

[論 文]

## 中小企業の存続

—家の分析枠組を用いて—

Keeping Small and Medium Enterprises in Japan: Using Analysis framework of *Ie*

坂 口 桂 子

Sakaguchi Keiko

### 1. はじめに

日本の中小企業の社名には、創業者の苗字が付けられているものが多く、代表取締役社長をみても、創業者自身あるいは創業者と同じ苗字の方が多い。中小企業では、2代目、3代目と言われる創業者の家族が会社を承継している事例が多くみられる。その会社で永く勤めたいと思う従業員にとっては、会社が安定し長期に経営を続けてくれる方が望ましいであろう。

2014(平成26)年経済センサスによると、企業数の割合では大企業が0.3%、中小企業が99.7%で、圧倒的に中小企業の方が多い。中小企業のうち小規模なものは、小規模企業者と位置づけられている。小規模企業者とは、中小企業基本法の定めるところにより、資本金の定義はないが従業員が、卸売業、サービス業、小売業では5人以下、製造業とその他において20人以下となっている。中小企業の内訳は、小規模企業者85.1%、中規模企業者14.6%である(総務省「平成26年経済センサス—基礎調査」再編加工)(中小企業庁 2017: v, 524)。企業数で見れば、日本全体の企業の約85%が、小規模企業者ということになる。

競争社会で企業が存続するために、経営者のより高度な経営方針や経営戦略が問われるなか、固定的に創業者家族から後継者が選出されるのは合理的ではないように見える。しかし中小企業では、株式会社であっても所有と経営が未分離で、大株主は経営者であることが多く、経営者が保有している株式を買い取り、株式を取得しなければ、会社を承継したことにはならない。社内の役員や従業員が、その高額な株式を買い取ることは資金面からみて困難なため、経営者と親子関係の相続という形で会社が承継されている事例が多い。

本稿では、このような承継事情をかかえる中小企業の存続について、中小企業白書(中小企業庁 2017)において分析されている「企業経営の継続に関するアンケート調査」の結果をとりあげ考察していく。

## 2. 中小企業の承継

「企業経営の継続に関するアンケート調査」は、主に経営者が50歳以上の中小企業・小規模事業者を対象におこなわれ、中規模法人向け調査と小規模事業者向け調査の2本から構成されている<sup>1)</sup>。中小企業白書の分析では、小規模事業者が、法人と個人事業者に分けられている。以下、この白書の分類にしたがい、中規模法人、小規模法人、個人事業者に分けてみていく。なお、中規模法人の対象範囲を従業員規模から考えてみると、卸売業・サービス業では6人以上100人以下、小売業では6人以上50人以下、製造業とその他では21人以上300人以下ということになる。

### (1) 廃業の意向からみる事業承継

経営者の事業承継の意向について、「誰かに引き継ぎたいと考えている(事業の譲渡や売却も含む)」「経営の引継ぎについては未定である」「誰かに引き継ぐことは考えていない(自分の代で廃業するつもりだ)」の調査結果から考察をすすめていくが、ここではまず、「誰かに引き継ぐことは考えていない(自分の代で廃業するつもりだ)」をとりあげる(中小企業庁 2017: 239, 241)。

「自分の代で廃業するつもり」というのは、経営者が積極的に承継を考えていないことを示している。個人事業者において、50歳代31.4%、60歳代25.4%、70歳以上22.0%となっていて、年齢が若いほど承継を考えていない経営者が多いことがうかがえる。

これにたいし、小規模法人では50歳代8.5%、60歳代8.2%、70歳以上7.3%となっていて、承継を考えていない経営者は、個人事業者に比べて割合がかなり低くなっており、小規模法人では90%近くの経営者が、承継について考えていることがわかる。

また、中規模法人においても、50歳代2.0%、60歳代2.1%、70歳以上2.3%となっていて、年代別にかかわらず、中規模法人では98%近くの経営者が、何らかの承継について意識していることがうかがえる。

以上の結果から、個人事業者、小規模法人、中規模法人と経営組織が大きくなるにしたがい、廃業の意向は減少し、小規模事業者においては、個人事業者から法人になると、90%近くの経営者が、事業承継の意向をもっていることがうかがえる。

### (2) 事業承継の意向

次に、「誰かに引き継ぎたいと考えている(事業の譲渡や売却も含む)」「経営の引継ぎについては未定である」についてみていく(中小企業庁 2017: 239, 241)。

まず、「誰かに引き継ぎたいと考えている(事業の譲渡や売却も含む)」について、個人事業者では50歳代26.3%、60歳代47.2%、70歳以上63.0%、小規模法人では50歳代43.3%、60歳代66.7%、70歳以上75.2%、中規模法人では50歳代57.8%、60歳代72.4%、70歳以上78.1%となっていて、規模を問わず経営者が高齢になるにしたがい、引き継ぎたいと考える人の割合が高くなっている。これは、経営者自身の高齢化によって、引継ぎを意識する機会が増えてくるためではないかと思われる。

また、個人事業者より小規模法人、小規模法人より中規模法人の方が、引き継ぎたいと考えている経営者の割合が高くなっている。個人事業者について、50歳代では26.3%と割

合が低いものの、60歳代では半数近く、70歳以上では6割近くになっている。70歳以上の経営者の多くは、事業経歴が長くなっている事例ではないかと推測される。

次に「経営の引継ぎについては未定である」について、個人事業者では50歳代42.3%、60歳代27.4%、70歳以上15.0%、小規模法人では50歳代48.2%、60歳代25.1%、70歳以上17.5%、中規模法人では50歳代40.2%、60歳代25.5%、70歳以上19.6%となっている。この結果から、規模を問わず経営者が高齢になるほど、「引継ぎは未定」という割合が減少している。規模別でみた70歳以上での「未定」の割合は、個人事業者より小規模法人、小規模法人より中規模法人の方が少し高くなっている。これは、個人事業者より法人の方が承継の意向をもつ経営者が多いため、誰に引き継ぐかの調整がすすめられている可能性があると考えられる。個人事業者の場合は、廃業の意向も法人にくらべて高く、これは個人の意向で引継ぎにしばられない事情も関係しているのではないかと思われる。

### (3) 後継者と親族内承継

経営を任せる後継者について「決まっている(後継者の了承を得ている)」「候補者はいるが、本人の了承を得ていない(候補者が複数の場合を含む)」についてみていく(中小企業庁 2017: 237-9)。

まず個人事業者について、「後継者が決まっている」48.3%と「後継者候補あり」17.2%で65.5%を占めているが<sup>2)</sup>、この「後継者および後継者候補あり」の内訳をみると、「親族内」<sup>3)</sup>95.1%、「親族外」4.9%となっている。このうち、親族内承継の内訳をみると、「子ども」が92.2%で最も多い。

小規模法人についても、個人事業者と同じ傾向がうかがえる。「後継者が決まっている」47.8%と「後継者候補あり」22.4%で70.2%を占めているが、この「後継者および後継者候補あり」の内訳をみると、「親族内」90.3%、「親族外」9.7%となっている。このうち、親族内承継の内訳をみると、「子ども」が88.7%で最も多い。

一方、中規模法人について、「後継者が決まっている」41.6%と「後継者候補あり」27.5%で69.1%を占めているが、この「後継者および後継者候補あり」の内訳をみると、「親族内」66.6%、「親族外」33.4%となっている。中規模法人では、親族外承継が3割以上を占めているのが特徴的であるが、親族内承継の内訳は「子ども」が81.5%で最も多く、「子ども」が最も多いという点では、個人事業者および小規模法人と同じ傾向を示している。

### (4) 親族外承継の可能性

親族外承継は、中規模法人では承継の33.4%を占めていた。中規模法人においても、株式は非上場で大株主が経営者であることが多く、後継者は職名だけでなく、経営者が保有している株式や資産も買い取って引き継がないと、実質的な承継をしたことにはならない。そのため、承継は相続という形で、後継者は親族にならざるをえなかったが、第三者にも範囲が広がり、親族以外でも実現可能となった。

2008(平成20)年に成立した経営承継円滑化法に基づき、2009(平成21)年度税制改正により、「非上場株式等についての相続税及び贈与税の納税猶予・免除制度」(事業承継税制)

が創設された。事業承継税制は、事業承継に伴って発生する相続税・贈与税の負担により事業継続に支障が生ずることを防止するため、一定の要件のもと、その納税を猶予・免除する制度である(中小企業庁 2016: 43)。一定の要件を満たせば、相続税及び贈与税の支払いが5年間猶予されるなど、時間をかけて承継ができるようになった。また、税制改正により2015(平成27)年からは、経営者と親族関係にない人も、この事業承継税制の適応対象者になった。さらに、税制改正が繰り返されているが、承継に伴う納税や後継者の対象範囲などについてハードルを下げる方向で改正がすすめられている。「事業承継ガイドライン」(中小企業庁 2016)においても、資金調達的手法について、経営承継円滑化法に基づく金融支援は親族外の後継者にも利用が可能であるため、積極的な活用が期待される、と述べられている(中小企業庁 2016: 61)。

親族外承継について、中規模法人では承継の33.4%を占めていたが、その内訳は「親族以外の役員」57.9%、「親族以外の従業員」33.9%、「社外の人材」8.1%である(中小企業庁 2017: 237)。親族外といっても、社外の人材は10%未満であり、自社の役員と従業員で91.8%を占めていて、当該企業の内部の人で承継されている。外部から経営者が招かれることは、中規模法人の承継全体からみれば少ない。

### 3. 家概念を用いた承継分析

これまで、中小企業の承継について、経営者に承継の意思があるのは、中規模法人では90%以上、小規模事業者においても法人であれば90%を占めていることがわかった。それではなぜ、中小企業の経営者は企業を承継しようとするのであろうか。ここでは、有賀喜左衛門の家概念を用いて考察をすすめていくが、有賀の家概念は、農家の分析によって構築されたものである。そこで、有賀の家概念が企業組織の承継分析にも応用可能であることを確認しながら、論述をすすめていく。

#### (1) 法律と家制度

家制度といえば、戦後日本では廃止されたといわれる。「1945年の敗戦以後、占領軍は、日本の法制の全面に及ぶ改革を実施した。なかでも、伝統的な家制度の廃止は重要な事項であった。伝統的家制度の廃止のうちでも、最も重要な点は、(1)家長権の廃止、(2)夫婦の平等、(3)父親の財産の諸子への均分相続であった」(有賀 [1956]2001b: 189-90)。

ところが、1955(昭和30)年に書かれた有賀の論文では、戦後においても家制度は残存していると述べられている。

私は戦後の進駐軍による革新は日本の歴史でかつて経験しなかった外力による大革命であったと思う。日本社会の伝統の上に最も強くのしかかった変革であった。そういう強力な政治力による作用でも家制度を廃絶させることのできなかつたことは何故であったかを知るのには興味が深い。しかし私はこの革命で家制度の上に少しも重大な変化が生じなかつたとはもちろん思っていないが、それはいまだに根本的に廃絶したものでなく、また大部分が廃絶しておらず、やはり相当頑強に残存していると見るのである。

(有賀 [1955]2001a: 129)

この論文が出版されてからすでに60年以上経過しているが、現代においても家制度に類似する様相として、「家業を継ぐ」という言葉も用いられている。有賀のこの論文は、農家分析にもとづいての論考であるが、現代企業の経営組織の分析にも、この家制度の分析枠組が有効ではないかと考える。

戦後の法律・制度の改革にもかかわらず家制度が残存することは多くの人々が認めている。戦後の民主化政策によって社会福祉事業も戦前から見れば著しく高められた。それでもこれらは家が家族の生活保障を担当する仕事にとってほんの一部の片棒をかつぐに過ぎない。諸制度の改革にもかかわらず家の負担が極めて大きいことは、家が他の諸施設に十分に信頼を持ってないという点で、家の必要を人々に強く感じさせている。(有賀 [1955]2001a: 138)

家が生活保障の場であるという視点は、農家が経営組織として家の構成員である家族の生活全般の面倒をみていることを意味する。農家だけでなく、資本主義経済の発展とともに増加してきた第二次、第三次産業の企業組織においても、生活保障の場という考え方は日本の経営や経営家族主義などと表現されることから、応用できるのではないかと考える。

## (2) 企業組織の分析

拙稿(坂口 2011)において、有賀の家概念を企業組織に応用できることを論じた。企業組織を家概念でとらえるとき、経営者を家長、従業員を家族、会社の資産を家産と対比して考える。

農家と企業組織との共通点は、どちらも生活保障の場であるということである。血縁関係ではない人も、家の構成員である。家の経営は厳しいので、家の構成員を不平等に扱わざるを得ないが、パート、アルバイトの人にも配慮をする企業組織は、家概念で説明できる。

このような共通点をもちながらも、企業組織には農家と異なる性質を見出すことができる。農家との相違点は、企業組織は競争社会にさらされていることである。経営目的として、企業組織を従業員の生活保障の場と考えるかどうかは、経営者の経営理念によって左右される。その結果、企業組織は家概念で分析できないものも存在する。たとえば、企業組織を従業員の生活保障の場と考えず、競争に勝つため利潤の追求を最優先に考え、成果を出せる従業員のみを優遇する企業は、家概念では分析できない。一方、経営者の後継者がいない場合、M&Aで企業を存続させ、売却先への第一条件として従業員の雇用継続を出す企業は、家概念で分析できると考えられる。

## (3) 法人組織の継続

前述した小規模事業者の分析より、個人事業者から法人になると廃業の意向をもつ経営

者が10%を切るようになる。つまり、経営者には企業組織を承継しなくてはならないという、外からの何らかの圧力ががかかっていることが考えられる。この経営者のおかれた状況については、家長と家産の関係を用いて分析することができる。

まず、家産は家長の所有物ではない。

家産は家長自身の財産ではなかった。また家長を含めた家族の共有物でもなかった。それは家そのものの財産であったから、家長は嗣子に家産をゆずるとき、それを減らすことを恥とする風習は一般的であった。明治民法は財産の私有を許す西欧民法にしたがったので、家長の名に書き改めたが、そういう法律が出てから後でも家産の観念は簡単に変化しなかった。分家に分与した財産は分家の家長である次三男自身に与えたのではなく、分家そのものの家産として与えたものであった。(有賀 [1954]2000: 393)

会社の資産も家産と同じく、経営者の所有物ではない。もちろん、中小企業の経営者の多くは自社の株式や資産を所有しているが、後継者に譲ることを考えている。会社を売却する場合も、会社を存続させることが主な目的とされている。

次に経営者について考えると、経営組織の存続について、承継しなくてはならないという制度的側面がある。

家長の存在そのものが家制度に制約されたものであるから、家長は決して自由なる個人ではなかった。家はこういう統轄者を持った特殊な制度概念として、一体的な存在と見るべきものであった。こういう集団の連続を示すものとして家の系譜という特殊な概念が成立したのである。(有賀 [1954]2000: 393)

「家長の存在そのものが家制度に制約されたもの」というのと同じように、中小企業の経営者も、会社承継を意識せざるをえない状況におかれている。

#### (4) 後継者の分析

企業として存続する場合は、企業という資産をすべての子どもに分割するのではない。企業を承継するのは、多くは子ども一人である。この企業の後継者を、家制度の嗣子にたとえて考えると、次の有賀の考え方が参考になる。嗣子と他の子どもとの「差別を生ぜしめたのは血縁の原則ではなくて、社会的な慣習によるものであって、それは特殊な日本の家制度であり、またその相続制度であったと考えないわけにはゆかない」(有賀 [1954]2000: 385)。

もし血縁の原則によるなら同じ父の子供としての兄弟のなかから嗣子を一人選ぶことも不合理である。嗣子を選ぶことがすでに特殊な制度的意味を持つことを知らねばならない。嗣子としての長男を選ぶことを規定する制度または慣習も、末子相続や姉家督により家の相続を規定する慣習も、中世の如く特定の子供に限定せずに総領を選定する慣習も、すべて家の嗣子を選ぶ特殊な制度におけるさらに細かい制度的規定であることを

注意すべきである。これらのこまかい差異は各時代のまたは各地方の政治や生活の成立する条件によって規制されるものであった。(有賀 [1954]2000: 391)

「嗣子を選ぶことがすでに特殊な制度的意味を持つ」とあるが、企業の承継で考えた場合、「企業を存続させるため、経営者の後継者が必要とされる」ということになろう。

ところで、親族内承継のうち「子ども」が、小規模法人では9割前後、中規模法人でも8割を占めていた。これは一見すると、承継において親子関係という血縁の原則が優先されているようにみえるが、これはどのように説明すればよいのであろうか。

相続には家制度が要求する一定の資格があったことを示しており、その資格を充たすものが子としての資格を持つものと認定されたのであると考えてよい。このことは血縁の原則から来たのではなく、日本の特殊な家制度の要求したものであるから、生物学的意味ではなくて社会的意味が附与されていた。(有賀 [1954]2000: 386)

有賀の考え方にしたがうと、親子という血縁関係で説明されるのではなく、家制度が要求する一定の資格を有する者の第一の選択肢として、子どもが考えられるということになろう。中小企業を承継するとき、経営者と親族関係にない人の場合は、会社の資産を買い取る必要があるが、自社の従業員や役職者であっても、高額な買取資金を調達するのは困難であるといわれる。しかし、子どもへの承継もスムーズかといえば、資産が大きいほど相続税も大きく、資産を代々守っていく対策も求められる。「家の系譜をうけつぐものは血縁者でも非血縁者でもよく、家長や同族・親族や社会によって家督相続の資格者と認められたものであるならよかったのである。家制度はこのようにして家の存続を要求していた」(有賀 [1954]2000: 394)。

#### 4. おわりに

農家分析から構築された家概念を応用して、中小企業の存続について考察した。すべての企業組織が、家概念で分析できるのではないが、中小企業の多くは、会社の資産を承継することで、従業員の生活を守るという側面が確認された。法律としての家制度は、戦後廃止されたが、家の構成員の生活保障は家の経営が担うということに、現代においても大きな変化はみられない。

事業承継税制の適応対応者が、2015(平成27)年には経営者と親族関係にない人にも拡大され、親族外承継を促す制度は整ってきている。しかし、中小企業においては、親子関係での承継が未だに主流を占めている。親族外承継は、創業者家族に後継者がいない時に考えられる選択肢のようである。競争社会のなかで資産を守る、従業員の生活保障をする財源である会社の資産を、株式を非公開にすることによって、創業者家族で代々守っていくというようにみえる。競争社会だからこそ、創業者家族である身内に承継が集中しているのではないかと思われる。

[注]

- 1) この調査は、中小企業庁の委託により、(株)東京商工リサーチが2016年11月に中小企業15,000社を対象にしたアンケート調査(回収率28.7%)及び、全国商工会連合会及び商工会議所の会員のうち、小規模事業者を対象にしたWebアンケート調査(有効回答件数3,984者)である(中小企業庁 2017: 236)。
- 2) この集計では、「自分の代で廃業するつもりだ」と回答した者を除いている(中小企業庁 2017: 238)。
- 3) ここでいう親族内とは、後継者または後継者候補について「配偶者」「子ども」「子どもの配偶者」「孫」「兄弟姉妹」「その他親族」と回答した者をいう(中小企業庁 2017: 238)。

[文献]

- 有賀喜左衛門, 1954, 「家の系譜」一志茂樹先生還暦記念会編『地方研究論叢』一志茂樹先生還暦記念会: 391-402. (再録: 2000, 『第2版 有賀喜左衛門著作集Ⅶ 社会史の諸問題』未来社, 382-94).
- , 1955, 「家制度と社会福祉」『社会事業』38の9, 全国社会福祉協議会: 3-10. (再録: 2001a, 『第2版 有賀喜左衛門著作集Ⅸ 家と親分子分』未来社, 127-39).
- , 1956, 「現代日本の家族の変化」原名 Contemporary Japanese Family in Transition, Transaction of the 3rd World Congress, 1956, vol. III-IV, pp. 215-21. (再録: 2001b, 『第2版 有賀喜左衛門著作集Ⅸ 家と親分子分』未来社, 185-94).
- 中小企業庁, 2016, 「事業承継ガイドライン」中小企業庁ホームページ(2017年10月30日取得, <http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2016/161205shoukei1.pdf>).
- , 2017, 『中小企業白書(2017年版) 中小企業のライフサイクル—次世代への継承』日経印刷.
- 坂口桂子, 2011, 「家と経営組織」『大分県立芸術文化短期大学研究紀要』48: 15-22.