

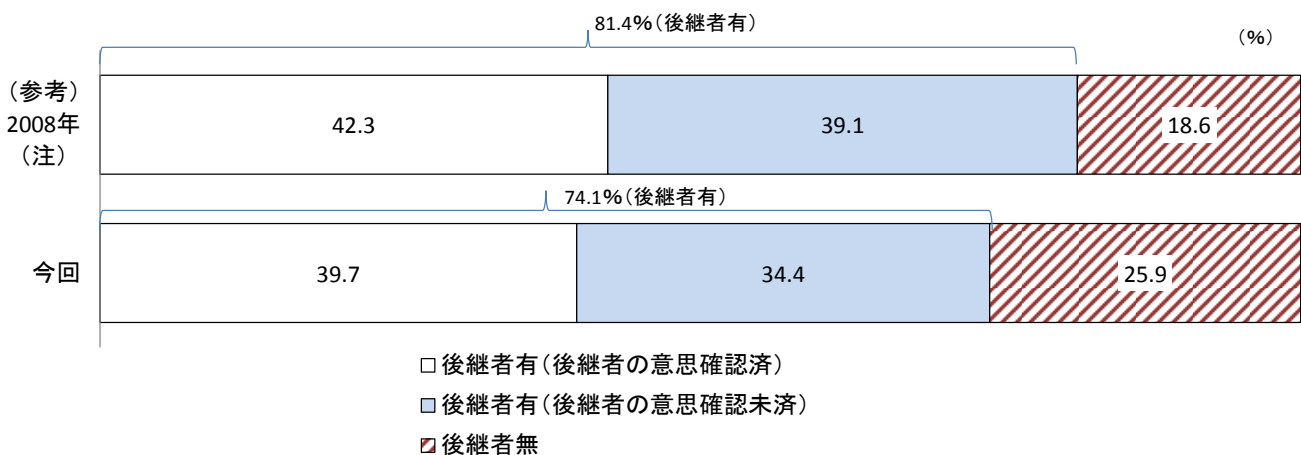
中小企業の創業・新事業展開・事業承継等に関する調査

2017年2月16日
商工中金 調査部

【調査結果の要旨】

1. 創業の経緯について聞いたところ最多は創業者が前職の企業を退職し、関連ある業界で創業・開業した（関連業界スピンオフ型）で 35.0%。創業年代が新しいほどその比率が高まっている。創業者が他社での勤務経験無しに、独力で創業・開業した（独自型）は反対に創業年代が新しいほど比率が低下している。
2. 創業以来、事業転換を実施した企業は全体の 13.3%。多角化を実施した企業は全体の 32.3%。今後の事業転換や多角化の実施意向について聞いたところ、事業転換を実施したいと回答した企業は 3.0%、多角化を実施したいと回答した企業は 32.1%となった。
3. 後継者（次代の経営者）の決定状況について尋ねたところ、後継者有（意思確認済）が 39.7%と最も多く、次いで後継者有（意思確認未済）が 34.4%となった。2008 年に実施した同種のアンケートに比べ、それぞれ比率が低下しており（2008 年調査各 42.3%、39.1%）、後継者無とする企業の比率が高まっている（今回調査 25.9%、2008 年 18.6%）。
4. 後継者の属性を聞いたところ、経営者の子（男女合計）は 77.2%。但し、2008 年調査と比べ、その比率はやや低下している。親族以外の第三者への事業承継の重要性が増している。事業承継の準備状況についてはなんらかの点で準備が不十分と感じている企業が多い。
5. 近未来（＝約 10 年後＝2026 年頃）についてどういう時代になるか尋ねたところ、大いに事業の発展が見込める時代との回答が 6.0%、安定的な事業の発展が見込める時代が 24.3%。発展を見込めるとする企業は両者合わせると 30.3%で、これは 1996 年、2006 年に実施した同様の調査を上回っている。先行きの見通しについて悲観的な見方が幾分後退し、やや自信を取り戻しつつある様子が窺える。

後継者（次代の経営者）の決定状況について



（注）2008年調査は「中小企業の事業承継に関するアンケート」（2008年11月調査）。選択肢は①後継者を決定済②候補者はいるが決定していない③候補者がいない④後継者について考えていない⑤廃業する予定であり後継者は不要、の5つ。このうち、①を今回調査の後継者有（後継者の意思確認済）、②を後継者有（後継者の意思確認未済）、③④⑤を後継者無と読み替えた。
（今回n=4,076）

【目次】

【はじめに】.....	3
【調査結果の概要】.....	3
【調査要領】.....	4
1. アンケート調査回答企業の属性、業況.....	5
2. 創業の経緯.....	9
2. 1. 創業の経緯の種類.....	9
2. 2. 創業の経緯に関する自由記載.....	11
2. 3. 創業の経緯に関するヒアリング.....	12
3. 創業以降の新事業展開について.....	13
3. 1. 事業転換.....	13
3. 2. 多角化.....	16
3. 3. 多角化の相乗効果.....	18
3. 4. 今後の新事業展開実施の意向.....	19
3. 5. 新事業展開を実施したい企業が取り組んでみたい事業内容(自由記載).....	20
3. 6. 今後の新事業展開実施にあたっての障害.....	21
3. 7. 新事業展開についてのヒアリング.....	22
4. 事業承継について.....	23
4. 1. 前回の事業承継後の先代経営者の影響力.....	23
4. 2. 前回の事業承継後の先代経営者の好影響・悪影響(自由記載).....	24
4. 3. 後継者(次代の経営者)について.....	25
4. 4. 後継者有の場合のその属性.....	26
4. 5. 後継者無の理由.....	27
4. 6. 事業承継の相談相手.....	29
4. 7. 事業承継の準備状況.....	30
4. 8. 事業承継について準備が不足している項目.....	30
4. 9. 事業承継に関するヒアリング.....	31
5. 近未来について.....	32
5. 1. 近未来は自社にとりどういう時代になるか.....	32
5. 2. 近未来に向けてどのような企業にしたいか.....	33
5. 3. 近未来に向けて重要となる経営課題は何か.....	34
5. 4. 近未来、将来(事業承継などを含む)について考えていること(自由記載).....	35
アンケート調査票.....	38

【はじめに】

中小企業が一層発展していくための現状把握を行うため、中小企業の過去から現在への歩み、そして未来への展望について平成 28 年 10 月に商工中金取引先へのアンケート調査を実施した。加えて回答企業の一部に対しては訪問ヒアリング調査を実施し、あわせて本調査結果を取りまとめた。

【調査結果の概要】

【創業の経緯】

1. 創業の経緯について聞いたところ最多は創業者が前職の企業を退職し、その企業とは関係を持たず、関連ある業界で創業・開業した(関連業界スピノフ型)で 35.0%。
2. 創業年代別にみると、創業者が前職の企業を退職し、その企業とは関係を持たず、関連ある業界で創業・開業した(関連業界スピノフ型)や、創業者の前職の企業の方針として、分社化または関連会社として創業・開業した(分社型)では創業年代が新しいほどその比率が高まっているのに対し、創業者が他社での勤務経験無しに、独力で創業・開業した(独自型)は創業年代が新しいほど比率が低下している。

【創業以降の新事業展開について】

3. 創業以降、事業転換を実施した企業は全体の 13.3%。多角化を実施した企業は全体の 32.3%。創業年代の古い企業ほど事業転換や多角化を経験している比率が高い。
4. 今後の事業転換や多角化の実施意向について聞いたところ、事業転換を実施したいと回答した企業は 3.0%、多角化を実施したいと回答した企業は 32.1%となった。

【事業承継について】

5. 前回の事業承継の後に先代経営者の影響力が残ったと回答した企業に、その影響力が経営に与えた影響を聞いたところ、好影響(28.1%)、中立的(63.2%)、悪影響(8.7%)となった。好影響としては信用や営業基盤、人脈、経営の方向性が定まっていること、といった回答が多く、悪影響としては事業承継後も経営に関与し現経営者と対立、などの回答がみられた。
6. 後継者(次代の経営者)の決定状況について尋ねたところ、後継者有(意思確認済)が 39.7%と最も多く、次いで後継者有(意思確認未済)34.4%となった。2008 年に実施した同種のアンケートに比べ、それぞれ比率が低下しており(2008 年調査各 42.3%、39.1%)、後継者無とする比率が高まっている(今回調査 25.9%、2008 年 18.6%)。特に比較的小規模の企業で前回と比べ後継者を決定済とする比率がやや低下。
7. 後継者の属性を聞いたところ、経営者の子(男)が 72.5%で最多となり、経営者の子(女)は 4.7%で、両者合わせた合計は 77.2%。但し、2008 年の調査と比べ、経営者の子を後継者とする比率はやや低下している。中小企業にとって親族以外の第三者への事業承継の重要性が増している。
8. 事業承継の準備状況については、全体の 15.1%が十分に準備していると回答した一方、十分ではないが準備を進めている(31.0%)、準備の必要性は感じているが未実施(30.2%)と、なんらかの点で事業承継の準備が不十分と感じている企業が多い。準備が不足している項目としては後継者に財務・法務等の経営に必要な知識を付けさせる(40.3%)、後継者を補佐する経営幹部の育成(40.2%)、の順となった。

【近未来について】

9. 近未来(=約 10 年後=2026 年頃)についてどういう時代になるか尋ねたところ、大いに事業の発展が見込める時代との回答が 6.0%、安定的な事業の発展が見込める時代が 24.3%。発展を見込めるとする企業は両者合わせると 30.3%で、これは 2006 年(10 年前)、1996 年(20 年前)に実施した同様の調査を上回っている(10 年前 18.4%、20 年前 28.5%)。先行きの見通しについて悲観的な見方が幾分後退し、やや自信を取り戻しつつある様子が窺える。

【調査要領】

1. 調査内容	<p>○調査内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 企業概要 2. 創業の経緯 3. 創業以降の新事業展開 4. 事業承継について 5. 近未来について
2. 調査時点	平成 28 年 10 月 (2016 年 10 月)
3. 調査対象先	<p>当金庫取引先中小企業 10,369 社、有効回答数 4,413 社 (回収率 42.5%)</p> <p>◇ここでいう中小企業とは、いわゆる「中小会社」(会社法第 2 条 6 号に規定する「大会社」以外の会社)、または法定中小企業 (中小企業基本法第 2 条に規定する中小企業者)、のいずれかに該当する非上場企業。</p> <p>◇本アンケート調査発送前の時点で年商 2 億円以上の企業に限定済。</p>
4. 調査方法	調査票によるアンケート調査 (郵送自記入方式)
5. ヒアリング調査	アンケート回答先のうちから選定した企業に対し、訪問ヒアリング調査を実施した。了承が得られた企業は実名でその内容を掲載している。
6. その他	<ul style="list-style-type: none"> ・アンケートへの自由記載及びヒアリング調査については本編では抜粋のみ掲載。より詳細な「自由記載及びヒアリング集」を作成し、ホームページに掲載予定 (時期未定)。 ・各調査項目の構成比合計は四捨五入の関係で 100% とならない場合がある。
□ご照会先	<p>商工中金 調査部 <small>ひゃくたけ</small> 百武伸英 TEL 03-3246-9370</p>

1. アンケート調査回答企業の属性、業況

(1) 地域別 (本店所在地)

	回答企業数	構成比 (%)
北海道・東北	503	11.4
関東	1,084	24.6
北陸	250	5.7
中部	795	18.0
近畿	714	16.2
中国	378	8.6
四国	172	3.9
九州・沖縄	517	11.7
合計	4,413	100.0

(注) 地域区分

東北(青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島) 関東(茨城、栃木、群馬、東京、埼玉、千葉、神奈川)
 北陸(新潟、富山、石川、福井) 中部(山梨、長野、静岡、愛知、三重、岐阜) 近畿(大阪、滋賀、京都、兵庫、奈良、和歌山)
 中国(鳥取、島根、岡山、広島、山口) 四国(徳島、香川、愛媛、高知)
 九州(福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島)

(2) 業種別

	回答企業数	構成比 (%)		回答企業数	構成比 (%)
製造業	1,502	34.0	非製造業	2,911	66.0
素材型計	728	16.5	建設	490	11.1
食料品	232	5.3	卸売	787	17.8
繊維	71	1.6	小売	448	10.2
木材・木製品	72	1.6	不動産・物品賃貸	118	2.7
紙・パルプ	39	0.9	運輸	522	11.8
印刷	92	2.1	サービス	361	8.2
化学	114	2.6	情報通信	57	1.3
窯業・土石	42	1.0	飲食店・宿泊	128	2.9
鉄・非鉄	66	1.5			
加工型計	774	17.5			
金属製品	241	5.5			
はん用・生産用・業務用機械	131	3.0			
電気機器	88	2.0			
輸送用機器	88	2.0			
その他製造	226	5.1			
全業種				4,413	100

(3)年商規模別

	回答企業数	構成比(%)
5億円以下	1,275	28.9
5億円超～10億円以下	1,337	30.3
10億円超～20億円以下	920	20.8
20億円超～50億円以下	618	14.0
50億円超～100億円以下	197	4.5
100億円超	66	1.5
合 計	4,413	100.0

(4)従業員規模別

	回答企業数	構成比 (%)
20人以下	1,130	25.6
21人～50人	1,661	37.6
51人～100人	919	20.8
101人～300人	550	12.5
301人以上	153	3.5
合 計	4,413	100.0

(5)同族出資別(資本金のうち、経営者とその親族の出資比率)

	回答企業数	構成比 (%)
50%以下	579	13.5
50%超～75%	630	14.7
75%超～100%	3,091	71.9
未回答	113	-
合 計	4,413	100.0

(6) 創業した年代

	回答企業数	構成比 (%)
1915年以前	191	4.4
1916年～1945年	410	9.4
1946年～1975年	1,936	44.3
1976年～2005年	1,560	35.7
2006年以降	276	6.3
未回答	40	-
合 計	4,413	100.0

(7) 経営者(代表取締役)の年齢

	回答企業数	構成比 (%)
20代以下	4	0.1
30代	206	4.7
40代	936	21.4
50代	1,240	28.3
60代	1,412	32.2
70代以上	582	13.3
未回答	33	-
合 計	4,413	100.0

(8) 現経営者が創業者であるか否か

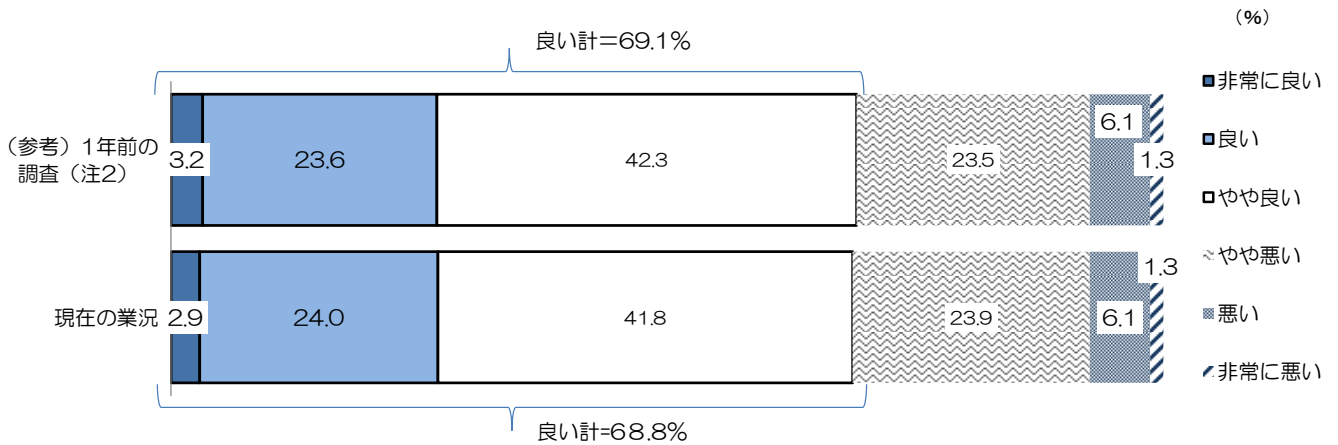
	回答企業数	構成比 (%)
創業者である	1,374	31.3
創業者ではない (いわゆる2代目以降)	3,022	68.7
未回答	17	-
合 計	4,413	100.0

(9)現在の業況

調査回答先中小企業の現在の業況は非常に良い(2.9%)、良い(24.0%)、やや良い(41.8%)となり、3項目合計「良い計」は68.8¹%。

約1年前に実施した同種のアンケート調査(図表1-1-1の注2参照)では非常に良い(3.2%)、良い(23.6%)、やや良い(42.3%)で、これら3項目を合わせた「良い計」は69.1%。1年前と今回調査で業況を良いと回答した企業の比率は概ね同じ。

[図表 1-1-1]現在の業況(全産業)



(注1) 今回サンプル数4311社

(注2) 「中小企業の経営の革新(イノベーション)に関する調査」27年11月調査

¹小数点第2位以下四捨五入後

2. 創業の経緯

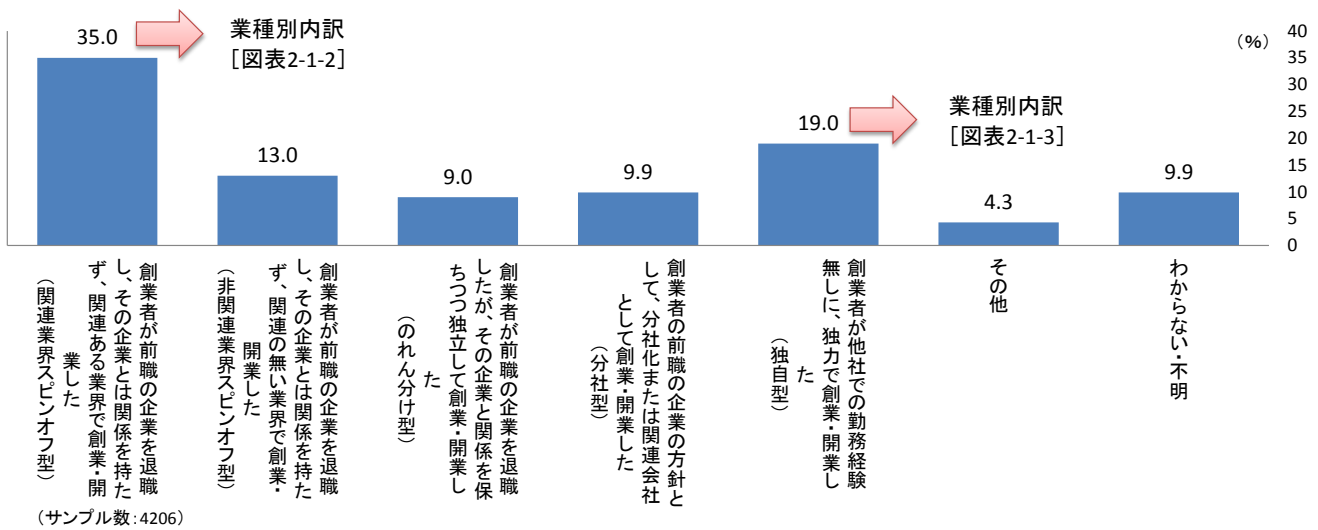
2.1. 創業の経緯の類型

創業の経緯についてその類型を聞いたところ、最多は創業者が前職の企業を退職し、その企業とは関係を持たず、関連ある業界で創業・開業した(以下「関連業界スピノフ型」)で 35.0%、次いで創業者が他社での勤務経験無しに、独力で創業・開業した(以下「独自型」)が 19.0%となった(図表 2-1-1)。

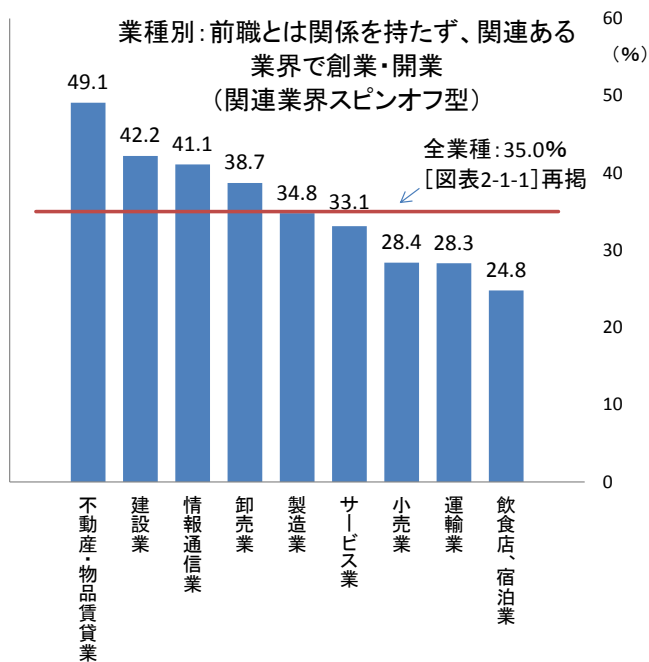
「関連業界スピノフ型」について業種別にみると、不動産・物品賃貸業が 49.1%で最多、次いで建設業 42.2%と続く(図表 2-1-2)。

「独自型」については、運輸業 25.8%、飲食店・宿泊業 25.6%の比率が高くなっている(図表 2-1-3)。

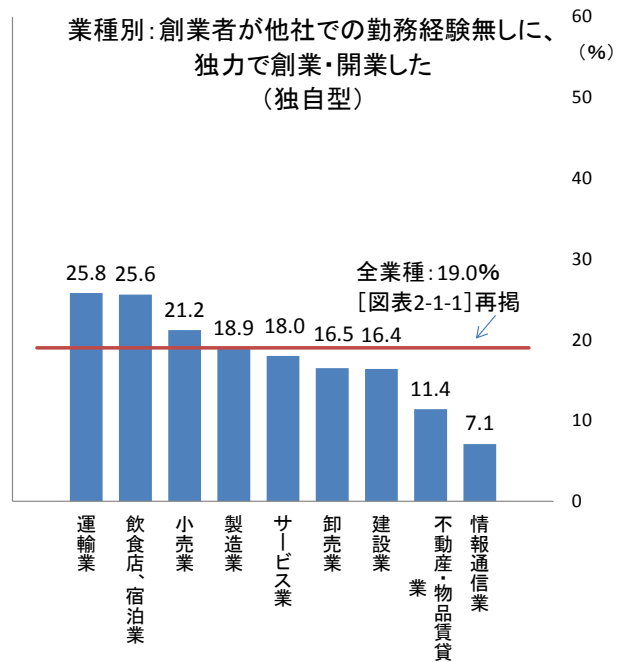
[図表 2-1-1]創業の経緯について(全産業)



[図表 2-1-2]



[図表 2-1-3]

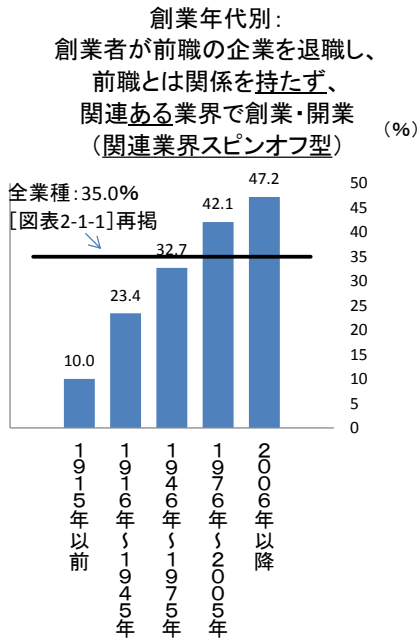


(サンプル数: 製造業1436,建設業464,卸売業750,小売業429,不動産・物品賃貸業114,運輸業492,サービス業344,情報通信業56,飲食店・宿泊業121)

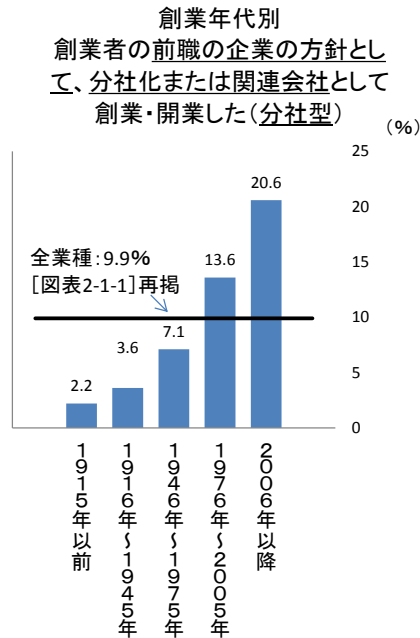
創業年代別にみると「関連業界スピノフ型」や創業者の前職の企業の方針として、分社化または関連会社として創業・開業した（分社型）では創業年代が新しいほど比率が高まっているのに対し、「独自型」は反対に創業年代が新しいほど比率が低下している（図表 2-1-4,2-1-5,2-1-6）。

経済活動の中心が企業となるなかで、その創業も企業での勤務がきっかけとなる割合が高まっている。

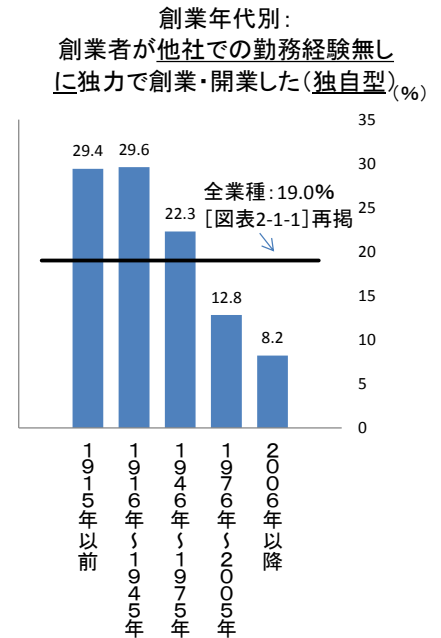
【図表 2-1-4】



【図表 2-1-5】



【図表 2-1-6】



(サンプル数: 1915年以前180,1916年～1945年385,1946年～1975年1849,1976年～2005年1495,2006年以降267)

2.2. 創業の経緯に関する自由記載

製造業：食料品	創業は江戸時代後期であり、現在は7代目で創業者については、不明なところが多い。
製造業：化学	創業者が近畿通産局に勤務していた時に、プラスチック成型機を見て、その生産性に注目し、独立創業をした。
製造業：金属製品	自社製品を何ももたない完全な委託加工だけの企業はあまり人数が多くなると目が届かなくなり管理が難しくなる。そこで部門別に50人を目安に3部門を分社化した。
製造業：輸送用機器	定年後も仕事ができる様にと思い、52才で開業した。
建設業	小さい頃から負けず嫌いで、創業以前も自らの努力独学で技術を習得してきた。18才から東京でガソリンスタンドに勤務(6年間)、その間4年間都の清掃局のアルバイトを夜間にしてお金を貯めた。昭和48年のオイルショックで座折感を味わい、昭和49年秋田に戻る。経験からガソリンスタンドを経営と思ったが、不景気で駄目、それで建設会社に就職し6年間独学で勉強し土工からスタートして、オパ、技術者として何でもできるようになり、31才で独立。
建設業	倒産会社に連帯保証をしていたため、やむをえず従業員や得意先を引継いで新会社を設立。
建設業	M&Aで引継いだため、わからない。私で3代目。
卸売業：機械・金属・鉱物・石油	もともと職業軍人で戦後姉の嫁ぎ先の会社で仕事を学び独立。
卸売業：その他	創業者はポケットティッシュやナフキン等製造販売の会社を営んでいた。顧客のニーズの拡大により、取扱いアイテムの拡張を目的として当社を設立。
卸売業：その他	創業者は中国人で上海にて靴工場を経営しており、日本向け100%で営業、業績も順調に伸びる中、日本で販売会社として当社を設立。
不動産・物品賃貸：不動産業	前職企業では経営者が上場企業に身売りを決行し、その後の方針やビジョンに考えが合わず、過去の部下と共に独立を決心した。
不動産・物品賃貸：不動産業	大企業を辞め、地域の競合しないベンチャー企業に独立前提で入社し、実務経験を積んで独立した。
飲食店、宿泊業：飲食店	うどん、そば店の営業は素人でも出来ると云う発想。

2.3. 創業の経緯に関するヒアリング

有限会社 イトーヤク 兵庫県 医薬品小売業

現社長は三重県出身。大卒後 1973 年（昭和 48 年）、友人のいた医薬品メーカー A 社に就職し、営業職として神戸に赴任。社会人となった翌年の 1974 年（昭和 49 年）は医薬分業（診療と医薬品の販売を分離）元年といわれた年であった。A 社の営業職として働くなかで、薬局であれば（薬剤師や医師の資格を持たない）自分でも開業できることに気がついた。入社後 10 年で A 社を退社し、その後 2 年間は懇意にしていた医師の個人秘書のような仕事をし、医療機関を外と内から見る機会を得た。その後タイミングを得て薬局を開業した。サラリーマン当時から自らの興味を大事にして仕事をしていたので、独立の際には医薬品の問屋や医療機器メーカー、工事業者等、独立に必要な人脈ができていた。

株式会社 大勢シェル 島根県 鋳型製造業

もともと先代社長（現社長の兄）と両親が三重県で鮮魚貝類の行商と海苔の養殖、農業を行い半農・半漁の生活を送っていた。ところが昭和 34 年（1959 年）に伊勢湾台風が襲来し海苔の養殖が壊滅的な打撃を受けた。

そうした折、先代社長が行商先のプロパンガス業者からガスバーナーを鋳物で作る際、シェルモールド法と呼ばれる方法で中子を作る仕事があると教わった。その有望さに気がつき、それまでに貯めた元手で大阪のシェルマシンのメーカーから中子製造のための機械を調達し、海苔の倉庫の片隅 10 坪ほどで中子の製造を始めた。

A 社 島根県 産業用電機機械器具製造業及び金属加工

創業者は現社長の父の先代社長。もともと地元出身で、大学時代は大阪で電子工学を学んだ。関西で就職し、ベアリングの鋼球メーカーで品質保証の責任者を務めていたところ、請われて電器大手の下請け会社でコンデンサー製造を主業とするメーカーに転職。専務取締役まで務めた。

オイルショックの際に経営不振に陥り人員整理が計画され、先代社長が現在立地している地区にあった工場の人員を引き受け、独立した。当時その工場では地元の農家の主婦が多く働いていたため、雇用維持のために農協からも工場の継続を働きかけられ、建屋の賃借等の支援を受けた。

株式会社 フルタパン 福岡県 食料品製造業・小売業

米穀・製氷・醤油などを扱う雑貨業を営んでいた家系から、大正 14 年に堅パン製造部門を引き継ぎ「古田堅パン屋」を創業したものの、戦時下で休業。戦後の昭和 26 年、現社長の父が「古田製パン工場」として新たに創業。国産小麦を使ったパンにこだわり、主力の「明太フランス」（フランスパンに明太子とバターをはさみ焼き上げたもの）は、地元の名産品として有名。

株式会社 嬉野観光ホテル大正屋 佐賀県 旅館業

大正 14 年、佐賀県南西部の嬉野温泉地区に客室 7 室の小旅館として創業。創業者息子（現経営者の主人）死去に伴い、昭和 26 年に妻が経営者として就任し、現在に至る。

「大正屋」は増改築等を重ね、現在は客室 73 室まで拡大。その他、客室 20 室の「椎葉山荘」・25 室の「大正屋湯宿清流」と合わせ、3 つの旅館で運営。地域の一番館として、全国的な知名度も高い。

3. 創業以降の新事業展開について

次に、創業した後の新事業展開について聞いた。既存事業とは異なる事業分野・業種へ進出を図ることを新事業展開と定義し（図表 3-1-1）、うち主力事業の変更を伴うものを事業転換、主力事業の変更を伴わないものを多角化とし、その実施有無を聞いた。なお、異なる事業分野とは原則本調査における業種の選択を跨いだ変更と定義したが、例外として主な取扱製品・サービスが変わった場合は同じ業種選択でも該当するものとした。

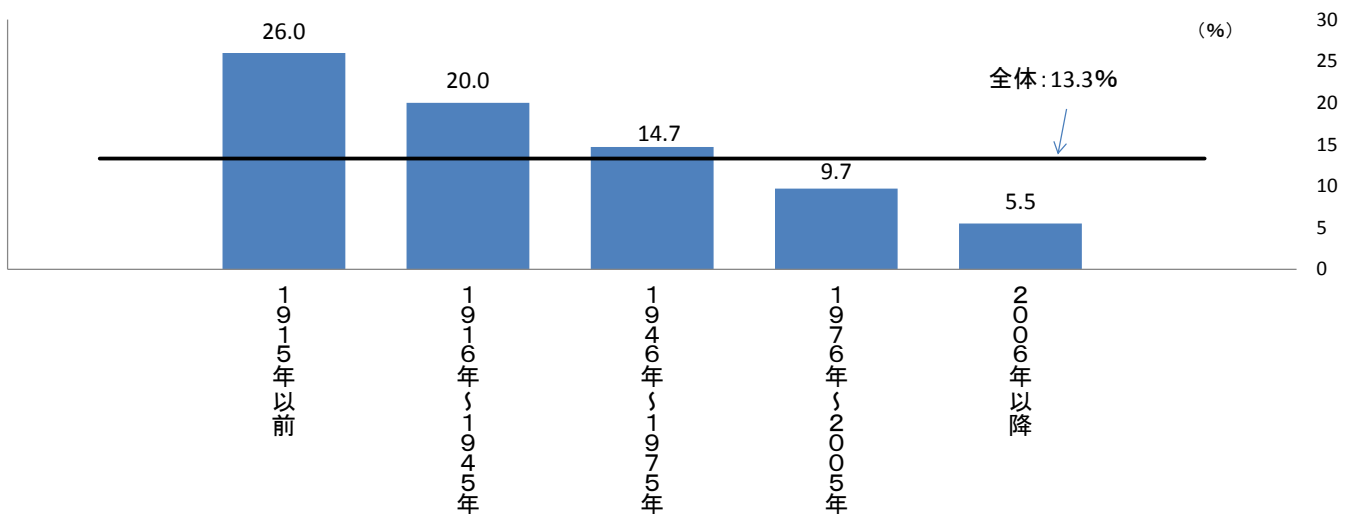
【図表 3-1-1】新事業展開の定義

新事業展開	既存事業とは異なる事業分野・業種への進出を図ること。
①うち事業転換	主力事業の変更。原則、調査票(後添)冒頭の1(2)の選択肢をまたいだ変更と定義。但し、主な取扱製品・サービスが変わった場合、同じ選択肢間でも該当するものとした(例:食料品製造業であることは変わらないが、取扱製品が醤油からソースが変わった場合など)。
②うち多角化	新事業展開のうち、上記事業転換以外のもの。

3. 1. 事業転換

創業以降、事業転換を実施した企業は全体の 13.3%（図表 3-1-2）。創業年代別にみると、創業以降年数が長いほど事業転換を経験している比率が高く、1915 年以前に創業したいわゆる老舗企業においては 26.0%が事業転換を経験している。

【図表 3-1-2】創業以降に事業転換を実施した割合(創業年代別)



(サンプル数:1915年以前181,1916年～1945年400,1946年～1975年1870,1976年～2005年1498,2006年以降272)

現在の業種（事業転換後の業種）と事業転換前の業種の間をみると（次頁図表 3-1-3）、製造業では全体で 12%の企業が業種転換を経験しており、うち約 9%は製造業間での転換、2%は卸売業からの転換となっている。卸売業では全体の 14%が事業転換を経験しており、うち 5%はいわゆる商流の川上に位置する製造業から、うち 3%は商流の川下に位置する小売業からとなっている。小売業については製造業からが 2%、卸売業からが 3%、同じ小売業間での転換が 6%となっている。

また、全体で農林漁業からの転換が僅かにみられた。

[図表 3-1-3]過去に事業転換を実施した企業割合(現在の業種別社数に対する比率)

事業
転換
後の
現在の
業種

過去に事業 転換を実施 した企業数	回答企業数 {項番 1(2) 再掲}
(A)	(B)

過去に事業転換 を実施した企業 が回答企業に占 める比率 (%)	事業転換前の業種								
	製 造 業	建 設 業	卸 売 業	小 売 業	不 動 産 ・ 物 品 賃 貸 業	運 輸 業	サ ー ビ ス 業	情 報 通 信 業	飲 食 店 ・ 宿 泊 業
(A) ÷ (B)									

	(社数)		比率 (%、1%未満は非表示)											
製造業	178	÷	1,502	=	12	9		2						
建設業	50	÷	490	=	10	2	4	2						
卸売業	107	÷	787	=	14	5		5	3					
小売業	61	÷	448	=	14	2		3	6			2		
不動産・物品賃貸業	19	÷	118	=	16	2		3	3	4		2		
運輸業	20	÷	522	=	4						1			
サービス業	32	÷	361	=	9	2			1			3		
情報通信業	4	÷	57	=	7	4			4					
飲食店・宿泊業	12	÷	128	=	9	2		2	2			2		2
全業種 (図表3-1-2再掲)				=	13.3									

(注)1%未満は非表示(省略)

(注2)本図表の業種別内訳は事業転換後の業種が特定可能な企業(483社)のみを集計。

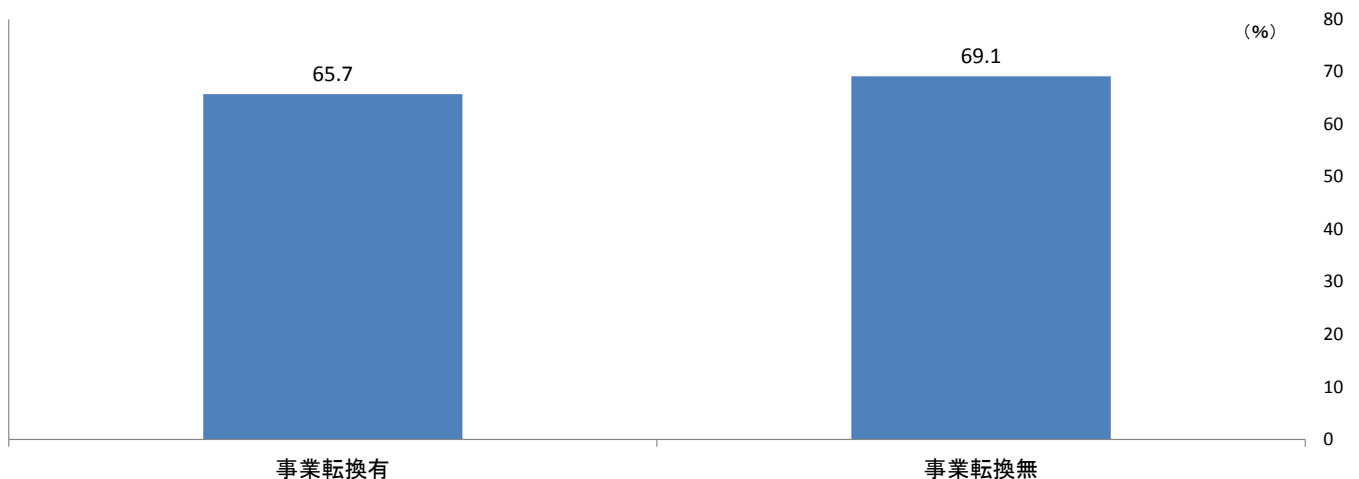
図表3-1-2の全業種の比率では業種は特定できないが、事業転換有とした企業も含むため、集計対象企業が異なる。

過去の事業転換の有無別に、現在の業況を良い（定義は図表 1-1-1「良い計」に同じ）とした企業の割合をみると、事業転換を実施した企業は 65.7%に対し、事業転換を実施していない企業は 69.1%。事業転換を実施していない企業のほうが業況が良い結果となった。

これを更に創業年代別にみると、1915 年以前創業の企業及び 1916 年～1945 年創業の企業では、事業転換を実施した企業のほうがそれぞれ業況を良いとする比率が高かった。一方で 1946 年～1975 年、1976 年～2005 年創業の企業では反対に事業転換を実施していない企業のほうが業況を良いとする比率が高かった。サンプル数が少ないものの、2006 年以降創業の企業では事業転換を実施した企業のほうが業況を良いとする比率が高かった（図表 3-1-5）。

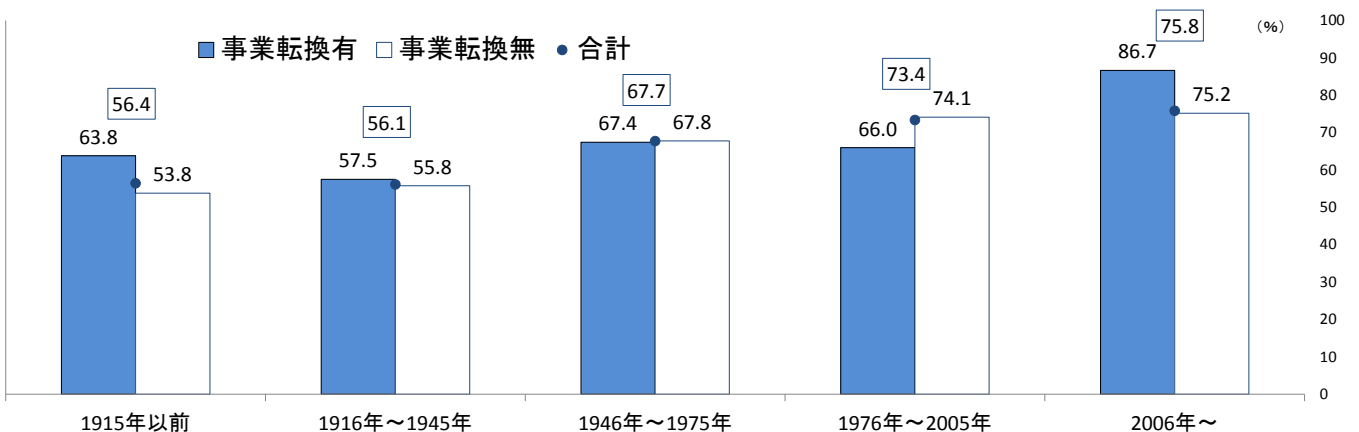
業歴の古い企業では事業転換した企業のほうが業況を良いとする割合が多い反面、比較的新しい企業では必ずしも事業転換が業況の良さに反映しておらず、事業転換の有無と業況の関係は一様ではない。

[図表 3-1-4]事業転換有無と業況「良い」とした割合



(サンプル数: 事業転換有554社、事業転換無3612社)

[図表 3-1-5]事業転換有無と業況「良い」とした割合(創業年代別)

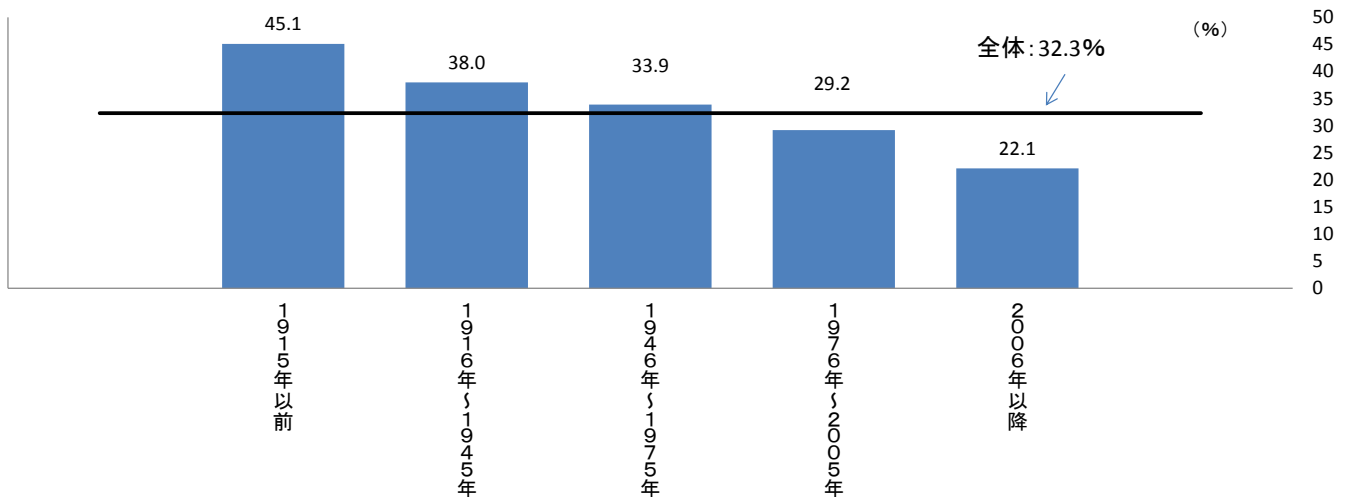


(サンプル数: 1915年以前179社、1916年～1945年392社、1946年～1975年1837社、1976年～2005年1,464社、2006年～265社)

3. 2. 多角化

創業以降多角化を実施した企業は全体の 32.3%となり、創業年代別にみると、事業転換と同様、創業以降年数が古いほど多角化を経験している比率が高く、1915 年以前創業の企業においては 45.1%の企業が多角化を経験している(図表 3-2-1)。

[図表 3-2-1]創業以降に多角化を実施した割合(創業年代別)



(サンプル数: 全産業4028, 1915年以前173, 1916年～1945年376, 1946年～1975年1785, 1976年～2005年1432, 2006年以降262,)

現在の業種(既存事業)と多角化した業種(新規事業)の関係をみると(次頁図表 3-2-2)、製造業では全体で 20%の企業が多角化を経験しており、うち 10%は製造業間での多角化、建設業、卸売業、小売業、サービス業への多角化がそれぞれ 2%となっている。多角化している割合が最も高いのは小売業で、全体の 39%、うち小売業間での多角化が 11%、不動産・物品賃貸業、サービス業、飲食店・宿泊業への多角化がそれぞれ 6%となっている。

[図表 3-2-2]多角化を実施した企業割合(既存事業の業種別社数に対する比率)

	現在の業種 (既存事業)									(図表 3-2-1 再掲) 全業種
	製造業	建設業	卸売業	小売業	不動産・物品賃貸業	運輸業	サービス業	情報通信業	飲食店・宿泊業	
過去に多角化を実施した企業数 (C)	298	148	210	175	34	119	107	11	29	
回答企業数 (A)	1,502	490	787	448	118	522	361	57	128	

過去に多角化を実施した企業が回答企業に占める割合 (%) (C) ÷ (A)	業種別割合 (%)									32.3%
	製造業	建設業	卸売業	小売業	不動産・物品賃貸業	運輸業	サービス業	情報通信業	飲食店・宿泊業	
製造業	10	2	6	2		2	1			
建設業	2	6	2	3	5	2	2			
卸売業	2	2	5	3					4	
小売業	2		5	11	3	2	3		5	
不動産・物品賃貸業	1	8	3	6	5	2	4		4	
運輸業		2	1			8				
サービス業	2	8	3	6	12	5	14	16	6	
情報通信業							1	4		
飲食店・宿泊業	1	2	2	6	3		4		3	

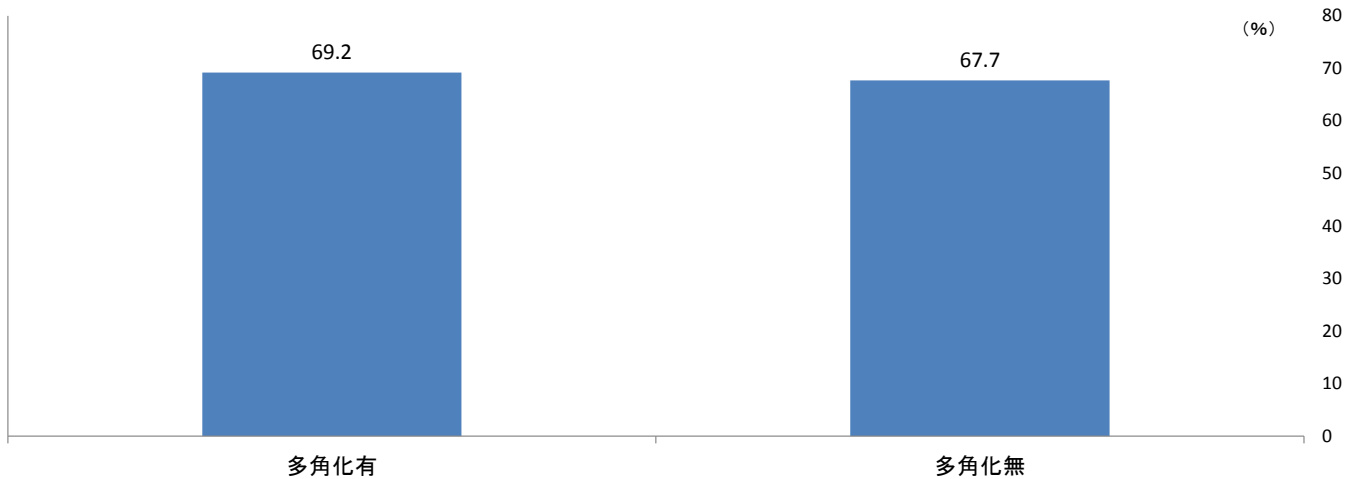
(注1) 1%未満は非表示(省略)

(注2) 本図表の業種別内訳は多角化事業の業種が特定可能な企業(1131社)のみを集計。図表3-2-1では業種は特定できないが、多角化有とした企業も含むため、集計対象企業が異なる。

多角化新事業
(新規事業)

過去の多角化の有無と、現在の業況を良い（定義は図表 1-1-1「良い計」に同じ）とした割合をみると、多角化を実施した企業は 69.2%に対し、多角化を実施していない企業は 67.7%。多角化を実施した企業のほうが僅かに業況が良い。もっとも、因果関係を示すものではなく、本結果のみでは多角化を実施した効果により業況が良いと一概には言えない。

[図表 3-2-3]多角化有無と業況「良い」とした割合

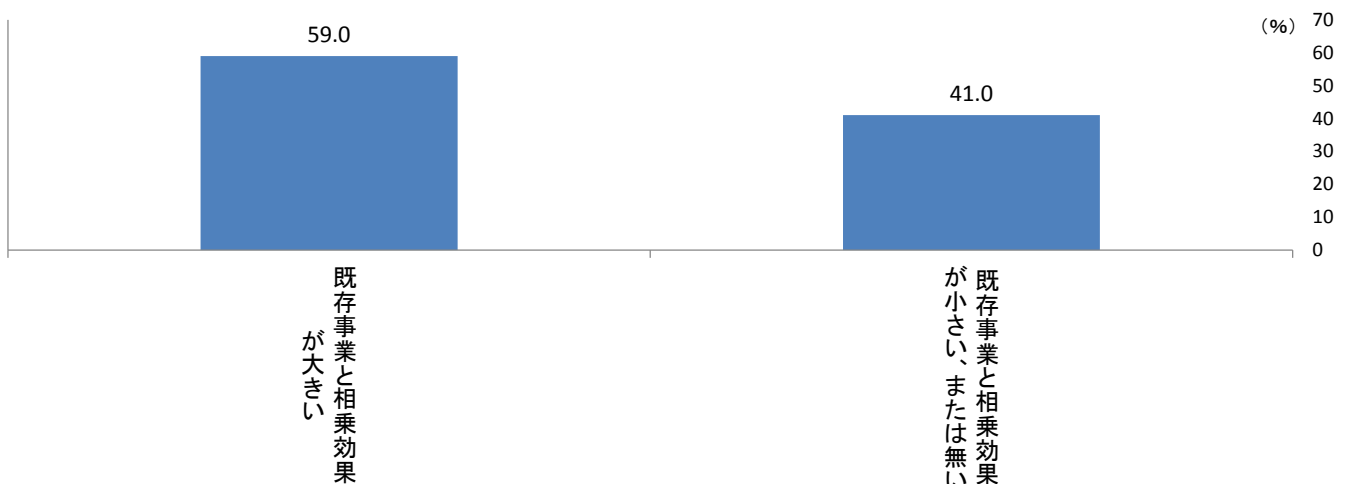


(サンプル数: 多角化有1288社、事業転換無2698社)

3. 3. 多角化の相乗効果

次に、多角化を実施した企業に既存事業との相乗効果の有無を聞いたところ、相乗効果が大きいとした企業が全体の 59.0%、相乗効果が小さい、または無いとした企業が 41.0%となった(図表 3-3-1)。

[図表 3-3-1]多角化を実施した企業の、既存事業と新規事業の相乗効果

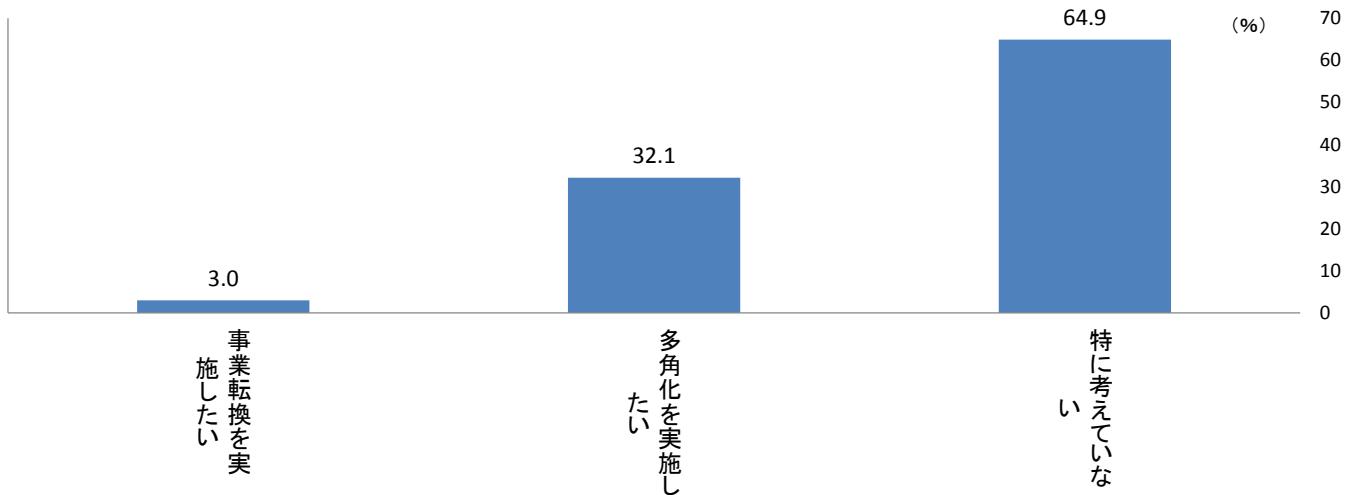


(サンプル数: 1282)

3.4. 今後の新事業展開実施の意向

今後の事業転換や多角化の実施意向について聞いたところ、事業転換を実施したいと回答した企業は3.0%、多角化を実施したいと回答した企業は32.1%となった（図表3-4-1）。

〔図表3-4-1〕 今後の事業転換や多角化の実施意向（全産業）

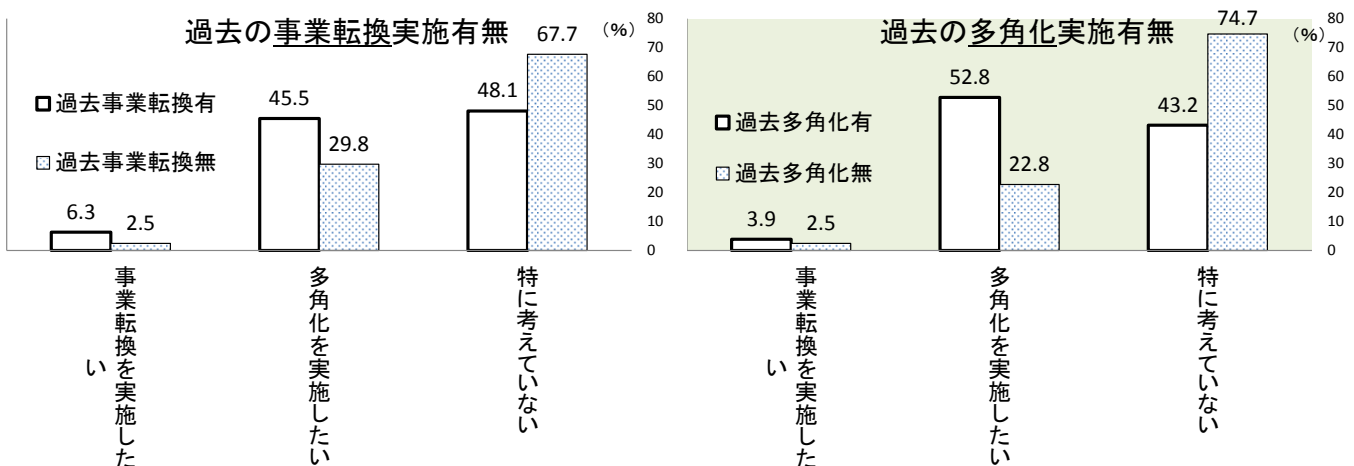


（サンプル数：4,200）

なかでも、過去に事業転換や多角化を実施した経験のある企業については、今後についても実施意向が強い。具体的には、過去に事業転換を実施した経験の有る企業は、今後事業転換を実施したいとする比率が6.3%に対し、過去に事業転換を実施した経験の無い企業では今後事業転換を実施したいとする比率は2.5%に留まる（図表3-4-2左側）。

多角化についても同様で、過去に多角化を実施した企業は、今後多角化を実施したいとする割合が52.8%で、実施したことが無い企業（22.8%）の2倍以上の比率となっている（図表3-4-2右側）。

〔図表3-4-2〕 過去の事業転換・多角化の実施有無と、今後の事業転換・多角化実施意向



（サンプル数：過去事業転換有536,過去事業転換無3,552）

（サンプル数：過去多角化有1,272,過去多角化無2,672）

3. 5. 新事業展開を実施したい企業が取り組んでみたい事業内容(自由記載)

(事業転換を実施したい企業が取り組んでみたい事業内容)

製造業：繊維	製品化やブランディング・プロモーション提案・コーディネーター事業・プロデューサー事業
製造業：はん用、生産用、業務用機械	人材派遣
小売業：その他	現在、多角化として取り組んでいる雑貨、衣料品等の小売を拡大し、主力事業へ成長させたい。

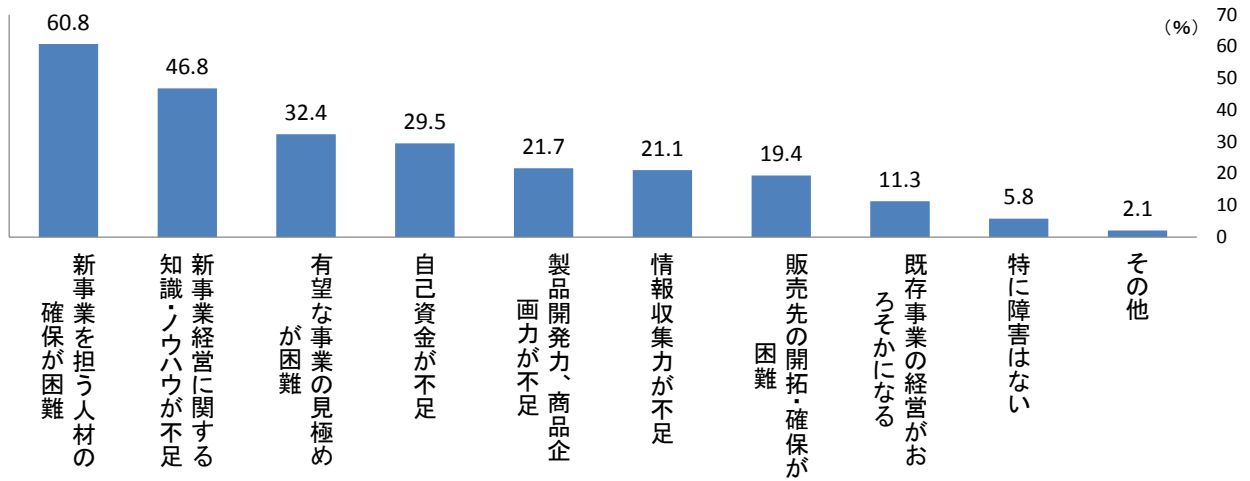
(多角化を実施したい企業が取り組んでみたい事業内容)

製造業：食料品	6次産業化
製造業：食料品	食品残渣の有効利用、ペットや動物のえさ。スープ製造業。
製造業：食料品	現在は製造、販売のみだが、飲食できるような店舗を検討している
製造業：化学	航空機産業 ロボット産業
製造業：金属製品	IoTやAIに関する事業
製造業：はん用、生産用、業務用機械	地域連携型コンソーシアムの形成
製造業：電気機器	ロボット事業
建設業	建設技術者養成ゲームの開発。ドローン練習場（ドローンパーク）コインパーキング、トランクルーム、コインランドリー、アーム型エレベーター開発。日本の建築に特化した外国人観光事業、日本建築を海外展開
建設業	民泊等
卸売業：機械・金属・鉱物・石油	駐輪場放置自転車処理（撤去）システムの販売と受託管理
卸売業：自動車・同部品	輸出専門商社であるが、輸入も考える必要あると考えている。
小売業：燃料	風力発電による売電事業
小売業：衣服・身の回り品	越境EC
運輸業：その他	超高齢化対応事業他
サービス業：対事業所サービス業	IoT、Fintech事業

3. 6. 今後の新事業展開実施にあたっての障害

今後事業転換ないしは多角化を実施したいとする企業が、その障害と感じている項目として最も割合が高いのは、新事業を担う人材の確保が困難で、60.8%。次いで新事業経営に関する知識・ノウハウが不足(46.8%)、有望な事業の見極めが困難(32.4%)と続く(図表 3-6-1)。

[図表 3-6-1] 今後の事業転換・多角化に際しての障害



(サンプル数: 1,395)

3. 7. 新事業展開についてのヒアリング

(事業転換)

株式会社 ホテルグランドパレス 徳島県 宿泊業

創業者は、地元でその両親とも興味を持っていた喫茶店を実家等からの資金支援を得て創業。喫茶店での創業後、顧客ニーズに応える形でレストランも展開。当時、地元になかった学生をターゲットにした飲食店を開店、ボリュームのある学生向け肉料理を提供し評判になるなど、事業も順調に拡大。飲食店3店舗経営程度の規模ではあったものの、この余勢を駆ってホテルを開業した。

(多角化)

株式会社 平出精密 長野県 金属製品製造

創業以降、顧客の様々なニーズに応じて製品開発に挑戦している。試作屋と呼ばれる過程と同時並行して、メーカーとして自社製品を持つことも進めている。世の中の様々な課題解決の役に立ち、収益への貢献も大きい。こうした考えから洗浄装置、XYZ ステージ、高精度歪計測装置など現在も扱っているものも含め、数多くの製品を開発してきた。

有限会社 谷口屋 福井県 豆腐・油揚げ製造

1925年(大正14年)に近隣の豆腐屋を買い取る形で谷口豆腐店を創業する。永平寺で、豆腐作りを学ぶ代わりに労働奉仕するという豆腐作りの修行を行い、1928年(昭和3年)からは永平寺に油揚げと豆腐を納め始める。

2代目の現社長の母が、初代の製造ノウハウを引き継ぐとともに、改良を重ねる。その後、郵便局員をしていた現社長の父と結婚し、豆腐屋を主業として選択することとなる。(中略)

レストラン展開のきっかけは、お客さんのニーズへの対応である。お客さんが当社で買った油揚げを店の軒先で食べていたことから、「出来立てを食べたい」というニーズに気づき、レストラン展開を着想する。1995年(平成7年)に現所在地へ本社と工場を移転する際に、レストランを併設し営業を始めた。2016年(平成28年)に2店舗目のレストランを開店するに至る。

株式会社 大勢シェル 島根県 鋳型製造業

(立地の変更)

創業の地は三重県。昭和52年(1977年)懇意にしていた鋳造メーカーの誘いに応じて島根県に進出し、農機具メーカーA社の隣地に工場を構えた。進出前に当地にも顧客となりうる鋳物メーカーが存在することを事前に調査した上で進出した。島根県の鋳物メーカーは当時中子を専ら内製していたものの、高品質の当社への外注に切り替える企業も多かった。最終的に平成15年(2003年)には島根工場に集約した。

(機械の製作)

もともと自社向けに製作していた中子製造の関連装置について業界から引き合いがあり、平成18年(2006年)頃から同業他社に販売するようになった。当社の中子製作のノウハウを活かした熱風乾燥装置や連続2次焼成炉などを扱っており、今では大手自動車メーカーをはじめ、国内外に販売実績がある。自社で機械まで製作していることが中子製作の受注にあたりアピールにもなっている。

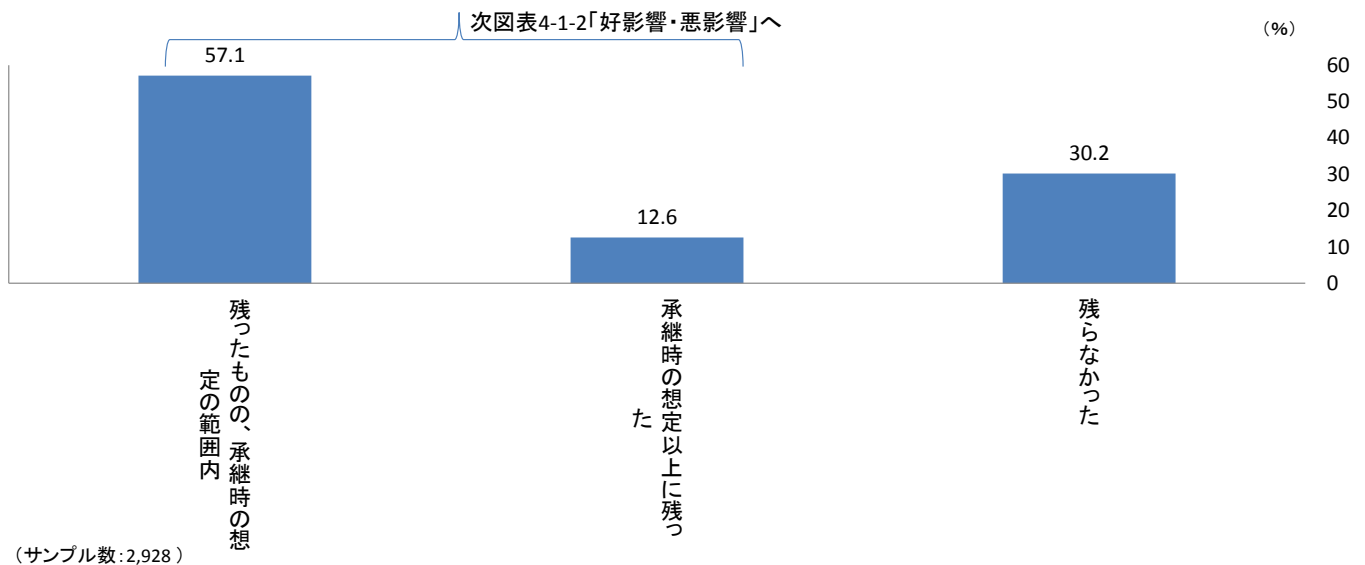
4. 事業承継について

4.1. 前回の事業承継後の先代経営者の影響力

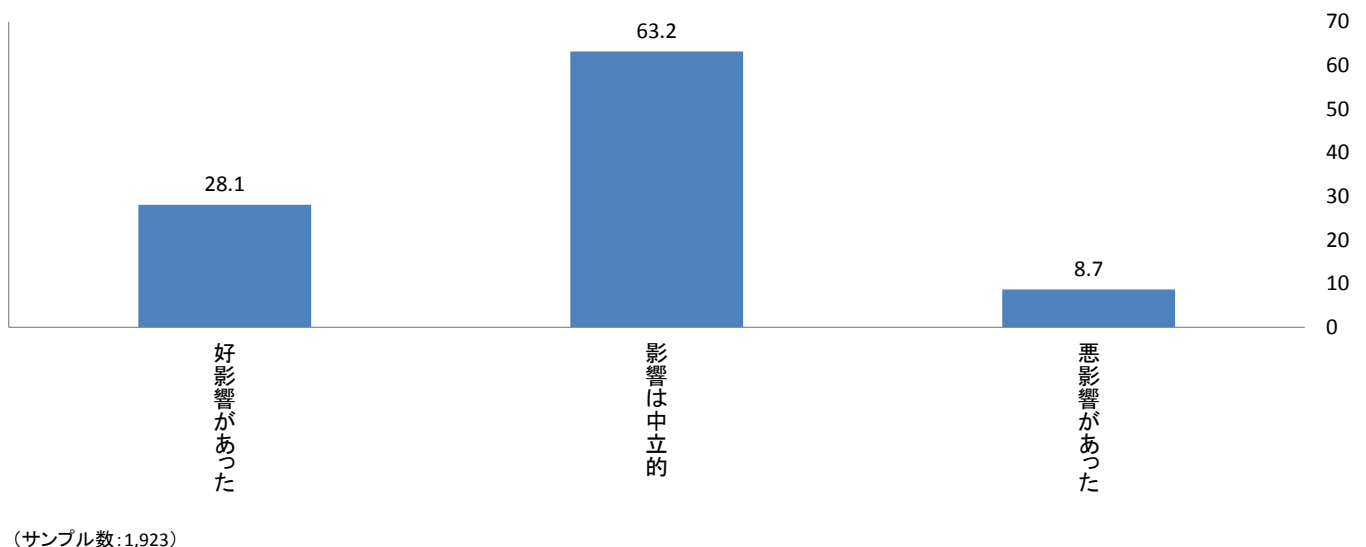
先代の経営者から現在の経営者への事業承継の後に、先代経営者の影響力が残ったかについて聞いたところ、57.1%の企業が残ったものの、想定範囲内と回答。承継時の想定以上に残ったとした企業も全体の12.6%あった（図表4-1-1）。

次に、影響力が残らなかったと回答した企業を除いて、先代経営者の影響力が経営に好影響を与えたか悪影響を与えたかを聞いたところ、好影響があったと回答した企業が28.1%、影響は中立的と回答した企業が63.2%、悪影響があったと回答した企業が8.7%となった（図表4-1-2）。影響の具体的な内容につき自由記載の内容を見ると、好影響としては信用や営業基盤、人脈、経営の方向性が定まっていること、といった回答が多く、悪影響としては事業承継後も経営に関与し現経営者と対立したり、積極性の無い人材や遊休資産が残ったといった回答がみられた。

[図表 4-1-1] 前回の事業承継後、先代経営者の影響力が残ったか



[図表 4-1-2] 先代経営者の影響力が残ったことによる経営への好影響・悪影響



4. 2. 前回の事業承継後の先代経営者の好影響・悪影響(自由記載)

(好影響があったと回答した企業の具体的内容)

製造業：食料品	先代の信用による取引先、金融機関との円滑な関係継続
製造業：食料品	更なる差別化戦略の基礎（方向性）を定めてくれた。
製造業：はん用、生産用、業務用機械	重要案件決定時の助言
製造業：その他	先代が研究開発を続けてきた事業が会社の柱になりつつある。
建設業	会社経営での苦手な部分を補ってもらえる
建設業	創業者の社訓が社員の精神的支柱
建設業	受注先へのルートが確立されていて営業しやすい。社員に会社の理念が浸透している。
卸売業：機械・金属・鉱物・石油	先代の人脈の方々に指導してもらった事ができた
小売業：衣服・身の回り品	テレビコマーシャルなどの広告に先代が力を入れていたため、知名度が定着した
サービス業：その他	先代経営者が急逝した為、十分な承継ができなかったが、先代経営者の影響から皆が協力的であり業績を伸ばす事ができた

(中立と回答した企業の具体的内容)

製造業：鉄・非鉄	全般的に好影響である。ただし限りある経営資源を強みに投入しているとは思えない部分がある。
建設業	まじめ、誠実な社風を承継できた一方、改革意欲や柔軟性の欠如を感じる
卸売業：木材・木製品・建材・建具	既存人脈面にて好影響、社内人事面において悪影響

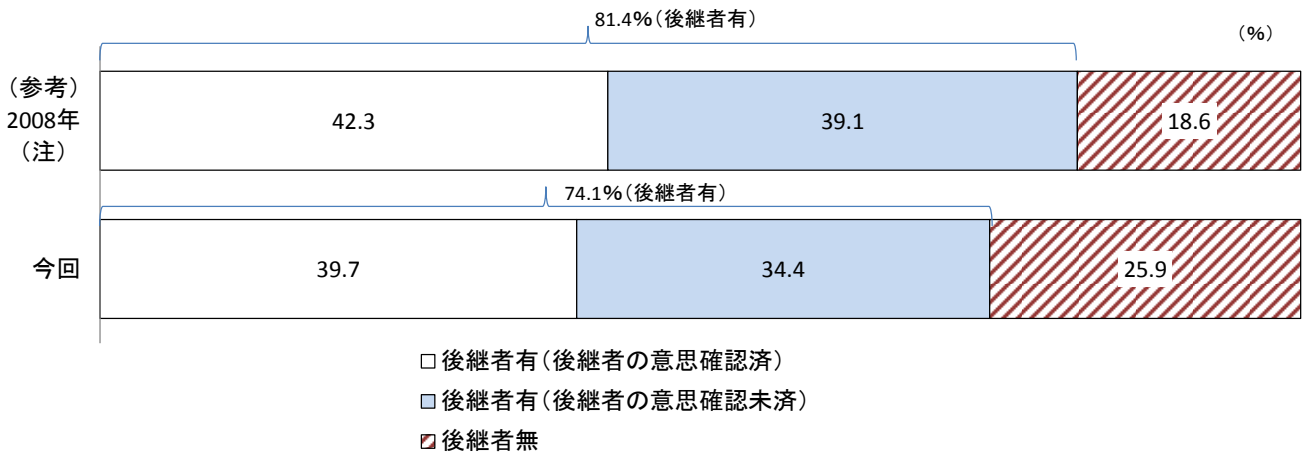
(悪影響があったと回答した企業の具体的内容)

製造業：化学	社員は2代目より創業者の顔色を伺い行動する
製造業：その他	事業承継したにもかかわらず経営に口を出し、思うように運ぼうとする
運輸業：道路貨物運送	不必要な不動産がいわゆる負の遺産として残った

4.3. 後継者(次代の経営者)について

現在の経営者から事業承継を予定する後継者(次代の経営者)の決定状況について尋ねたところ、後継者有(意思確認済)が39.7%と最も多く、次いで後継者有(意思確認未済)34.4%となった(図表4-3-1)。調査対象や選択肢が同一では無い点に留意する必要があるものの、2008年に実施した同種のアンケート(図表4-3-1 注参照:以下「2008年調査」)に比べ、それぞれ比率が低下している(2008年調査各42.3%、39.1%)。反対に後継者無(25.9%)は、2008年調査の18.6%から比率が上昇している。

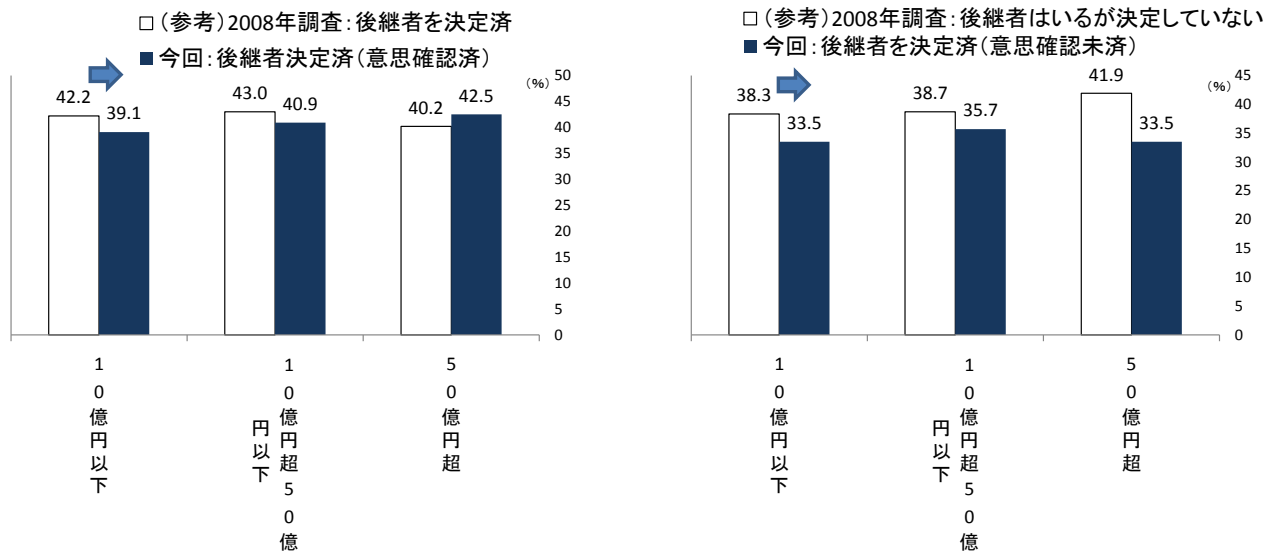
[図表4-3-1]後継者(次代の経営者)の決定状況について



(注)2008年調査は「中小企業の事業承継に関するアンケート」(2008年11月調査)。選択肢は①後継者を決定済②候補者はいるが決定していない③候補者がいない④後継者について考えていない⑤廃業する予定であり後継者は不要、の5つ。このうち、①を今回調査の後継者有(後継者の意思確認済)、②を後継者有(後継者の意思確認未済)、③④⑤を後継者無と読み替えた。(今回n=4,076)

後継者(次代の経営者)の決定状況について年商規模別にみると、年商10億円以下の企業では後継者有(意思確認済)が39.1%、同10億円超~50億円で40.9%、同50億円超で42.5%となっている。これを2008年調査と比較すると、年商10億円以下と10億円超~50億円の比較的小規模の企業で前回と比べ後継者を決定済(意思確認済)とする比率がやや低下し、50億円超では上昇している(図表4-4-2 左側)。後継者有(意思確認未済)とする回答はいずれの年商規模でも比率が低下している(図表4-3-2 右側)。

[図表4-3-2]次代の後継者(経営者)について(年商別)



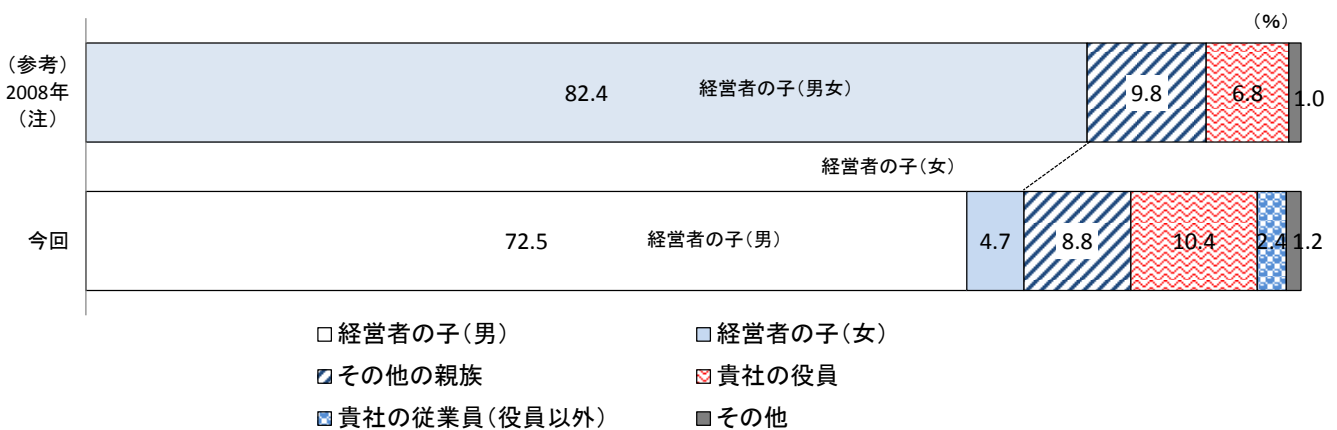
(サンプル数: 今回調査年商10億円以下2445社、10億円超~50億円1429社、50億円超233社)

4. 4. 後継者有の場合のその属性

前問で後継者有(意思確認済のみ。意思確認未済は除く)について、後継者の属性を聞いたところ、経営者の子(男)が72.5%で最多となり、経営者の子(女)は4.7%で、両者合わせた合計は77.2%(図表 4-4-1)。2008年調査では経営者の子(82.4%:男女の別無し)であり、経営者の子を後継者とする比率が今回調査ではやや低下している。役員を後継者とする比率は2008年調査の6.8%から今回10.4%に増加しており、前回は比率が僅少であった従業員についても、今回は2.4%の企業が後継者としている。

実子への承継の比率が低下することとあわせ、後継者無の比率が高まっている。実子への承継が減っている理由としては、職業選択の多様化や少子化といった理由が考えられ²、中小企業にとって親族以外の第三者承継の重要性が増している状況にある。

[図表 4-4-1]次代の後継者(経営者)の属性



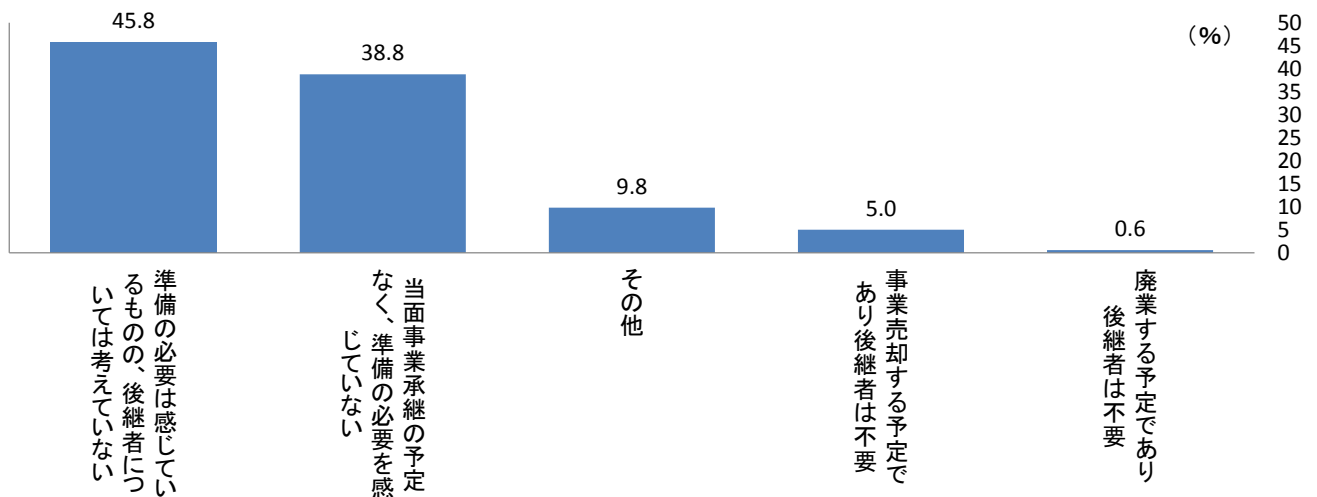
(注) 2008年調査は「中小企業の事業承継に関するアンケート」(2008年11月調査)。2008年調査では選択肢に経営者の子の男女の別無し。2008年調査の「貴社の従業員」(役員以外)はその他に含む。
(今回サンプル数=2,954)

² 中小企業庁『中小企業白書 2014』など

4. 5. 後継者無の理由

後継者無とした企業(全体の25.9%:前掲図表4-3-1)について、その理由を尋ねたところ、準備の必要は感じているものの、後継者については考えていない(45.8%)、当面事業承継の予定なく、準備の必要を感じていない(38.8%)の割合が高かった(図表4-5-1)。少数ながら、事業売却する予定であり後継者は不要(5.0%)、廃業する予定であり後継者は不要(0.6%)といった回答もみられた。

[図表 4-5-1]後継者無の理由

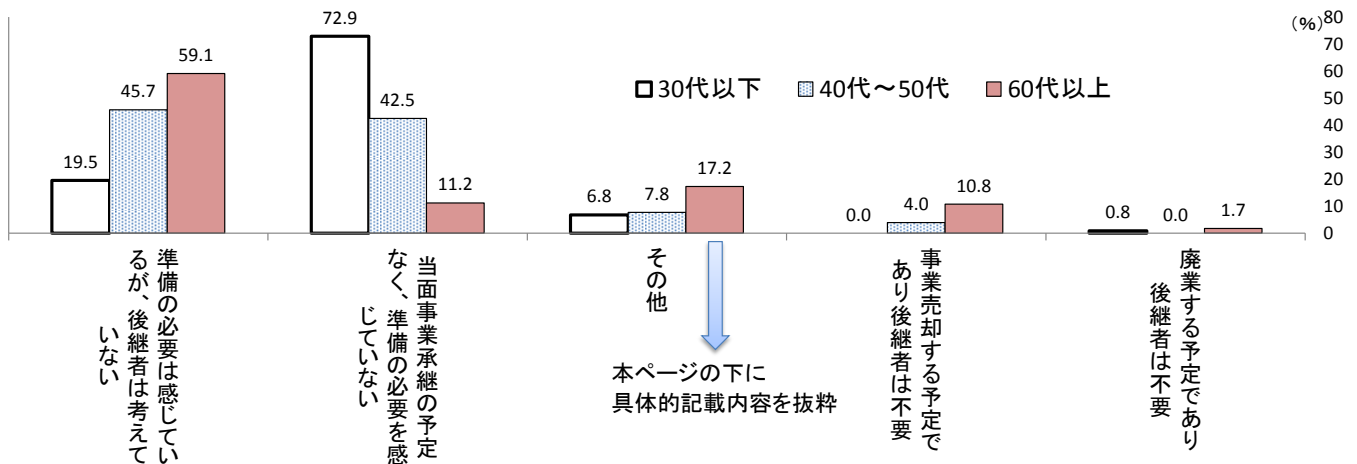


(サンプル数:1038)

経営者の年齢別に後継者無の理由をみると、30代以下では当面事業承継の予定なく、準備の必要性を感じていないが72.9%で最多。60代以上では準備の必要は感じているが、後継者は考えていないが59.1%で最多(図表4-5-2)。

経営者が60代以上の企業では後継者無しの理由を「その他」とする比率が他の年齢に比べて高い(17.2%)。その具体的な内容を見ると、選別中、なかなか適格者がいない、等の回答がみられ、これらの企業では後継者問題が喫緊の課題となっていながらも対応に苦慮している様子が窺える。

[図表 4-5-2]後継者無の理由(経営者年齢別)



(サンプル数:30代以下118、40代~50代683、60代以上232)

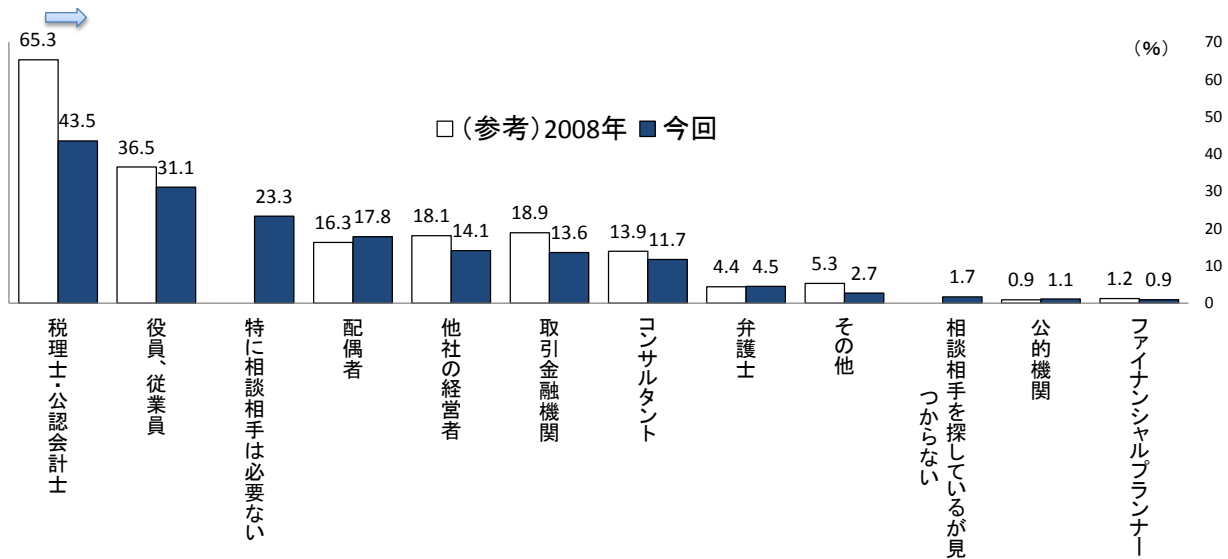
(経営者が60代以上の企業の、後継者無の理由のうち、「その他」の具体的な内容)

- 後継者について考えているが適格者がなかなか見つからない。
- 考えているが決められない
- 後継者を選別中
- 同族は可能性なし。プロによる経営を希望
- 急を要するが、決まっていない

4. 6. 事業承継の相談相手

事業承継の相談相手については税理士・公認会計士が 43.5%で最多、次いで自社の役員、従業員(31.1%)、特に相談相手は必要ない(23.3%)、配偶者(17.8%)の順(図表 4-7-1)。選択肢が異なるため単純な比較はできないが税理士・公認会計士が最も高い割合を占める点は 2008 年調査と変わらず(2008 年調査では税理士と公認会計士は別の選択肢、今回は両者合わせて 1 つの選択肢である点に留意。図表 4-6-1 注参照)。

[図表 4-6-1]事業承継の相談相手

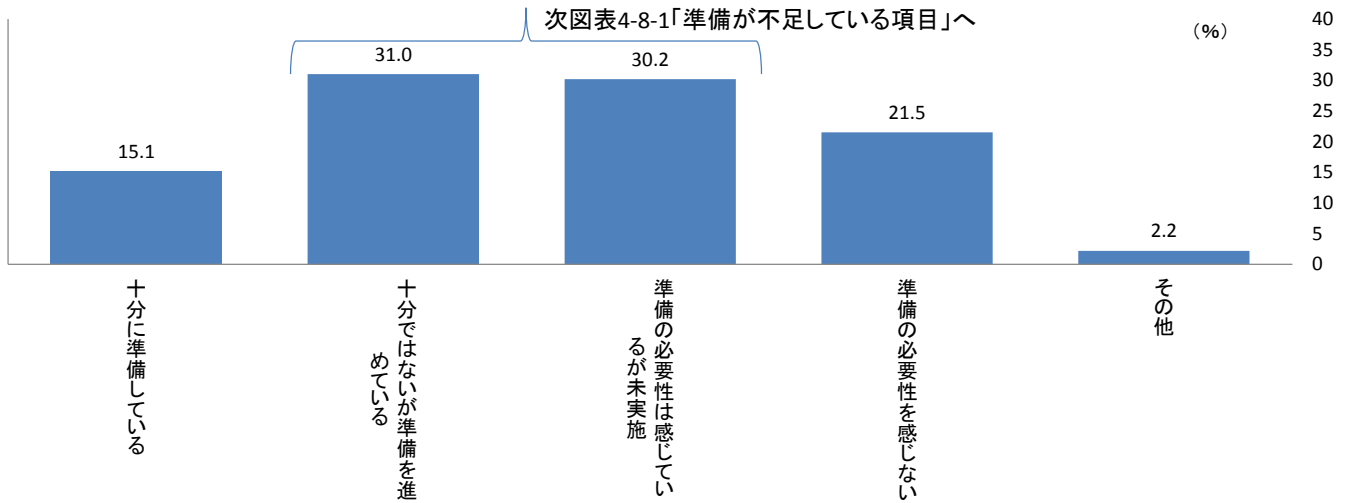


(注) 複数回答。2008年調査と今回調査は選択肢が異なる。今回調査では「税理士」と「公認会計士」はまとめて1つの選択肢とし、「相談相手を探しているが見つからない」及び「特に相談相手は必要ない」を新設。
(今回n=3,563)

4. 7. 事業承継の準備状況

事業承継の準備状況については、全体の 15.1%の企業が十分に準備していると回答した一方、十分ではないが準備を進めている(31.0%)、準備の必要性は感じているが未実施(30.2%)と、なんらかの点で不十分と感じている企業も多い(図表 4-7-1)。

[図表 4-7-1]事業承継の準備状況

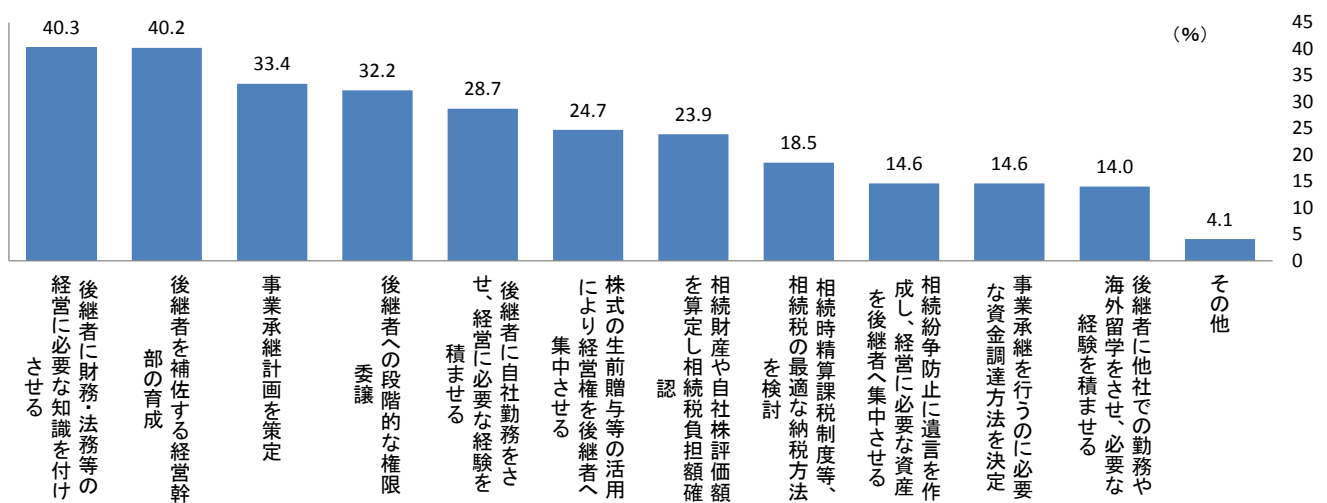


(サンプル数:3942)

4. 8. 事業承継について準備が不足している項目

前項(図表 4-8-1)で十分ではないが準備を進めている、準備の必要性は感じているが未実施とした企業に、事業承継の準備が不足している項目を聞いたところ、後継者に財務・法務等の経営に必要な知識を付けさせる(40.3%)、後継者を補佐する経営幹部の育成(40.2%)の順となった(図表 4-8-1)。

[図表 4-8-1]事業承継で準備が不足している項目



(サンプル数:2261)

4.9. 事業承継に関するヒアリング

株式会社 平出精密 長野県 金属製品製造
(前回の事業承継)

現社長は幼少の頃から父を間近に見て育ち、「家業」を手伝いながら育ったため、事業を継ぐことは自然であった。学卒後当社に入社し、入社後 3 年経ったところで経営を引き継いだ。先代社長は 60 歳で引退するという方針であり、それを忠実に実行したものである。結果として現社長は 20 代の若さで経営者となったため、引き継いだ当初は技術や財務などを理解するのに苦労した。特に先代やその部下の職人技については機械化や IT 化により補いながら力を引き継ぐことに留意した。

(次代への事業承継)

後継者として現社長の子息を考え、専務取締役としている。経営者としての経験を積ませるため今後 10 年間の中期経営計画の策定や生産管理システムの構築を任せている。板金機械メーカーの実施する研修に参加したり、地元のニオム (NIOM) という特殊な技術を持った異業種企業の団体に参加し、後継者同士で切磋琢磨し勉強している。

株式会社 ホテルまつや 福井県 旅館業
(次代への事業承継)

次代の後継者として、現常務の娘婿を選任している。現在 40 歳台の常務は、他社 (宿泊業ではない) で 10 年程度勤務した後、当社に入社した。既に事業承継の準備を進めており、部分的な権限の委譲やスムーズな相続に向けた備えを用意している。あえて課題として挙げるならば、後継者を支えるスタッフを後継者自身で育成する必要があるだろう。現在の主要な社員は現社長と共に業容拡大に努めてきた。今後は後継者と苦楽を共有し、互いに信頼できるスタッフを作りたい。

樋口鋼業 株式会社 兵庫県 鉄鋼シャースリット業
(前回の事業承継)

1995 年 (平成 7 年) 阪神大震災で被災したものの、すぐに復旧。但し旧工場は増設を繰り返し非効率となっていたため、1999 年 (平成 11 年) になり、震災を機に新たに造成された大型工業団地に移転することとした。後継者が決まっていることが工業団地入居の条件であったため、大手ベアリングメーカーで 10 年余り勤務していた現社長が呼び戻され、入社した。

その後創立 40 周年の 2005 年 (平成 17 年) に現社長に交代した。就任当初は先代社長と意見が食い違うことも多かった。第 2 工場建設の際は現社長は推進を主張したのに対し、先代社長は最小限の拡大に留めるよう、慎重であった。会社が大きくなるのがうれしい反面、怖さもあったのだと思う。

社長交代後 10 年以上経た現在では任せてもらっている。また、先代社長が築き上げたのれん (会社の信用、営業基盤) については大変感謝している。

A 社 島根県 産業用電機機械器具製造業及び金属加工

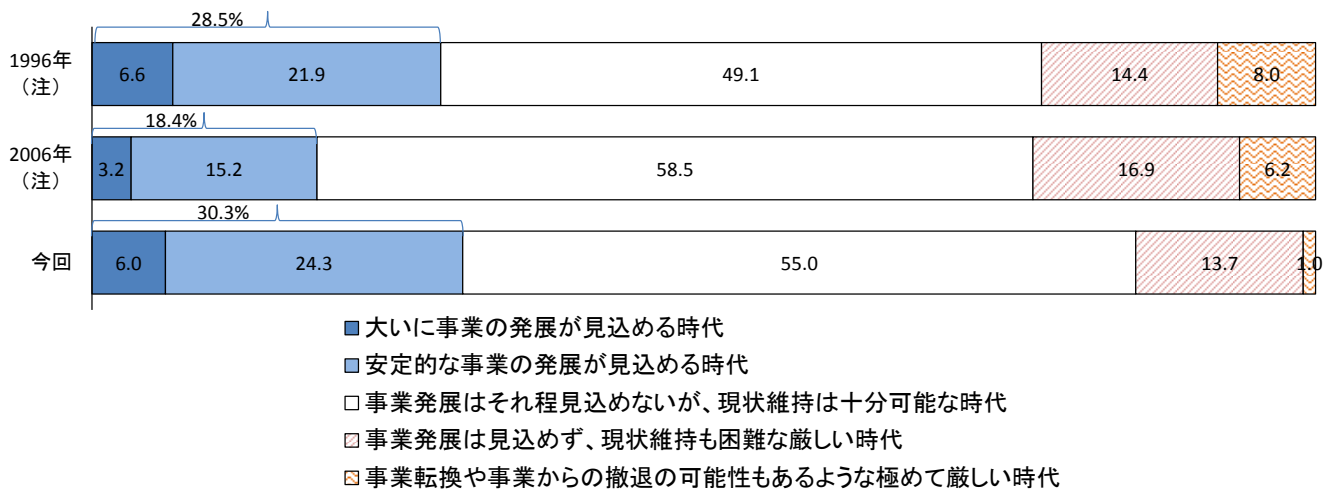
次代の経営者については、一族にこだわらず優秀な人材を探している。大学等とのコネクションを作りながら IT ターンなどで当社に来てくれる人材を探しているところ。それも含め、事業承継計画を作るところから進める予定。

5. 近未来について

5.1. 近未来は自社にとりどういう時代になるか

近未来(=約10年後=2026年頃)が自社にとりどういう時代になるか尋ねたところ、大いに事業の発展が見込める時代との回答が6.0%、安定的な事業の発展が見込める時代が24.3%となった(図表5-1-1)。両者合わせると30.3%。過去に実施した同様のアンケート調査と比べると、10年前(2006年調査)18.4%、20年前(1996年調査)28.5%から、発展が見込まれるとの回答比率が上昇している。一方、事業転換や事業からの撤退の可能性もあるような極めて厳しい時代との回答は1.0%、事業発展は見込めず、現状維持も困難な厳しい時代は13.7%でいずれも過去2回を下回っている。中長期的な先行きの見通しについて悲観的な見方が幾分後退し、やや自信を取り戻しつつある様子が窺える。

[図表 5-1-1] 近未来は自社にとってどういう時代になるか



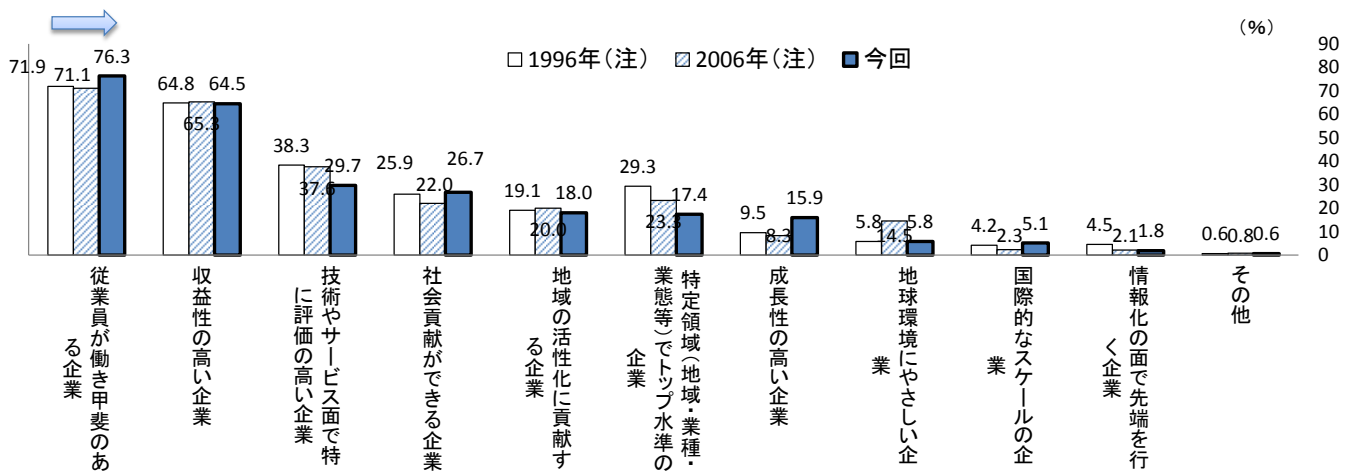
(注) 2006年調査(10年前):「中小企業経営者の“近未来観”調査」(2006年7月調査)、1996年調査(20年前):「21世紀についての経営者意識調査」(1996年5月調査)

5.2. 近未来に向けてどのような企業にしたいか

次に、近未来に向けて自社をどのような企業にしたいか尋ねたところ、従業員が働き甲斐のある企業(76.3%)の割合が最も高く、10年前(71.1%)、20年前(71.9%)と比べても比率が上昇している(図表5-2-1)。2番目は収益性の高い企業(64.5%)で、過去2回と概ね同水準(10年前65.3%、20年前64.8%)。

比率が低下しているものは技術やサービス面で特に評価の高い企業(今回29.7%、10年前37.6%、20年前38.3%)、特定領域(地域・業種・業態等)でトップ水準の企業(17.4%、10年前23.3%、20年前29.3%)。

【図表5-2-1】 近未来に向けて自社をどのような企業にしたいか(複数回答)



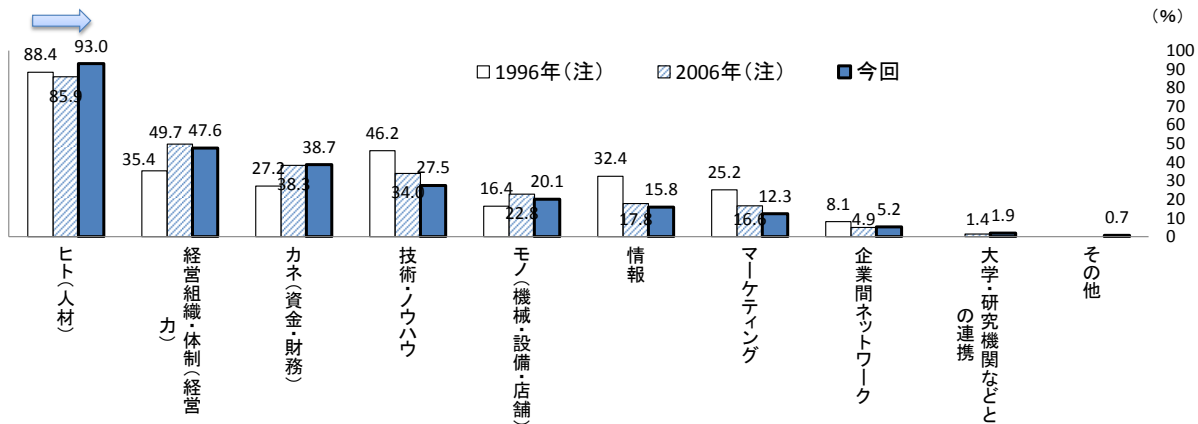
(注1)前掲図表5-1-1(注)に同じ。
(今回n=4,175)

5.3. 近未来に向けて重要となる経営課題は何か

近未来に向けて、重要となる経営課題は何かを聞いたところ、ヒト(人材)が93.0%と最多で、過去2回と比べても比率が上昇している(10年前 85.9%、20年前 88.4%)。2番目は経営組織・体制(経営力)(47.6%) (図表5-3-1)。

比率が過去2回と比べて低下しているのは技術・ノウハウ(今回 27.5%、10年前 34.0%、20年前 46.2%)、情報(15.8%、10年前 17.8%、20年前 32.4%)、マーケティング(12.3%、10年前 16.6%、20年前 25.2%)など。

[図表 5-3-1] 近未来に向けて貴社にとって重要となる経営課題(複数回答)



(注1) 前掲図表5-1-1(注)に同じ。

(注2) 「大学・研究機関との連携」は2006年調査、今回調査のみ選択肢を設定。「その他」は今回調査のみ選択肢を設定。

(今回n=4,201)

5. 4. 近未来、将来(事業承継などを含む)について考えていること(自由記載)

製造業：食料品	創業家一族が持株会社を設立して全体を統治し各事業部門ごと（現在は農産、食品製造、販売、観光小売りの4部門）に子会社（現在は1社）を組織する形態を想定している。
製造業：食料品	20代の若い人材を雇用して教育していき将来会社の中心になる人物の育成に努めていきたいと考えている。
製造業：繊維	自社は当面事業承継問題はないが、同業他社の事業承継問題があり、特に後継者のいない会社との連携や合併、譲渡を検討している。
製造業：繊維	苦勞をしらない若い世代が、困難を乗り越えていけるかどうか？諦めない心の強さを持っているかどうか？
製造業：化学	非上場株式等の贈与税の納税猶予の制度が使いやすいよう改正されるのか注視している。
製造業：窯業・土石	考えなければとは思っているが、なかなか具体的に考えられない。仕入先、取引先等で事業承継がうまく行かず廃業される所も増えてきているので、心配にはなるが、順次考えて行こうとは思っている。
製造業：鉄・非鉄	現事業（青銅製造業）は今後、市場が縮小して行くのは明白である。また、国内での製造は鋳造だけの業務であり、付加価値が低く競争力がなく差別化出来ない。グローバル化の時代に入り将来は海外での生産比率を上げていく必要がある。また、青銅以外の（例、黄銅）の製造を手がけて行かなければならないと考える。
製造業：金属製品	後継者候補は未成年の為、未だに真剣に対座して説得した事がない。しかし話はしていく事が大事と考えています。
製造業：金属製品	創業者の方法を全否定する後継者、心身共にタフで苦勞は買ってでも出来る人、誠実、謙虚に私利私欲（私心）にこだわらず事業意欲に燃える人。
製造業：金属製品	金属を高精度に切削や研削して製品にする仕事は今まで色々な分野で他の方法に取って変わられてきたが、色々な分野に通用する技術であり将来においてもなくてはならない業種だと思う。創業者である自分にとっては寢食を忘れるほどの好きな仕事であったことを思う時、将来二代目三代目と会社を継続して行ってほしい一方で、それぞれ自分の好きな職業についてもらいたいとも思う。この業界も今までより人口減など色々厳しい面が出てきており、二代目はこの仕事を続けているが、三代目の誰かがこの業界を好きになってくれれば良いと思う。
製造業：輸送用機器	従業員を後継者とする場合、個人保証が難しい。

製造業：輸送用機器	楽観視している。よい方向に考えている。*
製造業：その他	創業経営者の経営理念がどこまで引き継げるかの不安。技術ノウハウはそう簡単に覚えられない。*
製造業：その他	社会情勢のサイクルが早い事から（時代変化）、社員育成、情報収集など遅れないようにと苦慮している。*
建設業	今後予想される建設業などの人手不足と賃金の上昇について不安を感じる。*
卸売業：飲・食料品	継続的に事業を行う為に、強い組織力をつける必要性
卸売業：飲・食料品	日本に本体を置きながら、ニッチな世界で生き残り、成長軸は海外に求めて行きたい。*
卸売業：その他	業績、社内体制の整備等、いつでも株式公開が出来る水準まで企業価値を高める。*
卸売業：その他	後継者が育たない場合は、M&Aを検討する事も有ると考えている。*
卸売業：その他	私自身高齢なため、社員と関係企業のため、廃業ではなく事業継続するためにはどうすべきか、その対策に頭を悩ませている。*
小売業：燃料	現在我が社は自分（経営者）に部下がついてきてくれていると思われるので、生涯現役を貫こうと考えている。*
小売業：衣服・身の回り品	すべての地域において、少子高齢化、人口減少が企業の最重点課題。今のところ県外シェアの拡充をすすめているが、2020年の東京五輪後の政策が経済全体の浮沈のカギだと思う。しばらく、10年～15年は頑張らねばと気合が入る。*
小売業：その他	創業社長の影響が大きいいため、後継者がトップに立ったときに新しい組織として統制がとれるか否かを不安に感じている。*
小売業：その他	出版業界の未来はかなり絶望的な状況なので事業転換を模索中。*
不動産・物品賃貸：不動産業	近未来に向けての目標と課題は、第一に人材の育成。営業的要素が高い当業界にあって当社も人材の育成強化は不可決。これまで中々この点が思うように進められなかったが、現在は注力している。人材が人財に変わるレベル迄育成出来、定着させられればおのずと目標は達成していけると思う。*
不動産・物品賃貸：不動産業	世界全体の保護主義的な風潮による世界景気の衰退を危惧。*

運輸業：道路貨物運送	好きで始めた仕事。また、私と同じ様に、好きで、集まった従業員、好きな仕事が嫌いにならない様に！！「好きだから伸ばせる力」、楽しく仕事をして家族を守る。我が社は、創業7年目だが、退職者はゼロである。
運輸業：道路貨物運送	当社は父から私へと2代目になり急成長してきたが、私の息子へのバトンタッチはまだ早いと思っている。出来ればここで、他人の経営者を1人でも入れたいのだが中々信頼できる者がいないのが現状である。 ▪
運輸業：道路貨物運送	経営者が独裁制に走らないようする人間が必要であること。もしくはその重要性に気づける経営者が優れているということ。←企業とは、一人で成り立つものではない！！ ▪
運輸業：水運	安定した経営状態が続いていき従業員の生活もきっちりと安定したものになっていってくれる事に留意している ▪
運輸業：水運	自分自身で出来る範囲内の事業、仕事は十分にやって来たつもり。後は後継者に任せる。 ▪
サービス業：対事業所サービス業	あせらない事、確実に1つずつ。
サービス業：対個人サービス業	少子高齢化による労働者人口の不足に対応する手段として、①女性②シニア③障がい者④外国人⑤ITを検討している。①～③は手がかりがつかめているが④は未着手⑤はその進歩についていくのが大変という状況である ▪

本資料は情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的としたものではありません。投資判断の決定につきましては、お客様ご自身の判断でなされますようお願いいたします。