

中小企業の事業承継の実態と課題

日本政策金融公庫総合研究所主席研究員

村上 義昭

要 旨

中小企業経営者の高齢化が進展している。そこで、「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」を実施し、中小企業の事業承継の実態と課題を探った。

主な調査結果は次のとおりである。

- ① 事業承継に関する中小企業経営者の意向をみると、自分の代で廃業を予定している企業は半数にのぼる。
- ② 廃業予定企業の多くは従業員が少なく、金融機関からの借り入れがない。さらに、業績が劣る企業の割合が相対的に高く、事業の将来性の見通しも暗いなど、廃業を容易に決断できる環境にある。これらの企業は経営者の高齢化に伴って、徐々に市場から退出していくものと思われる。その際に大きな社会的な問題が生じることはなさそうである。
- ③ 未定企業は、決定企業と比べて従業員規模や、業績、事業の将来性に遜色はない。後継者が決定しているか未定であるかを左右するのは、経営者に就任したときの年齢や男の子どもの多寡という、経営者の属人的な要因である。
- ④ 未定企業には、従業員や社外の人などへの事業承継や、企業の売却など、親族への事業承継以外に選択肢を広げている企業が少なくない。しかし、従業員規模の小さな企業では選択肢を広げるといっても限度がある。
- ⑤ 事業承継に対する支援策を必要とするのは、決定企業よりはむしろ未定企業である。企業規模や事業内容などは決定企業と比べて遜色がないにもかかわらず、たんに男の子どもの少ないなどの要因によって未定企業が廃業することになれば、社会的に損失であるからだ。未定企業が親族への事業承継以外の選択肢を実現できるような支援策が求められる。

中小企業経営者の高齢化が進展するなかで、事業承継の重要性がいっそう高まっている。このため、日本政策金融公庫では中小企業の事業承継に関する実態調査を行ってきた¹。しかしながら、これまでの調査は融資先を対象としたものである。このため、事業承継に関する意向、とりわけ廃業の意向については偏りが生じていると思われる。融資を受ける程度に、事業の継続に対して積極的な企業を対象としているからだ。

そこで、日本政策金融公庫の融資先ではない企業を含め、中小企業全体を対象として「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」を行った。本稿では、同調査をもとに中小企業の事業承継の見通しを把握するとともに、今後の課題を論じる。

1 中小企業経営者の高齢化の状況

まず、中小企業経営者の高齢化の状況をみておこう。帝国データバンクの企業データベースをもとに経営者の年齢を集計すると、2014年時点で平均年齢は59.82歳である。60歳以上の割合は54.9%にのぼる(図-1)。65歳以上は38.2%を占め、70歳以上でも20.4%を占める。2004年と比較すると、平均年齢は2歳近く高まり、60歳以上の割合は約10ポイント高まっている。最頻値は、2004年の「55~59歳」から2014年には「65~69歳」へと、ちょうど10歳分だけ右方へシフトしている。

経営者の平均年齢を地域別にみると、岩手県が62.24歳と最も高く、秋田県(61.76歳)、山形県(61.55歳)と続く。逆に、滋賀県が58.26歳と最も低く、大阪府(58.59歳)、沖縄県(58.65歳)と続く。岩手県と滋賀県の平均年齢は約4歳の差がある。60歳以上の割合も、岩手県では63.8%にのぼり、滋賀県(48.9%)を大きく上回る(図-2)。

逆に、30歳代後半から50歳代前半までの割合は、滋賀県が明らかに高い。経営者の年齢に関するこのような地域間の差異は、新規開業企業と事業承継によってもたらされている。新規開業企業は一般的に経営者の年齢が若いことから、開業率が高い地域ほど、経営者の平均年齢は引き下げられる。実際に、都道府県別に両者をプロットすると、負の相関関係がみられる(図-3)。また、事業承継が円滑に行われ、経営者が若返る場合も経営者の平均年齢は低くなるはずだ。

経営者はサラリーマンと異なり、一定の年齢、例えば65歳に達すると一律に現役から退くわけではない。とはいえ、経営者の4割近くが65歳以上に達した現在、後継者へ円滑に事業承継されなければ、いずれ中小企業数が大きく減少することは避けられない。経営者の高齢化がいち早く進展している地域はなおさらだ。

はたして、中小企業のうちどれくらいの割合が事業を承継するのだろうか。また、今後の事業承継の課題は何か。「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」(以下、「本調査」という)をもとに探っていく。

2 後継者の決定状況等による類型化

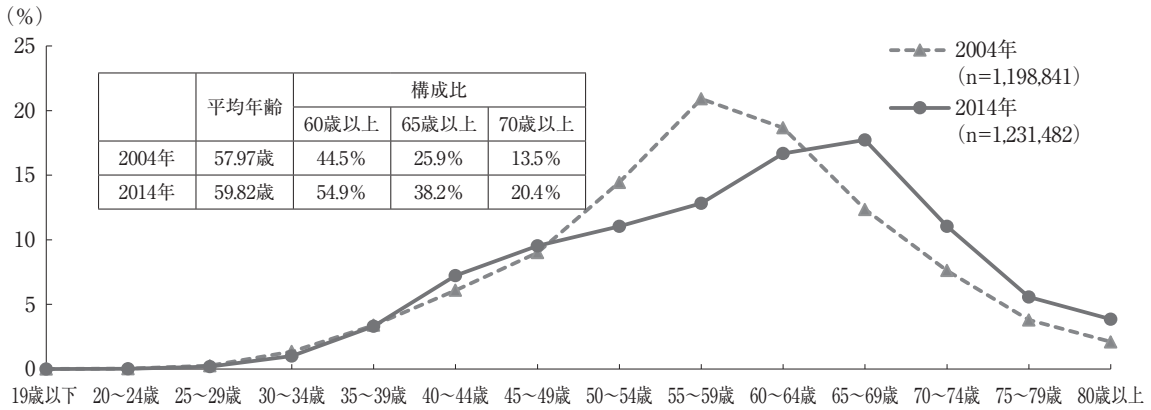
本調査の実施要領は表-1のとおりである。なお、アンケートの回答者は、実際の企業分布と比べると、経営形態では個人企業、従業員規模では1~4人規模、年齢階層では若年層の構成比がそれぞれ高い。そこで、経営形態別・性別・年齢階層別に集計ウエートを設定し、実際の企業分布に近似した集計を行った²。

アンケートでは、事業承継に関する意向(後継者の決定状況、後継者が決まっていなかった場合はその理由)を尋ねている。その回答をもとに、中小

¹ 例えば、日本政策金融公庫総合研究所(2010)や国民生活金融公庫総合研究所編(2008)など。

² ただし以下の図表では、サンプル数(n値)は原数値を示した。

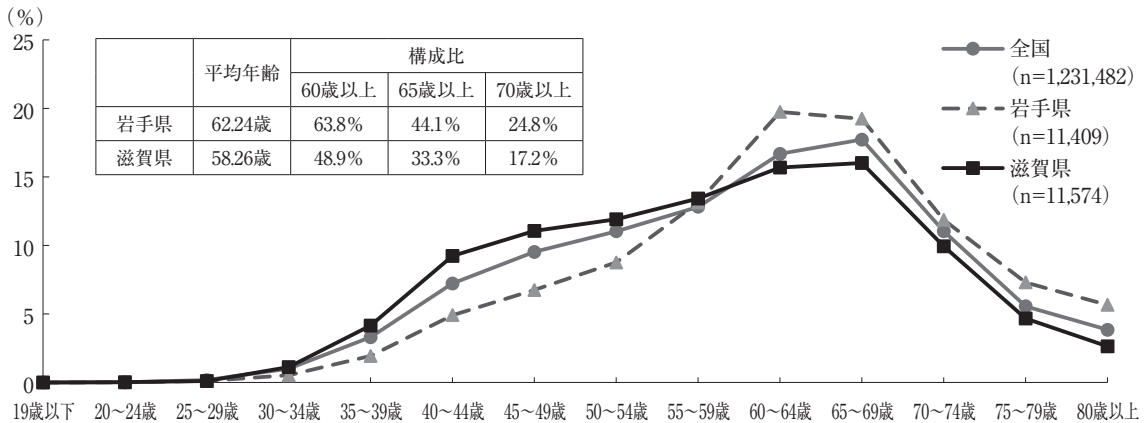
図－1 企業経営者の年齢分布（2004年、2014年）



資料：帝国データバンク調査（日本政策金融公庫による委託調査）

- (注) 1 帝国データバンクがそれぞれの時点で保有していた企業情報をもとに集計したものであり、大企業を含む。
 2 経営者の年齢不詳を除く。

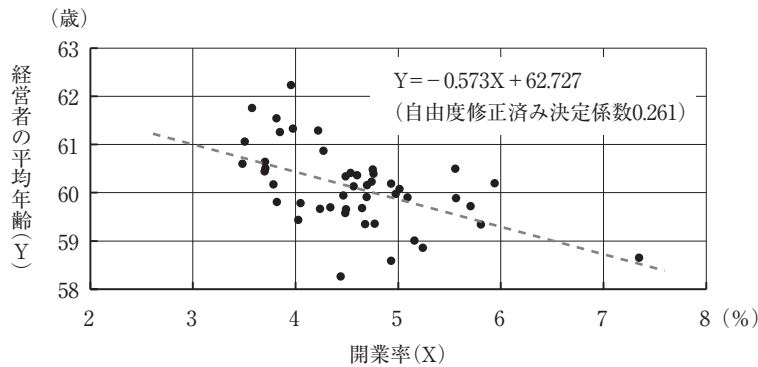
図－2 企業経営者の年齢分布（2014年、全国、岩手県、滋賀県）



資料：図－1と同じ。

(注) 図－1と同じ。

図－3 開業率と経営者の平均年齢（都道府県別）



資料：経営者の平均年齢は図－1と同じ。開業率は厚生労働省「雇用保険事業年報」（2013年度）

(注) 開業率 = 保険関係新規成立事業所数 ÷ 適用事業所数 × 100 (%)

表-1 アンケート調査の実施要領

<p>名 称：「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」</p> <p>調査時点：2015年 9月</p> <p>調査方法：インターネット調査（事前調査および詳細調査）</p> <p>調査対象：事前調査で「会社や団体の経営者」「個人事業主」「自由業」のいずれかに回答した人を対象に、詳細調査で事業承継に関する調査を行った。</p> <p>回 答 数：4,163人（うち、従業者299人以下の中小企業経営者 4,110人）</p>

企業を①「決定企業」（後継者が決まってお
り、後継者本人も事業承継を承諾している企業）、②「未定企業」（事業承継の意向はあるが、後継者が決まっていない企業）、③「廃業予定企業」（自分の代で事業をやめるつもり
の企業）、④「時期尚早企業」（自分がまだ若いので、今は後継者を決める必要がない企業）の四つに類型化した。その構成比をみると、決定企業は12.4%にすぎず、廃業予定企業が50.0%と半数にのぼる（表-2のa欄）³。

類型の構成比は経営者の年齢階層によって大きく異なる。時期尚早企業は39歳以下の若年層では67.5%と大きな割合を占めるが、年齢が高まるにつれて減少する（図-4）。一方、廃業予定企業の割合は年齢が高まるにつれて傾向的に増加し、60歳代では57.2%、70歳以上では56.0%を占める。決定企業も年齢の高まりとともに増加するものの、70歳以上でも18.2%にすぎない。

以下では、それぞれの類型ごとに特徴をみていくことにする。

3 廃業予定企業の特徴

まず、全体の半数を占める廃業予定企業に注目する。どのような企業が廃業するのだろうか。

(1) 企業属性

類型別に経営組織をみると、決定企業、未定企業は「法人企業」の割合がそれぞれ61.4%、70.1%と高いのに対して、廃業予定企業は「個人企業」の割合が68.4%と高い（図-5）。

従業者規模については、廃業予定企業では「1～4人」の割合が83.3%にのぼり、決定企業（42.9%）、未定企業（43.5%）と比べて規模の小さな企業の割合が高い（図-6）。

業種構成をみると、廃業予定企業は「専門・技術サービス業」の割合が16.5%と、ほかの類型と比べて高い（表-3）。いわゆる「士業」など、個人の資格や属人的な専門能力に依拠する業種であることから、後継者に引き継ぐのが容易ではない。このため、自分の代で事業をやめるという意向が強くなるものと思われる。逆に、決定企業では「不動産業、物品賃貸業」の割合が16.8%と、ほかの類型と比べて高い。賃貸用不動産など、経

³ 本調査では日本政策金融公庫からの借入残高の有無を尋ねている。そこで、残高の有無別に類型の構成比をみると表-2のb欄（借入残高なし）、c欄（借入残高あり）のとおりである。両者を比較すると、とりわけ廃業予定企業の構成比が大きく異なることが分かる。なお、日本政策金融公庫の融資先を対象として、本調査とほぼ同時期に実施した「地域経済の振興に取り組む中小企業に関するアンケート」（その詳細は日本政策金融公庫総合研究所編（2016）を参照）において、本調査と同じ設問を相乗りして尋ねている。その結果は表-2のd欄のとおりである。c欄とd欄を比較すると、本調査は決定企業の割合がやや低いものの、両者の構成比はおおむね近似している。したがって、本調査の結果は信頼に足るといってよいと思われる。

表-2 類型化の方法と構成比

(単位：%)

類 型	アンケートの回答による定義	全 体 (n=4,104)			(参考) 「地域経済の 振興に取り 組む中小企 業に関する アンケート」 (2015年) (n=4,693) d	
		日本政策金融公庫からの 借入残高の有無		あり (n=562) c		
		なし (n=3,542) b	a			
決定企業	後継者は決まっている (後継者本人も承諾している)	12.4	11.4	18.5	26.9	
未定企業 [事業承継の意向はあるが、後継者が決ま っていない企業]	後継者は決ま っていない	後継者の候補が複数おり、誰を選ぶ かまだ決めかねている	3.5	3.6	2.7	2.6
		後継者にしたい人はいるが、本人が まだ若い	6.0	5.2	11.2	10.8
		現在、後継者を探している	7.7	6.8	13.4	9.7
		後継者にしたい人はいるが、本人が 承諾していない	3.4	3.0	6.1	5.0
		その他	1.2	1.3	0.5	2.5
廃業予定企業	自分の代で事業をやめるつもりである	50.0	53.3	30.0	27.3	
時期尚早企業	自分がまだ若いので、今は決める必 要がない	15.9	15.6	17.5	15.2	
合 計		100.0	100.0	100.0	100.0	

資料：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アンケート」(2015年) (以下同じ)
同「地域経済の振興に取り組む中小企業に関するアンケート」(2015年)

- (注) 1 「中小企業の事業承継に関するアンケート」はウエート付けした集計であるが、n値は原数値を示している (以下同じ)。
2 「地域経済の振興に取り組む中小企業に関するアンケート」についても、サンプルの偏りを補正するためにウエート付けした集計を行っている (ただし、n値は原数値を示した)。
3 b欄～d欄については、脚注3を参照。

図-4 類型の構成比 (経営者の年齢別)

(単位：%)

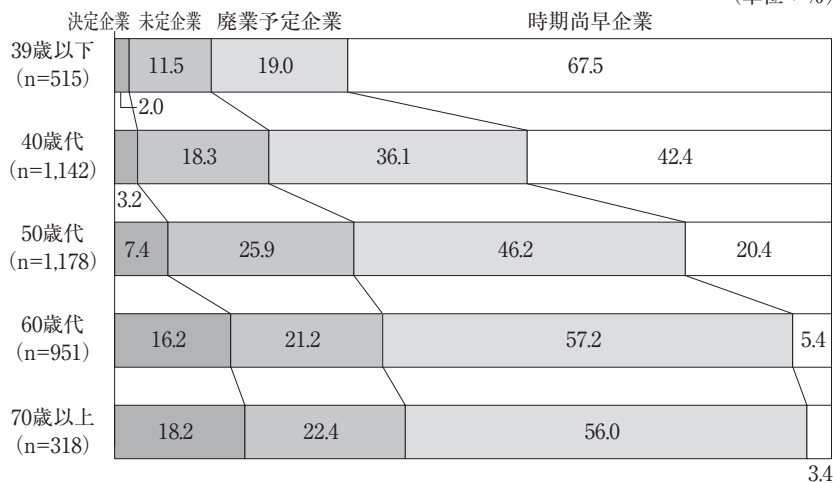


図-5 経営組織 (類型別)

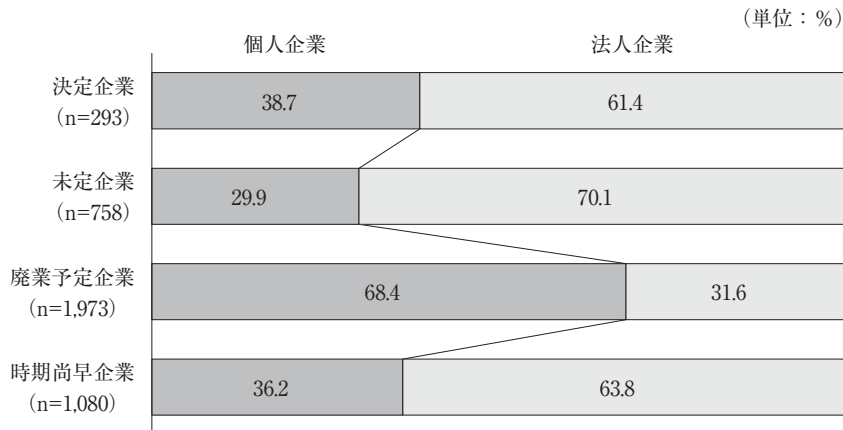
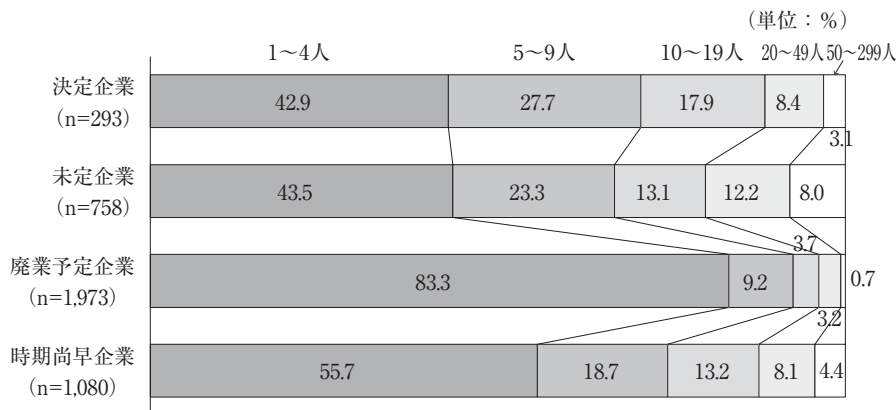


図-6 従業者規模 (類型別)



営資源を引き継ぎやすい業態であることがその背景にあるものと思われる。

(2) 廃業を決断できる要因

廃業予定企業の廃業理由は図-7のとおりである。「当初から自分の代かぎりでやめようと考えていた」が38.2%にのぼり、「事業に将来性がない」が27.9%と続く。一方、「子どもに継ぐ意思がない」は12.8%、「子どもがいない」は9.2%、「適当な後継者が見つからない」は6.6%である。これら三つは、後継者難を理由として廃業を予定している企業だといえるが、その割合は合わせて28.5%であ

る。必ずしも廃業予定企業のなかで多数派を占めるわけではない。

これらの理由はいわば経営者の主観的な判断によるものであるが、廃業予定企業にはこのような判断を支える客観的な要因が存在する。

第1は、経営者が創業者かどうかである。自分自身が創業者として始めた企業であれば、廃業するという決断も下しやすいからである。実際に、経営者と創業者との関係を見ると、廃業予定企業では経営者が創業者本人である企業の割合は73.7%と、ほかの類型よりも高い(図-8)。

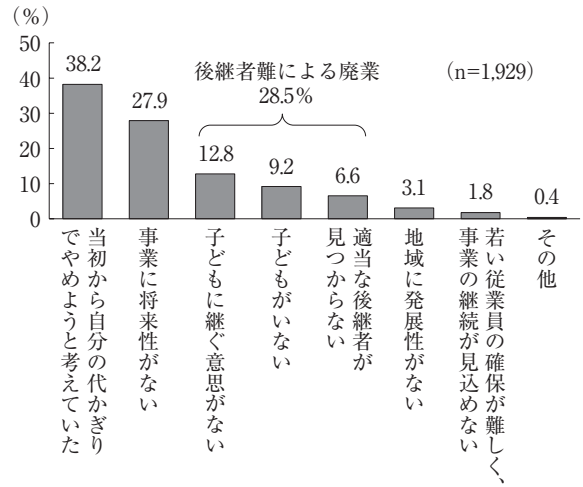
第2は従業者数の多寡である。従業者規模別に

表－3 業種構成（類型別）

（単位：％）

	全体 (n=4,099)	決定企業 (n=293)	未定企業 (n=756)	廃業予定 企業 (n=1,970)	時期尚早 企業 (n=1,080)
建設業	11.5	10.3	9.8	12.1	13.2
製造業	8.4	12.2	7.9	8.4	6.5
情報通信業	3.1	1.2	4.4	2.3	5.0
運輸業	2.9	2.9	3.9	2.6	2.4
卸売業	6.9	8.5	10.5	5.0	7.0
小売業	10.9	11.0	8.6	12.2	9.7
不動産業、物品賃貸業	8.6	16.8	11.9	5.4	7.4
専門・技術サービス業	13.0	10.1	8.1	16.5	10.8
宿泊業、飲食サービス業	5.4	4.6	5.1	6.0	4.4
生活関連サービス業、娯楽業	3.6	4.6	3.0	3.7	3.4
教育、学習支援業	3.4	1.8	3.6	3.4	4.2
医療、福祉	6.6	6.1	7.7	5.7	8.6
その他のサービス業	13.9	9.2	12.2	15.2	15.5
その他	1.8	0.8	3.3	1.4	2.0
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

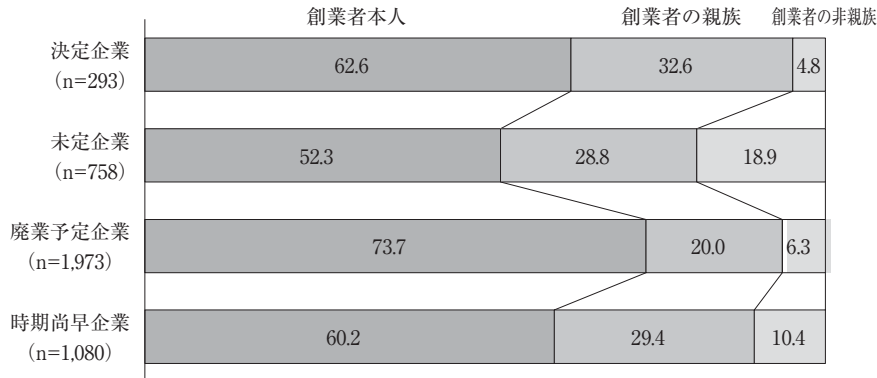
図－7 廃業理由（廃業予定企業）



（注）四捨五入の関係で、「後継者難による廃業」の数値とその内訳の数値の合計とは一致しない（以下同様）。

図－8 経営者と創業者との関係（類型別）

（単位：％）



廃業予定企業の割合をみると、従業員数が「1人」（本人のみ）の企業では77.0%にのぼるが、規模が大きくなるにつれてこの割合は傾向的に低下する（図－9）。従業員が多ければ多いほど、雇用責任を果たすために軽々しく廃業を決意することができないが、本人一人だけであればそのような問題もない。

第3は金融機関からの借入金の大きさである。

借入残高が大きければ廃業時に一括して返済することは容易ではないことから、廃業を決断しにくいだろう。逆に、借入残高がなければ廃業を決断しやすい。実際に、類型別に借入残高の有無をみると、決定企業では「ある」と回答する企業割合は55.7%、未定企業では52.6%であるのに対して、廃業予定企業は23.2%にすぎない（図－10）。

第4は業績と事業の将来性である。業績が良好

図-9 廃業予定企業の割合 (従業員規模別)

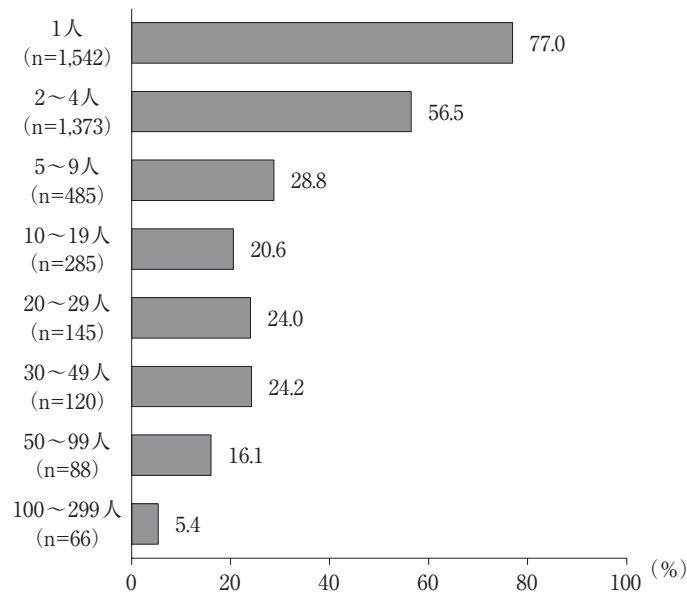
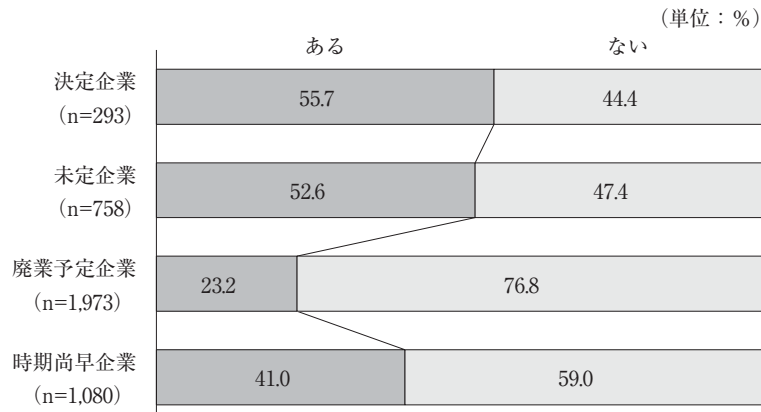


図-10 金融機関からの借入残高の有無 (類型別)



れば事業を継続させたいと考えるのは、経営者として当然である。事業に将来性がある場合も同様である。

同業他社と比べた業績をみると、廃業予定企業は「悪い」が23.9%、「やや悪い」が45.5%にのぼり、業績が劣る企業の割合がほかの類型よりも明らかに高い (図-11)。また、最近1年間の売り上げの傾向についても、廃業予定企業は「減少」とする割合が52.7%にのぼり、ほかの類型よりも劣る (図-12)。

今後10年間の事業の将来性についても、廃業予定企業は「事業は継続することはできるが、今のままでは縮小してしまう」と考えている割合が33.4%、「事業をやめざるをえない」と考えている割合が25.6%にのぼり、事業の将来について暗い見通しの企業の割合がほかの類型よりも高い (図-13)。

業績が劣り、事業の将来性も暗い見通しであるからこそ、廃業するという決断を下しやすい側面があるといえるだろう。

図-11 同業他社と比べた業績（類型別）

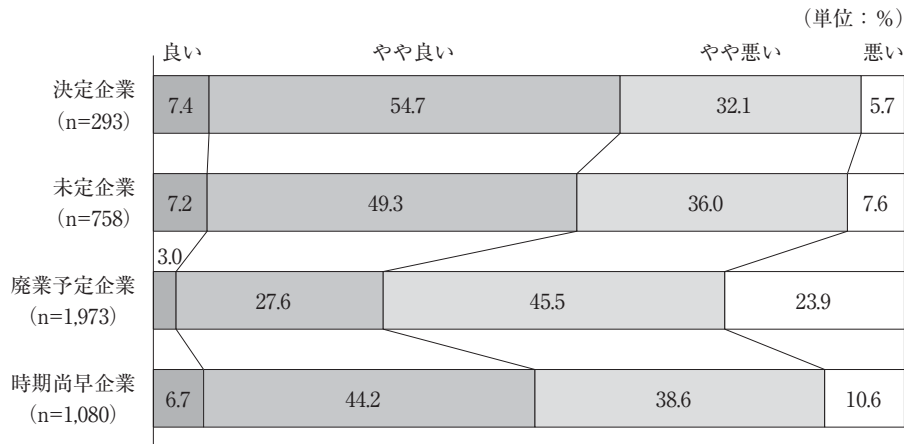
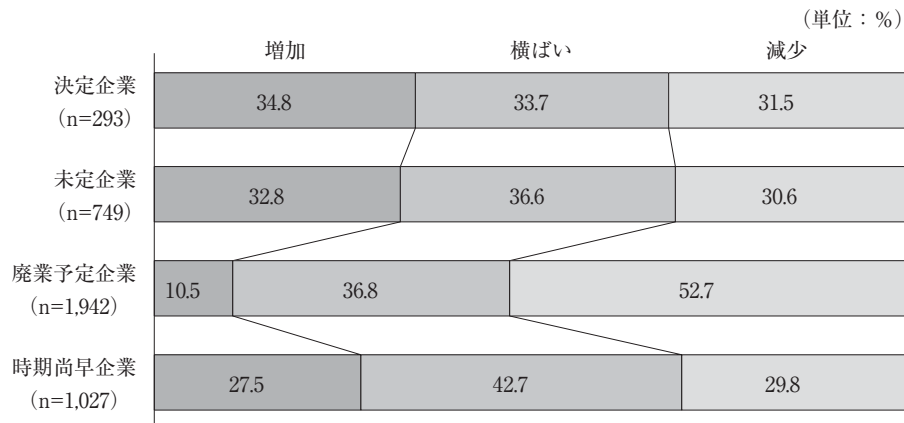


図-12 最近1年間の売上傾向（類型別）



(注)「1年前は事業を始めていなかった」を除いて集計した。

図-13 今後10年間の事業の将来性（類型別）

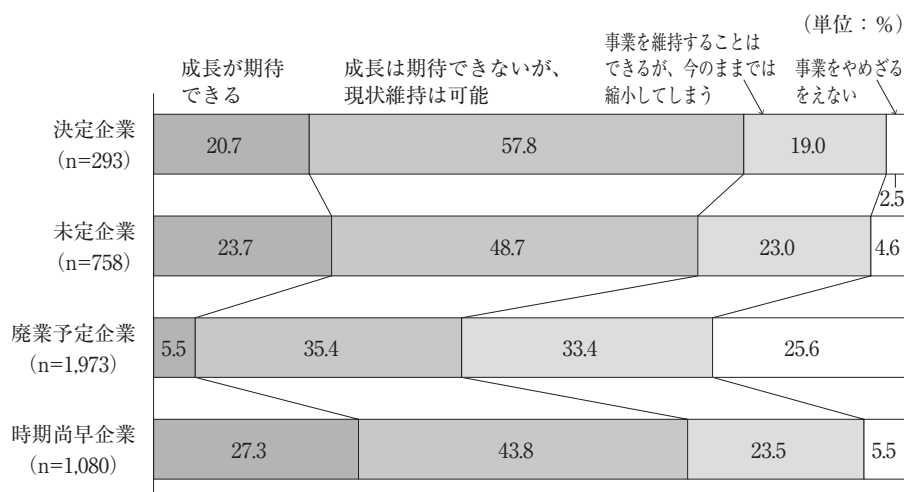
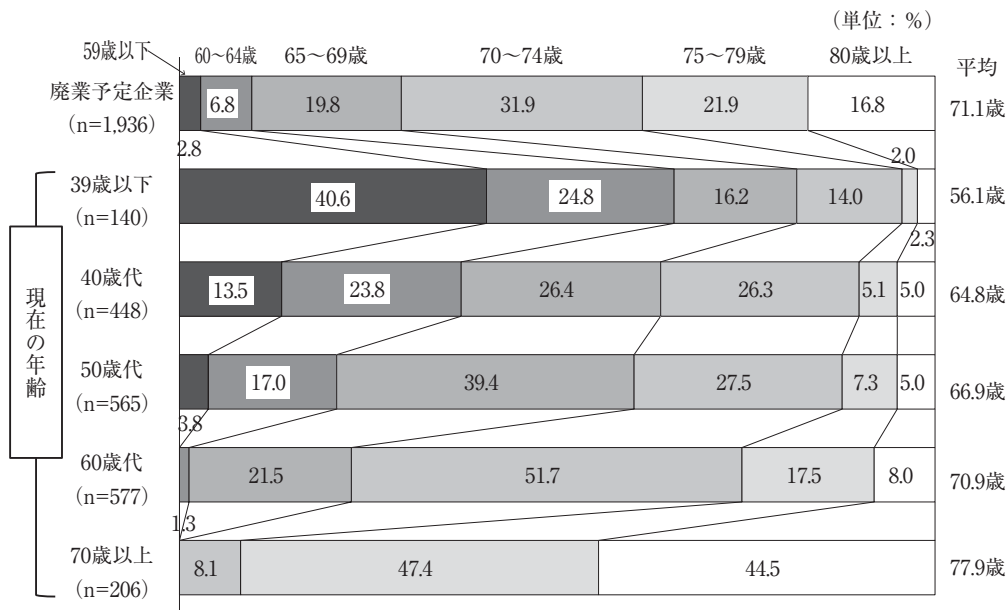


図-14 廃業予定時期の経営者の年齢 (廃業予定企業、現在の年齢別)



(3) 廃業予定時期と廃業時に生じる問題

廃業予定企業は中小企業の半数にのぼることから、その廃業によって社会的な問題は生じないだろうか。

廃業予定企業の廃業予定時期をみると、経営者の年齢が「70~74歳」のときに廃業すると考えている割合は31.9%、「75~79歳」は21.9%、「80歳以上」は16.8%となっており、その平均年齢は71.1歳である (図-14)。経営者の現在の年齢が39歳以下の企業は平均56.1歳のときに廃業を予定し、40歳代の企業は同64.8歳、50歳代の企業は同66.9歳、60歳代の企業は同70.9歳、70歳以上の企業は同77.9歳で廃業を予定している。

廃業予定企業は中小企業の半数を占めるとはいえ、一気に廃業するのではなく、経営者の高齢化とともに緩やかな速度で廃業していくということだ。

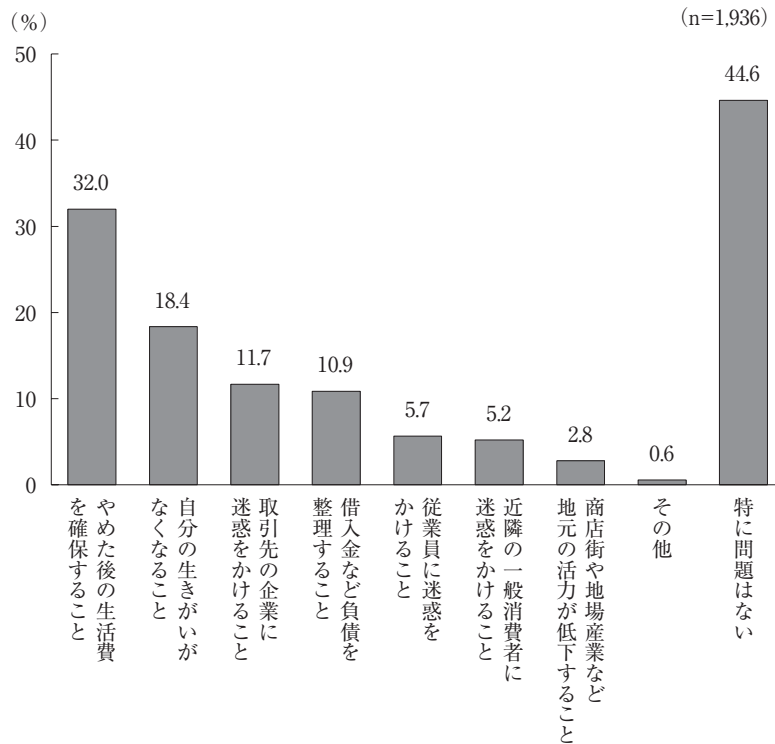
次に、廃業予定企業が廃業するときに問題になりそうなことをみると、「特に問題はない」が44.6%と半分近くを占め、「やめた後の生活費を

確保すること」が32.0%と続く (図-15)。取引先や従業員、一般消費者、地元に対して問題が生じると考えている企業は総じて少ない。

廃業予定企業は緩やかに市場から退出すること、廃業後の生活費を確保することを除けば廃業時に問題になりそうなことはあまりないことから、社会的には大きな問題は生じないと考えられる。また、後継者難によって廃業が見込まれる企業は少数派である。だとすれば、廃業予定企業を対象として事業承継支援策を講じる必要性はさほど大きいとはいえないだろう。

では、支援策を講じる必要性が大きいのはどのような企業だろうか。次に、決定企業と未定企業の特徴などをもとに考えることにする。

図-15 廃業するときに問題になりそうなこと（廃業予定企業、複数回答）



4 決定企業と未定企業の特徴

(1) 企業属性と業績、事業の将来性

経営組織について決定企業と未定企業を比較すると、「法人企業」の割合は未定企業では70.1%であり、決定企業の61.4%を上回る（前掲図-5）。ただし、その差はさほど大きくはない。

従業員規模をみると、未定企業のほうが決定企業よりも「20～49人」「50～299人」の割合がやや高いものの、「1～4人」「5～9人」の割合はほぼ同水準である（前掲図-6）。

業種については、決定企業は「製造業」「不動産業、物品賃貸業」の割合が相対的に高く、未定企業は「情報通信業」「その他のサービス業」の割合が相対的に高い（前掲表-3）。大分類業種だけでは断言できないが、未定企業は新しい業種

や業態が多いように思われる。

同業他社と比べた業績は、決定企業と未定企業に大きな差異はみられない（前掲図-11）。最近1年間の売り上げ傾向や今後10年間の事業の将来性についても同様である（前掲図-12、前掲図-13）。

このように企業属性や業績、事業の将来性に関してみると、決定企業と未定企業は総じて差がないといえそうである。

(2) 経営者の属性

では両者を分けるものは何か。次に経営者の属性を比較してみよう。

まず現在の年齢をみると、決定企業は「60歳代」「70歳代」の割合が未定企業を上回っている（図-16）。決定企業の平均年齢は65.6歳、未定企業は60.7歳である。決定企業は相対的に年齢が高い。ある程度の年齢に達すると、事業を承継するにせ

図-16 現在の年齢 (類型別)

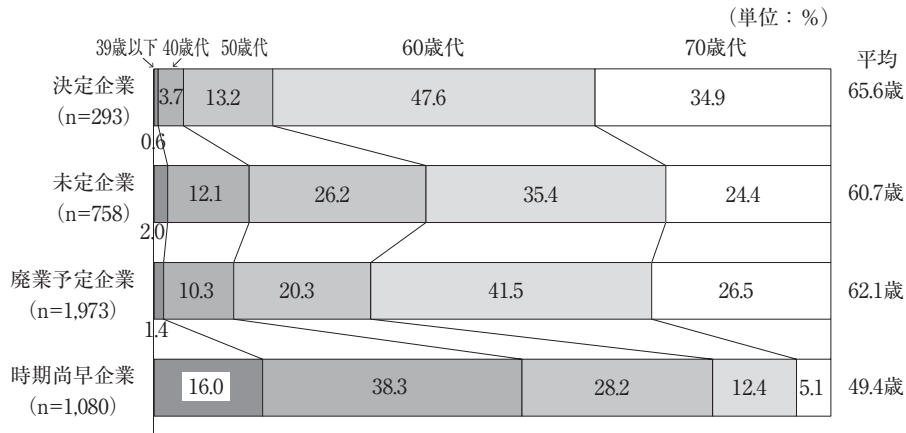
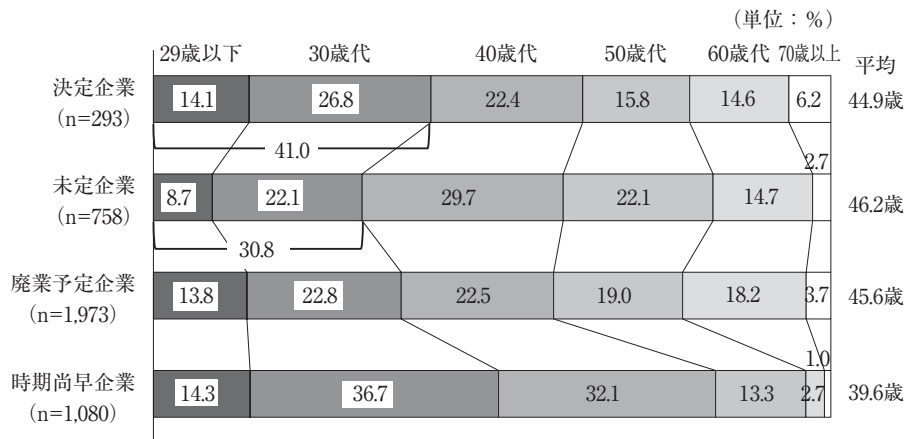


図-17 経営者に就任したときの年齢 (類型別)



よ、将来の廃業を決断するにしろ、態度を明らかにする必要があるからだ。逆にいうと、ある程度の年齢に達するまでは、後継者を決定しない（できない）という選択肢が存在するのである。

一方、経営者に就任したときの年齢については、未定企業では「29歳以下」または「30歳代」である割合が30.8%であるのに対して、決定企業では41.0%と高い（図-17）。その平均年齢をみると、決定企業（44.9歳）は未定企業（46.2歳）を下回る。決定企業は経営者の就任年齢が未定企業よりも相対的に低いといえる。

40歳前後と、ある程度若いときに経営者に就任した場合、子どもはまだ就職前であることが多い。

だとすれば、子ども自身が将来の選択肢の一つとして事業を承継することを検討できるだろう。決定企業では経営者に就任した年齢が相対的に若いのは、このためである。

経営者と創業者との関係を見ると、決定企業では経営者が「創業者本人」である割合が62.6%と、未定企業（52.3%）よりも高い（前掲図-8）。逆に、「創業者の非親族」である割合は、未定企業（18.9%）が決定企業（4.8%）を大きく上回る。その背景には、創業者は自身の意思で後継者を選びやすい一方、創業者の非親族である場合は自身の一存だけでは後継者を選びにくいことがあるものと思われる。

図-18 男の子どもの人数（類型別）

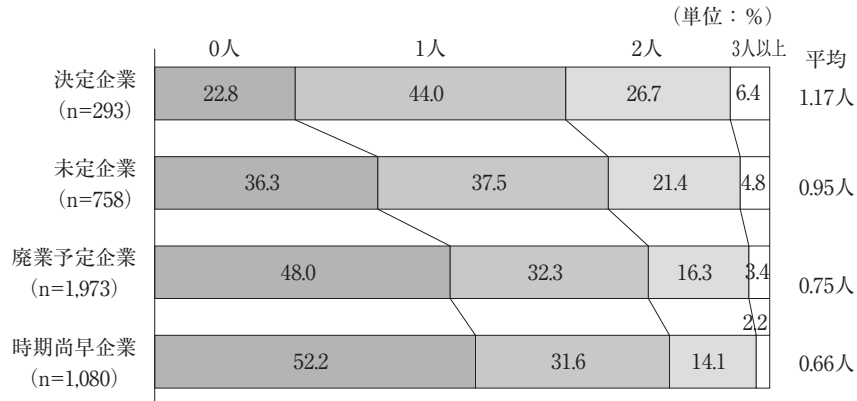
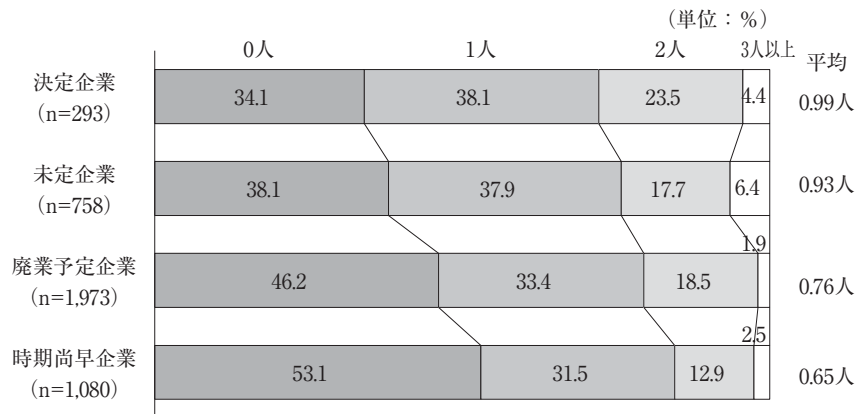


図-19 女の子どもの人数（類型別）



子どもの人数については、決定企業と未定企業に明らかな差異がみられる。

男の子どもの人数が「0人」である割合をみると、未定企業では36.3%であり、決定企業の22.8%よりも高い（図-18）。また平均人数も、未定企業は0.95人であり、決定企業の1.17人よりも少ない。一方、女の子どもの人数については、未定企業では「0人」である割合が38.1%と決定企業（34.1%）をやや上回るものの、平均人数は未定企業（0.93人）と決定企業（0.99人）で大きな差異はみられない（図-19）。

男の子どもの多寡が事業承継の決定状況を大きく左右している様子がうかがえる。

5 計量分析

ここまでは、類型別にクロス集計することで、決定企業、未定企業、廃業予定企業の特徴をみてきた。しかし、クロス集計ではほかの要因による影響を除去することができない。そこで以下では、ほかの要因をコントロールするために計量分析を行い、どのような変数が事業承継の意向を左右するのかをみていくことにする。

(1) 被説明変数と推計方法

被説明変数は事業承継に関する類型である。た

だし、前掲図-4でみたとおり、時期尚早企業は経営者の年齢が若い時点での暫定的な選択肢であることから被説明変数には採用しない。つまり、決定企業 (=1)、未定企業 (=2)、廃業予定企業 (=3) の3分類を被説明変数とする。

これらは順序付けができない離散カテゴリーであることから、推計方法には多項ロジットモデルを用いる。決定企業をベースカテゴリーとして推計を行う。

(2) 説明変数

クロス集計でみてきた項目を説明変数として利用する。

このうち、企業の属性等については、経営組織、従業員数、同業他社と比べた業績、業種を利用する。クロス集計で用いた「今後10年間の事業の将来性」については、同業他社と比べた業績との相関が強く、多重共線性のおそれがあることから説明変数には加えなかった。

経営組織には「法人企業」を1、「個人企業」を0とするダミー変数を用いた。従業員数については、「1~4人」「5~9人」「10~19人」「20~49人」「50~299人」のそれぞれに、該当すれば1、該当しなければ0とするダミー変数を作成し、「1~4人」を参照変数とした。同業他社と比べた業績については、「良い」「やや良い」「やや悪い」「悪い」のそれぞれにダミー変数を作成し、「良い」を参照変数とした。業種については14業種それぞれにダミー変数を作成し、「情報通信業」を参照変数とした。

また、経営者の属性に関する説明変数には、経営者の現在の年齢、経営者に就任したときの年齢、創業者との関係、子どもの有無(男女別)を利用する。

創業者との関係については、「創業者本人」「創業者の親族」「創業者の非親族」のそれぞれにダミー変数を作成し、このうち「創業者本人」を参

照変数とした。男の子どもの有無については、男の子どもの「いる」を1、「いない」を0とするダミー変数を作成した。女の子どもの有無も同様である。

(3) 推計結果

決定企業をベースカテゴリーとする推計結果は表-4のとおりである。

経営組織についてみると、未定企業では係数は正の値であるが有意ではない。一方で、廃業予定企業では有意な負の係数である。つまり、決定企業と未定企業の間には経営組織について有意な差異はないが、決定企業と廃業予定企業とを比べると、廃業予定企業において「個人企業」の割合が有意に高いという関係がみられる。いずれもクロス集計と整合的である。

従業員数については、未定企業には傾向的に有意な関係がみられないが、廃業予定企業は従業員規模との間に強い負の相関関係がみられる。つまり、未定企業は決定企業と比べて従業員規模に大きな差異はないが、廃業予定企業は決定企業と比べて有意に規模が小さい、ということだ。いずれもクロス集計と整合的である。

同業他社と比べた業績についてみると、未定企業ではいずれの係数も有意ではない。つまり、未定企業は決定企業と比べて業績に大きな差異はないといえる。それに対して、廃業予定企業は「やや悪い」「悪い」の係数がいずれも有意な正の係数であり、しかも「悪い」の係数のほうが絶対値が大きい。つまり、決定企業と比べて廃業予定企業は有意に業績が悪いということだ。やはり、いずれもクロス集計と整合的である。

業種については、「不動産業・物品賃貸業」の係数が未定企業、廃業予定企業ともに有意な負の値である。「不動産業・物品賃貸業」は未定企業、廃業予定企業になる確率が低い、つまり決定企業になる確率が高いということである。これはクロ

表-4 推計結果

推計方法：多項ロジットモデル（ウエート付け）							
変数		係数	標準誤差	係数	標準誤差		
被説明変数	企業類型（決定企業=ベース、未定企業、廃業予定企業）	未定企業		廃業予定企業			
	経営組織	法人企業=1、個人企業=0	0.326	0.212	-0.645	0.200***	
説明変数	企業の属性等	従業員数	1～4人（該当=1、非該当=0）		(参照変数)		
			5～9人（同上）	-0.412	0.262	-1.424	0.258***
			10～19人（同上）	-0.652	0.286***	-1.736	0.327***
			20～49人（同上）	0.058	0.369	-1.131	0.426***
			50～299人（同上）	0.250	0.396	-1.945	0.408***
		業績	同業他社と比べて「良い」（該当=1、非該当=0）	(参照変数)		(参照変数)	
			同業他社と比べて「やや良い」（同上）	0.094	0.374	0.160	0.369
			同業他社と比べて「やや悪い」（同上）	0.479	0.387	1.081	0.379***
			同業他社と比べて「悪い」（同上）	0.520	0.464	1.611	0.441***
		業種	建設業（該当=1、非該当=0）	-1.128	0.608*	-0.341	0.605
			製造業（同上）	-1.352	0.618**	-0.767	0.606
			情報通信業（同上）	(参照変数)		(参照変数)	
			運輸業（同上）	-0.869	0.673	-1.023	0.651
			卸売業（同上）	-0.589	0.651	-0.608	0.653
			小売業（同上）	-1.097	0.637*	-0.472	0.616
			不動産業・物品賃貸業（同上）	-1.155	0.614*	-1.564	0.611***
			専門・技術サービス業（同上）	-1.072	0.609*	-0.427	0.615
			飲食業、宿泊サービス（同上）	-0.722	0.696	-0.664	0.711
			生活関連サービス業、娯楽業（同上）	-1.461	0.695**	-1.185	0.661*
			医療、福祉（同上）	-0.496	0.860	-0.065	0.791
		教育、学習支援業（同上）	-0.484	0.659	-0.323	0.654	
		その他のサービス業（同上）	-0.776	0.634	-0.269	0.615	
		その他（同上）	0.420	0.821	-0.188	0.796	
	経営者の属性	経営者の年齢	現在の年齢（歳）	-0.067	0.013***	-0.058	0.011***
			経営者に就任したときの年齢（歳）	0.018	0.009**	0.016	0.008**
		創業者との関係	創業者本人（該当=1、非該当=0）	(参照変数)		(参照変数)	
			創業者の親族（同上）	-0.069	0.231	-0.630	0.210***
			創業者の非親族（同上）	1.253	0.399***	0.425	0.414
	子どもの有無	男の子（いる=1、いない=0）	-0.454	0.217**	-0.863	0.203***	
		女の子（同上）	-0.001	0.190	-0.295	0.182	
定数項		4.805	0.981***	5.941	0.939***		
観測数		3,019					
疑似決定係数		0.2043					

(注) ***は有意確率1%、**は同5%、*は同10%水準であることを意味する。

ス集計と整合的である。同様に、「生活関連サービス業、娯楽業」の係数も未定企業、廃業予定企業ともに有意な負の値である。これはクロス集計では必ずしも明確ではなかった。

次に経営者の属性についてみていこう。

まず現在の年齢である。未定企業、廃業予定企業の係数はいずれも有意な負の値である。経営者の年齢が高いほど、未定企業、廃業予定企業になる確率が低い、すなわち決定企業になる確率が高いということになる。クロス集計の分析で述べた

とおり、ある程度の年齢に達するまでは後継者を決定しない(できない)という選択肢をとることがあるため、未定企業では年齢との間に有意な負の相関関係が生じているのである。一方、廃業予定企業において有意な負の相関関係が生じているのは、ある程度の年齢に達すると実際に廃業する結果、相対的に年齢が若い企業だけが観測されるからであろう。

経営者に就任したときの年齢については、未定企業、廃業予定企業ともに有意な正の係数である。クロス集計の分析で述べたとおり、ある程度若いときに経営者に就任した場合、子どもはまだ就職前であることが多いことから、子ども自身が将来の選択肢の一つとして事業を承継することを検討でき、その結果、決定企業となる確率が高くなる。逆に、子どもが就職して自分の職業キャリアを選択した後に経営者に就任すると、未定企業、廃業予定企業になりやすい。

創業者との関係をみると、未定企業では「創業者の非親族」の係数が有意に正の係数となっている。先に述べたとおり、経営者が創業者の非親族である場合は自身の一存だけでは後継者を選びにくく、未定企業になる確率が高まるものと思われる。一方、廃業予定企業では「創業者の親族」の係数が有意な負の係数となっている。「創業者の親族」の典型は、創業者の息子にあたる場合である。すでに1回以上事業承継を行っており、業歴もある程度長い企業である。このため、経営者は自分の代で廃業したくないという意識が強いことが多く、その結果、経営者が「創業者の親族」である場合には廃業予定企業となる確率が低いものと考えられる。

男の子どもの有無については、未定企業、廃業予定企業ともに有意な負の係数である。男の子がいる(いない)場合には未定企業、廃業予定企業になる確率が低い(高い)。一方で、女の子どもの有無については、未定企業、廃業予定企業

ともに負の係数ではあるが、有意ではない。女の子どもではなく男の子どもの有無が、経営者の事業承継の意向を左右するということだ。

推計結果は以上のとおりであるが、これらは次のようにまとめることができるだろう。

まず未定企業に注目すると、従業員規模、業績については有意な結果が得られていない。つまり未定企業の従業員規模や業績は、決定企業と遜色がないということだ。未定企業を選択する(選択せざるをえない)確率を高める要因は、経営者の年齢が低いこと、経営者に就任したときの年齢が高いこと、創業者の非親族であること、男の子どもがいないことである。これらは経営者の属人的な要因である。

廃業予定企業においても、経営者の年齢、経営者に就任したときの年齢、創業者との関係、男の子どもの有無が選択要因であることは未定企業と共通であるが、従業員規模、業績に対して強い負の相関関係が存在する点が未定企業と明らかに異なる。

つまり、決定企業とそれ以外の企業を分けるのは経営者の属人的な要因であり、未定企業と廃業予定企業を分けるのは従業員規模、業績である。

6 後継者や企業売却に関する

未定企業の意識

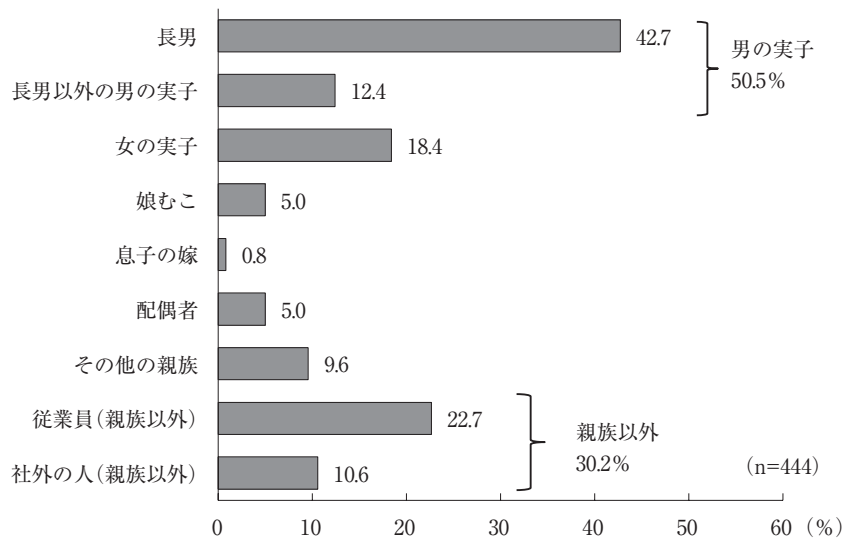
未定企業は決定企業と比べて、たんに男の子どもが少ないなど属人的な要因が異なるだけであり、従業員規模や業績は遜色がない。このため、事業承継を行いたいという意向はもっている。

では、未定企業は後継者や企業売却についてどのように考えているのだろうか。

(1) 後継者に関する意識

図-20は、未定企業のうち後継者にしたい人(後継者候補)がいる企業に対して、後継者候補(複

図-20 後継者候補（未定企業、複数回答）



- (注) 1 未定企業のうち、後継者が決まっていない理由として「後継者にしたい人はいるが、本人が承諾していない」「後継者にしたい人はいるが、本人がまだ若い」「後継者の候補が複数おり、誰を選ぶかまだ決めかねている」と回答した人に対する設問である。
2 「男の実子」は「長男」または「長男以外の男の実子」の少なくとも1つを回答した企業である。「親族以外」は「従業員(親族以外)」または「社外の人(親族以外)」の少なくとも1つを回答した企業である。

数回答)との関係をみたものである。経営者の「長男」である割合は42.7%、「長男以外の男の実子」の割合は12.4%であり、両者を合わせた「男の実子」は50.5%と過半を占める。また、「従業員(親族以外)」「社外の人(親族以外)」を合わせた「親族以外」の割合は30.2%、「女の実子」は18.4%である。

これを決定企業における後継者と比べると、未定企業は「男の実子」の割合が決定企業(61.3%)よりも低く、「親族以外」「女の実子」の割合が決定企業(15.5%、12.1%)よりも高い(図-21)。未定企業は後継者候補について、選択肢をより広く考えているといえるだろう。

さらに、従業員規模別に「親族以外」の割合を見ると、5人以上の企業ではおおむね40%前後を占めている(図-22)。それに対して、従業員が1人の企業は6.3%、2~4人の企業は19.1%にすぎない。

(2) 企業売却に関する意識

企業売却に関する意識をみると、「現在、売却を具体的に検討している」とする企業の割合は3.3%、「事業を継続させるためなら売却してもよい」は26.9%である(図-23)。企業の売却に積極的な企業は一定割合存在するといえる。

これを従業員規模別にみると、10~19人の企業や20~49人の企業では、企業売却に積極的な企業の割合が高く、「売却してまで事業を継続させたいとは思わない」は15%程度にすぎない。しかし、従業員が1人、2~4人の企業では、「売却してまで事業を継続させたいとは思わない」は35%前後と高く、企業の売却に積極的な企業は相対的に少ない。

未定企業のなかには、従業員、社外の人といった「親族以外」への事業承継や、企業の売却など、親族への事業承継以外に選択肢を広げている企業が少なくない。しかし、従業員規模の小さな企業

図-21 後継者 (決定企業、択一回答)

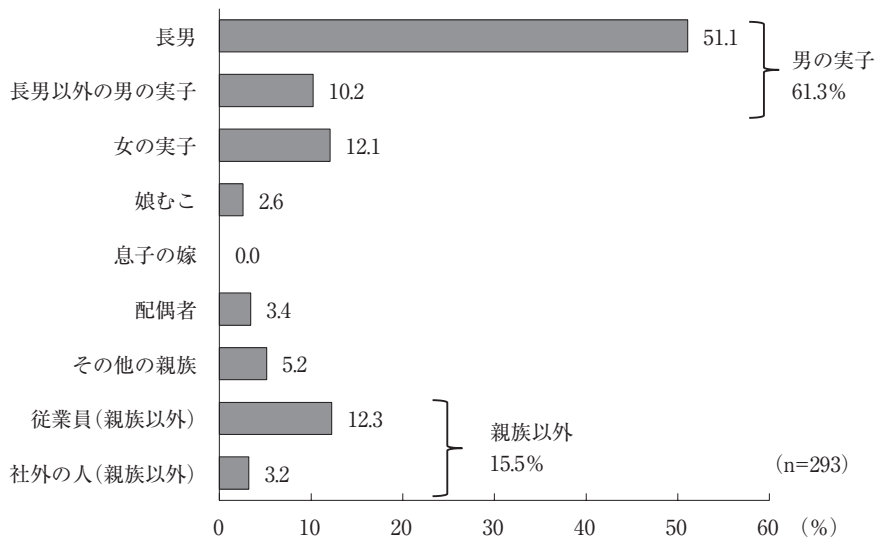
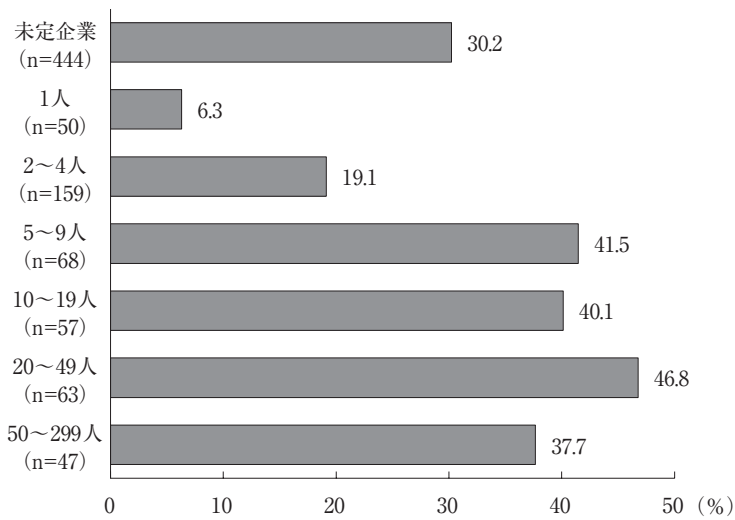


図-22 親族以外の後継者候補がいる割合 (未定企業、従業員規模別)



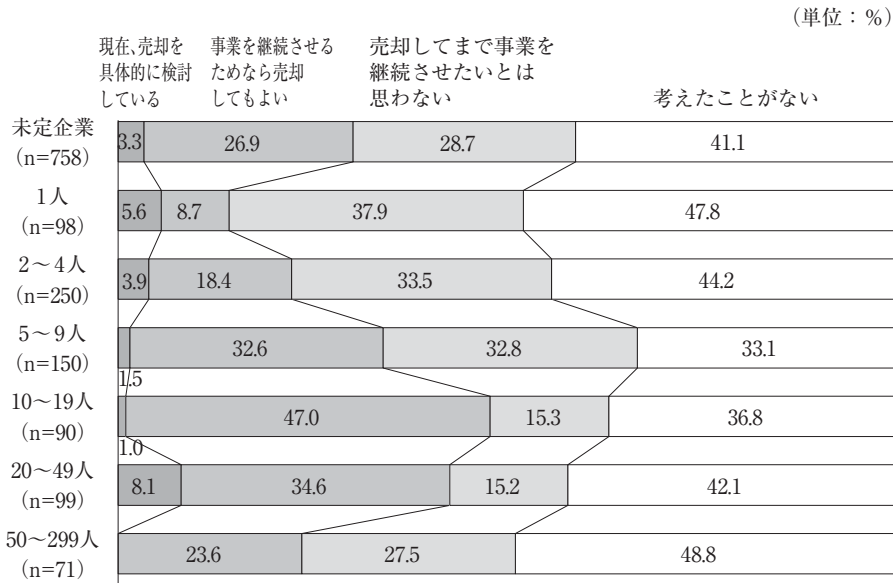
は、親族以外に後継者を求めるにしろ企業を売却するにしろ、選択肢を広げるといっても限度があるといえそうだ。

7 まとめ

調査をもとに、中小企業の事業承継の実態を探ってきた。その結果をまとめると、次の4点が指摘できる。

- ① 事業承継に関する意向をもとに中小企業を「決定企業」「未定企業」「廃業予定企業」「時期尚早企業」に類型化すると、決定企業は12.4%にすぎず、未定企業は21.8%、廃業予定企業は50.0%を占める。
- ② 廃業予定企業の多くは従業員が少なく、金融機関からの借り入れがない。さらに、業績が劣る企業の割合が相対的に高く、事業の将来性の見通しも暗いなど、廃業を容易に決断できる環

図-23 企業の売却に関する意識（未定企業、従業員規模別）



境にある。これらの企業は経営者の高齢化に伴って、徐々に市場から退出していくものと思われる。廃業後の生活費の確保を問題点として指摘する企業は少なくはないが、それを除けば大きな社会的な問題が生じることはなさそうである。

- ③ 未定企業は、決定企業と比べて従業員規模や、業績、事業の将来性に遜色はない。後継者が決定しているか未定であるかを左右するのは、経営者に就任したときの年齢や男の子どもの多寡という、経営者の属人的な要因である。
- ④ 未定企業には、従業員や社外の人などへの事業承継や、企業の売却など、親族への事業承継以外に選択肢を広げている企業が少なくない。しかし、従業員規模の小さな企業では選択肢を広げるといっても限度はある。

以上の結果を踏まえ、課題として指摘できるの

は、次の点である。

- ⑤ 事業承継に対する支援策を必要とするのは、決定企業よりはむしろ未定企業である。従業員規模や業績などは決定企業と比べて遜色がないにもかかわらず、たんに男の子どもがいないなどといった属人的な要因によって未定企業が廃業することになれば、社会的に損失であるからだ。だとすれば、未定企業が親族への事業承継以外の選択肢を実現できるような支援策が重要である。

近年は、「必ずしも業況が悪くないにも関わらず、後継者不在により廃業を余儀なくされる小規模事業者」と創業希望者とをマッチングするために、「起業家情報を有する市区町村及び創業支援機関と各地の事業引継ぎ支援センターが連携を深める」⁴などの取り組みが進められている。あるいは、従業員規模の小さな企業にとっては、企業を売却するといっても限度があることから、企業の

⁴ 中小企業庁（2016）p.83

売却ではなく、例えば取引先等の経営資源を引き継げるような支援の仕組みを構築することも考えられる⁵。

今後、未定企業を対象とした支援策をいっそう充実させる必要があるだろう。

<参考文献>

国民生活金融公庫総合研究所編 (2008) 『小企業の事業承継問題 新たな支援の可能性を探る』、中小企業リサーチセンター

中小企業庁 (2016) 『事業承継ガイドライン』

日本政策金融公庫総合研究所 (2010) 『中小企業の事業承継』、日本公庫総研レポートNo.2009-2

日本政策金融公庫総合研究所編 (2016) 『地域経済の振興と中小企業』、同友館

⁵ 取引先の引き継ぎに関しては、国民生活金融公庫総合研究所編 (2008) pp.77-103において言及している。