

2008. 7. 24.

## 財団法人岡山経済研究所と岡山大学経済学部との共同研究成果の発表について

～調査報告書の発刊、および共同研究報告会・セミナーの開催～

### 1. 要旨

2006年より、財団法人岡山経済研究所と岡山大学経済学部とは、多様な地域の課題について共同研究を進めている。今回の発表は、2007年春より、岡山大学教員、大学院生、および岡山経済研究所主任研究員が共同で行った研究成果について、報告書、および報告会・セミナーという形で世に問うものである。具体的には、中小企業における事業承継という課題を対象とし、経営者および予定者の2つの視点から行った大規模な調査に基づいた成果を報告するものである。

※1) その概要については、PPT資料（とくに15、16、31、32画面）を参照ください。

※2) 既に、①山陽新聞、2007年11月20日朝刊、②岡山日々新聞、2007年12月25日朝刊、③日本経済新聞地方版、2007年11月3日朝刊に掲載される。④RSKラジオ2008年1月28日午後4時～「聞き得タイム」にてコメントを求められる。

### 2. 発表の内容

#### (1)調査報告書

①名称：中小企業の事業承継に関する研究報告書：岡山県内の経営者および予定者を対象とした調査を中心にして

②刊行：2008年6月25日（1,600部）

#### (2)共同研究報告会・セミナー

①名称：事業承継に関する共同研究報告会・セミナー

②日時：8月1日（金）第1部；午後1時半～3時半 第2部；午後3時40分～5時

③場所：ちゅうぎん岡山駅前ビル4階会議室

④対象：事業承継に関心のある方中小企業経営者や後継者の方（会場の都合で、100名）

### 3. 特色

(1)従来は経営者の視点からの調査研究が多かったが、予定者という新しい視点をも組み入れて、同時に、多様な調査を行ったこと。

(2)2006年より開始した、(岡山大経済学部からみれば)外部との共同研究の成果(3番目)であること。これは、社会科学系(とくに大学院)では、それほど多くないこと。

(3)2006年春に新設の岡山大学大学院社会文化科学研究科・組織経営専攻(ビジネス・スクール)に在籍した社会人院生の研究が大きく寄与していること(※自らが関心のあるテーマに、外部者と1年間取組み、さらに外部に公表できる機会があること)。

### 4. 問合せ

岡山大学：松田陽一（電話：086-251-7557）

岡山経済研究所：三宅・西村（電話：086-234-6534）

## 中小企業の事業承継に関する研究

～岡山県内の経営者および予定者を対象とした調査を中心として～

2008.8.1

国立大学法人 岡山大学経済学部  
財団法人 岡山経済研究所

1

### I. 経営者調査:岡山経済研究所

…文献・アンケート・インタビュー調査

### II. 予定者調査:岡山大学経済学部

…文献・アンケート・インタビュー調査

2

### I. 経営者調査(岡経研):目的

1. 悩みの程度
2. 取組んでいる事業承継の内容
3. 予定者の決定で重視する要因
4. 事業承継の問題点と解消行動

3

### I. 経営者調査(岡経研):概要

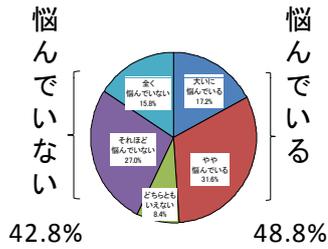
アンケート調査

1. 対象:岡山県内に本社を置く企業の経営者(55歳以上、従業員10名以上)
2. 実施期間:2007年7月下旬(郵送の開始)～2007年8月中旬(返送の締切)
3. 郵送数:2,813社
4. 有効回答数:436社(15.5%)

4

# I. 経営者調査(岡経研):結果

## 1. 経営者の悩みの程度(5択)



5

# I. 経営者調査(岡経研):結果

## 2. 経営者の取組み(5点・上位5項目)

項目	平均値	
	現況	今後
⑦. 自社勤務により経験を積ませる	3.83	4.14
⑥. 自分の経験等を話し聞かせる	3.64	4.00
①. 事業計画の策定	3.58	3.96
⑬. 従業員の若返りを図る	3.56	3.90
⑤. 段階的に権限を委譲	3.35	3.85

6

# I. 経営者調査(岡経研):結果

## 3. 予定者決定で重視する要因

単数回答(1位のみ)		複数回答(1~5位合計)	
要因	%	要因	%
1 創業者の一族	31.8	1 経営意欲が旺盛	75.0
2 経営能力が高い	22.8	2 経営能力が高い	74.5
3 経営意欲が旺盛	14.1	3 従業員からの信頼	72.3
4 経営理念の承継	12.9	4 経営理念の承継	60.4
5 従業員からの信頼	3.2	5 取引先からの信頼	60.2
6 取引先からの信頼	2.9	6 創業者の一族	51.9
7 関係者が周知	1.5	7 関係者が周知	31.8

7

# I. 経営者調査(岡経研):結果

## 4. 自社の問題点(5点)

項目	平均値
⑦. 自社の属する業界見通し	3.57
①. 予定者の経営能力	3.21
⑥. 技術力・競争力の持続	2.97
②. 予定者の経営意欲	2.91
⑧. 幹部・役員の処遇	2.77

事業の将来性と予定者の経営能力が経営者の問題となっている

8

## I. 経営者調査(岡経研):概要

### インタビュー調査

1. 対象:経営者13名
2. 実施期間:2007年10月15日～11月28日
3. 方式:対面による面談方式

9

## I. 経営者調査(岡経研):結果

### 1. 悩み度合いとその内容

悩み度合い	回答内容
大いに悩んでいる	「後継者不在」 「後継者あるも、別事業を営むため不安」
やや悩んでいる	「業界の先行きが不安」 「後継者がブレーンをつくれるかどうか」
それほど悩んでいない	「長男が承継を承諾」 「社内より予定者選出」
全く悩んでいない	「長男が承継予定」 「長男が別事業に勤務するも社内より予定者選出」

10

## I. 経営者調査(岡経研):結果

### 2-1. 主な取組み(人材育成面)

- ・予定者と行動を共にし、取引先へ周知
- ・人脈構築のため業界の会合に参加
- ・業界独特の経営ノウハウの取得
- ・外部予定者向けセミナーに参加

11

## I. 経営者調査(岡経研):結果

### 2-2. 主な取組み(社内体制の整備)

- ・段階的な権限委譲
- ・組織の若返り
- ・ブレーンづくりの勧め

12

## I. 経営者調査(岡経研):結果

### 3. 予定者の決定で重視する要因

- ・事業に対する意欲の高さ
- ・従業員や顧客から信頼される
- ・時代への対応感覚を有している
- ・「うそ」をつかない、「ごまかし」をしない
- ・管理能力、会社全体をみる能力を有している
- ・親族である……保証面の課題

13

## I. 経営者調査(岡経研):結果

### 4. 自社の問題点

- ① 予定者たる人材の確保・育成に関する問題点
  - ・業務多忙のため人材育成ができない
  - ・自社の知名度が低く人材確保が困難
- ② 業界や自社の先行きに関する問題点
  - ・自社の業況をいかに伸ばすか
  - ・経営環境が変化する中、どう舵をとっていくか
- ③ 社内体制の整備
  - ・社内での軋轢克服
  - ・個人保証関係が課題

14

## I. 経営者調査(岡経研):結論

### 1. 経営者視点からの事業承継

- ① 事業承継にみられる課題
  - ・人材発掘・育成の問題
  - ・事業に関する将来への不安解消
- ② 計画的な人材育成
  - ・経営者としての実績・経験を蓄積
  - ・予定者の経営能力・経営意欲の見極め
- ③ 予定者に求めるもの
  - ・経営意欲が旺盛、経営能力が高い

15

## I. 経営者調査(岡経研):提言

1. 予定者の早期選抜
  - 予定者自身に後継者としての自覚を促す
2. 事業計画の策定
  - 現状分析、自社の将来像を予定者と共有化
3. 予定者への権限委譲
  - 経営判断を行ううえで自信につながる
4. 社内体制の整備
  - ブレーンをつくる、若返り
5. 社外資源の有効活用

16

## Ⅱ. 予定者調査(岡大):目的

1. 懸念の内容
2. 懸念を解消するための行動の内容
3. 上記2の行動の源泉

17

## Ⅱ. 予定者調査(岡大):概要

アンケート調査

1. 対象:岡山県下に本社を置く法人企業の予定者・経験者
2. 実施期間:2007年7月中旬(郵送の開始)~2007年7月末(返送の締切)
3. 郵送数:724部(重複なし)
4. 有効回答の数:118部(16.3%)

18

## Ⅱ. 予定者調査(岡大):結果

### 1. 予定者の懸念

項目	平均値	平均値
6. 仕入先との良好な関係の維持について	2.58	
7. 取引銀行との良好な関係の維持について	2.68	
8. 既存の事業の将来的な存続について	3.74	
14. 新規の事業開発における人材の確保について	3.71	
21. 経営者能力の不足を補う補佐役の人材の確保について	3.55	
22. 事業承継の社内的・社外的な公表について	2.63	

※事業の将来性や自身の経営能力を懸念している

※仕入先との関係・事業承継の公表に対する懸念が低い

19

## Ⅱ. 予定者調査(岡大):結果

### 2. 予定者の行動

項目	平均値	平均値
3. 社内の日常業務について、ある程度、権限が委譲される	4.32	
5. 従業員に対し、意図的によく働く姿勢を見せる	3.76	
6. 仕入先との重要な交渉の場には必ず出席する	3.92	
14. 新規の事業開発のための人材を採用する	2.82	
18. 現経営者となるべく行動を共にし、経験を積む	2.84	
27. 賞金体系について抜本的な改革を行う	2.95	

※権限委譲・対外交渉・従業員対策に取り組んでいる

※新規事業のための人材の採用・現経営者の経験の承継には取り組んでいない

20

## Ⅱ. 予定者調査(岡大):結果

### 3. 経験者の懸念

項目	平均値	平均値
1. 現経営者との仕事スタイルの相違について	3.24	
3. 現経営者とのリーダーシップスタイルの相違について	3.48	
6. 仕入先との良好な関係の維持について	2.46	
14. 新規の事業開発における人材の確保について	3.25	
22. 事業承継の社内的・社外的な公表について	2.63	
25. 現在の人材育成について	3.28	

※自身と先代との違い・人材の問題を懸念していた

※仕入先との関係・事業承継の公表に対する懸念が低かった

21

## Ⅱ. 予定者調査(岡大):結果

### 4. 経験者の行動

項目	平均値	平均値
2. 事業計画について現経営者と一緒に策定する	2.63	
3. 社内の日常業務について、ある程度、権限が委譲される	3.78	
5. 従業員に対し、意図的によく働く姿勢を見せる	3.84	
8. 既存の事業の将来性について、情報を収集し独自の意見を形成する	3.86	
18. 現経営者となるべく行動を共にし、経験を積む	2.90	

※独自の考え方の形成・権限委譲・従業員対策に取り組んでいた

※経営者からなんらかの経営資源を承継する行動はとっていないかった

22

## Ⅱ. 予定者調査(岡大):考察

1. 予定者は、事業の将来性と自身の経営能力の不足、人の問題を懸念している。
2. 予定者は、社内の求心力を集めようとする行動をとっている。  
また、経営者とは一線を画した行動をとっている。

23

## Ⅱ. 予定者調査(岡大):概要

### インタビュー調査

1. 対象:予定者4名、経験者10名
2. 実施期間:2007年9月7日～10月17日
3. 方式:1名を除き、対面による面談方式(1対1)

24

## Ⅱ. 予定者調査(岡大):結果

### 1. 行動の要因

・H氏(経験者)

「親の言うことを聞くとか、経営を学ぶとか言う前に、まず**自分で経営のフレームワークをきちっと持つ**ということが大事」

・N氏(経験者)

「親父との何十年という経験差はカバーできない。そこで、自分に出来ることは**情報収集と人脈を作る**ことしかないと思った」

25

## Ⅱ. 予定者調査(岡大):結果

### 2. 事業承継の成否の判断基準

・B氏(経験者)

「**すべての意思決定を100%後継者が決められて**、その結果、決算書が完成した年度が自立した時ということになると思う」

・F氏(経験者)

「**厳格に数字に出たもの**が経営者の結果」

・K氏(経験者)

「**形式的な代表権の移転**については、実質的な事業承継とは**関係がない**」

26

## Ⅱ. 予定者調査(岡大):結論

### 1. 予定者の懸念の内容

①「**既存事業の将来性**」を懸念している。

②リーダーシップなどの「**経営者としての能力や経験の不足**」を懸念している。

③経営者や従業員との関係などの「**人の問題**」を懸念している。

27

## Ⅱ. 予定者調査(岡大):結論

### 2. 予定者の行動の内容

①経営者から、「**権限委譲**」され、従業員に対して、「**意図的によく働く姿勢を見せる**」行動をとっている。

②経営者とは異なる「**独自の経営手法や人脈を構築する**」行動をとっている。

③「**経営者と行動を共にし**」、「**話し合う場を設ける**」など、**経営者の経験や考え方を承継する行動はとっていない**。

28

## Ⅱ. 予定者調査(岡大):結論

### 3. 予定者の行動の源泉

- ① 経営者に対し、「**ライバル意識**」の様なものを持っている。  
→ 社内の求心力の形成・経営者と一線を画した行動
- ② 経営者から、「**一人前の経営者として認めてもらいたいという願望**」を持っている。  
→ 独自の経営手法や人脈を構築する行動

29

## Ⅱ. 予定者調査(岡大):結論

### ライバル意識・認められたいという願望

- ・J氏「**先輩経営者たちを超えるような仕事**がしたいというような願望は誰でもあると思う」
- ・K氏「子供は子供で意地がありますから、**見返したい**とか**認めてもらおう**という考えが当然働く」
- ・N氏「まだ親が100%の評価をしてくれているわけではない。その自分に足りない部分に気付く必要がある。**やはり親はどこかで乗り越えなければならない存在である**」

30

## Ⅱ. 予定者調査(岡大):まとめ

項目 対象	懸念	行動	行動の 源泉	判断基準
先行研究 (経営者)	・事業の将来性 ・予定者の経営能力	・社内整備 ・権限委譲 ・経験、考え方の伝達 ・自社勤務	・予定者決定の重視要因と現実の決定との乖離	・従業員数 成長率
調査 (予定者)	・事業の将来性 ・経営能力の不足 ・人の問題	・経営者とは一線を画した行動 ・独自の経営手法や人脈を構築する行動	・ライバル意識 ・一人前の経営者と認められたい願望	・先代の影響力の排除 ・経営指標の維持

31

## Ⅱ. 予定者調査(岡大):含意

### 1. 現経営者の経験や考え方の承継

経営者は、予定者が自発的に経験や考え方を承継しようと行動を起こすまで、助言を行うことなく見守る姿勢が重要である。

### 2. 予定者の行動

予定者は、承継後、一定期間は先代の経営方針や経営手法を踏襲し、何も変化させるべきではない。

32