

平成 20 年度マスターセンター事業

中小企業の事業承継の実情とその支援策に関する提言

調査研究報告書

平成 21 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 山梨県支部

はじめに

昨秋以降の世界的経済不況の深刻さは百年に一度と言われており、我が国においても、この経済危機を克服しようとして、政府が年明け国会に大型の第二次補正予算を国会に提出したところである。このような状況下の中で、製造業を中心として多くの地域中小企業は、当面をいかに乗り越えるかが最大の経営課題になっている。とても、将来の経営戦略を構想するどころではない様子である。

この経済危機に至らない以前において、グローバリゼーションの進展によって我が国を代表する産業の大企業は、国内外で企業買収や合併で規模の利益争いを演じてきた。産業構造の変化により、グローバル経済の中での生き残りに賭けているのである。例えば、自動車や総合電機業界では今の経済危機以前から、我が国のメーカーは多すぎるといわれ企業グループ化が進展してきた。また、都市銀行間でも吸収合併が繰り返されて四つのメガバンクに収まってきたのである。こうしたグローバリゼーションの進展は、大企業プレーヤーの数を減少させてきている。

一方、中小企業は厳しい経営環境下で倒産や先行きが見えない中での廃業が多くなってきている。わが国の中小企業は、企業全体の99%以上を占めており、各産業の基盤構造の下支えを担っている。しかしながら、前記したグローバリゼーションの進展により規模の経済を争う中で、生産性向上が大きな課題となっている。このことを考えると、中小企業においても、生産性を向上させ付加価値を高めなければ生き残っていけないことを知らしめてくれる。中小企業の多くは、国内市場を対象にして営業を展開している。人口減少時代に突入してきていることを考慮すると、国内市場の縮小は避けられず、マクロ経済面から各市場におけるプレーヤーの過多を調整せざるをえないという見方ができる。

さて、本年度の山梨県支部の調査研究事業のテーマは「中小企業の事業承継の実情とその支援策に関する提言」とした。本年度、国では「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」が生まれ「事業承継ガイドライン」が策定されて、中小企業に対してゴーイングコンサーンとしてのバックアップ態勢を整えた。しかし、当調査研究報告書の調査結果から読み取れるように、熾烈な市場競争が展開される中で、また現下の不況により事業の断念による廃業を考えている中小企業が多いことが分かる。

当調査研究事業において、アンケート調査のみでは事業承継に関する表層的なデータしか掴めないことから、この調査での回答企業の中から8企業を抽出して、企業訪問しインタビューを行った。極めて少ない訪問企業数であるが、各企業が抱えている諸事情について知るとともに、ゴーイングコンサーンとして存続を図るための経営の問題点について、同様にその実態を肌で感じたところである。

多くの中小企業にとって、いま抱えている経営問題・課題を克服・解決する手立てを講じるこ

との中で、次代を担う後継者を決める事業承継が位置づけられていると言える。逆の言い方をすれば、経営問題や課題が解決できなければ将来展望は描けず、事業承継というテーマに考えが及ばない。

前記したように、中小企業は産業構造の基盤を担う存在であるとともに、当報告書において記述されているとおり、われわれ多くの国民の雇用の機会を確保している等社会の公器なのである。市場原理により退出を余儀なくされる中小企業は、市場に留めさせることはできないが、抱えている経営問題等を解決しようとする意欲を持ち、経営力に磨きをかけたいとする企業の経営支援およびゴーイングコンサーンとしての事業承継について、われわれ中小企業診断士はその職責を考え、中小企業の良き相談相手となって対応していきたい。

そのために、当調査研究報告書が中小企業の経営支援するわれわれ中小企業診断士、そして中小企業各指導機関のお役に立てればと思うのである。

社団法人中小企業診断協会山梨県支部

支部長 丸山 孝雄

〈目 次〉

はじめに	1
第1章 事業承継の今日的背景	5
1. 事業承継とは	5
2. 日本経済と中小企業	5
3. 事業承継ケースと対応方法	6
(1) 妻・子供（娘婿）が事業承継者になる場合	7
(2) 兄弟、親族が事業承継者になる場合	8
(3) 役員・従業員や外部の人材が事業承継者になる場合	8
(4) 売却による事業承継の場合	9
(5) 「廃業」による事業承継終了の場合	9
4. 事業承継における最近の法的支援	10
(1) 相続税の特例	10
(2) 遺留分減殺請求権についての民法の特例	10
(3) 金融支援対策	11
5. 事業承継と地域力連携拠点事業	13
6. これからの事業承継	14
第2章 中小企業の事業承継支援ニーズ調査結果	15
1. アンケート調査	15
(1) 調査実施の概要	15
(2) 調査結果	15
2. サンプル企業インタビュー調査	37
(1) 製造業A社	37
(2) 建設業・小売業B社	38
(3) 建設業・小売業C社	39
(4) 卸売業D社	40
(5) 製造業E社	41
(6) 製造・卸売業F社	42
(7) 運輸業G社	43
(8) 建設業H社	44

第3章 事業承継における今後の支援のあり方	46
1. 事業承継上の問題点と課題	46
(1) アンケート結果からみた問題点と課題	46
(2) 企業インタビューからみた問題点と課題	50
2. 事業承継における今後の支援のあり方	51
(1) 自分の代で廃業を考えているケースの支援のあり方	51
(2) 売却を考えている企業への支援のあり方	51
(3) 事業承継予定だが後継者未定の場合の支援のあり方	53
(4) 後継（候補）者が決まっている場合の支援のあり方	53
(5) 事業承継後の支援のあり方	57
資料編	
1. アンケート調査票	59
2. 単純集計結果表	61
3. クロス集計結果表	69
おわりに	84

第1章 事業承継の今日的背景

1.事業承継とは

事業承継を一語とでいえば何なのか、と問われても答えに窮するばかりである。何故かといえ、事業承継について定義らしいものがないのが一つの要因であると考え。それだけ、事業承継というものが複雑で難しいからに他ならない。「事業承継」関係の書物や記事等に目を通して見ると、タイトルや文章の中に「事業承継」とか「経営承継」の表現が多くある反面、事業または経営の後に「継承（者）」や「後継（者）」といった文字がつながっていることもあり、表現に微妙に違いがある。しかし中身を見てみると、内容的には同じような捉えかたで表現されていることが多く、読んでいる方も混乱する前に大体同じようなものとして理解して読まざるを得ないことになる。したがって、事業承継は複雑な側面と多くの問題点を抱えていることになり、定義らしい定義が出来にくい要因の一つになっているのではないかと考える。

しかし、この調査研究としては、以下「事業承継」を一応統一的な表現とし、内容等に関しては適宜言葉を選んでいきたい。

ところで、事業承継を考察していくために僭越ながら無理を承知で、一応それなりに定義らしいものを考えてみたい。そこで、事業承継の定義を「**企業は社会の重要な基盤であり、黒字経営による永続的繁栄を持続しながら、経営者の万が一の不測等に備え計画的に事業承継することである。**」としてみたい。

2.日本経済と中小企業

日本は、明治維新以降欧米諸国に劣らない国にするため、富国強兵政策を掲げ、その基盤となる産業を振興しようとする政策的にも力を入れることとなった。日本にとっては、唯一の地下資源ともいえる石炭を産業の基盤とし各産業を起こしていこうとしたのである。つまり、ある意味で第一次的傾斜生産方式とも言える考え方である。石炭の次には製鉄、そうして造船、鉄道と、いわゆる重厚長大の形で拡大していった。

その発展の大きな原動力は、昔からあった絹織物の輸出等が日本の産業拡大に大きな支えになった。また明治維新当時、日本の総人口が約 3,000 万人だったのが毎年ほぼ一貫して増加し、現在約 1 億 2700 万人と、約 4 倍強になったことも、日本経済発展のベースになり、その結果、財力のあった三井、三菱、住友等の財閥が当初より台頭し、日本での各産業の先駆者として日本産業経済発展とともに拡大し、日本版コングロマリットとして大きなグループを形成し日本経済を牽引してきた。

こうした状況下、大企業を頂点として、子会社、孫会社等の系列会社や下請企業、また昔からあった多くの地場産業の職場や暖簾わけ等、事業創生した多くの中小企業が大企業を支え、いわ

ゆる二重構造の日本経済を形成してきた。

戦後は、破壊尽くされた日本産業経済を緊急に回復するため、再び石炭、鉄、肥料等の基礎的な物資の生産を再生したうえ、造船、自動車、電機など各産業への物資の生産を拡大する方式を取った。いわゆる第二次的傾斜生産方式とも言える形がとられた。その後、東海道新幹線の開通と東京オリンピックを契機にテレビ、洗濯機、冷蔵庫等が普及し始め多くの電気製品がもてはやされ、文化生活を謳歌した。それは携帯できるトランジスタラジオ等に象徴されるようにコンパクトで性能の良い製品がもてはやされ、軽薄短小という言葉が流行したのも懐かしい思いである。

ところで、現在の中小企業は、技術革新をはじめ情報化、グローバル化、少子高齢化、環境問題等多くの課題に直面し、変化の大きい時代を迎えている。中小企業庁の調べによると我が国の中小企業は約 430 万社（全企業数の 99.7%）、従業員数は約 2800 万人（全従業員数の 71.0%）の比重を負っている。したがって、中小企業の盛衰が即日本経済を左右することになり、重要な位置におかれているのは今も昔と変わらないが、近年問題とされているのが中小企業の後継者難による廃業による問題がクローズアップされてきたことである。

「中小企業白書」によると、全国で年間約 29 万社の企業が廃業しているが、この内約 7 万社の 4 分 1 近くが後継者不在で廃業していると推測されている。問題は、この廃業で失われる雇用が毎年 20 万～35 万人にものぼり、少子高齢化と総人口減少が始まるなか、日本経済の活力の低下が懸念されている。このことについては、経済産業省や中小企業庁等の関係省庁はもとより政府もようやく本格的に対応しはじめた。この中小企業の事業承継問題に対して、平成 20 年 5 月 1 日に成立した「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」が、同年 10 月 1 日より施行されている。中小企業にとっては、この法律に伴う施策を取入れ円滑に事業承継ができるような計画を立てていくことが必要となる。

しかし、この中小企業の事業承継は、昔から経営者にとって重要な問題として取り上げられてきたもので、現代の社会状況や経済環境により、古くして新しい問題としてクローズアップされてきている。

3.事業承継ケースと対応方法

中小企業の事業承継問題は、今さら言うまでもなく、昔から「家督を継ぐ」という言葉に代表されるように、藩主、家名、屋号、家元、技能等いろいろな承継ケースがある。もっとさかのぼれば、人が物の所有の意識が芽生えてからと言ってもいいくらい古い時代からあった問題である。この承継問題が上手くいかないと、最悪の場合は骨肉の争いなどが繰広げられることもまれではない。テレビ、新聞、雑誌等でも事業承継をめぐる兄弟間で熾烈な争いをしてきたことを報じていたこともあった。事業承継は、いわば事業の相続、継承を意味する。しかし、仮に事業承継

の理想といわれる親子・親族間の継承でも失敗するケースは少なくない。一説によると「上手くいった事業承継は全体の3割位」までと指摘する専門家もいる。特に、相続や贈与問題をめぐり親子、兄弟間などの骨肉の争いは後を絶たない。このように事業承継は理屈では理解できがたい人間の欲望が絡んだ難しい問題を多く抱えている。つまり、ただ単に社長になり株を相続する法的な事業承継が上手くいっても、経営管理能力としての幅広いノウハウの蓄積、経験を持った経営承継が出来ていない多くの企業が見受けられるからである。

では、この事業承継に関して、どんな承継ケースがあるのか考えてみたい。それには主に5つの事業承継が考えられる。まず承継者が妻、子供の場合、兄弟・親族の場合、役員・従業員または外部から人材を招聘する場合、売却する場合、例外的として企業に余裕があるうち整理・廃業する場合等が考えられる。

(1)妻、子供（娘婿）が事業承継者になる場合

一般的にあって、この事業承継ケースが比較的スムーズにいく場合が多い。生活も長くともにしていることも多く、その点準備期間も長く社内外に次期後継者として認めさせるメリットがある。

また、常日頃家族内で忌憚のない話し合いと経営者の背中を見ながら、後継者としての自覚と教育ができる他、事業承継という問題意識を持ちながら商社・金融関係や同業他社・一般企業に勤め、俗に言う他人の飯を食べながら修行することも出来ることは後継者教育として大きなプラスである。

また、このケースにおいて良いことは、事業の所有と経営を分離させることなく、後継者の性格的適性や経営的能力が高く意欲を持って承継すれば、理想的な事業承継となるケースといえる。しかし、必ずしもこのような条件に合った後継者候補がいるとは限らない、また、後継者候補としての子供が複数いる場合は、後継者の決定、経営権の集中、後継者以外への相続等、慎重な配慮が必要である。したがって、承継が上手くいかない場合は親子、兄弟の争いになることもあるので、十分時間を取り計画的に継承すべき準備が必要である。その場合一つの解決方法として、会社がいくつかの事業部門を持っていれば、会社を分割して承継させるのも一つの選択である。これも税務上の条件が満たせば、新しい会社の簿価による移転が可能となり、課税も繰り延べられることもあるので地域の事業承継支援センターの応援コーディネーターや専門家等の意見を聞いて確認しておく必要がある。また、相続等により財産や株式を移転できるため、所有と経営の分離を避けることができる。

とにかく、後継者候補の決定、育成は準備が早いほど良いとされている。一般に「備えあれば憂いなし」といわれる所以であり、経営者の心がけ一つでこれが出るケースではないかと思われる。

しかし、日本においては50年以上前の一家族における子供数は5人前後いたが、現在では2人

以下の場合が多く半分以下になってしまった。また、少なくなってしまった子供達も多様化の時代、価値観、人生観も変わり、必ずしも親の事業をすんなりと継ぐとは限らない。このことを裏付けるデータが、(株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003)の「先代経営者との関係の変化」を見ると、20年以上前、子息・子女の事業承継は79.7%だったものが、年々下がり、近年では41.6%まで低下し約半分近くの減少である。逆に親族外承継(従業員等への承継・M&A等)は6.4%から38%と大幅に増加し、子息・子女の割合と二分している。最近では、この傾向はもっと進んでいるのではないかと考えられ継続的な対策が急がれている。

(2)兄弟、親族が事業承継者になる場合

まず、この事業承継も後継者として社内外の関係者から認められやすく、計画的に後継者教育をすることができる。

このケースでは、経営者に子供がいない場合か居てもまだ幼い場合、後継者となるケースが多い。前者の場合は、経営権を完全に渡し事業を譲る「完全移譲タイプ」が多く、後者では、子供が成長するまでの「一時的なリリーフタイプ」で経営を任せることになる。

完全移譲タイプで注意しなければならないのは、事業を完全に買い取るだけの資金があるかどうかという問題である。通常一度に買い取ることが出来る場合は少なく、普通数年かかることは常識ともいえる。したがって、買取り代金等の支払計画表などを定期的に出してもらい確認することは重要である。したがって経営者は後継者の事業運営の成果とともに買取り代金回収するまではそれなりにリスクを覚悟しなければならない。

一方、一時的なリリーフをした承継者も資産や資金的な裏づけが保証されているとはいえ、また、業務の引継ぎや関係取引先、従業員との間に意志の疎通等がおき事業承継が上手くいかない場合も生じる可能性がある。したがって、注意しなければならないのは、子供が成長する期間を考慮して、予め在任する期間等を定めたり、重要業務のマニュアルや業務権限など作成しておくことは、後々のトラブルを回避するポイントとなる。

(3)役員・従業員や外部の人材が事業承継者になる場合

このケースも、経営者に事業承継すべく子供や兄弟、親戚がない場合、事業承継者となるケースが多い。中小企業においては、能力の高い役員や社員、または取引先金融機関や関係企業から人材を招聘し事業承継者とする場合である。このケースでは、残念ながら会社の所有と経営が分離することが多く、事業承継者は、単に企業に雇われた経営者となるため、権限や報酬等からモチベーションやモラルを維持することが大変である。

したがって、経営を安定させ成長していくことが難しくなる場合が多く気をつけなければならないが、この事業承継では、(1)、(2)の承継ケースだけではなく、社内外に幅広く後継者としての人材を求めることができることである。特に長く会社に勤めていた役員や従業員に承継することは、経営の一体化が保たれ、関係取引先とも円滑に引継ぎがしやすい。反面、後継者候補

は経営への強いモチベーションや意欲を持たないと事業そのものが破綻する恐れがある。また、一般的に後継者候補には株式取得等の資金力がない場合が多く、個人債務保証の引継ぎ等に問題がおきやすい。

したがって、承継者が得られたとしても、会社の所有と経営が分離することが多く、さらに承継者の経営への意欲、経営管理能力の欠如、人格的に問題がある場合、事業そのものが立ち行かなくなるケース等のデメリットもあるので、後継者決定には十分時間を取り総合的に決めたい。

(4)売却による事業承継の場合

このケースは、(1)、(2)、(3)の場合ができなかったことや経営者の年令や健康等の事情で企業を第三者に売却し事業承継するケースである。この場合、会社をうまく売却できれば投下資本等の回収や社員の雇用維持ができる可能性もあり、また、金融機関や関係取引先等に迷惑をかける度合が少なくてすむこともある。

しかし、会社売却の場合、難しいのは企業間の売買の出会いがないため、売り手側の切迫度から買い手市場となりやすく、想定した値で売することは難しいのが現実である。しかし、現在は企業が早急に新分野を開拓するため、M&Aなど、合併・買収を急ぐことも多くなったことや、金融機関を中心に売買の仲介や、支援する機関もあられ以前よりは売却のチャンスが多くなったといえる。また、特別の技術や有用な特許等があれば事業売却は意外と容易に進む場合もある。さらに「のれん」や「伝統的ブランド」等があれば売却はさらに可能性を高めることになる。

しかし、そうは言っても売却しやすくするためには、何より社会一般に通用する事業内容をあらかず数期の決算書の中身が問題となる。内容が良ければ良いほど売却されやすくなるのは至極当然であるが、何期も赤字続きであったり、多くの借入金等が固定化し予想外に多かったりした場合、買収価格が低くなるので業績や財務内容の充実はもちろん、売却のタイミングは重要である。

また、税金対策として経費を膨らませるため、役員報酬や余計な経費等を高くし出来るだけ利益を抑えるようなことなど財務状況に異常が見えると、企業売却では想定外の不利益をこうむることがあるから注意しなければならない。

(5)「廃業」による事業承継終了の場合

このケースでは、長年の業績不振による倒産による廃業ではなく、(1)から(4)までの承継ケースが出来なかったことや経営者の思想、年令、健康、家庭事情等により会社をたたみ廃業するケースである。その点事業承継の範疇から言えば例外的選択といえるが、第1章2でも述べたが、現実企業が事業承継にいたらず廃業していく場合も多く、事業承継の側面から見るとある意味で究極の選択ともいえる。

ところで、会社を廃業することは企業の財産や債務の整理、取引先との清算、顧客への商品供給、従業員の解雇など数々の問題に頭を悩ますことになる。事業内容が良ければ客観的に見ても

金銭的に円滑にいく場合があるが、逆の場合は廃業に伴う費用の出費も馬鹿にならないので計画的な準備は是非必要である。

また、資産の処分にしても計画的に売却することが肝心で、たとえば事業資産の買換え特例などがあれば、より売りやすい資産に変えておくことで、譲渡所得税の何割かを繰り延べることが出来るし、通増定期保険などの加入で税務対策や廃業のための積立なども必要である。これらは専門的なことであり、やはり事業承継支援センターや専門家等に相談し確認することが大切である。

このように、事業承継とはいっても概ねこの5つの選択、パターンが考えられるが、それぞれのケースにはそれなりの対応すべき課題がある。思いつきや気ままな考えで出来るものではなく、支援機関や専門家の指導も得て確認しなければならない。したがって、事業承継は、今すぐにも経営者が腹を決め、計画的に準備することが重要であり、より具体的な実効性を高めることである。

4.事業承継における最近の法的支援

日本の中小企業は、日本経済の基盤であることは言うまでもない。2. 日本経済と中小企業の項でも述べたが、中小企業は全企業数の99.7%、全従業員数の71.0%を占めている。そのため年間廃業する29万社のうち、後継者不在を理由としての廃業が7万社もあるといわれ、廃業による雇用の喪失は、実に毎年20~35万人にも上ると推測されている。したがって、円滑な事業承継を通じて地域経済の活力を保ちながら、雇用や技術・技能の喪失を防ぎ日本経済の発展のため「中小企業における経営承継の円滑化に関する法律」（以下経営承継円滑化法）が、平成20年5月成立し、同年10月1日施行された。

そこで、この経営承継円滑化法を、次のように3つのポイントに整理してみたい。（図式は12ページ参照）

(1)相続税の特例

相続税の課税についての措置として、「非上場株式等に係る相続税の納税猶予制度」の創設（平成21年度税制改正で実施）

- ・中小企業の後継者が相続または遺贈により取得した自社株について、その80%に対応する相続税の納税を猶予する制度を創設することによって、より円滑な事業承継を支援する。
- ・また、後継者は、最低5年間社長（代表者）として80%以上の雇用を維持しながら事業を続け、その後も自社株式を保有していれば、結果的に納税が免除される。
- ・しかし、事業承継要件が達成されなければ納税猶予額に利子税を加えて即時全額納付することとなることから、相続税の延納措置ともいえる。

(2)遺留分減殺請求権についての民法の特例

一定の要件を満たす後継者が、遺留分権利者全員との合意及び所要の手續（経済産業大臣の確認、家庭裁判所の許可）を経ることを前提に、民法の特例の適用を受けることができる。

- ・生前贈与株式等を遺留分算定基礎財産から除外できる制度である。自社株式等に係る遺留分減殺請求を防止し、事業継続に不可欠な財産の分散を未然に防ぐことができる。
- ・また、生前贈与株式の評価額をあらかじめ固定できる制度である。後継者の努力貢献による株式価値上昇分が、遺留分減殺請求の対象外となるため、後継者の経営意欲が阻害されないことである。

(3)金融支援対策

経営者の死亡等に伴い必要となる資金の調達を支援するため、経済産業大臣の認定を受けた中小企業者及びその代表者に対して特例を設ける。

- ・中小企業者を対象に、相続によって分散した株式・事業資産の買収資金・納税資金や信用力低下時の運転資金等の調達方法として、信用保証協会の保証枠が設定された。
- ・また、中小企業者の代表者を対象に、株式会社日本政策金融公庫等政府系金融機関の特例として融資制度が整備された。

なお、この平成 20 年 10 月 1 日に施行された「経営承継円滑化法」及び経済産業省が発表した「平成 20 年度税制改正の概要」等、詳細については税理士等の専門家に確認されることが必要である。このように、「経営承継円滑化法」に基づき、法的支援のポイントにまとめてみたが、この法律が有効に活用され後継者不在による廃業を最小限にするとともに、地域経済の活性化と雇用の喪失を食い止め中小企業の事業活動を継続していくことを狙いとしている。ところで、事業承継は、言うまでもなく単に社長交替や株式の相続等、法的手続きによる承継だけではなく、重要なのは、企業が属している業種、業界等の知識はもとより、企業経営上の知識、技術（技能）、経験等、ノウハウの経営承継を見逃してはならない。つまり、問題なのは外部だけの形だけの事業承継ではなく、もっと内面的な経営の基本を管理・経営する能力が強く求められているからである。それは、現代が益々グローバル化され、国際的競争関係が厳しくなり、環境問題による規制も強化されつつある。国内では総人口減、少子高齢化による需要構造の変化や地域経済の活力維持等中小企業を取巻く環境は厳しさを増している。昨今は米国発のサブプライム問題から世界的金融不安による、100 年に 1 度とまで言われている大不況にまみれている。このような不透明な時代において、中小企業の経営は更なる困難を伴うことが予想される。したがって、中小企業の事業承継は、経営ノウハウとしての経営承継の側面が益々重要視されてくることは明白であり、それは、第 1 章. 3 の (1) の項でも述べたように 20 年前の事業承継の親族外承継が（従業員等への承継、M&A 等）が 6.4%だったものが、近年では 38%と大幅に増加していることが物語っている。今後、事業承継のなかの経営承継が益々比重を大きくしていくことになることと推察する。では、経営承継円滑化法をコンパクトに纏め図式化した資料（中小企業庁）をみてもらいたい。

中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律案

平成20年10月1日施行予定（民法の特例に関する規定は公布から1年以内に施行）

事業承継税制の抜本拡充や民法上の遺留分制度による制約への対応を始めとする事業承継円滑化のための総合的支援策の基礎となる「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律案」を本通常国会に提出。

1. 相続税の課税についての措置

政府が、平成20年度中に、相続税の課税について必要な措置を講ずる旨を規定。

非上場株式等に係る相続税の納税猶予制度の創設

平成21年の通常国会に税法の一部改正案を提出し、本法の施行日（平成20年10月1日）より適用を予定。

経済産業大臣の認定を受けた非上場中小企業の株式等に係る課税価格の80%に対応する相続税を納税猶予。（雇用確保を始めとする5年間の事業継続が要件）

事業承継の円滑化

地域経済と雇用を支える中小企業の事業活動の継続

2. 民法の特例

一定の要件を満たす後継者が、遺留分権利者全員との合意及び所要の手續（経済産業大臣の確認、家庭裁判所の許可）を経ることを前提に、以下の民法の特例の適用を受けることができる。

生前贈与株式を遺留分の対象から除外

贈与株式が遺留分減殺請求の対象外となるため、相続に伴う株式分散を未然に防止

生前贈与株式の評価額を予め固定

後継者の貢献による株式価値上昇分が遺留分減殺請求の対象外となるため、経営意欲が阻害されない

手續については、後継者が単独で申立てができることがポイント。
（従来の遺留分放棄は当事者全員が個別に申立てを行うことが必要）

3. 金融支援

経営者の死亡等に伴い必要となる資金の調達を支援するため、経済産業大臣の認定を受けた中小企業者及びその代表者に対して、以下の特例を設ける。

中小企業信用保険法の特例（対象：中小企業者）

株式会社日本政策金融公庫法及び沖縄振興開発金融公庫法の特例（対象：中小企業者の代表者）

親族外承継や個人事業主の事業承継を含め、以下のような幅広い資金ニーズに対応

- ・株式、事業用資産の取得資金
- ・信用力の低下時の運転資金
- ・相続税負担

（参考）事業承継税制の抜本拡充

事業承継の際の障害の一つである相続税負担の問題を抜本的に解決するため、非上場株式等に係る相続税の軽減措置について、現行の10%減額から80%納税猶予に大幅に拡充するとともに、対象を中小企業全般に拡大する。なお、本制度は、平成21年度改正で創設し、中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律案の施行日（平成20年10月1日予定）以後の相続に遡って適用する。

改正の概要

自社株式に係る10%減額措置（現行制度）

主な要件

<対象会社要件>

発行済株式総額 20億円未満の会社

<軽減対象の上限>

相続した株式のうち、発行済株式総数の2/3又は評価額10億円までの部分のいずれか低い額

自社株式に係る80%納税猶予（改正後）

主な要件

対象会社は中小企業基本法上の中小企業

株式総額要件は撤廃

軽減対象となる株式の限度額は撤廃

但し、発行済議決権株式総数の2/3以下の限度有り。

軽減割合を80%に大幅拡充

具体的スキーム

会社の代表者であったこと。
被相続人と同族関係者で発行済議決権株式総数の50%超の株式を保有かつ同族内で筆頭株主であった場合。

被相続人

株式の相続

相続人（後継者）

会社の代表者であること。
相続人と同族関係者で発行済議決権株式総数の50%超の株式を保有かつ同族内で筆頭株主となる場合。

5年間の事業継続。具体的には、代表者であること、雇用の8割以上を維持。相続した対象株式の継続保有。

5年間

経済産業大臣によるチェック

死亡の時まで対象株式を保有し続けた場合など一定の場合に、猶予税額の納付を免除。

（中小企業基本法における中小企業の定義）

	資本金	又は	従業員数
製造業その他	3億円以下		300人以下
卸売業	1億円以下		100人以下
小売業	5千万円以下		50人以下
サービス業			100人以下

中小企業基本法の中小企業であること

会社

5.事業承継と地域力連携拠点事業

平成 20 年 10 月 1 日に施行された「経営承継円滑化法」に先立って、平成 19 年 6 月 29 日に施行した「中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律」（以下、中小企業地域資源活用促進法）がある。この法律は各地域の強みである「つながり力」を更に強化しながら、地域資源を活用し新商品やサービス等の開発・市場化を行い中小企業の試作品開発・展示会出店等への補助金、設備投資減税や生産・販売等への低利融資など総合的に支援し、地域経済の活性化を図るためのものである。

国では地域産業発展の核となる新事業を 5 年で 1,000 件創出することを目標としている。平成 20 年度の新規事業である地域力連携拠点事業（予算額 52 億円）は、地域において優秀な支援者をコーディネーターとして配し、また、中小企業支援機関等を「地域力連携拠点」として選定し、中小企業が直面する現状の問題に対して、「経営力の向上を図りたい」、「生産力を高めたい」、「業績をアップさせたい」等の課題に対して、きめ細かい支援を行う事業である。ちなみに山梨県では地域力連携拠点として 6 拠点が選定され、この内、山梨県商工会連合会とやまなし産業支援機構が事業承継支援センターをかねることになった。

応援コーディネーターは、関係する中小企業支援機関等とつながりを活かしながら諸問題に悩んでいる中小企業や新しく創業や事業分野に進出したい中小企業等を積極的に探しだし、経営問題を把握や問題解決に向けての経営戦略の立案を支援することになる。

そこで、地域力連携拠点においては、相談窓口を設置し応援コーディネーターが中小企業等の相談に応じ、経営課題を把握し経営力の向上、新事業展開、事業承継等いろいろな課題に応じて、具体的な解決方法などを支援するための窓口相談や巡回相談を行う。また、経営者が指定したパートナー機関（金融機関、大学、農協等）とも連携しつつ専門家を派遣し、経営計画、情報化、市場調査等の問題についての助言や支援を行う。一方、情報提供として地域内中小企業に対し、各種セミナー等（講習会、研修会、研究会等）の開催等を通じて、中小企業の課題解決に適切な情報を提供する。また、経営力の向上、創業・新分野へのチャレンジ等の解決に当り、中小企業が必要とする経営資源（人、物、金、情報、技術、組織等）を有する企業等のマッチング、事業承継支援等のノウハウを短期間に習得するセミナーを開催することやビジネスマッチング等を行うことによって事業承継支援を行い、後継者不在による廃業を避けるためのビジネスマッチング交流会等を開催することなど、国や地方自治体の施策等も活用して支援を行うことになっている。

◎地域力連携拠点が支援する主なテーマとしては、

- ・地域資源活用・農商工連携：地域資源を活用した商品づくりと農商工のネットワーク化。
- ・経営革新：企業の強みを生かした新分野事業に進出する。
- ・知的資源の発見・知的資産の活用：自社の特性（理念・技術）を活かして事業改革を行う。

- ・ I T 経 営 管 理： I T 導入による業務革新の促進や経営の効率化を図る。
- ・ 創 業 支 援： 創業に関する事業計画の作成を行う。
- ・ 事 業 承 継： 事業承継に関するあらゆる悩みにこたえる。

等、幅広く取り上げられ、応援コーディネーターが主に相談対応することになるが、難しく専門的な相談内容になると協議検討し、弁護士、公認会計士、税理士等の専門家を派遣して個別な課題整理について助言をすることになる。

また、事業承継支援センターは、法人や個人事業主、親族内外の継承を問わず、あらゆる事業承継ケースについて対応したワンストップサービスを行うことを目的とする事業承継支援センターが全国で 102 カ所に設立されて事業を開始した。業務としては、次の 4 つのことについて中小企業者の事業承継を支援することになる。

- ・ 窓 口 相 談： あらゆる事業承継に関する相談に応じる。
- ・ セ ミ ナ ー 開 催： 後継者等対象とした事業承継に関するセミナーを行う。
- ・ マ ッ チ ン グ 支 援： 後継者不在等に悩んでいる企業と開業希望者との交流会を始めとするマッチング支援をする。
- ・ 専 門 家 派 遣： 事業承継に関する様々な相談に対応するために、弁護士、公認会計士や税理士等の専門家派遣を行う。

このように、経営承継円滑化法、中小企業地域資源活用促進法をベースに地域力連携拠点事業（事業承継支援センター）、応援コーディネーターが各事業承継ケースを円滑に承継できるように支援することになる。

6. これからの事業承継

現経営者の最後の大事な仕事は、事業承継を円滑に後継者に引き継ぎさせることである。しかし、一口に事業承継といっても、具体的には、「事業承継」の他、「経営承継」、「財産承継」、「技能承継」等、個別的には細分化して考えなければならないこともあり、やはり複雑で多くの問題を抱えている。しかし、生あるものはすべてこの継承を引き継いでいかなければ、何もかも途絶えてしまいゼロになってしまう。企業（会社）という法人格を持つ社会的生き物は、その存在の重要性から、今まで企業が生み出してきたオリジナリティー・クリエイティブ等、大切なノウハウの集積等貴重な財産を含有している。これを次の世代へ継承していかなければ、雇用の損失はもとより社会的損失は計り知れないことになる。少なくとも現経営者は、中小企業の社会的重要基盤としての責任から、次の後継者に確実に継承していく責任があることを自覚し、企業の命を絶やさず継承のための努力を切望せずにはいられない。

第2章 中小企業の事業承継支援ニーズ調査結果

山梨県に設置されている事業承継支援センターである「やまなし産業支援機構」および「山梨県商工会連合会」が本県企業に対し、事業承継に係るアンケートを実施した。(社)中小企業診断協会山梨県支部は、この調査事業に関わり調査データの集計分析を行うことになった。その結果を以下に示す。

また、この調査結果から事業承継問題を抱えている、あるいは関心のある企業を抽出し、調査研究委員3人が8企業を訪問して経営者等にインタビュー調査を実施した。

1. アンケート調査

(1) 調査実施の概要

① 調査対象

やまなし産業支援機構においては製造業を中心として4,000企業、山梨県商工会連合会は県下25商工会をとおして同じく会員4,000企業、合計8,000企業を対象とした。

② 調査期間

平成20年7月～8月

③ 調査方法

郵送配布・郵送回収

④ 調査地域

山梨県全域

⑤ 回答結果

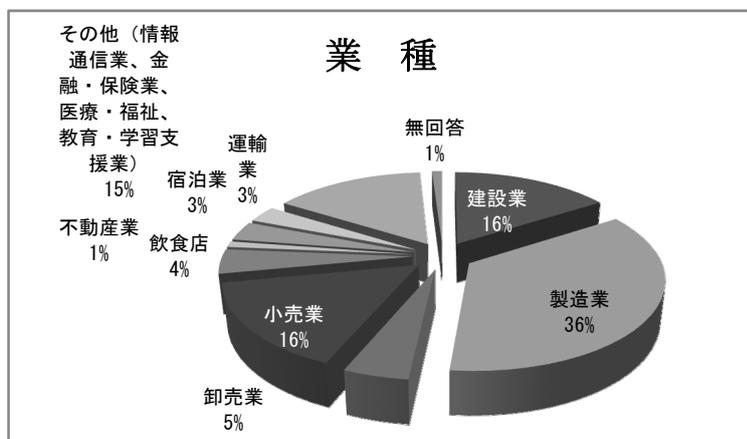
調査票配布：8,000

回収調査票：1,493（回収率18.7%）

有効回答票：1,493（有効回答率100%）

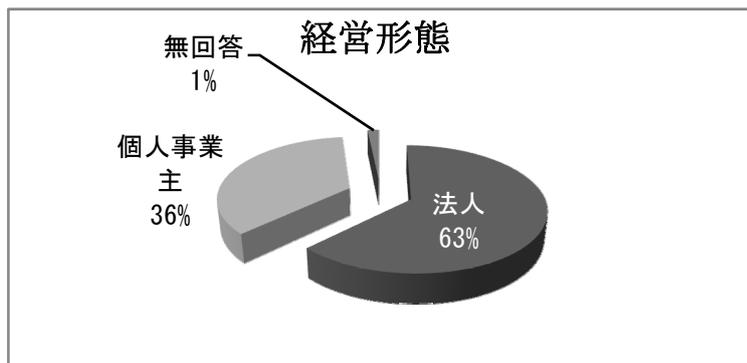
(2) 調査結果

① 回答企業の業種



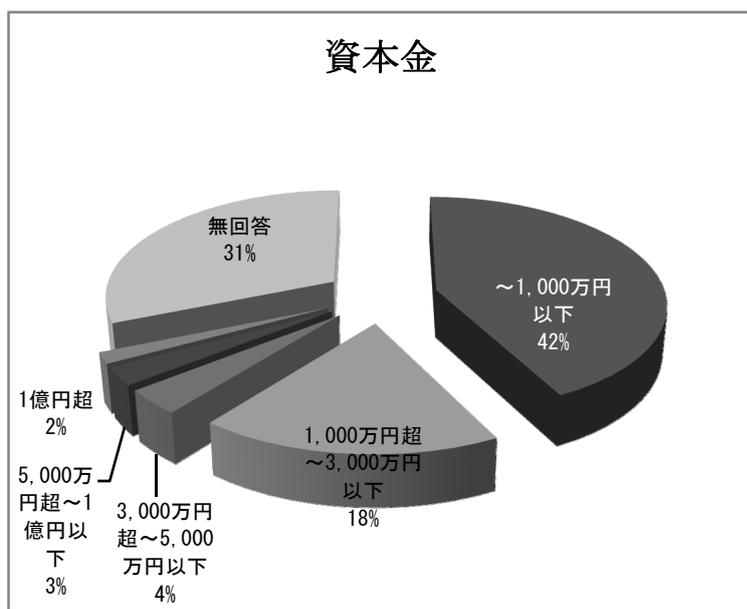
当質問①から⑤までは、回答企業の属性である。業種については、9業種の選択肢から回答してもらった。最も多かった業種は製造業で36%、続いて建設業と小売業が16%ずつであった。その他であるサービス関連業種が15%と続いている。

②経営形態



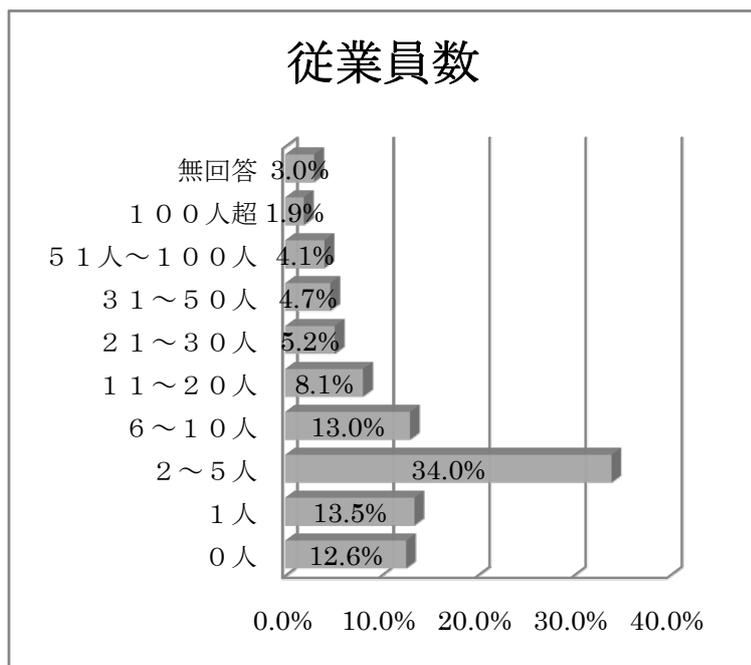
回答企業に、法人か個人事業主かの経営形態を尋ねた。法人が63%、個人事業主が36%の結果である。

③資本金



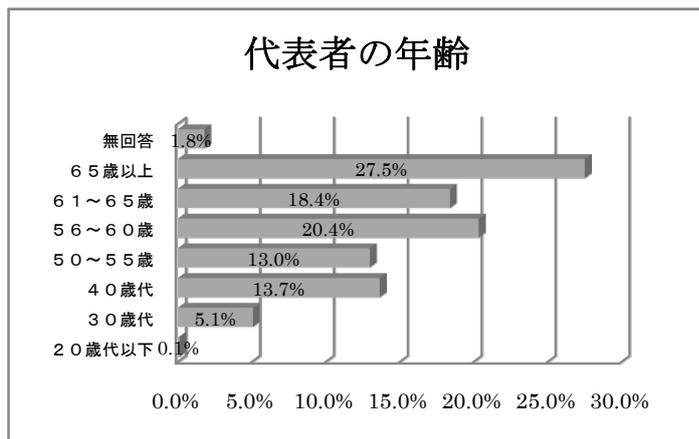
資本金については、1,000万円以下が42%で最も多い。次に多かったのが、1,000万円超~3,000万円以下で18%であった。商工会会員企業は、小規模企業が多いため有限会社の比率が高く、このような結果になった。無回答が31%となっているのは、個人事業主の回答である。

④従業員数



従業員数については、「2~5人」規模が34.0%で圧倒的に多い。「1人」「6~10人」「0人」が13%前後で並んでいる。51人を超える企業は5%未満である。従業員数でも零細・小規模企業が多いことが分かる。

⑤代表者の年齢



企業属性の最後は、代表者の年齢を聞いた。「65歳以上」が27.5%と4分の1を超えた。「56～60歳」が20.4%、「61～65歳」18.4%と続く。2006年中小企業白書における(株)帝国データバンク「社長交代率調査」をみると、調査全企業の代表者平均年齢は58.50歳、1,000万円未満企業の同

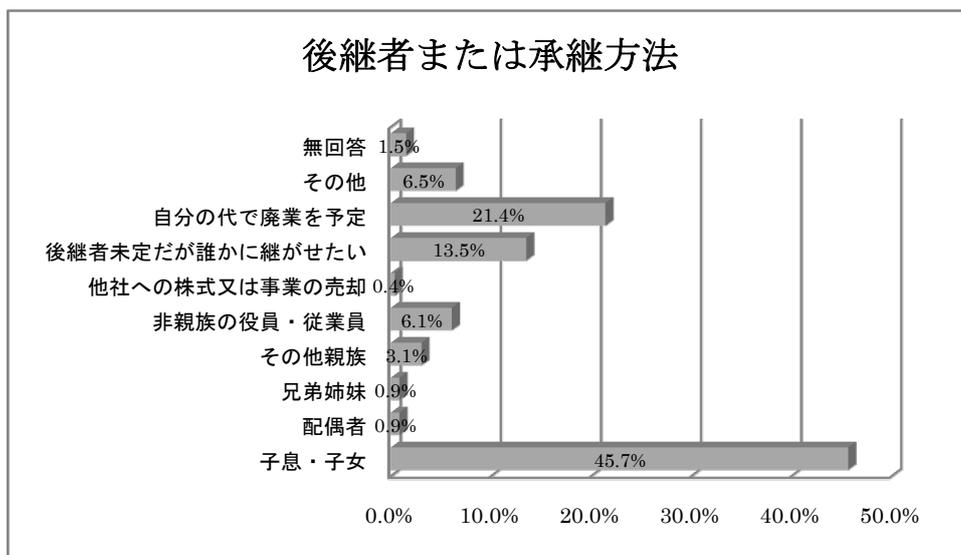
平均年齢が57.33歳であり、本調査結果からすると本県の経営者年齢は高いようである。

⑥後継者または承継方法

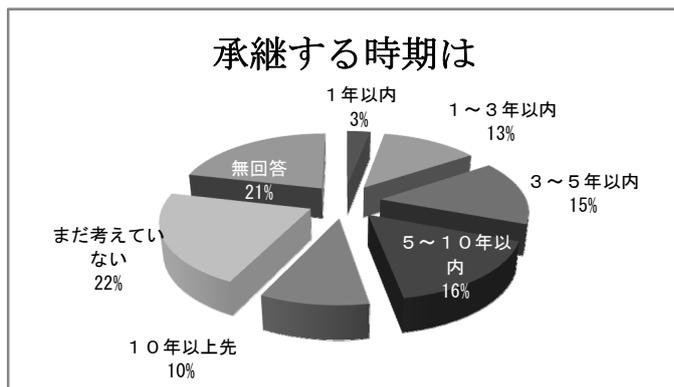
ここからは、経営者が後継者問題をどのように考えているかについて質問をした。まずは、だれを後継者に想定しているのか、あるいは第三者への事業の譲渡や廃業について尋ねた。「子息・子女」が45.7%で圧倒的に多い。「兄弟姉妹」と「配偶者」が13人ずつの0.9%、「その他親族」が3.1%であった。約半数が親族間承継を考えている。2番目に多い答えは「自分の代で廃業を予定」が21.4%であり、小規模企業の企業存続の難しさを物語っている。「他社への株式又は事業の売却」は、6人の0.4%で極めて少ない。

「その他」と答えた経営者が97人の6.5%いるが、そのうち具体的な内容を記入してくれた主な回答は下記のとおりである。

- 思案・検討中
- 後継者にすでに継がせている
- 数年前に継承したばかりなので、今は後継者について考えていない
- 合併という選択肢があれば研究したい
- 株主総会で決定する
- 次期は非親族、その次は親族
- 先行き不透明なため未定
- 経営そのものが厳しく、そこまでの意識に至らない



⑦後継者に承継する時期



次に、後継者に経営を承継する時期について聞いた。「まだ考えていない」が22%で最も多い。これと変わらないのが「無回答」の21%である。この「無回答」は、前質問における「自分の代で廃業を予定」であると思われる。

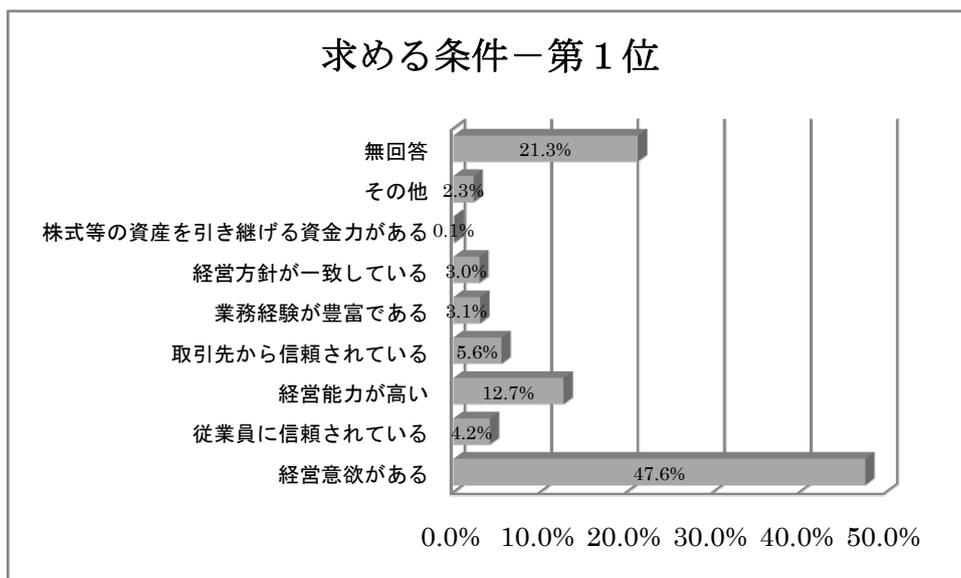
具体的に承継時期を考えている答えは、

「5～10年以内」が16%、「3～5年以内」が15%とほぼ同数である。「1～3年以内」が13%、「10年以上先」が10%と続く。

⑧後継者に求める条件

1)第一位は

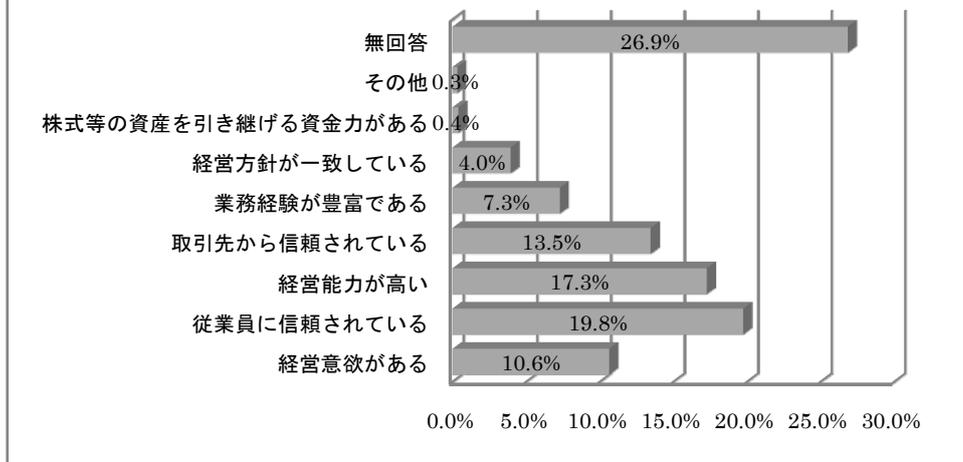
次代を担う後継者に対し、経営者としての条件を尋ねた。まず最も重要な条件として第一位に挙げたものは、「経営意欲がある」が47.6%で断トツであった。二番目は「経営能力が高い」で12.7%である。無回答が2割強あった。



2)第二位は

経営者が二番目に重要と考えているのを見ると、ここでは無回答が最も多く26.9%である。有効回答では「従業員に信頼されている」が19.8%、「経営能力が高い」が17.3%、「取引先から信頼されている」が13.5%という結果である。第二位として挙げた上位には、ステークホルダーに関する項目が入っている。

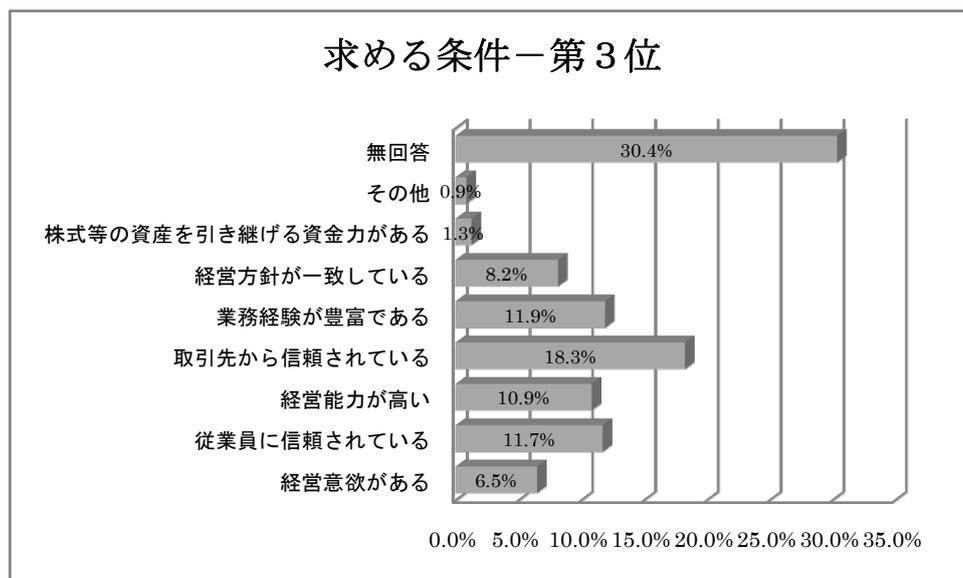
求める条件－第2位



3)第三位は

第三位の答えを求めると、無回答が30.4%とさらに高くなった。有効回答では「取引先から信頼されている」18.3%、「業務経験が豊富である」11.9%、「従業員に信頼されている」11.7%、「経営能力が高い」10.9%が1割を超えている。

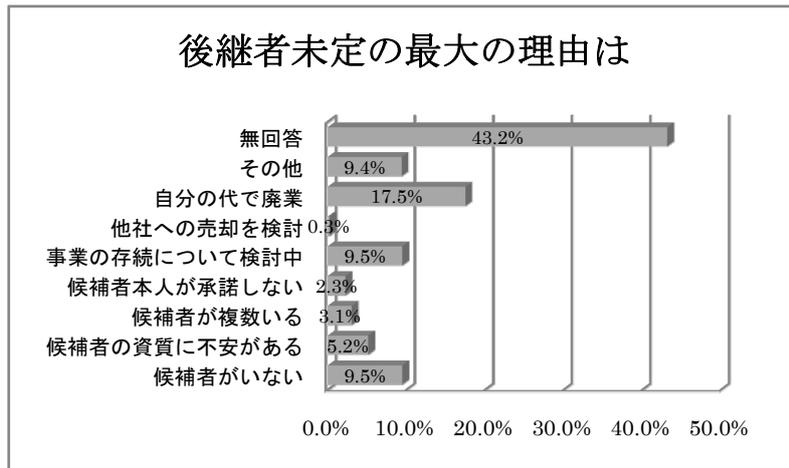
求める条件－第3位



当質問 1)～3)において「その他」と答え、なお具体的な内容を記したもののうち、主な内容は次のとおりである。

- 誠実さ ○創業の理念を見失わないこと ○発想の転換など取り組みが違う
- 専門技術を習得している ○外国(特にアジア)と戦える人 ○方針の設定と実行力

⑨後継者が決まっていない最大の理由



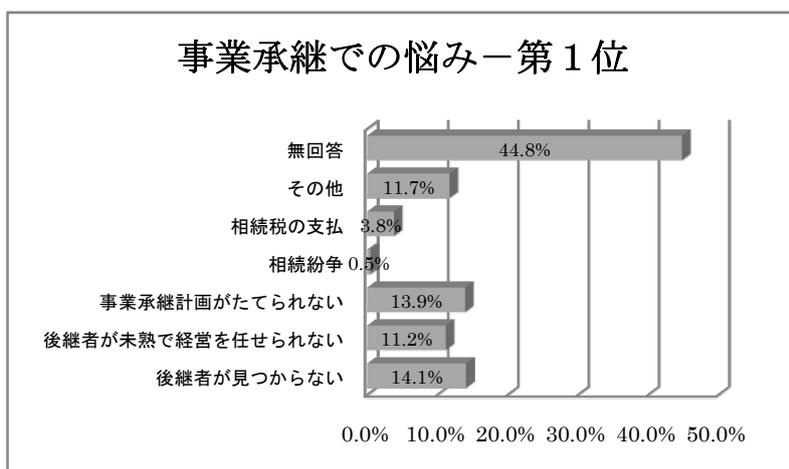
当質問は、前記⑥の『後継者または承継方法』という質問の答えのうち、「子息・子女」等親族内の承継や「非親族の役員・従業員」を挙げた経営者の多くが、無回答であったものと思われる。よって、有効回答は約 6 割である。

本来なら、前記⑥質問の「後継者未定だが誰かに継がせたい」等想定後継者が存在しない回答者のみに答えてもらうべきであったが、全員に回答を求めた結果から少々ギャップが生じてしまった。「自分の代で廃業」17.5%、「事業の存続について検討中」と「候補者がいない」が 9.5%、「その他」9.4%が主な理由である。

「その他」と答えた 141 人のうち主なものを紹介すると、「大型店におされ個人商店に未来はないから」「売上高の減少」といった経営の先行き不安や「経験不足」「後継者に意欲がない」「未だ経営者のレベルに達していない」「自分がまだまだいけると思っている」など現経営者がしばらく奮闘するしかないというものである。

⑩事業承継する上での悩み

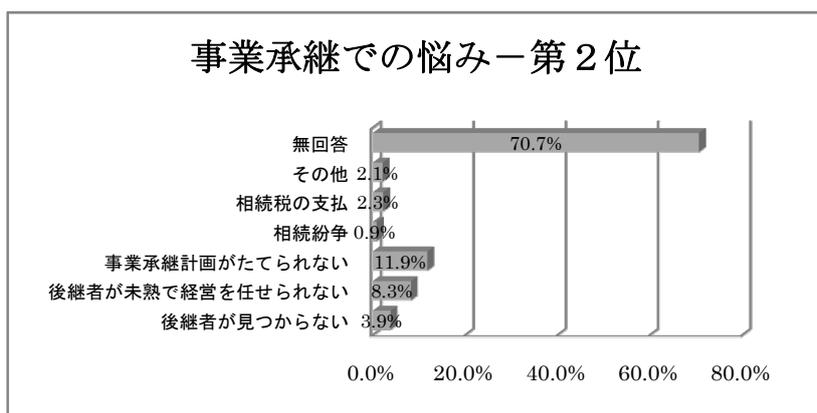
1) 第一位は



事業を承継するに当たっての悩みについて聞いてみた。第一番目に挙げたものから見ていくと、無回答が約半分であった。有効回答のうち、最も多かったのは「後継者が見つからない」14.1%、続いて大差なく「事業承継計画が立てられない」13.9%、「その他」

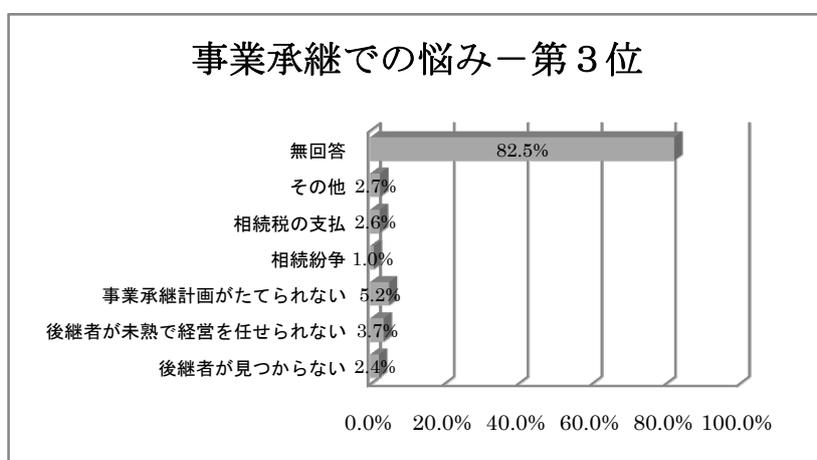
11.7%、「後継者が未熟で経営を任せられない」11.2%と続く。これら上位の回答は経営に関する悩みである。事業資産の承継に関する答えとしての「相続税の支払い」3.8%、「相続紛争」0.5%は少ない。これは、事業承継問題が直面化している回答企業が余りないことなのであろう。

2) 第二位は



第二位について聞いてみると、無回答がさらに増え7割を超した。「事業計画を立てられない」が11.9%、「後継者が未熟で経営を任せられない」が8.3%と目につくところである。

3) 第三位は



第三位については、無回答が8割を超してしまった。ここでも「事業承継計画を立てられない」がトップで5.2%であった。

当質問 1)~3)において「その他」と答え、具体的な内容を挙げたものを次に記す。

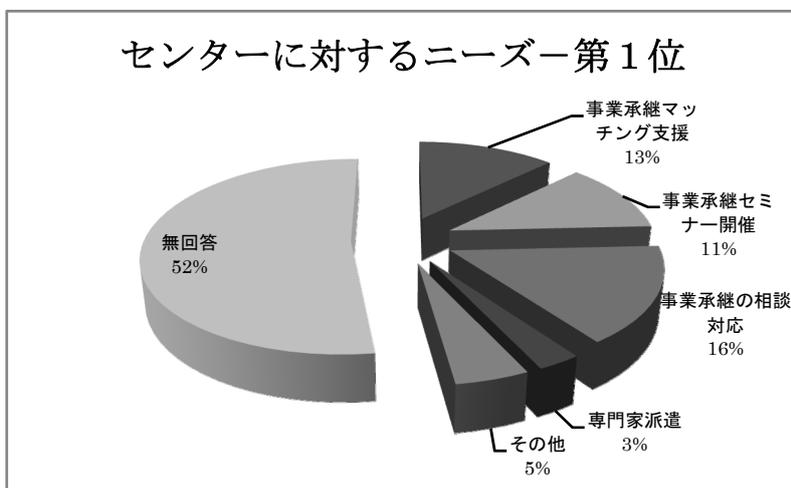
- 負債額の相続をさせたくない ○現在の商売を続けるのかまだ未定
- 先行き業種の不安 ○事業の存続の見通しが厳しい ○経済不況
- 将来が不安定で先が見えない ○今のところ悩んでいない
- 二世帯では生活がなりたたない ○将来性がないので承継しても借入金が残る不安
- 承継させたい業種ではない ○タイミング ○収入が少なく専従化できない
- 客数が少なく利益がでないから ○非上場株式の評価額が高すぎるのが悩み
- 金融・資金 ○子供の方向が決まらない ○後継者の承諾が得られない
- 経営意欲をもう少し持ってもらいたい ○営業業務経験全般の勉強
- これ以上するときっと赤字になる ○後継者の自覚が足りない
- 人口の減少と大型店進出 ○未婚 ○他業種に移行
- 後継者3名の内2名はまだ学生の為 ○業界の競争が厳しい
- 公共事業費の縮小 ○経営改革が必要になっている状態

- 事業承継計画をどのようにまとめていくか
- 先のことなのでまだ考えていない ○今後退任までに経営能力を身につけさせる
- 方向性計画 中 ○本当の気持ちがわからないところが心配
- 承継に当たって発生する問題について知識が（現在では）無い
- 承継の手続きなど ○子供がそれぞれ他の仕事をしている
- 絞りきれっていない ○帯に短し、たすきに長し ○承継教育の指導
- 要資格 ○まだ自分が働きたい ○継がせた方が本人のためになるか？
- IPO を検討中

【注：IPO とは、Initial Public Offering の略。日本語では「新規公開」という意味である。それまで日本国内で非上場・非公開だった株式を新規に上場することを指す。】

⑪事業承継センターに望む・求めること

1)第一位は

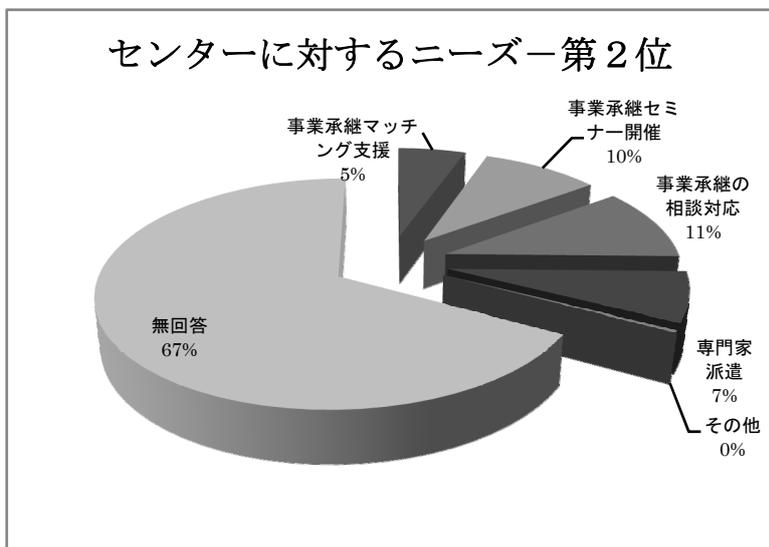


中小企業の事業承継問題を支援する窓口として、事業承継センターが設置された。そこで、当支援センターに対するニーズを把握するため、当質問を行った。

第一位に挙げた答えとして、「事業承継の相談対応」が最も多く16%、続いて「事業承

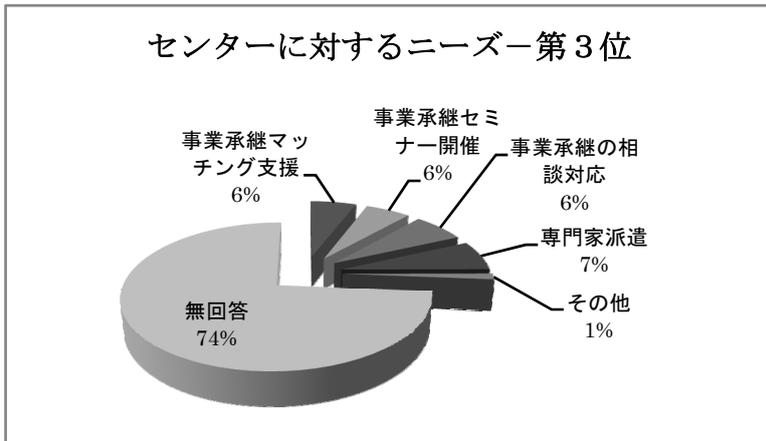
継マッチング支援」13%、「事業承継セミナー開催」11%であった。ここでも、事業承継が当面の経営課題として考えていない企業の答えであろう無回答が過半を占めた。

2)第二位は



二番目としてのニーズは、「事業承継の相談対応」がトップで11%、これとほとんど変わらず「事業承継セミナー開催」で10%、「専門家派遣」が7%であった。無回答が67%に増加した。

3)第3位は

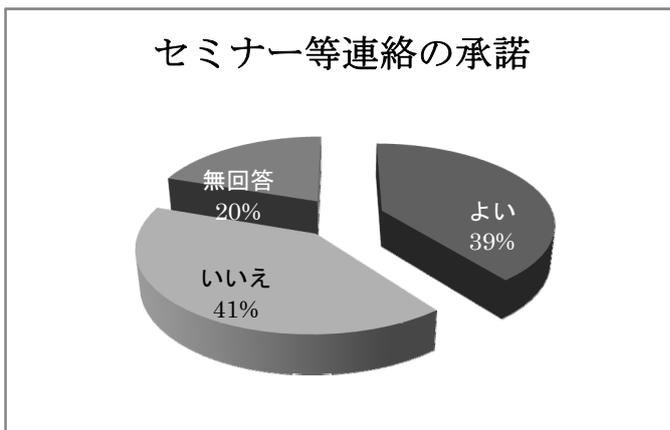


三番目に求めるものは、「専門家派遣」が7%で最も多く、「事業承継の相談対応」「事業承継セミナー開催」「事業承継マッチング支援」が6%で同じくらいで並んでいる。無回答は、さらに高まり7割を超した。

当質問 1)~3)において「その他」と答え、具体的な内容について記入されたものを次に掲げる。

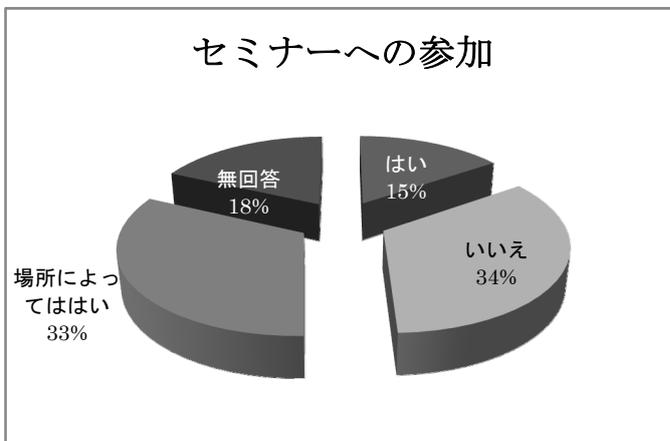
- 仕事の確保 ○兼業化の方法 ○人間形成セミナー ○資産運用 ○海外研修交流
- 国内外研修 ○相続税減免運動

⑫セミナー開催等連絡についての承諾



今後、事業承継センターから、事業承継の資料の提供やセミナーの開催等の連絡の可否について尋ねた。「よい」「いいえ」とする回答がほぼ半々であった。ここでも、事業承継問題が当面の経営課題であると考えている企業は、多くないことが分かる。

⑬事業承継計画セミナーへの参加



事業承継計画づくり(3年~10年後の事業承継を計画)セミナーを開催した場合の参加の意思を聞いてみた。「はい」との回答が15%、「場所によっては参加したい」が33%で、前向きな回答が約半数に達した。

⑭その他、事業承継支援センターの運営や事業承継支援に関して自由意見を聞いた。

多くの意見が寄せられたので、できるだけ原文のまま記載する。

-
- 現状での商業環境では個人事業者の営業は成り立たなくなると思う。対応できる年齢と即応できる資金力だけでは、規制緩和で推し進める国の方向性の変換を考えてもらうしか頑張りようがないと思う。次世代に張り合いを持たせる為にも。
 - 得意先の廃業等、後継者への経営が心配になる。
 - 事業承継支援センター自体をしりませんでした。
 - 事業の存続の為のアドバイザーが要。
 - 売上（減）客数（減）の現在にどうしたら事業承継させられるのか。
 - 事業承継支援センターを設置との事ですが、要旨等お知らせ下さい。
 - 事業承継はむずかしい時代になってきたと思います。うまく次の世代にバトンタッチできる役割を担うセンターに期待します。
 - 私は、塩山温泉郷で旅館を経営しておりますが、長い年月の間に何か活性化の為に思いつく現在に至っております。同業者の方々も同じ考えでありその意欲が盛り上がるよう指導、アドバイスをいただきたいと思います。
 - 既に3年前に息子に名義は変更していますが、親が元気であるためかどうしても依存する気持ちがあり後継者はいても実質的に経営の面で苦慮する部分がある。ヤル気を出すための話し合い等もするがうまく噛み合わない部分が多々ある。サポート等望むところです。一歩引いて見る感があり、支援センターが活用大である事を期待する。
 - これだけ大型店の乱立した中で中小の小売業では何を行っても、事業として成り立っていかなくなっている。個人の経営努力ではどうにもならない時にきている。事業承継支援については10年位遅いと思う。
 - 我々流通業界が、この先今までのような経営で成り立つとは思わない。事業を承継するのはできるのだが後継者がどう事業を変えて運営することができるか難しいところである。
 - 私どもSCに出店し飲食3店、衣料品販売2店、合計5店を経営していますが、本店は衣料品の路面店です。息子はロッセリアで経営を学びファミリー店の店長をしており、衣料の分野・路面店、SCの2店をどのようにしたらと思います。衣料品販売は今から難しいでしょうか。
 - 将来の経営をシミュレーションにかけてもらいたい。
 - 事業承継支援センターの内容が良くわかりません。
 - 支援センターが本当に必要か疑問。
 - M&Aなども案内して欲しい。
 - 経営指導員が勉強不足。

- 大月市の地の利や特徴を生かした産業発起の為の具体的な情報が欲しい。若い人口が増えないと私たちの仕事も発展がうすい。
- 今一番の心配事は年々仕事量が少なくなっている事。
- センターの設置そのものに敬意を表します。
- 何の団体かわからないので言いようがありません。
- 取引相場のない株式等に係る相続税の納税猶予制度の創設を一日も早く実現して欲しい。「自社株式の80パーセントに対応する相続税の納税が猶予される」の説明を問う。
- 金融支援策をこまかに講じて欲しい。
- 後継者の教育及び育成。
- 多くの事例を紹介することで、様々なケースの参考とできるようなデータベース作り。
- 内容が把握できておりませんので、ちょっと記入できませんが現在の厳しい状況の中での的確なご指導をよろしく願いいたします。
- 気軽に相談できる支援センターになって欲しい。
- この十数年、売上激減のため息子に承継させたくも現時点ではできません。新商品の開発に成功しましたが、その商品を理解していただくのが難しく拡販のヒントをさがっているところです。これに成功することができれば息子に承継することができるのですが、現時点では考えられません。
- 一事業者にそれぞれ後継者を求めることは困難なことではないでしょうか。大規模な企業が合併や提携をしていくなかで、小規模事業者も同様に研究していく必要なセンターだとも思います。ぜひ小規模事業者の「良さ」や「いいところ」を次世代につなげていける「前向きな姿勢」ですすめていただきたい。
- 共同事業運営に関する知識の伝達。
- 事業内容についての紹介。
- 個人・小売業の取り扱う品目や業種の対応策や個人営業の店舗の維持方法。
- 実際に承継を始めたら様々な問題が出てくると思います。その時に支援センターに指導をお願いしたいと思います。
- 雇用関係の相談斡旋。
- 人口の減少（過疎化）の為将来が不安、我が子でも承継が進められない。
- 事業承継についての問題は、個々様々な事情があると思うので、セミナーもよいと思うがそれぞれに対する相談が大切ではないかと思う。
- 現場にマッチした対応をして欲しい。
- 地域の活性化のない所で誰が経営を承継するものか。地域の活性があれば事業承継センターはいらない。（経営が成り立てば自然と承継するものだ）

- 建設業には未来がないので事業承継は無理な話。
- 不況下の折、当社の事業を次の世代に継続してもらいたいが、先の見通しが不明な今、どうしたらよいか悩みます。
- IT技術の教育をもっとやってほしい。
- 機械買い替えの為の低金利資金の支援。
- 承継した事業を発展させるためのセミナーを行ってほしい。
- 同族経営からの脱皮を支援してほしい。
- 用語の解説もなくわかりづらい。活動もそのように思われる。
- 仕事が海外に移動していて仕事がなく将来性がない。
- 事業として安定してから考えたい。
- 事業の先行きが不透明なので事業継承は考慮外である。見通せるようになったら検討したい。
- いきなりセンター設置に伴うアンケートが届き、どんな活動なのかサポート内容も判らない。アンケートの前に事業内容の説明を詳細にしてくれた方が良かった。
- 零細企業であるので特に事業主は承継の新しい意見をどう受け入れるか、承継者は今までの経営を理解し、そこからどう計画するか双方の理解が必要であると今まさに実感している。
- 当社では継承支援として「業務の見える化」を推奨しています。ぜひ当社のシステムとコンサルをご利用いただきたい。
- 織物業者が次々倒産して次は自分の番なんてごめんだ。早めに廃業した方が先代も喜ぶと思う。なぜって大変なときこそ転業々が一番。残念ですが。
- 教育研修などの支援（実習、海外研修等を含む）助成金の援助制度の利用が容易にできると助かる。
- 事業転換も考えたが知識経験もないため、先代より継承した事業なので努力して継続していきたい。今後も指導をお願いしたい。
- 受注が安定しないので長男を後継者にできない。
- センターに求めるものは無い。（無駄な組織、民間に任せたら？）税金が人件費その他に使われていると思うと腹立たしい。
- 不況下の中、仕事を続けていくのに不安が多く、若い人になかなか大きな希望を持たせられない。当社の仕事に興味を持ち、新しい見方と新感覚で継承してくれる人がいればよいのですが。
- 未だ現実離れした感覚で自分の勉強不足だと思いました。急なこともあり得るとすれば、現時点においては計画はしておかなくてはと思っています。
- 事業継承の相続税軽減措置の要件について、より一層の緩和を要望してほしい。

- 当社は10年前から後継者の教育をしてきており、ほぼ解決済みです。むしろ貴センターに対してはマッチング事業に関心があります。そうした事例があったら相談を受けたい。
- 承継に際しては様々な問題が出てくると思われるので、それぞれの適切なアドバイスをいただきたい。
- 受注減、機械設備等の最新化を客先より要望され、事業継承は大変厳しい状況。金銭的に支援してほしい。
- 事業継承支援で助成金。低金利融資（設備等または運転資金）などがあれば紹介してほしい。
- 仕事がある限りは続けていきたいが、得意先開拓が大変。資金、人材などとても不安であり事業自体いつまで継続できるかわからない。
- 当社はセンターのおかげで新しい機械設備が整いました。昔からの人材は高齢化してしまい後継者もなく困っています。作る人、販売する人はいても経営する役職の人材に困っております。相談対応を期待したい。
- 自身65歳を迎えこの先何年事業を続けられるか、自身の健康と事業への強い意欲はあるが先のこと心配。
- 資金問題が悩み。原油高騰による先行不安があり承継支援に係る予算が判らない。
- 小規模・中小企業において、相談や指導を受ける時間を作ることの難しさを感じます。業務に追われセミナーを受ける時間がない。
- 事業は子供に能力があれば承継すればよいし、なければ他より経営能力・やる気のある人を採用し任せればよいと考えている。企業を公のものと考えて対応すればどうにかなると考えています。
- 誠に僭越ながらズバリ記します。中小企業振興公社時代より現在まで、それなりのデータ・情報の蓄積〔各事業所（法人及び個人事業主）〕がなされていなければならず、貴機構の存在価値自体が問われてしまうのでは？ましてや県内各事業所の中で絶体に技術・伝統が全国レベルで必要とされる所が果たして何か所あるのでしょうか？派遣される専門家の「現場力」「営業力」はいかが？
- 個人事業者は法にあまり縛られない分、知識やノウハウが乏しい。「ビジネス」としてのスキルを高めたいし、ソフト面も含めて継承したいので指導してほしい。
- 将来の展望があつて後に事業継承を考えるのではないのでしょうか。多くの経営者は「今」を生き抜くことに精一杯でそこまで考えている方がどの程度いるのか私は疑問です。
- 具体的に例が無いと良く理解しかねる。例えば事業売りますか？引き受けますとか。
- 自社株式のスムーズな承継方法。税対策＝節税、相続発生時の納税資金。

- 事業の継承は周囲の人が進めたり事業資産が目的で行うものではない。本人の意志で仕事が好きなこと、素質があることが最大で無理や相談ですすめ等でやると不幸を招くことになる。
- 得意とする技術分野を保有しているが、財務体質が極めて弱くこの面を補完できる連携先とのマッチングを望む。

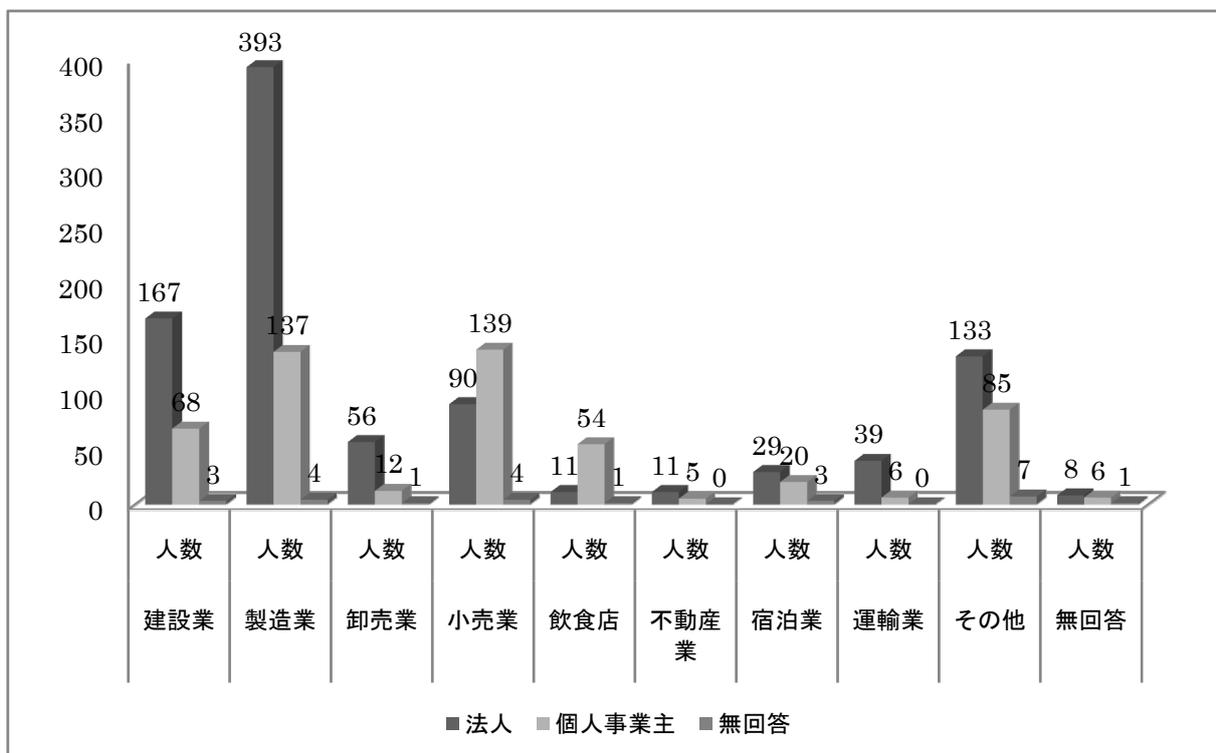
以上のように、さまざまな意見をいただいたのであるが、直接に事業承継に関すること以外の意見が多かった。厳しい経営環境の中、中小企業経営の悩みが寄せられた。中には、経営に対する嘆き節や行政機関等に対する期待あるいは批判めいた意見が数多くみられた。事業承継センターは、これらの意見に真摯に耳を傾け事業承継支援のスキームの中で、中小企業の存続に向けて事業の展開をしていくことが期待される。

⑮クロス分析

ここからは、前記の単純集計データをより詳細に見ていくために、クロス分析を行っていきたい。クロス分析図は、百分比率ではなく実数分析で示す。まずは、回答企業の属性関係から見えていくことにする。

1)業種と経営形態との関係

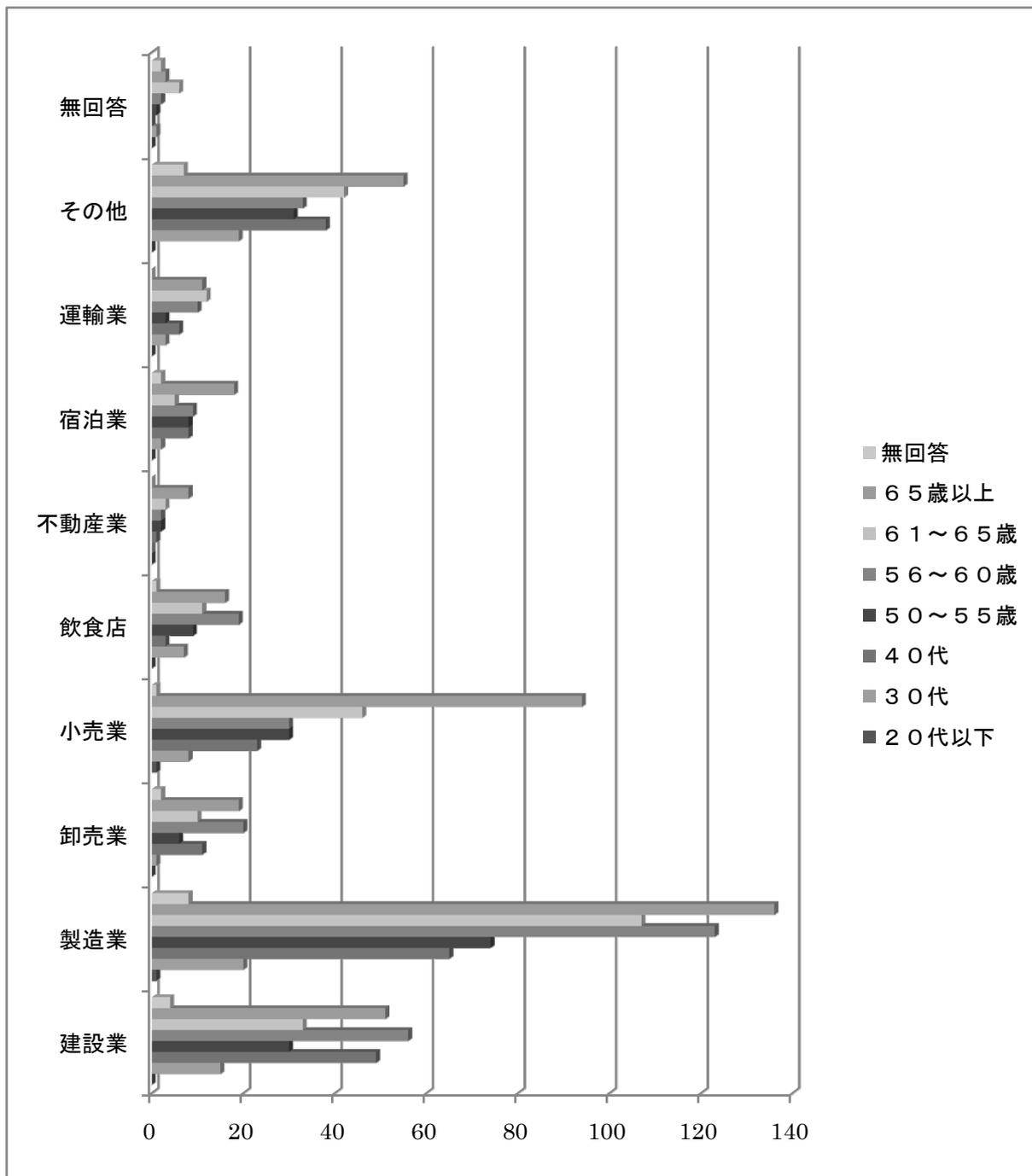
回答企業全体で、製造業が最も多く 534 社で 36%を占めたのであるが、そのうち法人が 393 企業で 7 割強である。小売業および飲食店は個人事業主の方が多い。特に、飲食店は 66 企業のうち法人は、11 社で約 17%にすぎない。



2)業種と代表者の年齢

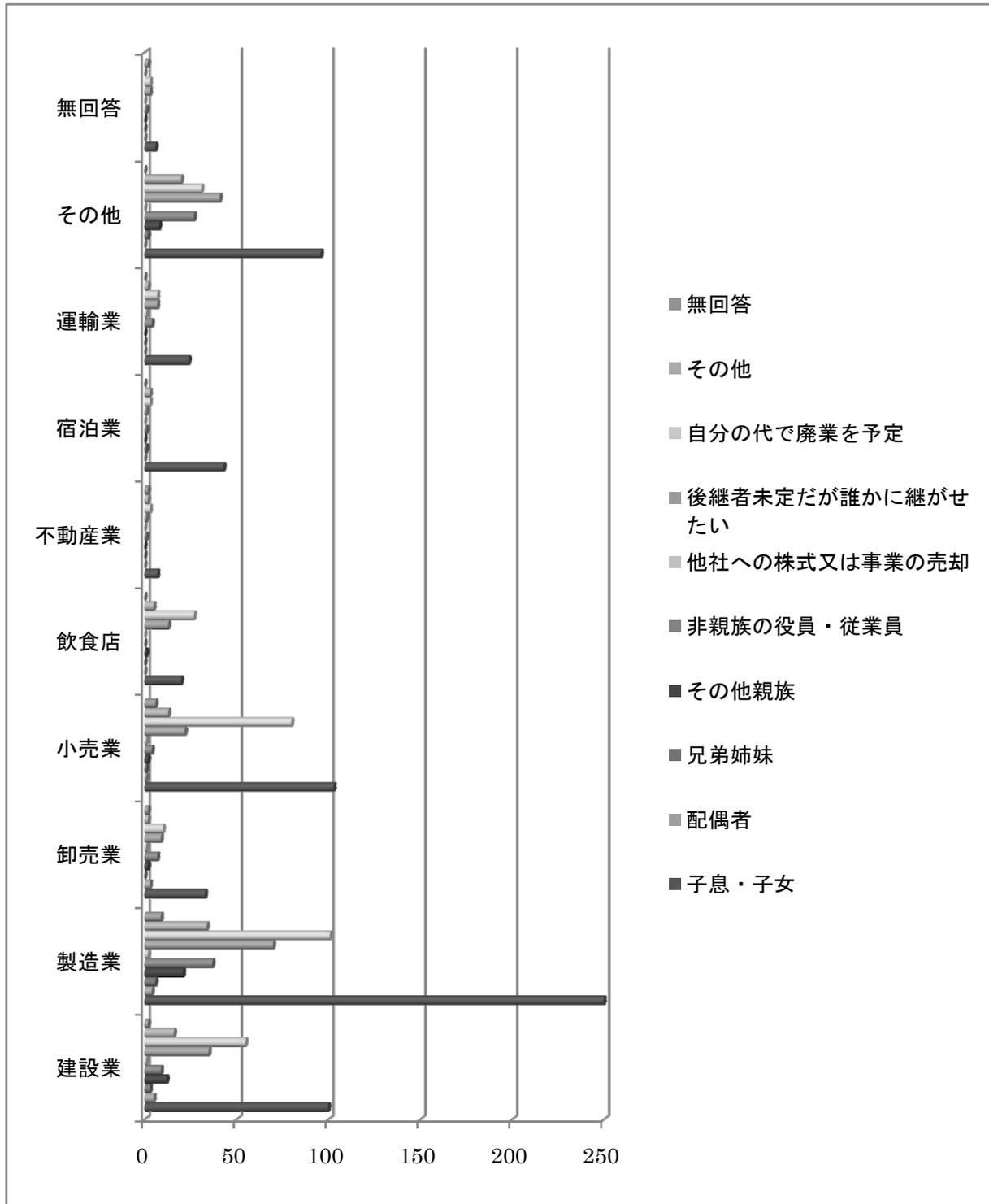
回答企業全体で、「65歳以上」が27.5%で最も多かった。製造業、小売業、不動産業、宿泊業、その他業種が「65歳以上」が一番目に多かった。特に、同年齢の比率が高かったのは、小売業233企業のうち94企業で40.3%、不動産業16企業のうち8企業で50%、宿泊業52企業のうち18企業で34.6%である。

建設業、卸売業、飲食店では、「56～60歳」がそれぞれ56企業の23.5%、20企業の29.0%、19企業の28.8%で一番目であった。運輸業においては、「61～65歳」が45企業のうち12企業で26.7%で最も多かった。



3)業種と後継者または継承方法

ここから、業種と承継問題に係る関係性を見ていく。最初は、後継者または承継方法について。回答企業全体では、「子息・子女」が 45.7%であった。飲食店を除いては同回答が最も多かった。特に同回答が高かったのは、宿泊業 43 企業で 82.7%、運輸業 24 企業で 53.3%である。飲食店において気になることは、「自分の代で廃業を予定」が最も多く、66 企業のうち 27 企業で約 4 割に達したことである。

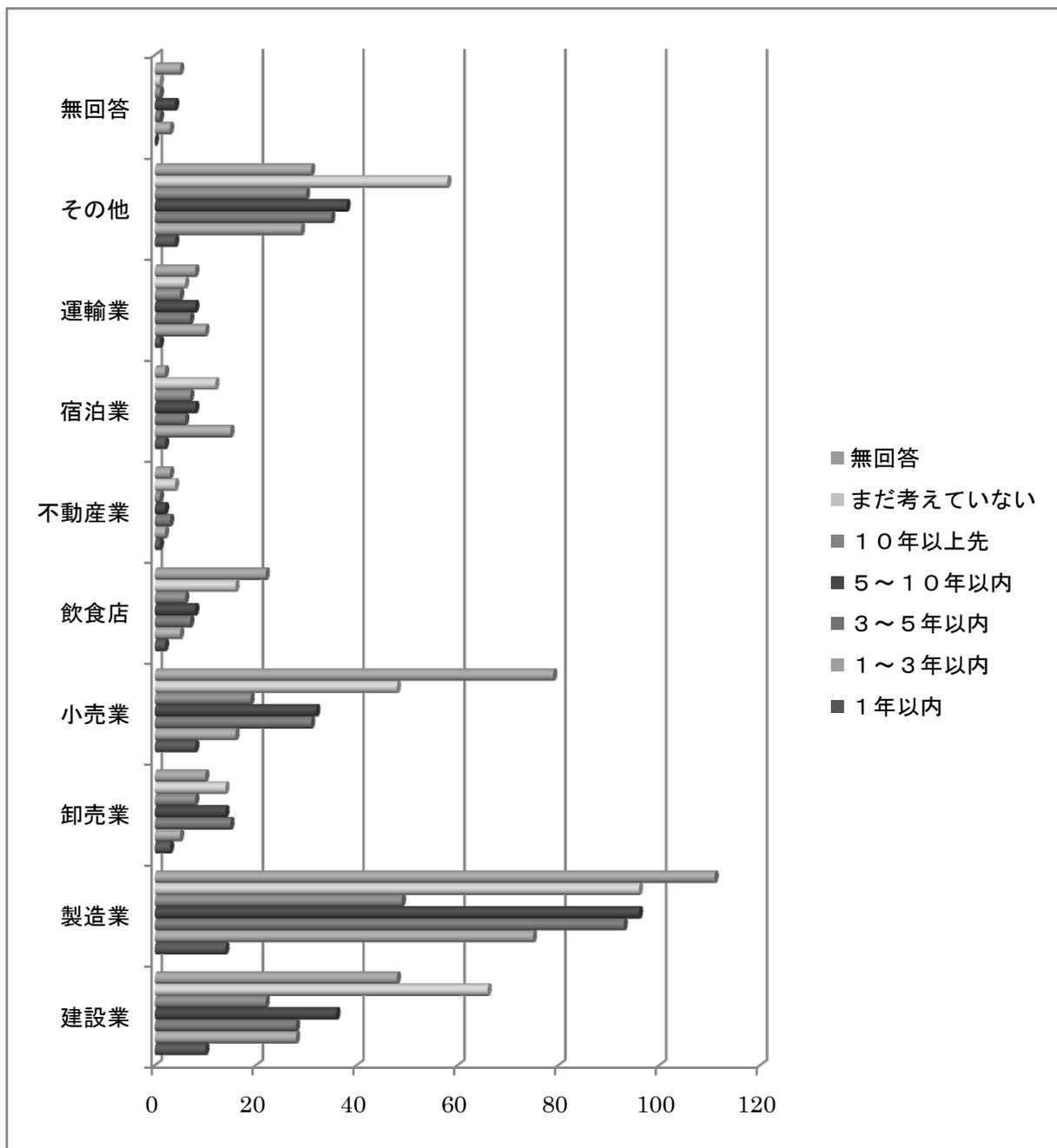


4)業種と継承する時期

続いて、業種と後継者に承継する時期との関係性について見る。回答企業全体では、「まだ考えていない」21.5%、「無回答」21.4%と、この二つが一二番目に多い答えであったが、これらを除くと「5～10年以内」16.5%、「3～5年以内」15.1%が多かった。

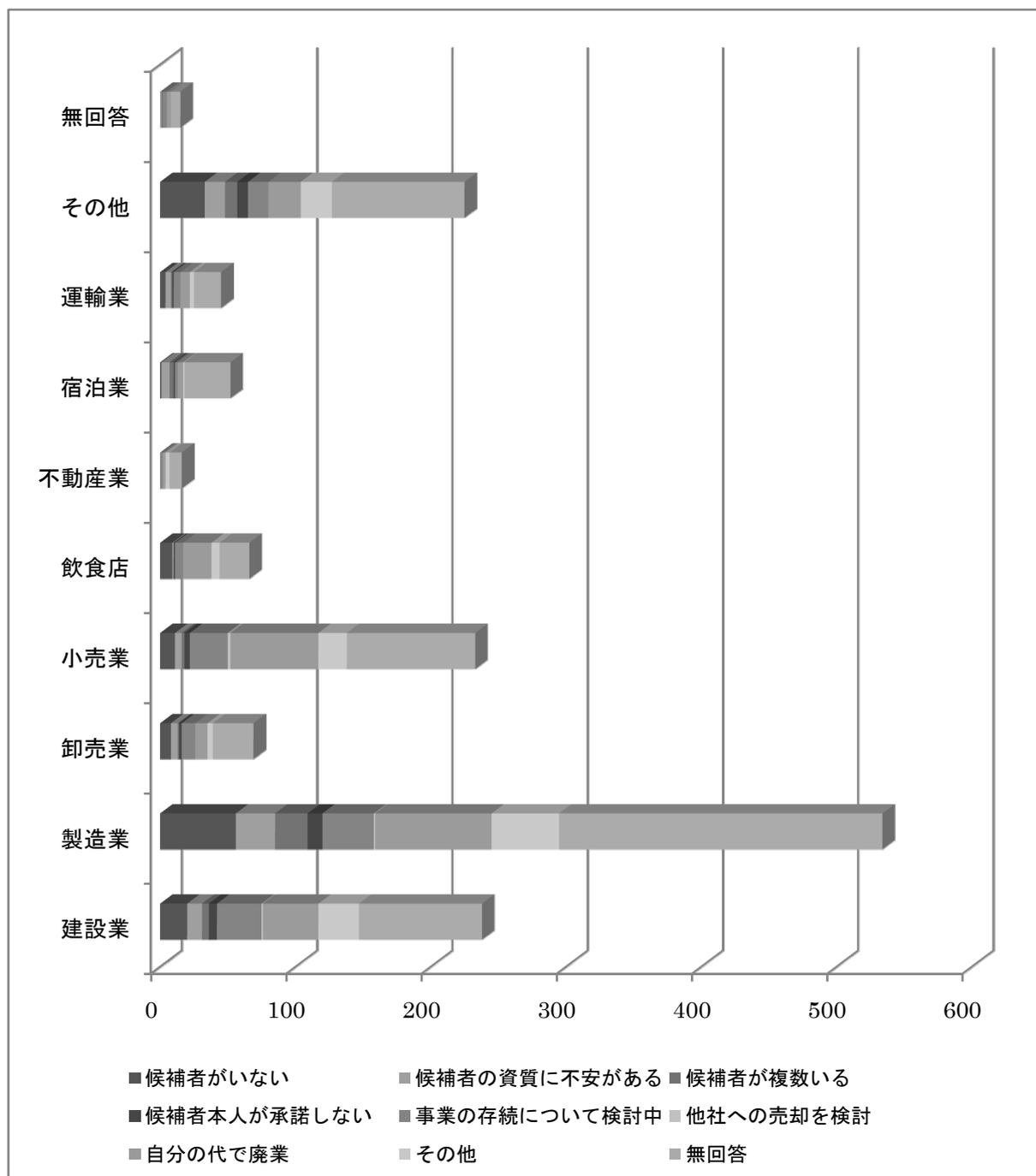
「5～10年以内」が多いのは、建設業36企業で15.1%、製造業96企業で18.0%、小売業32企業で13.7%、飲食店8企業で12.1%、その他企業38企業で16.9%である。

「3～5年以内」が多かった業種は、不動産業3企業で18.8%であった。そして、宿泊業と運輸業は「1～3年以内」が多く、それぞれ15企業で28.8%、10企業で22.2%であった。事業承継問題が、当面の経営課題としている企業もみられるのである。

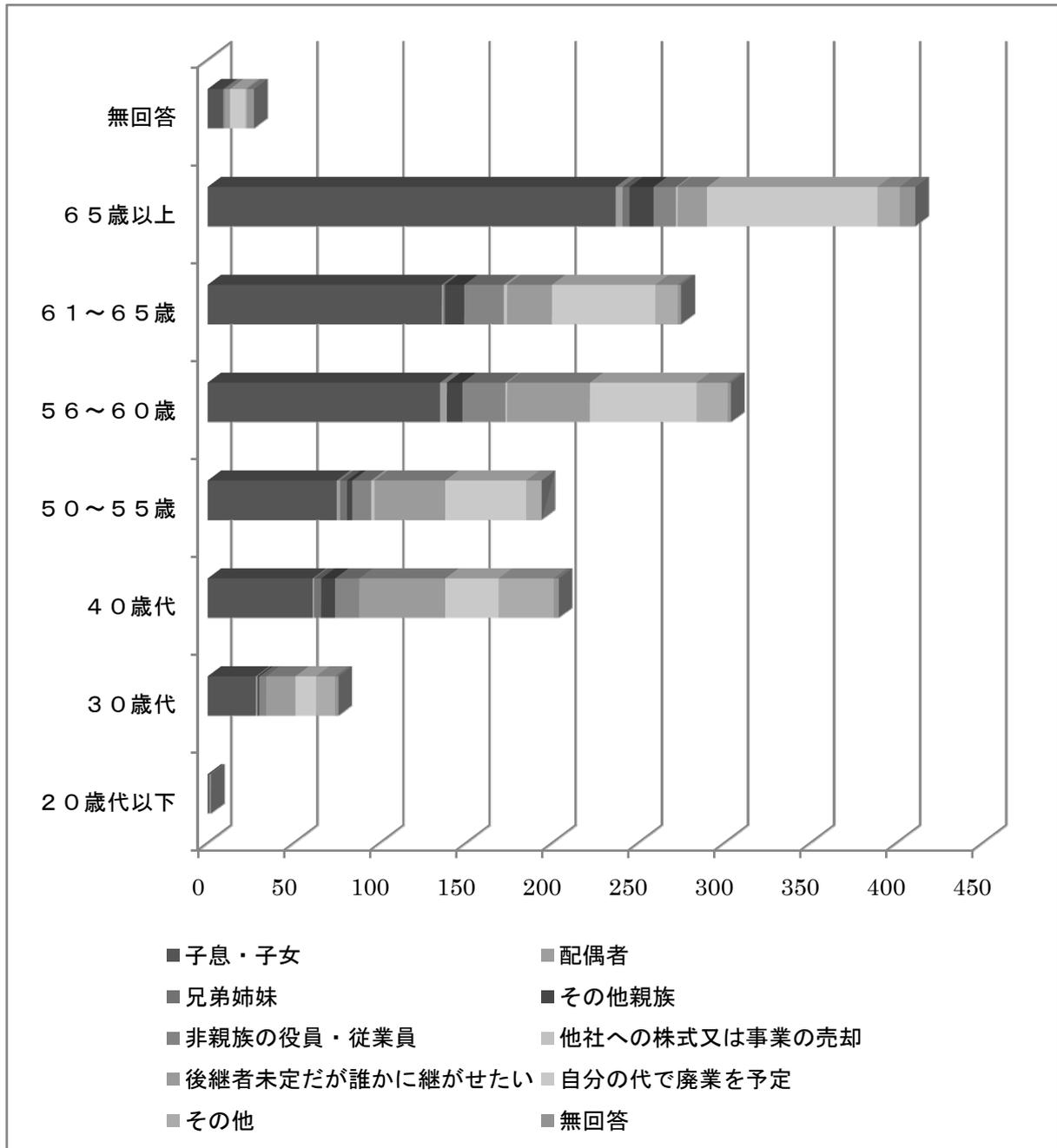


5)業種と後継者が決まっていない最大の理由

回答企業全体では、後継者が決まっていない最大の理由として「無回答」が43.2%を占めた。この無回答を除いて業種別にみると、建設業、製造業、小売業、飲食店、運輸業では、「自分の代で廃業」をトップに挙げている。特に小売業65企業で27.9%、飲食店21企業で31.8%と非常に高い。全業種における同回答は17.5%である。卸売業では「事業存続について検討中」が10企業で14.5%、宿泊業は「候補者の資質に不安がある」が6企業の11.5%で無回答を除いて最も多い。いずれにしても、全業種をとおして「自分の代で廃業」が多いことは深刻な問題である。



6)代表者の年齢と後継者または継承方法



クロス分析の3つ目の分析として、代表者の年齢との関係で業種分析と同様に見ていきたい。全企業において、「子息・子女」が半数に近い45.7%を占めていた。一般的に、事業承継を考えなければならない年齢に達したとみられる50歳以上の各層を見ることにする。

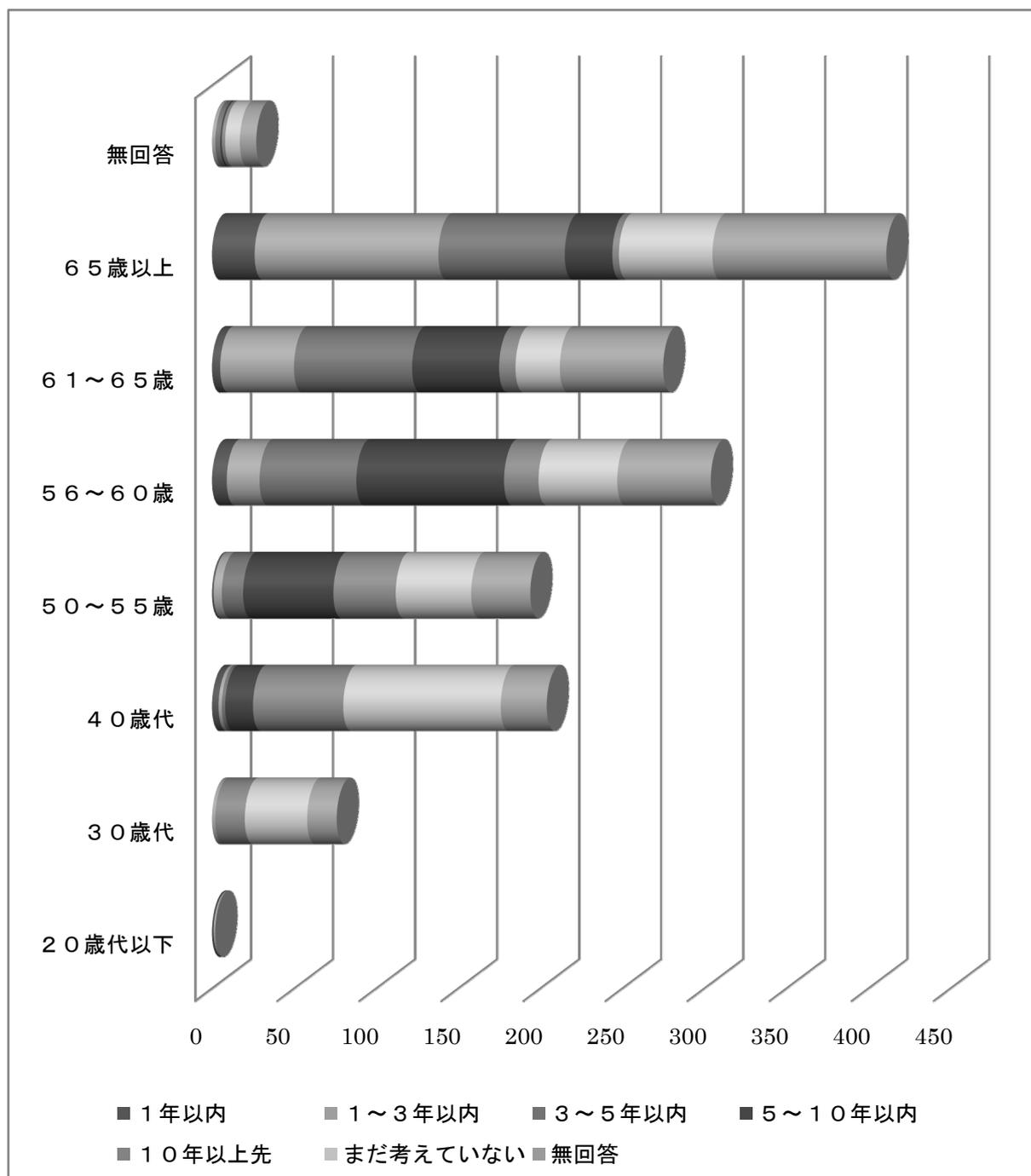
「50～55歳」は「子息子女」が75人の38.7%「自分の代で廃業を予定」が47人の24.2%「後継者が未定だが誰かに継がせたい」が41人の21.1%である。経営者の年齢から、子供も社会人に達したかどうかの年齢であると思われるので、当代表者年齢層より高年齢層と比べ「子息・子女」の割合が低く、「後継者が未定だが誰かに継がせたい」といった答えが多くなったものと思料される。また、気になることは「自分の代で廃業を予定」が全年齢

層で一番高いことである。

「56～60歳」「61～65歳」「65歳以上」の3年齢層をみると、「子息・子女」の割合が44.4%、49.5%、57.7%と上昇する。また、二番目に多い答えである「自分の代で廃業を予定」も20.4%、21.8%、24.1%と高くなる。

このように、「子息・子女」をはじめとする親族間承継が多いのだが、「非親族の役員・従業員」と答えた割合は、「56～60歳」および「61～65歳」が8%台で他の年齢層より高かった。

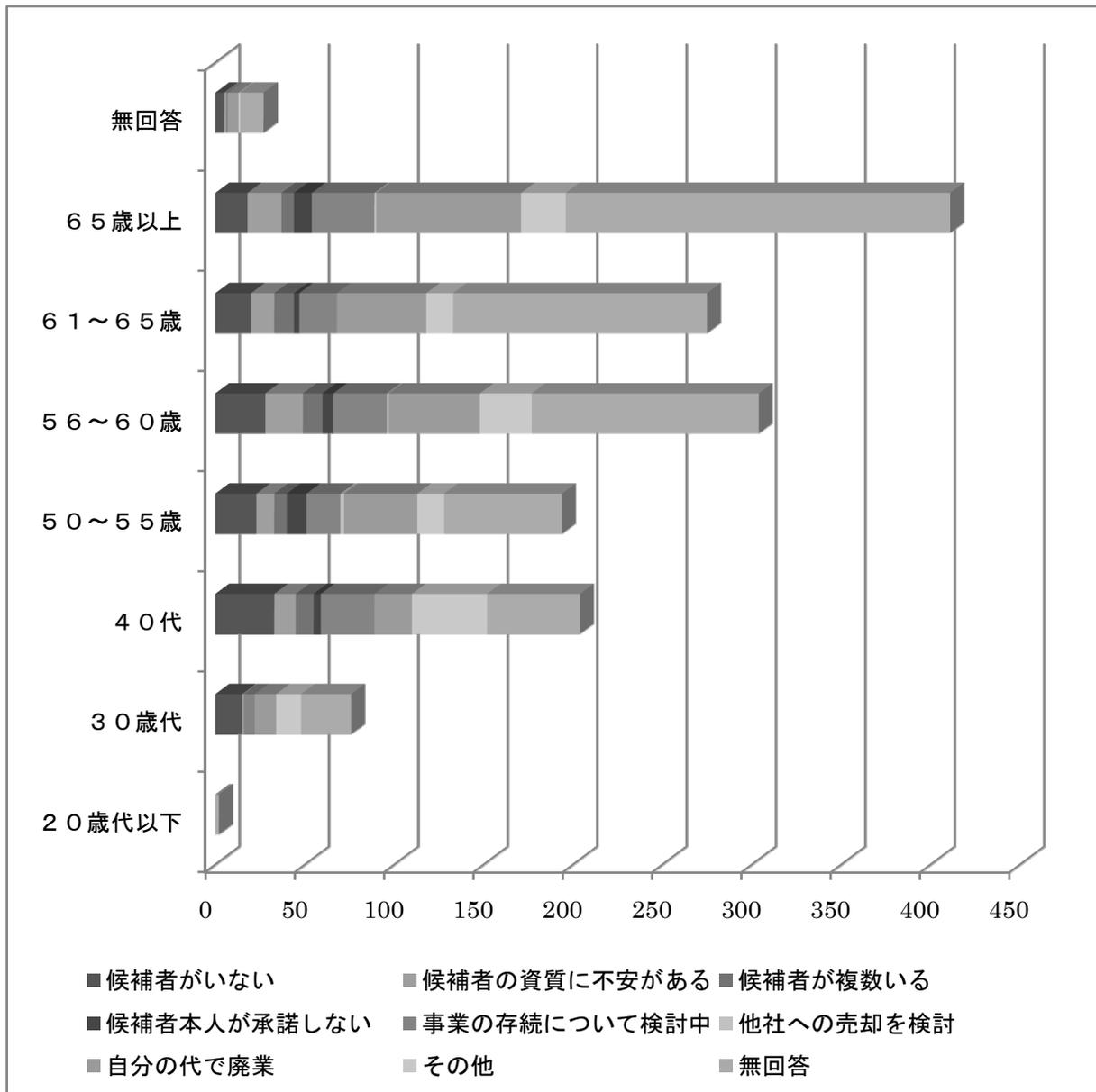
7) 経営者の年齢と継承する時期



次に、経営を継承する時期をいつごろに考えているかを見ていきたい。「50～55歳」では、「5～10年以内」が最も多く55人の28.4%、「まだ考えていない」が46人の23.7%、「10年以上先」が38人の19.6%と続く。経営者のそれぞれの考えや諸条件・背景等の違いから、サラリーマンの定年年齢を想定する者、生涯現役を目指すもの等さまざまであることが窺える。

「56～60歳」では「5～10年以内」が90人の29.6%、「61～65歳」は「3～5年以内」が72人の26.2%、「65歳以上」は「1～3年以内」が112人の27.3%でそれぞれ最も多かった。もっともな回答結果であると思う。しかし、「65歳以上」で「まだ考えていない」が57人の13.9%あるのは心配である。

8)経営者の年齢と後継者が決まっていない最大の理由



最後に、代表者の年齢から後継者が決まっていない理由をみる。繰り返しになるが、全回答企業のうち無回答が43.2%と最も多い。「50～55歳」～「65歳以上」4つ年齢層で見ると、同回答がそれぞれ66人の34.0%、127人の41.8%、142人の51.6%、215人の52.3%と徐々に比率が上がっていく。このことは何を意味しているのでしょうか。単に答えたくなかったのでしょうか？分からないのである。

4つの年齢層で、次に多かったのは「自分の代で廃業」で「50～55歳」が41人の21.1%、「56～60歳」が51人の16.8%、「61～65歳」が50人の18.2%、「60歳以上」が81人の19.7%となっている。ここでも、「50～55歳」経営者層が廃業を決めている割合において、他の年齢層より高いことが気になるところである。

2. サンプル企業インタビュー調査

前記したアンケート調査におけるいくつかのサンプル企業に対し、われわれ調査員が当該企業を訪問して、経営者等にインタビューを行った。その内容について記す。

(1) 製造業 A 社

業種	酒類製造業	経営形態	株式会社	資本金	1,000 万円
従業員数(役員・パート含む)	4 人	代表者年齢	68 歳		
後継者	子息				
承継時期	3～5 年以内				
後継者に求める条件 (上位 3 つ)	1 位 経営意欲がある				
	2 位 経営方針が一致している				
	3 位 取引先からの信頼されている				
後継者が決まっていない最大の理由			—		
承継する上での悩み (上位 3 つ)	1 位 —				
	2 位 —				
	3 位 —				

当企業は日本酒製造業である。日本酒の需要が減少傾向にあることから、同業種の廃業が相次いだ。当企業は、そうした経営環境下で生き残った数少ない酒造メーカーで、経営者と子息、そして季節雇用者 3 人で酒造りおよび販売を行っている。経営者は 5 代目で 70 歳近い年齢であるので、後継者である 35 歳の子息に経営者および杜氏としての心得を伝授しているところである。

当企業は、和食文化に彩りを添える日本酒の真髄を伝えるため、同企業の一角に酒蔵レストランを開設している。この店舗には日本酒愛飲家等が集い、経営者との酒談議や文化人等の講演、そしてコンサートを開催し市民の交流の場になっている。

当企業は、前記したように市場が衰退する傾向の中で、従業員を減らし家族経営で生き残れるように、経営を縮小均衡する方針をとってきた。脅威要因に覆われた市場環境下で、廃業という選択肢も考えられるのであるが、経営者の日本酒に対する思い入れ、そしてその思いを後継者がしっかりと引き継ぐ決心をしたことから、家業として酒蔵の灯を消さないよう零細企業の戦略を模索している。

具体的には、かつては量産効果を上げるため、他の酒造メーカーの OEM を手掛けてきたが、現在では自社ブランドを問屋 2 社に卸売りするとともに、自ら飲食店等に直接販売している。問屋の 1 社は、全国最大の食品卸売業者なのであるが当企業のような零細酒造メーカーに対し、取引条件等その対応は厳しい。このような問屋関係の変化から、今後においては直接販売に注力し、

ある一定の付加価値を確保することを考えている。そのためには、まずは商品力の向上を図ることが先決だと判断し、これまで使用してきた酒米を日本一と言われる銘柄に替えることにした。

後の課題は、どのような方法で直接販売のチャネルを開拓していくかである。品質を向上させた当ブランドを既存取引先に顧客深耕することから始めるとともに、新規開拓営業を進めていきたい。そして、全国的に名を馳せた一部の地酒を除いては、多くの地酒は限定された地域での流通に止まっている。自信を持った名酒であるならば自社の HP を持ち、全国の飲食店等潜在顧客に対し当ブランドを知ってもらって、新規取引先を獲得していきたい。

このような戦略の展開に当たっては、後継者の若い感性の発揮とともに、マーケティングおよびマネージメント力が必要なことから、継続的な後継者教育と自己啓発が求められる。また、経営者は借入金等負債をできるだけ償還し、安定化した経営基盤にして後継者に引き継ぎたいと考えている。

(2)建設業・小売業 B 社

業種	小売業はガス灯油小売業	経営形態	株式会社	資本金	1,000 万円
従業員数（役員・パート等を除く）	8 人	代表者年齢	49 歳		
後継者	従業員を想定				
承継時期	5～10 年以内				
後継者に求める条件 （上位 3 つ）	1 位 経営能力が高い				
	2 位 経営意欲がある				
	3 位 経営方針が一致している				
後継者が決まっていない最大の理由	候補者の資質に不安がある				
承継する上での悩み （上位 3 つ）	1 位 後継者が見つからない				
	2 位 後継者が未熟で経営を任せられない				
	3 位 事業計画を立てられない				

当経営者は、3 年前に先代経営者である父親が他界し経営を引き継いだ。当経営者は、事業欲が旺盛で、この 3 年間で新規事業を複数開発してきた。直近の売上高は、前年度に比べ 17% 伸びし業績が好調である。当企業をさらに発展させるため、エコ事業分野において業容を拡大していきたいと語る。具体的には、将来有望市場になるといわれている燃料電池について、産学官連携の場に加わり勉強を重ねていきたいとの考えである。

当経営者は、こうした企業成長の夢を果たす努力とともに、少々先であるが経営に当たる後継者に対しても、同方針を引き継いでもらいたいと思っている。当経営者は、まだ 50 歳前であるので、子供は学生で娘が高校生、息子が中学生である。本人は、60 歳を目途に経営から身を引き

たいと考えている。そこで、後継者には親族に拘ることなく、従業員のうち 30 歳後半で勤務年数が長く、業務に精通している者を経営者にしてもよいと考えている。

このように、当経営者は柔軟な考え方の持ち主である。しかし、子息・子女等親族でない第三者が事業承継をするに当たっての課題は多い。従業員であるならば、経営に関することはスムーズに事が運ぶかもしれないが、自社株式等事業資産の継承については資金面での負担が大きい。よって、今から経営管理の教育とともに、早いうちから彼の意思確認と意識づけを行っていくことが大事である。そのためには、10 年にわたる長期の後継者づくりの計画の策定を行い、実施していくことが求められる。

(3)建設業・小売業 C 社

業種	管工事業・建築材料販売業	経営形態	有限会社	資本金	1,000 万円
従業員数（役員・パート等を除く）	6 人	代表者年齢	56 歳		
後継者	子息（29 歳）				
承継時期	5～10 年以内				
後継者に求める条件 （上位 3 つ）	1 位 経営意欲がある				
	2 位 経営能力が高い				
	3 位 取引先から信頼されている				
後継者が決まっていない最大の理由	—				
承継する上での悩み （上位 3 つ）	1 位 事業計画が立てられない				
	2 位 後継者が未熟で経営を任せられない				
	3 位 —				

当企業の売上高は、管工事業が約 7 割を占め、建材の小売の店舗販売が約 3 割である。現在の売上高は、ピーク時の 3 分の 2 に減少してしまった。管工事業の完成工事高が減少するとともに、店舗販売も減少してきている。そこで、店舗販売に携わる従業員に辞めてもらい、家族だけで運営している。一方、公共工事が減少する中、民間需要を開拓する努力を続け、一般住宅等の水回りの管工事や外壁補修工事の新規事業に進出し、営業を展開しているとのことである。

このような状況下で、29 歳になる長男が当企業の経営を引き継ぐ意向である。後継者にできるだけ負債を背負わせずに、事業の承継を行わせたいと考えている。後継者である長男は、まだまだ現場で職人として実績を重ねていかなければならない。しかし、中核事業である管工事業での修業とともに、将来経営者になることを考えれば、縮小する当事業を補完するため若い感性と情報収集力を持って、周辺分野での新規事業を創出する努力も行うことが求められる。

現経営者は、まだ 56 歳であることから、長男が一人前になるまで後 10 年くらいは頑張らなけ

ればならない。その間、前記したように長男のアイデアや情報を引き出すため、経営に係ることに対し相談するよう経営参画を促していきたい。また、経営者としての資質を高めるため、外部の経営セミナー等に参加させ、経営知識・技術の習得や人脈形成を行わせていきたい。このような後継者教育を長期的に計画し実施していくことが、新規事業のアイデアに結びつくことになるのではなかろうか。

(4)卸売業 D 社

業種	建築用木材卸売業	経営形態	株式会社	資本金	～1000万円
従業員数（役員・パート等を除く）		2～5人	代表者年齢	67歳	
後継者	子息（35歳）				
承継時期	3～5年以内				
後継者に求める条件 （上位3つ）	1位 経営意欲がある				
	2位 業務経験が豊富である				
	3位 取引先から信頼されている				
後継者が決まっていない最大の理由	—				
承継する上での悩み （上位3つ）	1位 その他（先行き不安）				
	2位 —				
	3位 —				

当企業は建築用木材の卸売業である。建築用木材は一般住宅とそれ以外の建築物に用いられるが、県内の住宅着工戸数は年々減少を続け、特に昨年は建築基準法の改正もあり一時は受注が半分になる程の大きな落ち込みを示した。公共の建築物も永年の公共事業減少にともない減少を続け、こうした状況から建築用木材の需要は長期低迷傾向が続いている。さらに外国産木材の安値攻勢に押され県産材需要は大幅に減少し、当企業も創業時からの製材部門の閉鎖を余儀なくされた。

平成20年に入ってから、特殊要因による昨年の急減の反動から需要に回復が見られることと、行政による住宅のための県産材の使用支援の動きもあり業績は回復傾向にある。しかし、今後の需要の伸びは期待できず、需要家の工務店等の倒産や信用不安も広がり先行きに大きな不安を抱えている。

長男は10年ほど前に入社。一貫して卸売部門を担当し現在はその責任者として仕入・営業に携わっている。製材部門がなくなり卸売に一本化したことで長男が通常業務全体の実質的責任者となっており、その意味で事業承継は進みつつあると言える。現経営者も意識的に出社を減らし後継者に極力任せるような配慮をしており、後継者も事業承継の覚悟は十分できているものと思

われる。しかし承継の時期が明確になっていないため、資金繰りや金融機関対策などの経営者としての業務引き継ぎが残されているが、それをすぐに引き継げるだけの余裕が後継者側にないように思える。

経営者は3年後の70歳での承継を考えておりそのためには承継までに引き継ぐべき業務を整理し、一日も早い着手が望まれる。まず後継者との話し合いにより承継時期を明確にし、後継者の実務を若手従業員に引き継ぐ体制づくりが必要であろう。また、先行き不安の中での中期戦略として、工務店の選定やリフォーム工事店への攻撃など新たな展開が必要となるが、この点についても後継者中心の実施体制の早期構築が望まれる。

(5)製造業 E 社

業種	精密機械部品加工業	経営形態	有限会社	資本金	～1000万円
従業員数（役員・パート等を除く）	19人	代表者年齢	67歳		
後継者	子女（42歳）				
承継時期	1～3年以内				
後継者に求める条件 （上位3つ）	1位 経営意欲がある				
	2位 従業員に信頼されている				
	3位 経営能力が高い				
後継者が決まっていない最大の理由	—				
承継する上での悩み （上位3つ）	1位 事業承継計画が立てられない				
	2位 後継者が未熟で経営を任せられない				
	3位 —				

当企業はNC機による金属加工をメインとする精密部品加工業である。納入先の製品図面をもとに、自動機にかけるための治具を社内で製作するところからの一貫生産が当社の強みとなっている。納入先の評価も高く順調に受注を積み重ねてきたが、10月から受注が急減し回復の見通しが立たない状況にある。

社長は現在67歳で長女を後継者と考えており、3～5年以内での承継を考えている。後継者も承継の意思を固め、将来の事業構想等についての検討も始めている。

後継者自身の抱える承継に際しての悩みは、技術の継承と従業員の求心力の2つである。特に技術については、当社の強みである治具の考案や刃物の選定などの技術のほとんどを経営者が保有しておりその承継をどのようにすべきか悩んでいる。後継者自身は事務・管理業務が主体であり、社内には今のところ引き継ぐ適任者はなく社内でこれから育成するのか、外部から人材を採用するかを模索中である。

また、事業の在り方についても以前から、現在の納入先だけでよいのか、加工内容もこのままでよいのか模索中であったが、今回の受注の大きな落ち込みで事業構造の見直しを急ぎたいと考えている。

技術の承継も事業構造の変革も企業の根幹をなすテーマであり、これが事業承継をしていく上で重要課題となることは間違いない。経営者の年齢を考へても事業承継計画作成を急ぐ必要があると思われるが、計画作成に当たっては経営者と後継者それに幹部社員が一体となり、さらに外部の意見も取り入れながら進めていくことが望まれる。

(6)製造・卸売業 F 社

業種	食品製造・卸売業	経営形態	有限会社	資本金	1000～3000万円
従業員数（役員・パート等を除く）		21～30人	代表者年齢	60歳	
後継者	後継者は未定だが誰かに継がせたい				
承継時期	3～5年以内				
後継者に求める条件 （上位3つ）	1位 経営意欲がある 2位 従業員に信頼されている 3位 株式等資産を引き継げる資金力がある				
後継者が決まっていない最大の理由	後継者がいない				
承継する上での悩み （上位3つ）	1位 後継者が見つからない 2位 — 3位 —				

当企業は、日本全国でも有名な山梨の「ほうとう」の製造・卸売業である。近年山梨への観光客は年々増えているのにもかかわらず、土産品としての「ほうとう」の売上は落ちている。そこで、当社は価格主導の土産品から、少子高齢化時代と団塊世代が現役を引退し夫婦だけの世帯がより多くなり、手軽く、栄養バランスと消化の良い「ほうとう」を、一般消費者向けとして2人前入り袋のように容量主導の販売を増やしていきたいと考えている。

また、先行き不透明な混沌とした時代、とにかく販売促進をしなければならず、今後、ホームページ等で広報宣伝に力をいれ、顧客管理のもとDM作戦を積極的に展開しようとしている。そのために山梨名産の「ほうとう」を、山梨発自社ブランドとして、あらゆる場面で広報宣伝し浸透させる必要があると考えている。それには何といても、品質の維持向上と新製品の開発・ネーミングの重要性がポイントとなる。

ところで、当企業にとっては、あわせて別の大きな悩みを抱えている。それは多くの中小企業同様事業承継問題である。社長には2人の子女がいるが嫁いでおり、女婿は社長の職業とはほと

んど関係のない学校の先生をしており、孫も一番上が15歳で、少なくとも15年以上は後継者としては無理だろうということであった。一方、親族、兄弟は現社長の方針で同企業とは無縁であり誰もいない状況である。社内では専務が55歳と社長と年も近く緊急時の場合の助けになってもらうことはできても、後継者としての期間、資金関係等で難しいのではないかと考えている。売却もなかなか出会いがないため適切な事業承継マッチングは大変ではないかと思っており苦慮している。また、企業に余裕がある間に円満に廃業も考えたこともあったとのことで、当企業にとって事業承継は深刻な問題として認識されているように感じた。しかし、社長は、このような状況下で後継者は未定だが、誰かに継がせたいと事業継続に強い意欲を持っている。それは、事業承継支援センターに対して、事業承継の相談対応、事業承継マッチング支援を求めていることである。そのために、同センターには事業承継の資料配布や事業計画づくり等のセミナー参加を希望していることである。ここで重要なのは、事業承継（社長の交代、株式の相続等）は上手くできても経営承継（知識、経験、ノウハウ等）が上手くいくとは限らず、この2つのバランスを取るためにも、出来るだけ早い段階から計画的な事業承継の準備が必要と思われる。

(7)運輸業 G 社

業種	運輸業	経営形態	株式会社	資本金	5000万円～
従業員数（役員・パート等を除く）		31～50人	代表者年齢	61歳	
後継者	後継者は未定だが誰かに継がせたい				
承継時期	5～10年以内				
後継者に求める条件 （上位3つ）	1位 経営意欲がある ----- 2位 経営能力が高い ----- 3位 業務経験が豊富である				
後継者が決まっていない最大の理由	候補者の資質に不安がある				
承継する上での悩み （上位3つ）	1位 後継者が未熟で経営を任せられない ----- 2位 ー ----- 3位 ー				

当企業は、現社長が一代で、県内はもとより近県にも営業所をかまえる県内有数のバス会社にまでした。昨今バス会社を取囲む経営的環境は、燃料の軽油がガソリン以上に高騰し利益が吹き飛んでしまったことである。現在は、燃料が値下がり傾向にあるものの変動は直接利益に影響を与える要因には変わりはない。この先のことを思うと一時は事業を止めようかと思ったとのことで、今回の急激な軽油高騰は、少なからず衝撃を受けたとのことである。

過去を見ると、バブルが弾け会社、部落、同好会等の旅行も少なくなった。また、運輸業は規

制緩和から、免許制から認可制に変わり新規参入が出来やすくなり過当競争に陥ってしまった。したがって、バス利用者は、サービスや安全性より安い運賃を目安に業者を選んでいる傾向が顕著になってきており、利用者たる顧客ニーズと流行を見抜くことが重要となってきている。

一方、経営者は、米国発のサブプライム問題から世界的金融不安が起こり、日本では原料高、円高、株安等の不況感が急速に浸透してきて先行き不透明であり、経営にしても事業承継にしても苦慮することが多くなった。

技術的問題としては、バス会社の生命線である「安全」である。山梨県の運輸業者約 100 社の内団体に登録している業者は約半分で、業界団体としての事故防止委員会主催の研修にしても、結果的に参加者は業者全体の半分で、県内全体の安全が徹底されていない問題である。運転手の社会保険の加入や高価な安全監視報告システム等設備投資をすれば当然運賃は高めになる悩みがある。しかし、運転手や利用者の安全を第一に考えると、安全教育や設備投資はかさんでも安全にはかえられないと強く感じると同時に、この安全意識を県内に徹底されることを望んでいる。

事業承継では、経営者には 3 人の子息がおり、うち長男（32 歳）と次男は経営者と一緒に同企業で働いている。共に性格はおとなしく子息達が社長業に向いていないのではないかと悩んでおり後継者指名に躊躇がみられる。しかし、考え方によれば、その地位が人を育てその地位にふさわしい人になることもあるので悲観などせず、早期に事業承継や経営承継すべき計画作りが大切である。当企業においては、子息のいない経営者にとっては羨ましいかぎりの部分もあり、また、他の事業体も有することもあって、同じ道で頑張る兄弟がそれぞれの事業体を承継し共に力を合わせていける明るい可能性があることも考えておくことは重要である。

(8)建設業 H 社

業種	建設業	経営形態	個人	資本金	—
従業員数（役員・パート等を除く）	2～5 人	代表者年齢	68 歳		
後継者	子息				
承継時期	3～5 年以内				
後継者に求める条件 （上位 3 つ）	1 位 経営能力が高い				
	2 位 取引先から信頼されている				
	3 位 従業員に信頼されている				
後継者が決まっていない最大の理由	—				
承継する上での悩み （上位 3 つ）	1 位 事業承継計画が立てられない				
	2 位 後継者が未熟で経営を任せられない				
	3 位 —				

当企業は、現社長（68歳）、子息（30歳）と、仕事がある場合1人～2人の臨時社員で建物内装の木工工事をしている。事業内容は、公共事業として役場、学校、病院等の内装工事が50%、個々の民間の増改築工事が45%、その他5%の構成で個人事業をしており、事業承継としては息子に引継がせることにしている。しかし、当企業がおかれている地域は、人口減や公共事業の縮小傾向、さらに先の見えにくい昨今、仕事量の減少が最大の問題となっている。また、完成品におされ手造りの技術を発揮できる仕事が少なく心配であるとも感じている。そこで、生活様式の変化や高齢化等によるリフォーム工事の開拓を推し進めながら木工工事が無い場合、同じ木を素材にした建具的製品、たとえば、アイデア品として身のまわり品を入れ室内を持ち運べる小物入れや縁起物として個性のある神棚の神社造りなどを製作販売し少しでも仕事量を増やしていくことも考える必要があるのではないかとと思われる。

事業承継問題としては承継予定の子息とは一緒に仕事をしてきたこともあり、相当の仕事ができ技能承継は順調にしている。子息も仕事をしながら2級建築士、建築施工管理士等の資格を取得、さらに関係資格の取得を目指して努力している。また、道具を大切にしながら今の仕事に情熱を持っており、性格的にも職人気質の心を持ちキチットした仕事をしているので、現場での仕事については安心して任せることができている。しかし、後継予定の子息の経営的能力の向上を強く望んでおり、特に営業力、見積力、税務知識等、力をつけてもらいたいと考えている。それには、事業承継支援センターに対し、事業承継マッチング支援、事業承継セミナー開催、事業承継の相談対応等を強く求めており、特に事業承継等に関するセミナーには積極的に参加させたいと望んでいる。今後、子息には研修会やセミナーに参加することによって、視野を広げ人とのつながりによる営業力の力をつけてもらいたいとも考えている。また、パソコンを使用した設計や見積等の作成ソフトによるコスト管理（コストテーブル等）や顧客管理など、事務的なもの一括管理をさせることによって、心配している子息の経営的能力の向上をはかることができ、新しい経営感覚を見につけさせることにつながり自信にもなると考えるようになっている。

第3章 事業承継における今後の支援のあり方

1. 事業承継上の問題点と課題

この章では、第1章の事業承継の背景、第2章のアンケート結果及び企業インタビューを踏まえて事業承継に対する支援策をまとめていく。まずは支援策の前提となる事業承継上の問題点と課題について整理しておきたい。

(1) アンケート結果から見た問題点と課題

① 進む経営者の高齢化

帝国データバンクの2007年調査によると、経営者の平均年齢は59歳2か月と前年調査に比べ2か月上昇しており、経営者の年齢は27年間連続の上昇となっている。この中で資本金1000万円未満の企業の平均年齢は58歳であり全体より若干若い、前年調査に比べ11ヶ月上昇し、10年前との比較では約3歳も上昇している。一方、資本金10億円以上の企業の経営者年齢は10年前とほぼ同じであり、より規模の小さい企業の経営者年齢の上昇が顕著といえる。

経営者年齢の上昇は社長交代率の減少とリンクする形で進んでおり、この社長交代率(注1)は6年連続で過去最低を続け、2007年では3.03%(前年は3.08%)となっている。この交代率減少には様々な理由が考えられるが、中小・零細企業における後継者難が大きな要因となっているものと考えられる。

経営者年代

(無回答を除く)

～39歳	5.3%
40歳代	13.9%
50～55歳	13.2%
56～60歳	20.8%
61～65歳	18.8%
66歳～	28.0%

今回のアンケートでは経営者年齢をゾーンで聞いているため平均年齢は算出できないが、61歳以上の経営者の割合は46.8%と半数近くおりアンケート回答企業の平均年齢は全国平均を上回っているものと推測される。

また66歳以上が28%もあり、社長交代平均年齢が64.5歳(2006年度中小企業白書より)であることを考えると事業承継が遅れている企業が多いものと思われる。

事業承継は10年程度かけて計画的に行うことが望ましいと言われているが、その意味では経営者が56歳以上の企業67.6%が事業承継の準備・実行にとりかかる対象企

業と位置付けられる。

(注)1 社長交代率=直近1年間で代表者変更のあった企業数/全企業数

② 承継予定時期の高齢化

事業承継時の経営者年齢を65歳前後と考えると、66歳以上の経営者は早期承継が望まれるが、「1年以内」、「1～3年以内」を合計しても45.2%にとどまっている。一方、「5年以上先」

が 10.8%ありこのケースは承継年齢が 70 歳を越えることを意味する。さらに「まだ考えていない」という企業 18.7%は承継がかなり高齢になるか、準備不足での承継のおそれがあり、場合によっては承継が出来ずに廃業等につながる可能性も低くないものと考えられる。

61 歳～65 歳の経営者でも「10 年以上先」が 4.7%、「まだ考えていない」が 12.7%あり、このケースも承継年齢は 70 歳を越えることになる。56～60 歳の経営者においても「まだ考えていない」との回答が 19.4%あり、具体的な承継の時期そのものの決定を先送りしている企業が少なくない。

承継予定時期

(無回答を除く)

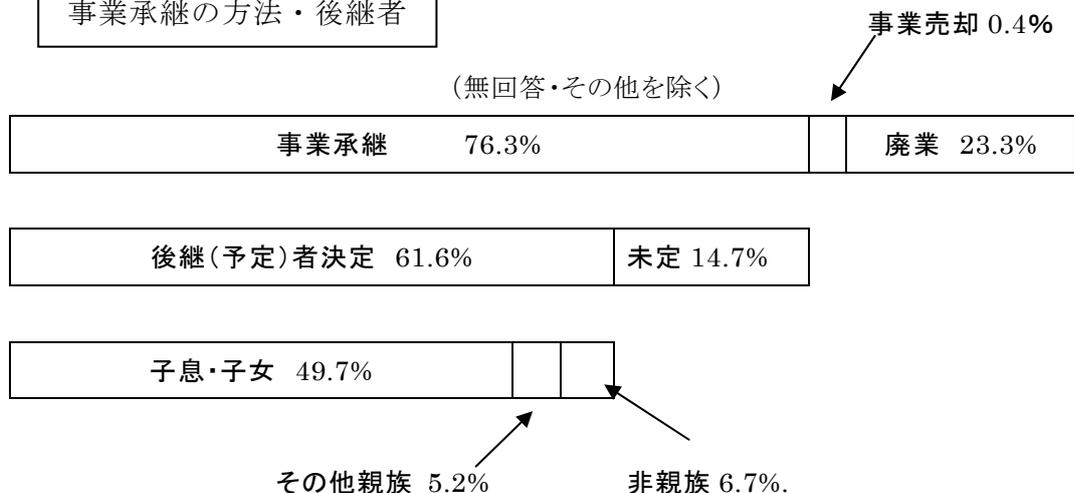
1 年以内	1～3年以内	3～5年以内	5～10年以内	10 年以上先	まだ考えていない	
3.6%	8.1%	23.9%	36.5%	8.5%	19.4%	56～60 歳
2.4%	21.2%	34.0%	25.0%	4.7%	12.7%	61～65 歳
8.5%	36.7%	25.3%	9.5%	1.3%	18.7%	66 歳～

③自分の代での廃業が約 1/4

「自分の代で廃業を予定」という回答が有効回答全体の約 1/4 (23.3%) を占める。個人企業では実に 43.5%とその割合は非常に高い。飲食店ではこの率が 40.9%、小売業で 35.2%とこの 2 業種の廃業予定が際立って多く、次いで建設業の 23.3%となっている。飲食店・小売業は一般的に従業員規模の小さいところが多く、零細規模の企業の廃業が今後急ピッチで表面化して来るものと予想される。

事業承継の方法・後継者

(無回答・その他を除く)



次に、この廃業予定という回答を山梨県全体の事業所数、従業員数に当てはめて考えてみたい。

平成18年の山梨県事業所・企業統計調査によれば、全体の事業所数は46,790であるが、本調査の回答企業が小規模のところが多いため、まず従業員数4人以下の31,211事業所を対象として算出してみる。この事業所数に上記の「自分の代で廃業予定」の割合を乗じると

$$31,211 \times 23.3\% \approx 7,300$$

となり、約7,300もの事業所が今の代で廃業という計算になる。1事業所あたりの従業員数を仮に2人とすれば、約15,000人の雇用が失われることになる。これを従業員数10人未満の事業所まで広げると、約9,100事業所が廃業見込となり、およそ3万人もの雇用機会が奪われることになる。これは、山梨県全体の従業員数36万人の8%に相当する。

「自分の代で廃業予定」ということは、経営者自身の気力・体力の続く限り、あるいは企業体力の続く限りは継続するものと考えられるが、経営者年齢を考えると今後5~10年の間に徐々に企業が減って行き、その分の雇用が失われていくということになる。

廃業は雇用機会の問題だけでなく、各取引先への影響も甚大であり、その企業の有する技術やノウハウが伝えられないという損失にもなる。さらに商店街という街の形成にも深刻な打撃を与えるものと思う。本レポートは、事業承継を主たるテーマとして取り上げているが、アンケート結果からわかる廃業の多さとそれによる損失を考えたとき、廃業をいかに少なくするかも事業承継に関連する喫緊の課題といえよう。

④後継者未定の回答が約15%

事業の承継を考えているが、「後継者は未定」と言う企業は14.7%を占める。

候補者未定の理由

候補者がいない	47.4%
候補者の資質不安	25.8%
候補者が複数いる	15.4%
候補者が承諾しない	11.4%

52.6%

後継者未定の理由は「後継者がいない」という回答が47.4%、後継者候補はいるが、何らかの理由で「決定できない」という回答が52.6%とほぼ二分されている。

(廃業・存続検討中を除く)

現時点で後継者がいない場合は、経営者が高齢の場合には時間の経過とともに廃業を選択せざるを得ない状況へと追い込まれていくことになる。候補者選定範囲の拡大、場合によっては売却先の検討も視野に入れての検討が必要となる。

後継者候補はいるが何らかの理由で決定出来ない場合は、それぞれの理由に応じた対処が必要となるが、社内だけの解決が困難なケースもあるものと考えられ、第三者によるアドバイスや支援も必要ではないだろうか。

事業は承継したいが後継者未定という回答を経営者の年代別で見ると、継承平均年齢を越えている66歳以上の経営者のうち4.4%が未定と回答している。こうしたところは時間との戦いで事業存続が決まるといってもよく、外部からの支援も含め早急な対策が望まれる。61～65歳においても、10.0%が未定であり承継平均年齢を考えると、この層においても早急なアドバイスが必要といえよう。

経営者の年代別未定の割合

～39歳	22.7%
40歳代	29.6%
50～55歳	22.2%
56～60歳	26.1%
61～65歳	10.0%
66歳～	4.4%

(その他、無回答を除く)

⑤経営者の希望通り子息・子女に承継できるのか

想定している後継者のうち、子息・子女に承継を想定している経営者の割合は約80%と圧倒的に多い。しかし、東京商工リサーチによる2003年調査で子息・子女への承継実績は全体の41.6%に過ぎない。二つの数字の大きな差は、経営者の希望と、子息・子女の事業承継に対する意識のギャップということになる。この子息・子女への承継実績は調査の都度低下しているが、こうした結果の背景として、「事業の将来性に対する不安」「経営そのものに対する魅力不足」「自分としての資質不安」「今の仕事、今の会社が好き」といったことが考えられる。時代の変化により、子供にとっての選択肢も増え、一方で責任の重さの割に得られるものが少ないという経営の魅力の相対的な低下が、この結果に表れているものと思う。

承継しないことの理由は様々だが、承継相手と想定している子息・子女が結果として引き継がないというケースは今後かなり発生するものと考えられる。承継を受けてもらえなければ、承継問題は振り出しに戻ることであり、その点からも早期に子息・子女と承継についての話し合いの機会を持つことが重要と考えられる。

(2)企業インタビューから見た問題点と課題

アンケート回答企業の中から業種バランス等を考慮し8企業を選定し、インタビューを実施した。取り巻く環境は業種によって異なるし、その環境の中でも企業の強さには大きな差があり結果として業績格差は拡大しているように思える。しかし共通して言えるのは、どの業界でも環境の厳しさが深刻化しているという点である。建設関係は需要の長期低落が続き、小売業やサービス業は過当競争にあえいでいる。最近まで好調だった製造業は業況が一変し、記憶にないほどの落ち込みを示している。こうした中ほとんどの経営者や後継者が「先行き不安」を訴えており、事業の存続そのものを考えているところもある。また事業は承継したいが、このような状態で後継者に渡してよいのかを悩む経営者も少なくない。ある経営者からは、後継者に対し『事業は引き継ぐが、取引先に迷惑をかけないうちにやめるように常々話している』との言葉があった。極めて厳しい状況下での事業承継であることは間違いない。

後継者が未定という企業には「後継者の資質不安」というものと、「候補者が見つからない」というところがあった。今回のインタビューはほとんどが現在の経営者とのものであり、後継者の資質を窺い知ることはできなかったが、一般論として“創業者の親から見て子供はもの足りない”というケースも散見され、外部の人の客観的な評価も必要と思われる。同時に後継者の計画的な育成は各企業共通の重要な課題である。

また、後継者が見つからないというケースでは、後継者をどのようにみつけたらよいのか模索中であり、売却という選択肢も構想としてはあるが、情報が少なすぎて進展できない状況にある。こうした場合も悩みの持って行き先もなく、社内で悩んでいるうちに時間が経過し、解決が一段と困難になることも考えられ、気軽に相談できる受け皿機関の設置とそのPRの必要性は高い。

後継者が決定している場合でも、承継時期が明確な企業はなく、承継すべきことの整理やスケジュール化が不十分な状況にある。現経営者のもと特に問題もなく運営されており、承継時期の決定は、今どうしても必要という認識が経営者にはない。また、承継時期の決定は後継者からは言い出しにくいテーマであることも、時期の決定を遅らせている。しかし、期限が決まらなければ具体的な承継スケジュールも動き出さない。第三者が間に入って事業承継計画作成の一貫として時期を決定する仕組みが求められる。

事業承継問題は8社それぞれの固有の事情を抱えており、その企業に入り込んでの支援の必要性を強く感じた。

2.事業承継における今後の支援のあり方

1 で述べたように事業承継という問題において、企業の置かれている状況は実にさまざまであり、承継についても、後継者が決定しているところもあれば、後継者未定もあり、廃業予定も少なくない。当然、ケースごとに必要とされる支援策は異なるため、事業承継の段階ごとに支援策を考えていきたい。

(1)自分の代で廃業を考えているケースの支援のあり方

「自分の代で廃業」を考えている企業は 23.3%とかなり多い。こうした企業に対してはスムーズな廃業のためのアドバイスといったものが必要であろうが、1-(1)-③で述べたような様々な損失を考えた時、廃業を極力減らすためにどうするかという観点での支援がまず必要と思われる。

廃業を想定している経営者の考えは、事業の今後の見通しが立たないというものであろうが、第三者から見れば、やり方次第で十分存続できる可能性のあるところもあるものと思われる。また、その企業の持つ技術や顧客の支持を考えると、何とか継続させたい企業もあるはずである。そうしたことの判断をするための**簡易的な企業診断**を支援策の一つとして導入したらどうだろうか。その診断結果をもとに存続の可能性のある企業に対しては、次の段階として継続のための**経営革新実施支援**の導入が考えられる。

また、事業自体の存続の可能性は高いが後継者難が廃業理由というものについては、(3)で述べる後継者未定の場合の支援や、(2)のM&A支援を行うことになる。

上記の検討を実施した結果、廃業という結論に至った企業に対しては、経営者にとっても従業員にとっても、また取引先にとってもマイナス面の少ない廃業を目指さねばならない。具体的な支援としては、**廃業計画作成支援**といった形が考えられる。資産の査定方法や計画的な売却、従業員の再就職計画等がその内容となろう。

廃業を想定している企業の中には、このところの環境の悪化により、時間の経過とともに倒産という最悪の結末に近づいて行くところも出てくるものと考えられる。スピーディな個別の相談態勢の確立と実行が望まれる。

(2)売却を考えている企業への支援のあり方

事業売却を考えている企業は本アンケートではわずか 0.4%に過ぎない。M&Aがマスコミに登場するようになってから日が浅く、実例も大手企業間の案件であり、地方の中小零細企業にとってはまだ身近な存在にはなっていないのではないだろうか。しかし承継適齢期を迎えた経営者が、後継者がみつからないという事態に直面したとき、一つの選択肢として売却という方法が浮上してくるのではなかろうか。また、M&Aの実績が身近な中小企業で目につくようになったり、気軽にM&Aについて相談できる場があればこの手法への注目度も高まってくるものと思う。

M&Aの支援方法として考えられるのは、売却側と買収側の橋渡しをする公的機関の設置である。M&Aにおけるいわゆるマッチング機関であり、双方のデータを蓄積することを大きな目的とするため、名称とすれば、**M&A マッチング・データ・バンク**といったものになるだろうか。この機関では買収希望者や新規開業希望者を受け付け、希望者のニーズ把握とともに適格審査も行いたい。売却側についても売却先や売却金額の希望を登録し、その企業の第三者による客観的な評価も加え、売却側の価値を高めるための支援も行いたい。その上でのマッチング機会の提供ということになる。マッチング以降は、企業間のやりとりとなろうが、**M&A 専門家派遣**も考えられる支援策である。

また、近年民間のM&A機関も設立されており、こうしたところとの情報交換や連携も支援の成果を上げるために必要と考えられる。

(3)事業承継予定だが後継者未定の場合の支援のあり方

「事業承継予定だが、後継者未定」という回答は 14.7%だが、「廃業予定」という回答の中に後継者難を理由とする企業もかなりあるものと思われる。さらに「子息・子女への承継を予定」する企業の中からも本人不承諾等により「後継者未定」に戻るケースも想定され、今後、後継者未定という重大な問題に直面する企業はかなりの数に上るものと考えられる。

後継者候補を決めるには、極力広い視野で人材を探し、人物を見極め適任者を選定し、その上で本人に伝え受諾というステップを踏むことになる。(子息・子女では両者の話し合いで決まる場合が多いと思われるが)

こうした後継者選定のステップにおける支援として考えられるのは、選定の視野を広げることのアドバイスと、後継者としての適性チェックに対するアドバイスであろう。具体的な方法としては、個別企業に入っの、**人材開発支援**（人材の棚卸や育成を主な内容とする）や、**後継者チェックリスト**の作成とこれを活用してのアドバイスが考えられる。

「後継者未定」のもう一つの大きな理由としての「後継者の資質不安」に対しても、**人材開発支援**の中でチェックやアドバイスを行うことが有効と思われる。その上で(4)-②で述べる後継者育成支援へと進みたい。

上記のような検討を行ったうえで「承継はしたいが後継者が未定」というケースは、「売却」という方法と「賃貸」という方法が考えられる。「売却」については、(2)のステップで述べたが、「賃貸」の場合には、地域のサポート態勢の整備等、地域と一体になった支援が望まれる。

(4)後継(候補)者が決まっている場合の支援のあり方

①支援の進め方

後継者が決まっている場合は承継のための支援ということになるが、後継者が候補であって

決定に至っていない場合には、まず承継者決定という段階を踏まねばならない。これは経営者と後継候補者という当事者間、または関係者間で確認すべきことであるが、あいまいなまま時間が経過しているケースが少なくないように思われる。その理由としては「言わなくても分かってくれている」という経営者の思い込みと、いずれはと考えてはいるが、経営者の目から見て「まだ早い」「少し物足りない」という思いがあることがあげられる。後継者問題が正式に決定しなければ本格的・計画的な承継はスタートできない。第三者として、承継を決定すべき時期だと思われれば、これを促すことも支援のひとつと思う。これは微妙な問題であり方法は難しいが、**事業承継計画作成支援**の提案という形により後継者を決定する方法が考えられる。

後継者が決定している場合には、スムーズな承継のための支援ということになる。事業承継には、財産・株式の承継と経営の承継のふたつがあるが、ここでは経営承継の支援について考えていきたい。

事業承継支援の軸となるのは、**事業承継計画の作成支援**である。中小企業庁による承継計画の要素は、事業計画の作成、株・財産の承継、後継者の社内でのステップ・アップとなっている。株式・財産の承継が終了し、社長という名前が移譲されれば形としての事業承継は完了したことになるが、生き物としての企業が承継後も順調に継続できて初めて事業承継は完了したと考えるべきであろう。そして事業承継後さらに企業が発展できるような承継支援を目指したい。

そのためには、その企業の経営の根幹というべきものを明確にし、それをきちっと伝えていかねばならない。これは、「創業の精神」であったり「経営理念」といった企業のバックボーンや、「企業の強み」といったものである。

多くの中小企業においては、経営理念や創業精神といったものは、経営者の頭の中にはあっても後継者や従業員に十分に伝わっていないケースが多く、明文化されていることはほとんどない。この理念や精神をヒヤリング等によりまとめ上げることは、承継支援の中においても重要なテーマといえよう。また「強み」の確認にはSWOT分析等が用いられるが、これらも含めて企業の全体像を明らかにするための**事業承継のための企業診断**が、承継支援の入り口として必須と考えられる。これらを踏まえた上での**中期事業計画作成**ということになるが、企業診断と中期事業計画作成を一連のものとして指導する**経営承継支援**といった形が必要と思われる。

これらの各ステップにおける役割をまとめたのが次表である。

経営承継支援

	経営者	後継者	アドバイザー
経営理念、創業の精神の整理・確立	◎	○	○
強みの抽出	◎	◎	◎
中期事業計画の作成	△	◎	○

◎：主体 ○：引き出し役、サポート役 △：アドバイス役

理念・精神の整理・確立は経営者が中心となりアドバイザーは引き出し役、強みの確認はアドバイザーの指導のもと経営者と後継者が一体となって抽出作業を行う。中期事業計画は後継者が主導となりアドバイザーはサポート役、経営者はアドバイスを行うといった形になろう。また、中期事業計画作成については、後継者の片腕となる社員の参加も考えられる方法である。

この3つの課題に取り組むことで経営承継に向けての準備が進むとともに、後継者のレベルアップも図れるものと思う。

②後継者育成

①の経営承継実行のためのステップ実行により後継者の成長が期待されるが、これと並行しての社外での様々な成長に向けての努力が必要であろう。社外で学ぶべきものとしては、経営や管理の基本的な考え方や進め方、経営者のあり方や心構えといったものがあげられる。さらに後継者同士の交流の場は、切磋琢磨し成長するためにも、承継過程で予想される様々な壁を乗り越えるためにも有効であろう。これらを目的とした**後継者塾**の開催が支援策の一つの柱として必要であろう。

後継者塾（考えられるテーマと講師）

テーマ	内容	講師
経営・管理の基本	経営や管理の基本的な考え方・進め方	中小企業診断士
財務・税務	財務の見方、決算書と税金について	税理士
人事・労務の諸問題	人事システム、労働関係法規	社会保険労務士、中小企業診断士
企業法務	企業に関する法律の諸問題	弁護士
中期事業計画作成	事業計画の作成（実習方式）	中小企業診断士
経営者の心構え	経営のあり方、事業承継成功事例	モデルとなる経営者
後継者の交流	自社の説明、企業訪問	後継者塾参加メンバー

上表に後継者塾として考えられるテーマと内容を列記したが、経営承継に向かって後継者が

学ばなければならないことは多岐にわたっている。従ってこのセミナーは、時間をかけ、後継者間の交流も深めながら、シリーズとしての開催が望まれる。

後継者は、現経営者から様々なことを引き継いでいくが、創業者の持つカリスマ性を引き継ぐことはできない。カリスマ性があれば、企業の仕組みや、やり方に若干の問題があったとしても、経営者の魅力やリーダーシップで会社を運営することもできる。後継者にはその分をカバーするだけの幅広い知識と情報が求められるし、新しい発想で企業内に新しい仕組みやビジネスモデルを構築し企業を引っ張っていくことが求められる。現経営者から学び、各種セミナーにも参加し、さらに自分一人の力だけでなく、外部の専門家のノウハウも積極的に活用する姿勢が必要ではないだろうか。支援側としてもテーマとタイミングに応じた**分野別専門家派遣**の強化が今後必要と考えられる。

③現経営者の意識改革

事業承継の準備の遅れは、後継者難といった理由も大きいですが、経営者が承継の具体的な時期を明確化にしないこともその要因となっているものと思う。時期を決められないのは、事業環境の悪化により決断が鈍りがちという側面と、現状問題なく運営されており、今決断するというきっかけが特にないという理由によるものであろう。しかし、事業承継はじっくり時間をかけて取り組むべきものであり、準備の差が事業承継の成功を左右することを考えると、承継時期の決定は早いに越したことはないと思われる。この承継時期の決定は後継者側からは言い出しづらい微妙な問題であり、第三者の力を借りることも有効と考えられる。

具体的な方法としては、**現経営者のための事業承継セミナー**の中で、承継時期の明確化や承継計画作成の重要性、さらに経営者高齢化の問題点等を事例などを通して意識的に伝えることもひとつと考えられる。また、事業承継計画作成支援の提案により、計画作成の第一ステップとして承継時期を決定するという方法が考えられる。

現経営者を対象とするセミナーのテーマとして考えられるものをまとめておく。

現経営者のための事業承継セミナー

テーマ	講師
財産・自社株の承継対策	税理士
事業承継に関わる法律問題	弁護士
経営承継の進め方、承継計画作り	中小企業診断士
承継後の役割	中小企業診断士
事業承継事例	承継成功経営者

(5)事業承継後の支援のあり方

事業承継は、承継後も企業が継続し発展するものでなくてはならない。経営権の委譲はひとつの区切りではあるが、承継後の新しい経営者による経営が安定軌道に乗るための支援もまた必要であろう。事業承継のプロセスの中で作成された中期事業計画は順次実行されているものと思われるが、進行状況のチェックやその軌道修正も必要と考えられる。これが承継後最初に支援すべきテーマと思う。これは(4)・①で述べた**経営承継支援**の仕上げとしての支援と位置づけられる。

次の段階は、承継後の取り組むべき経営課題に対する支援である。課題は多くかつ企業により異なると考えられるが、共通的な課題としては人事・組織についての課題である。事業承継に向けては、経営者の交代だけでなく、旧経営者時代の幹部の勇退も進むのが一般的である。しかし、事業の安定継続という観点から幹部の勇退は全面的なものではなく、旧幹部と新経営者とともに昇格した新幹部とが共存するケースが多いものと考えられる。しかし旧幹部は、それに代わる幹部の成長とともに時間をかけて順次交代していくことになり、新旧幹部の交代を計画化することが人事面のひとつの課題となる。もうひとつの人事上の課題は、新しい経営者の考えを人事システムに反映することである。具体的には、経営者がどのような人材を必要とするのかを、人事考課制度や労務諸規程という形で表現することになる。このふたつの人事上の課題解決のための支援策として**人事システム構築支援**が考えられる。

人事面以外の課題として考えられるのが、新分野への進出や新しいビジネスモデルの構築といったテーマである。環境の大きな変化が続く中、“環境適応業”たる企業は常に変化を続けなければならない。しかし変化への挑戦はリスクをとまなうものであり十分な情報収集の下での的確な判断が求められる。新経営者は新しきで先代との違いを打ち出すことにより求心力を高めようする傾向があり、急ぎすぎることによって失敗を呼ぶケースも散見される。新しいことへの挑戦においては**経営革新支援**のなかで十分なアドバイスをしたい。

以上、事業承継の段階ごとに考えられる支援策を述べてきたが、事業承継は経営権の単なる移譲でなく、財産・株式の承継、事業戦略、人事システム等々企業の全てに関わる問題であり、承継の進め方が企業の命運を左右するといっても過言ではない。このため事業承継に対する支援には高い水準が求められ、支援内容も多岐にわたることになる。

従って支援の進め方は、個別テーマに対するスポット的な対応から、常に中長期的な観点から企業全体を総合的に捉えた上での対応が必要と考えられる。事業承継支援には様々な専門家のアドバイスが必要となろうが、経営戦略をアドバイスし、多くのテーマをコーディネートするという意味で、中小企業診断士への期待は高いものと考えられる。

最後に、本報告書ではできるだけ幅広い視野に立ち、かつ具体的な支援策を提案してきたが、これらを参考に支援策を実行に移し、その上でより良いものに変えていくことを望みたい。

資 料

- アンケート調査票
- 単純集計結果表
- クロス集計結果表

中小企業の事業承継支援ニーズ調査回答票

問1. 貴社の概要について

(1) 業種

- ①建設業 ②製造業 ③卸売業 ④小売業 ⑤飲食店 ⑥不動産業
⑦宿泊業 ⑧運輸業 ⑨その他（情報通信業、金融・保険業、医療・福祉、教育・学習支援業
など）

(2) 経営形態

- ①法人 ②個人事業主

(3) 資本金（(2)で①法人を選択された方のみご回答下さい。）

- ①～1,000万円以下 ②1,000万円超～3,000万円以下
③3,000万円超～5,000万円以下 ④5,000万円超～1億円以下
⑤1億円超

(4) 従業員数（役員・パート・アルバイト除く）

- ①0人 ②1人 ③2～5人 ④6～10人 ⑤11～20人
⑥21～30人 ⑦31～50人 ⑧51～100人 ⑨100人超

(5) 代表者の年齢

- ①20代以下 ②30代 ③40代 ④50～55歳 ⑤56～60歳
⑥61～65歳 ⑦65歳超

問2. 現在想定している代表者の後継者又は承継方法は、次のうちどれに当てはまりますか。

- ①子息・子女 ②配偶者 ③兄弟姉妹 ④その他親族
⑤非親族の役員・従業員 ⑥他社への株式又は事業の売却
⑦後継者未定だが誰かに継がせたい ⑧自分の代で廃業を予定
⑨その他（ ）

問3. 後継者に経営を承継する時期はいつ頃をお考えですか。

- ①1年以内 ②1～3年以内 ③3～5年以内 ④5～10年以内
⑤10年以上先 ⑥まだ考えていない

問4. 後継者に求める条件は何ですか。該当するもの上位3つを選んでください。

- ①経営意欲がある ②従業員に信頼されている
③経営能力が高い ④取引先から信頼されている
⑤業務経験が豊富である
⑥経営方針が一致している ⑦株式等の資産を引き継げる資金力がある
⑧その他（ ）

1位	2位	3位

問5. 後継者が決まっていない最大の理由ひとつに○印をつけてください。

- ①候補者がいない ②候補者の資質に不安がある
③候補者が複数いる ④候補者本人が承諾しない
⑤事業の存続について検討中 ⑥他社への売却を検討
⑦自分の代で廃業 ⑧その他（ ）

問6. 事業を承継する上での悩みは何ですか。該当するもの上位3つを選んでください。

- ①後継者が見つからない ②後継者が未熟で経営を任せられない
 ③事業承継計画が立てられない ④相続紛争 ⑤相続税の支払
 ⑥その他（ ）

1位	2位	3位

問7. 事業承継支援センター業務において求めるものは何ですか。該当するもの上位3つを選んでください。

- ①事業承継マッチング支援 ②事業承継セミナー開催
 ③事業承継の相談対応 ④専門家派遣 ⑤その他（ ）

1位	2位	3位

問8. その他、事業承継支援センターの運営や事業承継支援に関してご意見等ありましたら記入ください。

問9. 今後、事業承継支援センターからお電話等により、事業承継のための資料配布やセミナーの開催等のご連絡をしてもよろしいですか？

よろしければ、①に○印をつけてください。

- ①よい ②いいえ

問10. 事業承継の計画づくり（3年から10年後の事業承継を計画）セミナーを開催した場合参加したいと思いますか。どちらかに○印をつけてください。

- ①はい ②いいえ ③場所によっては参加したい

※ 差し支えなければ下表に記入者名等ご記入ください（自由）

会社名	
住所等	〒 TEL () FAX ()
代表者名	
記入者名	

～ご協力ありがとうございました～

『事業承継支援ニーズ調査』単純集計結果

1. 業 種

		回答数	構成比
(1)	建設業	238	15.9%
(2)	製造業	534	35.8%
(3)	卸売業	69	4.6%
(4)	小売業	233	15.6%
(5)	飲食店	66	4.4%
(6)	不動産業	16	1.1%
(7)	宿泊業	52	3.5%
(8)	運輸業	45	3.0%
(9)	その他（情報通信業、金融・保険業、医療・福祉、教育・学習支援業）	225	15.1%
	無回答	15	1.0%
	計	1493	100.0%

2. 経営形態

		回答数	構成比
(1)	法人	937	62.8%
(2)	個人事業主	532	35.6%
	無回答	24	1.6%
	計	1493	100.0%

3. 資本金

		回答数	構成比
(1)	～1,000万円以下	634	42.5%
(2)	1,000万円超～3,000万円以下	272	18.2%
(3)	3,000万円超～5,000万円以下	55	3.7%
(4)	5,000万円超～1億円以下	40	2.7%
(5)	1億円超	25	1.7%
	無回答	467	31.3%
	計	1493	100.0%

4. 従業員数

		回答数	構成比
(1)	0人	188	12.6%
(2)	1人	201	13.5%
(3)	2～5人	507	34.0%
(4)	6～10人	194	13.0%
(5)	11～20人	121	8.1%
(6)	21～30人	77	5.2%
(7)	31～50人	70	4.7%
(8)	51人～100人	61	4.1%
(9)	100人超	29	1.9%
	無回答	45	3.0%
	計	1493	100.0%

5. 代表者の年齢

		回答数	構成比
(1)	20代以下	2	0.1%
(2)	30代	76	5.1%
(3)	40代	204	13.7%
(4)	50～55歳	194	13.0%
(5)	56～60歳	304	20.4%
(6)	61～65歳	275	18.4%
(7)	65歳以上	411	27.5%
	無回答	27	1.8%
	計	1493	100.0%

6. 現在、想定している代表者の後継者または承継方法は？

		回答数	構成比
(1)	子息・子女	682	45.7%
(2)	配偶者	13	0.9%
(3)	兄弟姉妹	13	0.9%
(4)	その他親族	46	3.1%
(5)	非親族の役員・従業員	91	6.1%
(6)	他社への株式又は事業の売却	6	0.4%
(7)	後継者未定だが誰かに継がせたい	202	13.5%
(8)	自分の代で廃業を予定	320	21.4%
(9)	その他	97	6.5%
	無回答	23	1.5%
	計	1493	100.0%

7. 後継者に経営を承継する時期はいつごろをお考えですか？

		回答数	構成比
(1)	1年以内	45	3.0%
(2)	1～3年以内	188	12.6%
(3)	3～5年以内	226	15.1%
(4)	5～10年以内	246	16.5%
(5)	10年以上先	148	9.9%
(6)	まだ考えていない	321	21.5%
	無回答	319	21.4%
	計	1493	100.0%

8. 後継者に求める条件の第一位は

		回答数	構成比
(1)	経営意欲がある	711	47.6%
(2)	従業員に信頼されている	63	4.2%
(3)	経営能力が高い	190	12.7%
(4)	取引先から信頼されている	83	5.6%
(5)	業務経験が豊富である	46	3.1%
(6)	経営方針が一致している	45	3.0%
(7)	株式等の資産を引き継げる資金力がある	2	0.1%
(8)	その他	35	2.3%
	無回答	318	21.3%
	計	1493	100.0%

9. 後継者に求める条件の第二位は

		回答数	構成比
(1)	経営意欲がある	159	10.6%
(2)	従業員に信頼されている	295	19.8%
(3)	経営能力が高い	258	17.3%
(4)	取引先から信頼されている	201	13.5%
(5)	業務経験が豊富である	109	7.3%
(6)	経営方針が一致している	59	4.0%
(7)	株式等の資産を引き継げる資金力がある	6	0.4%
(8)	その他	5	0.3%
	無回答	401	26.9%
	計	1493	100.0%

10. 後継者に求める条件の第三位は

		回答数	構成比
(1)	経営意欲がある	97	6.5%
(2)	従業員に信頼されている	175	11.7%
(3)	経営能力が高い	162	10.9%
(4)	取引先から信頼されている	273	18.3%
(5)	業務経験が豊富である	178	11.9%
(6)	経営方針が一致している	122	8.2%
(7)	株式等の資産を引き継げる資金力がある	19	1.3%
(8)	その他	13	0.9%
	無回答	454	30.4%
	計	1493	100.0%

11. 後継者が決まっていない理由

		回答数	構成比
(1)	候補者がいない	142	9.5%
(2)	候補者の資質に不安がある	77	5.2%
(3)	候補者が複数いる	46	3.1%
(4)	候補者本人が承諾しない	34	2.3%
(5)	事業の存続について検討中	142	9.5%
(6)	他社への売却を検討	4	0.3%
(7)	自分の代で廃業	262	17.5%
(8)	その他	141	9.4%
	無回答	645	43.2%
	計	1493	100.0%

12. 事業を承継する上での悩みの第一位

		回答数	構成比
(1)	後継者が見つからない	210	14.1%
(2)	後継者が未熟で経営を任せられない	167	11.2%
(3)	事業承継計画がたてられない	208	13.9%
(4)	相続紛争	7	0.5%
(5)	相続税の支払	57	3.8%
(6)	その他	175	11.7%
	無回答	669	44.8%
	計	1493	100.0%

13. 事業を承継する上での悩みの第二位

		回答数	構成比
(1)	後継者が見つからない	58	3.9%
(2)	後継者が未熟で経営を任せられない	124	8.3%
(3)	事業承継計画がたてられない	177	11.9%
(4)	相続紛争	13	0.9%
(5)	相続税の支払	34	2.3%
(6)	その他	32	2.1%
	無回答	1055	70.7%
	計	1493	100.0%

14. 事業を承継する上での悩みの第三位

		回答数	構成比
(1)	後継者が見つからない	36	2.4%
(2)	後継者が未熟で経営を任せられない	55	3.7%
(3)	事業承継計画がたてられない	77	5.2%
(4)	相続紛争	15	1.0%
(5)	相続税の支払	39	2.6%
(6)	その他	40	2.7%
	無回答	1231	82.5%
	計	1493	100.0%

15. 事業承継センター業務に求めるものの第一位

		回答数	構成比
(1)	事業承継マッチング支援	189	12.7%
(2)	事業承継セミナー開催	173	11.6%
(3)	事業承継の相談対応	237	15.9%
(4)	専門家派遣	43	2.9%
(5)	その他	72	4.8%
	無回答	779	52.2%
	計	1493	100.0%

16. 事業承継センター業務に求めるものの第二位

		回答数	構成比
(1)	事業承継マッチング支援	81	5.4%
(2)	事業承継セミナー開催	141	9.4%
(3)	事業承継の相談対応	156	10.4%
(4)	専門家派遣	107	7.2%
(5)	その他	5	0.3%
	無回答	1003	67.2%
	計	1493	100.0%

17. 事業承継センター業務に求めるものの第三位

		回答数	構成比
(1)	事業承継マッチング支援	87	5.8%
(2)	事業承継セミナー開催	85	5.7%
(3)	事業承継の相談対応	99	6.6%
(4)	専門家派遣	101	6.8%
(5)	その他	20	1.3%
	無回答	1101	73.7%
	計	1493	100.0%

18. セミナー開催等の連絡についての承諾

		回答数	構成比
(1)	よい	590	39.5%
(2)	いいえ	608	40.7%
	無回答	295	19.8%
	計	1493	100.0%

19. 事業承継計画セミナーへの参加の可否

		回答数	構成比
(1)	はい	230	15.4%
(2)	いいえ	509	34.1%
(3)	場所によってははい	484	32.4%
	無回答	270	18.1%
	計	1493	100.0%

「事業承継支援ニーズ調査」(「業種」を列項目にした)クロス集計表

「業種」と「経営形態」の関係

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食店		不動産業		宿泊業		運輸業		その他		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
法人	937	62.8%	167	70.2%	393	73.6%	56	81.2%	90	38.6%	11	16.7%	11	68.8%	29	55.8%	39	86.7%	133	59.1%	8	53.3%
個人事業主	532	35.6%	68	28.6%	137	25.7%	12	17.4%	139	59.7%	54	81.8%	5	31.3%	20	38.5%	6	13.3%	85	37.8%	6	40.0%
無回答	24	1.6%	3	1.3%	4	0.7%	1	1.4%	4	1.7%	1	1.5%	0	0.0%	3	5.8%	0	0.0%	7	3.1%	1	6.7%
合計	1,493	100.0%	238	100.0%	534	100.0%	69	100.0%	233	100.0%	66	100.0%	16	100.0%	52	100.0%	45	100.0%	225	100.0%	15	100.0%
回答者数(合計-無回答)	1,469		235		530		68		229		65		16		49		45		218		14	

「業種」と「資本金」の関係

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食店		不動産業		宿泊業		運輸業		その他		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
～1,000万円以下	634	42.5%	107	45.0%	227	42.5%	37	53.6%	88	37.8%	12	18.2%	10	62.5%	21	40.4%	20	44.4%	105	46.7%	7	46.7%
1,000万円超～3,000万円以下	272	18.2%	59	24.8%	115	21.5%	19	27.5%	13	5.6%	3	4.5%	1	6.3%	9	17.3%	12	26.7%	39	17.3%	2	13.3%
3,000万円超～5,000万円以下	55	3.7%	9	3.8%	28	5.2%	2	2.9%	5	2.1%	0	0.0%	1	6.3%	2	3.8%	4	8.9%	4	1.8%	0	0.0%
5,000万円超～1億円以下	40	2.7%	4	1.7%	28	5.2%	2	2.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	8.9%	2	0.9%	0	0.0%
1億円超	25	1.7%	0	0.0%	17	3.2%	2	2.9%	2	0.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	1.8%	0	0.0%
無回答	467	31.3%	59	24.8%	119	22.3%	7	10.1%	125	53.6%	51	77.3%	4	25.0%	20	38.5%	5	11.1%	71	31.6%	6	40.0%
合計	1,493	100.0%	238	100.0%	534	100.0%	69	100.0%	233	100.0%	66	100.0%	16	100.0%	52	100.0%	45	100.0%	225	100.0%	15	100.0%
回答者数(合計-無回答)	1,026		179		415		62		108		15		12		32		40		154		9	

「業種」と「従業員数」の関係

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食店		不動産業		宿泊業		運輸業		その他		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
0人	188	12.6%	23	9.7%	61	11.4%	8	11.6%	46	19.7%	14	21.2%	5	31.3%	4	7.7%	2	4.4%	24	10.7%	1	6.7%
1人	201	13.5%	36	15.1%	44	8.2%	8	11.6%	57	24.5%	16	24.2%	2	12.5%	4	7.7%	2	4.4%	28	12.4%	4	26.7%
2～5人	507	34.0%	87	36.6%	145	27.2%	28	40.6%	91	39.1%	25	37.9%	6	37.5%	16	30.8%	12	26.7%	91	40.4%	6	40.0%
6～10人	194	13.0%	44	18.5%	73	13.7%	11	15.9%	14	6.0%	3	4.5%	3	18.8%	7	13.5%	13	28.9%	26	11.6%	0	0.0%
11～20人	121	8.1%	25	10.5%	57	10.7%	3	4.3%	4	1.7%	2	3.0%	0	0.0%	7	13.5%	5	11.1%	17	7.6%	1	6.7%
21～30人	77	5.2%	12	5.0%	36	6.7%	4	5.8%	7	3.0%	1	1.5%	0	0.0%	5	9.6%	1	2.2%	10	4.4%	1	6.7%
31～50人	70	4.7%	7	2.9%	43	8.1%	2	2.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	7.7%	6	13.3%	8	3.6%	0	0.0%
51人～100人	61	4.1%	2	0.8%	38	7.1%	2	2.9%	4	1.7%	0	0.0%	0	0.0%	2	3.8%	3	6.7%	10	4.4%	0	0.0%
100人超	29	1.9%	0	0.0%	24	4.5%	2	2.9%	0	0.0%	1	1.5%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.2%	1	0.4%	0	0.0%
無回答	45	3.0%	2	0.8%	13	2.4%	1	1.4%	10	4.3%	4	6.1%	0	0.0%	3	5.8%	0	0.0%	10	4.4%	2	13.3%
合計	1,493	100.0%	238	100.0%	534	100.0%	69	100.0%	233	100.0%	66	100.0%	16	100.0%	52	100.0%	45	100.0%	225	100.0%	15	100.0%
回答者数(合計-無回答)	1,448		236		521		68		223		62		16		49		45		215		13	

「業種」と「代表者の年齢」の関係

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食店		不動産業		宿泊業		運輸業		その他		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
20歳代以下	2	0.1%	0	0.0%	1	0.2%	0	0.0%	1	0.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
30歳代	76	5.1%	15	6.3%	20	3.7%	1	1.4%	8	3.4%	7	10.6%	0	0.0%	2	3.8%	3	6.7%	19	8.4%	1	6.7%
40歳代	204	13.7%	49	20.6%	65	12.2%	11	15.9%	23	9.9%	3	4.5%	1	6.3%	8	15.4%	6	13.3%	38	16.9%	0	0.0%
50～55歳	194	13.0%	30	12.6%	74	13.9%	6	8.7%	30	12.9%	9	13.6%	2	12.5%	8	15.4%	3	6.7%	31	13.8%	1	6.7%
56～60歳	304	20.4%	56	23.5%	123	23.0%	20	29.0%	30	12.9%	19	28.8%	2	12.5%	9	17.3%	10	22.2%	33	14.7%	2	13.3%
61～65歳	275	18.4%	33	13.9%	107	20.0%	10	14.5%	46	19.7%	11	16.7%	3	18.8%	5	9.6%	12	26.7%	42	18.7%	6	40.0%
65歳以上	411	27.5%	51	21.4%	136	25.5%	19	27.5%	94	40.3%	16	24.2%	8	50.0%	18	34.6%	11	24.4%	55	24.4%	3	20.0%
無回答	27	1.8%	4	1.7%	8	1.5%	2	2.9%	1	0.4%	1	1.5%	0	0.0%	2	3.8%	0	0.0%	7	3.1%	2	13.3%
合計	1,493	100.0%	238	100.0%	534	100.0%	69	100.0%	233	100.0%	66	100.0%	16	100.0%	52	100.0%	45	100.0%	225	100.0%	15	100.0%
回答者数（合計－無回答）	1,466		234		526		67		232		65		16		50		45		218		13	

「業種」と「現在想定している代表者の後継者又は承継方法は？」の関係

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食店		不動産業		宿泊業		運輸業		その他		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
子息・子女	682	45.7%	100	42.0%	250	46.8%	33	47.8%	103	44.2%	20	30.3%	7	43.8%	43	82.7%	24	53.3%	96	42.7%	6	40.0%
配偶者	13	0.9%	5	2.1%	4	0.7%	3	4.3%	1	0.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
兄弟姉妹	13	0.9%	3	1.3%	6	1.1%	0	0.0%	1	0.4%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.9%	0	0.0%	2	0.9%	0	0.0%
その他親族	46	3.1%	12	5.0%	21	3.9%	2	2.9%	2	0.9%	1	1.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	8	3.6%	0	0.0%
非親族の役員・従業員	91	6.1%	9	3.8%	37	6.9%	7	10.1%	4	1.7%	0	0.0%	1	6.3%	1	1.9%	4	8.9%	27	12.0%	1	6.7%
他社への株式又は事業の売却	6	0.4%	1	0.4%	2	0.4%	1	1.4%	1	0.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.2%	0	0.0%	0	0.0%
後継者未定だが誰かに継がせたい	202	13.5%	35	14.7%	70	13.1%	9	13.0%	22	9.4%	13	19.7%	1	6.3%	1	1.9%	7	15.6%	41	18.2%	3	20.0%
自分の代で廃業を予定	320	21.4%	55	23.1%	101	18.9%	10	14.5%	80	34.3%	27	40.9%	3	18.8%	3	5.8%	7	15.6%	31	13.8%	3	20.0%
その他	97	6.5%	16	6.7%	34	6.4%	2	2.9%	13	5.6%	5	7.6%	2	12.5%	3	5.8%	2	4.4%	20	8.9%	0	0.0%
無回答	23	1.5%	2	0.8%	9	1.7%	2	2.9%	6	2.6%	0	0.0%	2	12.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	13.3%
合計	1,493	100.0%	238	100.0%	534	100.0%	69	100.0%	233	100.0%	66	100.0%	16	100.0%	52	100.0%	45	100.0%	225	100.0%	15	100.0%
回答者数（合計－無回答）	1,470		236		525		67		227		66		14		52		45		225		13	

「業種」と「後継者に経営を承継する次期はいつ頃をお考えですか」の関係

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食店		不動産業		宿泊業		運輸業		その他		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
1年以内	45	3.0%	10	4.2%	14	2.6%	3	4.3%	8	3.4%	2	3.0%	1	6.3%	2	3.8%	1	2.2%	4	1.8%	0	0.0%
1～3年以内	188	12.6%	28	11.8%	75	14.0%	5	7.2%	16	6.9%	5	7.6%	2	12.5%	15	28.8%	10	22.2%	29	12.9%	3	20.0%
3～5年以内	226	15.1%	28	11.8%	93	17.4%	15	21.7%	31	13.3%	7	10.6%	3	18.8%	6	11.5%	7	15.6%	35	15.6%	1	6.7%
5～10年以内	246	16.5%	36	15.1%	96	18.0%	14	20.3%	32	13.7%	8	12.1%	2	12.5%	8	15.4%	8	17.8%	38	16.9%	4	26.7%
10年以上先	148	9.9%	22	9.2%	49	9.2%	8	11.6%	19	8.2%	6	9.1%	1	6.3%	7	13.5%	5	11.1%	30	13.3%	1	6.7%
まだ考えていない	321	21.5%	66	27.7%	96	18.0%	14	20.3%	48	20.6%	16	24.2%	4	25.0%	12	23.1%	6	13.3%	58	25.8%	1	6.7%
無回答	319	21.4%	48	20.2%	111	20.8%	10	14.5%	79	33.9%	22	33.3%	3	18.8%	2	3.8%	8	17.8%	31	13.8%	5	33.3%
合計	1,493	100.0%	238	100.0%	534	100.0%	69	100.0%	233	100.0%	66	100.0%	16	100.0%	52	100.0%	45	100.0%	225	100.0%	15	100.0%
回答者数(合計-無回答)	1,174		190		423		59		154		44		13		50		37		194		10	

「業種」と「後継者に求める条件(上位3つ) 1位」の関係

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食店		不動産業		宿泊業		運輸業		その他		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
経営意欲がある	711	47.6%	110	46.2%	234	43.8%	41	59.4%	116	49.8%	27	40.9%	9	56.3%	40	76.9%	19	42.2%	108	48.0%	7	46.7%
従業員に信頼されている	63	4.2%	13	5.5%	24	4.5%	7	10.1%	3	1.3%	2	3.0%	0	0.0%	1	1.9%	3	6.7%	10	4.4%	0	0.0%
経営能力が高い	190	12.7%	31	13.0%	89	16.7%	9	13.0%	13	5.6%	4	6.1%	4	25.0%	2	3.8%	9	20.0%	27	12.0%	2	13.3%
取引先から信頼されている	83	5.6%	22	9.2%	33	6.2%	0	0.0%	5	2.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	11.1%	18	8.0%	0	0.0%
業務経験が豊富である	46	3.1%	7	2.9%	13	2.4%	1	1.4%	7	3.0%	1	1.5%	0	0.0%	3	5.8%	0	0.0%	14	6.2%	0	0.0%
経営方針が一致している	45	3.0%	2	0.8%	16	3.0%	0	0.0%	5	2.1%	4	6.1%	0	0.0%	1	1.9%	0	0.0%	16	7.1%	1	6.7%
株式等の資産を引き継げる資金力がある	2	0.1%	0	0.0%	2	0.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
その他	35	2.3%	4	1.7%	18	3.4%	0	0.0%	3	1.3%	1	1.5%	0	0.0%	1	1.9%	1	2.2%	7	3.1%	0	0.0%
無回答	318	21.3%	49	20.6%	105	19.7%	11	15.9%	81	34.8%	27	40.9%	3	18.8%	4	7.7%	8	17.8%	25	11.1%	5	33.3%
合計	1,493	100.0%	238	100.0%	534	100.0%	69	100.0%	233	100.0%	66	100.0%	16	100.0%	52	100.0%	45	100.0%	225	100.0%	15	100.0%
回答者数(合計-無回答)	1,175		189		429		58		152		39		13		48		37		200		10	

「業種」と「後継者に求める条件(上位3つ) 2位」の関係

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食店		不動産業		宿泊業		運輸業		その他		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
経営意欲がある	159	10.6%	27	11.3%	63	11.8%	4	5.8%	16	6.9%	7	10.6%	3	18.8%	3	5.8%	6	13.3%	29	12.9%	1	6.7%
従業員に信頼されている	295	19.8%	54	22.7%	119	22.3%	10	14.5%	29	12.4%	7	10.6%	2	12.5%	10	19.2%	11	24.4%	51	22.7%	2	13.3%
経営能力が高い	258	17.3%	35	14.7%	74	13.9%	19	27.5%	47	20.2%	12	18.2%	1	6.3%	14	26.9%	7	15.6%	46	20.4%	3	20.0%
取引先から信頼されている	201	13.5%	32	13.4%	85	15.9%	17	24.6%	23	9.9%	3	4.5%	2	12.5%	7	13.5%	4	8.9%	26	11.6%	2	13.3%
業務経験が豊富である	109	7.3%	24	10.1%	26	4.9%	6	8.7%	15	6.4%	3	4.5%	2	12.5%	7	13.5%	5	11.1%	20	8.9%	1	6.7%
経営方針が一致している	59	4.0%	7	2.9%	26	4.9%	0	0.0%	6	2.6%	3	4.5%	1	6.3%	5	9.6%	1	2.2%	10	4.4%	0	0.0%
株式等の資産を引き継げる資金力がある	6	0.4%	0	0.0%	3	0.6%	0	0.0%	1	0.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.4%	1	6.7%
その他	5	0.3%	0	0.0%	2	0.4%	0	0.0%	1	0.4%	1	1.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.4%	0	0.0%
無回答	401	26.9%	59	24.8%	136	25.5%	13	18.8%	95	40.8%	30	45.5%	5	31.3%	6	11.5%	11	24.4%	41	18.2%	5	33.3%
合計	1,493	100.0%	238	100.0%	534	100.0%	69	100.0%	233	100.0%	66	100.0%	16	100.0%	52	100.0%	45	100.0%	225	100.0%	15	100.0%
回答者数(合計-無回答)	1,092		179		398		56		138		36		11		46		34		184		10	

「業種」と「後継者に求める条件(上位3つ) 3位」の関係

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食店		不動産業		宿泊業		運輸業		その他		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
経営意欲がある	97	6.5%	14	5.9%	38	7.1%	7	10.1%	7	3.0%	1	1.5%	0	0.0%	3	5.8%	6	13.3%	21	9.3%	0	0.0%
従業員に信頼されている	175	11.7%	33	13.9%	70	13.1%	10	14.5%	13	5.6%	4	6.1%	0	0.0%	7	13.5%	6	13.3%	31	13.8%	1	6.7%
経営能力が高い	162	10.9%	25	10.5%	58	10.9%	8	11.6%	21	9.0%	9	13.6%	2	12.5%	4	7.7%	3	6.7%	32	14.2%	0	0.0%
取引先から信頼されている	273	18.3%	42	17.6%	110	20.6%	16	23.2%	30	12.9%	8	12.1%	4	25.0%	7	13.5%	7	15.6%	45	20.0%	4	26.7%
業務経験が豊富である	178	11.9%	37	15.5%	57	10.7%	11	15.9%	33	14.2%	5	7.6%	3	18.8%	7	13.5%	4	8.9%	21	9.3%	0	0.0%
経営方針が一致している	122	8.2%	17	7.1%	38	7.1%	2	2.9%	18	7.7%	7	10.6%	1	6.3%	11	21.2%	5	11.1%	22	9.8%	1	6.7%
株式等の資産を引き継げる資金力がある	19	1.3%	3	1.3%	6	1.1%	0	0.0%	1	0.4%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.9%	1	2.2%	6	2.7%	1	6.7%
その他	13	0.9%	1	0.4%	3	0.6%	0	0.0%	2	0.9%	0	0.0%	1	6.3%	3	5.8%	0	0.0%	2	0.9%	1	6.7%
無回答	454	30.4%	66	27.7%	154	28.8%	15	21.7%	108	46.4%	32	48.5%	5	31.3%	9	17.3%	13	28.9%	45	20.0%	7	46.7%
合計	1,493	100.0%	238	100.0%	534	100.0%	69	100.0%	233	100.0%	66	100.0%	16	100.0%	52	100.0%	45	100.0%	225	100.0%	15	100.0%
回答者数(合計-無回答)	1,039		172		380		54		125		34		11		43		32		180		8	

「業種」と「後継者が決まっていない理由」の関係

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食店		不動産業		宿泊業		運輸業		その他		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
候補者がいない	142	9.5%	20	8.4%	56	10.5%	8	11.6%	11	4.7%	9	13.6%	0	0.0%	1	1.9%	4	8.9%	33	14.7%	0	0.0%
候補者の資質に不安がある	77	5.2%	11	4.6%	29	5.4%	5	7.2%	5	2.1%	1	1.5%	0	0.0%	6	11.5%	4	8.9%	15	6.7%	1	6.7%
候補者が複数いる	46	3.1%	5	2.1%	24	4.5%	1	1.4%	2	0.9%	0	0.0%	0	0.0%	3	5.8%	1	2.2%	9	4.0%	1	6.7%
候補者本人が承諾しない	34	2.3%	6	2.5%	11	2.1%	2	2.9%	4	1.7%	1	1.5%	0	0.0%	1	1.9%	1	2.2%	8	3.6%	0	0.0%
事業の存続について検討中	142	9.5%	33	13.9%	38	7.1%	10	14.5%	28	12.0%	6	9.1%	2	12.5%	2	3.8%	5	11.1%	15	6.7%	3	20.0%
他社への売却を検討	4	0.3%	1	0.4%	1	0.2%	0	0.0%	2	0.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
自分の代で廃業	262	17.5%	41	17.2%	86	16.1%	9	13.0%	65	27.9%	21	31.8%	2	12.5%	4	7.7%	7	15.6%	24	10.7%	3	20.0%
その他	141	9.4%	30	12.6%	50	9.4%	4	5.8%	21	9.0%	6	9.1%	3	18.8%	1	1.9%	3	6.7%	23	10.2%	0	0.0%
無回答	645	43.2%	91	38.2%	239	44.8%	30	43.5%	95	40.8%	22	33.3%	9	56.3%	34	65.4%	20	44.4%	98	43.6%	7	46.7%
合計	1,493	100.0%	238	100.0%	534	100.0%	69	100.0%	233	100.0%	66	100.0%	16	100.0%	52	100.0%	45	100.0%	225	100.0%	15	100.0%
回答者数（合計－無回答）	848		147		295		39		138		44		7		18		25		127		8	

「業種」と「事業を承継する上での悩み(上位3つ) 1位」の関係

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食店		不動産業		宿泊業		運輸業		その他		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
後継者が見つからない	210	14.1%	35	14.7%	71	13.3%	9	13.0%	34	14.6%	11	16.7%	0	0.0%	1	1.9%	5	11.1%	43	19.1%	1	6.7%
後継者が未熟で経営を任せられない	167	11.2%	27	11.3%	67	12.5%	8	11.6%	13	5.6%	8	12.1%	2	12.5%	7	13.5%	9	20.0%	25	11.1%	1	6.7%
事業承継計画がたてられない	208	13.9%	51	21.4%	78	14.6%	10	14.5%	31	13.3%	5	7.6%	4	25.0%	7	13.5%	3	6.7%	18	8.0%	1	6.7%
相続紛争	7	0.5%	0	0.0%	2	0.4%	0	0.0%	2	0.9%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.9%	1	2.2%	1	0.4%	0	0.0%
相続税の支払	57	3.8%	6	2.5%	26	4.9%	2	2.9%	8	3.4%	0	0.0%	0	0.0%	7	13.5%	1	2.2%	6	2.7%	1	6.7%
その他	175	11.7%	24	10.1%	64	12.0%	8	11.6%	20	8.6%	5	7.6%	2	12.5%	12	23.1%	5	11.1%	33	14.7%	2	13.3%
無回答	669	44.8%	95	39.9%	226	42.3%	32	46.4%	125	53.6%	37	56.1%	8	50.0%	17	32.7%	21	46.7%	99	44.0%	9	60.0%
合計	1,493	100.0%	238	100.0%	534	100.0%	69	100.0%	233	100.0%	66	100.0%	16	100.0%	52	100.0%	45	100.0%	225	100.0%	15	100.0%
回答者数（合計－無回答）	824		143		308		37		108		29		8		35		24		126		6	

「業種」と「事業を承継する上での悩み(上位3つ) 2位」の関係

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食店		不動産業		宿泊業		運輸業		その他		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
後継者が見つからない	58	3.9%	14	5.9%	23	4.3%	0	0.0%	6	2.6%	1	1.5%	1	6.3%	1	1.9%	0	0.0%	12	5.3%	0	0.0%
後継者が未熟で経営を任せられない	124	8.3%	23	9.7%	44	8.2%	6	8.7%	19	8.2%	5	7.6%	1	6.3%	5	9.6%	2	4.4%	17	7.6%	2	13.3%
事業承継計画がたてられない	177	11.9%	33	13.9%	64	12.0%	9	13.0%	21	9.0%	9	13.6%	1	6.3%	4	7.7%	4	8.9%	30	13.3%	2	13.3%
相続紛争	13	0.9%	0	0.0%	8	1.5%	2	2.9%	1	0.4%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.9%	0	0.0%	1	0.4%	0	0.0%
相続税の支払	34	2.3%	8	3.4%	10	1.9%	2	2.9%	4	1.7%	0	0.0%	1	6.3%	5	9.6%	2	4.4%	1	0.4%	1	6.7%
その他	32	2.1%	10	4.2%	11	2.1%	3	4.3%	4	1.7%	2	3.0%	1	6.3%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.4%	0	0.0%
無回答	1,055	70.7%	150	63.0%	374	70.0%	47	68.1%	178	76.4%	49	74.2%	11	68.8%	36	69.2%	37	82.2%	163	72.4%	10	66.7%
合計	1,493	100.0%	238	100.0%	534	100.0%	69	100.0%	233	100.0%	66	100.0%	16	100.0%	52	100.0%	45	100.0%	225	100.0%	15	100.0%
回答者数（合計－無回答）	438		88		160		22		55		17		5		16		8		62		5	

「業種」と「事業を承継する上での悩み(上位3つ) 3位」の関係

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食店		不動産業		宿泊業		運輸業		その他		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
後継者が見つからない	36	2.4%	6	2.5%	16	3.0%	2	2.9%	5	2.1%	3	4.5%	1	6.3%	0	0.0%	1	2.2%	2	0.9%	0	0.0%
後継者が未熟で経営を任せられない	55	3.7%	10	4.2%	21	3.9%	2	2.9%	5	2.1%	2	3.0%	1	6.3%	1	1.9%	2	4.4%	11	4.9%	0	0.0%
事業承継計画がたてられない	77	5.2%	17	7.1%	29	5.4%	3	4.3%	9	3.9%	3	4.5%	0	0.0%	5	9.6%	1	2.2%	9	4.0%	1	6.7%
相続紛争	15	1.0%	4	1.7%	6	1.1%	1	1.4%	2	0.9%	0	0.0%	1	6.3%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.4%	0	0.0%
相続税の支払	39	2.6%	8	3.4%	15	2.8%	2	2.9%	3	1.3%	1	1.5%	1	6.3%	3	5.8%	1	2.2%	5	2.2%	0	0.0%
その他	40	2.7%	9	3.8%	9	1.7%	4	5.8%	4	1.7%	1	1.5%	0	0.0%	3	5.8%	0	0.0%	10	4.4%	0	0.0%
無回答	1,231	82.5%	184	77.3%	438	82.0%	55	79.7%	205	88.0%	56	84.8%	12	75.0%	40	76.9%	40	88.9%	187	83.1%	14	93.3%
合計	1,493	100.0%	238	100.0%	534	100.0%	69	100.0%	233	100.0%	66	100.0%	16	100.0%	52	100.0%	45	100.0%	225	100.0%	15	100.0%
回答者数(合計-無回答)	262		54		96		14		28		10		4		12		5		38		1	

「業種」と「事業承継支援センター業務に求めるもの(上位3つ) 1位」の関係

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食店		不動産業		宿泊業		運輸業		その他		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
事業承継マッチング支援	189	12.7%	33	13.9%	74	13.9%	7	10.1%	22	9.4%	6	9.1%	3	18.8%	6	11.5%	3	6.7%	33	14.7%	2	13.3%
事業承継セミナー開催	173	11.6%	22	9.2%	53	9.9%	9	13.0%	23	9.9%	6	9.1%	3	18.8%	11	21.2%	4	8.9%	40	17.8%	2	13.3%
事業承継の相談対応	237	15.9%	50	21.0%	77	14.4%	13	18.8%	30	12.9%	8	12.1%	3	18.8%	15	28.8%	9	20.0%	31	13.8%	1	6.7%
専門家派遣	43	2.9%	10	4.2%	9	1.7%	3	4.3%	6	2.6%	2	3.0%	0	0.0%	3	5.8%	4	8.9%	5	2.2%	1	6.7%
その他	72	4.8%	9	3.8%	35	6.6%	4	5.8%	6	2.6%	1	1.5%	1	6.3%	0	0.0%	1	2.2%	15	6.7%	0	0.0%
無回答	779	52.2%	114	47.9%	286	53.6%	33	47.8%	146	62.7%	43	65.2%	6	37.5%	17	32.7%	24	53.3%	101	44.9%	9	60.0%
合計	1,493	100.0%	238	100.0%	534	100.0%	69	100.0%	233	100.0%	66	100.0%	16	100.0%	52	100.0%	45	100.0%	225	100.0%	15	100.0%
回答者数(合計-無回答)	714		124		248		36		87		23		10		35		21		124		6	

「業種」と「事業承継支援センター業務に求めるもの(上位3つ) 2位」の関係

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食店		不動産業		宿泊業		運輸業		その他		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
事業承継マッチング支援	81	5.4%	10	4.2%	31	5.8%	6	8.7%	5	2.1%	3	4.5%	2	12.5%	3	5.8%	2	4.4%	17	7.6%	2	13.3%
事業承継セミナー開催	141	9.4%	32	13.4%	41	7.7%	6	8.7%	22	9.4%	8	12.1%	2	12.5%	10	19.2%	3	6.7%	16	7.1%	1	6.7%
事業承継の相談対応	156	10.4%	23	9.7%	56	10.5%	10	14.5%	19	8.2%	6	9.1%	0	0.0%	5	9.6%	3	6.7%	33	14.7%	1	6.7%
専門家派遣	107	7.2%	26	10.9%	34	6.4%	4	5.8%	12	5.2%	3	4.5%	2	12.5%	8	15.4%	2	4.4%	16	7.1%	0	0.0%
その他	5	0.3%	1	0.4%	1	0.2%	1	1.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.9%	0	0.0%	0	0.0%	1	6.7%
無回答	1,003	67.2%	146	61.3%	371	69.5%	42	60.9%	175	75.1%	46	69.7%	10	62.5%	25	48.1%	35	77.8%	143	63.6%	10	66.7%
合計	1,493	100.0%	238	100.0%	534	100.0%	69	100.0%	233	100.0%	66	100.0%	16	100.0%	52	100.0%	45	100.0%	225	100.0%	15	100.0%
回答者数(合計-無回答)	490		92		163		27		58		20		6		27		10		82		5	

「業種」と「事業承継支援センター業務に求めるもの(上位3つ) 3位」の関係

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食店		不動産業		宿泊業		運輸業		その他		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
事業承継マッチング支援	87	5.8%	17	7.1%	23	4.3%	4	5.8%	10	4.3%	5	7.6%	1	6.3%	4	7.7%	2	4.4%	21	9.3%	0	0.0%
事業承継セミナー開催	85	5.7%	17	7.1%	25	4.7%	9	13.0%	8	3.4%	3	4.5%	2	12.5%	4	7.7%	2	4.4%	14	6.2%	1	6.7%
事業承継の相談対応	99	6.6%	20	8.4%	34	6.4%	1	1.4%	13	5.6%	3	4.5%	2	12.5%	6	11.5%	2	4.4%	17	7.6%	1	6.7%
専門家派遣	101	6.8%	15	6.3%	44	8.2%	3	4.3%	16	6.9%	4	6.1%	1	6.3%	4	7.7%	1	2.2%	12	5.3%	1	6.7%
その他	20	1.3%	6	2.5%	3	0.6%	2	2.9%	1	0.4%	1	1.5%	0	0.0%	2	3.8%	0	0.0%	5	2.2%	0	0.0%
無回答	1,101	73.7%	163	68.5%	405	75.8%	50	72.5%	185	79.4%	50	75.8%	10	62.5%	32	61.5%	38	84.4%	156	69.3%	12	80.0%
合計	1,493	100.0%	238	100.0%	534	100.0%	69	100.0%	233	100.0%	66	100.0%	16	100.0%	52	100.0%	45	100.0%	225	100.0%	15	100.0%
回答者数(合計-無回答)	392		75		129		19		48		16		6		20		7		69		3	

「業種」と「ご意見」の関係

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食店		不動産業		宿泊業		運輸業		その他		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
選択肢01:記述有り	596	39.9%	60	25.2%	363	68.0%	34	49.3%	42	18.0%	12	18.2%	1	6.3%	7	13.5%	10	22.2%	64	28.4%	3	20.0%
無回答	897	60.1%	178	74.8%	171	32.0%	35	50.7%	191	82.0%	54	81.8%	15	93.8%	45	86.5%	35	77.8%	161	71.6%	12	80.0%
合計	1,493	100.0%	238	100.0%	534	100.0%	69	100.0%	233	100.0%	66	100.0%	16	100.0%	52	100.0%	45	100.0%	225	100.0%	15	100.0%
回答者数(合計-無回答)	596		60		363		34		42		12		1		7		10		64		3	

「業種」と「今後の連絡」の関係

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食店		不動産業		宿泊業		運輸業		その他		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
よい	590	39.5%	97	40.8%	227	42.5%	29	42.0%	77	33.0%	19	28.8%	7	43.8%	33	63.5%	18	40.0%	79	35.1%	4	26.7%
いいえ	608	40.7%	99	41.6%	218	40.8%	29	42.0%	85	36.5%	29	43.9%	4	25.0%	15	28.8%	16	35.6%	108	48.0%	5	33.3%
無回答	295	19.8%	42	17.6%	89	16.7%	11	15.9%	71	30.5%	18	27.3%	5	31.3%	4	7.7%	11	24.4%	38	16.9%	6	40.0%
合計	1,493	100.0%	238	100.0%	534	100.0%	69	100.0%	233	100.0%	66	100.0%	16	100.0%	52	100.0%	45	100.0%	225	100.0%	15	100.0%
回答者数(合計-無回答)	1,198		196		445		58		162		48		11		48		34		187		9	

「業種」と「セミナー開催の場合の参加意思」の関係

選択項目	総計		建設業		製造業		卸売業		小売業		飲食店		不動産業		宿泊業		運輸業		その他		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
はい	230	15.4%	36	15.1%	92	17.2%	6	8.7%	25	10.7%	6	9.1%	5	31.3%	12	23.1%	9	20.0%	36	16.0%	3	20.0%
いいえ	509	34.1%	92	38.7%	188	35.2%	28	40.6%	67	28.8%	28	42.4%	2	12.5%	13	25.0%	9	20.0%	79	35.1%	3	20.0%
場所によってははい	484	32.4%	84	35.3%	169	31.6%	24	34.8%	73	31.3%	17	25.8%	5	31.3%	21	40.4%	15	33.3%	75	33.3%	1	6.7%
無回答	270	18.1%	26	10.9%	85	15.9%	11	15.9%	68	29.2%	15	22.7%	4	25.0%	6	11.5%	12	26.7%	35	15.6%	8	53.3%
合計	1,493	100.0%	238	100.0%	534	100.0%	69	100.0%	233	100.0%	66	100.0%	16	100.0%	52	100.0%	45	100.0%	225	100.0%	15	100.0%
回答者数(合計-無回答)	1,223		212		449		58		165		51		12		46		33		190		7	

「事業承継支援ニーズ調査」(「代表者の年齢」を列項目にした)クロス集計表

「代表者の年齢」と「経営形態」の関係

選択項目	総計		20歳代以下		30歳代		40歳代		50～55歳		56～60歳		61～65歳		65歳以上		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
法人	937	62.8%	2	100.0%	51	67.1%	154	75.5%	143	73.7%	196	64.5%	175	63.6%	207	50.4%	9	33.3%
個人事業主	532	35.6%	0	0.0%	25	32.9%	47	23.0%	49	25.3%	104	34.2%	98	35.6%	194	47.2%	15	55.6%
無回答	24	1.6%	0	0.0%	0	0.0%	3	1.5%	2	1.0%	4	1.3%	2	0.7%	10	2.4%	3	11.1%
合計	1,493	100.0%	2	100.0%	76	100.0%	204	100.0%	194	100.0%	304	100.0%	275	100.0%	411	100.0%	27	100.0%
回答者数(合計-無回答)	1,469		2		76		201		192		300		273		401		24	

「代表者の年齢」と「資本金」の関係

選択項目	総計		20歳代以下		30歳代		40歳代		50～55歳		56～60歳		61～65歳		65歳以上		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
～1,000万円以下	634	42.5%	2	100.0%	34	44.7%	105	51.5%	99	51.0%	129	42.4%	117	42.5%	140	34.1%	8	29.6%
1,000万円超～3,000万円以下	272	18.2%	0	0.0%	16	21.1%	34	16.7%	36	18.6%	64	21.1%	49	17.8%	70	17.0%	3	11.1%
3,000万円超～5,000万円以下	55	3.7%	0	0.0%	5	6.6%	10	4.9%	10	5.2%	13	4.3%	9	3.3%	8	1.9%	0	0.0%
5,000万円超～1億円以下	40	2.7%	0	0.0%	1	1.3%	7	3.4%	2	1.0%	4	1.3%	13	4.7%	13	3.2%	0	0.0%
1億円超	25	1.7%	0	0.0%	0	0.0%	5	2.5%	5	2.6%	6	2.0%	5	1.8%	3	0.7%	1	3.7%
無回答	467	31.3%	0	0.0%	20	26.3%	43	21.1%	42	21.6%	88	28.9%	82	29.8%	177	43.1%	15	55.6%
合計	1,493	100.0%	2	100.0%	76	100.0%	204	100.0%	194	100.0%	304	100.0%	275	100.0%	411	100.0%	27	100.0%
回答者数(合計-無回答)	1,026		2		56		161		152		216		193		234		12	

「代表者の年齢」と「従業員数」の関係

選択項目	総計		20歳代以下		30歳代		40歳代		50～55歳		56～60歳		61～65歳		65歳以上		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
0人	188	12.6%	0	0.0%	7	9.2%	19	9.3%	22	11.3%	40	13.2%	35	12.7%	62	15.1%	3	11.1%
1人	201	13.5%	0	0.0%	9	11.8%	23	11.3%	18	9.3%	34	11.2%	43	15.6%	72	17.5%	2	7.4%
2～5人	507	34.0%	1	50.0%	29	38.2%	64	31.4%	75	38.7%	106	34.9%	86	31.3%	141	34.3%	5	18.5%
6～10人	194	13.0%	0	0.0%	11	14.5%	36	17.6%	34	17.5%	47	15.5%	30	10.9%	36	8.8%	0	0.0%
11～20人	121	8.1%	1	50.0%	11	14.5%	20	9.8%	13	6.7%	21	6.9%	24	8.7%	30	7.3%	1	3.7%
21～30人	77	5.2%	0	0.0%	5	6.6%	8	3.9%	9	4.6%	22	7.2%	15	5.5%	16	3.9%	2	7.4%
31～50人	70	4.7%	0	0.0%	2	2.6%	15	7.4%	7	3.6%	13	4.3%	12	4.4%	21	5.1%	0	0.0%
51人～100人	61	4.1%	0	0.0%	1	1.3%	14	6.9%	5	2.6%	9	3.0%	16	5.8%	15	3.6%	1	3.7%
100人超	29	1.9%	0	0.0%	0	0.0%	5	2.5%	7	3.6%	6	2.0%	7	2.5%	4	1.0%	0	0.0%
無回答	45	3.0%	0	0.0%	1	1.3%	0	0.0%	4	2.1%	6	2.0%	7	2.5%	14	3.4%	13	48.1%
合計	1,493	100.0%	2	100.0%	76	100.0%	204	100.0%	194	100.0%	304	100.0%	275	100.0%	411	100.0%	27	100.0%
回答者数(合計-無回答)	1,448		2		75		204		190		298		268		397		14	

「代表者の年齢」と「現在想定している代表者の後継者又は承継方法は？」の関係

選択項目	総計		20歳代以下		30歳代		40歳代		50～55歳		56～60歳		61～65歳		65歳以上		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
子息・子女	682	45.7%	1	50.0%	28	36.8%	61	29.9%	75	38.7%	135	44.4%	136	49.5%	237	57.7%	9	33.3%
配偶者	13	0.9%	0	0.0%	1	1.3%	1	0.5%	2	1.0%	4	1.3%	1	0.4%	4	1.0%	0	0.0%
兄弟姉妹	13	0.9%	0	0.0%	0	0.0%	4	2.0%	4	2.1%	0	0.0%	1	0.4%	4	1.0%	0	0.0%
その他親族	46	3.1%	0	0.0%	1	1.3%	8	3.9%	3	1.5%	9	3.0%	11	4.0%	14	3.4%	0	0.0%
非親族の役員・従業員	91	6.1%	0	0.0%	4	5.3%	14	6.9%	11	5.7%	25	8.2%	23	8.4%	13	3.2%	1	3.7%
他社への株式又は事業の売却	6	0.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	1.0%	1	0.3%	2	0.7%	1	0.2%	0	0.0%
後継者未定だが誰かに継がせたい	202	13.5%	0	0.0%	17	22.4%	50	24.5%	41	21.1%	48	15.8%	26	9.5%	17	4.1%	3	11.1%
自分の代で廃業を予定	320	21.4%	0	0.0%	12	15.8%	31	15.2%	47	24.2%	62	20.4%	60	21.8%	99	24.1%	9	33.3%
その他	97	6.5%	0	0.0%	11	14.5%	32	15.7%	9	4.6%	18	5.9%	13	4.7%	13	3.2%	1	3.7%
無回答	23	1.5%	1	50.0%	2	2.6%	3	1.5%	0	0.0%	2	0.7%	2	0.7%	9	2.2%	4	14.8%
合計	1,493	100.0%	2	100.0%	76	100.0%	204	100.0%	194	100.0%	304	100.0%	275	100.0%	411	100.0%	27	100.0%
回答者数（合計－無回答）	1,470		1		74		201		194		302		273		402		23	

「代表者の年齢」と「後継者に経営を承継する次期はいつ頃をお考えですか」の関係

選択項目	総計		20歳代以下		30歳代		40歳代		50～55歳		56～60歳		61～65歳		65歳以上		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
1年以内	45	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	2.0%	1	0.5%	9	3.0%	5	1.8%	26	6.3%	0	0.0%
1～3年以内	188	12.6%	0	0.0%	2	2.6%	2	1.0%	5	2.6%	20	6.6%	45	16.4%	112	27.3%	2	7.4%
3～5年以内	226	15.1%	0	0.0%	0	0.0%	2	1.0%	13	6.7%	59	19.4%	72	26.2%	77	18.7%	3	11.1%
5～10年以内	246	16.5%	1	50.0%	0	0.0%	17	8.3%	55	28.4%	90	29.6%	53	19.3%	29	7.1%	1	3.7%
10年以上先	148	9.9%	0	0.0%	18	23.7%	55	27.0%	38	19.6%	21	6.9%	10	3.6%	4	1.0%	2	7.4%
まだ考えていない	321	21.5%	0	0.0%	38	50.0%	96	47.1%	46	23.7%	48	15.8%	27	9.8%	57	13.9%	9	33.3%
無回答	319	21.4%	1	50.0%	18	23.7%	28	13.7%	36	18.6%	57	18.8%	63	22.9%	106	25.8%	10	37.0%
合計	1,493	100.0%	2	100.0%	76	100.0%	204	100.0%	194	100.0%	304	100.0%	275	100.0%	411	100.0%	27	100.0%
回答者数（合計－無回答）	1,174		1		58		176		158		247		212		305		17	

「代表者の年齢」と「後継者に求める条件(上位3つ) 1位」の関係

選択項目	総計		20歳代以下		30歳代		40歳代		50～55歳		56～60歳		61～65歳		65歳以上		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
経営意欲がある	711	47.6%	2	100.0%	40	52.6%	100	49.0%	85	43.8%	140	46.1%	137	49.8%	198	48.2%	9	33.3%
従業員に信頼されている	63	4.2%	0	0.0%	4	5.3%	12	5.9%	7	3.6%	12	3.9%	13	4.7%	14	3.4%	1	3.7%
経営能力が高い	190	12.7%	0	0.0%	12	15.8%	34	16.7%	32	16.5%	50	16.4%	27	9.8%	33	8.0%	2	7.4%
取引先から信頼されている	83	5.6%	0	0.0%	2	2.6%	7	3.4%	13	6.7%	22	7.2%	13	4.7%	26	6.3%	0	0.0%
業務経験が豊富である	46	3.1%	0	0.0%	0	0.0%	7	3.4%	6	3.1%	8	2.6%	10	3.6%	15	3.6%	0	0.0%
経営方針が一致している	45	3.0%	0	0.0%	3	3.9%	11	5.4%	8	4.1%	5	1.6%	6	2.2%	10	2.4%	2	7.4%
株式等の資産を引き継げる資金力がある	2	0.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	0.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
その他	35	2.3%	0	0.0%	2	2.6%	5	2.5%	5	2.6%	5	1.6%	7	2.5%	8	1.9%	3	11.1%
無回答	318	21.3%	0	0.0%	13	17.1%	28	13.7%	38	19.6%	60	19.7%	62	22.5%	107	26.0%	10	37.0%
合計	1,493	100.0%	2	100.0%	76	100.0%	204	100.0%	194	100.0%	304	100.0%	275	100.0%	411	100.0%	27	100.0%
回答者数(合計-無回答)	1,175		2		63		176		156		244		213		304		17	

「代表者の年齢」と「後継者に求める条件(上位3つ) 2位」の関係

選択項目	総計		20歳代以下		30歳代		40歳代		50～55歳		56～60歳		61～65歳		65歳以上		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
経営意欲がある	159	10.6%	0	0.0%	9	11.8%	37	18.1%	24	12.4%	36	11.8%	20	7.3%	32	7.8%	1	3.7%
従業員に信頼されている	295	19.8%	1	50.0%	21	27.6%	53	26.0%	28	14.4%	60	19.7%	67	24.4%	65	15.8%	0	0.0%
経営能力が高い	258	17.3%	1	50.0%	16	21.1%	33	16.2%	41	21.1%	60	19.7%	38	13.8%	66	16.1%	3	11.1%
取引先から信頼されている	201	13.5%	0	0.0%	3	3.9%	25	12.3%	23	11.9%	45	14.8%	40	14.5%	62	15.1%	3	11.1%
業務経験が豊富である	109	7.3%	0	0.0%	6	7.9%	10	4.9%	16	8.2%	15	4.9%	17	6.2%	40	9.7%	5	18.5%
経営方針が一致している	59	4.0%	0	0.0%	3	3.9%	7	3.4%	10	5.2%	11	3.6%	12	4.4%	16	3.9%	0	0.0%
株式等の資産を引き継げる資金力がある	6	0.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	0.7%	2	0.7%	2	0.5%	0	0.0%
その他	5	0.3%	0	0.0%	1	1.3%	0	0.0%	0	0.0%	3	1.0%	0	0.0%	1	0.2%	0	0.0%
無回答	401	26.9%	0	0.0%	17	22.4%	39	19.1%	52	26.8%	72	23.7%	79	28.7%	127	30.9%	15	55.6%
合計	1,493	100.0%	2	100.0%	76	100.0%	204	100.0%	194	100.0%	304	100.0%	275	100.0%	411	100.0%	27	100.0%
回答者数(合計-無回答)	1,092		2		59		165		142		232		196		284		12	

「代表者の年齢」と「後継者に求める条件(上位3つ) 3位」の関係

選択項目	総計		20歳代以下		30歳代		40歳代		50～55歳		56～60歳		61～65歳		65歳以上		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
経営意欲がある	97	6.5%	0	0.0%	3	3.9%	16	7.8%	9	4.6%	24	7.9%	16	5.8%	27	6.6%	2	7.4%
従業員に信頼されている	175	11.7%	0	0.0%	8	10.5%	35	17.2%	27	13.9%	25	8.2%	36	13.1%	42	10.2%	2	7.4%
経営能力が高い	162	10.9%	0	0.0%	12	15.8%	25	12.3%	17	8.8%	39	12.8%	33	12.0%	36	8.8%	0	0.0%
取引先から信頼されている	273	18.3%	0	0.0%	18	23.7%	35	17.2%	28	14.4%	55	18.1%	50	18.2%	84	20.4%	3	11.1%
業務経験が豊富である	178	11.9%	1	50.0%	8	10.5%	22	10.8%	29	14.9%	47	15.5%	24	8.7%	43	10.5%	4	14.8%
経営方針が一致している	122	8.2%	0	0.0%	7	9.2%	19	9.3%	20	10.3%	22	7.2%	18	6.5%	35	8.5%	1	3.7%
株式等の資産を引き継げる資金力がある	19	1.3%	0	0.0%	0	0.0%	5	2.5%	2	1.0%	6	2.0%	3	1.1%	3	0.7%	0	0.0%
その他	13	0.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	2.1%	2	0.7%	4	1.5%	3	0.7%	0	0.0%
無回答	454	30.4%	1	50.0%	20	26.3%	47	23.0%	58	29.9%	84	27.6%	91	33.1%	138	33.6%	15	55.6%
合計	1,493	100.0%	2	100.0%	76	100.0%	204	100.0%	194	100.0%	304	100.0%	275	100.0%	411	100.0%	27	100.0%
回答者数(合計-無回答)	1,039		1		56		157		136		220		184		273		12	

「代表者の年齢」と「後継者が決まっていない理由」の関係

選択項目	総計		20歳代以下		30歳代		40歳代		50～55歳		56～60歳		61～65歳		65歳以上		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
候補者がいない	142	9.5%	0	0.0%	15	19.7%	33	16.2%	23	11.9%	28	9.2%	20	7.3%	18	4.4%	5	18.5%
候補者の資質に不安がある	77	5.2%	0	0.0%	1	1.3%	12	5.9%	10	5.2%	21	6.9%	13	4.7%	19	4.6%	1	3.7%
候補者が複数いる	46	3.1%	0	0.0%	0	0.0%	10	4.9%	7	3.6%	11	3.6%	11	4.0%	7	1.7%	0	0.0%
候補者本人が承諾しない	34	2.3%	0	0.0%	0	0.0%	4	2.0%	11	5.7%	6	2.0%	3	1.1%	10	2.4%	0	0.0%
事業の存続について検討中	142	9.5%	0	0.0%	6	7.9%	30	14.7%	19	9.8%	30	9.9%	21	7.6%	35	8.5%	1	3.7%
他社への売却を検討	4	0.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	1.0%	1	0.3%	0	0.0%	1	0.2%	0	0.0%
自分の代で廃業	262	17.5%	0	0.0%	12	15.8%	21	10.3%	41	21.1%	51	16.8%	50	18.2%	81	19.7%	6	22.2%
その他	141	9.4%	0	0.0%	14	18.4%	42	20.6%	15	7.7%	29	9.5%	15	5.5%	25	6.1%	1	3.7%
無回答	645	43.2%	2	100.0%	28	36.8%	52	25.5%	66	34.0%	127	41.8%	142	51.6%	215	52.3%	13	48.1%
合計	1,493	100.0%	2	100.0%	76	100.0%	204	100.0%	194	100.0%	304	100.0%	275	100.0%	411	100.0%	27	100.0%
回答者数(合計-無回答)	848		0		48		152		128		177		133		196		14	

「代表者の年齢」と「事業を承継する上での悩み(上位3つ) 1位」の関係

選択項目	総計		20歳代以下		30歳代		40歳代		50～55歳		56～60歳		61～65歳		65歳以上		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
後継者が見つからない	210	14.1%	0	0.0%	12	15.8%	40	19.6%	32	16.5%	39	12.8%	38	13.8%	46	11.2%	3	11.1%
後継者が未熟で経営を任せられない	167	11.2%	0	0.0%	5	6.6%	17	8.3%	25	12.9%	46	15.1%	41	14.9%	33	8.0%	0	0.0%
事業承継計画がたてられない	208	13.9%	0	0.0%	7	9.2%	37	18.1%	35	18.0%	47	15.5%	26	9.5%	53	12.9%	3	11.1%
相続紛争	7	0.5%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.5%	1	0.5%	0	0.0%	1	0.4%	4	1.0%	0	0.0%
相続税の支払	57	3.8%	0	0.0%	1	1.3%	10	4.9%	3	1.5%	7	2.3%	11	4.0%	23	5.6%	2	7.4%
その他	175	11.7%	1	50.0%	15	19.7%	42	20.6%	27	13.9%	34	11.2%	19	6.9%	34	8.3%	3	11.1%
無回答	669	44.8%	1	50.0%	36	47.4%	57	27.9%	71	36.6%	131	43.1%	139	50.5%	218	53.0%	16	59.3%
合計	1,493	100.0%	2	100.0%	76	100.0%	204	100.0%	194	100.0%	304	100.0%	275	100.0%	411	100.0%	27	100.0%
回答者数(合計-無回答)	824		1		40		147		123		173		136		193		11	

「代表者の年齢」と「事業を承継する上での悩み(上位3つ) 2位」の関係

選択項目	総計		20歳代以下		30歳代		40歳代		50～55歳		56～60歳		61～65歳		65歳以上		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
後継者が見つからない	58	3.9%	0	0.0%	3	3.9%	14	6.9%	17	8.8%	10	3.3%	5	1.8%	9	2.2%	0	0.0%
後継者が未熟で経営を任せられない	124	8.3%	0	0.0%	7	9.2%	22	10.8%	19	9.8%	30	9.9%	21	7.6%	22	5.4%	3	11.1%
事業承継計画がたてられない	177	11.9%	0	0.0%	8	10.5%	29	14.2%	22	11.3%	44	14.5%	38	13.8%	36	8.8%	0	0.0%
相続紛争	13	0.9%	0	0.0%	1	1.3%	2	1.0%	2	1.0%	2	0.7%	0	0.0%	5	1.2%	1	3.7%
相続税の支払	34	2.3%	0	0.0%	1	1.3%	5	2.5%	6	3.1%	2	0.7%	5	1.8%	15	3.6%	0	0.0%
その他	32	2.1%	0	0.0%	1	1.3%	6	2.9%	7	3.6%	8	2.6%	4	1.5%	6	1.5%	0	0.0%
無回答	1,055	70.7%	2	100.0%	55	72.4%	126	61.8%	121	62.4%	208	68.4%	202	73.5%	318	77.4%	23	85.2%
合計	1,493	100.0%	2	100.0%	76	100.0%	204	100.0%	194	100.0%	304	100.0%	275	100.0%	411	100.0%	27	100.0%
回答者数(合計-無回答)	438		0		21		78		73		96		73		93		4	

「代表者の年齢」と「事業を承継する上での悩み(上位3つ) 3位」の関係

選択項目	総計		20歳代以下		30歳代		40歳代		50～55歳		56～60歳		61～65歳		65歳以上		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
後継者が見つからない	36	2.4%	0	0.0%	2	2.6%	6	2.9%	7	3.6%	10	3.3%	4	1.5%	6	1.5%	1	3.7%
後継者が未熟で経営を任せられない	55	3.7%	0	0.0%	4	5.3%	15	7.4%	12	6.2%	11	3.6%	3	1.1%	10	2.4%	0	0.0%
事業承継計画がたてられない	77	5.2%	0	0.0%	8	10.5%	15	7.4%	14	7.2%	11	3.6%	13	4.7%	14	3.4%	2	7.4%
相続紛争	15	1.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	1.0%	3	1.5%	4	1.3%	2	0.7%	4	1.0%	0	0.0%
相続税の支払	39	2.6%	0	0.0%	2	2.6%	3	1.5%	7	3.6%	15	4.9%	5	1.8%	6	1.5%	1	3.7%
その他	40	2.7%	0	0.0%	0	0.0%	8	3.9%	4	2.1%	11	3.6%	11	4.0%	6	1.5%	0	0.0%
無回答	1,231	82.5%	2	100.0%	60	78.9%	155	76.0%	147	75.8%	242	79.6%	237	86.2%	365	88.8%	23	85.2%
合計	1,493	100.0%	2	100.0%	76	100.0%	204	100.0%	194	100.0%	304	100.0%	275	100.0%	411	100.0%	27	100.0%
回答者数(合計-無回答)	262		0		16		49		47		62		38		46		4	

「代表者の年齢」と「事業承継支援センター業務に求めるもの(上位3つ) 1位」の関係

選択項目	総計		20歳代以下		30歳代		40歳代		50～55歳		56～60歳		61～65歳		65歳以上		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
事業承継マッチング支援	189	12.7%	0	0.0%	9	11.8%	32	15.7%	31	16.0%	38	12.5%	34	12.4%	45	10.9%	0	0.0%
事業承継セミナー開催	173	11.6%	0	0.0%	7	9.2%	27	13.2%	23	11.9%	39	12.8%	38	13.8%	37	9.0%	2	7.4%
事業承継の相談対応	237	15.9%	0	0.0%	13	17.1%	45	22.1%	40	20.6%	43	14.1%	32	11.6%	61	14.8%	3	11.1%
専門家派遣	43	2.9%	1	50.0%	3	3.9%	8	3.9%	3	1.5%	6	2.0%	6	2.2%	16	3.9%	0	0.0%
その他	72	4.8%	0	0.0%	4	5.3%	18	8.8%	11	5.7%	13	4.3%	9	3.3%	12	2.9%	5	18.5%
無回答	779	52.2%	1	50.0%	40	52.6%	74	36.3%	86	44.3%	165	54.3%	156	56.7%	240	58.4%	17	63.0%
合計	1,493	100.0%	2	100.0%	76	100.0%	204	100.0%	194	100.0%	304	100.0%	275	100.0%	411	100.0%	27	100.0%
回答者数(合計-無回答)	714		1		36		130		108		139		119		171		10	

「代表者の年齢」と「事業承継支援センター業務に求めるもの(上位3つ) 2位」の関係

選択項目	総計		20歳代以下		30歳代		40歳代		50～55歳		56～60歳		61～65歳		65歳以上		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
事業承継マッチング支援	81	5.4%	0	0.0%	5	6.6%	11	5.4%	18	9.3%	11	3.6%	16	5.8%	18	4.4%	2	7.4%
事業承継セミナー開催	141	9.4%	0	0.0%	9	11.8%	22	10.8%	23	11.9%	24	7.9%	23	8.4%	40	9.7%	0	0.0%
事業承継の相談対応	156	10.4%	1	50.0%	5	6.6%	31	15.2%	21	10.8%	33	10.9%	27	9.8%	36	8.8%	2	7.4%
専門家派遣	107	7.2%	0	0.0%	7	9.2%	17	8.3%	18	9.3%	25	8.2%	15	5.5%	24	5.8%	1	3.7%
その他	5	0.3%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.5%	1	0.5%	1	0.3%	1	0.4%	1	0.2%	0	0.0%
無回答	1,003	67.2%	1	50.0%	50	65.8%	122	59.8%	113	58.2%	210	69.1%	193	70.2%	292	71.0%	22	81.5%
合計	1,493	100.0%	2	100.0%	76	100.0%	204	100.0%	194	100.0%	304	100.0%	275	100.0%	411	100.0%	27	100.0%
回答者数(合計-無回答)	490		1		26		82		81		94		82		119		5	

「代表者の年齢」と「事業承継支援センター業務に求めるもの(上位3つ) 3位」の関係

選択項目	総計		20歳代以下		30歳代		40歳代		50～55歳		56～60歳		61～65歳		65歳以上		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
事業承継マッチング支援	87	5.8%	0	0.0%	9	11.8%	18	8.8%	12	6.2%	18	5.9%	9	3.3%	21	5.1%	0	0.0%
事業承継セミナー開催	85	5.7%	0	0.0%	2	2.6%	15	7.4%	14	7.2%	15	4.9%	13	4.7%	25	6.1%	1	3.7%
事業承継の相談対応	99	6.6%	0	0.0%	6	7.9%	17	8.3%	16	8.2%	19	6.3%	17	6.2%	24	5.8%	0	0.0%
専門家派遣	101	6.8%	0	0.0%	6	7.9%	17	8.3%	20	10.3%	20	6.6%	15	5.5%	19	4.6%	4	14.8%
その他	20	1.3%	0	0.0%	0	0.0%	3	1.5%	2	1.0%	5	1.6%	6	2.2%	4	1.0%	0	0.0%
無回答	1,101	73.7%	2	100.0%	53	69.7%	134	65.7%	130	67.0%	227	74.7%	215	78.2%	318	77.4%	22	81.5%
合計	1,493	100.0%	2	100.0%	76	100.0%	204	100.0%	194	100.0%	304	100.0%	275	100.0%	411	100.0%	27	100.0%
回答者数(合計-無回答)	392		0		23		70		64		77		60		93		5	

「代表者の年齢」と「ご意見」の関係

選択項目	総計		20歳代以下		30歳代		40歳代		50～55歳		56～60歳		61～65歳		65歳以上		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
選択肢01：記述有り	596	39.9%	1	50.0%	28	36.8%	94	46.1%	83	42.8%	138	45.4%	118	42.9%	132	32.1%	2	7.4%
無回答	897	60.1%	1	50.0%	48	63.2%	110	53.9%	111	57.2%	166	54.6%	157	57.1%	279	67.9%	25	92.6%
合計	1,493	100.0%	2	100.0%	76	100.0%	204	100.0%	194	100.0%	304	100.0%	275	100.0%	411	100.0%	27	100.0%
回答者数（合計－無回答）	596		1		28		94		83		138		118		132		2	

「代表者の年齢」と「今後の連絡」の関係

選択項目	総計		20歳代以下		30歳代		40歳代		50～55歳		56～60歳		61～65歳		65歳以上		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
よい	590	39.5%	1	50.0%	18	23.7%	72	35.3%	81	41.8%	134	44.1%	124	45.1%	154	37.5%	6	22.2%
いいえ	608	40.7%	0	0.0%	45	59.2%	114	55.9%	80	41.2%	121	39.8%	85	30.9%	153	37.2%	10	37.0%
無回答	295	19.8%	1	50.0%	13	17.1%	18	8.8%	33	17.0%	49	16.1%	66	24.0%	104	25.3%	11	40.7%
合計	1,493	100.0%	2	100.0%	76	100.0%	204	100.0%	194	100.0%	304	100.0%	275	100.0%	411	100.0%	27	100.0%
回答者数（合計－無回答）	1,198		1		63		186		161		255		209		307		16	

「代表者の年齢」と「セミナー開催の場合の参加意思」の関係

選択項目	総計		20歳代以下		30歳代		40歳代		50～55歳		56～60歳		61～65歳		65歳以上		無回答	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
はい	230	15.4%	0	0.0%	6	7.9%	23	11.3%	29	14.9%	59	19.4%	44	16.0%	66	16.1%	3	11.1%
いいえ	509	34.1%	0	0.0%	37	48.7%	81	39.7%	64	33.0%	101	33.2%	81	29.5%	137	33.3%	8	29.6%
場所によってははい	484	32.4%	0	0.0%	24	31.6%	81	39.7%	74	38.1%	102	33.6%	93	33.8%	103	25.1%	7	25.9%
無回答	270	18.1%	2	100.0%	9	11.8%	19	9.3%	27	13.9%	42	13.8%	57	20.7%	105	25.5%	9	33.3%
合計	1,493	100.0%	2	100.0%	76	100.0%	204	100.0%	194	100.0%	304	100.0%	275	100.0%	411	100.0%	27	100.0%
回答者数（合計－無回答）	1,223		0		67		185		167		262		218		306		18	

おわりに

山梨県支部では、中小企業の事業承継の実情と支援策を調査研究テーマとして取り上げた。当初は、中小企業の経営課題を、山梨県商工会連合会が作成した「経営問診表」への回答と、「事業承継に関するアンケート」の二つから集計・分析し、これに基づく支援策の考察を予定していた。しかし、事業承継センターの開設や経営承継円滑化法の施行など事業承継支援に対する行政の動きが活発であり、事業承継センターにおいては支援の具体的な展開が急がれていることから、事業承継に対する支援策にテーマを絞り込み実施することとした。また、より多くの企業の実情を把握するために、県内のもう一つの支援センターである(財)やまなし産業支援機構の同アンケートも調査研究対象に加えた。

中小企業の事業承継に対する支援策をとりまとめたものとしては、中小企業庁作成の「事業承継ガイドライン」などがあり、事業者にわかりやすい内容となっているが、財産や自社株の承継などに関する部分が主体となっているように思える。そこで、本調査研究においては、事業承継のもう一つの柱としての「経営承継」にスポットをあて考察した。また、具体的支援が急がれる状況を考え、支援策として取り上げやすい形での提案に心がけたつもりである。

事業承継アンケートの中から、また企業インタビューを通じて感じたのは、中小企業を取巻く環境の厳しさとそこにおかれている企業の大変さであり、こうした状況下での事業承継の難しさである。しかし、苦しい中ではあるが、現在の経営者の平均年齢を考えると、多くの企業は早急に事業承継の準備にかからねばならない。その意味で支援の早いスタートが望まれる。

経営承継のスタートはまず「経営の実態」を明らかにすることから始まる。そして計画を作成し、承継を成し遂げるにはいくつもの壁を乗り越えていかねばならない。それは、経営者・後継者のたゆまぬ努力が不可欠だが、外部で的確なアドバイスを行う第三者の存在への期待も大きい。様々な専門家のアドバイスが求められるが、経営承継という分野では特に中小企業診断士の活躍が求められてくるものと思われる。中小企業の命運を左右するとも言える事業承継への支援の責任は重大だが、企業と一体となって共に成長するような支援が必要ではないだろうか。

今回掲げた支援についての提案はまだまだ不完全なものである。実際に支援を積み重ね、より良いものに磨き上げていただければ幸いである。

最後に、当調査研究に対し、企画・打合せ・資料の提供等全面的なご協力をいただいた山梨県商工会連合会に厚くお礼申し上げたい。また、アンケート資料の提供をいただいた(財)やまなし産業支援機構、企業インタビューにご協力いただいた企業並びに関係商工会に感謝を申し述べたい。

(社)中小企業診断協会山梨県支部 調査研究事業委員会

土橋 登(執筆:第1章)、丸山 孝雄(執筆:はじめに、第2章)、小口 一策(執筆:第3章、おわりに)
企業インタビュー執筆 (1)~(3):丸山、(4)(5):小口、(6)~(8):土橋