

川崎市内中堅・中小企業経営実態調査レポート

～事業継承について～

目次

- I. 調査要領と回答企業の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2 ページ
- II. 景況感と事業方針について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・4 ページ
 - (1) 現在（平成 27 年 7 月）の受注・販売状況（概ね半年前との比較）及び今後の受注見通し（概ね半年後）について
 - (2) 今後（概ね 3 年後）の事業方針について
 - (3) 景況感や事業方針について自由回答
- III. 事業継承について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・6 ページ
 - (1) 経営者について
 - (2) 後継者について
 - (3) 事業継承への課題・問題点について
 - (4) 後継者として相応しい年代について
 - (5) 後継者育成の取組みについて
 - (6) 後継者に何を期待するかについて
 - (7) 総括
- IV. 経営課題・その他・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・16 ページ

I. 調査要領と回答企業の概要

1 調査要領

(1) 調査目的

市内企業が関心を持つ企業の経営課題や基本的動向を把握することを目的に実施。

(2) 調査テーマ

事業継承等について

(3) 調査方法

郵送によるアンケート方式（返信用封筒による返送および F A X による返信）

(4) 調査時期

平成 27 年 8 月 3 日（月）～平成 27 年 8 月 21 日（金）

(5) 調査の対象企業

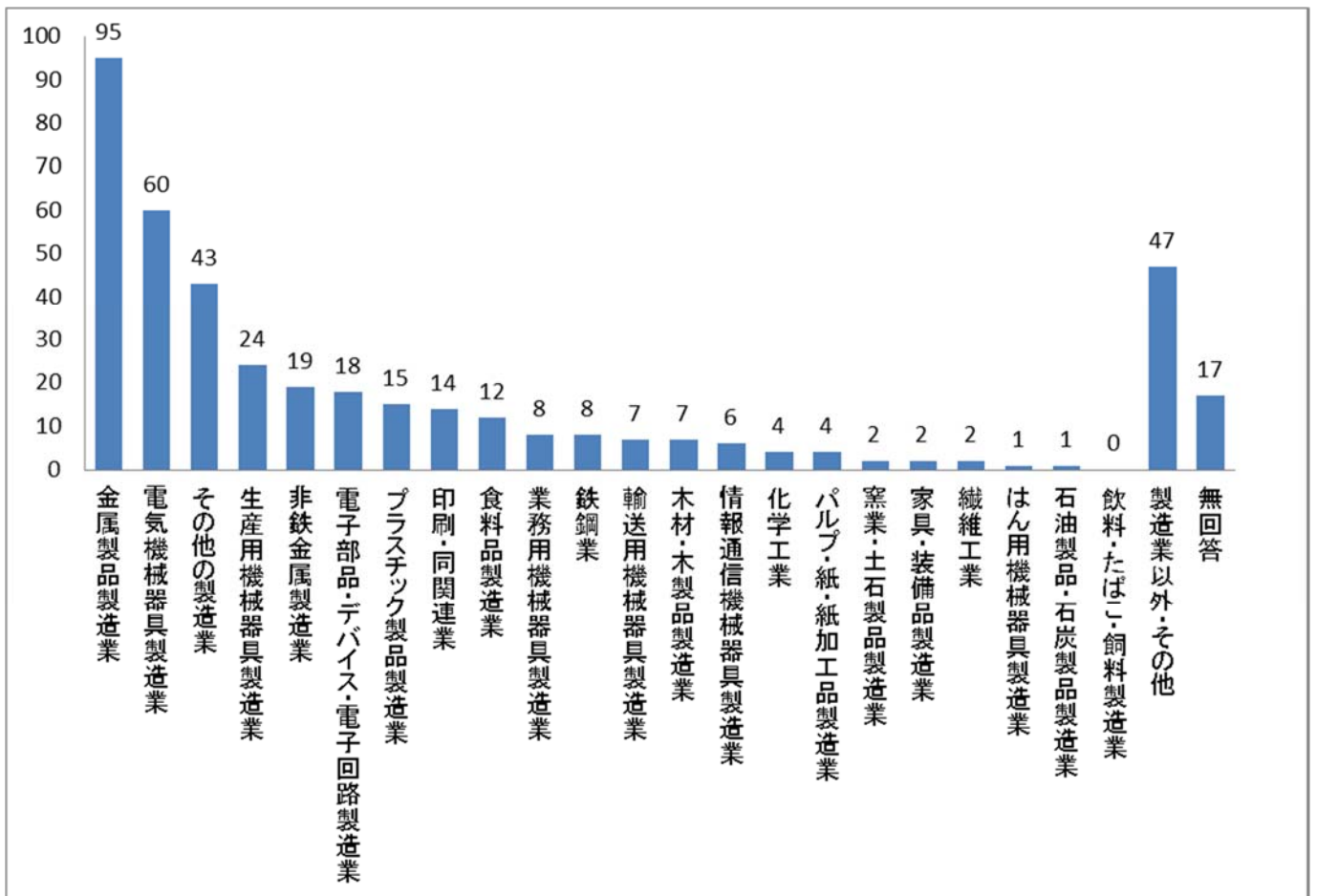
公益財団法人川崎市産業振興財団がデータを保有する川崎市の中堅・中小企業
（製造業・製造関連業）1,945 社

(6) 回答状況

有効回答企業数：416 社 有効回答率 21.4%

2 回答企業の概要

図 1 回答企業の業種内訳 (N=416)



(原則として主業基準分類で集計、業種内訳は日本標準産業分類に基づく)

図2 回答企業の従業員数内訳 (N=416)

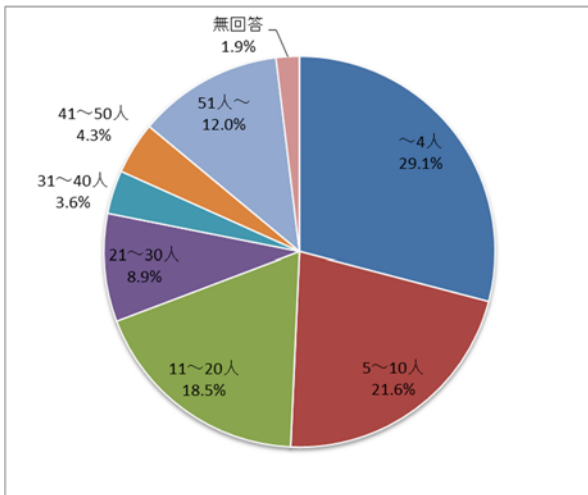


図3 回答企業の資本金内訳 (N=416)

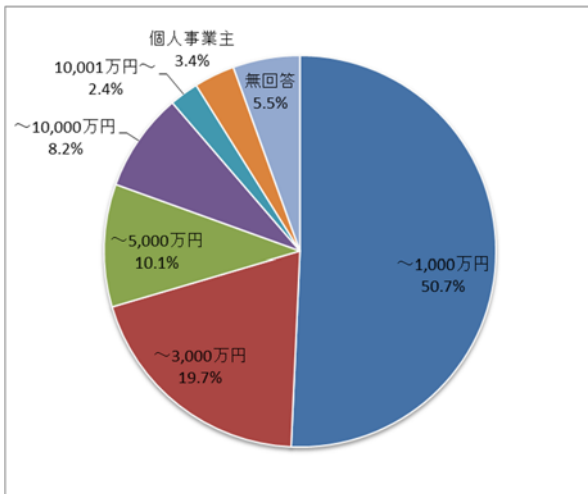
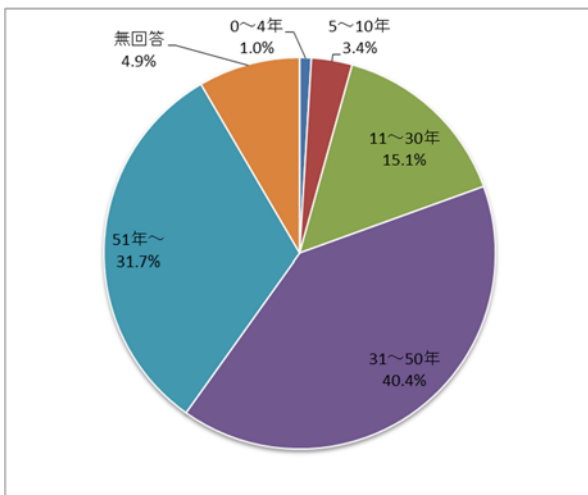


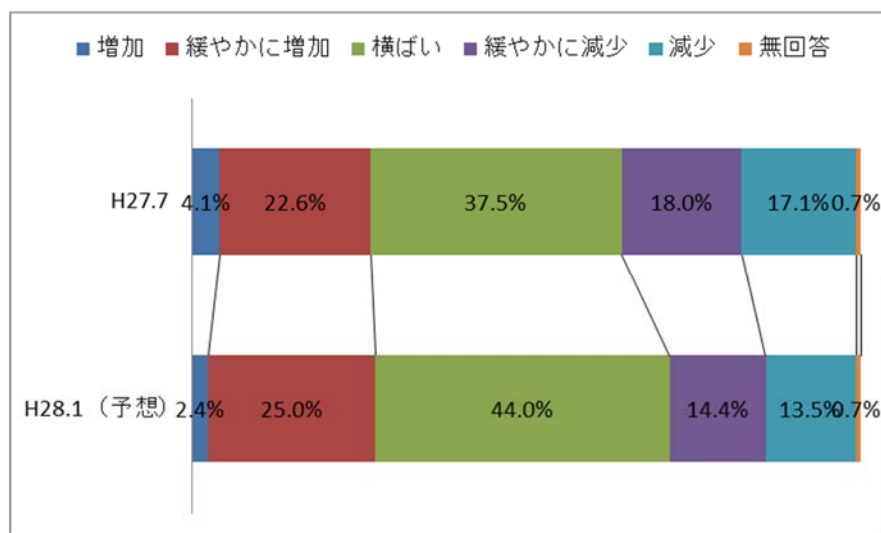
図4 回答企業の業歴内訳 (N=416)



II. 景況感と事業方針について

(1) 現在（平成27年7月）の受注・販売状況（概ね半年前との比較）、及び今後の受注見通し（概ね半年後）について

図5 （単一回答、N=416）



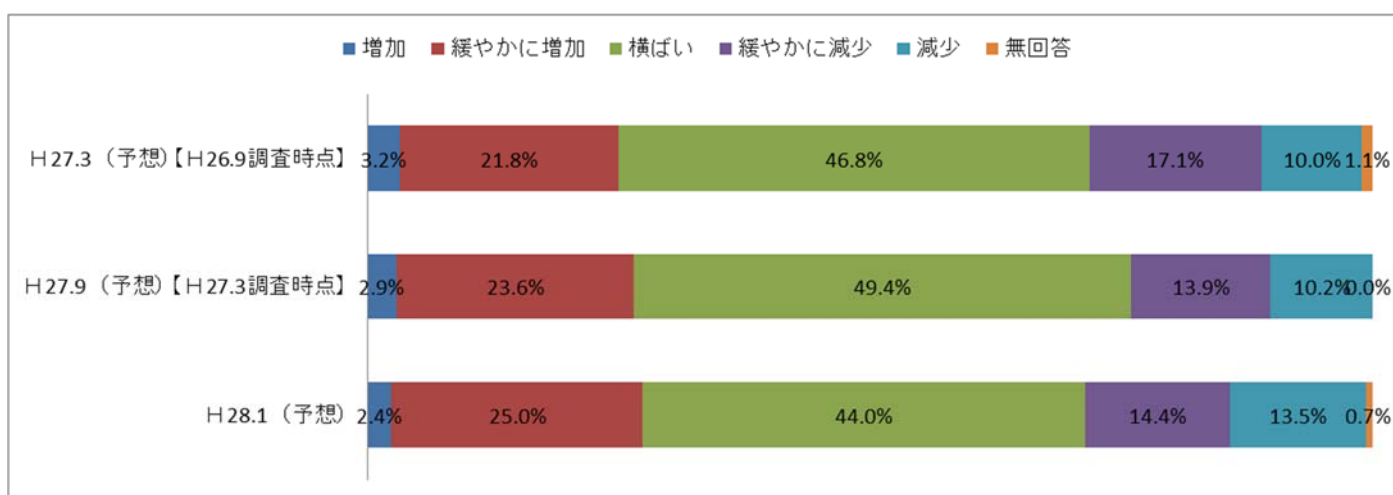
○概ね半年前と比較した現在（平成27年7月）の受注・販売状況と概ね半年後の受注見通しについて比較したところ以下の通りであり、受注見通しについて「横ばい」の回答が増加し、「緩やかに減少」「減少」の回答が減少した。

「増加」「緩やかに増加」 26.7% → 27.4%（+0.7ポイント）

「横ばい」 37.5% → 44.0%（+6.5ポイント）

「緩やかに減少」「減少」 35.1% → 27.9%（▲7.2ポイント）

★過去の調査と今回調査における回答状況の比較について

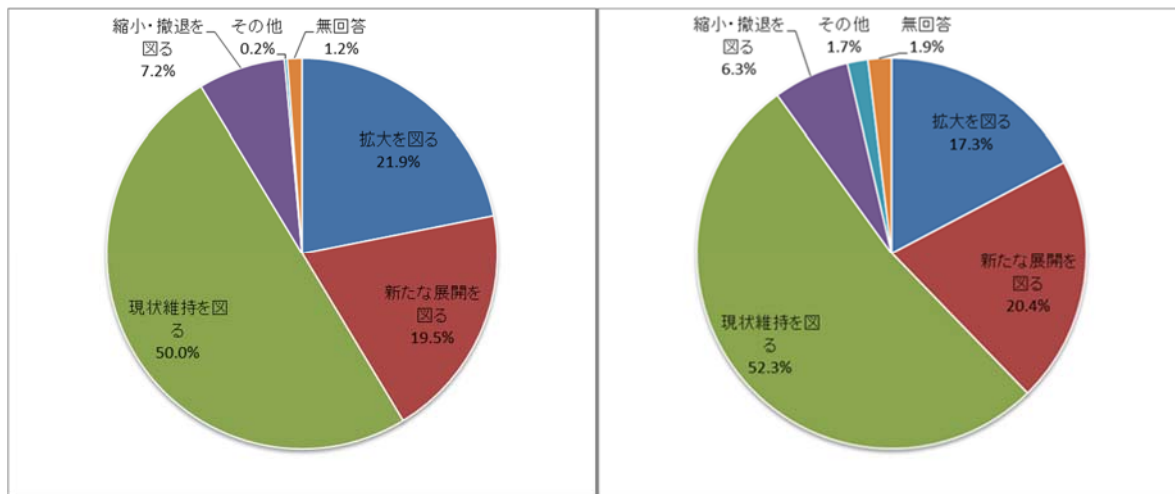


○平成26年9月及び平成27年3月に実施した調査において、各調査実施時の今後の受注見通し（概ね半年後）について回答を求めている。前回調査では「増加」と「緩やかに増加」の回答（26.5%）が、「緩やかに減少」と「減少」の回答（24.1%）を上回っていたものの、今回調査では、前者が27.4%、後者が27.9%と、減少傾向の予測の方が強まっている。本アンケートにおける企業の景気見通しは平成27年度に入り好転したものの、今回再び減少傾向の予測が強まっており、先行きの景気について慎重な姿勢を強めた中小企業経営者が増加している。

(2) 今後（概ね3年後）の事業方針について

図6 今後（概ね3年後）の事業方針
について（単一回答、N=416）

（参考） 平成27年3月実施アンケート
（単一回答、N=411）



○50.0%（208社）が「現状維持を図る」と回答。次に「拡大を図る」（21.9%、91社）、「新たな展開を図る」（19.5%、81社）が続く。「縮小・撤退を図る」を選択した企業は7.2%、30社であった。
○分布は前回調査と概ね変化はないが、今回調査では「拡大を図る」が4.1%増加している。

★今後の受注見通し/今後の事業方針（概ね3年後）について

今後の受注見通し/ 事業方針	拡大を図る	新たな展開 を図る	現状維持を 図る	縮小・撤退 を図る	その他	無回答	合計
増加	5	2	3	0	0	0	10
緩やかに増加	51	23	28	0	0	2	104
横ばい	29	33	117	4	0	0	183
緩やかに減少	6	9	38	7	0	0	60
減少	0	14	21	18	1	2	56
無回答	0	0	1	1	0	1	3
合計	91	81	208	30	1	5	416

○今後の受注見通し（半年後）を「増加」又は「緩やかに増加」と回答した企業のうち71.0%が、今後の事業方針（概ね3年後）を「拡大を図る」又は「新たな展開を図る」という積極的な回答をしており、前回調査時よりも大幅に増加（前回52.0%から+19.0ポイントの増加）している。先行の景気に対する慎重姿勢を保持する企業が増加した一方、業績回復の兆しから積極的な事業方針を回答する企業も増加している。

(3) 景況感や事業方針について自由回答

（一部抜粋）

- 中小零細企業には景気回復が感じられない。
- マスコミで報じられる景況感と反対。
- 国内の売上については横ばいが続いているが、海外の売上が好調。
- 中国の株価等、不安定要素が多い。
- 輸入を行っているため、円安による値上げ後の売上減少が問題。

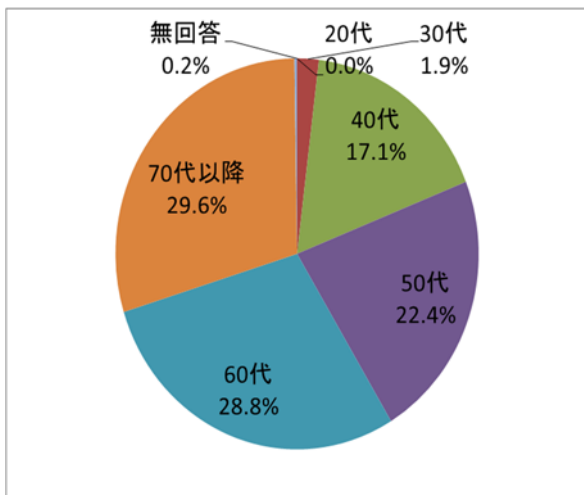
- ものづくりが出来る会社が減少しており、特に大口商談に対応できなくなっている。
- 公共事業費（国土強靱化、東京オリンピック等）の伸長に伴う需要増に支えられている。
- 消費税の引上げ以降、業況が沈んでいる。再引上げには反対の意向。
- 新製品を出せば好転する。努力する。

Ⅲ. 事業継承について

(1) 経営者について

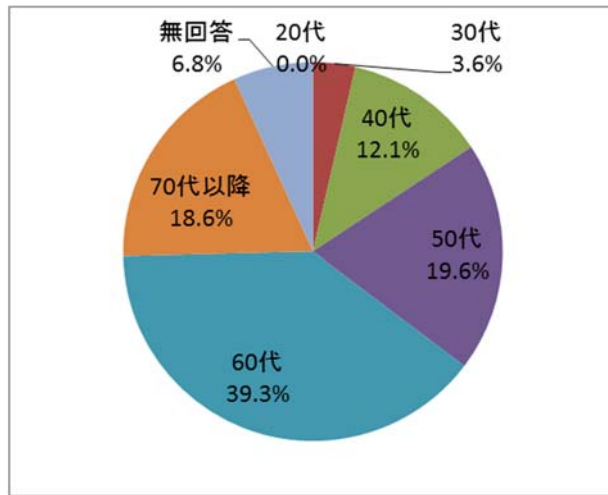
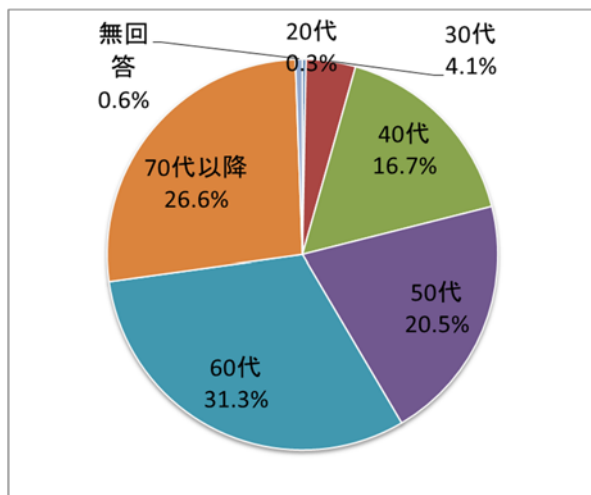
1. 経営者の年代について

図7 (単一回答、N=416)



*参考① 平成24年度 (単一回答、N=342)

*参考② 平成19年度 (単一回答、N=280)



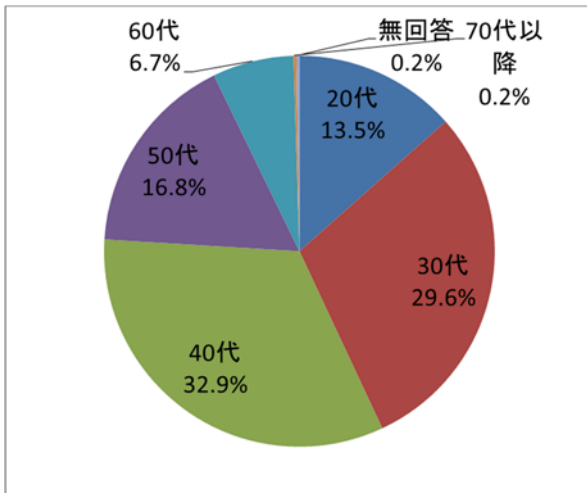
○経営者の年代について単一回答を求めた。

	平成19年度	平成24年度	平成27年度
○20代	0.0%	0.3% (+0.3ポイント)	0.0% (▲0.3ポイント)
30代	3.6%	4.1% (+0.5ポイント)	1.9% (▲2.2ポイント)
40代	12.1%	16.7% (+4.6ポイント)	17.1% (+0.4ポイント)
50代	19.6%	20.5% (+0.9ポイント)	22.4% (+1.9ポイント)
60代	39.3%	31.3% (▲8.0ポイント)	28.8% (▲2.5ポイント)
70代以降	18.6%	26.6% (+8.0ポイント)	29.6% (+3.0ポイント)

○経営者が60代に達したことを機に40代・50代の後継者へ継承した層と、継承せずに70代に達した層に大別される。後掲の図10における、創業者の減少（31.6%→14.9%、▲16.7ポイント）及び創業者の親族の減少（55.6%→47.6%、▲8.0ポイント）からも推察される。

2. 経営者に就任した年代について

図8 （単一回答、N=416）

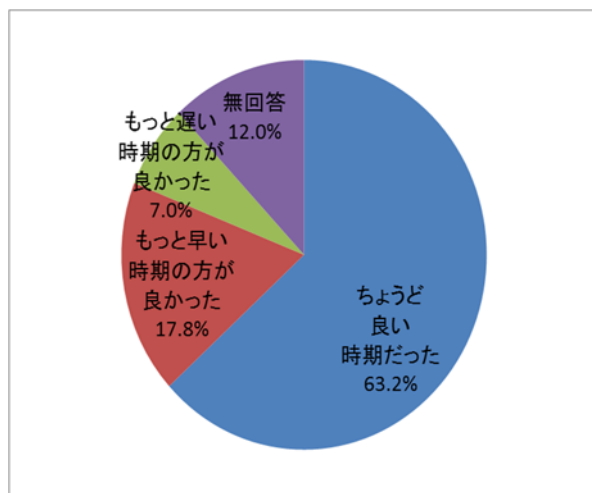


○経営者に就任した年代について単一回答を求めた。

○「40代（32.9%、137社）」が最も多く、「30代（29.6%、123社）」、「50代（16.8%、70社）」、と続いた。

3. 経営者に就任したタイミングについて

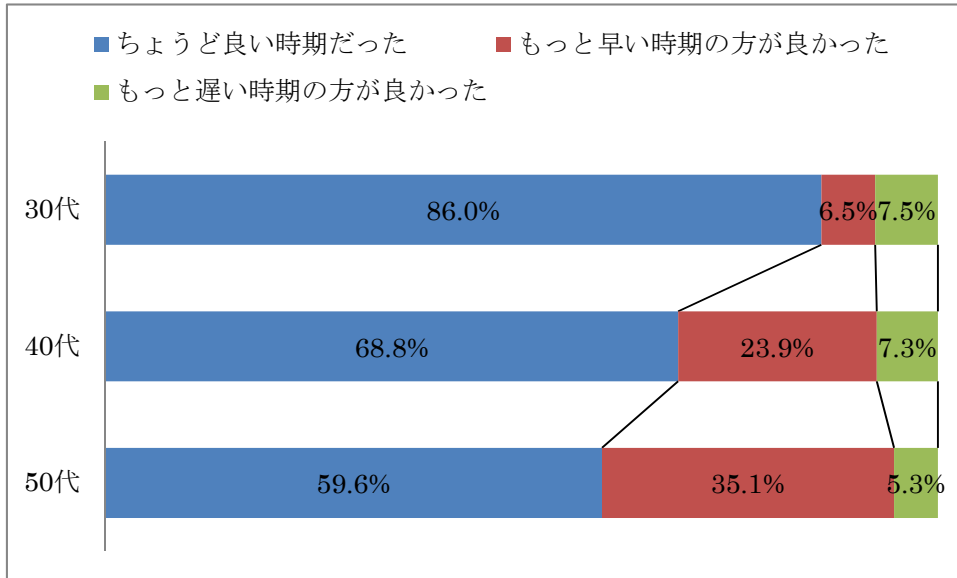
図9 （単一回答、N=416）



○経営者に就任したタイミングについて単一回答を求めた

○「ちょうど良い時期だった（63.2%、263社）」が最も多く、「もっと早い時期の方が良かった（17.8%、74社）」、「もっと遅い時期の方が良かった（7.0%、29社）」、と続いた。

★年代別の、経営者に就任したタイミングについて

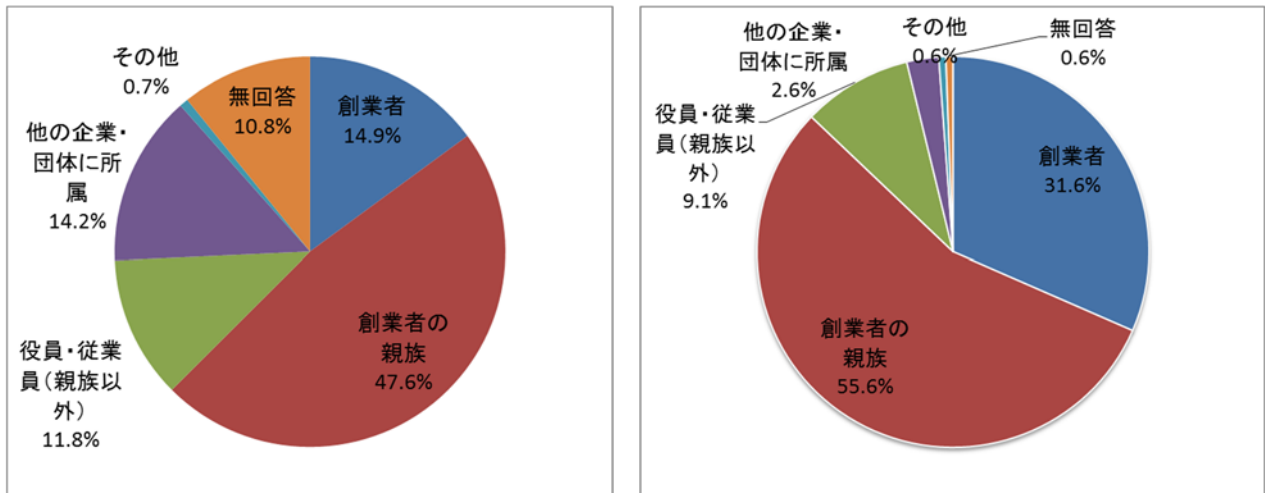


- 創業者を除き、経営者に就任した年代とタイミングについてクロス集計を行った。
- 事業継承により経営者に就任したタイミングが「ちょうど良い時期だった」との回答は、30代で8割以上、50代でも6割になった。
- 「もっと早い時期の方が良かった」との回答は、40代になるのを境に大幅に増加しており、より早期の事業継承を望む企業が多かった。「もっと遅い時期の方が良かった」との回答については各年代で大きな差異はなかった。

4. 経営者の就任前の立場について

図10 (単一回答、N=416)

*参考 平成24年度(単一回答、N=342)



- 経営者の就任前の立場について単一回答を求めた。
- 創業者 : 31.6%→14.9% (▲16.7ポイント)
- 創業者の親族 : 55.6%→47.6% (▲8.0ポイント)
- 役員・従業員(親族以外) : 9.1%→11.8% (+2.7ポイント)
- 他の企業・団体に所属 : 2.6%→14.0% (+11.4ポイント)

★（図 10 より「無回答」を除いた場合）

創業者	: 31.8%→16.7% (▲15.1 ポイント)
創業者の親族	: 55.6%→53.4% (▲2.2 ポイント)
役員・従業員（親族以外）	: 9.1%→13.2% (+4.1 ポイント)
他の企業・団体に所属	: 2.6%→15.9% (+13.3 ポイント)

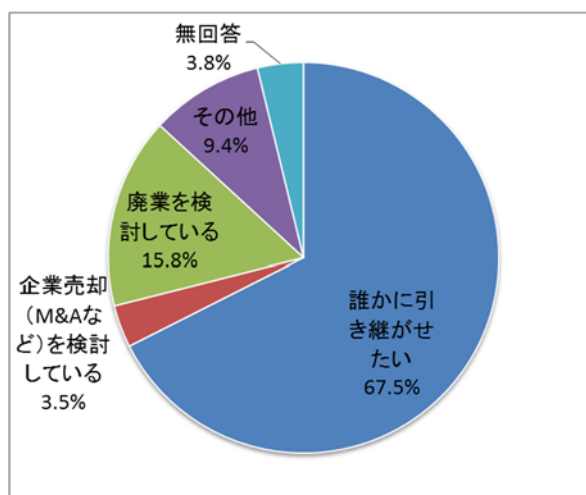
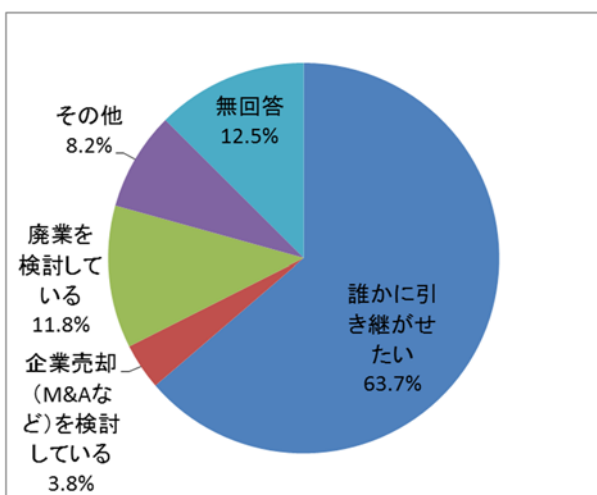
○本年度調査と平成 24 年度調査を比較すると、「創業者」の割合が大幅に減少。図 4 にもあるように、業歴 30 年超の企業は 7 割を超え、事業継承の時期もピークを迎えつつあると言える。依然として親族から継承を受けた経営者が約 5 割を占める一方、「役員・従業員（親族以外）」「他の企業・団体に所属」を合計した親族外の継承が+14.1%と増加している。とりわけ外部からの登用は大幅に増えており、自社の後継者不在という傾向が顕著となった。

(2) 後継者について

1. 自社の将来について

図 11 (単一回答、N=416)

*参考 平成 24 年度 (単一回答、N=342)



○自社の将来（事業継承・廃業等）について単一回答を求めた。

誰かに引き継がせたい	: 67.5%→63.7% (▲3.8 ポイント)
企業売却を検討している	: 3.5%→3.8% (+0.3 ポイント)
廃業を検討している	: 15.8%→11.8% (▲4.0 ポイント)
その他	: 9.4%→8.2% (▲1.2 ポイント)

★（図 11 より「無回答」を除いた場合）

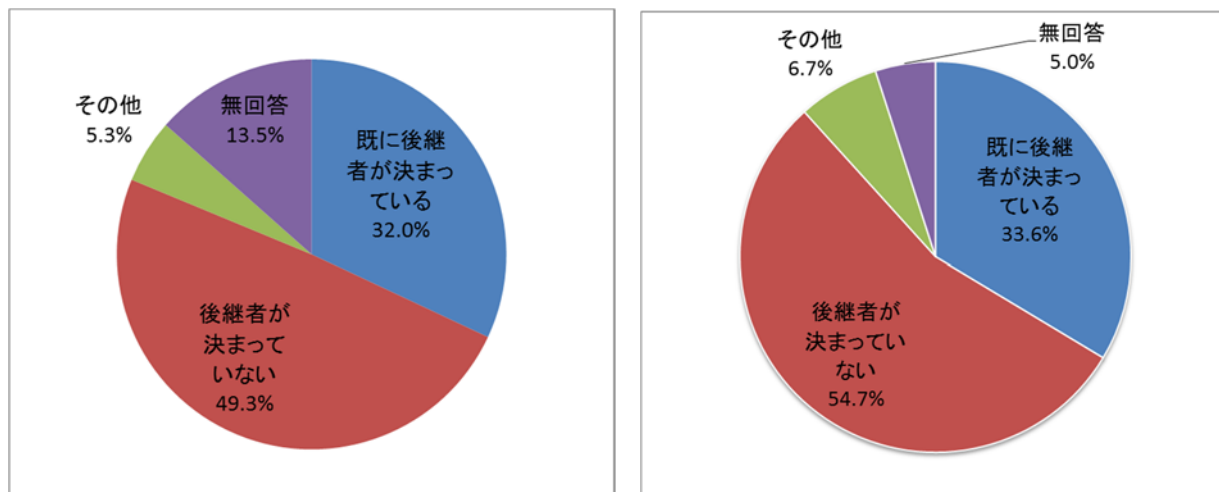
誰かに引き継がせたい	: 70.2%→72.8% (+2.6 ポイント)
企業売却を検討している	: 3.5%→4.4% (+0.9 ポイント)
廃業を検討している	: 16.4%→13.5% (▲2.9 ポイント)
その他	: 9.7%→9.3% (▲0.4 ポイント)

○本年度調査と平成 24 年度調査を比較すると、「廃業を検討している」の割合が減少している。これは、Ⅱ－(2)で「拡大を図る」が増加していることと同様に、景気回復の兆しが見られることが推察される。

2. 後継者の有無について

図 12 (単一回答、N=416)

*参考 平成 24 年度 (単一回答、N=342)



○後継者の有無について単一回答を求めた。

○後継者の有無について、「後継者が決まっていない」が 49.3% (205 社)、「既に後継者が決まっている」が 32.0% (133 社)、「その他」が 5.3% (22 社) となった。

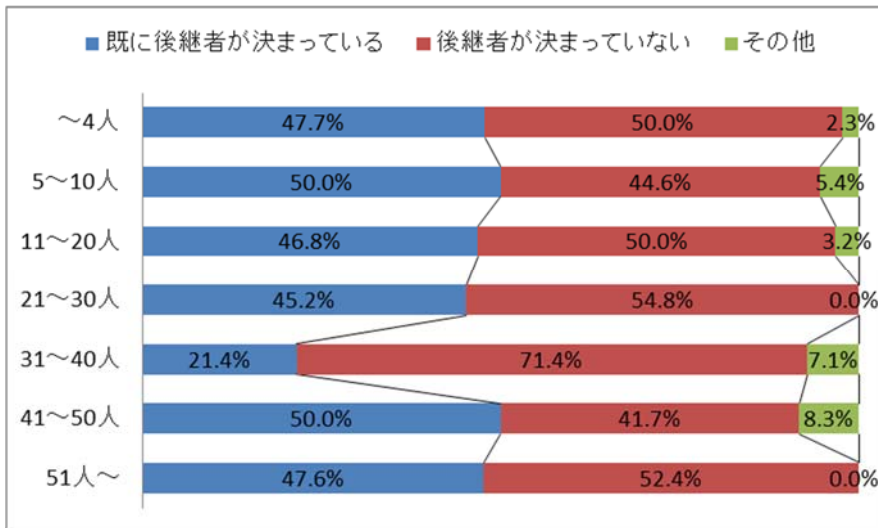
○Ⅲ－(2)－1 で「誰かに引き継がせたい」と回答した企業について、「後継者が決まっていない」と回答した企業の割合は 49.8% だった。事業継続の意思があっても、現時点で後継者が決まっていない企業が半数程度ということになる。

★今後の受注見通し/自社の将来について

今後の受注見通し/ 自社の将来	誰かに引き 継がせたい	企業売却 (M&Aなど) を検討している	廃業を検討 している	その他	無回答	合計
増加	9	1	0	0	0	10
緩やかに増加	75	7	2	13	7	104
横ばい	119	2	20	18	24	183
緩やかに減少	34	3	13	1	9	60
減少	27	3	13	2	11	56
無回答	1	0	1	0	1	3
合計	265	16	49	34	52	416

○今後の受注見通しと、自社の将来についてクロス集計を行った。今後の受注見通しが「緩やかに減少」「減少」と回答した企業においても、「廃業を検討している」と回答した企業より「誰かに引き継がせたい」と回答した企業の方が多く、業績悪化により廃業を余儀なくされるという危機感は一服したと言えるだろう。しかし、上記のとおり、中小企業が抱える後継者不足という中長期的な課題は依然として存在している。

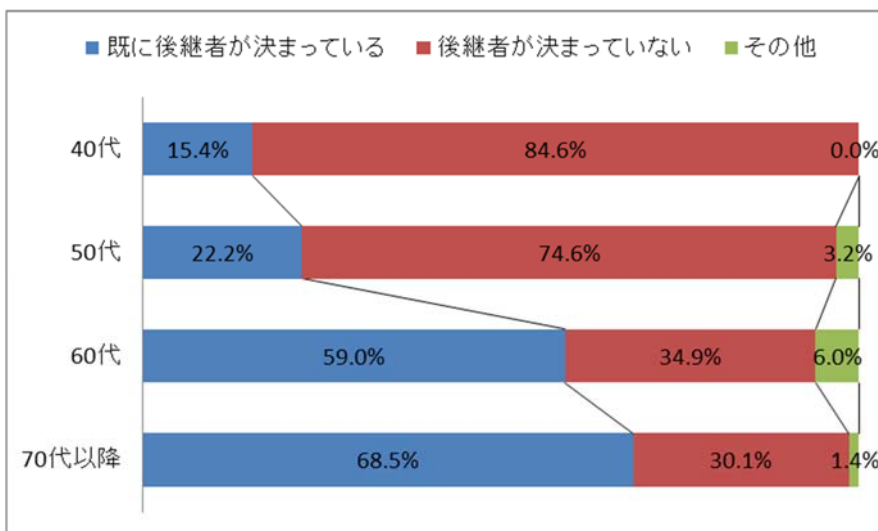
★従業員数別の後継者有無について



○Ⅲ－（２）－１で「誰かに引き継がせたい」と回答した企業について、従業員数と後継者の有無についてクロス集計を行った。

○従業員数が「31～40人」の箇所のみ差異が見られたが、従業員数の多寡と後継者の有無における相関は見られない。従業員数に関わらず中小企業全体が後継者不足の問題に直面していると言える。

★経営者の年代別の後継者有無について



○Ⅲ－（２）－１で「誰かに引き継がせたい」と回答した企業について、経営者の年代と後継者の有無についてクロス集計を行った。

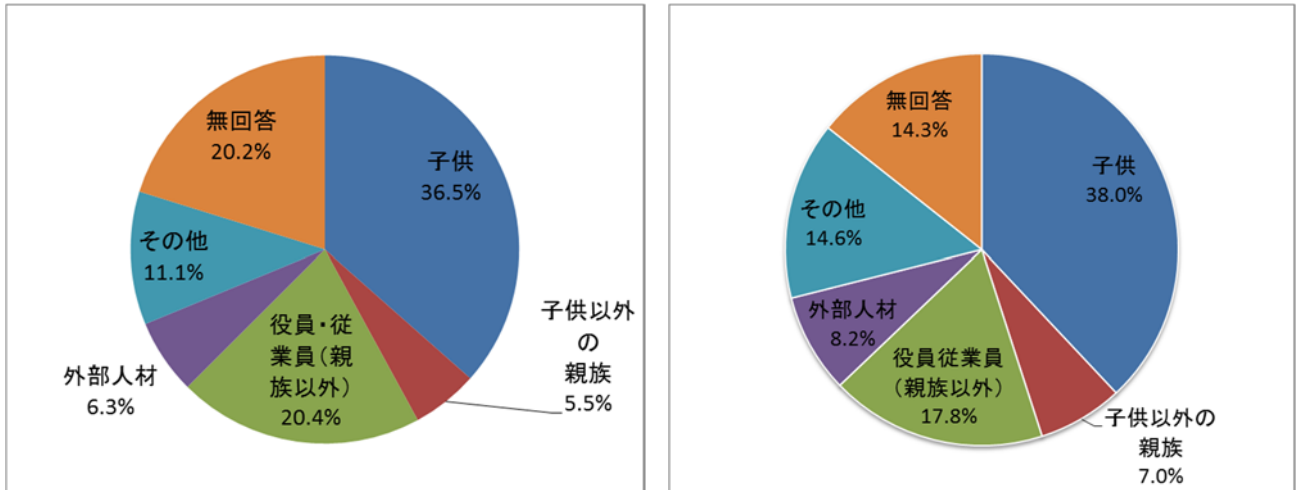
○60代を境に「既に後継者が決まっている」と回答した企業の割合が顕著に増加している。経営者は60代もしくは50代頃から後継者の選定を始めていることが推察される。

○一方、60代以降でも「後継者が決まっていない」と回答した企業が約3割おり、後掲の図15にもある通り後継者の育成には相応の期間を要すると考える企業が多いため、こうした層への対策・支援が急務となってくるであろう。

3. 後継者の候補について

図 13 (単一回答、N=416)

*参考 平成 24 年度 (単一回答、N=342)



○後継者の候補について単一回答を求めた。

○後継者の候補について、本年度調査と平成 24 年度調査で大きな変化はなく、「子供」「子供以外の親族」「役員・従業員(親族以外)」を合計した、内部における後継者候補が 6 割強を占めた。無回答を除くと、その割合は 8 割に上る。

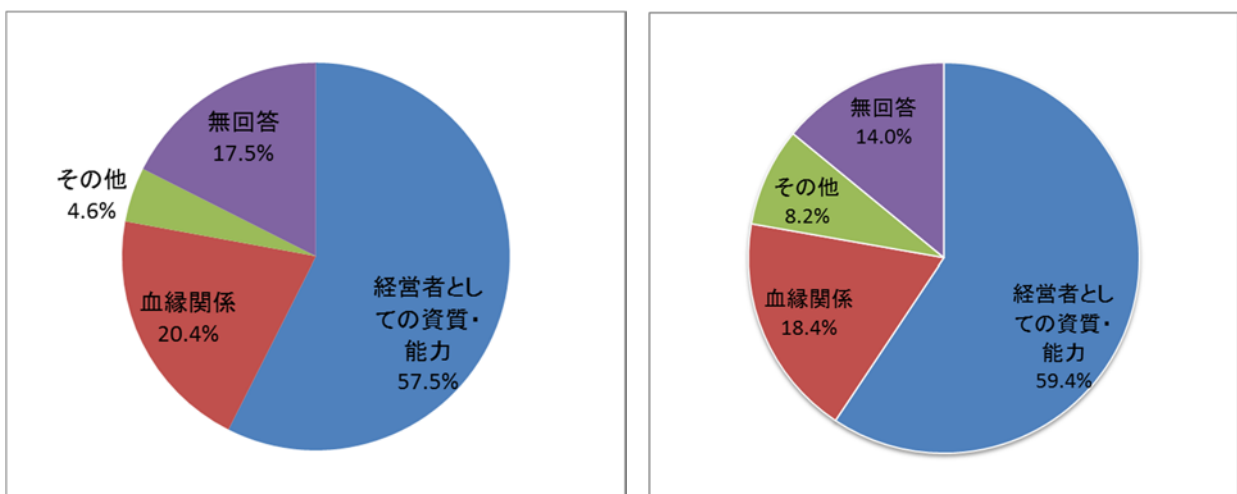
★後継者の候補について「その他」の回答
(一部抜粋)

- 「継承時にベストと考える人材」
- 「業況によって判断する」

4. 後継者を選ぶ決め手について

図 14 (単一回答、N=416)

*参考 平成 24 年度 (単一回答、N=342)

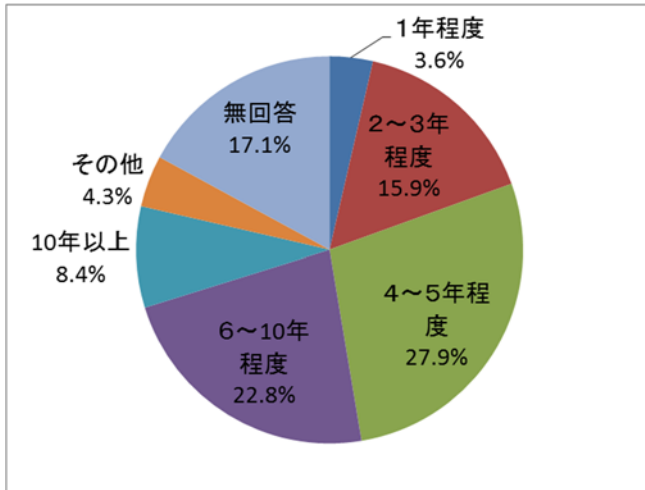


○後継者を選ぶ決め手について単一回答を求めた。

○後継者を選ぶ決め手について本年度調査と平成 24 年度調査で大きな変化はなく、血縁関係よりも資質・能力を重視している経営者が多かった。

5. 後継者の育成に必要と考える期間について

図 15 (単一回答、N=416)



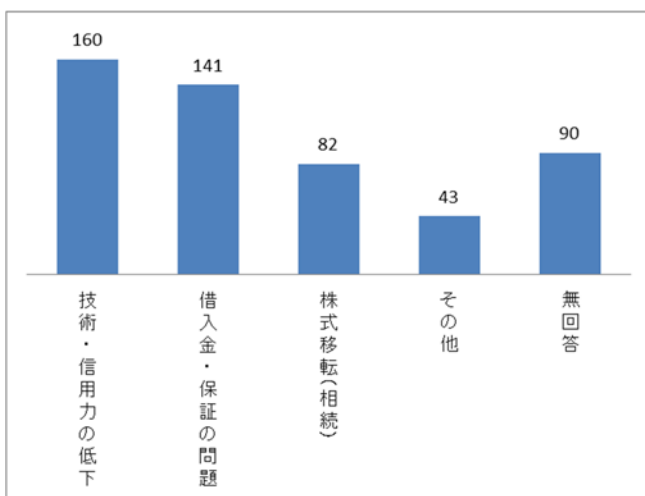
○後継者の育成に必要と考える期間について単一回答を求めた。

○「4～5年程度 (27.9%、116社)」が最も多く、「6～10年程度 (22.8%、95社)」と続いた。
約5割の経営者が、後継者の育成に必要と考える期間を概ね5年以上としている。

(3) 事業継承への課題・問題点について

1. 課題・問題点について

図 16 (複数回答、N=516)



○事業継承への課題・問題点について複数回答を求めた。

○「技術・信用力の低下 (160件)」が最も多く、「借入金・保証の問題 (141件)」、「株式移転(相続) (82件)」と続いた。

★事業継承への課題・問題点について「その他」の回答
(一部抜粋)

○自身が高齢になり、事業継承に取り組む余力がない。

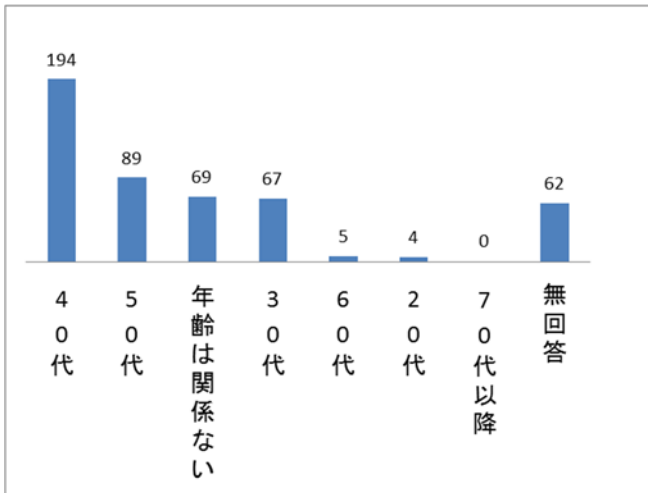
○将来性が見えない。

○従業員がついてくるかどうか。

(4) 後継者として相応しい年代について

1. 後継者として相応しい年代について

図 17 (複数回答、N=490)



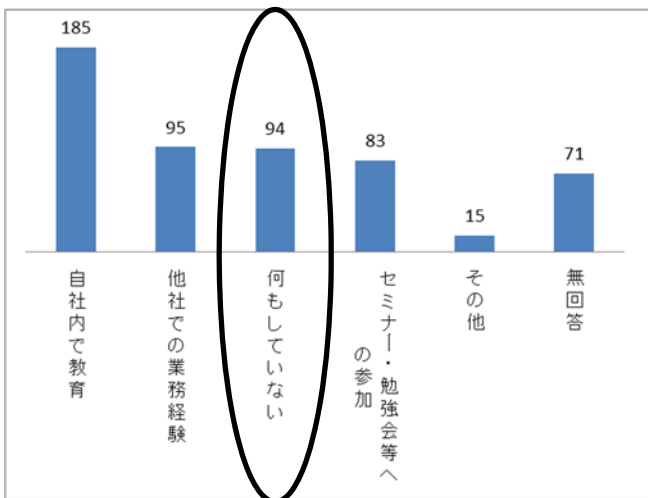
○後継者として相応しい年代について複数回答を求めた。

○「40代 (194件)」が最も多く、「50代 (89件)」、「年齢は関係ない (69件)」、「30代 (67件)」と続いた。

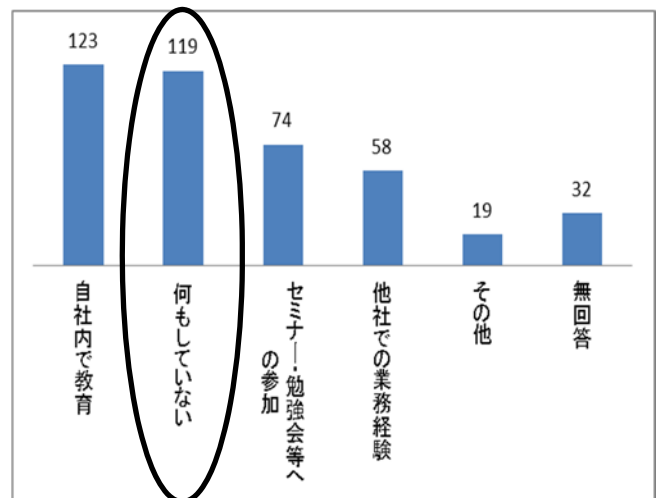
(5) 後継者育成の取組みについて

1. 後継者育成の取組みについて

図 18 (複数回答、N=543)



*参考 平成 24 年度 (複数回答、N=425)



○後継者育成の取組みについて複数回答を求めた。

○「自社内で教育 (185件)」が最も多く、「他社での業務経験 (95件)」、「何もしていない (94件)」、「セミナー・勉強会等への参加 (83件)」と続いた。

○前回調査と比較して「何もしていない」が減少しており、後継者育成に向けた自主的な取組みを推進する企業が増加してきている。

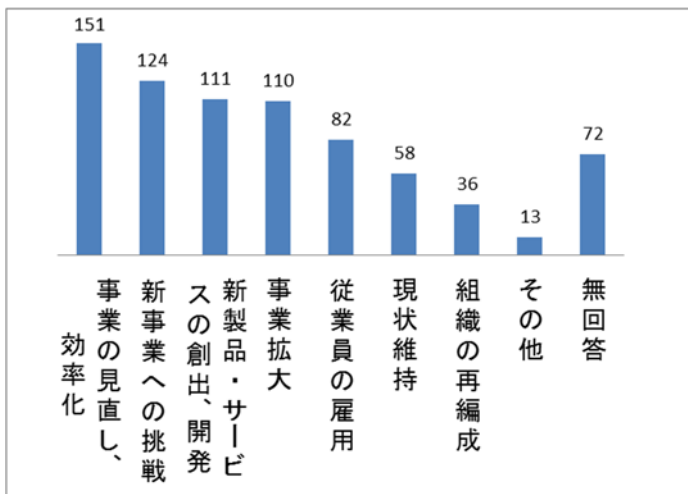
★後継者育成の取組みについて「その他」の回答

○技能検定の取得。

(6) 後継者に何を期待するかについて

1. 後継者に何を期待するかについて

図 19 (複数回答、N=757)



○後継者に何を期待するかについて複数回答を求めた。

○「事業の見直し、効率化 (151 件)」が最も多く、「新事業への挑戦 (124 件)」、「新製品・サービスの創出、開発 (111 件)」、「事業拡大 (110 件)」と続いた。後継者への期待の大きさが伺える。

(7) 総括

○調査テーマである事業継承については、約 6 割の企業が「誰かに引き継がせたい」と考えており、そのうち「既に後継者が決まっている」企業は約半数だった。

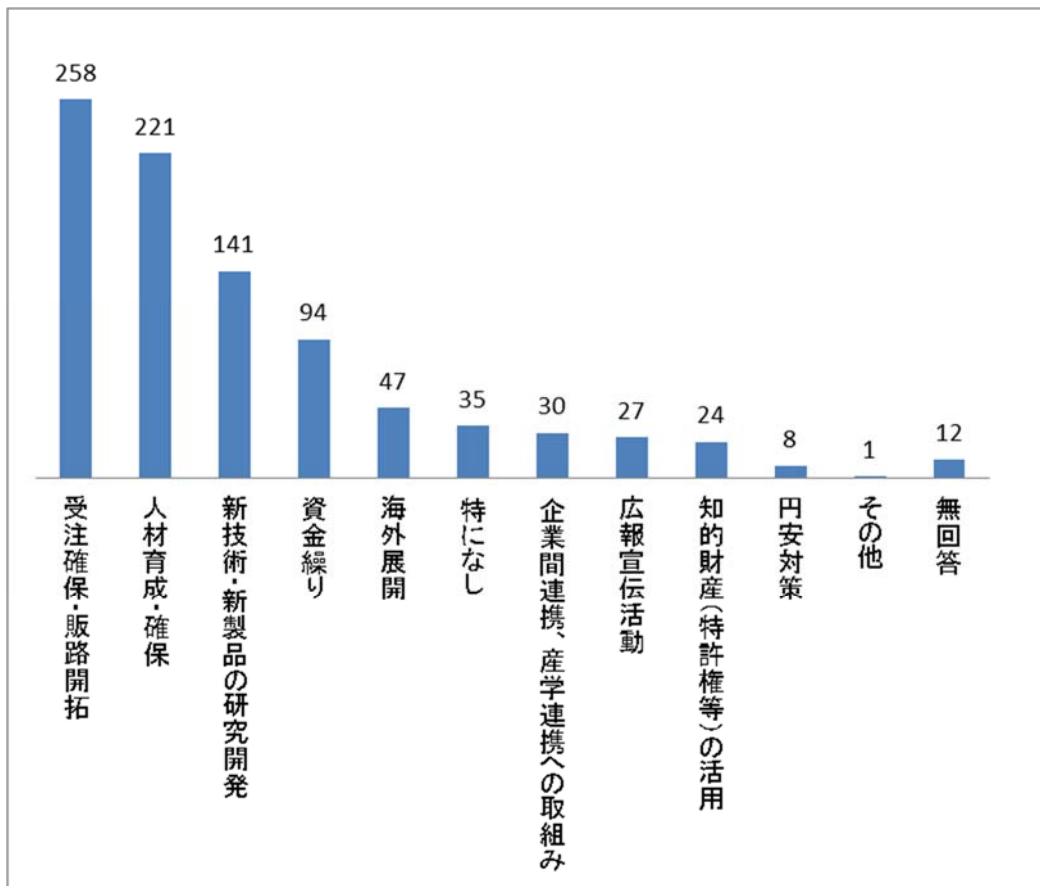
○「既に後継者が決まっている」と回答した企業の割合は、経営者が 60 代になるのを境に増加する。一方、経営者が 60 代になった以降でも「後継者が決まっていない」と回答した企業は約 3 割に上った。

○後継者の育成に必要と考える期間については概ね 5 年以上との回答が多かった。事業継承は相応の期間を要することを経営者は認識しているものの、上記のとおり高齢を迎えた経営者の中にも、依然として後継者を確保できていない層が相応にある。今後、こうした層に向けて、早期かつ計画的な事業継承に向けた準備を促進していく必要がある。

IV. 経営課題について

(1) 経営課題について

図 20 (複数回答、N=898)



○経営課題について複数回答を求めた。

○「受注確保・販路開拓」が 258 件と一番多く、「人材育成・確保」が 221 件、「新技術・新製品の研究開発」が 141 件、資金繰りが 94 件と続き、この 4 項目が大きな比重を占めている。回答の傾向は、前回調査と大きな変化はなかった。

○企業の先行きの景気に対する警戒感は強まりつつある状況（Ⅱ. (1)）にあり、「受注確保・販路開拓」を最優先課題とする回答が目立つ。他方、「新技術・新製品の研究開発」など積極的な事業方針を打ち出す企業も多く、業績回復に向けた展望が開きつつあると言える。

○「人材育成・確保」を経営課題とする企業も「受注確保・販路開拓」に次いで多い。後継者の育成も去ることながら、企業内部における技術の継承は事業継続にも関わる部分であり、また育成には長期の期間を要することから、円滑な技術継承に向けた早期の対応が望まれる。