

『中堅・中小企業の後継者問題に関する調査研究』サマリー版

は じ め に

「事業所・企業統計調査」によれば、近年（2001年～2004年）のわが国における廃業件数は年々増加し、今や年平均で約29万件に達する。一方、開業件数かというと、かつて（1978年～1981年）は年平均で約30万件を数えたこともあるが、その後年々減少し、今や約16.8万件に過ぎない。

近年の増大する廃業の理由を『中小企業白書』で見ると、経済社会のポータレス化・グローバル化の宿命的現象である、国際的企業間競争の激化もあり、事業所・企業の再編・再構築に伴うスクラップ（閉鎖）が多いものの、全体の7万件、率にして24%は「後継者難」による閉鎖・消滅である。つまり近年、わが国で発生している廃業件数の約4分の1は、倒産や、先行き不安感の増長による廃業の選択、といった理由等ではなく単に「後継者がいない」という理由での「店じまい」である。

こうした廃業の選択は、倒産等と違い、哀れな幕切れではないので、当の経営者にとっては「幸福な廃業」かもしれないが、地域社会にとっては、深刻な問題である。というのは、こうした理由により、廃業・消滅する事業所・企業の増大は、地域の雇用の場・納税の場を失うばかりか、やがて地域人口の減少や産業集積の解体等を連鎖的にもたらして行き、地域社会をいわゆる「空洞化」させて行く危険性を孕んでいるからである。

しからは、こうした持続的成長の可能性があり、今後とも地域の活力の源泉になって欲しい事業所・企業の廃業の多発に歯止めをかけるためには、どうしたら良いのであろうか。

本調査研究レポートは、こうした問題解決の一助になればと実施しまとめたものである。調査研究は、今回も中堅・中小企業の総合的コンサルタント会社である「アタックスグループ」と、「法政大学大学院中小企業経営革新研究所」さらには「法政ナレッジクリエイト」とが共同し、委員会を設置し実施した。

委員会で議論をするほか、全国の1万社を超す中堅・中小企業に対するアンケート調査、や一部企業へのヒヤリング調査も実施した。アンケートに回答してくれた企業数は約1,400社に及び、いかに中堅・中小企業が後継者問題に関する関心が高いかが示された。

本調査研究レポートが、中堅・中小企業をはじめ、国・県等産業支援機関のこれからの中小企業支援策のあり方・進め方に対し、多少なりとも参考になれば幸いである。

おわりに、業務ご多忙の折、本調査にご協力を戴きましたアンケート回答企業やヒヤリング調査協力企業、さらには委員会委員には、この場を借り厚くお礼申し上げます。

平成19年12月

中堅・中小企業の後継者問題に関する調査研究委員会

委員長（法政大学IM科教授）岡本義行

アタックスグループ

代表パートナー

西浦道明

・調査研究の概要

1．調査研究の目的

大都市圏（東京、愛知、大阪等）に立地する中堅・中小企業の今後の後継者育成に関する調査をし、もって中堅・中小企業の今後の後継者問題の解決に資する。

2．調査研究の対象

調査研究の対象は、主として大都市圏（東京、愛知、大阪等）に本社を有する企業で、対象規模は従業員 1,000 人以下の中堅・中小企業。

3．調査研究の内容

調査研究の内容は以下のとおりである。

- 1．後継者が決まっているか
- 2．後継者問題を明確に意識するようになった年齢
- 3．後継者問題を明確に意識するようになった理由
- 4．後継者へのバトンタッチ時の社長の年齢
- 5．誰を後継にするのか
- 6．後継者を選ぶ理由
- 7．後継者の育成にかかる期間
- 8．後継者教育をどのようにしていくのがよいのか
- 9．後継者対策を進めていく上での心配事・問題点
- 10．後継者にとりわけ求められる具体的経営能力
- 11．後継者へのバトンタッチを成功させるためのポイント
- 12．後継者へのバトンタッチがうまくいかない主たる要因
- 13．後継者問題についての相談先
- 14．相談先を選んだ理由
- 15．後継者問題を進める上で、提供してほしい情報やセミナー
- 16．国・地方自治体・産業支援機関・大学等に対する意見・要望等

4．調査研究の方法

調査研究の方法は、データベースから抽出した対象企業に対し、アンケート表を郵送する自計式調査及び 14 社に対するヒアリング調査。

なおアンケート調査は、東京、愛知、大阪に本社を有する企業 14,704 社に対し、実施し、有効回答 1,376 社から回答を得た（回収率 9.4%）

5．調査研究のスタッフ

調査研究は、アタックスグループが、法政大学大学院中小企業経営革新研究所と共

同し、調査研究委員会を設置し行った。なお委員会の委員は以下の通りである。

氏名	所属・役職
岡本 義行	法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科 教授
西浦 道明	アタックスグループ 代表パートナー
坂本 光司	法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科 客員教授 静岡文化芸術大学 教授
山田 伸顕	法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科 客員教授 財団法人 大田区産業振興協会 専務理事
竹内 利明	法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科 客員教授 電気通信大学 客員教授
増田 辰弘	法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科 客員教授
白石 史郎	法政ナレッジ・クリエイト株式会社 取締役 法政大学大学院中小企業経営革新研究所 客員研究員
杉山 友城	法政大学大学院中小企業経営革新研究所 客員研究員
磯竹 克人	アタックス税理士法人 代表社員COO
高橋 寛	株式会社アタックス・ビジネスコンサルティング エグゼクティブ・バイスプレジデント
田辺 明博	株式会社アタックス 調査研究事業室 室長
坂本 洋介	株式会社アタックス 調査研究事業室 調査研究員

6. 委員会の開催

開催月日		内 容
第1回委員会	2007年6月18日(月)	・調査の目的、趣旨説明 ・委員会の設置 ・調査表と調査研究計画の確認
第2回委員会	2007年8月22日(水)	・アンケート調査結果中間報告 ・ヒアリング調査について ・調査研究レポートのスケルトン(案)について
第3回委員会	2007年11月1日(木)	・アンケート調査結果報告 ・ヒアリング調査結果報告 ・レポートの内容検討 ・報告セミナーの開催について

7. 調査研究の期間

調査研究は、平成19年6月～11月まで行った。

．実態調査回答企業の概要

1．企業の概要

(1) 業種

業種別にみると、「製造業」が39.0%（537社）と最も多く、以下、「卸・小売業」27.5%（379社）、「飲食・サービス業」19.0%（262社）そして「建設業」10.9%（150社）と続く。

		回答数	
			%
業種 (複数回答)	1．建設業	150	10.9
	2．製造業	537	39.0
	3．卸・小売業	379	27.5
	4．飲食業	15	1.1
	5．サービス業	247	18.0
	6．運輸・通信業	70	5.1
	7．その他	12	0.9
	無回答	29	2.1
計		1,376	100.0

(2) 正規従業員数

正規従業員数別にみると、「50～99人」が36.8%（506社）と最も多く、以下、「100～299人」29.8%（410社）、「49人以下」24.9%（342社）そして「300人以上」4.9%（67社）と続く。

		回答数	
			%
正規従業員数	1．～29人以下	39	2.8
	2．30～49人	303	22.0
	3．50～99人	506	36.8
	4．100～299人	410	29.8
	5．300人以上	67	4.9
	無回答	51	3.7
計		1,376	100.0

(3) 平均年齢（正規）

平均年齢（正規）別にみると、「35～39歳」が32.0%（441社）と最も多く、以下、「40～44歳」27.5%（379社）、「34歳以下」18.2%（250社）そして「45～49歳」9.2%（127社）と続く。

平均年齢 (正規)	1. ~29歳以下	39	2.8
	2. 30~34歳	211	15.3
	3. 35~39歳	441	32.0
	4. 40~44歳	379	27.5
	5. 45~49歳	127	9.2
	6. 50歳~	47	3.4
	無回答	132	9.6
	計	1,376	100.0

(4) 創業年

創業年別にみると、「昭和20~39年」が33.0% (454社)と最も多く、以下、「昭和40~59年」30.1% (414社)、「~昭和19年」18.5% (254社)そして「昭和60~平成18年」12.5% (172社)と続く。

		回答数	
			%
創業年	1. ~昭和19年	254	18.5
	2. 昭和20~39年	454	33.0
	3. 昭和40~59年	414	30.1
	4. 昭和60~平成18年	172	12.5
	無回答	82	6.0
	計	1,376	100.0

(5) 過去5年間の業績(売上高経常利益率)動向

過去5年間の業績(売上高経常利益率)動向別にみると、「概ね0.1~2.9%」が35.0% (482社)と最も多く、以下、「概ね3~4.9%」26.1% (359社)、「概ね5%以上」20.0% (275社)そして「概ね10%以上」10.3% (142社)と続く。

		回答数	
			%
売上去高5 経年 常間の 利益平 率均	1. 概ね10%以上	142	10.3
	2. 概ね5%以上	275	20.0
	3. 概ね3~4.9%	359	26.1
	4. 概ね0.1~2.9%	482	35.0
	5. 赤字基調	29	2.1
	6. その他	8	0.6
	無回答	81	5.9
	計	1,376	100.0

中堅・中小企業の後継者問題に関する調査研究

【まとめ】

1. 中堅・中小企業への提言

企業の社会的使命についての理解認識を高める
経営者の最大使命は後継者を育てること
ふさわしい後継者を選ぶ
帝王学を行う
選択肢を拡げる
資本と経営の分離
良い相談相手を持つ
二頭経営はやめる
社長の引き際を定める
幸福な廃業

2. 教育機関への提言

大学に、「中小企業学部」、「後継者学部」の開設
大学院ビジネススクールの充実強化

3. 行政・産業支援機関への提言

支援体制の強化
情報交換会・後継者塾の開催
事例集の発刊
税制面を再整備する

中堅・中小企業の後継者問題に関する調査研究

- 目次（ご参考） -

はじめに

・調査研究の概要

- 1．調査研究の目的
- 2．調査研究の対象
- 3．調査研究の内容
- 4．調査研究の方法
- 5．調査研究のスタッフ
- 6．委員会の開催
- 7．調査研究の期間

・実態調査回答結果の概要

- 1．企業の概要
- 2．社長の概要

・実態調査結果の概要

- 1．後継者が決まっているか
- 2．後継者問題を明確に意識するようになった年齢
- 3．後継者問題を明確に意識するようになった理由
- 4．後継者へのバトンタッチ時の社長の年齢
- 5．誰を後継にするのか
- 6．後継者を選ぶ理由
- 7．後継者の育成にかかる期間
- 8．後継者教育をどのようにしていくのがよいのか
- 9．後継者対策を進めていく上での心配事・問題点
- 10．後継者にとりわけ求められる具体的経営能力
- 11．後継者へのバトンタッチを成功させるためのポイント
- 12．後継者へのバトンタッチがうまくいかない主たる要因
- 13．後継者問題についての相談先
- 14．相談先を選んだ理由
- 15．後継者問題を進める上で、提供してほしい情報やセミナー
- 16．国・地方自治体・産業支援機関・大学等に対する意見・要望等

・ヒアリング調査結果の概要

・まとめ・提言

- 1．中堅・中小企業への提言
- 2．教育機関への提言
- 3．行政・産業支援機関への提言