調査研究報告 No. 122 平成 20 年 12 月

中小企業の事業承継に関する調査研究 ~永続的な成長企業であり続けるための事業承継~

社団 中小企業研究センター

はじめに

我が国の総人口の減少、少子・高齢化の進展により、今後の生産年齢人口は大幅に減少することが予想されます。中小企業庁「中小企業白書(2006年版)」によれば、企業の代表者も高齢化が進んでおり、1985年から2004年で大企業も含めた代表者の平均年齢は約5.0歳上昇しています。特に、規模が小さい企業ほど平均年齢が上昇しているという特徴が見られます。

代表者の高齢化が進む一方で、事業承継の対応はさほど進んでいません。信金中金総合研究所「産業企業情報(2008.2.13)」によれば、代表者が60代の中小企業でも約半数(46.3%)が着手していない状況となっています。

一方、実際に承継を実施した企業を見ると、近年の傾向として、まず買収・内部昇格・外部招聘など親族外承継の比率が高くなっていることがわかりました。また、先行研究や文献では、事業承継の課題として「相続税対策」や「株式(経営権)の後継者への集中」など「資産の承継」に重点を置くものが多い傾向にありますが、近年の中小企業向けのアンケート調査(中小企業金融公庫「中小公庫レポート(No.2008・1)」等)を見ると、事業承継に着手する際の問題点・課題として、「事業の将来性」、「後継者の力量」、「後継者の教育」など「経営の承継」が優先的に挙げられていることがわかりました。

そこで、本調査では、まず近年の傾向である事業承継の方法の多様化(親族内承継・親族 外承継(従業員承継、M&A))の状況を把握すると共に、「経営の承継」に重点を置き、事 業承継における課題・成功のポイントを探りました。

具体的には、中小企業を対象としたアンケートにより、事業承継に成功し、かつ承継を機に発展した企業が注力した点を明らかにすると共に、回答企業のうち 10 社に対してインタビューを実施し、成功のポイントを詳細に分析しました。また、有識者にもインタビューを実施し、近年の傾向や課題を整理しました。その結果、事業承継を契機として発展・成長している企業は、「経営の承継」について重点的に取り組んでいることがわかりました。

本報告書が、関係者の皆様に何らかのご参考になれば幸いに存じます。

最後に、調査にあたりアンケート及びインタビューにご協力いただいた企業の皆様に、 改めて厚く御礼申し上げます。

平成 20 年 12 月

社団法人 中小企業研究センター 専務理事 井 倉 研 二

<目 次>

第1章 事	業承継を取り巻く環境	1
1. 中小企	業における経営者の現状	1
2. 近年に	おける事業承継の取組状況	4
(1)事	- 業承継の進展状況	4
(2) 近	年の傾向と事業承継の問題点	6
第2章 事	業承継の成功企業分析	12
1. 中小企	業アンケート調査概要	12
(1) ア	ンケート実施概要	12
(2) 回	答企業属性	13
2. アンケ	ート集計結果	18
(1)事	業承継全般に係る項目	18
(2) 経	営の承継に係る調査項目	23
(3) 資	産の承継に係る項目	30
(4) 承	継後の事業に係る項目	38
3. 成功企	業に関する分析結果	40
(1) 成	:功企業·非成功企業の定義	40
(2) 成	:功企業·非成功企業の特徴	42
4. アンケ	ート調査まとめ	47
第3章 事	業承継の成功事例	48
1. インタ	ビュー調査実施概要	48
(1) 企	業へのインタビュー	48
(2) 有	識者へのインタビュー	48
2. 事業承	継における問題の整理	50
	業承継全般における問題点	
	営の承継における問題点	
(3) 資	産の承継における問題点	51
3. 成功企	業へのインタビュー結果	52
	上族内承継	
	業員への承継	
	部招聘	
	[&A	75
4. インタ	ビュー結果まとめ	78

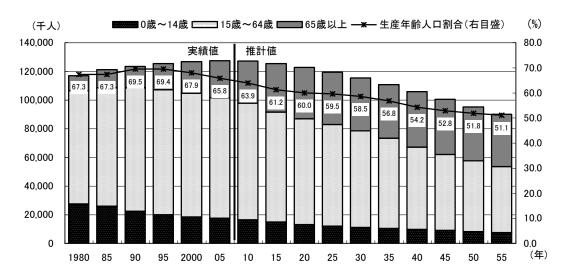
第4章 永続的な企業であり続けるための事業承継	80
1. 多様化を見せる中小企業の事業承継	80
(1) 親族外承継の進展	80
(2) 経営承継の重要性	82
2. 発展の契機として取組む事業承継のポイント	83
(1) 事業承継全般におけるポイント	83
(2) 経営の承継におけるポイント	84
(3) 資産の承継におけるポイント	86
資料編	
1. アンケート調査票	89
2. アンケート単純集計表	97
3. アンケートクロス集計表(属性別)	■
4. アンケートクロス集計表 (成功・非成功企業別)	

第1章 事業承継を取り巻く環境

1. 中小企業における経営者の現状

わが国の総人口は2005年以降減少傾向にあり、さらに少子化・高齢化の進展が見られる。 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来設計人口(2006年12月推計)」によれば、0 ~14歳以下の人口は、1980年には総人口の23.5%であったが、2005年には13.8%、2030 年の予測値では9.7%と、総人口の1割に満たなくなると推計されている。一方、65歳以上 の高齢者人口は、1980年には総人口の9.1%であったが、2005年には2割を超え(20.2%)、 さらに2030年には総人口の3割を超える(31.8%)と推計されている。

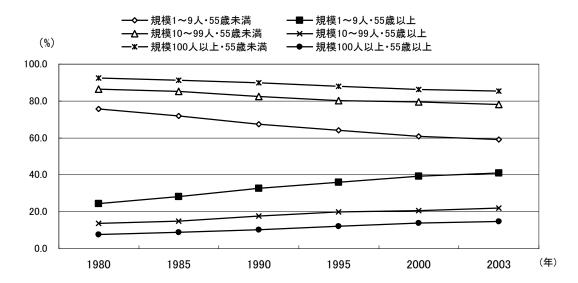
総人口の減少および少子・高齢化の進展に伴い、今後我が国における生産年齢人口は大幅 に減少していくことが予想されている(図表 1-1)。



図表 1-1 高齢化による生産年齢の減少

出所:国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来設計人口(2006年12月推計)」

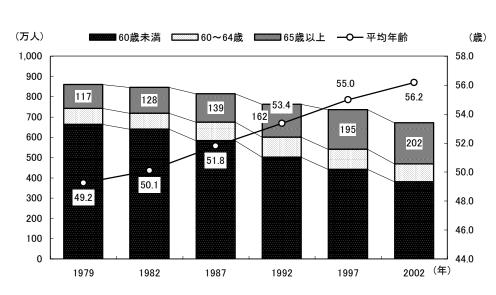
中小企業白書(2006年)によれば、中小企業における55歳以上の就業者比率は、1980年以降いずれの規模においても増加傾向となっている。特に、従業員1~9人の小規模企業においては高齢化の影響を強く受けていることがわかる(図表1-2)。



図表 1-2 就労者比率(従業員規模·年齢別)

出所:中小企業庁「中小企業白書(2006年)」(総務省「労働力調査」再編加工)

企業の代表者について、まず自営業主を見ると、65 歳以上の自営業主は 1979 年には 117 万人であったが、2003 年には 202 万人まで増加している。また、自営業主全体の平均年齢も、1979 年には 49.2 歳であったが、2003 年には 56.2 歳まで上昇していることがわかる(図表 1-3)。

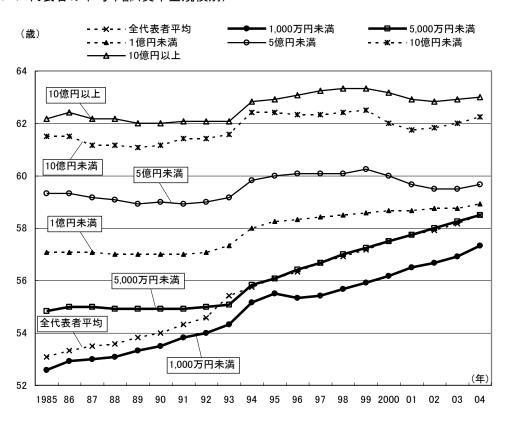


図表 1-3 自営業主数と平均年齢

出所:中小企業庁「中小企業白書(2006年)」(総務省「就業構造基本調査」再編加工)

また、法人の代表者年齢について、大企業も含めた全代表者の平均を見ると、1985年の53.08歳から2004年の58.50歳と5.42歳上昇していることがわかる。資本金規模別に見ると、資本金規模の大きい企業(1億円未満、5億円未満、10億円未満、10億円以上)における代表者の平均年齢は、1985年から2004年の期間でほぼ横ばいか、あるいは微増傾向で推移している。一方、資本金5,000万円未満の企業における代表者の平均年齢は、同期間に54.83歳から58.50歳(3.67歳増)、資本金1,000万円未満の企業における代表者の平均年齢は、同期間に54.83歳から58.50歳(4.75歳増)となっており、規模の小さい企業の方ほど、全代表者の平均年齢を押し上げていることがわかる(図表1-4)。

図表 1-4 代表者の平均年齢(資本金規模別)



(単位<u>:歳)</u> 1985 1990 1995 2000 2004 全代表者平均 53.08 54.00 56.08 57.50 58.50 10億円以上 62.17 62.00 62.92 63.17 63.00 10億円未満 61.50 61.17 62.42 62.00 62.25 5億円未満 59.33 59.00 60.00 60.00 59.67 1億円未満 57.08 57.00 58.25 58.67 58.92 5.000万円未満 54.92 57.50 54.83 56.08 58.50 1.000万円未満 52.58 53.50 55.50 56.17 57.33

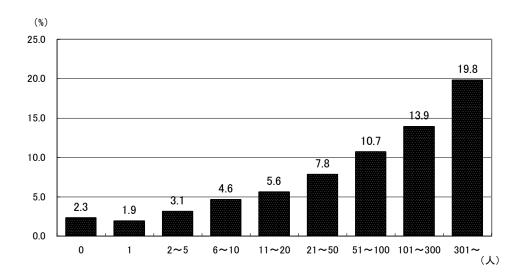
注) 中小企業以外の大企業も含む。

出所:中小企業庁「中小企業白書(2006年)」(㈱帝国データバンク「社長交代率調査」)

2. 近年における事業承継の取組状況

(1) 事業承継の進展状況

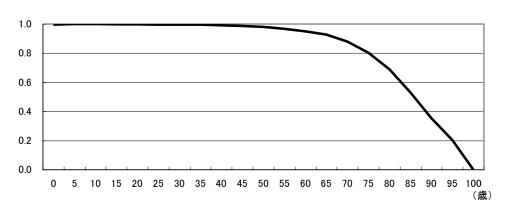
以上のように、我が国全体の高齢化に伴い中小企業の就業者・代表者とも高齢化が進展しているが、中小企業白書(2007年)によれば、従業員規模別の社長交代率は規模が小さくなるほど事業承継が進んでいないことがわかる(図表 1-5)。



図表 1-5 2006 年における代表者交代率(従業員規模別)

出所:中小企業庁「中小企業白書(2007年)」(㈱帝国データバンク「企業概要データベース」再編加工)

しかし、事業承継協議会「事業承継ガイドライン」によれば、経営者の平均年齢である 60歳前後から生存率のカーブは下降を始めるため、60歳以降から事業承継に着手した場合、 急病や急逝等の理由で円滑に遂行できない可能性が高くなる(図表 1-6)。



図表 1-6 平成 18 年度生存表(男性)

出所:国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来設計人口(2006年12月推計)」

信金中央金庫総合研究所「産業企業情報(2008.2.13)」によれば、中小企業における事業 承継の対応状況について、全体では51.8%が着手していない状況である(対応予定:27.3%、 対応したいが方法がわからない:2.8%、未対応:21.7%)。また、代表者年齢別に見ると、 60代においても約半数(46.3%)の企業が着手しておらず、高齢の代表者においても事業 承継への着手が進んでいないことがわかる(対応予定:24.4、対応したいが方法がわからない:2.7%、未対応:19.2%)(図表1-7)。

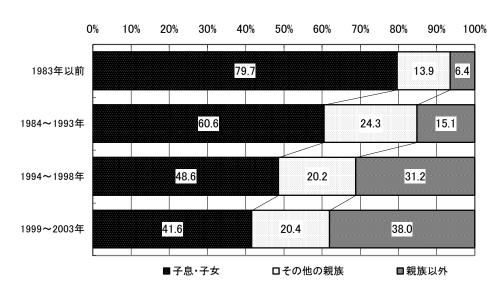
20% 40% 60% 80% 100% 51.8% 2.8 全体(※) 24.7 23.5 27.3 21.7 70歳~ 33.3 29.7 17.6 16.3 46.3% 25.5 28.2 24.4 2.7 19.2 60~69歳 3.0 50~59歳 18.3 21.8 34.3 22.6 40~49歳 25.1 12.9 31.2 28.5 39.8 13.6 32.6 20~39歳 11.9 ■対応したいが方法がわからない ■対応済み □対応中 ■対応予定 ■未対応

図表 1-7 事業承継の対応状況

※中小企業 15,918 社が対象 (全国の信用金庫営業店による中小企業を対象とした調査)。 出所:信金中央金庫総合研究所「産業企業情報 (2008.2.13)」

(2) 近年の傾向と事業承継の問題点

以上のように、我が国では事業承継が進んでいない傾向が見られるが、近年、実際に事業 承継を行った企業にも承継の方法について変化が生じている。具体的には、親族外承継の比 率が高まっていることが挙げられる。中小企業白書によれば、1983 年以前においては親族 内承継が 93.6%(子息・子女: 79.7%、その他の親族: 13.9%)を占めていたが、1999 年か ら 2000 年代前半においては親族内承継が 62.0%となっている(子息・子女: 41.6%、その 他の親族: 20.4%)(図表 1-8)。



図表 1-8 先代経営者との関係の変化

出所:中小企業庁「中小企業白書(2004年)」(㈱東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年))

また、事業承継の方法について、2001 年末から 2006 年末に社長が交代した企業を見ると、全体では創業者・同族継承以外(親族外承継)が 34.9%(買収:1.6%、内部昇格:26.1%、外部招聘:7.2%)を占めている。規模別に見ると、規模が小さい企業の方が創業者・同族継承の比率が高くなるものの、小規模企業における親族外承継は 23.7%(買収:1.9%、内部昇格:17.7%、外部招聘:4.1%)、中規模企業における親族外承継は 38.7%(買収:1.5%、内部昇格:29.1%、外部招聘:8.1%)と一定の比率を占め、承継の方法が多様化していることがわかる(図表 1-9)。

0% 40% 60% 80% 100% 20% П 10.8 26.1 7.2 9.3 8.0 全体 43.7 1.6 0.7 大企業 1.5 11.6 1.0 48.3 16.7 19.8 1.5 中規模企業 41.3 29.1 8.1 12.2 0.7 4.1 3.2 0.9 18.7 小規模企業 53.0 17.7

図表 1-9 社長交代企業の社長就任経緯

編加工)

出所:中小企業庁「中小企業白書(2007年)」(㈱帝国データバンク「企業概要データベース」再

■創業者 □同族継承 ■買収 ■内部昇格 ■外部招へい ■出向 ■分社化の一環 図不明

次に、中小企業が事業承継に着手する際に問題となる点について、信金中央金庫「産業企業情報(2008.2.13)」によれば、事業承継の対応を検討している企業が問題と考えている点は、「事業の将来性(65.5%)」に次いで「後継者の力量(54.3%)」、「取引先との信頼関係の維持(43.5%)」となっている。一方、これらの項目に比べ「借り入れに際しての個人保証(12.5%)」、「相続税などの税金対策(9.4%)」、「自社株など個人資産の取扱い(7.0%)」は比率が低い(図表 1-10)。

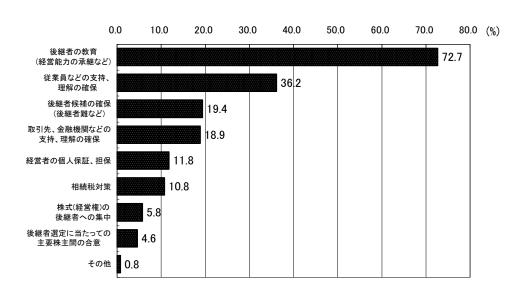
0.0 10.0 20.0 30.0 40.0 50.0 60.0 70.0 (%) 65.5 事業の将来性 後継者の力量 54.3 取引先との信頼関係の維持 43.5 候補者の不在 14.3 先代経営者の影響力 12.8 借り入れに際しての個人保証 12.5 相続税などの税金対策 自社株など個人資産の取り扱い 社員の不平・不満 6.6 その他 1.3

図表 1-10 事業承継の際に想定される問題

出所:信金中央金庫「産業企業情報(2008.2.13)」

また、中小企業金融公庫「中小公庫レポート (No.2008-1)」によれば、事業承継において中小企業が課題と考えている点について、「後継者の教育(経営能力の承継など)(72.7%)」、「従業員などの支持、理解の確保(36.2%)」と回答する中小企業が多い。一方で、信金中央金庫調査と同様、これらの項目に比べ「経営者の個人保証、担保(11.8%)」、「相続税対策(10.8%)」、「株式(経営権)の後継者への集中(5.8%)」は相対的に比率が低い結果となっている(図表 1-11)。

両調査の結果から、中小企業の代表者は、相続税対策や経営権の集中等のいわゆる「資産の承継」よりも、後継者教育や取引先・従業員の理解等の「経営の承継」に課題を強く感じていることがわかる。



図表 1-11 事業承継の課題点

出所:中小企業金融公庫「中小公庫レポート (No.2008-1)」

しかし、2006年に中小企業庁より公表された「事業承継ガイドライン~中小企業の円滑な事業承継の手引き~」をはじめとして、先行調査や文献では「経営の承継」ではなく「資産の承継」に重点を置くものが散見される。例えば、中小企業庁では「事業承継ガイドライン」の簡易な解説書として「事業承継ガイドライン 20 問 20 答」も公表しているが、各トピックを「事業承継全般に係る項目」、「経営の承継に係る項目」および「資産の承継に係る項目」に分けた場合、経営の承継に比べ資産の承継に関する項目の方が多く、また事業承継全般に係る項目においても、資産の承継に焦点を充てた内容が多く見られる(図表 1-12)。

図表 1-12 「事業承継ガイドライン 20 問 20 答」項目一覧

分類	問	内容
資産の承継	Q8	株式・財産の配分は、どのように行えばよいですか?
に係る項目	Q9	生前贈与を活用したいのですが、どのように行えばよいですか?
	Q10	遺言を活用したいのですが、どのように行えばよいですか?
	Q11	会社法を活用したいのですが、どのように行えばよいですか?
	Q15	M&A を成功させるためのポイントを教えてください。
	Q16	レッツ・チャレンジ!M&A における会社の売却価値を試算してみましょう!
経営の承継	Q7	後継者教育は、どのように行えばよいですか?
に係る項目	Q17	経営理念および事業の中長期目標の設定は、どのように行えばよいですか?
承継全般に	Q1	事業承継対策って、どうして大切なのですか?
係る項目	Q2	事業承継対策をしないと、どうなるのですか?
	Q3	事業承継計画って、どのようなものですか?
	Q4	事業承継計画を立てるには、まず何をしたらよいですか?
	Q5	事業承継の方法は、どのように決定すればよいですか?
	Q6	親族内承継で注意する点を教えてください。
	Q12	「従業員等への承継」には、どのようなパターンがありますか?
	Q13	「従業員等への承継」で注意する点を教えてください。
	Q14	親族や従業員等に候補者候補がおりません。どうすればよいですか?
	Q18	レッツ・チャレンジ!事業承継計画を作成してみましょう!
	Q19	レッツ・チャレンジ!事業承継対策で検討すべき項目をチェックしましょう!
	Q20	事業承継をサポートしてくれる専門家は、どのような人たちですか?

出所:中小企業庁「事業承継ガイドライン 20 問 20 答」を元に作成

「事業承継ガイドライン」によれば、我が国の中小企業の大半が同族企業であり、同族企業においては所有と経営の一致が通常であるため、所有と経営の一致が「事業承継問題の結論を決める根本的なポイント」とされる。また、同ガイドラインによれば、「後継者としての地位は親族のうちの一人の者に専属させることができたとしても、当該後継者に相続・移転させる株式については、均分相続や遺留分などの他の相続人が有する民法上の権利により、相当程度の制約を受け、分散させざるを得ない場合が出てくる」ため、「資産の承継」をより重点的にとり上げていると考えられる。

このような背景の下、2008年5月に「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」(経営承継円滑化法)が制定された。この法律は、民法における遺留分の特例、事業承

継時における金融支援措置、相続税の課税についての措置の 3 つで構成されている (図表1-13)。

図表 1-13 経営承継円滑化法の概要

①遺留分に関する民法の特例

事業承継において、特に同族企業においては後継者に自社株式を集中させる必要がある。しかし、経営者の個人資産の大半が事業用に投入されているケースも多く、相続人である後継者に事業用資産を集中したい場合に、他の相続人の遺留分によって制約を受けるために困難となる。

この問題に対し、「遺留分に関する民法の特例」を設け、後継者を含む推定相続人(遺留分権利者)全員の合意により、先代経営者から後継者に贈与された自社株式や事業用資産について、遺留分減殺の対象から除外するなど一定の制限を設けることを可能とし、自社株式の分散防止を容易にしている。

②金融支援

経営の安定のため自社株式等を集中して承継する際、会社や後継者個人に、これらを取得する費用や納税資金等、様々な資金需要が発生する。また、経営者の交代により一時的に企業体力が低下した場合、それに伴う信用の低下により取引先との取引が円滑に行えなくなることや、金融機関からの資金調達が困難になるケースが想定される。

この資金調達の困難性の問題に対し、「支援措置」として中小企業信用保険法、株式会社日本政策金融公庫法等の特例を定め、事業承継の際に受けられる融資枠の拡大や、融資の対象を中小企業の経営者個人まで拡大することを可能にし、事業承継に関する資金調達を支援している

③相続税の課税についての措置

経営者の逝去により相続が発生した場合、業績が良い会社ほど自社株式の相続税評価額が高額になると共に、事業用不動産等にも多額の相続税が課されることとなる。しかし、遺産である経営者の個人資産に占める自社株式等の比率が高いため、売却処分等が困難となり、納税資金が十分確保できないケースも多い。

この問題に対応するため、平成 21 年度税制改正で「取引相場のない株式等に係る相続税の納税猶予制度」が制定される予定である。本制度においては、経済産業大臣の認定を受けた非上場中小企業の株式等を、相続又は遺贈により取得した後継者について、当該株式等の課税価格の80%に対応する相続税の納税が猶予される。なお、本措置は法律の施行日(2008年10月1日)以降の相続に遡って適用される予定である。

出所:各種資料よりみずほ総合研究所作成

しかし、前述のように、中小企業の代表者は、事業承継に取り組む際に「資産の承継」ではなく「経営の承継」に強く課題を感じている。本調査では、まず近年の傾向である事業承継の方法の多様化を背景として、親族内承継・親族外承継(従業員承継、M&A)のそれぞれについて取り上げると共に、「資産の承継」はもとより「経営の承継」にも重点を置き、事業承継における課題・成功のポイントを探る。

第2章 事業承継の成功企業分析

1. 中小企業アンケート調査概要

(1) アンケート実施概要

本章では、中小企業の事業承継への取組状況およびその成果を調査し、事業承継に成功し、 発展している企業はどのような点に注力したのか、アンケート調査を通じてポイントを明ら かにする。

具体的には、中小企業基本法上の中小企業 3,000 社を対象に事業承継の取組状況を調査した。近年承継を実施した企業のみを対象とし、さらに親族内・親族外承継のどちらのサンプルも取得できるようにするため「同族企業かつ代表者が 5 年以内に交代した企業 (1,500 社)」、「(同族企業ではなく) 代表者が 5 年以内に交代した企業 (1,500 社)」を抽出した。また、業種は第一次産業を除く全ての業種、地域は全国を対象とし、ランダム抽出を行った。

調査方法は、郵送による配布・回収(調査期間: 2008 年 6 月 7 日 \sim 6 月 23 日)で実施した。有効回答数は 306 件(有効回答率は 10.2%)であった(図表 2-1)。

図表 2-1 アンケート実施概要

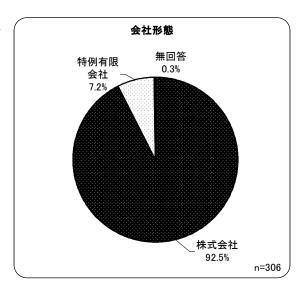
項目	内容		
調査対象	●中小企業 3,000 社		
	→同族企業かつ代表者 5 年以内に交代 1,500 社 ※親族内承継を行ったことが予想される企業		
	→代表者 5 年以内に交代 1,500 社 ※従業員・外部招聘・M&A 等により承継を行ったことが予想される企 業		
	●対象企業のデータは、東京商エリサーチのデータベースよりランダム抽出		
調査方法	●郵送配布·郵送回収		
調査地域	●全国		
回答結果	●有効回答数:306 件(※)		
	●有効回答率:10.2%		

※回答数は 312 件、うち 6 件が無効回答(全て無回答のため)

(2) 回答企業属性

①会社形態

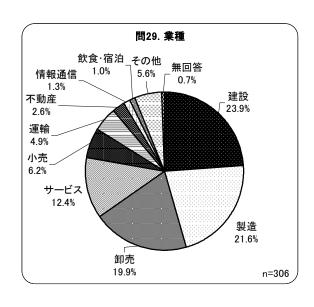
会社形態では、「株式会社」が 9 割以上を占めた (92.5%)。

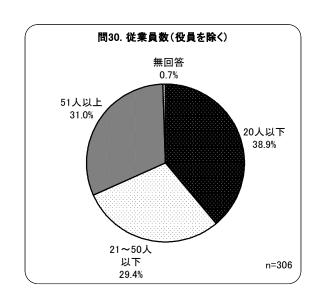


②企業規模

業種では、「建設」が 23.9% と最も比率が高く、次いで「製造」(21.6%)、「卸売」(19.9%) の順となった。

従業員数では、「20 人以下」が 38.9%と最も比率が高かった。「 $21\sim50$ 人以下」の企業は 29.4%であり、50 人以下の企業で約 2/3 を占める結果となった(68.3%)。

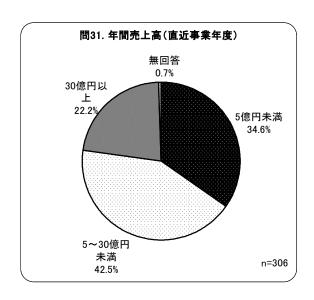


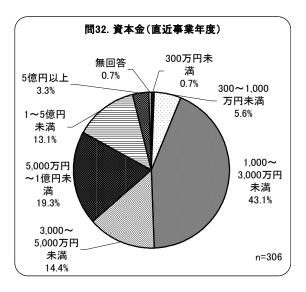


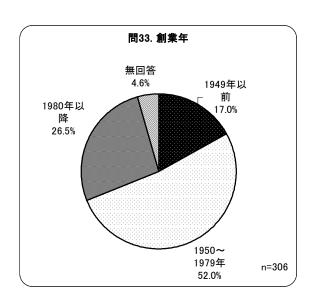
年間売上高(直近事業年度)では、「5 億円未満」の企業が 34.6%、「5~30 億円未満」の 企業が 42.5%と、30 億円未満の企業が約 8 割を占める結果となった。

資本金では、「3,000 万円未満」の企業が全体の約半数を占めた(「300 万円未満」0.7%、「300~1,000 万円未満」5.6%、「1,000~3,000 万円未満」43.1%)。

また、創業年では、「 $1950\sim1979$ 年」創業の企業が 52.0%と最も比率が高く、次いで「1980年以降」の企業が 26.5%となった。 1979年以前に創業した企業が全体の約 7割を占める結果となった(69.0%)。





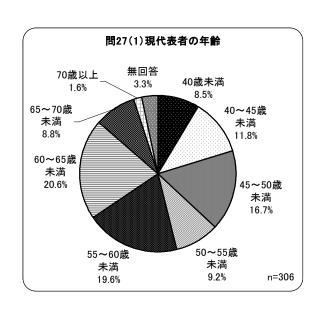


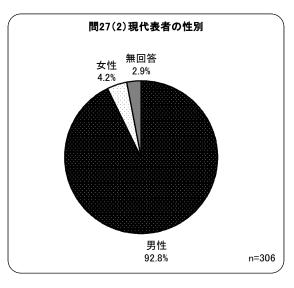
③現代表者の属性

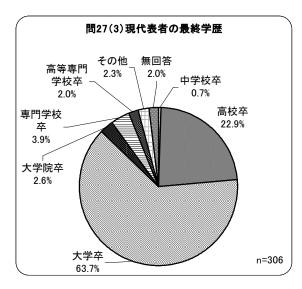
現代表者の年齢は、40代(28.5%)、50代(28.8%)、60代(29.4%)がそれぞれ 3 割程度であった。

性別は、「男性」が9割以上を占めた(92.8%)。

また、現代表者の最終学歴は、「大学卒」が 63.7%と最も比率が高く、次いで「高校卒」が 22.9%を占めた。





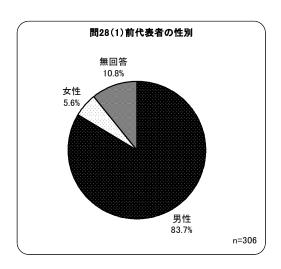


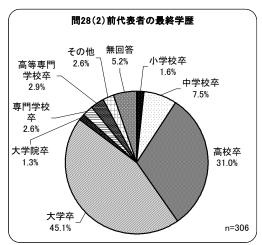
④前代表者の属性

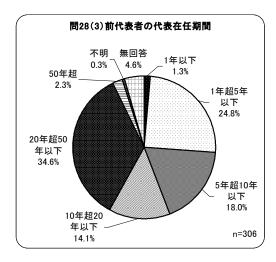
前代表者の性別は、「男性」が83.7%、「女性」が5.6%であった。

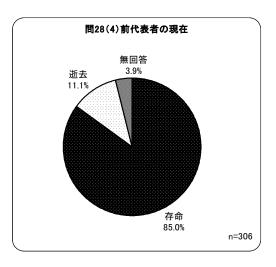
最終学歴は、「大学卒」が 45.1%と最も多く、次いで「高校卒」が 31.0%となった。現代 表者と同様、大学卒が最も多いものの、「中学校卒」(現代表者 0.7%、前代表者 7.5%)、「高 校卒」(現代表者 22.9%、前代表者 31.0%) の比率が高いことがわかる。

前代表者の在任期間は、「20 年超 50 年以下」が 34.6%、「50 年超」が 2.3%と、在任期間 20 年超の企業が 4 割弱を占めた。

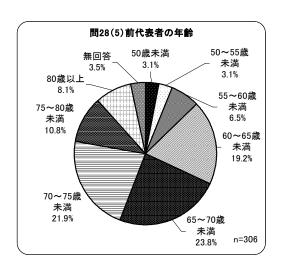








また、前代表者の年齢は 60 歳以上が 83.8%と高齢の企業が多いが、現在も存命中の企業 が大半を占めていることがわかった (85.0%)

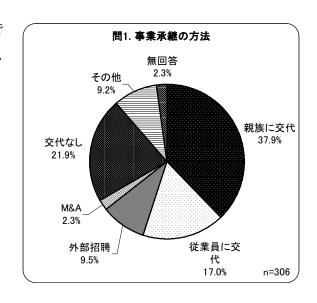


2. アンケート集計結果

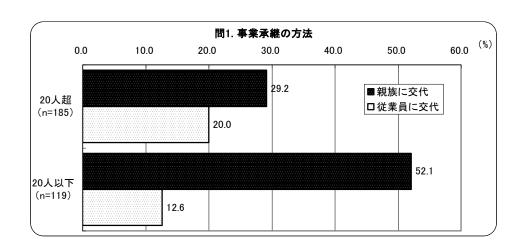
(1) 事業承継全般に係る項目

①事業承継の方法

「親族に交代」が 37.9%と最も比率が高く、次いで「従業員に交代」が 17.0%、「外部招聘」が 9.5%、「M&A」が 2.3%となった。



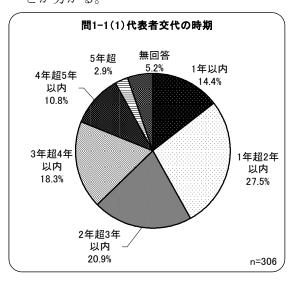
事業承継の方法を従業員規模別に見ると、「親族に交代」した企業は、20人以下の企業が52.1%、20人超の企業が29.2%となっており、従業員規模の小さい企業の方が親族内承継の比率が高いことがわかった。また、「従業員に交代」した企業は、20人以下の企業が12.6%、20人超の企業が20.0%であり、従業員規模が大きい企業の方が従業員に承継する比率が高いことがわかった。

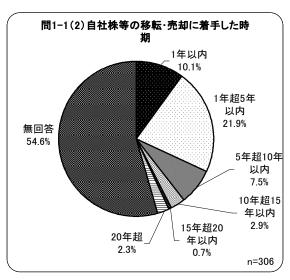


②代表者交代、自社株等の移転・売却に着手した時期

代表者交代の時期(アンケート実施時期(2008年6月)が起点)は、「1年超2年以内」が27.5%と最も比率が高く、次いで「2年超3年以内」が20.9%、「3年超4年以内」が18.3%となった。

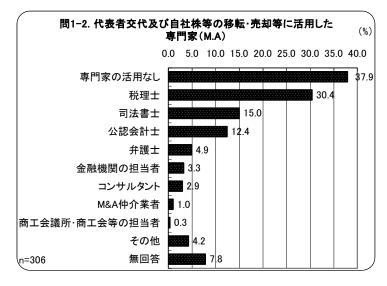
自社株等の移転・売却に着手した時期(代表者交代時が起点)は、無回答が54.6%と比率が高いものの、「1年超5年以内」が21.9%と最も比率が高く、次いで「1年以内」が10.1%となった。10年を超える企業は5.9%と比率が低く、最近5年で着手した企業の方が多いことが分かる。





③代表者交代及び自社株等の移転・売却等に活用した専門家(複数回答)

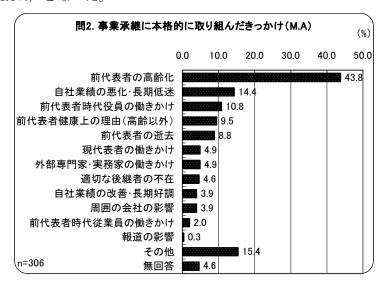
「専門家の活用なし」と回答した企業が 37.9%と最も比率が高く、次いで「税理士」(30.4%)、「司法書士」(15.0%) の順となった。「コンサルタント」(2.9%) や「商工会議所・商工会」(0.3%) の活用は相対的に比率が低いことがわかった。



④事業承継に本格的に取り組んだきっかけ(複数回答)

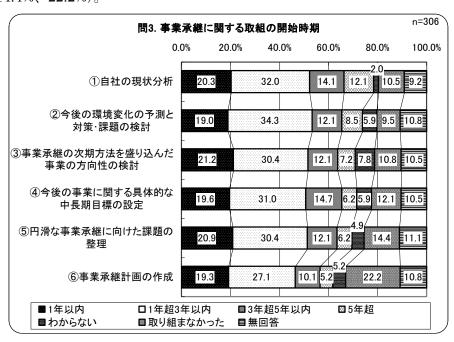
「前代表者の高齢化」が 43.8%と最も比率が高く、次いで「自社業績の悪化・長期低迷」 (14.4%)、「前代表者時代役員の働きかけ」(10.8%) となった。

社内外の関係者による働きかけがきっかけとなるケースは、「前代表者時代役員の働きかけ」(10.8%)が最も比率が高く、次いで「現代表者の働きかけ」および「外部専門家・実務家の働きかけ」(4.9%)となった。

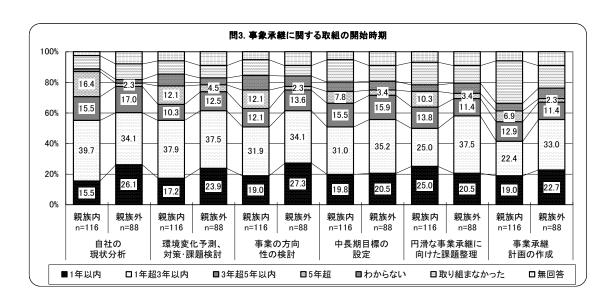


⑤事業承継に関する取組の開始時期

事業承継に関する各取組の開始時期を見ると、「円滑な事業承継に向けた課題の整理」や「事業承継計画の作成」等については「取り組まなかった」と回答する比率が高くなった(それぞれ14.4%、22.2%)。

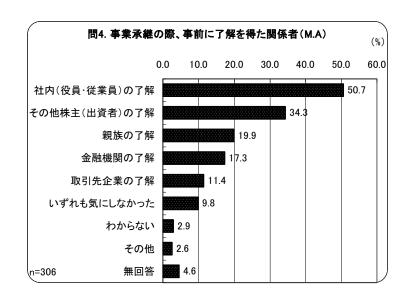


また、事業承継に関する各取組の開始時期を「親族内承継」および「親族外承継」別に見ると、「親族内承継」の方が「3年超5年以内」、「5年超」と回答する比率が高く、「親族外承継」の方が「1年以内」と回答する比率が高い傾向が見られた。この理由の一つとして、後述のインタビュー対象企業でも見られたが、もともと親族内承継を考えていたものの、適切な後継者が不在であった場合にやむなく親族外承継を実施する企業もあり、取組開始が遅れてしまうことが影響していると考えられる。



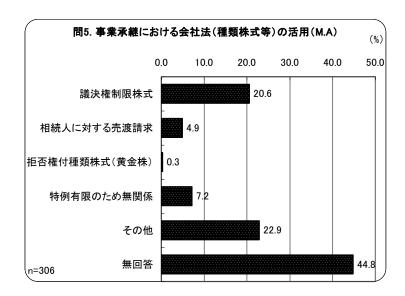
⑥事業承継の際、事前に了解を得た関係者(複数回答)

「社内(役員・従業員)の了解」が 50.7%と最も比率が高く、次いで「その他株主(出資者)の了解」(34.3%)、「親族の了解」(19.9%) となっている。一方で、「いずれも気にしなかった」と回答した企業も約 1 割(9.8%)存在することがわかった。



⑦事業承継における会社法(種類株式等)の活用(複数回答)

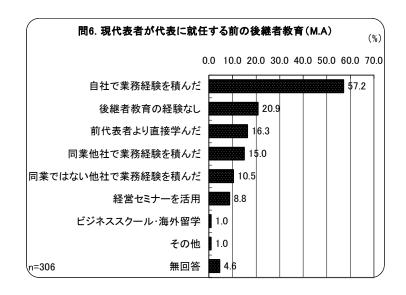
「議決権制限株式」が 20.6%と最も多く、次いで「相続人に対する売渡請求」(4.9%) となった。「拒否権付種類株式(黄金株)」は 0.3%と比率が低い結果となった。



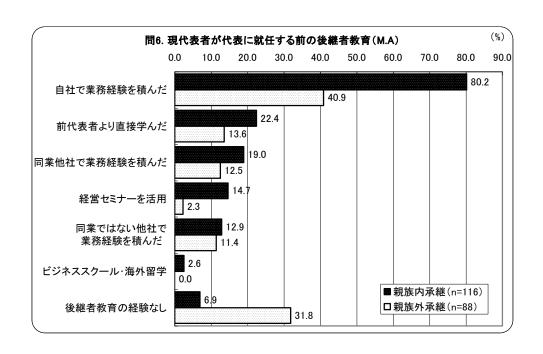
(2) 経営の承継に係る調査項目

①現代表者が代表に就任する前の後継者教育(複数回答)

「自社で業務経験を積んだ」代表者が 57.2%と最も比率が高く、次いで「後継者教育の経験なし」(20.9%)、「前代表者より直接学んだ」(16.3%)となった。「ビジネススクールや海外留学」を活用した後継者教育は 1.0%と低い結果となった。

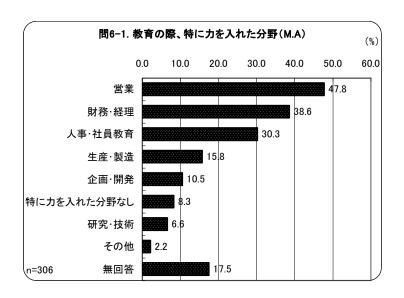


また、「親族内承継」、「親族外承継」別に見ると、「親族内承継」の方が「自社で業務経験を積んだ」と回答する比率が高く、「親族外承継」の方が「後継者教育の経験なし」と回答した比率が高い。

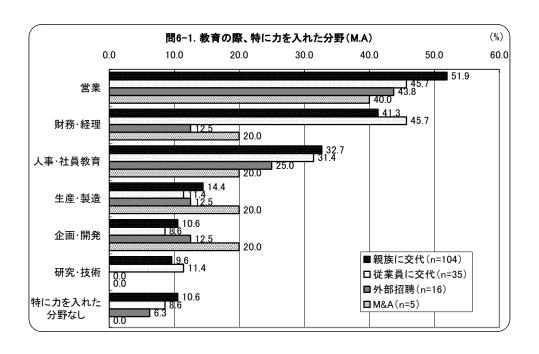


教育の際、特に力を入れた分野については、「営業」が 47.8%と最も多く、次いで「財務・経理」(38.6%)、「人事・社員教育」(30.3%) となった。

一方で、「企画開発」(10.5%) や「研究・技術」(6.6%) と回答する比率は低い結果となった。

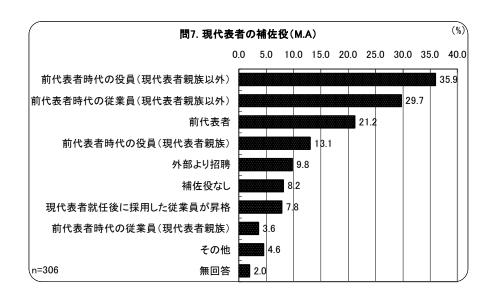


承継の方法別に見ると、いずれの承継方法においても「営業」を重視していることがわかった。



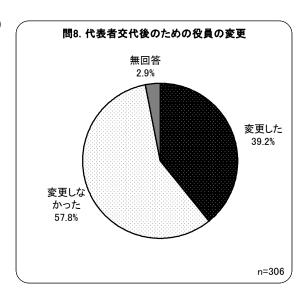
②現代表者の補佐役(複数回答)

現代表者の補佐役は、「前代表者時代の役員(現代表者親族以外)」が 35.9%と最も比率 が高く、次いで「前代表者の従業員(現代表者親族以外)」(29.7%)、「前代表者」(21.2%) となった。一方で「補佐役なし」と回答した企業は1割弱(8.2%)となった。



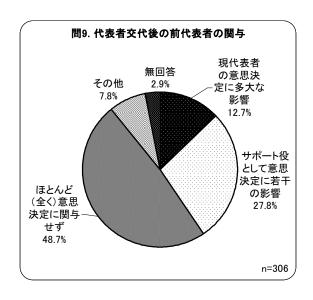
③代表者交代後のための役員の変更

「役員を変更した」と回答した企業は約4割(39.2%)であった。

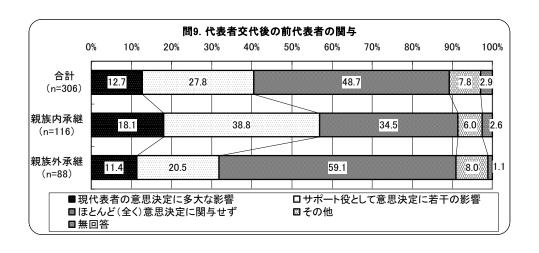


4)代表者交代後の前代表者の関与

「ほとんど(全く)意思決定に関与せず」と回答した企業が 48.7%と最も多く、次いで「サポート役として意思決定に若干の影響」(27.8%)、「現代表者の意思決定に多大な影響」(12.7%)という結果となった。

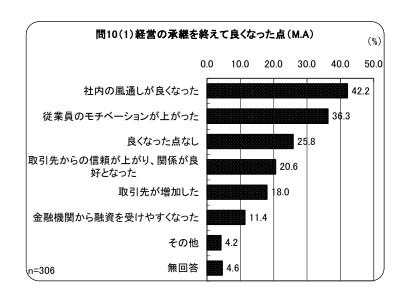


「親族内承継」、「親族外承継」別に見ると、「親族内承継」の方が「現代表者の意思決定に多大な影響(18.1%)」、「サポート役として意思決定に若干の影響(38.8%)」を選択する比率が高く、「親族外承継」の方が「ほとんど(全く)意思決定に関与せず(59.1%)」を選択する比率が高い。「親族外承継」の方が承継後に経営を任せるケースが多いことがわかる。

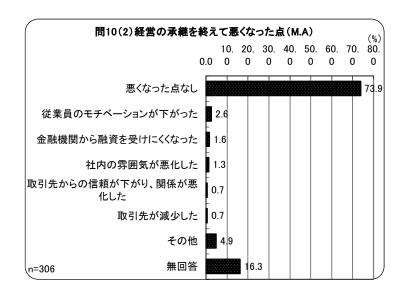


⑤経営の承継を終えて良くなった点・悪くなった点(複数回答)

「社内の風通しが良くなった」と回答した企業が 42.2%と最も比率が高く、「従業員のモチベーションが上がった」(36.3%) と続くが、「良くなった点なし」と回答した企業の比率 (25.8%) も 3 番目に高い結果となった

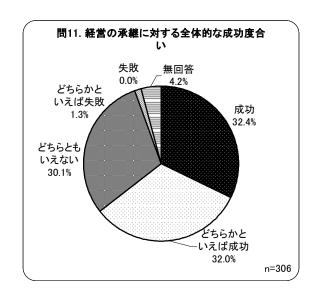


経営の承継を終えて悪くなった点について、7割以上の企業が「悪くなった点なし」と回答した(73.9%)。後述のとおり、多くの企業が経営の承継について成功したと考えていることが伺える。

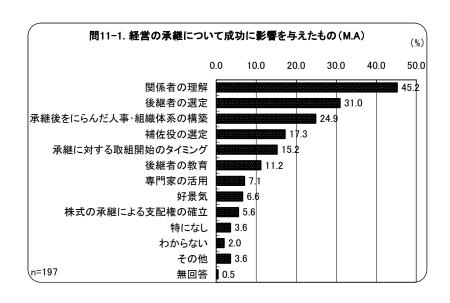


⑥経営の承継に対する全体的な成功度合い

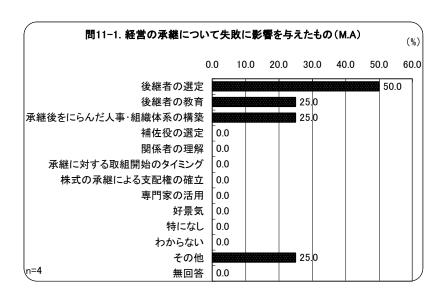
「成功」(32.4%) または「どちらかといえば成功」 (32.0) と回答した企業が全体の約 2/3 を占める結果となった。一方、「どちらかといえば失敗」(1.3%) または「失敗」(0.0%) と回答した企業は少なく、大半の企業が経営の承継について成功した(あるいは失敗していない) と考えていることがわかった。



また、経営の承継について成功に影響を与えたものについて、「関係者の理解」(45.2%) が最も比率が高く、次いで「後継者の選定」(31.0%)、「承継後をにらんだ人事・組織体系の構築」(24.9%) となった。「株式の承継による支配権の確立」は 5.6%と他の項目に比べ低く、経営の承継については支配権の確立の重要性は劣後すると考えている企業が多いことがわかった。



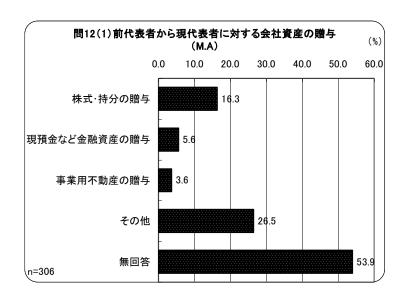
経営の承継について失敗に影響を与えたものについて、「後継者の選定」が 50.0%と最も 比率が高く、次いで「後継者の教育」および「承継後をにらんだ人事・組織体系の構築」 (25.0%) となった。



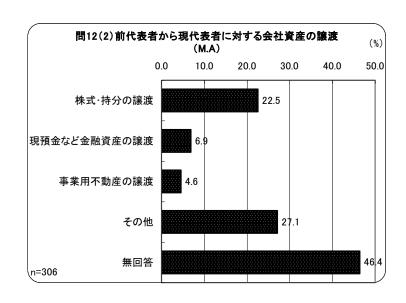
(3) 資産の承継に係る項目

①前代表者から現代表者に対する会社資産の贈与・譲渡(複数回答)

「株式・持分の贈与」が 16.3%と最も高く、次いで「現預金など金融資産の贈与」(5.6%)、「事業用不動産の贈与」(3.6%)となっている。現預金など金融資産の贈与や事業用不動産の贈与を行った企業は一部であったことがわかった。

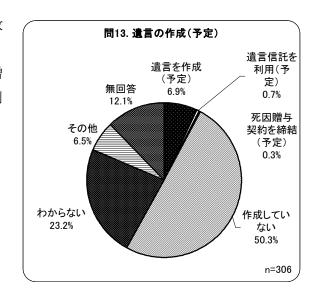


また、前代表者から現代表者に対する会社資産の譲渡については、「株式・持分の譲渡」が 22.5%と最も比率が高く、次いで「現預金など金融資産の譲渡」(6.9%)、「事業用不動産の 譲渡」(4.6%)と、贈与の場合同様の順となった。



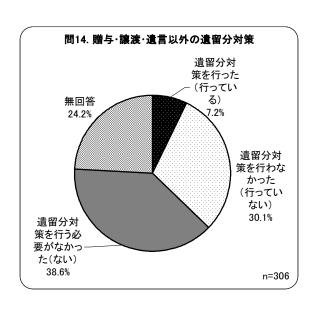
②遺言の作成(予定)

「遺言を作成していない」と回答した企業が約半数 (50.3%)となった。一方で「遺言を作成(予定)」 (6.9%)、「遺言信託を利用(予定)」(0.7%)、「死因贈 与契約を締結(予定)」(0.3%)と、遺言等を作成(利 用)する企業は一部であることがわかった。



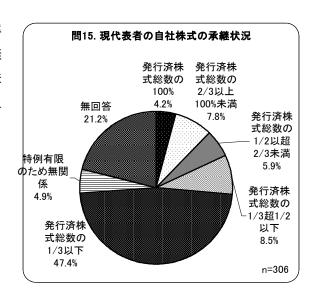
③贈与・譲渡・遺言以外の遺留分対策

前述のとおり、贈与・譲渡・遺言等を利用した遺留分対策については一部の企業のみ利用していることがわかったが、その他の遺留分対策について「遺留分対策を行った(行っている)」と回答した企業は7.2%となり、「遺留分対策を行わなかった(行っていない)」(30.1%)と回答した企業の方が多い結果となった。



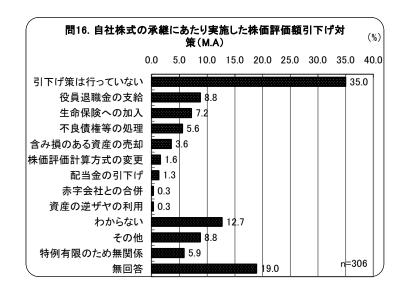
④現代表者の自社株式の承継状況

「発行済株式総数の 1/3 以下」が 47.4%と最も比率 が高い。一方で、「発行済株式総数の 2/3 以上」を承継 している企業は全体の約 1 割強であった (「発行済株 式総数の 100%」(4.2%)、「発行済株式総数の 2/3 以上 100%未満」(7.8%))。



⑤自社株式の承継にあたり実施した株価評価引下げ対策(複数回答)

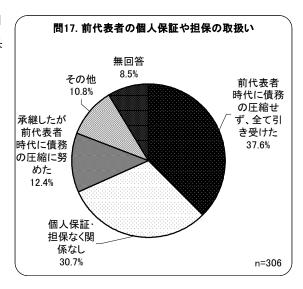
「引下げ策は行っていない」と回答する企業が 35.0%と最も多い。 具体的な対策としては、「役員退職金の支給」が 8.8%と最も多く、次いで「生命保険への加入」(7.2%)、「不良債権等の処理」(5.6%) となった。



⑥前代表者の個人保証や担保の取扱い

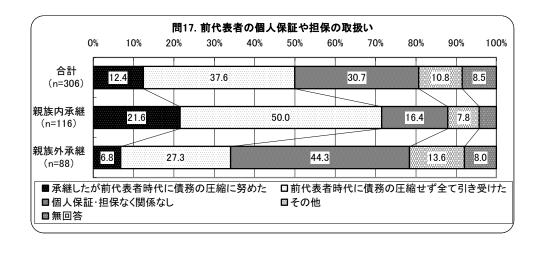
「前代表者時代に債務を圧縮せず、全て引き受けた」 と回答した企業が 37.6%と最も多く、次いで「個人保 証・担保なく関係なし」(30.7%) となった。

「承継したが前代表者時代に債務の圧縮に努めた」と回答した企業は全体の1割強(12.4%)であった。



「親族内承継」、「親族外承継」別に見ると、「親族内承継」の方が「承継したが前代表者時代に債務の圧縮に努めた(21.6%)」、「前代表者時代に圧縮せず全て引き受けた(50.0%)」と回答する比率が高く、「親族外承継」では「個人保証・担保なく関係なし(44.3%)」と回答する比率が高い。

「親族外承継」を行う場合、「親族内承継」に比べそもそも個人保証・担保がないケースが 多いことがわかった。



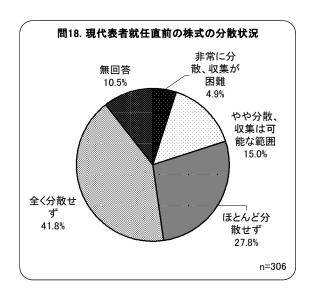
⑦現代表者就任直前の株式の分散状況

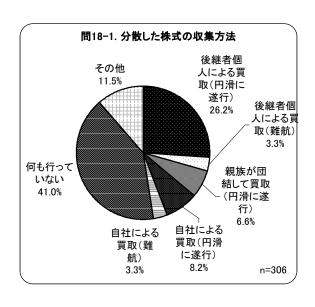
「全く分散せず」と回答した企業が41.8%と最も多く、次いで「ほとんど分散せず」(27.8%)、「やや分散しているものの収集は可能な範囲」(15.0%)となった。

一方で、収集が困難となるほど分散(「非常に分散、収集が困難」)していた企業は全体の 4.9%という結果となった。

また、分散した株式の収集方法について、「何も行っていない」と回答する企業が 41.0% と最も比率が高く、次いで「後継者個人による買取(円滑に遂行)」(26.2%) となった。

「後継者個人による買取(難航)」、「自社による買取(難航)」の比率はそれぞれ 3.3% と、難航した企業は全体の一部であった。

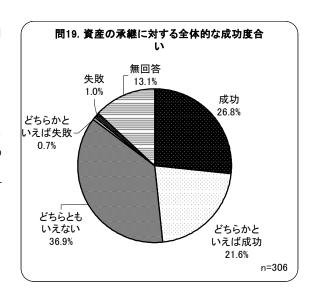




⑧資産の承継に対する全体的な成功度合い

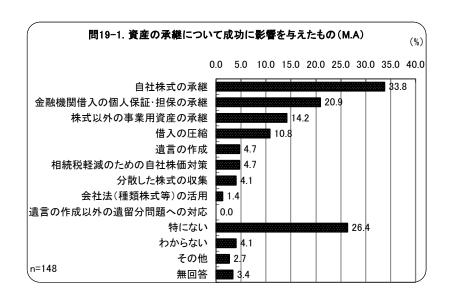
「成功」(26.8%) あるいは「どちらかといえば成功」 (21.6%) と回答した企業が全体の約半数(48.4%) を占める結果となった。

一方、「失敗」あるいは「どちらかといえば失敗」と 回答した企業は全体の1.7%と少なく(それぞれ1.0%、 0.7%)、経営の承継同様、大半の企業は自社の資産の 承継に対して成功(あるいは失敗していない)と考え ていることがわかった。

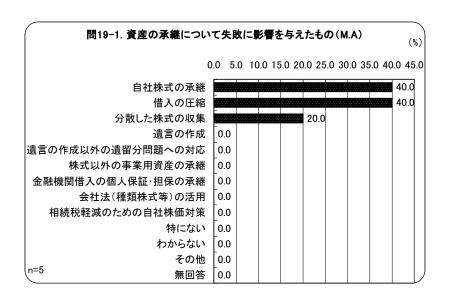


資産の承継について成功に影響を与えたもの(複数回答)について、「自社株式の承継」が33.8%と最も比率が高く、次いで「金融機関借入の個人保証・担保の承継」(20.9%)、「株式以外の事業用資産の承継」(14.2%)となった。

「会社法(種類株式等)の活用」は1.4%と低い結果となった。



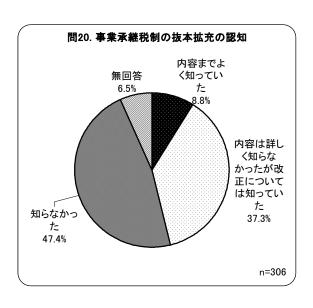
資産の承継について失敗に影響を与えたものについて、「自社株の承継」及び「借入の圧縮」が 40.0%と最も比率が高い。次いで、「分散した株式の収集」(20.0%) も挙げられている。

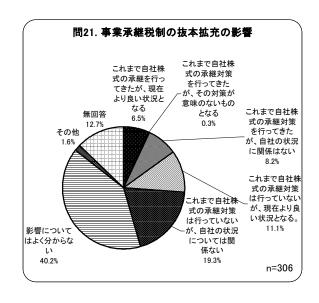


⑨事業承継税制の抜本拡充の認知・影響

事業承継税制の抜本拡充の内容について、「知らなかった」と回答する企業が最も多く、 全体の約半数(47.4%)を占める結果となった。一方、「内容までよく知っていた」と回答 した企業は全体の1割弱(8.8%)であった。

また、事業承継税制の抜本拡充の影響について、「影響についてはよく分からない」と回答した企業が 40.2%と最も比率が高かった。「これまで自社株式の承継対策を行ってきたが、その対策が意味のないものとなる」と回答した企業は 0.3%と少なく、一方で「より良い状況となる」と考えている企業は 17.6%であった(「これまで自社株式の承継対策を行ってきたが、現在より良い状況となる」(6.5%)、「これまで自社株式の承継対策は行っていないが、現在より良い状況となる」(11.1%))。

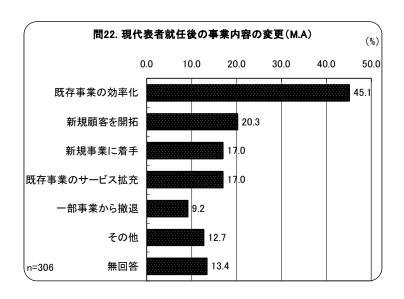




(4) 承継後の事業に係る項目

①現代表者就任後の事業内容の変更(複数回答)

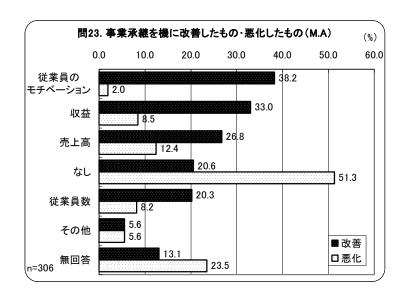
「既存事業の効率化」と回答した企業が 45.1%と最も多く、次いで「新規顧客を開拓」 (20.3%)、「新規事業に着手及び既存事業のサービス拡充」 (17.0%) となった。



②事業承継を機に改善したもの・悪化したもの(複数回答)

事業承継を機に改善したものについて、「従業員のモチベーション」が 38.2%と最も比率 が高く、次いで「収益」(33.0%)、「売上高」(26.8%) の順となった。

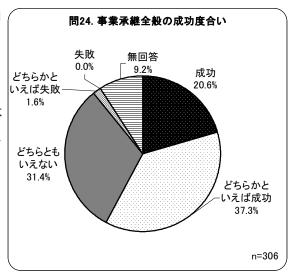
一方、事業承継を機に悪化したものについて、「悪化したものなし」と回答した比率が 51.3%と全体の半数以上となった。



③事業承継全般の成功度合い

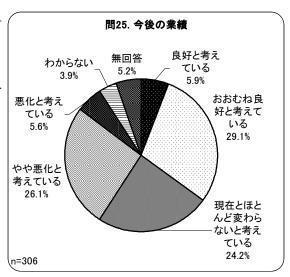
「成功」(20.6%) あるいは「どちらかといえば成功」 (37.3%) と回答した企業で全体の約 6 割 (57.9%) を占めた。

一方、「失敗」あるいは「どちらかといえば失敗」と 回答した企業は1.6%と少なく、多くの企業が事業承継に成功(あるいは失敗していない)と考えているこ とがわかった。



④今後の業績についての展望

「良好」(5.9%) あるいは「おおむね良好」と考えている(29.1%) 企業が全体の3割強を占める結果となった。また、「悪化」(5.6%) あるいは「やや悪化と考えている」(26.1%) 企業についても全体の約3割を占める結果となった。

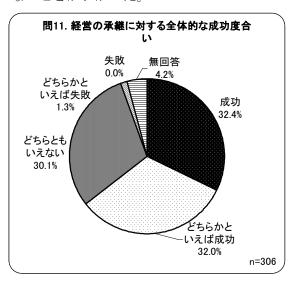


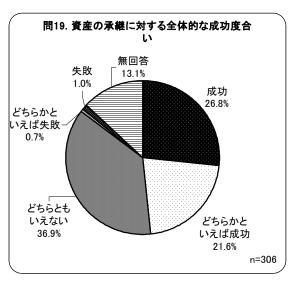
3. 成功企業に関する分析結果

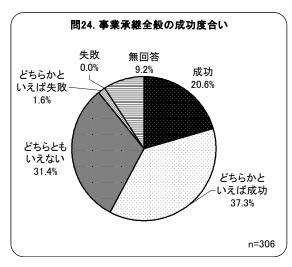
(1) 成功企業・非成功企業の定義

本アンケート調査では、事業承継後の評価について、現代表者の主観的な判断を基にした「経営の承継に対する全体的な成功度合い」、「資産の承継に対する全般的な成功度合い」、「事業承継全般の承継度合い」の 3 つの質問を入れた(いずれの質問においても、選択肢は「成功」、「どちらかといえば成功」、「どちらともいえない」、「どちらかといえば失敗」、「失敗」の5つ)。一方で、現代表者の主観的な判断に基づかない「事業承継を機に改善したもの・悪化したもの」という質問も入れた(選択肢は「収益」、「売上高」、「従業員数」、「従業員のモチベーション」、「なし」、「その他」の6つ)。

結果として、主観的な判断を基にした 3 つの質問では、多くの企業が「成功」、「どちらかといえば成功」を選択し、「どちらかといえば失敗」、「失敗」を選択する企業は非常に少ないことがわかった。

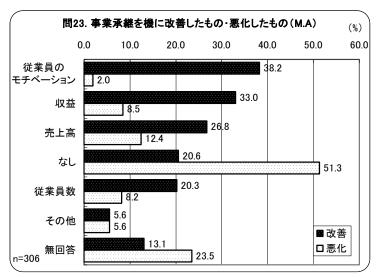






一方、「事業承継を機に改善したもの・悪化したもの」を見ると、事業承継を機に「収益」、 「売上高」、「従業員数」といった客観的な指標が悪化したと回答した企業が一定数存在する ことがわかった。

したがって、自社の事業承継に対する主観的な成功度合いと、客観的に見た成功度合いで に乖離が生じていることが考えられる。

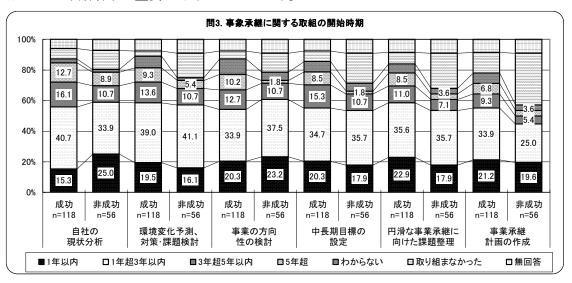


本調査では、より信頼性の高い指標として、「事業承継を機に改善したもの・悪化したもの」のうち、「収益」、「売上高」、「従業員数」のいずれかが改善し、かつ悪化した指標がない企業を「成功企業」と捉え、逆に「収益」、「売上高」、「従業員数」のいずれかが悪化し、かつ改善した指標がない企業を「非成功企業」と位置づけ、分析を行った。

(2) 成功企業・非成功企業の特徴

①事業承継に関する取組の開始時期

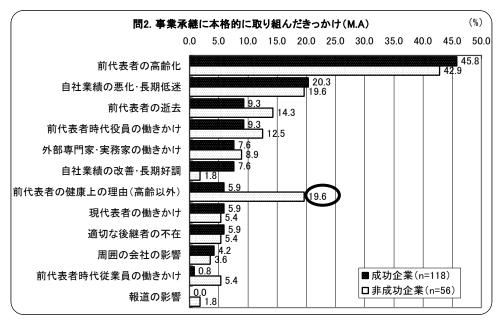
「事業承継に関する取組の開始時期」について、成功・非成功企業別に見ると、成功企業の方が「3年超5年以内」あるいは「5年超」を選択した比率が高い。したがって、事業承継においては早期着手が重要であることがわかる。



②事業承継に本格的に取り組んだきっかけ(複数回答)

「事業承継に本格的に取り組んだきっかけ」を成功企業・非成功企業別に見ると、「前代表者の健康上の理由(高齢以外)」について、成功企業の5.9%に対し、非成功企業は19.6%と比率が高い。

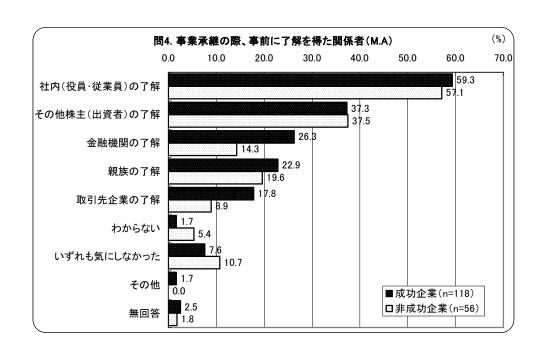
これは、急病等の理由により事業承継を上手く進めることができないケースが考えられ、代表者が健康な時代から準備を進めることの重要性が伺える結果となった。



③事業承継の際、事前に了解を得た関係者(複数回答)

「事業承継の際、事前に了解を得た関係者」について、成功企業・非成功企業別に見ると、「社内(役員・従業員)の了解(成功企業:59.3%、非成功企業:57.1%)」、「その他株主(出資者)の了解(成功企業:37.3%、非成功企業:37.5%)」では成功企業・非成功企業とも大きな差は見られないが、一方で「金融機関の了解(成功企業:26.3%、非成功企業:14.3%)」、「取引先の了解(成功企業17.8%、非成功企業:8.9%)」については成功企業の方が比率が高い結果となった。成功企業の方がより広範にわたり承継のついての了解を得ていることがわかった。

また、「いずれも気にしなかった」については非成功企業の比率が高く(成功企業: 7.6%、 非成功企業: 10.7%)、事前に了解を得ることの重要性が伺える。



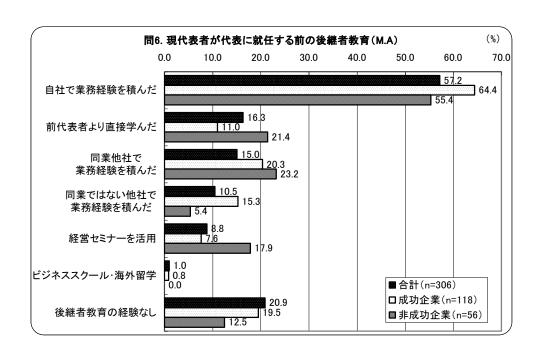
④現代表者が代表に就任する前の後継者教育(複数回答)

「現代表者が代表に就任する前の後継者教育」について、成功企業・非成功企業別に見ると、「自社で業務経験を積んだ」では成功企業の方が比率が高いことに加え(成功企業:64.4%、非成功企業 55.4%)、「同業ではない他社で業務経験を積んだ」についても成功企業の方が比率が高い結果となった(成功企業:15.3%、非成功企業:5.4%)。

自社での業務経験も重要といえるが、同業ではない他社で経験を積ませることも有効な手 段であることがわかる。

また、「前代表者より直接学んだ」については、非成功企業の方が比率が高い結果となった(成功企業:11.0%、非成功企業 21.4%)。このことから、前代表者個人に教育の全てを任せるよりも、自社の従業員や他社を活用した方が有効性が高いことがわかる。

さらに、「経営セミナーを活用」についても、非成功企業の方が比率が高いことが挙げられる(成功企業: 7.6%、非成功企業 17.9%)。単にセミナーを受けさせるだけでなく、学習した内容やセミナーでの経験を実際の経営に活かす工夫が必要であることが考えられる。

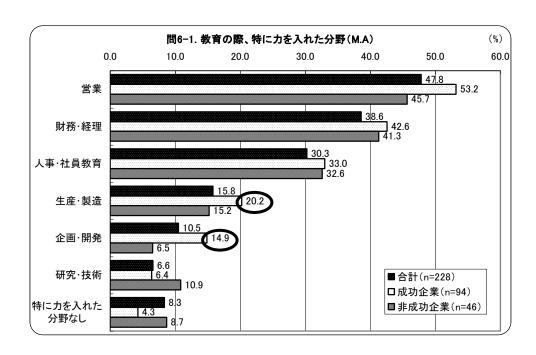


⑤教育の際、特に力を入れた分野(複数回答)

「教育の際、特に力を入れた分野」について、全体では「営業(47.8%)」、「財務・経理(38.6%)」の比率が高く、成功企業・非成功企業別に見ても同様の傾向が見られる。

また、「生産・製造(成功企業:20.2%、非成功企業:15.2%)」、「企画・開発(14.9%、非成功企業:6.5%)」については成功企業の比率が高い結果となった。「営業」や「財務・経理」といった企業経営の根幹についてのスキルを磨くことが重要であることに加え、事業承継後の発展のためには「生産・製造」、「企画・開発」といった、現場を見る力や新しい事業に挑戦する企画力等も重要であることがわかる。

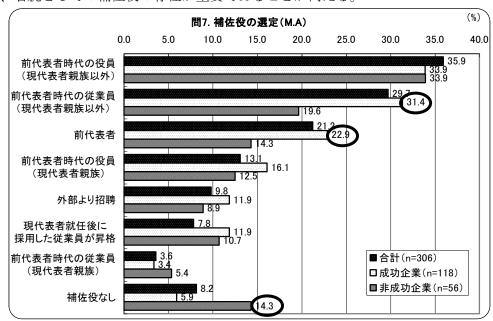
なお、「特に力を入れた分野なし」については非成功企業の方が比率が高い(成功企業: 4.3%、非成功企業: 8.7%)。このことから、自社の将来を見据え、注力する分野を意識した教育が重要であることが考えられる。



⑥現代表者の補佐役(複数回答)

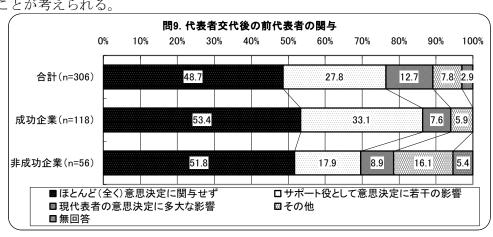
「現代表者の補佐役」について、成功企業・非成功企業別に見ると、「前代表者時代の従業員(成功企業:31.4%、非成功企業:19.6%)」および「前代表者(成功企業:22.9%、非成功企業14.3%)」では成功企業の回答比率が高い結果となった。

また、「補佐役なし」では非成功企業の方が比率が高く(成功企業: 5.9%、非成功企業: 14.3%)、右腕としての補佐役の存在が重要であることが伺える。



⑦代表者交代後の前代表者の関与

「代表者交代後の前代表者の関与」について、成功企業・非成功企業別に見ると、「サポート役として意思決定に若干の影響(成功企業:33.1%、非成功企業17.9%)」では成功企業の方が比率が高い結果となった。一方で、「現代表者の意思決定に多大な影響(成功企業:7.6%、非成功企業:8.9%)」では非成功企業の方が比率が高く、前代表者が関与する場合においては、前代表者が強く関与するよりも、サポート役として現代表者を支えることが重要であることが考えられる。



4. アンケート調査まとめ

本アンケート調査では、事業承継を機に収益・売上高・従業員数のいずれかが改善した企業(かつ悪化したところがない企業)を「成功企業」、収益・売上高・従業員数のいずれかが悪化した企業(かつ改善したところがない企業)を「非成功企業」と定義し、分析を行った。分析の結果、まず「事業承継の取り組み開始時期」については成功企業の方が早い傾向が見られ、既存研究等でも多く言及されるとおり早期着手が重要であることがわかった。また、「事業承継に取り組むきっかけ」について、非成功企業では「前代表者の健康上の理由(高齢以外)」を回答する比率が高い結果となった(成功企業:5.9%、非成功企業:19.6%)。これは、具体的には取り組みが遅かったため前代表者の急病等に対応できず、円滑に承継できないケース等が想定される。早い段階から計画を立てて承継に取り組むことが重要であるといえる。

次に、「事業承継の際、事前に了解を得た関係者」について、成功企業では社内や株主のみならず、金融機関・親族・取引先など企業のあらゆるステークホルダーから理解を得ていることがわかった。特に、オーナー企業の場合には代表者個人が対外的交渉の大部分を担当しているケースも多いため、外部とあまり接触のなかった後継者に承継した場合には、金融機関や取引先が不安になるケースも考えられるため、社内に加え社外関係者にも広く了解を得ることは重要であるといえる。

また、後継者教育の面では、前代表者個人に全てを任せるよりも、社内外での業務経験を活用する方が有効性が高いことがわかった。特に、成功企業では「同業ではない他社で業務経験を積んだ」比率が高く(成功企業 15.3%、非成功企業: 5.4%)、自社を離れ、かつ全く違う業種で経験を積むことも有効な手段であると考えられる。なお、具体的な教育内容について、「教育の際、特に力を入れた分野」を見ると、成功企業では「営業」や「財務・経理」に加え「生産・製造」および「企画・開発」と回答した比率が高く、現場での経験や企画力・開発力を身につけさせることが承継後の経営に役立つといえる。

最後に、右腕としての補佐役については、非成功企業の方が「補佐役なし」と回答した比率が高いことから(成功企業:5.9%、非成功企業14.3%)、補佐役が存在することが重要であることがわかる。ただし、「代表者交代後の前代表者の関与」を見ると、成功企業では「サポート役として意思決定に若干の影響」と回答した比率が高いことから(成功企業:33.1%、非成功企業17.9%)、補佐役(特に先代の場合)は多大な影響力を発揮するよりも、現代表者に経営を任せつつ必要な際にサポートする方が重要であると考えられる。

なお、後継者の教育や補佐役等のいわゆる「経営の承継」の面において成功企業・非成功 企業間での差が見られ、事業承継においては「経営の承継」が重要であることが本アンケー ト結果から確認できたが、「資産の承継」については成功企業・非成功企業間で大きな差は見 られなかった。この一因として、本アンケートの回答企業において代表者が存命中の企業が 85%を占めることが挙げられる。これらの企業では、本格的な「資産の承継」は今後行うこ とが予想されるため、大きな差が生じていないことが考えられる。

第3章 事業承継の成功事例

第2章では、アンケート調査結果より成功企業・非成功企業の成功のポイントを分析した。 分析結果より、事業承継の成功には、事業承継の取組の早期着手に加え、関係者の理解、後 継者教育、補佐役のサポートが重要であることがわかった。

本調査では、アンケート回答企業のうち成功企業より 10 社にインタビューを実施し、成功のポイントについて深彫りを行った。また、有識者 5 名にもインタビューを実施し、近年における事業承継の動向等を調査した。本章では、まず有識者へのインタビュー結果を踏まえた上で、事業承継に係る問題点を整理する。次に、インタビューを実施した各企業における事業承継成功への取組事例をまとめる。

1. インタビュー調査実施概要

(1) 企業へのインタビュー

アンケート回答企業よりインタビュー対象先を選定するにあたり、まず成功企業(第 2 章参照)であることを基準とした。また、「事業承継全般の成功度合い」について、現社長の主観的な判断で「失敗」または「どちらかといえば失敗」と考えている企業は対象外とした。なお、承継の方法については、親族内承継・親族外承継(従業員・M&A)から幅広く事例を収集することとした。

以上の基準を踏まえたインタビュー対象先は、以下のとおり(図表 3-1)。

M&A

No	会社	承継方法	業種	創業
1	A 社	親族内	建設業	1910 年代
2	B 社	親族内	卸売業	1980 年代
3	C 社	親族内	製造業	1960 年代
4	D 社	従業員	小売業	1980 年代
5	E社	従業員	製造業	1980 年代
6	F社	従業員	製造業	1920 年代
7	G 社	従業員	サービス業	1990 年代
8	H社	従業員	サービス業	1960 年代
9	I社	外部招聘	建設業	1970 年代

製造業

1920 年代

図表 3-1 インタビュー対象先(企業)

(2) 有識者へのインタビュー

10

J社

企業へのインタビューでは把握しにくい事業承継における近年の動向や、客観的な立場から判断した課題点・成功のポイント等についての情報をおさえるため、実務家を中心とした 有識者にもインタビューを行った。親族内承継・親族外承継のそれぞれについて把握すると 同時に、「経営の承継」、「資産の承継」両面について有益な情報を得るため、対象先は、事 業承継コンサルタント、税理士 (兼コンサルタント)、M&A 仲介業者と幅広くカバーした (図表 3-2)。

図表 3-2 インタビュー対象先(有識者)

No	対象	備考				
1	事業承継コンサルタント	●コンサル先は全国にわたる。				
		●地域金融機関とのコンタクトもある。				
2	事業承継コンサルタント	●主に親族内承継におけるコンサルティングを担当。				
		●制度面(資産の承継)にも強い。				
3	事業承継コンサルタント	●民間企業へのコンサルティング実績豊富。				
		●後継者教育など、特に経営の承継に強みを持つ。				
4	税理士	●税務を中心に事業承継のアドバイザリー業務を行う。				
		●中小企業~中堅企業に対するアドバイザリー経験豊富。				
5	M&A 仲介業者	●中小企業を中心とした M&A 事業を手掛ける。				
		●事業承継に関する M&A にも強みを持つ。				

2. 事業承継における問題の整理

企業の成功事例に先立ち、ここでは有識者によるインタビュー結果を踏まえながら、事業 承継における問題点について整理する。まず、「事業承継全般」、「経営の承継」および「資 産の承継」それぞれにおける問題点は、大きく以下のとおり分類できる(図表 3-3)。

図表 3-3 事業承継における問題点

項目		問題点		
事業承継全般		●承継の取組時期		
		●周囲の関係者の理解		
		●専門家の活用(専門家の不在、専門家の知識・スキル不足問題)		
経営の承継	'の承継 ●後継者の選定(後継者の不在問題)			
	後継者	●後継者の経験・スキル		
		●後継者への経営理念・ノウハウの承継		
		●補佐役の選定(補佐役の不在問題)		
	補佐役	●補佐役の育成		
		●役員のサポート体制の確立		
	先代	●先代の関与(過剰な介入等)		
資産の承継	●事業用資産に係る相続税の支払い			
	●相続時の	●相続時の株式の取扱い(法定遺留分等による株式の分散)		
	●既に分散	分散している株式の集中		
	●個人保証	証・担保の承継		

(1) 事業承継全般における問題点

事業承継全般における問題点について、まず承継の取組時期が挙げられる。承継の取組開始が遅れ、対策をせずに放置していると、承継の際に相続を巡ってトラブルが生じたり、後継者が経営者としての能力を身に付けていなかったり、金融機関や取引先からの信用が低下するなど様々な問題が発生し、最悪の場合は廃業となる可能性もある。

次に、従業員からの反対や、取引先から信用が得られない等、関係者からの理解が得られないために、承継を機に業績が悪化する場合がある。事業承継コンサルタントへのインタビューによれば、経営者が交代しただけで、信用情報調査機関による格付けが下がった例もあるという。

また、周囲に適切なアドバイスが出来る専門家がいない場合や、専門家の知識・スキルが 不足している問題も挙げられる。具体的には、顧問税理士に依頼しても資産の承継に関する 知識しか持っておらず、経営の承継についてサポートが得られないというケース等が挙げら れる。

(2) 経営の承継における問題点

経営の承継における問題点として、まず最初に後継者に関する問題が挙げられる。具体的には、後継者の不在、後継者の経験・スキル不足、後継者への経営理念・ノウハウの承継の不徹底等が挙げられるが、中でも後継者不在は最も大きな問題である。なお、税理士へのインタビューによれば、経営者が自分の子どもに熱心に教育を行うため、優秀な子どもほど医師や弁護士といった職業や大手企業に勤めてしまい、後継者が不在となってしまうというケースもあるという。

次に、補佐役に関する問題について、補佐役となる人材や経営者をサポートする体制が整っていないことが原因で、経験の浅い経営者が自社を上手くコントロールできずに会社の業績を悪化させる可能性がある。事業承継コンサルタントへのインタビューによれば、先代を超えようとして、就任後慣れないうちから巨額の新規プロジェクトを立ち上げたために資金繰りが上手くいかなくなり、倒産の危機に陥った企業もあるという。

その他、経営の承継における問題点として、承継後の先代の関与が挙げられる。承継後も 先代が実権を握ったままであるために、現経営者が成長できないケースがある一方で、承継 後は全く関与しないために補佐役が実権を握ってしまうケースもある。

(3) 資産の承継における問題点

資産の承継における問題点として、まず相続に関する問題が挙げられる。相続に関しては、 大きく分けて自社株式等の事業用資産に係る相続税支払いの問題と、相続時の株式の取扱い の問題がある。自社株式等の事業用資産に係る相続税は、業績の良い会社であるほど株式の 相続税評価額が高額となるために多額の相続税が課される。この場合、①自社株価評価額の 引下げや、②相続した株式の一部を会社が購入し、それを相続税原資に充てる等の対策が考 えられるが、いずれにしても相続税負担が会社の業績を悪化させる要因となり得る。また、 相続時の株式の取扱いについて、遺留分等の法的規制により自社株式が分散するために経営 権の集中ができなくなるケースがある。

次に、既に自社株式が先代・先々代等の相続により分散している場合、再び経営者に集中 させることが困難な状況に陥るケースがある。

また、特に従業員承継の場合に大きな問題となり得るが、先代の個人保証・担保が高額となっており、それを新しい経営者が承継することが難しいケースもある。

以上のように、事業承継全般の問題点をはじめとして、「経営の承継」、「資産の承継」それぞれにおける問題が存在するが、「3. 成功企業へのインタビュー結果」では、アンケート回答企業が事業承継問題にどのように取り組み、成功に至ったかについて、各社ごとに事例を紹介する。

3. 成功企業へのインタビュー結果

(1) 親族内承継

①A 社(従業員:50 名強(パート含む))

先代をはじめとする関係者の幅広い理解を得て円滑な事業承継に成功

【社内及び地元関係者から理解を得た社長就任】

当社は 100 年程度前に創業した建設業者で、主に官公庁からの受注工事を収益源としている。従業員数は、役員を除き正社員、パートを合わせて 50 名強である。社員の平均年齢は 45 才で、30 才以下の若手層と 40 代~50 代後半のベテラン層の二極化が進んでいる。直近期の売上は、6 億 4,000 万円程度。うち介護部門は 1 億 3,000 万円程度。直近期は民間からの大型受注工事の納期が改正建築基準法の影響でずれ込んだため売上減となったが、来期は当該案件の売上が計上されるので、20 億円へ大幅増となる見込みである。

当社は、創業以来オーナー一族の長男へ事業を承継してきたが、現会長である先代には息子がおらず、2人の娘のみであった。長女は早い時期に地元を離れ東京で結婚し、当社へ戻る意思がないことを表明していた。一方、次女は2003年に現社長と結婚し、現社長は婿養子入りすることとなった。現社長は結婚と同時に4代目の後継者候補として当社へ入社し、2007年に社長に就任した。なお、当社入社前は、大学卒業後、某企業へ就職し横浜、奈良で勤務していた。現社長は、結婚を機に、それまで全く地縁がなかった当社近郊へ移住してきたことになる。

先代は、現社長の入社当初から近い将来の後継者であることを明言し、社内への周知徹底を図ってきた。また、現社長は先代の薦めで地元青年会議所の会合へ積極的に参加し、地元企業の有力者との交流を深め、これらの人たちからも当社の後継者であることの理解を得ることが出来た。こうした周囲からの理解を得るための活動を続けてきた結果、社長交代は極めてスムーズに行われた。なお、地元関係者と積極的な交流を続けてきたため、現社長は移住後5年という短期間にもかかわらず地元青年会議所の理事を務めるまでになっている。

現社長は文系出身であり、かつ当社入社以前まで異業種の企業に勤務していたことから、 当社入社時は建設業界に関して素人同然の状態であった。そのため、社長就任後、まずは総 務・経理部門の体制強化から着手した。工事現場の管理については、現在も週 1 回程度は 現場に出るものの、原則として先代の社長時代から各部門を支えてきた土木・建築部長へ一 任している。

【先代による資産承継時の協力と現社長を信頼した経営方針の一任】

先代が現社長へ事業承継することを考えた主たる原因は、当社創業以来、一貫して当社は主力事業である地方官公庁向け公共工事受注に依存しているが、このような経営姿勢に限界を感じ始めたことと、先代が 65 才と高齢になり当社の経営を担う世代を若返らせる必要性を感じたことにある。あわせて、経営者が若返ることで、それまで良好な関係を続けていたメインバンクをはじめとする取引金融機関との関係が更に良くなると考えたことも事業承継の要因としてあげられる。したがって、現社長への交代にあたっては、独自の新しい目線で当社経営を行うことを推奨し、原則として現社長を全面的に信頼し、代表権も返上した上で、経営方針を一任して承継以後の経営に関与していない。むしろ、現社長が従来の経営方針にとらわれず、自由な発想に基づく経営ができることを支援すべく、社内外の環境づくりに協力している。このような経緯から、先代、現社長の関係は極めて良好なものとなっている。

前述のとおり社長就任に際しては、周りの従業員からの理解を得た上でスムーズに事業承継が行われたが、社長交代を機に、従業員が自発的に建設業界での経験が少なく若い社長を盛り立てて社員一丸となって業容拡大に努めようとする雰囲気も出てきた。先代時代、多くの従業員は何事も経験豊富で営業能力の高い先代へ依存しがちであったが、事業承継によって建設業界での経験も少なく若い社長が就任したことで、各自の意識の中で先代時代以上に主体的に働くことの重要性を認識したことが影響している。

また、現社長は最低でも1ヶ月に一度は部長会議を行い経営状況の共有化を図ることで、 風通しがよく透明性が高い企業経営を目指して、徐々に社内改革を進めている。

現社長になって開始した特筆すべき新規事業として、地元農家とタイアップしたロシア向け白桃の輸出事業があげられる。現社長の考えでは、未だ微小な売上高ではあるが、比較的に利益率も良いことから、新たな輸出先の拡大も含め本業である建設部門の売上の補完的位置づけとして、今後も続けていきたいと考えている。

【社外資源を積極的に活用した経営スタイル】

現社長は、当社発展のために必要ならば社外からの人材登用について柔軟に対応する姿勢を買いている。具体的には、事業承継後まもなく、メインバンクから経営コンサルタントの紹介を受け、中長期の事業計画策定や今後の事業展開など経営方針に関する指導を仰ぎ、自社の経営改善の一助として取り入れている。また、社外研修等への参加を通じ、工事現場の管理や民間向け営業の強化へつながる社内体制の構築を図っており、社外資源の活用に積極的な姿勢を見せている。

【先代の協力を受けつつ開始した資産承継と今後の展開】

先代が社長時代に借入に対して差し入れていた債務保証は、全て現社長が承継した。なお 既存借入については、一部の債務を完済しキャッシュフローもプラスに転じる見込となって いる。

ただし、大部分の土地建物は、現在も先代の名義となっている。これらの承継は会長と税理士を交えて取り組み始めたばかりであり、今後本格的に検討する予定となっている。まずは、株価の算定を行う必要があると感じており、各種書類を準備している段階である。先代の考えでは、先代自身も2代目から事業承継を受けた過去があり、それを次世代へ滞りなく引き継ぐことが自分の役割と感じており、自分が責任を持って現社長へ承継できる体制を整えなければならないという強い当事者意識がある。先代は自己名義の多数の土地建物を所有していることから、現社長への承継では、とりわけ相続税の支払いについて懸念している。

現社長は、今後の事業展開として、まずは本業の建設部門の安定成長に向けて注力し、最近手掛け始めた白桃のロシア向け輸出を少しずつ伸ばしていきたいと考えている。また、その他の事項についても、社長独自の経営スタイルを確立していきたいと考えている。

②B 社(従業員:40 名程度(正社員のみ))

従業員本位の企業経営を掲げ、早くから次期後継者への事業承継スタンスを社内徹底

【長年に亘り、実質的に当社経営を担ってきた現社長による事業承継】

当社は、1940年代に創業し、厨房設備をはじめとした各種荒物雑貨を取り扱う企業である。現社長の祖父が創業し、父親が2代目で現社長は3代目となっている。これまでの事業承継は全てオーナー一族で行われてきた。開業当初は、卸売業を主たる業務としていたが、現在ではエンドユーザー向けの販売へシフトしている。従業員は全て正社員で40名程度、売上は10億円超となっている。創業からしばらくの間は、創業者である現社長の祖父とその家族2~3名程度で小規模経営を続けてきた。

その後、1982年に現社長の父親を2代目社長とする事業承継が行われたが、先代は事業 承継当時から体調を崩し気味で、思うように企業経営を行うことが困難であったことから、 現社長が専務取締役として経営参画し、金融機関をはじめとする対外的な交渉を含めて、 20年近い間当社の実質的な経営を担ってきた。

そのため、4年前に、先代が逝去したことに伴って現社長への事業承継が行われた際には、従業員、オーナー一族からは特段反対意見もなく、スムーズに承継がなされた。ただし、金融機関からは、承継後に従来差し入れていた担保解除を申し出たため、交渉が難航し強い抵抗にあった。しかし2~3年に亘り経営情報を全て開示し続けた結果、全て担保を解除することに応諾してもらい、今では、借入は全て現社長の個人保証のみの無担保扱いとなっている。

【将来を見据えた社長独自の社員本位による企業経営】

創業以来、当社はオーナー一族による経営を続けている関係で、現在の役員構成も現社長、現社長の妻、現社長弟の妻及び社長親族による監査役の 4 名となっている。ただし、現社長の意向としては、本来はこれらの役員については、オーナー一族以外の者に任せてもよいと考えていた。しかし、①創業以来 3 代に亘ってオーナー一族による経営を続けてきたため、急激にその流れを変えた際には関係者から抵抗されることが予想されたことや、②現社長が事業承継を受けた 4 年前の時点では、会社法施行前のため取締役が 3 名以上いなければ株式会社として成立せず、便宜上親族を役員として参画させざるを得なかったことから、このような役員構成となっている。こういった背景の下、現社長の強い意向により、社長以外の役員は当社の経営には一切関与していない。また、その他の親族についても経営には関与させていない。

こうした社長の経営スタンスを如実に反映しているのが、当社の株式に関する規定である。 具体的には、社長保有株式のみ議決権を有し、その他の株式については配当及び残余財産分 配権のみ付与し、社長以外の者が経営に参画することが出来ないように、明確な制限規定を設けている。なお、これらの制限規定を設けることについては、顧問税理士と入念に相談の上、全ての株式保有者から現社長の方針に同意することを記載した念書をもらっており、株式保有者の間で周知徹底されている。これは他社ではなかなか見られない当社独自のものとなっている。

また、当社は創業当初からしばらくの間、創業者一族のみで企業経営をしてきた経緯があるが、その後数社の企業を吸収合併し、さらに東京営業所を開設するなどの事業展開を行い、今では名古屋、九州にも拠点を有する事業形態へと業容拡大してきた。その結果、次第に親族経営にはそぐわない企業規模になってきた。加えて、現社長はオーナー一族による事業承継を繰り返すと、企業自体が衰退すると考えており親族内承継に否定的な考えを持っているため、適材の人材がいれば、社内外を問わず社長を承継するべきであると考えている。将来予定している親族外承継を見据えて、現在では現社長は敢えて現場の経営にほとんど関与していない。現社長は、人事、昇給昇格、財務等を含め全ての事柄に関して、まずは従業員の意見を聞き、最終的な経営判断のみ社長が下すような社内体制へと改革した。具体的には、社員の給与水準も基本的には従業員が自主的に個々の働きに見合った給与(案)を作成し、特段問題がない限り、社長はその内容を追認するだけというほど、社員本位の経営が徹底されている。

これらの現社長独自の経営スタイルは、あくまで当社独自の株式に関連規定が存在することによって、はじめて実現可能な施策となる。

この結果、各従業員の意識の中で、自社の経営を支えるのは自分たち従業員の成果次第という当事者意識が芽生え始め、従業員のモチベーション向上に成功した。これらの施策は、今後の後継者育成という観点からも重要なことであると考えている。現社長についても、先代から比較的円滑に承継ができた要因として、先代の体調問題という想定外の事が発生したことで、やむを得ず長い間、当社の経営全般を見ることになった結果、財務・経理・金融機関交渉、営業等当社の全てを把握する機会を得ることができたことをあげている。

現在、現社長が従業員本位の経営を貫いているのは、今のうちから多くの従業員が当社の良い所、悪い所を把握し、少しでも経営に参画できる機会を提供することで、将来、その中の誰かが後継者となったときに慌てずに済むようにしておきたいという配慮から来ている。現社長は企業経営者に欠かせない重要な資質として、財務・経理面の知識が相応にあり、公認会計士や税理士等とも対等に企業経営に関する会話ができるという者でなければならないことをあげている。現社長は、社員本位の企業経営は財務・経理に対する知識を向上させる効果もあるとと考えている。

【明確な次期後継者に対する事業承継姿勢】

現社長は、明確な経営スタンスとして、親族内承継による事業承継が企業体を衰退させる 大きな要因になると考えている。したがって、自分の後継者についても原則として現在在籍 する従業員の中から選ぶことを考えており、従業員にも親族内承継は行わないことを明言している。候補者の目星はついており、従業員の中でも特に意欲的な者がいるため、その中から指名することを予定している。

なお、現社長には大学生になる息子がいるが、上述のとおり親族内承継に対して否定的なスタンスであることや、本人も他の道へ進もうとしていることから、承継させることは全く考えていない。現社長の意識の中では、自分の代で親族内承継を終わらせることを見込んでいる。

これらに向けた具体的な対応策として、現在全て現社長の祖母名義となっている土地建物は祖母が存命であるため相続は未済だが、近い将来祖母から当社が買い上げて会社名義とし、将来の後継者による資金面での負担を無くし、承継を行いやすい環境を整えることを考えている。

③C社(従業員:30名程度(正社員のみ))

理論と実践を踏まえた後継者教育や周囲のサポートによって事業承継に成功

【創業以来一族で経営を続け、現社長へも自然な流れで承継を実施】

当社は 1960 年代に創業し、砕石・砕砂の製造販売、産業廃棄物の中間処理、土木事業の施工請負等を中心に幅広く事業展開する企業である。役員を除き、正社員は 30 名程度、売上高は 10 億円程度である。

また、早くから他事業にも進出し、自動車の販売や運送業等の小会社が 4 社あり、グループ総売上高は 25 億円程度、従業員総数は 70 数名である。現在、現社長はグループ 5 社のうち 4 社の社長を兼務している。

創業者は現社長の祖父である。現社長の父である 2 代目は、若い頃に大手企業に勤務しており、当社の発展にはその当時のノウハウも活かされている。そして 3 代目は現社長の母と、親族内の承継を継続してきており、2007年に 4 代目として現社長が就任した。

3代目からの承継について決定的なタイミングというものはなく、3代目の高齢化に合わせて自然な流れで承継が行われた。親族内承継ということもあり、現社長への承継は早期より決まっていたため周囲の理解も得やすく、ステークホルダーを含め関係者間でのトラブルはなかったといえる。

【早期から社内外で後継者教育を実施、現社長にあった独自のスタイルを確立】

現社長は大学卒業と同時に自社に入社し、業務経験を積むこととなった。入社後は、まず現場を理解するために自社の工場で管理関係の業務を担当した。その後、管理業務に慣れた頃から当時の営業部長と取引先に同行し、営業も経験するようになった。入社後の3年間は、現場と営業を並行して担当し、現場業務の基本を身に付けた。

その後も現場を中心に様々な業務を経験していたが、入社後 4 年が経過した際に 2 代目が社長を引退し、3 代目が就任することとなった。この2 代目から3 代目への承継にあわせ、現社長も工場から本社に移り、役員(常務)として本格的に企画・人事・財務等の業務に参加し、現場から本部の仕事まで幅広い経験を積むこととなった。

このほか、現社長は就任前に、主に地元の団体が主催する経営者向けのセミナーも活用していた。しかし、セミナーには定期的に参加していたわけではなく、経営に必要な知識はほとんど独学で身に付けたといってよい。というのも、セミナーでの内容が役に立たなかったわけではないが、参加したセミナーは理論や実践のどちらかに偏っているものや包括的すぎるものが多く、理論と実践の両輪を踏まえた経営が重要と考える現社長は、セミナーで学んだ内容を自社の業務に上手く活かせるとは思えなかったためである。一方、当時は MBA の取得が一つのブームとなっており、MBA コースの内容を見たところ、理論と実践を結びつ

ける手法が自分の経営観に近いと感じたため、MBA 関連の書籍を中心に独学で勉強することにした。MBA の勉強は非常に熱心に行い、経営の土台となる様々な知識を身に付けていった。「もう少し若い時代に MBA の学習を開始していたら、本格的に MBA 取得を考えた」とのことである。

また、現社長は数年前に、当時の(自動車)事業部を分離独立させ、子会社化すると同時 にその社長に就任し、店舗の移転新築(用地確保、資金調達、設備投資)を行うなど、子会 社での社長(経営)経験も積んできた。

なお、現社長は先代と共に、若い頃より金融機関の担当者とも頻繁に会っていた。代々親 族内承継を行い、現社長への承継も比較的理解を得やすい状況にあったとはいえ、社外にも 積極的にアピールすることがその後の成功につながっているといえる。

【社外や先代のサポートを得ながら経営権の承継を実施】

現場の実務経験を活かしつつ、理論的な背景も習得するスタイルで後継者教育を進めると同時に、自社株式についても現社長への集中を進めていた。具体的には、数年前より毎年贈与税を支払いつつ、親族が保有する株式を時間をかけて少しずつ移譲していた。しかし、最近になって顧問の会計士から事業承継円滑化法について説明があり、生前贈与を進める必要がなくなったと聞いたため、今後は株式の承継を一時ストップする予定である。

現在、現社長が保有する自社株式は数%程度であり、その他 90%以上は 2 代目、3 代目を中心とする親族が保有しているが、専門家の助言により今後も贈与税を支払いつつ移譲するロスがなくなり、資産の承継は相続の発生時に改めて本格的に行う予定である。ただし、税制改正によって生前贈与を行っていない現在、先代が亡くなるまで対策は本当に何も必要ないのかという単純な疑問があることも確かである。

銀行借入について、現在は会社の土地・建物等の担保は一切ない。また、借入の保証人は 現在も個人名義となっているものの、社長個人の家屋・土地も担保に入っていない。以前は 担保に入っていたが、タイミングを見て抵当権を外してきた。

このように、資産の承継は社外の専門家や2代目・3代目のサポートを受けつつ進めている。自社株式の現社長への集中については、2代目・3代目のほか親族や親族が経営する企業等が一定数保有しているために課題がないわけではないが、今後も周囲のサポートを活かしながら円滑に行う予定である。

【経験豊富な社内スタッフのサポートをもとに、教育の成果を発揮し新たな成長ステージへ】

現在、親族かつ当社に長く勤務している社員が専務として現社長の右腕となっている。専務は、工場責任者を担当したこともある実務経験も豊富なスタッフである。3代目から現社長への承継に比べ、2代目から3代目への承継は短時間で行われたのだが、この時も専務の尽力で何の支障もなく業務を遂行できた。そのほか、営業部長、工場長、生産課長、技術課

長等も社長のサポート役となっており、幅広いサポート体制が整っているといえる。

また、現社長は就任後に社内の情報集約と指示伝達を効率的に行えるように、既に数年前より導入していたものの先代がほとんど利用していなかったイントラネットやグループウェアを積極的に活用した。先代の時代から、月 1 回行われる定例会議に管理職全員が出席して情報共有を図ってはいたが、社内の指示系統についてはまず社長が専務に指示をし、その後専務から各管理職へ指示が伝達されるというピラミッド形をとっていた。しかし現在は、社内メール等を通じて社長から直接、各管理職や各担当者へ指示を伝達するようにし、全社的により素早い意思決定が可能となった。

対外的には、現社長は新規顧客の開拓を目的として、同業他社を中心に M&A に注力しているところである。実際、社長就任直後に同業他社を買収した実績があり、その後もう 1 社買収し、就任から現在までの 1 年足らずの間に 2 社の買収に成功している。今後も取引先を拡大するため、M&A は積極的に行う意向である。就任後の短時間で 2 社の M&A に成功するには相当の実務的知識や理論的知識が必要となるが、入社間もなく従事した現場での業務経験や、理論と実践の両面を重視した MBA の内容が大いに役立っているといえる。

当社を取り巻く環境を見ると、利益が出にくく厳しい業界に置かれているが、承継後も好調な業績を維持している当社には、金融機関からも頻繁に借入の提案がある。今後は設備投資や M&A 等を積極的に行うとともに、新規顧客開拓にも注力したいと考えており、積極的経営を基に自社を発展させる方針である。

(2) 従業員への承継

①D 社(従業員:6 名)

先代と後継者両名による早期着手により、従業員承継を円滑に実施

【先代は20年前に従業員承継を決意】

当社は、主に工務店向けに木材を卸している。具体的には、ヨーロッパ材の購入・販売と、 製品化された丸太の購入・販売を行っている。

従業員は 6 名。平均年齢は 38 歳程度であり、みな当社での業務経験は長い。売上高は、昨年が 5 億円弱、今年が 4 億円強となっている。売上高は微減だが、当社始まって以来最も大きい利益額を計上した。取引先は地場の工務店が中心であり、地域でも優良な企業を顧客としている。

当社の創業は1980年代後半であり、先代が自分の妻を含めた3名で創業した。先代は創業から約20年間社長を務め、2007年に2代目である現社長に従業員承継を行った。

先代と現社長の出会いは、当社創業より前に遡る。現社長は当社入社前には水道関係の業者に勤務しており、先代とは共通の営業先で偶然出会った。それから先代と現社長とのコンタクトが始まったが、先代は当時から現社長を非常に気に入っており、始めから「代表者候補」として入社を依頼した。

現社長は、入社前より先代の意向を聞いていたが、先代には娘が 2 名おり、将来はその娘の夫のどちらかが会社を承継することを懸念していた。しかし、現社長を後継者の器と認めた先代は、親族内の承継は考えておらず、現社長に承継する意向を全く変えなかった。現社長は、前職である水道業者では専門の資格も取得し、業務に没頭していたが、先代の人柄を信頼し、8 年間勤務した水道業者を退職。1990 年に後継者として当社に入社することとなった。

このように、現社長は親族外の従業員として入社したが、先代とはお互いに会社を承継するコンセンサスが取れていたため、早期から承継の準備に取り組むことができたといえる。

【前職での経験を活かし、現場での業務を重視しつつ後継者としての基礎を築く】

現社長は、入社時から取締役部長のポストに就き、主に営業を担当することとなった。前職の水道業者と当社で業界は異なっていたものの、前職同様に営業職であったこともあり、入社後ほどなく当社の業務に慣れることができた。なお、前職と利益率を比較すると、当社業務での利益率は 1/2 に過ぎず、当初は「これほど低い利益率で本当に操業していけるのか」と心配になったという。そのため、現社長は承継後は売上高でなく利益重視の経営を行うこととなるが、これには他業界で働いていた際の経験が活かされているといえる。

また、1990年代半ば、当社から離れた地域で倒産した企業があると聞き、その企業の営業担当者が非常に優秀な人材だったために当社で採用したことがあった。当社はその営業担当を呼び寄せることはせず、営業所としてそのまま遠隔地で業務を担当させたところ、売上高が急増した。この例からもわかるように、先代および現社長はもともと外部人材の登用に対して積極的であった。現社長の右腕となる人材も、承継後に外部から招聘している。

先代は、現社長に自社での業務経験を積ませる一方で、社外に対しても積極的なアピールを行った。先代が金融機関や取引先の担当者と会う際には、頻繁に現社長を「次期代表者」として紹介した。従業員承継の問題点の一つに、親族内承継に比べ社内外に存在するステークホルダーに対して理解を取りにくいことが挙げられるが、当社では先代によるアピールが成功につながっているといえる。

【先代の急病を機に承継を開始するが、お互いの信頼関係と社外のサポートにより円滑に遂行】

先代は、創業から 5 年後に糖尿病を患っていることが発覚した。それから 15 年間は社長を務めていたものの、近年になって病状が悪化し、社長を続けることが難しい状況に追い込まれた。これが契機となり、2007 年に現社長への承継が行われることとなった。現在、先代は会長に就任しているが、当社での長い業務経験と実績を信頼しているため、自らの希望で現社長に全権を委ね、当社の意思決定にはほとんど関与しておらず、事実上の引退といえる。

自社株式の承継について、承継前の保有比率は現会長 87%、現社長 13%であった。時価評価額は簿価の 5 倍にまで跳ね上がったが、現社長は金融機関の支援を受けながら全て個人で引き継いだ。従業員承継では、後継者が株式を買い取るための資金が不足しがちであるが、これも先代が金融機関に対して現社長を積極的に紹介しており、信頼を得ていたためと考えられる。

なお、株価算定は創業時から担当している公認会計士に依頼し、お互いに相談しながら行った。先代への役員退職金の支給も行ったが、先代との密なコミュニケーションにより信頼 関係を築いていたため、トラブルもなく行うことができた。

また、自社株式同様に個人保証も全て現社長が引き継いだ。この引継ぎにおいても金融機関の理解があり、スムーズに移行することができた。

当社における資産の承継については、現社長が金融機関からの借入を資金として自社株式を集め、さらに個人保証も引き継ぐという重大な決断が根底にあるが、これは長い期間業務を共にした先代と後継者の信頼関係によるところが大きい。それに加えて金融機関の果たす役割も非常に大きく、関係者の理解を得ることが重要であることがわかる事例といえる。

【就任後は、今後の継続的な発展に向けた社内改革に着手】

現社長就任後、木材事業に加えて建材事業にも着手している。今後、同事業を発展させる ため、建材の専門商社の非常に優秀な人材を営業担当者として招き、取締役に就任させ、現 社長の右腕としている。

また、先代はいわゆるワンマン社長タイプだったため、役員等のサポート体制を整えることはなかったが、現社長は今後の当社を考え、建材部門の取締役に加えて創業時から担当している公認会計士も監査役として招聘している。現社長が役員の体制を整えている理由として、右腕の存在を充実させることが挙げられる一方で、現社長は8年前に妻が他界したために個人としての保証力が弱く、自分に万が一の事態が訪れた際に金融機関との取引がストップし、安定的かつ持続的な発展が出来なくなることを見越してという理由も挙げられる。現社長は、前述のとおり当社の利益率を上げるための努力もしている。先代の時代には、先代の親戚が経営する会社をはじめ、義理で仕入を依頼せざるを得ない会社が数社存在した。しかし、先代のしがらみから解放された現在は、1つの商品を購入するにしても、数社に見積もりをとってから最も条件の良い会社を選んで購入するようにしている。当社にとってみれば、各社からの見積もり額が数%異なるだけでも影響は大きい。また、従業員にも「利益を出すためには他人と同じことをやってはいけない」と教育をしている。こういった、利益率を上げるための努力の結果、当社の利益体質は強化しつつある。

また、当社は承継後に取引先が増加しているが、現社長は承継による若返りの影響と考えている。取引先から見ると、高齢の先代が営業に訪れるより、まだ 40 代である現社長が訪問してきた方が色々と依頼しやすいことがあると感じている。この経験を基に、現社長は若返りを重要視し、既に次期後継者への承継の準備を進めている。

現社長は、今後も有能な人材を登用し、従業員承継を継続することで、自社を若く柔軟な 発想力や対応力を持った会社として発展させることを目指している。 ②E 社(従業員:100 名程度)

「オーナー企業は親族内承継が大原則」という経営方針を持ち、計画的な承継を実践

【将来的なオーナーー族による事業承継までのワンポイントリリーフ】

当社は、1940年代創業のプラスチックの成形加工の専門メーカーで、従業員は 100 名程度の企業である。

現会長である先代は、創業者が社長時代からの古参の従業員である。先代が当社へ入社した経緯は、アルバイトとして働いていたときに創業者から誘われてそのまま正社員として登用されたことによる。 なお、創業者には息子がいなかった。

当事常務取締役であった先代は、創業者から後継者として当社の経営を任すことは伝えられていなかったものの、自発的に創業者の社長時代から営業、工場、対金融機関交渉をはじめとするほぼ全ての折衝を行っており、当社の実質的な経営全般を担っていた。銀行への個人保証及び土地建物の担保についても、常務取締役であった当時から先代が差し入れていた。こうした経緯もあり、事業承継まで関係者からの理解が得られており、創業者から先代への社長交代はスムーズに行うことができた。

ただし、当社はもともと創業者と創業者の妻、創業者の妻の兄が設立し、以後オーナー族が中心となって経営してきた典型的オーナー企業である。そのため、先代は社長就任時から、オーナー一族かつ後継者候補であった現社長あるいは現常務取締役が事業承継できる年齢になるまでのワンポイントリリーフ的な存在であると考えて、社長就任時から次期後継者への事業承継時期を自分が70才になるときと定め、計画的に承継準備を進めていった。

【自身の事業承継時の苦労を活かした周到な事業承継準備】

創業者は、先代への事業承継を早くから表明してはいなかったものの、創業者から先代への事業の承継はスムーズに行われた。資産の承継についても、具体的な相続対策を行わないまま 1990 年代後半に創業者が逝去したが、当時 9 人存在した相続人との交渉は特に問題なく行われた。しかし、創業者の父親関係の相続人が次々と現れたため、その対応には大変苦慮した。具体的な対応策として、承継時に分散していた当社株式を、先代自ら各相続人と粘り強い交渉を続け、贈与によって極力創業者の妻へ集中させることに成功した。その結果、当社経営に関与するオーナー一族による株式保有割合が高まり、今後の相続発生時には、相続人との難しい交渉事がないような環境がほぼ構築された。こうした経緯の中で、先代自身も一部の株式を無償譲渡で受け取り、株式評価をした上で贈与税を納付するに至った。

当社株式は、現在では創業者の妻、先代、現社長、常務の4名で保有株式の2/3を保有することができている。残りの1/3の株式は、一部のオーナー一族と4名の幹部職員が保有している。幹部職員4名が保有する株式は、今後職員が退職する際に創業者の妻、先代、現

社長、常務のいずれかが出資額面に保有株式数を乗じた金額で買取り、買取対価として金銭 を渡す形態となっており、将来的に全株式を上記の 4 名に集約させる仕組としている。な お、会社による自社株買いは想定していない。

こうした経験を踏まえ、先代は自らが社長に就任した直後から次期後継者への事業承継対策を念頭に置きながら、周到に準備をしてきた。前述のとおり、もともと先代は、当社の経営は本来創業者一族が手掛けるものであり、自分の社長就任は次期後継者までのつなぎ役と考えていたことも、早くから承継準備に取り掛かれた要因である。

事業承継については、第一に、社内外に対して先代が 70 才になった時点で社長を退き、次期後継者へ承継することを宣言し、早くから自身の退任時期を明確にした。次に、現社長に対する後継者育成に取り掛かった。当社は創業当初より現在に至るまで、一貫してプラスチック成形加工の専門メーカーであり、モノづくりによって業容を拡大してきた。したがって、当社の経営を担う人物は技術面での高い見識、スキルが不可欠である。そこで先代は、現社長とともに工場へ頻繁に通い、エンジニアとしての素養を高めることに努めた。あわせて、総務・経理等の管理部門の業務についても一通り教育し、企業経営者が備えておくべき知識・スキルを習得させた。先代によるこうした教育方針が影響し、現社長は社長就任後もほぼ毎日現場である工場へ足を運び、工場長とともに陣頭指揮をとっている。

一方、資産の承継については、現在も銀行との交渉について先代が一定程度の関与をしている関係もあり、現社長は個人担保を差し入れていない。目下、取引金融機関と交渉し先代が常務取締役時代から長年差し入れている個人保証を順次外しつつある。

【会長が考えるオーナー企業の経営形態と今後の当社の経営方針】

これまで述べてきたように、先代は、オーナー企業が業容拡大するためには、創業者一族及び創業当時のメンバーが会社を運営する必要があると考えている。これは、オーナー一族と従業員からの昇格によって経営参画したものとの間に存在する、会社に対して抱く意識の相違に起因している。具体的には、従業員から昇格して経営に参画したものは、辞めようと思えばいつでも会社を辞めることができるが、オーナー一族は経営と所有が一体化し、いわば会社と一連托生の状況にあるため、辞めるに辞められない。言い換えれば、会社に対して抱く覚悟が決定的に異なることから、オーナー企業ではどうしても一族経営を継続することで発展させることが望ましいということである。

こうした考えから、先代は、自分の息子を当社へ入社させていない。あくまで、当社はオーナー一族である現社長と現常務が中心となって当社の企業経営を担うべきであり、オーナー一族への事業承継までのワンポイントリリーフ的な社長であった自分の親族が当社へ関与することを排除している。

今後の課題としては、現社長による次期後継者への事業承継の問題がある。現在社長には 20 代の息子がいるが、他にやりたいことがあり当社入社に難色を示していることから、今後当社へ入社してくれるのかという問題が残っている。また、仮に息子が入社したとしても

社長業を引き継ぐには若年であり、息子が承継するまでの間、つなぎ役として経営を任せる 人を選ぶことも難しい。おそらく先代自身がそうであったように、長年当社に勤務する幹部 職員から選ぶことになると考えている。

③F 社(従業員:13 名(パート·アルバイト含む))

オーナー一族の信任のもと、従業員から昇格した社長が大規模な組織改革を実施

【現代表者は、ワンポイントリリーフとして従業員から登用】

当社は食肉・水産加工用機械の加工メーカーである。従業員は、正社員 11 名、パート・アルバイト 2 名の計 13 名である。創業は 1921 年と歴史が古く、創業以降 3 代目 (2006 年)まで同族経営が続いた。

当社は2代目・3代目とも代表者の逝去を契機として承継を行ってきた。特に、2代目は急逝のために2代目の妻が急遽3代目となり、3代目は準備不足のまま経営を続けてきた。3代目は代表者に就任するまで主婦業に専念していたため経営には関与しておらず、小規模な会社とはいえ非常に苦労した。現社長は、3代目が社長の時期に当社に転職してきたが、3代目をサポートし、かつ将来の4代目候補となる期待を受けて入社した。

現社長は、大手重機メーカーで技術関連の業務を担当していたが、2000年に知人から紹介を受けて当社に入社した。当時、経営に苦労していた3代目は、株主の1人からアドバイスを受けながら中長期目標を設定し、それを参考にする形で何とか経営を続けていた。その中長期目標には事業承継計画も盛り込まれていたため、現社長は後継者としての位置付けも担うこととなった。その意味では、3代目と現社長は早期から事業承継に着手できたといえる。

2006年、3代目が他界したのを契機に現代表者が4代目となった。ただし、現社長が保有する自社株式は2%に過ぎず、その他の株式は全て創業者一族が保有しているため、所有と経営が分離している状態である。しかし、現社長がワンポイントリリーフとして経営者となることについて、故3代目をはじめとしてオーナー一族の承認を得ていたことから、実際の経営は全て現社長に一任されており、株主が意思決定に多大な影響を与えることはない。

従業員承継や外部招聘については、所有と経営が分離することで経営の実権が曖昧となりトラブルが生じるケースがあるが、当社においてはオーナー一族のコンセンサスがとれていたため、大きな問題はなく円滑に承継を遂行できたといえる。

なお、現社長は今後もワンポイントリリーフとして当社を立て直すとの位置付けを変える ことはなく、いずれは一族に 2%の自社株式も移譲する方針である。

【先代までの関係者・インフラを整理・活用し、円滑に事業承継を実行】

現社長は入社当初から営業を一任されており、さらに資金繰りをはじめとする財務の動向 も見てきた。入社から承継までの 6 年間で、代表者就任を見据えた業務経験を積んできた といえる。

なお、3代目には数千万円の借入があったため、不要な不動産の売却等を行ってバランス

シートを整理した。現社長は、自分が社長に就任する際には、借入のないゼロからのスタートを切りたいと感じていた。代表者交代前に営業に専念するだけでなく、財務状況も丁寧に見ていたために、迅速な整理を行うことが可能であった。ただし、個人保証は仕方なく付けている状態である。

承継後の2007年、現社長は役員を自分1名のみとして組織の立て直しに注力したが、現在は業績が上向いてきたため、設備投資など積極的な経営に転じるための体制を整えることが必要と感じ、2008年より自分以外の役員も適宜加えている。現在、当社にはオーナー一族の大株主が2名おり、1名が非常勤の取締役、もう1名が監査役に就任し(役員3名体制)、現社長の相談役となっている。

当社には2代目の時代より20数年間付合いのある顧問税理士がおり、この税理士にコンサルタントも兼ねてもらっている。また、当社はトラブルを避けるため、自社内での給与計算はせず、労務管理事務所に全て任せている。このように、既存の社内外関係者を上手く活用することで効率的にサポート体制を整え、自らの業務に専念できる環境を築き上げている。

【経営の透明化や大規模なリストラにより業績は黒字化へ】

同族企業には自社に関する情報を従業員に公開しない企業も多く、当社も先代まではその一つであり、従業員は自社の財務状況について何一つ知らされていなかった。そこで、現社長は就任後の改革の一つとして、従業員のモチベーションを上げるために従業員全員に決算書を開示し、当社の経営状態をオープンにした。従業員は当社に入って初めて自社の状況や自分の業務の会社に対する貢献度について定量的に把握することができるようになり、その結果、経営状態の悪いときには積極的に従業員が営業をかけるなど、モチベーションが上がった。

また、現社長は就任後にリストラを断行した。対象者は7~8名と、小規模な会社にとっては非常に大きなリストラといえる。ただし、当社は2代目・3代目の時代から退職金制度に取り組むなど福利厚生を充実させており、そういった背景もあって実行できたことも確かである。また、リストラ対象者にはオーナー親族もいたが、現社長が就任前からオーナーー族とコンタクトをとって信頼関係を築いていたために理解を得られたものと考えられる。

このように、多くのオーナー企業では実施しにくい取組みを積極的に行い、就任前は赤字であった当社の業績は、現社長によって黒字化することとなった。当社の場合、前述のとおり現社長は自社株式をわずか 2%保有しているに過ぎないが、関係者の理解を得ているため大規模な改革に着手し、成功を収められたといえる。

【事業の多様化と改革の持続が今後の課題】

今後のビジョンとして、現社長は若い人材を登用して組織の若返りを図りたいと考えている。工場では長い経験を持った有能な職人が必要となるために高齢者でもニーズは高いが、

営業担当は若い人材でないと難しい。また、長期的に見た会社の継続性といった観点からも、 高齢者中心で将来展望のない会社では操業する意味が無いと考えている。したがって、営業 担当として30代、40代の若い人材を中心に増員し、事務員は20代を中心にする予定であ る。なお、いずれは若い人材を役員に登用することも考えている。

また、次期代表者はオーナー一族に戻すことを考えているが、今後オーナー企業に戻って も、従業員に対する経営の透明化は今後も維持させたいと考えている。そのため、後継者に は、「従業員がいるからこそ会社が存続する」と、従業員の大切さと共に経営に必要な様々 なテーマを勉強させたいと感じている。

④G 社(従業員:5 名)

海外資本からの独立直後に先代が他社へ移籍、急遽現社長による事業承継を実施

【海外資本からの独立と現社長の就任】

当社は、従業員 5 名、売上 2 億円程度の、各種グッズの企画・製造・販売業を手掛けている会社である。現社長が就任してからは、売上全体に占める OEM 供給の比率が若干上がっているが、相対的に見て自社開発のノベルティのシェアが拡大している。

当社はもともと香港資本の会社であったが、経営方針を巡って方向性が相違したこと等が要因で、先代が中心となって MBO を行い、独立した。通常 MBO を行う際には、独立時点の経営者が独立後も引き続き経営者となるが、当社のケースでは、MBO による独立直後に、急遽先代の個人的な事情により別会社へ移籍することが決まり、それまで当社の従業員であった現社長が事業承継し、社長に就任した。MBO を経験した企業としては、極めて珍しいケースと言えるだろう。

現社長は以前は東証一部上場の某大手精密機器メーカーに在籍していたが、先代と従来から知り合いだったことから、当社創業間もない頃に先代から誘われて当社へ入社した。 このような、現社長の急な就任経緯も関係して、当社の株主構成は先代 50%、現社長 40%、 その他 10%となっており、現在は別会社へ移籍している先代による保有株式が半分を占めている。

先代からの事業承継は、現社長による承継ありきではなく、先代の他社への移籍が決まったことによって偶発的に生じたものであるため、特段事業承継に関する準備がおこなわれてきたわけではない。また、実際の事業承継手続については、税理士と相談しながら進めていったが、承継時点では累積損失を計上していた関係で、配当などの問題がなかったこともあり、書面作成などの各種事務手続関係が中心であった。

【次期後継者に対する考え方】

次期後継者について、社長には 5 才の息子がいるが、現従業員、外部登用を問わず親族 外承継が第一候補になると考えている。親族内承継については、将来、息子本人が相応の年 齢に達し、自主的に当社への入社を希望し、実績を残さない限り、現実的には想定しがたい 話と考えている。また、社長業は最低でも 35 才以上の人でなければ務まらないと考えてい る。それ故に社内、社外を問わず、当社を円滑に経営してくれる者であれば、人選について は、特にこだわっていない。

⑤H 社(従業員:100 名程度(パート·アルバイト含む))

従業員から代表者を選出する体制を確立し、承継を円滑に実施

【取締役会で次期社長を推薦する体制を確立】

当社は主に子どもに対して外国語教育を行う会社である。教育の一環で、子どもの国内交流・国際交流の企画・実行も行う。従業員は正社員 80~90 名、パート・アルバイト 15~20 名程度であり、トータル 100 名程度で活動している。当社には本社のほか全国各地に支社があり、幅広い地域をカバーしている。

当社の設立は 1980 年代であるが、もとの事業体は 1960 年代から存在する。もとの事業体はほとんどオーナー企業に近い株主構成であったが、1980 年代の会社設立を機に所有と経営が分離した。というのも、1980 年代前半頃に当社は経営危機に陥り、倒産の危機に見舞われたため、これを機に組織を抜本的に整理し、1980 年代半ばに新しく会社が設立されることとなった。

1980年代の会社設立から、当社は現社長で3代目となる。創業者は10年程度社長を務め、先代も同様に1990年代半ばより社長を10年間務めた。2004年にちょうど10年間で区切りが良かったこともあり、先代から現社長に交代した。

当社の特徴は、代表者は前社長及び取締役会の推薦を受けて就任するというシステムを採用していることである。これは、会社設立時に発案され、当時の役員全員の間で話し合った結果取り決められ、現在まで踏襲されている。ただし、推薦を行う時期に制約はないため、現社長が推薦を受けたのは突然のことであった。先代がもう1期(2年)社長を続ける可能性もあったため、推薦を受けるまで本当に自分が承継するのか否か不明であった。

しかし、突然の交代であったものの、現社長および取締役会全員の推薦ということもあり、 特に周囲からの反対もなかった。また、当社の代表者選出の方法については社内でもコンセンサスが取れており、事前に役員や従業員に対して候補者が理解を求めて働きかける必要もなく、円滑に承継を行うことができた。

【確立されたルールの下、大きなトラブルもなく承継を実行】

現社長は、従業員時代に様々な部署を一通り経験しているため、当社の内情を深く理解している。特に、営業・総務・企画を中心に経験し、本社・支社での活動も含めた全般的な営業活動を重点的に行ってきた。ただし、財務・経理に関しては社長就任以降に従事している。

社長就任にあたり、右腕の登用や専門家の活用は必要なかった。また、先代の関与も限定的である。先代は、現社長への承継後は非常勤取締役となり、その後 1 年程度は相談役の立場として取締役会に出席していたが、現在は当社の意思決定にはほとんど関与していない。承継に伴う役員の変更も特になかったが、従業員については年 1~2 回程度人事をリフレ

ッシュして組織の活性化を図っている。

また、資産の承継について、当社の内規により、株式保有について代表者は発行済株式総数の 10%までの保有に制限されている。現在、現社長は当社発行済株式総数の 9%まで保有しており、保有可能株式数は残り 1%までとなっている。なお、内規では役員や管理職階にも株式の保有制限数が定められており、みなその範囲内で株式を保有している。現社長の保有分も、社長就任前の役員の時代から保有していた分に積み足された状態である。従業員からの株式の買取は、基本的に簿価で行っている。

このように、当社では株式が代表者に集中しないシステムを採り、所有と経営の分離を行っているため、オーナー企業のように株式の相続が問題となることはない。

なお、先代時代の債務は現社長がそのまま引き継いでいる。現社長は金融機関に対し、個 人保証を差し出している。

【経営の民主化により、従業員のモチベーションが上昇】

先代はワンマン系の社長であったため、自分以外の従業員を認めない傾向があった。しかし、現社長は経営の民主化を目指しており、風通しの良い会社作りをしている。その結果、従業員のモチベーションが上がっている。また、当社の英語指導員は全国に 1,000 名程度いるが、現社長は彼らとのコンタクトも積極的に取るようにし、モチベーションの向上に努めている。

代表者就任後は環境が一変し、これまでとは異なる多くの業務に日々従事しているが、後継者の育成には注力している。後継者候補は、4年前に社長に就任した際から大体の見当はつけており、その従業員には社長就任を見据えた人事異動を行っている。また、オーナー企業でない場合、社長に10年間在任するのは長すぎるため、現在は、社長は3期(6年)までと決めている。さらに、役員任期・定年規定も定め、役員の若返りも図っている。

このように、社長交代システムの基盤を固め、安定した承継の下で継続的な発展を実現させるために、現社長は組織とルールの再構築に努めている。

(3) 外部招聘

I 社(従業員:13 名)

社外登用の社長へ経営方針を一任、これまでの経験を活かした社長による経営改善を実現

【廃業の危機を救った現社長の就任】

当社は、1950年代に設立された工事業者で、従業員数は役員を除き13名。売上は4億5,000万円程度。現社長で4代目となるが、先代までの3代はオーナー一族による企業経営が行われてきた。現会長である先代は、東京へ出てきていた22~23才の大学生時に、父親である2代目社長が40代で亡くなったことを受けて、急遽大学を中退し、地元へ帰省して当社を承継した。以来2007年に行った現社長への承継までの間、30年間強の間オーナー社長として当社を経営してきた。しかし、3~4年前に妻の病気が発覚したことから、先代は経営の一線を退くことを決意した。その後は、従業員への事業承継を軸に、他社への企業売却も視野に入れつつ対応策を検討したが、従業員承継は社内に適当な人材がおらず断念した。また適当な売却先が見つからず売却も上手くいかなかったことから、当社は廃業の危機に陥ることになった。そこで、当社生き残りのための最終手段として、これまで先代が築いてきた地元実業界での人脈を伝手に社外からの人材を募ったところ、同業他社の中から地場名門企業で高い実績を上げていた現社長を紹介され、就任に至った。なお、先代には30才になる息子がいるが、地方国立大学の博士課程を修了後、東証一部の大手精密機器メーカーへ入社しており、当社を継ぐ意思がなかったことから、先代引退に伴う親族内承継という選択肢はなかった。

現社長の就任に際しては、先代が現社長へのスムーズな事業承継ができるように、必要となる社内調整を行った上で承継手続に入った。これが、社外登用による事業承継が成功した一つの要因となっている。具体的には、事前に会長である先代から全従業員に対して当社が廃業の危機に瀕していることや、廃業の危機を脱するためには社外から次期社長を招聘し、次期社長の経営方針の下についていかなければ当社は存続できないこと、次期社長については招聘できる見通しが立っていること、先代は今後経営の一線を退き新社長へ経営を一任することを説明し、全従業員から今後の当社の方向性について意見を聴取した。その結果、従業員から新社長の経営方針の下で、引き続き当社で働きたいという了解を得てから事業承継を実施した。

また、現社長が就任するにあたって、先代が自由な経営を行える環境を整備した事項としてもう一つ挙げられるのが、役員構成の変更である。先代時代は、先代の妻が役員として入っており、さらに先代の母親も監査役として関与していたが、現社長就任後は、社長以外の役員は全て退任し、現社長が唯一の役員となることで、社長の経営判断が直接的に当社経営に反映される体制を整備した。

【現社長の経営方針一任も、社長も未だに右腕として信頼する良好な両者の関係】

現社長は、高校卒業後3年間陸上自衛隊に入隊、その後地元のコンクリート会社に9年在籍した。その後30才頃に地場名門ゼネコンに入社、以後19年間に亘り営業部門一筋で高い実績をあげてきた。また、同ゼネコンでは株式を保有していたことから経営についても一定の関与をしており、ある程度の知識も持ちあわせている。当社社長就任にあたっては、これまでの社長が蓄積してきた営業ノウハウや経営知識を従業員へ還元することにも成功し、実際に従業員のモチベーション向上という形で成果となって表れている。社外関係者からも、当社内部の風通しが良くなり活性化したとの評価を受けていることや、社員一丸となった積極的な営業活動を展開する社風へ変革したことによる新規取引先数の増加等、目に見える形で成果が現れ始めていることからも、社長就任による経営改善の効果を測ることができる。

ただし、現社長はこれまでの職務経験の中で企業経営者としての経験はない。そのため、企業経営者が抱える固有の悩みや相談事項が増えてきており、こうした事項に関する助言を、会長である先代から得る機会が多くなっている。先代も普段は現社長の経営方針には関与せず、現社長が誰に気兼ねすることなく当社の経営を全うできるように一任しているが、現社長が助言を請うて来た時は快くこれに応じ、当社の経営改善に一役買っている。プライベートでも酒席やゴルフなどを通じて互いの理解を深めており、両者の関係は極めて良好なものとなっている。こうした交流を通じて、現社長は先代を当社経営上の右腕として信頼し、先代もまた一度当社の経営を任せた現社長の経営方針に対して全幅の信頼を寄せられる関係を築けていることが、事業承継が成功した一つの要因となっている。

また、先代以外の現社長の補佐役としては、管理者が 4 名いる。ただし、そのうち 2 名は先代時代から在籍する 60 代と 70 代の管理者で、2 名とも高齢であり転職するにも難しい年齢であるため、ブレーン的な役割を担うことよりもむしろ従来から従事している業務に専念してもらっている。残りの 2 名は 40 才、45 才の中堅社員で、現社長が就任にあわせて他社からヘッドハンティングして来た人材である。この外部からの 2 名の人材が、今後の当社を支えていく幹部職員として中心的役割を担っている。

【株価引き下げ策を実施、円滑な資産承継を実現】

資産承継に際しては、現社長就任後、先代の妻が保有していた株式を中心に現社長へ集約 し、現社長が全体の40%程度、先代が60%を保有する体制へシフトした。その際、当社株 価が資本金対比8倍程度に高騰していたため、社長就任に伴い退任した役員退職慰労金を 支給することで株価を引き下げ、承継しやすい株価水準で社長が40%分を取得した。

(4) M&A

J社(従業員:14名(季節雇用者含む))

M&A で廃業の危機を回避、親会社と共に今後の発展を目指す

【代表者の高齢化と後継者不在により、急な M&A を断行】

当社は、コンクリートの二次製品を販売している。従業員は正社員 8 名のほか、季節雇用の社員が6名。創業は1926年と歴史は長いが、創業者は30年以上、2代目は50年近く代表者を務めたため、現社長でまだ3代目である。なお、創業者から2代目には親族内承継を行った。

現社長は 1980 年頃に当社に入社した。大学卒業後はアパレル業界に就職していたが、1年間で退職し、当社に勤務することとなった。入社後は、技術の知識がないと当社の業務に対応できないため、まずは技術を担当した。その後、技術の知識を一通り身に付けた後に営業担当に転向し、社長に就任するまでの 20 年以上の期間は一貫して営業を担当してきた。

先代には息子がおり、1990年代半ばに後継者として当社に入社してきた。しかし、7~8年勤務した後に病気を患い、勤務が難しい状況となってしまった。突然の後継者不在に見舞われ、先代も高齢に達していたため社長を続けることができず、当社は廃業の危機に陥った。

しかし、当社が危機的状況にあるということを聞いた現在の親会社が急遽買収を検討し、 親会社サイドから買収のオファーがあった。この会社は当社と同じ建設業界の企業で、現社 長が営業担当として出席していた様々な会合でも頻繁に担当者と会っており、長く付き合い のある会社であった。結果として、急ではあったものの当社は親会社からのオファーを受け、 2007年に100%子会社となった。

M&A 前、当社は創業者一族で株式を 100%保有するオーナー企業であったが、M&A ですべて株式を親会社に売却した。先代は、売却後は役職もなく完全に引退している状態である。

現社長は、買収後も営業担当を継続するものと思っており、社長に就任するとは考えていなかったが、M&Aの交渉を進める中、親会社から就任の打診が来た。前述のとおり、現社長は営業担当の時代に親会社ともコンタクトがあったため、親会社は能力も含め現社長についてよく知っていた。そこから、現社長が当社を牽引できる人材と考えたものと思われる。

【両社の密な付合いが、短期間での承継成功につながる】

M&A による承継は1ヶ月という非常に短い期間で終了させた。これは、承継と顧客からの発注が集中する時期が重なってしまい、この機を逃すと今後1年間の仕事が激減してしまう危険があったためである。しかし、前述のとおり当社と親会社は日頃から付合いがあり、

お互いの内情についても詳しく知っていたため、大きなトラブルもなく円滑に承継が出来た と現社長は考えている。

なお、親会社は当社と概ね同時期に創業した、比較的古い会社である。従業員は 55 名、現在の社長で3代目である。同社との取引は20数年前に遡る。当社の現社長も親会社の現営業担当と仲がよい。

当社の業務は、公共工事の増減に大きく左右されるが、親会社は当社よりも地方に事務所を構えているため、地場における公共工事の減少は当社より深刻であり、多大な影響を受けている。当社は親会社に比べて都市部に近く、親会社としては当社を買収することで営業所を都市部近郊にシフトしたいという思惑があったと思われる。なお、同業他社の関係であるものの、M&A後にお互いの取引先がバッティングするような事態は今のところない。このように、両社がお互いに競合することなく、かつ弱みを補完しあう形となったことも成功の一要因と考えられる。

【社外および親会社のサポートを得て、承継を円滑に遂行】

承継にあたり、顧問税理士からアドバイスを得たが、金融機関の活用はしていない。一般的に、M&Aを行う際には金融機関のサポートが必要となるケースも少なくない。しかし、今回の承継については同業で付き合いのある会社同士であったため、金融機関のサポートなしでもスムーズに進めることができた。

また、M&A は両社の経営陣同士でトップダウン式に実施し、かつ急な話であったために 周囲の関係者が反対する余地が無かったものの、特に現場から不満を聞くことはなく、関係 者の理解は得られていたといえる。

現社長の就任については急な話であったため、後継者教育等の準備は全くしていなかった。 当然のことながら、右腕となる人材の選定や育成も考えていなかったため、親会社から非常 勤で取締役が派遣されることとなり、現社長の右腕となっている。また、土地・建物など先 代の個人名義の資産が存在していたが、それらも全て親会社が買い取ったため、現社長が処 理に追われることはなく、自身の業務に取り組むことが出来ている。

なお、M&A の実施が決定した際、正社員3名が当社を退職している。これはリストラや M&A に反対の立場というわけではなく、3名とも高齢であったため、M&A で一新した自 社を若い世代に託したいと自身で考えた結果であり、前向きな退職であると捉えている。これにより正社員が純減することとなったが、親会社から出向者を何名か派遣してもらうことで補うことができた。

承継後間もないため、現社長は承継の評価について意見を保留する部分があるものの、社 外の専門家や親会社のサポートを得て、円滑に実施できたといえるだろう。

【承継後はワンマン企業のデメリットを払拭し、若い従業員のモチベーションが上昇】

承継後に改善された点として、従業員のモチベーションが上がったことが挙げられる。現 社長は、ワンマン企業と従業員の高齢化が払拭されたことが大きいと考えている。先代は若 い頃から 50 年近く社長を務めており、いわゆるワンマン系の社長であった。ワンマンの社 長の下では、業績が好調な際は社長が頼もしく思えて業務が上手くまわるが、社長の判断が 誤っていた際には誰も止められないというリスクがある。また、当社のような中小企業は大 企業と異なり転勤が存在しないため、ワンマン社長の下で勤める従業員は閉塞感があり、モ チベーションは下がってしまうという問題がある。しかし、当社も組織が若返ったことで若 い従業員がリフレッシュして仕事に臨んでいると思われる。

以上のように、当社は親会社や社外のサポートを受けながら円滑に事業承継を行い、また、 親会社に人材を補完してもらいつつ自社組織の再生を図ることに成功し、従業員が前向きに 業務をこなす体制を確立できた。さらに、親会社の紹介で取引先の拡大にも成功し、新しい 組織の下で新たな顧客獲得も期待される。承継後間もないために現社長は評価を保留してい るが、承継を契機として当社を持続的に発展させる土台ができたと考えられるだろう。

4. インタビュー結果まとめ

「3. 成功企業へのインタビュー結果」では、10 社の成功事例を紹介した。いずれの企業も承継を機に改革を実施し、今後の発展が期待される。ただし、インタビュー対象先の 10 社とも自社の状況を鑑みて柔軟に事業承継対策を立てているように、事業承継の取組みは会社ごとに全く異なるものとなる。しかし、基本的な取組みと成功のポイントについては一定の共通項が見られることも確かである。そこで、インタビュー先の対象先の取組みのうち、成功に影響を与えたポイントおよび承継後の取組みをまとめると、以下のとおりとなる(図表 3-4)。

図表 3-4 インタビュー対象先の成功のポイントと承継後の取組

				親	族内承	継	従業員承継			外部 招聘	M&A		
				A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社	J社
		事	業承継の早期取組	0	0	0	0	0	0				
		専	門家の活用		0				0	0			0
	事	周	囲の理解										
	業	¥	親族の理解		0	0	0		0				
	承	1	 従業員の理解	0	0	0	0				0	0	0
	継	1	役員の理解	***************************************	0	0	0				0	0	0
	全般	-	金融機関の理解	***************************************	0	0	0						***************************************
	放	J	取引先の理解	***************************************	0	0	0						***************************************
		ť	地域社会の理解	0									***************************************
		会	社法の利用(議決権制限株式)		0								
		後紀	継者教育										
	1	[自社	0	0	0	0	0	0		0		
成功		4	——————— 先代の直接指導					0					
りの		-	独学での勉強			0							
ポ		補化	佐役							1			1
1	経	4	先代の補佐	0				0				0	
ント	営の	4	 先代時代の役員	0		0							
	承	4	 先代時代の従業員			0						0	
	継	4	外部	0			0					0	
		-	その他						0				0
		役	 員構成の改革									0	0
		社[内人事の改革										
		現化	代表者への実権の移譲	0	0	0	0		0	0	0	0	0
		経	営権の移譲				0						
	資	生	前贈与·譲渡			0							
	産の	株化	価評価額引下げ対策									0	
	承	既在	存借入の整理	0				0	0				
		個。	人保証·担保の整理	***************************************	0	0		0					
	L	個。	人保証·担保の承継	0	0	0	0		0		0		
承	新規		業への着手	0			0		0				
継	既	存事	業の効率化				0						
後			客開拓			0						0	0
の取	41.	**********	事体制の再編	•	0		0		0				0
組	**********)情報共有化	0		0			0				
み	***********		表者の選定・育成		0		0	0	0		0		

事業承継全般に係る取組みについては、6 社が「早期取組」を挙げており、改めて重要性が伺われる。特に、親族内承継では比較的早期から取組可能と思われるが、本調査でのインタビュー対象先では、親族内承継を行った 3 社全てが早期の取組みを開始していた。また、周囲の理解については、様々な関係者に対して 8 社が事前の理解を得ており、成功のポイントであることがわかる。中でも、外部招聘や M&A では社内関係者の理解が特に重要と思われるが、インタビュー対象先の 2 社とも理解を得ており、成功に繋がっていることがわかる。

次に、「経営の承継」について、7 社が後継者教育を行っている。7 社とも自社での教育が多いが、C 社では現社長が MBA コースの内容を独学で学習したり、E 社では先代が指導を行うなど、会社の理念や後継者のタイプに合わせた柔軟な教育も重要であることがわかる。また、補佐役については、7 社が様々な人材を登用していることがわかった。補佐役となる人材は、先代時代の役員や従業員などの社内関係者のほか、D 社のように現社長が有能な人材を新たに採用するなど社外の人材を登用するケースも見られた。また、J 社のように親会社から有能な人材を受け入れるケースもあった。

さらに、「経営の承継」については、先代から現代表者へ実権を移譲している会社が9社に上る。例えば、A社では、先代が後継者に対して独自の新しい目線で経営を行うことを推奨している。I社においても、先代はしばしば現社長から相談を受け、助言を与えているが、普段の経営方針には全く関与していない。これらの会社では、承継を機に先代が現社長に実権を委ねることで承継後の新たな事業展開が可能になり、発展に結びついているものと考えられる。

「資産の承継」については、先代時代の借入の整理や、個人保証・担保の整理を行っている会社が散見される。例えば、C社では個人の担保をタイミングを見て計画的に外しており、F社では先代時代の数千万円の借入を不要な不動産の売却等を通じて整理している。現社長が個人保証・担保を継いだ会社も6社に上るが、そのような場合でも承継前に借入や資産を可能な限り整理することが重要といえる。

これらの成功要因により、本調査のインタビュー先各社は、新規事業への着手や新規顧客開拓、また社内体制の再構築など積極的な経営を実施し、新たな発展段階に移行できたといえる。

第4章 永続的な企業であり続けるための事業承継

本調査では、既存の統計データ、アンケート調査およびインタビュー調査を通じて、事業 承継を機に発展した企業の成功要因を探ってきた。本章では、これらの分析結果をまとめる とともに、これから自社の発展の契機として事業承継に取り組む中小企業が注力すべきポイントを整理する。

1. 多様化を見せる中小企業の事業承継

(1) 親族外承継の進展

総人口の減少および少子・高齢化の進展に伴い、我が国における生産年齢人口は大幅に減少し、それに伴い中小企業における代表者および従業員は高齢化の一途を辿っている。しかし、現状では従業員規模が小さい企業ほど事業承継に取組んでおらず、中小企業では事業承継の取組が進展していないことがわかった。

このような背景の下、実際に事業承継を行った企業を見ると、中小企業における事業承継は親族内承継のみならず従業員への承継や M&A 等の親族外承継まで多様化の傾向にある。これら親族外承継について、有識者へのインタビューを基に特徴を整理すると、まず従業員への承継はハードルが高いことがわかった。その理由として、他の従業員からの理解を得にくいケースがあること、他人である前代表者の個人保証・担保を引き継ぐことが困難であること、有能な従業員が有能な経営者とは限らないこと等が挙げられる(M&A 仲介業者)。また、従業員承継の一形態といえる MBO や EBO について、近年事業承継ファンドが注目されているが、IPO を最終目標としない企業の場合にはファンドが株式の売却益を得ることができないために消極的になる傾向があり、資金の面で上手くいかないケースも多いことがわかった(M&A 仲介業者)。ただし、インタビュー調査では、先代の事前からのアピールにより社内の理解を得たケースや、就任前に先代の借入を圧縮し、現社長の負担を減らすことに成功したケースもあり、ハードルが高いとはいえ事前の対策によって成功を収めている企業があることがわかった。

一方、後継者不足を背景に M&A による承継も注目を集めている。従来、中小企業を含め 我が国の企業は M&A に対して心理的抵抗(乗っ取りや買収先による従業員リストラのイメ ージ) があることが指摘されていたが、近年の傾向としてそのようなアレルギーはなくなり つつあるという (M&A 仲介業者)。

また、後継者不足を背景に、従来より M&A に対するニーズはあったのだが、買い手が見つからない等の理由でハードルが高いという問題もあった。しかし、金融機関や仲介業者の取組が活発になってきており、今後 M&A を活用した事業承継の件数が増加する可能性もある(事業承継コンサルタント)。

本調査においても、後継者として入社した経営者の息子が病を患ったために後継者が不在

となり、現経営者も高齢のために廃業の危機に陥った会社が M&A によって事業承継に成功し、発展の契機とした事例があった(J 社)。後継者不足が指摘される我が国中小企業において、M&A による事業承継は一つの現実的な選択肢となることが予想される。

(2) 経営承継の重要性

第 1 章より、経営者が事業承継にあたって課題と考えている項目は、相続対策や個人保証・担保の承継等の「資産の承継」よりも、後継者の力量や後継者の教育といった「経営の承継」に関するものが多いことがわかった。本調査におけるアンケート分析結果からも、成功企業・非成功企業では、後継者教育や補佐役の選定等の「経営の承継」に関する取組に相違があることがわかった。

また、有識者のインタビューにおいても、「資産の承継」よりも「経営の承継」の方が重要であるという意見が散見される。事業承継コンサルタントによれば、「資産の承継」が進んでおらず、経営権が後継者に集中できていない場合でも、従業員や株主に十分に信頼されていれば経営を円滑に行うことが可能である。

これは、創業者一族が株式の大半を保有しており、現社長は数%の株式しか保有していないにも関わらず、大規模なリストラの実施や経営方針の変更(これまで開示されていなかった財務状況を従業員全員に開示)に着手し、赤字の会社を黒字化させた F 社の事例にも当てはまる。また、M&A 仲介業者によれば、近年の傾向として病院の事業承継に M&A を活用したケースが増えているが、これは医師と経営者という兼業のために「経営の承継」の取り組みがしっかり行われず、病院経営が上手くまわらなくなったことが影響している場合が多く、「経営の承継」の重要性が伺われる例といえる。

2. 発展の契機として取組む事業承継のポイント

(1) 事業承継全般におけるポイント

①基本は早期の取組開始

ある事業承継コンサルタントによれば、事業承継対策は中小企業にとっては災害対策と同様として位置づけられており、いわゆるリスクマネジメント的な位置付けのため、日々の業務に忙殺されている中小企業では取組の優先順位が下がってしまいがちである。

しかしながら、災害と違い、事業承継は会社を継続させる上で必ず訪れる問題である。事業承継の取組みが遅れ、現代表者が高齢になるほど急病や急逝によって突然の承継となるリスクが増し、相続を巡るトラブルが生じたり、後継者が経営スキルを身につけていなかったり、取引先や金融機関の信頼を得られない等の問題が発生し、最悪の場合は倒産に追い込まれることもあるため、早期の取組開始は円滑に事業承継を行い、成功を収めるための非常に重要な要素である。本調査で実施したアンケートにおいても、非成功企業に比べ成功企業の方が事業承継の取組開始時期が早いという結果が出ている。

早期に取組を開始することの大きなメリットの一つとして、事業承継の根本的な問題である後継者不在の場合にも早期に対策を打つことができ、廃業の危機を回避して成功に導くことが可能となることが挙げられる。例えば、本調査におけるインタビュー対象先の D 社では、先代には娘 2 人しかおらず承継が難しい状況であったが、後継者となる人材を外部から採用し、20 年近い期間をかけて承継の準備を行い、ハードルが高いとされる従業員への承継に成功している。

なお、オーナー企業においては、自分の子どもを後継者にしたい気持ちが強い経営者も多いが、子どもが後継者になる意向がないというケースも散見される。ある事業承継コンサルタントによれば、このような場合は親族内承継に固執せず、自分の気持ちを割り切って新たな方法を探した方が成功する可能性が高いという。こういった後継者不在の事態においても、現代表者が長い時間をかけて決断できるというのも早期の取組があってこそといえる。

②幅広い関係者に目を向けて理解を得る

周囲からの反対や抵抗によって円滑な承継が阻害されることを防ぐためにも、周囲に理解を得ることは重要である。特に、アンケート調査では成功企業・非成功企業とも役員・従業員や株主など社内関係者には事前に理解を得ている一方で、成功企業は非成功企業に比べ金融機関や取引先など外部関係者にも事前の理解を得ており、成功企業の方がより広範に目を向けていることがわかった。自社の関係者を幅広く捉え、理解を得る取組みを行うことが成功のポイントといえる。

例えば、親族内承継の場合には比較的社内の理解が得やすい傾向にあるが、本調査における親族内承継の成功事例を見ると、従業員や役員の理解だけでなく、金融機関や取引先など

社外関係者にも積極的に理解を得る努力をしていることがわかる。親族内承継を行った C 社では、現代表者は若い頃から先代や営業部長と共に金融機関の担当者と会っており、次期代表者であることを積極的にアピールできたため、承継後の現在もトラブルなく良好な関係を築き上げている。

また、親族外承継の場合は、親族内承継に比べ社内の理解がより重要となる。従業員へ承継する場合には、他の従業員の心情を考えることなく承継を進めると、代表者となった従業員とその他の従業員の関係が上手くいかなくなる可能性がある。外部招聘や M&A の場合には、これまで全く面識のなかった経営者に交代するケースもあり、社内関係者からの理解が得られず円滑な経営が出来なくなる可能性がある。本調査における成功事例を見ると、外部招聘を行った I 社では、先代が従業員を全員集め、新しい経営者との関係が良くなるように事前に便宜をはかったことが成功の一要因となっている。

(2) 経営の承継におけるポイント

(1)後継者教育は自社と後継者のタイプを見極めながら行う

アンケート調査では、後継者教育を自社で行った企業が多かったが、成功企業・非成功企業別に見ると、非成功企業に比べ成功企業の方が「同業ではない他社で経験を積んだ」比率が高いことがわかった(成功企業:15.3%、非成功企業:5.4%)。一方で、「前代表者より直接学んだ」(成功企業:11.0%、非成功企業:21.4%)および「経営セミナーを活用」(成功企業:7.6%、非成功企業:17.9%)については非成功企業の方が比率が高く、一概に効果があるとはいえないことがわかった。

ある事業承継コンサルタントによれば、後継者教育セミナーや研修において、内容よりも他社の後継者に会って意見を聞くことに重きを置いている参加者もいるようだ。これも貴重な経験といえるが、学習した内容を自社の経営に活かすという本来の目的からは離れているとも考えられる。実際に、本調査における成功事例である C 社においては、経営セミナーの内容が理論や実践のどちらかに偏っているなど、「理論と実践の両方を活かした経営を行いたい」と考える現社長の意向とは合わなかったため、現社長は独学で MBA コースの内容を勉強し、その後の経営に役立てている。

このように、後継者教育にあたっては後継者の考え方や能力も考慮し、後継者に最も適し たスタイルで教育を実施することが重要と考えられる。

また、学習する分野について、アンケート調査では全体として「営業」(47.8%)、「財務・経理」(38.6%)と回答する比率が高い結果となった。一方で、成功企業・非成功企業別に見ると、成功企業では「生産・製造」(成功企業:20.2%、非成功企業:15.2%)、「企画・開発」(成功企業:14.9%、非成功企業:6.5%)を回答する比率が高い。後継者教育として営業や財務・経理に注力することも重要であるが、生産・製造といった現場を把握する力や、企画・開発といった事業を積極的に開拓する力が承継後の経営に役立つことがわかった。自社の方

向性を勘案しながら、将来の事業に役立つと考えられる分野に注力し、経験を積ませること がポイントといえる。

なお、後継者教育について、自社で教育する場合には、後継者が若い時期から一定のポストに就けて経験を積ませる会社も多いが、その際は周囲の従業員からの反発に十分気を付ける必要がある。ある事業承継コンサルタントによれば、他の従業員の心情にも留意して、一箇所の部署に長く置かないことも一つの手であるという。周囲の従業員との関係を崩さぬよう意識しながら後継者のスキル向上を図ることがポイントといえる。

②後継者とともに補佐役の選定・育成にも目を向ける

経験の浅い、新しい経営者をサポートする補佐役の選定・育成も重要である。アンケート調査においても、成功企業・非成功企業別に見た場合、非成功企業の方が「補佐役なし」(成功企業:5.9%、非成功企業:14.3%)と回答する比率が高く、補佐役の重要性が伺われる結果となっている。

補佐役となる人材について、役員や従業員など社内から探す会社も多いと考えられるが、 もとより従業員数の少ない中小企業の場合には補佐役に適した人材がいないこともある。特 に、オーナー企業に関しては従業員が経営者のイエスマンとなってしまう場合があり、補佐 役となる人材が全く育成できていないという会社も珍しくない。このように、社内に適任者 がいない場合には、社外にも積極的に目を向け、人材を調達する必要がある。

本調査における成功事例 D 社では、商社に勤務していた優秀な人材を採用し、取締役として迎え入れ、新規事業の中核的人材として現社長を支えている。また、外部招聘による承継を行った I 社は、現社長の前の職場から若く優秀な人材を補佐役として採用している。さらに、M&A による承継を行った J 社は、現社長の補佐役となる人材が親会社から派遣され、現社長をサポートしている。このように、成功事例の会社においては、外部に多面的に目を向け、適任者を探すことで自社を成功に導いていることがわかる。

なお、先代の補佐役をそのまま現代表者の補佐役とする場合には、注意が必要となるケースがある。ある事業承継コンサルタントによれば、先代の補佐役が実権を握ってしまい、現社長への求心力がなくなってしまう会社もある。特に、親族内承継の場合、先代の補佐役は後継者が生まれたときから従業員として勤務しているケースも珍しくなく、後継者が全くイニシアチブを握れない会社もあるという。その意味で、補佐役も代替わりをすることが重要となるが、補佐役の承継には先代の役割が非常に大きいといえる。

また、先代自身がサポートする場合、承継した現社長の経営スキルを向上させるために、基本的な意思決定は後継者に任せ、あくまで相談に対し助言を与える以上の立場にならないようにすることがポイントとなる。アンケート調査を成功企業・非成功企業別に見ると、代表者交代後の前代表者の関与の度合いについて、成功企業の方が「サポート役として意思決定に若干の影響」(成功企業:33.1%、非成功企業:17.9%)と回答する比率が高い。実際

に、成功事例のI社を見ると、意思決定は基本的に現社長に全て任せ、先代は現社長から相談を受けた場合のみ助言を与えている。さらに、A社では意思決定を現社長に任せたことによって現社長は新しい発想で新規事業に着手することができ、成功を収めている。

このように、現経営者の右腕となる補佐役の存在は必要であるが、現経営者の意思決定を 尊重しつつ、上手く後押しできる人材を社内外から幅広く探し出すことが成功のポイントと いえる。

(3) 資産の承継におけるポイント

①専門家や制度を上手く活用

「資産の承継」における問題は、自社株式等の事業用資産に係る相続税の支払いの問題と、借入に係る個人保証・担保の問題が大きいといえる。まず、自社株式等の事業用資産に係る相続税について、業績の良い会社ほど株式の相続税評価額が高額となるために、多額の相続税が課されるという問題がある。この問題に関しては、前述のとおり(第 1 章参照)経営承継円滑化法による相続税負担の軽減が期待されている。本法によれば、経済産業大臣の認定を受けた非上場中小企業の株式等を相続又は遺贈により取得した後継者について、当該株式等の課税価格の80%に対する相続税の納税が猶予されることとなる。

しかし、本制度を活用して納税猶予を受けるためには、様々な適用要件をクリアする必要があるため、専門家の活用なしでは難しい面もある。また、ある事業承継コンサルタントによれば、納税免除ではなく納税猶予であるため、偶発的な理由で適用要件から外れた際には多額の相続税が課税される可能性も否定できない。さらに、税理士によれば、本制度は相続等により取得した対象株式を継続して保有する必要があるなど、オーナー企業の中でも主に家業として代々一族で操業していくことを決意している企業には向いているが、将来の承継において親族内承継のみならず様々な方法での承継を検討している企業には利用しづらいものとなっていることも確かである。自社の状況を勘案し、さらに制度の詳細まで理解して利用を検討する必要があり、その意味で専門家を活用することが重要である(図表 4-1)。

図表 4-1 納税猶予制度の適用要件

項目	要件
	2111
経済産業大臣の	●被相続人、相続人及び認定対象会社に係る要件に該当していることの確認
認定	事業承継の計画的な取組みが行われたことについて、相続前に経済産業大臣
	の確認
認定対象会社	●経営承継円滑化法における経済産業大臣の認定を受けた一定の中小企業であ
	ること
会社を経営して	●その会社の発行済株式等について、同族関係者と合わせその過半数を保有し、
いた被相続人	かつ、その同族関係者(事業承継相続人を除く)の中で筆頭株主であった者
	●会社の代表者であったこと
事業承継相続人	●その会社の発行済株式等について、同族関係者と合わせその過半数を保有し、
	かつ、その同族関係者の中で筆頭株主である後継者
	●被相続人の親族であること
株式	●相続等により取得した議決権株式等(相続開始前からすでに保有していた議決
	権株式等を含めて、その会社の発行済議決権株式の総数の 3 分の 2 に達する
	までの部分)
5年間の事業	●5 年間の事業継続
継続要件	●代表者であること
	●雇用の8割以上を維持
	●相続等により取得した対象株式を継続保有
その後の要件	●その事業承継相続人が納税猶予の対象となった株式等を死亡の時まで対象株
	式を保有し続けた場合等の一定の場合には、猶予税額を免除
納税猶予額	●納税猶予の対象となる株式等のみを相続するとした場合の相続税額から、その
	株式等の金額の 20%に相当する金額の株式等のみを相続するとした場合の相
	続税額を控除した額を納税猶予額とする

出所: 彦坂浩一ほか「Q&A 経営承継円滑化法 徹底解説」2008 年、ぎょうせい

②個人保証・担保は計画的に処理

次に、借入に関する個人保証・担保については、事前の計画的な対策が重要となる。特に、従業員への承継の場合、承継する従業員の心理的負担が大きいため、事前に可能な限り処理することが必要である。本調査における成功事例 C 社では、個人の担保をタイミングを見て計画的に外しており、現社長への負担を軽減しており、今後は保証を減らすこと注力している。また、F 社については、先代時代の数千万円の債務を、現社長就任前に不要な不動産の売却等を通じて圧縮し、現社長は個人保証・担保の負担の小さい状態で承継することができたため、新たな改革に専念することができた。なお、個人保証・担保については承継前の取組が重要となるため、先代の役割が大きい。先代は早い時期から意識的に取組む必要があるといえる。

以上のように、「資産の承継」の対策において有形な財産を円滑に承継することはもとより、「経営の承継」を重点的に行うことで、自社の経営理念・経営ノウハウさらには自社を牽引する力を承継し、事業承継を機に自社を新たな発展段階に移行することが可能である。永続的な成長企業であり続けるためには、事業承継を発展の契機として捉え、積極的に取り組むことが求められている。

資 料 編

企業経営の継続性に関するアンケート調査票

【 アンケート調査票ご記入上のお願い 】

- 1. ご回答は、貴社の現代表者あるいは現代表者に準ずる方にお願いいたします。
- 2. アンケートの回答は統計的に処理されるため、ご記入いただいた情報が公表されることはございません。 普段お感じになられているままにご記入下さいますようお願いいたします。
- 3. ご回答は、特に断りのない場合、選択肢の番号に○(まる)をご記入下さい。
- 4. 「その他 ()」等をお選びになった場合は、具体的に()の中もご記入下さい。
- 5. ご記入いただきましたアンケート調査票は、お手数ですが、このまま三つ折りにして、同封の返信用封筒に入れていただき、 **6月23日(月)まで** にご投函下さいますようお願いいたします。
- 6. 本アンケートに関するお問い合わせは、以下の連絡先までお願いいたします。

I. 貴社についてお伺いします

貴社についてお伺いします。以下の表にご記入下さい。

会社名/団体名							
会社形態	1. 株式会社		3.	その他()
(0は1つ)	2. 特例有限会	社 (※)					
代表者氏名							
TEL	()		FAX	()	
E-mail							

本アンケートは、貴社における直近の<u>事業承継(代表者交代および自社株等の移転)について</u>お伺いしております。 貴社の現代表者(あるいは現代表者に準ずる方)がわかる範囲でご回答をお願いいたします。

Ⅱ.事業承継全般についてお伺いします

問1. 貴社において、直近に代表者交代は行われましたか。また、あわせて自社株等の移転・売却等も行われましたか。以下よりお答え下さい(Oは 1 つ)。

- 1. 前代表者の親族への代表者交代を行った(自社株の移転による所有権の承継は行わない)
- 2. 前代表者の親族への代表者交代を行った(自社株の移転による所有権の承継も行った)
- 3. 従業員への承継を行った(自社株の移転による 所有権の承継は行わない)
- 4. MBO、EBO を行った (※)
- 5. 外部から新たな人材を招いた(自社株の移転に よる所有権の承継は行わない)

- 6. 外部から新たな人材を招いた(自社株の移転による所有権の承継も行った)
- 7. M&A により自社株を売却し、売却先から新し い代表者を選定した
- 8. M&A により自社株を売却したが、自社内から 新しい代表者を選定した
- 9. 交代は行われていない

10. その他

※MBO(マネージメント・バイ・アウト):会社の経営陣が、会社の所有者から株式を取得して経営権を取得すること。 EBO(エンプロイー・バイ・アウト):会社の従業員が、会社の所有者から株式を取得して経営権を取得すること。

^{※2006} 年 5 月施行の会社法において有限会社が株式会社に統合されましたが、従来有限会社であった会社は、株式会社への移 行手続をとらない限り「有限会社」と名乗ることができます。これを「特例有限会社」と呼びます。

問1-1. 問 1 について、(1)代表者交代は<u>現在からどれくらい前に</u>行われましたか。また、(2)自社株等の移転・売却等に着手されたのは、代表者の交代からみてどれくらい前ですか(それぞれ〇は 1 つ)。

(1)代表者交代	1.	1年以内	2.	1年超	3.	2年超	4.	3年超	5.	4年超	6.	5年超
			! ! !	2年以内	:	3年以内	! !	4年以内	<u>.</u>	5年以内		
(2)自社株等の	1.	1年以内	2.	1年超	3.	5年超	4.	10 年超	5.	15 年超	6.	20 年超
移転·売却等			:	5年以内	:	10年以内	! !	15 年以内	! ! !	20 年以内		

問1-2. 代表者交代(および自社株等の移転・売却等)を行うにあたり、専門家は活用されましたか。 以下よりお答え下さい(複数回答可)。

1. 税理士6. 金融機関の担当者2. 公認会計士7. 商工会議所・商工会等の担当者3. 弁護士8. M&A 仲介業者4. 司法書士9. 専門家は活用していない5. コンサルタント10. その他(

問2. 前代表者時代に、事業承継(代表者交代)に本格的に取り組むこととなったきっかけは何ですか。 以下よりお答え下さい(複数回答可)。

1. 前代表者の年齢の高齢化 8. 自社の業績の改善(長期の好調も含む)
2. 前代表者の健康上の理由(高齢以外) 9. 自社の業績の悪化(長期の低迷も含む)
3. 前代表者の逝去 10. 適切な後継者の不在
4. 現代表者による働きかけ 11. メディア等の報道の影響
5. 前代表者時代の役員による働きかけ 12. 周囲の会社の状況による影響
6. 前代表者時代の従業員による働きかけ 13. その他
7. 外部の専門家・実務家等による働きかけ (

問3. <u>代表者交代の時期からみてどれくらい前に</u>、事業承継に関する取組みを開始しましたか。以下それぞれ の項目について時期をお答え下さい(それぞれ〇は1つ)。

	の項目について前別と65日7		- , 0			
		1. 1年以内	2.	1年超3年以内	3.	3年超5年以内
1	自社の現状分析	4. 5年超10年以内	5.	10 年超 15 年以内	6.	15 年超 20 年以内
		7. 20 年超	8.	わからない	9.	取り組まなかった
	人然の理性亦ルの圣測し社内	1. 1年以内	2.	1年超3年以内	3.	3年超5年以内
2	今後の環境変化の予測と対応	4. 5 年超 10 年以内	5.	10 年超 15 年以内	6.	15 年超 20 年以内
	策・課題の検討	7. 20 年超	8.	わからない	9.	取り組まなかった
	東番系線の時期 ナオナ成川	1. 1年以内	2.	1年超3年以内	3.	3年超5年以内
3	事業承継の時期・方法を盛り	4. 5年超10年以内	5.	10 年超 15 年以内	6.	15 年超 20 年以内
	込んだ事業の方向性の検討	7. 20 年超	8.	わからない	9.	取り組まなかった
	会後の東娄に即士2月伏めた	1. 1年以内	2.	1年超3年以内	3.	3年超5年以内
4	今後の事業に関する具体的な	4. 5年超10年以内	5.	10 年超 15 年以内	6.	15 年超 20 年以内
	中長期目標の設定	7. 20 年超	8.	わからない	9.	取り組まなかった
	ロ海か声業系線に向けた 無時	1. 1年以内	2.	1年超3年以内	3.	3年超5年以内
⑤	円滑な事業承継に向けた課題の整理	4. 5年超10年以内	5.	10 年超 15 年以内	6.	15 年超 20 年以内
	の整理	7. 20 年超	8.	わからない	9.	取り組まなかった
		1. 1 年以内	2.	1年超3年以内	3.	3年超5年以内
6	事業承継計画の作成	4. 5年超10年以内	5.	10 年超 15 年以内	6.	15 年超 20 年以内
		7. 20 年超	8.	わからない	9.	取り組まなかった

問4. 現代表者の方への事業承継(代表者交代)にあたり、事前に了解を得た関係者はいますか(複数回答可)。

- 1. 社内(役員・従業員)の了解を得た
- 2. 取引先企業の了解を得た
- 3. 金融機関の了解を得た
- 4. 親族の了解を得た

- 5. その他株主(出資者)の了解を得た
- 6. わからない
- 7. いずれも気にしなかった
- 8. その他(

問5. 事業承継にあたり、会社法(種類株式等)を利用しましたか。以下よりお答え下さい(複数回答可)。

1. 議決権制限株式を利用 ※1

- 4. 特例有限会社なので特に関係がない
- 2. 拒否権付種類株式を利用(黄金株) ※2
- 5. その他
- 3. 相続人に対する売渡請求条項の設置 ※3
- ※1:株主総会における決議事項の一部または全部について議決権を制限された株式。
- ※2:株主総会等の決議事項に対し拒否権を持つ特別な株式。
- ※3: 相続や合併等による自社株式の承継者に対し、その株式を会社に売り渡すことを請求できる条項。

Ⅲ. 経営の承継(経営の地位の引継ぎ)についてお伺いします

問6. 現代表者の方は、代表に就任される前に後継者教育という形で以下のことをされましたか(複数回答可)。

- 1. 自社で業務経験を積んだ
- 2. 同業他社で業務経験を積んだ
- 3. 同業ではない他社で業務経験を積んだ **〉 問 6-1 へ**
- 4. ビジネススクール・海外留学
- 5. 経営セミナーを活用した

- 6. 前代表者等より、経営理念や経営ノウハウ 等を直接学んだ →間 6-1 へ
- 7. 後継者教育は経験していない →問7へ
- 8. その他 →問 6-1 へ

(

問6-1. 問6で、「7.後継者教育は経験していない」を選択した方以外にお伺いします。 教育の際、特に力を入れた分野をお答え下さい(複数回答可)。

- 1. 研究·技術
- 2. 企画·開発
- 3. 生產·製造
- 4. 営業

- 5. 財務·経理
- 6. 人事·社員教育
- 7. 特に力を入れた分野はない
- 8. その他(

(これ以降は、再び全ての方にお伺いします。)

問7. 現代表者の方の補佐役(右腕)は、どのような方が担当していますか(複数回答可)。

- 1. 前代表者
- 2. 前代表者時代の役員(現代表者の親族)
- 3. 前代表者時代の役員(現代表者の親族以外)
- 4. 前代表者時代の従業員(現代表者の親族)
- 5. 前代表者時代の従業員(現代表者の親族以外)
- 6. 現代表者就任後に採用した従業員が昇格した
- 7. 外部から補佐役としての人材を招いた
- 8. 補佐役はいない
- 9. その他

(

問8. 前代表者時代に、代表者交代後のために役員の変更をされましたか(Oは1つ)。

- 1. 代表者交代後のための役員の変更をした
- 2. 代表者交代後のための役員の変更はしなかった

問9. 代表者交代後に、前代表者はどの程度経営に関与していますか(Oは1つ)。

 交代後も現代表者の意思決定に多大な影響を 与えている
 交代後はほとんど(または全く)意思決定に関 与していない
 交代後は現代表者のサポート役として意思決 定に若干の影響を与えている
 4. その他 ()

問10. 経営の承継(経営の地位の引継ぎ)を終えて、良くなった点・悪くなった点は何ですか。

(1)良くなった点(複数回答可)	(2)悪くなった点(複数回答可)
1. 社内の風通しが良くなった	1. 社内の雰囲気が悪くなった
2. 従業員のモチベーションが上がった	2. 従業員のモチベーションが下がった
3. 取引先企業からの信頼が上がり、関係がより良	3. 取引先からの信頼が下がり、関係が悪化した
好となった	4. 取引先が減少した
4. 取引先が増加した	5. 金融機関から融資を受けにくくなった。
5. 金融機関から融資を受けやすくなった	6. 悪くなった点は特にない
6. 良くなった点は特にない	7. その他
7. その他((

問11. 経営の承継(経営の地位の引継ぎ)に対する全体的な成功度合いはいかがですか(〇は1つ)。

- 1. 成功した →問 11-1 へ
- どちらかといえば成功した →問 11-1 へ
- 3. どちらともいえない →問 12 へ
- 4. どちらかといえば失敗 →問 11-1 へ
- 5. 失敗 →問 11-1 へ
- 問11-1. 「1. 成功した」または「2. どちらかといえば成功した」を選択した方は成功に影響を与えたものを、「4. どちらかといえば失敗」または「5. 失敗」を選択した方は失敗したと感じたものを以下よりお答え下さい(複数回答可)。
 - 1. 後継者の選定
 7. 株式の承継による支配権の確立

 2. 後継者の教育
 8. 専門家の活用

 3. 補佐役の選定
 9. 好景気

 4. 承継後をにらんだ人事・組織体系の構築
 10. 特にない

 5. 関係者の理解
 11. わからない

 6. 承継に対する取組を開始するタイミング
 12. その他

 (が早いこと)
 ()

(これ以降は、再び全ての方にお伺いします。)

Ⅳ. 資産の承継(会社の所有権等の引継ぎ)についてお伺いします

問12. 前代表者の方から現代表者の方に対し、会社の資産について贈与および譲渡は行っていますか(行いましたか)。以下よりお答え下さい。

(1)贈与(複数回答可)	(2)譲渡(複数回答可)
1. 株式あるいは持分の贈与を行っている(行っ	1. 株式あるいは持分の譲渡を行っている(行っ
た)	た)
2. 現預金など金融資産の贈与を行っている(行っ	2. 現預金など金融資産の譲渡を行っている(行っ
た)	た)
3. 事業用不動産の贈与を行っている(行った)	3. 事業用不動産の譲渡を行っている(行った)
4. その他()	4. その他(

問13. 前代表者の方は、遺言の作成をしましたか(作成する予定はありますか)。ご存命の場合は差し支えない 範囲でお答え下さい(Oは1つ)。

- 1. 遺言を作成(予定)
- 2. 遺言信託を利用(予定) ※1

- 4. 遺言等は作成していない
- 5. わからない
- 3. 後継者と死因贈与契約を締結(予定) ※2
- 6. その他(
- ※1:遺言信託:遺言の作成から執行に至るまで、信託会社に託す方法。
- ※2:死因贈与契約:贈与者が死亡したときに契約の目的物を贈与するという条件付の贈与契約。

問14. 問 12「贈与·譲渡」および問 13「遺言」のほかに、遺留分問題(※)への対応を行いましたか(〇は 1 つ)。

- 1. 遺留分対策を行った(行っている)
- 3. 遺留分対策を行う必要がなかった(ない)
- 2. 遺留分対策を行わなかった(行っていない)
- ※遺留分:法定相続人のうち兄弟姉妹以外の相続人に認められた、最低限の保障のこと。

問15. 現代表者の方は、自社株式をどの程度承継されていますか。以下よりお答え下さい(〇は1つ)。

- 1. 発行済株式総数の 100%
- 2. 発行済株式総数の 2/3 以上・100%未満
- 3. 発行済株式総数の 1/2 超・2/3 未満
- 4. 発行済株式総数の 1/3 超・1/2 以下
- 5. 発行済株式総数の 1/3 以下
- 6. 特例有限会社なので関係ない

問16. 自社株式の承継にあたり、以下の株価評価額引下げ対策を実施しましたか(複数回答可)。

- 1. 配当金の引下げ
- 2. 役員退職金の支給
- 3. 生命保険への加入
- 4. 含み損のある資産の売却
- 5. 不良債権等の処理
- 6. 赤字会社との合併

- 7. 資産の「逆ザヤ」の利用 ※1
- 8. 株価評価計算方式の変更 ※2
- 9. わからない
- 10. 自社株価評価引下げ策は行っていない

)

- 11. その他(
- 12. 特例有限会社なので関係ない
- ※1:内部留保の大きい会社や、土地・株式等の含み益の大きい会社は、時価と評価額の乖離(逆ザヤ)のある資産を取得すること により、株価(純資産価額)を引き下げることが可能となる場合があります。
- ※2: 未上場株式の評価計算方式は、会社規模に応じて異なります。

問17. 前代表者の金融機関からの借入に対する個人保証や担保はどのように取扱いましたか(〇は 1 つ)。

- 1. 承継したが、前経営者時代に債務の圧縮に努めた
- 3. 個人保証・担保がなく、関係なかった
- 2. 前経営者時代に債務の圧縮はせず、全て引き受けた 4. その他(

問18. 現代表者の方が就任する直前における株式の分散状況はいかがでしたか(〇は 1 つ)。

- 1. 非常に分散しており、収集が困難 →問 18-1 へ 3. ほとんど分散していなかった →問 19 へ
- 2. やや分散していたが、収集は可能な範囲
- 4. 全く分散していなかった →問 19 へ

→問 18-1 へ

問18-1. 問 18 で「1. 非常に分散しており、収集が困難」または「2. やや分散しているが、収集は可能な範 囲」を選択した方にお伺いします。

分散した株式の収集は、どのように行いましたか(Oは 1 つ)

- 1. 後継者個人による買取(円滑に遂行)
- 2. 後継者個人による買取を行うも難航
- 3. 親族が団結して買取(円滑に遂行)
- 4. 親族が団結して買取を行うも難航
- 5. 自社による買取(円滑に遂行)
- 6. 自社による買取を行うも難航
- 7. 特に何も行っていない
- 8. その他(

(これ以降は、再び全ての方にお伺いします。)

問19. 資産の承継(会社の所有権等の引継ぎ)に対する全体的な成功度合いはいかがですか(〇は1つ)。

- 1. 成功 →問 19-1 へ
- 2. どちらかといえば成功 →問 19-1 へ
- 3. どちらともいえない →問 20 へ
- 4. どちらかといえば失敗 →問 19-1 へ
- 5. 失敗 →問 19-1 へ

問19-1. 「1. 成功した」または「2. どちらかといえば成功した」を選択した方は成功に影響を与えたものを、「4. どちらかといえば失敗」または「5. 失敗」を選択した方は失敗したと感じたものを以下よりお答え下さい(複数回答可)。

- 1. 遺言の作成
- 2.1以外の遺留分問題への対応
- 3. 自社株式の承継
- 4. 株式以外の事業用資産の承継
- 5. 金融機関借入の個人保証・担保の承継
- 6. 会社法(種類株式等)の活用
- 7. 分散した株式の収集

- 8. 借入の圧縮
- 9. 相続税軽減のための自社株価対策(必要以上に株価を上げない)
- 10. 特にない
- 11. わからない
- 12. その他

(これ以降は、再び全ての方にお伺いします。)

問20. 平成 21 年度税制改正により、事業承継税制の抜本拡充が図られ、<u>自社株式に係る相続税について 80% の納税猶予が認められる(</u>※)こととなります(現行は自社株式に係る 10%減額措置)。 この事業承継税制の改正についてご存知でしたか(〇は 1 つ)。

※なお、5年間の事業継続や雇用の8割以上の維持が主な要件となります。

1. 内容までよく知っていた

- 3. 知らなかった
- 2. 内容は詳しく知らなかったが改正については知っていた

問21. 事業承継税制の抜本拡充が貴社に与える影響は、どの程度を予想されていますか。(〇は 1 つ)

- 1. これまで自社株式の承継対策を行ってきたが、 現在より良い状況となる
- 2. これまで自社株式の承継対策を行ってきたが、 その対策が意味のないものとなる
- 3. これまで自社株式の承継対策を行ってきたが、 自社の状況に関係はない
- 4. これまで自社株式の承継対策は行っていないが、現在より良い状況となる
- 5. これまで自社株式の承継対策は行っていない が、自社の状況に関係はない
- 6. 影響についてはよく分からない
- 7. その他 ()

V. 承継後の事業についてお伺いします

問22. 現代表者の方が就任後、事業内容を変更しましたか(複数回答可)。

- 1. 就任を機に新規事業に着手した
- 2. 就任を機に既存事業の効率化を図った
- 3. 就任を機に一部事業から撤退した
- 4. 就任を機に新規顧客を開拓した
- 5. 就任を機に既存事業のサービス拡充を図った
- 6. その他(

問23. 承継を機に改善したもの、悪化したものをお答え下さい。

(1)承継を機に改善したもの(複数回答可)	(2)承継を機に悪化したもの(複数回答可)
1. 従業員数(増加)	1. 従業員数(減少)
2. 売上高	2. 売上高
3. 収益	3. 収益
4. 従業員のモチベーション	4. 従業員のモチベーション
5. 承継を機に改善したものはない	5. 承継を機に悪化したものはない
6. その他 ()	6. その他()

問24. 事業承継後の業況を踏まえ、経営の承継(経営の地位の引継ぎ)および資産の承継(会社の所有権等の 引継ぎ)といった事業承継全般の成功度合いはいかがですか。以下よりお答え下さい(〇は1つ)。

1. 成功 4. どちらかといえば失敗 2. どちらかといえば成功 5. 失敗 3. どちらともいえない

問25. 今後の業績について、どのように考えていますか(Oは1つ)。

- 1. 今後、業績は良好と考えている
- 2. 今後、業績はおおむね良好と考えている
- 4. 今後、業績はやや悪化すると考えている
- 5. 今後、業績は大幅に悪化すると考えている
- 3. 今後の業績は、現在とほとんど変わらないと考 6. わからない えている

VI. 貴社の属性についてお伺いします

問26. 2008 年 5 月末現在における貴社の株主(持分)構成について、持株(出資)比率をご記入下さい(小数点 以下は四捨五入してご記入下さい)。

	TD ///		/ 5 1\ 0 = 0 /
1	現代表者	%	例)25%
2	現代表者の親族(直系※)	%	10%
3	現代表者の親族(直系以外)	%	10%
4	従業員(現代表者の親族以外)	%	10%
⑤	①~④以外の個人	%	2%
6	自社(金庫株)	%	3%
7	役員·従業員持株会	%	5%
8	資産管理会社(持株会社を含む)	%	20%
9	資産管理会社以外の親会社	%	0%
10	その他の関連会社(⑧~⑨以外)	%	5%
11)	金融機関	%	5%
12	取引先企業	%	2%
13	⑥~⑫以外の企業	%	3%
14)	その他()	%	0%
	合 計	100%	100%

[※]代表者本人の親、祖父母のように、「親、そのまた親」とたどれる者、または「子、孫」とたどれる子孫。途中で兄弟関 係に入り込む関係(叔父、叔母、それらの配偶者等)は直系ではありません。

問27. 現代表者の方について、以下の表にご記入下さい。

年齢(直接ご記入下さい)			歳		
性別(〇は1つ)	1. 男		2. 女		
最終学歴(〇は1つ)	1. 小学校卒	3. 高校卒	5. 大学院卒	7. 高等専門学校卒	
	2. 中学校卒	4. 大学卒	6. 専門学校卒	8. その他()

問28. 前代表者の方について、以下の表にご記入下さい。

性別(〇は1つ)	1. 男 2. 女	
最終学歴(〇は1つ)	1. 小学校卒 3. 高校卒 5. 大学院卒 7. 高等専門学校卒	
	2. 中学校卒 4. 大学卒 6. 専門学校卒 8. その他()
代表者在任期間	1. 1年以下 2. 1年超5年以下 3. 5年超10年以下	
(0は1つ)	4. 10年超20年以下 5. 20年超50年以下 6. 50年超 7. 不明	
前代表者の現在	o ~が作士	
(〇および直接ご記入)	1. ご存命(

問29. 業種をお答え下さい(Oは1つ)。

1. 建設	4. 運輸	7. 不動産	10. その他	
2. 製造	5. 卸売	8. 飲食·宿泊	()
3. 情報通信	6. 小売	9. サービス		

問30. 従業員数(役員を除く)をお答え下さい(〇は1つ)。

1. 0人	3. 2~5人	5. 11~20 人	7. 31~50 人	9. 101~300 人
2. 1人	4. 6~10 人	6. 21~30 人	8. 51~100 人	10. 300 人以上

問31. 年間売上高(直近事業年度末)をお答え下さい(〇は1つ)。

1. 1,000 万円未満	5. 5,000 万円~1 億円未満	9. 20~30 億円未満
2. 1,000~2,000 万円未満	6. 1~5 億円未満	10. 30 億円以上
3. 2,000~3,000 万円未満	7. 5~10 億円未満	
4. 3,000~5,000 万円未満	8. 10~20 億円未満	

問32. 資本金(直近事業年度末)をお答え下さい(Oは1つ)。

1.	300 万円未満	3.	1,000~3,000 万円未満	5.	5,000 万円~1 億円未満	7.	5 億円以上
2.	300~1,000 万円未満	4.	3,000~5,000 万円未満	6.	1~5 億円未満		

問33. 貴社の創業年をお答え下さい(Oは1つ、創業年は直接ご記入下さい)。

1. 明治より前	2. 明治	3. 大正	4. 昭和	5. 平成	年
()					十

問34. みずほ総合研究所(株)より訪問インタビューを依頼させていただいた場合、取材にご協力いただけますでしょうか(いずれかに〇をお願いいたします)。

1. インタビューを受けてもよい	2. インタビューは受けられない
1. 10 / 00 0000	2 : 1 7 7 2 4 1 6 2 1 7 9 1 0 3 1 0 3 1

番号		
----	--	--

企業経営の継続性に関するアンケート調査票

【 アンケート調査票ご記入上のお願い 】

- 1. ご回答は、貴社の現代表者あるいは現代表者に準ずる方にお願いいたします。
- 2. アンケートの回答は統計的に処理されるため、ご記入いただいた情報が公表されることはございません。 普段お感じになられているままにご記入下さいますようお願いいたします。
- 3. ご回答は、特に断りのない場合、選択肢の番号に○(まる)をご記入下さい。
- 4. 「その他()」等をお選びになった場合は、具体的に()の中もご記入下さい。
- 5. ご記入いただきましたアンケート調査票は、お手数ですが、このまま三つ折りにして、同封の返信用封筒 に入れていただき、 ■月■日(■)まで にご投函下さいますようお願いいたします。
- 6. 本アンケートに関するお問い合わせは、以下の連絡先までお願いいたします。

みずほ総合研究所(株) 研究開発部 大塚、松本

TEL:03-3591-8722、8724 (平日 9:00~17:00)

FAX:03-3591-8777 E-Mail:ryoichi.otsuka@mizuho-ri.co.jp

I. 貴社についてお伺いします

貴社についてお伺いします。以下の表にご記入下さい。

会社名/団体名							
会社形態	1. 株式会社		3.	その他()
(0は1つ)	2. 特例有限会	往 (※)					
代表者氏名							
TEL	()		FAX	()	
E-mail							

本アンケートは、貴社における直近の<u>事業承継(代表者交代および自社株等の移転)について</u>お伺いしております。 貴社の現代表者(あるいは現代表者に準ずる方)がわかる範囲でご回答をお願いいたします。

Ⅱ.事業承継全般についてお伺いします

- 問1. 貴社において、直近に代表者交代は行われましたか。また、あわせて自社株等の移転・売却等も行われましたか。以下よりお答え下さい(〇は1つ)。
 - 1. 前代表者の親族への代表者交代を行った(自社株の移転による所有権の承継は行わない)
 - 2. 前代表者の親族への代表者交代を行った(自社株の移転による所有権の承継も行った)
 - 3. 従業員への承継を行った(自社株の移転による所有権の承継は行わない)
 - 4. MBO、EBO を行った (※)
 - 5. 外部から新たな人材を招いた(自社株の移転に よる所有権の承継は行わない)

- 6. 外部から新たな人材を招いた(自社株の移転による所有権の承継も行った)
- 7. M&A により自社株を売却し、売却先から新し い代表者を選定した
- 8. M&A により自社株を売却したが、自社内から 新しい代表者を選定した
- 9. 交代は行われていない
- 10. その他

9戦(こ 10. その他)

^{※2006} 年 5 月施行の会社法において有限会社が株式会社に統合されましたが、従来有限会社であった会社は、株式会社への移 行手続をとらない限り「有限会社」と名乗ることができます。これを「特例有限会社」と呼びます。

問1-1. 問 1 について、(1)代表者交代は<u>現在からどれくらい前に</u>行われましたか。また、(2)自社株等の移転・売却等に着手されたのは、代表者の交代からみてどれくらい前ですか(それぞれ〇は 1 つ)。

(1)代表者交代	1.	1年以内	2.	1年超	3.	2年超	4.	3年超	5.	4年超	6.	5年超
			! ! !	2年以内	! !	3年以内	! !	4年以内	<u>.</u>	5年以内	! !	
(2)自社株等の	1.	1年以内	2.	1年超	3.	5年超	4.	10 年超	5.	15 年超	6.	20 年超
移転·売却等			! !	5年以内	:	10年以内	! !	15 年以内	! ! !	20 年以内	! !	

問1-2. 代表者交代(および自社株等の移転・売却等)を行うにあたり、専門家は活用されましたか。 以下よりお答え下さい(複数回答可)。

1. 税理士6. 金融機関の担当者2. 公認会計士7. 商工会議所・商工会等の担当者3. 弁護士8. M&A 仲介業者4. 司法書士9. 専門家は活用していない5. コンサルタント10. その他(

問2. 前代表者時代に、事業承継(代表者交代)に本格的に取り組むこととなったきっかけは何ですか。 以下よりお答え下さい(複数回答可)。

1. 前代表者の年齢の高齢化 8. 自社の業績の改善(長期の好調も含む)
2. 前代表者の健康上の理由(高齢以外) 9. 自社の業績の悪化(長期の低迷も含む)
3. 前代表者の逝去 10. 適切な後継者の不在
4. 現代表者による働きかけ 11. メディア等の報道の影響
5. 前代表者時代の役員による働きかけ 12. 周囲の会社の状況による影響
6. 前代表者時代の従業員による働きかけ 13. その他
7. 外部の専門家・実務家等による働きかけ (

問3. <u>代表者交代の時期からみてどれくらい前に</u>、事業承継に関する取組みを開始しましたか。以下それぞれ の項目について時期をお答え下さい(それぞれ〇は1つ)。

	の項目について前別と65日7					
		1. 1年以内	2.	1年超3年以内	3.	3年超5年以内
1	自社の現状分析	4. 5年超10年以内	5.	10 年超 15 年以内	6.	15 年超 20 年以内
		7. 20 年超	8.	わからない	9.	取り組まなかった
	人然の理性亦ルの圣測し社内	1. 1年以内	2.	1年超3年以内	3.	3年超5年以内
2	今後の環境変化の予測と対応	4. 5年超10年以内	5.	10 年超 15 年以内	6.	15 年超 20 年以内
	策・課題の検討	7. 20 年超	8.	わからない	9.	取り組まなかった
	東番系線の時期 ナオナ成川	1. 1年以内	2.	1年超3年以内	3.	3年超5年以内
3	事業承継の時期・方法を盛り	4. 5年超10年以内	5.	10 年超 15 年以内	6.	15 年超 20 年以内
	込んだ事業の方向性の検討	7. 20 年超	8.	わからない	9.	取り組まなかった
	人 然の声響に即せて見せぬれ	1. 1年以内	2.	1年超3年以内	3.	3年超5年以内
4	今後の事業に関する具体的な	4. 5年超10年以内	5.	10 年超 15 年以内	6.	15 年超 20 年以内
	中長期目標の設定	7. 20 年超	8.	わからない	9.	取り組まなかった
	ロ海か声業系線に向けた 無時	1. 1年以内	2.	1年超3年以内	3.	3年超5年以内
⑤	円滑な事業承継に向けた課題の整理	4. 5年超10年以内	5.	10 年超 15 年以内	6.	15 年超 20 年以内
	の整理	7. 20 年超	8.	わからない	9.	取り組まなかった
		1. 1年以内	2.	1年超3年以内	3.	3年超5年以内
6	事業承継計画の作成	4. 5年超10年以内	5 .	10 年超 15 年以内	6.	15 年超 20 年以内
		7. 20 年超	8.	わからない	9.	取り組まなかった

問4	現代表者の方へ	の事業承継(代表者交代)にあた	」 事前に了解を得た関係者は	ハますか(複数同答司)
□J + .	近 (ひ事未承他(10女仕又10/15の/5	ノ、事前11~ 」件ではたほぼなしめ	ハみりか八後数凹合り/。

- 1. 社内(役員・従業員)の了解を得た
- 2. 取引先企業の了解を得た
- 3. 金融機関の了解を得た
- 4. 親族の了解を得た

- 5. その他株主(出資者)の了解を得た
- 6. わからない
- 7. いずれも気にしなかった
- 8. その他(

問5. 事業承継にあたり、会社法(種類株式等)を利用しましたか。以下よりお答え下さい(複数回答可)。

- 1. 議決権制限株式を利用 ※1
 - 你我还们用 然1 4. 特別用級五
- 2. 拒否権付種類株式を利用(黄金株) ※2
- 3. 相続人に対する売渡請求条項の設置 ※3
- 4. 特例有限会社なので特に関係がない
- 5. その他
-)
- ※1:株主総会における決議事項の一部または全部について議決権を制限された株式。
- ※2:株主総会等の決議事項に対し拒否権を持つ特別な株式。
- ※3: 相続や合併等による自社株式の承継者に対し、その株式を会社に売り渡すことを請求できる条項。

Ⅲ. 経営の承継(経営の地位の引継ぎ)についてお伺いします

問6. 現代表者の方は、代表に就任される前に後継者教育という形で以下のことをされましたか(複数回答可)。

- 1. 自社で業務経験を積んだ
- 2. 同業他社で業務経験を積んだ
- 3. 同業ではない他社で業務経験を積んだ **〉 問 6-1 へ**
- 4. ビジネススクール・海外留学
- 5. 経営セミナーを活用した

- 6. 前代表者等より、経営理念や経営ノウハウ 等を直接学んだ →問 6-1 へ
- 7. 後継者教育は経験していない →問7へ
- 8. その他 →問 6-1 へ

問6-1. 問6で、「7.後継者教育は経験していない」を選択した方以外にお伺いします。 教育の際、特に力を入れた分野をお答え下さい(複数回答可)。

- 1. 研究·技術
- 2. 企画·開発
- 3. 生產·製造
- 4. 営業

- 5. 財務·経理
- 6. 人事·社員教育
- 7. 特に力を入れた分野はない
- 8. その他(

(これ以降は、再び全ての方にお伺いします。)

問7. 現代表者の方の補佐役(右腕)は、どのような方が担当していますか(複数回答可)。

- 1. 前代表者
- 2. 前代表者時代の役員(現代表者の親族)
- 3. 前代表者時代の役員(現代表者の親族以外)
- 4. 前代表者時代の従業員(現代表者の親族)
- 5. 前代表者時代の従業員(現代表者の親族以外)
- 6. 現代表者就任後に採用した従業員が昇格した
- 7. 外部から補佐役としての人材を招いた
- 8. 補佐役はいない
- 9. その他
- *k*) (

問8. 前代表者時代に、代表者交代後のために役員の変更をされましたか(複数回答可)。

- 1. 代表者交代後のための役員の変更をした
- 2. 代表者交代後のための役員の変更はしなかった

問9. 代表者交代後に、前代表者はどの程度経営に関与していますか(Oは1つ)。

交代後も現代表者の意思決定に多大な影響を与えている
 交代後は現代表者のサポート役として意思決定に
 交代後は現代表者のサポート役として意思決定に
 でに若干の影響を与えている
 交代後はほとんど(または全く)意思決定に関与していない
 その他に
 ()

問10. 経営の承継(経営の地位の引継ぎ)を終えて、良くなった点・悪くなった点は何ですか(複数回答可)。

(1)良くなった点(複数回答可)	(2)悪くなった点(複数回答可)
1. 社内の風通しが良くなった	1. 社内の雰囲気が悪くなった
2. 従業員のモチベーションが上がった	2. 従業員のモチベーションが下がった
3. 取引先企業からの信頼が上がり、関係がより良	3. 取引先からの信頼が下がり、関係が悪化した
好となった	4. 取引先が減少した
4. 取引先が増加した	5. 金融機関から融資を受けにくくなった。
5. 金融機関から融資を受けやすくなった	6. 悪くなった点は特にない
6. 良くなった点は特にない	7. その他
7. その他((

問11. 経営の承継(経営の地位の引継ぎ)に対する全体的な成功度合いはいかがですか(〇は1つ)。

- 1. 成功した →問 11-1 へ
- どちらかといえば成功した →問 11-1 へ
- 3. どちらともいえない →問 12 へ
- 4. どちらかといえば失敗 →問 11-1 へ
- 5. 失敗 →問 11-1 へ

問11-1. 「1. 成功した」または「2. どちらかといえば成功した」を選択した方は成功に影響を与えたものを、「4. どちらかといえば失敗」または「5. 失敗」を選択した方は失敗したと感じたものを以下よりお答え下さい(複数回答可)。

 1. 後継者の選定
 7. 株式の承継による支配権の確立

 2. 後継者の教育
 8. 専門家の活用

 3. 補佐役の選定
 9. 好景気

 4. 承継後をにらんだ人事・組織体系の構築
 10. 特にない

 5. 関係者の理解
 11. わからない

 6. 承継に対する取組を開始するタイミング (
 12. その他 (

 (が早いこと)
 (

(<u>これ以降は、再び全ての方にお伺いします。</u>)

Ⅳ. 資産の承継(会社の所有権等の引継ぎ)についてお伺いします

問12. 前代表者の方から現代表者の方に対し、会社の資産について贈与および譲渡は行っていますか(行いましたか)。以下よりお答え下さい。

(1)贈与(複数回答可)	(2)譲渡(複数回答可)
1. 株式あるいは持分の贈与を行っている(行っ	1. 株式あるいは持分の譲渡を行っている(行っ
た)	た)
2. 現預金など金融資産の贈与を行っている(行っ	2. 現預金など金融資産の譲渡を行っている(行っ
た)	た)
3. 事業用不動産の贈与を行っている(行った)	3. 事業用不動産の譲渡を行っている(行った)
4. その他(4. その他(

問13. 前代表者の方は、遺言の作成をしましたか(作成する予定はありますか)。ご存命の場合は差し支えない 範囲でお答え下さい(Oは1つ)。

- 1. 遺言を作成(予定)
- 2. 遺言信託を利用(予定) ※1

- 4. 遺言等は作成していない
- 5. わからない
- 3. 後継者と死因贈与契約を締結(予定) ※2
- 6. その他(
- ※1:遺言信託:遺言の作成から執行に至るまで、信託会社に託す方法。
- ※2:死因贈与契約:贈与者が死亡したときに契約の目的物を贈与するという条件付の贈与契約。

問14. 問 12「贈与・譲渡」および問 13「遺言」のほかに、遺留分問題(※)への対応を行いましたか (Oは1つ)。

- 1. 遺留分対策を行った(行っている)
- 3. 遺留分対策を行う必要がなかった(ない)
- 2. 遺留分対策を行わなかった (行っていない)
- ※遺留分:法定相続人のうち兄弟姉妹以外の相続人に認められた、最低限の保障のこと。

問15. 現代表者の方は、自社株式をどの程度承継されていますか。以下よりお答え下さい(〇は1つ)。

- 1. 発行済株式総数の 100%
- 2. 発行済株式総数の 2/3 以上・100%未満
- 3. 発行済株式総数の 1/2 超・2/3 未満
- 4. 発行済株式総数の 1/3 超・1/2 以下
- 5. 発行済株式総数の1/3以下
- 6. 特例有限会社なので関係ない

問16. 自社株式の承継にあたり、以下の株価評価額引下げ対策を実施しましたか(複数回答可)。

- 1. 配当金の引下げ
- 2. 役員退職金の支給
- 3. 生命保険への加入
- 4. 含み損のある資産の売却
- 5. 不良債権等の処理
- 6. 赤字会社との合併

- 7. 資産の「逆ザヤ」の利用
- 8. 株価評価計算方式の変更 ※2
- 9. わからない
- 10. 自社株価評価引下げ策は行っていない

)

- 11. その他(
- 12. 特例有限会社なので関係ない
- ※1:内部留保の大きい会社や、土地・株式等の含み益の大きい会社は、時価と評価額の乖離(逆ザヤ)のある資産を取得すること により、株価(純資産価額)を引き下げることが可能となる場合があります。
- ※2:未上場株式の評価計算方式は、会社規模に応じて異なります。

問17. 前代表者の金融機関からの借入に対する個人保証や担保はどのように取扱いましたか(〇は1つ)。

- 1. 承継したが、前経営者時代に債務の圧縮に努めた 3. 個人保証・担保がなく、関係なかった
- 2. 前経営者時代に債務の圧縮はせず、全て引き受けた 4. その他(

問18. 現代表者の方が就任する直前における株式の分散状況はいかがでしたか(〇は1つ)。

- 1. 非常に分散しており、収集が困難 → 問 18-1 へ 3. ほとんど分散していなかった → 問 19 へ
- 2. やや分散していたが、収集は可能な範囲
- 4. 全く分散していなかった → 問 19 へ

→問 18-1 へ

問18-1. 問 18 で「1. 非常に分散しており、収集が困難」または「2. やや分散しているが、収集は可能な範 囲」を選択した方にお伺いします。

分散した株式の収集は、どのように行いましたか(Oは 1 つ)

- 1. 後継者個人による買取(円滑に遂行)
- 5. 自社による買取(円滑に遂行)
- 2. 後継者個人による買取を行うも難航
- 6. 自社による買取を行うも難航
- 3. 親族が団結して買取(円滑に遂行)
- 7. 特に何も行っていない
- 4. 親族が団結して買取を行うも難航

- 8. その他(

(これ以降は、再び全ての方にお伺いします。)

問19. 資産の承継(会社の所有権等の引継ぎ)に対する全体的な成功度合いはいかがですか(〇は1つ)。

- 1. 成功 →問 19-1 へ
- 2. どちらかといえば成功 →問 19-1 へ
- 3. どちらともいえない →問 20 へ
- 4. どちらかといえば失敗 →問20へ
- 5. 失敗 →問 20 へ

問19-1. 「1. 成功した」または「2. どちらかといえば成功した」を選択した方は成功に影響を与えたものを、「4. どちらかといえば失敗」または「5. 失敗」を選択した方は失敗したと感じたものを以下よりお答え下さい(複数回答可)。

- 1. 遺言の作成
- 2.1以外の遺留分問題への対応
- 3. 自社株式の承継
- 4. 株式以外の事業用資産の承継
- 5. 金融機関借入の個人保証・担保の承継
- 6. 会社法(種類株式等)の活用
- 7. 分散した株式の収集

- 8. 借入の圧縮
- 9. 相続税軽減のための自社株価対策(必要以上に株価を上げない)
- 10. 特にない
- 11. わからない
- 12. その他

(

(これ以降は、再び全ての方にお伺いします。)

問20. 平成 21 年度税制改正により、事業承継税制の抜本拡充が図られ、<u>自社株式に係る相続税について 80% の納税猶予が認められる(</u>※)こととなります(現行は自社株式に係る 10%減額措置)。 この事業承継税制の改正についてご存知でしたか(〇は 1 つ)。

※なお、5年間の事業継続や雇用の8割以上の維持が主な要件となります。

1. 内容までよく知っていた

- 3. 知らなかった
- 2. 内容は詳しく知らなかったが改正については知っていた

問21. 事業承継税制の抜本拡充が貴社に与える影響は、どの程度を予想されていますか。(〇は1つ)

- 1. これまで自社株式の承継対策を行ってきたが、現在より良い状況となる
- 2. これまで自社株式の承継対策を行ってきたが、 その対策が意味のないものとなる
- 3. これまで自社株式の承継対策を行ってきたが、 自社の状況に関係はない
- 4. これまで自社株式の承継対策は行っていないが、現在より良い状況となる
- 5. これまで自社株式の承継対策は行っていない が、自社の状況に関係はない
- 6. 影響についてはよく分からない
- 7. その他(

Ⅴ. 承継後の事業についてお伺いします

問22. 現代表者の方が就任後、事業内容を変更しましたか(複数回答可)。

- 1. 就任を機に新規事業に着手した
- 2. 就任を機に既存事業の効率化を図った
- 3. 就任を機に一部事業から撤退した
- 4. 就任を機に新規顧客を開拓した
- 5. 就任を機に既存事業のサービス拡充を図った
- 6. その他(

問23. 承継を機に改善したもの、悪化したものをお答え下さい(複数回答可)。

(1)承継を機に改善したもの	(2)承継を機に悪化したもの				
1. 従業員数(増加)	1. 従業員数(減少)				
2. 売上高	2. 売上高				
3. 収益	3. 収益				
4. 従業員のモチベーション	4. 従業員のモチベーション				
5. その他() 5. その他()				

問24. 事業承継後の業況を踏まえ、経営の承継(経営の地位の引継ぎ)および資産の承継(会社の所有権等の 引継ぎ)といった事業承継全般の成功度合いはいかがですか。以下よりお答え下さい(〇は1つ)。

1. 成功 4. どちらかといえば失敗 2. どちらかといえば成功 5. 失敗 3. どちらともいえない

問25. 今後の業績について、どのように考えていますか(Oは1つ)。

1. 今後、業績は良好と考えている

4. 今後、業績はやや悪化すると考えている

2. 今後、業績はおおむね良好と考えている 5. 今後、業績は大幅に悪化すると考えている

3. 今後の業績は、現在とほとんど変わらないと考 6. わからない えている

Ⅵ. 貴社の属性についてお伺いします

問26. <u>2008 年 5 月末現在における貴社の株主(持分)構成</u>について、持株(出資)比率をご記入下さい(小数点 以下は四捨五入してご記入下さい)。

1	現代表者	%	例)25%
2	現代表者の親族(直系※)	%	10%
3	現代表者の親族(直系以外)	%	10%
4	従業員(現代表者の親族以外)	%	10%
⑤	①~④以外の個人	%	2%
6	自社(金庫株)	%	3%
7	役員·従業員持株会	%	5%
8	資産管理会社(持株会社を含む)	%	20%
9	資産管理会社以外の親会社	%	0%
10	その他の関連会社(⑧~⑨以外)	%	5%
11)	金融機関	%	5%
12	取引先企業	%	2%
13	⑥~⑫以外の企業	%	3%
14)	その他()	%	0%
	合 計	100%	100%

[※]代表者本人の親、祖父母のように、「親、そのまた親」とたどれる者、または「子、孫」とたどれる子孫。途中で兄弟関 係に入り込む関係(叔父、叔母、それらの配偶者等)は直系ではありません。

問27. 現代表者の方について、以下の表にご記入下さい。

年齢(直接ご記入下さい)			歳		
性別(〇は1つ)	1. 男		2. 女		
最終学歴(〇は1つ)	1. 小学校卒	3. 高校卒	5. 大学院卒	7. 高等専門学校卒	
	2. 中学校卒	4. 大学卒	6. 専門学校卒	8. その他()

問28. 前代表者の方について、以下の表にご記入下さい。

性別(〇は1つ)	1. 男 2. 女	
最終学歴(〇は1つ)	1. 小学校卒 3. 高校卒 5. 大学院卒 7. 高等専門学校卒	
	2. 中学校卒 4. 大学卒 6. 専門学校卒 8. その他()
代表者在任期間	1. 1年以下 2. 1年超5年以下 3. 5年超10年以下	
(0は1つ)	4. 10年超20年以下 5. 20年超50年以下 6. 50年超 7. 不明	
前代表者の現在	o ~が作士	
(〇および直接ご記入)	1. ご存命(

問29. 業種をお答え下さい(Oは1つ)。

1. 建設	4. 運輸	7. 不動産	10. その他	
2. 製造	5. 卸売	8. 飲食·宿泊	()
3. 情報通信	6. 小売	9. サービス		

問30. 従業員数(役員を除く)をお答え下さい(〇は1つ)。

1. 0人	3. 2~5人	5. 11~20 人	7. 31 人~50 人	9. 101~300 人
2. 1人	4. 6~10人	6. 21~30 人	8. 51~100 人	10. 300 人以上

問31. 年間売上高(直近事業年度末)をお答え下さい(〇は1つ)。

1.	1,000 万円未満	5.	5,000 万円~1 億円未満	9.	20~30 億円未満
2.	1,000~2,000 万円未満	6.	1~5 億円未満	10	. 30 億円以上
3.	2,000~3,000 万円未満	7.	5~10 億円未満		
4.	3,000~5,000 万円未満	8.	10~20 億円未満		

問32. 資本金(直近事業年度末)をお答え下さい(〇は1つ)。

1.	300 万円未満	3.	1,000~3,000 万円未満	5.	5,000 万円~1 億円未満	7.5億円以上
2.	300~1,000 万円未満	4.	3,000~5,000 万円未満	6.	1~5 億円未満	

問33. 貴社の創業年をお答え下さい(Oは1つ、創業年は直接ご記入下さい)。

1. 明治より前	2. 明治	3. 大正	4. 昭和	5. 平成	年
,					+

問34. みずほ総合研究所(株)より訪問インタビューを依頼させていただいた場合、取材にご協力いただけますでしょうか(いずれかに〇をお願いいたします)。

		会社形	態			
			株式	有限	その	無回
		合計	会社	会社	他	答
合計	+	306	283	22	0	1
		100.0	92. 5	7. 2	0.0	0.3
業	建設	73	62	10	0	1
種		100.0	84. 9	13.7	0.0	1.4
	製造	66	65	1	0	0
		100.0	98. 5	1.5	0.0	0.0
	卸・小売	80	76	4	0	0
		100.0	95.0	5. 0	0.0	0.0
	その他サービス	85	78	7	0	0
		100.0	91.8	8. 2	0.0	0.0
従	20人以下	119	102	16	0	1
業		100.0	85.7	13.4	0.0	0.8
員	21~50人以下	90	84	6	0	0
数		100.0	93.3	6.7	0.0	0.0
	51人以上	95	95	0	0	0
		100.0	100.0	0.0	0.0	0.0
創	1949年以前	52	52	0	0	0
業		100.0	100.0	0.0	0.0	0.0
年	1950~1979年	159	150	8	0	1
		100.0	94.3	5. 0	0.0	0.6
	1980年以降	81	70	11	0	0
		100.0	86.4	13.6	0.0	0.0
資	1,000万円未満	19	3	15	0	1
本		100.0	15.8	78.9	0.0	5.3
金	1億円未満	235	228	7	0	0
		100.0	97.0	3. 0	0.0	0.0
	1億円以上	50	50	0	0	0
		100.0	100.0	0.0	0.0	0.0

		問1.事	業承継の	り方法									
			表者	表者	員に		外部	外部	先か	内か			
			の親	の親	交代		招聘	招聘	ら代	ら代			
			族に	族に	(所		(所	(所	表者	表者			
			交代	交代	有権		有権	有権	を選	を選			
			(所	(所	の移		の移	の移	定	定			
			有権	有権	転な	MBO,	転な	転あ	(M&A	(M&A	交代	その	無回
A =		合計	の移	の移	し)	EB0	し)	ŋ)))	なし	他	答
合計	Ť	306 100. 0	81 26. 5	35 11. 4	42 13. 7	10 3. 3	20 6. 5	9 2. 9	4 1. 3	3 1. 0	67 21. 9	28 9. 2	7 2. 3
業	建設	73	25	10	7	2	9	4	0	0	8	6	2.0
種		100.0	34. 2	13. 7	9.6	2. 7	12. 3	5. 5	0. 0	0. 0	11.0	8. 2	2. 7
135	製造	66	19	5	12	0	3	2	2	3	13	5	2. 1
	32.2	100.0	28. 8	7. 6	18. 2	0.0	4. 5	3. 0	3. 0	4. 5	19. 7	7. 6	3. 0
	卸・小売	80	21	12	10	3	2	0	1	0	25	4	2
		100.0	26.3	15.0	12.5	3.8	2.5	0.0	1.3	0.0	31.3	5.0	2.5
	その他サービス	85	16	8	13	5	6	3	1	0	21	11	1
		100.0	18.8	9. 4	15. 3	5. 9	7. 1	3. 5	1.2	0.0	24. 7	12. 9	1.2
従	20人以下	119	45	17	11	4	8	6	1	2	19	3	3
業		100.0	37.8	14. 3	9.2	3. 4	6.7	5. 0	0.8	1.7	16.0	2.5	2. 5
員	21~50人以下	90	20	10	15	5	5	3	1	1	22	8	0
数		100.0	22. 2	11. 1	16.7	5. 6	5.6	3. 3	1.1	1.1	24. 4	8.9	0.0
	51人以上	95	16	8	16	1	7	0	2	0	26	15	4
		100.0	16.8	8.4	16.8	1.1	7.4	0.0	2. 1	0.0	27.4	15.8	4.2
創	1949年以前	52	13	6	9	0	5	2	0	2	9	5	1
業		100.0	25.0	11.5	17.3	0.0	9.6	3.8	0.0	3.8	17.3	9.6	1.9
年	1950~1979年	159	49	24	19	6	5	4	2	0	33	12	5
		100.0	30.8	15. 1	11.9	3.8	3. 1	2.5	1.3	0.0	20.8	7.5	3. 1
	1980年以降	81	13	5	13	4	8	3	1	1	23	9	1
		100.0	16.0	6. 2	16.0	4. 9	9. 9	3. 7	1.2	1.2	28.4	11.1	1.2
資	1,000万円未満	19	11	2	0	1	1	2	0	0	1	0	1
本		100.0	57. 9	10.5	0.0	5. 3	5. 3	10.5	0.0	0.0	5.3	0.0	5.3
金	1億円未満	235	69	30	33	9	13	6	4	3	47	15	6
		100.0	29. 4	12.8	14.0	3.8	5. 5	2.6	1.7	1.3	20.0	6.4	2.6
	1億円以上	50	1	3	9	0	6	1	0	0	19	11	0
<u></u>		100.0	2.0	6.0	18.0	0.0	12.0	2.0	0.0	0.0	38.0	22.0	0.0

		問1. 事	業承継の	り方法	(4段階)				
			に交	員に	外部		交代	その	無回
		合計	代	交代	招聘	M&A	なし	他	答
合計	 	306	116	52	29	7	67	28	7
		100.0	37.9	17.0	9.5	2.3	21.9	9.2	2.3
業	建設	73	35	9	13	0	8	6	2
種		100.0	47.9	12.3	17.8	0.0	11.0	8. 2	2.7
	製造	66	24	12	5	5	13	5	2
		100.0	36.4	18. 2	7.6	7.6	19.7	7. 6	3.0
	卸・小売	80	33	13	2	1	25	4	2
		100.0	41.3	16.3	2.5	1.3	31.3	5.0	2.5
	その他サービス	85	24	18	9	1	21	11	1
		100.0	28. 2	21. 2	10.6	1.2	24. 7	12. 9	1.2
従	20人以下	119	62	15	14	3	19	3	3
業		100.0	52. 1	12.6	11.8	2.5	16.0	2. 5	2.5
員	21~50人以下	90	30	20	8	2	22	8	0
数		100.0	33.3	22. 2	8.9	2. 2	24. 4	8.9	0.0
	51人以上	95	24	17	7	2	26	15	4
		100.0	25.3	17.9	7.4	2.1	27.4	15.8	4.2
創	1949年以前	52	19	9	7	2	9	5	1
業		100.0	36. 5	17.3	13.5	3.8	17.3	9.6	1.9
年	1950~1979年	159	73	25	9	2	33	12	5
		100.0	45.9	15. 7	5. 7	1.3	20.8	7. 5	3. 1
	1980年以降	81	18	17	11	2	23	9	1
		100.0	22. 2	21.0	13.6	2.5	28.4	11. 1	1.2
資	1,000万円未満	19	13	1	3	0	1	0	1
本		100.0	68.4	5. 3	15.8	0.0	5.3	0.0	5.3
金	1億円未満	235	99	42	19	7	47	15	6
		100.0	42. 1	17. 9	8. 1	3. 0	20.0	6.4	2.6
	1億円以上	50	4	9	7	0	19	11	0
	•	100.0	8.0	18.0	14.0	0.0	38.0	22. 0	0.0

_		100 a str.	م بادان احت کالد	n -L- \L-	/ ****	40 AF 61	
		問1. 事	業承継の		親族內	親族外	.)
				外承			
				継			
				(従			
			Jan 1.64	業員・			
			親族	外部		w	Aver 1
		اد ۸	内承	招聘・	交代	その	無回
^ ⇒	1	合計	継	M&A)	なし	他	答
合計	Ť	306	116	88	67	28	7
عللد	7.±. ⇒n.	100.0	37. 9	28. 8	21. 9	9. 2	2. 3
業	建設	73	35	22	8	6	2
種		100.0	47.9	30. 1	11.0	8. 2	2.7
	製造	66	24	22	13	5	2
		100.0	36. 4	33. 3	19.7	7. 6	3.0
	卸・小売	80	33	16	25	4	2
		100.0	41.3	20.0	31. 3	5. 0	2.5
	その他サービス	85	24	28	21	11	1
		100.0	28. 2	32. 9	24. 7	12. 9	1.2
従	20人以下	119	62	32	19	3	3
業		100.0	52. 1	26. 9	16.0	2.5	2.5
員	21~50人以下	90	30	30	22	8	0
数		100.0	33. 3	33. 3	24. 4	8.9	0.0
	51人以上	95	24	26	26	15	4
		100.0	25. 3	27.4	27.4	15.8	4.2
創	1949年以前	52	19	18	9	5	1
業		100.0	36. 5	34. 6	17.3	9.6	1.9
年	1950~1979年	159	73	36	33	12	5
		100.0	45.9	22.6	20.8	7.5	3. 1
	1980年以降	81	18	30	23	9	1
		100.0	22. 2	37.0	28.4	11.1	1.2
資	1,000万円未満	19	13	4	1	0	1
本		100.0	68.4	21. 1	5. 3	0.0	5. 3
金	1億円未満	235	99	68	47	15	6
		100.0	42. 1	28. 9	20.0	6. 4	2.6
	1億円以上	50	4	16	19	11	0
		100.0	8.0	32.0	38.0	22.0	0.0

		問1-1	(1) 代表	長者交代	の時期				
			1年以	2年以	3年以	4年以	5年以		無回
		合計	内	内	内	内	内	5年超	答
合計	+	306	44	84	64	56	33	9	16
		100.0	14. 4	27. 5	20.9	18.3	10.8	2. 9	5. 2
業	建設	73	13	15	17	12	11	2	3
種		100.0	17.8	20.5	23.3	16. 4	15. 1	2. 7	4. 1
	製造	66	11	25	9	13	6	1	1
		100.0	16.7	37. 9	13.6	19. 7	9.1	1. 5	1.5
	卸・小売	80	9	20	22	12	9	3	5
	7 - 6-11 13-	100.0	11.3	25. 0	27. 5	15. 0	11.3	3. 8	6.3
	その他サービス	85	11	24	15	19	7	3	6
従	20人以下	100.0	12. 9	28. 2	17. 6	22. 4	8. 2	3. 5	7. 1
	20人以下	119	18		28		13	4	_
業	04 50 LDLT	100.0	15. 1	26. 1	23. 5	16.8	10.9	3. 4	4. 2
員	21~50人以下	90	12	28	16	15	11	3	5
数		100.0	13.3	31. 1	17.8	16. 7	12. 2	3. 3	5. 6
	51人以上	95	14	25	19	21	9	2	5
A.I.	101050124	100.0	14. 7	26. 3	20.0	22. 1	9.5	2. 1	5. 3
創	1949年以前	52	9	18	12	8	3	0	2
業		100.0	17. 3	34. 6	23. 1	15. 4	5.8	0.0	3.8
年	1950~1979年	159	20	39	33	31	22	8	6
		100.0	12.6	24. 5	20.8	19. 5	13.8	5. 0	3.8
	1980年以降	81	11	23	14	17	8	1	7
2/6-2		100.0	13.6	28. 4	17. 3	21.0	9.9	1. 2	8.6
資	1,000万円未満	19	1	5	2	4	5	1	1
本		100.0	5. 3	26. 3		21. 1	26. 3	5. 3	5. 3
金	1億円未満	235	33	66	54	45	23	7	7
		100.0	14.0	28. 1	23.0	19.1	9.8	3.0	3.0
	1億円以上	50	10	13	7	7	5	1	7
		100.0	20.0	26.0	14.0	14.0	10.0	2.0	14.0

		問1-1	(2) 自社	土株等の	移転・引	記却に着	手した	時期	
				1年超	5年超	超15	超20		
			1年以	5年以	10年	年以	年以	20年	無回
		合計	内	内	以内	内	内	超	答
合計	+	306	31	67	23	9	2	7	167
		100.0	10.1	21.9	7.5	2.9	0.7	2. 3	54.6
業	建設	73	9	12	5	1	1	2	43
種		100.0	12.3	16.4	6.8	1.4	1.4	2.7	58. 9
	製造	66	5	13	6	3	1	3	35
		100.0	7.6	19.7	9.1	4.5	1.5	4.5	53.0
	卸・小売	80	10	22	6	3	0	0	39
		100.0	12.5	27. 5	7.5	3.8	0.0	0.0	48.8
	その他サービス	85	7	20	5	2	0	2	49
		100.0	8.2	23. 5	5.9	2.4	0.0	2. 4	57.6
従	20人以下	119	18	26	10	4	1	0	60
業		100.0	15. 1	21.8	8.4	3.4	0.8	0.0	50.4
員	21~50人以下	90	7	21	4	3	1	2	52
数		100.0	7.8	23. 3	4. 4	3.3	1.1	2. 2	57.8
	51人以上	95	6	20	8	2	0	5	54
		100.0	6.3	21.1	8.4	2. 1	0.0	5. 3	56.8
創	1949年以前	52	7	12	4	1	0	3	25
業		100.0	13.5	23. 1	7.7	1.9	0.0	5.8	48. 1
年	1950~1979年	159	13	38	11	5	2	2	88
		100.0	8.2	23. 9	6.9	3. 1	1.3	1.3	55. 3
	1980年以降	81	10	15	6	3	0	2	45
		100.0	12.3	18.5	7.4	3. 7	0.0	2. 5	55.6
資	1,000万円未満	19	2	3	1	1	0	0	12
本		100.0	10.5	15.8	5. 3	5. 3	0.0	0.0	63. 2
金	1億円未満	235	24	56	20	6	2	4	123
		100.0	10.2	23.8	8. 5	2.6	0.9	1.7	52. 3
	1億円以上	50	5	8	1	2	0	3	31
		100.0	10.0	16.0	2.0	4.0	0.0	6.0	62.0

		問1-2.	代表者不	5代及び	(自社株	等の移動	伝・売却?	筆に活	目した専	門家(M. A)		
		JHJ1 2.	127 11 /	(10)	п ши	4 -> 1> 1	27 74-1	1, (-14)	会議	1320			
							コン	金融	所·商		専門		
				公認			サル	機関	工会	M&A作	家の		
			税理	会計	弁護	司法	タン	の担	等の	介業	活用	その	無回
		合計	士	士	士	書士	ト	当者	担当	者	なし	他	答
合計	+	306	93	38	15	46	9	10	1	3	116	13	24
		100.0	30.4	12. 4	4.9	15.0	2. 9	3. 3	0.3	1.0	37.9	4.2	7.8
業	建設	73	24	8	2	14	0	2	0	0	25	3	4
種		100.0	32.9	11.0	2.7	19.2	0.0	2. 7	0.0	0.0	34. 2	4. 1	5. 5
	製造	66	18	5	4	12	1	2	1	2	30	4	4
		100.0	27. 3	7. 6	6. 1	18. 2	1.5	3. 0	1.5	3.0	45.5	6. 1	6. 1
	卸・小売	80	33	18	5	8	3	2	0	0	24	1	5
	- (1 -) · · ·	100.0	41.3	22. 5	6.3	10.0	3.8	2. 5	0.0	0.0	30.0	1.3	6.3
	その他サービス	85	18	7	4	12	5	4	0	1	36	5	10
414	00 1 01 7	100.0	21. 2	8. 2	4. 7	14. 1	5. 9	4. 7	0.0	1.2	42. 4	5. 9	11.8
従	20人以下	119	48	15	3	24	2	3	1	0	35	3	6
業		100.0	40.3	12. 6	2. 5	20. 2	1.7	2. 5		0.0		2. 5	5. 0
員	21~50人以下	90	19	14	7	14	3	6	0	2	39	2	7
数		100.0	21. 1	15. 6	7.8	15. 6	3. 3	6. 7	0.0	2. 2	43.3	2. 2	7.8
	51人以上	95	26	9	5	8	4	1	0	1	41	8	10
		100.0	27. 4	9. 5	5. 3	8. 4	4. 2	1. 1	0.0	1.1	43. 2	8. 4	10.5
創	1949年以前	52	12	7	3	6	2	2	1	1	22	2	4
業		100.0	23. 1	13. 5	5.8	11.5	3.8	3.8	1.9	1.9	42.3	3.8	7.7
年	1950~1979年	159	57	22	5	26	5	5	0	1	55	6	10
		100.0	35.8	13.8	3. 1	16.4	3. 1	3. 1	0.0	0.6	34. 6	3.8	6.3
	1980年以降	81	19	7	5	12	0	3	0	1	36	3	8
		100.0	23. 5	8. 6	6. 2	14.8	0.0	3. 7	0.0	1.2	44. 4	3. 7	9. 9
資	1,000万円未満	19	6	3	0	5	0	0	0	0	6	0	2
本		100.0	31.6	15.8	0.0	26. 3	0.0	0.0	0.0	0.0	31.6	0.0	10.5
金	1億円未満	235	80	30	11	36	5	9	1	3	86	10	11
		100.0	34.0	12.8	4.7	15. 3	2. 1	3.8	0.4	1.3	36.6	4.3	4.7
	1億円以上	50	7	5	4	5	4	1	0	0	23	3	10
		100.0	14. 0	10.0	8.0	10.0	8.0	2.0	0.0	0.0	46.0	6.0	20.0

		明り重	杂型 (株)	~ * 按战	に取り	知りだ。	キっかに	(M. A)								
		미4. 事	未 小 他 (表者	NCAX 9	性ルバー	表者	表者	専門	自社	自社			1	1	
				の健		現代	時代	時代	家・実	業績	業績	適切				
			前代	康上	前代	表者	役員	従業	務家	の改	の悪	な後		周囲		
			表者	の理	表者	の働	の働	員の	の働	善・長	化·長	継者	報道	の会		
			の高	由	の折	きか	きか	働き	きか	期好	期低	の不	の影	社の	その	無回
		合計	齢化	(高	去	け	け	かけ	け	調	迷	在	響	影響	他	答
合計	+	306	134	29	27	15	33	6	15	12	44	14	1	12	47	14
		100.0	43.8	9.5	8.8	4.9	10.8	2.0	4.9	3.9	14.4	4.6	0.3	3.9	15.4	4.6
業	建設	73	34	6	7	5	8	2	1	5	13	4	0	2	10	2
種		100.0	46.6	8. 2	9.6	6.8	11.0	2.7	1.4	6.8	17.8	5. 5	0.0	2.7	13.7	2.7
	製造	66	33	4	5	5	8	2	3	4	7	7	0	0	12	0
		100.0	50.0	6. 1	7.6	7. 6	12. 1	3.0	4.5	6. 1	10.6	10.6	0.0	0.0	18. 2	0.0
	卸・小売	80	41	8	8	1	8	1	4	3	11	2	0	3	8	5
	— (1)	100.0	51.3	10.0	10.0	1. 3	10.0	1. 3	5. 0	3.8	13.8	2. 5	0.0	3.8		6.3
	その他サービス	85	26	10	7	. 4	9	1	7	0	13	1	1	7	17	6
4)/	00 1 01 7	100.0	30.6	11.8	8. 2	4.7	10.6	1. 2	8. 2	0.0	15. 3	1.2	1.2	8. 2	20.0	7. 1
従	20人以下	119	53	14	16	5	15	2	5	3	15	7	0	4	11	4
業		100.0	44. 5	11.8	13. 4	4. 2	12.6	1. 7	4. 2		12.6	5. 9	0.0	3. 4	9.2	3.4
員	21~50人以下	90	40	8	6	3	7	1	6	5	15	4	1	2	15	5
数		100.0	44. 4	8.9	6.7	3. 3	7.8	1. 1	6.7	5.6	16.7	4.4	1.1	2. 2	16.7	5.6
	51人以上	95	41	6	5	7	11	3	4	4	14	3	0	6	21	4
L		100.0	43.2	6.3	5. 3	7.4	11.6	3. 2	4. 2	4. 2	14. 7	3. 2	0.0		22. 1	4. 2
創	1949年以前	52	25	3	7	3	8	1	2	5	7	3	0	2	6	2
業		100.0	48. 1	5.8	13.5	5.8	15.4	1.9	3.8	9.6	13.5	5.8	0.0	3.8	11.5	3.8
年	1950~1979年	159	79	13	18	5	13	3	8	3	26	8	0	3	21	6
		100.0	49.7	8. 2	11.3	3. 1	8.2	1.9	5.0	1.9	16.4	5.0	0.0	1.9	13.2	3.8
	1980年以降	81	24	10	2	6	12	2	4	3	10	2	1	7	19	5
		100.0	29.6	12. 3	2. 5	7.4	14.8	2. 5	4. 9	3. 7	12.3	2.5	1.2	8.6	23.5	6.2
資	1,000万円未満	19	8	3	2	2	2	0	2	1	5	1	0	0	3	0
本		100.0	42.1	15.8	10.5	10.5	10.5	0.0	10.5	5.3	26.3	5.3	0.0	0.0	15.8	0.0
金	1億円未満	235	108	23	25	10	24	5	12	10	32	12	1	10	30	8
		100.0	46.0	9.8	10.6	4.3	10.2	2. 1	5. 1	4.3	13.6	5. 1	0.4	4.3	12.8	3.4
	1億円以上	50	18	2	0	3	7	1	1	1	7	1	0	2	14	5
		100.0	36.0	4.0	0.0	6.0	14.0	2.0	2.0	2.0	14.0	2.0	0.0	4.0	28.0	10.0

		問3①事	4 業承継	に関す	る取組の	つ開始時	期		
		(自社の理	見状分析	r)				
				1年超	3年超		わか	組ま	
			1年以	3年以	5年以		らな	な	無回
		合計	内	内	内	5年超	\\	かつ	答
合計	t	306	62	98	43	37	6	32	28
	I.,	100.0	20.3		14. 1	12. 1	2.0	10.5	9.2
業	建設	73	14	33	8	7	0	7	4
種		100.0	19.2	45. 2	11.0	9.6	0.0	9.6	5. 5
	製造	66	10	22	11	9	4	7	3
		100.0	15. 2	33. 3	16.7	13.6	6. 1	10.6	4. 5
	卸・小売	80	18	21	13	12	0	8	8
		100.0	22.5	26. 3	16.3	15. 0	0.0	10.0	10.0
	その他サービス	85	20	21	11	9	2	10	12
6)/	00 1 017	100.0	23. 5	24. 7	12. 9	10.6	2. 4	11.8	14. 1
従	20人以下	119	26	47	15	13	1	9	8
業		100.0	21.8	39. 5	12.6	10.9	0.8	7. 6	6. 7
員	21~50人以下	90	18	30	11	8	3	12	8
数		100.0	20.0	33. 3	12.2	8.9	3.3	13.3	8.9
	51人以上	95	18	20	17	16	2	11	11
		100.0	18.9	21. 1	17.9	16.8	2. 1	11.6	11.6
創	1949年以前	52	7	18	9	5	1	9	3
業		100.0	13.5	34. 6	17.3	9.6	1.9	17.3	5.8
年	1950~1979年	159	30	56	21	24	3	14	11
		100.0	18.9	35. 2	13. 2	15. 1	1.9	8.8	6.9
	1980年以降	81	17	20	12	8	2	9	13
		100.0	21.0	24.7	14.8	9.9	2.5	11.1	16.0
資	1,000万円未満	19	8	5	4	1	0	1	0
本		100.0	42.1	26.3	21.1	5.3	0.0	5. 3	0.0
金	1億円未満	235	41	85	33	31	3	24	18
		100.0	17.4	36. 2	14.0	13. 2	1.3	10.2	7.7
	1億円以上	50	13	7	6	5	3	7	9
		100.0	26.0	14.0	12.0	10.0	6.0	14.0	18.0

		問3②事	事業承継	に関す	る取組の	り開始時	期		
		(今後	の環境変	変化の子	測と対	策·課題	の検討)	
				1年超	3年超		わか	組ま	
			1年以	3年以	5年以		らな	な	無回
		合計	内	内	内	5年超	V١	かつ	答
合計	+	306	58	105	37	26	18	29	33
L.	I	100.0	19.0	34. 3	12. 1	8.5	5. 9	9. 5	10.8
業	建設	73	13	27	7	8	4	7	7
種		100.0	17.8	37.0	9.6	11.0	5. 5	9.6	9.6
	製造	66	10	20	13	7	6	7	3
		100.0	15. 2	30.3	19.7	10.6	9. 1	10.6	4.5
	卸・小売	80	20	28	10	4	4	5	9
		100.0	25.0	35. 0	12.5	5. 0	5. 0	6. 3	11. 3
	その他サービス	85	15	29	7	7	4	10	13
L.		100.0	17.6	34. 1	8.2	8. 2	4.7	11.8	15. 3
従	20人以下	119	27	41	10	12	9	9	11
業		100.0	22.7	34. 5	8.4	10.1	7.6	7. 6	9.2
員	21~50人以下	90	15	36	11	4	4	10	10
数		100.0	16.7	40.0	12.2	4.4	4.4	11. 1	11.1
	51人以上	95	16	27	16	10	5	10	11
		100.0	16.8	28.4	16.8	10.5	5.3	10.5	11.6
創	1949年以前	52	7	19	11	2	2	6	5
業		100.0	13.5	36. 5	21.2	3.8	3.8	11.5	9.6
年	1950~1979年	159	27	61	16	17	10	15	13
		100.0	17.0	38. 4	10.1	10.7	6.3	9.4	8. 2
	1980年以降	81	19	20	9	6	5	8	14
		100.0	23.5	24.7	11.1	7.4	6.2	9.9	17.3
資	1,000万円未満	19	8	5	2	1	1	2	0
本		100.0	42.1	26. 3	10.5	5. 3	5.3	10.5	0.0
金	1億円未満	235	42	87	29	24	12	18	23
		100.0	17.9	37.0	12. 3	10.2	5. 1	7. 7	9.8
	1億円以上	50	8	12	6	1	5	9	9
		100.0	16.0	24.0	12.0	2.0	10.0	18.0	18.0

		間3③事	業承継	に関す	る取組の)開始時	期		
		(事業	承継の間	寺期・方	法を盛り)込んだ	事業の	方向性の	り検討)
				1年超	3年超		わか	組ま	
			1年以	3年以	5年以		らな	な	無回
		合計	内	内	内	5年超	V	かつ	答
合計	t	306	65	93	37	22	24	33	32
		100.0	21.2	30.4	12. 1	7.2	7.8	10.8	10.5
業	建設	73	15	26	7	6	7	6	6
種		100.0	20.5	35. 6	9.6	8. 2	9.6	8.2	8.2
	製造	66	11	19	15	4	7	7	3
		100.0	16.7	28.8	22.7	6.1	10.6	10.6	4.5
	卸・小売	80	20	23	9	7	4	8	9
		100.0	25.0	28.8	11.3	8.8	5.0	10.0	11.3
	その他サービス	85	19	24	6	5	6	12	13
		100.0	22. 4	28. 2	7. 1	5. 9	7. 1	14. 1	15. 3
従	20人以下	119	31	38	10	10	10	9	11
業		100.0	26. 1	31.9	8.4	8.4	8.4	7. 6	9.2
員	21~50人以下	90	15	31	12	4	6	13	9
数		100.0	16.7	34. 4	13.3	4.4	6.7	14. 4	10.0
	51人以上	95	19	23	15	8	8	11	11
		100.0	20.0	24. 2	15.8	8.4	8.4	11.6	11.6
創	1949年以前	52	8	20	9	2	3	6	4
業		100.0	15.4	38. 5	17.3	3.8	5.8	11.5	7.7
年	1950~1979年	159	30	50	19	15	14	18	13
		100.0	18.9	31.4	11.9	9.4	8.8	11.3	8.2
	1980年以降	81	21	18	8	5	6	9	14
		100.0	25.9	22. 2	9.9	6.2	7.4	11. 1	17.3
資	1,000万円未満	19	9	5	2	1	2	0	0
本		100.0	47.4	26. 3	10.5	5.3	10.5	0.0	0.0
金	1億円未満	235	46	75	30	20	17	25	22
		100.0	19.6	31.9	12.8	8.5	7.2	10.6	9.4
	1億円以上	50	10	12	5	1	5	8	9
		100.0	20.0	24.0	10.0	2.0	10.0	16.0	18.0

		問3④事	事業承継	に関す	る取組の	つ開始時	期		
		(今後	の事業に	こ関する	具体的	な中長期	期目標の	設定)	
				1年超	3年超		わか	組ま	
			1年以	3年以	5年以		らな	な	無回
L		合計	内	内	内	5年超	<i>V</i> \	かつ	答
合計	†	306	60	95	45	19	18	37	32
		100.0	19.6	31.0		6.2	5. 9	12. 1	10.5
業	建設	73	15	25	9	5	6	7	6
種		100.0	20.5	34. 2	12.3	6.8	8. 2	9.6	8.2
	製造	66	8	18	16	4	6	11	3
		100.0	12. 1	27. 3	24. 2	6.1	9. 1	16.7	4.5
	卸·小売	80	18	24	11	6	2	10	9
		100.0	22. 5	30.0	13.8	7. 5	2. 5	12. 5	11.3
	その他サービス	85	19	27	9	4	4	9	13
		100.0	22. 4	31.8	10.6	4.7	4.7	10.6	15. 3
従	20人以下	119	30	34	16	7	8	13	11
業		100.0	25. 2	28.6	13.4	5.9	6.7	10.9	9.2
員	21~50人以下	90	14	35	12	3	5	12	9
数		100.0	15.6	38. 9	13.3	3. 3	5.6	13. 3	10.0
	51人以上	95	16	25	17	9	5	12	11
		100.0	16.8	26. 3	17.9	9.5	5.3	12.6	11.6
創	1949年以前	52	6	19	10	2	1	10	4
業		100.0	11.5	36. 5	19.2	3.8	1.9	19. 2	7.7
年	1950~1979年	159	33	52	23	11	11	16	13
		100.0	20.8	32. 7	14.5	6.9	6.9	10.1	8.2
	1980年以降	81	16	19	10	6	5	11	14
		100.0	19.8	23.5	12.3	7.4	6.2	13.6	17.3
資	1,000万円未満	19	6	8	1	0	2	2	0
本		100.0	31.6	42. 1	5.3	0.0	10.5	10.5	0.0
金	1億円未満	235	45	75	38	16	11	28	22
		100.0	19. 1	31. 9	16. 2	6.8	4.7	11.9	9.4
	1億円以上	50	9	11	6	3	5	7	9
		100.0	18.0	22.0	12.0	6.0	10.0	14.0	18.0

		問3⑤事	4 業承継	に関す	る取組の	の開始時	期		
		(円滑	な事業を	承継に向	けた課	題の整理	里)		
				1年超	3年超		わか	組ま	
			1年以	3年以	5年以		らな	な	無回
		合計	内	内	内	5年超	\ \	かつ	答
合計	t	306	64	93	37	19	15	44	34
	I.,	100.0	20.9			6.2	4. 9	14. 4	11.1
業	建設	73	18	26	7	4	4	8	6
種		100.0	24. 7	35.6	9.6	5. 5	5. 5	11.0	8.2
	製造	66	9	22	10	5	5	12	3
		100.0	13.6	33. 3		7. 6	7. 6	18. 2	4. 5
	卸・小売	80	17	24	10	6	2	11	10
	w - 11 11 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	100.0	21.3	30.0	12.5	7. 5	2. 5	13.8	12. 5
	その他サービス	85	20	20	10	4	4	13	14
6)/	00 1 017	100.0	23. 5	23. 5	11.8	4. 7	4. 7	15. 3	16. 5
従	20人以下	119	31	36	10	9	5	16	12
業		100.0	26. 1	30. 3	8. 4	7.6	4. 2	13. 4	10. 1
員	21~50人以下	90	19	28	12	3	5	13	10
数		100.0	21.1	31.1	13.3	3.3	5.6	14. 4	11.1
	51人以上	95	14	28	15	7	5	15	11
		100.0	14. 7	29. 5	15.8	7.4	5. 3	15.8	11.6
創	1949年以前	52	7	21	5	4	1	10	4
業		100.0	13.5	40.4	9.6	7.7	1.9	19. 2	7.7
年	1950~1979年	159	30	51	21	10	9	23	15
		100.0	18.9	32. 1	13. 2	6.3	5. 7	14. 5	9.4
	1980年以降	81	20	19	9	5	4	10	14
		100.0	24.7	23.5	11.1	6.2	4.9	12.3	17.3
資	1,000万円未満	19	11	4	2	0	1	1	0
本		100.0	57.9	21. 1	10.5	0.0	5.3	5. 3	0.0
金	1億円未満	235	45	77	26	18	10	35	24
		100.0	19. 1	32. 8	11. 1	7. 7	4.3	14. 9	10.2
	1億円以上	50	8	11	9	1	4	8	9
		100.0	16.0	22.0	18.0	2.0	8.0	16.0	18.0

		問3⑥事	事業承継	に関す	る取組の	り開始時	期		
		(事業:	承継計画	画の作成	(5				
				1年超	3年超		わか	組ま	
			1年以	3年以	5年以		らな	な	無回
		合計	内	内	内	5年超	\\	かつ	答
合計	+	306	59	83	31	16	16	68	33
	г.	100.0	19.3	27. 1	10.1	5. 2	5. 2	22. 2	10.8
業	建設	73	16	22	9	3	4	13	6
種		100.0	21.9	30.1	12.3	4.1	5. 5	17.8	8.2
	製造	66	10	17	9	5	5	17	3
		100.0	15. 2	25.8	13.6	7.6	7.6	25.8	4.5
	卸・小売	80	14	26	4	5	2	19	10
		100.0	17.5	32. 5	5.0	6.3	2. 5	23.8	12.5
	その他サービス	85	19	18	9	3	5	18	13
		100.0	22. 4	21. 2	10.6		5. 9	21. 2	15.3
従	20人以下	119	24	37	12	7	4	24	11
業		100.0	20.2	31.1	10.1	5.9	3.4	20.2	9.2
員	21~50人以下	90	18	25	9	3	5	20	10
数		100.0	20.0	27.8	10.0	3.3	5.6	22. 2	11.1
	51人以上	95	17	21	10	6	7	23	11
		100.0	17.9	22. 1	10.5	6.3	7.4	24. 2	11.6
創	1949年以前	52	7	18	5	3	2	13	4
業		100.0	13.5	34. 6	9.6	5.8	3.8	25.0	7.7
年	1950~1979年	159	32	42	17	10	9	35	14
		100.0	20.1	26. 4	10.7	6.3	5. 7	22.0	8.8
	1980年以降	81	14	21	9	2	4	17	14
		100.0	17.3	25. 9	11.1	2.5	4.9	21.0	17.3
資	1,000万円未満	19	8	3	3	0	1	4	0
本		100.0	42.1	15.8	15.8	0.0	5.3	21.1	0.0
金	1億円未満	235	41	71	24	13	10	53	23
		100.0	17.4	30. 2	10.2	5. 5	4.3	22. 6	9.8
	1億円以上	50	10	9	4	3	5	10	9
		100.0	20.0	18.0	8.0	6.0	10.0	20.0	18.0

		問4. 事	業承継0	つ際、事	前に了	解を得る	た関係者	(M. A)			
			(役				他株		れも		
			員·従	取引	金融		主		気に		
			業	先企	機関	親族	(出	わか	しな		
			員)	業の	の了	の了	資	らな	かつ	その	無回
		合計	の了	了解	解	解	者)	\ \	た	他	答
合計	+	306	155	35	53	61	105	9	30	8	14
	г.	100.0	50.7	11.4	17.3	19. 9	34. 3	2. 9	9.8	2.6	4.6
業	建設	73	39	7	9	21	16	2	9	1	2
種		100.0	53.4	9.6	12.3	28.8	21.9	2. 7	12.3	1.4	2.7
	製造	66	30	8	9	14	29	4	7	1	0
		100.0	45.5	12. 1	13.6	21.2	43.9	6. 1	10.6	1.5	0.0
	卸・小売	80	46	12	14	8	24	1	9	1	5
		100.0	57. 5	15.0	17.5	10.0	30.0	1. 3	11.3	1.3	6.3
	その他サービス	85	40	8	21	18	35	2	5	5	6
0.1	I NI	100.0	47. 1	9. 4	24. 7	21. 2	41.2	2. 4	5. 9	5. 9	7.1
従	20人以下	119	58	11	13	32	33	2	13	0	7
業		100.0	48.7	9. 2	10.9	26. 9	27.7	1. 7	10.9	0.0	5. 9
員	21~50人以下	90	47	12	24	16	37	2	9	3	2
数		100.0	52. 2	13.3	26.7	17.8	41.1	2. 2	10.0	3. 3	2. 2
	51人以上	95	50	12	16	13	34	5	8	5	4
		100.0	52.6	12.6	16.8	13.7	35.8	5.3	8.4	5.3	4.2
創	1949年以前	52	31	7	12	11	18	1	5	1	1
業		100.0	59.6	13.5	23. 1	21.2	34.6	1.9	9.6	1.9	1.9
年	1950~1979年	159	83	16	27	34	44	5	20	6	6
		100.0	52. 2	10.1	17.0	21.4	27.7	3. 1	12.6	3.8	3.8
	1980年以降	81	35	11	13	13	38	3	4	1	6
		100.0	43.2	13.6	16.0	16.0	46.9	3. 7	4.9	1.2	7.4
資	1,000万円未満	19	11	2	2	6	2	0	2	0	0
本		100.0	57. 9	10.5	10.5	31.6	10.5	0.0	10.5	0.0	0.0
金	1億円未満	235	123	28	45	49	82	5	27	4	8
		100.0	52. 3	11. 9	19. 1	20. 9	34. 9	2. 1	11.5	1.7	3. 4
	1億円以上	50	21	5	6	6	20	4	1	4	5
		100.0	42.0	10.0	12.0	12.0	40.0	8. 0	2.0	8.0	10.0

_		Inn = -	NIC = AND		V 41 21	(see year)	rl	
				こおける	会社法	(種類和	宋式等)	
		(/);	利用(M			41.4-1		
			-344 N.L.	権付	人に	特例		1
			議決	種類	対す	有限		1
			権制	株式	る売	のた	w	
		A 31	限株	(黄	渡請	め無	その	無回
A =		合計	式	金.	求	関係	他	答
合計	Ť	306	63	1	15	22	70	137
MA	zh.⇒n.	100.0	20.6	0.3	4. 9	7. 2	22. 9	44.8
業	建設	73	12	0	4	10	14	33
種		100.0	16.4	0.0	5. 5	13.7	19. 2	45. 2
	製造	66	17	0	3	1	14	32
		100.0	25.8	0.0	4.5	1.5	21. 2	48. 5
	卸・小売	80	17	0	5	3	23	33
		100.0	21.3	0.0	6.3	3.8	28.8	41. 3
	その他サービス	85	17	1	3	8	19	37
		100.0	20.0	1. 2	3. 5	9. 4	22. 4	43. 5
従	20人以下	119	25	0	5	15	20	54
業		100.0	21.0	0.0	4. 2	12.6	16.8	45.4
員	21~50人以下	90	22	1	4	7	25	33
数		100.0	24. 4	1. 1	4. 4	7.8	27.8	36. 7
	51人以上	95	16	0	6	0	25	48
		100.0	16.8	0.0	6.3	0.0	26.3	50. 5
創	1949年以前	52	9	0	3	0	16	24
業		100.0	17.3	0.0	5.8	0.0	30.8	46. 2
年	1950~1979年	159	35	0	11	8	34	73
		100.0	22.0	0.0	6.9	5.0	21.4	45. 9
	1980年以降	81	16	1	1	11	18	34
		100.0	19.8	1.2	1.2	13.6	22. 2	42.0
資	1,000万円未満	19	1	0	1	14	1	2
本		100.0	5.3	0.0	5.3	73.7	5.3	10.5
金	1億円未満	235	57	0	11	8	53	108
		100.0	24.3	0.0	4.7	3.4	22.6	46.0
	1億円以上	50	5	1	3	0	16	25
		100.0	10.0	2.0	6.0	0.0	32.0	50.0

_		000 70	/h ++ +/)	* / h - +) -		7 24 00 /	C ON -14 +c	+= (v	. \		
		問6. 現					後継者 拳		A)	1	
			自社	他社	では	ネス	(x)(前代	****		
			で業	で業	ない	ス	経営	表者	後継		
			務経	務経	他社	クー	セミ	より	者教		
			験を	験を	で業	ル・海	ナー	直接	育の	_	
		0 =1	積ん	積ん	務経	外留	を活	学ん	経験	その	無回
		合計	だ	だ	験を	学	用	だ	なし	他	答
合計	†	306	175	46	32	3	27	50	64	3	14
NII/	lade on	100.0	57. 2	15. 0	10.5	1.0	8.8	16. 3	20. 9	1. 0	4.6
業	建設	73	40	19	9	0	5	14	15	0	2
種		100.0	54.8	26.0	12.3	0.0	6.8	19. 2	20.5	0.0	2.7
	製造	66	34	6	9	1	8	10	15	2	1
		100.0	51.5	9.1	13.6	1.5	12.1	15. 2	22.7	3.0	1.5
	卸・小売	80	48	10	3	0	7	14	16	1	7
		100.0	60.0	12.5	3.8	0.0	8.8	17.5	20.0	1.3	8.8
	その他サービス	85	52	11	11	2	7	12	17	0	4
		100.0	61.2	12.9	12.9	2.4	8.2	14. 1	20.0	0.0	4.7
従	20人以下	119	70	18	12	0	10	18	22	1	7
業		100.0	58.8	15. 1	10.1	0.0	8.4	15. 1	18.5	0.8	5.9
員	21~50人以下	90	47	12	11	0	8	13	23	1	4
数		100.0	52. 2	13. 3	12. 2	0.0	8.9	14. 4	25. 6	1. 1	4.4
	51人以上	95	57	16	9	3	9	19	18	1	3
	, ,,,	100.0	60.0	16.8	9. 5	3. 2	9. 5	20. 0	18. 9	1. 1	3. 2
創	1949年以前	52	31	10	6	2	6	8	11	0	2
業		100.0	59. 6	19. 2	11. 5	3. 8	11. 5	15. 4	21. 2	0. 0	3. 8
年	1950~1979年	159	96	21	16	1	14	27	35	1	6
l '	1000 1010	100. 0	60. 4	13. 2	10. 1	0.6	8.8	17. 0	22. 0	0. 6	3. 8
	1980年以降	81	41	13.2	8	0.0	7	11	16	2	6
	1300-2014	100.0	50. 6	16. 0	9.9	0.0	8.6	13. 6	19.8	2. 5	7. 4
資	1,000万円未満	19	13	2	1	0.0	2	4	5	1	
本	1,000/3/1/[[[]]	100.0	68. 4	10. 5	5.3	0.0	10. 5	21. 1	26. 3	5. 3	0.0
	1億円未満										9
金	11息门不侗	235	142	39	24	1	23	41	42	2	
	1/45 TT D	100.0	60.4	16.6	10. 2	0.4	9.8	17. 4	17. 9	0.9	3.8
	1億円以上	50	19	5		2	2	5	16	0	5
Щ.		100.0	38. 0	10.0	14. 0	4.0	4.0	10.0	32.0	0.0	10.0

		問6-1.	教育の関	祭、特に	力を入	れた分野	野 (M. A))			
									力を		
								人事・	入れ		
			研究・	企画・	生産・		財務・	社員	た分	その	無回
L.		合計	技術	開発	製造	営業	経理	教育	野な	他	答
合計	t	228	15	24	36	109	88	69	19	5	40
		100.0	6.6	10.5	15.8	47.8	38. 6	30. 3	8.3	2. 2	17.5
業	建設	56	8	3	7	32	17	19	6	1	9
種		100.0	14.3	5. 4	12.5	57. 1	30.4	33. 9	10.7	1.8	16. 1
	製造	50	5	10	20	19	26	16	2	1	4
		100.0	10.0	20.0	40.0	38.0	52.0	32.0	4.0	2.0	8.0
	卸・小売	57	1	6	5	30	24	17	3	1	12
		100.0	1.8	10.5	8.8	52. 6	42. 1	29.8	5. 3	1.8	21.1
	その他サービス	64	1	5	4	27	21	17	8	2	15
		100.0	1.6	7.8	6.3	42.2	32.8	26.6	12. 5	3. 1	23.4
従	20人以下	90	8	5	11	46	27	24	7	3	16
業		100.0	8.9	5. 6	12. 2	51.1	30.0	26.7	7.8	3.3	17.8
員	21~50人以下	63	3	9	8	31	34	25	4	2	10
数		100.0	4.8	14. 3	12.7	49.2	54.0	39. 7	6.3	3. 2	15. 9
	51人以上	74	4	10	17	31	27	20	8	0	14
		100.0	5.4	13.5	23.0	41.9	36.5	27.0	10.8	0.0	18.9
創	1949年以前	39	5	5	7	12	12	8	4	0	8
業		100.0	12.8	12.8	17.9	30.8	30.8	20.5	10.3	0.0	20.5
年	1950~1979年	118	7	7	18	65	48	41	11	4	17
		100.0	5.9	5. 9	15.3	55. 1	40.7	34. 7	9.3	3. 4	14.4
	1980年以降	59	3	12	11	27	26	18	2	1	11
		100.0	5. 1	20.3	18.6	45.8	44. 1	30.5	3.4	1.7	18.6
資	1,000万円未満	14	3	2	1	9	7	4	1	1	0
本		100.0	21.4	14. 3	7. 1	64.3	50.0	28. 6	7.1	7. 1	0.0
金	1億円未満	184	10	17	29	88	72	59	13	4	34
		100.0	5. 4	9. 2	15.8	47.8	39. 1	32. 1	7. 1	2. 2	18. 5
	1億円以上	29	2	5	6	11	9	6	5	0	6
		100.0	6.9	17.2	20.7	37. 9	31.0	20.7	17.2	0.0	20.7

		問7. 現/	代表者(り補佐役	(M. A)							
				表者時代	表者時代	表者時代	表者時代	表者就任				
				の役	の役	の従	の従	後に				
				員	員	業員	業員	採用				
				(現	(現	(現	(現	した	外部	補佐		
		A =1	前代	代表	代表	代表	代表	従業	より	役な	その	無回
合計	1.	合計 306	表者 65	者親	者親 110	者親	者親 91	員が 24	招聘 30	25	他	答 6
百百	Т	100.0	21. 2	40 13. 1	35. 9	11 3, 6	29. 7	7.8	9.8	8. 2	14 4. 6	2. 0
業	建設	73	21. 2	10. 1	26	<u> </u>	27. 1	2	9. o	6. 2	4.0	2.0
種	~	100. 0	28. 8	13. 7	35. 6	5. 5	37. 0	2. 7	9.6	8. 2	1. 4	2. 7
135	製造	66	12	11.7	31	1	21	6	3. 0	7	2	2. 1
	22.2	100.0	18. 2	16. 7	47. 0	1.5	31.8	9. 1	6. 1	10.6	3. 0	0.0
	卸・小売	80	22	11	26	5	16	11	6	2	3	3
		100.0	27.5	13.8	32.5	6.3	20.0	13.8	7.5	2.5	3.8	3.8
	その他サービス	85	10	8	26	1	27	5	13	10	7	1
0.0	I N	100.0	11.8	9. 4	30.6	1.2	31.8	5. 9	15. 3	11.8	8. 2	1. 2
従	20人以下	119	27	22	28	7	32	7	7	15	1	3
業		100.0	22.7	18. 5	23. 5	5. 9	26. 9	5. 9	5. 9	12. 6	0.8	2. 5
員	21~50人以下	90	16	13	34	2	23	10	13	5	5	1
数		100.0	17.8	14. 4	37.8	2. 2	25. 6	11. 1	14. 4	5. 6	5. 6	1. 1
	51人以上	95	22	5	47	2	36	7	10	5	7	2
ΑıI	1949年以前	100.0	23. 2	5. 3	49. 5	2. 1	37. 9	7. 4	10.5	5. 3	7.4	2. 1
創業	1949年以前	52	10	7	24	4	19	6	5	2	3	1
	1950~1979年	100.0	19. 2	13. 5	46. 2	7. 7	36. 5	11. 5	9.6	3.8	5. 8	1. 9
年	1950~1979年	159	38	27	52	5	49	11	16	13	7	2
	1980年以降	100.0	23. 9 14	17. 0	32. 7 29	3.1	30.8	6.9	10. 1	8. 2	4. 4	1.3
	1300十以降	100.0	17. 3	4. 9	35. 8	2. 5	24. 7	7.4	9.9	12. 3	3. 7	3. 7
資	1,000万円未満	19	3	3	33.8	2. 3	4	1.4	1	12. 3	0.7	0. 1
本	-,	100.0	15. 8	15. 8	15. 8	10. 5	21. 1	5. 3	5. 3	21. 1	0.0	0.0
金	1億円未満	235	51	37	79	9	71	22	23	17	9	4
317.	- 100-1 45 51104	100.0	21. 7	15. 7	33. 6	3. 8	30. 2	9. 4	9.8	7. 2	3. 8	1. 7
	1億円以上	50	11	0	27	0.0	16	1	6	4	4	2
		100.0	22.0	0.0	54. 0	0.0	32.0	2. 0	12.0	8. 0	8.0	4. 0

		BBo Ab	+ 本六 /	1-34. m	
			表者交付 めの役員		í
		/=	いノリノ文具	しな	
			変更	かっ	無回
		合計	した	た	答
合計	+	306	120	177	9
		100.0	39. 2	57.8	2. 9
業	建設	73	32	41	0
種		100.0	43.8	56. 2	0.0
	製造	66	20	45	1
		100.0	30.3	68. 2	1.5
	卸・小売	80	35	40	5
		100.0	43.8	50.0	6.3
	その他サービス	85	32	50	3
		100.0	37. 6	58.8	3. 5
従	20人以下	119	48	65	6
業		100.0	40.3	54. 6	5.0
員	21~50人以下	90	33	55	2
数		100.0	36.7	61.1	2.2
	51人以上	95	38	56	1
		100.0	40.0	58. 9	1.1
創	1949年以前	52	21	29	2
業		100.0	40.4	55.8	3.8
年	1950~1979年	159	61	94	4
		100.0	38. 4	59. 1	2.5
	1980年以降	81	32	46	3
		100.0	39. 5	56.8	3. 7
資	1,000万円未満	19	6	13	0
本		100.0	31.6	68.4	0.0
金	1億円未満	235	98	131	6
		100.0	41.7	55. 7	2.6
	1億円以上	50	15	32	
		100.0	30.0	64. 0	6.0

		問9.代	表者交付	代後の前	i代表者	の関与	
			表者	ポー	んど		
			の意	ト役	(全		
			思決	とし	<)		
			定に	て意	意思		
			多大	思決	決定	その	無回
^ -		合計	な影	定に	に関	他	答
合計	Ť	306	39	85	149	24	9
ж	7.±. ⇒n.	100.0	12.7	27. 8	48. 7	7.8	2. 9
業	建設	73	14	24	29	5	1
種	W. 4 - 4	100.0	19. 2	32. 9	39. 7	6.8	1. 4
	製造	66	6	22	33	4	1
	form 1 mbs	100.0	9. 1	33. 3	50.0	6. 1	1. 5
	卸·小売	80	9	27	36	5	3
	その他サービス	100.0	11. 3	33. 8	45. 0	6.3	3.8
	その他サーヒス	85	9	12	50	10	4
従	20人以下	100. 0 119	10. 6 13	14. 1 36	58. 8 50	11. 8	4.7
企	20人以下						•
//-	04 F0 L DI T	100.0	10.9	30. 3	42.0	10.9	5. 9
員	21~50人以下	90	14	24	46	5	1
数		100.0	15.6	26. 7	51. 1	5. 6	1. 1
	51人以上	95	11	25	52	6	1
L.		100.0	11.6	26. 3	54. 7	6. 3	1. 1
創	1949年以前	52	4	14	26	7	1
業		100.0	7.7	26. 9	50.0	13.5	1.9
年	1950~1979年	159	19	53	74	10	3
		100.0	11.9	33. 3	46.5	6.3	1.9
	1980年以降	81	11	14	44	7	5
		100.0	13.6	17. 3	54.3	8.6	6.2
資	1,000万円未満	19	1	6	9	3	0
本		100.0	5.3	31.6	47.4	15.8	0.0
金	1億円未満	235	32	68	114	15	6
		100.0	13.6	28. 9	48.5	6. 4	2.6
	1億円以上	50	5	11	25	6	3
		100.0	10.0	22.0	50.0	12.0	6.0

		問10(1) 経営	の承継	か終ラで	こ良くな	った占	(M. A)		
		риј10 (.	1) (土口	員の	先か	LK \ 'A	機関	(11)		
			社内	モチ	らの		から			ı
			の風	ベー	信頼		融資			1
			通し	ショ	が上		を受			1
			が良	ンが	が	取引	けや	良く		ı
			<	Ŀ	ŋ,	先が	すく	なっ		1
			なっ	がっ	関係	増加	なっ	た点	その	無回
		合計	た	た	が良	した	た	なし	他	答
合計	+	306	129	111	63	55	35	79	13	14
		100.0	42.2	36.3	20.6	18.0	11.4	25.8	4.2	4.6
業	建設	73	30	24	16	15	10	19	2	1
種		100.0	41.1	32. 9	21.9	20.5	13.7	26.0	2.7	1.4
	製造	66	30	31	16	12	6	15	3	0
		100.0	45.5	47.0	24. 2	18.2	9.1	22.7	4.5	0.0
	卸・小売	80	39	31	19	13	9	20	4	4
		100.0	48.8	38.8	23.8	16.3	11.3	25. 0	5. 0	5.0
	その他サービス	85	29	25	11	15	10	25	4	8
L.		100.0	34. 1	29. 4	12. 9	17. 6	11.8	29. 4	4. 7	9. 4
従	20人以下	119	37	33	17	21	12	41	6	5
業		100.0	31.1	27. 7	14. 3	17.6	10.1	34. 5	5. 0	4.2
員	21~50人以下	90	44	43	23	17	14	19	2	3
数		100.0	48.9	47.8	25.6	18.9	15.6	21. 1	2. 2	3.3
	51人以上	95	47	35	22	17	9	19	5	5
		100.0	49.5	36.8	23. 2	17.9	9.5	20.0	5.3	5. 3
創	1949年以前	52	26	25	6	9	7	10	4	1
業		100.0	50.0	48.1	11.5	17.3	13.5	19. 2	7.7	1.9
年	1950~1979年	159	74	56	33	26	16	39	3	8
		100.0	46.5	35. 2	20.8	16.4	10.1	24. 5	1.9	5.0
	1980年以降	81	24	28	22	18	11	25	5	4
		100.0	29.6	34.6	27.2	22. 2	13.6	30.9	6.2	4.9
資	1,000万円未満	19	7	6	6	5	2	7	1	0
本		100.0	36.8	31.6	31.6	26.3	10.5	36.8	5.3	0.0
金	1億円未満	235	97	88	47	44	29	65	7	9
		100.0	41.3	37. 4	20.0	18.7	12.3	27.7	3.0	3.8
	1億円以上	50	24	17	9	6	4	7	5	4
		100.0	48.0	34.0	18.0	12.0	8.0	14.0	10.0	8.0

		BB 10 (2) & 2 24	0 -7. W	+ 4h = -	こま ノ よ	3- H	(11.1)		
		問10(2) 経営			て悪くな		(M. A)		
			*1.4	員の	先か		機関			
			社内の雰	モチベー	らの		から			
			囲気	ショ	信頼 が下	取引	融資 を受	悪く		
			が悪	ンが	がず	先が	せてけに	恋へなっ		
			化し	下	b,	減少	< <	た点	その	無回
		合計	た	がっ	関係	した	なっ	なし	他	答
合計	†	306	4	8	2	2	5	226	15	50
		100.0	1.3	2.6	0.7	0.7	1.6	73.9	4.9	16.3
業	建設	73	2	3	1	1	1	52	2	14
種		100.0	2.7	4. 1	1.4	1.4	1.4	71. 2	2.7	19.2
	製造	66	1	2	0	1	1	48	3	11
		100.0	1.5	3.0	0.0	1.5	1.5	72.7	4.5	16.7
	卸・小売	80	0	0	1	0	1	64	4	12
	- (1 -) · · ·	100.0	0.0	0.0	1.3	0.0	1. 3	80.0	5. 0	15.0
	その他サービス	85	1	3	0	0	2	60	6	13
677	00 1 01 7	100.0	1. 2	3. 5	0.0	0.0	2.4	70.6	7. 1	15. 3
従	20人以下	119	1	3	1	1	4	88	4	18
業		100.0	0.8	2.5	0.8	0.8	3. 4	73. 9	3. 4	15. 1
員	21~50人以下	90	1	1	1	0	1	68	6	14
数		100.0	1.1	1. 1	1.1	0.0	1.1	75. 6	6.7	15.6
	51人以上	95	2	4	0	1	0	68	5	18
L.		100.0	2. 1	4. 2	0.0	1. 1	0.0	71.6	5. 3	18. 9
創	1949年以前	52	0	1	0	0	0	40	3	9
業		100.0	0.0	1.9	0.0	0.0	0.0	76. 9	5.8	17.3
年	1950~1979年	159	3	5	1	1	3	121	6	23
		100.0	1.9	3. 1	0.6	0.6	1.9	76. 1	3.8	14.5
	1980年以降	81	1	2	0	1	1	53	6	17
		100.0	1.2	2. 5	0.0	1.2	1.2	65. 4	7.4	21.0
資	1,000万円未満	19	0	0	0	0	1	16	1	1
本		100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.3	84. 2	5. 3	5. 3
金	1億円未満	235	4	7	2	2	4	177	8	36
		100.0	1.7	3.0	0.9	0.9	1.7	75. 3	3.4	15.3
	1億円以上	50 100. 0	0.0	1 2. 0	0.0	0.0	0, 0	31 62. 0	6 12. 0	13 26. 0

		問11. 紹	E営の承	継に対	する全体	体的な成	功度合	γ·)
				らか	9. R	らか		
				とい	もい	とい		
				えば	えな	えば		無回
		合計	成功	成功	\ \	失敗	失敗	答
合計	+	306	99	98	92	4	0	13
		100.0	32. 4	32.0	30. 1	1.3	0.0	4. 2
業	建設	73	23	22	26	1	0	1
種		100.0	31.5	30. 1	35.6	1.4	0.0	1.4
	製造	66	20	22	20	2	0	2
		100.0	30.3	33. 3	30.3	3.0	0.0	3.0
	卸・小売	80	30	25	20	1	0	4
		100.0	37. 5	31. 3	25. 0	1. 3	0.0	5. 0
	その他サービス	85	25	29	25	0	0	6
		100.0	29.4	34. 1	29.4	0.0	0.0	7. 1
従	20人以下	119	38	35	39	1	0	6
業		100.0	31.9	29. 4	32.8	0.8	0.0	5.0
員	21~50人以下	90	30	30	26	0	0	4
数		100.0	33. 3	33. 3	28.9	0.0	0.0	4. 4
	51人以上	95	30	33	26	3	0	3
		100.0	31.6	34. 7	27.4	3. 2	0.0	3. 2
創	1949年以前	52	14	19	18	0	0	1
業		100.0	26.9	36. 5	34.6	0.0	0.0	1.9
年	1950~1979年	159	52	53	44	4	0	6
		100.0	32.7	33. 3	27.7	2.5	0.0	3.8
	1980年以降	81	29	23	23	0	0	6
		100.0	35.8	28. 4	28.4	0.0	0.0	7.4
資	1,000万円未満	19	6	4	9	0	0	0
本		100.0	31.6	21.1	47.4	0.0	0.0	0.0
金	1億円未満	235	78	77	67	4	0	9
		100.0	33. 2	32. 8	28. 5	1.7	0.0	3.8
	1億円以上	50	14	17	15	0	0	4
		100.0	28.0	34.0	30.0	0.0	0.0	8.0

		問11-1.	奴骨の	·承·绯/~。	ついては	けれた型	郷たち	ラ た ま の	O (M. A)	1					
		D]11 1.	性質の	/ 作作して	JV . C JJ	後を	音でサ	に対	ク (M. A)						
						仮と		に対する	継に						
						んだ		取組	胚による						
			後継	後継	補佐	人事・	関係	開始	支配	専門			わか		
			者の	者の	役の	組織	者の	のタ	権の	家の	好景	特に	らな	その	無回
		合計	選定	教育	選定	体系	理解	イミ	確立	活用	気	なし	V)	他	答
合計	ŀ	197	61	22	34	49	89	30	11	14	13	7	4	7	1
		100.0	31.0	11.2	17.3	24.9	45.2	15. 2	5.6	7.1	6.6	3.6	2.0	3.6	0.5
業	建設	45	20	7	4	9	20	4	1	1	0	0	2	0	0
種		100.0	44.4	15. 6	8. 9	20.0	44.4	8.9	2. 2	2. 2	0.0	0.0	4. 4	0.0	0.0
	製造	42	20	3	9	12	20	7	1	3	5	0	0	0	0
		100.0	47.6	7. 1	21.4	28.6	47.6	16.7	2.4	7. 1	11.9	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸・小売	55	14	7	13	13	19	12	7	5	3	2	0	1	1
	- U.S	100.0	25. 5	12. 7	23.6	23.6	34. 5	21.8	12.7	9. 1	5. 5		0.0	1.8	1.8
	その他サービス	54	7	5	8	15	30	7	2	5	5	4	2	6	0
414	20人以下	100.0	13.0	9.3	14.8		55. 6	13. 0	3. 7	9.3	9.3		3. 7	11. 1	0.0
従	20人以下	73	17		9	16	31	13	3	2	1	4	2		1
業	04 50 LNIT	100.0	23. 3	9. 6	12. 3	21. 9	42.5	17.8	4. 1	2. 7	1.4	5. 5	2. 7	1. 4	1. 4
員	21~50人以下	60	21	5	11	12	34	7	4	7	7	1	0	3	0
数		100.0	35. 0	8. 3	18. 3	20.0	56. 7	11. 7	6. 7	11. 7	11.7	1.7	0.0	5. 0	0.0
	51人以上	63 100. 0	23 36, 5	10 15. 9	14 22. 2	21 33. 3	24 38. 1	10 15. 9	6. 3	5 7. 9	5 7. 9	1 1. 6	2 3. 2	3 4. 8	0.0
創	1949年以前	33	13	2	5	8	11	1	2	3	3	0	0	1	0
業		100.0	39. 4	6. 1	15. 2	24. 2	33. 3	3. 0	6. 1	9. 1	9. 1	0.0	0.0	3.0	0.0
年	1950~1979年	105	32	14	21	26	49	23	7	8	6	2	3	1	0
		100.0	30. 5	13. 3	20.0	24.8	46.7	21.9	6.7	7. 6	5. 7	1.9	2.9	1.0	0.0
	1980年以降	52	13	6	7	12	24	5	2	3	4	4	1	5	1
VAra		100.0	25. 0	11.5	13. 5	23. 1	46. 2	9.6	3.8	5. 8	7. 7		1. 9	9.6	1. 9
資	1,000万円未満	10	2	1	1	0	5	1	0	0	0	2	0	0	0
本	. Ida med. 1. S.H.	100.0	20.0	10.0	10.0	0.0	50.0	10.0	0.0	0.0	0.0	20.0	0.0	0.0	0.0
金	1億円未満	155	50	19	32	42	71	28	10	10	8	3	3	5	1
		100.0	32.3	12. 3	20.6	27. 1	45.8	18. 1	6.5	6.5	5. 2	1.9	1.9	3. 2	0.6
	1億円以上	31 100. 0	9 29. 0	2 6. 5	1 3. 2	7 22. 6	13 41. 9	1 3. 2	1 3. 2	4 12. 9	5 16. 1	1 3. 2	1 3. 2	2 6. 5	0.0

		問11-1	経営の	承継に・	ついて生	・ 敗に影	響を与	えたもの) (M. A))					
		JEJII I	後継	後継	補佐	後にんだ事・	関係	にする組開始	の継よ支配	専門			わか		
		合計	者の選定	者の 教育	役の 選定	組織体系	者の 理解	のタ イミ	権の 確立	家の 活用	好景 気	特に なし	らな い	その 他	無回答
合計	+	4 100. 0	50.0	1 25. 0	0.0	1 25. 0	0, 0	0, 0	0.0	0, 0	0, 0	0, 0	0, 0	1 25. 0	0.0
業種	建設	1 100.0	0, 0	0 0. 0	0, 0	0.0	0, 0	0, 0	0, 0	0, 0	0, 0	0, 0	0.0	1	0, 0
7里	製造	100.0	0. 0 1 50. 0	0. 0 1 50. 0	0.0	0. 0 1 50. 0	0.0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	卸・小売	100.0	1 100.0	0.0	0.0	0, 0	0.0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	その他サービス	0.0	0 0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
従業	20人以下	1 100.0	1 100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0, 0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
人員数	21~50人以下	0	0	0.0	0.0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0	0	0
剱	51人以上	0.0	0. 0 1 33. 3	0. 0 1 33. 3	0	0. 0 1 33. 3	0.0	0.0	0	0.0	0	0	0.0	0. 0 1 33. 3	0.0
創	1949年以前	100.0	0	0	0.0	0	0.0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0	0	0.0
業年	1950~1979年	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1980年以降	100.0	50.0	25. 0 0	0.0	25. 0 0	0.0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	25. 0 0	0.0
資	1,000万円未満	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
本金	1億円未満	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1億円以上	100.0	50.0	25. 0	0.0	25. 0	0.0	0.0	-	0.0	0.0	0.0	0.0	25. 0	0.0
		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-	0.0	0.0	0.0	-	0.0	0.0	0.0

		問12(1) 前代	= ***	> 18 (I) =	= ±1-1-	
			I) 削代 fする会				
		X	株式・	金な	用不	(M. A)	
			株式· 持分	金など金	加产		
			が開	と金融資	動性 の贈	その	無回
		合計	与	産の	与	他	答
合計	+	306	50	17	11	81	165
п		100.0	16. 3	5. 6	3. 6	26. 5	53. 9
業	建設	73	13	5	2	21	36
種		100.0	17.8	6.8	2.7	28. 8	49. 3
	製造	66	10	1	1	19	37
		100.0	15. 2	1. 5	1. 5	28. 8	56. 1
	卸・小売	80	16	5	3	13	46
		100.0	20.0	6.3	3.8	16.3	57.5
	その他サービス	85	11	6	5	27	45
		100.0	12.9	7. 1	5.9	31.8	52.9
従	20人以下	119	26	11	8	25	62
業		100.0	21.8	9. 2	6.7	21.0	52. 1
員	21~50人以下	90	10	3	2	26	51
数		100.0	11.1	3. 3	2. 2	28.9	56.7
	51人以上	95	14	3	1	29	51
		100.0	14.7	3. 2	1.1	30.5	53.7
創	1949年以前	52	7	4	4	11	31
業		100.0	13.5	7. 7	7.7	21.2	59.6
年	1950~1979年	159	37	10	4	41	77
		100.0	23. 3	6.3	2.5	25.8	48. 4
	1980年以降	81	6	2	3	27	46
		100.0	7.4	2.5	3.7	33. 3	56.8
資	1,000万円未満	19	3	1	0	7	8
本		100.0	15.8	5. 3	0.0	36.8	42. 1
金	1億円未満	235	45	15	10	59	123
		100.0	19. 1	6. 4	4. 3	25. 1	52. 3
	1億円以上	50	2	1	1	14	33
		100.0	4.0	2.0	2.0	28.0	66.0

					ら現代ま	長者に	
		交	する会		117 117 1	(M. A)	
			株式・	金な	用不		
			持分	ど金	動産		
			の譲	融資	の譲	その	無回
		合計	渡	産の	渡	他	答
合計	+	306	69	21	14	83	142
	laters	100.0	22. 5	6. 9	4.6	27. 1	46. 4
業	建設	73	12	5	2	21	36
種		100.0	16.4	6.8	2.7	28.8	49.3
	製造	66	14	5	4	20	29
		100.0	21.2	7. 6	6. 1	30.3	43.9
	卸・小売	80	24	6	3	16	37
		100.0	30.0	7. 5	3.8	20.0	46.3
	その他サービス	85	19	5	5	25	39
		100.0	22.4	5. 9	5. 9	29. 4	45. 9
従	20人以下	119	27	10	4	26	61
業		100.0	22.7	8.4	3.4	21.8	51.3
員	21~50人以下	90	21	7	8	29	36
数		100.0	23.3	7.8	8.9	32. 2	40.0
	51人以上	95	21	4	2	27	44
		100.0	22. 1	4. 2	2. 1	28.4	46.3
創	1949年以前	52	10	1	2	13	29
業		100.0	19.2	1.9	3.8	25.0	55.8
年	1950~1979年	159	40	10	6	41	71
		100.0	25. 2	6.3	3.8	25.8	44. 7
	1980年以降	81	17	5	3	26	36
		100.0	21.0	6. 2	3.7	32. 1	44. 4
資	1,000万円未満	19	3	2	1	7	6
本		100.0	15.8	10.5	5.3	36.8	31.6
金	1億円未満	235	60	16	10	62	107
		100.0	25. 5	6.8	4.3	26.4	45.5
	1億円以上	50	6	3	3	13	28
		100.0	12.0	6.0	6.0	26.0	56.0

		間13. 遺	言の作	成 (予)	定)				
		[D] 10. JE	遺言	信託	贈与				
			を作	を利	契約	作成			
			成	用	を締	して	わか		
			(予	(予	結	いな	らな	その	無回
		合計	定)	定)	(子	۱ کر د ک	71	他	答
合計	+	306	21	2	1	154	71	20	37
		100.0	6.9	0.7	0.3	50.3	23. 2	6. 5	12. 1
業	建設	73	6	1	0	38	19	4	5
種		100.0	8. 2	1.4	0.0	52. 1	26.0	5. 5	6.8
	製造	66	5	0	0	37	12	4	8
		100.0	7.6	0.0	0.0	56. 1	18.2	6. 1	12. 1
	卸・小売	80	6	0	1	41	20	5	7
		100.0	7.5	0.0	1.3	51.3	25.0	6.3	8.8
	その他サービス	85	4	1	0	37	20	7	16
		100.0	4.7	1.2	0.0	43.5	23. 5	8. 2	18.8
従	20人以下	119	11	0	1	62	29	5	11
業		100.0	9. 2	0.0	0.8	52. 1	24. 4	4. 2	9.2
員	21~50人以下	90	5	2	0	47	22	7	7
数		100.0	5.6	2. 2	0.0	52. 2	24.4	7.8	7.8
	51人以上	95	5	0	0	44	20	8	18
		100.0	5.3	0.0	0.0	46.3	21.1	8.4	18.9
創	1949年以前	52	4	0	1	23	14	3	7
業		100.0	7.7	0.0	1.9	44.2	26.9	5.8	13.5
年	1950~1979年	159	14	2	0	85	39	9	10
		100.0	8.8	1.3	0.0	53.5	24.5	5. 7	6.3
	1980年以降	81	3	0	0	40	12	8	18
		100.0	3.7	0.0	0.0	49.4	14.8	9.9	22. 2
資	1,000万円未満	19	1	0	0	12	5	1	0
本		100.0	5. 3	0.0	0.0	63. 2	26.3	5. 3	0.0
金	1億円未満	235	20	2	1	125	52	12	23
		100.0	8.5	0.9	0.4	53. 2	22. 1	5. 1	9.8
	1億円以上	50	0	0	0	16	14	7	13
		100.0	0.0	0.0	0.0	32.0	28.0	14.0	26.0

_						
			胃与・譲復 ■留分対	度・遺言! ·密	以外の	
			分対	分対	分対	
			策を	策を	策を	
			行つ	行わ	行う	
			11つ	1142	41リ	
			行	かっ	がな	
			って	た	かっ	無回
		合計	い	(行	た	答
合計	+	306	22	92	118	74
		100.0	7.2	30. 1	38.6	24. 2
業	建設	73	8	23	27	15
種		100.0	11.0	31.5	37.0	20.5
	製造	66	6	19	27	14
		100.0	9.1	28.8	40.9	21.2
	卸・小売	80	5	22	34	19
		100.0	6.3	27. 5	42.5	23.8
	その他サービス	85	3	28	29	25
		100.0	3.5	32. 9	34. 1	29.4
従	20人以下	119	12	39	48	20
業		100.0	10.1	32.8	40.3	16.8
員	21~50人以下	90	5	23	40	22
数		100.0	5.6	25. 6	44. 4	24. 4
	51人以上	95	5	30	29	31
		100.0	5.3	31.6	30.5	32.6
創	1949年以前	52	3	14	20	15
業		100.0	5.8	26. 9	38. 5	28.8
年	1950~1979年	159	15	53	62	29
		100.0	9.4	33. 3	39.0	18.2
	1980年以降	81	4	23	29	25
		100.0	4.9	28. 4	35.8	30.9
資	1,000万円未満	19	2	11	6	0
本		100.0	10.5	57. 9	31.6	0.0
金	1億円未満	235	18	68	100	49
		100.0	7.7	28. 9	42.6	20.9
	1億円以上	50	2	13	11	24
		100.0	4.0	26.0	22.0	48. 0

		間15. 瑪	代表者	の自社	株式の産	永継状況			
				済株	済株	済株	発行		
			発行	式総	式総	式総	済株	特例	
			済株	数の	数の	数の	式総	有限	
			式総	2/3以	1/2以	1/3超	数の	のた	
			数の	上	超2/3	1/2以	1/3以	め無	無回
		合計	100%	100%	未満	下	下	関係	答
合計	+	306	13	24	18	26	145	15	65
		100.0	4.2	7.8	5.9	8.5	47.4	4. 9	21. 2
業	建設	73	1	9	3	9	32	6	13
種		100.0	1.4	12.3	4. 1	12.3	43.8	8.2	17.8
	製造	66	4	5	2	6	33	2	14
		100.0	6.1	7.6	3.0	9.1	50.0	3.0	21.2
	卸・小売	80	5	3	10	7	43	2	10
		100.0	6.3	3.8	12.5	8.8	53.8	2. 5	12.5
	その他サービス	85	3	7	3	4	37	5	26
0.7	a 1 01 	100.0	3.5	8. 2	3. 5	4. 7	43. 5	5. 9	30.6
従	20人以下	119	9	15	12	16	40	9	18
業		100.0	7. 6	12.6	10.1	13. 4	33.6	7. 6	15. 1
員	21~50人以下	90	4	6	3	5	50	5	17
数		100.0	4.4	6.7	3.3	5.6	55.6	5. 6	18.9
	51人以上	95	0	3	3	5	55	1	28
		100.0	0.0	3. 2	3. 2	5. 3	57. 9	1. 1	29. 5
創	1949年以前	52	5	2	4	3	31	0	7
業		100.0	9.6	3.8	7.7	5.8	59.6	0.0	13.5
年	1950~1979年	159	0	18	10	17	78	8	28
		100.0	0.0	11.3	6.3	10.7	49. 1	5.0	17.6
	1980年以降	81	6	2	4	6	34	6	23
		100.0	7.4	2.5	4.9	7.4	42.0	7.4	28.4
資	1,000万円未満	19	2	2	2	1	3	9	0
本		100.0	10.5	10.5	10.5	5.3	15.8	47.4	0.0
金	1億円未満	235	11	22	16	25	115	6	40
		100.0	4.7	9.4	6.8	10.6	48.9	2.6	17.0
	1億円以上	50	0	0	0	0	27	0	23
		100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	54.0	0.0	46.0

		問16. 自			こあたり) 実施し	た株価			///* (A)				
			配当	役員	生命	損の	不良	赤字	の逆	評価		げ策		有限	
			金の	退職	保険	ある	債権	会社	ザヤ	計算	わか	は		のた	
			引下	金の	\sim \mathcal{O}	資産	等の	との	の利	方式	らな	行っ	その	め無	無回
		合計	げ	支給	加入	の売	処理	合併	用	の変	<i>V</i> \	てい	他	関係	答
合計	+	306	4	27	22	11	17	1	1	5	39	107	27	18	58
		100.0	1.3	8.8	7.2	3.6	5. 6	0.3	0.3	1.6	12.7	35.0	8.8	5. 9	19.0
業	建設	73	1	7	10	2	4	1	0	2	10	21	6	8	10
種		100.0	1.4	9.6	13.7	2.7	5. 5	1.4	0.0	2.7	13.7	28.8	8.2	11.0	13.7
	製造	66	1	3	3	2	2	0	0	1	7	27	7	1	15
		100.0	1.5	4. 5	4. 5		3.0	0.0	0.0	1.5	10.6	40.9	10.6	1.5	22. 7
	卸・小売	80	2	10	7	5	6	0	0	1	9	33	5	3	11
		100.0	2. 5	12. 5	8.8	6.3	7. 5	0.0	0.0	1.3	11.3	41.3		3.8	13.8
	その他サービス	85	0	7	2	2	5	0	1	1	13	26	9	6	20
		100.0	0.0	8. 2	2.4	2.4	5. 9	0.0	1.2	1.2	15.3	30.6		7. 1	23.5
従	20人以下	119	3	11	11	3	7	0	1	3	23	30	8	12	16
業		100.0	2.5	9. 2	9.2	2.5	5. 9	0.0	0.8	2.5	19.3	25. 2	6.7	10.1	13.4
員	21~50人以下	90	1	8	7	5	6	1	0	0	5	41	9	5	16
数		100.0	1.1	8.9	7.8	5.6	6.7	1. 1	0.0	0.0	5.6	45.6	10.0	5. 6	17.8
	51人以上	95	0	8	4	3	4	0	0	2	11	36	10	1	24
		100.0	0.0	8.4	4.2	3. 2	4.2	0.0	0.0	2. 1	11.6	37.9	10.5	1.1	25.3
創	1949年以前	52	1	0	1	1	2	0	0	0	7	23	4	0	14
業		100.0	1.9	0.0	1.9	1.9	3.8	0.0	0.0	0.0	13.5	44. 2	7.7	0.0	26.9
年	1950~1979年	159	3	22	16	8	13	1	0	4	21	55	15	7	18
		100.0	1.9	13.8	10.1	5.0	8.2	0.6	0.0	2.5	13. 2	34.6	9.4	4.4	11.3
	1980年以降	81	0	5	5	2	1	0	1	1	10	26	7	8	21
		100.0	0.0	6. 2	6.2	2.5	1.2	0.0	1.2	1.2	12.3	32. 1	8.6	9.9	25. 9
資	1,000万円未満	19	0	0	1	0	0	0	0	0	3	3	1	11	0
本		100.0	0.0	0.0	5. 3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	15.8	15.8	5.3	57. 9	0.0
金	1億円未満	235	4	27	20	11	16	1	1	5	29	86	20	7	38
		100.0	1.7	11.5	8. 5	4.7	6.8	0.4	0.4	2. 1	12.3	36.6	8.5	3.0	16. 2
	1億円以上	50	0	0	1	0	1	0	0	0	7	18	6	0	18
		100.0	0.0	0.0	2.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	14.0	36.0	12.0	0.0	36.0

		問17. 前	1代表者	の個人	保証や非	担保の取	扱い
		12,2111	した	表者	STABLE ()-	- P/K - 2 - P/	
			が前	時代			
			代表	に債	個人		
			者時	務の	保証·		
			代に	圧縮	担保		
			債務	せ	なく		
			の圧	ず、	関係	その	無回
		合計	縮に	全て	なし	他	答
合計	+	306	38	115	94	33	26
		100.0	12.4	37. 6	30.7	10.8	8. 5
業	建設	73	12	29	23	5	4
種		100.0	16.4	39. 7	31.5	6.8	5. 5
	製造	66	11	21	22	7	5
		100.0	16.7	31.8	33. 3	10.6	7.6
	卸・小売	80	9	38	21	7	5
		100.0	11.3	47. 5	26. 3	8.8	6.3
	その他サービス	85	6	27	28	14	10
0.0	a 1 01 	100.0	7. 1	31. 8	32. 9	16. 5	11.8
従	20人以下	119	16	47	38	10	8
業		100.0	13. 4	39. 5	31. 9	8. 4	6.7
員	21~50人以下	90	13	40	24	10	3
数		100.0	14. 4	44. 4	26.7	11.1	3. 3
	51人以上	95	9	28	32	13	13
		100.0	9. 5	29. 5	33. 7	13.7	13.7
創	1949年以前	52	7	15	19	6	5
業		100.0	13.5	28.8	36. 5	11.5	9.6
年	1950~1979年	159	21	71	42	18	7
		100.0	13.2	44. 7	26.4	11.3	4.4
	1980年以降	81	8	27	28	8	10
		100.0	9.9	33. 3	34.6	9.9	12.3
資	1,000万円未満	19	2	9	5	3	0
本		100.0	10.5	47.4	26.3	15.8	0.0
金	1億円未満	235	33	95	68	25	14
		100.0	14.0	40.4	28. 9	10.6	6.0
	1億円以上	50	3	11	21	5	10
		100.0	6.0	22. 0	42.0	10.0	20.0

		問18. 琤	代表者	就任直	前の株式	代の分散	状況
			に分 散、	分散、	ほと		
			収集	収集	んど	全く	
			が困	は可	分散	分散	無回
		合計	難	能な	せず	せず	答
合計	+	306	15	46	85	128	32
		100.0	4.9	15.0	27.8	41.8	10.5
業	建設	73	2	15	27	25	4
種		100.0	2.7	20.5	37.0	34. 2	5. 5
	製造	66	2	8	21	30	5
		100.0	3.0	12. 1	31.8	45.5	7.6
	卸・小売	80	7	11	18	36	8
	- (1 - 3 3	100.0	8.8	13.8	22. 5	45.0	10.0
	その他サービス	85	4	12	19	37	13
4)4	00 1 017	100.0	4.7	14. 1	22. 4	43.5	15. 3
従	20人以下	119	3	17	34	55	10
業		100.0	2. 5	14. 3	28. 6	46. 2	8.4
員	21~50人以下	90	2	13	28	41	6
数		100.0	2. 2	14. 4	31.1	45.6	6.7
	51人以上	95	10	16	23	32	14
		100.0	10.5	16.8	24. 2	33. 7	14.7
創	1949年以前	52	7	9	14	18	4
業		100.0	13.5	17. 3	26.9	34.6	7.7
年	1950~1979年	159	6	27	52	66	8
		100.0	3.8	17.0	32.7	41.5	5.0
	1980年以降	81	2	9	16	38	16
		100.0	2.5	11.1	19.8	46.9	19.8
資	1,000万円未満	19	0	1	4	13	1
本		100.0	0.0	5. 3	21.1	68.4	5.3
金	1億円未満	235	10	37	73	95	20
		100.0	4.3	15. 7	31. 1	40.4	8. 5
	1億円以上	50	5	8	8	20	9
		100.0	10.0	16.0	16.0	40.0	18.0

		間18-1.	/\#k 1	+- ++-+·	の収集力	-34-					
		[ii]18-1.			0.77140) - 1.				
			者個	者個	が団	が団	によ	自社			
			人に	人に	結し	結し	る買	によ	/ · · ·		
			よる	よる	て買	て買	取	る買	何も		
			買取	買取	取	取	(円	取	行っ	7 0	Amr I
		合計	(円	(難 航)	(円	(難	滑に 遂	(難 航)	てい ない	その	無回答
合計	·I.	61	滑に 16	加い 2	滑に 4	航)	1 <u>2</u> 2.	加い 2	75 V S	<u>他</u> 7	台 0
. D. b	I	100.0	26. 2	3. 3	6.6	0.0	8. 2	3. 3	41. 0	11. 5	0. 0
業	建設	100.0	20. 2	ა. ა 0	2	0.0	0. 2	ა. ა 0	41.0	11. 5	0.0
	建以		-		_					-	ŭ
種	/bal \44e	100.0	29. 4	0.0	11.8	0.0	0.0	0.0	52. 9	5. 9	0.0
	製造	10	4	0	0	0	10.0	0	3	2	0
	frn . L 🛨	100.0	40.0	0.0	0.0	0.0	10.0	0.0	30.0	20.0	0.0
	卸·小売	18	U	0	2	0	2	_	70.0		0
	その他サービス	100. 0	16. 7 4	0.0	11. 1	0.0	11. 1	11. 1	38. 9	11. 1	0.0
	その他サービス	100.0	25. 0	12. 5	0.0	0.0	12. 5	0.0	37. 5	12. 5	0. 0
従	20人以下	20	25. 0 6	12. 0	3	0.0	12. 3	0.0	57.5	12. 3	0.0
業	20/12/1		Ŭ		_		_		_	-	~
	01 50 1 101 7	100.0	30.0	0.0	15. 0	0.0	5.0	0.0	30.0	20.0	0.0
員	21~50人以下	15	3	1	0	0	2	0	8	1	0
数		100.0	20.0	6. 7	0.0	0.0	13. 3	0.0	53. 3	6. 7	0.0
	51人以上	26	7	1	1	0	2	2	11	2	0
		100.0	26. 9	3.8	3.8	0.0	7. 7	7. 7	42.3	7. 7	0.0
創	1949年以前	16	2	1	1	0	0	1	9	2	0
業		100.0	12.5	6.3	6.3	0.0	0.0	6.3	56.3	12.5	0.0
年	1950~1979年	33	13	1	3	0	5	1	8	2	0
		100.0	39. 4	3.0	9. 1	0.0	15. 2	3.0	24. 2	6. 1	0.0
	1980年以降	11	1	0	0	0	0	0	7	3	0
		100.0	9.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	63.6	27.3	0.0
資	1,000万円未満	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
本		100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
金	1億円未満	47	16	1	4	0	4	1	15	6	0
1		100.0	34. 0	2. 1	8. 5	0.0	8. 5	2. 1	31. 9	12. 8	0.0
	1億円以上	13	0	1	0	0	1	1	9	1	0
		100.0	0.0	7. 7	0.0	0.0	7.7	7. 7	69. 2	7.7	0.0

		問19. 資	産の承	継に対	する全体	体的な成	功度合	٧١
				らか	らと	らか		
				とい	多い	とい		
				えば	えな	えば		無回
		合計	成功	成功	\ \ \	失敗	失敗	答
合計	 	306	82	66	113	2	3	40
		100.0	26.8	21.6	36.9	0.7	1.0	13. 1
業	建設	73	18	17	29	0	1	8
種		100.0	24.7	23. 3	39.7	0.0	1.4	11.0
	製造	66	15	18	22	2	1	8
		100.0	22.7	27. 3	33. 3	3.0	1.5	12. 1
	卸·小売	80	29	18	25	0	0	8
		100.0	36.3	22. 5	31.3	0.0	0.0	10.0
	その他サービス	85	20	13	37	0	1	14
		100.0	23.5	15. 3	43.5	0.0	1.2	16.5
従	20人以下	119	32	25	48	0	1	13
業		100.0	26.9	21.0	40.3	0.0	0.8	10.9
員	21~50人以下	90	24	19	37	1	1	8
数		100.0	26.7	21.1	41.1	1. 1	1.1	8.9
	51人以上	95	26	22	28	1	1	17
		100.0	27.4	23. 2	29.5	1.1	1. 1	17.9
創	1949年以前	52	9	17	19	1	0	6
業		100.0	17.3	32. 7	36. 5	1.9	0.0	11.5
年	1950~1979年	159	45	38	60	1	2	13
		100.0	28.3	23. 9	37.7	0.6	1.3	8.2
	1980年以降	81	24	10	29	0	1	17
		100.0	29.6	12. 3	35.8	0.0	1.2	21.0
資	1,000万円未満	19	6	1	11	0	1	0
本		100.0	31.6	5.3	57. 9	0.0	5.3	0.0
金	1億円未満	235	63	59	84	2	1	26
		100.0	26.8	25. 1	35. 7	0.9	0.4	11. 1
	1億円以上	50	13	6	18	0	1	12
		100.0	26.0	12.0	36.0	0.0	2.0	24.0

		BB 1 0 1	次立の	- マット	ヘレンプロ	対 は 影	網 ナ. 上	ニモュ	O (M. A)						
		#J19=1.	質性の		ついては				ク (M. A)	,	税軽				
				の作		以外 の事	機関	法	V #F		祝牲滅の				
				成以 外の	自社	が 争	借入 の個	(種 類株	分散した		減の ため				
			遺言	遺留	株式	来用 資産	人保	式	株式	借入	の自		わか		
			退音の作	分問	休氏の承	貝座の承	証·担	等)	が収	何圧	社株	特に	わからな	その	無回
		合計	成	題へ	継	継	保の	の活	集	縮	価対	ない	い	他	答
合計	+	148	7	0	50	21	31	2		16	<u>ш</u> лј	39	6		5
ПР	•	100.0	4.7	0. 0	33. 8	14. 2	20. 9	1. 4	4. 1	10.8	4.7	26. 4	4. 1	2. 7	3. 4
業	建設	35	2	0	10	5	10	0	2	6	2	5	1	0	2
種		100.0	5. 7	0. 0	28. 6	14. 3	28. 6	0. 0	5. 7	17. 1	5. 7	14. 3	2.9	0.0	5. 7
	製造	33	1	0	11	5	6	0	0	4	1	7	3	2	2
		100.0	3. 0	0. 0	33. 3	15. 2	18. 2	0.0	0.0	12. 1	3. 0	21. 2	9. 1	6. 1	6. 1
	卸・小売	47	3	0	15	6	10	1	3	4	3	17	1	0	1
		100.0	6.4	0.0	31.9	12.8	21.3	2. 1	6.4	8.5	6.4	36. 2	2. 1	0.0	2. 1
	その他サービス	33	1	0	14	5	5	1	1	2	1	10	1	2	0
		100.0	3.0	0.0	42.4	15. 2	15. 2	3.0	3.0		3.0	30.3	3.0	6. 1	0.0
従	20人以下	57	3	0	18	7	11	0	4	8	1	14	4	1	0
業		100.0	5.3	0.0	31.6	12.3	19.3	0.0	7.0	14.0	1.8	24.6	7.0	1.8	0.0
員	21~50人以下	43	2	0	20	7	10	0	1	3	3	12	0	2	0
数		100.0	4.7	0.0	46.5	16.3	23.3	0.0	2.3	7.0	7.0	27.9	0.0	4.7	0.0
	51人以上	48	2	0	12	7	10	2	1	5	3	13	2	1	5
		100.0	4.2	0.0	25.0	14.6	20.8	4. 2	2. 1	10.4	6.3	27. 1	4.2	2. 1	10.4
創	1949年以前	26	2	0	6	3	5	0	0	3	1	7	1	1	1
業		100.0	7.7	0.0	23.1	11.5	19.2	0.0	0.0	11.5	3.8	26. 9	3.8	3.8	3.8
年	1950~1979年	83	5	0	33	10	18	2	4	11	5	20	3	2	1
		100.0	6.0	0.0	39.8	12.0	21.7	2. 4	4.8	13.3	6.0	24. 1	3.6	2.4	1.2
	1980年以降	34	0	0	11	7	8	0	2	1	1	10	2	1	2
		100.0	0.0	0.0	32.4	20.6	23.5	0.0	5.9	2.9	2.9	29.4	5.9	2.9	5. 9
資	1,000万円未満	7	0	0	1	0	1	0	0	0	1	4	0	0	0
本		100.0	0.0	0.0	14.3	0.0	14. 3	0.0	0.0	0.0	14. 3	57. 1	0.0	0.0	0.0
金	1億円未満	122	7	0	45	15	29	2	6	15	5	29	5	3	2
		100.0	5.7	0.0	36. 9	12.3	23.8	1.6	4.9	12.3	4.1	23.8	4.1	2.5	1.6
	1億円以上	19	0	0	4	6	1	0	0	1	1	6	1	1	3
		100.0	0.0	0.0	21.1	31.6	5. 3	0.0	0.0	5.3	5.3	31.6	5. 3	5.3	15.8

		問19-1.	資産の	承継に	ついてタ	に 敗に影	響を与	えたもの) (M. A))					
				の作		以外	機関	法			税軽				
				成以		の事	借入	(種	分散		減の				
				外の	自社	業用	の個	類株	した		ため				
			遺言	遺留	株式	資産	人保	式	株式	借入	の自	40.5	わか	_	
		A 31	の作	分問	の承	の承	証·担	等)	の収	の圧	社株	特に	らな	その	無回
^ =		合計_	成	題へ	継	継	保の	の活	集	縮。	価対	ない。	<i>۱</i> ۷	他	答。
合計	Ť	5	0	0	2	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0
業	建設	100.0	0.0	0.0	40.0		0.0	0.0	20.0	40.0	0.0		0.0	0.0	0.0
	建议	1	0		1	0	0	0	0	0	0	0		0	v
種	And Sale	100.0	0.0	0.0	100.0		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		0.0	0.0	0.0
	製造	3	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0
	卸・小売	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33. 3	66. 7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	四1.71.00	0.0	0.0	0. 0	0.0	0.0	0.0	0. 0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	その他サービス	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	この世 こハ	100. 0	0.0	0.0	100. 0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0	0.0	0. 0	0. 0
従	20人以下	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
業		100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
員	21~50人以下	2	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
数		100.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	51人以上	2	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
		100.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
創	1949年以前	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
業		100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
年	1950~1979年	3	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
		100.0	0.0	0.0	66.7	0.0	0.0	0.0	0.0	33. 3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1980年以降	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
		100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1,000万円未満	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
本		100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
金	1億円未満	3	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
		100.0	0.0	0.0	33. 3	0.0	0.0	0.0	33. 3	33. 3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1億円以上	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
		100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

		用っ0 重	業承継	拍側の	t= 	5D
			*未予M 知	イプに (T) 「V フ 1	(人本1)ム)	607
		ри	I A	は詳		
				しく		
				知ら		
			内容	な		
			まで	かつ		
			よく	たが	知ら	
			知っ	改正	な	
			てい	につ	かつ	無回
		合計	た	いて	た	答
合計	†	306	27	114	145	20
عللد	74+ ÷/L	100.0	8.8	37. 3	47. 4	6. 5
業	建設	73	5	27	40	1
種	Abul NA	100.0	6.8	37. 0	54. 8	1.4
	製造	66	10	22	29	5
	卸·小売	100.0	15. 2	33. 3	43. 9	7. 6
	到•小冗	80 100. 0	7.5	33 41. 3	45. 0	6. 3
	その他サービス	85	6	32	45. 0	8.3
	C07E9 C7	100.0	7. 1	37. 6	45. 9	9. 4
従	20人以下	119	6	39	67	7
業		100.0	5. 0	32. 8	56. 3	5. 9
員	21~50人以下	90	10	33	44	3
数		100.0	11. 1	36. 7	48. 9	3. 3
	51人以上	95	11	42	33	9
	, ,,,	100.0	11.6	44. 2	34. 7	9. 5
創	1949年以前	52	5	17	26	4
業		100.0	9.6	32. 7	50.0	7. 7
年	1950~1979年	159	19	68	68	4
		100.0	11.9	42.8	42.8	2. 5
	1980年以降	81	3	24	44	10
		100.0	3.7	29.6	54. 3	12.3
資	1,000万円未満	19	2	6	11	0
本		100.0	10.5	31.6	57. 9	0.0
金	1億円未満	235	23	91	108	13
		100.0	9.8	38. 7	46.0	5. 5
	1億円以上	50	2	17	25	6
		100.0	4.0	34. 0	50.0	12.0

		問21. 事	業承継	税制の	抜本拡充	での影響				
			ま自株の継行でたが現よ良4 で社式承をっき、、在りいる	ま自株の継策行てたがそ対が で社式承対をっきた、の策会	ま自株の継策行てたが自の5 で社式承対をっきた、社状2	ま自株の継策行てなが現よ良け社式承対はついい、在りい	ま自株の継策行てなが自の5	影にいはくかないのようない。	そら	吟浦 阿
合計	+	合計 306	状況 20	が意 1	況に 25	及い 34	況に 59	123	他 5	合 39
ЦР	1	100.0	6.5	0. 3	8. 2	11. 1	19. 3	40. 2	1.6	12. 7
業	建設	73	2	0	7	14	11	31	1	7
種		100.0	2.7	0.0	9.6	19. 2	15. 1	42.5	1.4	9.6
	製造	66	5	1	5	7	12	26	1	9
	to total	100.0	7.6	1.5	7. 6	10.6	18. 2	39. 4	1.5	13.6
	卸・小売	80 100. 0	8 10. 0	0.0	9 11. 3	6 7. 5	18 22. 5	29 36. 3	1 1. 3	9 11. 3
	その他サービス	85	10. 0	0.0	11. 3	7. 5	18	36	1. 3	11. 3
	C47 B7 C71	100.0	5. 9	0. 0	4. 7	8. 2	21. 2	42. 4	2. 4	15. 3
従	20人以下	119	7	0	9	17	17	51	2	16
業		100.0	5. 9	0.0	7. 6	14. 3	14. 3	42. 9	1.7	13. 4
員	21~50人以下	90	6	0	6	11	24	36	1	6
数		100.0	6.7	0.0	6.7	12. 2	26.7	40.0	1.1	6.7
	51人以上	95	7	1	10	6	18	35	2	16
		100.0	7.4	1. 1	10.5	6.3	18.9	36.8	2. 1	16.8
創	1949年以前	52	4	0	4	5	10	20	0	9
業		100.0	7. 7	0.0	7. 7	9. 6	19. 2	38. 5	0.0	17. 3
年	1950~1979年	159	13	1	17	21	30	63	2	12
		100.0	8. 2	0.6	10. 7	13. 2	18. 9	39. 6	1.3	7. 5
	1980年以降	81	2	0	4	8	16	33	3	15
資	1,000万円未満	100. 0 19	2.5	0.0	4.9	9.9	19.8	40. 7	3. 7	18. 5
本	1,000//11/1/1回	100. 0	5. 3	0. 0	5. 3	10. 5	5. 3	73. 7	0.0	0.0
金	1億円未満	235	18	0.0	20	30	43	93	0.0	26
217.	T 1/0/1 1/1/11ml	100.0	7. 7	0. 4	8. 5	12.8	18. 3	39. 6	1. 7	11. 1
	1億円以上	50	1	0. 4	4	2	15.5	15	1. 1	12
		100.0	2.0	0.0	8.0	4. 0	30.0	30. 0	2.0	24. 0

		問22. 瑪	1代表者	就任後	の事業内	内容の変	更 (M.	A)	
			新規	既存	一部	新規	事業		
			事業	事業	事業	顧客	の		
			に着	の効	から	を開	サー	その	無回
		合計	手	率化	撤退	拓	ビス	他	答
合計	t	306	52	138	28	62	52	39	41
		100.0	17.0	45. 1	9.2	20.3	17.0	12.7	13.4
業	建設	73	12	33	7	17	13	7	6
種		100.0	16.4	45. 2	9.6	23.3	17.8	9.6	8.2
	製造	66	11	30	3	17	9	10	9
		100.0	16.7	45.5	4.5	25.8	13.6	15. 2	13.6
	卸・小売	80	14	39	9	13	13	9	12
		100.0	17.5	48.8	11.3	16.3	16.3	11. 3	15.0
	その他サービス	85	15	36	9	15	17	13	12
		100.0	17.6	42. 4	10.6	17. 6	20.0	15. 3	14. 1
従	20人以下	119	20	47	10	24	22	18	13
業		100.0	16.8	39. 5	8.4	20.2	18.5	15. 1	10.9
員	21~50人以下	90	18	49	12	27	18	4	8
数		100.0	20.0	54. 4	13.3	30.0	20.0	4. 4	8.9
	51人以上	95	14	42	6	11	12	17	18
		100.0	14.7	44. 2	6.3	11.6	12.6	17.9	18.9
創	1949年以前	52	8	20	4	14	10	7	10
業		100.0	15.4	38. 5	7.7	26.9	19.2	13.5	19.2
年	1950~1979年	159	26	77	18	33	27	18	14
		100.0	16.4	48.4	11.3	20.8	17.0	11.3	8.8
	1980年以降	81	17	37	5	12	15	11	12
		100.0	21.0	45.7	6.2	14.8	18.5	13.6	14.8
資	1,000万円未満	19	6	8	1	2	4	4	0
本		100.0	31.6	42. 1	5.3	10.5	21.1	21. 1	0.0
金	1億円未満	235	40	109	23	55	45	25	26
		100.0	17.0	46. 4	9.8	23. 4	19. 1	10.6	11.1
	1億円以上	50	6	21	4	5	3	10	13
		100.0	12.0	42.0	8.0	10.0	6.0	20.0	26.0

		問23(1) 事業	承継を	幾に改善	奏したも	Ø (M.	A)	
			従業			員の	改善		
			員数			モチ	した		
			(増	売上		ベー	もの	その	無回
L.		合計	加)	高	収益	ショ	なし	他	答
合計	t	306	62	82	101	117	63	17	40
	lade on	100.0	20. 3	26.8	33. 0	38. 2	20.6	5. 6	13. 1
業	建設	73	11	13	20	27	18	5	7
種		100.0	15. 1	17.8	27.4	37.0	24.7	6.8	9. 6
	製造	66	18	24	26	32	8	4	6
		100.0	27. 3	36. 4	39. 4	48.5	12. 1	6. 1	9.1
	卸・小売	80	16	24	33	27	18	4	9
		100.0	20.0	30.0	41.3	33.8	22. 5	5. 0	11. 3
	その他サービス	85	17	21	22	31	19	4	16
L.		100.0	20.0	24. 7	25. 9	36. 5	22. 4	4. 7	18.8
従	20人以下	119	19	23	34	37	31	9	13
業		100.0	16.0	19.3	28.6	31. 1	26. 1	7. 6	10.9
員	21~50人以下	90	22	30	34	46	15	1	9
数		100.0	24.4	33. 3	37.8	51.1	16.7	1. 1	10.0
	51人以上	95	21	29	33	34	17	7	16
		100.0	22. 1	30. 5	34. 7	35.8	17.9	7.4	16.8
創	1949年以前	52	8	20	17	26	6	3	9
業		100.0	15.4	38. 5	32.7	50.0	11.5	5.8	17.3
年	1950~1979年	159	36	36	59	60	38	4	11
		100.0	22.6	22.6	37. 1	37.7	23.9	2.5	6.9
	1980年以降	81	17	23	23	29	13	9	17
		100.0	21.0	28.4	28.4	35.8	16.0	11.1	21.0
資	1,000万円未満	19	5	6	4	8	6	2	0
本		100.0	26.3	31.6	21.1	42.1	31.6	10.5	0.0
金	1億円未満	235	52	65	85	94	47	12	24
		100.0	22. 1	27. 7	36. 2	40.0	20.0	5. 1	10.2
	1億円以上	50	5	11	12	15	10	3	14
		100.0	10.0	22.0	24.0	30.0	20.0	6.0	28.0

		問23 (2	2) 事業	承継を	幾に悪化	としたも	の (M. A	A)	
			従業			員の	悪化		
			員数			モチ	した		
			(減	売上		ベー	もの	その	無回
		合計	少)	高	収益	ショ	なし	他	答
合計	+	306	25	38	26	6	157	17	72
		100.0	8. 2	12. 4	8. 5	2.0	51.3	5. 6	23. 5
業	建設	73	8	12	6	4	37	4	13
種		100.0	11.0	16. 4	8.2	5. 5	50.7	5. 5	17.8
	製造	66	4	12	10	1	28	4	18
		100.0	6. 1	18. 2	15. 2	1.5	42.4	6. 1	27. 3
	卸・小売	80	9	8	3	0	45	5	18
		100.0	11.3	10.0	3.8	0.0	56. 3	6. 3	22. 5
	その他サービス	85	4	6	7	1	47	4	21
4).4	a 1 01 	100.0	4. 7	7. 1	8. 2	1.2	55. 3	4. 7	24. 7
従	20人以下	119	12	24	12	2	54	6	26
業		100.0	10.1	20. 2	10.1	1.7	45. 4	5. 0	21.8
員	21~50人以下	90	8	7	8	2	55	1	16
数		100.0	8.9	7.8	8.9	2.2	61.1	1. 1	17.8
	51人以上	95	5	7	6	2	48	10	28
		100.0	5.3	7.4	6.3	2. 1	50.5	10.5	29. 5
創	1949年以前	52	5	6	4	0	24	4	15
業		100.0	9.6	11.5	7.7	0.0	46.2	7. 7	28.8
年	1950~1979年	159	12	20	14	5	95	5	27
		100.0	7.5	12.6	8.8	3. 1	59.7	3. 1	17.0
	1980年以降	81	7	11	8	1	32	7	25
		100.0	8.6	13.6	9.9	1.2	39.5	8.6	30.9
資	1,000万円未満	19	0	3	4	0	12	1	1
本		100.0	0.0	15.8	21.1	0.0	63. 2	5. 3	5.3
金	1億円未満	235	21	32	19	6	122	10	53
		100.0	8.9	13.6	8. 1	2.6	51.9	4. 3	22.6
	1億円以上	50	4	3	3	0	23	6	16
	-	100.0	8.0	6.0	6.0	0.0	46.0	12.0	32.0

		問24. 事	業承継	全般の				
				らか	らと	らか		
				とい	PV,	とい		
				えば	えな	えば		無回
		合計	成功	成功	γ·	失敗	失敗	答
合計	+	306	63	114	96	5	0	28
		100.0	20.6	37. 3	31. 4	1.6	0.0	9. 2
業	建設	73	13	32	24	1	0	3
種		100.0	17.8	43.8	32.9	1.4	0.0	4. 1
	製造	66	12	23	24	3	0	4
		100.0	18. 2	34. 8	36.4	4.5	0.0	6. 1
	卸・小売	80	22	30	19	1	0	8
		100.0	27.5	37. 5	23.8	1.3	0.0	10.0
	その他サービス	85	16	29	29	0	0	11
		100.0	18.8	34. 1	34. 1	0.0	0.0	12.9
従	20人以下	119	23	47	41	2	0	6
業		100.0	19.3	39. 5	34. 5	1.7	0.0	5.0
員	21~50人以下	90	19	37	28	0	0	6
数		100.0	21.1	41.1	31. 1	0.0	0.0	6.7
	51人以上	95	21	30	27	3	0	14
		100.0	22. 1	31.6	28.4	3.2	0.0	14.7
創	1949年以前	52	7	20	19	1	0	5
業		100.0	13.5	38. 5	36. 5	1.9	0.0	9.6
年	1950~1979年	159	33	65	50	3	0	8
		100.0	20.8	40.9	31.4	1.9	0.0	5.0
	1980年以降	81	20	25	24	1	0	11
		100.0	24.7	30.9	29.6	1.2	0.0	13. 6
資	1,000万円未満	19	4	5	10	0	0	0
本		100.0	21.1	26. 3	52.6	0.0	0.0	0.0
金	1億円未満	235	49	94	71	5	0	16
		100.0	20.9	40.0	30.2	2. 1	0.0	6.8
	1億円以上	50	10	15	15	0	0	10
		100.0	20.0	30.0	30.0	0.0	0.0	20.0

		問25. 今	、後の墨	生					
		回25. 气	仮の来		とほ				
				おお		44			
			良好	むね 良好	とん ど変	悪化	悪化		
			及好と考	及好と考	と変わら	悪化と考	悉化と考	わか	
			とちえて	こちえて	ない	こち	こち	わからな	無回
		合計	いる	いる	と考	いる	いる	い	答
合計	+	306	18	89	74	80	17	12	16
ЦР	1	100.0	5. 9	29. 1	24. 2	26. 1	5. 6	3. 9	5. 2
業	建設	73	3	18	16	21	10	3	2
種		100.0	4. 1	24. 7	21. 9	28. 8	13. 7	4. 1	2. 7
1.22	製造	66	6	20	16	15	2	4	3
	32.5	100.0	9. 1	30. 3	24. 2	22. 7	3. 0	6. 1	4. 5
	匍・小売	80	6	22	20	21	4	3	4
	FI. 4 / 2	100.0	7. 5	27. 5	25. 0	26. 3	5. 0	3. 8	5. 0
	その他サービス	85	3	29	22	22	1	2	6
		100.0	3. 5	34. 1	25.9	25. 9	1.2	2.4	7.1
従	20人以下	119	8	34	28	28	7	9	5
業		100.0	6.7	28.6	23.5	23.5	5.9	7. 6	4.2
員	21~50人以下	90	5	31	21	25	3	2	3
数		100.0	5. 6	34. 4	23. 3	27.8	3. 3	2. 2	3. 3
	51人以上	95	5	24	25	26	7	1	7
	,	100.0	5.3	25. 3	26.3	27.4	7.4	1. 1	7.4
創	1949年以前	52	4	11	17	12	4	1	3
業		100.0	7.7	21. 2	32.7	23. 1	7.7	1.9	5.8
年	1950~1979年	159	8	47	37	47	9	9	2
		100.0	5.0	29. 6	23. 3	29.6	5. 7	5. 7	1.3
	1980年以降	81	5	27	15	18	4	2	10
		100.0	6. 2	33. 3	18.5	22. 2	4.9	2. 5	12.3
資	1,000万円未満	19	1	5	2	7	4	0	0
本		100.0	5.3	26. 3	10.5	36.8	21.1	0.0	0.0
金	1億円未満	235	14	73	60	59	11	10	8
		100.0	6. 0	31. 1	25. 5	25. 1	4. 7	4. 3	3. 4
	1億円以上	50	3	11	12	13	2	2	7
		100.0	6.0	22.0	24.0	26.0	4.0	4.0	14.0

		OH4:	±± ± /1	O E/LIPH: \											
		①現代	女有 (1	0段階)		o o Am	o o Arri	. a dem	= - 4m	a a Arri	= - 477	o o Am	o o Arr		
				0超~	10超	20超	30超	40超	50超	60超	70超	80超	90超	Aur .	
				10%以	~20%	~30%	~40%	~50%	~60%	~70%	~80%	~90%	~	無回	
		合計	0%	下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	100%	答	平均
合計	†	306	78	68	34	27	16	15	9	8	4	3	11	33	
	L. r	100.0	25. 5	22. 2	11. 1	8.8	5. 2	4. 9	2.9	2.6	1.3	1.0	3.6	10.8	21.1
業	建設	73	18	15	7	7	5	6	1	2	1	3	3	5	1
種		100.0	24.7	20.5	9.6	9.6	6.8	8.2	1.4	2.7	1.4	4. 1	4. 1	6.8	25.4
	製造	66	20	9	16	4	5	0	2	2	1	0	1	6	
		100.0	30.3	13.6	24. 2	6. 1	7.6	0.0	3.0	3.0	1.5	0.0	1.5	9.1	16.7
	卸・小売	80	13	22	9	7	3	5	4	1	0	0	2	14	
		100.0	16.3	27. 5	11.3	8.8	3.8	6.3	5.0	1.3	0.0	0.0	2.5	17.5	20.3
	その他サービス	85	27	21	2	9	3	4	2	3	2	0	5	7	
		100.0	31.8	24.7	2.4	10.6	3.5	4.7	2.4	3. 5	2.4	0.0	5. 9	8.2	21.5
従	20人以下	119	24	21	6	12	11	11	6	4	2	2	9	11	
業		100.0	20. 2	17. 6	5.0	10.1	9.2	9. 2	5. 0	3. 4	1.7	1.7	7.6	9. 2	31.5
員	21~50人以下	90	24	22	14	7	2	2	2.	4	1	1	2	9	
数	, ,,,,,	100.0	26. 7	24. 4	15. 6	7. 8	2. 2	2. 2	2. 2	4. 4	1.1	1. 1	2. 2	10. 0	18. 1
	51人以上	95	30	24	14	8	3	2	1	0	1	0	0	12	
	, ,,,	100.0	31. 6	25. 3	14. 7	8. 4	3. 2	2. 1	1. 1	0.0	1. 1	0.0	0.0	12.6	10.6
創	1949年以前	52	11	15	9	1	1	1	4	1	0	1	2	6	
業		100.0	21. 2	28. 8	17. 3	1. 9	1.9	1. 9	7.7	1. 9	0.0	1. 9	3.8	11.5	19. 5
年	1950~1979年	159	34	41	20	17	10	11	2	6	2	1	3	12	
		100.0	21.4	25. 8	12.6	10.7	6.3	6.9	1.3	3.8	1.3	0.6	1.9	7.5	20.7
	1980年以降	81	30	10	5	9	5	3	3	1	2	0	4	9	
		100.0	37.0	12.3	6.2	11. 1	6.2	3. 7	3.7	1.2	2.5	0.0	4.9	11. 1	21.1
資	1,000万円未満	19	3	3	2	1	2	2	1	1	0	0	3	1	
本		100.0	15.8	15. 8	10.5	5. 3	10.5	10. 5	5. 3	5. 3	0.0	0.0	15.8	5. 3	38. 6
金	1億円未満	235	54	50	29	23	14	13	8	7	4	3	8	22	
		100.0	23. 0	21. 3	12. 3	9.8	6.0	5. 5	3. 4	3. 0	1.7	_	3. 4	9. 4	23. 0
	1億円以上	50	21	14	3	3	0	0	0	0	0	0	0	9	
		100.0	42.0	28.0	6.0	6.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	18.0	3.9

		②現代	表者の新	見族(直	系) (10段階)									
		0 , 1, 1		0超~	10超	20超	30超	40超	50超	60超	70超	80超	90超		
				10%以	\sim 20%	~30%	$\sim 40\%$	~50%	~60%	~70%	~80%	~90%	\sim	無回	
		合計	0%	下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	100%	答	平均
合計	+	306	162	21	9	13	16		7	11	8	8	6	33	
		100.0	52. 9	6. 9	2.9	4.2	5. 2	3. 9	2.3	3.6	2.6	2.6	2.0	10.8	17.9
業	建設	73	33	9	1	5	6	2	3	2	3	3	1	5	
種		100.0	45. 2	12.3	1.4	6.8	8.2	2.7	4.1	2.7	4.1	4.1	1.4	6.8	21.2
	製造	66	39	0	4	2	3	3	1	4	2	0	2	6	
		100.0	59. 1	0.0	6.1	3.0	4.5	4. 5	1.5	6. 1	3.0		3.0	9.1	17. 9
	卸・小売	80	37	6	3	2	4	6	0	3	3	2	0	14	
	w = 11 v	100.0	46. 3	7. 5	3.8	2. 5	5.0	7. 5	0.0	3.8	3.8		0.0	17. 5	17. 9
	その他サービス	85	52	6	1	4	3	1	3	2	0	3	3	7	45.0
404	00 1 01 7	100.0	61. 2	7. 1	1.2	4.7	3.5		3. 5	2.4	0.0			8. 2	15. 3
従	20人以下	119	58	8	5	4	11	5	4	3	5	2	3	11	
業		100.0	48. 7	6.7	4.2	3. 4	9.2		3. 4	2. 5	4. 2	1.7	2.5	9. 2	20.4
員	21~50人以下	90	51	4	1	4	1	3	3	8	1	4	1	9	
数		100.0	56. 7	4. 4	1. 1	4.4	1. 1	3. 3	3. 3	8.9	1. 1	4. 4	1. 1	10.0	19.4
	51人以上	95	52	9	3	5	4	4	0	0	2	2	2	12	
L.		100.0	54. 7	9. 5	3. 2	5. 3	4. 2		0.0	0.0	2. 1		2. 1	12.6	13.4
創	1949年以前	52	24	5	2	4	5	2		0	0		2	6	
業		100.0	46. 2	9.6	3.8	7.7	9.6	3.8	1.9	0.0	0.0		3.8	11.5	17.5
年	1950~1979年	159	78	10	4	7	6	9	5	10	8	7	3	12	
		100.0	49. 1	6. 3	2.5	4.4	3.8	5. 7	3. 1	6.3	5.0		1.9	7. 5	23.7
	1980年以降	81	53	5	3	2	5	1	1	1	0	0	1	9	
		100.0	65. 4	6. 2	3. 7	2. 5	6. 2	1. 2	1.2	1.2	0.0		1.2	11.1	8.3
資	1,000万円未満	19	7	0	0	1	4	2	0	0	1	2	1	1	
本		100.0	36.8	0.0	0.0	5. 3	21. 1	10.5	0.0	0.0	5.3	10.5	5.3	5. 3	35. 1
金	1億円未満	235	120	18	9	11	10	10	7	10	7	6	5	22	
		100.0	51.1	7. 7	3.8	4.7	4.3	4.3	3.0	4.3	3.0	2.6	2. 1	9.4	19.1
	1億円以上	50	34	3	0	1	2	0	0	1	0	0	0	9	١.,
		100.0	68.0	6.0	0.0	2.0	4.0	0.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	18.0	4.4

		③現代	表者の業	見族(直	系以外) (10	段階)								
				0超~	10超	20超	30超	40超	50超	60超	70超	80超	90超		
				10%以	\sim 20%	~30%	$\sim 40\%$	$\sim 50\%$	~60%	$\sim 70\%$	~80%	~90%	\sim	無回	
		合計	0%	下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	100%	答	平均
合計	+	306	211	31	6	6	5	6	1	3	2	1	1	33	
		100.0	69.0	10.1	2.0	2.0	1.6	2.0	0.3	1.0	0.7	0.3	0.3	10.8	5.6
業	建設	73	49	10	3	2	0	2	0	0	1	1	0	5	
種		100.0	67. 1	13.7	4. 1	2.7	0.0	2.7	0.0	0.0	1.4	1.4	0.0	6.8	6.4
	製造	66	44	8	1	2	3	0	0	1	1	0	0	6	
		100.0	66.7	12. 1	1.5	3.0	4.5	0.0	0.0	1.5	1.5	0.0	0.0	9.1	6.3
	卸・小売	80	52	5	1	2	1	3	0	1	0	0	1	14	
		100.0	65.0	6. 3	1.3	2. 5	1.3	3.8	0.0	1.3	0.0	0.0	1.3	17.5	6.8
	その他サービス	85	65	8	1	0	1	1	1	1	0	0	0	7	
0.0	a 1 01 	100.0	76. 5	9. 4	1.2	0.0	1.2	1.2	1.2	1.2	0.0	0.0	0.0	8. 2	3. 5
従	20人以下	119	83	14	0	1	2	3	1	0	2	1	1	11	
業		100.0	69.7	11.8	0.0	0.8	1.7	2. 5	0.8	0.0	1.7	0.8	0.8	9.2	7.0
員	21~50人以下	90	64	8	3	3	1	1	0	1	0	0	0	9	
数		100.0	71.1	8.9	3.3	3. 3	1.1	1. 1	0.0	1.1	0.0	0.0	0.0	10.0	4.0
	51人以上	95	63	9	3	2	2	2	0	2	0	0	0	12	
		100.0	66.3	9.5	3.2	2. 1	2.1	2. 1	0.0	2.1	0.0	0.0	0.0	12.6	5.3
創	1949年以前	52	32	7	2	1	2	1	0	1	0	0	0	6	
業		100.0	61.5	13.5	3.8	1.9	3.8	1.9	0.0	1.9	0.0	0.0	0.0	11.5	6.5
年	1950~1979年	159	109	17	4	5	1	5	0	2	2	1	1	12	
		100.0	68.6	10.7	2.5	3. 1	0.6	3. 1	0.0	1.3	1.3	0.6	0.6	7.5	7.3
	1980年以降	81	62	7	0	0	2	0	1	0	0	0	0	9	
		100.0	76. 5	8.6	0.0	0.0	2.5	0.0	1.2	0.0	0.0	0.0	0.0	11.1	2.3
資	1,000万円未満	19	12	4	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	
本		100.0	63. 2	21. 1	0.0	5.3	5.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.3	5.8
金	1億円未満	235	163	24	4	4	4	6	1	3	2	1	1	22	
		100.0	69.4	10.2	1.7	1.7	1.7	2.6	0.4	1.3	0.9	0.4	0.4	9.4	6.4
	1億円以上	50	35	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	9	
		100.0	70.0	6.0	4.0	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	18.0	1.6

		4)従業	員(現代	代表者の	親族以	外) (1	0段階)								
		0 , -,,,,	, ,,,,,,,	0超~	10超	20超	30超	40超	50超	60超	70超	80超	90超		
				10%以	\sim 20%	~30%	$\sim 40\%$	~50%	~60%	~70%	~80%	~90%	\sim	無回	
		合計	0%	下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	100%	答	平均
合計	+	306	211	29	11	6	7	2	2	2	1	2	0	33	
		100.0	69.0	9. 5	3.6	2.0	2.3	0.7	0.7	0.7	0.3	0.7	0.0	10.8	4.9
業	建設	73	48	10	5	2	1	1	1	0	0	0	0	5	
種		100.0	65.8	13.7	6.8	2.7	1.4	1.4	1.4	0.0	0.0	0.0	0.0	6.8	4.8
	製造	66	46	6	1	0	4	0	1	1	0	1	0	6	
		100.0	69.7	9. 1	1.5	0.0	6.1	0.0	1.5	1.5	0.0	1.5	0.0	9.1	6.5
	卸・小売	80	46	9	5	1	2	0	0	1	1	1	0	14	
	- (1 - 3 3	100.0	57.5	11. 3	6.3	1.3	2.5	0.0		1.3	1.3	1.3	0.0	17.5	7. 1
	その他サービス	85	71	3	0	3	0	1	0	0	0	0	0	7	
4)/	00 1 017	100.0	83. 5	3. 5	0.0	3. 5	0.0	1.2	0.0	0.0	0.0		0.0	8. 2	1.8
従	20人以下	119	88	8	3	2	2	1	2	0	0	2	0	11	
業		100.0	73. 9	6. 7	2.5	1. 7	1.7				0.0	1.7	0.0	9. 2	5. 2
員	21~50人以下	90	64	13	2	0	2	0	0	0	0	0	0	9	
数		100.0	71.1	14. 4	2.2	0.0	2. 2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0	2.0
	51人以上	95	59	7	6	4	3	1	0	2	1	0	0	12	
		100.0	62.1	7.4	6.3	4.2	3. 2	1.1	0.0	2. 1	1.1	0.0	0.0	12.6	7.4
創	1949年以前	52	30	7	3	2	2	1	0	1	0	0	0	6	
業		100.0	57.7	13. 5	5.8	3.8	3.8	1. 9	0.0	1.9	0.0	0.0	0.0	11.5	6.8
年	1950~1979年	159	115	15	6	3	3	0	1	1	1	2	0	12	
		100.0	72.3	9. 4	3.8	1.9	1.9	0.0	0.6	0.6	0.6	1.3	0.0	7.5	5. 2
	1980年以降	81	59	6	2	1	2	1	1	0	0	0	0	9	
		100.0	72.8	7.4	2.5	1.2	2. 5		1.2	0.0	0.0	0.0	0.0	11. 1	3.6
資	1,000万円未満	19	17	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
本		100.0	89. 5	5. 3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.3	0.2
金	1億円未満	235	161	23	9	5	7	1	2	2	1	2	0	22	
		100.0	68.5	9.8	3.8	2. 1	3.0	0.4	0.9	0.9	0.4	0.9	0.0	9.4	5.6
	1億円以上	50	33	4	2	1	0	1	0	0	0	0	0	9	
		100.0	66.0	8.0	4.0	2.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	18.0	3.0

		⑤そのf	他の個ノ	【(10段	(階)										
				0超~	10超	20超	30超	40超	50超	60超	70超	80超	90超		
				10%以	\sim 20%	$\sim 30\%$	$\sim 40\%$	\sim 50%	\sim 60%	$\sim 70\%$	~80%	\sim 90%	\sim	無回	
		合計	0%	下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	100%	答	平均
合計	+	306	203	26	10	8	4	5	5	3	1	4	4	33	
		100.0	66.3	8. 5	3.3	2.6	1.3	1.6	1.6	1.0	0.3	1.3	1.3	10.8	8.1
業	建設	73	48	8	3	1	1	1	2	0	0	2	2	5	
種		100.0	65.8	11.0	4. 1	1.4	1.4	1.4	2.7	0.0	0.0	2.7	2.7	6.8	10.2
	製造	66	47	6	3	1	1	0	0	1	0	0	1	6	
		100.0	71.2	9. 1	4.5	1.5	1.5	0.0	0.0	1.5	0.0	0.0	1.5	9. 1	5. 1
	卸·小売	80	48	6	1	3	1	3	1	0	1	2	0	14	
		100.0	60.0	7. 5	1.3	3.8	1.3	3.8		0.0	1.3	2.5	0.0	17.5	9.2
	その他サービス	85	60	6	3	2	1	1	2	2	0	0	1	7	
		100.0	70.6	7. 1	3. 5	2. 4	1.2	1. 2	2.4	2. 4	0.0	0.0	1.2	8. 2	7.2
従	20人以下	119	83	10	2	5	0	1	2	1	0	2	2	11	
業		100.0	69.7	8.4	1.7	4.2	0.0	0.8	1.7	0.8	0.0	1.7	1.7	9. 2	7.7
員	21~50人以下	90	61	10	2	1	1	1	1	1	0	2	1	9	
数		100.0	67.8	11.1	2.2	1.1	1.1	1. 1	1. 1	1.1	0.0	2.2	1.1	10.0	7.2
	51人以上	95	59	6	6	1	3	3	2	1	1	0	1	12	
		100.0	62. 1	6.3	6.3	1.1	3.2	3. 2	2.1	1.1	1.1	0.0	1.1	12.6	9.2
創	1949年以前	52	32	6	3	0	1	1	0	0	1	1	1	6	
業		100.0	61.5	11.5	5.8	0.0	1.9	1.9	0.0	0.0	1.9	1.9	1.9	11.5	9.3
年	1950~1979年	159	114	12	3	3	3	3	5	1	0	2	1	12	
		100.0	71.7	7. 5	1.9	1.9	1.9	1. 9	3. 1	0.6	0.0	1.3	0.6	7.5	7.2
	1980年以降	81	52	6	4	4	0	1	0	2	0	1	2	9	
		100.0	64. 2	7.4	4.9	4.9	0.0	1.2	0.0	2.5	0.0	1.2	2.5	11.1	9.4
資	1,000万円未満	19	16	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	
本		100.0	84. 2	0.0	0.0	5.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.3	5. 3	6.9
金	1億円未満	235	157	23	6	5	3	3	5	3	1	4	3	22	
		100.0	66.8	9.8	2.6	2. 1	1.3	1. 3	2. 1	1.3	0.4	1.7	1.3	9.4	8.4
	1億円以上	50	30	3	4	1	1	2	0	0	0	0	0	9	
		100.0	60.0	6.0	8.0	2.0	2.0	4.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	18. 0	6.1

		⑥自社	(金庫村	朱) (10)段階)										
		0,1,1		0超~	10超	20超	30超	40超	50超	60超	70超	80超	90超		
				10%以	~20%	~30%	$\sim 40\%$	$\sim 50\%$	~60%	$\sim 70\%$	~80%	\sim 90%	\sim	無回	
		合計	0%	下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	100%	答	平均
合計	+	306	249	18	3	0	2	0	0	0	0	0	1	33	
		100.0	81.4	5. 9	1.0	0.0	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0		0.3		1. 1
業	建設	73	63	4	0	0	1	0	0	0	0	0	0	5	
種		100.0	86.3	5. 5	0.0	0.0	1.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.8	0.7
	製造	66	56	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	6	
		100.0	84.8	4. 5	1.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		0.0		0.6
	卸・小売	80	59	5	1	0	0	0	0	0	0	0	1	14	
	- // · · · · ·	100.0	73.8	6.3	1.3	0.0	0.0				0.0		1.3	17.5	1.9
	その他サービス	85	70	6	1	0	1	0	0	0	0	0	0	7	
474	00 1 017	100.0	82. 4	7. 1	1.2	0.0	1.2	0.0			0.0		0.0		1.0
従	20人以下	119	102	5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	11	
業		100.0	85. 7	4. 2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		0.8		1.2
員	21~50人以下	90	77	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	9	
数		100.0	85.6	3. 3	0.0	0.0	1.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0	0.5
	51人以上	95	69	10	3	0	1	0	0	0	0	0	0	12	
		100.0	72.6	10.5	3. 2	0.0	1.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	12.6	1.5
創	1949年以前	52	42	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	
業		100.0	80.8	7.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	11.5	0.7
年	1950~1979年	159	132	10	3	0	1	0	0	0	0	0	1	12	
		100.0	83.0	6.3	1.9	0.0	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.6	7.5	1.5
	1980年以降	81	68	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	9	
		100.0	84.0	3. 7		0.0	1.2	0.0	0.0	0.0	0.0		0.0	11.1	0.5
資	1,000万円未満	19	17	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
本		100.0	89.5	5. 3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5. 3	0.2
金	1億円未満	235	196	12	2	0	2	0	0	0	0	0	1	22	
		100.0	83. 4	5. 1	0.9	0.0	0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.4	9.4	1.1
	1億円以上	50	35	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	9	
		100.0	70.0	10.0	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	18.0	1.0

		⑦役員	従業員	持株会	(10段)	者)									
				0超~	10超	20超	30超	40超	50超	60超	70超	80超	90超		
				10%以	~20%	~30%	$\sim 40\%$	$\sim 50\%$	~60%	$\sim 70\%$	~80%	~90%	\sim	無回	
		合計	0%	下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	100%	答	平均
合計	†	306	220	12	10	8	10	4	0	3	2	4	0	33	
		100.0	71.9	3. 9	3.3	2.6	3.3	1.3	0.0	1.0	0.7	1.3	0.0	10.8	6. 1
業	建設	73	55	1	3	3	2	1	0	1	1	1	0	5	
種		100.0	75.3	1.4	4. 1	4. 1	2.7	1.4	0.0	1.4	1.4	1.4	0.0	6.8	7.3
	製造	66	52	2	2	0	2	1	0	0	0	1	0	6	
		100.0	78.8	3. 0	3.0	0.0	3.0	1.5	0.0	0.0	0.0		0.0	9. 1	4. 1
	卸·小売	80	49	5	4	2	1	1	0	1	1	2	0	14	
		100.0	61.3	6.3	5.0	2. 5	1.3	1.3	0.0	1.3	1.3		0.0	17.5	7. 9
	その他サービス	85	63	4	1	3	- 5	1	0	1	0		0	7	
		100.0	74. 1	4. 7	1.2	3. 5	5. 9	1. 2	0.0	1.2	0.0	0.0	0.0	8. 2	5. 2
従	20人以下	119		2	1	3	2	0	0	1	0	1	0	11	
業		100.0	82.4	1.7	0.8	2. 5	1.7	0.0	0.0	0.8	0.0		0.0	9. 2	3.0
員	21~50人以下	90	61	6	3	2	3	1	0	2	1	2	0	9	
数		100.0	67.8	6.7	3.3	2. 2	3.3	1. 1	0.0	2.2	1.1	2. 2	0.0	10.0	8.3
	51人以上	95	60	4	6	3	5	3	0	0	1	1	0	12	
		100.0		4. 2	6.3	3. 2	5.3	3. 2	0.0	0.0	1.1	1.1	0.0	12.6	8.0
創	1949年以前	52	38	4	2	0	1	0	0	0	0	1	0	6	
業		100.0	73. 1	7. 7	3.8	0.0	1.9	0.0	0.0	0.0	0.0	1.9	0.0	11.5	3.7
年	1950~1979年	159	116	3	7	8	4	4	0	1	2	2	0	12	
		100.0	73.0	1.9	4. 4	5.0	2.5	2. 5	0.0	0.6	1.3	1.3	0.0	7. 5	7.3
	1980年以降	81	58	5	1	0	5	0	0	2	0	1	0	9	
		100.0	71.6	6. 2	1.2	0.0	6.2	0.0	0.0	2.5	0.0	1.2	0.0	11.1	5. 9
資	1,000万円未満	19	15	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	
本		100.0	78.9	0.0	0.0	5.3	5.3	0.0	0.0	0.0	0.0	5.3	0.0	5.3	8.1
金	1億円未満	235	177	6	7	7	6	3	0	3	1	3	0	22	
		100.0	75.3	2.6	3.0	3.0	2.6	1.3	0.0	1.3	0.4	1.3	0.0	9.4	5.8
	1億円以上	50	27	6	3	0	3	1	0	0	1	0	0	9	
		100.0	54.0	12.0	6.0	0.0	6.0	2.0	0.0	0.0	2.0	0.0	0.0	18.0	7.3

		8資産	管理会社	十(持株	会社含	te) (1	0段階)								
			<u> </u>	0超~	10超	20超	30超	40超	50招	60超	70超	80超	90超		
				10%以	~20%	~30%	~40%	~50%	~60%	~70%	~80%	~90%	~	無回	
		合計	0%	下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	100%	答	平均
合計	+	306	262	0	0	3	1	2	0	1	1	0	3	33	
		100.0	85.6	0.0	0.0	1.0	0.3	0.7	0.0	0.3	0.3	0.0	1.0	10.8	2.4
業	建設	73	65	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	5	
種		100.0	89.0	0.0	0.0	1.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.7	6.8	3.4
	製造	66	58	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	6	
		100.0	87.9	0.0	0.0	0.0	0.0	1.5	0.0	0.0	1.5	0.0	0.0	9.1	2.2
	卸・小売	80	63	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	14	
		100.0	78.8	0.0	0.0	1.3	1.3	0.0		1.3			0.0	17. 5	1.8
	その他サービス	85	75	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	7	
0.7	a 1 01 	100.0	88. 2	0.0	0.0	1.2	0.0		0.0	0.0	0.0		1.2	8. 2	2.2
従	20人以下	119	104	0	0	1	0	0	0	0	1	0	2	11	
業		100.0	87.4	0.0	0.0	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.8	0.0	1.7	9.2	2.8
員	21~50人以下	90	79	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	9	
数		100.0	87.8	0.0	0.0	0.0	0.0	1.1	0.0	1.1	0.0	0.0	0.0	10.0	1.4
	51人以上	95	78	0	0	2	1	1	0	0	0	0	1	12	
		100.0	82. 1	0.0	0.0	2. 1	1.1	1. 1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.1	12.6	2. 9
創	1949年以前	52	43	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	6	
業		100.0	82.7	0.0	0.0	1.9	1.9	1.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	11.5	2.4
年	1950~1979年	159	141	0	0	0	0	1	0	1	1	0	3	12	
		100.0	88. 7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.6	0.0	0.6	0.6	0.0	1.9	7.5	3.3
	1980年以降	81	70	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	9	
		100.0	86.4	0.0	0.0	2. 5	0.0			0.0	0.0			11. 1	0.7
資	1,000万円未満	19	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
本		100.0	94. 7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.3	0.0
金	1億円未満	235	207	0	0	1	0	1	0	1	1	0	2	22	
		100.0	88. 1	0.0	0.0	0.4	0.0	0.4	0.0	0.4	0.4	0.0	0.9	9.4	1.9
	1億円以上	50	36	0	0	2	1	1	0	0	0	0	1	9	
		100.0	72.0	0.0	0.0	4.0	2.0	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	18.0	5.8

		9資産	管理会袖	土以外の	親会社	(10段)	皆)								
				0超~	10超	20超	30超	40超	50超	60超	70超	80超	90超		
				10%以	~20%	~30%	$\sim 40\%$	$\sim 50\%$	~60%	$\sim 70\%$	~80%	~90%	\sim	無回	
		合計	0%	下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	100%	答	平均
合計	+	306	233	0	0	0	1	6	3	3	0	4	23	33	
		100.0	76. 1	0.0	0.0	0.0	0.3	2.0	1.0	1.0	0.0	1.3	7.5	10.8	12.2
業	建設	73	62	0	0	0	0	0	2	0	0	0	4	5	
種		100.0	84. 9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.7	0.0	0.0	0.0	5. 5	6.8	7.6
	製造	66	45	0	0	0	0	2	1	1	0	1	10	6	
		100.0	68.2	0.0	0.0	0.0	0.0	3.0	1.5	1.5	0.0	1.5	15. 2	9. 1	21.8
	卸・小売	80	57	0	0	0	1	2	0	0	0	1	5	14	
		100.0	71.3	0.0	0.0	0.0	1.3	2.5	0.0	0.0	0.0	1.3	6.3	17.5	10.9
	その他サービス	85	68	0	0	0	0	2	0	2	0	2	4	7	
		100.0	80.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2. 4	0.0	2.4	0.0	2.4	4.7	8. 2	10.3
従	20人以下	119	98	0	0	0	0	2	0	1	0	1	6	11	
業		100.0	82.4	0.0	0.0	0.0	0.0	1.7	0.0	0.8	0.0	0.8	5.0	9. 2	7.9
員	21~50人以下	90	66	0	0	0	0	1	3	0	0	1	10	9	
数		100.0	73.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1. 1	3.3	0.0	0.0	1. 1	11.1	10.0	16.2
	51人以上	95	68	0	0	0	1	3	0	2	0	2	7	12	
		100.0	71.6	0.0	0.0	0.0	1.1	3. 2	0.0	2. 1	0.0	2. 1	7.4	12.6	14. 1
創	1949年以前	52	38	0	0	0	0	1	0	1	0	1	5	6	
業		100.0	73.1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.9	0.0	1.9	0.0	1.9	9.6	11.5	15.4
年	1950~1979年	159	133	0	0	0	0	2	2	1	0	1	8	12	
		100.0	83.6	0.0	0.0	0.0	0.0	1.3	1.3	0.6	0.0	0.6	5.0	7.5	7.9
	1980年以降	81	55	0	0	0	1	3	1	1	0	2	9	9	
		100.0	67.9	0.0	0.0	0.0	1.2	3. 7	1.2	1.2	0.0	2.5	11.1	11.1	19.1
資	1,000万円未満	19	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
本		100.0	94.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.3	0.0
金	1億円未満	235	185	0	0	0	0	5	3	0	0	4	16	22	
		100.0	78.7	0.0	0.0	0.0	0.0	2. 1	1.3	0.0	0.0	1.7	6.8	9.4	11.0
	1億円以上	50	29	0	0	0	1	1	0	3	0	0	7	9	
		100.0	58.0	0.0	0.0	0.0	2.0	2.0	0.0	6.0	0.0	0.0	14.0	18.0	24. 1

		①その付	生の関連	事 会社	(10段階)									
		W (V)	匹マノ大は	0超~	10超	20超	30超	40超	50超	60超	70超	80超	90超		
				10%以	~20%	~30%	~40%	~50%	~60%	~70%	~80%	~90%	~	無回	
		合計	0%	下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	100%	答	平均
合計	+	306	249	4	4	3	4	1	0	0	0	1	7	33	1
		100.0	81.4	1. 3	1.3	1.0	1.3	0.3	0.0	0.0	0.0	0.3	2.3	10.8	4. 2
業	建設	73	63	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	5	
種		100.0	86.3	1.4	1.4	1.4	1.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.4	6.8	2.7
	製造	66	56	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2	6	
		100.0	84.8	1.5	0.0	1.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.0	9.1	3.8
	卸・小売	80	61	2	1	0	1	0	0	0	0	0	1	14	
		100.0	76. 3	2. 5	1.3	0.0	1.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		17.5	2. 5
	その他サービス	85	68	0	2	1	2	1	0	0	0	1	3	7	
	a 1 101 	100.0	80.0	0.0	2. 4	1.2	2. 4	1.2	0.0	0.0	0.0	1.2	3. 5	8. 2	7.2
従	20人以下	119	104	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	11	
業		100.0	87.4	0.8	0.8	0.0	0.8	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	9. 2	1.0
員	21~50人以下	90	72	0	1	1	2	0	0	0	0	1	4	9	
数		100.0	80.0	0.0	1.1	1.1	2.2	0.0	0.0	0.0	0.0	1.1	4.4	10.0	7.4
	51人以上	95	72	3	2	2	1	0	0	0	0	0	3	12	
		100.0	75.8	3. 2	2. 1	2. 1	1.1	0.0			0.0		3. 2	12.6	5. 2
創	1949年以前	52	41	2	0	1	2	0	0	0	0	0	0	6	
業		100.0	78.8	3.8	0.0	1.9	3.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	11.5	2. 1
年	1950~1979年	159	134	2	4	2	1	1	0	0	0	0	3	12	
		100.0	84. 3	1.3	2.5	1.3	0.6	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0	1.9	7.5	3.6
	1980年以降	81	66	0	0	0	1	0	0	0	0	1	4	9	
		100.0	81.5	0.0	0.0	0.0	1.2	0.0	0.0	0.0	0.0	1.2	4.9	11.1	7. 2
資	1,000万円未満	19	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
本		100.0	94. 7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5. 3	0.0
金	1億円未満	235	194	4	3	2	2	1	0	0	0	1	6	22	
		100.0	82.6	1.7	1.3	0.9	0.9	0.4	0.0	0.0	0.0	0.4	2.6	9.4	4.4
	1億円以上	50 100. 0	36 72. 0	0.0	1 2. 0	1 2. 0	2 4. 0	0, 0	0, 0	0.0	0, 0	0, 0	1 2. 0	9 18. 0	5. 0
	l .	100.0	12.0	0.0	۷. 0	2.0	4.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	18.0	ə. 0

		①金融	機関(1	0段階)											
				0超~	10超	20超	30超	40超	50超	60超	70超	80超	90超		
				10%以	~20%	~30%	$\sim 40\%$	~50%	~60%	$\sim 70\%$	~80%	\sim 90%	\sim	無回	
		合計	0%	下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	100%	答	平均
合計	+	306	260	9	2	0	1	0	0	0	0	1	0	33	
		100.0	85.0	2. 9	0.7	0.0	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	0.0	10.8	0.7
業	建設	73	66	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5	
種		100.0	90.4	1.4	1.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.8	0.3
	製造	66	59	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	6	
		100.0	89.4	0.0	0.0	0.0	1.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	9. 1	0.6
	卸・小売	80	62	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	
		100.0	77.5	5.0	0.0	0.0	0.0		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	17. 5	0.2
	その他サービス	85	72	4	1	0	0	0	0	0	0	1	0	7	
0.6	a 1 01 	100.0	84. 7	4.7	1.2	0.0	0.0				0.0	1.2		8. 2	1.5
従	20人以下	119	106	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	
業		100.0	89. 1	1.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	9. 2	0.1
員	21~50人以下	90	78	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	
数		100.0	86.7	3. 3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0	0.1
	51人以上	95	75	4	2	0	1	0	0	0	0	1	0	12	
		100.0	78.9	4. 2	2. 1	0.0	1.1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.1	0.0	12.6	2. 1
創	1949年以前	52	41	3	0	0	1	0	0	0	0	1	0	6	
業		100.0	78.8	5.8	0.0	0.0	1.9	0.0	0.0	0.0	0.0	1.9	0.0	11.5	2.9
年	1950~1979年	159	142	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	12	
		100.0	89.3	2. 5	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	7. 5	0.3
	1980年以降	81	69	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	9	
		100.0	85. 2	2. 5	1.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	11.1	0.3
資	1,000万円未満	19	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
本		100.0	94.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.3	0.0
金	1億円未満	235	208	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	22	,
		100.0	88. 5	1.7	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	9.4	0.2
	1億円以上	50	33	5	1	0	1	0	0	0	0	1	0	9	
		100.0	66.0	10.0	2.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	0.0	18.0	3.8

		①取引	先企業	(10段階	<u>(</u>										
		W 41 71		0紹~	10超	20超	30超	40超	50超	60超	70超	80超	90超		
				10%以	~20%	~30%	~40%	~50%	~60%	~70%	~80%	~90%	~	無回	
		合計	0%	下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	100%	答	平均
合計	t	306	222	15	8	11	4	3	2	2	0	0	6	33	
		100.0	72.5	4. 9	2.6	3.6	1.3	1.0	0.7	0.7	0.0	0.0	2.0	10.8	6.0
業	建設	73	61	3	1	1	1	0	0	0	0	0	1	5	
種		100.0	83.6	4. 1	1.4	1.4	1.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.4	6.8	2.8
	製造	66	48	3	4	2	1	1	0	1	0	0	0	6	
		100.0	72.7	4. 5	6.1	3.0	1.5	1. 5	0.0	1.5	0.0	0.0	0.0	9. 1	4.7
	卸・小売	80	51	4	1	4	2	1	1	1	0	0	1	14	
		100.0	63.8	5.0	1.3	5.0	2.5	1.3	1.3	1.3	0.0	0.0	1.3	17.5	7.2
	その他サービス	85	61	5	2	4	0	1	1	0	0	0	4	7	
		100.0	71.8	5. 9	2. 4	4.7	0.0	1.2	1.2	0.0	0.0	0.0	4.7		8. 7
従	20人以下	119	93	5	3	5	2	0	0	0	0	0	0	11	
業		100.0	78. 2	4. 2	2.5	4. 2	1.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	9.2	2.6
員	21~50人以下	90	66	6	1	2	2	1	1	1	0	0	1	9	
数		100.0	73.3	6.7	1.1	2. 2	2.2	1. 1	1. 1	1.1	0.0	0.0	1.1	10.0	5. 5
	51人以上	95	62	4	4	4	0	2	1	1	0	0	5	12	
		100.0	65.3	4.2	4.2	4.2	0.0	2.1	1.1	1.1	0.0	0.0	5.3	12.6	10.8
創	1949年以前	52	34	5	2	2	0	1	1	1	0	0	0	6	
業		100.0	65.4	9.6	3.8	3.8	0.0	1.9	1.9	1.9	0.0	0.0	0.0	11.5	5.9
年	1950~1979年	159	125	7	4	3	3	2	1	0	0	0	2	12	
		100.0	78.6	4. 4	2.5	1.9	1.9	1. 3	0.6	0.0	0.0	0.0	1.3	7.5	4.3
	1980年以降	81	56	3	2	6	1	0	0	1	0	0	3	9	
		100.0	69.1	3. 7	2.5	7.4	1.2	0.0	0.0	1.2	0.0	0.0	3.7	11.1	8.8
資	1,000万円未満	19	17	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	
本		100.0	89.5	0.0	0.0	5. 3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.3	1.3
金	1億円未満	235	177	11	6	6	4	3	1	1	0	0	4	22	
		100.0	75.3	4.7	2.6	2.6	1.7	1.3	0.4	0.4	0.0	0.0	1.7	9.4	5.3
	1億円以上	50	27	4	2	4	0	0	1	1	0	0	2	9	
		100.0	54.0	8.0	4.0	8.0	0.0	0.0	2.0	2.0	0.0	0.0	4.0	18.0	11.5

		(B)その(他の企	業(10段	と階)										
				0超~	10超	20超	30超	40超	50超	60超	70超	80超	90超		
				10%以	~20%	~30%	$\sim 40\%$	$\sim 50\%$	\sim 60%	$\sim 70\%$	~80%	\sim 90%	\sim	無回	
		合計	0%	下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	以下	100%	答	平均
合計	+	306	252	7	4	1	2	1	0	1	0	-	4	33	
	T	100.0	82.4	2. 3	1.3	0.3	0.7	0.3	0.0	0.3	0.0	0.3	1.3	10.8	2. 9
業	建設	73	64	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	5	
種		100.0	87.7	2. 7	1.4	0.0	1.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.8	0.9
	製造	66	55	1	0	1	1	0	0	0	0	0	2	6	
		100.0	83.3	1.5	0.0		1.5	0.0	0.0	0.0	0.0		3.0	9. 1	4. 5
	卸・小売	80	64	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	14	
	w = 11, 31, 33, 3	100.0	80.0	1. 3	1. 3		0.0	0.0		0.0	0.0	0.0	0.0	17. 5	0.3
	その他サービス	85	68	3	2	0	0	1	0	1	0	1	2	7	
414	20人以下	100.0	80.0	3. 5	2. 4	0.0	0.0	1.2	0.0		0.0		2. 4	8. 2	5. 7
従	20人以下	119	105	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	11	
業		100.0	88. 2	0.8	0.0		0.0	0.0		0.0	0.0	0.0	1. 7	9. 2	1. 9
員	21~50人以下	90	74	3	0	0	1	1	0	1	0	1	0	9	
数		100.0	82. 2	3. 3	0.0	0.0	1.1	1. 1	0.0	1.1	0.0	1.1	0.0	10.0	3. 1
	51人以上	95	72	3	4	1	1	0	0	0	0	0	2	12	
L.		100.0	75.8	3. 2	4. 2		1.1	0.0	0.0	0.0	0.0		2. 1	12.6	4. 1
創	1949年以前	52	44	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6	
業		100.0	84.6	1.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.9	11.5	2. 2
年	1950~1979年	159	136	2	4	1	2	1	0	0	0	0	1	12	
		100.0	85. 5	1.3	2.5		1.3	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.6	7. 5	2. 2
	1980年以降	81	65	4	0	0	0	0	0	1	0	1	1	9	
		100.0	80. 2	4. 9	0.0		0.0	0.0	0.0	1.2	0.0		1.2	11. 1	3.8
資	1,000万円未満	19	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
本		100.0	94. 7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.3	0.0
金	1億円未満	235	202	4	2	1	2	0	0	0	0	1	1	22	
		100.0	86.0	1.7	0.9	0.4	0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.4	0.4	9.4	1.5
	1億円以上	50	31	3	2	0	0	1	0	1	0	0	3	9	
		100.0	62.0	6.0	4.0	0.0	0.0	2.0	0.0	2.0	0.0	0.0	6.0	18.0	11.4

		(4)その ⁽	他(10月	少階)											
		0 0	(==1	0超~	10超	20超	30超	40超	50超	60超	70超	80超	90超		
				10%以	~20%	~30%	~40%	~50%	~60%	~70%	~80%	~90%	~	無回	
		合計	0%	下	以下	100%	答	平均							
合計	+	306	240	3	4	5	3	3	2	2	0	2	9	33	
		100.0	78.4	1.0	1.3	1.6	1.0	1.0	0.7	0.7	0.0	0.7	2.9	10.8	6.5
業	建設	73	59	2	0	1	2	1	0	0	0	1	2	5	
種		100.0	80.8	2.7	0.0	1.4	2.7	1.4	0.0	0.0	0.0	1.4	2.7	6.8	6.3
	製造	66	56	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	6	
		100.0	84.8	0.0	0.0	1.5	1.5	0.0	1.5	0.0	0.0	0.0	1.5	9.1	3.6
	卸・小売	80	59	0	2	1	0	1	1	0	0	1	1	14	
		100.0	73.8	0.0	2.5	1.3	0.0	1.3		0.0	0.0	1.3	1.3	17.5	5.3
	その他サービス	85	66	1	2	2	0	1	0	1	0	0	5	7	
4)4	00 1 017	100.0	77.6	1. 2	2. 4	2. 4	0.0		0.0	1.2	0.0	0.0	5. 9		9.0
従	20人以下	119	95	0	2	2	0	2	1	1	0	1	4	11	
業		100.0	79.8	0.0	1.7	1.7	0.0	1. 7	0.8	0.8	0.0	0.8	3. 4	9. 2	7.4
員	21~50人以下	90	72	0	1	1	1	1	1	0	0	1	3	9	
数		100.0	80.0	0.0	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	0.0	0.0	1.1	3.3	10.0	7.0
	51人以上	95	73	3	1	2	2	0	0	0	0	0	2	12	
		100.0	76.8	3. 2	1. 1	2. 1	2. 1	0.0	0.0		0.0		2. 1	12.6	4. 1
創	1949年以前	52	42	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	6	
業		100.0	80.8	0.0	1.9	0.0	1.9	0.0	1.9	0.0	0.0	1.9	0.0	11.5	4.3
年	1950~1979年	159	132	1	2	4	2	1	0	0	0	0	5	12	
		100.0	83.0	0.6	1.3	2.5	1.3	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0	3. 1	7. 5	5.2
	1980年以降	81	60	2	1	1	0	2	1	1	0	0	4	9	
		100.0	74. 1	2. 5	1.2	1.2	0.0	2. 5	1.2	1.2	0.0	0.0		11. 1	9.1
資	1,000万円未満	19	16	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	
本		100.0	84. 2	0.0	5.3	0.0	0.0	0.0	5.3	0.0	0.0	0.0	0.0	5. 3	4.0
金	1億円未満	235	195	1	0	3	2	2	1	1	0	1	7	22	
		100.0	83.0	0.4	0.0	1.3	0.9	0.9	0.4	0.4	0.0	0.4	3.0	9.4	5.5
	1億円以上	50	29	2	3	2	1	1	0	0	0	1	2	9	
		100.0	58.0	4.0	6.0	4.0	2.0	2.0	0.0	0.0	0.0	2.0	4.0	18.0	11.2

		問27 (1) 現代	表者の	手齢 (8	段階)						
			40歳	45歳	50歳	55歳	60歳	65歳	70歳	70歳	無回	
		合計	未満	未満	未満	未満	未満	未満	未満	以上	答	平均
合計	+	306	26	36	51	28	60	63	27	5	10	
		100.0	8.5	11.8	16.7	9. 2	19.6	20.6	8.8	1.6	3.3	53. 1
業	建設	73	12	11	14	4	20	9	3	0	0	
種		100.0	16.4	15. 1	19.2	5. 5	27.4	12. 3	4. 1	0.0	0.0	49.8
	製造	66	1	11	9	8	16	11	7	1	2	
		100.0	1.5	16.7	13.6	12. 1	24. 2	16.7	10.6	1.5	3.0	54. 2
	卸・小売	80	7	7	12	5	12	21	10	1	5	
		100.0	8.8	8.8	15.0	6.3	15.0	26. 3	12.5	1.3	6.3	54. 2
	その他サービス	85	6	7	16	11	12	22	7	3	1	
		100.0	7. 1	8. 2	18.8	12.9	14. 1	25. 9	8. 2	3.5	1.2	54.3
従	20人以下	119	16	11	25	14	21	18	10	3	1	
業		100.0	13.4	9. 2	21.0	11.8	17.6	15. 1	8.4	2.5	0.8	51.5
員	21~50人以下	90	6	13	17	6	19	17	7	2	3	
数		100.0	6.7	14. 4	18.9	6.7	21.1	18. 9	7.8	2.2	3.3	53. 2
	51人以上	95	4	12	9	8	20	28	10	0	4	
		100.0	4.2	12.6	9.5	8.4	21.1	29. 5	10.5	0.0	4.2	55. 2
創	1949年以前	52	3	8	9	3	11	12	6	0	0	
業		100.0	5.8	15. 4	17.3	5.8	21. 2	23. 1	11.5	0.0	0.0	53.8
年	1950~1979年	159	17	22	28	15	25	27	17	4	4	
		100.0	10.7	13.8	17.6	9.4	15.7	17.0	10.7	2.5	2.5	52.4
	1980年以降	81	3	6	12	8	23	21	4	1	3	
		100.0	3. 7	7.4	14.8	9.9	28.4	25. 9	4.9	1.2	3.7	54.6
資	1,000万円未満	19	5	0	7	2	3	1	1	0	0	
本		100.0	26.3	0.0	36.8	10.5	15.8	5. 3	5.3	0.0	0.0	46.4
金	1億円未満	235	20	31	40	22	49	46	18	3	6	
		100.0	8. 5	13. 2	17.0	9.4	20.9	19.6	7.7	1.3	2.6	52.8
	1億円以上	50	1	5	4	4	8	16	8	2	2	
		100.0	2.0	10.0	8.0	8.0	16.0	32.0	16.0	4.0	4.0	57. 3

		問27 (2) 現代	表者の	生別
		合計	男	女	答
合計	+	306	284	13	9
		100.0	92.8	4. 2	2.9
業	建設	73	68	2	3
種		100.0	93. 2	2. 7	4. 1
	製造	66	65	1	0
		100.0	98. 5	1.5	0.0
	卸・小売	80	71	6	3
		100.0	88.8	7. 5	3.8
	その他サービス	85	80	4	1
		100.0	94. 1	4. 7	1.2
従	20人以下	119	108	8	3
業		100.0	90.8	6.7	2.5
員	21~50人以下	90	85	4	1
数		100.0	94. 4	4. 4	1.1
	51人以上	95	91	1	3
		100.0	95.8	1. 1	3.2
創	1949年以前	52	48	3	1
業		100.0	92.3	5.8	1.9
年	1950~1979年	159	149	6	4
		100.0	93.7	3.8	2.5
	1980年以降	81	75	4	2
		100.0	92.6	4. 9	2.5
資	1,000万円未満	19	16	2	1
本		100.0	84. 2	10.5	5.3
金	1億円未満	235	219	11	5
		100.0	93. 2	4.7	2. 1
	1億円以上	50	49	0	1
		100.0	98.0	0.0	2.0

		問27(3) 現代	表者の	最終学歴	*					
		1.3 (7 201	Z [JX11 7 3	_		専門	専門		
			小学	中学	高校	大学	大学	学校	学校	その	無回
		合計	校卒	校卒	卒	卒	院卒	卒	卒	他	答
合計	+	306	0	2	70	195	8	12	6	7	6
	T	100.0	0.0	0.7	22. 9	63. 7	2.6	3. 9	2.0	2. 3	2.0
業	建設	73	0	0	17	43	3	6	2	2	0
種		100.0	0.0	0.0	23.3	58. 9	4. 1	8. 2	2.7	2.7	0.0
	製造	66	0	0	13	44	3	2	3	1	0
		100.0	0.0	0.0	19.7	66.7	4.5	3. 0	4. 5	1.5	0.0
	卸·小売	80	0	1	22	52	0	1	0	1	3
	- // · · · · ·	100.0	0.0	1. 3	27. 5	65. 0	0.0	1. 3	0.0	1. 3	3.8
	その他サービス	85	0	1	18	56	2	3	1	3	1
404	00 1 01 7	100.0	0.0	1. 2	21. 2	65. 9	2. 4	3. 5	1. 2	3. 5	1.2
従	20人以下	119	0	2	32	68	2	6	4	4	1
業		100.0	0.0	1. 7	26. 9	57. 1	1.7	5. 0	3. 4	3. 4	0.8
員	21~50人以下	90	0	0	20	59	3	3	2	2	1
数		100.0	0.0	0.0	22. 2	65. 6	3.3	3. 3	2. 2	2. 2	1. 1
	51人以上	95	0	0	18	68	3	3	0	1	2
		100.0	0.0	0.0	18.9	71.6	3. 2	3. 2	0.0	1. 1	2. 1
創	1949年以前	52	0	1	10	35	3	1	1	0	1
業		100.0	0.0	1. 9	19.2	67.3	5.8	1. 9	1.9	0.0	1.9
年	1950~1979年	159	0	1	38	100	4	7	3	5	1
		100.0	0.0	0.6	23.9	62.9	2.5	4.4	1.9	3. 1	0.6
	1980年以降	81	0	0	17	53	1	4	2	2	2
		100.0	0.0	0.0	21.0	65.4	1.2	4. 9	2.5	2.5	2.5
資	1,000万円未満	19	0	0	5	7	0	3	2	2	0
本		100.0	0.0	0.0	26.3	36.8	0.0	15.8	10.5	10.5	0.0
金	1億円未満	235	0	2	63	143	7	8	4	5	3
		100.0	0.0	0.9	26.8	60.9	3.0	3. 4	1.7	2. 1	1.3
	1億円以上	50	0	0	2	45	1	1	0	0	1
		100.0	0.0	0.0	4.0	90.0	2.0	2.0	0.0	0.0	2.0

		問28 (1) 前代	表者の	生別
		合計	男	女	答
合計	+	306	256	17	33
		100.0	83.7	5.6	10.8
業	建設	73	65	2	6
種		100.0	89.0	2.7	8.2
	製造	66	55	5	6
		100.0	83.3	7.6	9.1
	卸・小売	80	67	5	8
		100.0	83.8	6.3	10.0
	その他サービス	85	69	5	11
		100.0	81. 2	5. 9	12. 9
従	20人以下	119	96	9	14
業		100.0	80.7	7. 6	11.8
員	21~50人以下	90	79	4	7
数		100.0	87.8	4. 4	7.8
	51人以上	95	81	4	10
		100.0	85.3	4. 2	10.5
創	1949年以前	52	42	3	7
業		100.0	80.8	5.8	13.5
年	1950~1979年	159	135	5	19
		100.0	84. 9	3. 1	11.9
	1980年以降	81	69	7	5
		100.0	85. 2	8.6	6.2
資	1,000万円未満	19	14	3	2
本		100.0	73.7	15.8	10.5
金	1億円未満	235	202	13	20
		100.0	86.0	5. 5	8.5
	1億円以上	50	40	1	9
		100.0	80.0	2.0	18.0

		問28(2	2) 前代	表者の	最終学歷	歪					
								専門	専門		
		0.31	小学	中学	高校	大学	大学	学校	学校	その	無回
^ =	ı	合計	校卒	校卒	卒	卒	院卒	卒	卒	他	答
合計	Ť	306	5	23	95	138	1 2	8	9	8	16
業	建設	100.0	1.6	7. 5	31.0	45. 1 25	1. 3	2.6	2.9	2. 6	5. 2
	建以	73		12	23		1 4			1 1	
種	ded NA-	100.0	4. 1	16. 4	31. 5	34. 2	1.4	4. 1	2. 7	1.4	4.1
	製造	66		1 5	14	41 62. 1	3.0	3 4. 5	1.5	2 3. 0	_
	御・小売	100.0	0.0	1. 5	21. 2	29	3.0	4. 5	1. 5	3.0	3.0
	国1.71.50	100.0	2. 5	5. 0	47.5	36. 3	0.0	1. 3	2. 5	1. 3	3.8
	その他サービス	85	2. 0	6	20	43	1	1. 3	4	4	6
	C+7/E/7 C/1	100.0	0.0	7. 1	23. 5	50.6	1. 2	1. 2	4. 7	4. 7	7. 1
従	20人以下	119	3	14	45	44	0	4	4	1	4
業		100.0	2. 5	11.8	37.8	37. 0	0.0	3. 4	3. 4	0.8	3. 4
員	21~50人以下	90	2	4	27	46	2	0	2	3	4
数		100.0	2. 2	4. 4	30.0	51. 1	2. 2	0. 0	2. 2	3. 3	4. 4
	51人以上	95	0	5	23	48	2	4	3	4	6
		100.0	0.0	5.3	24. 2	50.5	2. 1	4. 2	3. 2	4.2	6.3
創	1949年以前	52	0	3	15	28	1	2	0	1	2
業		100.0	0.0	5.8	28.8	53.8	1.9	3.8	0.0	1.9	3.8
年	1950~1979年	159	5	12	51	66	3	5	5	6	6
		100.0	3. 1	7. 5	32. 1	41.5	1.9	3. 1	3. 1	3.8	3.8
	1980年以降	81	0	7	24	39	0	1	4	1	5
		100.0	0.0	8.6	29.6	48. 1	0.0	1. 2	4.9	1.2	6.2
資	1,000万円未満	19	1	6	7	3	0	0	1	1	0
本		100.0	5.3	31.6	36.8	15.8	0.0	0.0	5.3	5. 3	0.0
金	1億円未満	235	4	17	80	106	4	5	7	5	7
		100.0	1.7	7. 2	34.0	45. 1	1.7	2. 1	3.0	2. 1	3.0
	1億円以上	50	0	0	8	29	0	3	1	2	7
		100.0	0.0	0.0	16.0	58.0	0.0	6.0	2.0	4.0	14.0

		問28 (3) 前代	表者の	代表在任	E期間				
				1年超	5年超	超20	超50			
			1年以	5年以	10年	年以	年以	50年		無回
		合計	下	下	以下	下	下	超	不明	答
合計	+	306	4	76	55	43	106	7	1	14
		100.0	1.3	24.8	18.0	14. 1	34.6	2. 3	0.3	4.6
業	建設	73	0	18	9	8	34	2	0	2
種		100.0	0.0	24. 7	12.3	11.0	46.6	2.7	0.0	2.7
	製造	66	1	18	15	10	21	0	0	1
		100.0	1.5	27.3	22.7	15.2	31.8	0.0	0.0	1.5
	卸・小売	80	1	8	17	13	32	3	1	5
		100.0	1.3	10.0	21.3	16.3	40.0	3.8	1.3	6.3
	その他サービス	85	2	32	14	12	19	2	0	4
		100.0	2.4	37. 6	16.5	14. 1	22.4	2.4	0.0	4.7
従	20人以下	119	1	24	17	16	51	4	0	6
業		100.0	0.8	20.2	14. 3	13.4	42.9	3.4	0.0	5.0
員	21~50人以下	90	2	24	15	16	30	0	0	3
数		100.0	2.2	26.7	16.7	17.8	33. 3	0.0	0.0	3.3
	51人以上	95	1	28	23	11	25	3	1	3
		100.0	1.1	29. 5	24. 2	11.6	26.3	3. 2	1.1	3. 2
創	1949年以前	52	0	10	11	7	19	2	0	3
業		100.0	0.0	19. 2	21. 2	13.5	36. 5	3.8	0.0	5.8
年	1950~1979年	159	2	33	19	21	74	5	0	5
		100.0	1.3	20.8	11.9	13.2	46.5	3. 1	0.0	3. 1
	1980年以降	81	2	29	23	15	8	0	0	4
		100.0	2.5	35.8	28.4	18.5	9.9	0.0	0.0	4.9
資	1,000万円未満	19	0	4	4	1	9	0	0	1
本		100.0	0.0	21. 1	21. 1	5. 3	47.4	0.0	0.0	5.3
金	1億円未満	235	4	57	35	37	88	6	1	7
		100.0	1. 7	24. 3	14. 9	15. 7	37. 4	2. 6	0.4	3. 0
	1億円以上	50	0	15	16	5	9	1	0	4
		100.0	0.0	30.0	32.0	10.0	18.0	2.0	0.0	8.0

		問28 (4) 前代	表者の	現在
		合計	存命	逝去	答
合計	+	306	260	34	12
		100.0	85.0	11. 1	3.9
業	建設	73	65	8	0
種		100.0	89.0	11.0	0.0
	製造	66	57	8	1
		100.0	86.4	12. 1	1.5
	卸・小売	80	68	9	3
		100.0	85.0	11.3	3.8
	その他サービス	85	70	9	6
		100.0	82.4	10.6	7. 1
従	20人以下	119	97	18	4
業		100.0	81.5	15. 1	3.4
員	21~50人以下	90	81	7	2
数		100.0	90.0	7.8	2.2
	51人以上	95	82	9	4
		100.0	86.3	9.5	4.2
創	1949年以前	52	42	8	2
業		100.0	80.8	15. 4	3.8
年	1950~1979年	159	134	23	2
		100.0	84.3	14.5	1.3
	1980年以降	81	72	3	6
		100.0	88.9	3. 7	7.4
資	1,000万円未満	19	17	2	0
本		100.0	89. 5	10.5	0.0
金	1億円未満	235	203	29	3
		100.0	86.4	12.3	1.3
	1億円以上	50	40	3	7
		100.0	80.0	6.0	14.0

		問28(5) 前代	表者の	手齢 (8	段階)						
			50歳	55歳	60歳	65歳	70歳	75歳	80歳	80歳	無回	
		合計	未満	未満	未満	未満	未満	未満	未満	以上	答	平均
合計	+	260	8	8	17	50	62	57	28	21	9	
		100.0	3. 1	3. 1	6.5	19.2	23.8	21.9	10.8	8. 1	3.5	67.7
業	建設	65	4	2	4	10	19	13	6	4	3	
種		100.0	6.2	3. 1	6.2	15.4	29. 2	20.0	9. 2	6. 2	4.6	66.3
	製造	57	1	2	2	13	14	13	7	4	1	
		100.0	1.8	3. 5	3. 5	22.8	24.6	22.8	12.3	7.0	1.8	68.0
	卸・小売	68	1	0	5	11	13	21	12	4	1	
		100.0	1.5	0.0	7.4	16. 2	19. 1	30. 9	17.6	5. 9	1.5	69.5
	その他サービス	70	2	4	6	16	16	10	3	9	4	
0.7	a 1 01 	100.0	2. 9	5. 7	8.6	22. 9	22. 9	14. 3	4.3	12. 9	5. 7	66. 9
従	20人以下	97	6	3	8	19	15	15	16	12	3	
業		100.0	6.2	3. 1	8.2	19.6	15. 5	15. 5	16.5	12.4	3. 1	67.8
員	21~50人以下	81	0	2	4	16	23	21	8	5	2	
数		100.0	0.0	2. 5	4.9	19.8	28.4	25. 9	9.9	6.2	2.5	68.4
	51人以上	82	2	3	5	15	24	21	4	4	4	
		100.0	2.4	3.7	6.1	18.3	29.3	25.6	4.9	4.9	4.9	66.8
創	1949年以前	42	2	2	1	4	8	17	6	2	0	
業		100.0	4.8	4.8	2.4	9.5	19.0	40.5	14.3	4.8	0.0	69.2
年	1950~1979年	134	1	2	4	24	36	28	17	14	8	
		100.0	0.7	1.5	3.0	17.9	26.9	20.9	12.7	10.4	6.0	69.4
	1980年以降	72	3	4	12	20	15	9	4	5	0	
		100.0	4.2	5.6	16.7	27.8	20.8	12.5	5.6	6.9	0.0	64.4
資	1,000万円未満	17	1	3	2	2	1	2	3	3	0	
本		100.0	5.9	17.6	11.8	11.8	5. 9	11.8	17.6	17.6	0.0	66.4
金	1億円未満	203	6	3	12	41	52	44	24	15	6	
		100.0	3.0	1.5	5.9	20.2	25.6	21.7	11.8	7.4	3.0	68.0
	1億円以上	40	1	2	3	7	9	11	1	3	3	
		100.0	2.5	5.0	7.5	17.5	22.5	27.5	2.5	7. 5	7.5	66.8

		問29. 業	美種				
						他	
					卸·小	サー	無回
L.		合計	建設	製造	売	ビス	答
合計	+	306	73	66	80	85	2
MIZ	Tark Str.	100.0	23. 9	21. 6	26. 1	27.8	0.7
業	建設	73	73	0	0	0	0
種		100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	製造	66	0	66	0	0	0
		100.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
	卸·小売	80	0	0	80	0	0
		100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
	その他サービス	85	0	0	0	85	0
0.7	a 1 01 	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
従	20人以下	119	38	20	37	24	0
業		100.0	31.9	16.8	31.1	20.2	0.0
員	21~50人以下	90	18	21	24	27	0
数		100.0	20.0	23. 3	26.7	30.0	0.0
	51人以上	95	17	25	19	34	0
		100.0	17.9	26. 3	20.0	35.8	0.0
創	1949年以前	52	8	22	15	7	0
業		100.0	15.4	42.3	28.8	13.5	0.0
年	1950~1979年	159	50	24	43	42	0
		100.0	31.4	15. 1	27.0	26.4	0.0
	1980年以降	81	11	18	17	35	0
		100.0	13.6	22. 2	21.0	43.2	0.0
資	1,000万円未満	19	9	1	5	4	0
本		100.0	47.4	5. 3	26.3	21.1	0.0
金	1億円未満	235	56	55	66	58	0
		100.0	23.8	23. 4	28. 1	24.7	0.0
	1億円以上	50	8	10	9	23	0
		100.0	16.0	20.0	18.0	46.0	0.0

		問30. 忿	É業員数	(役員	を除く)								
					2~5	6~10	11~	21~	31~	51~	101~	301人	無回
L.		合計	0人	1人	人	人	20人	30人	50人	100人	300人	以上	答
合計	t	306	2	0	26	36	55	33	57	64	25	6	2
NII.	Tark Str.	100.0	0.7	0.0	8. 5	11.8	18. 0	10.8	18.6	20. 9	8. 2	2.0	0.7
業	建設	73	0	0	8	11	19	9	9	11	6	0	0
種		100.0	0.0	0.0	11.0	15. 1	26.0	12. 3	12.3	15. 1	8. 2	0.0	0.0
	製造	66	1	0	1	7	11	10	11	18	6	1	0
		100.0	1.5	0.0	1.5	10.6	16.7	15. 2	16.7	27. 3	9.1	1.5	0.0
	卸・小売	80 100. 0	0.0	0.0	9 11. 3	13 16. 3	15 18. 8	7 8. 8	17 21. 3	17 21. 3	2 2. 5	0.0	0.0
	その他サービス	85	1	0	8	5	10	7	20	18	11	5	0
		100.0	1.2	0.0	9.4	5. 9	11.8	8. 2	23. 5	21.2	12.9	5. 9	0.0
従	20人以下	119	2	0	26	36	55	0	0	0	0	0	0
業		100.0	1.7	0.0	21.8	30.3	46.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
員	21~50人以下	90	0	0	0	0	0	33	57	0	0	0	0
数		100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	36.7	63.3	0.0	0.0	0.0	0.0
	51人以上	95	0	0	0	0	0	0	0	64	25	6	0
		100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	67.4	26.3	6.3	0.0
創	1949年以前	52	0	0	4	1	10	4	12	12	8	1	0
業		100.0	0.0	0.0	7.7	1.9	19.2	7.7	23. 1	23. 1	15.4	1.9	0.0
年	1950~1979年	159	1	0	11	19	28	21	29	35	12	3	0
		100.0	0.6	0.0	6.9	11.9	17.6	13. 2	18. 2	22.0	7.5	1.9	0.0
	1980年以降	81	1	0	8	13	15	7	14	16	5	2	0
		100.0	1.2	0.0	9.9	16.0	18. 5	8.6	17.3	19.8	6.2	2.5	0.0
資	1,000万円未満	19	0	0	6	8	2	2	1	0	0	0	0
本		100.0	0.0	0.0	31.6	42. 1	10.5	10.5	5.3	0.0	0.0	0.0	0.0
金	1億円未満	235	2	0	20	25	50	30	45	48	12	3	0
		100.0	0.9	0.0	8.5	10.6	21.3	12.8	19.1	20.4	5. 1	1.3	0.0
	1億円以上	50	0	0	0	3	3	1	11	16	13	3	0
		100.0	0.0	0.0	0.0	6.0	6.0	2.0	22.0	32.0	26.0	6.0	0.0

		Lee	, Mr 🖂 Mr	/ (0. 17		
		問30. 衍	É業員数	10.00	を除く)	
			20人	50人	51人	無回
		合計	以下	以下	以上	答
合計	+	306	119	90	95	2
		100.0	38. 9	29. 4	31.0	0.7
業	建設	73	38	18	17	0
種		100.0	52. 1	24. 7	23. 3	0.0
	製造	66	20	21	25	0
		100.0	30.3	31.8	37.9	0.0
	卸・小売	80	37	24	19	0
		100.0	46.3	30.0	23.8	0.0
	その他サービス	85	24	27	34	0
		100.0	28. 2	31.8	40.0	0.0
従	20人以下	119	119	0	0	0
業		100.0	100.0	0.0	0.0	0.0
員	21~50人以下	90	0	90	0	0
数		100.0	0.0	100.0	0.0	0.0
	51人以上	95	0	0	95	0
		100.0	0.0	0.0	100.0	0.0
創	1949年以前	52	15	16	21	0
業		100.0	28.8	30.8	40.4	0.0
年	1950~1979年	159	59	50	50	0
		100.0	37. 1	31. 4	31.4	0.0
	1980年以降	81	37	21	23	0
		100.0	45.7	25. 9	28.4	0.0
資	1,000万円未満	19	16	3	0	0
本		100.0	84. 2	15.8	0.0	0.0
金	1億円未満	235	97	75	63	0
		100.0	41.3	31. 9	26.8	0.0
	1億円以上	50	6	12	32	0
		100.0	12.0	24.0	64.0	0.0

		問31. 年	間売上	高(直)	近事業年	F度)
				5~30	30億	
			5億円	億円	円以	無回
		合計	未満	未満	上	答
合計	+	306	106	130	68	2
		100.0	34.6	42.5	22. 2	0.7
業	建設	73	33	28	12	0
種		100.0	45.2	38. 4	16.4	0.0
	製造	66	24	27	15	0
		100.0	36.4	40.9	22.7	0.0
	卸・小売	80	19	40	21	0
		100.0	23.8	50.0	26.3	0.0
	その他サービス	85	30	35	20	0
		100.0	35. 3	41.2	23. 5	0.0
従	20人以下	119	80	35	4	0
業		100.0	67.2	29.4	3.4	0.0
員	21~50人以下	90	23	51	16	0
数		100.0	25.6	56. 7	17.8	0.0
	51人以上	95	3	44	48	0
		100.0	3. 2	46.3	50.5	0.0
創	1949年以前	52	15	19	18	0
業		100.0	28.8	36. 5	34.6	0.0
年	1950~1979年	159	53	80	26	0
		100.0	33.3	50.3	16.4	0.0
	1980年以降	81	31	27	23	0
		100.0	38.3	33. 3	28.4	0.0
資	1,000万円未満	19	16	3	0	0
本		100.0	84. 2	15.8	0.0	0.0
金	1億円未満	235	85	112	38	0
		100.0	36. 2	47.7	16. 2	0.0
	1億円以上	50	5	15	30	0
		100.0	10.0	30.0	60.0	0.0

		間32. 賞	本金(直近事	業年度オ	₹)
			1,000			
			万円	1億円	1億円	無回
		合計	未満	未満	以上	答
合計	 	306	19	235	50	2
		100.0	6.2	76.8	16.3	0.7
業	建設	73	9	56	8	0
種		100.0	12.3	76. 7	11.0	0.0
	製造	66	1	55	10	0
		100.0	1.5	83. 3	15. 2	0.0
	卸・小売	80	5	66	9	0
		100.0	6.3	82. 5	11.3	0.0
	その他サービス	85	4	58	23	0
		100.0	4.7	68. 2	27. 1	0.0
従	20人以下	119	16	97	6	0
業		100.0	13.4	81.5	5.0	0.0
員	21~50人以下	90	3	75	12	0
数		100.0	3.3	83. 3	13.3	0.0
	51人以上	95	0	63	32	0
		100.0	0.0	66.3	33.7	0.0
創	1949年以前	52	0	36	16	0
業		100.0	0.0	69. 2	30.8	0.0
年	1950~1979年	159	9	135	15	0
		100.0	5. 7	84. 9	9.4	0.0
	1980年以降	81	9	54	18	0
		100.0	11.1	66.7	22. 2	0.0
資	1,000万円未満	19	19	0	0	0
本		100.0	100.0	0.0	0.0	0.0
金	1億円未満	235	0	235	0	0
		100.0	0.0	100.0	0.0	0.0
	1億円以上	50	0	0	50	0
		100.0	0.0	0.0	100.0	0.0

		問33 (1) 創業	年 (年	号)			
			より					無回
		合計	前	明治	大正	昭和	平成	答
合計	t	306	1	6	8	238	47	6
	Task on	100.0	0.3	2. 0	2.6	77.8	15. 4	2.0
業	建設	73	0	3	0	60	8	2
種		100.0	0.0	4. 1	0.0	82. 2	11.0	2. 7
	製造	66	1	1	3	52	9	0
		100.0	1.5	1. 5	4. 5	78.8	13.6	0.0
	卸・小売	80	0	1	2	68	8	1
		100.0	0.0	1. 3	2.5	85. 0	10.0	1.3
	その他サービス	85	0	1	3	58	22	1
6)/	00 1 017	100.0	0.0	1. 2	3. 5	68. 2	25. 9	1. 2
従	20人以下	119	1	2	3	86	24	3
業		100.0	0.8	1. 7	2. 5	72. 3	20. 2	2. 5
員	21~50人以下	90	0	3	2	73	11	1
数		100.0	0.0	3. 3	2.2	81.1	12.2	1. 1
	51人以上	95	0	1	3	79	12	0
		100.0	0.0	1.1	3. 2	83. 2	12.6	0.0
創	1949年以前	52	0	4	7	41	0	0
業		100.0	0.0	7. 7	13.5	78.8	0.0	0.0
年	1950~1979年	159	0	0	0	159	0	0
		100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
	1980年以降	81	0	0	1	33	47	0
		100.0	0.0	0.0	1.2	40.7	58.0	0.0
資	1,000万円未満	19	0	0	0	12	7	0
本		100.0	0.0	0.0	0.0	63. 2	36.8	0.0
金	1億円未満	235	1	5	6	191	28	4
		100.0	0.4	2. 1	2.6	81.3	11.9	1.7
	1億円以上	50	0	1	2	35	12	0
		100.0	0.0	2.0	4.0	70.0	24.0	0.0

_		Innaa A			/ - o FD H	Je N									
		問33. 倉]莱牛(西暦)	(12段)	背)									
				1900	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990		
			1899	\sim	\sim	\sim	\sim	\sim	\sim	\sim	\sim	\sim	\sim	2000	
			年以	1909	1919	1929	1939	1949	1959	1969	1979	1989	1999	年以	無回
		合計	前	年	年	年	年	年	年	年	年	年	年	降	答
合計	t	306	0	2	6	5	11	28	37	61	61	35	33	13	14
	at an	100.0	0.0	0.7	2.0	1. 6	3. 6	9. 2	12. 1	19. 9	19. 9	11.4	10.8	4. 2	4.6
業	建設	73	0	0	2	0	1	5	6	19	25	3	4	4	4
種		100.0	0.0	0.0	2.7	0.0	1.4	6.8	8.2	26.0	34. 2	4. 1	5. 5	5. 5	5. 5
	製造	66	0	1	1	3	6	11	3	14	7	10	7	1	2
	to total	100.0	0.0	1. 5	1.5	4.5	9. 1	16. 7	4.5	21. 2	10.6	15. 2	10.6	1.5	3.0
	卸·小売	80	0	0	1 1. 3	2	2 2. 5	10	19	15	9	9	8	0	5 6. 3
	その他サービス	100. 0 85	0.0	0.0	1. 3	2. 5	2. 5	12. 5	23.8	18.8	11. 3 20	11. 3	10.0	0.0	0.3
	ての他サーレス	100.0	0.0	1. 2	2. 4	0.0	2. 4	2. 4	10.6	15. 3	23. 5	15. 3	16. 5	9. 4	1. 2
従	20人以下	119	0.0	1. 2	2.4	3	2.4	2.4	10.0	22	26	13. 3	10. 3	7. 4	1. 2
業	20/02/	100. 0	0.0	0. 0	0.8	2. 5	1. 7	7. 6	9. 2	18. 5	21. 8	10. 9	14. 3	5. 9	_
員	21~50人以下	90	0.0	1	3	2.0	3	8	12	24	14	11	8	2	3
数	21 007(5)	100.0	0.0	1. 1	3. 3	1. 1	3. 3	8. 9	13. 3	26. 7	15. 6	12. 2	8. 9	2. 2	3. 3
200	51人以上	95	0.0	1	2	1 1	6	11	14	15	21	11	8	4	1
	01)(2)(1	100.0	0.0	1. 1	2. 1	1. 1	6. 3	11.6	14. 7	15. 8	22. 1	11.6	8. 4	4. 2	1. 1
創	1949年以前	52	0	2	6	5	11	28	0	0	0	0	0	0	0
業		100.0	0.0	3.8	11.5	9. 6	21.2	53.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
年	1950~1979年	159	0	0	0	0	0	0	37	61	61	0	0	0	0
		100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	23. 3	38. 4	38. 4	0.0	0.0	0.0	0.0
	1980年以降	81	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35	33	13	0
		100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	43.2	40.7	16.0	0.0
資	1,000万円未満	19	0	0	0	0	0	0	1	5	3	2	4	3	1
本		100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.3	26.3	15.8	10.5	21.1	15.8	5.3
金	1億円未満	235	0	1	4	5	6	20	29	53	53	27	20	7	10
		100.0	0.0	0.4	1.7	2. 1	2.6	8.5	12.3	22.6	22.6	11.5	8.5	3.0	4.3
	1億円以上	50 100. 0	0.0	1 2. 0	2 4. 0	0.0	5 10. 0	8 16. 0	7 14. 0	3 6. 0	5 10. 0	6 12. 0	9 18. 0	3 6. 0	1 2. 0

		問33. 倉	業年(西暦)	(3段階)
				1950		
			1949	\sim	1980	
			年以	1979	年以	無回
		合計	前	年	降	答
合計		306	52	159	81	14
	Task on	100.0	17. 0	52. 0	26. 5	4.6
業	建設	73	8	50	11	4
種		100.0	11.0	68. 5	15. 1	5. 5
	製造	66	22	24	18	2
		100.0	33. 3	36. 4	27. 3	3. 0
	卸・小売	80	15	43	17	
		100.0	18.8	53.8	21.3	6.3
	その他サービス	85	7	42	35	1
	a 1 01 	100.0	8. 2	49. 4	41.2	1.2
従	20人以下	119	15	59	37	8
業		100.0	12.6	49.6	31. 1	6.7
員	21~50人以下	90	16	50	21	3
数		100.0	17.8	55. 6	23.3	3.3
	51人以上	95	21	50	23	1
		100.0	22. 1	52.6	24. 2	1.1
創	1949年以前	52	52	0	0	0
業		100.0	100.0	0.0	0.0	0.0
年	1950~1979年	159	0	159	0	0
		100.0	0.0	100.0	0.0	0.0
	1980年以降	81	0	0	81	0
		100.0	0.0	0.0	100.0	0.0
資	1,000万円未満	19	0	9	9	1
本		100.0	0.0	47.4	47.4	5.3
金	1億円未満	235	36	135	54	10
		100.0	15.3	57. 4	23.0	4.3
	1億円以上	50	16	15	18	1
		100.0	32.0	30.0	36.0	2.0

		13.72	18 F	List on -	
		インタビュー依頼の可			否
			イン	タ	
			タ	ビュ	
			ビュ	一不	無回
		合計	一可	可	答
合計		306	56	225	25
		100.0	18.3	73. 5	8.2
業	建設	73	13	55	5
種		100.0	17.8	75. 3	6.8
	製造	66	11	51	4
		100.0	16.7	77.3	6.1
	卸・小売	80	16	56	8
		100.0	20.0	70.0	10.0
	その他サービス	85	16	63	6
		100.0	18.8	74. 1	7. 1
従	20人以下	119	24	88	7
業		100.0	20.2	73.9	5.9
員	21~50人以下	90	14	69	7
数		100.0	15.6	76. 7	7.8
	51人以上	95	18	68	9
		100.0	18.9	71.6	9.5
創	1949年以前	52	11	36	5
業		100.0	21.2	69. 2	9.6
年	1950~1979年	159	29	118	12
		100.0	18. 2	74. 2	7.5
	1980年以降	81	16	60	5
		100.0	19.8	74. 1	6.2
資	1,000万円未満	19	3	16	0
本		100.0	15.8	84. 2	0.0
金	1億円未満	235	46	172	17
		100.0	19.6	73. 2	7.2
	1億円以上	50	7	37	6
		100.0	14.0	74.0	12.0

社団 法人 中小企業研究センター

7100-0016

東京都台東区台東4-28-11

御徒町中央ビル3階

電 話 03 (3831) 9061 (代表)

FAX 03 (3831) 9069

ホームページ・アドレス

http://www.chukiken.or.jp