

事業承継実態調査 報告書

平成 23 年 3 月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

目 次

I 調査概要	1
1. 調査目的	1
2. 調査項目	1
3. 調査対象	1
4. 調査時期	1
5. 調査方法	1
6. 回収状況	1
7. 報告書の注意点	2
II. 企業の属性	3
1. 所在地	3
2. 企業形態	4
3. 業種	5
4. 資本金（出資金）	6
5. 従業員数	7
6. 創業年数	9
7. 経営者の株式保有割合	10
8. 主要な事業用不動産の名義	12
9. 年間売上高	13
III. 事業承継の実績について	14
1. 経営者の年齢	14
2. 創業時・企業を引き継いだ時の年齢	15
3. 世代	17
4. 生前の事業承継の有無	18
5. 後継者になることを伝えられた年齢	19
6. 後継者になることを伝えられたタイミング	21
7. 先代経営者との関係	22
8. 承継の経緯	24
9. 事業承継時の先代経営者の年齢	25
10. 事業承継のタイミング	26
11. 事業承継の際に苦労した点	27

IV. 事業承継の現状について	28
1. 事業承継先について	28
2. 事業承継の時期	30
3. M&A など事業売却への抵抗感の有無	31
4. 後継者の決定の有無	32
5. 後継者との意思疎通	34
6. 後継者と経営者との関係	36
7. 後継者の決定（予定）の理由	38
8. 後継者が決まっていない理由	40
9. 廃業しようと考えている理由	41
V. 事業承継に向けた取り組みについて	42
1. 円滑に事業を承継するための取り組み	42
2. 事業承継にあたっての問題点	44
3. 事業承継についての相談相手	46
VI. 後継者について	48
1. 後継者に対して行っている（行わせたい）こと	48
2. 後継者に求められる資質・能力	49
3. 後継者の育成に必要な期間	51

I 調査概要

1. 調査目的

中小企業基盤整備機構が行う中小企業事業承継円滑化支援事業を適正かつ効果的に行うために、中小企業が直面している事業承継の実態を調査し、よりニーズに応じた支援を検討するための基礎資料とすることを目的とする。

2. 調査項目

- ・企業の属性
- ・事業承継の実績について
- ・事業承継の現状について
- ・事業承継に向けた取り組みについて
- ・後継者について
- ・事業承継に関する支援策について
- ・国、都道府県が行う事業

3. 調査対象

調査対象は国内中小企業の構成比率により、以下の業種×規模別に計 10,000 社を抽出した。なお、業種区分は日本標準産業分類によっている。

	4人以下	5～9人	10～19人	20～29人	30～49	50～99	100～299	計
建設業	1,028	475	262	74	47	24	10	1,920
製造業	738	359	279	120	107	87	62	1,752
情報通信業	92	40	32	16	15	13	10	218
運輸業、郵便業	61	57	69	37	37	30	22	313
卸売業、小売業	1,787	528	349	131	101	39	0	2,935
不動産業、物品賃貸業	599	53	23	7	6	5	3	696
宿泊業、飲食サービス業	258	141	95	31	23	17	11	576
学術研究、専門・技術サービス業	457	118	60	19	15	10	0	679
生活関連サービス業、娯楽業	295	116	84	35	32	27	0	589
他に分類されないサービス業	129	56	49	26	31	31	0	322
	5,444	1,943	1,302	496	414	283	118	10,000

※「他に分類されないサービス業」には、廃棄物処理業、自動車整備業、機械等処理業、職業紹介・労働者派遣業、その他の事業サービス業、政治・経済・文化団体、宗教、その他のサービス業、外国公務が含まれる。

4. 調査時期

平成 23 年 1 月 24 日～2 月 22 日

5. 調査方法

郵送（メール便）配布・郵送回収

6. 回収状況

標本数	有効回答数	有効回収率
10,000	2,852	28.5%

※調査に当たっては、調査票送付時にボールペンを封入し、他の郵便物と差別化を図ったり、FAXによる催促を2回行うなどして、回収率の向上に努めた。

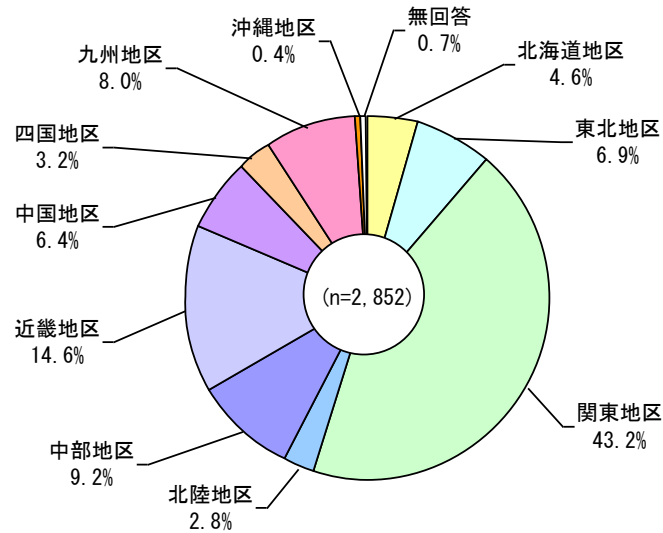
7. 報告書の注意点

- (1) 図表中の n とは、回答者数（または該当質問での該当者数）のことである。
- (2) 集計は、小数第 2 位を四捨五入している。このため、数値の合計が 100.0%にならない場合がある。
- (3) 複数回答の設問は、各回答の数値を合計すると、100.0%を超えることがある。
- (4) 本文や図表中の選択肢表記は、語句を短縮・簡略化している場合がある。
- (5) クロス集計のグラフからは、無回答を除いている。
- (6) 実数で回答を求めた設問については平均を算出している。平均は無回答を除いた母数で算出している。
- (7) 回答数が少ない項目については、1 サンプルの及ぼす影響が大きく、一般的な傾向と乖離がある恐れがあるので、分析は行わない。
- (8) 従業員規模の区分は、従業員数に役員、派遣社員、パート及びアルバイトを含んだ人数で区分している。

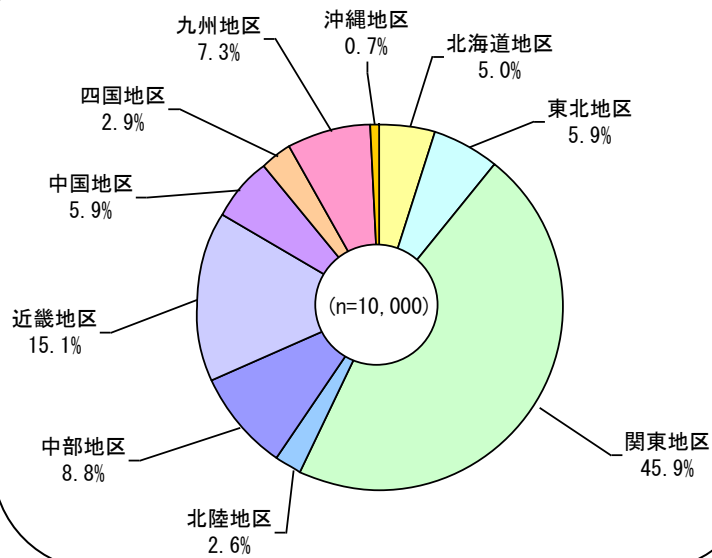
Ⅱ. 企業の属性

1. 所在地

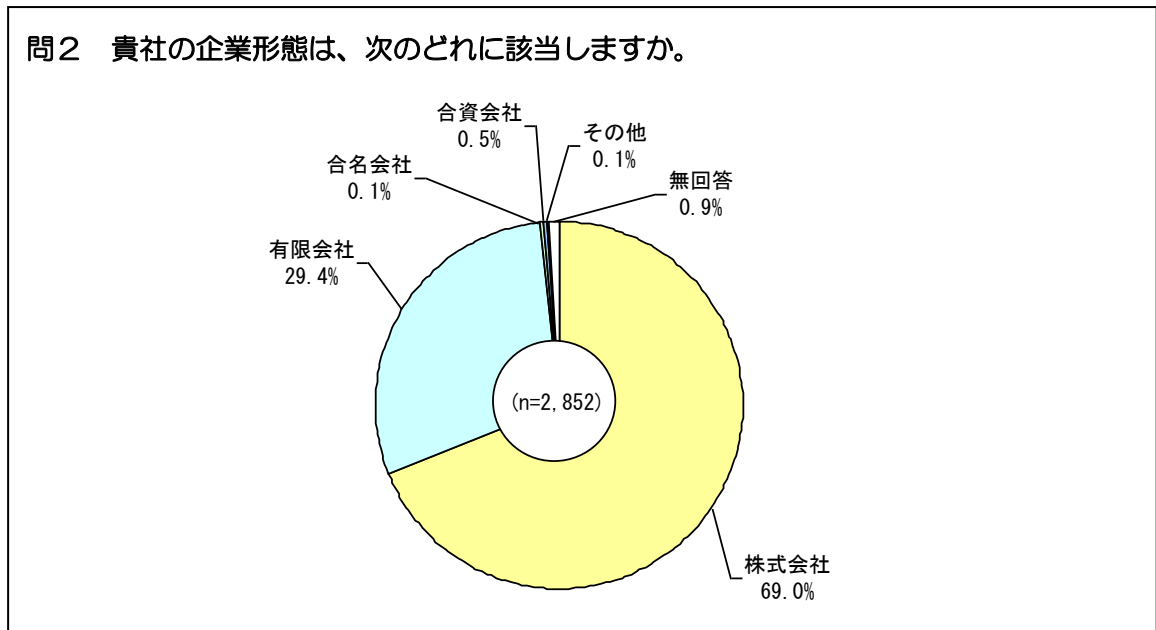
問1 貴社の主たる事業所の所在地の都道府県名をご記入ください。



調査対象抽出時 (10,000社) の分布



2. 企業形態



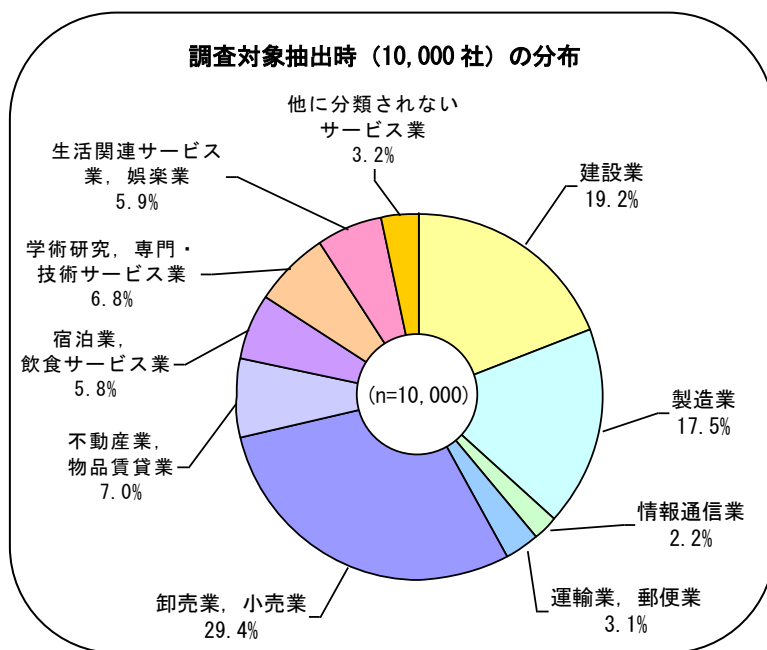
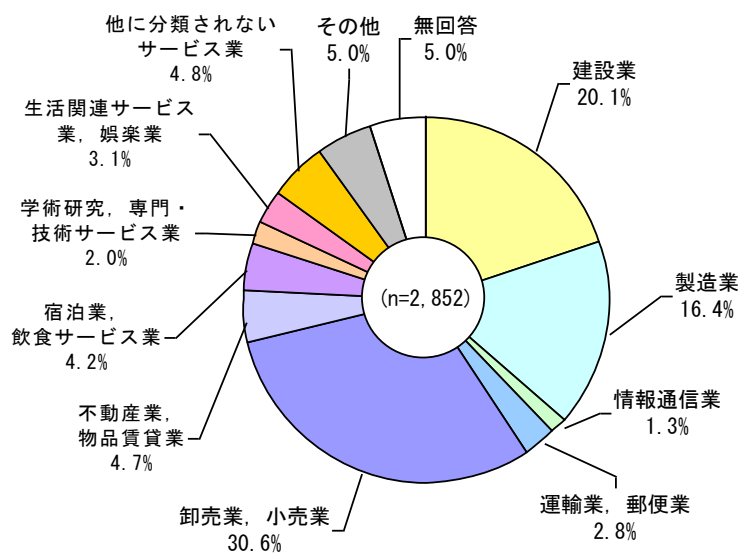
回答企業の形態は、「株式会社」が 69.0%で最も比率が高く、回答企業の7割近くを占めている。次いで「有限会社」が 29.4%と続いている。

「株式会社」と回答した 1,967 件に、株式譲渡制限の有無について尋ねたところ、「株式譲渡制限あり」は 50.4%、「株式譲渡制限なし」は 28.0%、「無回答」は 21.6%となっている。

昭和 41 年の商法改正において、定款による株式の譲渡制限が導入された。そのため、それ以前に設立された会社では、株式の譲渡制限についての定款変更を行っていない会社が相当数あると推測される。

3. 業種

問3 貴社の主たる業種は、次のどれに該当しますか。



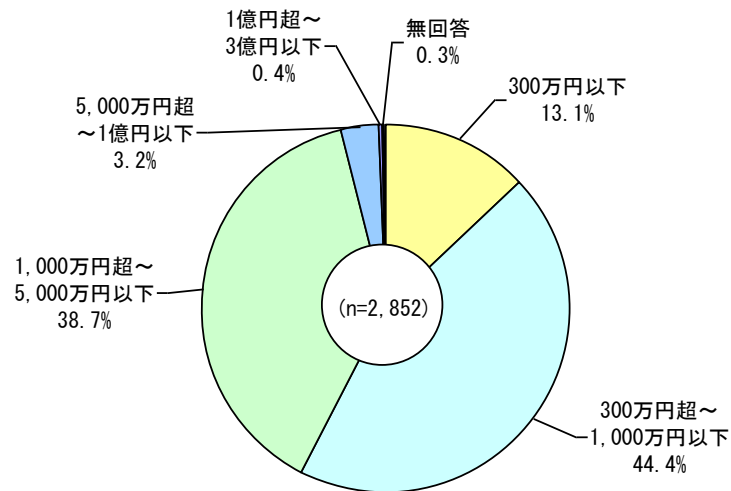
回答企業の業種は、「卸売業, 小売業」が 30.6% で最も比率が高く、以下「建設業」(20.1%)、「製造業」(16.4%) と続いている。

※業種分類「その他」について

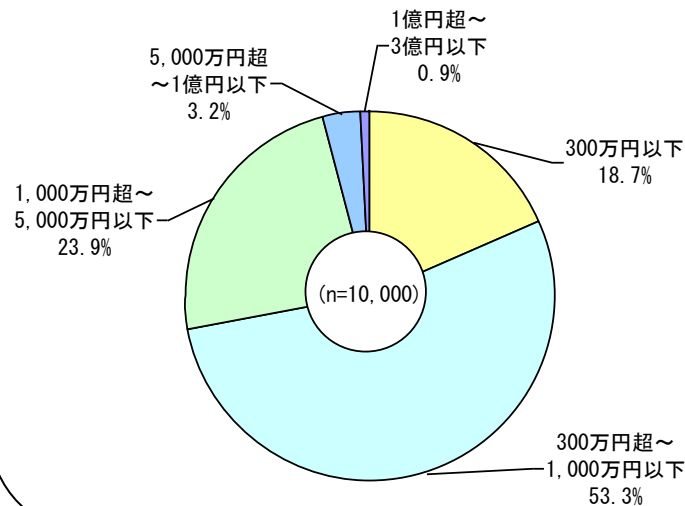
調査対象抽出時は、「3. 調査対象 (P1)」のとおり 10 業種に分類したが、回答企業がどの業種にも該当しないとして「その他」を選択したものを集計している。

4. 資本金（出資金）

問4 貴社の資本金（出資金）は、次のどれに該当しますか。



調査対象抽出時（10,000社）の分布

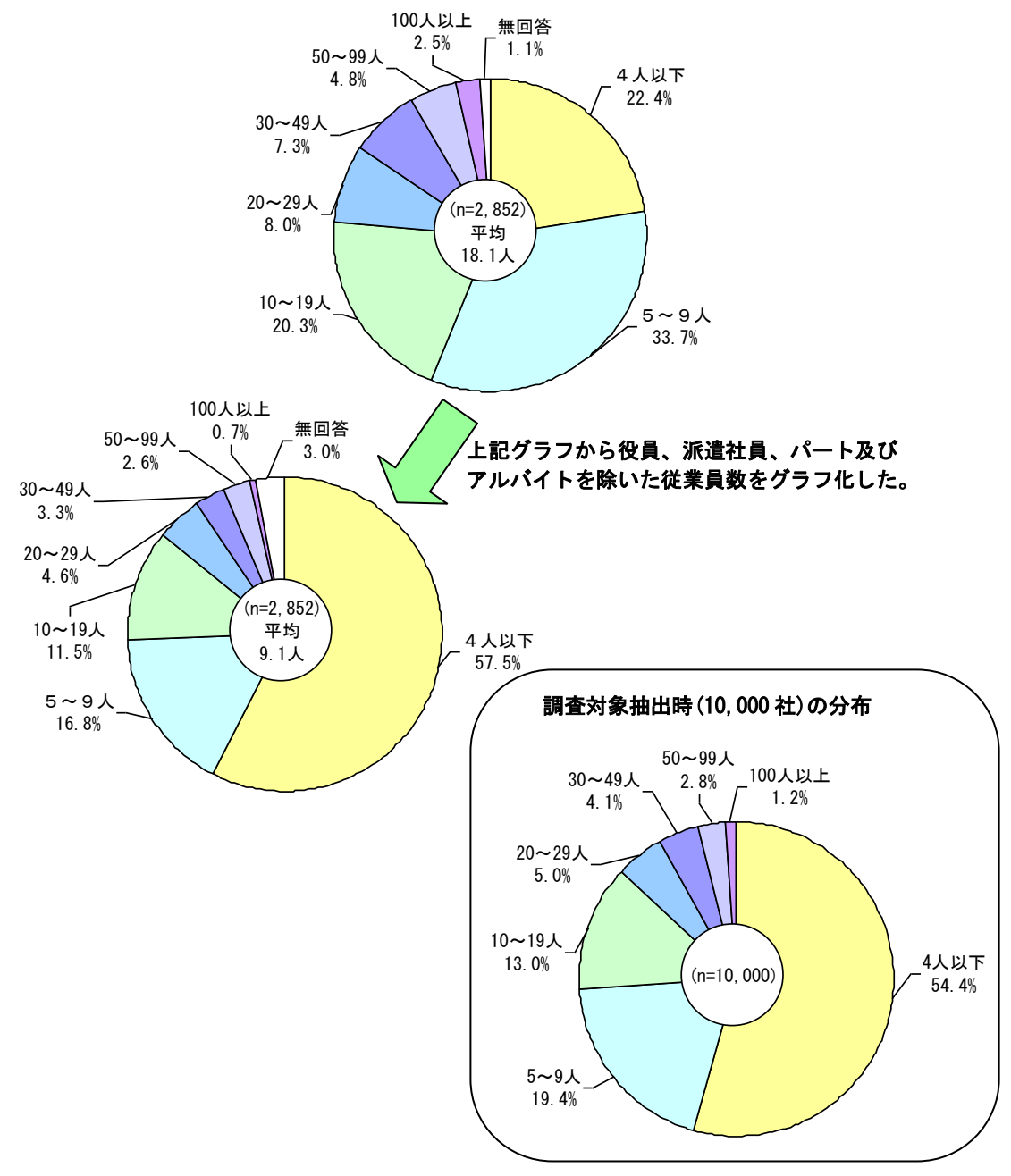


回答企業を資本金（出資金）で分類すると、「300万円超～1,000万円以下」（44.4%）、「1,000万円超～5,000万円以下」（38.7%）の割合が高く、この資本金（出資金）の範囲で、全体の8割程度を占めている。

5. 従業員数

問5 貴社の従業員数は何人ですか。

(本人や役員、派遣社員、パート及びアルバイトも含めてください)



回答企業の従業員数（本人や役員、派遣社員、パート及びアルバイト含む）は、「5～9人」が33.7%で最も比率が高く、以下「4人以下」（22.4%）、「10～19人」（20.3%）と続き、20人未満の企業が7割以上を占めている。平均人数は18.1人となっている。

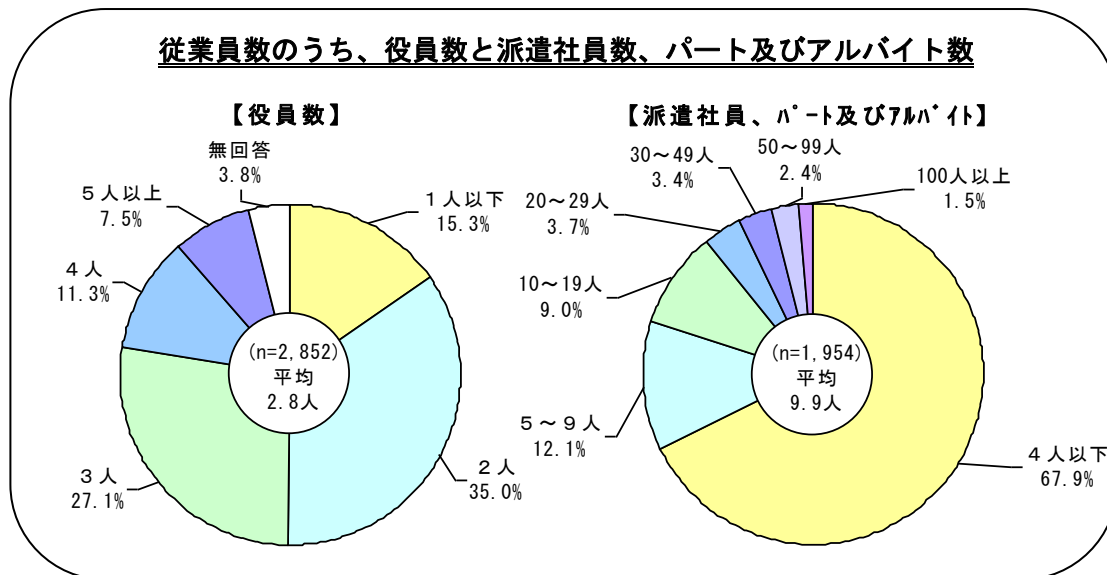
回答企業の従業員数の分布と調査対象抽出時の分布には違いがあるが、これは調査対象抽出時には役員、派遣社員、パート及びアルバイトの人数が含まれていないためである。

※「従業員規模」について

本アンケート調査における「従業員規模」は、役員や派遣社員等を含む総数で区分する。

これは、アンケート調査に協力した経営者が回答を考える場合、現状の雇用者数（派遣社員等を含む）を念頭に置いていると思われることによる。

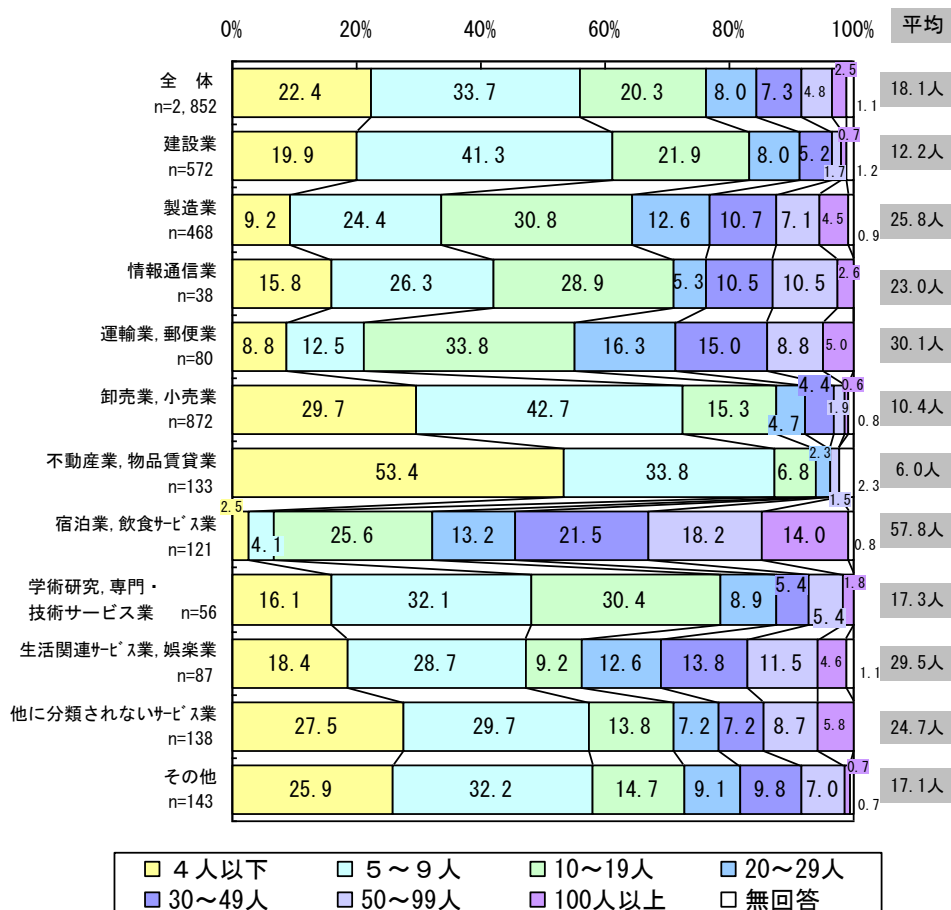
従業員数のうち、役員数と派遣社員数、パート及びアルバイト数



従業員数のうち、役員数は、「2人」(35.0%)、「3人」(27.1%)の割合が高く、平均人数は2.8人となっている。

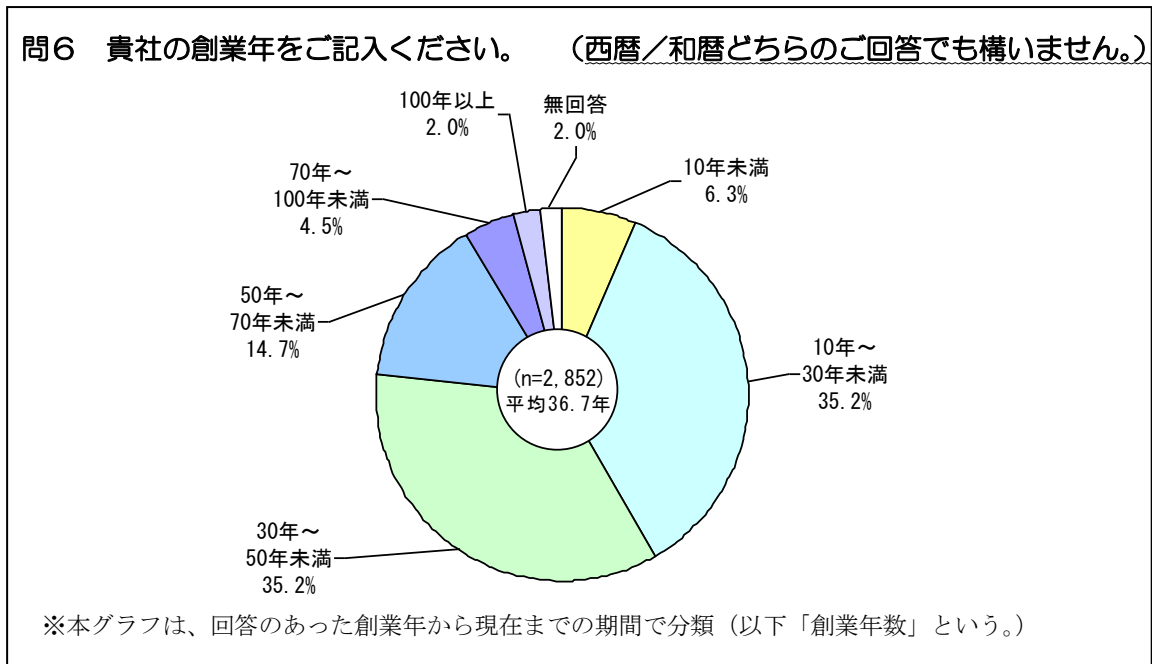
派遣社員、パート及びアルバイト数は、「4人以下」が67.9%で最も比率が高くなっている。平均人数は9.9人となっている。

従業員数（業種別）

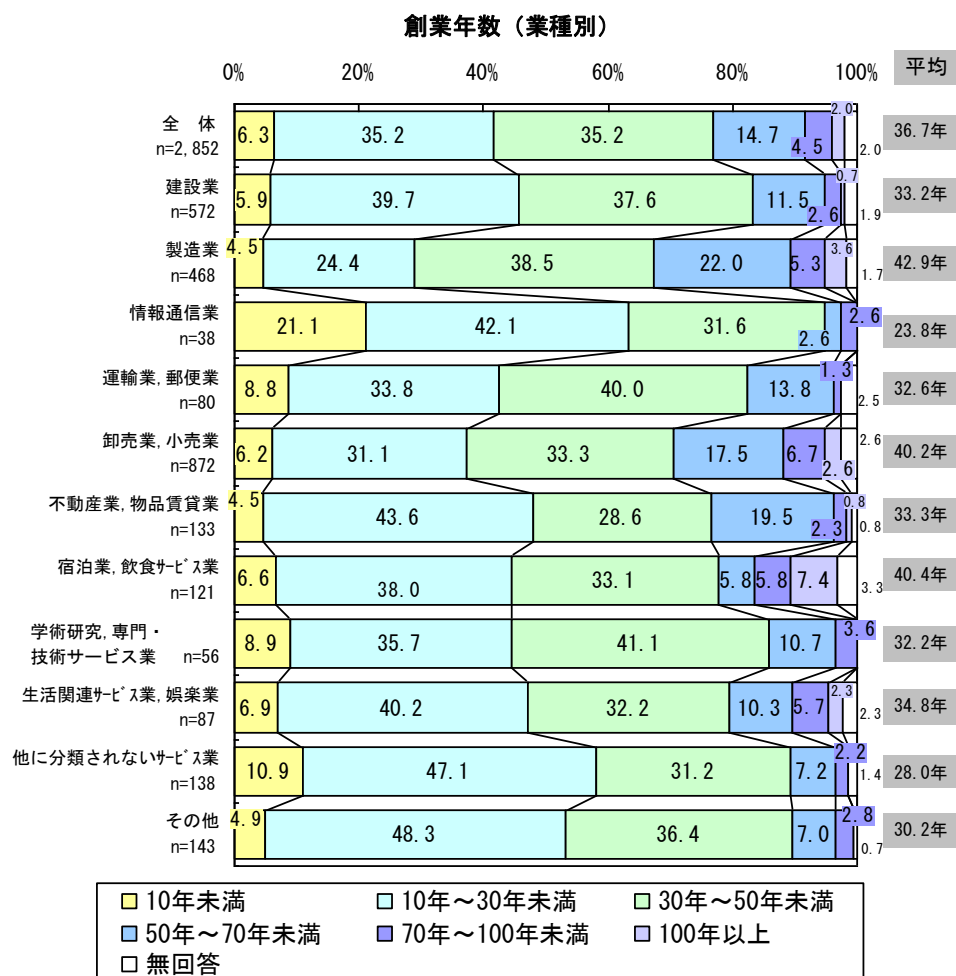


業種別にみると、多くの業種では「5～9人」の割合が最も高くなっているが、不動産業、物品賃貸業では「4人以下」、製造業、情報通信業、運輸業、郵便業、宿泊業、飲食サービス業では「10～19人」の割合が最も高くなっている。平均人数は宿泊業、飲食サービス業が57.8人で最も多くなっている。

6. 創業年数

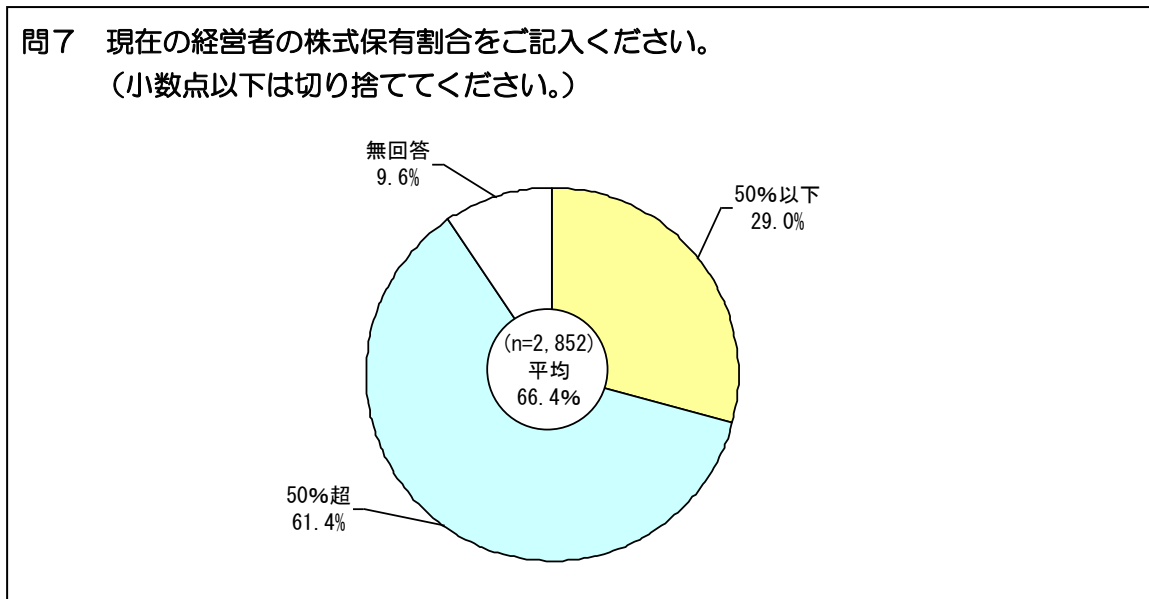


創業年数は、「10年～30年未満」、「30年～50年未満」（各々35.2%）の割合が高くなっている。創業年数の平均は36.7年となっている。

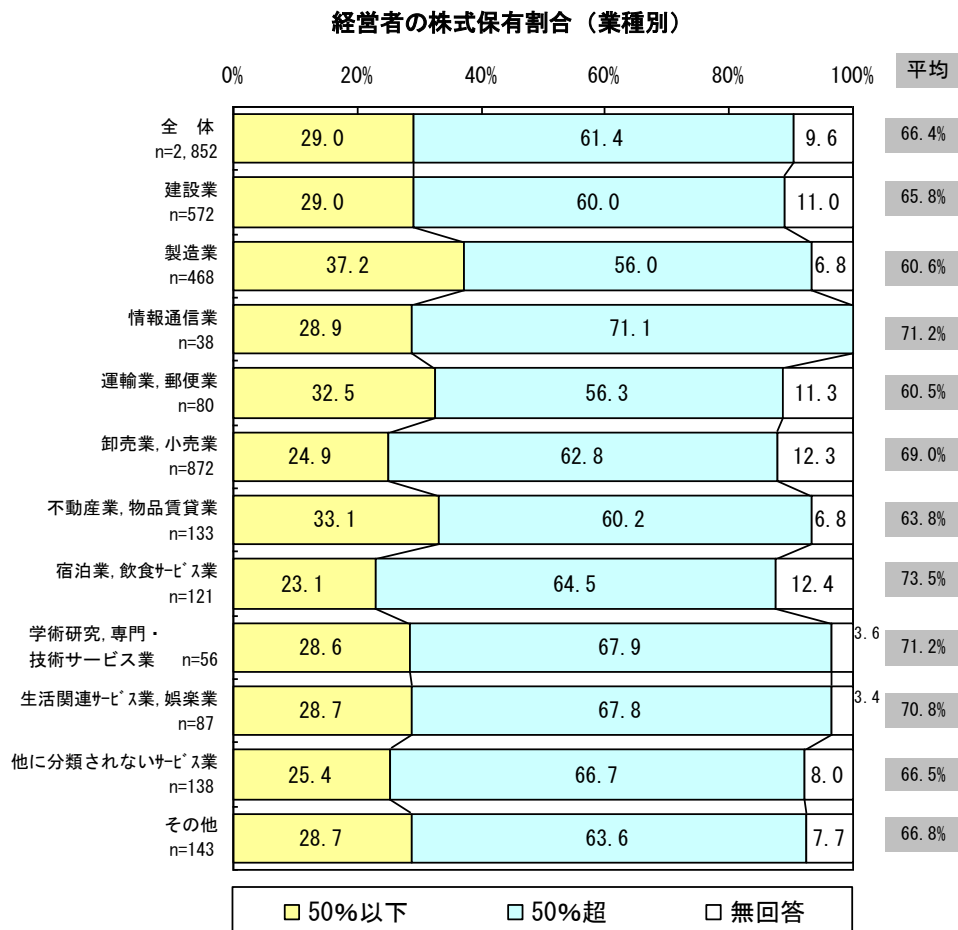


業種別に平均創業年数についてみると、情報通信業が23.8年で最も創業年数が浅く、製造業、宿泊業、飲食サービス業、卸売業、小売業では40年以上と長くなっている。

7. 経営者の株式保有割合

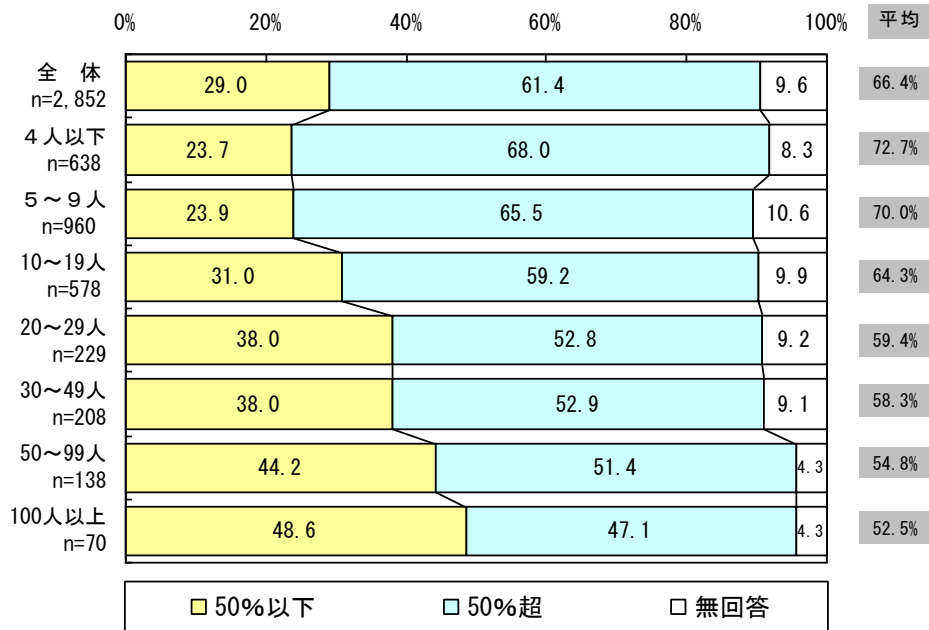


経営者の株式保有割合は、「50%超」(61.4%)が6割を占めている。経営者の平均株式保有割合は66.4%となっている。



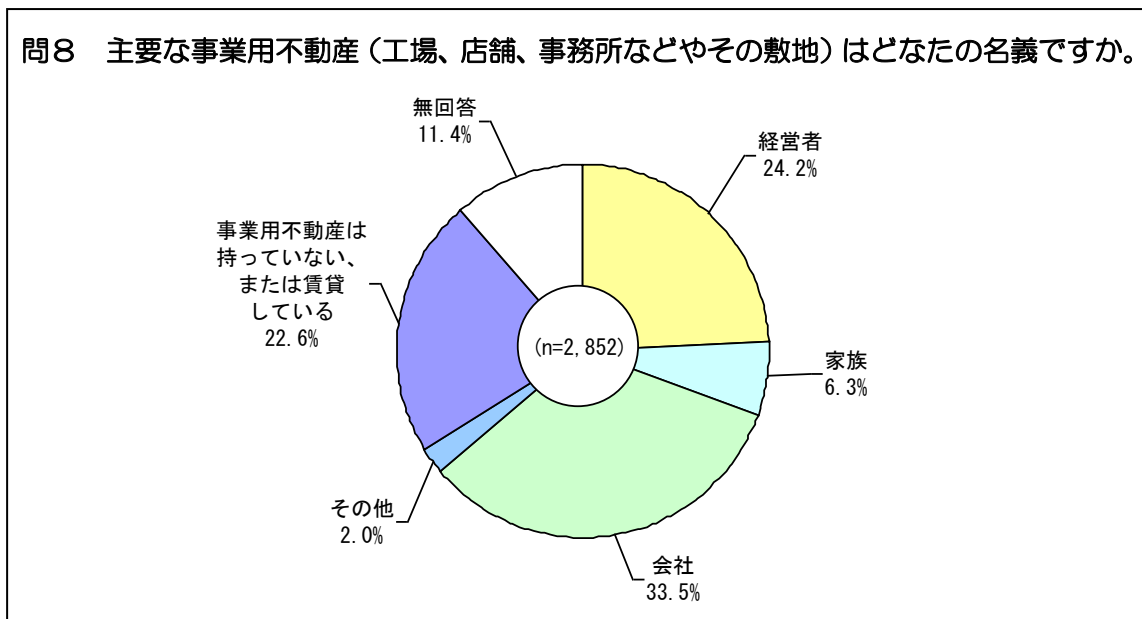
業種別にみると、宿泊業、飲食サービス業、情報通信業、学术研究、専門・技術サービス業、生活関連サービス業、娯楽業では平均株式保有割合が70%以上となっている。

経営者の株式保有割合（従業員規模別）



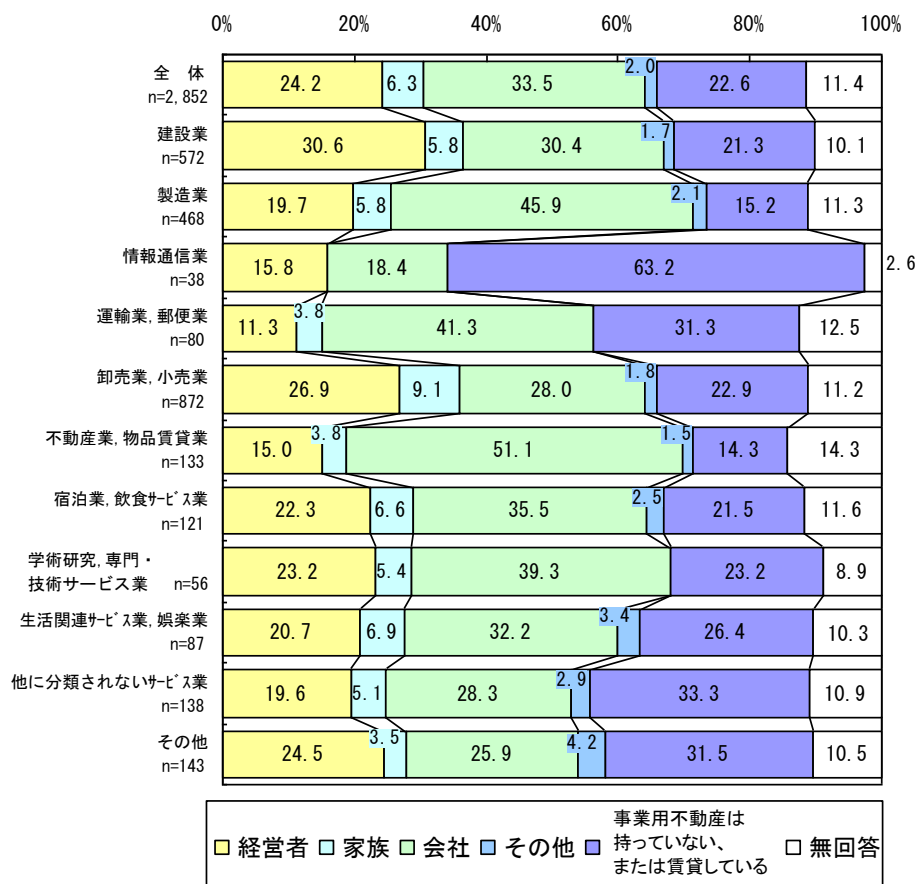
従業員規模別にみると、規模が小さくなると、経営者の株式保有割合が50%超の企業が多くなっている。

8. 主要な事業用不動産の名義



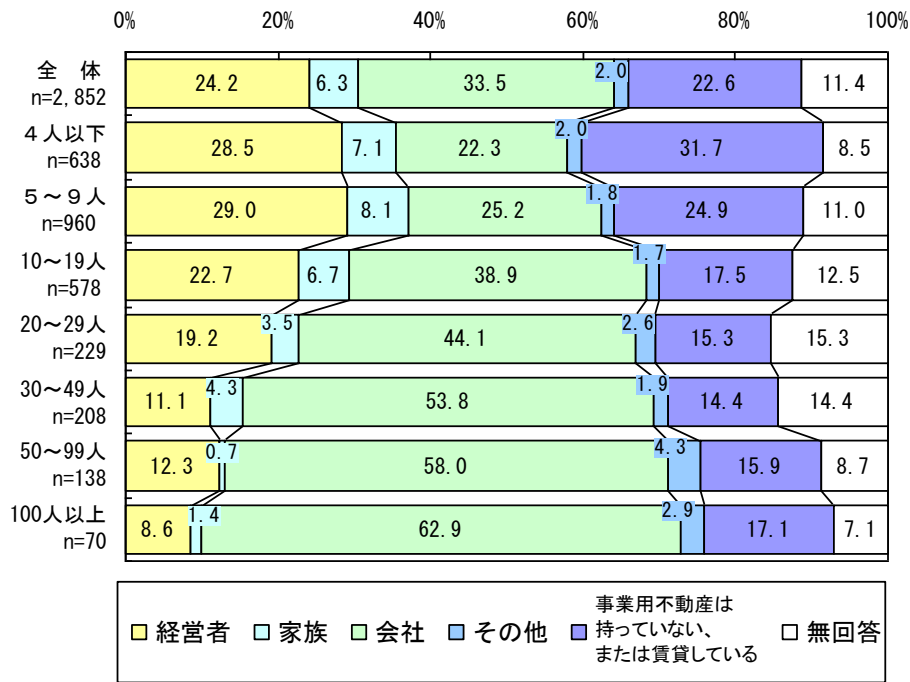
主要な事業用不動産（工場、店舗、事務所などやその敷地）の名義は、「会社」が33.5%で最も比率が高く、以下「経営者」（24.2%）、「事業用不動産は持っていない、または賃貸している」（22.6%）と続いている。

主要な事業用不動産の名義（業種別）



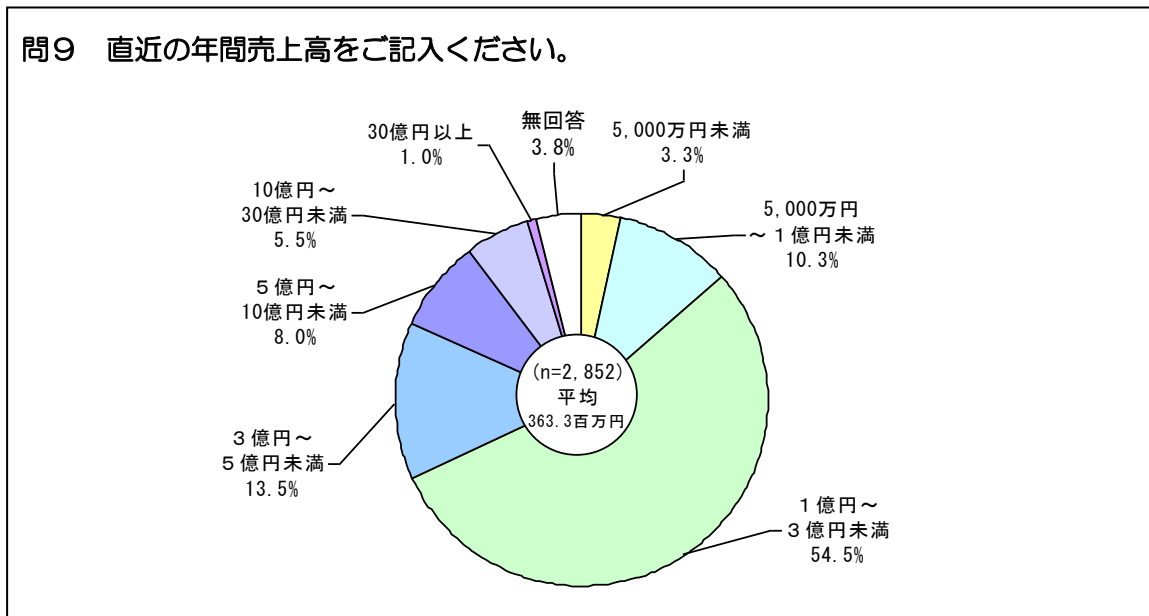
業種別にみると、「経営者」と「家族」を合わせた経営者一族の割合は、建設業（36.4%）、卸売業，小売業（36.0%）で4割近くと高くなっている。一方、情報通信業では「事業用不動産は持っていない、または賃貸している」割合が6割強を占めている。

主要な事業用不動産の名義（従業員規模別）



従業員規模別にみると、規模の大きい企業では「会社」名義の割合が高く、30人以上では半数以上を占めている。一方、9人以下の企業では「会社」名義の企業より「経営者」または「家族」名義の割合が高く、経営者一族に依存している企業が多くなっている。

9. 年間売上高



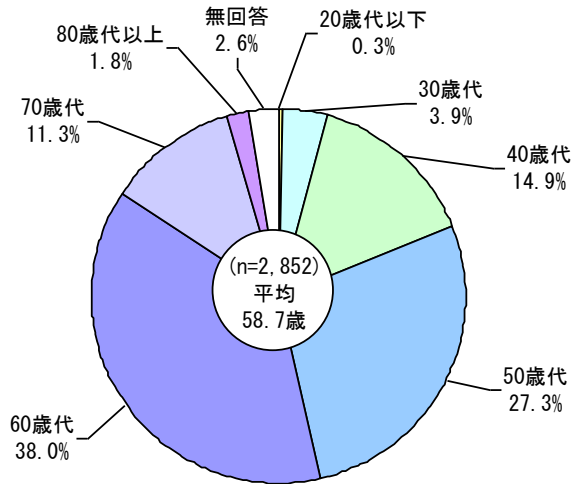
直近の年間売上高は、「1億円～3億円未満」が54.5%で最も比率が高く、回答社数の半数以上を占めている。以下「3億円～5億円未満」(13.5%)、「5,000万円～1億円未満」(10.3%)、「5億円～10億円未満」(8.0%)と続いている。平均年間売上高は363.3百万円となっている。

Ⅲ. 事業承継の実績について

1. 経営者の年齢

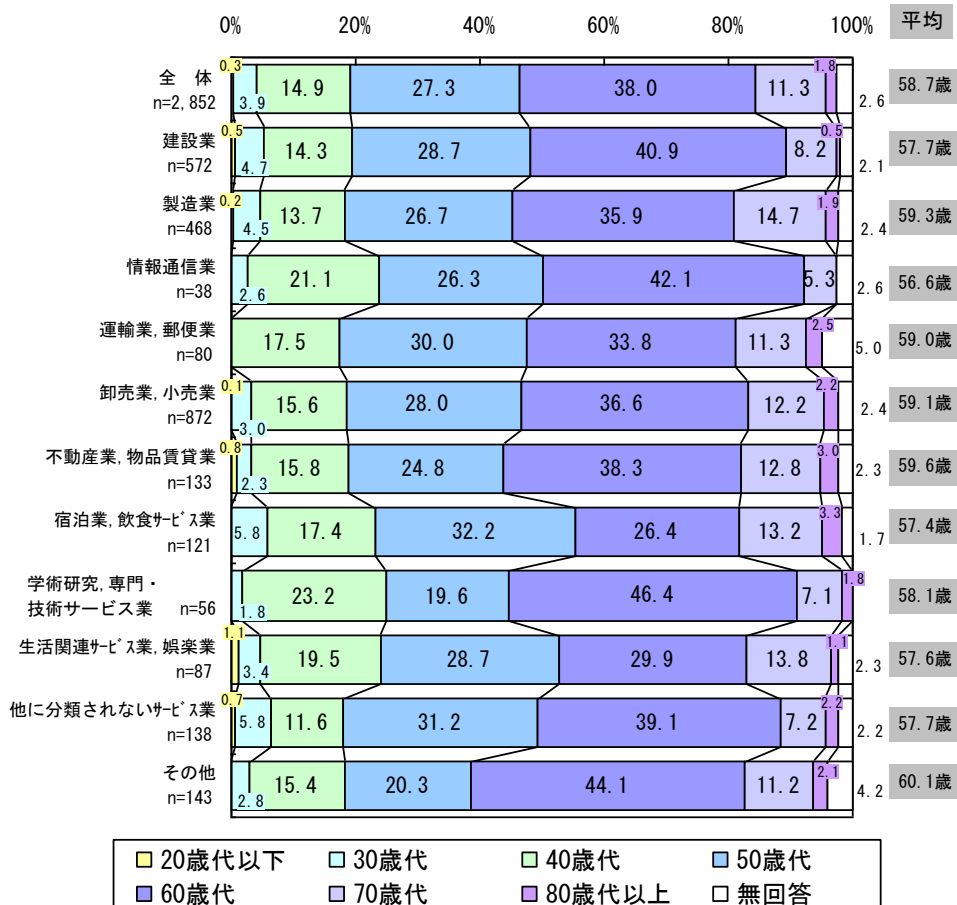
問 10 経営者の年齢、企業を引き継いだ時の年齢についてご記入ください。

(1) 経営者の年齢



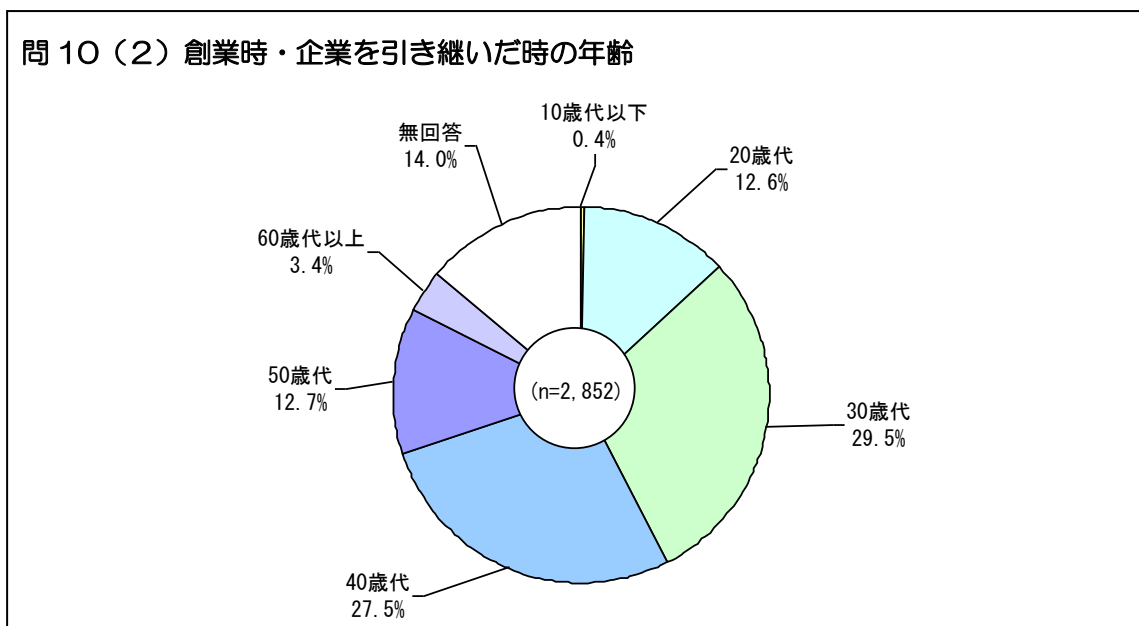
経営者の年齢は、「60歳代」が38.0%で最も比率が高く、次いで「50歳代」(27.3%)と続いている。平均年齢は58.7歳となっている。

経営者の年齢 (業種別)



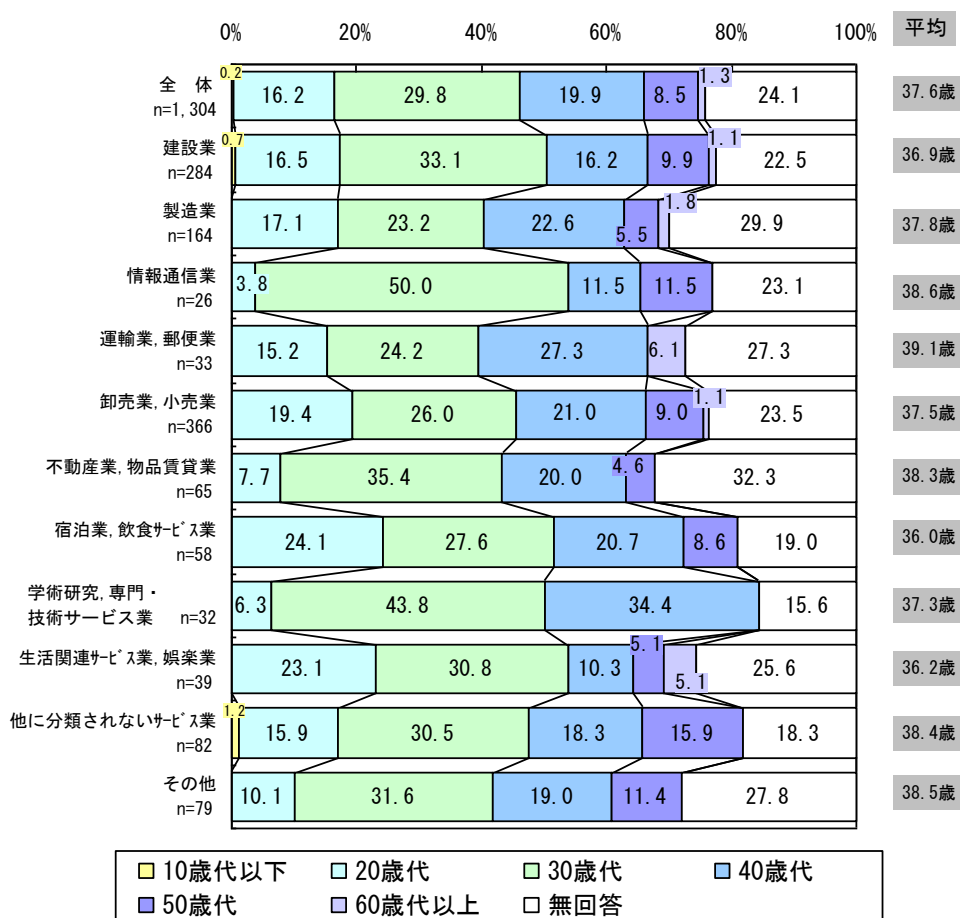
業種別にみると、多くの業種では「60歳代」の割合が最も高くなっているが、宿泊業、飲食サービス業は「50歳代」が32.2%で最も比率が高くなっている。

2. 創業時・企業を引き継いだ時の年齢

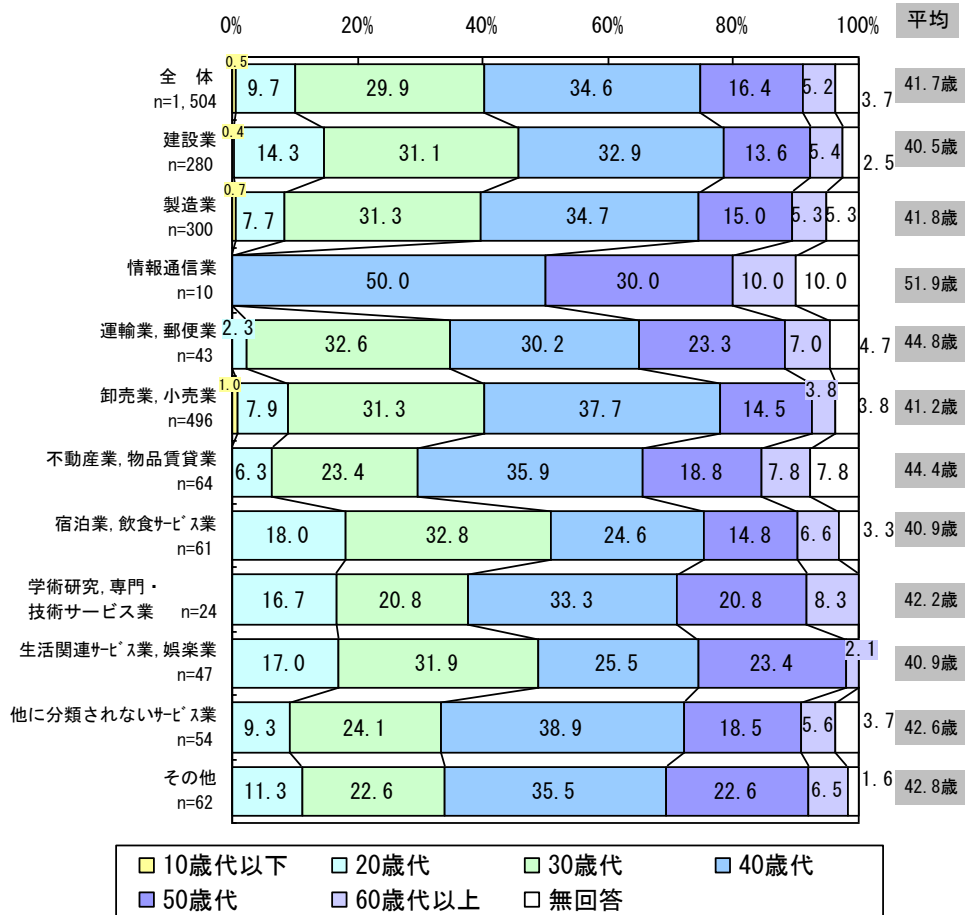


創業した、または企業を引き継いだ年齢は、「30歳代」(29.5%)、「40歳代」(27.5%)の割合がそれぞれ3割近くと高くなっている。創業者の平均年齢は37.6歳で、企業を引き継いだ時の経営者の平均年齢は41.7歳となっている (P16 参照)。

【創業者】創業時の年齢 (業種別)

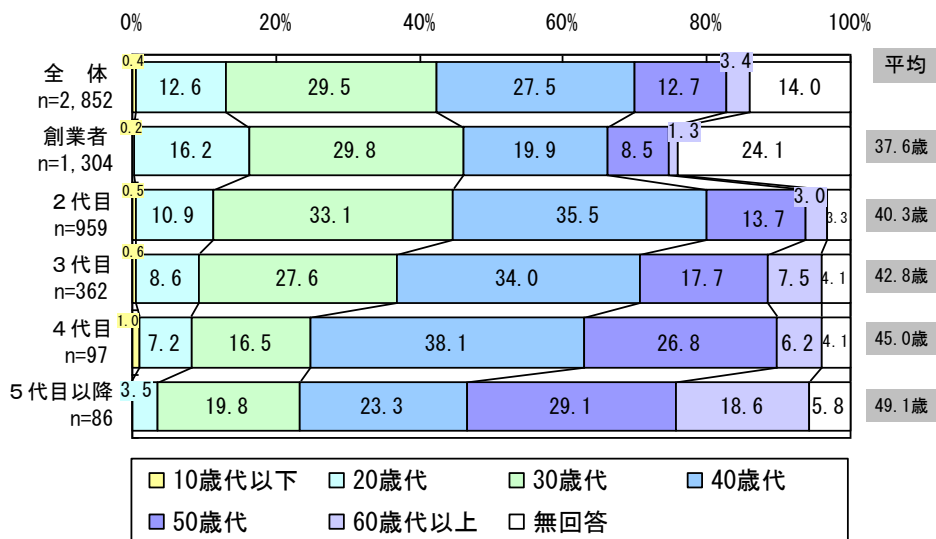


【2代目以降】企業を引き継いだ時の年齢（業種別）



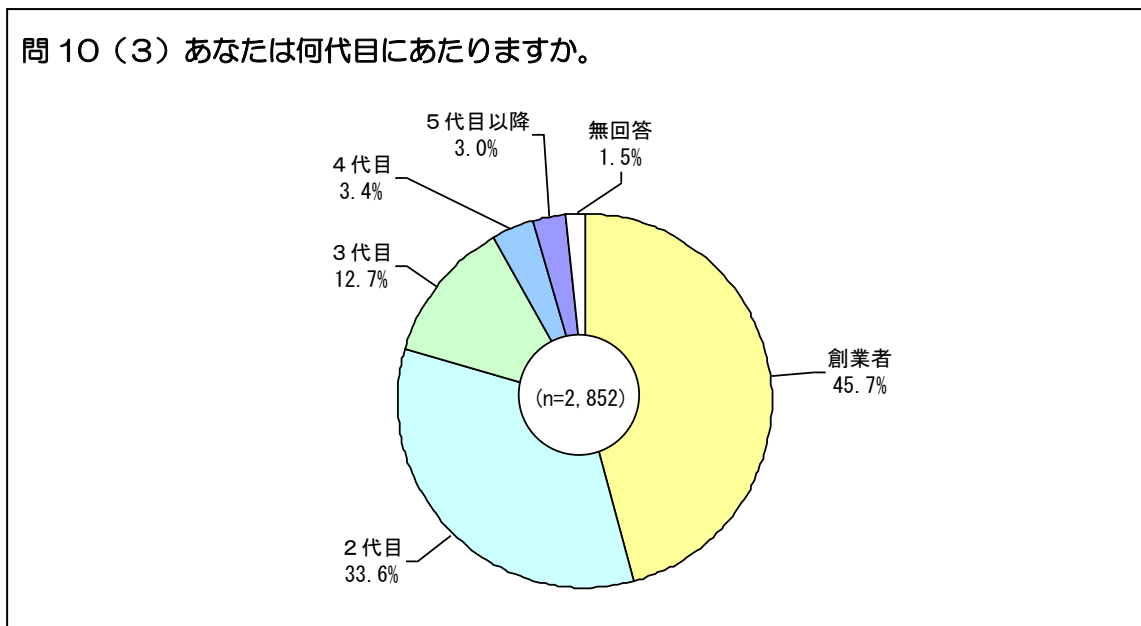
業種別に平均年齢をみると、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、建設業の創業者が36歳、2代目以降で40歳と他の業種よりも若くなっている。

創業時・企業を引き継いだ時の年齢（世代別）

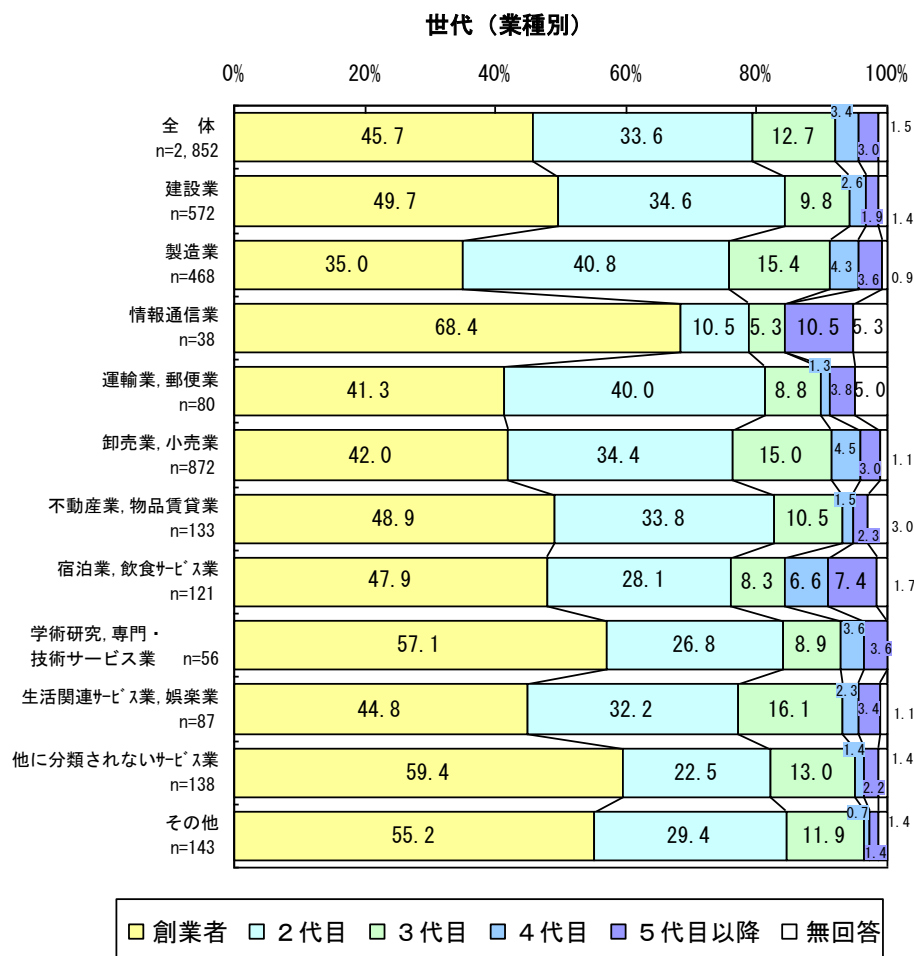


世代別にみると、世代交代を多く繰り返してきた企業ほど引継時の年齢が高い世代の割合が大きくなっており、引継時の平均年齢も高い結果となっている。

3. 世代

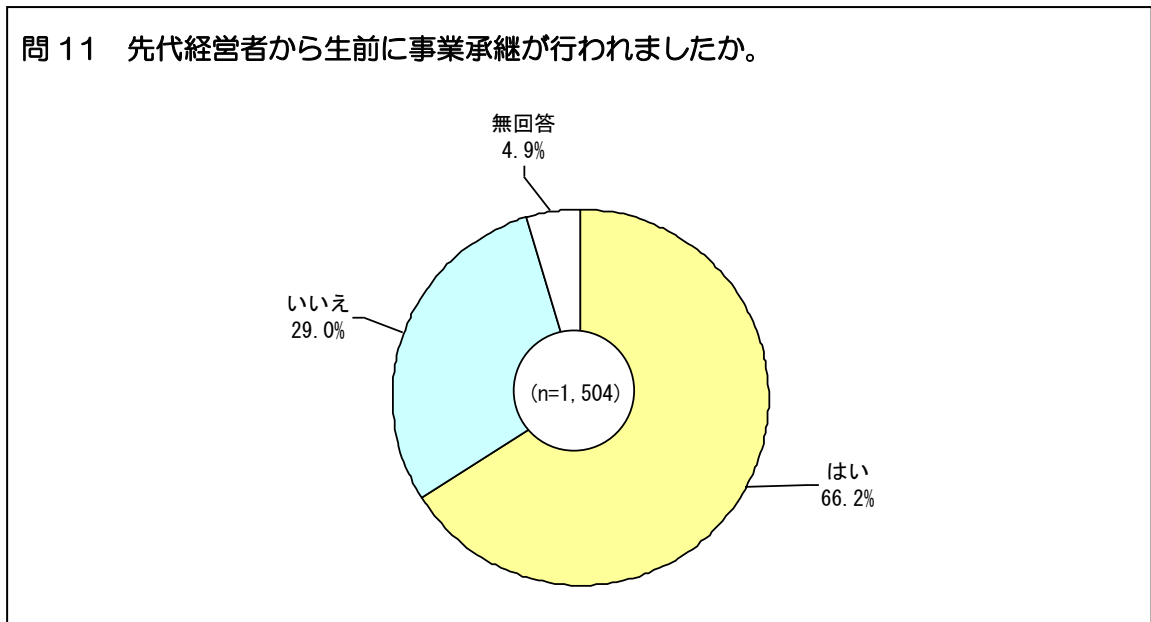


経営者が何代目にあたるか尋ねたところ、「創業者」が45.7%で半数近くを占めている。創業者でない場合は、「2代目」が33.6%、以下「3代目」(12.7%)、「4代目」(3.4%)、「5代目以降」(3.0%)と続いている。



業種別にみると、製造業、卸売業、小売業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業では、3代目以降の割合が大きくなっている。

4. 生前の事業承継の有無

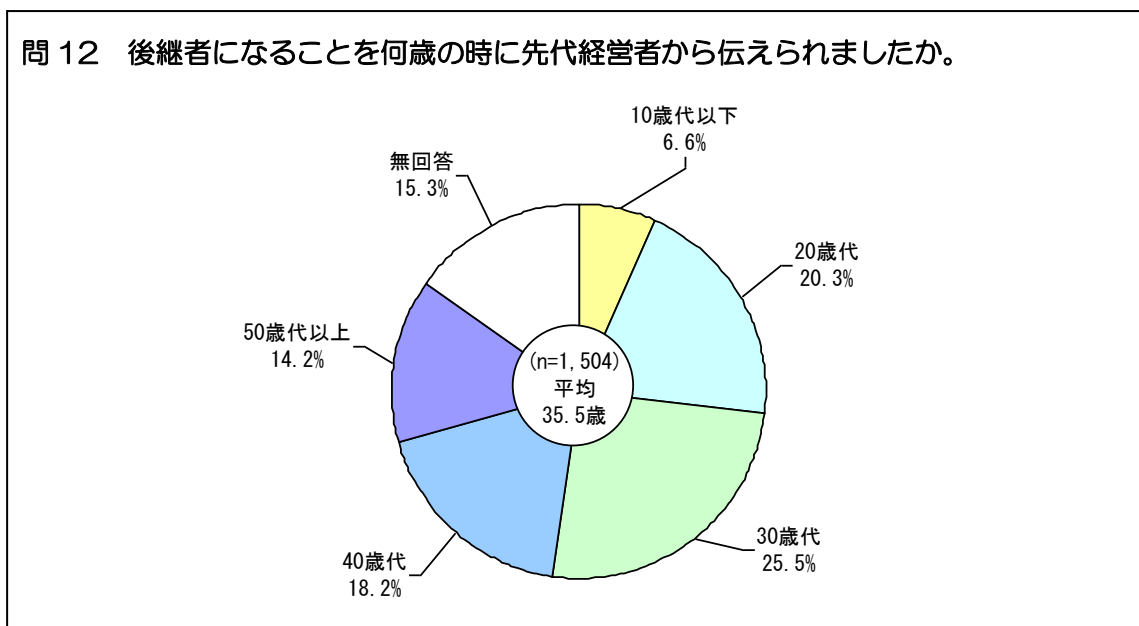


「3. 世代」の問いで、「経営者は創業者」以外を回答した1,504社に、先代経営者から生前に事業承継が行われたかどうか尋ねた。

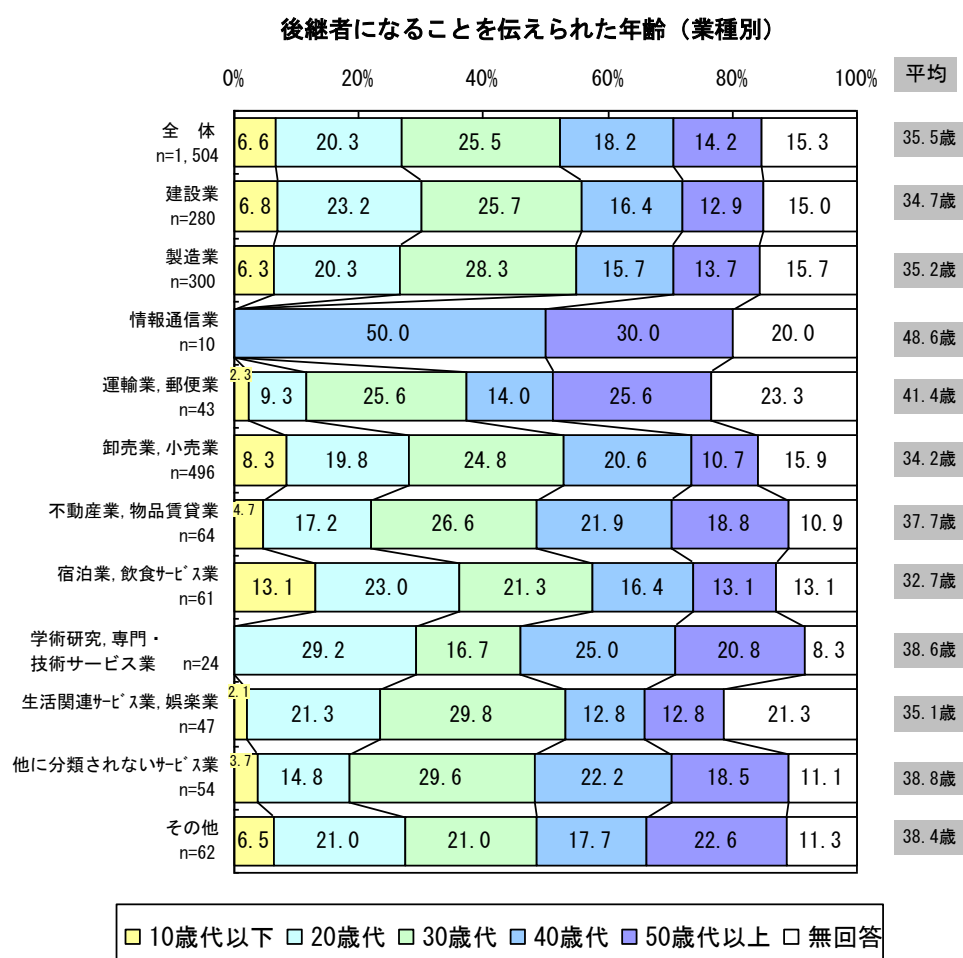
「はい（行われた）」が66.2%、「いいえ（行われなかった）」が29.0%で、回答企業の約3割は生前に事業承継が行われていないことが分かる。

事業承継では、「経営理念の承継」など、経営者と後継者との意思の疎通が重要となるが、生前に十分な準備をもって事業承継が行われないと、承継後に思わぬ問題を引き起こすことになる。

5. 後継者になることを伝えられた年齢

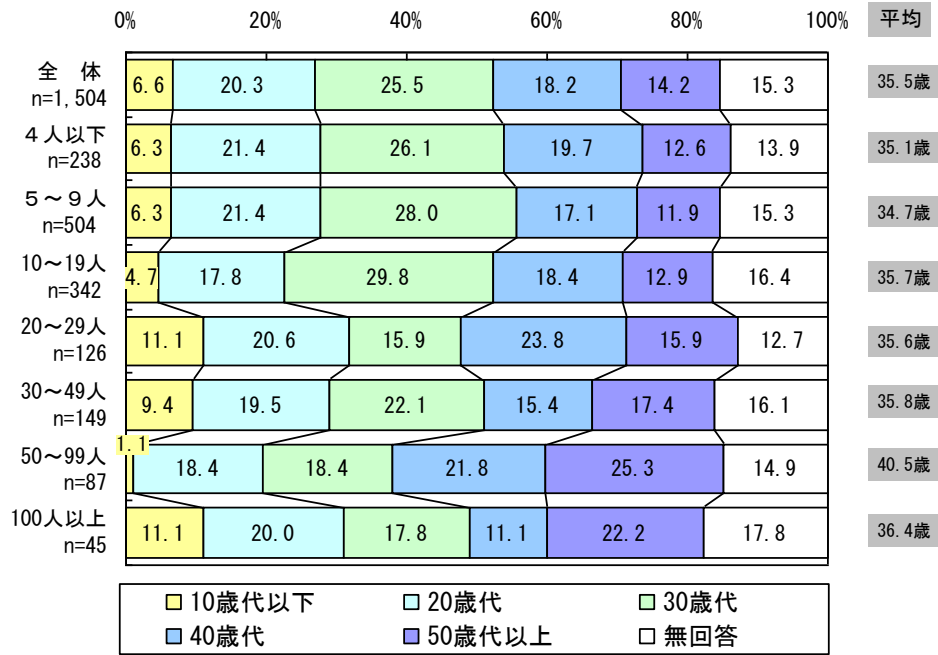


後継者になることを伝えられた年齢について、「30歳代」が25.5%で最も比率が高く、以下「20歳代」(20.3%)、「40歳代」(18.2%)、「50歳代」(14.2%)と続いている。平均年齢は35.5歳となっている。



業種別にみると、宿泊業、飲食サービス業、卸売業、小売業、建設業の平均年齢が他の業種より若くなっているが、創業年数の長い企業が多く（P9参照）、早くから後継者を指名して事業承継の準備をしていることがわかる。

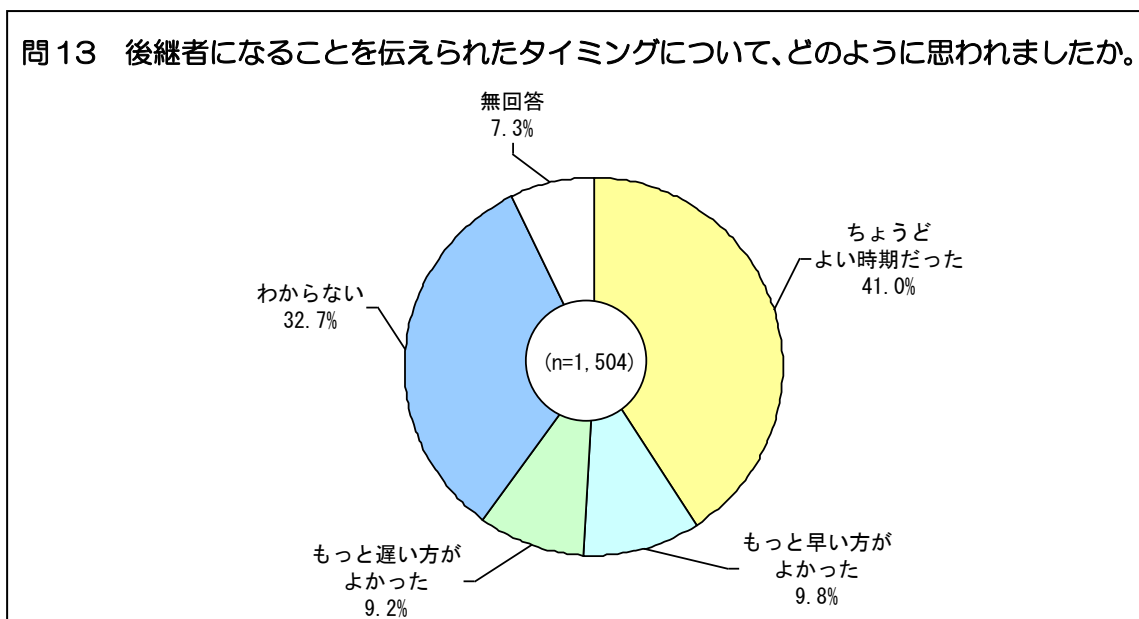
後継者になることを伝えられた年齢（従業員規模別）



従業員規模別に後継者になることを伝えられた平均年齢をみると、従業員規模が大きくなるほど遅くなる傾向がみられる。

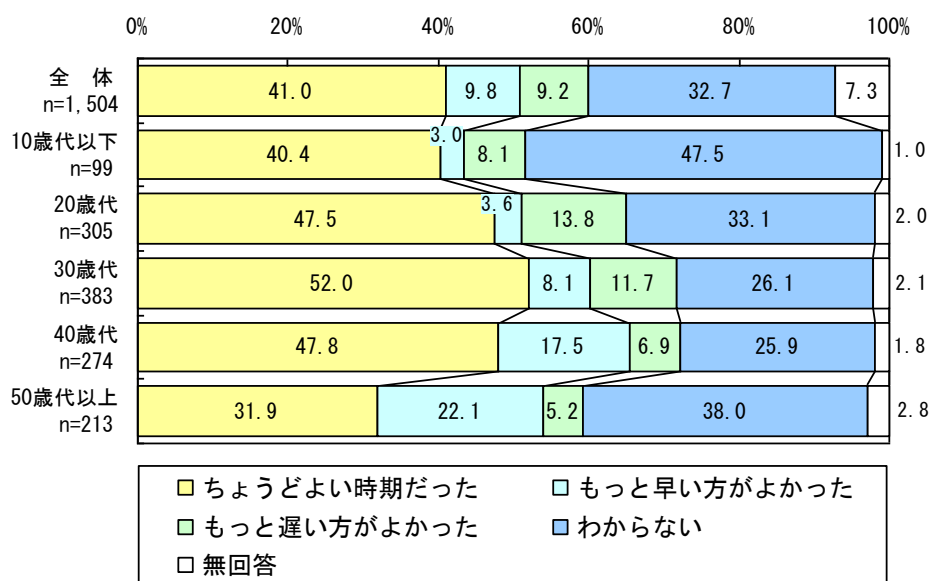
また、50人を超える規模になると、50歳代以上になって伝えられたという経営者が4人に1人と割合が高くなっているが、これは、複数の候補者の中から後継者を見極めるのに時間を要しているものと推測される。

6. 後継者になることを伝えられたタイミング



後継者になることを伝えられたタイミングについて、「ちょうどよい時期だった」が41.0%で最も比率が高く、次いで「わからない」(32.7%)と続いている。「もっと早い方がよかった」(9.8%)、「もっと遅い方がよかった」(9.2%)とタイミングが合わなかったと回答した割合は2割近くになっている。

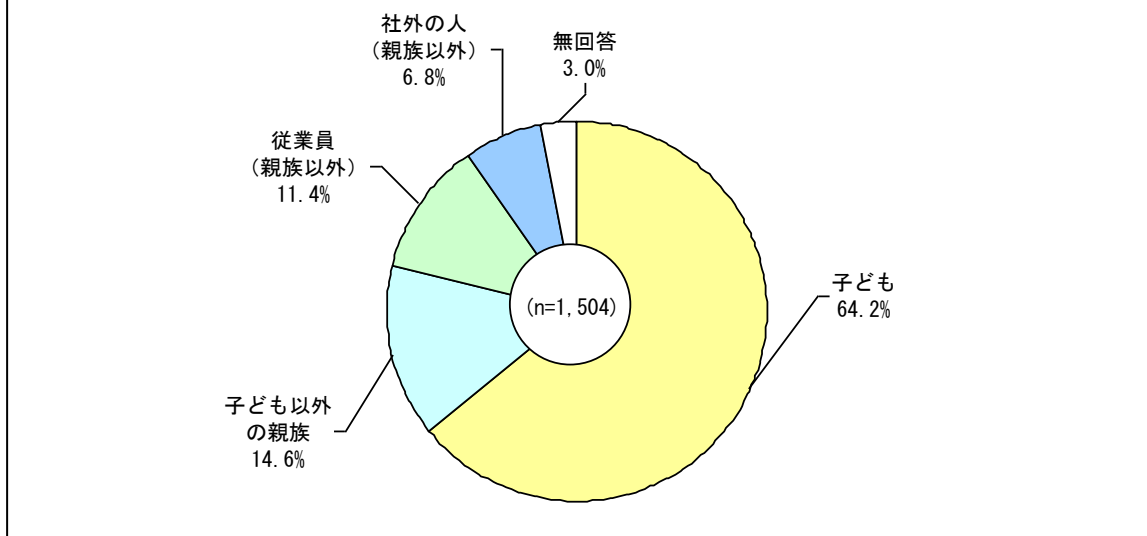
後継者になることを伝えられたタイミング (後継者になることを伝えられた年齢別)



後継者になることを伝えられた年齢別にみると、どの年代でも「ちょうどよい時期だった」、「わからない」の割合が高くなっているが、20歳代では「もっと遅い方がよかった」(13.8%)の割合が高く、一方、40歳代、50歳代以上では「もっと早い方がよかった」の割合が2割前後と高くなっている。

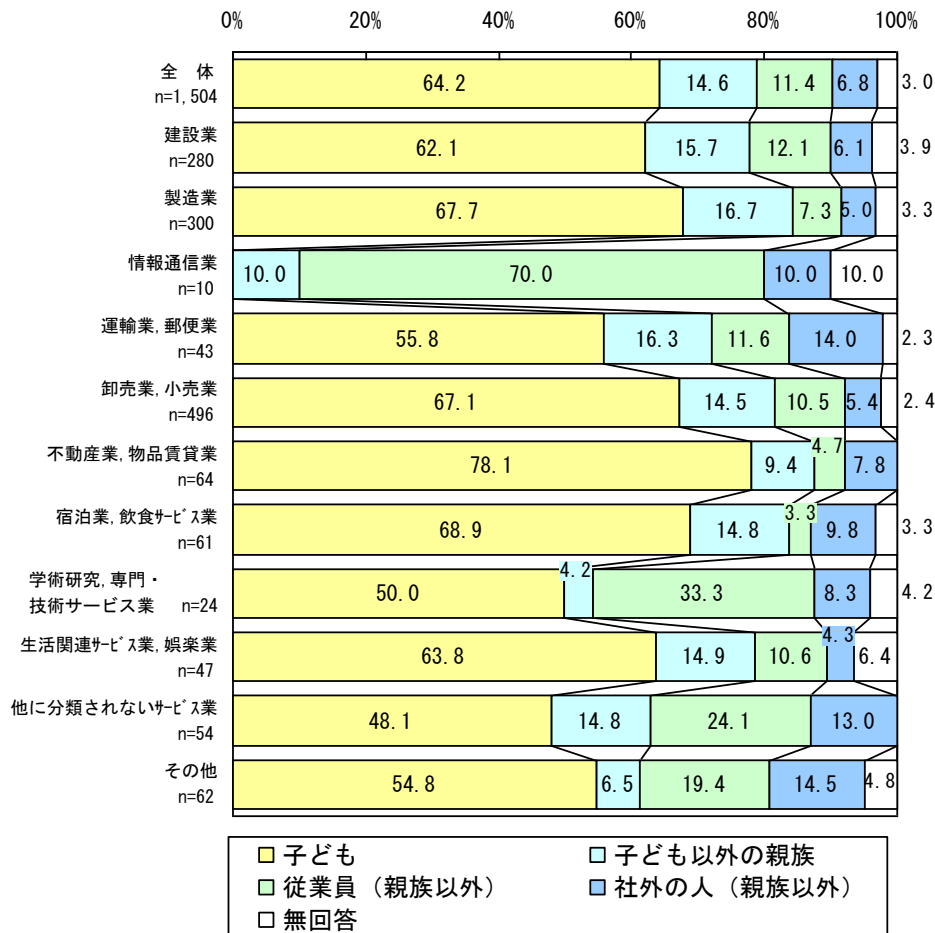
7. 先代経営者との関係

問 14 あなたは先代経営者からみて、どのようなご関係ですか。



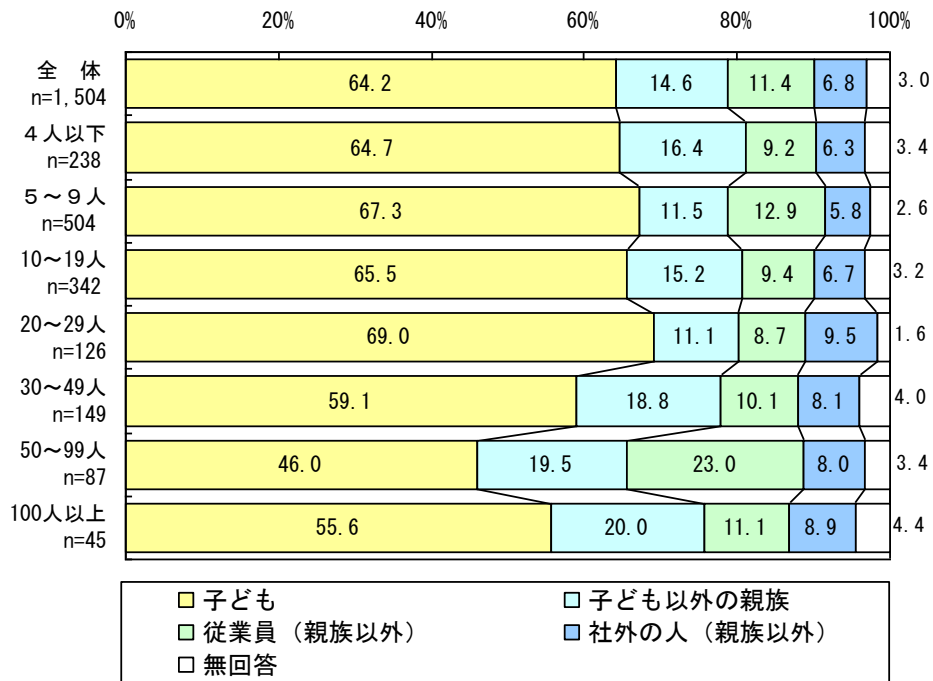
先代経営者と経営者の関係について、先代経営者からみて「子ども」が64.2%で最も比率が高く、「子ども以外の親族」(14.6%)を合わせた『親族』の割合は8割近くを占めている。

先代経営者との関係 (業種別)



業種別にみると、学術研究, 専門・技術サービス業、他に分類されないサービス業は『親族』以外の割合が大きくなっている。これは、専門知識や能力等個人の資質によるところが大きいため、親族に限らず広く後継者を指名する傾向があることによるものと思われる。

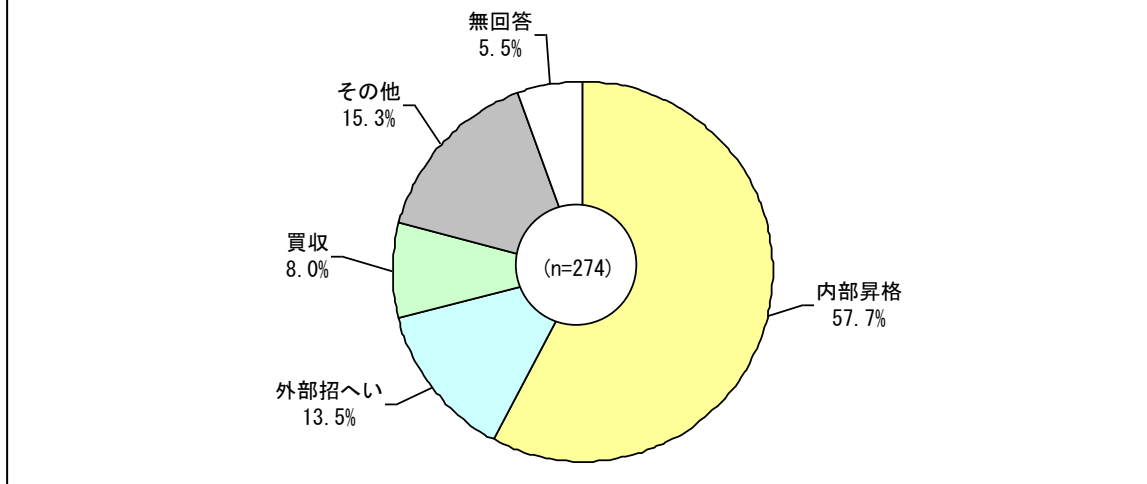
先代経営者との関係（従業員規模別）



従業員規模別にみると、50～99人の規模では『親族』以外の後継者が31%となっているが、全般的に『親族』から後継者を選んでおり、従業員規模による傾向の違いはあまりみられない。

8. 承継の経緯

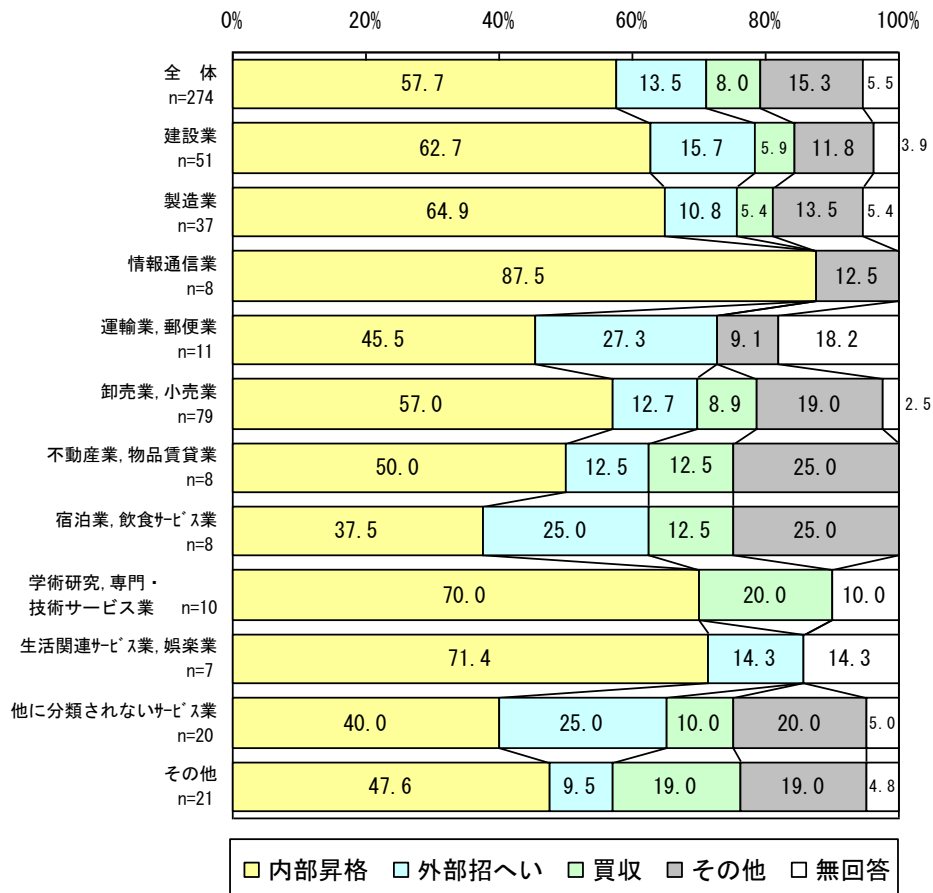
問 15 どのような経緯で承継しましたか。



先代経営者からみた経営者を「従業員（親族以外）」、「社外の人（親族以外）」と回答した 274 社に承継の経緯について尋ねた。

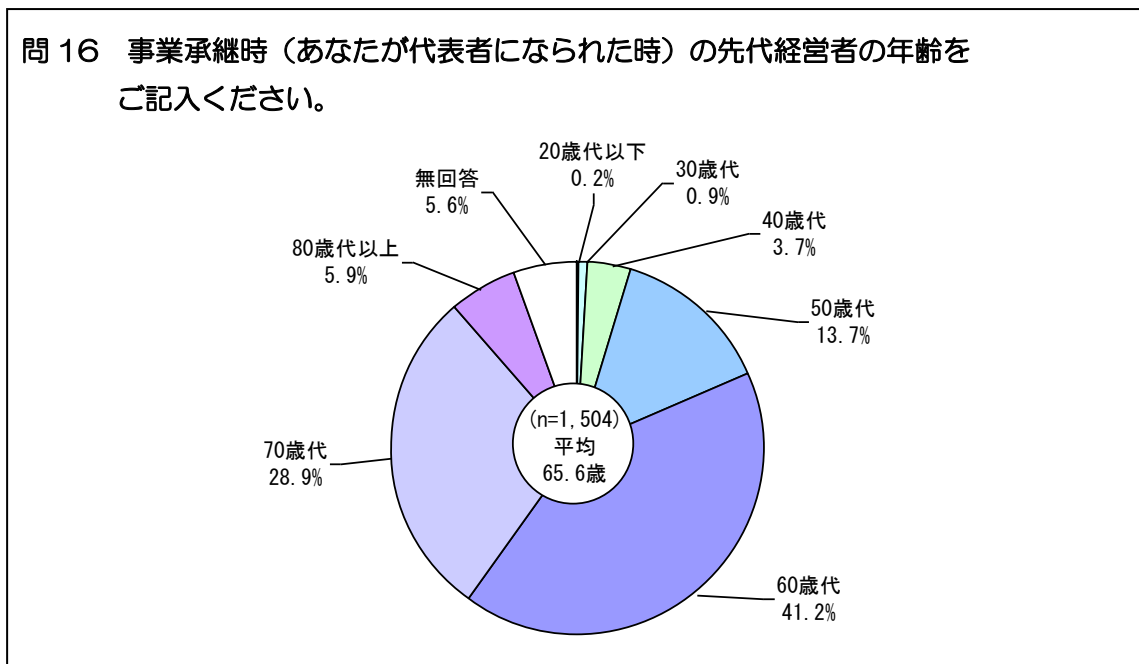
承継の経緯は「内部昇格」が最も多く、6割近くを占めている。「その他」には「親会社から」等の回答が挙げられている。

承継の経緯（業種別）

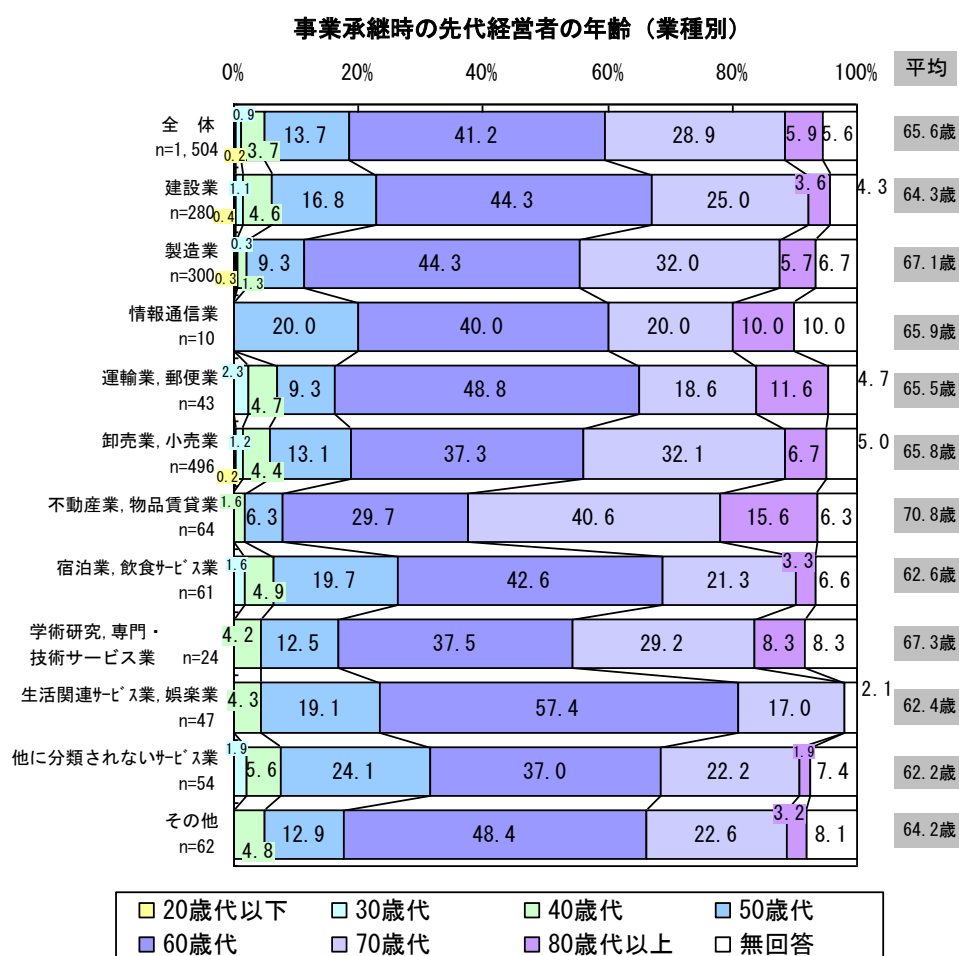


業種別にみると、「外部招へい」は運輸業、郵便業（27.3%）、宿泊業、飲食サービス業、他に分類されないサービス業（各々25.0%）、「買収」は学術研究、専門・技術サービス業（20.0%）で割合が高くなっている。

9. 事業承継時の先代経営者の年齢

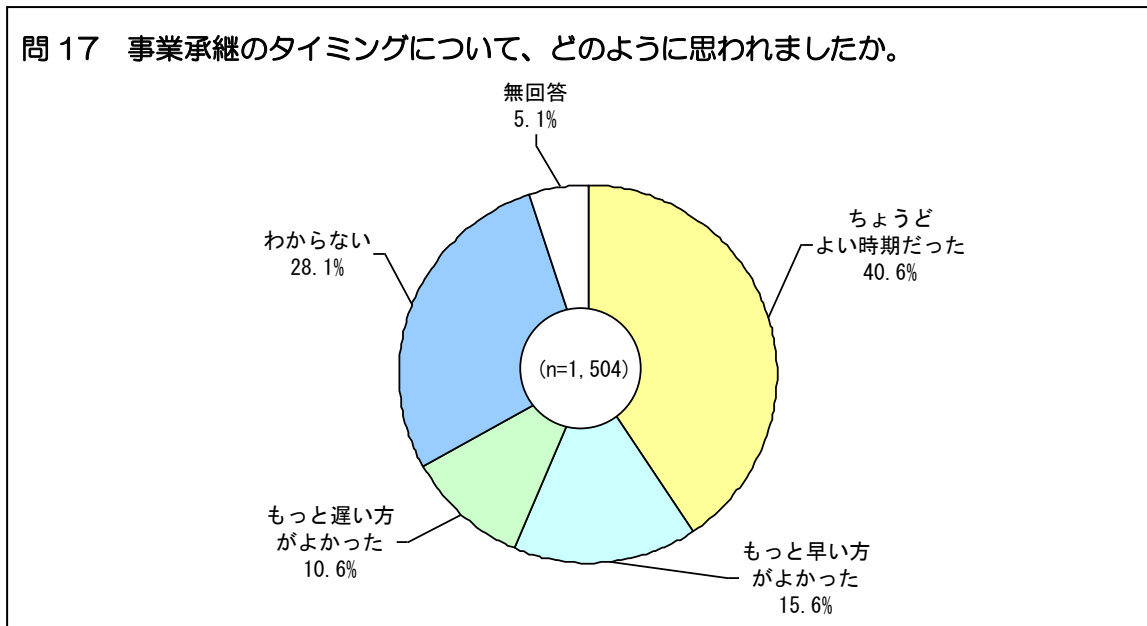


事業承継時の先代経営者の年齢は、「60歳代」が41.2%で最も比率が高く、以下「70歳代」(28.9%)、「50歳代」(13.7%)と続いている。平均年齢は65.6歳となっている。



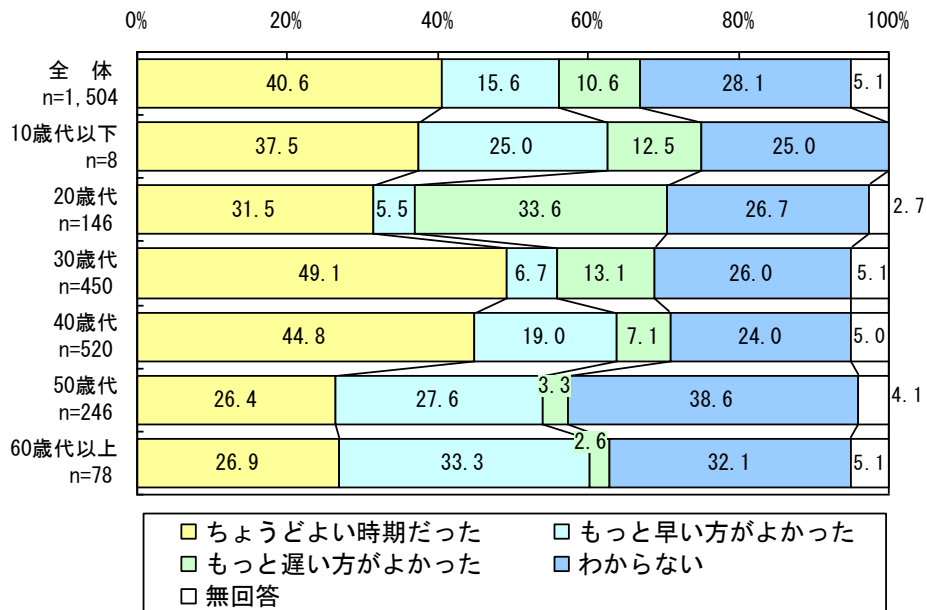
業種別に事業承継時の先代経営者の平均年齢をみると、不動産業、物品賃貸業は70.8歳と高くなっているが、他に分類されないサービス業、生活関連サービス業、娯楽業、宿泊業、飲食サービス業では62歳となっている。

10. 事業承継のタイミング



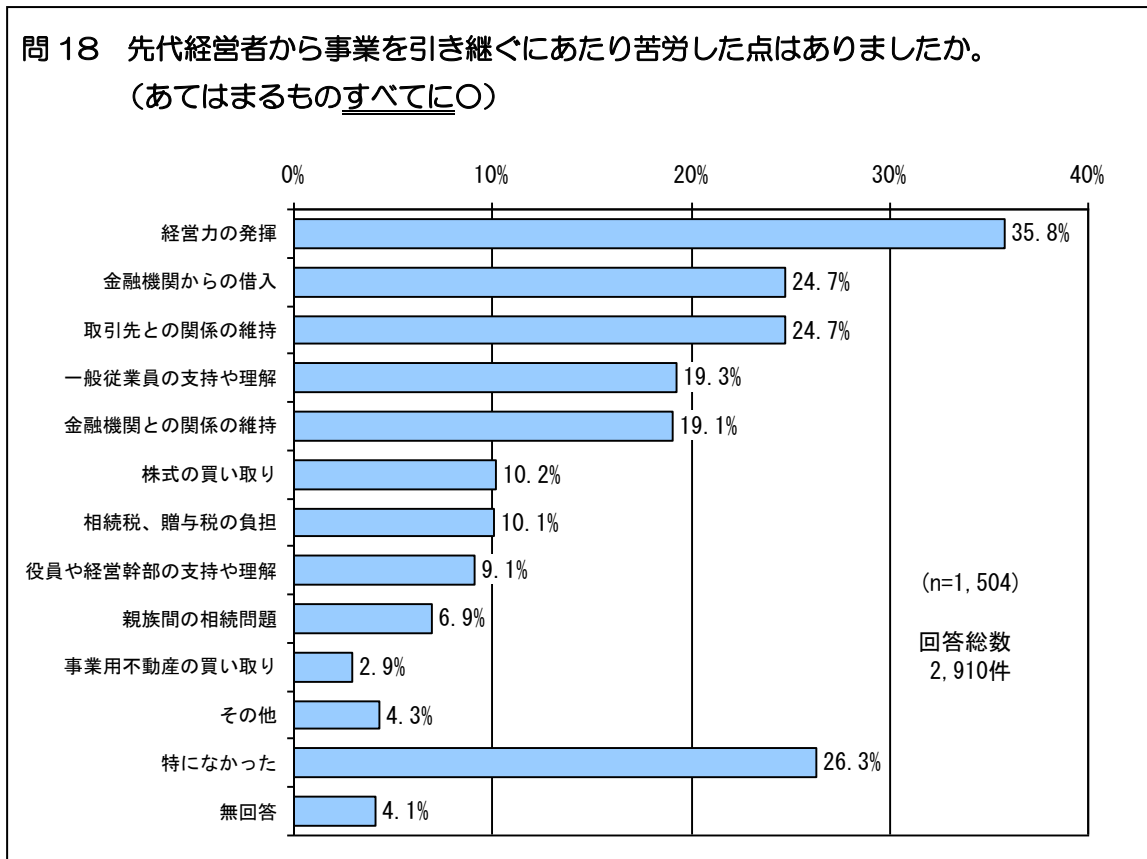
事業を承継したタイミングは、「ちょうどよい時期だった」が 40.6%で最も比率が高くなっている。「もっと早い方がよかった」(15.6%)、「もっと遅い方がよかった」(10.6%)を合わせた『タイミングが悪かった』割合は 26.2%となっている。

事業承継のタイミング（事業承継時の経営者の年齢別）



事業承継時の経営者の年齢別にみると、「ちょうどよい時期だった」割合は、30歳代(49.1%)、40歳代(44.8%)で高くなっている。また、20歳代で承継した経営者の約半数は「もっと遅い方がよかった」と回答しており、50歳代以上の経営者のうち半数以上が「もっと早い方がよかった」と回答していることから、30歳・40歳代で承継するように準備することが望ましいと言える。

11. 事業承継の際に苦労した点（複数回答）



先代から事業を引き継ぐにあたり苦労した点として、従業員規模、承継時の年齢、世代別にかかわらず、「経営力の発揮」を挙げている経営者が多く、続いて「金融機関からの借入」、「取引先との関係の維持」という結果になっている。

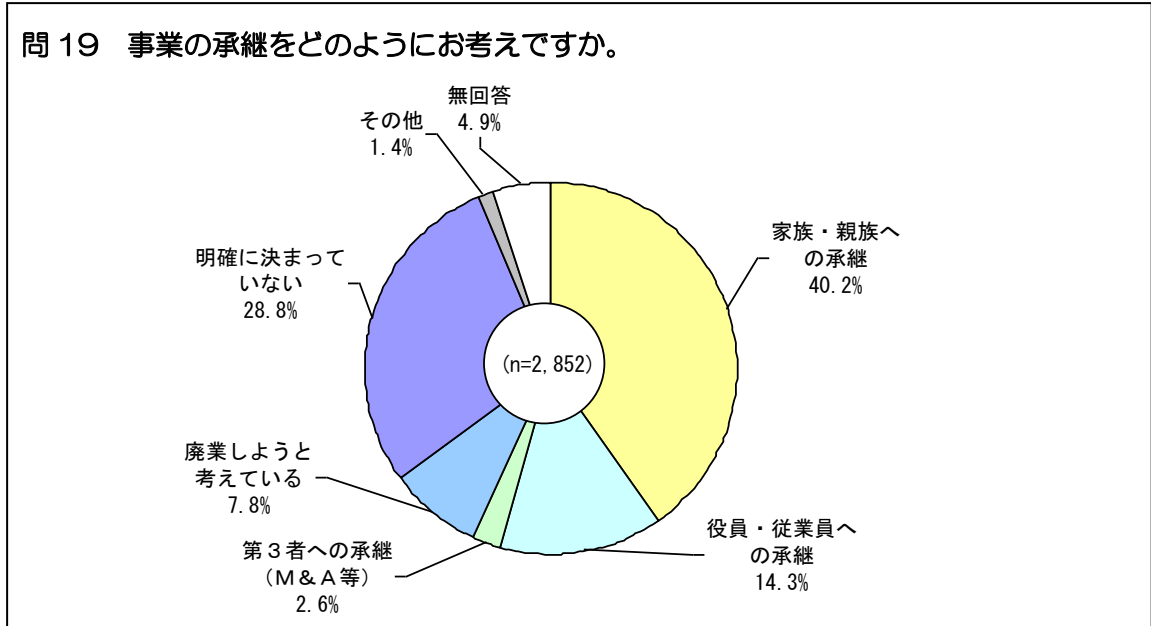
事業承継の際に苦労した点（従業員規模、事業承継時の経営者の年齢、世代別）

	計	経営力の発揮	金融機関からの借入	取引先との関係の維持	一般従業員の支持や理解	金融機関との関係の維持	株式の買い取り	相続税、贈与税の負担	役員や経営幹部の支持や理解	親族間の相続問題	事業用不動産の買い取り	その他	特になかった	無回答	回答総数	
全体	1,504	35.8	24.7	24.7	19.3	19.1	10.2	10.1	9.1	6.9	2.9	4.3	26.3	4.1	2,910	
従業員規模別	4人以下	238	28.6	22.7	29.4	10.5	17.6	10.5	10.5	6.7	1.7	3.8	27.7	4.6	416	
	5～9人	504	36.7	25.4	27.4	17.3	18.7	7.3	8.7	5.0	5.8	2.2	3.6	27.8	4.8	936
	10～19人	342	39.8	26.3	26.0	23.4	22.2	11.1	8.8	9.9	6.4	4.1	3.8	21.9	3.2	697
	20～29人	126	34.9	23.0	16.7	21.4	15.9	8.7	13.5	9.5	8.7	0.8	6.3	32.5	2.4	242
	30～49人	149	34.9	24.2	18.8	28.2	21.5	15.4	13.4	20.1	7.4	3.4	5.4	25.5	4.0	325
	50～99人	87	34.5	26.4	17.2	21.8	14.9	13.8	10.3	18.4	11.5	4.6	3.4	27.6	3.4	178
100人以上	45	46.7	20.0	17.8	22.2	20.0	15.6	13.3	13.3	11.1	6.7	8.9	15.6	6.7	95	
事業承継時の経営者の年齢別	10歳代以下	8	50.0	12.5	37.5	-	50.0	-	-	-	12.5	-	12.5	12.5	14	
	20歳代	146	40.4	26.7	35.6	30.1	25.3	4.8	6.8	7.5	6.2	3.4	5.5	21.9	2.1	313
	30歳代	450	38.4	25.1	29.1	22.4	22.4	9.8	12.0	9.3	7.1	2.7	4.9	20.9	4.7	919
	40歳代	520	36.0	22.7	19.2	17.1	18.5	13.5	9.2	9.0	7.9	3.3	2.9	28.8	3.7	978
	50歳代	246	31.3	29.7	20.7	15.4	12.6	9.8	11.0	10.2	6.5	1.6	5.7	30.1	3.3	454
	60歳代以上	78	33.3	17.9	26.9	16.7	14.1	5.1	3.8	9.0	3.8	2.6	6.4	41.0	2.6	141
世代別	2代目	959	36.3	25.4	26.5	20.0	19.7	10.3	9.7	8.0	5.8	3.8	25.5	4.1	1,858	
	3代目	362	35.4	19.3	22.1	18.2	17.4	11.3	12.4	11.9	10.2	4.1	5.2	24.9	4.4	697
	4代目	97	32.0	36.1	15.5	17.5	19.6	8.2	8.2	4.1	7.2	3.1	6.2	33.0	1.0	185
	5代目以降	86	37.2	25.6	25.6	18.6	19.8	7.0	7.0	15.1	4.7	-	3.5	33.7	5.8	170

事業承継時の経営者の年齢別にみると、年齢が高くなるほど苦労したと感じることが少ない傾向となっている。これは、経営者になるまでに様々な経験を積んでいることによると思われる。

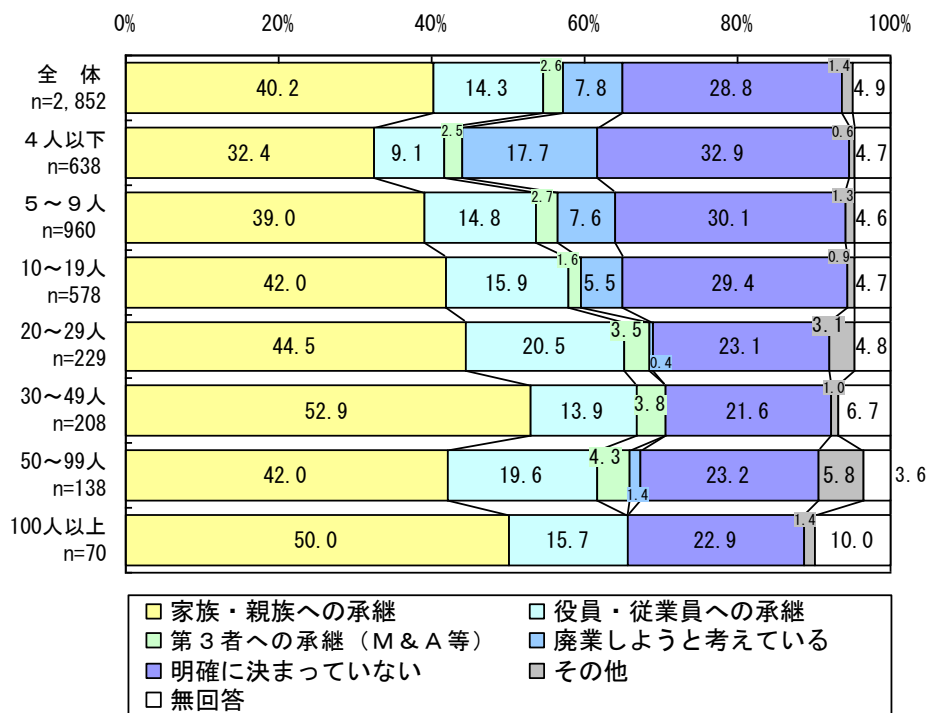
IV. 事業承継の現状について

1. 事業承継先について



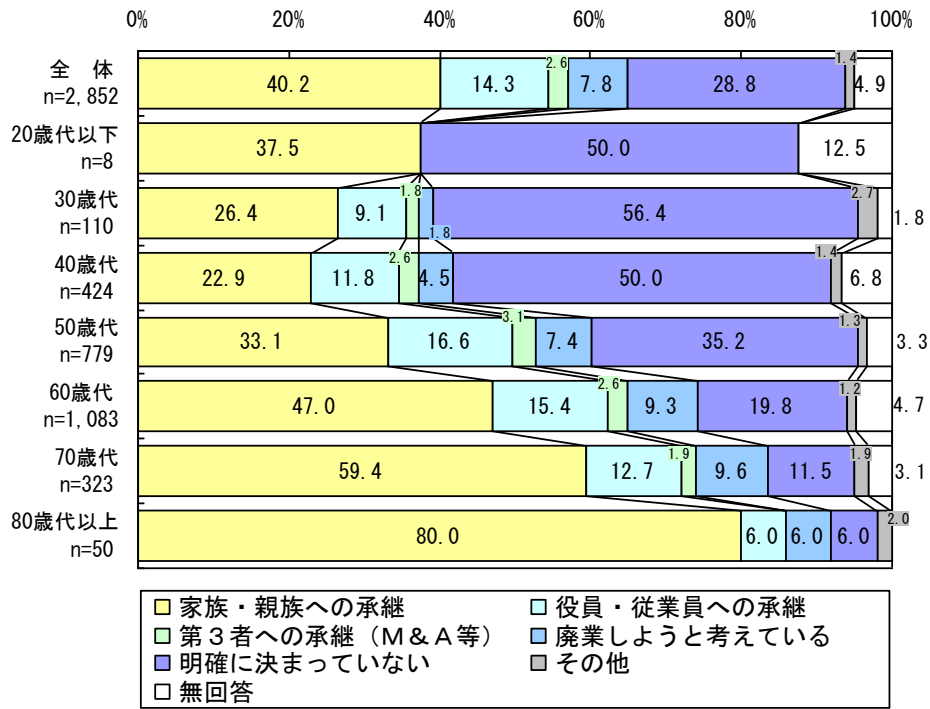
事業の承継についてどのように考えているか尋ねたところ、「家族・親族への承継」が40.2%で最も比率が高く、「役員・従業員への承継」(14.3%)と続いている。一方、「明確に決まっていない」は28.8%となっている。

事業承継先について (従業員規模別)



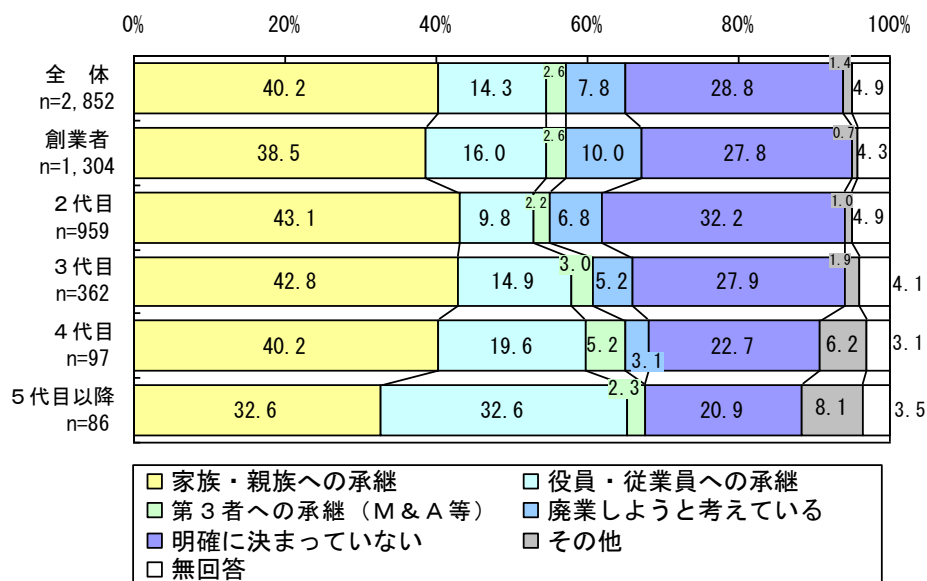
従業員規模別にみると、19人以下では廃業を選択肢として考えている割合が高くなっている。

事業承継先について（経営者の現在の年齢別）



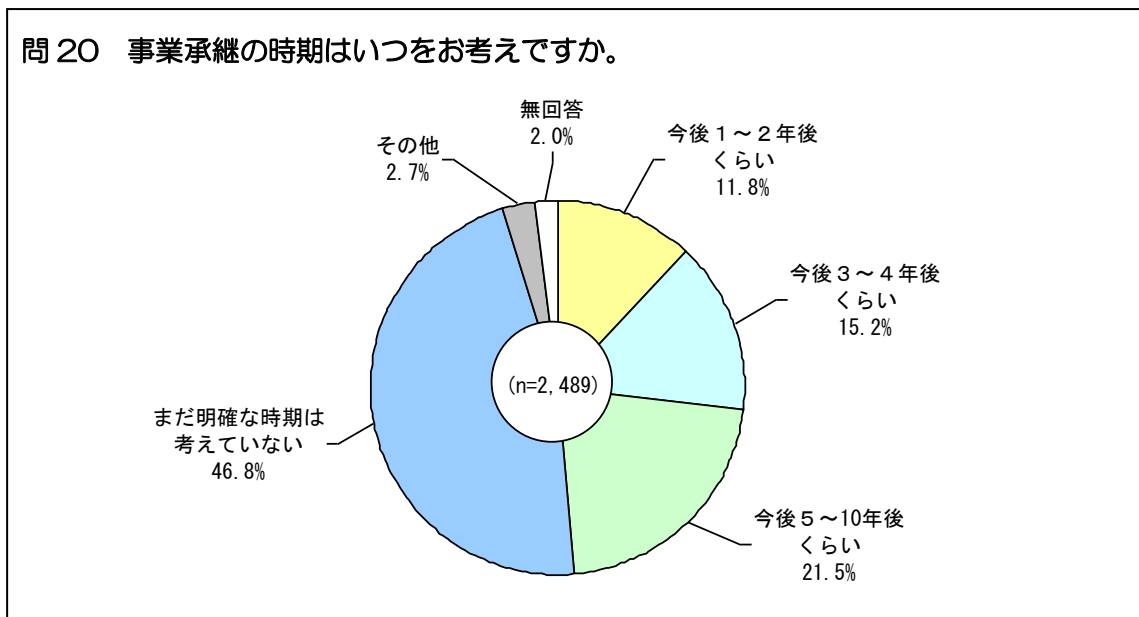
経営者の現在の年齢別にみると、「家族・親族への承継」は経営者の現在の年齢が高くなると、その割合も増加傾向となっている。一方「明確に決まってない」は年齢が低くなるにつれ、その割合は高くなる傾向がみられ、40歳代以下では半数以上を占めている。「事業承継時のタイミング（問17）」では、30歳代、40歳代の経営者が「ちょうどよい時期だった」と回答していることを考慮すると、後継指名をする経営者の年齢は50歳代、60歳代となるが、この時点でもそれぞれ35%、20%の企業において後継者が決まっていないことが読み取れる。後継者育成、後継者教育に早くから取り組む必要があることが浮き彫りとなっている。

事業承継先について（世代別）

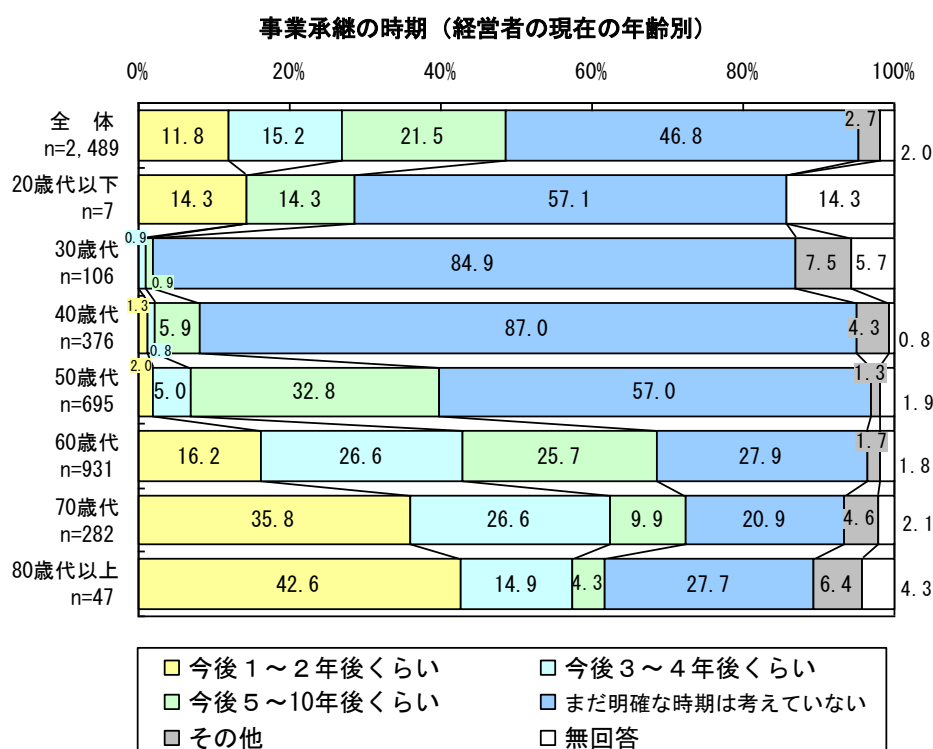


世代別にみると、2代目以降になると「家族・親族への承継」は減少傾向にあり、「役員・従業員への承継」を含めた組織内に後継者を求める傾向が強くなっている。

2. 事業承継の時期

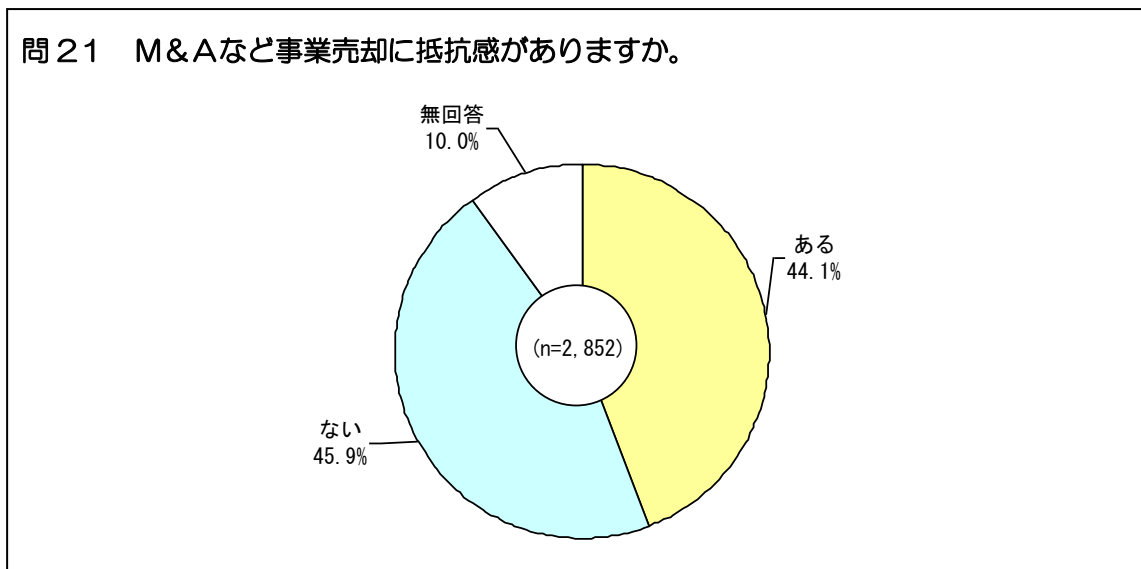


「事業承継先について（問 19）」の問いで、「廃業しようと考えている」以外を回答した 2,489 社に、事業承継の時期について尋ねた。「まだ明確な時期は考えていない」が最も高く、回答企業の 5 割近くは明確な時期を考えていない。時期を考えている企業では「今後 5～10 年後くらい」が 21.5% で最も比率が高く、以下「今後 3～4 年後くらい」（15.2%）、「今後 1～2 年後くらい」（11.8%）と続いている。



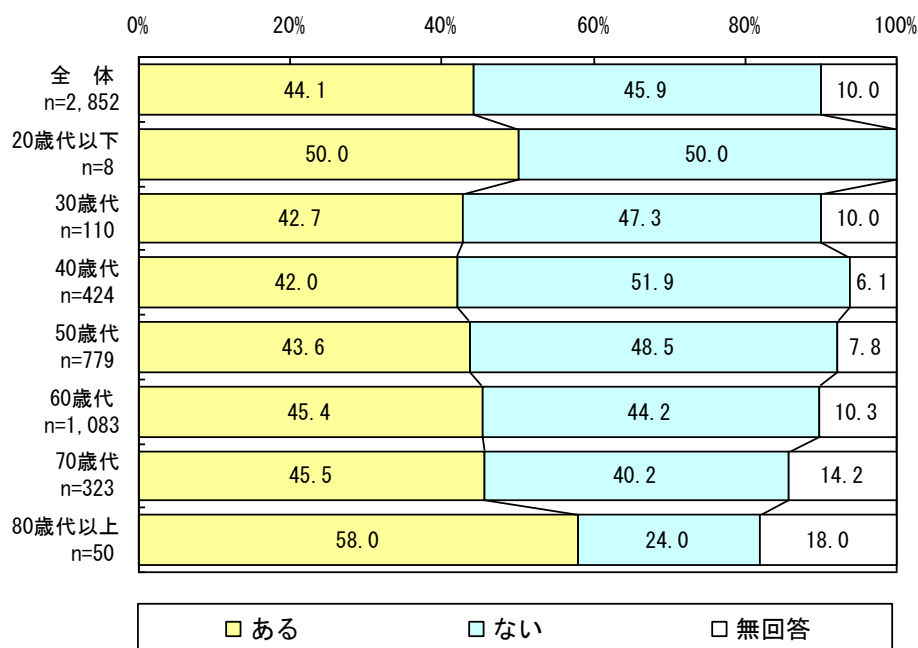
経営者の現在の年齢別にみると、50 歳代以下では「まだ明確な時期は考えていない」割合が半数を超えている。一方、60 歳代以上になると具体的な事業承継の時期を検討している割合が高くなっているが、後継者が望む承継のタイミング（30 歳代、40 歳代）を考慮すると、ここでも、経営者と後継者間の認識の違いが浮き彫りになっている。

3. M&A など事業売却への抵抗感の有無



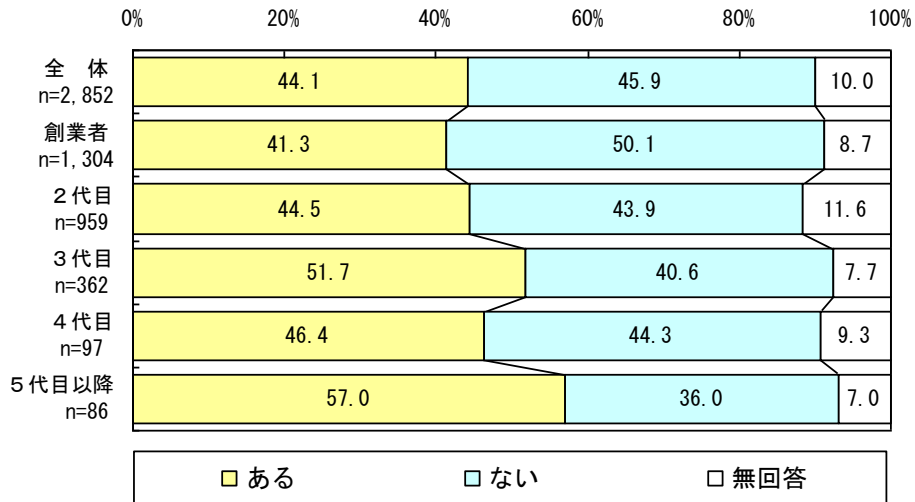
M&A など事業売却への抵抗感の有無について尋ねたところ、「ある」が 44.1%、「ない」が 45.9%となっている。

M&A など事業売却への抵抗感の有無（経営者の現在の年齢別）



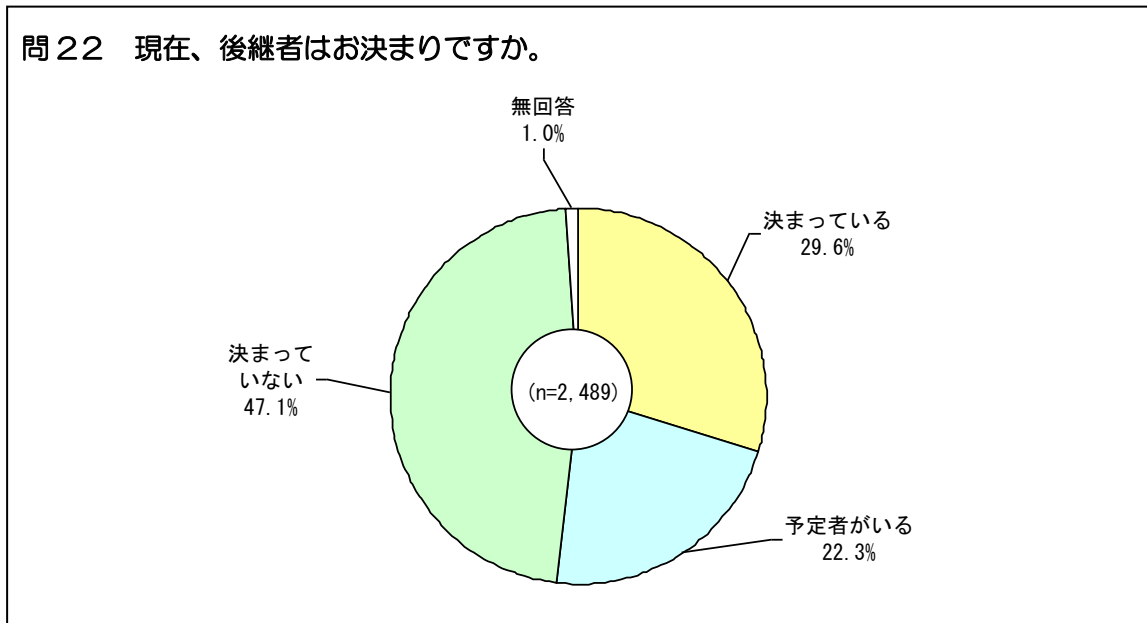
経営者の現在の年齢別にみると、80歳代以上では抵抗感が「ある」が6割近くを占めている。

M & A など事業売却への抵抗感の有無（世代別）



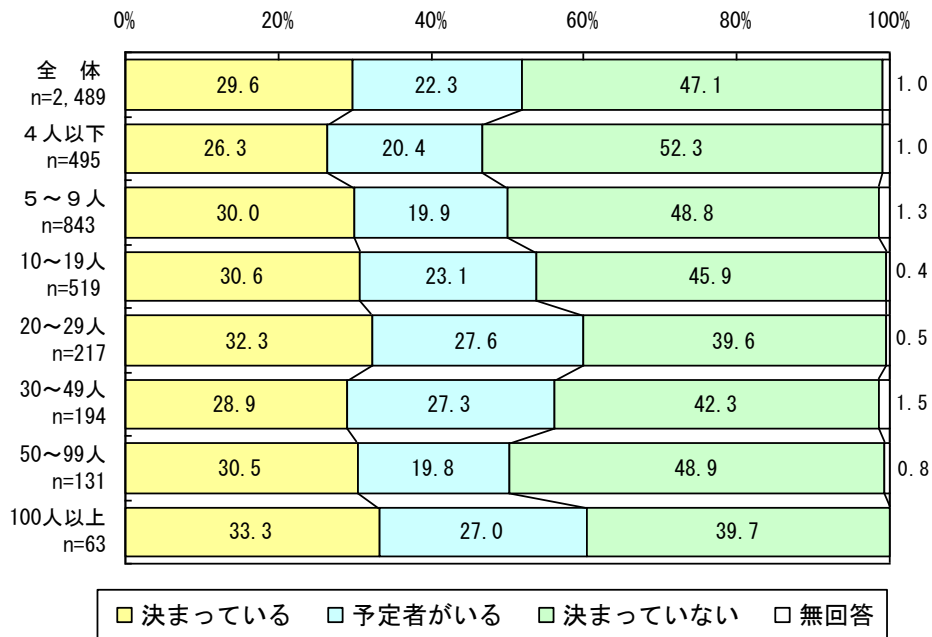
世代別にみると、創業者以外はどの世代でも抵抗感が「ある」割合が高く、企業の業歴が長くなると抵抗感が強くなる傾向がみられる。

4. 後継者の決定の有無

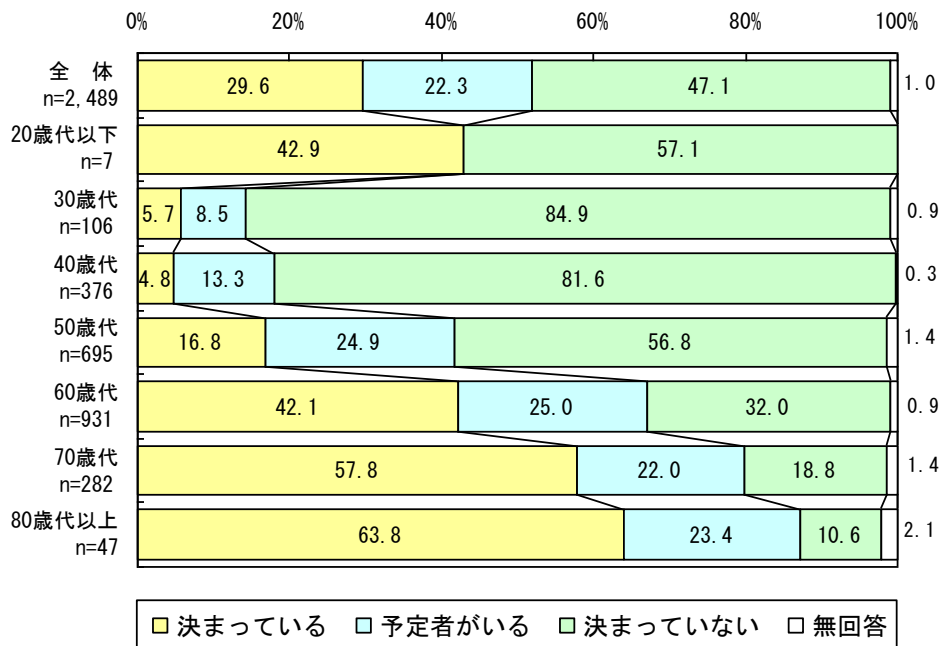


「事業承継先について（問 19）」の問いで、「廃業しようと考えている」以外を回答した 2,489 社に、現在、後継者が決定しているか尋ねた。後継者の有無については、回答企業全体の 5 割近くが「決まっていない」と回答している。

後継者の決定の有無（従業員規模別）



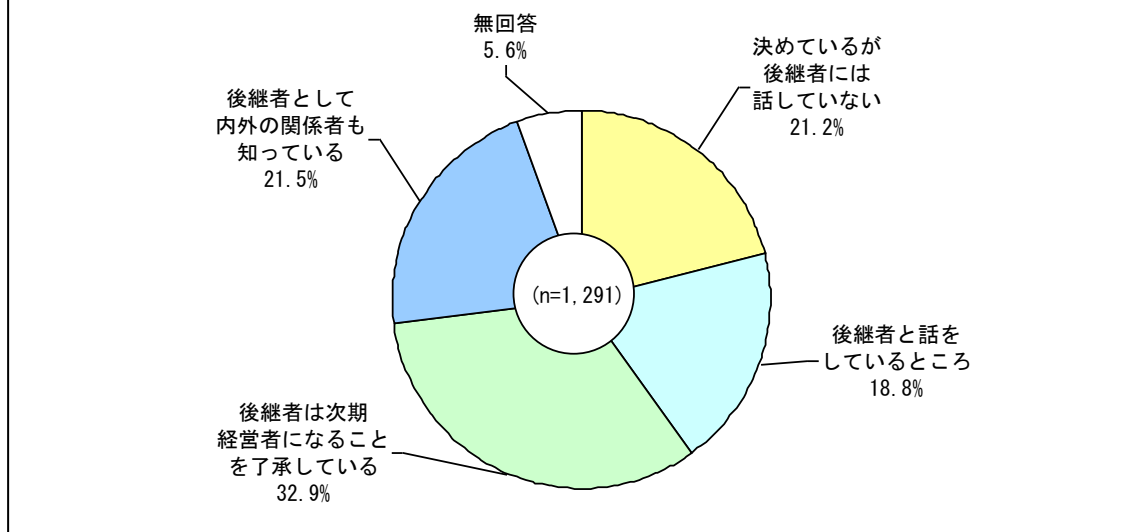
後継者の決定の有無（経営者の現在の年齢別）



経営者の現在の年齢別にみると、50歳代以下では「決まっていない」割合が半数を超えている。ここからも50歳代では事業承継対策が念頭にない経営者が多いことがうかがえる。

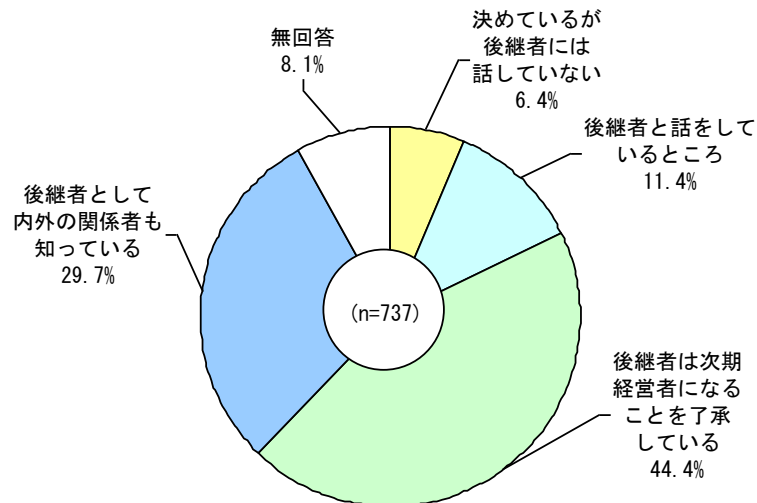
5. 後継者との意思疎通

問23 後継者との意思疎通はどのような段階ですか。



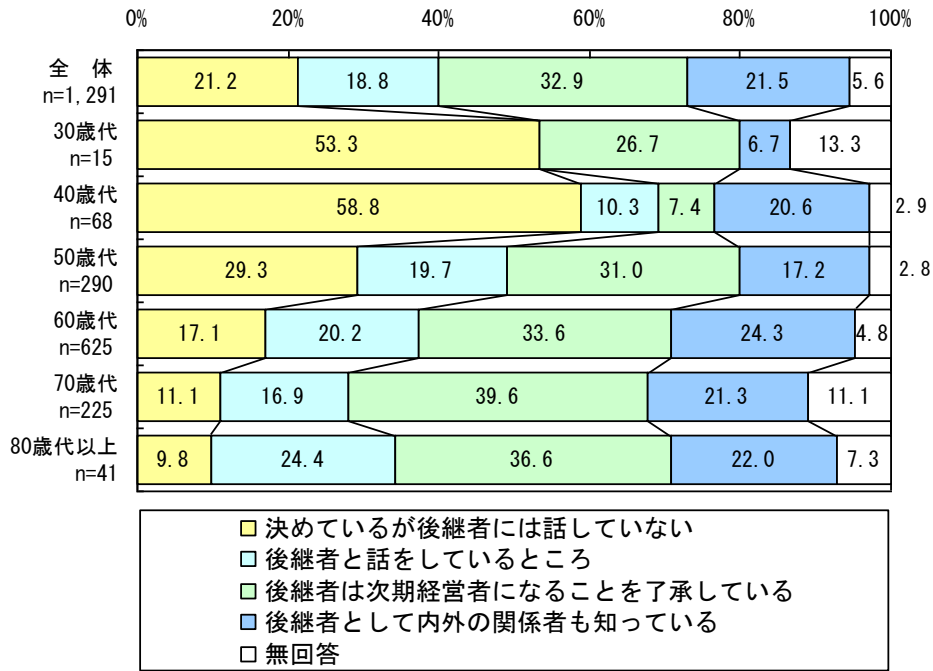
後継者が「決まっている」、「予定者がいる」と回答した1,291社に、後継者との意思疎通について尋ねた。「後継者は次期経営者になることを了承している」が32.9%で比率が高く、「後継者として内外の関係者も知っている」(21.5%)を合わせた『後継者本人が知っている』割合は54.4%で、半数以上を占めている。

後継者との意思疎通（後継者が決まっている企業）



後継者が「決まっている」と回答した737社についてみると、「後継者は次期経営者になることを了承している」(44.4%)、「後継者として内外の関係者も知っている」(29.7%)を合わせた『後継者本人が知っている』割合は7割以上を占めている。

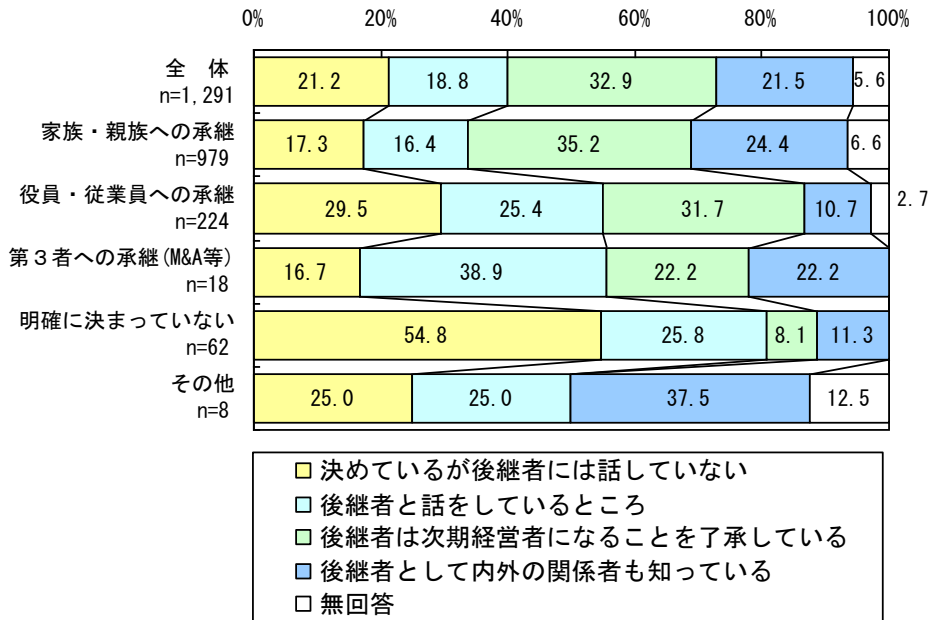
後継者との意思疎通（経営者の現在の年齢別）



※「20歳代以下」(n=3)は、母数が少ないためグラフから除外

経営者の現在の年齢別にみると、40歳代以下では「決めているが後継者には話していない」割合が半数以上と高くなっているが、60歳代以上では『後継者本人が知っている』割合が半数以上を占めている。

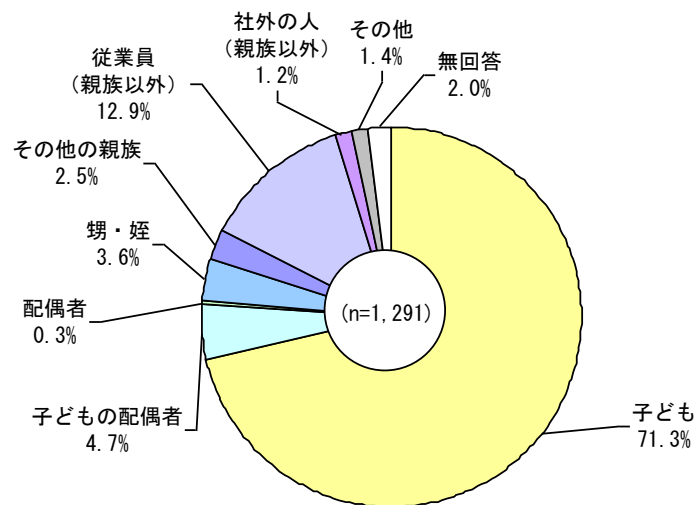
後継者との意思疎通（事業承継先別）



事業承継先別にみると、『後継者本人が知っている』割合は、家族・親族へ承継で 59.6%と高く、役員・従業員への承継では 42.4%、第三者への承継 (M&A等) では 44.4%となっている。

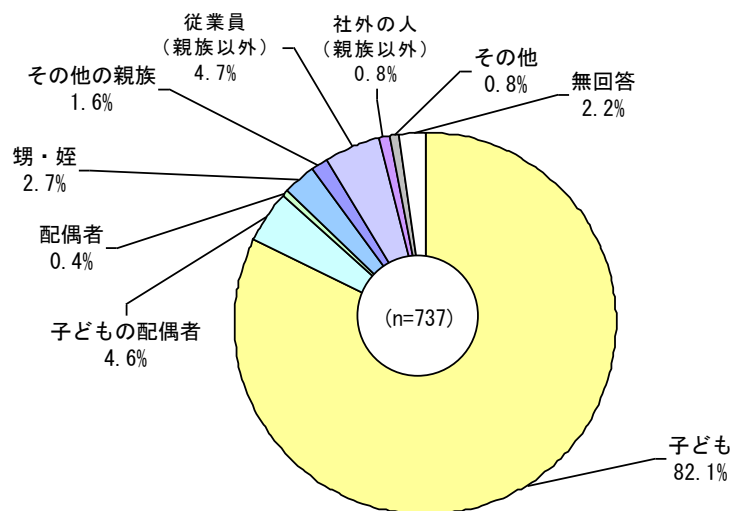
6. 後継者と経営者との関係

問 24 後継者（または後継者に予定している人）と経営者のご関係は次のどれですか。



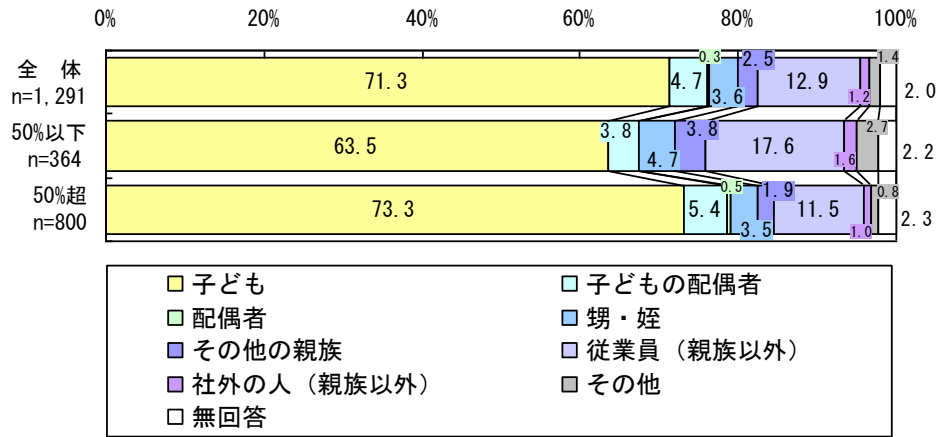
後継者（または後継者に予定している人）と経営者との関係について、「子ども」が71.3%で最も比率が高くなっている。「子どもの配偶者」（4.7%）、「甥・姪」（3.6%）、「その他の親族」（2.5%）、「配偶者」（0.3%）を合わせた『親族』の割合は82.4%で、親族を後継者としていることがわかる。

後継者と経営者との関係（後継者が決まっている企業）



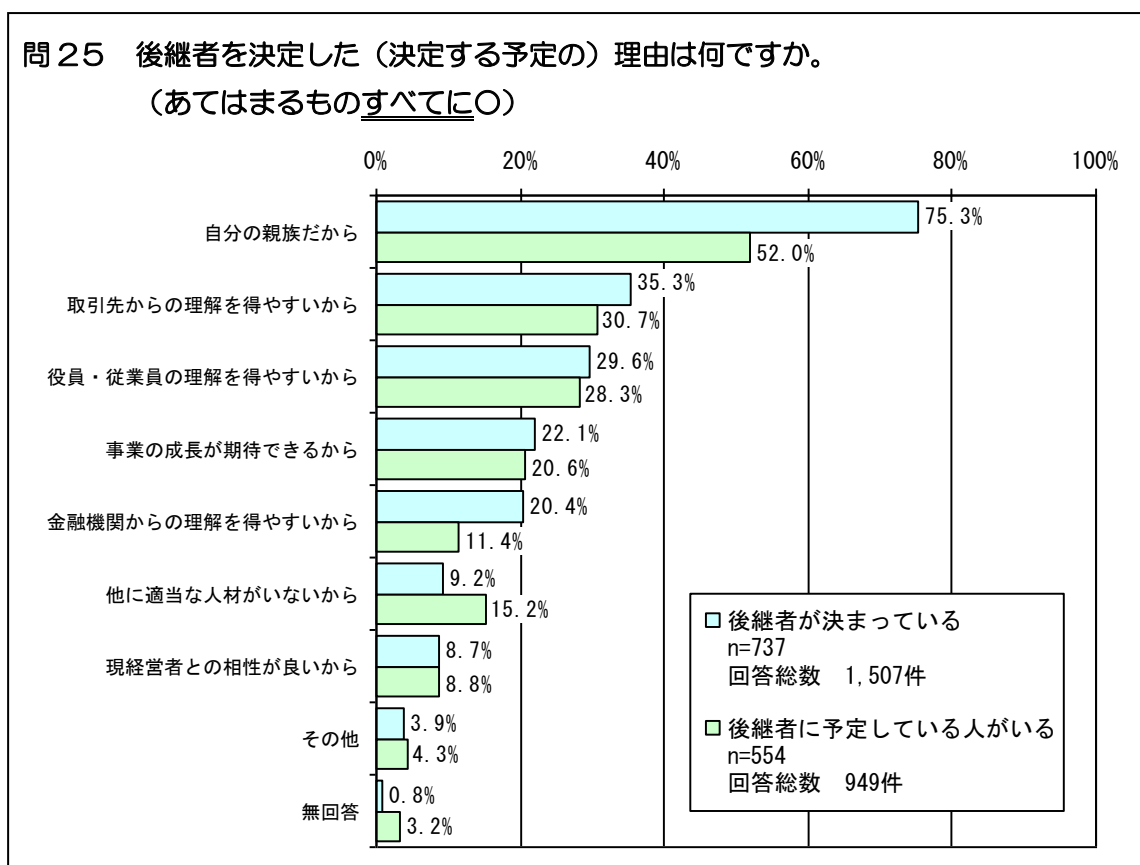
後継者が「決まっている」と回答した737社についてみても、「子ども」が82.1%で最も比率が高く、『親族』の割合は91.4%となっている。

後継者と経営者との関係（経営者の株式保有割合別）



経営者の株式保有割合別にみると、経営者の株式保有割合が50%超の場合、8割強が『親族』としているが、保有割合が50%以下ではその割合が10ポイント程度低くなっている。

7. 後継者の決定（予定）の理由（複数回答）



後継者が「決まっている」、「予定している人がいる」と回答した1,291社に、後継者決定（予定）の理由について尋ねた。後継者が決まっている場合、「自分の親族だから」が75.3%で最も比率が高く、以下「取引先からの理解を得やすいから」（35.3%）、「役員・従業員の理解を得やすいから」（29.6%）と続いている。一方、後継者に予定している人がいる場合も後継者が決まっている場合と決定理由はほぼ同じ順となっているがその割合は低くなっている。しかし、「他に適当な人材がないから」は、後継者が決まっている場合より割合が高くなっている。

【後継者が決まっている】後継者の決定(予定)の理由(業種別)

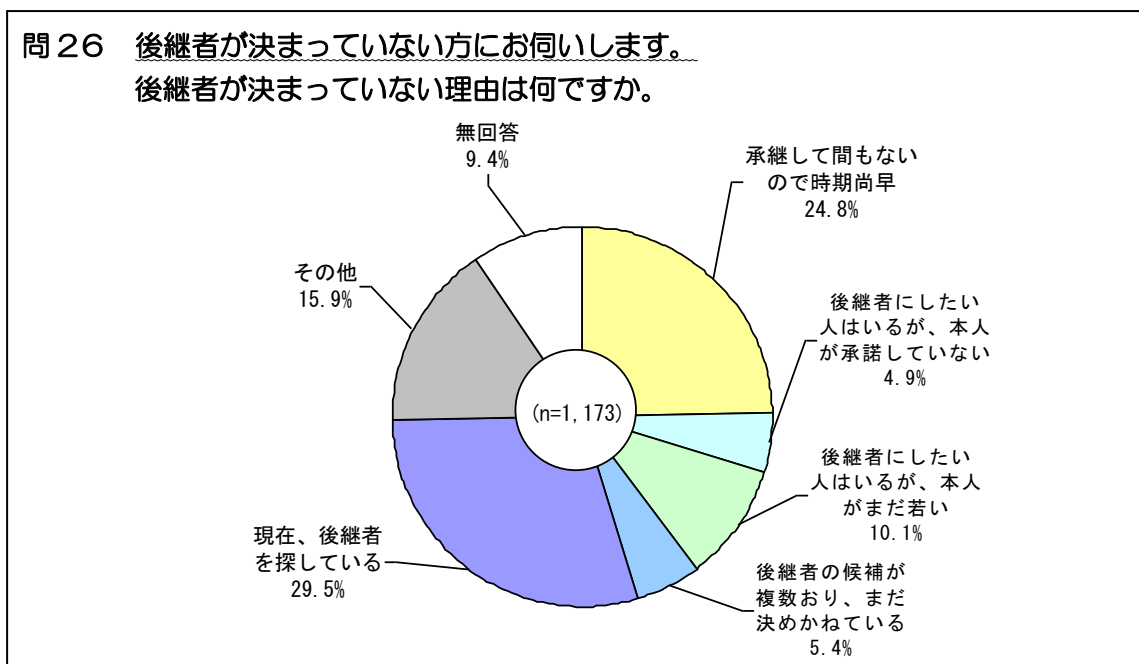
		(%)										
		計	自分の親族だから	取引先からの理解を得やすいから	役員・従業員の理解を得やすいから	事業の成長が期待できるから	金融機関からの理解を得やすいから	他に適当な人材がないから	現経営者との相性が良いから	その他	無回答	回答総数
全 体		737	75.3	35.3	29.6	22.1	20.4	9.2	8.7	3.9	0.8	1,507
業 種 別	建設業	134	73.1	42.5	42.5	26.1	21.6	6.7	6.0	6.0	2.2	301
	製造業	139	74.8	37.4	36.7	20.9	23.0	16.5	11.5	3.6	-	312
	運輸業, 郵便業	17	64.7	29.4	29.4	17.6	29.4	11.8	17.6	5.9	-	35
	卸売業, 小売業	245	77.1	32.7	19.2	20.0	18.4	8.6	7.3	3.3	0.8	457
	不動産業, 物品賃貸業	36	91.7	19.4	13.9	11.1	16.7	-	8.3	-	-	58
	宿泊業, 飲食サービス業	29	72.4	31.0	31.0	31.0	17.2	6.9	13.8	-	-	59
	学術研究, 専門・技術サービス業	13	61.5	38.5	23.1	15.4	15.4	7.7	-	15.4	-	23
	生活関連サービス業, 娯楽業	21	81.0	23.8	28.6	9.5	23.8	-	9.5	4.8	-	38
	他に分類されないサービス業	22	72.7	40.9	40.9	22.7	22.7	18.2	4.5	-	-	49
	その他	37	67.6	29.7	27.0	24.3	13.5	5.4	8.1	8.1	2.7	68

※「情報通信業」(n=4)は、母数が少ないためグラフから除外

【後継者に予定している人がいる】後継者の決定(予定)の理由(業種別)

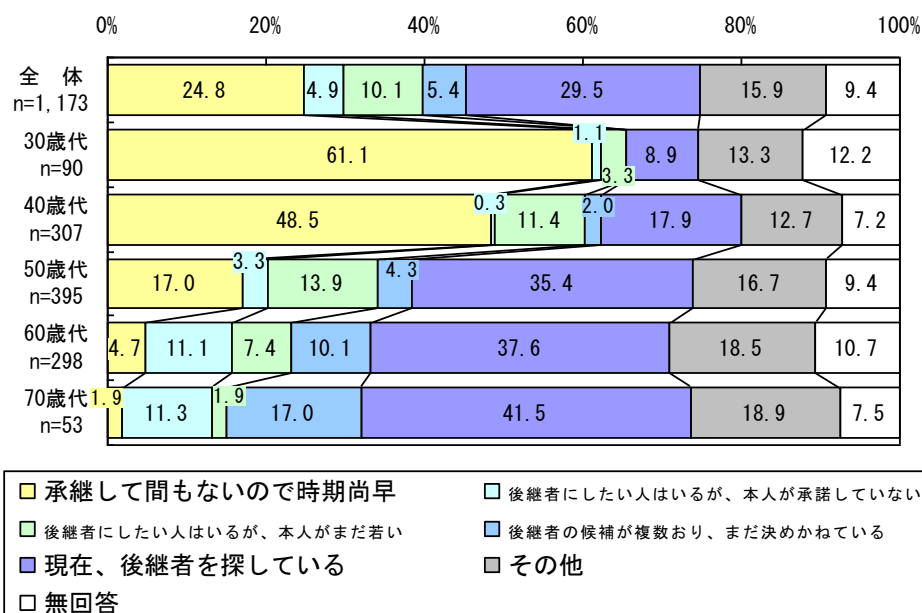
		(%)										
		全 体	自分の親族だから	取引先からの理解を得やすいから	役員・従業員の理解を得やすいから	事業の成長が期待できるから	金融機関からの理解を得やすいから	他に適当な人材がないから	現経営者との相性が良いから	その他	無回答	回答総数
全 体		554	52.0	30.7	28.3	20.6	11.4	15.2	8.8	4.3	3.2	949
業 種 別	建設業	122	44.3	40.2	34.4	25.4	9.0	17.2	9.8	3.3	2.5	224
	製造業	105	53.3	24.8	31.4	18.1	17.1	18.1	11.4	5.7	2.9	189
	情報通信業	12	-	66.7	50.0	58.3	-	-	41.7	8.3	-	27
	運輸業, 郵便業	18	55.6	38.9	27.8	16.7	27.8	16.7	5.6	11.1	5.6	36
	卸売業, 小売業	151	59.6	27.2	19.9	11.9	8.6	15.9	3.3	2.6	3.3	225
	不動産業, 物品賃貸業	16	68.8	43.8	31.3	25.0	18.8	12.5	18.8	-	-	35
	宿泊業, 飲食サービス業	25	64.0	12.0	16.0	16.0	4.0	8.0	16.0	4.0	8.0	35
	学術研究, 専門・技術サービス業	12	33.3	25.0	25.0	25.0	-	25.0	8.3	-	-	17
	生活関連サービス業, 娯楽業	17	64.7	11.8	17.6	23.5	17.6	-	11.8	17.6	-	28
	他に分類されないサービス業	27	37.0	25.9	33.3	22.2	3.7	7.4	3.7	3.7	11.1	37
その他	20	50.0	40.0	40.0	30.0	20.0	15.0	5.0	10.0	-	42	

8. 後継者が決まっていない理由



後継者が「決まっていない」と回答した1,173社に、理由を尋ねた。後継者が決まっていない理由は「現在、後継者を探している」(29.5%)、「承継して間もないので時期尚早」(24.8%)がそれぞれ2割以上と割合が高くなっている。また、『後継者にしたい人はいるがまだ決定していない』割合(「後継者にしたい人はいるが、本人が承諾していない」(4.9%)、「後継者にしたい人はいるが、本人がまだ若い」(10.1%)、「後継者の候補が複数おり、まだ決めかねている」(5.4%)の計)も2割強となっている。その他には「将来が不安などにより、まだ明確に決めていない/決められない」という意見が多くなっている。

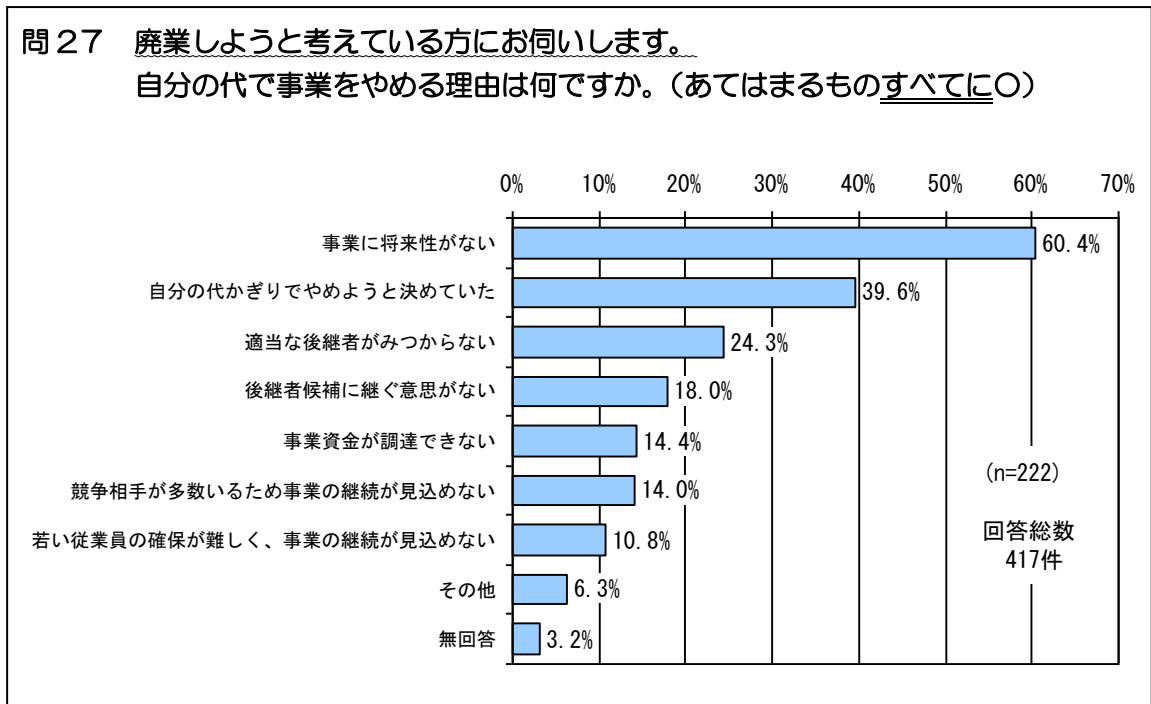
後継者が決まっていない理由 (経営者の現在の年齢別)



※「20歳代以下」(n=4)は、母数が少ないためグラフから除外

経営者の現在の年齢別にみると、50歳代以上では「現在、後継者を探している」割合が4割前後と高くなっているが、ここからも後継者として指名される側の希望する時期との認識の違いがうかがえる。

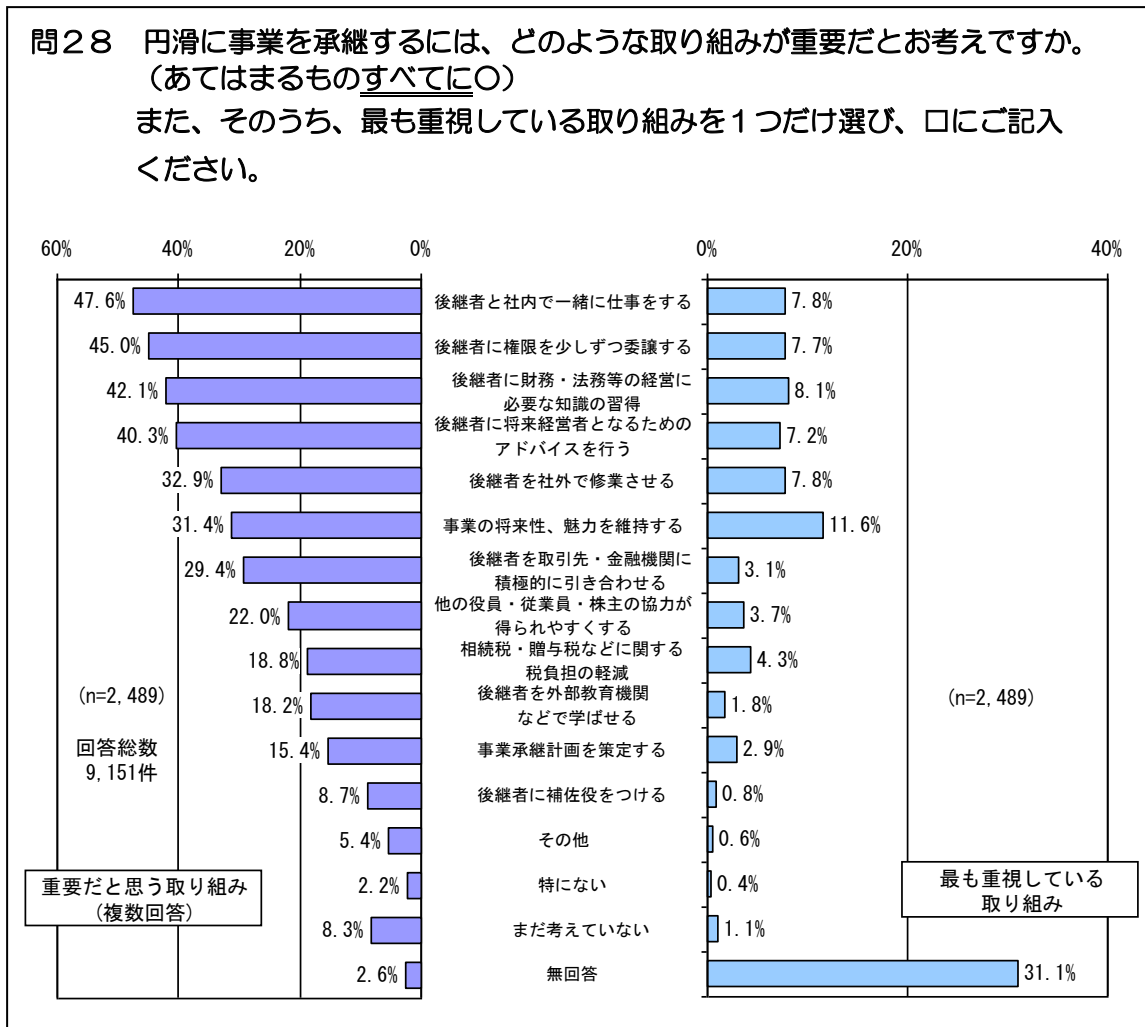
9. 廃業しようと考えている理由（複数回答）



「廃業しようと考えている」と回答した 222 社に、その理由を尋ねた。廃業しようとしている理由は、「事業に将来性がない」が 60.4%で最も比率が高く、次いで「自分の代かぎりやめよう決めていた」(39.6%)と続いている。「適当な後継者がみつからない」、「後継者候補に継ぐ意思がない」など、2割程度の企業が後継者問題を挙げているが、後継者教育や第三者承継についてのアドバイス等早めに対策を講じていれば異なる結果になったケースもあると思われる。

V. 事業承継に向けた取り組みについて

1. 円滑に事業を承継するための取り組み（複数回答）



円滑に事業を承継するためにどのような取り組みが重要だと考えるか尋ねたところ、「後継者と社内で一緒に仕事をする」が47.6%で最も比率が高く、以下「後継者に権限を少しずつ委譲する」（45.0%）、「後継者に財務・法務等の経営に必要な知識の習得」（42.1%）、「後継者に将来経営者となるためのアドバイスを行う」（40.3%）と続いている。

また、最も重視している取り組みについて尋ねたところ、「事業の将来性、魅力を維持する」が11.6%で最も比率が高く、以下「後継者に財務・法務等の経営に必要な知識の習得」（8.1%）、「後継者と社内で一緒に仕事をする」、「後継者を社外で修業させる」（各々7.8%）と続いている。これらの結果から、経営者にとって「後継者教育」と事業承継の前提となる「経営の維持・発展」が事業承継の円滑化には最も重要であることがわかる。

円滑に事業を承継するための取り組み（業種、従業員規模別）

(%)

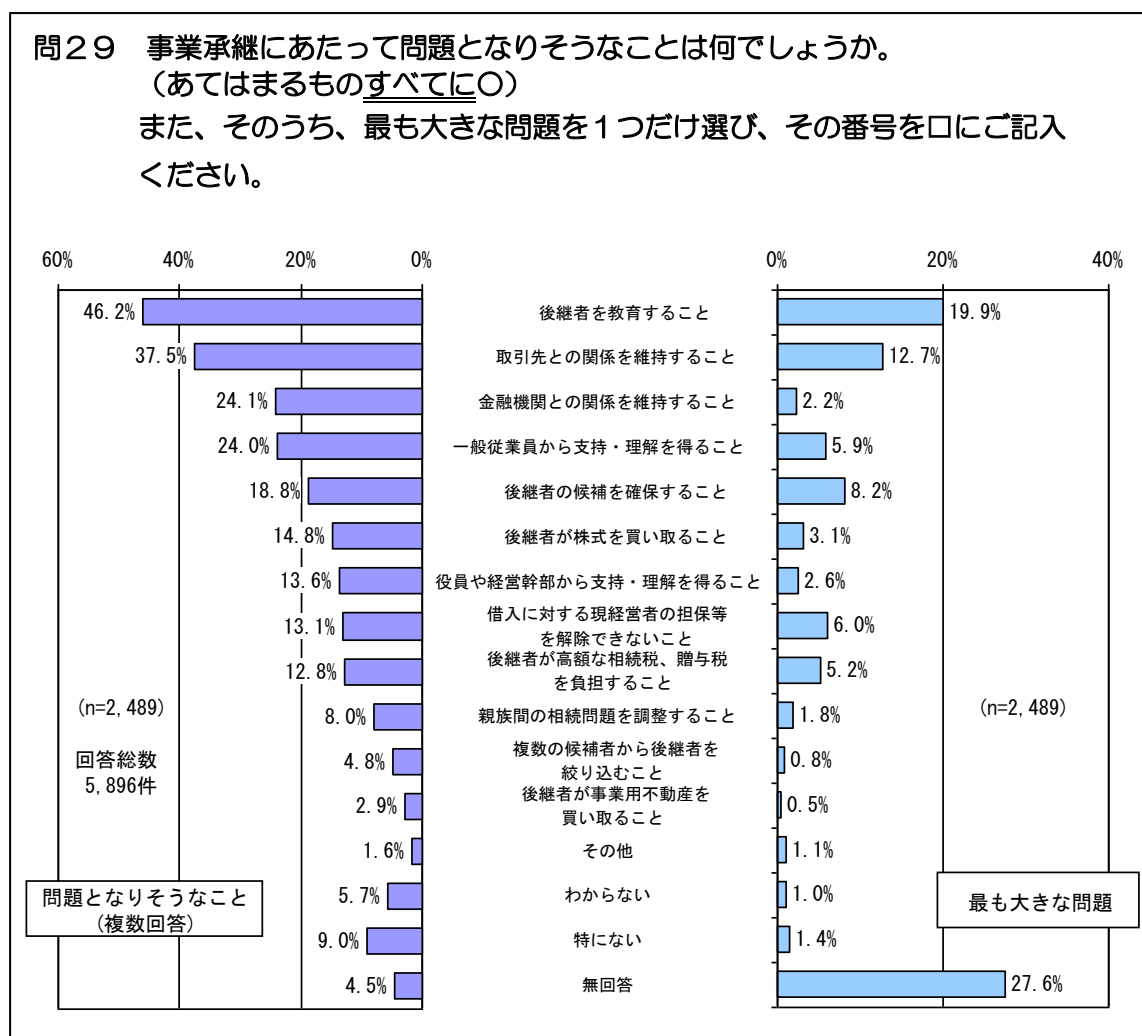
	全 体	後継者と社内で一緒に仕事をする	後継者に権限を少しずつ委譲する	後継者に財務・法務等の経営に必要な知識の習得	後継者に将来経営者となるためのアドバイスをを行う	後継者を社外で修業させる	事業の将来性、魅力を維持する	後継者を取引先・金融機関に積極的に引き合わせる	他の役員・従業員・株主の協力が得られやすくする	
全 体	2,489	47.6	45.0	42.1	40.3	32.9	31.4	29.4	22.0	
業種別	建設業	492	47.6	46.5	43.5	39.4	30.1	27.8	32.5	24.4
	製造業	421	50.4	48.0	40.9	40.1	35.9	31.1	32.3	25.9
	情報通信業	38	55.3	50.0	26.3	47.4	10.5	34.2	21.1	26.3
	運輸業、郵便業	74	56.8	33.8	36.5	39.2	29.7	17.6	32.4	25.7
	卸売業、小売業	755	45.7	43.0	39.7	38.8	35.1	34.0	26.8	20.0
	不動産業、物品賃貸業	115	40.9	35.7	45.2	33.0	33.9	25.2	26.1	15.7
	宿泊業、飲食サービス業	113	51.3	44.2	46.9	45.1	42.5	41.6	25.7	20.4
	学術研究、専門・技術サービス業	49	36.7	38.8	44.9	34.7	28.6	30.6	32.7	20.4
	生活関連サービス業、娯楽業	78	53.8	50.0	47.4	48.7	33.3	33.3	30.8	25.6
	他に分類されないサービス業	112	43.8	52.7	48.2	42.0	25.9	38.4	25.9	26.8
その他	120	45.0	43.3	38.3	40.8	25.8	25.0	23.3	15.8	
従業員規模別	4人以下	495	44.2	38.2	33.5	32.5	29.7	25.5	24.0	10.7
	5～9人	843	45.8	45.9	40.9	39.7	31.6	32.0	29.9	19.0
	10～19人	519	48.4	47.0	44.9	42.0	34.1	31.8	33.3	27.7
	20～29人	217	54.4	50.2	44.7	47.0	32.7	36.4	32.7	27.2
	30～49人	194	43.8	43.3	46.9	43.8	41.8	29.9	28.9	30.9
	50～99人	131	55.0	50.4	51.1	45.0	35.9	35.9	27.5	32.8
	100人以上	63	61.9	44.4	55.6	46.0	38.1	39.7	25.4	39.7

	全 体	相続税・贈与税などに関する税負担の軽減	後継者を外部教育機関などで学ばせる	事業承継計画を策定する	後継者に補佐役をつける	特にない	まだ考えていない	その他	無回答	回答総数	
全 体	2,489	18.8	18.2	15.4	8.7	2.2	8.3	5.4	2.6	9,151	
業種別	建設業	492	15.2	19.9	14.0	9.8	1.6	10.2	4.9	2.8	1,808
	製造業	421	24.2	18.5	15.2	12.8	1.7	4.8	5.7	1.9	1,631
	情報通信業	38	2.6	7.9	18.4	2.6	5.3	13.2	5.3	2.6	124
	運輸業、郵便業	74	20.3	18.9	8.1	14.9	1.4	8.1	5.4	2.7	258
	卸売業、小売業	755	17.6	15.9	14.8	5.8	3.2	8.5	5.0	3.2	2,673
	不動産業、物品賃貸業	115	32.2	20.0	12.2	7.8	2.6	7.0	5.2	1.7	394
	宿泊業、飲食サービス業	113	23.9	23.0	20.4	12.4	2.7	7.1	6.2	2.7	467
	学術研究、専門・技術サービス業	49	14.3	22.4	12.2	8.2	2.0	12.2	6.1	2.0	169
	生活関連サービス業、娯楽業	78	12.8	17.9	24.4	10.3	1.3	11.5	2.6	1.3	315
	他に分類されないサービス業	112	19.6	21.4	22.3	10.7	3.6	8.0	6.3	2.7	443
その他	120	15.0	18.3	12.5	5.8	0.8	12.5	8.3	0.8	397	
従業員規模別	4人以下	495	15.8	12.9	12.3	2.2	3.4	10.9	5.7	4.0	1,493
	5～9人	843	14.7	16.3	13.9	7.8	2.4	8.7	5.1	2.7	2,981
	10～19人	519	20.0	22.5	15.8	10.2	1.7	8.1	5.8	2.3	2,042
	20～29人	217	23.0	21.7	18.0	16.1	0.5	6.0	6.0	0.9	904
	30～49人	194	25.3	22.7	18.6	10.3	2.1	7.7	4.1	2.1	776
	50～99人	131	26.7	19.8	21.4	15.3	3.8	6.1	5.3	0.8	566
	100人以上	63	30.2	20.6	25.4	14.3	-	1.6	4.8	1.6	282

業種別にみると、多くの業種では「後継者と社内で一緒に仕事をする」割合が最も高くなっているが、他に分類されないサービス業では「後継者に権限を少しずつ委譲する」、不動産業、物品賃貸業、学術研究、専門・技術サービス業では「後継者に財務・法務等の経営に必要な知識を習得」の割合が最も高くなっている。

従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、円滑に事業を承継するために取り組む項目が多い傾向となっている。

2. 事業承継にあたっての問題点（複数回答）



事業承継にあたって問題となりそうなことは何か尋ねたところ、「後継者を教育すること」が46.2%で最も比率が高く、以下「取引先との関係を維持すること」(37.5%)、「金融機関との関係を維持すること」(24.1%)、「一般従業員から支持・理解を得ること」(24.0%)と続いており、現状の関係を維持することが問題として挙げられている。

また、最も大きな問題について尋ねたところ、「後継者を教育すること」が19.9%で最も比率が高く、以下「取引先との関係を維持すること」(12.7%)、「後継者の候補を確保すること」(8.2%)と続いている。

「後継者に対する教育」は最も重要な取り組み（問28）と捉えているものの、事業承継に当たっての一番の課題や心配事になりそうとの認識を持っている経営者が多いことから、「後継者教育」に関するアドバイスが求められていることがわかる。

事業承継にあたっての問題点（従業員規模、事業承継先、後継者決定の有無、世代別）

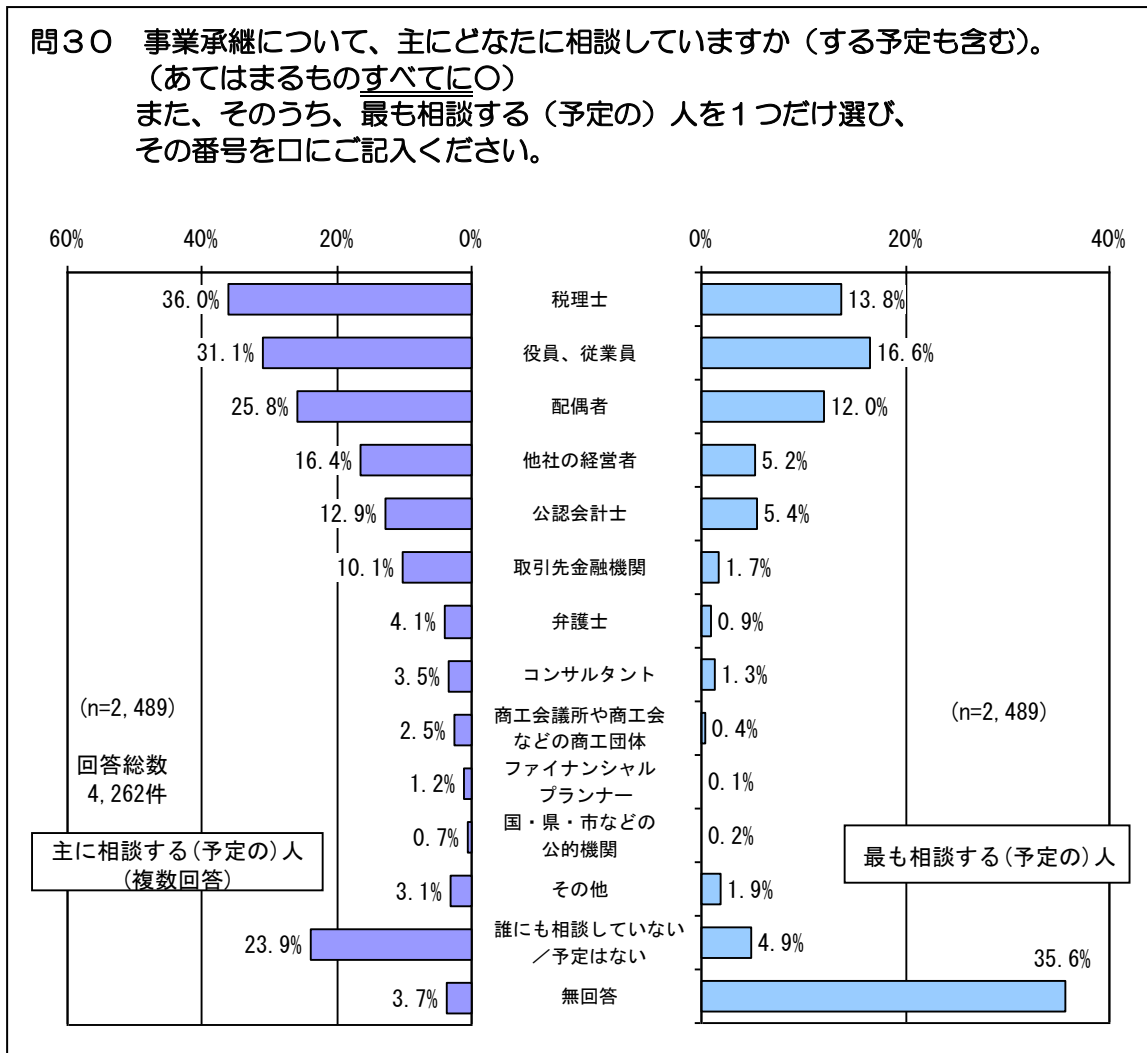
		(%)								
		全 体	後継者を教育すること	取引先との関係を維持すること	金融機関との関係を維持すること	一般従業員から支持・理解を得ること	後継者の候補を確保すること	後継者が株式を買い取ること	役員や経営幹部から支持・理解を得ること	借入に対する現経営者の担保等を解除できないこと
全 体		2,489	46.2	37.5	24.1	24.0	18.8	14.8	13.6	13.1
従業員規模別	4人以下	495	42.6	42.4	23.2	10.7	18.2	12.5	6.7	11.5
	5～9人	843	46.0	39.7	23.8	20.4	20.0	12.8	9.0	10.0
	10～19人	519	45.9	37.0	27.2	31.4	17.3	15.6	14.8	16.8
	20～29人	217	48.4	33.6	22.1	29.5	14.3	17.1	16.6	12.0
	30～49人	194	49.5	30.9	26.8	34.0	18.6	18.0	25.8	18.6
	50～99人	131	50.4	32.8	20.6	35.9	24.4	21.4	31.3	16.0
	100人以上	63	50.8	22.2	17.5	44.4	31.7	19.0	36.5	17.5
事業承継先別	家族・親族への承継	1,147	51.8	38.6	26.8	23.6	10.8	13.9	11.4	11.8
	役員・従業員への承継	408	45.1	39.7	25.0	28.2	17.2	20.1	21.3	17.6
	第三者への承継(M&A等)	73	38.4	56.2	26.0	31.5	28.8	24.7	19.2	15.1
	明確に決まっていない	821	40.2	33.6	19.7	21.8	30.1	12.5	11.9	12.4
	その他	40	32.5	30.0	25.0	25.0	17.5	15.0	22.5	12.5
後継者決定の有無別	決まっている	737	47.6	42.5	28.9	21.8	6.4	13.3	9.5	12.9
	予定者がいる	554	53.8	36.1	27.4	24.4	9.9	19.3	14.3	16.2
	決まっていない	1,173	42.1	35.4	20.0	25.6	30.9	13.5	15.9	11.7
世代別	創業者	1,117	46.0	41.3	24.4	22.3	15.8	15.8	12.6	13.0
	2代目以降	1,349	46.2	34.2	23.7	25.4	21.3	14.2	14.3	13.1

		全 体	後継者が高額な相続税、贈与税を負担すること	親族間の相続問題を調整すること	複数の候補者から後継者を絞り込むこと	後継者が事業用不動産を買い取ること	その他	わからない	特にない	無回答	回答総数
全 体		2,489	12.8	8.0	4.8	2.9	1.6	5.7	9.0	4.5	5,896
従業員規模別	4人以下	495	11.3	5.5	1.6	2.4	1.4	6.7	8.9	5.5	1,018
	5～9人	843	9.3	7.1	3.8	2.5	2.1	6.9	10.2	4.3	1,886
	10～19人	519	13.9	10.2	6.4	3.9	1.7	5.4	7.7	4.0	1,324
	20～29人	217	16.6	7.4	6.5	2.3	0.5	2.8	10.1	4.6	520
	30～49人	194	17.5	8.8	5.7	3.1	1.0	4.6	8.8	5.7	527
	50～99人	131	19.1	8.4	11.5	3.1	0.8	4.6	7.6	2.3	377
	100人以上	63	19.0	17.5	9.5	3.2	-	1.6	3.2	3.2	185
事業承継先別	家族・親族への承継	1,147	19.8	12.6	3.0	3.4	1.3	2.6	9.8	3.9	2,765
	役員・従業員への承継	408	4.2	2.0	8.6	1.7	0.7	2.7	8.6	2.7	990
	第三者への承継(M&A等)	73	6.8	1.4	5.5	4.1	-	1.4	8.2	4.1	195
	明確に決まっていない	821	8.0	5.0	5.0	2.3	2.1	12.1	7.9	6.3	1,845
	その他	40	10.0	10.0	15.0	7.5	12.5	5.0	12.5	5.0	101
後継者決定の有無別	決まっている	737	19.4	10.4	1.2	3.0	0.8	0.9	12.3	4.3	1,703
	予定者がいる	554	15.7	9.9	5.6	3.8	2.0	3.1	7.6	3.8	1,380
	決まっていない	1,173	7.5	5.5	6.8	2.1	1.8	10.1	7.5	4.4	2,773
世代別	創業者	1,117	10.3	6.3	4.8	2.9	1.5	5.6	9.0	5.0	2,587
	2代目以降	1,349	14.9	9.4	4.7	2.9	1.6	5.9	8.9	4.2	3,249

従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、事業承継にあたっての問題点を多く挙げている傾向がみられる。

事業承継先別にみると、家族・親族への承継、役員・従業員への承継は「後継者を教育すること」、第三者への承継(M&A等)は「取引先との関係を維持すること」の割合が最も高くなっている。

3. 事業承継についての相談相手（複数回答）



事業承継について主にどなたに相談している（する予定）か尋ねたところ、「税理士」、「役員、従業員」、「配偶者」など、身近な人に相談していること（する予定）がわかる。一方、「誰にも相談していない／予定はない」は経営者全体の23.9%と、4人に1人の割合になっている。

また、最も相談する（予定の）人について尋ねたところ、「後継者教育」、「取引先・銀行との関係」、「従業員からの支持」など、事業承継にあたってのさまざまな問題（問29）に対して企業の事情をよく理解している「役員、従業員」が最も多くなっている。

事業承継についての相談相手（従業員規模、世代別）

(%)

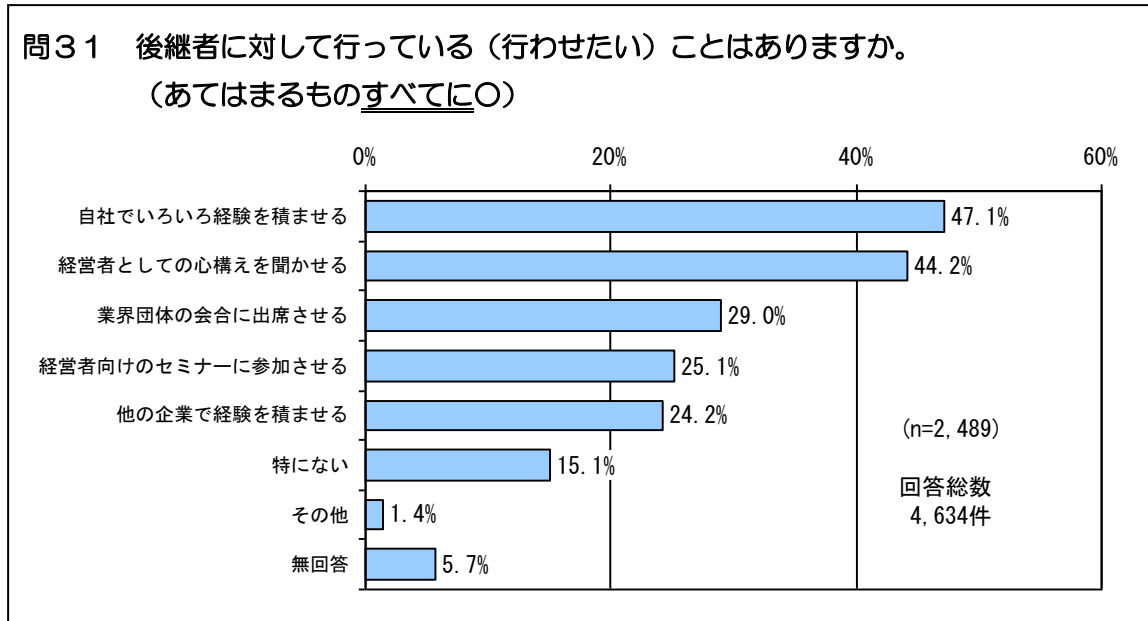
	全 体	税理士	役員、従業員	配偶者	他社の経営者	公認会計士	取引先金融機関	弁護士	
全 体	2,489	36.0	31.1	25.8	16.4	12.9	10.1	4.1	
従業員規模別	4人以下	495	33.3	20.8	24.8	14.9	11.7	7.5	3.0
	5～9人	843	36.4	32.0	27.9	16.3	12.9	7.9	2.7
	10～19人	519	38.9	31.2	25.6	17.0	13.3	11.9	3.3
	20～29人	217	31.8	36.4	22.6	16.1	14.3	12.9	6.0
	30～49人	194	40.2	41.8	25.3	16.5	11.3	17.5	6.2
	50～99人	131	32.8	38.2	18.3	17.6	13.7	10.7	9.2
	100人以上	63	33.3	31.7	33.3	23.8	17.5	14.3	9.5
世代別	創業者	1,117	35.4	30.2	26.7	17.5	12.4	10.3	4.5
	2代目	847	37.2	29.6	25.9	15.8	13.8	9.0	3.3
	3代目	328	38.7	33.5	23.2	14.9	14.0	12.2	4.3
	4代目	91	39.6	33.0	24.2	17.6	12.1	12.1	3.3
	5代目以降	83	16.9	47.0	20.5	12.0	9.6	10.8	7.2

	全 体	コンサル タント	商工会議 所や商工 会などの 商工団体	ファイナ ンシャル プラン ナー	国・県・ 市などの 公的機関	その他	誰にも相 談してい ない/予 定はない	無回答	回答総数	
全 体	2,489	3.5	2.5	1.2	0.7	3.1	23.9	3.7	4,262	
従業員規模別	4人以下	495	2.2	2.0	0.8	-	1.8	29.1	4.6	753
	5～9人	843	2.1	2.8	0.9	0.9	3.0	24.6	2.7	1,438
	10～19人	519	4.4	2.5	1.3	0.8	2.7	25.0	3.1	924
	20～29人	217	4.6	3.7	-	0.9	5.1	17.5	6.5	373
	30～49人	194	6.7	2.6	3.1	0.5	3.1	17.5	4.1	373
	50～99人	131	6.1	-	1.5	2.3	6.9	23.7	1.5	237
	100人以上	63	7.9	1.6	1.6	-	3.2	12.7	3.2	120
世代別	創業者	1,117	3.1	2.5	0.9	0.5	2.0	24.4	3.9	1,630
	2代目	847	3.3	2.4	1.5	0.8	2.4	24.2	4.5	1,228
	3代目	328	4.6	2.4	1.8	0.9	3.7	24.7	0.9	506
	4代目	91	3.3	3.3	1.1	-	6.6	18.7	3.3	142
	5代目以降	83	8.4	2.4	-	1.2	18.1	16.9	3.6	128

従業員規模別にみると、19人以下の規模では「税理士」の割合が最も高くなっているが、20人以上の規模では「税理士」に加え、「役員、従業員」に相談する企業が多くなっている。

Ⅵ. 後継者について

1. 後継者に対して行っている（行わせたい）こと（複数回答）

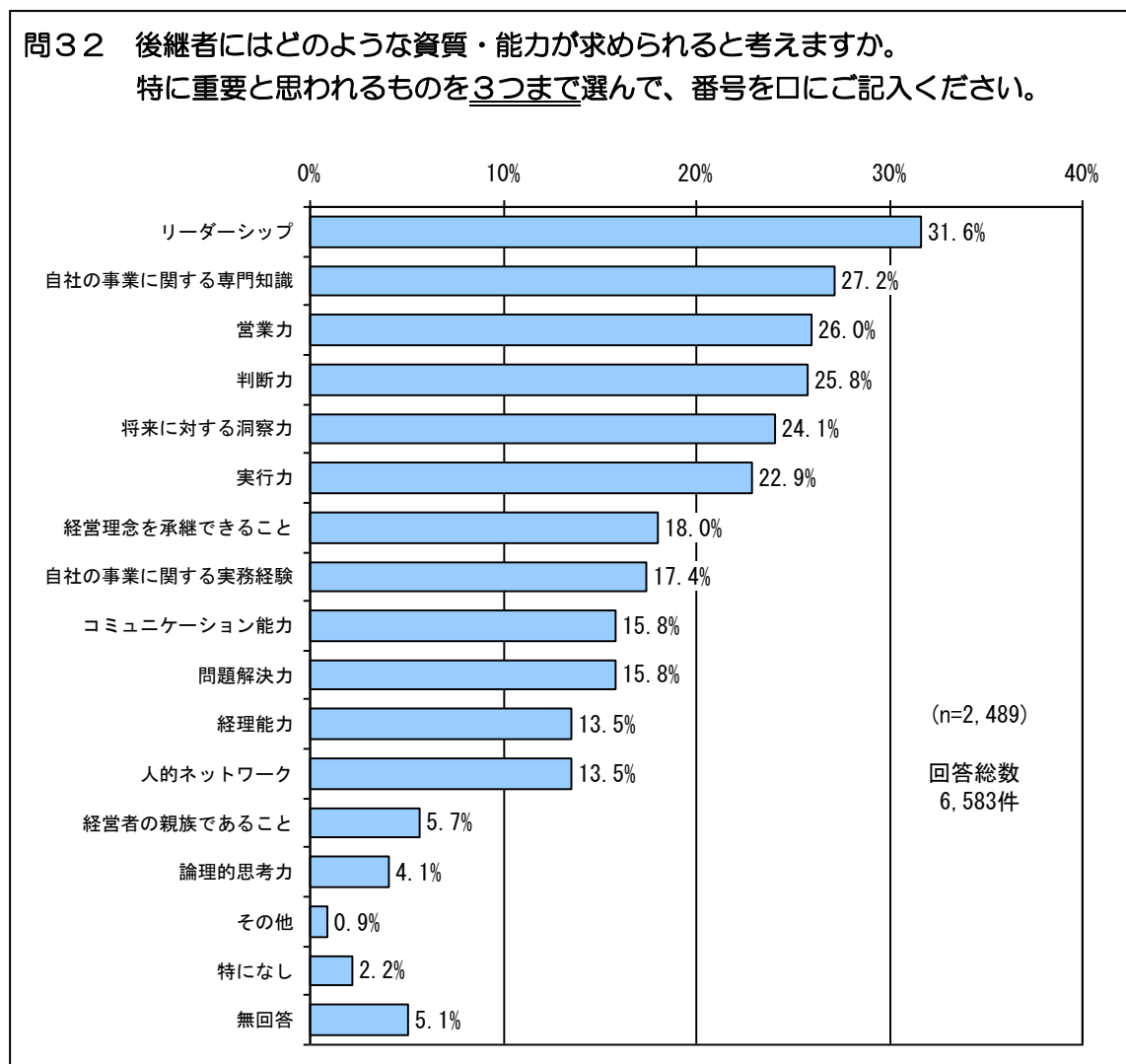


後継者に対して行っている（行わせたい）ことについて尋ねたところ、「自社でいろいろ経験を積ませる」（47.1%）、「経営者としての心構えを聞かせる」（44.2%）の割合が高くなっている。

後継者に対して行っている（行わせたい）こと（業種別）

	全 体	(%)								回答総数	
		自社でいろいろ経験を積ませる	経営者としての心構えを聞かせる	業界団体の会合に出席させる	経営者向けのセミナーに参加させる	他の企業で経験を積ませる	特にない	その他	無回答		
全 体	2,489	47.1	44.2	29.0	25.1	24.2	15.1	1.4	5.7	4,634	
業種別	建設業	492	49.2	45.5	34.3	24.0	19.3	12.2	1.2	6.7	914
	製造業	421	55.1	47.0	28.7	25.7	27.1	11.4	1.0	5.0	825
	情報通信業	38	52.6	39.5	18.4	15.8	10.5	23.7	2.6	5.3	62
	運輸業、郵便業	74	48.6	43.2	33.8	35.1	20.3	12.2	-	9.5	143
	卸売業、小売業	755	42.9	40.3	28.3	24.5	26.6	18.0	1.5	4.9	1,375
	不動産業、物品賃貸業	115	38.3	44.3	20.0	18.3	31.3	21.7	1.7	3.5	202
	宿泊業、飲食サービス業	113	50.4	51.3	26.5	27.4	34.5	10.6	0.9	7.1	228
	学術研究、専門・技術サービス業	49	32.7	38.8	20.4	18.4	22.4	18.4	2.0	8.2	75
	生活関連サービス業、娯楽業	78	50.0	51.3	25.6	25.6	17.9	15.4	1.3	9.0	146
	他に分類されないサービス業	112	50.9	42.0	28.6	32.1	20.5	17.9	0.9	3.6	216
	その他	120	45.0	42.5	25.0	21.7	22.5	20.8	2.5	4.2	216

2. 後継者に求められる資質・能力（複数回答3つまで）



後継者に求められる資質・能力について特に重要と思われるものを3つ選んでもらったところ、「リーダーシップ」が31.6%で最も比率が高く、以下「自社の事業に関する専門知識」（27.2%）、「営業力」（26.0%）、「判断力」（25.8%）、「将来に対する洞察力」（24.1%）、「実行力」（22.9%）と続いている。

後継者に求められる資質・能力（業種、従業員規模別）

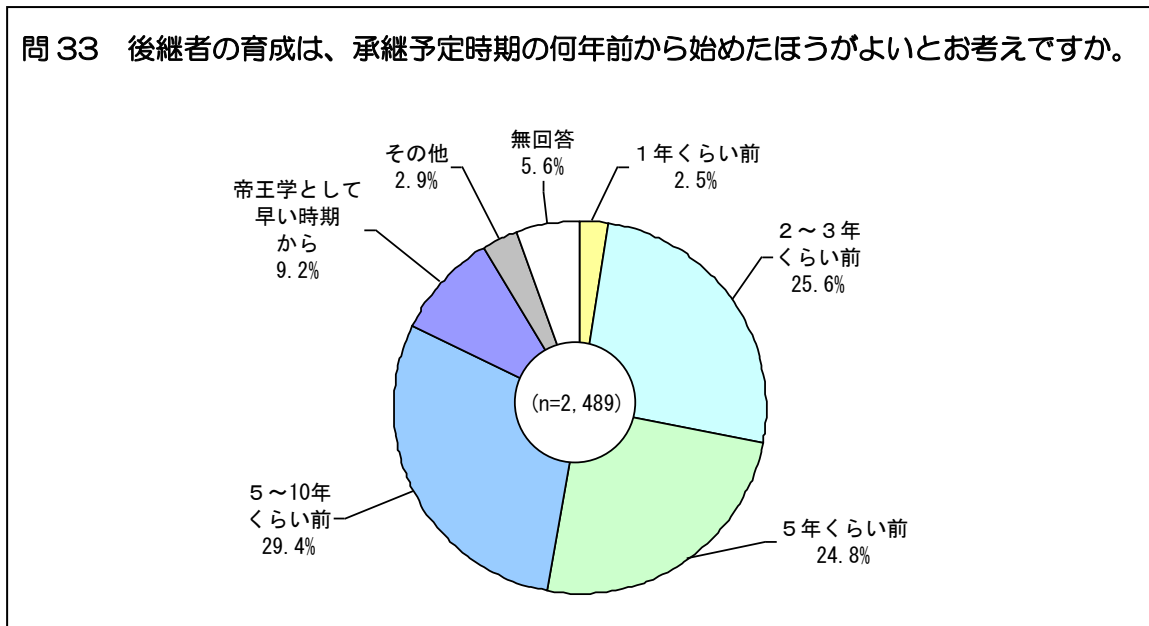
(%)

	全 体	リーダー シップ	自社の事業に関する専門知識	営業力	判断力	将来に対する洞察力	実行力	経営理念を承継できること	自社の事業に関する実務経験	コミュニケーション能力	
全 体	2,489	31.6	27.2	26.0	25.8	24.1	22.9	18.0	17.4	15.8	
業種別	建設業	492	34.1	35.8	30.9	22.4	19.9	20.5	15.7	20.5	13.4
	製造業	421	35.6	28.7	21.9	24.7	26.4	22.6	18.5	19.2	15.0
	情報通信業	38	39.5	10.5	26.3	31.6	15.8	39.5	13.2	7.9	31.6
	運輸業, 郵便業	74	36.5	23.0	14.9	31.1	20.3	21.6	21.6	14.9	14.9
	卸売業, 小売業	755	26.9	24.2	29.0	26.9	25.4	25.0	17.1	14.8	16.6
	不動産業, 物品賃貸業	115	12.2	26.1	20.9	32.2	25.2	14.8	14.8	24.3	13.9
	宿泊業, 飲食サービス業	113	51.3	18.6	9.7	23.9	21.2	22.1	23.9	18.6	20.4
	学術研究, 専門・技術サービス業	49	30.6	42.9	24.5	14.3	28.6	16.3	20.4	14.3	18.4
	生活関連サービス業, 娯楽業	78	33.3	15.4	17.9	30.8	32.1	28.2	21.8	9.0	28.2
	他に分類されないサービス業	112	38.4	21.4	27.7	29.5	23.2	22.3	22.3	16.1	13.4
その他	120	33.3	27.5	28.3	25.8	25.8	22.5	20.8	20.0	11.7	
従業員規模別	4人以下	495	15.6	30.1	33.7	24.2	20.8	23.4	12.9	20.2	13.1
	5～9人	843	29.4	29.9	30.1	24.9	24.9	21.6	15.5	17.4	16.0
	10～19人	519	34.1	27.7	24.9	27.2	23.5	22.5	20.6	15.6	15.2
	20～29人	217	46.5	23.0	21.2	27.2	28.1	22.1	19.8	16.6	14.3
	30～49人	194	42.3	18.0	11.9	26.3	27.8	23.2	23.7	17.5	17.5
	50～99人	131	42.7	19.1	16.0	24.4	24.4	29.0	27.5	14.5	19.8
	100人以上	63	61.9	17.5	4.8	34.9	25.4	27.0	33.3	12.7	20.6

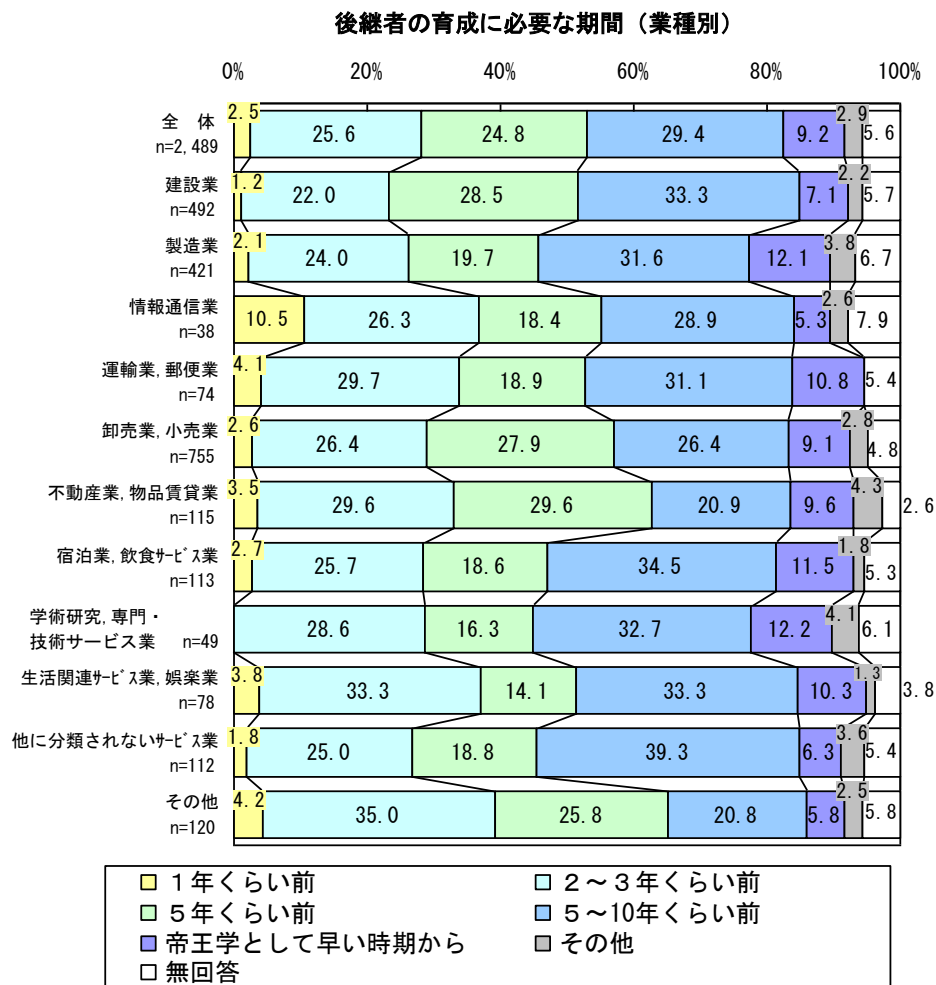
	全 体	問題解決 力	経理能力	人的ネット ワーク	経営者の 親族であること	論理的思 考力	その他	特になし	無回答	回答総数	
全 体	2,489	15.8	13.5	13.5	5.7	4.1	0.9	2.2	5.1	6,583	
業種別	建設業	492	13.8	12.6	14.4	3.3	3.0	1.0	2.2	6.5	1,297
	製造業	421	15.4	11.2	10.7	6.9	3.6	2.1	2.4	4.5	1,115
	情報通信業	38	13.2	5.3	23.7	-	10.5	-	-	10.5	102
	運輸業, 郵便業	74	24.3	16.2	9.5	8.1	4.1	-	-	5.4	193
	卸売業, 小売業	755	16.3	15.6	13.4	6.1	3.4	0.7	2.5	4.8	1,993
	不動産業, 物品賃貸業	115	25.2	12.2	27.0	12.2	2.6	0.9	1.7	2.6	306
	宿泊業, 飲食サービス業	113	21.2	17.7	10.6	7.1	7.1	-	2.7	2.7	312
	学術研究, 専門・技術サービス業	49	14.3	4.1	12.2	2.0	12.2	2.0	4.1	4.1	128
	生活関連サービス業, 娯楽業	78	14.1	12.8	14.1	9.0	2.6	-	2.6	3.8	212
	他に分類されないサービス業	112	11.6	13.4	16.1	3.6	8.9	-	0.9	4.5	301
その他	120	16.7	12.5	10.0	1.7	5.0	-	2.5	5.0	317	
従業員規模別	4人以下	495	15.2	13.7	16.6	6.9	3.4	0.8	3.0	6.5	1,256
	5～9人	843	15.1	13.2	13.8	4.9	3.8	0.4	2.4	5.2	2,219
	10～19人	519	15.6	14.3	12.7	6.0	4.6	2.1	2.1	3.9	1,395
	20～29人	217	13.8	12.4	9.2	4.1	5.1	0.9	0.9	5.1	576
	30～49人	194	22.7	14.4	12.4	6.2	3.6	-	3.1	4.6	525
	50～99人	131	19.1	10.7	11.5	6.1	5.3	1.5	0.8	4.6	357
	100人以上	63	11.1	14.3	17.5	4.8	3.2	1.6	-	3.2	183

従業員規模別にみると、9人以下では「営業力」、10人以上では「リーダーシップ」の割合が最も高くなっている。

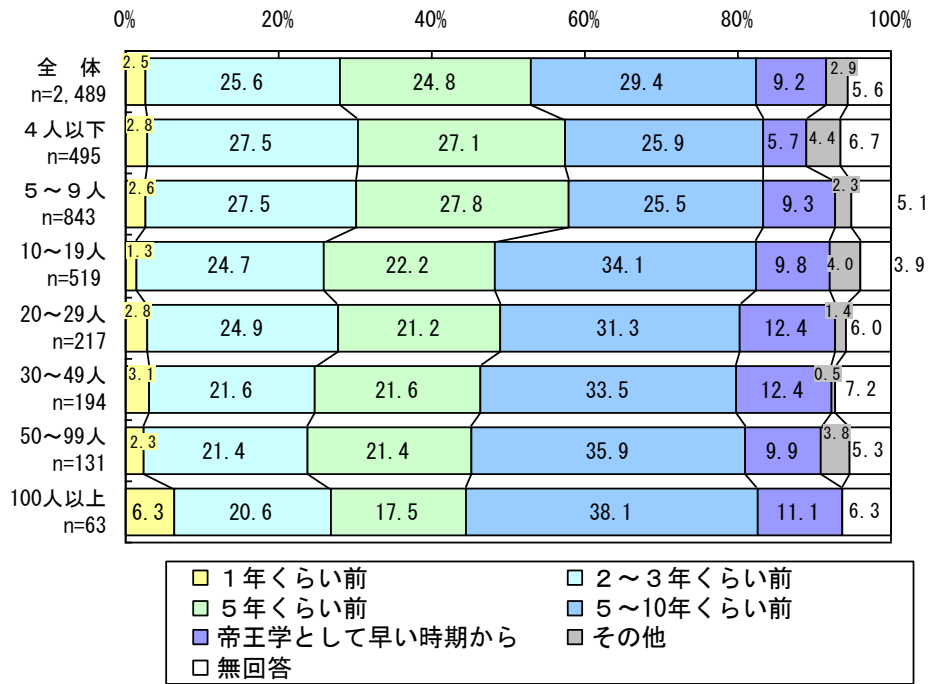
3. 後継者の育成に必要な期間



後継者の育成には、承継予定時期の何年前から始めたほうが良いか尋ねたところ、「5～10年くらい前」(29.4%)、「2～3年くらい前」(25.6%)、「5年くらい前」(24.8%)の割合が高くなっている。

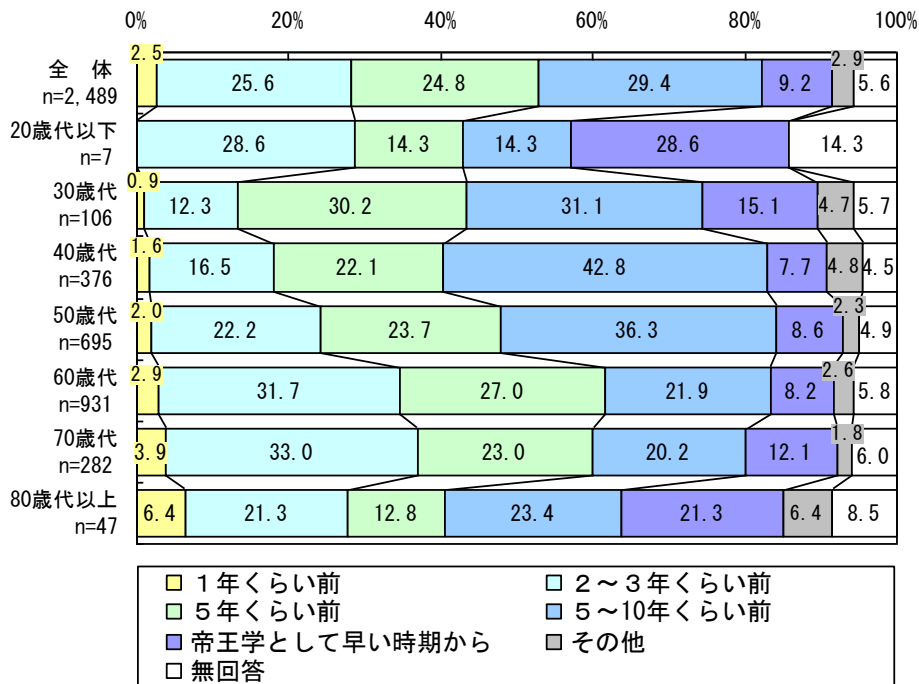


後継者の育成に必要な期間（従業員規模別）



従業員規模別にみると、従業員規模が小さいと、「後継者育成に必要な期間は短くてよい」と考えている傾向がある。

後継者の育成に必要な期間（経営者の現在の年齢別）



経営者の現在の年齢別にみると、経営者の年齢が高くなると必要な期間も短くなる傾向があるが、80歳代以上では他の年代より「帝王学として早い時期から」の割合が21.3%と高くなっている。