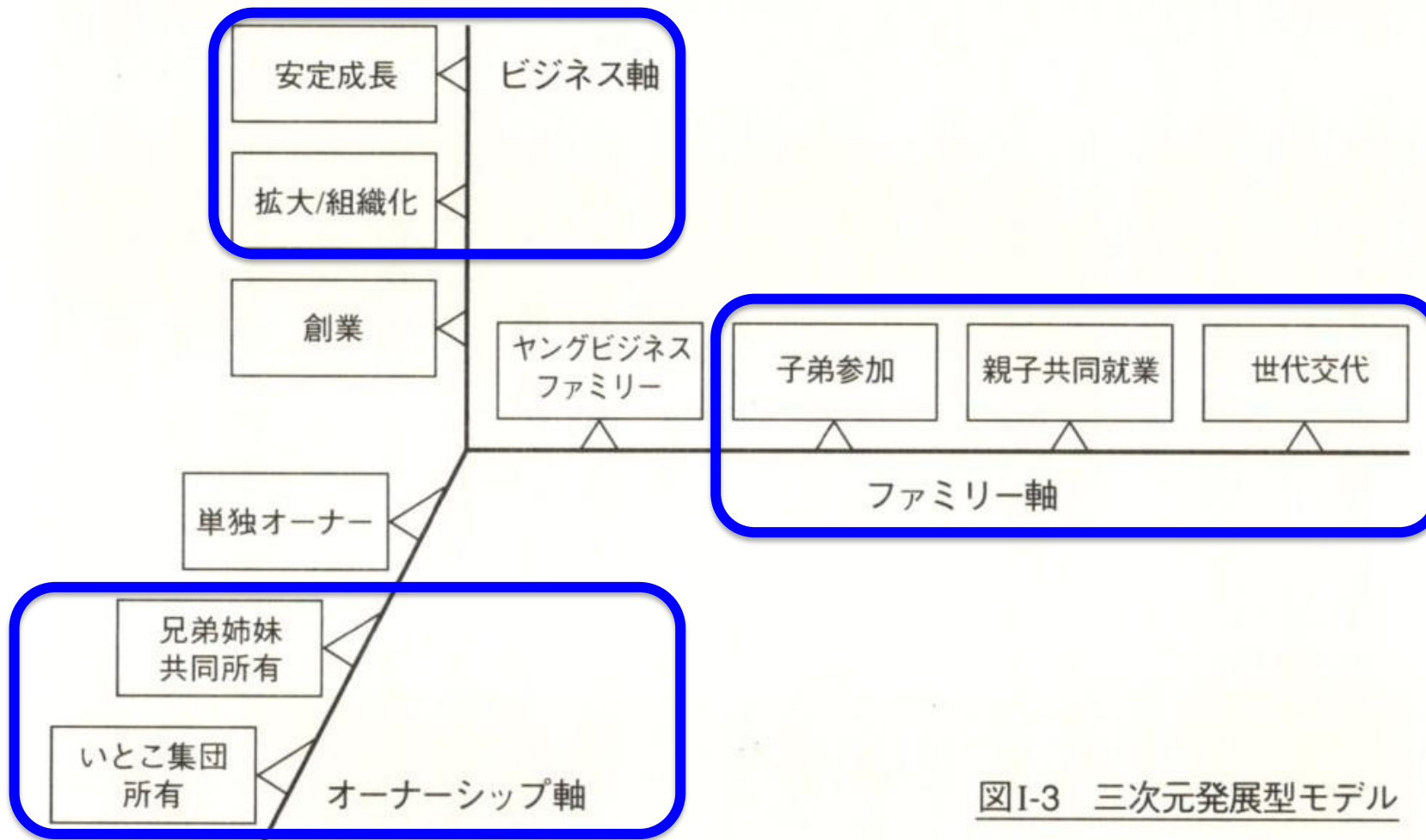


個人事業主・小規模企業の事業 承継



2023年2月15日

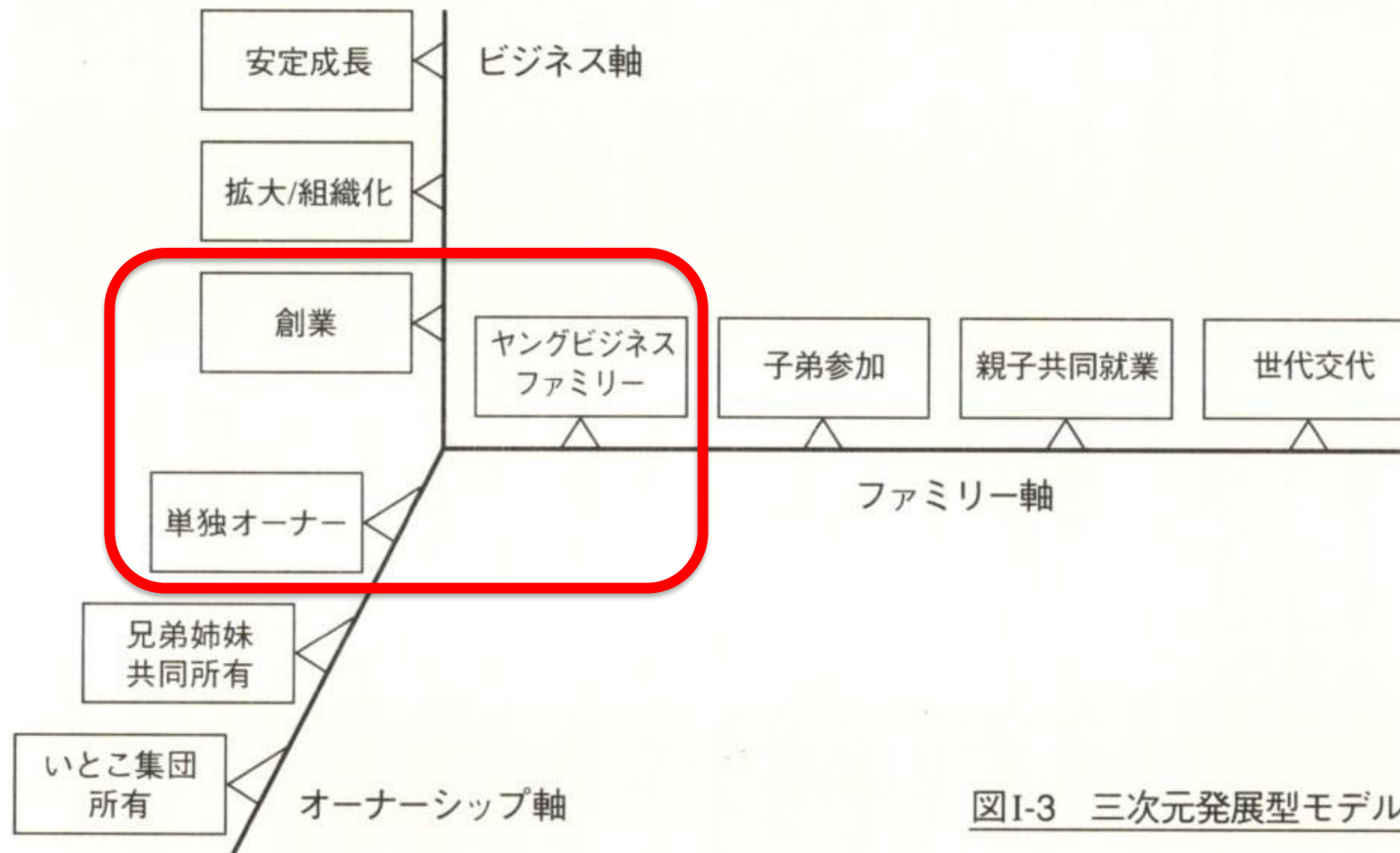
今回の文献でカバーされていた範囲



図I-3 三次元発展型モデル

J.A.デービス、K.E.ガーシック、M.M.ハンプトン、I.ランズバーグ(1999)『オーナー経営の存続と継承』より

この発表で见たい範囲



図I-3 三次元発展型モデル

J.A.デービス、K.E.ガーシック、M.M.ハンプトン、I.ランズバーグ(1999)『オーナー経営の存続と継承』より

個人事業主・小規模企業の事業 承継



2023年2月15日

疑問: 承継せずに、単独オーナーで終わることもあるのでは？

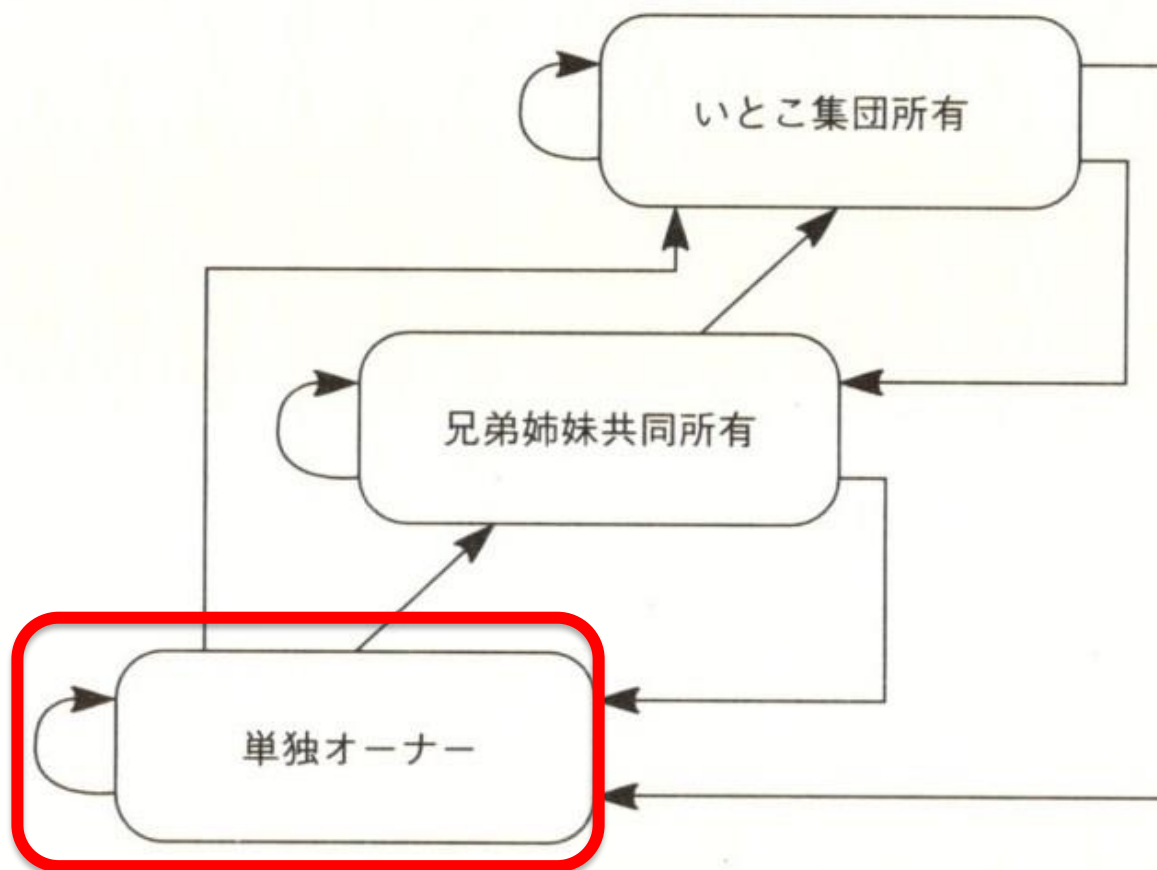


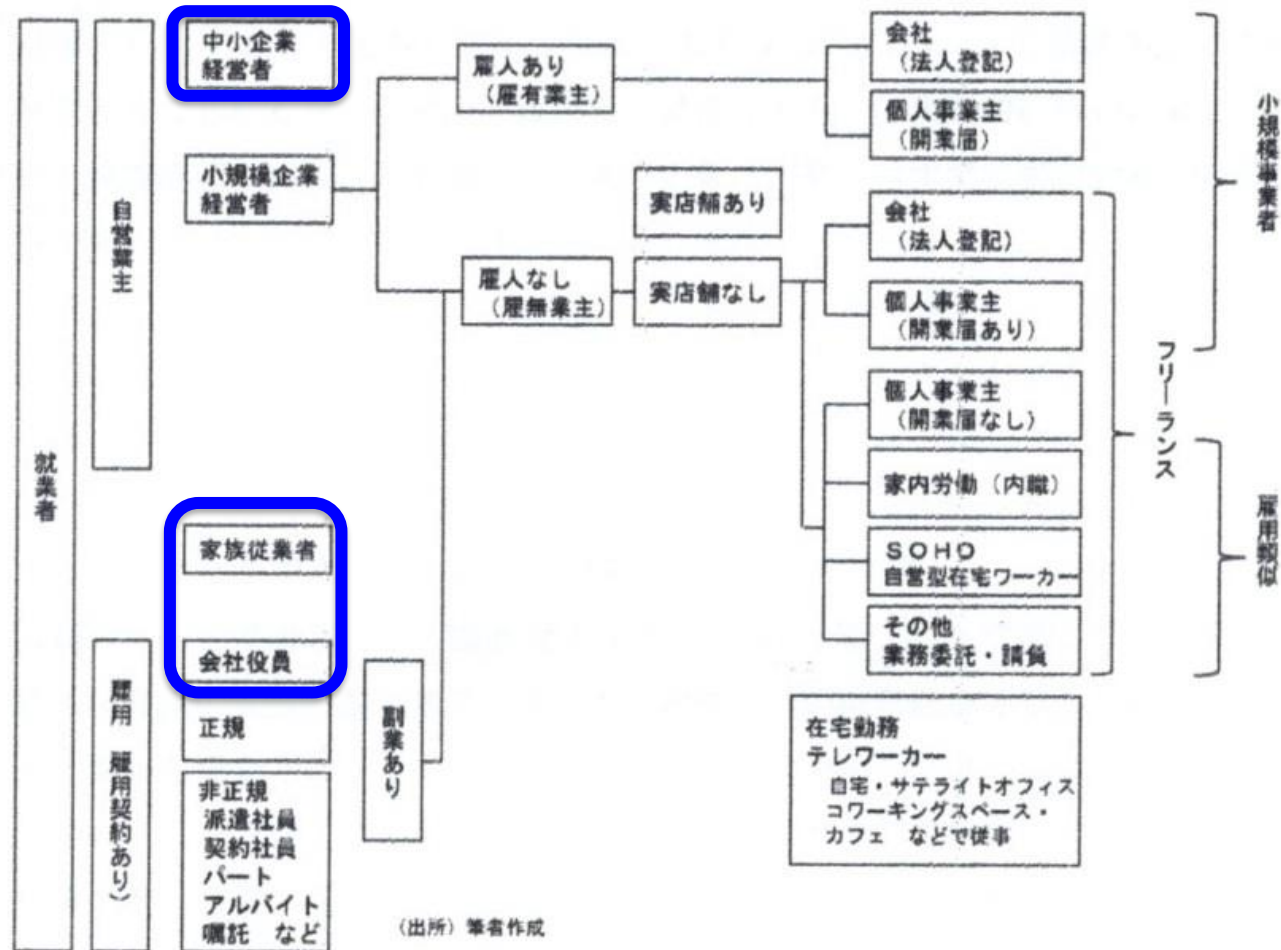
図 7-1 継承における9つのタイプ

J.A.デービス、K.E.ガーシック、M.M.ハンプトン、I.ランズバーグ(1999)『オーナー経営の存続と継承』より

承継しない個人事業主・小規模企業も
あるのでは？

ファミリービジネスの位置づけ

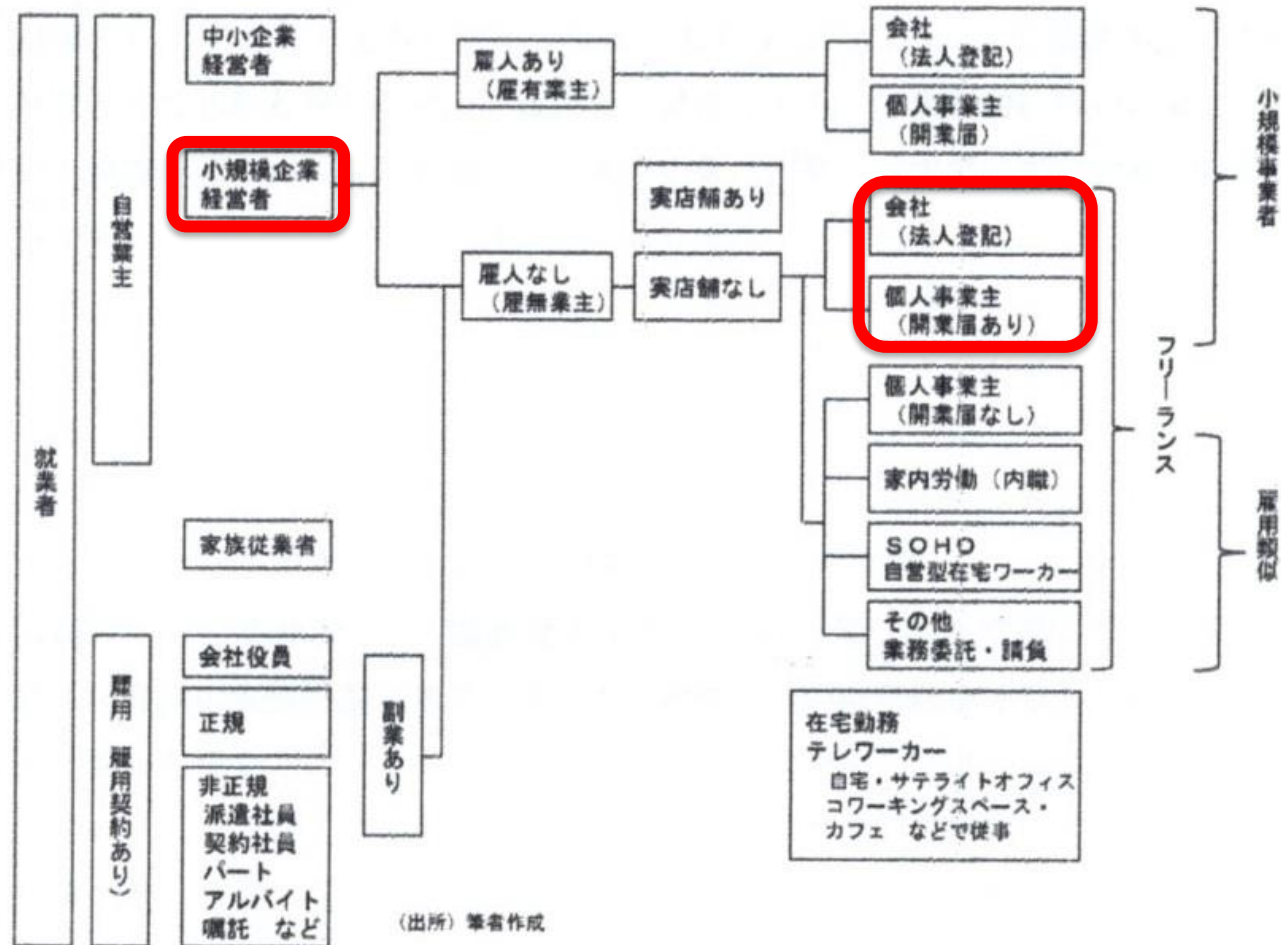
図表6 フリーランスの捉え方



長山(2020)巨大都市東京の小規模事業者ーフリーランスの存立基盤に関する一考察より

個人事業主・小規模企業の位置づけ

図表6 フリーランスの捉え方



長山(2020)巨大都市東京の小規模事業者ーフリーランスの存立基盤に関する一考察より

個人事業主・小規模企業の数

- 日本の企業の9割近くは、小規模企業、3分の2は、個人企業である。
- 開業企業年平均15万社中11万社が個人企業、
廃業企業年平均22万社中15万社が個人企業である。
- 日本の開廃業に関する問題は、少なくとも量の面から捉える限り、
実は相当程度が、小規模企業の問題である。

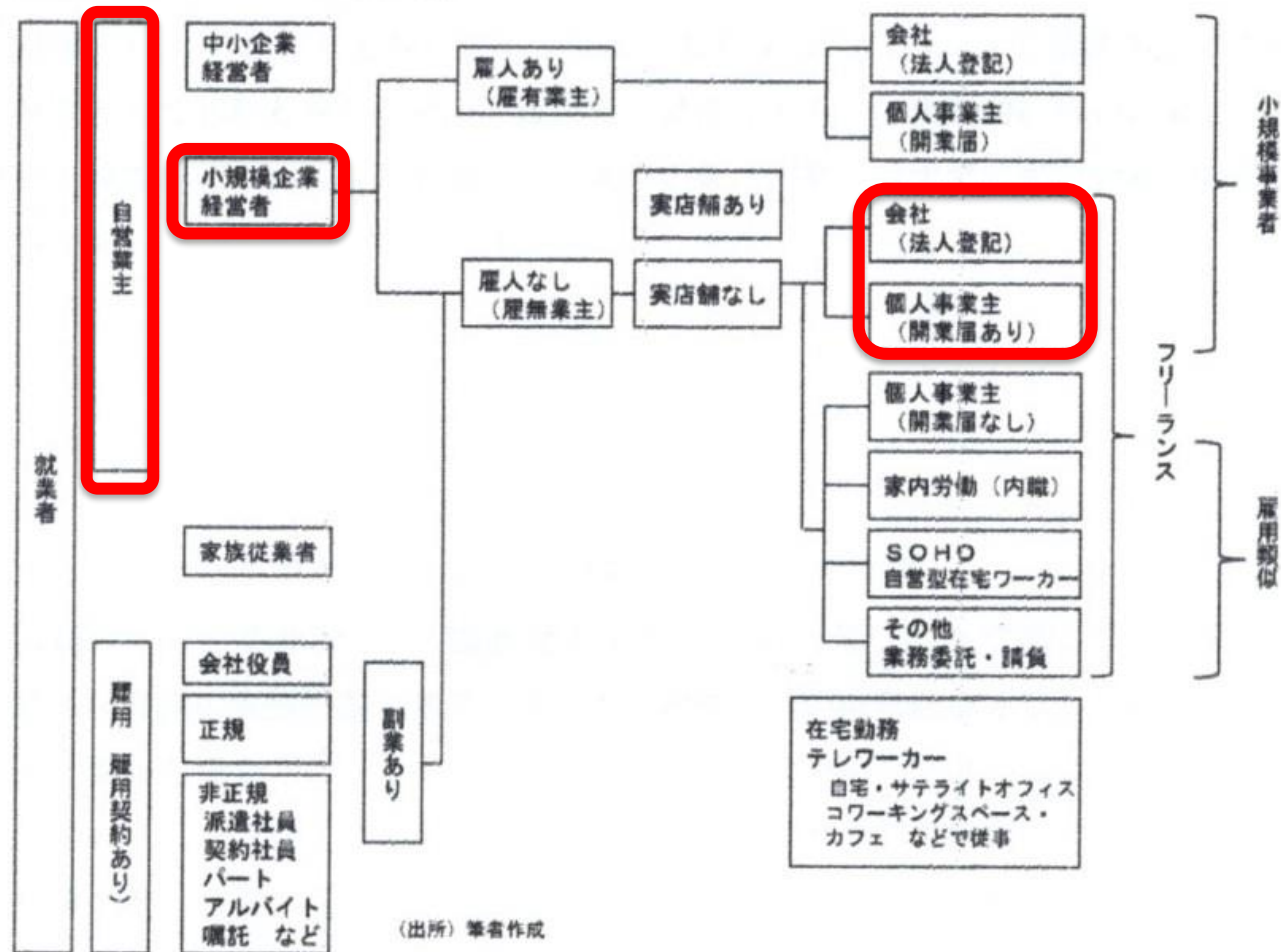
原田(2006)「小規模企業の退出」 橘木・安田『企業の一生の経済学』第7章. ナカニシヤ出版

- 我が国企業の約半分は、個人事業主である。1996年に約350万
存在した個人事業主は、2016年には、約200万人にまで減少した。

石川(2019)小規模事業者における事業承継をめぐる課題と取り組み

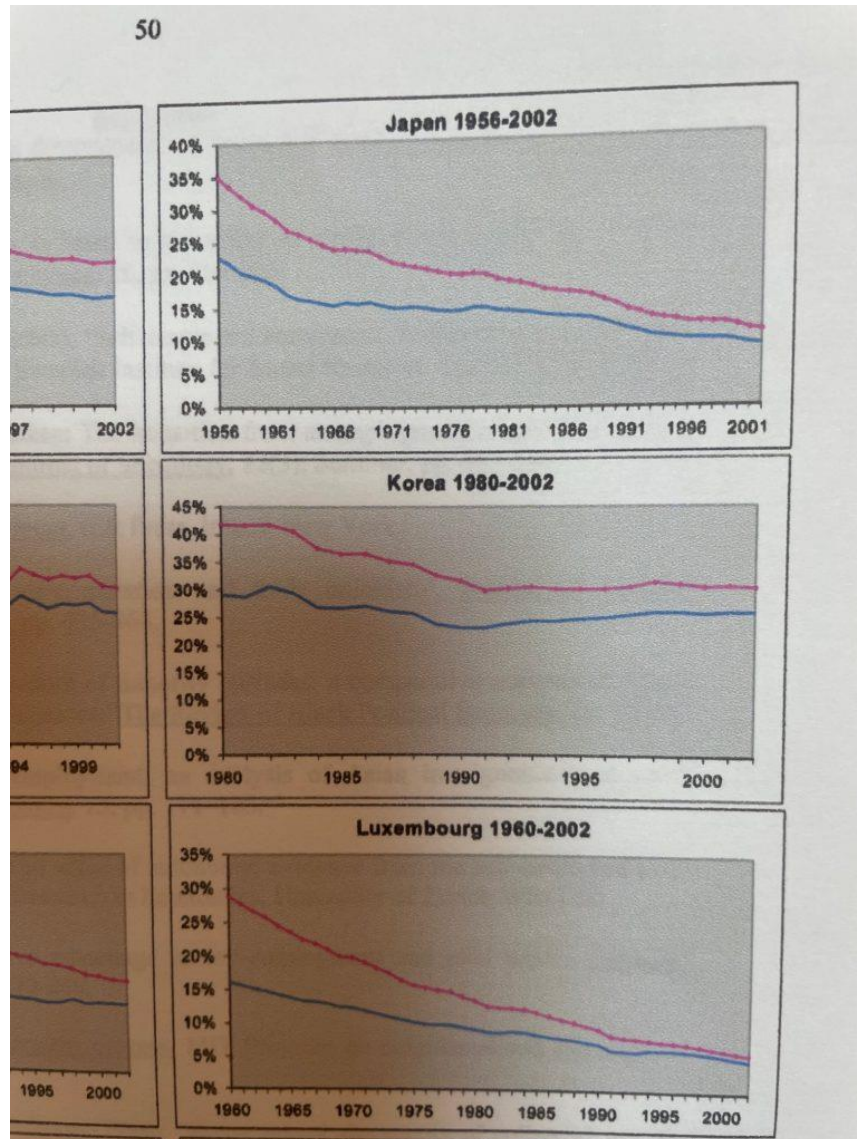
個人事業主・小規模企業＜自営業主

図表6 フリーランスの捉え方



長山(2020)巨大都市東京の小規模事業者ーフリーランスの存立基盤に関する一考察より

個人事業主・小規模企業＜自営業主



- ・70か国のデータをもとに、**Self-employment 自営業主**の情報を伝える。
- ・9/10のWorkers労働者は、賃金雇用者である。
- ・ほとんどの国において、自営業主の割合は、10～15%である。
- ・ほとんどの国で、自営業主の割合が減ってきている。

David G. Blanchflower, D.G. (2004)
SELF-EMPLOYMENT: MORE MAY NOT BE BETTER

「経営者は、本当に事業承継を望んでいるのか？」

経営者は、**自身の仕事に対する肯定感が強い**が、
承継経営者と違い、創業経営者は、
自身の事業を子孫に継がせたいと思っているわけではない。

安田(2020)「経営者は本当に事業承継を望んでいるのか—創業経営者と承継経営者の意識の違いの調査分析」



創業経営者(自営業主)の高い「満足度」

- 職務満足は、自営業主の方が高い。
これはロバスト(頑健な)発見と言ってよい。
- 自営業主は、Go-getters 自ら道を切り開いていく人である。
- 彼らは、動機づけられており、人生をコントロールし、人生に満足している。
- 自営業は、tough work つらい仕事であり、talents 才能を必要とする
自営業は、全ての人に向くわけではない。

David G. Blanchflower, D.G. (2004) SELF-EMPLOYMENT: MORE MAY NOT BE BETTER

創業経営者(自営業主)の高い「満足度」

- ・ドイツのパネルデータ(1984～2000年)イギリスのパネルデータ(1991～1999年)スイスのデータ(1999)を使用。
- ・自営業になった人たち In-Moversの職務満足度が高い。
- ・東ドイツでのベルリンの壁崩壊により、自営業になる「自然実験」となった。
- ・それまでの東ドイツでは、自営業になるのは制限されており、1990年には、2.1%のみが自営業であった。その後、1993年には、7.3%にまで増えた。
- ・1990年以降に、自営業になった人の満足度はやはり高かった。
- ・自営業になることは、高い職務満足につながるというのは、Robust頑健なEvidence証拠であった。

Frey, B.S. & Benz, M. (2003)

BEING INDEPENDENT IS A GREAT THING: SUBJECTIVE EVALUATIONS OF SELF-EMPLOYMENT AND HIERARCHY



「経営者は、本当に事業承継を望んでいるのか？」

経営者は、自身の仕事に対する肯定感が強いが、
承継経営者と違い、創業経営者は、
自身の事業を子孫に継がせたいと思っているわけではない。

安田(2020)「経営者は本当に事業承継を望んでいるのか—創業経営者と承継経営者の意識の違いの調査分析」



業績が良い創業経営者ほど、廃業を望む

- ・創業経営者の企業のほうが、業績が良い。

神戸学院経済学論集（第52巻第3・4号）

表1. 創業経営者企業と継承経営者企業の業績平均と標準偏差およびt検定の結果

	創業経営者企業		継承経営者企業		t 値	有意度
	平均	標準偏差	平均	標準偏差		
最近5年間の 業績が「良い」	0.091	0.005	0.069	0.005	-2.887	***

（注）*** は1%水準で有意であることを示す。

- ・「中小企業の事業承継に関するアンケート調査2009」から抽出したデータを分析。
- ・業績に優れた企業の場合、自分の代限りでの廃業を経営者が望む傾向がある。
- ・創業経営者には、自分の代で廃業したいと考える傾向が自然に備わっているとみてよいだろう。
- ・創業経営者については、諸要因をコントロールしても、自分の代での廃業を選択する傾向があることが分かった。
- ・自ら創業した事業に求められる技術、技能、感性、個性、人脈などを他者に引き継がせることは難しいと考えているのかもしれない。

岡本(2021)「非経済的要因に基づく小規模企業の廃業」より



業績が良い創業経営者ほど、廃業を望む

事業の終わらせ方

事業の終わらせ方

・経営者には3つの選択肢がある:

- 1) 親族あるいは従業員への「事業承継」
- 2) 事業の譲渡・売却・統合(M & A)
- 3) 廃業

・廃業理由:

- 1) 経済的要因(利益水準の低さ、労総生産性の低さ)
- 2) 非経済的要因
 - ー後継者の確保ができないケース
 - ー経営者が「自分の代限りで、事業をやめよう」と考えているケース

岡本(2021)「非経済的要因に基づく小規模企業の廃業」より



事業の終わらせ方:退出 Exit

欧米の先進的な研究では、中小企業の経営者が退出する方向を、6つに分類:

- 1) 新規上場 (IPO)
- 2) 買収 (Acquisition)
- 3) 従業員への売却 (Employee buyout)
- 4) 親族承継 (Family succession)
- 5) 自主的売却 (Independent sale)
- 6) 清算 (Liquidation)

津島(2016)「中小企業の事業継承と廃業—廃業リスクを回避するために」より

DeTienne,D.R.& Cardon,M.S.(2012) Impact of founder experience on exit intentions.



「清算は、全てが失敗した廃業ではない」

- ・成長した後の清算は、必ずしも失敗とはならない。**清算は、全てが失敗をした廃業を意味するものではない** (DeTienne & Cardan, 2012)。
- ・出口戦略によって、多くの企業が**成功して廃業できる**のである。
- ・日本の企業の退出としては、主要なものが「休廃業・解散」であり、これらが「倒産」の倍以上の水準で推移している。
- ・全廃業に占める「自発的廃業」の割合は、約4割であり、日本でも、**廃業はすなわち倒産という退出の失敗を意味してはいない**。
- ・日本では「収穫概念」をもった経営者が少ないので、出口戦略を立てる経営者も少ない。

津島(2016)「中小企業の事業継承と廃業－廃業リスクを回避するために」より



廃業と倒産の違い

- ・ 小規模企業においては「倒産」という事象自体がもともと起こりにくい。
- ・ 倒産は一般的には、次のいずれかに該当する場合である：
 - 1) 銀行取引停止処分を受ける
 - 2) 裁判所に会社更生法の適用を申請する
 - 3) 商法による会社整理の適用を申請する
 - 4) 民事再生法の手続き開始を申請する
 - 5) 破産を申請する
 - 6) 特別清算の開始を申請する
 - 7) 債権者との協議に基づき私的整理を行う

原田(2005)「小規模企業の退出」より

○俺の理解だと「**借金ありが倒産**」「**借金なしが廃業**」

↑上記について「八起会」「不倒の経営」の[竹花先生](#)から補足を頂きました。ありがとうございます！

まず、倒産か否かに関して、専門会社でもある「東京商工リサーチ」は、**1000万円の借金があるかないかで判断**しています。その真意は「1000万円以下の借金なら、個人に戻っても返せる」との判断ではないかと思いますが、返せる額は個々人に違いがあるかと思うので、私は「**返せない借金があれば倒産**」と考えております。

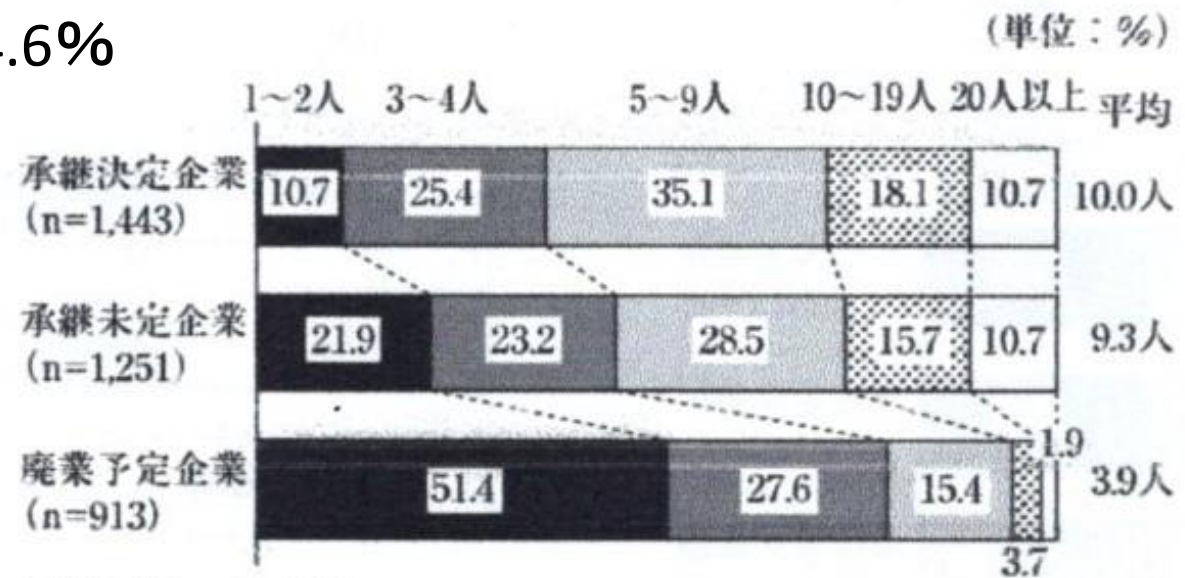
以前は「返せない借金があれば、自己破産」でしたが、現在はその状況も変わりつつあるようなので（毎月可能な額の返済に下げられる場合が出ています）、倒産＝自己破産とは言えないようです。



廃業と承継

- 2007年8月に調査を実施。
- 経営者の年齢が50歳以上の小企業を、3つに分類：
 - 承継決定企業 38.6%
 - 承継未定企業 33.3%
 - 廃業予定企業 24.6%

図-3 従業者規模



資料：図-2に同じ。

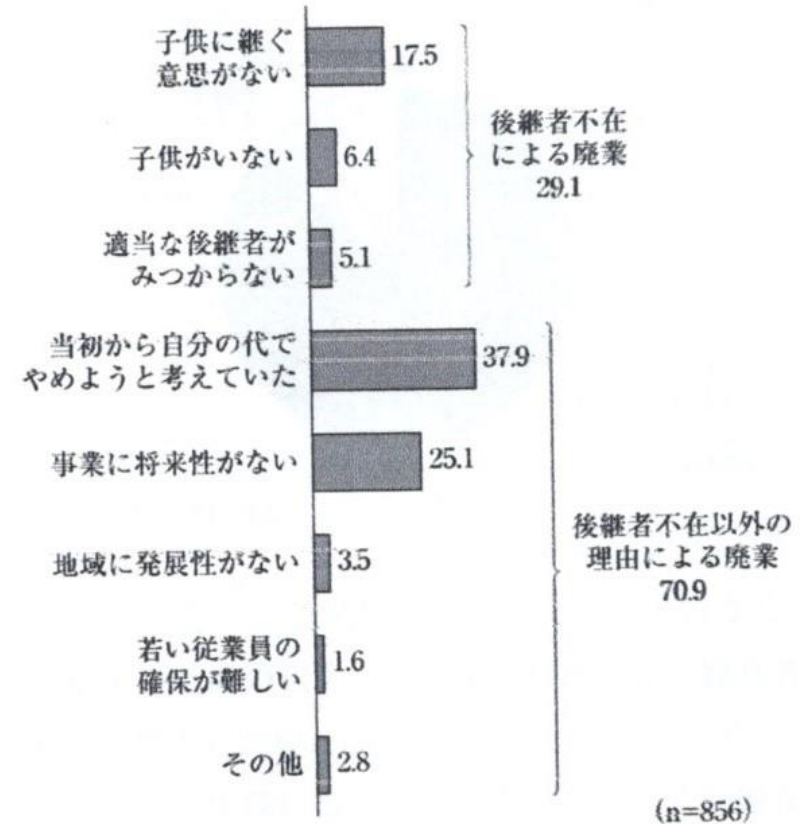
井上(2008)「小企業における事業承継の現状と課題」より

廃業と承継

- ・承継決定企業と承継未定企業の大きな違いは、「男の子供の数」ということである。
- ・廃業理由「当初から自分の代でやめようと考えていた」が、最も高く、37.9%。

図-17 廃業する理由（廃業予定企業）

（単位：%）



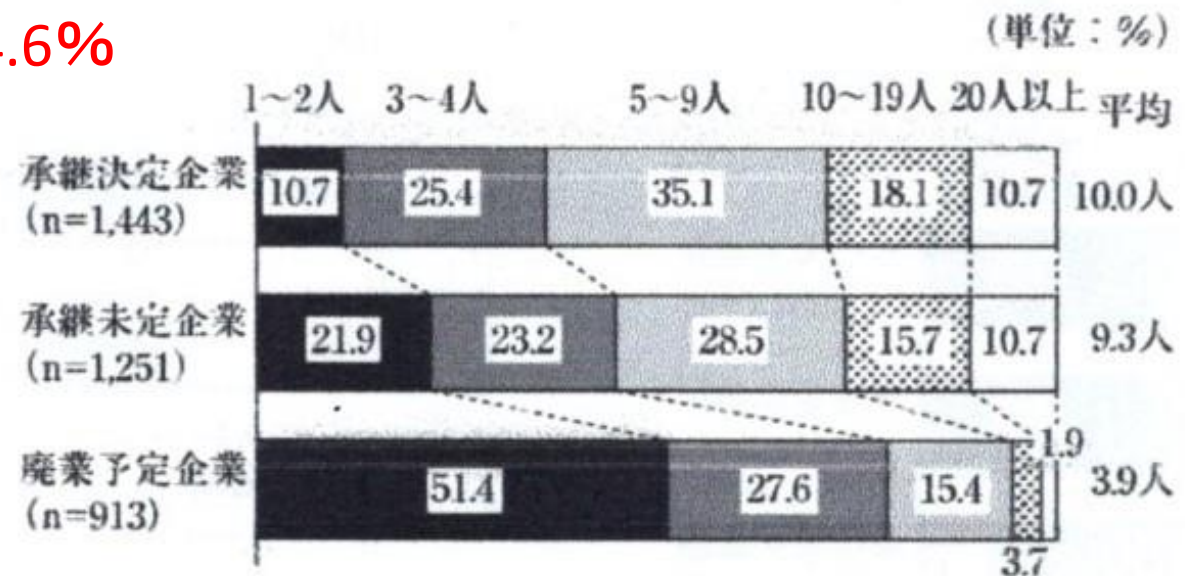
資料：図-2に同じ。

井上(2008)「小企業における事業承継の現状と課題」より

廃業と承継

- 2007年8月に調査を実施。
- 経営者の年齢が50歳以上の小企業を、3つに分類：
 - 承継決定企業 38.6%
 - 承継未定企業 33.3%
 - 廃業予定企業 24.6%

図－3 従業者規模



資料：図－2 に同じ。

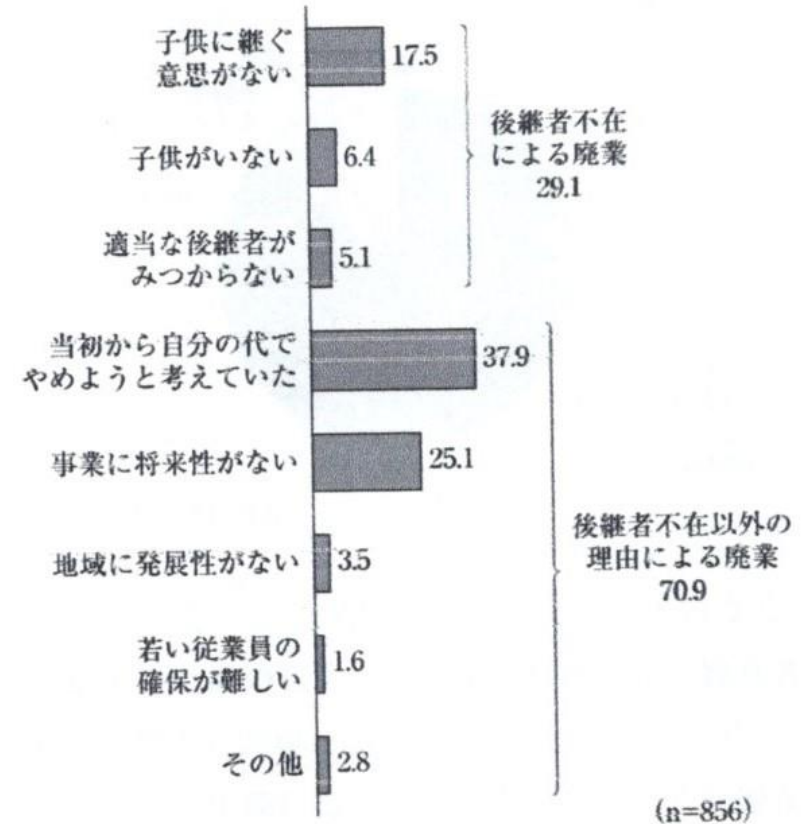
井上(2008)「小企業における事業承継の現状と課題」より

廃業と承継

- ・承継決定企業と承継未定企業の大きな違いは、「男の子供の数」ということである。
- ・廃業理由「当初から自分の代でやめようと考えていた」が、最も高く、37.9%。

図-17 廃業する理由（廃業予定企業）

（単位：%）



資料：図-2に同じ。

井上(2008)「小企業における事業承継の現状と課題」より

事業の終わらせ方:退出 Exit

欧米の先進的な研究では、中小企業の経営者が退出する方向を、6つに分類:

「他に道はないのか？」

- 1) 新規上場 (IPO)
- 2) 買収 (Acquisition)
- 3) 従業員への売却 (Employee buyout)
- 4) 親族承継 (Family succession)
- 5) 自主的売却 (Independent sale)
- 6) 清算 (Liquidation)

津島(2016)「中小企業の事業継承と廃業—廃業リスクを回避するために」より

DeTienne,D.R.& Cardon,M.S.(2012) Impact of founder experience on exit intentions.



もう一つの道

もう一つの道

- ・経営者の引退イコール廃業となる確率が極めて高い。
- ・経営者自身がコア人材であり、その人が引退することで、事業の価値そのものが失われるケースが多い。
- ・小企業にはなじまないM&A
- ・廃業する小企業が多い割には、その影響はそれほど大きくないようにも感じられる。

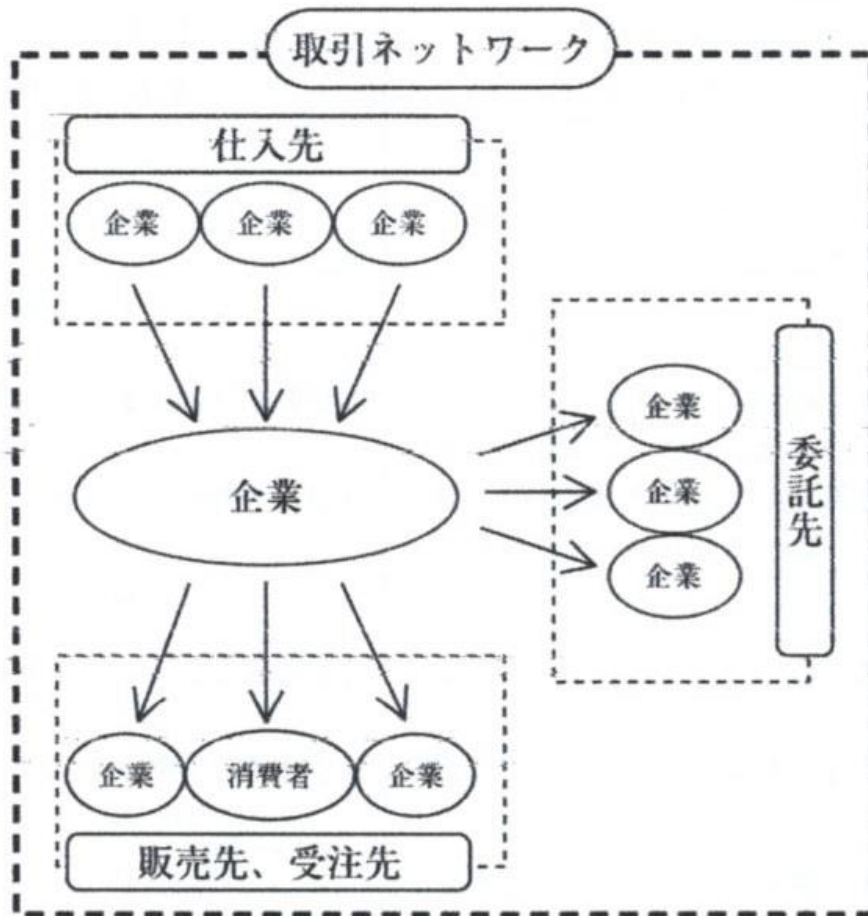
何故か？

もう一つの道

- ・2000年度から2002年度に、小規模企業共済制度の共済金を、受け取った元経営者に、アンケートを実施。
- ・引退する経営者の多くが、販売先、受注先、仕入先、外注委託先、販売委託先など、外部の企業や消費者との取引ネットワークを、同業者や従業員に意識的に引き継がせている。
- ・後継者問題やM&Aによる「事業全体」の譲渡に比べて、「事業の一部」の譲渡ともいえる「取引ネットワークの引き継ぎ」は、これまであまり注目されていなかった。

取引ネットワーク（経営資源の一つ）

図－6 取引ネットワークの範囲



資料：筆者作成

深沼・井上(2006)小企業経営者の引退と廃業－取引ネットワーク引き継ぎの有効性

経営資源の「譲り渡し」

- ・深沼・井上(2006)を参照すると、円滑な廃業を支援する方策としては、取引ネットワークをはじめとする経営資源の他社への引き継ぎをサポートすることが考えられる。
- ・必ずしも事業主体の継続・承継にはこだわらず、個々の経営資源の引き継ぎを支援することも重要な政策課題となるだろう。
- ・引き継ぎ＝他社に経営資源を活用してもらうこと
- ・譲り渡す側と、譲り受ける側、双方へのアンケートを実施。
- ・譲り渡した相手は「同業種」が最も多い。
- ・以前は事業を承継させたいと考えていた経営者は、経営資源を譲り渡す確率が高い。

井上(2017)中小企業における経営資源の引き継ぎの実態



経営資源の「譲り渡し」

- ・経営資源の譲り渡しのほうが抵抗感は小さいようである。
 - ・経営資源の譲り渡しは、事業全体を譲る場合より、取り組みやすいと言えるだろう。
 - ・廃業した企業の約3割が、経営資源を譲り渡している。
 - ・既存企業の1割強にあたる約43万社が、経営資源を譲り受けている。
-
- ・経営資源の引き継ぎを支援することは、政策的に意味のある取り組みだと言えるだろう。
 - ・廃業によって失われる経営資源が少なくなり、引き継いだ企業の成長が今以上に期待できるからである。
 - ・廃業に際して、部分的に経営資源を譲り渡すことであれば、より多くの経営者に受け入れられる余地があると思われる。

井上(2017)中小企業における経営資源の引き継ぎの実態



事業の終わらせ方:退出 Exit 「もう一つの道」

欧米の先進的な研究では、中小企業の経営者が退出する方向を、6つに分類:

- 1) 新規上場 (IPO)
- 2) 買収 (Acquisition)
- 3) 従業員への売却 (Employee buyout)
- 4) 親族承継 (Family succession)
- 5) 自主的売却 (Independent sale)
- 6) 清算 (Liquidation)
- 7) 譲承 (JoJo): 事業の一部承継 (Partial Inheritance)

津島(2016)「中小企業の事業継承と廃業—廃業リスクを回避するために」より

DeTienne,D.R.& Cardon,M.S.(2012) Impact of founder experience on exit intentions.



事業の終わらせ方

・経営者には3つの選択肢がある:

- 1) 親族あるいは従業員への「事業承継」
- 2) 事業の譲渡・売却・統合(M & A)
- 3) 廃業

・廃業理由:

- 1) 経済的要因(利益水準の低さ、労総生産性の低さ)
- 2) 非経済的要因
 - 一 後継者の確保ができないケース
 - 一 経営者が「自分の代限りで、事業をやめよう」と考えているケース

岡本(2021)「非経済的要因に基づく小規模企業の廃業」より



事業の終わらせ方:退出 Exit 「もう一つの道」

欧米の先進的な研究では、中小企業の経営者が退出する方向を、6つに分類:

- 1) 新規上場 (IPO)
- 2) 買収 (Acquisition)
- 3) 従業員への売却 (Employee buyout)
- 4) 親族承継 (Family succession)
- 5) 自主的売却 (Independent sale)
- 6) 清算 (Liquidation)
- 7) 譲承 (JoJo): 事業の一部承継 (Partial Inheritance)

津島(2016)「中小企業の事業継承と廃業—廃業リスクを回避するために」より

DeTienne,D.R.& Cardon,M.S.(2012) Impact of founder experience on exit intentions.



讓承 (JoJo) : 事業の一部承継 (Partial Inheritance)



荒木飛呂彦(1992)「ジョジョの奇妙な冒険」29巻 集英社

個人事業主・小規模企業の事業 承継



2023年2月15日

個人事業主・小規模企業の事業一部承継



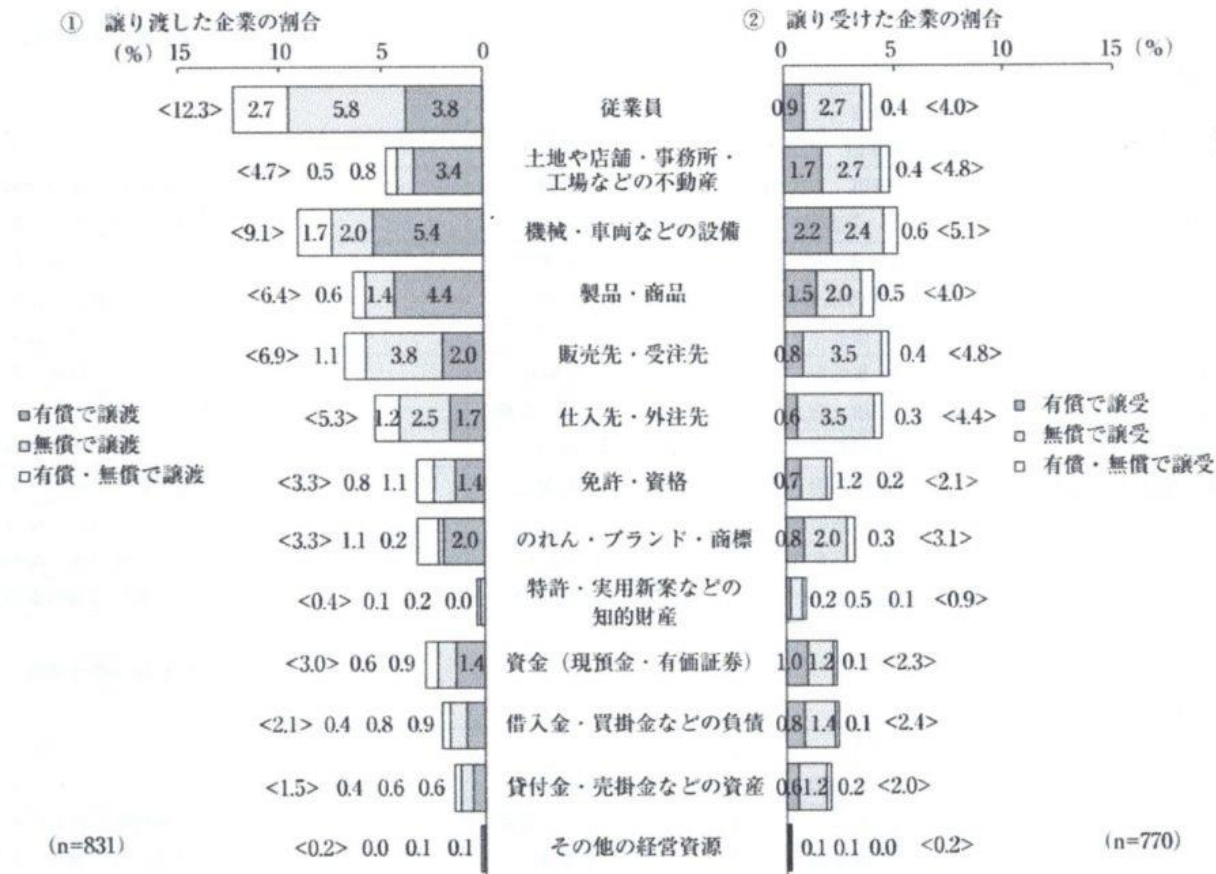
2023年2月15日

皆さんと、意見交換したい点

- 事業承継後のリーダーシップに繋がらなくて、すみません！
- 感想、質問、助言、大歓迎です！
- 承継すべき一部（譲り渡す資源）は、何になるか？
（お客様、協働者：パートナー、商品・・・）

何を譲り渡しているのか？

図-12 経営資源ごとの引き継ぎの割合（詳細調査）



- (注) 1 事前調査における譲渡企業と非譲渡企業の構成比および、譲受企業と非譲受企業の構成比よりウェイト値を算出し、重みづけを行った結果を示している。
- 2 従業員や資金、負債の引き継ぎがあるのは、M&Aや事業譲渡などのように他の経営資源とともに引き継ぐケースがあるためである。

井上(2017)中小企業における経営資源の引き継ぎの実態

皆さんと、意見交換したい点

- 事業承継後のリーダーシップに繋がらなくて、すみません！
- 感想、質問、助言、大歓迎です！
- 承継すべき一部（譲り渡す資源）は、何になるか？
（お客様、協働者：パートナー、商品・・・）
- 「起業家精神」のようなものを、子供たちに承継してもらうには？
（「魚」そのものではなく、「魚の釣り方」を学んでもらうために）

起業家精神（比企起業大学・大学院の考え方）

- やることを決める。決めたことをやる。
- 顧客づくり/商品づくり/現金のこし
- 分度を稼いで、余剰を**推譲**。

事業の終わらせ方:退出 Exit 「もう一つの道」

欧米の先進的な研究では、中小企業の経営者が退出する方向を、6つに分類:

- 1) 新規上場 (IPO)
- 2) 買収 (Acquisition)
- 3) 従業員への売却 (Employee buyout)
- 4) 親族承継 (Family succession)
- 5) 自主的売却 (Independent sale)
- 6) 清算 (Liquidation)
- 7) 譲承 (JoJo): 事業の一部承継 (Partial Inheritance)

津島(2016)「中小企業の事業継承と廃業—廃業リスクを回避するために」より

DeTienne,D.R.& Cardon,M.S.(2012) Impact of founder experience on exit intentions.



皆さんと、意見交換したい点

- ・事業承継後のリーダーシップに繋がらなくて、すみません！
- ・感想、質問、助言、大歓迎です！
- ・承継すべき一部（譲り渡す資源）は、何になるか？
（お客様、協働者：パートナー、商品・・・）
- ・「起業家精神」のようなものを、子供たちに承継してもらうには？
（「魚」そのものではなく、「魚の釣り方」を学んでもらうために）

個人事業主・小規模企業の事業一部承継



2023年2月15日