静岡経済研究所
NEWS RELEASE

2017年9月29日
一般財団法人静岡経済研究所
理事長　一杉 逸朗
〒420-0853　静岡市葵区追手町1-13
アゴラ静岡５階
TEL 054-250-8750
FAX 054-250-8770

中小企業の事業承継問題を探る

～「県内企業における事業承継の実態」アンケート調査結果～

＜要　旨＞

■ 2017年は団塊世代の経営者層が70歳に達し始めるなど、多くの中小企業が事業承継のタイミングを迎えている。そこで、県内中小企業の経営者にアンケートを実施し、事業承継の課題や今後の対応方針を探った結果、小規模企業を中心に全体の約４割で後継者が決まっておらず、そのうちの６割強が「適当な後継者が見つからない」などの理由で後継者難に直面している実態が明らかになった。

【後継者決定済の企業】　～ 全体の６割が親族を中心に後継者を決定、身内で後継者探し
・全体の61.0%で「後継者が決まっている」と回答。後継者を決定する際には「親族」であることが重視されており、実際に７割以上で「親族」が後継者として選ばれている。
・後継者の選定においては、８割以上が身内だけで後継者を決定しており、外部機関が有効に活用されていない現状が浮かび上がった。

【後継者未決定の企業】　～ ３社に１社で候補が存在せず、将来、廃業・売却を考える経営者も
・後継者が決まっていない企業のうち、３社に１社で後継者候補が見つかっておらず、業種別では非製造業よりも製造業で、規模別では規模の小さい企業ほど、後継者探しに苦心している。
・また、後継者候補が見当たらない企業のうち、３割の企業経営者が現時点で「廃業」「事業売却」を考えるなど、後継者がいないことを理由に事業を断念せざるを得ないと判断している経営者もいる。

【調査概要】
◆調査対象：静岡県内に本社・事業所を置く企業1,708社
（静岡県会社要覧より、2016年7月時点、経営者の年齢が60歳以上の先を抽出）
◆有効回答数：669社（有効回答率39.2%）
◆実施時期：2017年8月
◆回答企業属性
従業員規模：従業員数30人以下52.9%、31～100人30.8%、101人以上16.3%　　回答者の平均年齢：66.0歳
業種：製造業39.5%、非製造業60.5%　　地域：東部28.0%、中部39.8%、西部32.3%
（集計結果は小数点以下第２位を四捨五入して表記しているため、合計が100%にならない場合がある）

＜担当：大石彰男＞

１．現業の運営方針、事業継続意向

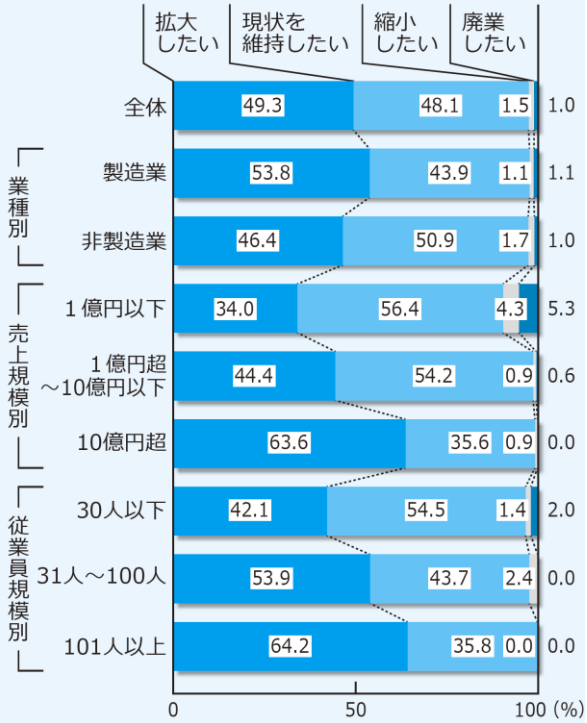
・“今後の事業運営方針”は、「拡大したい」（49.3%）と「現状を維持したい」（48.1%）があわせて97.4%と大勢を占めた（図表１）。業種別にみると、製造業のほうが、規模別では、売上高・従業員数ともに、規模が大きい企業ほど拡大意向が強い。

・自身が引退した後の事業運営方針については、９割近くが「事業を継続させたい」（88.0%）と回答（図表２）。規模が大きくなるにつれ、継続意向が強くなる傾向がみられる。「まだ決めていない」（11.2%）との回答も１割強あるが、自身の引退とともに現業を撤退する「事業をやめたい」（0.8%）はごくわずかで、大半は後継者に現在の事業を続けてほしいと考えている。

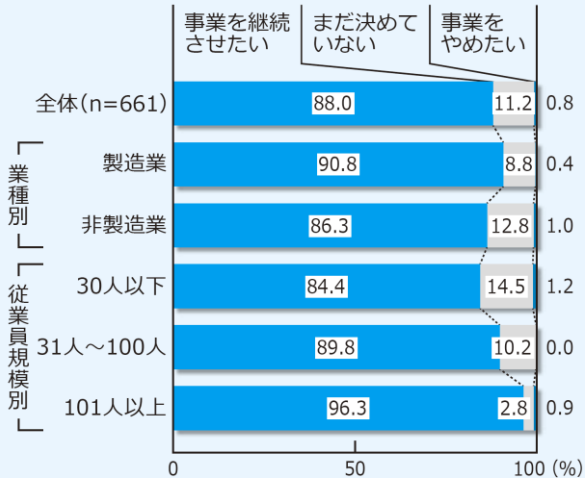
・経営者が次代も事業を継続させたい理由としては、「従業員の生活を守るため」（77.3%）がもっとも多く、全体の８割近くを占めている（図表３）。製造業では「取引先への供給責任を果たすため」（製造業 65.9%）、「技術・ノウハウを守るため」（同36.0%）などが、非製造業では「地域社会に貢献しているため」（非製造業 43.7%）が多い。

・一方、引退後の事業運営について、「まだ決めていない」（図表２、11.2%）と回答した理由をみてみると、「事業の先行きが不透明」（41.9%）がもっとも多く、「後継者を確保できるかわからない」（37.8%）、「まだ決める必要がない」（17.6%）が続いた（図表４）。

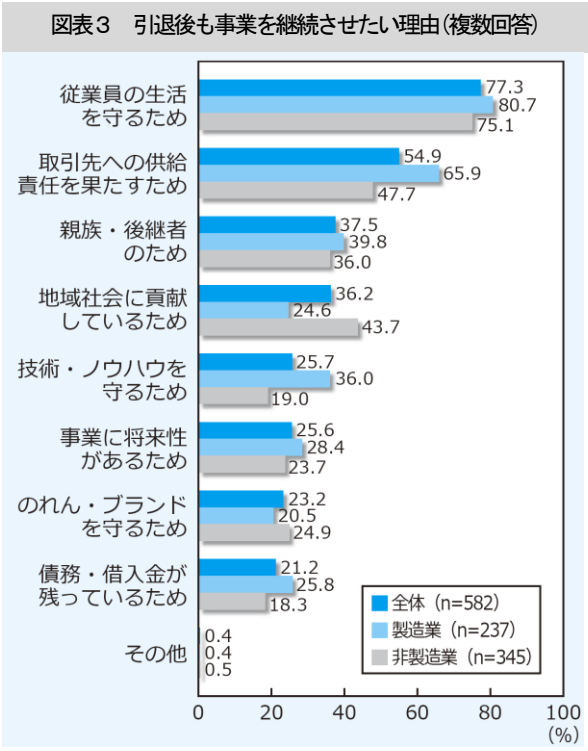
図表１　今後の事業運営について



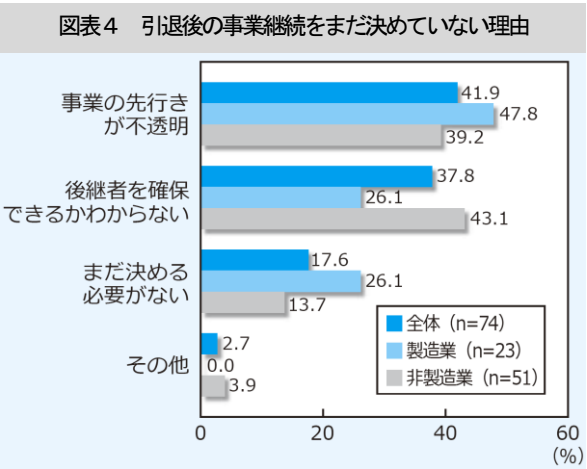
図表２　経営者を引退した後の事業運営方針について



図表３　引退後も事業を継続させたい理由（複数回答）



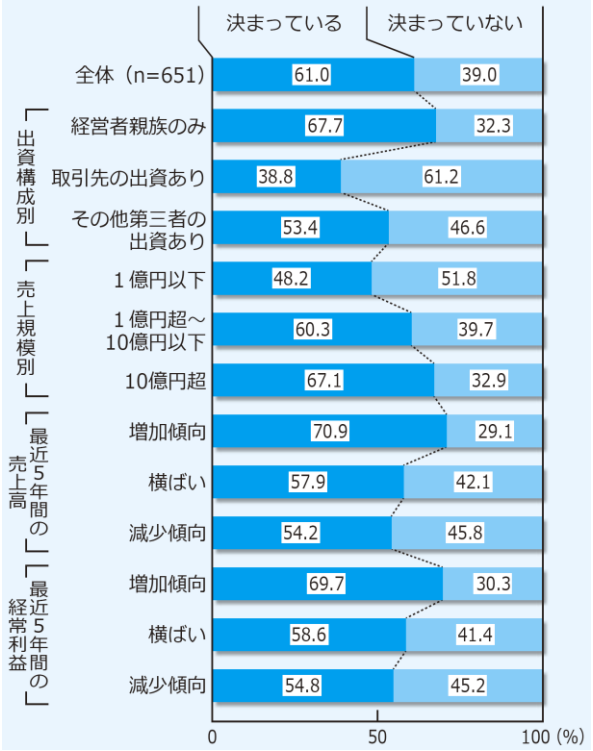
図表４　引退後の事業継続をまだ決めていない理由



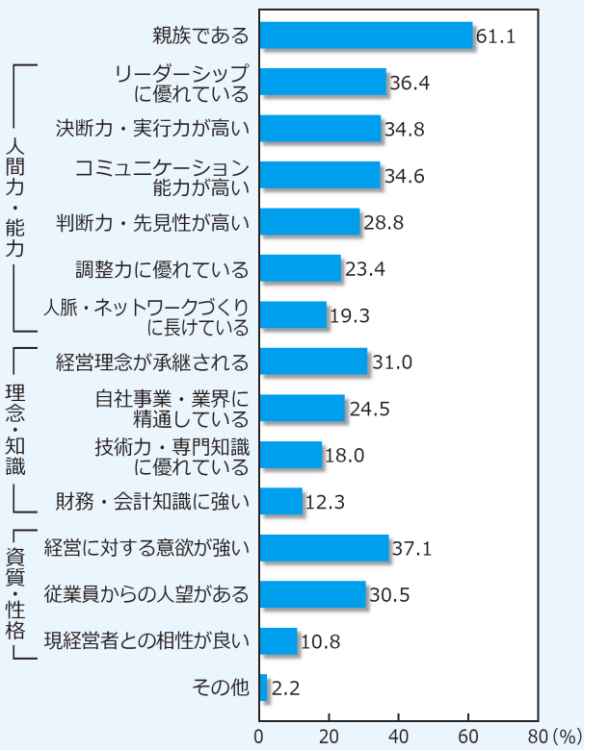
２．後継者の決定状況

・現在、すでに後継者が決まっているかどうかを聞いたところ、「決まっている」が 61.0%、「決まっていない」が 39.0%と、６割の企業で後継者が決定（図表５）。
・ただし、業態別・規模別にみていくとやや違いがみられ、資本金の出資構成別では、出資構成が“経営者親族のみ”の企業では７割近くで後継者が決まっている一方、“取引先の出資あり”では４割にも満たない。また、売上規模別でも、売上高が少ない企業ほど決定していない傾向がみられ、年間売上高“１億円以下”の企業のうち後継者が決定している企業は５割未満である。さらに、直近５年間の売上高・経常利益についてみると、“増加傾向”にある企業では７割が決まっているのに対し、”減少傾向“にある企業では５割強にとどまっている。
・後継者を決定する際に重視する（した）こととしては、「親族である」（61.1%）との回答がもっとも多い（図表６）。

図表５　後継者の決定状況



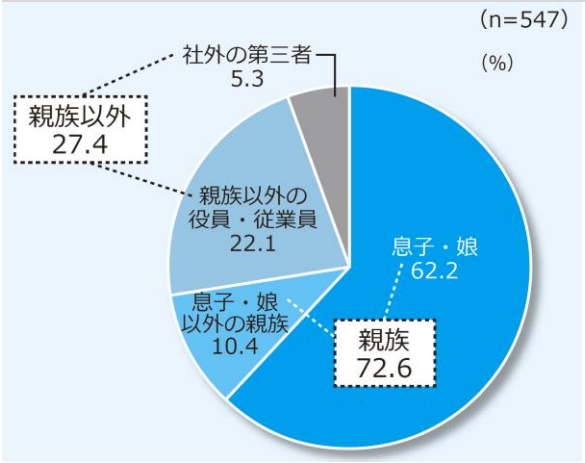
図表６　後継者を決定する際に重視する（した）こと（複数回答）



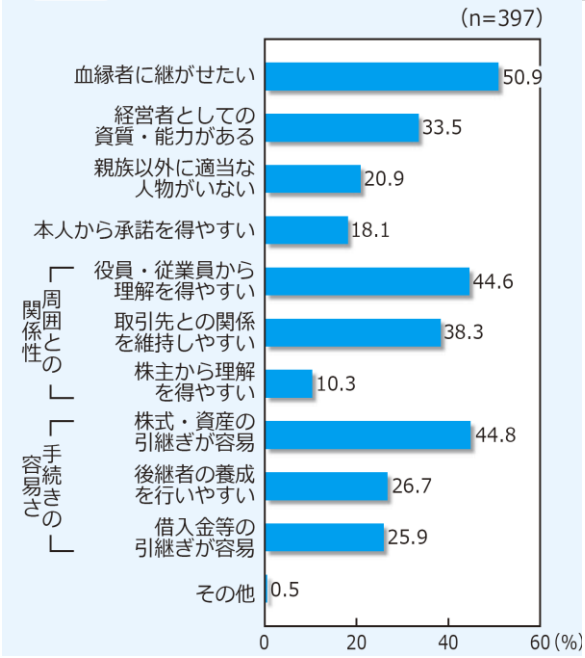
３．後継者との関係、後継者を選んだ理由

・現経営者と後継者（候補含む）との関係性については、“親族”が 72.6%（「息子・娘」（62.2%）＋「息子・娘以外の親族」（10.4%））と７割以上を占め、“親族以外”は 27.4%にとどまった（図表７）。
・親族を後継者に選んだ理由としては、「血縁者に継がせたい」（50.9%）がもっとも多く、親族に跡を継がせたいという経営者の強い意向がうかがわれる（図表８）。また、「役員・従業員から理解を得やすい」（44.6%）、や「取引先との関係を維持しやすい」（38.3%）といった“周囲との関係性”が重視されているほか、「株式・資産の引継ぎが容易」（44.8%）など“手続きの容易さ”も重要なポイントとなっている。
・一方、親族以外を後継者に選んだ理由としては、「役員・従業員から理解を得やすい」（46.0%）、「取引先との関係を維持しやすい」（35.3%）など“周囲との関係性”が重要視され、「親族に適当な人物がいない」（27.3%）といった後ろ向きな回答は４社中１社にとどまった（図表９）。また、「世襲は好ましくない」（22.0%）など、同族経営を嫌い、敢えて親族以外の人物を後継者とする考えも一定数存在した。

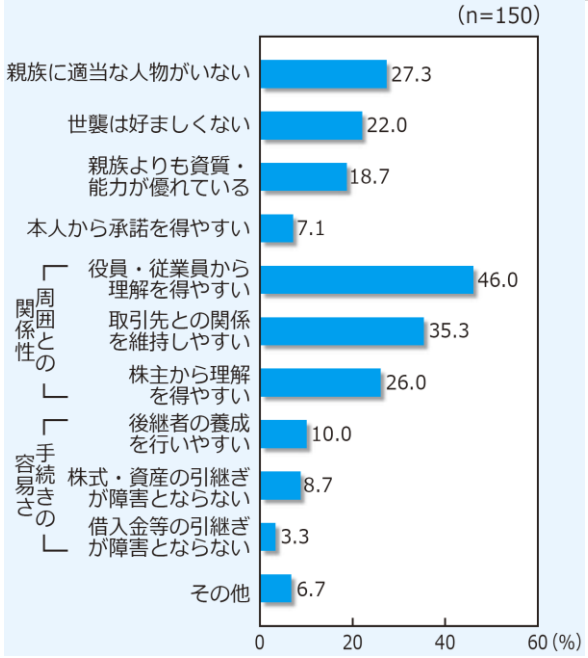
図表７　現経営者と後継者（候補含む）との関係



図表８　親族を後継者とした理由（複数回答）



図表９　親族以外を後継者とした理由（複数回答）



4．後継者選定のプロセス等

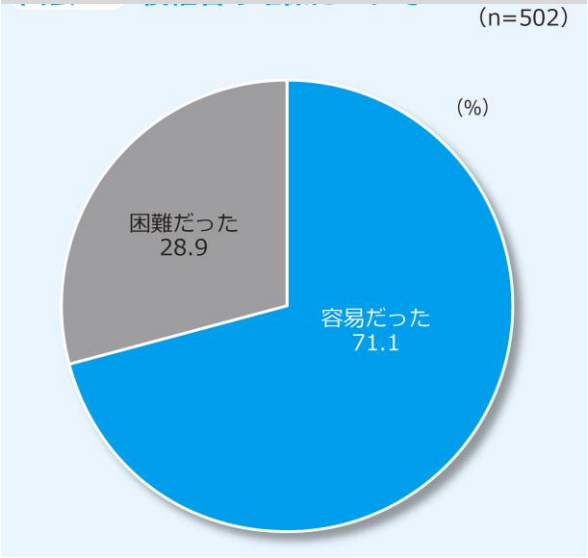
・後継者の確保については、「容易だった」（71.1%）と考える経営者が７割と大勢を占めた一方、「困難だった」（28.9%）も３割近くに達した（図表 10）。売上高や従業員規模別でみても、それほど差異はみられないが、出資構成別では、“取引先の出資あり”において「困難だった」が過半数を超えるなど、後継者の確保が難しいと感じている企業も見受けられる。

・後継者選定のプロセスについては、「すべて自分で探した」（60.6%）との回答がもっとも多く、次に「身内に相談した」（26.0%）が続いた（図表 11）。全体の８割以上が、経営者自ら、もしくは身内のみで後継者問題に対応している、

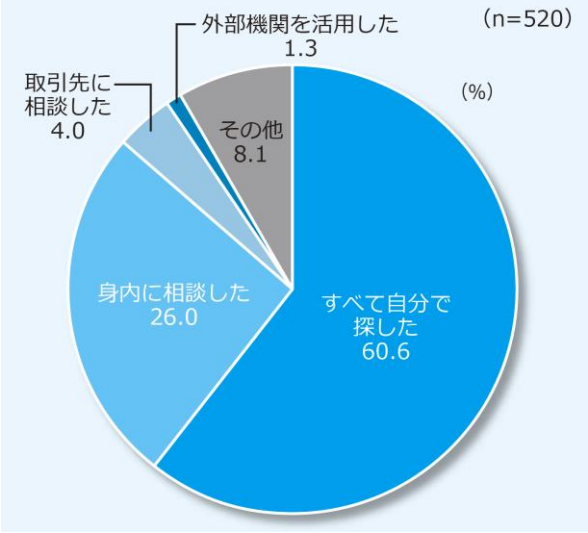
・一方、「外部機関を活用した」（1.3%）は少数にとどまり、外部機関が有効に活用されていない現状が浮かび上がった。「その他」（8.1%）については、「親会社の意向」との回答が多かった。

・後継者を育成するのに要する期間を聞いたところ、「５年以上」（47.3%）との回答がもっとも多く、半数近くを占めた（図表 12）。次いで、「３～５年」（29.8%）、「１～３年」（16.3%）が続くが、後継者育成に対しては、じっくりと長い時間をかけて育成することが必要との認識が大勢を占めている。

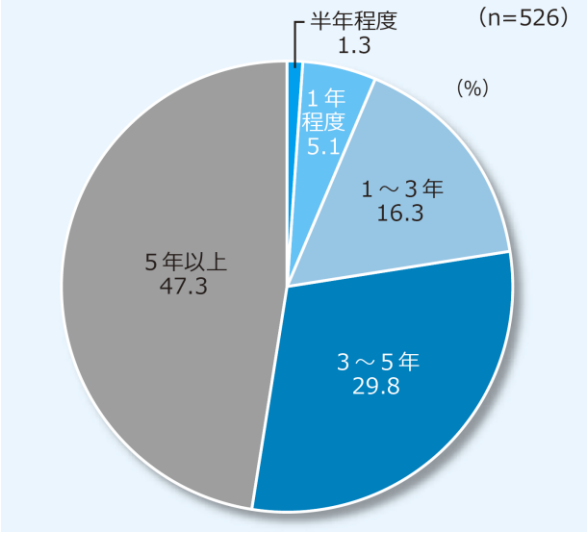
図表 10　後継者の確保について



図表 11　後継者選定のプロセスについて



図表 12　後継者（候補含む）を育成するのに要する期間

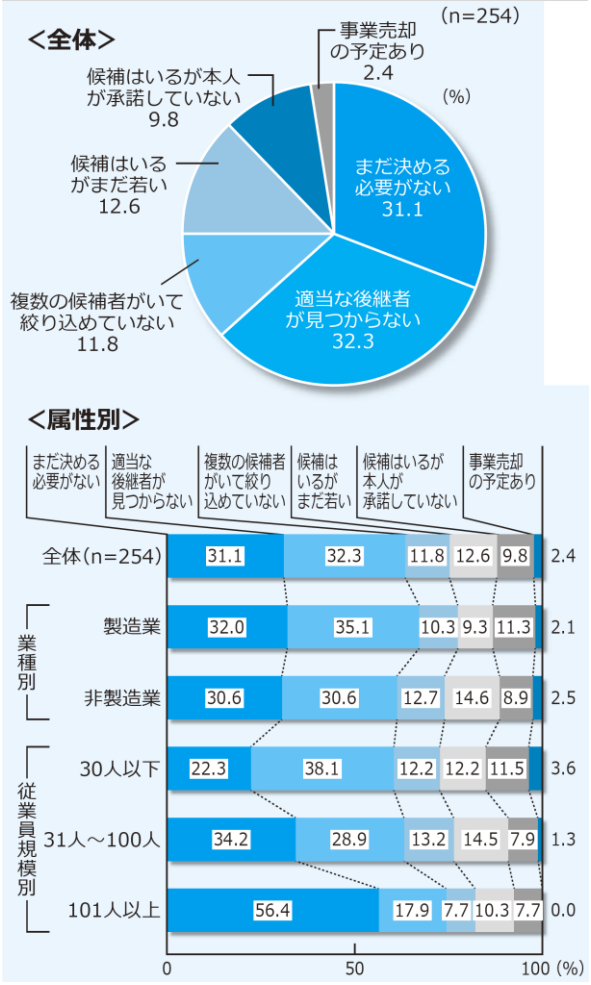


５．後継者未決定の理由

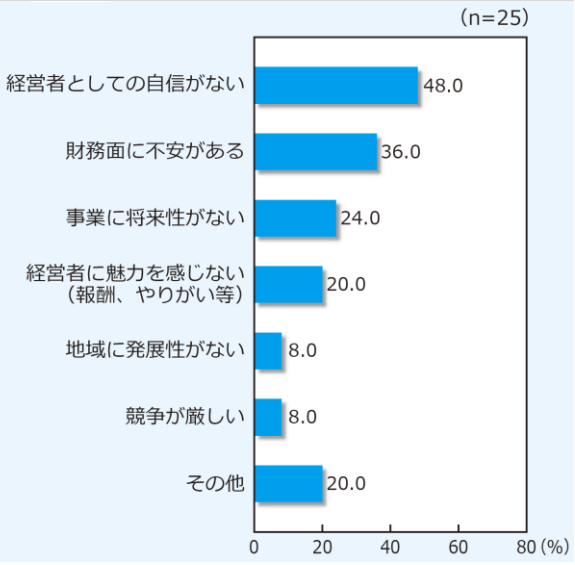
・今回のアンケート調査で、後継者が決まっていない企業は 39.0%と、全体の４割で 254 社に上る（３頁、図表５）。これらの企業に後継者が決まっていない理由を聞いたところ、「適当な後継者が見つからない」（32.3%、82 社）との回答がもっとも多く、規模が小さい企業ほど後継者不足に悩んでいる（図表 13）。一方、「まだ決める必要がない」（31.1%、79 社）との回答も３割を超えたが、「複数の候補者がいて絞り込めていない」（11.8%）、「候補はいるがまだ若い」（12.6%）という理由で後継者が決定できていない企業が４社に１社で存在。「候補はいるが本人が承諾していない」（9.8%、25 社）との回答も１割程度あるなど、後継者が決まっていない企業の６割強が後継者難に直面。

・「候補はいるが本人が承諾していない」と回答した理由については、後継者候補から「経営者としての自信がない」（48.0%）と聞いているといった経営者の意欲や資質面の問題から、「財務面に不安がある」（36.0%）、「事業に将来性がない」（24.0%）といった経営面の問題のほか、候補者が「経営者に魅力を感じない（報酬、やりがい等）」（20.0%）など、さまざまな要因が絡んでいる（図表 14）。

図表 13　後継者が決まっていない理由



図表 14　後継者候補に承諾が得られていない理由（複数回答）



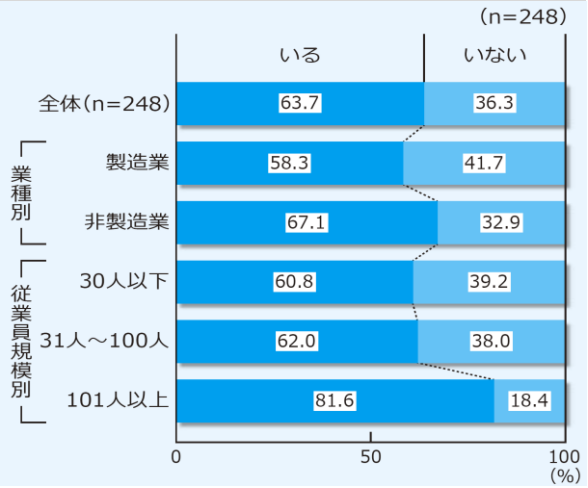
６．後継者が見つからない場合の判断等

・これら後継者が決定していない企業のうち、後継者候補の有無については、「いる」(63.7%) が「いない」(36.3%) を上回ったが、３社に１社の割合で後継者の候補が存在していない（図表 15)。また、業種別では、非製造業よりも製造業で、規模別では規模の小さい企業ほど、後継者の候補が見つかっていない傾向。

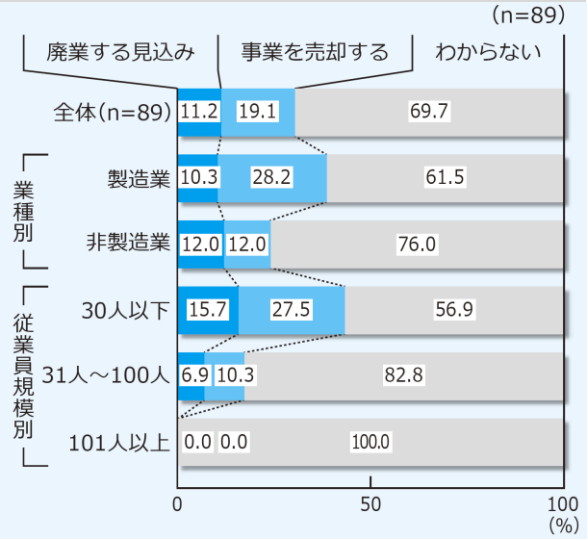
・現状で後継者候補がいない企業に、今後、後継者が見つからなかった場合の判断を聞いたところ、現時点では「わからない」(69.7%) とする回答が多数を占めた (図表 16)。一方、「廃業する見込み」(11.2%) と「事業を売却する」(19.1%) があわせて 30.3%と、３割の企業経営者が、後継者がいないことで事業を断念せざるを得ないとすでに判断。これらは、業種では製造業、規模別では規模の小さい企業に多い。

・こうした判断の最終的な期限については、「５年以内」(28.1%) との回答がもっとも多いものの、「10 年以内」(22.5%) のほか、「10 年超」(12.4%) や「未定」(16.9%) とする回答も多い (図表 17)。経営者の現年齢別にみると、“50 代以下”では「10 年超」と「未定」が最多である一方、“60 代”では「10 年以内」が、“70 代”では「５年以内」がもっとも多く、年齢が高まるにつれて判断までの期限が短くなっている。これらから、経営者が考える判断の最終リミットは、70 代半ばであると推測される。

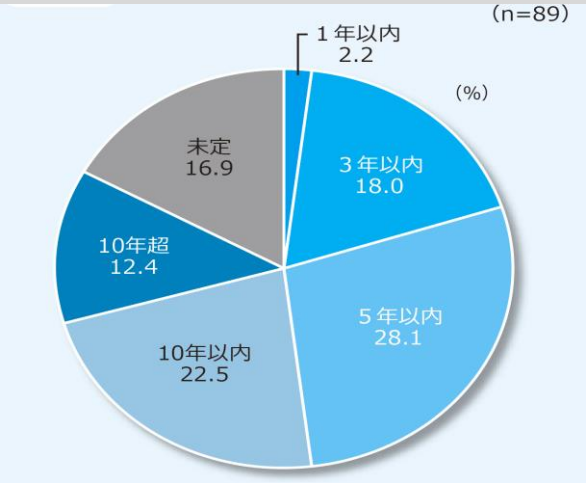
図表 15　後継者の候補の有無



図表 16　後継者が見つからない場合の判断



図表 17　最終的な判断の期限



7．総括

・以上、県内中小企業における事業承継の課題を探るべく、アンケート調査により現状を明らかにしてきたが、多くの企業では親族など身内を中心に後継者が決定している一方、小規模企業や業績の振るわない企業では、後継者の確保が困難といった状況が浮かび上がった。また、今後も事業を継続したいと思っていても、候補者が見当たらないなど、経営者の切実な一面も垣間見え、事業承継に関する課題は多く、今回は調査対象外だった零細企業や個人事業主を含めると、状況はより深刻（図表 18）。

・中小企業経営者が今後も事業を継続・発展させていくために、事業承継を進める上で次の２点がポイントとなる。

①早めに準備に着手し、十分な準備期間をとる

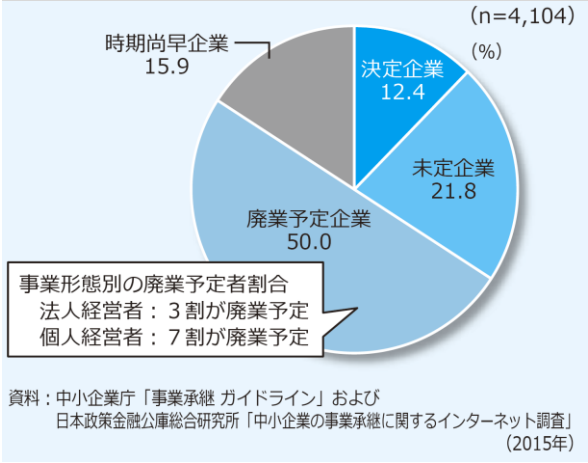
・事業承継には、後継者の育成や事業・資産の引継ぎなどに長い時間を要するため、計画的な取組みが必要。本調査でも、後継者の育成には５年以上を要するとの回答がもっとも多く、その他、先代から後継者への自社株式の取得に伴う相続税や贈与税の負担、債務や事業承継後の資金繰りなど、さまざまな問題が絡んでくる。それらを考慮すると、準備期間は最低でも５～10 年程度は必要で、中小企業経営者の平均引退年齢が 70 歳前後ということから逆算しても、遅くとも 60 歳頃には準備に着手しておきたい。

②外部の支援機関を効果的に活用し、円滑な事業承継を

・本調査では、後継者の選定について、経営者だけで決定したり、身内に相談するなど親族内で対応しているケースが目立った。誰を後継者にすべきか、また、適任者が見つからない場合、事業の譲渡や売却といったM&Aまで踏み込んでいくべきかなど、自分の考えだけではなく、第三者の視点を取り入れることで、選択肢が広がる可能性もある。

・本県では、各地域の商工会議所や商工会、地域金融機関のほか、税理士や会計士が窓口となって相談に対応しているほか、M&Aや事業再生などの案件には、静岡県事業引継ぎ支援センターや静岡県よろず支援拠点などの専門機関も整備。中小企業庁は、今年度から 2021 年度までの５年間を事業承継支援の集中実施期間と位置付けており、今年６月には、支援機関の連携を深める「静岡県事業承継ネットワーク」（事務局：静岡商工会議所）が開設され、事業承継診断を実施。本事業は 2018 年１月末までの限定事業だが、中小企業経営者の事業承継に対する動機付けを高めていくためにも、引き続き県などが主体となって推進するなど継続的な支援が望まれる。一方、より専門的かつ丁寧に相談に対応するためには、各商工会議所や商工会の経営相談員、金融機関の営業担当者など、支援する側のスキルアップも必要。

図表 18　後継者の決定状況（全国、個人事業主含む）



資料：中小企業庁「事業承継 ガイドライン」および
日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」
（2015年）