

中小・中堅企業における 事業承継の実態調査

望 月 和 明
(商工総合研究所)
(主任研究員)

< 要 旨 >

- 現経営者の先代経営者との関係を見ると、「息子・娘」が56.0%と最も多いが、規模の小さい企業、業歴の長い企業では「息子・娘」の比率が高く、規模の大きな企業、業歴の短い企業では「社外の第三者」や「役員・従業員（親族以外）」の割合が大きくなるという傾向がみられる。
- 先代経営者からの事業承継に関しては51.8%の企業が「円滑に事業承継できた」と回答しており、「概ね円滑に事業承継できた」企業（32.6%）を合わせると84.4%の企業は事業承継が円滑であったと評価している。
- 現経営者が先代経営者からの事業承継後に取り組んだこととしては、「新たな顧客・販路の開拓」が51.6%で最も多く、「財務体質の改善」（40.9%）、「生産・業務体制の改善」（31.3%）、「人事制度の改革」（31.1%）、「新たな事業分野・市場への進出」（29.5%）等がこれに続いている。
- 事業の将来性については、「成長が期待できる」18.7%、「安定した推移、現状維持を見込む」43.5%、「縮小傾向」19.9%、「事業の大幅な縮小、廃業もあり得る」6.4%となっている。また、76.6%の企業は現経営者の引退後も事業を継続していく方針である。
- 後継者については、「後継者は決まっている」企業が32.6%、「後継者候補はいるが、まだ決まっていない」企業が29.7%であり、後継者ないしは後継者候補がいる企業が全体の6割以上となっている。また、後継者と現経営者の関係を見ると、「息子・娘」が69.8%で最も多くなっている。後継者候補についても「息子・娘」（52.4%）が最も多く、「役員・従業員（親族以外）」（41.1%）がこれに次いでいる。
- 事業承継に関して重視していることとしては、「事業の継続と発展」が73.5%で最も多く、「従業員の雇用を維持すること」（55.6%）、「取引先との関係を維持すること」（38.4%）がこれに続いている。

- 事業承継に際して問題となると思われることとしては、「事業の将来性に不安があること」(25.7%)、「後継者が十分に育っていないこと」(21.7%)、「借入金に対する個人保証、個人提供担保の扱い」(20.7%)、「後継者を支える人材がないこと」(20.1%)、「後継者が決まっていないこと」(19.3%)等が挙げられている。
- 事業承継に対する準備状況をみると、「十分に準備している」(48%)と「ある程度準備している」(39.2%)を合わせれば全体の44.0%の企業が事業承継の準備を行っている。
- 事業承継に対して具体的に準備していることは、「後継者の育成」(38.6%)が最も多く、「後継者の選定」(36.1%)、「次世代に向けての社内体制の整備、企業体質の強化」(35.1%)、「後継者を補佐する経営幹部の育成」(29.1%)、「後継者への権限移譲」(23.8%)、「自社株式、事業用資産の承継方法の検討」(23.6%)、「経営理念、事業方針の明確化と社内共有」(20.1%)等がこれに続いている。
- 事業承継に関して「これまでに相談したこと」としては「自社株の評価方法について」(39.9%)や「相続税、贈与税について」(36.6%)といった税金に関する項目が多い。「これから相談したいこと」としては「事業承継計画について」(28.5%)、「事業用資産の引き継ぎについて」(26.1%)、「相続税、贈与税について」(23.8%)、「後継者の教育、育成方法について」(23.6%)、「相続問題について」(20.9%)等が挙げられている。
- 事業売却に対して「関心がある」企業は15.1%、「あまり関心がない」企業が20.3%であり、「関心はない」という企業が53.3%と過半を占めている。
- 事業売却に対する評価としては、「事業承継の有効な手段である」(21.8%)、「適切な買い手企業を見つけるのが難しい」(21.6%)、「事業売却の手法や手続きに関する知識が不足している」(20.4%)といった項目が挙げられている。

目次

I. 調査要項	(2) 事業承継の方針
II. 調査回答企業の属性	(3) 後継者の決定状況
III. 調査結果	(4) 後継者について
1. 業歴と現経営者について	(5) 後継者候補について
(1) 業歴（創業年）	(6) 廃業を予定・検討している理由
(2) 現経営者について	(7) 今後の事業承継に関して重視していること
2. 先代経営者からの事業承継について	(8) 今後の事業承継に際して問題となると思われること
(1) 事業承継の時期	(9) 今後の事業承継に対する準備の状況
(2) 事業承継時における現経営者と先代経営者の年齢	(10) 事業承継に関して具体的に準備していること
(3) 現経営者と先代経営者との関係	(11) 事業承継に関する相談先
(4) 現経営者の他社での勤務経験	(12) 事業承継に関する相談内容
(5) 先代経営者からの事業承継は円滑に行われたか	
(6) 事業承継後に取り組んだこと	4. 事業売却について
(7) 事業承継後の業績	(1) 事業売却に対する関心
3. 今後の事業運営と事業承継について	(2) 事業売却に対する評価
(1) 事業の将来性	

I. 調査要項

1. 調査目的

中堅・中小企業の事業承継の実態を把握するとともに、将来の事業承継における中堅・中小企業の対応方針と課題を明らかにする。

2. 調査内容

(1) 企業の概要

業種、資本金、従業員数、最近の業況（売上、利益）

(2) 業歴と現経営者

創業年、現経営者について（年齢、何代目か）

(3) 先代経営者からの事業承継

先代からの事業承継の時期、事業承継時の先代経営者・現経営者の年齢、先代経営者との関係、事業承継後の経営上の取り組み、事業承継後の業績

(4) 今後の事業運営と事業承継

事業の将来性、事業継続の方針、後継者（候補）の状況、事業承継に関して重視すること、事業承継に対する準備、事業承継に際して問題となると思われること、事業承継に関する相談先と相談内容、事業売却に対する考え

3. 調査時点

2014年6月

4. 調査対象

中小企業 5,000社

有効回答企業数 955社 (回収率 19.1%)

5. 調査対象

調査票によるアンケート調査 (郵送自記入方式)

II. 調査回答企業の属性

1. 資本金規模別 回答企業数、構成比

階 層	回答企業数	構成比 (%)
1千万円未満	32	3.4
1千万円～3千万円未満	618	65.0
3千万円～5千万円未満	171	18.0
5千万円～1億円未満	110	11.6
1億円～3億円未満	18	1.9
3億円以上	2	0.2
合 計	951	100.0

2. 従業員規模別 回答企業数、構成比

階 層	回答企業数	構成比 (%)
30人未満	602	63.3
30人～50人未満	192	20.2
50人～100人未満	85	8.9
100人～300人未満	64	6.7
300人以上	8	0.8
合 計	951	100.0

3. 業種別 回答企業数、構成比

業 種	回答企業数	構成比 (%)
製造業	295	31.0
建設業	203	21.3
卸小売業	205	21.6
不動産業	3	0.3
運輸通信業	81	8.5
サービス業	164	17.2
合 計	951	100.0

4. 企業業績

(1) 最近1年間の売上高 (5年前と比べて)

階 層	回答企業数	構成比 (%)
3割以上増加	94	10.1
1～3割程度増加	276	29.6
ほぼ横這い	271	29.0
1～3割程度減少	224	24.0
3割以上減少	68	7.3
合 計	933	100.0

(2) 過去3年間の平均経常利益率 (経常利益/売上高)

階 層	回答企業数	構成比 (%)
赤字	176	19.3
0～1%以下	175	19.2
1%超～3%以下	300	32.9
3%超～5%以下	139	15.2
5%超	122	13.4
合 計	912	100.0

III. 調査結果

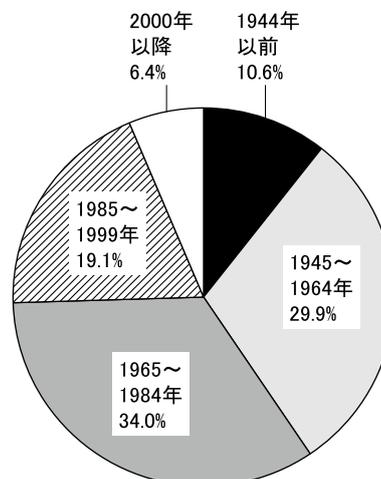
1. 業歴と現経営者について

(1) 業歴 (創業年)

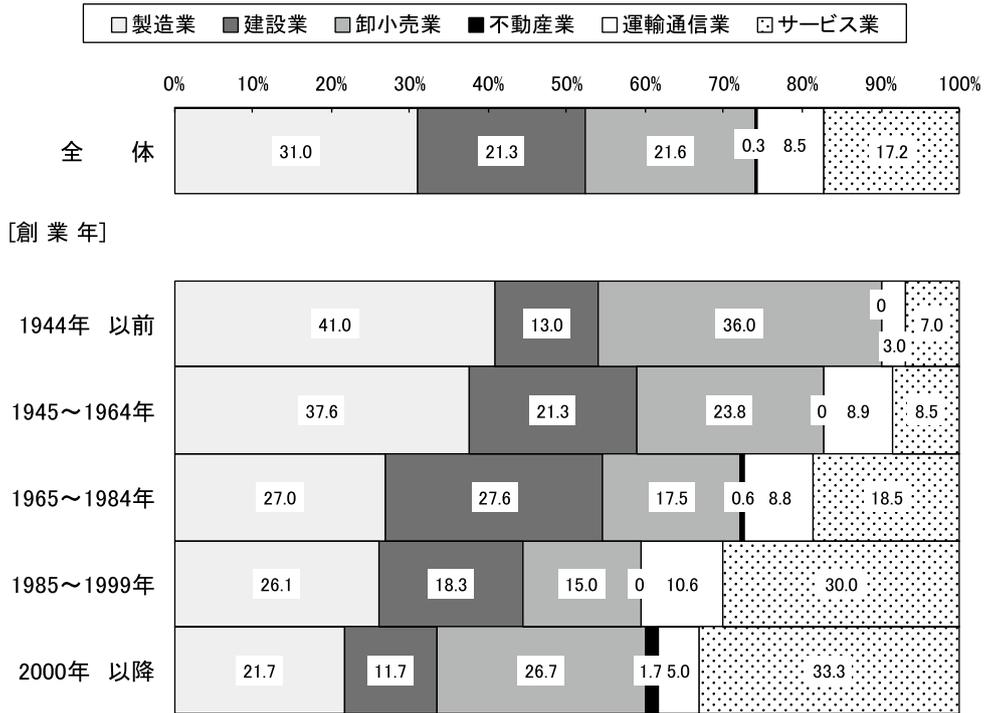
調査対象企業の業歴 (創業年) についてみると (図表1)、1944年以前に創業した企業 (業歴70年以上) が10.6%、1945～1964年に創業した企業 (業歴69～50年) が29.9%、1965～1984年に創業した企業 (業歴49～30年) が34.0%、1985～1999年に創業した企業 (業歴29～15年) が19.1%、2000年以降に創業した企業 (業歴15年以内) が6.4%という構成になっている。

また、対象企業の創業年区分別の業種構成をみると (図表2)、業歴の長い企業では製造業や卸小売業の比率が高く、業歴の短い企業ではサービス業の比率が高いという傾向がみられる。

図表1 調査対象企業の創業年



図表2 業種構成 [創業年別]



(2) 現経営者について

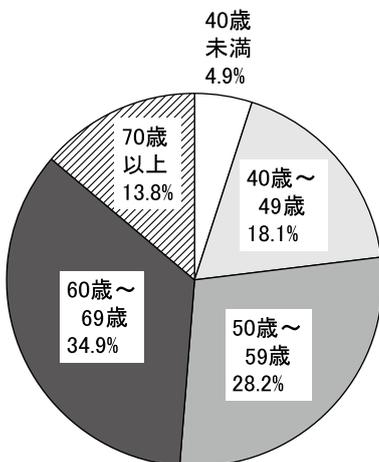
現経営者（代表者）の年齢をみると（図表3）、40歳未満が4.9%、40歳～49歳が18.1%、50歳～59歳が28.2%、60歳～69歳が34.9%、70歳以上が13.8%となっており、60歳台の経営者の企業が最も多い。

「現経営者は何代目にあたるか」という質問

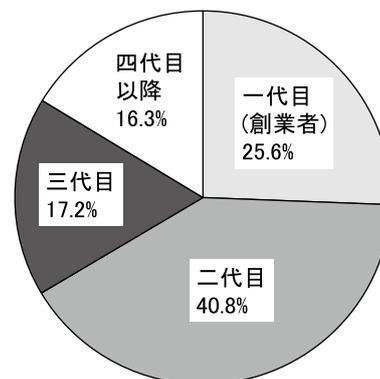
に対する答えをみると（図表4）、「一代目（創業者）」は25.6%で、「二代目」が40.8%と最も多く、「三代目」17.2%、「四代目以降」16.3%となっている。

次に、何代目かの区別に現経営者の年齢別構成をみると（図表5）、一代目（創業者）では60歳以上の比率が7割を超えているが、

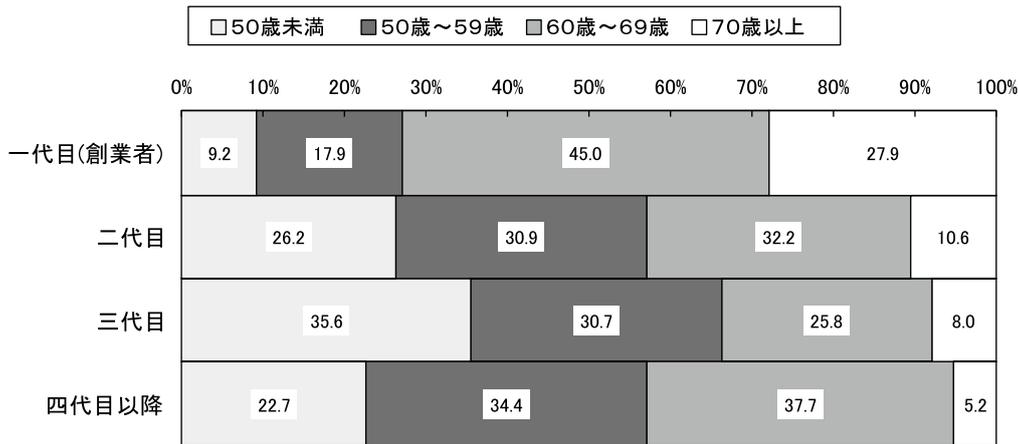
図表3 現経営者の年齢



図表4 現経営者は何代目か



図表5 現経営者の年齢別構成 [何代目かで区分]



二代目以降は60歳未満の比率が5割を超えている。

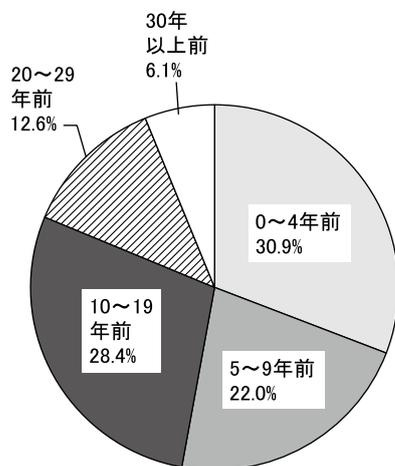
6.1%となっている。

2. 先代経営者からの事業承継について

(1) 事業承継の時期

現経営者が二代目以降である企業を対象に、先代経営者から事業承継を受けた時期について尋ねたところ(図表6)、0～4年前が30.9%、5～9年前が22.0%と事業承継から10年未満の企業が半分以上を占めており、10～19年前が28.4%、20～29年前が12.6%、30年以上前が6.1%となっている。

図表6 先代経営者からの事業承継の時期



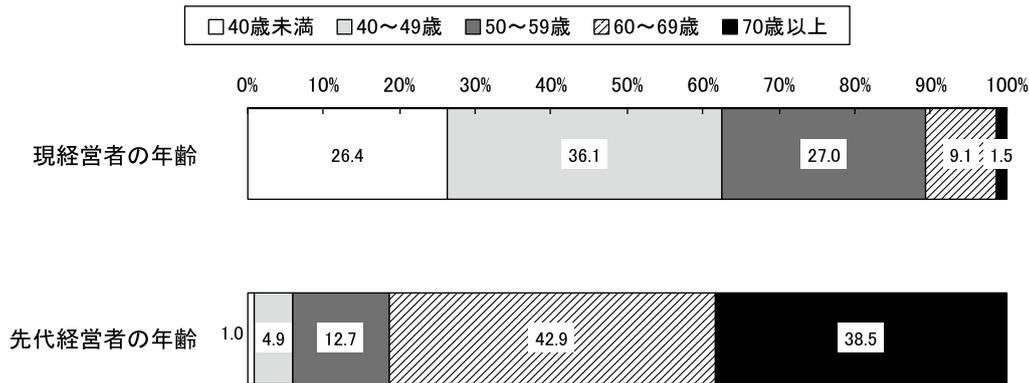
(2) 事業承継時における現経営者と先代経営者の年齢

事業承継時における現経営者、先代経営者の年齢をみると(図表7)、現経営者が事業承継を受けたのは40歳～49歳(36.1%)が最も多く、以下、50歳～59歳(27.0%)、40歳未満(26.4%)という順になっており、6割超が50歳未満で、9割近くが60歳未満で事業承継を受けている。次に、事業承継時における先代経営者の年齢については60歳～69歳が42.9%、70歳以上が38.5%となっており、60歳以上での事業承継が8割以上を占めている。

(3) 現経営者と先代経営者との関係

現経営者(創業者を除く)の先代経営者との関係(先代経営者からみた関係)をみると(図表8)、「息子・娘」が56.0%と最も多く、以下、「役員・従業員(親族以外)」が18.4%、「息子・娘、配偶者、娘むこ以外の親族」10.1%、「社外の第三者」8.1%、「娘むこ」5.4%、「配偶者」2.0%となっている。

図表7 事業承継時の現経営者と先代経営者の年齢



%の順となっている。

これを企業規模別にみると（図表8）規模の小さい企業ほど、「息子・娘」の比率が高くなる一方、規模の大きな企業では「社外の第三者」や「役員・従業員（親族以外）」の割合が大きくなるという傾向がみられる。

創業年別にみると（図表8）、業歴の長い企業で「息子・娘」を始めとする親族の比率が高い一方、業歴の短い企業では「社外の第三者」や「役員・従業員（親族以外）」の比率が高くなっている。また、事業承継の時期別では最近に事業承継を行った企業で「息子・娘」を始めとする親族の比率が低下し、「社外の第三者」や「役員・従業員（親族以外）」の比率が高まるという傾向が認められる。

(4) 現経営者の他社での勤務経験

現経営者（創業者を除く）の他社での勤務経験の有無についてみると（図表9）、「他社での勤務経験がある」という回答が69.3%と7割近くを占めている。

また、これを先代経営者との関係別にみると、「娘むこ」と「社外の第三者」で「他社での勤

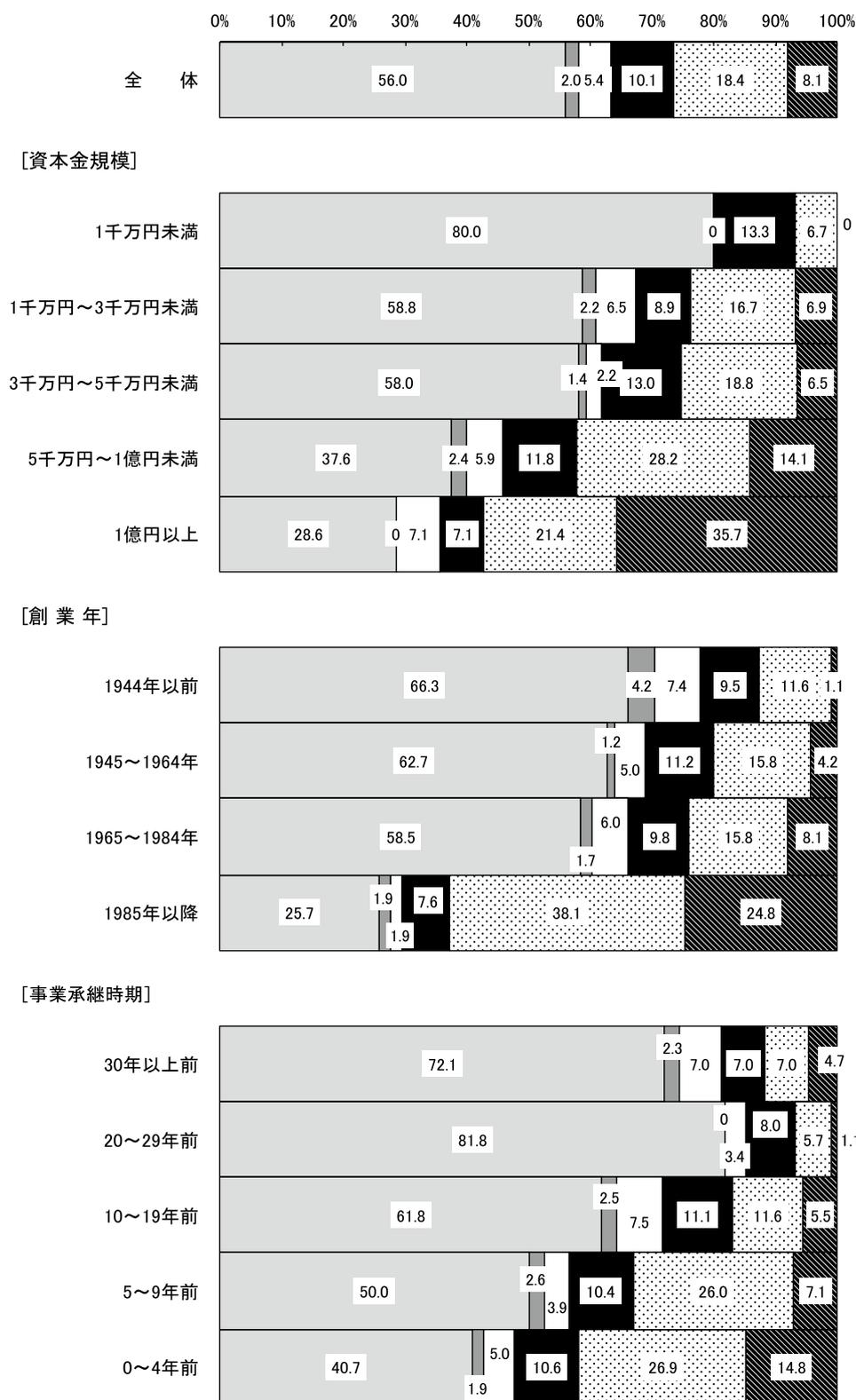
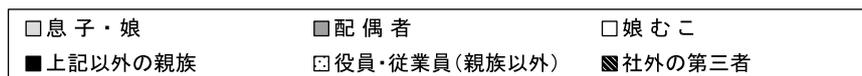
務経験がある」という回答の比率が高くなっている（図表9）。

(5) 先代経営者からの事業承継は円滑に行われたか

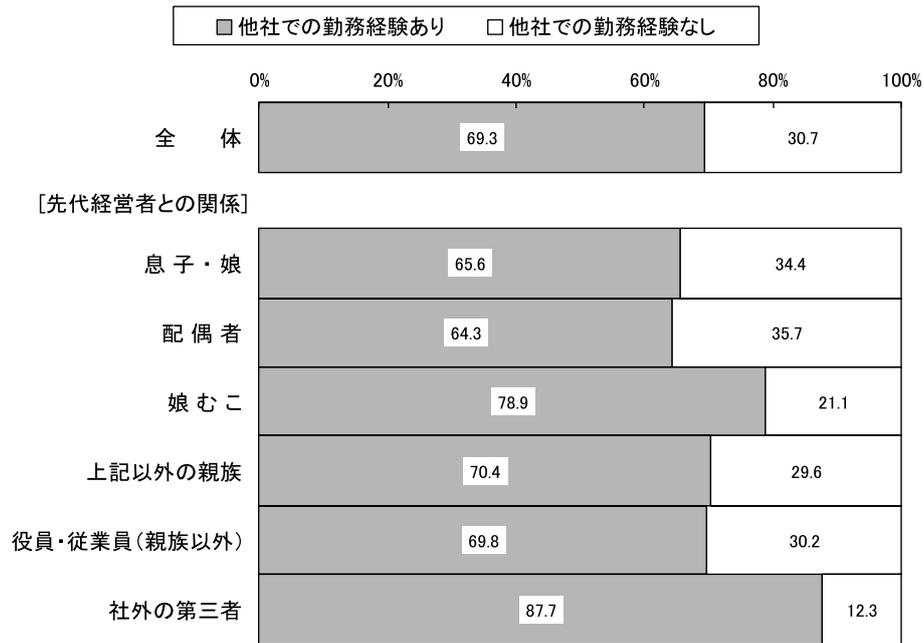
「先代経営者からの事業承継は円滑に行われたか」という質問に対しては、51.8%の企業が「円滑に事業承継できた」と回答しており、「概ね円滑に事業承継できた」企業（32.6%）を合わせると84.4%の企業は先代経営者から事業承継が円滑であったと評価している（図表10）。

これを、事業承継時における現経営者と先代経営者の年齢階層別にみると（図表10）、現経営者と先代経営者の各々について、若い時期に行われた事業承継の方が「円滑に事業承継できた」という回答の比率が低く、「混乱やトラブルがあった」という回答の比率が高くなる傾向がみられる。その要因としては、現経営者あるいは先代経営者が比較的若い時期に行われた事業承継には先代経営者の急逝といったの予期せざる事態への対応等、事業承継への準備が十分ではないケースも少なからず含まれていることが考えられる。

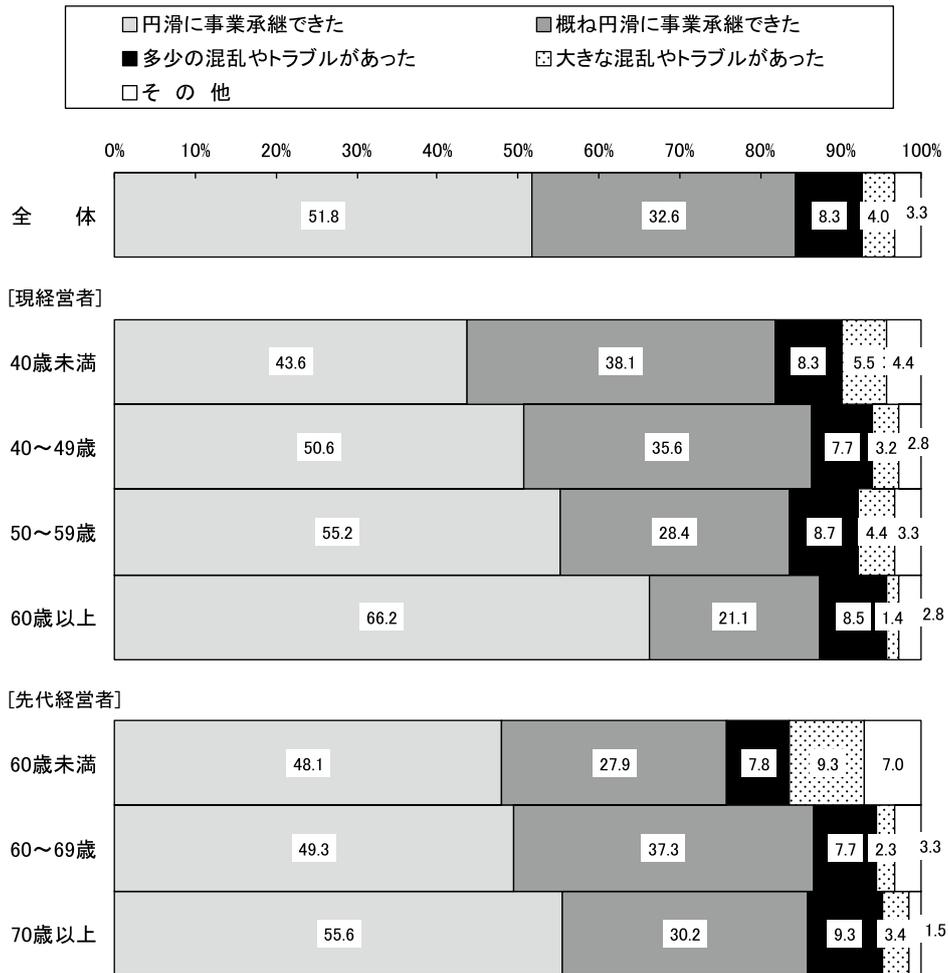
図表8 現経営者（創業者を除く）の先代経営者との関係 [規模別、創業年別、先代経営者からの事業承継時期別]



図表9 現経営者（創業者を除く）の他社での勤務経験の有無 [先代経営者との関係別]



図表10 先代経営者からの事業承継は円滑に行われたか [事業承継時における現経営者、先代経営者の年齢別]

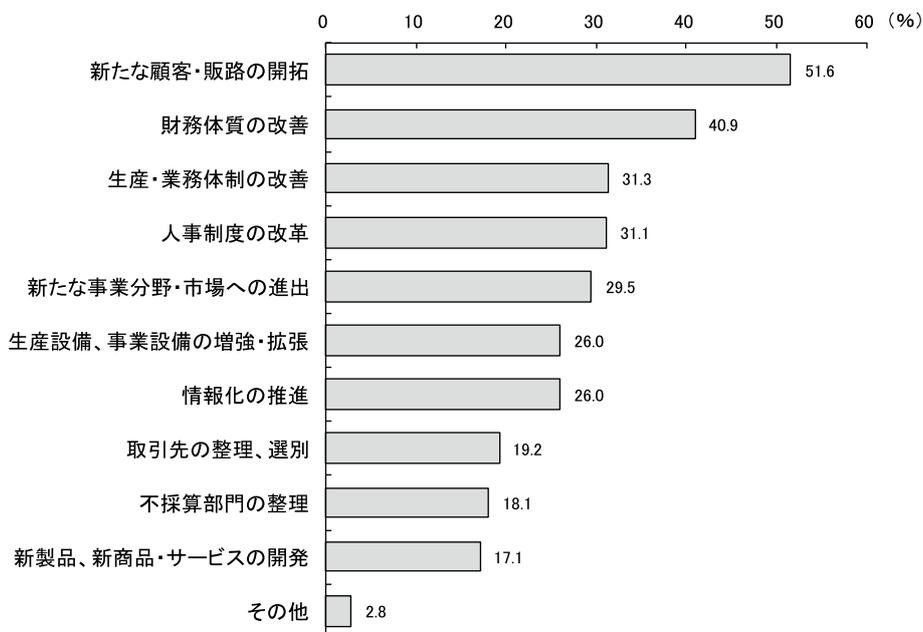


(6) 事業承継後に取り組んだこと

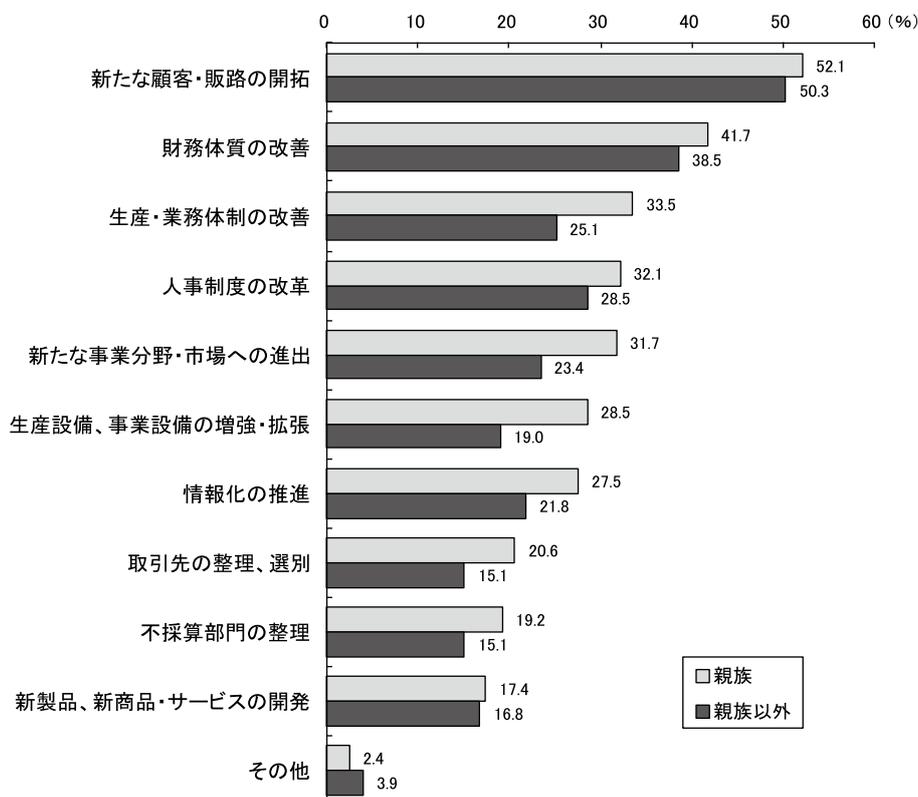
現経営者（創業者を除く）が先代経営者からの事業承継後に取り組んだこととしては（図

表11）、「新たな顧客・販路の開拓」が51.6%で最も多く、「財務体質の改善」（40.9%）、「生産・業務体制の改善」（31.3%）、「人事制度の改革」

図表11 事業承継後に取り組んだこと（複数回答）



図表12 事業承継後に取り組んだこと [先代経営者との関係（親族、親族以外）別]（複数回答）



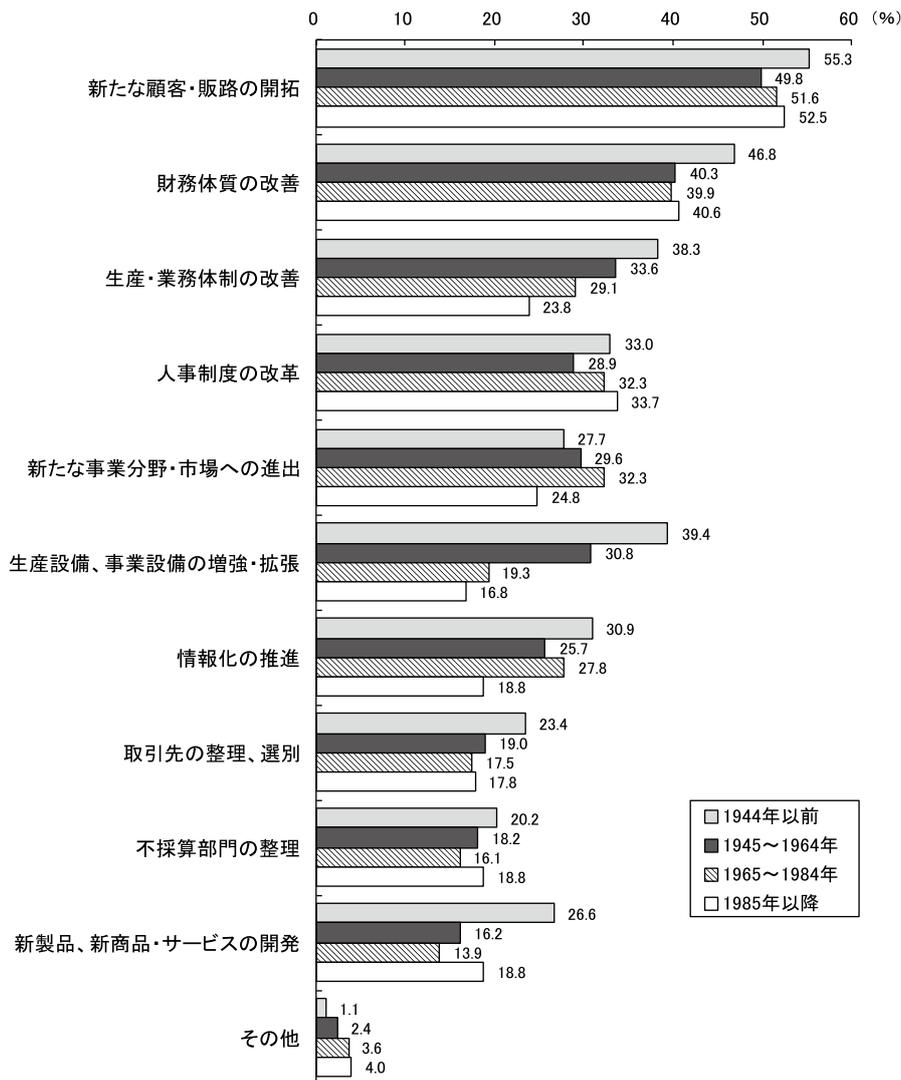
(31.1%)、「新たな事業分野・市場への進出」(29.5%)、「生産設備、事業設備の増強・拡張」(26.0%)、「情報化の推進」(26.0%)等がこれに続いている。

これを先代経営者との関係で「親族」(息子・娘、配偶者、娘むこ、左記以外の親族)と「親族以外」(親族以外の役員・従業員、社外の第三者)の2つのグループに分けて、取り組んだ企業の比率をみると(図表12)、全体の傾向に大きな差はみられないものの、各項目とも「親族」の方がより高くなっており、新たな取り組みに積極的であるという傾向がみられる。

次に、創業年別に各種の改革、改善に取り組んだ企業の比率をみると(図表13)、「人事制度の改革」や「新たな事業分野・市場への進出」では大きな差は認められないものの、「生産設備、事業設備の増強・拡張」、「新製品、新商品・サービスの開発」を始めとする他の項目では業歴の長い企業の数値がより高くなっている。

このように事業承継後の各種の改革、改善への取り組みに関しては、親族の後継者、業歴の長い企業の方がより積極的であるという傾向がみられる。

図表13 事業承継後に取り組んだこと [創業年別] (複数回答)



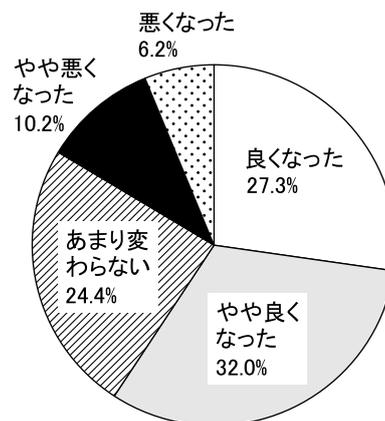
(7) 事業承継後の業績

事業承継後の業績の変化については、「良くなった」という企業が27.3%であり、「やや良くなった」企業（32.0%）を加えれば、6割近い企業が事業承継後に業績が良くなったとしている（図表14）。

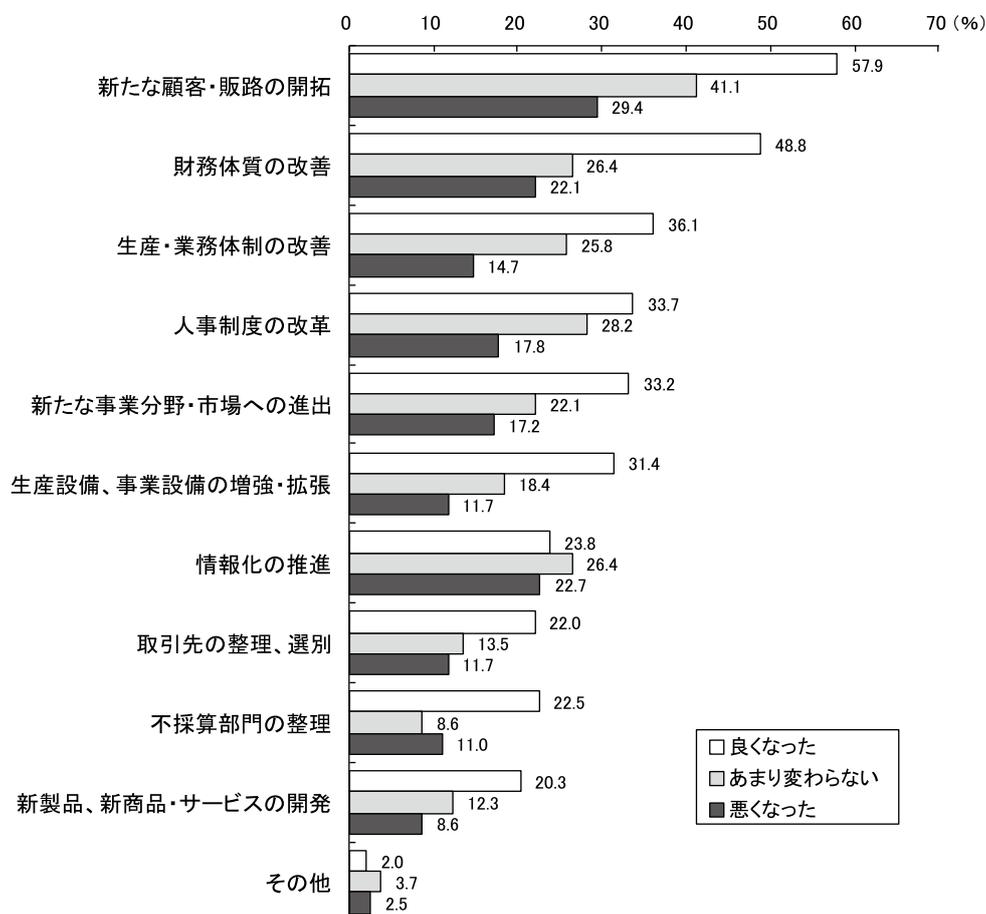
事業承継後の業績について、「良くなった」（「良くなった」+「やや良くなった」）、「あまり変わらない」、「悪くなった」（「悪くなった」+「やや悪くなった」）という3つのグループに分けて、事業承継後の各種改革、改善への取り組み状況をみると（図表15）、「情報化の推進」を例外として各項目とも「良くなった」企業の取り組みの比率が高くなっており、事業承継後の各種

改革、改善への積極的な取り組みが業績の向上に結びついていることがうかがわれる。

図表14 事業承継後の業績（事業承継時と比較して）



図表15 事業承継後に取り組んだこと [承継後の業績状況別]（複数回答）



3. 今後の事業運営と事業承継について

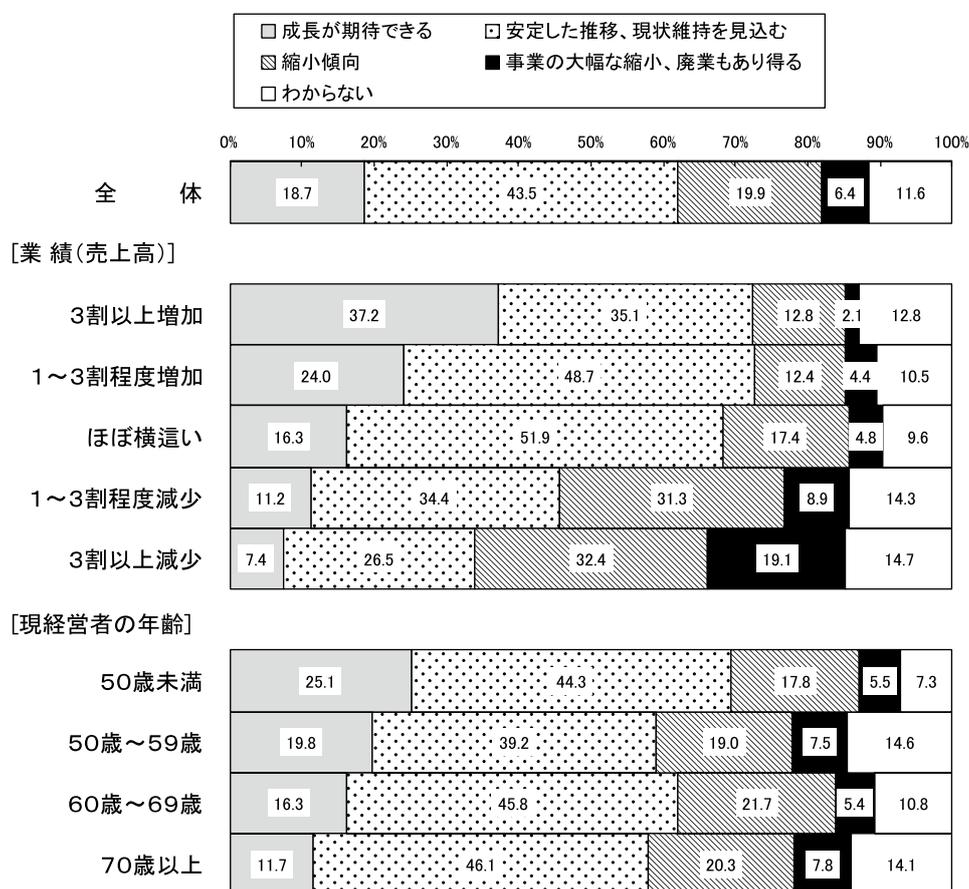
(1) 事業の将来性

自社の事業の将来性について、「成長が期待できる」と考えている企業は18.7%、「安定した推移、現状維持を見込む」企業が43.5%であり、「縮小傾向」と考える企業は19.9%、「事業の大幅な縮小、廃業もあり得る」とする企業が6.4%となっているが、これ以外に「わからない」

という回答も11.6%ある（図表16）。

これを業績（5年前と比べた売上高）別にみると（図表16）、売上増加企業では「成長が期待できる」の比率が高く、「縮小傾向」、「事業の大幅な縮小、廃業もあり得る」の比率は低いという傾向がみられる。また、現経営者の年齢階層別では相対的に低い年齢の経営者ほど自社事業の将来性について肯定的に評価している。

図表16 事業の将来性について [業績（5年前と比べた最近1年間の売上高）別、現経営者の年齢別]



(2) 事業承継の方針

現経営者の引退後の事業承継については（図表17）、「事業を継続していく方針である」という企業が76.6%であり、「まだ決めていない」が18.8%、「事業の廃止もあり得る」は4.6%

なっている。

現経営者の年齢階層別では（図表17）、相対的に低い年齢の経営者は「まだ決めていない」という回答の比率が高くなっている。また、事業の将来性に対する評価で分けると（図表17）、

縮小傾向（事業の大幅な縮小、廃業を含む）を予想している企業では「事業を継続していく方針である」という回答の比率は56.4%と相対的に低くなっており、「事業の廃止もあり得る」という企業も15.2%存在している。

(3) 後継者の決定状況

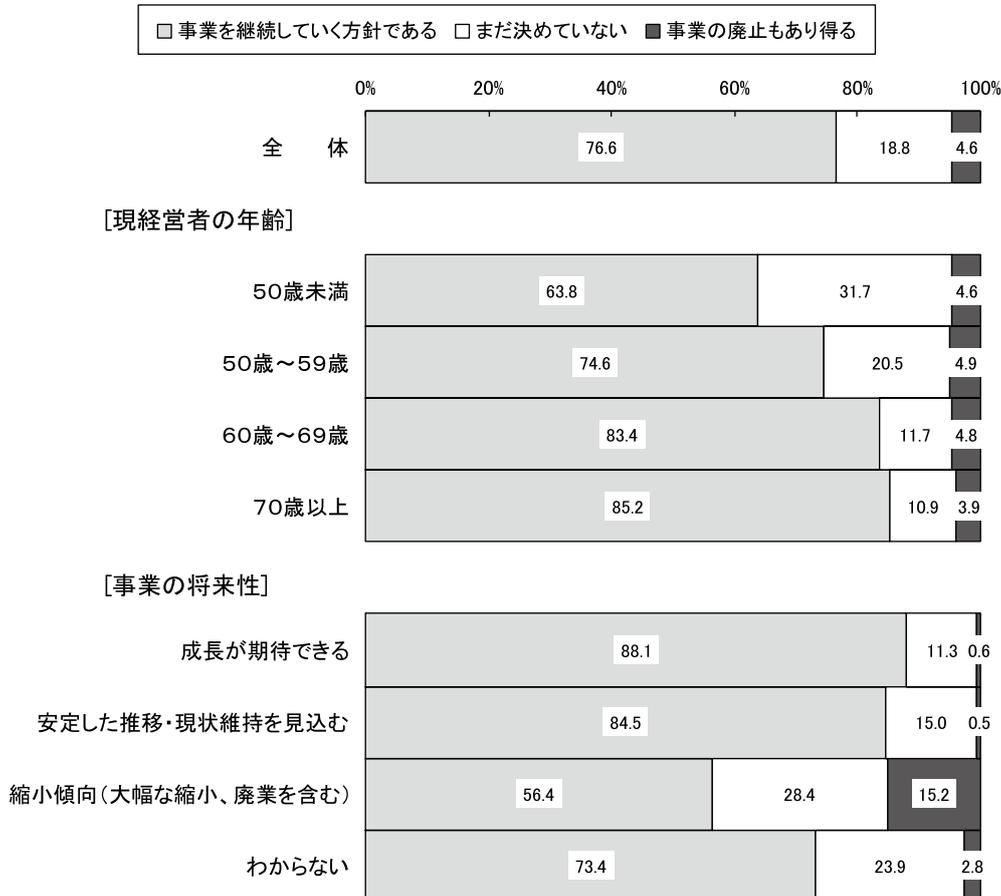
後継者の決定状況に関しては、「後継者は決まっている」企業は32.6%、「後継者候補はいるが、まだ決まっていない」企業が29.7%であり、後継者ないしは後継者候補がいる企業が6割以上を占めている。「後継者の候補が見つからない」という企業は10.4%で、「まだ決める必要はない」とする企業も24.2%あるが、「廃業

を予定ないしは検討中」(1.2%)、「事業売却を予定ないしは検討中」(1.3%)という企業はわずかである（図表18）。

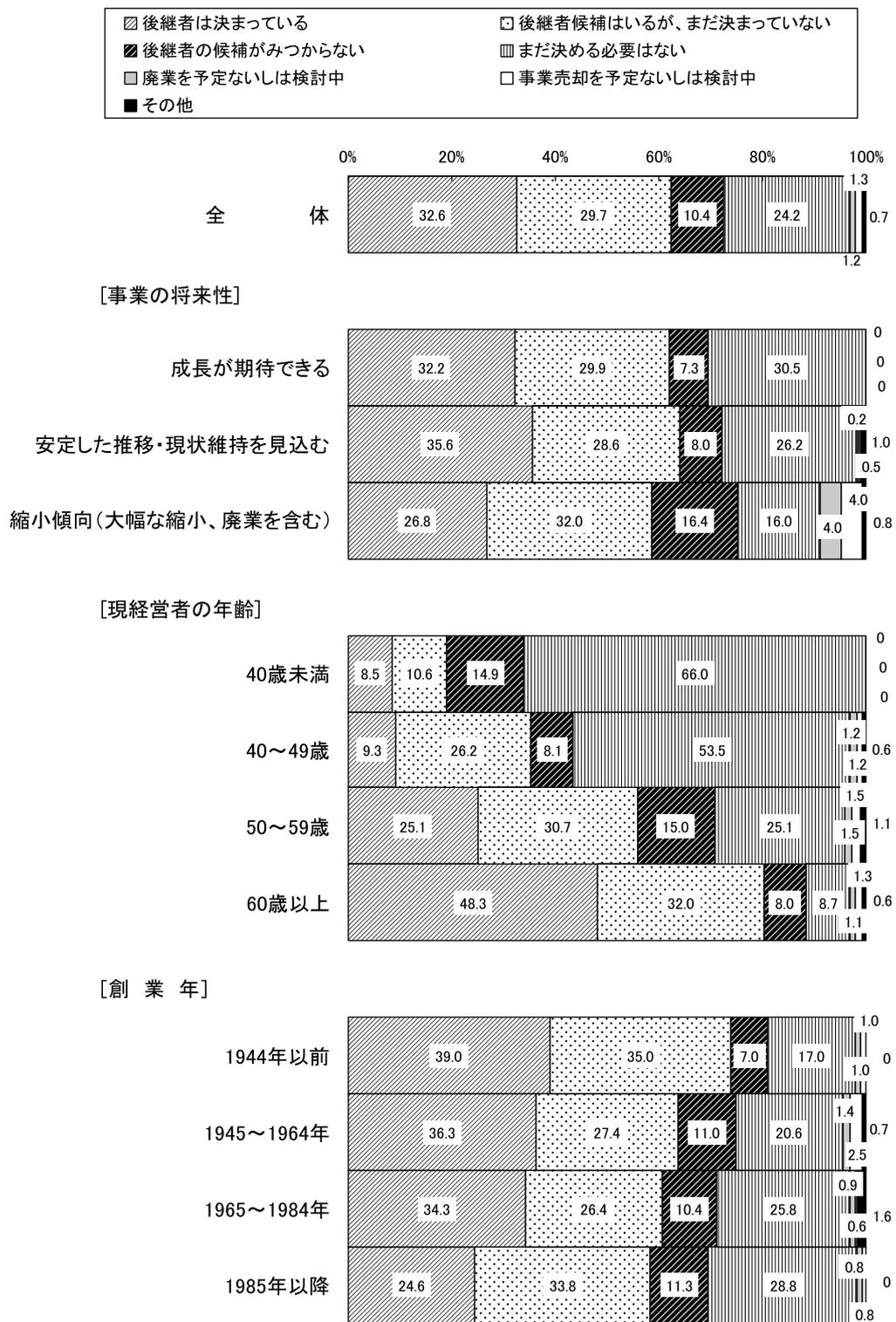
これを自社事業の将来性に対する評価で区分してみると（図表18）、縮小傾向（事業の大幅な縮小、廃業を含む）を予想している企業では「後継者の候補が見つからない」という回答の比率が相対的に高くなっている。

現経営者の年齢階層別にみると（図表18）、相対的に高い年齢の経営者は後継者ないしは後継者候補を決めているという回答の比率が高いのに対し、相対的に低い年齢の経営者では「まだ決める必要はない」という回答が多くなっている。

図表17 現経営者の引退後の事業継続方針 [現経営者の年齢別、事業の将来性別]



図表18 後継者は決まっているか [事業の将来性別、現経営者の年齢別、創業年別]



また、創業年別にみると(図表18)、業歴の長い企業では「後継者は決まっている」という回答の比率が高く、「後継者の候補が見つから

ない」、「まだ決める必要はない」という回答の比率は低いという傾向がみられる。

(4) 後継者について

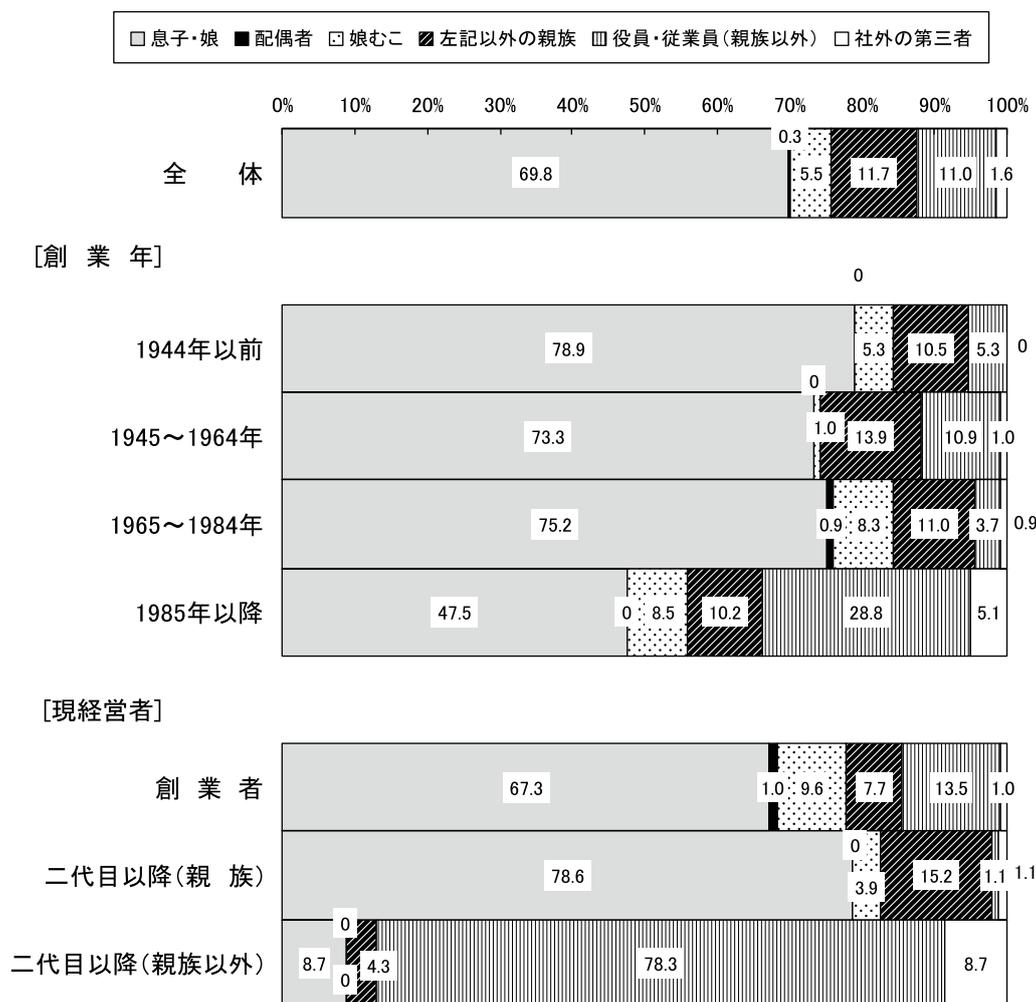
後継者がすでに決まっている企業について、現経営者と後継者との関係を見ると（図表19）、「息子・娘」が69.8%で最も多く、以下、「息子・娘、配偶者、娘むこ以外の親族」（11.7%）、「役員・従業員（親族以外）」（11.0%）、「娘むこ」（5.5%）、「社外の第三者」（1.6%）、「配偶者」（0.3%）の順となっている。

これを創業年別にみると（図表19）、1984年以前に創業した企業では「息子・娘」の比率が70%を超えているのに対し、1985年以降に創業した企業では「息子・娘」という回答は

47.5%に止まっており、「役員・従業員（親族以外）」という回答が28.8%と高くなっている。

また、現経営者について①創業者（一代目）、②二代目以降（先代との関係：親族）、③二代目以降（先代との関係：親族以外）という3つのグループに分けてみると（図表19）、創業者および二代目以降（先代との関係：親族）の場合は「息子・娘」等の親族を後継者としている企業の比率が高いのに対し、現経営者が二代目以降（先代との関係：親族以外）の場合は「役員・従業員（親族以外）」という回答が78.3%と最も多く、「社外の第三者」という回答も8.7

図表19 後継者と現経営者との関係（後継者が決まっている企業）
 [創業年別、現経営者の属性別：創業者、二代目以降（親族）、二代目以降（親族以外）]



%で「息子・娘」(8.7%)と並んでいる。創業者と二代目以降(先代との関係:親族)について比較してみても、二代目以降(先代との関係:親族)の経営者の方が「息子・娘」という回答の比率が高くなっており、「息子・娘」を始めとする親族への事業承継をより強く志向していることがうかがわれる。

(5) 後継者候補について

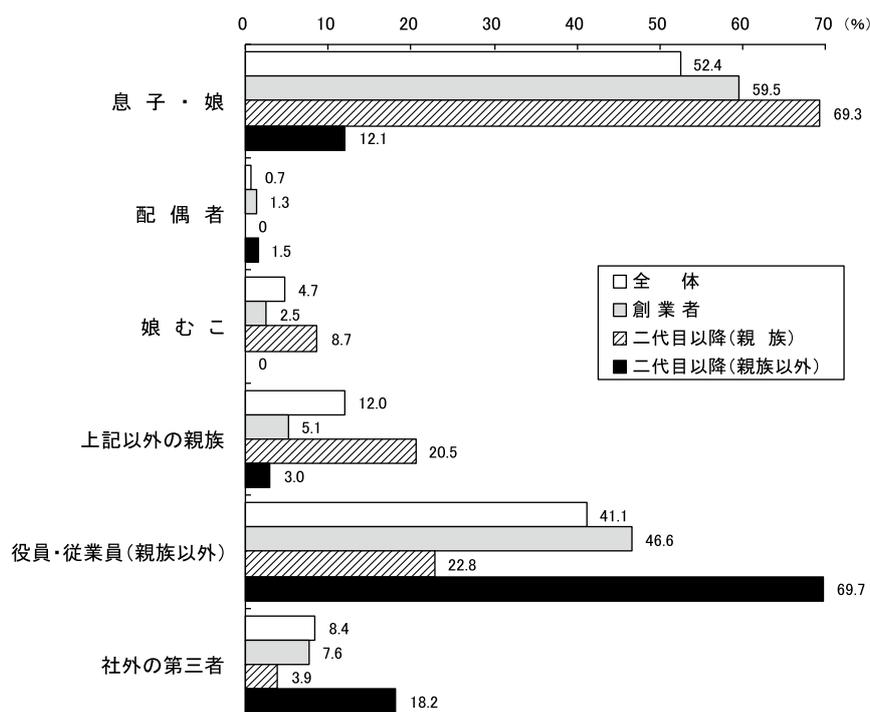
後継者候補はいるが、まだ後継者が決定していない企業について、後継者候補と現経営者の関係をみると(図表20)、「息子・娘」(52.4%)が最も多く、「役員・従業員(親族以外)」(41.1%)という回答がこれに次いでいる。

これを後継者の場合と同様に、①創業者(一代目)、②二代目以降(先代との関係:親族)、③二代目以降(先代との関係:親族以外)の3

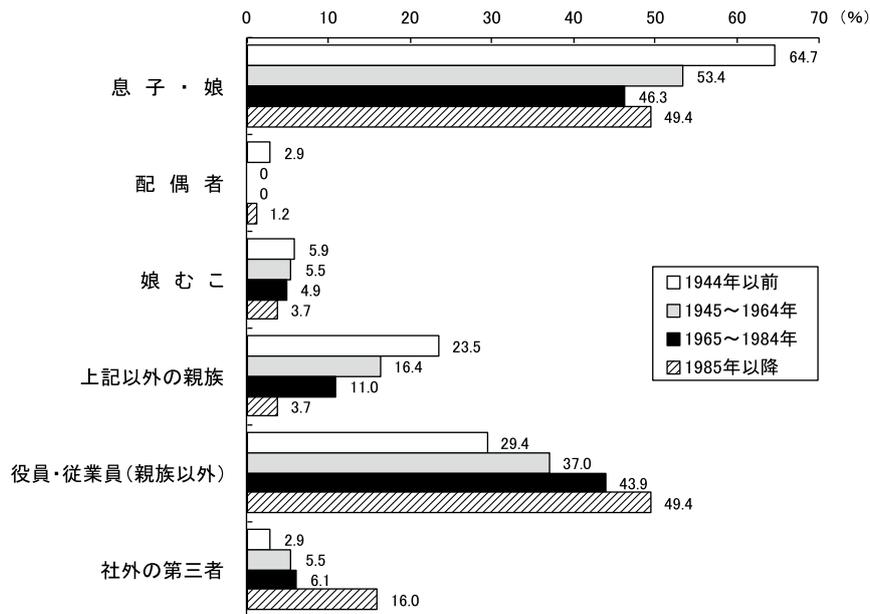
つに分けてみると(図表20)、現経営者が二代目以降(先代との関係:親族以外)である企業では「役員・従業員(親族以外)」が69.7%と最も多く、「社外の第三者」(18.2%)、「息子・娘」(12.1%)という順になっており、創業者、二代目以降(先代との関係:親族)の経営者とは対照的である。また、創業者と二代目以降(先代との関係:親族)を比較してみると、後継者の場合と同様に二代目以降(先代との関係:親族)の経営者の方が「息子・娘」を始めとする親族を後継者候補とする傾向がより強く表れている。

次に後継者候補と現経営者の関係を創業年別にみると(図表21)、業歴の長い企業で「息子・娘」等の親族の比率が高く、業歴の短い企業では「役員・従業員(親族以外)」、「社外の第三者」という回答の比率が高くなるという傾向がみられる。

図表20 後継者候補と現経営者との関係(後継者候補はいるがまだ決まっていない企業)
[現経営者の属性別:創業者、二代目以降(親族)、二代目以降(親族以外)](複数回答)



図表21 後継者候補と現経営者との関係（後継者候補はあるがまだ決まっていない企業）[創業年別]（複数回答）



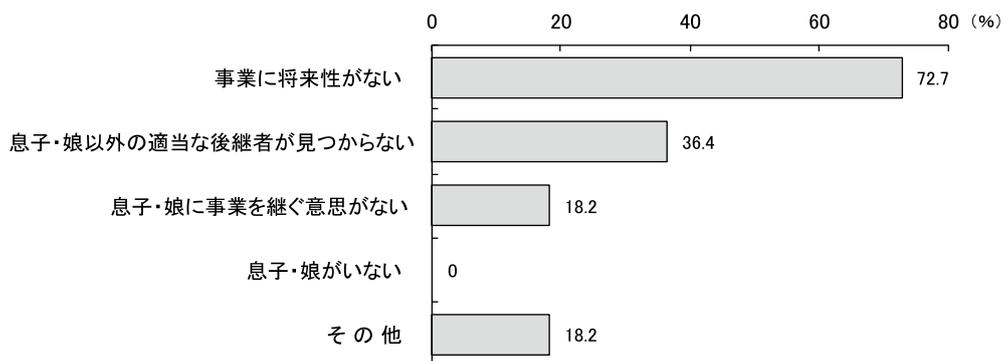
(6) 廃業を予定・検討している理由

今後の事業承継に関して、「廃業を予定ないしは検討中」と答えた企業は1.2%とわずかであるが（図表18）、廃業を予定・検討する理由（複数回答）としては「事業に将来性がない」が72.7%と最も多く、「息子・娘以外の適当な後継者が見つからない」（36.4%）、「息子・娘に事業を継ぐ意思がない」（18.2%）がこれに続いている（図表22）。

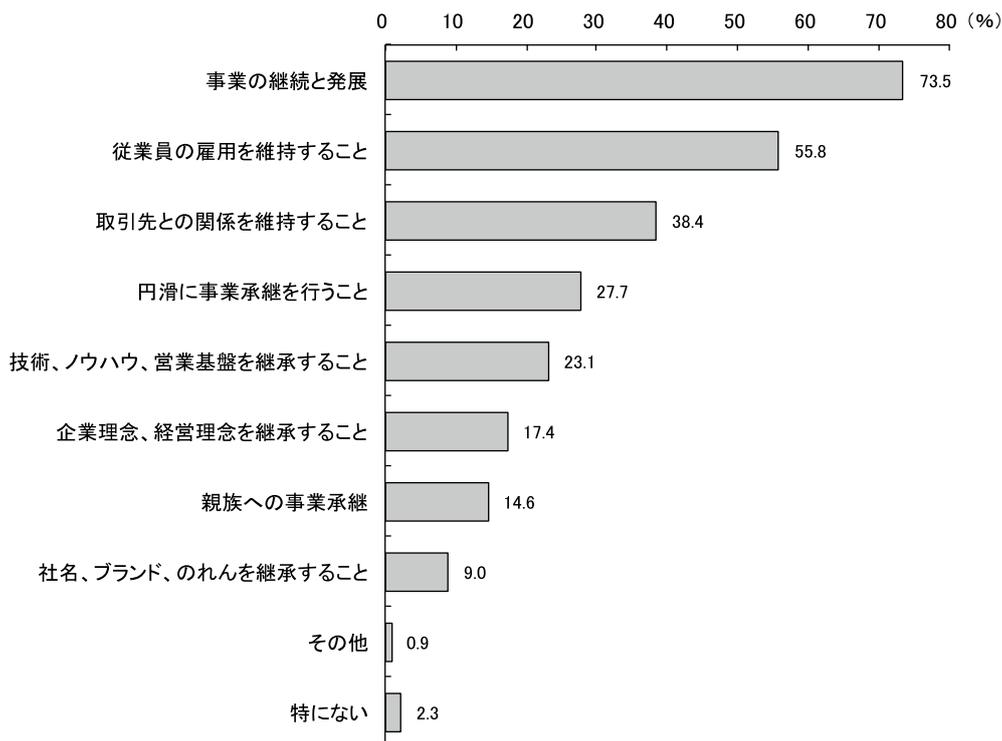
(7) 今後の事業承継に関して重視していること

今後の事業承継に関して重視していること（複数回答）としては（図表23）、「事業の継続と発展」が73.5%で最も多く、「従業員の雇用を維持すること」（55.8%）、「取引先との関係を維持すること」（38.4%）、「円滑に事業承継を行うこと」（27.7%）、「技術、ノウハウ、営業基盤を継承すること」（23.1%）等が上位に挙げられている。

図表22 廃業を予定・検討している理由（複数回答）



図表23 今後の事業承継において重視していること（複数回答）



これを企業の創業年別にみると（図表24）、「事業の継続と発展」という回答が最も多く、「従業員の雇用を維持すること」がこれに次いでいることは変わらないが、業歴の長い企業では「親族への事業承継」や「社名、ブランド、のれんを継承すること」といった伝統や同族経営を重視する回答の比率が相対的に高くなっているのに対し、業歴の短い企業では「従業員の雇用を維持すること」、「取引先との関係を維持すること」を重視する企業の比率が相対的に高くなっている。

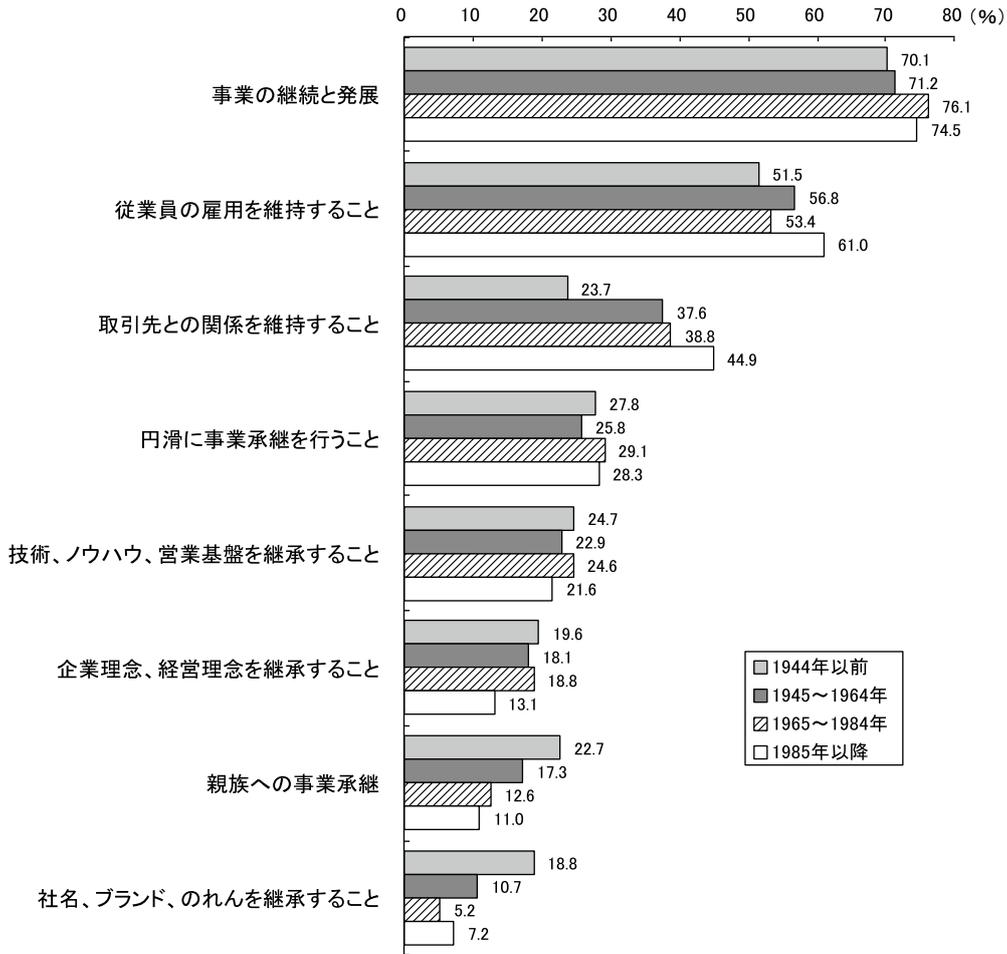
次に、現経営者について創業者（一代目）、二代目以降（先代との関係：親族）、二代目以降（先代との関係：親族以外）の3つに分けて、今後の事業承継に関して重視していることをみると（図表25）、上位の項目の順位等に大きな相違はないが、創業者および二代目以降（先代との関係：親族）の経営者は「親族への事業

承継」や「円滑に事業承継を行うこと」を重視する傾向がみられるのに対し、二代目以降（先代との関係：親族以外）の経営者では「事業の継続と発展」、「従業員の雇用を維持すること」、「取引先との関係を維持すること」といった回答の比率が相対的に高くなっている。

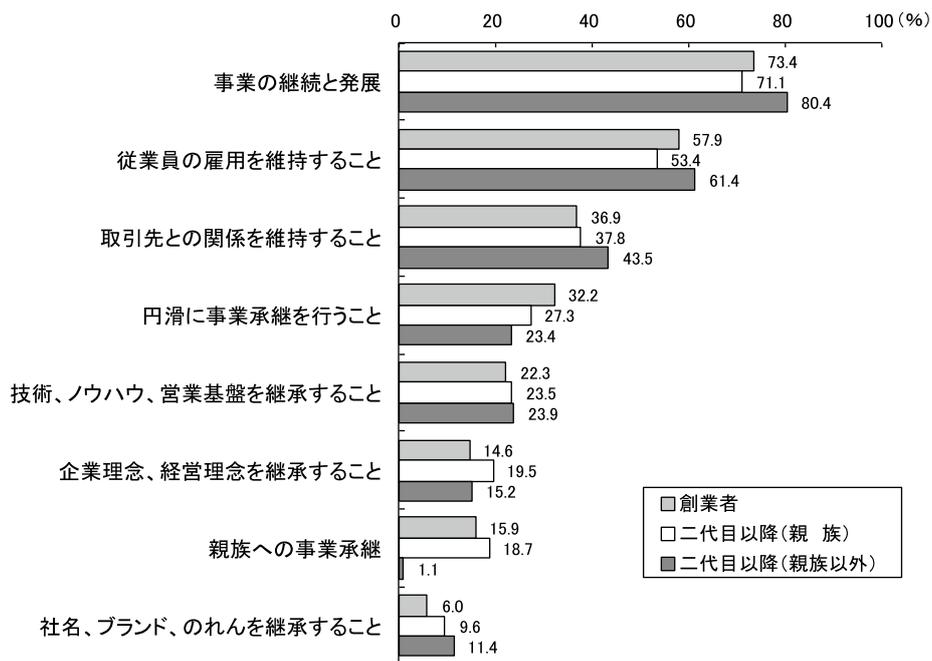
（8）今後の事業承継に際して問題となると思われること

今後の事業承継に際して問題となると思われることとしては（図表26）、「事業の将来性に不安があること」（25.7%）、「後継者が十分に育っていないこと」（21.7%）、「借入金に対する個人保証、個人提供担保の扱い」（20.7%）、「後継者を支える人材がいないこと」（20.1%）、「後継者が決まっていないこと」（19.3%）等が挙げられているが、「特になし」という回答も15.2%ある。

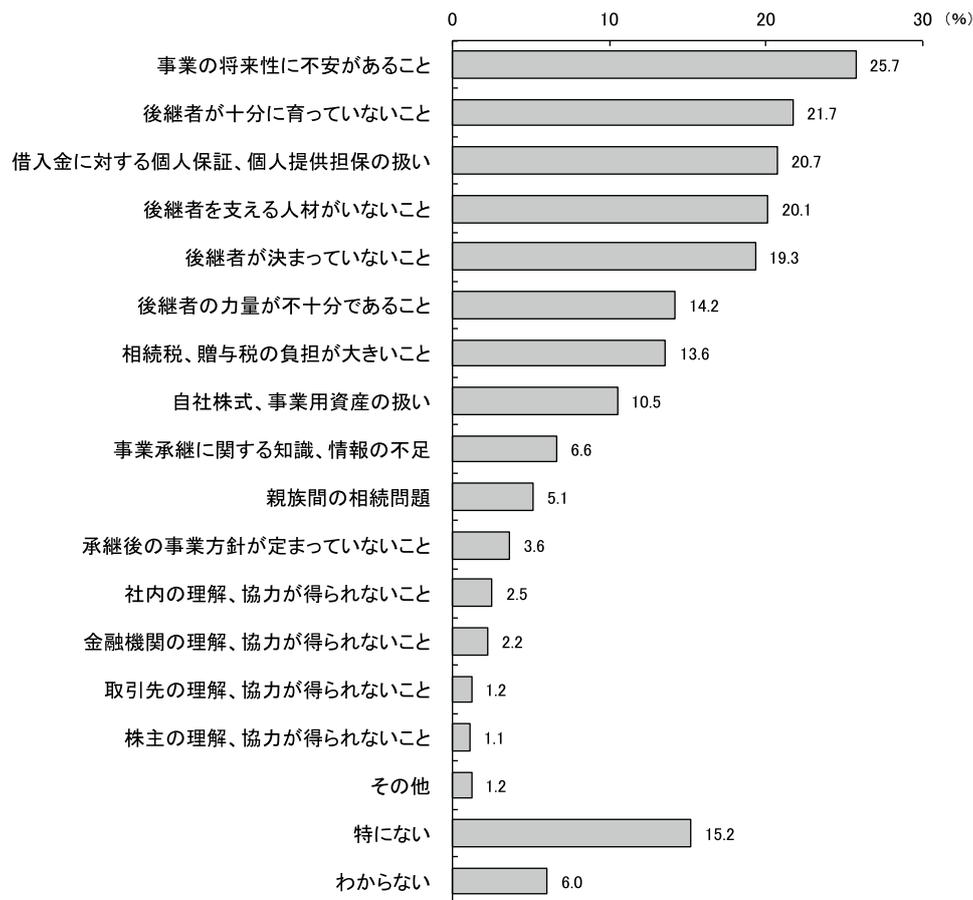
図表24 今後の事業承継において重視していること [創業年別] (複数回答)



図表25 今後の事業承継において重視していること [創業者、二代目以降(親族、親族外)別] (複数回答)



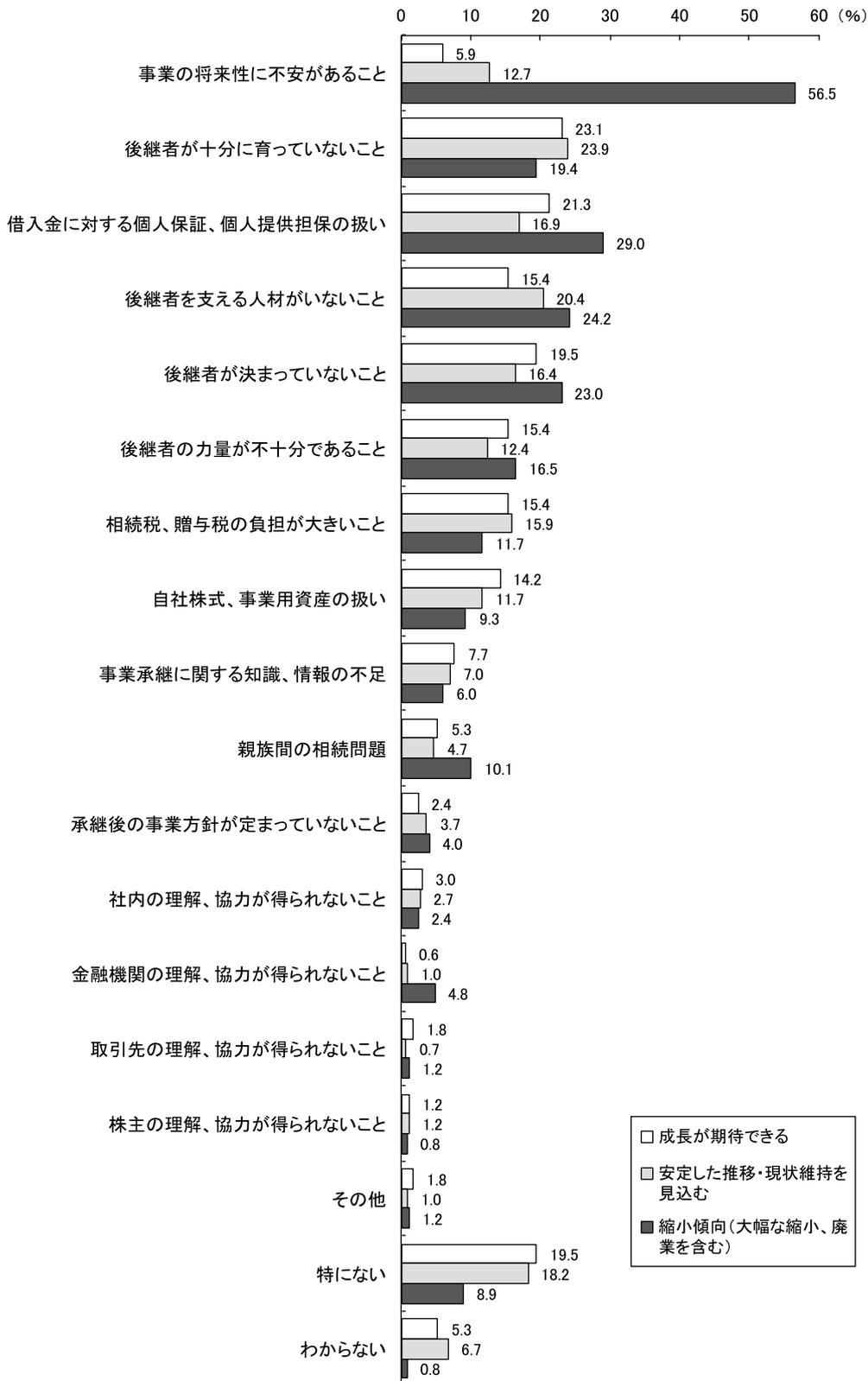
図表26 今後の事業承継に際して問題となると思われること（複数回答）



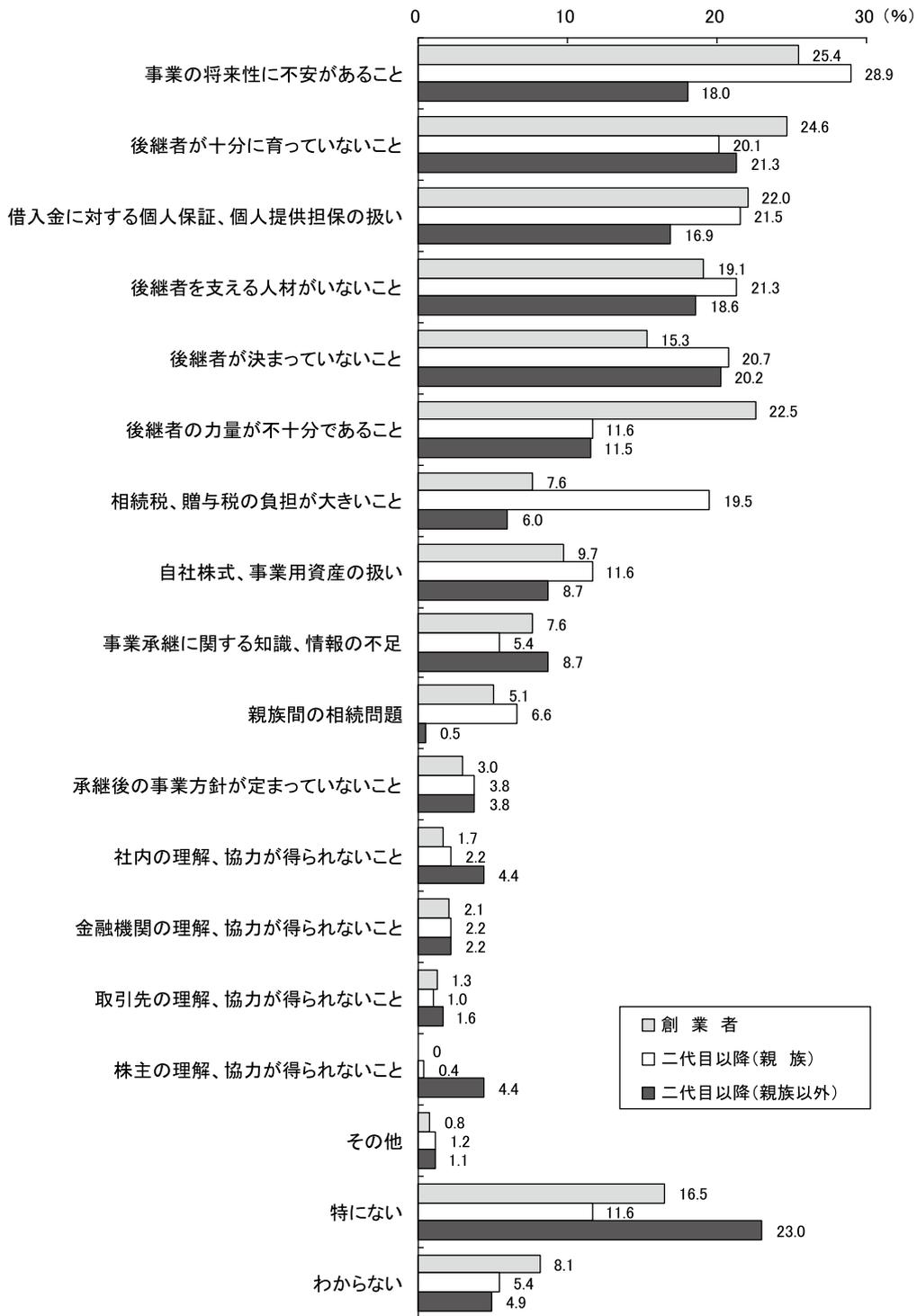
これを自社の事業の将来性への評価別に分けてみると（図表27）、縮小傾向（事業の大幅な縮小、廃業を含む）を予想している企業では「事業の将来性に不安があること」という回答の比率が56.5%と特に高くなっているのに対し、「成長が期待できる」企業、「安定した推移、現状維持を見込む」企業では「事業の将来性に不安があること」を挙げる企業の比率はそれぞれ5.9%、12.7%と低い。「借入金に対する個人保証、個人提供担保の扱い」、「後継者を支える人材がないこと」、「後継者が決まっていないこと」、「親族間の相続問題」等の項目についても、縮小傾向（事業の大幅な縮小、廃業を含む）を予想している企業の比率が相対的に高くなっている。

次に、現経営者について創業者（一代目）、二代目以降（先代との関係：親族）、二代目以降（先代との関係：親族以外）の3つのグループに分けて、今後の事業承継に際して問題となると思われることをみると（図表28）、創業者（一代目）では「後継者の力量が不十分であること」（22.5%）、二代目以降（先代との関係：親族）では「相続税、贈与税の負担が大きいこと」（19.5%）の比率が相対的に高くなっていることが特徴的である。これに対して二代目以降（先代との関係：親族以外）では「特になし」という回答が23.0%と最も多くなっており、「事業の将来性に不安があること」、「借入金に対する個人保証、個人提供担保の扱い」等の上位項目についても他のグループに比べて低くなっている。

図表27 今後の事業承継に際して問題となると思われること [事業の将来性別] (複数回答)



図表28 今後の事業承継に際して問題となると思われること〔創業者、二代目以降（親族、親族以外）別〕（複数回答）



(9) 今後の事業承継に対する準備の状況

今後の事業承継に対する準備の状況を見ると(図表29)、「十分に準備している」企業は4.8%で「ある程度準備している」(39.2%)を合わせれば全体の44.0%の企業が事業承継の準備を行っている。これに対し、「準備していない」企業は35.7%であり、「現時点では準備の必要性を感じていない」企業も19.6%ある。

これを現経営者の年齢別にみると(図表29)、経営者の年齢が高いほど、「準備している」企業の比率が高く、「現時点では準備の必要性を感じていない」とする企業の比率が低くなると

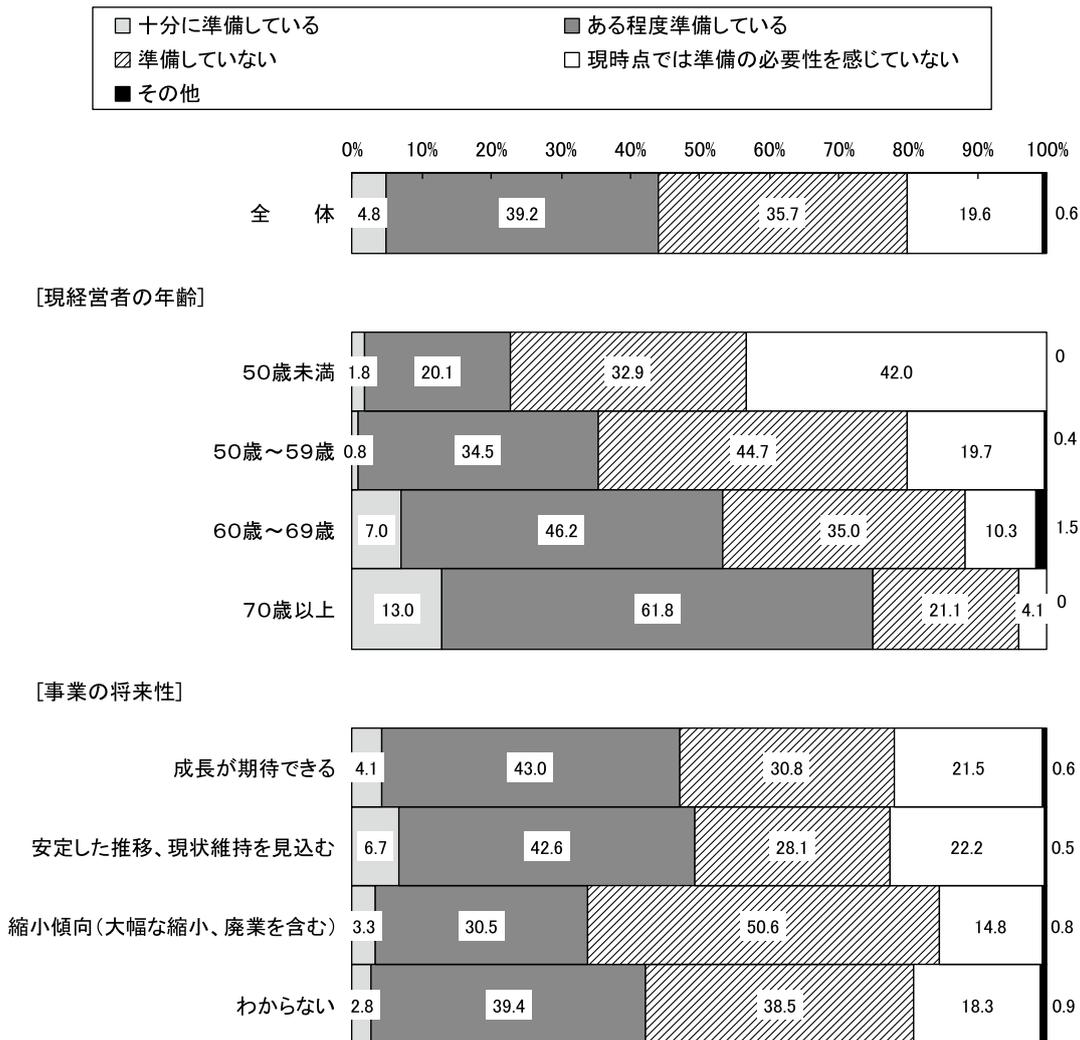
いう傾向がみられる。

次に、事業の将来性別にみると(図表29)、縮小傾向(事業の大幅な縮小、廃業を含む)と考えている企業では「準備していない」という回答の比率が50.6%と高くなっている。

(10) 事業承継に関して具体的に準備していること

今後の事業承継に対して「十分に準備している」、「ある程度準備している」と答えた企業に対し、具体的に準備していることを尋ねたところ、「後継者の育成」(38.6%)が最も多く、「後

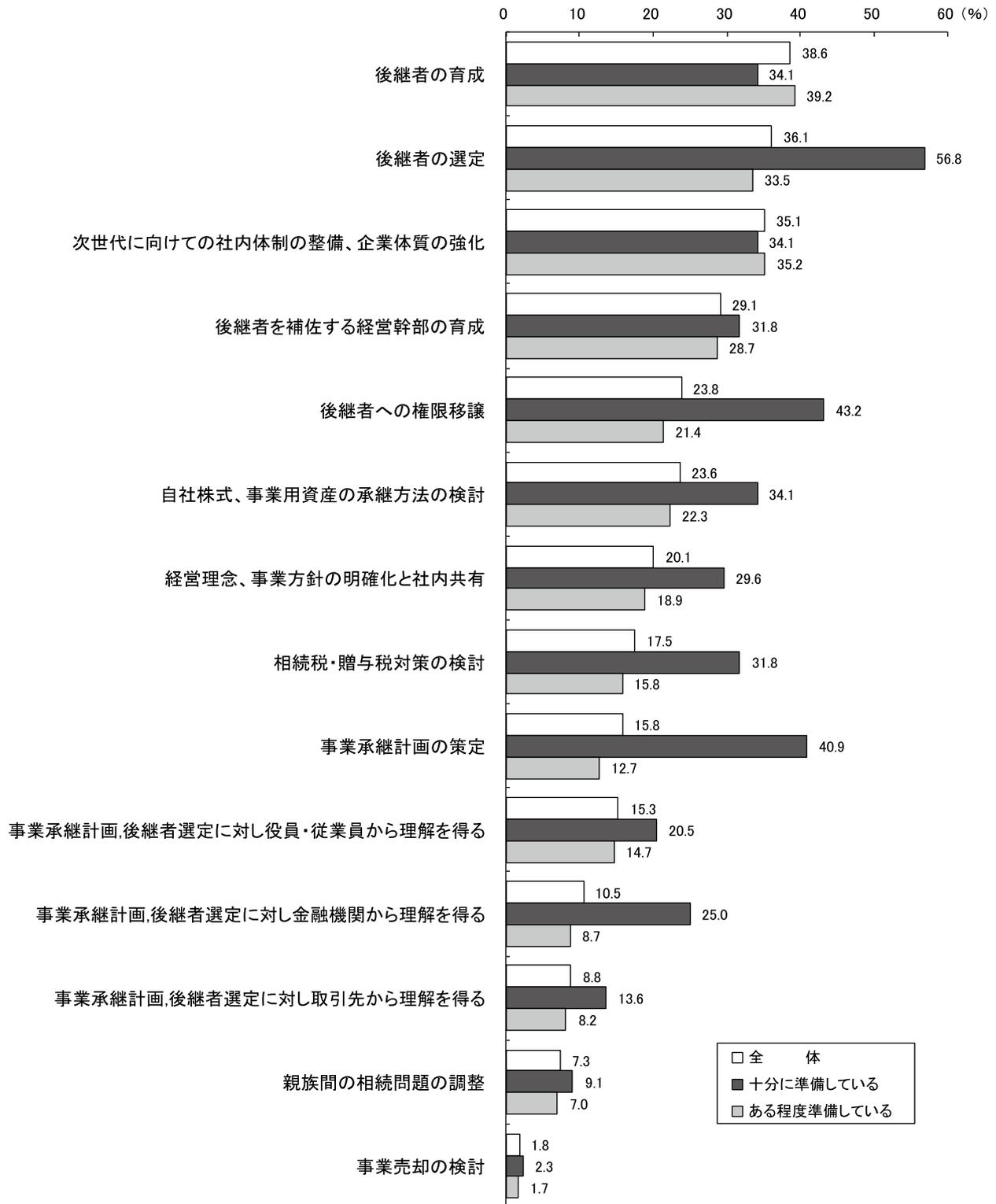
図表29 今後の事業承継に対する準備状況 [現経営者の年齢別、事業の将来性別]



継者の選定」(36.1%)、「次世代に向けての社内体制の整備、企業体質の強化」(35.1%)、「後継者を補佐する経営幹部の育成」(29.1%)、「後継者への権限移譲」(23.8%)、「自社株式、事業用資産の承継方法の検討」(23.6%)、「経営理念、事業方針の明確化と社内共有」(20.1%)等がこれに続いている(図表30)。

これを今後の事業承継に対して「十分に準備している」(38.6%)、「ある程度準備している」(34.1%)、「十分に準備している」(39.2%)、「十分に準備している」(36.1%)、「十分に準備している」(56.8%)、「十分に準備している」(33.5%)、「十分に準備している」(35.1%)、「十分に準備している」(34.1%)、「十分に準備している」(35.2%)、「十分に準備している」(29.1%)、「十分に準備している」(31.8%)、「十分に準備している」(28.7%)、「十分に準備している」(23.8%)、「十分に準備している」(43.2%)、「十分に準備している」(21.4%)、「十分に準備している」(23.6%)、「十分に準備している」(34.1%)、「十分に準備している」(22.3%)、「十分に準備している」(20.1%)、「十分に準備している」(29.6%)、「十分に準備している」(18.9%)、「十分に準備している」(17.5%)、「十分に準備している」(31.8%)、「十分に準備している」(15.8%)、「十分に準備している」(15.8%)、「十分に準備している」(40.9%)、「十分に準備している」(12.7%)、「十分に準備している」(15.3%)、「十分に準備している」(20.5%)、「十分に準備している」(14.7%)、「十分に準備している」(10.5%)、「十分に準備している」(25.0%)、「十分に準備している」(8.7%)、「十分に準備している」(8.8%)、「十分に準備している」(13.6%)、「十分に準備している」(8.2%)、「十分に準備している」(7.3%)、「十分に準備している」(9.1%)、「十分に準備している」(7.0%)、「十分に準備している」(1.8%)、「十分に準備している」(2.3%)、「十分に準備している」(1.7%)

図表30 事業承継に関して具体的に準備していること [準備状況別] (複数回答)

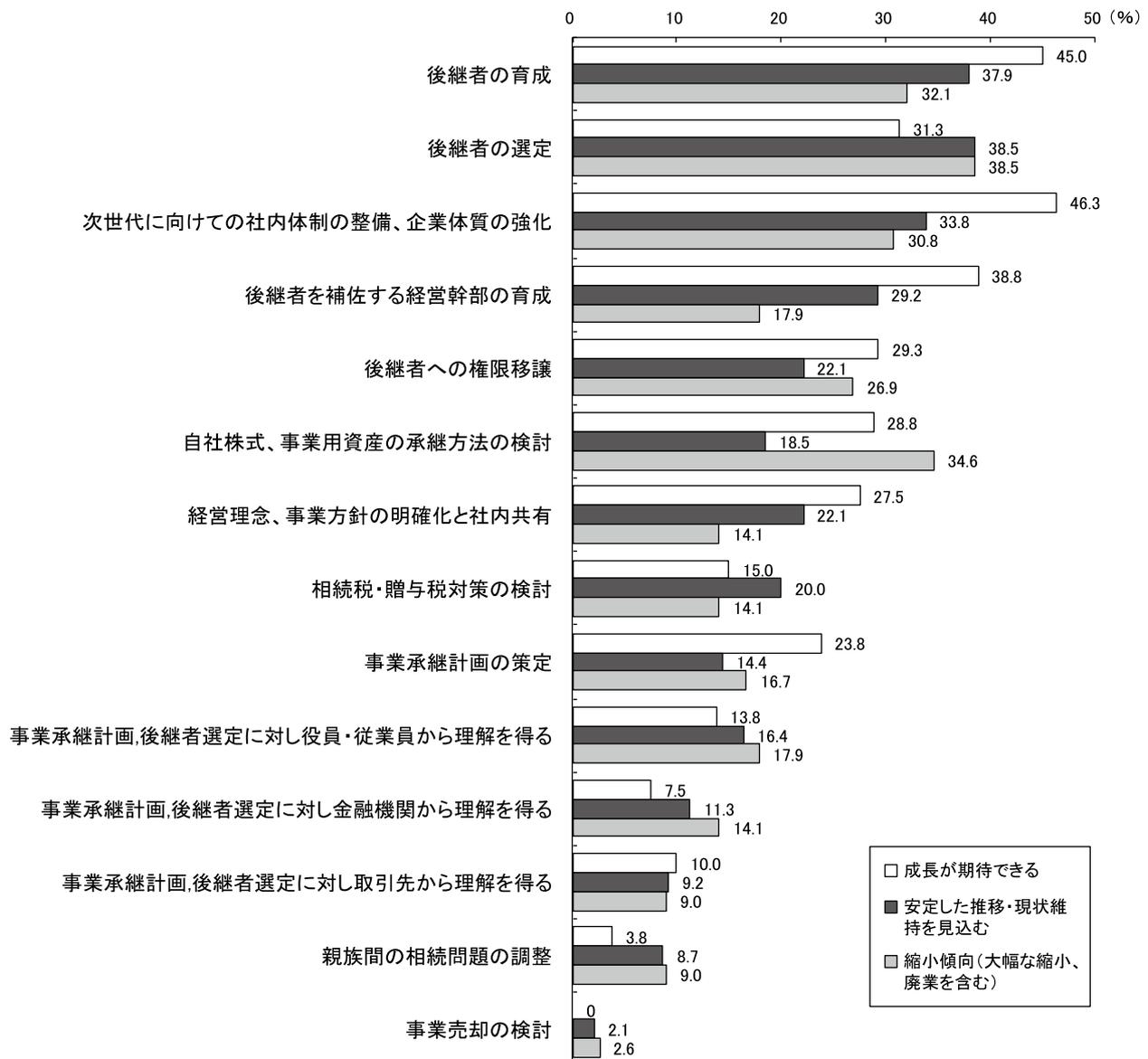


備している」または「ある程度準備している」という準備の状況別に分けてみると（図表30）、「後継者の育成」、「次世代に向けての社内体制の整備、企業体質の強化」、「後継者を補佐する経営幹部の育成」といった中・長期的な対策に関しては大きな差はみられないが、「十分に準備している」企業では「後継者の選定」、「後継者への権限移譲」、「事業承継計画の策定」、「自社株式、事業用資産の承継方法の検討」、「相

続税・贈与税対策の検討」等の近い将来の事業承継に向けた対策に取り組む企業の比率が高く、「ある程度準備している」企業との差が大きくなっている。

次に、自事業の将来性別にみると（図表31）、「成長が期待できる」としている企業では「後継者の育成」、「次世代に向けての社内体制の整備、企業体質の強化」、「後継者を補佐する経営幹部の育成」、「経営理念、事業方針の

図表31 事業承継に関して具体的に準備していること [事業の将来性別] (複数回答)



明確化と社内共有」、「事業承継計画の策定」といった長期的な視点に立った人材育成、社内体制の整備、方針・計画の策定に関わる項目の比率が相対的に高いのに対し、「縮小傾向（事業の大幅な縮小、廃業を含む）」を予想している企業では「自社株式、事業用資産の承継方法の検討」、「事業承継計画、後継者選定に対し役員、従業員、金融機関からの理解を得る」、「親族間の相続問題の調整」等の具体的な課題への対応策の比率が相対的に高くなっている。

(11) 事業承継に関する相談先

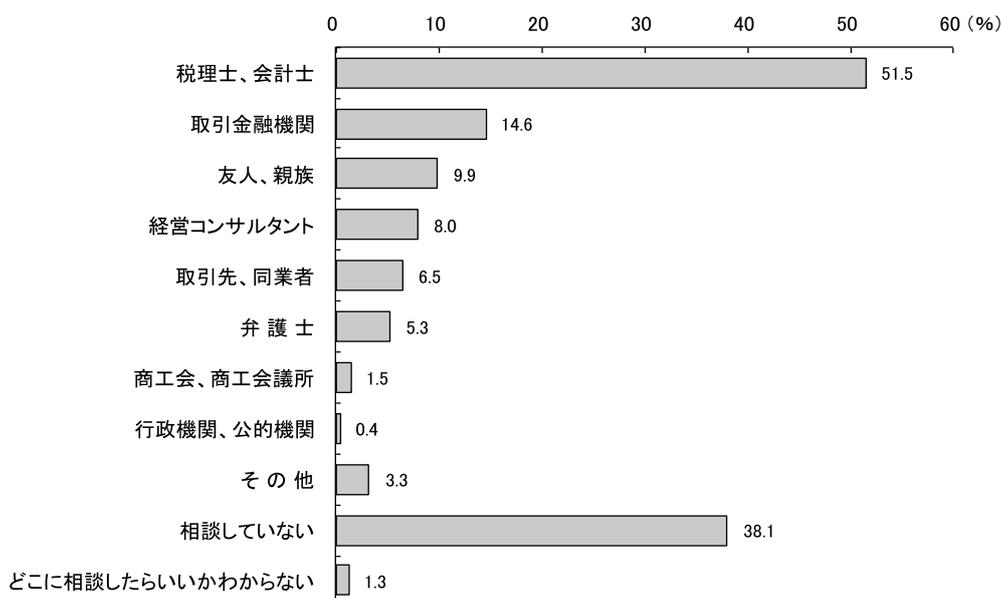
事業承継に関して相談している先としては、「税理士、会計士」が51.5%で最も多く、「取引金融機関」(14.6%)、「友人、親族」(9.9%)、「経営コンサルタント」(8.0%)といった2位以下の相談先を大きく引き離している。一方、「相談していない」という回答も38.1%ある(図表32)。

(12) 事業承継に関する相談内容

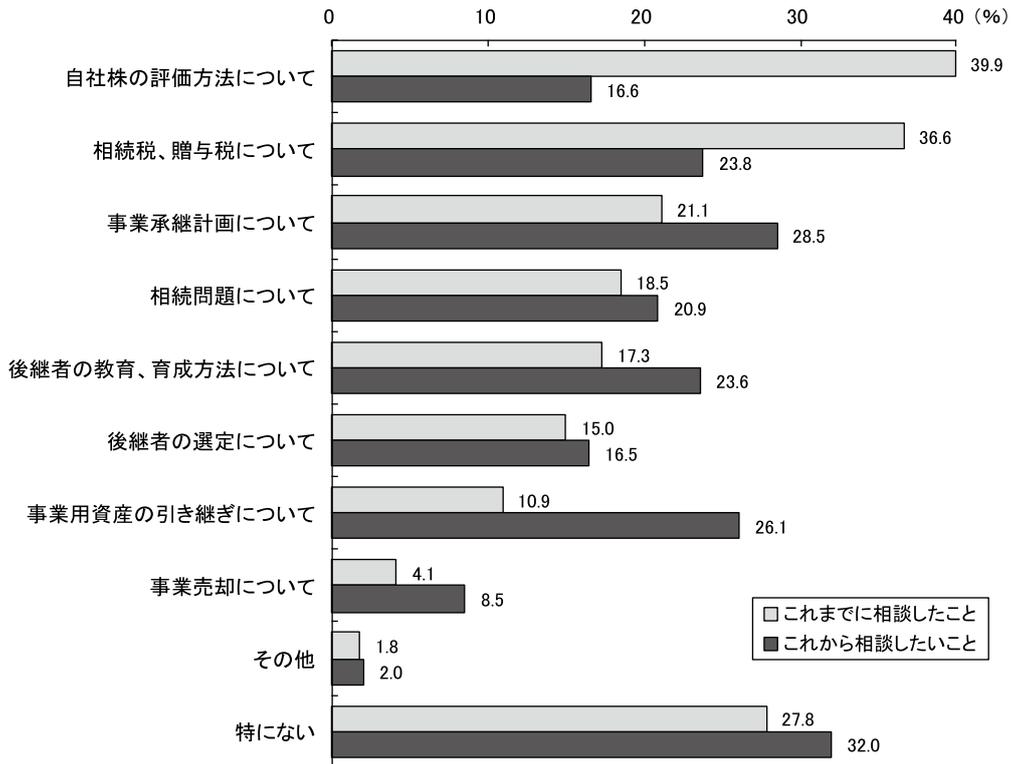
事業承継に関して「これまでに相談したこと」としては、「自社株の評価方法について」(39.9%)や「相続税、贈与税について」(36.6%)といった税金に関する項目を挙げる企業が多くなっており、「事業承継計画について」(21.1%)、「相続問題について」(18.5%)、「後継者の教育、育成方法について」(17.3%)等がこれに続いている(図表33)。また、「特にない」という回答も27.8%ある。

次に、事業承継に関して「これから相談したいこと」についてみると(図表33)、「特にない」という回答が32.0%と最も多くなっている。相談したい内容としては「事業承継計画について」(28.5%)、「事業用資産の引き継ぎについて」(26.1%)、「相続税、贈与税について」(23.8%)、「後継者の教育、育成方法について」(23.6%)、「相続問題について」(20.9%)等が挙げられているが、「これまでに相談したこと」に比べて幅広い内容に分散している。

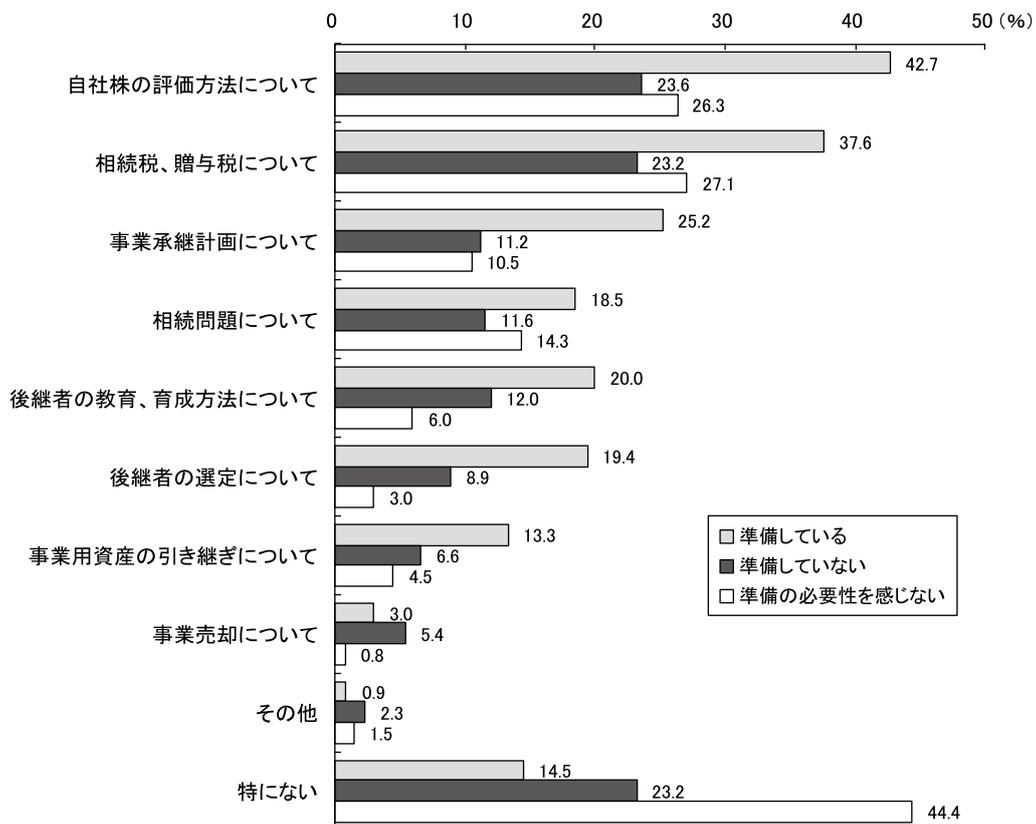
図表32 事業承継に関する相談の相手先（複数回答）



図表33 事業承継に関する相談内容（複数回答）



図表34 これまでに相談したこと [事業承継に対する準備状況別]（複数回答）



これを事業承継に対する準備状況別にみると、「これまでに相談したこと」については、「準備している」（「十分に準備している」＋「ある程度準備をしている」（以下同じ））企業は「準備していない」企業や「現時点では準備の必要を感じていない」企業に比べ、ほとんどの項目で具体的な相談を行った企業の比率が高くなっており、中でも「自社株の評価方法について」（42.7%）や「相続税、贈与税について」（37.6%）「事業承継計画について」（25.2%）といった項目の回答率が高い。また、「現時点では準備の必要を感じていない」企業では「特にない」という回答の比率が44.4%と最も高くなっている（図表34）。

次に、「これから相談したいこと」についてみると、「準備していない」企業では「事業承

継計画について」（35.1%）や「後継者の教育、育成方法について」（29.0%）相談したいとする企業の比率が相対的に高くなっている。なお、「現時点では準備の必要を感じていない」企業では「これから相談したいこと」についても「特にない」という企業が48.9%を占めている（図表35）。

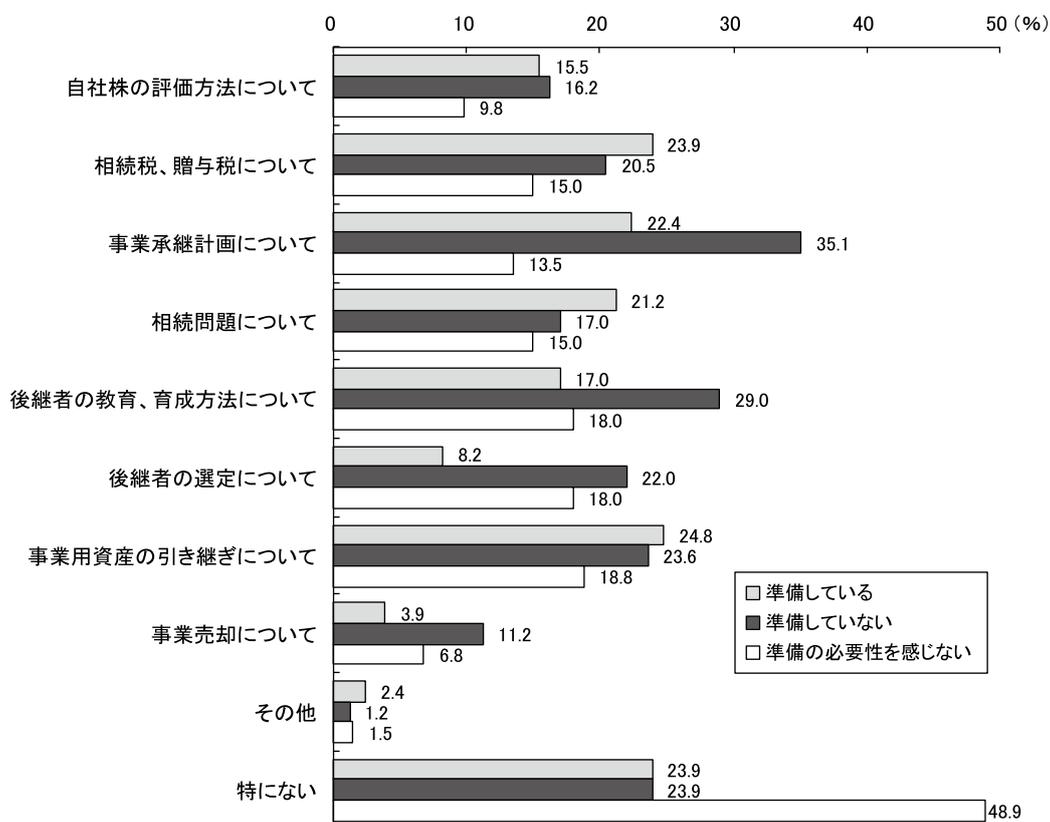
4. 事業売却について

(1) 事業売却に対する関心

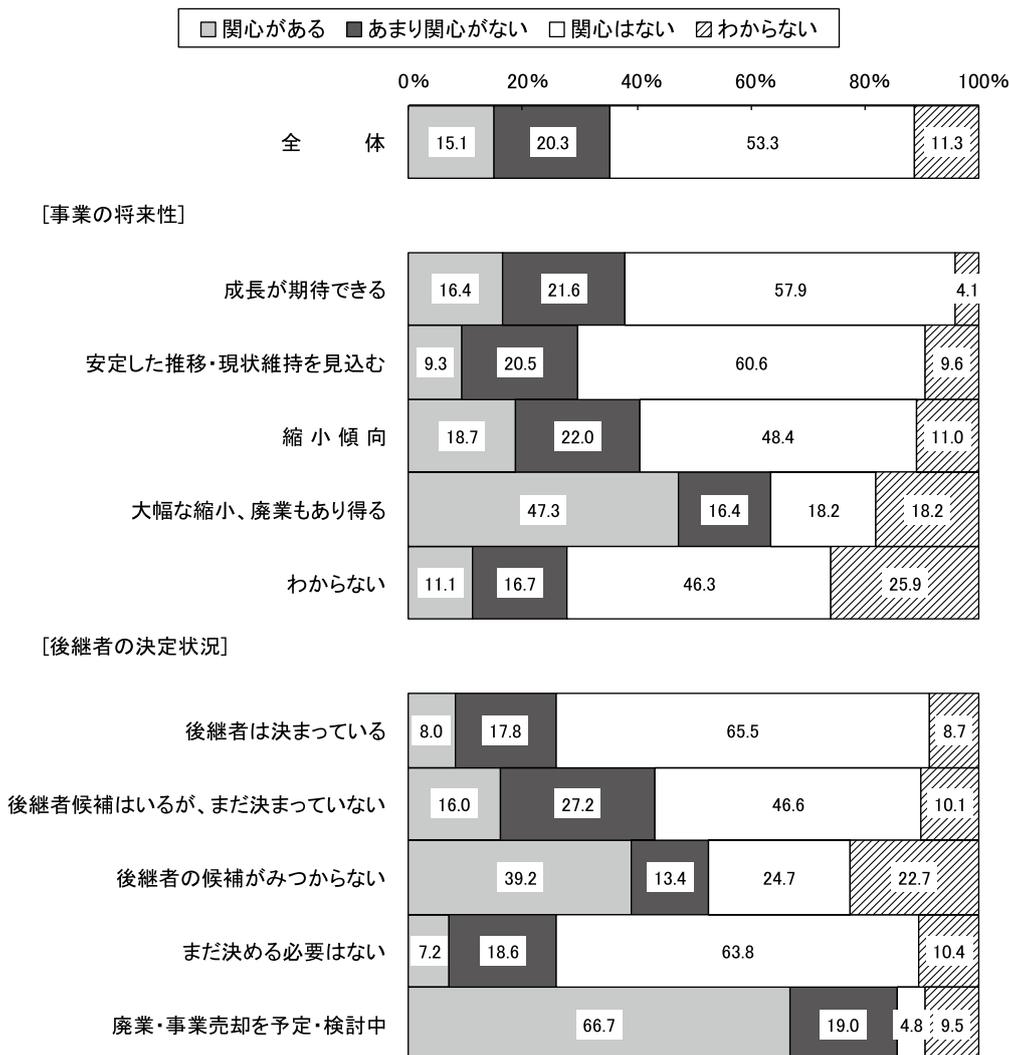
事業売却に対する関心の有無について「関心がある」企業は15.1%、「あまり関心がない」企業が20.3%であり、「関心はない」という企業が53.3%と過半を占めている。また、「わからない」という回答も11.3%ある（図表36）。

これを事業の将来性別にみると（図表36）、「縮

図表35 これから相談したいこと [事業承継に対する準備状況別] (複数回答)



図表36 事業売却に関心があるか [事業の将来性別、後継者の決定状況別]



小傾向」あるいは「事業の大幅な縮小、廃業もあり得る」と考えている企業で「関心がある」という回答の比率が高くなっており、「事業の大幅な縮小、廃業もあり得る」企業では47.3%に達している。一方、「成長が期待できる」と考えている企業でも「関心がある」という回答の比率が比較的高くなっており、これには事業の拡張、新分野への進出を目指した事業買収に関心を持っている企業の回答も含まれていると思われる。

次に、後継者の決定状況別にみると（図表

36）、「後継者候補はいるが、まだ決まっていない」企業、「後継者の候補が見つからない」企業で「関心がある」という回答の比率が高くなっている。また、「廃業を予定ないしは検討中」ないしは「事業売却を予定ないしは検討中」という企業では「関心がある」という回答が過半を占めている。

(2) 事業売却に対する評価

事業売却に対する評価としては、「事業承継の有効な手段である」（21.8%）、「適切な買い

手企業を見つけるのが難しい」(21.6%)、「事業売却の手法や手続きに関する知識が不足している」(20.4%)といった項目が多く挙げられているが、「考えたことがない、わからない」という回答が49.7%で最も多くなっている(図表37)。

これを事業売却に「関心がある」とする企業に絞ってみると(図表37)、「事業承継の有効な手段である」として評価する回答が66.4%と高

くなっているが、「適切な買い手企業を見つけるのが難しい」(52.2%)、「事業売却の手法や手続きに関する知識が不足している」(50.7%)、「自社の価値(売却価格)の適正な評価がわからない」(32.8%)、「信頼できる相談先や仲介機関がない」(26.1%)といった事業売却の検討に際しての問題点、課題を挙げる回答も多くなっている。

図表37 事業売却に対する評価 [全体、事業売却に関心のある企業] (複数回答)

