

静岡県中堅・中小企業の後継者問題に関する調査研究

平成 20 年 8 月

静岡県中堅・中小企業の後継者問題に関する調査研究委員会

【調査実施機関】

静岡経済研究所・西部地域しんきん経済研究所・SOHO しずおか
法政大学・アタックスグループ

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、開業件数はというと、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、経済社会のボーダレス化・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「止むを得ない廃業」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、「静岡経済研究所」「西部地域しんきん経済研究所」「SOHOしずおか」、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」、そして「法政大学」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、県内の約4,000社の中堅・中小企業に対するアンケート調査、や一部企業へのヒア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950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いたアンケート回答企業やヒアリング調査協力企業、さらには委員会委員、とりわけ委員会事務局として本調査研究レポートを実質的にまとめあげてくれたアタックスグループ静岡事務所のスタッフには、この場を借り厚くお礼申し上げたい。

平成20年8月

静岡県中堅・中小企業の後継者問題に関する調査研究委員会

委員長 坂本光司（法政大学大学院教授・静岡サテライトキャンパス長）

静岡県中堅・中小企業の後継者問題に関する調査研究

— もくじ —

はじめに

1. 調査研究の概要.....	p 1
1.1. 調査研究の目的.....	p 1
1.2. 調査研究の対象.....	p 1
1.3. 調査研究の内容.....	p 1
1.4. 調査研究の方法.....	p 1
1.5. 調査研究のスタッフ.....	p 2
1.6. 委員会の開催.....	p 2
1.7. 調査の期間.....	p 2
2. 実態調査結果の概要.....	p 3
2.1. 調査企業の概要.....	p 3
2.2. 現在の経営者について.....	p 3
2.3. 後継者について.....	p 14
2.4. バトンタッチの成否と要因について.....	p 35
2.5. 後継者問題の相談先について.....	p 40
2.6. 事業承継の定義について.....	p 45
2.7. 国・地方自治体・産業支援機関・大学への要望意見.....	p 48
3. 実態調査にみる後継者問題の現状.....	p 59
3.1. 社長の引き際.....	p 59
3.2. 高業績企業ほど高い後継者問題への意識.....	p 60
3.3. 社長交代の目安.....	p 60
3.4. 企業のステージで異なる後継者候補とその理由.....	p 60
3.5. 求められる後継者候補との対話.....	p 62
3.6. 後継者対策推進上の心配事・問題点.....	p 63
3.7. 企業ステージで異なる後継者に求められる具体的能力.....	p 64
3.8. 成功のポイントと失敗要因.....	p 64
3.9. 後継者問題の相談相手とその理由.....	p 66
3.10. 希望する情報やセミナーと拡大する選択肢.....	p 66

4. ヒアリング調査結果(事例)	p 69
事例1) S工業株式会社(浜松市)	p 69
事例2) 株式会社K(静岡市)	p 72
事例3) 株式会社T(菊川市)	p 74
事例4) 株式会社K鑄造所(駿東郡)	p 77
事例5) 株式会社Y商会(静岡市)	p 80
事例6) 株式会社H(浜名郡)	p 82
事例7) S精工株式会社(焼津市)	p 84
事例8) 株式会社B(島田市)	p 86
事例9) S商事株式会社(静岡市)	p 88
事例10) E工業株式会社(浜松市)	p 90
5. まとめ・提言	p 93
5.1. 中堅・中小企業への提言	p 93
5.2. 教育機関への提言	p 95
5.3. 行政・産業支援機関への提言	p 96
参考表とアンケート調査表	p 99

1. 調査研究の概要

1.1. 調査研究の目的

静岡県に立地する中堅・中小企業の今後の後継者育成に関する調査を実施し、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。

1.2. 調査研究の対象

調査研究の対象は、主として静岡県に本社を有する企業。

1.3. 調査研究の内容

調査研究の内容は以下のとおりである。

・後継者について

後継者の有無、決定状況
後継者問題を意識し始めた時の現社長の年齢
後継者問題を意識し始めた理由
後継者へのバトンタッチの時期
後継者候補
後継者候補として選んだ理由
後継者育成の期間
後継者育成において良いと思う方法
後継者対策推進上の心配事・問題点

・バトンタッチの成否と要因について

後継者にとりわけ求められる経営能力
後継者へのバトンタッチを成功させるためのポイント
後継者へのバトンタッチがうまくいかない主たる要因

・後継者問題の相談先について

後継者問題の主たる相談相手
後継者問題の主たる相談相手として選んだ理由
後継者問題を考え進める上で提供して欲しい情報やセミナー

・その他

事業承継の定義について
国・地方自治体・産業支援機関・大学への要望意見

1.4. 調査研究の方法

調査研究の方法は、『静岡県会社要覧 2008』掲載企業に対して、アンケート表を郵送する

自計式調査および15社に対するヒアリング調査(うち10社のヒアリング調査結果を「4. ヒアリング調査結果(事例)」pp.69-91としてまとめた)。

なお、アンケート調査は、『静岡県会社要覧 2008』掲載企業の中から3,726社を抽出し、それら企業に対して実施(期間は2008年3月17日から2008年5月7日)した。アンケート回収数(率)は、939通(25.2%)であった。

1.5. 調査研究のスタッフ

調査研究は、静岡経済研究所や西部地域しんきん経済研究所、SOHOしずおか、法政大学、およびアタックスグループの各機関が共同し、調査研究委員会を設置し行った。委員会の委員は下記のとおりである。

氏名	所属	役職
大石 真裕	財団法人静岡経済研究所	主任研究員
小野 浩美	静岡県中部地区SOHO推進協議会 SOHOしずおか	インキュベーションマネージャー
坂本 光司	法政大学大学院政策創造研究科	教授
坂本 洋介	アタックスグループ	研究員
杉山 友城	アタックスグループ	研究員
鈴木 茂和	アタックスグループ	静岡事務所長
富野 淳一	静岡県西部地域しんきん経済研究所	主任研究員
西浦 道明	アタックスグループ	代表パートナー
松本 敦則	法政大学大学院イノベーションマネジメント研究科	准教授

50音順、委員長、副委員長。

1.6. 委員会の開催

開催日	内容	開催場所
第1回 2008年2月5日(火)	<ul style="list-style-type: none"> 調査の目的および趣旨説明 委員会の設置 調査表と調査研究計画の確認 	静岡市産学交流センター7階小会議室2
第2回 2008年4月22日(火)	<ul style="list-style-type: none"> アンケート回収結果中間報告 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 	静岡市産学交流センター7階小会議室2
第3回 2008年7月9日(水)	<ul style="list-style-type: none"> アンケート調査およびヒアリング調査結果報告 レポート内容の検討 報告セミナーの開催について 	静岡市産学交流センター7階小会議室2

1.7. 調査の期間

2008年2月5日から2008年8月28日の間で行った。

2. 実態調査結果の概要

2.1. 調査企業の概要

回答企業の内訳は表1のとおり。なお、アンケート発送数は3,726通、アンケートの回収期間は2008年3月17日から2008年5月7日、アンケート回収数(率)939通(25.2%)であった。

表1 回答企業の内訳

			%				%
地域 1	東部	175	18.6	過去5年間の平均売上	概ね10%以上	66	7.0
	中部	290	30.9		概ね5%以上	156	16.6
	西部	311	33.1		概ね3~4.9%	210	22.4
	県外	10	1.1		概ね0.1~2.9%	317	33.8
	不明・無回答	153	16.3		赤字基調	80	8.5
計		939	100.0	その他	4	0.4	
業種 2	建設業	148	15.8	社長の年齢	無回答	106	11.3
	製造業	378	40.3		計	939	100.0
	卸・小売業	183	19.5		~20代	1	0.1
	飲食業	7	0.7		30代	27	2.9
	サービス業	184	19.6		40代	111	11.8
	運輸・通信業	43	4.6		50~54歳	123	13.1
	その他	6	0.6		55~59歳	213	22.7
	無回答	26	2.8		60~64歳	242	25.8
計	939	100.0	65~69歳	120	12.8		
従業員規模	~9人	87	9.3	70~74歳	61	6.5	
	10~49人	434	46.2	75歳~	24	2.6	
	50~99人	158	16.8	無回答	17	1.8	
	100~299人	114	12.1	計	939	100.0	
	300人~	49	5.2	現社長の代数	創業	248	26.4
	無回答	97	10.3		2代目	338	36.0
計	939	100.0	3代目		172	18.3	
創業年	昭和19年以前	159	16.9		4代目	86	9.2
	昭和20~39年	294	31.3		5代目~	80	8.5
	昭和40年~59年	310	33.0	無回答	15	1.6	
	昭和60年以降	145	15.4	計	939	100.0	
	昭和(年未記入)	19	2.0	会社組織	同族経営	675	71.9
	無回答	12	1.3		非同族経営	226	24.1
計	939	100.0	その他		18	1.9	
			無回答		20	2.1	
			計	939	100.0		

1 富士川以東を東部、大井川以西を西部とした。但し、牧之原市および吉田町は中部とした。

2 複数回答のため合計しても100%にはならない。

静岡県中堅・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
資本と経営の分離の検討
良い相談相手を持つ
二頭経営は辞める
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
税制面の支援