

## 中小企業における事業承継の現状について

～ 後継者「決まっている」34.0%、「未決定」50.1%  
自発的に廃業を予定する企業が15.9%で増加傾向

中小企業庁の推計によると、70歳（平均引退年齢）を超える中小企業・小規模事業者の経営者数は、2025年までに約245万人となり、うち約半数の127万人（日本企業全体の約3分の1）が後継者未定の状況になるとしている。

少子高齢化や経営環境の変化等を背景としたさまざまな要因により、「後継者難」が好不況に関係なく、経営上の恒常的な問題となっているが、地元大阪の中小企業の状況はどうか、お取引先企業を対象にアンケート調査を実施した。

調査時点：2020年4月上旬

依頼先数：1,400社

調査対象：大阪シティ信用金庫取引先企業経営者（大阪府内）

有効回答数：1,265社

調査方法：聞き取り法

有効回答率：90.4%

区分	項目	経営者の年齢別					計	構成比
		39歳以下	40歳代	50歳代	60歳代	70歳以上		
業種別	製造業	11社	96社	143社	105社	79社	434社	34.3%
	卸売業	11	34	56	48	32	181	14.3
	小売業	18	37	37	15	15	122	9.6
	建設業	12	86	58	42	18	216	17.1
	運輸業	3	21	28	25	10	87	6.9
	サービス業	30	68	60	36	31	225	17.8
規模別	5人未満	44	140	152	84	61	481	38.0
	5～19人	31	162	169	141	98	601	47.5
	20～49人	7	27	39	35	18	126	10.0
	50人以上	3	13	22	11	8	57	4.5
全体		85	342	382	271	185	1,265	100.0
構成比		6.7%	27.0%	30.2%	21.4%	14.7%	100.0%	

## ( 要 旨 )

### 1 . 経営者の年齢

「60歳以上」が全体の36.1%となっている。経営者の高齢化はさほど進んでいないが、「70歳以上」は調査のたびに増加している。

### 2 . 後継者の決定状況

「すでに決まっている」企業が34.0%であるのに対し、「決まっていない」は50.1%である。「決まっていない」企業の内訳は、「まだ決める時期ではない」が37.9%、「決める必要があるが決まらない」が12.2%である。また、「自分の代限りにする」という後継者不要企業は15.9%と増加傾向である。

### 3 . 後継者「決定企業」の状況

#### ( 1 ) 後継者は誰か

「子供」が77.4%で圧倒的に多く、次いで「子供以外の親族」が11.6%であり、これらを合計した89.0%が親族内承継である。

#### ( 2 ) 後継者が子供でない理由

「子供に継ぐ意思がない」(40.2%)と「血縁ではなく、能力・適性を重視する」(35.0%)が相対的多い。

### 4 . 後継者「未定企業」の状況

#### ( 1 ) 決まらない理由

「候補者が見当たらない」(28.4%)、「候補者から了解を得られない」(24.5%)、「事業承継を考える時間や余裕がない」(23.9%)の順が多い。

#### ( 2 ) 決まらなかった場合の対応

「可能なら事業譲渡したい」が76.8%で圧倒的に多く、前回調査に比べて17.5ポイント大幅に増加した。後継者不在の解決策として事業譲渡を有力な選択肢と認識しているようだ。

### 5 . 事業承継おける課題と相談先 (複数回答)

#### ( 1 ) 想定される課題

「後継者の育成」(72.3%)が7割を超え最も多く、一番の課題と認識している。次いで、「取引先との関係維持」(57.6%)が多く、6割近い。

#### ( 2 ) 主な相談先

「税理士・公認会計士等」が68.0%で最も多い。これに、「取引金融機関」が40.0%で続いている。

### 6 . 事業譲渡(売却)への抵抗感

「抵抗感あり」と答えた経営者は25.6%である。これに対し、「抵抗感なし」とする経営者が31.4%と、「抵抗感あり」を5.8ポイント上回った。

## 1. 経営者の年齢

すべての企業経営者に年齢を聞いた結果が第1表である。

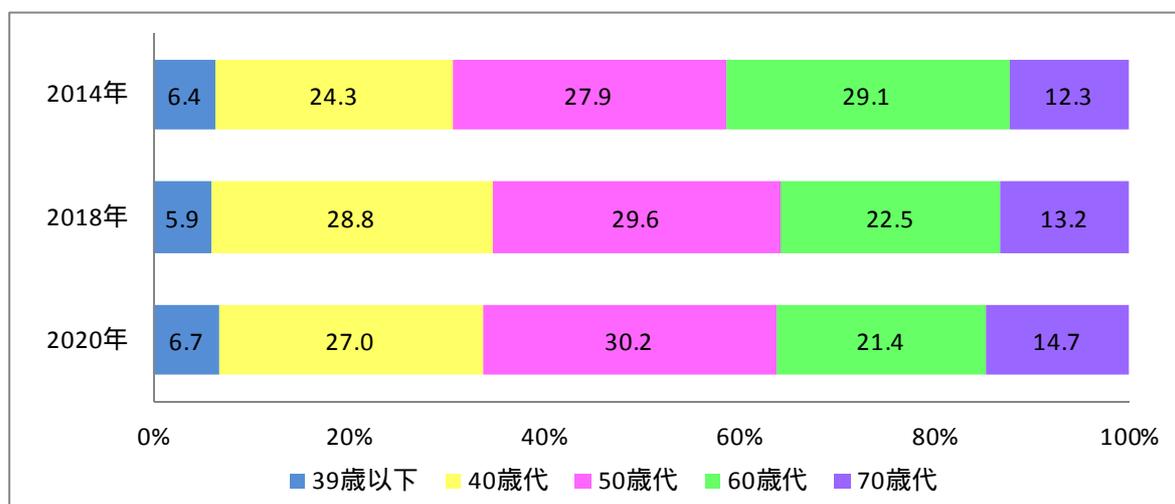
全体でみると、「50歳代」が30.2%で最も多い。また、「60歳代」が21.4%、「70歳以上」が14.7%あり、これらサラリーマンなら定年となる「60歳以上」が36.1%となっている。これを2018年の前回調査(35.7%)と比べると、0.4ポイント微増しているが、2014年調査より5.3ポイント減少しており、全体として経営者の高齢化はさほど進んでいない。ただ、「70歳以上」は調査のたびに増加している。

第1表 経営者の年齢

区分		項目					計 (1,265人)	(%) 60歳以上 + (456人)
		39歳以下 (85人)	40歳代 (342人)	50歳代 (382人)	60歳代 (271人)	70歳以上 (185人)		
業種別	製造業	2.5	22.1	33.0	24.2	18.2	100.0	42.4
	卸売業	6.1	18.8	30.9	26.5	17.7	100.0	44.2
	小売業	14.8	30.3	30.3	12.3	12.3	100.0	24.6
	建設業	5.6	39.8	26.8	19.4	8.4	100.0	27.8
	運輸業	3.4	24.1	32.2	28.7	11.6	100.0	40.3
	サービス業	13.3	30.2	26.7	16.0	13.8	100.0	29.8
規模別	5人未満	9.1	29.1	31.6	17.5	12.7	100.0	30.2
	5~19人	5.2	26.9	28.1	23.5	16.3	100.0	39.8
	20~49人	5.6	21.4	30.9	27.8	14.3	100.0	42.1
	50人以上	5.3	22.8	38.6	19.3	14.0	100.0	33.3
全体		6.7	27.0	30.2	21.4	14.7	100.0	36.1
2018年調査		5.9	28.8	29.6	22.5	13.2	100.0	35.7
2014年調査		6.4	24.3	27.9	29.1	12.3	100.0	41.4

経営者年齢別の企業分布

(単位: %)



<参考表> 事業承継にかかる企業の類型化

事業承継の意向の有無	後継者の決定状況	分類	内容・理由	全体に対する割合(実数)			
意向あり 84.1% (1,064社)	決定	決定企業	すでに決まっている	34.0% (430社)	71.9% (909社)	100.0% (1,265社)	
			続柄	子ども			26.3% (333社)
				子ども以外の親族			3.9% (50社)
				親族以外の役員・従業員			3.6% (45社)
				その他			0.2% (2社)
	未決定	時期尚早企業	まだ決める時期ではない (現経営者が若いなど)	37.9% (479社)	28.1% (356社)		
			未定企業	決める時期だが、 決まっていない			12.2% (155社)
		理由		候補者が見当たらない			3.5% (44社)
				了解を得られない			3.0% (38社)
			考える時間や余裕がない	2.9% (37社)			
決めかねている	2.7% (34社)						
意向なし	不要	廃業予定企業	自分の代で事業をやめる	15.9% (201社)			
			理由	事業の先行きが暗いから	9.5% (120社)		
				自分の代限りと決めている	6.1% (77社)		
				その他	0.3% (4社)		

## 2. 後継者の決定状況

すべての経営者に対し、すでに自社の後継者は決まっているかどうか聞いた結果が第2表-1、2である。

全体で見ると、「すでに決まっている」とする決定企業が34.0%であるのに対し、「決まっていない(未決定)」が50.1%である。「決まっていない」企業の内訳は、「ア. まだ決める時期ではない」という時期尚早企業が37.9%、「イ. 決める必要があるが決まらない」という未定企業が12.2%である。また、「自分の代限りにするので後継者は不要」とする廃業予定企業は15.9%であった。

これを2018年の前回調査と比べると、「決まっている」は3.4ポイント減、「決まっていない」も1.7ポイント減であるのに対し、「自分の代限り」は5.1ポイント増となり、増加傾向である。なお、「自分の代限り」(15.9%)とする理由では、「A. 事業の先行きが暗いから」(59.7%)がおよそ6割と多く、前回調査より21.9ポイント大幅に増加した。

このまま事業承継対策を講じなければ、「イ. 決まらない」(12.2%)と「自分の代限り」(15.9%)を合計した28.1%の企業が将来的に減少(廃業)することになる。

業種別で見ると、「決まっている」割合は、運輸業(42.5%)や製造業(41.5%)で4割を超え、相対的に高い。

従業員規模別でみると、「決まっている」割合は、5人未満（22.4%）で他の規模層より低い一方、「自分の代限り」とする割合（33.7%）が3割を超え、とくに高い。

さらに経営者の年齢別でみると、「決まっている」割合は、年齢が高い層ほど高くなる傾向がみられる。ただ、「決まっていない」とする割合は、すでに後継者を決めていなければならない年代にもかかわらず、60歳代で31.4%、70歳以上で17.3%ある点、注目される。また、「自分の代限り」の割合が39歳以下（25.9%）でとくに高くなっている。

第2表 - 1 後継者の決定状況

(%)

項目 区分		決まっ ている (決定企業)	決まっ てい ない (未決定)	ア.まだ決める 時期ではない (時期尚早企業)		イ.必要だが 決まらない (未定企業)	自分の代限 りにするので後 継者不要 (廃業予定企業)	計
業 種 別	製 造 業	41.5	(47.0)	33.9	13.1	11.5	100.0	
	卸 売 業	38.1	(48.1)	31.5	16.6	13.8	100.0	
	小 売 業	21.3	(46.7)	41.8	4.9	32.0	100.0	
	建 設 業	26.4	(57.9)	47.2	10.7	15.7	100.0	
	運 輸 業	42.5	(48.3)	35.6	12.7	9.2	100.0	
	サービス業	27.1	(52.9)	40.5	12.4	20.0	100.0	
規 模 別	5人未満	22.4	(43.9)	35.8	8.1	33.7	100.0	
	5～19人	40.3	(53.7)	38.1	15.6	6.0	100.0	
	20～49人	44.4	(53.2)	39.7	13.5	2.4	100.0	
	50人以上	42.1	(57.9)	49.1	8.8	0	100.0	
年 齢 別	39歳以下	10.6	(63.5)	56.5	7.0	25.9	100.0	
	40歳代	13.2	(72.5)	62.6	9.9	14.3	100.0	
	50歳代	25.9	(56.3)	44.2	12.1	17.8	100.0	
	60歳代	53.8	(31.4)	14.8	16.6	14.8	100.0	
	70歳以上	70.8	(17.3)	4.3	13.0	11.9	100.0	
全 体		34.0	(50.1)	37.9	12.2	15.9	100.0	
2018年調査		37.4	(51.8)	39.9	11.9	10.8	100.0	
2014年調査		36.8	(54.8)	40.9	13.9	8.4	100.0	
2010年調査		38.9	(48.1)	34.5	13.6	13.0	100.0	
2006年調査		44.6	(47.0)	32.5	14.5	8.4	100.0	
2002年調査		43.8	(44.0)	32.3	11.7	12.2	100.0	

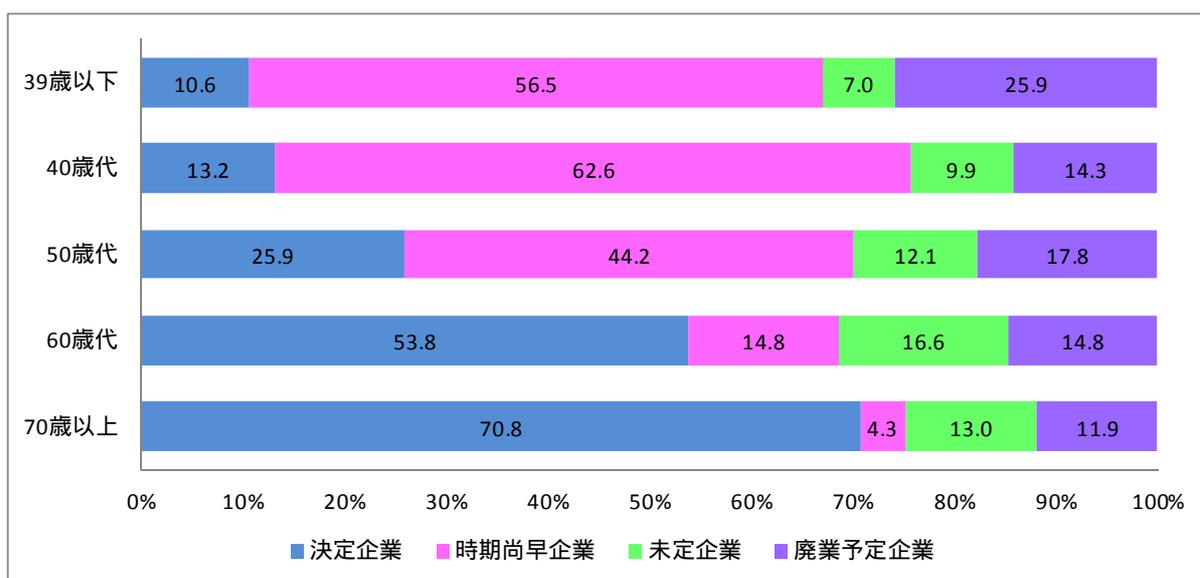
第2表 - 2 事業を自分の代限りにする理由（201社）

(%)

項目	区分	
	全体	2018年調査
A.事業の先行きが暗いから	59.7	37.8
B.自分の代限りと決めている	38.3	52.0
C.その他	2.0	10.1

後継者の決定状況（経営者の年齢別）

（単位：％）



### 3. 後継者「決定企業」の状況

#### (1) 後継者は誰か

前項2で、後継者は「すでに決まっている」と答えた経営者（全経営者の34.0%、430人）に対し、それは具体的に誰か聞いた結果が第3表-1である。

「子供」と答えた経営者が77.4%で圧倒的に多く、これに「子供以外の親族」の11.6%を加えた89.0%が親族内承継である。一方、「親族以外の役員・従業員」と答えた経営者は10.5%となった。中小企業ではオーナー経営が多く、世襲による経営者の交代が主流である。

これを2018年の前回調査と比べると、「子供」が3.1ポイント増加、「子供以外の親族」も0.4ポイント増加したのに対し、「親族以外の役員・従業員」が3.4ポイント減少しており、親族以外への事業承継は前回調査からやや後退した。

第3表-1 後継者は誰か

区分	項目					計	親族内承継 +
	子供	子供以外の親族	親族以外の役員・従業員	その他			
後継者 決定企業	77.4	11.6	10.5	0.5	100.0	89.0	
2018年調査	74.3	11.2	13.9	0.6	100.0	85.5	
2014年調査	79.3	12.8	7.7	0.2	100.0	92.1	
2010年調査	81.1	10.8	7.1	1.0	100.0	91.9	
2006年調査	81.8	8.9	8.9	0.4	100.0	90.7	
2002年調査	84.0	9.3	6.2	0.5	100.0	93.3	

## (2) 後継者が子供でない理由

前項3の(1)で、「子供」以外と答えた経営者(全経営者の7.7%、97人)に対し、決まっている後継者が子供でない理由を聞いた結果が第3表-2である。

「子供に継ぐ意思がない」と答えた経営者が40.2%で最も多い。次いで、「血縁ではなく、能力・適性を重視するため」が35.0%で多く、このほか「子供がいない」が15.5%、「苦勞が多く、子供に継がせたくない」が9.3%となっている。

これを10年前の2010年調査と比べると、「子供に継ぐ意思がない」が6.7ポイント減少しているが、2010年はリーマンショックの後遺症という特殊事情があったためとみられ、子供にとって事業を承継する魅力が薄れてきていることがうかがえる。一方、「能力・適性を重視するため」は6.9ポイント増加し、3社に1社程度となった。

第3表-2 後継者が子供でない理由

(%)

項目 区分	子供に継ぐ 意思がない	能力・適性 を重視する	子供が いない	子供に継が せたくない	計
<b>後継者が子供 でない企業</b>	40.2	35.0	15.5	9.3	100.0
2010年調査	46.9	28.1	18.8	6.2	100.0
2006年調査	34.7	36.7	13.3	15.3	100.0
2002年調査	33.8	29.4	16.2	20.6	100.0

## 4. 後継者「未定企業」の状況

### (1) 決まらない理由

前項2で、後継者を「決める必要があるが決まらない(未定企業)」と答えた経営者(全経営者の12.2%、155人)に対し、その理由を聞いた結果が第4表-1である。

「候補者が見当たらない」と答えた経営者が28.4%で最も多いが、「候補者から了解を得られない」が24.5%、「事業承継を考える時間や余裕がない」が23.9%、「候補者はいるが、決めかねている」が21.9%と大差なく続いている。このように後継者が決まらない理由はさまざまであるが、円滑に事業承継を進めるためにも、早めに準備を始めることが大切である。

第4表-1 決まらない理由

(%)

区分	項目	候補者が 見当たらない	了解を得 られない	時間や余裕 がない	決めかね ている	その他	計
後継者 未定企業		28.4	24.5	23.9	21.9	1.3	100.0

### (2) 決まらなかった場合の対応

同じく前項2で、後継者を「決める必要があるが決まらない(未定企業)」と答えた経営者に対し、最終的に後継者がどうしても決まらなかった場合はどうするのか聞いた結果が第4表-2である。

「可能なら事業譲渡(売却)したい」とする経営者が76.8%で圧倒的に多く、「廃業する」は23.2%であった。これを2018年の前回調査と比べると、「可能なら事業譲渡(売却)したい」とする割合が17.5ポイント大幅に増加している。全国都道府県への事業引継ぎ支援センターの設置や補助金制度の拡充など、中小企業のM&Aを支援する環境が整ってきたことが影響しているものとみられる。

第4表-2 決まらなかった場合の対応

(%)

区分	項目	可能なら事業譲渡 (売却)したい	廃業する	計
後継者 未定企業		76.8 [9.4]	23.2 [2.8]	100.0
2018年調査		59.3	40.7	100.0
2014年調査		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

[ ]内は全有効回答企業(1,265社)に占める割合

## 5. 事業承継における課題と相談先

### (1) 想定される課題

事業承継の意向がある経営者（全経営者の84.1%、1,064人 <3ページ参考表>）に対し、事業承継で想定される課題について複数回答で聞いた結果が第5表-1である。

「後継者の育成」(72.3%)が7割を超え最も多く、多くの経営者が一番の課題と認識している。実際の事業承継では、後継者候補の適性や資質などの経営能力を高めておくことが重要とみている。次いで、「取引先との関係維持」(57.6%)が多く、6割近い。以下、「債務保証の引き継ぎ」(30.7%)と、「役員、従業員の支持や理解」(30.1%)が3割程度あるが、「税金対策」は14.1%と相対的には高くない。

第5表-1 想定される課題 (複数回答、%)

区分 \ 項目	後継者育成	取引先関係	債務保証	従業員支持	株式譲渡	金融機関	税金対策	とくになし
事業承継の意向あり企業	72.3	57.6	30.7	30.1	25.7	24.0	14.1	3.3

### (2) 主な相談先

前項と同じく、事業承継の意向がある経営者に対し、事業承継に係る主な相談先について3つまでの複数回答で聞いた結果が第5表-2である。

「税理士・公認会計士等」が68.0%で最も多い。事業承継問題を解決するためには、税務や法務などの専門家の力を借りることが必要となるためであろう。これに、「取引金融機関」が40.0%で続いており、金融機関に対する潜在的な相談ニーズも高い。また、「他社の経営者や友人」(32.2%)や「親族」(31.2%)が約3割となった。多くの支援機関が連携を取りながら、適切に事業承継支援策を講じることが望まれる。

第5表-2 主な相談先 (3つまでの複数回答、%)

区分 \ 項目	税理士等	取引金融機関	他社の経営者等	親族	コンサルタント会社等	商工会議所・商工会	必要なし
事業承継の意向あり企業	68.0	40.0	32.2	31.2	6.3	3.3	3.5

## 6. 事業譲渡(売却)への抵抗感

すべての経営者に対し、M & A（企業の合併・買収）など事業譲渡（売却）について抵抗感があるかどうか聞いた結果が第6表である。

全体でみると、「抵抗感あり」と答えた経営者は25.6%である。これに対し、「抵抗感なし」とする経営者が31.4%で、「抵抗感あり」を5.8ポイント上回り、2005年調査と逆転した。なお、最も多いのは「どちらとも言えない」で43.0%であった。

経営者の年齢別でみると、年齢層が高いほど「抵抗感あり」とする割合が高くなっており、60歳以上で3社に1社程度を占めた。一方、「抵抗感なし」とする割合は40歳代以下の若年経営者層で高くなっている。

第6表 事業譲渡（売却）への抵抗感 ( % )

区分		項目	抵抗感あり	抵抗感なし	どちらとも言えない	計
年齢別	39歳以下		12.9	47.1	40.0	100.0
	40歳代		19.6	38.6	41.8	100.0
	50歳代		24.9	28.3	46.8	100.0
	60歳代		33.2	24.7	42.1	100.0
	70歳以上		33.0	27.0	40.0	100.0
全体			25.6	31.4	43.0	100.0
2005年調査			40.9	18.3	40.8	100.0

経営者年齢別の状況

(単位: %)

