

平成 18 年度 マスターセンター補助事業

山口県における事業承継とM & A

調査・研究 報告書

平成 1 8 年 1 2 月

社団法人 中小企業診断協会 山口県支部

目 次

はじめに	-----	1
第1章 事業概要		
1. 事業目的およびスケジュール	-----	2
2. 参加者の公募等	-----	2
3. 事業委員会の開催	-----	3
第2章 事業承継とM&A調査		
1. 調査・提言の要約	-----	4
2. 調査実施方法	-----	5
3. 調査結果		
【全体編】	-----	6
【事業承継意向別編】	-----	20
【個別編】		
(1) 岩国商工会議所地域	-----	23
(2) 柳井商工会議所地域	-----	29
(3) 光商工会議所地域	-----	35
(4) 下松商工会議所地域	-----	41
(5) 徳山商工会議所地域	-----	47
(6) 新南陽商工会議所地域	-----	53
(7) 防府商工会議所地域	-----	59
(8) 山口商工会議所地域	-----	65
(9) 萩商工会議所地域	-----	71
(10) 長門商工会議所地域	-----	77
(11) 宇部商工会議所地域	-----	83
(12) 小野田商工会議所地域	-----	89
(13) 山陽商工会議所地域	-----	95
(14) 下関商工会議所地域	-----	101

第3章 円滑な事業承継への提言

1. 事業承継における課題

(1) 山口県における事業承継上の課題	-----	107
(2) 事業承継ガイドライン	-----	108
(3) 事業承継と相続税	-----	110
(4) 新会社法と事業承継	-----	114

2. 円滑な事業承継に向けて

(1) 企業価値の算定	-----	116
(2) 事業承継計画の作成	-----	117
(3) 既存事業者や創業者とのマッチング	-----	118
(4) 気付きのためのセミナー開催	-----	119
(5) MBO（従業員への事業承継）	-----	120
(6) 東京商工会議所におけるM&Aの取り組み	-----	125

3. 地方における事業承継の推進とM&Aのあり方

(1) 地方における中小企業の事業承継の困難性	-----	129
(2) 地方における事業承継の推進とM&Aのあり方	-----	130

おわりに	-----	131
------	-------	-----

添付資料

・ 事業承継に関するアンケート調査票	-----	132
--------------------	-------	-----

はじめに

社団法人 中小企業診断協会 山口県支部では、中小企業診断協会が募集した「平成 18 年度 マスターセンター事業」に採択され、『山口県における事業承継と M&A』を実施することとなった。

事業承継に関しては、かねてから大きな課題となっていたが、2006 年版の中小企業白書 第 2 章「世代交代の 2 つの波と中小企業の事業承継・技能承継」に詳しく分析と解説がされ、平成 18 年 6 月には、中小企業庁から「事業承継ガイドライン」が示されたところである。

本事業においては、中小企業白書と同様の質問としたアンケート調査を、山口県内の各商工会議所から会員企業へ送付していただき、会員から FAX や郵送で回収する方法で実施した。回収した調査票をベースに、全国と山口県内の状況を比較分析し、事業承継や M&A における課題を抽出し、対応策を本報告書へ取りまとめたところである。

本調査にあたっては、山口県支部の中堅診断士が中心となって、山口県内の商工会議所の担当者と連携を図りながらまとめあげたものである。事業承継はいかなる企業においても必ず発生する大きな経営課題である。本調査結果が、広く中小企業の経営者の指針となる内容であることを自負するとともに、中小企業診断士各位の業務遂行において、役立つことができれば幸いである。

最後に、調査事業に快くご協力をいただきました山口県内商工会議所や企業の皆様、そして様々な形でご支援いただきました関係者に心からお礼申し上げるとともに、本事業に参加された診断士各位に謝意を表す次第である。

平成 18 年 12 月

(社) 中小企業診断協会山口県支部

支部長 弘 利 要

第1章 事業概要

1. 事業目的およびスケジュール

(1) 事業目的

廃業率が開業率を上回っている状況を踏まえると、地域経済の活力を維持するには、いかに事業を継続・発展させるかが重要である。また、事業承継の一つの手段として注目されるM&Aの可能性について、地元商工会議所と連携し調査・研究を行い、調査結果や提言をベースに、円滑な事業承継を実現し、地域産業活性化を推進する。

(2) スケジュール等

実施項目	月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
(1) 委員会の開催		○			○		○		
(2) 調査の実施			↔						
(3) 調査結果分析				↔					
(4) 報告書の作成					↔				

- ・ 成果の公表方法：報告書の作成および関係機関への配布
- ・ 事務連絡担当者[氏名]：今岡 世津子

2. 参加者の公募等

(1) 本調査事業の参加者を以下の要件で公募した

- ・ 平成18年度の支部会員であること。
- ・ 本テーマに関心があり、3回開催する委員会に出席すると共に、担当となった部分の報告書を遅滞なく提出すること。
- ・ 電子メールが使える、ほぼ毎日開封すること。(本事業に関する連絡や情報交換は、基本的に電子メールで行う。)

(2) 公募期間等

- ・ 公募期間：平成18年6月7日(水)～平成18年6月14日(水)
- ・ 応募方法：期間内に以下の内容を記載の上、事務局宛へ電子メールで申し込むこと。(記載内容「マスターセンター事業に申し込みます」「氏名」「住所」「メールアドレス」)
- ・ 公募要件を満たし、公募期間内に応募された方、全員を委員に委嘱した。(担当については第一回委員会で明確にした。)

(3) 事業の進め方

- ・ 今回の事業では、商工会議所会員へ事業承継に関するアンケートを実施→回収および集計分析→事業承継に関する提言の作成→報告書印刷→本部や全支部へ報告書を発送

3. 事業委員会の開催

(1) 第1回事業委員会

日 時：平成 18 年 6 月 26 日（月）18：00～20：00

場 所：診断協会事務局

参加者：國森 重彦、原 義夫、中野 博道、井上 満、溝田 修司、谷口 修 以上 6 名

主な検討事項

- ・ マスターセンター事業の概要説明
- ・ アンケート調査内容の検討
- ・ 今後のスケジュールについて

(2) 第2回事業委員会

日 時：平成 18 年 9 月 23 日（土）9：00～11：00

場 所：診断協会事務局

参加者：國森 重彦、原 義夫、中野 博道、井上 満、溝田 修司、谷口 修 以上 6 名

主な検討事項

- ・ アンケート調査結果の取りまとめ
- ・ 商工会議所へのアンケート調査結果の報告
- ・ 円滑な事業承継への提言に関する取りまとめの分担

(3) 第3回事業委員会

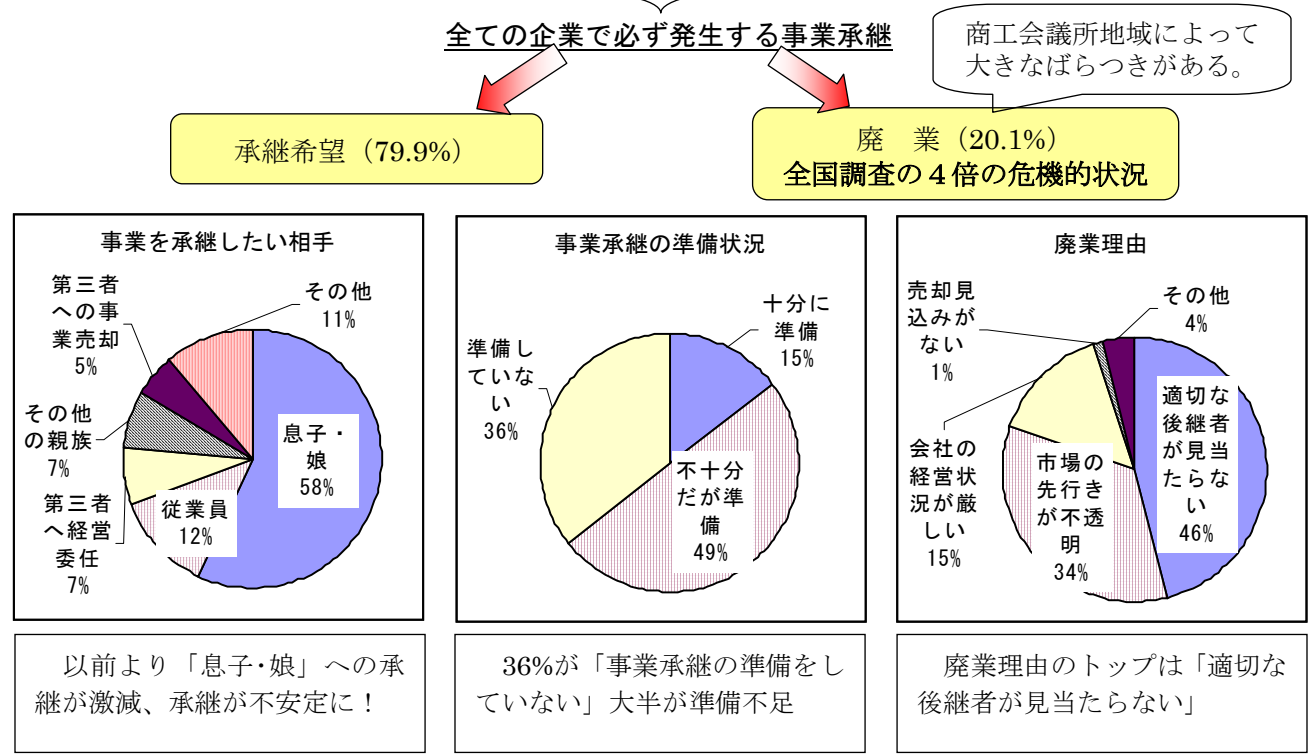
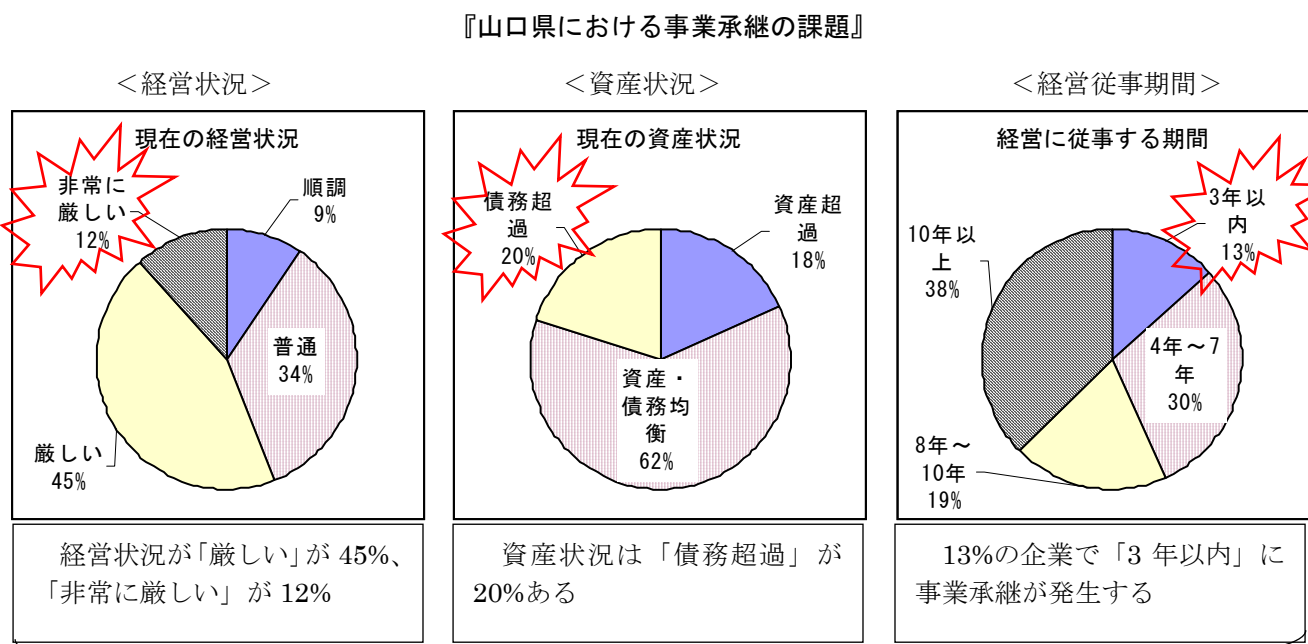
日 時：平成 18 年 11 月 19 日（日）15：00～17：00

場 所：診断協会事務局

参加者：國森 重彦、原 義夫、中野 博道、井上 満、溝田 修司、谷口 修 以上 6 名

主な検討事項

- ・ 調査報告書の取りまとめ
- ・ 印刷やその他の手続きについて



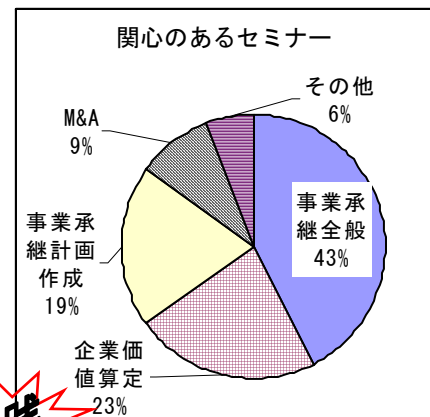
このまま推移すると事業承継の混乱と廃業の増加

- そうならないための事業承継3本柱
- ① 承継に値する企業になるための「企業価値の向上、経営の革新」を推進する。
 - ② 円滑な事業承継を実現するための「事業承継計画の立案と実践」を推進する。
 - ③ 従業員や第3者も含めた「幅広い後継者の選定やマッチング」機能を構築する。

啓蒙

『円滑な事業承継は経済の活力維持に不可欠』

(1) セミナーで事業承継計画の必要性を知ってもらう



- セミナーメニュー
- 中小企業庁発行「事業承継ガイドライン」を使った入門セミナー
 - 関心の高い企業価値算定やM&A入門
 - 企業価値向上対策セミナー

実践

(2) 円滑な事業承継に向けた実践セミナーおよび個別支援

- 事業承継計画作成

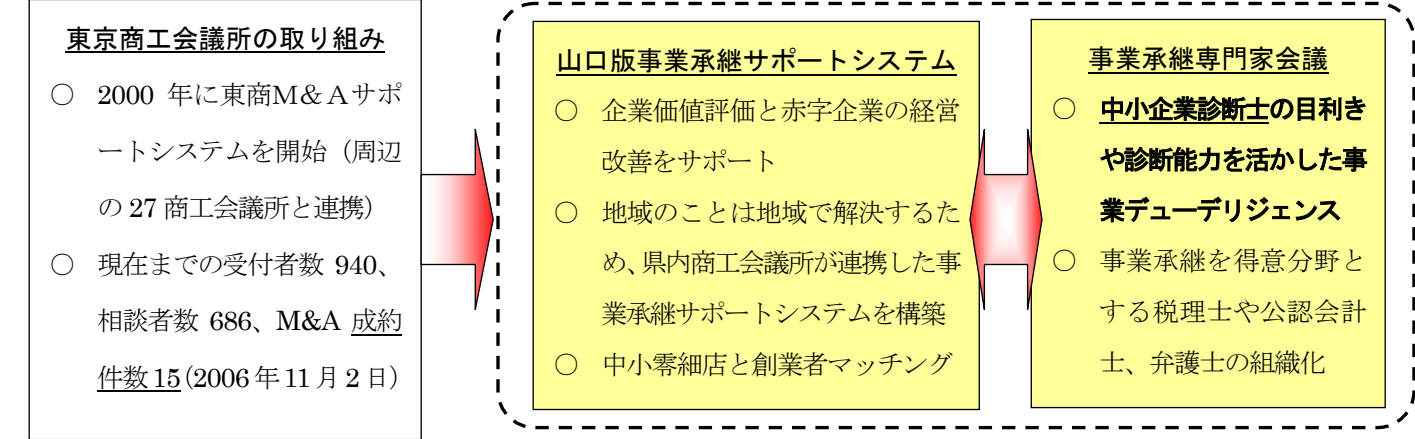
 - 自社の現状分析
 - 今後の環境変化の予測と対応策・課題の検討
 - 事業承継の時期・方法を盛り込んだ事業の方向性の検討
 - 具体的中長期目標の設定
 - 円滑な事業承継に向けた課題の整理
- 税法・新会社法マスター

 - 相続財産の洗い出し
 - 保有自社株式の評価
 - 相続税の簡易計算
 - 経営権を後継者に集中させるための種類株式の検討
 - 株主総会の特別決議による、議決権制限株式や拒否権付種類株式、相続人等に対する売渡請求など
- 実践 企業価値向上

 - 企業価値の算定
 - 企業価値向上の経営戦略
 - M&A実践
 - MBO実践
 - 事業承継に向けた環境整備
 - 後継者教育の方法
 - 経営者の個人保証への対応
 - 取引先や金融機関への対応

マッチング

(3) 東京商工会議所をモデルとした山口版マッチングシステムの構築



2. 調査実施方法

(1) アンケート調査実施方法

- ・ アンケート調査票の配布方法は商工会議所会報へ折込を基本とするが、回収方法を含め各商工会議所の判断に委ねる。
- ・ 回収方法は、会員からの FAX または郵送とする。
- ・ アンケート調査票配布枚数は、1 商工会議所あたり 1,000 枚を上限とする。
- ・ アンケート調査票配布に係る郵送費は、1 商工会議所あたり 10,000 円とする。
- ・ 調査期間は、基本的に会報送付から 2 週間程度とし、8 月中には終了する。

(2) 実施スケジュール

- ・ 7 月 1 日（土）各商工会議所への調査協力依頼書、調査票を各委員に送付
- ・ 7 月 14 日（金）までに、支部長印を押印した調査協力依頼書、調査票、その他資料を担当会議所へ持参し正式依頼。7 月 20 日（木）までに調査実施是非の回答をいただく。
- ・ 7 月 24 日（月）調査票を必要枚数印刷し、各商工会議所へ持参する。
- ・ 8 月中、アンケート調査を実施
- ・ 9 月上旬、回収・集計分析を行う。

(3) 回収結果

会議所名	調査方式	配付部数	調査期間	回収枚数	回収率
岩国	議員を中心に選択し配付	120 部	8/1～9/11	45	37.8%
柳井	議員部会の運営幹事に直送、FAX で回収	108 部	8/1～8/31	26	24.1%
光	会報同封	1,000 部	8/1～8/17	55	5.5%
下松	会報同封	1,000 部	9/1～9/11	79	7.9%
徳山	個別に選定	DM150 部	8/1～8/11	90	60.0%
新南陽	議員へ往復 FAX で回答を求める	FAX40 部	8/1～8/18	26	65.0%
防府	常議員会、協力委員へ配布	100 部	8/1～8/31	50	50%
山口	商工会議所地域協力委員に配布	120 部	8/1～8/31	102	85.8%
萩	会報同封、返信先はいずれも診断協会とする。	1,000 部	8/1～8/31	14	1.4%
長門		850 部	8/1～8/31	32	3.8%
宇部	会報同封	1,000 部	8/1～8/31	87	8.7%
小野田	会報同封	1,000 部	8/1～8/31	59	5.9%
山陽	会報同封	400 部	8/1～8/31	24	6.0%
下関	100 部を手渡しで調査実施。返信は診断協会へ FAX。	100 部	8/1～8/31	56	55.0%
		6,888 部	合計	745	10.8%

3. 調査結果

【全体編】

回収したアンケート調査票を集計・分析した結果は、以下のとおりである。

(注意点)

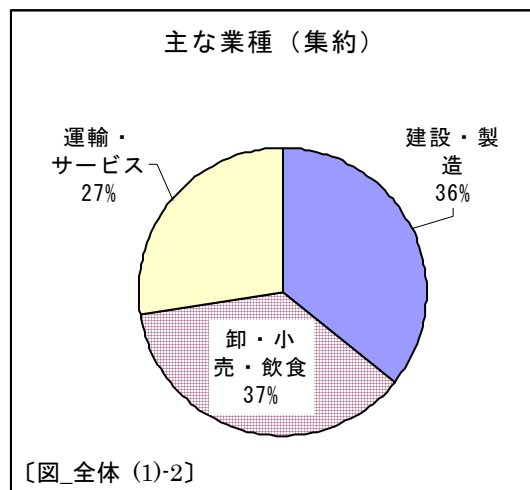
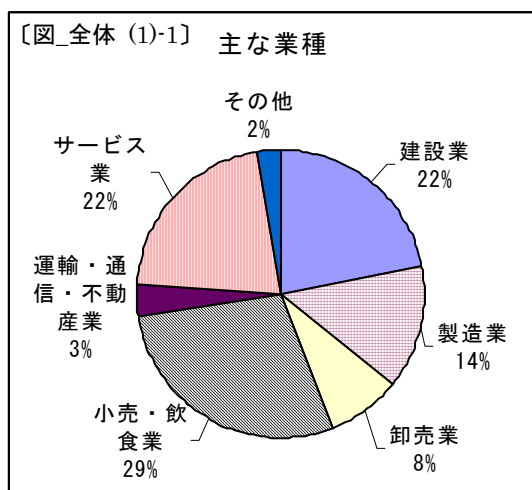
- ・ 集計にあたっては、不明を除き有効回答のみを対象とした。
- ・ 複数回答の設問には、合計の代わりに回答数（選択した項目の合計数）を表示、グラフに N 数（回答者数）を表示した。また、合計の%は四捨五入の関係で若干の誤差が生じる。
- ・ 集計の便宜上、建設業と製造業を「建設・製造」、卸売業と小売・飲食業を「卸・小売・飲食」、運輸・通信・不動産業とサービス業を「運輸・サービス」の 3 業種に括り分析をおこなった。
- ・ 図表に「白書資料」とあるのは、中小企業白書 2006 年版から引用したものである。

(1) 回答者の主な業種

No.	業種	件数	%
1	建設業	162	22.0
2	製造業	102	13.8
3	卸売業	62	8.4
4	小売・飲食業	210	28.5
5	運輸・通信・不動産業	25	3.4
6	サービス業	159	21.5
7	その他	18	2.4
	サンプル数(%ベース)	738	100.0

<集約後>

No.	業種	件数	%
1	建設・製造	264	35.7
2	卸・小売・飲食	272	36.9
3	運輸・サービス	202	27.4
	サンプル数(%ベース)	738	100.0



回答者が経営する主な業種は、「小売・飲食業」が 210 件で最も多く 28.5%を占めた。2 番目以降は、「建設業」「サービス業」「製造業」「卸売業」「運輸・通信・不動産業」「その他」の順であった。

集計上、上記の業種を「建設・製造」、「卸・小売・飲食」、「運輸・サービス」の 3 つに集約し、その結果は、それぞれ約 1/3 ずつの企業数となった。

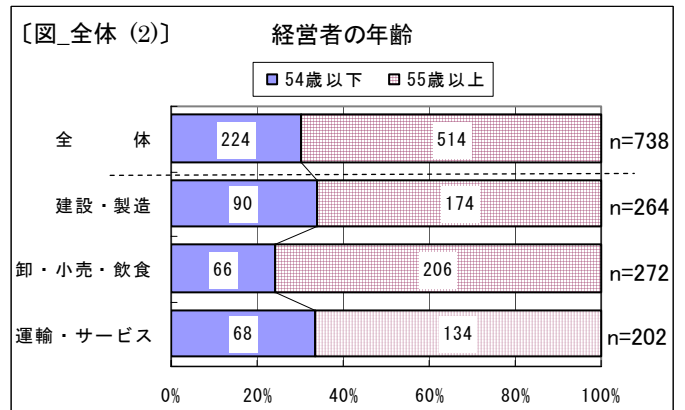
以降、集約した主な業種ごとにクロス集計し分析をおこなう。

(2) 経営者の年齢

	54歳以下	55歳以上	合計
全 体	224	514	738
建設・製造	90	174	264
卸・小売・飲食	66	206	272
運輸・サービス	68	134	202

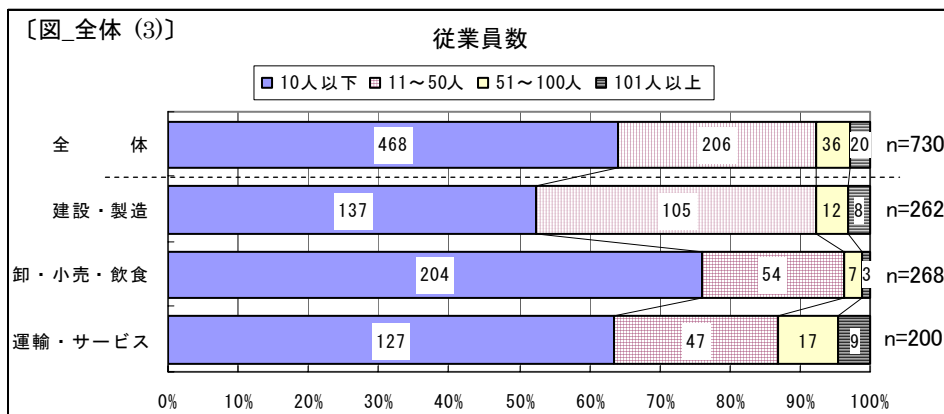
回答をいただいた範囲では、「55 歳以上」の経営者が約 70%であった。

業種別でみると、「卸・小売・飲食」で「55 歳以上」の割合が高くなっている。



(3) 現在の従業員数

	10人以下	11～50人	51～100人	101人以上	合計
全 体	468	206	36	20	730
建設・製造	137	105	12	8	262
卸・小売・飲食	204	54	7	3	268
運輸・サービス	127	47	17	9	200

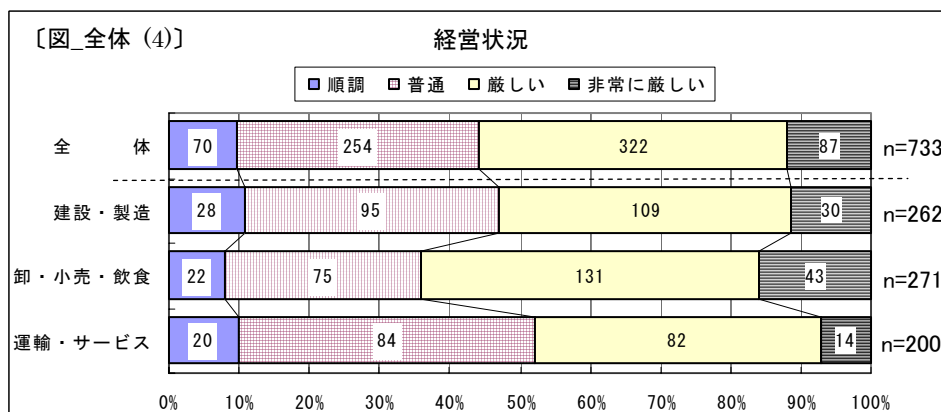


従業員数を全体で見ると、「10 人以下」が最も多く 64%、続いて「11～50 人」が 28%、「51～100 人」が 5%、「101 人以上」が 3%であった。

業種別にみると、「卸・小売・飲食」で「10 人以下」の割合が 76%と他業種に比べて多く、「建設・製造」では「11～50 人」の割合が 40%と多くなっている。

(4) 現在の経営状況

	順調	普通	厳しい	非常に厳しい	合計
全 体	70	254	322	87	733
建設・製造	28	95	109	30	262
卸・小売・飲食	22	75	131	43	271
運輸・サービス	20	84	82	14	200



現在の経営状況について、全体では「順調」と回答した割合は 9%、「普通」が 34%に対し、「厳しい」が 45%、「非常に厳しい」が 12%と、厳しいと回答した割合が過半数であった。

業種別では、「卸・小売・飲食」で「厳しい」、「非常に厳しい」割合が高いのに対し、「運輸・サービス」では、若干その割合が低くなっている。

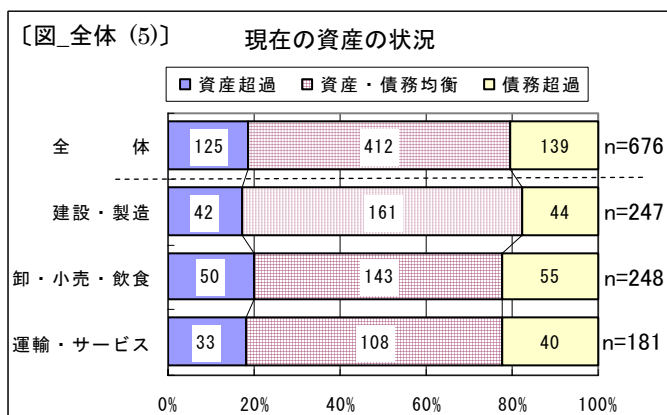
(5) 現在の資産状況

	資産超過	資産・債務均衡	債務超過	合計
全 体	125	412	139	676
建設・製造	42	161	44	247
卸・小売・飲食	50	143	55	248
運輸・サービス	33	108	40	181

現在の資産状況について、全体では「資産超過」に対して「債務超過」が若干上回っているが、それぞれ 20%前後となっている。

この割合は、業種別ではそれほど大きな差はないが、

「建設・製造」では、他業種に比べて「資産・債務均衡」の割合が高くなっている。



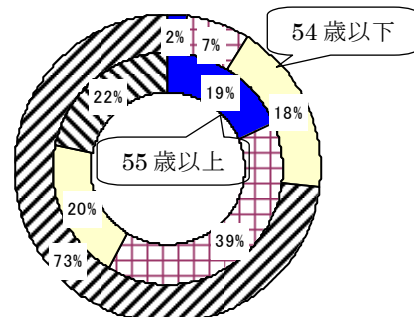
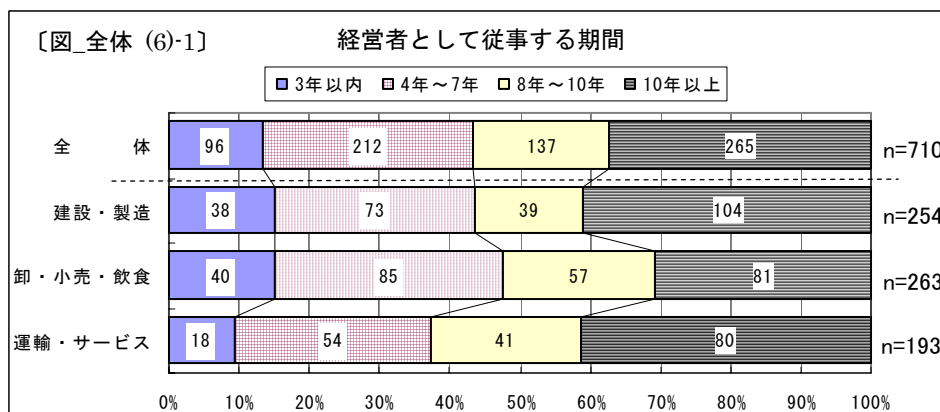
(6) 今後経営者として従事する期間

	3年以内	4年～7年	8年～10年	10年以上	合計
全 体	96	212	137	265	710
建設・製造	38	73	39	104	254
卸・小売・飲食	40	85	57	81	263
運輸・サービス	18	54	41	80	193

〔図_全体 (6)-2〕

年代別、経営者として従事する期間

■ 3年以内 □ 4年～7年 □ 8年～10年 ■ 10年以上



今後経営者として従事する期間は、全体では「10年以上」が38%で最も多く、次いで「4年～7年」が30%で、「3年以内」は13%であった。これを経営者の年齢とクロスしてみると、〔図_全体 (6)-2〕にあるように「54歳以下」に比べて「55歳以上」の方が、明らかに短期間での承継を考えていることが分かる。また、業種別では、経営状況が「厳しい」という回答の割合が高かった「卸・小売・飲食」で、比較的短期間に経営者の交代等を考えている割合が高い傾向となっている。

(7) 事業承継の意向

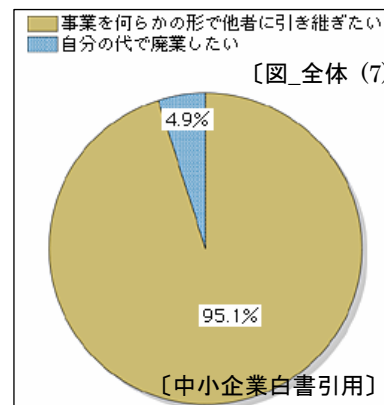
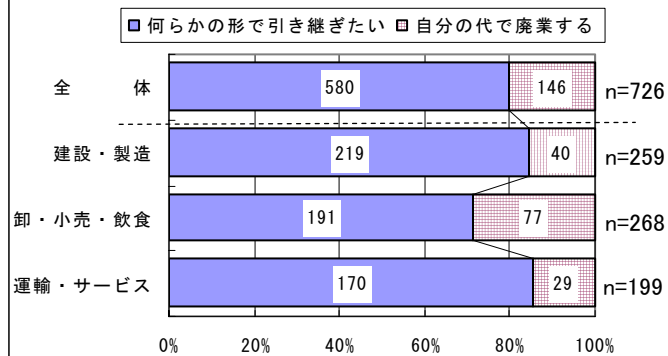
	何らかの形で引き継ぎたい	自分の代で廃業する	合計
全 体	580	146	726
建設・製造	219	40	259
卸・小売・飲食	191	77	268
運輸・サービス	170	29	199

事業承継の意向について、全体では「何らかの形で引き継ぎたい」とする回答が80%、残りの20%が「自分の代で廃業する」という回答であった。

業種別でみると、「卸・小売・飲食」で、「自分の代で廃業する」割合が、他業種の倍近くとなっている。

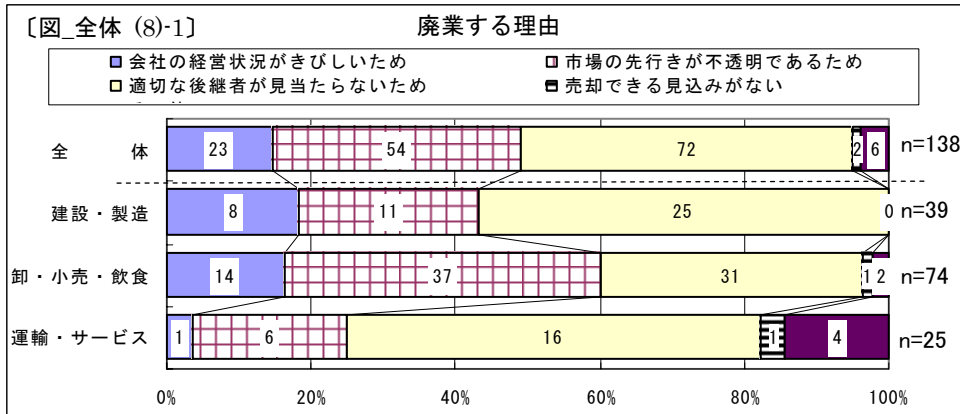
中小企業白書 2006年版に掲載された同様の調査結果では、右の「白書資料〔図_全体(7)-2〕」にあるように、「自分の代で廃業する」割合は4.9%で、山口県はその4倍を超える危機的状況である。

〔図_全体 (7)-1〕 事業承継の意向

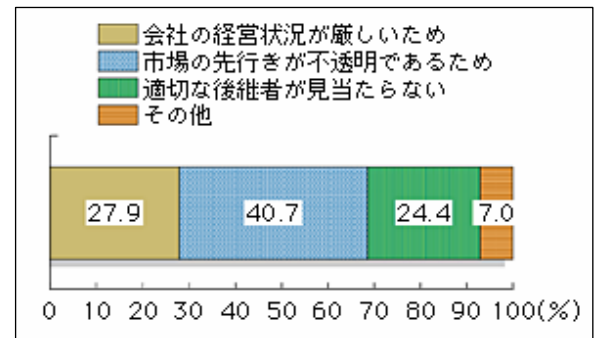


(8) 自分の代で廃業を検討する理由（複数回答）

	会社の経営状況がきびしいため	市場の先行きが不透明であるため	適切な後継者が見当たらないため	売却できる見込みがない	その他	回答数	合計
全 体	23	54	72	2	6	157	138
建設・製造	8	11	25	—	—	44	39
卸・小売・飲食	14	37	31	1	2	85	74
運輸・サービス	1	6	16	1	4	28	25



自分の代で廃業を検討する理由を全体でみると、トップは「適切な後継者が見当たらないため」で 52%、次が「市場の先行きが不透明であるため」で 39%、「会社の経営状況が厳しいため」が 17%と続いている。「白書資料〔図_全体 (8)-2〕」と比較すると、「市場の先行きが不透明であるため」は、ほぼ同じ割合であるが、「白書資料」では、「適切な後継者が見当たらないため」が山口県の半分以下の割合で、後継者には恵まれているようだ。



〔図_全体 (8)-2〕

〔中小企業白書引用〕

業種別に見ると、「建設・製造」では「会社の経営状況が厳しいため」が 20%近くあるのに対し、「運輸・サービス」ではほとんどなく、逆に「適切な後継者が見当たらないため」が多い。また、「卸・小売・飲食」では、他業種に比べて「市場の先行きが不透明であるため」とする割合が高くなっている。

自分の代で廃業を検討する理由の「その他」には、以下の意見があった。

会議所名	主な業種	その他の理由
光	小売・飲食	売上減少。
防府	サービス業	一代限りが良い。
匿名		業界必需の国家資格(技術士)のもので、他人を雇用せずフリーランス的であることをポリシーとしてきた。愚息は違う分野(監査法人:公認会計士)に従事している。親を継承するより自分で人生を拓けに従ってくれた。
宇部	小売・飲食	小売業をあきらめた。

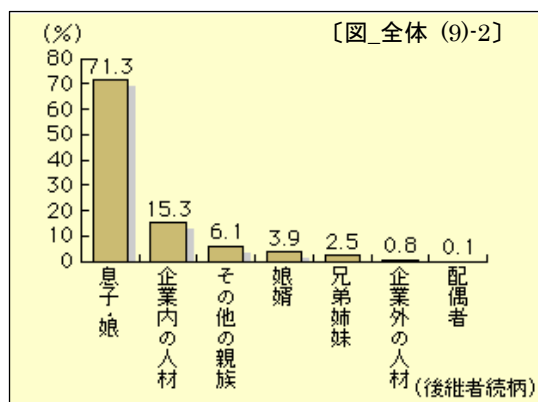
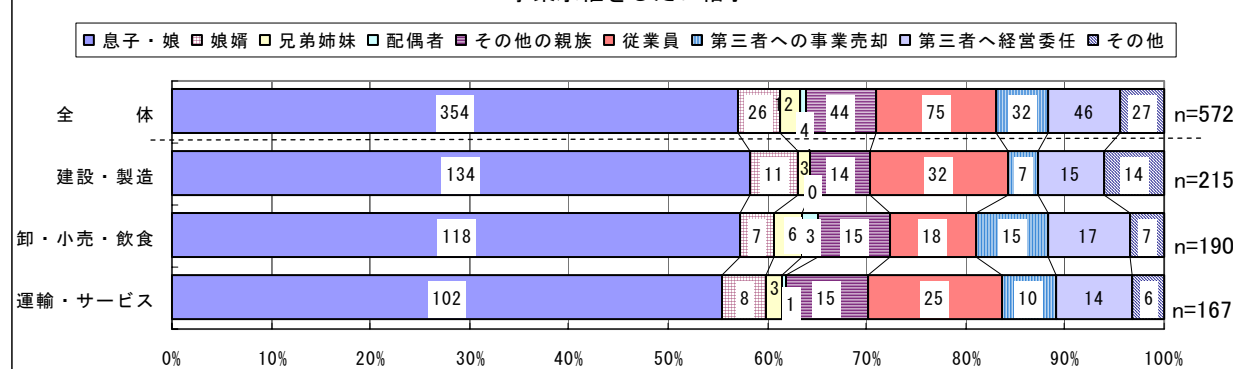
(9) 事業を承継したい相手 (複数回答)

((9) ~ (13) までは、No.7の質問で「①何らかの形で引き継ぎたい」を選ばれた方へのみの回答)

	息子・娘	娘婿	兄弟姉妹	配偶者	その他の親族	従業員	第三者への事業売却	第三者へ経営委任	その他	回答数
全 体	354	26	12	4	44	75	32	46	27	620
建設・製造	134	11	3	-	14	32	7	15	14	230
卸・小売・飲食	118	7	6	3	15	18	15	17	7	206
運輸・サービス	102	8	3	1	15	25	10	14	6	184

〔図_全体 (9)-1〕

事業承継をしたい相手



〔中小企業白書引用〕

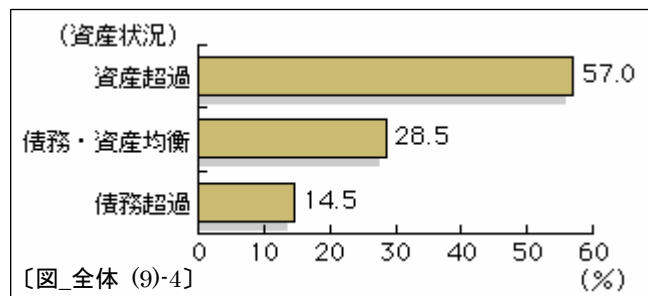
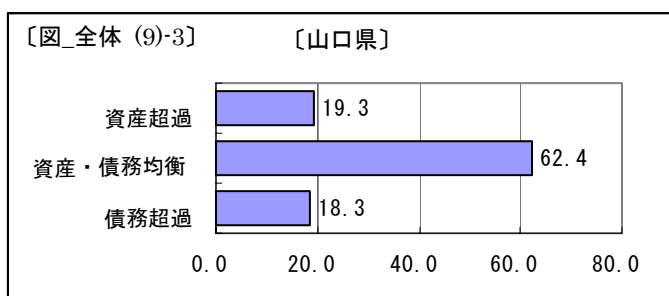
事業を承継したい相手「その他」の意見

会議所名	主な業種	その他
柳井	製造業	現時点では考えていない。
柳井	建設業	具体的には決めていない。
光	建設業	社員の中から。
下松	小売・飲食	考えていない。
徳山	サービス業	考えていません。
新南陽	建設業	最も能力があるもの。
防府	製造業	30年は不明。
防府	小売・飲食	将来の息子。
宇部	卸売業	まだ不明です。
宇部	製造業	資本家
宇部	運輸・通信・不動産	現段階では不明。
宇部	建設業	適任者
小野田	サービス業	検討中
山陽	建設業	未定
下関	小売・飲食	息子の嫁

現在の経営者からみて事業を承継したい相手は、全体では「息子・娘」が62%、「従業員」13%、「第三者へ経営委任」8%、「その他の親族」7.7%、「第三者へ事業売却」5.6%の順となった。本調査では「白書資料〔図_全体(9)-2〕」よりも選択肢を増やして回答を求めたため、数値そのものの単純な比較はできないが、「息子・娘」の割合は若干低く、「その他の親族」への承継は高くなっている。

業種別でみると、それほど大きな差はないものの「建設・製造」、「運輸・サービス」では、「卸・小売・飲食」に比べて、「従業員」に承継したいとする割合が高い。また、「第三者へ事業売却」については「卸・小売・飲食」で、その希望が高い傾向となっている。

(9) -1 事業承継を希望する企業の資産状況

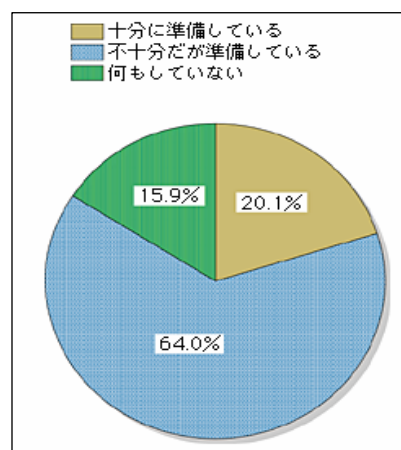
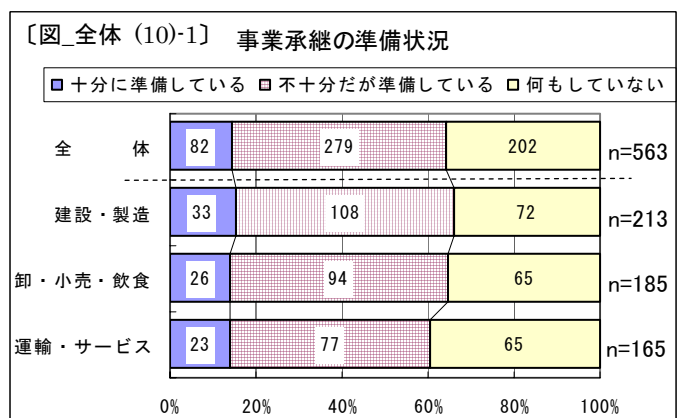


〔中小企業白書引用〕

事業承継を希望する企業の資産状況を「白書資料〔図_全体(9)-4〕」と比較すると、「資産超過」の割合は 1/3 程度と低く、「資産・債務均衡」および「債務超過」状況で、事業承継を希望する割合が高くなっている。

(10) 事業承継の準備状況

	十分に準備している	不十分だが準備している	何もしていない	合計
全 体	82	279	202	563
建設・製造	33	108	72	213
卸・小売・飲食	26	94	65	185
運輸・サービス	23	77	65	165



〔中小企業白書引用〕 〔図_全体 (10)-2〕

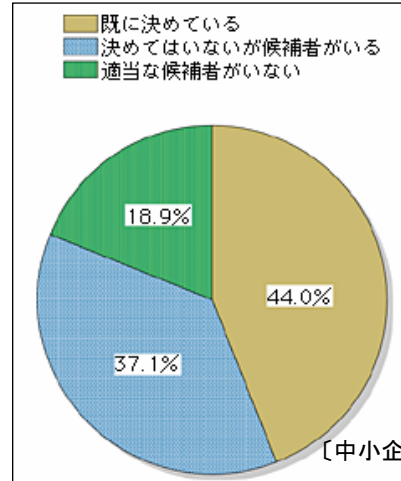
事業承継の準備状況は、全体では「十分に準備している」が 15%、「不十分だが準備している」50%、「何もしていない」35%であった。これは「白書資料〔図_全体(10)-2〕」と比較して、「十分に準備している」が 5 ポイント少なく、「何もしていない」が 20 ポイント多いなど、準備が遅れていることがわかる。

業種別にみると、大きな差はないものの「建設・製造」が比較的準備が進んでいるのに対し、「運輸・サービス」では、「何もしていない」割合が多くなっている。

(11) 後継者の決定状況

	決まっている	決まってい ないが候補 者がいる	適当な候補 者がいい ない	合計
全 体	240	206	120	566
建設・製造	90	80	42	212
卸・小売・飲食	86	59	40	185
運輸・サービス	64	67	38	169

〔図_全体 (11)-2〕

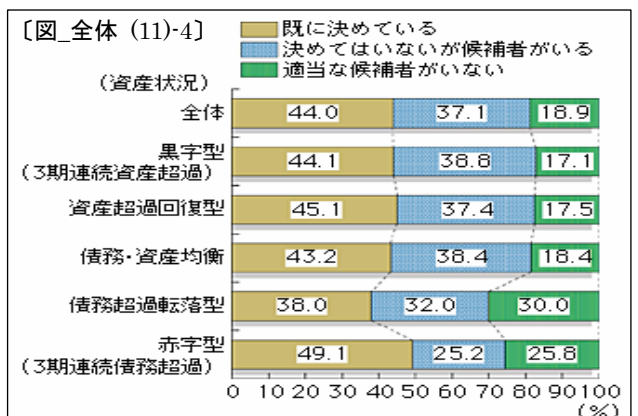
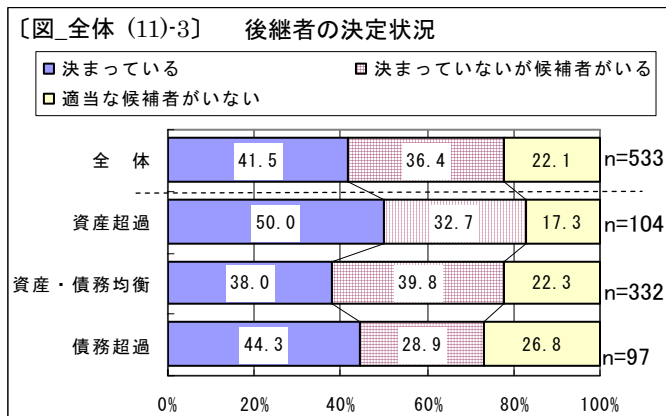


〔中小企業白書引用〕

後継者の決定状況は、全体では「決まっている」が42%、「決まっていないう候補者がいる」36%、「適当な候補者がいない」22%であった。「白書資料〔図_全体(11)-2〕」と比較し、「適当な候補者がいない」が3ポイント高い。

業種別では、「卸・小売・飲食」で「決まっている」割合が高い傾向となっている。

(11) -1 後継者の決定状況 (資産状況別)



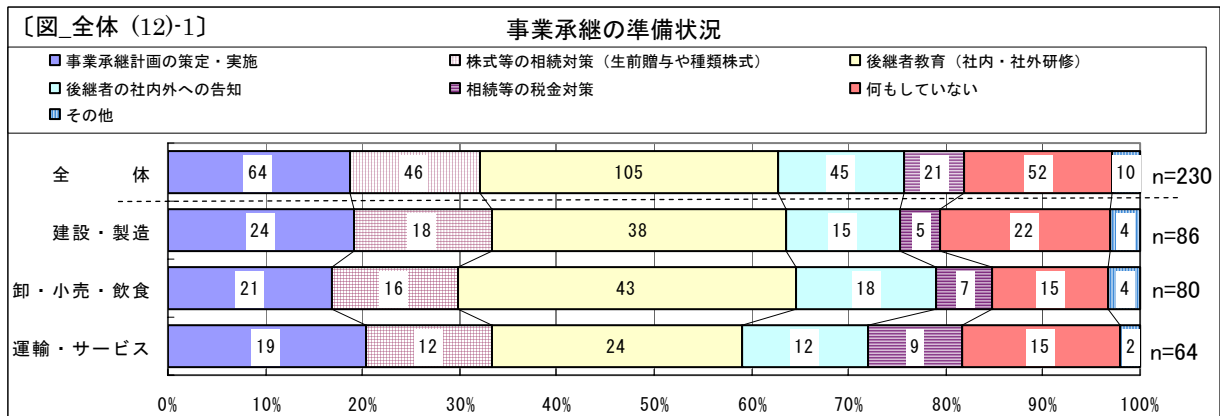
〔中小企業白書引用〕

資産状況別に後継者の決定状況を「白書資料〔図_全体(11)-4〕」と比較すると、「資産超過」で後継者が決まっている割合は、山口県の方が5ポイント高いものの「資産・債務均衡」、「債務超過」では、山口県の方が低い。

(12) 後継者への引継ぎ準備状況（複数回答）

（後継者が「決まっている」経営者のみ回答）

	事業承継計画の策定・実施	株式等の相続対策（生前贈与や種類株式）	後継者教育（社内・社外研修）	後継者の社内外への告知	相続等の税金対策	何もしていない	その他	回答数
全 体	64	46	105	45	21	52	10	343
建設・製造	24	18	38	15	5	22	4	126
卸・小売・飲食	21	16	43	18	7	15	4	124
運輸・サービス	19	12	24	12	9	15	2	93



後継者への引継ぎ準備に関して、全体では「後継者教育（社内・社外研修）」が46%で最も多く、「事業承継計画の策定・実施」28%、「何もしていない」23%の順となった。

また、業種別にみると、「卸・小売・飲食」は、「事業承継計画の策定・実施」の割合が低い反面、「後継者教育（社内・社外研修）」の割合は高くなっている。また、「建設・製造」、「運輸・サービス」は、「卸・小売・飲食」よりも「何もしていない」割合が高くなっている。

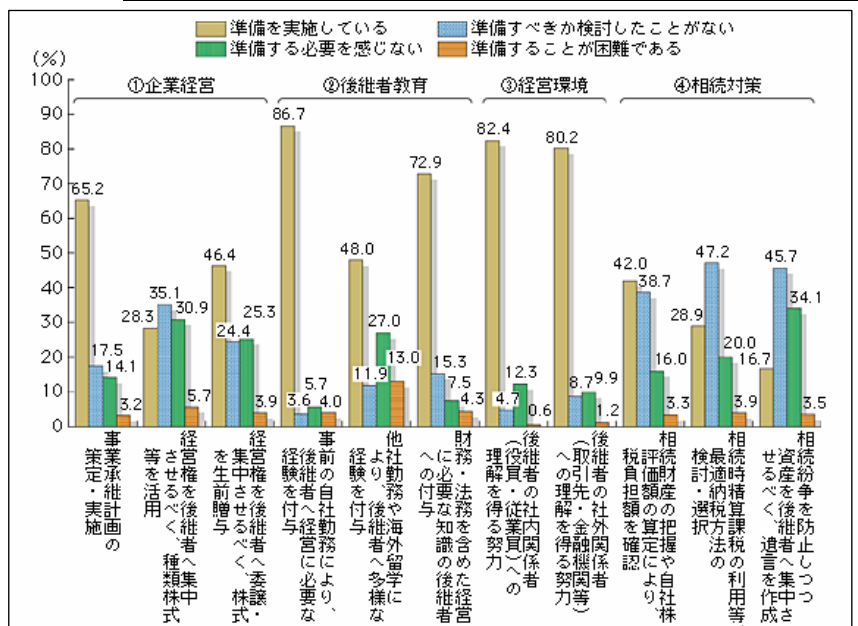
後継者への引継ぎ準備の「その他」には、

会議所名	主な業種	その他
光	小売・飲食	同業他店にて研修中。
下松	サービス業	大学進学中。
下松	建設業	本人に告知。
徳山	製造業	現在も第一線でやっています。
新南陽	卸売業	実質、実務承継済み。
山口	製造業	専務として一緒にしている。
宇部	その他	少しずつ進んでいる。
山陽	建設業	まだ、子供が学生のため。

右の意見があった。

また、「白書資料〔図_全体 (12)-2〕」には、どのような後継者教育を実施しているか記載してあるので参考にして取り組む必要がある。

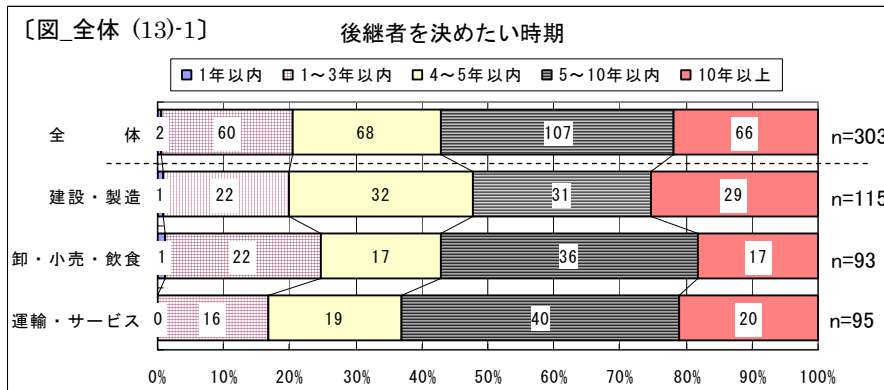
〔図_全体 (12)-2〕



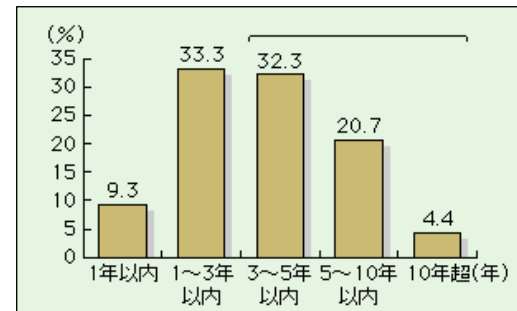
(13) 後継者を決めたい時期

(後継者が「決まっていない」経営者のみ回答)

	1年以内	1～3年以内	4～5年以内	5～10年以内	10年以上	合計
全 体	2	60	68	107	66	303
建設・製造	1	22	32	31	29	115
卸・小売・飲食	1	22	17	36	17	93
運輸・サービス	0	16	19	40	20	95



〔図_全体 (13)-2〕



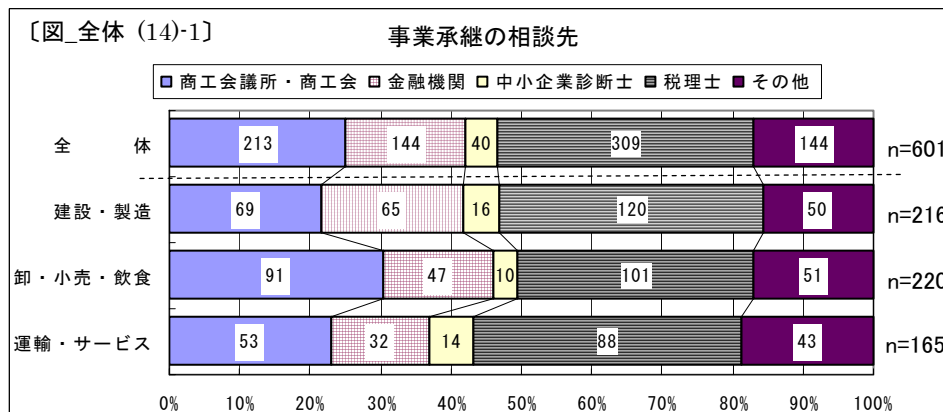
〔中小企業白書引用〕

後継者が「決まっていない」経営者の、後継者を決めたい時期を全体でみると「1年以内」が1%、「1～3年以内」20%、「4～5年以内」22%、「5～10年以内」35%、「10年以上」22%で、大半が10年以内に決めたい意向となっている。これを「白書資料〔図_全体(13)-2〕と比較すると、「白書資料」では、5年以内に決めたいとする割合が70%強であるのに対し、山口県は50%弱で事業承継に対する意識が低いと思われる。

また、業種別では、「卸・小売・飲食」で「1～3年以内」とする割合が高く、「運輸・サービス」では「5～10年以内」の割合が高くなっている。

(14) 事業承継に関する相談先（複数回答）

	商工会議所・商工会	金融機関	中小企業診断士	税理士	その他	回答数
全 体	213	144	40	309	144	850
建設・製造	69	65	16	120	50	320
卸・小売・飲食	91	47	10	101	51	300
運輸・サービス	53	32	14	88	43	230



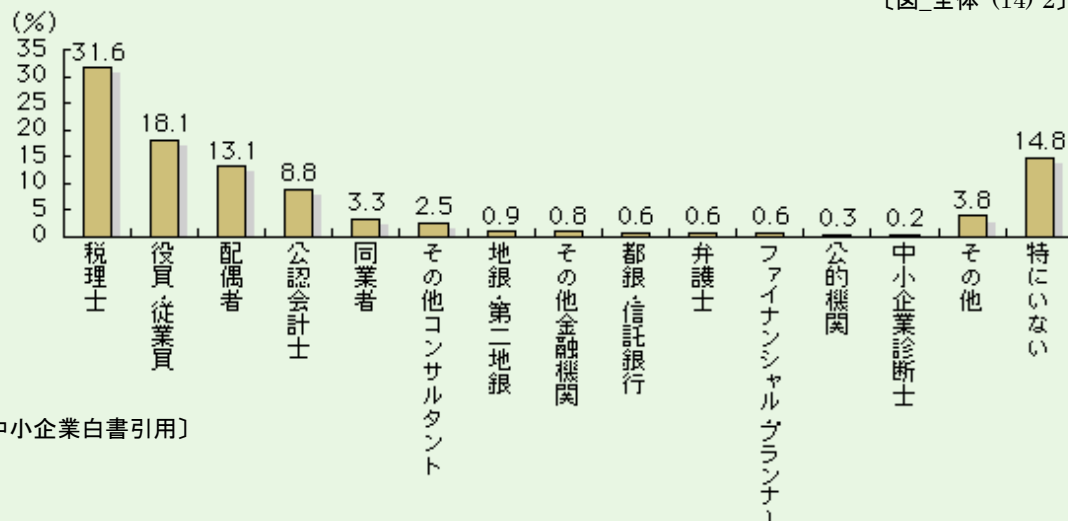
事業承継に関する相談先を全体でみると、「税理士」「商工会議所・商工会」「金融機関」「中小企業診断士」の順となった。「白書資料〔図_全体(14)-2〕」でも「税理士」が最も多く、記帳業務を通して身近な相談相手となっていることが分かる。業種別では、「卸・小売・飲食」で「商工会議所・商工会」の割合が高く、「建設・製造」では若干「金融機関」の割合が高くなっている。

事業承継に関する相談先「その他」は以下のとおり。

会議所名	主な業種	14.⑤その他	会議所名	主な業種	14.⑤その他
岩国	卸売業	株主。	山口	サービス業	同業者
岩国	小売・飲食	子供たちと相談して。	山口	サービス業	周囲の人
柳井	サービス業	経営コンサルタント	山口	小売・飲食	自分。
柳井	運輸・通信・不動産	コンサルタント	山口	小売・飲食	身内。
柳井	卸売業	仕入先。	山口	製造業	知人等。
柳井	建設業	別に何も考えていない。	萩	建設業	出資者
柳井	建設業	役員	萩	建設業	親族
柳井	小売・飲食	チェーン店本部。	萩	建設業	有識者。
柳井	製造業	自分で決める。	長門	サービス業	自分で決める。
光	サービス業	専門コンサルタント。	長門	サービス業	役員等。
光	サービス業	特にない。	長門	建設業	社内役員。
光	建設業	会社協力会	宇部	-	経営コンサルタント
光	建設業	家族。	宇部	サービス業	関連会社
光	小売・飲食	承継条件が厳しく売却はできない。	宇部	サービス業	現在わからない
光	小売・飲食	弁護士。	宇部	サービス業	検討中。
光	製造業	コンサルタント。	宇部	サービス業	相談しない
光	製造業	すべて考えてない。	宇部	運輸・通信・不動産	お客
下松	-	親族、従業員。	宇部	運輸・通信・不動産	関係会社
下松	サービス業	親子で話し合う。	宇部	卸売業	株主
下松	サービス業	自分で決める。	宇部	卸売業	自分
下松	その他	司法書士。	宇部	建設業	考えていない。
下松	卸売業	公認会計士。	宇部	建設業	友人
下松	建設業	親会社。	宇部	小売・飲食	アドバイスしてください。
下松	建設業	仕入先(メーカー)	宇部	小売・飲食	自分で決める。
下松	建設業	自分で決める。	宇部	小売・飲食	取引先(卸売)
下松	小売・飲食	FCの親会社。	宇部	製造業	関係機関
下松	小売・飲食	司法書士。	小野田	サービス業	裁判所
下松	製造業	社内。	小野田	サービス業	司法書士。
下松	製造業	友人。	小野田	サービス業	相続予定なし。
徳山	小売・飲食	会社役員。	小野田	小売・飲食	会計士
徳山	小売・飲食	同業者。	小野田	製造業	取締役
徳山	製造業	司法書士。	山陽	建設業	親族
新南陽	サービス業	取引先。	下関	サービス業	業界代理店
新南陽	製造業	コンサルタント。	下関	小売・飲食	M. S. I
防府	小売・飲食	親族。	下関	小売・飲食	自身で決断。
防府	製造業	前社長単独決定。	下関	製造業	自己

①最も親身に相談している相手

〔図_全体 (14)-2〕

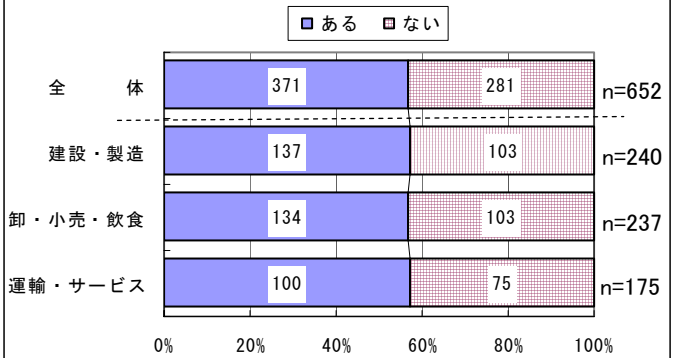


(15) 事業売却に対する抵抗感

	ある	ない	合計
全 体	371	281	652
建設・製造	137	103	240
卸・小売・飲食	134	103	237
運輸・サービス	100	75	175

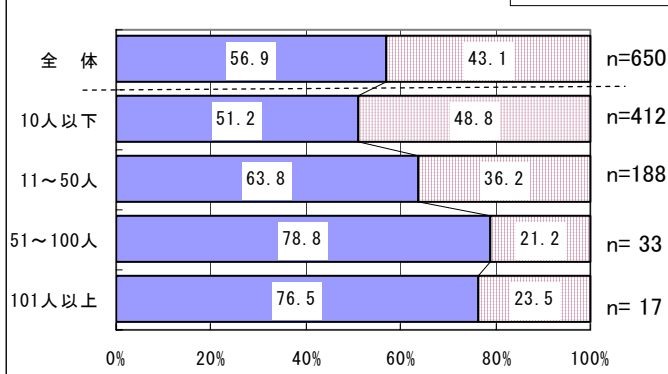
事業売却に対する抵抗感は、全体では「ある」が 57%、「ない」が 43%で、業種別でもまったく同様の傾向となっている。

〔図_全体 (15)-1〕 事業売却に対する抵抗感

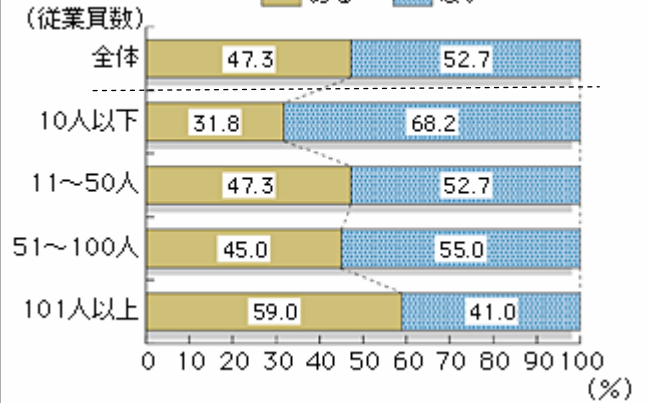


(15) - 2 事業売却に対する抵抗感

〔図_全体 (15)-2〕 事業売却に対する抵抗感



〔図_全体 (15)-3〕



事業売却に対する抵抗感を「白書資料〔図_全体(15)-3〕」に準じて、

〔中小企業白書引用〕

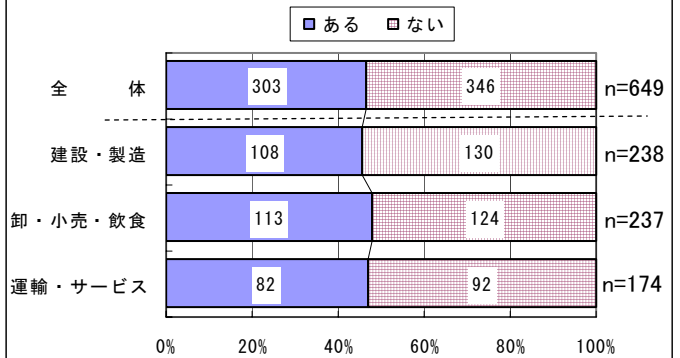
従業員数別に比較をした。事業売却に対する抵抗感は、全般的に山口県の方が抵抗感が「ある」割合が高い。また、山口県および「白書資料」とも、従業員数が多くなるにつれて抵抗感が大きくなっており、従業員「10 人以下」では、ほぼ半々の割合となっている。

(16) 自社を売却する場合の売却金額（企業価値）への関心

	ある	ない	合計
全 体	303	346	649
建設・製造	108	130	238
卸・小売・飲食	113	124	237
運輸・サービス	82	92	174

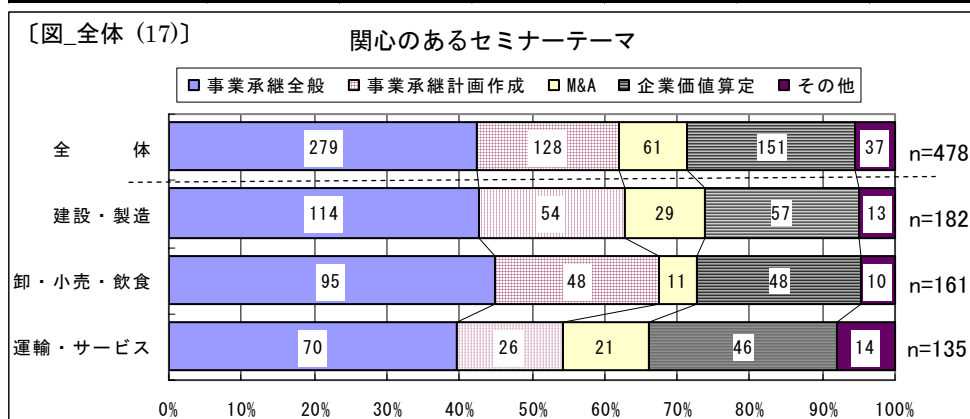
売却金額（企業価値）への関心は、全体では「ある」が 47%、「ない」 53%で、半数の経営者が売却金額（企業価値）への関心をもっている。業種別でも、この割合に大きな変化はない。

〔図_全体 (16)〕 事業売却金額への関心



(17) 関心のあるセミナーテーマ（複数回答）

	事業承継全般	事業承継計画作成	M&A	企業価値算定	その他	回答数
全 体	279	128	61	151	37	656
建設・製造	114	54	29	57	13	267
卸・小売・飲食	95	48	11	48	10	212
運輸・サービス	70	26	21	46	14	177



事業承継に対する関心のあるセミナーテーマは、全体でみると「事業承継全般」が最も多く、以下「企業価値算定」「事業承継計画作成」「M&A」の順となった。

業種別では、「卸・小売・飲食」で「事業承継全般」の割合が高く、「運輸・サービス」では、事業承継計画作成」ニーズが低い結果となった。

関心のあるセミナーテーマには、上記のほか、以下の意見があった。

会議所名	主な業種	意見
光	その他	今はない。
下松	サービス業	セミナーどおりに事は進まない。
新南陽	その他	新会社法制定後の動向。
防府	サービス業	専門職について、先端調理器など使用方法。
山口	製造業	事業拡大
山口	小売・飲食	新規事業立上げ
萩	建設業	株の取り扱い。
宇部	卸売業	経営に自信がある。
宇部	サービス業	税金対策。

(18) 事業承継に関する質問や要望

会議所名	主な業種	意見・要望
岩国	建設業	今、息子に引き継ぐべき研修期間です。現在まで4年かかっていますが、もう少しかかると 思います。十分期間をとった方がスムーズに行くと思います。
柳井	サービス業	地方都市の商店、中小企業が廃業、減少する中で商工会議所のスリム化を含めた地域の 各会員への体質改善等、事業承継が遂行していけるセミナーの開催を願う。
柳井	卸売業	事業承継全般、事業承継計画作成、M&A、企業価値算定のテーマでのセミナー開催。
柳井	製造業	3年後くらいから考えていきたい。
光	サービス業	国家資格のため、売買できる業種でない。やりたい人は自分で国家試験に合格し、経済 産業局へ申請し、認可されれば出来る。認可条件が難しい。営業(契約)の上限が経済産 業局で決められているので、多くの収入は望めない(1人の生活分程度ですよ)
光	建設業	市の方向性を明確にして欲しい。
光	小売・飲食	資格が必要なため承継は簡単に出来ないのでは、答えはない。
光	小売・飲食	税務問題。
光	製造業	自分の子供に引き継ぐのではないから、スムーズに承継できるか問題である。
下松	サービス業	景気の高まることを望むだけです。
下松	その他	息子が会社員として大学卒業後勤め、また都会のサラリーマンだった父の娘なので、私 の事業に理解が今ひとつ不安でいる。そのため承継が難しい。
下松	卸売業	中小企業がなぜ70%も赤字経営なのか、国としての指導が悪いからではないですか。
下松	建設業	何もなくても情勢の厳しい最近、スムーズに息子に承継していき、事業力を存続していけ るか不安です。
下松	小売・飲食	零細業者が後継者に事業をつなげようとした場合の生前贈与が高すぎるようですが。
徳山	卸売業	分からないことだらけなのですが、窓口が無料の所を教えて欲しい。
防府	小売・飲食	時代の流れの中での承継のための問題点。
山口	サービス業	自分の代で閉めます。その後はテナントさんを探して、家賃収入等のテナントビルとして収 入を得ようと思っています。
山口	建設業	事業の拡大を考えているけど、運営や運営資金に関する事で。
山口	建設業	資産にはプラスのものとマイナスのものがある。なるべくニュートラルに持っていきたい が、なかなか相談相手(プロ)がわかりにくい。
山口	建設業	セミナーの案内があれば参加したい。
山口	小売・飲食	お店を持ちたい人と、店が出来上がっていて後継者が欲しい人との橋渡しをしてくださると ありがたいです。
山口	製造業	事業承継できる事業にしていきたい。
萩	建設業	実際の体験談を聞きたい。
長門	サービス業	先行き不安、不透明につき承継したくない。
長門	建設業	取締役変更、株主変更等は法務局で指示を受けたいのでしょうか。すべて税理士へ 相談したらよいのでしょうか。
長門	小売・飲食	事業承継に関して全般的な勉強がしたいと考えている。
長門	小売・飲食	自分の意思で承継するのが望ましいが、強制したくない。
長門	小売・飲食	酒類販売で全く売れず、後を継いでと言うことが出来ない。私が消極的故受け継ぐことが 言い難い。小規模な酒小売業者へも少し政治で生かして欲しい。
長門	製造業	地産地消の推進
宇部	サービス業	浅く、広くポイントだけ教えていただきたいです。
宇部	サービス業	事業承継したばかりで何もかも不十分、早く経営を安定させたい。
宇部	運輸・通信・不動産	事業承継に関して、成功例などあれば知りたい。国内外で経営方法など・・。
宇部	製造業	従業員へ承継する場合の方法等。
小野田	サービス業	規制緩和、自由競争で、どうも社会全体が変だと思えます。
小野田	サービス業	承継者の意識改革するためのセミナー(中小経営者に対して)があるといい。
小野田	卸売業	大型店が増えて景気が悪く、このままでは事業承継は厳しいと思います。
小野田	卸売業	都市部の商工会議所では、すでに相続窓口があると聞いています。小野田ではどうし ょうか、いつごろ？
小野田	建設業	6～17の質問は個人情報のため、お答えできません。
小野田	製造業	体力のいる仕事なので、誰でもよいわけではない。
小野田	製造業	父が事業承継時に、兄弟姉妹相続は平等のため困難であった話を聞いた。当方の継承 は貴会のご協力によってスムーズに進めることが出来ました。
山陽	サービス業	大変な時代になって行きそうです。
山陽	卸売業	事業承継は平成13年6月4日に、現在に至る。
下関	サービス業	規制緩和で、あまりにも自由政策化で零細、個人経営者は立ち行かなくなっている。
下関	サービス業	承継は全く頭にない。
下関	卸売業	一度セミナー等行って欲しい。
下関	卸売業	大企業優先の政策と、規制緩和どころが大いに規制されて、大工さんの仕事が大手に奪 われて、資金力が衰退しつつ後継者が育たない。今までの流通の形が変わり、家建て＝ ハウスメーカーでは、あらゆる業者が干渉上がります。
下関	建設業	6年前から、すでに息子に譲っていますので。
下関	建設業	事業を承継したばかりなので全部回答は出来ません。
下関	小売・飲食	経営が厳しくなる一方なので、あまり先の見通しは立たない。
下関	小売・飲食	経験者等のお話が聞けたらと思います。
下関	小売・飲食	世の変化が早くなってきているので確定しづらいが、承継しづらくなってきているのは確か 廃業の整理を公的機関に相談できるようにして欲しい。

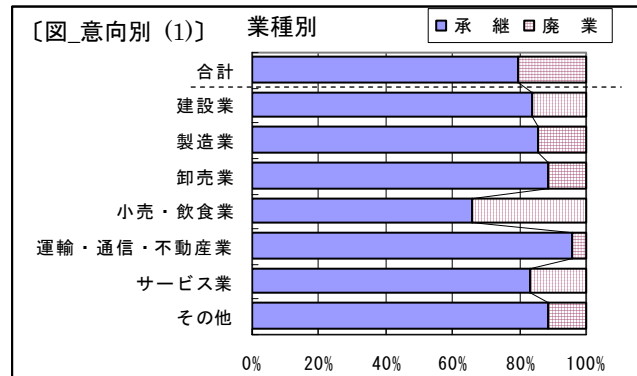
【事業承継意向別編】

事業承継の「意向あり」か、「廃業」かをキーにクロス集計した結果を分析する。

(1) 回答者の主な業種

	承 継	廃 業	合 計
合 計	580	146	726
建設業	135	26	161
製造業	84	14	98
卸売業	55	7	62
小売・飲食業	136	70	206
運輸・通信・不動産業	24	1	25
サービス業	130	26	156
その他	16	2	18

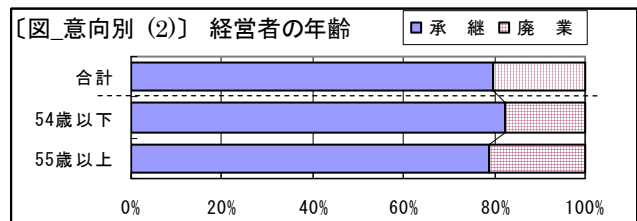
集約前の業種で見ると、「小売・飲食業」では、「自分の代で廃業」する割合が 34%におよび、業界の厳しい状況がわかる。また、「運輸・通信・サービス業」が「自分の代で廃業」する割合が最も少ない。



(2) 経営者の年齢

	承 継	廃 業	合 計
合 計	584	147	731
54歳以下	178	38	216
55歳以上	406	109	515

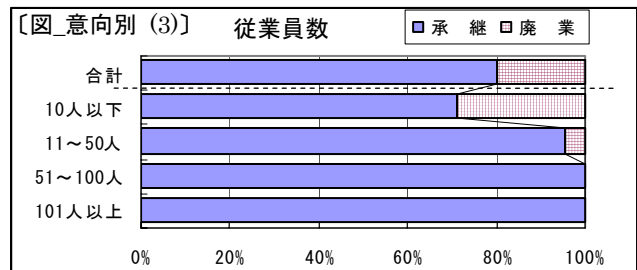
「廃業」を考える経営者は「55歳以上」が若干多い程度で、年代間に大きな違いはない。



(3) 現在の従業員数

	承 継	廃 業	合 計
全 体	581	143	724
10人以下	331	134	465
11～50人	194	9	203
51～100人	37	0	37
101人以上	19	0	19

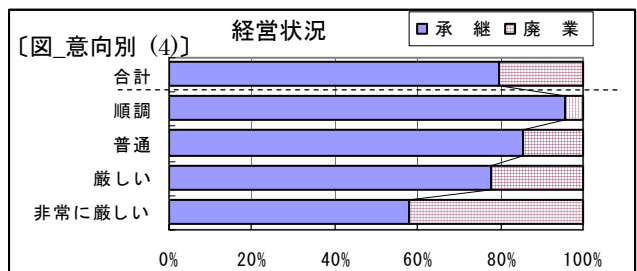
「廃業」を考える割合は、従業員数が少ないほど多く、51人以上では「廃業」を考える経営者はなかった。



(4) 現在の経営状況

	承 継	廃 業	合 計
合 計	580	146	726
順調	65	3	68
普通	216	36	252
厳しい	249	71	320
非常に厳しい	50	36	86

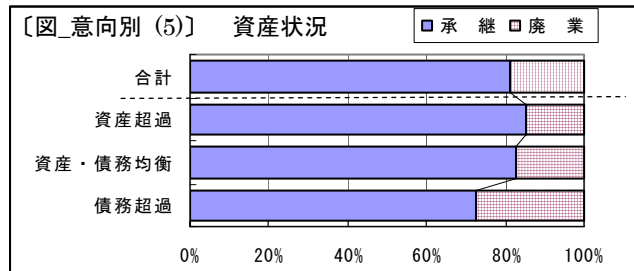
「廃業」を考える割合は、経営状況に比例しており、経営状態が「非常に厳しい」企業では、半分近い 42%に達している。



(5) 現在の資産状況

	承 継	廃 業	合 計
合 計	545	128	673
資産超過	105	18	123
資産・債務均衡	340	72	412
債務超過	100	38	138

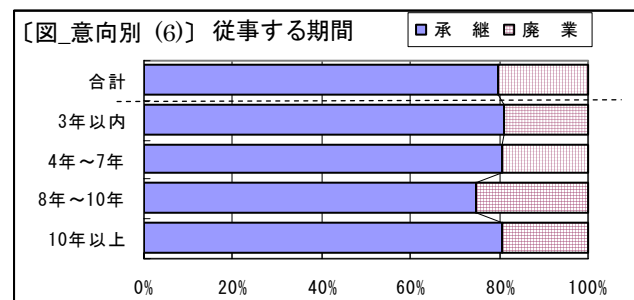
経営状況ほど顕著ではないが、資産状況が悪いほど「廃業」を考える割合が高くなっている。



(6) 今後経営者として従事する期間

	承 継	廃 業	合 計
合 計	565	144	709
3年以内	78	18	96
4年～7年	173	41	214
8年～10年	103	35	138
10年以上	211	50	261

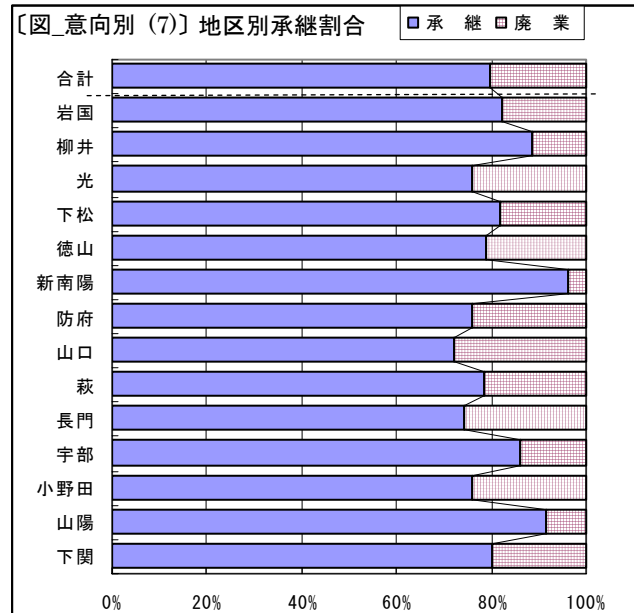
「8～10年」経営した後「自分の代で廃業」する割合が高くなっている。



(7) 地域別事業承継の意向

	承 継	廃 業	合 計
合 計	584	147	731
岩国	37	8	45
柳井	23	3	26
光	41	13	54
下松	63	14	77
徳山	71	19	90
新南陽	25	1	26
防府	35	11	46
山口	72	28	100
萩	11	3	14
長門	23	8	31
宇部	73	12	85
小野田	44	14	58
山陽	22	2	24
下関	44	11	55

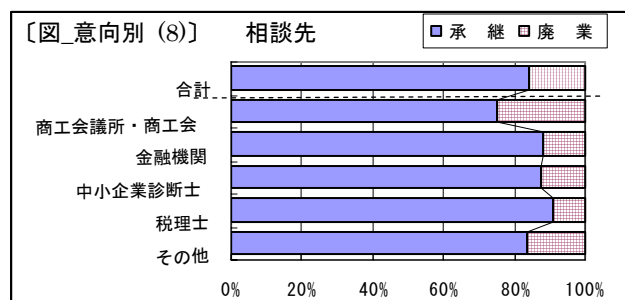
地域別でみると、「廃業」する割合が比較的高いのは、光・防府・山口・長門・小野田で、柳井、新南陽、山陽は少ない。



(8) 事業承継に関する相談先

	承 継	廃 業	合 計
合計	505	94	599
商工会議所・商工会	160	53	213
金融機関	128	17	145
中小企業診断士	35	5	40
税理士	280	28	308
その他	121	24	145

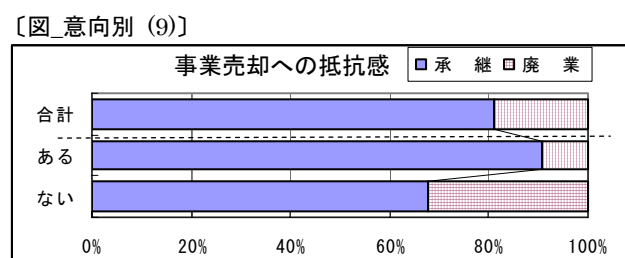
「承継」する経営者は「税理士」に相談するケースが多く、「廃業」を考えている経営者は「商工会議所」等へ相談する割合が高い。



(9) 事業売却に対する抵抗感

	承 継	廃 業	合 計
合計	527	124	651
ある	338	34	372
ない	189	90	279

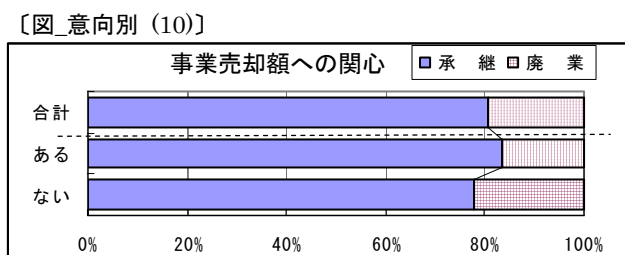
「承継」する経営者の方が、事業売却に対する抵抗感は強い。



(10) 自社を売却する場合、売却金額への関心

	承 継	廃 業	合 計
合計	521	126	647
ある	252	50	302
ない	269	76	345

(9) の事業売却に対する抵抗感と同じように、「承継」する経営者の方が、事業売却金額への関心が高い。

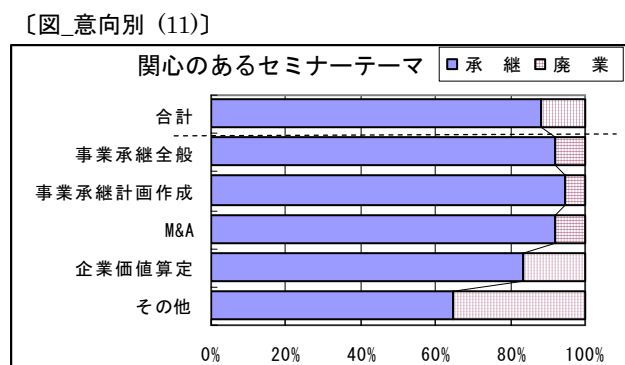


(11) 関心のあるセミナーテーマ

	承 継	廃 業	合 計
合計	421	57	478
事業承継全般	258	23	281
事業承継計画作成	122	7	129
M&A	57	5	62
企業価値算定	126	25	151
その他	24	13	37

関心のあるセミナーテーマは、「承継」を考えている経営者は、「事業承継計画作成」「事業承継全般」「M&A」。

また、「廃業」を考える経営者は「企業価値算定」へのニーズが高い。



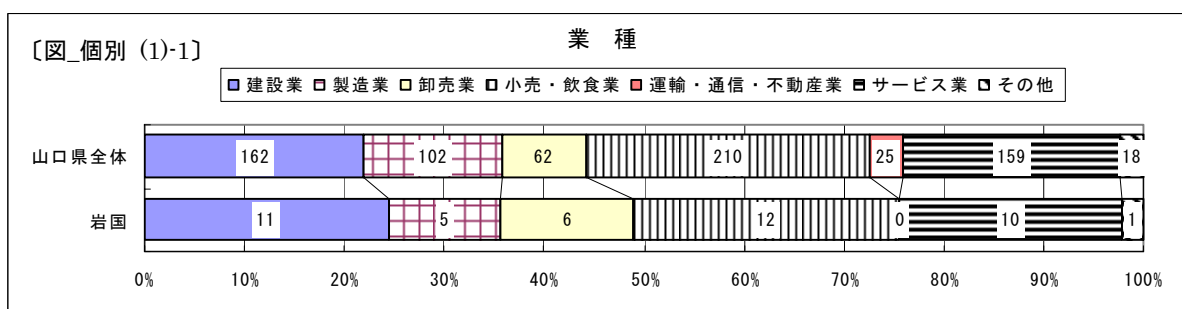
【個別編】

各地域ごとに、山口県全体の状況と比較しながら、地域ごとの特性を分析する。

(1) 岩国商工会議所地域

①主な業種

	建設業	製造業	卸売業	小売・飲食業	運輸・通信・不動産業	サービス業	その他	合計
山口県全体	162	102	62	210	25	159	18	738
(%)	22.0	13.8	8.4	28.5	3.4	21.5	2.4	100.0
岩国	11	5	6	12	0	10	1	45
(%)	24.4	11.1	13.3	26.7	0	22.2	2.2	100.0

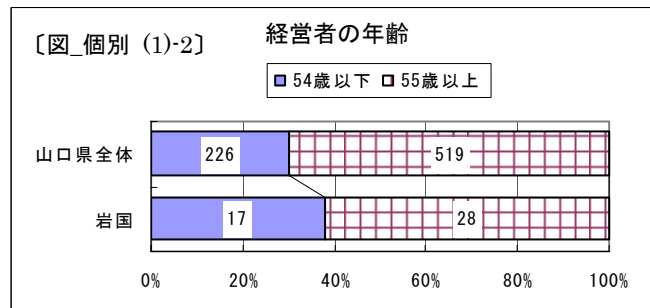


山口県全体と比較して岩国地域は、「建設業」、「卸売業」および「サービス業」の回答者の割合が高い反面、「製造業」、「小売業」の割合が低く、「運輸・通信・不動産業」はゼロとなっている。

②経営者の年齢

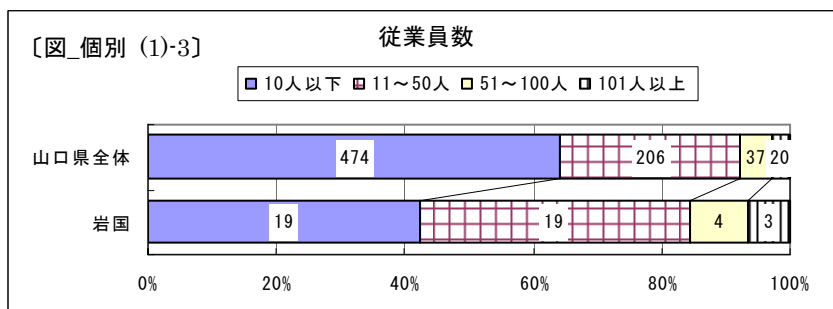
	54歳以下	55歳以上	合計
山口県全体	226	519	745
(%)	30.3	69.7	100.0
岩国	17	28	45
(%)	37.8	62.2	100.0

山口県全体と比較すると、岩国地域は「54歳以下」の割合が7.5ポイント高い。



③現在の従業員数

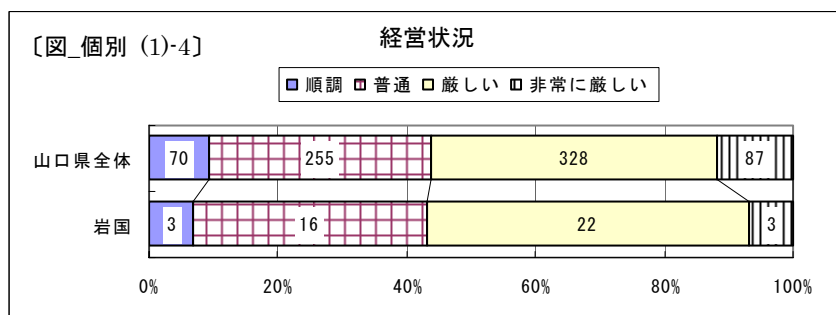
	10人以下	11～50人	51～100人	101人以上	合計
山口県全体	474	206	37	20	737
(%)	64.3	28.0	5.0	2.7	100.0
岩国	19	19	4	3	45
(%)	42.2	42.2	8.9	6.7	100.0



岩国地域は、山口県全体と比べて、従業員数の多い企業の割合が高く、10人以下では少なくっており、山口県全体と逆の傾向となっている。

④現在の経営状況

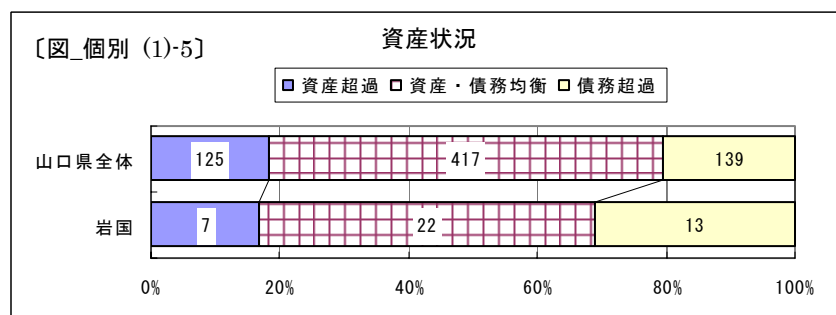
	順調	普通	厳しい	非常に厳しい	合計
山口県全体	70	255	328	87	740
(%)	9.5	34.5	44.3	11.8	100.0
岩国	3	16	22	3	44
(%)	6.8	36.4	50.0	6.8	100.0



経営状況が「順調」か「厳しい」かの比率は、県全体と似通っているが、岩国地域では「厳しい」が6ポイント近く上回っているのに対して、「非常に厳しい」が5ポイント低くなっている。

⑤現在の資産状況

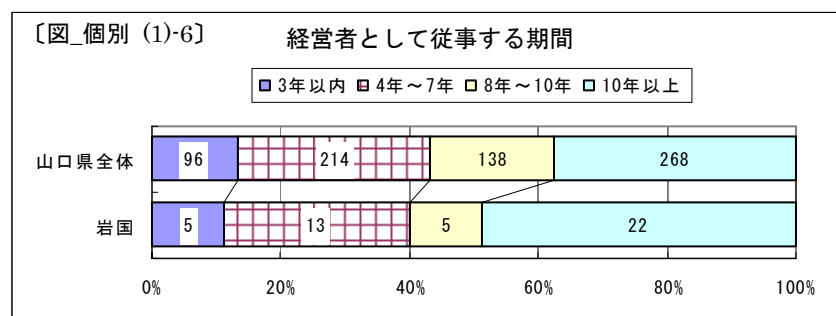
	資産超過	資産・債務均衡	債務超過	合計
山口県全体	125	417	139	681
(%)	18.4	61.2	20.4	100.0
岩国	7	22	13	42
(%)	16.7	52.4	31.0	100.0



山口県全体と比べると、岩国地域の回答者は「債務超過」が10ポイント以上多くなっているのが特徴である。

⑥今後、経営者として従事する期間

	3年以内	4年～7年	8年～10年	10年以上	合計
山口県全体	96	214	138	268	716
(%)	13.4	29.9	19.3	37.4	100.0
岩国	5	13	5	22	45
(%)	11.1	28.9	11.1	48.9	100.0



今後、経営者として従事する期間は、岩国地域の回答者の半数近くが「10年以上」と回答しており、山口県全体とは対照的である。

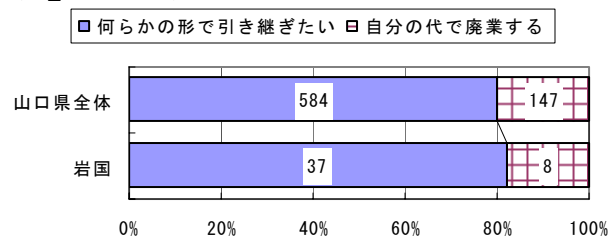
⑦事業承継の意向

	何らかの形で引き継ぎたい	自分の代で廃業する	合計
山口県全体	584	147	731
(%)	79.9	20.1	100.0
岩国	37	8	45
(%)	82.2	17.8	100.0

「何らかの形で引き継ぎたい」という思いは山口県全体と同傾向であるが、岩国地域の方が若干高くなっている。廃業する業種別内訳は、以下のとおりである。

	建設業	製造業	卸売業	小売・飲食業	運輸・通信・不動産	サービス業	その他	合計
岩国	1	1	-	6	-	-	-	8

〔図_個別 (1)-7〕 事業承継の意向

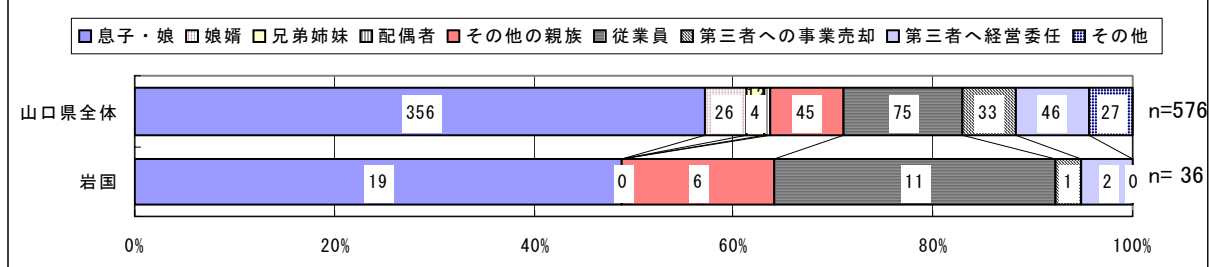


⑧事業を承継したい相手 (複数回答)

	息子・娘	娘婿	兄弟姉妹	配偶者	その他の親族	従業員	第三者への事業売却	第三者へ経営委任	その他	回答数
山口県全体	356	26	12	4	45	75	33	46	27	624
(%)	61.8	4.5	2.1	0.7	7.8	13.0	5.7	8.0	4.7	108.3
岩国	19	-	-	-	6	11	1	2	-	39
(%)	52.8	-	-	-	16.7	30.6	2.8	5.6	-	108.5

〔図_個別 (1)-8〕

事業承継したい相手



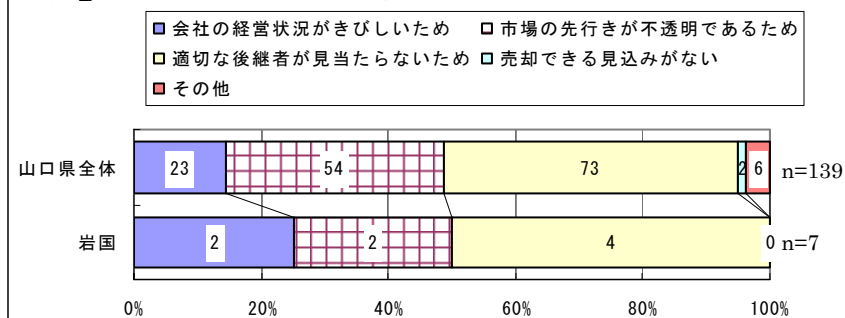
山口県全体と比べると、「息子・娘」、「第三者への売却」および「第三者への経営委任」が少なく、「従業員」や「その他の親族」の比率が高いのが特徴となっている。

⑨自分の代で廃業する理由 (複数回答)

	会社の経営状況がきびしいため	市場の先行きが不透明であるため	適切な後継者が見当たらないため	売却できる見込みがない	その他	回答数
山口県全体	23	54	73	2	6	158
(%)	16.5	38.8	52.5	1.4	4.3	113.5
岩国	2	2	4	-	-	8
(%)	28.6	28.6	57.1	-	-	114.3

〔図_個別 (1)-9〕

廃業理由

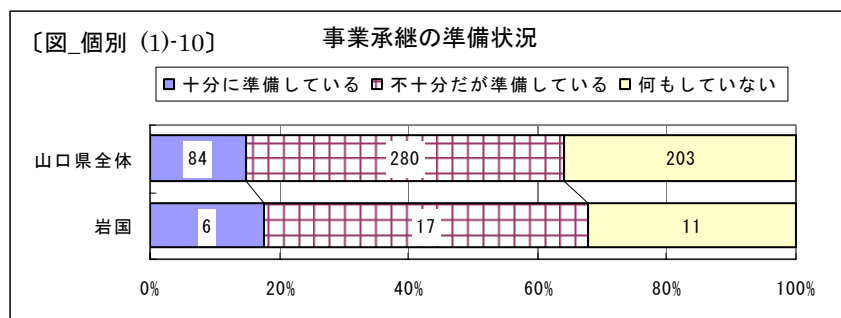


岩国地域の場合、廃業する理由としては、山口県全体と比べて、「経営状況が厳しい」と「後継者がいない」の比率が高く、「先行き不透明」は低くなっている。

⑩事業承継の準備状況

	十分に準備している	不十分だが準備している	何もしていない	合計
山口県全体	84	280	203	567
(%)	14.8	49.4	35.8	100.0
岩国	6	17	11	34
(%)	17.6	50.0	32.4	100.0

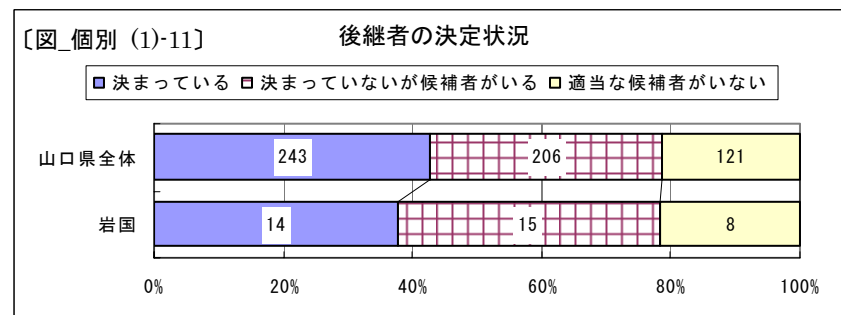
岩国地域では事業承継の準備状況は、県全体より整っているようだ。



⑪後継者の決定状況

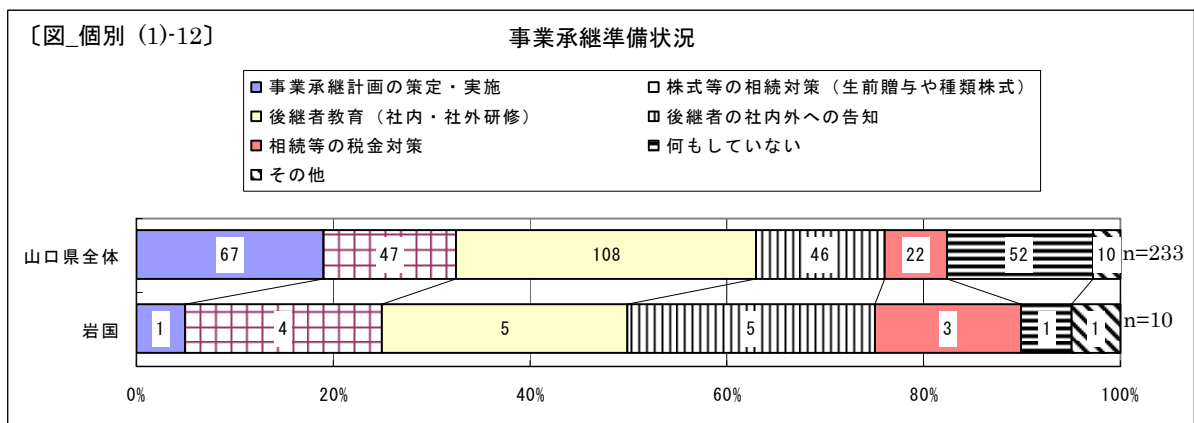
	決まっている	決まっていないが候補者がいる	適当な候補者がいない	合計
山口県全体	243	206	121	570
(%)	42.6	36.1	21.2	100.0
岩国	14	15	8	37
(%)	37.8	40.5	21.6	100.0

岩国地域でも後継者の決定状況は、山口県全体と同様の傾向である。



⑫後継者への引継ぎ準備状況（複数回答）

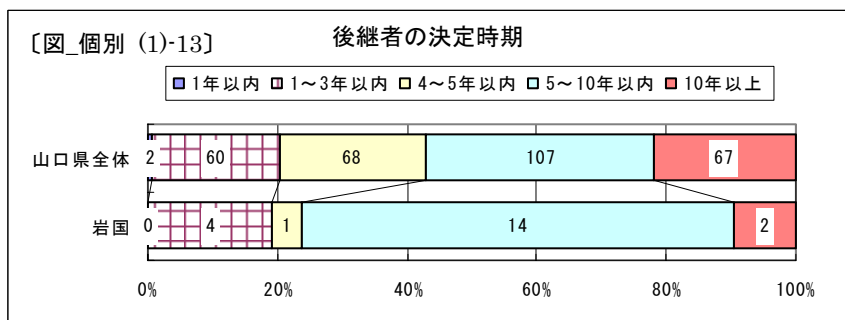
	事業承継計画の策定・実施	株式等の相続対策（生前贈与や種類株式）	後継者教育（社内・社外研修）	後継者の社内外への告知	相続等の税金対策	何もしていない	その他	回答数
山口県全体	67	47	108	46	22	52	10	352
(%)	28.8	20.2	46.4	19.7	9.4	22.3	4.3	151.1
岩国	1	4	5	5	3	1	1	20
(%)	10.0	40.0	50.0	50.0	30.0	10.0	10.0	200.0



岩国地域では、「事業承継計画の策定」より相続対策や教育など、具体的な手が打たれているようである。

⑬後継者を決めたい時期

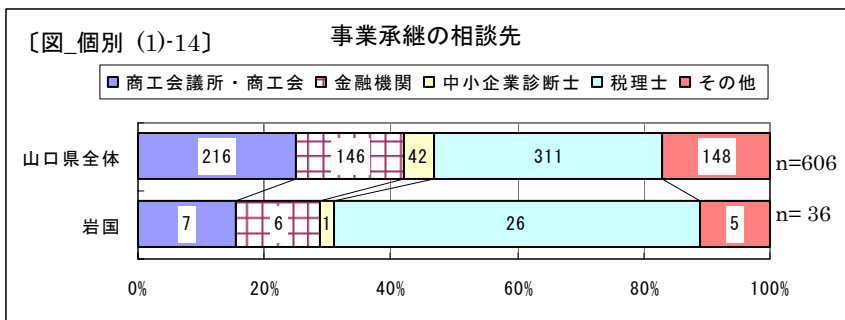
	1年以内	1～3年以内	4～5年以内	5～10年以内	10年以上	合計
山口県全体	2	60	68	107	67	304
(%)	0.7	19.7	22.4	35.2	22.0	100.0
岩国	-	4	1	14	2	21
(%)	-	19.0	4.8	66.7	9.5	100.0



岩国地域では7割近くの回答者が「5～10年以内」に後継者を決めたいとしており、県全体の傾向と異なっている。

⑭事業承継に関する相談先（複数回答）

	商工会議所・商工会	金融機関	中小企業診断士	税理士	その他	回答数
山口県全体	216	146	42	311	148	863
(%)	35.6	24.1	6.9	51.3	24.4	142.3
岩国	7	6	1	26	5	45
(%)	19.4	16.7	2.8	72.2	13.9	125.0

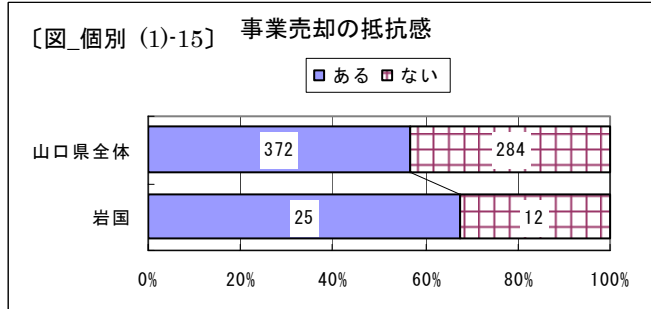


岩国地域では県全体以上に「税理士」との回答が高く、実に7割を超えている。

⑮事業売却に対する抵抗感

	ある	ない	合計
山口県全体	372	284	656
(%)	56.7	43.3	100.0
岩国	25	12	37
(%)	67.6	32.4	100.0

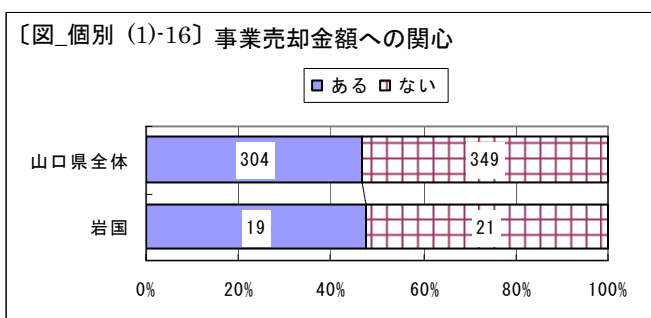
岩国地域の方が事業売却に対する抵抗感は強く 7 割近くに達している。



⑯売却する場合、売却金額への関心

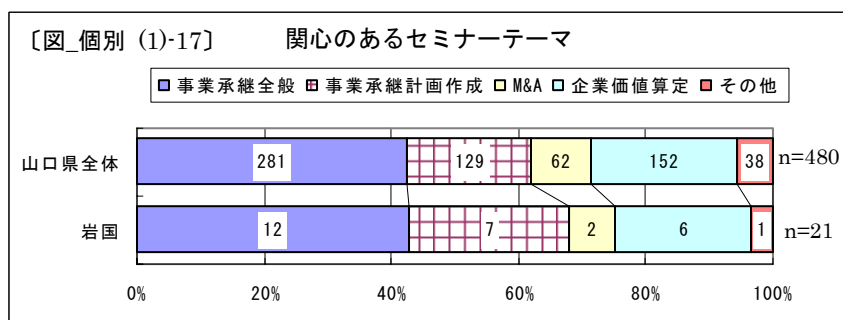
	ある	ない	合計
山口県全体	304	349	653
(%)	46.6	53.4	100.0
岩国	19	21	40
(%)	47.5	52.5	100.0

岩国地域の場合は、わずかではあるが 1 ポイント売却金額への関心が高くなっている。



⑰関心のあるセミナーテーマ

	事業承継全般	事業承継計画作成	M&A	企業価値算定	その他	回答数
山口県全体	281	129	62	152	38	662
(%)	58.5	26.9	12.9	31.7	7.9	137.9
岩国	12	7	2	6	1	28
(%)	57.1	33.3	9.5	28.6	4.8	133.3

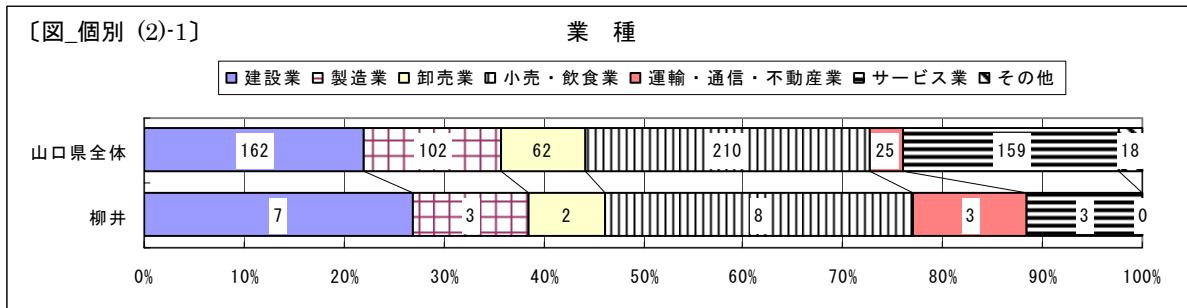


岩国地域でも「事業承継全般」に対する関心が過半数に達しているが、県全体と比べると、計画作成への関心が多い。また、M&A への関心が低い。

(2) 柳井商工会議所地域

①主な業種

	建設業	製造業	卸売業	小売・飲食業	運輸・通信・不動産業	サービス業	その他	合計
山口県全体	162	102	62	210	25	159	18	738
(%)	22.0	13.8	8.4	28.5	3.4	21.5	2.4	100.0
柳井	7	3	2	8	3	3	-	26
(%)	26.9	11.5	7.7	30.8	11.5	11.5	-	100.0

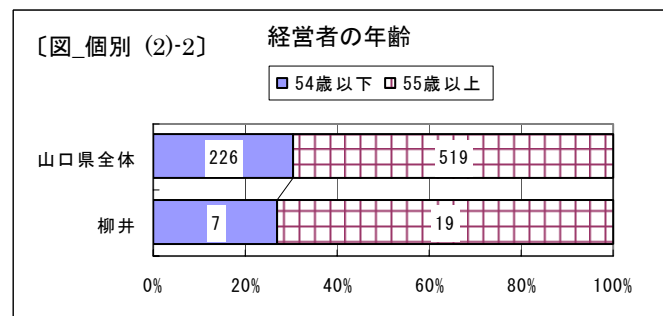


山口県全体と比較して、柳井地域は「建設業」、「小売・飲食業」、「運輸・通信・不動産業」の回答者が多く、反面「サービス業」からの回答が少ない。

②経営者の年齢

	54歳以下	55歳以上	合計
山口県全体	226	519	745
(%)	30.3	69.7	100.0
柳井	7	19	26
(%)	26.9	73.1	100.0

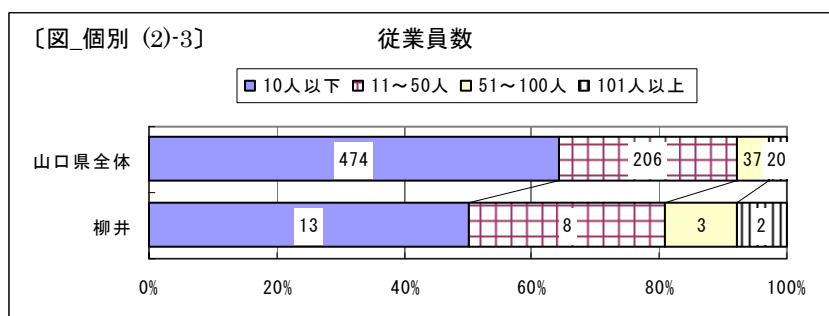
柳井地域の方が、経営者の高齢化が進んでいることが分かる。



③現在の従業員数

	10人以下	11~50人	51~100人	101人以上	合計
山口県全体	474	206	37	20	737
(%)	64.3	28.0	5.0	2.7	100.0
柳井	13	8	3	2	26
(%)	50.0	30.8	11.5	7.7	100.0

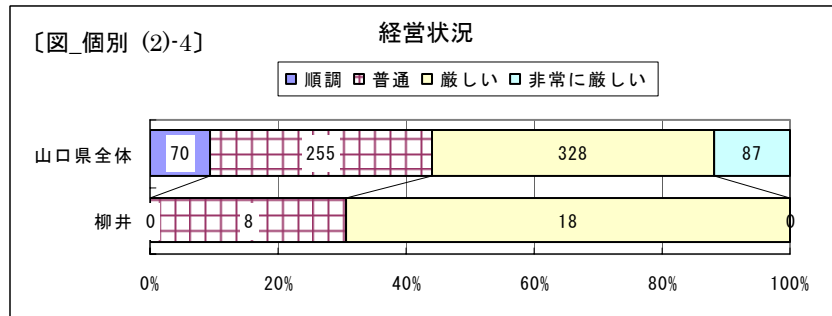
柳井地域の方が回答者の従業員数は多く、51人以上が2割を占める。



④現在の経営状況

	順調	普通	厳しい	非常に厳しい	合計
山口県全体	70	255	328	87	740
(%)	9.5	34.5	44.3	11.8	100.0
柳井	0	8	18	0	26
(%)	0	30.8	69.2	0	100.0

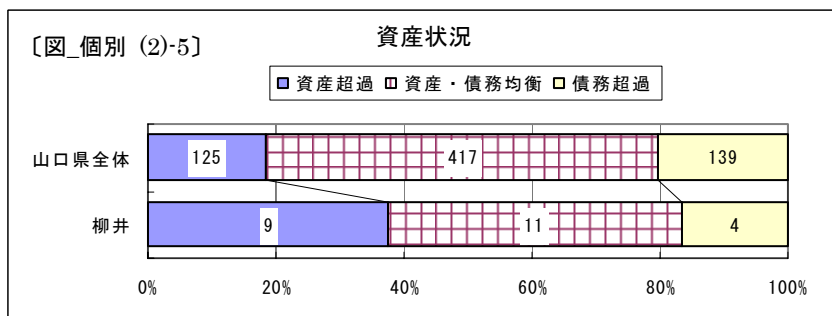
柳井地域の経営状況は非常に厳しく、「順調」は1人もいない。



⑤現在の資産状況

	資産超過	資産・債務均衡	債務超過	合計
山口県全体	125	417	139	681
(%)	18.4	61.2	20.4	100.0
柳井	9	11	4	24
(%)	37.5	45.8	16.7	100.0

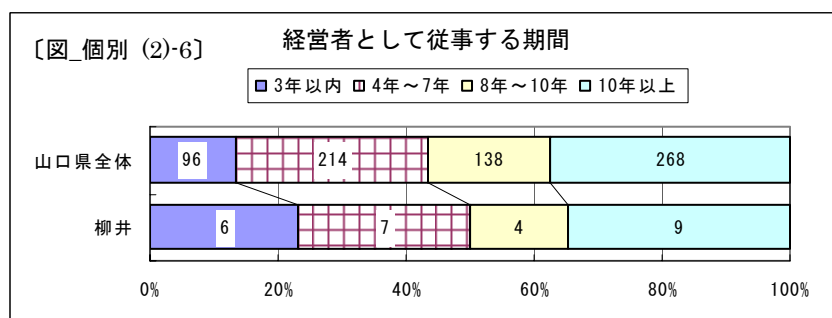
逆に資産状況は、山口県全体と比べてはるかに良く、「資産超過」が2倍以上、「債務超過」は4ポイント近く低い。



⑥今後、経営者として従事する期間

	3年以内	4年～7年	8年～10年	10年以上	合計
山口県全体	96	214	138	268	716
(%)	13.4	29.9	19.3	37.4	100.0
柳井	6	7	4	9	26
(%)	23.1	26.9	15.4	34.6	100.0

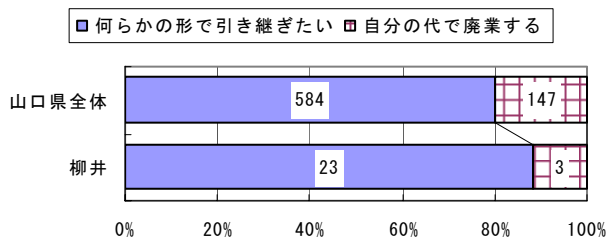
経営者の高齢化と一致して、柳井地域の経営者として従事する期間に対する観測は、短期となっている。



⑦事業承継の意向

	何らかの形で引き継ぎたい	自分の代で廃業する	合計
山口県全体	584	147	731
(%)	79.9	20.1	100.0
柳井	23	3	26
(%)	88.5	11.5	100.0

〔図_個別 (2)-7〕 事業承継の意向



柳井地域の方が、事業承継の希望が 10 ポイ

ント近く多い。廃業する業種別内訳は、以下のとおりである。

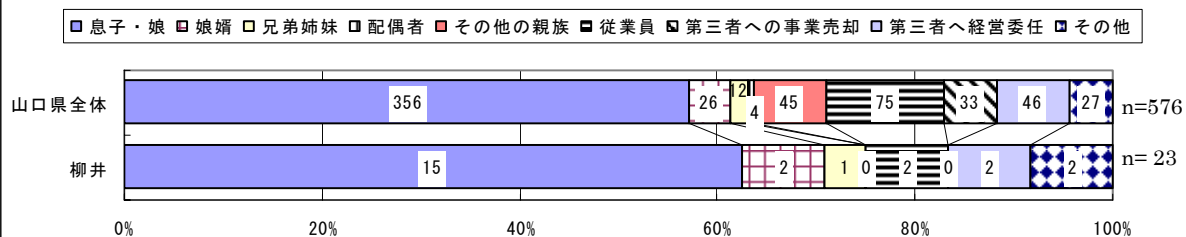
	建設業	製造業	卸売業	小売・飲食業	運輸・通信・不動産	サービス業	その他	合計
柳井	1	—	—	2	—	—	—	3

⑧事業を承継したい相手（複数回答）

	息子・娘	娘婿	兄弟姉妹	配偶者	その他の親族	従業員	第三者への事業売却	第三者へ経営委任	その他	回答数
山口県全体	356	26	12	4	45	75	33	46	27	624
(%)	61.8	4.5	2.1	0.7	7.8	13.0	5.7	8.0	4.7	108.3
柳井	15	2	1	—	—	2	—	2	2	24
(%)	65.2	8.7	4.3	—	—	8.7	—	8.7	8.7	104.3

〔図_個別 (2)-8〕

事業承継したい相手



山口県全体と比べると、娘婿を含めた子供、兄弟姉妹など身内に対する承継希望が強く、従業員への承継が 4 ポイント以上下回っている。反面第三者への経営委任が若干多くなっている。

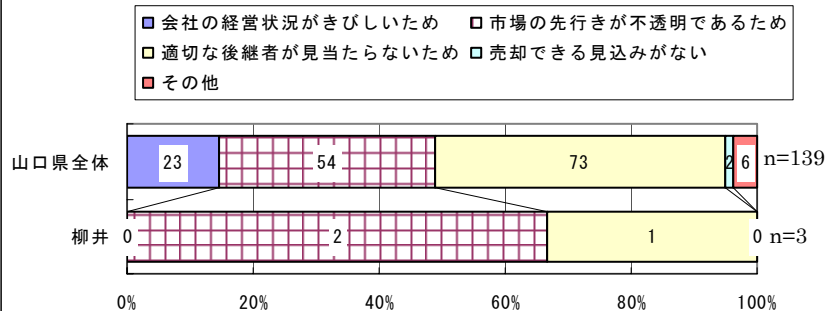
⑨自分の代で廃業する理由（複数回答）

	会社の経営状況がきびしいため	市場の先行きが不透明であるため	適切な後継者が見当たらないため	売却できる見込みがない	その他	回答数
山口県全体	23	54	73	2	6	158
(%)	16.5	38.8	52.5	1.4	4.3	113.5
柳井	—	2	1	—	—	3
(%)	—	66.7	33.3	—	—	100.0

柳井地域では「先行き不透明感」が非常に強いことが特徴である。

〔図_個別 (2)-9〕

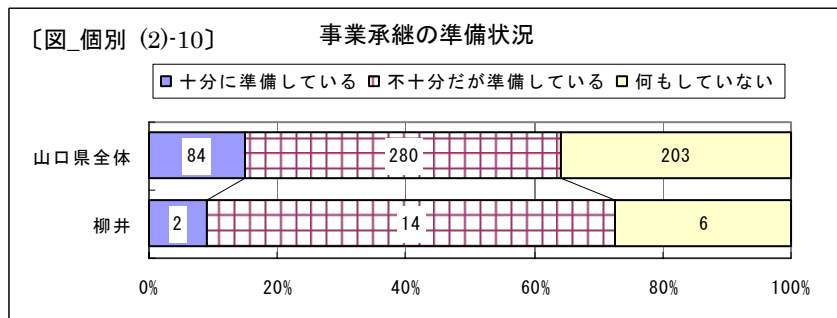
廃業理由



⑩事業承継の準備状況

	十分に準備している	不十分だが準備している	何もしていない	合計
山口県全体	84	280	203	567
(%)	14.8	49.4	35.8	100.0
柳井	2	14	6	22
(%)	9.1	63.6	27.3	100.0

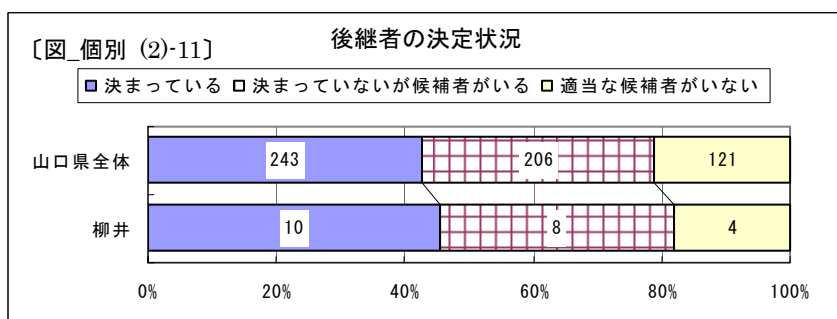
柳井地域では承継希望が強いだけに、不十分であつても承継の準備だけはしているようだ。



⑪後継者の決定状況

	決まっている	決まっていないが候補者がいる	適当な候補者がいない	合計
山口県全体	243	206	121	570
(%)	42.6	36.1	21.2	100.0
柳井	10	8	4	22
(%)	45.5	36.4	18.2	100.0

県全体と大差はないが、柳井地域の方が決定済みの割合が高い。

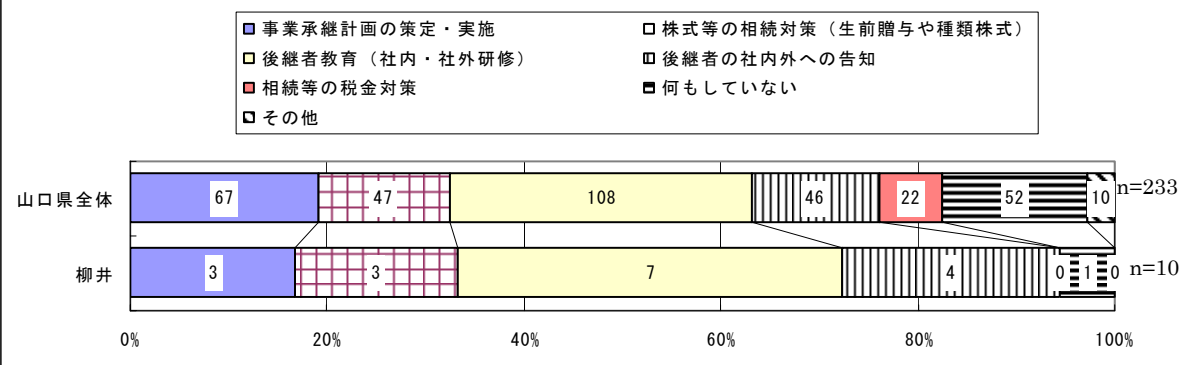


⑫後継者への引継ぎ準備状況 (複数回答)

	事業承継計画の策定・実施	株式等の相続対策 (生前贈与や種類株式)	後継者教育 (社内・社外研修)	後継者の社内外への告知	相続等の税金対策	何もしていない	その他	回答数
山口県全体	67	47	108	46	22	52	10	352
(%)	28.8	20.2	46.4	19.7	9.4	22.3	4.3	151.1
柳井	3	3	7	4	—	1	—	18
(%)	30.0	30.0	70.0	40.0	—	10.0	—	180.0

〔図_個別 (2)-12〕

事業承継準備状況



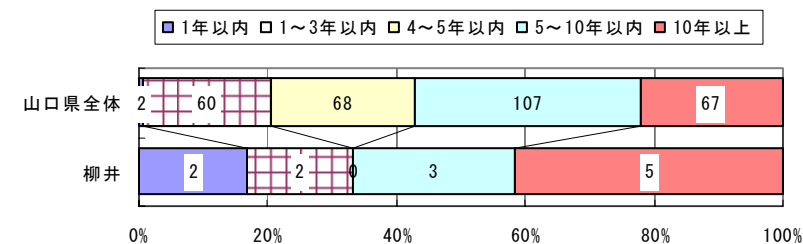
柳井地域では承継希望、承継の準備状況の進展度が高く何らかの準備を進めており、県全体と比べても「事業承継計画の策定・実施」から「後継者の社内外への告知」まで高ポイントとなっている。ただ、「相続等の税金対策」には1票も投じられておらず、何を意味するのであろうか？

⑬後継者を決めたい時期

	1年以内	1～3年以内	4～5年以内	5～10年以内	10年以上	合計
山口県全体	2	60	68	107	67	304
(%)	0.7	19.7	22.4	35.2	22.0	100.0
柳井	2	2	—	3	5	12
(%)	16.7	16.7	—	25.0	41.7	100.0

〔図_個別 (2)-13〕

後継者の決定時期



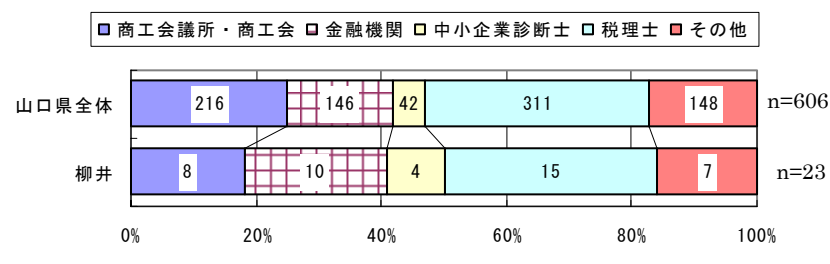
柳井地域では、1/3 が「3年以内」、4 割以上が「10年以上」と二極分化している。

⑭事業承継に関する相談先（複数回答）

	商工会議所・商工会	金融機関	中小企業診断士	税理士	その他	回答数
山口県全体	216	146	42	311	148	863
(%)	35.6	24.1	6.9	51.3	24.4	142.3
柳井	8	10	4	15	7	44
(%)	34.8	43.5	17.4	65.2	30.4	191.3

〔図_個別 (2)-14〕

事業承継の相談先



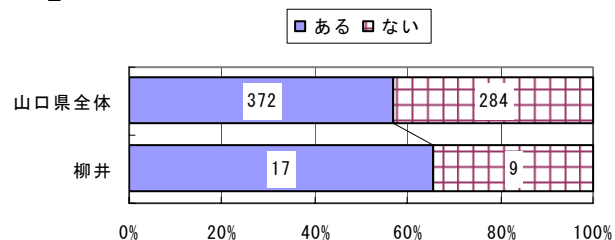
柳井地域では「金融機関」、「税理士」、「中小企業診断士」への投票比率が県全体での比率を大きく上回っている。

⑮事業売却に対する抵抗感

	ある	ない	合計
山口県全体	372	284	656
(%)	56.7	43.3	100.0
柳井	17	9	26
(%)	65.4	34.6	100.0

柳井地域では、県全体と比較すると事業売却に対する抵抗感が強い。売却より承継を選ぶ考え方だろう。

〔図_個別 (2)-15〕 事業売却の抵抗感

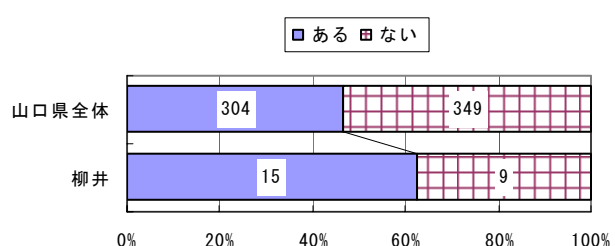


⑯売却する場合、売却金額への関心

	ある	ない	合計
山口県全体	304	349	653
(%)	46.6	53.4	100.0
柳井	15	9	24
(%)	62.5	37.5	100.0

とはいえ、売却する場合には金額への関心は県全体より高い。高く売れるのなら売却してもよいという気持ちまであるのか？

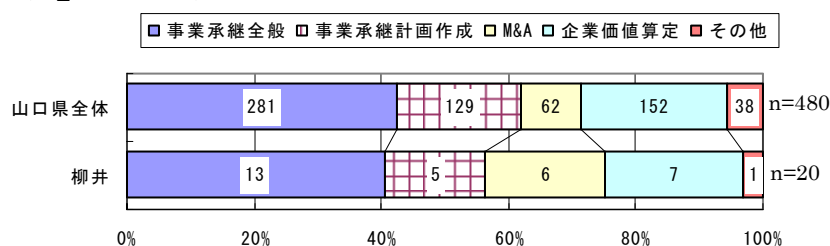
〔図_個別 (2)-16〕 事業売却金額への関心



⑰関心のあるセミナーテーマ (複数回答)

	事業承継全般	事業承継計画作成	M&A	企業価値算定	その他	回答数
山口県全体	281	129	62	152	38	662
(%)	58.5	26.9	12.9	31.7	7.9	137.9
柳井	13	5	6	7	1	32
(%)	65.0	25.0	30.0	35.0	5.0	160.0

〔図_個別 (2)-17〕 関心のあるセミナーテーマ

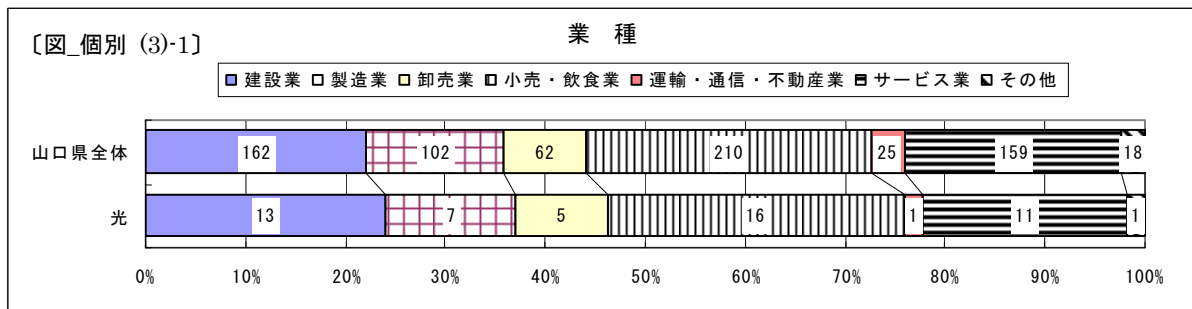


山口県全体と比べると、「事業承継全般」に対する関心が高く、同時に、売却への抵抗感はあるが勉強したいテーマとして「M&A」、「企業価値算定」を選んだ比率が高いという面白い結果が出ている。

(3) 光商工会議所地域

①主な業種

	建設業	製造業	卸売業	小売・飲食業	運輸・通信・不動産業	サービス業	その他	合計
山口県全体	162	102	62	210	25	159	18	738
(%)	22.0	13.8	8.4	28.5	3.4	21.5	2.4	100.0
光	13	7	5	16	1	11	1	54
(%)	24.1	13.0	9.3	29.6	1.9	20.4	1.9	100.0

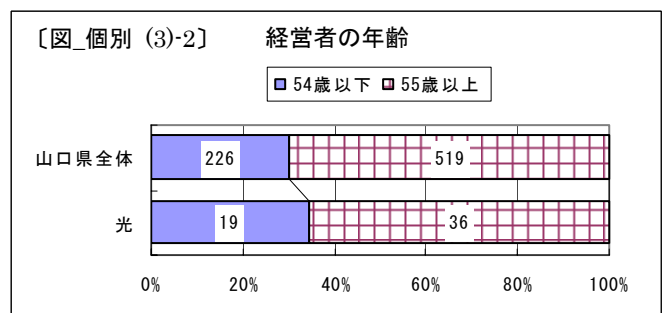


山口県全体と比較して、光地域は「建設業」回答者の割合が高い反面、「運輸・通信・不動産業」「サービス業」の割合が少ない。

②経営者の年齢

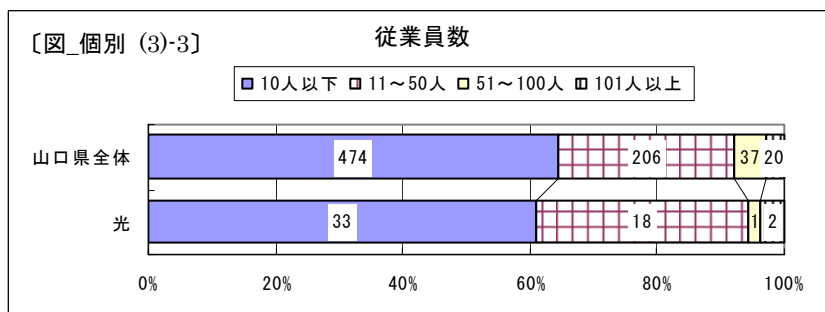
	54歳以下	55歳以上	合計
山口県全体	226	519	745
(%)	30.3	69.7	100.0
光	19	36	55
(%)	34.5	65.5	100.0

山口県全体と比較すると、光地域は「54歳以下」の割合が約4ポイント高い。



③現在の従業員数

	10人以下	11～50人	51～100人	101人以上	合計
山口県全体	474	206	37	20	737
(%)	64.3	28.0	5.0	2.7	100.0
光	33	18	1	2	54
(%)	61.1	33.3	1.9	3.7	100.0



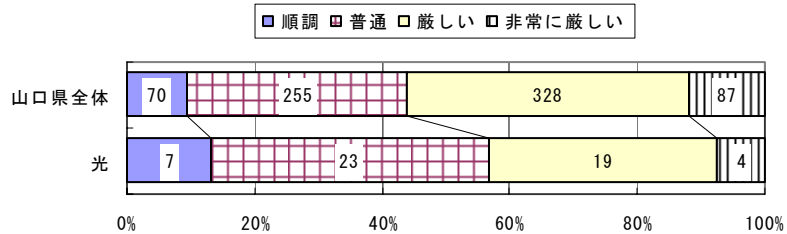
従業員数は、光地域の方が「10人以下」の割合が少なく、「11～50人」の割合が5ポイント多くなっている。

④現在の経営状況

	順調	普通	厳しい	非常に厳しい	合計
山口県全体	70	255	328	87	740
(%)	9.5	34.5	44.3	11.8	100.0
光	7	23	19	4	53
(%)	13.2	43.4	35.8	7.5	100.0

〔図_個別 (3)-4〕

経営状況



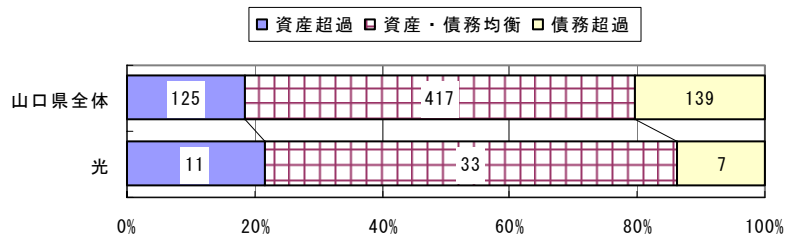
経営状況は、光地域の方が「順調」「普通」と回答した割合が高く、その分「厳しい」「非常に厳しい」の割合が少ない。県内他地域よりも、経営状況は順調とみられる。

⑤現在の資産状況

	資産超過	資産・債務均衡	債務超過	合計
山口県全体	125	417	139	681
(%)	18.4	61.2	20.4	100.0
光	11	33	7	51
(%)	21.6	64.7	13.7	100.0

〔図_個別 (3)-5〕

資産状況



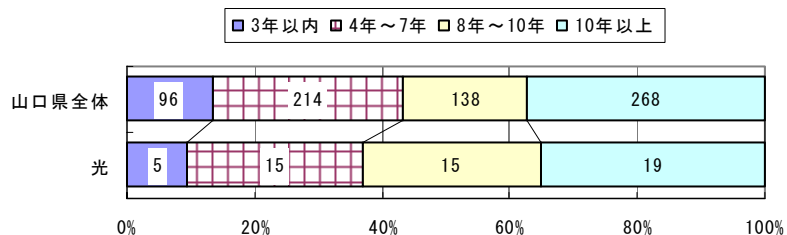
資産状況は、光地域の方が「資産超過」「資産・債務均衡」の割合が高く、その分「債務超過」の割合が7ポイント近く少なくなっている。

⑥今後、経営者として従事する期間

	3年以内	4年～7年	8年～10年	10年以上	合計
山口県全体	96	214	138	268	716
(%)	13.4	29.9	19.3	37.4	100.0
光	5	15	15	19	54
(%)	9.3	27.8	27.8	35.2	100.0

〔図_個別 (3)-6〕

経営者として従事する期間



今後、経営者として従事する期間は、光地域の方が「7年以内」までの割合が少なく、「8～10年」の割合が7.5ポイント高い。また、「10年以上」の割合も少なくなっている。

⑦事業承継の意向

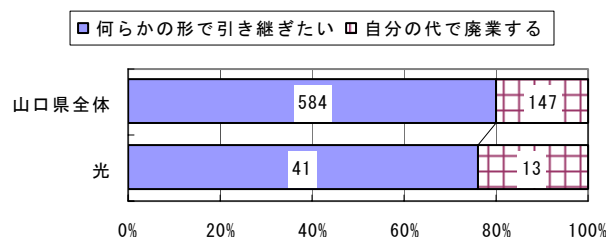
	何らかの形で引き継ぎたい	自分の代で廃業する	合計
山口県全体	584	147	731
(%)	79.9	20.1	100.0
光	41	13	54
(%)	75.9	24.1	100.0

光地域は山口県全体と比較すると、「自分の代で廃業する」割合が4ポイント高い。

廃業する業種別内訳は、以下のとおりである。

	建設業	製造業	卸売業	小売・飲食業	運輸・通信・不動産	サービス業	その他	合計
光	3	1	1	6	—	2	—	13

〔図_個別 (3)-7〕 事業承継の意向

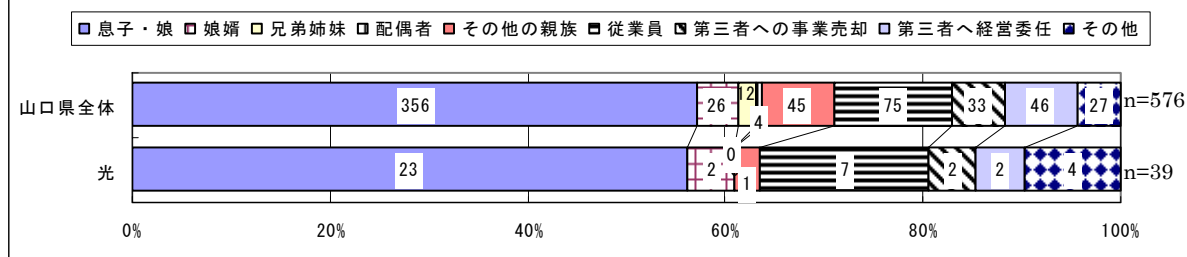


⑧事業を承継したい相手 (複数回答)

	息子・娘	娘婿	兄弟姉妹	配偶者	その他の親族	従業員	第三者への事業売却	第三者へ経営委任	その他	回答数
山口県全体	356	26	12	4	45	75	33	46	27	624
(%)	61.8	4.5	2.1	0.7	7.8	13.0	5.7	8.0	4.7	108.3
光	23	2	—	—	1	7	2	2	4	41
(%)	59.0	5.1	—	—	2.6	17.9	5.1	5.1	10.3	105.1

〔図_個別 (3)-8〕

事業承継したい相手



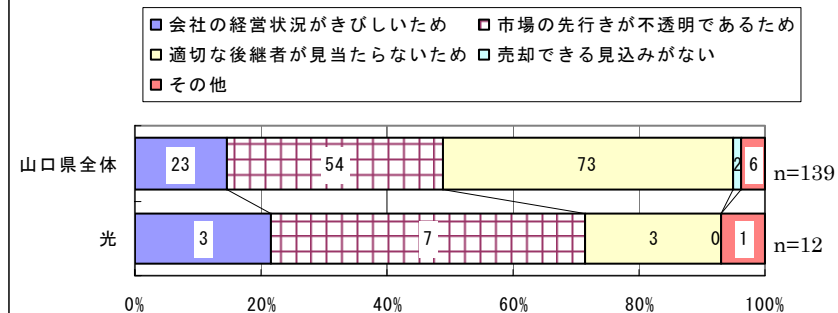
事業を承継したい相手は、「息子・娘」では山口県全体とそれほど大きな差はないが、「その他の親族」が少なく、「従業員」に承継したいとする回答が4ポイント多い。

⑨自分の代で廃業する理由 (複数回答)

	会社の経営状況がきびしいため	市場の先行きが不透明であるため	適切な後継者が見当たらないため	売却できる見込みがない	その他	回答数
山口県全体	23	54	73	2	6	158
(%)	16.5	38.8	52.5	1.4	4.3	113.5
光	3	7	3	—	1	14
(%)	25.0	58.3	25.0	—	8.3	116.6

〔図_個別 (3)-9〕

廃業理由



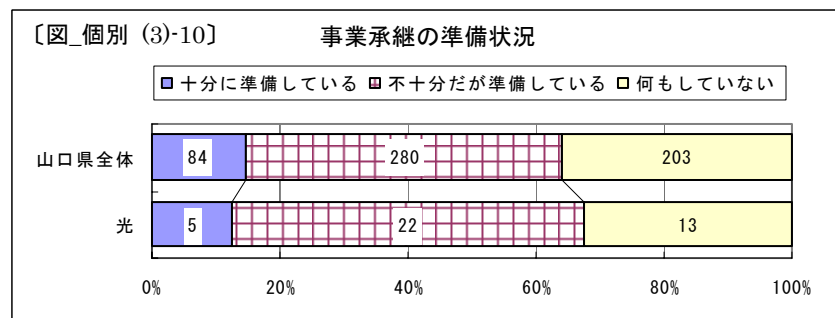
廃業する理由は、光地域の方が「経営状況が厳しい」「先行き不透明」など、経営状況をあげる割合が高い。

「後継者が見当たらない」という割合は、県と比べて半分以下となっている。

⑩事業承継の準備状況

	十分に準備している	不十分だが準備している	何もしていない	合計
山口県全体	84	280	203	567
(%)	14.8	49.4	35.8	100.0
光	5	22	13	40
(%)	12.5	55.0	32.5	100.0

事業承継の準備状況は、光地域が「不十分だが準備している」割合が高く、「十分に準備している」「何もしていない」割合は少なくなっている。

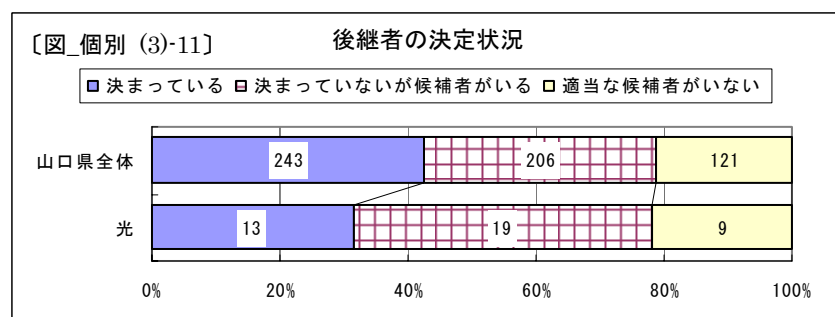


⑪後継者の決定状況

	決まっている	決まっていないが候補者がいる	適当な候補者がいない	合計
山口県全体	243	206	121	570
(%)	42.6	36.1	21.2	100.0
光	13	19	9	41
(%)	31.7	46.3	22.0	100.0

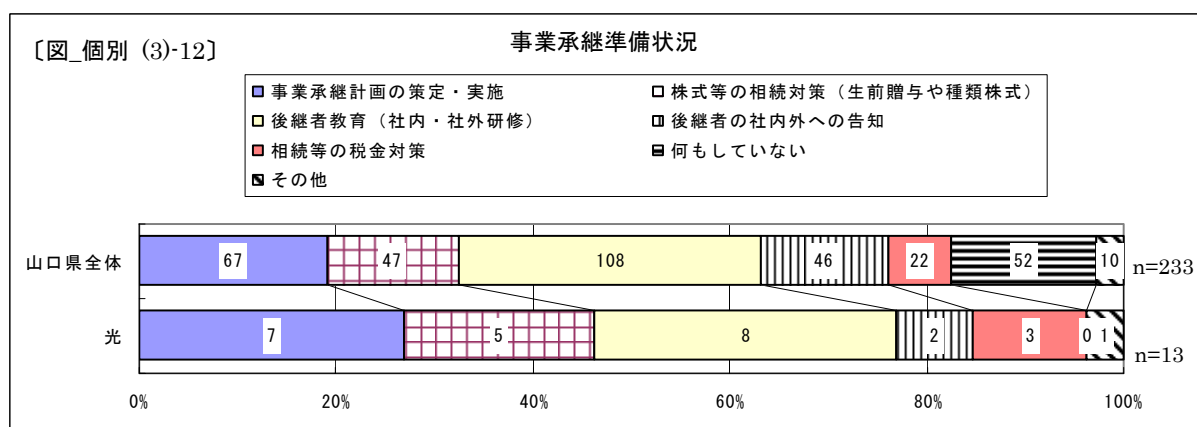
後継者の決定状況は、光地域では「決まっている」割合が約 10 ポイント少ないものの、「候補者がいる」割合が高い。

また「候補者がいない」企業は 22%に上っている。



⑫後継者への引継ぎ準備状況（複数回答）

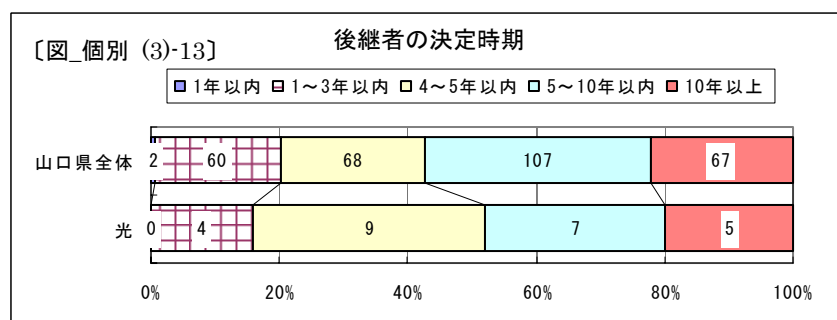
	事業承継計画の策定・実施	株式等の相続対策（生前贈与や種類株式）	後継者教育（社内・社外研修）	後継者の社内外への告知	相続等の税金対策	何もしていない	その他	回答数
山口県全体	67	47	108	46	22	52	10	352
(%)	28.8	20.2	46.4	19.7	9.4	22.3	4.3	151.1
光	7	5	8	2	3	-	1	26
(%)	53.8	38.5	61.5	15.4	23.1	-	7.7	200.0



後継者への引継ぎ準備状況をみると、県全体に比べて「事業承継計画の策定・実施」の割合が、倍近くにのぼり、「何もしていない」企業はゼロなど、事業承継の重要性の認識は進んでいるようだ。

⑬後継者を決めたい時期

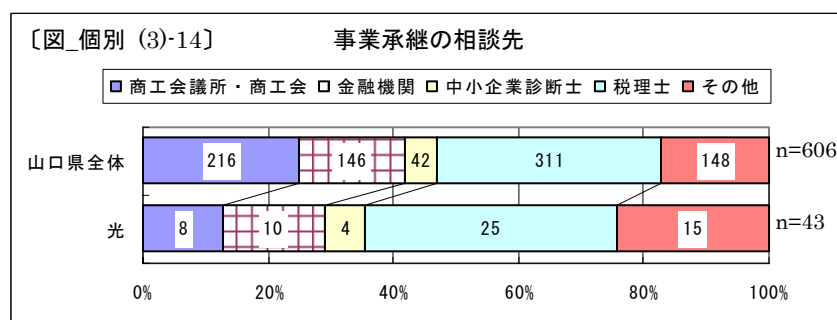
	1年以内	1～3年以内	4～5年以内	5～10年以内	10年以上	合計
山口県全体	2	60	68	107	67	304
(%)	0.7	19.7	22.4	35.2	22.0	100.0
光	-	4	9	7	5	25
(%)	-	16.0	36.0	28.0	20.0	100.0



後継者を決めたい時期は、光地域では「4～5年以内」割合が高く、その他の割合は、いずれも県全体の割合を下回っている。

⑭事業承継に関する相談先（複数回答）

	商工会議所・商工会	金融機関	中小企業診断士	税理士	その他	回答数
山口県全体	216	146	42	311	148	863
(%)	35.6	24.1	6.9	51.3	24.4	142.3
光	8	10	4	25	15	62
(%)	18.6	23.3	9.3	58.1	34.9	144.2

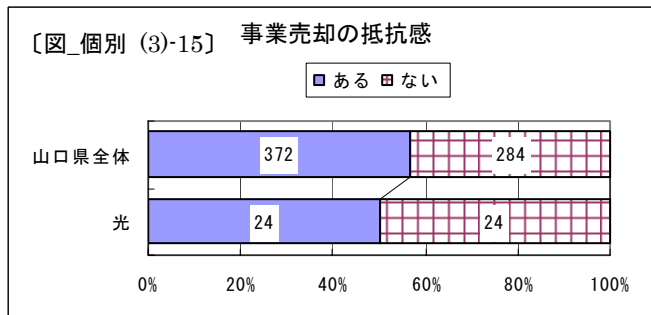


事業承継に関する相談先は、光地域では「商工会議所・商工会」の割合が低く、「税理士」や「その他」の割合が高くなっている。

⑮事業売却に対する抵抗感

	ある	ない	合計
山口県全体	372	284	656
(%)	56.7	43.3	100.0
光	24	24	48
(%)	50.0	50.0	100.0

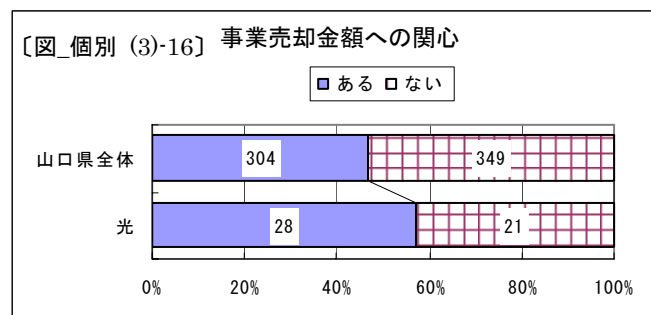
事業売却に対する抵抗感は、山口県全体と比較すると、抵抗感が「ない」という割合が7ポイント高くなっている。



⑯売却する場合、売却金額への関心

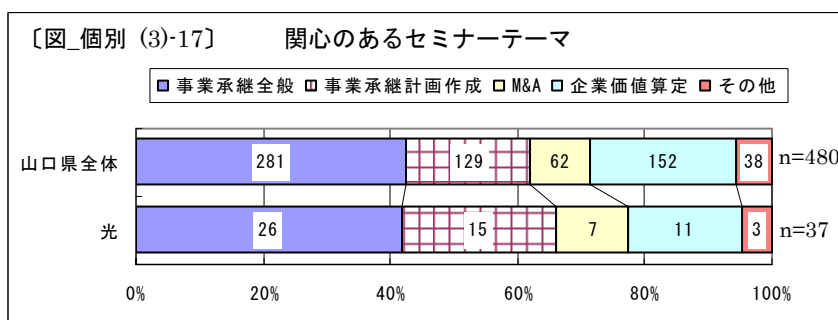
	ある	ない	合計
山口県全体	304	349	653
(%)	46.6	53.4	100.0
光	28	21	49
(%)	57.1	42.9	100.0

事業売却金額に対する関心が「ある」が57%あり、山口県全体と比較しても「ある」が10ポイント以上高く、他地域と比べ売却金額に対する関心が高いようだ。



⑰関心のあるセミナーテーマ (複数回答)

	事業承継全般	事業承継計画作成	M&A	企業価値算定	その他	回答数
山口県全体	281	129	62	152	38	662
(%)	58.5	26.9	12.9	31.7	7.9	137.9
光	26	15	7	11	3	62
(%)	70.3	40.5	18.9	29.7	8.1	167.5

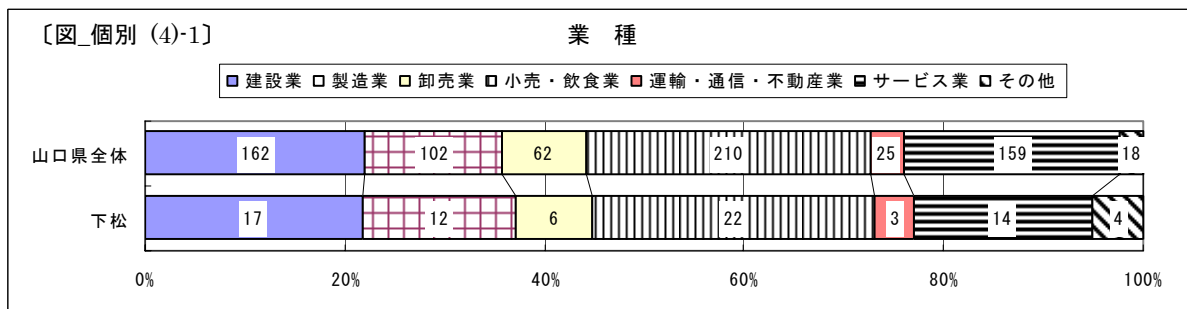


関心のあるセミナーテーマは、「事業承継全般」が70.3%、「事業承継計画作成」40.5%、「企業価値算定」29.7%と、セミナー開催に対する高い要望がうかがえる。

(4) 下松商工会議所地域

①主な業種

	建設業	製造業	卸売業	小売・飲食業	運輸・通信・不動産業	サービス業	その他	合計
山口県全体	162	102	62	210	25	159	18	738
(%)	22.0	13.8	8.4	28.5	3.4	21.5	2.4	100.0
下松	17	12	6	22	3	14	4	78
(%)	21.8	15.4	7.7	28.2	3.8	17.9	5.1	100.0

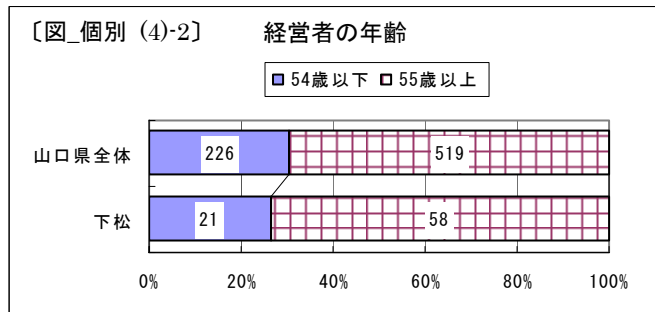


山口県全体と比較して、下松地域は「製造業」回答者の割合が多い反面、「サービス業」の割合が少ない。

②経営者の年齢

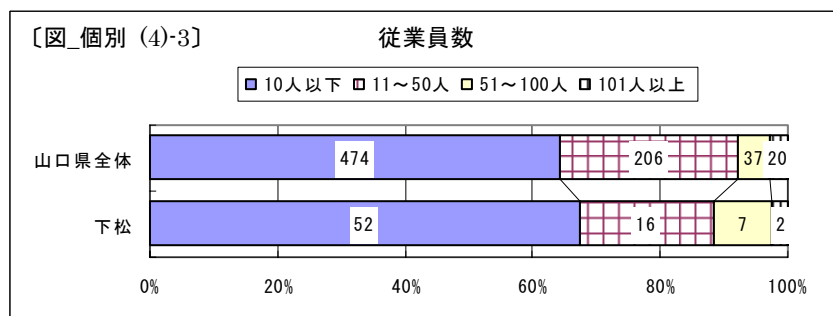
	54歳以下	55歳以上	合計
山口県全体	226	519	745
(%)	30.3	69.7	100.0
下松	21	58	79
(%)	26.6	73.4	100.0

山口県全体と比較すると、下松地域は「54歳以下」の割合が4ポイント近く少ない。



③現在の従業員数

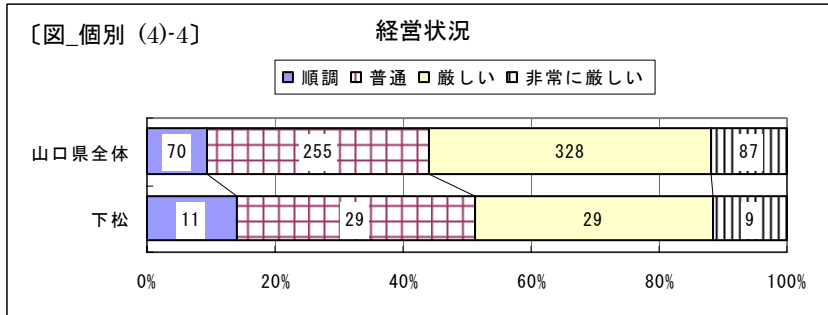
	10人以下	11～50人	51～100人	101人以上	合計
山口県全体	474	206	37	20	737
(%)	64.3	28.0	5.0	2.7	100.0
下松	52	16	7	2	77
(%)	67.5	20.8	9.1	2.6	100.0



従業員数は、下松地域の方が「10人以下」「51～100人」の割合が多く、「11～50人」の割合が7ポイント近く少ない。

④現在の経営状況

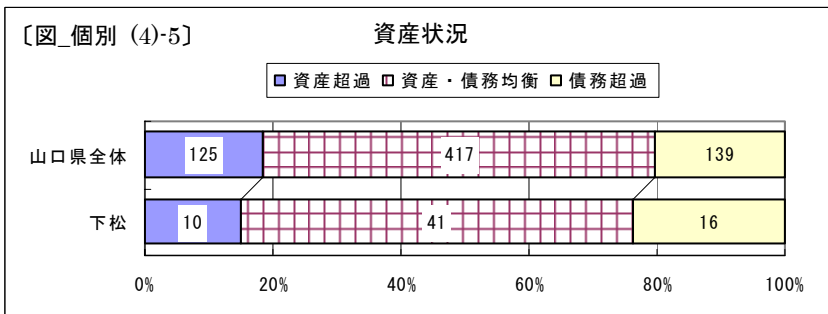
	順調	普通	厳しい	非常に厳しい	合計
山口県全体	70	255	328	87	740
(%)	9.5	34.5	44.3	11.8	100.0
下松	11	29	29	9	78
(%)	14.1	37.2	37.2	11.5	100.0



経営状況は、下松地域の方が「順調」「普通」と回答した割合が多く、その分「厳しい」「非常に厳しい」の割合が少ない。県内他地域よりも、経営状況は順調とみられる。

⑤現在の資産状況

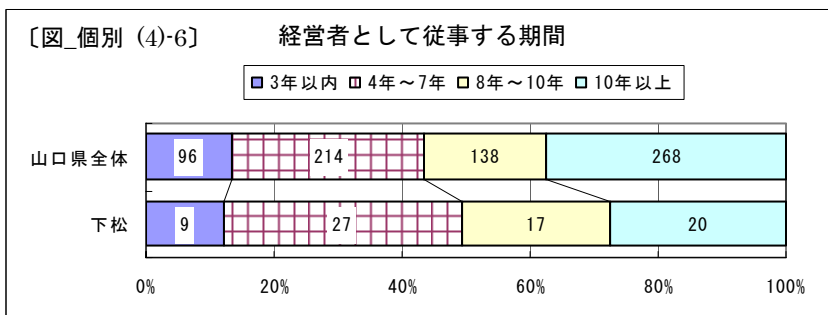
	資産超過	資産・債務均衡	債務超過	合計
山口県全体	125	417	139	681
(%)	18.4	61.2	20.4	100.0
下松	10	41	16	67
(%)	14.9	61.2	23.9	100.0



資産状況は、下松地域の方が「資産超過」の割合が少なく、その分「債務超過」の割合が 3.5 ポイント多くなっている。

⑥今後、経営者として従事する期間

	3年以内	4年～7年	8年～10年	10年以上	合計
山口県全体	96	214	138	268	716
(%)	13.4	29.9	19.3	37.4	100.0
下松	9	27	17	20	73
(%)	12.3	37.0	23.3	27.4	100.0



今後、経営者として従事する期間は、下松地域の方が「4～7年」「8～10年」までの割合が多く、その分「3年以内」および、「10年以上」の割合が少ない。

⑦事業承継の意向

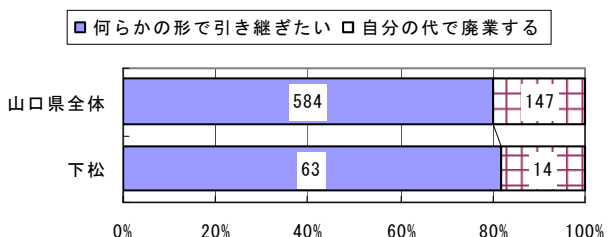
	何らかの形で引き継ぎたい	自分の代で廃業する	合計
山口県全体	584	147	731
(%)	79.9	20.1	100.0
下松	63	14	77
(%)	81.8	18.2	100.0

下松地域は山口県全体と比較すると、「自分

の代で廃業する」割合が2ポイント近く少ない。廃業する業種別内訳は、以下のとおりである。

	建設業	製造業	卸売業	小売・飲食業	運輸・通信・不動産	サービス業	その他	合計
下松	3	1	1	6	—	3	—	14

〔図_個別 (4)-7〕 事業承継の意向

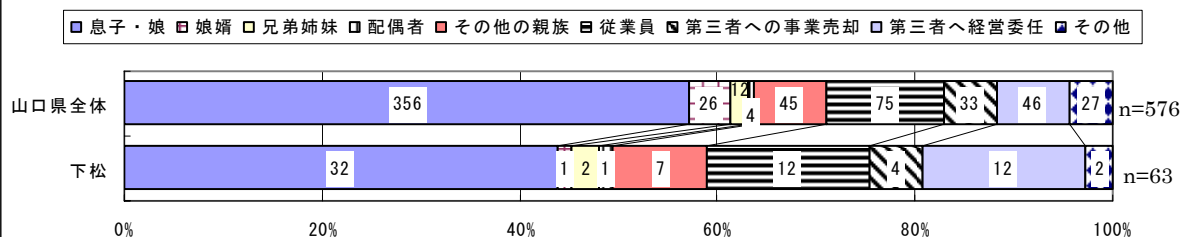


⑧事業を承継したい相手 (複数回答)

	息子・娘	娘婿	兄弟姉妹	配偶者	その他の親族	従業員	第三者への事業売却	第三者へ経営委任	その他	回答数
山口県全体	356	26	12	4	45	75	33	46	27	624
(%)	61.8	4.5	2.1	0.7	7.8	13.0	5.7	8.0	4.7	108.3
下松	32	1	2	1	7	12	4	12	2	73
(%)	50.8	1.6	3.2	1.6	11.1	19.0	6.3	19.0	3.2	115.8

〔図_個別 (4)-8〕

事業承継したい相手



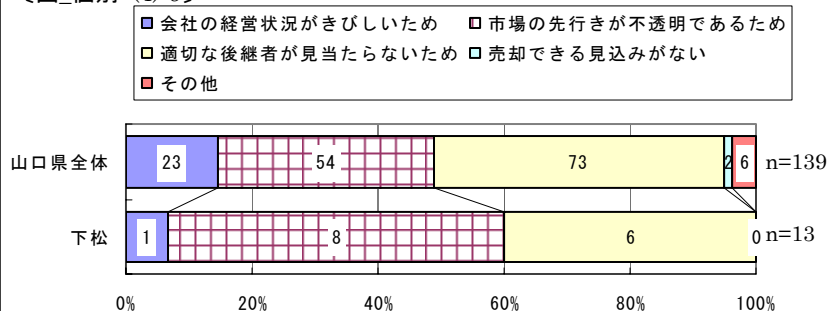
事業を承継したい相手は、「息子・娘」では山口県全体より11ポイント少なく、その分「従業員」や「第三者へ経営委任」が多くなっている。

⑨自分の代で廃業する理由

	会社の経営状況がきびしいため	市場の先行きが不透明であるため	適切な後継者が見当たらないため	売却できる見込みがない	その他	回答数
山口県全体	23	54	73	2	6	158
(%)	16.5	38.8	52.5	1.4	4.3	113.5
下松	1	8	6	—	—	15
(%)	7.7	61.5	46.2	—	—	115.4

〔図_個別 (4)-9〕

廃業理由

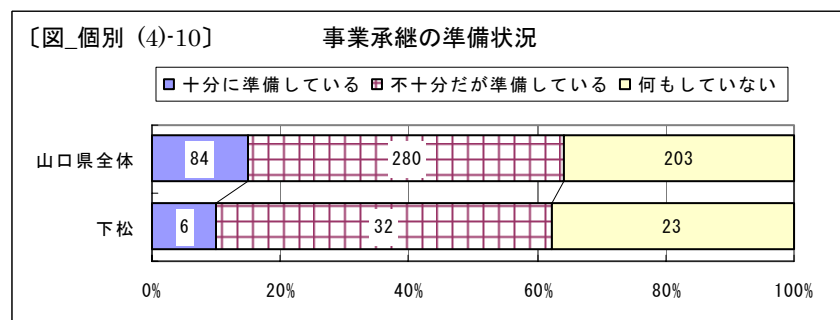


廃業する理由は、下松地域の方が「市場の先行き不透明」をあげる割合が多く、「後継者が見当たらない」という割合は、山口県全体より6ポイント近く少なくなっている。

⑩事業承継の準備状況

	十分に準備している	不十分だが準備している	何もしていない	合計
山口県全体	84	280	203	567
(%)	14.8	49.4	35.8	100.0
下松	6	32	23	61
(%)	9.8	52.5	37.7	100.0

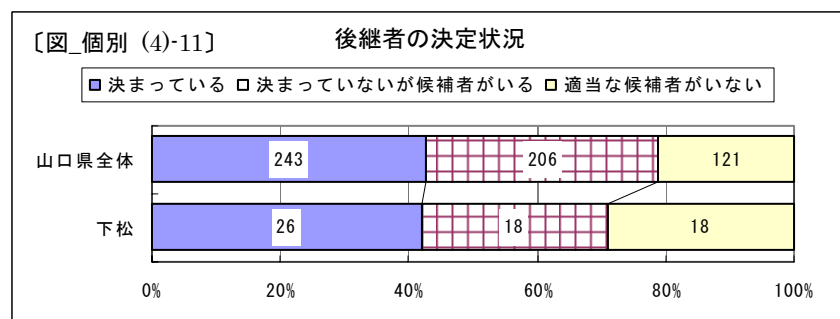
事業承継の準備状況は、下松地域が「不十分だが準備している」「何もしていない」の割合が多く、「十分準備している」割合は少なくなっている。



⑪後継者の決定状況

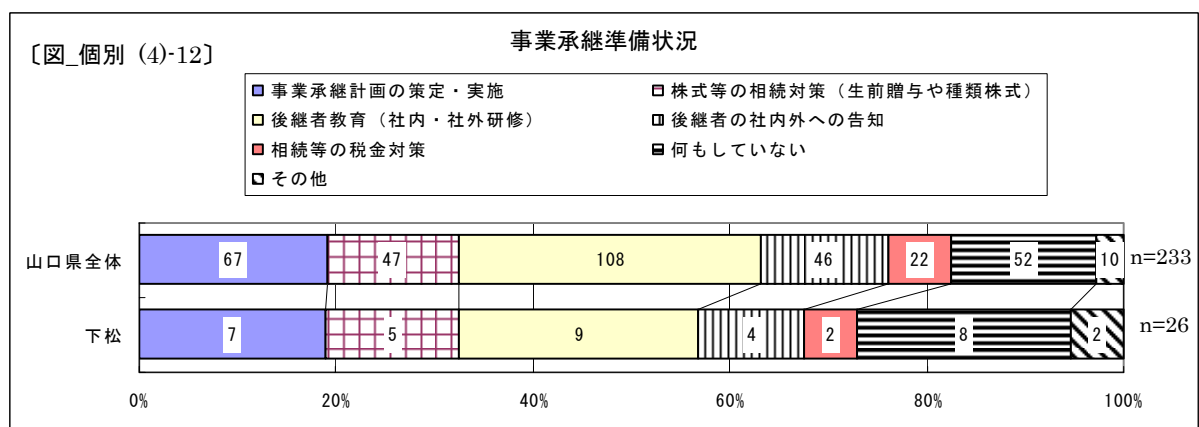
	決まっている	決まっていないが候補者がいる	適当な候補者がいない	合計
山口県全体	243	206	121	570
(%)	42.6	36.1	21.2	100.0
下松	26	18	18	62
(%)	41.9	29.0	29.0	100.0

後継者の決定状況は、下松地域では「決まっている」の割合は山口県全体とほぼ同じ割合だが、「候補者がいる」割合は7ポイント近く少ない。また「候補者がいない」企業は29%に上っている。



⑫後継者への引継ぎ準備状況（複数回答）

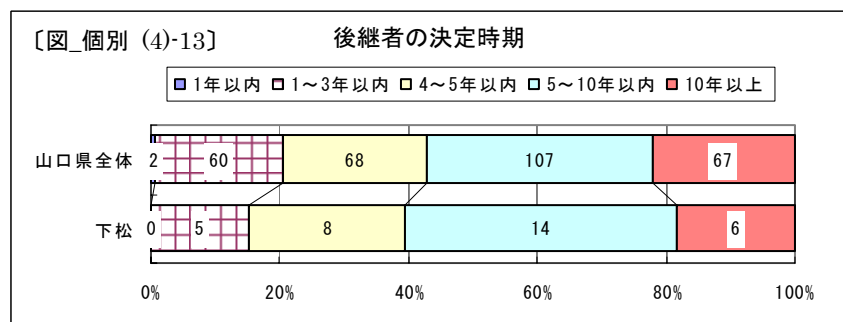
	事業承継計画の策定・実施	株式等の相続対策（生前贈与や種類株式）	後継者教育（社内・社外研修）	後継者の社内外への告知	相続等の税金対策	何もしていない	その他	回答数
山口県全体	67	47	108	46	22	52	10	352
(%)	28.8	20.2	46.4	19.7	9.4	22.3	4.3	151.1
下松	7	5	9	4	2	8	2	37
(%)	26.9	19.2	34.6	15.4	7.7	30.8	7.7	142.3



後継者への引継ぎ準備状況をみると、「事業承継計画の策定・実施」「株式等の相続対策」の割合は山口県全体とほぼ同じ割合であるが、「何もしていない」企業の割合は8ポイント近く多くなっており、企業により事業承継の重要性の認識にばらつきがある。

⑬後継者を決めたい時期

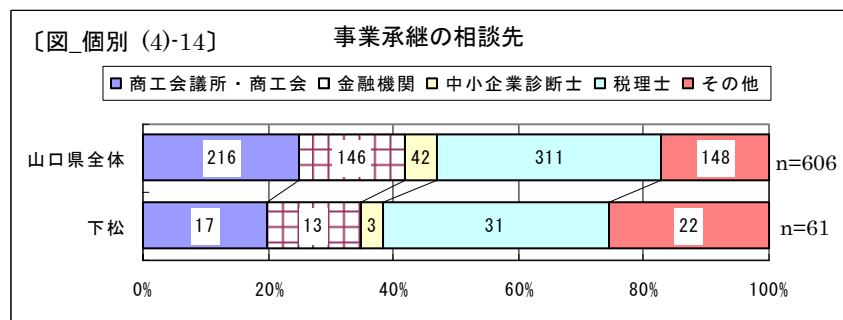
	1年以内	1～3年以内	4～5年以内	5～10年以内	10年以上	合計
山口県全体	2	60	68	107	67	304
(%)	0.7	19.7	22.4	35.2	22.0	100.0
下松	—	5	8	14	6	33
(%)	—	15.2	24.2	42.4	18.2	100.0



後継者を決めたい時期は、下松地域では「4～5年以内」「5～10年以内」の割合が多く、その他の割合は、いずれも山口県全体の割合を下回っている。

⑭事業承継に関する相談先（複数回答）

	商工会議所・商工会	金融機関	中小企業診断士	税理士	その他	回答数
山口県全体	216	146	42	311	148	863
(%)	35.6	24.1	6.9	51.3	24.4	142.3
下松	17	13	3	31	22	86
(%)	27.9	21.3	4.9	50.8	36.1	141.0



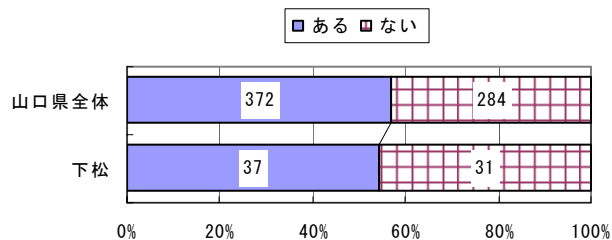
事業承継に関する相談先は、下松地域では「その他」の割合が高く、それ以外の割合は、いずれも山口県全体の割合を下回っている。

⑮事業売却に対する抵抗感

	ある	ない	合計
山口県全体	372	284	656
(%)	56.7	43.3	100.0
下松	37	31	68
(%)	54.4	45.6	100.0

事業売却に対する抵抗感は、山口県全体と比較すると、抵抗感が「ない」という割合が2ポイント近く多くなっている。

〔図_個別 (4)-15〕 事業売却の抵抗感

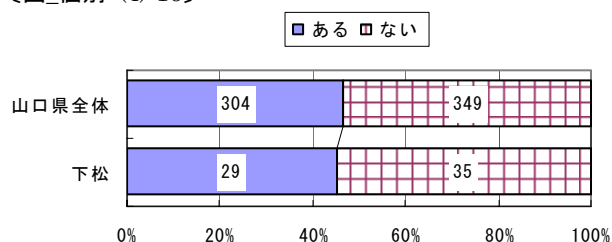


⑯売却する場合、売却金額への関心

	ある	ない	合計
山口県全体	304	349	653
(%)	46.6	53.4	100.0
下松	29	35	64
(%)	45.3	54.7	100.0

また、事業売却金額に対する関心は山口県全体とほぼ同じ傾向にある。

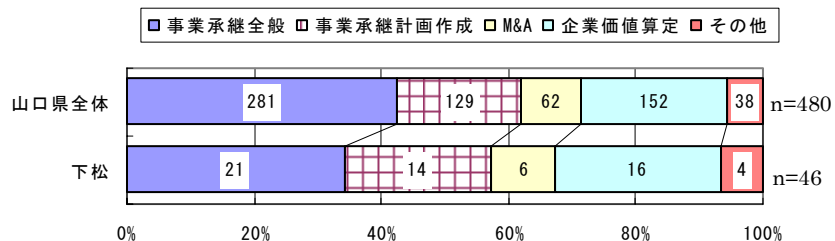
〔図_個別 (4)-16〕 事業売却金額への関心



⑰関心のあるセミナーテーマ (複数回答)

	事業承継全般	事業承継計画作成	M&A	企業価値算定	その他	回答数
山口県全体	281	129	62	152	38	662
(%)	58.5	26.9	12.9	31.7	7.9	137.9
下松	21	14	6	16	4	61
(%)	45.7	30.4	13.0	34.8	8.7	132.6

〔図_個別 (4)-17〕 関心のあるセミナーテーマ

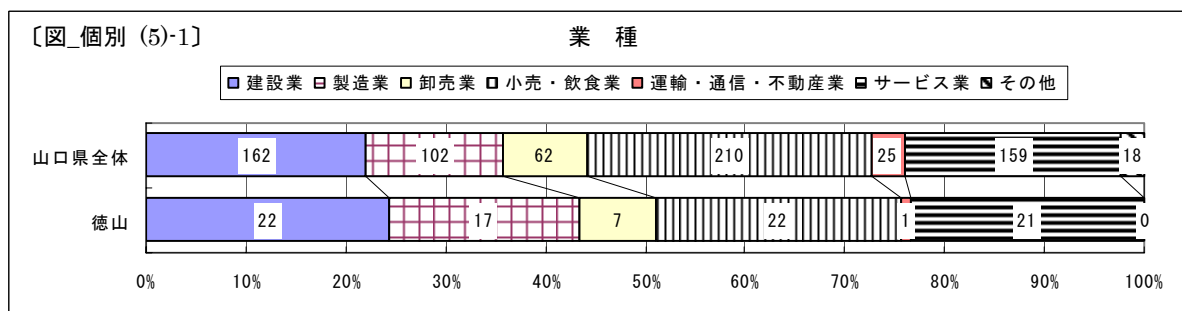


関心のあるセミナーテーマは、「事業承継全般」45.7%、「事業承継計画作成」30.4%、「企業価値算定」34.8%と、セミナーに対する高い要望がうかがえる。

(5) 徳山商工会議所地域

①主な業種

	建設業	製造業	卸売業	小売・飲食業	運輸・通信・不動産業	サービス業	その他	合計
山口県全体	162	102	62	210	25	159	18	738
(%)	22.0	13.8	8.4	28.5	3.4	21.5	2.4	100.0
徳山	22	17	7	22	1	21	-	90
(%)	24.4	18.9	7.8	24.4	1.1	23.3	-	100.0

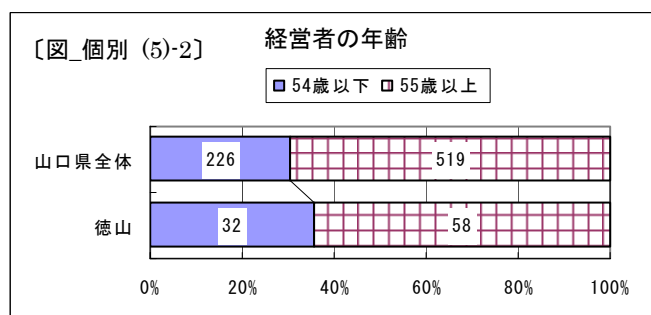


山口県全体と比較して、徳山地域は「製造業」回答者の割合が多い反面、「小売・飲食業」の割合が少ない。

②経営者の年齢

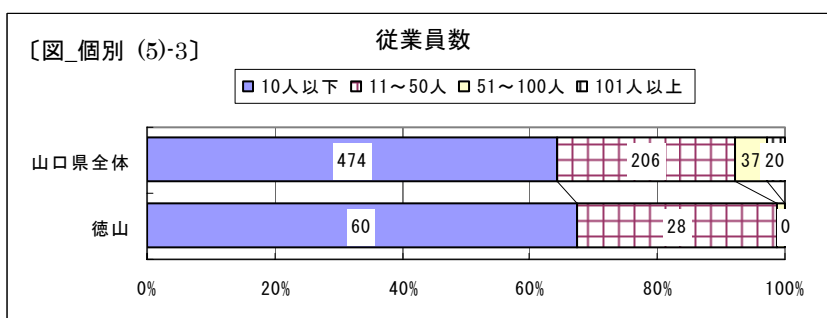
	54歳以下	55歳以上	合計
山口県全体	226	519	745
(%)	30.3	69.7	100.0
徳山	32	58	90
(%)	35.6	64.4	100.0

山口県全体と比較すると、徳山地域は「54歳以下」の割合が5ポイント近く多い。



③現在の従業員数

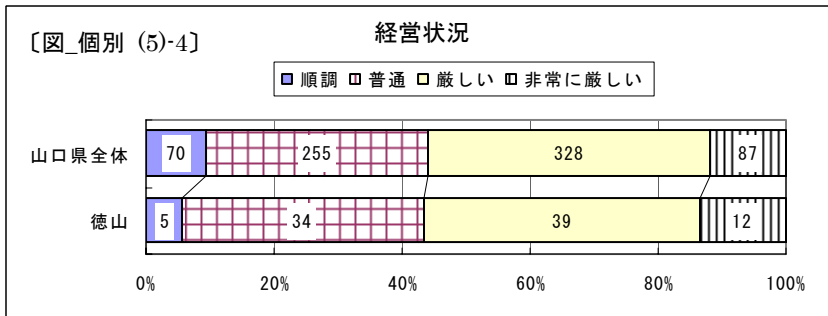
	10人以下	11～50人	51～100人	101人以上	合計
山口県全体	474	206	37	20	737
(%)	64.3	28.0	5.0	2.7	100.0
徳山	60	28	1	-	89
(%)	67.4	31.5	1.1	-	100.0



従業員数は、徳山地域の方が「10人以下」「11～50人」の割合が多く、「51人以上」の割合は少ない。

④現在の経営状況

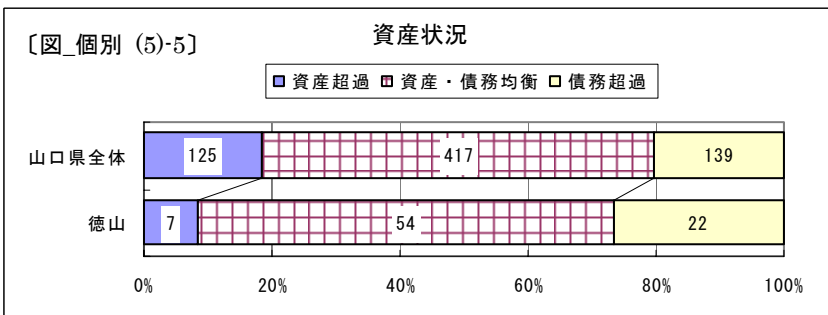
	順調	普通	厳しい	非常に厳しい	合計
山口県全体	70	255	328	87	740
(%)	9.5	34.5	44.3	11.8	100.0
徳山	5	34	39	12	90
(%)	5.6	37.8	43.3	13.3	100.0



経営状況は、徳山地域の方が「順調」と回答した割合が少ない反面、「非常に厳しい」の割合が多い。

⑤現在の資産状況

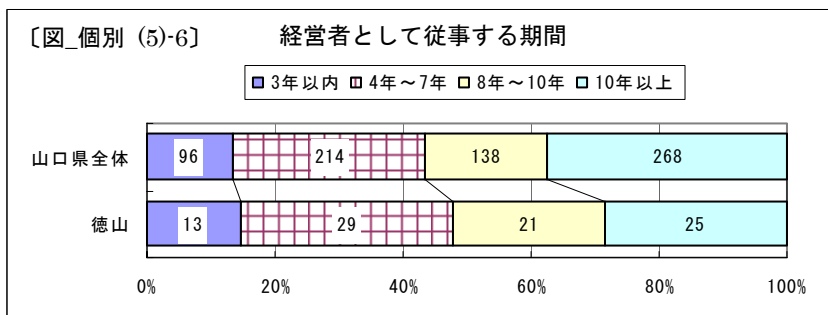
	資産超過	資産・債務均衡	債務超過	合計
山口県全体	125	417	139	681
(%)	18.4	61.2	20.4	100.0
徳山	7	54	22	83
(%)	8.4	65.1	26.5	100.0



資産状況は、徳山地域の方が「資産超過」の割合が少ない反面、「債務超過」の割合が6ポイント近く多くなっている。

⑥今後、経営者として従事する期間

	3年以内	4年～7年	8年～10年	10年以上	合計
山口県全体	96	214	138	268	716
(%)	13.4	29.9	19.3	37.4	100.0
徳山	13	29	21	25	88
(%)	14.8	33.0	23.9	28.4	100.0



今後、経営者として従事する期間は、徳山地域の方が10年以下の割合が多く、その分「10年以上」の割合が少ない。

⑦事業承継の意向

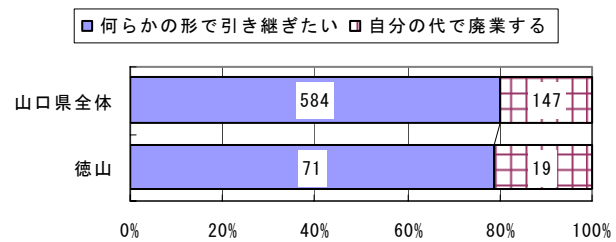
	何らかの形で引き継ぎたい	自分の代で廃業する	合計
山口県全体	584	147	731
(%)	79.9	20.1	100.0
徳山	71	19	90
(%)	78.9	21.1	100.0

徳山地域は山口県全体と比較すると、「自分

の代で廃業する」割合が1ポイント多い。廃業する業種別内訳は、以下のとおりである。

	建設業	製造業	卸売業	小売・飲食業	運輸・通信・不動産	サービス業	その他	合計
徳山	4	4	1	7	—	3	—	19

〔図_個別 (5)-7〕 事業承継の意向

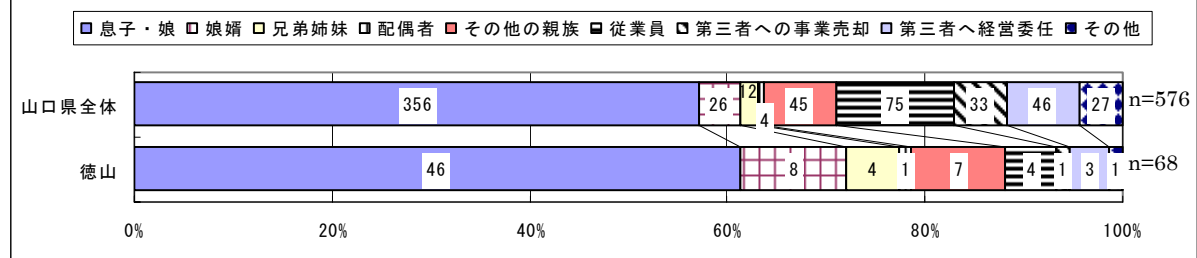


⑧事業を承継したい相手 (複数回答)

	息子・娘	娘婿	兄弟姉妹	配偶者	その他の親族	従業員	第三者への事業売却	第三者へ経営委任	その他	回答数
山口県全体	356	26	12	4	45	75	33	46	27	624
(%)	61.8	4.5	2.1	0.7	7.8	13.0	5.7	8.0	4.7	108.3
徳山	46	8	4	1	7	4	1	3	1	75
(%)	67.6	11.8	5.9	1.5	10.3	5.9	1.5	4.4	1.5	110.4

〔図_個別 (5)-8〕

事業承継したい相手



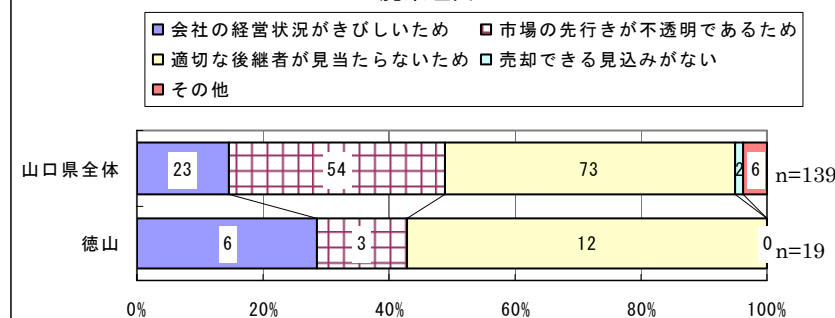
事業を承継したい相手は、「息子・娘」「娘婿」など親族を相手としたものが山口県全体よりも割合が多く、その分「従業員」や「第三者へ経営委任」など親族以外を相手としたものが少なくなっている。

⑨自分の代で廃業する理由 (複数回答)

	会社の経営状況がきびしいため	市場の先行きが不透明であるため	適切な後継者が見当たらないため	売却できる見込みがない	その他	回答数
山口県全体	23	54	73	2	6	158
(%)	16.5	38.8	52.5	1.4	4.3	113.5
徳山	6	3	12	—	—	21
(%)	31.6	15.8	63.2	—	—	110.6

〔図_個別 (5)-9〕

廃業理由

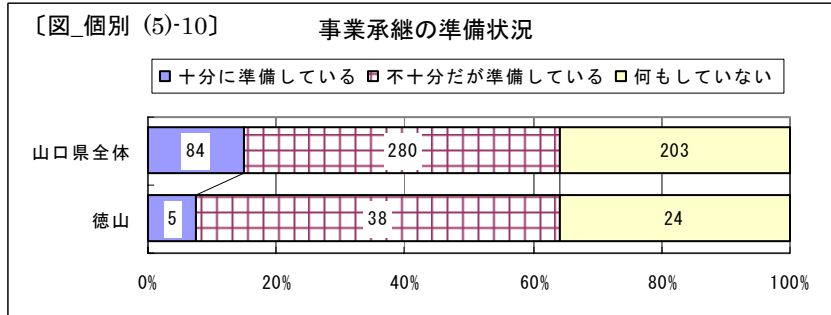


廃業する理由は、徳山地域の方が「先行き不透明」をあげる割合は少ないが、「経営状況が厳しい」「後継者が見当たらない」という割合は、山口県全体より多くなっている。

⑩事業承継の準備状況

	十分に準備している	不十分だが準備している	何もしていない	合計
山口県全体	84	280	203	567
(%)	14.8	49.4	35.8	100.0
徳山	5	38	24	67
(%)	7.5	56.7	35.8	100.0

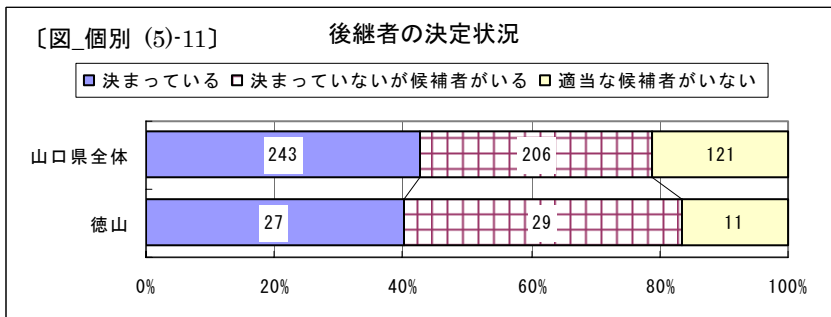
事業承継の準備状況は、徳山地域が「不十分だが準備している」割合が多く、「十分に準備している」割合は少なくなっている。



⑪後継者の決定状況

	決まっている	決まっていないが候補者がいる	適当な候補者がいない	合計
山口県全体	243	206	121	570
(%)	42.6	36.1	21.2	100.0
徳山	27	29	11	67
(%)	40.3	43.3	16.4	100.0

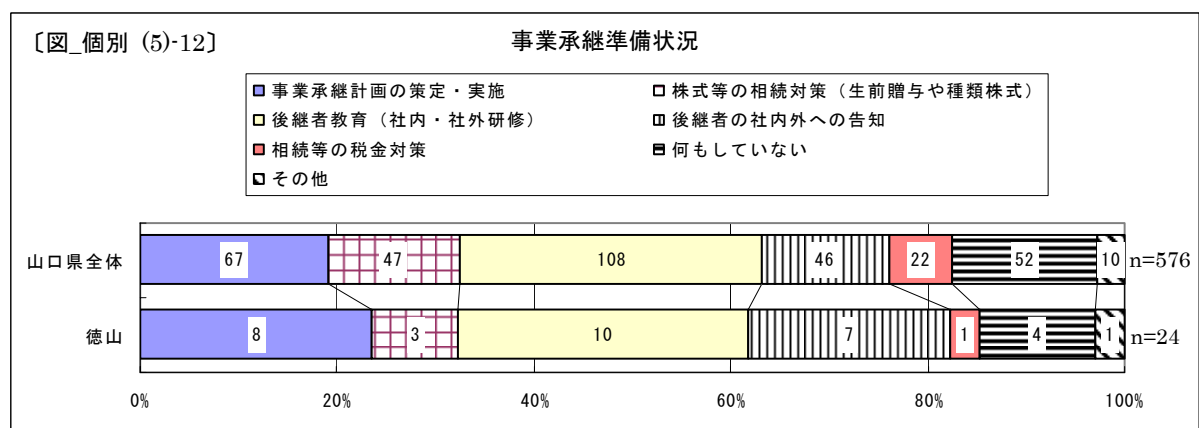
後継者の決定状況は、徳山地域では「決まっている」の割合は山口県全体より少ないが、「候補者がいる」割合は7ポイント近く多い。



また「候補者がいない」企業は16%であり、県全体より少ない。

⑫後継者への引継ぎ準備状況（複数回答）

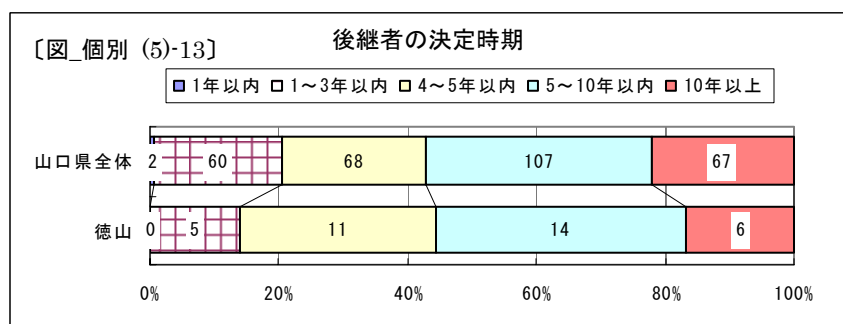
	事業承継計画の策定・実施	株式等の相続対策（生前贈与や種類株式）	後継者教育（社内・社外研修）	後継者の社内外への告知	相続等の税金対策	何もしていない	その他	回答数
山口県全体	67	47	108	46	22	52	10	352
(%)	28.8	20.2	46.4	19.7	9.4	22.3	4.3	151.1
徳山	8	3	10	7	1	4	1	34
(%)	33.3	12.5	41.7	29.2	4.2	16.7	4.2	141.8



後継者への引継ぎ準備状況をみると、「事業承継計画の策定・実施」「後継者の社内外への告知」の割合は山口県全体より多いが、「株式等の相続対策」「後継者教育」の割合は少ない。また、「何もしていない」企業の割合は6ポイント近く少なくなっており、企業における事業承継の重要性の認識は進んでいる。

⑬後継者を決めたい時期

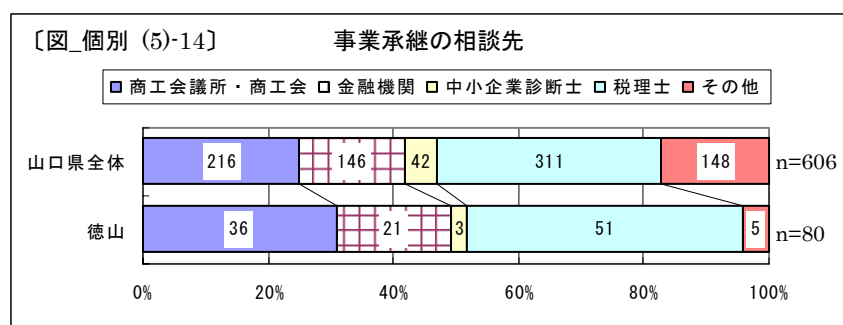
	1年以内	1～3年以内	4～5年以内	5～10年以内	10年以上	合計
山口県全体	2	60	68	107	67	304
(%)	0.7	19.7	22.4	35.2	22.0	100.0
徳山	—	5	11	14	6	36
(%)	—	13.9	30.6	38.9	16.7	100.0



後継者を決めたい時期は、徳山地域では「4～5年以内」「5～10年以内」の割合が多く、その他の割合は、いずれも山口県全体の割合を下回っている。

⑭事業承継に関する相談先（複数回答）

	商工会議所・商工会	金融機関	中小企業診断士	税理士	その他	回答数
山口県全体	216	146	42	311	148	863
(%)	35.6	24.1	6.9	51.3	24.4	142.3
徳山	36	21	3	51	5	116
(%)	45.0	26.3	3.8	63.8	6.3	145.2



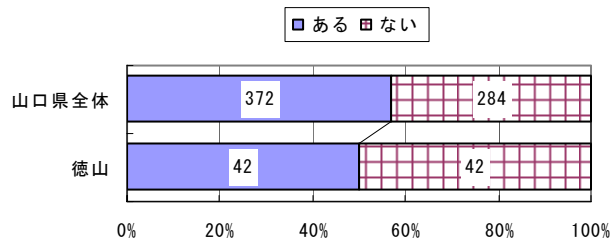
事業承継に関する相談先は、徳山地域では「商工会議所・商工会」「税理士」の割合が多く、「その他」の割合が少なくなっている。

⑮事業売却に対する抵抗感

	ある	ない	合計
山口県全体	372	284	656
(%)	56.7	43.3	100.0
徳山	42	42	84
(%)	50.0	50.0	100.0

事業売却に対する抵抗感は、山口県全体と比較すると、抵抗感が「ない」という割合が7ポイント近く高くなっている。

〔図_個別 (5)-15〕 事業売却の抵抗感

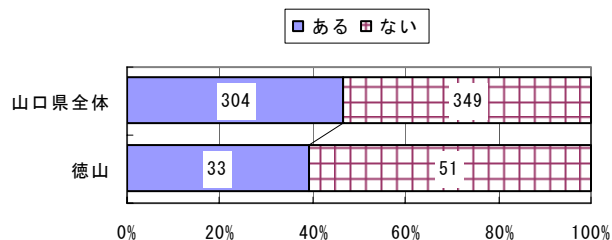


⑯売却する場合、売却金額への関心

	ある	ない	合計
山口県全体	304	349	653
(%)	46.6	53.4	100.0
徳山	33	51	84
(%)	39.3	60.7	100.0

また、事業売却金額に対する関心は「ある」が39%であり、山口県全体と比較して7ポイント近く低く、他地域と比べて売却金額に関する関心は低い。

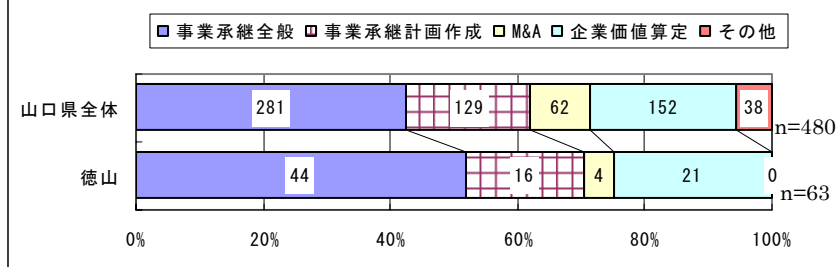
〔図_個別 (5)-16〕 事業売却金額への関心



⑰関心のあるセミナーテーマ (複数回答)

	事業承継全般	事業承継計画作成	M&A	企業価値算定	その他	回答数
山口県全体	281	129	62	152	38	662
(%)	58.5	26.9	12.9	31.7	7.9	137.9
徳山	44	16	4	21	0	85
(%)	69.8	25.4	6.3	33.3	-	134.8

〔図_個別 (5)-17〕 関心のあるセミナーテーマ

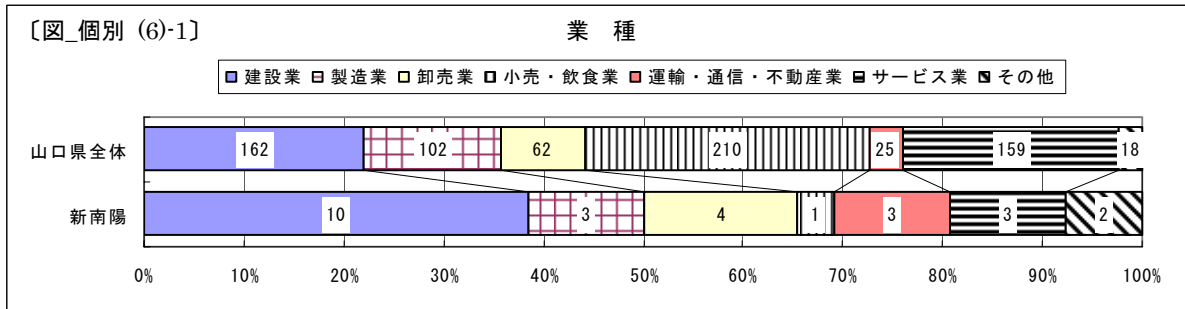


関心のあるセミナーテーマは、「事業承継全般」69.8%、「事業承継計画作成」25.4%、「企業価値算定」33.3%と、セミナーに対する高い要望がうかがえる。

(6) 新南陽商工会議所地域

①主な業種

	建設業	製造業	卸売業	小売・飲食業	運輸・通信・不動産業	サービス業	その他	合計
山口県全体	162	102	62	210	25	159	18	738
(%)	22.0	13.8	8.4	28.5	3.4	21.5	2.4	100.0
新南陽	10	3	4	1	3	3	2	26
(%)	38.5	11.5	15.4	3.8	11.5	11.5	7.7	100.0

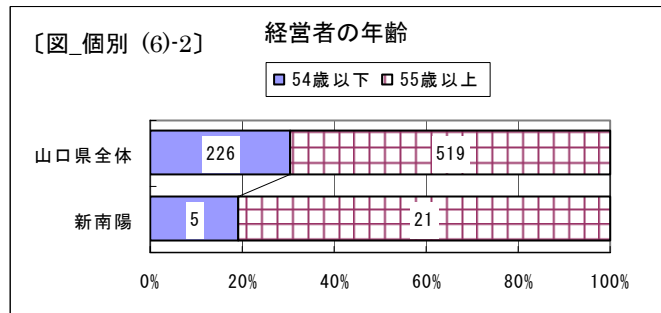


山口県全体と比較して、新南陽地域は「建設業」「卸売業」「運輸・通信・不動産業」の回答者の割合が多い反面、「小売・飲食業」「サービス業」の割合が少ない。

②経営者の年齢

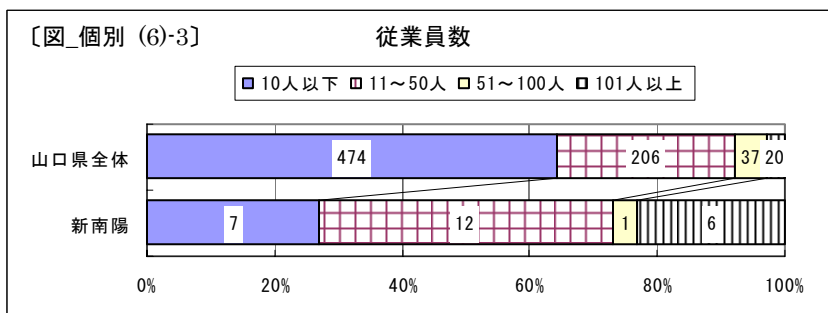
	54歳以下	55歳以上	合計
山口県全体	226	519	745
(%)	30.3	69.7	100.0
新南陽	5	21	26
(%)	19.2	80.8	100.0

山口県全体と比較すると、新南陽地域は「55歳以上」の割合が11ポイント近く多い。



③現在の従業員数

	10人以下	11～50人	51～100人	101人以上	合計
山口県全体	474	206	37	20	737
(%)	64.3	28.0	5.0	2.7	100.0
新南陽	7	12	1	6	26
(%)	26.9	46.2	3.8	23.1	100.0



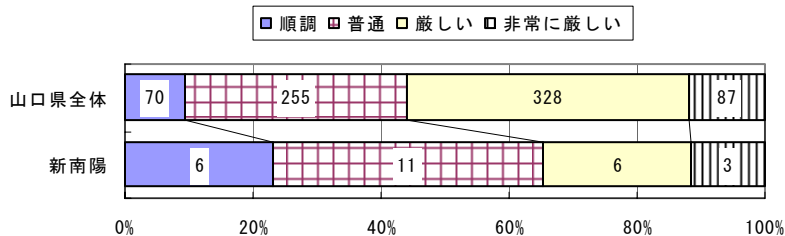
従業員数は、新南陽地域の方が「11～50人」「101人以上」の割合が多く、「10人以下」「51～100人」の割合は少ない。

④現在の経営状況

	順調	普通	厳しい	非常に厳しい	合計
山口県全体	70	255	328	87	740
(%)	9.5	34.5	44.3	11.8	100.0
新南陽	6	11	6	3	26
(%)	23.1	42.3	23.1	11.5	100.0

〔図_個別 (6)-4〕

経営状況



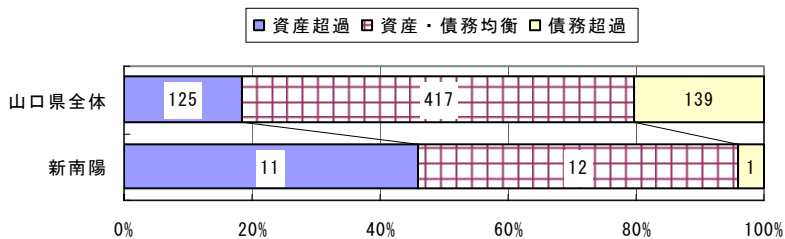
経営状況は、新南陽地域の方が「順調」「普通」と回答した割合が多く、その分「厳しい」「非常に厳しい」の割合が少ない。県内他地域よりも、経営状況は順調とみられる。

⑤現在の資産状況

	資産超過	資産・債務均衡	債務超過	合計
山口県全体	125	417	139	681
(%)	18.4	61.2	20.4	100.0
新南陽	11	12	1	24
(%)	45.8	50.0	4.2	100.0

〔図_個別 (6)-5〕

資産状況



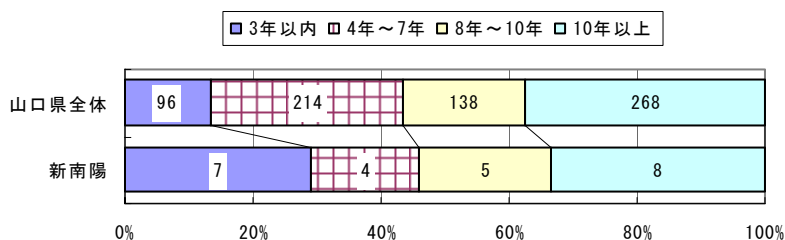
資産状況は、新南陽地域の方が「資産超過」の割合が多い。「債務超過」の企業は1社のみである。

⑥今後、経営者として従事する期間

	3年以内	4年～7年	8年～10年	10年以上	合計
山口県全体	96	214	138	268	716
(%)	13.4	29.9	19.3	37.4	100.0
新南陽	7	4	5	8	24
(%)	29.2	16.7	20.8	33.3	100.0

〔図_個別 (6)-6〕

経営者として従事する期間



今後、経営者として従事する期間は、新南陽地域の方が「3年以内」の割合が多くなっている。

⑦事業承継の意向

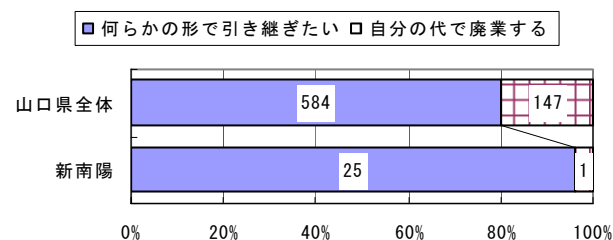
	何らかの形で引き継ぎたい	自分の代で廃業する	合計
山口県全体	584	147	731
(%)	79.9	20.1	100.0
新南陽	25	1	26
(%)	96.2	3.8	100.0

新南陽地域は「自分の代で廃業する」企業は1社のみである。

廃業する業種別内訳は、以下のとおりである。

	建設業	製造業	卸売業	小売・飲食業	運輸・通信・不動産	サービス業	その他	合計
新南陽	-	-	-	-	-	1	-	1

〔図_個別 (6)-7〕 事業承継の意向

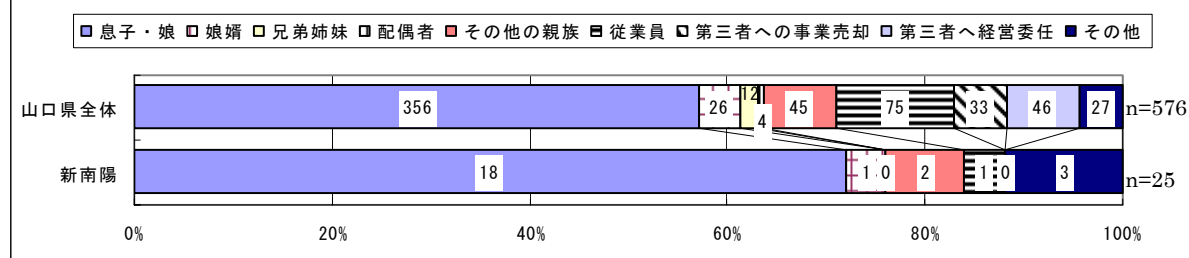


⑧事業を承継したい相手（複数回答）

	息子・娘	娘婿	兄弟姉妹	配偶者	その他の親族	従業員	第三者への事業売却	第三者へ経営委任	その他	回答数
山口県全体	356	26	12	4	45	75	33	46	27	624
(%)	61.8	4.5	2.1	0.7	7.8	13.0	5.7	8.0	4.7	108.3
新南陽	18	1	-	-	2	1	-	-	3	25
(%)	72.0	4.0	-	-	8.0	4.0	-	-	12.0	100.0

〔図_個別 (6)-8〕

事業承継したい相手



事業を承継したい相手は、「息子・娘」など親族を相手としたものが多く、その分「従業員」など親族以外を相手としたものが少なくなっている。

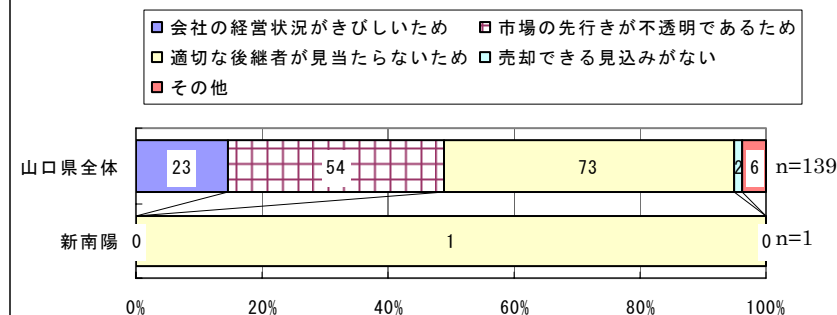
⑨自分の代で廃業する理由（複数回答）

	会社の経営状況がきびしいため	市場の先行きが不透明であるため	適切な後継者が見当たらないため	売却できる見込みがない	その他	回答数
山口県全体	23	54	73	2	6	158
(%)	16.5	38.8	52.5	1.4	4.3	113.5
新南陽	-	-	1	-	-	1
(%)	-	-	100.0	-	-	100.0

廃業する理由は、「適切な後継者が見当たらない」ためである。

〔図_個別 (6)-9〕

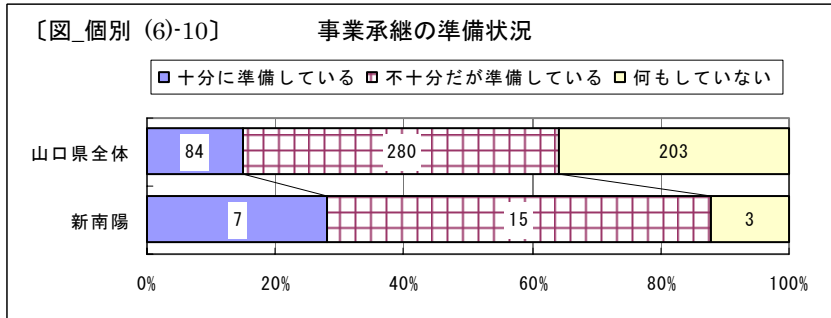
廃業理由



⑩事業承継の準備状況

	十分に準備している	不十分だが準備している	何もしていない	合計
山口県全体	84	280	203	567
(%)	14.8	49.4	35.8	100.0
新南陽	7	15	3	25
(%)	28.0	60.0	12.0	100.0

事業承継の準備状況は、新南陽地域の方が「十分に準備している」「不十分だが準備している」の割合が高く、「何もしていない」割合は少なくなっている。

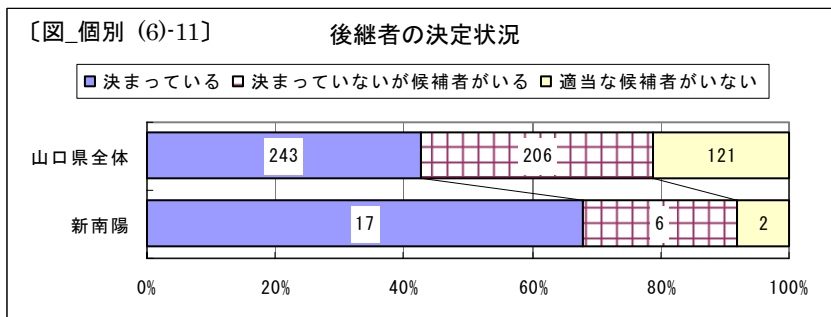


⑪後継者の決定状況

	決まっている	決まっていないが候補者がいる	適当な候補者がいない	合計
山口県全体	243	206	121	570
(%)	42.6	36.1	21.2	100.0
新南陽	17	6	2	25
(%)	68.0	24.0	8.0	100.0

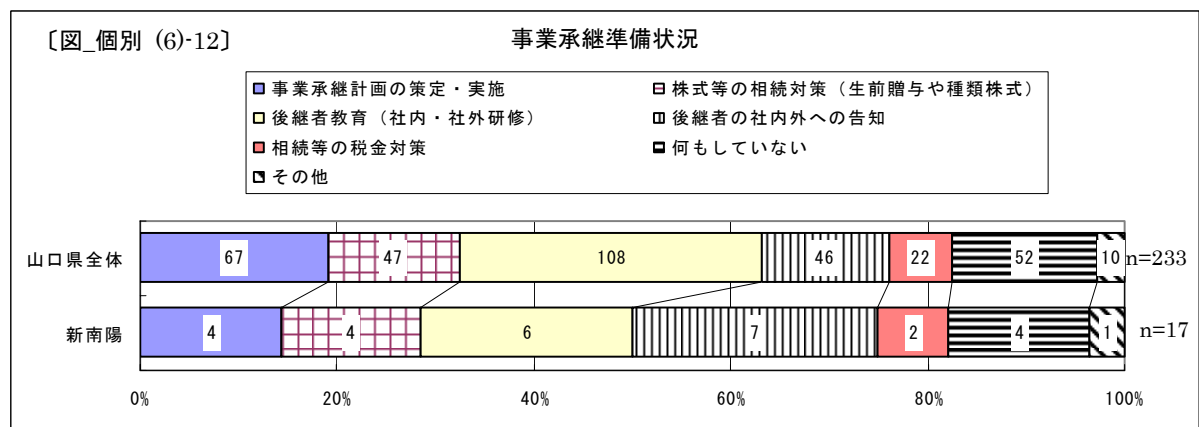
後継者の決定状況は、新南陽地域では「決まっている」「候補者がいる」企業がほとんどであった。

また、「候補者がいない」企業は 8%で、県全体より少ない割合である。



⑫後継者への引継ぎ準備状況（複数回答）

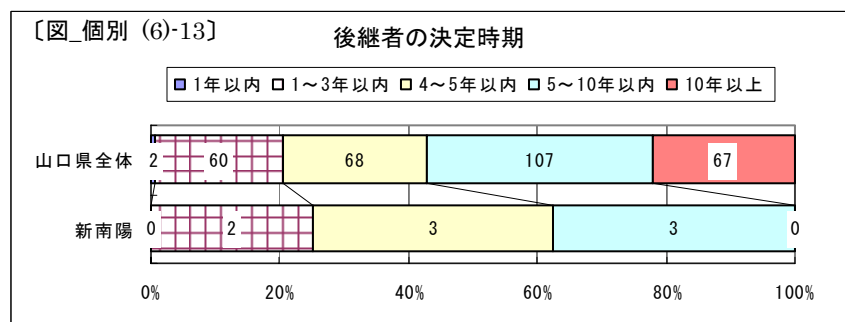
	事業承継計画の策定・実施	株式等の相続対策（生前贈与や種類株式）	後継者教育（社内・社外研修）	後継者の社内外への告知	相続等の税金対策	何もしていない	その他	回答数
山口県全体	67	47	108	46	22	52	10	352
(%)	28.8	20.2	46.4	19.7	9.4	22.3	4.3	151.1
新南陽	4	4	6	7	2	4	1	28
(%)	23.5	23.5	35.3	41.2	11.8	23.5	5.9	164.7



後継者への引継ぎ準備状況をみると、「株式等の相続対策」「後継者の社内外への告知」の割合は山口県全体より多いが、「事業承継計画の策定・実施」「後継者教育」の割合は少ない。また、「何もしていない」企業はほぼ同じ割合になっている。

⑬後継者を決めたい時期

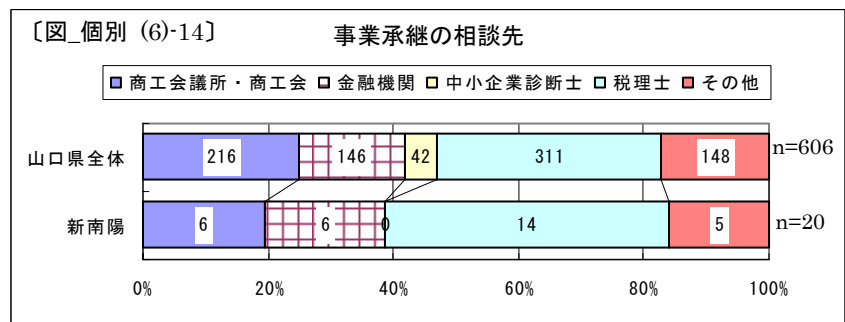
	1年以内	1～3年以内	4～5年以内	5～10年以内	10年以上	合計
山口県全体	2	60	68	107	67	304
(%)	0.7	19.7	22.4	35.2	22.0	100.0
新南陽	—	2	3	3	—	8
(%)	—	25.0	37.5	37.5	—	100.0



後継者を決めたい時期は、新南陽地域では10年以内に予定している。

⑭事業承継に関する相談先（複数回答）

	商工会議所・商工会	金融機関	中小企業診断士	税理士	その他	回答数
山口県全体	216	146	42	311	148	863
(%)	35.6	24.1	6.9	51.3	24.4	142.3
新南陽	6	6	—	14	5	31
(%)	30.0	30.0	—	70.0	25.0	155.0

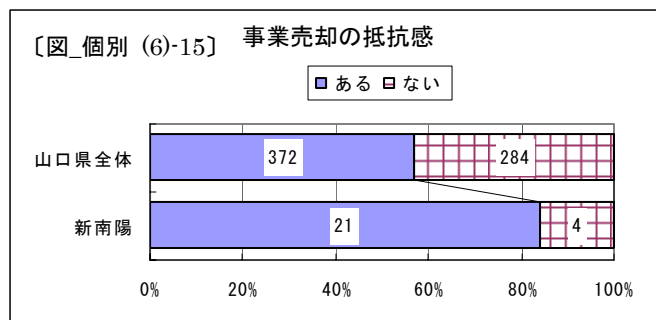


事業承継に関する相談先は、新南陽地域では山口県全体より「金融機関」「税理士」の割合が多く、「商工会議所・商工会」の割合が少なくなっている。

⑮事業売却に対する抵抗感

	ある	ない	合計
山口県全体	372	284	656
(%)	56.7	43.3	100.0
新南陽	21	4	25
(%)	84.0	16.0	100.0

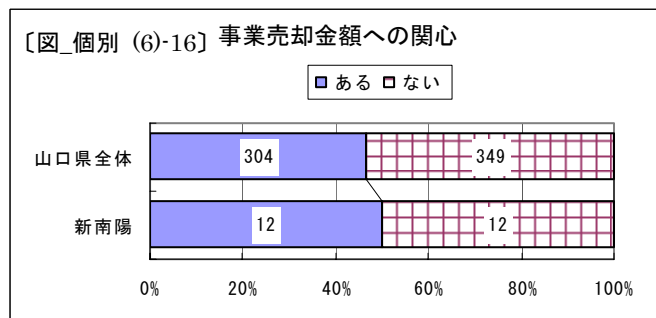
事業売却に対する抵抗感は、山口県全体と比較すると、抵抗感が「ある」という割合が27ポイント近く高くなっている。



⑯売却する場合、売却金額への関心

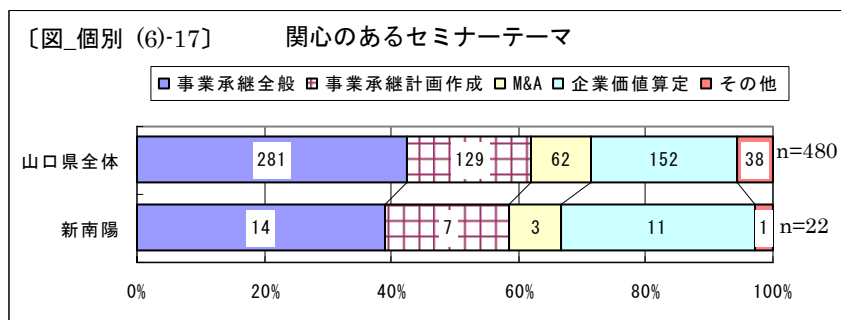
	ある	ない	合計
山口県全体	304	349	653
(%)	46.6	53.4	100.0
新南陽	12	12	24
(%)	50.0	50.0	100.0

また、事業売却金額に対する関心は「ある」「ない」が半数ずつであり、山口県全体とほぼ同じ割合になっている。



⑰関心のあるセミナーテーマ (複数回答)

	事業承継全般	事業承継計画作成	M&A	企業価値算定	その他	回答数
山口県全体	281	129	62	152	38	662
(%)	58.5	26.9	12.9	31.7	7.9	137.9
新南陽	14	7	3	11	1	36
(%)	63.6	31.8	13.6	50.0	4.5	163.5

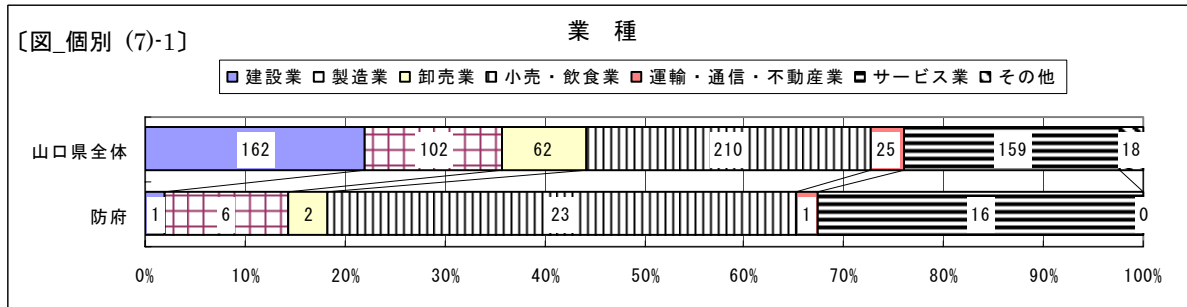


関心のあるセミナーテーマは、「事業承継全般」63.6%、「事業承継計画作成」31.8%、「企業価値算定」50.0%と、セミナーに対する高い要望がうかがえる。

(7) 防府商工会議所地域

①主な業種

	建設業	製造業	卸売業	小売・飲食業	運輸・通信・不動産業	サービス業	その他	合計
山口県全体	162	102	62	210	25	159	18	738
(%)	22.0	13.8	8.4	28.5	3.4	21.5	2.4	100.0
防府	1	6	2	23	1	16	—	49
(%)	2.0	12.2	4.1	46.9	2.0	32.7	—	100.0

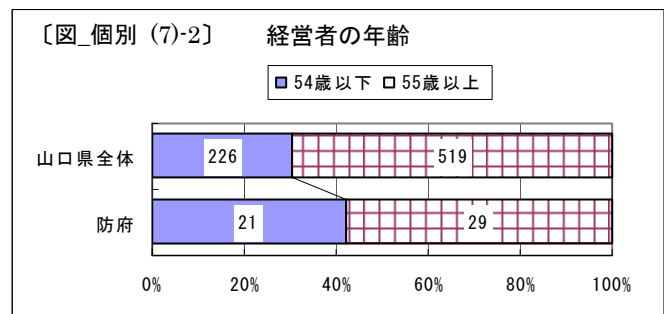


山口県全体と比較して、防府地域は「小売・飲食業」「サービス業」の回答者の割合が高い反面、「建設業」の割合が低い。

②経営者の年齢

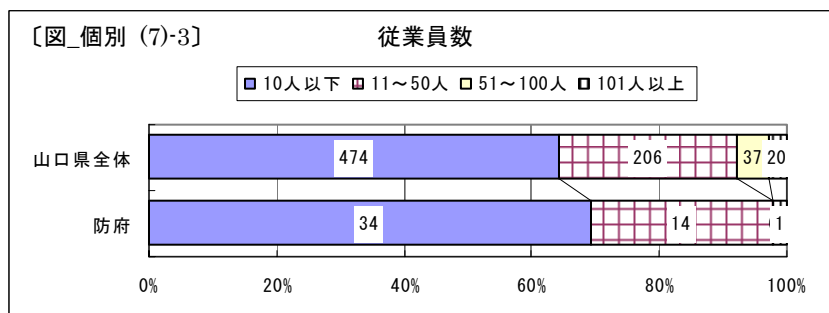
	54歳以下	55歳以上	合計
山口県全体	226	519	745
(%)	30.3	69.7	100.0
防府	21	29	50
(%)	42.0	58.0	100.0

山口県全体と比較すると、防府地域は「54歳以下」の割合が約 12 ポイント高い。



③現在の従業員数

	10人以下	11～50人	51～100人	101人以上	合計
山口県全体	474	206	37	20	737
(%)	64.3	28.0	5.0	2.7	100.0
防府	34	14	—	1	49
(%)	69.4	28.6	—	2.0	100.0

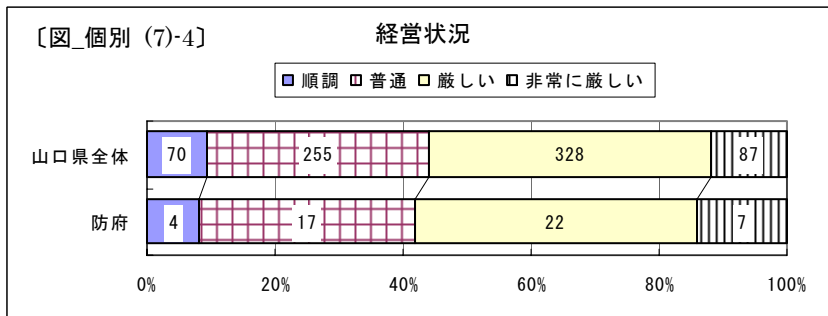


従業員数は、防府地域の方が「10人以下」の割合が高く、「51～100人」の割合が低い。

④現在の経営状況

	順調	普通	厳しい	非常に厳しい	合計
山口県全体	70	255	328	87	740
(%)	9.5	34.5	44.3	11.8	100.0
防府	4	17	22	7	50
(%)	8.0	34.0	44.0	14.0	100.0

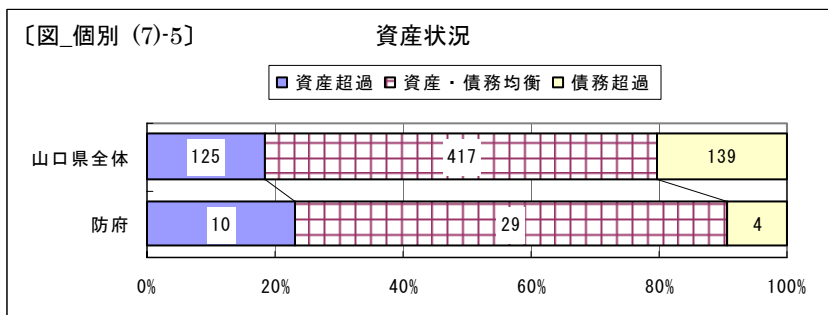
経営状況は、防府地域の方が「非常に厳しい」の割合がやや高い。



⑤現在の資産状況

	資産超過	資産・債務均衡	債務超過	合計
山口県全体	125	417	139	681
(%)	18.4	61.2	20.4	100.0
防府	10	29	4	43
(%)	23.3	67.4	9.3	100.0

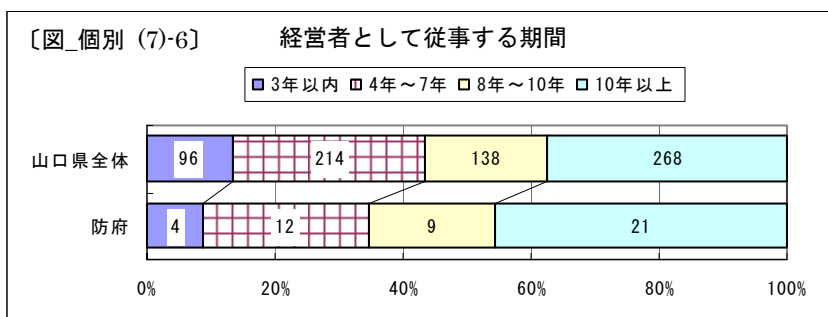
資産状況は、防府地域の方が「資産超過」「資産・債務均衡」の割合が高く、その分「債務超過」の割合が低くなっている。



⑥今後、経営者として従事する期間

	3年以内	4年～7年	8年～10年	10年以上	合計
山口県全体	96	214	138	268	716
(%)	13.4	29.9	19.3	37.4	100.0
防府	4	12	9	21	46
(%)	8.7	26.1	19.6	45.7	100.0

今後、経営者として従事する期間は、防府地域の方が「10年以上」の割合が高い。回答者の年齢構成が若いことが要因であると思われる。



⑦事業承継の意向

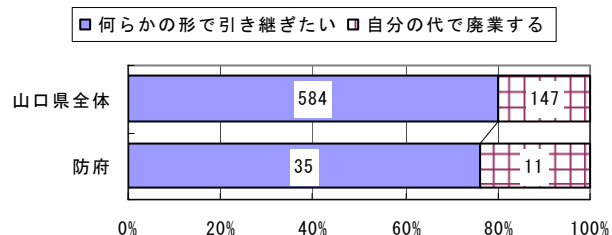
	何らかの形で引き継ぎたい	自分の代で廃業する	合計
山口県全体	584	147	731
(%)	79.9	20.1	100.0
防府	35	11	46
(%)	76.1	23.9	100.0

防府地域は山口県全体と比較すると、「自分

の代で廃業する」割合が若干高い。廃業する業種別内訳は、以下のとおりである。

	建設業	製造業	卸売業	小売・飲食業	運輸・通信・不動産業	サービス業	その他	合計
防府	1	—	1	7	—	2	—	11

〔図_個別 (7)-7〕 事業承継の意向

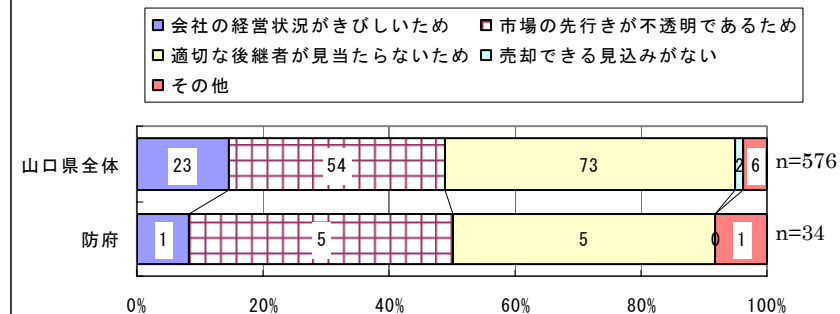


⑧事業を承継したい相手（複数回答）

	息子・娘	娘婿	兄弟姉妹	配偶者	その他の親族	従業員	第三者への事業売却	第三者へ経営委任	その他	回答数
山口県全体	356	26	12	4	45	75	33	46	27	624
(%)	61.8	4.5	2.1	0.7	7.8	13.0	5.7	8.0	4.7	108.3
防府	20	3	—	1	2	5	1	2	3	37
(%)	58.8	8.8	—	2.9	5.9	14.7	2.9	5.9	8.8	108.7

〔図_個別 (7)-8〕

廃業理由



事業を承継したい相手は、「第三者へ事業売却」「第三者へ経営委任」などする回答の割合が、山口県全体と比較すると低い。

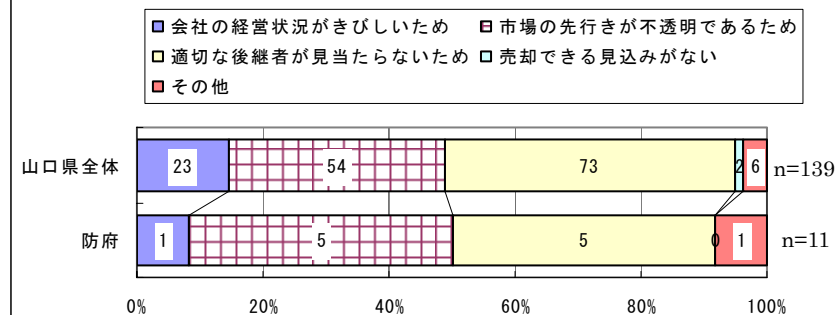
⑨自分の代で廃業する理由（複数回答）

	会社の経営状況がきびしいため	市場の先行きが不透明であるため	適切な後継者が見当たらないため	売却できる見込みがない	その他	回答数
山口県全体	23	54	73	2	6	158
(%)	16.5	38.8	52.5	1.4	4.3	113.5
防府	1	5	5	—	1	12
(%)	9.1	45.5	45.5	—	9.1	109.2

廃業する理由は、「市場の先行き不透明」とする回答が多い。

〔図_個別 (7)-9〕

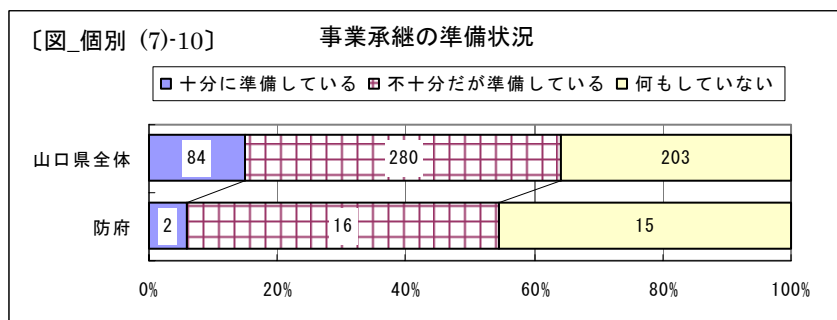
廃業理由



⑩事業承継の準備状況

	十分に準備している	不十分だが準備している	何もしていない	合計
山口県全体	84	280	203	567
(%)	14.8	49.4	35.8	100.0
防府	2	16	15	33
(%)	6.1	48.5	45.5	100.0

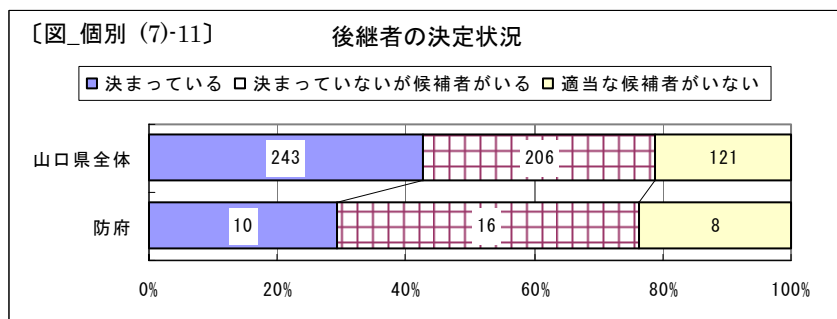
事業承継の準備状況は、「何もしていない」とする割合が山口県全体と比べて高い。「十分に準備している」とする回答は低かった。



⑪後継者の決定状況

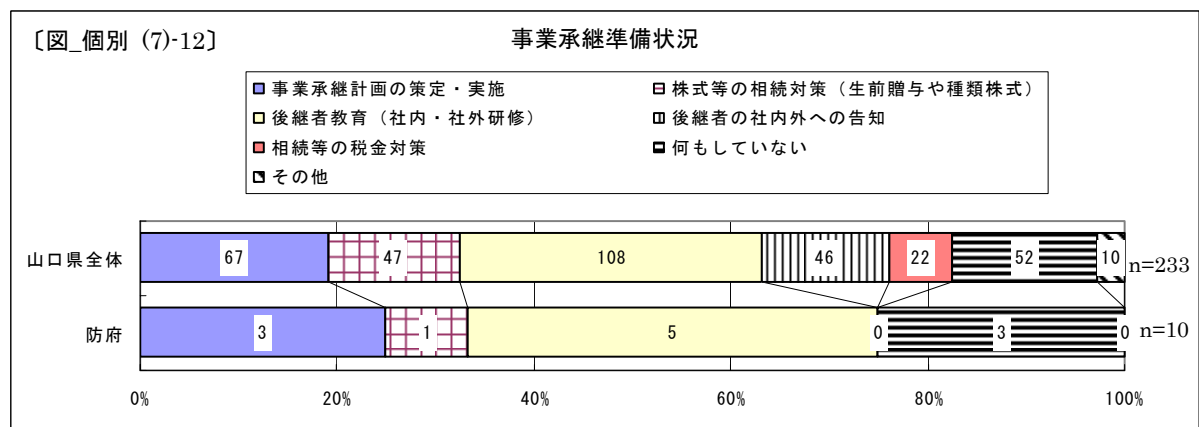
	決まっている	決まっていないが候補者がいる	適当な候補者がいない	合計
山口県全体	243	206	121	570
(%)	42.6	36.1	21.2	100.0
防府	10	16	8	34
(%)	29.4	47.1	23.5	100.0

後継者の決定状況は、防府地域では「決まっている」割合が約 13 ポイント低い。また「適当な候補者がいない」企業は 23.5%であった。



⑫後継者への引継ぎ準備状況（複数回答）

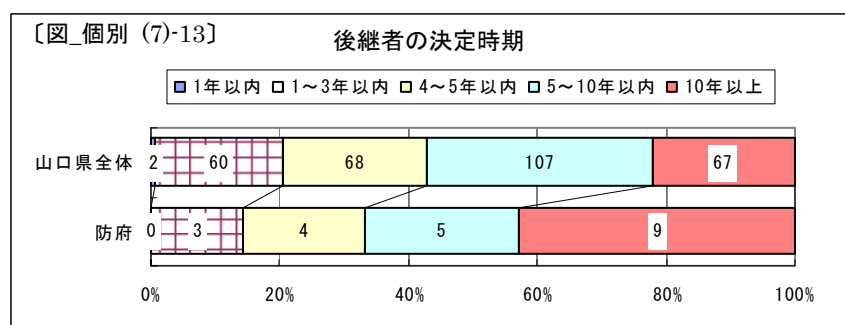
	事業承継計画の策定・実施	株式等の相続対策（生前贈与や種類株式）	後継者教育（社内・社外研修）	後継者の社内外への告知	相続等の税金対策	何もしていない	その他	回答数
山口県全体	67	47	108	46	22	52	10	352
(%)	28.8	20.2	46.4	19.7	9.4	22.3	4.3	151.1
防府	3	1	5	-	-	3	-	12
(%)	30.0	10.0	50.0	-	-	30.0	-	120.0



後継者への引継ぎ準備状況についての回答は 12 件と少ない。事業承継の重要性の認識はあっても具体的に準備をしている企業は少ないと思われる。

⑬後継者を決めたい時期

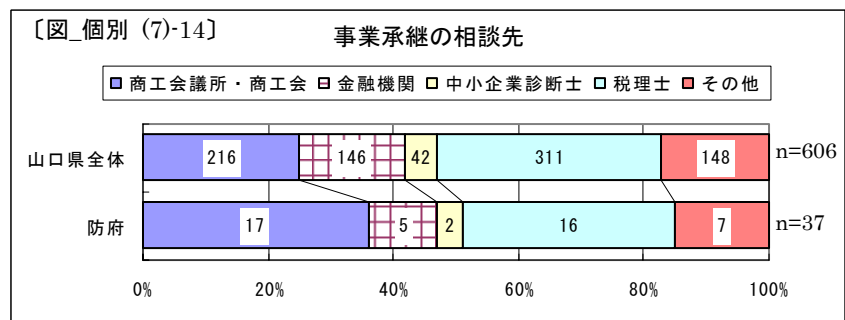
	1年以内	1～3年以内	4～5年以内	5～10年以内	10年以上	合計
山口県全体	2	60	68	107	67	304
(%)	0.7	19.7	22.4	35.2	22.0	100.0
防府	-	3	4	5	9	21
(%)	-	14.3	19.0	23.8	42.9	100.0



後継者を決めたい時期は、防府地域では「10 年以上」の割合が高く、10 年以下とする回答の割合は山口県全体と比べ低かった。

⑭事業承継に関する相談先（複数回答）

	商工会議所・商工会	金融機関	中小企業診断士	税理士	その他	回答数
山口県全体	216	146	42	311	148	863
(%)	35.6	24.1	6.9	51.3	24.4	142.3
防府	17	5	2	16	7	47
(%)	45.9	13.5	5.4	43.2	18.9	126.9

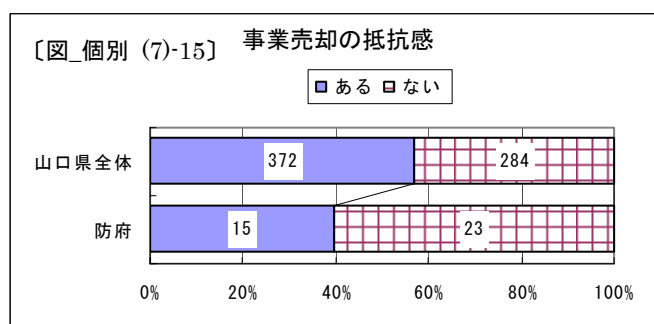


事業承継に関する相談先は、防府地域では「商工会議所・商工会」割合が高く、「税理士」の割合が山口県全体と比べ低くなっている。

⑮事業売却に対する抵抗感

	ある	ない	合計
山口県全体	372	284	656
(%)	56.7	43.3	100.0
防府	15	23	38
(%)	39.5	60.5	100.0

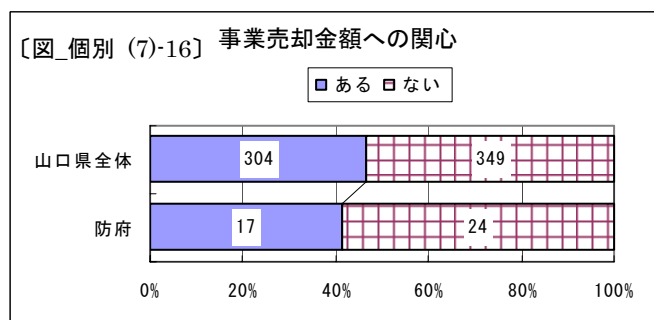
事業売却に対する抵抗感は、抵抗感が「ない」とする割合が山口県全体と比較すると、17ポイント高くなっている。



⑯売却する場合、売却金額への関心

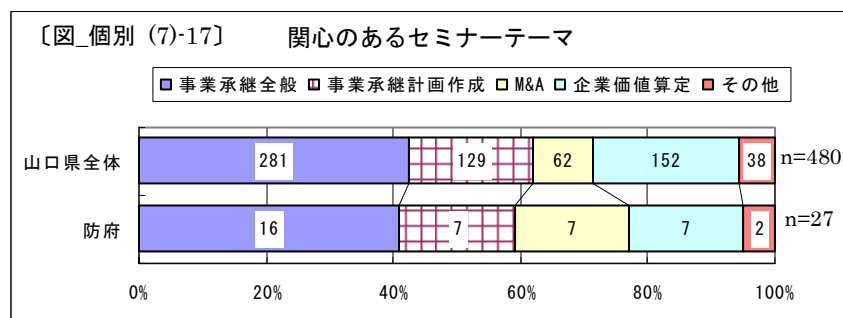
	ある	ない	合計
山口県全体	304	349	653
(%)	46.6	53.4	100.0
防府	17	24	41
(%)	41.5	58.5	100.0

事業売却金額に対する関心が「ある」とする回答の割合が、山口県全体と比較して約5ポイント低い。



⑰関心のあるセミナーテーマ (複数回答)

	事業承継全般	事業承継計画作成	M&A	企業価値算定	その他	回答数
山口県全体	281	129	62	152	38	662
(%)	58.5	26.9	12.9	31.7	7.9	137.9
防府	16	7	7	7	2	39
(%)	59.3	25.9	25.9	25.9	7.4	144.4

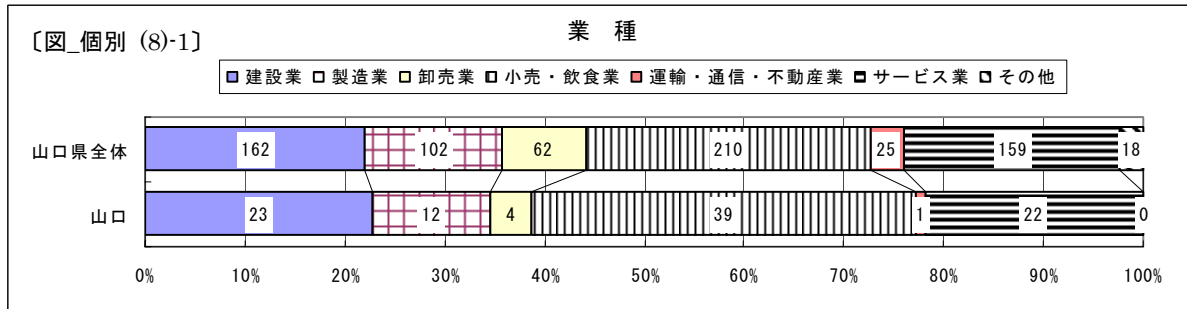


関心のあるセミナーテーマは、「事業承継全般」59.3%が最も多い。山口県全体と比較すると「M&A」と回答する割合が13ポイント高い。

(8) 山口商工会議所地域

①主な業種

	建設業	製造業	卸売業	小売・飲食業	運輸・通信・不動産業	サービス業	その他	合計
山口県全体	162	102	62	210	25	159	18	738
(%)	22.0	13.8	8.4	28.5	3.4	21.5	2.4	100.0
山口	23	12	4	39	1	22	-	101
(%)	22.8	11.9	4.0	38.6	1.0	21.8	-	100.0

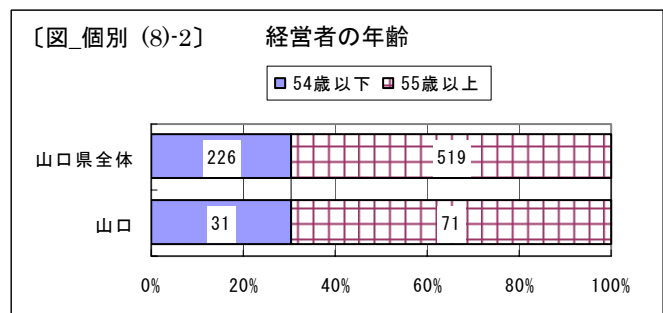


山口県全体と比較して、山口地域は「小売・飲食業」回答者の割合が高い反面、「卸売業」の割合が低い。

②経営者の年齢

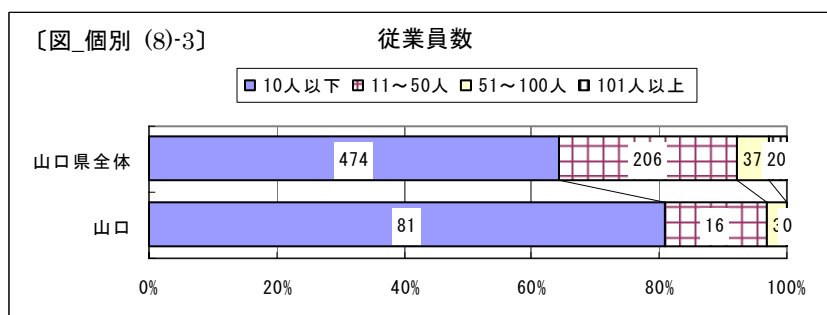
	54歳以下	55歳以上	合計
山口県全体	226	519	745
(%)	30.3	69.7	100.0
山口	31	71	102
(%)	30.4	69.6	100.0

経営者の年齢は、山口県全体とほぼ同程度の構成となっている。



③現在の従業員数

	10人以下	11～50人	51～100人	101人以上	合計
山口県全体	474	206	37	20	737
(%)	64.3	28.0	5.0	2.7	100.0
山口	81	16	3	-	100
(%)	81.0	16.0	3.0	-	100.0

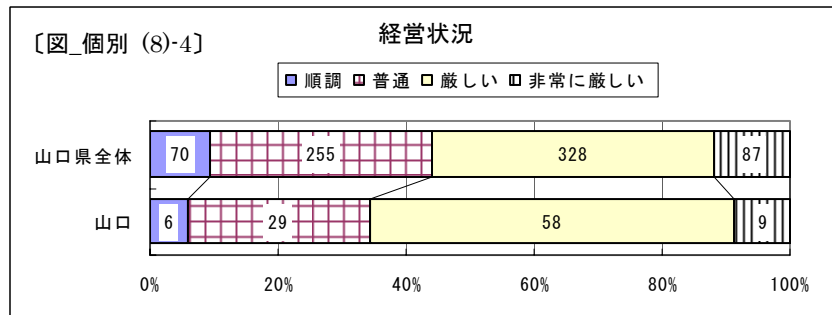


従業員数は、山口県全体に比べて、「10 人以下」の企業の割合が 17 ポイント高く、「11 人以上」の割合が低くなっている。

④現在の経営状況

	順調	普通	厳しい	非常に厳しい	合計
山口県全体	70	255	328	87	740
(%)	9.5	34.5	44.3	11.8	100.0
山口	6	29	58	9	102
(%)	5.9	28.4	56.9	8.8	100.0

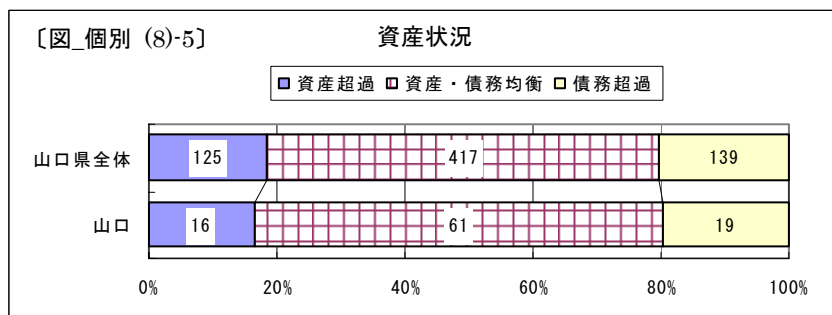
経営状況は、「厳しい」と回答した割合が高く、その分「順調」「普通」と回答した割合が少ない。



⑤現在の資産状況

	資産超過	資産・債務均衡	債務超過	合計
山口県全体	125	417	139	681
(%)	18.4	61.2	20.4	100.0
山口	16	61	19	96
(%)	16.7	63.5	19.8	100.0

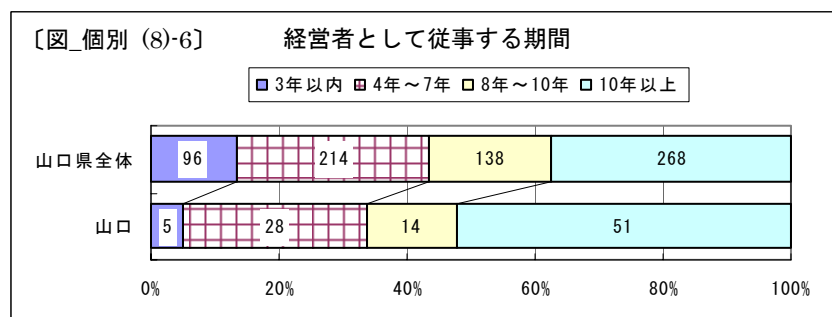
資産状況は、山口県全体とほぼ同程度の構成となっている。



⑥今後、経営者として従事する期間

	3年以内	4年～7年	8年～10年	10年以上	合計
山口県全体	96	214	138	268	716
(%)	13.4	29.9	19.3	37.4	100.0
山口	5	28	14	51	98
(%)	5.1	28.6	14.3	52.0	100.0

今後、経営者として従事する期間は、「10年以上」の割合が半数で、「3年以内」とした回答は少なかった。



⑦事業承継の意向

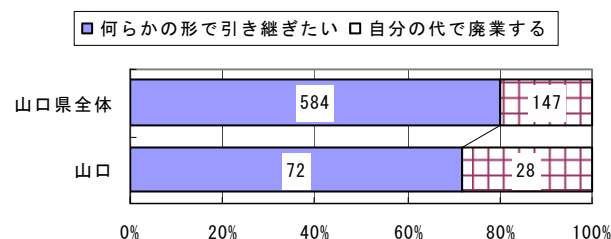
	何らかの形で引き継ぎたい	自分の代で廃業する	合計
山口県全体	584	147	731
(%)	79.9	20.1	100.0
山口	72	28	100
(%)	72.0	28.0	100.0

山口地域は「自分の代で廃業する」割合が、

山口県全体と比較すると、8ポイント高い。廃業する業種別内訳は、以下のとおりである。

	建設業	製造業	卸売業	小売・飲食業	運輸・通信・不動産業	サービス業	その他	合計
山口	5	4	1	12	1	4	—	27

〔図_個別 (8)-7〕 事業承継の意向

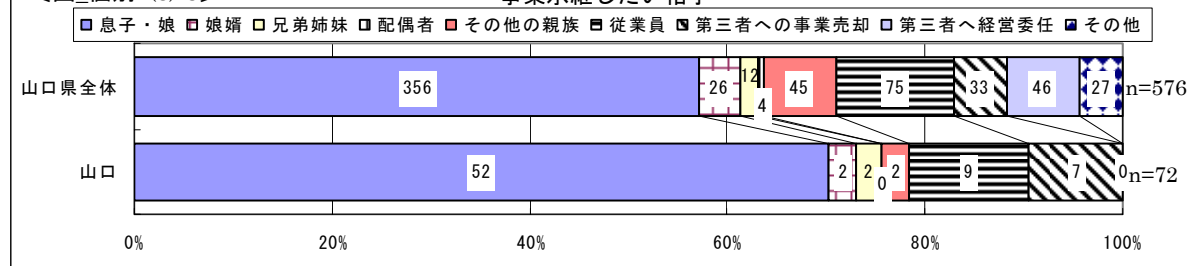


⑧事業を承継したい相手 (複数回答)

	息子・娘	娘婿	兄弟姉妹	配偶者	その他の親族	従業員	第三者への事業売却	第三者へ経営委任	その他	回答数
山口県全体	356	26	12	4	45	75	33	46	27	624
(%)	61.8	4.5	2.1	0.7	7.8	13.0	5.7	8.0	4.7	108.3
山口	52	2	2	—	2	9	7	—	—	74
(%)	72.2	2.8	2.8	—	2.8	12.5	9.7	—	—	102.8

〔図_個別 (8)-8〕

事業承継したい相手



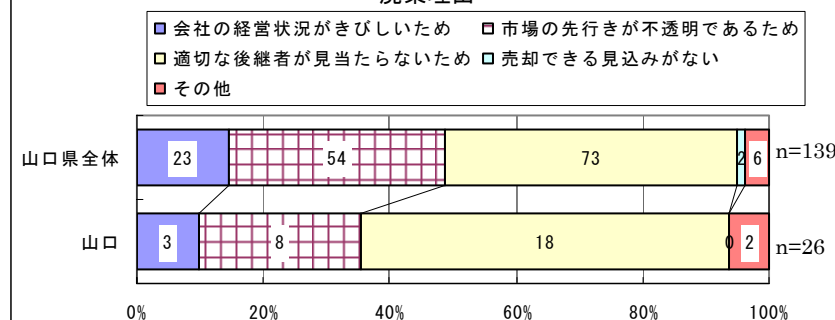
事業を承継したい相手は、「息子・娘」など親族をあげる回答が大半であった。

⑨自分の代で廃業する理由 (複数回答)

	会社の経営状況がきびしいため	市場の先行きが不透明であるため	適切な後継者が見当たらないため	売却できる見込みがない	その他	回答数
山口県全体	23	54	73	2	6	158
(%)	16.5	38.8	52.5	1.4	4.3	113.5
山口	3	8	18	—	2	31
(%)	11.5	30.8	69.2	—	7.7	119.2

〔図_個別 (8)-9〕

廃業理由

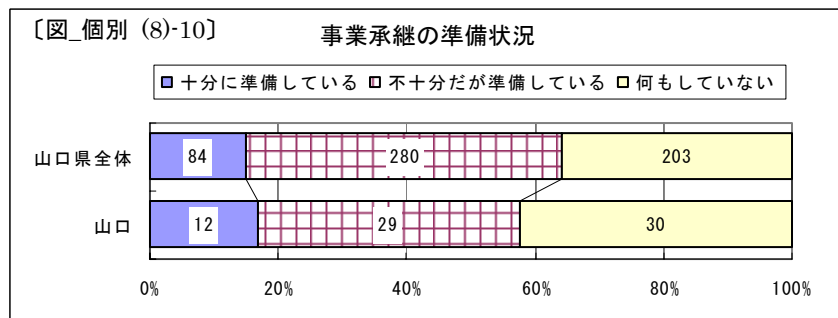


廃業する理由は、「経営状況が厳しい」「先行き不透明」など、経営状況をあげる割合よりも、「後継者が見当たらない」という割合が高くなっている。

⑩事業承継の準備状況

	十分に準備している	不十分だが準備している	何もしていない	合計
山口県全体	84	280	203	567
(%)	14.8	49.4	35.8	100.0
山口	12	29	30	71
(%)	16.9	40.8	42.3	100.0

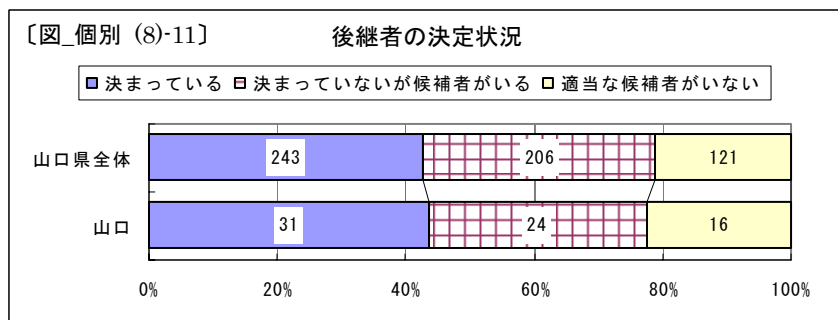
事業承継の準備状況は、「何もしていない」とする割合が高い。



⑪後継者の決定状況

	決まっている	決まっていないが候補者がいる	適当な候補者がいない	合計
山口県全体	243	206	121	570
(%)	42.6	36.1	21.2	100.0
山口	31	24	16	71
(%)	43.7	33.8	22.5	100.0

後継者の決定状況は、山口県全体と比較して、大きな違いはない。

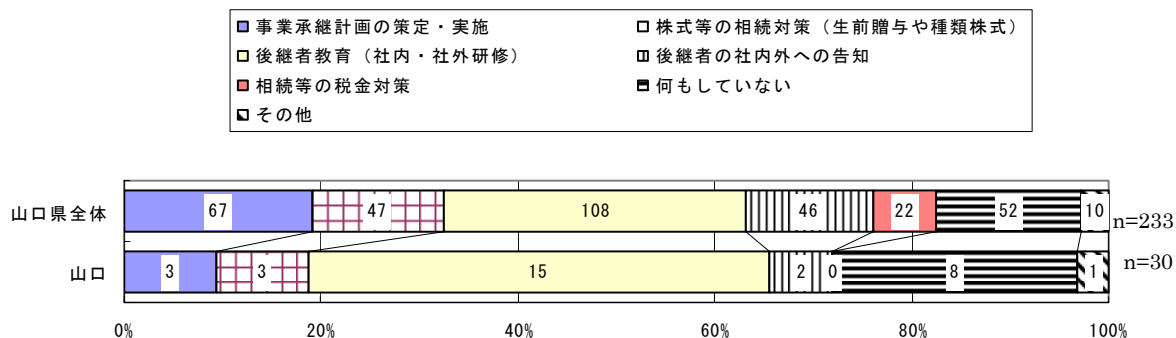


⑫後継者への引継ぎ準備状況（複数回答）

	事業承継計画の策定・実施	株式等の相続対策（生前贈与や種類株式）	後継者教育（社内・社外研修）	後継者の社内外への告知	相続等の税金対策	何もしていない	その他	回答数
山口県全体	67	47	108	46	22	52	10	352
(%)	28.8	20.2	46.4	19.7	9.4	22.3	4.3	151.1
山口	3	3	15	2	-	8	1	32
(%)	10.0	10.0	50.0	6.7	-	26.7	3.3	106.7

〔図_個別 (8)-12〕

事業承継準備状況



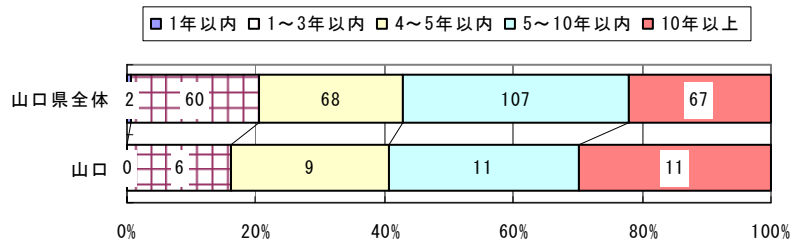
後継者への引継ぎ準備状況をみると、県全体に比べて「後継者教育（社内・社外研修）」の割合が高い。一方で「何もしていない」企業の割合も高い。

⑬後継者を決めたい時期

	1年以内	1～3年以内	4～5年以内	5～10年以内	10年以上	合計
山口県全体	2	60	68	107	67	304
(%)	0.7	19.7	22.4	35.2	22.0	100.0
山口	-	6	9	11	11	37
(%)	-	16.2	24.3	29.7	29.7	100.0

〔図_個別 (8)-13〕

後継者の決定時期



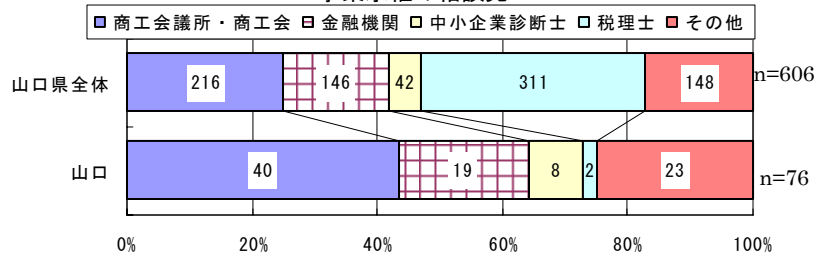
後継者を決めたい時期は、「10 年以上」とする企業の割合が山口県全体と比べて高い。

⑭事業承継に関する相談先（複数回答）

	商工会議所・商工会	金融機関	中小企業診断士	税理士	その他	回答数
山口県全体	216	146	42	311	148	863
(%)	35.6	24.1	6.9	51.3	24.4	142.3
山口	40	19	8	2	23	92
(%)	52.6	25.0	10.5	2.6	30.3	121.0

〔図_個別 (8)-14〕

事業承継の相談先

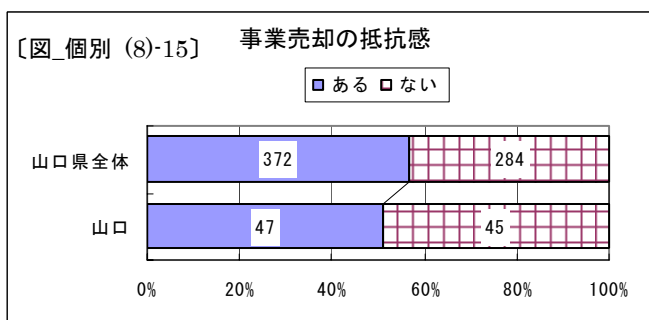


事業承継に関する相談先は、「商工会議所・商工会」とする企業の割合が高い。「税理士」とする割合が極端に低い、調査票の版が異なるものが使用されたためである。

⑮事業売却に対する抵抗感

	ある	ない	合計
山口県全体	372	284	656
(%)	56.7	43.3	100.0
山口	47	45	92
(%)	51.1	48.9	100.0

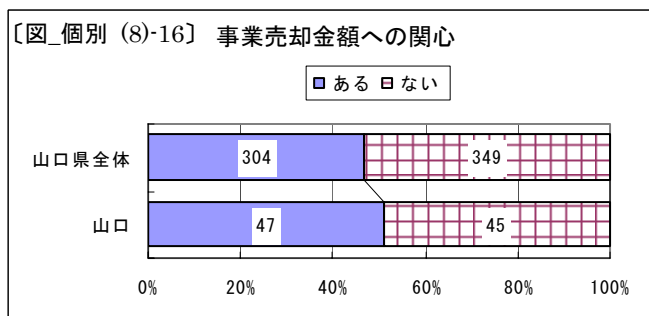
事業売却に対する抵抗感は、山口県全体と比較すると、「ない」とする割合が高くなっている。



⑯売却する場合、売却金額への関心

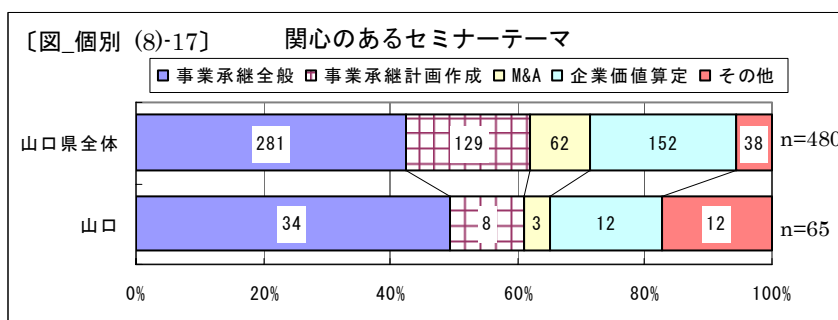
	ある	ない	合計
山口県全体	304	349	653
(%)	46.6	53.4	100.0
山口	47	45	92
(%)	51.1	48.9	100.0

また、事業売却金額に対する関心が「ある」とする割合が、山口県全体と比較しても高くなっている。



⑰関心のあるセミナーテーマ (複数回答)

	事業承継全般	事業承継計画作成	M&A	企業価値算定	その他	回答数
山口県全体	281	129	62	152	38	662
(%)	58.5	26.9	12.9	31.7	7.9	137.9
山口	34	8	3	12	12	69
(%)	52.3	12.3	4.6	18.5	18.5	106.2

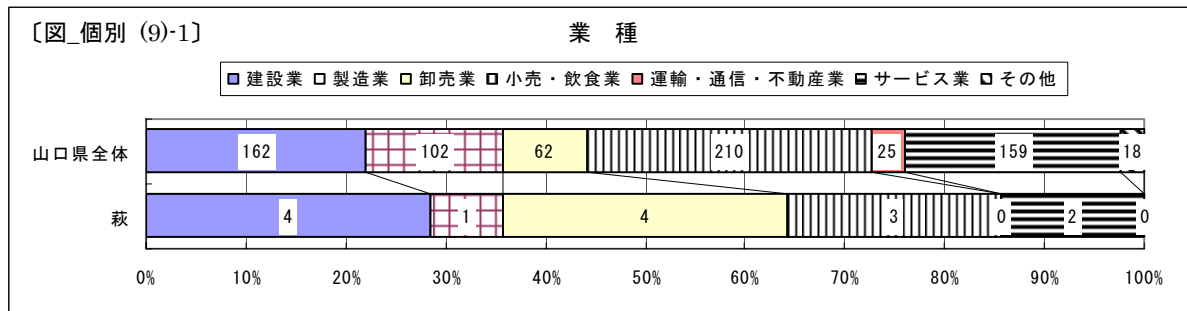


関心のあるセミナーテーマは、「事業承継全般」52.3%、「事業承継計画作成」12.3%、「企業価値算定」18.5%となっている。

(9) 萩商工会議所地域

①主な業種

	建設業	製造業	卸売業	小売・飲食業	運輸・通信・不動産業	サービス業	その他	合計
山口県全体	162	102	62	210	25	159	18	738
(%)	22.0	13.8	8.4	28.5	3.4	21.5	2.4	100.0
萩	4	1	4	3	—	2	—	14
(%)	28.6	7.1	28.6	21.4	—	14.3	—	100.0

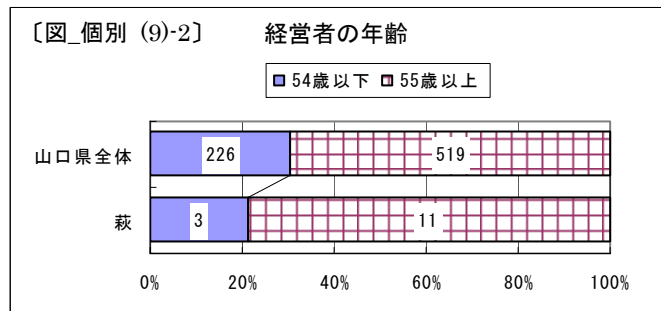


山口県全体と比較して、萩地域は「建設業」および「卸売業」回答者の割合が高い反面、「製造業」の割合が少ない。

②経営者の年齢

	54歳以下	55歳以上	合計
山口県全体	226	519	745
(%)	30.3	69.7	100.0
萩	3	11	14
(%)	21.4	78.6	100.0

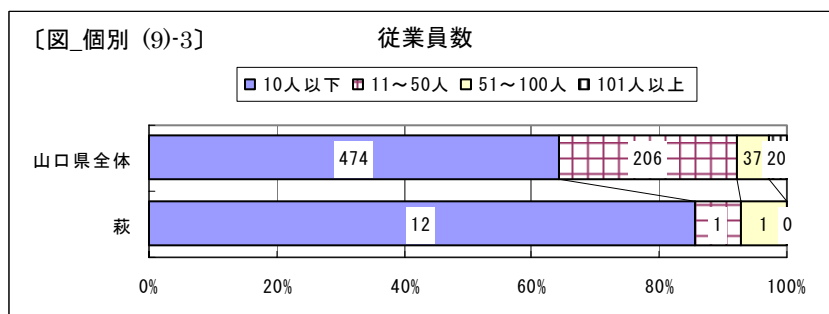
山口県全体と比較すると、萩地域は「54歳以下」の割合が約9ポイント少なく、逆に「55歳以上」が約9ポイント高く、高齢化の兆しが見られる。



③現在の従業員数

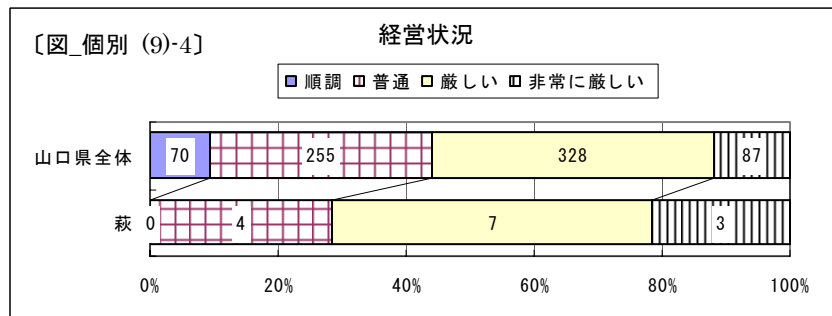
	10人以下	11～50人	51～100人	101人以上	合計
山口県全体	474	206	37	20	737
(%)	64.3	28.0	5.0	2.7	100.0
萩	12	1	1	—	14
(%)	85.7	7.1	7.1	—	100.0

従業員数は、萩地域の方が「10人以下」の割合が85.7%で比較的小規模の企業が多い。



④現在の経営状況

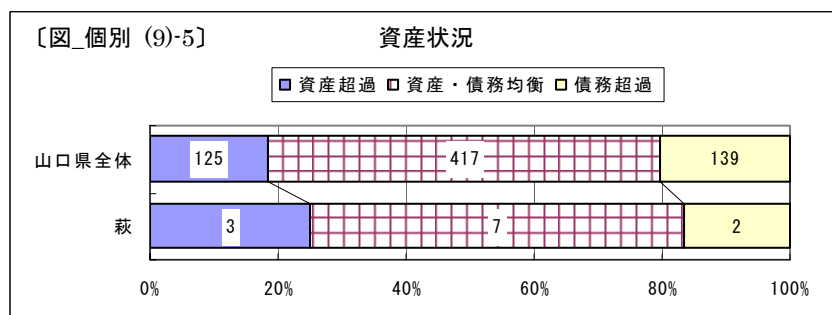
	順調	普通	厳しい	非常に厳しい	合計
山口県全体	70	255	328	87	740
(%)	9.5	34.5	44.3	11.8	100.0
萩	—	4	7	3	14
(%)	—	28.6	50.0	21.4	100.0



萩地域は現在の経営状況について「厳しい」又は「非常に厳しい」と感じている企業が 7 割以上を占めている。

⑤現在の資産状況

	資産超過	資産・債務均衡	債務超過	合計
山口県全体	125	417	139	681
(%)	18.4	61.2	20.4	100.0
萩	3	7	2	12
(%)	25.0	58.3	16.7	100.0

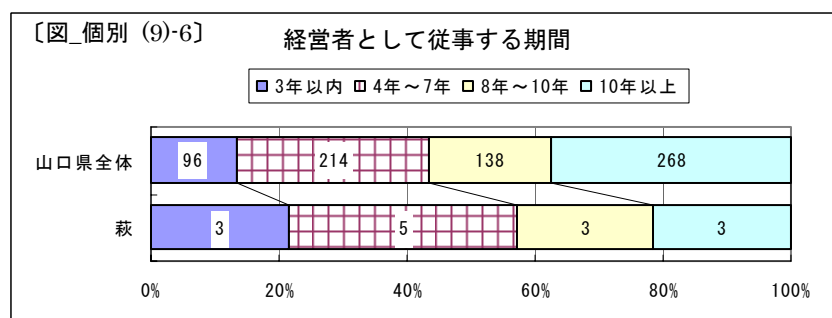


資産状況は、萩地域では「資産超過」「資産・債務均衡」を合わせて、山口県全体と比べると、その割合が 4 ポイント近く多くなっている。

比較的健全財政に努めている企業が多いと推察

⑥今後、経営者として従事する期間

	3年以内	4年～7年	8年～10年	10年以上	合計
山口県全体	96	214	138	268	716
(%)	13.4	29.9	19.3	37.4	100.0
萩	3	5	3	3	14
(%)	21.4	35.7	21.4	21.4	100.0



今後、経営者として従事する期間は、萩地域の方が「7 年以内」までの割合が高く、「10 年以上」の割合が 16% 少ない。

年齢や経営の現状から早めに後継者のことを考えているようである。

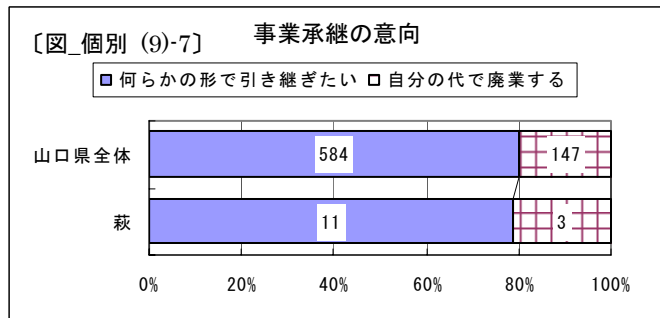
⑦事業承継の意向

	何らかの形で引き継ぎたい	自分の代で廃業する	合計
山口県全体	584	147	731
(%)	79.9	20.1	100.0
萩	11	3	14
(%)	78.6	21.4	100.0

萩地域は山口県全体と同様に、「何らかの形で引き継ぎたい」とする企業が8割近くある。

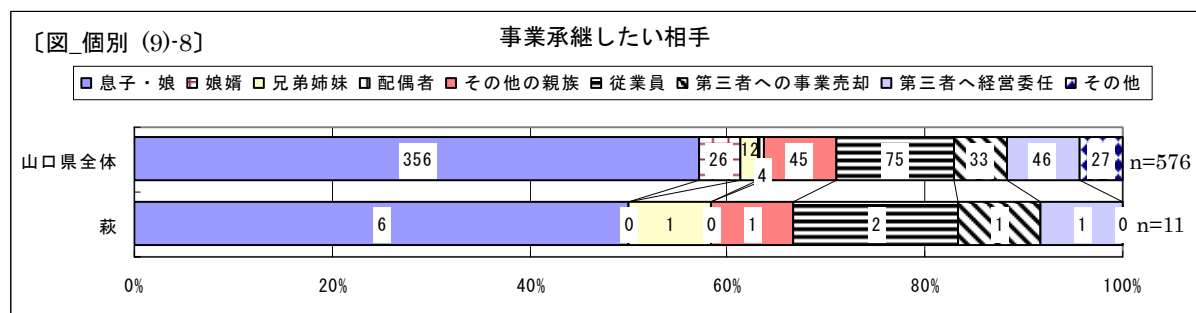
廃業する業種別内訳は、以下のとおりである。

	建設業	製造業	卸売業	小売・飲食業	運輸・通信・不動産	サービス業	その他	合計
萩	1	—	—	2	—	—	—	3



⑧事業を承継したい相手 (複数回答)

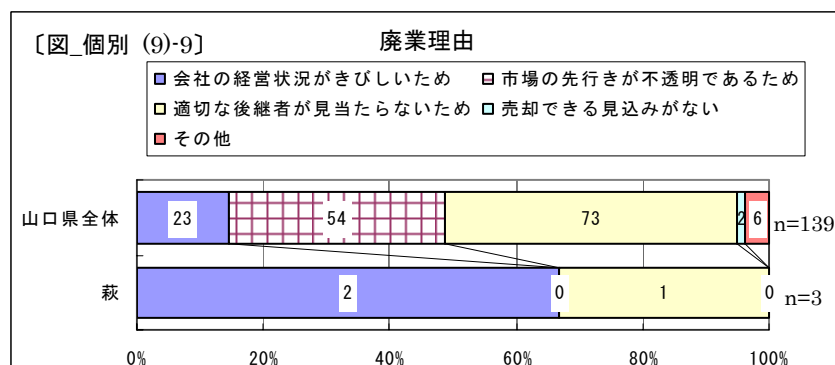
	息子・娘	娘婿	兄弟姉妹	配偶者	その他の親族	従業員	第三者への事業売却	第三者へ経営委任	その他	回答数
山口県全体	356	26	12	4	45	75	33	46	27	624
(%)	61.8	4.5	2.1	0.7	7.8	13.0	5.7	8.0	4.7	108.3
萩	6	—	—	—	1	2	1	1	—	12
(%)	54.5	—	—	—	9.1	18.2	9.1	9.1	—	109.1



事業を承継したい相手は、「息子・娘」が54.5%と多いことは変わらないが、山口県全体よりも7.3ポイント少ない。その反面、「従業員」への承継希望が18.2%と多い。

⑨自分の代で廃業する理由 (複数回答)

	会社の経営状況がきびしいため	市場の先行きが不透明であるため	適切な後継者が見当たらないため	売却できる見込みがない	その他	回答数
山口県全体	23	54	73	2	6	158
(%)	16.5	38.8	52.5	1.4	4.3	113.5
萩	2	—	1	—	—	3
(%)	66.7	—	33.3	—	—	100.0



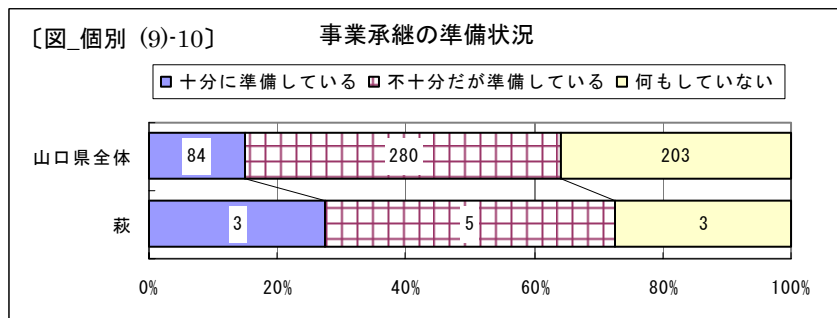
廃業する理由は、萩地域の方が「経営状況が厳しい」割合が高く、「後継者が見当たらない」という割合は、山口県全体と比べて19.2ポイント少ない。

⑩事業承継の準備状況

	十分に準備している	不十分だが準備している	何もしていない	合計
山口県全体	84	280	203	567
(%)	14.8	49.4	35.8	100.0
萩	3	5	3	11
(%)	27.3	45.5	27.3	100.0

事業承継の準備状況は、萩地域が「不十分だが準備している」「十分に準備している」割合が高く、「何もしていない」割合は少なくなっている。

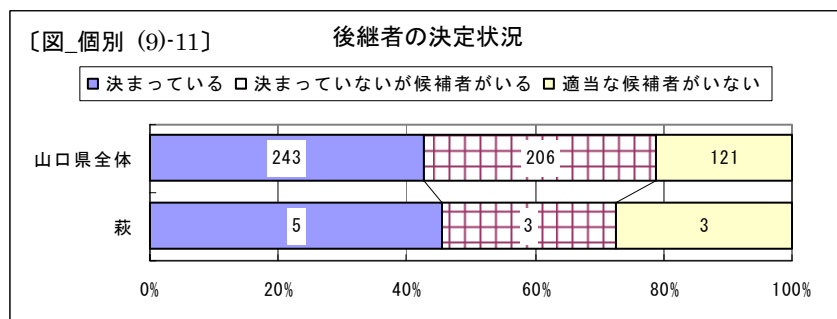
事業承継への意識が高いと考えられる。



⑪後継者の決定状況

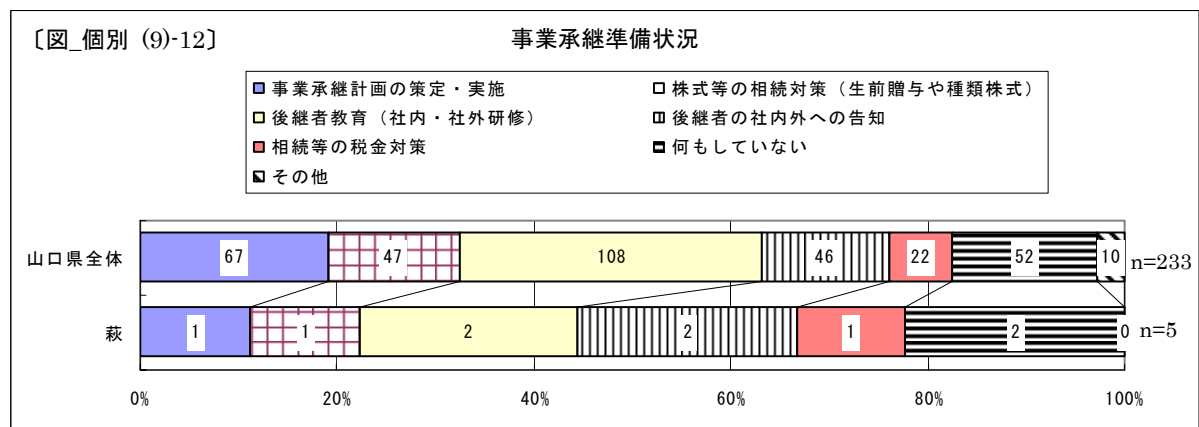
	決まっている	決まっていないが候補者がいる	適当な候補者がいない	合計
山口県全体	243	206	121	570
(%)	42.6	36.1	21.2	100.0
萩	5	3	3	11
(%)	45.5	27.3	27.3	100.0

後継者の決定状況は、萩地域では「決まっている」割合が45.5%であるが、一方では候補者選びには苦労しているように思われる。



⑫後継者への引継ぎ準備状況（複数回答）

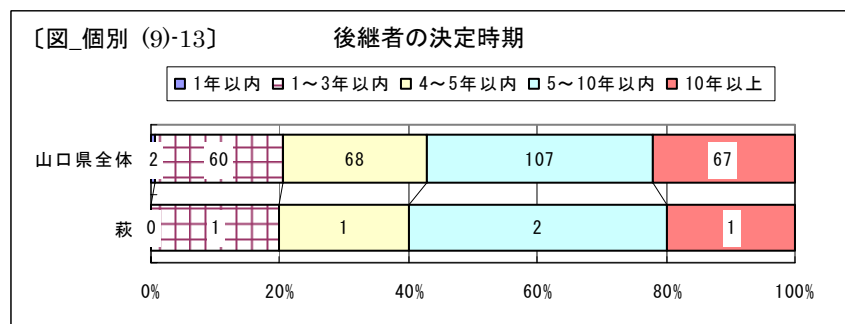
	事業承継計画の策定・実施	株式等の相続対策（生前贈与や種類株式）	後継者教育（社内・社外研修）	後継者の社内外への告知	相続等の税金対策	何もしていない	その他	回答数
山口県全体	67	47	108	46	22	52	10	352
(%)	28.8	20.2	46.4	19.7	9.4	22.3	4.3	151.1
萩	1	1	2	2	1	2	-	9
(%)	20.0	20.0	40.0	40.0	20.0	40.0	-	180.0



事業承継の準備は山口県全体に比べ、遅れている。「何もしていない」が40%ある。

⑬後継者を決めたい時期

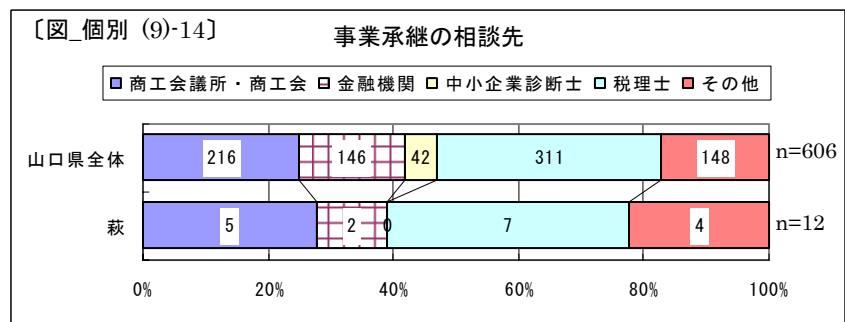
	1年以内	1～3年以内	4～5年以内	5～10年以内	10年以上	合計
山口県全体	2	60	68	107	67	304
(%)	0.7	19.7	22.4	35.2	22.0	100.0
萩	—	1	1	2	1	5
(%)	—	20.0	20.0	40.0	20.0	100.0



後継者を決めたい時期は、萩地域では「5年～10年以内」の割合が多い。

⑭事業承継に関する相談先（複数回答）

	商工会議所・商工会	金融機関	中小企業診断士	税理士	その他	回答数
山口県全体	216	146	42	311	148	863
(%)	35.6	24.1	6.9	51.3	24.4	142.3
萩	5	2	—	7	4	18
(%)	41.7	16.7	—	58.3	33.3	150.0



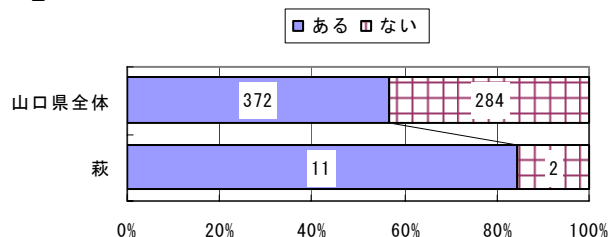
事業承継に関する相談先は、萩地域では「商工会議所・商工会」、「税理士」、「その他」の割合が高くなっている。

⑮事業売却に対する抵抗感

	ある	ない	合計
山口県全体	372	284	656
(%)	56.7	43.3	100.0
萩	11	2	13
(%)	84.6	15.4	100.0

事業売却に対する抵抗感は、山口県全体と比較すると、抵抗感が「ある」という割合が約30ポイント高くなっている。

〔図_個別 (9)-15〕 事業売却の抵抗感

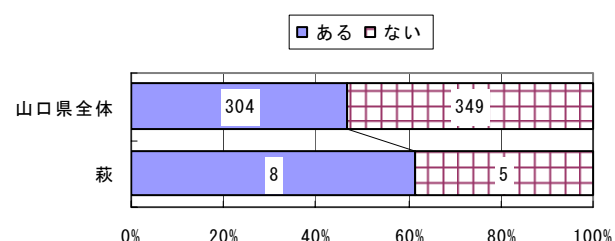


⑯売却する場合、売却金額への関心

	ある	ない	合計
山口県全体	304	349	653
(%)	46.6	53.4	100.0
萩	8	5	13
(%)	61.5	38.5	100.0

また、事業売却金額に対する関心が「ある」が61.5%あり、山口県全体と比較しても15ポイント高く、他地域と比べ事業売却に対する関心が高い。

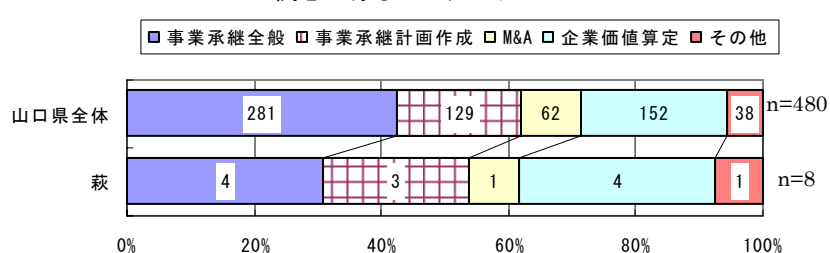
〔図_個別 (9)-16〕 事業売却金額への関心



⑰関心のあるセミナーテーマ (複数回答)

	事業承継全般	事業承継計画作成	M&A	企業価値算定	その他	回答数
山口県全体	281	129	62	152	38	662
(%)	58.5	26.9	12.9	31.7	7.9	137.9
萩	4	3	1	4	1	13
(%)	50.0	37.5	12.5	50.0	12.5	162.5

〔図_個別 (9)-17〕 関心のあるセミナーテーマ

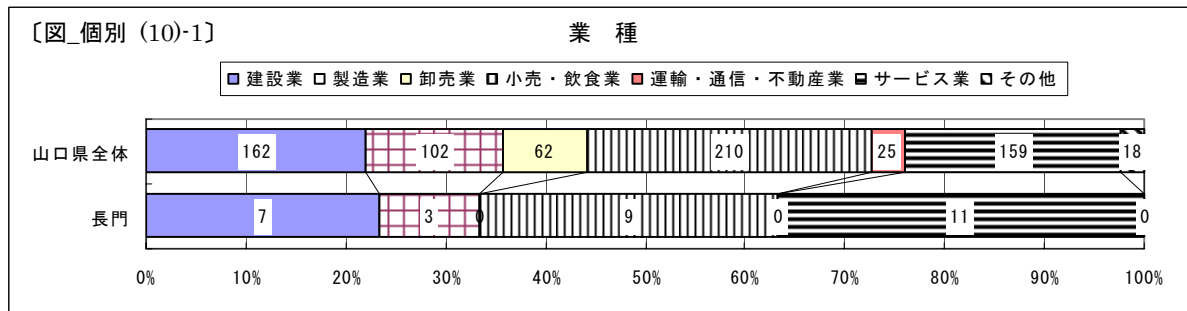


関心のあるセミナーテーマは、主に「事業承継全般」「企業価値算定」「事業承継計画作成」である。

(10) 長門商工会議所地域

①主な業種

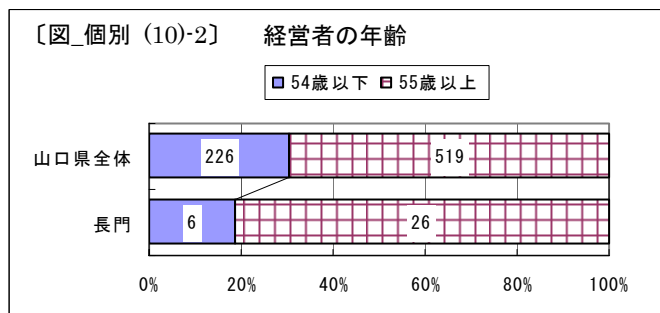
	建設業	製造業	卸売業	小売・飲食業	運輸・通信・不動産業	サービス業	その他	合計
山口県全体	162	102	62	210	25	159	18	738
(%)	22.0	13.8	8.4	28.5	3.4	21.5	2.4	100.0
長門	7	3	-	9	-	11	-	30
(%)	23.3	10.0	-	30.0	-	36.7	-	100.0



山口県全体と比較して、長門地域は「建設業」「小売・飲食業」「サービス業」の回答の割合が高い反面、「卸売業」「サービス業」の割合が少ない。「製造業」については、海産物加工業者が多い。

②経営者の年齢

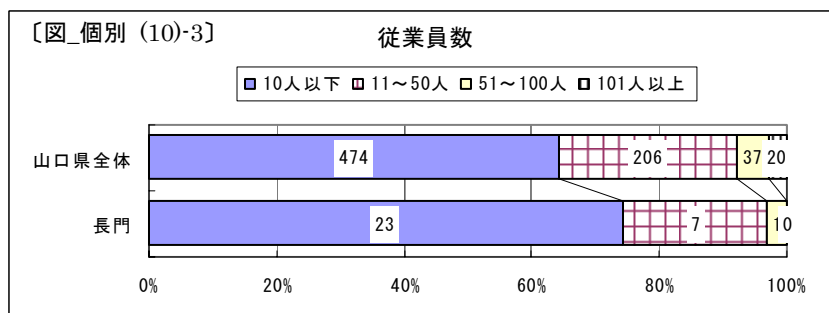
	54歳以下	55歳以上	合計
山口県全体	226	519	745
(%)	30.3	69.7	100.0
長門	6	26	32
(%)	18.8	81.3	100.0



山口県全体と比較すると、長門地域は「54歳以下」の割合が少ない。「55歳以上」が80%以上と、山口全体と比較しても11ポイントほど多く、高齢化が顕著である。

③現在の従業員数

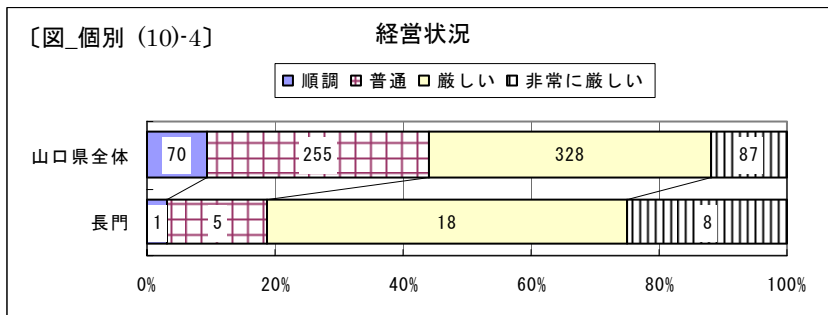
	10人以下	11～50人	51～100人	101人以上	合計
山口県全体	474	206	37	20	737
(%)	64.3	28.0	5.0	2.7	100.0
長門	23	7	1	-	31
(%)	74.2	22.6	3.2	-	100.0



従業員数は、長門地域の方が「10人以下」の割合が10ポイント多く74.2%である。小規模企業が多い。

④現在の経営状況

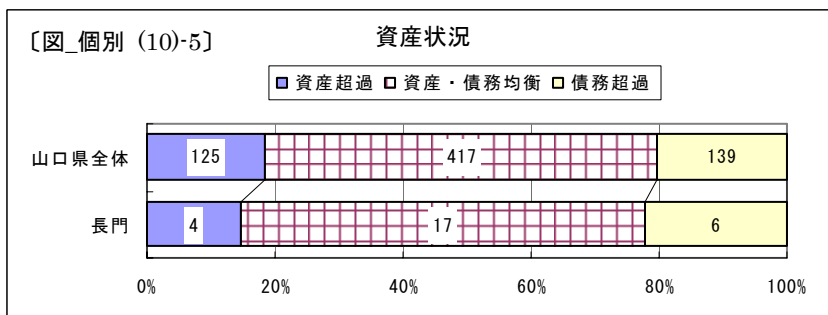
	順調	普通	厳しい	非常に厳しい	合計
山口県全体	70	255	328	87	740
(%)	9.5	34.5	44.3	11.8	100.0
長門	1	5	18	8	32
(%)	3.1	15.6	56.3	25.0	100.0



現在の経営状況は、「順調」「普通」で18.7%、「厳しい」「非常に厳しい」をあわせて81.3%で、大半の会社が苦しい状況におかれている。

⑤現在の資産状況

	資産超過	資産・債務均衡	債務超過	合計
山口県全体	125	417	139	681
(%)	18.4	61.2	20.4	100.0
長門	4	17	6	27
(%)	14.8	63.0	22.2	100.0

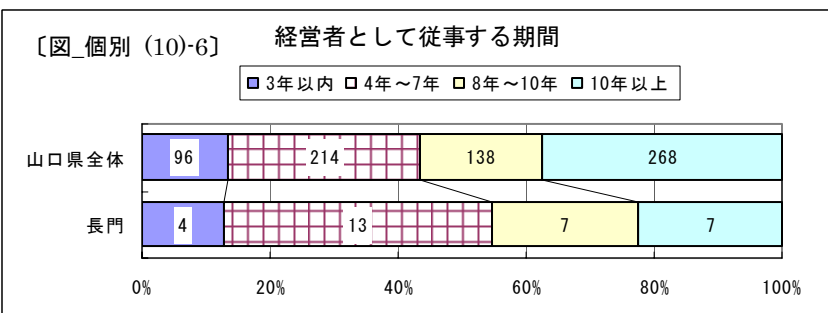


資産状況は、山口県全体と比べ長門地域も同じ傾向で、「資産・債務均衡」が63%である。

また、「債務超過」が「資産超過」を上回っている。

⑥今後、経営者として従事する期間

	3年以内	4年～7年	8年～10年	10年以上	合計
山口県全体	96	214	138	268	716
(%)	13.4	29.9	19.3	37.4	100.0
長門	4	13	7	7	31
(%)	12.9	41.9	22.6	22.6	100.0



今後、経営者として従事する期間は、長門地域の方が「4～7年」約42%、「8～10年」と「10年以上」を合わせて45.2%である。

高年齢化で5年ぐらいの間に後継者にバトンタッチを考えている人が多い。

⑦事業承継の意向

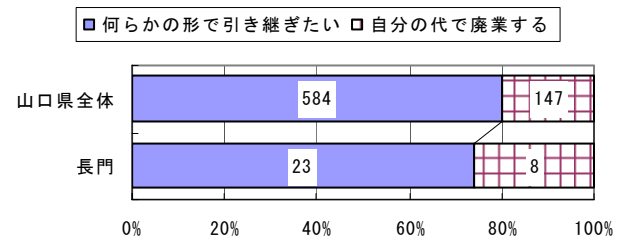
	何らかの形で引き継ぎたい	自分の代で廃業する	合計
山口県全体	584	147	731
(%)	79.9	20.1	100.0
長門	23	8	31
(%)	74.2	25.8	100.0

長門地域は山口県全体と比較すると、「自分の

代で廃業する」割合が 5.7 ポイント高い。廃業する業種別内訳は、以下のとおりである。

	建設業	製造業	卸売業	小売・飲食業	運輸・通信・不動産	サービス業	その他	合計
長門	-	-	-	5	-	3	-	8

〔図_個別 (10)-7〕 事業承継の意向

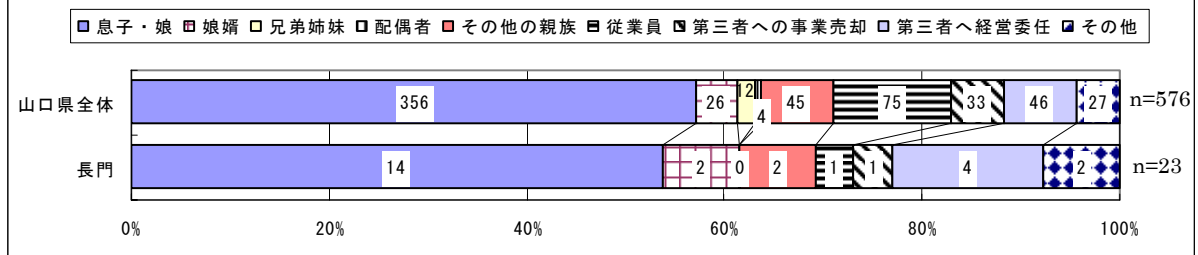


⑧事業を承継したい相手 (複数回答)

	息子・娘	娘婿	兄弟姉妹	配偶者	その他の親族	従業員	第三者への事業売却	第三者へ経営委任	その他	回答数
山口県全体	356	26	12	4	45	75	33	46	27	624
(%)	61.8	4.5	2.1	0.7	7.8	13.0	5.7	8.0	4.7	108.3
長門	14	2	-	-	2	1	1	4	2	26
(%)	60.9	8.7	-	-	8.7	4.3	4.3	17.4	8.7	113.0

〔図_個別 (10)-8〕

事業承継したい相手



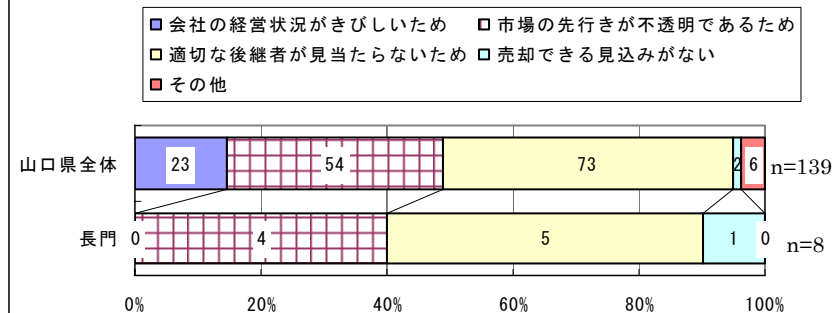
事業を承継したい相手は、「息子・娘」では山口県全体とそれほど大きな差はないが、「第三者への経営委任」が約 10 ポイント多い。逆に、「従業員」に承継したいとする回答は 8.7 ポイント少ない。

⑨自分の代で廃業する理由 (複数回答)

	会社の経営状況がきびしいため	市場の先行きが不透明であるため	適切な後継者が見当たらないため	売却できる見込みがない	その他	回答数
山口県全体	23	54	73	2	6	158
(%)	16.5	38.8	52.5	1.4	4.3	113.5
長門	-	4	5	1	-	10
(%)	-	50.0	62.5	12.5	-	125.0

〔図_個別 (10)-9〕

廃業理由

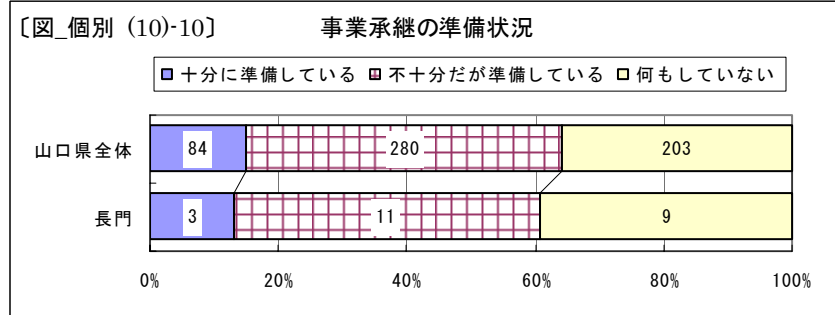


廃業する理由は、長門地域は「先行き不透明」が多く、「適切な後継者が見当たらないため」、「売却できる見込みがない」等と課題を抱えている。

⑩事業承継の準備状況

	十分に準備している	不十分だが準備している	何もしていない	合計
山口県全体	84	280	203	567
(%)	14.8	49.4	35.8	100.0
長門	3	11	9	23
(%)	13.0	47.8	39.1	100.0

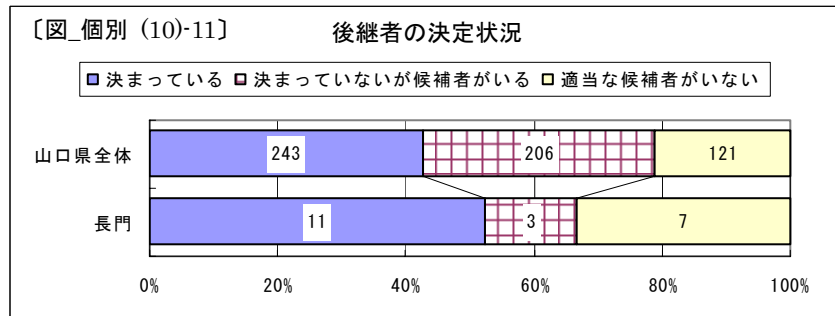
事業承継の準備状況は、長門地域は「何もしていない」が39.1%と、全体より3.3ポイント高く、問題があるようだ。



⑪後継者の決定状況

	決まっている	決まっていないが候補者がいる	適当な候補者がいない	合計
山口県全体	243	206	121	570
(%)	42.6	36.1	21.2	100.0
長門	11	3	7	21
(%)	52.4	14.3	33.3	100.0

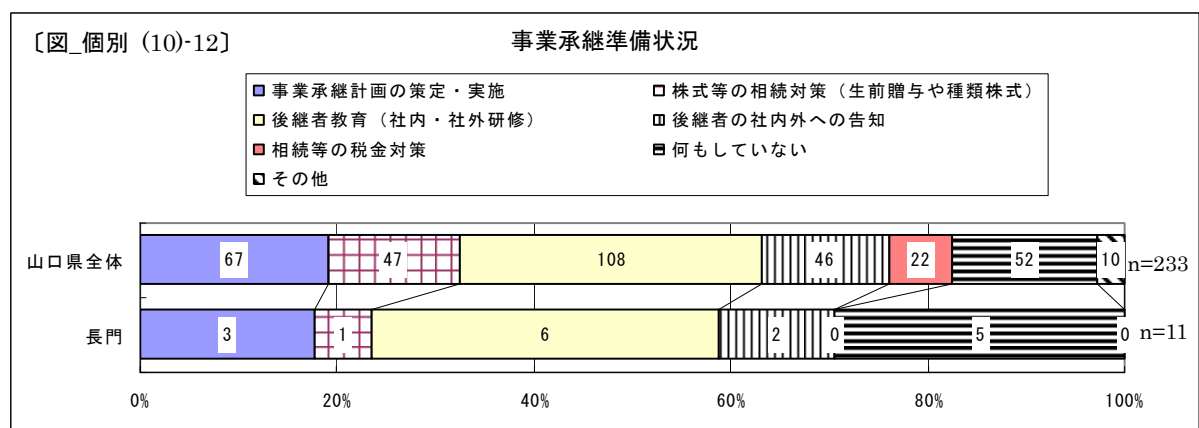
後継者の決定状況は、長門地域では「決まっている」割合が約10ポイント多い。



「決まっていないが候補者がいる」「適当な候補者がいない」と決断しにくい悩みがあるようである。

⑫後継者への引継ぎ準備状況（複数回答）

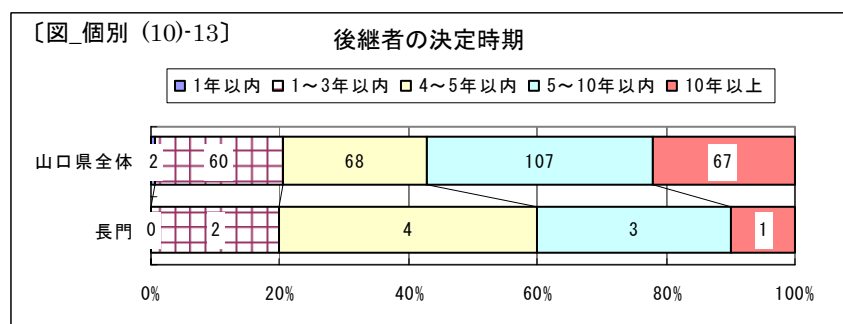
	事業承継計画の策定・実施	株式等の相続対策（生前贈与や種類株式）	後継者教育（社内・社外研修）	後継者の社内外への告知	相続等の税金対策	何もしていない	その他	回答数
山口県全体	67	47	108	46	22	52	10	352
(%)	28.8	20.2	46.4	19.7	9.4	22.3	4.3	151.1
長門	3	1	6	2	-	5	-	17
(%)	27.3	9.1	54.5	18.2	-	45.5	-	154.6



後継者への引継ぎ準備状況をみると、県全体に比べて「後継者教育」を重視。「相続等の税金対策」はまだ考えていない、「何もしていない」ケースが45.5%と多い。

⑬後継者を決めたい時期

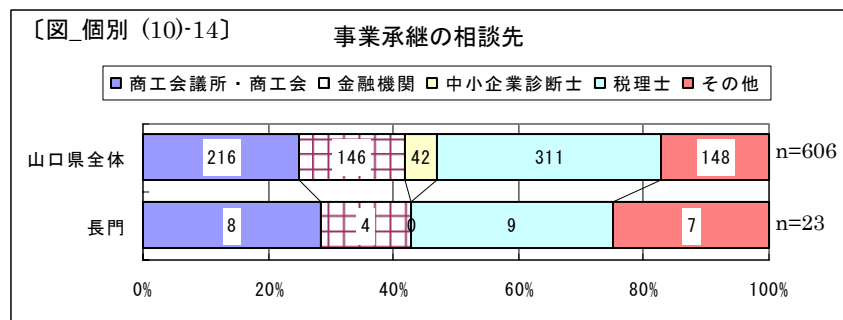
	1年以内	1～3年以内	4～5年以内	5～10年以内	10年以上	合計
山口県全体	2	60	68	107	67	304
(%)	0.7	19.7	22.4	35.2	22.0	100.0
長門	—	2	4	3	1	10
(%)	—	20.0	40.0	30.0	10.0	100.0



後継者を決めたい時期は、長門地域では「1～3年以内」「4～5年以内」の割合が60%と多く、その他の割合は、いずれも山口全体の割合を下回っている。

⑭事業承継に関する相談先（複数回答）

	商工会議所・商工会	金融機関	中小企業診断士	税理士	その他	回答数
山口県全体	216	146	42	311	148	863
(%)	35.6	24.1	6.9	51.3	24.4	142.3
長門	8	4	—	9	7	28
(%)	34.8	17.4	—	39.1	30.4	121.7



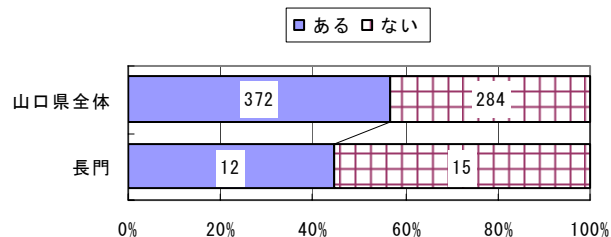
事業承継に関する相談先は、長門地域では身近の「税理士」「商工会議所・商工会」が多い。トップ人事については慎重かつ秘密保持、信頼できる人に相談することになる。

⑮事業売却に対する抵抗感

	ある	ない	合計
山口県全体	372	284	656
(%)	56.7	43.3	100.0
長門	12	15	27
(%)	44.4	55.6	100.0

事業売却に対する抵抗感は、山口県全体と比較すると、抵抗感が「ない」という割合が12.3ポイント高くなっている。

〔図_個別 (10)-15〕 事業売却の抵抗感

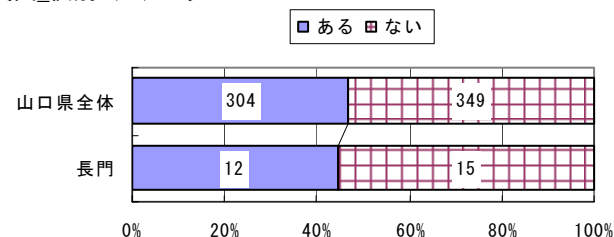


⑯売却する場合、売却金額への関心

	ある	ない	合計
山口県全体	304	349	653
(%)	46.6	53.4	100.0
長門	12	15	27
(%)	44.4	55.6	100.0

また、事業売却金額に対する関心が「ある」が44.4%あり、山口県全体と比較するとあまり差はない。

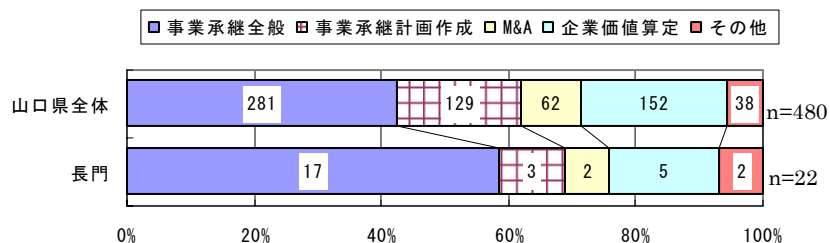
〔図_個別 (10)-16〕 事業売却金額への関心



⑰関心のあるセミナーテーマ(複数回答)

	事業承継全般	事業承継計画作成	M&A	企業価値算定	その他	回答数
山口県全体	281	129	62	152	38	662
(%)	58.5	26.9	12.9	31.7	7.9	137.9
長門	17	3	2	5	2	29
(%)	77.3	13.6	9.1	22.7	9.1	131.8

〔図_個別 (10)-17〕 関心のあるセミナーテーマ

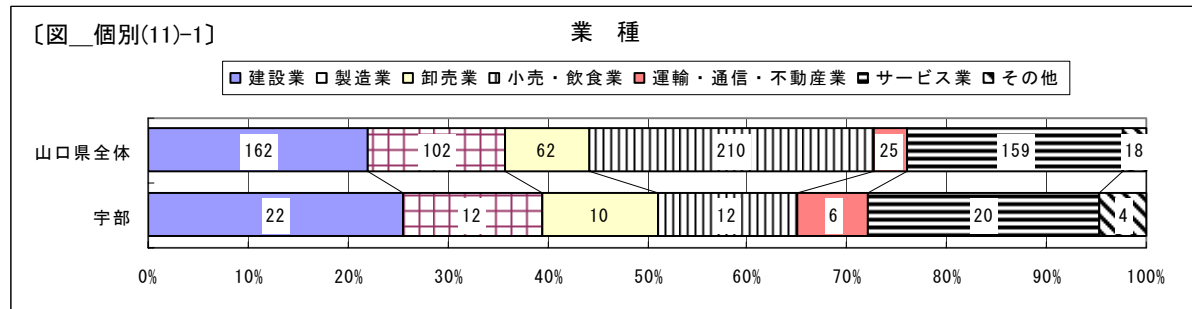


関心のあるテーマでは「事業承継全般」が77.3%、「企業価値算定」が22.7%で、広く全般的に基礎から知識を習得したいとの希望があることが分かる。

(11) 宇部商工会議所地域

①主な業種

	建設業	製造業	卸売業	小売・飲食業	運輸・通信・不動産業	サービス業	その他	合計
山口県全体	162	102	62	210	25	159	18	738
(%)	22.0	13.8	8.4	28.5	3.4	21.5	2.4	100.0
宇部	22	12	10	12	6	20	4	86
(%)	25.6	14.0	11.6	14.0	7.0	23.3	4.7	100.0

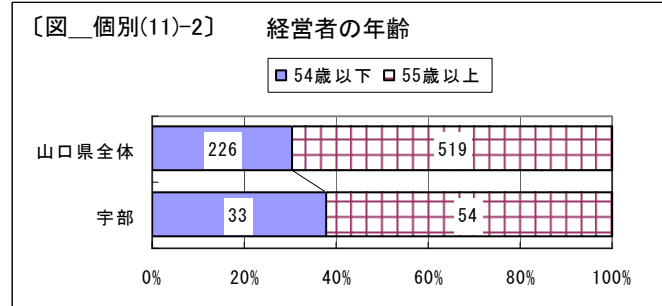


山口県全体と比較して、宇部地域は「小売・飲食業」の回答割合が極めて低い反面、他の業種は全て県全体を上回っている。

②経営者の年齢

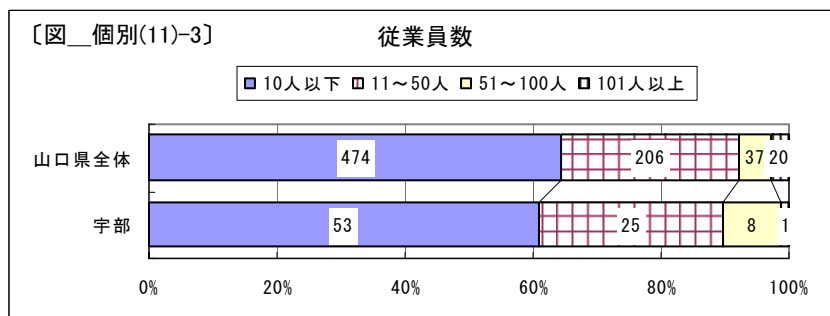
	54歳以下	55歳以上	合計
山口県全体	226	519	745
(%)	30.3	69.7	100.0
宇部	33	54	87
(%)	37.9	62.1	100.0

山口県全体と比較すると、宇部地域は「54歳以下」の割合が7.6ポイント高い。



③現在の従業員数

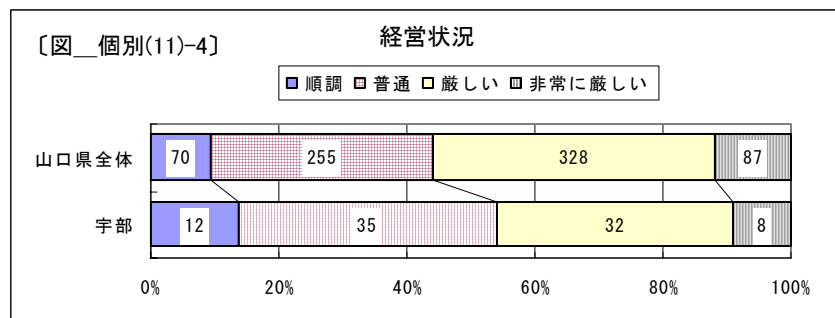
	10人以下	11～50人	51～100人	101人以上	合計
山口県全体	474	206	37	20	737
(%)	64.3	28.0	5.0	2.7	100.0
宇部	53	25	8	1	87
(%)	60.9	28.7	9.2	1.1	100.0



従業員数は、宇部地域の方が「10人以下」の割合が少なく、「51人～100人」の割合が4ポイント多くなっている。

④現在の経営状況

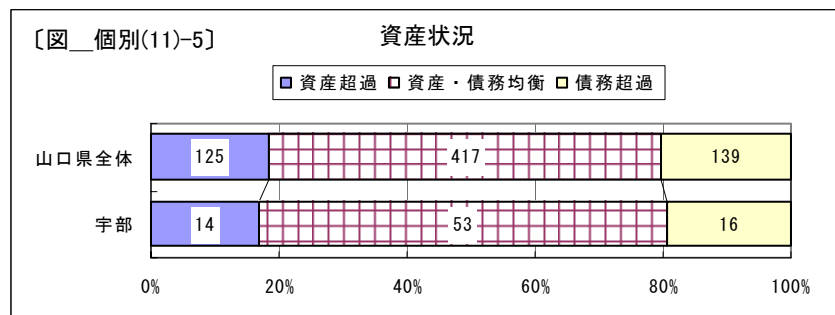
	順調	普通	厳しい	非常に厳しい	合計
山口県全体	70	255	328	87	740
(%)	9.5	34.5	44.3	11.8	100.0
宇部	12	35	32	8	87
(%)	13.8	40.2	36.8	9.2	100.0



経営状況は、宇部地域の方が「順調」「普通」と回答した割合が高く、その分「厳しい」「非常に厳しい」の割合が少ない。県内地域よりも、経営は順調とみられる。

⑤現在の資産状況

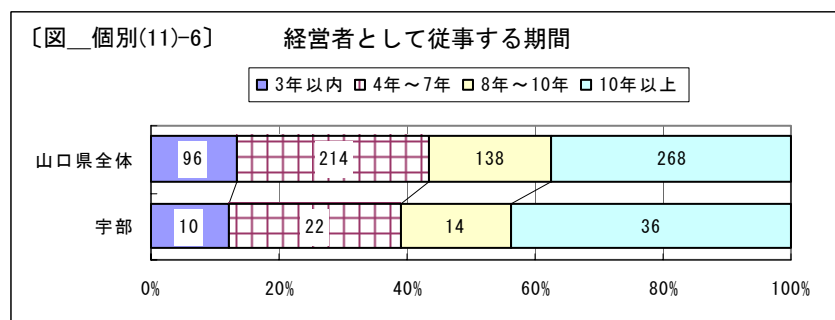
	資産超過	資産・債務均衡	債務超過	合計
山口県全体	125	417	139	681
(%)	18.4	61.2	20.4	100.0
宇部	14	53	16	83
(%)	16.9	63.9	19.3	100.0



資産状況は、宇部地域の方が「資産・債務均衡」の割合が3ポイント程度高くなっており、「資産超過」「債務超過」それぞれ、1.5ポイント、1.1ポイント程度少なくなっている。

⑥今後、経営者として従事する期間

	3年以内	4年～7年	8年～10年	10年以上	合計
山口県全体	96	214	138	268	716
(%)	13.4	29.9	19.3	37.4	100.0
宇部	10	22	14	36	82
(%)	12.2	26.8	17.1	43.9	100.0



今後、経営者として従事する期間は、宇部地域の方が「10年以上」従事する割合が6.5ポイントも高くなっている反面、その他の期間は、県全体を下回っている。

⑦事業承継の意向

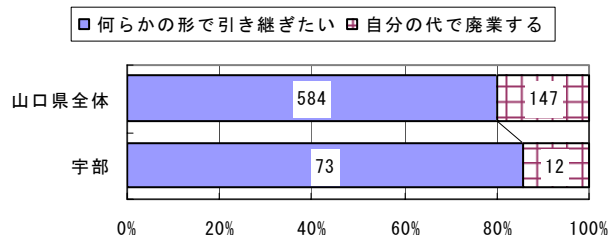
	何らかの形で引き継ぎたい	自分の代で廃業する	合計
山口県全体	584	147	731
(%)	79.9	20.1	100.0
宇部	73	12	85
(%)	85.9	14.1	100.0

宇部地域は山口県全体と比較すると、事業

承継を望んでいる割合が 6 ポイント高い。廃業する業種別内訳は、以下のとおりである。

	建設業	製造業	卸売業	小売・飲食業	運輸・通信・不動産	サービス業	その他	合計
宇部	3	1	1	4	—	2	1	12

〔図_個別(11)-7〕 事業承継の意向

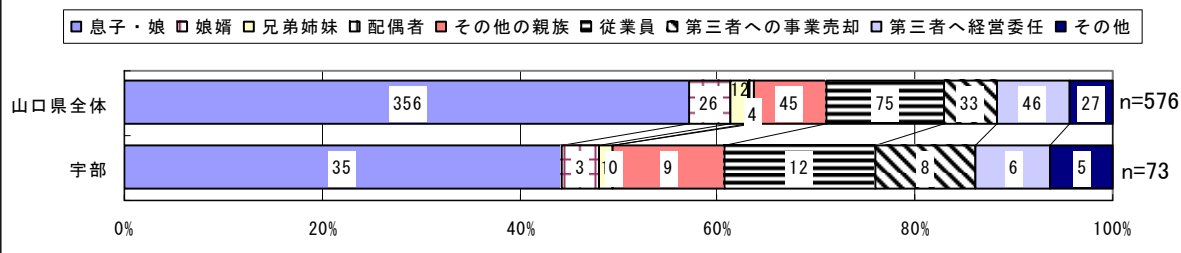


⑧事業を承継したい相手 (複数回答)

	息子・娘	娘婿	兄弟姉妹	配偶者	その他の親族	従業員	第三者への事業売却	第三者へ経営委任	その他	回答数
山口県全体	356	26	12	4	45	75	33	46	27	624
(%)	61.8	4.5	2.1	0.7	7.8	13.0	5.7	8.0	4.7	108.3
宇部	35	3	1	—	9	12	8	6	5	79
(%)	47.9	4.1	1.4	—	12.3	16.4	11.0	8.2	6.8	108.1

〔図_個別(11)-8〕

事業承継したい相手



事業を承継したい相手は、「息子・娘」が県全体を 14 ポイント下回っている反面、「その他の親族」「従業員」「第三者への事業売却」がそれぞれ 4.5 ポイント、3.4 ポイント、5.3 ポイントと大きく県全体を上回っている。

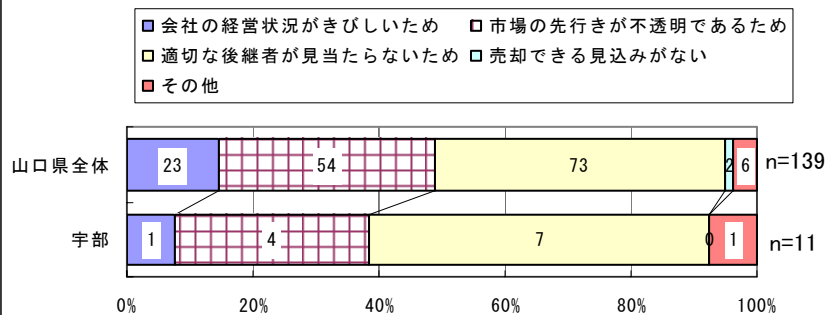
⑨自分の代で廃業する理由 (複数回答)

	会社の経営状況がきびしいため	市場の先行きが不透明であるため	適切な後継者が見当たらないため	売却できる見込みがない	その他	回答数
山口県全体	23	54	73	2	6	158
(%)	16.5	38.8	52.5	1.4	4.3	113.5
宇部	1	4	7	—	1	13
(%)	9.1	36.4	63.6	—	9.1	118.2

廃業する理由は、宇部地域の方が「適切な後継者が見当たらない」とする理由の割合が高く、「経営状況が厳しい」という企業は 1 社のみ。

〔図_個別(11)-9〕

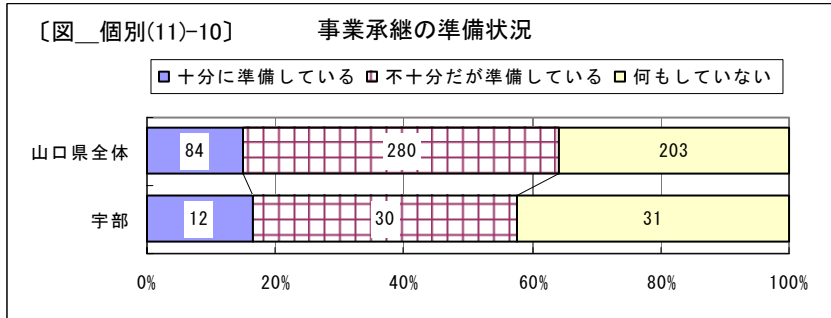
廃業理由



⑩事業承継の準備状況

	十分に準備している	不十分だが準備している	何もしていない	合計
山口県全体	84	280	203	567
(%)	14.8	49.4	35.8	100.0
宇部	12	30	31	73
(%)	16.4	41.1	42.5	100.0

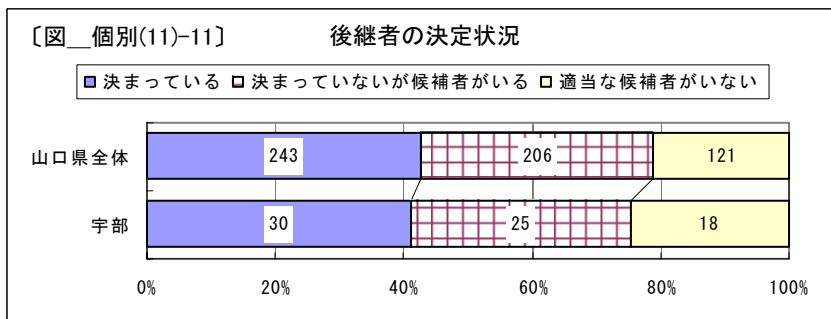
事業承継の準備状況は、宇部地域が「十分に準備している」割合が県全体を上回っている反面、「何もしていない」割合も県全体を上回っている。



⑪後継者の決定状況

	決まっている	決まっていないが候補者がいる	適当な候補者がいない	合計
山口県全体	243	206	121	570
(%)	42.6	36.1	21.2	100.0
宇部	30	25	18	73
(%)	41.1	34.2	24.7	100.0

後継者の決定状況は、宇部地域では「決まっている」がほぼ県全体であるが、「適当な候補者がいない」が3.5ポイント県の平均を上回っている。

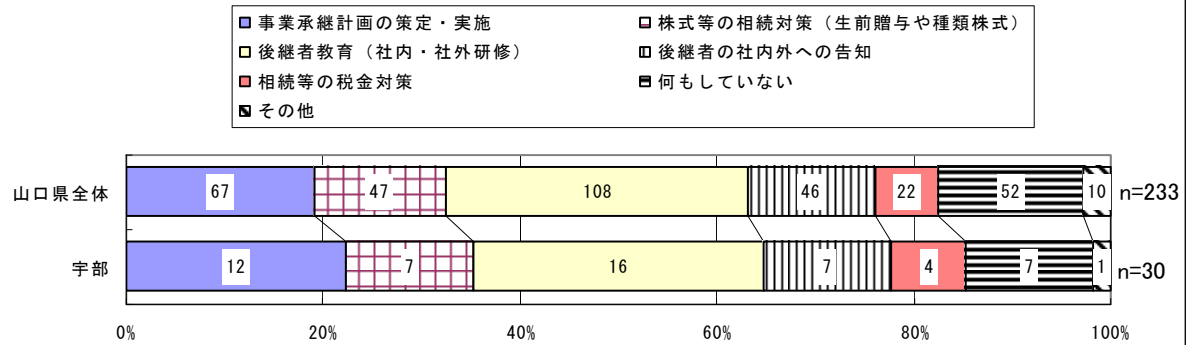


⑫後継者への引継ぎ準備状況（複数回答）

	事業承継計画の策定・実施	株式等の相続対策（生前贈与や種類株式）	後継者教育（社内・社外研修）	後継者の社内外への告知	相続等の税金対策	何もしていない	その他	回答数
山口県全体	67	47	108	46	22	52	10	352
(%)	28.8	20.2	46.4	19.7	9.4	22.3	4.3	151.1
宇部	12	7	16	7	4	7	1	54
(%)	40.0	23.3	53.3	23.3	13.3	23.3	3.3	179.8

〔図__個別(11)~12〕

事業承継準備状況



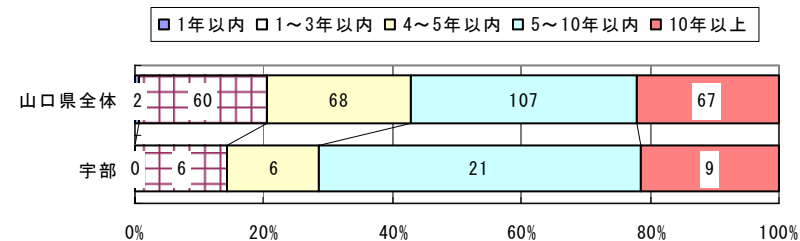
後継者への引継ぎ準備状況をみると、県全体に比べて「事業承継計画の策定・実施」の割合が11ポイントも高く、後継者教育（社内・社外研修）も進んでいることがわかる。

⑬後継者を決めたい時期

	1年以内	1～3年以内	4～5年以内	5～10年以内	10年以上	合計
山口県全体	2	60	68	107	67	304
(%)	0.7	19.7	22.4	35.2	22.0	100.0
宇部	-	6	6	21	9	42
(%)	-	14.3	14.3	50.0	21.4	100.0

〔図__個別(11)~13〕

後継者の決定時期



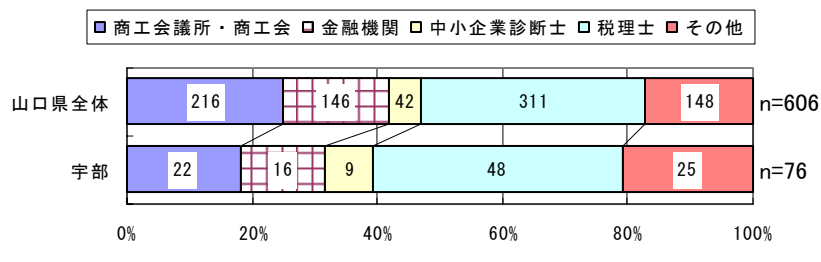
後継者を決めたい時期は、宇部地域では「5年～10年以内」の割合が半数に及んでいる。「1年から5年以内」の割合は県の平均を下回っている。

⑭事業承継に関する相談先（複数回答）

	商工会議所・商工会	金融機関	中小企業診断士	税理士	その他	回答数
山口県全体	216	146	42	311	148	863
(%)	35.6	24.1	6.9	51.3	24.4	142.3
宇部	22	16	9	48	25	120
(%)	28.9	21.1	11.8	63.2	32.9	157.9

〔図__個別(11)~14〕

事業承継の相談先



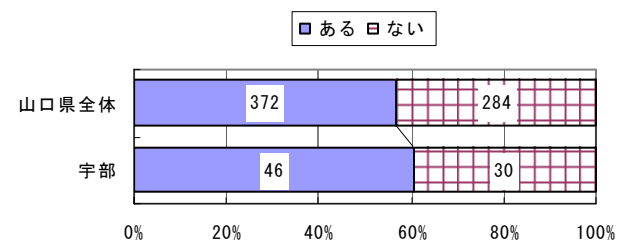
事業承継に関する相談先は、宇部地域では「商工会議所・商工会」の割合が県全体より下回っている半面、「税理士」の割合が高くなっている。

⑮事業売却に対する抵抗感

	ある	ない	合計
山口県全体	372	284	656
(%)	56.7	43.3	100.0
宇部	46	30	76
(%)	60.5	39.5	100.0

事業売却に対する抵抗感は、山口県全と比較すると較すると、抵抗感が「ある」という割合が4ポイント高くなっている。

〔図__個別(11)~15〕 事業売却の抵抗感

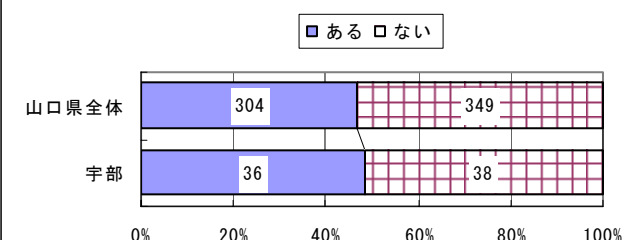


⑯売却する場合、売却金額への関心

	ある	ない	合計
山口県全体	304	349	653
(%)	46.6	53.4	100.0
宇部	36	38	74
(%)	48.6	51.4	100.0

また、事業売却金額に対する関心が「ある」が県全体より2ポイント高くなっている。

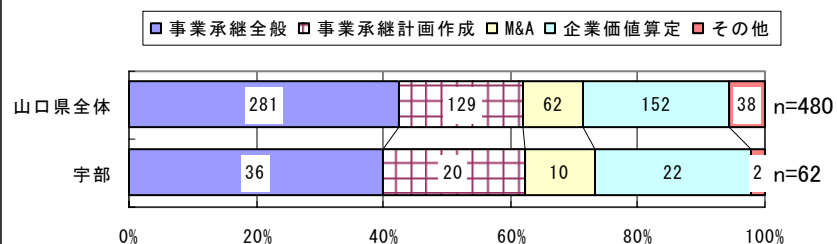
〔図__個別(11)~16〕 事業売却金額への関心



⑰関心のあるセミナーテーマ（複数回答）

	事業承継全般	事業承継計画作成	M&A	企業価値算定	その他	回答数
山口県全体	281	129	62	152	38	662
(%)	58.5	26.9	12.9	31.7	7.9	137.9
宇部	36	20	10	22	2	90
(%)	58.1	32.3	16.1	35.5	3.2	145.2

〔図__個別(11)~17〕 関心のあるセミナーテーマ

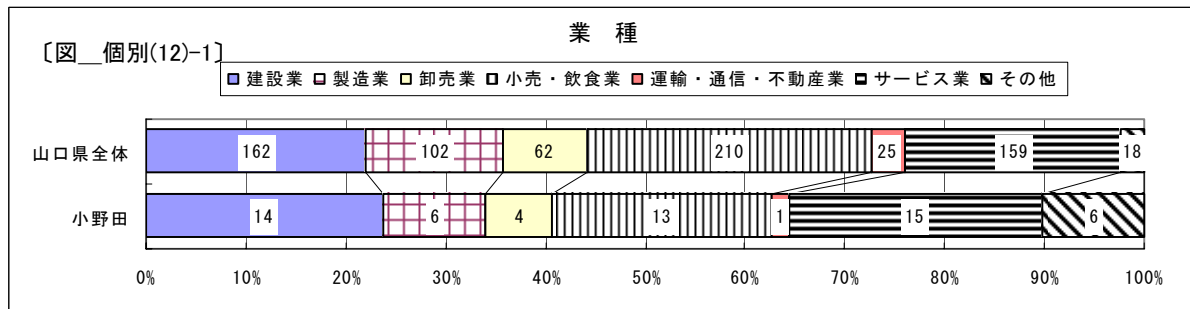


関心のあるセミナーテーマは、「事業承継全般」が58%で、県の平均値となっているが、「事業承継計画作成」「M&A」「企業価値算定」がそれぞれ県全体を5ポイント、3ポイント、4ポイント上回っており、研修内容に対する高い要望がうかがえる。

(12) 小野田商工会議所地域

①主な業種

	建設業	製造業	卸売業	小売・飲食業	運輸・通信・不動産業	サービス業	その他	合計
山口県全体	162	102	62	210	25	159	18	738
(%)	22.0	13.8	8.4	28.5	3.4	21.5	2.4	100.0
小野田	14	6	4	13	1	15	6	59
(%)	23.7	10.2	6.8	22.0	1.7	25.4	10.2	100.0

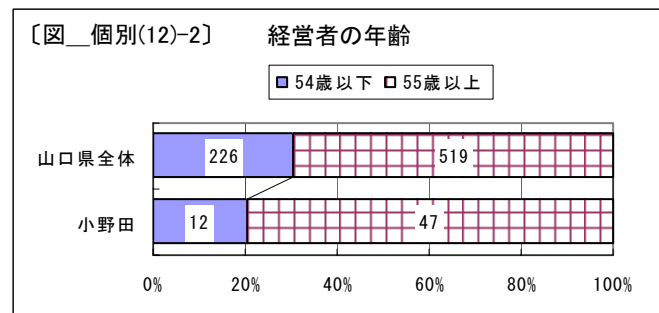


山口県全体と比較して、小野田地域は「建設業」と「サービス業」の回答者の割合が高い反面、「卸売業」「小売・飲食業」「運輸・通信・不動産業」の割合が少ない。

②経営者の年齢

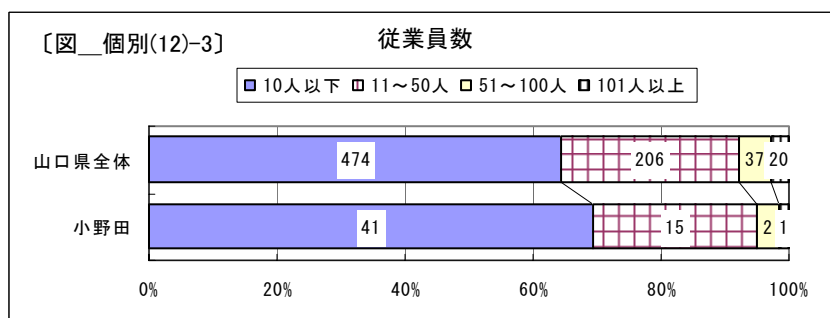
	54歳以下	55歳以上	合計
山口県全体	226	519	745
(%)	30.3	69.7	100.0
小野田	12	47	59
(%)	20.3	79.7	100.0

山口県全体と比較すると、小野田地域の経営者の年齢は「55歳以上」が10ポイント高い。



③現在の従業員数

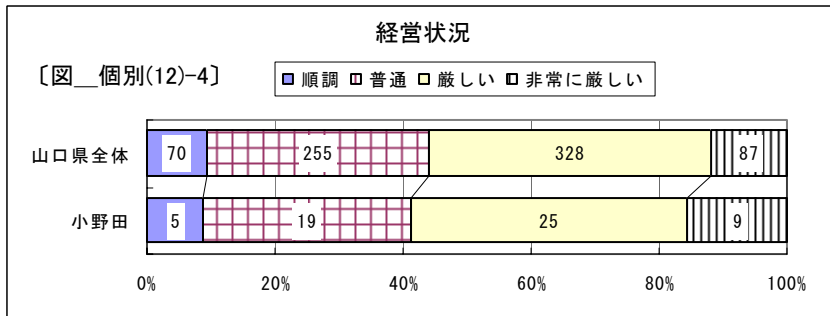
	10人以下	11~50人	51~100人	101人以上	合計
山口県全体	474	206	37	20	737
(%)	64.3	28.0	5.0	2.7	100.0
小野田	41	15	2	1	59
(%)	69.5	25.4	3.4	1.7	100.0



従業員数は、小野田地域の方が「10人以下」の割合が5ポイント高く、11人以上の割合が小さくなっている。

④現在の経営状況

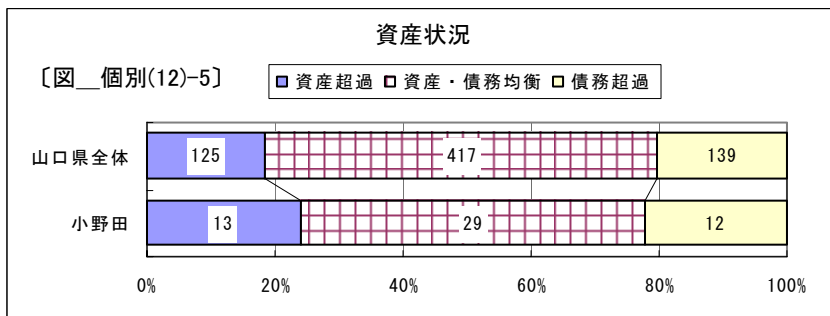
	順調	普通	厳しい	非常に厳しい	合計
山口県全体	70	255	328	87	740
(%)	9.5	34.5	44.3	11.8	100.0
小野田	5	19	25	9	58
(%)	8.6	32.8	43.1	15.5	100.0



経営状況は、小野田地域の方が「非常に厳しい」割合が4ポイント高く、「順調」「普通」と回答した割合が低くなっている。経営状況が非常に厳しいと感じている経営者が多いことがわかる。

⑤現在の資産状況

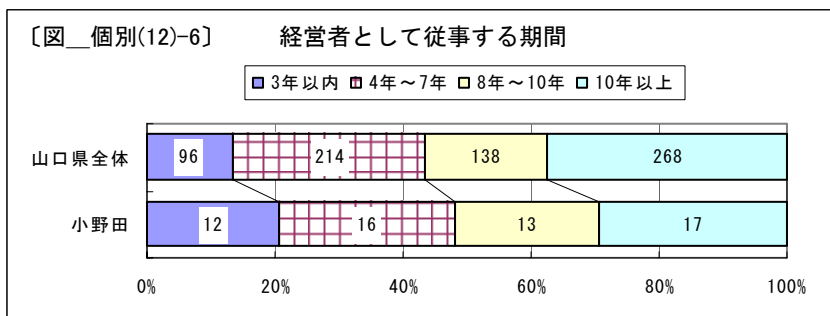
	資産超過	資産・債務均衡	債務超過	合計
山口県全体	125	417	139	681
(%)	18.4	61.2	20.4	100.0
小野田	13	29	12	54
(%)	24.1	53.7	22.2	100.0



資産状況は、小野田地域では、「資産・債務均衡」と回答した割合が低い反面、「資産超過」「債務超過」と回答した割合が、それぞれ6ポイント、2ポイント上回っている。

⑥今後、経営者として従事する期間

	3年以内	4年～7年	8年～10年	10年以上	合計
山口県全体	96	214	138	268	716
(%)	13.4	29.9	19.3	37.4	100.0
小野田	12	16	13	17	58
(%)	20.7	27.6	22.4	29.3	100.0



今後、経営者として従事する期間は、小野田地域の方が「3年以内」「8年～10年」の割合が高く、「4年～7年」「10年以上」の割合が少なくなっている。

⑦事業承継の意向

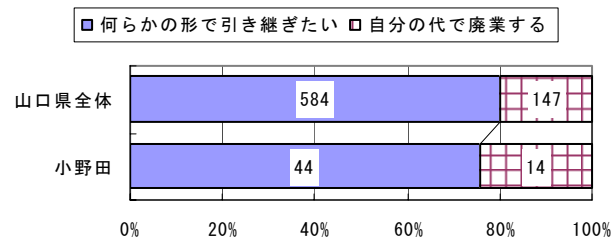
	何らかの形で引き継ぎたい	自分の代で廃業する	合計
山口県全体	584	147	731
(%)	79.9	20.1	100.0
小野田	44	14	58
(%)	75.9	24.1	100.0

小野田地域は山口県全体と比較すると、

「自分の代で廃業する」割合が4ポイント高い。廃業する業種別内訳は、以下のとおりである。

	建設業	製造業	卸売業	小売・飲食業	運輸・通信・不動産	サービス業	その他	合計
小野田	4	—	1	6	—	2	1	14

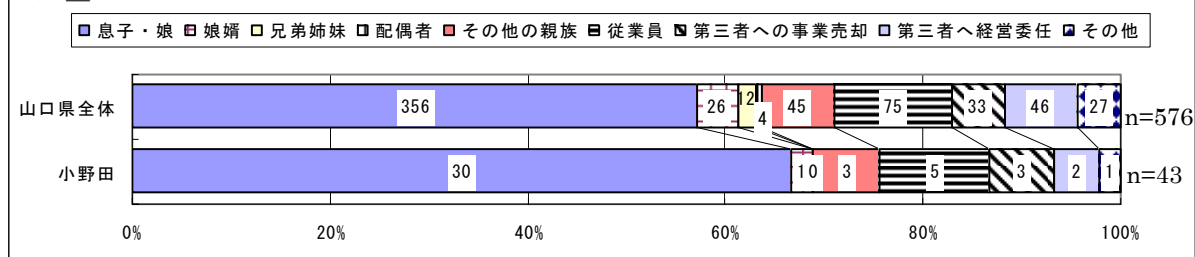
〔図__個別(12)-7〕 事業承継の意向



⑧事業を承継したい相手（複数回答）

	息子・娘	娘婿	兄弟姉妹	配偶者	その他の親族	従業員	第三者への事業売却	第三者へ経営委任	その他	回答数
山口県全体	356	26	12	4	45	75	33	46	27	624
(%)	61.8	4.5	2.1	0.7	7.8	13.0	5.7	8.0	4.7	108.3
小野田	30	1	—	—	3	5	3	2	1	45
(%)	69.8	2.3	—	—	7.0	11.6	7.0	4.7	2.3	104.7

〔図__個別(12)-8〕 事業承継したい相手



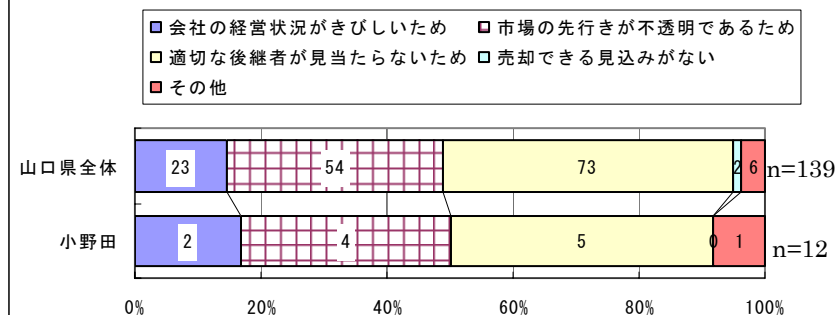
事業を承継したい相手は、「息子・娘」が県全体を8ポイント上回っている反面、「従業員」への割合は県全体を下回っている。

⑨自分の代で廃業する理由（複数回答）

	会社の経営状況がきびしいため	市場の先行きが不透明であるため	適切な後継者が見当たらないため	売却できる見込みがない	その他	回答数
山口県全体	23	54	73	2	6	158
(%)	16.5	38.8	52.5	1.4	4.3	113.5
小野田	2	4	5	—	1	12
(%)	16.7	33.3	41.7	—	8.3	100.0

廃業する理由として、小野田地域では山口県全体と比較し「適切な後継者が見当たらないため」「市場の先行きが不透明である」とする割合は低い。

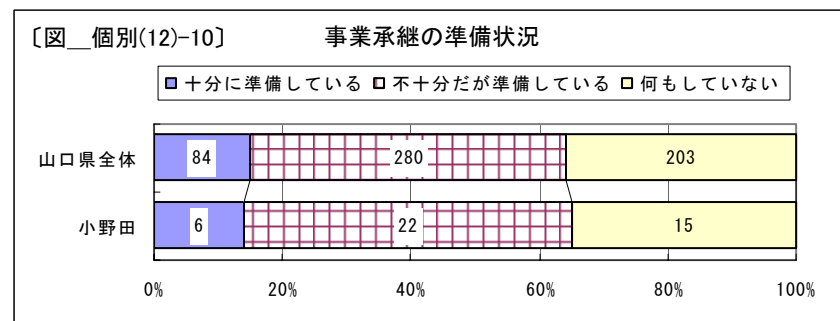
〔図__個別(12)-9〕 廃業理由



⑩事業承継の準備状況

	十分に準備している	不十分だが準備している	何もしていない	合計
山口県全体	84	280	203	567
(%)	14.8	49.4	35.8	100.0
小野田	6	22	15	43
(%)	14.0	51.2	34.9	100.0

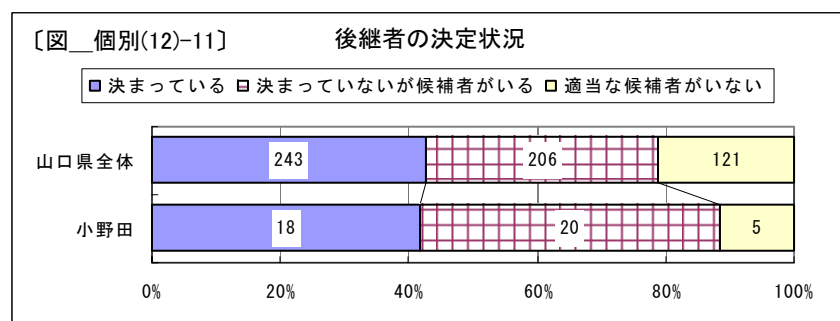
事業承継の準備状況は、小野田地域が「不十分だが準備している」割合が高く、「十分に準備している」「何もしていない」割合が、それぞれ1ポイント少なくなっている。



⑪後継者の決定状況

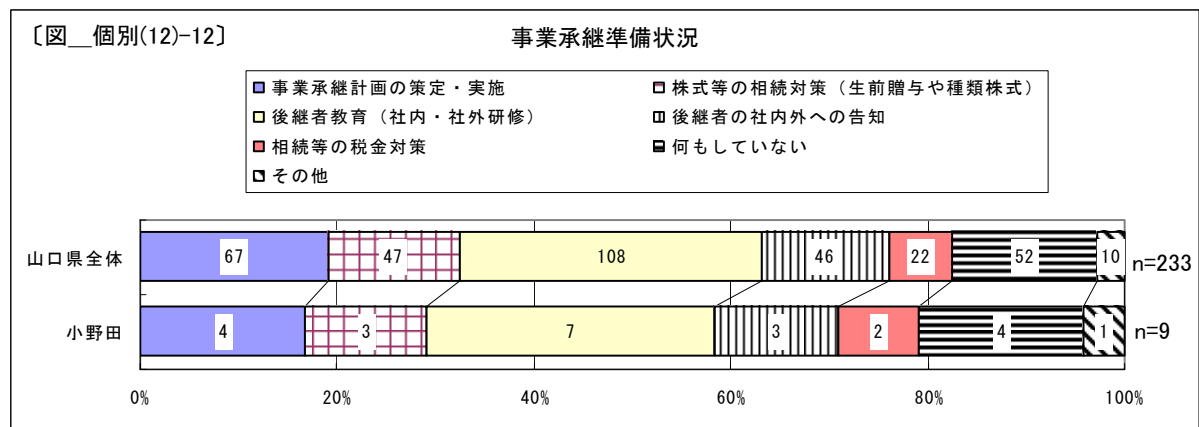
	決まっている	決まっていないが候補者がいる	適当な候補者がいない	合計
山口県全体	243	206	121	570
(%)	42.6	36.1	21.2	100.0
小野田	18	20	5	43
(%)	41.9	46.5	11.6	100.0

後継者の決定状況は、小野田地域では「決まっている」割合は、県のほぼ平均値であるが、「決まっていないが候補者がいる」割合が10ポイント高くなっている。



⑫後継者への引継ぎ準備状況（複数回答）

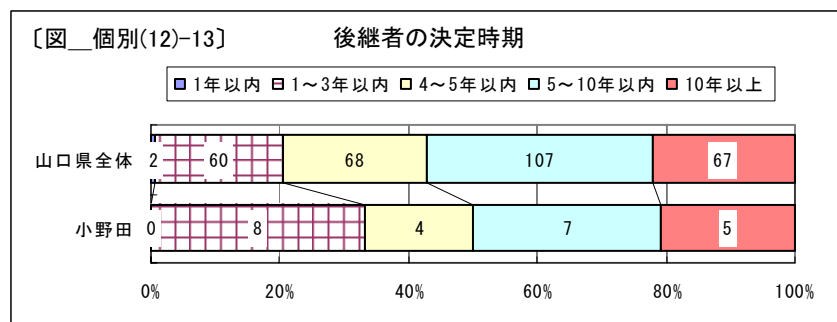
	事業承継計画の策定・実施	株式等の相続対策（生前贈与や種類株式）	後継者教育（社内・社外研修）	後継者の社内外への告知	相続等の税金対策	何もしていない	その他	回答数
山口県全体	67	47	108	46	22	52	10	352
(%)	28.8	20.2	46.4	19.7	9.4	22.3	4.3	151.1
小野田	4	3	7	3	2	4	1	24
(%)	23.5	17.6	41.2	17.6	11.8	23.5	5.9	141.1



後継者への引継ぎ準備状況をみると、全体に比べて「事業承継の策定・実施」の割合が、5ポイント少なく、「後継者教育（社内・社外研修）」の割合も5ポイント少なくなっており、事業承継の認識が遅れていると思われる。

⑬後継者を決めたい時期

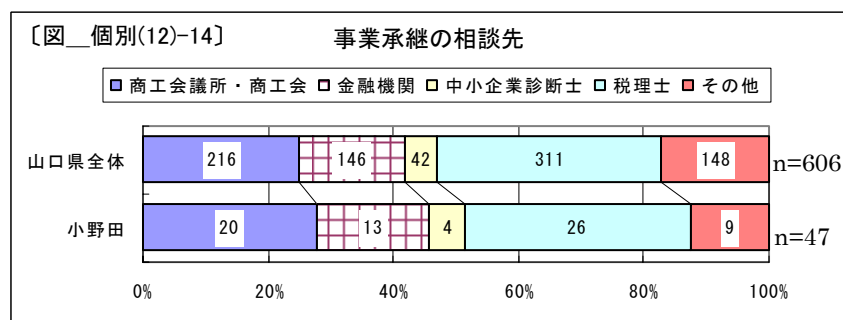
	1年以内	1～3年以内	4～5年以内	5～10年以内	10年以上	合計
山口県全体	2	60	68	107	67	304
(%)	0.7	19.7	22.4	35.2	22.0	100.0
小野田	—	8	4	7	5	24
(%)	—	33.3	16.7	29.2	20.8	100.0



後継者を決めたい時期は、小野田地域では「1年～3年以内」が33%と最も多く、次いで「5年～10年以内」が約3割となっている。

⑭事業承継に関する相談先（複数回答）

	商工会議所・商工会	金融機関	中小企業診断士	税理士	その他	回答数
山口県全体	216	146	42	311	148	863
(%)	35.6	24.1	6.9	51.3	24.4	142.3
小野田	20	13	4	26	9	72
(%)	42.6	27.7	8.5	55.3	19.1	153.2



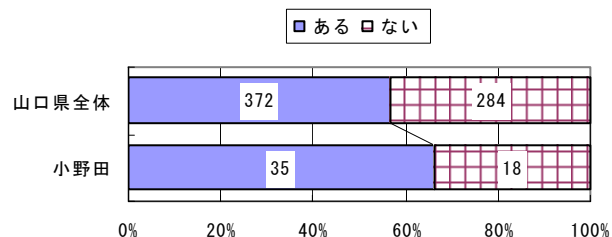
事業承継に関する相談先は、小野田地域では「税理士」が55%と最も多く、次いで「商工会議所・商工会」が42%で県全体を7ポイント上回っている。

⑮事業売却に対する抵抗感

	ある	ない	合計
山口県全体	372	284	656
(%)	56.7	43.3	100.0
小野田	35	18	53
(%)	66.0	34.0	100.0

事業売却に対する抵抗感は、山口県全体と比較すると、抵抗感が「ある」という割合が9ポイント高くなっている。

〔図__個別(12)-15〕 事業売却の抵抗感

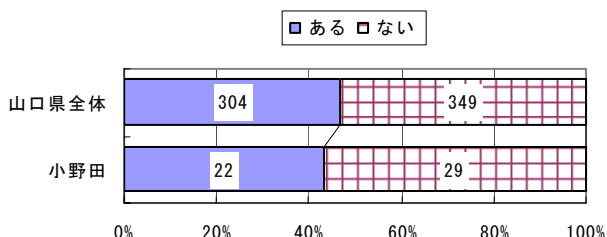


⑯売却する場合、売却金額への関心

	ある	ない	合計
山口県全体	304	349	653
(%)	46.6	53.4	100.0
小野田	22	29	51
(%)	43.1	56.9	100.0

また、事業売却金額に対する関心が「ある」が43%で、県全体と比較して約3ポイント少ない。

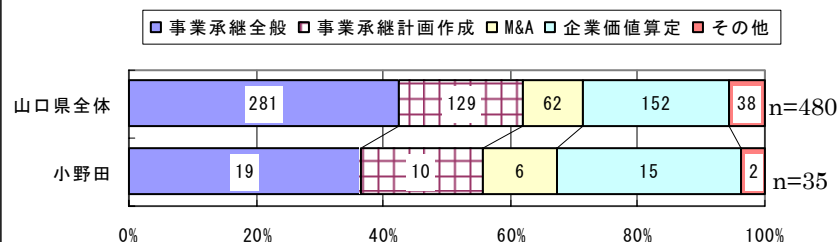
〔図__個別(12)-16〕 事業売却金額への関心



⑰関心のあるセミナーテーマ（複数回答）

	事業承継全般	事業承継計画作成	M&A	企業価値算定	その他	回答数
山口県全体	281	129	62	152	38	662
(%)	58.5	26.9	12.9	31.7	7.9	137.9
小野田	19	10	6	15	2	52
(%)	54.3	28.6	17.1	42.9	5.7	148.6

〔図__個別(12)-17〕 関心のあるセミナーテーマ

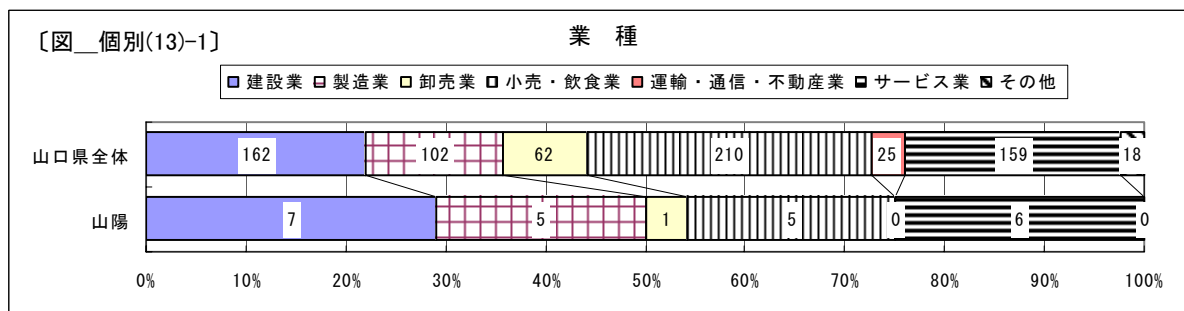


関心のあるセミナーテーマは、「事業承継全般」が54%と最も多く、次いで「企業価値算定」が約43%あり、県全体を11ポイント上回っている。セミナーに対する高い要望がうかがえる。

(13) 山陽商工会議所地域

①主な業種

	建設業	製造業	卸売業	小売・飲食業	運輸・通信・不動産業	サービス業	その他	合計
山口県全体	162	102	62	210	25	159	18	738
(%)	22.0	13.8	8.4	28.5	3.4	21.5	2.4	100.0
山陽	7	5	1	5	—	6	—	24
(%)	29.2	20.8	4.2	20.8	—	25.0	—	100.0

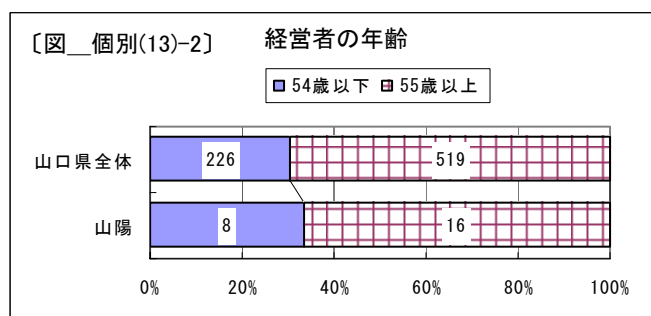


山口県全体と比較して、山陽地域は「建設業」「製造業」「サービス業」の回答者の割合が高い反面、「卸売業」「小売・飲食業」割合が少ない。「運輸・通信・不動産業」は皆無であった。

②経営者の年齢

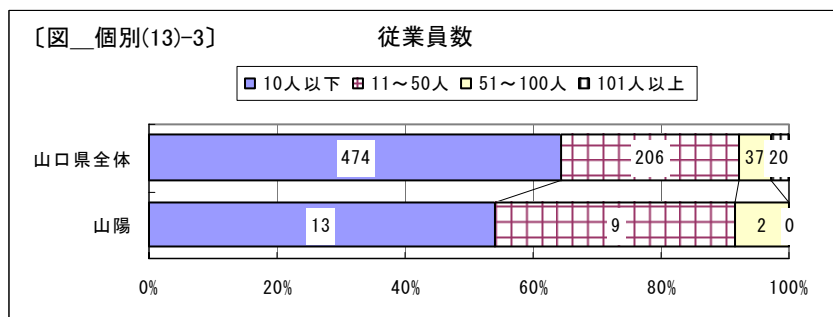
	54歳以下	55歳以上	合計
山口県全体	226	519	745
(%)	30.3	69.7	100.0
山陽	8	16	24
(%)	33.3	66.7	100.0

山口県全体と比較すると、山陽地域は「54歳以下」の割合が3ポイント高い。



③現在の従業員数

	10人以下	11～50人	51～100人	101人以上	合計
山口県全体	474	206	37	20	737
(%)	64.3	28.0	5.0	2.7	100.0
山陽	13	9	2	—	24
(%)	54.2	37.5	8.3	—	100.0

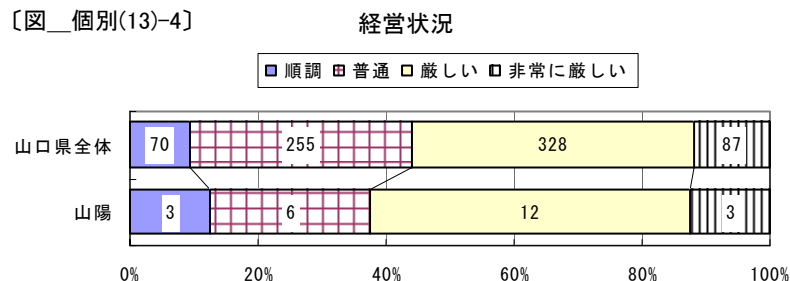


従業員数は、山陽地域の方が「10人以下」の割合が少なく、「11人～50人」の割合が約10ポイント多くなっている。

④現在の経営状況

	順調	普通	厳しい	非常に厳しい	合計
山口県全体	70	255	328	87	740
(%)	9.5	34.5	44.3	11.8	100.0
山陽	3	6	12	3	24
(%)	12.5	25.0	50.0	12.5	100.0

〔図__個別(13)-4〕

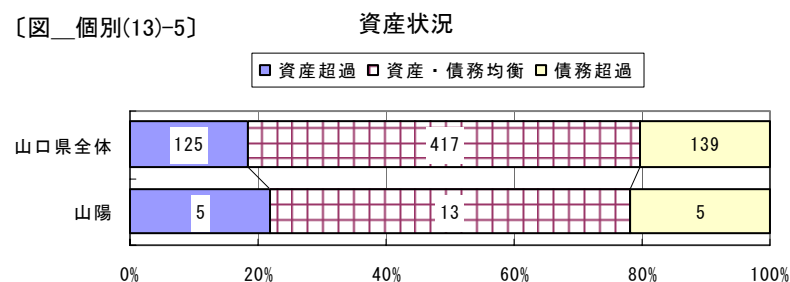


経営状況は、山陽地域の方が「順調」と回答した割合は県全体を上回っているが、半数が「厳しい」と回答している。「厳しい」「非常に厳しい」を合わせると62.5%が厳しい経営状況にあるといえる。

⑤現在の資産状況

	資産超過	資産・債務均衡	債務超過	合計
山口県全体	125	417	139	681
(%)	18.4	61.2	20.4	100.0
山陽	5	13	5	23
(%)	21.7	56.5	21.7	100.0

〔図__個別(13)-5〕

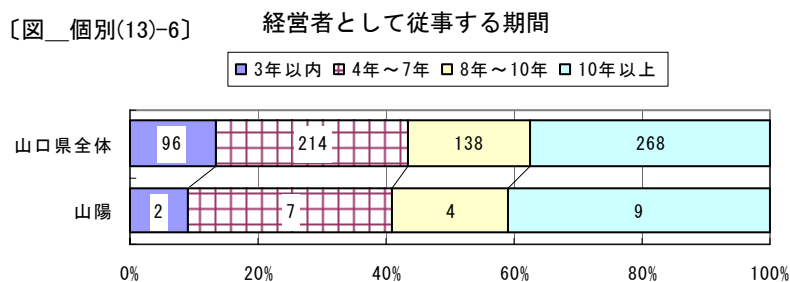


資産状況は、山陽地域の方が「資産超過」の割合が高い反面、「債務超過」と回答した割合も県全体を上回っている。

⑥今後、経営者として従事する期間

	3年以内	4年～7年	8年～10年	10年以上	合計
山口県全体	96	214	138	268	716
(%)	13.4	29.9	19.3	37.4	100.0
山陽	2	7	4	9	22
(%)	9.1	31.8	18.2	40.9	100.0

〔図__個別(13)-6〕



今後、経営者として従事する期間は、「10年以上」の割合が最も多く、次いで「4年～7年」とする回答となっている。

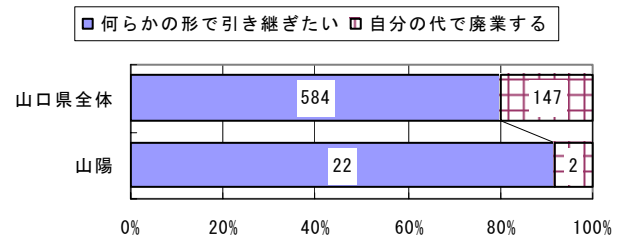
⑦事業承継の意向

	何らかの形で引き継ぎたい	自分の代で廃業する	合計
山口県全体	584	147	731
(%)	79.9	20.1	100.0
山陽	22	2	24
(%)	91.7	8.3	100.0

山陽地域は山口県全体と比較すると、「何らかの形で引き継ぎたい」とする割合が90%を超えており、事業承継意欲が高い。廃業する業種別内訳は、以下のとおりである。

	建設業	製造業	卸売業	小売・飲食業	運輸・通信・不動産	サービス業	その他	合計
山陽	-	-	-	1	-	1	-	2

〔図__個別(13)-7〕 事業承継の意向

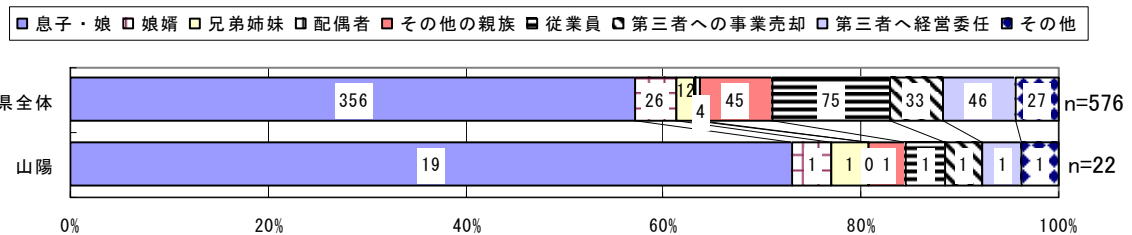


⑧事業を承継したい相手（複数回答）

	息子・娘	娘婿	兄弟姉妹	配偶者	その他の親族	従業員	第三者への事業売却	第三者へ経営委任	その他	回答数
山口県全体	356	26	12	4	45	75	33	46	27	624
(%)	61.8	4.5	2.1	0.7	7.8	13.0	5.7	8.0	4.7	108.3
山陽	19	1	1	-	1	1	1	1	1	26
(%)	86.4	4.5	4.5	-	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	117.9

〔図__個別(13)-8〕

事業承継したい相手



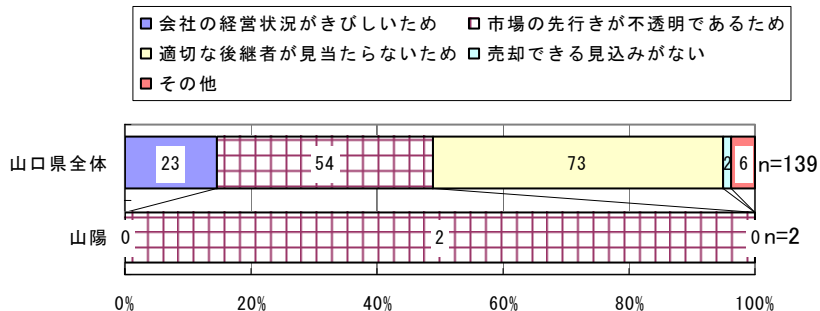
事業を承継したい相手は、「息子・娘」が86%にも及んでいる。

⑨自分の代で廃業する理由（複数回答）

	会社の経営状況がきびしいため	市場の先行きが不透明であるため	適切な後継者が見当たらないため	売却できる見込みがない	その他	回答数
山口県全体	23	54	73	2	6	158
(%)	16.5	38.8	52.5	1.4	4.3	113.5
山陽	-	2	-	-	-	2
(%)	-	100.0	-	-	-	100.0

〔図__個別(13)-9〕

廃業理由

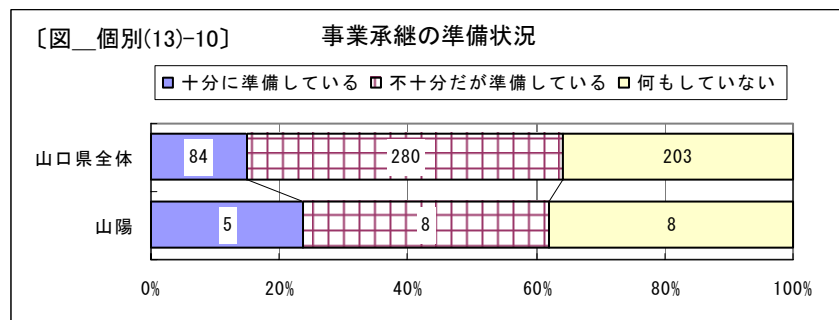


廃業する理由は、回答数が2件ではあったが、「市場の先行きが不透明であるため」で、「後継者が見当たらないため」は皆無であった。

⑩事業承継の準備状況

	十分に準備している	不十分だが準備している	何もしていない	合計
山口県全体	84	280	203	567
(%)	14.8	49.4	35.8	100.0
山陽	5	8	8	21
(%)	23.8	38.1	38.1	100.0

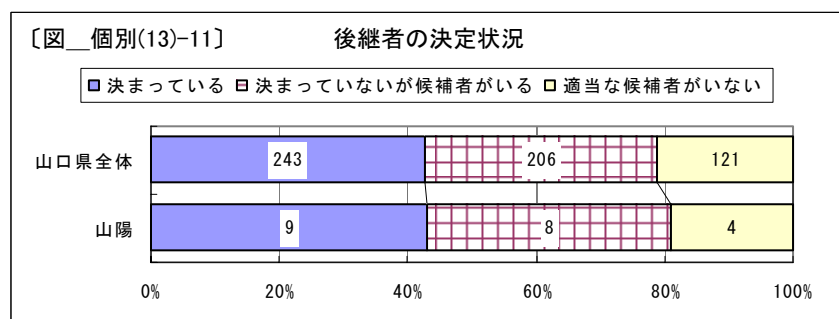
事業承継の準備状況は、山陽地域では、「十分に準備している」の割合は高くなっている反面、「何もしていない」割合も県全体を若干ではあるが上回っている。



⑪後継者の決定状況

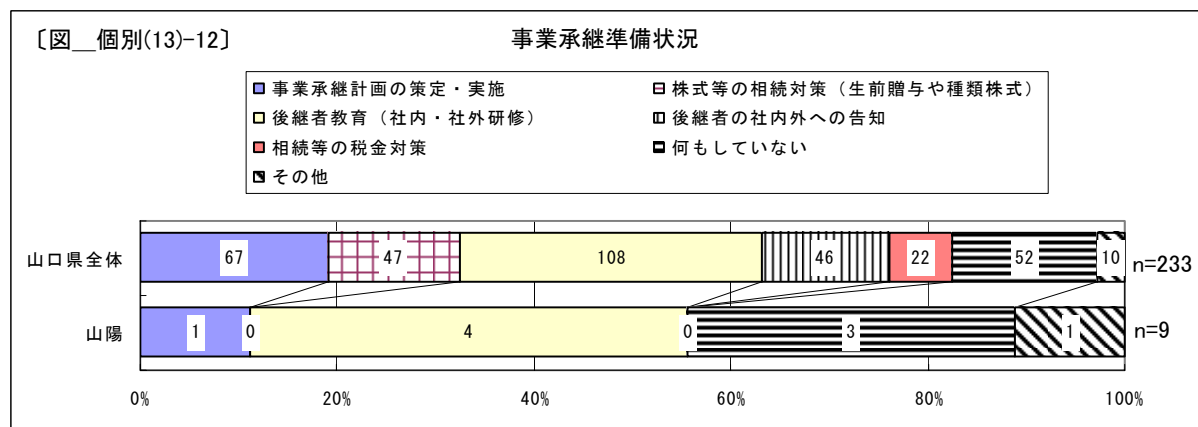
	決まっている	決まっていないが候補者がいる	適当な候補者がいない	合計
山口県全体	243	206	121	570
(%)	42.6	36.1	21.2	100.0
山陽	9	8	4	21
(%)	42.9	38.1	19.0	100.0

後継者の決定状況は、山陽地域では「決まっている」が最も多く、県全体値となっている。



⑫後継者への引継ぎ準備状況（複数回答）

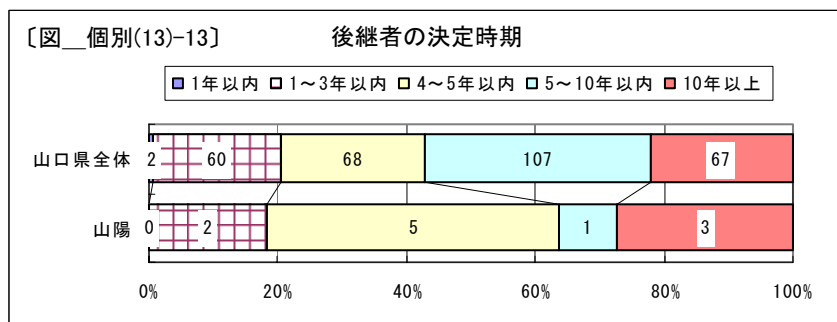
	事業承継計画の策定・実施	株式等の相続対策（生前贈与や種類株式）	後継者教育（社内・社外研修）	後継者の社内外への告知	相続等の税金対策	何もしていない	その他	回答数
山口県全体	67	47	108	46	22	52	10	352
(%)	28.8	20.2	46.4	19.7	9.4	22.3	4.3	151.1
山陽	1	—	4	—	—	3	1	9
(%)	11.1	—	44.4	—	—	33.3	11.1	99.9



後継者の引継ぎ状況をみると、県全体に比べて「後継者教育（社内・社外研修）」が最も多く、「事業承継計画策定・実施」の割合が少なくなっている。また、「何もしていない」割合も多くなっている。

⑬後継者を決めたい時期

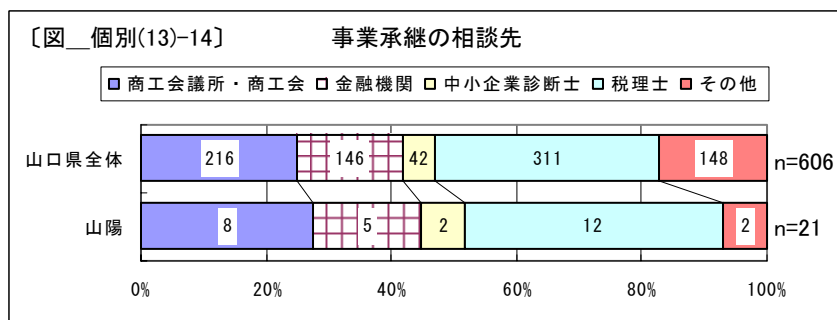
	1年以内	1～3年以内	4～5年以内	5～10年以内	10年以上	合計
山口県全体	2	60	68	107	67	304
(%)	0.7	19.7	22.4	35.2	22.0	100.0
山陽	-	2	5	1	3	11
(%)	-	18.2	45.5	9.1	27.3	100.0



後継者を決めたい時期は、山陽地域では「4～5年以内」の割合が高く、「5年～10年以内」とする割合が県全体を大きく下回っている。

⑭事業承継に関する相談先（複数回答）

	商工会議所・商工会	金融機関	中小企業診断士	税理士	その他	回答数
山口県全体	216	146	42	311	148	863
(%)	35.6	24.1	6.9	51.3	24.4	142.3
山陽	8	5	2	12	2	29
(%)	38.1	23.8	9.5	57.1	9.5	138.0

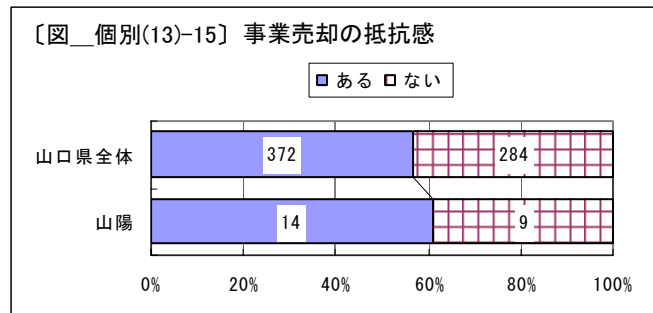


事業承継に関する相談先は、山陽地域では「税理士」が最も多く、次いで「商工会議所・商工会」となっており、県全体を上回っている。

⑮事業売却に対する抵抗感

	ある	ない	合計
山口県全体	372	284	656
(%)	56.7	43.3	100.0
山陽	14	9	23
(%)	60.9	39.1	100.0

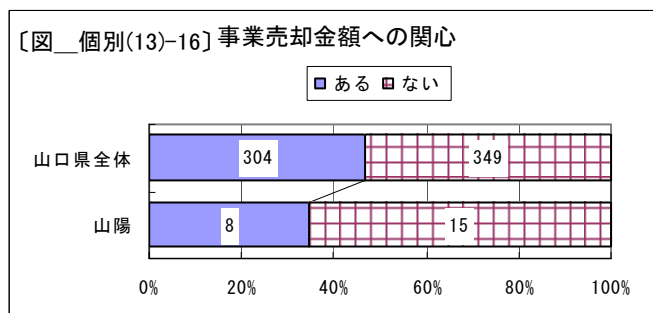
事業売却に対する抵抗感は、山口県全と比較すると、抵抗感が「ある」という割合が4ポイント高くなっている。



⑯売却する場合、売却金額への関心

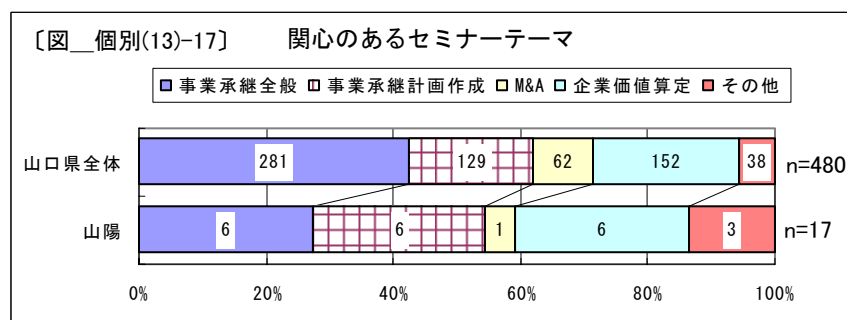
	ある	ない	合計
山口県全体	304	349	653
(%)	46.6	53.4	100.0
山陽	8	15	23
(%)	34.8	65.2	100.0

また、事業売却金額に対する関心が「ない」が65%となっており、売却金額への関心が県平均と比べて低いといえる。



⑰関心のあるセミナーテーマ（複数回答）

	事業承継全般	事業承継計画作成	M&A	企業価値算定	その他	回答数
山口県全体	281	129	62	152	38	662
(%)	58.5	26.9	12.9	31.7	7.9	137.9
山陽	6	6	1	6	3	22
(%)	35.3	35.3	5.9	35.3	17.6	129.4

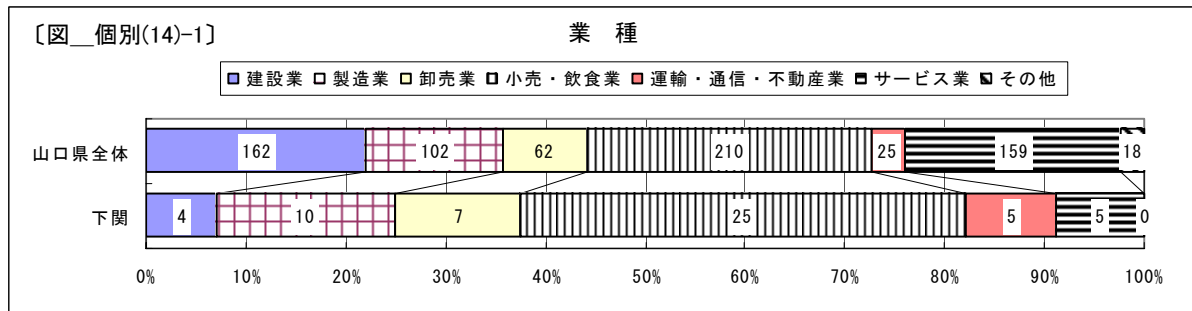


関心のあるセミナーテーマは、「事業承継全般」「事業承継計画作成」「企業価値算定」とそれぞれ35.3%で、要望しているセミナー内容にばらつきがみられる。

(14) 下関商工会議所地域

①主な業種

	建設業	製造業	卸売業	小売・飲食業	運輸・通信・不動産業	サービス業	その他	合計
山口県全体	162	102	62	210	25	159	18	738
(%)	22.0	13.8	8.4	28.5	3.4	21.5	2.4	100.0
下関	4	10	7	25	5	5	—	56
(%)	7.1	17.9	12.5	44.6	8.9	8.9	—	100.0

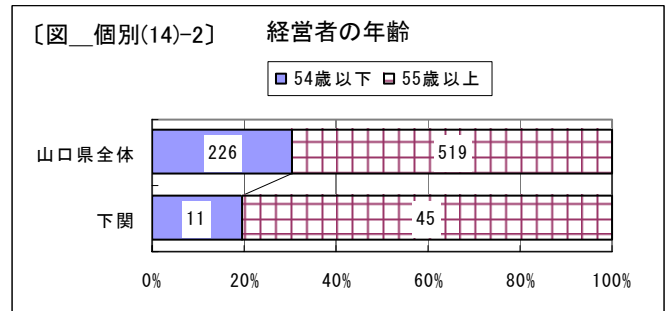


山口県全体と比較して、下関地域は「小売・飲食業」回答者の割合が高い反面、「建設業」「サービス業」の割合が少ない。

②経営者の年齢

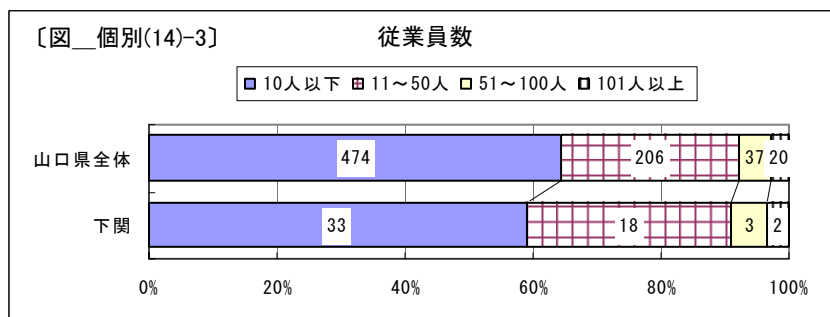
	54歳以下	55歳以上	合計
山口県全体	226	519	745
(%)	30.3	69.7	100.0
下関	11	45	56
(%)	19.6	80.4	100.0

山口県全体と比較すると、下関地域は「55歳以上」の割合が約 10 ポイント高い。



③現在の従業員数

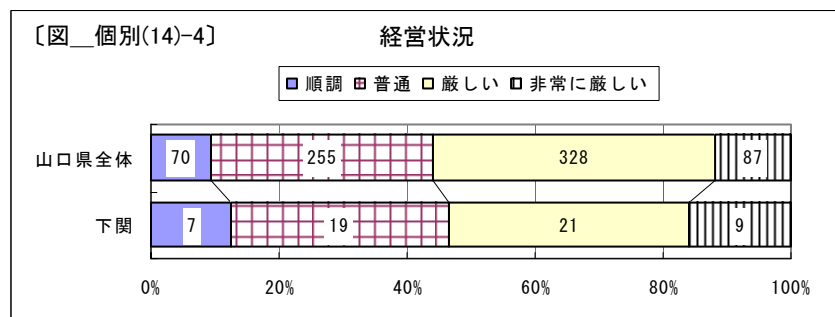
	10人以下	11～50人	51～100人	101人以上	合計
山口県全体	474	206	37	20	737
(%)	64.3	28.0	5.0	2.7	100.0
下関	33	18	3	2	56
(%)	58.9	32.1	5.4	3.6	100.0



従業員数は、下関地域の方が「10人以下」の割合が少なく、「11～50人」の割合が 4 ポイント高くなっている。

④現在の経営状況

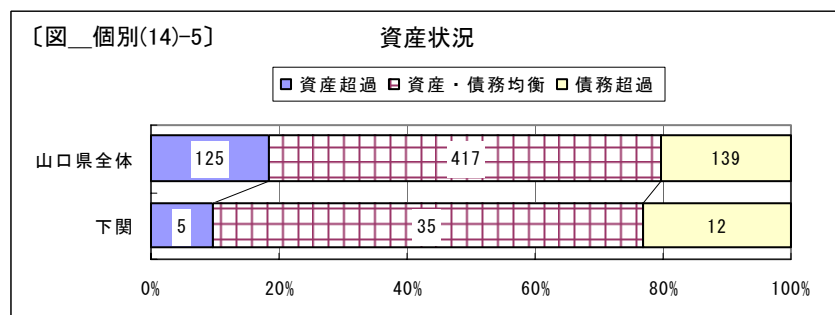
	順調	普通	厳しい	非常に厳しい	合計
山口県全体	70	255	328	87	740
(%)	9.5	34.5	44.3	11.8	100.0
下関	7	19	21	9	56
(%)	12.5	33.9	37.5	16.1	100.0



経営状況は、下関地域の方が「順調」と回答した割合は高いが、「非常に厳しい」と回答した割合も高くなっており、二極化が進んでいるように思われる。

⑤現在の資産状況

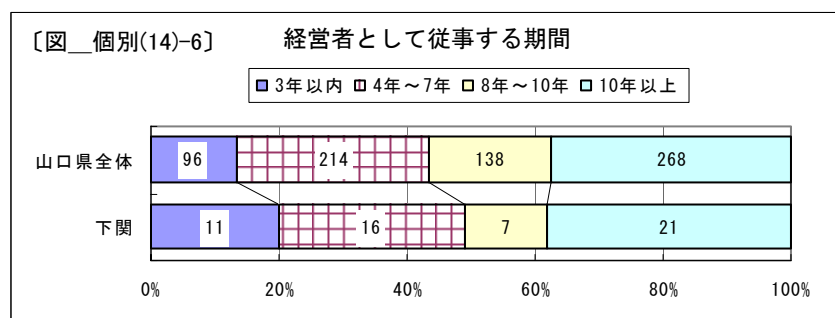
	資産超過	資産・債務均衡	債務超過	合計
山口県全体	125	417	139	681
(%)	18.4	61.2	20.4	100.0
下関	5	35	12	52
(%)	9.6	67.3	23.1	100.0



資産状況は、下関地域の方が「資産超過」とする割合が極めて小さくなっている反面、「債務超過」とする割合が高くなっている。「資産・債務均衡」とする割合も県全体を上回っている。

⑥今後、経営者として従事する期間

	3年以内	4年～7年	8年～10年	10年以上	合計
山口県全体	96	214	138	268	716
(%)	13.4	29.9	19.3	37.4	100.0
下関	11	16	7	21	55
(%)	20.0	29.1	12.7	38.2	100.0



今後、経営者として従事する期間は、下関地域の方が「3年以内」の割合が高く、「8年～10年」の割合が小さくなっている。

⑦事業承継の意向

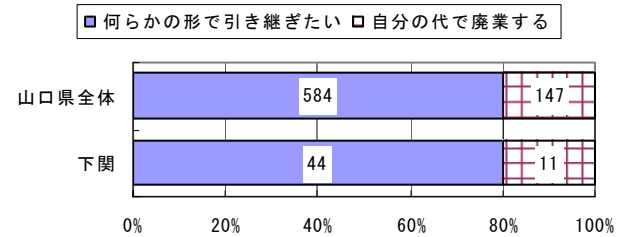
	何らかの形で引き継ぎたい	自分の代で廃業する	合計
山口県全体	584	147	731
(%)	79.9	20.1	100.0
下関	44	11	55
(%)	80.0	20.0	100.0

下関地域は山口県全体と比較すると、ほぼ県

の平均値と同様となっている。廃業する業種別内訳は、以下のとおりである。

	建設業	製造業	卸売業	小売・飲食業	運輸・通信・不動産	サービス業	その他	合計
下関	-	2	-	6	-	3	-	11

〔図__個別(14)-7〕 事業承継の意向

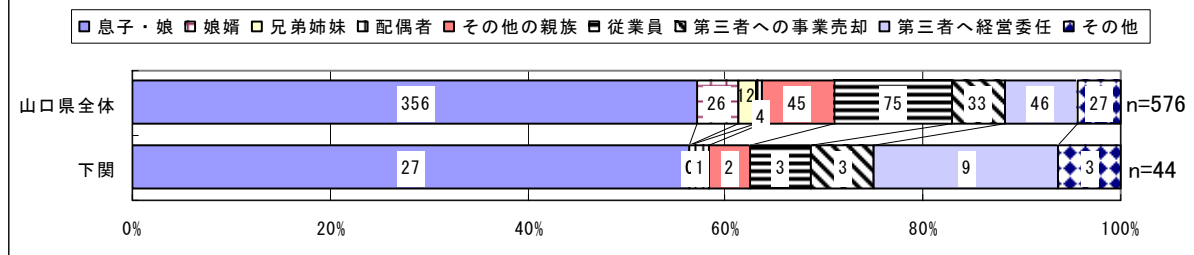


⑧事業を承継したい相手（複数回答）

	息子・娘	娘婿	兄弟姉妹	配偶者	その他の親族	従業員	第三者への事業売却	第三者へ経営委任	その他	回答数
山口県全体	356	26	12	4	45	75	33	46	27	624
(%)	61.8	4.5	2.1	0.7	7.8	13.0	5.7	8.0	4.7	108.3
下関	27	-	-	1	2	3	3	9	3	48
(%)	61.4	-	-	2.3	4.5	6.8	6.8	20.5	6.8	109.1

〔図__個別(14)-8〕

事業承継したい相手



事業を承継したい相手は、「息子・娘」では山口県全体とそれほど大きな差はないが、「第三者への経営委任」と回答した割合が 12 ポイントも多い。

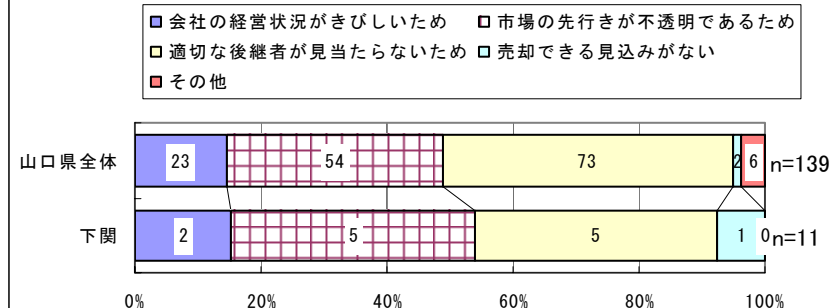
⑨自分の代で廃業する理由（複数回答）

	会社の経営状況がきびしいため	市場の先行きが不透明であるため	適切な後継者が見当たらないため	売却できる見込みがない	その他	回答数
山口県全体	23	54	73	2	6	158
(%)	16.5	38.8	52.5	1.4	4.3	113.5
下関	2	5	5	1	-	13
(%)	18.2	45.5	45.5	9.1	-	118.3

廃業する理由は、下関地域の方が「会社の経営状況がきびしいため」「市場の先行きが不透明であるため」など、経営状況をあげる割合が 63%と過半数を上回っている。

〔図__個別(14)-9〕

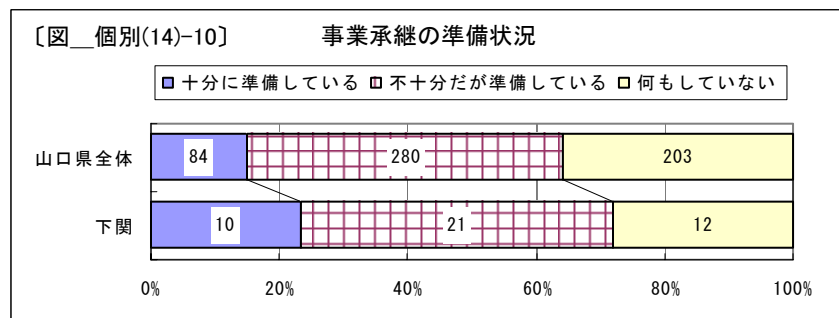
廃業理由



⑩事業承継の準備状況

	十分に準備している	不十分だが準備している	何もしていない	合計
山口県全体	84	280	203	567
(%)	14.8	49.4	35.8	100.0
下関	10	21	12	43
(%)	23.3	48.8	27.9	100.0

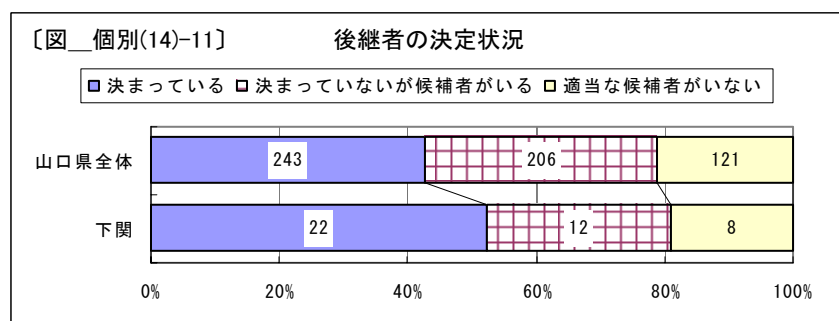
事業承継の準備状況は、下関地域が「十分に準備している」割合が高く、「何もしていない」割合が小さい。



⑪後継者の決定状況

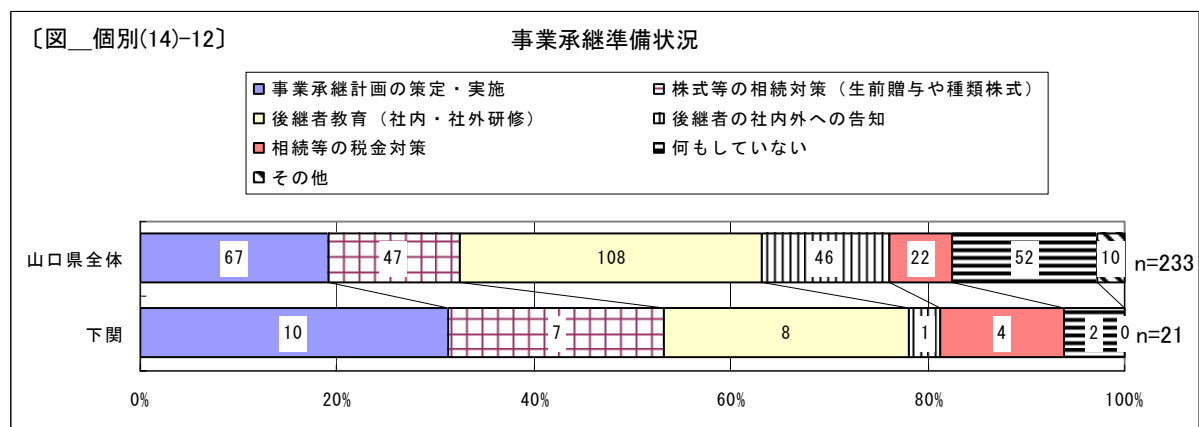
	決まっている	決まっていないが候補者がいる	適当な候補者がいない	合計
山口県全体	243	206	121	570
(%)	42.6	36.1	21.2	100.0
下関	22	12	8	42
(%)	52.4	28.6	19.0	100.0

後継者の決定状況は、下関地域が「決まっている」が過半数を超えており、「決まっていないが候補者がいる」「適当な候補者がいない」割合が小さくなっている。



⑫後継者への引継ぎ準備状況（複数回答）

	事業承継計画の策定・実施	株式等の相続対策（生前贈与や種類株式）	後継者教育（社内・社外研修）	後継者の社内外への告知	相続等の税金対策	何もしていない	その他	回答数
山口県全体	67	47	108	46	22	52	10	352
(%)	28.8	20.2	46.4	19.7	9.4	22.3	4.3	151.1
下関	10	7	8	1	4	2	-	32
(%)	47.6	33.3	38.1	4.8	19.0	9.5	-	152.3

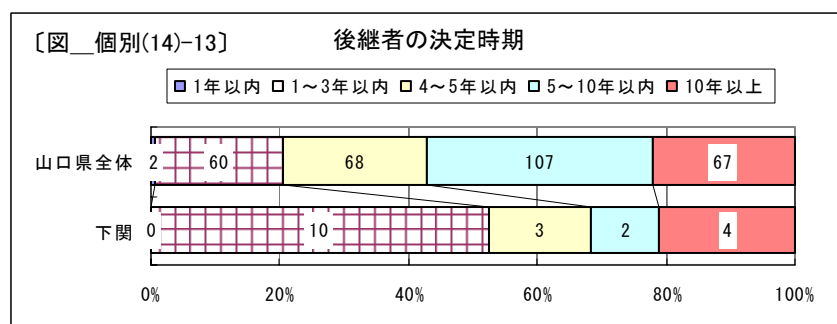


後継者への引継ぎ準備状況をみると、県全体に比べて「事業承継計画の策定・実施」の割合が、47%と高く、「何もしていない」割合は10%を切っている。

⑬後継者を決めたい時期

	1年以内	1～3年以内	4～5年以内	5～10年以内	10年以上	合計
山口県全体	2	60	68	107	67	304
(%)	0.7	19.7	22.4	35.2	22.0	100.0
下関	-	10	3	2	4	19
(%)	-	52.6	15.8	10.5	21.1	100.0

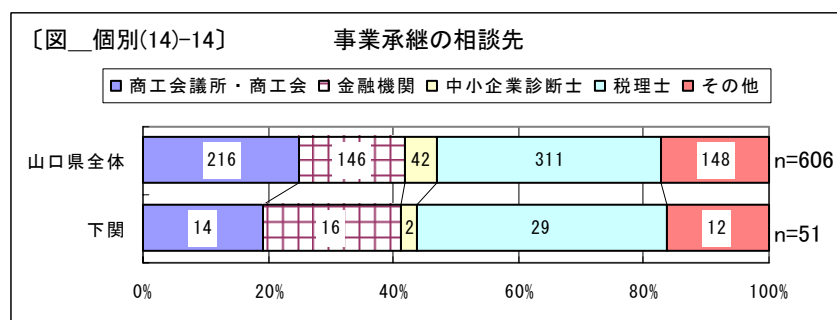
後継者を決めたい時期は、下関地域では「1～3年以内」が過半数を上回っており、その他の割合は、いずれも県全体を下回っている。



⑭事業承継に関する相談先（複数回答）

	商工会議所・商工会	金融機関	中小企業診断士	税理士	その他	回答数
山口県全体	216	146	42	311	148	863
(%)	35.6	24.1	6.9	51.3	24.4	142.3
下関	14	16	2	29	12	73
(%)	27.5	31.4	3.9	56.9	23.5	143.2

事業承継に関する相談先は、下関地域では「税理士」の割合が高く、「商工会議所・商工会」の割合は少なく、県全体を下回っている。

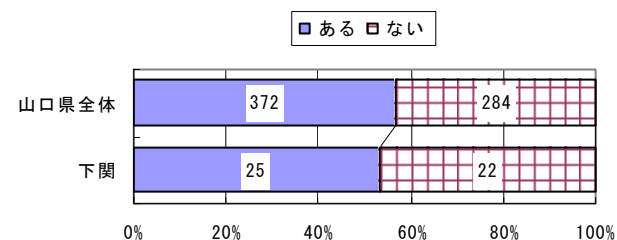


⑮事業売却に対する抵抗感

	ある	ない	合計
山口県全体	372	284	656
(%)	56.7	43.3	100.0
下関	25	22	47
(%)	53.2	46.8	100.0

事業売却に対する抵抗感は、山口県全と比較すると、抵抗感が「ない」という割合が3ポイント高くなっている。

〔図__個別(14)~15〕 事業売却の抵抗感

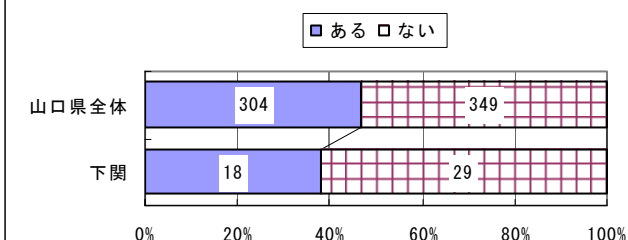


⑯売却する場合、売却金額への関心

	ある	ない	合計
山口県全体	304	349	653
(%)	46.6	53.4	100.0
下関	18	29	47
(%)	38.3	61.7	100.0

また、事業売却金額に対する関心が「ない」が61%あり、山口県全体と比較して、売却金額への関心は低いように思われる。

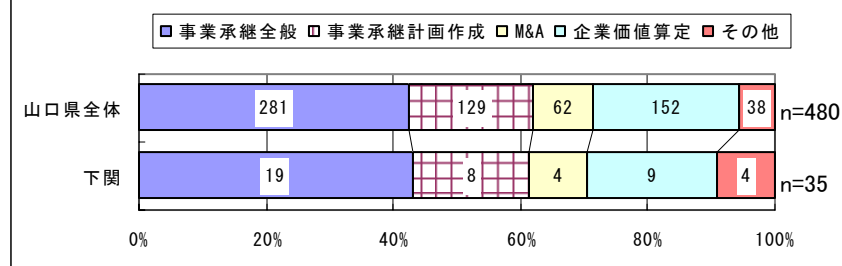
〔図__個別(14)~16〕 事業売却金額への関心



⑰関心のあるセミナーテーマ（複数回答）

	事業承継全般	事業承継計画作成	M&A	企業価値算定	その他	回答数
山口県全体	281	129	62	152	38	662
(%)	58.5	26.9	12.9	31.7	7.9	137.9
下関	19	8	4	9	4	44
(%)	54.3	22.9	11.4	25.7	11.4	125.7

〔図__個別(14)~17〕 関心のあるセミナーテーマ



関心のあるセミナーテーマで、最も希望が多いのは「事業承継全般」であるが、県全体を下回っている。その他のセミナーテーマも県全体を下回っており、テーマの多様化が見受けられる。

第3章 円滑な事業承継への提言

1. 事業承継における課題

(1) 山口県における事業承継上の課題

①円滑な事業承継を行う上での課題

- ・ 現在の経営状況が「厳しい」が 44%、「非常に厳しい」 12% (8 ページ)
- ・ 「債務超過」の企業が 20%前後ある (8 ページ)
- ・ 63%の企業で 10 年以内に事業承継が生じる (9 ページ)
- ・ 事業を承継したい相手は、「息子・娘」 62%、「従業員」 13%、「第三者へ経営委任」 8% (11 ページ)
- ・ 事業承継の準備を「何もしていない」 35%。「白書」と比較し「何もしていない」割合が 20% 多いなど、準備が遅れている。(12 ページ)
- ・ 後継者を決めたい時期は、「白書資料」では、5 年以内に決めたいとする割合が 70%強であるのに対し、山口県は 50%弱で事業承継に対する意識が低い (15 ページ)
- ・ 「事業承継全般」「企業価値算定」、成功例や経験者のセミナーを希望 (18~19 ページ)
- ・ 相談窓口やマッチングを希望 (19 ページ自由意見)

②廃業を予防する上での課題

- ・ 20%が「自分の代で廃業」を考えている。山口県は「白書」と比較し、「廃業」割合が 4 倍を超える危機的状況 (9 ページ)
- ・ 廃業理由のトップは、「適切な後継者が見当たらないため」(全体の 52%) (10 ページ)
- ・ 廃業理由の 2 番目は、「市場の先行きが不透明」(全体の 39%) (10 ページ)
- ・ 廃業予定業種は「小売・飲食業」が最も多く 34% (20 ページ)
- ・ 「廃業」する割合は、従業員数が少ないほど多くなる (20 ページ)
- ・ 経営状態が「厳しい」、資産状況が「悪い」ほど「廃業」する割合高い (21 ページ)
- ・ 光・防府・山口・長門・小野田で、「廃業」する割合高い (21 ページ)

③事業売却等での課題

- ・ 事業売却に対する抵抗感は「ない」 43%。「10 人以下」の小規模企業では 49% (17 ページ)
- ・ 事業売却金額（企業価値）への関心は「ある」 47% (17 ページ)
- ・ 「廃業」を考える経営者の方が、事業売却に対する抵抗感は少なく、事業売却金額への関心が高い。(22 ページ)

（２）事業承継ガイドライン

①組織の概要

平成 18 年 6 月、事業承継協議会の事業承継ガイドライン検討委員会から「事業承継ガイドライン」が公表された。

この組織は、（独立行政法人）中小企業基盤整備機構が事務局となり、

- ・ 事業承継ガイドライン検討委員会
- ・ 事業承継関連相続法制検討委員会
- ・ 事業承継関連会社法制等検討委員会
- ・ 事業承継将来像検討委員会

の 4 つの委員会を設け、中小企業の事業承継円滑化に向けた課題の検討を行っている。

当組織のホームページから組織設立の背景と目的を引用する。

１．背景

近年、中小企業経営者の高齢化が進展する中、事業承継の円滑化が図られることは、日本経済を支える中小企業の技術、雇用の確保、ひいては日本経済の活性化にも資するものとして大変重要です。しかし、こうした事業承継問題については、そのきっかけが経営者の死亡や相続といった個人的な問題であることもあり、これまで中小企業の事業継続を図る観点から、総合的な検討が必ずしも十分になされてきませんでした。

２．目的

中小企業における事業承継の重要性を再認識し、その円滑化のために必要な取組の総合的検討および実施するため、事業承継協議会を設立し当機構に事務局を設置することとしています。

本協議会においては、会員相互の事業承継に係る広範なネットワークを構築するとともに、意見および情報を交換することにより、技能および知識水準の向上を促進し、もって事業承継に係る取組を総合的に発展、普及させることをめざしています。

また、本協議会は、関係機関および諸団体の協力を得て、事業承継についての中小企業経営者の認識の向上および計画的取組の促進、事業承継関連法分野における法的課題の検討、全国規模での事業承継支援サービスのあり方の検討等を行うこととしています。

②事業承継ガイドラインの主な内容

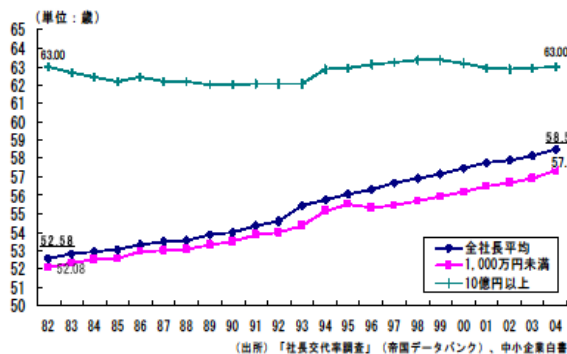
（事業承継ガイドラインおよび事業承継ガイドライン（要約版）を参照願います。）

第一章 事業承継対策の大切さでは、以下の点を挙げている。

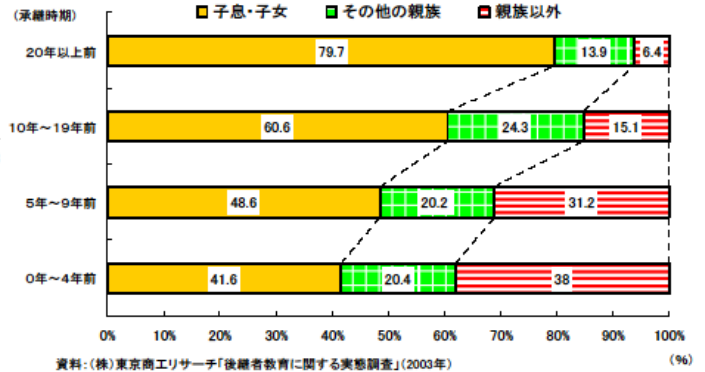
- ・ 日本経済を支える中小企業では、近年、経営者の高齢化が進行する一方で（図表 1）、後継者が既に決まっている企業は全体の約 4 割にとどまり、特に親族内での後継者の確保はますます困難になっている（図表 2）。

- ・ 事業承継に失敗して相続紛争が生じたり、業績が悪化するケースも多く存在している。
- ・ したがって、我が国経済にとって中小企業の事業承継円滑化は喫緊の課題である。

図表1：資本金規模別の代表者の平均年齢の推移



図表2：先代経営者との関係の変化



第二章 では、中小企業の事業承継に潜む問題点として

- ・ 中小企業の多くを占める同族会社では、決定権者であり仲裁者でもあるオーナー経営者の死とともに、親族内での争いが激化するケースが珍しくないこと。
- ・ 事業承継問題は、経営者にとって遠い将来の話と思われるがちなことや、周りの者が言い出しにくいこともあり、事前の取り組みが十分進んでいない実態が明らかにされている。

第三章 では、第二章の問題点を踏まえ、以下の事業承継計画の必要性を訴えている。

- ・ 事業承継は、いつかは必ず訪れる問題。
- ・ 事前準備の取組を行う程成功する確立が高くなるという結果も出ている。
- ・ 円滑な事業承継のためには、十分時間をかけた計画の立案と着実な対策の実行が重要。

第四章 では、事業承継を円滑に進めるためのステップとして

- ・ 第一に、承継方法の決定と計画の立案
- ・ 第二に、承継方法ごとの具体的な対策の実行をあげ、親族内で承継する場合、従業員等への承継・外部から後継者を雇い入れる場合、M&Aを検討する場合を具体的に解説している。

事業承継ガイドライン

～中小企業の円滑な事業承継のための手引き～

平成 18 年 6 月

事業承継協議会
事業承継ガイドライン検討委員会

（３）事業承継と相続税

従来、事業承継問題は相続税対策とされ、相続税削減のため借入金を増やし企業価値を下げるなどの対策が取られることもあった。

2006年版中小企業白書（以下単に白書という）による調査では、事業承継の準備状況を問う質問に対して、相続対策（「相続財産の把握や自社株評価額の算定により税負担額を確認」、「相続時精算課税の利用等最適納税方法の検討・選択」、「相続紛争を防止しつつ資産を後継者に集中させるべく遺言を作成」）については、他の項目と比して「準備すべきか検討したことがない」という回答が多いのが目立つ。白書ではこれについて、「事業承継に関する会社の財務整理や税務面などの相談は、経営者側から日常業務の中では現実的な問題として認識しづらいことや、後継者側からも、相続等の話は親が健在の間に兄弟親族間で持ち出しづらい、といった現状を反映しているのであろう。しかしながら、業績が順調な企業であっても承継時の経営権の集中策や税務面の対策などは、専門的知識が必要でもあり、着手後に短期間で解決できる問題でもなく、場合によっては紛争となるケースもあるため、早めの取りかかりが必要であろう」と述べている（p.174 左段）。

事業承継を巡っては、相続税の税負担軽減の観点はもとより、いわゆる「お家騒動」を防ぐための視点からの適切な対策も重要である。これらについての留意点を以下にまとめる。

① **相続税関連**（相続税の詳細および計算は、中小企業診断士の支援による経営戦略構築あるいは事業承継計画作成後、税理士に相談していただきたい）

- 相続税計算の基礎となる相続財産には、相続開始前３年以内に生前贈与を受けた財産や相続時精算課税制度を選択した財産の価額が含まれる。
- 相続時精算課税制度とはH15年１月１日以後に65歳以上の親から財産の贈与を受けた20歳以上の子である想定相続人が「暦年課税」に代えて選択できるもので、この制度の贈与税額は、特別控除額2,500万円を超えた部分に一律20%をかけた金額となる。支払った贈与税額は相続税額から控除され、控除しきれない額は申告により還付される。なお、経産省は、2007年度の税制改正で、事業承継の場合に限って「65歳以上」という親の年齢制限を撤廃することを要求する方針（日経新聞 H18.8.15 付記事）。
- 宅地の相続税評価額に関して「小規模宅地等の特例」があり、被相続人やその人と生計を一にしていた親族が利用していた宅地については、宅地の種類（特定事業用宅地等、特定居住用宅地等、一般の事業用・居住用宅地等）によって50又は80%の減額割合が適用される。
- 株式の評価については、上場株式と非上場株式で評価方法が異なるが、経産省では、2007年度税制改正に、議決権のない株式には議決権のある普通株式より相続税の評価を20%軽減することを要求する由（同上日経記事）。
- 反面、H3以降のバブル崩壊で資産価値の下落が著しく課税対象者数および納税額は大幅に減少しているため、アンバランスを是正するため近く相続税改正が行われる予定。改正の主旨は

広く薄く課税を行う視点から、各種控除の見直し、デフレによる資産価値の下落に対応した優遇制度の見直し、租税回避行為を抑止するための制度見直しとなろう。結果的には相続税の増税に向けた改正となろう。（東京商工会議所「事業承継のすすめ方 2006」p.9）

- 最後に、日本税理士会連合会編の「やさしい税金教室（H18年度版）」に基づき、相続例の計算事例を示しておく。

相続人は、妻、長男、長女（17歳）の3人で、長男は3000万円の贈与を受け相続時精算課税制度を選択し、100万円を納税している。

遺産の総額：	現金・預金・株式	6,500万円
	土地・建物（小規模宅地等の特例適用後）	5,000万円
	生命保険金 5,000万円－1,500万円	3,500万円
	（500万円×3人＝1,500万円は非課税）	
	死亡退職金 2,000万円－1,500万円	500万円
	（500万円×3人＝1,500万円は非課税）	
	贈与財産（相続時精算課税制度選択）	3,000万円
	その他（うち祭壇、墓所は非課税）	300万円
	総遺産額	1億8,800万円
	債務（借入金）	△500万円
	葬式費用	△300万円
	正味の遺産額	1億8,000万円

課税遺産額 正味の遺産額－基礎控除額 1億円
 1億8,000万円－（5,000万円＋1,000万円×法定相続人数）

法定相続人別課税遺産額

妻：1億円×1／2＝5,000万円

長男・長女：1億円×1／2×1／2＝2,500万円

相続税の総額を計算 （課税価格） （税率） （控除額）

妻：5000万円×20％－200万円＝800万円

長男・長女：2500万円×15％－50万円＝325万円

相続税の総額：800万円＋325万円×2＝1,450万円

各人の相続税額（法定相続分どおり遺産を分割した場合）

妻：1,450万円×1／2＝725万円

長男・長女：1,450万円×1／4＝362.5万円

税額控除の計算 妻：配偶者の税額軽減

1,450万円×9,000万円／1億8,000万円＝725万円

長男：相続時精算（2,500万円を超える部分に一律20%の税率）

$$(3,000万円 - 2,500万円) \times 20\% = 100万円$$

長女：未成年者控除

$$6万円 \times 3年(20歳 - 17歳) = 18万円$$

納めるべき税金 妻：0円（原則的に相続遺産が法定相続分相当額以下か1億6000万円
以下の場合には相続税はかからない）

$$長男：362.5万円 - 100万円 = 262.5万円$$

$$長女：362.5万円 - 18万円 = 344.5万円$$

② 相続法制

- 中小企業の大勢を占めるオーナー企業の事業承継に際しては、現オーナー経営者が保有する株式その他の事業用資産を後継者に円滑に承継していくことが必要である。特に後継者が経営陣の一人として会社価値の向上に貢献しているような場合には、当該貢献分に見合った対価としての事業用資産が後継者に取得されるような配慮を行い、後継者のインセンティブを阻害しないようにするという視点が必要である。
- 現経営者が自己の所有する財産の分割方法に関する意思表示を行わないまま死亡して相続が発生した場合には、遺産分割は共同相続人の協議によって行われることになるが、えてしてこの種協議が整わず相続紛争に発展する危険性が高くなる。
- このようなトラブルを避けるためには、現オーナー経営者が生前に他の相続人の遺留分（現行民法で配偶者および直系卑属等に保証される最低限度の取り分）に配慮しつつ後継者に生前贈与を行い、早目に権利を確定しておくことが最も確実である。ただ、税務上の判断や経営戦略上の理由から、生前贈与を十分に行えない場合もある。
- このような場合、遺言その他の手法を用いて、現オーナー経営者の死後の財産の分配方法を指定しておくことで、後継者への事業用資産の集中を確保し紛争を防止することが可能である。しかし、この制度の活用にあたっては、法律上定められた形式や要件等に十分留意しないと、遺言が無効となったり死因贈与契約が不成立となることもある。
- 中小企業庁では、事業承継の円滑化の観点から、H17年10月、関係士業団体、中小企業関係団体、中小企業基盤整備機構等を中心に事業承継協議会を設置し、その事業承継関連相続法制検討委員会において、相続法等における法的問題の検討を開始し、H18年6月に中間報告書が発表された。同報告書では、後継者への事業用資産移転の手法として、有効な順番に、⑦報酬としての会社からの財産提供、④生前贈与、⑤遺言等の活用、⑥寄与分（後継者の企業価値向上への貢献を評価する制度）の利用を挙げており、今後更にこの方向で検討が進められることになっている。
- 上記報告書に記載された、生前贈与、遺留分、寄与分を織り込んだ具体的なケースを紹介して、

理解の一助としたい（同報告書 p. 35）。

（ケース 1）相続人は妻 A と長男 B、次男 C、三男 D。相続財産は 6 5 0 0 万円。被相続人は、生前に D に 5 0 0 万円を生前贈与し（価値は相続開始時でも不変と仮定）、遺言で 1 5 0 0 万円を B に遺贈。また、B は被相続人の家業に従事しており、1 0 0 0 万円の寄与分が認められる。

みなし相続財産の計算：

$$6\,500 + 500 \text{ (D への生前贈与)} - 1\,000 \text{ (B の寄与分)} = 6\,000 \text{ 万円}$$

各相続人の具体的相続分の計算：

$$\text{妻 A : } 6\,000 \times 1/2 = 3\,000 \text{ 万円}$$

$$\text{長男 B : } 6\,000 \times 1/6 + 1\,000 - 1\,500 = 500 \text{ 万円}$$

（別途 1 5 0 0 万円の遺贈あり）

$$\text{次男 C : } 6\,000 \times 1/6 = 1\,000 \text{ 万円}$$

$$\text{三男 D : } 6\,000 \times 1/6 - 500 = 500 \text{ 万円}$$

（ケース 2）ケース 1 において、B への遺贈 1 5 0 0 万円分に被相続人の持戻免除（みなし相続財産の計算から除かれる）の意思表示がなされていた場合。

みなし相続財産の計算：

$$6\,500 + 500 - 1\,000 - 1\,500 = 4\,500 \text{ 万円}$$

各相続人の具体的相続分の計算：

$$\text{妻 A : } 4\,500 \times 1/2 = 2\,250 \text{ 万円}$$

$$\text{長男 B : } 4\,500 \times 1/6 + 1\,000 = 1\,750 \text{ 万円}$$

（別途 1 5 0 0 万円の遺贈あり）

$$\text{次男 C : } 4\,500 \times 1/6 = 750 \text{ 万円}$$

$$\text{三男 D : } 4\,500 \times 1/6 - 500 = 250 \text{ 万円}$$

（なお、被相続人に負債がない場合、C、D の遺留分は、

$$7\,000 \times 1/12 = 583 \text{ 万円} < 750 \text{ 万円}$$

（ケース 3）ケース 1 において、B への遺贈が 3 0 0 0 万円である場合。

みなし相続財産の計算：

$$6\,000 \text{ 万円 (ケース 1 と同じ)}$$

各相続人の具体的相続分：

（ア） 本来の相続分

$$\text{妻 A : } 3\,000 \text{ 万円 (ケース 1 と同じ)}$$

$$\text{長男 B : } 6\,000 \text{ 万円} \times 1/6 + 1\,000 - 3\,000 = -1\,000 \text{ (ゼロ扱い)}$$

$$\text{次男 C : } 1\,000 \text{ 万円 (ケース 1 と同じ)}$$

三男D： 500万円（〃）

（イ） 調整後の具体的相続分

相続対象となる財産： $6500 - 3000 = 3500$ 万円

（本来の相続分） （本来の相続分総額）

妻A： $3500 \times 3000 / (3000 + 1000 + 500) = 2333$ 万円

長男B： 0円（別途3000万円の遺贈あり）

次男C： $3500 \times 1000 / (3000 + 1000 + 500) = 778$ 万円

三男D： $3500 \times 500 / (3000 + 1000 + 500) = 389$ 万円

（4）新会社法と事業承継

前述の白書においては、事業承継に関連して H18 年 5 月 1 日に施行された会社法は直接的には採り上げられておらず、わずかに事業承継の準備項目の一つとして「経営権を後継者に集中させるべく種類株式等を活用」に触れられているのみである（白書 p.173）。

しかしながら、事業承継後の企業において従前同様円滑な意思決定が行われるようにするためには、事業の後継者に株式を集中させる等の対策を講じておくことが重要であり、新しい会社法はこの目的で活用できる各種手法を提供してくれている。

- ① 議決権制限株式：株主総会の特別決議により、株主総会での議決権を完全にまたは特定事項のみについて制限された株式を発行することができる。株式譲渡制限会社においてはこれまで発行済株式総数の 1/2 までとされていた議決権制限株式の発行限度が撤廃された。相続に先立って議決権制限株式を発行しておいて、後継者には普通株式を、その他の相続人には議決権制限株式を取得させることで、後継者以外の相続人の遺留分等の権利に配慮しつつ後継者に経営権を集中できる。
- ② 拒否権付種類株式：株主総会の特別決議により、特定の事項について株主総会の決議以外に当該種類株式を保有する株主の承認決議が必要となる株式を発行できる。当該株主が拒否権を持つ状態となるため「黄金株」とも言われる。会社法において拒否権付種類株式についてのみ譲渡制限を行うことも可能となったため活用可能性が広がった。相続に先立って拒否権付種類株式を発行しておき、後継者にこれを取得させ実質的経営権をもたせることができる。
- ③ 議決権・配当等についての株主毎の異なる取扱：株式譲渡制限会社において、株主総会の特殊決議（総株主の半数かつ総株主の議決権の 3/4 以上の賛成を要する）により、定款に議決権や配当について株主毎に異なる取扱をすることを定めることができる。予め株主のうちで取締役のみが議決権を有する旨を定款で定めておき、事業承継者を取締役にしておくことで経営権の集中ができる。
- ④ 相続人等に対する売渡請求：相続や合併といった一般承継（遺贈は特定承継）によって取得

された譲渡制限株式に対して会社は売渡請求を行うことができる。事業に携わらない者が相続によって取得した株式に対して売渡請求を行うことで、株式の分散を防止できる。定款変更のための特別決議、売渡請求を行う都度請求する株式数、請求の対象となる株主を決定するための特別決議が必要。

以上の手法を実際に適用する上での問題点を検討するため、上述の事業承継協議会の中に事業承継関連会社法制等検討委員会が設置され、H17年11月より検討が重ねられ、やはりH18年6月に中間報告書が出されている。その要旨は、新しい会社法は本年5月に施行されたばかりで実務の蓄積が不十分であるし、法令の解釈や手続面で更なる検討が必要だし、各種種類株式の評価の不明確性の問題も指摘されており、今後実際局面における試行錯誤が繰り返されることになろうということである。

ここで、上記検討委員会で検討され、使い勝手がよさそうと判断された議決権制限株式（完全無議決権株式等）の発行による後継者への経営権確保の事例を紹介しておく（上記報告書 p.15ー）。

（想定ケース）

A株式会社、資本金2000万円、発行済株式数400株（すべて譲渡制限付普通株式）

会社が発行する株式数800株、代表取締役Bの持株数280株（70%）

Bの法定相続人 子供4人（C、D、E、F） 各子供の法定相続分は1/4

Bとしては、現在同社取締役のCに事業を承継させたい希望。

（法定相続分による相続の場合） 各子は70株（17.5%）ずつ相続で、Cに経営権なし。

（遺留分を考慮した遺言書によると） D-Fの各々は35株（8.75%）（D-Fの遺留分は $280株 \times 1/4 \times 1/2 = 35株$ ）、Cの取り分は $280 - 35 \times 3 = 175株$ （43.75%）。やはり経営権を掌握するには不十分。

（議決権制限株式の発行）議決権制限株式（または完全無議決権株式）を168株発行して代表取締役Bが引き受け、遺言書で遺留分を考慮しつつ次のように相続させる。（相続時のBの保有株式 $280 + 168 = 448株$ ）

C：普通株式280株（ $448 - 56 \times 3 = 280$ ）

D-F：議決権制限株式各56株（ $448 \times 1/8 = 56$ ）

以上の結果、Cが会社の議決権の70%を保有し、D-Fは議決権はゼロ。

要件として、株主総会の特別決議（議決権の2/3以上）による定款変更が必要。

2. 円滑な事業承継に向けて

現在のように経済がグローバル化し、厳しい競争環境のもとで、法律の整備が後追いするような社会情勢において、事業承継を親族の問題として検討するのでは、最適な解決策は得られない。企業が事業承継を乗り越え維持・発展していくためには、親族外への承継、M&A まで考慮した承継方法の選択が必要となっている。

(1) 企業価値の算定

基本的な企業価値の算定方法として、市場株価比較法（市場価格法）、時価純資産価格法、収益還元法の3つの方法を紹介する。

M&A などにおける買収価格や合併比率の算定では、複数の方法を適用して、それぞれの方法のメリットとデメリットを踏まえた算定結果を比較することにより、適正な企業価値の算定を行う。

①市場株価比較法（市場価格法）

企業価値に影響を与えるさまざまなファクター（経常利益、純資産額、金利率など）とその影響度を多変量解析や経験値等で数値化し、同業同規模の公開企業の株価から企業価値を推計する方法。

〔メリット〕同業同規模企業の株価を算出根拠にするため客観性が高い。

〔デメリット〕市場株価が常時、理論的な株価になっているとは限らない。

②時価純資産価格法

企業の時価純資産を企業価値とみなして、評価する方法。営業権、特許権、のれん代などの帳簿価格に反映されていない無形価値も考慮する場合がある。

〔メリット〕時価純資産を根拠に算出するため、客観性が高い。

〔デメリット〕資産は少ないが収益力が高い企業の評価には適さない。

③収益還元法

将来において見込まれる収益の現在価値の合計を企業価値へと還元する方法。特に、キャッシュフローからのアプローチである **DCF (Discounted Cash-flow Method)** 法がよく使われている。

※DCF 法…各年度において発生するキャッシュフローを特定の割引率を用いて割引いて、基準時点の価値に置き直して企業価値を求める方法。また、企業価値から負債の現在価値を差引いて株式価値を求める。

〔メリット〕将来の成長性を考慮した評価ができる。

〔デメリット〕正確性の高いキャッシュフローや割引率の算定が難しい。

（２）事業承継計画の作成

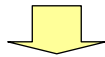
事業承継をスムーズに行うには、早い段階において事業承継計画を作成し、それに基づいて準備を進めていくことが必要不可欠である。無計画な事業承継は、業績の低下や場合によっては事業の存続自体を危ういものにしてしまう可能性がある。なぜなら、親族内承継の場合には後継者教育や家族内の相続の必要があり、また M&A 等で会社を売却する場合には買い手を確保する必要があるため、相当の時間的余裕が必要になると考えられるからである。

事業承継計画を作成するための手順は以下のとおりである。

事業承継計画作成手順

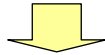
A・自社の現状分析

- ① 自社の経営資源および経営者自身の状況の把握
- ② 後継者候補のリストアップ
- ③ 相続発生時に予想される問題点の把握、解決方法の検討



B・今後の環境変化の予測と対応策・課題の検討

- ① 今後新たに生じる変化の予測
- ② ①を基にした自社の対応策および課題の検討



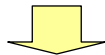
C・事業承継の時期・方法を盛り込んだ事業の方向性の検討

- ① A・Bにおける検討結果を基にして、経営ビジョンの作成
- ② 事業承継の時期・方法の決定



D・具体的な中長期目標の設定

- ① Cにおける検討結果を基にして、具体的な中長期目標の設定



E・円滑な事業承継に向けた課題の整理

- ① 経営体制の刷新・教育、経営権の集中、税務対策等の具体的な課題の整理
- ② ①を基にした自社の対応策および課題の検討



F・事業承継計画の策定

（３）既存事業者や創業者とのマッチング

① マッチングとは

ビジネスマッチングは、中小企業やベンチャー企業、起業家の事業展開を支援するため、それらの企業等とビジネスパートナーとしての出会いの場を提供し、ビジネスパートナーとの事業連携や事業提携等を図ろうとする活動をいう。

※ 平成 15 年度中小企業実態調査 ビジネスマッチングの現状と課題 中小企業総合事業団より

今回のテーマである事業承継について、これまで築きあげた経営資源を後継者がいないために廃棄せざるを得なくなることは、その企業はもとより、社会や地域にとって大きな経済的損失につながることは、容易に想像できる。そこで、ここでは、地域経済の持続的発展の観点から、既存事業者や創業者とのM&Aにおけるビジネスマッチングについて考察した。

② マッチングの歴史的背景

1980 年代末から続いたバブル経済が 90 年代に崩壊し、経済のダイナミズムの喪失が懸念される中、1995 年に創業と新規事業創出等を支援するため、中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法、いわゆる中小企業創造活動促進法が施行された。そして、資金調達、技術開発、人材育成などを総合的にサポートする地域プラットフォームの構築が提唱された。一方、民間企業にあっては、商談会や展示会の開催が引き続き盛んであったが、バブル崩壊後は、取引先確保や販路開拓の成果を高めるために、テーマや業種、製品分野を絞らない総合展から、ロボット、洗浄装置、住宅展など限定されたテーマで開催する専門展が多く開かれるようになった。

また、さらに産業界での構造転換が進むにつれて、大学等の技術研究成果の移転への期待が高まり、大学等における技術に関する研究成果の民間事業への移転の促進に関する法律、いわゆる大学等技術移転促進法が 1998 年制定された。

このように、1990 年代は、主として関西の民間企業や産業団体等が先行していた発表会などに代表される成果を強く意識した形態のマッチングが、国や全国の地方公共団体、民間の任意団体等に広がるとともに、マッチングの機能や目的が多様化した時期であった。

③ マッチング推進上の課題について

このような中、M&A についても、雇用、設備、負債の「3つの過剰」を解消すべくリストラを本格化する中で、買収ニーズと M&A の形態が多様化してきた。

マスコミを騒がせたライブドアのニッポン放送の買収や村上ファンドの阪神電鉄の買収劇などにみられる「乗っ取り」や「敵対的買収」といったように、M&A には悪のイメージが強いことも事実である。しかし、M&A には、このような型だけではなく、「救済型」や「友好型」の M&A も存在している。このような双方にとって、Win-win の関係構築を前提とした M&A を提案している。

④ 商工会議所の役割について提言

(社)中小企業診断協会山口県支部としては、M&A のビジネスマッチングを推進する上で、地域経済団体として最も知名度があり、中小企業者から企業や地域の発展のための支援等について、大きく期待されている商工会議所との連携は、この事業を進める上で、重要な要素であると考えている。この M&A の初期段階では、売り手、買い手双方が信頼できる商工会議所のような公的機関が介入することにより、円滑にマッチングが行われると思われる。

また、この M&A 事業は今後、商工会議所にとっても、地域活性化の手段として、また、会議所経営の収益事業としても、必要不可欠な事業となり得る要素は十分含んでいると思われる。

しかしながら、現段階では、中小企業も創業者も企業を売買するといった慣習がないため、企業価値の判断や買収後の経営への不安等、多くの課題を持つことになる。このようなことが回避されなければ、地域の M&A は発展しないと考える。

そのため、次項で紹介する中小企業や創業者への M&A というものの気づきの仕組みを解明し、その上で、「気づきフェーズ」に合わせた効果的なセミナーを開催し、一人でも多くの受講者の参加を促していく必要がある。

(4) 気づきのためのセミナー開催

今回提案する「救済型」「友好型」の M&A を広め、活力ある地域活性化を促進するためには、M&A の必要性や有効性等を説き、経営者に納得していただくことが何よりも重要であると考え。ここでは、M&A になじめない理由を 3 通りに分け、それぞれの経営者にとって必要なセミナーを提案する。これを「気づきのためのセミナー」と位置づけている。

① M&A を知らない経営者

M&A を知らない経営者の中には、自分の企業とは関係ないと考えている経営者や M&A を聞いたことのない経営者が存在していると考えられる。このような経営者には、M&A の本当の意味をまずは知ってもらうためのセミナーの開催が必要と思われる。

② M&A をためらっている経営者

M&A をためらっている経営者の中には、M&A を推進するための取り組むべき課題の存在が見えている経営者と漠然と M&A は困難だと考えている M&A がわからない経営者の存在が考えられる。このような経営者には、①で掲げた本当の意味を知ってもらう試みと事例紹介などで課題解決のヒントとなるセミナーの開催が必要と思われる。

③ M&A を拒絶している経営者

M&A を拒絶している経営者の中には、M&A の本当の意味を知らない経営者と経営者の心情として M&A を拒絶する心が働いている経営者があると考えられる。このような経営者については、①で示したセミナーへの参加を根気よく働きかける必要があると思われる。

このようにセミナーを開催する上で、参加者の M&A に対する意識を調査した上で、それに見合ったセミナーを開催することが、効果的なセミナーの開催につながるといえる。しかし、このようなセミナーの開催目的が雇用の維持や業種・業態から地域になくてはならない事業や、地域経済のけん引役であると思われるような事業が対象になる点に留意する必要がある。

(5) MBO (従業員への事業承継)

① MBO の背景

中小企業白書(2006 年版)において、事業承継問題が大きく採り上げられた背景としては、これまで日本経済を高度成長、バブル崩壊、企業再建へと産業構造の底辺を支えてきた中小企業の事業主の多くが、高齢化、技術革新、高度情報化社会の到来で、そろそろ引退の時期を迎えつつあり、後継者への事業引継ぎ、M&A(合併・買収)等により事業の継続と新たな事業展開を図ろうとする動きが顕在化しつつあることを指摘することが出来る。

MBO(Management Buy-Out)とは、M&A の手法の一つで、その内容は経営陣あるいは従業員が所属している企業や事業部門を買収して独立することを指し、経営陣でなく従業員の場合は、EBO(Employee Buy-Out)と区別して呼ぶことがある。

このような場合は、仮に事業承継の一つの条件である経営能力に優れていて、買収に意欲があっても十分な資金を持っていない場合が多く、その資金を金融機関や投資ファンドを通じて調達せざるを得ないと考えられる。

その場合、買収先を担保にして資金を調達するという意味で、LBO(Leveraged Buy-Out)の特質を備えているケースもある。

また、最近では、上場企業で、敵対的買収である TOB(Take Off Bid)=公開市場買い付けによるリスクを避けるために、MBO により経営陣の支配権を強化するとともに、株式上場の廃止に踏み切る企業も見られる。

② 従業員への事業承継の難しさ

さて、中小企業の場合、事業承継の一方式である MBO は、三菱UFJリサーチ&コンサルティングの調査資料によれば、事業売却の具体的方法として、2005 年 12 月時点で M&A : 89.9%、MBI : 18.7% (MBI : Management Buy-In)、経営幹部や従業員への事業承継である MBO : 6.7% となっており、かなり低い数字のように思われる。

その理由としては

中小企業においては、所有と経営の分離はほとんど行われていないため、株主である企業のオーナーの意向で、優秀な代表取締役役に席を譲っただけでは、「雇われ社長」として十分な手腕を発揮することは難しい。ある企業の例として、後継者として経営を立て直した社長が、突然オーナーから、「息子に社長の椅子を譲って欲しい・・・」といわれ、株主総会の決議で退職慰労金の支給もなく、引退させられた記事が載っていた。

企業のオーナーが亡くなり、息子や親族により、遺産相続の問題が紛糾すると、企業の資産・債務、資本に組み込まれている権利の帰属が、遺言書もなく曖昧であり、相続税を納めるにも、手元資金がないと種々の問題が出てくる可能性がある。このような場合には、生前から事業承継に向け、遅くとも 5~10 年ぐらいかけて、オーナー以外の株主、債権者である金融機関、主たる取引先、従業員等の納得を得られるように根回しを慎重に進め、後継者の教育、事業計画の練り直し等のバトンタッチへの準備をすることが必要である。

③ 経営者の個人保証

経営陣に事業承継をしてもらおう適任者がいても、もう一つの大きな問題は、三菱UFJリサーチ&コンサルティングの調査(前掲)にあるように、中小企業代表者の金融機関の借入れに対する個人保証がある。金融機関からの借入れに際しては、担保として、土地・建物等の不動産を借入れの担保として提供、代表者の本人、親戚の個人保証、等の提供が求められ、企業が債務支払不能となると金融機関は債権回収のため、法的な措置を含め個人名義の財産まで失うことになりかねない。

従って、MBO による承継の前提として、これら負の財産の整理をはじめ、将来起こり得るリスクがないように努力する必要がある。また、常日頃から会社の方針・目標を明確にして事業の安定と発展に会社全体で取り組む体制、幹部から各階層にいたる教育、能力主義人事の定着、風通しの良い社風の醸成、適正利潤の確保、企業価値の向上、社会への貢献など、信頼できる人格・識見、経営手腕のある人材を後継者に選び、企業の将来を託すことは経営者の最大の仕事と言っても過言ではない。

息子・親族に後継者としてリーダーシップを発揮できる人材がおらず、社内の経営陣や従業員に適任者がいないし、いたとしても、経営を引き受けてもいいという承諾が得られないときは、社外の企業に自社を買収又は合併(M&A)してもらおうように、働きかけ、交渉がまとまれば、経営に参加してもらおうことも事業承継の有力な手段となりうる。

④ MBOの事例

陶磁器メーカーN社(名古屋市)

昭和 21 年創業、昭和 25 年設立。住友金属工業㈱の 100%出資の子会社で、ボーンチャイナ(高級陶磁器)、一般陶磁器、耐熱ガラス食器、産業器材、電子工業用セラミックスなどを手がけ、昭和 45

年、山口県および美祢市の誘致をうけ企業進出、「美祢電子磁器製作所」として、操業を開始した。

美祢市の重要な産業であった炭鉱が相次いで閉山、同社の進出により地元の産業振興、雇用面での貢献もあったが、電子工業界の発展と急速な技術革新、景気変動の影響により、しばしば好不況の波にさらされ、親会社の住金による事業支援が必要となった。

鉄鋼事業関連と、非鉄鋼関連の子会社であり事業分野を異にするN社とは、ほとんど関係がなく、事業としてのシナジー効果が余り認められないため、親会社からいずれ独立して、独自の道を歩む道を模索してきた経緯がある。

平成2年、美祢電子磁器製作所を含むセラミックス事業部門を分離して親会社である住金に移管(営業譲渡)、N社は食器事業部門を核として新たな道を歩むことになった。

従業員や工場設備などは移管に際して、株主である住金との協議を行うとともに、金融機関、取引先、官公庁、新聞社への事前連絡、労働組合への説明(人事異動、転任者への取扱など)を行って移管措置が円滑に行えるように努力した。

その後、平成18年8月29日、日本経済新聞で「住金傘下のN社 MBO で独立、・・・」との記事が掲載された。その要点を記すと次の通りである。

1. N社は中国投資ファンドと組んで、経営陣による企業買収(MBO)を実施する。
買収額は100億円程度。
2. ファンドが発行済み株式の75~80%を取得、N社の経営陣十二人で10~15%を保有、
住金も残る10%を今後2年間保有する予定。
3. N社の売上高は110億円、経常利益は6億5千万円(2006年3月期)
4. MBOを契機にガラス食器に参入するなど商品群や販売手法を全面的に見直すほか
CITIC(中国国際信託投資公司)の後押しで中国、東南アジアへの展開を急ぐ。
5. 3~5年後の株式上場を目指す。

この事例は、一般の中小企業の参考としては適当かどうか分からないが、MBO(社内の経営陣や従業員による事業承継)の例が少ないので、あえて取り上げることにした。

N社においても、社長の決断、株式の100%を所有する住金の了解、円滑な事業承継のための外部との折衝、資本政策や社内体制の整備、従業員の理解、投資ファンドとの契約条件をめぐる関係当事者との話し合いなど慎重に進め、お互いの信頼関係をベースに、具体的な実行段階に入るはずである。ここ数年、N社は、黒字経営を維持していて、主たる事業の食器部門では、国内第2位の地位を占め、新たな商品開発、事業分野への取り組み、海外事業、工場の生産性、品質向上に努め、成果をあげつつあり、現経営陣も自信を深めている。企業価値を維持発展できる今をMBOのチャンスと捉えたものと思われる。

N社の場合は、事業特性の全く違う、親会社にとって非コア事業であり、今後の事業展開について、

独立型 MBO（親会社からの完全独立）を目指し、2 年間の移行期間として、親会社が株式を一部持ち続けるアライアンス型 MBO を実施することで、円滑な事業承継を行うようである。

⑤ MBO のメリットと留意点

【MBO のメリット】

親会社 - 1. 住金（親会社）としては、子会社の N 社の社長は住金出身であり安心感がある。また経営陣は各部門の業務に精通しており、社長を補佐しているので信頼できる。

2. N 社は主力の鉄鋼事業とは業種、業態が異なるので、影響はほとんどない。

3. N 社を売却することにより、経営資源の集中が出来る。

4. 売却によりキャッシュインが生じる。

N 社 - 1. 事業承継により経営者兼株主となるので、やりがいが生じる。

また従業員にとっては、経営者との意思の疎通がしやすく経営方針や雇用の継続により安心感がある。

2. 投資ファンドは、ポッカコーポレーションの MBO にも参画した実績があり、日本には国内の金融機関、総合商社が出資する、日本企業の MBO 支援専門ファンドを設けているので、安心できる。

3. CITIC キャピタル・パートナーズ（投資ファンド）は、中国国営投資会社の CITIC の子会社が香港に設立した。N 社が将来中国市場に参入して新規事業プランを実現するには、よきパートナーとなる可能性が考えられる。

【MBO の留意点】

○ MBO は経営陣にとっては、親会社からの縛りがなくなる反面、親会社への依存や支援をこれまでのように期待することが出来なくなり、社会的責任が重くなる。

○ 株式上場になれば、敵対的買収などを防ぐための工作が必要になるケースも考えられる。株主である経営陣が何時までも安定株主である保証はない。

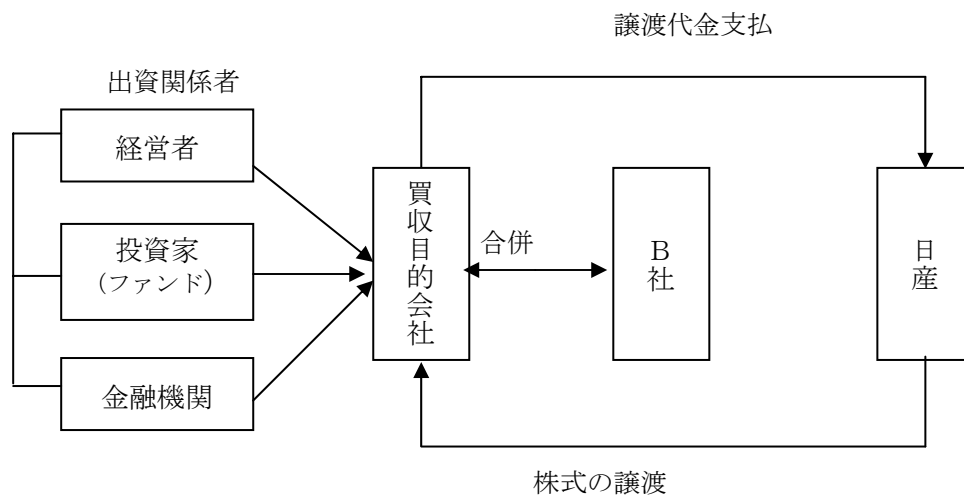
○ IR（Investor Relations）や情報開示などこれまで以上に注意を払わなければならない。事業が順調に推移しているときには、経営責任を追及される心配はないが、業績が大幅に悪化したときは、種々の問題が生じる可能性がある。

物流会社 B 社

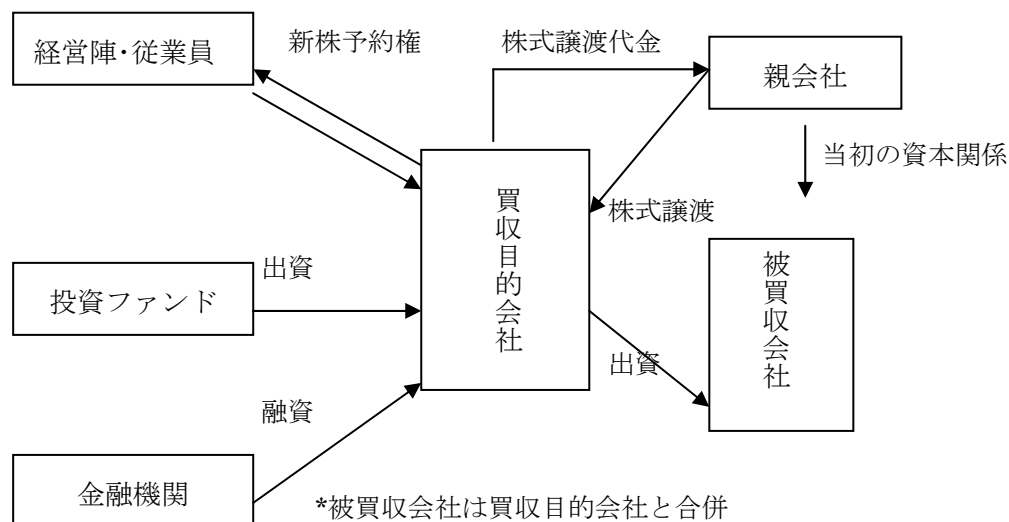
日産自動車の子会社 B 社（物流企業）では、カルロス・ゴーン社長が打ち出した「日産自動車 3 ヶ年再建計画（Nissan Revival Plan）」の一環として、①3 年で 30% のコスト削減②余剰資産（子会社を含む、株式有価証券の売却）が示されたのを機に独自のサバイバルプランを策定し、次のようなスキームで、1 年間で MBO を実施、全社員の意識改革を始め明確な目標、行動指針を実行に移した。こ

れにより、日産への依存度は 55%から 33%に減少し、「企業価値重視の経営」「マネージメント従業員による株式保有」「ストックオプション制度」「キャッシュフロー経営」「連結重視の経営」「グローバルスタンダードへの対応」など成果をあげている。

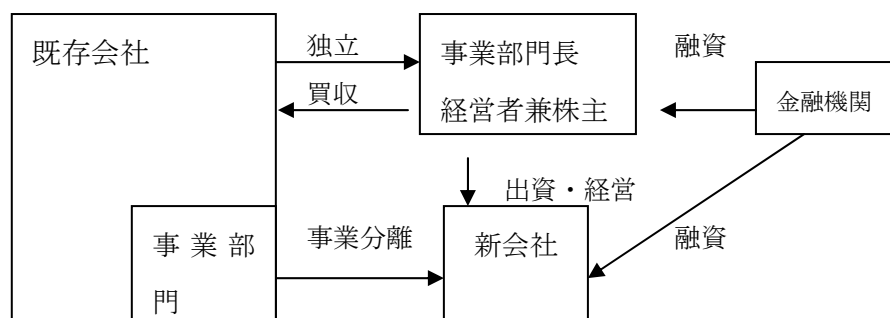
(資料・・・B社)



(一般的なMBOのしくみ)



(事業部門が新会社として分離独立する例 (イメージ図))



（６）東京商工会議所におけるM&Aの取り組み

① 廃業に至る経緯

少子高齢化の波は中小企業にも現れ、企業を取り巻く社会環境、企業文化や伝統の変化、後継者たるべき若者の意識の変化、高齢者の事業継続に対する意識の変化にも影響を与えつつある。後継者が最終的に決まらなかった場合は、事業売却による事業承継であるM&A、MBOを選択して、円滑な事業承継を進めるか、廃業を決断せざるを得ない。

廃業を決断する理由について、経済白書資料（三菱UFJリサーチ&コンサルティングの調査）では

○会社の経営状況が厳しい・・・27.9%（診断協会山口県での調査・・・17%）

○市場の先行きが不透明・・・40.7%（同上・・・39%）

○適切な後継者が見当たらない・・・24.4%（同上・・・52%）

○売却できる見込みがない、その他・・・7.0%（同上・・・6%）

山口県の状況としては、会社の経営状況や市場の先行きが不透明との認識度は高いものの全国と比較すると、「適切な後継者が見当たらない」とする企業の割合が大である。

企業の衰退は、地域経済にも大きな影響があるので、山口県、市町村、商工会議所、商工会などの中小企業を支援する措置が取られている。

② 事業承継に対する取組

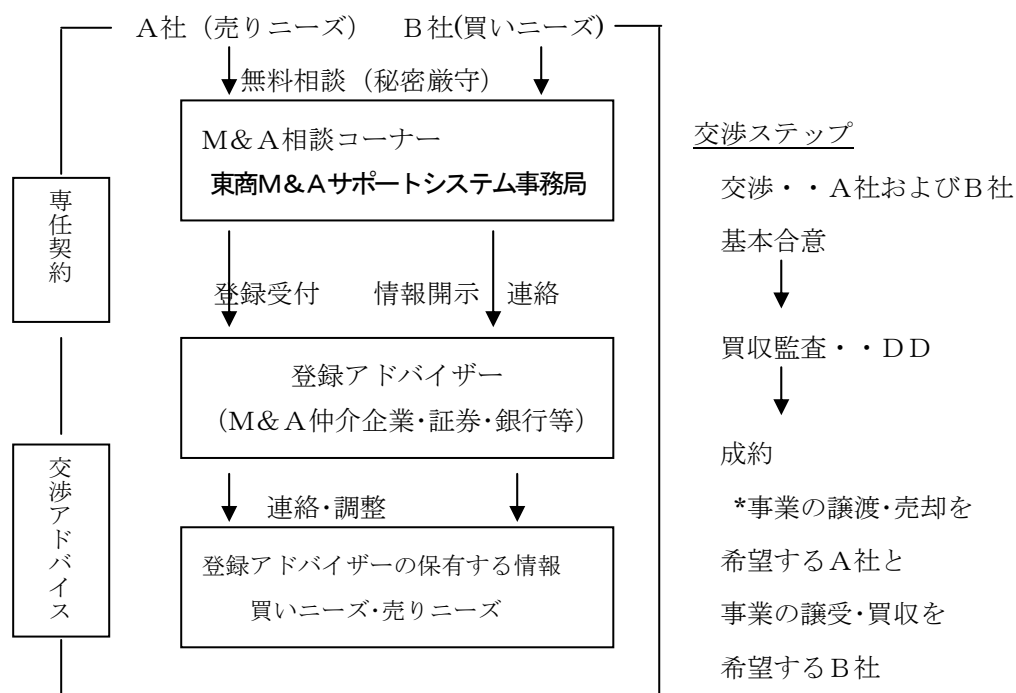
円滑な事業承継問題についても、最近関心を集めつつあり、金融機関、M&A仲介業者、投資ファンドなどが事業分野の拡大、ビジネスチャンスの到来と捉え、積極的な情報ネットの構築、専門家による相談窓口の設置などを行っている。

中小企業の場合、顧問契約をしている税理士、公認会計士、弁護士などを相談相手としているケースが日常身近な関係にあるので比較的多い。中小企業診断士についても、中小企業の良き相談相手として、円滑な事業承継の具体的な悩みを解消し、問題解決をしなければならないので、専門家としての資質の向上に一層努めなければならない。

山口県においてM&Aに関しては、東京、大阪、名古屋等の都市圏ほどのニーズはないが、現に売り手と買い手のマッチングを斡旋して成功している事例も増えつつあると考えられる。

全国の商工会、商工会議所では、後継者人材マッチング事業を立ち上げ、インターネットによる情報交換、コーディネーターによる活動で必要な後継者人材を斡旋することも行っている。

③ 東京商工会議所M&Aサポートシステム (URL : <http://www.tokyo-cci.or.jp/venture/manda/>)



④ 中小企業白書（2006年版）における事業承継のポイント

- 中小企業経営者のうち、95%程度は自分の後も他者に事業を引き継ぎたいという希望がある。（アンケートの回答では、山口県では「何らかの形で引き継ぎたい」とする回答が80%、残りの20%が「自分の代で廃業する」との意向。廃業の理由としては「適当な後継者が見当たらない」とする企業が、白書資料の24.4%に対し45.6%となっていて後継者に恵まれていないようである。）
- 中小企業の事業承継が難しいのは、単に経営権（社長のポスト）を譲っただけでは十分でなく会社の所有権（株式等の資産）も承継しないと経営が安定しづらい点である。
- 現時点で55才以上の事業承継を希望する中小企業承継者のうち、すでに後継者を決めているのは半数に満たず（約49% 山口県は42%）、15%程度は後継者の候補者すら見当たらない状態にある。
- すでに後継者が決定している企業は、後継者の7割以上（山口県は62%）が経営者の子息・子女である。なお「従業員への事業承継」を考えているのは、15.3%（山口県は13.1%）であり、世襲、血縁による家督相続、事業承継の特徴が見られる。「従業員（サラリーマン出身の経営者を含む）への事業承継」は「暖簾わけ」や現代の「分社化」「スピンアウト」に繋がっているように思われる。
- 事業承継について十分な準備が出来ている企業は少数に留まっており。その内容として

も後継者教育や周囲の理解を得る等の経営環境の整備が中心で、相続対策などの税務面、法制面に取り組んでいる企業の割合は少ない。

- 候補者がいるとしている企業は、その中から候補者を選定する要因として「経営能力の高さ」を重要視しており、その傾向には子息の有無等で大きな違いはない。
- 現時点で後継者を決めていない企業は、最終的に後継者を決められなかった場合には「社外から経営者を招聘する」とする割合が高いが、実際には実現可能性が危ぶまれる。社外から後継者が見つからなかった場合には、事業売却も有効手段の一つである。
- M&A の事業売却による承継には、従業員の雇用を確保できるなどのメリットがあるが、企業文化の問題や経営者の心理的抵抗感などが課題となる。事業売却に対する経営者の抵抗感では、「ある」とする企業は 47.3%で、「ない」とする企業は 52.7%（山口県では承継する企業の経営者の抵抗感は「ある」とする企業が 64%、と全国に比べてかなり高くなっている。）
- 中小企業の M&A は、企業のコア・コンピタンスが明確であり、一定の収益・資産を確保していれば、従業員 10 名程度の小規模企業でも活用できる事業承継手段である。
- 中小企業の M&A 市場は、一般に友好的 M&A であり、かつ、売却価格よりも売買される事業部門の従業員の雇用が優先されるという、人情味の強い「ウェットな市場」である。

⑤ 事業承継の手順

事業承継を円滑に進めるには、その成否如何で企業の命運を左右することをオーナー経営者がよく自覚し、計画的に進めることが肝要である。これが成功しないと、永年築き上げてきた会社が、最終的に倒産、廃業に追い込まれることになる。

これを避け、後継者に事業をいい状態で承継してもらい、自らの意思で後顧の憂いなく引退できればこれに越したことはない。

平成 18 年 10 月、「中小企業の円滑な事業承継のための手引き」（小冊子）が中小企業庁より発行された。これに関する手順は次の通りである。

- ステップ① 事業承継計画の立案・・・現状の把握、承継方法・後継者の確定、事業承継計画の作成
- ステップ② 具体的対策の実行・・・親族内承継、従業員等への承継又は外部からの雇い入れ、M&A について留意すべきことが記載されている。

【親族内承継】

- 1.関係者の理解
- 2.後継者教育
- 3.株式・財産の分配（株式保有状況の把握、財産分配方針の決定、生前贈与の検討、遺言の活用、会社法の活用、その他手法の検討）

【従業員等への承継、外部から雇い入れ】

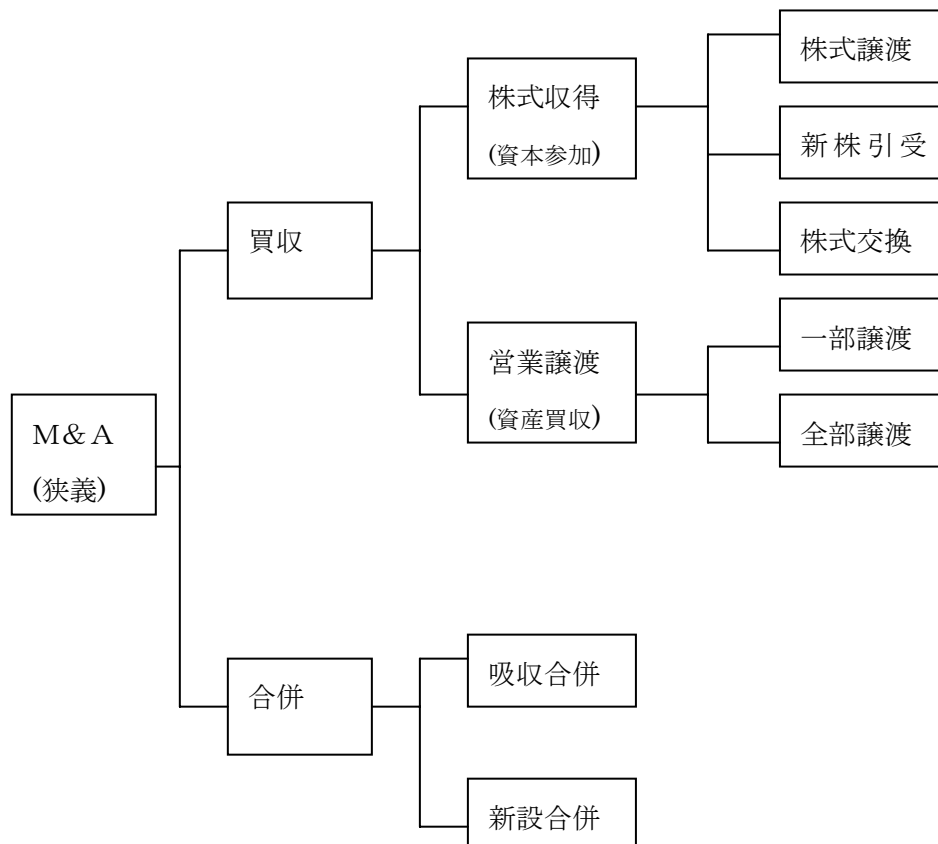
- 1.関係者の理解
- 2.後継者教育
- 3.株式・財産の分配（後継者への経営権集中、種類株式の活用・MBOの検討）
- 4.個人保証・担保の処理

【M&A】

- 1.M&Aに対する理解
- 2.仲介機関への相談
- 3.会社売却格の算定と会社の磨き上げ
- 4.M&Aの実行
- 5.ポストM&A

いずれの方法にしても、自社に最もいい選択を行うようにしたい。最近では、M&A や MBO により円滑な事業承継を図る企業が、中小企業においても増えつつあり、東京商工会議所等では「M&A サポートシステム事業」を行っている。

⑥ M&Aの方式



3. 地方における事業承継の推進とM&Aのあり方

(1) 地方における中小企業の事業承継の困難性

①深刻な後継者問題

地方における中小零細企業の後継者不足は深刻である。アンケートにおいても「自分の代で廃業する」と回答した企業のうち、「適切な後継者が見つからないため」という回答が52.5%と多数を占めており、「会社の経営状況が厳しいため」という回答16.5%を大きく上回っている。「何らかの形で事業を引き継ぎたい」とした企業でさえ、「後継者が決まっている」のは42.6%に過ぎず、多くの企業では後継者が決まっていないのが実状である。

実際、ある程度の規模がある企業であれば、経営者の息子や親族が後継者候補として事業を手伝っているケースが見られるが、零細企業の場合、息子や娘は他所で給与所得者として安定した生活を送っており、家業を継ぐことには消極的なケースが少なくない。従業員から後継者を選ぼうにも、地方の中小零細企業の給与水準は極めて低いため、経営を任せられるような優秀な人材が少ないのが実状である。

また、借入金の担保や個人保証の問題も中小零細企業の後継者問題を深刻にしている大きな要因となっている。

②市場の先行きの不透明感

首都圏や政令指定都市と異なり、地方における高齢化や人口減少は深刻である。経済の地域間格差は今後もますます拡大していくことが予想されている。アンケートにおいても「自分の代で廃業する」と回答した企業のうち、「市場の先行きが不透明であるため」とする回答が38.8%と多数を占めたことでも、地方の経営者の先行きの不安感は見取れる。

もちろん、人が全くいなくなるわけではないので、事業がすべて成り立たないということではないが、これからの地方の事業経営は地域マーケットの縮小を十分に織り込んだ上で、考える必要があるということである。

(2) 地方における事業承継の推進とM&Aのあり方

①事業承継企業の経営改善の必要性

企業の事業承継やM&Aを検討する際、売りたい企業は多いが、買いたいといわれる企業が少ないことが大きな問題となる。まず、赤字企業は買い手が現れない。息子や娘などの親族に事業を承継したとしても問題の先送りに過ぎず、赤字経営を放置してはいずれ経営が破綻する。買いたいという第三者が現れても、赤字経営では買い叩かれて、売り手には何も残らないということになりかねない。

事業承継推進のポイントの一つは、親族間の事業承継であっても、第三者への事業売却であって

も、黒字経営であることが最低条件であるということである。また、借入金が多額な場合には、どのように返済するかも大きな課題であり、事業承継計画の必要性の所以である。

②売り手と買い手のマッチングの必要性

第三者への事業売却を行いたい場合は、売り手企業と買い手企業のマッチングを図る必要がある。地方の中小企業に大都市部の企業が買いを入れることはあまり考えられないので、やはり、地域ことは地域で解決するという姿勢で望まなければ、問題は解決しない。

人材や技術力、事業ノウハウなどに何が売り手のセールスポイントなのかを見極め、買い手との適切なマッチングを図ることが重要となる。

③中小零細企業の事業承継

世の事業承継の書籍をみると税務や会社関係法規の専門的知識を満載したものをよく見かける。しかし、中小零細企業の現場では儲からない企業の方が大多数なので、あまり難しいことを考えても仕方がない。例えば、リタイアする経営者夫婦が店舗を誰かに貸すことができれば、年金とお店の家賃で豊かな老後を過ごすことができる。その時、せっかく培ってきた地域での信用やお得意様を手放すのではなく、新しい経営者に引き継ぐことができれば、これは立派な事業承継である。

④中小企業診断士の取り組み

儲かっていて資産が多い企業の事業承継は、親族であれ、第三者であれ、引き受け手は数多の候補から選択できる。このようなケースは多分に税務の問題や企業価値が主要な課題となるので、その道のプロに任せて置けばよい領域といえる。

しかし、あまり儲かっていない企業の事業承継では、事業承継者の候補は限られる。事業の将来性がないのであれば、きっぱりと事業を止めるべきである。

前述のように、事業承継の時期が迫った企業は抜本的な経営改善により、他者に引き継げるような企業体質への転換が必要である。また、後継者においても順調に事業をスタートできるようなサポートが不可欠である。

我々、中小企業診断士が取り組むべき課題は、その目利き、診断能力を磨き、事業承継に取り組む企業の経営が健全にまわるような支援、助言ではないかと考えるところである。

おわりに

山口県内各商工会議所の理解と協力の下にアンケート調査を実施し、その結果をまとめるとともに、より円滑に事業承継を進めるための提言等を行ったところである。

今回の調査をみると、経営状況が「厳しい」と答えた企業が 50%を上回り、また「債務超過」の企業が 20%を超えるなど、地方における中小・零細企業の厳しい実態が浮き彫りとなった。

こうした厳しい現実を克服し、円滑な事業承継を実践し地域経済の活力を維持・発展させさせていくためには、商工会議所を中心とした支援機関と専門家が連携する山口版事業承継サポートシステムを構築する必要がある。

我々中小企業診断士は、地域中小企業の活性化なくして生き残りの道はない。企業にとって必ず発生する事業承継問題をより効果的に支援を行うとともに、M&Aを含めた中小企業の支援要請に対し、いつでも応えていきたいと考えている。

本調査事業に全面的に協力をいただいた県内 14 商工会議所の皆様に、心からお礼を申し上げますと共に、これからも県内中小企業の活性化を支援していきますので、引き続きご協力のほど、よろしくお願いしたい。

平成 18 年 12 月

(社) 中小企業診断協会山口県支部

中小企業診断士 國森 重彦

中小企業診断士 原 義夫

中小企業診断士 中野 博道

中小企業診断士 井上 満

中小企業診断士 溝田 修司

中小企業診断士 谷口 修

事業承継に関する調査、ご協力をお願い

平成 18 年 8 月

商工会議所

(社) 中小企業診断協会

調査の目的およびご協力をお願い

山口県内各の商工会議所では、会員企業の事業承継が円滑に進み企業活力が維持・強化されることを目的に、社団法人中小企業診断協会と協力し、本調査を実施することとしました。

お手数をおかけしますが、本調査にご協力のほど、よろしくお願いいたします。

調査票、ご記入の方法

1. この調査票は、経営者の方がご記入ください。
2. ご回答は、裏面の「事業承継に関する調査票」の質問に対し、回答欄からあてはまる項目番号を一つ○で囲み、その他、具体的な回答を求める質問には、文字でご記入ください。
(すべて○で囲むと記載した設問には、該当する項目を全て○で囲んでください。)
3. なお、ご回答いただいた調査票につきましては、調査結果の集計以外に使用することはありません。
4. ご記入ずみの調査票は、FAXで商工会議所あてに送信してください。
5. 恐れ入りますが、8月31日(木)までに、FAXにて送信ください。
6. ご不明な点は下記までご連絡ください。

商工会議所

(担当)

(電話)

(FAX)

事業承継に関する調査票

送付先FAX番号:

締切:平成18年8月31日

No	質 問	回答欄
1	経営されている主な業種	①建設業 ②製造業 ③卸売業 ④小売・飲食業 ⑤運輸・通信・不動産業 ⑥サービス業 ⑦その他
2	経営者の年齢	①54歳以下 ②55歳以上
3	現在の従業員数	①10人以下 ②11～50人 ③51～100人 ④101人以上
4	現在の経営状況	①順調 ②普通 ③厳しい ④非常に厳しい
5	現在の資産状況	①資産超過 ②資産・債務均衡 ③債務超過
6	今後経営者として従事する期間	①3年以内 ②4年～7年 ③8年～10年 ④10年以上
7	事業承継の意向	①何らかの形で引き継ぎたい ②自分の代で廃業する
8	No. 7の質問で「①何らかの形で引き継ぎたい」を選ばれた方のみ、事業を承継したい相手をご回答下さい。	①息子・娘 ②娘婿 ③兄弟姉妹 ④配偶者 ⑤その他の親族 ⑥従業員 ⑦第三者へ事業売却 ⑧第三者へ経営委任 ⑨その他()
9	No. 7の質問で「②自分の代で廃業する」を選ばれた方は、理由をご回答のうえ、No. 14へお進みください。	①会社の経営状況がきびしいため ②市場の先行きが不透明であるため ③適切な後継者が見当たらないため ④売却できる見込みがない ⑤その他()
10	事業承継の準備状況	①十分に準備している ②不十分だが準備している ③何もしていない
11	後継者の決定状況	①決まっている ②決まっていないが候補者がいる ③適当な候補者がいない
12	No. 11の質問で「①」を選ばれた方のみ、後継者への引継ぎ準備状況を全て○で囲んで下さい。	①事業承継計画の策定・実施 ②株式等の相続対策(生前贈与や種類株式) ③後継者教育(社内・社外研修) ④後継者の社内外への告知 ⑤相続等の税金対策 ⑥何もしていない ⑦その他()
13	No. 11の質問で「②か③」を選ばれた方のみ、後継者を決めたい時期	①1年以内 ②1～3年以内 ③4～5年以内 ④5～10年以内 ⑤10年以上
14	事業承継に関する相談先として、考える組織を全て○で囲んで下さい。	①商工会議所・商工会 ②金融機関 ③中小企業診断士 ④税理士 ⑤その他()
15	事業売却に対する抵抗感	①ある ②ない
16	仮に自社を売却する場合の売却金額(企業価値)に関心がありますか。	①ある ②ない
17	関心のあるセミナーテーマを全て○で囲んでください。	①事業承継全般 ②事業承継計画作成 ③M&A ④企業価値算定 ⑤その他()
18	事業承継に関し、ご質問やご要望をお書き下さい。	

※アンケートにご協力いただき誠にありがとうございました。