

第 2 部

2022年11月3日 東京

第 2 回 ファミリー企業・中小企業の事業承継 日仏シンポジウム

- フランスの研究者は事業承継をどのように説明しているか
- 娘による事業承継はいかなる現状にあるか
- この10年間における日本の事業承継をめぐる変化は何か

Deuxième partie

3 novembre 2022 Tokyo

Sur la transmission et la reprise des entreprises familiales et des PME 2^e Colloque franco-japonais

- Comment les chercheurs français expliquent-ils la transmission d'entreprise ?
- Quelle est la situation actuelle de la transmission d'entreprise par les filles ?
- Quelles sont les évolutions de la transmission d'entreprise au Japon au cours de la dernière décennie ?



● ■ ▲ ▼

ホーム > イベント情報 > (共催) 中小企業・ファミリー企業の事業承継 日仏シンポジウム

共催イベント シンポジウム・デバ

(共催) 中小企業・ファミリー企業の事業承継 日仏シンポジウム

【講師】ベランジェール・デシャン (グルノーブル大学)、オードリー・ミソニエ (モンペリエ・ビジネススクール)、亀井克之 (関西大学)、村上義昭 (大阪商業大学)、津島晃一 (事業承継Lab.)

ツイート

2022-11-03(木) 17:30 - 20:00

会場 : 日仏会館ホール・オンライン
 定員 : ホール70名、オンライン100名
 参加費 : 無料
 問い合わせ : 亀井克之 (関西大学) メール: kamei@kansai-u.ac.jp
 せ
 参加登録 : 参加登録フォーム (ホールおよびZoomで参加)
 言語 : 日本語、フランス語 (逐次通訳あり)
 主催 : 中小企業の事業承継 日仏シンポジウム実行委員会
 共催 : (公財) 日仏会館、科学研究費 基盤研究 (B) 「被災後の中小企業経営者の健康問題と事業継続に関する日仏比較研究」、
 関西大学経済・政治研究所、関西ファミリー・ビジネスのBCM
 と東アジア研究班、堺市と関西大学の地域連携事業「堺市ファミリービジネス・外食企業の事業継続と事業継承」
 助成 : 笹川日仏財団
 後援 : ファミリービジネス学会、日本リスクマネジメント学会



「フランスからの示唆: どのように事業承継問題に学術的にアプローチすればよいか?」をテーマに、2011年11月に第1回「中小企業の事業承継・日仏シンポジウム」が開催されました。近年、フランスでは研究が進み、研究グループBeTが結成され、BeTは事例研究書Transmission-Reprise 11 études de cas (2019)、ファミリー企業研究を融合した英語書Business Transfers, Family Firms and Entrepreneurship (2020)を刊行しました。今回、第2回開催として、BeTを牽引するデシャン教授を再び招いての基調講演、両書の編集を担ったミソニエ教授の報告、日本側の報告を行います。11年前と同じ講師と共に2冊の専門書を軸に「フランス流」中小企業・ファミリー企業の事業承継研究の最先端に触れます。

※新型コロナウイルス感染症の感染状況により、開催方法を変更する場合があります。最新情報は (公財) 日仏会館ウェブサイトにてご確認ください。

【プログラム】

第一部 17:30-18:40 フランス側報告 (逐次通訳)
 17:30-18:10ベランジェール・デシャン (グルノーブル大学)
 18:10-18:40オードリー・ミソニエ (モンペリエ・ビジネススクール)

休憩

第二部 18:45-19:40 日本側報告（逐次通訳）
18:45-19:15 村上義昭（大阪商業大学）
19:15-19:40 津島晃一（事業承継Lab.）
ディスカッション 19:40-20:00
コメント ソニア・ブサゲ（NEOMAビジネススクール）

司会・コーディネーター 亀井克之（関西大学）

【関連情報】

2011年11月9日（恵比寿・日仏会館）、11月11日（関西大学）開催
第1回「中小企業の事業承継 日仏シンポジウム」

WEBサイト

<https://www2.itc.kansai-u.ac.jp/~kamei/colloque2011/index.html>

報告動画集（youtube版のみ現存）

<https://www2.itc.kansai-u.ac.jp/~kamei/colloque2011/osaka.html>

公益財団法人日仏会館

〒150-0013 東京都渋谷区恵比寿3-9-25
tel: 03-5424-1141 fax: 03-5424-1200
電話受付時間：土日祝祭日を除く平日13：00～
16：00

下記のお問合せフォームも併せてご利用下さい。

■お問い合わせフォーム



【交通アクセス】

JR 山手線：恵比寿駅東口下車 恵比寿ガーデンプレイス方面へ 徒歩10分
東京メトロ日比谷線：恵比寿駅 1番出口アトレ・JR 恵比寿駅東口を經由 徒歩12分



Googleマップで表示する。

Rechercher sur le site...



Accueil > Manifestations > Évènements passés

Co-organisé Colloque, débat

(co-org) Colloque franco-japonais sur la transmission et la reprise des entreprises familiales et des PME

Conférenciers : Bérangère DESCHAMPS (univ. Grenoble), Audrey MISSIONIER (Montpellier Business School), Katsuyuki KAMEI (univ. du Kansai), Yoshiaki MURAKAMI (univ. de commerce d'Osaka), Koichi TSUSHIMA (Transmission Lab.)

Tweeter

2022-11-03(Jeu) 17:30 - 20:00

- Lieu : 日仏会館ホール・オンライン
 Max. : 70 (auditorium), 100 (en ligne)
 Frais : entrée libre
 Demande de renseignements : par mail auprès de Katsuyuki Kamei (univ. Kansai) kamei@kansai-u.ac.jp
 Inscription : formulaire d'inscription
 Langue : en japonais et en français (traduction consécutive)
 Organisation : Comité du Colloque franco-japonais de Transmission/Reprise des PME
 Co-organisation : Fondation Maison franco-japonaise, Grant-in-Aid for Scientific Research (B), "Comparative Study between Japan and France on Health Problems and Business Continuity of Small and Medium Enterprise Managers after the Disaster", Institut de recherche en économie et politique de l'université du Kansai, Groupe de recherche Kansai Family Business BCM et Groupe de recherche sur l'Asie de l'Est, Projet de coopération régionale entre la ville de Sakai et l'université du Kansai « Continuité des activités et succession des entreprises familiales et des entreprises de services alimentaires de la ville de Sakai »
 Soutien : La Fondation franco-japonaise Sasakawa
 Parrainage : Japanese Academy of Family Business, Japan Risk Management Society



La succession d'entreprise est un enjeu de société tant en France qu'au Japon. En France, la transmission d'entreprise dans les PME fait l'objet de recherches académiques depuis le début de l'année 2000. Par conséquent, sous le thème « Implications de la France : comment les chercheurs devraient-ils aborder les questions de succession d'entreprise sur le plan académique ? », le premier symposium franco-japonais sur la transmission d'entreprise dans les PME s'est tenu en 2011, invitant trois chercheurs français (9 nov., Maison franco-japonaise; 11 nov., Université du Kansai). Depuis lors, d'autres recherches ont été menées en France et, ces dernières années, le groupe de recherche BeT a été formé.

Maison franco-japonaise

3-9-25 Ebisu Shibuya-ku, Tokyo 150-0013

tel: 03-5424-1141 fax: 03-5424-1200

Ouverture du standard : 13h00-16h00 (lundi-vendredi)

Pour toute demande d'informations, nous vous invitons à nous renvoyer le formulaire ci-joint :

formulaire de contact



[Accès]

- la ligne JR Yamanote station EBISU (sortie EST en direction du centre "Ebisu Garden Place")
- métro sur la ligne Hibiya: station de métro EBISU (sortie no. 1) (connection par le centre commercial Atré et la gare JR Ebisu)



[Afficher dans Google Maps.](#)

第1章

第2回 中小企業・ファミリー企業の事業承継 日仏シンポジウムについて

はじめに

本章では、2022年11月3日に東京・恵比寿の日仏会館ホールで開催された「第2回中小企業・ファミリー企業の事業承継 日仏シンポジウム」について紹介する。

本シンポジウムはフランスにおける事業承継研究の指導的研究者であるグルノーブル大学のベランジュール・デシャン教授を招いて開催された。フランスの事業承継研究においては、(1) ファミリービジネスにおける事業承継の研究と (2) 外部の第三者による買収や従業員承継に関わるアントレプレナーシップ研究という2つの潮流がある。2017年デシャン教授の提案により、二つの学派を結びつける研究者グループBeTが創設され、研究成果を公表してきた。

2011年に開催された第1回日仏シンポジウム(注1)の際は、日本では中小企業の事業承継の手段としてのM&Aは未発達であった。この10年間で、日本でも中小企業の事業承継策としてのM&Aが一気に定着した。第2回シンポジウムではこうした変化を踏まえた内容となった。

1. シンポジウムの概要

第2回 「中小企業・ファミリー企業の事業承継日仏シンポジウム」

日 時：2022年11月3日(木・祝) 17:30-20:10

主 催：中小企業の事業承継 日仏シンポジウム実行委員会

共 催：(交財)日仏会館、科学研究費基盤(B)「被災後の中小企業経営者の日仏会館健康問題と事業承継に関する日仏比較研究」、堺市と関西大学の地域連携事業「堺市ファミリービジネス・外食企業の事業継続と事業承継」、関西大学経済・政治研究所「関西ファミリービジネスのBCMと東アジア戦略」研究班

後 援：事業承継学会ファミリービジネス学会日本リスクマネジメント学会

助 成：笹川日仏財団

場 所：東京・恵比寿・日仏会館ホール Zoomとのハイブリッド開催無料

<https://www.mfjtokyo.or.jp/events/co-sponsored/20221103-5.html>

参加者：会場 24人 Zoom 34名

通 訳：小川カミーユ（日本語からフランス語への逐次通訳）

河野南帆子（フランス語から日本語への逐次通訳）

内 容：

開会の辞 17:30-17:33 亀井克之（関西大学、中小企業の事業承継 日仏シンポジウム
実行委員会）司会・コーディネーター

第一部 17:33-18:48 フランス側報告

17:33-18:18 ベランジェール・デシャン（グルノーブル大学）フランス語圏
における事業承継研究

18:18-18:48 オードリー・ミソニエ（モンペリエ・ビスクール）事業承継
と女性（Zoomによる報告）

休憩7分間

第二部 18:55-19:45 日本側報告

18:55-19:25 村上義昭（大阪商業大学）日本の状況基調報告（Zoomによる
報告）

19:25-19:45 津島晃一（事業承継 Lab.）最近の日本の事業承継経営現場で感
じる変化

第三部 19:45-20:10

コメント 19:45-19:55 ソニア・ブサゲ（NEOMA ビジネススクール）後継者と健康
（Zoomによるコメント）

質疑応答 19:55-20:00 桐明幸弘氏ら。

2. 本シンポジウムから学べること

(1) フランス語圏における事業承継研究の確立

「中小企業の事業承継」に関する学術的研究は、フランスおよびカナダのケベック州などのフランス語圏（以下フランス）では、21世紀初頭より経営学（中小企業研究、アントレプレナーシップ研究など）の一分野として確立されていること。

(2) フランスにおける研究からの示唆

フランスの事業承継研究者グループ BeT (Business Transfer and Entrepreneurship) は、2017年に結成された。BeT は2020年にフランス語による事業承継の事例研究書(注2)を発表した。続いて、2021年に「ファミリー企業の事業承継」「内部承継（従業員）」「外部承継（第三者による M&A）」「女性後継者」を包摂した英語による専門書(注3)を発表した。同書では、まず

最初に、事業承継の学術的研究において、「ファミリー企業の事業承継研究」と「内部承継（従業員承継）や外部第三者承継におけるアントレプレナーシップ研究」の双方に適用可能なフレームワーク（Business Transfer Process）を提示している。「中小企業」「ファミリー企業」「親族外承継」「女性後継者」について、どのように研究上のベクトルを合わせるかということについて、フランスの先行研究から示唆を得られる。

(3) 親族外承継への注目

グルノーブル大学のベランジェール・デシャン教授が2000年に発表した博士学位論文(注3)は親族外の第3者承継をテーマに据えた。フランスにおける事業承継の学術的研究では、親族外承継にも焦点が当てられてきた。

(4) ビジネス・トランスファー Business Transferの概念

デシャン教授は、Business Transferという言葉と概念を打ち出し、「ファミリー企業の事業承継研究」と「従業員承継や第三者承継（M&A）におけるアントレプレナーシップ研究」という両分野の研究者を束ねてBeTを創設した。こうしたフランスの学界の動きを主導してきたデシャン教授はBusiness Transferを次のように定義する。「一人または複数の退任するオーナー経営者から、別の着任するオーナー経営者への移行を意味する。これは、情報、取引関係、ノウハウ、社会資本が一方から他方へ伝達されることを前提にしている。リーダーシップと所有権という2つの側面が移転される。移転は会社を維持することを目指し、プロジェクトおよびビジョンはリーダーが変わると異なったものとなる。(Business transfer represents the transition from one or more outgoing owner-managers to another, incoming owner-manager. It presupposes that information, relationships, know-how and social capital are transmitted from one to the other. Two aspects of the firm are transferred: leadership and ownership. Transfer aims to sustain the firm, the project and vision are different as soon as the leader has changed.)」(注4)

(5) 過去10年間ににおける日本とフランスにおける動き

2011年の第1回シンポジウムでフランス側基調報告を務めたデシャン教授、日本側基調報告を務めた村上義昭教授が、今回のシンポジウムでもそれぞれ基調報告を務める。第1回に出席しコメントした津島晃一氏が報告を行う。第1回で研究報告を行ったソニア・ブサゲ教授がコメンテーターを務める。このように10年前と同じ報告者が登壇することにより、過去10年間ににおける日本とフランスにおける動きを実感することができる。

(6) フランス語圏における事業承継研究の特徴

フランスでは、この10年間においても、継続的に、「承継 (transmission)」と第三者による「買収 (takeover)」の双方が研究されてきた。あまり研究されてこなかった従業員による承継や女性による承継についての研究を深めた。プロセスや特定の段階、それに伴う交渉や専門的サポートなどについての研究がなされている。個人的に、は兄弟姉妹のチームによる承継や第三者承継におけるレジティマシー (正当性) の獲得などについて研究してきた。

(7) フランスにおける研究グループBeTの意義

デシャン教授によれば、事業承継の研究には、事業承継の当事者 (ステークホルダー) に関する研究と、事業承継のプロセスに関する研究がある。自分が事業承継のどの形態を研究しているのかを明確にすることが重要である。・事業買収研究においては、同族企業の継承を扱うファミリービジネスに関する研究と、事業買収におけるアントレプレナーシップに関する研究という2つの異なる潮流があることを認識した。2017年にファミリービジネス研究を専門とするディディエ・シャボー教授 (パリ第一大学) と共に研究グループBeT (Business Transfer and Entrepreneurship) を結成して、二つに分かれていた研究コミュニティの対話と協同を実現した。その成果として2019年にフランス語の事例研究書そして2021年に英語の専門書を刊行した。・フランスを代表するアントレプレナーシップ研究者であるアラン・ファイヨル教授は、事業承継研究におけるフレンチ・タッチ (フランスの独自性) は「アントレプレナーシップ研究とファミリービジネス研究の中間的な部分にポジショニングしている点にある」と指摘している。

(8) 女性による事業承継への注目

オードリー・ミソニエ教授は「事業承継と女性」・ファミリービジネスにおける父親から娘への承継に注目している。

(9) 過去10年間における日本の事業承継支援策の進展

村上教授はこの10年間で大きく拡充された日本の事業承継支援政策について次のように語る。

- その第1の特徴は多様化である。1 後継者が自社株式を買い取るための資金に対する公的融資制度や信用保証制度が設けられた。主として従業員が承継するときに役立つ。2 創業を希望する個人が企業を買い取って創業するための資金に対する公的金融制度が設けられた。3 企業の借入金に対する後継者個人の保証を免除する制度が設けられた。4 後継者が事業承継をきっかけとして、経営革新や事業転換に挑戦する際の補助金制度が設けられた。
- 第2の特徴は、小さな企業を対象としたM&Aを後押しする動きが出てきた。

- 1) web上に売買情報を掲載するM&Aマッチングサイトを運営する、M&Aプラットフォームが2016年以降6つ参入している。
- 2) 中小企業経営者のM&Aに対する不安を解消する取り組みとして、中小企業庁がガイドラインを定め、M&A支援機関の登録制度を創設した。2021年には、M&A仲介会社などが自主規制団体を設立した。
- 3) M&A仲介手数料の一部を補助する制度が設けられた。M&A仲介手数料の3分の2を上限400万円まで補助するという制度。
- 4) 中小企業のM&Aを促進する事業承継・引継ぎ支援センターが全国に設置された。
- 5) M&A希望企業のデータベースのオープン化が始まった。2020年事業承継・引継ぎ支援センターのデータベースを民間M&Aプラットフォーム3社が利用できるようになった。これはかつてのフランスのOSEO（現在のBpifrance）が運営するデータベース連携サイト Bourse nationale de la transmission d'entreprise をお手本にしたものである。
- 6) 日本の事業承継支援策は大きく拡充したが、M&Aに対して消極的な中小企業が多いことが課題である。東京商工会議所の調査で「事業を継続したいが後継者は決まっていない企業」のうち、83%はM&Aを検討していないことが判った。M&Aに対する正しい理解を普及させることが重要である。
- 7) 経営現場で感じる変化として日本の事業承継を巡るこの10年間の最大の変化はM&Aの普及である。地方の中小企業にまでM&Aの波が及んでいる。10年前は中小企業経営者の多くは会社を売ることに否定的であった。

3. シンポジウムの動画へのリンク集

本シンポジウムの講演はすべて動画が公開されている。契約の関係で通訳の部分はすべてカットされているので、報告者の原語による発言部分のみである。研究報告に使用されたパワーポイントはすべて日仏対訳版を用いている。

3.1. 動画1

亀井克之 開会の辞 Katsuyuki Kamei, Mot d'ouverture 1分

ベランジェール・デシャン フランス語圏における事業承継研究（フランス語のみ・日仏対訳パワーポイント表示）20分

Bérangère Deschamps, Recherche Francophone sur le Repreneuriat,

<https://youtu.be/RHerOqtnxB0>



3.2. 動画2

オードリール・ミソニエ 事業承継と女性(フランス語のみ・日仏対訳パワーポイント表示) 14分

Audrey Missonier, Transmission et Reprise des entreprises et les femmes

<https://youtu.be/q7u053FapNI>



3.3. 動画3

村上義昭 日本の状況基調報告(日仏対訳パワーポイント表示) 14分

Yoshiaki Murakami, Situation japonaise

<https://youtu.be/ml46hbvMTQc>



3.4. 動画4

津島晃一 最近の日本の事業承継経営現場で感じる変化(日仏対訳パワーポイント表示) 9分

Transmission et reprise des entreprises au Japon: évolutions récentes

<https://youtu.be/IzIEVyWQaUs>



3.5. 動画5

ソニア・ブサゲ 後継者と健康(フランス語のみ・パワーポイントなし) 3分

Santé des repreneurs

<https://youtu.be/6y3WZCmBku8>



3.6. 動画6

質疑応答 <https://youtu.be/yp8nvmCU1IM> 7分(原語のみ・通訳なし)

Question-réponse





前列左から筆者（11年前の第1回シンポジウム記録本を手に）ベランジェール・デシャン教授（BeTによる事例研究書を手に）津島晃一氏（BeTによる英語書を手に）
Zoom画面前列左 オードリ・ミソニエ教授 右 森原英壽氏
Zoom画面後列左 村上義昭教授（BeTによる英語書を手に）右 ソニア・ブサゲ教授

(注1) 2011年11月9日（恵比寿・日仏会館）、11月11日（関西大学）に開催した第1回のシンポジウムについては以下に詳しい。

「中小企業の事業承継 日仏シンポジウム」WEBサイト

<https://www2.itc.kansai-u.ac.jp/~kamei/colloque2011/index.html>



報告動画集（youtube版のみ現存）

<https://www2.itc.kansai-u.ac.jp/~kamei/colloque2011/osaka.html>



記録書 関西大学中小企業の事業承継・日仏シンポジウム実行委員会『中小企業の事業承継日仏比較研究』RPSセンター，2012年3月，85p.

(注2) *Transmission-reprise d'entreprise 11 études de cas* (『事業の継承と承継11の事例研究』) Audrey Missonier, Catherine Thévenard Puthod 編著, éditions ems, Management & Société, Collection études de cas (ems 出版, 経営と社会, 事例研究シリーズ) mars 2020, 204p.

(注3) *Business Transfers, Family Firms and Entrepreneurship* (『事業承継, ファミリー企業そしてアントレプレナーシップ』) Bérangère Deschamps, Audrey Missonier, Catherine Thévenard-Puthod, Paulette Robic and Dominique Barbelivien 編著 Routledge, Routledge Studies in Entrepreneurship and Small Business, edited by Robert Blackburn, 20. (リバプール大学, ロバート・ブラックバーン教授編, ルー

トレッジ・アントレプレナーシップと中小企業研究叢書シリーズ第20巻), January 2021, 272p. これら2冊の専門書については以下参照。亀井克之「フランス語圏の事業承継研究者による専門書2冊について」『事業承継』Vol.10, 事業承継学会, 2021年7月, pp.148-151.

参考文献

Bérangère Deschamps, Audrey Missonier, Catherine Thévenard-Puthod, Paulette Robic and Dominique Barbelivien, *Business Transfers, Family Firms and Entrepreneurship*, Routledge Studies in Entrepreneurship and Small Business, edited by Robert Blackburn, 20, January 2021. 亀井克之「フランス語圏の事業承継研究者による専門書2冊について」『事業承継』Vol. 10, 事業承継学会, 2021年7月.

第 2 章 講演録

(1) Conférence Tokyo – le 3 novembre 2022 Bérangère Deschamps

Diapo 1

Bonjour à toutes et à tous,

Je remercie le Professeur Kaméi pour son invitation et ce séjour japonais. Je connais le Professeur depuis une quinzaine d'années, c'est une belle collaboration.

Cette intervention a pour objet de faire un focus sur la recherche française (francophone) sur le repreneuriat.

Diapo 2

Je vais d'abord me présenter. Je suis Professeure des Universités à l'Université Grenoble Alpes. Grenoble est connu pour avoir organisé les Jeux Olympiques d'hiver en 1968. J'y enseigne l'entrepreneuriat. Je dirige également le laboratoire de recherche en Sciences de Gestion dans cette université. Je suis enfin rédactrice en chef de la Revue de l'Entrepreneuriat/ Review of Entrepreneurship, une revue académique bilingue (anglais/français) sur l'entrepreneuriat.

Diapo 3

Alors il y a un petit plus de 10 ans, nous étions réunis ici même dans cette maison franco-japonaise, et j'avais présenté l'évolution de la recherche sur les reprises d'entreprise entre les années 2000 et 2010. Sur cette période, la recherche française notamment s'était considérablement étoffée autour différentes thématiques car tout était à explorer. Mon doctorat, soutenu en 2000, était la première thèse sur le sujet en France. Il y a eu un foisonnement de recherches autour :

- du processus complet (ici représenté en 3 étapes), ou sur une étape en particulier
- des acteurs : la reprise d'entreprise était étudiée du point de vue du cédant, du repreneur, des salariés, des parties-prenantes concernées...
- de l'accompagnement, un sujet qui rassemble finalement acteur et processus.

Diapo 4

En 2011, un premier ouvrage rassemblait les points de vue des cédants (ceux qui quittent

l'entreprise) et des repreneurs (ceux qui intègrent l'entreprise). Leur collaboration permet la continuité de l'entreprise. C'est alors qu'on a appelé ce phénomène la transmission-reprise, les deux pratiques correspondant aux deux facettes d'une même opération.

Diapo 5

Que s'est-il passé depuis ? La recherche francophone a continué de travailler sur ce sujet. Elle a approfondi le travail sur les acteurs qui avaient peu été étudiés jusque-là (les salariés, les femmes) ; le travail sur le processus et notamment certaines étapes (la négociation par ex). Personnellement, j'ai investigué les situations de succession en fratrie, c'est-à-dire les cas où les frères et les sœurs prennent ensemble la suite de leur père. J'ai encadré une thèse sur la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) comme facteur de légitimité du repreneur externe ; une autre sur le processus de négociation et du nécessaire accompagnement par un professionnel pour atténuer les émotions que chaque acteur vit.

Diapo 6

En 2014, j'ai fait le constat que pour parler de reprise d'entreprise, il y avait deux littératures bien distinctes : celle portant sur le Family Business qui traite la succession d'une entreprise familiale et celle portant sur l'entrepreneuriat qui concerne plutôt l'activité du repreneur d'entreprise.

Ces deux littératures ne dialoguent pas, les chercheurs se connaissent peu. C'est une des premières raisons qui a précédé la création d'un groupe de recherche dont je parlerai tout à l'heure.

Pour faire dialoguer ces deux communautés de recherche, j'ai été rédactrice associée avec Didier Chabaud d'un numéro spécial dans la revue International Journal of Entrepreneurship and Small Business qui va paraître en 2023.

J'ai également publié sur le terme de transfert d'entreprise (business transfer en anglais), terme qui me semblait rassembleur pour les deux communautés de recherche et qui permettait d'asseoir le vocabulaire.

Définition : Le transfert d'entreprise matérialise le passage d'un dirigeant-propriétaire vendeur à un autre dirigeant-propriétaire acquéreur. Il suppose que des informations, des relations, du savoir-faire, du capital social soient transmis de l'un vers l'autre. L'entreprise est transférée d'un individu à un autre sous ses deux aspects caractéristiques (le pouvoir ou leadership (contrôle et direction) et la propriété). Le transfert recherche la pérennité de l'entreprise ; son projet s'en trouvant modifié par le fait même qu'il ne soit plus porté par la même personne.

Diapo 7

Mais derrière ce terme, les pratiques sont multiples et il importe pour le chercheur de bien spécifier quel mode de transfert il (ou elle) étudie. Ainsi nous pouvons distinguer les transferts internes et externes ; ceux réalisés par une personne physique ou impliquant une entreprise ; les transferts réalisés seuls ou en équipe... Vous le voyez il existe une diversité de modes de transferts. Chacun a fait l'objet d'approfondissement par les collègues francophones. De plus, avec cette représentation, il est ainsi possible de relier les champs de recherche. Par exemple, le transfert externe réalisé par une personne physique seule concerne le champ du repreneuriat. On peut sans doute étudier le transfert externe opéré par des personnes physiques en équipe par le prisme des équipes entrepreneuriales. Plus haut sur la figure, le transfert interne familial renvoie au champ de la succession familiale. Le transfert interne réalisé par des équipes de personnes physiques renvoie certainement aux MBO/LBO. Enfin, le transfert externe réalisé par une personne morale est lié au champ des fusions acquisitions.

Diapo 8

Cela m'amène à parler du groupe de recherche que j'ai fondé en 2017 avec Didier Chabaud (de l'Université Paris Sorbonne). Nous l'avons animé pendant 4 ans, c'est maintenant Catherine Thévenard et Audrey Missonnier qui est avec nous et qui prendra la parole tout à l'heure qui s'en occupent. Audrey vous parlera de l'actualité du groupe. J'évoque avec vous son démarrage.

L'ambition du groupe de recherche, nous lui avons donné le nom de BeT pour Business Transfer and Entrepreneurship, était de rassembler les chercheurs travaillant sur le Business Transfer, chercheurs francophones dans un premier temps pour ensuite ouvrir et initier des collaborations à l'international. Les français ont travaillé sur la reprise d'entreprise depuis les années 2000. Nous avons une profondeur d'analyse et de compréhension du phénomène très importante. L'ambition consistait donc à se rassembler et à faire connaître nos travaux.

Pour rassembler, nous avons lancé plusieurs tracks dans des congrès, c'est-à-dire des appels à contributions des collègues pour participer aux ateliers de recherche thématiques sur les reprises d'entreprises.

Pour faire connaître, Audrey Missonnier et Catherine Thévenard-Puthod ont coordonné un ouvrage de cas pédagogique ; j'ai coordonné avec 4 autres collègues un ouvrage de recherche en anglais et nous avons coordonné le numéro spécial dans la revue internationale dont j'ai parlé il y a quelques minutes.

Diapo 9

11 études de cas rassemblant 13 collègues portent sur des thèmes variés, même s'il s'agit pour tous d'étudier la transmission reprise. Par exemple certains étudient davantage la préparation de la reprise, d'autres mettent l'accent sur la relation entre le cédant et le repreneur. Deux cas portent sur des spécificités culturelles, dont un sur le Japon, que nous avons co-écrit avec le Professeur Kaméi.

Ce cas raconte la transmission de l'entreprise Oikawa Denim, situé à Kensenuma (au Nord Est du Japon), entreprise que j'ai eu la chance de visiter cette semaine (vous voyez ici un article dans le journal sur notre rencontre).

Le cas raconte l'histoire en deux étapes : la reprise par l'épouse du dirigeant décédé brutalement, puis la transmission de cette entreprise à ses fils, quand ceux-ci ont été prêts. Le cas insiste sur la résilience car l'entreprise a subi la crise économique de la fin des années 90, et le tremblement de terre du 11 mars 2011. Il raconte comment l'entreprise a su résister, voire innover pour sa pérennité.

Diapo 10

Egalement pour faire connaître l'avancée des recherches des collègues francophones, il y a la publication d'un handbook of research en anglais aux éditions Routledge. Cet ouvrage a été coordonné par B. Deschamps, A. Missonier, C. Thévenard-Puthod, P. Robic et D. Barbelivien. Il propose à la communauté internationale un état de l'art riche sur les recherches ayant été menées par 24 chercheurs francophones sur le processus de transfert d'entreprise et les comportements des différentes parties prenantes concernées par ce phénomène. Le transfert d'entreprise est ainsi examiné à travers le prisme de quatre thèmes : les successions familiales, les transferts d'entreprises aux salariés, les transferts d'entreprises à des repreneurs externes et un focus plus spécifique sur les femmes dans les transferts d'entreprises. Je vais rapidement présenter chacune des parties.

Diapo 11

La première partie est en quelque sorte une très grosse introduction qui pose les bases théoriques de ce qu'est le transfert d'entreprise. Il propose un cadrage utile à l'ensemble des chapitres de l'ouvrage. Ainsi, l'ouvrage propose une vision renouvelée du processus de transfert. Nous considérons ainsi 3 périodes : un pre-transfert, une période de transition et un post-transfert. Le processus consiste alors en une entrée, un transfert et une sortie entrepreneuriale, ces trois séquences se juxtaposant et se renouvelant à chaque nouveau cycle de transfert. Ce processus est plutôt un continuum de socialisation entre celui qui entre et celui qui sort, durant lequel propriété et savoirs formels, compétences et réseau social sont transférés du précédent propriétaire-dirigeant vers le nouveau.

Ce processus est donc présenté comme une succession de cycles. Le premier concerne, la plupart du temps, un fondateur qui entre dans le processus entrepreneurial par la création. Envisageant ce processus entrepreneurial comme un continuum, le transfert fait partie de la vie de l'entreprise qui verra donc la sortie du fondateur initial et l'arrivée, grâce au transfert, d'un nouveau dirigeant-proprétaire. Il s'agit de la deuxième boucle. La troisième s'enclenche avec ce nouveau-dirigeant propriétaire (le deuxième dirigeant) qui a son tour, après transfert, laissera sa place à un autre dirigeant qui lui succèdera. Cette approche par cycle prend forme quel que soit le mode de transfert, quel que soit le type d'acquéreur.

Diapo 12

La deuxième partie de l'ouvrage porte sur la succession familiale. Elle compte 5 chapitres. Sans entrer dans le détail, ces chapitres se situent à l'intersection de la sphère de l'entreprise et de la famille et abordent des thèmes relatifs à la préparation de la transmission, et notamment des héritiers (la gestion des émotions, la socialisation des héritiers – vivier d'entrepreneurs potentiels) ; le choix de la gouvernance et le renouvellement stratégique plutôt que l'inertie.

Diapo 13

La partie 3 étudie le transfert de l'entreprise aux salariés. Les auteurs de ces deux chapitres insistent sur les défis individuels puisque l'ancien salarié change de rôle – il devient dirigeant, et sur des problématiques plus collectives puisque ces transferts concernent des formes juridiques singulières où la gouvernance est collective et partagée (SCOP – Société CoOpérative de Production). Ces sujets de reprise par les salariés sont peu traités jusqu'à aujourd'hui en recherche, et se situent à mi-chemin entre la succession familiale (car le salarié qui reprend a la connaissance de l'entreprise par l'intérieur) et la reprise externe (car il y a un changement de propriété et de leadership et parce que les risques encourus sont similaires). Les auteurs évoquent des facteurs clés centrés sur l'amont du transfert. Ils insistent particulièrement sur le rôle du cédant, l'anticipation et la préparation du transfert.

Diapo 14

La partie 4 porte sur la reprise externe c'est-à-dire par l'intégration dans l'entreprise d'un nouveau dirigeant sans lien préalable avec l'entreprise. Un premier chapitre propose un agenda de recherche au regard de la connaissance déjà produite dans les publications francophones et anglophones. Notamment la phase post-reprise a été peu étudiée. C'est justement l'objet d'un des chapitres qui porte sur la manière dont l'outsider peut se comporter afin de devenir insider. On parle de socialisation et de la nécessité pour

le repreneur de penser un projet pour l'entreprise. La question de la légitimation du nouveau dirigeant (qui peut passer par la Responsabilité Sociale de l'Entreprise) est au cœur des conditions de réussite. Pour y répondre, un chapitre traite de la nécessité d'un accompagnement adapté aux difficultés du repreneur externe – celui-ci pouvant être seul ou en équipe (cet accompagnement pouvant être individuel ou collectif).

Enfin une dernière partie porte sur les situations spécifiques vécues par les femmes. C'est Audrey Missonnier qui en parlera.

Diapo 15

Je souhaite conclure en reprenant une formule d'Alain Fayolle qui a rédigé la préface de l'ouvrage et qui parle d'une French Touch ! Il y a un enjeu fort à faire connaître le point de vue original de la recherche francophone qui adopte un niveau d'analyse individuel se situant entre l'entrepreneuriat et le family business transfer. Chaque année, environ 450 000 entreprises sont transférées, ce qui concerne 2 millions de salariés dans l'Union Européenne. C'est considérable. Il y a un véritable gâchis social et territorial et de perte de savoir-faire si le transfert d'entreprise se passe mal obligeant l'entreprise à fermer. L'enjeu est fort pour la recherche que d'informer pour possiblement influencer sur les politiques publiques.

Je passe le relais à Audrey Missonnier qui présentera justement les actions du BeT sur ces sujets politiques. Je vous remercie pour votre écoute et aurai plaisir à répondre à vos questions.

(2) 講演録 2022年11月3日 東京 ベランジェール・デシャン

スライド1

ご列席の皆様、こんにちは。

亀井教授、日本にご招待頂きありがとうございます。

15年前から亀井先生を存じ上げており、素敵な協力関係です。

本発表では、フランス語圏の事業承継研究について焦点を当ててお話し致します。

スライド2

まず自己紹介を致します。グルノーブル・アルプ大学教授でアントレプレナーシップを教えています。グルノーブルは、1968年の冬季五輪を開催した地として知られています。グルノーブル大学の経営学研究所所長と英仏のバイリンガル学術誌であるアントレプレナーシップ・レビュー誌の編集責任者も務めております。

スライド3

11年前に、この日仏会館に集まり、2000年から2010年における事業承継研究の進展について発表しました。この期間に、フランスの研究は、さまざまなテーマで相当充実しました。というのも、全てがこれからだったからです。2000年に博士号を取得しましたが、私がフランスで初めてこのテーマで博士論文を書きました。その後、事業承継にまつわる多くの研究がされました。

事業承継の全プロセス研究（ここでは3つのステップで示しています）、または、1つのステップのみに注目した研究。

事業承継の当事者研究。譲渡者、後継者、従業員、ステイクホルダーの視点での研究。

事業承継のサポート研究。これは、ステイクホルダーとプロセスの双方に関わるテーマです。

スライド4

2011年に、譲渡者（会社を去る者）と後継者（会社に入る者）の視点を扱った本が初めて刊行されました。両者の協力が企業の存続を可能にするのです。この現象は、一つの事象の2つの側面にあたるので「トランスマッションー承継」と名付けました。

スライド5

その後、どのような進展があったのでしょうか。

フランス語圏では、研究が続けられ、今まであまり研究されてこなかったステイクホルダー（従業員、女性）やプロセス（例えば交渉段階）について掘り下げた研究がなされました。

私は、兄弟姉妹が父親の事業を継ぐケースを研究しました。

外部の継承者が正当性を獲得していく際の企業の社会的責任の役割に関する博士論文と、交渉プロセスと各ステイクホルダーの感情を沈めるためのプロフェッショナルによるサポートの必要性に関する博士論文を指導しました。

スライド6

2014年に、事業承継と一言で言っても、2つの異なる研究分野が存在することに気づきました。(1) ファミリー企業における承継と (2)アントレプレナーシップの観点で行われる第三者による企業承継です。

両研究分野の間には、対話は存在しないし、研究者同士の交流もありません。これが、後述する研究グループを結成する動機の一つとなりました。

2つの研究コミュニティ間の交流を促すために、ディディエ・シャボと共同でインターナショナル・ジャーナル・オブ・アントレプレナーシップの特別号を共同編集しました。2023年に出版予定です。

ビジネス・トランスファーの概念についても発表しました。この概念こそが、2つの研究コミュニティを繋ぎ、概念を明確化する用語になると考えたからです。

ビジネス・トランスファーは「売り手のオーナー経営者から買い手のオーナー経営者に事業を引き継ぐこと。情報、さまざまな関係、ノウハウ、社会資本が売り手から買い手に引き継がれること。経営と所有の両側面で企業の承継が行われること。企業の安定的存続を目指し、事業の担い手が変わるので事業計画も変わる」と定義できます。

スライド7

しかし、一言でビジネス・トランスファーと言っても、その形態は多種多様であり、研究者は、どのトランスファーの形態を研究しているかを特定しなければなりません。まず内部トランスファーと外部トランスファーに分けることができます。また、自然人による承継または法人が関与するもの、一人またはチームによるもの。ご覧の通りトランスファーには、多様な方法が存在します。それぞれのケースがフランス語圏の同僚によって掘り下げて研究されました。

さらに、このように図で俯瞰することで、研究分野をつなげることが可能になりました。例えば、単独の自然人による外部トランスファーが「事業承継」(repreneurariat)に相当します。複数の自然人によるチームでの外部トランスファーは、アントレプレナー・チームの視点で研究可能でしょう。図の上部に記載されている家族による内部トランスファーは、家族内事業承継にあたります。自然人のチームによる内部トランスファーは、MBOやLBOにあたるでしょう。最後に、法人による外部トランスファーは、合併・買収(M&A)の分野と関連があります。

スライド8

2017年にパリ・ソルボンヌ大学のディディエ・シャボと研究チームを結成しました。4年間、彼とこの研究チームを主導しました。現在は、カトリーヌ・テベナールと本シンポジウムにも出席していて後ほど発表するオドレ・ミソニエが担当しています。ミソニエさんは、グループの現状について発表し、私は、発足当時の状況をお話し致します。

この研究チームをビジネス・トランスファー・アンド・アントレプレナーシップの頭文字をとってBetと名付けました。目的は、まず、フランス語圏のビジネス・トランスファーの研究者を集め、その後、国際的なコラボレーションにつなげ、発展させることです。フランス人研究者は、2000年代から事業承継について取り組んでいたもので、深い分析と理解をしていました。研究者が集まる機会を作り、我々の研究の知名度を上げることがねらいです。

研究者を集めるために、学会でいくつものトラックを呼びかけました。同僚に、事業承継のテーマで研究ワークショップに参加してもらうように依頼したのです。

知名度を上げるために、オドレ・ミソニエとカトリーヌ・テベナール＝プトがケーススタディ・ブックを、私は4人の研究者と英語のリサーチ・ハンドブックを監修し、前述の国際研究誌の特別号を組みました。

スライド9

13名の研究者による11のケーススタディは、トランスミッションー承継の様々なテーマを扱っています。承継の準備段階に関する研究もあれば、譲渡者と後継者の関係に着目した研究もあります。2つのケーススタディは、文化的特殊性を扱っていて、そのうち1つが日本の例で、亀井教授と共同執筆しました。

気仙沼にあるオйкаワデニムの事業承継の事例です。今週訪問することができました(スラ

イドの新聞記事をご覧ください)。このケースでは、まず夫の突然の死後、妻が事業を引き継ぎ、その後、息子たちへの事業承継を描いています。この事例では、企業のレジリエンスを強調しています。というのもオイカワデニムは、1990年末の経済危機と2011年3月11日の東北大地震を経験したからです。試練にどう耐えたかだけでなく、事業を存続させるためのイノベーションについても説明しています。

スライド10

フランス語圏研究者の研究の進捗を伝えるために、英語でリサーチ・ハンドブックをルートレッジ社で出版しました。ベランジェール・デシャン、オドレ・ミソニエ、カトリーヌ・テベナル＝プト、ポレット・ロビックとドミニック・バルブリヴィアンによって監修されました。

24人のフランス語圏研究者が、ビジネス・トランスファーのプロセスとそれに関わる様々なステークホルダーの行動に関する豊かな最新の研究を紹介しています。ビジネス・トランスファーが4つのテーマを通して研究されています。親族承継、従業員へのビジネス・トランスファー、外部の継承者へのビジネス・トランスファー、女性のビジネス・トランスファーに焦点を当てた研究。それぞれを簡単に紹介します。

スライド11

第一部は、ビジネス・トランスファーの理論的枠組みを紹介する序論です。本リサーチ・ハンドブック全体の章立ての構成を理解するのに役立ちます。本作では、トランスファーのプロセスの見方を刷新しています。トランスファー前、移行段階、ポスト・トランスファーの3つのサイクルで構成されていると考えます。具体的には、エントリー、トランスファー、エグジットのフェーズで構成されていて、この3つのサイクルは重なり合う部分があり、新しいトランスファーサイクルごとに繰り返されます。入ってくる者と出ていく者のソーシャライゼーション（社会化）の連続で、その間に、所有、フォーマル・ナレッジ、能力、ソーシャルネットワークが、前経営者／所有者から次の経営者／所有者に引き継がれます。

したがって、このプロセスは、サイクルの連続として紹介されています。最初のサイクルは、ほとんどの場合、起業家による起業プロセスです。この起業プロセスを連続体として捉えれば、トランスファーは、企業経営のサイクルの一部で、創業者のエグジットとトランスファーを通じた新しい経営者／所有者のエントリーを意味します。これが第二サイクルです。第三サイクルは、新しい経営者／所有者（2代目の経営者）が、トランスファー後、今度は自分が他の経営者に事業を譲る時に始まります。トランスファーの形態、買取人のタイプに関わらずこのサイクルごとのアプローチは見られます。

スライド12

第二部は、親族承継を扱っていて、5つの章で構成されています。詳細は述べませんが、家族空間と企業空間の交差点に位置する内容で、承継の準備の問題、特に後継者の問題（感情、後継者のソーシャライゼーション、潜在的な起業家の育成の場）、ガバナンスの選択、何もしないのではなく戦略的な刷新について述べています。

スライド13

第三部は、従業員へのトランスファーを研究しています。従業員が経営者になるので役割が変わることで発生する個人の課題と、ガバナンスが集団で共有される特殊な法的スキーム（SCOP-生産のための組合理型企業、フランスの企業形態の一つ）が絡むことによる集団的な課題について強調しています。今まで、従業員の承継はあまり研究されてきませんでした。親族承継（後を継ぐ従業員は、企業を内部から知っているという点で）と外部承継（所有者と経営者が変わり、外部承継と同じようなリスクに晒される点で）の中間点に位置します。研究者らは、トランスファーの前段階、特に譲渡者の役割、トランスファーの予測と事前準備の重要性を強調しています。

スライド14

第四部は外部承継、すなわち今まで企業と縁のなかった新しい経営者を企業に受け入れることを扱っています。第一章は、今までのフランス語圏と英語圏の研究成果による知識をもとに、今後の研究スケジュールを提案しています。特に、承継後のフェーズがあまり研究されていません。そこで、ある章では、アウトサイダーがインサイダーとして受け入れられるためにとるべき行動について扱っています。ソーシャライゼーションと後継者が企業のためにプロジェクトを考えることの必要性について指摘しています。新しい経営者が正当性を獲得することが成功の鍵を握っています（企業の社会的責任を通して獲得されることもあります）。正当性を得るために、外部の継承者または継承者のチームが直面する困難に適切なサポートが必要であることを1つの章で取り上げています（個人へのサポートと集団へのサポートが考えられる）。

第五部では、女性の状況を取り上げています。オドレ・ミソニエさんが発表します。

スライド15

リサーチ・ハンドブックの前書きを書いたアラン・ファイヨルの「フレンチ・タッチ」という表現で、本発表を締めくくりたいと思います。アントレプレナーシップとファミリー・ビジネス・トランスファーの中間に位置する個別研究をしているフランス語圏の研究の独自性を広めることには大きな価値があります。毎年、45万社のビジネス・トランスファーがあり、これ

は、EU域内で2百万人の従業員に相当する大変な数です。ビジネス・トランスファーがうまく行かず、企業が閉鎖することになれば、社会、地域、ノウハウ維持にとって大きな損失になります。研究成果を伝え、可能であれば公共政策に影響を与える意義は大きいのです。

それでは、オドレ・ミソニエさんにマイクを渡します。政治的なテーマに関するBeTの取り組みを紹介していただきます。ご静聴ありがとうございます。ご質問があれば、喜んでお答え致します。

(3) Audrey Missonier La Transmission-reprise d'entreprise et les femmes

Diapo1

Audrey Missonier

La transmission-reprise d'entreprises et les femmes

Diapo 2

Je suis professeure associée à Montpellier Business School.

J'ai pris la codirection de BeT avec Catherine thévenard puthod, cela fera 3 ans cette année. Mes thématiques de recherche sont : la transmission reprise d'entreprises familiales et le genre.

Diapo 3

L'actualité du groupe BeT c'est :

Actuellement 52 membres répartis en France, Québec, Belgique et Japon.

Publication récente du groupe BeT ; l'association CRA (cedant repreneur d'affaires) nous a sollicité pour faire des propositions concrètes visant à améliorer l'environnement administratif, réglementaire, fiscal, législatif, économique et social de la transmission-reprise en France.

Objectif : diffuser le plus largement possible ces propositions notamment auprès du gouvernement.

Enfin 2 tracks cette année :

À Lyon, la semaine dernière au CIFPME.

ET en juillet 2023, journée georges doriot sur transmission reprise et genre.

Diapo4

J'ai eu la joie de coordonner la partie 5 dédiée aux reprises par les femmes dans le handbook of research

Diapo5

Je vous présente ses autrices :

Partie 5. La reprise par les femmes

7 autrices

Chapitre 14 – Paulette Robic

Chapitre 15 – Christina Constantinidis

Chapitre 16 – Audrey Missonier, Annabelle Jaouen et Béatrice Albert

Chapitre 17 – Bérangère Deschamps et Catherine Thévenard-Puthod

Diapo 6

Partie 5 La reprise par les femmes.

Il s'agit ici d'une présentation synthétique de la partie 5.

Nous partons du constat fort qu'il y a encore aujourd'hui une sous représentation des femmes dans le business transfert (7% selon les chiffres du CRA).

Les autrices se focalisent sur les Etudes des femmes, épouses, mères, veuves, filles dans le transfert d'entreprise familiale et non familiale.

Deux grandes questions animent cette partie :

Les femmes sont-elles de plus en plus **visibles et libres dans leur choix** de reprendre une entreprise ?

Quelles sont **les forces qui influent** sur la place des femmes et sur leurs comportements dans la reprise ?

Diapo7

Je vous propose de vous présenter le chapitre 16 que j'ai co-écrit intitulé : les filles : héroïnes invisibles dans l'entreprise familiale ?

Nous nous sommes focalisées sur la Relation père-fille. Elle est identifiée par les auteurs comme **un paramètre qui peut influencer le processus de transmission reprise**

Plusieurs concepts, éléments dans cette relation ont été identifiés par les auteurs comme pouvant interférer dans le processus de transmission (le faciliter ou le contraindre), comme par exemples : l'affirmation de soi de la fille, sa légitimité, sa construction identitaire, la confusion des rôles entre fille (la fille à son papa) et la femme repreneuse, la socialisation précoce qui peut favoriser la légitimité de la fille repreneuse, une bonne communication entre le père et la fille, etc.

Malgré ces quelques avancées, l'étude de la transmission aux filles est encore aujourd'hui largement sous explorée. Plusieurs auteurs encouragent à poursuivre les travaux (Smythe and Sardeshmukh, 2013 ; Hytti *et al.*, 2016). Aussi et surtout, il est important de poursuivre ces travaux en vue de sensibiliser les hommes, les femmes et d'encourager les femmes à reprendre l'entreprise familiale

Notre question est : quels éléments dans la relation père fille favorisent la transmission aux filles ?

Pour cela, nous avons eu recours à une approche phénoménologique (méthode dite IPA) qui s'opère

sous forme d'interviews avec des questions très larges : l'objectif est de s'intéresser aux expériences vécues par les pères et les filles

Nous avons conduits 9 interviews : 5 filles et 4 pères avec 4 transmissions qui sont un succès et une, un échec (le père n'a pas voulu transmettre à la fille)

Diapo 8

Nos résultats et discussions.

Nos cas montrent plusieurs éléments dans la relation père fille qui favorisent la transmission :

- Une préparation inconsciente dès l'enfance (aller dans l'entreprise, faire des jobs d'été, etc.).
- Laisser partir la fille, pour mieux la faire revenir (d'autres expériences en dehors de l'entreprise familiale).
- Une relation basée sur la confiance.
- Un père émotionnellement détaché (de son entreprise) : plusieurs travaux expliquent que la transmission de l'entreprise par le père peut véritablement être vécue comme un deuil.

Une grande partie du succès est due au travail que le père doit faire sur lui : préparer sa fille et la laisser "partir" (Gagnè et al. 2011, Smythe & Sardeshmukh, 2013)

Diapo 9

Ensuite, nous avons identifié un processus et une dynamique dans la relation père fille qui favorisent la transmission à la fille, en plusieurs étapes : d'abord une relation père fille, puis une relation qui évolue d'adulte à adulte et enfin, une relation cédant repreneur.

- Père fille : une relation de protection mutuelle (la fille veut aussi protéger son père et évite de parler de la cession : ce serait « le pousser vers la sortie »).
- Puis, la relation évolue vers adulte adulte : la fille comprend le fonctionnement de l'entreprise, gagne en autonomie, veut prendre les décisions seules,
- Puis cédant repreneur : qui suppose souvent un « affrontement » : où le père quitte la gestion de l'entreprise et la fille est seule maître à bord.

Ce processus est marqué par un détachement progressif du père dans ses fonctions de père dans l'entreprise familiale.

Cette dissociation est fondamentale pour assurer la légitimation et l'auto-affirmation de la fille.

Diapo 10

Je vous propose un tableau qui présentent les facteurs dans la relation père fille, facilitant le succès dans

la transmission aux filles.

Identifier les problèmes... 問題点	Les remplacer par... 解決策
La fille est le second choix 娘は第二候補	Considérer la fille et le fils comme égaux 娘と息子を同等に扱う
« My little girl syndrome » 「私の可愛い娘症候群」	Considérer la femme « adulte » et manager 娘を「大人」であり管理者であるとみなす
Confusion des rôles 役割の混乱	Définir les rôles au sein de l'entreprise 企業内における役割を明確にする
Surprotection mutuelle 互いに保護すぎ	Communication claire et confiance 明瞭なコミュニケーションと信頼
La père comme chef qui a le contrôle 支配する長としての父	Le père comme mentor メンターとしての父
Dépendance 依存	Autonomie 自律

Diapo 11

« Encourager les femmes à reprendre l'entreprise familiale »

YVES VILAGINES Le 20/09/2022

<https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/transmission-entreprise/0701966314794-encourager-les-femmes-a-reprendre-l-entreprise-familiale-349471.php>

Pour conclure, ce chapitre a interpellé un journaliste d'un quotidien très connu et lu ; les echos entrepreneurs. Avec ma collègue Annabelle, nous avons fait l'interview.

Cet article est paru en septembre 2022, il a énormément de succès : liké, repris par d'autres journaux, commentés, etc.

Beaucoup de femmes nous ont remercié de décrire ce qu'elles avaient vécu et nous encouragent à poursuivre.

Diapo 12

Pour conclure, les femmes ont besoin plus que jamais du soutien des institutions, des femmes repreneuses et des hommes de la famille (mari et père)

(4) 講演録 2022年11月3日 東京
オードレー・ミソニエ
事業継承と女性

スライド1

オードレー・ミソニエ
事業承継と女性

スライド2

私はモンペリエ・ビジネススクールの准教授です。

Catherine Thévenard Puthod と BeT の共同ディレクターを務めており、今年で3年になります。私の研究テーマは、同族企業の譲渡と買収、そしてそれに関連したジェンダーです。

スライド3

BeT グループの最新ニュース：

フランス、ケベック、ベルギー、日本のメンバー52名。

BeT グループによる最近の発表：CRA 協会（*cédant repreneur d'affaires* 事業譲渡者・継承者）は、フランスにおける事業譲渡および買収に関する行政、規制、税制、法律、経済および社会的環境の改善を目的とした提案を行うよう私たちに要請してきた。

その目的は、これらの提案を可能な限り広く、特に政府に対して普及させることである。

今年は2つのセッションをする：

リヨンでは先週 CIPFME で。2023年7月には、事業譲渡・買収とジェンダーに関するジョルジュ・ドリオ・デー（シンポジウム）が開催される。

スライド4

私は、女性による買収に関連して、研究ハンドブックの第5部をコーディネートさせていた
だいた。

スライド5

第5部の執筆者を紹介します。

第5部 女性による承継

女性ばかりの執筆陣

14章-Paulette Robic

15章-Christina Constantinidis

16章-Audrey Missonier, Annabelle Jaouen et Béatrice Albert

17章-Bérangère Deschamps et Catherine Thévenard-Puthod

スライド6

女性による承継の少なさ：2019年フランスで7%（CRA）

女性、女性配偶者、母親、未亡人、娘によるファミリー企業、非ファミリー企業における承継の調査。

事業承継をする女性は目立ってきたか？ 彼女たちの自由度は増したか？

女性の立場や、事業承継における女性の行動に対して影響を及ぼすものは何か？

スライド7

私が共同執筆した第16章のタイトルは、「娘たち：ファミリービジネスの見えないヒロインか？」

私たちは父と娘の関係に焦点を当てた。これは著者らによって、事業承継プロセスに影響を与えるパラメーターとして特定されている。

例えば、娘の自己主張、正当性、娘のアイデンティティ構築、娘（パパの娘）と事業を引き継ぐ女性との役割の混乱、事業を引き継ぐ娘の正当性を有利にする早期の社会化（ソーシャリゼーション）、父と娘の良好なコミュニケーションなどである。

こうした進捗状況にもかかわらず、娘への継承に関する研究はまだほとんど未開拓である。複数の著者がさらなる研究を奨励している（Smythe and Sardeshmukh, 2013; Hytti et al.）とりわけ、男女の意識を高め、女性のファミリー企業への復帰を促すという観点から、この研究を継続することが重要である。

我々の問いは、父娘関係のどのような要因が娘への継承を促すのか、ということである。

そのために、私たちは現象学的アプローチ（IPA法）を用い、非常に幅広い質問によるインタビューを行った。

娘5人と父親4人、計9人のインタビューを行い、4人が継承に成功し、1人が失敗した（父親が娘への継承を望まなかった）。

スライド8

結果と考察。

私たちのケースは、父娘関係において、伝授に有利なくつかの要素を示している：

-幼少期からの無意識的な準備（企業に入る、夏休みのアルバイトなど）

-娘を手放し、また戻ってこさせる（家業以外の経験）

-信頼関係

-（事業から）感情的に切り離された父親：いくつかの研究では、父親による事業の譲渡は、死別に相当するものとして経験されることがあると説明される。

成功の大部分は、父親が娘に準備をさせ、娘を"手放す"という自分自身に課した所作によるものである（Gagné et al. 2011, Smythe & Sardeshmukh, 2013）。

スライド9

次に、娘への伝達を有利にする父娘関係のプロセスとダイナミズムを、いくつかの段階、すなわち、まず父娘関係、次に大人から大人へと発展する関係、最後に譲渡者と引継者の関係で特定した。

父-娘：相互保護の関係（娘も父親を守りたいので、継承について話すことを避ける：これは「父親をドアから追い出す」ことになる）。

その後、この関係は大人の関係へと発展する。娘は事業の仕組みを理解し、より自立し、自分自身で意思決定することを望むようになる、

そして売り手から買い手へ：これはしばしば「対立」を伴う：父親が経営から離れ、娘が唯一の経営者となる。

このプロセスでは、父親がファミリービジネスにおける父親としての役割から徐々に離れていくことが特徴である。

この解離は、娘の正当化と自己肯定にとっての基盤となる。

スライド10

父と娘の関係において、娘への継承を成功させる要因を表にまとめた。

Identifier les problèmes... 問題点	Les remplacer par... 解決策
La fille est le second choix 娘は第二候補	Considérer la fille et le fils comme égaux 娘と息子を同等に扱う
« My little girl syndrome » 「私の可愛い娘症候群」	Considérer la femme « adulte » et manager 娘を「大人」であり管理者であるとみなす
Confusion des rôles 役割の混乱	Définir les rôles au sein de l'entreprise 企業内における役割を明確にする
Surprotection mutuelle 互いに保護すぎ	Communication claire et confiance 明瞭なコミュニケーションと信頼
La père comme chef qui a le contrôle 支配する長としての父	Le père comme mentor メンターとしての父
Dépendance 依存	Autonomie 自律

スライド11

« Encourager les femmes à reprendre l'entreprise familiale »

YVES VILAGINES Le 20/09/2022

「女性がファミリー企業の後継者となることを応援する」

イヴ・ヴィラジン*の記事

* 著名な女性ジャーナリスト

* 本章共著者の Anabelle Jaouen (写真左) と

<https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/transmission-entreprise/0701966314794-encourager-les-femmes-a-reprendre-l-entreprise-familiale-349471.php>

Les Echos Entrepreneurs 誌

最後に、この記事は、広く読まれている有名な日刊紙『Les Echos Entrepreneurs』のジャーナリストのインタビューを受けたものです。インタビューは共著者のアナベルと私が受けました。

この記事は2022年9月に掲載され、大成功を収めた。SNSでたくさん「いいね！」をもらい、他の新聞にも取り上げられ、コメントが寄せられるなど、大きな反響を呼んだ。

多くの女性たちが、自分たちが経験したことを記述してくれたことに感謝し、これからもこうした研究を続けるよう励ましてくれた。

スライド12

結論として、女性はこれまで以上に制度や女性の事業承継経験者、男性の家族（夫や父親）の支援を必要としている。

主催：中小企業の事業承継 日仏シンポジウム実行委員会

(5) 第2回 中小企業・ファミリー企業の事業承継 日仏シンポジウム

第2部 日本の状況

基調報告 2022年11月3日

大阪商業大学総合経営学部 教授 村上 義昭

大阪商業大学の村上です。11年前、2011年に関西大学で開催されたシンポジウムでも発表させていただきました。当時は、日本政策金融公庫、—これはフランスのBpifranceに相当する政府系金融機関です—、日本政策金融公庫の調査部門にいましたが、4年前に転職して大阪商業大学の教員になりました。日本の事業承継における11年間の変化というのが、今回私に与えられたテーマですが、わたし自身も環境が大きく変わったということです。

スライド2をご覧ください。

2011年のシンポジウムでは、私はまず日本における事業承継の課題について発表しました。当時の日本では、事業承継に関する支援対象は親族内承継（親族、とくに子どもを後継者とする事業承継のこと）に偏り、支援内容の多くは相続税などの税制と、融資などの金融に偏っていました。いずれも、後継者が決まっている企業を対象とする支援策です。

しかし、後継者が決まっていない企業を調べると、業績などは問題はない、あとは後継者さえ確保できれば十分に事業を継続できる企業は少なくありませんでした。それらの企業が、事業を引き継いでくれる子どもがいない、あるいは少ないという個人的な理由によって、やがて廃業することになれば、社会的な損失です。

したがって、後継者が決まっていない企業を政策的な支援の対象に加え、それらの企業が親族内承継だけでなく、さまざまな選択肢を実現できるような支援内容を設けることが課題である、と説明いたしました。

スライド3をご覧ください。

2011年のシンポジウムでは、日本での課題を受けて、フランスの事業承継政策から学ぶべき点として、私は3点指摘しました。第1に、フランスでは支援対象や支援内容の選択肢が多様であることです。

第2に、フランスには小企業のM&Aを円滑に行える環境が整備しており、M&Aによる事

業承継が一般的に行われている、ということです。当時の日本では、そもそも M&A が事業承継の一形態であるという認識が普及していませんでした。M&A 仲介会社も少なく、小規模企業にとって M&A の仲介手数料は割高でした。

第3に、フランスでは雇用や地域経済の活力を維持するためにも、事業承継を促進することが重要だという社会的なコンセンサスが形成されていることです。

スライド4をご覧ください。

この11年間で日本の事業承継政策には大きな変化がありました。その節目になったのは2016～2017年です。節目となったできごとの一つは、日本政策金融公庫が中小企業経営者を対象にしたアンケート調査の結果を2016年に公表したことです。それによると、中小企業経営者の半分が自分の代で廃業するという、けっこう衝撃的な結果でした。

スライド5をご覧ください。

この調査データなどを用いて、私を含め3人で2016年に共同研究を行いました。日本の企業数は2040年までにどのくらいになるか、という将来推計です。推計には、廃業による企業数の減少だけでなく、創業による企業数の増加も加味しています。47都道府県別に企業数の推計を行ったことが大きな特徴です。地方の県では、2015年と比べて企業数が半分以下になる県もみられました。自治体関係者から詳しいデータの提供を求められるなど、学術論文には注目されました。

なお、将来推計の結果は英文でも公表しています。よろしければ、リンクからダウンロードしてください。

スライド6をご覧ください。

もう一つ、節目になったできごとは、日本を代表する経済紙である日本経済新聞の報道です。2017年に「大廃業時代」という衝撃的なネーミングで、中小企業庁の内部推計（非公表の推計）を引用して、中小企業の減少見込みを大々的に報道しました。

スライド7をご覧ください。

中小企業が大きく減少するという予測に対して中小企業庁は危機感を覚え、事業承継支援策を次々に打ち出すようになりました。それらは二つの特徴にまとめられます。

第1の特徴は、支援対象や支援策の多様化を図ったことです。施策例を四つ挙げます。

一つは、後継者が自社株式を買い取るための資金に対する公的融資制度や信用保証制度を設けたことです。主として従業員が承継するときに役立つ制度です。中小企業の従業員は自社の株

式を購入するための資金を調達することが容易ではありませんでした。かつては、企業の代表者個人が自社株式等を買取る資金に対する公的な融資制度や信用保証制度はなかったからです。

二つ目の施策例は、創業を希望する個人が企業を買取って創業するための資金に対する公的金融制度を設けたことです。

スライド8をご覧ください。

三つ目の施策例は、企業の借入金に対する後継者個人の保証を免除する制度です。この制度が設けられた背景としては、事業を引き継いだ後継者が企業の借入金の保証人になるという金融慣行が、後継者を確保する際の障害になっていることが挙げられます。とくに、従業員が事業を引き継ぐ際のネックになっていました。子どもが事業を引き継ぐ場合は、親の個人資産も引き継げるので、保証を引き継ぐことについても仕方ないと考えerでしょう。しかし、従業員が事業を引き継ぐ場合は先代経営者の資産を引き継がないのに、保証債務を引き継げということですから、大きな抵抗感があります。

なお、経営者保証に関しては、この後に発表いただく津島さんが詳しいです。

スライド9をご覧ください。

四つ目は、後継者が事業承継をきっかけとして、経営革新や事業転換に挑戦する企業に対して補助金制度が設けられたことです。事業承継を行った後も支援策の対象となった例です。

スライド10をご覧ください。

次々に打ち出された事業承継支援策の第2の特徴は、小さな企業を対象としたM&Aを後押しする動きが生まれてきたことです。例を五つ挙げます。

一つは、web上に売り買いの情報を掲載するM&Aマッチングサイトを運営する、M&Aプラットフォームが相次いで登場していることです。2016年以降、六つのプラットフォームが参入しています。

二つ目は、中小企業経営者が感じる、M&Aに対する不安を解消する取り組みです。中小企業庁がガイドラインを定めたり、M&A支援機関の登録制度を創設したりしています。ガイドラインではM&Aの基本的な解説のほかに、M&A専門業者が守るべき行動指針を示しています。またM&A支援機関の登録制度に関しては、特定の補助金の対象を登録されたM&A支援業者が取り扱う案件だけに限定することで、ガイドラインを遵守する優良業者の登録を促しています。さらに、2021年には、M&A仲介会社などが自主規制団体を設立しました。

スライド11をご覧ください。

三つ目の例は、M&A 仲介手数料の一部を補助する制度が設けられました。小規模企業にとって割高だった M&A 仲介手数料の 3 分の 2 を、上限400万円まで補助するという制度です。

四つ目は、中小企業の M&A を促進する組織、事業承継・引継ぎ支援センターを全国に設置しました。この組織は、M&A に関する中小企業の相談に乗るだけでなく、「手数料の壁」から民間の M&A 仲介会社の対象とならない案件を、直接サポートしています。

スライド12をご覧ください。

ただいま説明いたしました事業承継・引継ぎ支援センターが直接サポートした M&A の実績です。その成約件数は年々増加傾向にあるとはいえ、まだ年間1,500件程度にすぎません。

スライド13をご覧ください。

五つ目の例は、M&A 希望企業のデータベースのオープン化に取り組んでいることです。2020年に、事業承継・引継ぎ支援センターのもつデータベースを民間の M&A プラットフォーマー 3社が利用できるようにしました。これはかつての OSEO、現在の Bpifrance が運営するデータベース連携サイト、「Bourse nationale de la transmission d'entreprise」をお手本にしたものです。

スライド14をご覧ください。

以上のように、この11年間で日本の事業承継支援策は大きく拡充しました。とはいえ、課題もあります。最後に二つの課題をご説明します。

一つは、コロナ禍によって事業承継を後回しにせざるをえない企業がけっこう存在することです。東京商工会議所が2020年9月に調査したところによると、コロナ禍によって売上が大きく減少した企業ほど、事業承継を後回しにする企業割合が高くなっています。直面する問題を解決しなければならず、事業承継どころではない、ということです。その結果として、後継者の確保や後継者の教育が手遅れになってしまい、やがては事業承継を断念しなければならなくなるのではないかと私は危惧しています。

もう一つの課題は、M&A に対して消極的な中小企業が多いことです。ご説明いたしましたとおり、日本でも事業承継の手段としての M&A の制度はかつてと比べて充実してきました。しかし、中小企業経営者の意識や理解がなかなか追いついていない、というのが現状です。先ほどの東京商工会議所の調査によると、「事業を継続したいが後継者は決まっていない企業」のうち、83%は M&A を検討していないということです。M&A に対する正しい理解を普及させることが重要です。

以上で私の発表を終わります。ご清聴ありがとうございました。

(6) Deuxième Colloque franco-japonais sur la transmission et la reprise des entreprises familiales et des PME

Organisé par le Comité d'organisation
du Colloque franco-japonais de transmission / reprises des PME
le 3 novembre 2022 Tokyo

Deuxième partie : la situation japonaise
Intervention de référence par le Prof. Yoshiaki MURAKAMI,
Faculté de management, Université de commerce d'Osaka

(Diapositive No.1)

Mesdames et Messieurs, bonsoir, je m'appelle Murakami, professeur à l' Université de commerce d'Osaka. Il y a 11 ans, j'avais déjà eu le privilège de prendre la parole lors du colloque de 2011 qui s'était tenu à l'Université du Kansai. À l'époque, je travaillais dans le service des études de la Japan Finance Corporation (JFC), une institution publique de financement des entreprises, qui correspond grosso modo à Bpifrance. Il y a quatre ans, j'ai opéré une reconversion et je suis devenu professeur à l'université de commerce d'Osaka. Aujourd'hui, on m'a demandé de parler de l'évolution survenue pendant ces 11 dernières années en matière de transmission et de reprise des entreprises, et vous aurez aussi compris que mon environnement professionnel a évolué pour moi aussi...

(Diapositive No.2)

Lors du colloque de 2011, j'avais commencé par parler des enjeux spécifiques au Japon en matière de transmission des entreprises. À l'époque, l'accompagnement à la transmission ciblait de façon déséquilibrée la succession familiale – entendons par là, une transmission où le repreneur est un membre de la famille, généralement le ou les enfants. L'essentiel de l'aide prenait la forme d'avantages en matière de droit de succession et de financement après une reprise-succession. Dans tous les cas, elle s'adressait à des entreprises qui avaient un successeur bien connu, à savoir l'héritier.

Mais il y a aussi beaucoup d'entreprises sans successeur connu, dont les résultats économiques ne posent pas problème et qui pourraient continuer d'exister à condition de trouver un repreneur. Or ces entreprises, parce que le dirigeant n'avait pas d'enfant ou de parent prêt à prendre sa suite, risquaient de fermer – pour des raisons familiales personnelles, et non pour des raisons professionnelles. Ce qui serait clairement une perte pour la société.

D'où l'importance d'apporter une aide aux entreprises sans successeur connu et d'apporter un accompagnement plus étoffé, au-delà de chercher à trouver un successeur dans le cercle familial. C'est

ce que j'avais expliqué en 2011.

(Diapositive No.3)

À ce propos, j'avais également mis en lumière l'exemple français, et notamment trois points dont il me semblait que le Japon pourrait s'inspirer pour répondre aux enjeux décrits plus haut.

Primo, j'ai expliqué la diversité des offres en France, tant en termes de bénéficiaires qu'en termes de contenu de l'accompagnement.

Secundo, la France a su aménager son environnement pour faciliter les fusions-acquisitions des PME, avec pour conséquence de généraliser ce mode de succession. À l'époque, au Japon, ce n'était pas une option courante envisagée par les chefs d'entreprises de PME. Les intermédiaires de la fusion-acquisition étaient peu nombreux et les frais trop élevés pour ces petites structures.

Tertio, il existait en France un consensus social pour promouvoir la transmission d'entreprise afin de maintenir l'emploi et le dynamisme économique des territoires.

(Diapositive No.4)

Depuis 2011, la politique autour de la transmission des entreprises a enregistré des changements importants au Japon, avec un tournant majeur en 2016-17. Un des éléments déclencheurs fut le résultat d'une enquête menée auprès des dirigeants de PME par Japan Finance Corp. (JFC) : 50% d'entre eux pensaient fermer leur entreprise de leur vivant. Ils se voyaient la dernière génération à poursuivre les activités de leur entreprise. Ce fut comme une onde de choc !

(Diapositive No.5)

Sur la base des données de cette enquête, une équipe de trois chercheurs dont je faisais partie décida en 2016 d'établir des projections sur le nombre d'entreprises qui existeraient en 2040. Notre estimation devait inclure à la fois les entreprises qui mettraient la clé sous la porte et celles qui seraient nouvellement créées. La particularité de notre étude fut de faire le décompte pour chacun des 47 départements du Japon. Dans certains départements de province, les prévisions indiquaient que le nombre d'entreprises diminuerait de plus de la moitié par rapport à 2015 ! Suite aux demandes des collectivités locales qui recherchaient des informations détaillées sur les projections de leur territoire, nous avons publié cette étude dans une revue scientifique, ce qui participa à attirer encore plus l'attention. L'analyse de ces

projections est également disponible en anglais. Vous pouvez la télécharger à partir de ce lien.

(Diapositive No.6)

L'autre élément déclencheur fut la publication en 2017 d'un article dans le quotidien économique Nikkei avec un titre-choc : « L'ère des grandes fermetures d'entreprises », étalant ainsi en première page et très en détail les projections d'une baisse importante du nombre de PME. L'article avançait comme source principale un document interne de l'Agence des PME (non publié).

(Diapositive No.7)

Confrontée à ces prévisions alarmantes, l'Agence des PME ressentit l'urgence d'agir et de prendre des mesures de soutien à la transmission d'entreprise. Un train de mesures fut adopté, que je résumerai en deux grandes orientations.

La première est l'élargissement des entreprises bénéficiaires et la diversification de l'offre. Je vais l'illustrer avec quatre exemples typiques.

Tout d'abord, un système de financement et de garantie de crédit pour que le repreneur puisse racheter les actions de son entreprise fut créé. Ce système était destiné principalement à des salariés repreneurs. En effet, il n'existait jusque-là aucun système public de financement ou de garantie permettant à un candidat à la reprise d'acheter les actions de son entreprise : il était donc difficile pour un salarié de PME de trouver un financement et de se porter acquéreur.

Deuxième exemple : un système public de financement permettant de créer une entreprise en rachetant une autre vit également le jour.

(Diapositive No.8)

Le troisième exemple qui va dans le sens de la première orientation est la mise en place d'un système qui exempte le repreneur d'apporter sa caution personnelle vis-à-vis des emprunts existants de l'entreprise. Pour comprendre cette mesure, rappelons l'usage des banques japonaises d'exiger une telle caution, qui représentait clairement un frein pour trouver des candidats à la reprise, notamment parmi les salariés. Dans le cas d'une succession familiale, celui qui reprend l'entreprise, le fils par exemple, héritait aussi du patrimoine, si bien qu'il consentait, malgré tout, à prendre la suite de l'engagement paternel. Mais dans le cas d'un salarié-repreneur, il n'y a pas d'héritage du patrimoine du cédant. D'où une forte résistance à l'idée d'apporter sa caution personnelle sur des emprunts existants.

M. Tsushima qui prendra la parole après moi connaît en détail la problématique des cautions

personnelles des chefs d'entreprise au Japon et pourrait sans doute vous en parler mieux que moi.

(Diapositive No.9)

Enfin, le dernier exemple dans cette catégorie est la création d'un système de subventions aux entreprises qui saisissent l'occasion d'une transmission pour innover ou diversifier leurs activités. Il s'agissait ici de continuer à soutenir les entreprises après la transmission.

(Diapositive No.10)

La deuxième orientation du train de mesures adopté pour favoriser la transmission d'entreprises visait à aménager un écosystème favorisant les fusions-acquisitions des petites entreprises. Je vais l'illustrer cette fois-ci avec 5 exemples.

Premièrement, on vit apparaître une série de plateformes en ligne mettant en relation cédants et repreneurs en diffusant des informations sur les opportunités existantes. Depuis 2016, six plateformes ont fait leur entrée sur ce marché.

Deuxièmement, des initiatives ont été lancées pour rassurer les dirigeants de PME vis-à-vis du principe de fusion-acquisition. L'Agence des PME a publié des Directives et créé un système pour enregistrer les entreprises privées offrant des services d'aide à la cession-reprise. Les Directives en question donnent des explications de base sur une opération de fusion-acquisition, mais également des règles de base à respecter par les acteurs du secteur. Ceux qui se font enregistrer ont également droit à des subventions, sous certaines conditions. Le système d'enregistrement a permis de développer un écosystème avec des acteurs fiables, respectueux des directives. En 2021, la filière s'est d'ailleurs organisée en créant son propre organisme d'autorégulation professionnelle.

(Diapositive No.11)

Troisièmement, un accompagnement nouveau permet de prendre en charge une partie des frais d'intermédiaires : jusqu'à 2/3 des frais, plafonnés à 4 millions de yens. Cela répondait à un besoin, car ces frais étaient généralement bien trop élevés pour la plupart des petites entreprises.

Quatrièmement, des centres de promotion des fusions-acquisitions des PME ont été créés sur tout le territoire. Ces centres n'ont pas simplement la mission de donner des conseils aux PME en matière de cession-reprise, mais apportent également un accompagnement direct à des cas qui ne peuvent être pris en charge par des intermédiaires privés, du fait du coût trop élevé des frais par exemple.

(Diapositive No.12)

Voici les chiffres de cessions-reprises réussies avec l'accompagnement direct apporté par ces centres. Vous voyez qu'ils augmentent d'année en année, mais on reste à des niveaux encore bas, puisque cela dépasse à peine de 1.500 transmissions par an.

(Diapositive No.13)

Cinquièmement, des efforts ont été engagés pour rendre les bases de données des entreprises intéressées par des opérations de fusion-acquisition plus largement publiques. En 2020, la base de données des centres de promotion des fusions-acquisitions des PME était accessible à trois des plateformes privées. Pour cela, le Japon s'est inspiré de la base de données gérée autrefois par OSEO et désormais par Bpifrance, la Bourse nationale de la transmission d'entreprise.

(Diapositive No.14)

Vous aurez compris que l'accompagnement à la transmission d'entreprise s'est largement enrichi au Japon au cours des 11 dernières années. Ceci dit, des enjeux demeurent, et je terminerai là-dessus, en en présentant deux.

Tout d'abord, un grand nombre d'entreprises ont été obligées de reporter leur projet de transmission à cause de la crise sanitaire. D'après une enquête de septembre 2020 de la Chambre de commerce et d'industrie du Japon, plus les entreprises voient leur chiffre d'affaires baisser à cause de la COVID-19, plus elles sont nombreuses à reporter leur projet de transmission. La priorité des dirigeants était de résoudre les problèmes qui les frappaient au quotidien, ils considéraient que ce n'était pas le moment de réfléchir à une transmission... Résultat : ils ont pris du retard pour se trouver un successeur ou pour le former, et on peut craindre qu'ils abandonnent leur projet de transmission.

Le deuxième enjeu réside dans la réticence à l'idée d'une fusion-acquisition qui reste forte. Certes, l'environnement est devenu plus favorable à la cession et à la reprise d'une entreprise au Japon. Mais dans la réalité, l'adhésion des chefs d'entreprises des PME ne suit pas nécessairement ce rythme. D'après l'enquête de la Chambre de commerce et d'industrie citée plus haut, parmi les entreprises qui souhaitent transmettre leur activité, mais qui n'ont pas trouvé de successeur, 83 % n'envisagent pas la fusion-acquisition. Il va falloir encore communiquer activement pour expliquer correctement aux chefs d'entreprise les atouts d'une fusion-acquisition.

Voici donc pour ma présentation, et je vous remercie de votre attention.

(7) 最近の日本の事業承継

経営現場で感じる変化

2022年11月3日

事業承継Lab. <http://www.syokei.com/>

津島 晃一

私は津島晃一と申します。30数年間地方の建設会社の経営者として二度にわたる事業承継を経験しました。退任後は体験を生かした学術研究に専念し学会報告や論文投稿を続けています。加えて、中小企業の経営コンサルタントとして活動しており、事業承継や資金繰り管理を中心に指導しています。

私は、中小企業で、ここ十年事業承継に関してどのような変化があったのかを経営現場の視点で報告します。

まず、私は2012年に修士論文を書いたのですが、その過程で亀井先生と村上先生にご指導いただきました。修論でのポイントのひとつは、それまで親族承継ばかりだと考えられてき日本の中小企業の事業承継に親族外承継の増加の兆しが見えているということでした。

5年後の2017年、私は博士論文を書きました。そのときも亀井先生と村上先生には大変お世話になりました。亀井先生にはDeschamps先生の論文を紹介していただき勉強しました。3人の先生の論文は博論で引用しました。博論のポイントのひとつは、親族外承継が増加してきたが、これからさらにM&Aによって加速するだろうということでした。

博論執筆後は、学術研究とコンサルタント活動に従事しました。経営現場で感じる大きな変化は、今日M&Aの潮流が地方の小さな企業にまで波及してきたことです。それは、10年前にDeschamps先生や村上先生が報告していたフランスをはじめとするヨーロッパの傾向を追従するかのようです。

村上義昭 (2008) 「従業員への事業承継——小企業における現実と課題」『スモールビジネス』
日本政策金融公庫総合研究所編 http://www.jfc.go.jp/k/pfcj/pdf/smallbusiness13_01.pdf
1-12頁

村上義昭・深沼 光・井上考二 (2009) 「小企業の事業承継を進める方策」『日本公庫総研レポート』No. 2008-5 日本政策金融公庫総合研究所編 1-63頁

村上義昭・古泉 宏・久保田典男 (2010a) 「第1章 円滑な事業承継に向けての課題～企業規

- 模別にみた事業承継問題』『中小企業の事業承継』日本公庫総研レポート No. 2009-2
- 村上義昭・古泉 宏 (2010b) 「事業承継を契機とした小企業の経営革新」日本政策金融公庫論集 第8号 1-30頁
- Durst, S., and Deschamps, B. [2012] External Takeover of Small And Medium-Sized Enterprises: What Do We Know?, *Paper presented at the 12th European Academy of Management Conference: Social Innovation for Competitiveness, Organizational Performance and Human Excellence*, Rotterdam School of Management, Erasmus University, Rotterdam, The Netherlands, June 6-8, 1-33.
- 金子信也・尾久裕紀・トレス、O・亀井克之[2011]「リスクマネジメントの観点から見た中小企業経営者・個人事業主のメンタルヘルス」関西大学社会安全学部編『社会安全学研究』創刊号、85-96. https://www.kansai-u.ac.jp/Fc_ss/common/pdf/bulletin001_08.pdf (2016/11/07)
- 村上義昭[2008a]「フランスの事業承継と事業承継支援策」『調査季報』2月、第84号、国民生活金融公庫総合研究所、1-30.
- 村上義昭[2008b]「従業員への事業承継：小企業における現実と課題」『スモールビジネス』8月、No. 13、国民生活金融公庫総合研究所、1-12.
- 村上義昭・古泉宏[2010]「事業承継を契機とした小企業の経営革新」『日本政策金融公庫論集』第8号、日本政策金融公庫総合研究所、1-30.
- 村上義昭・古泉宏・久保田典男[2010]「円滑な事業承継に向けての課題：企業規模別にみた事業承継問題」『中小企業の事業承継』日本公庫総研レポート、3月、No. 2009-2、日本政策金融公庫総合研究所、1-36. https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_09_02.pdf (2014/05/11)
- 村上義昭・深沼光・井上孝二[2009]「小企業の事業承継を進める方策」日本政策金融公庫総合研究所編『日本公庫総研レポート』3月、No. 2008-5、日本政策金融公庫総合研究所、1-63. https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_08_05.pdf (2014/05/11)

親族承継に限らず、日本の事業承継全般として見た場合のここ10年の最大の変化は、何と言ってもM&Aの普及でしょう。

2011年、私が修士論文のための取材をしていた当時、中小企業経営者の多くは会社を売ることには否定的でした。それは、会社を売れば世間で、そんなにお金に困っていたのかとか、従業員を捨てて自分だけ金持ちになったとか言われるのを恐れていたからです。

しかし、私が博論を書き終えたころには日本の中小企業経営者のM&Aに対する偏見が薄れてきました。2017年ごろからM&Aのマッチングサイトが知られるようになって、多くの中小

企業経営者がこっそりこのサイトを見るようになったのです。私がコンサル先で驚いたのは2018年でした。東京都内では非常に小さな会社にも M&A の売り手情報を求める提案が届くようになっていました。都会では2017年ごろから、中小零細の企業経営者がもしかしたら自分の会社が売れるかもしれないとの可能性を感じるようになったのです。

この傾向が地方へ波及するのに時間はかかりませんでした。2021年時点では、地方でも事業承継といえます M&A を検討するようになってきたのです。ここには、多数の仲介機関の活発な活動が寄与しています。

さて、この3年近くは企業がコロナ対応に明け暮れました。この間どういう風に中小企業が変わったかを財務面からごく大雑把に説明します。

コロナ禍で危機感を強めたすべての企業は、一様にコスト削減に努めました。その結果、多くの企業が財務的に無駄がそぎ落とされて筋肉質に転換しました。ただし、大幅に売り上げを低下させた一部の業種の企業は除きます。

売上を維持しつつコスト削減に成功した企業では、政府の政策による補助金や制度融資を受けて過去にない現預金残高が蓄積されています。その結果、豊富な現預金を持つ企業では資金繰りに余裕が出てきており、新たな戦略が取りやすくなっています。

具体的には、新規事業への進出や新たな出店などが活発化しています。

財務的にゆとりのできた企業では事業承継の取り組みにも変化が出ています。

コロナ禍が始まったばかりのころは、どの経営者も危機感が強く事業承継に関しては先送りすべきとの見方が大勢でした。つまり、コロナ禍による危機をそれまでの体制を維持して乗り切ろうとしたのです。

ところが、先ほど説明したように一部の本当に厳しい業界を除いた企業では、資金繰りに余裕が出てきたのでコロナへの危機感を維持しつつも、新たな体制づくりへと舵を切るところも出てきました。つまり、事業承継へ具体的な取り組みが再始動してきたのです。

奇しくもコロナ禍で財務内容が改善されてきた企業では、事業承継に関する活動が再び進んでいます。それにつれて、M&A に関する仲介機関などの活動も活発です。

ところが、事業承継が M&A に代表されるようになって、M&A にはどうもなじめないという経営者もいるのです。つまり、中小企業の周りで吹き荒れる M&A の嵐から距離を置く経営者が存在するのです。

特に、理念経営を行う経営者にとっては M&A は必ずしも身近な選択肢ではありません。日本では理念経営を指向する経営者が少なくありませんが、そうした経営者と M&A を勧める勢力とのミスマッチが生じているようにも感じます。

どこの理念経営を行っている企業も、その理念はその企業特有のもので、独自に形成され

た理念をどのように継承させるかは、経営者にとって最大の課題だと言ってもいいくらいです。それが、M&A で実現できる可能性は小さいと考えるのが普通でしょう。そこで、理念経営を行う経営者は自分が提唱した理念の体現者である従業員に承継したいと考えるのも自然ではないでしょうか。

つまり、こうした経営者は、M&A の風潮からは取り残されますが、それでも独自に事業承継を考えていかなければならないのです。

最後にまとめとして、今後の事業承継に関して3点をコメントします。

まずは、引き続き日本の事業承継の中心であり続けるだろう親族承継について。親族承継を主眼に推進されてきた事業承継税制は度重なる改正にもかかわらずその効果には疑問がつきまといまいます。むしろ税制には効果がないわけではないが限界があることが明らかです。そこで、税制以外の促進策として後継者へのリスクリングが適切であろうと考えます。後継者の多くは特に財務に疎いのでこの点を強化する教育プログラムを社会的に整備することが有効と考えます。

次には、M&A の更なる一般化が予想されます。仲介機関や金融機関の M&A への熱意は高まる一方です。M&A が活用される事業承継もこれにつれて増大するものと考えられます。同時に、M&A に関連する諸問題も増えていくでしょう。例えば、仲介料に関する問題は解決策が望まれています。

3つ目は、M&A になじまない事業承継への対処です。親族承継ができず M&A も採用しないオーナー経営者の選択肢が必要です。そこには、大企業に見られるような所有と経営の分離の形態が適しています。今はあまり知られていない所有と経営を分離させる事業承継のノウハウが確立し広く知られる必要があります。

以上で報告を終わります。

(8) Transmission-reprise des entreprises au Japon : Evolutions récentes Le ressenti d'un chef d'entreprise

le 3 novembre 2022

Koichi Tsushima

Jigyo Shokei Lab. <http://www.syokei.com/>

Bonjour, je m'appelle Koichi Tsushima.

J'ai dirigé une entreprise de construction en province pendant plus de 30 ans, et je l'ai finalement cédée. Depuis que je me suis retiré des affaires, je mets à profit mon expérience en me consacrant à la recherche dans ce domaine notamment de la transmission d'entreprise : j'ai rédigé ma thèse sur ce sujet et publié des articles pour des congrès scientifiques. J'offre également en parallèle des services de conseil à la gestion de PME. Ma présentation va se placer du point de vue des PME, du terrain, pour vous expliquer en quoi les choses ont changé depuis 10 ans sur ce sujet de la transmission d'entreprise.

Quand j'ai écrit mon mémoire de Master en 2012, sous la direction des professeurs Kamei et Murakami, j'expliquais, entre autres, que la transmission de PME au Japon, qui jusque-là avait été essentiellement axée sur la succession familiale, montrait des signes d'une évolution avec une augmentation des transmissions hors du cercle familial. Cinq ans plus tard, en 2017, j'ai rédigé ma thèse de doctorat. De nouveau, j'ai été bien encadré par les professeurs Kamei et Murakami. C'est à cette époque que le professeur Kamei m'a fait découvrir les recherches de Mme Deschamps que j'ai étudiées attentivement. Je me suis permis de citer ces trois professeurs dans ma thèse. Ma thèse expliquait que l'on assistait à une augmentation des transmissions hors du cercle familial, permettant de prédire une accélération des fusions-acquisitions à l'avenir.

Après ma thèse, je me suis consacré à du travail de recherche et de conseil. Le grand changement que l'on a pu constater sur le terrain est le vent de fusions-acquisitions qui touche désormais les petites entreprises en province. Or, ce mouvement semble suivre les tendances que l'on constatait en Europe ou en France il y a 10 ans, comme Mme Deschamps et M. Murakami l'avaient montré dans leurs ouvrages.

En 10 ans, la fusion-acquisition se généralise clairement, on ne se limite plus à une simple succession au sein de la famille.

Quand j'écrivais mon Master en 2011, la majorité des chefs d'entreprise de PME interrogés à l'époque étaient réticents à vendre leur entreprise. Ils avaient peur de ce que l'on dirait d'eux : « est-ce qu'il vend parce ce qu'il a des problèmes d'argent ? », « est-ce qu'il a l'intention d'abandonner ses employés pour s'enrichir ? »

Mais, au moment de terminer mon doctorat, ces préjugés négatifs contre les fusions-acquisitions commençaient à s'estomper. À partir de 2017, des plateformes de mise en relation avaient fait leur apparition, et de nombreux dirigeants de PME s'étaient mis à y jeter un coup d'œil discret. Je me souviens avoir été surpris en 2018 par mes clients en consulting. Des propositions de reprises, avec des demandes d'informations sur les conditions de fusion-acquisition, parvenaient à de très petites entreprises de la capitale. En fait, à partir de 2017, en milieu urbain, les dirigeants de MPME commençaient à se dire qu'il serait possible de vendre leur entreprise. Et il n'a pas fallu beaucoup de temps pour que cette tendance se diffuse également en province. Et en 2021, la fusion-acquisition était devenue une option envisageable pour beaucoup. Cette évolution s'explique en grande partie par le dynamisme de diverses institutions qui offraient leur entremise pour faciliter l'opération.

Mais voilà maintenant près de trois ans que les entreprises doivent faire face à la crise sanitaire de la COVID. Qu'est-ce qui a changé, en termes financiers, pour les PME pendant ces 3 ans ? Je vais essayer de vous brosser un tableau très grossier de leur situation. Tous les dirigeants ont tout de suite ressenti le risque que la COVID mette en péril leur entreprise et ont commencé par réduire leurs coûts. Résultat, beaucoup d'entreprises ont « dégraissé » en éliminant les gaspillages pour se retrouver dans une situation saine – si on met à part quelques secteurs qui ont vu leur chiffre d'affaires dégringoler.

Les entreprises qui ont réussi à maintenir leur chiffre en réduisant leurs coûts, ont aussi bénéficié d'aides de l'État, sous forme de subventions ou de prêts préférentiels mis en place à titre exceptionnel, et se retrouvent désormais avec une trésorerie disponible atteignant des niveaux inégalés par le passé. Résultat, elles disposent d'une certaine aisance et de suffisamment de fonds pour revoir leur stratégie. D'ailleurs on observe une dynamique de diversification vers de nouvelles activités et d'ouverture de boutiques.

On observe également un changement dans l'attitude de ces entreprises disposant de plus de liquidités vis-à-vis de la transmission d'entreprise. Au début de la crise sanitaire, tous les chefs d'entreprises ont ressenti le danger pour la pérennité de leur activité et beaucoup ont considéré qu'il

fallait reporter leur projet de transmission. En d'autres termes, la priorité était de réussir à surmonter la crise en maintenant les structures existantes. Mais, comme je viens de l'expliquer, à l'exception de quelques secteurs qui rencontrent de graves difficultés, beaucoup de PME ont pu augmenter leur trésorerie, et ont commencé à se réorganiser pour mettre en place de nouvelles activités tout en maintenant les mesures anti-COVID. Autrement dit, elles sont reparties dans leur projet concret de transmission. Celles dont la situation financière s'est paradoxalement améliorée « grâce » à la crise sanitaire s'activent aujourd'hui pour mieux transmettre leur entreprise, et les intermédiaires facilitant les fusions-acquisitions sont de nouveau très sollicités.

Ceci dit, même si la fusion-acquisition semble avoir le vent en poupe, il reste des dirigeants réfractaires à l'idée d'une cession externe, des chefs d'entreprise qui préfèrent prendre leurs distances avec ce mouvement qui semble entraîner les PME de leur entourage.

C'est notamment le cas de ceux qui gèrent leur entreprise avec une philosophie, une identité forte. Pour eux, la fusion-acquisition n'est pas un choix évident. Or au Japon, ce type de gestion d'entreprise est assez fréquent, et je ressens une inadéquation à recommander ce mode de transmission à de tels dirigeants, car la philosophie de l'entreprise en fait souvent sa spécificité même. Pour le chef d'entreprise cédant, savoir comment cette identité, ces principes seront perpétués, constitue parfois un enjeu primordial. Il est naturel de penser que la transmission de la philosophie de l'entreprise risque fort de disparaître avec une fusion-acquisition. On peut donc comprendre qu'un tel dirigeant préférera transmettre son entreprise à un salarié capable d'incarner sa philosophie. Autrement dit, il faut pouvoir proposer à ceux imperméables la vague de fusion-acquisition, un mode de transmission qui leur convient mieux.

Voici, en guise de synthèse, trois réflexions pour aider à la transmission d'entreprise à l'avenir.

D'abord, reconnaissons que les successions familiales continueront sans doute à être la grande majorité des transmissions. Mais malgré les réformes fiscales à répétition pour favoriser la reprise par des membres de la famille, les limites semblent atteintes, et les résultats ne sont pas vraiment au rendez-vous. Un accompagnement autre que fiscal pourrait faire la différence, notamment pour aider à la reconversion des repreneurs. Beaucoup de successeurs ne sont pas à l'aise avec la finance, il serait bienvenu d'envisager des programmes d'acquisition de compétences dans ce domaine.

Deuxièmement, les cessions-reprises vont certainement continuer à se généraliser. J'en veux pour

illustration l'enthousiasme des banques et des intermédiaires pour les opérations de fusion-acquisition. Des transmissions à des acteurs externes vont donc probablement augmenter dans les années à venir. Mais cela entraînera sans doute aussi divers problèmes. Je pense notamment aux enjeux autour des frais d'intermédiaires, pour lesquels il serait urgent de trouver une solution.

Enfin, il convient aussi de trouver des solutions de transmission autres que par fusion-acquisition.

Pour les dirigeants sans successeur dans leur famille et qui ne sont pas prêts à céder leur entreprise à un repreneur externe, il faut envisager d'autres options. À ce propos, favoriser la séparation entre la gestion et la propriété de l'entreprise, comme c'est le cas dans les grandes entreprises, me paraît une piste intéressante à explorer. Il faudrait se doter d'un savoir-faire de transmission de l'entreprise qui sépare propriété et gestion, et de le diffuser plus largement.

Je termine ainsi ma présentation.

第3章

講演資料 Powerpoint

(1) ベランジェール・デシャン Bérangère Deschamps



1



2

2011年 第一回 事業承継日仏シンポジウム 成果と展望
1^{er} congrès franco-japonais – 2011 Bilan & Perspectives

- 事業承継のステイクホルダー研究（譲渡者、後継者、後継者のチーム、ステイクホルダー、従業員） Recherche sur les acteurs (cédant, repreneur, équipes de repreneur, parties prenantes, salariés)
- 事業承継のプロセス研究（各局面におけるサポート）
- et sur le processus (l'accompagnement se situant à l'interface)

デシャン
Deschamps, 2000

3

2011年 第一回 事業承継日仏シンポジウム 成果と展望
1^{er} congrès franco-japonais – 2011 Bilan & Perspectives

- 2011年 事業承継における譲渡者と後継者（両者の視点）
- Evolution en 2011, avec la transmission – reprise, duo cédant repreneur (point de vue des deux acteurs)

カディユとデシャン Cadieux et Deschamps, 2011

Le duo
**CÉDANT
REPRENEUR**

Pour une transmission réussie
la méthode de l'accompagnement de PME

MFJ

4

2022年 第二回 事業承継日仏シンポジウム フランス語圏における研究の進展
2ème congrès franco-japonais – 2022 Evolutions de la recherche francophone

• 私の研究 :

- 兄弟による親族承継
- 博士論文の指導
 - 外部者が事業承継する際の交渉プロセス(感情、サポート)
 - 外部者が事業承継する場合、CSR (企業の社会的責任) が正当性取得の鍵になりうること

• Ma recherche :

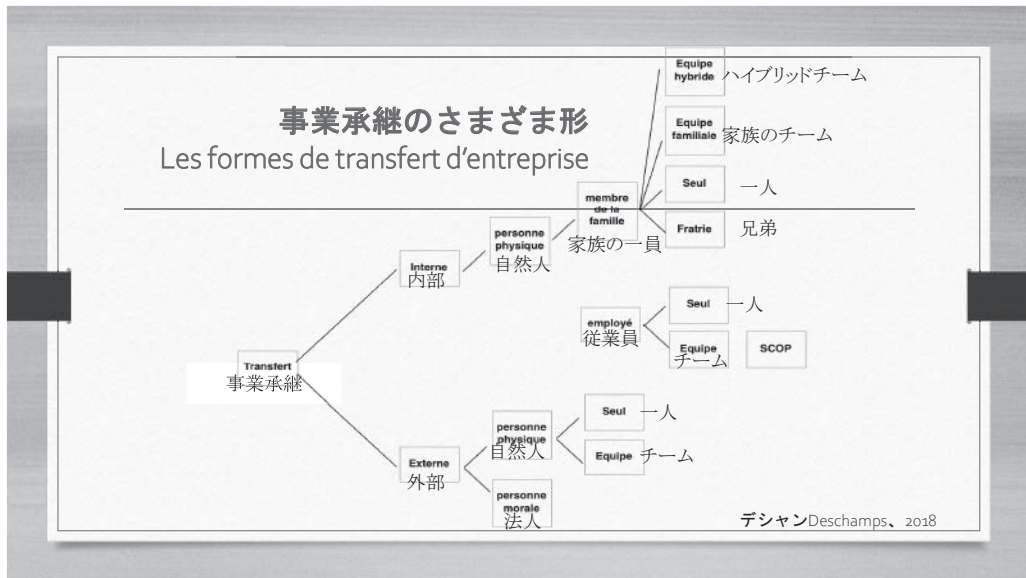
- Successions familiales en fratrie
- Thèse sur le processus de négociation d'une reprise externe (émotions, accompagnement)
- Thèse sur la RSE comme facteur de légitimité du repreneur d'entreprise

5

2022年 第二回 事業承継日仏シンポジウム フランス語の研究の進展

- 現状:「ファミリー企業における継承」と「第三者による継承」 別分野の研究として存在
- → 明確化と両者の対話の必要性
- Constat : Littérature distincte Succession Familiale et Repreneuriat par une personne physique
- > Besoin de clarification et de dialogue
- SI **インターナショナル・ジャーナル・オブ・アントレプレナーシップ**
- **事業承継の概念 (デシャン2014、デシャン2018)**
 - 事業承継は売り手のオーナー経営者から買い手のオーナー経営者に事業を引き継ぐことを言う
 - 情報、さまざまな関係、ノウハウ、社会資本が売り手から買い手に引き継がれる
 - 経営と所有の両側面で事業承継が行われる
 - 事業承継は企業の安定的存続を目指す : 事業の担い手が変わるので事業計画が変わる
- **Concept de transfert d'entreprise (Deschamps, 2014 ; Deschamps, 2018)**
 - Le transfert d'entreprise matérialise le passage d'un dirigeant-proprétaire vendeur à un autre dirigeant-proprétaire acquéreur. Il suppose que des informations, des relations, du savoir-faire, du capital social soient transmis de l'un vers l'autre. L'entreprise est transférée d'un individu à un autre sous ses deux aspects caractéristiques (le pouvoir ou leadership (contrôle et direction) et la propriété). Le transfert recherche la pérennité de l'entreprise ; son projet s'en trouvant modifié par le fait même qu'il ne soit plus porté par la même personne

6



7

- 2017年にディディエ・シャボールと研究チームBeTを結成。2020年までリード
- 目的：フランス語圏の研究の国際的な知名度を上げること
- Création en 2017 avec Didier Chabaud, animation jusqu' en 2020
- Ambition : visibilité internationale de la recherche francophone

- 学会発表
 - 起業アカデミー(2019) G. Doriotデー (2021)
- Tracks dans des congrès :
 - Académie de l' Entrepreneuriat (2019) Journées G. Doriot (2021)
- ケーススタディ・ブック
- リサーチ・ハンドブック
 - 事業継承に関する最新の研究状況を把握する フランス語での研究を国際的に促進する
- Ouvrage de cas pédagogiques
- Handbook of Research
 - Dresser un état de l' art des recherches sur le BT Promouvoir les recherches francophones à l' international

事業承継と起業

8



ケーススタディ・ブック(2020)

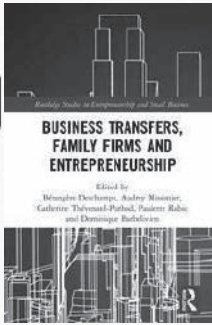
Ouvrage de cas pédagogiques (2020)

- ケーススタディ 11ケース 11 études de cas

- うち1例が日本企業 オイカワデニム(気仙沼)
- 1 sur l'entreprise japonaise OIKAWA DENIM (Kensenuma)

- 日本の親族承継、息子への事業承継の事例
- Illustration d'une succession familiale japonaise / puis transmission familiale à ses fils
- 女性によるアントレプレナーシップの事例
- Illustration sur l'entrepreneuriat féminin
- 企業の安定的存続のためのレジリエンスの事例
- Illustration de la résilience japonaise pour la pérennité de l'entreprise

9

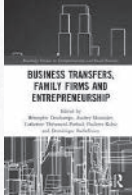


リサーチ・ハンドブック (2021) Handbook of Research (2021)

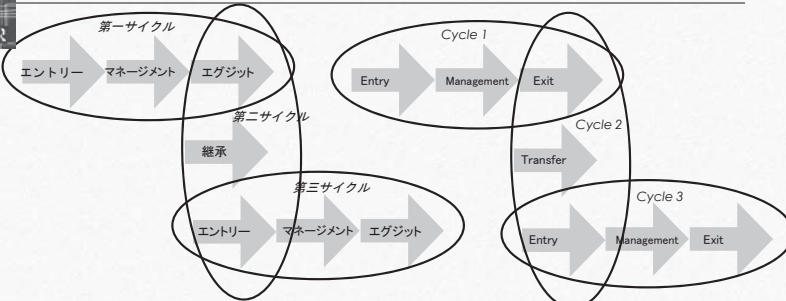
17 chapitres, 24 contributeurs 17章構成、24人の執筆者

- 第一部：定義 Partie 1: Définitions
- 第二部：親族承継 Partie 2: La succession familiale
- 第三部：従業員の承継 Partie 3: Le transfert de l'entreprise aux salariés
- 第四部：外部承継 Partie 4: La reprise externe
- 第五部：女性の承継 Partie 5: La reprise par les femmes

10

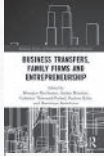


第一部 定義 Partie 1 - Définitions



デシャン Deschamps、2021

11



第二部 親族承継 Partie 2 – Succession familiale

- 家族と企業の交差点 A l'intersection de la sphère familiale et de l'entreprise
- 感情の課題 La question des émotions
- 後継者の準備 La préparation des héritiers
- ガバナンスの選択 Le choix de la gouvernance
- 戦略的刷新 Le renouvellement stratégique

12

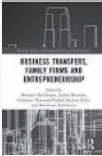


第三部 従業員の承継

Partie 3 – Transfert aux salariés

- 1/3の企業経営者の望み *Souhait d'un tiers des dirigeants d'entreprise*
- 親族承継と外部承継 *Entre la succession familiale et la reprise externe*
- 従業員の承継特有の課題: 役割が変わること、新しい能力の取得、現状維持のリスク *Des défis particuliers : changements de rôle, acquisition de nouvelles compétences, risque de statu quo*
- 集団承継のプロジェクト *Des projets de reprise collectifs*
- 成功の鍵: 事前準備 *Facteurs clés de succès : préparation amont*

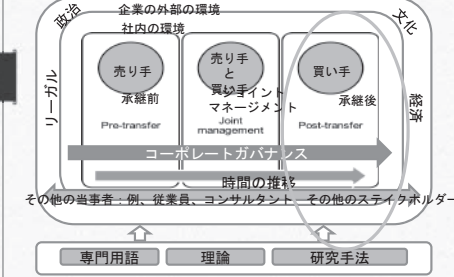
13

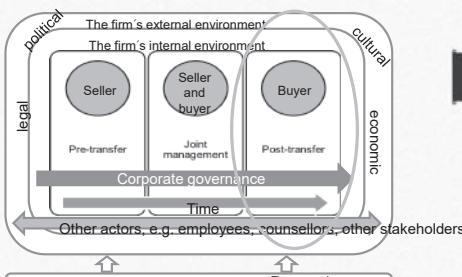


第四部 外部承継

Partie 4 – Reprise externe

- アウトサイダーから社内の人になるために *L'outsider devient l'insider*
- 正当性を獲得する / 尊敬される *Se rendre légitime / être respecté*
- ソーシャライゼーション *Socialisation* • サポート *Accompagnement*





デシャンとデュルス *Deschamps et Durst, 2021*

14

フレンチ・タッチ(フランス流) La French Touch (ファイヨルFayolle, 2021)

- 狙い: フランス語圏による研究の独自性を広めること: アントレプレナーシップとファミリー企業承継の独自の中間的な個別分析を行なっている
- Enjeu est de faire connaitre le point de vue original de la recherche francophone qui adopte un niveau d'analyse individuel entre l'entrepreneuriat et le family business transfer
- 毎年 450,000社の事業継承。EU域内で2百万人の従業員に相当。
- Chaque année, environ 450 000 entreprises sont transférées, concernant 2 millions de salariés dans l'Union Européenne.
- 公権力の課題: 企業が事業承継を適切に管理できなければ、社会全体にとっても地域社会全体にとっても損失になる
- Enjeu pour les pouvoirs publics car gâchis social et territorial si l'entreprise ne sait pas gérer sa transmission

15

動画 20分 Video 20 minutes

ベランジェール・デシャン フランス語圏における事業承継研究
(フランス語のみ・日仏対訳パワーポイント表示)

Bérangère Deschamps, Recherche Francophone sur le Repreneuriat,

<https://youtu.be/RHerOqtnxB0>

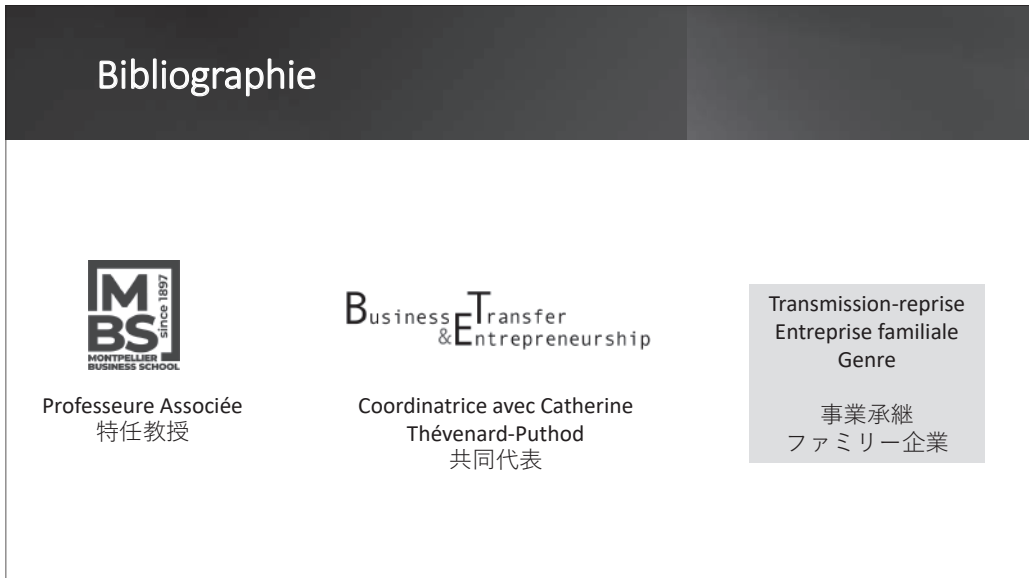


(2) オードリール・ミソニエ Audrey Missonier



The slide features a dark grey background on the left with a large white circle. Inside the circle, the text reads "Audrey Missonier" and "Professeure Associée MBS". On the right, the title "La transmission - reprise d'entreprises et les femmes" is written in French, followed by its Japanese translation "事業承継と女性" and the name "オードリール・ミソニエ". Logos for "Institut français de recherche sur le Japon à la Maison franco-japonaise" and "MBS MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL since 1897" are also present.

1



The slide is titled "Bibliographie" in a dark grey header. Below the title, the MBS logo is shown on the left, with the text "Professeure Associée" and "特任教授" underneath. In the center, the text "Business Transfer & Entrepreneurship" is displayed, followed by "Coordnatrice avec Catherine Thévenard-Puthod" and "共同代表". On the right, a grey box contains the text "Transmission-reprise", "Entreprise familiale", "Genre", and "事業承継 ファミリー企業".

2

Business Transfer & Entrepreneurship

- **BeT 研究グループBeT**

- 52 membres (France, Québec, Belgique, Japon)
- メンバー52人 (フランス、ケベック、ベルギー、日本)

- **Publication 出版 白書 提言書**

Livre Blanc avec le CRA (Cédant et Repreneur d'Affaires)

Propositions visant à améliorer l'environnement administratif, réglementaire, fiscal, législatif, économique et social de la transmission-reprise en France

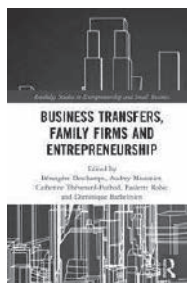


- **Tracks dans des congrès : 学会でのセッション企画**

- CIFPME à Lyon (octobre 2022) : 2 sessions parallèles
- Journées G. Doriot (2023, Montréal) : Transmission - reprise et le genre

3

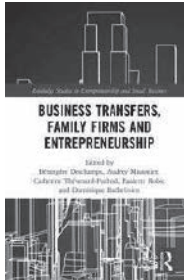
Handbook of research



- Partie 1 : Définitions 定義
- Partie 2 : La succession familiale ファミリー企業の承継
- Partie 3 : Le transfert de l'entreprise aux salariés 従業員への承継
- Partie 4 : La reprise externe 外部への承継
- **Partie 5 : La reprise par les femmes 女性への承継**

4

Partie 5. La reprise par les femmes 女性による承継



7 autrices 執筆陣 7人の女性

- Chapitre 14 – Paulette Robic
- Chapitre 15 – Christina Constantinidis
- Chapitre 16 – Audrey Missonier, Annabelle Jaouen et Béatrice Albert
- Chapitre 17 – Béatrice Deschamps et Catherine Thévenard-Puthod

5

Partie 5. La reprise par les femmes 女性による承継

- **Sous-représentation des femmes** dans le transfert d'entreprises : 7% des reprises en France, en 2019 (CRA) 女性による承継の少なさ : 2019年フランスで7%
- Etudes des femmes, épouses, mères, veuves, filles dans le transfert d'entreprise familiale et non familiale 女性、女性配偶者、母親、未亡人、娘によるファミリー企業、非ファミリー企業における承継



Les femmes sont-elles de plus en plus **visibles et libres dans leur choix** de reprendre une entreprise ?
事業承継をする女性は目立ってきたか？ 彼女たちの自由度は増したか？



Quelles sont **les forces qui influent** sur la place des femmes et sur leurs comportements dans la reprise ?
女性の立場や、事業承継における女性の行動に対して影響を及ぼすものは何か？

6

<p>Chapitre 16 第16章</p> <p>Les filles : héroïnes invisibles de l'entreprise familiale ? 娘たち、 ファミリーの隠れた ヒロイン</p>	<p>Focus sur la relation père-fille 父-娘に注目</p> <p>Affirmation de soi, légitimité, construction identitaire de la fille, confusion des rôles, socialisation précoce, communication 自己認識、正当性、娘のアイデンティティの確立、役割の混乱、早期のソーシャル化、意思疎通</p> <p>(e.g; Dumas, 1990, 1992; Haberman & Danes, 2007; Smythe & Sardeshmukh, 2013; Hytti et al., 2016)</p> <p>La transmission aux filles reste largement sous explorée 娘への承継はあまり研究されていない</p> <p>↓</p> <p>Quels éléments dans la relation père-fille favorisent la transmission aux filles ? 父-娘関係におけるどの要素が娘への承継により影響を及ぼすか？</p> <p>Méthodologie 方法</p> <ul style="list-style-type: none">- Approche phénoménologique interprétative (IPA) (Cope, 2005) 現象解釈法- Expérience vécue des pères et des filles 実際の父-娘の経験から- Interviews de 5 filles et 4 pères (5 cas de reprises par des filles dont 2 échecs)- 父5 娘4にインタビュー 娘への承継5例 内2例は失敗
---	--

7

<p>Chapitre 16</p> <p>Les filles : heroines invisibles de l'entreprise familiale ?</p>	<p>Résultats et discussions 結果とディスカッション</p> <p>1. Éléments qui favorisent la transmission à la fille : 娘への承継に良い影響を及ぼす要素</p> <ul style="list-style-type: none">- Une préparation inconsciente dès l'enfance- 子ども時代からの無意識の準備- Une relation basée sur une confiance mutuelle- 相互理解を基盤とする関係- Laisser partir la fille, pour mieux la faire revenir- 将来円滑に戻ってこさせるために、娘をいったん送り出す- Un père émotionnellement détaché- 娘との関係において感情的にうまく一線を引くことのできる父 <p>(Cadieux et al. 2002 ; Gagné et al. 2011; Smythe & Sardeshmukh, 2013)</p>
--	---

8

Chapitre 16

Les filles :
heroines invisibles
de l'entreprise
familiale ?

Résultats et discussions 結果とディスカッション

2. La relation père-fille évolue et se reflète dans la relation prédécesseur-successeur: 父-娘関係は進化し、それは先代-後継者のとしての関係に反映されるか

- Père-fille → Adulte-adulte → Cédant-repreneur
- 父-娘 → 大人-大人 → 譲渡者-承継者
- La fille opère symboliquement un parricide (confrontation) (Berne, 1977)
- 娘は象徴的に「親殺し」をする

Processus marqué par un **détachement progressif du père** dans ses fonctions de père dans l'entreprise familiale
ファミリー企業における父親としての役割から段階的に離れていくプロセス

Fondamentale pour assurer la **légitimation et l'auto-affirmation de la fille**
娘の「自己正当化」と「自己認識」を保証するための基盤

Chapitre 16

Les filles :
heroines invisibles
de l'entreprise
familiale ?

Résultats et discussions 結果とディスカッション

Facteurs de succès spécifiques de la transmission aux filles
娘への承継成功のための独自の成功要因

Identifier les problèmes...問題点	Les remplacer par...解決策
La fille est le second choix 娘は第二候補	Considérer la fille et le fils comme égaux 娘と息子を同等に扱う
« My little girl syndrome » 「私の可愛い娘症候群」	Considérer la femme « adulte » et manager 娘を「大人」であり管理者であるとみなす
Confusion des rôles 役割の混乱	Définir les rôles au sein de l'entreprise 企業内における役割を明確にする
Surprotection mutuelle 互いに保護すぎ	Communication claire et confiance 明瞭なコミュニケーションと信頼
La père comme chef qui a le contrôle 支配する長としての父	Le père comme mentor メンターとしての父
Dépendance 依存	Autonomie 自律



**LesEchos
ENTREPRENEURS**

« Encourager les femmes à reprendre l'entreprise familiale »
YVES VILAGINES Le 20/09/2022
「女性がファミリー企業の後継者となることを応援する」
イヴ・ヴィラジン*の記事
Les Echos Entrepreneurs誌
2022年9月22日

* 著名な女性ジャーナリスト
* 本章共著者のAnabelle Jaouen（写真左）と

<https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/transmission-entreprise/0701966314794-encourager-les-femmes-a-reprendre-l-entreprise-familiale-349471.php>

11



**LesEchos
ENTREPRENEURS**

Les femmes ont besoin du soutien des institutions, des femmes repreneuses et des hommes de la famille (mari et père)

女性は、社会的な支援、事業承継を経験した女性による支援、家庭の男性たち（夫・父）による支援を必要としている。

12



**La transmission - reprise d'entreprises
et les femmes**
事業承継と女性
オードリール・ミソニエ



Audrey Missonier
Professeure Associée MBS

動画 14分 Video 14 minutes

オードリール・ミソニエ 事業承継と女性

(フランス語のみ・日仏対訳パワーポイント表示)

Audrey Missonier, Transmission et Reprise des entreprises et les femmes

<https://youtu.be/q7u053FapNI>



(3) 村上義昭 Yoshiaki Murakami

主催：中小企業の事業承継 日仏シンポジウム実行委員会
Organisé par Comité d'organisation du colloque franco-japonais
sur la transmission et la reprise des entreprises familiales et des PME

第2部 日本の状況
基調報告
Deuxième partie : Situation japonaise
Rapport de référence

2022年11月3日 3 novembre 2022

大阪商業大学総合経営学部

教授

村上 義昭

Yoshiaki MURAKAMI

Professeur

Faculté de management, Université de commerce d'Osaka

1

1

日本の事業承継における課題 (2011年発表内容)

Transmission des entreprises au Japon : enjeux (rappel du colloque de 2011)

- 2011年のシンポジウムでは、まず日本における事業承継の課題を発表した。
- Lors du colloque de 2011, présentation des enjeux autour de la transmission des entreprises au Japon.
 - (当時の)日本では、支援対象は親族内承継に、支援内容の多くは相続税と金融(融資、信用保証)に偏っていた。いずれも後継者が決まっている企業を対象とするものである。
 - À l'époque, l'aide ciblait les successions familiales. Elle se concentrait principalement sur les droits de succession et le financement (prêt, garanties). Elle s'adressait à des entreprises qui avaient un successeur connu.
 - 後継者が決まっていない企業を政策的に支援すべき対象に加え、それらの企業が親族内承継だけでなく、さまざまな選択肢を実現できるような支援内容が必要である。
 - Outre la nécessité de prendre des mesures pour aider les entreprises sans successeur, l'enjeu était aussi de ne pas limiter ce successeur à un membre de la famille, mais de proposer un accompagnement offrant un choix plus large de repreneurs.

2

2

日本の事業承継支援策に対するフランスからの示唆 (2011年の発表内容) L'exemple français comme inspiration pour l'accompagnement à la transmission au Japon (rappel du colloque de 2011)

- 日本の課題を受け、フランスから学ぶべきこととして、主に次の3点を指摘した。 Trois enseignements
- ①フランスでは、支援対象や支援内容の選択肢が多様であること。
- (1) Diversité des offres en France, tant en termes de bénéficiaires qu'en termes de contenu de l'accompagnement.
- ②フランスには、小規模企業のM&Aを円滑に行える環境が整備していること。
- (2) Environnement aménagé facilitant la cession et la reprise de PME en France
 - フランスでは、M&Aデータベースが質量ともに充実しているとともに、M&Aの仲介手数料が日本と比べて安いことなどから、M&Aによる事業承継が一般的に行われている。
 - 当時の日本では、そもそもM&Aが事業承継の一形態であるという認識が普及していなかった。M&A仲介会社も少なく、小規模企業にとってM&Aの仲介手数料は割高だった。
 - Des bases de données riches et qualitatives sur les cessions et des frais d'intermédiaires moins élevés qu'au Japon ont favorisé la généralisation de transmission par cession (fusion-acquisition).
 - Rappelons qu'à l'époque la cession ne faisait pas partie des options courantes envisagées pour la transmission d'entreprise. Les intermédiaires étaient peu nombreux, et leurs frais étaient trop élevés pour des petites entreprises.
- ③雇用や地域経済の活力を維持するためにも、事業承継を促進することが重要であるという社会的なコンセンサスが存在していること。
 - 事業承継は創業と同列に位置づけられている。
- (3) Consensus social en France pour promouvoir la transmission d'entreprise afin de maintenir l'emploi et le dynamisme économique des territoires.
 - La transmission d'entreprise avait un positionnement similaire à celui de la création d'entreprise.

3

3

日本の事業承継支援策：その後の変化

Accompagnement à la transmission d'entreprise : évolution ultérieure

- 2016年～2017年が大きな節目。Tournant important en 2016-2017
- ①日本政策金融公庫 (Bpifranceに相当する金融機関) の調査部門が公表した調査結果①
Publication d'une étude du service des enquêtes de la Japan Finance Corporation (JFC) (équivalent de BPI France)
 - 中小企業経営者の半分が、自分の代で事業をやめる。50% des chefs d'entreprise de PME pensent cesser leur activité de leur vivant (ils se voient comme la dernière génération à poursuivre leur activité)

分類	定義	構成比 (n=4,104)
決定企業	後継者は決まっている (後継者本人も承諾している)	12.4%
未定企業	後継者の候補が複数おり、誰を選ぶかまだ決めかねている	3.5%
	後継者にしたい人はいるが、本人がまだ若い	6.0%
	現在、後継者を探している	7.7%
	後継者にしたい人はいるが、本人が承諾していない	3.4%
	その他	1.2%
廃業予定企業	自分の代で事業をやめるつもりである	50.0%
時期尚早企業	自分がまだ若いので、今は決める必要がない	15.9%
合計		100.0%

資料：日本政策金融公庫「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」(2016年1月公表)

Type	Définition	Part (n=4,104)
Entr. à l'avenir assuré	Le successeur (repreneur) est choisi et on a son accord	12.4%
Entreprise dont l'avenir est indéterminé	Plusieurs candidats à la reprise, mais pas de décision prise	3.5%
	Il y a bien un successeur potentiel, mais il est encore trop jeune	6.0%
	En recherche de successeur (repreneur)	7.7%
	Il y a bien un successeur potentiel, mais son accord n'est pas gagné	3.4%
Entreprise prévoyant de fermer	Autre	1.2%
Entreprise pour laquelle la question est prématurée	Intention de cesser les activités de son vivant.	50.0%
	Dirigeant encore jeune, trop tôt pour envisager la question	15.9%
Total		100.0%

4

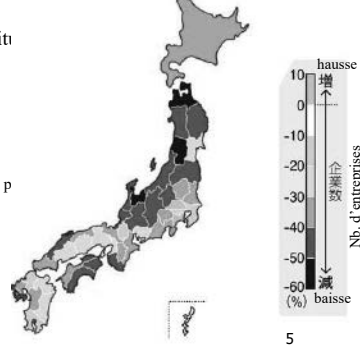
4

日本の事業承継支援策：その後の変化

Accompagnement à la transmission d'entreprise : évolution ultérieure

- (参考) 日本政策金融公庫の調査結果などを用いて、日本の企業数の推移を2040年まで予測。
- (Réf) Calcul prévisionnel du nombre d'entreprises japonaises jusqu'en 2040 à partir des résultats de l'étude de la JFC
 - 村上義昭、児玉直美 (明治学院大学教授)、樋口美雄 (労働政策研究・研修機構理事長) の共同研究。
 - Étude conjointe de MURAKAMI Yoshiaki, KODAMA Naomi (prof. à l'université Meiji Gakuin) et HIGUCHI Yoshio (Directeur du Japan Institut for Labour Policy and Training - JILPT)
 - 創業による企業数の増加を加味している。
 - Tient compte des nouvelles créations d'entreprises
 - 都道府県ごとに推計。
 - 地方では2015年と比べて企業数が半分以下になる県もみられる。
 - Estimation par département
 - Dans certains départements en province, le nombre d'entreprises pourrait diminuer de la moitié par rapport à 2015

企業数の変化
(2015年と比べて2040年の増加率)
Évolution du nb. d'entreprises
(hausse ou baisse en 2040
par rapport à 2015 en pourcentage)



『地域別企業数の将来推計』財務省財務総合政策研究所『フィナンシャルレビュー』第131号 (2017年6月)

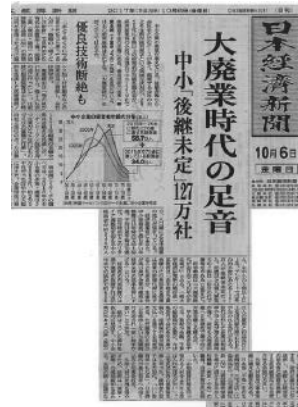
"Estimates of Future Number of Companies by Region", *Public Policy Review* (Policy Research Institute, MINISTRY OF FINANCE JAPAN ed.), 14(1)

5

日本の事業承継支援策：その後の変化

Accompagnement à la transmission d'entreprise : évolution ultérieure

- ②日本経済新聞の報道
 - 2017年10月6日朝刊第1面
 - 「大廃業時代」という衝撃的なネーミング
 - 中小企業庁の内部推計を引用して、2025年時点で経営者が70歳以上となる中小企業245万社のうち127万社が後継者未定と報道した。
- ② Article du Nikkei (quotidien économique)
 - En première page de l'édition du matin du 6 octobre 2017
 - Titre-choc : « L'ère des grandes fermetures d'entreprises »
 - Cite un document interne de l'Agence des PME, qui estime qu'en 2025, sur les 2,45 millions de PME dont le dirigeant aura plus de 70 ans, 1,27 million n'ont pas de successeur (reprenneur).



日本経済新聞2017年10月6日朝刊
Journal Nikkei, le 6 octobre 2017 6

6

日本の事業承継支援策：その後の変化

Accompagnement à la transmission d'entreprise : évolution ultérieure

- これらの予測に中小企業庁は危機感を覚え、事業承継支援に力を入れるようになった。Confrontée à ces prévisions, l'Agence des PME ressent l'urgence d'agir et prend des mesures de soutien à la transmission des entreprises.
- ①支援対象や支援策の多様化
- ① Élargissement des entreprises bénéficiaires et diversification de l'offre
 - (例) 後継者が自社株式や事業用資産を買い取るための資金に対する金融支援
 - Ex. : Aide financière pour racheter les actions et/ou le patrimoine de son entreprise
 - 主として従業員が承継するときに用いられる。
 - 子どもが承継する場合と異なり、従業員は相続によって自社株式等を相続できないことから、株式等の買取りを調停する場合が相違だった(かつては、公的融資や公的信用保証制度は企業の代表者が自社株式等を買い取る資金を対象としていなかった)。
 - S'adresse essentiellement aux salariés d'une entreprise
 - Contrairement à une reprise par les enfants du chef d'entreprise, un salarié ne peut pas obtenir les actions en vertu d'une succession, et il lui était jusque-là difficile d'obtenir des prêts pour racheter l'entreprise, car le système public de financement des entreprises (prêts, garanties) n'était pas applicable au rachat d'actions par un dirigeant.
 - (例) (これから他の中小企業の経営を承継しようとする) 事業を営んでいない個人が、他社の株式や事業用資産を買い取るための資金に対する金融支援
 - Ex. : Aide financière à un repreneur externe (non impliqué jusqu'ici dans la gestion de l'entreprise) pour racheter les actions et/ou le patrimoine d'une entreprise, afin de diriger ladite PME
 - 第三者が企業を買い取って創業するときに用いられる。
 - S'adresse aux repreneurs externes : des parties tierces qui rachètent l'entreprise comme s'il s'agissait pour eux d'une création d'entreprise.

7

7

日本の事業承継支援策：その後の変化

Accompagnement à la transmission d'entreprise : évolution ultérieure

- ①支援対象や支援策の多様化 (続き)
 - ① Élargissement des entreprises bénéficiaires et diversification de l'offre
 - (例) 企業の借入金に対する、後継者個人の保証を免除する制度
 - Ex. : Système qui exempte le repreneur d'apporter sa caution personnelle sur les emprunts de l'entreprise
 - 主として従業員が承継するときに用いられる。
 - Destiné principalement aux salariés repreneurs
 - 事業承継時に企業の借入金に対して経営者が保証する金融慣行が、後継者候補確保の障害となっている。
 - L'usage des banques japonaises de demander aux dirigeants d'apporter leur caution personnelle sur les emprunts de l'entreprise au moment de la transmission était un frein pour trouver des candidats à la reprise.
 - 全国銀行協会 (Japanese Bankers Association) と日本商工会議所が「経営者保証に関するガイドライン」を策定 (2013年)。L'association des banques japonaises (JBA) et la Chambre de commerce et d'industrie du Japon ont publié en 2013 des « Directives sur les garanties des chefs d'entreprise ».
 - 中小企業庁は、事業承継時における取り組みを促進する対策を実施 (2019年)。
 - Depuis 2019, l'Agence des PME a adopté des mesures pour promouvoir la transmission d'entreprises
 - 中小企業庁が金融機関をモニタリング。Supervision des institutions financières par l'Agence des PME
 - 事業承継時に経営者保証を不要とする信用保証制度を創設 (2020年4月～)
 - Création d'un système de garantie de crédit, qui ne rend plus nécessaire la caution personnelle du chef d'entreprise en cas de reprise d'une entreprise (depuis avril 2020)

8

8

日本の事業承継支援策：その後の変化

- ①支援対象や支援策の多様化（続き）
- ① Élargissement des entreprises bénéficiaires et diversification de l'offre (suite)
 - (例) 後継者が事業承継をきっかけとして、経営革新や事業転換に挑戦する企業に対する補助金（2017年～）。
 - Ex. : Subventions aux entreprises qui innovent ou se lancent dans une diversification de leurs activités, en saisissant l'occasion de la transmission. (depuis 2017)

9

9

日本の事業承継支援策：その後の変化

Accompagnement à la transmission d'entreprise : évolution ultérieure

- ②小さな企業を対象とするM&Aを後押しする動き
- ② Environnement favorable aux fusions-acquisitions de PME
 - (例) インターネットを利用したM&Aプラットフォームの登場
 - Ex. : Inscription sur les plateformes Internet de mise en relation cédant/repreneurs
 - 2016年以降、6つのプラットフォームが参入している。6 plateformes ont été créées depuis 2016
 - (例) M&Aに対する中小企業の不安や不信を解消する取り組み
 - Ex. : Initiatives pour rassurer les PME vis-à-vis des fusions-acquisitions
 - 中小企業庁が「中小M&Aガイドライン」を策定（2020年3月）
 - Publication des *Directives pour les fusions-acquisitions de PME* par l'Agence des PME (mars 2020)
 - M&Aの基本的な解説（手続き等）
 - Principes de base d'une fusion-acquisition (démarches, etc.)
 - M&A専門業者向けの行動指針
 - Directives pour les acteurs spécialisés des fusions-acquisitions
 - 中小企業庁がM&A支援機関の登録制度を創設（2021年8月）
 - Création d'un système d'enregistrement des entreprises privées d'aide aux fusions-acquisitions par l'Agence des PME (août 2021)
 - 「中小M&Aガイドライン」の遵守等を要件として、M&A支援業者を登録する制度。
 - Système d'enregistrement pour les entreprises privées d'aide aux fusions-acquisitions qui doivent respecter les *Directives pour les fusions-acquisitions de PME*
 - 特定の補助金の対象を、登録されたM&A支援業者が取り扱う案件だけに限定。
 - Certaines subventions ne sont accordées aux organismes d'aide que s'ils sont enregistrés
 - M&A仲介会社などによる自主規制団体を設立（2021年10月）。
 - Création d'un organisme de régulation professionnelle du secteur, comprenant notamment les intermédiaires (octobre 2021).

10

10

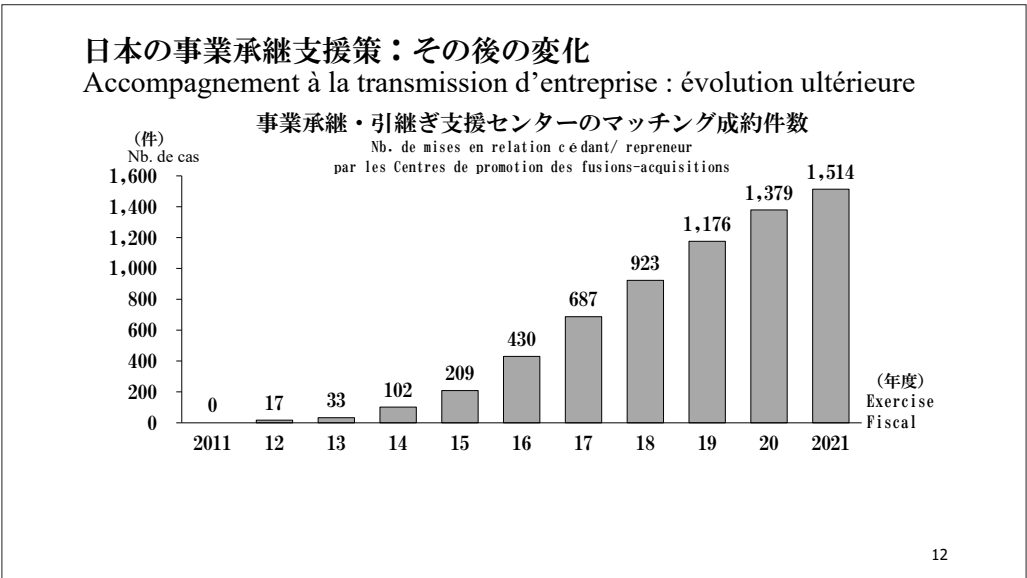
日本の事業承継支援策：その後の変化

Accompagnement à la transmission d'entreprise : évolution ultérieure

- ② 小さな企業を対象とするM&Aを後押しする動き (続き)
- ② Environnement favorable aux fusions-acquisitions de PME (suite)
 - (例) M&A仲介手数料に対する補助金 (2021年～)
 - Ex. : Subventions pour les frais d'intermédiaires (depuis 2021)
 - M&Aを行うにあたって専門家等に支払う費用の一部を補助する制度。
 - Permet de couvrir partiellement les frais des intermédiaires apportant leur expertise pour une cession.
 - 事業承継・引継ぎ補助金
 - Subvention à la transmission et à la reprise
 - 補助率 3分の2 上限400万円 Jusqu'à 2/3 des frais, plafonné à 4 millions de yens
 - (例) 小さな企業のM&Aを促進する組織を全国に創設 (2011年～、年々機能を拡充している) Ex. : Création de centres de promotion des fusions-acquisitions de petites entreprises sur tout le territoire (depuis 2011, avec un enrichissement progressif de leurs services au fil des années)
 - M&Aに関する相談 Conseils en matière de fusion-acquisition
 - M&A支援会社の紹介 Mise en relation avec des organismes d'aide à la fusion-acquisition
 - M&Aの直接支援 Accompagnement direct

11

11



12

12

日本の事業承継支援策：その後の変化

Accompagnement à la transmission d'entreprise : évolution ultérieure

- ②小さな企業を対象とするM&Aを後押しする動き (続き)
- ② Environnement favorable aux fusions-acquisitions de PME (suite)
 - M&A希望企業のデータベースのオープン化 (2020年10月～)
 - Base de données publique des entreprises intéressées par la cession-reprise (depuis octobre 2020)
 - 事業承継・引継ぎ支援センターのもつデータベースをオープン化し、民間M&A支援会社等のデータベースと連携。
 - La base de données des centres de promotion des fusions-acquisitions a été ouverte au public, avec une intégration des bases de données des entreprises privées d'aide aux fusions-acquisitions.
 - Bpifrance “Bourse nationale de la transmission d'entreprise” をお手本にしたもの。
 - Inspiré de la « Bourse nationale de la transmission d'entreprise » de Bpifrance

13

13

日本の事業承継支援策：課題

Accompagnement à la transmission

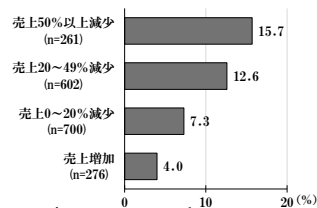
d'entreprise : enjeux

- ①コロナ禍によって事業承継を後回しにせざるをえない企業が少なくない。① Les entreprises qui ont dû reporter leur projet de transmission à cause de la crise sanitaire ne sont pas rares.
- ②M&Aに対して消極的な企業が多い。
- ② Les entreprises réticentes à l'idée d'une fusion-acquisition sont encore nombreuses
- 「事業は継続したいが後継者が決まっていない企業」のうち、83%はM&Aを検討していない。(東京商工会議所、2020年9月調査)。
- Parmi les entreprises qui souhaitent transmettre leur activité, mais qui n'ont pas trouvé de successeur, 83% n'envisagent pas de fusion-acquisition. (enquête des la CCI du Japon de septembre 2020)
- M&Aに対する正しい理解を普及させることが重要。
- Il convient de communiquer activement pour une compréhension correcte du principe de la fusion-acquisition.

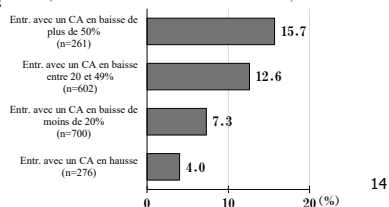
東京商工会議所、2020年9月調査

Enquête de la Chambre de commerce et d'industrie du Japon de sept. 2020

コロナの影響によって事業承継を後回しにする企業の割合 (売上増減率別)



Part des entreprises ayant reporté leur projet de transmission pour cause de COVID-19. (en fonction de l'évolution du chiffre d'affaires)



14

14

参考資料À titre de référence

- 主なプラットフォーム
- Principales plateformes de mise en relation cédant / repreneur

マッチングサイト Plateforme	運営会社 (プラットフォーム) Entreprise gestionnaire	開始年 Année de mise en service
TRANBI	株式会社トランビ	2011年7月
—	株式会社経営承継支援	2015年4月
M&A Cloud	株式会社M&Aクラウド	2016年6月
FUNDBOOK	株式会社FUNDBOOK	2017年8月
M&A PARK	株式会社エムアンドエーパーク	2017年11月
M&Aサクシード	株式会社ビズリーチ	2017年11月
M&Aプラス	デロイト・トーマツ・ファイナンシャルアドバイザー合同会社	2018年3月
バトンズ	株式会社バトンズ (日本M&Aセンターの子会社)	2018年4月
MAfolova	エンジャパン株式会社	2018年5月

16

15

動画14分 Video 14 minutes

村上義昭 日本の状況 基調報告

(日仏対訳パワーポイント表示)

Yoshiaki Murakami, Situation japonaise

<https://youtu.be/ml46hbvMTQc>



(4) 津島晃一 Koichi Tsushima

最近の日本の事業承継
Transmission-reprise
des entreprises au Japon :
évolutions récentes

経営現場で感じる変化
Le ressenti d'un chef d'entreprise

2022年11月3日 3 novembre 2022

事業承継Lab. Jigyo Shokei Lab.
津島 晃一 Koichi Tsushima

<http://www.syokei.com/>
33kazuyoshi@gmail.com

1

10年の変化 Évolutions depuis 10 ans

- 2012年修論 Mémoire de master de 2012
親族承継から親族外承継への流れを発見
D'une succession familiale à une transmission extra-familiale : premiers signes
Murakami *et al.* (2010)
- 2017年博論 Thèse de doctorat de 2017
増加の親族外承継でM&Aの高まりを予想
Reprises extra-familiales (repreneurs externes) en hausse laissant supposer une tendance vers plus de fusions-acquisitions Durst & Deschamps(2012), Kamei et al.(2011), Murakami(2008)
- 2022年コンサル Consulting en 2022 地方の中小企業にまで及ぶM&A
Fusions-acquisitions, y compris de PME de province

2

2

親族承継の変化 Évolution dans la succession familiale

- 使いにくい事業承継税制
- Imposition des transmissions d'entreprise: un régime difficile à utiliser hors succession familiale
 - 雇用維持などがネック le maintien de l'emploi comme frein
- 2013年改正で親族外にも適用拡大
- Réforme de 2013 : régime fiscal applicable aux transmissions extra-familiales (repreneurs externes)
 - 少子化と職業選択の多様化にあわせる une réponse à la baisse de la natalité et à des choix professionnels qui se diversifient
- 相次ぐ改正も残る使いにくさ
- Malgré les réformes successives, les freins demeurent.
 - 相続発生前、自社株だけを別にした資産の分配は困難
 - Problème de la répartition du patrimoine autre que les actions d'entreprise, avant qu'il entre dans une succession

3

3

最大の变化はM&Aの普及

Principal changement : généralisation des fusions-acquisitions

- 2011年 会社を売るのは後ろめたい
- 2011 : Réticence à vendre son entreprise
 - 金に困っている、従業員を捨てたとの悪評
 - Mauvaise presse / réputation : difficultés financières, abandonne ses employés, etc.
- 2017年 マッチングサイトが潮目を変える
- 2017 : Les plateformes de mise en relation changent la donne
 - 都会の中小零細が可能性を感じ始めた
 - Les MPME des centres urbains commencent à voir le potentiel
- 2021年 事業承継と言えばまずM&A
- 2021 : Celui qui envisage une transmission d'entreprise commence par envisager une fusion-acquisition (cession-reprise)
 - 地方の中小にも仲介機関から斡旋
 - Diverses institutions offrent leur entremise pour des PME en province aussi.

4

4

コロナ禍の3年間 Trois ans de Covid-19

- 十分に進んだコスト削減 Gros efforts de réduction des coûts
一部の業界を除く多くの企業が筋肉質に
des entreprises saines, à l'exception de quelques secteurs
- 現預金残高が高水準に La trésorerie atteint des niveaux élevés
資金繰りに余裕ができ新たな戦略が取りやすく
des fonds disponibles pour se lancer dans de nouvelles stratégies

5

5

本格化する事業承継の準備

Préparatifs en vue de transmettre l'entreprise

- 見送られた事業承継
危機感の高まりから体制の維持が優先された
- Report de la transmission d'entreprise
➢ Pendant la crise, la priorité a été d'abord de maintenir l'activité.
- コロナ終結を見据えた新展開へ
新たな体制作りへの気運
- Vers de nouveaux horizons alors que la fin de la crise apparaît
➢ Restructurations et nouveaux départs

6

6

取り残される売りたくない経営者

■ M&Aに馴染まない理念経営

M&Aの嵐から距離を置く

■ Une gestion d'entreprise visionnaire (avec une philosophie d'entreprise forte) ne fait pas bon ménage avec le principe d'une fusion-acquisition

➢ Ce type de dirigeant prend ses distances avec la vague de fusions-acquisitions

■ 独自の経営理念の継承を求めて

理念の体現者である従業員に承継したい

■ Désir de transmettre sa propre philosophie d'entreprise

➢ Souhaite transmettre son entreprise à un employé capable d'incarner cette philosophie

7

7

まとめ Synthèse

■ 親族承継に税制以外のインセンティブを

Incitations autres que fiscales pour les successions familiales
リスクリングへの優遇処置

Aides à la reconversion et à l'acquisition de compétences

■ M&Aのさらなる一般化 Une généralisation des cessions-reprises qui va se poursuivre

仲介に関する諸問題の克服 Trouver des solutions aux problèmes liés aux intermédiaires

■ 非M&A承継のノウハウ確立

Maîtrise d'un savoir-faire en matière de transmission autre que par fusion-acquisition

所有と経営の分離の普及 Généraliser la séparation entre propriété et gestion

8

8

動画 9分 Video 9 minutes

津島晃一 最近の日本の事業承継 経営現場で感じる変化
(日仏対訳パワーポイント表示)

Transmission et reprise des entreprises au Japon:
évolutions récentes

<https://youtu.be/IzIEVyWQaUs>



