



# 事業承継企業のイノベーション創出活動

## 文 能 照 之

### 1. はじめに

近年、「事業承継」という言葉を見聞きする機会が増えている。中小企業庁が発行する『中小企業白書2013年版』では、「自己変革を遂げて躍動する中小企業・小規模事業者」のテーマの中で、事業承継を大きく取り上げている。また、我が国有数のものづくりの産業集積地として知られる東大阪市や八尾市では、人口減少社会における市内産業の在り方についての検討がなされており<sup>(1)</sup>、その中で、ものづくり企業が有する技術力を如何に次世代に受け継いでいくのか、さらにはものづくりと商業がどのような係わりを有したまちづくりを進めていくのか、など事業承継は極めて重要な課題として位置付けられている。

事業承継を考える場合、2つのポイントがあるように思われる。1つは、現在の事業を誰に継承するかという、承継相手に関するものである。我が国中小企業の多くは、経営者の子息がこれまで事業を承継してきたが、昨今はその動向に変化が見られ、子息が継承しないため廃業を余儀なくされる企業も少なくない。経営者は、止む無く廃業の道を選択するのであるが、こうした決断をする企業経営者が増加すると、産業集積地にとっては技術・ノウハウの喪失、さらには集積の崩壊に繋がる恐れがある。そのため、従業員や企業外部の第三者に事業を譲渡する方策の検討も進められている。2つ目は、承継した事業を維持・発展させることができるかという、経営に関するものである。事業を承継した者にその資質や能力が備わっていれば問題は少ないが、子息であることだけで経営者に就任すると、次々と出現する課題に的確な対応ができず、企業を存続させることも難しくなる。

我が国には約577万もの事業所<sup>(2)</sup>があり、一番古い企業は「金剛組」<sup>(3)</sup>とされている。

---

原稿受理日 2013年10月9日

(1) 東大阪市及び八尾市では、それぞれ設置する産業振興会議で事業承継を重要な検討テーマとして位置付け、今後の産業振興のあり方について検討されている。

(2) 総務省統計局統計調査部経済基本構造統計課「平成24年経済センサス活動調査」(<http://www.stat.go.jp/data/e-census/2012/kakuho/gaiyo.htm>, 2013年9月1日採録)より。

(3) 金剛組の記述は、同社ホームページ (<http://www.kongogumi.co.jp/enkaku.html>, 2013年9月1日採録)等を参照。なお、金剛組は高松建設株式会社の出資を受け、2006年に新生金剛組として再出発している。

同社が設立されたのは西暦578年であることから、創業から1500年近く事業が継続されていることになる。では、何故、金剛組は事業承継が円滑に行われ、今日まで存続できているのであろうか。横澤（2012）は、事業承継を続ける様々な老舗の事例研究を通じ、それら企業が永続している要因として「イノベーション力」、「求心力」、「継承力」<sup>(4)</sup>の3つが重要であると指摘している。

そこで、本稿ではこの中の「イノベーション力」に焦点を当て、事業承継した中小企業が如何にしてイノベーションを創出しているのか、実証データをもとに解明する。

## 2. 事業承継の必要性

### 2-1 事業承継の重要性

企業は、創業者の思いや考えに基づいて設立され、それにしたがって経営が行われる。提供する商品・サービスや技術等が顧客の満足度向上につながれば、その企業は成長を続けることができるが、創業者には寿命があり、企業のトップとして陣頭指揮を執る期間は限られている。「企業寿命30年説」が唱えられるように、次期社長が未決定のまま創業者が逝去すれば、その企業は恐らく消滅してしまうであろう。

周知のこととして、企業では従業員が勤務し、企業の提供する商品・サービスや技術を活用する顧客が存在する。経営者の死亡とともに企業がなくなれば、従業員や顧客に大きな迷惑をかけることが予想される。そうならないためにも、創業者の「事業に対する思い」を受け継ぎ事業を継続していく、事業承継が重要となる。

### 2-2 事業承継が必要とされる理由

それでは、もう少し詳しく、事業承継の必要性について考えて見よう。例えば、「貧困の人たちを救いたい」との思いで始めたビジネスが大きく成長したと仮定する。歳月が経過すると、ビジネスを立ちあげた創業者は黄泉の世界へ旅立つが、それと同時にその企業が消滅してはならない。貧困の人たちは依然として世の中に存在し、彼らに救いの手を差し伸べ続ける必要があるからである。もし、後継者として企業を託されることになれば、こうした思いを受けて経営しなければならない。事業承継の必要性の1つ目は、「企業の理念・使命を全うする」ことである。「貧困の人を救いたい」という思いを持ち続け、事

---

(4) 詳細は、横澤（2012）286～303頁を参照されたい。

業を継続することが大切になる。「老舗」は、創業者の考えが企業の理念・使命となり、脈々と受け継がれているのである。

必要性の2つ目は、「顧客に対する責任を果たす」ことである。例えば、パソコンなどの電子機器は、生産し販売すれば終わりではない。後日、故障や整備などメンテナンスの問題が出てくるからである。そのため、販売した製品が寿命を全うするまで、企業は責任を持たなくてはならない。購入した顧客のことを考えると、要望通りにメンテナンスをするのは当然で、企業の都合でそれを放棄することは許されないのである。

大阪府八尾市でバイクを販売する経営者の話<sup>⑤</sup>を紹介しよう。近年、販売競争が厳しくなって店が次々と減少し、地域にバイクの販売店がなくなっているという。バイクが故障した時、あるいは車検に出そうとしたときに、周りにバイクの修理、点検をしてくれる店がなくなっているのである。こうした事態に陥ると、バイクを利用している人は利便性が損なわれ非常に困ることから、その社長は八尾市で廃業していく店を買い取り、店の営業を継続することにした。顧客のことを考えて、これまで通りバイクの修理・点検サービスを提供し続けているのである。顧客や地域のことを考えると、こうした事業承継がとても重要となり、「顧客に対する責任を果たす」という意味から簡単には事業を閉じることはできないのである。

必要性の3つ目は、「従業員の生活や取引先を守る」ことである。通常、企業には従業員がおり、毎月、一生懸命に働き、給料を得て生活している。ところが、企業がつぶれると、給料が入らなくなり、結婚して妻・子供がいれば、家族は今までのような生活ができなくなる。また、製品を製造し供給してくれる取引先、材料を提供してくれる仕入先は、企業が倒産や廃業すると、売上が減少し、資金繰りに奔走せざるを得なくなり、最悪の場合、連鎖倒産に至ることもあり得る。

これら以外にも、「蓄積された技術やノウハウを守る」ため、事業承継は必要である。例えば、スマートフォン（以下、「スマホ」と表記する）を例に考えると、スマホは、NTTドコモをはじめとする通信事業者が主に販売しているが、それら企業が製品を全て自社内で製造しているわけではない。スマホは数多くの部品から構成されており、その中には特定の中小企業にしか作れない部品も少なからず存在する。つまり、非常に重要な部品を製造していて、「この企業がなくなると困る」と言われる中小企業が存在するのである。

困る理由は、その企業でしかできないことをやり、他社では作れないものを作っている

---

⑤ この事例は、八尾市産業振興会議に出席している委員の発言（平成25年5月21日の会議）に基づいている。

からである。何十年、何百年という歴史の中で積み重ねられた技術に新しい技術を付加することで、画期的な技術や製品を誕生させているのである。こうした技術の蓄積がなくなると、新しいものが生まれる可能性が低くなる。また、もとの水準の技術蓄積を図るには一朝一夕にはいかず、社会全体にとって大きな損失になることから事業承継を成功させなくてはならない時代になっているのである。

### 3. 既存資料からみる事業承継の実態

#### 3-1 事業承継時の現経営者の平均年齢とその後の業績推移

企業の経営者が亡くなったときに、その子息や親族が相続により事業を引き継ぐケースが、比較的多く見られる<sup>(6)</sup>。事業承継時期の経営者の平均引退年齢の推移<sup>(7)</sup>をみると、今から「30年以上前」、経営者が引退するときの年齢は大体61歳か62歳で、次の世代にバトンタッチしていた。ところが最近、「0～4年前」を見ると、小規模事業者<sup>(8)</sup>の経営者が次の世代にバトンタッチする年齢は、70歳を超え、中規模企業でも67.7歳で、70歳近くになっている。この30年の間に、経営者が世代交代する年齢が大幅に後退しているのである。

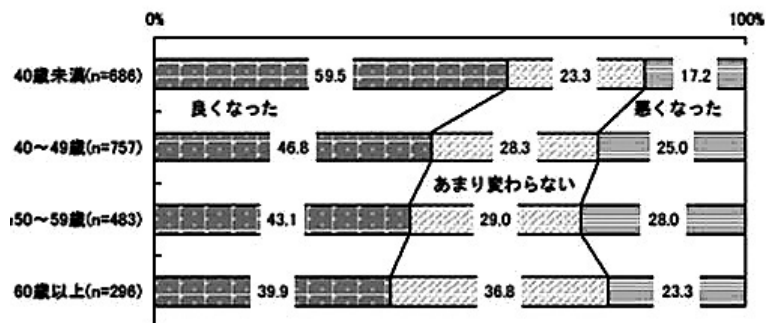
注目されるのは、現在の経営者が事業承継した年齢とその後の業績との関係である。図-1によると、40歳未満の時に事業承継を受けた企業の業績が、前の経営者の時の業績よりも良くなったとの回答が、全体の59.5%を占めている。ところが、60歳以上でバトンタッチを受けたグループでは、39.9%に留まっている。

この結果から、若いときにバトンタッチを受けた方が企業の経営がよくなる割合が高そうである。では、なぜ後継者が若い人の方が、企業の経営はよくなるのであろうか。歳を重ねてからでは、いけないのであろうか。様々な考えがあると思われるが、新しいことを取り入れる場合、若いときは元気で活力があり、体も動きやすい。また、慣例にとらわれず自由なアイデアや発想が次々と湧き出てきやすい。新しい変化や新しい技術が誕生すれば、それを自分の企業に導入するなど、新たな取り組みが行いやすい。つまり、若い人の方が、今までにない新しいことに挑戦しやすく、その結果、成果を手中に収めることができるのである。60歳を超えてからバトンタッチを受けたのでは、考え方が保守的になり、

(6) 中小企業白書(2013)143頁によると、小規模企業では全体の64.9%が、中規模企業では42.4%が親族への事業承継である。

(7) 中小企業庁(2013)125頁。

(8) 小規模事業者とは、製造業では常用従業員数が20名以下、商業・サービス業では5人以下の中小企業のことを指す。



資料：中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」（2012年11月，株野村総合研究所）

（注）1. 事業承継後の業績推移は，承継後5年間程度（承継後5年未満の企業は回答時点まで。）の実績による回答。

2. 「良くなった」には「やや良くなった」を，「悪くなった」には「やや悪くなった」を含む。

出所：中小企業庁編（2013）130頁。

図-1 事業承継時の現経営者の年齢と事業承継後の業績推移

今まで先代が行ってきたことを「大きく変える」よりも「維持する」ことに力点が置かれるようになる。そのため年齢が高くなると，事業があまり大きく変わらないため成果に結びつかないと考えられる。

### 3-2 事業承継を受ける者からみた課題

次に，「事業承継を受けた者の苦勞」について見る<sup>9)</sup>と，一番大きいのは，「経営力の発揮（35.8%）」である。前社長はビジネスを立ちあげて大きく成長させてきた。それだけに，前社長と類似のことに取り組んでも能力等に大きな差があり，思うような経営成果を上げることが難しい。そのため，企業を任せられたけれども，理想とする企業経営ができないことが問題となっている。これまでいずれかの組織でトップを務めたことがある者であれば，トップの果たすべき役割や振る舞い方等が理解できるであろうが，トップを任せられると，メンバーの統率や成果等で，その力量が問われるのである。

この他の苦勞として，「金融機関からの借入（24.7%）」や「取引先との関係の維持（24.7%）」「一般従業員の支持と理解（18.3%）」が上位に挙げられているが，これら課題も経営者のリーダーシップによるところが大きいと考えられる。

<sup>9)</sup> 中小企業基盤整備機構（2011）27頁。

#### 4. 事業承継に関する先行研究

これまで見てきたように、事業承継に関しては、中小企業庁をはじめとする政府系機関が中小企業の経営革新活動<sup>00</sup>を支援し、さらに成長・発展を遂げる「第二創業」を実現させるための施策を展開する中で実態調査を行っている。そうした取組みのみならず、多くの研究者がそれぞれの専門的立場から、経営革新の意義やその実現のための研究業績を残している。

喜多（1997）は、中小企業が長期間にわたって存続するには経営革新が必要であるが、企業を統率する経営者がいかに優れていたとしても、新しい知識の習得、個人の能力や時代の変化を感じ取る感性には限界があり、社長の世代交代は経営革新の最大の好機であり、企業存続の条件である、と主張している。また、三井（2002）は、中小企業の世代交代を「第二創業」として捉え、次世代経営者が企業外部で行われる様々な学習や能力育成の機会を積極的に活用していることを明らかにしている。同時期に高橋（2002）は、次世代経営者が事業承継後に経営を軌道に乗せるには、自社内外から信頼を得る必要がある、それには結果を出し、実績を上げることが信頼獲得につながると指摘する。これについては、久保田典（2011）、久保田章（2012）が中小企業に対する実証研究を行うことで、経営者就任までに社外経験を有することや、経営者就任前に危機意識を持ち社内プロジェクトに取り組むことが、次世代経営者の能力形成に有効であると結論づけている。

これら以外にも経営革新に関する研究は、多々存在するが、経営革新の意義、後継者の能力形成や、後継者のリーダーシップ、組織内外との信頼関係の構築等を扱うものが多くみられる。

そこで本稿では、これまでの事業承継に係る研究で看過されている点、すなわち中小企業において新しい製品を生み出すイノバティブな活動に注目し、所期の目的通りに新製品の開発に成功した企業と、成功していない企業との差異分析を行うことにより、事業承継を通じて企業を成長・発展させるために必要な要因の検討を行う。

具体的には、上述の先行研究を踏まえ、次の検証を行う。

**検証1：新製品・サービスを開発した事業承継企業では、経営者のリーダーシップが発揮**

<sup>00</sup> 中小企業の経営革新として、シュンペーター（1934）が指摘した新結合の内容、すなわち①新製品・サービスの開発、②新生産方式の導入、③新市場や販路開拓、④原材料の新しい供給先の確保、⑤新しい組織の実現、の5つを挙げている。

されている。

検証2：新製品・サービスを開発した事業承継企業は、企業の強みを有している。

検証3：新製品・サービスを開発した事業承継企業は、新製品・サービスの開発が順調に進むよう、プロジェクトの実施体制を整備している。

## 5. 事業承継企業に関する実証研究

### 5-1 事業承継企業に対する実態調査の概要

ここで、我が国の中小企業に対して、事業承継の有無、新製品の開発状況、新製品開発に向けた取組み内容、企業としての競争優位の状況等を把握するため、アンケート調査を実施した。その概要は以下に示すとおりである。

#### 【アンケート調査の概要】

- ① 実施時期 平成24年2月1日～2月29日
- ② 調査対象 我が国の製造業、情報通信業、サービス業、建設業から従業員数20名以上で、最近3年間で収益を確保し続けている企業5,000社を抽出した。抽出に当たっては帝国データバンクに依頼した。
- ③ 調査方法 郵送法
- ④ 有効回答 647社（有効回答率12.9％）

#### 【回答企業の概要】

アンケートに回答のあった647社について、事業承継の有無、及び最近5年間における新製品の提供の有無を確認したものが表1である。事業承継者で新製品を提供したものは64.4％存在し、割合的には創業者と遜色のないことが明らかとなった。

表1 最近5年間における新製品提供の有無

	提供した企業群		提供していない企業群		合 計	
	企業数	構成割合（％）	企業数	構成割合（％）	企業数	構成割合（％）
創業者	149	73.0	55	27.0	204	100.0
承継者	279	64.4	154	35.6	433	100.0
合計	428	67.2	209	32.8	637	100.0

出所：筆者作成



次に、経営者の就任年数について見たものが表2である。事業承継者の場合、経営者としての在任期間が5年から20年未満の回答が約半数を占めており、5年未満の比較的社長経験の少ない企業が30%強存在している。その一方で、承継して20年以上の経営者が20%も存在し、新たな事業承継の検討が必要な時期に来ているように考えられる。

表2 経営者としての就任年数

	3年未満		3-5年未満		5-10年未満		10-20年未満		20-30年未満		30年以上		合計	
	企業数	構成割合(%)	企業数	構成割合(%)	企業数	構成割合(%)	企業数	構成割合(%)	企業数	構成割合(%)	企業数	構成割合(%)	企業数	構成割合(%)
創業者	2	1.0	3	1.5	24	11.8	51	25.0	43	21.1	81	39.7	204	100.0
承継者	82	18.8	53	12.2	107	24.5	107	24.5	53	12.2	34	7.8	436	100.0
合計	84	13.1	56	8.8	131	20.5	158	24.7	96	15.0	115	18.0	640	100.0

出所：筆者作成

## 5-2 事業承継企業のイノベーション活動の実態

事業承継企業は、先代の事業を受け継ぎ、新たな事業に取り組んでいくものと考えられる。そこで、どのような形で、新たな事業に取り組んでいるのかを確認しておこう。

表3は、事業承継企業の新事業への取組体制を示したものである。全体的な特徴として、主に自社での開発に専念している企業の割合が高くなっており、その傾向は新製品を提供したグループの方に強くみられる。このことから、自社の明確な方針に従って、目標とするものを追い求め続けることが成果に結びつくことを意味していると考えられる。その一方で、主に他企業・組織と協力して新たなものを創造しようとする企業が約30%も存在することは注目される。

表3 事業承継企業の新事業への取組体制

	新製品を提供した企業群		提供していない企業群		全体	
	企業数	構成割合(%)	企業数	構成割合(%)	企業数	構成割合(%)
主に自社で開発している	140	51.9	29	20.7	169	41.2
主に他企業・組織と協力している	80	29.6	27	19.3	107	26.1
開発していない	50	18.5	84	60.0	134	32.7
合計	270	100.0	140	100.0	410	100.0

出所：筆者作成



## 事業承継企業のイノベーション創出活動（文能）

次に、新事業に対して他企業・組織と連携する場合、その主な相手方について纏めたものが表4である。新製品を提供した企業群では、販売先との連携に取り組む割合が32.4%と最も高く、仕入れ先、親会社・子会社がこれに続いている。

一方、新製品を提供していない企業群では、仕入れ先との連携が42.6%と最も高く、次に親会社・子会社が23.6%と続き、販売先は16.4%と、新製品を提供した企業群の半分の割合となっている。

このことから、新製品を提供したグループは、販売先から顧客情報を入手し、製品開発に結び付けているのに対し、提供していないグループは、仕入れ先からの持ち込まれる情報のため、成果が出るのに時間を要したり、親企業からの指示に基づいて指定されたものを生産していると考えられる。

表4 事業承継企業の新事業への取組体制

	仕入れ先	販売先	同業者	親会社・子会社	紹介受けた企業	大学・公設研究機関	その他	合計
新製品を提供した企業群	54	67	25	40	3	12	6	207
	26.1	32.4	12.1	19.3	1.4	5.8	2.9	100.0
提供していない企業群	26	10	4	14	2	2	3	61
	42.6	16.4	6.6	23.0	3.3	3.3	4.9	100.0
全体	80	77	29	54	5	14	9	268
	29.9	28.7	10.8	20.1	1.9	5.2	3.4	100.0

注：上段の数値は回答企業数（社）、下段の数値は全体に占める回答企業の割合（%）を示している。  
出所：筆者作成

### 5-3 新製品開発に関する実証分析

まず、第一の検証内容について、見てみよう。検証の内容は次のものであった。

**検証1：新製品・サービスを開発した事業承継企業では、経営者のリーダーシップが発揮されている。**

事業承継企業の中で、最近5年間で新製品・サービスを提供している企業と、提供していない企業の2つのグループに分け、それぞれのグループ間で有意な差異がみられるか、否かについて、平均値の差の検定による検討を行った。

検討結果は表5に示すとおりで、新製品を提供している企業群は、提供していない企業群に比べ、経営者の新事業に対する参画意識と行動力が高いことが明らかとなった。中小

企業の場合、「企業は人なり」と言われるように、経営者となる人材がどのような役割を果たすのかが重要であり、それが企業の成長・発展に繋がる。本分析結果は、正にこれを裏付けるものである。新製品の開発をはじめ新たな事業を実現するには、経営者が率先してそれに取り組むことの重要性が確認できた。

表5 経営者のリーダーシップと新製品の提供

	新製品を提供した企業群		提供していない企業群		t 値
	平均値	企業数	平均値	企業数	
新規事業はトップが陣頭指揮をとり行っている	3.99	278	3.53	152	-4.564***
新規事業はトップ自らがアイデアを出し決定する	3.73	278	3.30	152	-4.230***

注：1) 数値は、各項目に対して「1：全く当てはまらない」から「5：全くそのとおり」までの5段階で、企業に評価を求めた。  
2) \*\*\*は、有意水準1%未満を表す。

出所：筆者作成

次に、第二の検証内容について、見てみよう。検証の内容は次のものであった。

検証2：新製品・サービスを開発した事業承継企業は、企業の強みを有している。

企業の強みの捉え方には幾つもの方法があると考えられるが、ここでは企業経営を行う上で重要となる組織力、技術力、従業員の意識と態度、顧客との結びつき、等で判断することとした。表6は、企業の強みとして考えられる内容について、新製品を提供した企業群の回答数値の高い順に纏めたものである。16項目中14項目で、新製品を提供した企業群と提供していない企業群とのグループ間に有意な差があることが判明した。このことは、有意差が認められた14項目のすべての値が高まる取組みを、新製品を開発していない企業に求めるものではなく、また仮にそれらの値が高くなったからといって必ずしも新製品の開発を保証するものでもない。より重要なことは、個々の企業が自らの競争優位性を認識し、それを生かした経営を指向することにある。実際に2つのグループ間で、平均点の大きな格差が生じている項目を見ると、「製品・サービスの創出力」「技術力・研究開発力」で、0.5ポイント以上の隔りがある。これらは、企業が経営を行う上では、その充実・強化が不可欠なもので、企業の基盤的能力を高め、さらにそれが強みとなるような取組みが新製品の誕生に結びつくことを意味すると考えられる。

表6 企業の強みと新製品の提供

	新製品を提供した企業群		提供していない企業群		t 値
	平均値	企業数	平均値	企業数	
経営者のリーダーシップ	4.03	279	3.74	154	-3.824***
問題解決・提案力	3.90	279	3.58	154	-3.975***
結束力・行動力	3.84	277	3.73	153	-1.414
組織の風通しの良さ	3.81	279	3.62	154	-2.574**
技術力・研究開発力	3.71	279	3.15	154	-6.331***
やる気・能力を引き出す力	3.68	277	3.42	154	-3.512***
知識の深さ	3.65	278	3.44	154	-2.703**
業務に関する従業員の意識	3.62	276	3.46	154	-2.296**
従業員の専門知識・技能	3.58	277	3.56	153	-0.355
製品・サービスの創出力	3.52	277	2.73	154	-8.047***
知識の幅	3.51	278	3.35	154	-1.952*
販売先の多様性	3.21	277	2.88	154	-2.972**
市場情報の収集・分析力	3.20	278	2.97	154	-2.839**
ネットワーク構築力	3.13	276	2.77	154	-4.167***
設備製作力	3.12	277	2.81	152	-2.878**
情報発信力	3.11	279	2.73	154	-4.160***

注：1）数値は、各項目に対して「1：全く当てはまらない」から「5：全くそのとおり」までの5段階で、企業に評価を求めた。

2）\*\*\*、\*\*及び\*は、それぞれ有意水準1%未満、5%未満、10%未満を表す。

出所：筆者作成

次に、第三の検証内容について、見てみよう。検証の内容は次のものであった。

**検証3：新製品・サービスを開発した事業承継企業は、新製品・サービスの開発が順調に進むよう、プロジェクトの実施体制を整備している。**

中小企業の場合、人的資源の制約から新しいプロジェクトに専従させる人員を確保することが難しく、プロジェクトを円滑に推進するには、日常業務とは異なった体制づくりや、進捗管理が必要になると考えられる。そこで、新製品を提供した企業は、どのような取り組みを実施することで成果を収めているのかについて見てみよう。

表7は、新製品を提供した企業群と提供していない企業群との取り組みの差異について比較したもので、9項目すべてに明らかなグループ間の差異が存在することが判明した。全

体的に平均値は必ずしも高くはないが、個々の項目に着目すると、製品を提供した企業群と提供していない企業群の平均値の差が0.5ポイント以上も開いているものが9項目中7項目で見られる点は注目に値する。

その具体的な内容について見ると、「経営者の積極的なプロジェクトへの参画」に続き、「意思決定のスピードの速さ」が重要な要因となっている。また、「責任と権限の付与」「納得いくまでの話し合い」「報奨金や表彰制度」といった、従業員のインセンティブ向上に寄与する取組みが新製品の開発に当たっては重要となるようである。

表7 プロジェクトの実施体制と新製品の提供

	新製品を提供した企業群		提供していない企業群		t 値
	平均値	企業数	平均値	企業数	
経営者の積極的参画	3.99	274	3.19	139	-6.273***
意思決定のスピードの速さ	3.75	274	2.87	138	-7.612***
責任と権限の付与	3.66	273	2.94	138	-5.913***
納得いくまでの話し合い	3.53	274	2.82	138	-6.198***
部署を超えての検討機会	3.26	274	2.41	138	-6.874***
優先順の予算配分	2.92	274	2.24	138	-6.005***
報奨金や表彰制度	2.72	274	2.13	139	-4.660***
メンバー間競争	2.67	273	2.27	139	-3.940***
社外メンバーの採用	2.06	273	1.71	138	-3.190***

注：1) 数値は、各項目に対して「1：全く当てはまらない」から「5：全くそのとおり」までの5段階で、企業に評価を求めた。

2) \*\*\*は、有意水準1%未満を表す。

出所：筆者作成

## 6. 事業承継企業のさらなる成長に向けて

これまで事業承継企業のイノバティブな活動に焦点を当て、新事業を成功させるための要因について検討してきた。その結果、当然のことながら、経営者の果たすべき役割が非常に大きいことが判明した。逆に言えば、中小企業は大企業のように優れた従業員を数多く確保することができず、新たな取組みに対しても、組織的に対応できる土壌が十分に育っていないことを物語っていると言えよう。また、『中小企業白書2013年版』によれば、事業承継者が経営者に就任した時の年齢が若いほど業績がよくなった割合が高いという。新しい考えや発想で企業に活力を呼び起こすことができるからであろうが、歳月が長くな

ると、外部環境の変化を正しく捉えきれず、また仮に正しく捉えたとしてそれへの的確な対応が困難になることも考えられる。グローバル競争時代を生き残っていこうとすれば、自社の強みを明確に打ち出し、絶えずその強みを生かすことで競争優位を確保しなければならないのである。この数年、新製品の提供に成功している事業承継企業は、販売先や仕入先との連携を深め一定の成果を収めていると考えられるが、未だ新製品の提供ができていない企業においては、性急な対応が求められよう。

対応の方策としては、中小企業においても可能な限り社内情報の共有化や、技能・ノウハウの蓄積・伝承が行われる体制づくりに取り組むことである。野中郁次郎氏はこのことを「知識創造」として捉え<sup>11)</sup>、「形式知」、「暗黙知」という言葉で表現している。「形式知」から「暗黙知」へ、そして「暗黙知」を次々と「形式知」に置き換える活動を継続的に実施し、新しい価値あるものを生み出すことが中小企業においても大切なのである。中小企業には暗黙知と呼ばれるものが、各社に少なからず存在するものの、経営者はその価値の大きさに気づかず、活用されていないものが多い。事業承継企業は、新たな経営者の誕生により、それまでは当該企業に存在していなかったアイデアやネットワークを活用することが可能になるため、これまで培ってきた固有技術とそれらを組み合わせることでイノベーションを創出する絶好の機会を得ている。世の中の変化のスピードに飲み込まれることなく、自らの考えに従い新たな活路を切り拓くことが求められている。

## 謝 辞

本論文の執筆に当たっては、科学研究費補助金基盤研究（C）研究代表：文能照之「イノベーション創出に寄与する組織 IQ 及びその強化に関する研究」研究課題番号：23530307の助成を受けた。この場を借りて御礼申し上げる。

## 参 考 文 献

- 中小企業基盤整備機構（2011）「事業承継実態調査報告書」  
中小企業庁編（2013）『中小企業白書 2013年版』  
喜多捷二（1997）「二代目経営者による経営革新」国民金融公庫総合研究所編『中小企業の後継者問題』中小企業リサーチセンター  
久保田章市（2012）「中小企業の世代交代と経営革新—創業100年以上の長寿中小企業を事例とする実証研究—」三井逸友編『21世紀中小企業の発展過程—学習・連携・承継・革新—』同友館  
久保田典男（2011）「世代交代期の中小企業経営—次世代経営者の育成—」日本中小企業学会編『世代

---

(11) 知識創造については、野中郁次郎・竹内弘高（1996）を参照されたい。

- 交代期の中小企業経営』日本中小企業学会論集30, 同友館
- 三井逸友 (2002) 「世代交代の過程と次世代経営者の能力形成・自立への道」『中小企業の世代交代と次世代経営者の育成』(調査研究報告 No.109), 中小企業研究センター
- Schumpeter, J. A., (1934) *The Theory of Economic Development*, Cambridge: Harvard University Press. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究(I)(II)』岩波書店, 1977年.)
- 高橋美樹 (2002) 「イノベーションと中小企業の事業継承」『中小企業の世代交代と次世代経営者の育成』(調査研究報告 No.109), 中小企業研究センター
- 安田武彦 (2005) 「中小企業の事業承継と承継後のパフォーマンスの決定要因」『中小企業総合研究』創刊号, 中小企業金融公庫総合研究所
- 横澤利昌編 (2012) 『老舗企業の研究』生産性出版
- 財団法人商工総合研究所 (2009) 「中小企業における事業承継」, <http://www.shokosoken.or.jp/chosa/youshi/20nen/20-3.pdf>