

中小企業経営者の子どもの事業承継意欲*

—意欲を左右する要因と意欲を高める方策—

日本政策金融公庫総合研究所主席研究員

井 上 考 二

日本政策金融公庫総合研究所研究員

長 沼 大 海

要 旨

近年、後継者難による中小企業の廃業が社会的、経済的に大きな問題となっている。対策として従業員や第三者への承継が注目され始め、種々の支援策が講じられているが、事業承継に関する過去の調査結果をみると、後継者または後継者候補の筆頭は依然として経営者の子どもである。事業承継を促進するに当たり、経営者の子どもの意欲を高めることは引き続き重要であると考えられる。

そこで本稿は、日本政策金融公庫総合研究所が実施した「子どもの事業承継意欲に関する調査」の結果から、中小企業の経営経験がある親をもつ子どもの事業承継意欲について分析する。経営者である親の側の視点ではなく、子どもの側の視点から事業承継に関する意識の実態とその背景に迫ることで、わが国における事業承継への取り組みを促進させる一助になればと考える。

主な分析結果は以下のとおりである。事業を継ぎたい理由、継がない理由ともに、事業への興味や子ども本人の能力に関する理由が多く挙がっていることから、親の事業に魅力があるか、本人に親の事業を行う能力があるかの2点が、子どもの事業承継意欲に大きな影響を及ぼしていると考えられる。承継意欲がない人の多くは、親の事業に対する適性がないと感じたり、親の事業と関わりのある企業に勤務していなかったりすることから、適性を高めるため、または見極めるためには、親の事業に接する機会を意図的に設けることが有効と考えられる。

また、承継意欲のある人は収入や仕事のやりがいを重視するケースが多く、魅力のある親の事業の承継が、これらの満足度を高めてくれると考えている。そのため、魅力的な事業であると子どもに思われるよう、自社の業績を上げる努力を重ねることが重要である。また、親自身が事業に魅力を感じ、経営に対して常に前向きな姿勢でいることも、子どもの承継意欲を高めるうえで大切であろう。

* 本稿は、当研究所発行の『日本政策金融公庫調査月報』2022年1月号に掲載した研究レポート「子どもの事業承継意欲を高めるには何が必要か—『子どもの事業承継意欲に関する調査』結果から—」を再構成したものである。

1 はじめに

(1) 問題意識

わが国では、後継者難による中小企業の廃業の増加が問題になっている。日本政策金融公庫総合研究所が2019年に実施した「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」の結果をまとめた深沼・山崎 (2020) によると、中小企業の52.6%が「自分の代で事業をやめるつもりである」と回答しており、そのうち43.2%の企業が「そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていない」としている。また、「子どもがいない」「子どもに継ぐ意思がない」「適当な後継者が見つからない」といった後継者難による理由は合わせて29.0%を占め、承継したいと考えながらも、廃業を選択せざるを得ない企業の存在もうかがえる。

事業の廃業は、当該企業だけの問題ではない。廃業する企業が増えれば、そこで働く従業員や取引先などを通じて、経済全体に大きな影響を及ぼす可能性がある。「大廃業時代」とも形容される今日、事業承継を促進することは、わが国において非常に重要な課題といえる。

その方策として、近年は子ども以外への承継、つまり従業員や第三者への承継が注目されており、官民を挙げて支援の動きが広がっている。例えば中小企業庁は、親族や従業員のなかに後継者が見当たらない中小企業のM&Aを普及させるため、「第三者承継支援総合パッケージ」を打ち出すなど取り組みを進めている。民間企業でも、事業承継に関するコンサルティングやプラットフォーム、M&Aの仲介業など、後継者のいない中小企業と事業を継いでくれる人や会社を仲介するようなサービスが台頭している。

こうした流れは、徐々に効果をあげつつあり、深沼・山崎 (2020) によると、後継者が決まって

いる企業に対して、それが誰かを尋ねた2015年と2019年のアンケート調査を比較した結果、従業員や社外の人など親族外の承継候補者の割合は2019年の方が4.8ポイント高かった。ただし、その割合は2019年でも20.3%にとどまっている。

実際のところ、後継者候補の筆頭が経営者の子どもである点は依然として変わらない。当研究所が実施した「全国小企業月次動向調査・特別質問」(2021年7月) でより新しいデータをみると、後継者が「決まっている」「決まっていないが、承継させたい人はいる」と回答した人(それぞれ27.6%、8.3%)に後継者、承継させたい人を複数回答で尋ねた結果は、「長男」が54.1%、「長男以外の男の実子」が13.9%、「長女」が9.5%、「長女以外の女の実子」が1.5%と、実子の割合が合計して74.7%に上る(図-1)。「義理の子ども」(6.1%)を合わせると、8割を超えている。やはり、経営者が後継者として最も望んでいるのは、自分の子どもなのである。

同調査は自由記述欄を設け、事業承継の状況についてコメントも得ている。回答企業からは「息子に継いでほしいが、すでに就職しており難しい。同業者に承継をお願いする考えもあるが、廃業の可能性が高い」(自動車部品卸売業)、「息子はいるが別の会社に勤めているので、自分の代で廃業になると思う」(呉服小売業)といった声が寄せられており、子どもが承継しない場合は自分の代で廃業しようとする経営者が少なからずいることがうかがえる。

以上から、経営者の子どもが後継者候補の筆頭であるにもかかわらず、以前と比べて子どもが親の事業を継がなくなっていることが、後継者難による廃業の主たる要因といえそうである。事業承継を進めるためには、第三者承継の促進に並行して、経営者の子どもへ承継を促す取り組みも、引き続き実施していくべきだろう。

経営者の子どもに承継を促すに当たっては、子

どもの承継意欲を高める要因について知っておく必要がある。しかし、子どもの側の承継意欲を対象にした先行研究は少なく、承継意欲に違いをもたらすような子どもの性格や経験、承継対象の企業の属性といった点の詳細は必ずしも明らかになっていない。

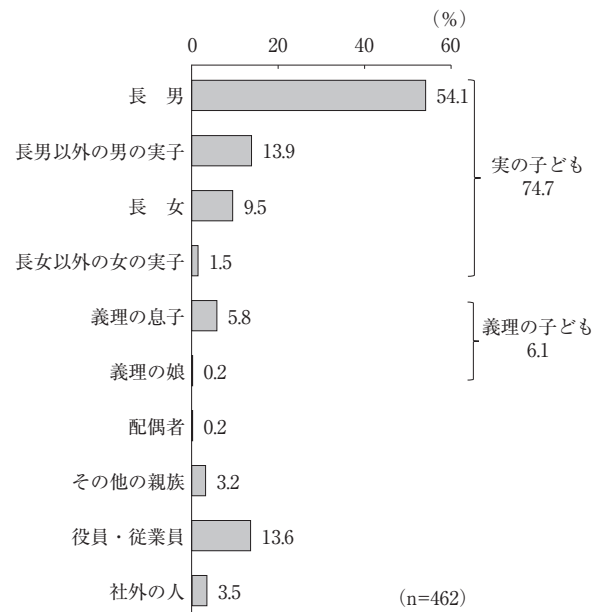
そこで本稿では、経営者または元経営者を親にもつ子どもの事業承継意欲について明らかにすることを目的に、当研究所が2021年8月に実施した「子どもの事業承継意欲に関する調査」の結果を分析していく。経営者である親側の視点ではなく、子ども側の視点から事業承継に関する考え方の実態を明らかにすることが、事業承継への取り組みを促進させる一助になれば幸いである。

本稿の構成は以下のとおりである。第1節は問題意識と先行研究について整理し、第2節以降は、事業承継意欲のある子どもとない子どもに分けたうえで、アンケート調査結果の違いを分析していく。第2節は調査の実施要領と分析対象について説明する。第3節は子どもの属性や性格、事業を継ぐ理由、継がない理由など、子ども自身に関する調査結果の違い、第4節は業種や規模、業績など親の事業に関する結果の違いをみていく。第5節は、親の事業に関してもつ知識や経験、子どもが親の事業を承継した場合の収入や満足度の変化など、子どもの意識と親の事業との関係性についてみていく。第6節は、分析の総括を行う。

(2) 先行研究

事業承継に関する研究は数多く行われてきた。これまでの先行研究を丹念にフォローした藤井(2020)は、成果物を①事業承継の実態に関するもの、②事業承継プロセス上の課題に関するもの、③事業承継の意義や効果に関するもの、④事業承継にまつわる法律や制度に関するものの四つに分

図-1 後継者または承継させたい人(複数回答)



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国小企業月次動向調査・特別質問」(2021年7月)

(注) 1 後継者が「決まっている」企業と「決まっていないが、承継させたい人はいる」企業に後継者または承継させたい人を尋ねたもの。
2 nは回答数。

類、整理したうえで、これらの分野が相互に関係し合っていることを指摘する。

このうち、①事業承継の実態に関する先行研究の多くは、アンケート調査の結果に基づくものである。当研究所でも「中小企業の事業承継に関するアンケート」(2009年)のほか、前述した「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」(2015年、2019年)などを実施し、研究成果を公表してきた。

しかし、経営者の子どもの事業承継意欲の論点は、事業承継の実態に関する研究において引き合いに出されるものの、経営者や企業の視点から、いかにして継がせるか、継いでもらうためにはどうすべきかといった切り口のものが大半を占めている。経営者の子どもが事業承継をどのように考えているのか、なぜ承継したいと思わないのか、子どもの属性や環境がどのような影響を及ぼしているのかといった経営者の子ども側の視点から分析した研究は、経営者や企業側の視点から分析し

たものに比べて少ない。

経営者の子どもに対する調査の一つに、Zellweger and Sieger (2012) がある。世界26カ国約500の大学の学生のうち、親がファミリー企業を経営する2万8,105人に、大学卒業後のキャリアパスとその動機などを尋ねるアンケート調査を実施した。ファミリー企業を承継したいと考える学生は、他のキャリアパスを望む学生より、「家業の伝統を継続する」「子どもが受け継ぐことができるビジネスをつくる」などを重要視していると指摘する。また、ファミリー企業に好意的であるほど、承継を選択する可能性が高いと述べている。

また、Schröder, Schmitt-Rodermund, and Arnaud (2011) は、ドイツのファミリー企業106社の代表者とその子ども¹を対象にアンケート調査とインタビューを行った。その結果から性格や性別、ファミリー企業との思春期における関わり度合い、親の収入、親側の意向などが、経営者の子どもの職業選択に関与していることを明らかにしている。

日本における経営者の子どもを対象にした調査としては、中小企業庁編 (2005) で分析された「働く人の就業実態・就業意識に関する調査」²がある。親が事業を行っている就業者に、親の事業に対する承継意思や承継しない理由などを尋ねている。調査結果によると経営者の子どものうち、「承継者は決まっていないが、自分が承継してもいいと思っている」という人は9.7%に対して、「承継者は決まっておらず、自分は承継するつもりはない」人は49.5%に上る。後者にその理由を尋ねたところ、「親の事業に将来性・魅力がないから」(45.8%)、「自分には経営していく能力・資質がないから」(36.0%) などが多く、「今の収入が維

持できないから」(13.9%) は相対的に少なかった。この結果から予想収入よりも、事業継続への不安や、経営能力に対する不安が、事業を継がない大きな要因になっていることを指摘している。ただし、その背景にある回答者の属性や置かれた環境、経験などについて、詳細は分析されていない。

山口 (2013) は、前述したZellweger and Sieger (2012) など海外の先行研究の論点を整理したうえで、先行研究では十分に明らかになっていない承継意欲に影響を与える要因について、仮説を提示した。具体的には、ロールモデルの存在や家族の結束力、事業への関心、生年順位、承継後の予想収入、家業の将来性、労働環境などの要素が、承継意欲の強弱の背景にあると述べている³。ただし、あくまで仮説の提示にとどまり、その先の調査や分析は行われていない。

藤野・天龍 (2017) も、これまでの先行研究について、現経営者の承継意識に比べて、潜在承継者(経営者の親をもつ子ども)の意識に関する研究が少ないこと、事業を継がない理由を尋ねた研究は一部あるものの、その背景まで掘り下げられていないことを指摘している。さらに、こうした問題意識の下、九州国際大学の在学生のうち経営者を親にもつ人を対象にアンケート調査とヒアリング調査を実施している。調査の結果から、承継意欲にプラスに働くと仮定していた地域内のつながり⁴が、潜在承継者にとってむしろ重荷になっている可能性を示した。

以上のとおり、経営者の子どもの承継意欲に関する先行研究はいくつか存在しており、継ぐ理由や継がない理由などは調査されているものの、その背景にある子どもの属性や子どもが置かれた環境にまで踏み込んだ調査・分析は十分に行われて

¹ 調査対象の子どもの年齢は平均16.9歳で、大半が高校生であった。

² (株)ニッセイ基礎研究所が2004年12月に実施したウェブ調査。20～59歳の民間企業で働く人を対象に、6,310人から有効回答を得ている。

³ 山口 (2013) は、これらの仮説について、①引き継ぐ意欲を高める要因、②引き継ぐ意欲を承継プロセスが完了するまで維持するための要因に大別し、分析モデルを提示している。それに対して、本稿は、①引き継ぐ意欲を高める要因に注目して分析を進める。

⁴ 藤野・天龍 (2017) は、「閉鎖的なネットワーク」と表現し、信頼関係や社会関係資本を生み出すものと分析している。

表－１ 「子どもの事業承継意欲に関する調査」実施要領

調査時点	2021年8月													
調査方法	インターネットによるアンケート（インターネット調査会社の登録モニターに回答を依頼） 事前調査で詳細調査の調査対象に該当する人を抽出し、詳細調査を実施													
調査対象	事前調査	全国の18歳から69歳までの人 ※年齢層、性別、地域ブロックの割合が、わが国の人口構成（2021年時点）に準拠するように回収												
	詳細調査	親（父、母、義父、義母）が経営している事業または経営していた事業について、以下のいずれかの類型に該当する人 ※業種が「不動産賃貸業」「農林漁業」、従業者規模が「300人以上」、所在地が「海外」である親の事業を除く <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>承継者</td> <td>親の事業を承継した人</td> <td rowspan="2">＜本稿の分析対象＞</td> </tr> <tr> <td>承継決定者</td> <td>親の事業を承継することが決まっている人</td> </tr> <tr> <td>後継予備軍</td> <td>親の事業を承継したい、承継してもよいと思っている人</td> <td rowspan="2">「承継意欲有り」</td> </tr> <tr> <td>無関心層</td> <td>親の事業を承継するつもりはない人</td> </tr> <tr> <td>未決定層</td> <td>親の事業を承継するかどうか、まだ判断できない人</td> <td>「承継意欲無し」</td> </tr> </table> ※調査に当たっては、各類型を一定数確保したうえで、承継決定者と後継予備軍を優先して回収	承継者	親の事業を承継した人	＜本稿の分析対象＞	承継決定者	親の事業を承継することが決まっている人	後継予備軍	親の事業を承継したい、承継してもよいと思っている人	「承継意欲有り」	無関心層	親の事業を承継するつもりはない人	未決定層	親の事業を承継するかどうか、まだ判断できない人
承継者	親の事業を承継した人	＜本稿の分析対象＞												
承継決定者	親の事業を承継することが決まっている人													
後継予備軍	親の事業を承継したい、承継してもよいと思っている人	「承継意欲有り」												
無関心層	親の事業を承継するつもりはない人													
未決定層	親の事業を承継するかどうか、まだ判断できない人	「承継意欲無し」												
有効回答数	事前調査	20,000人（うち配偶者がいる人は10,847人、詳細調査の調査対象に該当する人は956人）												
	詳細調査	832人												

いない。また、先行研究は対象を学生に絞った調査が多いが、承継候補になるのは、学生だけではない。年齢や職業など対象を幅広く設定して調査する必要がある。

山口（2013）が仮説として指摘するように、子どもの事業承継意欲には、ロールモデルの存在や事業への関心、承継後の予想収入、家業の将来性、労働環境など複数の要因が影響し合っていると考えられる。加えて、現在の本人の就労状況や収入、親の事業の内容、外部環境、本人の性格なども影響を与えている可能性がある。

そこで当研究所は、先行研究で指摘された特徴や仮説、先行研究が残した課題を踏まえて、親が事業を経営している人または経営していた人を対象に「子どもの事業承継意欲に関する調査」（以下、本調査）を2021年8月に実施した。筆者の知る限り、わが国において、子どもの側に対して大規模なアンケートを行い、承継意欲の有無の背景にまで踏み込んだ調査は見当たらない。次節以降は、本調査の詳細について述べていく。

2 アンケート調査の概要

（1）実施要領

本調査は全国の18歳から69歳までの人にインターネット上のアンケートで行った（表－1）。調査は2段階に分けて行っている。まず事前調査として、父、母、義父、義母のいずれかに事業経営の経験があるかどうかを尋ね、「現在、事業を経営している」「過去に事業を経営したことがある」と回答した人に対して、それぞれの親の事業について、現在の経営者、事業承継の予定、回答者本人の承継意欲などを回答してもらった。

回収に当たっては、年齢層、性別、地域ブロックの割合が、2021年時点のわが国の人口構成⁵に準拠するようにインターネット調査会社の登録モニターに回答を依頼し、2万件の回答を得た。

そして、事前調査の回答をもとに、業種が「不動産賃貸業」「農林漁業」、従業者規模が「300人以上」、所在地が「海外」である親の事業を除い

⁵ 2021年1月1日現在の総務省「住民基本台帳に基づく人口」による人口構成。

表－2 承継意欲の有無

(単位:%)

	承継意欲有り	承継意欲無し	合計
全体 (n=772)	61.9	38.1	100.0
実親の事業 (n=556)	67.6	32.4	100.0
父の事業 (n=386)	63.7	36.3	100.0
母の事業 (n=170)	76.5	23.5	100.0
義親の事業 (n=216)	47.2	52.8	100.0
義父の事業 (n=149)	43.6	56.4	100.0
義母の事業 (n=67)	55.2	44.8	100.0

資料：日本政策金融公庫総合研究所「子どもの事業承継意欲に関する調査」(2021年) (以下、断りのない限り同じ)

- (注) 1「承継意欲有り」は、親の事業を承継することが決まっている人(承継決定者)と、親の事業を承継したい、承継してもよいと思っている人(後継予備軍)、「承継意欲無し」は、親の事業を承継するつもりはない人(無関心層) (以下同じ)。
 2「実親の事業」は父または母が経営している(していた)事業の合計、「義親の事業」は義父または義母が経営している(していた)事業の合計 (以下同じ)。
 3 nは事業の数 (以下同じ)。
 4 構成比は四捨五入して表記しているため、合計が100%にならない場合がある (以下同じ)。

たうえて、表－1に記載した五つのカテゴリー(承継者、承継決定者、後継予備軍、無関心層、未決定層)に該当する人を抽出、親の事業との関わりや承継意欲についてさらに詳しく尋ねる詳細調査を実施した。詳細調査で得た有効回答数は832件、各カテゴリーの人が回答の対象とした親の事業の数は、父の事業が560件、母の事業が215件、義父の事業が185件、義母の事業が83件の計1,043件である。

(2) 分析対象

調査対象者の五つのカテゴリーのうち、承継者はすでに親の事業を承継しており、かなり前に承継した人も含まれる。また、未決定層は事業承継に対する態度がまだ定まっていない。そこで本稿では、まだ事業を承継していないものの、承継に対する態度を明らかにしている承継決定者、後継予備軍、無関心層の三つを分析対象とし、承継決定者と後継予備軍を合わせて「承継意欲有り」、

無関心層を「承継意欲無し」と再定義し、両者の違いをみていくことにする。

分析対象となる親の事業の数は、承継意欲有りが478件(父の事業246件、母の事業130件、義父の事業65件、義母の事業37件)、承継意欲無しが294件(父の事業140件、母の事業40件、義父の事業84件、義母の事業30件)である。分析対象全体における承継意欲の有無の分布をみると、承継意欲有りは、61.9%と半数以上を占める(表－2)。父または母の事業(以下、実親の事業)と義父または義母の事業(以下、義親の事業)に分けてみると、承継意欲有りの割合は実親の事業の方が高い。

アンケート調査では親の事業に関する設問は親の事業ごとに回答してもらっているが、義母の事業や承継意欲無しの母の事業など、回答数が少ない親の事業がある。そのため、以降の分析では、各親の事業を合算して集計した結果を示す。ただし、従業者規模や業況、事業への適性、承継した場合の収入の満足度の変化といった親の事業に関する調査項目の一部については、実親の事業と義親の事業で回答結果に顕著な差がみられるため、実親と義親に分けた結果も併せて示すことにする。

3 子ども自身に関する調査結果

(1) 子どもの属性

ここからは、承継意欲有りのグループと承継意欲無しのグループでアンケート調査結果を比較していく。まず、子ども自身の属性として、年齢と性別についてみていこう。

年齢層をみると、承継意欲有りは「18～29歳」が承継意欲無しに比べて7.6ポイント多く、「30歳代」も承継意欲無しを7.2ポイント上回っている(図－2)。承継意欲無しでは「50歳代」と「60歳代」が承継意欲有りをそれぞれ6.5ポイント、6.8ポ

図-2 年齢

(単位:%)

	18～29歳	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代
承継意欲有り (n=478)	27.0	35.4	23.0	9.8	4.8
承継意欲無し (n=294)	19.4	28.2	24.5	16.3	11.6

イント上回っている。承継意欲無しの方が相対的に年齢層が高い人が多い。

承継意欲無しの方が年齢層が高いのは、承継意欲がない人は年齢を重ねても承継意欲無しのままであるのに対して、承継意欲がある人は事業を承継すると、承継意欲有りの定義から外れて承継者に移行してしまうからだと思われる。承継意欲有りに、実際に事業を承継した承継者を加えて各年齢層の構成比を算出すると、「18～29歳」は20.7%、「30歳代」は28.1%、「40歳代」は23.4%、「50歳代」は15.2%、「60歳代」は12.6%となる。承継意欲無しの値とほぼ同じで、カイ二乗検定した結果は非有意となり、両者に違いはみられなかった。

性別をみると、承継意欲有りは「男性」が66.9%、「女性」が33.1%と、男性の割合が大きく上回っている(図-3)。他方、承継意欲無しでは「男性」が41.5%、「女性」が58.5%で、女性が半数を超えている。もともと経営者は男性が多いが、承継意欲も男性の方が強い傾向にあることがわかる。

(2) 子どもの性格

次に、心理学の研究で使われている性格特性尺度を用いて事業承継意欲と性格の関係を分析したい。ここでは、小塩・阿部・カトローニ(2012)を参考に、人の行動様式に関する「外向性」「協

図-3 性別

(単位:%)

	男性	女性
承継意欲有り (n=478)	66.9	33.1
承継意欲無し (n=294)	41.5	58.5

調性」「勤勉性」「神経症傾向」「開放性」の性格に関する五つの特性について指標化を試みる。具体的には、各特性について二つの文章にそれぞれどれだけ当てはまるかを1～7の7段階で答えてもらった結果を合計し、2点から14点のスコアを算出した⁶。各特性の平均点を示したのが、図-4である。なお、同様の質問方法で調査を行った川本ほか(2015)の結果から、一般成人のスコアを参考として記載した。

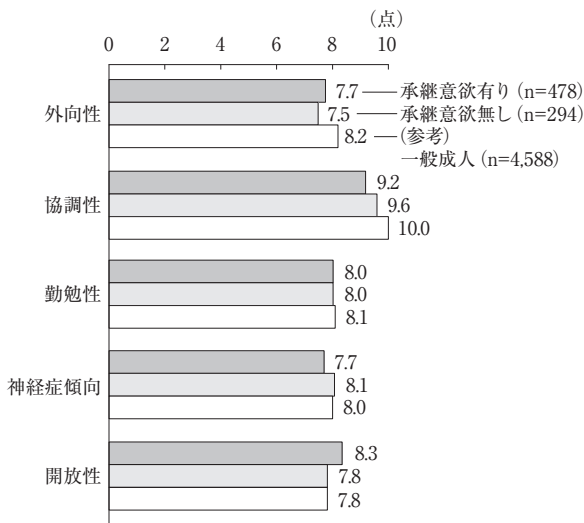
事業承継意欲の有無別に平均点をみると、「勤勉性」は承継意欲有りと承継意欲無しで違いがなく、それ以外の特性は0.2点から0.5点の違いがある。両者の平均点に差があるかどうかを検証するt検定を実施したところ、「協調性」「神経症傾向」「開放性」の三つは、それぞれ1%水準、5%水準、1%水準で有意となった。

この三つの特性の差をみると、親の事業を継ごうと思う人は、そうでない人と比べると、「開放性」が高く、「神経症傾向」が低いことから、楽観的な性格で物おじせず、事業経営に関するリスクも許容しやすい傾向があるといえそうである。

他方、親や従業員のために親の事業を存続させようとする一般的な後継者像から考えると、「協調性」が低いのは意外な結果といえるかもしれない。これは、経営という仕事に求められる適性が

⁶ 各特性に関連する文章は以下のとおりである。外向性は「A：活発で、外向的だと思う」「B：ひかえめで、おとなしいと思う」、協調性は「A：人に気をつかう、やさしい人間だと思う」「B：他人に不満をもち、もめごとを起こしやすいと思う」、勤勉性は「A：しっかりしていて、自分に厳しいと思う」「B：だらしなく、うっかりしていると思う」、神経症傾向は「A：心配性で、うろたえやすいと思う」「B：冷静で、気分が安定していると思う」、開放性は「A：新しいことが好きで、変わった考えをもつと思う」「B：発想力に欠けた、平凡な人間だと思う」。各特性に関する文章Bは、得点が高いほど特性が低いことを示す逆転項目である。各特性の合計スコアは、文章Aの得点+(8点-文章Bの得点)の式で算出した。

図-4 性格特性尺度



(注) 1 性格特性尺度は、小塩・阿部・カトローニ (2012) に基づく。各特性について、それぞれ1～7のスコアを付与する質問が二つずつあり、最低2、最高14の点数が割り当てられる。
 2 一般成人は、川本ほか (2015) より引用。23歳から79歳までの男女4,588人が調査対象。
 3 承継意欲有りと承継意欲無しの平均値に差があるかどうかt検定を行った結果、「協調性」「神経症傾向」「開放性」がそれぞれ1%水準、5%水準、1%水準で有意。

関係しているのではないだろうか。起業家を対象に同様の分析を行った深沼 (2019) は、起業家が一般成人に比べて「協調性」の得点が低い結果を、他人の言葉に惑わされず行動していることの表れと解釈している。こうした行動が経営者に必要だとすれば、後述するように経営者に向いていると感じている人が多い承継意欲有りのグループの方が、経営者に向いていないと感じている承継意欲無しのグループより、「協調性」のスコアが低くなるのはうなずけるところがある。

(3) 事業を継ぐ理由と継がない理由

ここまでみてきた属性や性格によって、事業承継意欲の有無に違いがあることはわかった。では、どのような考え方を経て、事業承継に対する意識は決まるのだろうか。事業を継ぐ理由と継がない理由をみてみよう。

まず、承継意欲有りのグループに親の事業を承継したい、承継してもよいと思った理由を尋ねた

ところ、最も割合が高い「事業経営に興味があったから」(34.9%)をはじめ、「事業内容にやりがいを感じたから」(22.2%)や「収入が増えると思ったから」(16.1%)など事業の魅力を挙げる人が多い(図-5)。「自分は経営者に向いていると思ったから」(20.5%)や「仕事の経験・知識や資格を生かしたかったから」(12.1%)といった能力発揮に関する理由も多い。

少し割合は減るが、事業への愛着を感じさせる「廃業させたくないから」(12.8%)と「ほかに継ぐ人がいなかったから」(10.0%)のような理由や、「年齢や性別に関係なく仕事ができるから」(10.9%)のように希望の働き方ができるという理由も挙がっている。

では、事業を継がない理由は何だろうか。承継意欲無しのグループに承継するつもりがない理由を尋ねた結果をみると、「事業経営に興味がないから」が35.4%と最も高く、次いで「必要な技術・ノウハウを身につけていないから」が26.5%、「自分は経営者に向いていないと思うから」が26.2%、「必要な免許・資格を取得していないから」が19.7%となった(図-6)。

このように事業への無関心や能力不足を指摘する人のほかに、「事業の先行きが不安だから」(16.0%)や「事業経営のリスクを負いたくないから」(15.3%)、「収入が不安定になるから」(12.2%)など事業経営のリスクを指摘する人もみられる。

総じて、継ぐ理由と継がない理由を並べてみると、事業への興味や本人の能力に関する項目が共通して高い割合になっており、前出の中小企業庁編 (2005) が紹介する調査結果とも整合している。子どもの事業承継意欲の有無に大きな影響を及ぼす要因は、事業に魅力があるか、本人に親の事業を行う能力があるかの2点にまとめられる。次節は、承継意欲有りと承継意欲無しのグループについて、この2点の現状を詳しくみていく。

図-5 承継したい、承継してもよいと思った理由
(承継意欲有り、複数回答)

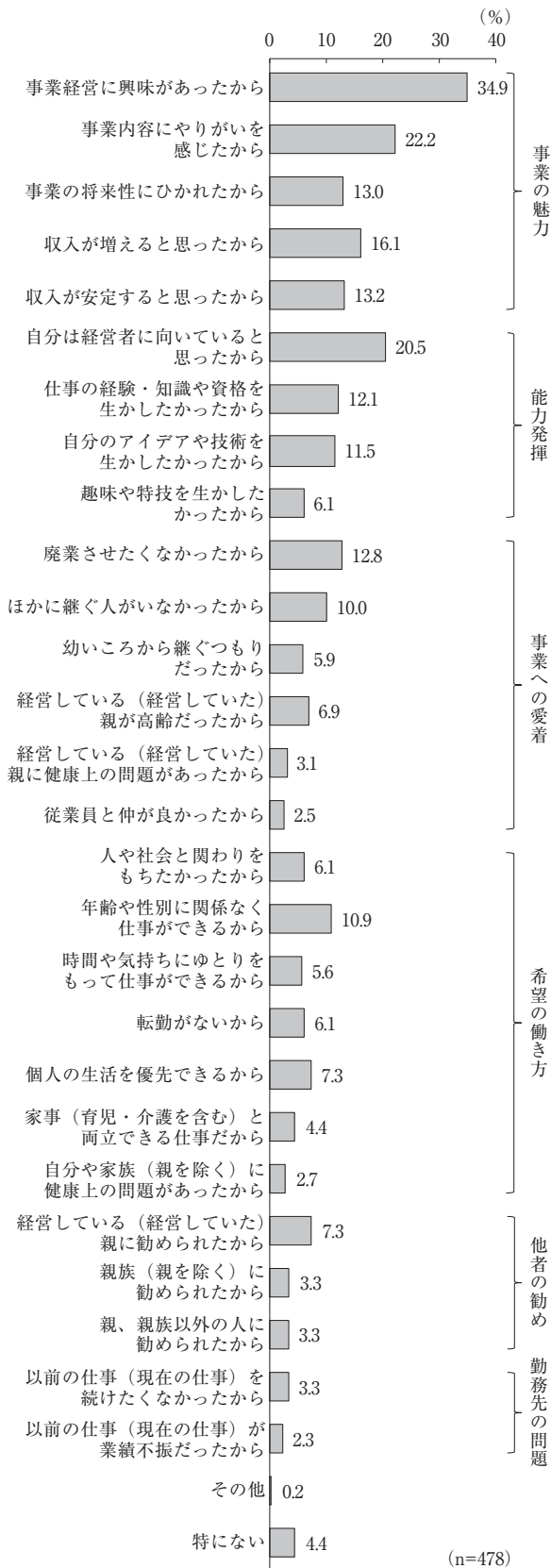


図-6 承継するつもりがない理由
(承継意欲無し、複数回答)

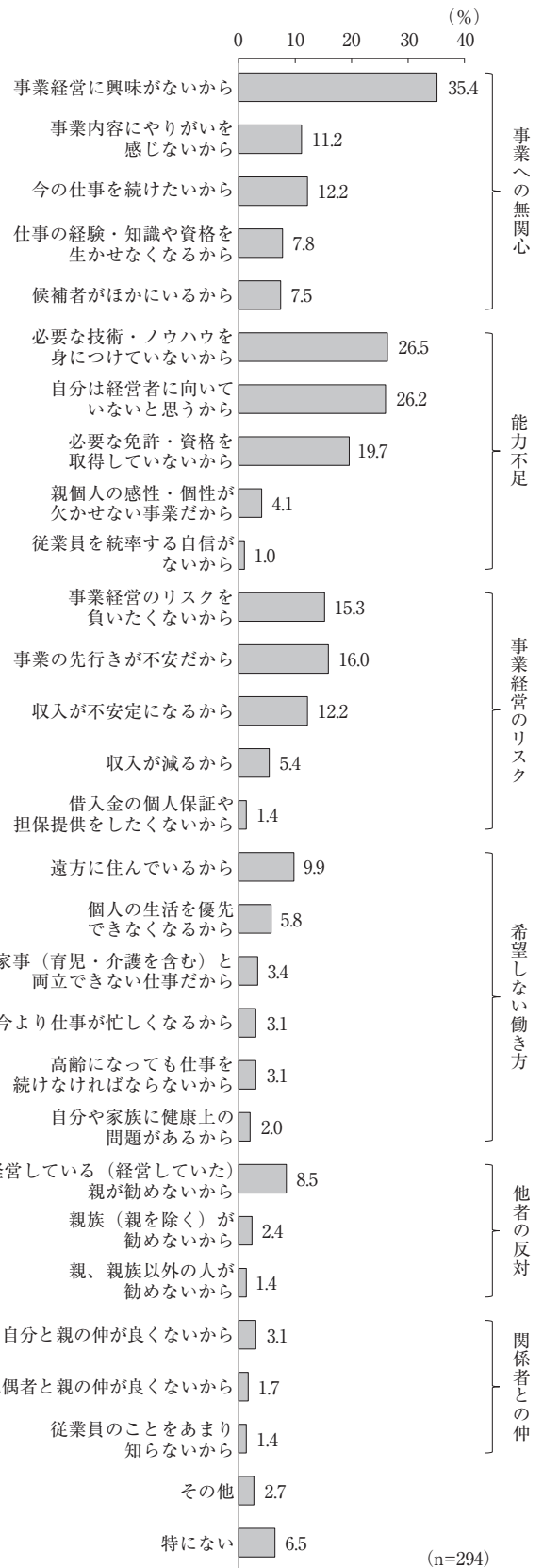


表-3 親の事業の業種

(単位:%)

	承継意欲 有り (n=478)	承継意欲 無し (n=294)	(参考) 中小企業 全体
建設業	16.3	20.7	12.0
製造業	14.9	11.6	10.6
情報通信業	14.9	3.1	1.2
運輸業	4.2	1.0	1.9
卸売業	5.6	4.8	5.8
小売業	12.3	13.3	17.4
不動産業、物品賃貸業	4.2	1.0	8.4
宿泊業・飲食サービス業	5.4	8.2	14.2
医療、福祉	4.8	3.4	5.8
教育、学習支援業	2.9	2.0	2.8
学術研究、 専門・技術サービス業	6.7	11.2	5.1
生活関連サービス業・ 娯楽業	6.3	8.5	10.1
その他のサービス業	1.3	9.5	3.6
その他	0.2	1.7	0.9
合 計	100.0	100.0	100.0

(注) 中小企業全体は総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」(2016年)の民営、非1次産業における企業数の構成比。

4 親の事業に関する調査結果

(1) 事業の属性

子ども自身に関する調査結果に続き、本節では親の事業に関する調査結果から、承継意欲があるグループとないグループの違いをみていく。具体的には、親の事業の業種、従業者規模、業況の切り口がある。いずれも親の事業の魅力を左右するような項目である。

まず、親の事業の業種をみると、承継意欲有りと承継意欲無しで特に大きな差があるのは「情報通信業」の割合である。承継意欲有りでは「情報通信業」が業種全体の14.9%を占めており、承継意欲無しの3.1%と比べると11.8ポイントも多い(表-3)。国を挙げてデジタルトランスフォーメーションが叫ばれるなか、情報通信に関する市場は今後も引き続き需要が伸びていくと考えられる。後継者にとっては、成長が期待できる魅力ある事業に映るのかもしれない。

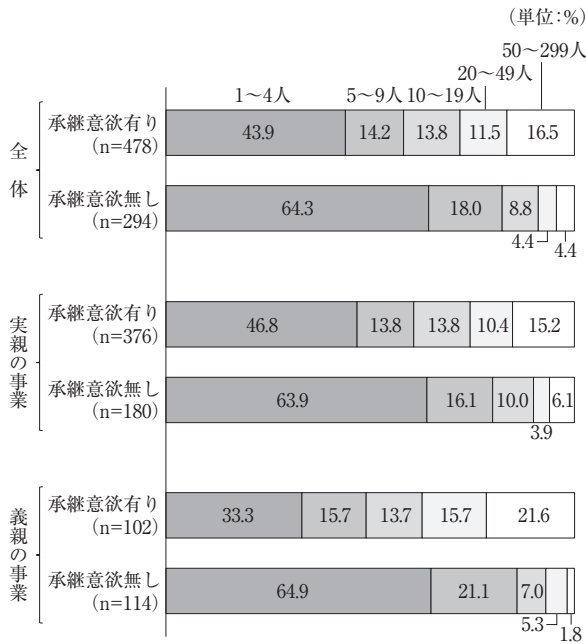
親の事業の従業者規模については、承継意欲有りと承継意欲無しともに「1~4人」が最も多いが、その割合はそれぞれ43.9%、64.3%で承継意欲無しの方が高い(図-7)。「5~9人」(18.0%)を合わせると、承継意欲無しは9人以下の企業が8割を占めている。対して、承継意欲有りは「10~19人」が13.8%、「20~49人」が11.5%、「50~299人」が16.5%と、10人以上の企業が4割以上を占め、相対的に規模が大きい。子どもが承継したいと思う企業がより多くの従業員を雇っているのは、それだけ事業が順調に推移していることの表れでもあるだろう。

また、親の事業の従業者規模は、実の親か義理の親かによって回答結果に顕著な差がみられるため、図-7に実親の事業と義親の事業に分けた結果も掲載した。承継意欲有りのグループをみると、

「1~4人」が占める割合は、実親の事業で46.8%と義親の事業の33.3%より13.5ポイントも高く、逆に「1~4人」以外の区分の割合は、差が0.1ポイントの「10~19人」以外は、すべて義親の事業が実親の事業を上回っている。特に「50~299人」は義親の事業が21.6%、実親の事業が15.2%と差が大きい。規模の大きい企業の方が継がれやすい傾向は、義親の事業でより強く観察される。

前掲表-2でみたとおり、「義親の事業」は「実親の事業」よりも承継意欲有りが少ない。義理の子ども(以下、義子)は、実の子ども(以下、実子)に比べて親の事業との接点が少ないこともあつ

図-7 親の事業の従業者規模

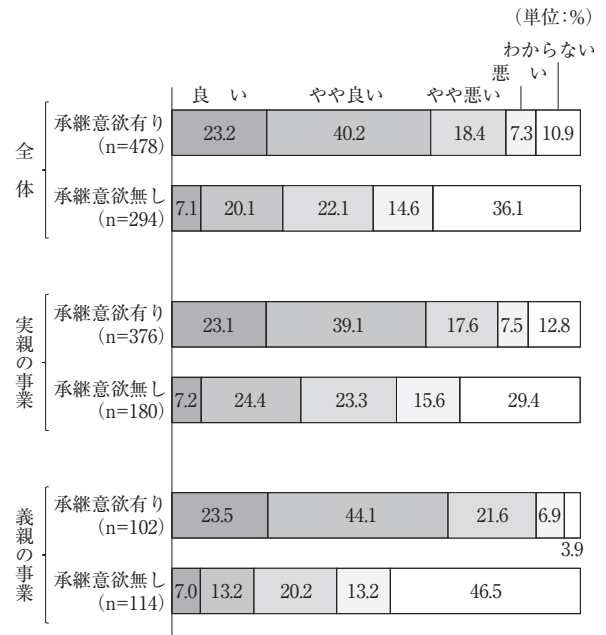


てか、従業者規模が大きく良い企業だと思える場合でなければ承継しようと考えない傾向があるのかもしれない。

次に、業種や従業者規模と同じように、事業の魅力になりそうな要素として、業況をみてみよう。親の事業の業況が「良い」「やや良い」の割合をみると、承継意欲有りはそれぞれ23.2%、40.2%となっており、合わせて63.4%が業況は良好であると回答している（図-8）。承継意欲無しはそれぞれ7.1%、20.1%の計27.2%であるから、その差は36.2ポイントにもなる。業況が良ければ、それだけ事業の継続が容易で、高い収入も期待できる。承継したいと考えるのは自然なことだろう。

図-8にも、図-7と同様、実親の事業と義親の事業に分けた結果を掲載した。承継意欲有りのグループをみると、「良い」「やや良い」の合計は、義親の事業が67.6%と、実親の事業の62.2%より5.4ポイント多い。対して、承継意欲無しのグループをみると、実親の事業が31.6%と、義親の事業の20.2%を11.4ポイント上回っている。義子は実子に比べて、業況が良いと承継意欲をもちやす

図-8 親の事業の業況



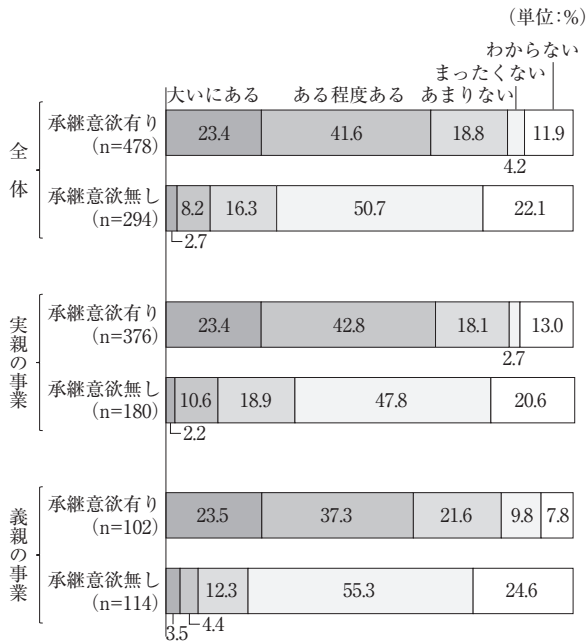
く、逆に業況が悪いと承継意欲をもちにくいという傾向が読み取れる。図-7の結果と併せて考えると、義子が親の事業を継ぎたいと思うかどうかは、実子の場合以上に、従業者数や業況の良さといった事業の魅力に影響されやすいのではないだろうか。

(2) 事業への適性

承継意欲の有無に影響を及ぼすもう一つの要因が、本人に親の事業を行う能力があるか、言い換えれば適性があるかである。親の事業に対する適性があると思うかどうかを尋ねた結果をみると、承継意欲有りでは「大いにある」が23.4%、「ある程度ある」が41.6%となっており、合わせて65.0%が自ら適性を感じている（図-9）。これは、承継意欲無しのそれぞれ2.7%、8.2%、合計10.9%と比べて、かなり高い値である。承継意欲無しは「まったくない」が50.7%と半数を占めており、「わからない」と回答した人も2割ほどいる。

実親の事業と義親の事業に分けた結果をみると、従業者規模や業況ほど大きな差はない。どち

図-9 親の事業に対する適性

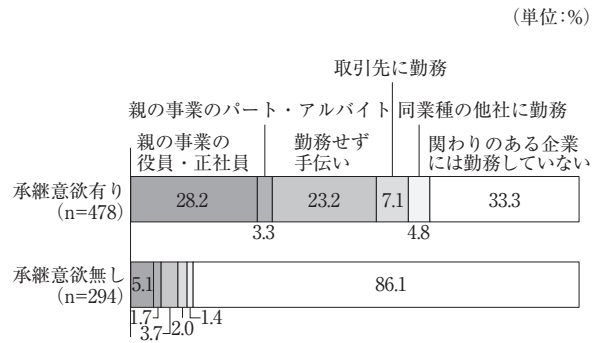


らも、承継意欲有りのグループは適性があると考えられる人が多く、承継意欲無しのグループでは適性がないと思っている人が多い。義子も実子も同じように、適性があると感じれば、承継意欲をもつ可能性が高まるといえそうである。

こうした適性の感じ方の差は、親の事業との関わり方の違いから生じることが推測される。そこで、現在の勤務先と親の事業との関係を尋ねると、承継意欲有りでは、「親の事業の役員・正社員」である人が28.2%を占めている(図-10)。「勤務せず手伝い」をしている人も23.2%おり、「取引先に勤務」(7.1%)や「同業種の他社に勤務」(4.8%)など、承継のための準備中と思われるケースも1割ほどある。他方、承継意欲無しは「関わりのある企業には勤務していない」が86.1%と大多数を占めており、親の事業との関わりが薄い。

適性がないと思っているから親の事業との関わりも薄くなっているのかもしれないが、実際に関わってみなければ、適性があるかどうか分からない面もあるだろう。とはいえ、いきなり親のところに勤務してもらうのは難しいかもしれない。承

図-10 現在の勤務先と親の事業との関係



継意欲有りのグループで、勤務せず手伝っているケースが2割ほどあったように、まずは子どもに事業を手伝ってもらい感触を得てもらうことが有効な手だてになるのではないだろうか。

5 子どもの意欲と親の事業の関係性

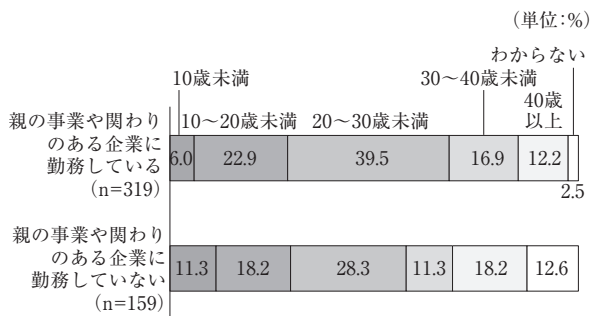
(1) 事業承継意欲をもつ時期

ここまでみてきたように、承継意欲有りのグループは承継意欲無しと比べて親の事業に魅力があるといえる。しかし、承継意欲無しは、親の事業の業況(前掲図-8)や親の事業に対する適性(図-9)について「わからない」と回答している割合が承継意欲有りと比べて高かった。これは、承継意欲有りと比べて、事業の内容について詳しく知らない人がいることを示す。事業に魅力があっても、子どもに伝わってなければ、魅力がないのと同じである。後継者が承継したくなるような事業にすることはもちろん、その魅力をしっかりと伝えることが必要になるだろう。

図-10でみたように、すでに親の事業で働いたり手伝っていたりする人は、承継を視野に入れており、意欲をもっている。経営者の立場からみれば、後継者の確保という事業継続における最大の課題をすでに乗り越えている状態である。

しかし、そうでない場合、つまり子どもが親の事業や関わりのある企業に勤務していない場合、

図-11 承継したい、承継してもよいと思ったときの年齢（承継意欲有り、勤務先の種類別）



(注) 「親の事業や関わりのある企業に勤務している」は、現在の勤務先と親の事業の関係について「親の事業の役員・正社員」「親の事業のパート・アルバイト」「勤務せず手伝い」「取引先に勤務」「同業種の他社に勤務」と回答した人。

子どもは事業承継意欲をもっていないことが多い。子どもに事業を承継させたいのであれば、何とかして承継意欲をかき立てなければならぬだろう。ここまでの分析により事業に対する適性と事業の魅力が重要であることはわかったが、親である経営者の側はどのように行動すればよいのだろうか。

その手がかりを得るために、承継意欲有りの人が親の事業を承継したい、承継してもよいと思ったときの年齢を、親の事業や関わりのある企業に勤務していない人と、勤務している人に分けて集計した結果が図-11である。

両者を比べると、親の事業や関わりのある企業に勤務している人は、「10～20歳未満」「20～30歳未満」「30～40歳未満」の割合が関わりのある企業に勤務していない人より高い。特に「20～30歳未満」は39.5%と勤務していない人の28.3%より11.2ポイントも多い。将来の進路や就職先を決めるとき、実際に社会に出て数年が経過したタイミングなどで、自身の具体的な職業キャリアをどうするか、親の事業の承継と他社への就職をてんびんにかけて、承継の道を選択した人が多いのではないと思われる。

他方、親の事業や関わりのある企業に勤務していない人は、「10歳未満」(11.3%)、「40歳以上」(18.2%)、「わからない」(12.6%)の割合が、勤

務している人(それぞれ、6.0%、12.2%、2.5%)より高い値となっている。子どもの頃から、あるいは気がつかないうちに自然と承継を考えていた人や、いったんは他社への就職を選択したものの、親の引退時期が近づいてきた頃に改めて親の事業の行く末を考えた人が相対的に多いといえる。

両者の違いを踏まえると、親の事業や関わりのある企業に勤務していない人の方が、親の事業を継ぐのは自分しかいない、親が続けてきた事業を何とかして残したいといった思いが強く、それが承継の強い動機になっていると考えられる。子どもが親の事業や関わりのある企業に勤務していない場合であっても、事業に魅力があれば承継意欲を引き出すことができるのではないだろうか。

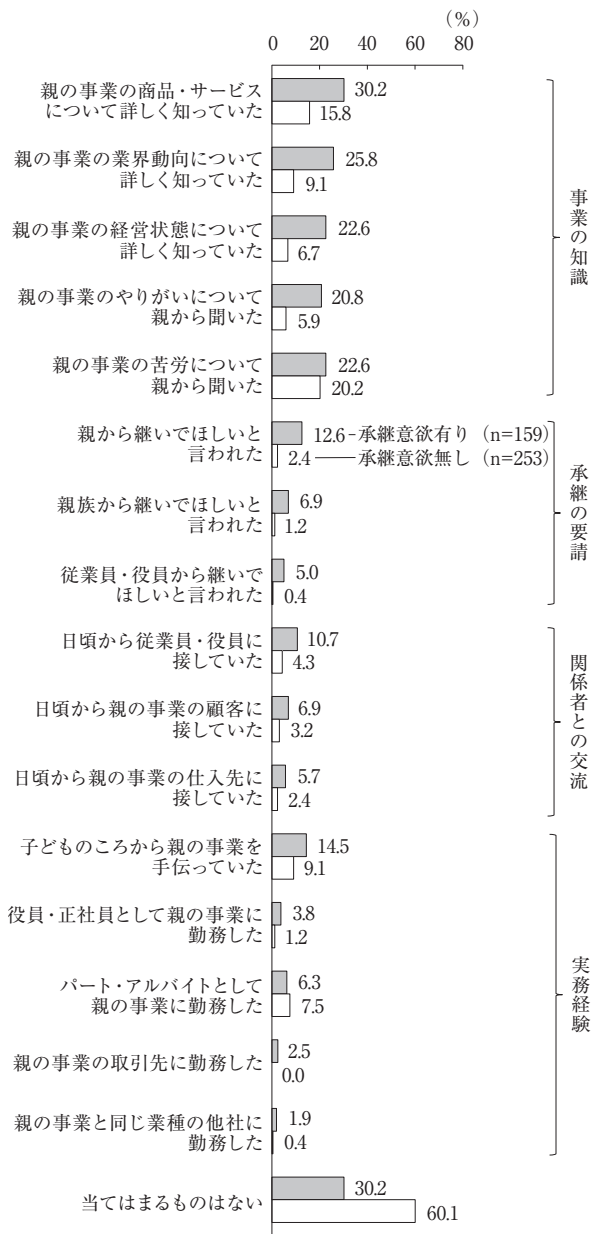
(2) 事業に関する知識や経験

子どもの承継意欲を高めるには、親の事業に対する思いを強めてもらうことがポイントになりそうである。親の事業や関わりのある企業に勤務している人は、事業承継の準備に入っているとも考えられ、すでにその思いをもっているといえそうである。そこで、分析の対象を親の事業や関わりのある企業に勤務していない子どもに絞って、親の事業への思いを抱いてもらうための方策を探してみたい。

図-12は親の事業に関する知識や経験の内容について複数回答で尋ねた結果を、親の事業や関わりのある企業に勤務していない人だけで集計したものである。これをみると、親の事業や関わりのある企業に勤務していない場合でも、承継意欲有りは承継意欲無しよりも、それまでの人生において親の事業との関わりが多かったといえる。

例えば、「親の事業の商品・サービスについて詳しく知っていた」「親の事業の業界動向について詳しく知っていた」「親の事業の経営状態について詳しく知っていた」など事業の知識を有して

図-12 親の事業に関する知識や経験
(親の事業や関わりのある企業に
勤務していない人、複数回答)



(注) 親の事業や関わりのある企業に勤務していない人について集計した結果。

いる割合は、承継意欲有りがいずれも20%を超えており、承継意欲無しより高い。

さらに、ここで注目したいのは「親の事業のやりがいについて親から聞いた」の割合が承継意

欲有りで20.8%と高いのに対して、承継意欲無しで5.9%と低いことである。そして、同じような項目の「親の事業の苦勞について親から聞いた」の割合は、承継意欲有りが22.6%、承継意欲無しが20.2%で、ほとんど差はない。承継意欲有りは事業のやりがいも苦勞も聞いている一方、承継意欲無しは事業の苦勞しか聞いていないわけである。承継意欲がある子どもの親は、苦勞したときだけではなく、普段から事業に対するやりがいを子どもに話すことで、事業経営の魅力を伝えている。

また、承継意欲有りは「親から継いでほしいと言われた」との回答が12.6%となっている。全体に占める割合を考えると高い水準とはいえないものの、わずか2.4%の承継意欲無しと比べると10.2ポイントも高い。「親族から継いでほしいと言われた」「従業員・役員から継いでほしいと言われた」といった親以外からの要請も相対的に多く、承継意欲がある子どもの周りでは、事業承継が話題に上ることが多い傾向にあるといえる。

親と子どもの対話には、日常生活での距離感が大きく影響するに違いない。親の事業や関わりのある企業に勤務していない人について、親と同居している割合⁷をみると、承継意欲有りは33.1%であるのに対し、承継意欲無しは17.4%である。同居していれば会話の機会が多くなり、事業のやりがいや事業承継について話すことも出てくるだろう。逆に、子どもと同居していない親は、同居している親以上に意識して子どもに事業の話をする機会をつくらなければならないということだろう。

(3) 事業承継による変化

もちろん、親が事業の魅力を伝えて承継を頼んでも、子どもがメリットを感じなければ、事業承

⁷ 親が他界していると回答した人には尋ねていない。

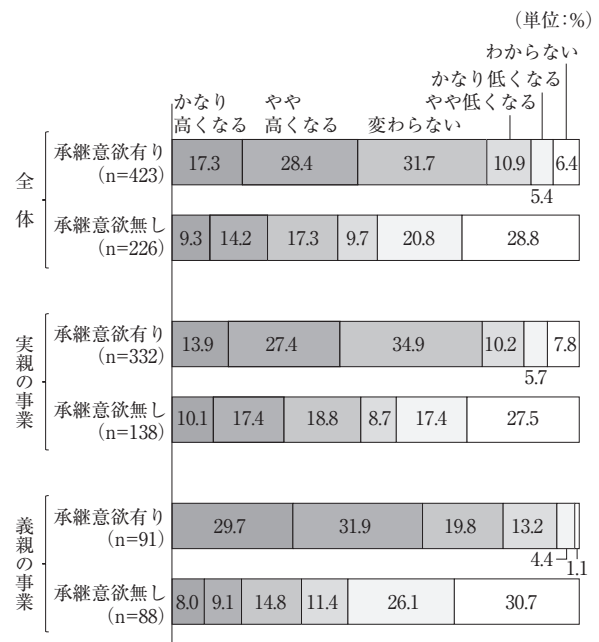
継には至らない。前掲図－5 でみた承継意欲有りの承継したい、承継してもよいと思った理由のなかには、「事業内容にやりがいを感じたから」(22.2%)、「収入が増えると思ったから」(16.1%)といった回答がある。そこで、承継した場合に収入や仕事のやりがいへの満足度が、現在の仕事と比べてどのように変化するというかを尋ねた結果⁸をみてみたい。

まず、収入の満足度の変化をみると、承継意欲有りは承継後に「かなり高くなる」が17.3%、「やや高くなる」が28.4%となっており、合計して45.7%が現在より満足度が上がると予想している(図－13)。他方、承継意欲無しは「かなり高くなる」は9.3%、「やや高くなる」は14.2%で、満足度が高くなると考えている割合は合わせて23.5%と承継意欲有りより22.2ポイント低い。承継意欲無しは「かなり低くなる」(20.8%)や「わからない」(28.8%)の割合が相対的に高い。

ただし、現在の収入の満足度が低ければ、承継した場合の満足度は高くなりやすいだろう。そこで、現在の収入の満足度をみたところ、承継意欲有りは「かなり満足」の割合が27.7%で、承継意欲無しの11.5%より16.2ポイントも高い。「やや満足」はそれぞれ31.2%、32.7%と、両者でほとんど違いがない。承継意欲有りは、すでに収入に対して満足している人が相対的に多いが、承継によってさらに満足度が高くなると考えているようである。

なお、図－13には前掲図－7、8、9と同じく、実親の事業と義親の事業に分けた結果を掲載している。承継意欲有りのグループのうち、「かなり高くなる」「やや高くなる」と回答した割合は、義親の事業が合計して61.6%、実親の事業が

図－13 親の事業を承継した場合の
収入の満足度の変化



(注) 現在、経営者または勤務者である人に、親の事業を承継した場合の収入の満足度の変化を尋ねたもの。

41.3%である⁹。他方、承継意欲無しのグループは、「やや低くなる」「かなり低くなる」と回答した割合が義親の事業で合計37.5%であるのに対して、実親の事業では26.1%となっている。義子は実子以上に、事業の魅力重視する傾向が強いことは前節で述べたが、承継した場合の収入の満足度についてもドライな傾向が読み取れる。総じて、義子の承継意欲の有無は、親の事業を承継するメリットがあるかどうか大きく左右されているといえよう。

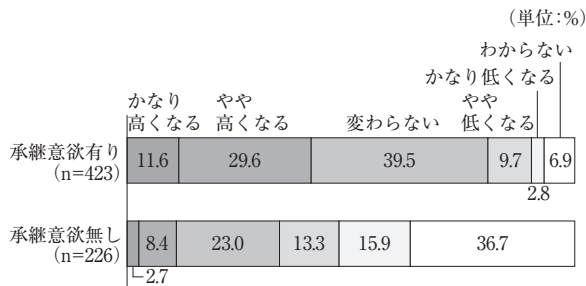
次に、承継した場合の仕事のやりがいの満足度の変化をみると、こちらも承継意欲有りは「かなり高くなる」が11.6%、「やや高くなる」が29.6%と、承継意欲無しの2.7%、8.4%より多い¹⁰(図－14)。

⁸ 経営者または勤務者として働いている人に対して尋ねたもの。承継意欲無しに対しては、親の事業を継いだと仮定した場合の満足度の変化を答えてもらっている。

⁹ 現在の収入の満足度をみると、承継意欲有りのグループのうち、「かなり満足」「やや満足」と回答した割合は、義親の事業が合計して63.7%、実親の事業が57.5%となっている。この結果をみる限り、承継意欲有りのグループにおいて、義親の事業は実親の事業と比べて、すでに現在の収入に満足している人が多く、承継することでさらに満足度が高まると考えているといえる。

¹⁰ 実親の事業と義親の事業に分けて集計したところ、承継意欲有りのグループにおいて「かなり高くなる」「やや高くなる」と回答した割合は、実親の事業と義親の事業でほとんど差がみられなかった。

図-14 親の事業を承継した場合の仕事のやりがいの満足度の変化



(注) 現在、経営者または勤務者である人に、親の事業を承継した場合の仕事のやりがいの満足度の変化を尋ねたもの。

承継意欲無しは、「やや低くなる」「かなり低くなる」「わからない」が承継意欲有りより高く、それぞれ13.3%、15.9%、36.7%となっている。

仕事のやりがいについても現在の満足度をみると、「かなり満足」の割合は承継意欲有りが18.2%、承継意欲無しが15.9%と、収入の満足度ほど大きな差はない。しかし、「やや満足」の割合は、承継意欲有りが43.3%と、承継意欲無しの32.7%より10.6ポイント高い。承継意欲有りが承継によって仕事のやりがいの満足度が高まると回答しているのは、収入の満足度と同様に、現在の満足度が低いことが理由ではないといえる。

これに関連して、仕事をするうえで最も重視することは何かを尋ねてみると、承継意欲有りは「収入」が42.5%、「仕事のやりがい」が37.0%を占め、承継意欲無しの33.7%、27.9%よりもそれぞれ割合が高い(図-15)。逆に承継意欲無しは「私生活との両立」(38.4%)を挙げる人が最も多い。

承継意欲のある人は、収入や仕事のやりがいを重視する人が多く、魅力ある親の事業の承継が、これらの満足度を高めてくれるものと考えている。だからこそ事業を承継したいと思うのではないだろうか。そうした子どもの期待に応えるためには、一定以上の収益力があり、やりがいも感じられる事業にしなければならない。経営

図-15 仕事をするうえで最も重視すること

(単位:%)

	収入	仕事のやりがい	私生活との両立
承継意欲有り (n=478)	42.5	37.0	20.5
承継意欲無し (n=294)	33.7	27.9	38.4

環境が厳しく業績が振るわなかったり、自分の代で終わらせるつもりで縮小経営に入ったりすると、子どもはその事業を継ぎたいとは思わないのではないだろうか。

(4) 中小企業のイメージ

ここまで分析してきた結果を整理すると、規模や収益力、やりがいといった事業の魅力を高め、その内容をできるだけ身近で伝えることが、子どもの事業承継意欲を醸成させると考えられる。なぜ醸成されるかといえば、そうした行為によって、親の事業に対する思いや経営者への憧れが生まれ、中小企業の経営に対する悪いイメージが抑えられるからである。

今回の調査で中小企業の経営者や個人事業主に対するイメージを尋ねた結果をみると、承継意欲有りと承継意欲無しのグループに違いがみられる。承継意欲有りは「経営について自分で決めなければならない」(23.4%)、「取引先や従業員に対する責任が重い」(22.8%)、「常に忙しい」(17.6%)などネガティブなイメージの回答が、承継意欲無し(それぞれ37.4%、37.4%、27.9%)と比べて低い割合となっている(図-16)。他方、ポジティブなイメージの回答は、「柔軟な働き方をしている」(23.2%)や「収入が多い」(14.9%)など、承継意欲有りが承継意欲無し(それぞれ18.0%、5.8%)を上回る項目がみられる。子どもの目からみた働く親の姿が魅力的に映れば、それだけ中小企業に対して良いイメージを抱き、承継に意欲を示すということだろう。

6 おわりに

(1) まとめ

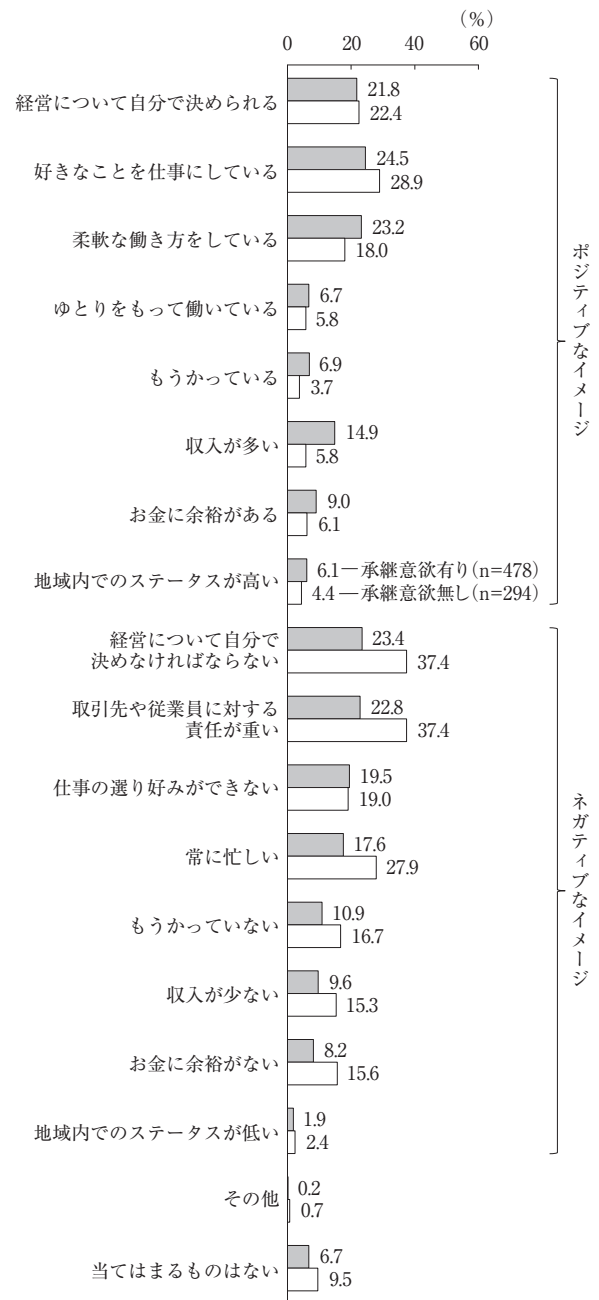
本稿では、親に事業経営の経験がある人を対象に実施したアンケート調査の結果から、親の事業を承継することが決まっている人と親の事業を承継したい人、承継してもよいと思っている人を「承継意欲有り」、親の事業を承継するつもりはない人を「承継意欲無し」と定義して、二つのグループの違いとその背景を分析した。

承継意欲有りは承継意欲無しより、年齢が若く、男性が多い傾向がみられた。性格特性尺度を用いた分析からは、承継意欲有りは承継意欲無しに比べて「開放性」が高く、「協調性」「神経症傾向」が低いことがわかった。いずれも企業経営者向きの性格と解釈できる。また、事業を継ぎたい理由、継がない理由ともに、事業への興味に関する理由や本人の能力を挙げることが多く、親の事業に魅力があるか、本人に親の事業を行う能力があるかの2点が、子どもの事業承継意欲に大きく影響を及ぼしていることがわかった。

親の事業に魅力があるかについて、業種、従業員規模、業況の三つの切り口で比較したところ、承継意欲有りのグループの親の事業は、将来性が高いと思われる「情報通信業」の割合が承継意欲無しよりも高かった。従業員規模が大きく、業況が良い傾向もみられた。承継意欲があるグループの方が、親の事業に魅力を感じやすいといえそうである。

親の事業を行う能力について、親の事業に対する適性があると思うか尋ねたところ、承継意欲有りは半数以上の人から自ら適性を感じている。対して、承継意欲無しはほとんどの人が適性を感じていない。現在の勤務先と親の事業の関係について、承継意欲無しは「関わりのある企業には勤務して

図-16 中小企業の経営者や個人事業主に対するイメージ（複数回答）



いない」と回答した人が、承継意欲有りより多いことから、まずは事業を手伝ってもらうなどして感触を得てもらうことが、子ども自身の適性を高めたり、見極めたりするうえで有効な方策となるのではないだろうか。

承継意欲を高める具体的な行動を探るため、親

の事業や関わりのある企業に勤務していない人を対象に過去の経験を尋ねると、承継意欲有りの親は、事業の苦労だけではなく、やりがいも子どもに話すことで事業経営の魅力を伝えているほか、事業を継いでほしいと明確に伝えているケースが承継意欲無しの場合と比べて多いことがわかった。

また、仕事をするうえで最も重視することについて、承継意欲有りは承継意欲無しに比べて「収入」「仕事のやりがい」を挙げる割合が高く、「私生活との両立」を挙げる割合が低かった。そして、事業を承継した場合に収入や仕事のやりがいの満足度が、現在の仕事と比べてどのように変化するか尋ねたところ、承継意欲有りグループは「かなり高くなる」「やや高くなる」との回答割合が承継意欲無しを大きく上回っており、魅力のある親の事業の承継がこれらの満足度をさらに高めてくれると考えていることがわかった。承継意欲有りは中小企業の経営者や個人事業主に対してポジティブなイメージをもつ傾向があるのも、親の事業に魅力を感じているからという面があるのだろう。

なお、親の事業の魅力や収入に関連する調査項目について実親の事業と義親の事業に分けて集計したところ、明らかな違いがみられた。例えば、承継意欲有りグループのなかで、義親の事業は実親の事業に比べて、従業者規模が大きく、業況も良いケースが多い。事業を引き継いだときに収入の満足度が高まると考える割合も義親の事業の方が高い。

(2) 本稿のインプリケーション

以上を踏まえて、分析結果から得られるインプリケーションを述べる。

まず、従業員承継やM&Aを促進する動きが近年活発になっているが、第三者への事業承継は中小企業経営者にとってあくまでも次善の策であり、子どもへの承継を促す取り組みも引き続き実

施していくべきであろう。調査結果からわかるとおり、後継者候補の筆頭は経営者の子どもである。早くから子どもが後を継いでくれることがわかっているならば、将来に向けて思い切った投資を決断でき、後継者探しに時間をとられることもなく、本業に集中できる。所有と経営が必ずしも明確に分離されていないケースが多い中小企業にとって、資産の承継も容易になるといえよう。

ただし、子どもの人生は子どものものである。あくまで子どもが自発的に承継を選択することが望ましい。では、子どもの承継意欲を高めるためにどうすればよいか。まずは、魅力的な事業であると子どもに思われるよう、自社の業績を上げる努力を重ねることが必要である。親自身が事業に魅力を感じ、経営に対して常に前向きな姿勢でいることも大切だろう。子どもにとって親は最も身近に存在するロールモデルである。親が生き生きと事業を営んでいる姿は、言葉以上に経営の魅力を伝えてくれるはずだ。

そして、事業への愛着を高めるために、子どもが親の事業に接する機会を増やす努力も欠かせない。実際に職場に連れてきて仕事をしている姿を見せたり、アルバイトや手伝いで一緒に働いてもらったりと、幼い頃から意識的に事業に触れさせることも有効であろう。

もっとも子どもの承継意欲が高まり、無事に承継できたからといって安泰ではない。引き継いだ事業を後継者にしっかりと経営してもらうことが、事業承継の最終的な目的である。中小企業経営という選択は無論、良い面ばかりではない。苦労や困難に直面することが多々ある。承継の時点で事業に魅力があったとしても、昨今の激しい経営環境の変化のなかでは、その魅力が減じてしまうこともあるだろう。そうした状況に陥っても打開策を講じて経営を続けていける力を、親の背中をみながら培っていくことが後継者候補の子どもたちに求められているのではないだろうか。

<参考文献>

- 川本哲也・小塩真司・阿部晋吾・坪田祐基・平島太郎・伊藤大幸・谷伊織（2015）「ビッグ・ファイブ・パーソナリティ特性の年齢差と性差：大規模横断調査による検討」日本発達心理学会『発達心理学研究』第26巻第2号、pp.107-122
- 小塩真司、阿部晋吾、カトローニ・ピノ（2012）「日本語版Ten Item Personality Inventory（TIPI-J）作成の試み」日本パーソナリティ心理学会『パーソナリティ研究』第21巻第1号、pp.40-52
- 中小企業庁編（2005）『2005年版中小企業白書』ぎょうせい
- 深沼光（2019）「新規開業企業の成長パターンとその特徴」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第43号、pp.39-57
- 深沼光・山崎敦史（2020）「中小企業の事業承継の行方」日本政策金融公庫総合研究所編『経営者の引退、廃業、事業承継の研究—日本経済、地域社会、中小企業経営の視点から—』同友館、pp.23-59
- 藤井辰紀（2020）「大廃業時代の到来」日本政策金融公庫総合研究所編『経営者の引退、廃業、事業承継の研究—日本経済、地域社会、中小企業経営の視点から—』同友館、pp.1-21
- 藤野義和・天龍洋平（2017）「なぜファミリービジネスを継がないのか？～学生の事業承継意識を通じた大学の役割の探索～」、九州国際大学社会文化研究所『社会文化研究所紀要』、78号、pp.71-93
- 山口勝士（2013）「ファミリー企業の承継プロセスにおける潜在後継者の引き継ぐ意欲の影響要因—リサーチ・モデルの構築—」、早稲田大学大学院商学研究科『商学研究科紀要』、77号、pp.33-56
- Schröder, Elke, Eva Schmitt-Rodermund, and Nicolas Arnaud (2011) "Career Choice Intentions of Adolescents With a Family Business Background." *Family Business Review*, 24 (4), pp.305-321.
- Zellweger, Thomas M. and Philipp Sieger (2012) *Coming Home or Breaking Free? Career Choice Intentions of the Next Generation in Family Businesses*, Ernst & Young.