



記者発表資料

大阪経済記者クラブ会員各位

平成18年3月16日（木）14時00分

「事業承継に関する調査」結果概要

【お問合せ先】

大阪商工会議所 経済産業部（中川・玉川）

TEL 06-6944-6304

【調査目的】

中堅・中小企業における事業承継上の問題点を把握するとともに、その解決策を探り、政府への意見・要望活動など、大阪商工会議所の事業活動の基礎資料とする。

【調査概要】

1. アンケート調査

○調査対象：本会議所の会員企業で、製造業、卸売業、小売業、運輸・通信業、建設業、不動産業、サービス業を営む中堅・中小企業3,000社（資本金10億円未満から抽出）

○調査期間：平成17年12月1日～15日

○調査方法：調査票郵送によるアンケート方式

○有効回答数：996社（回収率33.2%）

2. ヒアリング調査

○調査対象：本会議所会員の中堅・中小企業4社

○調査期間：平成18年1月中旬～2月中旬

【調査結果のポイント】

1. アンケート調査

(1)現在の代表者・社長自身について（報告書6～10ページ）

～「2代目以降（創業者一族）」と「創業者」で8割を占める～

○代表者・社長の年齢は、「50代」(32.4%)と「60代」(37.5%)で7割を占める。事業承継代数は「2代目以降（創業者一族）」との回答が4割超(43.5%)で最も多く、「創業者」(33.6%)と合わせると8割に及ぶ。

(2)事業承継について

①事業承継に関する考え方（報告書11・12ページ、19・20ページ）

～事業承継を希望する企業のうち、後継者を決定している企業は半数に満たない～

○全体の8割(82.0%)が「後継者に事業承継したい」と回答し、「企業売却（M&Aなど）を検討」(4.2%)、「自分の代での廃業・清算を検討」(2.4%)は、少数にすぎない。

○「後継者に事業承継したい」と回答した企業では、「後継者を決定している」(44.8%)との回答が、「後継者を決定していない」(54.1%)を下回っている。

○「企業売却（M&Aなど）」、「自分の代での廃業・清算」を検討していると回答した企業では、いずれも「適当な後継者がいない」ことが最大の課題となっている。



※以下②～③は、①で「後継者を決定している」と回答した企業を対象としている。

②後継者との関係（報告書12～14ページ）

～後継者決定では経営者一族を重視。役員・従業員への自社株承継は意見が割れる～

- 後継者としてほしい人物は、「子供（娘婿等を含む）」が6割超(66.7%)で最も多く、「他の家族・親戚」(9.0%)と合わせると**全体の4分の3を同族が占める**。一方、「役員・従業員」を後継者にしたいと回答した企業(22.7%)では、「**自社株は引き続き経営者の一族が保有する**」と「**自社株も役員・従業員に買い取ってもらう**」との回答が拮抗(いずれも44.6%)している。
- 後継者の決定において重視される項目としては、「経営者の一族である」(55.2%)、「経営理念を承継できる」(46.2%)などが上位を占め、**経営スタイルを踏襲できる人材が望まれている**ことがうかがえる。

③事業承継の問題点（報告書15～19ページ）

～後継者の経営能力の向上が最大の課題～

- 事業承継における問題点については、「**後継者の経営能力の向上**」を挙げる企業が**約6割(61.2%)で最も多く**、以下「従業員との信頼関係」(30.9%)、「取引先・金融機関との信頼関係」(25.4%)、「自分の代の借入金返済」(24.0%)と続く。
- 事業承継のための準備としては、「社内体制を整備する」(62.6%)、「段階的に権限を委譲する」(57.4%)と回答した企業が多く、**次代が経営しやすい組織づくりを重視**していることがうかがえる。

(3)事業承継において望まれる施策について（報告書21・22ページ）

～取引相場のない株式評価の改善への要望が強い～

- 円滑な事業承継に役立つ施策については、「**取引相場のない株式評価の改善**」(32.1%)という回答が**最も多く**、以下、「事業承継時に活用できる金融支援の拡充」(30.8%)、「事業承継税制の抜本的な改革(農地に準じた納税猶予制度の導入など)」(25.3%)、「留保金課税の全廃」(16.2%)と続く。
- 平成18年5月に施行される**新会社法では、株式の譲渡制限が柔軟に設計**できるようになる。この制度を活用すれば、後継者にのみ議決権を有する株式を相続するなど、事業承継の円滑化に役立つことから、その認知度について尋ねたところ、「**知っている**」と回答した企業は**約3割(30.2%)**にとどまる。

2. ヒアリング調査（報告書23～26ページ）

～「事業承継は、暖簾というたすきをつなぐ駅伝競走」～

- 事業承継に対する考え方については、「権力闘争であり、後継者は会社を乗っ取るくらいの気概を持つべき」との意見がある一方、「**暖簾というたすきをつなぐ駅伝競走。企業永続に適した人材を後継者とすべき**」との声もある。また、「**後継者にふさわしい人材は、リストラ期と事業拡張期では異なる**。創業家出身か従業員出身か、会社の状況に応じて対応している」という事例もあった。
- 事業承継に望まれる施策については、都心商店街における問題への対応として、「**街を守ってきた老舗には、固定資産税の軽減措置を設けるべき**」との意見もあった。

以 上

事業承継に関する調査 報告書

**平成 18 年 3 月
大 阪 商 工 会 議 所**

はじめに

わが国経済は、全体として回復傾向にありますが、少子高齢化・人口減少の時代において、将来にわたり持続的な発展を遂げるためには、その基盤をなす中堅・中小企業の活力増進が不可欠であります。

長い景気低迷の間、多くの企業では、厳しいリストラにより、自らを筋肉質に変え、収益力の強化を図って参りました。今後は、いよいよ次なる成長戦略に本格的に取り組む経営革新・第二創業の時期を迎えることになり、これを機に世代交代を進める企業も増えてくることが予想されます。

そこで、大阪商工会議所では、中堅・中小企業における事業承継の現状と課題を把握するため、会員企業を対象にしたアンケート調査とヒアリング調査を実施いたしました。

アンケート調査では、後継者に事業を委ねたいと考えている企業が大多数であるものの、後継者を決定している企業は半数に満たない状況にあることが分かりました。また、ヒアリング調査では、「事業承継は暖簾というたすきをつなぐ駅伝競走」であり、会社の状況に応じた後継者選びが重要だ、との指摘がございました。

組織的な経営が主体の大企業とは異なり、経営者など少数精鋭の人材が全社を指揮する中堅・中小企業においては、日々の経営が多忙な中で、将来を見据えて事業承継の準備を行うことが難しい状況もございます。本会議所では、今回の調査結果をふまえ、今後の円滑な事業承継に向けた意見・要望活動、事業展開に生かして参りたいと存じております。

調査実施にあたり、事業承継という非常にデリケートな問題にも関わらず、ご協力いただきました会員企業の皆様方には、厚くお礼申し上げます。

平成 18 年 3 月

大阪商工会議所

中堅・中小企業委員長 更家 悠介

目 次

I. 要約	1
II. アンケート調査結果	
1. アンケート調査の概要	3
(1) 調査目的	
(2) 調査対象	
(3) 調査時期	
(4) 調査方法	
(5) 調査票回収実績	
2. アンケート回答企業の概要	4
(1) 資本金	
(2) 従業員数	
(3) 業種	
(4) 売上高	
3. アンケート調査結果の分析	6
(1) 現在の代表者・社長自身について	
(2) 事業承継について	
(3) 事業承継において望まれる施策について	
III. 企業ヒアリング事例	23

I. 要約

大阪商工会議所では、中堅・中小企業における事業承継の現状と課題を把握するため、大阪市内に事業所を有する中堅・中小企業会員を対象にしたアンケート調査とともに、それをフォローする形でヒアリング調査を実施した。

1. アンケート調査

平成17年12月初旬から中旬にかけて、3,000社を対象にアンケート調査を実施し、うち996社から回答を得た（有効回答率:33.2%）。

(1)現在の代表者・社長自身について

～「2代目以降（創業者一族）」と「創業者」で8割を占める～

- 代表者・社長の年齢は、「50代」（32.4%）と「60代」（37.5%）で7割を占める。事業承継代数は「2代目以降（創業者一族）」との回答が4割超（43.5%）で最も多く、「創業者」（33.6%）と続く。

(2)事業承継について

～事業承継を希望する企業のうち、後継者を決定している企業は半数に満たない～

①事業承継に関する考え方

- 全体の8割（82.0%）が「後継者に事業承継したい」と回答し、「企業売却（M&Aなど）を検討」（4.2%）、「自分の代での廃業・清算を検討」（2.4%）は、少数にすぎない。
- 「後継者に事業承継したい」と回答した企業では、「後継者を決定している」（44.8%）との回答が、「後継者を決定していない」（54.1%）を下回っている。
- 「企業売却（M&Aなど）を検討している」、「自分の代での廃業・清算を検討している」と回答した企業では、いずれも「適当な後継者がいない」ことが最大の課題となっている。

※以下②～③は、①で「後継者を決定している」と回答した企業を対象としている。

②後継者との関係

- 後継者として人物は、「子供（娘婿等を含む）」が6割超（66.7%）で最も多く、「他の家族・親族」（9.0%）と合わせると全体の4分の3を同族が占める。一方、「役

員・従業員」を後継者にしたいと回答した企業(22.7%)では、「自社株は引き続き経営者の一族が保有する」と「自社株も役員・従業員に買い取ってもらう」という回答が拮抗(いずれも 44.6%)している。

- 後継者の決定において重視される項目としては、「経営者の一族である」(55.2%)、「経営理念を承継できる」(46.2%)などが上位を占め、経営スタイルを踏襲できる人材が望まれていることがうかがえる。

③事業承継の問題点

- 事業承継における問題点については、「後継者の経営能力の向上」を挙げる企業が約6割(61.2%)で最も多く、以下「従業員との信頼関係」(30.9%)、「取引先・金融機関との信頼関係」(25.4%)、「自分の代の借入金返済」(24.0%)と続く。
- 事業承継のための準備としては、「社内体制を整備する」(62.6%)、「段階的に権限を委譲する」(57.4%)と回答した企業が多く、次代が経営しやすい組織づくりを重視していることがうかがえる。

(3)事業承継において望まれる施策について

～取引相場のない株式評価の改善への要望が強い～

- 円滑な事業承継に役立つ施策については、「取引相場のない株式評価の改善」(32.1%)という回答が最も多く、以下、「事業承継時に活用できる金融支援の拡充」(30.8%)、「事業承継税制の抜本的な改革(農地に準じた納税猶予制度の導入など)」(25.3%)、「留保金課税の全廃」(16.2%)と続く。

2. ヒアリング調査

平成18年1月中旬から2月中旬にかけて、4社を個別ヒアリングした。事業承継に対する考え方については、「権力闘争であり、後継者は会社を乗っ取るくらいの気概を持つべき」との意見がある一方、「暖簾というたすきをつなぐ駅伝競走。企業永続に適した人材を後継者とすべき」との声もある。また、「後継者にふさわしい人材は、リストラ期と事業拡張期では異なる。創業家出身か従業員出身か、会社の状況に応じて対応している」という事例もあった。事業承継に望まれる施策については、都心商店街における問題への対応として、「街を守ってきた老舗には、固定資産税の軽減措置を設けるべき」との意見もあった。

Ⅱ．アンケート調査結果

１．アンケート調査の概要

(1)調査目的

中堅・中小企業における事業承継上の問題点を把握するとともに、その解決策を探り、政府への意見・要望活動など、本会議所の事業活動の基礎資料とする。

(2)調査対象

大阪市内に所在する本会議所の会員企業で、製造業、卸売業、小売業、運輸・通信業、建設業、不動産業、サービス業を営む中堅・中小企業 3,000 社（資本金 10 億円未満から抽出）。

(3)調査時期

平成 17 年 12 月 1 日～15 日

(4)調査方法

調査票郵送によるアンケート方式

(5)調査票回収実績

調査対象企業数	3,000 社
有効回答数	996 社
有効回答率	33.2%

２．アンケート回答企業の概要

(1) 資本金

	構成比	(件数)
1000 万円以下	30.8%	(307)
1000 万円超～5000 万円以下	49.1%	(489)
5000 万円超～1億円以下	12.0%	(119)
1億円超～3億円以下	4.6%	(46)
3億円超～10 億円以下	2.7%	(27)
10 億円超	-	(-)
無回答	0.8%	(8)
合計	100.0%	(996)

(2) 従業員数

	構成比	(件数)
5 人以下	12.5%	(124)
6～20 人	37.5%	(373)
21～50 人	23.7%	(236)
51～100 人	10.8%	(108)
101～300 人	11.1%	(111)
301 人以上	3.6%	(36)
無回答	0.8%	(8)
合計	100.0%	(996)

(3) 業種

	構成比	(件数)
製造業	24.6%	(245)
卸売業	26.5%	(264)
小売業	6.4%	(64)
運輸・通信業	4.0%	(40)
建設業	12.2%	(121)
不動産業	1.6%	(16)
サービス業	16.0%	(159)
その他	7.2%	(72)
無回答	1.5%	(15)
合計	100.0%	(996)

(4)売上高

	構成比	(件数)
10 億円未満	61.7%	(615)
10 億円以上 50 億円未満	24.8%	(247)
50 億円以上 100 億円未満	6.6%	(66)
100 億円以上 500 億円未満	5.9%	(59)
500 億円以上 1,000 億円未満	0.2%	(2)
1,000 億円以上	-	(-)
無回答	0.7%	(7)
合計	100.0%	(996)

(5)創業

	構成比	(件数)
1900 年以前	3.4%	(34)
1901～1945 年	16.2%	(161)
1946～1975 年	49.5%	(493)
1976 年～1995 年	20.6%	(205)
1996 年以降	8.8%	(88)
無回答	1.5%	(15)
合計	100.0%	(996)

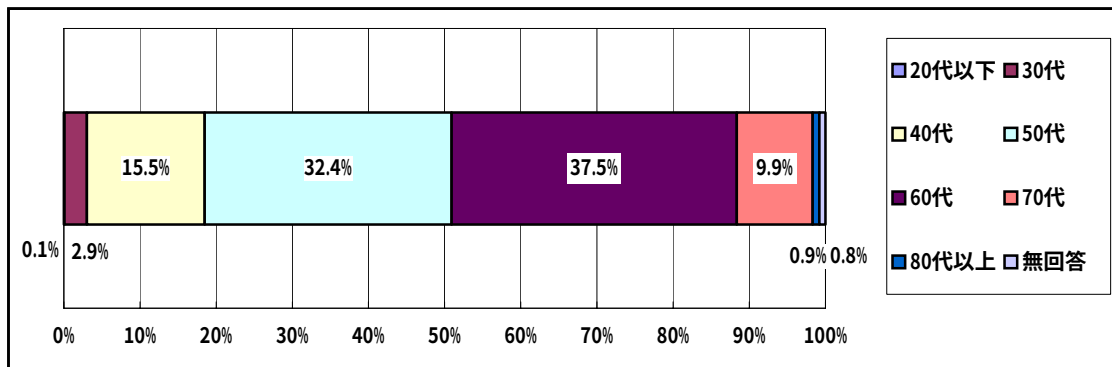
3. アンケート調査結果の分析

(1) 現在の代表者・社長自身について

① 年齢

代表者・社長の年齢は、「50代」(32.4%)と「60代」(37.5%)で7割を占め、「70代」(9.9%)や「80代以上」(0.9%)などの高齢者層は少数にとどまっている。

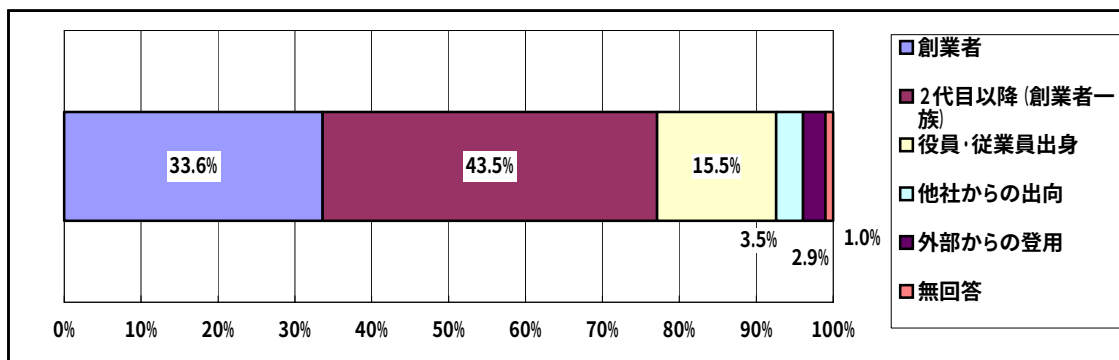
代表者・社長の年齢 (回答総数 996 社)



② 事業承継代数・先代との関係

事業承継代数や先代との関係について尋ねたところ、「2代目以降（創業者一族）」との回答が4割超(43.5%)で最も多く、「創業者」(33.6%)と続く。一方、同族以外では、「役員・従業員出身」(15.5%)という回答が多い。

事業承継代数・先代との関係 (回答総数 996 社)



事業承継代数、先代との関係を従業員規模別にみると、規模の小さい企業ほど「創業者」の割合が高い。一方、「役員・従業員出身」、「他社からの出向」、「外部からの登用」といった同族以外による事業承継は、従業員数の多い企業で多くみられる。

次に、代表者・社長の年齢別にみると、年齢が高い企業ほど、「創業者」の回答割合が高い（「70代」52.5%、「80代」66.7%）。

事業承継代数・先代との関係／従業員規模別（回答総数 996 社）

(件数)	5人 以下	6～20 人	21～50 人	51～100 人	101～ 300人	301人 以上	無回答
創業者	52.4% (65)	42.6% (159)	30.9% (73)	16.7% (18)	12.6% (14)	13.9% (5)	12.5% (1)
2代目以降 創業者一族	38.7% (48)	38.9% (145)	48.3% (114)	54.6% (59)	44.1% (49)	41.7% (15)	37.5% (3)
役員・従業員出身	8.1% (10)	13.7% (51)	14.0% (33)	21.3% (23)	24.3% (27)	22.2% (8)	25.0% (2)
他社からの出向	- (-)	0.8% (3)	3.0% (7)	6.5% (7)	11.7% (13)	13.9% (5)	- (-)
外部からの登用	0.8% (1)	3.2% (12)	3.4% (8)	- (-)	5.4% (6)	5.6% (2)	- (-)
無回答	- (-)	0.8% (3)	0.4% (1)	0.9% (1)	1.8% (2)	2.8% (1)	25.0% (2)
合計	100.0% (124)	100.0% (373)	100.0% (236)	100.0% (108)	100.0% (111)	100.0% (36)	100.0% (8)

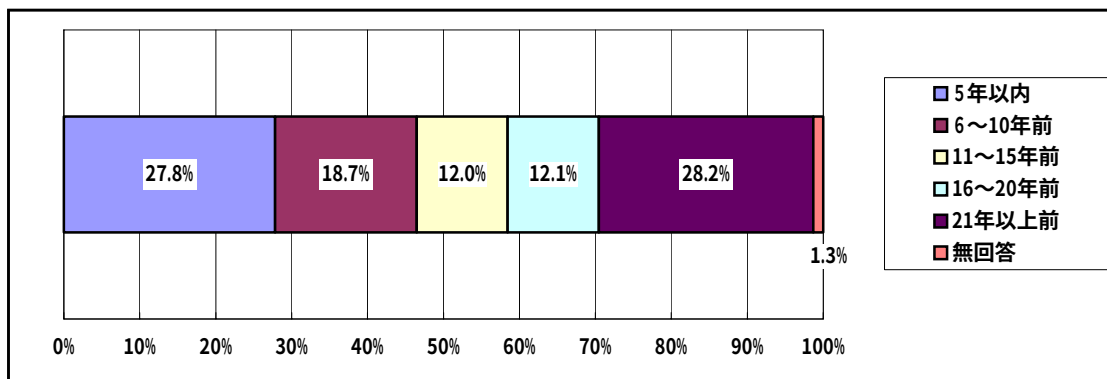
事業承継代数・先代との関係／代表者・社長の年齢別（回答総数 996 社）

(件数)	20代 以下	30代	40代	50代	60代	70代	80代 以上	無回答
創業者	100.0% (1)	34.5% (10)	28.6% (44)	31.0% (100)	32.4% (121)	52.5% (52)	66.7% (6)	12.5% (1)
2代目以降 創業者一族	- (-)	58.6% (17)	58.4% (90)	43.3% (140)	38.6% (144)	38.4% (38)	33.3% (3)	12.5% (1)
役員・従業員出身	- (-)	3.5% (1)	11.7% (18)	17.7% (57)	19.0% (71)	7.1% (7)	- (-)	- (-)
他社からの出向	- (-)	- (-)	1.3% 2	5.0% 16	4.6% 17	- (-)	- (-)	- (-)
外部からの登用	- (-)	3.5% (1)	- (-)	2.8% (9)	4.8% (18)	1.0% (1)	- (-)	- (-)
無回答	- (-)	- (-)	- (-)	0.3% (1)	0.5% (2)	1.0% (1)	- (-)	75.0% (6)
合計	100.0% (1)	100.0% (29)	100.0% (154)	100.0% (323)	100.0% (373)	100.0% (99)	100.0% (9)	100.0% (8)

③代表者・社長への就任時期

代表者・社長への就任時期については、「5年以内」(27.8%)と「21年以上前」(28.2%)という回答が拮抗している。

代表者・社長への就任時期 (回答総数 996 社)



これを従業員規模別にみると、「5年以内」と回答した企業は、従業員数「101～300人」(47.8%)、「301人以上」(41.7%)のところが多い。一方、「21年以上前」と回答した企業は、従業員数「6～20人」(32.2%)、「21～50人」(31.8%)のところが多い。

次に、代表者・社長の年齢別にみると、「5年以内」との回答は、代表者・社長の年齢が若い企業ほど多く、「21年以上前」と回答した企業では、高齢者層の割合が高い。

代表者・社長への就任時期／従業員規模別 (回答総数 996 社)

(件数)	5人以下	6～20人	21～50人	51～100人	101～300人	301人以上	無回答
5年以内	32.3% (40)	22.5% (84)	22.0% (52)	28.7% (31)	47.8% (53)	41.7% (15)	25.0% (2)
6～10年前	20.2% (25)	18.2% (68)	21.6% (51)	19.4% (21)	16.2% (18)	8.3% (3)	- (-)
11～15年前	15.3% (19)	12.1% (45)	10.6% (25)	16.7% (18)	7.2% (8)	11.1% (4)	- (-)
16～20年前	11.3% (14)	13.9% (52)	12.7% (30)	11.1% (12)	3.6% (4)	16.7% (6)	25.0% (2)
21年以上前	20.2% (25)	32.2% (120)	31.8% (75)	24.1% (26)	22.5% (25)	22.2% (8)	25.0% (2)
無回答	0.8% (1)	1.1% (4)	1.3% (3)	- (-)	2.7% (3)	- (-)	25.0% (2)
合計	100.0% (124)	100.0% (373)	100.0% (236)	100.0% (108)	100.0% (111)	100.0% (36)	100.0% (8)

代表者・社長への就任時期／代表者・社長の年齢別（回答総数 996 社）

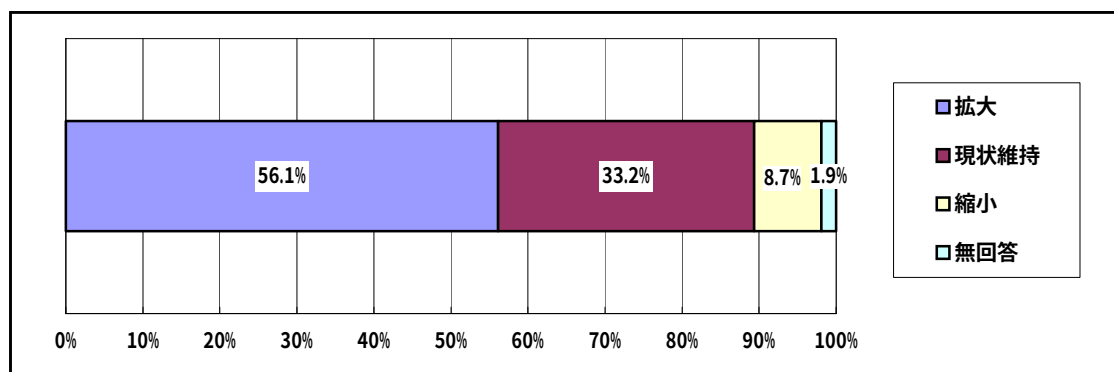
（件数）	20 代以下	30 代	40 代	50 代	60 代	70 代	80 代以上	無回答
5年以内	100.0% (1)	65.5% (19)	46.1% (71)	30.7% (99)	22.0% (82)	4.0% (4)	- (-)	12.5% (1)
6～10 年前	- (-)	20.7% (6)	35.7% (55)	18.6% (60)	15.8% (59)	6.1% (6)	- (-)	- (-)
11～15 年前	- (-)	6.9% (2)	11.0% (17)	16.1% (52)	10.5% (39)	9.1% (9)	- (-)	- (-)
16～20 年前	- (-)	- (-)	5.8% (9)	15.5% (50)	12.6% (47)	13.1% (13)	11.1% (1)	- (-)
21 年以上前	- (-)	- (-)	1.3% (2)	18.6% (60)	38.9% (145)	65.7% (65)	88.9% (8)	12.5% (1)
無回答	- (-)	6.9% (2)	- (-)	0.6% (2)	0.3% (1)	2.0% (2)	- (-)	75.0% (6)
合計	100.0% (1)	100.0% (29)	100.0% (154)	100.0% (323)	100.0% (373)	100.0% (99)	100.0% (9)	100.0% (8)

④代表者・社長就任後の事業戦略

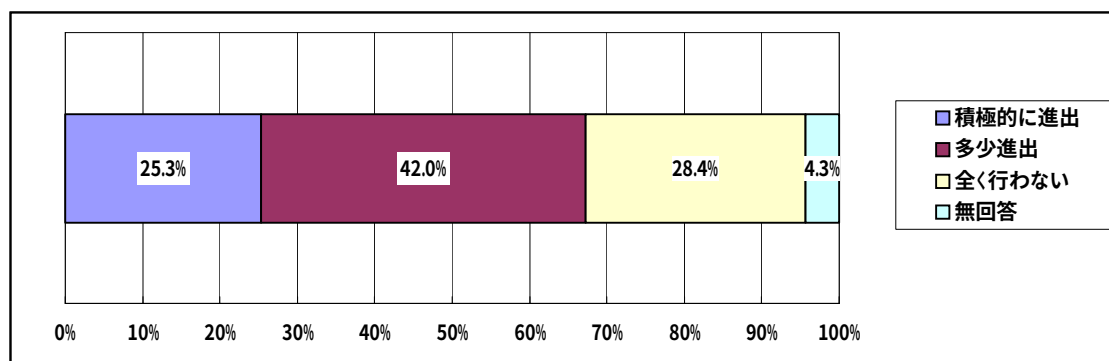
代表者・社長への就任後の事業戦略について尋ねたところ、自社の主要事業を「拡大」させた企業が過半(56.1%)を占め、「縮小」との回答は1割弱(8.7%)に過ぎない。新規事業分野についても「積極的に進出」(25.3%)、「多少進出」(42.0%)との回答が約7割(67.3%)に達する。

一方、主要事業を「縮小」させた企業は、従業員数「5人以下」(13.7%)で多く、業種別では「小売業」(18.8%)の割合が高くなっている。

代表者・社長就任後の事業戦略－主要事業（回答総数 996 社）



代表者・社長就任後の事業戦略－新規事業分野（回答総数 996 社）



代表者・社長就任後の事業戦略－主要事業／従業員規模別（回答総数 996 社）

(件数)	5人以下	6～20人	21～50人	51～100人	101～300人	301人以上	無回答
拡大	44.4% (55)	52.0% (194)	60.6% (143)	57.4% (62)	70.3% (78)	63.9% (23)	50.0% (4)
現状維持	40.3% (50)	37.5% (140)	30.9% (73)	28.7% (31)	23.4% (26)	25.0% (9)	25.0% (2)
縮小	13.7% (17)	8.9% (33)	6.4% (15)	11.1% (12)	5.4% (6)	11.1% (4)	- (-)
無回答	1.6% (2)	1.6% (6)	2.1% (5)	2.8% (3)	0.9% (1)	- (-)	25.0% (2)
合計	100.0% (124)	100.0% (373)	100.0% (236)	100.0% (108)	100.0% (111)	100.0% (36)	100.0% (8)

代表者・社長就任後の事業戦略－主要事業／業種別（回答総数 996 社）

(件数)	製造業	卸売業	小売業	運輸・通信業	建設業	不動産業	サービス業	その他	無回答
拡大	55.9% (137)	54.2% (143)	50.0% (32)	67.5% (27)	49.6% (60)	43.8% (7)	61.6% (98)	63.9% (46)	60.0% (9)
現状維持	31.4% (77)	36.4% (96)	31.3% (20)	25.0% (10)	43.8% (53)	43.8% (7)	29.6% (47)	25.0% (18)	20.0% (3)
縮小	11.8% (29)	7.2% (19)	18.8% (12)	7.5% (3)	3.3% (4)	12.5% (2)	8.2% (13)	6.9% (5)	- (-)
無回答	0.8% (2)	2.3% (6)	- (-)	- (-)	3.3% (4)	- (-)	0.6% (1)	4.2% (3)	20.0% (3)
合計	100.0% (245)	100.0% (264)	100.0% (64)	100.0% (40)	100.0% (121)	100.0% (16)	100.0% (159)	100.0% (72)	100.0% (15)

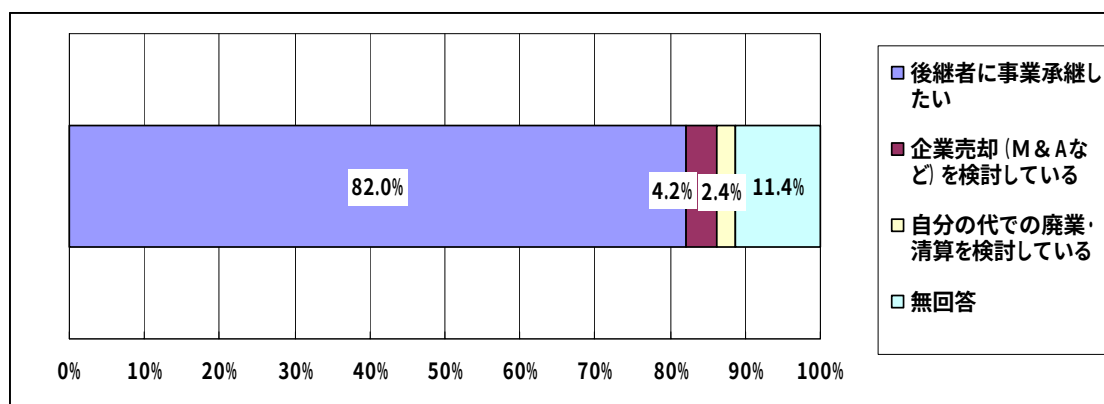
(2)事業承継について

①事業承継に関する考え方

事業承継に関する考え方について尋ねたところ、8割(82.0%)が「後継者に事業承継したい」と回答している。一方、「企業売却(M&Aなど)を検討」(4.2%)、「自分の代での廃業・清算を検討」(2.4%)は、少数にすぎない。

従業員規模別でみると、「企業売却(M&Aなど)を検討」、「自分の代での廃業・清算を検討」と回答した企業は、従業員数50人以下の企業が大半を占めている。

事業承継に関する考え方 (回答総数 996 社)



事業承継に関する考え方／従業員規模別 (回答総数 996 社)

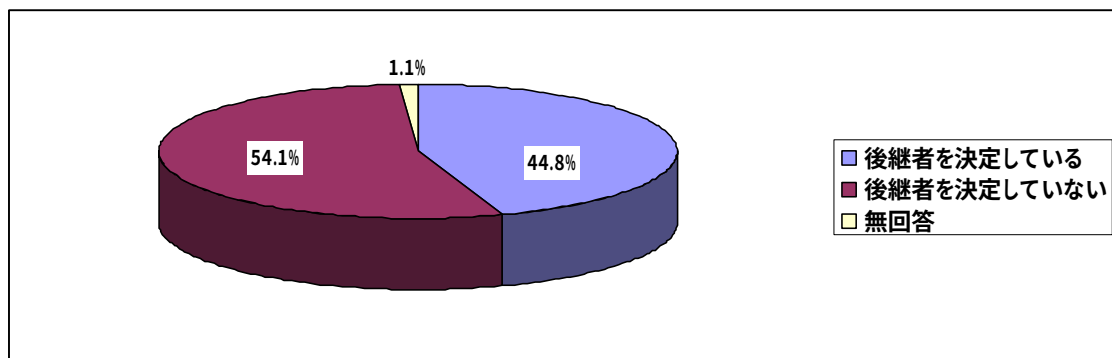
(件数)	5人以下	6～20人	21～50人	51～100人	101～300人	301人以上	無回答
後継者に事業承継したい	69.4% (86)	82.8% (309)	81.8% (193)	80.6% (87)	92.8% (103)	91.7% (33)	75.0% (6)
企業売却 (M & A など) を検討	5.7% (7)	5.6% (21)	4.7% (11)	2.8% (3)	- (-)	- (-)	- (-)
自分の代での廃業・清算を検討	13.7% (17)	1.1% (4)	0.9% (2)	- (-)	0.9% (1)	- (-)	- (-)
無回答	11.3% (14)	10.5% (39)	12.7% (30)	16.7% (18)	6.3% (7)	8.3% (3)	25.0% (2)
合計	100.0% (124)	100.0% (373)	100.0% (236)	100.0% (108)	100.0% (111)	100.0% (36)	100.0% (8)

②後継者の決定

「後継者に事業承継したい」と回答した企業を対象に、後継者の決定状況について尋ねたところ、「後継者を決定している」(44.8%)との回答が、「後継者を決定していない」(54.1%)を下回っている。

業種別にみると、「後継者を決定していない」と回答した企業は、「不動産業」(75.0%)、「サービス業」(69.9%)、「小売業」(69.2%)で多くなっている。

後継者の決定 (回答総数 817 社)



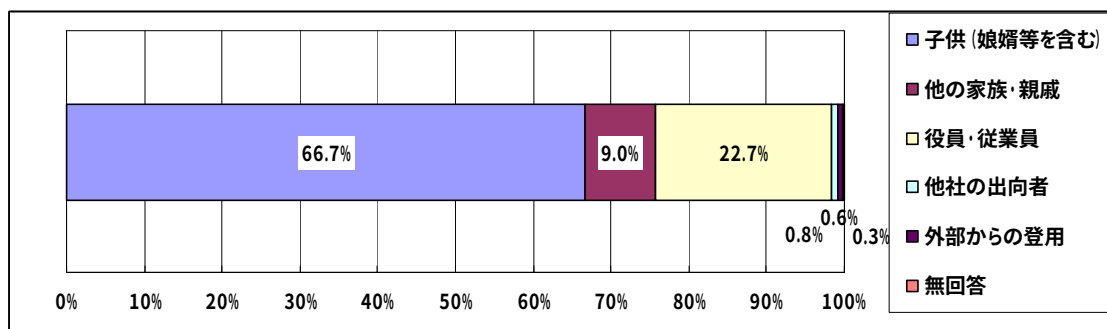
後継者の決定／業種別 (回答総数 817 社)

(件数)	製造業	卸売業	小売業	運輸・ 通信業	建設業	不動産 業	サービ ス業	その他	無回答
後継者を決定している	52.5% (107)	50.9% (110)	26.9% (14)	46.7% (14)	49.5% (49)	25.0% (3)	29.3% (39)	40.7% (24)	50.0% (6)
後継者を決定していない	46.6% (95)	48.2% (104)	69.2% (36)	50.0% (15)	50.5% (50)	75.0% (9)	69.9% (93)	57.6% (34)	50.0% (6)
無回答	1.0% (2)	0.9% (2)	3.9% (2)	3.3% (1)	- (-)	- (-)	0.8% (1)	1.7% (1)	- (-)
合計	100.0% (204)	100.0% (216)	100.0% (52)	100.0% (30)	100.0% (99)	100.0% (12)	100.0% (133)	100.0% (59)	100.0% (12)

③後継者との関係

「後継者を決定している」と回答した企業を対象に、後継者としていたい人物との関係について尋ねたところ、「子供（娘婿等を含む）」との回答が6割超(66.7%)で最も多く、「他の家族・親族」(9.0%)と合わせると全体の4分の3を同族が占める。一方、「役員・従業員」と回答した企業も22.7%ある。

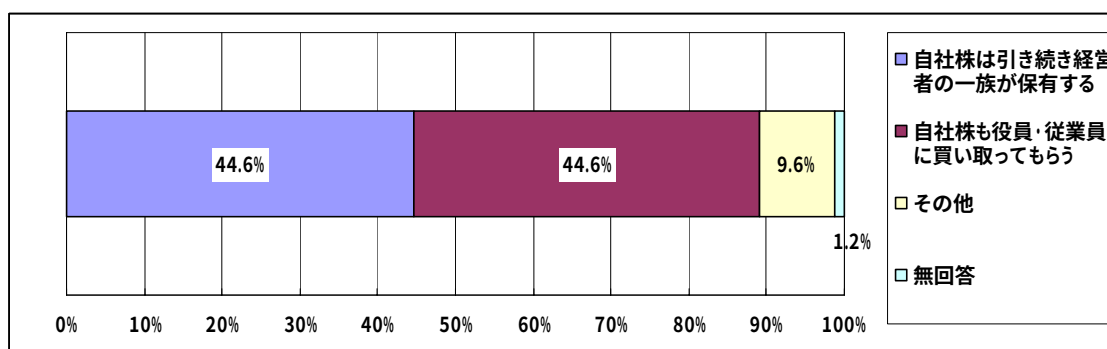
後継者との関係 (回答総数 366 社)



④ 自社株の取り扱い

「役員・従業員」を後継者にしたいと回答した企業を対象に、自社株の取り扱いについて尋ねたところ、「自社株は引き続き経営者の一族が保有する」と「自社株も役員・従業員に買い取ってもらう」という回答が拮抗(いずれも44.6%)している。

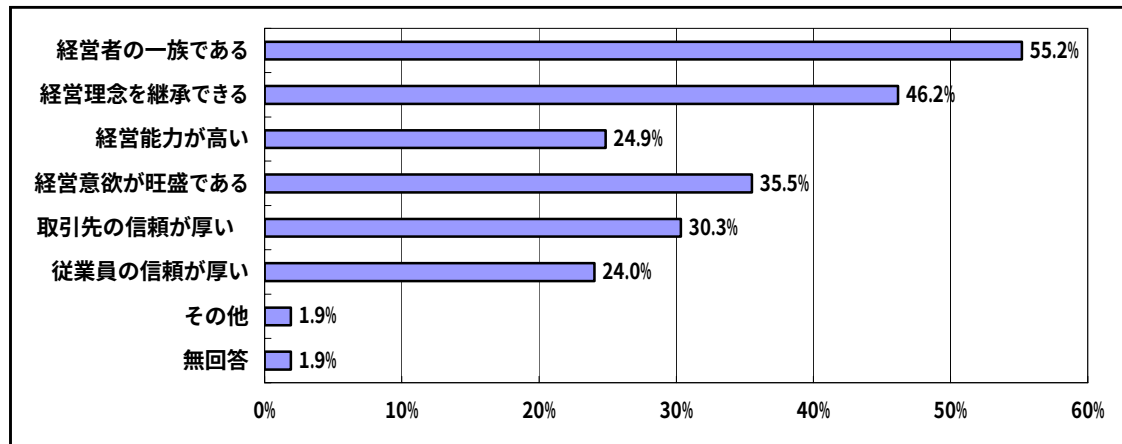
自社株の取扱い (回答総数 83 社)



⑤ 後継者の決定において重視したこと

「後継者を決定している」と回答した企業を対象に、後継者の決定において重視したことを尋ねたところ、「経営者の一族である」(55.2%)、「経営理念を承継できる」(46.2%)という回答が続く、経営スタイルの踏襲を重視する姿勢がうかがえる。以下、「経営意欲が旺盛である」(35.5%)、「取引先の信頼が厚い」(30.3%)などが続く。

後継者の決定において重視したこと (回答総数 366 社) 複数回答

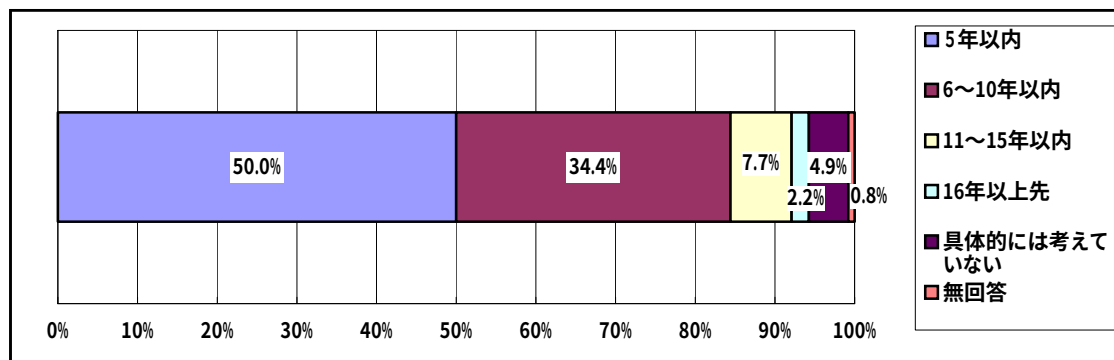


⑥事業承継の時期

「後継者を決定している」と回答した企業を対象に、事業承継の時期について尋ねたところ、半数 (50.0%) が「5 年以内」と回答し、「6～10 年以内」(34.4%) と合わせると、8 割超が 10 年以内の事業承継を予定している。

代表者・社長の年齢別にみると、「5 年以内」との回答は、「80 代以上」(71.4%)、「70 代」(80.0%) で多く、「6～10 年以内」との回答は、「60 代」(33.9%) 「50 代」(54.7%) で多い。また、「11～15 年以内」とする回答は、「40 代」(28.6%)、「30 代」(50.0%) で多い。

事業承継の時期 (回答総数 366 社)



事業承継の時期／代表者・社長の年齢別（回答総数 366 社）

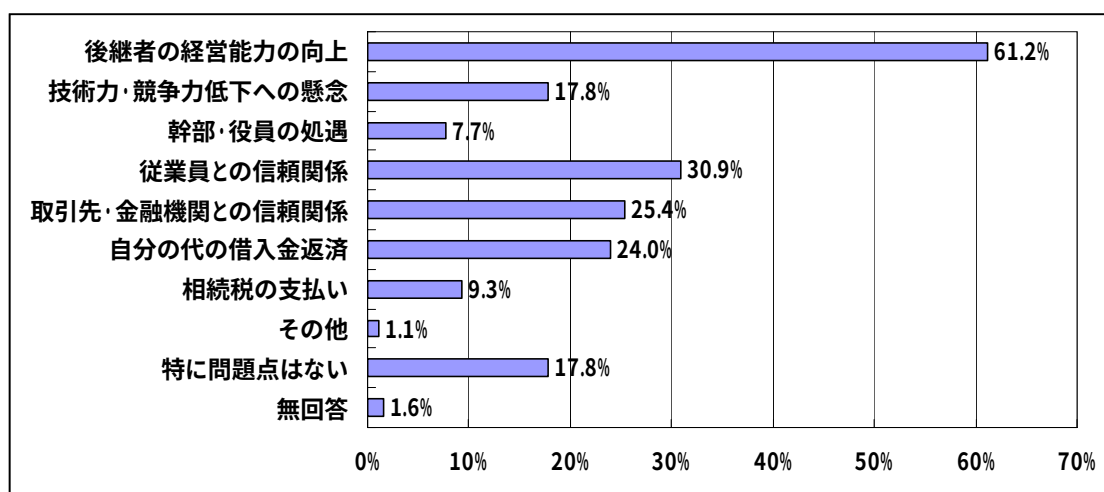
（件数）	20 代以下	30 代	40 代	50 代	60 代	70 代	80 代以上
5年以内	- (-)	50.0% (1)	- (-)	19.8% (17)	57.8% (104)	80.0% (56)	71.4% (5)
6～10 年以内	- (-)	- (-)	23.8% (5)	54.7% (47)	33.9% (61)	17.1% (12)	14.3% (1)
11～15 年以内	- (-)	50.0% (1)	28.6% (6)	15.1% (13)	3.9% (7)	- (-)	14.3% (1)
16 年以上先	- (-)	- (-)	19.1% (4)	3.5% (3)	0.6% (1)	- (-)	- (-)
具体的には考えていない	- (-)	- (-)	23.8% (5)	4.7% (4)	3.9% (7)	2.9% (2)	- (-)
無回答	- (-)	- (-)	4.8% (1)	2.3% (2)	- (-)	- (-)	- (-)
合計	- (-)	100.0% (2)	100.0% (21)	100.0% (86)	100.0% (180)	100.0% (70)	100.0% (7)

⑦事業承継の問題点

「後継者を決定している」と回答した企業を対象に、事業承継における問題点について尋ねたところ、「後継者の経営能力の向上」を挙げる企業が約6割（61.2%）で最も多く、以下「従業員との信頼関係」（30.9%）、「取引先・金融機関との信頼関係」（25.4%）、「自分の代の借入金返済」（24.0%）と続く。

一方、「相続税の支払い」と回答した企業は、全体では少数（9.3%）に過ぎないものの、従業員規模が大きくなるほど回答率が高まっている（「101～300 人」19.4%、「301 人以上」37.5%）。

事業承継の問題点（回答総数 366 社）複数回答



事業承継の問題点／従業員規模別 (回答総数 366 社) 複数回答

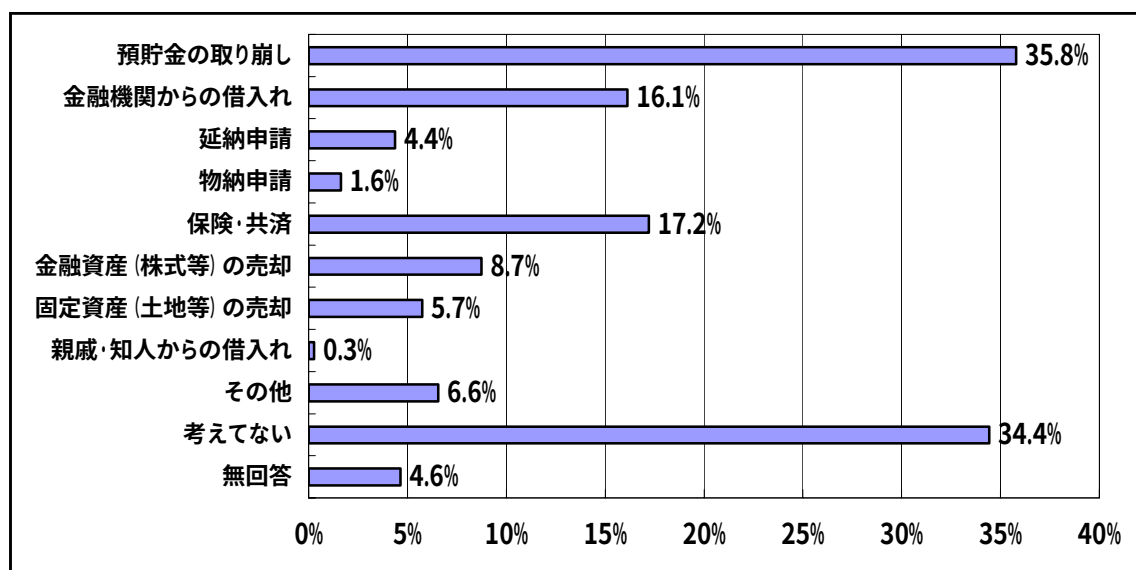
(件数)	5人以下	6～20人	21～50人	51～100人	101～300人	301人以上	無回答
後継者の経営能力の向上	58.6% (17)	61.2% (101)	69.8% (67)	57.6% (19)	54.8% (17)	25.0% (2)	25.0% (1)
技術力・競争力低下への懸念	17.2% (5)	21.8% (36)	18.8% (18)	12.1% (4)	6.5% (2)	- (-)	- (-)
幹部・役員の処遇	- (-)	4.9% (8)	12.5% (12)	9.1% (3)	16.1% (5)	- (-)	- (-)
従業員との信頼関係	17.2% (5)	30.9% (51)	37.5% (36)	27.3% (9)	32.3% (10)	12.5% (1)	25.0% (1)
取引先・金融機関との信頼関係	20.7% (6)	29.7% (49)	21.9% (21)	15.2% (5)	38.7% (12)	- (-)	- (-)
自分の代の借入金返済	34.5% (10)	23.0% (38)	28.1% (27)	18.2% (6)	16.1% (5)	12.5% (1)	25.0% (1)
相続税の支払い	3.5% (1)	4.2% (7)	12.5% (12)	15.2% (5)	19.4% (6)	37.5% (3)	- (-)
その他	- (-)	0.6% (1)	1.0% (1)	3.0% (1)	- (-)	- (-)	25.0% (1)
特に問題点はない	13.8% (4)	20.6% (34)	10.4% (10)	24.2% (8)	22.6% (7)	12.5% (1)	25.0% (1)
無回答	3.5% (1)	1.2% (2)	1.0% (1)	- (-)	3.2% (1)	12.5% (1)	- (-)
合計	(29)	(165)	(96)	(33)	(31)	(8)	(4)

⑧相続税の支払い予定

「後継者を決定している」と回答した企業を対象に、相続税の支払い予定について尋ねたところ、「預貯金の取り崩し」(35.8%)との回答が最も多い。

一方、「考えていない」(34.4%)と回答した企業は、従業員規模の小さい企業に多い(「5人以下」51.7%、「6～20人」38.8%)。また、前問「事業承継の問題点」においても、従業員規模の少ない企業は「相続税の支払い」を問題として指摘していないことから、小規模企業には相続税課税の対象とならない企業が多いことがうかがえる。

相続税の支払い予定 (回答総数 366 社) 複数回答



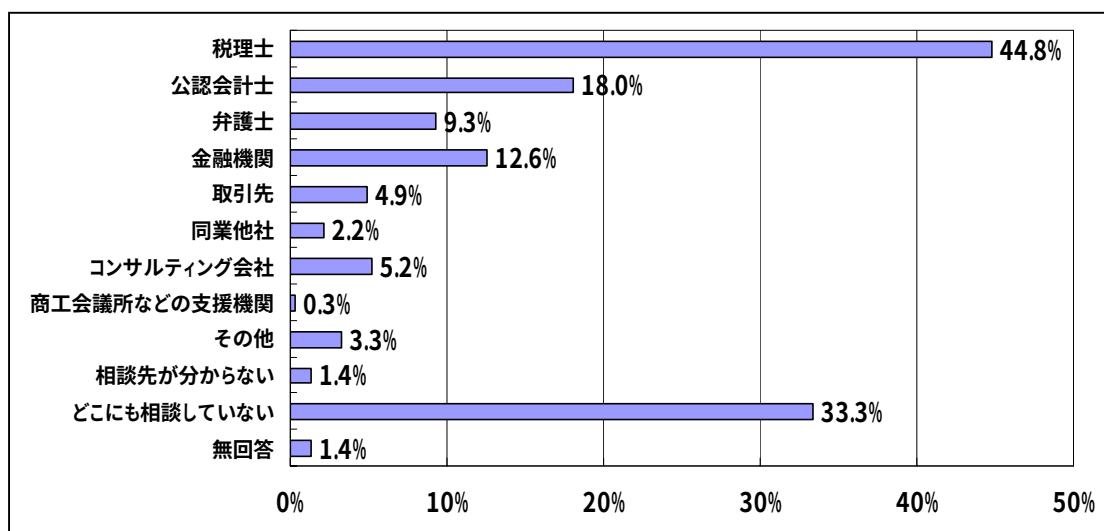
相続税の支払い予定／従業員規模別 (回答総数 366 社) 複数回答

(件数)	5人以下	6～20人	21～50人	51～100人	101～300人	301人以上	無回答
預貯金の取り崩し	34.5% (10)	33.9% (56)	36.5% (35)	42.4% (14)	38.7% (12)	37.5% (3)	25.0% (1)
金融機関からの借入れ	10.3% (3)	17.0% (28)	15.6% (15)	15.2% (5)	16.1% (5)	12.5% (1)	50.0% (2)
延納申請	3.5% (1)	3.0% (5)	5.2% (5)	9.1% (3)	3.2% (1)	- (-)	25.0% (1)
物納申請	3.5% (1)	1.8% (3)	- (-)	3.0% (1)	3.2% (1)	- (-)	- (-)
保険・共済	24.1% (7)	16.4% (27)	20.8% (20)	9.1% (3)	16.1% (5)	12.5% (1)	- (-)
金融資産(株式等)の売却	3.5% (1)	8.5% (14)	5.2% (5)	15.2% (5)	9.7% (3)	37.5% (3)	25.0% (1)
固定資産(土地等)の売却	6.9% (2)	6.7% (11)	4.2% (4)	6.1% (2)	6.5% (2)	- (-)	- (-)
親戚・知人からの借入れ	- (-)	0.6% (1)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)
その他	- (-)	4.2% (7)	12.5% (12)	3.0% (1)	6.5% (2)	25.0% (2)	- (-)
考えてない	51.7% (15)	38.8% (64)	26.0% (25)	30.3% (10)	35.5% (11)	12.5% (1)	- (-)
無回答	3.5% (1)	3.0% (5)	6.3% (6)	6.1% (2)	3.2% (1)	12.5% (1)	25.0% (1)
合計	(29)	(165)	(96)	(33)	(31)	(8)	(4)

⑨事業承継に関する相談先

「後継者を決定している」と回答した企業を対象に、事業承継に関する相談先（今後の予定も含む）について尋ねたところ、「税理士」（44.8%）、「公認会計士」（18.0%）など税務・財務の専門家を挙げる企業が多い。一方、「どこにも相談していない」（33.3%）との回答も多い。

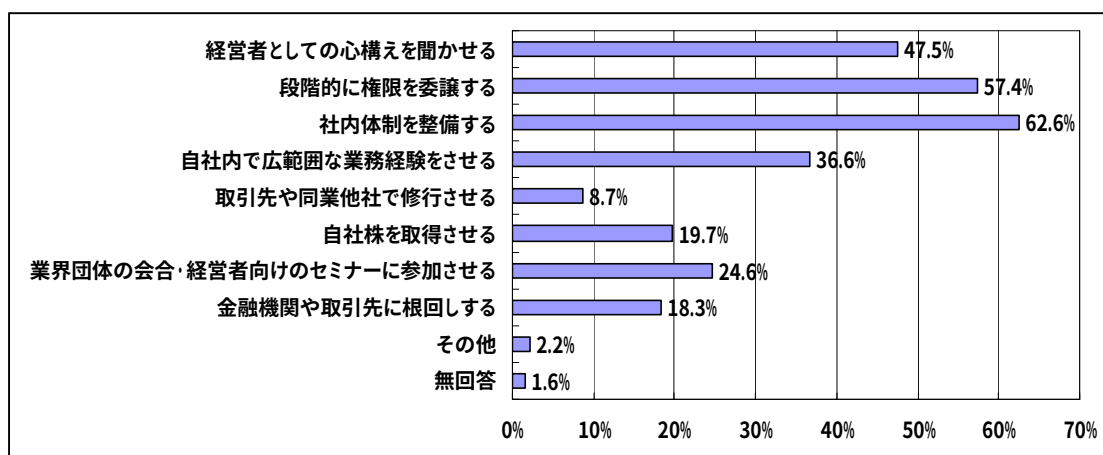
事業承継に関する相談先 （回答総数 366 社） 複数回答



⑩事業承継のための準備

「後継者を決定している」と回答した企業を対象に、事業承継のための準備について尋ねたところ、「社内体制を整備する」（62.6%）、「段階的に権限を委譲する」（57.4%）と回答した企業が多く、次代が経営しやすい組織づくりを重視していることがうかがえる。以下、「経営者としての心構えを聞かせる」（47.5%）、「自社内で広範囲な業務経験をさせる」（36.6%）、「業界団体の会合・経営者向けセミナーに参加させる」（24.6%）など、後継者の経営能力の向上に関する回答が続く。

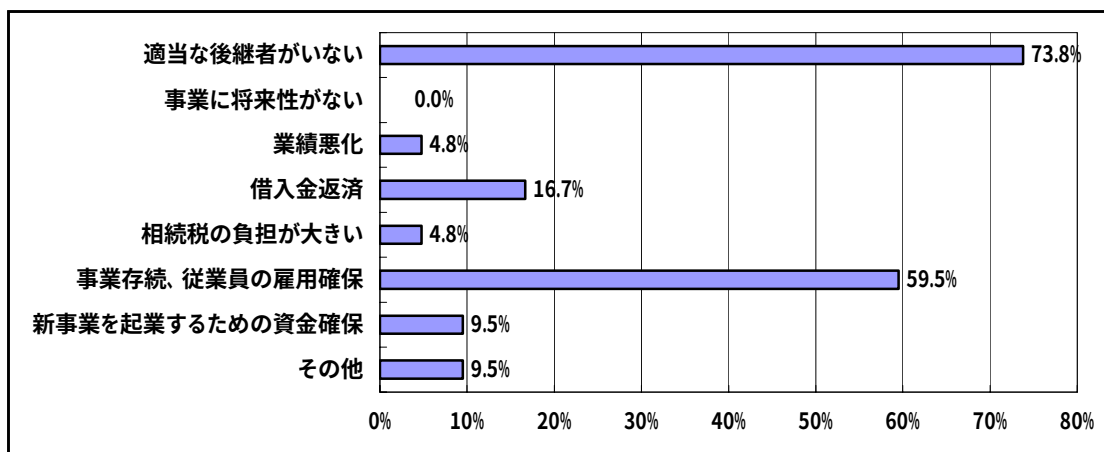
事業承継のための準備 (回答総数 366 社) 複数回答



⑪企業売却（M&Aなど）の検討理由

「企業売却（M&Aなど）を検討している」と回答した企業を対象に、その理由について尋ねたところ、「適当な後継者がいない」(73.8%)、「事業存続、従業員の雇用確保」(59.5%)という回答が大半を占めている。後継者難に悩む企業が事業存続のためにM&Aを活用するケースも多いことがうかがえる。一方、「新事業を起業するための資金確保」という回答は、約1割(9.5%)にとどまる。

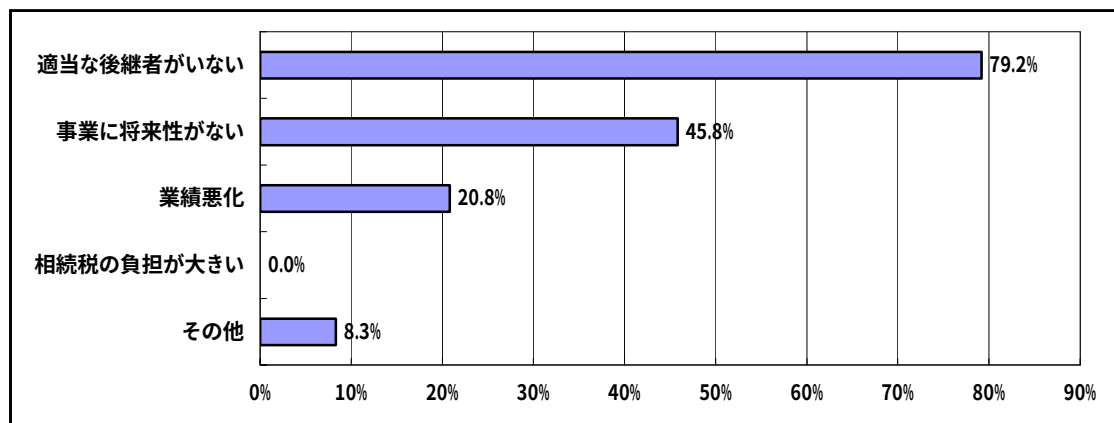
企業売却（M&Aなど）の検討理由 (回答総数 42 社) 複数回答



⑫廃業・清算の検討理由

「自分の代での廃業・清算を検討している」と回答した企業を対象に、その理由について尋ねたところ、「適当な後継者がいない」と回答した企業が8割(79.2%)が近くを占め、後継者難が事業存続の大きな障害となっていると考えられる。また、「事業に将来性がない」(45.8%)、「業績悪化」(20.8%)という回答が続き、先行きに明るい展望を抱けない状況にあることがうかがえる。

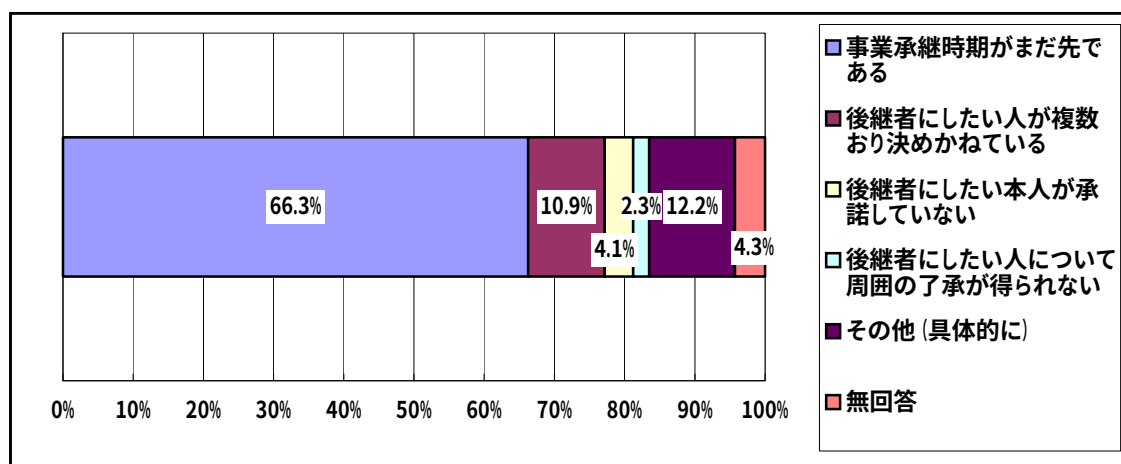
廃業の検討理由 (回答総数 24 社) 複数回答



⑬後継者を決定していない理由

「後継者を決定していない」と回答した企業を対象に、その理由について尋ねたところ、「事業承継時期がまだ先である」(66.3%)が最も多い。「その他」(12.2%)における自由記入の内訳をみると、「親会社で決定する」、「人材不足」という回答が目立つ。

後継者を決定していない理由 (回答総数 442 社)

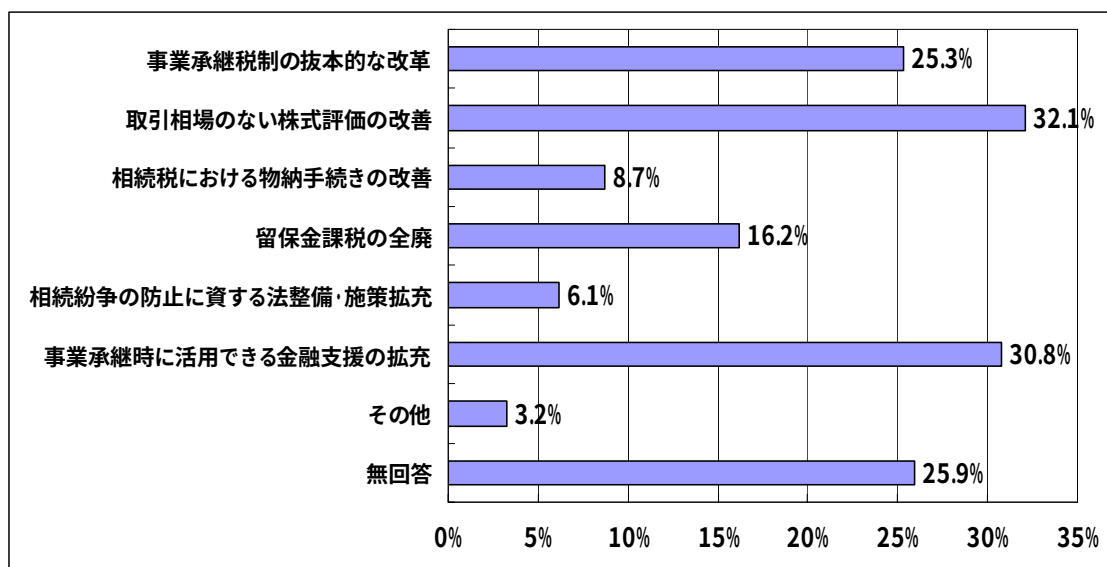


(3)事業承継において望まれる施策について

①役立つ施策

円滑な事業承継に役立つ施策について尋ねたところ、「取引相場のない株式評価の改善」(32.1%)という回答が最も多く、以下、「事業承継時に活用できる金融支援の拡充」(30.8%)、「事業承継税制の抜本的な改革（農地に準じた納税猶予制度の導入など）」(25.3%)、「留保金課税の全廃」(16.2%)と続く。

役立つ施策 (回答総数 996 社) 複数回答

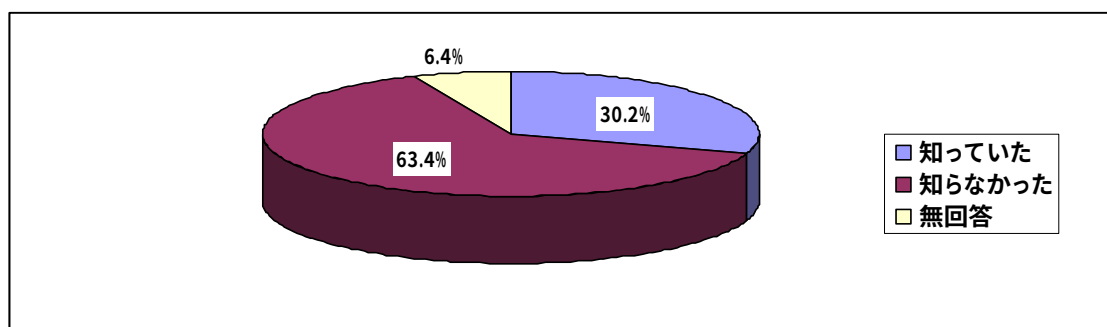


②新会社法で可能となる種類株式による譲渡制限制度について

平成 18 年 5 月を目処に施行される新会社法では、自社が発行する一部の種類の株式に譲渡制限を設けることが可能になる。この制度を活用すれば、事業承継の際、自社株式を後継者に集中させることが容易となる。

そこで、新会社法で可能となる種類株式による譲渡制限制度の認知度について尋ねたところ、「知っている」と回答した企業は約 3 割(30.2%)にとどまる。

新会社法で可能となる種類株式による譲渡制限制度について (回答総数 996 社)

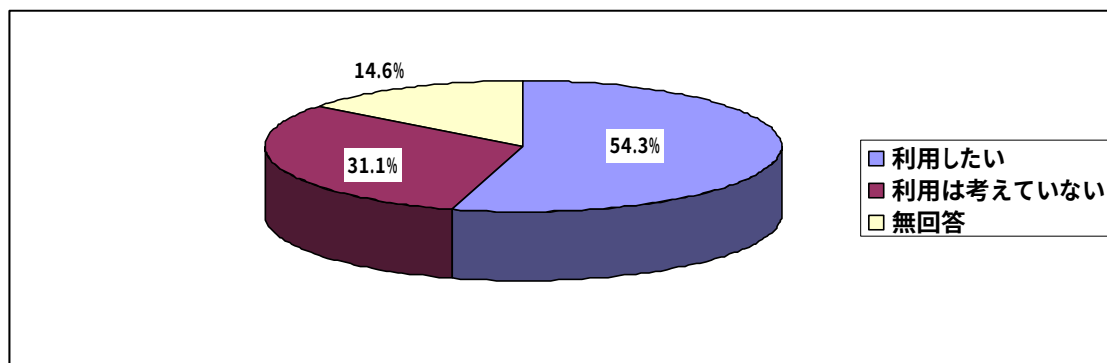


③事業承継に関する情報のワンストップ提供について

平成 17 年 10 月、中小企業庁と独立行政法人中小企業基盤整備機構が中心となって「事業承継協議会」が設立された。同協議会は、弁護士や会計士、税理士など実務家を中心に組織され、円滑な事業承継に向け法律・制度などの課題を検討するとともに、セミナー等を通じた情報提供の実施を予定している。

この動きに即して、事業承継に関する情報（セミナー、コンサルティング、後継者育成、M&Aの仲介など）をワンストップで提供する組織の利用意向について尋ねたところ、「利用したい」と回答した企業が過半(54.3%)を占めている。

事業承継に関する情報のワンストップ提供について （回答総数 996 社）



III. 企業ヒアリング事例

事業承継の実態をより詳しく把握するため、平成 18 年 1 月中旬から 2 月中旬にかけて、大阪商工会議所会員企業の中堅・中小企業 4 社を個別ヒアリングした。

事例 1：事業承継は権力闘争。後継者は会社を乗っ取るくらいの気概を持つべき

A 社は、大正 10 年（1921 年）創業で、資本金 9,000 万円、従業員数 1,200 人の事務用品メーカーである。社長である A 氏は創業家の出身で、現在 60 歳の 3 代目。

大学卒業時には、将来の事業承継を決めていたが、父親である先代の勧めもあり 3 年間は同業他社で勤務した。他社での実務経験は、自社との比較材料として役立っている。自社入社後は、営業企画、生産、経理など、幅広い業務を経験し、先代が 65 歳の社長定年を迎えた昭和 56 年（1981 年）に 37 歳で事業承継した。

その 2 年後、会長に就任していた先代が急逝。当初 1～2 年は、先代に相談できないデメリットを感じたこともあったが、二頭政治にならず、円滑に事業が承継できたという面も大きい。特に、先代の影響が強い場合、社内の人心掌握が難しくなる。自社の場合は、番頭もスムーズに交替することができた。

事業承継時に一番問題になるのは、自社株式の移転。事前準備が必要との意識はあっても、早く株式を手放しすぎると、いつ会社から追い出されるか分からないと危惧する先代も多いと聞く。若手経営者の会においても、実の父子で事業承継する場合ほど、権力争いになっている場合が多い。先輩経営者からは、「事業承継は権力闘争だ。後継者は自分のブレーンを作り、会社を乗っ取るくらいの気概を持つべきだ」という言葉を聞いたが、まさにそのとおりだと思う。

社長定年の 65 歳まで、あと 4 年半。自分の後継者を検討すべき時期を迎えている。後継者を考えるときに、一番望ましいのは自社で勤務する長男に能力があること。後継者に望むのは、まず、公正、正直という資質をベースに、製品を売る能力、マーケティング能力を備えていることだ。これは経験を通じて学んでいくしかない経営能力である。経験を積む上では、ビジネススクールや後継者育成プログラムも有効だろうし、青年会議所のように同じ立場の人たちが集まって話す場も役立つだろう。また、税務や資本政策は、税理士や公認会計士など制度に詳しい専門家に聞くのが一番で、気軽に相談できる相手を見つけておくことも大切だ。

事例２：街を守ってきた老舗には、固定資産税の軽減措置を設けるべき

B社は、昭和10年（1935年）創業で、資本金1,000万円、従業員数18人の陶磁器小売店で、商店街に店舗を構える。社長であるB氏は、現在69歳の2代目。

大学に入学した昭和30年（1955年）、創業者だった父親が急逝し、長男である自分が18歳で事業承継した。できれば店は継ぎたくなかったが、当時は商店街と公設市場に店を構えており、とても母親ひとりでは手が回らない状況。そこで、母親を手伝いながら、無我夢中で商売を覚えていった。当初は、学業との両立も試行したものの、弟妹もいたことから大学は中退。先代が残した借金を分割返済するなど、苦労も多かったが、当時は商店街に活気が溢れていた時代。商店街に店を構えていれば、お客様は来てくれる。他の店に負けないよう、一生懸命に商売した。

現在、商店街でも3代目の経営者が増えている。自社でも事業承継の準備を進めており、近々社内体制も整備する。自代の借金を返済し、売上げを浮上させた後に、現在、専務を務める長男に承継する予定だ。取引先や金融機関にも説明している既定路線で、店の経営もかなりの部分を長男に任せている。今後は、人材をうまく活用できる能力を磨き、社員と一緒に店を盛り立てくれるようになってほしい。

全国の商店街では、後継者難や相続税対策のために店をたたむ事例が多いと聞くと、大阪のような都心では、固定資産税の方が深刻な問題だ。代々街を守り、街のために納税してきた商人と、いきなり街にやって来て、地域の慣習や景観に配慮せず、全国統一基準で経営する店舗。どちらがより街に貢献してきたかは明白である。固定資産税は、この両者が同一に課税される仕組みであり、とうてい納得しがたい。せめて3代以上続く老舗には、軽減措置が図られるべきだと思う。

事例3：創業家が従業員出身か。会社の状況でふさわしい後継者は異なる

C社は、昭和6年（1931年）創業で、資本金9億30万円、従業員数345人の衣服・身の回り品卸売業である。会長であるC氏は、現在72歳の2代目。

昭和29年、現金問屋に業態転換して以来、創業者である父親と二人三脚で業容拡大に努めてきた。昭和50年（1975年）の事業承継後も、平成3年（1991年）までは右肩上がりの成長を続けた。しかし、バブル経済崩壊後、売上げが減少。デフレの影響により商品単価が急落したのに加えて、大規模小売店舗法の緩和後、得意先である商店街の小売店でも閉店が相次いだ。

当時、自分は64歳。これまで一緒に会社を支えてきてくれた人たちも役員定年を迎えつつあった。この状況を打開するためには、経営陣を刷新するしかない。副社長2人と相談した上で、当時、小会社X社の社長を務めていた50歳のY氏に社長就任を打診した。X社は長年赤字体質にあるものの、経費削減や社内体制整備など、厳しい経営が徹底していた。Y氏は、生え抜きの社員で、当初、自信がないと固辞したものの、この窮地を救える適任者は他にいない、と説得した。

まず、副社長として本社に戻し、平成12年（2000年）には3代目社長に就任した。当時は、減収減益を食い止めることが最大の課題で、減収でも利益が出る体質に改善することが急務だった。Y氏は、雇用維持を前提とした上で、経費の見直しを徹底するとともに、給与体系や退職金規定の改定、成果主義に基づく人員配置など、社内改革を断行した。これらは、創業家出身者にはとてもできなかったことだ。その過程では、Y氏のやり方に反発して会社を去る人もいた。辞めてほしくない人もいたが、任せた以上は口出しせず、自分は社外活動に重きを置くようにした。

Y氏の社長就任後6年が経過した今期、自社グループは12年ぶりに増収増益の決算となる。これを機に、今年3月から自分の長男が4代目社長に就任する。長男は、これまで後継者になることを固辞しており、音楽関係の仕事やハンドバッグ製造に従事してきた。しかし、資本は創業家で承継しつつあった関係から、監査役には就任させていた。監査役として社内の状況を勉強していく中で、「次は、自分がやりたい」と申し出てきた。リストラを乗り越えた自社は、今後、事業拡張期を迎える。リストラ期とは異なる人材が求められており、大幅な入れ替えも必要となるが、それができるのは創業家出身者しかいない。ただ、長男は自社での実務経験が欠けることから、それを補佐する担当専務や、経理財務に詳しい銀行出身の創業家一族のサポートを得ることになっている。自分も後方支援していくつもりだ。

事例4：事業承継は、暖簾を引き継ぐ駅伝競走

D社は、明治40年（1907年）創業。資本金7,100万円、従業員数35人の寝装品卸売業を船場で営んでいる。会長であるD氏は、現在74歳の3代目。

4代目に事業承継した平成12年（2000年）は、IT時代の到来が騒がれていた。しかし、自分には対応できる能力がないことを実感していたので、銀行出身で自社に迎えていた娘婿に社長を託した。経営をリレーに例え、事業承継をバトンタッチと呼ぶことも多い。しかし、経営の現場では走る距離も起伏も異なることから、暖簾というたすきをつなぐ駅伝競走と言う方がふさわしい。従って、後継者に望まれる資質は、「企業を永続させる能力があること」に尽きる。

4代目とは7年間一緒に仕事をしたが、3代目である自分のやり方に批判的な見方をしており、だからこそ後継者にふさわしいと感じていた。時代に適った新しい経営は4代目に任せ、自分は社員にも顔を見せないようにした。会長と社長がいれば、社員はどちらを向いて仕事をすべきか迷ってしまう。社業は社長、自分は社外活動を通じて会社の信用力を高める、という役割分担を徹底させた。承継後は、売上げ減少、自分が手塩にかけた部下を含めた徹底した人員削減など、苦しい時期を経験した。しかし、自分で苦勞して立て直すことに意義があり、先行きは心配していない。

かつての船場では、企業永続のノウハウとして、養子制度が活用されていた。創業者にとって、会社は実子よりもかわいいもの。その後継者として「始末」、「才覚」、「算用」の全てに秀でた者を、幅広い選択肢から選ぶことができる養子制度は理想的だった。また、実の親子では感情が入りすぎて、意外と会話が少ないものだ。その点、婿養子は他人であるため、互いに多少の遠慮もあり、冷静に話せる。自分も養子として大手繊維メーカーから自社に入り、祖父である創業者から商売のいろはを学んだ。祖父は船場での丁稚奉公を経て、創業した苦勞人。毎週日曜日、ほぼ1日中「どうしてあの店は潰れたのか」という話を中心に、船場商法を聞く。これが9年間続いた。当時は、これが苦痛で仕方なかったが、以後の経営には大変役立っている。

事業承継に関する調査
報告書

平成 18 年 3 月発行

編集・発行：大阪商工会議所 経済産業部
〒540-0029 大阪府中央区本町橋 2-8
TEL06-6944-6304 FAX06-6944-6249

※文責は編集・発行元にあります。
※転載・引用の場合には出典をご明記ください。