

事業承継と承継後の中小企業の パフォーマンス

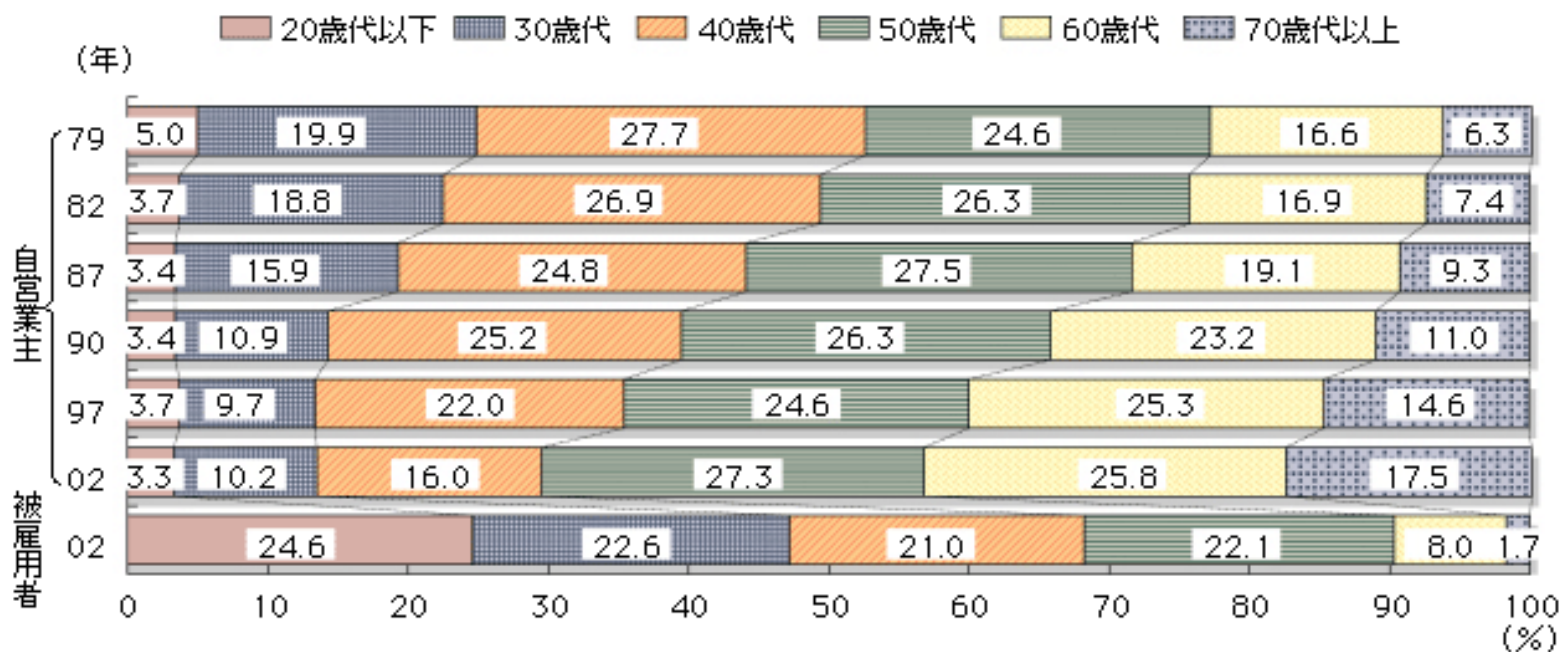
2005年6月23日

東洋大学経済学部教授
経済産業研究所ファカルティフェロー
安田武彦

1. 問題設定(1)

〈中小企業が近年直面している課題〉
日本の高齢化と共に中小企業の経営者も高齢化

第1図 自営業主の年齢構成



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

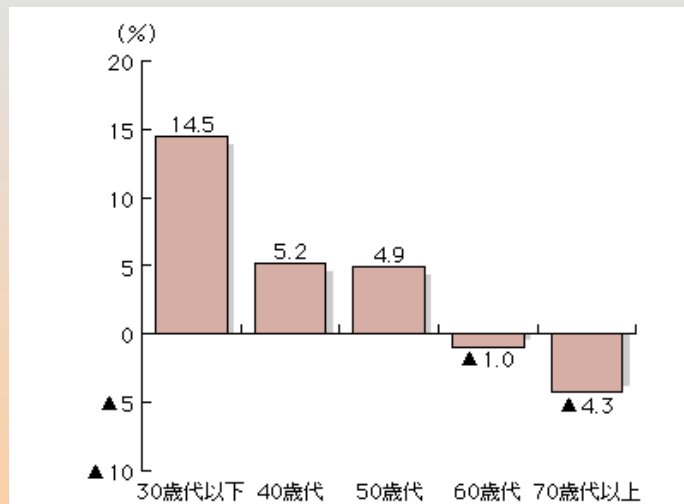
中小企業庁(2004)

1. 問題設定(2)

中小企業のパフォーマンスに対する経営者の影響力は大きく、経営者の年齢が高い企業ほど成長率は低い。

→ 事業承継による経営者の若返りが重要な問題に

第2図 経営者の年齢と企業の従業者数成長率
～年齢が上がるにつれて成長率は低下する～

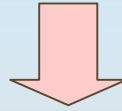


資料：経済産業省「企業活動基本調査」(1998年)再編加工、経済産業省・中小企業庁「商工業実態基本調査」(1998年)再編加工、中小企業庁「企業経営実態調査」(2003年12月)

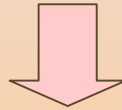
- (注)
1. 経営者の年齢は1998年時点の年齢。
 2. 創業・事業承継による影響を排除するために1998年時点で経営者の就任期間が3年以下の企業は対象としていない。
 3. 従業者数成長率は1998年から2003年までの変化を見ている。

1. 問題設定(3)

中小企業の事業承継問題



- 承継後のパフォーマンスを悪化させるのは如何なる承継者か？
- 子息等が承継する企業と、第三者が承継する企業の違いは何か？



独自のデータセットをもとに分析



2. 先行研究のサーベイ(1)

- ❁ 中小企業にとって、事業承継は重要なテーマであるにも関わらず、その実態に関する実証分析の蓄積は多くない。

〈1980年代までの研究〉

- 事業承継に対する計画が企業のパフォーマンスに影響を与える(Christensen:1953)。
- 後継者のマネジメント能力が承継後のパフォーマンスに影響を与える(Trow:1961)。
- 承継問題の解決には、利益最大化よりも家族内の人間関係が重要(Davis1968)。
- 後継者の組織内での職務から得られるニーズの満足度が、承継にまつわる諸現象に影響を与える(Helmich:1975)。

2. 先行研究のサーベイ(2)

〈近年の研究〉

- Lentz=Laband(1992)

 - 創業者と第二世代の比較研究

 - 第二世代は第一世代より若い年齢で事業を始める。その所得は、教育・経験に影響を受けることが少ない。

 - 先代経営者からの人的資本の移転が教育・経験を補う。

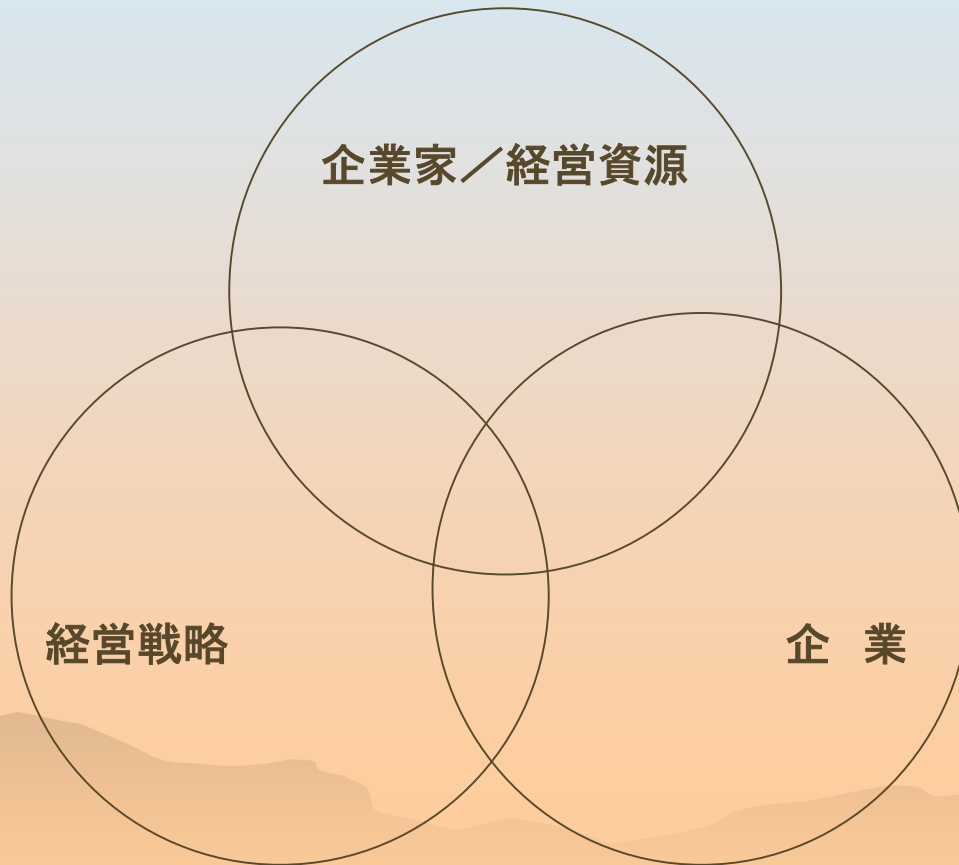
- Gonzalez(2002)

 - 承継企業のうち子息承継とそれ以外の承継者の場合のパフォーマンス比較。子息承継の企業の方がパフォーマンスが悪い。

3. 分析枠組(1)

(1) 企業のパフォーマンスに係る分析枠組

第3図: 企業パフォーマンスの決定要因



Storey(1994)

3. 分析枠組(2)

- ① 企業家属性: 企業家になる以前から既に決定している企業経営者本人の属性
- ② 企業属性: 企業自体の属性(企業規模、業種、立地等)
- ③ 企業戦略属性: 企業経営開始後に決定される属性(経営者・従業員訓練、外部株主の存在等)

- ①～③の組み合わせにより企業パフォーマンスが決定される。
- ①～③の重要性は、企業の発展段階により異なる(創業間もないほど、企業家属性の影響大(Brixey = Kohout(1999)等))。

3. 分析枠組(3)

- ❁ 創業を対象とした従来の研究では、①企業家要因が重要であるが、事業承継を分析する本論では、承継①企業家要因と②企業要因双方に着目。

理由



〈創業と比較した承継企業の特徴〉

- 創業の場合、企業家が企業を作り、戦略を決める。
 - 事業承継後では、企業家が新たに生まれる点は創業と変わらないものの、経営者は既存の企業組織に組み入れられる存在。そのため、①と②の組み合わせが、承継成功の重要な要因となる。
- 第二創業(事業承継)と第一創業の違い

4. 計測モデル(1)

❁ 企業の属性に係る説明変数

- ①事業承継時企業年齢
- ②事業承継時企業規模
- ③事業承継後経過年
- ④企業が承継されるに至った経緯(ダミー)
 - a.健康上の理由
 - b.他界
 - c.高齢化
 - d.内外からの経営者交代要請
- ⑤業種及び事業承継発生年(コントロール変数)

4. 計測モデル(2)

❁ 承継者の属性に係る説明変数

- ①承継経営者の承継時年齢及びその2乗
- ②承継経営者の教育水準(「高教育ダミー変数」)
- ③承継経営者と先代の関係(「第三者承継ダミー変数」)
- ④承継経営者の前歴(他社経験ダミー)



5. データセット

- ❁ 「後継者教育実態調査」個票データ
(株)東京商工リサーチ、2003年11月実施
(有効回答数:2,804社、有効回答率18.4%)

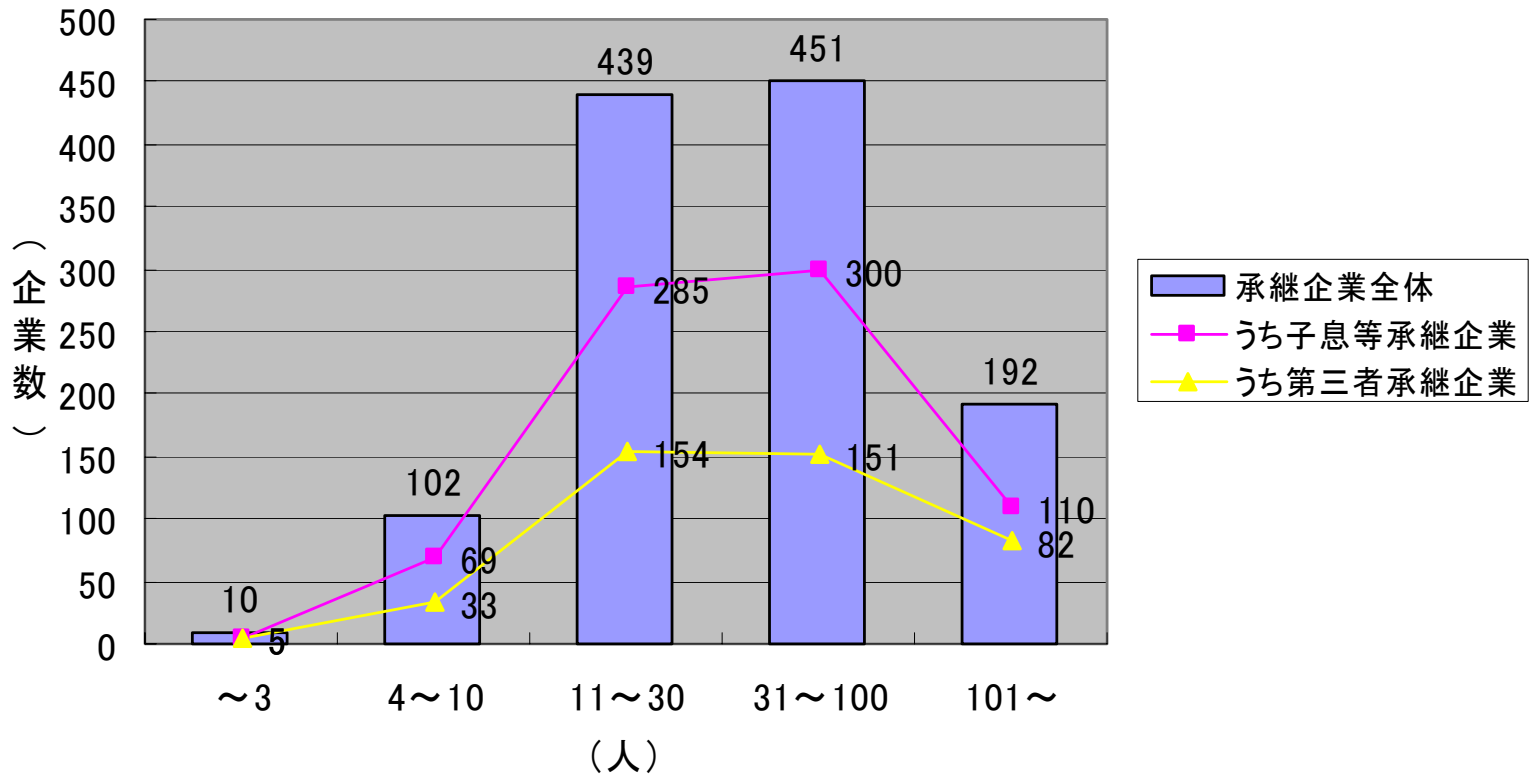


本研究では、諸変数についてデータのとれる企業を選択したため、サンプルサイズは1,194社。

- ❁ 基本統計量(第1表、第2表)→次図参照
説明変数(2)の①、②については、自然対数を用いる。

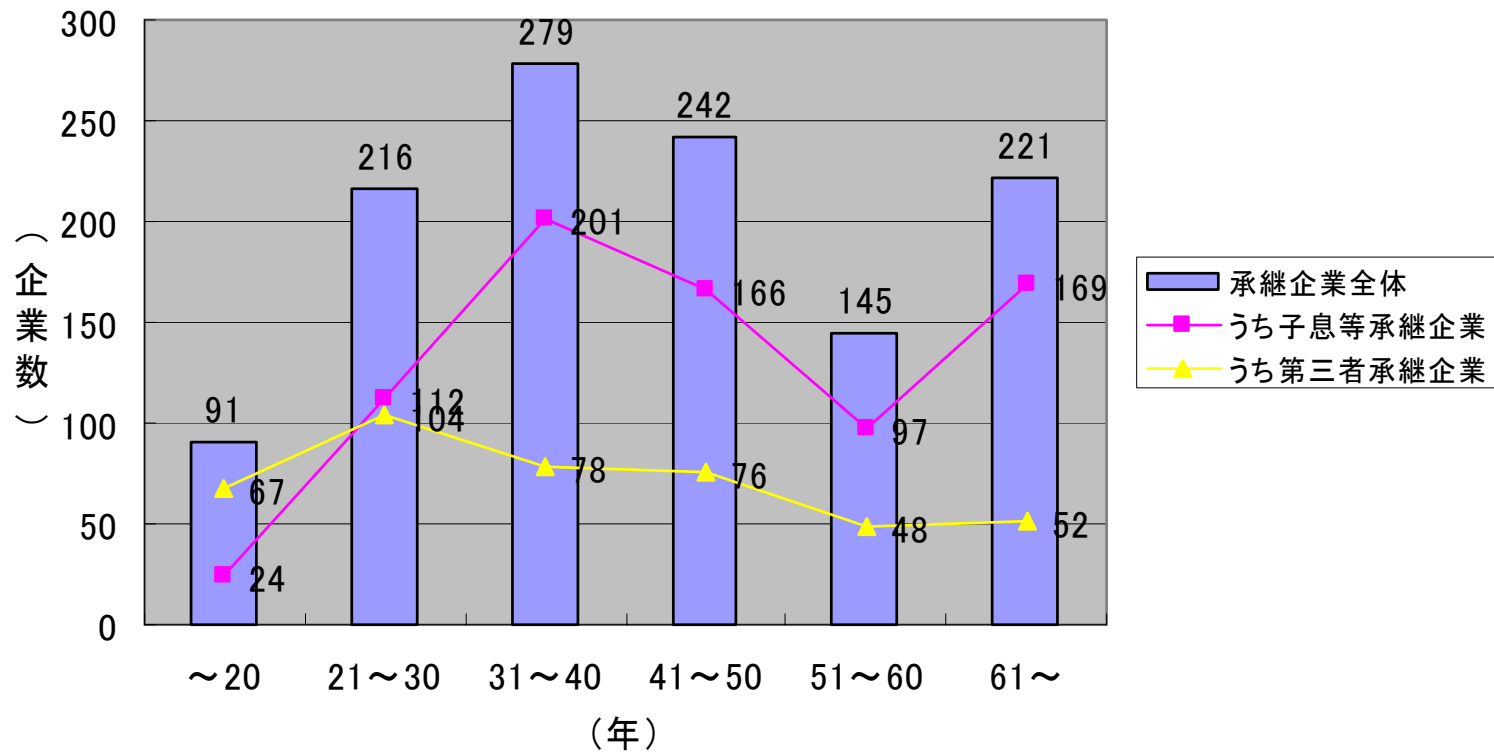
基本統計量(1)

承継時従業員規模別の企業数
(n=1194)



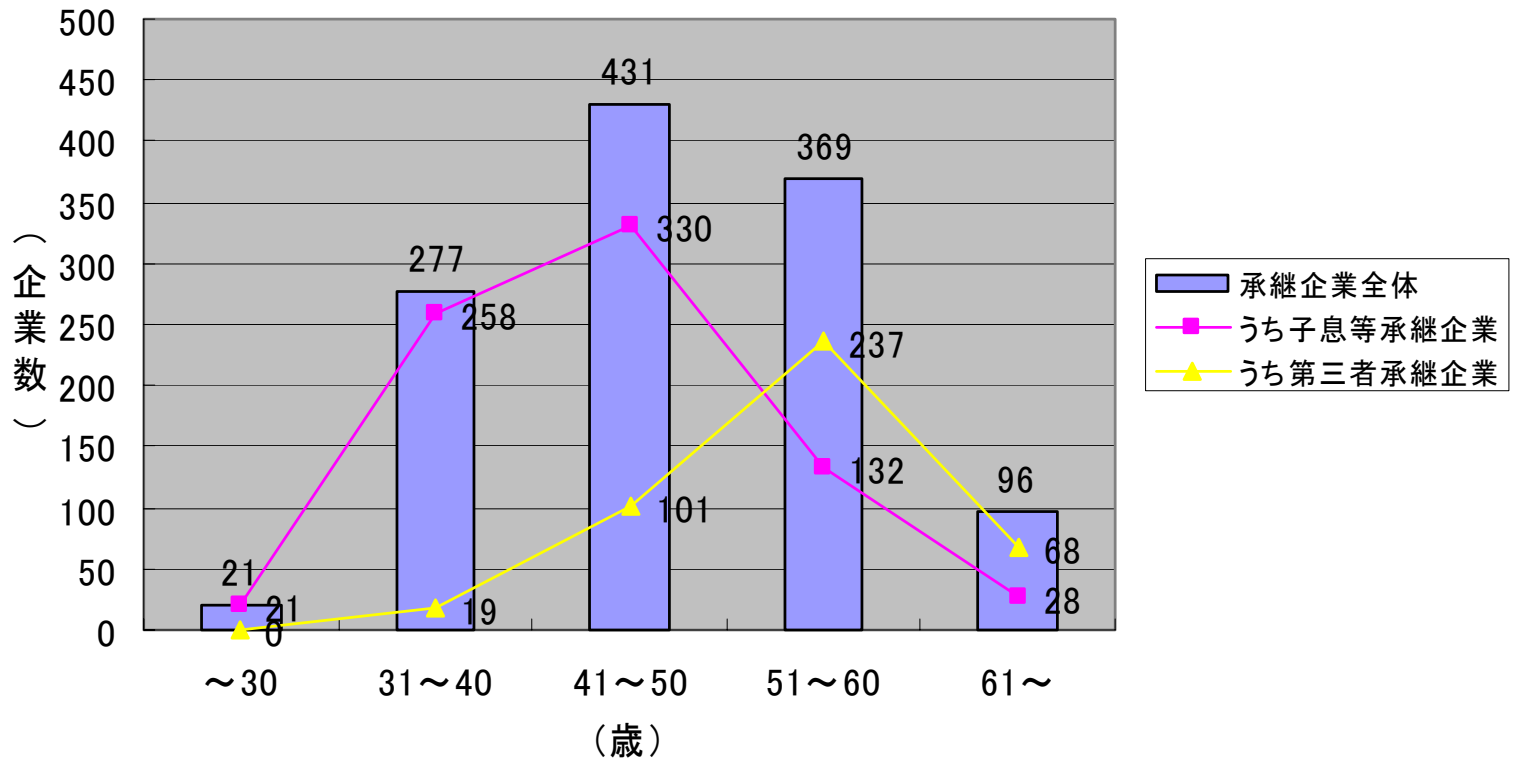
基本統計量(2)

承継時企業年齢別の企業数
(n=1194)



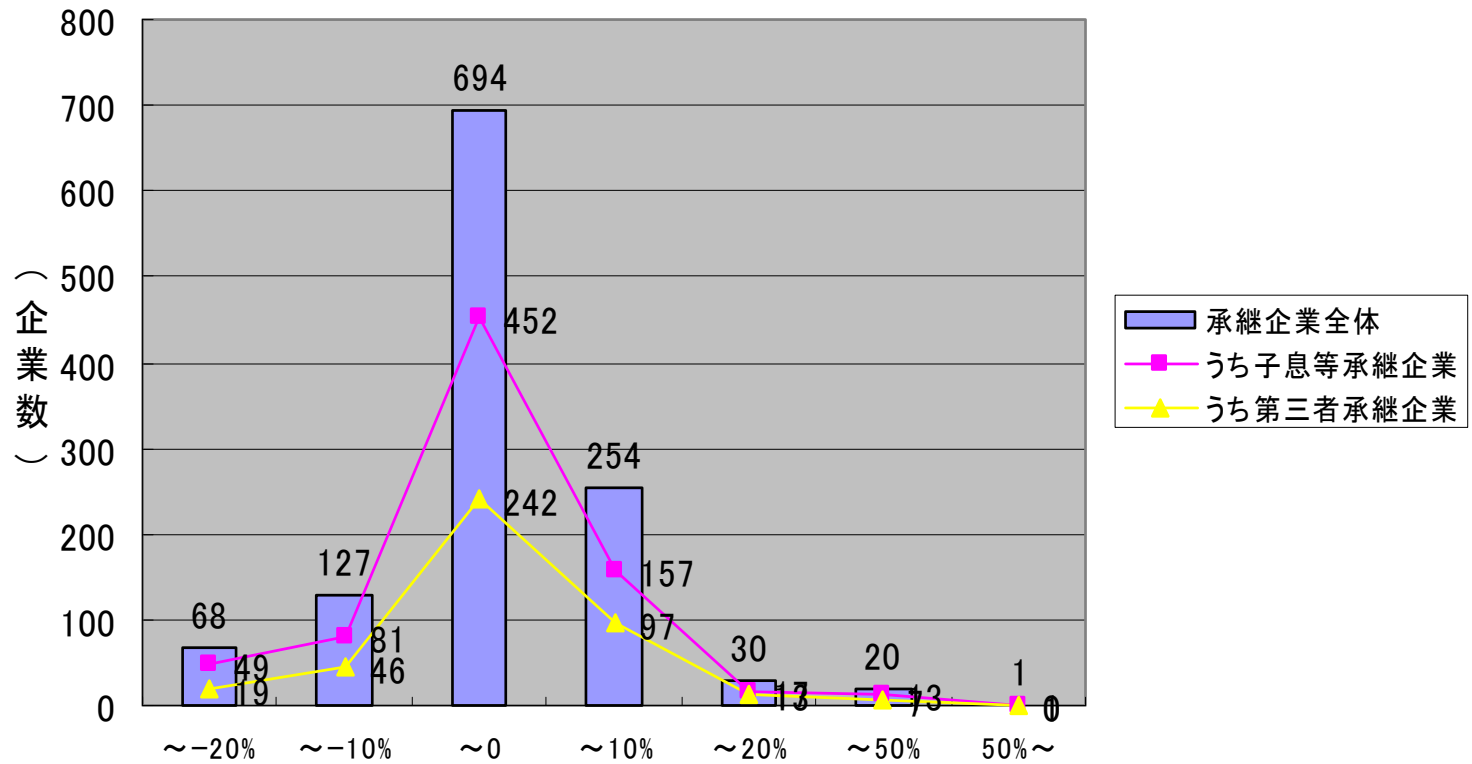
基本統計量(3)

承継時承継者年齢別の企業数
(n=1194)



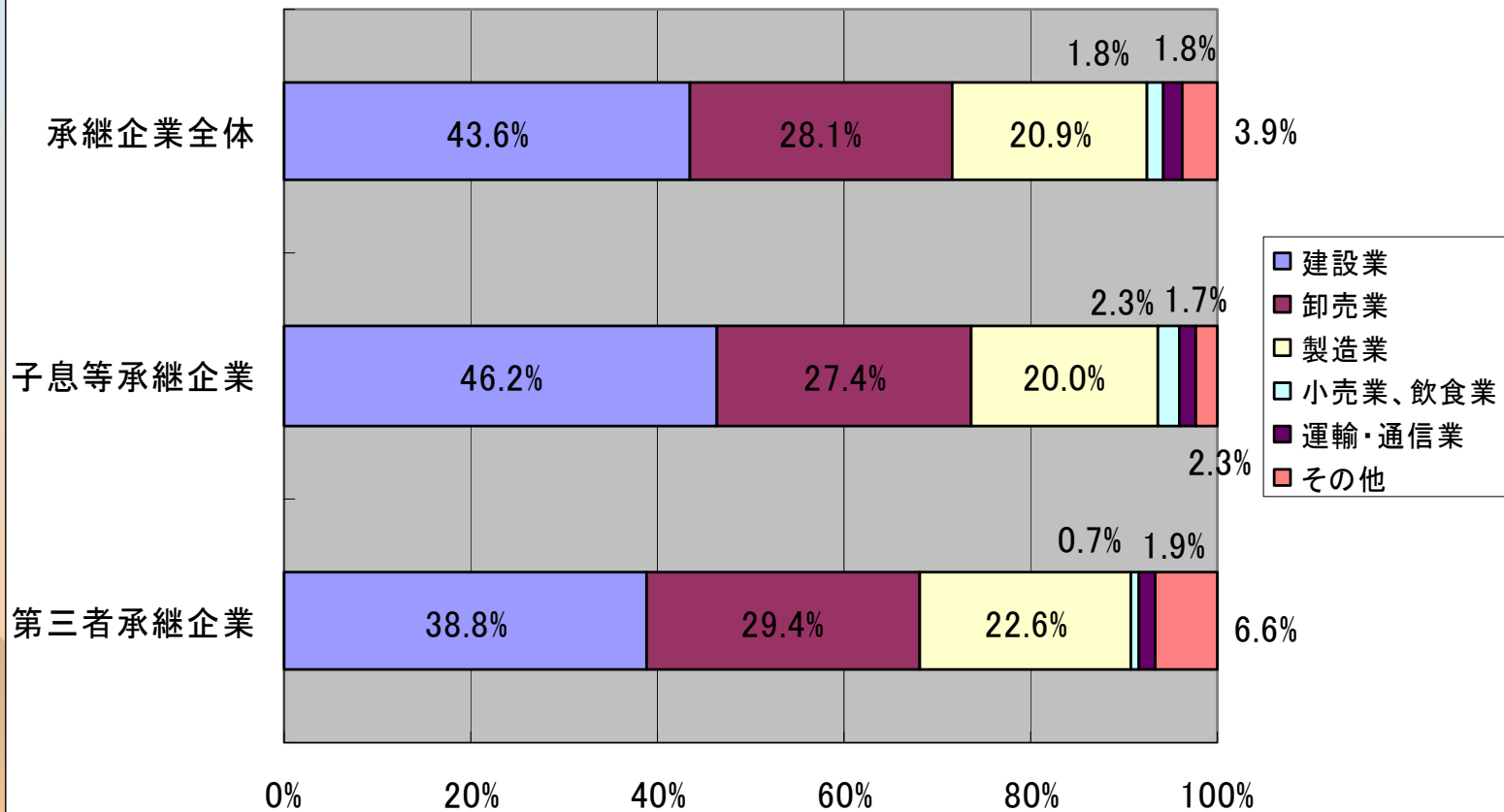
基本統計量(4)

承継タイプ別の従業員成長率
(n=1194)



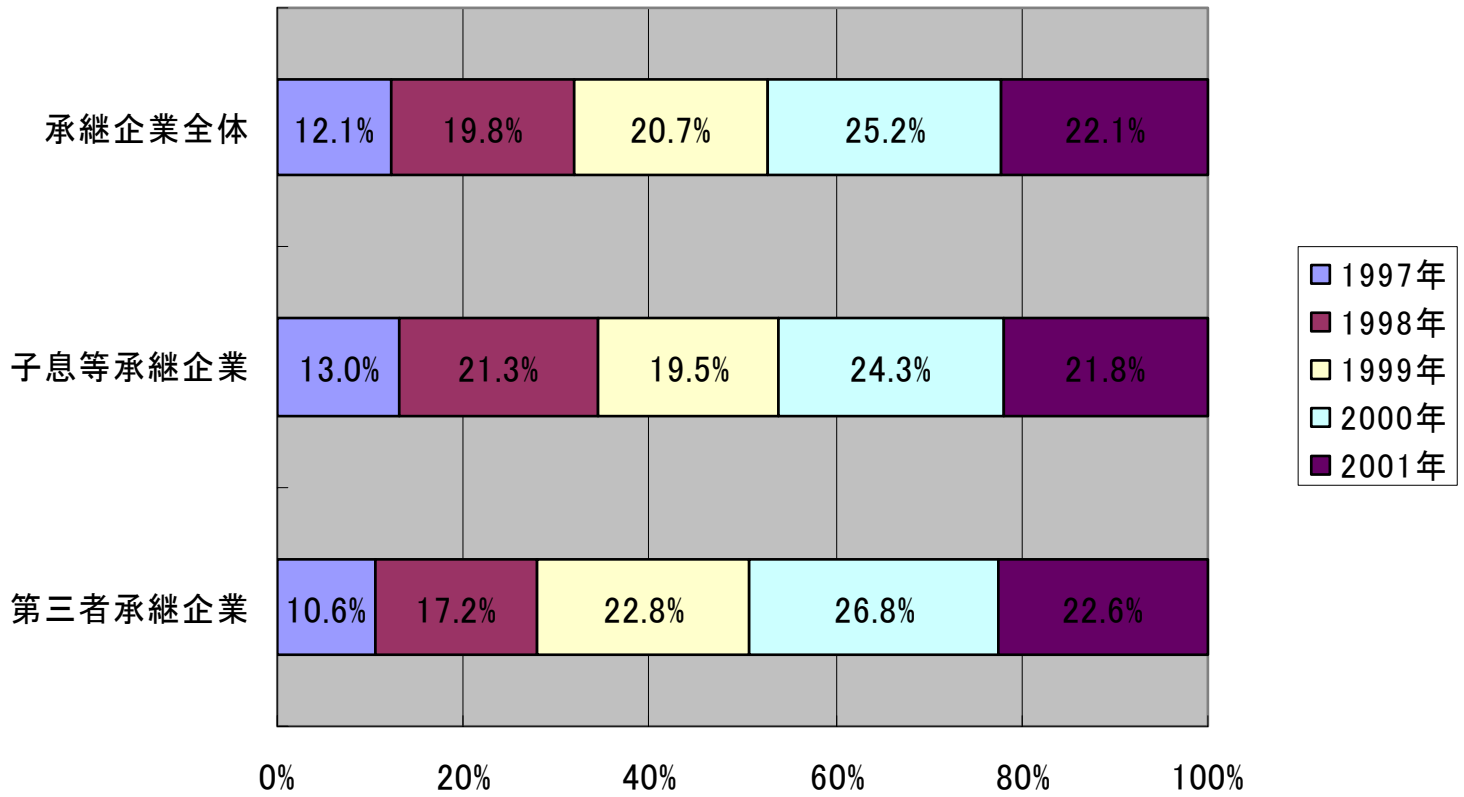
基本統計量(5)

承継タイプ別の業種別企業数



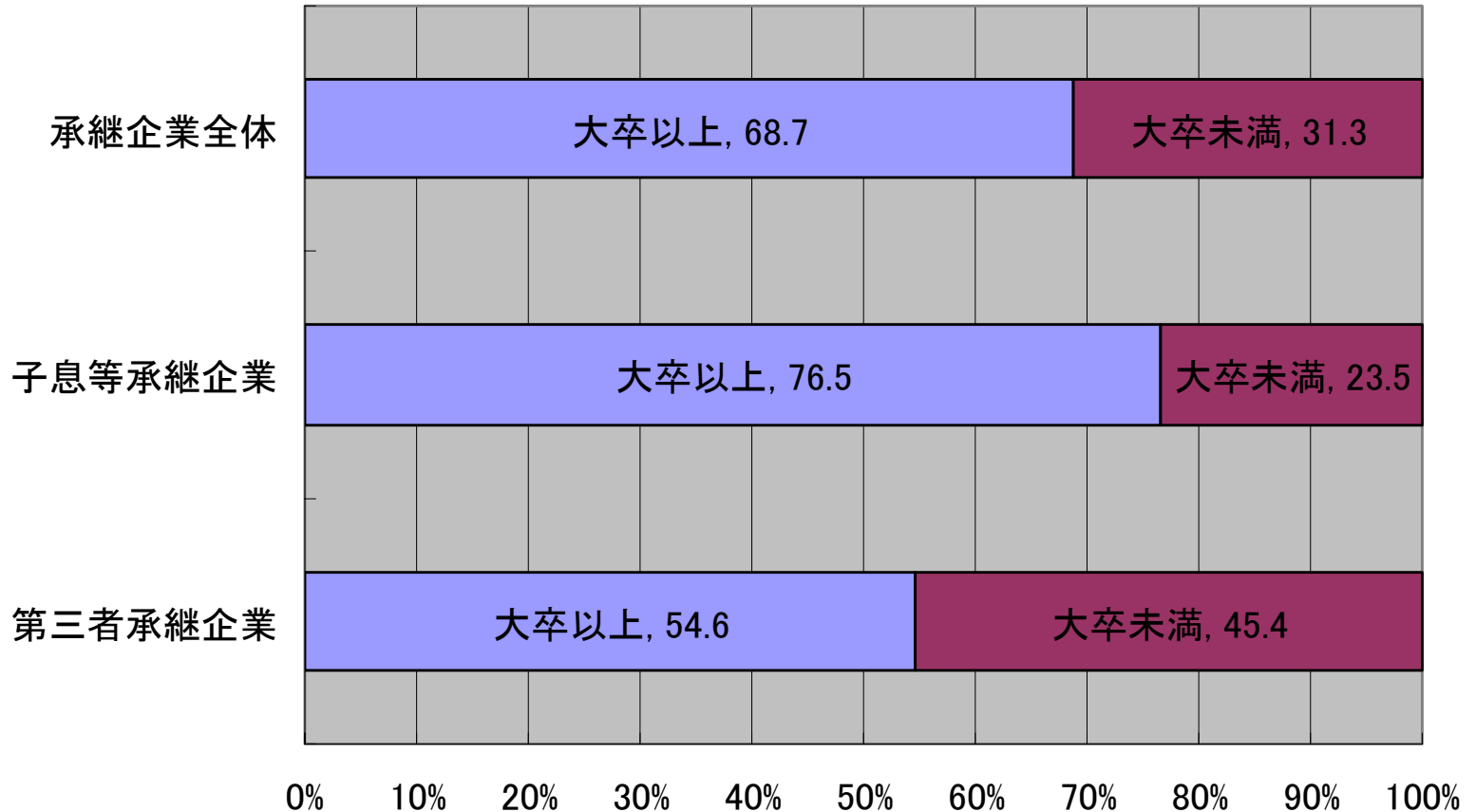
基本統計量(6)

タイプ別の承継年別企業数



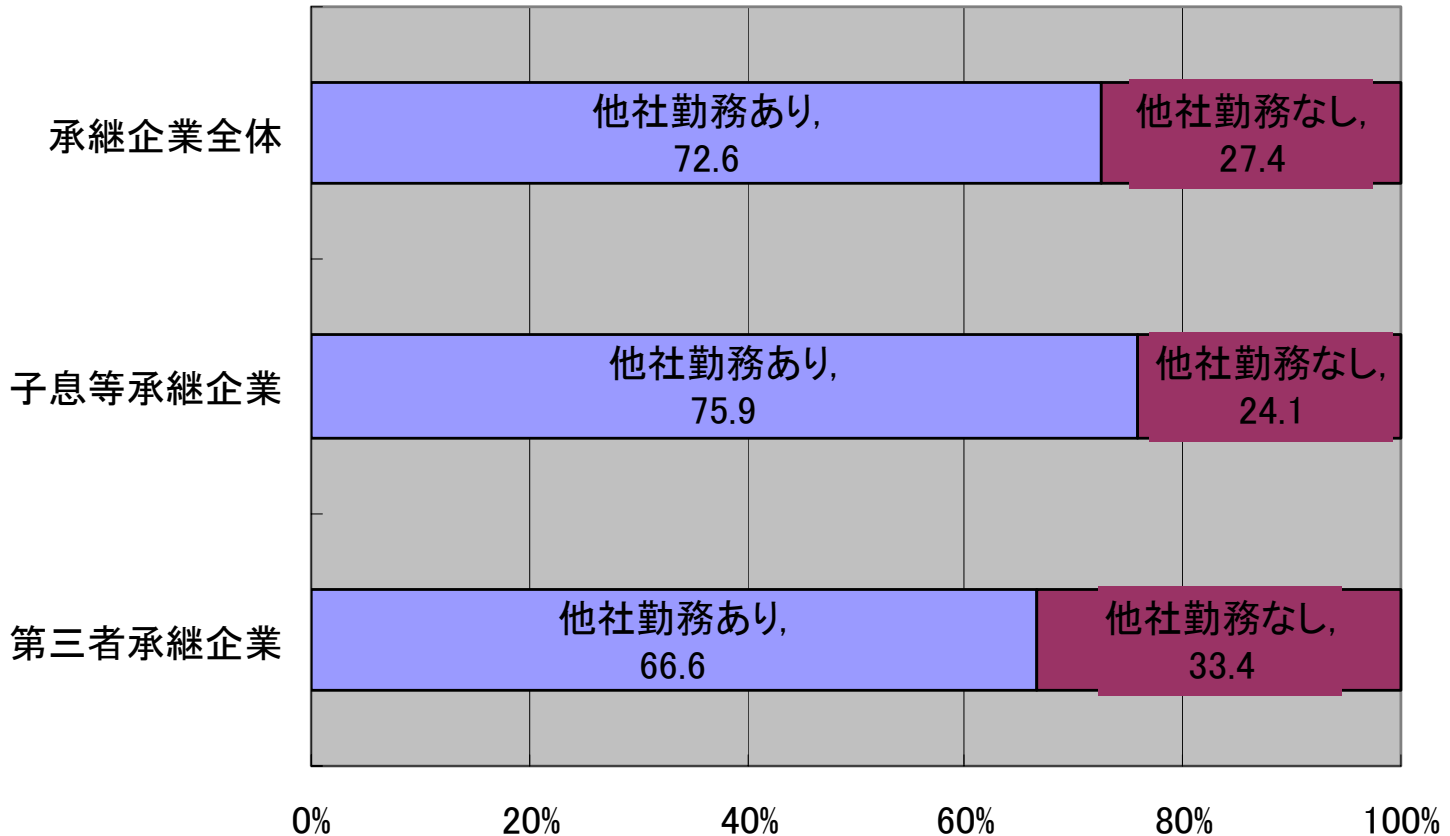
基本統計量(7)

承継タイプ別の最終学歴

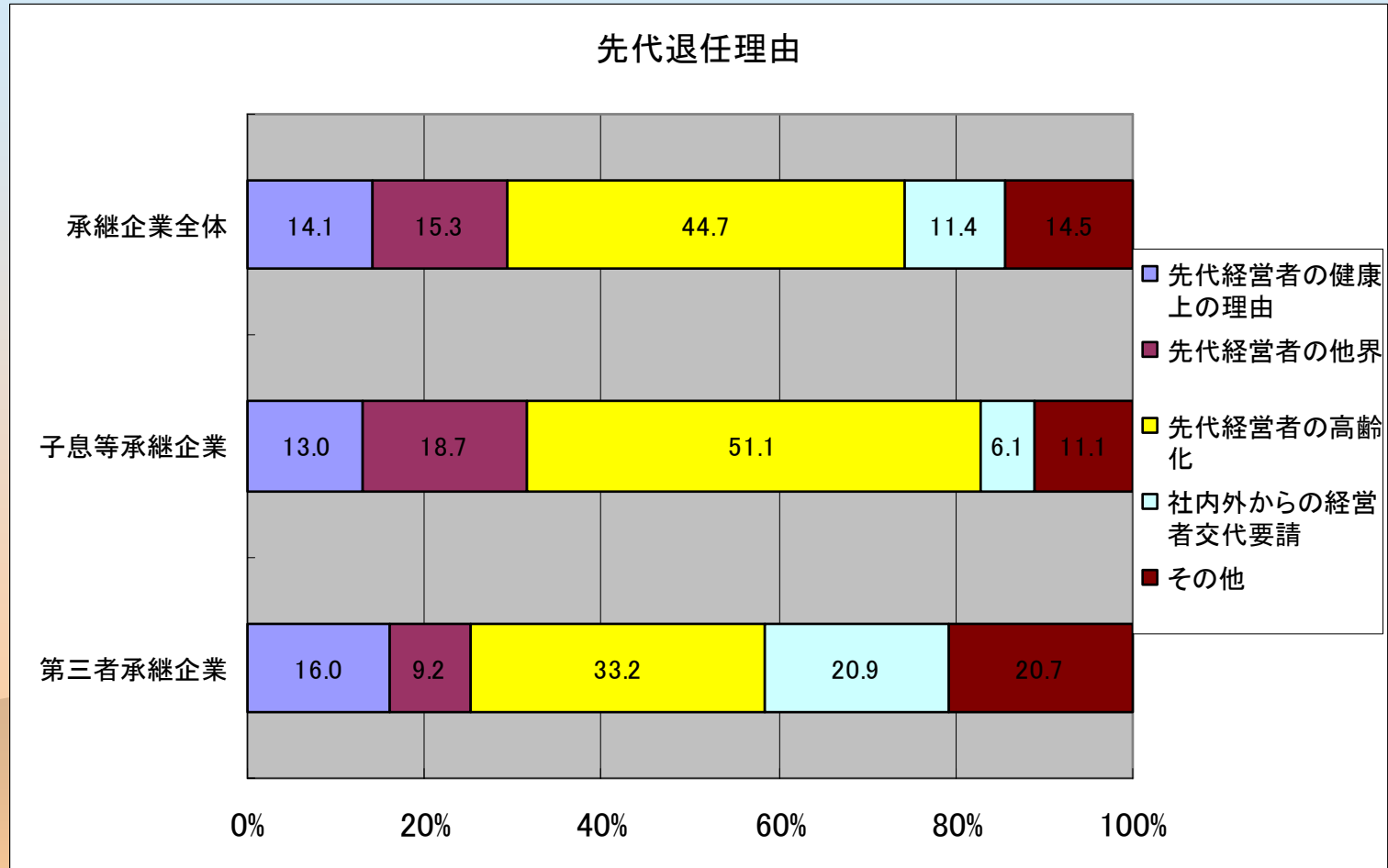


基本統計量(8)

承継タイプ別他社勤務経験



基本統計量(9)



6. 推計結果(1)

(本稿第3表:企業属性と子息等承継の関係)

- 企業年齢が高い企業ほど、子息等承継の確率が高まる。
- 企業規模が大きいほど子息等承継の比率は低くなる。
- 先代の他界、高齢化は子息等承継に繋がりがやすい
- 建設業、小売業、飲食業では子息等承継が多い。

6. 推計結果(2)

〈承継後の企業のパフォーマンス(本稿第4表 I)〉

(1) 全サンプルによる基本的分析と考察

① 承継時企業規模が小さいほど

② 承継後の経過年数が長いほど

③ 高学歴の承継者ほど

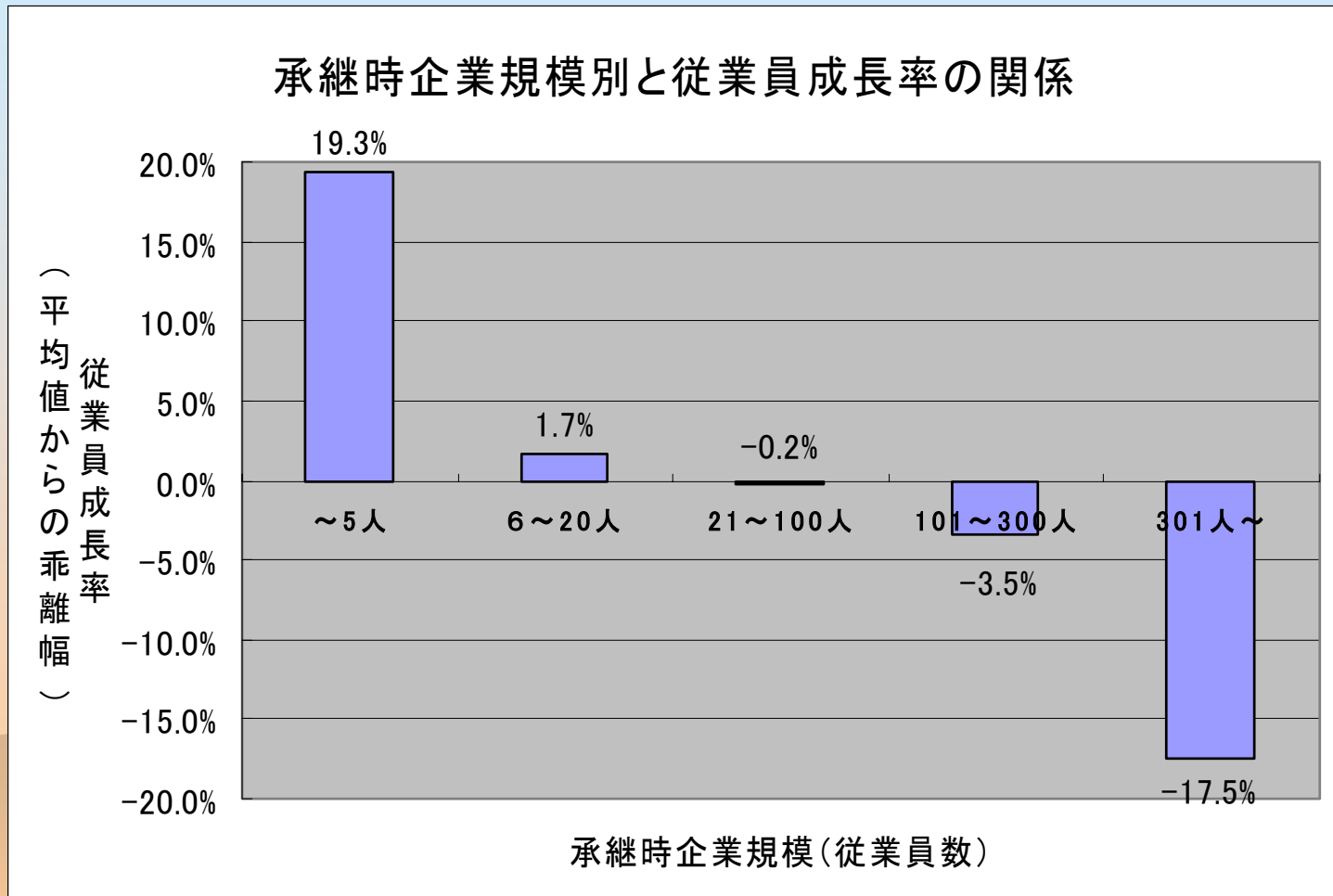
企業のパフォーマンスは高くなる。

→ ②は「世代交代による調整期間」の存在を示唆、創業との大きな差

→ なお、子息等承継と第三者承継、他社勤務経験の有無による差はない。

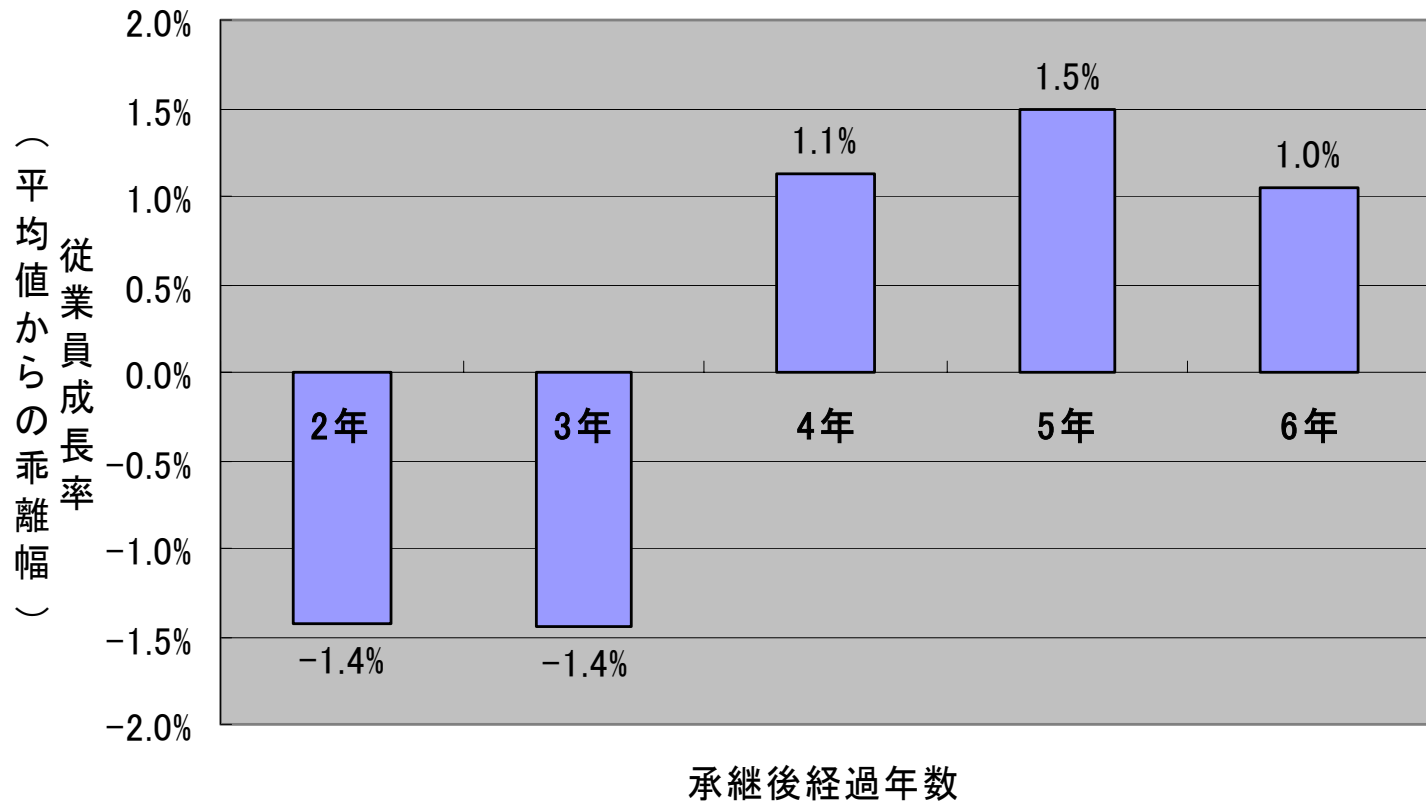
→ また、承継最適年齢は57歳 意外と高齢

6. 推計結果(2)のグラフ①



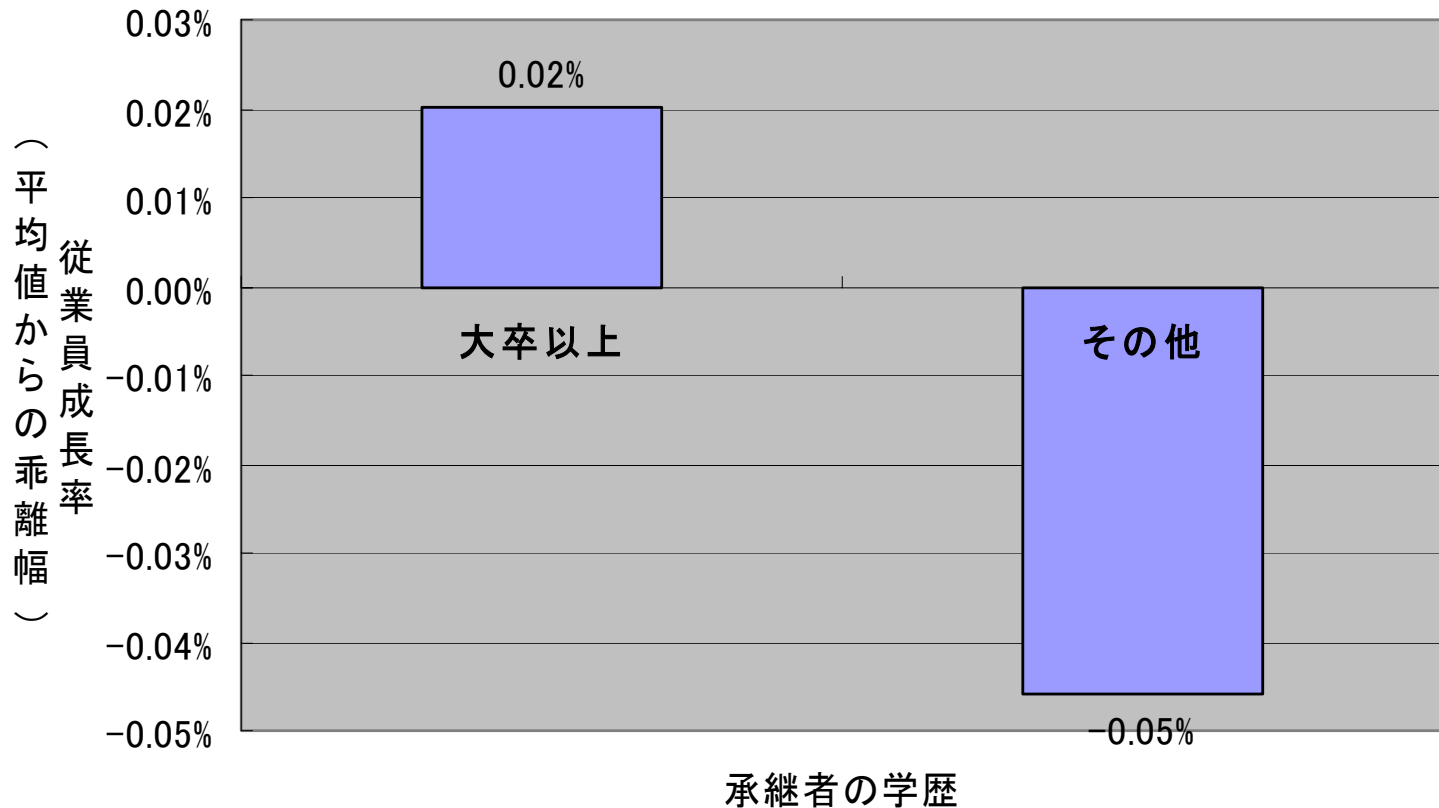
6. 推計結果(2)のグラフ②

承継後の経過年数と従業員成長率の関係



6. 推計結果(2)のグラフ③

承継者の学歴と従業員成長率の関係



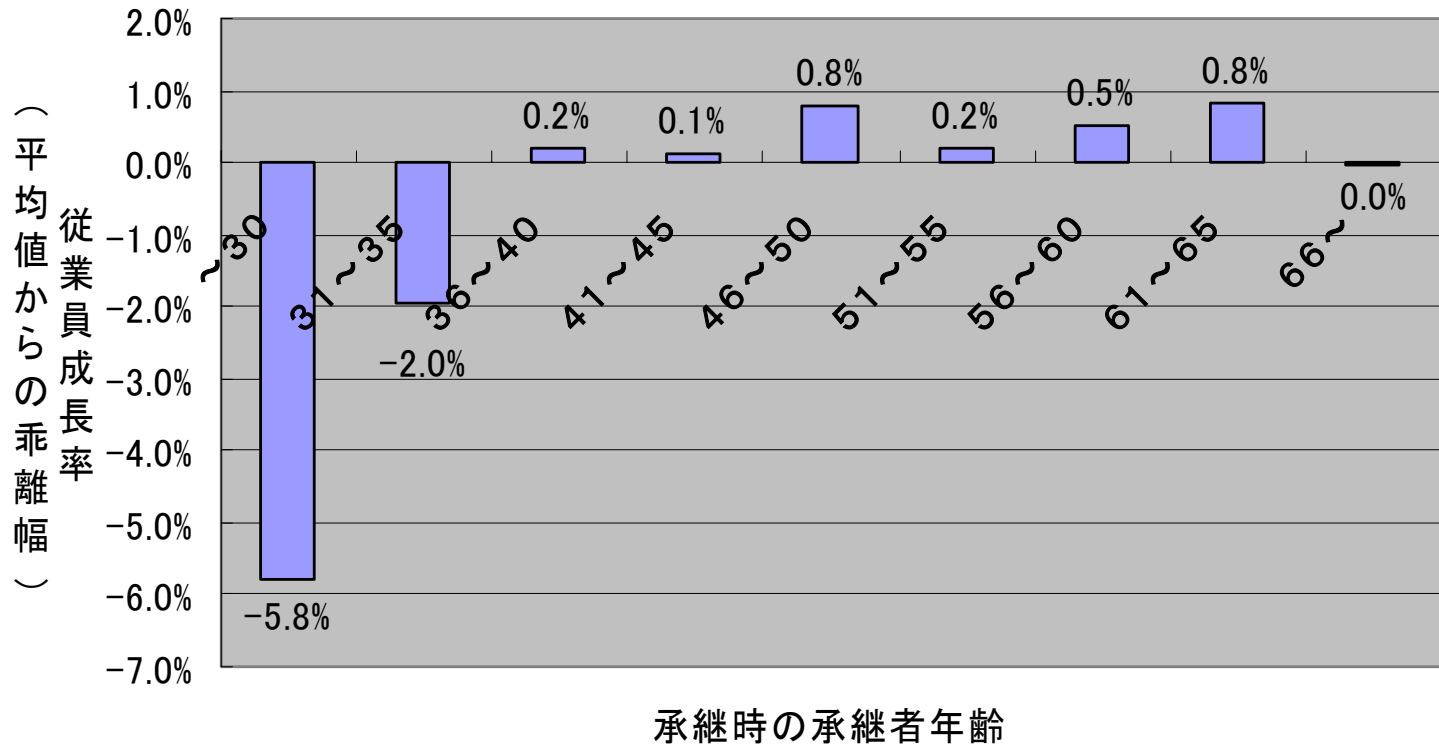
6. 推計結果(3)

〈子息等承継と第三者承継を分けた結果(本稿第4表Ⅱ、Ⅲ)〉

- ①子息等承継では承継年齢について最適年齢が存在する(55歳 意外と高齢)
- ②第三者承継では学歴が承継後のパフォーマンスにプラスに作用する(→学歴のシグナル効果?)
- ③子息等承継では企業年齢の要因が承継後のパフォーマンスにマイナスに影響する

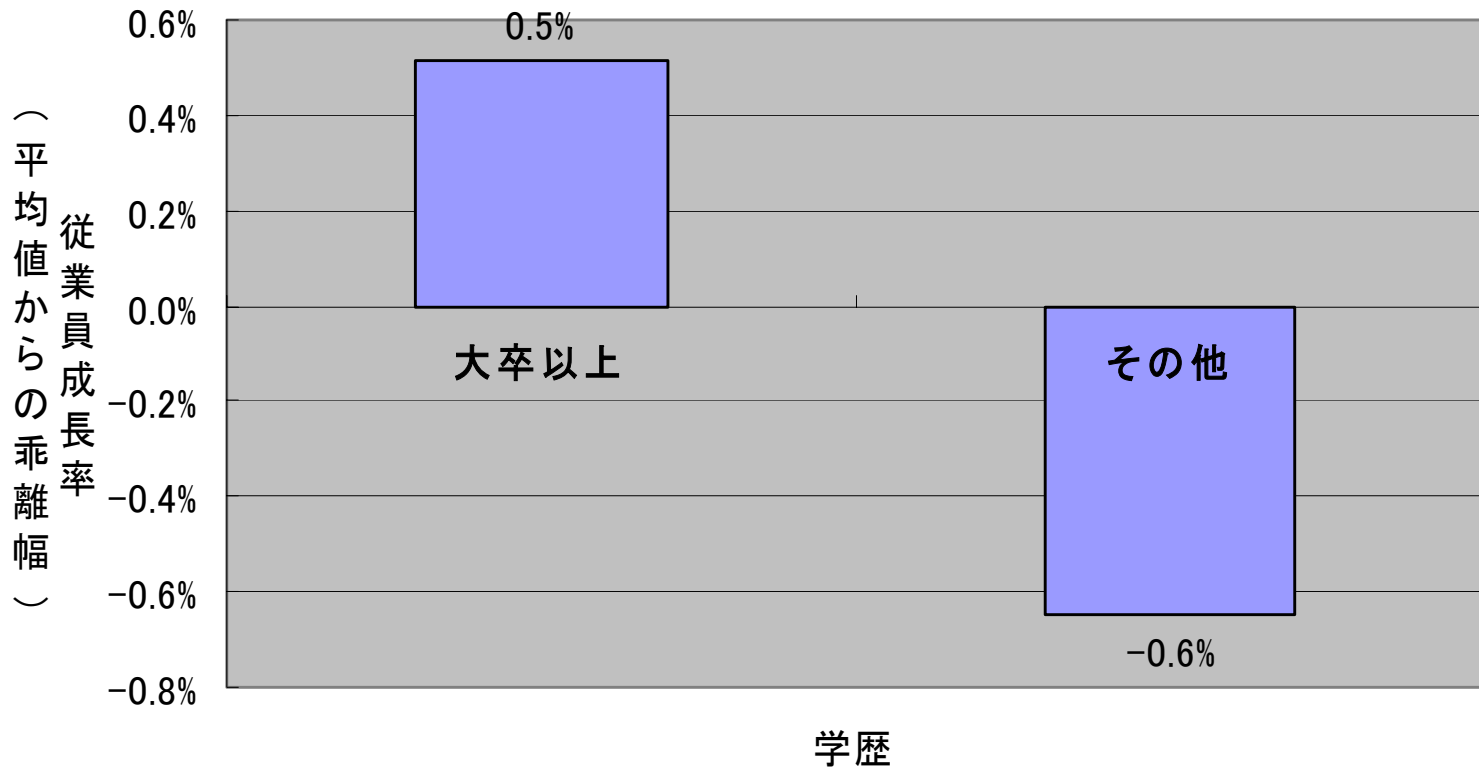
6. 推計結果(3)のグラフ①

＜子息等承継企業＞
承継時の承継者年齢と従業員成長率の関係



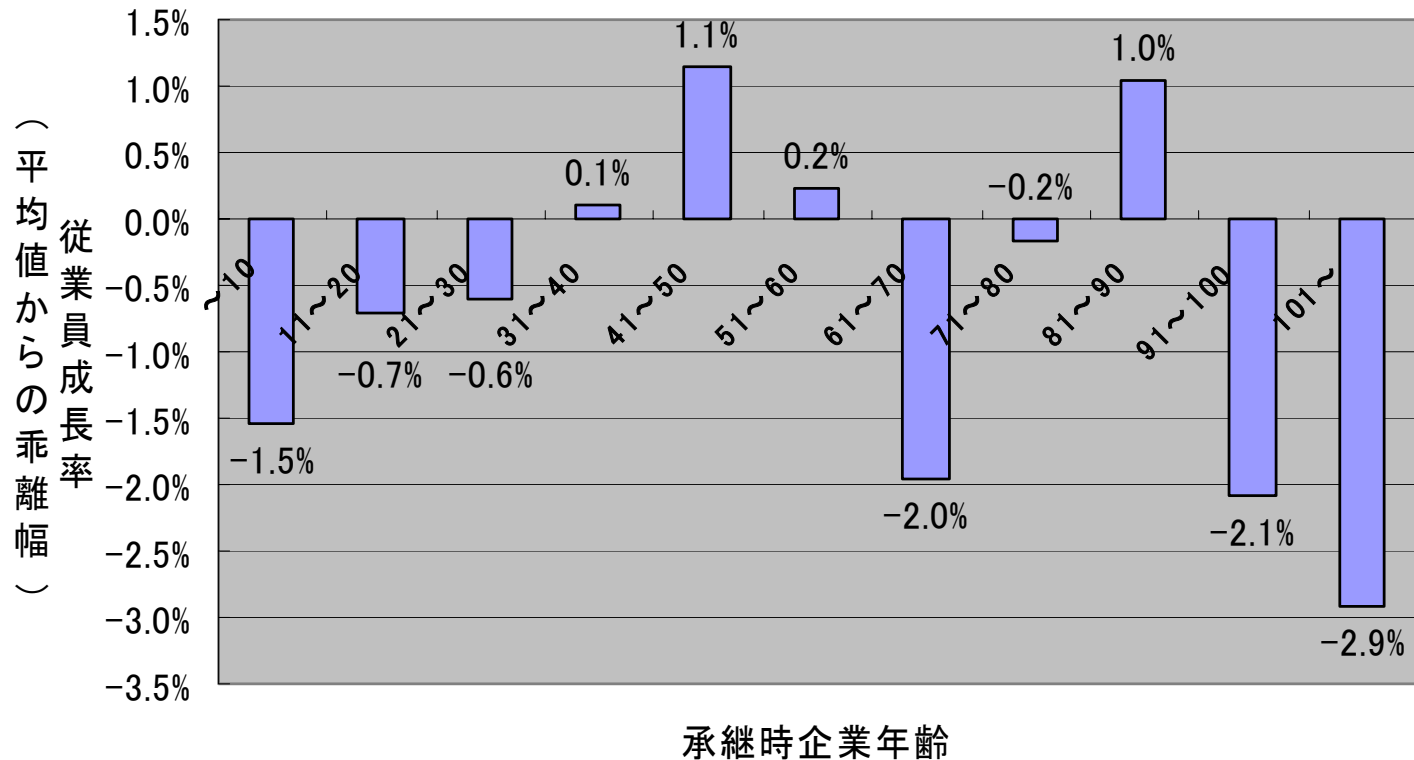
6. 推計結果(3)のグラフ②

＜第三者承継企業＞
経営者の学歴と従業員成長率の関係



6. 推計結果(3)のグラフ③

＜子息等承継企業＞
承継時企業年齢と従業員成長率の関係



6. 推計結果(4)

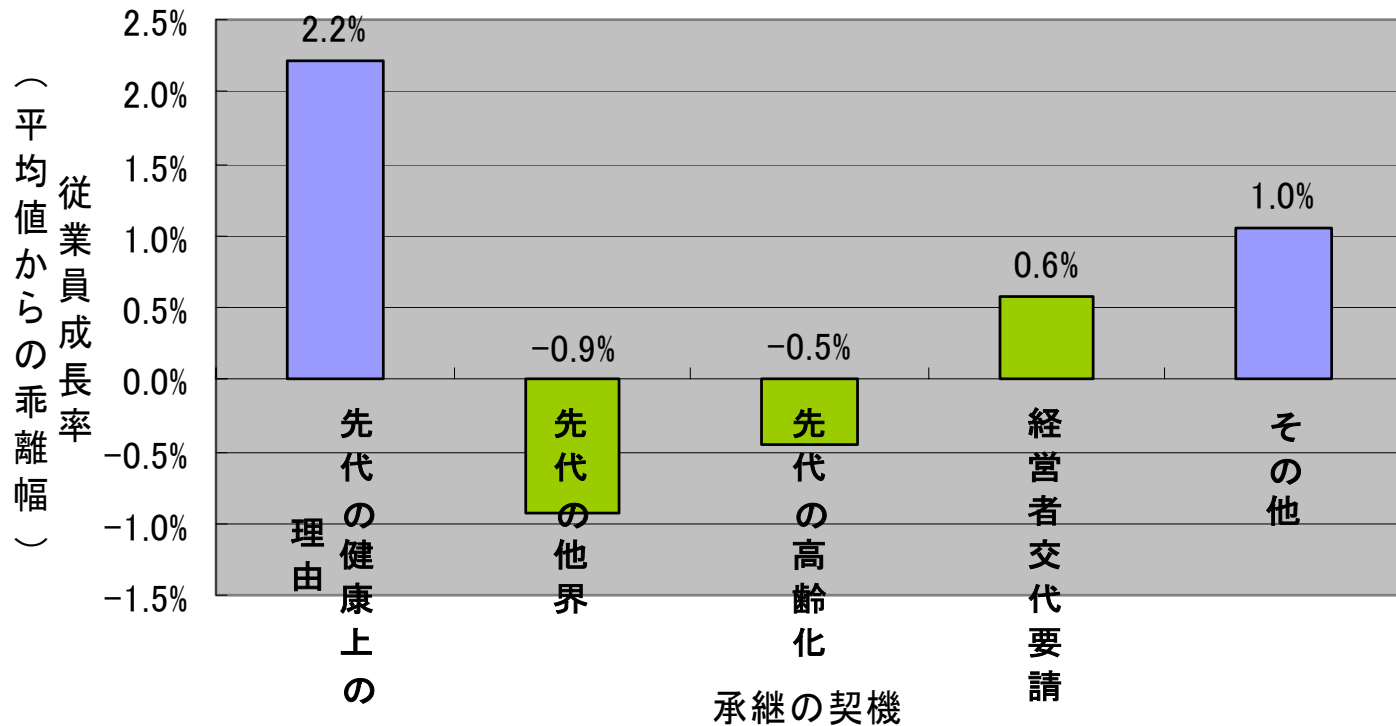
(2) 子息等承継、第三者承継による更なる分析と考察 －承継の契機の影響－(本稿第4表Ⅳ、Ⅴ)

- ・ 子息等承継においては、「先代の他界」、「高齢化」、「内外からの経営者交代要請」を契機とする承継では、パフォーマンスが有意にマイナス
 - 先代の他界等を契機とした承継では、子息が後継者に選任される傾向が強いが、結果として得られるパフォーマンスは低い
 - 準備不足の承継？



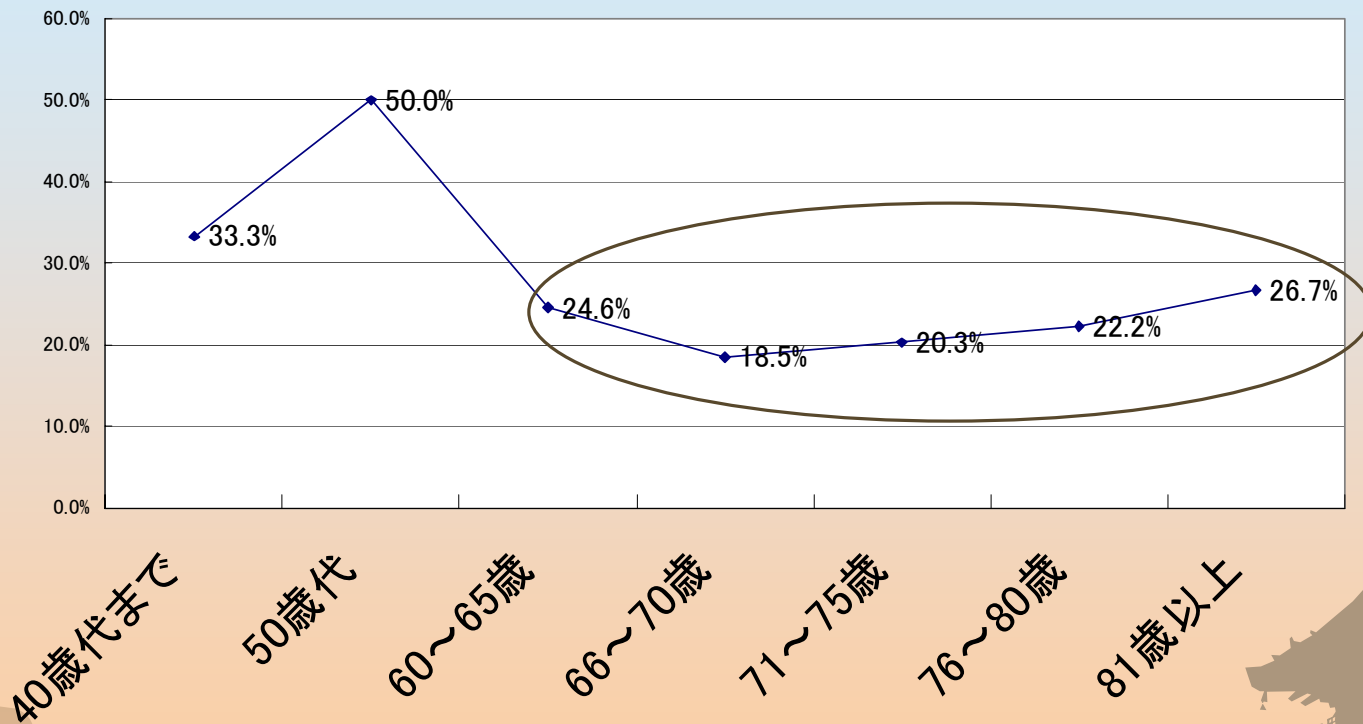
6. 推計結果(4)のグラフ

＜子息等承継企業＞
承継の契機と従業員成長率の関係



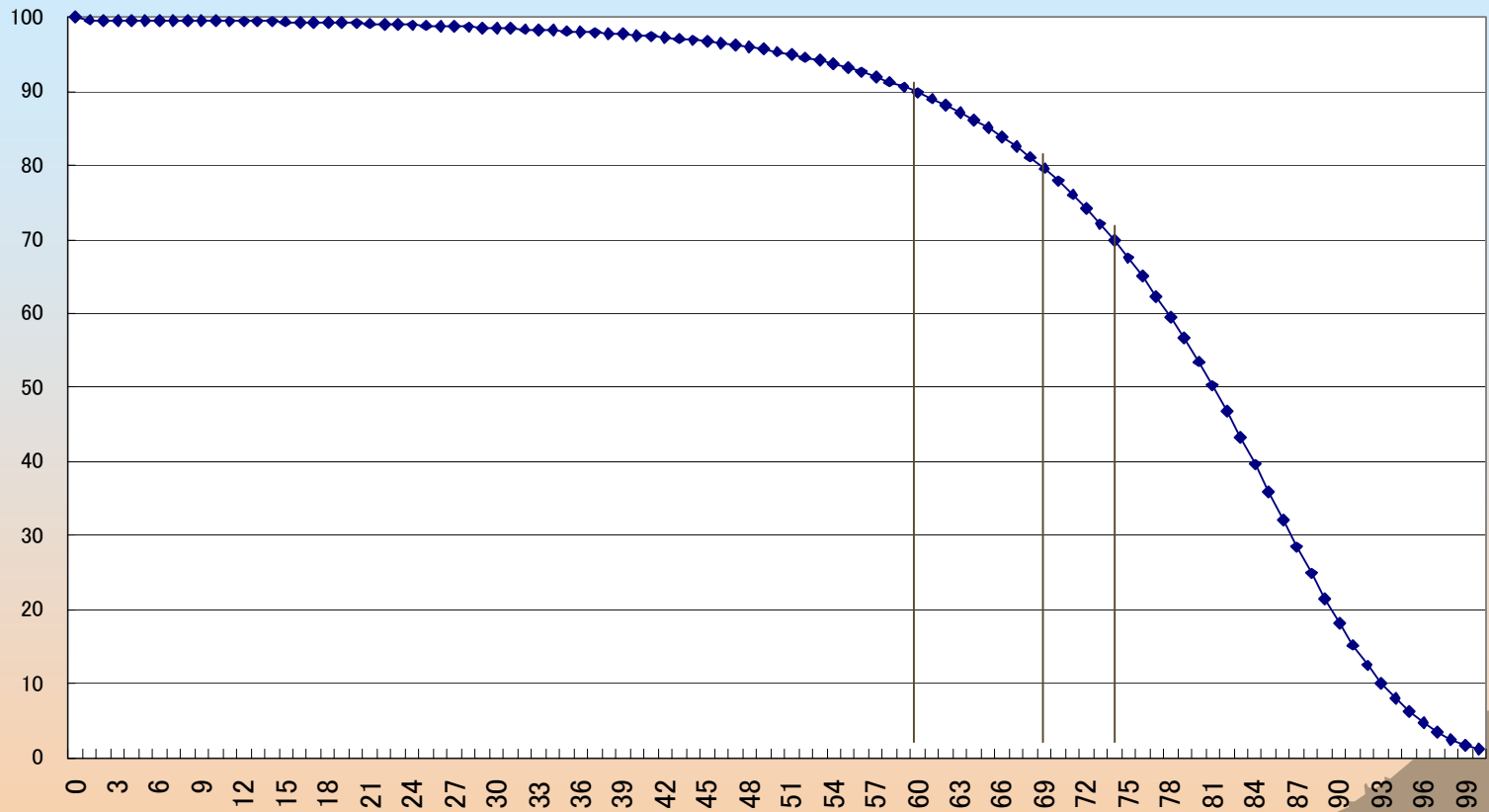
承継時の先代の年齢が65歳以上でも承継準備期間が無い場合が四分の一存在

第4図 先代の承継時年齢別承継準備期間なしの割合



中小企業の事業承継において先代が高齢の場合でも、準備不足のものが存在する可能性

第5図 平成13年度死亡率表(男性)



資料：国立社会保障・人口問題研究所「平成13年簡易生命表」

6. 推計結果(6)

→ Suggestion

〈経営者の課題〉

子息等に事業承継する場合、経営者は自らの他界による事業承継の混迷は避けるべきである→準備期間、後継者指名

〈政策面の課題〉

事業承継の円滑化のため、準備期間のある事業承継を促すことが必要(税制等)

7. 総括(1)

〈本稿のまとめ〉

- (1) 子息等承継と第三者承継では、承継の対象となる企業の属性、承継後のパフォーマンスの決定要因が大きく異なる
- (2) 子息等承継の対象となる企業は、企業年齢が高く、収支基調が黒字の企業、かつ、先代他界、高齢化により承継に至った企業である
- (3) 子息等承継と第三者承継での承継後のパフォーマンスに有意な差はない
- (4) 子息等承継、第三者承継のいずれにおいても承継発生からの経過期間が長いほど、パフォーマンスが好転する(調整期間の存在)

7. 総括(2)

- (5) 子息等承継では50歳代半ばが承継の最適年齢であるが、第三者承継では、年齢の承継後のパフォーマンスに与える影響は有意ではない
- (6) 第三者承継では、高教育がパフォーマンスにプラスの影響を与える
- (7) 子息等承継のパフォーマンスは、退任理由が他界、高齢化等の場合、悪化する



7. 総括(3)

〈今後の研究課題〉

事業承継は、先代が存在する分、分析枠組が複雑である。本稿の分析でも、先代の時代の業績、先代と承継者の承継後の関係等の要因が組み込まれていない。以って、今後の課題とする。

