

中小企業における 後継者問題について

企業が存続し永続的に発展していくためには、次代への経営の引き継ぎが円滑に行われることが重要である。しかし、中小企業では様々な要因により、「後継者難」が恒常的に問題となってきた。当金庫ではこの中小企業の後継者問題を4年ごとにアンケート調査で探ってきたが、最近の状況を以下にまとめてみた。

調査時点：2014年9月上旬

調査対象：大阪シティ信用金庫取引先企業

(大阪府内一円)

調査方法：聞き取り法なし、

依頼先数：1,500社

有効回答数：1,443社

有効回答率：96.2%

有効回答内訳：下の表のとおり

業種	実数	構成比
製造業	693社	48.0%
卸売業	207	14.3
小売業	107	7.4
建設業	197	13.7
運輸業	76	5.3
サービス業	163	11.3
計	1,443	100.0

従業員	実数	構成比
10人未満	908社	62.9%
10～49人	479	33.2
50人以上	56	3.9
計	1,443	100.0

1. 後継者選定の必要性

(1) 経営者の年齢

- 60歳代以上が41.4%

はじめに、すべての企業に対し、経営者の年齢を聞いた結果が第1表 - (1)である。

全体として見ると、「60歳代」が29.1%で最も多い。また、「70歳以上」も12.3%あり、これらサラリーマンなら多くが定年となる「60歳以上」の層が41.4%となっている。

第1表 - (1) 経営者の年齢

(%)

区分 \ 項目		39歳以下	40歳代	50歳代	60歳代	70歳以上	計
業種別	製造業	3.5	22.9	27.1	32.4	14.1	100.0
	卸売業	6.8	23.2	25.1	32.3	12.6	100.0
	小売業	15.9	17.8	31.8	28.0	6.5	100.0
	建設業	7.6	27.4	34.0	20.3	10.7	100.0
	運輸業	2.6	39.6	18.4	28.9	10.5	100.0
	サービス業	12.3	25.2	28.8	23.3	10.4	100.0
規模別	10人未満	7.3	25.0	29.5	26.9	11.3	100.0
	10～49人	4.6	23.8	25.5	32.5	13.6	100.0
	50人以上	7.1	17.9	21.4	37.5	16.1	100.0
全体		6.4	24.3	27.9	29.1	12.3	100.0
					41.4		
(2010年調査)		(5.0)	(18.9)	(32.4)	(43.7)		(100.0)
(2006年調査)		(5.8)	(16.3)	(39.4)	(38.5)		(100.0)

注) 2010年、2006年の調査では、「60歳代以上」で区切った

(2) 後継者を定めるべき時期

－ 「時期が来ている」が 50.7%

次に、すべての企業に対し、経営者の年齢や様々な事情から判断して、自社では後継者を定めるべき時期が来ていると考えるかどうか聞いた結果が第1表 - (2)である。

全体としてみると、「 定めるべき時期が来ている」と答えた企業は 50.7%と過半数を占めた。これに対し「 まだ定める時期ではない」と答えた企業は 40.9%、また、「 自分の代限りにするので後継者は不要」と答えた企業が 8.4%あった。

第1表 - (2) 後継者を定めるべき時期

(%)

区分		項目	定めるべき時期 が来ている	まだ定めるべき 時期ではない	自分の代限り にするので不要	計
業 種 別	製 造 業		56.3	37.1	6.6	100.0
	卸 売 業		52.2	40.1	7.7	100.0
	小 売 業		35.5	43.0	21.5	100.0
	建 設 業		44.1	48.3	7.6	100.0
	運 輸 業		46.1	50.0	3.9	100.0
	サ ー ビ ス 業		44.8	44.2	11.0	100.0
規 模 別	10 人 未 満		45.1	42.3	12.6	100.0
	10 ～ 49 人		60.1	38.6	1.3	100.0
	50 人 以 上		58.9	39.3	1.8	100.0
全 体			50.7	40.9	8.4	100.0
(2010 年調査)			(52.5)	(34.5)	(13.0)	(100.0)
(2006 年調査)			(59.1)	(32.5)	(8.4)	(100.0)
(2002 年調査)			(55.5)	(32.3)	(12.2)	(100.0)

2. 後継者の状況

(1) 後継者の決定状況

- 「決めるべき時期が来ている」企業の 27.4%が後継者難

前項 1 - (2)で、「後継者を決めるべき時期が来ている」と答えた企業(50.7%、731社)に対し、実際に後継者は決まっているかどうか聞いた結果が第2表 - (1)である。

全体として見ると、「既に決まっている」と答えた企業は 72.6%である。これに対し、「未だ決まらない」と答えた企業、つまり後継者難企業は 27.4%である。この割合は、2002年の調査以来、徐々に増加している。

業種別に見ると、「未だ決まらない」と答えた後継者難企業は、運輸業が 42.7%で最も多く、小売業が 39.4%で続く。一方、製造業は 22.0%で最も少ない。

従業者規模別に見ると、「未だ決まらない」と答えた後継者難企業は規模が小さくなるほど多くなっており、50人以上の 21.2%に対し10人未満では 29.0%となっている。

第2表 - (1) 後継者の決定状況

(%)

項目		既に決まっている	未だ決まらない	計
区分				
業種別	製造業	78.0	22.0	100.0
	卸売業	71.3	28.7	100.0
	小売業	60.6	39.4	100.0
	建設業	66.7	33.3	100.0
	運輸業	57.3	42.7	100.0
	サービス業	67.2	32.8	100.0
規模別	10人未満	71.0	29.0	100.0
	10～49人	74.4	25.6	100.0
	50人以上	78.8	21.2	100.0
全体		72.6	27.4	100.0
(2010年調査)		(74.1)	(25.9)	(100.0)
(2006年調査)		(75.5)	(24.5)	(100.0)
(2002年調査)		(78.9)	(21.1)	(100.0)

(2) 後継者の続柄

- 「実子」が 79.3%

前項(1)で、「後継者は既に決まっている」と答えた企業(531社)に対し、その後継者の現経営者との続柄を聞いた結果が第2表-(2)である。

全体としてみると、「実子」と答えた企業が79.3%で圧倒的に多い。このほかでは、「実子以外の身内」が12.8%で多く、「従業員」は7.7%となっている。

第2表-(2) 後継者の続柄

(%)

区分 \ 項目		実子	実子以外の身内	従業員	その他	計
業種別	製造業	81.3	13.5	4.9	0.3	100.0
	卸売業	74.0	16.9	9.1	0	100.0
	小売業	87.0	8.7	4.3	0	100.0
	建設業	75.9	6.9	17.2	0	100.0
	運輸業	70.0	20.0	10.0	0	100.0
	サービス業	79.6	8.2	12.2	0	100.0
規模別	10人未満	81.5	11.7	6.5	0.3	100.0
	10～49人	75.7	15.0	9.3	0	100.0
	50人以上	84.6	7.7	7.7	0	100.0
全体		79.3	12.8	7.7	0.2	100.0
(2010年調査)		(81.1)	(10.8)	(7.1)	(1.0)	(100.0)
(2006年調査)		(81.8)	(8.9)	(8.9)	(0.4)	(100.0)
(2002年調査)		(84.0)	(9.3)	(6.2)	(0.5)	(100.0)

3. 後継者が決まらない理由と対応

(1) 後継者が決まらない理由

- 「適任者が見当たらない」が 75.5%

前項 2 - (1)で、後継者について「未だ決まらない」と答えた企業(200 社)に対し、その理由を聞いた結果が第3表 - (1)である。

それによると、「適任者が見当たらない」と答えた企業が 75.5%で多く、「適任者が応じてくれない」は 24.5%だった。

第3表 - (1) 後継者が決まらない理由

(%)

区分 \ 項目		適任者が見当たらない	適任者が応じない	計
業種別	製造業	80.2	19.8	100.0
	卸売業	64.5	35.5	100.0
	小売業	73.3	26.7	100.0
	建設業	75.9	24.1	100.0
	運輸業	93.3	6.7	100.0
	サービス業	62.5	37.5	100.0
規模別	10人未満	78.2	21.8	100.0
	10～49人	71.6	28.4	100.0
	50人以上	71.4	28.6	100.0
全体		75.5	24.5	100.0
(2010年調査)		(74.7)	(25.3)	(100.0)
(2006年調査)		(80.7)	(19.3)	(100.0)
(2002年調査)		(79.3)	(20.7)	(100.0)

(2) 後継者が決まらない場合の対応

- 「事業を売却譲渡」が 60.5%

前項2 - (1)で、後継者について「未だ決まらない」と答えた企業(200社)に対し、もし後継者が決まらない場合は事業をどうしようと考えているか聞いた結果が第3表 - (2)である。

それによると、「売却譲渡したい」と答えた企業が60.5%と多いが、「廃業する」と答えた企業も39.5%と約4割あった。

第3表 - (2) 後継者が決まらない場合の対応

(%)

区分 \ 項目		売却譲渡したい	廃業する	計
業種別	製造業	65.1	34.9	100.0
	卸売業	51.6	48.4	100.0
	小売業	40.0	60.0	100.0
	建設業	65.5	34.5	100.0
	運輸業	73.3	26.7	100.0
	サービス業	54.2	45.8	100.0
規模別	10人未満	50.4	49.6	100.0
	10～49人	74.3	25.7	100.0
	50人以上	85.7	14.3	100.0
全体		60.5	39.5	100.0
(2010年調査)		(66.9)	(33.1)	(100.0)
(2006年調査)		(67.0)	(33.0)	(100.0)
(2002年調査)		(64.8)	(35.2)	(100.0)

4. 女性の後継者について

- 「問題ない」は 43.3%

最後に、すべての企業に対し、女性を後継者にすることについてどう考えるか聞いた結果が第4表である。

全体として見ると、「問題ない」と答えた企業は 43.3% である。また、「やむを得ない」と答えた企業が 33.3% あった。一方、「あくまでも男性を望む」と答えた企業は 23.4% だった。

業種別に見ると、「問題ない」と答えた企業は小売業が 64.5% で最も多く、次いでサービス業が 55.2%、卸売業も 53.6% となっている。これに対し、建設業は 32.0% で最も少なく、「あくまでも男性」とする企業(34.5%)の方が多くなっている。また運輸業も「問題ない」は 34.2% にとどまり、「あくまでも男性」とする企業と同割合になっている。

なお、今回の調査で聞いた現在の女性経営者と男性経営者の割合を参考表に示したが、全体として女性経営者は 5.5% にとどまり、男性経営者が 94.5% と圧倒的に多い。

このように、女性の後継者(経営者)を容認する考えと現状とのギャップは大きいですが、今後の動向が注目される。

第4表 女性の後継者について

(%)

参考表

区分		項目	問題ない	やむを得ない	あくまでも男性	計	現在の経営者(%)	
							女性	男性
業種別	製造業		38.5	36.2	25.3	100.0	4.0	96.0
	卸売業		53.6	30.0	16.4	100.0	5.8	94.2
	小売業		64.5	26.2	9.3	100.0	11.2	88.8
	建設業		32.0	33.5	34.5	100.0	3.6	96.4
	運輸業		34.2	31.6	34.2	100.0	5.3	94.7
	サービス業		55.2	30.1	14.7	100.0	10.4	89.6
規模別	10人未満		45.5	31.8	22.7	100.0	5.3	94.7
	10~49人		40.5	34.0	25.5	100.0	6.3	93.7
	50人以上		33.9	50.0	16.1	100.0	3.6	96.4
全体			43.3	33.3	23.4	100.0	5.5	94.5