

< アンケート調査 >

2018.8.21  
大阪シティ信用金庫

## 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、次代への事業継承が円滑に行われることが重要である。しかし、中小企業ではさまざまな要因により、「後継者難」が恒常的な問題となっている。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た。

調査時点：2018年7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)

調査方法：聞き取り法

依頼先数：1,377社

有効回答数：1,366社

有効回答率：99.2%

有効回答内訳：下の表のとおり

業種	実数	構成比
製造業	518社	37.9%
卸売業	210	15.4
小売業	127	9.3
建設業	215	15.7
運輸業	89	6.5
サービス業	207	15.2
計	1,366	100.0

従業者	実数	構成比
5人未満	490人	35.9%
5～19人	638	46.7
20～49人	159	11.6
50人以上	79	5.8
計	1,366	100.0

## 1. 後継者選定の必要性

### (1) 経営者の年齢

－ 60歳以上が 35.7%

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、「50歳代」が29.6%で最も多い。また、「60歳代」は22.5%、「70歳以上」は13.2%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」の年齢層が35.7%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	2.7	26.6	27.0	26.9	16.8	100.0	
	卸 売 業	5.2	27.1	32.4	22.4	12.9	100.0	
	小 売 業	14.2	26.0	24.4	16.5	18.9	100.0	
	建 設 業	5.6	36.7	34.0	18.6	5.1	100.0	
	運 輸 業	3.4	22.5	41.5	22.5	10.1	100.0	
	サ ー ビ ス 業	11.1	31.9	26.6	19.8	10.6	100.0	
規 模 別	5人未満	7.7	29.6	29.2	19.0	14.5	100.0	
	5～19人	4.8	26.8	29.8	26.2	12.4	100.0	
	20～49人	5.0	30.8	27.7	22.7	13.8	100.0	
	50人以上	5.1	35.4	34.2	15.2	10.1	100.0	
全 体		5.9	28.8	29.6	22.5	13.2	100.0	
(2014年調査)		(6.4)	(24.3)	(27.9)	(29.1)	(12.3)	(100.0)	

(2) 後継者の決定状況

- 「すでに決まっている」が 37.4%

次に、すべての企業に対し、すでに自社では後継者が決まっているかどうか聞いた結果が第1表 - (2)である。

全体で見ると、「すでに決まっている」と答えた企業が 37.4%である。これに対し、「決めていない」とする企業は 51.8%であった。

また、「自分の代限りにするので後継者は不要」とする企業は 10.8%となっている。

以上のように、「すでに決まっている」と「決めていない」を合計した約 9 割(89.2%)の企業は将来的に事業承継をしたいと考えているようだ。

第1表 - (2) 後継者の決定状況

(%)

区分 \ 項目		決まっている	決めていない	自分の代限りに するので不要	計
業 種 別	製 造 業	44.0	47.1	8.9	100.0
	卸 売 業	37.6	52.4	10.0	100.0
	小 売 業	29.1	51.2	19.7	100.0
	建 設 業	30.2	58.2	11.6	100.0
	運 輸 業	43.8	51.7	4.5	100.0
	サ ー ビ ス 業	30.4	56.6	13.0	100.0
規 模 別	5 人未満	25.3	52.7	22.0	100.0
	5 ~ 19 人	43.0	52.0	5.0	100.0
	20 ~ 49 人	48.5	47.1	4.4	100.0
	50 人以上	45.6	53.1	1.3	100.0
全 体		37.4	51.8	10.8	100.0
(2014 年調査)		(36.8)	(54.8)	( 8.4)	(100.0)

(3) 後継者の続柄

- 「実子」が 74.3%、親族内承継が主流

前項 1-(2)で、「後継者はすでに決まっている」と答えた企業(37.4%、511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 1 表 - (3)である。

全体で見ると、「実子」と答えた企業が 74.3%で圧倒的に多く、これに「実子以外の身内」(11.2%)を加えると、親族内の事業承継が 85.5%となる。

一方、「親族以外の役員・従業員」と答えた企業は 13.9%となり、4 年前の前回調査(2014年)と比べると 6.2 ポイント増加した。

第 1 表 - (3) 後継者の続柄

(%)

区分		項目	実子	従業員	実子以外の身内	その他	計
業種別	製造業		77.2	10.1	12.3	0.4	100.0
	卸売業		72.1	15.2	11.4	1.3	100.0
	小売業		75.7	10.8	13.5	0	100.0
	建設業		72.3	18.5	7.7	1.5	100.0
	運輸業		69.3	17.9	12.8	0	100.0
	サービス業		71.5	20.6	7.9	0	100.0
規模別	5人未満		79.0	11.3	8.9	0.8	100.0
	5～19人		75.6	12.0	12.0	0.4	100.0
	20～49人		71.4	15.6	13.0	0	100.0
	50人以上		55.6	33.3	8.3	2.8	100.0
全体			74.3	13.9	11.2	0.6	100.0
(2014年調査)			(79.3)	( 7.7)	(12.8)	(0.2)	(100.0)

## 2. 後継者未決定の理由と対応等

### (1) 後継者を決めていない理由

- 「後継者難」が 22.9%

前項1-(2)で、将来的に事業承継を考えているが「後継者を決めていない」と答えた企業(51.8%、707社)に対し、後継者を決めていない理由について聞いた結果が第2表-(1)である。

全体で見ると、「まだ決めるべき時期ではないので決めていない」と答えた企業は77.1%である。一方、「決めるべき時期が来ているが決まらない」とする、いわゆる後継者難の企業が22.9%あった。

これを前回調査(2014年)と比較して見ると、「決めるべき時期が来ているが決まらない」とした企業は2.4ポイント減少したものの、2割以上の企業が後継者難で悩んでいることになる。

第2表-(1) 後継者を決めていない理由

(%)

区分 \ 項目		まだ時期ではないので 決めていない	時期が来ているが 決まらない(後継者難)	計
業 種 別	製 造 業	73.4	26.6	100.0
	卸 売 業	76.4	23.6	100.0
	小 売 業	83.1	16.9	100.0
	建 設 業	81.6	18.4	100.0
	運 輸 業	69.6	30.4	100.0
	サ ー ビ ス 業	80.3	19.7	100.0
規 模 別	5人未満	76.0	24.0	100.0
	5~19人	75.0	25.0	100.0
	20~49人	84.0	16.0	100.0
	50人以上	88.1	11.9	100.0
全 体		77.1	22.9	100.0
(2014年調査)		(74.7)	(25.3)	(100.0)

(2) 後継者が決まらない理由

- 「適任者が見当たらないから」が 8 割

前項2-(1)で、「後継者を定めるべき時期が来ているが決まらない」と答えた企業(162社)に対し、後継者が決まらない理由を聞いた結果が第2表-(2)である。

全体で見ると、「適任者が見当たらないから」と答えた企業が 80.2%で多く、「適任者が応じないから」は 19.8%であった。

このように、適任と思う者が応じてくれないのは困難な問題であろうが、それ以前の問題として、適任者が見当たらないケースが「後継者難企業」の 8 割を占めたことは、中小企業における後継者問題の深刻さを表しているといえよう。

第2表-(2) 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	73.8	26.2	100.0
	卸売業	84.6	15.4	100.0
	小売業	81.8	18.2	100.0
	建設業	82.6	17.4	100.0
	運輸業	78.6	21.4	100.0
	サービス業	91.3	8.7	100.0
規模別	5人未満	85.5	14.5	100.0
	5～19人	75.9	24.1	100.0
	20～49人	75.0	25.0	100.0
	50人以上	100.0	0	100.0
全体		80.2	19.8	100.0
(2014年調査)		(75.5)	(24.5)	(100.0)

(3) 後継者が決まらなかった場合の対応

- 「事業を売却譲渡」が約 6 割

前項 2-(1)で、「後継者を定めるべき時期が来ているが決まらない」と答えた企業(162社)に対し、最終的に後継者が決まらなかった場合の対応を聞いた結果が第2表-(3)である。

全体で見ると、「売却譲渡したい」と答えた企業が 59.3%と多いが、「廃業する」と答えた企業も 40.7%と 4割を超えた。これらの企業では、円滑な事業承継に向けた取組みを早急に進める必要がある。

第2表-(3) 後継者が決まらなかった場合の対応

(%)

区分 \ 項目		売却譲渡したい	廃業する	計
業 種 別	製 造 業	64.6	35.4	100.0
	卸 売 業	65.4	34.6	100.0
	小 売 業	18.2	81.8	100.0
	建 設 業	52.2	47.8	100.0
	運 輸 業	64.3	35.7	100.0
	サ ー ビ ス 業	60.9	39.1	100.0
規 模 別	5人未満	43.5	56.5	100.0
	5～19人	68.7	31.3	100.0
	20～49人	83.3	16.7	100.0
	50人以上	40.0	60.0	100.0
全 体		59.3	40.7	100.0
(2014年調査)		(60.5)	(39.5)	(100.0)