HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	中小企業の成長戦略に関する研究 ： 事業承継と事業機会の創出からの考察
著者	角田，美知江; Tsunoda，Michie
引用	北海学園大学経営論集，17(4)：137-151
発行日	2020-03-31

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

中小企業の成長戦略に関する研究

～事業承継と事業機会の創出からの考察～

角　田　美知江

要　旨

我が国における企業数の９割，また，雇用の７割を中小企業が担っており，経済の土台を支えている。中小企業が収益力を維持していくために重要なのが，経営者の交代や事業の譲渡（M&A 等も含む）等の「事業承継」である。

中小企業では人的資源に占める経営者のウエイトが大きいことから，経営者自身の能力などが企業の業績に直結しやすいとされている。そのため，経営者は高齢になると意欲や能力，行動力が衰え，企業の活力は低下し，業績も低下しがちになることも考えられる。中小企業が業績を改善し，持続的な経営を行っていくためには，事業承継による若返りが必要となる。

また一方で，中国・韓国・台湾などアジア企業の著しい発展により，大手企業は海外生産や海外調達を進展させているため，特定の国内顧客企業に売上の大半を依存する中小企業にとって厳しい状況となっている。そのため，中小企業にとっても海外輸出や海外生産といった国際化を志向・実現することが，事業継続上の課題の１つとなっている。

事業機会が生まれる背景には，社会情勢や経営の大きな変動が影響するといわれている。経営者が変わることも経営の大きな変化ととらえることができる。このような機会が企業を変革に導き，新経営者の意思決定によって，国際化を可能にすることも考えられる。

本研究では，中小企業が持続的な経営を行っていくうえで，経営者の高齢化という課題に直面しながらも，事業承継という経営上の変動を利用し，成長し，変革する可能性に注目し考察することとした。

キーワード

中小企業の事業承継，経営者の高齢化問題，中小企業のマーケティング，創造的適応，事業機会の創出，心理的エネルギー

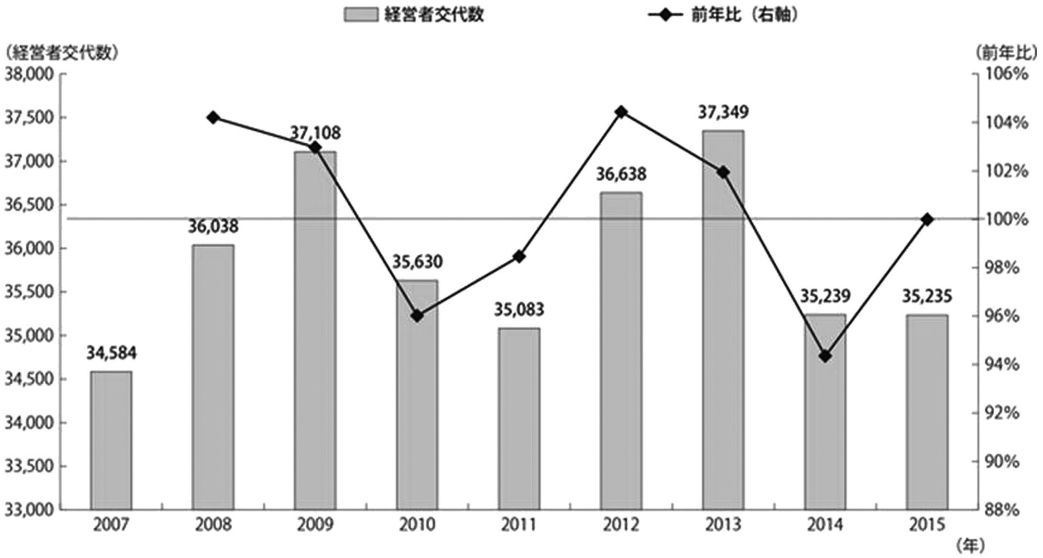
１．はじめに～中小企業における事業承継の現状～

事業承継は，中小企業にとって，創業以来の大きな節目の一つといっても過言ではない。事業承継は，中小企業のライフサイクルを語る重要な柱となる世代交代をテーマとしているからである。

中小企業において経営者の高齢化が進む中で，多くの経営者がいずれ自身の引退と会社を次世代へ承継する場面に直面する。中小企業の中には，経営者の親族や役員・従業員に事業承継していこうとする経営者もいれば，第三者に事業を譲渡・売却・統合（M&A）することで次世代に引き継ぐ経営者もいる。また，経営者の高齢化や後継者難を背景に，廃業を選択する中小企業も存在する。

中小企業庁[1]によると，中小企業の経営者

図 1　経営者交代数の推移（出所：平成 28 年度中小企業白書）

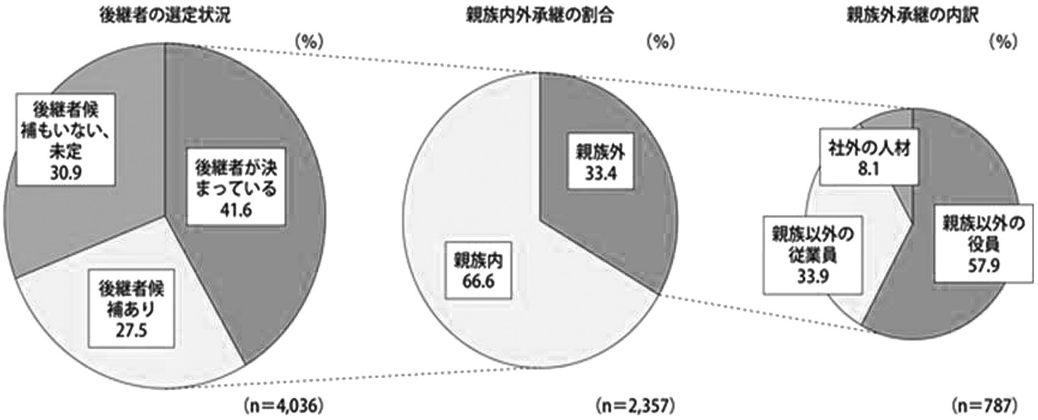


年齢のピークは 1995 年から 2015 年までの 20 年間で 47 歳から 66 歳へ移動した。中小企業経営者の引退年齢が 70 歳前後であると想定するならば，全てではないにしても，多くの中小企業が今後数年間で事業承継に取り組む必要がある。中小企業の社長交代率の推移を見ると，1991 年～1995 年の 5 年間の平均は 4.54％であったが，2012 年～2016 年の 5 年間の平均では 3.79％となっている。社長交代率の低下傾向だけで事業承継が停滞状態にあると判断することはできないが，多くの企業で社長が交代していない様子は推測できる。前述の中小企業庁の調査による経営者の交代数の推移から見ると（図 1 参照），2007 年以降，おおむね年間に 3.5 万件程度と，横ばいで推移しており，経営者年齢の上昇に伴って，経営者交代数が増加しているとはいえない。

また，事業承継が完了するまでには様々な検討事項が生じる。例えば，事業承継すると言っても親族内で承継するのか，親族外の場合には社外から招聘するのか等，事業承継の実行を行う前の段階でも様々な課題が現れるケースが多い。したがって，早くから事業承継の準備を進めていくことが重要となる。事業承継の形は様々であり，経営者の親族や役員・従業員に事業承継していこうとする経営者もいれば，第三者に事業を譲渡・売却・統合（M&A）することで次世代に引き継ぐ経営者もいる。近年は，親族以外の社内の人材への事業承継が増加しることもわかる（図 2 参照）。しかしながら，その一方で，後継者候補がおらず未定という企業の中には，経営者の高齢化とともに廃業を選択することもある。

平成 28 年に中小企業庁が策定した「事業承継ガイドライン[2]」では，経営者が早期に事業承継に向けた準備の必要性を認識し，自社の経営状況や経営課題等を把握するとともに，それを踏まえた経営改善を行う。その上で，引き継ぐ相手が親族や従業員の場合には，事業承継計画を策定し，経営や資産を引き継ぐ。また，社外への引継ぎを行う場合には，引継ぎ先を選定するためのマッチングを実施し，合意に至れば M&A を実施する。こうしたステップを踏むことが円滑な事業承継を行う上で重要であると指摘している。

図２　中規模法人における後継者選定状況
（出所：平成 28 年度中小企業白書）



２．変化する中小企業の取引環境と事業承継

バブル経済崩壊以降，起業経営を取り巻く環境は大きく変化した。とりわけ中小企業においては，その影響は長期にわたってその業績を低迷させている原因となっている。そした，グローバル化による国際競争の激化や技術革新による製品ライフサイクルの短縮化等の経営環境の変化も生じている。加えて，IoT（Internet of Things），ビッグデータ，AI（人工知能），ロボット等の新技術が発展しつつあり，今後産業構造が急激に変化する可能性も指摘されている。このような変化に適応できなければ，継継して成長を図っていくことはますます難しくなっている。

激変する外部環境とともに近年問題視されているのが経営者の高齢化である。図 3 から中小企業経営者の高齢化が進んでいることが見て取れる。「平成 27 年度中小企業の成長と投資行動に関する調査[3]」によると，経営者が高齢である企業ほど，経常利益は減少傾向であることが明らかにされている（図 4 参照）。特に，小規模事業者で経営者の年齢が 70 歳以上になると，その約 7 割で利益が減っている傾向にあることが調査により判明した。さらに経営者の年齢が高くなると，投資意欲の割合が低下していく傾向にあることも指摘されている。投資別に見ると，人材投資は他の投資に比べ，どの年代で見ても投資意欲が高い傾向であるのに対し，海外展開投資や知財活用投資は全年代で投資意欲が低い傾向になっている（図５．６参照）。

経営者の高齢化は，過去の成功体験へのこだわりや時代に即した経営方針を打ち出せないほか，後継者がいない場合は生産性向上につながる投資にも消極的で，業績悪化につながっているとみられている。

我が国の製造業の特徴的な取引形態として，下請取引構造がある。下請取引とは，自社より規模が大きい企業等から製造，修理，情報成果物作成，役務提供の委託を受けることであるが，特に製造委託については大企業を中心とした「系列」構造がみられた。こうした系列関係は大企業－中小企業間で構築されたものであるが，大企業にとってみれば下請企業と長期的取引関係として継続できるメリットがあり，一方下請企業としても，「仕事量が安定している」，「独自の営業活動が不要といった広告宣伝等の販売活動に経営資源を注力しなくてもよい」等というメリットがあった。しかしながら，グローバル化の進展，不

図 3　年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布
（出所：平成 29 年度中小企業白書）

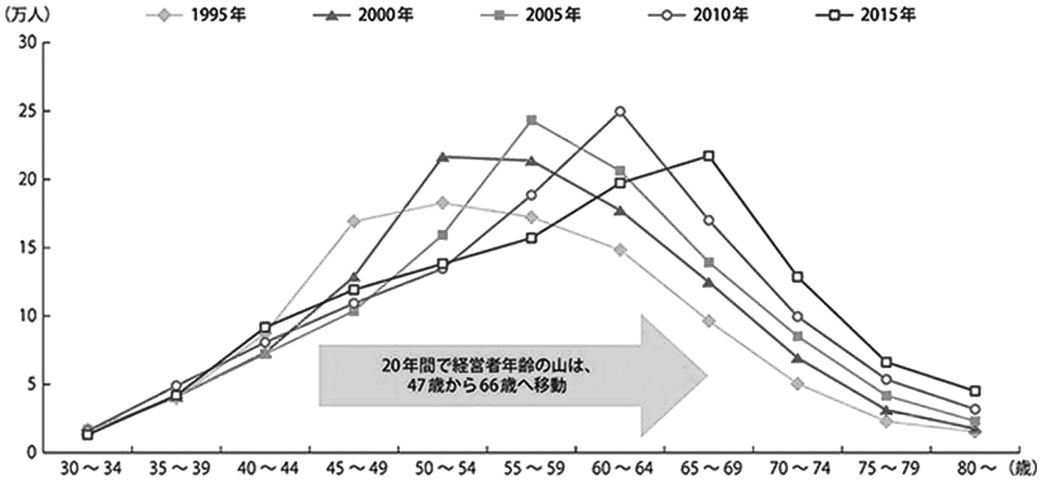
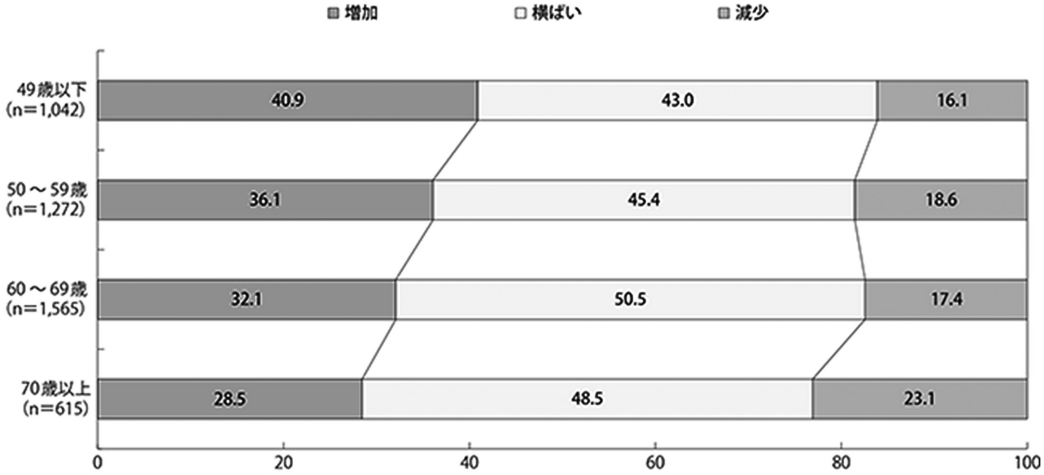


図 4　経営者の年齢別にみた今後の売上高推移の見込み
（出所：平成 27 年度中小企業の成長と投資行動に関する調査報告書）



況の長期化などで，こうした下請取引環境は変化しつつある。大企業の生産拠点の移転や，大企業自身の業績悪化等により，「系列」を維持していくメリットや体力が失われており，下請企業からみても下請であるメリットは失われてきたのである。

このように，これまで日本を支えてきた下請企業は徐々に減少していく傾向にある。このように安定的経営が崩壊しつつある中で，経営者の高齢化の問題は，中小企業を廃業へ追い込む可能性を高めている。

3．経営者の役割

3.1．経営者の役割

バーナード（1968）[4] は，「人間協働における最も一般的な戦略的要因は管理能力である」として，道徳的創造を行えるリーダーシップ

図５　経営者の年齢別にみた投資意欲
（出所：平成 27 年度中小企業の成長と投資行動に関する調査報告書）

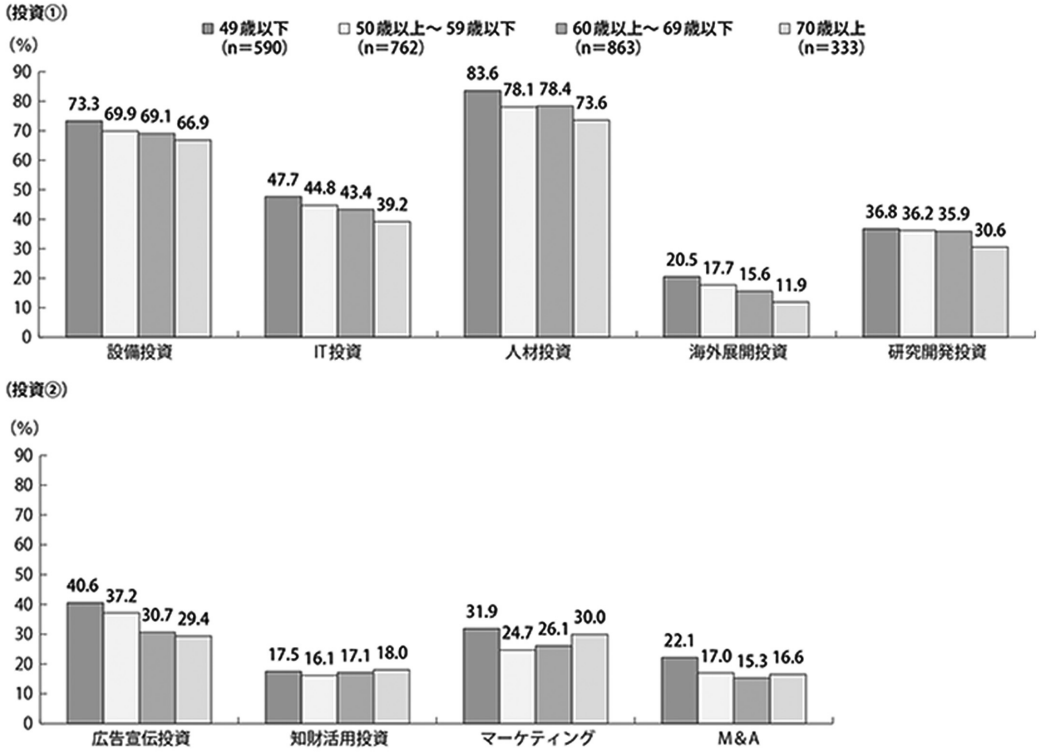
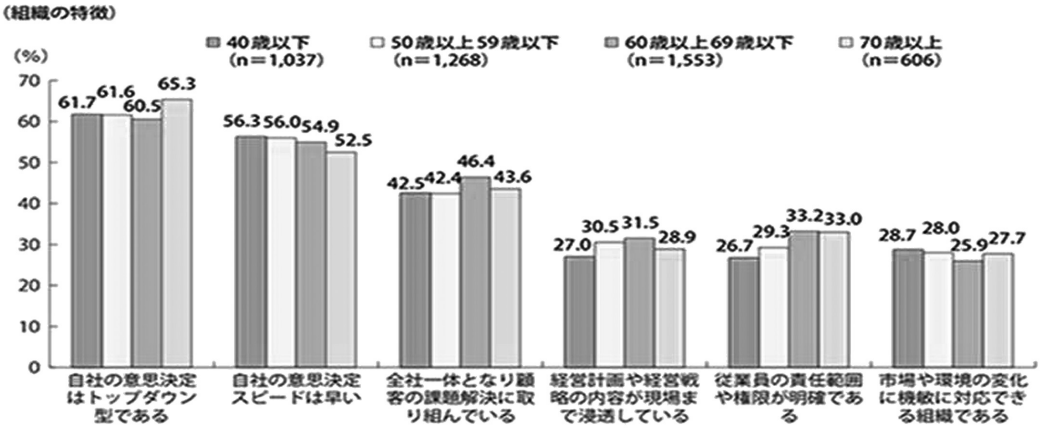


図６　経営者の年齢別にみた企業風土
（出所：平成 27 年度中小企業の成長と投資行動に関する調査報告書）



の存否が組織の存続にとって重要な課題であることを示唆している。また，「組織の存続は，それを支配している道徳性の高さに比例する。すなわち，予見，長期目的，高遠な理想こそが協働が持続する基盤なのである。」とし，「組織の存続はリーダーシップの良否に依存し，その基礎にある道徳性の高さから生ずる」としている。

そのうえで，「管理責任とは，主としてリーダーの外部から生ずる態度，理想，希望などを反映しつつ，人々の意思を結合して，人々の直接目的やその時代を超える目的を果たさせるよう自らを駆り立てるリーダーの能力である。これらの目的が低く，時間が短いときでさえも，人々の一時的な努力は，人の助けをかりない一人の人を超越する，生命力のある組織の一部になる。これらの目的が高く，多くの世代の多数の人々の意思が結合されるときには，組織は永遠に存続することとなる。」とし，組織のリーダーすなわち経営者の役割について述べている。

経営者に求められる役割には様々なことが考えられる。ペンローズ（1980）[5] は経営者用益の不均衡が，経営の効率化と拡大を促進するとし，経営者機能の効率化と専門化を説いており，企業の内部から企業の成長を論じた。さらに，シュンペーター（1998）[6] の「新結合＝技術革新」理論による経済の創造的破壊という革新活動の原動力として企業者精神をもった中小企業経営者の役割が評価されてきた。中小企業の社会的経済的役割においても自由主義経済体制において企業家的才能の持ち主に対して，新たに企業を起こす機会を提供する事があげられている。以上のことからリーダーシップを発揮し，新しいことを実行する意思決定を行うことが企業家機能の本質といえる。また，企業家の利益は，この新結合の成功によって生ずるものと考えることができる。

ここで企業の外部環境の歴史的変化とマーケティング・コンセプトの変遷の視点から企業経営者の役割について振り返る必要がある。我が国における会社という組織[7] の多くは，株式会社という法律的な形態をとっている。株式会社制度のメリットの 1 つに資源の調達が容易になることがあげられる。このメリットは，資本と経営者という 2 つの重要な資源の調達を容易にしたことである。資本の巨大な規模での調達が，有限責任での少額出資も可能という原理によって容易となった。多くの出資者から幅広い資金を募ることが可能になったのである。そして，経営者という人材においても，株式会社制度では経営者＝株主である必要がないために，広く人材を登用することを可能にした。すなわち「所有と経営の分離[8]」である。この派生的なメリットとして，事業創造という企業家的活動に対し，大きなインセンティブを与えることが考えられる。企業家は，事業を創造する際に株式会社を設立し，その資本の多くを出資する。当該事業が成功した場合は，その株式を公開市場で売却するか，他企業へ企業ごと売却することができる。その売却によって手に入れることができる利益が，事業の創造というリスクの高い仕事に取り組む起業家たちのインセンティブとなり，当該事業に出資しようとする投資家たちへの誘因となる。

しかし，企業が巨大化していくと，「所有と経営の分離」がすすみ，問題[9] が発生する。所有者と経営者の対立である。また，株式所有の分散が進み，経営活動が複雑になっていくと（例として大規模化など），株主が企業を支配する（所有する）力を実質的に失ってしまう可能性があるという問題である。株主には経営者を解任する権利が与えられているが，利益の配当に関心が向いていくようになり，経営者が会社を支配していくようになる。その反面，一部の株主の力が強力になると，株主支配の構造となり，経営者の改革的モチベーションが低下するという問題も発生する。

3.2. マーケティングの変遷と企業経営

近年，企業のマーケティング・コンセプトは変化しており，大量生産時代の「作れば売れる」,「作ったものを売る」というプロダクトアウトの志向から,「顧客のニーズに合わせて売る」,「社会のニーズを踏まえて作る」などのマーケットインの志向に変化している。企業を取り巻く消費者の嗜好の変化によって，市場の在り方や企業のマーケティング志向も変化している。このような変化に対応するために経営者には，組織のマーケティング策定者として市場への「創造的な適応[10]」が求められている。

ハワード（1957）はマーケティングとは，「創造的適応（creative adaptation)」であるとし，与えられた需要基盤に適応していく消極的な活動ではなく，自らが創造した需要基盤に適応していく積極的な活動であることを指摘していた。

創造的適応とは，市場にただ適応するだけではなく，創造的に適応するという意味を持つ。しかしこれには矛盾が生じる。つまり相手にひたすら歩調を合わせるような意味を持つ「適応」と，新しいことを生み出す「創造」がどうにも相容れないからである。こうしたマーケティングが持つ創造的適応の特性から考えると，消費者の利他性に対してマーケティング主体者である企業が創造的に適応するという意味にとらえることができる。すなわち，自らの利他性を新たに創造しながらも消費者の利他性に適応していかざるをえない。消費者の持つ利他性の心理メカニズムを深く理解すればするほど，マーケティング主体者の利他性は新たに創造され続けるのと考える必要がある。

この「創造的適応」の概念を，動学的な競争論を媒介にして，さらに発展させたのが石原（1982）の「競争的使用価値論[11]」である。石原（1982）は，消費欲望の発展はいまや寡占企業間の価値実現競争によって方向づけられており，マーケティングがその需要に影響力を行使しつつも，その受容基盤を再生産しつづけることの解明が課題になるとした。石原がこの「競争的使用価値」論のなかで強調していることは，熾烈な価値実現競争を繰り広げている個別の企業にとって決定的に重要になるのは，自社商品に対する特殊的・排他的欲望を創造することであり，競合する企業が提供する同種商品との代替可能性を断ち切ることによって，はじめて安定的な価値実現が可能になる。したがって，製品差別化や広告などの言説的な操作によって商品に新たに付与される差異は，単なる差異ではなく，競争的・差別的価値実現の担い手として機能するような差異（＝競争的使用価値）でなければならないということである。そうした競争的使用価値が形成され，自社商品に対する特殊的・排他的欲望を創造することができれば，競争から相対的に隔離されるポジションを獲得することができ，安定的な価値実現が可能になる。このことは，企業規模の大小にかかわらず実現可能であるとされている。

3.3. 中小企業における経営者の役割

中小企業においては一般に，会社の所有と経営が十分に分離されておらず，個人企業はもちろん，会社企業であっても経営者に株式の大半が集中しているのが常態である。すなわち，中小企業においては，経営者の個人資産の大半が事業用に投入されているのである。また，株主の大半が，経営者またはその関係者（親族など）によって保有されているため，株式会社であっても「所有と経営の分離」はなされていない会社，いわゆるオーナー経営がほとんどである。

さらに，中小企業では，経営者個人が企業の経営やマーケティングの戦略策定者であり，これらの戦略の実行者でもある。そのため，彼らによって経営される企業は，経営者個人の持つ特質が色濃く反映されることが考えら

れる。その中での戦略策定は，既存事業の運営を行う傍らで行わなければならないことも想定される。すなわち，戦略の策定と実行という段階で一般的に想起される，何らかの形で事前に策定された明確な戦略を実行するというプロセスに加えて，事前に明確に策定された戦略というものを持たずに，大まかに設定された方向性に沿って，事業を運営するなかで試行錯誤を繰り返し，戦略が徐々に形成されるというプロセスも必要とする。

以上のことから，多くの中小企業の経営者は，当該企業の所有者であり，経営者であるうえ，戦略の実行者でもあるということとなる。そして，その個人的特性は，企業の経営に大きく影響していくと考えることができる。この特徴は，大規模企業ではあまり見ることができない特性である。

経営者の個人的特性と企業組織との関係に注目したシャイン（2004）[12] は，経営者が自身の思想や信念，価値観を具現化しようと内発的に駆り立てられた結果が，企業であるとし，経営者個人の思想や価値観は，企業活動そのものとなって表出するという意味で，企業に影響を与えるとした。中小企業の経営特性から考えると，所有者であり，経営者であるという点で，さらに，個人的特性が強い影響を及ぼすと言える。

先述したような外部環境の変化に適応するという視点で考えると，中小企業の経営者は，その個人的特性によって戦略が大きく異なり，経営資源の差以上に個人特性の差が影響する可能性があると考えることができる。

3.4. 経営者の個人特性としての経営哲学による影響
～経験と学習から生まれる革新への意欲～

トリゴー，ジマーマン，スミス，トビア（1989）[13] は，経営者の経営哲学は，企業の環境認識の枠組みや戦略策定の傾向，組織のコントロール方法への影響を通じて，企業に影響を及ぼすだけでなく，組織成員（すなわち社員）にある種の価値観として共有されることで，企業の将来の業績と生存可能性に大きな影響を及ぼすとした。経営者の個人的特性，とりわけ，経営者自身の内面に関わる特性が企業活動そのものに影響を及ぼすという知見からは，経営者の一連の意思決定のパターンとして現れる創発戦略が，その試行錯誤のプロセスそのものが経営者の経営哲学の影響を免れえないということが示唆される。経営者の経営哲学が，経営者の意思決定の基盤としての影響を通じて，企業の戦略に影響を及ぼすと考えると，経営者の経営哲学は，とりわけ，戦略策定プロセスにおいて経営者の占める役割が大きくなるような中小企業では，試行錯誤を繰り返す中での経営者の意思決定のパターンとして結果的に現れる戦略に，その意思決定の基底としての影響を及ぼすことが考えられる。

以上のことから，保有する経営資源や直面する環境などの条件から経営成果を考察できる可能性も指摘されている。これらを「経営者の質」と呼ぶこともできるが，経営者の経営哲学といったある程度読み取りが可能な個人的特性との関係性によって分析することもできる。どのような企業であっても，最終的な意思決定者である経営者の企業活動に対する影響力は大きい。とりわけ中小企業では，その関与の度合いの大きさから，経営者の持つ個人的な特質が企業に色濃く反映される。つまり，経営者自身の人間関係を通じて，経営する企業そのものが何らかの便益を享受できると考えられるのである。具体的には，経営者自身を取り巻く社会的な関係の中で動員された資源や，関係性を利用してなされた学習が，事業運営や戦略策定などの企業に関する活動に用いられる可能性が示される。企業の経営者は多様な関係性の中にいるととらえることが可能なのである。それは，自らが企業を経営してきた際の取引関係者や同業者と

の間に形成された事業上の関係や，自社が活動してきた地域との間で形成された地域的な関係，そして，当該経営者の先代にあたる経営者との間の世代間の関係などもある。

中小企業の経営者は既存事業を運営する中で，これらの関係の上に存在する主体を活用して，事業転換につながる新規事業設立に有益な情報や知識を獲得できる。さらに，そうした直接的関係にある主体からだけではなく，彼らを介して間接的な関係にある主体を活用して，同様に有益な情報や知識を獲得できる。中小企業の経営者は，既存事業を運営しながら，そのような広大で多様な関係性を利用することで，試行錯誤を行い，さらには個人的な取り組みによって獲得可能な量を上回る情報や知識を獲得できる。このように，経営者個人の関係性を利用した学習を通じて戦略が形成されることも可能となることが考えられる。

4．事業承継の新たな可能性～後継者による経営革新～

4.1. 成長戦略

変化する外部環境に適応するためには，様々な戦略が考えられる。成長戦略などがその代表的な例としてあげられる。

アンゾフ（1965）[14]は，戦略とは組織の発展プロセスを指揮する新しい意思決定ルールとガイドラインであるとした。そのうえで，戦略的意思決定とは，その企業がどのような業種に従事し，将来どのような業種に進出すべきかを決める問題であるとした。このことは，企業の事業領域を決定し，成長を求めることが戦略であり，企業の重要な意思決定であると考えることができる。

企業成長の動機として，利益を拡大するために，新しいビジネスチャンスを求めてさまざまな行動が採られる。例えば，多角化戦略においては，より魅力的な分野への進出が活発に行われる。特に，関連事業分野に進出する場合には，シナジーという事業間関連性から創出されるコスト削減効果などを期待することができるとされてきた[15]。反対に，現在の事業とは，異なるライフサイクルを持つ事業への進出は，リスクの分散という効果が期待できる。

企業成長の要件として，「見えざる資産[16]」の活用が重要となる。現在の経営活動において蓄積している見えざる資産を，将来に他の分野で多重的に活用していくというダイナミック・シナジーの創出が課題となる。見えざる資産を長年かけて構築し，それを他の事業に転用したときにこそ，成功のカギがあるとしている。最も競合がまねをしにくく，また企業の市場適応力を高めるうえで，ダイナミック・シナジーの考え方は，見えざる資産と並んで強く意識する必要がる。伊丹ら(1984)[17]は，企業の新たな戦略が成功するかどうかは，この「見えざる資産」が適合しているかどうかで判断できるとしている。先述したように，マーケティングが持つ創造的適応の特性から考えると，マーケティング戦略策定においても見えざる資産が重要であることは言うまでもない。

4.2. 成長戦略と辺境の創造性

内部成長戦略とは，自社内部の経営資源（強み）を活用して成長を図る方法であり，徐々に成長を図っていくために，その過程で新しい資源の蓄積や能力の学習が行われ，自社に特有のものとして形成されるという特徴がある。例えば，新製品開発と社内ベンチャーに基づく事業創造の２つに分類して検討できる。我が国企業の競争力の源泉を築いた新製品開発は，企業内に蓄積された既存の経営資源を活用して，新製品を開発することから成長を目指す。自社内部で時間をかけて研究開発や技術開発を行うので，将来にはコア・コンピタンス[18]として形成されていく。

ハメルとプラハラード（1994）[19] は，コア・コンピタンスを応用させ，レバレッジ戦略という戦略モデルを提唱した。これは，より少ない経営資源でより多くの成果を得ようとする経営戦略である。レバレッジ戦略をうまく実行することで企業は理想と現実とのギャップを埋められるとしている。そして，変化する環境と企業内部における学習を適合させるための漸進的な意思決定を可能にしていくのである。内部開発を継続的に進めることにより，社内に蓄積されたノウハウなどは，価値のある経営資源（見えざる資産）となり，さまざまな製品開発に応用できるために，競争優位性を高め，さらなる事業拡大を導く。ただし，技術革新の激しい環境においては，すぐに新しい技術は陳腐化する可能性もある。

企業の成長には，すでにある事業の成長に引きずられた成長（受動的成長）と企業自身の創造による成長（能動的成長）とがある[20]。能動的成長は，通常，新しい戦略やパラダイムを伴っている。そして，このような新しい創造は，業界の中枢企業ではなく，中枢の企業と比べると情報も十分ではなく，経営資源も豊かではない辺境の企業[21] によって生み出されることが多い。

その理由を「辺境の創造性」として説明している。辺境の創造性の１つめとして，辺境の脆弱性があげられる。辺境の企業や１つの企業の辺境の事業は，つねに存続が危ぶまれる限界組織であることが多い。このような限界組織は，中枢の企業（主に大規模企業）と比較すると，環境の変化に対して敏感である。環境の小さな変化が組織の存続を危うくするからである。そのために辺境の企業や辺境の事業は，自分たちを取り巻く環境の変化に敏感にならざるを得ない。このような外部環境の変化に対する敏感さが，ときに新しい戦略や新しいパラダイム創造の機会の発見につながることがある。

しかし，機会を発見したからと言って，それをうまく利用するだけの資源が不足している。辺境の企業（事業）が，新しい戦略を実行するためには，資源の不足を補う何かが必要となる。伊丹，加護野（2005）[22] は，その何かを「企業家が創造する新しいコンセプト」とし，２つめの辺境の創造性として説明している。

4.3. 辺境の企業の創造性と企業家の心理

辺境の企業の創造性の２つの鍵である脆弱性と創造性を支えているのは心理的エネルギーである。機会の発見，それを利用するための知恵の動員は，自然発生しない。限界組織が生き残る方法は多様である。これまでの戦略を継続し，さらに効率化を進めていくことで生存可能になるかもしれない。しかし，ある異種の企業家は，そのような道を選ばずに，新しい戦略の創造を目指すのである。

伊丹，加護野（2005）[23] は，「このような戦略の創造を行う企業家は，大きな心理的エネルギーを持っている。このような心理的エネルギーはまれなものである。辺境の組織は数多くあるが，その中でも新しい戦略やパラダイムを創造することができるのはごくわずかである。」としている。

シュンペーター（1998）[24] は，「新しいことを行うのは，慣行的なものや試験済みのことを行うよりも実際的に困難である。新しい計画は反対される。人びとの考えは，慣行の軌道を歩く習慣が潜在意識となっているため，結論は慣行的に自動的に導き出されやすい。従来のやり方が批判されたとしても，人びとの考えは再び慣行の軌道に立ち返ってくる。」とし，創造には，大きな心理的エネルギーが必要となることを暗示している。

中小企業のマネジメントという視点から考えると，中小企業は辺境の企業ととらえることができる。中小企業は，経営資源が少なく，市場への創造的適応が困難であると思われがちである。しかし，このような環境の中で，

競争力が必ずしも十分でないのに，新事業をあえてするという行動に出る企業もある。このような戦略をオーバーエクステンションと呼んでいる。近年，自ら商品を企画し，自ら販売活動を行う，自立した中小企業が増加しつつある。これらの企業の経営者たちは，自社の持つ強みを生かし，少ない資源を活用し，事業機会を創出している。

4.4. 中小企業の創造性

新しい創造は，業界の中枢企業ではなく，中枢の企業と比べると情報も十分ではなく，経営資源も豊かではない辺境の企業によって生み出されることが多いことから中小企業の事業機会の創出の可能性について述べたが，多くの中小企業は，将来的に負の問題を抱えている。その中でも大きな問題は，経営者の高齢化である。

経営者の高齢化は，過去の成功体験へのこだわりや時代に即した経営方針を打ち出せないほか，後継者がいない場合は生産性向上につながる投資にも消極的である。すなわち創造性に必要な強い心理的エネルギーを持ち続けることができないということである。これらのことが業績悪化につながっているとみられている。

中小企業において，これらの問題解決のきっかけとなる要因の1つに事業承継がある。中小企業経営の最大の問題ともいえる経営者の高齢化は，事業転換や新規事業の立ち上げ，系列的な経営からの脱却に対しマイナスの影響を与えていることは，先述の通りである。この課題解決の方法として考えられるのが，事業承継をきっかけとする経営革新である。

先述の通り，中小企業の事業承継は必ずしも活発ではない。そのため，中小企業の経営者の平均年齢は上昇傾向をたどっている（図3参照)。多くの中小企業では，事業承継によって経営者の若返りを図ることが課題となっているとはいえ，当然のことながら，経営者の年齢が若くなるだけでは，業績の改善にはつながらない。

中小企業の場合，経営者の力が企業の力ともいわれ，経営者の手腕が経営状況を左右する。そのため経営者が高齢化し，体力や気力に陰りが生じると経営状況が悪化する傾向がある。すると，事業の将来性に期待できなくなり，後継者だけではなく，経営者にも事業承継のモチベーションが上がらず，経営者の高齢化だけが進んでいく。最終的には，経営者や企業の体力が尽きた時点で，休廃業や解散，最悪の場合は倒産に至ることになる。業績を改善するには，後継者が，事業を承継してから従来の経営を変えたり新しい事業にチャレンジしたりすること，すなわち創造性への挑戦が重要である。新たに経営に取り組む若い後継者であれば過去にとらわれることは少ない。また，これまでなかった感性や考え方などの特性を活かした斬新な発想が期待できる。事業承継は企業を存続させるために重要である。

平成29年中小企業白書[25]によれば，新事業展開に成功した企業と成功していない企業を比較すると，成功した企業の方が，若い経営者の比率が高い傾向にある（図7参照)。

若い後継者の創造性について，鈴木(2015)[26]の調査によれば，成功のポイントとして以下の3点の共通点[27]が上げられている。

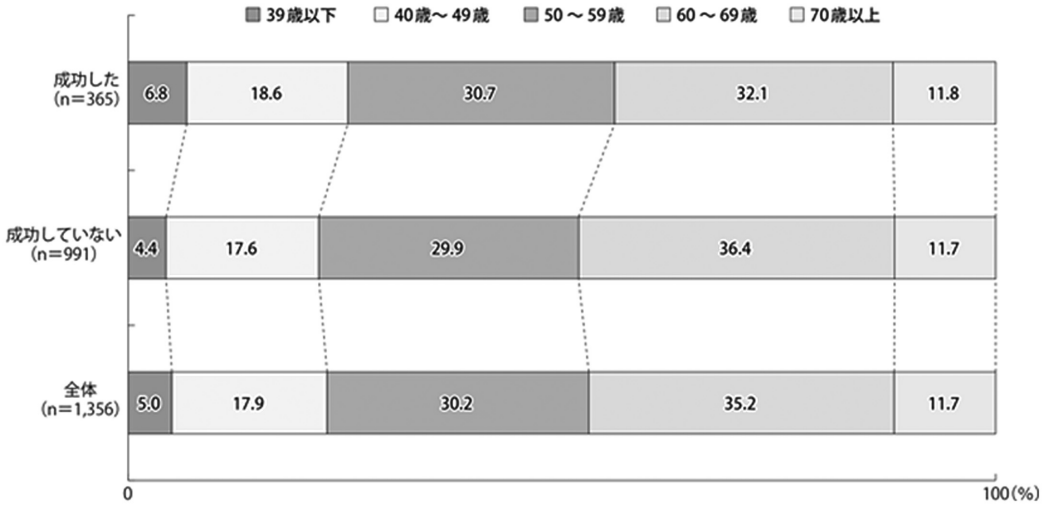
①先代がとらわれていたものに着目する
②後継者の特性を活かしてアイデアを生み出す
③手を尽くして先代や従業員の理解を得る

次項では，②の後継者の特性からみた事業承継から中小企業の持続可能性について考察する。

4.5. 後継者の特性からみた事業承継 ～その経験と心理的エネルギーについての考察～

他社での勤務経験，感性や考え方，後継者

図 7　経営者の年代別新事業展開の成否
（出所：平成 29 年度中小企業白書）



同士のつながりなどは後継者ならではの特性であり，これらは経営革新のアイデアを生み出す源泉となりえる。そこで，それぞれの特性をどのように活かしているのかについて事例[28]から考察する。

4.5.1. 家業を継ぐ前に自身の強みを生かし，スタートアップベンチャーを立ち上げた A 社（東京）

A 社はできたて洋菓子のテイクアウト専門店を運営している。現在関東，関西をはじめ，海外にも店舗を展開している人気店である。同社の経営者である N 氏の家業は有名な洋菓子店である。N 氏は自身が父親の会社で修行している際に，起業することを考えた。それは，これまでと全く違う発想であり，洋菓子店のスタートアップと位置付けていた。これまで洋菓子店がやってこなかったことにチャレンジして，菓子に新しい価値を持たせ，進化させたいと考えていたのである。N 氏は，どちらかといえば保守的な製菓業の分野に，AB テストや，組織のフラット化，ボトムアップを重視した事業戦略など，IT 企業的な要素を取り入れた。こうした経営形態が，同社の急成長の理由の 1 つになっている。これらは，N 氏の経験による発想である。

N 氏は，製菓の技術は学んでいない。幼い頃から父の跡を継ぐ覚悟はしていたものの，大学では，起業や IT のサークルに夢中になっていた。大手商社での勤務経験もある。このような経験から，N 氏はデザインへのこだわりもある。デザインは，美味しさの次に重要という発想も N 氏のこだわりがある。例えば，ホームページのデザインや店舗デザイン，そして包装などへの強いこだわりである。

さらに，特徴的なのは，美味しさへのこだわりである。人を感動させるだけのお菓子を作るには，手間をかけること，フレッシュであること，良い原材料を使うこと。その 3 つを突き詰めることが重要だと革新し，ひと手間フレッシュさを徹底的に突き詰めた。その結果が，1 ブランドで 1 商品展開するという「モノファクトリー方式」である。

この戦略が成功し，創業 5 年目にして国内外 90 店舗，年商 50 億円以上の企業に成長した。そして現在，A 社は株式上場のため投資ファンドに売却した。N 氏は家業の強みを活

用し，新しい発想で家業からスピンオフ起業し，成功に導いた新しい事業承継の形であると考えることができる。

4.5.2. 家業を継ぎ試行錯誤の上事業拡大したＢ社（北海道）

Ｂ社は，Ｓ氏の父親が営んでいた造園園芸会社から始まった。Ｓ氏は，父親が亡くなったことを機に長女として家業の造園業を引き継いだ。父親が元気だった時代には，地方自治体からの仕事を請け負っていれば事業は安泰だった。ところが，Ｓ氏が代表になったころは，すでに公共工事が大幅に減少し，同社の業況は悪化していた。そこで，Ｓ氏は住宅メーカーや一般消費者からの受注獲得を目指した。Ｓ氏はこれまでの自身の経験から，造園業であっても顧客志向の経営が重要であることに気づき，住宅の造園工事の受注獲得には，女性へのアピールが重要であると考えた。夫婦で来店するお客の場合，妻が造園デザインの決定権を握っていることが少なくないからである。そこで，イラストレーターを新たに採用し，イラストで完成イメージを伝えながら植栽デザインを提案するようにしたところ，成約率が上昇した。これはＳ氏の女性ならではの視点や留学経験が生かされたと考えることができる。

Ｓ氏が経営する業界は職人の世界であり，職人とのコミュニケーションには苦労したそうである。しかし，技術で勝てない分植物や設計の知識でカバーするという方法で，職人たちの信頼を得ることに成功した。さらに，顧客の要望に応えるため，ショールームの設置に乗り出す。現物（サンプル）をじかに見てもらうことで，さらなる経営革新に乗り出したのである。ショールームを併設するため，本社を郊外に移転し，カフェを併設することで，居心地の良さと集客アップを目指した。これはＳ氏がかつて経験した飲食店経営のノウハウを活かすことができたと話している。

5．家業における事業承継についての考察
その経験の活かし方と心理的エネルギー

一つの経営革新が，次なる経営革新を起こすきっかけになることも少なくない。一度回りだした歯車がその後も回り続けるように，革新は連鎖する。これによって，企業は絶えず変化する経営環境に適応しつつ成長していけると考えることができる。後継者たちがおのおのの特性や経験を活かした経営革新を行うことで，事業拡大に導かれたり，活力を取り戻したりすることができる。

２つの事例の共通点はいくつかある。１つ目は，海外留学経験があることである。若い時期に海外での生活を経験し，文化の多様性を学ぶことはのちのキャリア形成やビジネスに大きな影響を与えることが大前ら（2016）の調査[29]で明らかになっている。２つ目に家業を継ぐ前の経験が生かされていることがあげられる。Ｎ氏は大学での学びや，商社での経験，Ｓ氏は，飲食店を経験していた時の経験である。そして，大きな共通点は，経営に対する意欲である。立場に違いはあれ，２つの事例には，家業に対する愛着や，事業継続への自信など心理的なエネルギーが見て取れる。

6．おわりに～次世代経営者が見据える中小企業の未来～

自立の程度を高めた状況で企業が生き残るためには，自ら販路を開拓しつつ，利益を上げなければならない。中小企業，特に製造業においては，これらの活動に取り組んでいく必要があり，既存企業における経営革新の必要性は増大している。

このような経営革新の効果が現れるのは，企業内部だけにとどまらない。企業のある地

域，企業の属する産業にも波及することがある。以前は個々で勝負していた企業が結束し，総力をあげて集団としての競争力を高めていくからである。

その中でも事業承継は大きな課題である。本論文にて事例とした 2 つの企業は成功し，現在も事業の拡大を目指している。その反面，事業承継がうまくいかない例や，承継できずに廃業となるケースも数多くある。これらについては残された課題とし，今後も調査する必要がある。

中小企業にとって，事業承継は経営革新の好機であることに異論はない。これから事業承継を迎える企業がその機会を最大限に活かし，大きく飛躍することが期待される。

最後に，私の恩師である佐藤芳彰教授に，大学院入学以来長きにわたり多くのご指導そしてご支援をいただいてきたことを感謝し，本論文の結びとしたい。

注

1 中小企業庁（2018）『平成 29 年中小企業白書』「第 2 部中小企業のライフサイクル」
2 中小企業庁（2016）『事業承継ガイドライン』
3 帝国データバンク（2016）「平成 27 年度中小企業の成長と投資行動に関する調査報告書」
4 バーナード著，山本安次郎他訳（1968）『経営者の役割』ダイヤモンド社　pp294-296
5 E. T.ペンローズ著，末松玄六訳（1980）『会社成長の理論（第二版）』ダイヤモンド社
6 J. A.シュンペーター著，清成忠男編訳（1998）『企業者とは何か』東洋経済新報社
7 本論文での会社とは，会社法上の株式会社，合名会社，合資会社および合同会社の 4 つを指す（会社法 2 条 1 号）。広義の会社としては様々な法人を含めて会社と考えることもあるが，後者は企業としてとらえることとした。
8 A. A.バーリ，G. C.ミーンズ著，森杲訳（2014）『現代株式会社と私有財産』北海道大学出版会 1929 年当時のアメリカにおける巨大企業の株式が，特定の個人ではなく，多くの人々に分散して所有されており，その経営は株式をほとんど所有していない専門的な経営者によってなされるようになっているということを提示している。
9 本論文では，大規模企業の問題として「所有と経営の分離」を例示しているため，問題の詳細については言及しない。詳しくは A. A.バーリ，G. C.ミーンズの研究（注 8 ）を参照
10 Howard, J. A.［1957］Marketing Management, Homewood.（田島義博訳『経営者のためのマーケティング・マネジメント』建吊社，1960 年）
11 石原武政（1982）『マーケティング競争の構造』千倉書房 pp40
12 E. H.シャイン著，金井壽宏監訳，尾川丈一，片山佳代子訳（2004）『企業文化―生き残りの指針』白桃書房
13 B. B. Tregoe, J. W. Zimmerman, R. A. Smith, & P. M. Tobias,（1989），*Vision in action: putting a winning strategy to work*, Simon & Schuster.
14 H. I.アンゾフ著　広田寿亮訳（1965）『企業戦略論』産業能率短期大学出版部
15 アンゾフ（1965）：前掲
16 見えざる資産とは，情報的経営資源のことであり，人的資源や物的資源よりも企業の内外に蓄積された知識としての情報的経営資源は，特異性が高いとしている。詳しくは，伊丹敬之著（1984）『新・経営戦略の論理―見えざる資産のダイナミズム』日本経済新聞社　参照のこと
17 伊丹敬之著（1984）：前掲
18 コア・コンピタンスとは，企業の中核となる強みのことである。ハメル＆プラハラード（1990）は，「顧客に対して，他社には真似のできない自社ならではの価値を提供する，企業の中核的な力」と定義した。詳しくは，Hamel, G. & Prahalad, C. K. “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May-June 1990.を参照
19 ハメル＆プラハラード著，一條和生訳（1995）『コア・コンピタンス経営―大競争時代を勝ち抜く戦略』日本経済新聞社
20 伊丹敬之著（1984）：前掲
21 伊丹敬之，加護野忠男著（2005）『ゼミナール経営学入門』「第 18 章　企業成長のパラドックス」日本経済新聞社　pp484-485
22 伊丹敬之，加護野忠男著（2005）：前掲 pp485-486
23 伊丹敬之，加護野忠男著（2005）：前掲 pp486-487
24 J. A.シュンペーター著，塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳（1980）『経済発展の理論』岩波書店　pp126

25　中小企業庁（2018）：前
26　鈴木啓吾（2015）「事業承継を機に後継者が経営革新を果たすためのポイントとその効果」日本政策金融公庫論集　第 29 号（2015 年 11 月）
27　鈴木（2015）は，後継者が経営革新を果たした 14 社の企業事例から成功のポイントを探った。
28　本事例については，調査先の意向もあり匿名とした
29　大前佑斗，糟谷理恵子，吉野華恵，三井貴子，高橋弘毅（2016）「留学経験が自発的活動・キャリア形成に与える影響の検討」日本教育工学会論文誌　第 40 巻，2016

参考文献

A. A.バーリ，G. C.ミーンズ（2014）『現代株式会社と私有財産』森杲訳，北海道大学出版会
B. B.トリゴー，J. W.ジマーマン，P. M.トビア，R.スミス（1990）
『戦略経営の実現―ビジョンの構築と実践の方法』中島一訳，ダイヤモンド社
C. L.バーナード（1968）『経営者の役割』山本安次郎他訳，ダイヤモンド社
C. L.バーナード（1990）『組織と管理』飯野春樹監訳，ダイヤモンド社
E. H.シャイン（2004）『企業文化―生き残りの指針』金井壽宏監訳，尾川丈一，片山佳代子訳，白桃書房
E. T.ペンローズ（1980）『会社成長の理論（第二版）』末松玄六訳，ダイヤモンド社
G ハメル，C. K.プラハラード（1995）『コア・コンピタンス経営―大競争時代を勝ち抜く戦略』一條和生訳，日本経済新聞社
H. I.アンゾフ（1965）『企業戦略論』広田寿亮訳，産業能率短期大学出版部
J. A.シュンペーター（1980）『経済発展の理論』塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳，岩波書店
J. A.シュンペーター（1998）『企業者とは何か』清成忠男編訳，東洋経済新報社
J. A.ハワード（1960）『経営者のためのマーケティング・マネジメント』田島義博訳，建帛社
P. F.ドラッカー（1985）『イノベーションと企業家精神―実践と原理』上田惇生，佐々木実智男　訳，ダイヤモンド社
石井淳蔵，石原武政編（1996）『マーケティング・ダイナミズム』白桃書房
石原武政（1982）『マーケティング競争の構造』千倉書房
伊丹敬之，加護野忠男（2005）『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社
太田一樹，文能照之，池田潔（2007）『ベンチャービジネス論』実教出版
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
田中史人（2004）『地域企業論』 同文館出版
丹下英明（2016）『中小企業の国際経営―市場開拓と撤退にみる海外事業の変革』日本政策金融公庫総合研究所編，同友館
土屋勉男，金山権，原田節雄，高橋義郎（2015）『革新的中小企業のグローバル経営』同文館出版
額田春華，山本聡編（2012）『中小企業の国際化戦略』同友館
渡辺幸男，小川正博，黒瀬直宏，向山雅夫（2006）『新版 21 世紀中小企業論』有斐閣

B. B. Tregoe, J. W. Zimmerman, R. A. Smith, & P. M. Tobias,（1989）, *Vision in action: putting a winning strategy to work* , Simon & Schuster.
Hamel, G. & Prahalad, C. K. “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May-June 1990.

中小企業庁（2018）『平成 29 年中小企業白書』「第 2 部中小企業のライフサイクル」
中小企業庁（2016）『事業承継ガイドライン』
帝国データバンク（2016）「平成 27 年度中小企業の成長と投資行動に関する調査報告書」
大前佑斗，糟谷理恵子，吉野華恵，三井貴子，高橋弘毅（2016）「留学経験が自発的活動・キャリア形成に与える影響の検討」日本教育工学会論文誌　第 40 巻，2016
鈴木啓吾（2015）「事業承継を機に後継者が経営革新を果たすためのポイントとその効果」日本政策金融公庫論集　第 29 号（2015 年 11 月）