

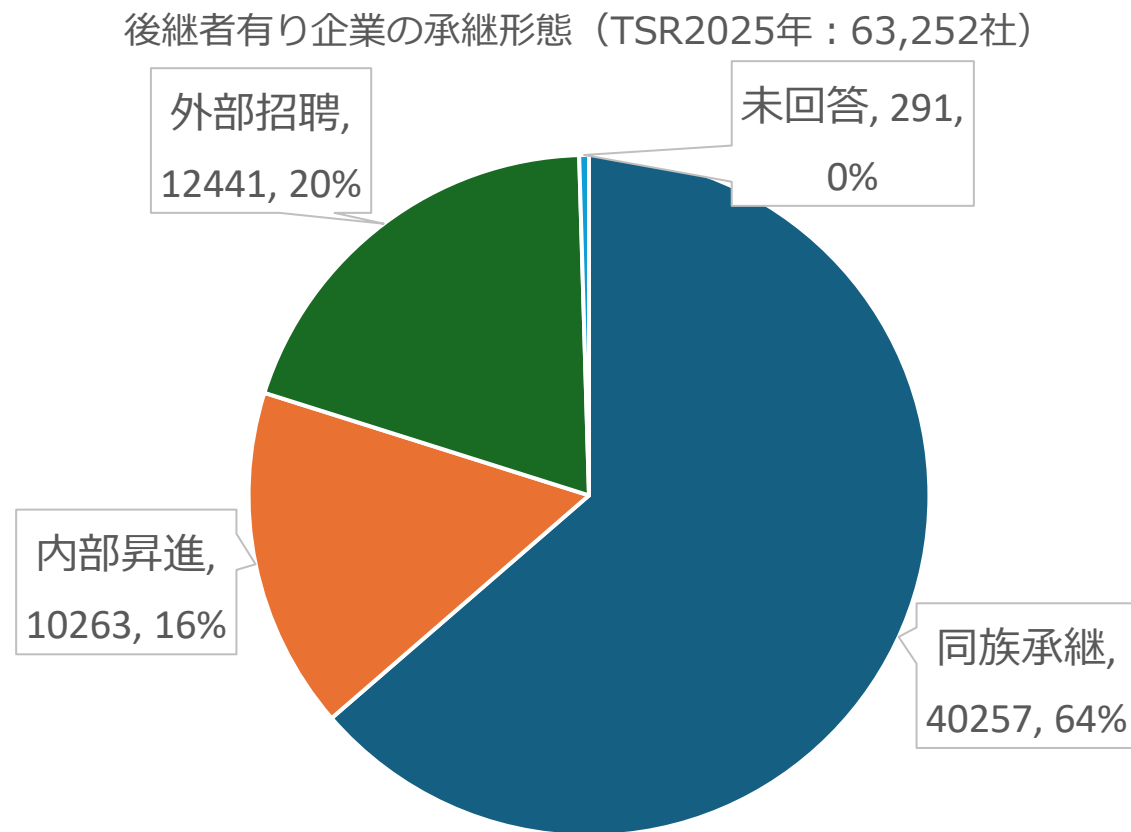
第2部
事業承継と長寿企業
パネルディスカッション
基調講演

打田委千弘
愛知大学経済学部

現状認識（１）

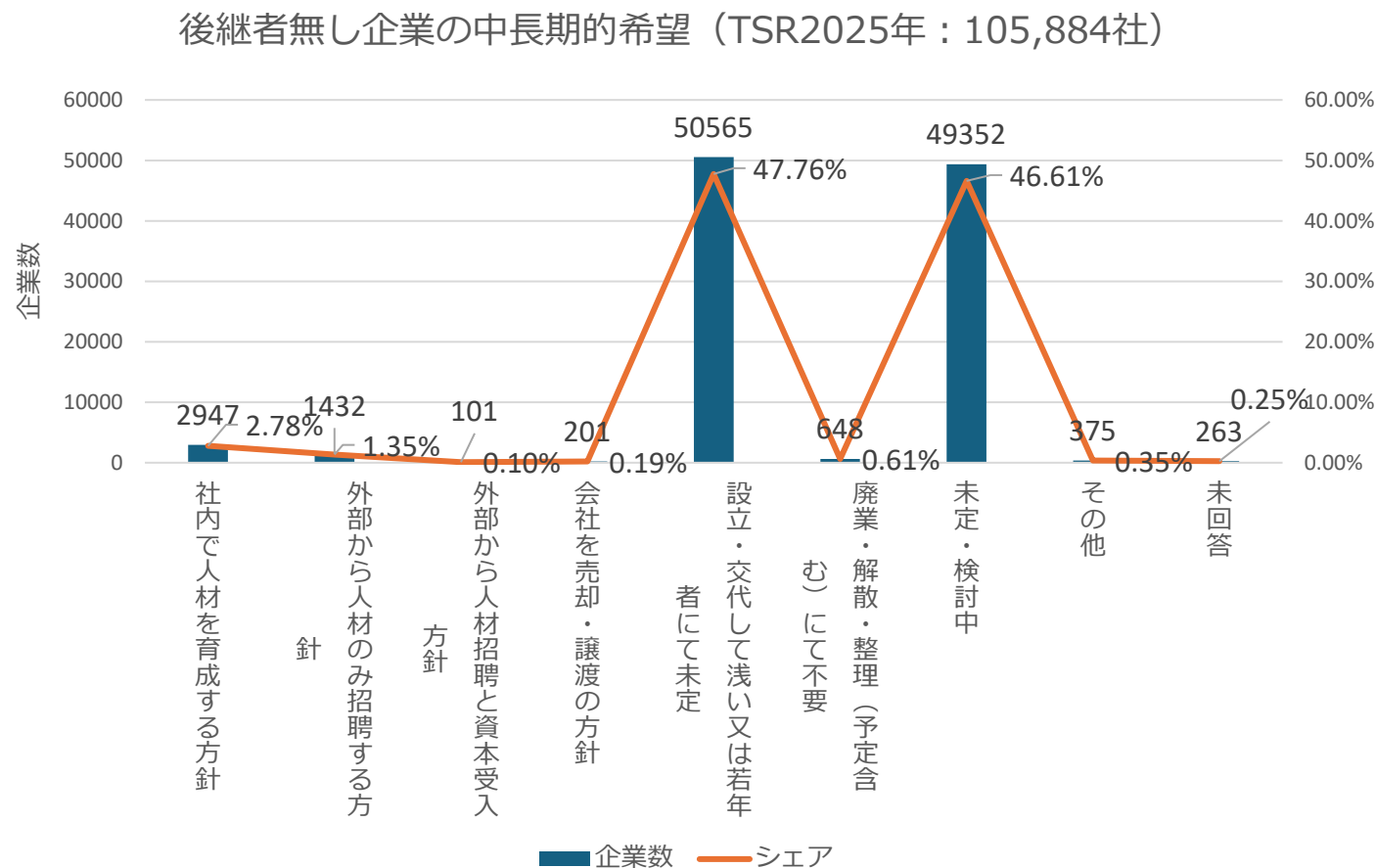
- 事業承継の現状認識（最新のデータから・・・）
 - 東京商工リサーチ（以下、TSR）『2025年「後継者不在率」調査』
後継者不在率：62.60%（前年：62.15%）
（帝国データバンク（以下、TDB）（『全国「後継者不在率」動向調査』
2024年：52.1%（前年：53.9%））
代表者年齢60歳以上の後継者不在率：
60代：49.10%、70代：32.01%、80歳以上：24.97%
⇒後継者不在による休廃業解散企業の動向を知ることが重要！
（一般的には、後継者不在による休廃業の比率は30%前後）

現状認識（２）



- TSR2025年による後継者有り企業に
では、「同族承継」（子息等への承
継）が約64%である。
- 「外部招聘」（社外から人材を承
継）が約20%、「内部昇進」（従
業員等に承継）が約16%である。
- TDB2024年調査では、「同族承
継」32.2%、「内部昇格」36.4%、
「M&A」20.5%、「外部招聘」
7.5%、「創業者」3.4%であり、
調査（母集団など）によって結果が
異なることは**注意！**

現状認識（3）



- TSR2025年による後継者無し企業による中長期的希望の状況については、「設立・交代して浅い又は若年者にて未定」約48%、次いで、「未定・検討中」約47%である。

⇒ **未定・検討中の動向が重要（廃業への道？）！**

■ 未定は廃業の前段階であり、事業価値の毀損リスクが最も高い状態

⇒ 事業価値の見える化が不可欠

ファミリービジネスの組織理論（事業承継の理論）

- プリンシパル・エージェント理論
（所有と経営の分離、エージェンシーコスト）
- Stewardship 理論（社会的情緒的資産理論）
（事業を通じて得られる非財務的な価値、社会的情緒的資産
（SEW：企業の存続、名声を守ることや家族の歴史・伝統、地域とのつながりなど）を重視する）
- Resource-Based View理論
（企業が保有する独自の資源・能力（resources & capabilities）、暗黙知（tacit knowledge）などが持続的競争優位を決めるとする理論）
⇒ **Dinner Table Human Capital**（Hvide & Oyer (2018)：家族知継承が同業起業の成功確率を高める）
▮ 長寿企業の源泉 = 人・価値観・関係性

Aghion and Tirole(1997)の名目権限移譲モデル (1)

- 命題①

プロジェクトに関する情報生産のインセンティブ

：現経営者（先代）が後継者に名目権限を委譲（代表権：新規プロジェクトを決定する権限）することにより、現経営者（先代）の情報生産のインセンティブは低下する一方、後継者の努力インセンティブは向上し、**安定した事業承継**が可能になる。

⇒後継者への名目権限移譲の明確化が重要！

⇒現経営者（先代）と後継者との間のコミュニケーションが重要！

Aghion and Tirole(1997)の名目権限移譲モデル (2)

- 命題②

後継候補の名目権限委譲に対する参加条件

： 現経営者（先代）が名目権限を委譲するのは、後継者の提案するプロジェクトが選ばれても、現経営者（先代）の立場が酷く悪化しないと信頼している場合か、 現経営者（先代）の選ぶプロジェクトの下では、後継者の立場が酷く悪化すると思われる場合である。

（両者の間の非対称性）

命題①・②について

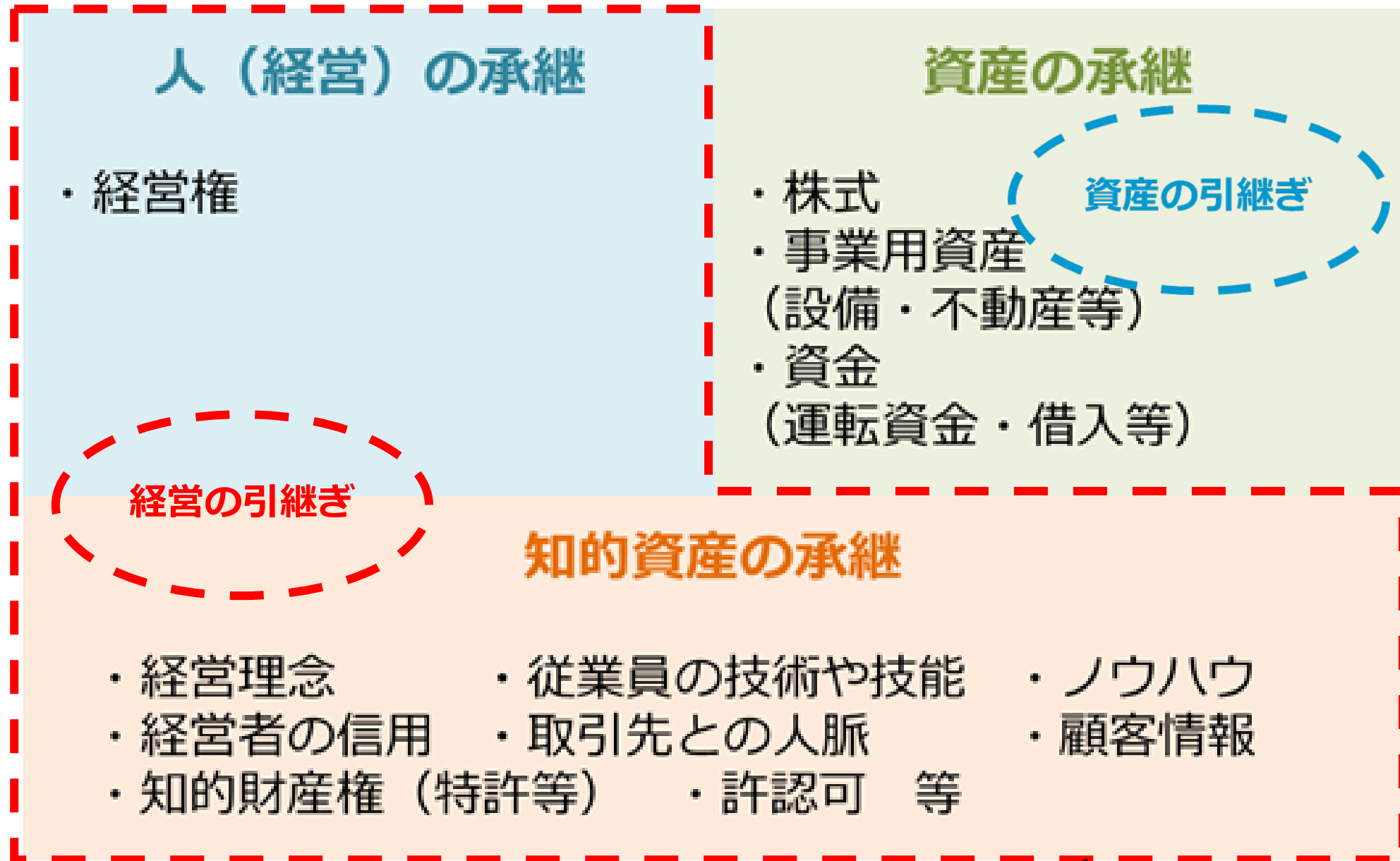
- ・打田・上山・島袋・富村（2019）では、沖縄県のコザ信用金庫取引先企業に対して事業承継に関するアンケート調査を実施。命題①、②に対する仮説検定を行った。

⇒後継者候補が子息・子女あり、後継者から提案されたプロジェクトを受け入れる程度が高く、かつ、後継者とのコミュニケーションの程度が高いケースにおいて後継者がいる確率が有意に高くなる。

⇒代表者が事業承継後の立場が弱くなると答えているケースほど、後継者とのコミュニケーションが重要になる。

■親子間のコミュニケーションが重要（Dinner Table Human Capitalが重要）

(参考) 事業承継の構成要素 (中小企業白書2017年版、第2-2-1図)



質問

Q1：幼少のころから家業を継ぐことを意識されていましたが？

（先代や先々代がルートを引くケースがあります）

Q2：夕食など家族団らんの時に、家業の話しをすることはありましたか？

（Dinner Table Human Capitalの存在）

Q3：先代とのコミュニケーションをどのように取っていましたか？

コミュニケーションが無理な場合、第三者（例えば、母親など）の役割はどうでしたか？

Q4：家業を承継する場合、何の承継が最も難しいと感じておられますか？