

# 経営発達支援事業に伴うアンケート調査 報告書

平成29年9月

## 目次

I 調査概要	1
1. 調査の目的	1
2. 調査対象企業	1
3. 有効回答件数・回収率	1
4. 調査の方法	1
5. 調査の期間	1
6. 調査実施機関	1
7. 調査報告書の読み方及び注意事項	1
II アンケート結果	2
1. 経営方針について	2
2. 後継者候補について	3
3. 経営上の悩みについて	5
4. 商工会に希望する支援について	6
5. 意見・要望	7
III 提言	8
1. 事業承継における課題認識	8
2. 事業承継における課題解決に向けて	9
IV 調査票	10

# I 調査概要

---

## 1. 調査の目的

中山町商工会管轄区域内における事業者の実態を把握し、今後、これらの事業者の支援を行っていく、または支援計画を策定するうえで必要となる基礎資料を作成することを目的に実施した。

## 2. 調査対象企業

貴商工会から提供を受けた会員企業 272 社

## 3. 有効回答件数・回収率

調査対象件数	272 件
有効回収件数	147 件
有効回収率	54.0%

## 4. 調査の方法

調査対象企業に対して郵送アンケート調査を実施した後、回収の促進を図るため電話による協力依頼及び電話取材を併せて実施した。

## 5. 調査の期間

平成 29 年 7 月 10 日～8 月 31 日

## 6. 調査実施機関

株式会社東京商工リサーチ山形支店 及び 本社（市場調査部）

## 7. 調査報告書の読み方及び注意事項

- 各ページの集計表は、上段が件数、下段が割合を表わしている。
- 図表中の構成比率は、小数点第 2 位以下を四捨五入している。
- 複数回答の設問は、回答が 2 つ以上ありうるため、合計は 100%を超えることもある。
- 図表中の「N」とは回答件数の総数のことで、100%が何件の回答に相当するかを示す比率算出の基数である。
- 無回答については、除外して集計している。

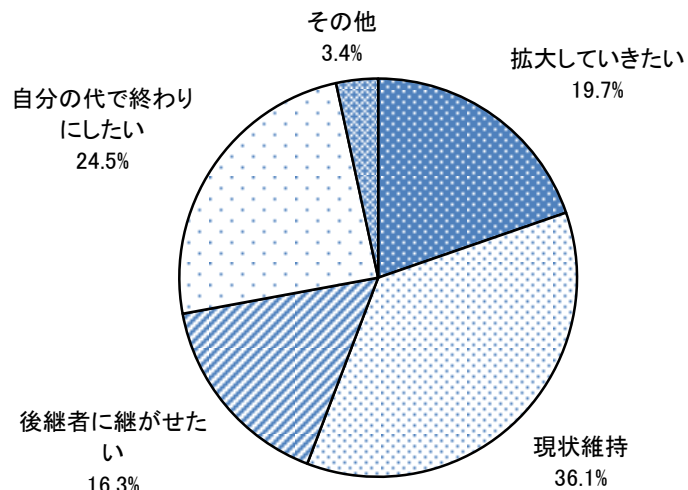
## Ⅱ アンケート結果

### 1. 経営方針について

Q1 今後の経営方針について、該当する番号に○印をつけてください。

「現状維持」が36.1%と最も高く、次いで「自分の代で終わりにしたい」が24.5%、「拡大していききたい」が19.7%となっている。

(N = 147)



調査数	拡大していききたい	現状維持	後継者に継がせたい	自分の代で終わりにしたい	その他
147	29	53	24	36	5
100.0	19.7	36.1	16.3	24.5	3.4

#### その他の回答内容

廃業している。(2件)

29年6月末で閉店。

時代に合わせた成長をして行きたい。

改善していききたい。

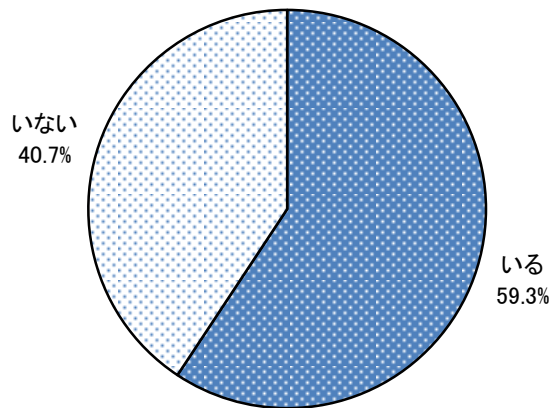
## 2. 後継者候補について

Q 2 会社の将来について語り合える後継者候補について、該当する番号に○印をつけてください。

(1) 後継者候補の有無

「いる」は59.3%、「いない」は40.7%となっている。

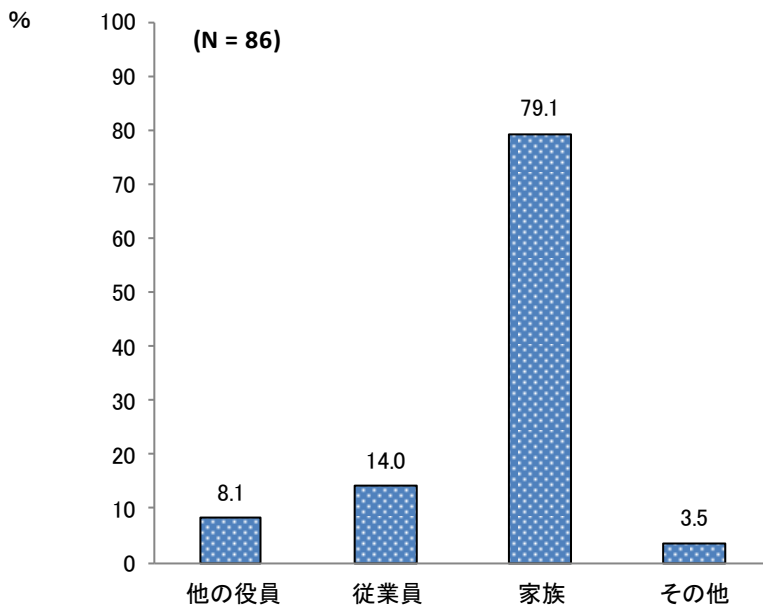
(N = 145)



調査数	いる	いない
145	86	59
100.0	59.3	40.7

(2) 後継者候補がいる場合における後継者候補の内訳

「家族」が79.1%と最も高く、次いで「従業員」が14.0%、「他の役員」が8.1%となっている。



調査数	他の役員	従業員	家族	その他
86	7	12	68	3
100.0	8.1	14.0	79.1	3.5

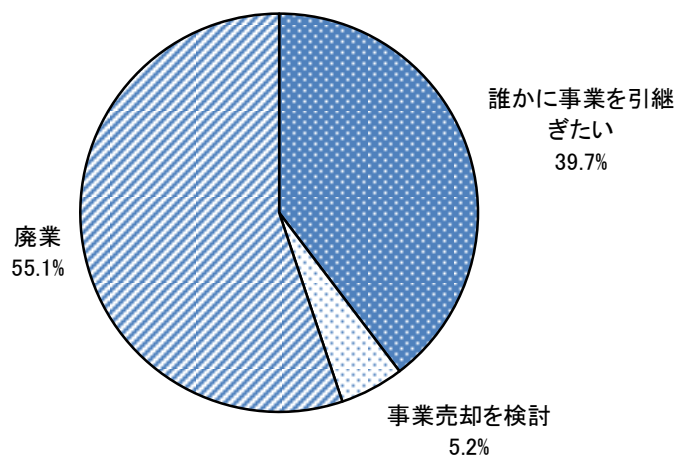
### その他の回答内容

同業者。  
親会社役員。  
未定。

(3) 後継者候補がない場合の事業の継続について

「廃業」が55.1%と最も高く、次いで「誰かに事業を引継ぎたい」が39.7%、「事業売却を検討」が5.2%となっている。

(N = 58)



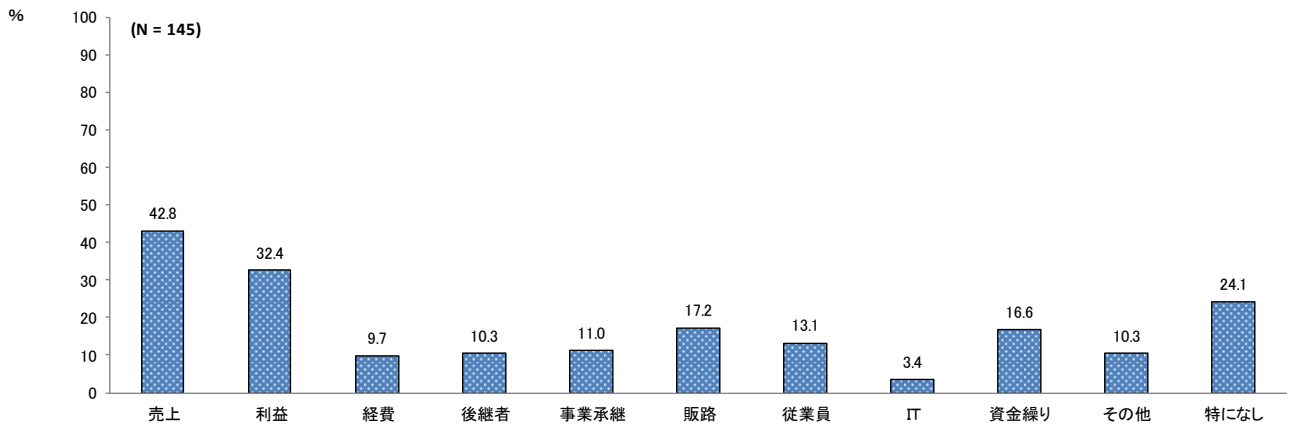
調査数	誰かに事業を引継ぎたい	事業売却を検討	廃業
58	23	3	32
100.0	39.7	5.2	55.1

※「廃業」については、当初の調査票上には設定なかったが、32件の調査票の欄外に廃業と記載している企業が確認されたため、新たに「廃業」の選択肢を設けた。

### 3. 経営上の悩みについて

Q 3 経営上の悩みについて、該当する番号に○印をつけてください。(複数可)

「売上」が42.8%と最も高く、次いで「利益」が32.4%、「特になし」が24.1%となっている。



調査数	売上	利益	経費	後継者	事業承継	販路	従業員	IT	資金繰り	その他	特になし
145	62	47	14	15	16	25	19	5	24	15	35
100.0	42.8	32.4	9.7	10.3	11.0	17.2	13.1	3.4	16.6	10.3	24.1

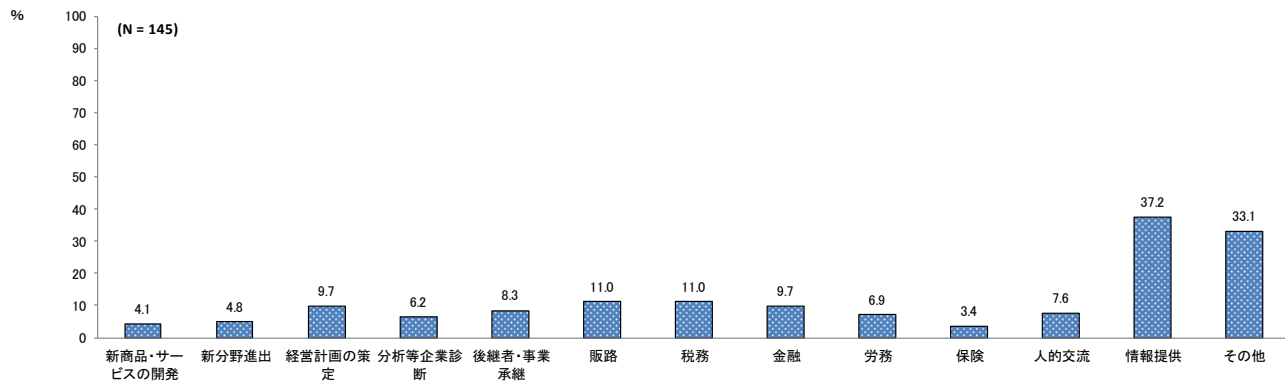
その他の回答内容
人手不足。(7件)
人手不足・人材育成。
顧客の高齢化。(3件)
自身の高齢化。
社員の高齢化。
1、2、3月に仕事が少ない。

## 4. 商工会に希望する支援について

### (1) 希望する支援内容

Q 4 商工会に希望する支援について、該当する番号に○印をつけてください。(複数可)

「情報提供」が37.2%と最も高く、次いで「販路」及び「税務」がともに11.0%となっている（「その他」を除く）。



調査数	新商品・サービスの開発	新分野進出	経営計画の策定	分析等企業診断	後継者・事業承継	販路	税務	金融	労務	保険	人的交流	情報提供	その他
145	6	7	14	9	12	16	16	14	10	5	11	54	48
100.0	4.1	4.8	9.7	6.2	8.3	11.0	11.0	9.7	6.9	3.4	7.6	37.2	33.1

### その他の回答内容

ひまわり商品券の手続き、手数料見直し。

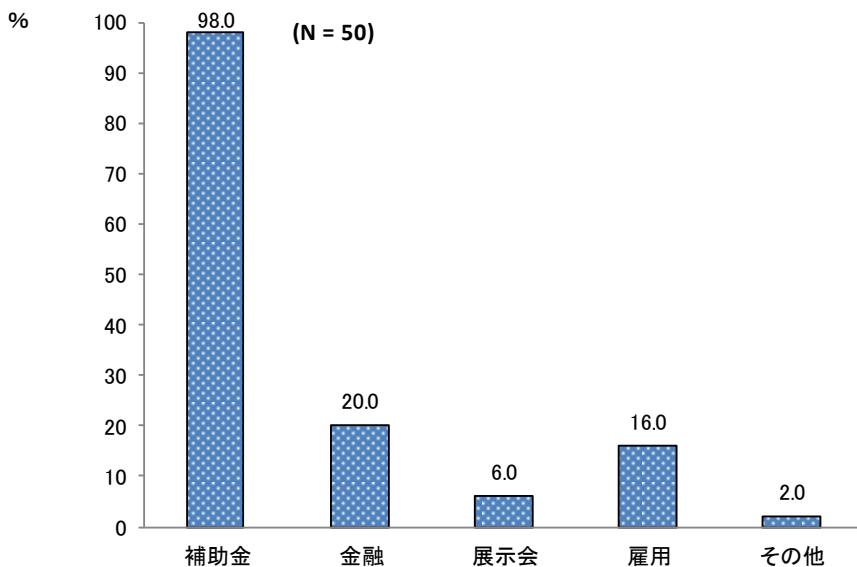
町内企業への就労者に対する定住支援。

助成金を有効に使う方法・婚活。

特になし。

### (2) 希望する情報提供の内容

「補助金」が98.0%で圧倒的に高く、次いで「金融」20.0%、「雇用」16.0%となっている。



調査数	補助金	金融	展示会	雇用	その他
50	49	10	3	8	1
100.0	98.0	20.0	6.0	16.0	2.0



## 5. 意見・要望

その他の回答内容
たいへん、お世話になっております。
職員の巡回があまりないように思います。
資金繰りの相談にのっていただきたい。
親切なるご指導を頂き、本当にありがとうございます。これからも宜しくお願い致します。
商工会も若い人が少ないので、同業の人がいっぱいいれば、情報交換ができるのですが…。ITなど使用出来ないので申告はお願いしたいです。
人口減少は何につけても不気味です。
忙しいですが、宜しくお願いします。
何の問い合わせについても、いつも親身に対応していただき、心強く思っています。
申告、決算等で確認していただいたりして、ありがたく感謝しています。
年会費安くして下さい。
いつも大変お世話になり、感謝しかありません。この場をかり、御礼申し上げます。
いつも親切に、指導して頂き、有り難く思います。今後共、よろしく願います。
パート労働者の紹介と斡旋方法
今後共、宜しくお願い申し上げます。
事務局の皆様、ごろうさまです。仕事ぶりには感心しております。
時々お茶飲みにもいらして下さい。
情報提供が助かっている。店舗の広報・宣伝をしてほしい。
これからもよろしくお願い致します。提出遅くなり申し訳ありませんでした。
十分サポートしていただいています。
役所とのつながり(納品部会の解散)。
これまで通りのサポートをお願いします。
十分に支援していただいている。
今回、補助金活用し外壁工事を行う。今後も情報提供をお願いしたい。
利用しやすい融資(小口、申請が簡単)制度を希望。
商工会と教育委員会などの官公庁との連携。

## Ⅲ 提言

---

### 1. 事業承継における課題認識

株式会社東京商工リサーチでは、従来の一般的な事業承継課題に加えて、喫緊の課題として、以下のような事項を認識している。

#### 課題①経営者年齢の高齢化

事業承継問題への対応が叫ばれて久しいが、経営者の年齢のボリュームゾーン（昭和 22 年～24 年生まれ）が経営者交代の平均年齢となる 70 歳は目前まで近づいている。

#### 課題②課題に気付かない経営者などに対する課題の掘り起し不足

事業承継への対応は、課題解決を求める経営者に対する取組みとともに、課題に気付かない・気付いても動けない、あるいは動こうとしない経営者に対する気付きを与える等、課題の掘り起こしをすることが課題となっている。

#### 課題③事業そのものへの対応や後継者による経営力の発揮への準備・対応不足

事業承継を「経営交代期」にフォーカスした現在の取組みは、税務や法務、株式移転など財産の承継への対応に関心が向い、事業の陳腐化や外部環境に合わせた事業の変化など、承継する事業そのものへの対応や、後継者による経営力の発揮への対応が十分と言えない状況にある。

#### 課題④バリューチェーンの観点におけるリスクの関心不足

これまでは、後継者不在に対する第三者への事業引継ぎや、廃業時の円滑な退出への取組みについての議論が行われ、公的支援の枠組みが整備されてきた。しかしながら、事業のバリューチェーンの観点から、その 1 プロセスが欠けてしまうリスクについては、事業承継問題を抱える経営者をはじめとして、行政や支援者側も最近になってようやく関心が及んできた状況である。こうした状況下にあって、様々な産業領域においては、製品・商品・サービスを生み出す事業のバリューチェーン上の潜在的なクリティカルパスとして、看過できない状況が生じていると考えられる。

例 1) 後継者不在による廃業、あるいは自分の代でやめてもよいと考えている多くの経営者の存在などによる、バリューチェーンの 1 プロセスが突如として消失するリスク。

例 2) メーカーの中には、自社事業のバリューチェーン上における後継者不在下請け・外注先、廃業検討先等についての対応が必要という声も聞かれ、対応を始めている先もある。

## 2. 事業承継における課題解決に向けて

前項で記述した課題に対しては、以下のような対応策が有効であると考えられる。

### 対応策①

課題①及び②の観点から、問題意識の高い経営者（セミナー等にも参加し情報を得ようという経営者）への対応にとどまらず、意識が高まっていない、あるいは自分自身の課題として捉えていない等の経営者の現状把握と、これに基づく支援施策の強化が有益であると考えられる。

### 対応策②

課題②の観点から、経営者の「事業承継」における課題・取り組むべき事項の認識度合は、千差万別であることから、各経営者の認識状況を確認し、経営者が自身のこととして認識していない状況・要因の把握と施策の重点的実施が有益であると考えられる。

### 対応策③

課題③の観点から、既に事業承継の取組みを進めている、あるいは準備を考えている課題意識の高い経営者層についても、計画的承継の中で行うべき現状把握の事項、解決に向けて取り組むべき事項についての認識を確認することが望ましい。その上で、これらの経営者の認識の中で、希薄になっている側面に対する取組みを推進することが重要である。このような取組みは、計画的承継を通じて後継者による経営力の発揮につながる施策の検討に有益であると考えられる。

課題②の観点からも、潜在的な事業承継課題保有者（これまでは対応すべき課題は存在しないという意識にあったと思われる経営者）に対する気付きを与えることが有益であると考えられる。

（例：小規模経営であり、税務問題等はないので事業承継の課題はない等）

### 対応策④

課題③及び④の観点から、経営交代期にフォーカスした課題対応への取組みや支援の取組みにとどまらず、プレ交代ステージ（交代期到来前 5～10 年）、及びポスト交代ステージ（交代後 5～10 年）の取組みについての意識の把握と、それぞれのステージにおける対応の必要性にかかる啓発と支援強化の施策打ち出しが有益であると思われる。

### 対応策⑤

課題④の観点から、自動車産業のような連関性の強い産業・事業にとどまらず、個々の事業バリューチェーンにおける自社の役割・機能認識、自社と関係する外注等の協力事業者の存在とその果たしている役割・機能の認識状況の把握とこれに基づく施策の検討実施が極めて重要である。

地域や自社を含む事業バリューチェーン、あるいは自社のバリューチェーンに関わる他社について関心を高める機運は、商工会等をはじめとする支援機関の事業基盤を維持し、今後の地域経済の持続的成長の根幹を担う機能として、地域の一步先の状況を睨んだ次元での機能提供機関としてのステップアップにつなげ得ると考える。

## IV 調査票

### H29 中山町商工会会員事業所現状調査に関する調査票

Q 1 今後の経営方針について、該当する番号に○印をつけてください。

- |                 |            |              |
|-----------------|------------|--------------|
| 1. 拡大していきたい     | 2. 現状維持    | 3. 後継者に継がせたい |
| 4. 自分の代で終わりにしたい | 5. その他 ( ) |              |

Q 2 会社の将来について語り合える後継者候補について、該当する番号に○印をつけてください。

- |                       |          |     |          |
|-----------------------|----------|-----|----------|
| 1. いる ⇒ ①他の役員         | ②従業員     | ③家族 | ④その他 ( ) |
| 2. いない ⇒ ①誰かに事業を引継ぎたい | ②事業売却を検討 |     |          |

Q 3 経営上の悩みについて、該当する番号に○印をつけてください。(複数可)

- |             |        |       |          |         |
|-------------|--------|-------|----------|---------|
| 1. 売上       | 2. 利益  | 3. 経費 | 4. 後継者   | 5. 事業承継 |
| 6. 販路       | 7. 従業員 | 8. IT | 9. 資金繰り  |         |
| 10. その他 ( ) |        |       | 11. 特になし |         |

Q 4 商工会に希望する支援について、該当する番号に○印をつけてください。(複数可)

- |                 |             |            |          |          |
|-----------------|-------------|------------|----------|----------|
| 1. 新商品・サービスの開発  | 2. 新分野進出    | 3. 経営計画の策定 |          |          |
| 4. 分析等企業診断      | 5. 後継者・事業承継 | 6. 販路      | 7. 税務    |          |
| 8. 金融           | 9. 労務       | 10. 保険     | 11. 人的交流 |          |
| 12. 情報提供 ⇒ ①補助金 | ②金融         | ③展示会       | ④雇用      | ⑤その他 ( ) |
| 13. その他 ( )     |             |            |          |          |

Q 5 商工会に対してご意見やご要望をご自由にお書きください。

--

～ ご協力ありがとうございました ～

御社名 \_\_\_\_\_

ご記入者名 \_\_\_\_\_