



# 神戸大学

## 「神戸企業」の概況と経営課題に関するアンケート調査

### 調査報告書

2022年4月、ファミリービジネスに関する研究と教育を促進することを目指して、神戸大学大学院経営学研究科ファミリービジネス研究教育センター（MUFG ウェルスマネジメント寄附センター）が設置されました。当センターでは、2022年9月に、神戸市に拠点を置く「神戸企業」を支援するための方策を検討することを目的として、神戸商工会議所の支援を受け、同所に会員登録されている従業員5名以上の会員企業を対象として、「神戸企業の概況と経営課題に関するアンケート調査」を実施いたしました。ご回答いただいた企業様には、心より御礼申し上げます。

このたび、本調査の集計作業が完了しましたので、回答いただいた方に報告書を進呈させていただきます。お時間のあるときに、お目通しいただけますと幸いに存じます。今後、私共では、ファミリービジネスに関する情報発信やセミナーやイベントの開催などを通じて、神戸に拠点を置く企業様のさらなる発展や持続可能性の向上に、微力ながら貢献をしていきたいと考えております。ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

2023年1月

神戸大学大学院経営学研究科 教授

ファミリービジネス研究教育センター長

梶原 武久

#### 【本調査に関する問い合わせ先】

神戸大学大学院経営学研究科ファミリービジネス研究教育センター

(MUFG ウェルスマネジメント寄附センター)

〒657-8501 神戸市灘区六甲台町 2-1

Tel : 078-803-6974

E-mail : family\_business@b.kobe-u.ac.jp

## 【調査結果のポイント】

本アンケート調査の主要な発見事項は以下のとおりです。

- ・ 神戸商工会議所に会員として登録されている従業員 5 名以上の企業 4,481 社を対象に調査依頼を郵送し、530 社より有効回答を得ることができました（回収率 11.8%）
- ・ 昨年創業 100 年を超えた企業は、36 社（7.56%）となっております。帝国データバンクによる「老舗企業」実態調査（2019 年）によれば業歴 100 年を超える老舗企業の全国における割合が 2.27%であることから、神戸企業の老舗企業の割合が著しく高いことが伺われます。
- ・ 半数近い企業の経営者が 60 代以上となっており、近い将来事業承継が行われるものと推察されます。
- ・ 9 割を超える企業の経営者は男性であり、女性経営者は未だ例外的のようです。
- ・ 経営者となった経緯について、「前経営者の親族として経営を引き継いだ」という回答が最も多く、次に「自ら創業した会社である」という回答が多くなっています。前経営者の親族として経営を引き継いだ経営者の中では、「子である」という回答が 8 割を超えています。
- ・ 事業承継に関する計画について、「後継者を決めていないが事業承継をしたい」という回答が最も多く、次いで、「後継者候補がいる」「既に後継者が決定している」という回答が続いています。「何も計画がない」と回答している企業も 89 社に上っています。
- ・ 経営課題について、短期、長期に関わらず、人材不足、人材確保、人材育成や新規事業開発、既存事業の拡大などが重要な経営課題として認識されています。
- ・ 短期的な経営課題について、新型コロナウイルス感染拡大による売上高減や借金返済や原材料や人件費の高騰が課題として認識されています。
- ・ 長期的な経営課題としては、事業承継や後継者育成、組織や経営の安定化やシステム化が重要な課題として指摘されています。
- ・ 過去 3 年間における経営概況として、売上高と利益額は、ともに減少傾向が認められます。また、原材料費や人件費の高騰を反映して、製品やサービスの平均単位原価及び平均販売単価に若干の上昇傾向が認められます。

以上

## 調査結果

### 1. 回答企業の属性

回答企業の属性は以下のとおりです。

#### (1) 会社形態

	企業数(社)	割合
株式会社	437	82.5%
合同会社	8	1.5%
合資会社	2	0.4%
合名会社	1	0.2%
個人事業主	36	6.8%
その他	43	8.1%
未回答	3	0.6%
全体	530	100.0%

コメント：

株式会社形態の企業が8割を示しています。「その他」「個人事業主」という回答も多くなっています。

#### (2) 業種

	企業数(社)	割合
製造業	104	19.6%
建設業	81	15.3%
卸売業	73	13.8%
小売業	44	8.3%
サービス業（情報通信）	29	5.5%
サービス業（宿泊・飲食業）	40	7.5%
サービス業（その他）	85	16.0%
その他	74	14.0%
全体	530	100.0%

コメント：

「製造業」という回答が最も多く20%弱となっています。次いで、「サービス業（その他）」「建設業」「卸売業」という回答が続いています。

### (3) 従業員数

	企業数(社)	割合
5～10人	212	40.0%
11～20人	122	23.0%
21～50人	99	18.7%
51～100人	51	9.6%
101～200人	23	4.3%
201～300人	11	2.1%
301～400人	5	0.9%
500人以上	5	0.9%
未回答	2	0.4%
全体	530	100.0%

コメント：

従業員20人以下の企業が、全体の6割強を占めています。従業員100名を超える企業は、約8%となっています。

### (4) 資本金

	企業数(社)	割合
100万円未満	18	3.4%
100万円～500万円未満	92	17.4%
500万円～1,000万円未満	71	13.4%
1,000万円～3,000万円未満	198	37.4%
3,000万円～5,000万円未満	62	11.7%
5,000万円～1億円未満	64	12.1%
1億円～3億円未満	11	2.1%
3億円以上	12	2.3%
未回答	2	0.4%
合計	530	100.0%

コメント：

「1,000万円以上～3,000万円未満」という回答が最も多く全体の37.4%となっています。資本金が100万円から1,000万円未満の企業が全体の30%程度、また3,000万円以上の企業が全体の30%弱を占めています。

### (5) 資金調達（複数回答可）

	企業数(社)
銀行ローン	417
家族ローン	23
内部留保	223
株式で調達	16
親会社からの資金提供	19
その他	25

コメント：

資金調達方法として「銀行ローン」と回答した企業が最も多く、次いで「内部留保」が多くなっています。

## 2. 現経営者の属性

次に、回答企業の現経営者の属性に関する調査結果を以下に示します。

### (1) 現経営者の年齢

	企業数(社)	割合
30代	24	4.5%
40代	118	22.3%
50代	157	29.6%
60代以上	231	43.6%
全体	530	100

コメント：

4割強の企業の経営者が60代以上となっており、近い将来事業承継が行われるものと推察されます。

### (2) 現経営者の性別

	企業数(社)	割合
男性	490	92.5%
女性	39	7.4%
未回答	1	0.2%
全体	530	100.0%

コメント：

9割を超える企業の経営者は男性であり、女性経営者は未だ例外的のようです。

### (3) 現経営者の世代

	企業数(社)	割合
1代目	176	33.2%
2代目	151	28.5%
3代目	94	17.7%
4代目	41	7.7%
その他	46	8.7%
分からない	21	4.0%
未回答	1	0.2%
全体	530	100.0%

コメント：

「1代目」と「2代目」が大部分を占めていますが、4代目以上という会社も少なくありません。創業100年を超える老舗企業が多いことが関係していると思われます。

(4) 経営者となった経緯（複数回答可）

	回答数(件)
自ら創業した会社である	168
創業メンバーの一員である	24
<b>前経営者の親族である</b>	<b>254</b>
従業員から内部昇進した	39
社外から経営者として登用された	24
その他	32

コメント：

経営者となった経緯について、「前経営者の親族として経営を引き継いだ」という回答が最も多く、次に「自ら創業した会社である」という回答が多くなっています。前経営者の親族として経営を引き継いだ経営者の中では、「子である」という回答が8割を超えています。

「前経営者が親族である」と回答した場合の前経営者との関係性

	企業数(社)	割合
子である	209	82.28%
兄弟/姉妹である	8	3.15%
配偶者である	8	3.15%
子の配偶者である	13	5.12%
その他の親族	15	5.91%
未回答	1	0.39%
全体	254	100%

### 3. 事業承継について

既にみたとおり、4割強の企業の経営者が60代以上となっており、近い将来事業承継が行われるものと推察されます。本調査では、事業承継の計画について質問を行いました。以下が回答結果となります。

#### (1) 事業承継の計画（複数回答可）

	回答数 (件)
既に後継者が決定している	98
後継者を決めていないが事業継続したい	201
M&A等で会社を譲渡する予定	34
後継者候補がいる	105
自分の代で廃業を予定している	24
何も計画がない	89
その他	29

コメント：

事業承継に関する計画について、「後継者を決めていないが事業承継をしたい」という回答が最も多く、次いで、「後継者候補がいる」「既に後継者が決定している」という回答が続いています。「何も計画がない」と回答している企業も89社に上っています。

#### (1) 事業承継の時期

	企業数(社)	割合
1年以内	8	1.5%
3年以内	39	7.4%
3～5年以内	75	14.2%
6～10年以内	90	17.0%
11～20年以内	108	20.4%
全く分からない	186	35.1%
その他	19	3.6%
未回答	5	0.9%
全体	530	100%

コメント：

事業承継の時期については、「全く分からない」という回答が最も多く、「11～20年以内」「6～10年以内」「3～5年以内」という回答が続いています。

#### (2) 望ましい後継者

	企業数(社)	割合
創立メンバーが引き継ぐ	20	3.8%
従業員の中から内部昇進させる	145	27.4%
現在の経営者の親族が引き継ぐ	215	40.6%
社外から経営者を登用する	61	11.5%
その他	71	13.4%
未回答	18	3.4%
全体	530	100.0%

コメント：

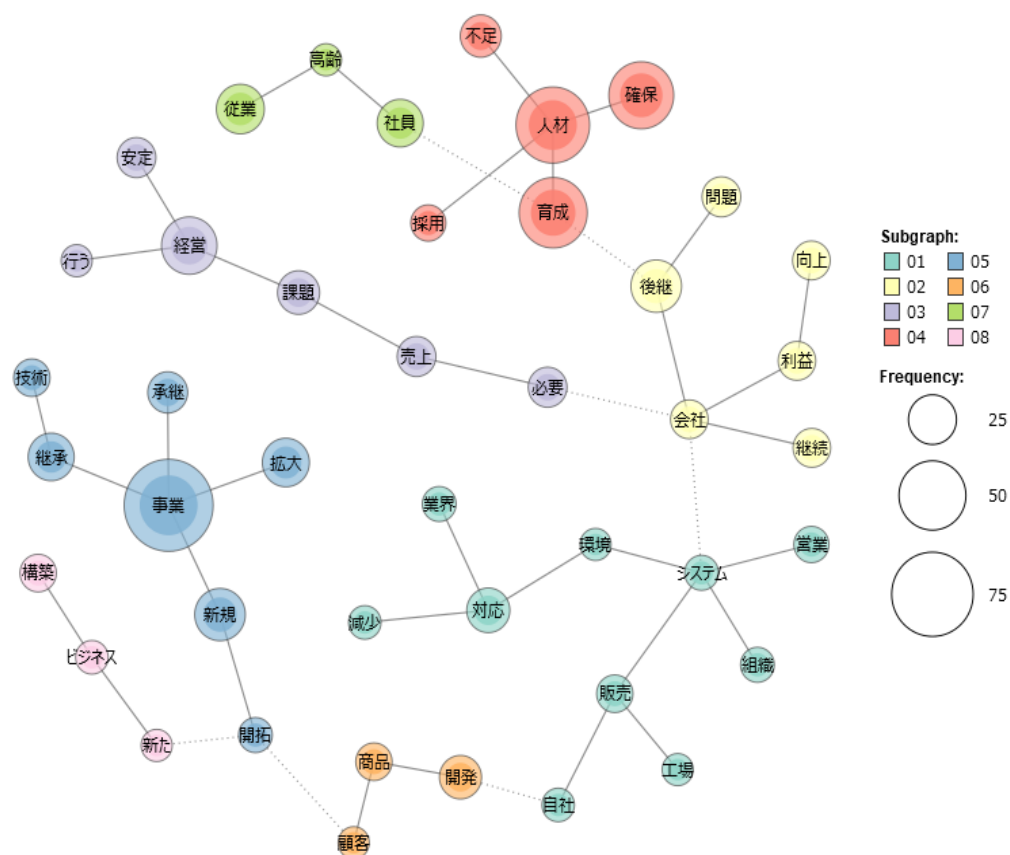
望ましい後継者については、「現在の経営者の親族が引き継ぐ」が最も多くなっていますが、「従業員の中から内部昇進させる」や「社外から経営者を登用する」という回答も多く見受けられます。





## (2) 長期の経営課題

次に、自由記述欄に記載された長期の経営課題について、短期の経営課題同様、用語や用語のつながりを図示した共起ネットワークを以下のとおり描いてみました。

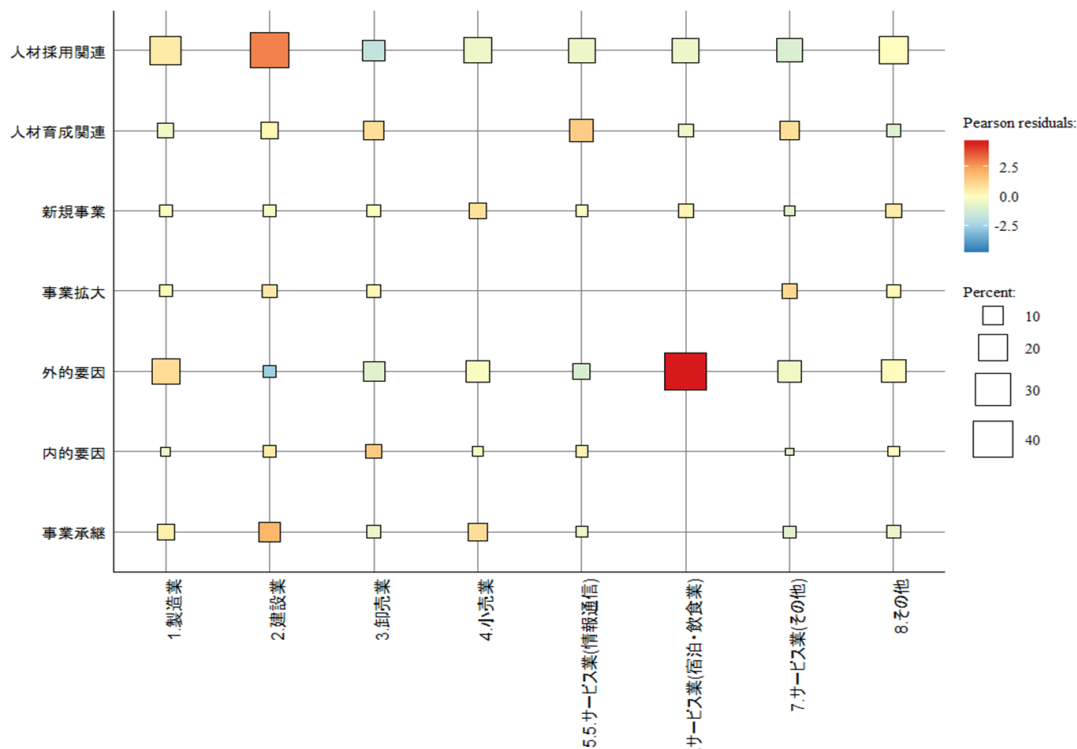


### コメント：

長期的な経営課題として使用されている特徴的な用語として、「人材」、「事業」、「経営」、「組織」「対応」などの単語が挙げられます。「人材」や「事業」については、短期的課題と共通しており、人材不足、人材確保、人材育成や新規事業開拓、既存事業の拡大などが期間に関わらず、重要な経営課題となっているものと推察されます。長期的課題の特徴としては、事業承継や後継者育成、組織やシステム化、経営安定化などの課題を読み取ることができます。

### (3) 業種と経営課題

業種によって直面している経営課題は異なっているようです。以下の図は、各企業が指摘する経営課題が業種によってどのように違うかを示したものです。左側の軸が経営課題を示しています。また横軸が業種を示しています。

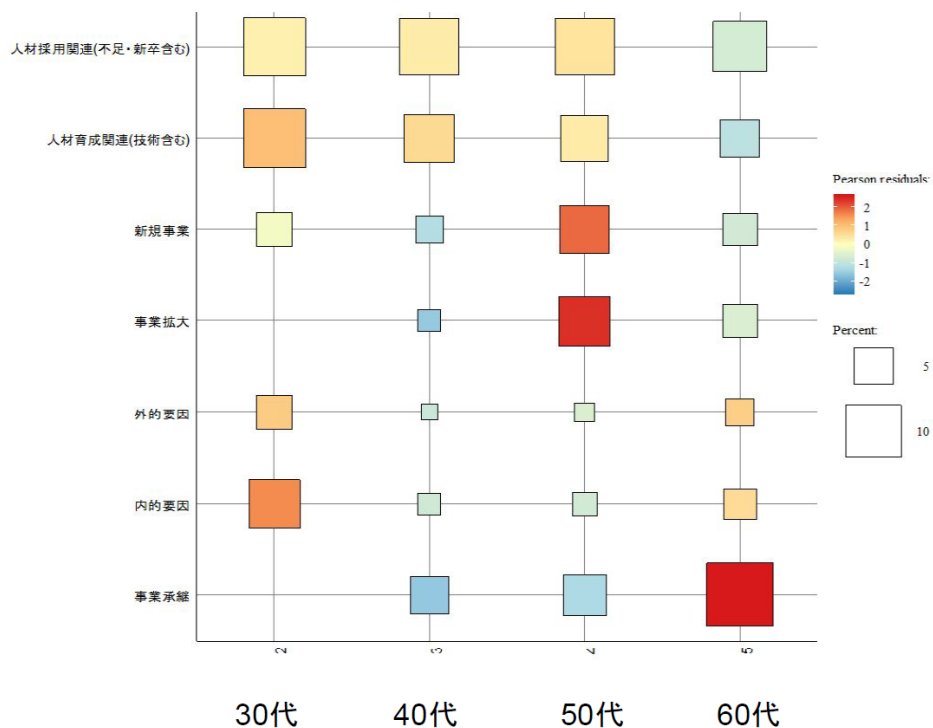


コメント：

多くの業種で人材採用・確保が長期・短期の経営課題として認識されているようです。建設業では、特に、人材採用・確保が経営課題となっているようです。一方、サービス業（宿泊・飲食業）では、コロナ等や原材料の高騰などの外部環境に関する経営課題が顕在化しているようです。

#### (4) 現経営者の年代と経営課題

現経営者の年代によっても、経営課題は異なっているようです。以下の図は、各企業が指摘する経営課題が現経営者の年代によってどのように違うかを示したものです。左側の軸が経営課題を示しています。また横軸が経営者の年代を示しています。

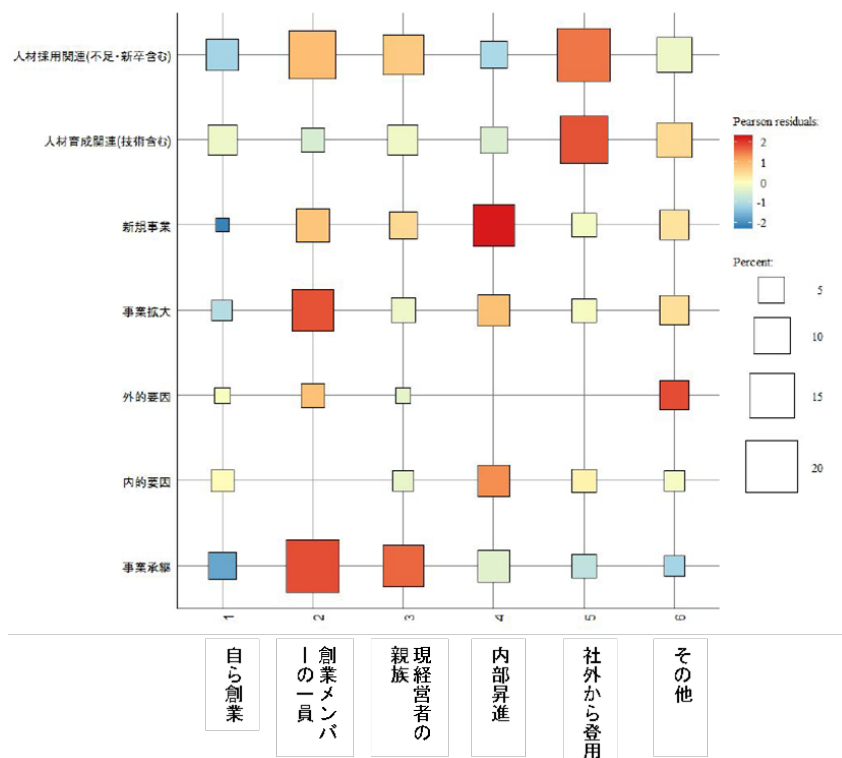


**コメント：**

すべての年代の経営者が、人材の確保や育成を経営課題として認識しています。50代の経営者は、新規事業や事業拡大を経営課題とする傾向が強く認められます。30代の経営者の特徴として、組織づくりやシステム化など組織の内的要因を経営課題として認識しているようです。40代以降、事業承継が経営課題として認識されるようになり、60代では多くの経営者が事業承継を経営課題として認識しているようです。

### (5) 経営者となった経緯と経営課題

経営者となった経緯はどのように経営課題と関連しているのでしょうか。以下の図は、各企業が指摘する経営課題が経営者となった経営によってどのように違うかを示したものです。左側の軸が経営課題を示しています。また横軸が経営者となった経緯を示しています。



コメント：

創業メンバーの一員として前経営者から引き継いだ経営者は、事業拡大と事業承継を経営課題として認識する傾向が強くなっています。次に、前経営者の親族として経営を引き継いだ経営者は、事業承継を経営課題として認識する傾向が強いです。内部昇進によって前経営者から経営を引き継いだ経営者は、新規事業、事業拡大、内的要因を経営課題として認識していることが伺われます。社外から登用された経営者は、人材の採用・育成を経営課題と考える傾向が強いです。

## 5. 老舗企業の特徴

アンケート調査では、創業年について質問をしました。回答結果は以下のとおりです。

### (1) 創業年

	企業数(社)	割合
1500-1599年	2	0.4%
1600-1699年	2	0.4%
1700-1799年	1	0.2%
1800-1899年	11	2.1%
1900-1949年	86	16.2%
1951-1999年	244	46.0%
2000-2022年	130	24.5%
未回答	54	10.2%
全体	530	100.0%

コメント：

回答企業に占める2022年に創業100年を超えた企業（老舗企業と呼ぶことにします）は、36社（7.56%）となっております。帝国データバンクによる「老舗企業」実態調査（2019年）によれば業歴100年を超える老舗企業の全国における割合が2.27%であることから、神戸企業の老舗企業の割合が著しく高いことが伺われます。

### (2) 老舗企業の業種（企業数）

	老舗企業数 (創業100年以上)	その他企業数 (創業100年未満)	全体
製造業	13	80	93
建設業	5	65	70
卸売業	7	62	69
小売業	5	34	39
サービス業（情報通信）	0	29	29
サービス業（宿泊・飲食業）	0	37	37
サービス業（その他）	2	70	72
その他	4	63	67
全体	36	440	476

コメント：

老舗企業の業種について、製造業が最も多く、次いで卸売業、建設業、小売業が続いています。老舗企業について特段の特徴は認められないようです。

(3) 老舗企業の企業規模（企業数）

	老舗企業数 (創業 100 年以上)	その他企業数 (創業 100 年未 満)	全体
5～10 人	7	185	192
11～20 人	7	104	111
21～50 人	9	80	89
51～100 人	9	36	45
101～200 人	1	18	19
201～300 人	2	8	10
301～400 人	1	3	4
500 人以上		5	5
全体	36	439	475

コメント：

老舗企業の従業員数について、多様な規模の企業が含まれるようです。老舗企業だからといって企業規模が大きいわけではないようです。

(4) 老舗企業の経営者（企業数）

	老舗企業数 (創業 100 年以上)	その他企業数 (創業 100 年未 満)	全体
30 代	0	22	22
40 代	5	104	109
50 代	8	134	142
60 代以上	23	180	203
全体	36	440	476

コメント：

老舗企業の経営者について、半数以上が 60 代以上と回答しており、経営者の高齢化が進んでいることが伺われます。表は掲載していませんが、老舗企業の経営者はすべて男性となっています。

## 6. 近年の経営概況

アンケート調査では、近年における経営概況について質問を行いました。回答結果は以下のとおりです。

	売上高	利益額	製品やサービスの平均単位原価	製品やサービスの平均販売単価	従業員数
製造業	2.79	2.76	3.79	3.36	2.87
建設業	2.95	2.89	3.89	3.57	3.03
卸売業	2.93	2.94	3.94	3.56	3.04
小売業	2.71	2.74	3.73	3.46	2.78
サービス業（情報通信）	3.14	3.18	3.25	3.21	3.61
サービス業（宿泊・飲食業）	2.08	2.03	3.98	3.41	2.90
サービス業（その他）	2.68	2.70	3.46	3.13	2.91
その他	2.96	2.92	3.43	3.25	3.03
全体	2.80	2.78	3.71	3.37	2.98

スケール：1. 著しく減少/低下 2. 減少/低下 3. 変化なし 4. 増加/上昇 5. 著しく増加/上昇

### コメント：

過去3年間における売上高と利益額は、ともに減少傾向にあるようです。原材料費や人件費が高騰しているようですが、それを受けて、製品やサービスの平均単位原価はやや上昇傾向にあるようです。それを反映してか、製品やサービスの平均販売単価も若干の上昇傾向が認められます。過去3年間における従業員の推移については、ほぼ変化なしであることを読み取ることができます。

製造業では、製品やサービスの平均単位原価が上昇しており、売上高と利益の減少傾向が強く認められます。サービス業（宿泊・飲食業）では、コロナ禍にあって、売上高と利益の低下が著しくなっていることが伺われます。サービス業（情報通信）は、他の業種と対照的に、売上高と利益が微増となっています。

以上

付記：本アンケート調査の集計作業において、神戸大学経営学部梶原武久ゼミナール所属の3年生に支援していただきました。ここに感謝の意を表します。