

経営資源の引き継ぎの実態と変化

日本政策金融公庫総合研究所研究主幹

(現・大阪商業大学総合経営学部教授)

深 沼 光

日本政策金融公庫総合研究所研究員

原 澤 大地

日本政策金融公庫総合研究所客員研究員

中 島 章 子

要 旨

中小企業の廃業による悪影響を抑制するために、官民を挙げて事業承継を促進する取り組みが行われているものの、事業承継が難しい企業は一定数存在する。そうした企業が廃業することになったとしても、その企業が保有していた経営資源が他社に引き継がれ、有効に活用されれば、悪影響を最小限に抑制できるだろう。

日本政策金融公庫総合研究所では、2017年1月に「小企業における経営資源の引き継ぎに関する実態調査」を、2023年9月に「経営資源の引き継ぎに関する実態調査」を、それぞれ実施している。本稿では、中小企業における経営資源の引き継ぎの実態と変化を明らかにするため、2回の調査の結果を組み合わせ、経営資源を譲り渡した年、譲り受けた年を基準とし、サンプルを2010年以前、2011～2019年、2020年以降の三つに区分して分析した。主な分析結果は以下のとおりである。

経営資源を譲り渡した企業と譲り受けた企業の規模は、いずれも拡大傾向にあった。2020年以降に譲り渡した企業はそれよりも前に譲り渡した企業と比べて経営状況がかなり良いことや、もともと事業を承継するつもりのない経営者がコロナ禍を契機に廃業を決意し、経営資源を譲り渡したケースが少なからず存在している可能性があることなどもわかった。さらに、引き継いだ経営資源や引き継ぎの相手をみると、従業員の引き継ぎが増えていること、譲り渡す相手として開業や独立を予定している人の割合が高まっていること、譲り受ける相手は徐々に多様化していることなど、さまざまな変化が確認された。

こうした変化に伴い、引き継ぎによるメリットを享受している企業が増えている一方で、引き継ぎ時に「手続き」「相談相手探し」「対価以外の条件交渉」などに関連する何らかの苦労を伴った企業も多くなっている。また、引き継ぐ相手を見つけることも容易ではない。経営資源の引き継ぎを促進するためには、プロセスの円滑化や仲介機能の強化といった施策が求められる。

1 問題意識

中小企業の廃業は、雇用や国内総生産の減少というマクロな面と、地域インフラの崩壊や技術・ノウハウの喪失というミクロな面の双方において、経済社会に大きな悪影響をもたらす。そのため、近年はさまざまな支援策を通じて事業承継を促進し、廃業の増加による社会的損失を最小限に食い止めるべく、官民を挙げて取り組みが進んでいる。

ただし、なかには業績不振により事業承継ができる状況にない企業や、どうしても後継者が見つけられない企業もあるだろう。また、そもそも経営者自身が事業承継を望まず、自分の代限りで事業をやめるつもりである企業も多数存在する¹。中小企業経営者の高齢化が進むなかで、こうした事業承継が難しい企業の廃業が一定数生じることは避けられない。

そうすると、事業承継の促進と並行して、事業承継以外の手法を通じて、廃業による悪影響をいかに抑えられるかが重要となる。その手法の一つが、経営資源の引き継ぎである。企業自体は廃業することになったとしても、その企業が保有していた従業員、不動産、設備、製品・商品、販売先、仕入先、免許・資格などの経営資源が他社に引き継がれ、有効に活用されれば、悪影響を最小限に抑制できるだろう。

日本政策金融公庫総合研究所では、経営資源の引き継ぎの実態を探るため、2017年1月に「小企業における経営資源の引き継ぎに関する実態調査」（以下、2017年調査）を実施している。その結果、廃業した企業の約3割が経営資源を譲り渡していること、既存企業の1割強が経営資源を譲り受け

ていること、経営資源を譲り渡した企業と譲り受けた企業のそれぞれ約5割が引き継ぎに満足していることなどがわかった（井上、2017）。

経営者の高齢化に伴って、経営資源の引き継ぎの重要性はますます高まっており、研究も徐々に進められている²。しかし、その実態はいまだ明らかでない部分も多い。そこで当研究所では、2017年調査以降の状況を把握するため、2023年9月に「経営資源の引き継ぎに関する実態調査」（以下、2023年調査）を実施した。本稿では、2017年調査の結果と2023年調査の結果を組み合わせることで、経営資源の引き継ぎの実態を探るとともに、その状況がどう変化しているかを明らかにしていく。

本稿の構成は以下のとおりである。第2節では、2回の調査の概要と、それらの調査結果を組み合わせたうえでの分析方法を説明する。第3節では、引き継いだ企業の属性や業況とその変化をみていく。第4節では、引き継がれている経営資源の種類と引き継いだ相手を時系列で分析する。第5節では、引き継ぎの効果と引き継ぎ時の苦労について、実態の変遷を踏まえつつ明らかにする。最後に第6節では、引き継ぎを促進するための方策を検討する。

2 調査概要と分析方法

経営資源の引き継ぎは、経営資源を譲り渡す側と譲り受ける側の両者が存在することで初めて成り立つため、実態を把握するに当たってはその双方に対して調査を行う必要がある。従って、2017年調査と2023年調査はそれぞれ、譲り渡す側を対象とする「経営資源の譲り渡しに関するアンケート」（以下、譲り渡し調査）と、譲り受ける側を対象と

¹ 経営者が自分の代で事業をやめるつもりである中小企業のうち、45.2%は「そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていない」を廃業理由として挙げている（深沼・原澤・中島、2024）。

² 例えば、中小企業庁編（2019）では、廃業企業による従業員、販売先・顧客、設備、事業用不動産の引き継ぎ状況を明らかにしている。

実施要領

(1) 経営資源の譲り渡しに関するアンケート（譲り渡し調査）

	2017年調査	2023年調査
調査時点	2017年1月	2023年9月
調査方法	・インターネットを使ったアンケート（インターネット調査会社の登録モニターに回答を依頼） ・事前調査により調査対象に該当するかどうかを確認後、該当者に対して詳細調査を実施	
調査対象	・事前調査 事業を経営したことがある人（経営中である人を含む）。ただし、農林水産業と不動産賃貸業、従業者数が300人以上（経営者本人を含む）の企業を除く ・詳細調査 事業をやめる際、他社や開業予定者などに対し、①経営資源を譲り渡した企業（譲渡企業）と、②経営資源を譲り渡さなかった企業（非譲渡企業）	
依頼件数	1万6,264件 登録モニターの属性情報をもとに、2015年以前に経営者である人のうち、2016年までに経営者でなくなったと考えられる人に依頼	4万件 登録モニターの属性情報をもとに、過去に経営者である人のうち、調査時点までに経営者でなくなったと考えられる人に依頼
有効回答数	・事前調査 2,825件（うち詳細調査の調査対象1,220件） ・詳細調査 831件（うち譲渡企業253件、非譲渡企業578件）	・事前調査 4,647件（うち詳細調査の調査対象1,985件） ・詳細調査 572件（うち譲渡企業297件、非譲渡企業275件）

(2) 経営資源の譲り受けに関するアンケート（譲り受け調査）

	2017年調査	2023年調査
調査時点	2017年1月	2023年9月
調査方法	・インターネットを使ったアンケート（インターネット調査会社の登録モニターに回答を依頼） ・事前調査により調査対象に該当するかどうかを確認後、該当者に対して詳細調査を実施	
調査対象	・事前調査 事業を経営中である人。ただし、農林水産業と不動産賃貸業、従業者数が300人以上（経営者本人を含む）の企業を除く ・詳細調査 事業をやめたり縮小したりした企業から、①経営資源を譲り受けたことがある企業（譲受企業）と、②経営資源を譲り受けたことがない企業（非譲受企業）	
依頼件数	5万9,032件 登録モニターの属性情報をもとに、2016年に経営者である人に依頼	1万件 登録モニターの属性情報をもとに、調査時点で経営者である人に依頼
有効回答数	・事前調査 6,641件（うち詳細調査の調査対象6,219件） ・詳細調査 770件（うち譲受企業512件、非譲受企業258件）	・事前調査 6,442件（うち詳細調査の調査対象6,008件） ・詳細調査 795件（うち譲受企業540件、非譲受企業255件）

資料：日本政策金融公庫総合研究所「小企業における経営資源の引き継ぎに関する実態調査」（2017年）、「経営資源の引き継ぎに関する実態調査」（2023年）（以下同じ）

する「経営資源の譲り受けに関するアンケート」（以下、譲り受け調査）の、二つのアンケートで構成されている。

譲り渡し調査と譲り受け調査のいずれも、2017年調査、2023年調査ともインターネットにより無記名で実施した。インターネット調査会社の登録モニターに対し、調査対象に該当するかを確認する事前調査を行い、該当者に詳細調査を実施している。

譲り渡し調査の調査対象は、事業をやめる際、他

社や開業予定者などに対し、経営資源を譲り渡した企業（以下、「譲渡企業」という）と、経営資源を譲り渡さなかった企業（以下、「非譲渡企業」という）である³。事前調査で、経営資源の譲り渡し経験の有無、現在の経営状況、現在経営していない場合の事業の現況の3点を尋ね、表－1(1)のとおり分類した⁴。一方で、譲り受け調査の調査対象は、事業をやめたり縮小したりした企業から、経営資源を譲り受けたことがある企業（以下、「譲受企業」という）と、経営資源を譲り受けたことがない企業

³ アンケートでは、「譲り渡し」を「事業をやめたり縮小したりする際に自社が保有している経営資源を、他社や開業予定者、自治体、その他の団体などに、事業に活用してもらうために譲り渡すこと」と定義した。

⁴ 「譲り渡し経験あり」のうち、現在の経営状況が「経営中」である企業と、事業の現況が「親族への事業全部承継」「休業中」である企業は、詳細調査の対象からは除いている。

表－1 調査対象企業の分布状況（事前調査）

(1) 譲り渡し調査

	2017年調査		2023年調査	
	件数 (件)	構成比 (%)	件数 (件)	構成比 (%)
譲り渡し経験あり	509	18.0	1,112	23.9
経営中	82	2.9	307	6.6
現在は経営していない	427	15.1	805	17.3
譲渡企業	365	12.9	651	14.0
廃業した	294	10.4	399	8.6
事業一部承継等	71	2.5	252	5.4
親族への事業全部承継	33	1.2	110	2.4
休業中	29	1.0	44	0.9
譲り渡し経験なし	2,316	82.0	3,535	76.1
経営中	1,243	44.0	2,051	44.1
現在は経営していない	1,073	38.0	1,484	31.9
廃業した（＝非譲渡企業）	855	30.3	1,334	28.7
休業中	218	7.7	150	3.2
n	2,825	100.0	4,647	100.0

(2) 譲り受け調査

	2017年調査		2023年調査	
	件数 (件)	構成比 (%)	件数 (件)	構成比 (%)
譲り受け経験あり	1,204	18.1	1,325	20.6
譲受企業	782	11.8	891	13.8
自ら開業した	404	6.1	449	7.0
事業承継等	378	5.7	442	6.9
親族からの事業全部無償承継	422	6.4	434	6.7
譲り受け経験なし（＝非譲受企業）	5,437	81.9	5,117	79.4
自ら開業した	4,398	66.2	4,073	63.2
事業承継等	1,039	15.6	1,044	16.2
n	6,641	100.0	6,442	100.0

(注) 1 nは回答数（以下同じ）。

2 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計は100%にならない場合がある（以下同じ）。

3 網かけは詳細調査の調査対象。

4 譲り渡し調査の「事業一部承継等」は、現在の経営状況が「親族への事業一部承継」「従業員への事業全部承継・一部承継」「その他の理由で現在は経営していない」である企業。

5 譲り受け調査の「事業承継等」は、経営者になった経緯が「親族からの事業全部有償承継・一部承継」「従業員として働いていた事業の全部承継・一部承継」「その他の理由で経営している」である企業。

（以下、「非譲受企業」という）である⁵。事前調査で、経営資源の譲り受け経験の有無、経営者となった経緯の2点を尋ね、表－1(2)のとおりに分類した⁶。なお、譲り渡しや譲り受けの際に対価が発生したかどうかは問わない⁷。

2017年調査の詳細調査の有効回答数は、譲り渡し調査が831件（うち譲渡企業253件、非譲渡企業578件）、譲り受け調査が770件（うち譲受企業512件、非譲受企業258件）であった⁸。また、2023年調査の詳細調査の有効回答数は、譲り渡し調査が572件（うち譲渡企業297件、非譲渡企業275件）、

譲り受け調査が795件（うち譲受企業540件、非譲受企業255件）であった⁹。

2017年調査と2023年調査を組み合わせた分析に入る前に、そもそも経営資源の引き継ぎを行っている企業の割合が、2回の調査の間でどう変化したかをみていこう。表－1(1)をみると、「譲り渡し経験あり」（2017年調査で18.0%、2023年調査で23.9%）のうち、「廃業した」（それぞれ10.4%、8.6%）と「事業一部承継等」（それぞれ2.5%、5.4%）を合わせた「譲渡企業」（それぞれ12.9%、14.0%）の割合は、2017年調査から2023年調査にかけて

⁵ アンケートでは、「譲り受け」を「事業をやめたり縮小したりする企業や団体が保有する経営資源を、自社の事業に活用するために譲り受けること」と定義した。

⁶ 「譲り受け経験あり」のうち、経営者となった経緯が「親族からの事業全部無償承継」である企業は、詳細調査の対象からは除いている。

⁷ 車両をマイカーとして使用するといった、引き継いだ経営資源が事業目的以外で利用される場合や、市場を通じて経営資源を取引した場合、中古品を仕入れて販売や加工をしている業者に売却した場合、貸借である場合は、譲り渡し・譲り受けに含まない。

⁸ 2017年調査の詳細調査の回答率は、譲り渡し調査が68.1%（譲渡企業が69.3%、非譲渡企業が67.6%）、譲り受け調査が12.4%（譲受企業が65.5%、非譲受企業が4.7%）であった。

⁹ 2023年調査の詳細調査の回答率は、譲り渡し調査が28.8%（譲渡企業が45.6%、非譲渡企業が20.6%）、譲り受け調査が13.2%（譲受企業が60.6%、非譲受企業が5.0%）であった。

表－２ サンプルの構成（譲り渡し年・譲り受け年別）

(1) 譲渡企業

(単位:件)

譲り渡し年	2017年調査	2023年調査	合 計
2010年以前	114	14	128
2011～2019年	139	142	281
2020年以降	0	141	141
n	253	297	550

(2) 譲受企業

(単位:件)

譲り受け年	2017年調査	2023年調査	合 計
2010年以前	251	142	393
2011～2019年	220	229	449
2020年以降	0	169	169
n	471	540	1,011

(注) 1 2017年調査の譲り渡し年は、「2016年」から「2011年」までの1年刻みと「2010年以前」の7択で、譲り受け年は「2017年」から「2011年」までの1年刻みと「2006～2010年」「2005年以前」の9択で、それぞれ尋ねている。

2 2023年調査の譲り渡し年と譲り受け年は、「2023年」から「2006年」までの1年刻みと「2005年以前」の19択で尋ねている。

1.1ポイント上昇している。この間、「譲り渡し経験なし」（それぞれ82.0%、76.1%）のうち、「廃業した」（それぞれ30.3%、28.7%）と回答した企業、つまり「非譲渡企業」の割合は、1.6ポイント低下しており、事業をやめる際に他社へと経営資源を譲り渡す動きは少しずつ広まっていることがうかがえる¹⁰。

続いて、表－1(2)をみると、「譲り受け経験あり」（2017年調査で18.1%、2023年調査で20.6%）のうち、「自ら開業した」（それぞれ6.1%、7.0%）と「事業承継等」（それぞれ5.7%、6.9%）を合わせた「譲受企業」（それぞれ11.8%、13.8%）の割合は、2回の調査の間で2.0ポイント上昇している。一方、「譲り受け経験なし」（それぞれ81.9%、79.4%）の企業、つまり「非譲受企業」の割合は、2.5ポイント低下している。事業をやめたり縮小したりする企業から経営資源を譲り受ける動きも、2回の調査の間で広がっているようだ¹¹。

本稿では、これらのうち「譲渡企業」と「譲受企

業」のデータから、経営資源の引き継ぎの実態とその変化について明らかにしていく。なお、2017年調査、2023年調査とも、譲渡企業には何年まで事業を経営していたか（以下、譲り渡し年）を、譲受企業には経営資源を譲り受けた年（以下、譲り受け年）を、それぞれ尋ねている¹²。ただし、2回の調査で譲り渡し年と譲り受け年に重なりがあるため、単純に比較しても時系列の変化は不明瞭になる。そこで、2回の調査のサンプルをプールし、譲渡企業と譲受企業について、それぞれ譲り渡し年別、譲り受け年別に、2010年以前、2011～2019年、2020年以降の三つに区分して分析する¹³。

サンプルの構成は、表－2のとおりである¹⁴。2010年以前は、譲渡企業で2017年調査が114件、2023年調査が14件、譲受企業でそれぞれ251件、142件と、2017年調査の割合が高い。2011～2019年は、譲渡企業でそれぞれ139件、142件、譲受企業でそれぞれ220件、229件と、2回の調査がおおむね同程度となっている。2020年以降は当然ながらすべ

¹⁰ これ以外に注目すべき点として、「譲り渡し経験なし」のうち「休業中」（2017年調査で7.7%、2023年調査で3.2%）の割合が低下し、「譲り渡し経験あり」のうち「経営中」（それぞれ2.9%、6.6%）の割合が上昇している点が挙げられる。詳細調査の調査対象ではないため、要因は定かではないが、それまで休業によって死蔵されていた経営資源が他社によって活用されている可能性や、経営資源を譲り渡した側がいったん事業をやめて新たな事業に挑戦したり、事業を縮小して継続したりしている可能性を示しており、前向きな変化であるといえる。

¹¹ 譲り渡し調査、譲り受け調査とも、経営資源の引き継ぎだけでなく事業承継に関連する回答割合も2017年調査から2023年調査にかけて上昇傾向にある。

¹² 経営資源の譲り渡しの場合、譲り渡した年は同じであっても、事業をやめた年は大きく異なるケースが想定されるため、譲り渡し調査では事業をやめた年を譲り渡し年とみなした。

¹³ 表－2（注）1で示したように、2017年調査の譲り渡し年、譲り受け年は、2010年以前が細かく分けられないため、2010年以前を一つの区分とした。そこから10年で区切ると、2011～2020年、2021年以降の3区分になるが、国内で初めて新型コロナウイルス感染症の患者が確認された2020年1月以降、中小企業を取り巻く経営環境が大きく変化したため、本稿では2011～2019年、2020年以降の3区分を採用した。

¹⁴ 譲り受け調査は2017年調査、2023年調査とも同じインターネット調査会社に依頼したため、重複回答を49件（うち譲受企業41件、非譲受企業8件）特定できた。これらについては、2017年調査の回答をサンプルから除外している。一方、譲り渡し調査については、2回の調査で異なるインターネット調査会社に依頼したため、重複の判別が困難である。ただし、2023年調査の譲渡企業のうち、76.8%は譲り渡し年が2017年以降であり、重複回答はきわめて少ないと推測される。

図－１ 引き継ぎ時の経営者の年齢

(1) 譲渡企業		(単位: %)			
		39歳以下	40歳代	50歳代	60歳以上 [平均]
2011～2019年 (n=281)		29.2	27.4	22.8	20.6
		47.0歳			
2020年以降 (n=141)		38.3	24.8	18.4	18.4
		44.7歳			
(2) 譲受企業		(単位: %)			
		39歳以下	40歳代	50歳代	60歳以上 [平均]
2011～2019年 (n=449)		27.6	34.3	29.8	8.2
		45.9歳			
2020年以降 (n=169)		21.9	33.7	25.4	18.9
		48.6歳			

(注) 1 「調査時点の経営者の年齢－(調査実施年－譲り渡し年または譲り受け年)」で算出したもの。
 2 譲り渡し年が2005年以前、譲り受け年が2010年以前の回答は、引き継ぎ年が特定できず、年齢を計算できないため、2010年以前に引き継いだ企業については掲載を省略した。

て2023年調査のもので、譲渡企業が141件、譲受企業が169件だった。

3 引き継ぎを行った企業の実態

第3節では、経営資源の引き継ぎを行った企業の実態と、その変化について分析する。まず、引き継ぎ時の経営者の年齢をみてみよう。譲渡企業のうち、2011～2019年に譲り渡した企業では、「39歳以下」が29.2%、「40歳代」が27.4%、「50歳代」が22.8%、「60歳以上」が20.6%で、平均年齢は47.0歳であった(図－1(1))。2020年以降に譲り渡した企業では、それぞれ38.3%、24.8%、18.4%、18.4%で、「39歳以下」の割合が上昇している。それに伴って、平均年齢も44.7歳と、2.3歳若くなっており、経営者全体が高齢化していることを考えると、やや意外な結果となった¹⁵。一方、譲受企業では、2011～2019年に譲り受けた企業で、「39歳以下」が27.6%、「40歳代」が34.3%、「50歳代」が29.8%、「60歳以上」が8.2%で、平均年齢は45.9歳であった(図－1(2))。

図－２ 経営者の性別

(1) 譲渡企業		(単位: %)	
		男 性	女 性
2010年以前 (n=128)		82.8	17.2
2011～2019年 (n=281)		74.7	25.3
2020年以降 (n=141)		69.5	30.5
(2) 譲受企業		(単位: %)	
		男 性	女 性
2010年以前 (n=393)		92.4	7.6
2011～2019年 (n=449)		88.0	12.0
2020年以降 (n=169)		86.4	13.6

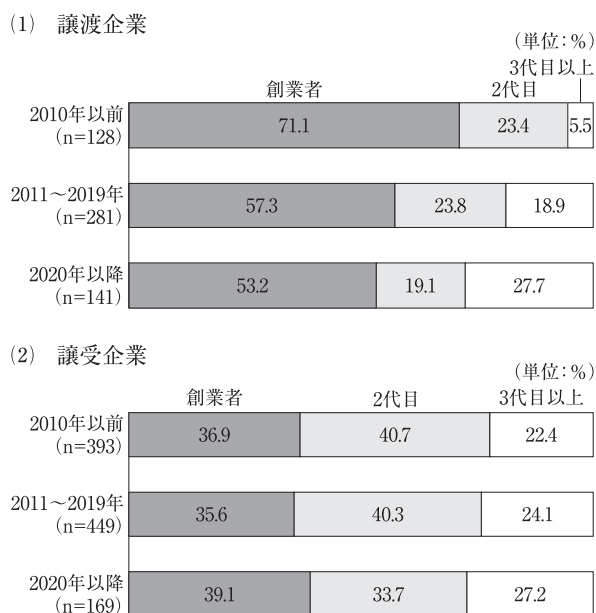
これが、2020年以降に譲り受けた企業では、それぞれ21.9%、33.7%、25.4%、18.9%、48.6歳となっている。譲り受け時の年齢は、経営者全体の高齢化と歩調を合わせて高まっているようである。

経営者の性別は、譲渡企業においては、2010年以前で「男性」が82.8%、「女性」が17.2%だったものが、2011～2019年ではそれぞれ74.7%、25.3%、2020年以降ではそれぞれ69.5%、30.5%と、女性の割合が大きく高まっている(図－2(1))。それに対して、譲受企業においては、2010年以前で「男性」が92.4%、「女性」が7.6%、2011～2019年でそれぞれ88.0%、12.0%、2020年以降でそれぞれ86.4%、13.6%と、こちらも女性の割合が高まってはいるものの、譲渡企業に比べると緩やかな変化といえる(図－2(2))。

経営者の代をみると、譲渡企業は、2010年以前で「創業者」が71.1%と最も多く、「2代目」が23.4%、「3代目以上」が5.5%であった(図－3(1))。2011～2019年でそれぞれ57.3%、23.8%、18.9%、2020年以降でそれぞれ53.2%、19.1%、27.7%と、

¹⁵ 非譲渡企業における事業をやめたときの経営者の平均年齢は、2011～2019年に事業をやめた企業で50.4歳、2020年以降に事業をやめた企業で49.0歳と、譲渡企業に比べると変化が少ない。

図－３ 経営者の代



(注) 「3代目以上」は「3代目」「4代目」「5代目以上」の合計。

「3代目以上」による割合が大きく上昇しており、歴史のある企業の譲り渡しが増加しているようだ。譲受企業は、2010年以前でそれぞれ36.9%、40.7%、22.4%、2011～2019年でそれぞれ35.6%、40.3%、24.1%、2020年以降でそれぞれ39.1%、33.7%、27.2%と、「3代目以上」の割合が上昇している点は譲渡企業と同じだが、やはり変化は緩やかである（図－3(2)）¹⁶。

続いて業種をみてみよう。譲渡企業の上位3業種は、2010年以前では「サービス業」(25.0%)、「小売業」(16.4%)、「飲食店・宿泊業」(11.7%)、2011～2019年では「飲食店・宿泊業」(19.2%)、「サービス業」(17.4%)、「小売業」(14.6%)、2020年以降では「サービス業」(24.8%)、「小売業」(16.3%)、「飲食店・宿泊業」(13.5%)となった（表－3(1)）。割合と順位に変化はあるものの、上位3業種の構成に変化はなかった。譲受企業では、2010年以前の上位3業種が「サービス業」(22.9%)、「小売業」

表－３ 業 種

(1) 譲渡企業 (単位: %)

業 種	2010年以前 (n=128)	2011～2019年 (n=281)	2020年以降 (n=141)
建設業	8.6	10.7	9.9
製造業	7.8	8.9	10.6
情報通信業	7.8	3.9	4.3
運輸業	3.9	2.1	7.1
卸売業	7.8	7.8	7.1
小売業	16.4	14.6	16.3
飲食店・宿泊業	11.7	19.2	13.5
医療、福祉	4.7	7.1	2.8
教育、学習支援業	1.6	3.2	2.1
サービス業	25.0	17.4	24.8
不動産業	3.1	1.8	0.7
その他	1.6	3.2	0.7

(2) 譲受企業 (単位: %)

業 種	2010年以前 (n=393)	2011～2019年 (n=449)	2020年以降 (n=169)
建設業	13.2	11.4	10.7
製造業	13.7	13.6	14.8
情報通信業	2.3	2.2	4.1
運輸業	2.0	3.3	3.0
卸売業	7.6	5.8	8.3
小売業	18.1	14.3	11.8
飲食店・宿泊業	4.3	8.5	9.5
医療、福祉	5.3	5.3	3.6
教育、学習支援業	5.3	5.3	1.8
サービス業	22.9	26.7	28.4
不動産業	2.5	1.8	1.8
その他	2.5	1.8	2.4

(注) 1 業種ごとのnの記載は省略。

2 「持ち帰り・配達飲食サービス業」は「小売業」に含む。

(18.1%)、「製造業」(13.7%)、2011～2019年の上位3業種が「サービス業」(26.7%)、「小売業」(14.3%)、「製造業」(13.6%)、2020年以降の上位3業種が「サービス業」(28.4%)、「製造業」(14.8%)、「小売業」(11.8%)となった（表－3(2)）。こちらも上位3業種の構成は変わらない。ただし、「サービス業」と「製造業」の割合が上昇ないし横ばいの傾向であるのに対し、「小売業」の割合は低下した¹⁷。

従業者数は、譲渡企業では、2010年以前は「1～

¹⁶ 回答時点の違いによる影響を除くため、2023年調査のみでみても、譲受企業における「3代目以上」の割合は上昇傾向であった。

¹⁷ 譲り受け年に相当する設問がないため、同じ区分では比較できないが、非譲受企業における「小売業」の割合は、2017年調査で14.0%、2023年調査で14.9%であった。

図－４ 従業者数

(1) 譲渡企業 (単位: %)

	1～4人	5～19人	20人以上 [平均]	
2010年以前 (n=128)	40.6	46.9	12.5	12.9人
2011～2019年 (n=281)	36.7	41.6	21.7	16.7人
2020年以降 (n=141)	30.5	39.0	30.5	28.1人

(2) 譲受企業 (単位: %)

	1～4人	5～19人	20人以上 [平均]	
2010年以前 (n=393)	57.0	31.0	12.0	12.8人
2011～2019年 (n=449)	49.9	30.3	19.8	16.1人
2020年以降 (n=169)	40.8	29.0	30.2	22.6人

- (注) 1 従業者数は、経営者本人、家族従業員（常勤役員である家族を含む）、常勤役員（家族を除く）、正社員・職員（家族を除く）、非正社員・職員（パート・アルバイト、契約社員など、家族を除く）の合計。
2 譲渡企業は「事業をやめることを具体的に考え始めた時点」、譲受企業は「現在」の従業者数。

4人」が40.6%、「5～19人」が46.9%、「20人以上」が12.5%、従業者数の平均は12.9人であった（図－4(1)）。これが、2011～2019年ではそれぞれ36.7%、41.6%、21.7%で、平均は16.7人、2020年以降ではそれぞれ30.5%、39.0%、30.5%で、平均は28.1人と、規模の大きい企業の割合が高まっている。一方、譲受企業では、2010年以前は「1～4人」が57.0%、「5～19人」が31.0%、「20人以上」が12.0%で、従業者数の平均は12.8人、2011～2019年ではそれぞれ49.9%、30.3%、19.8%で、平均は16.1人、2020年以降ではそれぞれ40.8%、29.0%、30.2%で、平均は22.6人だった（図－4(2)）。譲渡企業と同様に、譲受企業規模の大きい企業の割合が高まっているようである¹⁸。

図－５ 経営状況（譲渡企業）

(1) 同業他社と比べた業況 (単位: %)

	良かった	どちらともいえない	良くなかった
2010年以前 (n=128)	24.2	48.4	27.3
2011～2019年 (n=281)	19.9	38.4	41.6
2020年以降 (n=141)	39.0	27.0	34.0

(2) 財務状況 (単位: %)

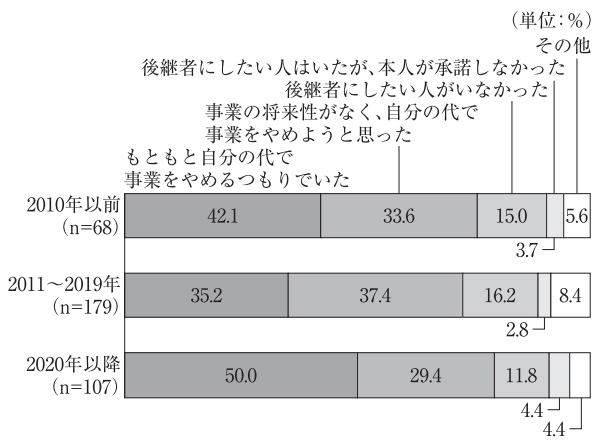
	資産超過だった	どちらともいえない	債務超過だった
2010年以前 (n=128)	39.1	23.4	37.5
2011～2019年 (n=281)	33.5	23.5	43.1
2020年以降 (n=141)	38.3	23.4	38.3

- (注) 1 「事業をやめることを具体的に考え始めた時点」の経営状況。
2 同業他社と比べた業況は、「同業他社と比べて業況（事業の状況）は良かった」という設問に対して「当てはまる」を「良かった」、「当てはまらない」を「良くなかった」とした。
3 財務状況は、「資産は負債より多かった（資産超過だった）」という設問に対して「当てはまる」を「資産超過だった」、「当てはまらない」を「債務超過だった」とした。

次に、譲渡企業の経営状況についてみていく¹⁹。まず、同業他社と比べた業況が「良かった」と回答した割合は、2010年以前で24.2%、2011～2019年で19.9%、2020年以降で39.0%、「どちらともいえない」と回答した割合は、それぞれ48.4%、38.4%、27.0%、「良くなかった」と回答した割合は、それぞれ27.3%、41.6%、34.0%であった（図－5(1)）。財務状況についても尋ねたところ、「資産超過だった」の割合は、2010年以前で39.1%、2011～2019年で33.5%、2020年以降で38.3%、「どちらともいえない」の割合は、それぞれ23.4%、23.5%、23.4%、「債務超過だった」の割合は、それぞれ37.5%、43.1%、38.3%だった（図－5(2)）。

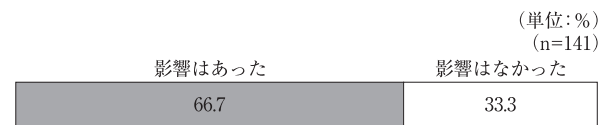
¹⁸ 回答時点の違いによる影響を除くため、2023年調査のみでみても、譲受企業における従業者数は増加傾向であった。

¹⁹ 企業の経営状況は、その時々を経済社会情勢の影響を強く受けるため、「現在」の状況を尋ねている譲り受け調査において、2回の調査を組み合わせることは困難である。なお、2023年調査のみでみると、譲受企業のうち同業他社と比べた業況が「良い」企業は、2010年以前で10.6%、2011～2019年で20.1%、2020年以降で26.6%、「資産超過である」企業は、それぞれ31.0%、33.6%、32.5%であった。直近に経営資源を譲り受けた企業ほど業況が良いのは、譲り受けが一時的に業況を改善させる可能性と、業況が良い企業で譲り受けが増えている可能性の双方が考えられる。

図－6 後継者に事業を承継させていない理由
(譲渡企業)

(注) 譲渡企業のうち、親族や従業員に事業の全体・一部を承継させていない企業に尋ねたもの。

譲り渡し年が2020年以降の譲渡企業は、コロナ禍の発生以降に事業をやめた企業がほとんどである。それにもかかわらず、同業他社と比べた業況と財務状況の両方とも、それより前の譲渡企業と比べてかなり良い²⁰。この変化の背景にあると思われるのが、後継者に事業を承継させていない理由である。2010年以前は「もともと自分の代で事業をやめるつもりでいた」が42.1%で最も割合が高く、次いで「事業の将来性がなく、自分の代で事業をやめようと思った」が33.6%、「後継者にしたい人がいなかった」が15.0%、「後継者にしたい人はいたが、本人が承諾しなかった」が3.7%であった(図－6)。2011～2019年には「事業の将来性がなく、自分の代で事業をやめようと思った」が37.4%と、「もともと自分の代で事業をやめるつもりでいた」の35.2%を上回り、「後継者にしたい人がいなかった」が16.2%、「後継者にしたい人はいたが、本人が承諾しなかった」が2.8%となった。2020年以降

図－7 コロナ禍が事業をやめる判断に与えた影響
(譲渡企業、2022年調査)

(注) 譲り渡し年が2020年以降の企業に尋ねているため、新型コロナウイルス感染症の患者が日本で初めて確認された2020年1月15日より前に事業をやめる判断を行った企業が含まれている可能性がある。

は「もともと自分の代で事業をやめるつもりでいた」が50.0%と大きく割合を高めて再び1位となり、続いて「事業の将来性がなく、自分の代で事業をやめようと思った」が29.4%、「後継者にしたい人がいなかった」が11.8%、「後継者にしたい人はいたが、本人が承諾しなかった」が4.4%となっている。

2020年以降で「もともと自分の代で事業をやめるつもりでいた」の回答割合が大きく高まったのは、もともと事業を承継するつもりのない経営者が、コロナ禍を契機に廃業を決意し、経営資源を譲り渡したケースが少なからず存在していることを示していると考えられる²¹。2023年調査で、譲り渡し年が2020年以降の企業に対し、コロナ禍が事業をやめる判断に影響したかを尋ねたところ、「影響はあった」と回答した割合が66.7%に上ったことも、これを裏づけている(図－7)²²。

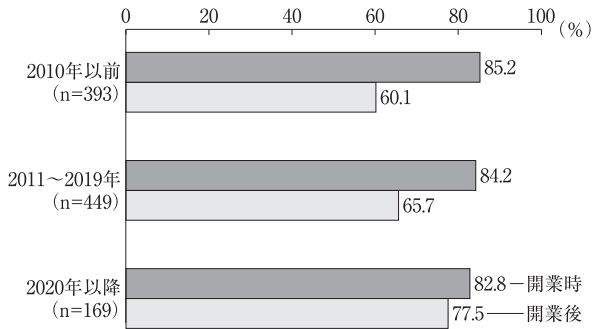
次に、譲受企業が経営資源を譲り受けたタイミングについてみてみよう。譲り受けのタイミングは、大きく分けて二つある。一つ目は、開業時である。事業承継とまではいかずとも、事業をやめる企業や団体から何らかの経営資源を譲り受けことができれば、コストやリスクを抑えつつスムーズに開業できる可能性が高まる。二つ目は、開業後で

²⁰ 非譲渡企業における、同業他社と比べた業況が「良かった」割合は、2010年以前に事業をやめた企業で12.7%、2011～2019年に事業をやめた企業で12.3%、2020年以降に事業をやめた企業で10.1%、財務状況が「資産超過だった」割合は、それぞれ21.3%、21.5%、13.2%であった。それぞれ、譲渡企業に比べて低い水準であり、特に2020年以降は回答割合が低下している。

²¹ 非譲渡企業における、「もともと自分の代で事業をやめるつもりでいた」割合は、2010年以前に事業をやめた企業で48.9%、2011～2019年に事業をやめた企業で56.8%、2020年以降に事業をやめた企業で57.4%と、コロナ禍前後でも大きな変化はみられず、いずれの区分も譲渡企業より高い。

²² 非譲渡企業における、コロナ禍が事業をやめる判断に「影響はあった」割合は、2020年以降に事業をやめた企業で48.8%と、譲渡企業に比べて低い。

図－8 譲り受けのタイミング（譲受企業）



ある。開業後に何らかの経営資源を引き継ぐことで、人員の確保、販路の開拓、事業拡大時のコストの低減といった効果が期待できる。

実際に譲受企業が経営資源を譲り受けたタイミングをみると、「開業時」は2010年以前で85.2%、2011～2019年で84.2%、2020年以降で82.8%と、ほぼ横ばいとなっている(図－8)²³。これに対し、「開業後」はそれぞれ60.1%、65.7%、77.5%と、上昇傾向であった。なお、「開業時」「開業後」の両方で譲り受けたことがある割合は、それぞれ45.3%、49.9%、60.4%となっており、開業時に経営資源を譲り受けた企業が、開業後も譲り受けるケースが増えているようである。

4 引き継いだ経営資源と引き継ぎの相手

ここからは、どのような経営資源が引き継がれているのかをみていく。譲り渡した経営資源として最も割合が高いのは「従業員」で、2010年以前は39.1%だったものが、2011～2019年には55.2%と上昇し、2020年以降も52.5%と高い水準となっている(表－4)。「販売先・受注先」はそれぞれ21.1%、21.0%、20.6%、「仕入先・外注先」はそれぞれ14.8%、15.3%、13.5%と、割合はほぼ横ばいである。一方、「機械・車両などの設備」はそれぞれ28.9%、21.0%、13.5%と、割合が大きく低下した。「製品・商品」

表－4 引き継いだ経営資源（譲渡企業、複数回答）

(単位: %)

	2010年以前 (n=128)	2011～2019年 (n=281)	2020年以降 (n=141)
従業員	39.1	55.2	52.5
販売先・受注先	21.1	21.0	20.6
製品・商品	21.1	15.7	18.4
機械・車両などの設備	28.9	21.0	13.5
仕入先・外注先	14.8	15.3	13.5
土地や店舗・事務所・工場 などの不動産	17.2	11.7	12.8
免許・資格	10.2	10.0	7.8
のれん・ブランド・商標	11.7	8.2	7.1
貸付金・売掛金などの資産	2.3	5.3	5.0
特許・実用新案などの 知的財産	1.6	2.1	4.3
資金（現預金・有価証券）	10.9	7.1	4.3
借入金・買掛金などの負債	7.0	6.0	3.5
その他の経営資源	3.1	2.5	3.5

(注) 1 「土地や店舗・事務所・工場などの不動産」は、経営者本人、家族・親族、経営していた法人が所有していた不動産に限る(以下同じ)。

2 濃い網かけは20%以上、薄い網かけは10%以上20%未満(表－5、表－8も同じ)。

はそれぞれ21.1%、15.7%、18.4%、「土地や店舗・事務所・工場などの不動産」はそれぞれ17.2%、11.7%、12.8%となった。全体として、譲り渡しの内容が物から人へとシフトする傾向がうかがえる。

続いて、譲り受けた経営資源をみていく。まず、開業時に譲り受けた経営資源では、「従業員」が2010年以前で30.4%、2011～2019年で39.4%、2020年以降で45.7%と、譲り渡した経営資源と同様に回答割合が上昇している(表－5(1))。そのほか、「土地や店舗・事務所・工場などの不動産」(2010年以前で35.8%、2011～2019年で39.4%、2020年以降で39.3%)、「機械・車両などの設備」(それぞれ34.3%、34.4%、39.3%)、「製品・商品」(それぞれ24.2%、24.6%、33.6%)の2020年以降の回答割合は、2010年以前よりも上昇している。開業時に譲り受けを行った企業では、人と物の双方を譲り受

²³ 譲り受け年は、複数回譲り受けたことがある場合、最も新しい譲り受けについて回答するよう求めている。そのため、例えば譲り受け年が2020年以降で、「開業時」に譲り受けたと回答した企業が、2020年以降に開業したとは限らない。

表－５ 引き継いだ経営資源（譲受企業、複数回答）

(1) 開業時

(単位:%)

	2010年以前 (n=335)	2011～2019年 (n=378)	2020年以降 (n=140)
従業員	30.4	39.4	45.7
土地や店舗・事務所・工場 などの不動産	35.8	39.4	39.3
機械・車両などの設備	34.3	34.4	39.3
仕入先・外注先	27.8	32.0	38.6
製品・商品	24.2	24.6	33.6
販売先・受注先	33.7	33.6	27.9
のれん・ブランド・商標	23.6	21.2	19.3
免許・資格	11.6	14.3	16.4
資金（現預金・有価証券）	15.5	13.8	15.0
借入金・買掛金などの負債	15.8	15.3	14.3
貸付金・売掛金などの資産	12.5	12.7	12.1
特許・実用新案などの 知的財産	3.6	6.6	6.4
その他の経営資源	0.6	0.8	1.4

(2) 開業後

(単位:%)

	2010年以前 (n=236)	2011～2019年 (n=295)	2020年以降 (n=131)
従業員	23.3	25.4	30.5
機械・車両などの設備	31.4	30.2	26.7
販売先・受注先	28.4	27.8	25.2
製品・商品	24.2	21.7	24.4
仕入先・外注先	23.3	24.7	24.4
土地や店舗・事務所・工場 などの不動産	33.1	28.5	23.7
のれん・ブランド・商標	15.7	12.2	9.9
資金（現預金・有価証券）	11.4	13.9	9.9
免許・資格	9.7	7.1	7.6
借入金・買掛金などの負債	11.4	9.5	6.9
貸付金・売掛金などの資産	9.7	8.1	4.6
特許・実用新案などの 知的財産	4.2	5.8	3.1
その他の経営資源	0.8	1.4	0.8

け、既存の経営資源を積極的に活用するところが増えてきているようだ。

開業後に譲り受けた経営資源においても、やはり「従業員」が2010年以前で23.3%、2011～2019年で25.4%、2020年以降で30.5%と、割合が上昇し

表－６ 経営資源を引き継いだ相手

(譲渡企業、複数回答)

(単位:%)

	2010年以前 (n=128)	2011～2019年 (n=281)	2020年以降 (n=141)
② 独立を予定している役員・従業員（①を除く）	25.0	19.2	38.3
④ 開業を予定している友人・知人（①～③を除く）	17.2	13.9	26.2
③ 当社の商品やサービスを利用、消費していた開業予定者	10.2	14.2	24.1
① 開業を予定している家族・親族	8.6	12.8	21.3
⑨ 家族・親族が経営している企業	5.5	8.5	12.8
⑬ 同業者（⑨～⑫を除く）	32.8	19.2	11.3
⑩ 販売先や受注先	10.2	12.5	10.6
⑪ 仕入先や外注先	10.2	11.0	8.5
⑧ 地方公共団体等の公的機関	1.6	3.2	6.4
⑤ 支援機関に紹介された開業予定者	3.1	2.1	4.3
⑫ 支援機関に紹介された既存企業	1.6	3.9	4.3
⑦ NPO法人など非営利の法人・団体	0.0	1.1	2.8
⑭ その他の既存企業	19.5	12.8	1.4
⑥ その他の開業予定者	14.8	8.2	0.0

(注) 1 丸数字はアンケートにおける選択肢の番号（表－７も同じ）。
2 支援機関については、選択肢のなかで「税理士、商工会、事業承継・引継ぎ支援センターなど」と例示している。
3 濃い網かけは15%以上、薄い網かけは10%以上15%未満（表－７、表－９も同じ）。

ている（表－５(2)）。その一方で、「製品・商品」（それぞれ24.2%、21.7%、24.4%）はほぼ横ばい、「土地や店舗・事務所・工場などの不動産」（それぞれ33.1%、28.5%、23.7%）と「機械・車両などの設備」（それぞれ31.4%、30.2%、26.7%）は低下傾向にある。人手不足が叫ばれるなか、すでに事業を営んでいる企業にとっては、譲り受けに当たって不動産、設備、製品といった物のニーズよりも、人のニーズの方が高まっているのかもしれない。

今度は、経営資源を引き継いだ相手をみていこう。譲渡企業は、2010年以前では「同業者」が32.8%と最も割合が高く、続いて、「独立を予定している役員・従業員」（25.0%）、「その他の既存企業」（19.5%）、「開業を予定している友人・知人」（17.2%）の四つが15%を上回っている（表－６）。2011～2019年になると、「同業者」（19.2%）の割合

表－7 経営資源を引き継いだ相手
(譲受企業、複数回答)

(1) 開業時

(単位:%)

	2010年以前 (n=335)	2011～2019年 (n=378)	2020年以降 (n=140)
① 家族・親族が経営していた企業で自分も勤務していた企業	54.6	51.1	50.7
③ 勤務していた企業 (①を除く)	20.6	20.6	24.3
② 家族・親族が経営していた企業 (①を除く)	13.1	11.9	17.9
⑤ 勤務していた企業の仕入先や外注先	8.7	14.8	15.0
④ 勤務していた企業の販売先や受注先	11.0	13.5	12.9
⑥ 面識があった同じ業種の企業 (①～⑤を除く)	8.7	11.6	10.7
⑦ 面識があった異なる業種の企業 (①～⑤を除く)	4.2	7.1	7.1
⑨ 面識がなかった異なる業種の企業	5.1	4.2	7.1
⑧ 面識がなかった同じ業種の企業	4.2	8.7	4.3
⑩ NPO法人など非営利の法人・団体	1.2	2.4	2.9
⑪ 地方公共団体等の公的機関	2.1	1.9	0.7
⑫ その他	1.5	0.3	0.7

(2) 開業後

(単位:%)

	2010年以前 (n=236)	2011～2019年 (n=295)	2020年以降 (n=131)
① 家族・親族が経営していた企業で自分も勤務していた企業	50.8	42.0	40.5
⑥ 面識があった同じ業種の企業 (①～⑤を除く)	16.1	18.3	20.6
② 家族・親族が経営していた企業 (①を除く)	9.7	14.2	15.3
⑤ 勤務していた企業の仕入先や外注先	6.4	12.2	15.3
③ 勤務していた企業 (①を除く)	12.7	19.7	14.5
④ 勤務していた企業の販売先や受注先	8.9	14.2	13.7
⑧ 面識がなかった同じ業種の企業	5.5	7.5	7.6
⑨ 面識がなかった異なる業種の企業	5.5	6.1	5.3
⑦ 面識があった異なる業種の企業 (①～⑤を除く)	8.1	7.8	4.6
⑩ NPO法人など非営利の法人・団体	0.0	2.7	2.3
⑪ 地方公共団体等の公的機関	1.3	1.7	0.8
⑫ その他	0.0	1.0	1.5

が低下して「独立を予定している役員・従業員」(19.2%)と同率1位となり、この二つが15%を上回った。2020年以降では、「独立を予定している役

員・従業員」(38.3%)の割合が大きく高まり、「開業を予定している友人・知人」(26.2%)、「当社の商品やサービスを利用、消費していた開業予定者」(24.1%)、「開業を予定している家族・親族」(21.3%)の四つが、15%を上回る。三つの区分を通じてみられる傾向としては、「同業者」や「その他の既存企業」への譲り渡しが減少し、開業や独立を予定している人への譲り渡しが増加している点が挙げられる²⁴。

次に、譲受企業のうち、開業時に譲り受けた企業をみると、2010年以前で最も割合が高かったのが「家族・親族が経営していた企業で自分も勤務していた企業」の54.6%で、続く「勤務していた企業」(20.6%)の二つが、15%を上回っている(表－7(1))。2011～2019年では、「家族・親族が経営していた企業で自分も勤務していた企業」(51.1%)、「勤務していた企業」(20.6%)と、2010年以前と同じ引き継ぎ相手が15%を上回った。2020年以降では、「家族・親族が経営していた企業で自分も勤務していた企業」(50.7%)、「勤務していた企業」(24.3%)に加え、「家族・親族が経営していた企業」(17.9%)、「勤務していた企業の仕入先や外注先」(15.0%)の四つが、15%を上回った。

譲受企業のうち、開業後に譲り受けた企業をみると、こちらも2010年以前で「家族・親族が経営していた企業で自分も勤務していた企業」(50.8%)の割合が圧倒的に高く、続く「面識があった同じ業種の企業」(16.1%)の二つが15%を上回っている(表－7(2))。2011～2019年では、「家族・親族が経営していた企業で自分も勤務していた企業」(42.0%)に続いて、「勤務していた企業」(19.7%)、「面識があった同じ業種の企業」(18.3%)の三つが15%を上回った。2020年以降は、「家族・親族が経営していた企業で自分も勤務していた企業」

²⁴ 「開業を予定している家族・親族」「独立を予定している役員・従業員」「当社の商品やサービスを利用、消費していた開業予定者」「開業を予定している友人・知人」「支援機関に紹介された開業予定者」「その他の開業予定者」のいずれかに経営資源を譲り渡した割合は、2010年以前が53.1%、2011～2019年が58.7%、2020年以降は76.6%であった。

(40.5%)、「面識があった同じ業種の企業」(20.6%)、「家族・親族が経営していた企業」「勤務していた企業の仕入先や外注先」(いずれも15.3%)の四つが、15%を上回っていた。

このように、譲受企業の引き継ぎ相手は、開業時と開業後の譲り受けで、おおむね似たような変化をたどっていることがわかる。なかでも、「家族・親族が経営していた企業」と「勤務していた企業の仕入先や外注先」の割合が上昇している傾向にある点が目立つ。譲り受けの相手として、以前は自分が勤務していた企業が比較的多かったものが、徐々に多様化しているといえそうだ。

5 引き継ぎの効果と引き継ぎ時の苦労

第3節と第4節でみたように、経営資源の引き継ぎの実態を時系列でみると、いくつかの変化が起きていることがわかった。第5節では、そうした変化が引き継ぎの効果や引き継ぎ時の苦労に影響しているかを検証したい。

譲渡企業に対し、経営資源を引き継いで良かったことを尋ねたところ、2010年以前は「従業員の雇用を守ることができた」「販売先や受注先に迷惑をかけずにすんだ」「負債を整理または軽減できた」が24.2%で同率1位となり、2011～2019年はそれぞれ25.6%、23.5%、20.3%、2020年以降はそれぞれ29.1%、27.7%、24.1%と、いずれも上昇または横ばいの傾向がみられた(表-8(1))。続く「事業をやめる際の費用を軽減できた」(2010年以前で21.1%、2011～2019年で26.0%、2020年以降で24.1%)、「事業をやめた後の生活資金を得ることができた」(それぞれ18.0%、21.7%、23.4%)、「仕入先や外注先に迷惑をかけずにすんだ」(それぞれ18.8%、14.2%、22.0%)も、同様に上昇または横ばいの傾向にある。一方、「特にない」の割合は2010年以前の25.8%から、2011～2019年では19.6%、2020年以降では16.3%と徐々に低下しており、譲

表-8 経営資源を引き継いで良かったこと
(複数回答)

(1) 譲渡企業

(単位:%)

	2010年以前 (n=128)	2011～2019年 (n=281)	2020年以降 (n=141)
従業員の雇用を守ることができた	24.2	25.6	29.1
販売先や受注先に迷惑をかけずにすんだ	24.2	23.5	27.7
負債を整理または軽減できた	24.2	20.3	24.1
事業をやめる際の費用を軽減できた	21.1	26.0	24.1
事業をやめた後の生活資金を得ることができた	18.0	21.7	23.4
仕入先や外注先に迷惑をかけずにすんだ	18.8	14.2	22.0
地場産業や商店街を衰退させずにすんだ	2.3	1.4	3.5
その他	0.0	0.7	0.0
特にない	25.8	19.6	16.3

(2) 譲受企業

(単位:%)

	2010年以前 (n=393)	2011～2019年 (n=449)	2020年以降 (n=169)
開業にかかる費用や時間を節約できた	49.9	44.8	45.6
販売先・受注先を確保できた	34.4	31.6	30.2
事業拡大にかかる費用や時間を節約できた	22.6	26.5	27.8
仕入先・外注先を確保できた	26.7	25.6	24.3
優秀な従業員を確保できた	9.4	14.9	14.2
従業員を増やすことができた	2.8	8.2	10.1
利益率が良くなった	3.8	9.4	5.9
地場産業や商店街を衰退させずにすんだ	2.8	2.9	4.1
その他	0.8	0.9	1.2
特にない	18.6	19.8	16.6

り渡しによって何らかのメリットを享受できた企業は増えているようだ。

続いて、譲受企業に対し、経営資源を引き継いで良かったことを尋ねたところ、「開業にかかる費用や時間を節約できた」が2010年以前で49.9%、2011～2019年で44.8%、2020年以降で45.6%と、いずれの区分でも最も高い割合となった(表-8(2))。続いて、「販売先・受注先を確保できた」(それぞれ34.4%、31.6%、30.2%)、「仕入先・外注先を確保できた」(それぞれ26.7%、25.6%、24.3%)、「事業拡大にかかる費用や時間を節約できた」(それぞれ

図－9 引き継ぎの満足度

(1) 譲渡企業			
	満足している	どちらとも いえない	満足して いない
2010年以前 (n=128)	51.6	35.2	13.3
2011～2019年 (n=281)	45.2	35.6	19.2
2020年以降 (n=141)	51.8	29.1	19.1
(2) 譲受企業			
	満足している	どちらとも いえない	満足して いない
2010年以前 (n=393)	46.8	36.1	17.0
2011～2019年 (n=449)	49.4	33.2	17.4
2020年以降 (n=169)	51.5	32.0	16.6

22.6%、26.5%、27.8%)、「優秀な従業員を確保できた」(それぞれ9.4%、14.9%、14.2%)、「従業員を増やすことができた」(それぞれ2.8%、8.2%、10.1%) などとなっている。「特になし」はそれぞれ18.6%、19.8%、16.6%であった。

引き継ぎの満足度をみると、譲渡企業では、2010年以前で「満足している」が51.6%、「どちらともいえない」が35.2%、「満足していない」が13.3%、2011～2019年でそれぞれ45.2%、35.6%、19.2%、2020年以降でそれぞれ51.8%、29.1%、19.1%となった(図－9(1))。譲り渡しによるメリットを享受している企業が増えたのにもかかわらず、2010年以前と比べて2020年以降の「満足している」の割合は0.2ポイントの上昇にとどまり、「満足していない」の割合は5.9ポイントも上昇している。

譲受企業では、2010年以前で「満足している」が46.8%、「どちらともいえない」が36.1%、「満足していない」が17.0%、2011～2019年でそれぞれ49.4%、33.2%、17.4%、2020年以降でそれぞれ51.5%、32.0%、16.6%となった(図－9(2))。2020年以降の「満足している」の割合は2010年以前と比べて4.7ポイント上昇し、「満足していない」の割合は

0.4ポイント低下とほぼ同水準であることから、全体として満足度はやや高まったとみてよいだろう。

譲渡企業で、経営資源を譲り渡したことによるメリットを享受する企業が増えているのにもかかわらず、引き継ぎの満足度があまり高まっていない要因の一つとして、譲り渡し時の苦勞が考えられる。引き継ぎに当たって困ったことや大変だったことを譲渡企業に尋ねたところ、2010年以前で「残っている債務を整理しなければならなかった」(13.3%)、「譲り渡す経営資源の対価に関する交渉が大変だった」(12.5%)、「譲り渡す相手がすぐに見つからなかった」(11.7%)の三つが10%を上回った(表－9(1))。これが、2011～2019年になると、「譲り渡す相手がすぐに見つからなかった」(17.1%)、「残っている債務を整理しなければならなかった」(16.7%)、「誰に相談してよいかわからなかった」(16.4%)、「譲り渡す経営資源の対価に関する交渉が大変だった」(12.8%)、「譲り渡す経営資源の対価以外の条件に関する交渉が大変だった」(10.7%)の五つが10%を上回っている。そして、2020年以降は、「譲り渡す相手がすぐに見つからなかった」(22.0%)、「誰に相談してよいかわからなかった」(20.6%)、「残っている債務を整理しなければならなかった」(19.9%)、「譲り渡せる状態にするための費用(メンテナンスや改装工事など)がかかった」(17.7%)、「譲り渡す経営資源の対価以外の条件に関する交渉が大変だった」(17.0%)、「譲り渡す経営資源の対価に関する交渉が大変だった」「譲り渡しにかかる手続きがわからなかった」(いずれも15.6%)、「仕入先や外注先の同意を得るのに苦勞した」(14.9%)、「契約書の作成など譲り渡しにかかる手続きが大変だった」(14.2%)、「販売先や受注先の同意を得るのに苦勞した」(12.8%)と、実に10もの項目が10%を上回った。この間、「特になし」(2010年以前で46.9%、2011～2019年で33.5%、2020年以降で24.8%)の割合は大きく低下しており、譲り渡し時に何らか

表－9 引き継ぎに当たって困ったことや大変だったこと（複数回答）

(1) 譲渡企業

(単位: %)

	2010年以前 (n=128)	2011～2019年 (n=281)	2020年以降 (n=141)
譲り渡す相手がすぐに見つからなかった	11.7	17.1	22.0
誰に相談してよいか わからなかった	7.8	16.4	20.6
残っている債務を整理 しなければならなかった	13.3	16.7	19.9
譲り渡せる状態にするための 費用（メンテナンスや改 装工事など）がかかった	8.6	7.1	17.7
譲り渡す経営資源の対価以 外の条件に関する交渉が大 変だった	5.5	10.7	17.0
譲り渡す経営資源の対価に 関する交渉が大変だった	12.5	12.8	15.6
譲り渡しにかかる手続きが わからなかった	2.3	8.2	15.6
仕入先や外注先の同意を 得るのに苦労した	7.0	7.1	14.9
契約書の作成など譲り渡しに かかる手続きが大変だった	8.6	8.2	14.2
販売先や受注先の同意を 得るのに苦労した	9.4	7.1	12.8
不動産は自宅と兼用して いたため、転居する必要が あった	1.6	3.9	5.7
不動産は自宅と兼用して いたため、改装して自宅部分 と分けする必要があった	0.0	1.4	4.3
不動産の自分以外の名義人 (家族や親族など) の同意を 得るのに苦労した	0.0	1.1	1.4
その他	1.6	0.7	0.0
特にない	46.9	33.5	24.8

の苦労を伴った企業が増えていることがわかる。

譲受企業に対しても、引き継ぎに当たって困ったことや大変だったことを尋ねたところ、2010年以前は、「誰に相談してよいかわからなかった」(11.7%)、「譲り受ける経営資源の対価に関する交渉が大変だった」(10.2%)の二つだけが、10%を上回っていた(表－9(2))。これが2011～2019年になると、「誰に相談してよいかわからなかった」(18.3%)、「譲り渡してくれる相手を見つけることが大変だった」(13.4%)、「譲り受ける経営資源の対価に関する交渉が大変だった」(13.1%)、「譲り

(2) 譲受企業

(単位: %)

	2010年以前 (n=393)	2011～2019年 (n=449)	2020年以降 (n=169)
誰に相談してよいか わからなかった	11.7	18.3	24.9
契約書の作成など譲り受けに かかる手続きが大変だった	7.9	10.2	17.8
譲り渡してくれる相手を見 つけることが大変だった	9.4	13.4	13.0
譲り受けに必要な資金の 調達に苦労した	8.4	10.7	13.0
譲り受ける経営資源の対価 以外の条件に関する交渉が 大変だった	6.9	12.5	12.4
譲り受ける経営資源の対価 に関する交渉が大変だった	10.2	13.1	11.8
譲り受けにかかる手続きが わからなかった	7.9	10.2	11.8
譲り受けた経営資源を使用可 能な状態にするための費用 (メンテナンスや改装工事 など)がかかった	7.9	10.7	10.7
譲り受ける従業員の同意を 得るのに苦労した	2.3	5.1	3.6
譲り受ける販売先や受注先 の同意を得るのに苦労した	3.6	3.8	2.4
譲り受ける仕入先や外注先 の同意を得るのに苦労した	2.0	2.7	2.4
その他	0.8	0.9	0.6
特にない	56.0	44.1	34.3

受ける経営資源の対価以外の条件に関する交渉が大変だった」(12.5%)、「譲り受けに必要な資金の調達に苦労した」「譲り受けた経営資源を使用可能な状態にするための費用（メンテナンスや改装工事など）がかかった」(いずれも10.7%)、「契約書の作成など譲り受けにかかる手続きが大変だった」「譲り受けにかかる手続きがわからなかった」(いずれも10.2%)の八つが10%を上回った。さらに2020年以降でも、「誰に相談してよいかわからなかった」(24.9%)、「契約書の作成など譲り受けにかかる手続きが大変だった」(17.8%)、「譲り渡してくれる相手を見つけることが大変だった」「譲り受けに必要な資金の調達に苦労した」(いずれも13.0%)、「譲り受ける経営資源の対価以外の条件に

関する交渉が大変だった」（12.4%）、「譲り受ける経営資源の対価に関する交渉が大変だった」「譲り受けにかかる手続きがわからなかった」（いずれも11.8%）、「譲り受けた経営資源を使用可能な状態にするための費用（メンテナンスや改装工事など）がかかった」（10.7%）と、2011～2019年と同じ八つの項目が10%を上回っており、水準も全体的に高まる傾向にある。一方で、「特にない」（2010年以前で56.0%、2011～2019年で44.1%、2020年以降で34.3%）の割合は大きく低下している。譲り受けの場面においても、満足度はやや高まっているとはいえ、何らかの苦労が発生する場面が増えていることがわかる²⁵。

ここで、引き継ぎに当たって困ったことや大変だったことのうち、2010年以前と2020年以降を比較して、回答割合の上昇幅が大きいものから順に三つをピックアップすると、譲渡企業では「譲り渡しにかかる手続きがわからなかった」（13.3ポイント上昇）、「誰に相談してよいかわからなかった」（12.8ポイント上昇）、「譲り渡す経営資源の対価以外の条件に関する交渉が大変だった」（11.6ポイント上昇）、譲受企業では「誰に相談してよいかわからなかった」（13.1ポイント上昇）、「契約書の作成など譲り受けにかかる手続きが大変だった」（9.9ポイント上昇）、「譲り受ける経営資源の対価以外の条件に関する交渉が大変だった」（5.6ポイント上昇）となった。これをみると、引き継ぎ時の「手続き」「相談相手探し」「対価以外の条件交渉」で苦労したというところが、譲渡企業と譲受企業の双方で増えているようだ。

こうした変化が生じている理由としては、2点考えられる。1点目は、第3節で示した、経営資源を引き継ぐ企業の大規模化である。経営者が一人で

営んでいたり、従業員が家族だけだったりするような、ごく小規模な企業同士で行われる引き継ぎであれば、場合によっては簡素な手続きで進められることもあるかもしれない。しかし、中小企業のなかでも比較的規模の大きい企業が引き継ぎの主体になると、やはりきちんとした手続きを踏む必要が出てくるのだろう。2点目は、第4節で示した、従業員を引き継いだ割合の上昇である。従業員を引き継ぐに当たっては、引き継ぎ後の労働条件に関する交渉や雇用契約をめぐる手続きが生じるうえ、引き継ぐ従業員本人の同意も必要であり、不動産や設備の引き継ぎと比べて手続きの負担が大きくならざるを得ない。

言い換えれば、中小企業における経営資源の引き継ぎは、インフォーマルなものからフォーマルなものへと変わりつつある可能性がある。引き継ぎに伴う無用なトラブルを避けるためには、専門家などに相談しながら細かい条件を決定し、適切な手続きを踏むことが、以前に増して求められるようになってきているのではないだろうか。

加えて、2020年以降において譲渡企業では「譲り渡す相手がすぐに見つからなかった」の回答割合が最も高く、譲受企業では「譲り渡してくれる相手を見つけることが大変だった」の回答割合が3番目に高くなっている点も見逃せない。2010年以前と2020年以降を比較した回答割合も、前者は10.3ポイント、後者は3.6ポイント上昇している。

経営資源を譲り渡したくても、譲り受けてくれる相手が身近にいるとは限らない。その逆もしかりである。実際に引き継ぎを行った企業からこうした声が上がっているということは、その裏には、相手が見つからず、引き継ぎができなかった企業が少なからず存在している可能性が高い。

²⁵ 譲渡企業のなかには、事業継続を望んでいたもののやめざるを得なかったり、業績の低迷によって希望していたよりも低い条件で譲り渡さざるを得なかったりと、消極的な譲り渡しが一定数含まれる一方、譲受企業は、譲り受けることを能動的に選択している可能性が高い。本節で取り上げた設問において、譲渡企業と譲受企業の回答傾向に若干の違いがみられる背景には、こうした差異が影響している可能性がある。

6 まとめ

本稿では、経営資源の引き継ぎの実態とその変化について、2017年調査と2023年調査の結果を組み合わせ、主に譲渡企業と譲受企業について、それぞれ譲り渡し年別、譲り受け年別に、2010年以前、2011～2019年、2020年以降の三つに区分して分析した。それにより、譲渡企業と譲受企業のいずれも規模が拡大傾向にあること、2020年以降の譲渡企業はそれよりも前の譲渡企業と比べて経営状況がかなり良いこと、もともと事業を承継するつもりのない経営者がコロナ禍を契機に廃業を決意し、経営資源を譲り渡したケースが少なからず存在している可能性があることなどがわかった。また、従業員の引き継ぎが増えていること、譲渡企業の引き継ぎ相手として開業や独立を予定している人の割合が高まっていること、譲受企業の引き継ぎ相手は徐々に多様化していることなど、経営資源の引き継ぎの実態には変化がみられた。

こうした変化に伴い、引き継ぎによるメリットを享受している企業が増えている一方で、引き継ぎ時に「手続き」「相談相手探し」「対価以外の条件交渉」などに関連する何らかの苦勞を伴った企業も、譲渡企業と譲受企業の双方で増えていることなどが明らかとなった。

経営資源を引き継ぐことで、譲り渡す側にとっては、従業員の雇用を守ることができたり、取引先や地域へ迷惑をかけずに済んだりする。それだけでなく、譲り渡しによって対価を得られれば、それを負債の返済や引退後の生活費に充てることがで

きる。譲り受ける側にとっても、人材、設備、販路などを確保できるため、コストやリスクを抑えつつ、事業の拡大や多角化を進めることが容易になる。経営資源の引き継ぎは、譲り渡す側と譲り受ける側双方にとってメリットが大きく、事業承継を補完する手法として、今後より重要になるだろう。

経営資源の引き継ぎを促進するためには、大きく二つの方策が考えられる。一つ目は、引き継ぎのプロセスの円滑化である。本稿で明らかになったように、経営資源の引き継ぎが手法として一般的になるにつれて、手続きや交渉といった実務面で何らかの苦勞をする場面も増えてきている。そのため、引き継ぎの是非や必要な手続きについて相談できる窓口を設けたり、弁護士や税理士のような専門家を企業に紹介したりすることで、実務の負担を軽減していく必要があるだろう。

二つ目は、引き継ぎを仲介する機能の強化である。個々の企業にとって、引き継ぎ相手を探すのは容易ではない。行政や金融機関などが主導して、経営資源を譲り渡したい企業と譲り受けたい企業をマッチングする場をつくっていくことが求められる。また、経営資源の種類によっては、譲り渡す側と譲り受ける側が地理的に離れていても引き継ぎが可能であることから、より広い範囲の情報が伝わるような仕組みづくりも欠かせない。

こうした取り組みは、事業承継においてはすでにある程度進んでいる。それを生かし、経営資源の引き継ぎを望む企業を包摂するような仕組みにつくり変えていくことができれば、経営資源の散逸を防ぎ、経済社会への損失をより小さく抑えることが可能となるのではないだろうか。

<参考文献>

- 井上考二（2017）「中小企業における経営資源の引き継ぎの実態」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第36号、pp.21-53
- 中小企業庁編（2019）『2019年版中小企業白書』日経印刷
- 深沼光・原澤大地・中島章子（2024）「経営者の高齢化の進行と事業承継問題」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第62号、pp.1-22