

## 論文

### 日本の中小企業の事業承継（継承）教育の現状と課題 — 立命館大学経営学部・大学院経営学研究科の「事業継承（承継）教育」の 取り組みを中心として —

守屋 貴 司\*

#### 要旨

本論文の問題意識としては、日本における中小企業の事業承継の現状と問題点を正確に把握する時、その厳しい状況から中小企業の事業承継をスムーズにおこなない、かつ社内外から認められるような次世代経営者を育成するためのリアルな「事業継承（承継）教育プログラム」の確立が、日本及び、特に、関西において、求められているという認識がある。そうした問題意識をベースとして、本稿の研究課題としては、日本の中小企業の事業承継者（具体的には大学生・院生レベル）の次世代育成教育（事業継承教育）の内容や課題について明らかにすることにある。本論文の構成としては、まず、第一章では、日本における中小企業の事業継承（承継）の実態・課題・問題点の分析した後、先行研究からの中小企業の事業承継の実態・課題・問題点を分析する。そして、第二章では、第一章での分析から導き出される事業承継のための次世代経営者教育（事業継承教育）プログラムのコンテンツ（内容等）と課題について論じることにした。また、第三章では、関西を中心に事業承継のために実際におこなわれている近畿経済産業局の次世代教育（事業継承教育）プログラムについて、ヒアリング調査をおこない、第四章では、2018年6月よりスタートし、筆者が、その副塾長として参画している「立命館大学経営学部・経営学研究科・事業継承塾」の取り組みについて、参与観察調査を中心として、その可能性と課題さらには今後のすべき展開について分析・検討をおこなっている。

#### キーワード

日本 関西 中小企業 事業継承（承継） 事業継承教育 参与観察

---

\* 立命館大学経営学部教授

## 目 次

## 序章

- 第 1 章 日本における中小企業の事業承継の現状と問題点
- 第 2 章 事業承継のための次世代経営者教育 (事業継承教育) の課題
- 第 3 章 事業承継のための次世代経営者教育 (事業継承教育) の事例調査研究
- 第 4 章 立命館大学経営学部・大学院経営学研究科の「事業継承塾」の取り組みと課題  
— 一 参与観察調査を中心として —
- 結章 — 一 残された課題：高大連携・日本を超えた次世代経営者教育を求めて —

## 序 章

日本において、70歳を超える中小企業<sup>1)</sup>の経営者が今後10年間で245万人に達すると見込まれているが、その半数の127万社において、事業承継者が決まっておらず、後継者難による中小企業の事業廃業で2025年には日本全体で650万人の雇用と22兆円分のGDP(国内総生産)が失われると、中小企業庁が2017年に推定している。特に、全国の中小企業の約18%が集中する関西経済圏では、近畿経済産業局の試算によれば、福井県を含む2府5県全体で、118万人の雇用と関西域内総生産4兆円が消える可能性が指摘されている<sup>2)</sup>。

関西経済圏には、家電や金属製品等々のこれまでの日本の高度経済成長を牽引してきた産業分野の下請け中小企業が、重層構造的に存在してきたが、それらの中小企業の創業世代や第二・第三経営世代が高齢化し、後継者難に直面している。また、関西経済圏では、1980年代以降、グローバル化の進展によって、生産拠点を大きく海外に移転した大企業が多く、高齢化する日本において、雇用の受け皿として、関西の中小企業の社会的役割が高まってきている。

しかし、全国の中小企業数を見ると、2009年の420万社から2014年には381万社と9.3%減少しており、その中でも、関西は、9.7%であり、その中でも、和歌山、京都、大阪は、10%を超えており、全国平均より高い廃業率となっている<sup>3)</sup>。

地方の伝統産業のサプライチェーンにおいて生産分業を担う中小企業が事業承継やM&Aもおこなえず廃業した場合、地方の伝統産業そのものが消滅し、技能継承・文化継承のみならず、地方の雇用が大きく脅かされることとなる。日本の中小企業の事業承継問題は、単なる親族・一族間の相続問題ではなく、日本の地域経済を支える雇用問題に直結しており、これを看過することは許されるものではない。また、日本の地方においては、巨大企業の海外移転による内部空洞化が進行しており、それらの日本の地方の空洞化<sup>4)</sup>の中で、事業承継をおこなった次世代経営者が、第二創業や企業革新を通して、新たな雇用を生み出すことも重要な社会課題となっている。また、3大都市圏では大企業の雇用の吸収率は54%と比較的高いが、それ以外の地方では、84%が中小企業によって雇用が吸収されており、日本の地方にとって、中

小企業の存続は大きな社会的課題でもある<sup>5)</sup>。

本稿の問題意識としては、日本における中小企業の事業承継の現状と問題点を正確に把握する時、その厳しい状況から中小企業の事業承継をスムーズにおこなうための社内外から認められるような次世代経営者を育成するためのリアルな「事業継承（承継）教育プログラム」の確立が、日本及び、特に、事業承継が厳しい関西において、求められているという認識がある。そうした問題意識をベースとして、本稿の研究課題としては、日本の中小企業の事業承継者（具体的には大学生・院生レベル）の次世代育成教育（事業継承教育）の内容や課題について明らかにすることにある<sup>6)</sup>。

本論文の構成としては、まず、第一章では、日本における中小企業の事業継承（承継）の実態・課題・問題点を、主として、「中小企業白書」のデータから分析をおこなった後、先行研究から中小企業の事業承継の実態・課題・問題点の分析をおこなうことにしたい。第二章では、第一章での分析から導き出される事業承継のための次世代経営者教育（事業継承教育）プログラムのコンテンツ（内容等）と課題について論じることにはしたい。また、第三章では、関西を中心に事業承継のために実際におこなわれている近畿経済産業局の次世代教育（事業承継教育）プログラムについて、ヒアリング調査をおこない、事業承継のための次世代教育（大学生・大学院生レベル）にとって何が必要になるかについて、更なる分析をおこなうことにしたい。その上で、第4章では、第2章・第3章で得られた知見をベースとして、2018年6月よりスタートし、筆者も、その副塾長として、参画した「立命館大学経営学部・経営学研究科の事業継承塾」の取り組みについて、参与観察調査を中心として、その可能性と課題さらには今後のすべき展開について分析・検討をおこなうことにしたい。

本研究の方法論としては、基本的に、中小企業論をベースとして、ファミリービジネス論、組織開発論、文化マネジメント論、社会学の方法といった学際的研究方法論をとることにしたい<sup>7)</sup>。そして、更に事業承継に関しては、中小企業存立論<sup>8)</sup>に根ざす中小企業の存在そのものの理解をベースに、ファミリービジネス論や世襲による文化の世代継承（文化マネジメント<sup>9)</sup>継承）と共に事業売却などのM&Aや従業員への株式譲渡をはじめとした非血族への事業継承を含む様々な可能性の視点からの事業の存続を分析する視点から組織再編論・組織開発論、文化マネジメント論、社会学の視点からの分析をおこなうことを図りたい。

そして、本論文の調査方法としては、ヒアリング調査と参与観察調査法<sup>10)</sup>をとることにしたい。第三章の中小企業の事業承継のための次世代経営者教育（主として、大学生・院生）の事例調査研究に関しては、関西で次世代経営者教育を大学や各種団体と連携して推進している近畿経済産業局の担当者へのヒアリング調査をおこなうことにしたい。また、第四章の立命館大学経営学部・大学院経営学研究科の事業継承塾の取り組みと課題では、これまでの知見をもとにした立命館の事業継承塾のスタートからの展開を参与観察調査の手法をもとに紹介し、最後

に、事業承継のための次世代経営者教育の課題と問題点について明らかにすることにしたい。

## 第 1 章 日本における中小企業の事業承継の現状と問題点

### 1. 日本における中小企業の事業承継の現状と課題 — 「中小企業白書 2017」より —

『中小企業白書 2017 年度』より日本の中小企業の事業承継の現状と課題について見ることにしたい。

まず、東京商工リサーチによると経営者の交代数の 2007 年から 2015 年の推移を見ると、34,000 件から 36,000 件の経営者が図 1 のように交代している。

図 1 経営者交代数の推移

年	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
経営者交代数	34,584	36,038	37,108	35,630	35,083	36,638	37,349	35,239	35,235
前年比		104.2%	103.0%	96.0%	98.5%	104.4%	101.9%	94.4%	100.0%

資料：㈱東京商工リサーチ  
(出典)「中小企業白書 2017」

そして、後継者の選定状況をアンケート調査から見ると後継者が決まっているが、41.6%で、後継者候補がいるが 27.5%、後継者候補もない・未定が 30.9%と図 2 のようになっている。そして、親族内外の事業承継の割合は、親族内が 66.6%、親族外が 33.4%となっている(図 2、参照)。

後継者の候補がない中小企業が、30.9%いるということは大きな問題であり、同時に、後

図 2 後継者の選定状況

①後継者の選定状況 (%)

N	後継者が決まっている	後継者候補はある	後継者候補もない、未定
4,036	41.6	27.5	30.9

②親族内外承継の割合 (%)

N	親族外	親族内
2,357	33.4	66.6

③親族外承継の内訳 (%)

N	親族以外の役員	親族以外の従業員	社外の人材
787	57.9	33.9	8.1

資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016 年 11 月、㈱東京商工リサーチ)

- (注) 1. 「自分の代で廃業するつもりだ」と回答した者を除いて集計している。  
2. 後継者または後継者候補について、「その他」と回答した者を除いて集計している。  
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」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。

(出典)「中小企業白書 2017」

継ぎ候補者はいるものの決定していないという 27.5% という数値も大きな問題である。

また、事業承継の親族外と親族内の状況を見ると図 3 のようになっている。日本では、親族内の企業承継が一般的であったが、今日では、親族外の企業承継比率が高まっているのが大きな特徴である。

図 3 親族内外の企業承継比率

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
親族外	18,712	19,807	20,987	20,058	19,417	19,939	20,397	19,468	19,104
親族内	15,872	16,231	16,121	15,572	15,666	16,699	16,952	15,771	16,131

資料：(株)東京商工リサーチ

- (注) 1. (株)東京商工リサーチが保有する企業データベースに収録されており、2015年12月時点で活動中であることが確認でき、2006年～2015年の間に1度以上経営者交代している中小企業を対象としている。  
2. ここでいう親族内承継とは、同一の名字で生年月日の異なる人物に経営者交代した企業を集計している。ここでいう親族外承継とは、名字が異なり、かつ生年月日が異なる人物に経営者交代したものを集計している。したがって、名字の異なる親族に経営者交代した場合は、親族外承継に集計されているが、結婚等で名字が変わった場合はいずれにも含まれない。

(出典)「中小企業白書 2017」

また、親族内承継の内訳は図 4 のようになっている。やはり子供が一番高く 81.5% であり、次が、5.7%、三番目が兄弟姉妹となり、2.6% となっている（図 4、参照）。事業継承（承継）教育の対象者は、第一には、この事業経営の子供ということになる。ただ、近年の傾向としては、子供配偶者や孫というケースもでてきている。これは、事業承継ができていない経営者の年齢が既に、70歳に到達しているため 20歳代・30歳代の孫というケースもではじめている。

図 4 親族内承継の内訳（中規模法人）

(%)

	子供	子供の配偶者	兄弟姉妹	孫	配偶者	その他親族
親族内 (n = 1,570)	81.5	5.7	2.6	0.8	0.1	9.4

資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

(注) 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）」と回答した者を集計している。

(出典)「中小企業白書 2017」

図 5 引き継ぎの意識調査

(%)

	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）
50～59歳 (n = 1,376)	57.8	40.2	2.0
60～69歳 (n = 1,966)	72.4	25.5	2.1
70歳以上 (n = 731)	78.1	19.6	2.3

資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

(出典)「中小企業白書 2017」

引き継ぎに関する意向と経営者の年齢に関しては、図 5 のようになっている。誰かに引き継ぎたいと考えているのは、70 歳以上が最も高く、70 歳代でも 19.6% が未定と答えている (図 5, 参照)。団塊の世代で、高度成長期に起業をおこない未だ事業承継ができていないボリュームゾーンが、70 歳代から 80 歳代となっている。

次に、組織形態別に、事業を引き継いだきっかけを見ると、小規模法人ほど先代経営者の引退をキッカケとしておこっており、個人事業者では、先代経営者の死去や先代経営者の体調悪化が 59.9% を占めている (図 6, 参照)。

商店街の個人商店など個人事業者の場合、先代経営者の死去や先代経営者の体調悪化は、世代交代の引き金となるわけであるが、経営が思わしくない場合、引き継ぐ側も大変であり、個

図 6 組織形態別に見た、事業を引き継いだきっかけ (%)

	先代経営者の引退 (先代は経営者引退 と合わせて社業も 引退した)	先代経営者の引退 (先代は経営者引退 後も会長や相談役 等で社内に残った)	先代経営者の死去	先代経営者の体調 悪化
中規模法人 (n = 2,846)	16.9	60.0	17.0	6.1
小規模法人 (n = 1,172)	25.4	38.8	28.0	7.8
個人事業者 (n = 942)	25.4	14.8	49.3	10.6

資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月, ㈱東京商工リサーチ)

(注) 1. 「中規模法人」は中規模法人向け調査を集計, 「小規模法人」, 「個人事業者」は小規模事業者向け調査を集計している。

2. 2代目以降の経営者と回答した者を集計している。

(出典)「中小企業白書 2017」

図 7 事業を引き継いだ際に問題となったこと (中規模法人) (%)

	経営全般								資産				相談相手・ 支援施策				その他	特 に な い
	材社 材内 が不 在右 腕と なる 人	間引 が継 ぎま での 準備 期	支 持・ 理 解	役 員・ 従 業 員 か ら の	取 引 先 と の 関 係 維 持	継 ぎ 技 術 ・ ノ ウ ハウ の 引	が 難 し く な ら な い 借 入	証 の 免 除 機 関 へ の 個 人 保	社 長 が な か な か 決 ま ら な か つ た	担 相 続 税 ・ 贈 与 税 の 負	分 散 し た 株 式 の 集 約	資 産 や 株 式 等 の 買 取	親 族 間 の 相 続 問 題 の	引 継 ぎ 後 の 相 談 相 手	引 継 ぎ 前 の 相 談 相 手	支 援 策 ・ 支 援 機 関		
親族内承継 (n = 1,841)	21.7	14.8	9.8	8.3	6.7	3.0	2.6	1.0	9.7	9.4	6.0	5.3	8.0	4.9	2.8	1.8	39.7	
親族外承継 (n = 944)	24.6	17.7	11.4	10.6	5.4	2.1	4.2	3.8	0.4	5.6	8.7	1.5	9.6	6.8	2.8	2.3	40.9	

資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月, ㈱東京商工リサーチ)

(注) 1. 複数回答のため, 合計は必ずしも 100% にはならない。

2. 2代目以降の経営者と回答した者を集計している。

3. ここでいう親族内承継とは, 先代経営者との関係について「配偶者」, 「子供」, 「子供の配偶者」, 「孫」, 「兄弟姉妹」, 「その他親族」と回答した者をいう。また, ここでいう親族外承継とは, 先代経営者との関係について「親族以外の役員」, 「親族以外の従業員」と回答した者をいう。先代経営者との関係について「その他」と回答した者を除外して集計している。

4. 「その他」, 「特にない」の項目は表示していない。

(出典)「中小企業白書 2017」

人事業者であっても、引き継ぎ側の立場にたつて、事業承継の準備をおこなうことが求められている。また、個人事業者でない小規模法人であっても、早くから事業承継について意識的に取り組んでゆくことが大切である。

また、事業を引き継いで際に問題になった際に問題になったこととしては、車内に右腕になる人材が不在という点が一番大きく 21.7% であった。その意味では後継ぎが、事業承継する前に、後継ぎの育成とともに、従業員の人材育成をおこない、後継ぎの右腕となる人材を育成することの重要性が垣間見える。

## 2. 先行研究の検討

中小企業の事業承継に関する研究については、我が国においても、様々な視点から分析がおこなわれてきた。ここでは、事業承継に関する我が国の先行研究を紹介することを通して、事業承継に関わる研究状況と到達点について確認することにした。

石川和男（2013）は、中小企業の事業承継をめぐる問題や課題について既存データをもとに分析し、子供（実子）がいても、事業承継しない場合、させない場合のケースについても言及をおこなっている。そして、石川（2013）は、日本政策金融公庫の 2009 年の事業承継に関する調査を分析し、企業規模、業種による事業承継への影響を分析し、かつ、訪問調査もおこなっている。その上で、石川和男（2013）は、資産承継対応・相続対応よりも①次世代経営体制対応（後継者育成）、②次世代組織経営対応（内部管理体制・人事制度の再考）、③経営実務引き継ぎ対応（経営理念・ビジョンの引き継ぎ）といった経営承継が長期にわたるものであることに論及している。

また、妙見昌彦（2016）は、中小企業の事業承継を、①経営の承継（経営および経営者の交代）、②所有の承継（株および資産）、③後継者教育（親族・親族外）の三つとしている。そして、妙見昌彦（2016）は、中小企業の事業承継問題として、①経営者の高齢化、②所有と経営の一体化、③事業承継に取り組む動機の欠如、④少人数経営、⑤認識欠如、⑥親族間の騒動、⑦助言者の不在、⑧継がせられない問題をあげている。そして、妙見昌彦（2016）は、そもそも日本の中小企業業者の 70% は赤字企業であり、今後の事業存続を描けない事業者は親族につがすわけにもいかず、M&A をとる場合も、企業価値のない中小企業を買収するわけにもいかず、その場合、廃業しかないと指摘もしている。また、また、妙見昌彦（2016）は、中小企業庁が 2006 年に「事業承継ガイドライン—中小企業の円滑な事業承継のための手引き—」を作成したが、日本において血族間の事業承継は上手くいっておらず、結果、2015 年の「事業承継ガイドライン」へとつながり、「M&A」か、「事業引き継ぎ支援センター」の活用へという流れとなっている。そして、「事業引き継ぎハンドブック」では、第一に、M&A、第二に、後継者マッチングそして、第三に廃業となっていると指摘している。

また、堀越昌和 (2016) は、社会学の家族理論を軸に、熊本県に本社をおく A 社を事例にして、従業員継承が成立するための結合原理を明らかにした貴重な研究である。堀越昌和 (2016) は、戸田、喜多野、有賀の家族と家に関する議論を社会学の議論を整理し、その上で、三戸公の家の理論を日本企業に援用した有名な三戸公著『家の論理』文真堂から日本企業に家の論理がビルトインされ、「全人的に企業に所属し、無制限労働と上司に対する無制限の服従によって家 (企業) の維持繁栄に尽くす」という日本企業の「家の論理」による支配構造を紹介している。また、堀越 (2016) では、徒弟関係による「オヤコ関係」を紹介し、日本の小規模零細企業における「オヤ」と「コ」の間の庇護・支配=依存・従属関係でありとしている。その上で、熊本県下の従業員事業承継の事例を丹念に分析し、経営者とその後継者の人格的融合の背景をなす、会社固有の社会集団の維持に向けた結合原理を明らかにしている。

また、村本淳 (2015) では、事業承継の金融に焦点をあて、経営承継税制の中で、遺留分に関する民法の特例 (事業承継円滑法の第 3 条から第 11 条)、経営承継税制 (経営承継円滑法第 12 条)、金融支援措置 (金融円滑化法第 12 条から第 14 条) について分析を行った後、事業承継に関する先行研究の検討をおこなっている。

先行研究の検討から日本の中小企業の事業承継の問題点と課題としては、①資産承継対応・相続対応、②次世代経営体制対応 (後継者育成)、③次世代組織経営対応 (内部管理体制・人事制度の再考)、④経営実務引き継ぎ対応 (経営理念・ビジョンの引き継ぎ)、⑤ M&A (事業売却) などがあることが理解できた。また、事業承継問題については、前述したような①から⑤に至る実務的な側面以外に、社会学の家族理論を基礎に、親子間、兄弟間、親戚間といった血族間の事業承継から従業員継承などの分析をおこなうなどを、実務面以外からの分析による研究とそうした研究を基礎とした教育ではとても重要である。

## 第 2 章 事業承継のための次世代経営者教育のコンテンツと課題

第 1 章で紹介した事業継承を巡る先行研究の検討から導き出される次世代経営者となる大学生・大学院生・社会人の教育としては、知識獲得の側面では狭義のものと広義のものがあると思われる。

狭義の「事業継承 (承継)」において知るべき知識としては、①資産承継対応・相続対応<sup>11)</sup>、②次世代経営体制対応 (後継者育成)、③次世代組織経営対応 (内部管理体制・人事制度の再考)、④経営実務引き継ぎ対応 (経営理念・ビジョンの引き継ぎ)、⑤ M&A (事業売却) などがある。それらの現状と課題を、「中小企業白書」・「事業引き継ぎマニュアル」等や実際に事業継承 (承継) をおこなった経験者である二世・三世等の経営者から学ぶことが大切であろう。

広義の「事業継承 (承継)」における知るべき知識としては、社会学・経営学の「家の論理」・



「社会結合理論」や技能継承や文化継承の知識や理論がある。技能継承の知識とは、熟練技能継承の知識や理論となるし、文化継承の知識とは、伝統産業・老舗企業による熟練技能継承を核としながら、その伝統産業・老舗企業の技能継承される技能・製品・サービスにまるわる文化のブランド化を持続的に発展させながらその地域・社会の理解と支援をえながら次世代に文化継承をしていくという経営的・社会的営みの言語化による知識・理論となる。狭義の「事業継承（承継）」には様々な研究蓄積があり、教育をスタートさせやすいのに対して、広義の「事業継承」に関しては、研究も少なく今後、伝統産業の老舗企業や中小企業の「技能継承」や「文化継承」の独自の研究をおこなないながら、実際に、伝統産業の老舗企業や中小企業の「技能継承」や「文化継承」を担ってきた経営者をゲストスピーカーとして招聘し、話を聞くことで実践的に学んでゆくことが大切であろう<sup>12)</sup>。

また、第1章のデータからも事業継承（承継）をすすめてゆくためには、知識以外に、事業を継承（承継）する次世代（学部生・院生）の心構えや引き継ぐかどうかということを考えることが大切となってくる。そこで、キャリアデザイン・ライフデザインによる過去分析と未来分析がとても有用となる。後継ぎの場合は、親子関係や家業を軸に過去の振り返りをおこなうと同時に、過去の関わりを基礎に、次に、未来のキャリア & ライフデザインを描くこととなる。そして、未来のキャリア & ライフデザインでは、就職（もしくは家業にはいる）、結婚・出産、育児、家業以外に就職した場合には、家業にはいるなどのキャリア & ライフイベントを、プランニング（設計・計画）をおこなうことにある。これを通して、未来への心構えと未来に向けて、今、何をすべきかが、明確になる。特に、女性の大学生・院生にとって、結婚・出産・育児・介護というライフイベントは、キャリアと家業を営む父母の子育ての援助を必要する場合もあり、また、その後、今度は、父母の介護を担う可能性もあり、家業を考える上、キャリア & ライフデザインは、大きな契機となるうるものである。

また、事業継承教育においては、事業承継を決意もしくは悩んでいながら親の家業に入った同世代との交流も重要である。大学生・大学院生の多くは、実務経験がないだけに、事業承継教育でゲストスピーカーから聞く話もバーチャルになりがちであり、かつ、実感を伴わない可能性もあり、同世代（20歳代）のすでに家業に入った人の話は、共感性が高いと考えられる。

さらに、高次の事業継承教育としては、講義の中で、話を聞くだけでなく、話を聞いて感銘や感動を覚えたり、印象に残った事業承継事例の企業への見学やその工場の見学、さらには、経過経年的なフィールドワーク調査、さらにはインターンシップで働くなどのアクティブラーニングが必要であろう。

また、日本の個々の地域の中小企業の次世代の事業承継者の役割としては、地域の雇用を支えていくばかりか、地方創生の担い手（地方の変革主体の担い手）や核としての役割が今後、期待されている。それゆえ、事業承継教育では、日本の中小企業の地域経済の中での位置づけや

地方創生（地方の変革主体）の担い手としての知識を身につけてもらうと同時に、ゲストスピーカーの事業承継者からのその点について話ししていただくと同時に、地方創生活動である地方自治体等の取り組みに大学生・院生に積極的にインターンシップやボランティアとして参加を促してゆくことも重要であると考えられる。

これらの事業承継のための次世代経営者教育において大切なもうひとつは、日本の大学生・院生のイメージと現実の日本の中小企業存立実態の乖離があればいかに修正するかということである<sup>13)</sup>。

近年の日本人の大学生の中小企業の認知に関する調査研究として、関智宏（2018）がある。関智宏（2018）の調査研究では、2014年度に、同社社大学の「中小企業論」の講義を履修した大学生を対象とした中小企業のイメージの調査分析によれば、大学生の中小企業のイメージは、第一に、中小企業＝製造業というイメージであるという点と、第二に、「大企業の下請けとして日本を支える」や「大手に比べて社員の給与が低い」といった中小企業のマイナスイメージがある点、第三に、「縁の下の力持ち」、「ネジを作る」、「社長との距離が近い」、「経営が厳しい」といった多様なイメージがある点が指摘されている。そして、関（2018）は、「大学生は中小企業の存立実態を正しく認識していないにもかかわらず、中小企業に対して上の諸点のイメージを有している。……中略……中小企業イメージと実態がいかに乖離しているのか、また、乖離しているとすれば、それはどのように是正いくのか<sup>14)</sup>」という点を指摘している。

事業継承（承継）教育においても、次世代を担う「後継ぎ」学生・院生の中小企業の存立実態に関わるイメージを調査すると同時に、そのイメージと日本の中小企業存立の実態が乖離している場合、その乖離を埋めて行くことも、事業継承教育において大きな教育課題である。

### 第 3 章 日本の中小企業の事業承継のための次世代経営者教育の事例調査研究

#### 1. 関西大学商学部の取り組み

関西大学では、5年前の2014年より過去から連携関係のあった中小企業支援機関「大阪産業創造館」と提携し、大阪産業創造館チーフプロデューサーの山根千枝氏をコーディネーターとして、実家が家業を営む学生を対象として、「事業承継教育」をおこなう講座を開講している。講義の組み方は、まず、受講学生に過去の振り返りをおこなう取り組みをした後、40歳代の後継ぎ経営者によるリレー講義を展開している。40歳代のあとつぎ経営者をゲストスピーカーとしたのは、20年後に受講生が事業承継問題に迫れるという考え方である。本講義では、ゲストスピーカーからの講義に終わらずそれを受けてグループディスカッションをおこなっている。また、この講義では、受講生の過去の振り返りなども講義の中に組み込み、この講義に

とどまらず、その後の人生でも役に立つ講義となっている。

次に、本講義の内容について、関西大学のプレスリリースよりその内容について見てみることにしたい。

「■学生に問う！『実家の家業，継ぎますか？—実践的的事业承継ゼミ』

■『次世代の後継者のための経営学』を開講

【開講曜日】2018年・春学期金曜4時限（4月6日～7月20日，14:40～16:10 ※5月4日を除く）

【場所】関西大学千里山キャンパス 第2学舎

関西大学では4月より，実家か家業を営んでいるという学生が「ファミリービジネスの事業承継」について学ぶ，中小企業支援機関「大阪産業創造館」との連携科目『次世代の後継者のための経営学』を開講します。

講師には実際に家業を継承した現役の若手経営者。学ぶのは実家が家業を営む学生。学びのテーマは「家業を継ぐ人生」。現実世界と深い結びつきのあるこの実践的講義には，人の数だけドラマがあります。「家業を継ぐべきか，継がざるべきか」。受講生一人ひとりの人生にフォーカスを当て，“たまたま経営者の家に生まれちゃった”同じ境遇の学生同士で語り合う。いつかは出さなければならない“答え”を導き出すために，“いま”正面から自分の人生と向き合ってもらふこと，それこそが本講義最大の目的です。

今年で5年目を迎えた本講義。国も政策化を進めている『ベンチャー型事業承継』の実践についても学びます。『“家業は斜陽産業だ，将来性はない”，“親と同じ商売をするのがいやだ”と，家業を継ぐ人生にモヤモヤしている人，“親の会社は順風満帆だ”と胡坐をかいている人，そんな学生にこそぜひ受講してもらいたい』。本講義のコーディネーターを務める山野千枝氏（大阪産業創造館チーフプロデューサー）はそう語ります。実際に家業を継いだ経験をもつ現役社長らか，リアルなふっちゃけ話を披露する。こんな貴重な講義はなかなかありません。<sup>15)</sup>」（関西大学プレスリリース，2018年4月より）

以上のように，関西大学の「事業承継教育」の特徴は，中小企業支援機関「大阪産業創造館」との連携によって，大阪産業創造館チーフプロデューサーの山根千枝氏の主導の下に，事業継承（承継）教育が展開されている。この山根千枝氏によって，2018年6月には，一般社団法人・「ベンチャー型事業承継協会」の設立がおこなわれている。

## 2. 近畿経済産業局の取り組み：ベンチャー型事業承継<sup>16)</sup>

次に，ヒアリング調査より近畿経済産業局の取り組みについてみることにしたい。

近畿経済産業局では，関西発の取り組みとして，「ベンチャー型事業承継」の推進を図っている。近畿経済産業局では，ベンチャー型事業承継を，「経営を新たに引き継ぐ者が先代から

受け継ぐ有形・無形の経営資源を活用し、新規事業、業態転換、新市場参入など新たな領域に挑戦すること」と定義している。

近畿経済産業局は、「ベンチャー型事業承継」と名づけることで、後継ぎの若者に、事業承継へ「強い関心」と「やる気」をもってもらい、それを通して、既存企業のイノベーションを促進し、地域の雇用を守り、さらに雇用を拡大してゆくことを狙っている。

まず、近畿経済産業局の「ベンチャー型事業承継」取り組みの歴史的展開についてみることにしたい。

平成 29 年 2 月に、関西ベンチャー支援の取り組みを検討し、関西の創業・ベンチャー起業環境整備の加速化を目的に、競争力ある起業家群と支援者が連携し、広範的なプラットフォームを構築しながら、『地域でイノベーターを生み、育てる好循環』を目指すアクションプランを策定した。その中で、プロジェクトターゲットとして、「テック系ベンチャー」、「地域課題解決型ベンチャー」、「ベンチャー型事業承継」を定義した。

これまで第二創業・経営革新と呼ばれてきたものを、中小企業の後継者（候補含む）となる若者に受け入れやすいように呼称を変えたものが、「ベンチャー型事業承継」である。通常のベンチャービジネスの誕生は、東京に一極集中しており、地域で、東京のようなタイプのベンチャーを創出して雇用を生むことは厳しい。それゆえ、既存産業のイノベーションを推進するために、この「ベンチャー型事業承継」という呼称をもちいることで、若者の関心を喚起し、若手後継者が新たな取り組みに挑戦する波をつくることを目的している。

そして、「ベンチャー型事業承継」の主なカテゴリーとしては、既存製品活用、技術活用、その他資源（人脈、信用力、ブランド力など）活用がある。①既存製品活用は、「既存製品のコア技術を活用し、新たなブランドを立ちあげるブランディング戦略により、新市場参入など新たな顧客獲得をめざす」ことであり、②技術力活用は、「家業の技術力を活用し、新商品の開発を行い、異業種分野進出を図る」ことであり、③その他資源（人脈、信用力、ブランド力など）活用は、「後継者が自らの関心のある分野で新規事業を立ち上げ、家業とは別会社を設立するなどして業態転換を図る」ことであるとしている<sup>17)</sup>。この他にも様々な形態があるが、後継者が新たな取り組みに挑戦していることがポイントとなる。

そして、近畿経済産業局では、関西において、イベントの開催を通じて、「ベンチャー型事業承継」の取り組みの浸透を図っている。具体的には、2017 年度（平成 29 年度）、①「ベンチャー型事業承継」について、関西のロールモデルとなる後継者の事例をポータルサイトや SNS を通じて、若手後継者（候補含む）に向けて発信をおこなったり、②ベンチャー型事業承継の啓発イベントや後継者（候補含む）を対象とした連続講座を実施したり、カンファレンス（NEXT INNOVATION Conference）の開催をおこなっている。2018 年度においては更に、ポータルサイトを通じてのロールモデルの情報発信と自治体・商工団体・金融機関・大学・民間事

業者等の支援機関と連携した関西各地域でのイベント開催と大阪府内でのワークショップの開催を予定しており、これを通して、「アトツギベンチャーカッコイイという機運を醸成すると同時に、若手後継者コミュニティ形成と若手後継者と支援者の交流」を図ることとしている。

近畿経済産業局の「事業承継者の育成」において注目すべき点は、第一に、いかに若い事業承継者に「事業承継」に「関心」と「やる気」を引き起こす動機づけをおこす仕組みをつくるかにある。そのための名称づくりやモデルケース設定、イベントの開催への展開が大切である。第二に、若手後継者コミュニティ形成と若手後継者と支援者の交流を意識的に組織化しようとしている点がある。大学における事業承継者教育としては、課外の塾であれ、正規の科目であれ、その場で終わる可能性があり、それを、「若手後継者コミュニティ形成と若手後継者と支援者の交流」を学内外で繋げ、ネットワーク化してゆくことを図ってゆくことが大切である。

#### 第4章 立命館大学経営学部・大学院経営学研究科の事業継承塾の取り組みと課題

次に、立命館大学経営学部・大学院経営学研究科の事業継承塾の取り組みについて紹介することにした。

立命館大学経営学部・大学院経営学研究科では、2018年5月に、大阪府中小企業家同友会と連携協定を締結するにあたり、一つは、大学院経営学研究科において大阪府中小企業家同友会より寄付講座（中小企業経営者の無償リレー講義）を受け入れ、筆者をコーディネーター兼担当教員として、特殊講義（中小企業経営実践）としてその寄付講座を大学院生のみならず、興味・関心の高い事業承継を望む中小企業の経営者の子弟の経営学部大学生の聴講を積極的に促すと同時に、もう一つは、大阪府中小企業家同友会の大きな課題ともなっている「事業継承（承継）」の教育を、課外活動「事業継承塾」として、立命館大学経営学部・大学院経営学研究科において積極的に展開することとした。

立命館大学経営学部は、その発足当初より、国民的視点から日本の経済的基盤を支える京都府下および関西の中小企業のサポートについて意識的に取り組んできた伝統があり、その伝統的な取り組みの流れの中で、立命館大学が2015年に大阪茨木市に新キャンパスを展開したことを契機として、2018年に大阪府中小企業家同友会との連携をすることとなった。

立命館大学経営学部が、大阪府小企業家同友会との連携協定の締結をおこない、事業継承教育をおこなうことにした理由には、中小企業家同友会の自主・民主・連帯といった精神や地域に根ざし地域と従業員を大切にするという理念に共鳴したからである。特に、少子高齢化による労働力人口の減少を背景とした採用難時代、日本の中小企業にとって、従業員を大切にしている経営をおこなうことは極めて重要な経営認識となっており、大阪府中小企業家同友会の中の優

れた経営者は、その点の認識が高い方が多い。

立命館大学経営学部・経営学研究科においては、このような大阪府中小企業家同友会との事業継承（承継）に関わる教育をおこなうにあたって、立命館大学教授会の議論において、受講生が、事業承継を前提とした教育をおこなうのではなく、将来、承継しようとする事業（会社等）の従業員による承継や M&A、廃業まで含めて考える機会を与えると同時に、承継しようとする事業（会社等）の技能継承や文化継承、そして、地域における大きな役割（地域活性化や地域経済を支え、地域を変革する主体としての中小企業等）までも含めて知ることを教育の目的とすることとした。

このような立命館大学経営学部・経営学研究科の事業継承（承継）に関わる広い教育をおこなうことを目的として、2018年度は、前期に、「立命館大学経営学部・経営学研究科事業継承塾」として発足し、課外活動として事業継承教育をおこなった。具体的には、まず、6月に、募集のチラシを配布し、7月より、お昼のうちあわせ3回、プレ講義（2回）、本講義（2回）をおこなった。その具体的な内容としては、下記の通りである。

### ミーティング

#### 2018年7月以降の昼休みに実施

##### **第一回・ミーティング：2018年7月4日（水曜日）12時10分から50分**

第一回のミーティングでは、初顔合わせとして、自己紹介をおこなった上で、グループ別に関わり、グループでの自己紹介をおこなうことができた。

##### **第二回・打ち合わせ会：2018年7月12日（木曜日）12時10分から50分：遅れて参加の方のための全員自己紹介 今後の進め方の意見交換**

第二回のミーティングでは、第一回ミーティングでは来れなかった塾生の塾生との自己紹介、それにグループ単位での経営者をお招きしての講義での質問項目の整理をおこなった。

##### **第三回・打ち合わせ会：2018年7月18日（水曜日）12時10分から50分：夏休みの課題の発表（キャリア & ライフデザイン計画について親子で意見交換をしてくること）**

第三回の打ち合わせ会では、グループ単位で経営者をお招きしての講義での質問項目の整理をおこなうと同時に、夏休みの課題として、過去の自分の振り返り（自分のパーソナリティを形成したライフイベントとそれによって自分のパーソナリティがどのように形成されてきたのかの分析）と未来におこしたいキャリア & ライフイベントとそれによって形成される未来の自分像を記入してくることが提示された（形式自由）。そして、この夏休みの課題について可能な人は親子で議論してくることとのアドバイスと夏休み後、アドバイスを必要とする人は、副塾長の守屋のオ

フィスアワーに相談に来るようとの提起をおこなった。

計 3 回

プレ講義

守屋ゼミナール & 事業継承塾 合同女性経営者セミナー

第 1 回 2018 年 7 月 4 日（水曜日）午後 1 時から 2 時半

ゲストスピーカー

（株）ぜん GIFT ENTERPRISE（ゼンギフトエンタープライズ）

代表取締役

寺本 智恵子 社長

寺本社長のほうから会社の概要や寺本社長のライフ & キャリアヒストリーの紹介があり、起業での苦難とその乗り越え、その中での様々な苦勞が語られ、受講生全員の心を打つ内容であった。事業承継について言及をされ、事業承継者が、事業を承継したくなるような経営を心がけていることなどを紹介された。女性経営者講演会ということで、女性ならではの子育てに関わる企業経営と人生上の悩みやそれへの乗り越え、それを乗り越えられたことへの従業員への感謝の気持ちなどを語られ、受講生全員に感動を与える講義となった。

第 2 回 2018 年 7 月 11 日（水曜日）午後 2 時 40 分から午後 4 時 10 分

ゲストスピーカー

有限会社 リンク

代表取締役社長

齋藤 陽子 社長

齋藤陽子社長からは、バスガイドやピアノ教室などを経て、防犯器具販売等をおこなう有限会社リンクを起業、その後、経営革新をする経緯のお話がなされた。その中では、プロフェッショナル意識が一貫して貫かれていることが紹介された。そして、起業からの 10 年の展開の中では、まずは、齋藤社長独自の勘に基づく挑戦の歴史が紹介され、その後の 10 年においては、事業員からの様々な提案を吸い上げて、事業展開をされてきたことが紹介された。事業継続し、発展していくための経営者としての視点について詳しく解説がなされた。今後の事業承継に関しては、従業員承継を考えており、今後 10 年間の事業承継の引き継ぎを経て、現企業

を承継することを話された。

### 事業継承塾：本講義

第 1 回 2018 年 7 月 12 日 (木曜日) 午後 6 時から 7 時半

「環境を生き抜く経営革新・顧客創造」

ゲストスピーカー

大日運輸 石井肇社長

石井肇社長は、大学卒業後、専門商社に勤務し、専門商社の勤務経験後、お父様の会社に入社し、その後、数多くの経営改革を通して顧客創造を高め、企業の魅力度のアップをおこなってきている。それは、大日運輸では、建築資材の配送サービスから大きく踏み出し、倉庫、加工、販売まで手がけることで通常の運輸会社から物流商社を目指している。大日運輸は、的確に、顧客のニーズを捉えて、敏速に改善をおこなうことによって、顧客価値の創造をはかっている。



写真撮影・筆者) 塾生を前に話をされる石井肇社長

このような企業の魅力度をアップさせ、顧客企業価値を高めることによって、新規採用を、ドライバー採用から若者に魅力的な総合職採用としておこない、若者の心をとらえることに成功している。そして、採用後は、研修や様々な職種を経験しながら先輩社員と挑戦的な品質管理運動 (QC サークル) 等に取り組み、自らの能力アップをはかれるようにすることで、達成感ややりがいの獲得がはかられている。





図8 立命館大学経営学部事業継承塾の募集チラシ

分野で「ありがとう」の創造を図ろうとしている。

また、若手社員から70歳代の超ベテランまでの様々な男女が大日運輸では働いており、石井社長は、これを「大日村」と呼び、相互に「ありがとう」と感謝することでみんなが元気で仲良く働けると呼びかけている。

このようなユニークな社風を作り込むことも、企業の魅力を高めることも重要な要素でもある。

大日運輸では、配送－倉庫管理－加工－配送といったものをつなぐ独自の情報システム(D-LINE)を構築することによって倉庫管理と加工管理を合体させたワンストップの物流加工サービスを実現している。これらの情報システムのオペレーションには、女性従業員が生き生きと取り組んでいる。

そして、工場では、各種の木工機械を導入し、高いレベルの品質管理をおこなったプレカトをおこない、場所なし、ゴミなし、埃なしの顧客の求めるニーズに見事に答えている。こうした工場環境や情報システムの構築も企業の魅力を高めるのに大切なポイントでもある。

事業承継に関しては、10年後、幹部の従業員を育成し、ホールディングカンパニー形式で、10人の社長にそれぞれの会社を承継されるという新しい中小企業の事業承継プランを提起された。

また、大日運輸では、社員研修に力を注いでおり、入社1年目、2年目、3年目と段階的に研修スケジュールを設けて、PC研修、倉庫研修、営業研修、そして、外部機関によるビジネス研修などに積極的に取り組んでいる。

輸送業界においては、企業の魅力度を高めて人材採用をおこなうと同時に、採用後の受け入れ体制の整備と社員の能力アップも従業員の定着率をたかめ今後の企業発展のための重要な要素である。

大日運輸では、顧客から「ありがとう」と言ってもらえた1日の回数を記入するなどのユニークな取り組みもおこなっている。これは、石井社長の「ありがとうの回数が増えることが企業成長につながる」という考えに基づいており、物流商社として、あらゆる分

第 2 回 2018 年 7 月 19 日 (木曜日) 午後 6 時から 7 時半

「ダイバシティ企業経営」

ゲストスピーカー

株中央電機計器製作所 畑野吉雄会長

畑野会長のお話では、5,000 人以上の会社に勤務後、お父様の会社に入社し、従業員が 1 名になるような厳しい現状を残りこえ、現在の従業員 53 名の会社に成長させるに至る「経緯」についてユーモアを交えて語って頂いた。



写真撮影筆者) 塾生を前に話される中央電機計器製作所 畑野吉雄会長

そして、事業継承上の課題としては、ヒト・モノ・カネについて、あげられ、ヒトについては、「企業は人なり」で、事業承継者よりも年齢の高い「年上の役職者とうどう向き合うのか？」の一つの課題であり、息子に事業承継をおこなうにあたって、年上の社員に全面協力を要請し、全員了承をしてもらい、かつ、事業承継に向けての後継者に全面協力してくれる同世代の社員を作り、後継者の右腕・左腕の養成をおこなってきたなどの示唆に富むお話を頂いた。

また、モノに関しては、3D プリンターや 3DCAD や超精密レーザー測長器を導入するなど会社設備や環境整備をおこない、事業承継者が承継したくなるような会社環境を整えた点のお話を頂いた。カネに関しては、事業承継を行うにあたって、金融機関と良好な関係を維持し、金融機関に後継者を認識させ、借金の名義変更を同じ条件で認めさせることが大切などについてもお話を頂くことができた。

また、2018 年期には、立命館大学大学院経営学研究科において、大阪府中小企業家同友会より寄附講座として「特殊講義：中小企業経営実践」を展開し、12 人の優秀な中小企業経営者が、リレー講義をおこない、自らの中小企業経営についての経営展開について話を聞くと同時に、質疑応答をおこなった。

## 結章 一残された課題：日本を超えた次世代経営者教育を求めて一

以上、「事業承継とその次世代経営者教育」について論じてきた。

これまでの論述から日本の中小企業の事業承継者（具体的には大学生・院生レベル）の次世代育成教育の内容や課題の内容や課題を整理して、基礎（ベーシック）から展開（ステップ）、そして、発展（アドバンス）に至る教育に関して、下記のごとく提起をおこないたい。

まず、日本の中小企業の事業承継者（具体的には大学生・院生レベル）の次世代育成教育の基礎（ベーシック）としては、日本の中小企業の事業承継者（具体的には大学生・院生レベル）の次世代育成教育では、事業承継を済ました、もしくは今後行おうとしている中小企業の経営者のゲストスピーカーによる事業継承事例紹介やその後の経営革新の紹介・分析やキャリア & ライフデザインといったワーク、そして、グループディスカッションといった内容が講義となる。日本の中小企業の事業承継者（具体的には大学生・院生レベル）の次世代育成教育の展開（ベーシック）としては、事業承継者のイメージを調査し、そのイメージが、「日本の中小企業の存立基盤状況」にてらしあわして正しくない場合には事業承継教育（ベーシック）を通してイメージの修正をおこなうことも大切である。

その上に、日本の中小企業の事業承継者（具体的には大学生・院生レベル）の次世代育成教育の展開（ステップ）としては、事業継承（承継）の基礎（ベーシック）教育の中で、事業承継をおこなった経営者の実際の話をもととして、話を聞いて感銘や感動を覚えたり、印象に残った事業承継事例の企業への見学やその工場の見学、さらには、経過経年的なヒアリング調査・フィールドワーク調査、くわえて、インターンシップで働くなどの「アクティブラーニング」となる。また、事業継承教育の展開（ステップ）においては、事業承継を決意もしくは悩んでいるながら親の家業に入った同世代との交流やネットワークづくりも重要である。

そして、日本の中小企業の事業承継者（具体的には大学生・院生レベル）の次世代育成教育の更なる発展（アドバンス）教育としては、第一に、日本の個々の地域の中小企業の次世代の事業承継者の役割としての「地方創生の担い手（地方の変革主体の担い手）や核としての役割」について、受講生が知識および経験として学ぶことである。この事業承継の発展教育では、日本の中小企業の地域経済の中での位置づけや地方創生（地方の変革主体）の担い手としての知識を様々な地域活性化に関する諸研究の分析から獲得してもらくと同時に、ゲストスピーカーの事

業承継者からのその点について話ししていただき、それを動機づけとして、地方創生活動である地方自治体等の取り組みに大学生・院生に積極的にインターンシップやボランティアとして参加を通して学んでいってもらう「教育的プログラム」が必要となる。

また、日本の中小企業の事業承継者（具体的には大学生・院生レベル）の次世代育成教育の更なる発展（アドバンス）教育の第二としては、少子高齢化を背景とした日本の人口減少にともなう対策として、一つはインバウンドの増加を自社の商品・サービスに売上の増加につなげる視点やスキルの獲得や海外への販路拡大につなげる視点やスキルを養うといった実践的な教育も、事業後継者教育の発展には必要である。

インバウンドの増加を商品やサービスの販売拡大につなげている企業は、「①インターネットを使った情報発信に積極的である、②キャッシュレス決済に対応している、③英語がほとんどあるが、外国語に対応している、④他の企業や団体と連携してインバウンド誘致に取り組んでおり<sup>18)</sup>」、そのような対応ができるような実践的教育も必要であろう。具体的には、インバウンドの増加を商品やサービスの販売拡大につなげている企業へのヒアリング調査、フィールドワーク調査、インターンシップなどをあげることができる。

海外への販路拡大につなげる視点やスキルを養うといった実践的な発展教育としては、日本の中小企業が海外商品見本市に参加する折に、インターンシップとして、学生・院生が同行し、知識・経験・スキルを身につけることも大切であろう。

そして、日本の中小企業の事業承継者（具体的には大学生・院生レベル）の次世代育成教育の更なる発展（アドバンス）教育の第三は、次世代女性経営者教育である。今、「後継ぎ」として、異業種での経験をもとに、経営革新や新たな製品開発に取り組み女性経営者もあられ、はじめている<sup>19)</sup>。そのような潮流の中、事業継承教育においても、「後継ぎ」の女子学生を対象に、女性経営者や将来の「後を継ぐために」家業に入った若い女性経営者候補との交流や女性ならではの事業展開のケーススタディなどをおこなうことが重要である。

また、日本の中小企業の事業承継者（具体的には大学生・院生レベル）の次世代育成教育の更なる発展（アドバンス）教育の第四は、大学から大学院に至る「事業継承教育の確立」である。具体的に立命館を事例として言えば、立命館大学経営学部から立命館大学大学院経営学研究科や立命館大学経営管理研究科（RBS）や立命館大学大学院 MOT への進学を通しての「日本の中小企業の事業承継者（具体的には大学生・院生レベル）の次世代育成教育の6年一貫教育の確立」と言える。そして、さらに学びを深めたい領域を、中小企業論・技術論・生産システム論・マーケティング論・人事労務論などの専門演習ゼミ（3年・4年生）での教育と研究を深め、その研究のさらなる発展として、大学院の進学での更に高度な教育と研究へと促してゆくことにある。

第四は、近年、社会的にも求められている「事業継承（承継）」に関する高大連携教育が重

要である。高校生といった早い段階から「事業継承（承継者）」が将来の事業継承（承継）に関する継ぐ、継がないことの「意識」を早い段階で形成し、継ぐ場合に求められる様々な知識、スキル、経験などが何であるかを知っていくことは、将来の経営者となるまでの時間を有効に使えることとなる。立命館大学は、立命館高校、立命館宇治高校、立命館守山高校、立命館尚慶高校と多くの付属高校を有しており、それらの高校に進学する事業継承者と立命館大学との高大連携教育は大きな課題である。

第五は、事業継承（承継）教育後の「学びのコミュニティづくり」である。事業継承（承継）者が、事業継承（承継）教育を修了後、大学・大学院生の20歳代の事業継承者が同世代の仲間づくりを「研究会」などの学びのコミュニティを通して形成することである。事業継承者が、同世代の切磋琢磨をおこなうことはとても重要であり、「学びのコミュニティ」という場づくりをどのようにサポートするかが大学側の課題である。「学びのコミュニティ」としては、大学公認サークルとして常態的に形成することが有用であろう。

最後に、本稿の残された研究課題について述べたい。残された研究課題の第一としては、留学生を対象とした事業継承教育の内容（コンテンツ）とは何かを探ることである。中国においては、文化大革命（1965年から1976年）の影響もあり、中国の企業の社歴は、30年から40年と日本の老舗企業に比較して圧倒的に短く、今後、中国企業の事業継承を通しての事業の継続を図ることは、中国・東アジアの大きな経営的・社会的課題である。それゆえ、留学生比率の中でも際立って高い比率である中国人留学生を対象とした事業継承教育の内容の確立にむけての研究も今後の大きな研究課題である<sup>20)</sup>。残された研究課題の第二は、事業承継（継承）される側の大学生・大学院生の教育と同時に、事業承継をする側の教育も大きな研究課題である。その意味では、日本の中小企業の事業承継者（具体的には大学生・院生レベル）の次世代育成（事業継承）教育において「親子で考える事業継承（承継）」機会を様々な形で仕組んでいくことが大切である。第三に、中小企業調査研究でも明らかにされているように、事業承継（継承）において「右腕の人材の育成」の存在が大きいことが指摘されており、特に、大学院教育においては、事業承継（継承）者の教育と同時に、中小企業の「右腕人材の育成」も今後の大きな課題であると言える。

#### 謝辞

\*本研究は、日本学術振興会の基盤研究C「グローバルタレントマネジメントの国際比較による類型化とその新理論の構築」（研究課題/領域番号16K03912：研究代表者 守屋貴司 共同研究者 橋場俊展：研究期間2016年4月1日－2019年3月31日）の研究成果の一部である。

## &lt;注&gt;

- 1) 中小企業とは何かという問題を巡る本質的議論に関しては、山中篤太郎 (1948) 『中小工業の本質と展開—国民経済的構造矛盾の一研究—』有斐閣、寺岡寛 (2005) 『中小企業の政策学—豊かな中小企業像を求めて—』信山社、参照。
- 2) 「事業承継の現場から 上」読売新聞, 2018年4月24日, 朝刊。
- 3) 「事業承継の現場から 上」読売新聞, 2018年4月24日, 朝刊。
- 4) 吉田敬一・井内尚樹編著 (2010) 『地域振興と中小企業: 持続可能な循環型地域づくり』ミネルヴァ書房, 参照。
- 5) 中小企業庁『事業承継を中心とする事業活性化に関する検討 中間報告』2014年7月24日, 8頁。2018年8月9日閲覧確認。 <http://www.chushou.meti.go.jp/koukai/jigyousyoukei/16092>
- 6) 筆者の中小企業に関する研究としては、拙稿 (1998) 「灘酒造企業の震災復興と危機管理」(長岡豊編著『震災復興の歩み—産業と都市の再生—』知碩書房, 所収), 拙稿 (1998) 「灘日本メーカーの震災復興とリスクマネジメント」(森本隆男・矢倉伸太郎共編『転換期の日本酒メーカー: 灘五郷を中心として』森山書店), 拙稿 (2014) 「中小企業の再生と雇用問題における東日本大震災と阪神淡路大震災との比較研究」(田口典男編『2011年度東日本大震災下の中暑企業再生と雇用問題—広い社会的支援と阪神淡路大震災との比較の視点から』全労済協会), 拙稿 (2017) 「日本の中小企業の外国人材の採用・活用の現状と課題: 中小企業勤務の外国人材へのヒアリング調査と関西の中小企業の事例調査を中心として」『立命館経営学』56巻第4号などがあり, それらの中小企業に関する諸研究等で得た多年にわたる知見をベースに本論文の作成をおこなった。
- 7) ファミリービジネス論, 組織再編論・組織開発論, 文化マネジメント論, 社会学の方法の研究方法论としては, 落合康裕 (2016) 『事業承継のジレンマ: 後継者の制約と自律のマネジメント』白桃書房, 坂下昭宣 (2002) 『組織シンボリズム論』白桃書房, 堀越昌和 (2016) 「家族理論と事業承継」『熊本学園商学論集』第20巻第2号, 2016年3月, 19頁から26頁などを参照した。
- 8) 中小企業存立基盤に関しては, 中小企業学会編 (2003) 『日本中小企業学会論集 中小企業存立基盤の再検討』同文館, 参照。
- 9) 「事業承継の現場から 中」読売新聞, 2018年5月1日, 朝刊。
- 10) 参与観察調査の方法に関しては, 佐藤郁哉 (2002) 『組織と経営について知るための 実践フィールドワーク入門』有斐閣, 参照。
- 11) 今仲清・増山英和・大山修 (2017) 『第3版 中小企業の事業承継戦略—相続税・贈与税・事業承継税制の活用の仕方から事業承継計画の作り方, M&Aの考え方まで—』TKC出版, 参照。
- 12) 老舗企業の事業承継に関しては, 河口充勇・竇少杰 (2013) 「京都老舗企業の事業承継に関する一考察—株式会社半兵衛麩を事例として—」『同志社社会経営』第17号, 参照。
- 13) 中小企業のイメージに関しては, 後藤康雄 (2014) 『中小企業のマクロ・パフォーマンス—日本経済の参与度を解明する—』日本経済新聞社, 松井敏彌 (2004) 『中小企業論』晃洋書房などを参照。
- 14) 関智宏 (2018) 「資料 中小企業をイメージする (2014年) — 2014年度における大学生を対象とした調査から—」『同志社商学』第69巻第4号, 70頁から71頁。
- 15) <http://www.kansai-u.ac.jp/global/guide/pressrelease/2017/No74.pdf> 2018年6月3日・閲覧・確認。
- 16) 近畿経済産業局の「ベンチャー型事業承継」に関しては, 2018年6月15日 (金曜日) 午前10時半から11時半まで, 近畿経済産業局産業部中小企業課事業承継担当課長補佐の方と同産業部創業・経営支援課創業支援係長の方よりヒアリング調査をおこなった。
- 17) 近畿経済産業局, 内部資料より。
- 18) 竹内英二 (2018) 「どうすれば中小企業はインバウンドの増加を経営に生かせるか」日本政策金融公庫『日本政策金融公庫論集』第39号。
- 19) 「中小後継者 女性が活躍 異業種で新ビジネス開拓」『読売新聞』2018年1月9日。

- 20) 竇少杰・河口充勇（2014）「中国家族企業の事業承継に関する一考察：寧波省太厨具有限公司のケーススタディ」『立命館経営学』第53巻第4号，参照。

#### <参考文献>

- 今仲清・増山英和・大山修（2017）『第3版 中小企業の事業承継戦略—相続税・贈与税・事業承継税制の活用の仕方から事業承継計画の作り方，M&Aの考え方まで—』TKC出版。
- 石川和男（2013）「中小企業における事業承継課題—事業承継における経済的問題以外を見据えて」『専修大学商学研究』第44巻第7号。
- 堀越昌和（2016）「家族理論と事業承継」『熊本学園商学論集』第20巻第2号，2016年3月。
- 河口充勇・竇少杰（2013）「京都老舗企業の事業承継に関する一考察—株式会社半兵衛麩を事例として—」『同志社社会経営』第17号。
- 堀越昌和（2016）「家族理論と事業承継」『熊本学園商学論集』第20巻第2号，2016年3月，19頁から26頁。
- 竇少杰・河口充勇（2014）「中国家族企業の事業承継に関する一考察：寧波省太厨具有限公司のケーススタディ」『立命館経営学』第53巻第4号。
- 中小企業学会編（2003）『日本中小企業学会論集 中小企業存立基盤の再検討』同文館。
- 坂下昭宣（2002）『組織シンボリズム論』白桃書房。
- 守屋貴司（1998）「灘酒造企業の震災復興と危機管理」（長岡豊編著『震災復興の歩み—産業と都市の再生—』知碩書房，所収）。
- 守屋貴司（1998）「灘日本メーカーの震災復興とリスクマネジメント」（森本隆男・矢倉伸太郎共編『転換期の日本酒メーカー：灘五郷を中心として』森山書店）。
- 守屋貴司（2014）「中小企業の再生と雇用問題における東日本大震災と阪神淡路大震災との比較研究」（田口典男編（2014）『2011年度東日本大震災下の中暑企業再生と雇用問題—広い社会的支援と阪神淡路大震災との比較の視点から』全労済協会）
- 守屋貴司（2017）「日本の中小企業の外国人材の採用・活用の現状と課題：中小企業勤務の外国人材へのヒアリング調査と関西の中小企業の事例調査を中心として」『立命館経営学』56巻第4号。
- 妙見昌彦（2016）「中小企業の事業承継—人口減少局面における事業承継の考察—」『日本経大論集』第46号，2016年12月31日。
- 竇少杰・河口充勇（2014）「中国家族企業の事業承継に関する一考察：寧波省太厨具有限公司のケーススタディ」『立命館経営学』第53巻第4号。
- 吉田敬一・井内尚樹編著（2010）『地域振興と中小企業：持続可能な循環型地域づくり』ミネルヴァ書房。
- 佐藤郁哉（2002）『組織と経営について知るための 実践フィールドワーク入門』有斐閣。
- 坂下昭宣（2002）『組織シンボリズム論』白桃書房。
- 山中篤太郎（1948）『中小工業の本質と展開—国民経済的構造矛盾の一研究—』有斐閣。
- 寺岡寛（2005）『中小企業の政策学—豊かな中小企業像を求めて—』信山社。
- 中小企業庁（2017）『中小企業白書』大蔵省印刷局。
- 落合康裕（2016）『事業承継のジレンマ：後継者の制約と自律のマネジメント』白桃書房。
- 堀越昌和（2016）「家族理論と事業承継」『熊本学園商学論集』第20巻第2号，2016年3月，19頁から26頁。
- 関智宏（2018）「資料 中小企業をイメージする（2014年）—2014年度における大学生を対象とした調査から—」『同志社商学』第69巻第4号。
- 関智宏（2017）「資料 起業・創業する—2015年度における大学生を対象とした調査から—」『同志社商学』第69巻第2号。

# Status and Challenges of Business Succession Education in Japanese SMEs

Takashi Moriya \*

## Abstract

This paper determines the issues in identifying the status and challenges of business succession in small- and medium-sized enterprises (SMEs) in Japan. Currently, there is a growing awareness of the need to establish realistic business succession education programmes in Japan, particularly in the Kansai region, to train the next generation of managers whose legitimacy is to be recognized both within and outside their companies so that business succession can be carried out smoothly. Consequently, this paper identifies the content of the next generation management education programmes (i.e. business succession education programmes) that Japanese business successors to SME management (specifically with university and postgraduate education) participate in, and the main challenges of these programmes. The paper is organized as follows. In Chapter 1, the current situation, challenges, and problems of business succession in SMEs are analysed. The findings of Chapter 1 are extended in Chapter 2 through a discussion on the contents and challenges of next generation management education programmes (business succession education). Chapter 3 discusses a survey carried out on next generation management education programmes (business succession education) in the Kansai region by the Kinki office of the Ministry of Economy, Trade and Industry. Finally, Chapter 4 reviews and analyses the potential, challenges, and future development of the Business Succession School from the perspective of participant observation, which was established in June 2018 within the Department of Business Administration, Graduate School of Business Administration, Ritsumeikan University.

## Keywords:

Japan, Kansai, small and medium-sized enterprises, business succession, business succession education, participant observation

---

\* Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University