

地域における事業承継の現状と課題について*

—沖縄県・愛知県に関するアンケート調査の比較から—

打田委千弘（愛知大学）

1. 事業承継に関する現状及び理論モデル

(1) 日本の事業承継に関する現状

近年、我が国では、中小企業の経営者年齢の高齢化によって休廃業・解散企業が増加する傾向にある⁽¹⁾。東京商工リサーチ社「2020年休廃業・解散企業動向調査」では、以下、図1に示されているように、倒産件数に比べて休廃業・解散件数が大幅に増加していることが分かる。

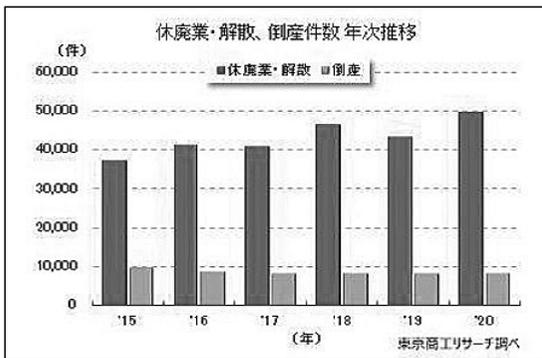


図1 休廃業・解散企業の動向（東京商工リサーチ社）

休廃業・解散件数が増加している背景には、後継者不足が影響していると考えられている。例えば、中小企業庁『事業承継ガイドライン』では、中小企業の廃業理由について、約3割（28.6%）が、「子どもに継ぐ意思がない」、「子どもがいない」、「適当な後継者が見つからない」という広い意味での後継者不足となっている。

政府は、「中小企業経営承継円滑化法」を制定し、相続税・贈与税等の税制優遇措置や金融機関等の支援拡充、各都道府県に事業承継・引継ぎ支援センター⁽²⁾を開設し継続的に公的支援を続けている。

事業承継には、形態別に見ると①親族内承継、②従業員承継、③第三者承継（M & A）があるが、日本においては、親族内承継のウエイトが低下し、親族外承継（従業員承継や第三者承継）のウエイトが増加傾

向である⁽³⁾。

本研究では、日本における事業承継に関する大きな要因の一つが後継者不足であるとの前提に立って、事業承継を円滑に進めるための理論モデルを示し、沖縄県と愛知県で行ったアンケート調査に基づいて分析を行った。アンケート調査については、現経営者と後継者候補に同時にアンケート調査を行うことで事業などへの意識の相違などの分析が可能となっている。

先行研究については、沖縄県に対する実証研究等として打田・竹田・上山（2017）、打田・上山・鳥袋・富村（2018）、打田（2021a,2021b）、打田・上山（2021）がある。愛知県の事例としては、打田他（2020）がある。

打田・竹田・上山（2017）は、宮古島商工会議所と共同で事業承継に関するアンケート調査を実施し、以下のような結論を導いている。第一は、経営者が後継者を明確にすることが、後継者候補（子息・子女）の努力インセンティブを高めることが確かめられた。第二は、経営者と後継者候補との信頼感（信頼効果）の上昇が、代表権を委譲する確率を高めることが示された。第三は、事業承継を行う場合、地域のソーシャル・キャピタルとなる地域の魅力の向上が、子息・子女の事業引継ぎ意思に一定の効果を持つという結果となった。

また、打田・上山・鳥袋・富村（2019）は、コザ信用金庫と共同で事業承継・M&Aに関するアンケート調査を実施し、以下のような結論を導いている。第一は、推定結果から、事業承継について問題となるのは個人事業や売上が減少傾向にある企業である。第二は、後継者候補の決定では、経営者と後継者候補とのコミュニケーションの程度が高いことが重要なファクターとなっている。第三は、後継者候補とのコミュニケーションが高いのは、子息・子女である。

打田（2021a）は、那覇商工会議所との共同アンケート調査から、会員企業においては事業承継の関心は高まっているが、専門家などへの相談までには至っておらず、事業主年齢が60歳代となっても「気づき」は進んでおらず、早急に対策を講じる必要があることを

示している。打田（2021b）は、沖縄振興開発金融公庫の取引先に対してアンケート調査を実施し、事業承継未定企業、事業承継考慮企業（後継者決定企業、後継者未定企業）、廃業予定企業に区分けし、実証分析を行っている。

打田・上山（2021）は、東京商工リサーチ社の企業データを用いて実証分析を行い、以下のような結論を導いている。第一は、代表者年齢が高くなると後継者の決定確率が高くなる。第二は、特定の業種において後継者の決定が遅れていることが示された。第三は、操業年数、従業員数、3期平均売上高、3期平均利益金、評点などの推定結果から、企業が継続されており、企業規模が相対的に大きく、現状の経営状況が比較的良好な企業ほど後継者の決定確率が高くなった。

愛知県の事例としては、打田他（2020）において、豊川商工会議所、豊橋信用金庫と行ったアンケート調査結果について、詳細に分析を行っている。

（2）理論モデル

今回、我々は、組織の経済学で用いられる所有権・経営権の企業内での配分の問題（「市場と企業の境界」）を、家族と市場の問題として援用する。つまり、「市場と家族の境界」の問題として捉えなおしている。

モデルについては、Aghion and Tirole（1997）の名目権限委譲モデルを用いる。

理論モデルの詳細については、別の論考に譲るが、モデルからは、経営者（プリンシパル）が持っている名目権限委譲（代表権の委譲）は、契約上示すことが出来るが、後継者（エージェント）の実質権限（新しいプロジェクトなどを採り出すことなどで会社の新規事業などを提案する）の配分は、契約上明記することは出来ないことが前提となる。

そこでは、名目権限と実質権限のトレードオフが存在する。これは、経営者が名目権限を後継者に委譲すれば、名目権限を失う一方、後継者の実質権限のインセンティブは引き上げられる。あるいは、経営者が名目権限を維持すれば、後継者の新プロジェクトを拒否することが出来る一方、後継者の情報生産のインセンティブは低くなることを意味する。

これらを基本とすると、以下の2つの命題が導き出される。

命題①

プロジェクトに関する情報生産のインセンティブ
：経営者が名目権限を委譲（代表権：新規プロジェク

トを決定する権限）することにより、経営者の情報生産のインセンティブは低下する一方、後継者の努力インセンティブは向上し、安定した事業承継が可能になる（後継者候補への名目権限移譲の明確化）。

命題②

後継者の名目権限委譲に対する参加条件

：経営者が名目権限を委譲するのは、後継者の提案するプロジェクトが選ばれても、経営者の立場が酷く悪化しないと信頼している場合か、経営者の選ぶプロジェクトの下では、後継者の立場が酷く悪化すると思われる場合である（両者の間の非対称性）。

上記の命題を明らかにするため、以下で沖縄県・愛知県のアンケート調査データを概観する。

2. 両地域の共同アンケート調査比較

まず、沖縄県・愛知県の基礎データの比較を行うため、図2を参照のこと。

基礎データ比較（沖縄・愛知・全国）	単位	沖縄	順位	愛知	順位	全国
人口自然増減率	人口千対	2.5	1	-1	3	-3.6
出生率	人口千対	11	1	8.4	2	7.4
老年人口割合	%	21.0%	47	24.80%	45	27.7%
婚姻率	人口千対	5.5	?	5.3	3	4.7
離婚率	人口千対	2.53	1	1.73	8	1.68
新設率	%	8.18	1	5.89	10	5.89
廃業率	%	8.63	3	7.42	14	7.72
女性有業率	%	52.25	7	53.12	4	50.73
母子世帯割合	%	2.58	1	1.27	37	1.41
介護保険給付費	千円	298	5	230.1	43	254.8
米軍基地施設管理料（千世帯当り）	%	8,202.3	1	-	-	0,259.2
パソコン所有数（千世帯当り）	%	850	47	1,393	11	1,339
一人当たり県民所得	千円	227.3	47	363.5	2	321.7
第二次産業構成比	%	15.25	47	41.82	8	27.35
就業者	%	50.33	44	57.51	8	53.88
有効求人倍率（季節調整値）	%	1.17	47	1.25	7	1.01
完全失業率	%	3.4	1	1.7	37	2.4
後継者存在率（2019）	%	82.3	1	67.4	15	65.2

出所：100の指標から見た沖縄県のすがた（令和元年12月版）；各データは時期が異なることに注意）
帝国データバンク（全国・後継者不在企業増加調査（2019年））

図2 沖縄県・愛知県の基礎データ比較

両県の人口自然増減率、出生率、老年人口割合は全国から見ても高い地域であることが分かる。これらの指標からは、両県とも経済の潜在成長率が高いことを示している。また、婚姻率、離婚率、新設率、廃業率、女性有業率が高くなっており、女性の労働市場での存在感が高い地域となっている。

一方、母子世帯割合、介護保険給付費、一人当たり県民所得、就業率、有効求人倍率などの経済指標は対照的となっている。これは、経済規模の相違が指標の相違となっていると考えられる。

図2からは、両県の社会的な基礎指標は似通っていることが示されているが、経済指標（経済規模）の相

違が大きいが分かる。

次に、両県におけるアンケート調査の設計については、先述した理論モデルに基づきアンケート調査票を研究プロジェクトとして作成し、経営者・後継者候補双方に回答を得ている（無記名方式）。

調査方法等の詳細や企業の属性情報の分布については、別の論考として作成予定である。

沖縄県においては、沖縄県商工会連合会・那覇商工会議所を通じて実施（2017年7月～12月）している。また、愛知県では、豊川商工会議所を通じて実施し（2017年12月～2018年1月）、回答を得ている。両地域とも、所属している商工会・商工会議所の会員企業を対象としている。

以下、特徴的な回答結果を提示する。

まず、後継者候補との関係であるが、沖縄県、愛知県は以下の通りである。



図3 後継者候補との関係（沖縄県）

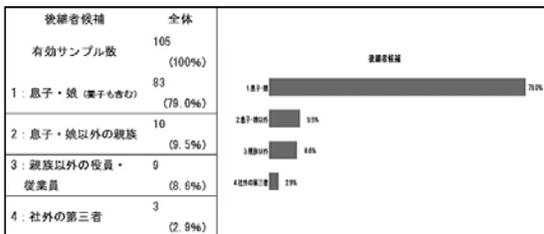


図4 後継者候補との関係（愛知県）

後継者候補が1人以上いるケースで、後継者候補の属性を示したものであるが、沖縄県（図3）では、「息子・娘」79.2%、「息子・娘以外の親族」6.3%、「親族以外の役員・従業員」9.4%、「社外の第三者」5.2%である。一方、愛知県（図4）は、「息子・娘」79.0%、「息子・娘以外の親族」9.5%、「親族以外の役員・従業員」8.6%、「社外の第三者」2.9%となっている。両地域とも、親族が後継者候補となっている比率が高くなっており、親族内承継の形態となっていることが分かる。

次いで、後継者候補が1人以上いるケースで、経営者と後継者候補との間で経営や事業について、どの程度のコミュニケーションをとっているかを経営者から

の見方（感じ方）と後継者候補からの見方（感じ方）を示したものを以下で示す。

図5、図7は経営者からみた後継者候補との間のコミュニケーションの程度、図6、図8は後継者候補からみたコミュニケーションの程度である。

沖縄県（図5、図6）において、経営者は「おおむねできている」35.5%、「十分できている」28.0%、「対話をこころみている」23.7%、「できていない」12.9%となっている。一方、後継者候補は、「おおむねできている」55.6%、「十分できている」22.2%、「対話をこころみている」13.3%、「できていない」8.9%となっており、後継者候補（子息・子女等）の方が経営者（父親）とのコミュニケーションを良く取れていると回答している。

愛知県（図7、図8）に関して、経営者は、「おおむねできている」37.5%、「十分できている」25.0%、「対話をこころみている」18.8%、「できていない」18.8%である。後継者候補は、「おおむねできている」48.6%、「十分できている」35.7%、「対話をこころみている」11.4%、「できていない」4.3%となっており、沖縄県同様、後継者候補（子息・子女等）の方が、経営者（父親）とのコミュニケーションが良く取れていると回答している。

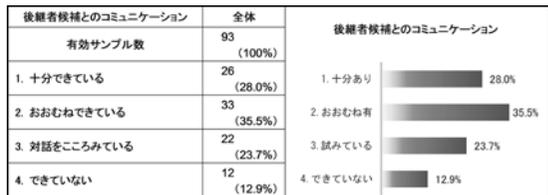


図5 コミュニケーションの程度（沖縄県：経営者⇒後継者候補）



図6 コミュニケーションの程度（沖縄県：後継者候補⇒経営者）

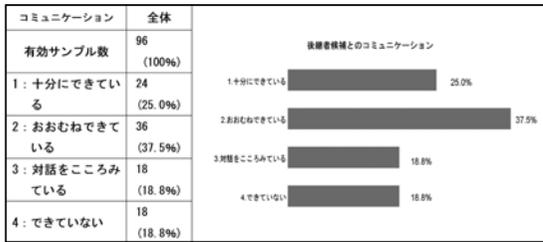


図7 コミュニケーションの程度
(愛知県: 経営者⇒後継者候補)

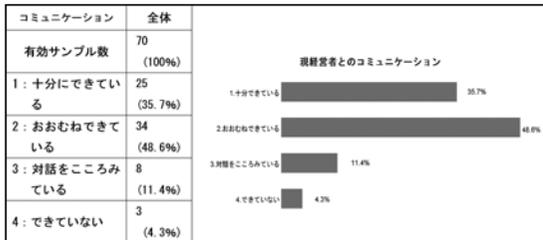


図8 コミュニケーションの程度
(愛知県: 後継者候補⇒経営者)

これらの結果は、上述した理論モデルからの命題①である、後継者候補への名目権限移譲の明確化、つまり、両者がコミュニケーションを頻繁にとることで名目権限移譲の明確化がスムーズになると考えられ、特に、後継者候補が経営者とのコミュニケーションを前向きに意識していることが示唆される。

次いで、後継者候補が1人以上いるケースで、経営者に今後の経営方針について（後継者候補から）提案がある場合に、どの程度その意見を受け入れるかの回答を示す。後継者候補から見た場合は、自分が事業に対して何らかの提案をした場合、経営者がどの程度聞き入れてもらえるかについての回答となる。



図9 後継者からの提案の受け入れ（沖縄県）



図10 経営者による後継者候補からの提案の受け入れ（沖縄県）

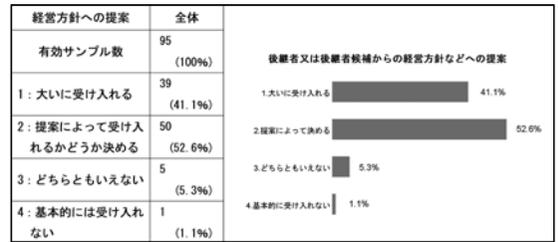


図11 後継者からの提案の受け入れ（愛知県）

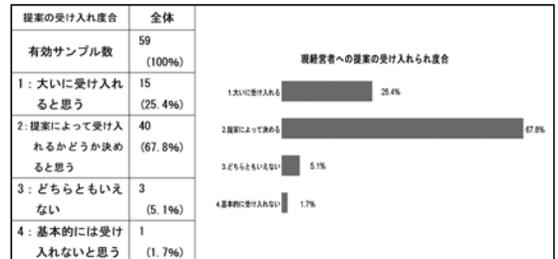


図12 経営者による後継者候補からの提案の受け入れ（愛知県）

図9（沖縄県）から、（経営者が考える）後継者候補からの事業に対する提案の受け入れについては、「大いに受け入れる」47.9%、「提案によって受け入れるかどうか決める」43.8%、「どちらともいえない」7.3%、「基本的には受け入れない」1.0%となっている。

一方、図10（沖縄県）から、（後継者候補が考える）経営者が自らの提案を聞き入れてくれるかどうかについては、「提案によって受け入れるかどうか決めると思う」51.1%、「大いに受け入れると思う」34.1%、「どちらともいえない」11.4%、「基本的には受け入れないと思う」2.3%、「受け入れないと思う」が1.1%となっている。

図11（愛知県）は、（経営者が考える）後継者候補からの事業に対する提案の受け入れについて、「大いに受け入れる」41.1%、「提案によって受け入れるかどうか決める」52.6%、「どちらともいえない」5.3%、「基本的には受け入れない」1.1%となっている。

最後に、図12（愛知県）は、（後継者候補が考える）経営者が自らの提案を聞き入れてくれるかどうかについてであるが、「提案によって受け入れるかどうか決めると思う」67.8%、「大いに受け入れると思う」25.4%、「どちらともいえない」5.1%、「基本的には受け入れないと思う」1.7%となっている。

これらの回答結果からは、後継者候補が経営者に比べて「提案によって受け入れるかどうか決める」の比率が高くなっており、経営者と一定の距離を保っていることが分かる。後継者候補は、経営者に対して株主

としての権限を継続的に維持することを危惧している結果かもしれない。

また、図 10、図 12 から「どちらともいえない」や「基本的には受け入れない」などの回答が、相対的に沖縄県において高くなっていることは、命題①の後半部分の命題（経営者の選ぶプロジェクトの下では、後継者の立場が酷く悪化すると思われる場合）が、沖縄県においてより成立している可能性を示唆するものである。

図 9、図 11 から、経営者からの見方についても、沖縄県においては、「大いに受け入れる」が高い比率となっている。命題①の前半部分（後継者の提案するプロジェクトが選ばれても、経営者の立場が酷く悪化しないと信頼している場合）がより成立していることを示しており、命題②全体を通して、沖縄県が愛知県に比べて後継者の参加条件を満たしている可能性が高い。

これらの結果に関して両地域の相違を考えると、経営者が事業の後継者候補に対してどの程度コミットメントしたかに依存している可能性が指摘できる。

例えば、後継者候補が 1 人以上いるケースで、後継者候補になりうる子息の進学先の決定に際し、事業の承継を考慮に入れたかどうかの回答が、以下の通りである。

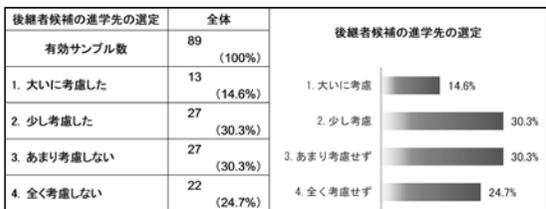


図 13 後継者候補の進学先の選定（沖縄県）

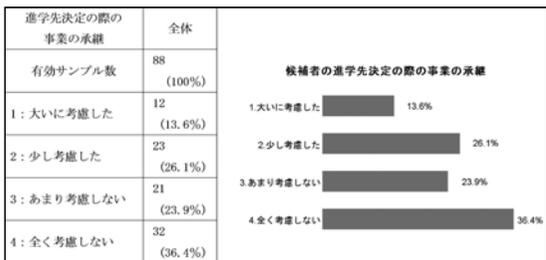


図 14 後継者候補の進学先の選定（愛知県）

図 13（沖縄県）では、「大いに考慮した」14.6%、「少し考慮した」30.3%、「あまり考慮しない」30.3%、「全く考慮しない」24.7%であった。一方、図 14（愛知県）は、

「大いに考慮した」13.6%、「少し考慮した」26.1%、「あまり考慮しない」23.9%、「全く考慮しない」36.4%であり、沖縄県の経営者は、後継者候補（子息・子女等）に対して長期間に渡りコミットメントしていることが影響している可能性がある⁽⁴⁾。

3. 結論

本研究では、日本全体での事業承継の現状と後継者不足について概観し、現在のところ事業承継における主要な形態となっている親族内承継に関して、Aghion and Tirole(1997)の名目権限委譲モデルを用いて命題を提示した。

その後、沖縄県・愛知県における経営者・後継者候補へのアンケート調査を概観することで命題が成立しているかどうかの簡単な検証を試みた。

親族内承継における名目権限移譲の円滑化については、愛知県に比べて沖縄県の方がスムーズに進む可能性を示唆するものである。

今回の報告は、理論モデルの提示及び統計的な検証など、不十分な点が多数あるため、詳細は別の論考に譲るが、沖縄県・愛知県に関する経営者・後継者・事業承継支援機関へのヒアリングを通じて、両地域の企業持続性を長期的な視点で調査・研究する重要性を指摘できるだろう。

*本研究は、「文部科学省私立大学研究ブランディング事業」第3回アジアサロンで行った基調講演がベースとなっている。愛知大学三遠南信地域連携研究センター（2021）を参照のこと。アンケート調査に関しては、愛知大学事業承継プロジェクトとして参画いただいた阿部聖先生、竹田聡先生、辻隆司先生、竹田陽介先生、小巻泰之先生、上山仁恵先生、富村圭先生、島袋伊津子先生、洪澤博幸先生、石田三成先生には感謝したい。

最後に、アンケート調査実施に関して尽力いただいた沖縄県商工会連合会、那覇商工会議所、豊川商工会議所の担当の皆様にも感謝したい。ありうる誤りは筆者に帰属する。

注

(1) 中小企業庁長官平成30年年頭所感では、以下のよう記述されている。

「今後10年の間に、70歳(平均引退年齢)を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、うち約半数の127万人(日本企業全体の1/3)が後継者未定です。

現状を放置すると、中小企業・小規模事業者廃業の急増により、2025年頃までの10年間累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性があります。」

(<https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/nentouShokan/2018Year.htm>)

- (2) 令和3年度から、各都道府県の事業引継ぎ支援センター、事業承継ネットワーク事務局（プッシュ型事業承継支援高度化事業）は統合され、事業承継・引継ぎ支援センターとなっている。
- (3) 『2020年度中小企業白書』は、同族承継（親族内承継）のウエイトが2017年で41.6%であったものが、2019年に39.4%まで低下している一方、内部昇格・外部招聘・その他（M&Aなど）など親族外承継のウエイトが増加傾向となっている。
- (4) 沖縄県では、遺産などで長子相続の伝統があるが、家族関係など社会的側面が影響している可能性がある。

参考文献

- ・ 愛知大学三遠南信地域連携研究センター（2021）、『越境的世代交代の未来像－地域活性に新たな価値を生み出す事業承継・愛知と沖縄の比較から』、文部科学省私立大学研究ブランディング事業
- ・ 打田委千弘（2021a）、「沖縄県内における事業承継の現状と課題について」、『事業承継事例集－未来へつなぐ』那覇商工会議所
- ・ 打田委千弘（2021b）、「沖縄公庫取引先の事業承継に関する実態調査」、『公庫レポート』、No.168、沖縄振興開発金融公庫
- ・ 打田委千弘、阿部聖、竹田聡、辻隆司、富村圭、上山仁恵、小巻泰之、洪澤博幸、竹田陽介（2020）、『中部地方の地場産業と後継者問題－プロジェクト調査報告書』、愛知大学中部地方産業研究所
- ・ 打田委千弘、上山仁恵、鳥袋伊津子、富村圭（2019）、「沖縄県における事業承継の現状と課題について－コザ信用金庫との共同アンケート調査から－」、『経済環境研究』（沖縄国際大学総合研究機構沖縄経済環境研究所）、第8号、pp.37-55
- ・ 打田委千弘、上山仁恵（2021）、「沖縄県の事業承継に関する実証分析－後継者決定に関する企業データを用いた分析－」、『立命館食科学研究』、Vol.5、立命館食マネジメント学会
- ・ 打田委千弘、竹田陽介、上山仁恵（2017）、「親族内承継と地域の魅力について－沖縄県宮古島商工会議所共同アンケート調査から－」、愛知大学中部地方産業研究所ディスカッションペーパー、2017年09月
- ・ 沖縄県企画部統計課（2020）、『100の指標からみた沖縄県のすがた』、沖縄県統計協会
[https://www.pref.okinawa.jp/toukeika/100/2020/100\(2020\).html](https://www.pref.okinawa.jp/toukeika/100/2020/100(2020).html)
- ・ 中小企業庁（2016）、『事業承継ガイドライン』
- ・ 中小企業庁（2020）、『2020年度 中小企業白書』
- ・ 帝国データバンク（2019）、『全国・後継者不在企業動向調査（2019年）』
- ・ 東京商工リサーチ社（2020）、『2020年「休廃業・解散企業」動向調査』
- ・ Aghion, Philippe, and Jean Tirole (1997) “Formal and Real Authority in Organizations” *Journal of Political Economy*, 105(1), pp.1-29.