

## はじめに

我が国の経済は、景気回復は足踏み状態にあります。その一方で、サブプライムローン問題を震源とする米国の経済の後退懸念や、原油、原材料価格の高騰など今後に向けての不安要因も顕在化しています。また、経済のグローバル化や少子化、高齢化が大きな問題となっており、地域間および地域内格差の問題が指摘されており、その解消に向けた取組みが大きな課題となっています。よって、地域が自発的な発展を続けていくためには、産・学・官・民が連携し、地域の知的資源や物的資源を十分に生かしながら、それらの活用方策を検討していく必要があります。

そのような観点から、岡山県においても、近年、大学の自然科学系学部を中心に知的財産の供与や研究委託等の形で、大学と産業界との連携が進んでいます。さらに、今後は、企業や地域に対する経営ノウハウや政策提言の面にもその連携の幅を広げながら、地域の持続的発展に寄与していくことがますます重要になっていくと考えられます。

上述を背景に、国立大学法人岡山大学経済学部と財団法人岡山経済研究所は、平成 18 年度より地域の課題について共同研究を実施しています。平成 19 年度は、そのテーマの一つとして「地場企業の事業承継の現状と課題」を設定し、調査研究に取り組んでまいりました。

本報告書は、岡山県内の企業経営者および事業承継予定者における事業承継上の問題点、悩み等を主な対象として、県内企業の事業承継の実態を把握し、それを円滑に進めるための条件等を検討することを目的として、既存研究調査、アンケート調査およびインタビュー調査の結果を提示しています。また、それにつきましては、教授 松田陽一、同准教授 山下京、同大学院生 柘野直樹、および岡山経済研究所研究員が執筆致しました。

なお、本研究におけるアンケート調査およびインタビュー調査の実施に際しまして、ご多忙中にも拘わらず、ご協力を頂きました関係者の方々に、厚く御礼申し上げます。

平成 20 年 6 月

国立大学法人 岡山大学経済学部  
学部長 清水 耕一  
財団法人 岡山経済研究所  
理事長 永島 旭

## はしがき

本研究は、岡山大学大学院に通学していた某社会人院生の「...いずれは、私も親の会社を継ぐのだろうと思いますが...」という、義務的にしか表現できないのは理解できるのだが、そうかと言って、親の事業（会社）を承継するということに対する積極性が、それこそ積極的に感じられなかった上述の発言からスタートしている。なぜ、彼は、事業承継に、積極的にはなれなかったのであろうか。

わが国においては、いわゆる中小企業は多く、その数は上場企業のそれとは比較にも及ばない現実がある。その大企業において、経営トップ（いわゆる代表取締役社長）を選抜するというのは、企業内における政治力学や多様な思惑等が働き、一筋縄にいかない面が多々あることは、テレビドラマや小説、テレビの報道、新聞・雑誌等の記事から、推測することが十分にできる。しかし、是非論はあっても、ある程度の選抜のルールを多様に、また暗黙的に決めている企業が大半ではないだろうか。

それに対して、今日でも、創業者の一族から経営トップを選抜する例が多い中小企業において、現行の経営者の後継者選抜（あるいは決定といえるかもしれない）については、いったいどのようになっているのだろうか、という関心が湧いてくる。案外、スムーズに親から子供へ承継できている例もあれば、承継するどころか、企業を廃業する例もあると聞いている。これについては、関連する数多くの調査や新聞・雑誌の記事等を見ても、いつの時代でも取上げられており、中小企業にとっては、永遠の問題とも呼べるものかもしれない。

ところで、この問題を扱うときに、従来調査や研究の大半は、現行の経営者を対象にして論じていることが多い。

20年前に、税理士・金融機関・コンサルタント・建築会社等がそれぞれに、グループを組んで、あるいは個別に「事業承継セミナー：あなたの会社は大丈夫ですか」などと銘うって、あまたの会合を開催していた。今日においても、さして変わることなしに継続されているらしい。当時、頻繁に自社株対策、相続税対策、資産評価の圧縮...このような活字が新聞や雑誌の紙面を踊ったのだが、今でも継続しているらしい。しかし、このころから、この問題の対象も現行の経営者である。つまり、この問題を論じる時に、その視点や対象は、約20年前から、それほど変化していないのである。

本研究は、上述した関心からスタートしている。よって、現行の経営者だけを対象にしているのではなく、次の経営者、つまり将来的に事業を承継する予定者（事業承継予定者）をもその対象にしている点に、第1の特徴がある。なお、事業承継をスムーズに進めるためのスキルやテクニック（資産や税の扱い、円滑な相続等）といった、いわゆる処方箋については（これも重要であり、今でも当事者にとっては一番の関心事だとは思うが）それほど考慮はしていない。

また、本研究では、第1に、今日の事業承継（問題）の様相は、以前と同じなのか、異なっているのか、第2に、事業承継予定者は、それについてどのように考えているのか、という視点に意を注いで調査・分析を行っている。

これらの視点を基に、岡山県内に所在する中小企業における現行の経営者（以下、本報告書では「経営者」と略称する。）およびその経営者から、今後、事業承継を行う予定者（以下、本報告書では「予定者」と略称する。）を対象に、質問票の郵送によるアンケート調査とインタビュー調査を行っている。これらの大規模な調査を同時的に、また、多面的に行っていることも本研究の第2の特徴である。

なお、経営者への調査については、主に岡山経済研究所が担当し、予定者への調査については岡山大学が担当した。

（ご多忙な方のために、本報告書では、第1・3・4章の冒頭に、その章の要約を付記しております）

## 謝 辞

本研究では、上述したように2つの大規模な調査を行っていますが、ご多忙の中、それらにご協力いただきました岡山県下に本社のある中小企業の経営者および予定者の方々に深く感謝致します。

最期に、この研究のさらなる発展を願い、本報告書をお読みいただいた読者の皆様からの忌憚のない意見や批評等を賜りますことを祈念しております。

平成 20 年 6 月 25 日

## 研究代表者

岡山大学大学院社会文化科学研究科

教授 松田陽一

## 研究グループ

山下 京（大学院社会文化科学研究科准教授）

柘野直樹（大学院社会文化科学研究科院生）

三宅訓生（岡山経済研究所主任研究員）

西村 宰（岡山経済研究所主任研究員）

## 目次

はじめに

はしがき

序章 本研究の課題と方法	1
第1節 問題関心	1
第2節 本研究の課題	2
第3節 本研究の対象と方法	2
第4節 本研究における諸定義	2
1．中小企業の定義	2
2．事業承継の定義	2
第5節 本報告書の構成	3
第1章 従来の議論	5
第1章の要約	5
第1節 事業承継に関する一般的な議論	6
1．中小企業白書 2004年版の研究	6
2．中小企業白書 2006年版の研究	8
第2節 事業承継における経営者に関する議論	9
1．中小企業白書 2004年版の研究	9
2．中小企業白書 2006年版の研究	10
第3節 事業承継における予定者に関する議論	12
1．中小企業白書 2004年版の研究	12
2．中小企業白書 2006年版の研究	13
第2章 調査の概要	15
第1節 経営者調査の概要	15
1．アンケート調査	15
2．インタビュー調査	16
第2節 予定者調査の概要	16
1．アンケート調査	16
2．インタビュー調査	17
第3節 本研究の課題と調査の関係	18
第3章 経営者調査の内容	19
第3章の要約	19

第1節 アンケート調査の概要	20
1．対象と方法	20
2．実施概要	20
第2節 アンケート調査の結果	20
1．経営者の属性	20
2．事業承継問題の悩み度	21
3．自社株評価	21
4．事業承継対策に関する取組み	22
5．自社株の保有状況	24
6．予定者の選抜	25
7．予定者の決定に関して重視する要因	27
8．予定時期	28
9．事業承継に関する相談先	29
10．事業承継における自社の問題点	30
11．自社事業を譲渡する理由	31
12．廃業予定の理由	32
13．事業承継対策に関する情報	32
14．その他自由意見	33
第3節 インタビュー調査の概要	34
1．対象と方法	34
2．実施概要	34
3．インタビュー協力者のプロフィール	34
第4節 インタビュー調査の結果	35
1．事業承継問題への悩み度	35
2．事業承継に対する取組み	36
3．予定者決定の要因	37
4．事業承継を行う上での最大の問題点	38
5．事業承継予定時期を設定した理由	39
6．本調査の分析結果のまとめ	40
第4章 予定者調査の内容	43
第4章の要約	43
第1節 アンケート調査の回答者の属性	44
1．実施概要	44
2．有効回答の企業の概況	44
3．調査結果の要約	46

第2節 アンケート調査の詳細	48
1．回答者の立場	48
2．予定者の様相	48
3．経験者の様相	52
4．予定者と経験者との比較	59
5．考察	61
第3節 インタビュー調査の結果	61
1．協力者のプロフィールと企業概要	61
2．インタビュー調査結果の要約	63
第4節 インタビュー調査の詳細	64
1．予定者時代の懸念	64
2．予定者時代の行動	69
3．事業承継の成否の判断基準	73
4．同族経営に関する認識	78
5．考察	83
結章 議論	84
第1節 経営者視点からの事業承継	84
1．論点	84
2．実践的な提言	85
第2節 予定者視点からの事業承継	86
1．論点	86
2．実践的な承継行動	87
附録、参考文献・資料・記事等	89
・経営者調査の関連	90
1．「岡山県企業における事業承継に関するアンケート調査（質問（兼）回答票）」	90
2．インタビュー調査結果の要約	100
3．主なアンケート自由意見	106
・予定者調査の関連	108
「事業承継に関する調査（質問（兼）回答票）」	108
・参考文献・資料・記事等	116
1．文献・論文	116
2．資料	118

3 . 雑誌・新聞記事	119
4 . ホームページ	134

表リスト

表 1 - 1	経営者の平均年齢の推移	6
表 1 - 2	経営者の平均引退年齢	7
表 1 - 3	経営者の交代率の推移	7
表 1 - 4	経営者の意見の重視度	7
表 1 - 5	従業員数の定着率	8
表 1 - 6	中小企業の企業数と廃業数の推移	8
表 1 - 7	廃業の理由	9
表 1 - 8	事業承継前の取組み内容	9
表 1 - 9	事業承継前の有効な取組み	10
表 1 - 10	事業承継対策の実施の程度	10
表 1 - 11	事業承継対策の準備状況	11
表 1 - 12	承継後に苦労した内容	12
表 1 - 13	従業員との信頼関係の構築の苦労	12
表 1 - 14	予定者の続柄	13
表 1 - 15	予定者の決定理由	13
表 1 - 16	予定者の決定要因	14
表 2 - 1	(経営者調査) アンケート調査における質問項目	15
表 2 - 2	(経営者調査) インタビュー調査における質問項目	16
表 2 - 3	(予定者調査) アンケート調査における質問項目	17
表 2 - 4	(予定者調査) インタビュー調査における質問項目	18
表 2 - 5	本研究の課題と調査の関係	18
表 3 - 1	経営者の年齢	20
表 3 - 2	代表就任時期	20
表 3 - 3	代表に就任した経緯等	21
表 3 - 4	代表就任時期と就任経緯等の関係	21
表 3 - 5	事業承継問題の悩み度	21
表 3 - 6	自社株評価経験の有無	21
表 3 - 7	自社株評価経験がない理由	22
表 3 - 8	事業承継対策に関する取組みの現況	22
表 3 - 9	事業承継対策に関する今後の取組み	23
表 3 - 10	事業承継対策の現況と今後の比較	24
表 3 - 11	経営者の自社株保有割合	24

表 3 - 12	経営者以外の自社株保有者	25
表 3 - 13	自社株の移転予定者	25
表 3 - 14	回答時点での予定者	25
表 3 - 15	予定者未定・不在の理由	26
表 3 - 16	悩み度と予定者との関係	26
表 3 - 17	予定者決定で重視する要因（1位回答のみ）	27
表 3 - 18	予定者決定で重視する要因（回答合計）	28
表 3 - 19	事業承継の予定時期	28
表 3 - 20	主な相談先	29
表 3 - 21	相談しない理由	30
表 3 - 22	自社の問題点	31
表 3 - 23	事業譲渡予定の理由	31
表 3 - 24	廃業予定の理由	32
表 3 - 25	情報量	32
表 3 - 26	情報量と悩み度との関係	33
表 3 - 27	今後欲しい情報（自由記入）	33
表 3 - 28	インタビュー調査の質問項目	34
表 3 - 29	インタビュー企業の属性	34
表 3 - 30	協力者の属性	35
表 3 - 31	事業承継の悩み度	35
表 3 - 32	事業承継に対する取組み	36
表 3 - 33	予定者の決定に際して最も重視する要因	37
表 3 - 34	事業承継を行う上での最大の問題点	38
表 3 - 35	事業承継予定時期とその理由	39
表 4 - 1	創業年号	44
表 4 - 2	業種	44
表 4 - 3	資本金	45
表 4 - 4	従業員数	45
表 4 - 5	売上高の増減傾向（2005～2007年）	45
表 4 - 6	営業利益の増減傾向（2005～2007年）	46
表 4 - 7	回答者の立場	48
表 4 - 8	予定者および経営者の年齢帯	48
表 4 - 9	予定者および経営者の性別	49
表 4 - 10	予定者と経営者の関係	49
表 4 - 11	予定者の代目数	49
表 4 - 12	予定者の懸念	50



表 4 - 13	予定者の行動	51
表 4 - 14	経験者の年齢	52
表 4 - 15	経験者の性別	52
表 4 - 16	経験者と先代の関係	52
表 4 - 17	経験者の代目数	53
表 4 - 18	経験者の自己評価	53
表 4 - 19	自己評価に対する理由	54
表 4 - 20	経験者の承継前の懸念	56
表 4 - 21	承継後の懸念の変化	57
表 4 - 22	承継前の行動	58
表 4 - 23	懸念の比較	59
表 4 - 24	行動の比較	60
表 4 - 25	協力者のプロフィール	62
表 4 - 26	協力者の属する企業の概要	62
表 4 - 27	インタビュー調査結果の要約	63
表 4 - 28	インタビュー調査結果の要約 ( 続 1 )	63
表 4 - 29	インタビュー調査結果の要約 ( 続 2 )	64