

## 「小企業における経営資源の引き継ぎに関する実態調査」結果

I	調査の目的と実施要領等	-----	1
II	調査結果		
1	譲り渡しの実態		
(1)	譲り渡しの状況	-----	3
(2)	譲り渡した企業の特徴	-----	4
(3)	経営資源ごとの特徴	-----	7
2	譲り受けの実態		
(1)	譲り受けの状況	-----	10
(2)	譲り受けた企業の特徴	-----	11
(3)	経営資源ごとの特徴	-----	14
3	効果と課題		
(1)	譲り渡し・譲り受けの効果	-----	16
(2)	譲り渡しの抵抗感	-----	18
(3)	譲り渡し・譲り受けの課題	-----	20
III	まとめ	-----	23
IV	参考:遊休不動産の活用状況	-----	24

<問い合わせ先>  
日本政策金融公庫 総合研究所  
小企業研究第一グループ  
TEL 03-3270-1687  
担当 山田、井上

## I 調査の目的と実施要領等

### 1 調査目的

人材、設備、取引ネットワークなど、企業には長年の経営で蓄積してきた経営資源があるが、経営者の高齢化が進展しており、今後、後継者難などにより廃業する企業の増加によって、こうした経営資源が喪失してしまうことが懸念される。一方で、廃業する企業の経営資源を他社や開業予定者などが引き継いで事業に活用する例もある。

そこで、経営資源の引き継ぎの実態と課題を明らかにするために、「経営資源の譲り渡しに関するアンケート」と「経営資源の譲り受けに関するアンケート」を実施した。

### 2 実施要領

	経営資源の譲り渡しに関するアンケート	経営資源の譲り受けに関するアンケート
(1) 調査時点	2017年1月	
(2) 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	
(3) 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、従業員数が300人以上の企業を除く。 ・詳細調査 事業をやめる際、他社や開業予定者に、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）。	・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、従業員数が300人以上の企業を除く。 ・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）。
(4) 依頼件数	16,264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。	59,032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。
(5) 有効回収数	事前調査：2,825件、詳細調査：831件	事前調査：6,641件、詳細調査：770件

※以下では、経営資源の譲り渡しに関するアンケートをA調査とし、その事前調査と詳細調査をA事前調査、A詳細調査と記載する。同様に、経営資源の譲り受けに関するアンケートをB調査とし、その事前調査と詳細調査をB事前調査、B詳細調査と記載する。

### 3 譲り渡しと譲り受けの定義

本調査でいう「譲り渡し」とは、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をいう。同じく「譲り受け」とは、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をいう。

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。

#### 4 調査対象の件数

	経営資源の譲り渡しに関するアンケート (A調査)			経営資源の譲り受けに関するアンケート (B調査)		
	合計	譲渡企業	非譲渡企業	合計	譲受企業	非譲受企業
事前調査の回収数	2,825件	—	—	6,641件	—	—
うち詳細調査の調査対象	1,220件	365件	855件	6,219件	782件	5,437件
詳細調査の回収数 (回収率)	831件 (68.1%)	253件 (69.3%)	578件 (67.6%)	770件 (12.4%)	512件 (65.5%)	258件 (4.7%)

#### 5 調査対象企業の分布状況 (図全体が事前調査の回答者。太枠内が詳細調査の対象)

※図内の数字は事前調査での回収数 (構成比)

図-1 経営資源の譲り渡しに関するアンケート (A調査)

(n=2,825=A事前調査の回収数)

(単位:社、%)

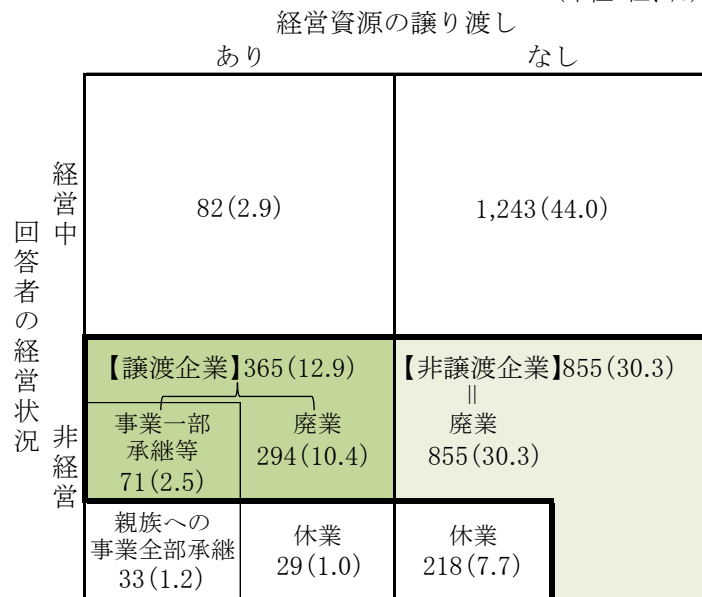
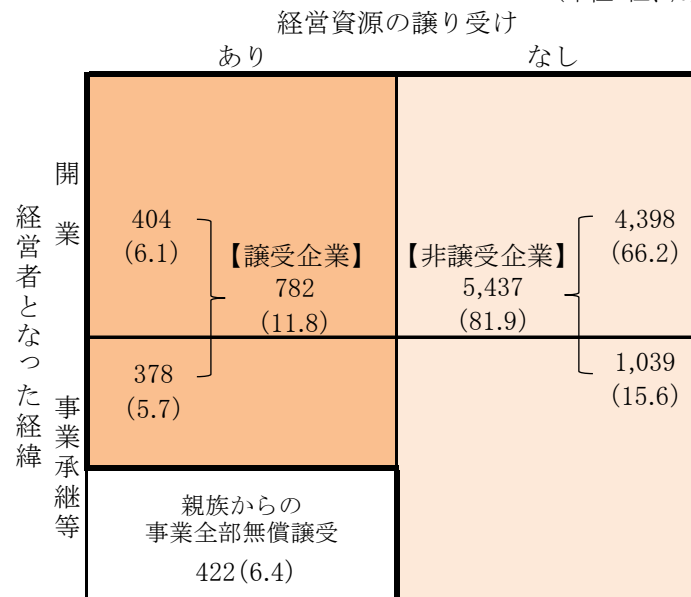


図-2 経営資源の譲り受けに関するアンケート (B調査)

(n=6,641=B事前調査の回収数)

(単位:社、%)



## II 調査結果

### 1 譲り渡しの実態 (1) 譲り渡しの状況

～廃業した企業の3割が経営資源を譲り渡している～

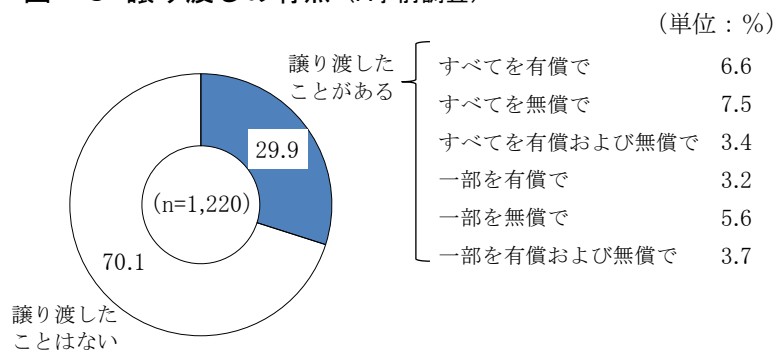
- 事前調査の回答者のうち、経営資源の全部または一部を、有償または無償で譲り渡したことがある人の割合は18.0%である(表-1)。経営状況別にみると、「事業を承継させることなく廃業した」人では30.6%となっている。
- 事業をやめている人(A詳細調査の調査対象)についてみると、経営資源を譲り渡したことがある人の割合は29.9%となっている(図-3)。
- 業種別にみると、「卸売業」が40.9%と最も高く、「飲食店、宿泊業」が40.8%、「製造業」が35.5%と続く(図-4)。従業員規模別では「1～4人」が21.4%で最も低く、おおむね規模の大きい企業ほど譲り渡した割合が高くなっている。

表-1 経営状況別の譲り渡した企業の割合 (A事前調査)

回答者の経営状況	割合
現在、事業を営んでいる (n=1,325)	6.2
後継者である親族に事業のほぼ全体を承継させた (n=33)	100.0
* 後継者である従業員に事業のほぼ全体を承継させた (n=51)	100.0
* 親族に事業の一部を承継させた (n=6)	100.0
* 従業員に事業の一部を承継させた (n=14)	100.0
現在は休業中である (n=247)	11.7
* 事業を承継させることなく廃業した (n=539)	30.6
* その他の理由で現在は経営していない (n=610)	21.1
全体 (n=2,825)	18.0

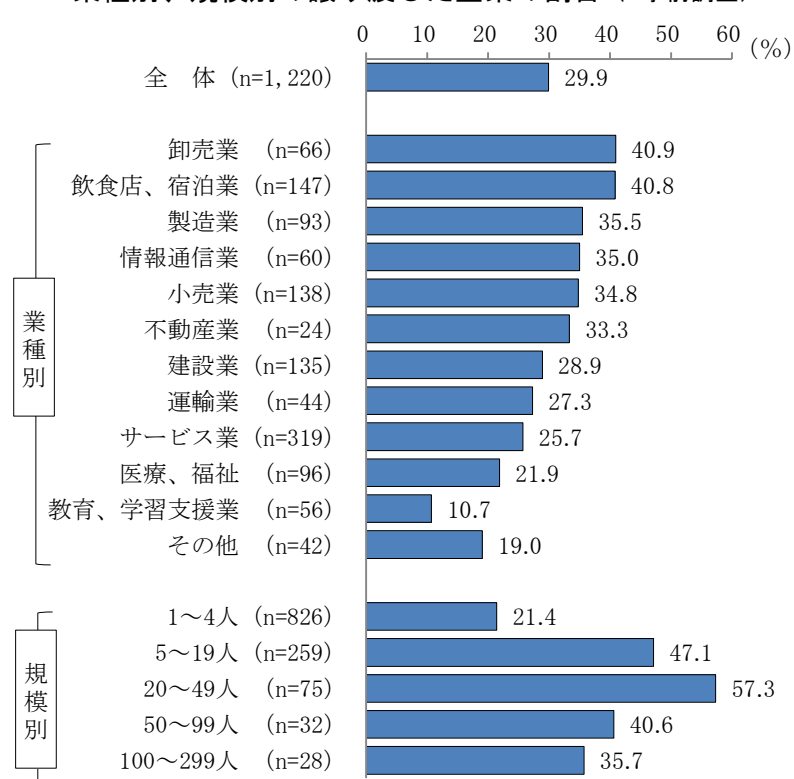
(注) \*がA詳細調査の調査対象である。

図-3 譲り渡しの有無 (A事前調査)



(注) A詳細調査の調査対象について集計したもの。

図-4 業種別、規模別の譲り渡した企業の割合 (A事前調査)



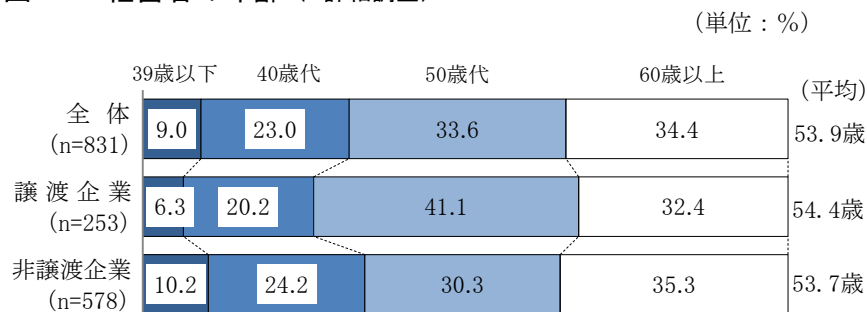
(注) 1 図-3の注に同じ。

2 規模は事業を営んでいた期間で最も多かったときの従業員規模。

1 譲り渡しの実態 (2) 譲り渡した企業の特徴  
 ~譲渡企業は非譲渡企業より「営利法人」の割合が高い~

- 経営資源を譲り渡した企業（以下、譲渡企業）と譲り渡していない企業（以下、非譲渡企業）を比べると、譲渡企業の経営者の年齢は、「50歳代」の割合が41.1%と非譲渡企業の30.3%より高く、「39歳以下」「40歳代」の割合は非譲渡企業より低い（図-5）。
- 経営者の代をみると、譲渡企業は非譲渡企業に比べて「2代目」「3代目以上」の割合が高くなっている（図-6）。
- 譲渡企業は非譲渡企業に比べて業歴の長い企業が多い（図-7）。
- 組織形態をみると、譲渡企業は非譲渡企業より「個人経営」の割合が低く、「営利法人」の割合が高い（図-8）。

図-5 経営者の年齢（A詳細調査）



(注) 調査時点の年齢。

図-7 業歴（A詳細調査）

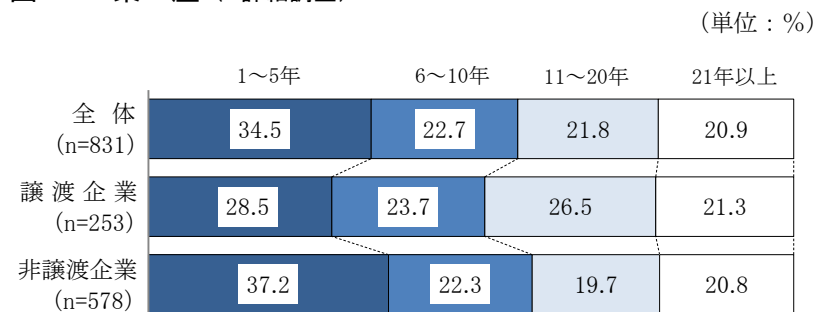


図-6 経営者の代（A詳細調査）

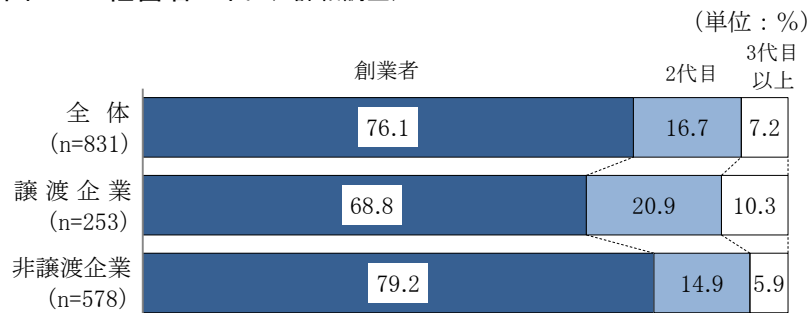
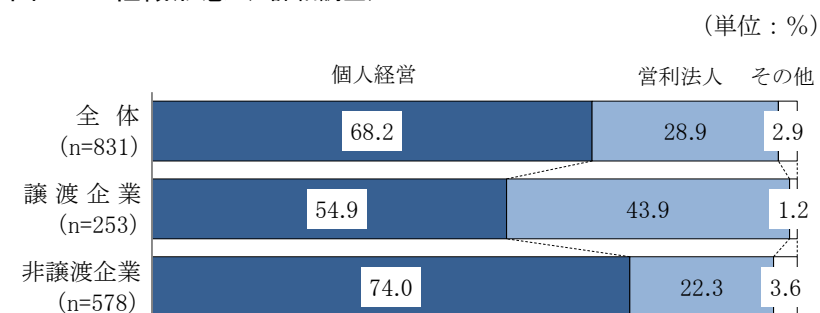


図-8 組織形態（A詳細調査）



(注) 「その他」には「非営利法人」を含む。

～譲渡企業は非譲渡企業より「小売業」「飲食店、宿泊業」の割合が高い～

- 譲渡企業の業種をみると、「小売業」が15.0%、「飲食店、宿泊業」が15.8%で、それぞれ非譲渡企業の10.6%、10.7%より多い（図-9）。
- 譲渡企業の従業者規模は、「5～19人」の割合が39.9%、「20人以上」が14.2%で、非譲渡企業より高い（図-10）。
- 従業員の構成は、譲渡企業では「従業員なし」「家族従業員のみ」が11.1%、17.0%となっており、非譲渡企業より低い（図-11）。

図-9 業 種 (A詳細調査)

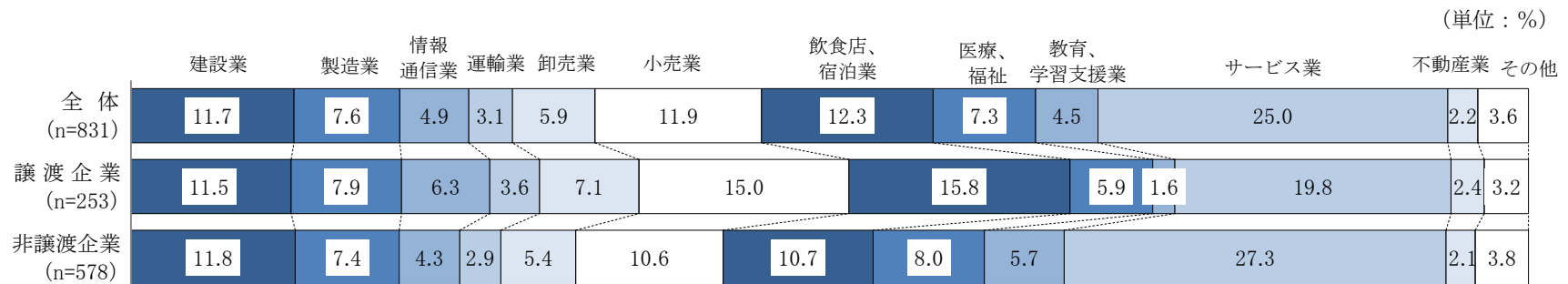
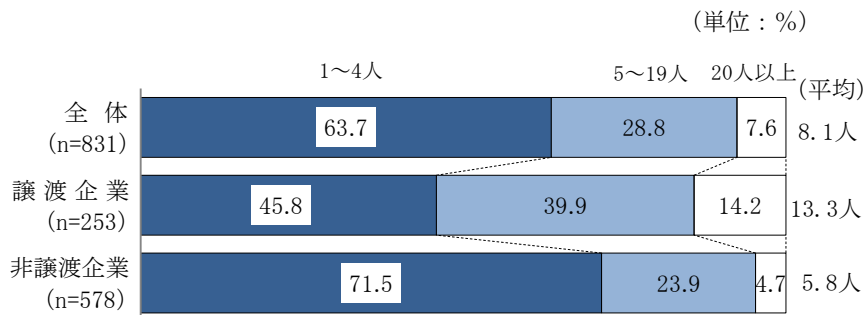
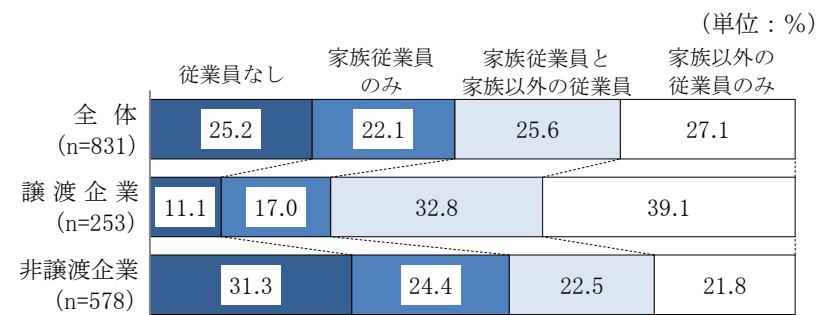


図-10 従業者規模 (A詳細調査)



(注) 事業をやめることを考え始めたときの従業者規模。

図-11 従業員の構成 (A詳細調査)

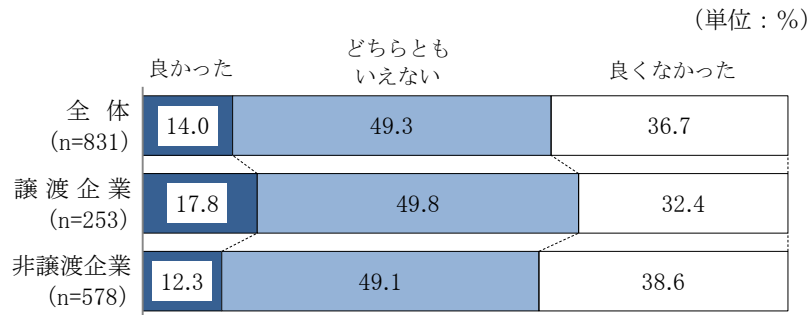


(注) 事業をやめることを考え始めたときの従業員の構成。

～譲渡企業は非譲渡企業より資産超過の割合が高い～

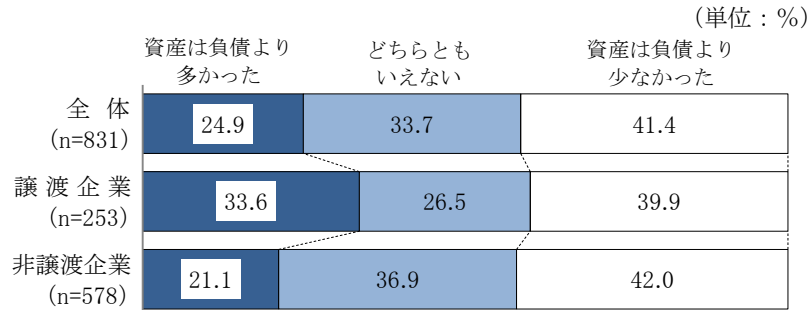
- 同業他社と比べた業況が「良かった」割合は、譲渡企業は17.8%と非譲渡企業の12.3%より高い（図-12）。
- 財務内容も、譲渡企業は「資産は負債より多かった」が33.6%で非譲渡企業の21.1%より高い（図-13）。
- 譲渡企業は主な事業所が「同じ建物を自宅と兼用していた」割合が23.7%と非譲渡企業の49.1%より低い（図-14）。
- 後継者に承継させていない理由は、「もともと自分の代でやめるつもりでいた」割合が譲渡企業は36.4%と非譲渡企業の52.4%より低い（図-15）。

図-12 同業他社と比べた業況（A詳細調査）



(注) 事業をやめることを考え始めたときの業況。

図-13 財務内容（A詳細調査）



(注) 事業をやめることを考え始めたときの財務内容。

図-14 主な事業所の自宅との兼用状況（A詳細調査）

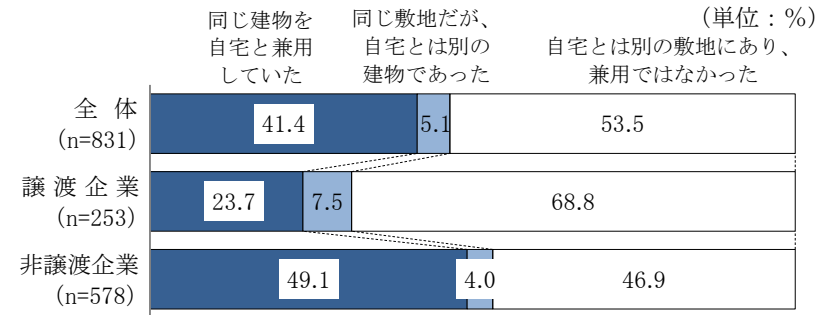
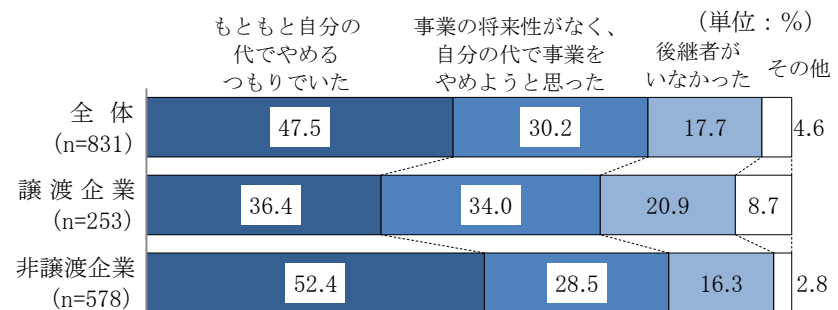


図-15 後継者に承継させていない理由（A詳細調査）



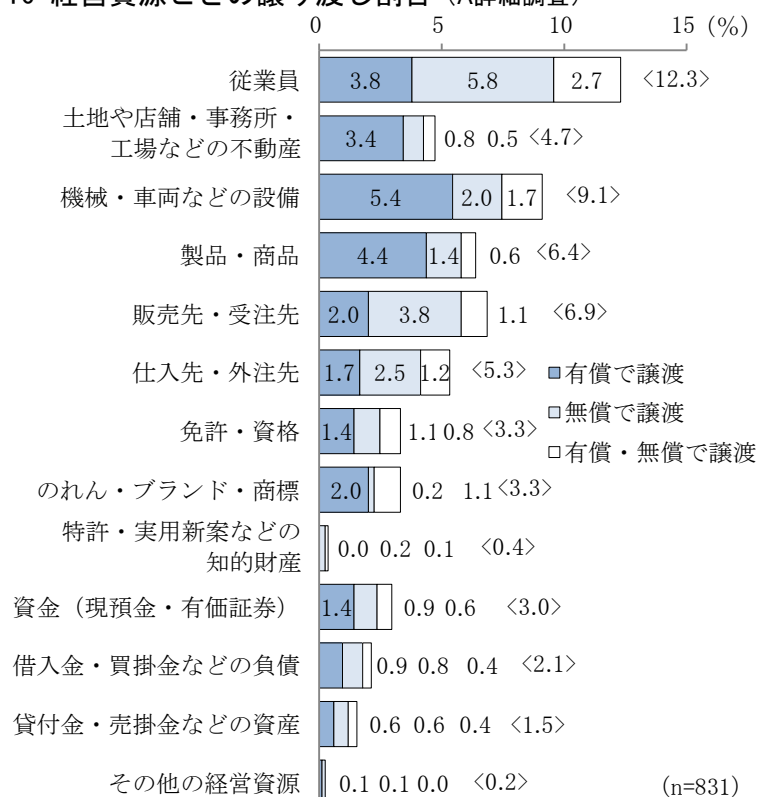
(注) 「後継者がいなかった」は、「後継者にしたい人がいなかった」「後継者にしたい人はいたが、本人が承諾しなかった」の合計。

### 1 譲り渡しの実態 (3) 経営資源ごとの特徴

～譲り渡した経営資源は「従業員」「設備」「販売先・受注先」が多い～

- 経営資源ごとの譲り渡しの割合をみると、最も高いのは「従業員」の12.3%である（図-16）。次いで「機械・車両などの設備」が9.1%、「販売先・受注先」が6.9%となっている。
- 譲り渡しの割合が高い業種は、従業員では「卸売業」（22.7%）、「飲食店、宿泊業」（18.4%）、「情報通信業」（17.5%）の順となっている（表-2）。機械・車両などの設備では「運輸業」（18.2%）や「製造業」（17.7%）の割合が、販売先・受注先では「卸売業」（15.9%）や「情報通信業」（13.1%）の割合が高い。

図-16 経営資源ごとの譲り渡し割合（A詳細調査）



- (注) 1 事前調査における譲渡企業と非譲渡企業の構成比よりウェイト値を算出し、重みづけを行った結果を示している。  
 2 従業員や資金、負債の譲り渡しがあるのは、M&Aや事業譲渡などのように他の経営資源とともに譲り渡すケースがあるためである。

表-2 経営資源ごとの譲り渡し割合が高い業種（A詳細調査）

(単位:%)

(n=831)	1位	2位	3位
従業員	卸売業 (22.7)	飲食店、宿泊業 (18.4)	情報通信業 (17.5)
土地や店舗・事務所・工場などの不動産	製造業 (17.7)	飲食店、宿泊業 (7.1)	卸売業 (6.8)
機械・車両などの設備	運輸業 (18.2)	製造業 (17.7)	建設業 (13.9)
製品・商品	製造業 (17.7)	卸売業 (15.9)	小売業 (12.8)
販売先・受注先	卸売業 (15.9)	情報通信業 (13.1)	小売業 (9.2)
仕入先・外注先	卸売業 (13.6)	小売業 (9.2)	製造業 (8.9)
免許・資格	不動産業 (11.1)	建設業 (7.0)	医療、福祉 (5.8)
のれん・ブランド・商標	飲食店、宿泊業 (8.2)	医療、福祉 (5.8)	その他の業種 (4.8)
特許・実用新案などの知的財産	その他の業種 (2.4)	情報通信業 (2.2)	サービス業 (0.5)
資金（現預金・有価証券）	情報通信業 (10.9)	建設業 (5.0)	飲食店、宿泊業 (4.1)
借入金・買掛金などの負債	小売業 (4.6)	情報通信業 (4.4)	建設業 (4.0)
貸付金・売掛金などの資産	不動産業 (11.1)	情報通信業 (6.6)	小売業 (3.7)
その他の経営資源	その他の業種 (2.4)	サービス業 (0.5)	—

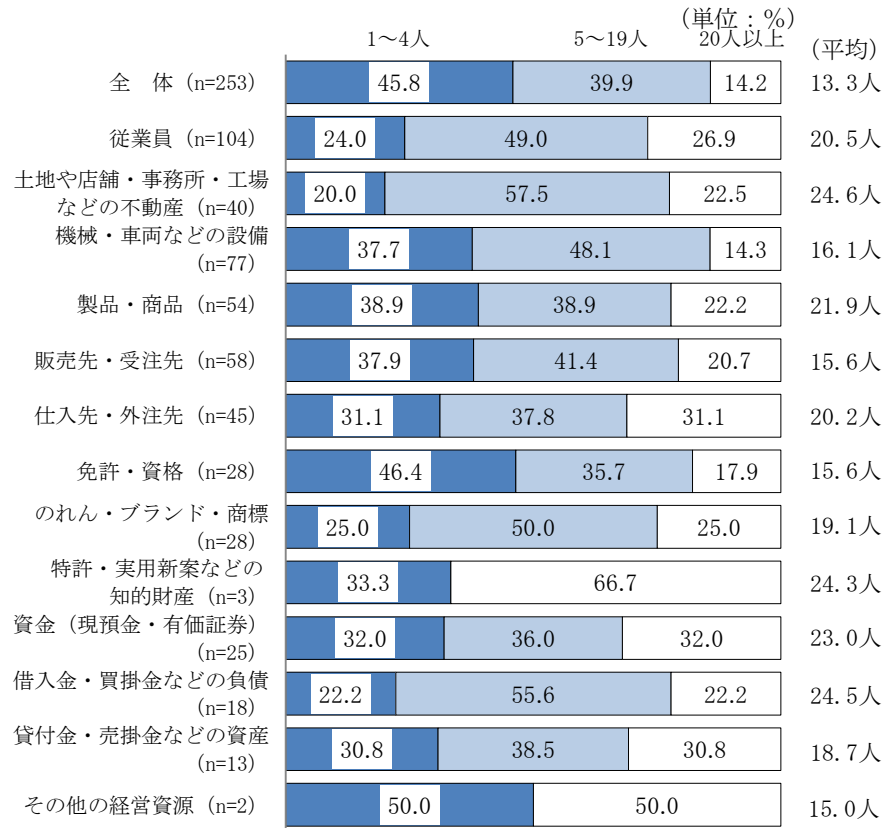
(注) 図-16の注1に同じ。



～譲り渡しの相手は「同業者」が多い～

- 経営資源ごとに譲り渡した企業の従業者規模をみると、「1～4人」の割合が高いのは免許・資格の46.4%で、次いで製品・商品、販売先・受注先、機械・車両などの設備が30%台後半となっている（図－17）。他方、従業員、土地や店舗・事務所・工場などの不動産などは「1～4人」の割合が相対的に低く、より規模の大きな企業のウェイトが高い。
- 譲り渡しの相手については、機械・車両などの設備や販売先・受注先など八つの経営資源で「同業者」が最も多い（表－3）。従業員については、「独立を予定している役員・従業員」への譲り渡しが多い。

図－17 譲り渡した経営資源ごとの従業者規模（A詳細調査）



(注) 事業をやめることを考え始めたときの従業者規模。

表－3 経営資源ごとにみた譲り渡しが多い相手（A詳細調査）

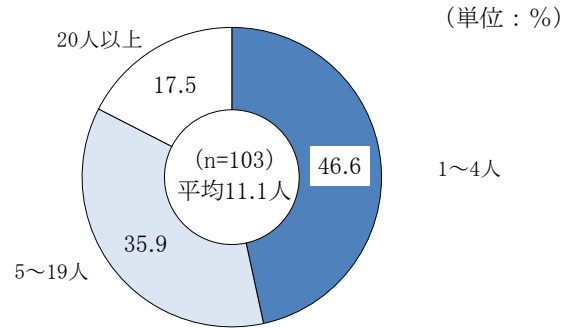
経営資源	譲り渡しが多い相手 (単位: 社)		
	1位	2位	3位
従業員 (n=104)	独立を予定している役員・従業員 (30)	同業者 (28)	その他の既存企業 (17)
土地や店舗・事務所・工場などの不動産 (n=40)	同業者 (10)	その他の既存企業 (10)	その他の開業予定者 (9)
機械・車両などの設備 (n=77)	同業者 (27)	その他の既存企業 (15)	その他の開業予定者 (12)
製品・商品 (n=54)	同業者 (20)	販売先や受注先 (12)	仕入先や外注先 (10)
販売先・受注先 (n=58)	同業者 (24)	開業を予定している友人・知人 (8)	仕入先や外注先 (7)
仕入先・外注先 (n=45)	同業者 (15)	独立を予定している役員・従業員 (8)	開業を予定している友人・知人/その他の既存企業 (7)
免許・資格 (n=28)	同業者 (12)	その他の既存企業 (7)	開業を予定している家族・親族 (3)
のれん・ブランド・商標 (n=28)	同業者 (10)	独立を予定している役員・従業員 (6)	その他の既存企業 (5)
特許・実用新案などの知的財産 (n=3)	独立を予定している役員・従業員 (2)	開業を予定している家族・親族 (1)	同業者 (1)
資金 (現預金・有価証券) (n=25)	同業者 (7)	独立を予定している役員・従業員 (6)	その他の既存企業 (5)
借入金・買掛金などの負債 (n=18)	その他の既存企業 (8)	独立を予定している役員・従業員 (3)	同業者 (3)
貸付金・売掛金などの資産 (n=13)	その他の既存企業 (6)	同業者 (4)	独立を予定している役員・従業員 (2)
その他の経営資源 (n=2)	その他の開業予定者 (1)	仕入先や外注先 (1)	—

(注) その他の既存企業は、「家族・親族が経営している企業」「販売先や受注先」「仕入先や外注先」「同業者」「支援機関に紹介された既存企業」を除く企業である。その他の開業予定者は、「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」を除く開業予定者である。

～譲り渡した従業員の数は平均11.1人～

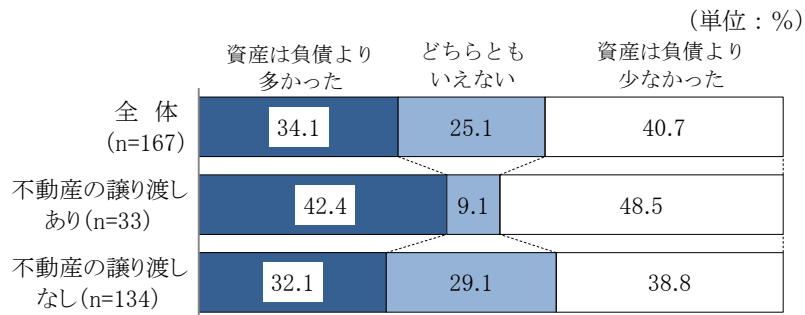
- 譲り渡した従業員の数は、「1～4人」が46.6%となっており、平均は11.1人である（図-18）。
- 不動産を譲り渡した企業の財務内容は、そうでない企業と比べて「資産は負債より多かった」「資産は負債より少なかった」の割合が高い（図-19）。
- 設備を譲り渡した企業は、そうでない企業と比べて業歴が長い企業の割合が高い（図-20）。
- 販売先・受注先を譲り渡した企業の主な販売先は、そうでない企業と比べて「事業所（企業・官公庁など）」の割合が高い（図-21）。

図-18 譲り渡した従業員の数（A詳細調査）



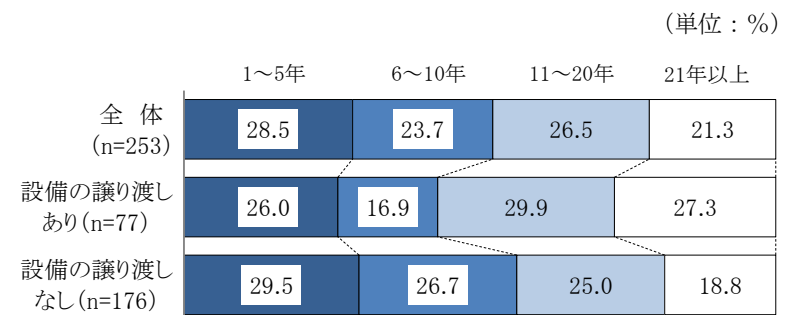
(注) 従業員を譲り渡した企業について集計。

図-19 不動産の譲り渡しと財務内容（A詳細調査）



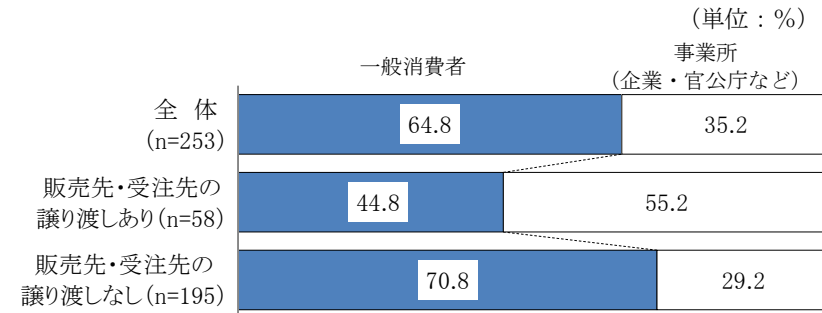
(注) 事業所を所有していた譲渡企業について集計。

図-20 設備の譲り渡しと業歴（A詳細調査）



(注) 譲渡企業について集計。

図-21 販売先・受注先の譲り渡しと主な販売先（A詳細調査）



(注) 譲渡企業について集計。

## 2 譲り受けの実態 (1) 譲り受けの状況

～経営中の企業の18.1%が経営資源を譲り受けたことがある～

- 事前調査の回答者のうち、経営資源の全部または一部を、有償または無償で譲り受けたことがある人の割合は18.1%である（表-4）。経営の経緯別にみると、「自ら開業した」人では8.4%となっている
- 後継者として親族から経営資源のすべてを無償で譲り受けた人以外（B詳細調査の調査対象）についてみると、経営資源を譲り受けたことがある人の割合は12.6%となっている（図-22）。
- 業種別にみると、「卸売業」が23.5%と最も高く、「製造業」（22.1%）、「小売業」（16.5%）が続く（図-23）。従業員規模別では「1～4人」が9.8%で最も低く、おおむね規模の大きな企業ほど譲り受けた割合が高くなっている。

表-4 経営の経緯別の譲り受けた企業の割合（B事前調査）

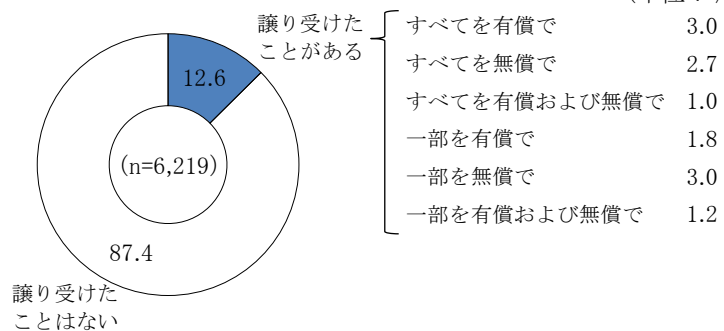
（単位：％）

経営者となった経緯	割合
自ら開業した（n=4,802）	8.4
※親族の事業のほぼ全体を後継者として承継した（n=1,117）	56.5
勤務先の事業のほぼ全体を後継者として承継した（n=110）	52.7
親族の事業の一部を承継した（n=155）	33.5
勤務先の事業の一部を承継した（n=61）	31.1
その他の形で経営している（n=396）	10.1
全 体（n=6,641）	18.1

（注）※のうち経営資源のすべてを無償で譲り受けた人は、B詳細調査の調査対象から除いている。

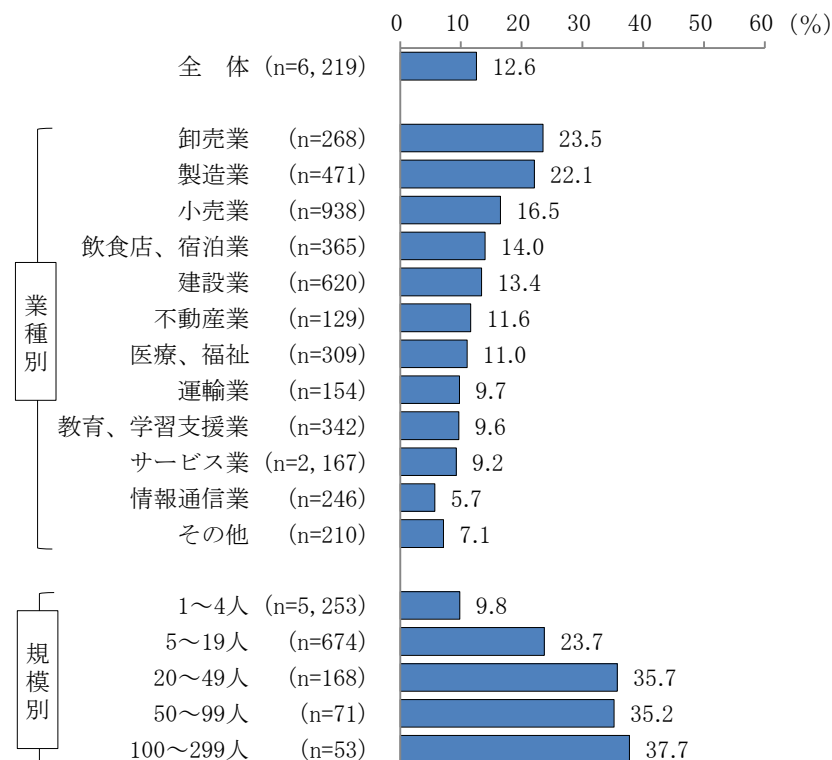
図-22 譲り受けの有無（B事前調査）

（単位：％）



（注）B詳細調査の調査対象について集計したもの。

図-23 業種別、規模別の譲り受けた企業の割合（B事前調査）

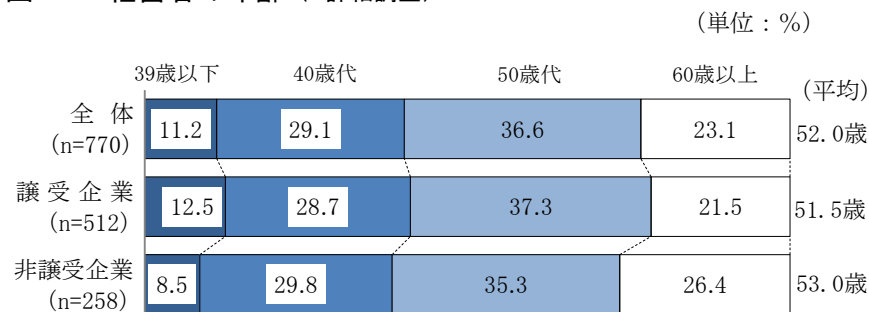


（注）図-22の注に同じ。

2 譲り受けの実態 (2) 譲り受けた企業の特徴  
 ~ 譲受企業の業歴は「21年以上」が6割~

- 経営資源を譲り受けたことがある企業（以下、譲受企業）と譲り受けたことがない企業（以下、非譲受企業）を比べると、譲受企業の経営者の年齢は、「60歳以上」の割合が21.5%と非譲受企業の26.4%より低く、「39歳以下」の割合が非譲受企業より高い（図-24）。
- 経営者の代をみると、譲受企業は非譲受企業に比べて「2代目」「3代目以上」の割合が高くなっている（図-25）。
- 譲受企業は業歴が「21年以上」の企業が61.7%となっており、非譲受企業に比べて業歴が長い（図-26）。
- 組織形態をみると、譲受企業は非譲受企業より「個人経営」の割合が低く、「営利法人」の割合が高い（図-27）。

図-24 経営者の年齢 (B詳細調査)



(注) 調査時点の年齢。

図-25 経営者の代 (B詳細調査)

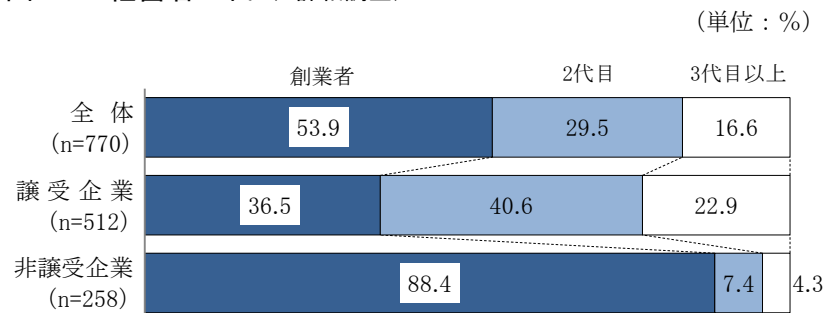


図-26 業歴 (B詳細調査)

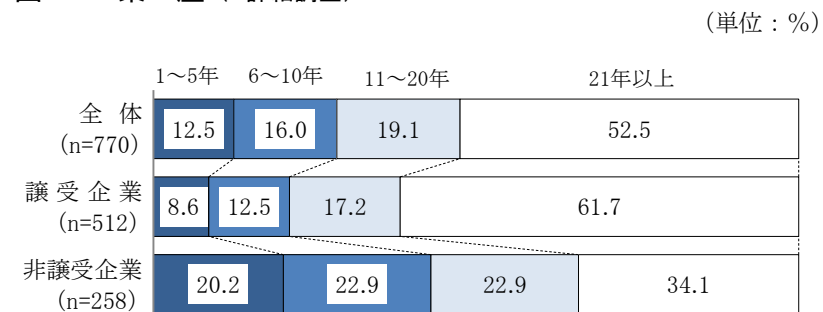
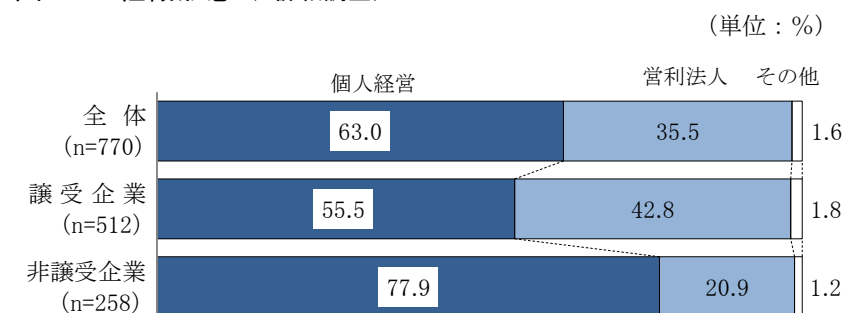


図-27 組織形態 (B詳細調査)

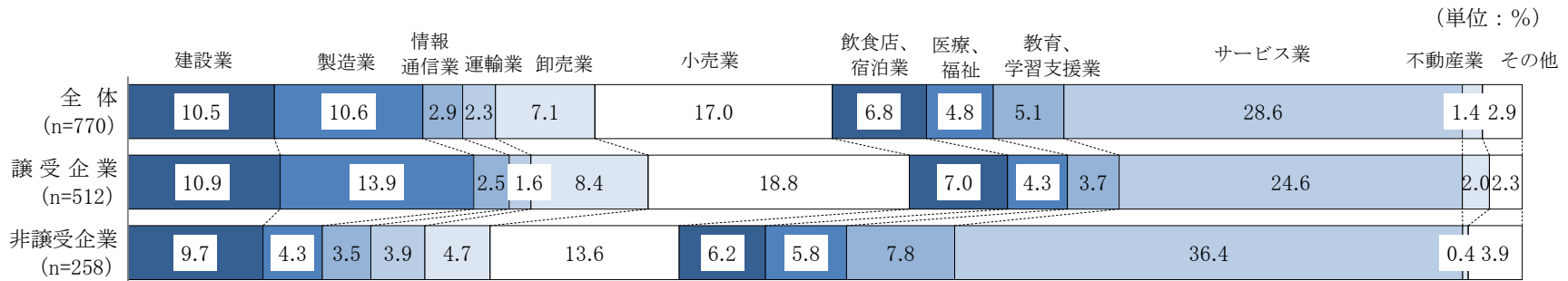


(注) 「その他」には「非営利法人」を含む。

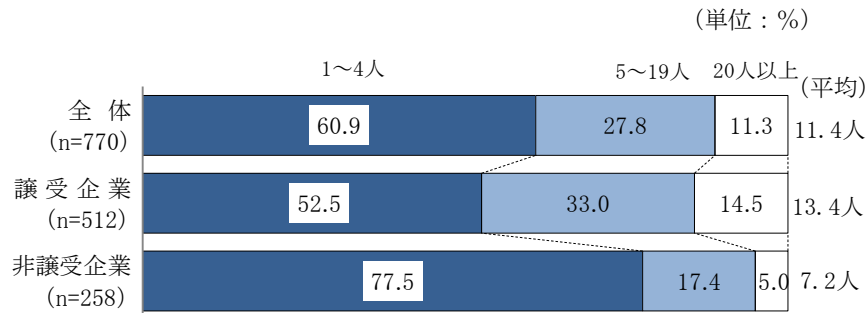
～譲受企業は非譲受企業より「製造業」「卸売業」「小売業」の割合が高い～

- 譲受企業の業種をみると、「製造業」が13.9%、「卸売業」が8.4%、「小売業」が18.8%で、それぞれ非譲受企業の4.3%、4.7%、13.6%より多い（図－28）。
- 譲受企業の従業者規模は、「5～19人」の割合が33.0%、「20人以上」が14.5%で、非譲受企業より高い（図－29）。
- 従業員の構成をみると、譲受企業では「従業員なし」「家族従業員のみ」の割合がそれぞれ14.6%、26.6%となっており、非譲受企業より低い（図－30）。

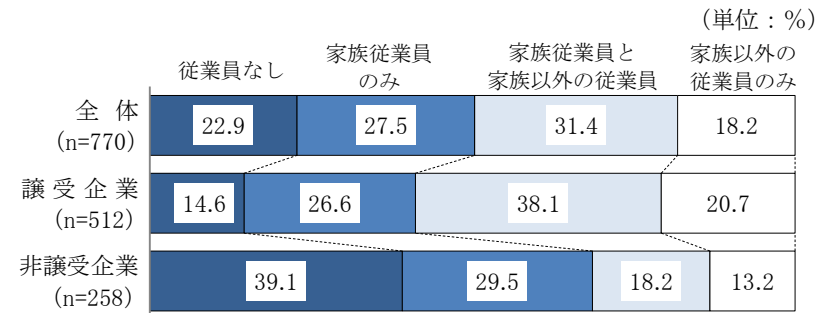
図－28 業 種 (B詳細調査)



図－29 従業者規模 (B詳細調査)



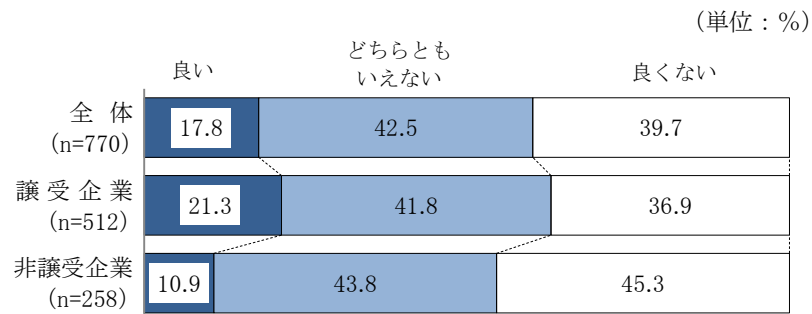
図－30 従業員の構成 (B詳細調査)



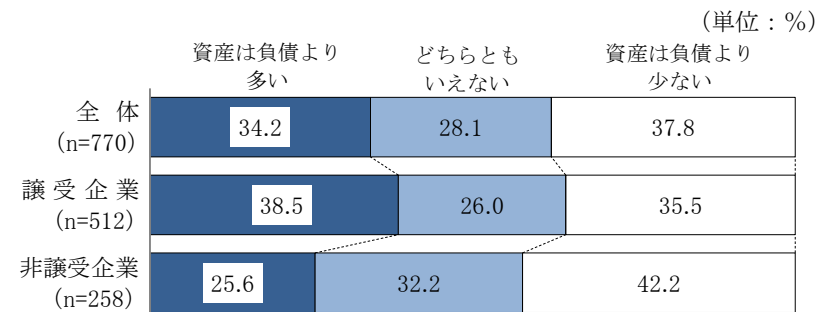
～譲受企業は非譲受企業より同業他社と比べた業況が良い割合が高い～

- 同業他社と比べた業況が「良い」割合は、譲受企業は21.3%と非譲受企業の10.9%より高い（図－31）。
- 採算状況は、譲受企業は「黒字基調」の割合が26.6%と非譲受企業の21.7%より高い（図－32）。
- 財務内容も、譲受企業は「資産は負債より多い」が38.5%で非譲受企業の25.6%より多い（図－33）。
- 後継者の決定状況をみると、「自分の代で事業をやめるつもりである」割合が譲受企業は37.9%で、非譲受企業の65.5%より低い（図－34）。

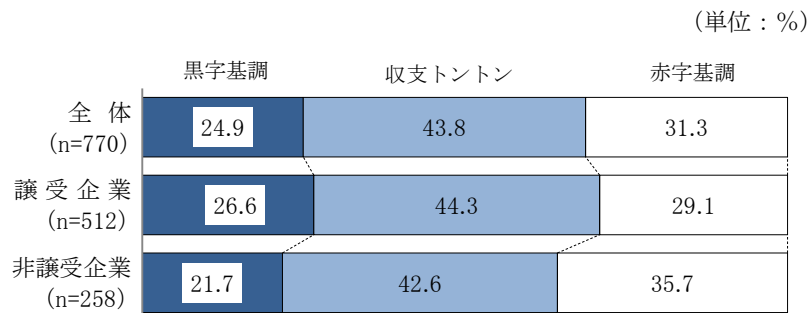
図－31 同業他社と比べた業況（B詳細調査）



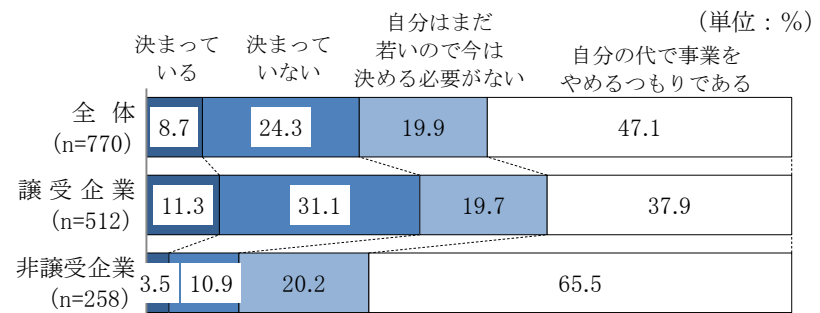
図－33 財務内容（B詳細調査）



図－32 採算状況（B詳細調査）



図－34 後継者の決定状況（B詳細調査）

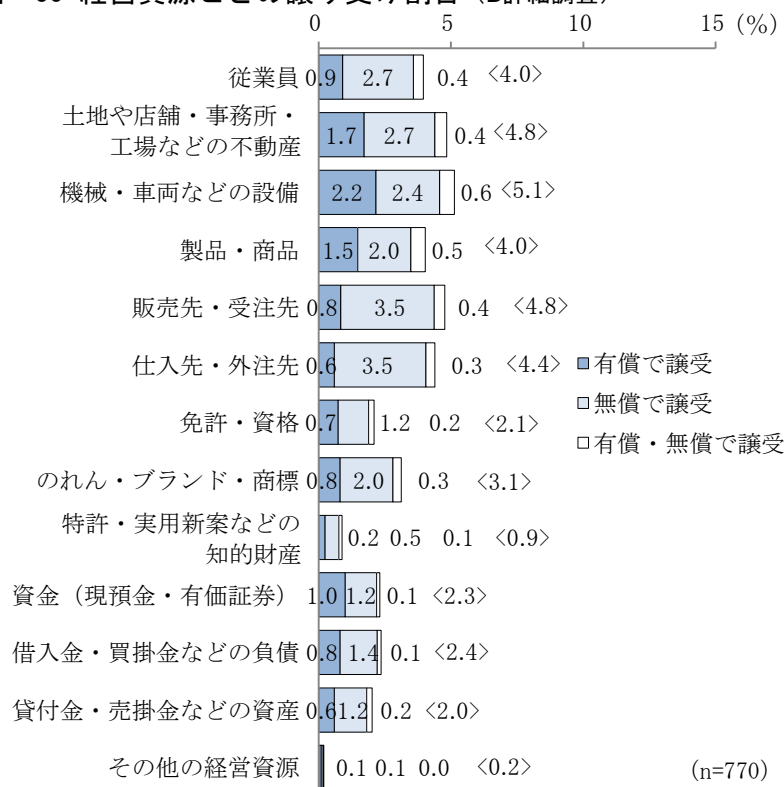


(注) 「決まっていない」は、「後継者にしたい人はいるが、本人が承諾していない」「後継者にしたい人はいるが、本人がまだ若い」「後継者の候補が複数おり、まだ決めかねている」「現在後継者を探している」「その他の理由で、まだ決まっていない」の合計。

2 譲り受けの実態 (3) 経営資源ごとの特徴  
 ~「卸売業」は多くの経営資源において譲り受け割合が高い~

- 経営資源ごとの譲り受けの割合をみると、最も高いのは「機械・車両などの設備」の5.1%である（図-35）。次いで「土地や店舗・事務所・工場などの不動産」「販売先・受注先」がともに4.8%となっている。
- 譲り受けの割合が高い業種は、機械・車両などの設備では「製造業」（13.1%）、「卸売業」（8.7%）、「飲食店、宿泊業」（7.8%）の順となっている（表-5）。「卸売業」は、従業員、製品・商品、販売先・受注先、仕入先・外注先など、他の経営資源においても譲り受けの割合が高い。

図-35 経営資源ごとの譲り受け割合 (B詳細調査)



(注) 1 事前調査における譲受企業と非譲受企業の構成比よりウェイト値を算出し、重みづけを行った結果を示している。  
 2 従業員や資金、負債の譲り受けがあるのは、M&Aや事業譲渡などのように他の経営資源とともに譲り受けるケースがあるためである。

表-5 経営資源ごとの譲り受け割合が高い業種 (B詳細調査)

(単位:%)

(n=770)	1位	2位	3位
従業員	卸売業 (10.4)	製造業 (7.2)	教育、学習支援業 (6.1)
土地や店舗・事務所・工場などの不動産	飲食店、宿泊業 (9.3)	小売業 (8.4)	不動産業 (8.1)
機械・車両などの設備	製造業 (13.1)	卸売業 (8.7)	飲食店、宿泊業 (7.8)
製品・商品	卸売業 (11.5)	小売業 (9.0)	製造業 (7.5)
販売先・受注先	卸売業 (13.7)	製造業 (11.5)	小売業 (8.3)
仕入先・外注先	卸売業 (14.8)	製造業 (9.0)	小売業 (8.8)
免許・資格	不動産業 (5.8)	運輸業 (3.7)	小売業 (3.4)
のれん・ブランド・商標	卸売業 (6.0)	小売業 (5.5)	医療、福祉 (4.5)
特許・実用新案などの知的財産	製造業 (3.1)	卸売業 (2.7)	飲食店、宿泊業 (1.6)
資金（現預金・有価証券）	卸売業 (8.2)	飲食店、宿泊業 (3.9)	製造業 (3.4)
借入金・買掛金などの負債	卸売業 (8.2)	製造業 (4.4)	小売業 (3.8)
貸付金・売掛金などの資産	卸売業 (6.6)	製造業 (3.7)	小売業 (3.3)
その他の経営資源	飲食店、宿泊業 (1.2)	製造業 (0.6)	卸売業 (0.5)

(注) 図-35の注1に同じ。



～譲り受けた相手は「家族・親族が経営していた勤務先」が多い～

- 経営資源ごとに譲り受けた企業の従業者規模をみると、「1～4人」の割合が高いのは、土地や店舗・事務所・工場などの不動産、製品・商品の51.8%である（図-36）。
- 譲り受けた相手については、開業時と開業してからともに「家族・親族が経営していた勤務先」が最も多い（表-6）。次いで、開業時では「勤務していた企業」からの譲り受けが、開業してからでは「面識があった同じ業種の企業」からの譲り受けが多い。

図-36 譲り受けた経営資源ごとの従業者規模（B詳細調査）

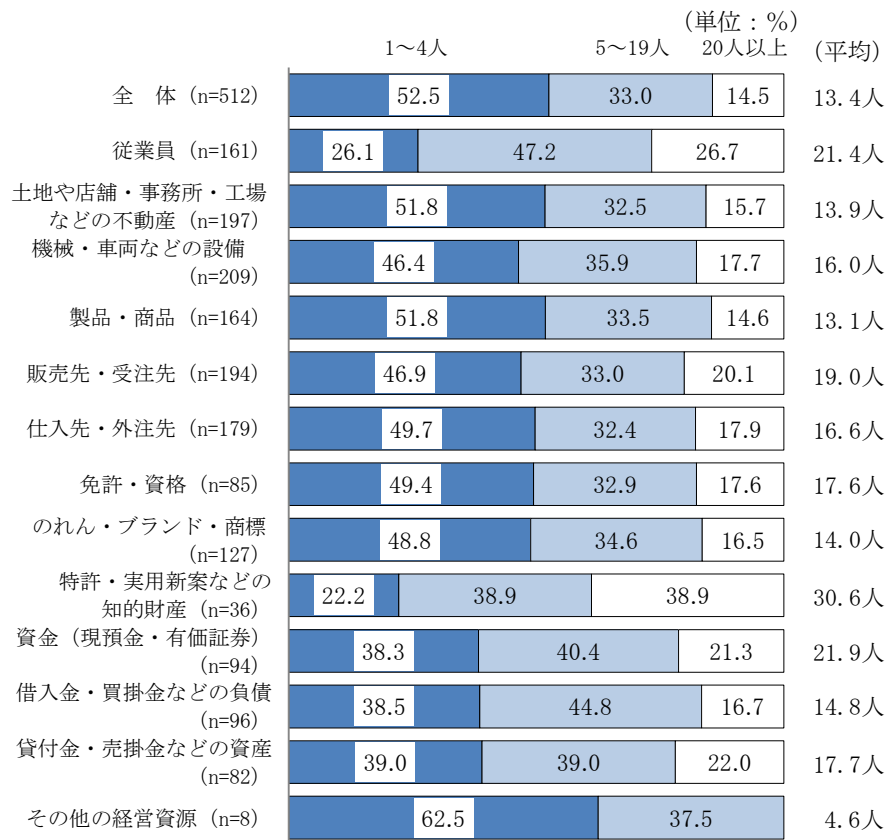


表-6 経営資源ごとにみた譲り受けが多い相手（B詳細調査）

① 開業時に譲り受けた相手

(単位: 社)

	1位	2位	3位
従業員 (n=125)	家族・親族が経営していた勤務先 (69)	勤務していた企業 (38)	家族・親族が経営していた企業 (12)
土地や店舗・事務所・工場などの不動産 (n=148)	家族・親族が経営していた勤務先 (103)	家族・親族が経営していた企業 (17)	勤務していた企業ほか2先 (8)
機械・車両などの設備 (n=147)	家族・親族が経営していた勤務先 (76)	勤務していた企業 (33)	家族・親族が経営していた企業 (14)
製品・商品 (n=116)	家族・親族が経営していた勤務先 (59)	勤務していた企業 (26)	面識があった同じ業種の企業 (16)
販売先・受注先 (n=137)	家族・親族が経営していた勤務先 (57)	元勤務先の販売先や受注先 (32)	勤務していた企業 (28)
仕入先・外注先 (n=131)	家族・親族が経営していた勤務先 (61)	勤務していた企業 (31)	元勤務先の仕入先や外注先 (29)

② 開業してから譲り受けた相手

(単位: 社)

	1位	2位	3位
従業員 (n=63)	家族・親族が経営していた勤務先 (33)	勤務していた企業 (14)	家族・親族が経営していた企業 (12)
土地や店舗・事務所・工場などの不動産 (n=84)	家族・親族が経営していた勤務先 (53)	家族・親族が経営していた企業 (11)	面識がなかった異なる業種の企業 (8)
機械・車両などの設備 (n=103)	家族・親族が経営していた勤務先 (45)	面識があった同じ業種の企業 (19)	勤務していた企業 (12)
製品・商品 (n=77)	家族・親族が経営していた勤務先 (32)	面識があった同じ業種の企業 (14)	勤務していた企業 (13)
販売先・受注先 (n=89)	家族・親族が経営していた勤務先 (31)	面識があった同じ業種の企業 (19)	家族・親族が経営していた企業 (14)
仕入先・外注先 (n=77)	家族・親族が経営していた勤務先 (36)	面識があった同じ業種の企業 (14)	元勤務先の販売先や受注先 (10)

(注) 図-35で譲り受け割合が高かった上位6つの経営資源について掲載。



### 3 効果と課題 (1)譲り渡し・譲り受けの効果 ～45.1%が譲り渡しに満足している～

- 譲り渡しの満足度は、「満足している」が45.1%、「満足していない」が13.8%である（図-37）。譲り渡しが無償か有償かで満足度に大きな差はみられない。
- 譲り渡してよかったことは、「従業員の雇用を守ることができた」が24.5%と最も多く、「販売先や受注先に迷惑をかけずにすんだ」が23.7%、「負債を整理または軽減できた」が22.5%と続く（図-38）。「特にない」の割合は25.7%である。有償で譲渡の場合は「事業をやめた後の生活資金を得ることができた」が31.7%となっており、全体の20.2%と比べて高い。

図-37 譲り渡しの満足度 (A詳細調査)

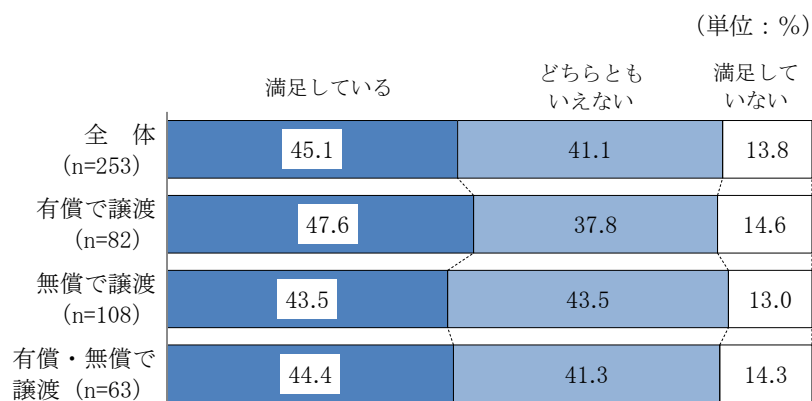
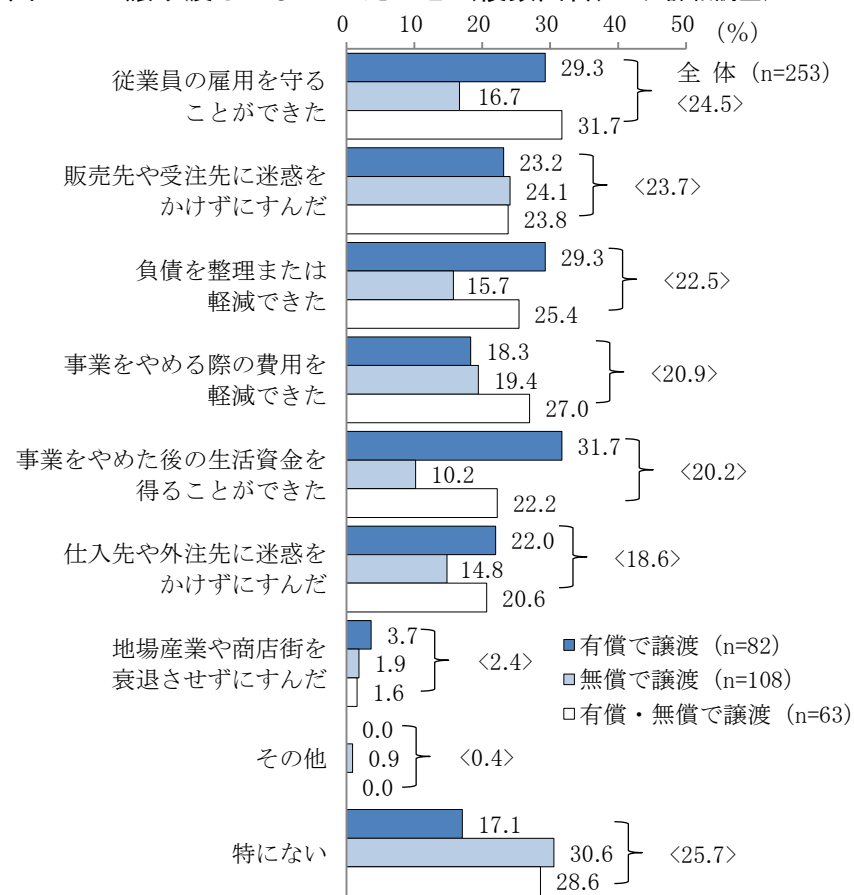


図-38 譲り渡してよかったこと (複数回答) (A詳細調査)



～53.3%が譲り受けに満足している～

- 譲り受けの満足度は、「満足している」が53.3%、「満足していない」が12.5%である（図-39）。譲り受けが有償か無償かで満足度に大きな差はみられない。
- 譲り受けてよかったことは、「開業にかかる費用や時間を節約できた」が47.5%と最も多く、「販売先・受注先を確保できた」が35.4%、「仕入先・外注先を確保できた」が28.7%と続く（図-40）。「特にない」の割合は19.3%である。

図-39 譲り受けの満足度（B詳細調査）

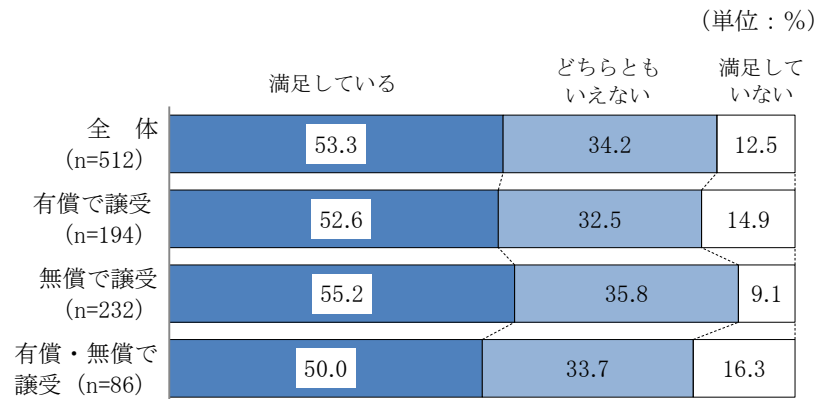
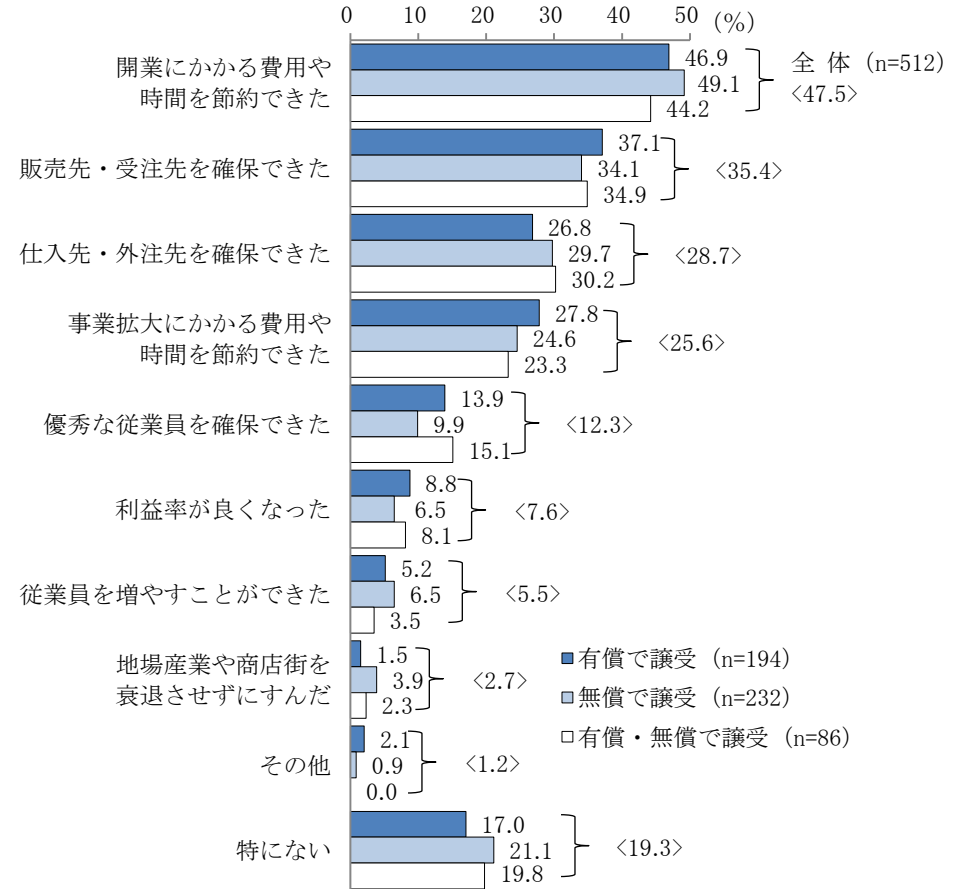


図-40 譲り受けてよかったこと（複数回答）（B詳細調査）

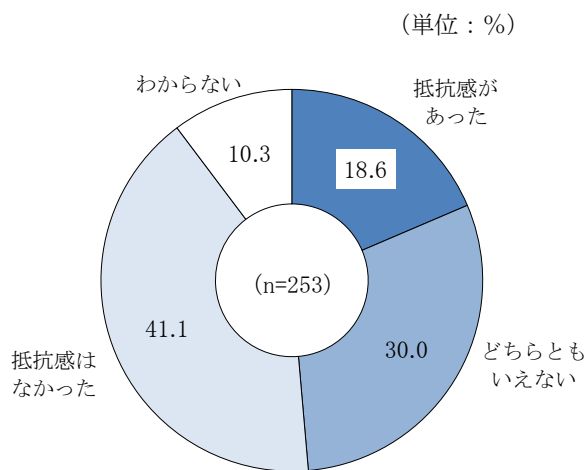


3 効果と課題 (2) 譲り渡しの抵抗感  
 ~非譲渡企業で譲り渡しに抵抗感があった割合は9.3%~

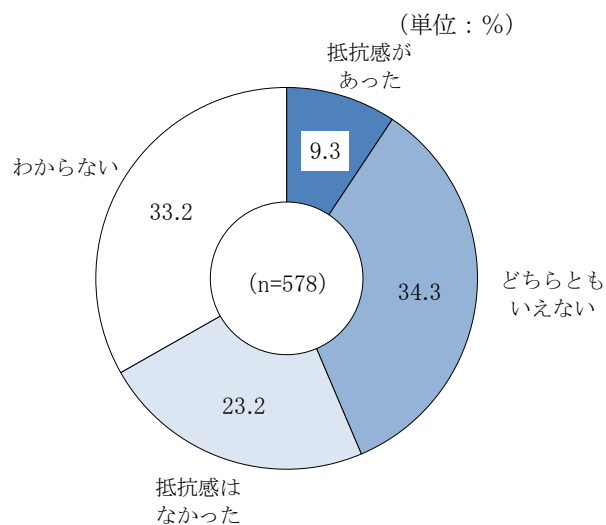
- 譲り渡しの抵抗感は、譲渡企業では「抵抗感があった」が18.6%、「抵抗感はなかった」が41.1%である (図-41①)。
- 非譲渡企業では「わからない」の割合が33.2%と高く、「抵抗感があった」(9.3%)、「抵抗感はなかった」(23.2%)は低くなっている (図-41②)。
- 現経営企業のうち後継者がまだ決まっていない企業については、「抵抗感がある」が15.8%、「抵抗感はない」が45.3%と、譲渡企業に類似した結果となっている (図-41③)。

図-41 譲り渡しの抵抗感 (A詳細調査・B詳細調査)

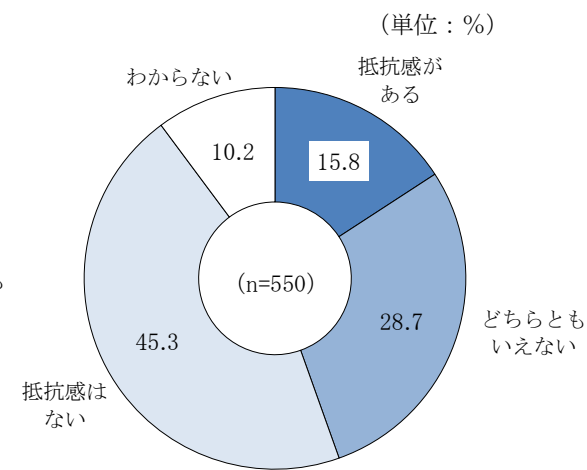
① 譲渡企業 (A詳細調査)



② 非譲渡企業 (A詳細調査)



③ 現経営企業 (B詳細調査)

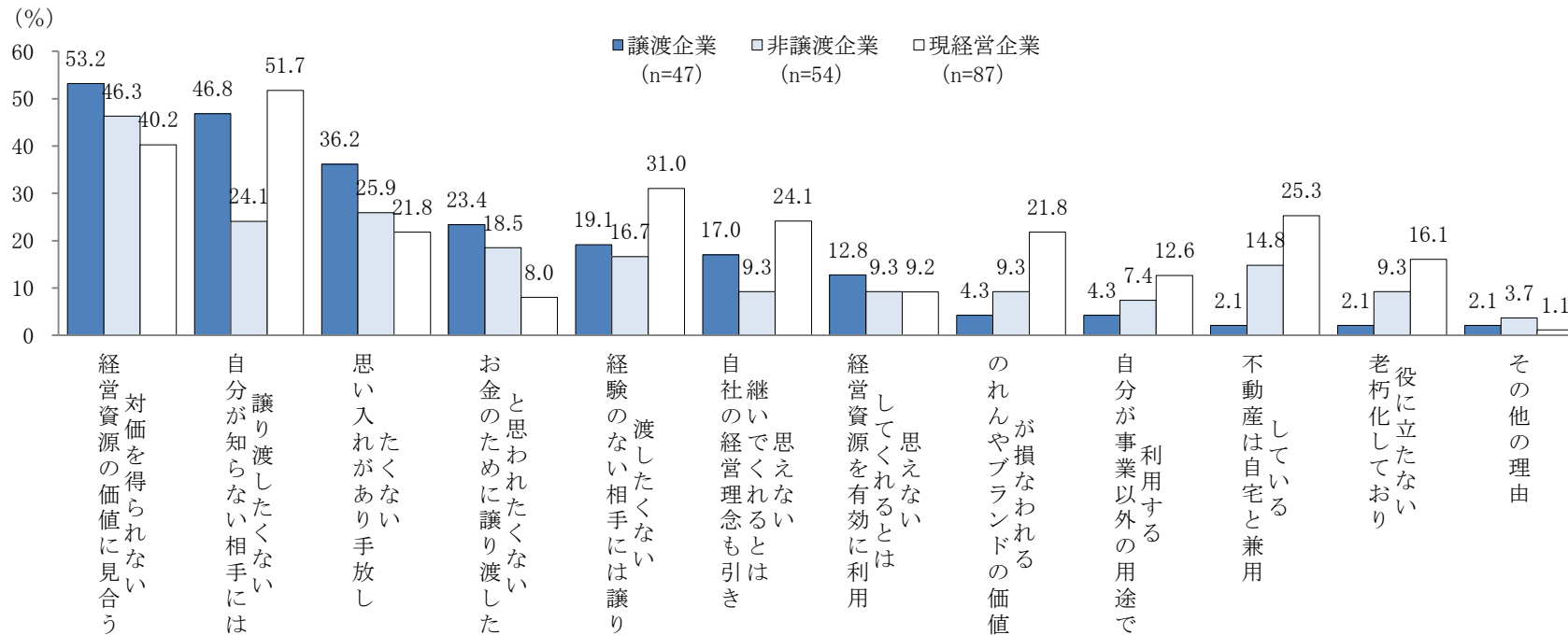


(注) 後継者が決まっていない企業 (自分はまだ若いので今は決める必要がない企業を除く) に尋ねたもの。

～抵抗感の理由は「経営資源の価値に見合う対価を得られない」～

- 譲り渡しに抵抗感のある理由は、譲渡企業と非譲渡企業では「経営資源の価値に見合う対価を得られない」が最も多く、それぞれ53.2%、46.3%である（図－42）。次いで多いのは、譲渡企業では「自分が知らない相手には譲り渡したくない」の46.8%、非譲渡企業では「思い入れがあり手放したくない」の25.9%である。
- 現経営企業では「自分が知らない相手には譲り渡したくない」が51.7%で最も多く、「経営資源の価値に見合う対価を得られない」（40.2%）が続く。

図－42 譲り渡しに抵抗感のある理由（複数回答）（A詳細調査・B詳細調査）



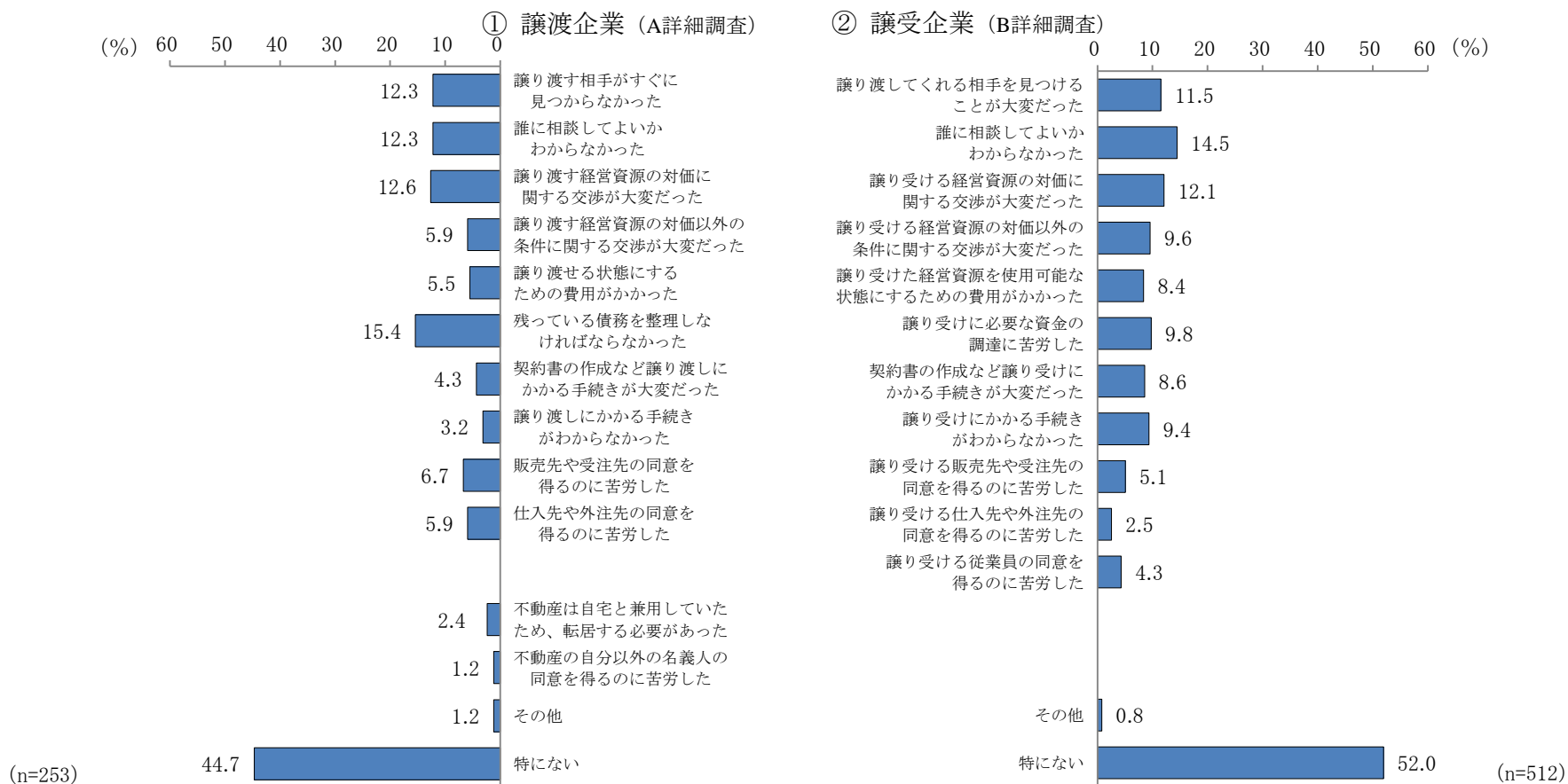
（注）「抵抗感があった」「抵抗感がある」という回答者に尋ねたもの。

### 3 効果と課題 (3)譲り渡し・譲り受けの課題

～約半数の企業で譲り渡し・譲り受けで困ったことや大変だったことがあった～

- 譲り渡し・譲り受けで困ったことや大変だったことが「特にない」の割合は、譲渡企業は44.7%、譲受企業は52.0%で、約半数は困ったことや大変だったことがあったと回答している（図-43①②）。
- 困ったことや大変だったことは、譲り渡しでは「残っている債務を整理しなければならなかった」（15.4%）や「譲り渡す経営資源の対価に関する交渉が大変だった」（12.6%）などの割合が、譲り受けでは「誰に相談してよいかわからなかった」（14.5%）や「譲り受ける経営資源の対価に関する交渉が大変だった」（12.1%）などの割合が高い。

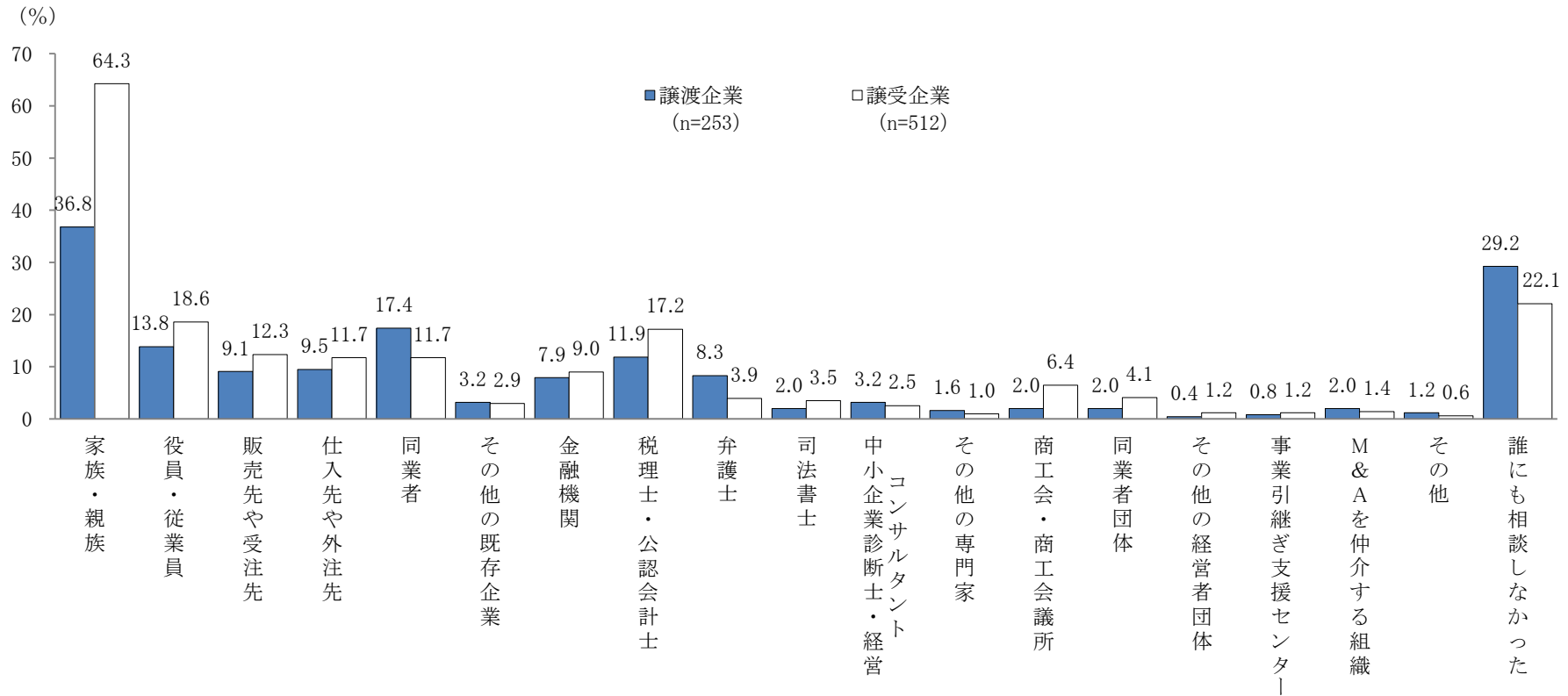
図-43 譲り渡し・譲り受けで困ったことや大変だったこと（複数回答）（A詳細調査・B詳細調査）



～譲り渡し・譲り受けの相談相手は「家族・親族」～

- 譲り渡し・譲り受けの相談相手は、譲渡企業と譲受企業ともに「家族・親族」が最も多く、それぞれ36.8%、64.3%である（図-44）。
- 「家族・親族」以外の相談相手は、譲渡企業では「同業者」（17.4%）や「役員・従業員」（13.8%）が多く、譲受企業では「役員・従業員」（18.6%）や「税理士・公認会計士」（17.2%）が多い。一方で「誰にも相談しなかった」割合は、譲渡企業では29.2%、譲受企業では22.1%である。

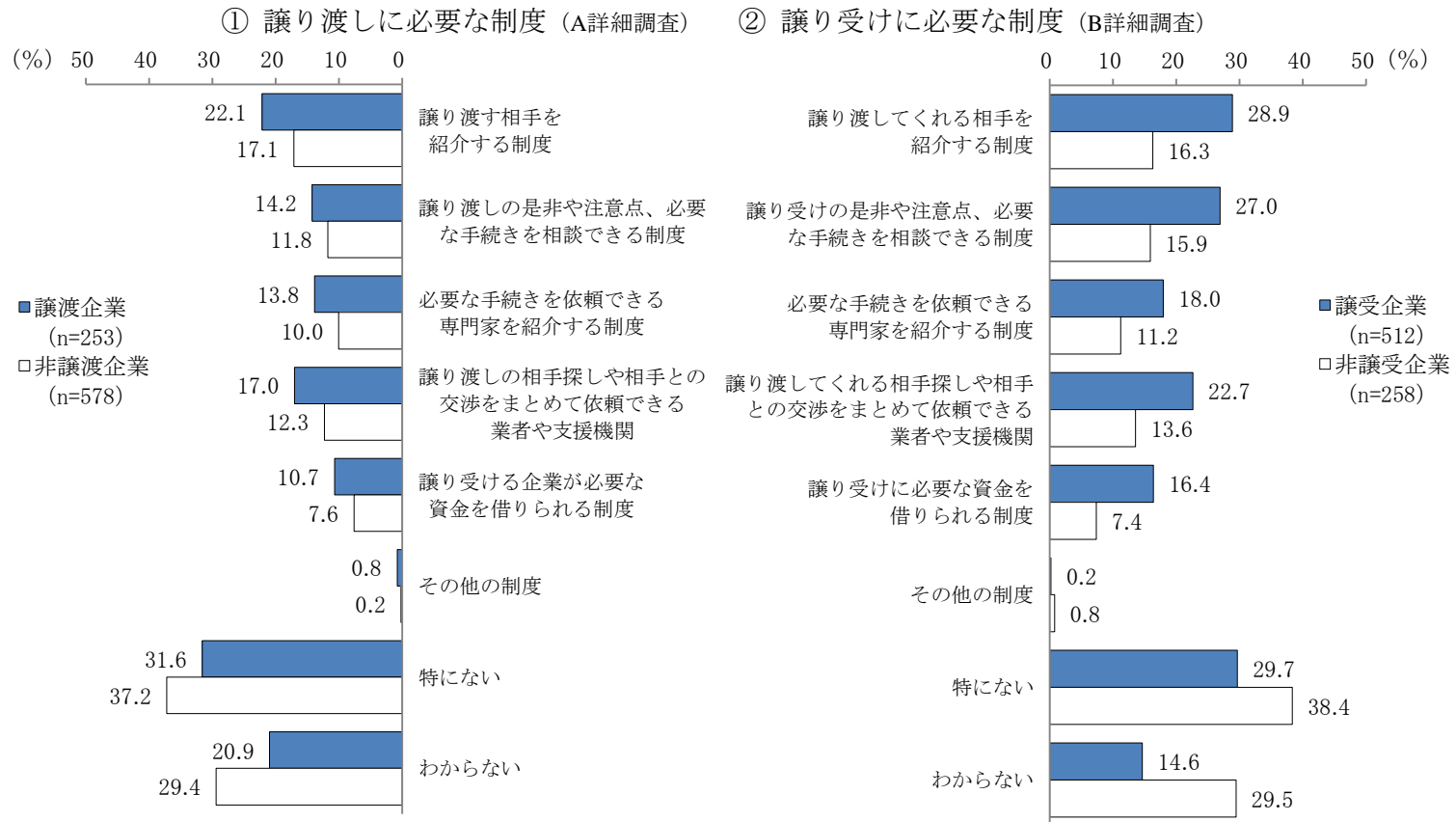
図-44 譲り渡し・譲り受けの相談相手（複数回答）（A詳細調査・B詳細調査）



～譲り渡し・譲り受けを円滑に行うためには「相手を紹介する制度」が必要～

- 譲り渡しに必要な制度は、「特にない」「わからない」以外では「譲り渡す相手を紹介する制度」（譲渡企業22.1%、非譲渡企業17.1%）や「譲り渡しの相手探しや相手との交渉をまとめて依頼できる業者や支援機関」（同17.0%、同12.3%）などが多い（図－45①）。
- 譲り受けに必要な制度は、「譲り渡してくれる相手を紹介する制度」（譲受企業28.9%、非譲受企業16.3%）や「譲り受けの是非や注意点、必要な手続きを相談できる制度」（同27.0%、同15.9%）などが多い（図－45②）。

図－45 譲り渡し・譲り受けを円滑に行うために必要な制度（複数回答）（A詳細調査・B詳細調査）



### Ⅲ まとめ

#### ○ 廃業した企業の3割が経営資源を譲り渡している

事前調査の回答者のうち、経営資源の全部または一部を、有償または無償で譲り渡したことがある人の割合は18.0%である（表-1）。事業をやめている人（A詳細調査の調査対象）についてみると、譲り渡したことがある人の割合は29.9%となっている（図-3）。業種別では、「卸売業」が40.9%と最も高く、「飲食店、宿泊業」が40.8%、「製造業」が35.5%と続く（図-4）。

#### ○ 譲渡企業は非譲渡企業よりも従業者規模が大きい

譲渡企業は非譲渡企業に比べて業歴の長い企業が多い（図-7）。また、譲渡企業の従業者規模は「5～19人」が39.9%、「20人以上」が14.2%と、非譲渡企業の23.9%、4.7%より高く相対的に規模の大きな企業が多い（図-10）。財務内容も、譲渡企業は「資産は負債より多かった」が33.6%で非譲渡企業の21.1%より多い（図-13）。

#### ○ 譲り渡しの割合が高い経営資源は「従業員」

経営資源ごとの譲り渡しの割合は「従業員」が12.3%で最も高い（図-16）。次いで「機械・車両などの設備」が9.1%、「販売先・受注先」が6.9%となっている。譲り渡しの相手は、機械・車両などの設備や販売先・受注先など八つの経営資源で「同業者」が最も多い（表-3）。従業員については、「独立を予定している役員・従業員」への譲り渡しが多い。

#### ○ 経営中の企業の18.1%が経営資源を譲り受けたことがある

事前調査の回答者のうち、経営資源の全部または一部を、有償または無償で譲り受けたことがある人の割合は18.1%である（表-4）。後継者として親族から経営資源のすべてを無償で譲り受けた人以外（B詳細調査の調査対象）についてみると、譲り受けたことがある人の割合は12.6%となっている（図-22）。業種別では、「卸売業」が23.5%と最も高く、「製造業」（22.1%）、「小売業」（16.5%）などとなっている（図-23）。

#### ○ 譲り受けた経営資源は「機械・車両などの設備」が最も多い

経営資源ごとの譲り受けの割合をみると、最も高いのは「機械・車両などの設備」の5.1%である（図-35）。次いで「土地や店舗・事務所・工場などの不動産」「販売先・受注先」がともに4.8%となっている。譲り受けた相手は、開業時と開業してからともに「家族・親族が経営していた勤務先」が最も多い（表-6）。次いで、開業時では「勤務していた企業」からの譲り受けが、開業してからでは「面識があった同じ業種の企業」からの譲り受けが多い。

#### ○ 約半数の企業で譲り渡し・譲り受けで困ったことや大変だったことがあった

譲り渡し・譲り受けで困ったことや大変だったことが「特にない」の割合は、譲渡企業が44.7%、譲受企業が52.0%で、約半数は困ったことや大変だったことがあったと回答している（図-43）。譲り渡しでは「残っている債務を整理しなければならなかった」（15.4%）や「譲り渡す経営資源の対価に関する交渉が大変だった」（12.6%）などの割合が、譲り受けでは「誰に相談してよいかわからなかった」（14.5%）や「譲り受ける経営資源の対価に関する交渉が大変だった」（12.1%）などの割合が高い。

#### ○ 譲り渡し・譲り受けを円滑に行うためには「相手を紹介する制度」が必要

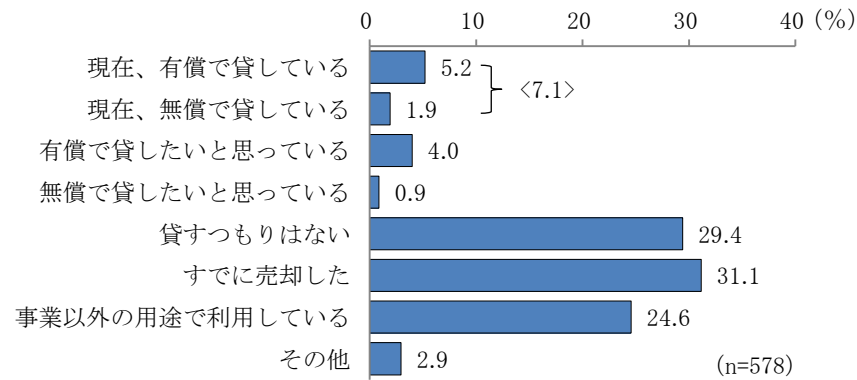
譲り渡し・譲り受けを円滑に行うために必要な制度は、譲渡企業では「譲り渡す相手を紹介する制度」（22.1%）が、譲受企業では「譲り渡してくれる相手を紹介する制度」（28.9%）が、それぞれ最も多くなっている（図-45）。



#### IV 参考：遊休不動産の活用状況

- 使用しなくなった事業用不動産の貸し出し状況をみると、「現在、貸している」は有償と無償をあわせて7.1%、「貸すつもりはない」は29.4%である（図-46）。
- 貸すつもりはない理由は、「自宅と兼用している」が59.4%となっている（図-47）。
- 所有していた主な事業所は、貸している場合は「店舗」が46.3%と多く、貸していない場合の32.0%を上回る（図-48）。
- 主な事業所の所有者は、貸している場合は「経営者本人」の割合が貸していない場合に比べて低く、逆に「法人」の割合が高くなっている（図-49）。

図-46 使用しなくなった事業用不動産の貸し出し状況（A詳細調査） 図-48 所有していた主な事業所（A詳細調査）



(注) 主な事業所を所有していた回答者に尋ねたもの（以下同じ）。

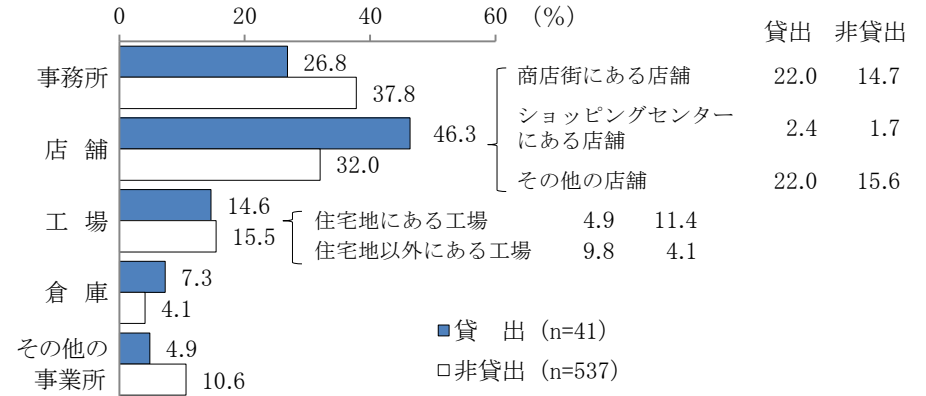
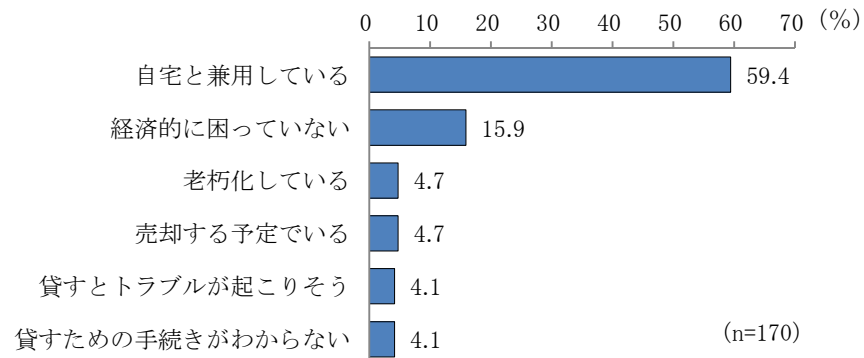
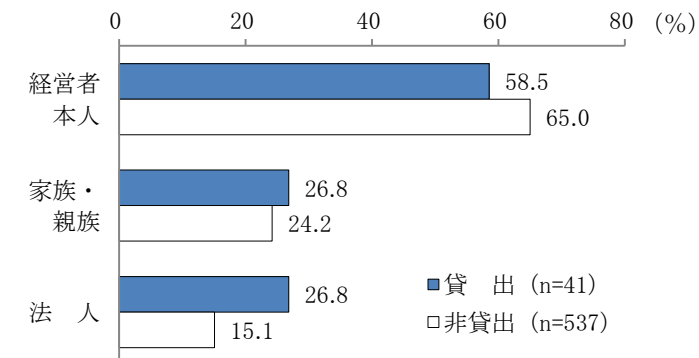


図-47 貸すつもりはない理由（上位5項目）（A詳細調査）



(注) 使用しなくなった事業用不動産を「貸すつもりはない」という回答者に尋ねたもの。

図-49 主な事業所の所有者（複数回答）（A詳細調査）



- 使用しなくなった事業用不動産を有償または無償で貸している41件について、元経営者の業種をみると「サービス業」が多く、「小売業」「医療、福祉」と続く（図-50）。
- 貸す前に行った工事の内容をみると、「居抜き状態で貸した」が最も多い（図-51）。
- 貸している相手は「開業予定者」が多く、「開業を予定していた家族・親族」「不動産業者に紹介された人」「独立を予定していた役員・従業員」などに貸している（図-52）。
- 不動産の用途・業種は「用途・業種ともに以前と同じである」が半数を占めるが、変化したケースもある（図-53）。

図-50 貸している元経営者の業種（上位5業種）（A詳細調査）

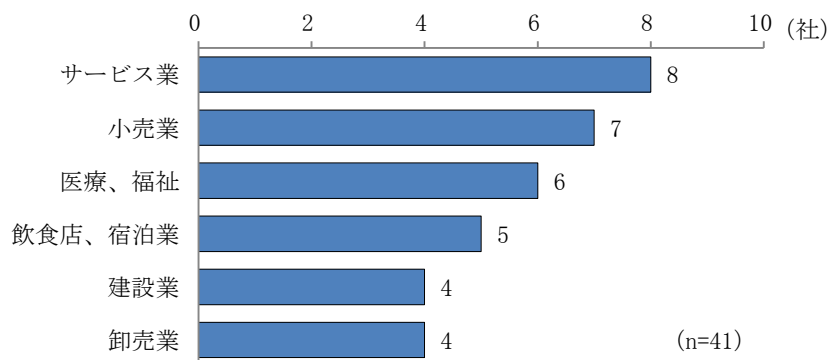


図-52 貸している相手（A詳細調査）

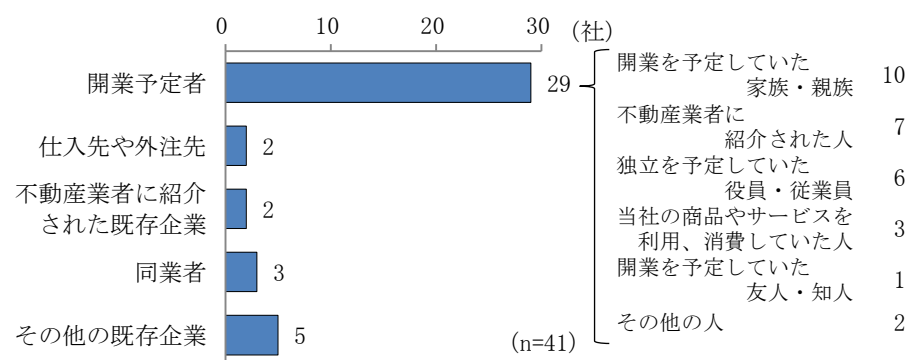


図-51 貸す前に行った工事の内容（A詳細調査）

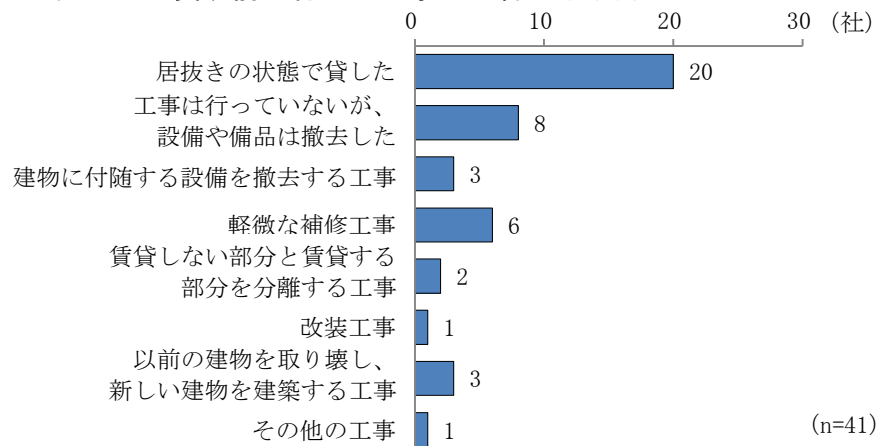


図-53 不動産の用途・業種の変化（A詳細調査）

