

中小企業の事業承継に関するアンケート結果

- I 調査の目的と実施要領
- II アンケート回答企業の特徴
- III 調査結果
 - 1 企業の類型化
 - 2 事業承継のプロセス
 - 3 現経営者の事業承継の意向
 - 4 円滑な事業承継に向けての課題
- IV まとめ
- 参考資料

<問い合わせ先>
日本政策金融公庫 総合研究所
小企業研究第1グループ
TEL 03-3270-1687
担当 古泉、村上

I 調査の目的と実施要領

1 調査の目的

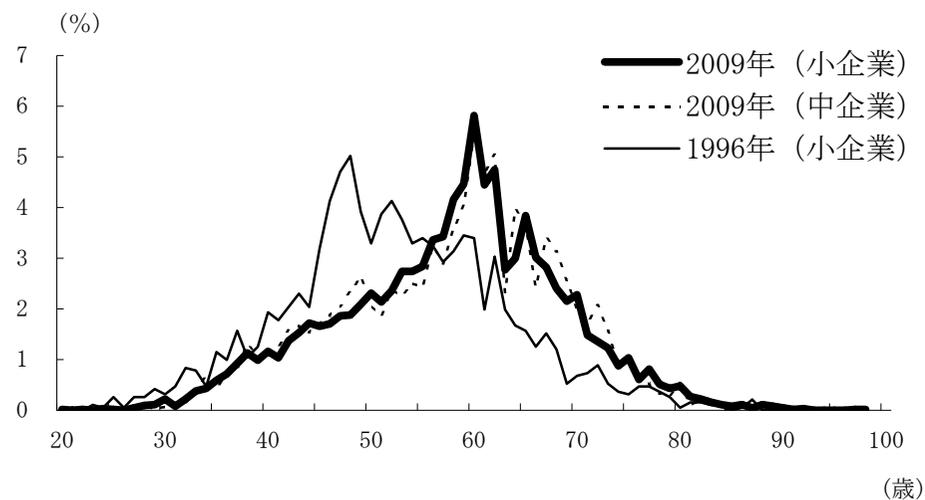
中小企業では経営者の高齢化が進展している。このため、事業承継が円滑に行われることが中小企業の活力を維持・向上させるために重要となっている。

そこで、総合研究所では、中小企業における事業承継の見通しと今後の課題を探るために、当調査を実施した。なお、企業規模に応じて見通しや課題に差異があるものと考えられることから、当調査では企業規模を切り口として分析していく。

2 実施要領

- (1) 調査時点：2009年7月
- (2) 調査対象：日本政策金融公庫の融資先 24,569社
- (3) 調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送、アンケートは無記名
- (4) 回収数：9,397件（回収率38.2%）

経営者の年齢分布



	サンプル数	平均年齢	中央値	60歳以上の割合
1996年 (小企業)	1,913	52.4歳	52歳	24.1%
2009年 (小企業)	6,275	57.8歳	59歳	47.4%
2009年 (中企業)	2,998	57.8歳	59歳	49.2%

資料：国民金融公庫「後継者に関するアンケート」（1996年）
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」（2009年）
(注) 小企業は従業員19人以下、中企業は同20人以上である。

II アンケート回答企業の特性

1 全体

組織形態

(単位：%)

	回答企業 (n=9, 274)	<参考> 事業所・企業 統計調査 (2006年)
個人	22.1	64.1
法人	77.9	35.9
合計	100.0	100.0

業種

(単位：%)

	回答企業 (n=9, 397)	<参考> 事業所・企業 統計調査 (2006年)
建設業	14.1	11.6
製造業	27.5	10.8
情報通信業	1.4	0.8
運輸業	5.0	1.8
卸売業	12.1	5.6
小売業	13.6	20.9
不動産業	5.5	6.8
飲食店・宿泊業	4.7	15.4
医療・福祉	1.5	4.5
教育・学習支援業	0.7	2.7
サービス業 (他に分類されないもの)	12.6	18.0
その他	1.2	1.1
合計	100.0	100.0

従業者数

(単位：%)

	回答企業 (n=9, 397)	<参考> 事業所・企業 統計調査 (2006年)
1～4人	37.2	69.8
5～9人	15.9	17.2
10～19人	14.3	10.1
20～29人	8.5	
30～49人	9.7	1.5
50～99人	9.0	0.9
100～299人	4.9	0.4
300人以上	0.4	0.1
合計	100.0	100.0

以下では、
従業者が19人以下の企業を小企業、
20人以上の企業を中企業と定義する。

小企業6,339件(67.5%)・・・平均従業者数 5.8人
中企業3,058件(32.5%)・・・ // 67.4人

資料：総務省「事業所・企業統計調査」(2006年)

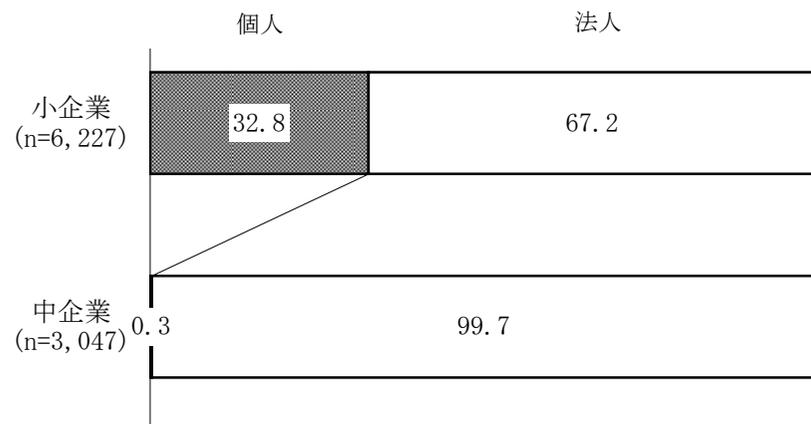
(注) 1 「事業所・企業統計調査」の数値は、企業ベース(個人・単独事業所+個人・本所事業所+会社)。

2 業種は日本標準産業分類(2002年3月に改定)に準拠。

2 従業者規模別

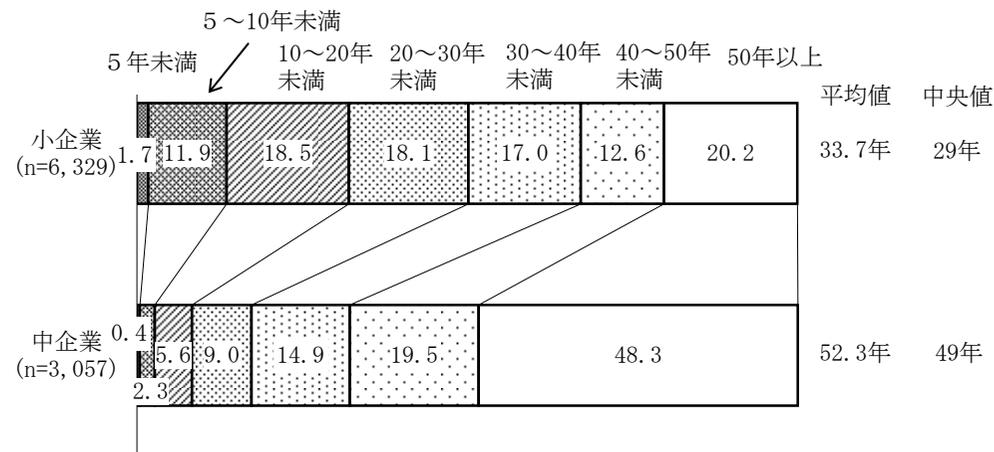
組織形態

(単位：%)



業歴

(単位：%)



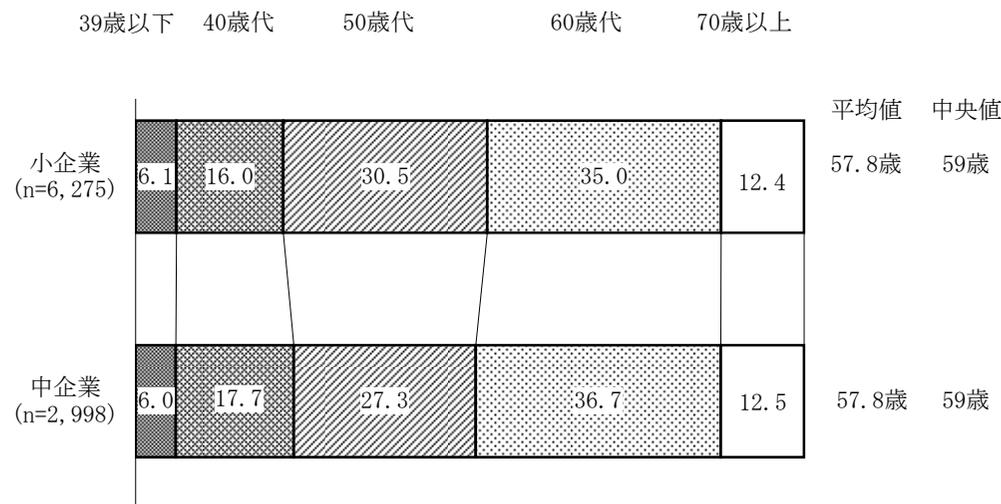
業種

(単位：%)

	小企業 (n=6,339)	中企業 (n=3,058)
建設業	16.7	8.6
製造業	16.7	50.0
情報通信業	1.4	1.6
運輸業	3.4	8.2
卸売業	12.1	12.3
小売業	16.5	7.6
不動産業	7.9	0.6
飲食店、宿泊業	5.5	3.1
医療、福祉	2.2	0.2
教育、学習支援業	0.8	0.5
サービス業 (他に分類されないもの)	15.2	7.1
その他	1.6	0.3
合計	100.0	100.0

現経営者の年齢

(単位：%)



Ⅲ 調査結果

1 企業の類型化

- 後継者の決定状況と、後継者が未定の場合はその理由によって、調査対象企業を「決定企業」「未定企業」「廃業予定企業」「時期尚早企業」に類型化した（表－1）。
- 類型の構成比をみると、廃業予定企業は小企業では20.5%と、中企業の1.2%を大きく上回っている。一方、決定企業および未定企業では中企業のほうが構成比が高い。
中企業では廃業予定企業がほとんどない分、決定企業や未定企業の構成比が高まっているといえる。

表－1 アンケートの回答による分類の定義と構成比

(単位：%)

分類	アンケートの回答による定義		小企業 (n=6, 231)	中企業 (n=2, 996)	
決定企業	後継者は決まっている（本人も承諾している）		34.7	45.2	
未定企業 〔事業承継の意向はあるが、何らかの事情によって後継者が決まっていない企業〕	後継者は決まっていない	候補はいるが、本人がまだ若い	26.6	9.0	12.5
		後継者を探している		6.9	9.6
		候補はいるが、本人が承諾していない		5.3	2.9
		後継者の候補が複数おり、まだ決めかねている		3.5	6.4
		その他		1.9	2.2
廃業予定企業	自分の代で事業をやめる		20.5	1.2	
時期尚早企業	自分がまだ若いので決める必要がない		16.3	18.6	
無回答	無回答		2.0	1.4	
合計			100.0	100.0	

2 事業承継のプロセス

- 現経営者の年齢別にタイプの構成比をみると、時期尚早企業は39歳以下の若年層では68.6%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-1）。一方、決定企業の割合は若年層では小さいものの、年齢が高まるにつれて増加している。また未定企業は50歳代前半（50～54歳）までは年齢層の高まりとともに構成比が増加し、50歳代後半以降は構成比が減少している。
- 年齢が高まるにつれて、時期尚早企業が次第に決定企業や未定企業、廃業予定企業に振り替わっていること、また50歳代後半以降は未定企業が決定企業や廃業予定企業に徐々に振り替わっていることがうかがえる。
- 図-2は、このような構成比の変化をもとに事業承継のプロセスを概念図として描いたものである。

図-1 タイプの構成比(現経営者の年齢別) (単位：%)

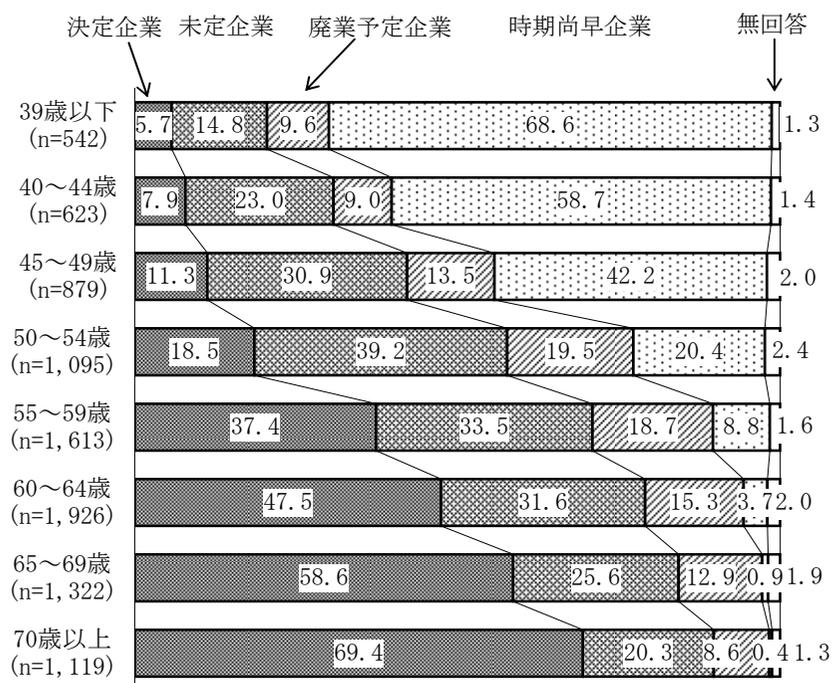
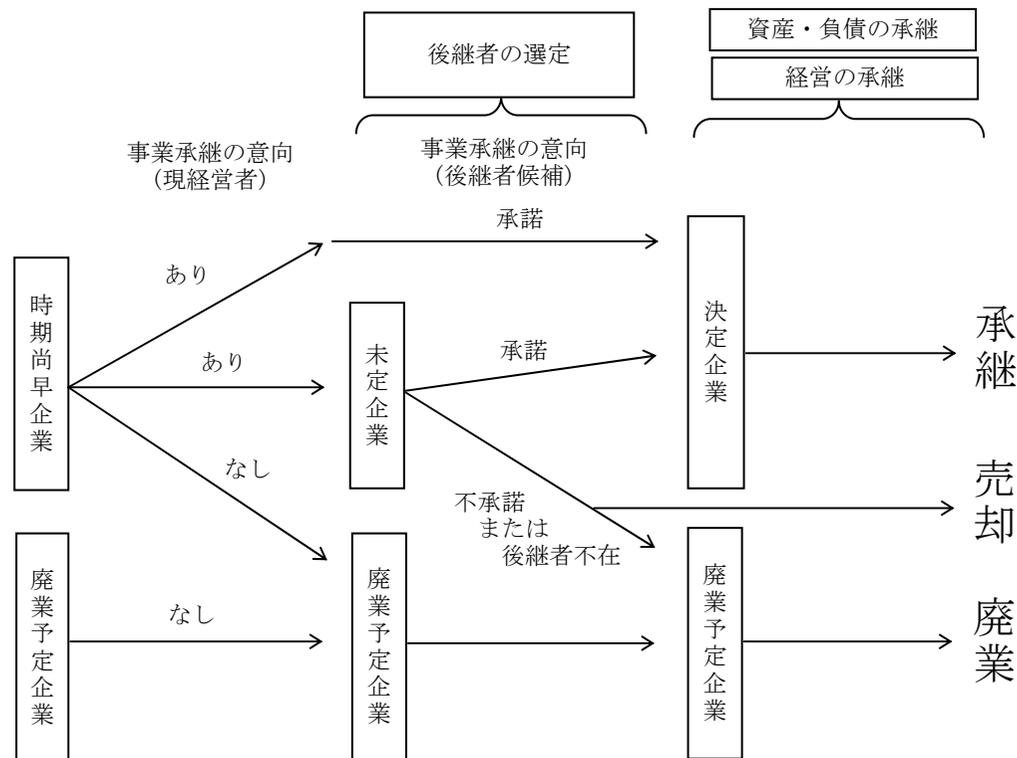


図-2 事業承継のプロセス(概念図)



3 現経営者の事業承継の意向

(1) 廃業予定企業の特徴

- 現経営者に事業承継の意向がない企業は廃業予定企業に分類される。
- 従業員規模別に廃業予定企業の割合をみると、中企業では1.2%にすぎないのに対して、小企業では20.5%にのぼる（図-3）。とりわけ、従業員1～2人の企業では41.9%、3～4人の企業では17.3%と高い。
- 廃業予定企業について金融機関からの借入残高をみると、小企業では1,000万円未満の企業が65.8%と大きな割合を占める（図-4）。中企業はサンプル数が少ないものの、1億円以上の企業が68.6%にのぼり高額な借入残高を有している。
- 小企業は従業員が少なく、借入金も総じて少ないことから、廃業という選択肢を選ぶことができる。このため、小企業は後継者難だけでなく、「当初から自分の代かぎりはやめようと考えていた」（30.7%）、「事業に将来性がない」（26.0%）など、多様な理由で廃業を予定している（図-5）。

図-3 廃業予定企業の割合(従業員規模別)

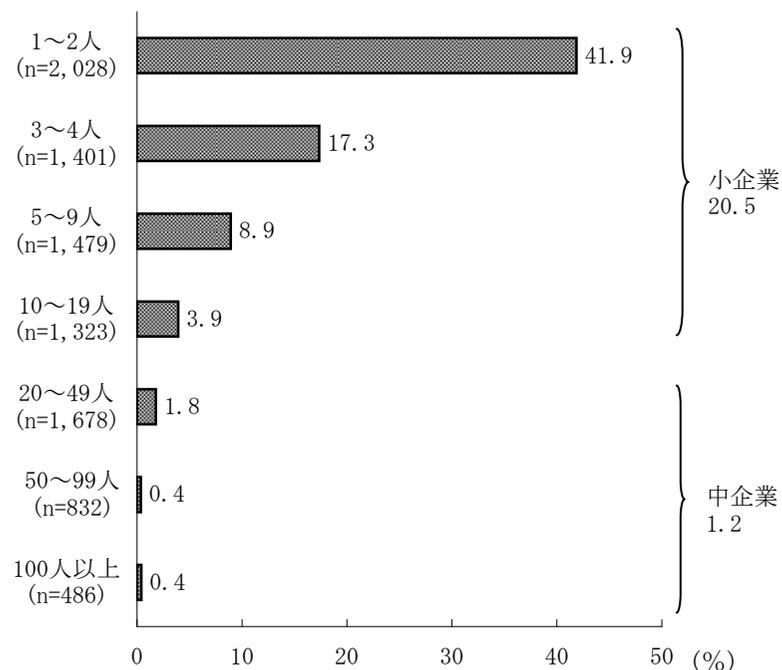


図-4 金融機関からの借入金残高(廃業予定企業) (単位: %)

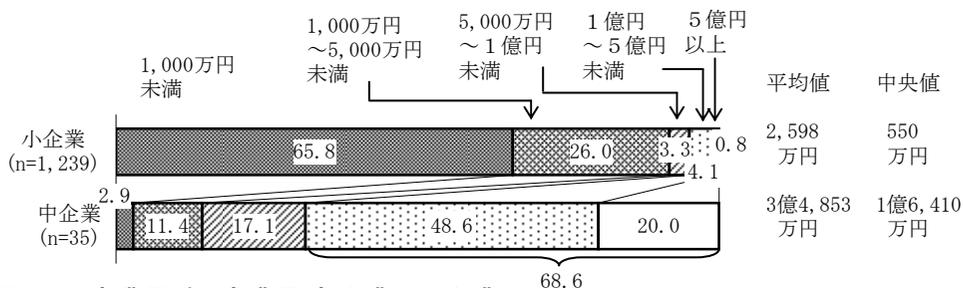
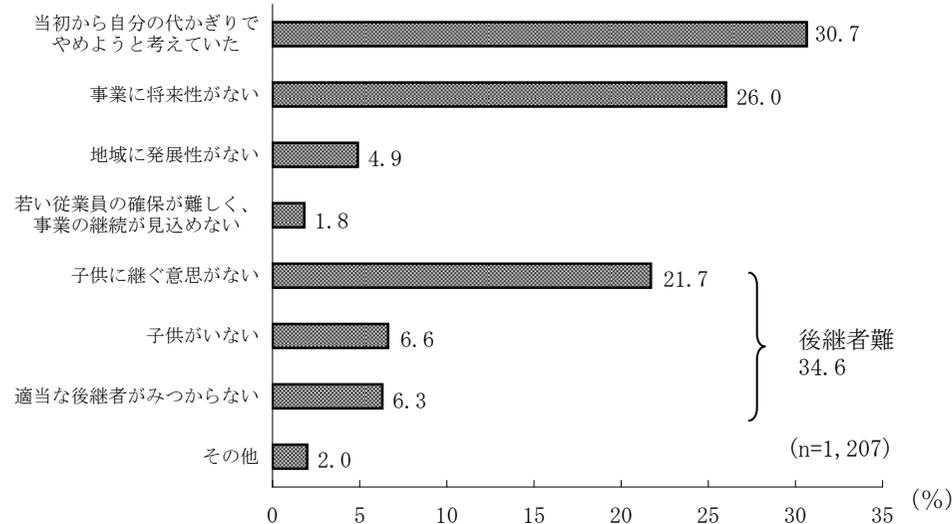


図-5 廃業理由(廃業予定企業、小企業)

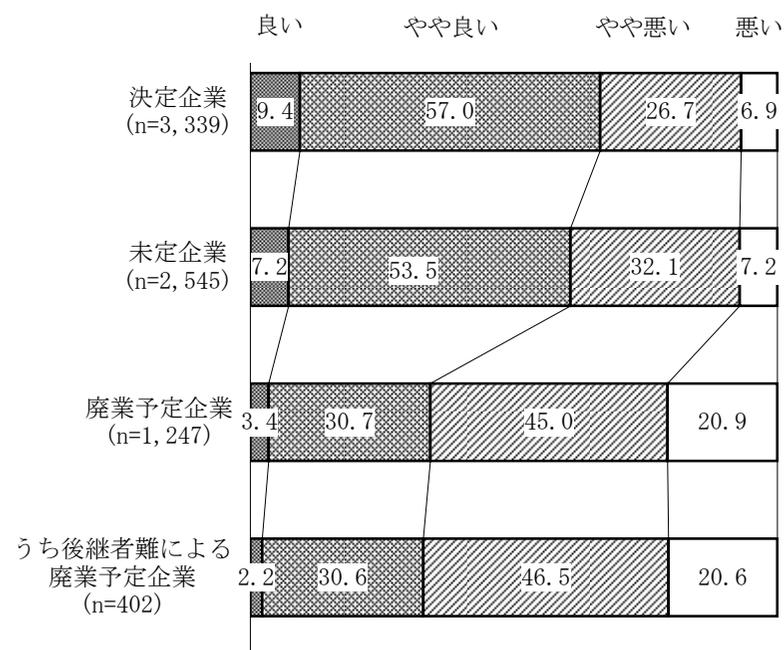


(2) 廃業予定企業の業績と事業の将来性

- 同業他社と比べた最近5年間の業績についてみると、廃業予定企業は「やや悪い」が45.0%、「悪い」が20.9%にのぼり、決定企業や未定企業よりも明らかに業績は悪い（図－6）。
- 今後10年間の事業の将来性をみると、決定企業および未定企業と比べて廃業予定企業では事業の将来性が乏しいと考えている企業は明らかに多い（図－7）。
- 後継者難によって廃業を予定している企業に限ってみても、業績や事業の将来性は決定企業や未定企業と比べて、明らかに劣る。

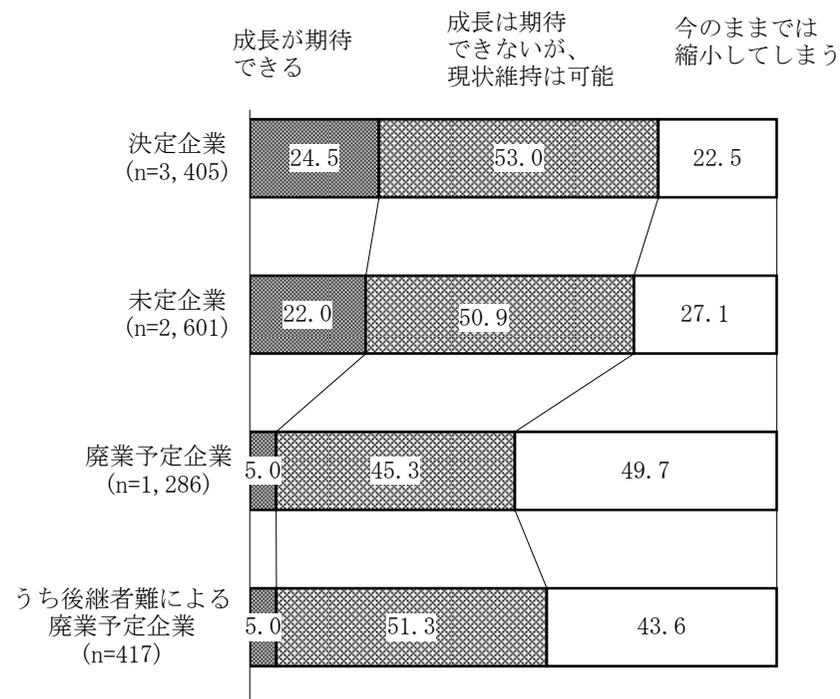
図－6 同業他社と比べた最近5年間の業績

(単位：%)



図－7 今後10年間の事業の将来性(経営者による自己評価)

(単位：%)

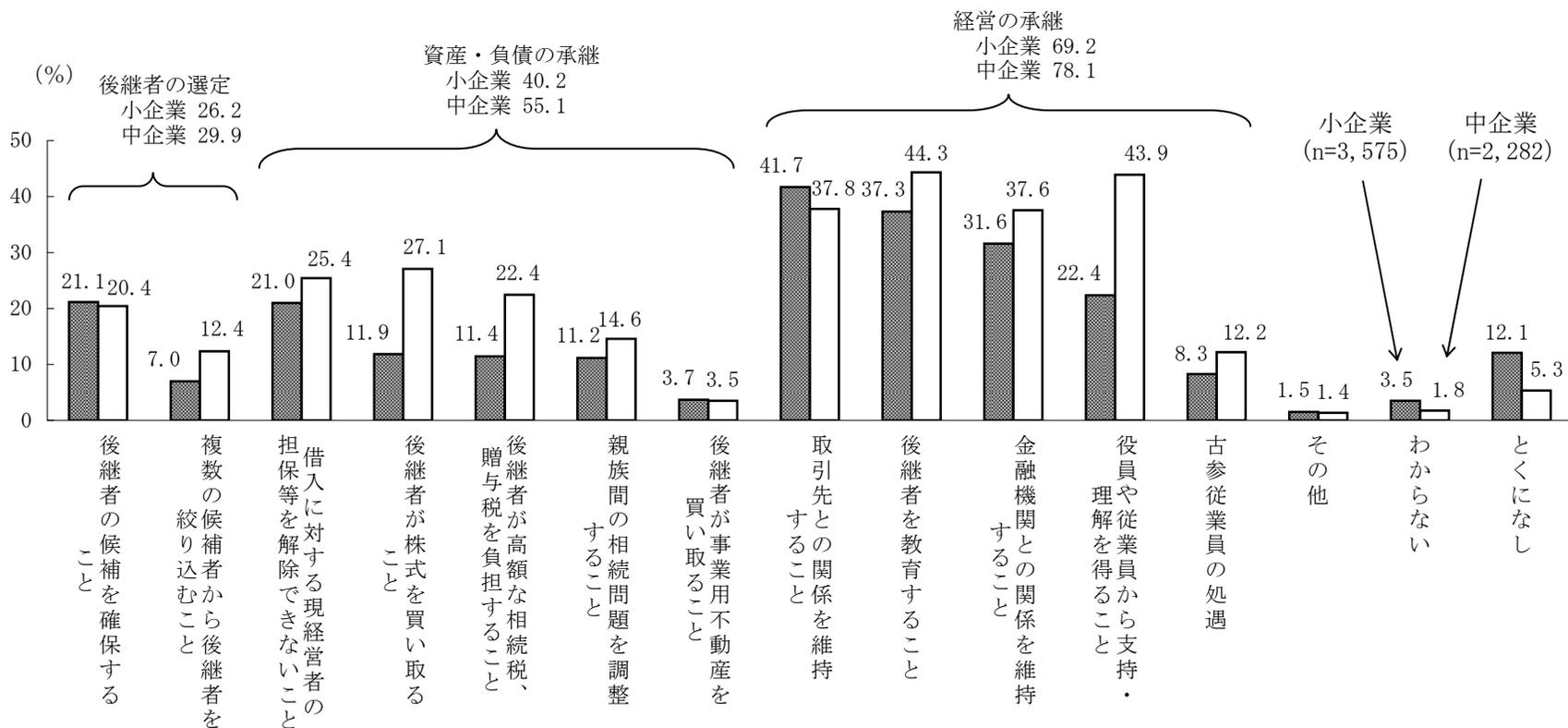


4 円滑な事業承継に向けての課題

(1) 全体像

- 現経営者が事業承継の意向をもつ企業（決定企業および未定企業）にとって、事業承継における課題は、①後継者の選定、②資産・負債の承継、③経営の承継の三つに分けられる（図－8）。
- 「経営の承継」を挙げる企業割合は小企業、中企業ともに高水準であり、「資産・負債の承継」「後継者の選定」の順で続く。

図－8 事業承継における課題（決定企業＋未定企業、複数回答）



(注) 「後継者の選定」「資産・負債の承継」「経営の承継」の数値は、それぞれのカテゴリーで一つ以上回答した企業の割合を示している。

(2) 後継者の選定 —— 後継者の決定要因① 業績と事業の将来性

- 同業他社と比べて最近5年間の業績をみると、「良い」または「やや良い」と回答した企業割合は、小企業、中企業ともに決定企業のほうが未定企業を上回る（図-9）。
- 今後10年間の事業の将来性についても同様に、「成長が期待できる」または「成長は期待できないが、現状維持は可能」とする割合は、小企業、中企業ともに決定企業のほうが未定企業を上回る（図-10）。

図-9 同業他社と比べて最近5年間の業績

(単位：%)

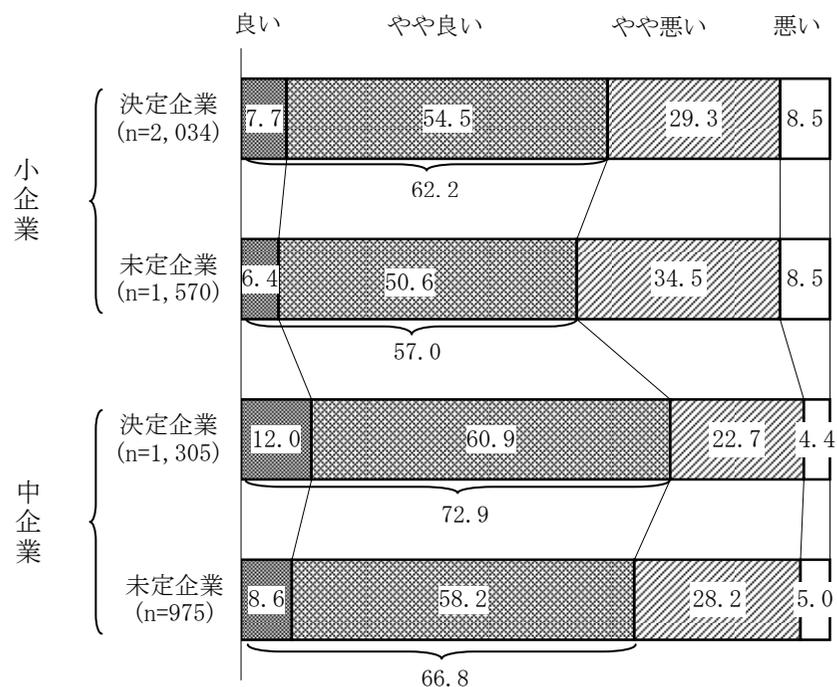
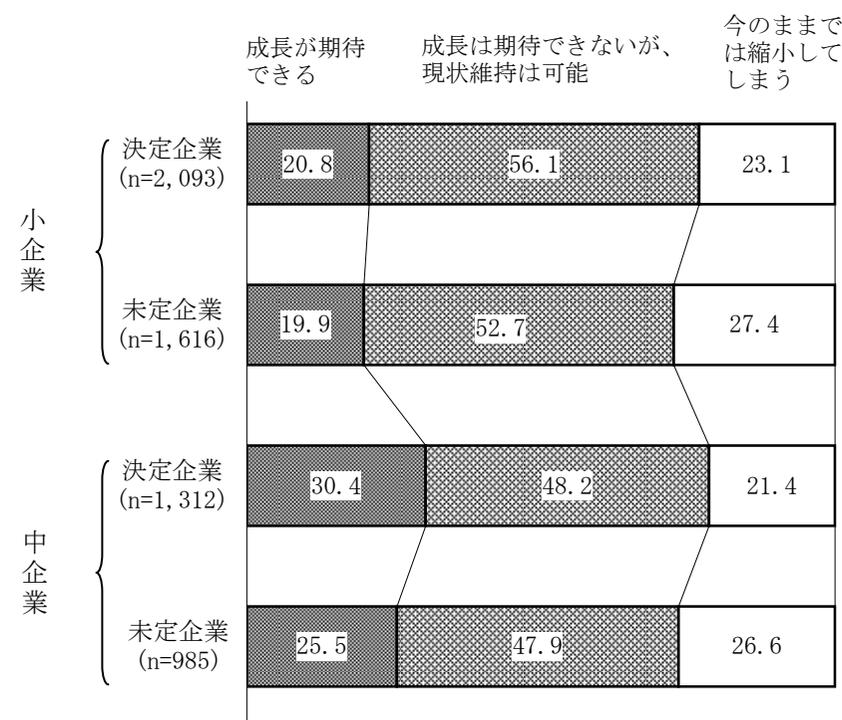


図-10 今後10年間の事業の将来性

(単位：%)



(2) 後継者の選定 —— 後継者の決定要因② 男の子供の数

- 後継者の決定状況を左右する要因の一つは、男の子供の多寡である。小企業、中企業ともに、決定企業では男の子供の数が多い（図-11）。
- 男の子供の多寡によって決定状況が左右される背景には、経営者個人の資産が経営に組み込まれていることが大きいと考えられる。
- 主要な事業用不動産の所有状況は、小企業では「経営者や家族の名義で所有」が51.4%にのぼる（図-12）。また現経営者の出資額（資本金×株式保有割合）をみると、中企業では出資額が相対的に高い（図-13）。

図-11 男の子供の数

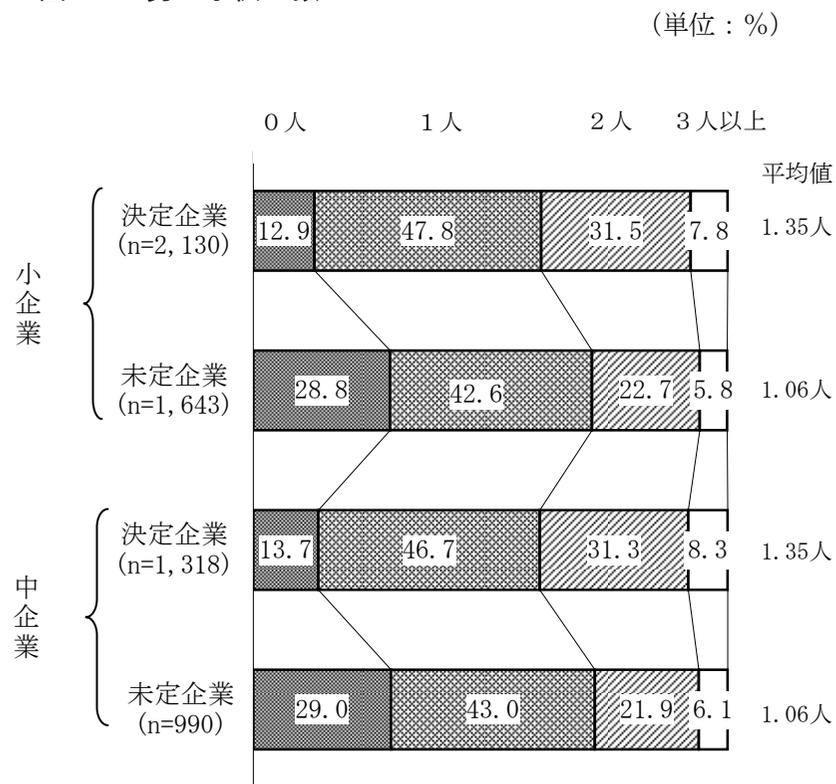


図-12 主要な事業用不動産の所有状況(複数回答)

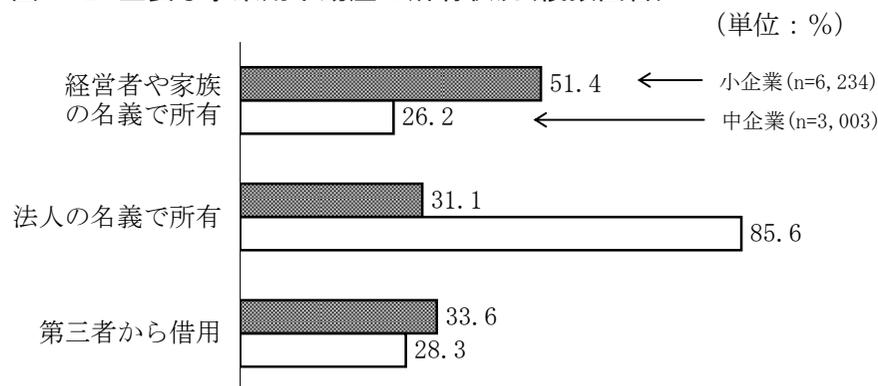
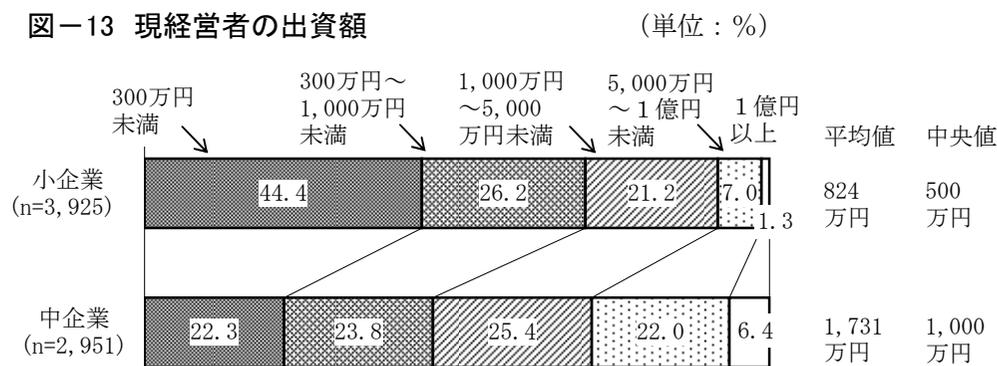


図-13 現経営者の出資額



(注) 1 法人企業について集計した。
2 出資額=資本金×現経営者の株式保有割合 (配偶者の保有する株式を含む)

(2) 後継者の選定 —— 後継者の決定要因③ 経営者就任時の年齢

- 経営者就任時の年齢は、小企業、中企業ともに決定企業よりも未定企業のほうが高い（図-14）。
- ある程度高い年齢で経営者に就任した場合、すでに子供は自分の職業人生を決めていることが多いことがその要因であると思われる。

(2) 後継者の選定 —— 後継者の決定要因④ 創業者との関係

- 現経営者と創業者との関係をみると、小企業、中企業ともに、未定企業と比べて決定企業では「創業者」と「創業者の親族」を合わせた割合が高く、「親族以外」の割合が低い（図-15）。「親族以外」の場合は現経営者の一存で後継者を選定しづらいことから、創業者との関係が後継者の決定状況を左右している。
- 中企業では「親族以外」の割合が小企業よりも高くなっており、後継者の決定を遅らせているものと思われる。

図-14 現経営者就任時の年齢

(単位：%)

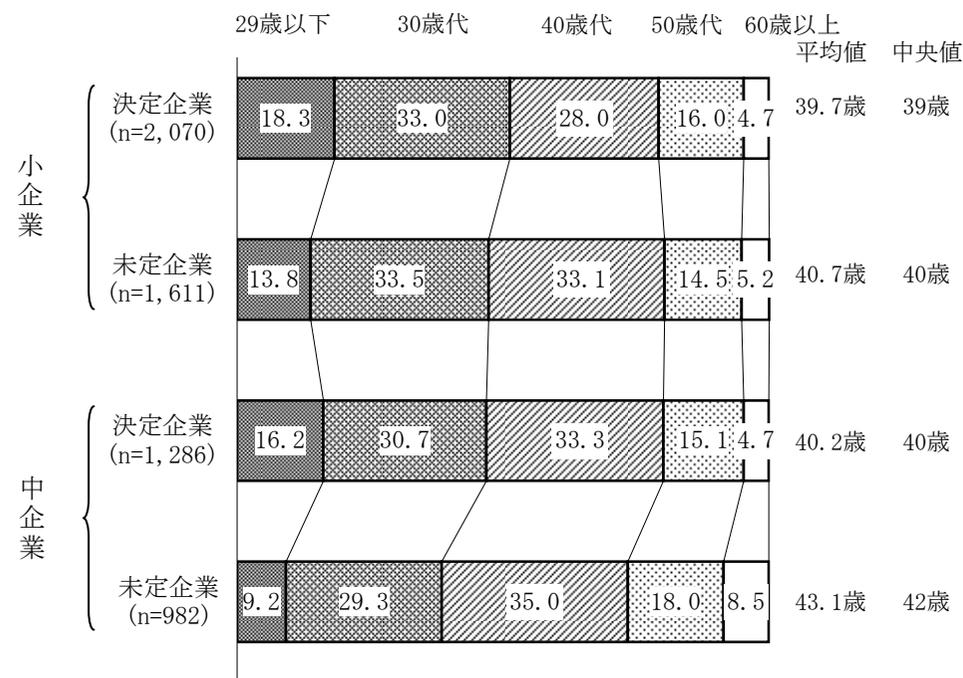
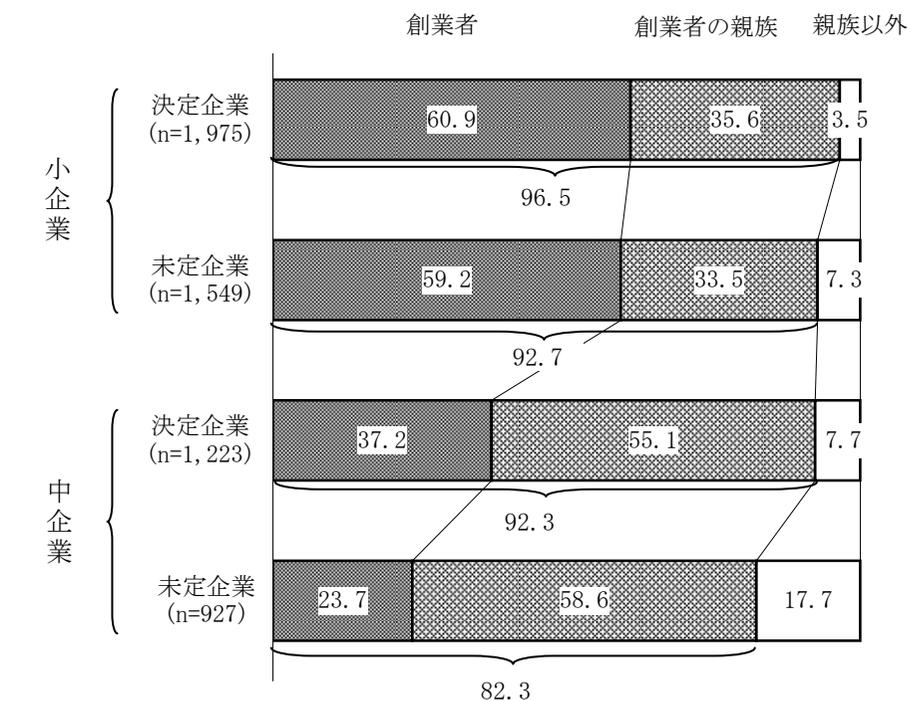


図-15 現経営者と創業者の関係

(単位：%)



(2) 後継者の選定 —— 後継者（後継者候補）との関係

- 決定企業について現経営者からみた後継者との関係をみると、小企業、中企業ともに「長男」を挙げる割合が67%前後と高水準である（図-16）。これに「長男以外の男の実子」を加えた「男の実子」は、小企業で77.4%、中企業で74.4%に達する。一方、「従業員」と「社外の人」を合算した「親族以外」は小企業、中企業とも7%前後にすぎない。
- 未定企業について、現経営者からみた後継者候補との関係をみると、「男の実子」は小企業で62.5%、中企業で58.5%と、決定企業よりも15ポイント程度低い（図-17）。逆に「親族以外」は小企業、中企業ともに決定企業よりも高い。
- 未定企業の経営者には男の子供の数が少ないことから、従業員などの親族以外へと選択肢を広げているといえる。この傾向は中企業のほうが小企業よりも強い。

図-16 現経営者からみた後継者との関係
(決定企業)

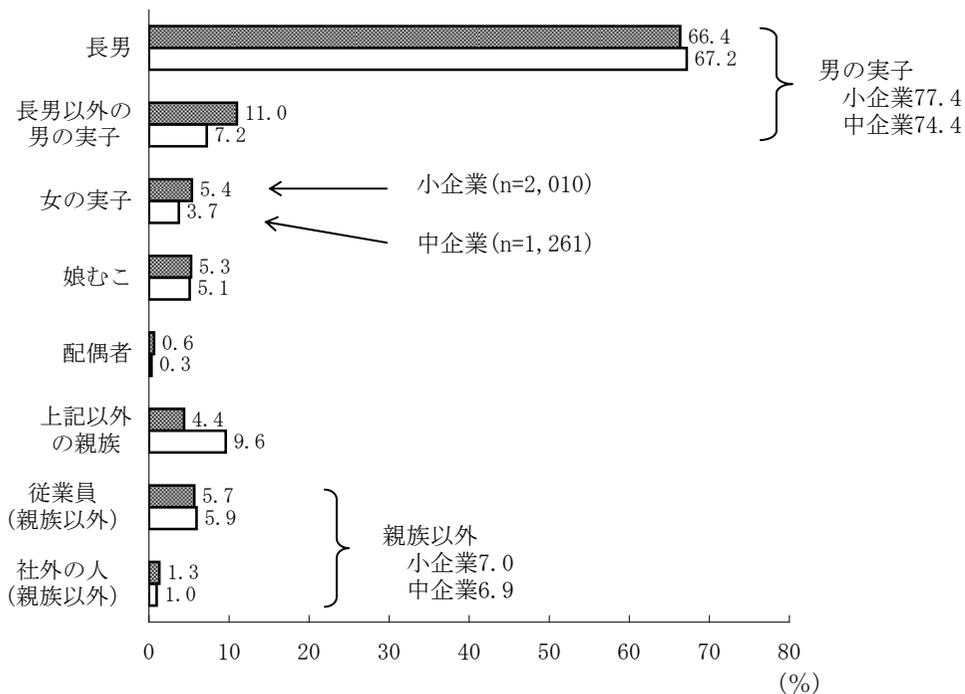
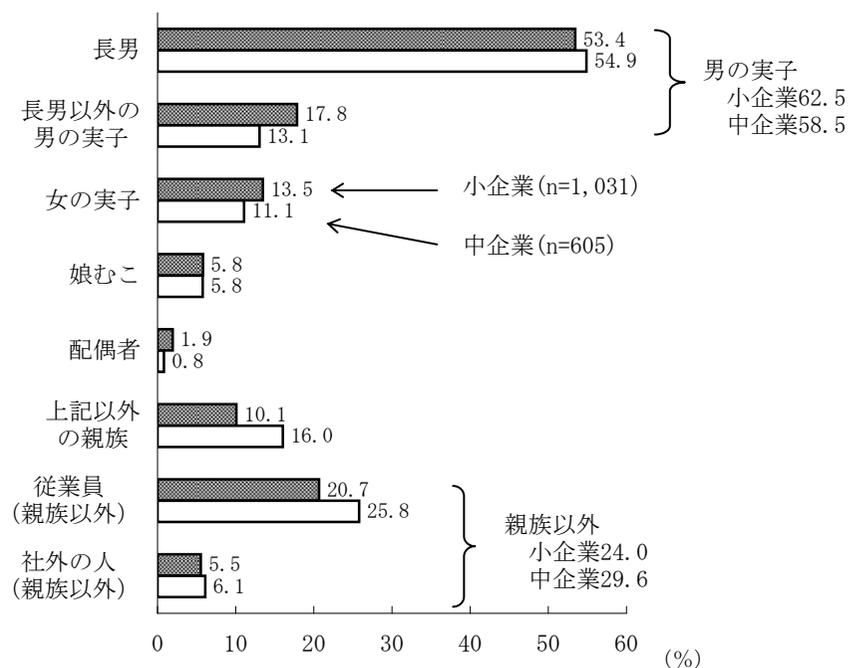


図-17 現経営者からみた後継者候補との関係
(未定企業、複数回答)

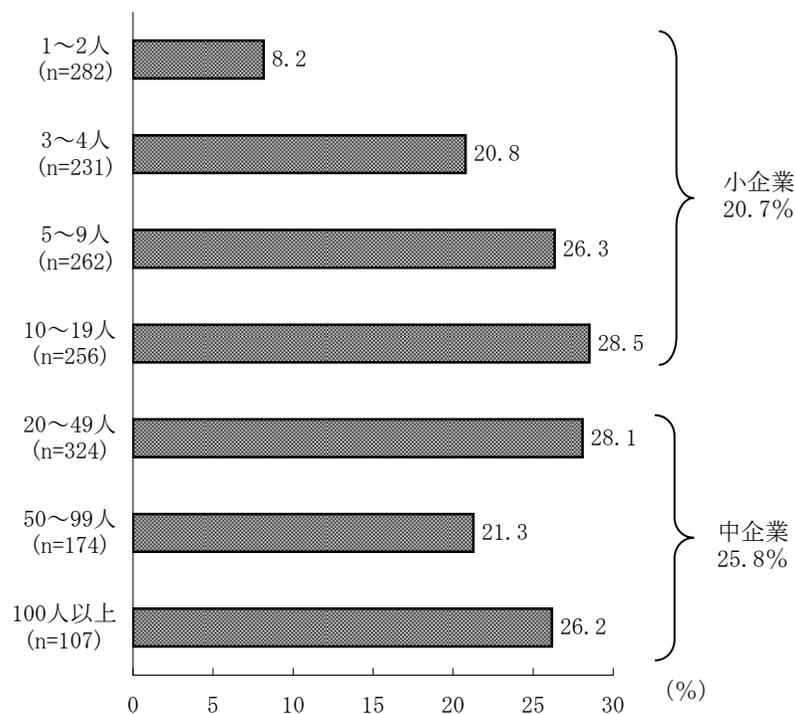


(注) 未定企業のうち、後継者の候補がいる企業（小企業67.0%、中企業64.7%）についてみたものである。

(2) 後継者の選定 —— 従業員に承継させる意向

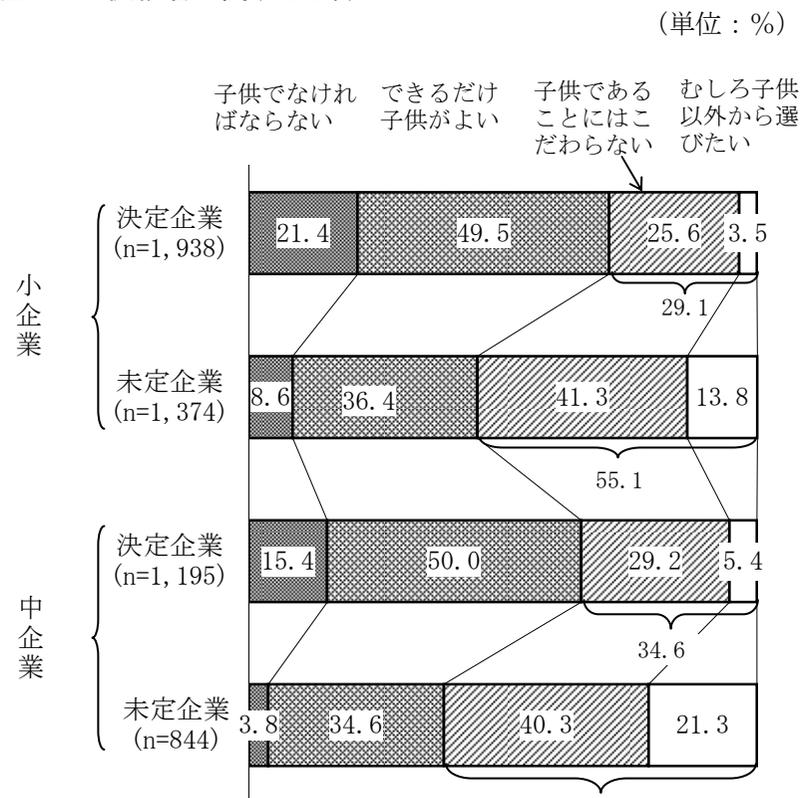
- 未定企業について従業員が後継者候補である企業の割合を従業員規模別にみると、従業員1～2人の企業では8.2%にすぎないが、5～9人より上の層になると25%前後とほぼ同水準である(図-18)。小企業のなかでも特に規模が小さな企業では、後継者候補として適当な従業員がいないことが多く、従業員を後継者にするという選択肢は乏しい。
- 後継者に関する意識をみると、「子供であることにはこだわらない」「むしろ子供以外から選びたい」と子供以外の選択肢に前向きな企業の割合は、小企業、中企業ともに、決定企業よりも未定企業のほうが高い(図-19)。未定企業では後継者の決定が遅れていることから、選択肢を広げている様子が見える。とくに中企業ではこの割合が61.6%にのぼり、小企業(55.1%)よりも子供以外を後継者とするに前向きな企業が多い。

図-18 従業員が後継者候補である企業の割合
(未定企業、従業員規模別)



(注) 未定企業のうち、後継者の候補がいる企業(小企業67.0%、中企業64.7%)についてみたものである。

図-19 後継者に関する意識



(注) 子供がいる企業に対する設問である。61.6

(2) 後継者の選定 —— 企業の売却の可能性（未定企業）

- 未定企業について企業売却の意向をみると、「現在、具体的に検討している」「事業を継続させるためなら売却してもよい」と売却に前向きな企業の割合は、小企業で48.6%、中企業で51.8%とほぼ同水準である（図-20）。
- 未定企業について純資産額を算出すると、小企業では5,000万円未満の割合は75.0%にのぼる（図-21）。一般的に企業を売却する際の仲介手数料は最低でも1,000万円程度かかる。純資産額の小さい小企業の場合、売却価格に比べて手数料が割高になることから、企業売却の可能性は乏しい。

図-20 企業売却の意向(未定企業)

(単位：%)

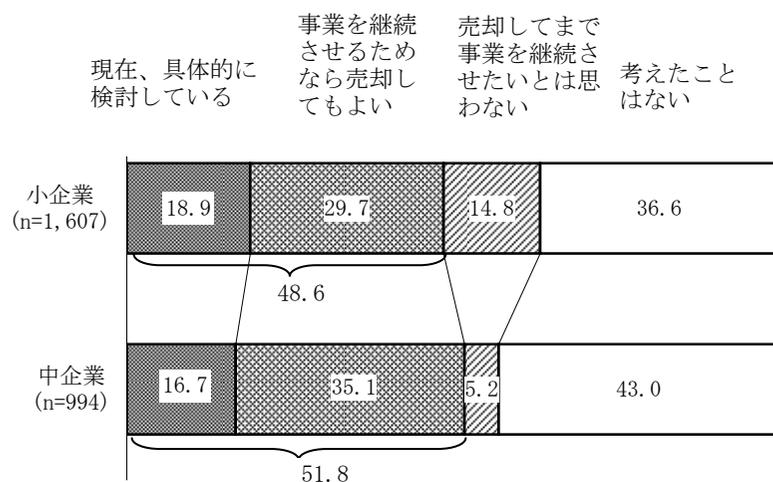
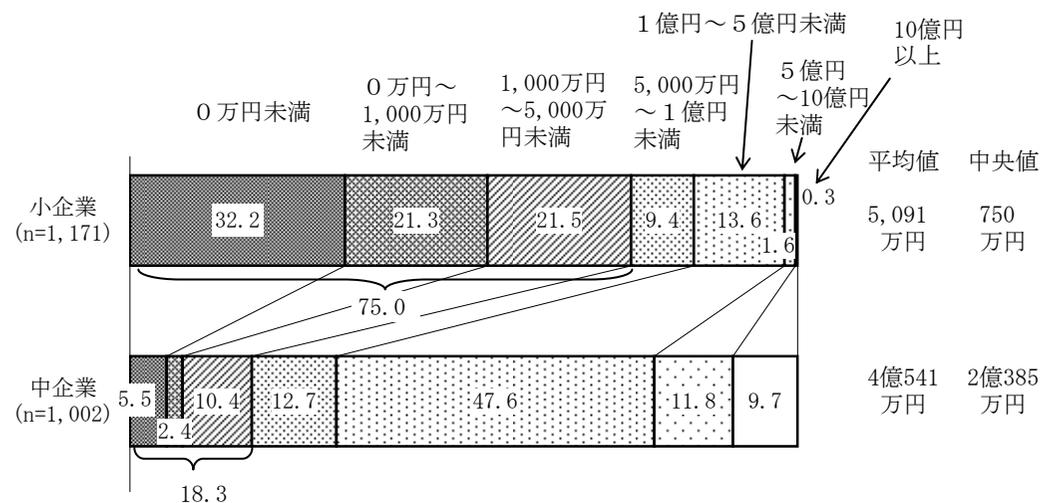


図-21 純資産額(未定企業)

(単位：%)

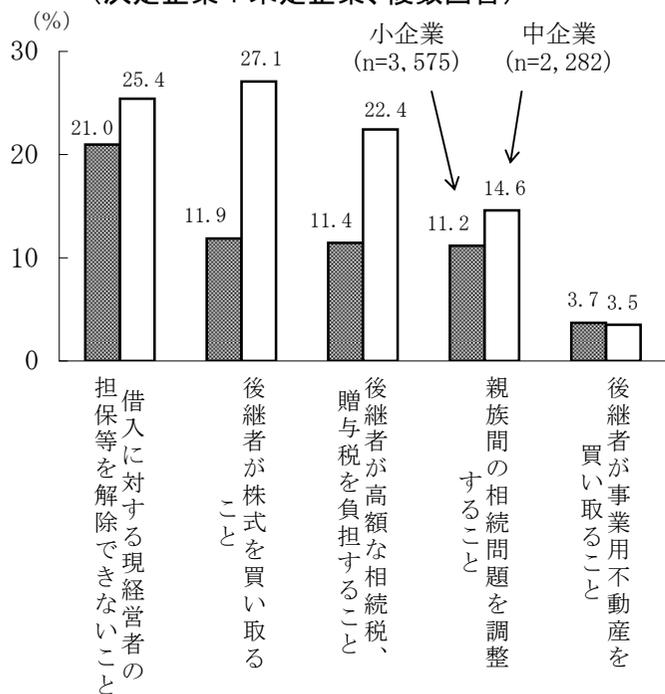


(注) 法人企業について決算書をもとに集計した。
純資産＝総資産－負債

(3) 資産・負債の承継

- 資産・負債の承継についての課題をみると、小企業では「借入に対する現経営者の担保等を解除できないこと」を挙げる割合が21.0%と相対的に高いが、それ以外の課題は相対的に低水準である（図-22）。一方、中企業では「後継者が株式を買い取る」「後継者が高額な相続税・贈与税を負担すること」を挙げる割合も、それぞれ27.1%、22.4%と高い。
- 小企業では純資産の中央値が934万円であるのに対して、金融機関からの借入金と同4,800万円にのぼる（表-2）。このため負債の承継が課題となりやすい。一方、中企業では金融機関からの借入金と同4億6,710万円、純資産が1億9,820万円といずれも高水準であることから、資産の承継、負債の承継の両面で課題となりやすい。

図-22 資産・負債の承継についての課題
(決定企業+未定企業、複数回答)



(注) 8ページの図-8のうち、資産・負債の承継についての課題を再掲したものである。

表-2 財務内容(決定企業+未定企業)

(中央値、単位：万円)

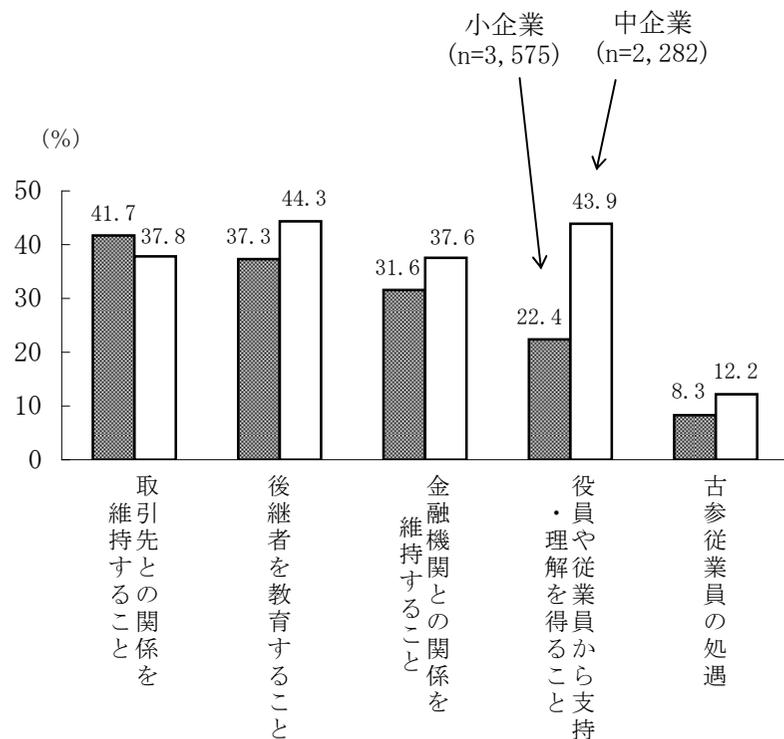
	小企業 (n=2,723)	うち資産負債の承継 にかかる問題を 挙げている企業 (n=1,159)	中企業 (n=2,327)	うち資産負債の承継 にかかる問題を 挙げている企業 (n=1,239)
総資産	10,636	17,070	93,890	99,380
負債	8,940	13,100	67,320	71,640
うち金融機関 からの借入金	<u>4,800</u>	7,515	<u>46,710</u>	49,860
純資産	<u>934</u>	1,730	<u>19,820</u>	21,958
うち資本金	1,000	1,000	2,300	2,400

(注) 法人企業について決算書をもとに集計した。
純資産=総資産-負債

(4) 経営の承継 ——— 経営の承継についての課題

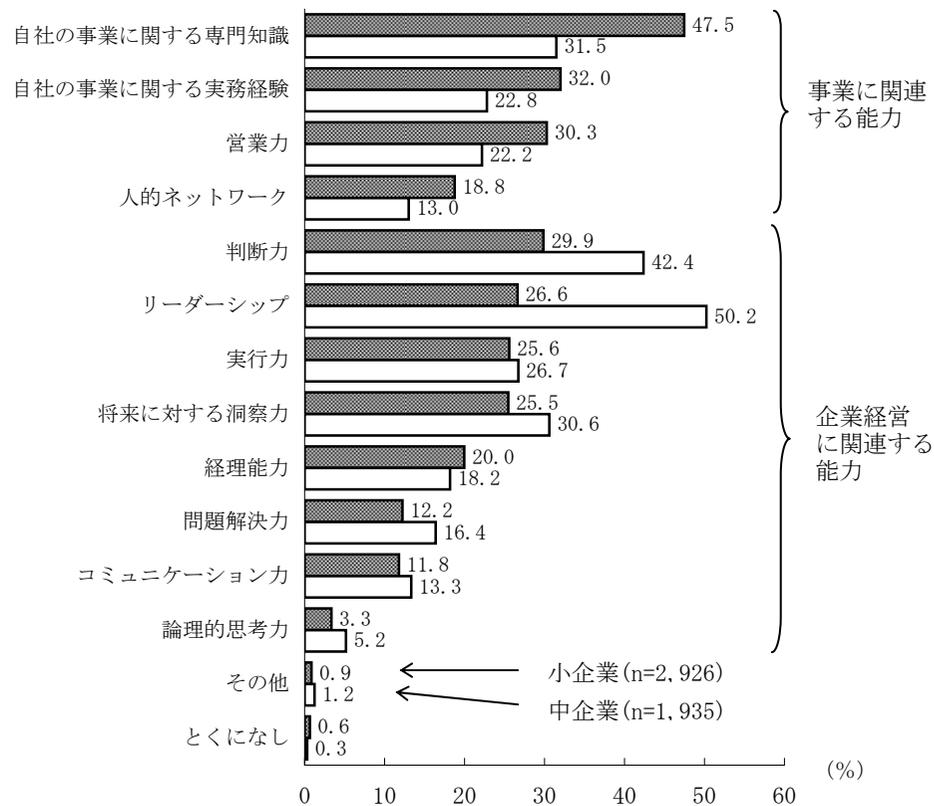
- 経営の承継についての課題を挙げる割合は小企業、中企業ともに高水準である（図-23）。小企業は「取引先との関係を維持すること」「後継者を教育すること」「金融機関との関係を維持すること」の割合が高い。一方、中企業ではそれらに加えて「役員や従業員から支持・理解を得ること」を挙げる割合が43.9%と高水準である。中企業では相対的に大きな組織を運営する必要があることから、経営を承継するにあたって、役員や従業員の支持等を取り付けることが大きな課題となる。
- 後継者に要求する能力をみると、小企業では「自社の事業に関する専門知識」など事業に関連する能力を求める割合が高い（図-24）。一方、中企業では「リーダーシップ」など企業経営に関連する能力を求める割合が高い。

図-23 経営の承継についての課題
(決定企業+未定企業、複数回答)



(注) 8ページの図-8のうち、経営の承継についての課題を再掲したものである。

図-24 後継者に要求する能力
(決定企業+未定企業、三つまでの複数回答)



(注) 後継者の育成方針についてすでに考えている企業が対象。

(4) 経営の承継 —— 後継者の育成期間

- 後継者の育成期間は、小企業よりも中企業のほうが総じて長い（図-25）。企業経営に関連する能力を養うのは時間がかかると思われることから、企業経営に関連する能力を求める割合が高い中企業では育成期間が相対的に長期化している。
- 2000年以降に現経営者が事業を承継した企業について、事業承継のタイミング別に最近5年間の業績をみると、「ちょうどよい時期だった」では業績が良好な企業割合が明らかに高い（図-26）。

図-25 後継者の育成期間(決定企業+未定企業)

(単位：%)

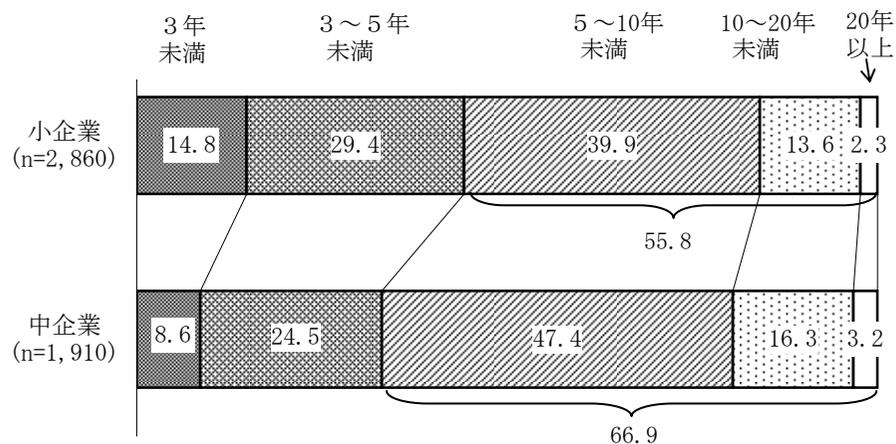
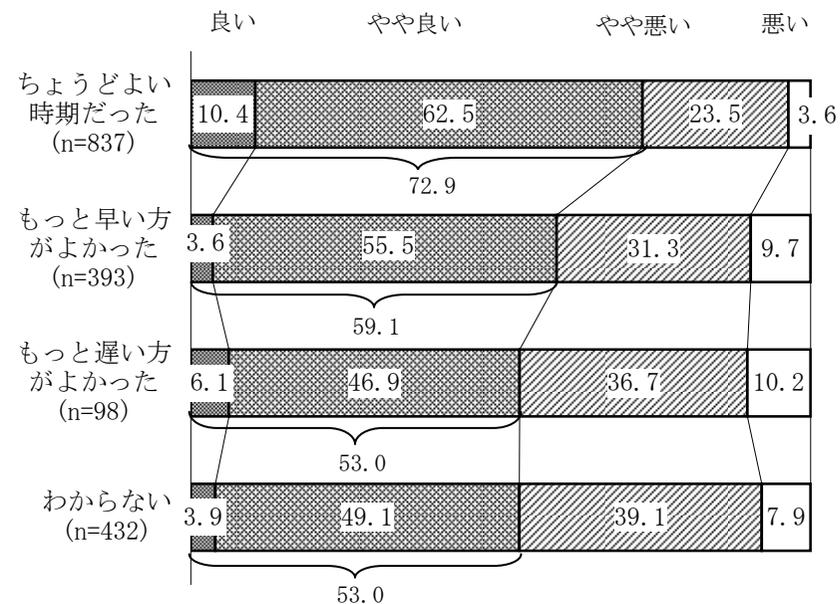


図-26 同業他社と比べた最近5年間の業績

(事業承継のタイミング別)

(単位：%)



(注) 現経営者が2000年以降に先代経営者から事業を承継した企業について集計したものである。

IV まとめ

- 後継者の決定状況等によって、「決定企業」「未定企業」「廃業予定企業」「時期尚早企業」に分類すると、中企業では決定企業、未定企業の構成比が相対的に高いのに対して、小企業では廃業予定企業の構成比が高い。

- 事業承継の意向がある企業（決定企業と未定企業）にとって、円滑に事業を承継するにあたっての課題は、①後継者の選定、②資産・負債の承継、③経営の承継の三つである。
 - ①後継者の選定
 - ・ 後継者の決定状況を左右する要因は、業績と事業の将来性、男の子供の数、経営者就任時の年齢、現経営者と創業者との関係が挙げられる。これらの要因は多少の濃淡はあるものの、小企業、中企業ともに共通している。
 - ・ 未定企業では従業員への承継や企業の売却など、親族への承継以外に選択肢を広げている企業が少なくない。しかし小企業の場合は、後継者候補となる従業員を確保しづらい企業や、売却に適した規模よりも小さな企業が多い。このため、これらの選択肢を実現できる企業はそれほど多くはない。それに対して、中企業ではこれらの選択肢の実現可能性は相対的に高いものと思われる。
 - ②資産・負債の承継
 - ・ 中企業では、後継者が株式を買い取るなどの資産の承継に伴う課題や、借入に差し入れた担保の解除など負債の承継に伴う課題の両方に直面する企業が相対的に多い。一方、小企業では資産の承継に伴う課題はそれほど大きくはない。
 - ③経営の承継
 - ・ 経営の承継については、小企業、中企業ともに多くの企業が課題として挙げている。中企業では相対的に大きな組織を運営する必要があることから、役員や従業員の支持等を取り付けることが大きな課題であり、後継者に対して企業経営に関連する能力を求めている。こうした能力を養うために、中企業では後継者を育成する期間が相対的に長い。

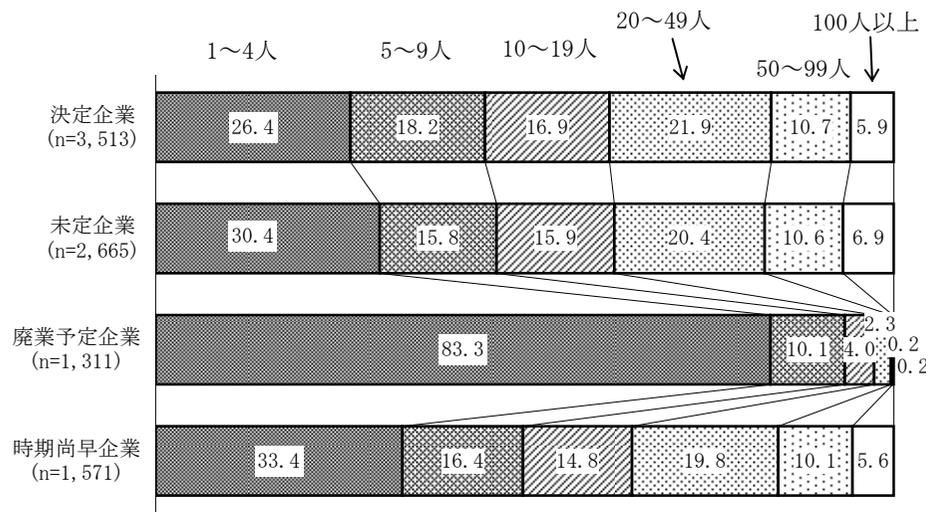
- 企業規模によって直面する課題に違いはみられる。円滑に事業を承継するには、課題を認識したうえで計画的に準備を行い、タイミング良く承継することが重要である。

参考資料

1 決定企業、未定企業、廃業予定企業、時期尚早企業の比較

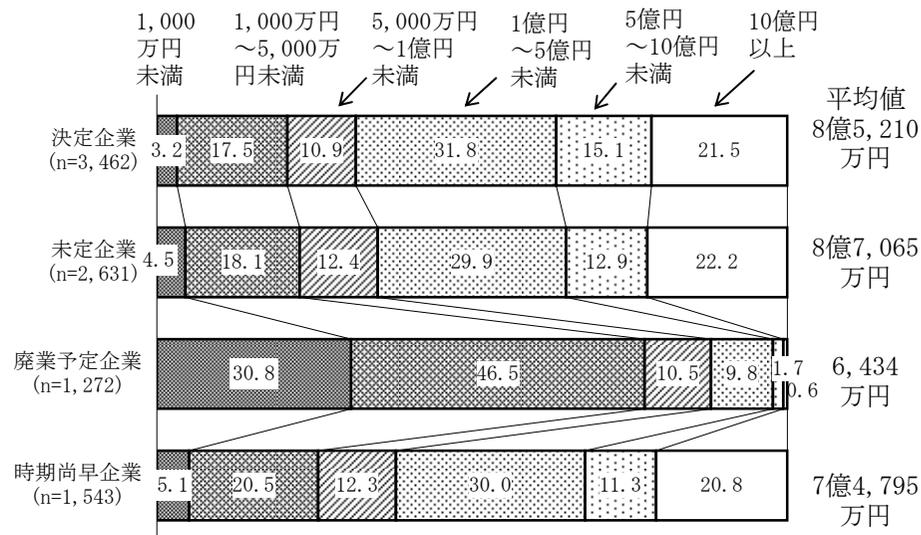
参考図-1 従業者数

(単位:%)



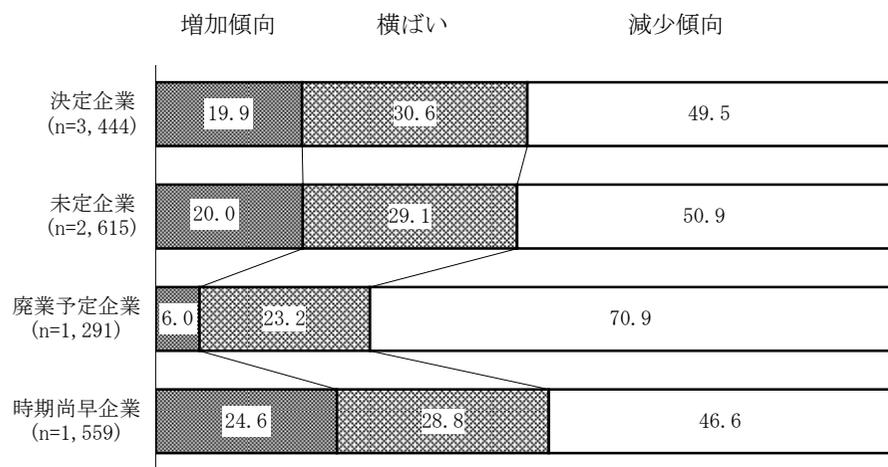
参考図-2 年間売上高

(単位:%)



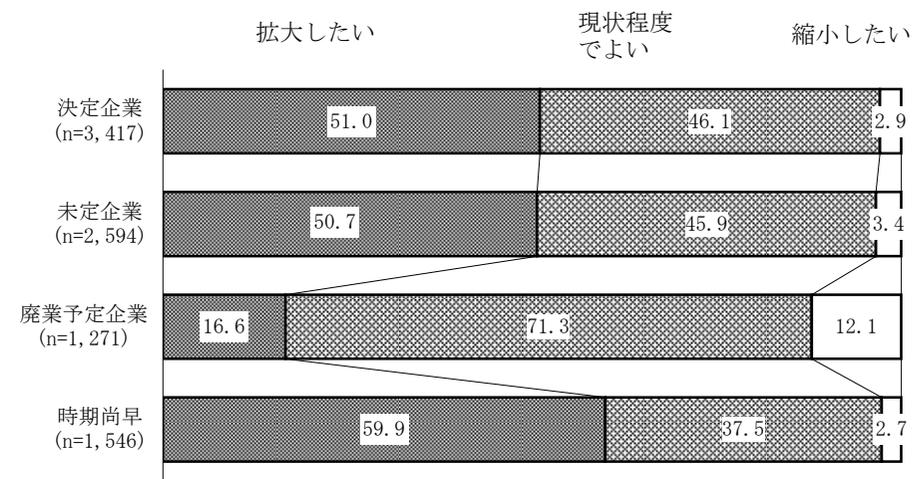
参考図-3 最近5年間の売上高の増減

(単位:%)



参考図-4 今後の事業規模についての意向

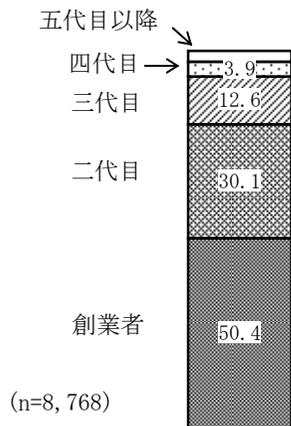
(単位:%)



2 先代経営者から現経営者への事業承継

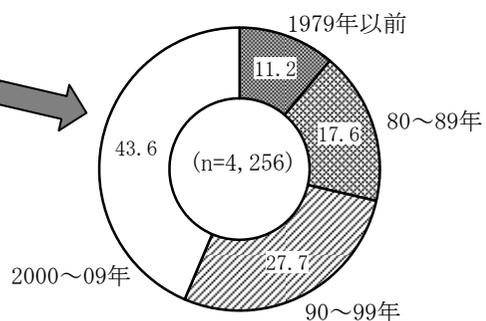
参考図-5 現経営者の経営世代

(単位:%)



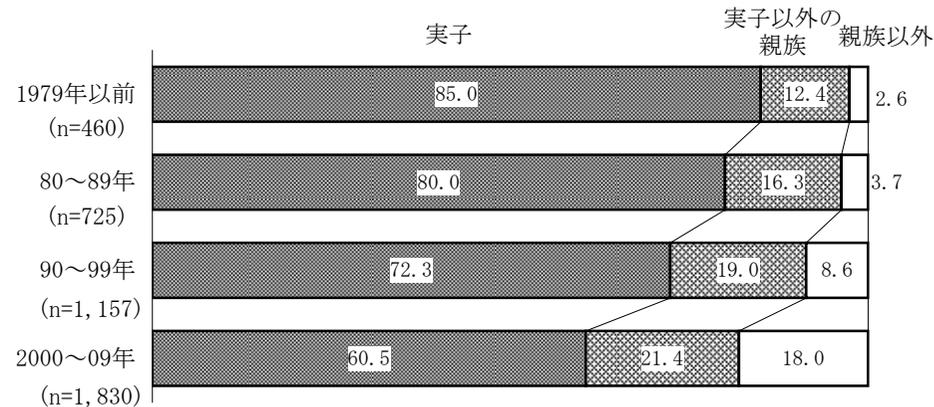
参考図-6 事業承継年

(単位:%)



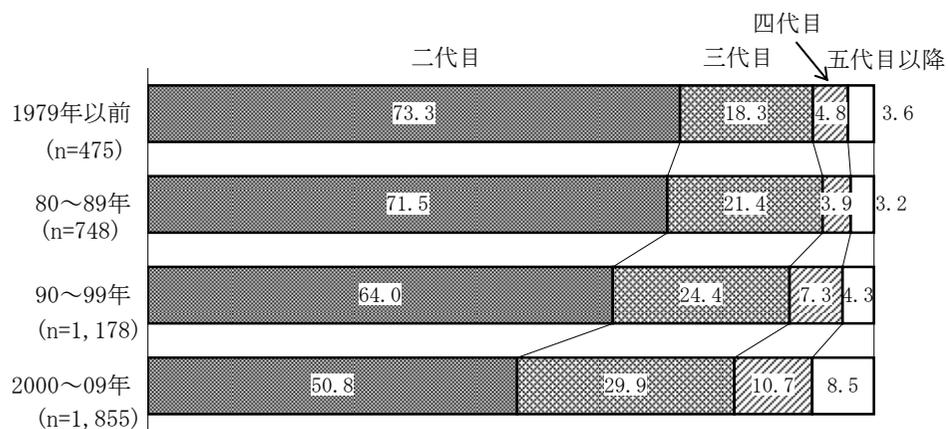
参考図-7 先代経営者からみた現経営者との関係(事業承継年別)

(単位:%)

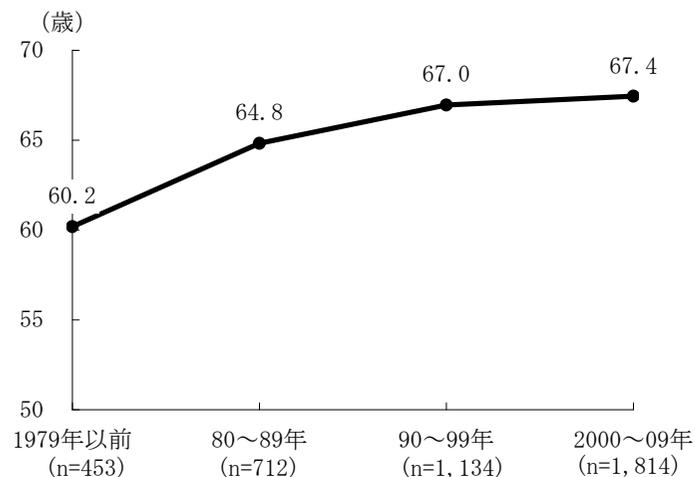


参考図-8 現経営者の経営世代(事業承継年別)

(単位:%)



参考図-9 事業承継時の先代経営者の平均年齢(事業承継年別)



3 後継者の決定要因についての推計

(プロビット・モデルによる推計)	小企業			中企業		
	係数	Z値	有意水準	係数	Z値	有意水準
被説明変数	後継者の決定状況 (決定企業=1、未定企業=0)					
説明変数						
男の子供の数	0.264	8.22	***	0.268	6.91	***
女の子供の数	0.053	1.77	*	0.037	0.98	
同業他社と比べた業績 (良い、やや良い=1、やや悪い、悪い=0)	0.181	3.73	***	0.226	3.44	***
事業の将来性 (成長が期待できる=1、それ以外=0)	0.148	2.46	**	0.169	2.47	**
創業者との関係 (創業者または創業者の親族=1、親族以外=0)	0.371	3.49	***	0.447	4.50	***
現経営者が経営者になったときの年齢	-0.014	-5.93	***	-0.015	-4.79	***
現経営者の現在の年齢	0.054	18.43	***	0.055	14.16	***
業種ダミー (該当=1、非該当=0)						
建設業	0.001	0.02		0.070	0.63	
製造業	(参照変数)			(参照変数)		
情報通信業	-0.549	-1.91	*	-0.942	-3.23	***
運輸業	0.041	0.29		-0.079	-0.72	
卸売業	-0.173	-2.07	**	-0.032	-0.34	
小売業	-0.065	-0.81		-0.139	-1.27	
不動産業、物品賃貸業	-0.039	-0.42		-0.340	-1.23	
専門・技術サービス業	-0.517	-4.17	***	-0.272	-0.93	
宿泊業、飲食サービス業	-0.182	-1.49		0.314	1.80	*
生活関連サービス業、娯楽業	-0.006	-0.04		-0.042	-0.19	
教育、学習支援業	-0.740	-2.23	**	-0.418	-0.98	
医療、福祉	-0.185	-1.07		0.466	0.76	
サービス業 (他に分類されないもの)	0.026	0.23		-0.032	-0.18	
その他	-0.288	-1.46		-0.190	-0.37	
定数項	-3.315	-14.13	***	-3.452	-10.96	***
疑似決定係数	0.131			0.143		
尤度比カイ2乗値	480.76			301.46		
			***			***
対数尤度	-1957.61			-1215.56		
観測数	3,282			2,070		

- (注) 1 小企業は従業者19人以下、中企業は同20人以上の企業である。
2 有意水準欄の*は10%水準、**は5%水準、***は1%水準を示す。
3 業種は日本標準産業分類 (2007年11月に改定) に準拠。