

はじめに

本報告書は、「あらかわ後継者育成プログラム事業」のもとに、東京商工会議所荒川支部が実施した「荒川区内事業承継問題アンケート調査」の結果をまとめたものである。

「あらかわ後継者育成プログラム事業」は、平成 21 年度から平成 23 年度までの期間で、「事業承継に関する実態の調査」「事業承継成功事例の収集」「長寿企業の表彰」等を行う計画である。その第 1 のステップ「事業承継に関する実態の調査」で、「アンケートによる概略および課題の把握」、「インタビューによる課題の発掘と支援ニーズの探索」の 2 つを実施する。アンケート調査は調査企画推進委員会にて調査票を設計し集計を行った。

この結果は、当該事業の「後継者支援プログラム」に反映されると同時に、東京商工会議所の実施する事業承継相談やM&A相談といった事業承継支援窓口での業務に役立てられる。

事業承継未経験の中小企業を含め、荒川区内の事業所の実態を十分把握し、支援プログラム立案の基礎資料とするために本調査は実施された。

調査の目的及び実施内容

【調査目的】

荒川区内の事業所を対象に、事業を承継する際に問題となる点や継承される経営資源、事業承継に当たって現経営者の抱える問題等実態を明らかにし、課題を探ることで、事業承継支援プログラムの検討資料とする。

本調査はアンケート形式で実施しているが、その後回答をいただいた企業などへのインタビューを予定している。アンケートの集計結果及びインタビューを通して荒川区内の事業所における事業承継の実態を浮き彫りにすることを目的とするものである。

【調査の実施内容】

調査期間 平成 21 年 11 月 1 日～11 月 20 日

調査対象 荒川区内の事業所(東京商工会議所荒川支部会員、荒川区各工業会会員等)

実配布数 1,563 事業所

東京商工会議所荒川支部会員 1,485 事業所

荒川区各工業会会員とその他事業者 78 事業所

回収数 211 件 (回収率 13.5%)

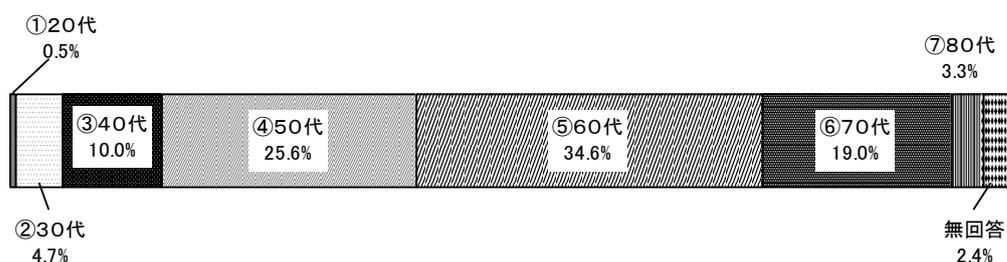
アンケート回答

I. 回答事業所の概況について

① 経営者の年齢 (表1)

①20代	②30代	③40代	④50代	⑤60代	⑥70代	⑦80代	無回答	件数合計
1	10	21	54	73	40	7	5	211
0.5%	4.7%	10.0%	25.6%	34.6%	19.0%	3.3%	2.4%	100.0%

経営者の年齢(N=211)



コメント:経営者の年齢は60代が34.6%と最も多く、ついで50代が25.6%と続いている。60歳以上の合計は56.9%と半数以上を占めている。平成21年3月に東京商工会議所が報告した「東京23区内小規模事業者の事業承継の実態に関するアンケート調査」(以下、「東京23区事業承継実態調査」という。)の結果(60歳以上が65%以上)より8ポイント若い。60歳以上の経営者が多い結果となっている。

② 創業何代目か (表2)

①創業者	②2代目	③3代目	④4代目以上	無回答	件数合計
75	70	42	19	5	211
35.5%	33.2%	19.9%	9.0%	2.4%	100.0%

創業何代目か(N=211)

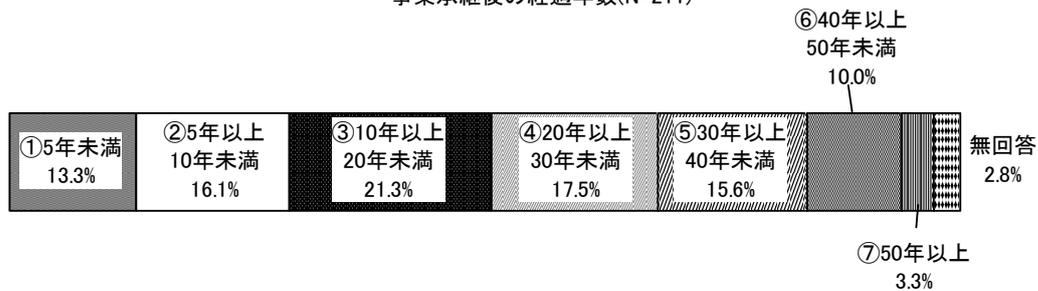


コメント:創業者自身であるとの回答が35.5%と最も高い結果となっている。3分の1以上の経営者が事業承継未経験であり、この企業は事業承継対策が不十分であると推定される。「東京23区事業承継実態調査」の結果(創業者が48.1%)と比較すると、荒川区は事業承継を経験している事業所が多い結果となっている。

③ 事業承継後の経過年数 (表3)

①5年未満	②5年以上10年未満	③10年以上20年未満	④20年以上30年未満	⑤30年以上40年未満	⑥40年以上50年未満	⑦50年以上	無回答	件数合計
28 13.3%	34 16.1%	45 21.3%	37 17.5%	33 15.6%	21 10.0%	7 3.3%	6 2.8%	211 100.0%

事業承継後の経過年数(N=211)

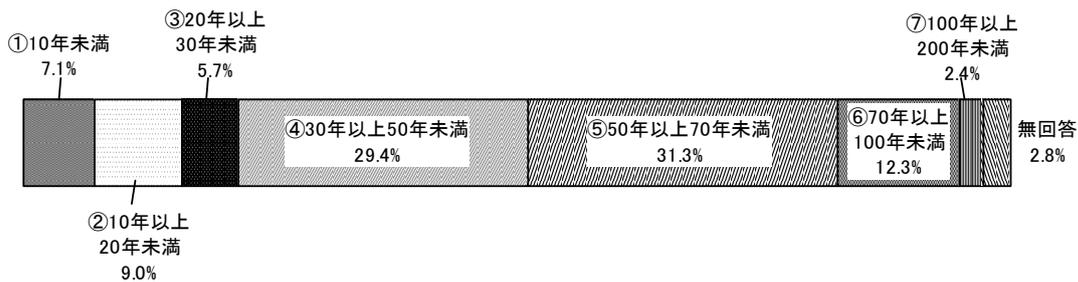


コメント:事業承継後の経過年数を10年単位で見ると、経過年数10年未満の事業所が29.4%と最も多い結果となっている。また、経過年数20年未満の事業所が全体の50.7%と半数以上を占めている。

④ 創業からの業歴 (表4)

①10年未満	②10年以上20年未満	③20年以上30年未満	④30年以上50年未満	⑤50年以上70年未満	⑥70年以上100年未満	⑦100年以上200年未満	⑧200年以上	無回答	件数合計
15 7.1%	19 9.0%	12 5.7%	62 29.4%	66 31.3%	26 12.3%	5 2.4%	0 0.0%	6 2.8%	211 100.0%

創業からの業歴(N=211)



コメント:創業50年以上の事業所が46.0%と半数近くを占めている。100年以上の長寿企業も5社ある。「東京23区事業承継実態調査」の結果(50年以上が29%)と比較すると、圧倒的に長寿企業が多い結果となっている。一方、10年未満の事業所は、7.1%で、「東京23区事業承継実態調査」の結果(10年未満が3.7%)と比較すると、若干高い数値となっている。

⑤ 業種（表5）

①卸売業	②小売業	③製造業	④サービス業	⑤飲食業	⑥宿泊業	⑦建設業	⑧不動産業
34 16.1%	15 7.1%	83 39.3%	14 6.6%	12 5.7%	0 0.0%	15 7.1%	6 2.8%

⑨医療・福祉業	⑩運輸業	⑪教育・学習支援業	⑫情報通信業	⑬金融・保険業	⑭その他	無回答	件数合計
3 1.4%	6 2.8%	1 0.5%	6 2.8%	1 0.5%	14 6.6%	1 0.5%	211 100.0%

* その他の業種としては、スタイリング、コンサルティング、土業、デザイン、NPO など

コメント:製造業が 39.3%と最も高く、次いで卸・小売業 23.2%、建設業 7.1%と続いている。平成 18 年事業所・企業統計調査による荒川区の産業分類(卸・小売業 25.1%、製造業 24.7%、飲食店・宿泊業 12.2%)と比較すると製造業の比率が高い結果となっている。

⑤-1 業種と業歴の関係（表6）

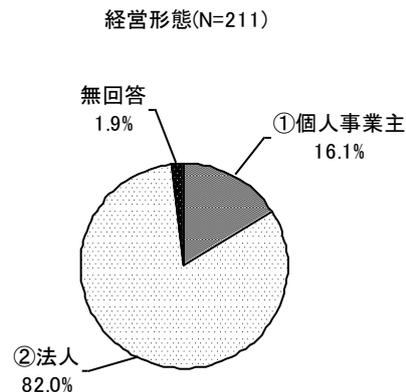
業種	業歴							無回答	総計
	①10年未満	②20年未満	③30年未満	④50年未満	⑤70年未満	⑥100年未満	⑦100年以上		
①卸売業	3 8.8%	3 8.8%	2 5.9%	11 32.4%	9 26.5%	5 14.7%	1 2.9%	0 0.0%	34 100.0%
②小売業	2 13.3%	0 0.0%	0 0.0%	2 13.3%	4 26.7%	5 33.3%	1 6.7%	1 6.7%	15 100.0%
③製造業	0 0.0%	0 0.0%	3 3.6%	30 36.1%	35 42.2%	10 12.0%	3 3.6%	2 2.4%	83 100.0%
④サービス業	2 14.3%	3 21.4%	2 14.3%	4 28.6%	2 14.3%	0 0.0%	0 0.0%	1 7.1%	14 100.0%
⑤飲食業	0 0.0%	2 16.7%	2 16.7%	3 25.0%	3 25.0%	1 8.3%	0 0.0%	1 8.3%	12 100.0%
⑦建設業	1 6.7%	2 13.3%	2 13.3%	5 33.3%	3 20.0%	2 13.3%	0 0.0%	0 0.0%	15 100.0%
⑧不動産業	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 50.0%	2 33.3%	1 16.7%	0 0.0%	0 0.0%	6 100.0%
⑨医療・福祉業	3 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 100.0%
⑩運輸業	0 0.0%	1 16.7%	0 0.0%	1 16.7%	3 50.0%	1 16.7%	0 0.0%	0 0.0%	6 100.0%
⑪教育・学習支援	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%
⑫情報通信業	2 33.3%	3 50.0%	1 16.7%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	6 100.0%
⑬金融・保険業	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%
⑭その他	2 14.3%	5 35.7%	0 0.0%	3 21.4%	3 21.4%	1 7.1%	0 0.0%	0 0.0%	14 100.0%
無回答	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%	1 100.0%
全体の件数	15	19	12	62	66	26	5	6	211
全体の構成比	7.1%	9.0%	5.7%	29.4%	31.3%	12.3%	2.4%	2.8%	100.0%

コメント:製造業は 93.9%が 30 年以上の業歴を持っている。小売業 80.0%、卸売業 76.5%が 30 年以上の業歴を持っていて、今回回答した事業所は長寿企業が多いといえる。他の業種でも 30 年以上の業歴を持つ事業所が多く見られる。

⑥ 経営形態 (表7)

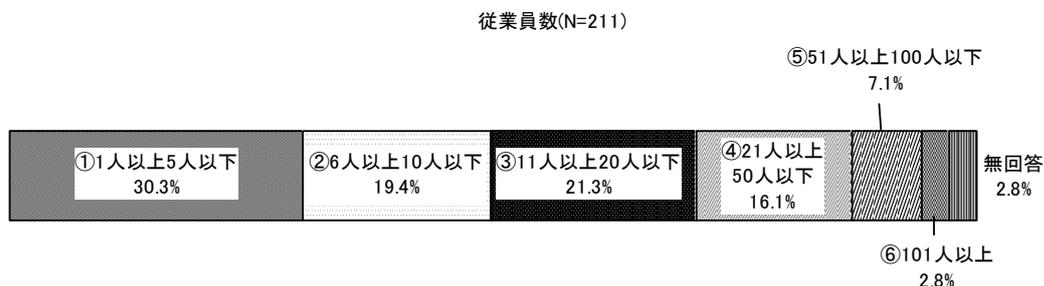
①個人事業主	②法人	無回答	件数合計
34 16.1%	173 82.0%	4 1.9%	211 100.0%

コメント:「東京 23 区事業承継実態調査」の結果(個人事業主 11.5%、法人 86.6%)と比較すると、5ポイントほど個人事業主の比率が高い特徴がある。



⑦ 従業員数 (表8)

①1人以上5人以下	②6人以上10人以下	③11人以上20人以下	④21人以上50人以下	⑤51人以上100人以下	⑥101人以上	無回答	件数合計
64 30.3%	41 19.4%	45 21.3%	34 16.1%	15 7.1%	6 2.8%	6 2.8%	211 100.0%



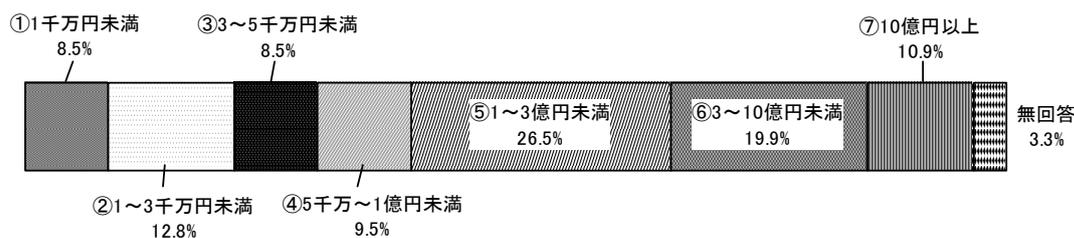
コメント:従業員数については、11 人以上の事業所の割合が 47.3%と約半数を占めている。平成 18 年 10 月 1 日に実施された平成 18 年事業所・企業統計調査における荒川区の概要では、区内の従業員数が 10 人以上の事業所数は全体の 15.8%であった。本調査では、従業員数 11 人以上の事業所からの回答が相対的に多い結果となっている。

Ⅱ. 回答事業所の経営状況について

① 直近1年間の売上高（表9）

①1千万円未満	②1～3千万円未満	③3～5千万円未満	④5千万～1億円未満	⑤1～3億円未満	⑥3～10億円未満	⑦10億円以上	無回答	件数合計
18 8.5%	27 12.8%	18 8.5%	20 9.5%	56 26.5%	42 19.9%	23 10.9%	7 3.3%	211 100.0%

直近1年間の売上高(N=211)



コメント:直近一年間の売上高は、1～3億円未満の事業所の26.5%が最も多く、3億円以上の事業所も30.8%となっている。一方で、売上高3千万円未満の事業所は21.3%となっている。

①-1 売上高と創業何代目かの関係（表10）

創業代数	売上高								総計
	①1千万円未満	②3千万円未満	③5千万円未満	④1億円未満	⑤3億円未満	⑥10億円未満	⑦10億円以上	無回答	
①創業者	12 16.0%	13 17.3%	9 12.0%	8 10.7%	17 22.7%	10 13.3%	4 5.3%	2 2.7%	75 100.0%
②2代目	2 2.9%	6 8.6%	5 7.1%	10 14.3%	23 32.9%	14 20.0%	7 10.0%	3 4.3%	70 100.0%
③3代目	3 7.1%	5 11.9%	4 9.5%	2 4.8%	10 23.8%	11 26.2%	6 14.3%	1 2.4%	42 100.0%
④4代目以上	1 5.3%	3 15.8%	0 0.0%	0 0.0%	3 15.8%	6 31.6%	6 31.6%	0 0.0%	19 100.0%
無回答	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 60.0%	1 20.0%	0 0.0%	1 20.0%	5 100.0%
全体の件数	18	27	18	20	56	42	23	7	211
全体の構成比	8.5%	12.8%	8.5%	9.5%	26.5%	19.9%	10.9%	3.3%	100.0%

コメント:事業承継により代替わりを続けるほど、売上規模は拡大している。4代以上続いた事業所の3分の1近く(31.6%)は10億円以上の売上高を上げている。

①-2 売上高と事業承継後の経過年数の関係 (表11)

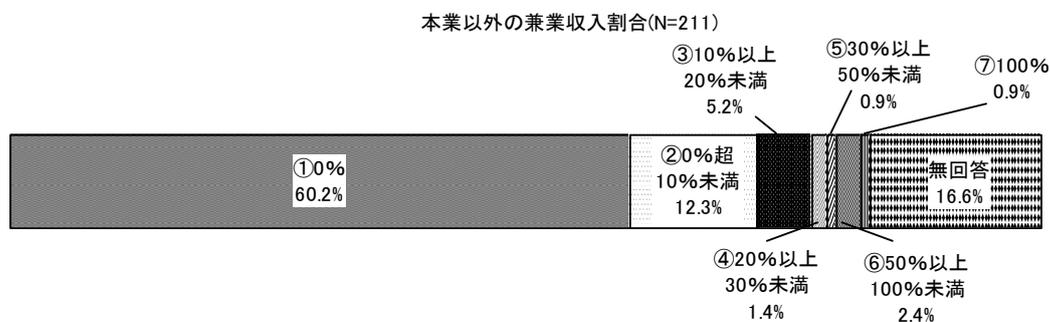
承継後経過年数	売上高								総計
	①1千万円未満	②3千万円未満	③5千万円未満	④1億円未満	⑤3億円未満	⑥10億円未満	⑦10億円以上	無回答	
①10年未満	4 6.5%	5 8.1%	2 3.2%	2 3.2%	23 37.1%	16 25.8%	9 14.5%	1 1.6%	62 100.0%
②20年未満	7 15.6%	7 15.6%	3 6.7%	5 11.1%	9 20.0%	7 15.6%	5 11.1%	2 4.4%	45 100.0%
③30年未満	1 2.7%	3 8.1%	6 16.2%	6 16.2%	7 18.9%	9 24.3%	4 10.8%	1 2.7%	37 100.0%
④40年未満	1 3.0%	5 15.2%	3 9.1%	5 15.2%	7 21.2%	8 24.2%	3 9.1%	1 3.0%	33 100.0%
⑤50年未満	2 9.5%	6 28.6%	2 9.5%	2 9.5%	6 28.6%	1 4.8%	1 4.8%	1 4.8%	21 100.0%
⑥50年以上	2 28.6%	1 14.3%	2 28.6%	0 0.0%	2 28.6%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	7 100.0%
無回答	1 16.7%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 33.3%	1 16.7%	1 16.7%	1 16.7%	6 100.0%
全体の件数	18	27	18	20	56	42	23	7	211
全体の構成比	8.5%	12.8%	8.5%	9.5%	26.5%	19.9%	10.9%	3.3%	100.0%

コメント:事業承継後の経過年数と売上高との関係を見ると、事業承継後10年未満の事業所は売上規模が大きい(1億円以上が77.4%)という結果が出ている。一方事業承継後40年以上を経過している事業所は、半数以上が売上規模5千万円未満という結果になっている。

② 本業以外の兼業収入割合 (表12)

①0%	②0%超 10%未満	③10%以上 20%未満	④20%以上 30%未満	⑤30%以上 50%未満	⑥50%以上 100%未満	⑦100%	無回答	件数合計
127 60.2%	26 12.3%	11 5.2%	3 1.4%	2 0.9%	5 2.4%	2 0.9%	35 16.6%	211 100.0%

* 具体的な兼業内容は、不動産賃貸など



コメント:本業以外の兼業収入の割合では本業以外の収入を得ていない事業所が全体の6割程度を占めている。一方で0.9%ではあるが、本業収入をまったく得ていないケースも見られる。また無回答も16.6%存在しており、他の質問項目より無回答の割合が多くなっている。

②-1 売上高と兼業収入割合の関係 (表13)

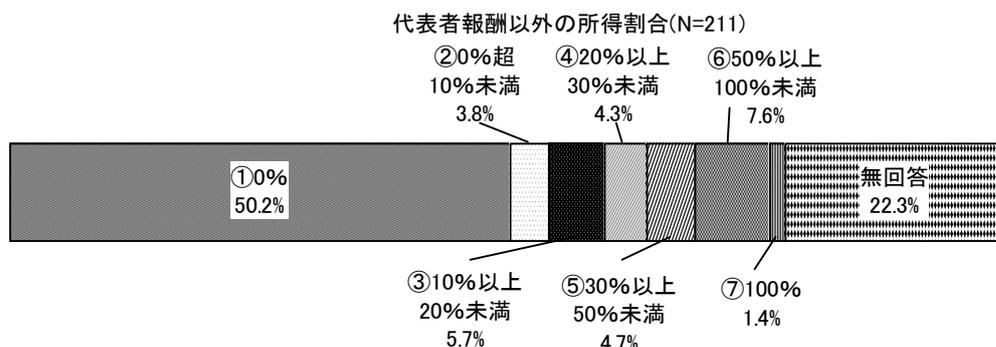
兼業収入割合	売上高								総計
	①1千万円未満	②3千万円未満	③5千万円未満	④1億円未満	⑤3億円未満	⑥10億円未満	⑦10億円超	無回答	
①0%	9 7.1%	14 11.0%	12 9.4%	9 7.1%	41 32.3%	26 20.5%	16 12.6%	0 0.0%	127 100.0%
②5%未満	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	4 20.0%	4 20.0%	8 40.0%	4 20.0%	0 0.0%	20 100.0%
③10%未満	0 0.0%	1 16.7%	0 0.0%	1 16.7%	1 16.7%	2 33.3%	1 16.7%	0 0.0%	6 100.0%
④20%未満	0 0.0%	1 9.1%	2 18.2%	0 0.0%	5 45.5%	2 18.2%	0 0.0%	1 9.1%	11 100.0%
⑤50%未満	2 40.0%	0 0.0%	1 20.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 40.0%	0 0.0%	0 0.0%	5 100.0%
⑥100%未満	1 20.0%	2 40.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 40.0%	5 100.0%
⑦100%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 50.0%	0 0.0%	1 50.0%	0 0.0%	2 100.0%
無回答	6 17.1%	9 25.7%	3 8.6%	6 17.1%	4 11.4%	2 5.7%	1 2.9%	4 11.4%	35 100.0%
全体の件数	18	27	18	20	56	42	23	7	211
全体の構成比	8.5%	12.8%	8.5%	9.5%	26.5%	19.9%	10.9%	3.3%	100.0%

コメント:売上高と兼業収入(不動産所得など)割合との関係を見てみると、50%以上の事業所と20%以上～50%未満の事業所は売上規模が小さいという傾向がでている。売上規模の小さな事業所は兼業収入の割合が多い傾向となっている。

③ 代表者報酬以外の所得割合 (表14)

①0%	②0%超 10%未満	③10%以上 20%未満	④20%以上 30%未満	⑤30%以上 50%未満	⑥50%以上 100%未満	⑦100%	無回答	件数合計
106 50.2%	8 3.8%	12 5.7%	9 4.3%	10 4.7%	16 7.6%	3 1.4%	47 22.3%	211 100.0%

* 代表者報酬以外の所得の内容は、不動産所得、年金など

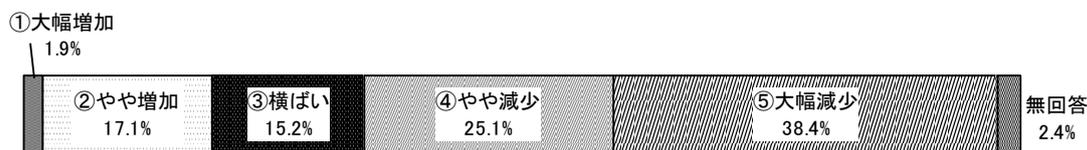


コメント:代表者報酬以外の所得割合でも0%の回答が50.2%と約半数を占めている。一方で、100%と回答された方が1.4%で本業からの所得がないケースも見られる。この項目でも22.3%と多くの無回答が見られる。

④ 過去10年間の売上傾向（表15）

①大幅増加	②やや増加	③横ばい	④やや減少	⑤大幅減少	無回答	件数合計
4	36	32	53	81	5	211
1.9%	17.1%	15.2%	25.1%	38.4%	2.4%	100.0%

10年間の売上傾向(N=211)



コメント:過去 10 年間の売上傾向は昨今の経済状況を反映し、やや減少、及び大幅に減少と回答された割合が 63.5%に上っている。一方で、大幅増加とやや増加を合わせた 19.0%が増加傾向で、減少傾向の事業所の3分の1程度に留まっている。

④-1 売上傾向と創業何代目かの関係（表16）

創業代数	売上傾向						総計
	①大幅増加	②やや増加	③横ばい	④やや減少	⑤大幅減少	無回答	
①創業者	2 2.7%	13 17.3%	15 20.0%	16 21.3%	26 34.7%	3 4.0%	75 100.0%
②2代目	2 2.9%	13 18.6%	9 12.9%	14 20.0%	32 45.7%	0 0.0%	70 100.0%
③3代目	0 0.0%	5 11.9%	6 14.3%	16 38.1%	14 33.3%	1 2.4%	42 100.0%
④4代目以上	0 0.0%	5 26.3%	2 10.5%	6 31.6%	6 31.6%	0 0.0%	19 100.0%
無回答	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 20.0%	3 60.0%	1 20.0%	5 100.0%
全体の件数	4	36	32	53	81	5	211
全体の構成比	1.9%	17.1%	15.2%	25.1%	38.4%	2.4%	100.0%

コメント:売上傾向と創業代数の関係を見るために、クロス集計を行った。どの創業代数でも売上は減少傾向にある。しかし、減少傾向がもっとも弱いのは、創業者の場合の 56.0%である。逆に、売上の減少傾向が最も顕著だったのは 3 代目の 71.4%である。創業者または 2 代目、4 代目以上では、売上の増加傾向が約 2 割程度ある。

④-2 業歴と売上傾向の関係 (表17)

創業年	売上傾向						総計
	①大幅増加	②やや増加	③横ばい	④やや減少	⑤大幅減少	無回答	
①10年未満	1 6.7%	6 40.0%	3 20.0%	3 20.0%	0 0.0%	2 13.3%	15 100.0%
②20年未満	1 5.3%	3 15.8%	6 31.6%	4 21.1%	5 26.3%	0 0.0%	19 100.0%
③30年未満	0 0.0%	4 33.3%	2 16.7%	3 25.0%	3 25.0%	0 0.0%	12 100.0%
④50年未満	1 1.6%	10 16.1%	6 9.7%	17 27.4%	28 45.2%	0 0.0%	62 100.0%
⑤70年未満	0 0.0%	9 13.6%	11 16.7%	16 24.2%	28 42.4%	2 3.0%	66 100.0%
⑥100年未満	1 3.8%	4 15.4%	3 11.5%	7 26.9%	11 42.3%	0 0.0%	26 100.0%
⑦100年以上	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 60.0%	2 40.0%	0 0.0%	5 100.0%
無回答	0 0.0%	0 0.0%	1 16.7%	0 0.0%	4 66.7%	1 16.7%	6 100.0%
全体の件数	4	36	32	53	81	5	211
全体の構成比	1.9%	17.1%	15.2%	25.1%	38.4%	2.4%	100.0%

コメント:業歴(創業からの年数)と売上傾向の関係を見るために、クロス集計を行った。業歴が30年以上では、売上が減少傾向にある事業所が、どれも65%を越えている。その中でも特に減少傾向にあると回答された割合が多いのは、30年以上～50年未満の72.6%である。業歴が10年未満の事業所では、売上が横ばいか増加傾向にある企業は3分の2に達している。

④-3 業種と売上傾向の関係 (表18)

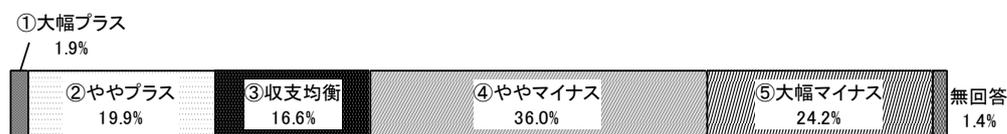
業種	売上傾向						総計
	①大幅増加	②やや増加	③横ばい	④やや減少	⑤大幅減少	無回答	
①卸売業	1 2.9%	10 29.4%	9 26.5%	6 17.6%	6 17.6%	2 5.9%	34 100.0%
②小売業	0 0.0%	1 6.7%	1 6.7%	5 33.3%	8 53.3%	0 0.0%	15 100.0%
③製造業	0 0.0%	12 14.5%	6 7.2%	24 28.9%	41 49.4%	0 0.0%	83 100.0%
④サービス業	0 0.0%	1 7.1%	5 35.7%	3 21.4%	4 28.6%	1 7.1%	14 100.0%
⑤飲食業	0 0.0%	0 0.0%	2 16.7%	3 25.0%	7 58.3%	0 0.0%	12 100.0%
⑦建設業	0 0.0%	3 20.0%	1 6.7%	3 20.0%	7 46.7%	1 6.7%	15 100.0%
⑧不動産業	0 0.0%	2 33.3%	0 0.0%	2 33.3%	2 33.3%	0 0.0%	6 100.0%
⑨医療・福祉業	0 0.0%	1 33.3%	1 33.3%	1 33.3%	0 0.0%	0 0.0%	3 100.0%
⑩運輸業	1 16.7%	0 0.0%	2 33.3%	1 16.7%	2 33.3%	0 0.0%	6 100.0%
⑪教育・学習支援	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%
⑫情報通信業	1 16.7%	2 33.3%	1 16.7%	1 16.7%	1 16.7%	0 0.0%	6 100.0%
⑬金融・保険業	0 0.0%	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%
⑭その他	1 7.1%	3 21.4%	4 28.6%	3 21.4%	3 21.4%	0 0.0%	14 100.0%
無回答	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%	1 100.0%
全体の件数	4	36	32	53	81	5	211
全体の構成比	1.9%	17.1%	15.2%	25.1%	38.4%	2.4%	100.0%

コメント:業種と売上傾向を見るためにクロス集計を行った。小売業、製造業、飲食業、建設業において売上が大幅減少している傾向が顕著に見られる。一方、情報通信業の50.0%は売上が増加傾向にある。

⑤ 直近3年間の収益性 (表19)

①大幅プラス	②ややプラス	③収支均衡	④ややマイナス	⑤大幅マイナス	無回答	件数合計
4 1.9%	42 19.9%	35 16.6%	76 36.0%	51 24.2%	3 1.4%	211 100.0%

直近3年間の収益性(N=211)



コメント:収益性の傾向を見ると、ややマイナスが36.0%、大幅マイナスが24.2%で、それらを合わせた60.2%がマイナス傾向にある。一方で、大幅プラスとややプラスを合わせた21.8%がプラス傾向にある。

⑤-1 収益傾向と創業何代目かの関係 (表20)

創業代数	収益性						総計
	①大幅プラス	②ややプラス	③横ばい	④ややマイナス	⑤大幅マイナス	無回答	
①創業者	1 1.3%	16 21.3%	14 18.7%	26 34.7%	17 22.7%	1 1.3%	75 100.0%
②2代目	2 2.9%	14 20.0%	10 14.3%	23 32.9%	21 30.0%	0 0.0%	70 100.0%
③3代目	1 2.4%	7 16.7%	4 9.5%	22 52.4%	7 16.7%	1 2.4%	42 100.0%
④4代目以上	0 0.0%	5 26.3%	6 31.6%	4 21.1%	4 21.1%	0 0.0%	19 100.0%
無回答	0 0.0%	0 0.0%	1 20.0%	1 20.0%	2 40.0%	1 20.0%	5 100.0%
全体の件数	4	42	35	76	51	3	211
全体の構成比	1.9%	19.9%	16.6%	36.0%	24.2%	1.4%	100.0%

コメント:収益傾向と創業何代目かとの間でクロス集計を行った。どの創業代数でも収益は減少傾向にある。その中でも最も顕著なのが3代目で69.1%が減少傾向にある。一方で、減少傾向がもつとも弱いのは、4代目以上の場合の42.2%である。4代目以上では増益傾向にあるとの回答が26.3%あり、創業代数の中で最も高い割合となっている。

⑤-2 収益傾向と業歴の関係 (表21)

創業年	収益性						総計
	①大幅プラス	②ややプラス	③横ばい	④ややマイナス	⑤大幅マイナス	無回答	
①10年未満	0 0.0%	6 40.0%	4 26.7%	3 20.0%	1 6.7%	1 6.7%	15 100.0%
②20年未満	0 0.0%	2 10.5%	5 26.3%	7 36.8%	5 26.3%	0 0.0%	19 100.0%
③30年未満	0 0.0%	5 41.7%	1 8.3%	2 16.7%	4 33.3%	0 0.0%	12 100.0%
④50年未満	1 1.6%	13 21.0%	10 16.1%	25 40.3%	13 21.0%	0 0.0%	62 100.0%
⑤70年未満	2 3.0%	10 15.2%	9 13.6%	28 42.4%	17 25.8%	0 0.0%	66 100.0%
⑥100年未満	1 3.8%	6 23.1%	5 19.2%	7 26.9%	7 26.9%	0 0.0%	26 100.0%
⑦100年以上	0 0.0%	0 0.0%	1 20.0%	4 80.0%	0 0.0%	0 0.0%	5 100.0%
無回答	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	4 66.7%	2 33.3%	6 100.0%
全体の件数	4	42	35	76	51	3	211
全体の構成比	1.9%	19.9%	16.6%	36.0%	24.2%	1.4%	100.0%

コメント:収益傾向と業歴との間でクロス集計を行った。全体的に収益は減少傾向にある。特に減少傾向が強いのは、100年以上80.0%、50年以上70年未満68.2%、10年以上20年未満63.1%、30年以上50年未満61.3%である。一方で、20年以上30年未満では41.7%、10年未満では40.0%の事業所が増加傾向にある。

⑥ 最近の金融機関からの借入額（表22）

①増加傾向	②横ばい	③減少傾向	④借入なし	無回答	件数合計
48	78	60	14	11	211
22.7%	37.0%	28.4%	6.6%	5.2%	100.0%

金融機関からの借入額(N=211)



コメント:減少と回答した事業者は 28.4%であり、「東京 23 区事業承継実態調査」の結果(増加 20.9% 横ばい 33.5% 減少 41.5%)との違いが顕著である。

⑥-1 借入額と業種の関係 (表23)

業種	借入額					総計
	①増加	②横ばい	③減少	④借入なし	無回答	
①卸売業	10 29.4%	14 41.2%	7 20.6%	3 8.8%	0 0.0%	34 100.0%
②小売業	3 20.0%	3 20.0%	5 33.3%	1 6.7%	3 20.0%	15 100.0%
③製造業	21 25.3%	31 37.3%	23 27.7%	5 6.0%	3 3.6%	83 100.0%
④サービス業	1 7.1%	6 42.9%	3 21.4%	1 7.1%	3 21.4%	14 100.0%
⑤飲食業	2 16.7%	3 25.0%	6 50.0%	0 0.0%	1 8.3%	12 100.0%
⑦建設業	1 6.7%	6 40.0%	8 53.3%	0 0.0%	0 0.0%	15 100.0%
⑧不動産業	1 16.7%	3 50.0%	2 33.3%	0 0.0%	0 0.0%	6 100.0%
⑨医療・福祉業	1 33.3%	1 33.3%	1 33.3%	0 0.0%	0 0.0%	3 100.0%
⑩運輸業	0 0.0%	4 66.7%	1 16.7%	1 16.7%	0 0.0%	6 100.0%
⑪教育・学習支援	0 0.0%	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%
⑫情報通信業	3 50.0%	2 33.3%	1 16.7%	0 0.0%	0 0.0%	6 100.0%
⑬金融・保険業	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%
⑭その他	5 35.7%	4 28.6%	2 14.3%	3 21.4%	0 0.0%	14 100.0%
無回答	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%	1 100.0%
全体の 件数	48	78	60	14	11	211
全体の 構成比	22.7%	37.0%	28.4%	6.6%	5.2%	100.0%

コメント：借入額と業種の関係についてクロス集計を行った。飲食業、建設業では借入が減少傾向にあり、情報通信業では増加傾向にある。また卸売業、小売業、製造業で差異は見られなかった。

⑥-2 借入額と収益性の関係 (表24)

収益性	借入額					総計
	①増加	②横ばい	③減少	④借入なし	無回答	
①大幅プラス	0 0.0%	2 50.0%	2 50.0%	0 0.0%	0 0.0%	4 100.0%
②ややプラス	11 26.2%	14 33.3%	15 35.7%	2 4.8%	0 0.0%	42 100.0%
③横ばい	8 22.9%	11 31.4%	13 37.1%	2 5.7%	1 2.9%	35 100.0%
④ややマイナス	16 21.1%	36 47.4%	16 21.1%	5 6.6%	3 3.9%	76 100.0%
⑤大幅マイナス	13 25.5%	15 29.4%	14 27.5%	5 9.8%	4 7.8%	51 100.0%
無回答	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 100.0%	3 100.0%
全体の 件数	48	78	60	14	11	211
全体の 構成比	22.7%	37.0%	28.4%	6.6%	5.2%	100.0%

コメント:収益性と借入額との関係についてクロス集計を行った。収益性が大幅プラスから横ばいの事業所で、借入額の減少が37.0%と目立っている。

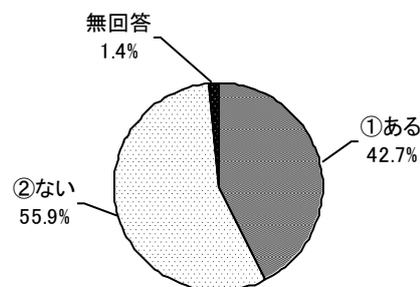
Ⅲ. 事業承継についての悩みの有無について

3. 事業承継についての悩みの有無 (表25)

①ある	②ない	無回答	件数合計
90 42.7%	118 55.9%	3 1.4%	211 100.0%

コメント:事業承継の悩みが「ある」とする回答が42.7%と半数以下であるが、事業承継未経験企業(創業者)の比率が35.5%であることを考えると決して低くない結果がでている。事業承継を経験している事業所のなかにも悩みを抱えている事業所が存在する。

事業承継についての悩みの有無(N=211)



3-1. 承継の悩みの有無と経営者年齢の関係 (表26)

年齢	承継の悩み			総計
	①ある	②ない	無回答	
①20代	0 0.0%	1 100.0%	0 0.0%	1 100.0%
②30代	0 0.0%	10 100.0%	0 0.0%	10 100.0%
③40代	7 33.3%	14 66.7%	0 0.0%	21 100.0%
④50代	29 53.7%	24 44.4%	1 1.9%	54 100.0%
⑤60代	31 42.5%	40 54.8%	2 2.7%	73 100.0%
⑥70代	17 42.5%	23 57.5%	0 0.0%	40 100.0%
⑦80代	2 28.6%	5 71.4%	0 0.0%	7 100.0%
無回答	4 80.0%	1 20.0%	0 0.0%	5 100.0%
全体の 件数	90	118	3	211
全体の 構成比	42.7%	55.9%	1.4%	100.0%

コメント:事業承継の悩みが「ある」のは50代が一番高く53.7%である。次いで60代・70代の42.5%と続く結果となっている。興味深いのは悩みが「ない」とする事業所が、60代・70代・80代と経営者の年齢が上がっていくにしたがって増えていることである。50代をピークに年齢が高まるにつれ、事業承継の悩みが「ない」とする事業所が増えている。

3-2. 承継の悩みの有無と業種の関係 (表27)

業種	承継の悩み			総計
	①ある	②ない	無回答	
①卸売業	13 38.2%	21 61.8%	0 0.0%	34 100.0%
②小売業	5 33.3%	10 66.7%	0 0.0%	15 100.0%
③製造業	43 51.8%	40 48.2%	0 0.0%	83 100.0%
④サービス業	3 21.4%	9 64.3%	2 14.3%	14 100.0%
⑤飲食業	7 58.3%	5 41.7%	0 0.0%	12 100.0%
⑦建設業	5 33.3%	10 66.7%	0 0.0%	15 100.0%
⑧不動産業	3 50.0%	3 50.0%	0 0.0%	6 100.0%
⑨医療・福祉業	1 33.3%	2 66.7%	0 0.0%	3 100.0%
⑩運輸業	4 66.7%	1 16.7%	1 16.7%	6 100.0%
⑪教育・学習支援	0 0.0%	1 100.0%	0 0.0%	1 100.0%
⑫情報通信業	1 16.7%	5 83.3%	0 0.0%	6 100.0%
⑬金融・保険業	0 0.0%	1 100.0%	0 0.0%	1 100.0%
⑭その他	4 28.6%	10 71.4%	0 0.0%	14 100.0%
無回答	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%
全体の件数	90	118	3	211
全体の構成比	42.7%	55.9%	1.4%	100.0%

コメント: 事業承継に悩みが「ある」とする業種は、運輸業が 66.7%と最も高く、次いで飲食業の 58.3%、製造業の 51.8%、不動産業の 50%と続く結果となっている。一方、5 件以上の回答があり悩みが「ない」とする比率が高い業種は、情報通信 83.3%、小売業 66.7%、建設業 66.7%、卸売業 61.8%である。

3-3. 承継の悩みの有無と従業員数の関係 (表28)

従業員数	承継の悩み			総計
	①ある	②ない	無回答	
①5人以下	24 37.5%	38 59.4%	2 3.1%	64 100.0%
②10人以下	16 39.0%	25 61.0%	0 0.0%	41 100.0%
③20人以下	23 51.1%	22 48.9%	0 0.0%	45 100.0%
④50人以下	15 44.1%	19 55.9%	0 0.0%	34 100.0%
⑤100人以下	8 53.3%	7 46.7%	0 0.0%	15 100.0%
⑥100人以上	3 50.0%	3 50.0%	0 0.0%	6 100.0%
無回答	1 16.7%	4 66.7%	1 16.7%	6 100.0%
全体の件数	90	118	3	211
全体の構成比	42.7%	55.9%	1.4%	100.0%

コメント:従業員規模と承継の悩みの有無についてクロス集計を行った。従業員数10人以下の企業において承継の悩みが「ある」とする回答は4割にも満たないのに対し、従業員数10人超の企業では半数近くとなっている。

IV. 後継者問題について

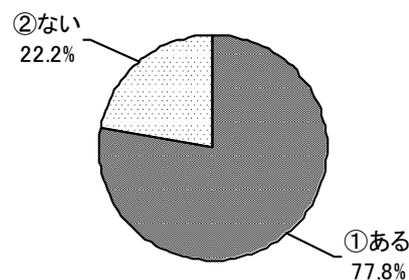
4. 後継者問題についての悩みの有無

(表29)

①ある	②ない	無回答	件数合計
70	20	0	90
77.8%	22.2%	0.0%	100.0%

コメント:事業承継の悩みが「ある」事業所の中で、後継者についての悩みが「ある」事業所は77.8%である。

後継者についての悩みの有無(N=90)



4-1. 後継者問題の有無と業種の関係 (表30)

業種	後継者の悩み		総計
	①ある	②ない	
①卸売業	10 76.9%	3 23.1%	13 100.0%
②小売業	3 60.0%	2 40.0%	5 100.0%
③製造業	34 79.1%	9 20.9%	43 100.0%
④サービス業	2 66.7%	1 33.3%	3 100.0%
⑤飲食業	6 85.7%	1 14.3%	7 100.0%
⑦建設業	4 80.0%	1 20.0%	5 100.0%
⑧不動産業	2 66.7%	1 33.3%	3 100.0%
⑨医療・福祉業	1 100.0%	0 0.0%	1 100.0%
⑩運輸業	3 75.0%	1 25.0%	4 100.0%
⑫情報通信業	1 100.0%	0 0.0%	1 100.0%
⑭その他	3 75.0%	1 25.0%	4 100.0%
無回答	1 100.0%	0 0.0%	1 100.0%
全体の件数	70	20	90
全体の構成比	77.8%	22.2%	100.0%

コメント:5 件以上回収された業種は、製造業、卸売業、飲食業、小売業、建設業であるが、小売業を除く各業種は8割前後の事業所が後継者の悩みが「ある」と回答している。小売業では6割となっている。

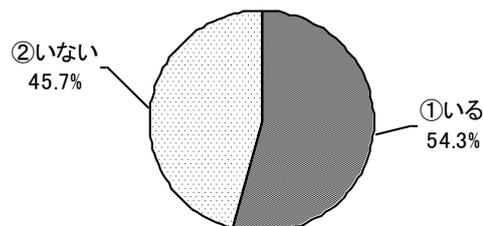
5. 後継者について

① 後継者の有無 (表31)

①いる	②いない	無回答	件数合計
38 54.3%	32 45.7%	0 0.0%	70 100.0%

後継者の有無(N=70)

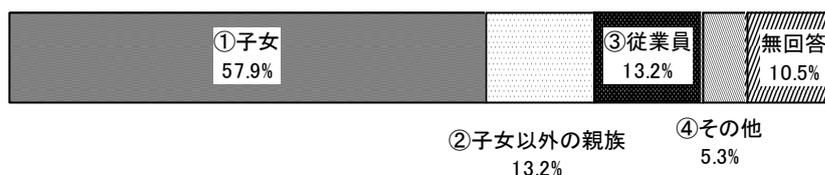
コメント:後継者の悩みが「ある」事業所の中で、後継者がいないと回答した事業所は45.7%である。全体の中では15.2%である。



② 後継者の属性 (表32)

①子女	②子女以外の親族	③従業員	④その他	無回答	件数合計
22	5	5	2	4	38
57.9%	13.2%	13.2%	5.3%	10.5%	100.0%

後継者の属性(N=38)



コメント:後継者の属性では子女が 57.9%を占めている。「東京 23 区事業承継実態調査」の結果 (55.3%)とほぼ同様である。

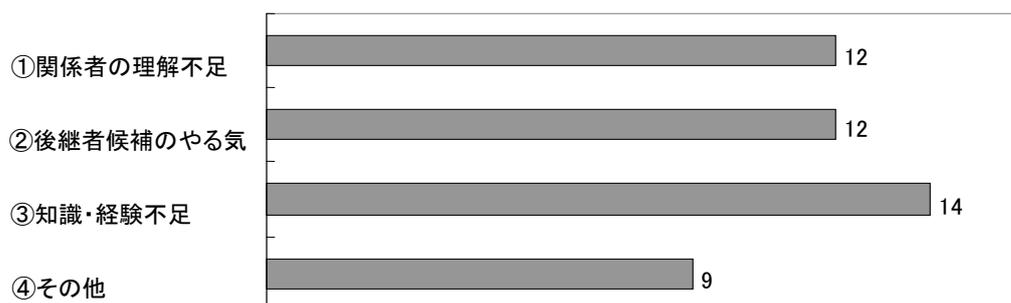
6. 後継者問題について

① 後継者問題の内容 (表33) ※複数回答可

①関係者の理解不足	②後継者候補のやる気	③知識・経験不足	④その他	件数合計
12	12	14	9	47

* その他の内容は、後継者にやる気があっても、今の経営状態では生活が成り立たないなど

後継者問題の内容(N=47)

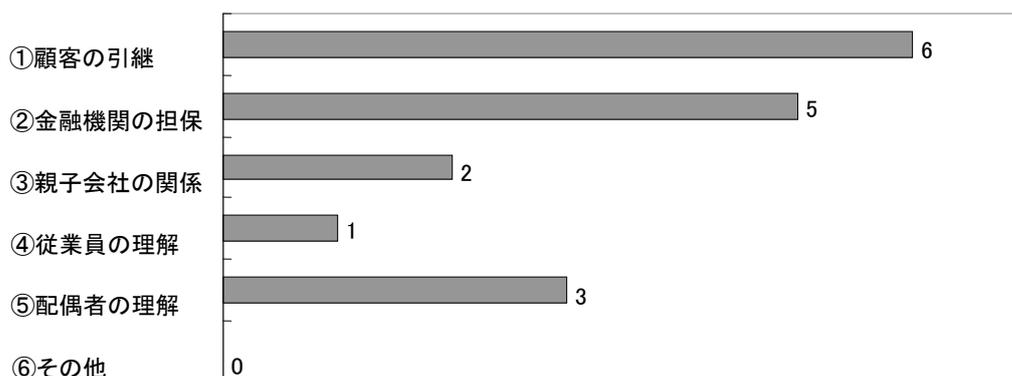


コメント:後継者問題の内容は、知識・経験不足が 14 件でもっとも多く、後継者候補のやる気が 12 件であり、後継者の意欲や能力に起因する問題を抱える事業所が多いことがうかがえる。また、関係者の理解が得られないとする事業所も 12 件あり、利害関係者間の調整に苦労している事業所が多いことがうかがえる。

② 関係者の理解を得られない具体的な内容（表34） ※複数回答可

①顧客の引継	②金融機関の担保	③親子会社の関係	④従業員の理解	⑤配偶者の理解	⑥その他	件数合計
6	5	2	1	3	0	17

関係者の理解を得られない内容(N=17)



コメント:関係者からの理解が得られないと回答する事業所の中で、顧客・取引先との継続取引が得られないとする事業所が一番多い回答であった。次いで、担保・保証について金融機関から理解が得られないとする事業所がつづいている。

7. 知識・経験の不安内容とその解決について

後継者はいるが、知識・経験に不安があると回答する事業所に知識・経験の不安の内容と解決について聞いた。(アンケートにご記入いただいた内容をそのまま掲載しています)

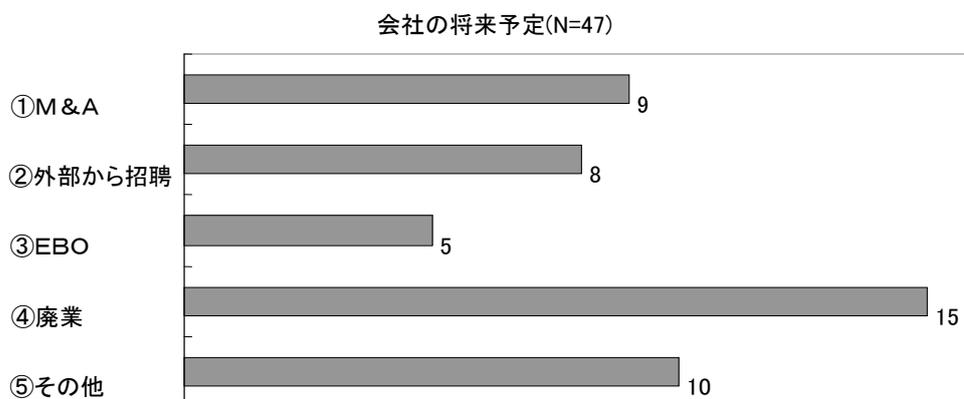
知識経験の不安の内容	不安内容の解決について
会社全体の掌握	知識を伝え経験を積ませる
現在は福祉関係の仕事についている	将来わたしが死んだときに本人がこの仕事を継げば良し。この場所で福祉施設をやるのも良し。マンション等にして収入を得ながら自分の好きな仕事をして又良し。今はできるだけ身軽にしておきたい。
バイオの世界なので時間を要すること	本人の経験等を生かして同じ仕事でないクリエイティブな世界を作らせることもできます。
金融機関等に対する信用力、資金力	とりあえずやらせてみる
会社のコア事業と異なる業界に長い間在籍し現在も主たる業種に従事していない	片腕となって任せることのできる従業員の育成を行う
①社会常識の不足、②教育の限界、③信頼度、④家庭環境に？あり、⑤貯金がない	①役員2名は後継者を熱望している。しかし、無理であると判断。ゆえに他の方法を視野にいれることにする。

知識経験の不安の内容	不安内容の解決について
機械について全般	専門知識の教育
営業はまあまあ、経理面の知識不足	指導中
最近他業種に勤務していた者を入社させた故	時間が必要
現在の年齢が20歳代なので経験が不足している	今後期間を定めて教育を予定している。
業界への理解	一緒に一定期間働くことで理解が深まると考える
後継者(長女)の子どもが幼少のため仕事に本格的に取り組めない	時間の問題
正社員として職業を持っている。	退職後なら継いでも良いとっていますが、事業主は高齢で時間がない。その場合は廃業か。
経験年数が少ない	時期を待つ
積極的なリーダーシップの未達。番頭格の人が育っていない。	
解決はありません。	

8. 会社の将来予定 (表35) ※複数回答可

①M&A	②外部から招聘	③EBO	④廃業	⑤その他	件数合計
9	8	5	15	10	47

* その他の内容は、息子に継がせたいが若すぎる、候補が他社で勤務中、現従業員から探す、孫が成人になるのを待つなど



コメント:後継者が「いない」と回答した事業所(32件)の中で、将来廃業すると回答した事業所が15件あった。後継者がいない事業所では、廃業を予定している事業者が約半数を占めている。

8-1. 創業代数と会社の将来予定 (表36) ※複数回答可

創業代数	①M&A	②外部から招聘	③EBO	④廃業	⑤その他	総計
①創業者	5	2	1	4	2	14
②2代目	2	2	2	6	5	17
③3代目	0	2	1	1	3	7
④4代目以上	2	2	1	2	0	7
無回答	0	0	0	2	0	2
全体の件数	9	8	5	15	10	47

コメント:後継者が「いない」と回答した事業所について、創業何代目かということと会社の将来予定についてのクロス集計を行った。創業者ではM&Aを指向する回答が5件と最も高いが、2代目と3代目の合計ではM&Aを指向する回答は逆に最も低くなっている。

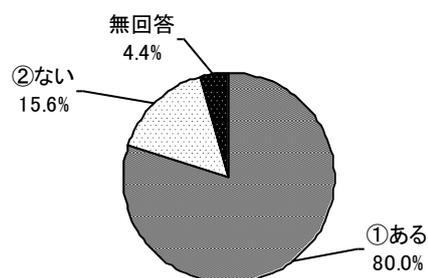
V. 事業・会社の魅力について

9. 事業・会社の魅力についての課題の有無 (表37)

①ある	②ない	無回答	件数合計
72	14	4	90
80.0%	15.6%	4.4%	100.0%

コメント:事業承継について悩みが「ある」との回答のうち、80.0%が事業・会社の魅力に課題が「ある」と回答している。事業承継と事業・会社の魅力についての課題の有無には大きな相関性があると考えられる。

事業・会社についての課題の有無(N=90)



9-1. 事業・会社の魅力についての課題の有無と創業何代目かの関係 (表38)

創業代数	課題の有無			総計
	①ある	②ない	無回答	
①創業者	20 69.0%	8 27.6%	1 3.4%	29 100.0%
②2代目	30 88.2%	1 2.9%	3 8.8%	34 100.0%
③3代目	15 88.2%	2 11.8%	0 0.0%	17 100.0%
④4代目以上	6 75.0%	2 25.0%	0 0.0%	8 100.0%
無回答	1 50.0%	1 50.0%	0 0.0%	2 100.0%
全体の件数	72	14	4	90
全体の構成比	80.0%	15.6%	4.4%	100.0%

コメント:事業承継の悩みが「ある」と回答した事業所において、創業何代目かということと事業・会社の魅力についての課題の有無の関係についてクロス集計を行った。創業代数に関わらず高い割合で課題が「ある」と回答している。しかし、事業承継が未経験の創業者にとっては課題が「ある」との回答は69.0%に留まっており、相対的に低い割合であった。

9-2. 事業・会社の魅力についての課題の有無と業種の関係 (表39)

業種	課題の有無			総計
	①ある	②ない	無回答	
①卸売業	12 92.3%	1 7.7%	0 0.0%	13 100.0%
②小売業	4 80.0%	1 20.0%	0 0.0%	5 100.0%
③製造業	34 79.1%	6 14.0%	3 7.0%	43 100.0%
④サービス業	3 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 100.0%
⑤飲食業	6 85.7%	0 0.0%	1 14.3%	7 100.0%
⑦建設業	4 80.0%	1 20.0%	0 0.0%	5 100.0%
⑧不動産業	1 33.3%	2 66.7%	0 0.0%	3 100.0%
⑨医療・福祉業	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%
⑩運輸業	4 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	4 100.0%
⑫情報通信業	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%
⑭その他	2 50.0%	2 50.0%	0 0.0%	4 100.0%
無回答	0 0.0%	1 100.0%	0 0.0%	1 100.0%
全体の件数	72	14	4	90
全体の構成比	80.0%	15.6%	4.4%	100.0%

コメント:事業・会社の魅力についての課題の有無と業種についてのクロス集計を行った。5件以上回収された業種は、製造業、卸売業、飲食業、小売業、建設業であるが、卸売業では92.3%、飲

食業で85.7%、小売業で80.0%、建設業80.0%、製造業で79.1%と、いずれの業種も高い割合で課題が「ある」と回答している。

9-3. 事業・会社の魅力についての課題と従業員数の関係 (表40)

従業員数	課題の有無			総計
	①ある	②ない	無回答	
①5人以下	18 75.0%	3 12.5%	3 12.5%	24 100.0%
②10人以下	14 87.5%	2 12.5%	0 0.0%	16 100.0%
③20人以下	19 82.6%	4 17.4%	0 0.0%	23 100.0%
④50人以下	13 86.7%	1 6.7%	1 6.7%	15 100.0%
⑤100人以下	5 62.5%	3 37.5%	0 0.0%	8 100.0%
⑥100人以上	3 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 100.0%
無回答	0 0.0%	1 100.0%	0 0.0%	1 100.0%
全体の件数	72	14	4	90
全体の構成比	80.0%	15.6%	4.4%	100.0%

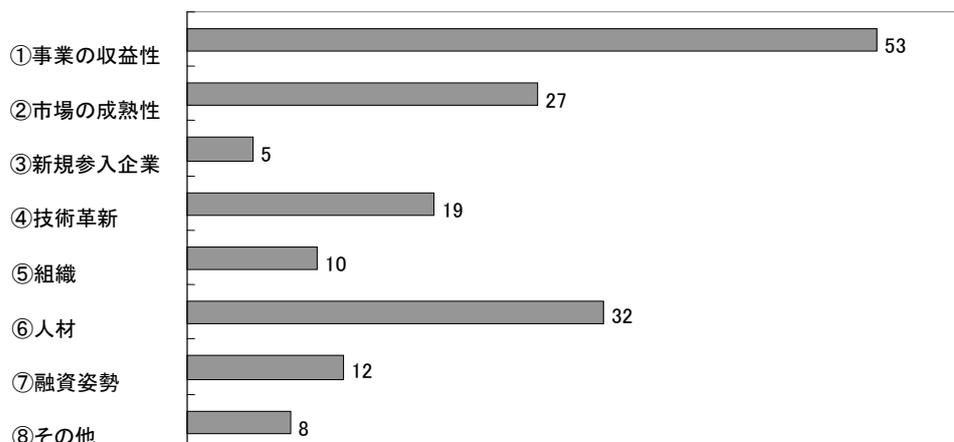
コメント:事業・会社の魅力についての課題と従業員数の関係についてクロス集計を行った。従業員数が、50人以下の企業で課題が「ある」とした割合が多く見られる。

10. 事業・会社の魅力についての課題 (表41) ※複数回答可

①事業の収益性	②市場の成熟性	③新規参入企業	④技術革新	⑤組織	⑥人材	⑦融資姿勢	⑧その他	件数合計
53	27	5	19	10	32	12	8	166

* その他の内容は、新商品市場の開拓、売上低下の歯止め、得意先の開拓、監督官庁の規制が次々強化される割にうまみがない、得意先の廃業など仕事が少ない、顧客の減少、事業形態の改革など

事業・会社の魅力について検討する課題(N=166)



コメント:事業・会社の魅力についての課題は、事業の収益性が最も多く、続いて人材、市場の成熟性、技術革新となっている。

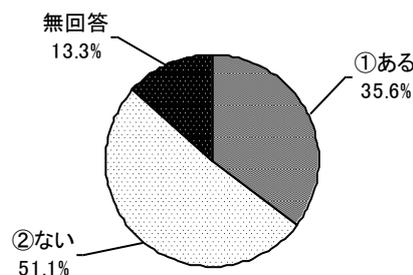
VI. 株式・財産の分配について

1 1. 株式・財産の分配について悩みの有無 (表 4 2)

①ある	②ない	無回答	件数合計
32	46	12	90
35.6%	51.1%	13.3%	100.0%

コメント:事業承継について悩みが「ある」との回答のうち、35.6%の企業が株式・財産の分配については悩みが「ある」と回答している。事業承継時の資産分配は承継時の大きな課題のひとつとなっているのがうかがえる。一方で、悩みが「ない」事業所も半数以上に上っている。

株式・財産についての悩みの有無(N=90)



11-1. 株式・財産分配の悩みと経営者の年齢の関係 (表43)

年齢	財産の悩み			総計
	①ある	②ない	無回答	
③40代	3 42.9%	4 57.1%	0 0.0%	7 100.0%
④50代	9 31.0%	15 51.7%	5 17.2%	29 100.0%
⑤60代	10 32.3%	18 58.1%	3 9.7%	31 100.0%
⑥70代	8 47.1%	6 35.3%	3 17.6%	17 100.0%
⑦80代	0 0.0%	1 50.0%	1 50.0%	2 100.0%
無回答	2 50.0%	2 50.0%	0 0.0%	4 100.0%
全体の件数	32	46	12	90
全体の構成比	35.6%	51.1%	13.3%	100.0%

コメント:財産分配の悩みと経営者の年齢の関係についてクロス集計を行った。60代までは悩みが「ある」経営者よりも、悩みが「ない」経営者が割合で上回っているが、70代になると悩みが「ある」経営者の割合が「ない」と回答された経営者の割合を上回っている。

11-2. 株式・財産分配の悩みと創業代数の関係 (表44)

創業代数	財産の悩み			総計
	①ある	②ない	無回答	
①創業者	6 20.7%	19 65.5%	4 13.8%	29 100.0%
②2代目	14 41.2%	17 50.0%	3 8.8%	34 100.0%
③3代目	7 41.2%	6 35.3%	4 23.5%	17 100.0%
④4代目以上	3 37.5%	4 50.0%	1 12.5%	8 100.0%
無回答	2 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 100.0%
全体の件数	32	46	12	90
全体の構成比	35.6%	51.1%	13.3%	100.0%

コメント:財産分配の悩みと創業代数の関係についてクロス集計を行った。事業承継を経験していない創業者では財産分配の悩みが「ない」経営者は65.5%と、悩みが「ある」経営者を大きく上回っているが、2代目以降になると悩みが「ある」経営者と悩みが「ない」経営者の割合はほぼ均衡している。

11-3. 株式・財産分配の悩みと業種の関係 (表45)

業種	財産の悩み			総計
	①ある	②ない	無回答	
①卸売業	3 23.1%	10 76.9%	0 0.0%	13 100.0%
②小売業	1 20.0%	3 60.0%	1 20.0%	5 100.0%
③製造業	17 39.5%	20 46.5%	6 14.0%	43 100.0%
④サービス業	1 33.3%	2 66.7%	0 0.0%	3 100.0%
⑤飲食業	1 14.3%	1 14.3%	5 71.4%	7 100.0%
⑦建設業	3 60.0%	2 40.0%	0 0.0%	5 100.0%
⑧不動産業	1 33.3%	2 66.7%	0 0.0%	3 100.0%
⑨医療・福祉業	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%
⑩運輸業	3 75.0%	1 25.0%	0 0.0%	4 100.0%
⑫情報通信業	0 0.0%	1 100.0%	0 0.0%	1 100.0%
⑭その他	0 0.0%	4 100.0%	0 0.0%	4 100.0%
無回答	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%
全体の件数	32	46	12	90
全体の構成比	35.6%	51.1%	13.3%	100.0%

コメント:株式・財産分配の悩みと業種の関係についてクロス集計を行った。建設業、医療・福祉業、運輸業で「ある」と回答された割合が「ない」と回答された割合を上回っている。また、製造業で6件、飲食業で5件と無回答が多くなっている。

11-4. 株式・財産分配の悩みと従業員数の関係 (表46)

従業員数	財産の悩み			総計
	①ある	②ない	無回答	
①5人以下	5 20.8%	12 50.0%	7 29.2%	24 100.0%
②10人以下	3 18.8%	11 68.8%	2 12.5%	16 100.0%
③20人以下	8 34.8%	13 56.5%	2 8.7%	23 100.0%
④50人以下	7 46.7%	7 46.7%	1 6.7%	15 100.0%
⑤100人以下	6 75.0%	2 25.0%	0 0.0%	8 100.0%
⑥100人以上	2 66.7%	1 33.3%	0 0.0%	3 100.0%
無回答	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 100.0%
全体の件数	32	46	12	90
全体の構成比	35.6%	51.1%	13.3%	100.0%

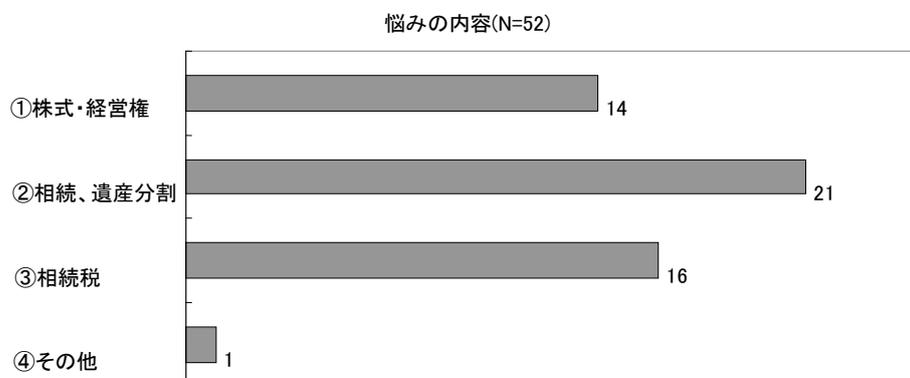
コメント:株式・財産分配の悩みと従業員数の関係についてクロス集計を行った。従業員数が20人以下の企業では財産の悩みが「ない」と回答する事業所が過半数であるのに対し、従業員数が50人を超える事業所では財産の悩みが「ある」と回答する企業が過半数を大きく上回っている。すなわち、従業員規模が大きくなるにつれ株式・財産分配の悩みが「ある」とする事業所の割合が増える傾向にある。

12. 株式・財産の分配について

① 悩みの内容 (表47) ※複数回答可

①株式・経営権	②相続、遺産分割	③相続税	④その他	件数合計
14	21	16	1	52

* その他の内容は、生前贈与したい

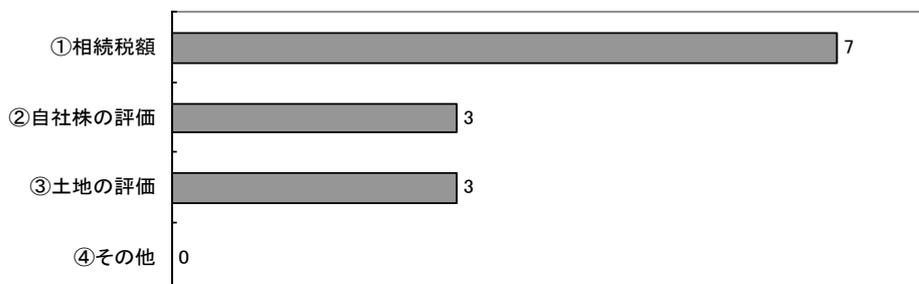


コメント:前問で株式・財産の分配について悩みが「ある」と回答した方の悩みの内容は、相続、遺産分割が最も多い結果となっている。以下、相続税の悩み、株式・経営権の集中と続いている。

② 相続税についての悩みの具体的な内容（表48）

①相続税額	②自社株の評価	③土地の評価	④その他	件数合計
7	3	3	0	13
53.8%	23.1%	23.1%	0.0%	100.0%

相続税についての悩み(N=13)



コメント:事業承継を考える上で相続税について悩みがある場合の具体的な内容は、相続税の額が53.8%と過半数を占めている。また、自社株の評価、土地の評価が双方とも23.1%となっている。

VII. その他

13. 事業承継についてのその他の悩みの内容

3. で事業承継について悩みが「ある」と回答した企業に、後継者問題、事業・会社の魅力・将来性、株式・財産の分配以外の悩みについて具体的に聞いた。

(アンケートにご記入いただいた内容をそのまま掲載しています)

- ・不況の為
- ・年々事業の収益性が悪化している。後継者がコア事業と異なる業界に長年いたため、承継後に不安がある。
- ・民主党政権になり、国家のあり方の左傾化、社会主義化への心配、資本主義経済でなくなる
- ・廃業後の生活を安定させるため今どうすべきか。ガンバッテ余力を残して廃業したい。
- ・資本はオーナー保有(株は売らない)。承継者には経営権のみを譲渡する方針。
- ・相続遺産の知識不足
- ・新政権になり箱物行政は終わり、建築・不動産の末端を担う程度のため先行きの不安。収益性、借入過多等で
- ・引退後の自分の生活の安定
- ・時代遅れであるが為、現状雇用している従業員に苦慮している。方向転換が極めて難しい。
- ・主に都内の東京近辺の美術館・博物館・美術品イベント企画への展示ケース・表示板等のもの大きさに合わせて異サイズにて単品製作をしているが、素材のアクリル樹脂の石油高騰による値上り、公的機関の税収が減少の現況にて発注量の将来予測ができない。

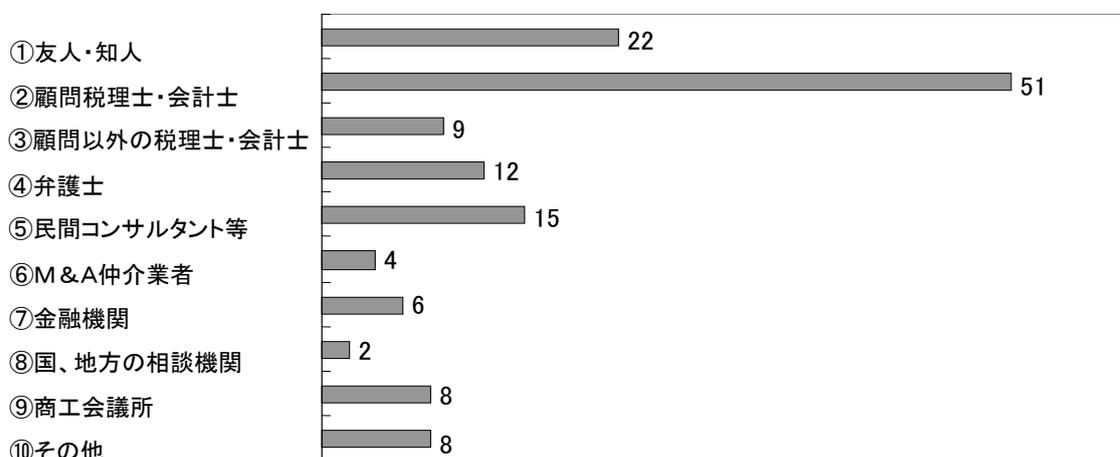
- ・高齢化する作業従事者の補足問題。受注先の減少と開拓への工夫。
- ・長期戦略が企画できるか。商品開発が継承出来るか。
- ・赤字経営が続いている
- ・印刷業界の低迷
- ・売上への減少。社内の高齢化(平均年齢 55 歳)。
- ・皮革業全体が安価なインポート品に市場を奪われ、国内では職人業全体が不足と補充が無く、空洞化の一途。デフレにて、ここ数年は国内品の市場での回復は時間が要すること、回復にも職人不足にてどういう状況になるか不安。
- ・後継者の長男が事業に興味がない。経験がない。
- ・業種に将来性がない
- ・市場の変化、景気の低迷、店舗及び設備の老朽化等

14. 事業承継についての相談相手 (表49) ※複数回答可

①友人・知人	②顧問税理士・会計士	③顧問以外の税理士・会計士	④弁護士	⑤民間コンサルタント等	⑥M&A仲介業者	⑦金融機関	⑧国、地方自治体の相談機関	⑨商工会議所	⑩その他	件数合計
22	51	9	12	15	4	6	2	8	8	137

* その他の内容は、後継者、社内役員など

相談相手(N=137)



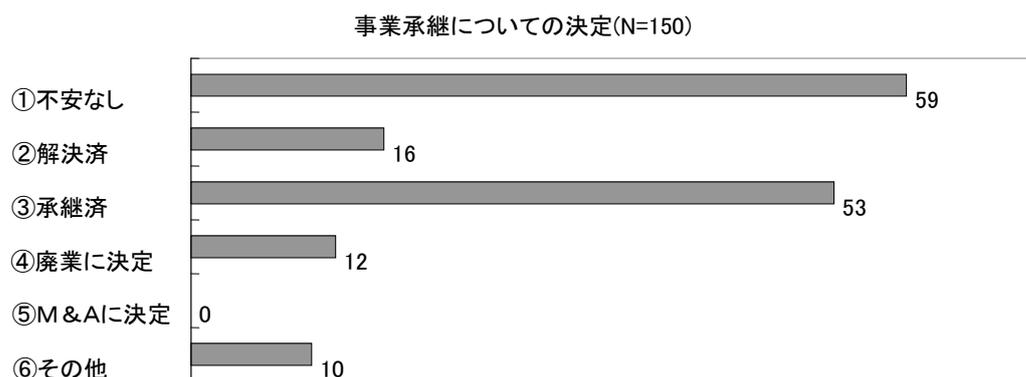
コメント:事業承継についての相談相手は、「顧問税理士・会計士」が最も多く、「友人・知人」、「中小企業診断士、社会保険労務士、司法書士、行政書士、その他の民間コンサルタント」、「弁護士」の順である。また、「商工会議所」、「金融機関」、「国、地方の相談機関」は比較的低い割合である。

15. 事業承継について悩みがないことについて

① 事業承継についての決定結果（表50）※複数回答可

①不安なし	②解決済	③承継済	④廃業に決定	⑤M&Aに決定	⑥その他	件数合計
59	16	53	12	0	10	150

* その他の内容は、まだ若く考えられない。後継者が修行を始めた、自分一代でよいなど



コメント:事業承継についての悩みが「ない」との回答からの複数回答である。不安なし、承継済の回答が多かった。一方で、廃業に決定とするという回答も多く見られた。

② 事業承継についての過去の問題の解決方法

事業承継について過去に問題・不安があったが解決したと回答した事業所に、どのように解決したかを具体的に聞いた。(アンケートにご記入いただいた内容をそのまま掲載しています)

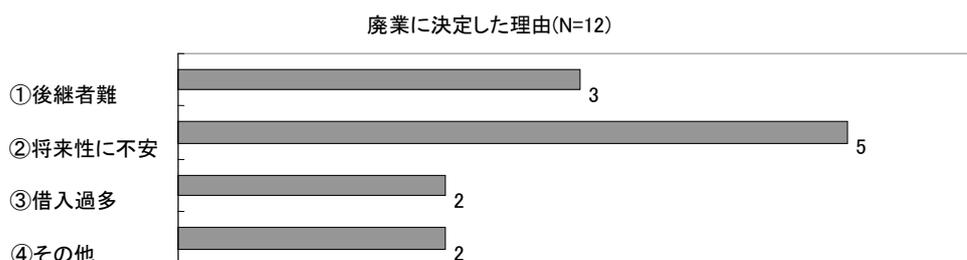
- ・事業承継に問題のない事業所はない。私どもも後継者はいるものの時代が直面している諸問題、本人の能力・センス等不安は大いにある。
- ・アパレルは自分の代で終了予定。息子がスタイリストとして6年前に独立したので、会社の中にスタイリスト部を作って両事業を行っている。現在はスタイリスト部中心。
- ・息子が現在は別の仕事をしているが将来は家を継ぐ予定である
- ・右腕を育て上げ子どもにバトンタッチするまで、経営を任せる。子どもが継承する場合は、それなりの教育を授ける(内容も決定済)。しない場合は第三者を育て上げ、会社上場を目指す。
- ・専務取締役が代表取締役社長に就任した
- ・後継者(長男)が他企業に勤務していたときは事業承継を渋っていたが現在は真剣に取り組んでいる
- ・自分の代でやめたいと思っている
- ・他社に勤めていた娘婿が入社してくれた
- ・廃業を予定しているから。建設業には建築基準法等継続する環境にない。
- ・後継者の努力により、借入過多、債務超過も少しずつ解消しつつある。

- ・資金繰りには苦勞していますが、何とか努力してつないでいる状態です。
- ・借入の一本化で整理した。これからは、新しい借入をせずに、今ある返済を少なくしてゆく。仕入を研究して買掛金が増えないようにした。マイナスを減らす努力をして現状を維持してゆく。家賃収入の継続が唯一の心配。後継者はいない。
- ・承継者入社以前からの役員が居り、数年前に定年退職の申し出があり退職金にて一応解決した。
- ・後継者については大株主である親会社が就任及び派遣に来るため。
- ・財務内容の改善、従業員の意識改革、人員補充

③ 廃業の決定理由（表51）

①後継者難	②将来性に不安	③借入過多	④その他	件数合計
3	5	2	2	12

* その他の内容は、資格がないと続けられない、価値観が変わったなど

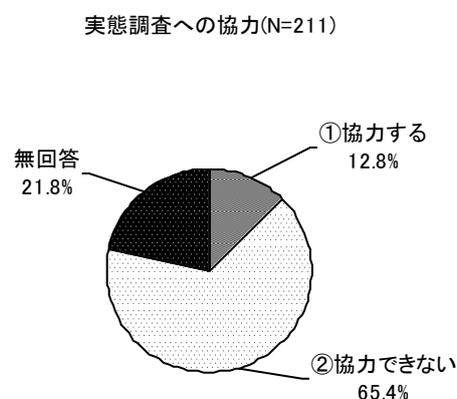


コメント:廃業に決定の理由である。将来性に不安がある、経営者がいないという回答が多かった。

16. 実態調査協力の意向（表52）

①協力する	②協力できない	無回答	件数合計
27	138	46	211
12.8%	65.4%	21.8%	100.0%

コメント:実態調査へは、27件 12.8%の事業所が「協力する」と回答している。事業承継時の問題点や課題、また承継のポイントについて聞き取りを行うことで、事業承継に関する具体的な悩み・相談内容を調査する予定である。



ご意見・ご相談等

ご意見・ご相談等の自由記入内容

(アンケートにご記入いただいた内容をそのまま掲載しています)

- ・息子にできるだけ長く、自由にさせるために、自分を長持ちさせる努力をしている。先になるほど、本人も適切な判断ができることを期待する。
- ・事業承継を進めている状況のため
- ・協力は不要
- ・息子がいるため今のところ問題なし
- ・実行は来年になる予定
- ・対象外と思われます。必要でしたら協力します。
- ・申し訳ありませんが、昨年会長(実父)が亡くなり、現在会社の規模拡大のため奔走中であり現状は協力することができません。
- ・業務多忙につき無理
- ・当社は連結対象子会社であり親会社の意向による。
- ・調査結果は知りたい。荒川区の先行きが心配なので。
- ・廃業を予定しているので、協力できない。建築・土木の建設業に未来が見当たらない。未熟業種だからである。
- ・協力できないと言う程の強いものではない。別に取り立てて言う程のことでもないのです。
- ・従業員になってくださる方を探しておりますがなかなか適当な方がいません。職種は配水管清掃業です。※アンケートとは関係ありませんが・・・
- ・廃業目前。
- ・継承よりも、今を生き抜く事のほうで一杯である。
- ・事業承継問題すべて解決済です。
- ・事業承継で未上場の株価の評価。
- ・事業承継はこれから考えていくことで現在はまだ。もう少し先である。

以上

*アンケートにおいて未記入のものは、集計のうえでは、実態を正確に把握いただくため、排除せずに、「無回答」として取り扱っている。

調査企画推進委員会

アンケート調査事業監修

山形大学大学院教授 志村 勉 氏

多くの皆様のお力によりまして、本事業の目的となります「企業の経営支援」に係る貴重な情報が得られたことに、まずはお喜び申し上げます。また、調査にご協力いただいた企業の皆様には心より御礼申し上げるとともに、調査のためにご尽力いただきました委員の皆様にご感謝申し上げます次第です。

さて、調査結果に関して私の専門分野から、少しコメントさせていただきます。

私の専門は企業の「収益力」と「収益持続性」、つまり、いかに利益を上げると、利益を上げ続けるか、というメカニズムの解明と活用法について研究しております。そんな中で分かってきたのが、我が国では創業から 30 年以上の会社の 7 割以上が大幅に売上を落としており、利益を上げながら成長している会社は僅か 1 割程度であるということです。

しかし、一方で比較的新しい会社の成長は目覚ましいものがあります。それは、何故なのか？そのヒントは、市場の変化への対応に関わってきます。つまり、かつての日本は「いいモノを作れば（あるいは扱えば）売れる時代」であり、その中で育った企業は、いいモノを提供しているのですが、売ることや魅せる技が磨かれていないのです。しかし、最近で来た会社さんは、スタート時点からこれが求められるわけです。

実は、売上を落としている会社には共通の罣があり、その罣はどうか 4 種類あることが分かってきました。その中で最も多い原因が他の会社との競争や棲み分け、ならびに顧客起点に基づく価値をつくれていないことによります。

また、このような市場の変化は、どうか 1991 年頃と 2001 年頃の 2 段階で大きく進んだようです。この時期から売上が低下している会社さんは、「市場の変化」に対応出来ない可能性があります。

それを踏まえてアンケート結果を基に計算しますと、30 年以上の会社で売上が減少している会社が 71%で増加は 15%と、一般の平均値と一致しますが、30 年未満の会社では、売上の減少が 41%で増加は 34%となっております。どうか荒川区の会社の多くが、先の罣に嵌っている可能性を感じます。

実際、私の別途行った独自調査によりますと、荒川区の中小企業の多くは「技術や商品は凄い」、しかし「売るのは素人レベル」という結果が出ております。

ついでに収益傾向の様子も見てみますと、売上の低下に比べて少し踏ん張れている様子が窺えるものの、30 年以上の会社ではマイナスが 64%です。ちなみに、30 年未満の会社は 48%でした。これによっても、創業からの時間との因果関係を感じることができます。

もう一つ気になることとして、事業規模の小さい企業が非常に多いことです。もちろん、小さいこと自体に問題があるわけではありませんが、日本の農業の収益性が低い一つの大きな理由と同じく、小規模事業者が多いために“規模の経済性”が発揮できないことが挙げられます。規模の経済性とは、事業規模が大きいほどユニット当たりのコストが下がるとい

うスケールメリットによって得られる収益性です。

それぞれの会社では規模の経済性が発揮できない場合でも、他の企業と共同する等でスケールメリットや顧客の利便性を高める手法などもありますので、今後は地域活力アップの視点でも、このような組織化やプラットフォームづくりなどの支援が必要であると、感じたところではあります。

アンケート結果でも、事業承継で悩まれている会社さんの実に 8 割の会社が魅力を課題に挙げております。そんなことから、事業の継続性のためには“変革”によって会社の魅力を高めていく必要があるのでしょうか。

そのためにも、私たち山形大学は東京商工会議所ならびに、東京都や荒川区などの行政機関と力を合わせて、区内企業の魅力アップを支援できたらこの上ない喜びと考えます。

ターンアラウンドマネージャー 古木 惣一郎 氏

1. はじめに

近年、荒川区では廃業率が開業率を上回る状態が続いており、地域の産業力の低下が危惧されております。本調査は区内の企業において事業承継を阻害する問題を把握し、具体的な解決策を導き出すために行われました。まずは、その様な趣旨をご理解賜り、ご協力いただきました企業の皆様に深く御礼申し上げます。

2. 調査方針

本調査におけるアンケートの質問項目の作成に関わりましては、①都内全体や他区との比較によって本区の特徴を把握するために、商工会議所本部における先行調査をベースとする。それだけにとどまらず、②ロジックツリーを用いて質問項目を網羅的かつ重複なく設定する。その上で、③データや各委員の経験に基づいて荒川区における実態を反映する、という3つの基本方針で進めさせていただきました。

その結果、①の観点からは、「事業が成長すると他区に移転してしまうのではないか？」という仮説が把握出来ました。

②に関しましては、廃業はなぜ発生するのか？という問いをロジックツリーで検索して行った結果、「そもそも事業自体に承継する魅力がなくなっているのではないか」という質問を抽出する事ができました。これまで承継問題といえば、資産に焦点が向けられる場合が多かったのですが、承継によって廃業率を低下させるという見地に立てば、むしろ事業の魅力や成長性からのアプローチが重要なのではないかという視点です。

また③の観点からは、「本業ではなく、実は不動産賃貸などの兼業で収益を維持している」という実態を反映させる事となりました。

この様な点が今回のアンケート項目のユニークな特徴となりました。

3. 調査結果への考察

本調査における結果で特に着目すべき点は、事業承継に問題があると答えた企業の80.0%が事業や会社自体の魅力に問題があるとしているところではないでしょうか。また、廃業に決定した企業の41.7%が将来に不安がある事をその理由としている事にも着目すべきでしょう。それらの結果から、「承継出来ない企業は、承継しうる魅力を持たず、将来展望も描けなくなっているのではないか？」という仮説が導き出されます。「そもそも承継するだけの価値がある事業であるか？」という問題です。

一方で、事業承継後10年未満の企業は成長性が著しく、40年以上を経ている企業は成長が難しいことがわかりました。このことから、「承継される事で事業は成長する」もしくは、「成長する事業故に健全な承継が可能である」という仮説が導き出されます。

これに関する詳細な事実確認はこの後のヒアリング調査に委ねさせていただきますが、これらの要因が相互に関係している事が明白になれば、「適切な時期における承継を前提として、

事業の成長を描く」という取り組みを戦略的に行うことが、廃業を回避する重要なポイントとなりうる事となります。

では、承継問題を実際に誰に相談するかという質問の結果ですが、友人・知人、顧問税理士・会計士など、普段から信頼関係が構築されている方々への相談が半数以上を占めておりました。承継問題が企業内外に大きな影響を与える事を考えれば、この結果は無理からぬものと考えられます。しかし、ここで対象となった方々が、事業の成長を企図した戦略的な承継への取り組み」を適切に指導できるかどうかは疑問が残ります。前者はバラツキがあり、後者の場合は一般的には税務や財務が中心となるからです。

このことは、荒川区内において、承継問題を適確に支援でき、なおかつ対象企業と信頼関係を有している機能が不足もしくは欠如している、という現実を示しているといえるのではないのでしょうか。

4. 今後の課題

本調査によって、対象企業との信頼関係を有しつつ、承継を戦略的に行う機関の必要性が明らかにされましたが、今後は、東京商工会議所荒川支部として、いかに対応してゆくかが課題となっているといえましょう。

そして、その取り組みは、既存事業の魅力を向上させ、適切な時期での事業承継をお勧めし、事業承継対象者と共に次世代の成長戦略を描いてゆくものとなると考えられます。その上で、それぞれの企業の成長段階や現状を踏まえて、長期に渡って適切な指導をすることで、信頼関係の構築も可能となりましょう。本調査がその様な支援活動の契機となれば幸いです。

最後になりますが、それぞれの分野でのプロフェッショナルな視点でご意見を頂きました本委員の皆様、豊富な指導・調査経験に基づいた深い視点を提供して下さった専門委員の皆様、集計・分析、コメントの作成を頂いた社団法人中小企業診断協会東京支部城北支会の皆様、そして、我々委員の難しい要求に対して、いつも笑顔で対応して下さった、東京商工会議所荒川支部の事務局の方々に深く御礼申し上げます。

中小企業診断士 新木 啓弘 氏

今回のアンケートに、ご回答いただいた企業の創業からの業歴を見てみると、50年以上の企業が46%と半数を占めていることにまず驚いた。50年以上となると、事業承継を一度は経験しているのか現在悩みを抱えているのか、どちらにしても業歴が長い企業にとって、事業承継は非常に関心が高いテーマであることを感じた。

アンケート結果を詳細に読み進めていく中で、ポイントとして以下の3点を抽出した。

1. 事業承継はイノベーション（変革）のトリガー（きっかけ）である

今回のアンケートでは「事業承継が重ねられると事業規模が拡大していく」という結果が出ている。業歴の長さとの関係性はあまり見られない（アンケートでは「業歴」と「従業員数」のクロス集計をしている）が、「事業承継」と「規模」は関係性が強く出ている。1億円の売上高を突破している企業は、創業者が経営している企業では半数以下であるのに対し、事業承継をしている企業では6割を超える。4代目以上であると8割以上が1億円を突破している。製品開発・顧客開拓・販売・生産・管理などあらゆる場面で、新しい力が（経営的な立場で）加わることは企業活性化には非常に有効であると言える。経営環境は刻一刻と変化している。企業も変革しなければ生き残れない。イノベーションのトリガーとして事業承継が果たしている役割は大きい。

2. 代表を40年以上続けた企業は成長が難しい

1人の経営者が事業承継後長く代表を勤めている企業は成長が難しい。事業のライフサイクルが成熟期後半から衰退期にさしかかっているが、新たな事業領域・技術革新・新商品・新規顧客開拓・新しい仕事の仕方（ビジネスモデル）などが見出せずにいる状態が推察される。ここでも「変革のきっかけ」としての事業承継の役割が窺える。一定の期間内に事業承継を考えていかないと企業は持続的成長が難しいという仮説も立てられる。

3. 後継者の育成と事業の魅力を高めていかなければならない

事業承継についての悩みがあると回答された企業の中で、「後継者問題について悩みがある」と答えた企業が77.8%を占めた。その時点で、子女がいない、または、いても継いでくれないなど後継者が見つからないことが最大の理由であろうと仮説をして、読み続けていたが、「後継者問題について悩みがある」と答えた企業のうち、「後継者がいる」と答えた企業が54.3%にも上った。後継者がいるにもかかわらず後継者問題について悩んでいるのである。その理由を深掘していくと、一番多い回答だったのが、「知識・経験不足」であった。事業承継には、十分な時間をかけて準備をしていく必要があることが分かる。それに続くのが、「関係者の理解不足」「後継者候補のやる気」となる。また、事業の魅力についてみると、「課題あり」が実に80%を占めていて、その内容では「事業の収益性」、「市場の成熟度」、「人材」というところが課題としてあげられている。上記でも述べたが「事業承継が重ねられると事

業規模が拡大していく」という結果がでており、事業承継を行った企業は、「事業の収益性」、「市場の成熟度」という課題に向き合い、イノベーションをおこし乗り越えたことが窺える。後継者が中心となりイノベーションをおこしたことで、「関係者の理解不足」が解消され、「後継者候補のやる気」が高められたことで事業の魅力についての課題が解決しているという仮説が立てられる。また「人材」では、後継者ご自身についてはもちろんだが、次世代を担う幹部候補の育成もあわせて行い個々の成長を育成していくことが企業の成長にもつながり、事業の魅力につながっていくものだと考えられる。

荒川区の資金の調達環境は、東京都の他の地域と比較して金融機関からの借入額が減少傾向にあるとする幅が少ないことから、やや良好であるという仮説もたてられる。金融機関の取組・姿勢など外部の環境（市場・顧客含む）とあわせて事業承継の事例研究をすると有意義な示唆が得られると思われる。

経営コンサルタント 技術経営学修士 (MOT)・IM 豊泉 光男 氏**事業承継の悩み解消に向けて****1. 社長の不安解消について**

今回のアンケート結果では、荒川区の社長年齢も60代が最も多く高齢化が進行している。事業承継の後継者は既に決定しているかに関しては、荒川区では約半数がいないと回答し、事業継承の悩みに関しても4割を超える経営者があるとの結果である。ここで現社長の気持ちに注目したい。事業承継の成功、失敗は、現社長の意識と行動によって殆ど決定するといっている。

まずトップが事業承継問題をどのように位置づけているかということである。中小企業の社長は、多くがプレーイングマネージャーであり、現場でも多くの仕事を兼務している。この場合、直近の現場の問題処理を優先し、数年先の事業継承問題を先送りするということになりがちである。結果的に事業承継問題の優先順位が低くなり問題の先送りが起きてくる。これらの対策としては経営計画の策定、また“社長の仕事は、明日の事業と明日の社長を創ること”を意識の重点にすることで解決は可能である。

二つ目には、事業承継を現社長の死亡・相続と言った不幸な視点、あるいは遠い将来の事として経営の重点から遠ざけてしまう事が見受けられる。この対策としては、まず現社長が現実を客観認識することから、始める事が肝要と言える。現在、日本人の平均寿命が世界一であるが、男性の生存率は60歳から大きく下降し始める。それだけでなく、急病により突然社長が第一線から退かざるを得なくなる可能性も急速に高くなる。事業は、創業期から成長、衰退期へとライフサイクルがあることは周知されているが、社長自身も誕生から老化のライフサイクルを免れることはできないのである。“種の保存”“ゴーイングコンサーン”の観点からも承継は、避けて通ることができないことである。ならば、社長は、事業承継を不幸なことなどと言わずに積極的に未来に向かって、今から準備をすることを推奨したい。

三つ目は、社長の退任後の生活に関する不安である。多くの社長は退いた後でも企業に一定の影響力を残し、一生現役でいたいとする意見が多く存在する。欧米の経営者の多くに見られるように引退＝ハッピーリタイアメントを希望する事は、日本の社長では少数と言える。社長の不安の中でも引退後の収入の不安は決して小さいとは言えない。さらに、引退後の生きがいの発掘不足にも問題がある。

さらには、後継者の決定により、現在の企業の中で影響力が減退するとの考えから、事業承継に積極的になれない経営者も少なからず存在する。これらの解決策としては、事前に良きアドバイザーも含めた関係者と社長自身のライフワーク設計を話し合い、さらに、社内的には役員定年制の採用、取締役退職金規定の作成による社内規約等を整備し、退任後の不安を解消する事が肝要である。

2. 事業承継のコンフリクトについて

事業承継を成功に導くには様々な問題を解決していかななくてはならない。ここでは、事例

として多い、オーナー社長から子女に承継する例で説明する。

多くの中小企業においては企業と親族が密接にリンクし形成され、所有と経営が一体化している。オーナー社長の顔は①企業の代表権を持った経営者、②企業の株式の大多数を所有したオーナー株主、③配偶者や子女の夫、父親であり被相続人であると3つの顔を持っている。ファミリービジネスでは、これらをスリーサークルと呼んで事業継承を考察する。事業承継は、非同族会社の場合は、①と②のみの継承で済むが、同族企業では③の問題を避けては通れない。例えば、後継者を子息、親族の中から一人に選定したとする。しかしその後継者に株式の移転がスムーズにいかない場合がある。そこには、後継者以外の他の相続人が均等分配や遺留分の権利の主張をし、結果、後継者以外に株式の分散が行われることになる。このようなケースでは、多くの場合、企業の経営方針をめぐって、後継者とそれ以外の相続人との対立が生まれ易い。事実最近の家裁における遺産分割調停の増加はそれを物語っていると言えよう。

企業経営で迅速な意思決定を行う為には、後継者は友好的な株主も含めて、最低でも株式（議決権）の半数以上、できれば3分の2以上を集中する必要がある。現社長は事業承継にあたって、この事は、強く頭に置いて欲しいのである。この事前対策としては、①後継者に生前贈与を行う、②遺言書を作成する、③種類株式の活用、④株式の譲渡制限の活用、⑤経営承継円滑法の活用、⑥会社分割、株式交換、株式譲渡等の活用を外部アドバイザーと相談することを推奨したい。現実には、中小企業にこのような活用助言が十分に行われていると言えない。現社長は、積極的にこのような情報を商工会議所、税理士やコンサルタント等から入手し、活用することで、親族のコンフリクト（葛藤）を未然に防ぐ事ができる。

3. ビジネスモデルの再構築について

現社長にとって、事業承継とりわけ後継者問題は大きな問題である。一方、後継者からの後継しない理由の第一位は、会社の将来性への不安である。実は多くの現社長も会社の将来性・魅力が問題と考えている。今回のアンケートの中で事業承継の最大の課題は実は自社事業の魅力不足とも言える。その中味は、収益性の低さへの不安が高く、それは、成熟した現事業に対して、新たにたなる事業創出が行われていない。そしてそのことで企業の活力、魅力が減退している。この対策としては、ビジネスモデルの再構築、新事業創出が欠かせない。

しかし、多くの中小企業は、長きに渡って同業他社と同じ商品・同じサービス・同じマーケットで事業を展開してきた。しかも成熟市場での不採算事業の撤退が先送りになり、新事業創出に経営資源投入量（時間、質、量）が絶対的に不足している。2009年度の高収益中小・中堅企業の要因ランキング統計においても、1位、製品開発とマーケティング（35.7%）、2位、外部購入力（32.3%）が高収益企業の強みであり、コスト競争力（管理費・労務費）を強みにあげる企業は少ないと言える。

本来、中小企業は、その小回りをいかして、山椒は小粒でもピリリと辛いとして、他と異なるオリジナリティを持った商品・サービスの提供に徹することを得意としてきた。特定市

場、特定顧客、特定地域等のニッチマーケットに対し、優しく、かゆい所に手の届く商品・サービスの提供。原点にもう一度戻って、ビジネスモデルの再構築をしていくことこそが顧客の共感呼び、企業価値の向上、更なる企業磨きに拍車をかけることになる。そのことが、ビジネスモデルの再構築であり、実は事業承継の近道と言えまいか。

4. 後継者の育成について

現社長の後継者問題の悩みの中で、後継者の知識経験不足が今回のアンケートでも3割と第一位を占め頭の痛い問題となっている。実際に後継者の育成は自社内でトップ自ら OJT で行うケースが多い。

この他には、①他社勤務、②外部研修・セミナー参加、③部門、子会社の経営管理、④自社の多くの部門の業務体験、⑤外部メンターの支援等があるので、合わせて活用をお勧めしたい。

ここでは、一事例として、荒川区 MACC プロジェクト「あすめし会」を主催者として紹介する。

この会は荒川区のモノづくり企業 10 社、若手後継者 10 人、平均年齢 37 歳、設立は 2007 年からである。

目的は①明日の自社の事業をつくる、②明日の社長をつくる。現在は 2 年を経過したが、新社長を 7 人輩出することができた。

振り返って、MACC「あすめし会」流の後継者育成のポイントは、

1. 会員は少数で問題意識の高いメンバーを厳選した。
2. メンバーのネットワーク形成に注力した。異業種の知恵、情報が自社に大いに役立った。
3. 会の目標を明日の事業、明日の社長創出に絞った。
4. 講義時間は短く、グループワーク、懇親会等に多くの時間をさいた。
5. 講義テーマは、会の目標及び会員の課題を中心に選定した。
6. 講師は若手専門家を登用した。

とまとめてみたが、荒川区の後継者育成に少しでもお役に立てれば、無常のよろこびである。