

〈研究ノート〉

論題 熊本県内企業の事業承継の現状と課題 —「熊本県の事業承継の現状に関する調査」報告—

堀 越 昌 和

1 調査概要

(1) 調査の背景と目的

中小企業の事業承継の円滑化に向けた法制度の整備が、近年、著しく進んでいる。2009年、『中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律』の民法の特例に関する規定の部分及び新事業承継税制による非上場株式等にかかる相続税・贈与税の納税猶予制度が施行され、株式等の経営資源の分散の抑制策、オーナー経営者の交代により対外信用力が一時的に低下した際の金融支援措置等が整った。2011年、後継者不在等の問題を抱える中小企業の事業引継ぎを支援することを目的として、『産業活力の再生及び産業活動の革新に関する特別措置法』の一部が改正、施行された¹。2013年には、約8割の中小企業の経営者が自社の債務に対して個人保証を提供している状況を踏まえ、経営者保証に依存しない金融取引の一層の促進を企図した自主的・自律的な準則として、『経営者保証に関するガイドライン』が公表された。

このように、事業承継の円滑化は、わが国の全体の経済社会的な問題であるが、同時に、地域的な課題であるとの認識が強められつつある。2014年に閣議決定された『まち・ひと・しごと創生総合戦略』では、事業承継を契機とした後継者による新たな事業展開等の支援が、地域活性化に向けた政策課題の一つとして掲げられた。福嶋(1999)は、地域であればあるほど中小企業は社会に埋め込まれた存在となるため、中小企業の性格は、埋め込まれた社会の性質に依存することを指摘したが、整備された一連の法制度の実効性を高め、地域の経済社会の活力の担い手たる中小企業の事業承継の円滑化を促進していくためには、それぞれの企業が立脚する地域性を踏まえた支援体制の構築と実践が求められる。東京都や大阪府などの一部の地域においては、地方公共団体や商工団体が独自に定量的な調査を行っている²。ところが、調査の項目もまちまちであり、地域間比較が困難であるうえ、地域性の視点が欠如している。熊本県内企業の事業承継にいたっては、定量的な調査そのものが行われておらず、ほとんど何も明らかにされていない。以上が、本調査の背景と目的である。

1 『産業競争力強化法』の施行に伴い、2014年1月に廃止

2 例えば、大阪市都市型産業振興センター(2014)及び東京商工会議所(2015)を参照

(2) 調査の方法

調査の方法は、次の通りである。まず、調査先であるが、リストアップ時に(株)東京商工リサーチが保有していた熊本県の企業数36,664社のうち、従業員数5人以上300人以下、かつ、2005年7月1日から2012年6月末日までの間に経営者が交代した非上場の法人1,694社から500社を無作為に抽出した。事業を承継した経営者が独力でリーダーシップを発揮するまで相応の時間を要すると思われることに加え、一定期間以上を経過した場合は記憶が曖昧になるリスクがあることを考慮し、経営者の交代を実現してからの期間を設けた。その上で、抽出した500社に対して、2015年8月28日郵送により『熊本県の事業承継の現状に関する調査』を実施した³。回収締切日は2015年9月25日で、回収数は108通(有効96通、無効12通)、有効回答率19.2%であった。

質問は89項目で、その内訳は、企業概要(20項目)、経営者自身に関すること(23項目)、事業承継に関すること(24項目)、先代経営者からの権限委譲と承継後の取り組みに関すること(18項目)、地域社会と事業承継に関すること(3項目)及び、二次調査への協力に関すること(1項目)であった⁴。

2. 調査結果

以下、二次調査への協力に関する1項目を除く、88項目の調査の結果を叙述する。

(1) 企業概要(20項目)

① 調査結果

主な業種(問1)で最も多いのは、「建設業」で29.17%であった(表1)⁵。以下、「その他」(17.71%)、「卸売業」(13.54%)が続いた。従業員数(問2)では、「6人～10人」(27.08%)が最も多く、次いで、「11人～20人」(17.71%)、「21人～30人」(14.58%)の順であった(表2)。正社員の割合(役員を除く)(問3)は、「80～99%」(40.63%)が最も多く、次いで、「100%」(31.25%)、「60～79%」(12.50%)の順であった。

3 この調査は、平成27年度熊本学園大学学術研究助成を受けて実施したものである。

4 調査票では、経営者を社長、先代経営者を先代社長と、それぞれ標記している。

5 熊本県内企業の業種構成比(平成26年)は、「卸売業・小売業」(28.2%)が最も多く、以下、「宿泊業・飲食サービス業」(12.0%)、「建設業」(10.0%)である(熊本県企画振興部交通政策・情報局統計調査課、2015)。

表1 主な業種

質問項目	回答数	構成比
農林漁業	2	2.08%
建設業	28	29.17%
製造業	10	10.42%
運輸業	8	8.33%
卸売業	13	13.54%
小売業	12	12.50%
飲食・宿泊業	3	3.13%
情報通信業	3	3.13%
その他	17	17.71%
合計	96	100.00%

表2 従業員数

質問項目	回答数	構成比
5人以下	9	9.38%
6人～10人	26	27.08%
11人～20人	17	17.71%
21人～30人	14	14.58%
31人～40人	8	8.33%
41人～50人	5	5.21%
51人～100人	9	9.38%
101人～200人	4	4.17%
201人以上	4	4.17%
合計	96	100.00%

(注) 構成比は四捨五入の関係で合計が100.00%にならないこともある。以下、同様
 (出所) 調査結果を元に筆者作成。以下、同様

資本金(問4)は、「301万円～1000万円」が最も多く42.71%を占め、以下、「1001万円～3000万円」(22.92%)、「5001万円～10000万円」(11.46%)が続いた(表3)。最近の年商(問5)は、「3億円未満」(32.29%)が最も多く、次いで、「10億円未満」(15.63%)、「1億円未満」(14.58%)の順であった(表4)。創業年(問6)は、「1954年～1984年」(51.04%)が最も多く、次いで、「1923年～1953年」(22.92%)、「1985年以降」(17.71%)の順であった

表3 資本金

区分	回答数	構成比
300万円以下	9	9.38%
301万円～1000万円	41	42.71%
1001万円～3000万円	22	22.92%
3001万円～5000万円	10	10.42%
5001万円～10000万円	11	11.46%
10001万円以上	2	2.08%
未回答	1	1.04%
合計	96	100.00%

表4 最近の年商

質問項目	回答数	構成比
5000万円未満	7	7.29%
1億円未満	14	14.58%
3億円未満	31	32.29%
5億円未満	9	9.38%
10億円未満	15	15.63%
30億円未満	9	9.38%
50億円未満	4	4.17%
100億円未満	4	4.17%
100億円以上	1	1.04%
未回答	2	2.08%
合計	96	100.00%

表5 創業年

区分	回答数	構成比
1922年以前	7	7.29%
1923年～1953年	22	22.92%
1954年～1984年	49	51.04%
1985年以降	17	17.71%
未回答	1	1.04%
合計	96	100.00%

表6 法人化した年

区分	回答数	構成比
1922年以前	1	1.04%
1923年～1953年	13	13.54%
1954年～1984年	46	47.92%
1985年以降	36	37.50%
合計	96	100.00%

(表5)。社歴の平均は、52.05年(標準偏差24.43)、最短が11年、最長が137年であった。法人化した年(問7)では、「1954年～1984年」(47.92%)が最も多く、次いで、「1985年以降」(37.50%)、「1923年～1953年」(13.54%)の順であった(表6)。法人化後の経過年数の平均は、38.79年(標準偏差17.89)、最短が11年、最長が103年であった。現在の法人形態(問8)は、「株式会社」(70.83%)が最も多く、次いで、「有限会社」(23.96%)、「その他」(3.13%)の順であった。

事業所数(問9)は、三分の二(65.63%)の企業で事業所数は1か所にとどまり、一社当たり平均事業所数は2.50か所(標準偏差3.55)、県内事業所比率は78.75%であった。リストアップ以降の証券取引所に上場した企業はなく、すべて「非上場」であった(問10)。大企業の資本系列下に「ある」と答えた企業は5社で、構成比は5.21%であった(問11)。創業者一族による支配(問12)については、創業以来、「所有と経営の双方」の支配が続く企業が70.83%と最も多く、「所有のみ」(5.21%)と「経営のみ」(3.13%)と併せると79.17%を占めた。他方、「双方なし」は、20.83%であった。税法上の同族会社に該当するかどうかについては、「する」(64.48%)、「しない」(35.42%)であった(問13)。筆頭株主(問14)は、「社長」(41.67%)が最も多く、次いで、「先代社長」(34.38%)、「親会社」及び「その他」(と

表7 筆頭株主

質問項目	回答数	構成比
社長	40	41.67%
先代社長	33	34.38%
その他の同族	4	4.17%
親会社	8	8.33%
その他の法人	3	3.13%
その他	8	8.33%
合計	96	100.00%

表8 人事規定の制定時期

区分	回答数	構成比
1953年以前	1	2.94%
1954年～1984年	8	23.53%
1985年～2000年	10	29.41%
2001年以降	13	38.24%
未回答	2	5.88%
合計	34	100.00%

もに、8.33%)の順であった(表7)。役員数(問15)は、一社当たり平均で3.52人(標準偏差1.59)、そのうち、同族関係者は1.98人(同1.33)で、役員総数に占める同族関係者の割合は56.29%であった。また、社長以外の代表権を有する役員の有無については、「いない」(79.17%)、「いる」(20.83%)であった(問16)。

昇進や昇格の基準を定めた人事規定の有無(問17)は、「なし」(62.50%)、「あり」(35.42%)であった⁶。このうち、「ある」と答えた企業について、その制定時期(問18)は、「2001年以降」(38.24%)が最も多く、次いで、「1985年～2000年」(29.41%)、「1954年～1984年」(23.53%)の順であった(表8)。また、人事規定に基づいて、現在の役員となった人数は67人で、そのうち、同族関係者は28人であった。なお、役員総数に占める割合は、前者で46.53%、後者で45.90%であった(問19)。一般社員から代表取締役社長までの役職階層数(問20)は、平均で5.10(標準偏差2.25)、最少が2、最大が11であった。

② 小括

回答者の企業概要の特長は、以下の通りである。小規模性、地域への限定性、同族性及び、属人性と人事における組織制度化の未成熟さが見られた。

- ・ 社歴の平均は半世紀、法人化後の経過年数も約40年に及ぶが、従業員数、資本金及び最近の年商のいずれをみても小規模性が顕著であった。
- ・ 1社当たり平均事業所数は2.50か所であるが、県内事業所比率は約8割に達し、地域への限定性が顕著であった。
- ・ 所有もしくは経営のいずれかを創業者一族が継続支配する企業が約8割、役員総数に占める同族関係者は約6割に達した。
- ・ 経営者もしくは先代経営者が筆頭株主である比率は約7.5割に達し、所有と経営の一体性が顕著であった。また、人事規定を具備しない企業の割合は約5.5割に達した。さらに、人事規定を具備する企業の約6割が制定後15年以上を経過しているにもかかわらず、人事規定に基づいて役員となった人材は約4.5割で半数に満たなかった。

(2) 経営者自身に関すること (23項目)

① 調査結果

経営者の出身地(問21)は、大半が熊本県内で92.71%を占める。経営者の生年は、「1961

6 「未回答」(2.08%)

年～1970年」(34.38%)が最も多く、次いで、「1951年～1960年」(33.33%)、「1971以降」(19.79%)の順であった(表9)。年齢の平均(問22)は、52.86歳(標準偏差8.91)、最年少が35歳、最年長が74歳であった。また、経営者から見た先代経営者との関係(問23)は、「実の親」(53.13%)が最も多く、その他の同族関係者との合算で70.85%を占めた(表10)⁷。他方、「全くの他人」は、26.04%であった。同様に、創業者との関係(問24)は、「実の親」(39.58%)で、その他の同族関係者との合算で58.33%を占めた(表11)⁸。他方、「全くの他人」は、27.08%であった。

最終学歴を終えて就職した時の年齢(問25)は、平均で21.44歳(標準偏差2.47)、最年少が18歳、最年長が31歳であった。他社勤務の有無(問26)は、「あり」(84.38%)、「なし」(15.63%)であった。また、他社勤務の目的(問27)は、「通常の就職」(50.00%)が最も多く、次いで、「後継者教育の一環(いわゆる武者修行)」(28.13%)、「その他」(4.17%)の順であった⁹。他社勤務の際の主な就業場所(問28)は、「熊本県外」(46.88%)、「熊本県内」(35.42%)であった¹⁰。職種との類似性(問29)は、「ほとんど異なる」(35.42%)が最も多く、次いで、「ほとんど同じ」(26.04%)、「一部同じ」(20.83%)の順であった¹¹。経営者の職務における他社勤務経験の有効性(問30)は、「役立っている」(58.02%)が最も多く、次いで、「一部、役立っている」(32.10%)、「役立っていない」(8.64%)の順であった。

入社時の年齢(問31)は、平均30.49歳(標準偏差11.67)、最年少18歳、最年長66歳であった。入社した経緯(問32)は、最も多いのが「自分が跡継ぎになることが暗黙の前提であったので、自発的に入社」(38.54%)で、以下、「その他」(19.79%)、「自分が跡継ぎになることが暗黙の前提であったが、先代社長などによる説得」(17.71%)の順であった。他方、「通常の就職活動を通じて」(15.63%)及び「跡継ぎとしてスカウトされた」(5.21%)との回答も比較的多いが、「親会社から派遣された」(1.04%)は1社にとどまった。「親会社から派遣された」場合、経営者に就任するにあたって、親会社の承認を必要と「した」(問33)。入社時の役職と配属先(問34)は、次の通りであった。まず、役職で最も多いのが「一般社員」(56.25%)で、以下、「取締役」(20.83%)、「係長、課長等」(10.42%)の順であった。また、4名は、「経営者」(4.17%)としての入社であった¹²。次いで、配属先で最も多いのは、

7 その他の同族関係者とは、「義理の親」(5.21%)、「配偶者」(4.17%)、「兄弟姉妹」(3.13%)及び「その他同族」(5.21%)をさす。

8 その他の同族関係者とは、「義理の親」(4.17%)、「配偶者」(1.04%)及び「その他同族」(13.54%)をさす。

9 「未回答」(17.71%)

10 「未回答」(17.71%)

11 「未回答」(17.71%)

12 「未回答」(8.33%)

「技術」（17.71%）、以下、「営業」（16.67%）、「事務、企画」（8.33%）の順であった¹³。

取締役就任時の年齢（問 35）は、平均 39.02 歳（標準偏差 10.25）、最年少 22 歳、最年長 66 歳であった。代表権のある役職に就任した時の年齢（問 36）は、平均 45.93 歳（標準偏差 9.20）、最年少 28 歳、最年長 66 歳であった。経営者に就任した年齢（問 37）は、平均 46.04 歳（標準偏差 8.75）、最年少 29 歳、最年長 66 歳であった。また、その時の先代経営者の退任年齢は、平均 68.25 歳（標準偏差 7.63）、最年少 51 歳、最年長 85 歳であった。代表取締役社長の任期（問 38）は、「なし」（84.38%）、「あり」（12.50%）であった¹⁴。また、任期が「ある」場合、その期間は、平均 4.67 年（標準偏差 3.03）、最短 2 年、最長 10 年であった。

表 9 経営者の生年

区分	回答数	構成比
1950 年以前	11	11.46%
1951 年～ 1960 年	32	33.33%
1961 年～ 1970 年	33	34.38%
1971 年以降	19	19.79%
未回答	1	1.04%
合計	96	100.00%

表 10 先代経営者との関係

質問項目	回答数	構成比
実の親	51	53.13%
義理の親	5	5.21%
配偶者	4	4.17%
兄弟姉妹	3	3.13%
その他同族	5	5.21%
全くの他人	25	26.04%
未回答	3	3.13%
合計	96	100.00%

表 11 創業者との関係

質問項目	回答数	構成比
実の親	38	39.58%
義理の親	4	4.17%
配偶者	1	1.04%
その他同族	13	13.54%
全くの他人	26	27.08%
その他	11	11.46%
未回答	3	3.13%
合計	96	100.00%

13 自由記述式の回答結果を筆者が整理分類した。なお、「未回答」（54.17%）が過半数を占めた。

14 「未回答」（3.13%）

入社してから経営者に就任するまでに経験した役職数(問39)は、平均3.27(標準偏差1.70)で、最少1、最多8であった。このうち、役員(平取締役)に就任して以降に経験した役職の数は、平均1.91(標準偏差0.77)で、最少1、最大4であった。自社の役職階層数に対して、入社してから経営者に就任するまでに経験した割合は平均62.18%(標準偏差0.28)で、全ての役職を経験した割合は約四分の一(28.04%)にとどまった。入社してから役員に就任するまでに経験した事業所(問40)は、「本社一貫」(65.63%)が最も多く、以下、「本社と本社以外の事業所の双方」(23.96%)、「事業所一貫」(4.17%)の順であった¹⁵。同じく、経験した職務内容(問41)は、「営業」(33.33%)が最も多く、以下、「総務」(14.71%)、「経理」(12.75%)の順であった(表12)。

表12 経験職務

	質問項目	回答数 (複数回答)	構成比
経験職務	営業	68	33.33%
	生産	17	8.33%
	経理	26	12.75%
	人事	21	10.29%
	総務	30	14.71%
	購買	13	6.37%
	法務	9	4.41%
	その他	20	9.80%
	合計	204	100.00%

創業者から数えた代数(問42)は、二代目が約半数(47.92%)を占めて最も多く、以下、三代目(23.96%)、五代目(8.33%)の順であった。経営者となることに対して、いつ頃から意識していたか、という質問(問43)に対しては、「高校や大学の進路を決める際」(18.75%)が最も多く、以下、「子供の頃から」(14.58%)、「取締役に昇進してから」(12.50%)の順であった(表13)。

15 「未回答」(6.25%)

表 13 経営者となる意識が芽生えた時期

質問項目	回答数	構成比
子供の頃から	14	14.58%
高校や大学の進路を決める際	18	18.75%
就職する際	5	5.21%
入社してからすぐに	9	9.38%
入社してしばらくして	7	7.29%
取締役昇進してから	12	12.50%
事業承継を打診されてから	10	10.42%
事業承継が決まってから	9	9.38%
その他	7	7.29%
未回答	5	5.21%
合 計	96	100.00%

② 小括

経営者自身に関することとして、出身地の地域への限定性や先代経営者との関係性などのライフストーリー、配属先や職務経験、異動の特殊性などのキャリアストーリー、それぞれについて、以下の特長が見られた。

- ・ 熊本県内の出身が9割を超え、地域への限定性が顕著であった。
- ・ 先代経営者との関係では同族性が顕著に見られたが、同じく創業者との間では、やや希薄であった。前者が約7割、後者は約6割であった。創業者から数えた代数は二代目と三代目で約7割に達した。
- ・ 平均的なキャリアについて時系列（キャリアのタテ）で見ると、現在の年齢は52.86歳。21.44歳で就職、30.49歳で入社、39.02歳で取締役、45.93歳で代表権のある役職に就任、46.04歳で経営者となった。就職から経営者に就任するまでの期間は約25年、同じく入社からの期間は約15年であった。その際、役職の飛び級が顕著に見られた。具体的には、自社の役職階層数で経営者が経験した割合は約6割にとどまった。なお、経営者の交代時における先代経営者の年齢は68.25歳であった。
- ・ キャリアのヨコを見ると、他社勤務を有する経営者は約8.5割に達するが、約半数が県外で就業していた。武者修行的な意味合いはそれほどではなく、職種の類似性も高くないが、他社勤務それ自体が、現在の職務遂行に役立っていると認識する経営者が多かった（「一部、役立っている」を含めると約9割）。就業場所は本社一貫が約6.5割と三分の二に達し、入社時の役職は一般社員が約5.5割と半数近くであった。入

社時の配属先は、技術や営業などまちまちであるが、役員（取締役）に就任するまでの間、現場と管理それぞれの部門を幅広く経験していた。

- ・ 入社経緯は、暗黙の必然性の高い経営者が約5.5割と半数近く、通常の就職活動などそれ以外で約4割と二極化していた。同様に、自身が経営者となることへの意識が芽生えた時期も、子供の頃から就職するまでの間が約4割、取締役昇進以降事業承継が決まってからの間が約3割と二極化していた。

(3) 事業承継について (24項目)

事業承継を打診された年齢とその時の役職（問44）は、年齢の平均が42.82歳（標準偏差11.56）、最年少15歳、最年長64歳であった。また、役職は、「取締役」（59.38%）が最も多く、以下、「その他」（10.42%）、「一般社員」及び「係長、課長」（ともに、8.33%）の順であった。事業承継を実質的に決定した者の当時の役職（問45）は、「社長」（75.0%）が最も多く、以下、「先代社長」（7.3%）、「株主」（2.1%）の順であった。事業を承継する意思を伝えた時の年齢と役職（問46）は、年齢の平均が43.59歳（標準偏差10.39）、最年少22歳、最年長64歳であった。また、役職は、「取締役」（58.33%）が最も多く、以下、「その他」（8.33%）、「一般社員」（7.29%）の順であった。事業承継が従業員や金融機関など第三者に周知された時期と役職（問47）は、年齢の平均が45.14歳（標準偏差9.99）、最年少22歳、最年長66歳であった。また、役職は、「取締役」（55.21%）が最も多く、以下、「社長」（19.79%）、「一般社員」（6.25%）の順であった。他方、事業を承継することについて自身の家族に説明したタイミング（問48）は、「事業承継を応諾した後」（36.46%）が最も多く、以下、「事業承継を打診される前」（20.83%）、「事業承継を打診されたが、応諾の返事をする前」（16.67%）の順であった。

事業承継のタイミングの適切性に関しては、「適切」との回答が68.75%と約7割を占めた（問49）。また、問49で「早い」又は「遅い」と回答した場合に自身が考える承継の適齢期は、「早い」との回答では、平均45.00歳（標準偏差6.32）、最年少40歳、最年長55歳であった。他方、「遅い」との回答では、平均42.75歳（標準偏差7.51）、最年少30歳、最年長57歳であった（問50）。事業承継を決断した理由（問51）は、表14の通りである。「自分が勤める会社を後々まで残すことが社会的に必要なだと考えた」（24.86%）が最も多く、以下、「従業員のため」（22.70%）、「最初から自分が次の社長になることが暗黙の前提であったから」（15.14%）の順であった。

表 14 事業承継を決断した理由

質問項目	回答数	構成比
先代社長にお世話になったから積極的に引き受ける気持ちになった	19	10.27%
自身の家族のため	25	13.51%
従業員のため	42	22.70%
自分が勤める会社を後々まで残すことが社会的に必要なだと考えた	46	24.86%
先代社長を含め周囲から説得された	13	7.03%
最初から自分が次の社長になることが暗黙の前提であったから	28	15.14%
親会社の意向	4	2.16%
その他	8	4.32%
合 計	185	100.00%

事業承継の際に気になったこと（問 52）は、表 15 の通りである。回答の多い順に、「社長として経営力を発揮できるかどうか」（31.76%）、「従業員から信頼を得ること」（23.61%）、「金融機関から信頼を得ること」及び「株式や事業用資産を承継するための資金の確保」（ともに、14.59%）であった。また、問 52 で○をつけた項目で事業承継後に未解決のものは、表 16 の通りである。「社長としての経営力の発揮」（33.33%）が最も多く、以下、「従業員からの信頼」（27.78%）、「株式や事業用資産を承継するための資金の確保」（17.78%）の順となっている（問 53）。さらに、問 53 で「従業員からの信頼」との回答の場合、その理由（問 54）は、「社長としての実績を積んではじめて信頼を得ると考えたため」（45.71%）が最も多く、以下、「従業員とは異なる昇進を重ねたので、リーダーとして信頼されているか分からないため」（25.71%）、「従業員から信頼を得るほどの実績を積んだとは思えないため」（17.14%）の

表 15 事業承継の際に気になったこと

質問項目	回答数 (複数回答)	構成比
社長として経営力を発揮できるかどうか	74	31.76%
従業員から信頼を得ること	55	23.61%
金融機関から信頼を得ること	34	14.59%
株式や事業用資金を承継するための資金の確保	34	14.59%
連帯保証人として債務の承継すること	29	12.45%
その他	7	3.00%
合 計	233	100.00%

表 16 左記のうち未解決のもの

質問項目	回答数 (複数回答)	構成比
社長としての経営力の発揮	30	33.33%
従業員からの信頼	25	27.78%
金融機関からの信頼	6	6.67%
株式や事業用資金を承継するための資金の確保	16	17.78%
連帯保証人として債務の承継	9	10.00%
その他	4	4.44%
合 計	90	100.00%

順であった (表 17)。

表 17 従業員からの信頼が充分でない理由

質問項目	回答数 (複数回答)	構成比
従業員とは異なる昇進を重ねたので、リーダーとして信頼されているか分からないため	9	25.71%
従業員から信頼を得るほどの実績を積んだとは思えないため	6	17.14%
社長としての実績を積んではじめて信頼を得ると考えたため	16	45.71%
親会社からの派遣や外部招聘、先代社長の死去などで急遽社長に就任したなど、信頼を醸成する時間がじゅうぶんでない	2	5.71%
その他	2	5.71%
合 計	35	100.00%

経営者教育がはじめられた時期 (問 55) は、「行われていない」(36.46%) が最も多く、以下、「事業承継が決まってから」(13.54%)、「入社してしばらくして」(11.46%) の順であった。経営者教育が行われていないとの回答が約 3 割に達する反面、「入社してからすぐに」(10.42%) 及び「子供の頃から」(7.29%) との回答も約 2 割にのぼった。なお、「事業承継が決まってから」との回答の場合、具体的には、平均年齢 43.17 歳 (標準偏差 9.33)、当時の役職は「取締役」(83.33%)、「一般社員」及び「係長、課長」(ともに、8.33%) の順であった。同様に、「入社してしばらくして」との回答の場合、具体的には、平均年齢 32.43 歳 (標準偏差 5.94)、当時の役職は「取締役」(71.43%)、「一般社員」(28.57%) の順であった。経営者教育の方法 (問 56) は、表 18 の通りである。「先代の行動を模倣」(24.65%) が最も多く、以下、「先代から口頭で」(20.42%)、「講座など座学」(18.31%) の順であった。このうち、トップマネジメントを手掛けていく上で有効であった経営者教育 (問 57) は、「先代の行動を模倣」(24.27%)、「講座など座学」(20.39%)、「先代から口頭で」(19.42%) の順であった (表 19)。

表 18 経営者教育の方法

質問項目	回答数 (複数回答)	構成比
他社での就業	21	14.79%
講座など座学	26	18.31%
先代から口頭で	29	20.42%
先代の行動を模倣	35	24.65%
社内でのキャリア形成	17	11.97%
関連会社での修業	5	3.52%
その他	9	6.34%
合 計	142	100.00%

表 19 有効な経営者教育

質問項目	回答数 (複数回答)	構成比
他社での就業	17	16.50%
講座など座学	21	20.39%
先代から口頭で	20	19.42%
先代の行動を模倣	25	24.27%
社内でのキャリア形成	10	9.71%
関連会社での修業	3	2.91%
その他	7	6.80%
合 計	103	100.00%

経営者になった主な理由 (問 58) は、「先代社長と同族だから」(32.59%) が最も多く、以下、「創業者と同族だから」(23.70%)、「経営者としての資質や能力があると見込まれたから」(19.26%) の順であった (表 20)。他方、「人事規定はないが、社内でのキャリアを積んだ結果」(5.90%)、「人事規定に則って昇進を重ねた結果」(0.00%) との回答は、ごくわずかにとどまった。

表 20 経営者になった理由

質問項目	回答数 (複数回答)	構成比
経営者としての資質や能力があると見込まれたから	26	19.26%
先代社長と同族だから	44	32.59%
創業者と同族だから	32	23.70%
人事規定に則って昇進を重ねた結果	0	0.00%
人事規定はないが、社内でのキャリアを積んだ結果	8	5.9%
他になり手がいなかったから	20	14.81%
親会社の出身だから	2	1.48%
その他	3	2.22%
合 計	135	100.00%

自分以外の経営者の候補の有無 (問 59) であるが、「いない」(75.00%)、「いた」(22.92%) であった¹⁶。このうち、他候補が「いない」との回答の場合、その理由は、「企業の規模が小さく人材の確保がままならない」(52.86%) が約半数を占め、以下、「同族の人材以外は社長となることのできないため」(25.71%)、「後継者となる人材の育成に努めてこなかったため」(12.86%) の順であった (問 60)。他方、他候補が「いた」との回答の場合、人材選抜の方法は、「自分が次の社長になることが暗黙の前提であったから、競争は行われなかった」(45.45%) が最も多く、以下、「人事規定はないが、社内でのキャリアを通じて行われた」、「事業承継を打診されてはじめて、自分が次期社長の候補であることを知ったので、競争があったかどうか分からなかった」及び「その他」(いずれも、18.18%) の順であった。「人事規定に則って行われた」との回答は 0.00% であった (問 61)。また、経営者から見た他候補との関係 (問 62) は、「同族、かつ、社内の人間」(45.45%) が最も多く、以下、「非同族の役員」(31.82%)、「同族、かつ、社外の人間」及び「非同族の従業員」(ともに、9.09%) の順であった。さらに、他候補が同族であるとの回答の場合、経営者から見た関係は、「兄弟姉妹」(58.33%) が最も多く、以下、「従兄妹」(16.67%)、「その他同族」及び「その他」(ともに、8.33%) の順であった (問 63)¹⁷。

16 「未回答」(2.08%)

17 「未回答」(8.33%)

経営承継円滑化法の活用の有無(問64)は、「しない」(90.63%)、「した」(9.38%)であった。問64で「した」との回答の場合、具体的に活用した制度は、「金融支援措置」(44.44%)が最も多く、以下、「相続税の納税猶予」(33.33%)、「贈与税の納税猶予」(22.22%)の順で、「民法の遺留分の特例」は0.00%であった(問65)。

自身の経験を踏まえた事業承継の円滑化に向けて必要な事前の取り組み事項(問66)は、表21の通りである。「経営力を発揮するためのマネジメント能力を身につけること」(31.95%)が最も多く、以下、「従業員から信頼を得るためリーダーシップを育むこと」(29.05%)、「経営管理体制の見直し」(12.03%)の順であった。このほか、「他の相続人との利害調整を適切に行うこと」(7.05%)、「株主としての地位を確立すること」(6.22%)、「事業用資産の譲渡を受けること」(5.81%)及び「連帯保証人の免除」(3.73%)であった。あくまでも、事業を承継した立場で見ると、資産や債務の引き継ぎに関することよりも、組織運営の円滑化に資することのほうが、事前の取り組みの必要性は高いという認識であった。また、事業承継を円滑に完了させるために必要な準備期間(問67)は、平均5.23年(標準偏差3.26)、最短0年、最長20年であった。

② 小括

事業承継に関して、以下の七つの特長が見られた。

- ・ 事業承継の決定者の7.5割は、当時の経営者(先代経営者)であった。
- ・ 事業承継の平均的なタイミングは、42.82歳で打診され、43.59歳で応諾の意志を伝え、45.14歳で第三者に周知され、46.04歳で経営者に就任していた。タイミングが

表21 事業承継の円滑化に向けて必要な事前の取り組み事項(自身の経験を踏まえ)

質問項目	回答数 (複数回答)	構成比
従業員から信頼を得るためのリーダーシップを育むこと	70	29.05%
経営力を発揮するためのマネジメント能力を身につけること	77	31.95%
他の相続人との利害調整を適切に行うこと	17	7.05%
株主としての地位を確立すること	15	6.22%
事業用資産の譲渡を受けること	14	5.81%
経営管理体制の見直し	29	12.03%
連帯保証人の免除	9	3.73%
院政の長期化をなくすため、先代社長の退任時期を明確に規定すること	10	4.15%
合計	241	100.00%

「早い」と考える経営者の場合で45.00歳、同じく「遅い」と考える場合で42.75歳が、最適なタイミングであった。以上から、承継の適齢期は、40歳から45歳の間が目安となる。また、事業承継を打診された時の役職は、約6割が取締役であった。

- ・ 事業承継を決断した背景であるが、社会的な必要性や従業員及び家族など第三者を意識したものが約6割を占めた。
- ・ 経営者になった理由は、先代経営者や創業者の血縁であるなど、半数近く(約5.5割)が同族性に基づくものであった。自身の資質や能力によるものとする経営者も約2割あり、二極化の傾向が見られた。他の候補者が存在しない場合は7.5割に達し、他候補が存在した場合でも人事規定の適用は除外され、属人性と人事における組織制度化の未成熟が見られた。
- ・ 事業承継の際に気になったことは、経営力の発揮と従業員からの信頼が約5.5割と半数近くに達した。同様に、承継後に未解決の課題も両者で約6割を占めた。このうち従業員からの信頼が充分でないと考える理由の大半(約9割)は、飛び級による昇進の差別化や自らの実績に対する信頼の不十分さであった。
- ・ 事業を承継した立場で見ると、資産や債務の引き継ぎに関することよりも、組織運営の円滑化に資することのほうが、事前の取り組みの必要性は高いという認識であった。具体的には、リーダーシップやマネジメント能力の涵養及び経営管理体制の見直しで約7割に達した。
- ・ 事業承継を円滑に完了させるために必要な準備期間は、平均で5.23年であった。経営者教育の方法は、先代経営者との交流を通じたモデリング学習と経験的学習(約4.5割)と講座など座学(約2割)の組み合わせが多く、トップマネジメントを手掛けていく上での有効性も、前者が約4割、後者が約2割と多かった。他方、経営者教育の始期は、二極化が顕著であった。そもそも、最も多かったのが、経営者教育は「行われていない」で約4割を占めた。「子供の頃から」と「入社してからすぐに」が約2割、「事業承継が決まってから」が約1.5割であった。入社時の平均年齢は30.49歳、同じく事業承継の意志決定がなされたのが43.59歳であるから、両者の始期は10年以上の乖離があった。

(4) 先代経営者からの権限委譲と承継後の取り組みに関すること(18項目)

先代経営者と共同で代表取締役を務めていた時期の有無については、「ない」(77.08%)、

「ある」(18.75%)であった¹⁸。また、「ある」との回答の場合、その期間は、平均5.20年(標準偏差2.76)、最短2年、最長10年であった(問68)。先代経営者の自社への関与(問69)、経営者への関与(問70)及び、それらを踏まえた望ましい関与のあり方(問71)は、表22の通りである。自社に対しては「消極的(見守り型)」(43.75%)、経営者自身に対しては「適宜(必要に応じて)」(46.88%)、望ましい関与のあり方は「適宜(必要に応じて)」(70.83%)が、それぞれ最も多かった。

表22 先代経営者の関与のあり方

質問項目	対、自社		対、経営者		望ましい関与	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
積極的(率先型)	16	16.67%	7	7.29%	4	4.17%
適宜(必要に応じて)	35	36.46%	45	46.88%	68	70.83%
消極的(見守り型)	42	43.75%	41	42.71%	21	21.88%
未回答	3	3.13%	3	3.13%	3	3.13%
合計	96	100.00%	96	100.00%	96	100.00%

先代経営者と意見が食い違った場合のギャップの埋め方(問72)は、「ほぼ価値観を共有しておりギャップを感じたことはない」(31.25%)が最も多い。以下、「先代社長が譲歩することが多い」(21.88%)、「納得するまでお互いトコトン議論する」(20.83%)、「自分が譲歩することが多い」(18.75%)の順であった。借入や投資、事業展開や組織変革といった重要な経営事項については、「取締役会あるいは幹部社員と協議」(40.63%)が最も多く、以下、「ほぼ全て独力」(32.29%)、「先代社長と協議」(16.67%)の順であった。「親族会(同族の協議機関)や主要な株主と協議」(4.17%)及び「親会社と協議」(3.13%)は、ごくわずかであった(問73)。

問74では、承継前後の株主としての順位の変化をたずねた。承継前の順位は、「第二位」(41.27%)が最も多く、以下、「第三位」(30.16%)、「第四位」及び「持株なし」(ともに、7.94%)の順であった。「第一位」(4.76%)は、ごくわずかであった。他方、承継後の順位は、「第一位」(49.21%)が最も多く、以下、「第二位」(31.75%)、「第三位」(17.46%)の順であった。さらに、承継前後の順位の変動数は、「変動なし」(36.51%)が最も多く、以下、「一つ」(31.75%)、「二つ」(14.29%)の順であった。株式の委譲の時期(問75)は、「社長になる前から」及び「社長になった時」(ともに、25.00%)が最も多く、「今後行われる予定」(13.54%)、「社長になってしばらくしてから」(10.42%)が続いた。「行われる予定はない」と

18 「未回答」(4.17%)

の回答は9社（9.38%）であった。問75で「行われる予定はない」と回答した場合、その理由は、「すでに所有と経営の分離が行われているから」が約半数（55.56%）を占めた（問76）。

債務（連帯保証人）の承継（問77）は、「社長になった時」が約半数（51.04%）を占め、以下、「社長になる前から」（22.92%）、「債務がないので行われていない」（16.67%）の順であった。「先代社長が引き続き連帯保証人となっている」（1.04%）は、ごくわずかであった。

事業用資産の承継（問78）は、「社長になった時」（39.58%）が最も多く、以下、「事業用資産はすべて社有なので承継の必要がない」（25.00%）、「社長になる前から」（12.50%）の順であった。

従業員の信頼を得る契機となった出来事（問79）は、表23の通りである。「働きやすい職場作りなど、経営管理体制を見直した」（42.75%）が最も多く、以下、「日頃からコツコツと信頼を積み重ねていった」（29.77%）、「業績向上に結び付く大きな商談をまとめあげた」（13.74%）の順であった。社内でリーダーシップを発揮する際の基本的なスタイル（問80）は、「従業員との協働型」が約半数（55.21%）を占め、以下、「率先型」（27.08%）、「従業員に対する権限移譲型」（8.33%）の順であった。承継後に売上高経常利益が増加したかどうかについては、「増加」（57.29%）、「ほぼ横ばい」（28.13%）、「減少」（12.50%）の順であった（問81）¹⁹。承継後に、従業員満足度が上昇したかどうかについては、「上昇」（48.96%）、「ほぼ変わらない」（42.71%）、「低下」（4.17%）の順であった（問82）²⁰。同じく、従業員の離職率が上昇したかどうかについては、「ほぼ変わらない」（66.67%）、「低下」（20.83%）、「上昇」（7.29%）の順であった（問83）²¹。

経営者としての取り組みでは、「新取引先開拓」（15.60%）が最も多く、以下、「新事業進出」（12.06%）、「新商品・新サービスの開発・販売」（12.06%）の順であった。「従業員の経営参加や権限委譲」（9.22%）や「経営理念の明文化」（8.87%）といった社内体制の整備が、これら他社との競争力向上への取り組みに続いた（問84）。自身の経験を踏まえ、次世代に向けてより円滑な事業承継を実現するために必要な社内体制の整備（問85）は、「可視性と納得性の高い人事制度の導入」（35.14%）が最も多く、以下、「複数の次期社長候補の確保」（32.43%）、「社長の引退時期の明確化」（26.13%）の順であった（表24）。このうち、「社長の引退時期の明確化」の場合、具体的な引退年齢は、平均65.19歳（標準偏差4.06）、最年少60歳、最年長76歳であった。

19 「未回答」（2.08%）

20 「未回答」（4.17%）

21 「未回答」（5.21%）

表23 従業員の信頼を得た契機

質問項目	回答数 (複数回答)	構成比
業績向上に結び付く大きな商談をまとめあげた	18	13.74%
働きやすい職場作りなど、経営管理体制を見直した	56	42.75%
日頃からコツコツと信頼を積み重ねていった	39	29.77%
先代社長が完全に引退してトップが一本化された	12	9.16%
同郷の従業員が多く地域的なアドバンテージを活かした	2	1.53%
その他	4	3.05%
合計	131	100.00%

表24 必要な社内体制の整備

質問項目	回答数 (複数回答)	構成比
複数の次期社長候補の確保	36	32.43%
可視性と納得性の高い人事制度の導入	39	35.14%
社長の引退時期の明確化	29	26.13%
経営に関わっていない大株主対策	7	6.31%
合計	111	100.00%

② 小括

先代経営者からの権限委譲と承継後の取り組みに関して、以下の七つの特長が見られた。

- ・ 自社や経営者に対する先代経営者の関与については、実態と望ましがほぼイコールであった。つまり、基本的な方向性は「適宜（必要に応じて）」の関与であった。両者の共同代表期間については「ない」が約8割に達し、意見の食い違いに関して経営者が譲歩する比率は約2割にとどまった。
- ・ 重要な経営事項の意思決定は、二極化の傾向が見られた。取締役会や幹部社員との合議制が約4割、経営者単独が約3割であった。他方、基本的なリーダーシップのスタイルでは「従業員との協働型」が半数近く（約5.5割）を占め、「率先型」（約3割）を大きく上回った。
- ・ 経営者としての取り組みでは「新」のつくことが多く、新取引先開拓、新事業進出及び新商品・新サービスの開発・販売で約4割を占めたが、従業員から信頼を得る契機となった取り組みでは、働きやすい職場作りなどの経営管理体制の見直しが最も多く約4割に達した。今後、必要な社内体制の整備に関しても、可視性と納得性の高い人事制度の導入が約3.5割と最も多かった。複数の次期社長候補の確保も約3割と多いが、企業規模が小さく人材の確保がままならないことも多い（他候補「なし」との回答の約5割）。また、社長の引退時期の明確化についても約2.5割と多いが、この点も、引退時期の現状（68.25歳）と理想（65.19歳）の乖離はそれほどでもない。

- ・ 上述の取り組みの結果、承継後の売上高経常利益は「増加」(約6割)、同じく従業員満足度は「上昇」(約5割)、従業員の離職率は「ほぼ変わらない」(約6.5割)が最も多かった。
- ・ 株主としての順位は、承継前では第二位が約4割で最も多く、第三位との合算で約7割に達した。第一位はごくわずかにとどまった。他方、承継後では第一位が約5割を占め、第二位との合算で8割に達した。承継前後の順位の変動数は、1～2であった。株式の委譲の時期は、経営者に就任するまでの間に行なわれている場合が5割に達した。
- ・ 連帯保証人として債務を承継した時期は、経営者に就任した時が約5割、経営者になる以前からの合算で約7.5割に達した。そもそも債務がない場合が約1.5割あったので、債務承継の時期と経営者就任時期はほぼイコールであった。
- ・ 事業用資産の承継は、経営者に就任した時期が約4割と最も多く、同就任前からの合算で約5割に達した。社有資産のため承継の必要がないとの回答2.5割を除けば、事業用資産の承継時期と経営者就任時期はほぼイコールであった。

(5) 地域社会と事業承継に関すること (3項目)

経営者となる人材が地元出身者である場合のメリット(問86)は、「地域の事情が理解しやすい」(44.44%)が最も多く、以下、「言葉や習慣などを通じて、従業員と打ち解けやすい」(25.56%)、「同じ地元出身者が多く、信頼を得やすい」(16.11%)の順であった。地元志向のデメリット(問87)は、「地域に固有のしきたりやルールによって、ビジネスチャンスを逃してしまうことがある」(33.58%)が最も多く、以下、「ものの見方や考え方が偏ることがあり、組織変革の障害になるリスクがある」(24.63%)、「コミュニケーションが密になりすぎて緊張感に欠けるきらいがある」(23.88%)の順であった。また、「熊本県では他地域に比べ後継者確保が円滑に進んでいると言われていますが、その理由をどのようにお考えですか。当てはまるもの全てに○をつけて下さい」とたずねたところ、「同族の結束が固い」(40.74%)及び「父祖以来の家業を守り継ぐ意識が強固」(38.52%)で約8割(79.26%)を占め、「有能な人材であれば血縁に関係なく取り立てる気風」(10.37%)、「卒業高校の交流が活発」(7.41%)及び「地域の人材ネットワークが発達」(2.96%)といった他の項目を大幅に上回った²²。

22 帝国データバンク(2011)によると、熊本県内企業の後継者不在率は43.3%で、全国47都道府県の下から五番目である。

② 小括

地域社会と事業承継に関しては、以下の二つの特長が見られた。

- ・ 地域への限定性はメリットとデメリットの表裏一体であった。経営環境との関連では、「地域の事情が理解しやすい」メリットがある反面、「地域に固有のしきたりやルールによって、ビジネスチャンスを逃してしまうことがある」し、経営管理との関連では、「言葉や習慣などを通じて、従業員と打ち解けやすい」が、他方で、「コミュニケーションが密になりすぎて緊張感に欠けるきらいがある」といったデメリットが意識された。
- ・ 熊本県において後継者の確保がスムーズである背景には、同族意識の濃密な残存が見られた。

3. 総括と課題

熊本県の事業を承継した経営者の平均的なキャリア（タテ）とそのバックグラウンドを概括的に示す（図）。他社勤務をキャリア形成の準備段階と捉えた場合、約25年となるが、入社から経営者に就任するまでは約15年である。また、承継の適齢期は、40歳から45歳の間が目安となる。事業承継に必要な準備期間は約5年であるから、遅くとも当該人材が40歳の頃には、候補者の一本化が必要となる。その上で、株主・連帯保証人・事業用資産の承継のみならず、経営管理体制の整備、彼らのリーダーシップやマネジメント能力の涵養といった、さまざまな課題への対処が求められる。対処すべき課題の多さを考えると、非常にタイトなスケジュールと見てよい。その大半は、トップ在任中に先代経営者が対処すべき課題である。その際、承継環境、つまり、彼らのバックグラウンドを踏まえた上で、経営者となる人材のキャリア形成を管理していくことが重要となる。

ところで、究極的には事業承継が円滑に実現したかどうかは、その後のパフォーマンスによって事後的に評価される。地域性、小規模性、同族性及び属人性は、即決即断、柔軟性や小回りの良さ、育成機会の選択と集中、地縁や血縁に根差した紐帯の強さ、といったメリットがあるが、それらは、単独候補ゆえの替えのきかないリスク、経営者人事に対する従業員の納得性や信頼性の問題、強い仲間意識がもたらす「ぬるま湯」的な組織体質といったデメリットにもなりうる。

他方、デメリットがメリットへと転じることもある。事業を承継した経営者の多くは、必ずしも自らの資質や能力ゆえに、その地位と権限を獲得した訳ではないと考えている。また、役職の飛び級など、明らかに従業員とは異なるキャリアを歩んだこともあり、彼らからの信

頼を十分に獲得しているとは考えていない。こうした経営者の意識が自己批判へと内向すれば厄介であるが、彼らは、可視性と納得性の高い人事制度の必要性、従業員との協働型のリーダーシップ発揮といった、二代目や三代目ならではの経営管理体制の整備と実践へと結び付けている。彼らのバックグラウンドから生じるデメリットは、彼らのキャリア形成を通じて形成された、第三者を意識した承継観や合理的な管理経営方式を導入する必要性の認識を通じて、組織における協働の有効性を意識的に高めていくという、メリットへと転化している。

円滑な事業承継の実現に向けて対処すべき課題は多いが、なかでも、デメリットをメリットに転じ、承継後のパフォーマンスを高め、その次の世代へと事業を承継することができる経営者を確保し育成することが、最も重要な課題と言える。

図 熊本県の事業を承継した経営者の平均的なとそのバックグラウンド

キャリア (タテ)								
イベント	就職	入社	取締役	承継打診	承継応諾	承継周知	代表権付与	経営者就任
年齢	21.44	30.49	39.02	42.82	43.59	45.14	45.93	46.04
特長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 創業者から救えた世代数は二代目と三代目 ・ 高い他社勤務比率。地域的には県内外が半々 ・ 入社後は本社一貫、幅広い経験の後、座学 + 先代経営者を通じた学習 ・ 役職の飛び級。人事規定の適用除外 ・ 自分のためというより第三者 (従業員や社会) を意識した承継観 ・ 先代経営者との共同代表期間は「ない」 ・ 先代経営者の関与のあり方と引退時期は、経営者の理想に近い ・ 株主・連帯保証人・事業用資産の承継は、経営者就任とほぼセット ・ 基本的なリーダーシップのスタイルは「従業員との協働型」 							



バックグラウンド				
視点	地域性	小規模性	同族性	属人性
特長	高い県内出身比率	複数候補の擁立困難	創業者一族の継続支配	高い経営者依存と組織制度化の未成熟

(調査結果を元に筆者作成)

上述の平均的な姿に対して、次の四つの調査結果については、二極化の傾向が見られた。第一の点は、入社経緯である。経営者となることに対する暗黙の必然性が高い場合と、通常の就職活動などそれ以外の場合である。このことは、自身が経営者になることへの意識が芽生えた時期にも違いをもたらしている。具体的には、子供の頃から就職するまでの間と、取締役昇進以降事業承継が決まってからの間である。以上が、第二の点である。第三の点は、経営者教育の始期。子供の頃から入社してからすぐの間と、事業承継が決まってからである。第四の点は、重要な経営事項の意思決定の態様であるが、取締役会や経営幹部との合議制か経営者単独か、という違いがある。こうした二極化が、彼らのどのようなバックグラウンドから生じているのか。その結果、承継までの準備とその後のパフォーマンス、それらのプロセスにおける経営者の意識にどのような影響を及ぼしているのか。まずは、これらの因果関係を明らかにしていく必要がある。その上で、他地域（他都道府県）との比較を通じて、熊本県における事業承継の地域性を明らかにし、当該地域ならではの円滑な事業承継の実現に向けたモデル構築（熊本モデル）の提示が必要となる。以上が、今後の課題である。

4. 調査票

熊本県の事業承継の現状に関する調査

謹啓 貴社いよいよご清祥のこととお慶び申し上げます。熊本学園大学商学部（堀越研究室）では、このたび、熊本県に本社を置く中堅中小企業の事業承継に関するアンケートを行うこととしました。調査の結果は、貴社の事業承継の現状や課題をお伺いすることで、地域社会を支える中堅中小企業の皆様のより良い世代交代のあり方を考察し、提言するために活用させていただきます。

なお、ご回答いただいた内容は、統計のみで利用し、匿名扱いを厳守いたします。

ご多忙中のところお手数ですが、この調査の趣旨をご理解いただき、ぜひご協力いただけますようお願い申し上げます。

謹白

平成 27 年 9 月
熊本学園大学商学部（堀越研究室）

ご記入にあたってのお願い

- できるだけ、代表取締役社長様ご本人がお答えください。
- アンケート用紙は、9月25日（金）までに、同封の返信用封筒に入れ、ポストに投函してください。
- ご不明の点がございましたら、下記までお問い合わせください。

〒862-0971 熊本市中央区大江2丁目5番1号

熊本学園大学商学部特任准教授 堀越 昌和

Eメール：horil9711995@kumagaku.ac.jp

TEL：096 - 364 - 7043（研究室直通） * Eメールが確実です

【記入要領】

- ① 年号は、西暦・和暦のどちらでも構いません。
- ② 選択式の項目は、当てはまる番号に○をつけて下さい。「その他」に○つけた場合、具体的にご記入下さい。

<貴社の概要>

問1 主な業種を1つお選び下さい。

- 1. 農林漁業 2. 建設業 3. 製造業 4. 運輸業 5. 卸売業 6. 小売業
- 7. 飲食・宿泊業 8. 情報通信業 9. その他（ ）

問2 従業員数

- 1. 5人以下 2. 6人～10人 3. 11人～20人 4. 21人～30人
- 5. 31人～40人 6. 41人～50人 7. 51人～100人 8. 101人～200人
- 9. 201人以上

問3 正社員の割合（役員を除く）

- 1. 全員 2. 80～99% 3. 60～79% 4. 40～59% 5. 39%以下

問4 資本金 _____ 万円

問5 最近の年商

1. 5000万円未満
2. 1億円未満
3. 3億円未満
4. 5億円未満
5. 10億円未満
6. 30億円未満
7. 50億円未満
8. 100億円未満

問6 創業年_____年

問7 法人化した年_____年

問8 現在の法人形態

1. 株式会社
2. 有限会社
3. 合名会社
4. 合資会社
5. その他 ()

問9 事業所数_____箇所(うち、本社を含む県内事業所数_____箇所)

問10 証券取引所への上場の有無

1. 上場
2. 非上場

問11 貴社は、現在、大企業の資本系列下にありますか。

1. ある
2. ない

問12 貴社は、創業以来、創業者の同族によって所有と経営が支配されていますか。

1. 所有と経営の双方
2. 所有のみ
3. 経営のみ
4. なし

問13 貴社は、現在、税法上の同族会社に該当しますか。

1. する
2. しない

問14 現在の筆頭株主はどなたですか。

1. 社長
2. 先代社長
3. その他の同族
4. 親会社
5. その他の法人
6. その他 ()

問15 現在の役員数は何名ですか。また、そのうち、同族関係者は何名ですか。

_____名(うち、同族関係者_____名)

問 16 社長以外の代表権を有する役員は、いらっしゃいますか。

1. いる 2. いない

問 17 貴社に人事規定（昇進や昇格の基準を定めたもの）はありますか。

1. ある 2. ない

問 18 問 17 で（ある）とお答えした場合、それはいつ頃に制定されましたか。

_____年

問 19 問 17 で（ある）とお答えした場合、人事規定に基づいて、現在の役員となった方は何名いらっしゃいますか。また、そのうち、同族関係者は何名ですか。

_____名（うち、同族関係者_____名）

問 20 貴社の役職の階層数をお教え下さい。ただし、社長を最上位として、会長や相談役などの役職を除く。

（例）一般社員、係長、課長、部長、平取締役、専務、社長であれば、役職の階層数は「7」

階層数_____

<社長ご自身に関すること>

問 21 出身地_____

問 22 生年_____年

問 23 社長から見て、先代社長とは、どのような血縁関係になりますか。

1. 実の親 2. 義理の親 3. 配偶者 4. 兄弟姉妹 5. その他同族
6. 全くの他人 7. その他（_____）

問 24 社長から見て、創業者とは、どのような血縁関係になりますか。

1. 実の親 2. 義理の親 3. 配偶者 4. 兄弟姉妹 5. その他同族
6. 全くの他人 7. その他（_____）

問25 最終学歴を終えて就職した年とその時の年齢 _____ 年 (_____ 歳)

問26 他社勤務の有無

1. あり
2. なし

問27 他社勤務の目的

1. 後継者教育の一環 (いわゆる武者修行)
2. 通常の就職
3. その他 (_____)

問28 他社勤務の際の、主な就業場所

1. 貴社の所在する地域と同じ都道府県内
2. 左記以外

問29 他社勤務の際の、貴社の職種との類似性

1. ほとんど同じ
2. 一部同じ
3. ほとんど異なる

問30 他社勤務の経験は、社長としてのマネジメントに役立っていますか。

1. 役立っている
2. 一部、役立っている
3. 役立っていない

問31 貴社に入社した年とその時の年齢 _____ 年 (_____ 歳)

問32 貴社に入社した経緯

1. 自分が跡継ぎになることが暗黙の前提であったので、自発的に入社
2. 自分が跡継ぎになることが暗黙の前提であったが、先代社長などによる説得
3. 通常の就職活動を通じて
4. 跡継ぎとしてスカウトされた
5. 親会社から派遣された
6. その他 (_____)

問33 問32で(親会社から派遣された)とお答えした場合、あなたが社長となる際、親会社の承認を必要としましたか。

1. した
2. しない

- 問 34 入社時の役職と配属先 役職_____ (配属先_____)
- 問 35 取締役就任年とその時の年齢 _____ 年 (_____ 歳)
- 問 36 代表権のある役職に就任した年とその時の年齢 _____ 年 (_____ 歳)
- 問 37 代表取締役社長に就任した年とその時のご自身の年齢と先代社長の年齢 _____ 年。
その時の年齢は自分が _____ 歳、先代社長が _____ 歳
- 問 38 代表取締役社長の任期とその期間
1. あり (最長 _____ 年) 2. なし
- 問 39 貴社に入社してから社長に就任するまでに経験した役職の数を教えてください。
また、経験した役職数のうち、役員 (平取締役) に就任して以降に経験した役職の数を教えてください。
(例) 一般社員、係長、部長、平取締役、専務、社長を経験した場合、経験数は「6」。うち、役員に就任して以降の経験数は「3」。
経験した役職数 _____ (うち、役員に就任して以降に経験した役職数 _____)
- 問 40 貴社に入社してから役員に就任するまでに経験した事業所について教えてください。
1. 本社一貫 2. 本社と本社以外の事業所の双方 3. 事業所一貫
- 問 41 貴社に入社してから役員に就任するまでに経験した職務内容について教えてください。
1. 営業 2. 生産 3. 経理 4. 人事 5. 総務 6. 購買 7. 法務
8. その他 (_____)
- 問 42 創業者から数えて何代目にあたりますか _____ 代目

問43 貴社の社長となることについて、いつ頃から意識していましたか。起業志望の有無ではなく、あくまでも貴社の社長になることへの意識についてお教えてください。

1. 子供の頃から
2. 高校や大学の進路を決める際
3. 就職する際
4. 入社してからすぐに
5. 入社してしばらくして
6. 取締役役に昇進してから
7. 事業承継を打診されてから
8. 事業承継が決まってから
9. その他 ()

<事業承継について>

問44 事業承継を打診されたのは、いつ頃のことですか。また、その時の役職は何ですか。

_____年(_____歳)で、当時の役職は_____

問45 あなたに事業を承継することを実質的に決定した方の当時の役職又は立場は何ですか。

当時の役職又は立場_____

問46 打診した方に、事業を承継する意思を伝えたのは、いつ頃のことですか。また、その時のご自身の役職は何ですか。

_____年(_____歳)で、当時の役職は_____

問47 あなたが事業を承継することが、他の従業員や金融機関など第三者に周知された(お披露目された)のは、いつ頃のことですか。また、その時のご自身の役職は何ですか。

_____年(_____歳)で、当時の役職は_____

問48 事業を承継することについて、どのようなタイミングで、ご家族に説明しましたか。

1. 事業承継を打診される前
2. 事業承継を打診されたが、応諾の返事をする前
3. 事業承継を応諾した後
4. 自身が事業を承継することが第三者に周知された後
5. 説明していない
6. その他 ()

問49 ご自身の事業承継時の年齢からみて、事業承継のタイミングは適切でしたか。

1. 早い
2. 適切
3. 遅い

問50 問49で(早い)又は(遅い)とお答えになった場合、何歳くらいが適切であるとお考えですか。

_____歳くらい

問 51 事業承継を決断なさった理由について、当てはまるもの全てに○をつけて下さい。

1. 先代社長にお世話になったから積極的に引き受ける気持ちになった
2. 自身の家族のため
3. 従業員のため
4. 自分が勤める会社を後々まで残すことが社会的に必要なだと考えた
5. 先代社長を含め周囲から説得された
6. 最初から自分が次の社長になることが暗黙の前提であったから
7. 親会社の意向
8. その他 ()

問 52 事業を承継するにあたって、どのようなことが気になりましたか。当てはまるもの全てに○をつけて下さい。

1. 社長として経営力を発揮できるかどうか
2. 従業員から信頼を得ること
3. 金融機関から信頼を得ること
4. 株式や事業用資産を承継するための資金の確保
5. 連帯保証人として債務を承継すること
6. その他 ()

問 53 問 52 で○をつけた項目のうち、事業承継後に未解決のものはありますか。当てはまるもの全てに○をつけて下さい。

1. 社長としての経営力の発揮
2. 従業員からの信頼
3. 金融機関からの信頼
4. 株式や事業用資産を承継するための資金の確保
5. 連帯保証人としての債務の承継
6. その他 ()

問 54 問 53 で (従業員からの信頼) とお答えした場合、なぜ、そのように考えたのですか。当てはまるもの全てに○をつけて下さい。

1. 従業員とは異なる昇進を重ねたので、リーダーとして信頼されているか分からないため
2. 従業員から信頼を得るほどの実績を積んだとは思えないため
3. 社長としての実績を積んではじめて信頼を得ると考えたため

4. 親会社からの派遣や外部招聘、先代社長の死去などで急遽社長に就任したなど、信頼を醸成する時間がじゅうぶんでない
5. その他 ()

問 55 社長になるための教育は、いつ頃から始められましたか。

1. 子供の頃から
2. 入社してからすぐに
3. 入社してしばらくして。具体的には _____ 歳の時で、当時の役職は _____
4. 事業承継を打診されてから。具体的には _____ 歳の時で、当時の役職は _____
5. 事業承継が決まってから。具体的には _____ 歳の時で、当時の役職は _____
6. 行われていない
7. その他 ()

問 56 社長になるための教育はどのように受けましたか。当てはまるもの全てに○をつけて下さい。

1. 他社での就業
2. 講座など座学
3. 先代から口頭で
4. 先代の行動を模倣
5. 社内でのキャリア形成
6. 関連会社での修業
7. その他 ()

問 57 (問 56) で○をつけた項目のうち、どのような教育が、社長としてトップマネジメントを手掛けていく上で有効でしたか。当てはまるもの全てに○をつけて下さい。

1. 他社での就業
2. 講座など座学
3. 先代から口頭で
4. 先代の行動を模倣
5. 社内でのキャリア形成
6. 関連会社での修業
7. その他 ()

問 58 社長になった主な理由は何だとお考えですか。当てはまるもの全てに○をつけて下さい。

1. 経営者としての資質や能力があると見込まれたから
2. 先代社長と同族だから
3. 創業者と同族だから
4. 人事規定に則って昇進を重ねた結果
5. 人事規定はないが、社内でのキャリアを積んだ結果
6. 他に手がいなかったから
7. 親会社の出身だから
8. その他 ()

問 59 あなた以外に社長の候補者はいましたか。

1. いた
2. いない

問 60 問 59 で（いない）とお答えになった場合、その理由をどのようにお考えですか。

1. 企業の規模が小さく人材の確保がままならない
2. 後継者となる人材の育成に努めてこなかったため
3. 同族の人材以外は社長となることができないため
4. 過去にはいたようだが、すでに辞職していた
5. その他（ ）

問 61 問 59 で（いた）とお答えになった場合、選抜の方法はどのように行われたのですか。

1. 人事規定に則って行われた
2. 人事規定はないが、社内でのキャリアを通じて行われた
3. 自分が次の社長になることが暗黙の前提であったから、競争は行われなかった
4. 事業承継を打診されてはじめて、自分が次期社長の候補であることを知ったので、競争があったかどうか分からなかった
5. その他（ ）

問 62 問 59 で（いた）とお答えになった場合、社長から見て、どのようなご関係でしたか。

1. 同族、かつ、社内の人間
2. 同族、かつ、社外の人間
3. 非同族の従業員
4. 非同族の役員
5. その他（ ）

問 63 問 62 で（1 又は 2）とお答えになった場合、社長から見て、どのようなご関係でしたか。

1. 兄弟姉妹
2. 従兄妹
3. その他同族
4. その他（ ）

問 64 事業承継に当たって、経営承継円滑化法を活用しましたか。

1. した
2. しない

問 65 問 64 で（した）とお答えになった場合、どのような制度を活用しましたか。

1. 民法の遺留分の特例
2. 相続税の納税猶予
3. 贈与税の納税猶予
4. 金融支援措置

問 66 ご自身の経験を踏まえて、事業承継をスムーズに完了させるためには、どのようなことに事前に取り組んでおく必要があるとお考えですか。当てはまるもの全てに○をつけて下さい。

1. 従業員から信頼を得るためリーダーシップを育むこと
2. 経営力を発揮するためのマネジメント能力を身につけること
3. 他の相続人との利害調整を適切に行うこと
4. 株主としての地位を確立すること
5. 事業用資産の譲渡を受けること
6. 経営管理体制の見直し
7. 連帯保証人の免除
8. 院政の長期化をなくすため、先代社長の退任時期を明確に規定すること
9. その他 ()

問 67 ご自身の経験を踏まえて、事業承継をスムーズに完了させるためには、何年くらいの準備期間が必要とお考えですか。

_____年くらいは必要

<先代社長からの権限委譲と、承継後のお取組について>

問 68 先代社長と共同で代表取締役を務めていた時期はありますか。あるとしたら、その時期についてもお答え下さい。

1. ある _____年から _____年 まで
2. ない

問 69 先代社長の貴社の経営への関与はどうですか

1. 積極的 (率先型)
2. 適宜 (必要に応じて)
3. 消極的 (見守り型)

問 70 先代社長のあなたへの関与はどうですか。

1. 積極的 (率先型)
2. 適宜 (必要に応じて)
3. 消極的 (見守り型)

問 71 ご自身の経験を踏まえると、先代社長の貴社の経営やあなたへの関与はどの程度が望ましいとお考えですか。

1. 積極的 (率先型)
2. 適宜 (必要に応じて)
3. 消極的 (見守り型)

問 72 先代社長と意見が食い違った場合、そのギャップは主にどのようにして埋めていますか。

1. 自分が譲歩することが多い
2. 先代社長が譲歩することが多い
3. 納得するまでお互いトコトン議論する
4. ほぼ価値観を共有しておりギャップを感じたことはない
5. その他 ()

問 73 借入や投資、事業展開や組織変革など、重要な経営事項をどのように決めていますか。

1. ほぼ全て独力
2. 取締役会あるいは幹部社員と協議
3. 先代社長と協議
4. 親族会（同族の協議機関）や主要な株主と協議
5. 親会社と協議
6. その他 ()

問 74 承継前後の株主としての順位をお教え下さい。

承継前 _____ 順位 → 承継後 _____ 順位

問 75 株式の委譲は、いつ頃から進められましたか。

1. 社長になる前から
2. 社長になった時
3. 社長になってしばらくしてから
4. 今後行われる予定
5. 行われる予定はない
6. その他 ()

問 76 問 75 で（行われる予定はない）とお答えになった場合、その理由は何ですか。

1. すでに所有と経営の分離が行われているから
2. 所有と経営の分離を推し進めているから（推し進める予定だから）
3. 他の同族関係者が相続する予定
4. 株式を買い取る資金手当ての見込みが立たないから
5. 任期満了後は社長を退任するから
6. その他 ()

問77 債務（連帯保証人）の承継は、いつ頃に行なわれましたか。

1. 社長になる前から
2. 社長になった時
3. 社長になってしばらくしてから
4. 債務がないので行われていない
5. 先代社長が引き続き連帯保証人となっている

問78 事業用資産の承継は、いつ頃に行なわれましたか。

1. 社長になる前から
2. 社長になった時
3. 社長になってしばらくしてから
4. 事業用資産はすべて社有なので承継の必要がない
5. 事業用資産は全て第三者からの賃借であるため行われていない
6. 先代社長とその同族が引き続き所有
7. その他 ()

問79 従業員の信頼を得る契機となった出来事について、当てはまるもの全てに○をつけて下さい。

1. 業績向上に結び付く大きな商談をまとめあげた
2. 働きやすい職場作りなど、経営管理体制を見直した
3. 日頃からコツコツと信頼を積み重ねていった
4. 先代社長が完全に引退してトップが一本化された
5. 同郷の従業員が多く地域的なアドバンテージを活かした
6. その他 ()

問80 あなたがリーダーシップを発揮する際の基本的なスタイルをお教え下さい。

1. 率先型
2. 従業員との協働型
3. 従業員に対する権限移譲型
4. 従業員主導型

問81 社長交代後に、貴社の売上高経常利益は増加しましたか。

1. 増加
2. ほぼ横ばい
3. 減少

問82 社長交代後に、従業員の貴社に対する満足度は上昇したと思われますか。

1. 上昇
2. ほぼ変わらない
3. 低下

問83 社長交代後に、従業員の離職率は上昇しましたか。

1. 上昇
2. ほぼ変わらない
3. 低下

問 84 社長として取り組んだものとして、当てはまるもの全てに○をつけて下さい。

1. 新事業進出
2. 新商品・新サービスの開発・販売
3. 新取引先開拓
4. 既取引先の見直し
5. 製品・サービスの新しい生産方法や新しい提供方法の開発
6. 経営理念の明文化
7. 従業員の経営参加や権限委譲
8. 店舗・工場・事務所の増設・拡張
9. 新部門や子会社の立ち上げ
10. 不採算部門の整理
11. 経営幹部の刷新
12. 情報化の促進
13. その他 ()

問 85 ご自身の経験を踏まえ、次世代に向けてより円滑な事業承継を実現するために、どのような社内体制の整備が必要とお考えですか。当てはまるもの全てに○をつけて下さい。

1. 複数の次期社長候補の確保
2. 可視性と納得性の高い人事制度の導入
3. 社長の引退時期の明確化。その時期は_____歳頃が望ましい
4. 経営に関わっていない大株主対策
5. その他 ()

<地域社会と事業承継>

問 86 社長となる人材が地元出身者である場合、どのようなメリットがありますか。当てはまるもの全てに○をつけて下さい。

1. 言葉や習慣などを通じて、従業員と打ち解けやすい
2. 従業員の思考パターンがなんとなく分かるので、マネジメントがしやすい
3. 地域の事情が理解しやすい
4. 同じ地元出身者が多く、信頼を得やすい
5. その他 ()

問 87 地元志向のデメリットについて、該当するもの全てに○をつけて下さい。

1. 地域に固有のしきたりやルールによって、ビジネスチャンスを逃してしまうことがある
2. 地元の上下意識が強く、足を引っ張る同僚もいる
3. コミュニケーションが密になりすぎて緊張感に欠けるきらいがある
4. 他地域出身者との見えない壁のようなものを感じる。
5. ものの見方や考え方が偏ることがあり、組織変革の障害になるリスクがある
6. その他 ()

問 88 熊本県では他地域に比べ後継者確保が円滑に進んでいると言われていますが、その理由をどのようにお考えですか。当てはまるもの全てに○をつけて下さい。

1. 同族の結束が固い
2. 父祖以来の家業を守り継ぐ意識が強固
3. 有能な人材であれば血縁に関係なく取り立てる気風
4. 地域の人材ネットワークが発達
5. 卒業高校の交流が活発
6. その他 ()

<その他>

問 89 以下の追加調査で、今後、ご協力頂ける内容がありましたら、当てはまるもの全てに○をつけて下さい。

1. 社長に対するインタビュー
2. 先代社長に対するアンケート
3. 先代社長に対するインタビュー
4. 従業員満足度のアンケート調査

貴社名	:	_____
ご芳名	:	_____
Eメール	:	_____

質問は以上です。ご協力ありがとうございました。

<参考文献>

熊本県企画振興部交通政策・情報局統計調査課(2015)『平成26年経済センサス-基礎調査 速報(熊本県分)』http://www.pref.kumamoto.jp/common/UploadFileOutput.ashx?c_id=3&id=12734&sub_id=1&flid=42189 (2015年10月10日閲覧)。

大阪市都市型産業振興センター(2014年)『平成26年度 第1回 大阪府・大阪市経済動向報告会 第3部資料 市内中小企業の事業承継の現状について(平成25年 事業承継実態調査 より)』<http://www.pref.osaka.lg.jp/attach/1949/00004348/140424-3.pdf> (2016年6月1日閲覧)

総務省『法令データ提供システム』<http://law.e-gov.go.jp/> (2016年2月1日閲覧)

帝国データバンク(2011)『特別企画：後継者不在企業の実態調査』<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p111206.pdf> (2015年7月1日閲覧)

東京商工会議所(2015)『東京23区内企業の事業承継の実態に関するアンケート調査』<http://www.tokyo-cci.or.jp/file.jsp?id=44611> (2016年6月1日閲覧)

福岡路(1999)「地域中小企業における産学連携の活用」ダイヤモンド社『月刊 中小企業』,Vol.51,No.10,pp.24-31.