

第4章 親族外の事業承継の実態

近年、少子高齢化社会の到来で、事業承継にかかる親族内への承継が減少し、親族以外の人の承継が増加している。また、後継者が不在で、やむなく廃業をせざるをえない企業も多くなっている。その中で、事業承継の1つの方法として、第三者へ会社を譲渡（M&A）することや、役員・従業員への引継ぎ（MBO）、営業譲渡などの方法を選択する企業が徐々に増えている。しかし、中小企業が事業承継するにあたって、会社を譲渡することや営業譲渡などの承継方法には抵抗感も強く、周囲の理解や情報も乏しい状況にある。また、役員・従業員への引継ぎ（MBO）でも「適任者はいるが、資金的な課題がある」など、多くの課題がある。

本章では、親族による後継者がいない、もしくは、子息がいても事業を承継する予定がない中小企業を対象にしたアンケート調査結果から、会社の譲渡や役員・従業員への引継ぎなどについての認識の程度と取組み、対策、問題点などについて見てみたい。

1. 親族外承継に係るアンケート調査概要

(1) 調査対象

次の要件で親族外事業承継の対象を抽出した。

- ① 中小企業で製造業、建設業、卸・小売業、サービス業
- ② 関東（東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、茨城県、群馬県、山梨県）・東海（愛知県、三重県、岐阜県）・近畿（大阪府、兵庫県、滋賀県）地域とした。
- ③ T S R企業情報データベースから親族内後継者が不在または後継者を決めていないと推測される中小企業

(2) 調査対象数：3,500社

(3) 調査期間：平成19年11月14日～12月7日

(4) 調査回収結果

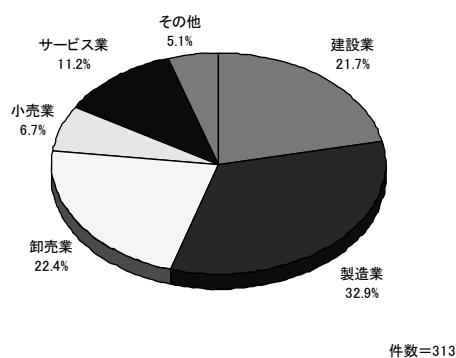
調査対象件数	調査回収数	有効回答数
3,500件	592件 (16.9%)	318件 (9.1%)

2. 回答企業の概要

(1) 企業の概要

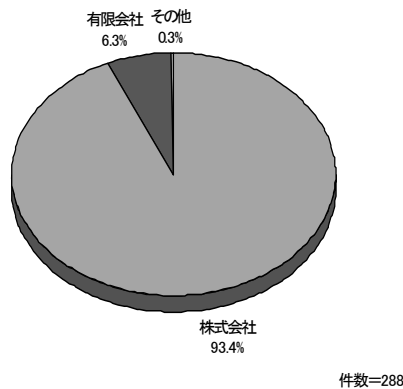
① 業種

業種は、製造業が3割強で最も多く、次いで卸売業・建設業の順となっている。以上の3業種で全体の8割弱を占めている。



② 会社形態

会社形態は、株式会社が9割以上を占めている。



③ 売上高

売上高は、“10億円以上～50億円未満”が3割強と最も多く、“1億円以上～5億円未満”と“5億円以上～10億円未満”がそれぞれ約3割と続く。全体の約9割が1億円以上50億円未満の企業で占めている。

	回答件数 計	3,000万円未満	3,000万円以上～5,000万円未満	5,000万円以上～1億円未満	1億円以上～5億円未満	5億円以上～10億円未満	10億円以上～50億円未満	50億円以上～100億円未満	100億円以上
売上高	317 100.0	7 2.2	2 0.6	4 1.3	94 29.7	93 29.3	104 32.8	6 1.9	7 2.2

無回答1件は除く

④ 従業員数（常用パートを含む）

従業員数は、“10人以上～30人未満”が最も多く、5割強を占めている。次いで、“50人以上～100人未満”と“30人以上～50人未満”がそれぞれ2割弱となっている。従って、10人以上50人未満の企業が全体の9割弱を占めている。

	回答件数 計	5人未満	5人以上～10人未満	10人以上～30人未満	30人以上～50人未満	50人以上～100人未満	100人以上～200人未満	200人以上～300人未満	300人以上
従業員数	317 100.0	1 0.3	19 6.0	173 54.6	52 16.4	53 16.7	16 5.0	1 0.3	2 0.6

無回答1件は除く

⑤ 資本金

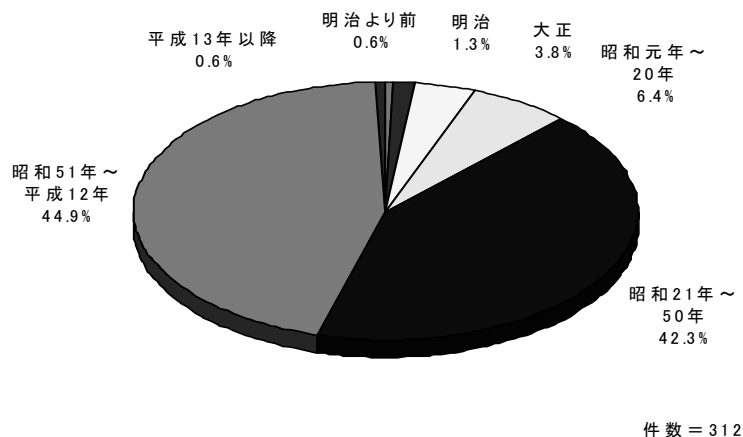
資本金は、“1,000万円以上～5,000万円未満”が約7割を占めている。次いで、“5,000万円以上～1億円未満”が1割強となっており、1,000万円以上1億円未満で全体の9割弱を占めている。

	回答件数 計	1,000万円未満	1,000万円以上～5,000万円未満	5,000万円以上～1億円未満	1億円以上～3億円未満	3億円以上
資本金	317 100.0	26 8.2	227 71.6	44 13.9	11 3.5	9 2.8

無回答1件は除く

⑥ 創業年

創業年は、“昭和 51 年～平成 12 年”が最も多く、“昭和 21 年～50 年”と続き、それぞれ 4 割強となっている。昭和 21 年～平成 12 年までに創業した企業が、全体の 9 割弱を占めている。

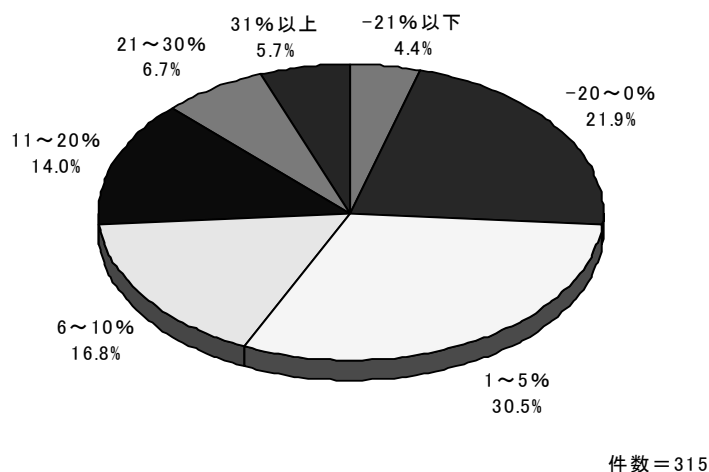


(2) 親族外承継の対象とした中小企業の企業力

① 売上高の伸び率（当年度対前年度）

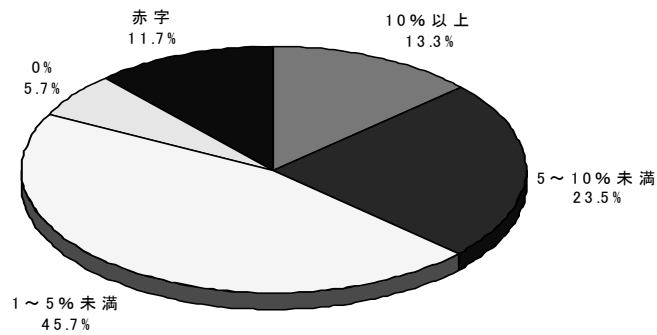
売上高の伸び率は、“1～5%”が 3 割と最も多く、次いで“－20～0%”が 2 割強、“6～10%”が 2 割弱、“11～20%”が 1 割強となっている。

ちなみに、0%以下の合計が 2 割強、対して 1%以上の合計が 7 割弱となっていることから、微増が主体ながら売上高が伸びている企業が多数を占める結果となった。



② 経常利益率（経常利益／売上高）

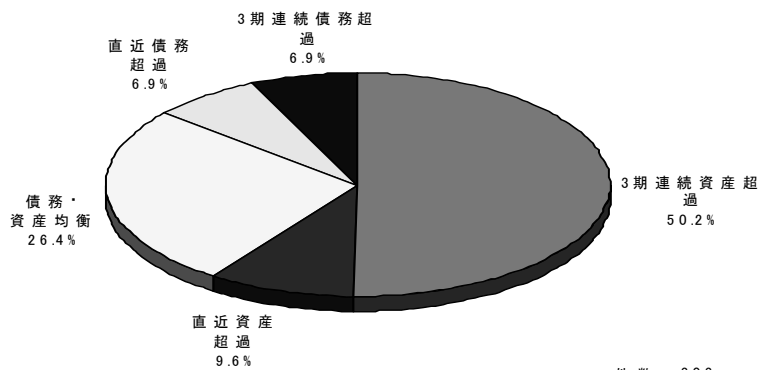
経常利益率は、“1～5%”が最も多く、全体の 5 割弱となっている。次いで“5～10%”が 2 割強、“10%以上”が 1 割強と、“1%以上”は合計で全体の 8 割強を占めている。



件数 = 315

③ 資産状況

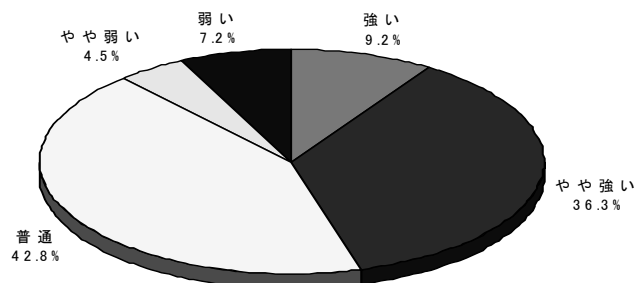
資産状況は、3期連続資産超過が最も多く、全体の5割を占めている。次いで債務・資産均衡が2割強、直近資産超過が約1割となっている。資産超過の企業は合計で全体の約6割を占めており、大多数の企業は資産超過状態にあるとの結果になった。なお、債務超過の企業の合計は1割強となっている。



件数 = 303

④ コア技術、コアサービスの強み

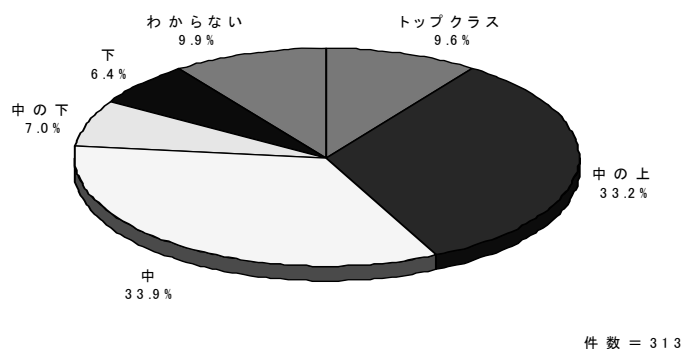
コア技術、コアサービスの強みについては、“普通”が最も多く4割強、次いで“やや強い”が4割弱と、この2項目で全体の8割弱を占めている。また、“強い”と“やや強い”の合計は4割強、“やや弱い”と“弱い”の合計は1割強となっている。



件数 = 292

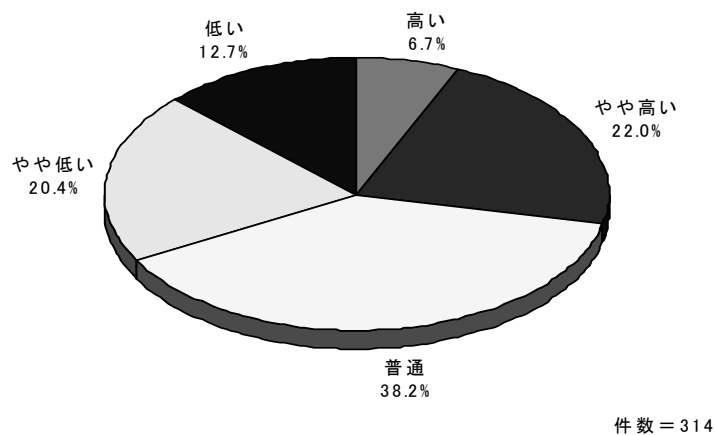
⑤ 業界でのポジション

業界でのポジションは、“中”が最も多く、僅差で“中の上”が続き、ともに3割強を閉めた。また、この2レンジで7割強を占めている。また、“トップクラス”と“中の上”の合計は4割強、“中の下”と“下”の合計は1割強と、程度の差はあるが業界で優位にあると認識している企業は4割強、劣位にあると認識している企業は1割強となっている。また、自社のポジションについて“わからない”との回答も約1割存在している。



⑥ 業界の将来性

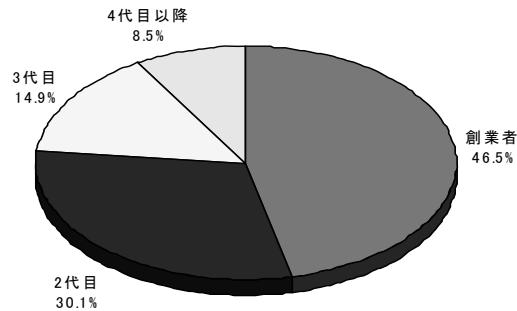
業界の将来性については、“普通”が最も多く4割強、次いで、“やや高い”が2割強、“やや低い”が2割となっている。また、“高い”と“やや高い”の合計は3割強、対して、“やや低い”と“低い”の合計が3割強となっている。



3. 経営者について

(1) 経営者として何代目か

現在の経営者は何代目かについては、“創業者”が最も多く、5割弱を占める。次いで“2代目”が3割となっている。“創業者”と“2代目”の合計で、全体の8割弱を占めている。



件数 = 316

(2) 先代社長との関係（2代目以降の方）

先代社長との関係については、“子供”が最も多く4割弱を占め、次いで“社内の役員・社員”が3割強となっている。なお、先代社長と血縁もしくは姻戚関係がある（回答が、子供、配偶者、子息・子女の配偶者、兄弟姉妹）割合は、合計で6割弱を占めている。その他としては、甥・おじ・孫・親戚が挙げられている。

	回答件数 計	子供	配偶者	子息・子女の 配偶者	兄弟姉妹	社内の役員、 社員	他社からの 出向	外部からの 登用	その他
先代社長との関係	167	75	1	9	8	52	7	7	8
	100.0	44.9	0.6	5.4	4.8	31.1	4.2	4.2	4.8

無回答2件は除く

(3) 就任期間

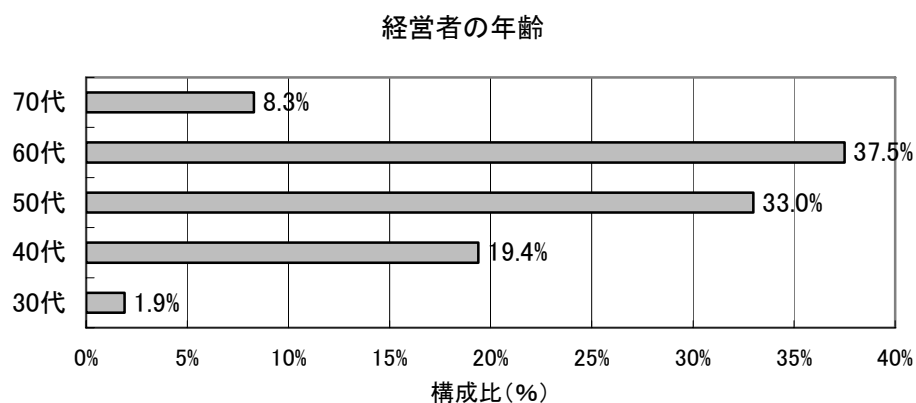
就任期間については、“10～20年未満”が最も多く4割弱を占め、次いで、“5～10年未満”が2割強、“20～30年未満”が2割となっている。

	回答件数 計	1年未満	1～5年未満	5～10年未満	10～20年 未満	20～30年 未満	30年以上
就任期間	315	5	9	70	120	64	47
	100.0	1.6	2.9	22.2	38.1	20.3	14.9

無回答3件は除く

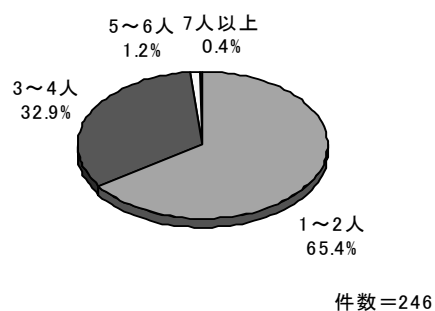
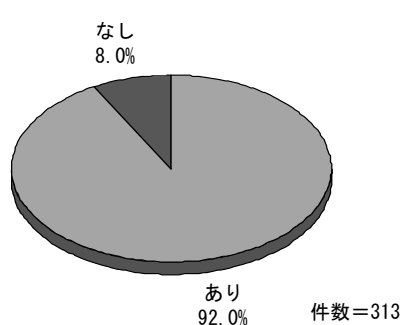
(4) 年齢

年齢は、60代が最も多く4割弱、次いで50代が3割強となっている。50代～60代までの年代で、全体の7割を占めている。また、性別については、男性が9割以上(98.4%)を占めている。



(5) 家族構成

配偶者の有無については、“あり”が9割以上(92%、288社)を占め、子供の有無は、“あり”が90%弱を占めている。また、子供の人数については、“1～2人”が最も多く7割弱、次いで“3～4人”が3割強となっている。



4. アンケート結果から見た「親族外承継を選択する中小企業」の特性

今回のアンケート調査結果から、親族以外の事業承継を選択する、又は選択せざるをえない中小企業の特性について分析してみた。ここでは、中小企業の経営者の大半が、本心は自分の育てた事業をできれば子供などの親族に引き継いでもらいたいと願うが、子供が自分の好きな道を歩み、父親の創設した事業の引継ぎを拒むケースや経営者としての資質に欠けるなどで、次期経営者を親族以外に求めている姿が垣間見える。

しかし、現実的には、社内の役員や従業員の中から、後継者候補を探し、次期経営者として育成しても育たない、あるいは、社内に後継者候補がいない。さらに、会社を第3社に売却・譲渡するには、借入金や債務などが多額で譲渡ができない。また、譲渡を考えるとM&Aに関する知識や情報がない。信頼できる相談相手もいないなど、苦悩する中小企業の経営者の姿が見えてきた。

アンケート調査結果をもとに、これらの点を明らかにしてみた。

(1) 事業承継の希望の有無

(仮説1) どんな中小企業が事業承継を望むのか？

～強いコア技術、売上規模が大きく、伸び率も高い企業ほど事業承継を望む～

① 大半の経営者が「事業承継を希望」

“是非、事業を承継したい”“できれば事業を承継したい”と回答した経営者が81.1%とあり、事業承継への期待が大きい。

② 業種別では、製造業、サービス業、建設業に“是非、事業を承継したい”と願う経営者が多いが、反面、小売業は、事業承継意欲が低い経営者も多い。建設業・小売業では、事業承継を希望しない中小企業も1割あり、後継者がいなければ、廃業する企業は、建設業で11.9%、小売業で10%と高い。

③ 売上高規模が大きいほど事業承継を希望する割合が高い。

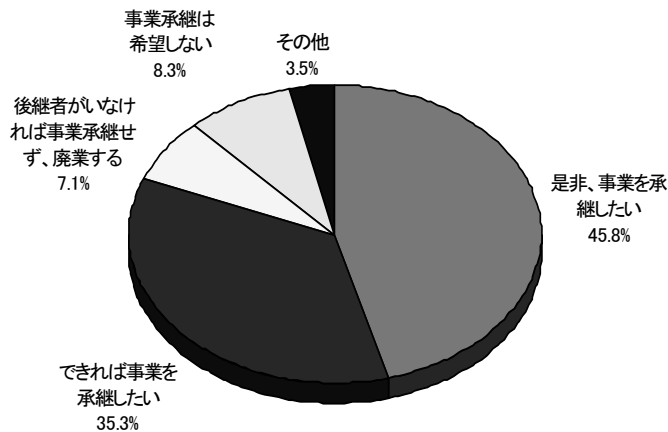
従業員規模別では、200人規模までは、規模が大小と承継希望に相関がある。また、小さい規模ほど、“後継者不在の時は廃業する”割合が高い。

④ 売上高の伸び率が高い企業ほど、事業承継に意欲的である。経常利益率では、事業承継の意欲の関係は見られなかった。

⑤ コア技術、コアサービスが他社よりも“強い”企業は、事業の承継意欲は旺盛であるが、“弱い”企業は、事業承継も消極的である。

⑥ 業界の将来性が高いと認識している企業ほど、事業承継への希望は強い。ただ、自社の業界でのポジションの上下は、相関関係が少なかった。業界の下位クラスでも事業を続けていきたい企業も多い。

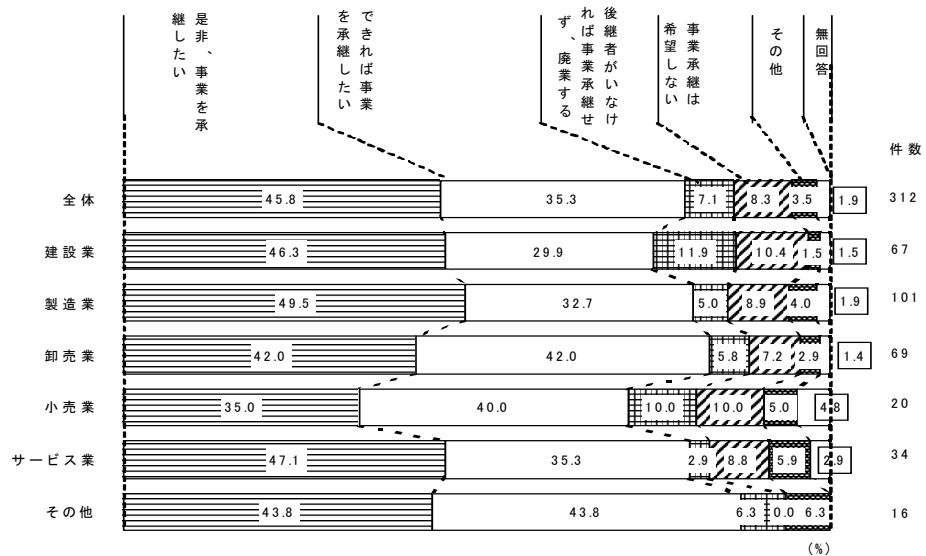
中小企業が、事業承継を希望するかについては、“是非、事業を承継したい”が最も多く、5割弱を占めている。次いで“できれば事業を承継したい”が4割弱と、事業承継を希望する回答が約8割を占めている。“事業承継は希望しない”との回答は、全体の1割に満たない。とくに、コア技術、コアサービスが強い企業ほど、事業の承継を強く希望している。



件数=312

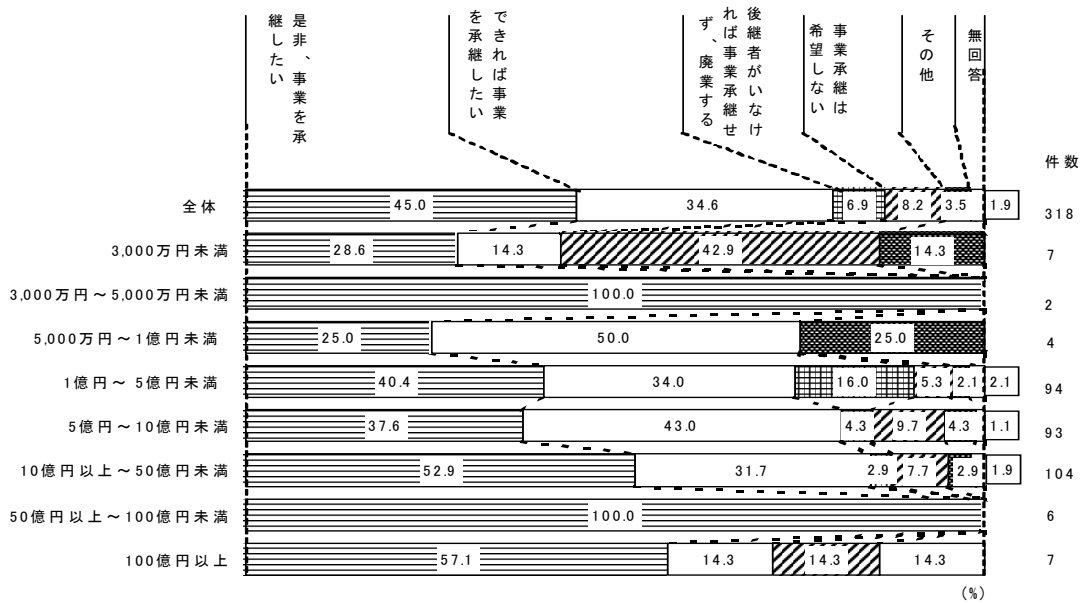
①<業種別の事業承継の希望 (問 1-1) >

業種別に事業承継の希望をみると、製造業では“是非、事業を承継したい”が半数近くに達しており、“できれば事業を承継したい”を含めるとサービス業や卸売業でも希望している割合が高いことがわかる。一方で、小売業では他の業種での合計と比較して低い比率を示している。



②<売上高別 (問 1-3) >

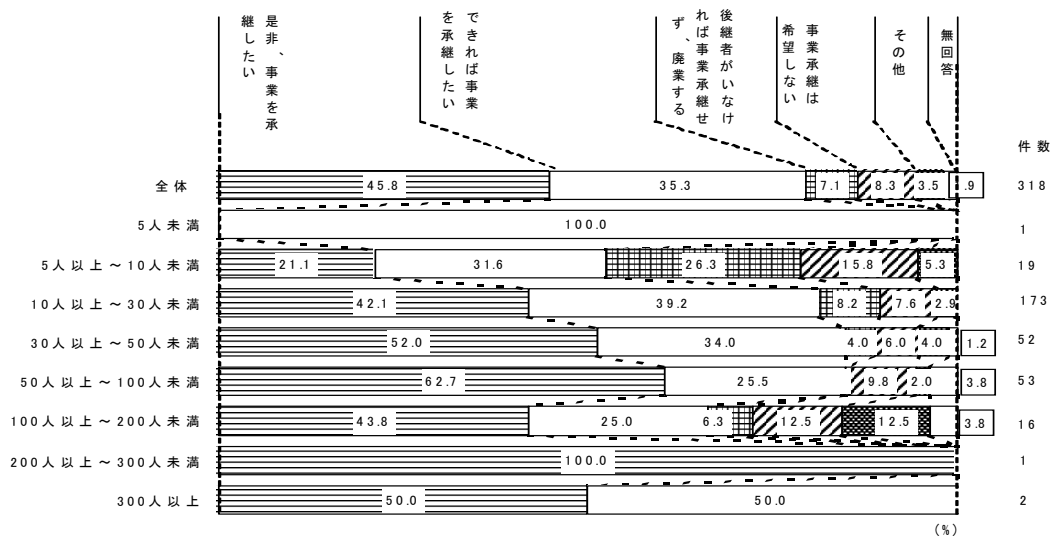
売上高別にみると、売上高 10 億円以上 50 億円未満の企業では“是非、事業を承継したい”が半数を超えており、売上高規模が大きくなるほど事業承継を希望する割合が高くなるが、売上高が小さくなるほど希望する割合が低くなる傾向が示されている。



③<従業員数別（問 1-4）>

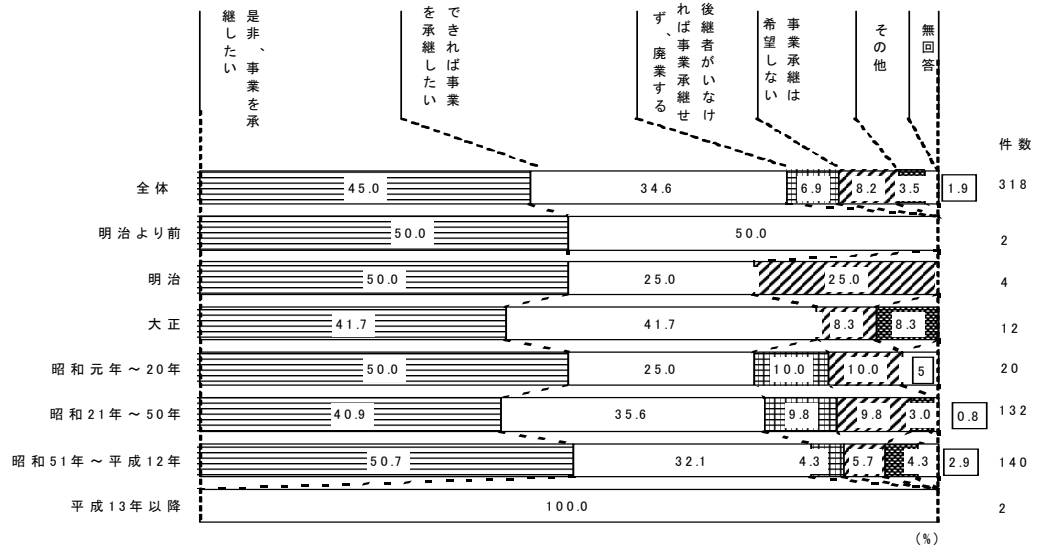
従業員別にみると、従業員10人以上では、どのレンジでも“是非、事業を承継したい”が最も高い割合を占め、次いで“できれば事業を承継したい”が続く。

5人以上10人未満では、“できれば事業を承継したい”が最も多いが、次に“後継者がいなければ事業承継せず、廃業する”が多く3割弱を占めている。この“後継者がいなければ事業承継せず、廃業する”は他のレンジでは1割に満たず、突出している。以上より、従業員10人未満では、“是非、事業を承継したい”より“できれば事業を承継したい”が上回り、かつ“後継者がいなければ事業承継せず、廃業する”が3割弱を占めるなど、他のレンジと比べ意欲の減退傾向が伺える。



④<創業年別（問 1-6）>

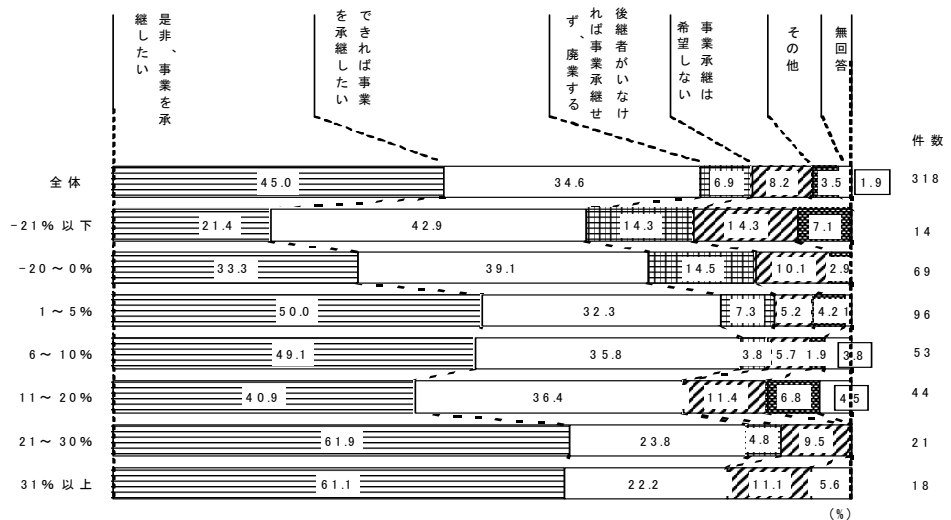
創業年別にみると、“是非、事業を承継したい”がどの創業年でも最も多い、もしくは“できれば事業を承継したい”と同率となっている。また、“是非、事業を承継したい”と“できれば事業を承継したい”の合計がいずれも8割弱を超えており、創業年と事業承継の意欲には相関関係が見られなかった。



⑤<売上の伸び率別（問 1-7）>

売上の伸び率が0%以下までは、“できれば事業を承継したい”の割合が最も高いが、1%以上からは“是非、事業を承継したい”が最も高くなる。売上が伸びている企業では、事業承継により意欲的であると言える。

一方、“是非、事業を承継したい”と“できれば事業を承継したい”の合計では、“-21%以下”は6割強、“-20～0%”では7割強、1%以上では各レンジとも8割前後で推移しており、1%以上のほうがやや事業承継に前向きである。“後継者がいなければ事業承継せず、廃業する”は、5%以下で高くなる傾向がみられる。



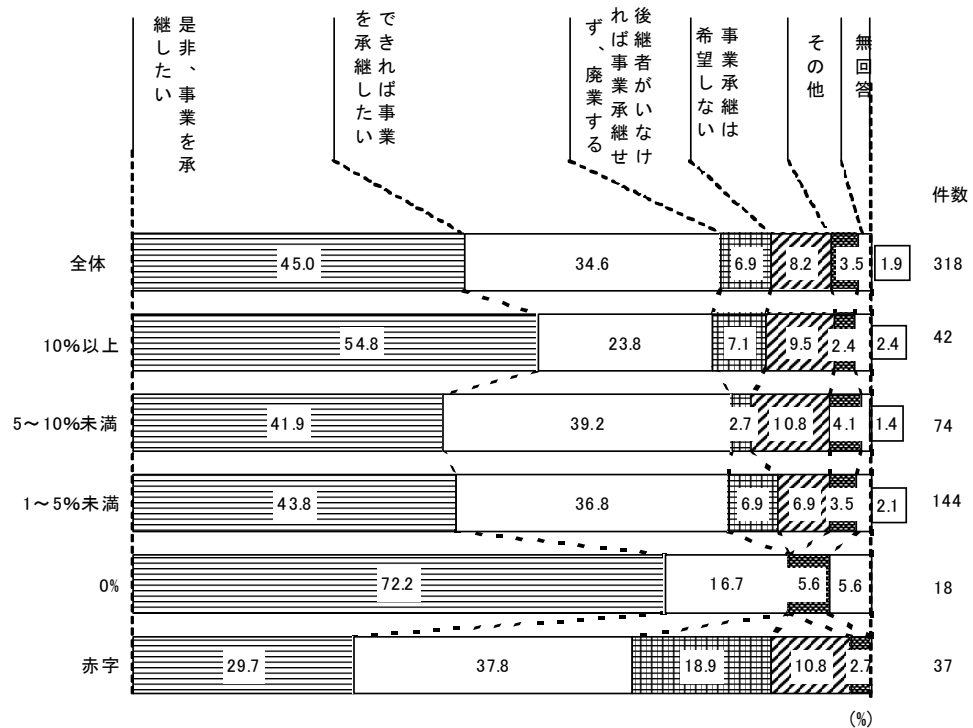
⑥<経常利益率別（問 1-8）>

経常利益率別にみると、“是非、事業を承継したい”が最も高い割合を示したのは“0%”で7割強と、比較的高い比率を示した。0%以上の各レンジで4割を超えているが、“赤字”は3割と低い比率となっている。

また、“是非、事業を承継したい”と“できれば事業を承継したい”の合計でも、最も高い割合を示したのは“0%”で9割弱となっており、次いで“5~10%未満”が8割強となっている。同時に、“赤字”は7割弱と低い比率となっている。

“後継者がいなければ事業承継せず、廃業する”は、“赤字”では2割弱と、他より高い比率となっている。

以上から、事業承継への意欲と経常利益率には比例した関係は見られなかったが、“赤字”では“是非、事業を承継したい”や“できれば事業を承継したい”の率が相対的に低く、かつ“後継者がいなければ事業承継せず、廃業する”の率が相対的に高い傾向を示した。

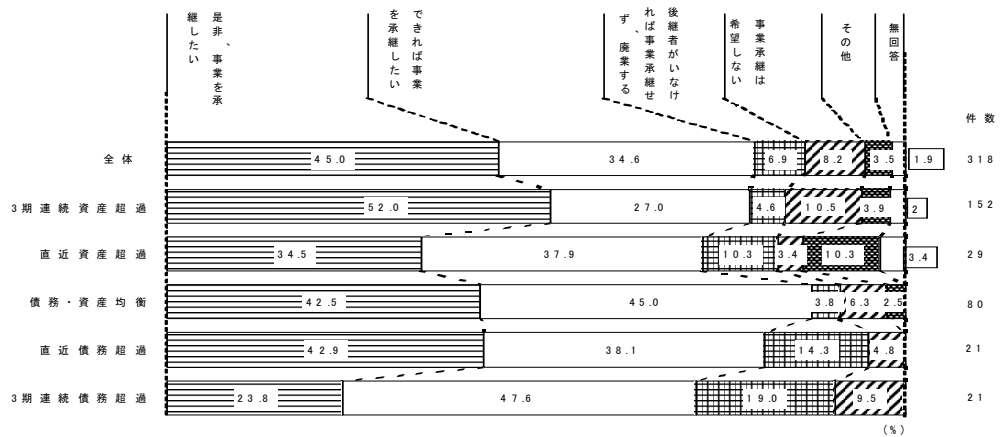


⑦<資産状況別（問 1-9）>

資産状況別にみると、“是非、事業承継したい”が最も高い割合を示したのは“3期連続資産超過”で5割強を示した。“直近資産超過”から“直近債務超過”までは3割以上を示すが、“3期連続債務超過”では、2割強まで比率が下がる。

また、“是非、事業を承継したい”と“できれば事業を承継したい”の合計は、“債務・資産均衡”が9割弱と最も高い。

“後継者がいなければ事業承継せず、廃業する”は、“3期連続債務超過”が2割弱で最も高いが、“直近債務超過”で1割強を占めている。



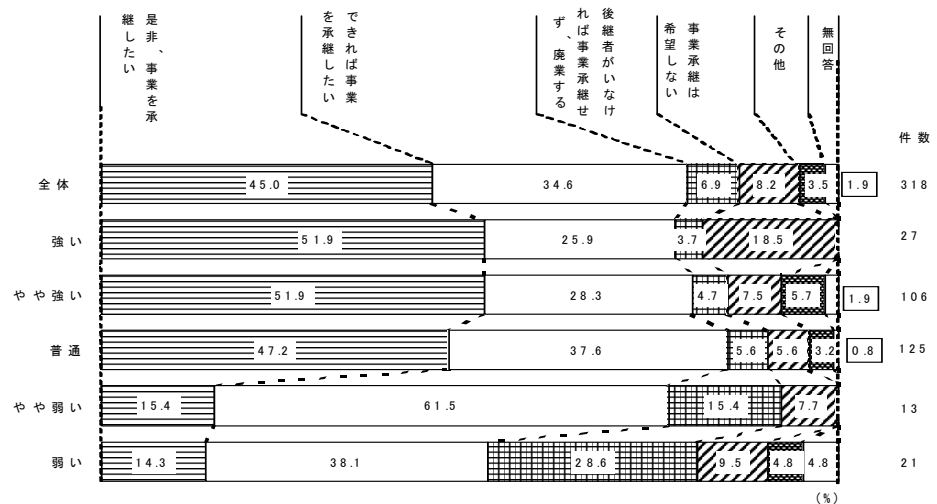
⑧<コア技術・コアサービスの強み別 (問 1-10) >

コア技術、コアサービスの強みでみると、“強い”と“やや強い”では“是非、事業承継したい”がともに5割強を示し、“普通”でも5割弱を占めた。一方、“やや弱い”と“弱い”では2割に満たなかった。

また、“是非、事業を承継したい”と“できれば事業を承継したい”の合計は、“強い”から“やや弱い”まで、各レンジで7割を超えているが、“弱い”では5割強に止まっている。

“後継者がいなければ事業承継せず、廃業する”は、“強い”から“普通”まで、各レンジで1割に満たないが、“やや弱い”で2割弱、“弱い”で3割弱を占めた。

以上から、事業承継への意欲とコア技術・コアサービスの強みでは、自社のコア技術・コアサービスで普通もしくは強いと考えている経営者と、程度の差はあれ、弱いと考えている経営者では、“是非、事業を承継したい”を選ぶ率に差が出ている。また、“後継者がいなければ事業承継せず、廃業する”は、“強い”から“普通”については比率に相対的な差は見られないが、“やや弱い”、“弱い”で程度に応じて高くなっている。

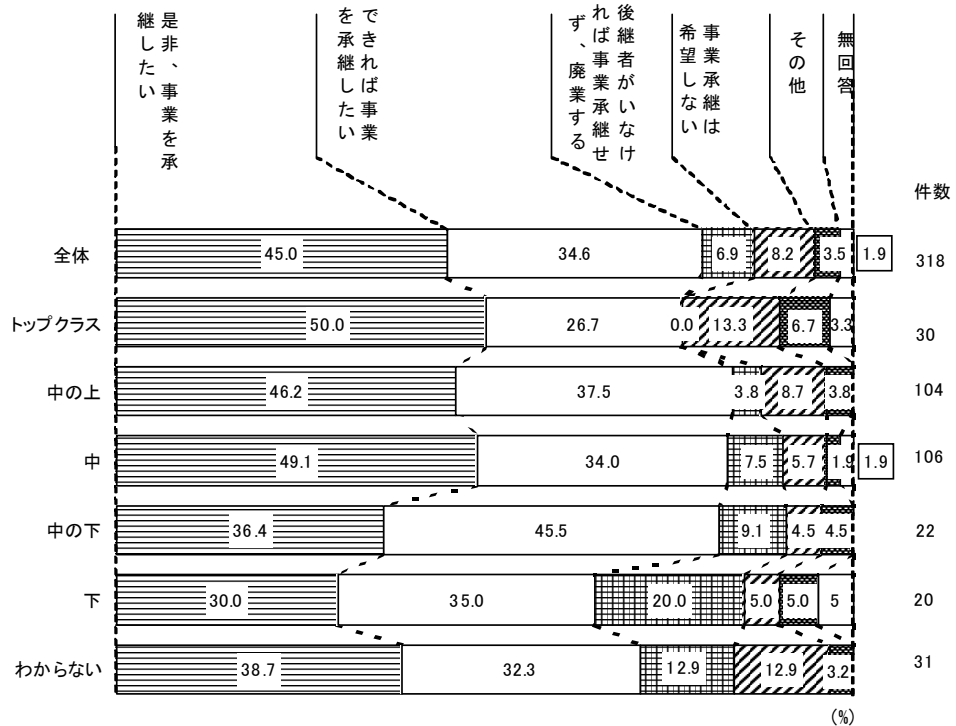


⑨<業界内のポジション（問 1-11）>

業界内ポジションが“トップクラス”から“中”まで、および“わからない”では、“是非、事業承継したい”が最も多く、次いで“できれば事業を承継したい”となる。“中の下”と“下”では逆転し、“できれば事業承継したい”が最も多く、次いで“是非事業を承継したい”となる。業界内で中以上のポジションを得ていると回答した企業では、事業承継により意欲的であると言える。

ただ、“是非、事業を承継したい”と“できれば事業を承継したい”の合計は、“下”では7割弱に止まるが“トップクラス”から“中の下”まで、各レンジ8割前後で推移している。また、全レンジで過半数を超えていることから、業界内のポジションは事業承継の意欲の程度には影響するが、“下”であっても事業承継を希望する経営者が多数であるとの結果になった。

また、“事業承継は希望しない”では“トップクラス”と“わからない”がともに1割を越えている。“トップクラス”については、“後継者がいなければ廃業する”が0%なことも合わせると、事業承継もしくは企業譲渡（M&A）に選択が二分化しているとも考えられる。



⑩<業界の将来性別（問 1-12）>

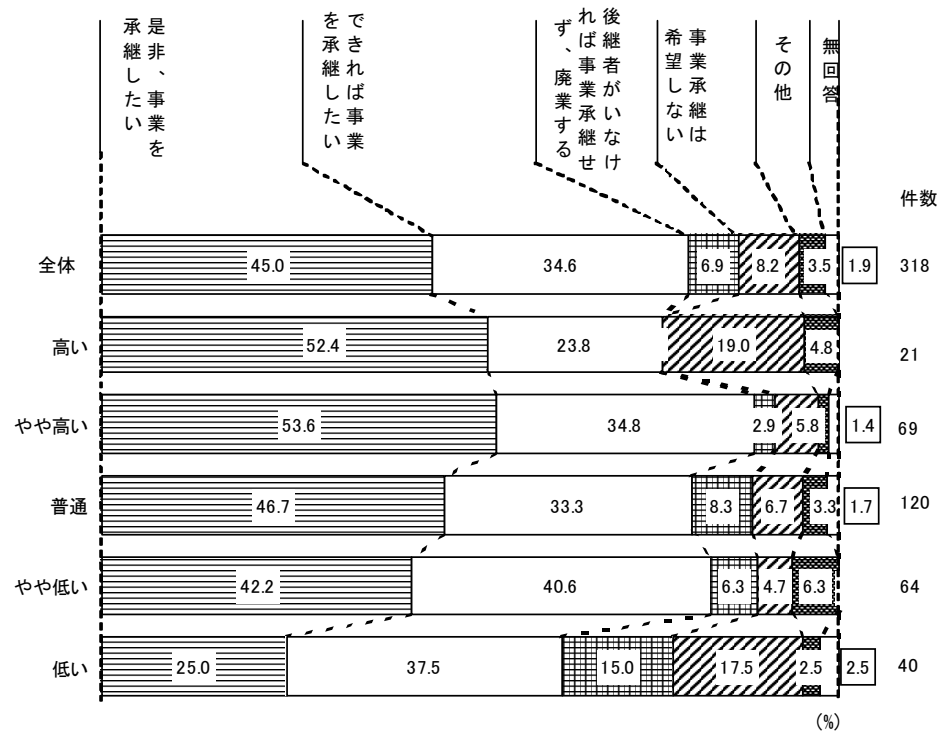
業界の将来性が“高い”から“やや低い”では、“是非、事業承継したい”が最も多く、次いで“できれば事業を承継したい”となる。“低い”では逆転し、“できれば事業承継したい”が最も多く、次いで“是非事業を承継したい”となる。うち、“高い”と“やや高い”では“是非、事業承継したい”が5割を超え、業界の将来性が低下するにつれ比率も下がる。

また、“是非、事業を承継したい”と“できれば事業を承継したい”の合計は、“高

い”から“やや低い”では8割前後を推移するが、“低い”では、6割強と過半数だが割合は低くなっている。

以上より、業界の将来性は事業承継の意欲の程度には影響するが、“低い”であっても事業承継を希望する経営者が多数であるとの結果になった。

“後継者がいなければ事業承継せず、廃業する”は“低い”が2割弱となっており、各レンジでは1割に満たない点と比較するとやや多い割合を占めている。また、“事業承継は希望しない”では“高い”と“低い”がともに1割を越えている。“高い”については、“後継者がいなければ廃業する”が0%なことも合わせると、事業承継もしくは企業譲渡（M&A）に選択が二分化しているとも考えられる。



(2) 経営者から見た事業承継の希望の有無

(仮説2) どんな経営者が事業承継を望むのか？

～創業者で60代の経営者が事業の承継を強く望む～

- ① 2代目は、事業承継の意欲が低く、後継者がいなければ廃業を考えている経営者も相対的に多い。創業者からの承継時の苦勞を子供などにさせたくない心理もあると推測される。
- ② 反面、3代目以降は、創業者よりも承継意欲が高い。
- ③ 2代目以降の企業では、社内の役員・従業員から経営者になった企業が、事業承継に強い意欲を持っている。
- ④ 経営者の年齢は、60代に承継希望が最も多く、70代はやや低下する。

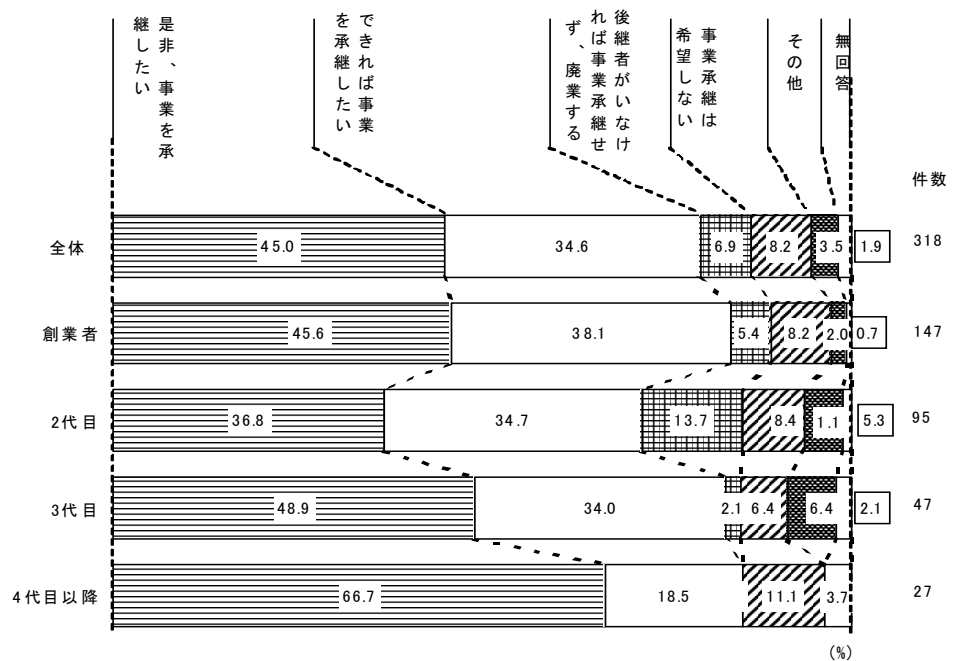
①<経営者の代別（問 2-1）>

現在の経営者の代ごとにみると、“是非、事業承継したい”は、“創業者”で5割弱となっている。“2代目”が最も低く4割弱となるが、“3代目”では再び5割弱となり、“4代目以降”は7割弱と最も高くなってきている。

また、“是非、事業を承継したい”と“できれば事業を承継したい”の合計でも、まず“創業者”では8割強となっている。“2代目”が最も低く7割強となるが、“3代目”は8割強、“4代目以降”が最も高く9割弱となっている。

逆に、“後継者がいなければ事業承継せず、廃業する”は、まず“創業者”では1割に満たない。“2代目”が最も高く1割強となるが、“3代目”では再び1割未満となり、“4代目以降”では0%となっている。

一方、“事業承継は希望しない”は、“創業者”から“3代目”まで1割に満たないが、“4代目以降”では1割を超えている。



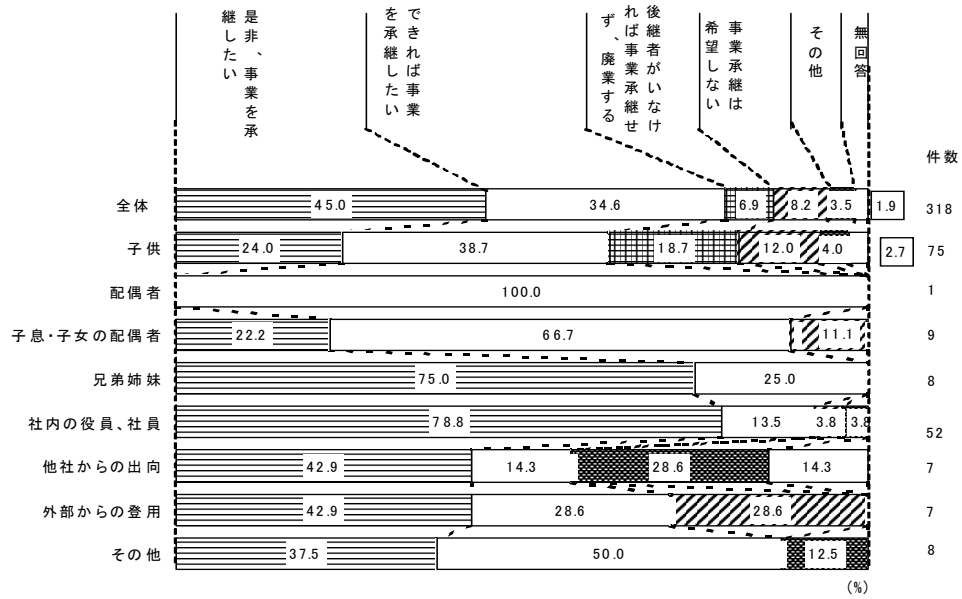
②<先代社長との関係別（問 2-2）>

“是非、事業承継したい”は、“社内の役員、社員”では最も高く、“子供”では2割強と比率が低くなっている。

また、“是非、事業を承継したい”と“できれば事業を承継したい”の合計では、“社内の役員”では9割前後となっているが、“子供”では6割強となっており低くなっている。

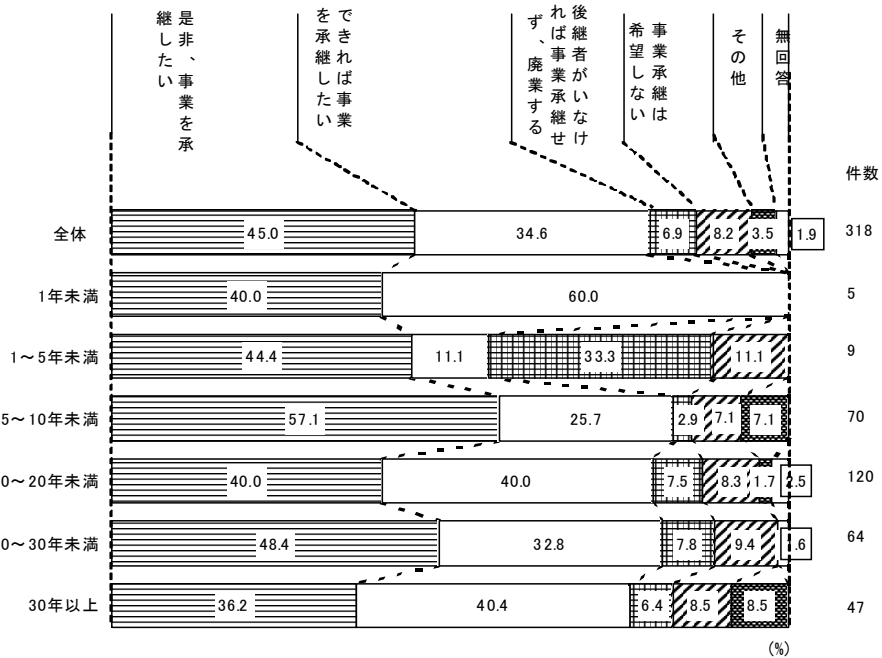
以上より、先代社長との関係と事業承継の希望については、先代社長との関係が血縁関係のない“社内の役員・社員”の経営者のほうが、事業承継に意欲的という結果になった。

また、“後継者がいなければ事業承継せず、廃業する”は“子供”でのみ2割弱を示し、他のレンジに比べ高い比率を占めた。



③<就任期間別（問2-3）>

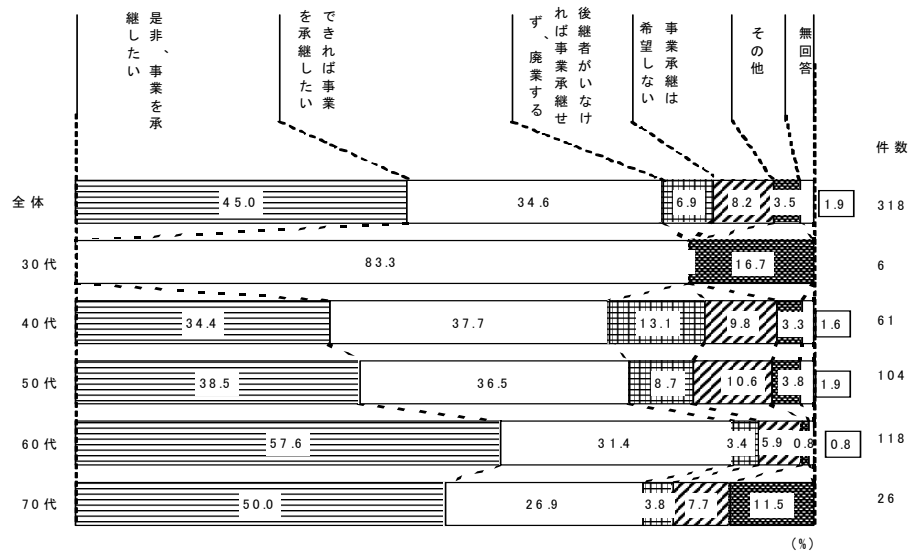
経営者としての就任期間についてみると、“是非、事業承継したい”は、“5～10年未満”が最も高く6割弱となっており、“30年以上”が最も低く4割弱となっている。



④<経営者の年齢別（問 2-4）>

経営者の年齢別にみると、“是非、事業承継したい”は、“40代”で3割強・“50代”で4割弱と推移し、“60代”で6割弱と最も高くなり、“70代”で5割となっている。60代以上の経営者は、過半数以上が意欲的に事業承継を希望していることが伺える。

また、“是非、事業を承継したい”と“できれば事業を承継したい”の合計でも、“60代”が最も高く約9割となっている。“後継者がいなければ事業承継せず、廃業する”は、“40代”が最も多く1割を超えているが、他のレンジでは1割に満たない。“事業承継は希望しない”は、“40代”・“50代”で約1割となっている。

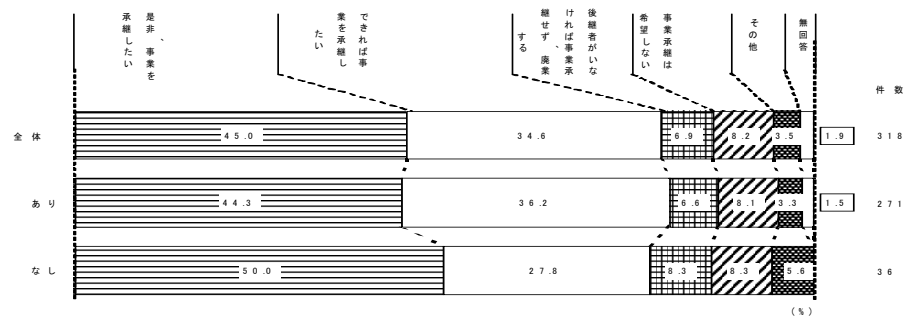


⑤<問 2-6.家族構成（子供の有無）>

“是非、事業承継したい”は、“子供あり”で4割強、対して“子供なし”で5割と、若干“子供なし”のほうが高い比率となった。“是非、事業を承継したい”と“できれば事業を承継したい”の合計では、“子供あり”で8割、対して“子供なし”で8割弱と、若干“子供あり”のほうが高い比率となっている。

“後継者がいなければ事業承継せず、廃業する”は、“子供なし”のほうが若干高いながらも“子供あり”・“子供なし”ともに1割に満たない。“事業承継は希望しない”についても、“子供あり”・“子供なし”ともに1割に満たない結果となった。

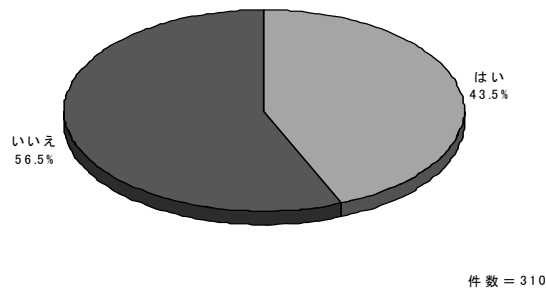
以上より、事業承継の希望と家族構成（子供の有無）については、相関関係は見られなかった。



(3) 事業承継について誰かにご相談されていますか

(仮説3) 事業承継を悩む経営者は、相談にもいかない。
 ① 承継意欲の高い経営者は、専門家に承継の相談をしているが、承継に消極的な姿勢の経営者ほど、だれにも相談をしないで問題を先送りしている。
 ② 相談する相手は税理士・会計士が多いが、公的支援機関は少ない。

事業承継について誰かに相談しているかについては、“いいえ”が6割弱で“はい”を上回っている。

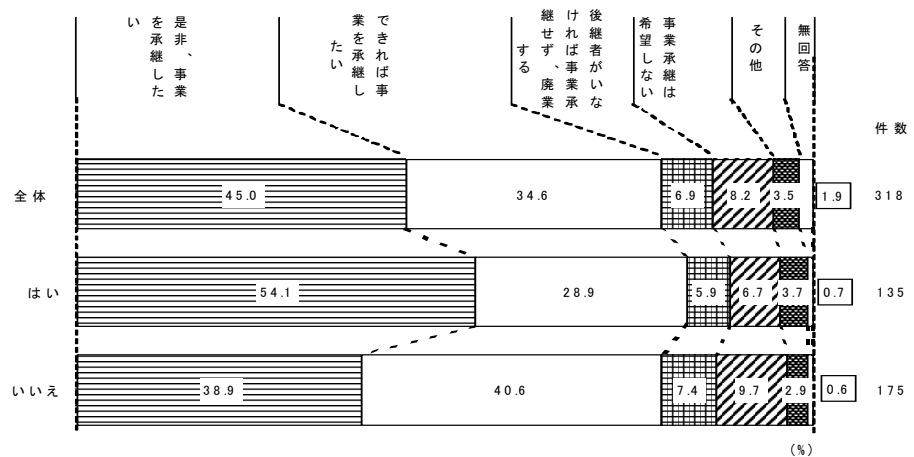


①<事業承継の希望別(問3-1)>

事業承継の希望ごとにみると、“是非、事業承継したい”は、“相談している(または経験あり)”で5割強、対して“相談していない”で4割弱となった。“是非、事業を承継したい”と“できれば事業を承継したい”の合計では、“相談している(または経験あり)”で8割強、対して“相談していない”で8割弱と、若干“相談している(または経験あり)”のほうが高い比率となっている。

“後継者がいなければ事業承継せず、廃業する”と“事業承継は希望しない”については、ともに“相談していない”のほうが高い比率を示したものの、“相談している(または経験あり)”ともに1割に満たない結果となった。

以上より、事業承継の希望と相談の有無については、“相談している(または経験あり)”ほうが事業承継に対してより意欲的であるとの結果になった。

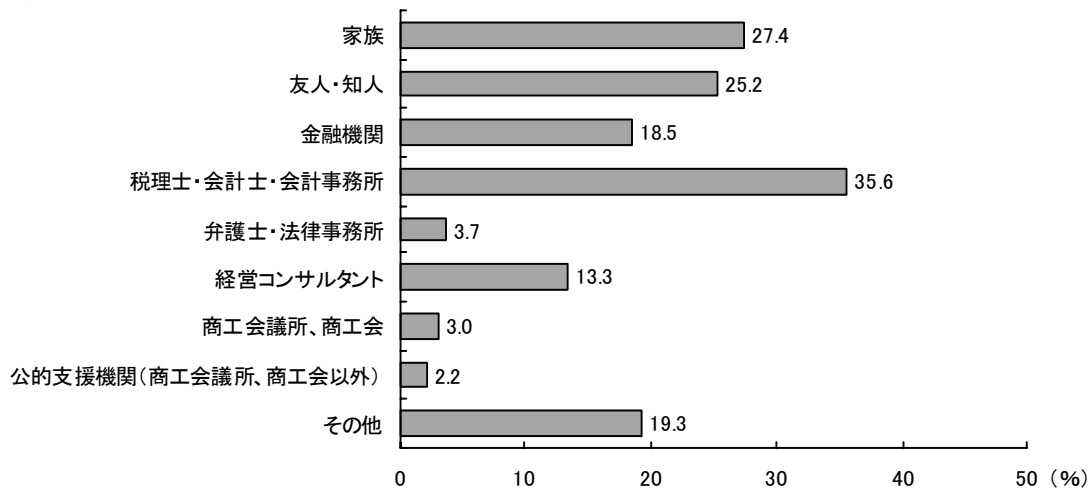


② 相談相手は誰ですか

事業承継の相談相手については、“税理士・会計士・会計事務所”が4割弱と最も多く、次いで“家族”が3割弱、“友人”が2割強、“金融機関”が2割弱と続く。

税理士・会計士・会計事務所や金融機関のように会社の財務面に係わりが強い相手、または家族や友人・知人のように経営者と私的な繋がりがある相手に相談しているケースが多いと考えられる。その他の回答としては、親会社・役員・社員・私（経営者）の出身企業オーナー・同業者・株主・取引先・中小企業育成会社・中小企業家同友会などが挙げられている。

件数=135



(4) 事業承継の問題や方法における障害は何か。

(仮説4) 事業承継の最大の問題は「後継者の選定」と「後継者の育成」である。

① 経営者に就任してから、絶えず「後継者問題」が念頭にあり、その後は「後継者の育成」に重点が移る。

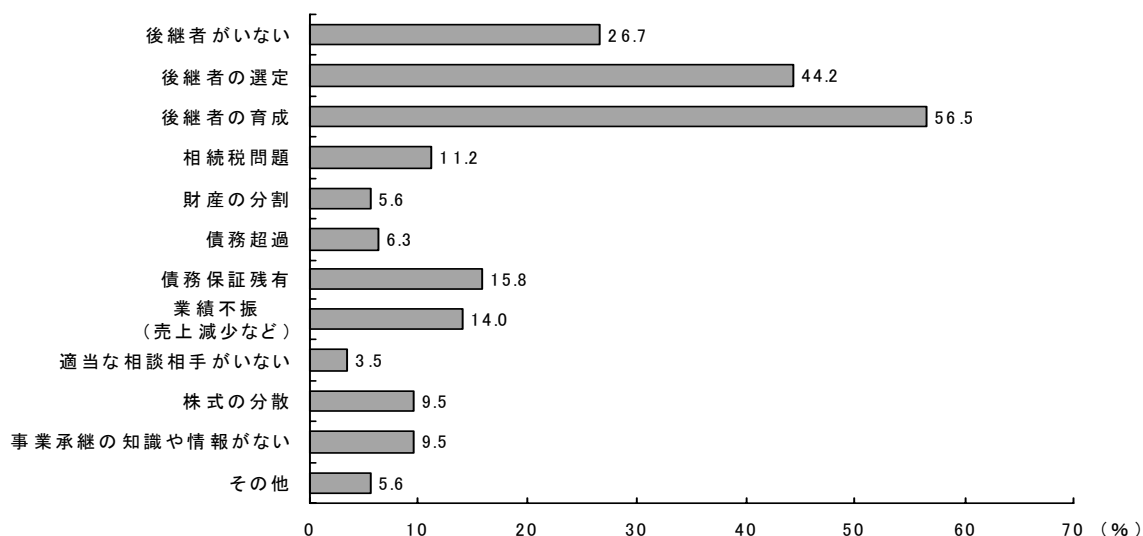
就任期間が短い企業は、「後継者選定」で悩み、長くなると「後継者の育成」が大きな障害となっている。しかし、就任30年以上になると、経営者が高齢になり、再び、「後継者選定」が悩みとなっている。

② 60歳代を区切りに、後継者育成から債務保証残なども、事業承継の障害とを感じるようになる。

① <事業承継問題や方法での障害(問3-4)>

事業承継問題や方法において障害と考えられるものについて、最も多かったのは“後継者の育成”で、全体の6割弱が選択している。次いで、“後継者の選定”が4割強、“後継者がいない”が割弱となっており、“債務保証残有”や“業績不振”といった会社自体に関する事柄以上に、後継者に関する事柄を事業承継の障害に挙げている経営者が多い結果となった。

件数 = 285

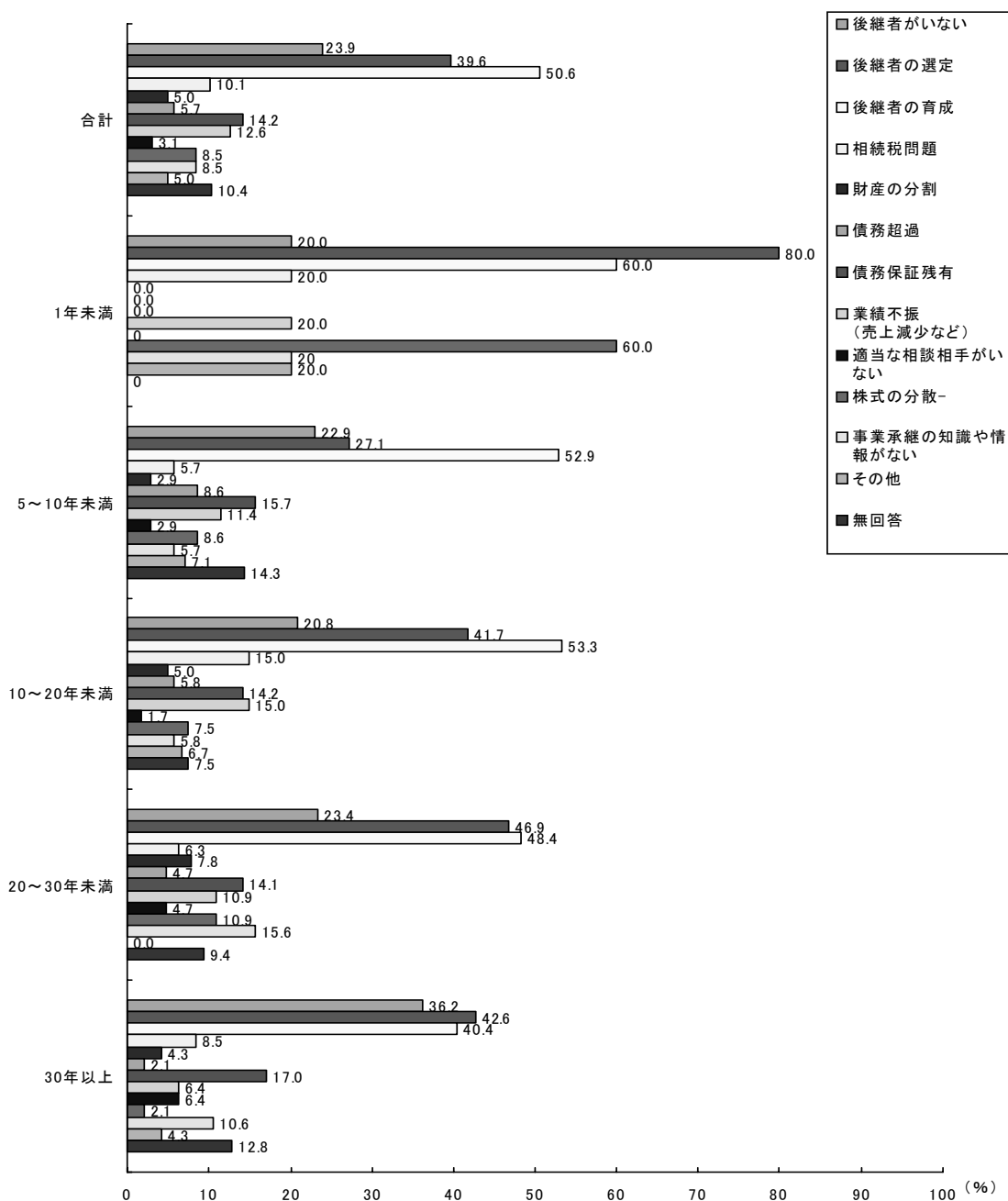


②<就任期間別 (問 2-3) >

経営者の就任期間と事業承継問題や方法における障害については、就任期間別で見ると、1年未満では“後継者の選定”が最も多く8割となっているが、1年以上30年未満では“後継者の育成”が最も多く、30年以上になると再び“後継者の選定”が最も多くなる。

事業承継問題の項目別で見ると、前述の“後継者の育成”および“後継者の選定”は各レンジで高い比率を占めているが、“後継者がいない”についても各レンジで2割を超えており、特に“30年以上”では4割弱まで比率が上昇する。また、“株式の分散”が“1年未満”で6割と他のレンジと比較して高い割合を占めるが、1年以上では各レンジで1割前後まで比率が下がる。同様に、“業績不振(売上減少など)”は、“1年以上5年未満”で3割強と、他のレンジと比較して高い割合を占めるが、5年以上では最高で2割弱と若干比率が下がる。

以上より、就任期間に関わらず“後継者の育成”“後継者の選定”“後継者の不在”は事業承継問題の主体であることが伺える。“株式の分散”や“業績不振”は就任期間5年以降では比率が下がっており、就任期間が長くなるにつれ事業承継問題の主体からは外れる傾向にある。



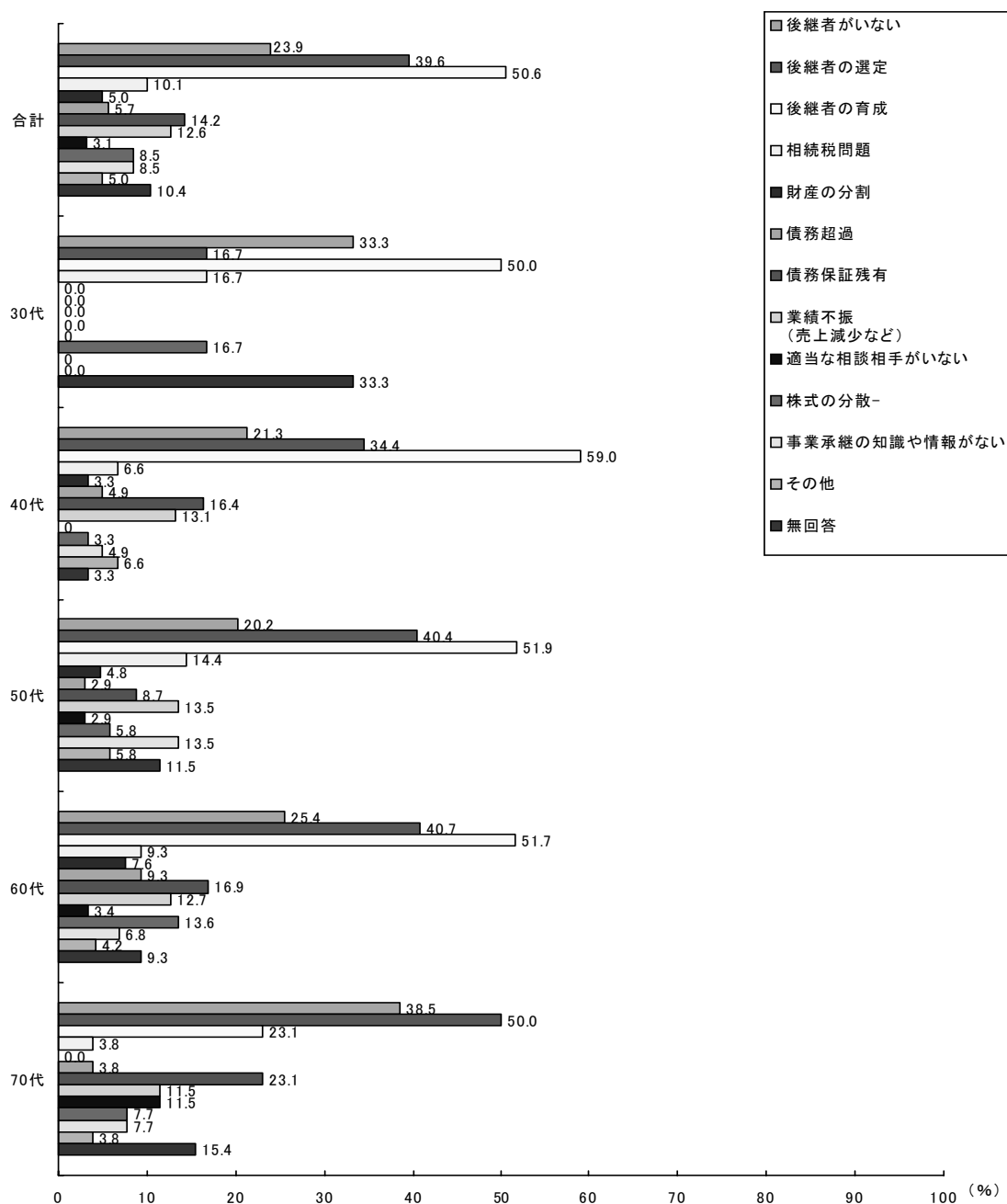
③＜年齢別（問 2-4）＞

経営者の年齢と事業承継問題や方法における障害については、30代～60代では“後継者の育成”が最も多く5割を超えているが、70代では2割強に低下する。70代で最も多いのは“後継者の選定”で5割を占め、次いで“後継者がいない”が4割弱と続く。ちなみに“後継者がいない”は、30代では3割強を占めるものの、40代～60代では2割強に低下し、どのレンジでも“後継者の選定”がより比率が高くなっている。

以上から、60代までは“後継者の育成”が事業承継問題の主体になるがこれは60代までに解決すべき問題であり、70代では“後継者の選定”や“後継者がいない”といった具体的な後継者の決定自体が問題の主体となってくる。「問 3-1-14 事業承継の希望と

問 2-4.「経営者の年齢の相関について」で、60代は“是非、事業を承継したい”の比率も、“是非、事業を承継したい”と“できるだけ、事業を承継したい”の比率合計も最も高かった点も考えると、60代がひとつの区切りになっていることが伺える。

なお、70代では“債務保証残有”が唯一2割を超えることから、60代はひとつの区切りと言えるかもしれない。



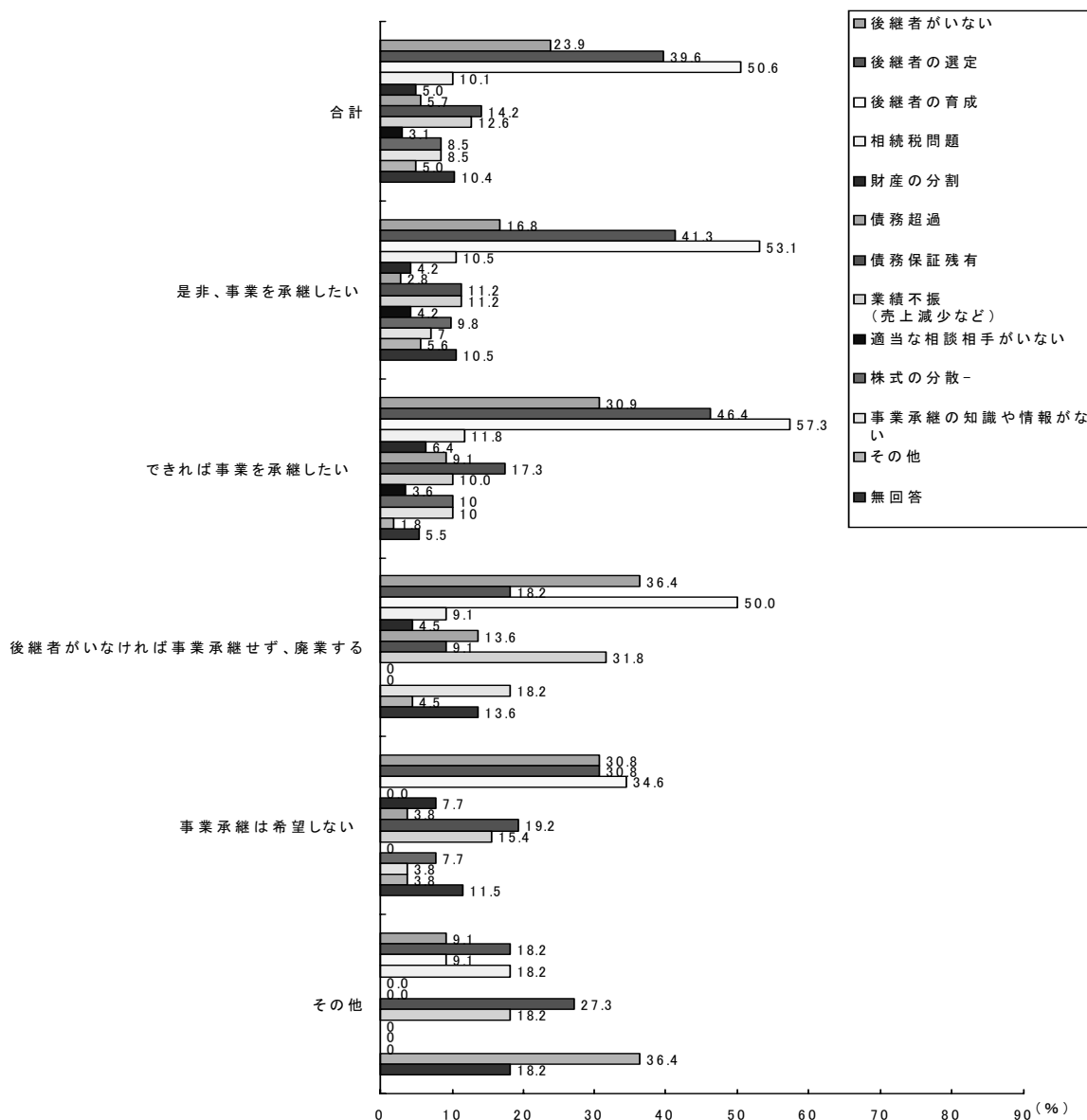
④＜事業承継の希望別（問 3-1）＞

事業承継の希望と事業承継問題や方法における障害については、どのレンジでも“後継者の育成”が最も多かった。ただ、“事業承継は希望しない”では3割強に止まり、他のレンジでは5割を超えている。

また、“後継者がいなければ事業承継せず、廃業する”では“業績不振”が3割強を占めており、他のレンジでは2割未満であることと比べると、突出している。“債務超過”も、“後継者がいなければ事業承継せず、廃業する”では1割強を占めており、他のレンジでは1割未満であることと比べると、若干突出している。

なお、“後継者がいない”では、“是非、事業を承継したい”は2割弱だが、他のレンジでは3割を超えていることと比べると、若干低い傾向にある。

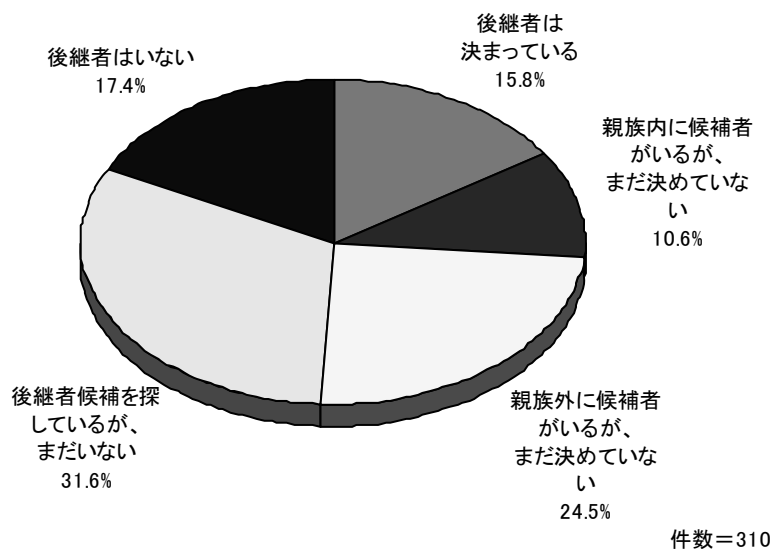
以上より、事業承継の希望の程度に関わらず、“後継者の育成”“後継者の選定”“後継者の不在”は事業承継問題の主体であることが伺える。また、“後継者がいなければ事業承継せず、廃業する”を選んだ経営者では、“業績不振”や“債務超過”を選ぶ割合が他のレンジより増えており相関関係が伺えるが、前述の後継者に関する事柄より比率は低いことから、事業承継問題の主体とは言いがたい傾向にある。



(5) 後継者は決まっているか

(仮説5) 外部から後継者を招聘することは難しい面が多い
 ① 後継者が決まっている企業も、外部からの招聘は6.4%のみ
 ② 後継者が決まっていない企業も、外部からの招聘予定は6.1%
 社外でも後継者候補を探すのは困難。

後継者は決まっているかについて、“決まっている”との回答は全体の2割弱に止まっている。“後継者候補を探しているが、まだいない”が最も多く3割強、次いで“親族外に候補者がいるが、まだ決めていない”が2割強と続く。“候補者が決まっている、もしくは(決定していないが)親族内外関わらず候補者がいる”との回答の合計は5割強、対して“(候補を探しているかは関係なく、現時点で)後継者はいない”との回答が5割弱で、ほぼ半々になっている。問3-1で、後継者の有無に関わらず事業承継を希望する回答が全体の約8割に達していたことと合わせると、事業承継を希望しつつも後継者選びが難航しているケースの存在が示唆される。



	回答件数	計	後継者は決まっている	親族内に候補者がいるが、まだ決めていない	親族外に候補者がいるが、まだ決めていない	後継者候補を探しているが、まだいない	後継者はいない
後継者	310	100.0	49 15.8	33 10.6	76 24.5	98 31.6	54 17.4

無回答8件は除く

<事業承継の希望別(問3-1)>

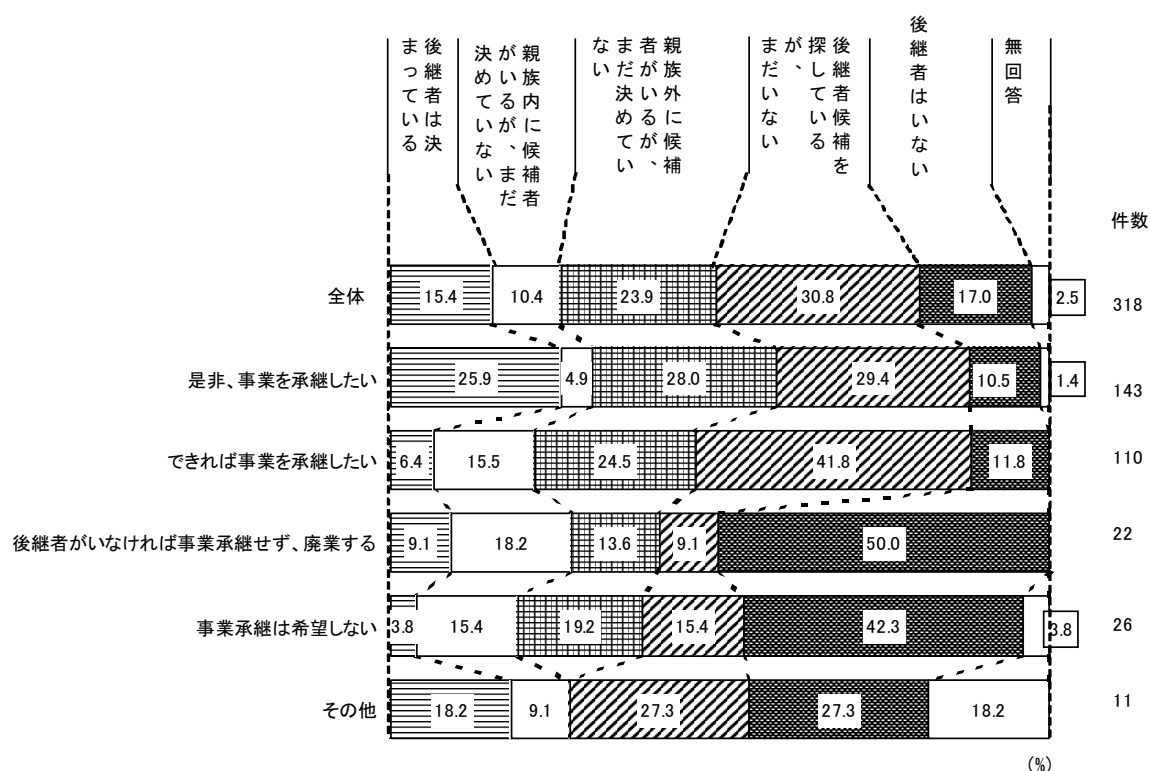
事業承継の希望との関係でみると、“是非、事業承継したい”経営者のうち、後継者の決定については“後継者候補をさがしているが、まだいない”が最も多く3割だが、次いで“親族外に候補者がいるが、まだ決めていない”・“後継者は決まっている”が3割弱と続く。他のレンジでは“後継者は決まっている”の比率が1割に満たない点を考えると、比率の高さが伺える。

“できれば、事業承継したい”経営者のうち、後継者の決定については“後継者候補をさがしているが、まだいない”が最も多く4割強を占めている。次いで“親族外に候補者

が、まだ決めていない”が2割強と続く。

“後継者がいなければ事業承継せず、廃業する”経営者のうち、後継者の決定については“後継者はいない”が最も多く5割を占めている。前述の“是非、事業承継したい”・“できれば、事業承継したい”経営者では1割であることから、比率が突出している。“事業承継は希望しない”経営者でも、後継者の決定については“後継者はいない”が最も多く5割弱を占めている。

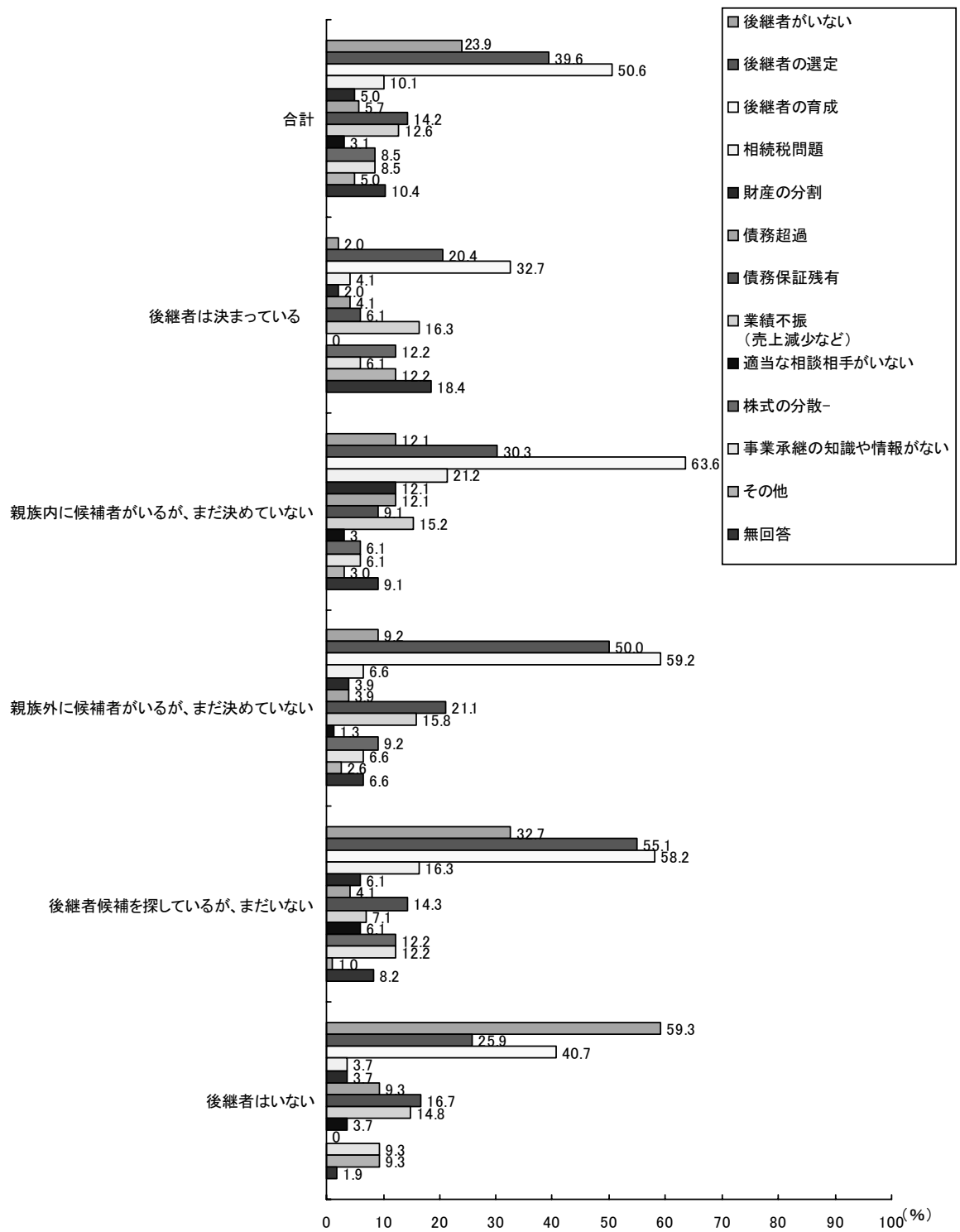
また、“後継者がいる、もしくは、(親族内外関わらず)候補者がいる”の合計は、“是非、事業を承継したい”で6割弱、“できれば事業を承継したい”で5割弱、“後継者がいなければ事業承継せず、廃業する”で4割、“事業承継は希望しない”で4割弱という結果になっている。



<事業承継問題や方法における障害別（問3-4）>

事業承継問題や方法における障害と後継者の決定の相関については、まず、“後継者はいない”では“後継者がいない”こと自体が最も多く、6割が選んでおり、次いで“後継者の育成”が4割となっている。

“後継者の育成”は、“後継者はいない”以外の各レンジで最も多く選ばれているが、“後継者は決まっている”では3割強に止まっており、“(親族内外関わらず)候補者はいるが、まだ決めていない”および“後継者候補を探しているが、まだいない”では6割前後であることから、差が見られた。以上より、“後継者の育成”は事業承継の希望に関わらず事業承継問題の主体と言え、“後継者の育成”問題をクリアできるかは後継者の決定に影響を及ぼしていることが伺える結果となっている。



(6) 親族外で誰を後継者に考えていますか。

(仮説6) 親族の後継者をあきらめて、誰を後継者候補に考えているか？

～親族以外の承継では、多くの経営者が社内の役員・従業員へ事業の引き継ぎを決めている、または考えている～

<後継者が決まっている企業>

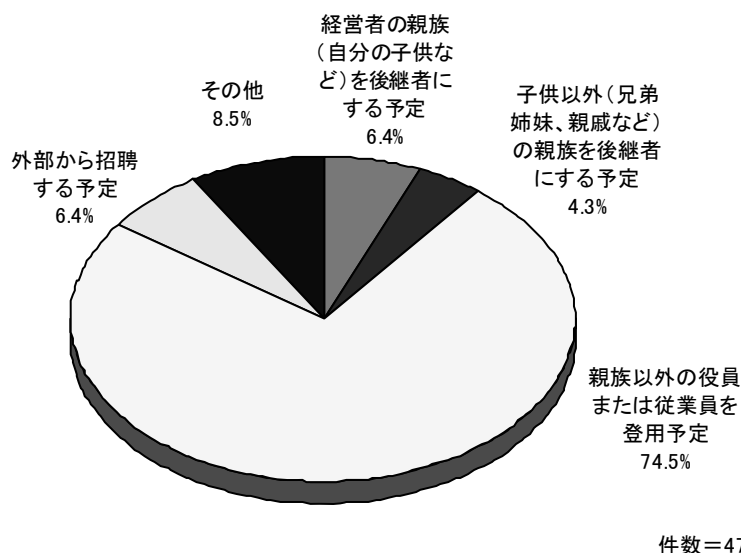
- ① 約8割が親族外から後継者を求めている。
- ② 親族外から後継者を求める企業の大半は、社内に役員・従業員を登用することを予定している。外部から招聘する予定の企業は僅か6%。

<後継者が決まっていない企業>

- ① 後継者が決まっていない企業も、約半数(47.4%)は社内の役員・従業員への引き継ぎを考えている。
- ② 外部から経営者を招聘する企業は、僅か6%。
- ③ 会社を譲渡・売却を希望する企業は、約16%あり。
- ④ あくまで親族に引き継ぎたいは、10%ある。

① 誰を後継者にするか。(問3-5で【後継者は決まっている】の方に)

後継者が決定している場合で、誰を後継者に考えているかについては、“親族以外の役員または従業員を登用予定”が最も多く、全体の7割強を占めている。ちなみに親族を後継者に予定している割合は、合計で1割に止まっている。その他は、親会社へ譲渡予定と回答あり。

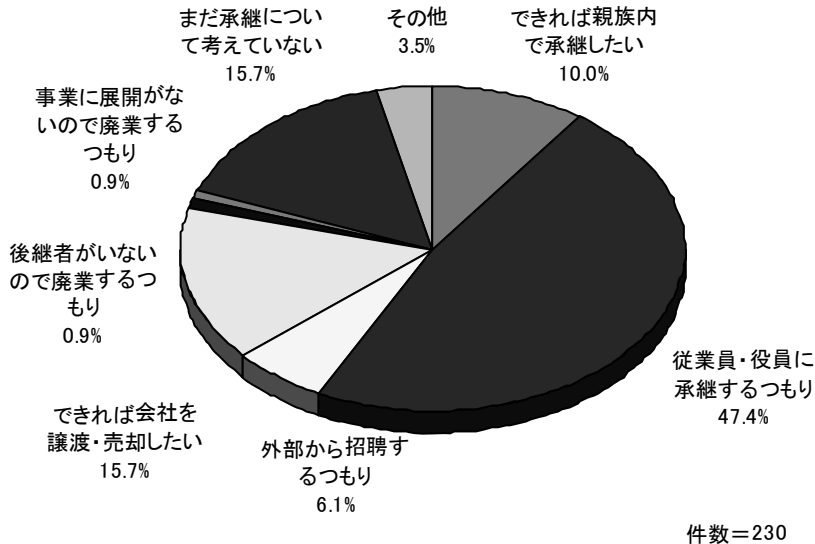


	回答件数	計	経営者の親族(自分の子供など)を後継者にする予定	子供以外(兄弟姉妹、親戚など)の親族を後継者にする予定	親族以外の役員または従業員を登用予定	外部から招聘する予定	その他
後継者との関係	47	100.0	3 6.4	2 4.3	35 74.5	3 6.4	4 8.5

無回答2件は除く

②どのような事業承継を望んでいますか（問 3-5 で【後継者を決めていない】【後継者がいない】の方に）

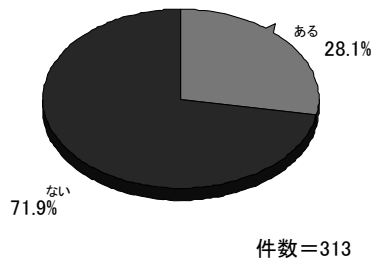
後継者が決定していない場合で、どのような事業承継を望んでいるかについては、“従業員・役員に承継するつもり”が最も多く、5割弱を占めている。次いで、“できれば会社を譲渡・売却したい”“まだ承継について考えていない”がともに2割弱と続く。



5. 事業承継の対策としての企業売却（M&A）について

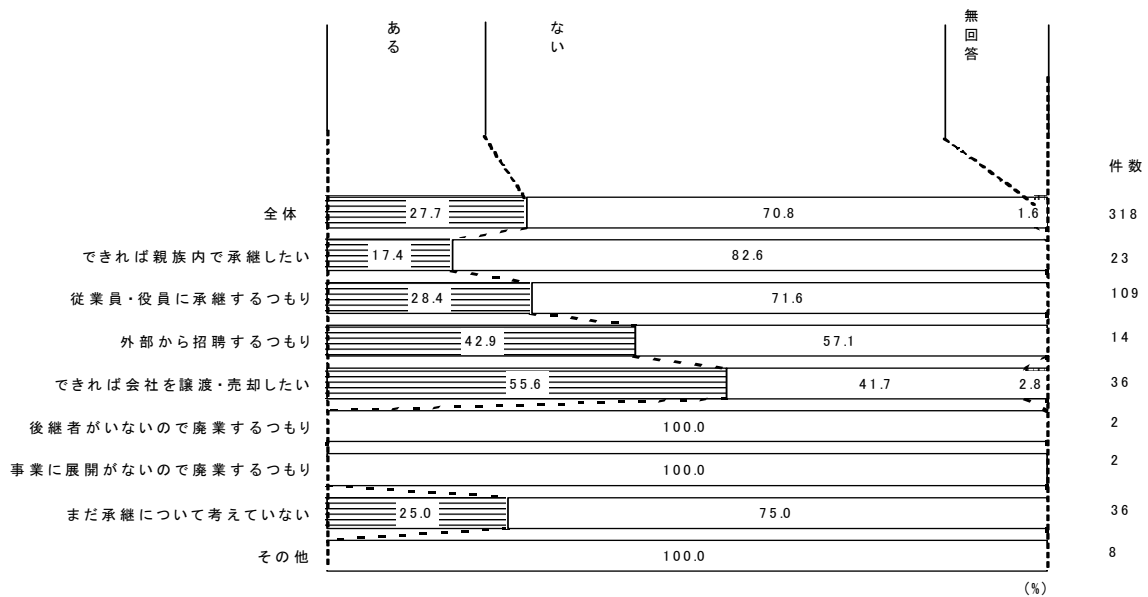
（1）企業譲渡（M&A）の経験や検討

企業譲渡（M&A）の経験や検討の有無については、“ない”が全体の約7割を占めている。



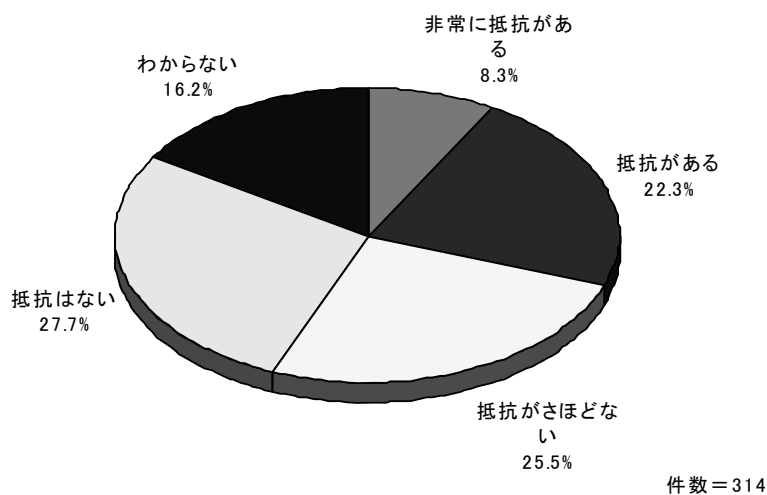
<事業承継の希望別（問 3-7）>

“できれば会社を譲渡・売却したい”で“ある”が6割弱になるが、それ以外のレンジでは全て“ない”が上回っている。“ない”が最も高いのは“できれば親族内で承継したい”で、8割強を占めている。



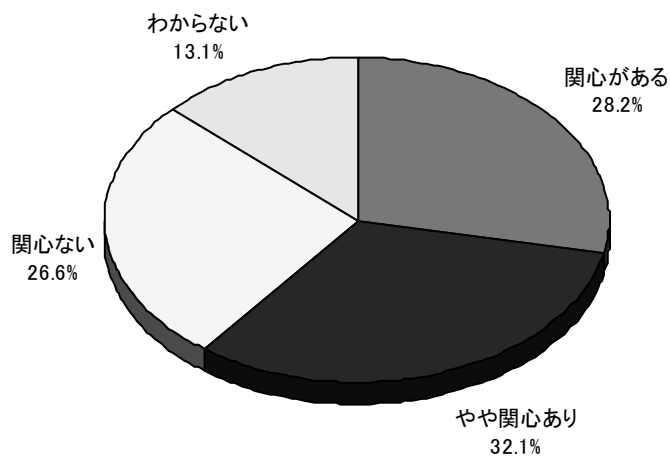
(2) 企業譲渡 (M&A)への心理的抵抗

企業譲渡 (M&A)への心理的抵抗については、“抵抗はない”が3割弱で最も多いが、次いで“抵抗がさほどない”も3割弱、更に“抵抗がある”が2割強と、この3レンジの差は僅差となっている。なお、“非常に抵抗がある”と“抵抗がある”の合計は3割、“抵抗がさほどない”と“抵抗はない”の合計が5割強である点も加味すると、企業譲渡 (M&A)への心理的抵抗は、“(程度の差こそあれ) 抵抗がない”としている経営者が全体の5割強と多数を占めているが、“(程度の差こそあれ) 抵抗がある”としている経営者も2割強存在し、かつ、抵抗の程度は経営者によってばらつきが大きい結果となった。



(3) 事業承継の1つの方法としての企業譲渡 (M&A)への関心

事業承継の1つの方法としての企業譲渡 (M&A)への関心については、“やや関心あり”が最も多く3割強だが、次いで“関心がある”と“関心ない”がともに3割弱と僅差である。“(程度の差はあれ) 関心あり”は全体の6割を占めるが、問4-2 (企業譲渡 (M&A)への心理的抵抗) 同様、経営者によって関心の程度にばらつきが大きい結果となった。



件数=312

(4) 企業譲渡(M&A)に関してどのようにお考えですか

企業譲渡(M&A)に関する考えについて、以下項目別に述べる。

「1. 事業承継上有効な手段」については、“どちらかというと思う”が最も多く4割弱、次いで“そう思う”が3割強と、合計で全体の約7割を占めており、企業譲渡(M&A)を事業承継に有効な手段と考えている経営者が多い。

「2: 自社とは関係ない」では、“そう思わない”が最も多く4割弱、次いで“どちらかというと思わない”が2割と、合計で全体の6割弱を占めており、その中で“そう思わない(自社と関係あると思う)”経営者が多数を占めている。

「3: 身売りのイメージがある」は“そう思わない”が最も多く3割強だが、“どちらかというと思う”も3割と僅差で続く。また、“そう思う”と“どちらかというと思う”の合計と、“どちらかというと思わない”と“そう思わない”の合計はともに5割で、僅差で“(程度の差はあれ)思う”が上回っている。

「4: 情報漏洩や信用力低下などが心配」では“そう思わない”が最も多く3割強、“どちらかというと思わない”が3割と続き、合計で6割強が“(程度の差はあれ)思わない”傾向にある。

「5: 日本の企業風土には馴染まない」では、“どちらかというと思う”が最も多いが、“そう思わない”も僅差で続き、ともに3割を占めている。また、“そう思う”と“どちらかというと思う”の合計は4割強に対し、“どちらかというと思わない”と“そう思わない”の合計6割弱と、“(程度の差はあれ)思わない”との回答が上回っている。

「6: 手法や手続きの理解や知識が乏しい」では、“そう思う”が最も高く、僅差で“どちらかというと思う”が続き、ともに4割を占めている。“そう思う”と“どちらかというと思う”の合計は、全体の8割を占めている。

「7: 企業譲渡の実施に伴うリスクが高い」は、“どちらかというと思う”が最も多く4割強と占め、“どちらかというと思わない”が3割弱と続く。“そう思う”と“どちらかというと思う”の合計は全体の6割弱を占めており、“どちらかというと思わない”と“そう思わない”の合計の4割強を上回っている。

「8: 企業譲渡の実施に伴うコストが高い」は、“どちらかというと思う”が最も多く4割強を占め、次いで“どちらかというと思わない”が3割弱と続く。“そう思

う”と“どちらかというと思う”の合計は全体の6割弱を占めており、“どちらかというと思わない”と“そう思わない”の合計の4割強を上回っている。

「9：信頼できる相談相手や仲介機関がない」は、“そう思う”が最も多く、僅差で“どちらかというと思う”が続き、ともに3割強を占めている。“そう思う”と“どちらかというと思う”の合計は、全体の7割弱を占めている。

「10：仲間や世間の風評が気になる」は、“そう思わない”が最も多く4割弱、“どちらかというと思わない”が3割と続く。“そう思わない”と“どちらかというと思わない”の合計は、全体の7割弱を占めている。

「11：取引先の理解が得られない」は、“どちらかというと思わない”が最も多く、次いで“そう思わない”と、ともに3割強を占める。“どちらかというと思わない”と“そう思わない”との合計は、全体の7割弱を占めている。

「12：株主の理解が得られない」は、“そう思わない”が最も多く4割強を占め、“どちらかというと思わない”が3割強と続く。“そう思わない”と“どちらかというと思わない”の合計は、全体の8割弱を占めている。

「13：取引銀行の理解が得られない」は、“どちらかというと思わない”と“そう思わない”がともに4割となり、“そう思わない”と“どちらかというと思わない”の合計で全体の約8割を占めている。

「14：役員や従業員の理解が得られない」は、“どちらかというと思わない”が最も多く3割強を占め、“どちらかというと思う”が3割と続く。“そう思う”と“どちらかというと思う”の合計は5割弱、対して“どちらかというと思わない”と“そう思わない”の合計は5割強と、“(程度の差はあれ) そう思わない”が上回っている。

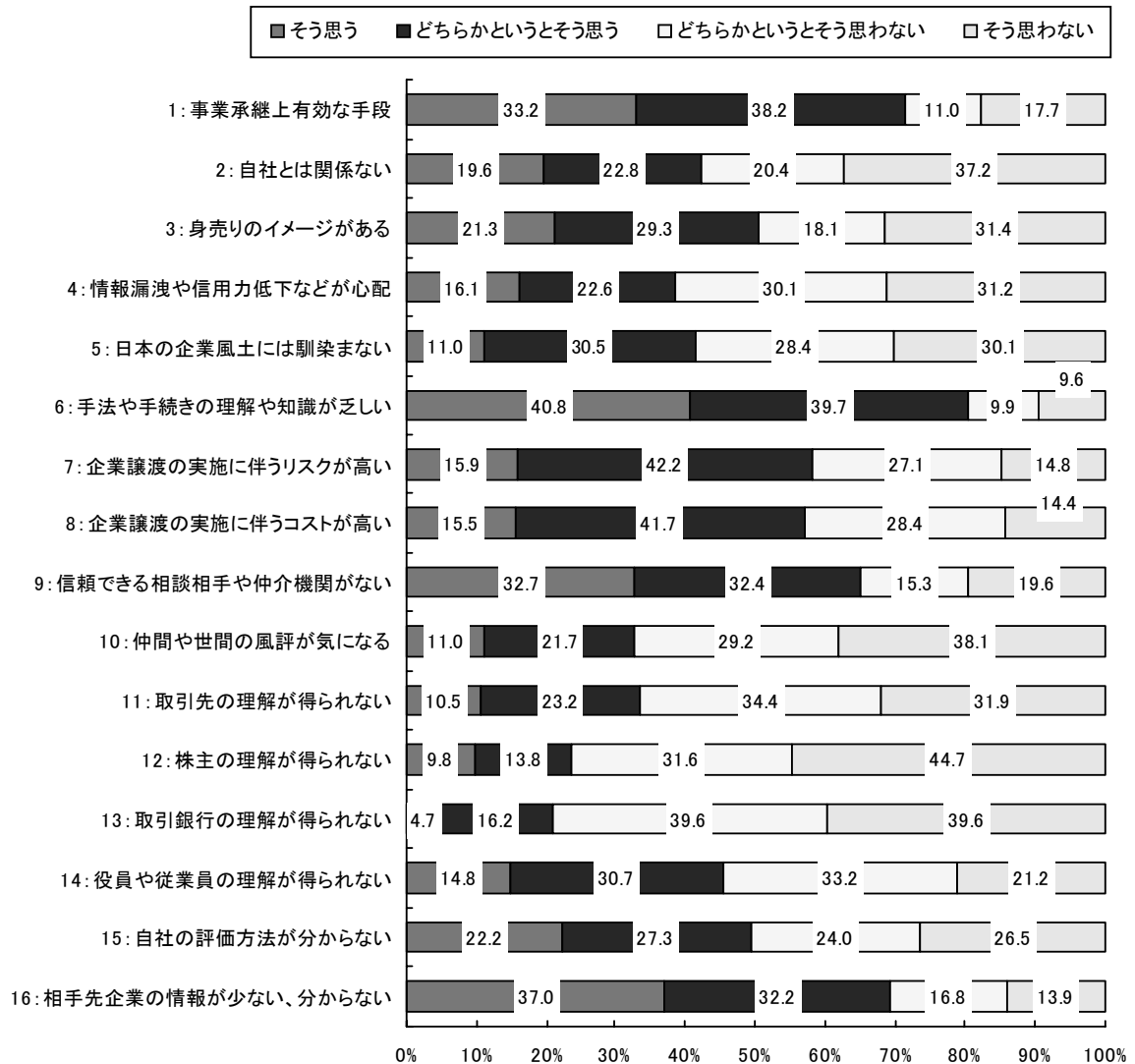
「15：自社の評価方法が分からない」は、“どちらかというと思う”が最も多く、次いで“そう思わない”と続き、ともに3割弱となっている。“そう思う”と“どちらかというと思う”の合計も、“どちらかというと思わない”と“そう思わない”の合計は5割で、僅差で“(程度の差はあれ) そう思わない”が上回っている。

「16：相手先企業の情報が少ない、分からない」は、“そう思う”が最も多く4割弱、“どちらかというと思う”が3割強と続く。“そう思う”と“どちらかというと思う”の合計は、全体の7割弱を占めている。

以上より、企業譲渡(M&A)に関する各設問のうち、企業譲渡(M&A)自体については「3：身売りのイメージがある」で“(程度の差はあれ) 思う”が僅差で多数となったものの、「1. 事業承継上有効な手段」「2：自社とは関係ない」「10：仲間や世間の風評が気になる」では、企業譲渡について肯定的な感想が多数を占めた。一方、「6：手法や手続きの理解や知識が乏しい」や「16：相手先企業の情報が少ない、分からない」「9：信頼できる相談相手や仲介機関がない」といった企業譲渡(M&A)を具体的に検討するための情報が不足していると考える経営者が多数を占めている結果となった。

また、ステークホルダー(取引先・株主・取引銀行・役員や従業員)からの理解に関する項目(11～14)では、「14：役員や従業員の理解が得られない」で“(程度の差はあれ) そう思う”が5割と相対的に高い比率となったが、それ以外(取引先・株主・取引銀行)も合わせた全てのステークホルダーについて“(程度の差はあれ) そう思わない”が多数を占める結果となった。

企業の譲渡(M&A)に関してどのようにお考えですか



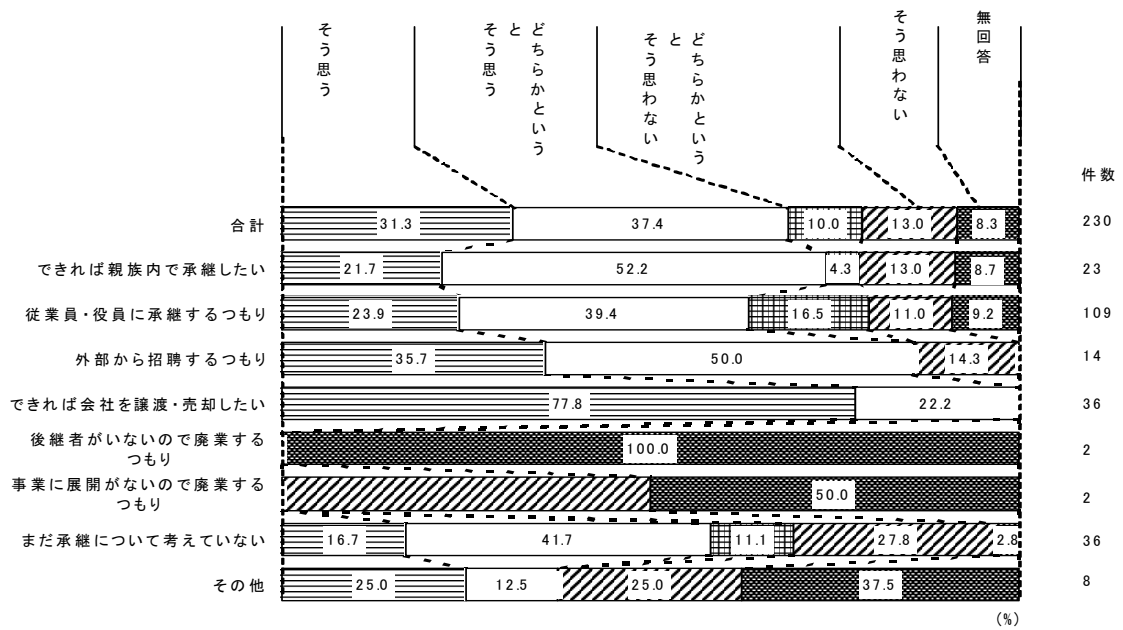
< 事業承継の希望別 (問 3-7) >

以下、企業譲渡(M&A)に関する考えの主な項目を、事業承継形態とクロス分析した。

「1. 事業承継上有効な手段」項目

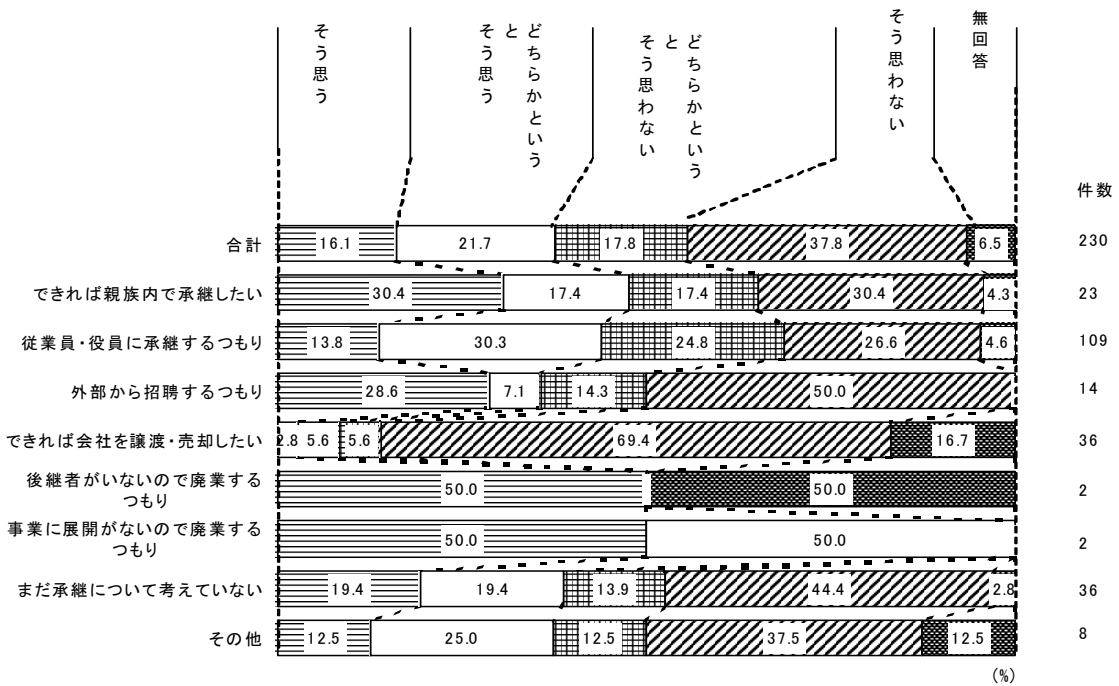
企業譲渡(M&A)は事業承継上有効な手段かについては、“できれば会社を譲渡・売却したい”では、“そう思う”と“どちらかというと思う”の合計で100%を占めている。他、“(親族内外問わず) 事業承継したい”・“外部から招聘するつもり”・“まだ承継について考えていない”でも、“どちらかというと思う”が優勢ながら、“そう思う”と“どちらかというと思う”の合計が過半数を超えている。

概ね、企業譲渡(M&A)は事業承継上有効な手段との評価が過半数を占める結果となっている。



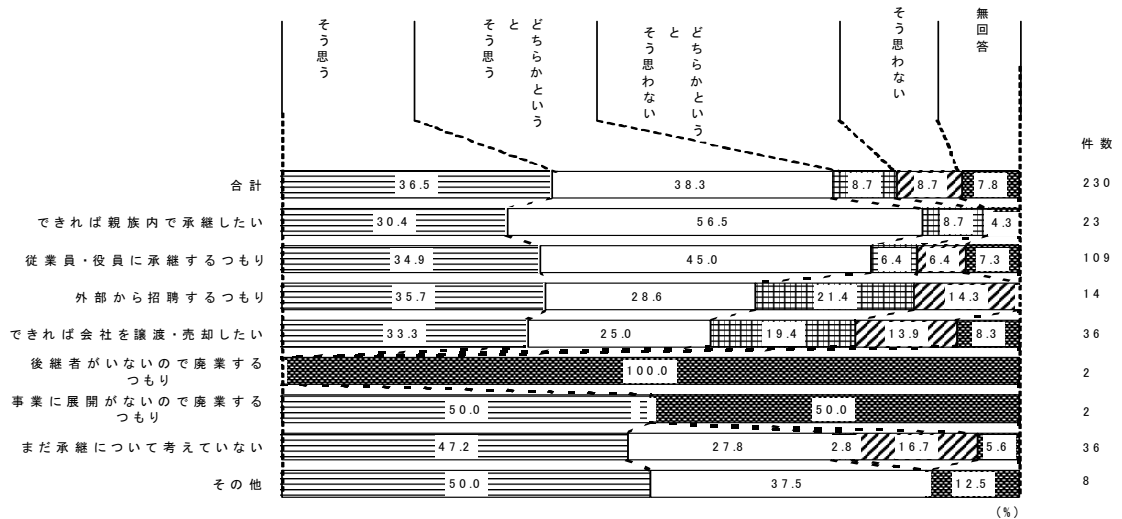
「2. 自社とは関係ない」項目

企業譲渡(M&A)は自社とは関係ないかについては、“できれば親族内で事業承継したい”では、“そう思う”と“どちらかという”の合計と、“どちらかという”と“そう思わない”と“そう思わない”の合計が同数となった。それ以外のレンジでは、“どちらかという”と“そう思わない”合計が半数以上となり、希望する事業承継が“できれば親族内で事業承継したい”か否かで若干の差が見られた。



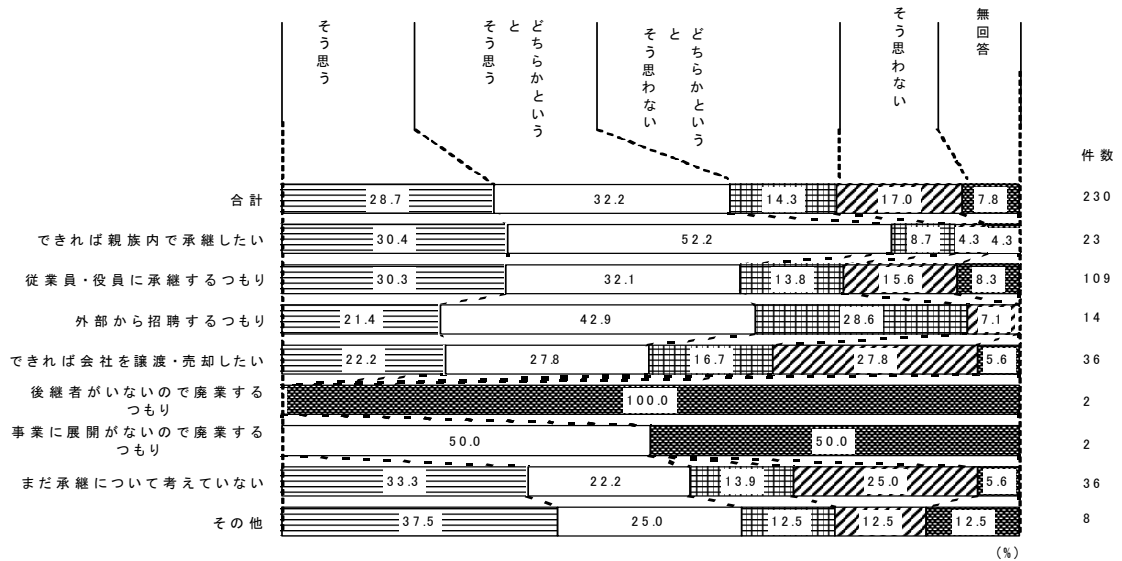
「6. 手法や手続きの理解や知識が乏しい」項目

企業譲渡(M&A)は手法や手続きの理解や知識が乏しいかについては、どのレンジでも“そう思う”と“どちらかというと思う”の合計が過半数を超えている。“できれば会社を譲渡・売却したい”でも“そう思う”と“どちらかというと思う”の合計が過半数を超えていることから、希望する事業承継に関わらず、情報が不足していることが伺える。



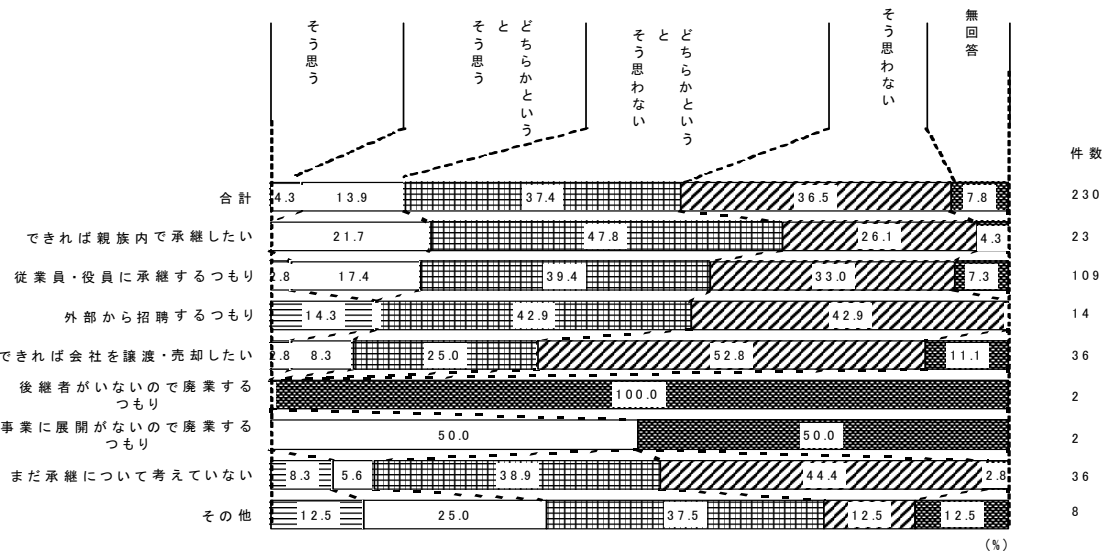
「9. 信頼できる相談相手や仲介機関がない」項目

企業譲渡(M&A)で信頼できる相談相手や仲介機関がないかについては、全てのレンジで“そう思う”と“どちらかというと思う”の合計が半数以上を占めている。希望する事業承継の形に関わらず、信頼できる相談相手や仲介機関がないと思う傾向が伺える。特に、“できれば親族内で承継したい”では8割を超えている。



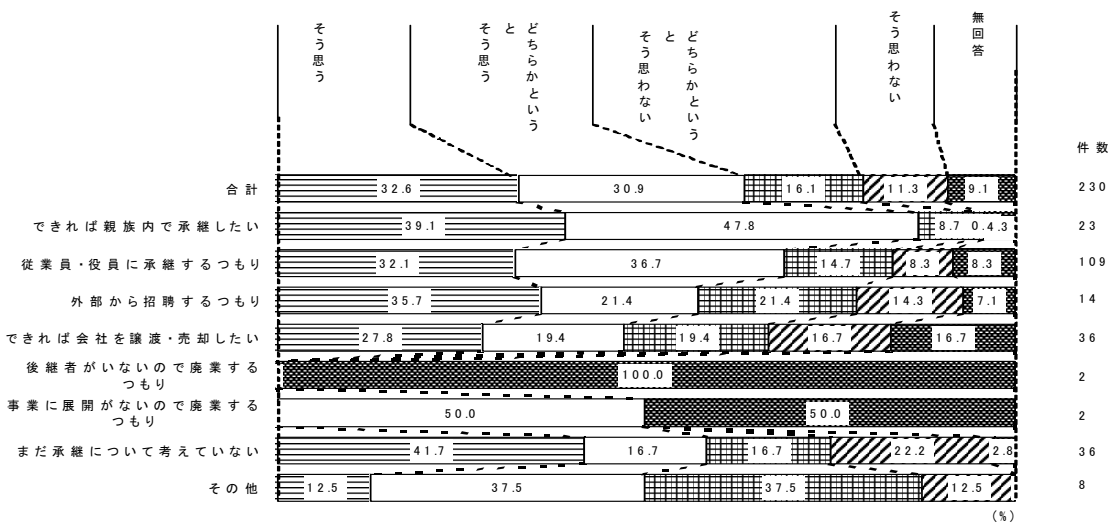
「13.取引銀行の理解が得られない」項目

企業譲渡(M&A)は取引銀行の理解が得られないかについては、どのレンジでも“どちらかというと思わない”と“そう思わない”の合計が7割を超えている。なお、“そう思う”と“どちらかというと思わない”の合計は、“できれば親族内で承継したい”と“従業員・役員に承継するつもり”が2割以上を占め、他のレンジより若干多くなっている。



「16.相手先企業の情報が少ない、分からない」項目

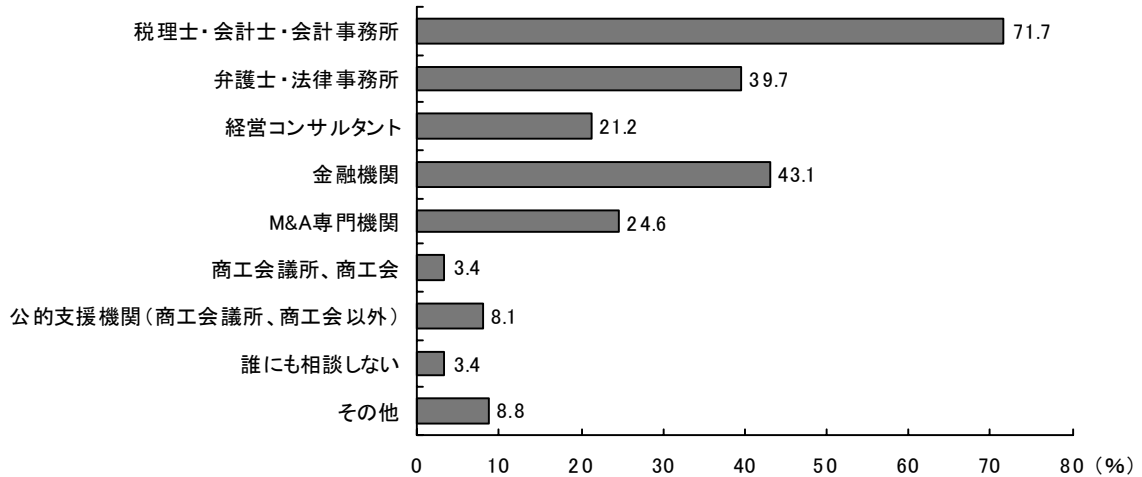
企業譲渡(M&A)で自社の評価方法が分からないかについては、まず“できれば会社を譲渡・売却したい”では、“そう思う”と“どちらかというと思わない”の合計が最も多いが、半数以上には至らない。また、他のレンジでは半数以上を占めており、4-1-1-6と合わせて、希望する事業承継に関わらず情報の不足が伺える結果となった。



(5) もし企業譲渡(M&A)をする場合の相談相手

企業譲渡(M&A)をする場合の相談相手については、“税理士・会計士・会計事務所”が最も多く、全体の約7割が選んでいる。次いで“金融機関”が4割強、“弁護士・法律事務所”が4割、“M&A専門機関”が2割強と続く。

件数=297

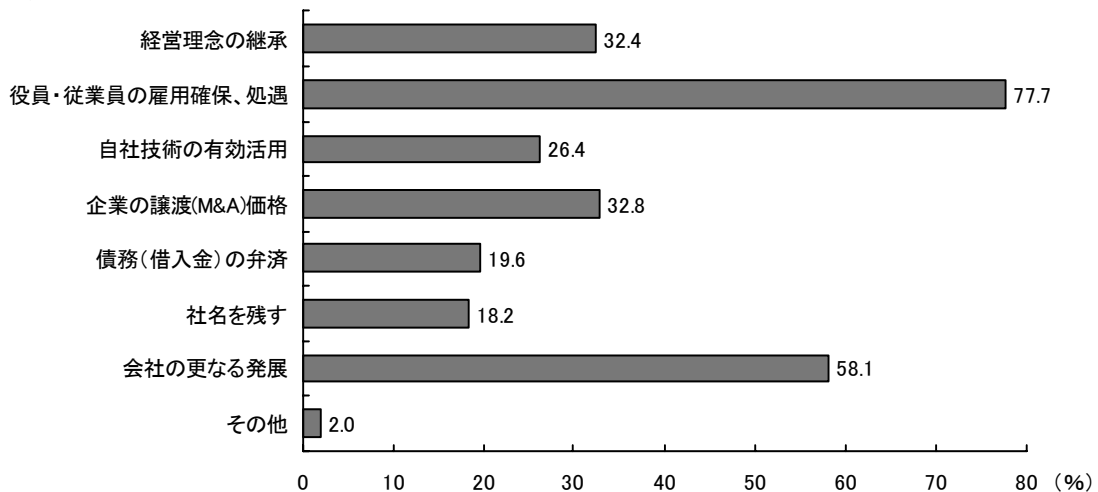


(注) その他の回答としては、親会社・取引先・役員・銀行・兄弟・証券会社・大株主・業界団体が挙げられている。

(6) もし企業譲渡(M&A)をする場合に希望すること

企業譲渡(M&A)をする場合に希望することについては、“役員・従業員の雇用確保、処遇”が最も多く、全体の8割弱が選んでいる。次いで、“会社の更なる発展”が6割弱、“企業の譲渡(M&A)価格”、“経営理念の承継”がともに3割強と続く。

件数=296



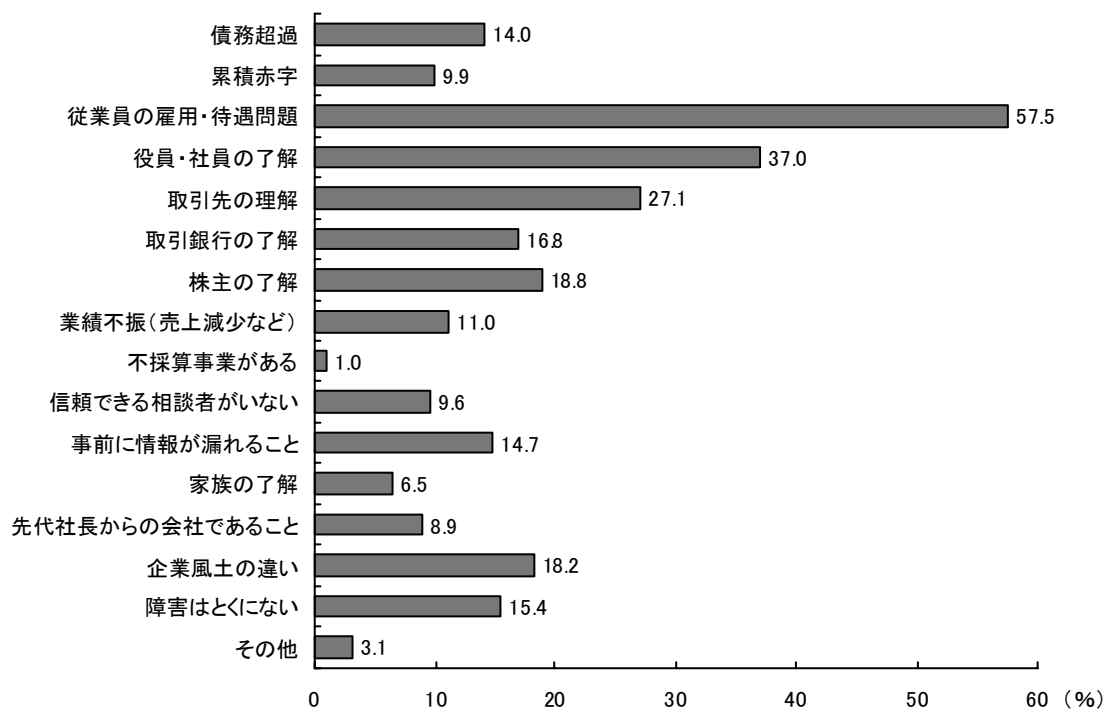
(注) その他の回答としては、親会社・ブランド・商圈が挙げられている。

(7) もし、企業譲渡(M&A)する場合の障害と考えられるもの

企業譲渡(M&A)する場合の障害と考えられるものについては、“従業員の雇用・待遇問題”が最も多く、全体の6割弱が選んでいる。次いで、“役員・社員の了解”が4割弱、“取引先の理解”が3割弱と続く。

問4-6の企業譲渡(M&A)をする場合に希望することで“役員・従業員の雇用確保、処遇”が最も多かった点からも、企業譲渡(M&A)において役員・従業員に関する事柄を重視している経営者が多い傾向が伺える。

件数=292

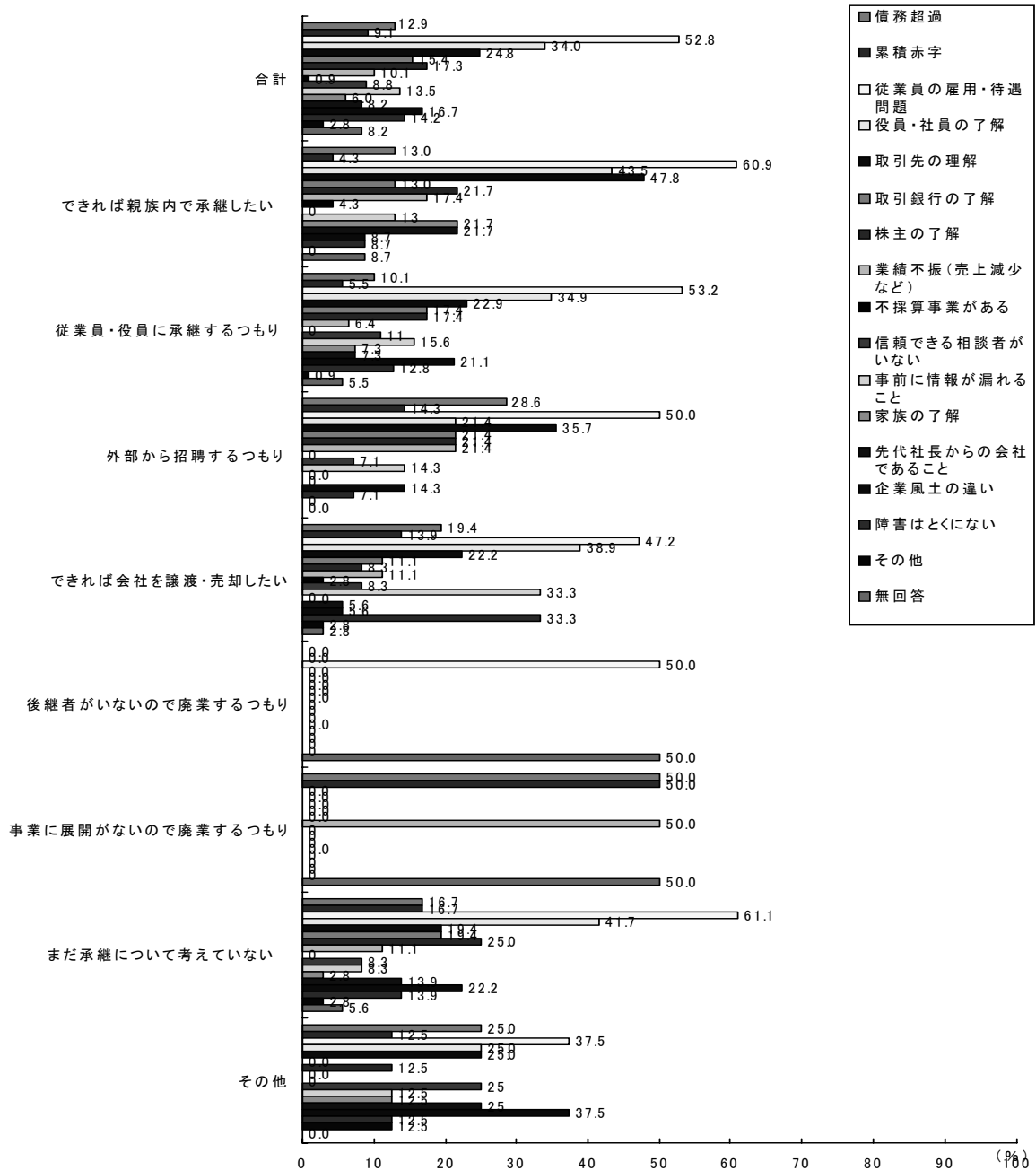


(注) その他の回答としては、将来性・親会社・自分の意志が挙げられている。

<事業承継の希望別(問 3-7) >

どのような事業承継を希望するかと企業譲渡(M&A)する場合の障害の相関については、まず、“従業員の雇用・待遇問題”はどの事業承継の形でも、最も高い比率を占めている。また“役員・社員の了解”および“取引先の理解”は、どのレンジも2割以上を占めており、“従業員の雇用・待遇問題”に次ぐ共通の障害であることが伺える。

上記以外に希望する事業承継の形ごとの特徴は、“できれば親族内で承継したい”では“株主の了解”“家族の了解”“先代社長からの会社であること”が2割を超えている。“従業員・役員に承継するつもり”では“企業風土の違い”が、“外部から招聘するつもり”では“株主の了解”と“業績不振(売上減少など)”が、“できれば会社を譲渡・売却したい”では“事前に情報が漏れること”が、それぞれ2割を超えており、他のレンジと比較した際の特徴になっている。



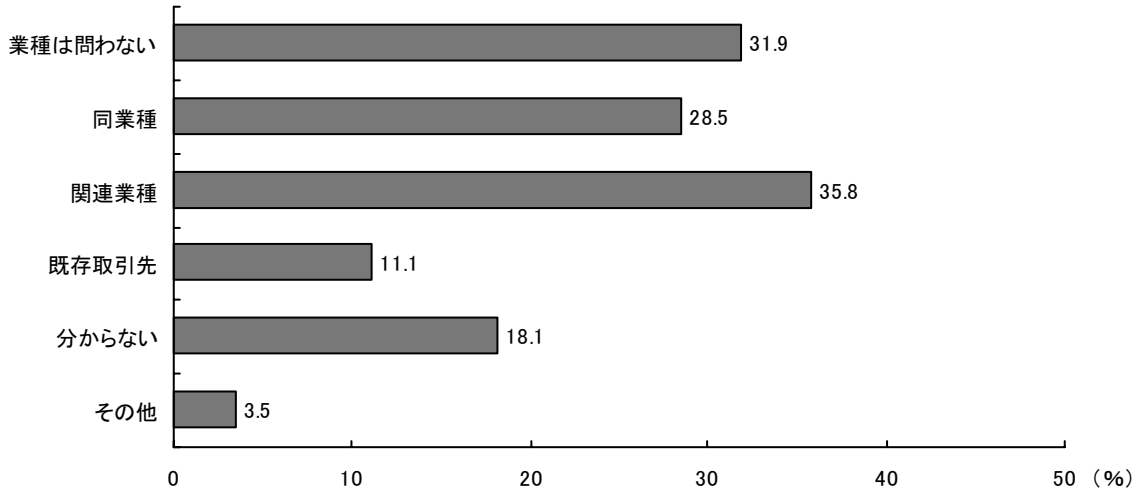
(8) もし、企業譲渡(M&A)する場合、譲渡先への希望

企業譲渡(M&A)する場合の、譲渡先へとして希望（業種・規模・地域・譲渡の希望金額）については、以下のようにになっている。

①【業種】（複数回答可）

業種については、“関連業種”が最も多く全体の4割強が選んでいるが、次いで“業種は問わない”も3割強が選んでいる。更に“同業種”が3割弱と続き、この3レンジが突出している。

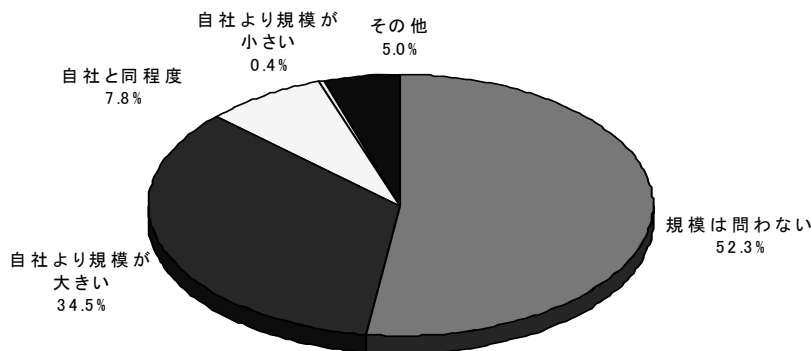
件数=288



(注) その他の回答としては、親会社・異業種の業者が挙げられている。

②【規模】

規模については、“問わない”が最も多く、全体の5割強を占めている。次いで“自社より規模が大きい”が3割強と、“自社と同程度”“自社より規模が小さい”はそれぞれ1割にも満たなかった。

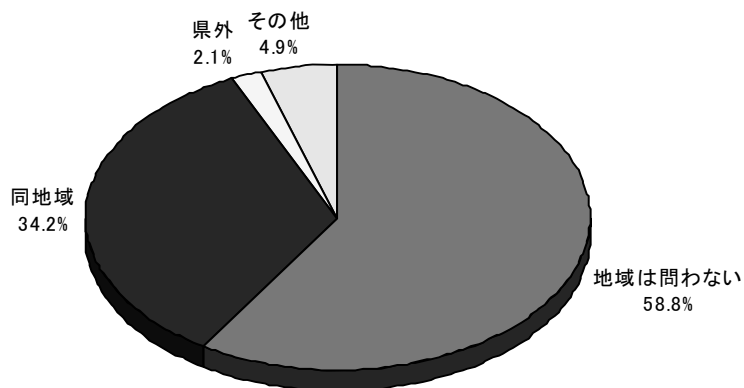


件数 = 281

(注) その他の回答としては、親会社が挙げられている。

③ 【地域】

地域については、“問わない”が最も多く、全体の6割弱を占めている。次いで“同地域”が3割強を占めている。

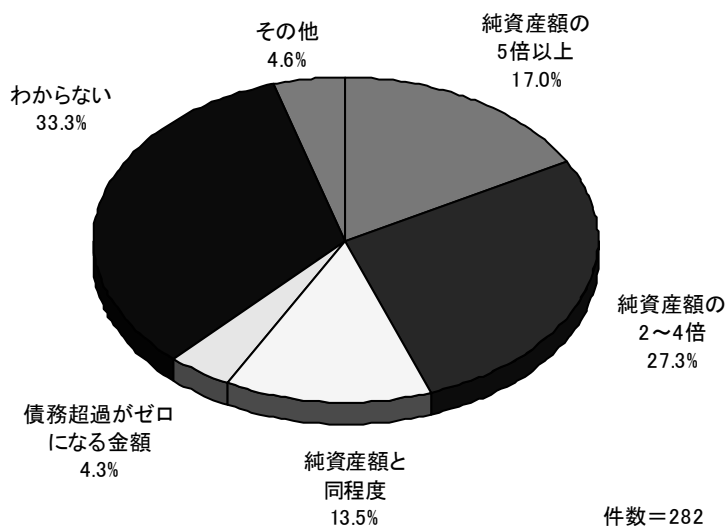


件数=284

(注) その他の回答としては、親会社が挙げられている。

④ 【譲渡の希望金額】

譲渡の希望金額については、“純資産額の2～4倍”が最も多く、全体の3割弱を占めている。次いで“純資産額の5倍以上”が2割弱、“純資産額と同程度”が1割強と続く。



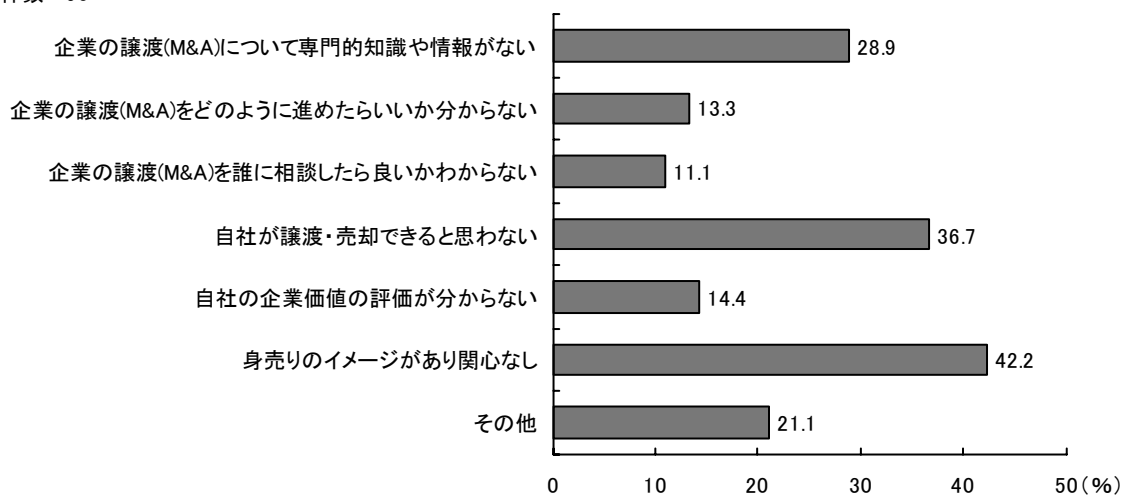
件数=282

(注) その他の回答としては、夫婦2人の生活可能額・年間売上・企業価値の評価額・無料が挙げられている。

(9) 事業承継として企業譲渡(M&A)に関心が無い理由

事業承継として企業譲渡(M&A)に関心が無い場合の理由については、“身売りのイメージがあり関心なし”が最も多く、全体の4割強が選んでいる。次いで“自社が譲渡・売却できると思わない”が4割弱、“企業の譲渡(M&A)について専門的知識や情報がない”が3割弱と続く。

件数=90



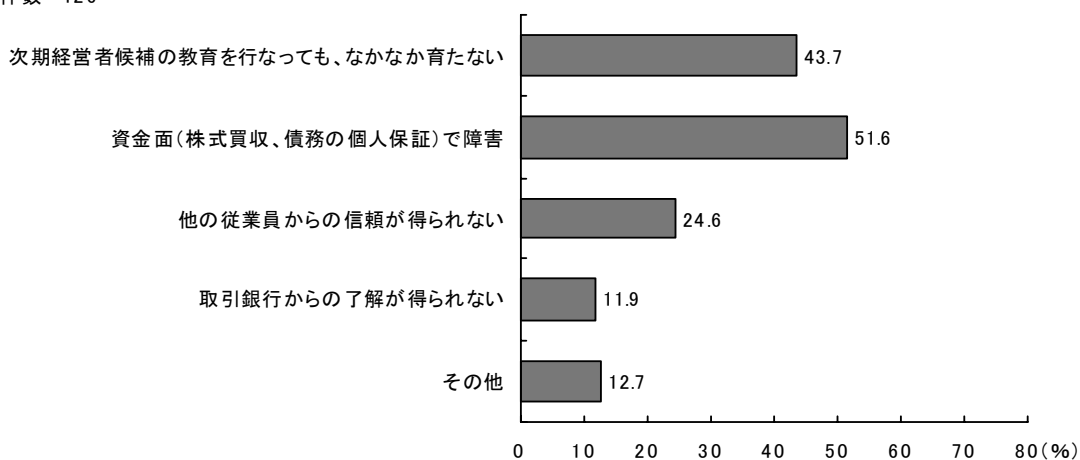
(注) その他の回答としては、M&Aをするつもりなし・取引先や技術の情報漏れ・日本の風土になじまないし日本人にもなじまない、等が挙げられている。

6. 役員や従業員に会社を承継、または外部からの人材招聘について

(1) 事業引継の障害 (社内の役員・従業員に承継予定の場合)

社内の役員・従業員に承継予定の場合における事業引継の障害については、“資金面(株式買収、債務の個人保証)で障害”が最も多く、全体の5割強が選んでいる。次いで“次期経営者候補の教育を行なっても、なかなか育たない”が4割強と、この2項目が突出している。

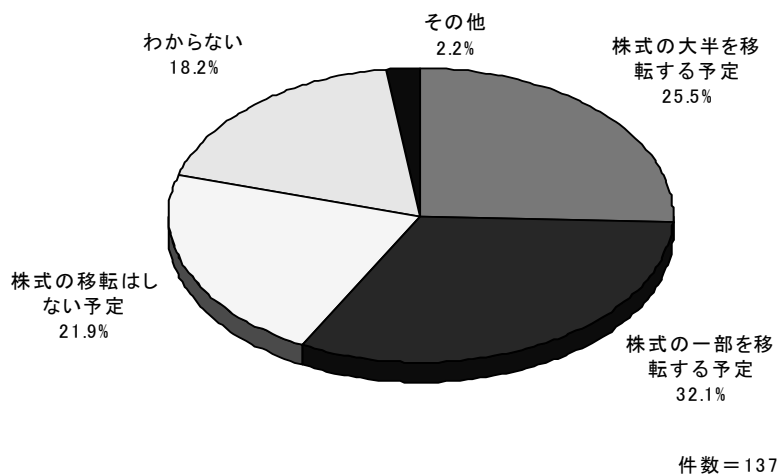
件数=126



(注) その他の回答としては、人材不足・育成に時間がかかる、等が挙げられている。

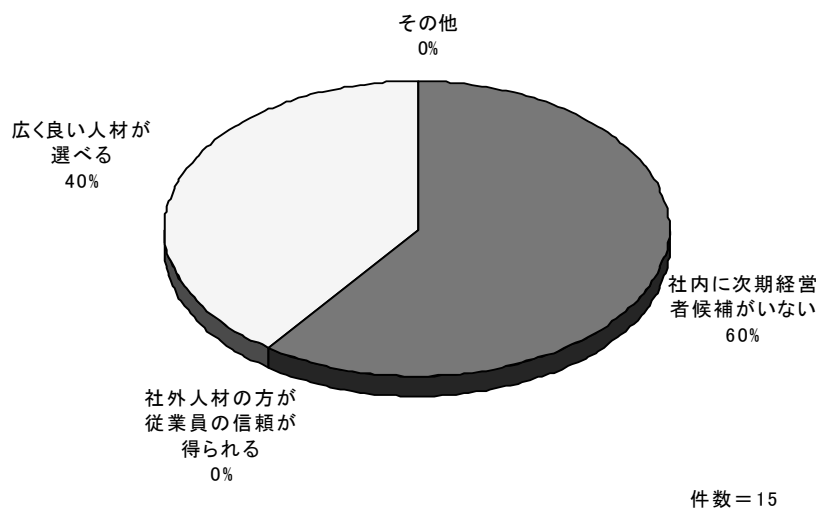
(2) (社内の役員・従業員に承継予定の場合) 株式の移転

社内の役員・従業員に承継予定の場合における株式の移転については、“株式の一部を移転する予定”が最も多く3割強を占め、次いで“株式の大半を移転する予定”が3割弱となっており、合計で6割弱が株式の移転を予定している。



(3) (社外人材に承継予定の場合) 外部から後継者招聘する理由

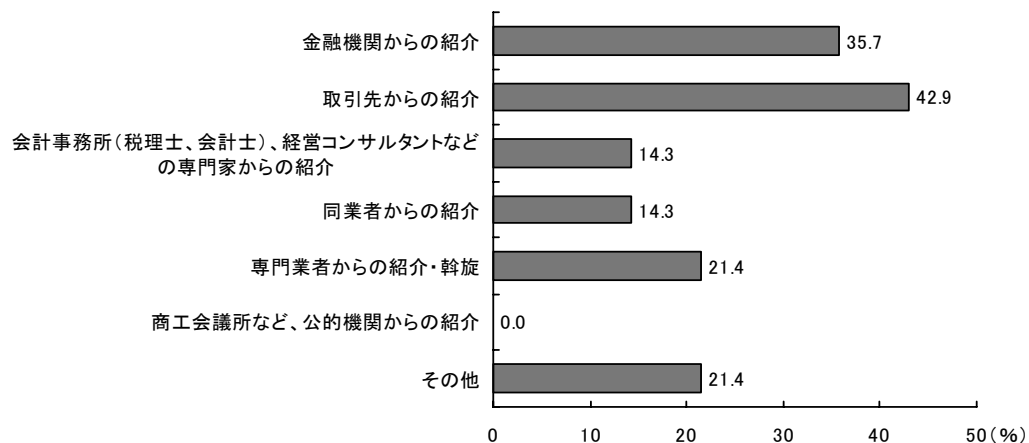
社外人材に承継予定の場合で外部から後継者招聘する理由について、“社内に次期経営者候補がない”が最も多く6割を占め、次いで“広く良い人材を選べる”が4割となった。



(4) (社外人材に承継予定の場合) 招聘方法

社外人材に承継予定の場合の招聘方法については、“取引先からの紹介”が最も多く、4割強が選んでいる。次いで“金融機関からの紹介”が4割弱と、この2項目が突出している。

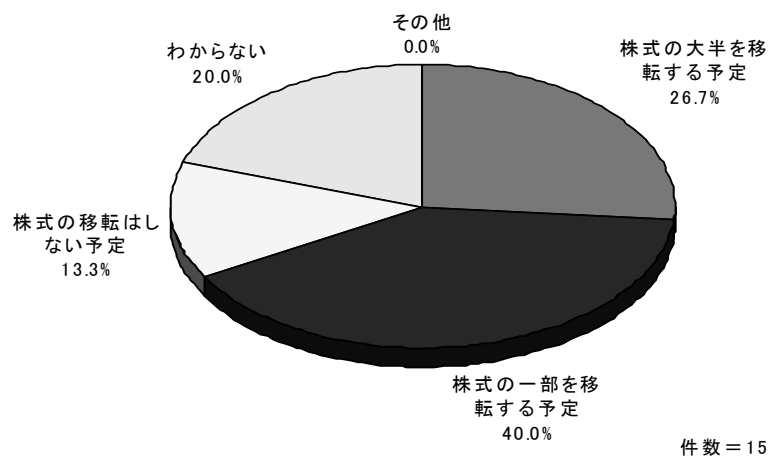
件数=14



(注) その他の回答としては、親会社が挙げられている。

(5) (社外人材に承継予定の場合) 株式の移転

社外人材に承継予定の場合で株式の移転については、“株式の一部を移転する予定”が最も多く4割を占め、次いで“株式の大半を移転する予定”が3割弱となっており、合計で7割弱が株式の移転を予定している。

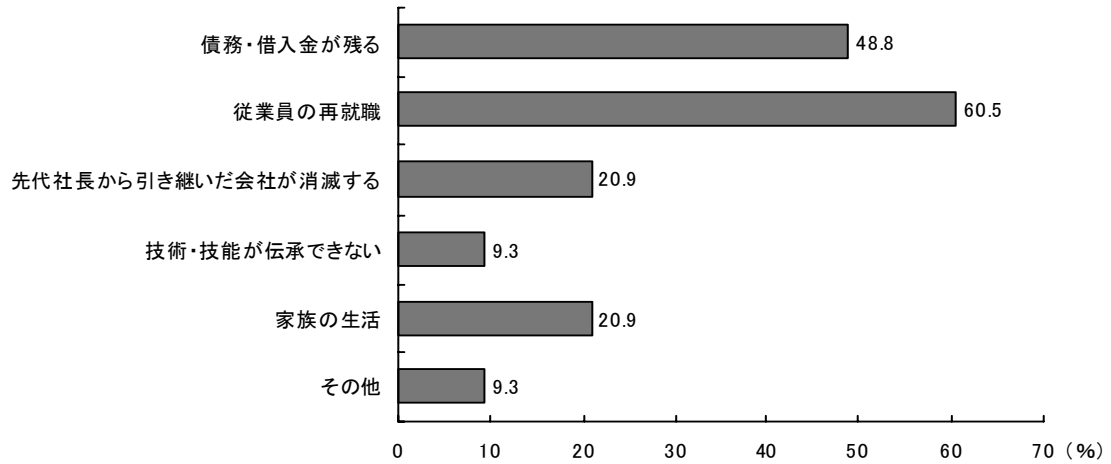


7. 後継者不在による廃業について

＜廃業する場合、気がかりな点＞

廃業する場合の気がかりな点については、“従業員の再就職”が最も多く、全体の6割が選んでいる。次いで“債務・借入金が残る”が5割弱と、この2点が突出している。

件数=43



8. アンケート結果と事例から見る親族外の事業承継の特性とポイント

(ポイント1)

『親族内外に後継者が不在等の中小企業の8割は「事業を承継したい」と希望する。しかし、そのうちの6割が、後継者が決まらない』

- ① 子供がいても承継しない企業が大半である。
- ② 親族内に後継者候補は1割、親族外に約1/4いるが、まだ、決まっていない。

【事例1】80歳半ばまで事業承継問題を先送り、技術の伝承が危機になった。

東京都内の産業集積地域のある中小製造業A社は、大手有力メーカーも一目置く高い技術力を持つ中小企業であったが、後継者が決まらないまま、80歳半ばまで社長は、兼現場の技術者として仕事に従事していた。「1万分の1の高精度加工の技」を持つ工場であり、A社が廃業すると、他社では出来ない高精度技術のため、業務に支障が生じると嘆くユーザーも多くいた。しかし、グローバル化の波が押し寄せてきた90年代以降は、台湾や韓国等の輸入品に押され、かつ大手メーカーが海外生産の割合を高めていったことなどから受注が激減し、売上・従業員もピーク時の5分の1にまで減少、収益性も悪化し、債務超過に陥っていたが、幸いにも土地・建物・設備関連の含み資産が債務を超過していた。

A社の経営者は60歳前後に、後継者候補に経営を譲る試みをしたが、その候補者の資質や承継の意向などがかみ合わず断念した経緯もある。

A社の社長の死去にともない、相続人は近隣の関連業種のB社に売却する計画をしていたが、譲渡価額などで折り合いがつかなかった。そのため、相続人は事業の存続よりも財産配分を優先したため、A社を解散・清算してしまった。

その後、解散したA社で働いていた従業員10数名は、職場が無くなったため、関連業種B社に引受けてもらい、再スタートしている。B社は、建設・建機関連の機械加工をコア技術としていたが、新たに高精度加工ができる技術者とA社の大手ユーザーを確保したことにより、A社の技術が引き継がれている。

<事例から学ぶ事業承継のポイント>

社内の役職員への承継が無理であれば、企業譲渡(M&A)も選択肢に入れて、早めに事業承継対策をしておくことが、技術の伝承やユーザーへ迷惑をかけないことになる。これが経営者の最後の大きな仕事の1つ。

(ポイント2)

『親族の後継者はあきらめ、社内の役員・従業員への事業承継を希望する経営者が多い』

- ① 大半が親族外に後継者を求めている。
- ② 1割は、出来れば親族。半分が役員・従業員。6%が外部から招聘。売却は16%あり。

【事例2】従業員への事業承継

D社は、P氏が40歳の時に、勤務していた運送会社を退職して始めた会社である。D社は創業以来、P氏の手堅い事業運営で、業績を伸ばしてきた。当社のコアは、運送と税関検査業務の一括引受けと、迅速・小回り性を生かした仕事をこなすことで、大手メーカーなどの取引先から信頼されていた。

P氏は娘3人、いずれも跡継ぎは無理と考えていたこともあり、後継者問題では、長年、悩んでいた。そのため、50歳頃から社内や他社の社員などのなかから、後継者に相応しい人材を目利きし、後継者候補になりそうな人材には、いろいろな業務を任せるなど試行していた。当時は、まだ、事業承継に時間があると考え、先延ばしをしてきたところもあった、と言う。P氏が70歳になり体力の衰えと仕事への取組みの限界を感じてきたため、事業承継を現実のものとして、顧問税理士や金融機関に相談した結果、会社譲渡をすることが良いと言われ、譲渡先を紹介してもらった。しかし、譲渡金額で折り合いがつかず、結局、会社譲渡をあきらめ、従業員に譲渡する意思を固めた。

以前、後継者候補としていた従業員Cに、事業承継を話したところ、了解が得られたが、その後、会社の借入金、債務保証問題と株式引受けの話の段階になると、C氏は事業の承継に難色を示した。そこで、P氏は金融機関と話し合い、事業承継に係る資金調達へのバックアップをしてくれることでC氏と折り合い、C氏が会社を引き継ぐことになった。

C氏が事業を承継した後に、社内では、C氏のかつての上司等が「C氏が経営者になること」を快く思わず、数名が会社を辞めていったものの、事業は新たな取引先を開拓するなど、順調に運営されている。

<事例から学ぶ事業承継のポイント>

社内の役職員への承継では、後継者には、事業承継のための株式を買い取るだけの資金力がないので、買い取り資金を金融機関から融資してもらうことが必要である。そのために、日頃、金融機関と承継問題についても話し合いの場を持つことが大切である。また、従業員の承継人事を好ましくないとする従業員が反発することもあるので、事前に後継者を支えるような人材などの理解を求めていくこともトラブル回避には必要になってくる。

(ポイント3)

『社内の役員・従業員への事業承継する場合、先代社長が事業承継に対する基本的な考えを相続人にも十分に理解・納得させておくこと』

- ① 後継者たる社内役員・従業員と相続人間で経営を巡り意見の食い違い
- ② 経営者の「所有と経営の分離」を明確にしていないと、相続時の親族外承継の大きな障害になる。

【事例3】子飼いの幹部が事業承継をめぐり親族との溝

(1) 親族外の承継の経緯

創業社長が80歳で病没、2代目（創業者子息）が承継したものの病弱のため事業経営面では会長職にとどまり、現社長である古参幹部A氏（工場長兼取締役）が、実際の経営を社長職で切り盛りしてきた。ところが、創業社長の死亡した3年後に、今度は、会長も52歳で病没、親族外事業承継の問題が表面化した。

2代目経営者は、病弱で経営面に立つことがなかったこともあり、事業承継については、実質的に経営を切り回していたA氏に「今後の事業の引継を頼むよ」と言っていたが、株式等を引き渡すなどはせず、口頭約束に過ぎなかった。一方、親族には、「会社を売却又は閉鎖して、相続資金に替えても良い」とも話をしてきた。

A氏と創業者親族との間には顧問税理士が介在したものの、名義株が多くあり、所有と経営の未分離の実態から生ずる諸問題、実際経営に関与したことのない創業者親族の相続による思惑・我欲が事業継続性の障害要因となった。

(2) 役員A氏が事業承継

創業者親族からの申し出で、A氏は会社を買い取る意思を示し、銀行と顧問税理士の協力のもとで、2代目経営者の保有株式60%を買い取ることで合意した。合意後に、残りの親族保有株式40%も買い取って欲しい旨の要請があり、資金面での数億円の調達と債務保証を余儀なくされた。幸い、銀行からの融資を取り付け、顧問税理士の既存の不透明な経理処理を片付けて、事業を引き継ぐことができた。

(3) 後継者A氏の経営改革

社名についても親族の反対から一新するとともに、次期後継者問題を含めて経営改革を断行している。A氏は、かつて2代目経営者が就任した時期に、大手得意先の海外移転などにより受注が激減し、経営危機に陥った際に、新鋭設備の導入や得意先開拓等を盛り込んだ経営計画を策定し、実行してきた実績がある。

今回の経営改革では、社員持株制度の新設、社内体制の見直し、新事業への挑戦、人材教育の強化を柱にして進めている。とくに幹部研修を通じて組織を重視した経営基盤、企業文化の再構築を志向している。さらに、社員の中から次期後継者を選定すべき、事業部制と持株会社などのスキームを試行している。

<事例から学ぶ事業承継のポイント>

① 親族とりわけ事業にタッチしていない相続人への対応策

事業の中核者である創業経営者が欠けた場合、親族への対応が問題となりやすい。経営の引継問題と財産の分与が混在し、最悪の場合は、財産分与のために、事業の承継を断念せざるを得ない事態になる。そうすれば、そこに働く従業員は路頭に迷うことになる。

そのため、親族が事業に関与してこなかった場合には、彼らに十分に理解を得られるよう税理士・公的支援機関など経営実態を客観的に説明できる者を通して、置かれた状況の理解を得て、事業承継が円滑に進められるよう支援体制を整備することが必要である。

② 中核従業員の経営者の素養が重要点となる

親族に事業後継の経営者として適切な人材が見当たらない場合には、社員の中から

経営者として相応しい人材を見出し育成する必要がある。また、場合によっては中継ぎとしての任務を果たしうる人物の確保も必要とされる。当事例では創業者の秘蔵っ子社員で、実質的に経営を担っていたA氏が軸となって事業が引き継がれたために、円滑に経営の引継が行われている。

③ 取引先への対応

親族外事業承継の重要点の一つとして得意先への対応も挙げられる。これは中小企業では会社の信用よりも経営者の個人的な信用に依拠した取引が少なくないからである。そうした傾向は企業規模が小さいほど、また取引先が小規模であるほど、その度合いが強い。当事例では、大企業との取引が主流を占めていたこと、2代目経営者が病弱でA氏が実質経営者であった事実は顧客先にも周知されていたことが取引先の信用を確保する要件となっていた。しかし、通常は、一部門の責任者などが後継者として引き継ぐ場合には、主要な得意先が全て従前のような取引関係を継続するかが不透明である。そのため、次期後継者は、得意先の信用を得るべき対応策も考えておくことが求められる。

④ 社外機関の活用

社内の役職員が事業を承継した場合、幹部および社員研修による企業文化の再構築、組織基盤の強化策が重視されるが、この研修に外部機関を活用されていることも有効な方策である。また、社外機関の活用という面では、人材研修の課題以外にも親族外の事業承継では、その承継プロセスにおいて支援を受けるべき点は少なくない。

当事例では地元の市の産業振興財団という組織の支援を仰いでいるが、他の事例では取引金融機関に支援を仰ぐ例もある。事業承継を契機に、公的な社外機関や取引金融機関などの支援制度を活用していくことも有用な手段の1つである。

(ポイント4)

『外部から人材を招聘するには、広く良い人材が選べるメリットもあるが、それが難しい点が多い』

- ① 社内に次期後継者がいない場合は、外部から後継者を招聘すると期待する経営者も多い。
- ② 1割は、出来れば親族。半分が役員・従業員。6%が外部から招聘。売却は16%あり。

【事例4】大手メーカーから後継者を招聘し、事業を承継

機械商社であるD社は、大手メーカーから中堅・中小メーカーまで幅広く工作機械類の販売に実績をもっている。とくに、商社でありながら自社製品開発を行っており、それが、得意先の中堅・中小メーカーの設備投資をする際に、それぞれの企業の受注先のレベルに合わせた提案型の設備装備の企画ができる強みがある。

後継者については、子女ばかりで承継の意思がないため、社内で後継者候補を育成し

たが、次期経営者の資質を持つ人物がいないことで断念した。

そこで、外部に次期経営者になるべく後継者を捜す。経営者が望む次期経営者の資質は、統率力・リーダーシップがあり、専門技術に精通し、営業力やグローバル化に対応した国際感覚も持ち得たというハードルの高い条件である。

幸い、取引先の大手メーカーから人材を斡旋してもらった結果、後継者に相応しい人材E氏に出会い、入社して数年経過している。E氏は、次期経営者として事業運営にあたり、現社長の期待以上の実績を国内外であげている。社内の役職員もE氏の仕事や次期経営者としての理解をしている。

<事例から学ぶ事業承継のポイント>

社内の役職員には、後継者人材が育たないことが多い。そのため、外部から後継者に相応しい人材を見つけることになるが、「後継者候補とのマッチングができる場」が少なく、限られたルートからしか後継者が選定できない。

経営者が望む後継者の条件は、社内よりもハードルが高めになることもあるし、社内の理解も得られるには時間もかかる。

そのため、社外からの人材の招聘は、社内の役職員を後継者とするよりも障壁が多いが、D社のように取引先から招聘することも後継者候補を招聘する円滑な条件の1つであろう。

(ポイント5)

『業績が伸びている企業が、事業承継の相談に前向き』

- ① 事業承継を他の人に相談しているのは半数に満たない（消極的）
事業承継を強く望む企業ほど、積極的に事業承継を外部機関や家族と相談しているが、「できれば承継したい」とやや消極的な姿勢の企業は、誰にも相談せずに、時間が過ぎていくところが多い。
- ② 1割は、出来れば親族。半分が役員・従業員。6%が外部から招聘。売却は16%あり。

(ポイント6)

『事業承継は、相続対策の前に後継者の選定と育成が最大の課題』

事業承継問題や方法での障害は、相続税や債務保証の解消問題よりも、まず、後継者の選定であり、後継者がいても、それをどのように育成するかが大きな問題と感じている。

(ポイント7)

『3割がM&Aには抵抗感あり』

- ① 事業承継の出口の1つとして、M&Aへの抵抗感が3割、「抵抗ない」、「さほど抵抗がない」を合わせると、53.2%で、選択肢の1つとして抵抗感がなくなっている。
- ② 一方、関心度も61.3%が関心あり。

(ポイント8)

『M&Aを推進するには、M&A手法や知識が乏しい企業への啓蒙が不可欠』
M&Aに関心のある企業では、事業承継の有効な手段であると考えている。
ただし、手法や手続きの理解や知識が乏しい。信頼できる相談相手がいない。相手企業の情報が乏しい、ということが大きなネックになっている

9. アンケート調査の事業承継に係る意見・要望（自由記述）

<事業承継全般>

- 役員、及び従業員の年齢が低く業務内容が（各業務に専任している）違う為、全体の認識に欠けている。総合的に理解できるまでの教育に時間を要します。
- 国の将来を担う産業発展（＝事業承継）の最重要ポイントは税制です。現状は価値の高い企業ほど後継者がいても税負担のため廃業を選択するしかない仕組みです。
- 日本の産業のベースを構成する中小企業の多くが、この10年間に事業承継にさしかかると思われる。自分も不幸なめぐりあわせから事業を継ぐことになり承継の大失敗例をさらしてきた。事業承継に、またハッピーなイメージを持つのなら、それは危険であると皆にうったえたい気持ちで、同友会などでセミナー企画など組んでいる。自分の様なみじめな人生をおくってほしくない。
- 弊社は零細企業ですが、お陰様で来年6月に株主総会の後、社長を交替します。現在も2人代表制でやって来ました。

<M&Aに関する意見>

- 食品卸売業ですが、内需が伸びない状況の中で昨今のインフレが長引けば、我々中小が今後厳しい経営環境に至り、多くの企業淘汰が起ると思います。
M&Aは一企業の経営資源だけでなく他社とのシナジー効果を引き出せば事業承継もスムーズに行くと思います。しかし総論ではOKでも各論の問題に至ると、相互の歩みよりが無ければ成前は難しいと思います。
- 従業員の雇用確保ができれば責任は果たせたので、どういう形態であろうとかまわさない。国として中小企業の廃業防止のため税制・法制でなんらかの施策を行って欲しい。でなければ中小企業はどんどん少なくなってしまう。
- 会社ごとM&Aをする時は、どちらにしても隠れ借金がある可能性が怖い。
- 2年前に商工会議所の紹介である銀行のM&Aセッションにより、M&Aをセットしてもらい、1社から「買い」が入りましたが、不調に終わりました。その後、全く紹介もなく、当社の何が悪いのか不明です。その後、役員の中から後継者を選び、承継の意思表示をするも銀行等の保証に不安をもたれています。無理に譲っていいのか迷っています。親族には承継できる者がおらず苦慮しています。
- 各県毎に、中小企業の株式査定・評価等をM&A企業にまかせないで作ってほしい。
経済産業省の統計区分を細分化し同業のM&Aをやりやすく、M&A依頼のコストを安く明確にし、中小企業の事業の承継をしやすく関連のネットワークを作ってほしい。

- 経営者の債務保証を求められることへの受容が困難な者が多い。
- 現在、親企業と相談中でグループ内での事業承継を考えております。
- 再構築中の会社で、かつ債務超過の財務状況の中、自力では限界がある場合は人材を活かすために、また、得意先等資産を活かすためには、M&Aによる方法も良いとの考えです。