

愛知工業大学大学院経営情報科学研究科
博士論文

中小ものづくり企業における事業承継問題に関する研究

A Study on Business Succession in Small and Medium-Sized
Manufacturing Enterprises

2019年3月

B16801

汪 洋 (WANG YANG)

指導教員 近藤 高司 教授

目次

第1章	序論.....	1
1.1	研究の背景と目的.....	1
1.2	本論文の構成.....	2
第2章	中国における日本的品質経営の問題意識に関する研究.....	6
2.1	はじめに.....	6
2.2	日本と中国の生産管理の現状.....	6
2.3	日本的品質経営の発展経緯.....	7
2.3.1	品質管理の導入期.....	7
2.3.2	TQCの時代（高度経済成長時代）.....	7
2.3.3	TQMの時代.....	7
2.4	中国での品質向上活動の経緯.....	8
2.4.1	成立期.....	8
2.4.2	改革・開放期.....	8
2.4.3	転換期.....	8
2.4.4	現在期.....	9
2.5	日本的品質経営の特徴.....	9
2.6	問題意識構造と調査内容.....	9
2.7	アンケート調査の概要.....	10
2.8	分析結果.....	13
2.8.1	基本属性の分析結果.....	13
2.8.2	重回帰の分析結果.....	15
2.9	考察.....	18
2.10	おわりに.....	19
参考文献	20
第3章	IoT時代に至るまでの日本と中国の中小企業の品質管理.....	21
3.1	はじめに.....	21
3.1.1	研究背景.....	21
3.1.2	研究目的.....	21
3.2	日本における品質管理.....	21
3.2.1	統計的品質管理の導入.....	22

3. 2. 2	QC サークル活動	22
3. 2. 3	TQC (Total Quality Control : 全社的品質管理)	22
3. 2. 4	ISO の導入	23
3. 2. 5	IoT時代の新しい品質管理	23
3. 3	日本的品質管理の特徴	23
3. 4	中国における品質管理の歴史	24
3. 5	考察	25
3. 6	おわりに	28
	参考文献	28
第4章	中小ものづくり企業の事業承継の考察	30
4. 1	はじめに	30
4. 2	先行研究	32
4. 2. 1	親族承継及び親族外承継における問題	32
4. 2. 2	M&Aにおける問題	33
4. 2. 3	事業承継の環境などにおける問題	33
4. 3	研究目的	34
4. 4	アンケート調査	34
4. 5	アンケート調査の結果	35
4. 5. 1	会社の属性について	35
4. 5. 2	事業承継における問題の変化	38
4. 6	考察	40
4. 7	経済不安と承継	41
4. 8	おわりに	47
	参考文献	48
第5章	中国の中小企業における事業承継に関する実態調査の研究	49
5. 1	はじめに	49
5. 2	先行研究	50
5. 3	中国の中小企業における実態調査の概要	51
5. 4	実態調査の結果	52
5. 5	中国と日本の中小企業における事業承継への悩みの比較	56
5. 6	考察	58
5. 7	おわりに	61
	参考文献	61

第6章	中国と日本の中小企業の承継問題の比較分析	63
6.1	はじめに	63
6.2	日中中小企業の業種分類と定義	63
6.3	日中中小企業の事業承継問題の特徴	67
6.3.1	中国中小企業の特徴	67
6.3.2	日本中小企業の特徴	67
6.3.3	中国中小企業経営者の年齢分布	68
6.4	中国中小企業経営者に対する事業承継等に関するアンケート調査	69
6.4.1	アンケート調査の目的	69
6.4.2	アンケートの調査方法	69
6.4.3	アンケートの実施	69
6.5	アンケート調査結果	72
6.5.1	対象業種の割合	72
6.5.2	経営者の平均年齢	73
6.5.3	経営者の事業承継準備状況	74
6.5.4	後継者の決定状況	75
6.5.5	事業承継問題の相談相手	76
6.5.6	会社を廃業する理由	77
6.5.7	事業承継問題	78
6.6	日中中小企業における事業承継問題の分析	79
6.7	考察	80
6.8	おわりに	82
	参考文献	82
第7章	結論	84
7.1	研究結果の要約	84
7.2	全体のまとめ	85
7.3	今後の研究課題	85

第1章 序論

1.1 研究の背景と目的

私は工業経営に興味があり、大学院前期課程では外国企業の日本における工業製品のブランド構築の研究をした。日本の工業製品とイギリス、中国の製品と比較研究をした結果、日本の工業製品は安価で品質がよく、高い信頼を得ることにより、国際的に強いブランドの構築が完成している事が明白となった。時間をかけて構築した品質やブランドの製造を末永く継続していくため、ものづくり企業における事業承継問題は重要な課題である。

日本における優れた工業製品の生産システム、特に高品質で高機能な製品を産み出す工業経営に関心があり、TQMとして普及しているが、その発展の歴史・経緯を調査した。戦後の「デミング賞」「SQC」「JIS」などに始まり、驚異の復興と高度経済成長を果たし豊かな日本を築きました。後に「TQC」を経て全社的な活動「TQM」により高品質な工業製品、家電、自動車、精密機械などは世界の国々に行き渡った。このような日本的なTQM品質経営はグローバルに伝搬し欧米アジア中国の工場に衝撃を与えるに至ったと考える。しかし、経済急拡大している中国における品質の課題は多く、精密機械、自動車さらには食品工業においては緊急な問題を持っている。

日本における品質管理経営の歴史、経験、成功要因などを追究考察することにより、中国における品質管理活動の改善に役立てると考える。そのために、まず、日本における品質管理経営の歴史、特にTQM品質管理の由来、発展、特徴などについて先行文献を収集及び分析した。また中国における品質管理活動の歴史、発展、現状などについて、先行文献及び現場を分析した。日中両国における品質管理及び品質経営について比較分析した。比較分析結果に基づいて、中国における品質管理やTQM品質経営に存在している問題などを追究した。さらに、中国におけるこれからの品質管理の改善方策などの提案を試みた。

日本の中小製造事業の企業継続の現状をみると、事業承継の問題が深刻となっている。一代で急成長し消えていく企業が多い中国の中小企業の事業承継は深刻な問題となっている。これから20年後日本と同じく、経営者高齢化問題が顕在化する、製造業の経営と生産技術の継続について、本研究の研究目的は日本の中小企業の現状を把握したうえ、中国中小製造企業の承継問題を先進国である日本の中小企業承継実態と比較・分析

し、中国中小製造企業の承継について提案をする。

中国は発展途上国と言え、これから継続的、安定に発展していくように、中小製造企業が人、資産、知的財産の承継が円滑にでき、事業承継を順調に行うことが望ましい。中国政府においては、国の国情に合わせた中小企業事業承継の政策の展開が必要である。

1.2 本論文の構成

「第1章 序論」本研究の背景と研究目的を明確にして本論文の意義構成について詳述する。

「第2章 中国における日本的品質経営の問題意識に関する研究」

日本の品質経営について把握し、中国の生産工場の品質経営問題意識を明らかにする。

日本では優れた工業製品の生産さらに高品質で高機能な工業製品を大量に製造している。日本独特な日本的な全社品質経営(TQM)は世界的に有名であり、中国の製造業に大きな影響を及ぼすに至った。日本の全社品質経営を導入実施している中国企業ではあるが、その品質レベルは依然として高くなく課題が多い。同じ様に品質管理の手法・理念を実施しているが、日中においては製品品質に差がある。その原因の一つは、社員から経営者までの品質経営に対する問題意識が異なると考え実態調査をして分析をした。日本的品質経営における発展の歴史並びに、中国における品質管理の経緯を究明した上で、中国の製造業で働いている従業員を対象にしたアンケート実態調査に基づいて品質管理に関する問題意識の要因分析をした。その分析結果から、中国の中小製造業における従業員の労働問題意識等を明らかにする。

「第3章 IoT時代に至るまでの日本と中国の中小企業の品質管理」

「中国は世界の工場」と言われているが、中国の製造業の品質管理においては、多数の問題が存在している。品質を向上する研究が緊急な課題となってきている。一方、中国の隣国である日本の製造業では品質技術立国の方針を徹底的に実施しているため、20世紀1960年代から品質経営が世界トップクラスに入っているとされている。本章では、日本と中国の品質管

理の歴史と成功要因などを追究するとともに、中国における品質管理の歴史について比較分析する。分析結果に基づいて、これからの品質管理の改善方策などを提案した。品質管理や、ブランドの製造を継続するため、第4章では事業承継の考察をする。

「第4章 日本の中小ものづくり企業の事業承継の考察」

日本の中小の製造企業の事業承継における問題は、日本政府及び地方自治体の支援方策などの実施により、直面している事業承継の問題が改善していると考えられる。また、経営者の年齢、経営意識、後継者の承継意識、経営環境などが変化しているために、事業承継の課題も変化していると推測される。後継者の育成及び選定、古参従業員への理解、M&Aを順調に促進する情報支援・マッチング、支援方策の効果及び不足、金融機関との関係など現在の中小企業の事業承継における課題及び変化を把握することは、中小企業の事業承継を円滑に促進することが不可欠である。本章においては、現在の経営者が事業を承継した際の問題と、現在の後継者に事業を承継する問題を比較分析することで事業承継の課題の変化を把握することができる考える。そして、本論文においては、中小企業の事業承継の現状を把握するとともに、事業承継における問題の変化を分析及び考察することを目的とする。そのために、先行文献を踏まえたうえで、事業承継に関する調査結果や研究結果や改善方策体制などについて記述する。また、中小企業の事業承継の現状及び変化を把握するために、アンケート調査を実施する。結果に基づいて、事業承継の現状及び変化について分析考察を行う。結果としては、中小企業の事業承継においては、改善方策や支援体制の効果があるが、事業承継の問題が依然として改善していないといえる。

このような、日本の中小企業の実態を把握し、第5章では、中国の中小企業の事業承継の実態調査を行う。

「第5章 中国の中小企業における事業承継に関する実態調査の研究」

中国経済にとって中小企業の存続及び発展は重要な課題である。特に中小企業の事業承継が永続的な課題である。本研究においては、中国の中小企業の経営者を対象としたアンケート実態調査の結果に基づいて、中小企業における事業承継の準備状況、承継実態を把握するとともに、準備及び計画の影響要因を明らかにすることを目的とする。分析結果により、事

業承継の準備状況及び後継者の問題意識、意思決定などを明らかにする。調査により経営者の事業承継の意識を喚起する。6章で日中の中小企業の事業承継の比較研究を行う。

「第6章 中国と日本の中小企業の承継問題の比較分析」

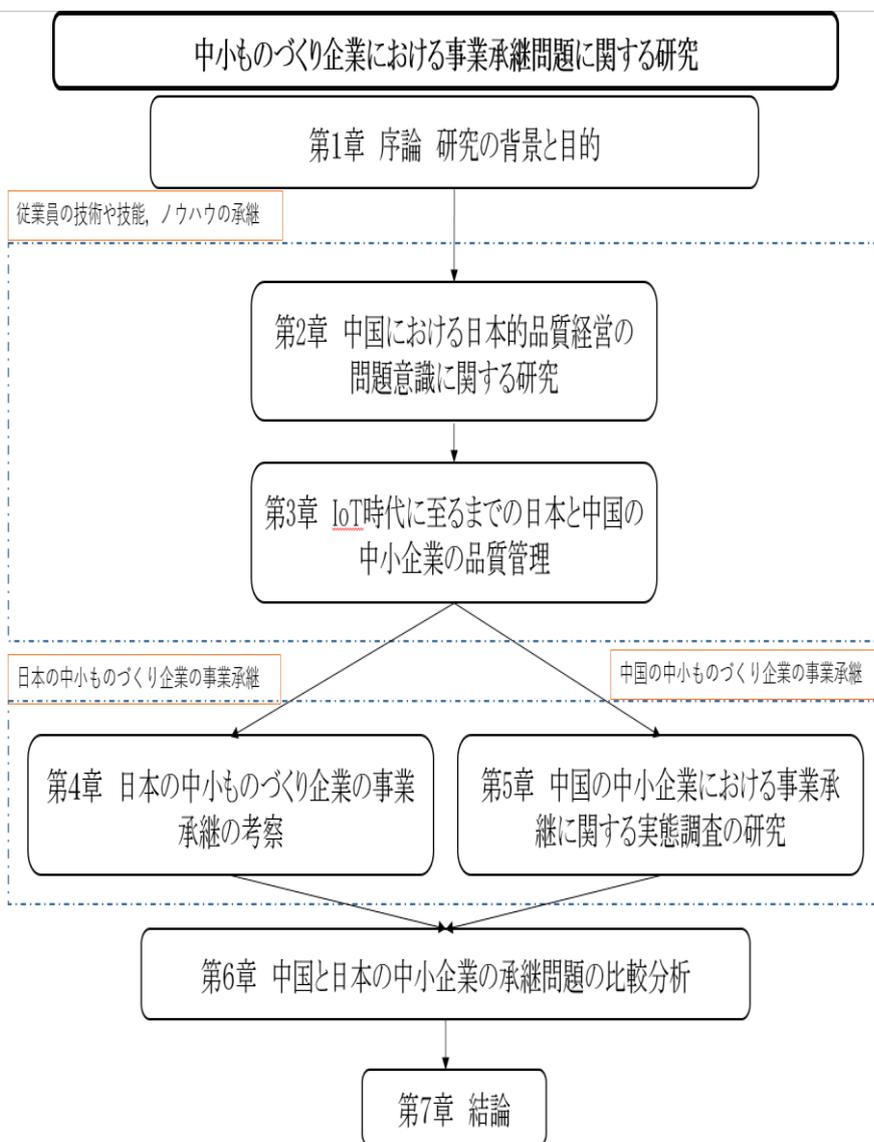
中国経済にとって4000万社と言われる中小企業の存続及び発展は重要な課題である。特に中小企業の事業承継は永続的な課題である。事業承継においては後継者問題、資産相続、経営権移行、人脈の蓄積、技術承継などに関わる事業承継計画を円滑に行うことが必要である。しかし、中国では事業承継計画及び準備を行っていない企業が多い。準備していない原因を追究し、事業承継の準備意識を喚起することが緊急な課題である。そこで、本章においては、中国と日本の中小企業の経営者を対象としたアンケート実態調査を行い結果に基づいて、日本と中国の中小企業における事業承継の準備状況、承継実態を把握するとともに、中日比較をして、問題点を抽出する。特に、中国の中小企業に対して事業承継の準備意識を喚起することを提案する。

「第7章 結論」

本研究で得られた一連の成果を要約するとともに、今後の研究に向けた課題を整理する。中小企業の事業承継においては、事業承継における問題が時代に従って変化していくとともに、不変で永遠の課題でもある。今後の課題としては、具体的な問題解決方策を提案することである。

以上を総括すると本研究の成果を実際に製造業やその他様々な業態・業種の企業に適用するなどして実証すること、そのための体制を確立し適切な事業承継プロジェクトを設計することなどが今後の課題である。

図 1.1 博士論文の構成



第2章 中国における日本的品質経営の問題意識に関する研究

2.1 はじめに

日本における優れた工業製品の生産システムにおいては、高品質及び高機能な製品を生産している。日本の品質経営(TQM)は世界的に有名であり、中国の製造業に影響を及ぼすに至った。日本的品質経営を導入及び実施している中国では、品質のレベルが依然として高くない。同じ品質管理の手法や理念などを実施しているが、日中における製品の品質には差がある。その原因の一つは、社員から経営者までの品質経営に対する問題意識が異なると考えられる。

そこで、本研究においては、日本的品質経営における発展の歴史並びに、中国における品質管理の歴史を究明した上で、中国の製造業で働いている社員を対象にしたアンケート調査に基づいて品質管理に関する問題意識の要因分析と考察をする。その分析結果により、中国の製造業における社員の問題意識を明らかにした。

2.2 日本と中国の生産管理の現状

日本における優れた工業製品の生産システムは、高品質で高機能な製品を生産しているため、日本の全社的品質経営(TQM)が世界的に有名である。日本的品質経営は、戦後の「デミング賞」、「SQC」、「JIS」などに始まり、「TQC」を経て「TQM」により高品質な工業製品、家電、自動車、精密機械などは世界の国々に行き渡った[1]。このような日本的品質経営はグローバル化が進み、欧米、アジア、特に中国の工場に影響を及ぼすに至ったと考える。

しかしながら、日本的品質経営に影響を受けた中国においては、機械、自動車、食品工業などにおける品質問題が頻繁に指摘されている。日本的TQM(品質経営)に関する手法、マネジメント、理念、精神などを導入及び実施している中国では、製品の品質のレベルが依然として高くない。同じ品質管理の手法や理念などによって品質経営を展開しているが、日中における製品の品質には差がある。その原因は、社員から経営者までの品質経営に対する取り組み意識が異なると考えられる。社員の品質経営に対する取り組み意識及び問題となる要素を追及することは、中国における品質問題の解

決に不可欠である。

本研究においては、中国における製造業で働いている社員の品質に関する意識を把握することを目的とする。そのために、本稿においては、日本における品質経営の発展と特徴などについて分析及び考察するとともに、中国における品質向上活動の発展について分析する。特に、日中両国における品質管理の差の真因並びに、日本における品質経営の成功要因を社員の意識から追究し考察する。また、中国におけるものづくり企業で働いている社員の品質に関する意識を把握するために、アンケート調査を実施した。アンケート調査の分析結果により、中国のものづくり企業の社員の品質意識に影響をあたえる要因を究明するとともに、品質意識を向上する方法を模索する。

2. 3 日本の品質経営の発展経緯

日本の品質管理の歴史は、品質管理の導入期、TQCの時代、TQMの時代に大別する[2]。

2. 3. 1 品質管理の導入期

1950年にアメリカのデミング博士が、日本に来日して、「管理図法」や「抜き取り検査法」などの「統計的手法」を学んだ。さらにデミング博士は品質管理の基本的な考え方である「デミングのサイクル」を品質管理セミナーで説明した[3]。なお、統計的品質管理(SQC)が提案された。

2. 3. 2 TQCの時代（高度経済成長時代）

高度経済成長時代に日本がアメリカからTQCを導入した。しかしながら、当初からアメリカのTQCをそのまま導入するより、日本の文化及び日本の習慣などに順応するとともに、日本的TQCに変容していった[4]。全社的品質管理の実施、QCサークル活動の展開、QC診断、統計的手法の活用、品質管理教育及び訓練、全国的品質管理推進運動という6項目が1969年に日本で開催された第一回品質管理国際会議に日本的品質管理の特徴として示された[5]。

2. 3. 3 TQMの時代

1990年に入ってから、日本はバブル経済が崩壊した。これによってTQC

は業績の向上に対して直接役に立たないという TQC の弊害が目立つようになり、TQC ではカバーできない状況が出てきた。そこで、激しい環境変化に対応させるために TQC を「人と組織の活力を高める活動」として進化して、TQM (Total Quality Management) に名称が変更された[6]。さらに、2000 年代以降は、グローバル化が急激に進展したために、品質問題を契機として経営の原点に立ち返った TQM が実践された。また同時に、ISO の導入が始まり、海外へ進出する企業は、ISO の認定を取得することが必修になる。

2. 4 中国での品質向上活動の経緯

中国の一般的な製造業における品質管理の歴史は、主に新中国の成立期、改革・開放期、転換期、現在期に大別される[7]。

2. 4. 1 成立期

中国では 1949 年前にソビエト式の品質管理を採用した。1950 年代の中頃、現代的な品質管理が始まったが、質より量を作ることが重要視されていた。なお、1965 年からの文化大革命により工場における品質管理の推進がされていなかった。1972 年日中国交正常化により、QC サークル活動などの品質管理が日本から紹介されたが、本格的な品質管理が推進されていなかった[7]。

2. 4. 2 改革・開放期

改革・開放期には日本的品質管理が本格的に導入された。中国質量管理協会の設立とともに全国 QC サークル大会を開催した。大手企業及び日系企業においては TQC などの品質管理及び QC サークル活動を本格的に導入・推進した[7]。

2. 4. 3 転換期

転換期においては、TQM が普及した。また、改革開放政策の推進により、海外貿易の増大をきっかけに、大手企業、日系企業及び多国籍企業においては ISO システムを推進した。この転換期に中国が高度経済成長期に入った[7]。

2. 4. 4 現在期

中国は 21 世紀に入って WTO に加盟し、グローバル化時代において、品質経営を追求する段階になった。現在、多くのメディアで品質問題が頻繁に指摘されている。また、環境問題に注目が集まっているために、環境問題を考慮した品質管理が意識されてきた。

2. 5 日本的品質経営の特徴

品質管理の手法・理念などは、当初アメリカから導入されたが、日本の風土で生まれた日本的 TQM(品質経営)は、アメリカの品質管理と異なる。日本的 TQM の特徴は、経営者主導による全部門、全員参加の QC 活動、経営における品質優先の徹底、方針の展開とその管理、QC の診断とその活用、企画・開発から販売・サービスに至る品質保証活動、QC サークル活動、QC の教育・訓練、QC 手法の開発・活用、製造業から他の業種への拡大、QC の全国的な推進などがあげられている[8~10]。日本的品質経営においては、全員参加が不可欠な条件であるため、組織全員の QC 問題意識を向上することが重要である[6]。

一方、中国では、TQM(品質経営)の実践効果が表れておらず、品質管理のレベルが依然として高くない。日本と同じ品質管理の手法や理念などを取り入れているが、日中における製品の品質には差がある。その原因の一つは、社員から経営者までの品質経営に対する問題意識が異なると考えられる。組織の品質に対する問題意識及び影響要素を追及することは、中国における品質問題の解決に不可欠である。

2. 6 問題意識構造と調査内容

問題意識は、問題(物事・事態)に対する主観的な捉え方・考え方・見方であり、日常生活中における物事の現状に対する主観的な見方である[11]。問題意識は、人間の生き方・あり方と深くつながっている。品質に対する問題意識は研究開発、原材料調達、製品設計、生産技術、標準化、品質管理などの業務プロセスの現状の捉え方・考え方・見方に加えて、責任、モチベーション、満足度、信頼、人間関係、精神、理念など人間性に関する捉え方・考え方・見方を含めている[9]。業務プロセスに対する問題意識は各部門によっ

て異なるため、本研究においては、人間性に関する考え方及び見方を中心に
して問題意識について分析及び検討をする。

主観的なとらえ方・考え方・見方は人間によって異なるために、標準的なと
らえ方・考え方・見方が必要である。2,500 年余りにわたり、万世師表といわ
れている孔子の思想は中国だけではなく、日本、韓国、ベトナム、シンガポール
等東南アジアの諸国に深く影響を及ぼしている[12]。孔子思想は、人間及
び社会の問題を解決するために、現実の日常生活に着目し、人間の理想形
である君子を提唱するとともに、問題解決の方法などを提案してきた。問題の
定義(目標と現状の間のギャップ)により、孔子思想自身が一つの問題解決
システムである[11]。孔子思想における問題意識が一つの標準的な人間の問
題意識モデルであると言える[13]。そして、本研究においては、孔子思想の問
題意識モデルに基づいて QC 問題意識について検討する。

2. 7 アンケート調査の概要

品質経営の問題意識を把握するために、本研究においては中国の製造
業で働いている社員を対象にしたアンケート調査を実施した。本研究は表
2.1 に示す中国における製造業 8 社で働いている全社員を対象にして問題
意識調査を行った。調査時期は 2016 年 3 月から 2016 年 5 月までである。
調査方法は、全社員に 1000 部のアンケート調査表を配布した。回収した有
効回答数は、419 部であり、有効回答率は、42%であった。

なお、本調査の実施にあたっては、本調査研究の趣旨を説明した依頼状
において、匿名性とプライバシーを遵守すること、研究目的以外で本調査結
果等を利用しないことを明記した。

本問題意識調査においては、人間性に関する捉え方・考え方・見方・生き
方を中心にした孔子的問題意識モデルに基づいて、調査内容を設計した。
具体的な問題意識モデルの調査項目は、図 2.1 に示されるように、目標
「志」、満足度「楽」、個人の社会的責任「仁」、礼儀・マナー「礼」、信頼・
信用「信」、反省「過」、情報・知識共有「学」、能力・暗黙知「知」、未来及び
継続性「時」、思いやり「恕」、という 11 個の項目から構成される。

具体的なモデルの内容(質問項目)は、会社の製品品質は自分の仕事と
つながっているか、会社の年度目標、総合的に現在の仕事に満足している
か、仕事に責任をもっているか、同僚や上司の話し方や態度が気になるか、

同僚や上司に信頼されるか、ミスをしたときに自分が反省するか、仕事に関する講座・養成に参加したいか、経験や専門知識を同僚と共有するか、会社の未来を考えるか、この会社で仕事を継続するか、同僚や上司の立場で考えるかという12個の設問(全て5段階評価)から構成される(図 2.1 参照)。

表 2.1 アンケート調査の会社

企業業種	サンプル数(人)	比率(%)
1 家具製造	63	15.0
2 電子部品	44	10.5
3 食品加工	12	2.9
4 電子部品	32	7.6
5 家電部品	62	14.8
6 空気清浄機	55	13.1
7 LED 照明製造 1	88	21.0
8 LED 照明製造 2	63	15.0
合計	419	100.0

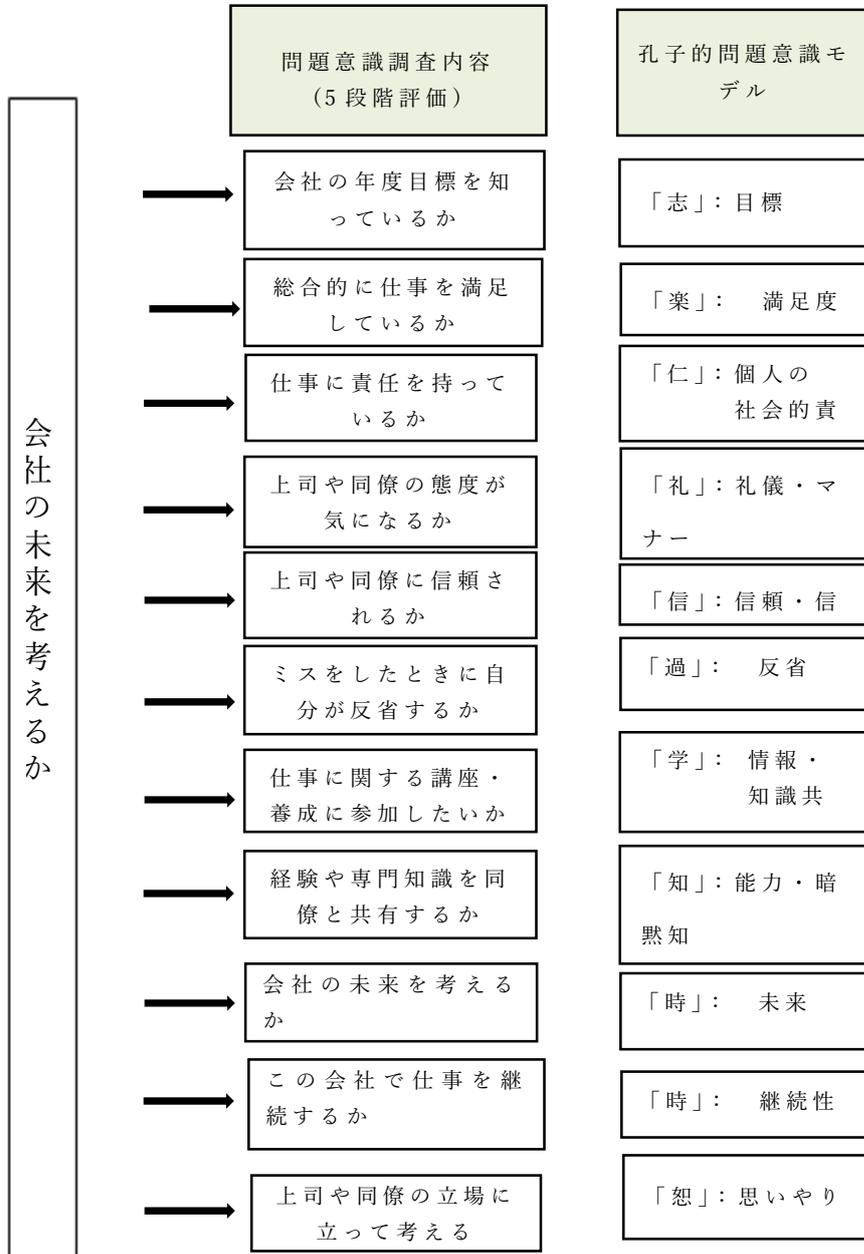


図 2.1 孔子的問題意識モデルの全体概念図

なお、分析方法においては、孔子的問題意識モデルに基づいて、「会社の製品品質が自分の仕事とつながっているか」を目的変数に、また、11 個の項目を説明変数として、それぞれに重回帰分析を用いて分析及び考察を行う。なお、本分析においては、すべての説明変数を合わせて、目的変数を説明することができるための強制投入法を採用する[14]。また、欠損値を除外して、全部の質問項目(説明変数)を一度に投入する。なお、今回の分析においては、分析ソフトとして SPSS 19.0 for Windows を用いた。

2. 8 分析結果

2. 8. 1 基本属性の分析結果

調査結果においては、調査対象者の基本属性を表 2.2 に示した。調査対象者の性別においては、男性が251人(60.5%)で女性が164人(39.5%)であった。このことから、この会社では6割強を男性が占めていることが分かる。調査対象者の年齢構成においては、35歳未満が204人で6割強であった。会社の社員は若いことがわかった。また、勤属年数においては、「1年未満」が61人で14.6%であった。また「1~5年」の社員が190人で45.6%であった。5年以上の社員が約4割を占めている。学歴においては、「大学」及び「修士以上」をあわせて3割以上であった。職務においては、一般スタッフが315人で76.5%を占めている。「中間管理者」、「部門責任者」、「会社責任者」及び「その他」をあわせて3割未満であった。

表 2.2 アンケート調査の基本属性結果

項目	内容	度数(人)	パーセント(%)
性別	男	251	60.5
	女	164	39.5
	合計	415	100.0
年齢	25歳以下	60	14.4
	25-35歳	194	46.5
	36-45歳	115	27.6
	46-55歳	44	10.6
	56歳	4	1.0
	合計	417	100.0
勤属 年数	1年未満	61	14.6
	1-5年	190	45.6
	6-10年	114	27.3
	11-15年	40	9.6
	15年以上	12	2.9
	合計	417	100.0
学歴	中学以下	83	19.9
	高中	95	22.7
	専門学校	105	25.1
	大学	129	30.9
	修士以上	6	1.4
	合計	418	100.0
職務	スタッフ	315	76.5
	中間管理者	30	7.3
	部門責任者	35	8.5
	会社責任者	6	1.5
	その他	26	6.3
	合計	412	100.0

2. 8. 2 重回帰の分析結果

品質問題意識の影響要素については、「会社の製品品質が自分の仕事とつながっているか」を目的変数に、11個の項目を説明変数として、重回帰分析を行った。まず、12個の質問項目間で多重共線性の有無を検証するために、相関分析を実施した。Pearson 相関結果では、各質問項目間において高い相関(0.6以上)が見られなかった。よって、多重共線性の疑いがないと考えられる[14]。

また、問題意識の影響要素を把握するために、強制投入法の重回帰分析を行った。重回帰分析の結果においては、表 2.3 に示されるように、決定係数(R^2)が 0.371 で、調整済み決定係数(R^2)は 0.353 であり、11 個の質問項目(説明変数)が「会社の製品品質が自分の仕事とつながっているか」(目的変数)の 35.3%を説明している。それは、当該回帰式の有意性を提示したと考えられる[15]。また、Durbin-Watson の値は、1.751 で 2 に近いため、各説明変数における残差の独立性に問題がないと言える[14]。

表 2.3 重回帰分析の決定係数

R	R^2 (決定係数)	調整済 R^2	推定値の標準誤差	Durbin-Watson
.609	.371	.353	.8196	1.751

なお、各項目の記述統計結果は表 2.4 に示すようになった。「会社の製品品質は自分の仕事とつながっているか」、「仕事に責任をもっていますか」、「同僚や上司に信頼されるか」、「ミスをしたときに自分が反省するか」、「仕事に関する講座・養成に参加したいか」、「経験や専門知識を同僚と共有するか」、「この会社で仕事を継続するか」、「同僚や上司の立場で考えるか」の平均値が 4 を越えている。それに対して、「会社の未来を考えるか」の平均値が 3 以下となっている。

表 2.4 重回帰分析の記述統計結果

項 目	人数	最小値	最大値	平均 値	標 準 偏差
会社の製品品質は自分の 仕事とつながっているか	412	1.0	5.0	4.289	1.0471
会社の年度目標	417	1.0	5.0	3.643	1.1156
総合的に現在の仕事に満 足しているか	412	1.0	5.0	3.046	1.3310
仕事に責任をもっています か	417	2.0	5.0	4.410	.9288
同僚や上司の話し方や態度 が気になるか	419	1.0	5.0	3.811	1.2960
同僚や上司に信頼されるか	417	2.0	5.0	4.216	.9959
ミスをしたときに自分が反省 するか	417	1.0	5.0	4.540	.8372
仕事に関する講座・養成に 参加したいか	416	1.0	5.0	4.425	.9912
経験や専門知識を同僚と共 有するか	410	1.0	5.0	4.429	.8340
会社の未来を考えるか	416	1.0	5.0	2.447	1.0538
この会社で仕事を継続する か	414	1.0	5.0	4.041	1.0534
同僚や上司の立場で考える か	417	1.0	5.0	4.194	1.0323

表 2.5 重回帰分析の標準化係数の結果

モデルの項目	標準化されていない係数		標準化係数	t	有意 確率
	β	標準誤 差	ベータ		
会社の年度目標	.070	.042	.076	1.674	.095
総合的に現在の仕事に満足しているか	-.105	.032	-.137	-3.250	.001
仕事に責任をもっているか	.046	.069	.042	.670	.503
同僚や上司の話し方や態度が気になるか	.029	.034	.037	.846	.398
同僚や上司に信頼されるか	-.022	.064	-.022	-.344	.731
ミスをしたときに自分が反省するか	.218	.077	.178	2.836	.005
仕事に関する講座・養成に参加したいか	.081	.055	.078	1.471	.142
経験や専門知識を同僚と共有するか	.147	.070	.120	2.086	.038
会社の未来を考えたか	-.036	.041	-.037	-.874	.383
この会社で仕事を継続するか	.248	.045	.259	5.557	.000
同僚や上司の立場で考えるか	.125	.053	.126	2.361	.019

また、説明変数に対する標準化係数ベータ及び有意確率の結果は、表 2.5 に示されるように、「総合的に現在の仕事に満足しているか」が -0.137 ($p<0.01$), 「ミスをしたときに自分が反省するか」が 0.178 ($p<0.01$), 「経験や専門知識を同僚と共有するか」が 0.120 ($p<0.05$), 「この会社で仕事を継続するか」が 0.259 ($p<0.01$), 「同僚や上司の立場で考えるか」が 0.126 ($p<0.05$) が有意に目的変数を説明できた。

2. 9 考察

8 社の社員の年齢構成及び勤務年数から見れば、25 歳未満の社員、また、1 年未満と 1~5 年間を選択した社員がそれぞれ 95%を超えている。なお、職務から見ると、一般のスタッフの社員を占める比率が 9 割を超えている。学歴においては、中卒、高卒及び専門学校卒の社員が 7 割を超えている。それに対して、大学及び修士以上の社員が 3 割弱となっている。基本属性の結果により、8 社の社員の年齢構造が非常に若くて、仕事経験があまり多くない。主に現場の日常生産を担当していると言える。

重回帰分析の結果により、問題意識に影響を及ぼす要素は、満足度意識(総合的に現在の仕事に満足しているか)、反省意識(ミスをしたときに自分が反省するか)、情報共有意識(経験や専門知識を同僚と共有するか)、仕事の継続意識(この会社で仕事を継続するか)、及び思いやり(同僚や上司の立場で考えるか)である。

「総合的に現在の仕事に満足しているか」のベータ値が -0.137 で、問題意識モデルの -13.7% を説明している。よって、現在の仕事に満足している社員が品質に対する問題意識が低いために、満足度が高いほど品質の問題意識が低いと言える。満足度が高い社員が現在の仕事になれているとともに、現在の製品の品質及び品質管理に対して問題意識を持っていないために、よって高い目標を目指していないと考える。特に、若い社員が多いために、十分な教育が行われていない。さらに、危機意識が持っておらず、現在の品質に満足していると考えられる。

「ミスがあるときに、自分を反省するか」のベータ値が 0.178 で、問題意識モデルの 17.8% を説明している。よって、日頃仕事のミスにおける自分の責任ややり方や問題点や原因などを反省することがそれからの仕事に問題意識を持つことにつながっていると推測される。

「経験や専門知識を同僚と共有するか」のベータ値が 0.120 で、問題意識モデルの 12.0%を説明している。よって、社員が経験や知識を共有することで、現場に存在している品質問題を発見しやすい環境をつくると推測される。

「この会社で仕事を継続するか」のベータ値が 0.259 で、この問題意識モデルに 25.9%を貢献していると説明できる。よって、仕事を継続したい社員が会社の運営や管理等に危機意識を持って、特に品質管理に対する問題意識を持っていると説明できる。

「同僚や上司の立場で考えるか」のベータ値が 0.126 で、問題意識モデルの 12.6%を説明している。よって、自分の立場ではなく、上司や同僚の立場に立って考えることは、上司や同僚が直面している問題を理解していると考えられる。上司や同僚の立場で考えることで、会社の製品品質に対する問題意識が高いと言えよう。

前述したように、中国の製造業で働いている社員の品質に対する問題意識が主に満足度意識、反省意識、経験・知識共有意識、仕事の継続意識、思いやり意識に影響を及ぼしている。よって、中国企業において日本的品質経営を推進するために、社員に危機意識を持たせること、日常の仕事のやり方・効果などを絶えず反省すること、社員間での経験及び知識共有、社員の定着率を向上すること、思いやりの精神を持たせることなどが社員の品質に対する問題意識を向上する解決策であろう。

2. 10 おわりに

本研究においては、日本における品質経営の歴史、TQM と品質管理の由来、発展、特徴などについてまとめた。また、中国における品質管理活動の歴史、発展、現状などについて分析し、考察した。特に、中国製品の品質低下の要因においては、品質管理を導入した時期が遅れ、社員の品質経営の問題意識などが重要な要因と言えよう。

また、中国の製造業で働いている社員を対象にしたアンケート調査結果に基づいて、中国における社員の品質管理の影響要素を明らかにした。本研究においては、満足度意識、反省意識、経験や専門知識共有意識、仕事の継続意識、及び思いやり意識が品質問題意識に影響を及ぼすことがわかった。

今後の課題としては、日本的な品質経営の推進及び普及、品質管理に関

する知識の教育及び訓練,社員の満足度の向上,定着率の向上,全員参加,社員の道徳教育などが必要不可欠であろう。

参考文献

- [1] 鐘垂軍:「品質管理の歴史的展開 : 日本版 TQM を中心に」, 桃山学院大学環太平洋圏経営研究, Vol. 7, pp.117-132 (2006)
- [2] 日本科学技術連盟:「日本の全社的品質管理(TQC)の特徴」, 品質管理誌, Vol.38No.9, pp.48~50(1987)
- [3] 三田 征史:「デミング博士の来日とデミング賞創設の歴史((1)システム系」, 品質, Vol.40, No.1, pp.45-48 (2010)
- [4] 西堀栄三郎他:『品質管理実施法』, 日科技連出版社(2000).
- [5] 尾関和夫:『管理・改善の進め方(QC 入門講座 2)』, 日本規格協会(1992).
- [6] 中條武志他:『TQM の基本』, 日科技連(2008)
- [7] 関泰二:「中国における QC サークル活動の歴史的変遷に関する調査研究」, 品質, Vol.35, No.3, pp.379-385 (2005)
- [8] 草場郁郎:「QC サークル活動の歴史(<特集>QC サークル活動のこれまでとこれから)」, 品質, Vol. 27, No.2, pp.5-12 (1997)
- [9] 深野宏之:「生産の意思決定と品質管理に関する一考察経営研究」, Vol.4, No.2, pp.269-305 (1991)
- [10] 澤田善次郎:「生産管理の歴史的考察」, 生産管理, Vol.3, No.1, pp.59-65 (1996)
- [11] 伊藤允一:『問題解決入門』, タイヤモンド社(2008)
- [12] 吉田賢抗:『論語』, 明治書院(1988)
- [13] 史文珍:『温孔知心一孔子の心, 経営の鏡』, 日本僑報社(2016)
- [14] 平井明代:『教育・心理系研究のためのデータ分析入門』, 東京図書(2012)
- [15] 村瀬洋一ら:『SPSS による多変量解析』, 株式会社オーム社(2007)
- [16] 林勝昭:「日本の技術力の原点--技術力の歴史的考察」, 生産管理, Vol.12, No.2, pp.157-162 (2006)

謝辞:最後に,本調査研究にご協力をいただいた中国の8社の関係者各位に対して深く感謝の意を表する次第である。

第3章 IoT時代に至るまでの日本と中国の中小企業の品質管理

3.1 はじめに

3.1.1 研究背景

近年世界第2位の経済大国となった中国が世界の工場として製品が世界中に輸出普及していると言われていたが、ものづくりにおける品質管理が世界の中下流である。中国製品の品質が悪いという評価が見えない。また、中国製品の品質問題が頻繁に指摘されている。中国製品の品質管理における問題を究明することが喫緊な課題となってきた。

一方、中国の隣国である日本が品質立国の方針を徹底的に実施しているために、1960年代から品質が世界トップクラスに入っていると言われていた。トヨタ、SONY、パナソニック等が世界での魅力的な品質で有名なブランドとなった。日本のものづくりにおける品質管理の成功要因及び歴史等を明らかにすることが重要な課題である。

3.1.2 研究目的

そして、本発表においては日本における品質管理の発展歴史を振り返るとともに、中国の品質管理の発展歴史を比較分析することにより、中国の品質管理における問題を究明することが本発表の目的とする。まず、文献研究により日本における品質管理の歴史を総合的に振り返る。また、中国における品質管理の経緯を説明する。なお、日中両国における品質管理の比較分析を試みる。最後に比較分析結果について考察するとともに、中国の品質管理における問題点の改善策の提案を試みる。

3.2 日本における品質管理

日本の品質管理の歴史は、第二次世界大戦後から始まって、導入早期におけるデミング賞の創立、QCサークルの推進、発展時期におけるTQCの導入、ISOの推進、現在のTQM品質管理

までの段階に大別する。

3. 2. 1 統計的品質管理の導入

1950年7月、アメリカのデミング博士(W.E. Deming, 1900-1993)が、日本に來日して、「品質管理セミナー」を開催した。「管理図法」や「抜き取り検査法」などの「統計的手法」と合わせて、品質管理の基本的な考え方である「デミングのサイクル」の話をした。デミングは統計的品質管理(SQC)を提案した。1951年に品質管理の優れた工場や企業に対する賞として、デミング賞が創設された。

アメリカの品質管理コンサルタントのJ・M・ジュラン氏が來日した。「パレート図による重要度分析」、「散発不良と慢性不良の区別」、「管理点の選定問題」などが管理者または経営者むけの品質管理の実践方法として紹介された。アメリカからの品質管理の考え方や手法を導入して、日本人に向けた品質管理の考え方、やり方、手法などが整備されてきた。

3. 2. 2 QCサークル活動

製品の品質維持の向上を特定の専門家がおこなうだけではなく、実際に製品を作っている人も品質管理を実践した。品質管理を実践するグループとして、「QCグループ」が出来た。その「QCグループ」の品質管理の活動を「QCサークル活動」と呼ぶ。QCサークルが小集団で品質管理を推進していく活動である。「統計的品質管理(SQC)」を実践して品質を管理、改善してきた。「QCグループ」が自ら工場の品質改善に取り組んでいた。飛躍的に日本の製品の品質が向上した。

3. 2. 3 TQCの導入

製造の職場に限らず、事務、販売、設計、企画などの間接部門においても品質管理の実践をおこなうようになった。TQC(Total Quality Control:全社的品質管理)は、全社で、全員が取り組む品質管理です。TQCブーム、デミング賞ブームが起こる。

3. 2. 4 ISO の導入

1991年バブル経済が崩壊した。TQCの弊害が目立つようになる。企業が海外進出するようになり、グローバル化が進んでいる。クライアントサーバー、インターネットなどシステム化が急速に進展してきた。TQCではカバーできない状況が出てくる。ISOの導入が始まる。海外へ進出する企業は、ISOの認定を取得することが必修になる。ISOブームが起こる。TQCブームが衰退してくる。1996年TQM(Total Quality Management:総合的品質管理)1996年4月TQCは、TQMに名称が変更された。

3. 2. 5 IoT時代の新しい品質管理

21世紀に入ってからISOシステムの限界がわかった。日本では、世界的に優良な企業は、TQMやISOの良い部分を取り入れて現在も、進化している。また地球温暖化など環境問題の顕在化により、環境に適応している品質管理も必要となってきた。特にIoT及びAI時代が到来してから、新しい品質管理の提唱が不可欠であろう。

3. 3 日本的品質管理の特徴

既述のように、日本のTQCは、当初アメリカから導入されてから、日本文化及び日本的経営に順応したものに変わっていった。その特徴については、1969年に日本で開催された第一回品質管理国際会議(International Conference on Quality Control)において、全社的品質管理の実施、QCサークル活動の展開、QC診断、統計的手法の活用、品質管理教育及び訓練、全国的品質管理推進運動、という6項目が日本的品質管理の特徴として指摘されている。

また同時に、それまでアメリカで用いられてきたTQCとは異なるという意味で、全社的品質管理(Company-Wide Quality Control: CWQC)という呼び名を与えた。ところで、このCWQCという言葉は、現在においてはあまり一般的に使われておらず、日本的TQCもしくはただ単にTQCという言葉が用いられている。その

後,1987年に開催された第44回日科技連品質管理シンポジウムにおいて討議の結果,上記の6項目に対して,さらに4項目を追加し,これをもって日本的TQC(以下TQC)の特徴とした。具体的な内容は、①経営者主導における全部門,②全員参加のQC活動、③経営における品質優先の徹底、④方針の展開とその管理、⑤QCの診断とその活用、⑥企画・開発から販売・サービスに至る品質保証活動、⑦QCサークル活動、⑧QCの教育・訓練、⑨QC手法の開発・活用、⑩製造業から他の業種への拡大、⑪QCの全国的推進という10個の項目から構成されている。

3.4 中国における品質管理の歴史

中国企業における品質管理の歴史は、主に新中国成立期、改革・開放期、転換期、現在期に大別する。

(1) 成立期(1949～1977)

中国では1949年前にソビエト式の品質管理を採用した。1950年代の中頃アメリカの品質管理の標準が制定され、現代的な品質管理が始めた。しかし、質より大量に製品を作ることが重要視されている。特に1965年からの文化大革命により工場における品質管理の推進がされていなかった。1972年日中国交正常化により、日本の工業標準化と品質管理技術交流団が中国にQCサークル活動などの品質管理を紹介したが、本格的な品質管理の普及が行われていなかった。

(2) 改革・開放期(1978～1989)

改革・開放期に日本的品質管理を本格的に導入された。また、中国質量管理協会を設立したとともに全国QCサークル大会を開催した。大手企業及び日系企業においてはTQCなどの品質管理及びQCサークル活動を本格的に導入・推進した。

(3) 転換期(1990年～2000年まで)

転換期において、改革開放政策の推進により、海外貿易の増大をきっかけでISO9000を導入した。さらにTQMが普及された。大手企業、日系企業及び多国籍企業においてはISOシステムを推進していた。中国が高度経済成長期に入った。

(4) 現在期 (2000 年以降)

21 世紀に入って WTO に加盟、グローバル化時代において、品質経営を追求する段階になった。品質問題が頻繁に指摘されている。また、環境問題に注目が集まっているために、環境問題を考える品質管理が意識されてきた。特に IoT 時代が到来したために、物聯網及び中国製造 2025 の概念が提唱された。

3. 5 考察

表 3.1 に示されるように、社会及び世界の変化に基づいて、日中における品質管理の歴史についての比較分析により、日本が 1950 年代頃から全国的にもものづくりで統計的な品質管理を行った。品質立国の方針により全国範囲で QC サークル活動、全員参加など日本的な品質管理を推進した。またグローバル化の進行により、TQC 及び ISO が導入された。近年、環境問題の重視により TQC から TQM へ変更した。日本における品質管理の歴史により、初期にハンガリー精神により、単に品質問題を改善することをはじめ、研究開発、設計、販売までの TQM までの品質管理に進化してきた。また、匠の精神により 6シグマまでの追及を行ってきた。

一方、中国の品質管理の歴史からみれば、改革開放の前に社会運動などにより品質管理がうまく推進されていなかった。日中国交正常化により、特に改革開放以降、日本から品質管理の理念・経験などを導入した。大手企業及び日系企業においては全面的に品質管理活動を推進してきた。また、グローバル化及び WTO の参加により、多国籍企業の多数が中国に進入していた。国際の軌道にのるために ISO が積極的に導入された。

表 3.1 日中における品質管理の歴史に関する比較 (1)

[10]

時代	品質管理活動内容		当時の社会環境		世界環境
	日本	中国	日本	中国	
1950年 ～ 1975年	統計的品質管理 デミング賞が創設 品質管理の実践方法の紹介 QCサークル活動 大量生産	品質より量を重視 日中品質管理セミナーの交流開始	朝鮮特需景気 高度経済成長の開始 東京オリンピック 世界第2位の経済体	大躍進 文化大革命	品質管理概念提出 世界初のコンピューター 朝鮮戦争
1975年 ～ 1990年	TQC概念提唱 TQCの定着・浸透・新展開 自動化をリード TQCの限界、問題点露出 ISOの導入	品質管理理念・手法の導入 QCサークル活動試験 段階・普及 段階(大手企業・日系企業)	高度成長期 国際競争 東京オリンピック円高、バブル崩壊	改革開放 近代化の推進 経済の急成長	石油ショック 貿易自由化 石油危機 から世界経済危機

表 3.1 日中における品質管理の歴史に関する比較(2)

[10]

1990年 ～ 2010年	多品種少量 TQMの導入 PLMの導入 ISOの発展	品質管理推進 QCサークル 発展段階 ISOの導入発展 (大手企業・ 日系企業)	産業空洞 化 失われた10 年	世界の工場 WTO の参入北 京オリンピ ック 高度成長 期	インタ ーネッ トの普 及 グロー バル 化 リーマ ンショ ック
2010年 ～	TQMやISOの 進化、 環境の適応、 IOTの導入	ERPの導入 TPSの全面 推進 IOTの導入 (大手企業)	アベノミクス	世界第2 位の経済 体 中国製造 2025の提 唱	「IOT」 時代、 ビッグ デー タ、AI の進 化

しかし、品質管理の理念・手法・システムなどは主に大手企業及び多国籍企業で推進された。中小企業までの推進がまだ及ばないと言えよう。なお、ハンガリー精神及び匠の精神がないために、中小企業までに全面的に品質管理活動を推進していないと言えよう。特に、誤解された中庸思想などにより、品質管理の理念、手法、経験、システムなどを導入しても全社的な品質管理や全員参加の品質管理の推進は不可能であろう。

3. 6 おわりに

本発表においては、日中両国の品質管理歴史を比較分析した結果に基づいて、日中両国における品質管理の発展要因を明らかにした。中国製品の品質低下の要因においては、品質管理を導入した時期が遅れるより、誤解された中庸思想、ハングリー精神及び匠の精神などが重要な要因と言えよう。

今後の課題及び展望としては、ICTの進化、ロボットの研究発展により、人による品質管理からものによる品質管理への変動が可能となってきた。すなわち、IOT時代が到来した。新しい品質管理のニーズが出てきたために、新しい品質管理理念・手法などを提案することが不可欠であろう。

参考文献

- [1]総務省：『情報通信白書平成 26 年版』,日経印刷,(2014.7)
- [2]西堀栄三郎ら『品質管理実施法』日科技連出版社,(2000)
- [3]日本科学技術連盟「日本の全社的品質管理(TQC)の特徴」,品質管理誌 Vol.38No.9 pp.48~50,(1987)
- [3]尾関和夫『管理・改善の進め方(QC 入門講座 2)』,日本規格協会,(1992)
- [4]尾関和夫『現場長の QC 必携』,日本規格協会,(1997)
- [5]三田征史「デミング博士の来日とデミング賞創設の歴史((1)システム系)品質 Vol.40(1), pp.45-48,(2010)
- [6]鐘垂軍「品質管理の歴史的展開 : 日本版 TQM を中心に」桃山学院大学環太平洋圏経営研究 Vol. 7, pp.117-132,(2006)
- [7]関泰二「中国における QC サークル活動の歴史的変遷に関する調査研究」品質 Vol. 35(3), pp.379-385,(2005)
- [8]草場郁郎「QC サークル活動の歴史(〈特集〉QC サークル活動のこれまでとこれから)」品質 Vol. 27(2), pp.5-12,(1997)
- [9]杉山哲朗「米国の復活に学ぶ(9)日本の TQM 再生に向けて

の分析と提言 温故知新 -- 日本的 TQC の歴史と TQM の課題」
品質管理 Vol.52(1), pp.80-87, (2001)

[10] <http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/images/banner3.gif>

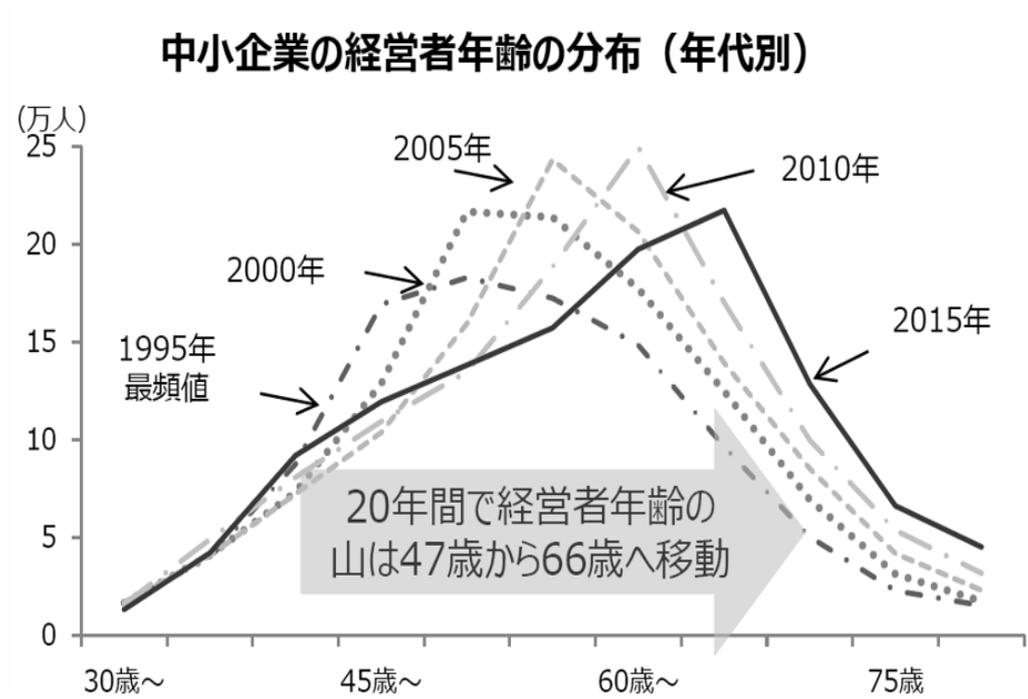
第4章 中小ものづくり企業の事業承継の考察

4.1 はじめに

本論文においては、中小企業の事業承継の現状を把握するとともに、事業承継における問題の変化を分析及び考察することを目的とする。そのために、まず、先行文献を踏まえたうえで、事業承継に関する調査結果や研究結果や改善方策体制などについて記述する。また、中小企業の事業承継の現状及び変化を把握するために、アンケートを実施した。実施した結果に基づいて、事業承継の現状及び変化について分析及び考察を行う。その結果としては、中小企業の事業承継においては、改善方策や支援体制の効果があるが、事業承継の問題が依然として改善していないといえる。

少子高齢社会の日本においては、中小企業の数が2014年に381万社で、企業全体の99.7%を占めている[1](p. 4)。また、中小企業の従業者数は、2,834万人で社会の雇用約7割を占めている[2](p. 1)。中小企業が日本の経済や社会を支えているといえる。しかしながら、近年超高齢社会である日本においては、中小企業の経営者が高齢化になっている。図1に示すように「中小企業庁」の分析により日本の中小企業経営者の高齢化が進み、数十万者の中小企業が事業承継のタイミングを迎えようとしている。帝国データバンクの「全国社長分析」により、2015年の社長の平均年齢は約60歳となっていると指摘されてきた[3]。事業を後継者に承継することは喫緊な課題となってきた。

中小企業の事業承継は単に社長を交代するだけでなく、所有権と経営権及び資産(中小企業独特の企業と個人の財産)の承継で、人脈の承継、技術の継承などを含めている。また、相続税、贈与税など法律制度、後継者の有無及び経営能力、個人保証、古参従業員への支持・理解、取引先との関係維持、銀行・金融機関との関係維持などの問題に関わっている[4]。中小企業の事業承継を円滑に促進するために、中小企業の経営者が直面している諸問題を解決することが前提条件である。



出所：中小企業庁 2017年

http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/h29_pdf_mokujisyou.html

図 4.1 日本の中小企業経営者の年齢の分布

日本政府は、中小企業の事業承継における諸問題を解決するために、平成20年10月に相続税及び贈与税の納税猶予、保証人特例制度、事業承継支援資金、など「経営承継円滑化法」を施行していた[4]。また、地方自治体が自治体なりの支援方策を実施している。中小企業の事業承継の環境を絶えず改善していると考えられる。

一方、少子高齢化など社会環境の変化、グローバル化の進化及び経営環境の激変などにより、中小企業の事業承継における問題が変化していると考えられる。中小企業の事業承継においては、中小企業が現在直面している現状（問題）とは何か、などを把握することがこれからの事業承継における問題の改善方策に不

可欠である。

本研究においては、中小企業の事業承継の現状を把握するとともに、事業承継における問題の変化を分析及び考察することを目的とする。そのために、まず、先行文献を踏まえたうえで、事業承継に関する調査結果や研究結果や改善方策体制などについて記述する。また、中小企業の事業承継の現状及び変化を把握するために、アンケートを実施した。実施した結果に基づいて、事業承継の現状及び変化について分析及び考察を行う。

4. 2 先行研究

中小企業の事業承継について、調査報告書、書物、学術論文が多く公表されている。先行文献においては、中小企業の事業承継が承継（親族承継及び親族外承継）、M&A、税制などの環境に大別される[5～7]。本研究においては、その三つの項目における事業承継の問題などについて記述する。

4. 2. 1 親族承継及び親族外承継における問題

事業承継の形態・パターンにおいては、最も一般的なのが親族承継である[5]。中小企業においては、事業運営に必要な資金を調達するために、金融機関などの債権を個人財産で保証することが多い。前経営者と血縁関係にない親族外の後継者には、所有権の債権を引き受ける可能性が低いと言える。後継者決定済企業の事業承継の問題点については、「個人補償や担保の解除」、「相続税や贈与税等の負担」、「金融機関からの信用の低下」、「古参従業員の処遇」、「役員や従業員の理解を得ること」などが挙げられる[6]。また、親族内承継は税手続き等が最も煩雑な手続と指摘した。近年事業承継のうち、30%程度は親族外への事業譲渡といったいわゆる「親族外承継」であることが、東京商工会議所が中小企業を対象に実施したアンケートで分かった。しかし、社内外の候補者は、金融機関からの資金調達、債務の個人保証や担保提供の引き継ぎなどが必要で、前経営者と血縁関係にない親族外の後継者には困難となる。「経営者の個人保証、

担保」,「相続税対策」,「株式(経営権)の後継者の集中」財務,税制,金融に関する課題。経営面の承継,社内・社外の関係者の支持,理解の確保に着目する視点がある[8]。

4. 2. 2 M&A における問題

親族承継及び親族外承継(内部昇進及び外部者登用)以外に,M&A が一つの事業承継の形態となってきた。橋本(2008)は,M&A 戦略と事業継承について,企業価値創造に焦点を当てて,M&A と事業継承スタイルを3つのパターンに大別して説明した[9]。成熟産業における新たな事業戦略型 M&A,事業継承と事業譲渡型 M&A,後継者問題としての MBO 型 M&A という3つのパターンである。中小企業における事業承継対策として M&A は事業承継対策として有効と指摘した。岡田悟による中小企業の M&A における特徴として,情報の非対称性の高さ,匿名性の確保,譲渡価格という3つが取り上げられる[6]。また,経営者の心理的抵抗感,M&A に関する情報の不足・偏在,経営管理の不足,マッチング,仲介手数料(成功報酬),企業価値の算定,など課題がある。また,事業承継情報提供・相談窓口,マッチングサポート,金融・税制という支援策の現状と課題と指摘した[6]。

4. 2. 3 事業承継の環境などにおける問題

経営者の事業承継対応への意識付け,親族外承継が行いやすい環境整備,円滑な事業承継を推進できる支援体制作り,などの課題が指摘された[5]。岡田悟が行っている調査においては,親族内承継における事業用資産の相続,相続税などの問題があり,事業承継法制,事業承継税制という対策が必要である[6]。相続税及び贈与税の納税猶予などを含めている「中小企業経営承継円滑化法」が2009年3月に施行された。それから,地域金融機関による事業承継支援においては,保証人特例制度,事業再建・事業承継支援資金などを実施している。また,「事業引継ぎ支援センター」は中小企業再生支援協議会事業として全国展開していた。しかし,実際の中企業支援においては,「情報提供・相談業務」が中心である。「情報提供・相談業務」以外

の支援が少ないと言える。また、支援制度もない町村レベルの地方自治体が多い[10](pp. 145-155)。中小企業においては、事業承継に関する相談先が必要である。税理士・公認会計士、他社の経営者、親族、親族以外の役員・従業員が取り上げられる。

4. 3 研究目的

中小企業の事業承継における問題は、日本政府及び地方自治体の支援方策などの実施により、直面している事業承継の問題が改善していると考えられる。また、経営者の年齢、経営意識、後継者承継意識、経営環境などが変化しているために、事業承継の課題も変化していくと推測される。後継者の育成及び選定、古参従業員の理解、M&Aを順調に促進する情報支援・マッチング、支援方策の効果及び不足、金融機関との関係・課題、など現在の中企業の事業承継における課題・問題及び変化を把握することは、中企業の事業承継を円滑に促進することに不可欠である。本論文においては、現在の経営者が事業を承継した際の問題と、現在の後継者に事業を承継する問題を比較分析することで事業承継の課題の変化を把握することができると考えられる。そして、本論文においては、中企業の事業承継の現状を把握するとともに、事業承継における問題の変化を分析及び考察することを目的とする。

4. 4 アンケート調査

中小企業の事業承継における問題及び変化を把握するために、2013年愛名会に所属している中部地域の中企業を対象にして、アンケート調査を行った。2013年10月に650件解答用紙を郵送した。2013年12月に回収した有効回答数が133件であった。回収率は21%であった。調査内容においては、会社の創業年数、経営状況(資本金、見通し、売上、利益等)、業種、形態、経営者の年齢、創業代目、前の経営者との関係、承継理由、承継した際の取り組み及び現在の取り組み、承継時の問題及び

後継者決定時の問題など 10 個の項目（39 個の間）から構成されている。図 4.2 に示すように、従業員数 50 人以下の企業は一番多く、82.5%であった。

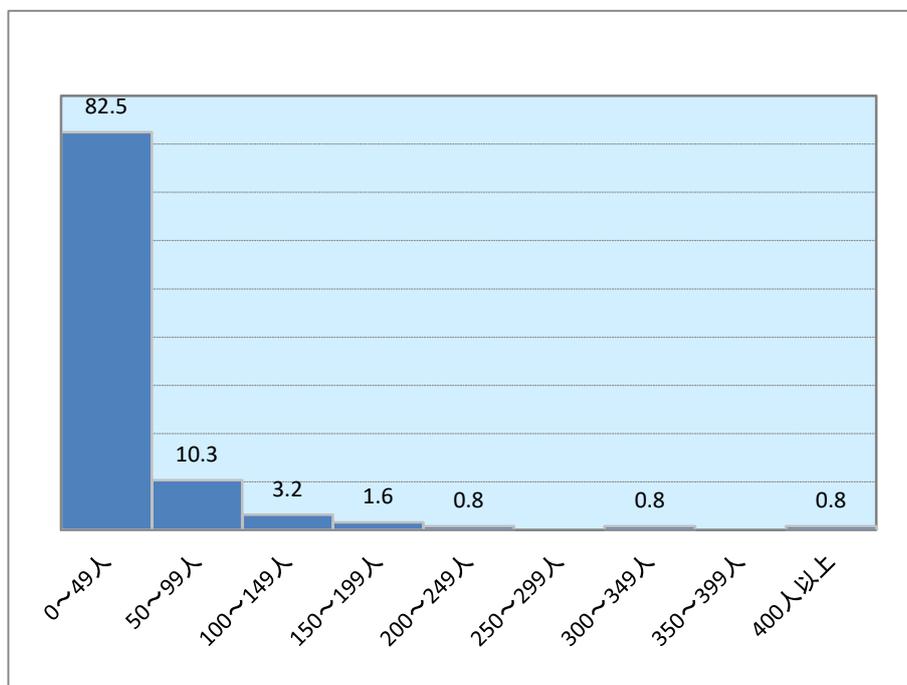


図 4.2 従業員数 （出所：筆者作成）

4.5 アンケート調査の結果

4.5.1 会社の属性について

会社の属性について、図 4.3 に示す。133 社の回答の中で、製造業は 88 社で、最も多く 66%を超えている。次に建設業が 24 社 18%で、サービス業が 7 社 5.3%で、情報通信業と卸売業小売業が 6 社 4.5%であった。

現在経営者の年齢については、図 4.4 に示すように、131 社回答の中に、60 歳以上の経営者が 61 人で 46%を超えている。特に 70 歳以上の経営者が 11 社で約 1 割であった。50 歳以下の経営者が 23 社で 2 割未満である。図 4.1 の 2015 年のデータと同様である愛名会の企業属性は日本の中小企業と近いといえ

る。

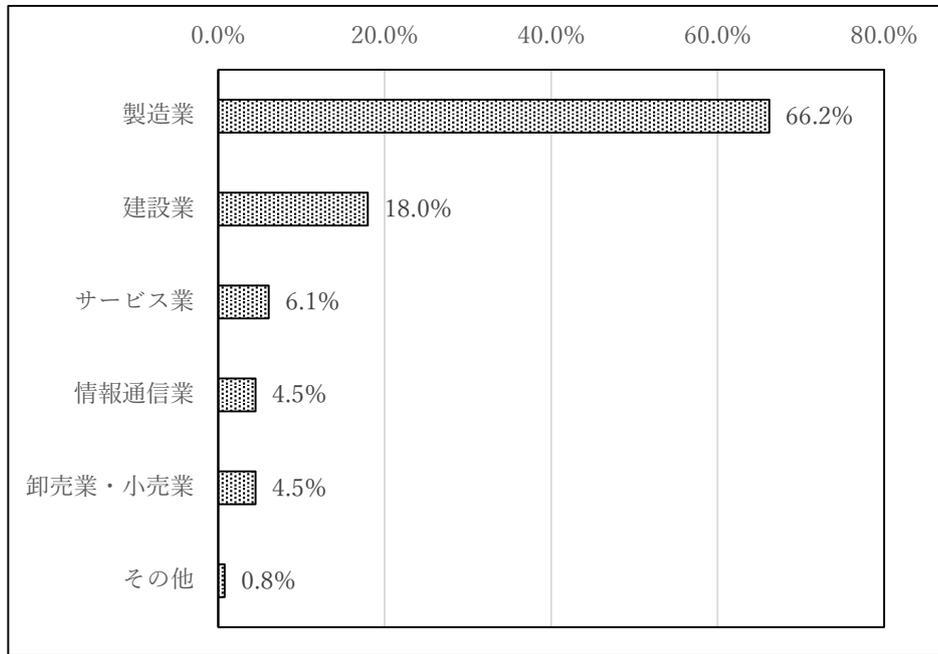


図 4.2 会社の属性 [11] (出所：筆者作成)

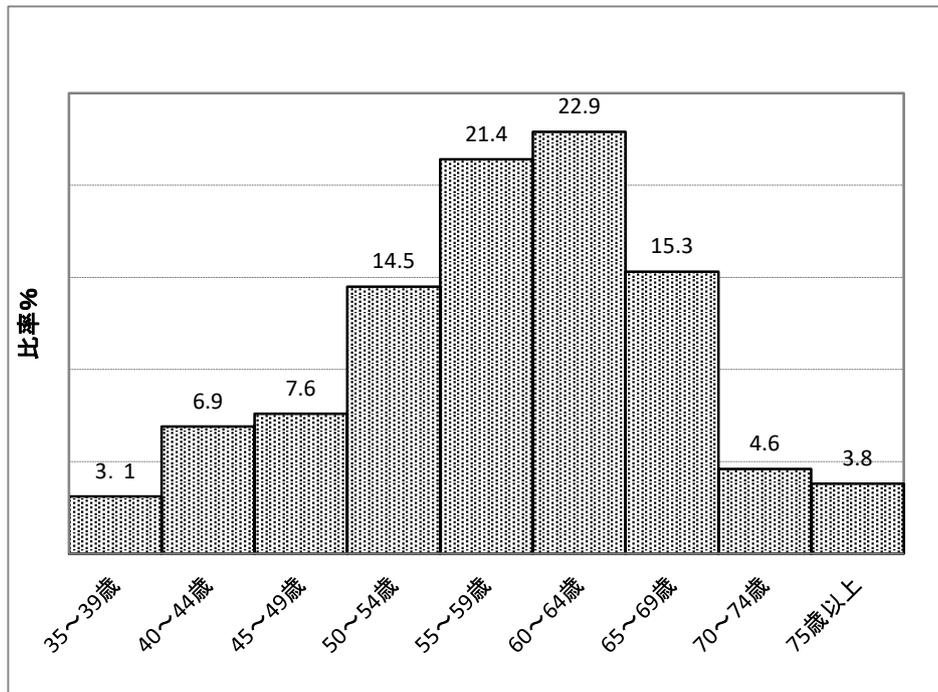


図 4.4 現在経営者の年齢 [11] (出所：筆者作成)

1代目の経営者を創業代と言い、以後を2代目、3代目などとする。現在の経営者の創業代目については、図 4.5 に示す。131社の回答の中に、2代目が39社で最も多く29.8%である。3代目以降は75社で約6割である。それに対して、創業代が15社で1割強である。会社の創業年数においては、133社回答の中に、100年以上の企業が34社で25%を超えている。40年以内の企業が39社で約3割である。

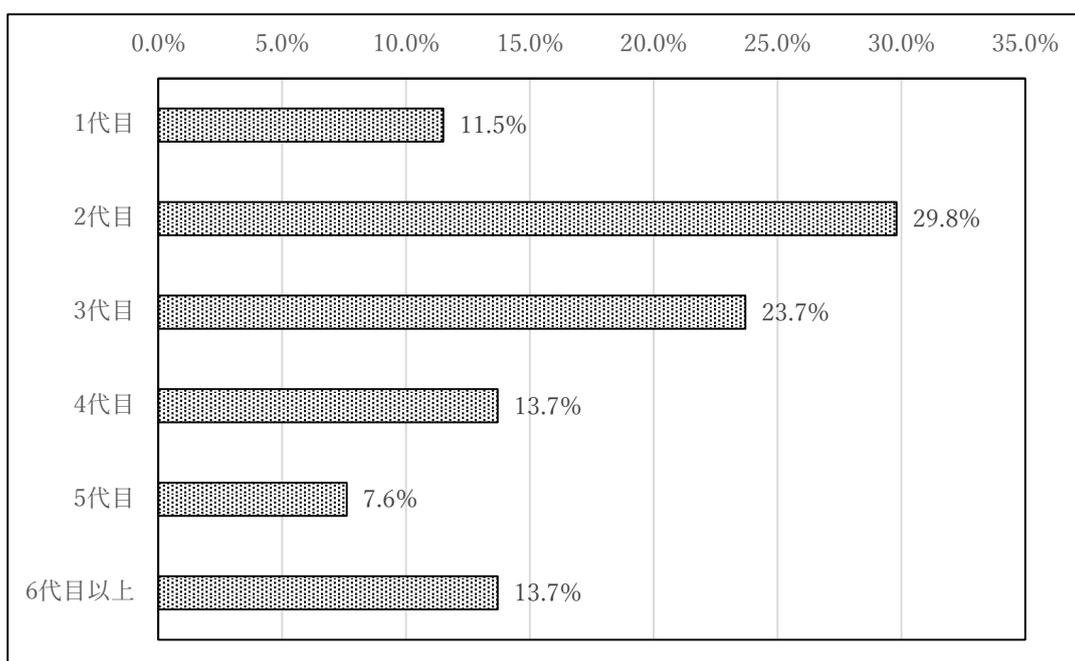


図 4.5 現在の経営者の創業代目 [11] (出所:筆者作成)

4.5.2 事業承継における問題の変化

先代経営者との関係について、図 4.6 に示す。回答 117 社の中に、親族かつ会社従業員を選択した比率が 80 社 68.4%で、親族で他企業、団体に所属を選択した人が 8 社で 6.8%であった。親族以外の会社従業員（役員を含める）の選択比率が 20 社で 17.1%であった。

なお、決定した後継者との続柄においては、回答者が 58 社の中に、図 4.7 に示すように、親族かつ会社従業員を選択した比率が 42 社で 72.4%、親族で他企業、団体に所属を選択した社が 7 社で 12.1%であった。親族以外の会社従業員（役員を含める）の選択比率が 6 社で 10.3%であった。

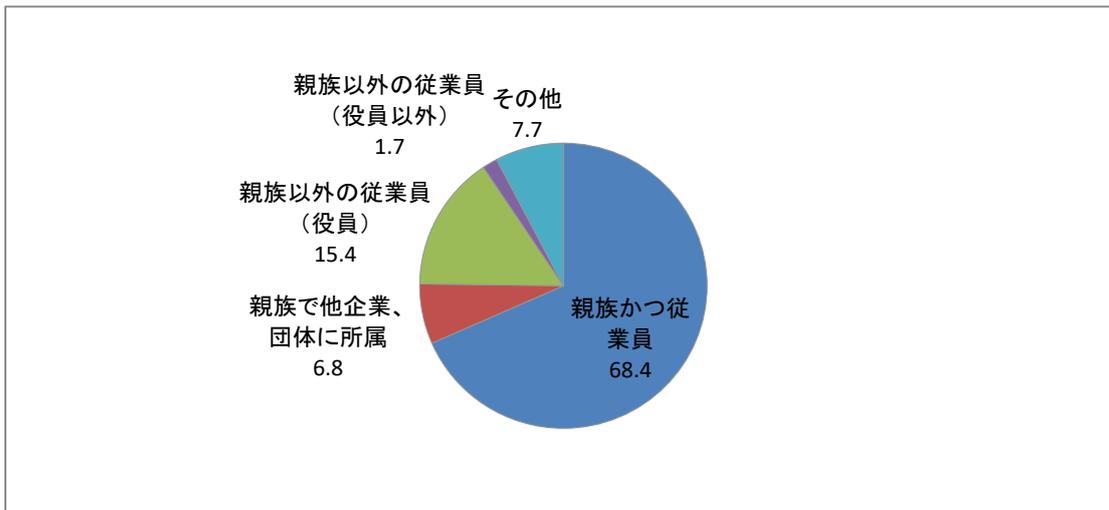


図 4.6 先代の経営者との続柄 [11] (出所:筆者作成)

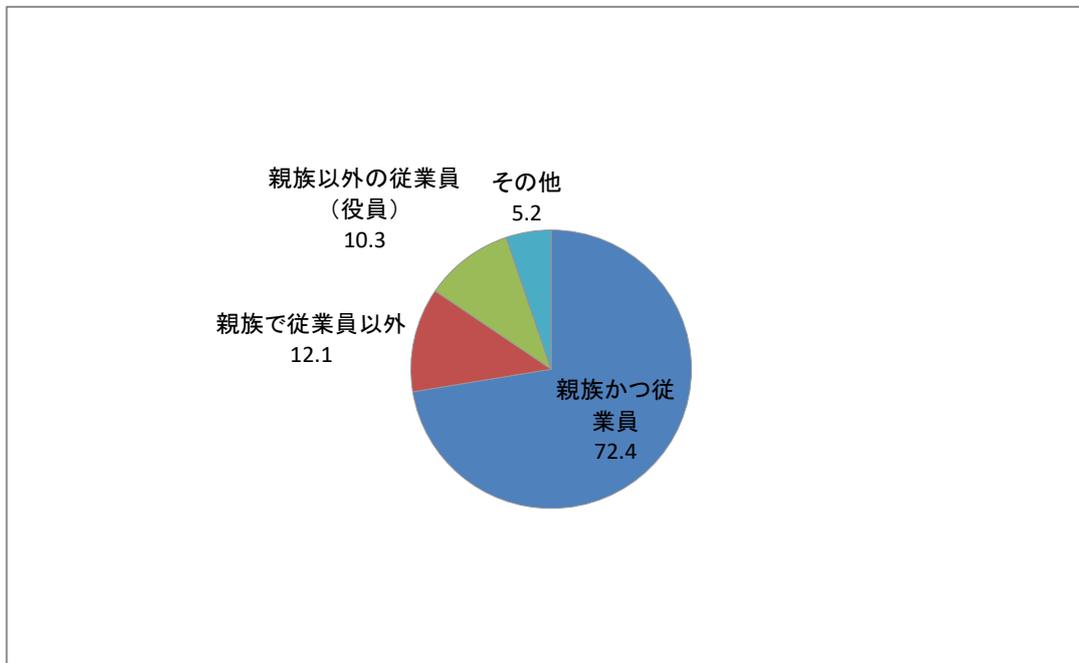


図 4.7 決定した後継者との続柄 [11] (出所: 筆者作成)

事業承継の悩み詳細については、図 4.8 に示す。後継者の選定・絞り込み,株式の取得・買収,後継者の経営に関する能力・知識が現在の経営者から後継者に事業承継をする準備に多く重要視されていた。相続税・贈与税の負担,家族間の相続問題,取引先との関係維持,従業員の支持・理解を得る,役員・従業員の処遇については,事業承継際に重視されることが言える。

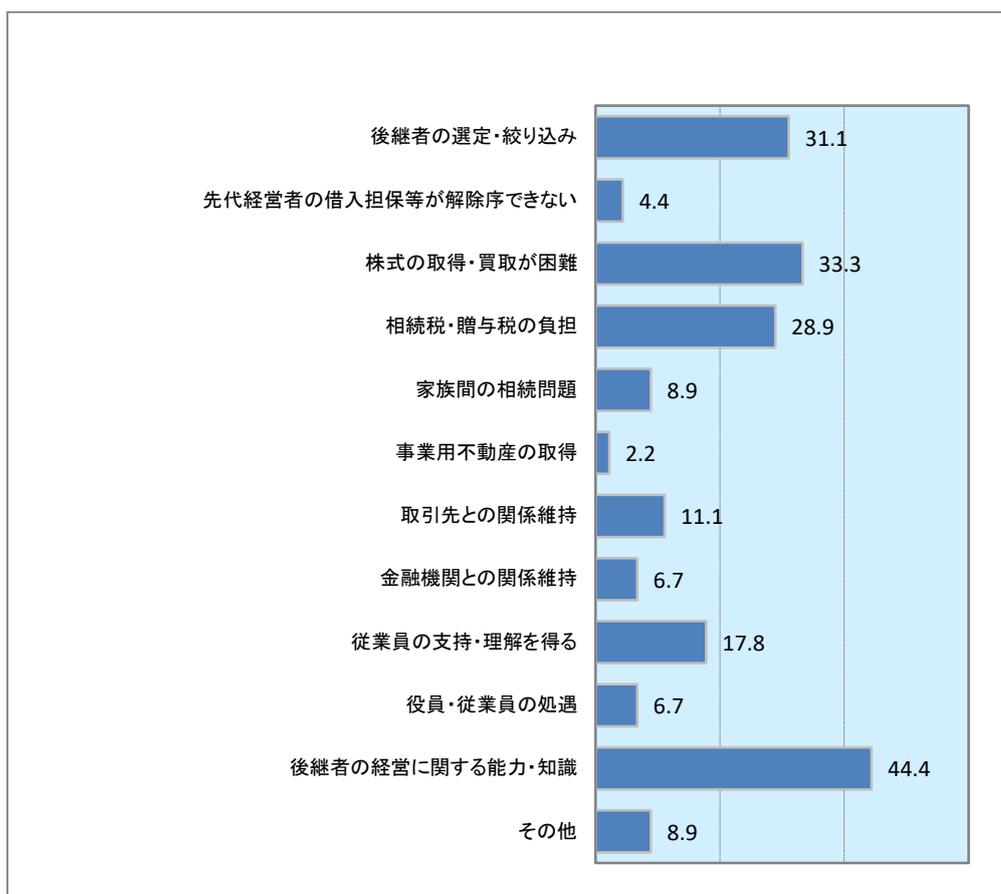


図 4.8 事業承継の悩みの詳細 [11]

(出所：筆者作成)

4.6 考察

今回のアンケートの結果では、図 4.6 と図 4.7 の比較から分かるように、むしろ親族内への承継意識が高くなっている。しかし、後継者の経営に関する能力及び知識を心配する経営者が 44% で半分に近くと言える。なぜなら、中小企業の経営者には、さまざまな経営能力や知識や経験などが必要であるためである。一方で、経営能力や知識は遺伝できない。それを習得することには努力及び時間がかかる。後継者の選定・絞り込みが困難となってきた。事業承継を円滑に促進するためには、長期的かつ意識的に後継者の育成計画が必要である。

なお、承継際の選定・絞り込み問題については、社内の役員・従業員等の理解を得る比率が最も高く、45%を占めている。社内

の役員・従業員等の理解の重要性は明らかに了解しているために、後継者に事業を承継する時に、社内の役員・従業員への打診及び説明などに取り組んでいる。それでも、社内の役員・従業員への打診及び説明に苦勞した経営者が約 2 割である。

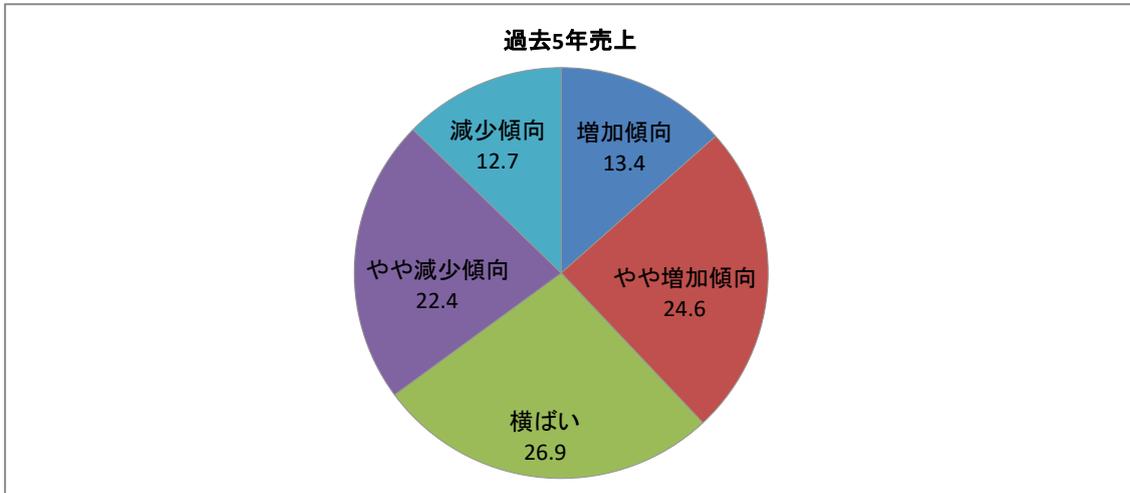
承継際の株式の取得・買収問題については、「株式の取得・買収が困難」が最も高く 52% で半数を超えている[11]。現在の後継者に承継することにおいては、19% 減少したが、まだ 3 割を超えている。依然として、株式の引き継ぎが経営者の大事な悩みである。日本政府の支援方策の実施により、問題は改善してきたが、残っている困難は多いと言える。

承継際の相続税や贈与税問題については、相続税や贈与税の負担の選択比率が 35% である[11]。後継者に承継するときにおいては、6% 減少したが、約 3 割である。それにより、日本政府の事業承継円滑法など支援方策の実施により、相続税や贈与税の納税時期の猶予ができ、問題は改善したが、効果は大きくないと言える。

3 代目以上の経営者は、約 6 割で、25% の会社の創業年数が 100 年以上であった。しかし、事業承継は後継者問題、資産相続、経営権移行や事業の売却、企業の合併など問題が異なるために、事業承継のノウハウは蓄積されにくい。しかし、事業承継際に直面する問題そのものは、ほぼ同じと言える。

4. 7 経済不安と承継

経済環境は経営に大きな影響を与える、特に近年の様な不安要素の多い中、10年20年先を見通し、最善の経営を行うことはより難しさが増している。安定した環境下においても先を見据え、先取りし利益を生み出すことは容易ではない。しかしながら企業は継続的な意図を持っていることが前提であり企業として存在する以上常に継続的な計画を持ち継続させる努力が必要となる。

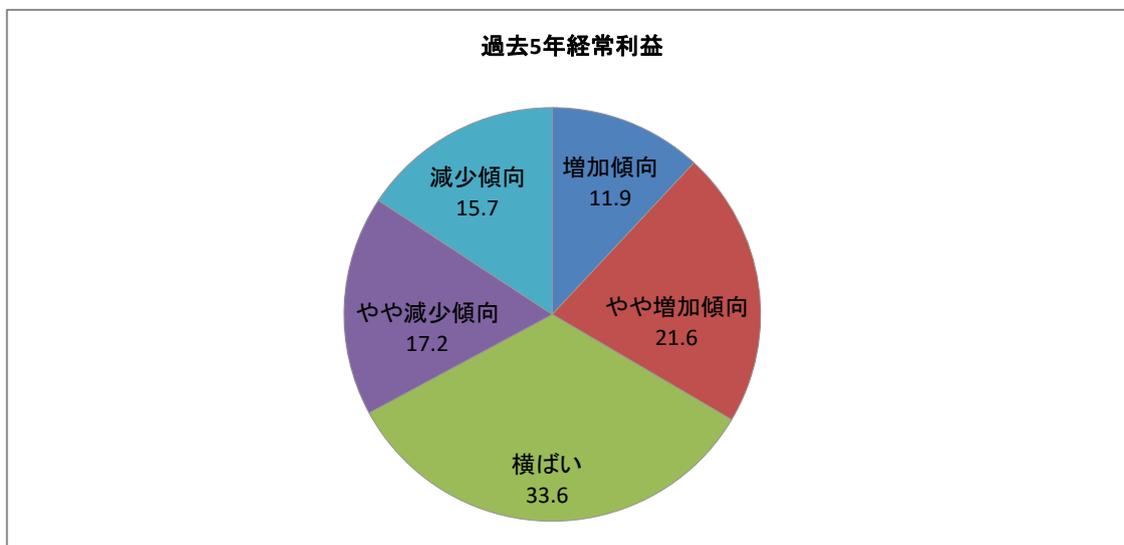


No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	増加傾向	18	13.4	13.4
2	やや増加傾向	33	24.6	24.6
3	横ばい	36	26.9	26.9
4	やや減少傾向	30	22.4	22.4
5	減少傾向	17	12.7	12.7
	不明	0	0.0	
	N (%ベース)	134	100	134

図 4.9 企業の過去5年間の売上

出所：アンケート調査より筆者作成

今回実施したアンケート調査では好調な企業が約38%、横ばいを含めると約65%で安定している企業が多かった。しかし約30%の企業は不調であることがわかる。



No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	増加傾向	16	11.9	11.9
2	やや増加傾向	29	21.6	21.6
3	横ばい	45	33.6	33.6
4	やや減少傾向	23	17.2	17.2
5	減少傾向	21	15.7	15.7
	不明	0	0.0	
	N (%ベース)	134	100	134

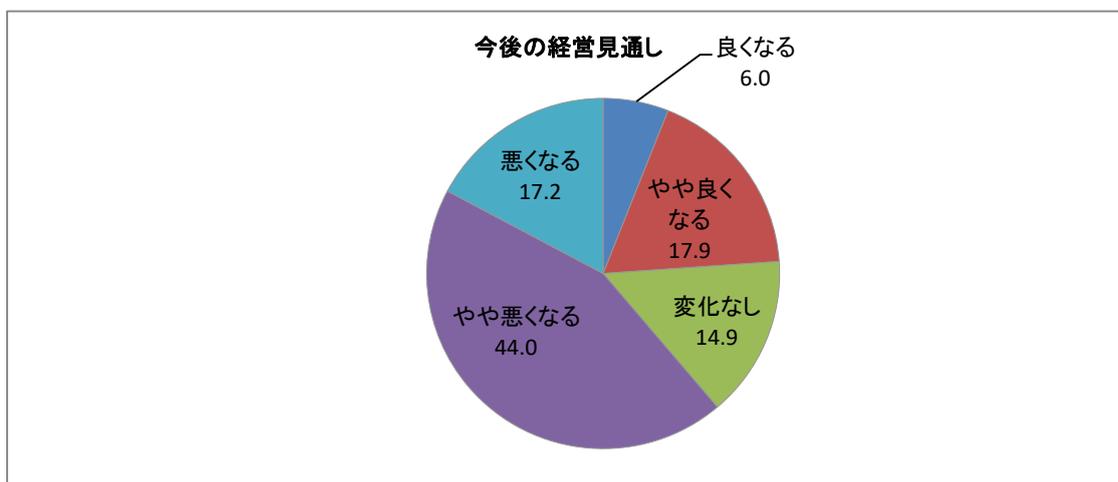
図 4.10 企業の過去5年間の経常利益

出所：アンケート調査より筆者作成

経常利益からみても売り上げと同じような傾向が見て取れるが若干ではあるが横ばい以下の企業が増えており、売上に対して完全に一致していないことがわかる。中小企業を対象としている本調査では、固定費が多いことなどが理由として推測することができる。

本アンケート調査では業績について詳細な調査は行っていないが、2009年は大企業の業績等を見ても軒並み減益になっておりそれ以降の回復によって直近の推移は良いと回答している企業を否定することができない。この為企業自体が実際に販売を伸ばし、利益を確保しているかどうかを図ることは困難であるが、経営

者自身が売上及び経常利益が増加傾向にあると認識していることは事実であり、調査を行った企業の3割から4割は過去5年を見ると好調に推移していると解釈をすることができる。



No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	良くなる	8	6.0	6.0
2	やや良くなる	24	17.9	17.9
3	変化なし	20	14.9	14.9
4	やや悪くなる	59	44.0	44.0
5	悪くなる	23	17.2	17.2
	不明	0	0.0	
	N (%ベース)	134	100	134

図 4.11 企業の今後の経営見通し

出所：アンケート調査より筆者作成

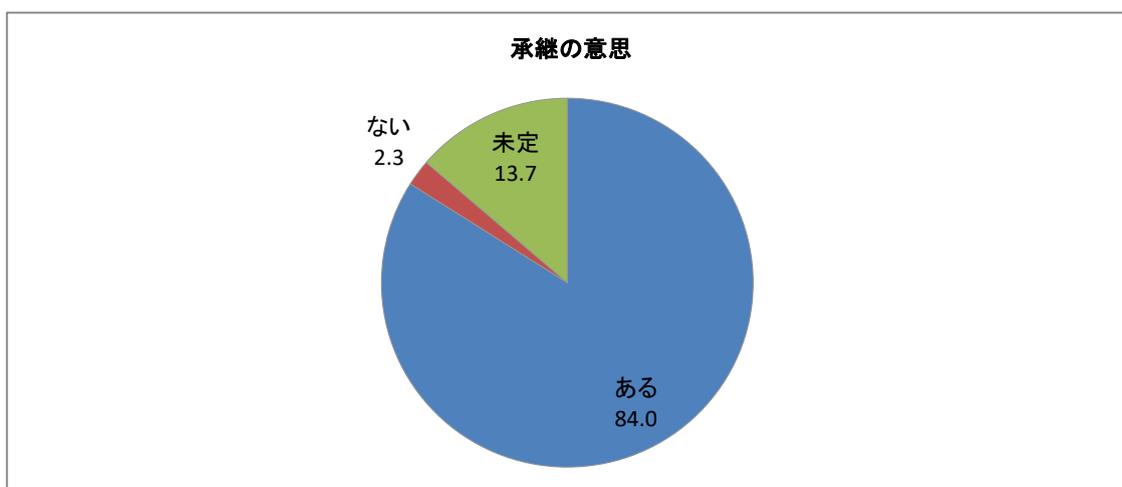
利益、売上では好調である企業が多いように感じたが今後の見通しでは60%以上もの企業が悪くなると回答している。過去数年は好調である企業も今後は悪くなると回答している。

しかし日本の景気自体緩やかではあるが回復傾向にあるにも関わらず、今回アンケート調査を行った中小企業ではこの先も厳しい状況が続くと予測している。

中小企業は資本や情報等、大企業ににかなわない面が多々あるが、時代や状況に応じ比較的素早く対応できるにも関わらず今後の見通しはよくないと回答している。こうした背景には下請け

企業のように発注元となる大企業に自社の業績が大きく依存しており、自社の戦略や技術力を生かす経営ができてないとも取ることができる。こうした状況の中で今後の経営・戦略は中小企業自身にとっても、日本の経済にとっても非常に重要となってくる。そして10年20年先を見据えた時に欠かせないのが事業承継となってくる。事業承継は単に社長を交代するだけであれば大きな問題、障害にならないであろう。

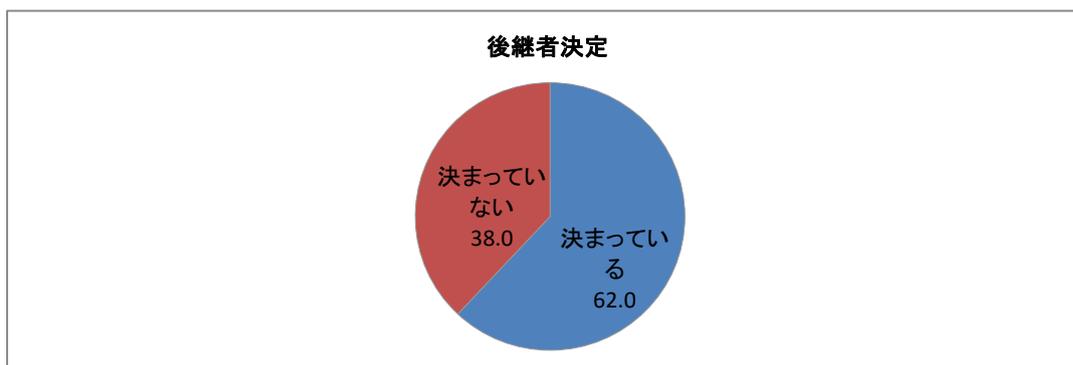
しかしながら事業承継、経営者交代というのはリスクもありネガティブに捉えられがちである。それは、中小企業独特の企業と個人の財産の問題であったり、後継者の問題、取引先や銀行といった融資元の問題、技術の継承というように様々な問題が山積しているからである。



No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	ある	110	82.1	84.0
2	ない	3	2.2	2.3
3	未定	18	13.4	13.7
	不明	3	2.2	
	N (%ベース)	134	100	131

図 4.12 事業承継の意志

出所：アンケート調査より筆者作成



No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	決まっている	62	56.4	62.0
2	決まっていない	38	34.5	38.0
	不明	10	9.1	
	N (% [^] -ス)	110	100	100

図 4.13 事業承継の意志

出所：アンケート調査より筆者作成

事業を承継させる意志の有無であるがないと答えた企業は2.3%と少ないながらも3社は自分の代で廃業を考えていた。事業承継の意志があると答えた企業に対して質問したもので、意志はあるものの38%の企業は後継者が決まっていないと回答している。後継者候補が複数おり、その中で時期経営者が決定してないという回答もあった。また先代経営者から承継して間もないという回答も数社あり、まだ承継を本格的に考え次期に本格的に承継する段階ではない企業も含まれている。

表 4.1 後継者不在企業

後継者不在企業(件)	全企業(件)	不在率
269,488	408,954	65.9%

出所：帝国データバンク 後継者不在企業の実態調査より一部引用

表 4.2 売上規模別 後継者不在企業

売上規模別	後継者不在 企業(件)	全企業(件)	不在率
一億円未満	70.517	92.446	76.3%
1～10億円未満	152.898	229.851	66.5%
10～100億円未満	41.251	74.324	55.5%
100～1000円未満	4.368	10.781	40.5%
1000億円以上	454	1.552	29.3%
合計	269.488	408.954	65.9%

出所：帝国データバンク 後継者不在企業の実態調査の一部を引用

表 4.1、表 4.2 帝国データバンクの後継者不在企業の実態調査であるが、規模が小さくなるほど後継者がいないことがわかる。また帝国データバンクの後継者不在企業の実態調査では「国内企業の2/3は現時点で後継者が決まっていないという実態が明らかになった。」「会社代表＝筆頭株主であるオーナー企業では68.2%が後継者不在(3月発表「全国オーナー企業分析」より)となるなど、多くの国内企業が事業承継に問題を抱えていることが分かった。」とされており、事業を承継・継続させる意志を持ちながらも後継者確保ができておらず、事業承継時の大きなもんだいであることがわかる。

4.8 おわりに

本論文においては、変化の意識、改善方策や支援体制の効果を検証するために、事業承継を受けた際の問題や取り組みや意識の変化について比較分析した。その結果、以下の変化が判明した。むしろ、親族への承継の意識が高くなっている。その一方で後継者の能力および知識の不足を心配している。中小企業の

事業承継においては、事業承継における問題が時代に従って変化していくとともに、不変な永遠の課題でもある。今後の課題としては具体的な問題解決方策を提案することが計画中である。

謝辞：本研究のアンケート調査及びデータ分析に関して、愛名会の各関係者及び愛知工業大学特任教授鈴木達夫先生、富井宏介氏に感謝の意を表します。

参考文献

- [1] 中小企業庁：『2016年版中小企業白書』(2016)
- [2] 中小企業庁：『2011年版中小企業白書』(2011)
- [3] 帝国データバンク：「2016年全国社長分析」<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p160104.html>(2017.5.26閲覧)
- [4] 河合保弘ら：『中小企業の経営承継』,日本加除出版, pp. 1-15 (2010)
- [5] 井本亨：「中小企業における事業承継の現状と課題に関するノート地域研究」,第10巻, pp. 111-121,(2010)
- [6] 岡田悟：「中小企業の事業承継問題。一親族内承継の現状と円滑化に向けた課題一」,調査と情報,NO. 601, pp. 6-10, (2007)
- [7] 小野瀬 拓：「存立の観点からみた中小企業・ベンチャー企業の事業承継」,九州産業大学経営学論集第18巻,第4号, pp. 55-73(2008)
- [8] 久保田典男：「非親族承継における所有と経営の分離：～中小企業の事業承継におけるケーススタディ～」,日本経営診断学会論集第9巻, pp. 145-151(2010)
- [9] 橋本章：「戦略と事業継承：日本の新しい社会経済システムと未来への展望」,新経営論集第17巻, pp. 273-300(2008)
- [10] 中小企業庁：『2013年版中小企業白書』(2013)
- [11] 富井宏介, 鈴木達夫 『中小企業における事業承継実態研究』愛知工業大学修士論文, (2013)

第5章 中国の中小企業における事業承継に関する実態調査の研究

5.1 はじめに

中国のビジネスプロジェクトと投資戦略の市場調査分析レポートに「2017-2022 年中国企业经营项目行业市场深度调研及投资战略研究分析报」によると、2017年中国には4000万社の中小企業があり、総企業数の99%、中国のGDPの60%、税収の50%、都市部の雇用の80%を占める。中小企業は国の経済を支える重要な役割がある。または中小企業の中では90%は同族企業であり、近年は多くの同族企業の経営者の交替時期になってきている[1]。

「中国家族企業発展報告」(2011年)が北京で発表された報告書は中国の同族企業の経営状況と成長の過程を全面的に分析し、「中国の同族企業は経済社会発展の重要な力となっており、経済社会発展に対する貢献度が高まりを見せているが、後継者や世代交代の問題が表面化している」と指摘している、と新華社が報じた。同時に「中国証券報」も中国私営企業8割が同族企業、最大の悩みは「跡継ぎ」と報じた[15]。中国では1980年代初期の改革開放政策によって多くの企業が誕生し、30年を経た現在は創業者から後継者への事業承継の時期となってきている。先進国日本の中小企業の企業承継の現状をみると、中小企業の経営者の年齢は66歳が一番多く、1995年～2015年の20年の間に平均年齢の山は44歳から66歳になった。数十万の経営者の事業承継のタイミングを迎えようとしている[13]。中国の中小企業もこれから20年後同じように経営者高齢化が問題となると考えられる[2]。

中国の企業はほとんど中小企業である。また就業者数を見ても中小企業は80%以上を占めて中国の経済・雇用の基盤、下支えとなっている。しかしながら発展途上国であり、大量生産の環境の中で中小企業の経営は厳しさを増している。中国の発展に伴い、中小企業の継続的な発展も重要になってくる。

中国の中小企業経営者は、現在の事業に忙殺され、事業承

継については考慮しながらも、明確な計画はない。これから初回の事業承継時期が来るため、準備の意識は非常に弱い。経営者の死亡、または病気やその他の緊急事態がある時、適切な後継者の交替ができず、企業経営は大きな損失を被り、必然的に急いで就任した社長も事業承継への準備不足で必然的に大きなリスクを受ける。中小企業では資金力や製造能力、情報収集能力は大企業に比べると劣るが、意志決定の速さ、消費者のニーズに柔軟に対応可能、税制の優遇措置等のメリットを活用し、経営計画・事業承継を常に向上させていく姿勢が重要である。

以上現状を踏まえて、中小企業の事業承継にはたくさんの問題があるが、全体的重視されていない。この問題を把握し、解決するため、本研究で日本の中小企業への事業承継支援政策を参考にして、中国中小企業の経営者に向けて、実態アンケート調査を行い、考察した。

本研究は中国の従業員数400人以下の中小企業、多くは製造業を対象としたアンケート実態調査の結果に基づいて、中小企業における事業承継の準備状況、承継実態を把握するとともに、準備及び計画の影響要因を明らかにすることを目的とする。分析結果から、事業承継の準備状況及び後継者の意志決定などを明らかにする。調査により経営者の事業承継の意識を喚起する。

5. 2 先行研究

日本の家族経営企業の中には、50年～60年間続いている企業が多く承継回数は3回から5回の経験の企業が大半を占めている。

日本の場合、長寿企業の事業承継研究を中心として、企業や事業は決して経営者自身のものではないとする議論がなされてきた [7]。承継者は「のれん」を受け継ぎ、守り、子孫にこれを伝えていかねばならないリレーランナーとしての重い責任があるとされる [7] [8]。つまり、経営者としての地位よりも事業の存続性が重視されてきたことが、日本の事業承継研究の特徴の一つであるといえる。主要研究について、現経営者と承継者の課題、相続税、

承継プロセスという研究テーマに分けて体系的な研究を行なっている[7, 8]。

中国の事業承継の主要な研究については、中小企業が一代で急成長し消えていく企業が多く、中小企業の事業承継に関する研究が少ないと言える。

「2017年中国政府広報資料」[5]によると中国の経営者の年齢分布は2017年には60歳以上は8%を占め、51歳から60歳は32%を占め、41歳から50歳は42%を占めている。企業経営者の年齢分布をみると、10年後は61歳から70歳の高齢の経営者が32%にもなる。51歳から60歳の経営者は42%になる。企業を長期間継続していく場合は、事業承継のタイミングを迎え、後継者の育成などたくさんの問題が発生すると考える。

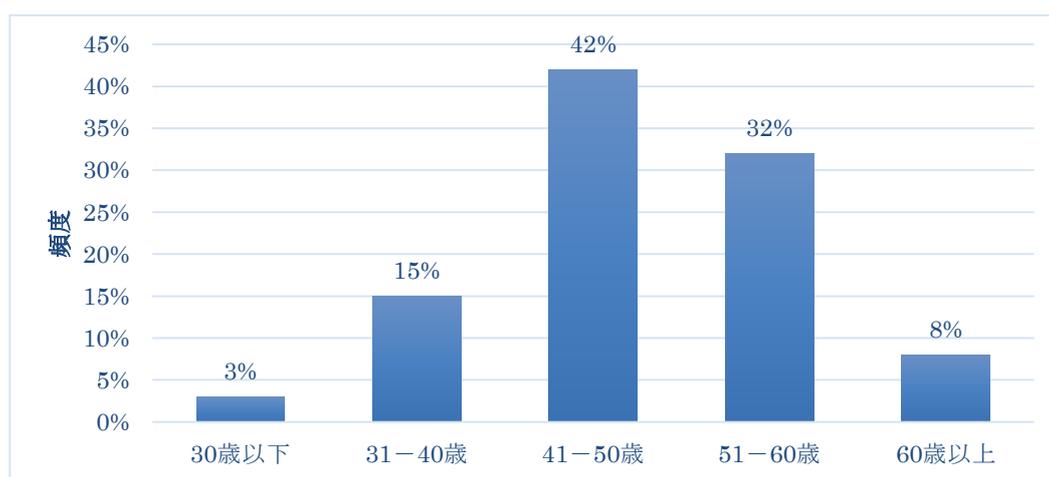


図 5.1 中国の中小企業経営者の年齢分布

出所：中国政府広報資料（2017）

5.3 中国の中小企業における実態調査の概要

事業承継の準備状況、承継実態を把握するために、本研究において中国の信用における中小企業経営者（103人）を対象にし、直接アンケート調査を実施した。調査時期は2017年12月から2018年1月までであった。調査方法は、中国の中小企業経営者へ約100件のアンケート調査表を配布した。回収した有効回答数は、67件であり、有効回答率は、67%であった。調査企業

の業種分布は図 5.2 の様になった。

調査した会社の業種は、図 5.2 に示す、製造業が最も多くて 43%である。建築業が 16%であった。その以外の業種は 10%未満であった。有効回答数の 4 割は中小製造業である。

アンケート調査質問項目については、会社の概況、経営者の年齢、事業承継の準備をしているか、事業承継の理由、事業承継の悩み、後継者は決まっているか、事業承継についての相談者の項目などについて質問をした。

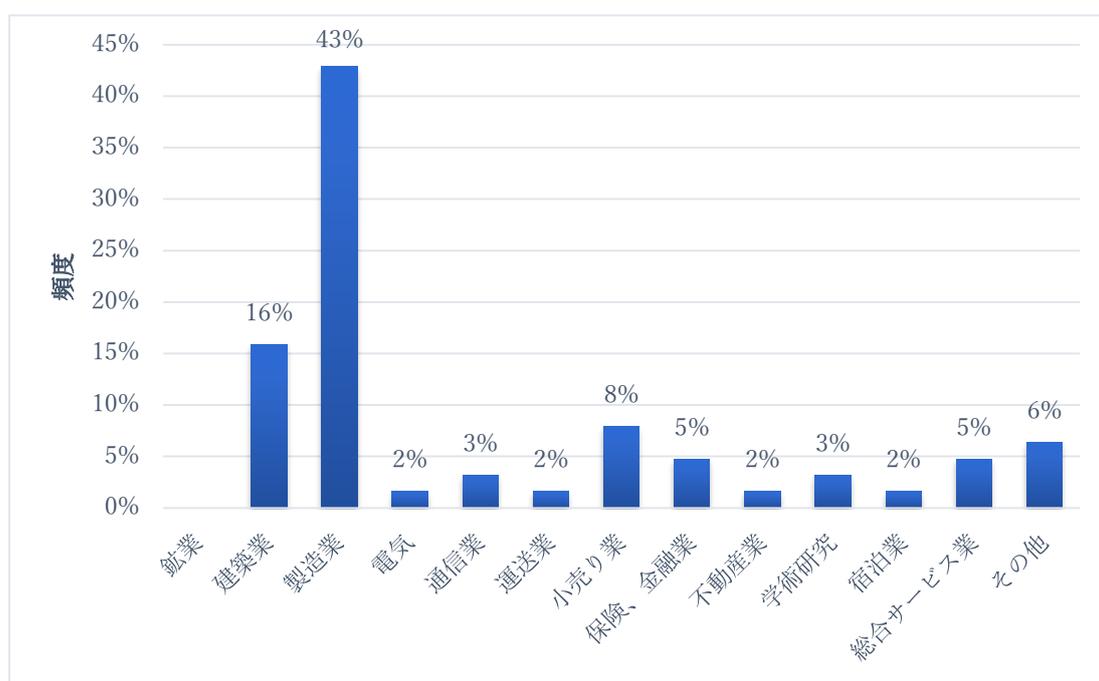


図 5.2 今回調査した企業の業種

企業資産の所有形態の違いにより、中国の中小企業は国有、集体、個人及び私営（民営）、三資の企業に分けることができる [11]。本アンケート調査した中小企業については、個人及び私営、社員 400 人以下の中小企業（同族企業）を範囲としている。

5.4 実態調査の結果

中国の中小企業経営者を対象にしたアンケート調査を実施した結果（図 5.3 参照）により、「承継に向けて準備を進めているか

十分に準備をしている」企業はそれぞれ 20%である。「必要と感じ、準備していない」企業は 33%を占めている。また 12%の企業は「必要性を感じていない」と回答している。「その他」と回答している企業は 16%を占めている。約 61%の企業は準備していない。経営環境の変化と時間により経営者の高齢化など問題が多発すると考えられる。

図 5.4 に示すように、「後継者を決めた」企業が 31%であった。「決めていない」企業は 69%であった。「後継者を決めていない」企業が多いことが分かった。「準備がなされていない」企業が多く 61%(約 6割), 将来事業承継問題が多発するであろう。

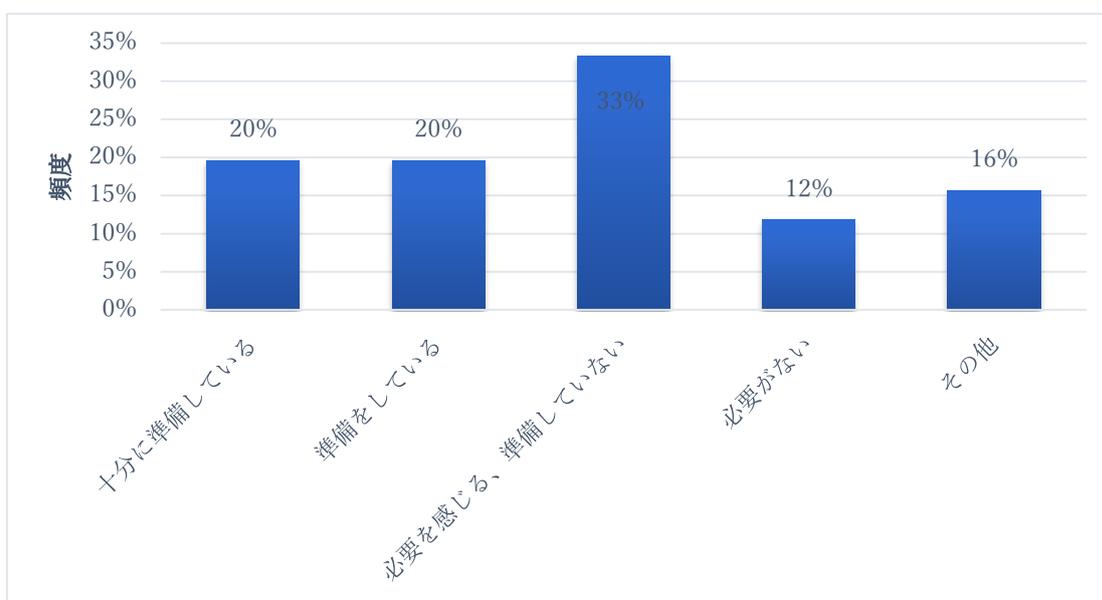


図 5.3 事業承継の準備状況

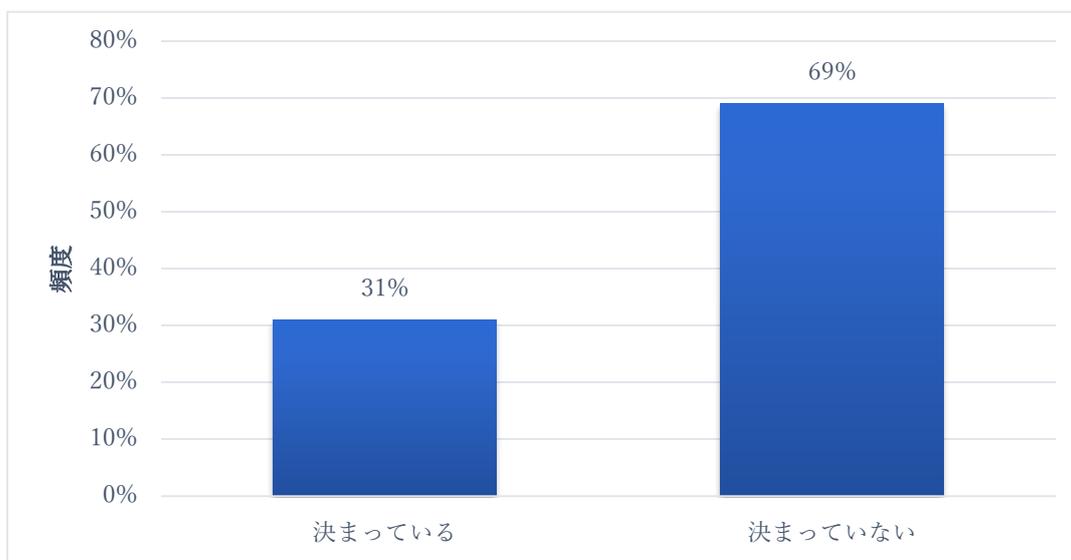


図 5.4 後継者の決定状況

「事業承継の相談先」についての回答は、図 5.5 に示すように、「友人・家族に相談する」のは 16 件で最も多く、そして「税理士に相談する」のは 13 件、「弁護士に相談する」経営者が 14 件である。「社外税理士に相談する」のは 11 件、「中小企業顧問に相談する」のは 9 件である。それに対して、金融機関、仲介業者などに相談する経営者が 10% 前後であった「友人・家族に相談する」回答数は一番多いため、信頼のできる友人や経験のある先輩がいる人間関係があることは重要であろう。

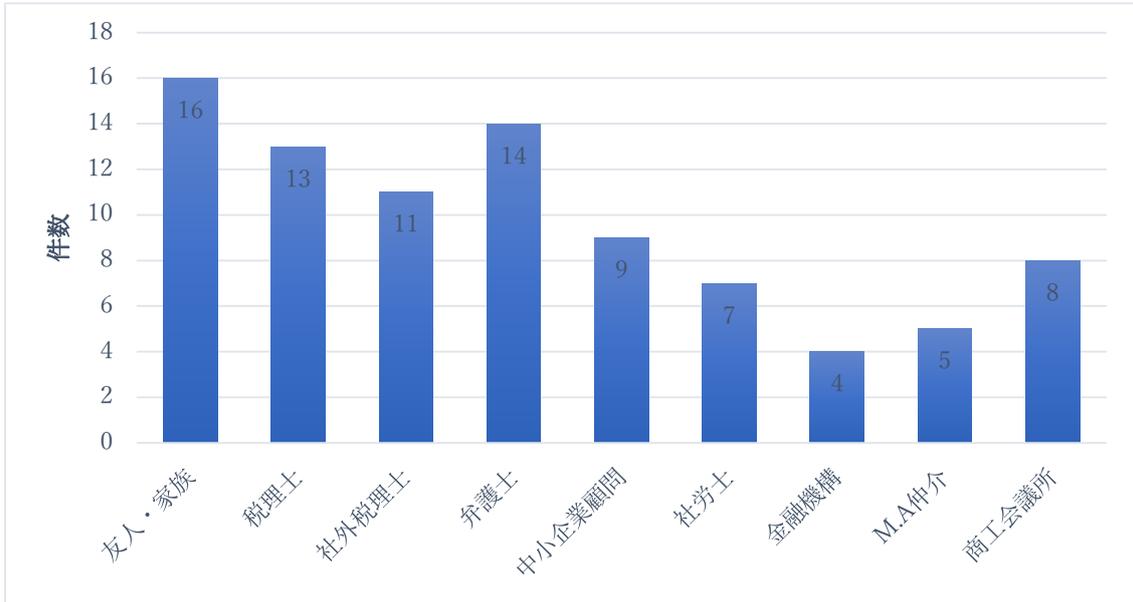


図 5.5 事業承継の相談相手（複数回答を可とする）

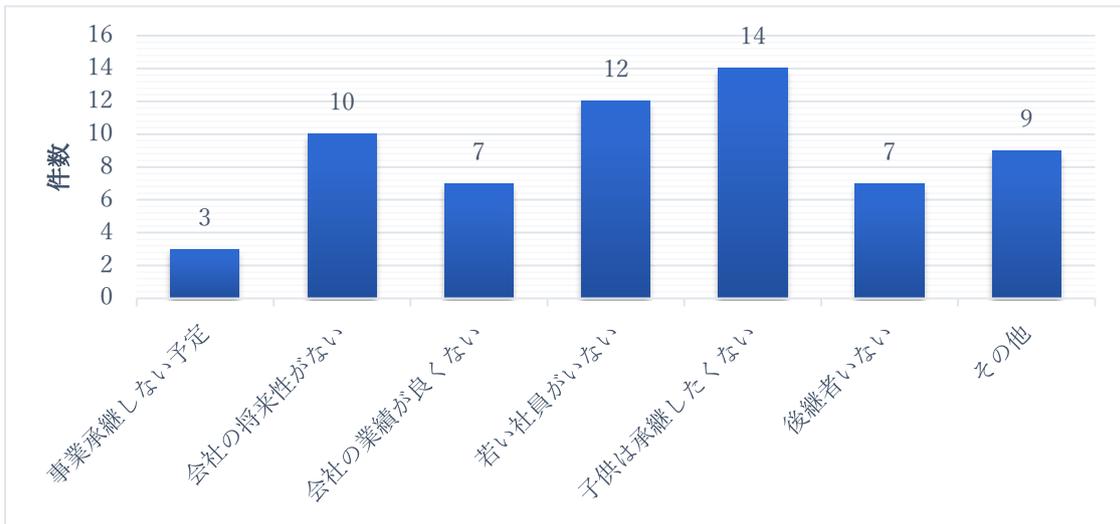


図 5.6 会社を廃業する理由（複数回答を可とする）

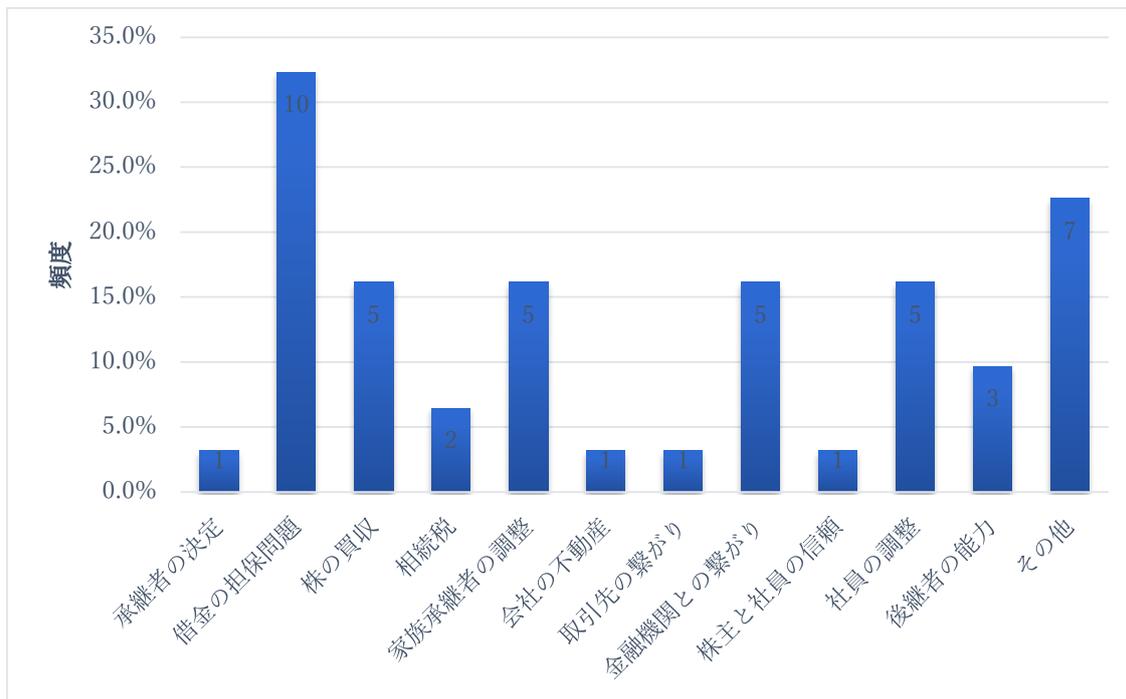


図 5.7 中国の中小企業の事業承継の課題（複数回答を可とする）

また、会社を廃業する理由については、図 5.6 に示すように「子供が承継したくない」という回答の比例は最も多く 37%であった。次に「若い社員がいない」を選択した経営者が 3 割を超えている。「会社の将来性がない」を選択した比率が 26%であったため、中国の中小企業は不安定だといえる。または「後継者がいない」及び「会社の業績が良くない」の比率が 2 割未満であった。中国の中小企業廃業の企業が多く、将来性がないと感じ、雇用の問題もあり、不安定である。

中国中小企業の事業承継課題においては、53 件の回答者の中に、「借金の担保問題」が 10 件で最も高かった。「株の買収」、「家族承継者の調整」、「金融機関とのつながり」、「社員の調整」が 5 件であった。なお、承継者の決定、相続税、会社の不動産、取引先のつながり、株主と社員の信頼、後継者の能力の問題が 1 割未満であった。

5. 5 中国と日本の中小企業における事業承継への悩みの比較

中国の中小企業における事業承継の問題を抽出するために、日本と中国の中小企業の悩みについて比較をした。著者らが 2013 年に調査した日

本の中小企業における同様の調査結果と比較する[16]。比較結果により、「後継者の決定」に悩む比率は、日本の中小企業では31.1%、中国の中小企業では3.2%である。中国の中小企業経営者が後継者の問題に意識をしていないことがわかる。「借金の担保問題」に悩む調査結果については、日本の中小企業では4.4%、中国の中小企業では32.3%である。中国の中小企業の経営は借金への依存度が高く、経営状況は不安定であることがわかる。「株の取得、買収」に悩む比率については、日本の中小企業では33.3%で、中国の中小企業では16.1%である。中国では相続税の規制が小さいため、「株の取得、買収」への悩みは少ないと考えられる。「家族承継者の調整」に悩みについては、日本の中小企業の比率は8.9%であり、中国の中小企業では16.1%である、ここでは、日本の中小企業は承継者より早く決めて、家族承継者の調整に悩んでいないと考えられる。「金融機関とのつながり」に悩むことについては、中国の中小企業の比率が高く、金融機関への依存度が高く、不安定であることが考えられる。

**表 5.1 日本と中国の中小企業の事業承継への悩み比較
(複数回答を可とする)**

事業承継の悩み	日本の中小企業実態調査結果(%)	中国の中小企業実態調査結果(%)
承継者の決定	31.1%	3.2%
借金の担保問題	4.4%	32.3%
株の取得、買収	33.3%	16.1%
相続税	28.9%	6.5%
家族承継者の調整	8.9%	16.1%
会社の不動産	2.2%	3.2%
取引先の繋がり	11.1%	3.2%
金融機関との繋がり	6.7%	16.1%
株主と社員の信頼	17.8%	3.2%
社員の調整	6.7%	16.1%
後継者の能力	44.4%	9.7%
その他	8.9%	22.6%

なお、「後継者の能力」に悩むことについては、日本の中小企業の比率のほうが高く 44.4%である。中国の中小企業では 9.7%である。日本では後継者の教育のため、中小企業への後継者の教育支援が多く、後継者の能力への意識が高いと考えられる。比較結果により、中国の中小企業の事業承継への意識は日本の中小企業よりかなり低い。これから相続税、所得税の規制が増えることにより、中小企業における事業承継の問題が深刻になると考えられる。または中国経済の急成長により、政策で金融機関からの支援を受けしやす一方、安定した経済環境になってくると、「借金の担保問題」「金融機関とのつながり」の悩みも深刻になってくる。ここでは、事業承継にも影響を与えると考える。

5. 6 考察

中国の中小企業経営支援においては、「情報提供・相談業務」の支援が少ないと言える。また、中小企業においては、承継をめぐる親族内での株式分散、遺産や後継者争い、納税負担や必要資金の不足など、事業承継に際して表面化する問題が数多く存在する。このような経済的な問題の解決には、専門家からの助言等が当然必要となる。また事業承継には、様々な資金が必要であるため、事業承継の専用な保証制度も必要だといえる（日本は事業承継の専用な保証制度がある）。

中国では専門家の事業承継への関心と知識が低いため、事業承継に関する全面的意識付けが必要である。事業承継に関する相談先について、税理士・公認会計士、他の経営者、友人・親族、親族以外の役員・従業員があることが重要である。

このような状況を踏まえると中国における中小企業の後継者難は深刻であり、仮に現経営者が事業承継に向けて十分な準備を行っていても、または行おうとしていても直ぐにこの後継者問題に悩まされることになる。

先進国日本では国や地方自治体が様々な支援策を行っている。平成 20 年に施行された「経営継承円滑化法」や中小企業庁の発行している「中小企業事業承継ハンドブック 29 問 29 答 平成 23 年度税制改正対応版」、
「大切な会社の将来のために」～円滑な事業の承継に向けて～、中小企業基盤整備機構の支部（中小企業・ベンチャー総合支援センター）の相談窓口等、支援体制は充実している。

中国政府は1990年に入って中小企業の支援体系の整備の重要性を認識し、その具体的な方法や手段を探し始めたが中小企業の技術支援や情報提供支援を中心とする非営利組織があるが、その中、中小企業の事業承継の支援組織はなかった。

今回行ったアンケートにおいても事業承継に対して特別な準備はしていないという回答(約6割の企業)や先代より承継して間もないので準備の必要を感じていないという回答が複数あった。経済・景気や企業の先行きが不透明で今後もこのような状態もしくは悪化すると考えている経営者が多くいる背景の中、経営者も常に不安定な状況にあることをもっと認識しなければならない。経営者が明日も経営できる状況ある保証は中小企業にはない。このようなリスクを認識し企業として経験や知識を蓄積することで承継が現実的になり各々の企業ごとの最善策が導き出される。経験や技術とある程度の準備費用などは後世に引き継がなければ次の世代は、また後継者問題や承継時の費用の問題に直面してしまう。一般的には20年から30年に一度行うだけの承継という考え方もあるが、製造業、建築業において、特に「技術、品質管理の承継」は10年、20年かけて受け継ぐこともある。こういったことをあらかじめ道を示すことができれば経営者にとって承継の負担は軽くなる。一代で急成長し消えていく企業が多く中国の中小企業の事業承継は深刻な問題となってくる。

支援策の一例として事業承継の現状の把握策定に向けたチェックリストを提案する。表1のようなチェックリスト等、既存のものから準備を始め、自社にとって準備不足となる部分を重点的に計画し承継を行うこともできる[10]。またはチェックリストにより、アンケート調査と同じ事業承継の意識を喚起することもできる。

また、友人・家族以外にも弁護士や公認会計士、税理士といった専門家にこの様なリストをさらにチェックを依頼することも重要である。法律や税の優遇措置は多くあるものの複雑で自社が本当にそれに該当し適用されるのかを見誤ることが考えられる。

無駄なリスクを避け、経営者が本来の経営に集中できる環境で、さらに事業承継経計画を策定し事業承継を行うことが、一番望ましいと考える。弁護士や公認会計士、税理士といった専門家であっても事業承継知識を高め、意識を高めるには中国の国や地方自治体が様々な支援策が必要だといえる。

または、現在の事業に忙殺し、アンケート調査結果により「事業承継を考える時間がない」との回答が多数である。経営課題と承継課題が繋がっていることを認識することは重要である。経営計画は企業全体に関わる計画であり、事業承継についても必要な時期になれば、経営の方向性や事業内容の変更を伴うものである。経営課題は主に販売戦略や経費削減等利益追求や規模拡大と考える経営者が多い。事業承継課題は経営計画の中の不可欠な要因である。

経営計画を行っている企業でも事業承継の準備をしていない企業が多く、経営計画を立てると同時に事業承継の意識を高めることは重要である。

表 5.2 日本と中国の中小企業の事業承継への悩み比較

<input type="checkbox"/> 会社の経営状態について把握しましたか。 (資産, 従業員の数・年齢構成, 資金繰り, 負債, 業界での競争力等)

<input type="checkbox"/> 経営者である自分の状況について把握しましたか。(保有自社株式, その他個人資産の価値, 負債, 個人保証等)

<input type="checkbox"/> 後継者候補をリストアップしましたか。 親族内, 社内, 社外それぞれに後継者となり得る候補者がいるかどうか それぞれの後継者候補に, 能力・適性があるかどうか (統率力, 意思疎通能力, 視野の広さ, 忍耐力, 行動力, 柔軟性, 経営能力, 健康状況等) それぞれの後継者候補の属性はどうなっているか (年齢, 経歴, 会社経営に対する意欲の有無, 親族・役職員との人間関係等)

<input type="checkbox"/> 相続発生時に予想される問題点の把握, 解決方法の検討をしましたか。 法定相続人について, 相互の人間関係・株式保有状況はどうなっているか 相続財産の特定, 納税方法の検討

5. 7 おわりに

中国の中小企業の事業承継準備への意識が少なく、事業承継の準備を高めることが重要である。日本のような先進国の事業承継の成功経験、事業承継の支援政策、跡継ぎ対策を習うことが必要である。各支援機関からの施策も必要である。

企業は十分な時間をかけて最適な後継者選定ができ、育成し、後継者も事業承継の準備に十年スパンで時間がかかる。最終的に、事業承継を円滑にできるように、中小企業の社長の事業承継の意識と準備が重要である。経営者自身が事業承継を円滑にそして効率的に行う意思をもち、それに向けた努力を怠っていれば、こういった支援策は意味をなさない、また、あくまでも支援策であって代行できることではない。

中国は発展途上国と言え、これから継続的、安定に発展していくように、中小企業が人、資産、知的資産の承継が円滑にでき、事業承継を順調に行うことは望ましい。中国政府においては、国の国情に合わせた中小企業事業承継の政策の展開が必要である。

参考文献

- [1] 2015 中国家族企業傳承報告「家族企業・傳承」
- [2] 中小企業庁「2013 年度版中小企業白書」p.540 (2013)
- [3] 「中国家族企業發展報告」(2011)
- [4] <http://j.people.com.cn/94476/7674789.html> 新華日報 (2011)
- [5] 「日本再興戰略－JAPAN is BACK」(2011)
- [6] 「2017 年中国政府広報資料」(2017)
- [7] Record China 民間企業の後継ぎ問題が深刻＝子供に継がせたい創業者、だが子の 95%はその気なし－中国(2010)
- [8] 足立政男「経営者の在り方(一)－老舗の家訓・店則から見た－」『立命館経済学』第二十一卷第二号, pp. 1－24. (1974)
- [9] 足立政男『「シニセ」の経営－永続と繁栄の道に学ぶ』広池学園出版部. (1993)
- [10] 前川洋一郎・末包厚喜編『老舗学の教科書』同友館. (2011)
- [11] 落合康裕 日本経済大学大学院紀要 2014 年, Vol.3, No.1, pp.143－161
- [12] (独法) 中小企業基盤整備機構(中小企業ビジネス支援サイト)

- [13]李南君「中国における中小企業への支援政策の現状と未来展望」
(2014)
- [14]帝国データバンク「cosmos2 企業概要ファイル」
- [15]浅野和考訳 「中国証券報」(2011)
- [16] Yang Wang, et al. “A Study on Business Succession in Small and Medium-sized Japanese Enterprises”. International Journal of Japan Society for Production Management, Vol.5, No.1, pp.17-22, (2017)

第6章 中国と日本の中小企業の承継問題の比較分析

6.1 はじめに

中国のビジネスプロジェクトと投資戦略の市場調査分析レポート「2017-2022年中国企業経営項目市場深度調研投資戦略研究分析報」によると、2017年中国には4000万社の中小企業があり、総企業数の99%、中国のGDPの60%、税収の50%、都市部の雇用の80%を占める。中小企業は国の経済を支える重要な役割がある[1]。また就業者数を見ても中小企業は80%以上を占めて中国の経済・雇用の基盤、下支えとなっている。しかしながら中国は発展途上国であり、大量生産の環境の中で中小企業の経営は厳しさを増している。中国経済の発展に伴い、中小企業の継続的な発展も重要になってくる[2]。

中国では1980年代初期の改革開放政策によって多くの中小企業が誕生し、30年を経た現在は創業者から後継者への事業承継の時期となってきている。日本の中小企業の企業承継の現状をみると、中小企業の経営者の年齢は66歳が一番多く、1995年～2015年の20年間に平均年齢のピークは44歳から66歳になった。「中国家族企業発展報告」[3]では数十万の経営者の事業承継のタイミングを迎えようとしている。中国の中小企業もこれから20年後日本と同じく、経営者高齢化問題が顕在化する。

小企業改革に関する多くの論文はマーケティング戦略、企画・開発力向上、財務強化、技術力向上、生産革新などのものが多く、本研究のテーマである中小企業の跡継ぎ承継問題を取り上げた論文は見当たらない。中国中小企業が20年先に必ず起こり得る大きな問題である。本研究では中小企業の跡継ぎ承継問題を調査し何が跡継ぎ承継の問題になっているかを明らかにし、先人である日本の中小企業と比較・分析・検討することで問題点を抽出し、今後中国中小企業の対応方策を提案することが本研究の目的である。

6.2 日中中小企業の業種分類と定義

表6.1に示すように日本における中小企業の定義は、企業の従業員数、出資の総額の二つの基準に基づき、業種特性に分けて、『中小企業基本

法』に定義されている。定義されているのは、製造業その他は資本金の額又は出資の総額が 3 億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が 300 人以下の会社及び個人は中小企業である。卸売業は資本金の額又は出資の総額が 1 億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が 100 人以下の会社及び個人は中小企業である。小売業は資本金の額又は出資の総額が 5 千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が 50 人以下の会社及び個人は中小企業である。サービス業は資本金の額又は出資の総額が 5 千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が 100 人以下の会社及び個人は中小企業である[4]。

2003 年、中国では、中国国家経済貿易委員会(当時)、国家計画委員会(当時)財務部、国家統計局が共同で『中小企業標準暫定規定』を公布し、新たに中小企業の区分に関する詳細な規定を設けた。表 6.1 に示すように中小企業基準は、企業の従業員数、販売額、資産総額の三つの基準に基づき、業種の特性に別けて制定され、7 つの業種に大別された[5][6]。なお、表 6.1 の「中型企業」とは従業員数、販売額、資産総額の 3 条件を満たす企業である。

表 6.1 日本と中国の中小企業の定義の比較（１）[注 1][注 2]

業種分類	日本の中小企業の定義	業種分類	中国の中小企業の定義
サービス業	資本金の額又は出資の総額が 5 千万円以下の会社又は、常時使用する従業員の数が 100 人以下の会社及び個人		
製造業 その他	資本金の額又は出資の総額が 3 億円以下の会社又は、常時使用する従業員の数が 300 人以下の会社及び個人	工業 うち： 中型企業	販売額 3 億元以下 常時使用する従業員の数 が 2000 人以下 資産総額 4 億元以下、4 千万円以上、販売額 3 千万円以上、常時使用 する従業員の数が 300 人以上
卸売業	資本金の額又は出資の総額が 1 億円以下の会社又は、常時使用する従業員の数 が 100 人以下の会社 及び個人	卸売業 うち： 中型企業	販売額 3 億元以下 常時使用する従業員の数 が 200 人以下 販売額 3 千万円以上 常に使用する従業員の数 が 100 人以上
小売業	資本金の額又は出資の総額が 5 千万円以下の会社 又は、常時使用する従業員 の数 が 50 人以下の会社 及び個人	小売業 うち： 中型企業	販売額 1.5 億元以下 常時使用する従業員の数 が 500 人以下 販売額 1 千万円以上 常時使用する従業員の数 が 100 人以上

表 6.2 日本と中国の中小企業の定義の比較（2）[注 1][注 2]

交通運輸業	サービス業と同じ	交通運輸業 うち： 中型企業	販売額 3 億元以下 常時使用する従業員の数が 3000 人以下 販売額 3 千萬元以上 常に使用する従業員の数が 500 人以上
郵政業	サービス業と同じ	郵政業 うち： 中型企業	販売額 3 億元以下 常時使用する従業員の数が 1000 人以下 販売額 3 千萬元以上 常に使用する従業員の数が 400 人以上
建設業	サービス業と同じ	建設業 うち： 中型企業	販売額 3 億元以下 常時使用する従業員の数が 3000 人以下 資産総額 4 億元以下, 4 千万円以上 販売額 3 千萬元以上 常に使用する従業員の数が 600 人以上
宿泊, 飲食業	サービス業と同じ	宿泊, 飲食業 うち： 中型企業	販売額 1.5 億元以下 常時使用する従業員の数が 800 人以下 販売額 3 千萬元以上 常時使用する従業員の数が 400 人以上

出所：中小企業庁 『中小企業基本法』中小企業者の定義[4]

みずほりポート中国における中小企業発展戦略(2008 年発行)[5] 中国「中小企業標準暫定規定」[6] を基に筆者が加筆作成

6. 3 日中中小企業の事業承継問題の特徴

6. 3. 1 中国中小企業の特徴

中国の中小企業経営者は、日常の事業に忙殺され、事業承継については考慮しながらも、明確な計画はない。これから初回の事業承継時期が来るにもかかわらず、準備の意識は非常に弱い。経営者の死亡、または病気やその他の緊急事態がある時、適切な後継者の交替ができず、企業経営は大きな損失を被り、必然的に急遽就任した社長も会社も事業承継への準備不足で必然的に大きなリスクを受ける。このままでは中国中小企業の事業承継がスムーズに行われるはずがなく、中国経済に大きなダメージを与えることは必至である。中小企業では資金力や製造能力、情報収集能力は大企業に比べると劣るが、意思決定の速さ、消費者のニーズに柔軟に対応可能、税制の優遇措置等のメリットを活用し、経営計画・事業承継を常に向上させていく姿勢が重要である。以上現状を踏まえて、中国の中小企業の事業承継にはたくさん問題があるが、全体的に重視されていない。筆者らは、これからの現状を分析し検証することで、中国中小企業のこれからの事業承継の方向性を提言する。

6. 3. 2 日本中小企業の特徴

日本の家族経営企業の中には、50～80年間以上続いている老舗中小企業が多く承継回数は3回から5回の経験の企業が大半を占めている。

日本の場合、長寿企業の事業承継研究を中心として、企業や事業は決して経営者自身のものではないとする議論がなされてきた [8]。承継者は「暖簾」を受け継ぎ、守り、子孫にこれを伝えていかねばならないリレーランナーとしての重い責任があるとされる [8][9]。つまり、経営者としての地位よりも事業の存続性が重視されてきたことが、日本の中小事業承継の特徴の一つであるといえる。主要研究についても、現経営者と承継者の課題、相続税、承継プロセスというテーマに分けて体系的な研究を行なっている [8][9][10]。また、公的には日本経済産業省は、中小企業の後継者問題への対策を強化するため、2008年5月に「事業承継支援センター」を日本全国に102か所を設置した。事業承継に関して具体的な相談業務を行い、事業承継に悩む中小企業経営者に対し、会社存続のための相談を地域拠点から支援を行った。情報提供としては、「事業承継ガイドライン」「中小企業事業承継

ハンドブック」などの事業承継関連資料の作成，跡継経験により改善更新を行い，中小企業へ配布された。

6. 3. 3 中国中小企業経営者の年齢分布

中国の事業承継は，経営者一代で急成長し消えていく企業が多く，中小企業の事業承継に関する研究が少ないと言える。

「2017年中国政府広報資料」[11]によると中国の経営者の年齢分布(図6.1参考)は2017年には60歳以上は8%，51歳から60歳は32%，41歳から50歳は42%を占めている。企業経営者の年齢分布をみると，10年後は61歳から70歳の高齢の経営者が32%，51歳から60歳の経営者は42%と予測できる。企業を長期間安定して継続していく場合は，事業承継のタイミングを迎え，後継者の育成などのたくさんの問題が発生すると考えられる。

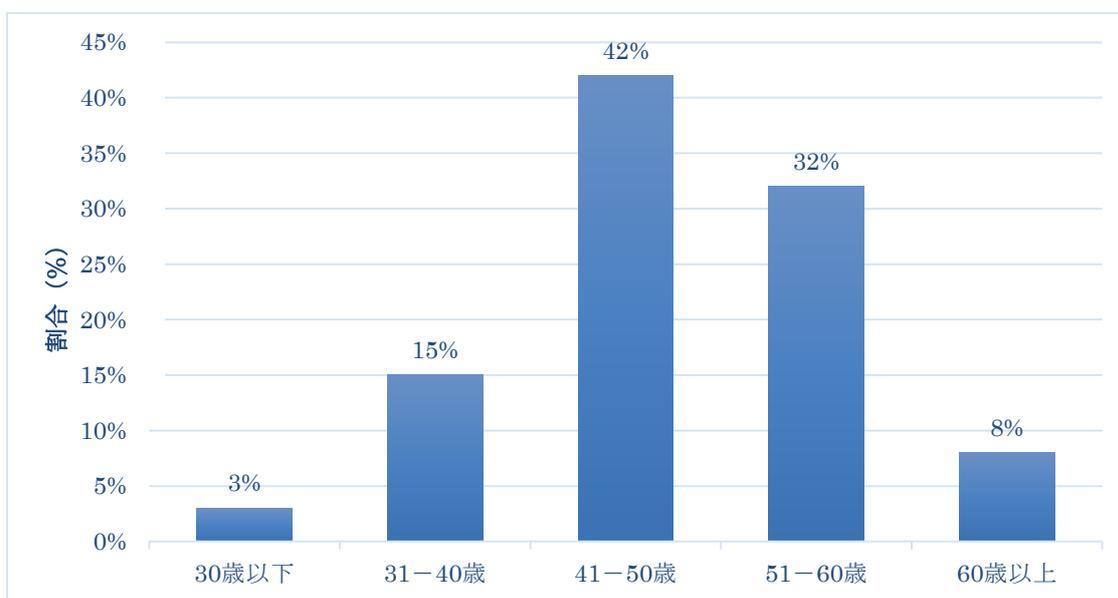


図 6.1 中国の中小企業経営者の年齢分布

出所：中国政府広報資料（2017）

6.4 中国中小企業経営者に対する事業承継等に関するアンケート調査

6.4.1 アンケート調査の目的

アンケート調査の目的は、中国中小企業における事業承継の準備状況や事業承継の問題点などの実態を把握し、既に2013年に日本の中小企業で同様の調査をした資料[7]と比較・検討することで中国中小企業における事業承継の準備状況や承継問題を明らかにすることである。

6.4.2 アンケートの調査方法

(1) 調査対象

i) 企業形態: 企業資産の所有形態により、中国企業は国有、集体、個人及び私営(民営)の三資に分けることができる[11]。ここでは個人及び私営(民営)を対象

ii) 企業数: 100社(ランダムに抽出)

iii) 業種: 製造業, 通信, 運輸, 小売業, サービス業, その他

iv) 従業員規模: 300人以下の中小企業(同族企業)

v) 対象: 企業経営者

(2) 調査実施方法

i) 時期: 2017年12月~2018年1月

ii) 調査方法: アンケート用紙を郵送し、回収する方式

iii) 調査項目: 主に事業承継準備の有無, 事業承継の理由, 事業承継の悩み後継者の決定状況, 事業承継についての相談者の項目などが主な内容であるが, 会社の業種, 会社の概要, 経営者本人についてなども項目に入れた。調査項目については表2 中国中小企業へのアンケート調査項目を参照

6.4.3 アンケートの実施

i) 回収率: 67%(100社中67社から回収)

ii) 実施結果: アンケートの実施結果は5章の5.1節「対象業種の割合」から5.7節「事業承継問題」の中で述べる。5.1節と5.2節は対象業種の割合と経営者の平均年齢を調査した結果であるが, 5.3節から5.7節は本研究の研究目的である事業承継準備状況や事業継承問題の調査結果を詳述している

表 6.2 中国の中小企業のアンケート項目(1)

<p>問1 会社概況</p> <p>(1) 創業は何年</p> <p>(2) 業種(主たる事業)(3)(2)の業種について詳細</p> <p>(4) 企業形態</p> <p>(5) 役員・従業員の人数</p>
<p>問2 現在の経営者について(ご回答者様本人について)</p> <p>(1) 年齢</p> <p>(2) 現経営者は創業何代目</p> <p>(3) 現在の役職</p> <p>(4) 現職位に就任する以前はどのような立場</p>
<p>問3 会社の経営状況について</p> <p>(1) 資本金について</p> <p>(2) 直近5年(5期)の売上高について</p> <p>(3) 直近5年(5期)の利益(経常利益)について</p> <p>(4) 直近5年(5期)の金融機関から借入額について</p> <p>(5) 直近5年(5期)の資金繰りについて</p> <p>(6) 今後の経営環境の見通しについて</p>
<p>問4 先代の経営者との関係, 先代からの事業承継について</p> <p>(1) 先代の経営者との関係(血縁親族, 親族以外)</p> <p>(2) (1)の質問で親族とお答えの方に続柄</p> <p>(3) 先代経営者から交代の際の承継決定後から実際の承継までの期間(承継準備期間)について</p> <p>(4) 承継理由について(複数回答可)</p> <p>(5) 承継される際の取り組みにつて (複数回答可)</p> <p>(6) 承継時の問題について(会社の不動産, 取引先の繋がりなど, 複数回答可)</p> <p>(7) 事業承継に取り組んだきっかけ(複数回答可)</p>

表 6.2 中国の中小企業のアンケート項目(2)

<p>問5 現在の事業承継について</p> <p>(1) 承継の準備状況について</p> <p>(2) 現在の事業を承継(継続)させる意思をお持ちですか(売却等を含む)</p> <p>① 継続させたい</p> <p>② 継続させたくない</p> <p>③ 売却したい</p>
<p>問6 現在の事業を承継(継続)させる意思をお持ち方へ承継の現状について</p> <p>(1) 現在事業承継について何かお悩みをお抱えですか</p> <p>(2) 後継者はお決まりですか</p> <p>(3) 後継者との続柄・関係について</p> <p>(4) (3)の質問で親族とお答えの方に続柄</p> <p>(5) 後継者の決定した理由(複数回答可)</p> <p>(6) 具体的に抱えている問題(複数回答可)</p> <p>(7) 特に困難と思われる課題</p> <p>(8) 事業承継に取り組み始めたきっかけ(複数回答可)</p> <p>(9) 事業承継についての相談をした,これから行う予定の方(複数回答可)</p> <p>(10) 事業承継に関する現在の取り組みについて(複数回答可)</p> <p>(11) (1)~(10)の質問の他に想定される問題等をお書きください</p>
<p>問7 問5(2)で②を選ばれた方に廃業理由(複数回答可)</p> <p>① 子供に承継したくない</p> <p>② 株の買収</p> <p>③ 家族承継者との調整など12項目の調査項目を設定</p>
<p>問8 問5(2)で③を選ばれた方に未定理由について具体的にお書きください</p> <p>例:先代より承継して間もない為</p> <p>承継の準備をしていない為</p>

6.5 アンケート調査結果

6.5.1 対象業種の割合

調査した企業の業種を図 6.2 に示す。製造業が多くて 43%である。建築業が 16%であった。それ以外の業種は 10%未満であった。有効回答数の 4 割は社員 300 名以下の中小メーカーである。調査対象に製造業を多くしたのは中国中小企業の業種では売上高や従業者数に占める割合が大きいからである。製造業の中には自動車部品加工，電機・機械の部品製作，繊維製品の加工，業務用機械など部品加工等の中小企業が含まれている。小売業は日本でいう「コンビニ」に相当するお店である。全体の割合を集計すると 100%にならないのは小数点以下を四捨五入したためである。

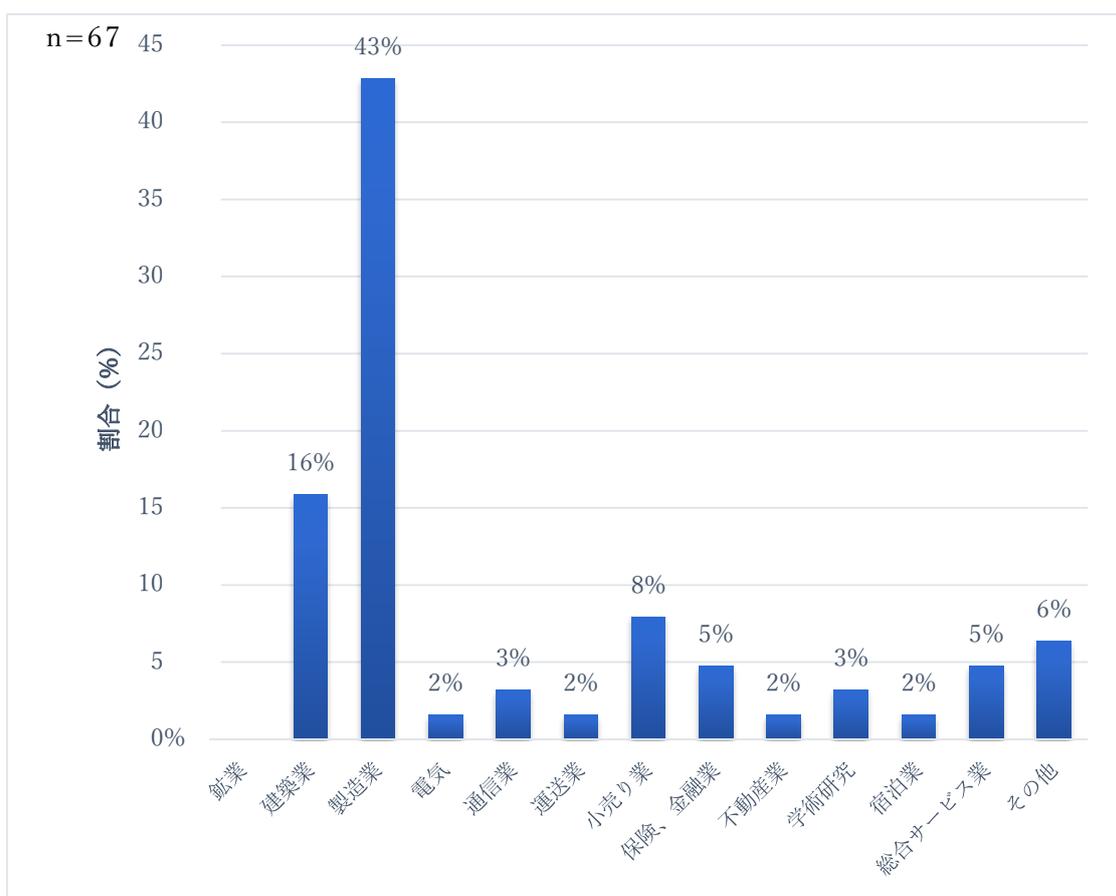


図 6.2 今回調査した企業の業種

6.5.2 経営者の平均年齢

調査した中国の中小企業の経営者の年齢を図 6.3 に示す。「31 歳—40 歳」の経営者が一番多く、46.3%、「41 歳—50 歳」の経営者が 31.3%、「51 歳—60 歳」の経営者が 14.9%、「30 歳以下」の経営者が 7.5%であった。「31 歳—40 歳」の創業者経営者が一番多く半数に近くを占めている。または、「41 歳—50 歳」と「51 歳—60 歳」のこれから 10~20 年後に事業承継の問題に直面する経営者が 46.2%である。図 3 の経営者年齢構成を見ると今が理想的な状態と言える。46.3%を占める「31 歳—40 歳」までの経営者は、ある程度経営経験と経営実績のある人達であるから、これから中国中小企業の中核を担う経営者層である。一方、3.3 節で述べたように「41 歳—50 歳」及び「51 歳—60 歳」の経営者は経営者として油の乗り切った人達である。今の経営者の年齢構成が理想的である。しかし、20 年後は間違いなくこの世代の経営者は高齢化問題に直面する。

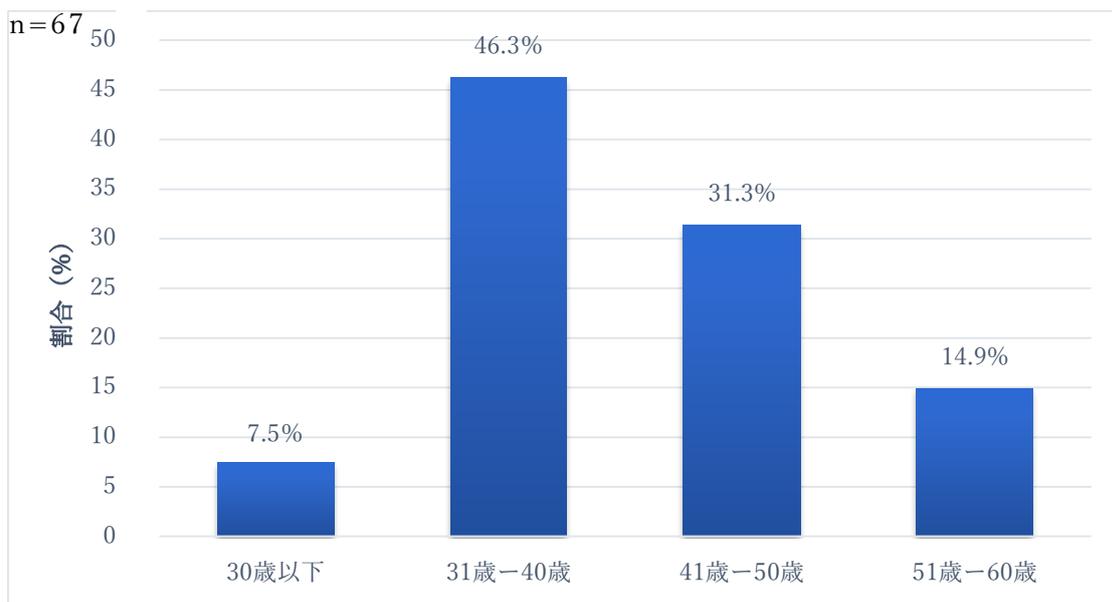


図 6.3 今回調査した企業の経営者年齢

6.5.3 経営者の事業承継準備状況

図 6.4 に示すように、「承継に向けて準備を進めている」か「十分に準備をしている」企業はそれぞれ 20%である。「必要と感じているが、準備していない」企業は 33%、12%の企業は「必要性を感じていない」と回答している。「その他」と回答している企業は 15%であり約 61%の企業は「準備していない」。この約 61%が今後、経営環境の変化と時間により経営者の高齢化など問題が多発すると考えられる。

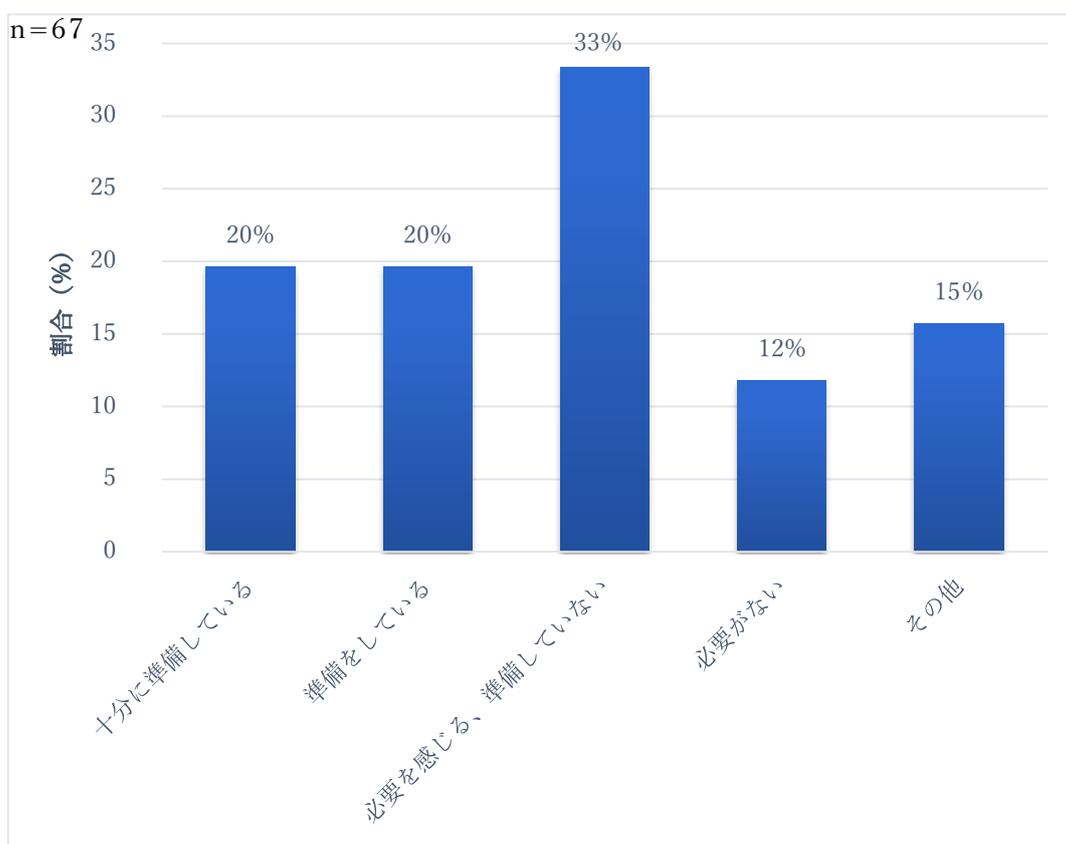


図 6.4 事業承継の準備状況

6.5.4 後継者の決定状況

図 6.5 に示すように、「後継者を決めた」企業が 31%である。「決めていない」企業は 69%である。「後継者を決めていない」企業が多いことが分かる。「準備がなされていない」61%(図 6.4) (約 6 割)の企業が、将来事業承継問題が多発するであろう。

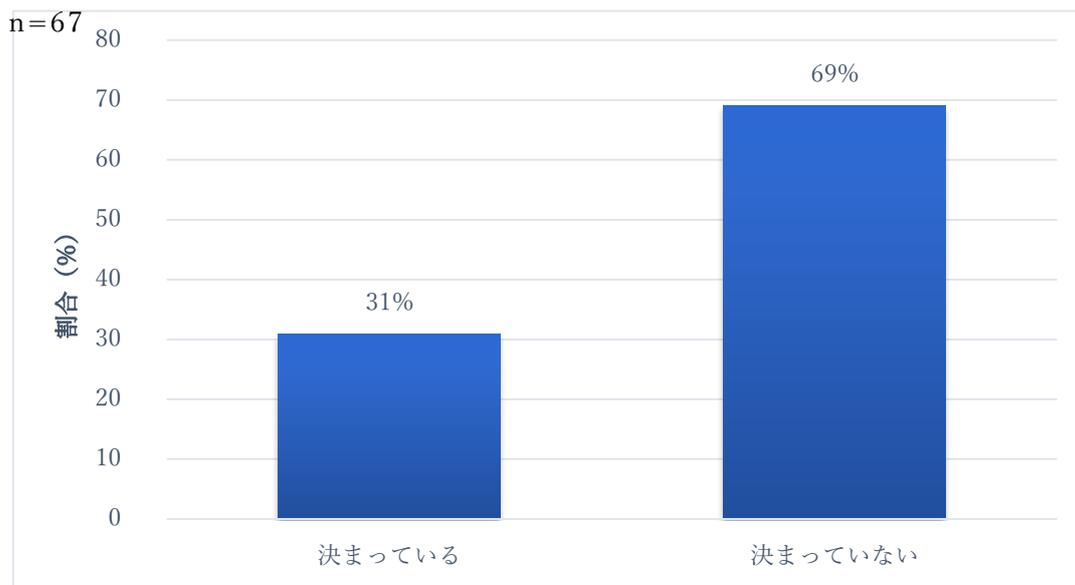


図 6.5 後継者の決定状況

6. 5. 5 事業承継問題の相談相手

「事業承継の相談相手」についての回答は、図 6.6 に示すように、「友人・家族に相談する」は 16 件で最も多く、そして「税理士に相談する」は 13 件、「弁護士に相談する」経営者が 14 件である。「社外税理士に相談する」は 11 件、「中小企業顧問に相談する」は 9 件である。それに対して、金融機関、仲介業者などに相談する経営者が 10%前後である「友人・家族に相談する」回答数は一番多いため、信頼のできる友人や経験のある先輩がいる人間関係があることは重要であろう。

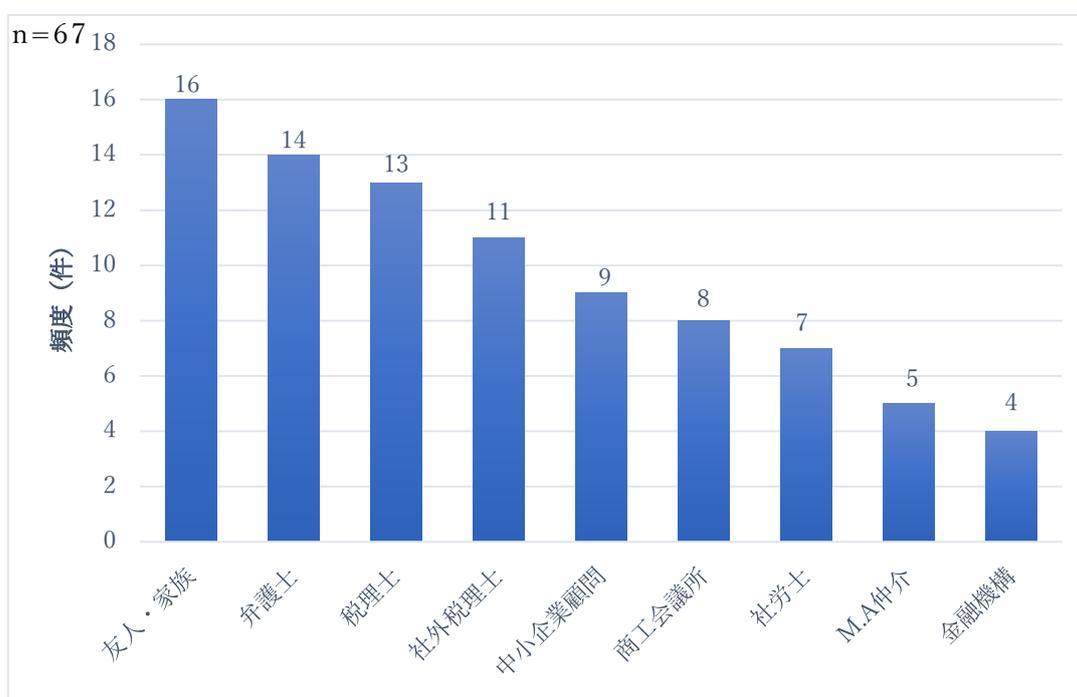


図 6.6 事業承継の相談相手（複数回答可）

6. 5. 6 会社を廃業する理由

また、中小企業はなぜ廃業を選択するのを追究するため、廃業をする理由を聞いた。会社を廃業する理由については、図 6. 7 に示すように「子供が承継したくない」という回答の比例は最も多く 37%である。多数の日本の中小企業で黒字であり、継続可能であるにもかかわらず跡継ぎ不在で廃業する事例が顕在化する現実が、中国でもすでに表われ始めている。特に、一人っ子政策が長く続いた為であると考ええる。次に「若い社員がいない」を選択した経営者が 3 割を超えている。「会社の将来性がない」を選択した比率が 26%であったため、中国の中小企業は不安定である。または「後継者がいない」及び「会社の業績が良くない」の比率が 2 割未満であった。中国の中小企業廃業の企業が多く、将来性がないと感じ、雇用の問題もあり、不安定である。後継者がいないから、廃業も考える企業数も少なくない。

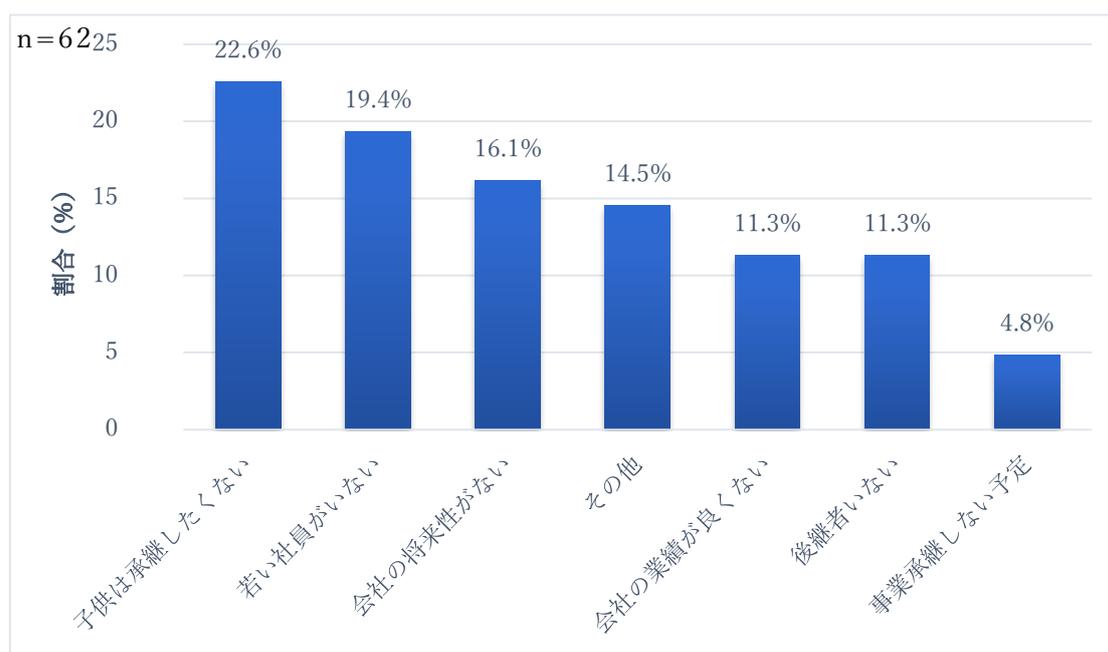


図 6. 7 会社を廃業する理由（複数回答可）

6. 5. 7 事業承継問題

中国の中小企業の事業承継問題においては、46 件の回答者の中に、「借金の担保問題」が 32%で最も高かった。「株の買収」「家族承継者の調整」「金融機関とのつながり」「社員の調整」が 16%であった。なお、承継者の決定、相続税、会社の不動産、取引先とのつながり、株主と社員の信頼、後継者の能力の問題が 1 割未満であった。

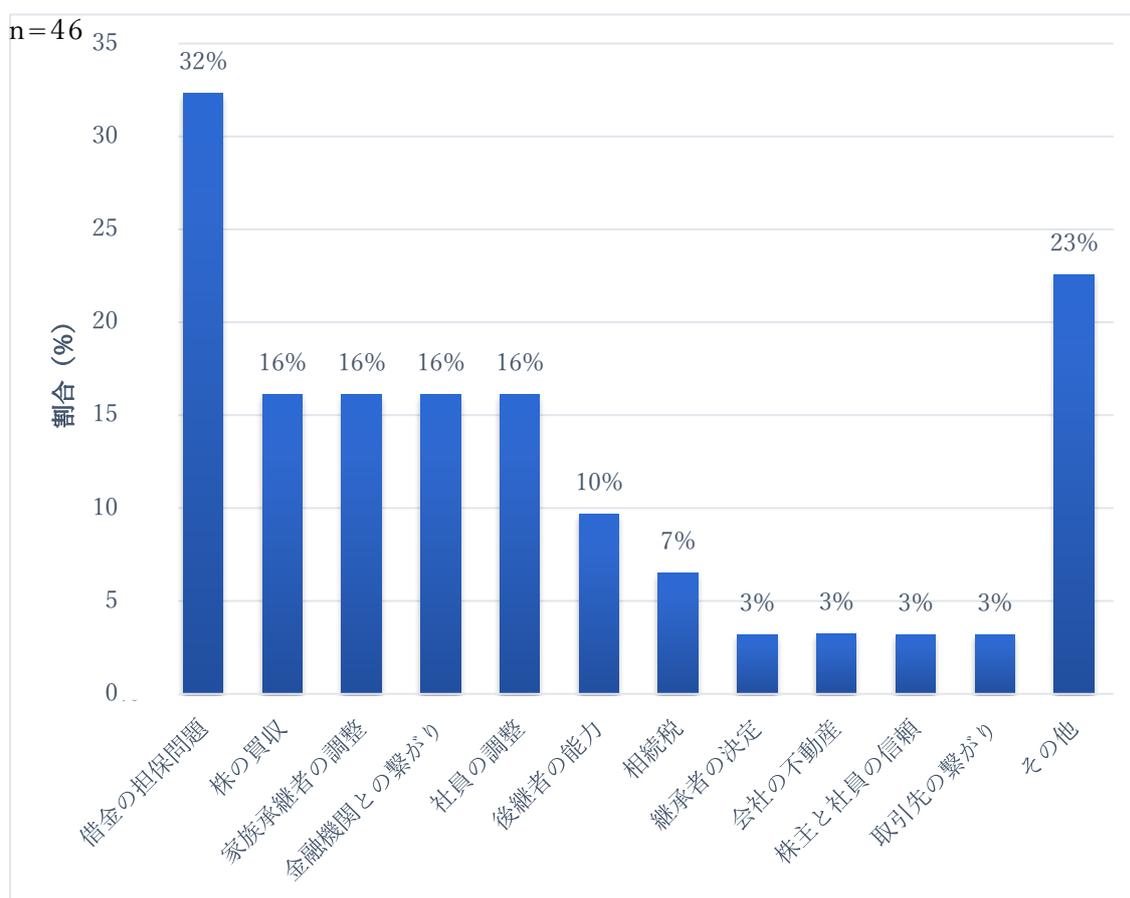


図 6.8 中国の中小企業の事業承継の問題（複数回答可）

6. 6 日中中小企業における事業承継問題の分析

中国の中小企業における事業承継の問題を抽出するために、日本と中国の中小企業の問題について比較をした。著者らが 2013 年に調査した日本の中小企業における同様の調査結果と比較する[7]。日本と中国の中小企業の事業承継に対する問題比較の結果を表 6.3 に示す。「後継者の決定問題」に悩む比率は、日本の中小企業では承継者の決定は問題となる企業は 31.1%に対し、中国の中小企業では 3.2%である。中国の中小企業経営者が後継者の跡継ぎ問題に意識をしていないことがわかる。「借金の担保問題」は問題となる。調査結果については、日本の中小企業では 4.4%、中国の中小企業では 32.3%である。中国の中小企業の経営は借金への依存度が高く、経営状況は不安定であることがわかる。「株の取得、買収」は問題となる比率については、日本の中小企業では 33.3%で、中国の中小企業では 16.1%である。中国では相続税の規制が小さいため、「株の取得、買収」への悩みは少ないと考えられる。「家族承継者の調整」は問題となる。調査結果については、日本の中小企業の比率は 8.9%であり、中国の中小企業では 16.1%である、ここでは、日本の中小企業は承継者を早く決めて、家族承継者の調整に悩んでいないと考えられる。「金融機関とのつながり」との問題については、中国の中小企業の比率が高く、金融機関への依存度が高く、不安定であることが考えられる。

なお、「後継者の能力」に悩むことについては、日本の中小企業の比率が高く 44.4%である。中国の中小企業では 9.7%である。日本では後継者の育成のため、中小企業への後継者の育成支援が多く、後継者の能力への意識が高いと考えられる。比較により、中国の中小企業の事業承継への意識は日本の中小企業よりかなり低い。これから相続税、所得税の規制が増えることにより、中小企業における事業承継の問題が深刻になると考えられる。または中国経済の急成長により、政策で金融機関からの支援を受けやすい一方、安定した経済環境になると、「借金の担保問題」「金融機関とのつながり」の悩みも深刻になるところ。ここでは、事業承継にも影響を与えると考える。

表 6.3 日中中小企業の事業承継に対する問題比較（複数回答可）

事業承継の問題	日本の中小企業 実態調査結果 (%)	中国の中小企業 実態調査結果 (%)
後継者の決定問題	31.1%	3.2%
借金の担保問題	4.4%	32.3%
株の取得	33.3%	16.1%
相続税	28.9%	6.5%
家族承継者の調整	8.9%	16.1%
会社の不動産	2.2%	3.2%
取引先の繋がり	11.1%	3.2%
金融機関との繋がり	6.7%	16.1%
株主と社員の信頼	17.8%	3.2%
社員の調整	6.7%	16.1%
後継者の能力	44.4%	9.7%
その他	8.9%	22.6%

6.7 考察

中国の中小企業への経営の公的な支援においては、「情報提供・相談業務」の支援が少ないと言える。また、中小企業においては、承継をめぐる親族内での株式分散、遺産や後継者争い、必要資金の不足など、事業承継に際して表面化する問題が数多く存在する。このような経済的な問題の解決には、専門家からの助言等が当然必要となる。また事業承継には、様々な資金が必要であるため、事業承継の専用な保証制度も必要だといえる（日本は事業承継の専用な保証制度がある）。

中国では専門家の事業承継への関心と知識が低いため、事業承継に関する全面的意識付けが必要である。事業承継に関する相談相手は、気心の知れている友人・家族が多いので普段から信頼関係・人間関係を良好に保つことが重要である。財務・会計に詳しい税理士・公認会計士も相談相

手には欠かせない存在なので良好な関係を維持しなければならない。

ビジネス先進国日本では国や地方自治体が様々な支援策を行っている。平成 20 年に施行された「経営継承円滑化法」や中小企業庁が発行している「中小企業事業承継ハンドブック 29 問 29 答 平成 23 年度税制改正対応版大切な会社の将来のために～円滑な事業の承継に向けて～中小企業基盤整備機構の支部」(中小企業・ベンチャー総合支援センター)の相談窓口等、公的な支援体制はかなり充実している[12][13][14]。

中国政府は 1990 年に入って中小企業の支援体系の整備の重要性を認識し、その具体的な方法や手段を探し始めた。しかし、中小企業の技術支援や情報提供支援を中心とする非営利組織があるが、中小企業の事業承継の支援組織は含まれていない。

今回行ったアンケートにおいても事業承継に対して特別な準備はしていないという回答(約 6 割の企業)や先代より承継して間もないので準備の必要を感じていないという回答が複数あった。経済・景気や企業の先行きが不透明で今後もこの様な状態、もしくは悪化すると考えている経営者が多くいる背景の中、経営者も常に不安定な状況にあることをもっと認識しなければならない。経営者が明日も経営できる状況にある保証は中小企業にはない。このようリスクを認識し企業として経験や知識を蓄積することで承継が現実的になり各々の企業ごとの最善策が導き出される。経験や技術とある程度の準備費用などは後世に引き継がなければ次の世代は、また後継者問題や承継時の費用の問題に直面してしまう。製造業、建築業において、特に「技術、品質管理の承継」は 10 年、20 年かけて受け継ぐことでもある。こういったことをあらかじめ道を示すことができれば経営者にとって承継の負担は軽くなる。一代で急成長し消えていく企業が多い中国の中小企業の事業承継は深刻な問題となってくる。また、アンケート調査結果によると、現在の事業に忙殺され、「事業承継を考える時間がない」との回答が多数ある。経営課題と承継課題が繋がっていることを認識することは重要である。経営計画は企業全体に関わる計画であり、事業承継についても必要な時期になれば、経営の方向性や事業内容の変更を伴うものである。経営計画を行っている企業でも事業承継の準備をしていない企業が多く、経営計画を立てると同時に事業承継の意識を高めることは重要である。

6. 8 おわりに

本研究は中国中小企業の承継問題を先進国である日本の中小企業承継実態と比較・分析したものである。その結果、中国中小企業の承継については、承継準備していない企業が多い、経営者の事業承継の意識が低い、公的な支援制度が充実していない、後継者育成に力を入れていない、事業継承の保証制度が少ない、専門家からの助言を含め情報提供・相談業務の支援が少ないことが分かった。中国承継問題は顕在化してからの対応では遅すぎる。日本のような先進国の事業承継の成功経験、支援政策などを見習うことも必要である。

経営者自身が事業承継を円滑にそして効率的に行う意思をもち、さらに各支援機関からの施策を有効活用するように努力し、事業承継においては後継者問題、資産相続、経営権移行、人脈の蓄積、技術継承などに関わる事業承継計画を円滑に行うことが望ましい。また、事業承継ができ、社長が退いても、30～40年長期継続的で、隆々と栄えてゆくことが事業承継の成功である。中国は発展途上国と言え、これから継続的、安定に発展していくように、中小企業が人、資産、知的財産の承継が円滑にでき、事業承継を順調に行うことが望ましい。中国政府においては、国の国情に合わせた中小企業事業承継の政策の展開が必要である。

[注]

1. 中小企業基本法の中企業者の範囲は、個別の中企業施策における基本的な政策対象の範囲を定めた「原則」であり、各法律や支援制度における「中企業者」の定義と異なることがある。
2. みずほレポートの中国における中企業発展戦略に参考し、作成した(2008年3月31日発行)。

参考文献

- [1] 中国政府：「2017-2022年中国企業経営項目市場深度調研投資戦略研究分析報」(2017)(中国語)
- [2] 2015中国家族企業傳承報告：「家族企業・傳承」(2015)(中国語)
- [3] 中国政府：「中国家族企業發展報告」(2011)(中国語)
- [4] 中小企業庁：「中小企業基本法中小企業の定義について」(2011)

- [5] みずほレポート:中国における中小企業発展戦略(2018/5/13 閲覧)
- [6] 中国政府:「中小企業標準暫定規定」(2003)(中国語)
- [7] Yang Wang, et al.:“A Study on Business Succession in Small and Medium-sized Japanese Enterprises,” International Journal of Japan Society for Production Management, Vol.5,No.1,pp.17-22(2017)
- [8] 足立政男:「経営者の在り方(一)-老舗の家訓・店則から見た-」『立命館経済学』,第二十一卷第二号, pp.1-22(1974)
- [9] 足立政男:『「シニセ」の経営—永続と繁栄の道に学ぶ』, 広池学園出版部(1993)
- [10] 前川洋一郎, 末包厚喜編:『老舗学の教科書』, 同友館(2011)
- [11] 中国政府:「2017年中国政府広報資料」(2017)
- [12] 李南君:「中国における中小企業への支援政策の現状と未来展望」(2014)
- [13] 中小企業基盤整備機構:「日本再興戦略—JAPAN is BACK」(2011)
- [14] 中小企業基盤整備機構:「中小企業ビジネス支援サイト」(2017)

第7章 結論

7.1 研究成果の要約

(1) 第2章の結果

2章では、日本における品質経営の歴史、TQMと品質管理の由来、発展、特徴などについてまとめた。また、中国における品質管理活動の歴史、発展、現状などについて分析し、考察した。特に、中国製品の品質低下の要因においては、品質管理を導入した時期が遅れ、社員の品質経営の問題意識などがないことが重要な要因と言えよう。

また、中国の製造業で働いている社員を対象にしたアンケート調査結果に基づいて、中国における社員の品質管理の影響要素を明らかにした。本研究においては、満足度意識、反省意識、経験や専門知識共有意識、仕事の継続意識、及び思いやり意識が品質問題意識に影響を及ぼすことがわかった。

(2) 第3章の結果

3章では日中両国の品質管理の歴史を比較分析した結果に基づいて、日中両国における品質管理の発展要因を明らかにした。中国製品の品質低下の要因においては、品質管理を導入した時期が遅れるより、誤解された中庸思想、ハングリー精神及び匠の精神などがないことが重要な要因と言えよう。

(3) 第4章の結果

4章で変化の意識、改善方策や支援体制の効果を検証するために、事業承継を受けた際の問題や取り組みや意識の変化について比較分析した。その結果、以下の変化が判明した。むしろ、親族への承継の意識が高くなっている。しかし、その一方で後継者の能力および知識の不足を心配している。中小企業の事業承継においては、事業承継における問題が時代に従って変化していくとともに、永続不変な課題でもある。

(4) 第5章の結果

中国の中小企業の事業承継準備への意識が少なく、事業承継の準備を高めることが重要である。日本のような先進国の事業承継の成功経験、事業承継の支援政策、跡継ぎ対策を学ぶことが必要である。各支援機関からの施策も必要である。

(5) 第6章の結果

6章は中国の中小企業の承継問題を先進国である日本の中小企業承継実態と比較・分析したものである。その結果、中国中小企業の承継については、承継準備をしていない企業が多い、経営者の事業承継の意識が低い、公的な支援制度が充実していない、後継者育成に力を入れていない、事業継承の保証制度が少ない、専門家からの助言を含め情報提供・相談業務の支援が少ないことが分かった。中国承継問題は顕在化してからの対応では遅すぎる。日本のような先進国の事業承継の成功経験、支援政策などを見習うことが必要である。

経営者自身が事業承継を円滑にそして効率的に行う意思をもち、さらに各支援機関からの施策を有効活用するように努力し、事業承継においては後継者問題、資産相続、経営権移行、人脈の蓄積、技術継承などに関わる事業承継計画を円滑に行うことが望ましい。また、事業承継ができ、社長が退いても、長期間継続的に、隆々と栄えてゆくことが事業承継の成功であると考えられる。

7. 2 全体のまとめ

中国は発展途上国と言え、これから継続的、安定に発展していくように、時間をかけて構築した品質やブランドの製造を末永く継続し、中小企業の人、資産、知的財産の長期承継が円滑にでき、事業承継を順調に行うことが望ましい。中国政府においては、国の国情に合わせた中小企業事業承継の政策の展開が必要である。

7. 3 今後の研究課題

7.1節で述べた各章の研究結果における今後の課題を以下に要約する。

中国の製造業で働いている社員を対象にしたアンケート調査結果に基づいて、中国における社員の品質管理の影響要素を明らかにした。本研究においては、満足度意識、反省意識、経験や専門知識共有意識、仕事の継続意識、及び思いやり意識が品質問題意識に大きく影響を及ぼすことがわかった。

今後の課題としては、日本的な品質経営の推進及び普及、品質管理に関

する知識の教育及び訓練,社員の満足度の向上,定着率の向上,全員参加,社員の道徳教育などが必要不可欠であろう。ICTの進化、ロボットの研究発展により、人による品質管理からものによる品質管理への変動が可能となってきた。すなわち、IoT時代が到来した。新しい品質管理のニーズが出てきたために、新しい品質管理理念・手法などを提案することが不可欠であろう。

中小企業の事業承継においては、事業承継における問題が時代に従って変化していくとともに、永続不変の課題でもある。今後の課題としては、具体的な問題解決方策を提案することが計画中である。

以上を総括すると本研究の成果を実際に製造業やその他様々な業態・業種の企業に適用するなどして実証すること、そのための推進体制を確立すること、実証結果を評価するための適切なプロジェクトを設計することなどが今後の課題である。

謝 辞

本研究のために多大なご尽力をいただき、熱心なご指導を賜り、また、研究へのご配慮を賜りました近藤高司教授に厚く御礼申し上げます。

そして、貴重なお時間をさいて本論文の審査をしていただきました愛知工業大学大学院の石井成美教授、後藤時政教授に厚く御礼申し上げます。

また同大学院の鈴木達夫教授には貴重な研究論文と資料を頂きましたこと厚く御礼申し上げます。

また同大学院の史文珍助教の貴重な研究指導に感謝申し上げます。

最後に快く多大なご協力を賜りました関係各位、アンケート調査にご協力頂いた各位にこの場を借りて厚く御礼申しあげます。

本論文に関わる発表または投稿論文リスト

論文			
A Study on the Problem Consciousness of Quality Management in China	International Journal of Business Management & Research. Vol.7, Issue 2, Apr 2017,pp.67-74 2017 (Singapore)	<u>Yang Wang,</u> Abulimiti Mayila, Wenzhen Shi, Takashi Kondoh	2 章
A comparative Study on QC Problem Consciousness of Employees from Small, Medium-sized and Large Enterprises in China	International Journal of Sales & Marketing Management. Vol.6, Issue 6, Oct-Nov 2017,pp.1-12 (Okinawa, Japan)	<u>Yang Wang,</u> Abulimiti Mayila, Wenzhen Shi, Takashi Kondoh	3 章
中国における日本の品質経営の問題意識に関する研究	日本生産管理学会論文誌, Vol.23, No.2,2016.10,pp.139-147(2016/10)	<u>汪洋</u> , 史文珍, 近藤高司, 山田裕昭	3 章
A study on Business Succession in Small and Medium-sized Japanese	International Journal of Japan Society for Production Management, Vol.5, No.1, pp.17-22,	<u>Yang Wang,</u> Wenzhen Shi, Takashi Kondoh, Hiroaki Yamada	4 章

Enterprises	Dec 2017		
中小ものづくり企業の事業承継の考察	愛知工業大学大学院 「経営情報科学」 Vol.13, No.1, (2019/03) (査読論文)	<u>汪洋</u> , 近藤高司	5 章
中国と日本の中小企業の承継問題の比較分析	標準化研究学会論文誌 第 17 巻 第 1 号 (通巻 20 号) (2019/3) (査読論文)	<u>汪洋</u> , 近藤高司	6 章

<u>その他の学会発表</u>		
「IoT時代に至るまでのQC ー工業製品の品質向上の 発展と歴史，---中日比較 してー」	標準化研究学会 第5回 国際大会講演論文集(愛 知工業大学)(2016/9)	<u>汪洋</u> ，史文珍，近藤高 司
中国の電子通信部品の生 産工場における QC 問題 意識に関する研究	日本経営診断学会第57 回中部部会研究発表会 講演論文集 (2016/9)	<u>汪洋</u> ，史文珍，近藤高 司
TQM品質経営のグローバ ル高度化	日本生産管理学会・第44 回全国大会講演論文集 (北海道科学大学) (2016/9)	<u>汪洋</u> ，張博，史文珍， 近藤高司
中国における自動車産業 の経営戦略に関する研究	第57回日本経営システム 学会全国研究発表大会 講演論文集(札幌大学) (2016/10)	<u>汪洋</u> ，張博，史文珍， 近藤高司
中国における日本的品質 経営の問題意識に関する 研究	日本経営診断学会第57 回中部部会研究発表会 講演論文集 (2016/9)	<u>汪洋</u> ，史文珍，近藤高 司
品質重視のものづくり経営 に関する研究	日本生産管理学会・第45 回全国大会講演論文集 (愛知工業大学)(2017/3)	<u>汪洋</u> ，史文珍，近藤高 司
中国における新エネルギー 自動車に関する一考察	日本生産管理学会・第45 回全国大会講演論文集 (愛知工業大学) (2017)	<u>汪洋</u> ，郝鶴立，史文珍， 近藤高司，山田裕昭

中国の製造業におけるQC問題意識に関する研究	標準化研究学会 第5回国際大会講演論文集(愛知工業大学) (2017/7)	汪洋, 史文珍, 近藤高司, 山田裕昭
A study on Business Succession in Small and Medium-sized Japanese Enterprises	The 3rd International Conference on Production Management 2017, Proceedings, pp.117-118	<u>Yang Wang</u> , Abulimiti Mayila, Wenzhen Shi, Takashi Kondoh, Hiroaki Ymada
A Study of the Quality Control Problem Consciousness of Factory Workers in China's Electronic Manufacturing Sector	The 3rd International Conference on Production Management 2017, Proceedings, pp.57-60	<u>Yang Wang</u> , Abulimiti Mayila, Wenzhen Shi, Takashi Kondoh, Hiroaki Ymada
中国のものづくりにおける人材育成に関する一考察	第57回日本経営システム学会全国研究発表大会講演論文集(札幌大学) (2016/10)	史文珍, <u>汪洋</u> , 近藤高司
A Comparative Study of The Service Industry in Japan and China	APCBM, Asia-Pacific Conference on Business and Management, February 21-23, 2017 Singapore, Proceedings	Abulimiti Mayila, <u>Yang Wang</u> , Wenzhen Shi and Takashi Kondoh

<p>A Study On Problem Consciousness of The Employees in Japan Employees</p>	<p>ICSSB Asia-Pacific Conference on Business and Management 2017 ICSSB in Okinawa Japan July 26, 2017</p>	<p>Abulimiti Mayila, <u>Yang Wang</u> , Yuan-yiyangzi, Xiaowen liu, Wenzhen Shi, Takashi Kondoh</p>
<p>A Comparative Study of Changes in The Problems of Business Succession in Small and Medium-sized Enterprises</p>	<p>The 3rd International Conference on Production Management 2017, Proceedings, pp. 285-288</p>	<p>Wenzhen Shi, <u>Yang Wang</u>, Takashi Kondoh, Hiroaki Ymada</p>
<p>中国と日本の製造中小企業の跡継ぎ問題の比較分析</p>	<p>標準化研究学会第15回全国大会講演論文集, 愛知工業大学, pp. 37-40 (2018/7)</p>	<p><u>汪洋</u>, 史文珍, 近藤高司</p>
<p>同族経営企業における経営権承継の戦略</p>	<p>標準化研究学会第15回全国大会講演論文集, 愛知工業大学, pp. 41-44 (2018/7)</p>	<p><u>汪洋</u>, 史文珍, 近藤高司</p>
<p>ものづくり中小企業のM&Aによる事業承継</p>	<p>日本生産管理学会第48回全国大会講演論文集, 関西外国語大学, pp. 56-57 (2018/9)</p>	<p><u>汪洋</u>, 近藤高司</p>
<p>A Study on Business Succession in Small and Medium-sized Business in China</p>	<p>International Symposium on Business and Social Sciences, January 8 to 10, 2019 Taipei, Taiwan</p>	<p><u>Yang Wang</u>, Takashi Kondoh</p>

<u>優秀賞</u>		
A Study on the Problem Consciousness of Quality Management in China	International Journal of Business Management & Research. Vol.7, Issue 2, Apr 2017, pp.67-74 2017 (Singapore)	<u>Yang Wang,</u> Abulimiti Mayila, Wenzhen Shi , Takashi Kondoh
A Comparative Study on QC Problem Consciousness of Employees from Small, Medium-sized and Large Enterprises in China	2017 ICSSB pp330-341 Asia-Pacific Conference on Business and Management 2017 ICSSB in Okinawa Japan July 26	<u>Yang Wang,</u> Abulimiti Mayila, Wenzhen Shi , Takashi Kondoh
A study on Business Succession in Small and Medium-sized Japanese Enterprises	The 3rd International Conference on Production Management 2017	<u>Yang Wang,</u> Wenzhen Shi, Takashi Kondoh, Hiroaki Yamada
A Study of the Quality Control Problem Consciousness of Factory Workers in China's Electronic Manufacturing Sector	The 3rd International Conference on Production Management 2017	<u>Yang Wang,</u> Wenzhen Shi, Takashi Kondoh, Hiroaki Yamada