

## 【研究区分：地域課題解決研究】

研究テーマ：呉市中小企業・小規模企業の事業承継と経営管理に関する研究 —管理会計問題を中心に—	
研究代表者：地域創生学部 地域創生学科 地域産業コース 准教授 足立洋	連絡先：adachi@pu-hiroshima.ac.jp
共同研究者：なし	
<b>【研究概要】</b> 呉市中小企業・小規模企業において、後継者の確保状況と管理会計の実践状況との関係についての分析を行った。その結果、従業員数5名以下の小規模企業では、それ以上の規模の企業に比べて圧倒的に廃業予定企業の割合が高かった。一方、この層においては、後継者が確定している企業では廃業を予定している企業に比べ、経営情報を従業員等に共有している傾向が確認された。これを受け2022年度以降は、このように後継者確定企業において経営管理の仕組みが整備されている傾向が実際にあるかどうかを検証する予定である。	

### 【研究内容・成果】

#### 1. 研究内容

2021年度の主な研究内容は以下の通りである。

- ① 2020年度地域課題解決研究で実施したアンケート調査の集計・分析
- ② 上記アンケート結果に関する報告書の執筆・出版とアンケート回答者（希望者のみ）への配布
- ③ 呉市中小企業へのインタビュー調査

上記のアンケート調査結果の解釈を補強するため、呉市の食品加工企業の3代目経営者へのインタビューを実施した。内容は、父親が経営していた同社を継承することになった経緯と、業績のV字回復に向けて取り組んだ施策、そして管理会計の実践状況についてである。

- ④ 呉市中小企業を対象とした、新規のアンケート調査の実施

2020年度のアンケート調査では、主に管理会計の実践状況と後継者の確保状況を中心に質問を行った。これに対して今年度は、管理会計システムは他の管理システムと相互に機能を補強しながら機能している（Otley 1980）ことを考慮に入れ、他の経営管理の仕組みをも考察対象に含めたうえで、マネジメント・コントロールの実践状況と後継者の確保状況を中心に調査を行った。また、回答者の便宜を考え、オンラインでの調査とした。

なお、2021年度の研究成果の主要部分は、上記①・②に関するものである。そこで、2.ではそれについて記述する。

#### 2. 研究成果

前述のアンケート調査の集計・分析を行った結果、以下の1～4の点が明らかになった。

##### 1 業種ごとの業績・後継者確定状況の特徴

- ① 売上高利益率が上昇傾向にあるのは不動産業・物品賃貸業、専門・技術サービス業、運輸業などであり、減少傾向の業種は、製造業、小売業、飲食・宿泊サービスなどである。
- ② 建設業や製造業は、事業継続を何らかの形で予定する企業が多い。ただし、建設業では比較的多くの企業が後継者を確保しているのに対し、製造業では後継者「未定」の企業が多い。一方、小売業では、経営者の平均年齢が高い中で、回答者が後継者「確定」企業と「廃業予定」企業に集中している。

##### 2 従業員数規模ごと、および経営者と創業者の血縁関係ごとの特徴

- ① 「廃業予定」企業の大半は従業者数5名以下、あるいは売上高5千万円未満の小規模事業者であった。

- 
- ② 創業者本人が経営者である場合には、すでに廃業を予定しているケースが多い。
  - ③ 創業者の親族が経営者である場合には、後継者探しをまだ行っていないケースが多い。
  - ④ 創業者の親族以外が経営者である場合には、後継者の検討や育成の必要性は感じている一方でまだ確定にまでは至っていないケースが多い。

### 3 経営管理の整備度と後継者確定状況との関係性

- ① 現経営者が創業者の場合、5名以下の後継者「確定」企業では、経営管理の仕組みを整備し、経営情報を社内外の関係者と共有して、業績の維持・向上を目指す傾向にある。
- ② 一方、現経営者が創業者の親族である場合には、創業者自身が経営者である場合に比べると、経営管理の整備度が全体として高まる。その結果、後継者「確定」企業では経営管理の整備度が高めになるという傾向は変わらないものの、他の企業群との差は小さくなる。
- ③ 従業員数が5名以下の企業の場合、現経営者が創業者と血縁関係を有さないケースでも、後継者「確定」企業の経営管理の整備度が高くなる傾向が確認された。
- ④ ただし、一般的には、企業の規模が拡大するにつれ、経営管理の整備の必要性が高まる。このことから、6名以上の企業では、後継者の確定状況による経営管理の整備度の差は小さくなっている。

### 4 子供の人数と後継者確定状況との関係性

- ① 現経営者が創業者本人か創業者の親族である場合には、男の子の人数が後継者の確定状況に影響を及ぼしている可能性が高い。その一方で、女の子の人数については、特に後継者確定に影響を示すようなデータは確認されなかった。
- ② 経営者が創業者と血縁関係を持たない場合には子供の人数には影響力は観察されない。

以上の点から、呉市企業の今後の事業承継のあり方について、以下のことを推察している。

第一に、比較的「廃業予定」企業が多かった従業員数5名以下の小規模企業では、後継者を確保できているケースが経営管理の仕組みを整備できているケースでもあるという傾向が確認された。もちろん、①後継者がいるから経営管理が整備されているのか、②経営管理が整備されているから後継者がいるのか、③それとも上述の傾向がただの偶然にすぎないのかは、インタビューなどによるさらなる調査を経なければ断言できない。

ただ、このうち②の論理に関して言えば、経営者が後継者を確保するうえでは、後継者に自社の事業の実力や重要性、やりがいなどを伝達することが非常に重要な要素になりうることが海外の研究で紹介されている(Hiebl 2013)。この点に注目するならば、より確実な後継者確保のための準備のひとつとして、経営管理の仕組みを整えておくという方向性を考えることはできるかもしれない。

また第二に、承継計画を作成し、社内の関係者と共有しておくことは、円滑な事業承継を行ううえで有効である可能性がある。アンケート調査の集計結果によれば、実はほとんどの場合において、後継者「確定」企業の「承継計画の内部共有」に関する質問の回答平均値が高くなる傾向が確認されている。ここで考えられる第一のケースは、後継者が「確定」した結果として、承継計画が親族や従業員に共有されているというパターンである。

一方で、第二のケースとして、経営者が後継者確保を目指そうと決心した時点から、計画を立てて関係者と共有し、入念に承継を進めた結果として、後継者が確保されたという企業もあるかもしれない。この第二のケースがどれほどの割合を占めているのかは定かではないが、事業承継計画の関係者(後継者、親族、従業員、場合によっては取引先金融機関)との共有が円滑な事業承継に有効であるということは、すでに政策当局(中小企業庁 2016)に加え多くの論者によって提唱されてきたところである。このことからすれば、承継計画の内部共有が後継者の確定に何らかのプラスの影響を与えている可能性は否定できない。さらに言えば、後継者が未定の段階や、事業承継を希望するか否かが曖昧な段階であっても、その考えを可能な範囲で親族や従業員に共有しておくことには一定の意味があるかもしれない。