

特別調査

事業承継に関するアンケート調査

はじめに

会社の経営を後継者に引き継ぐ、いわゆる事業承継のタイミングを迎える企業が増えている。中小企業庁が2016年12月にまとめた「事業承継ガイドライン」と株式会社帝国データバンクの「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、中小企業庁委託）によると、中小企業の経営者の年齢は、1995年頃には47歳前後が最も多かったが、2015年には66歳前後となってきている（図表1）。また、同ガイドラインによると、中小企業経営者の引退年齢は平均では67～70歳程度であるため、今後5年程度で多くの中小企業が事業承継のタイミングを迎えることが想定されている。

そこで、当センターでは県内の事業承継の状況を把握するために、県内企業1,000社を対象にアンケート調査を行った。以下はその結果である。

1. 県内企業の事業承継の状況

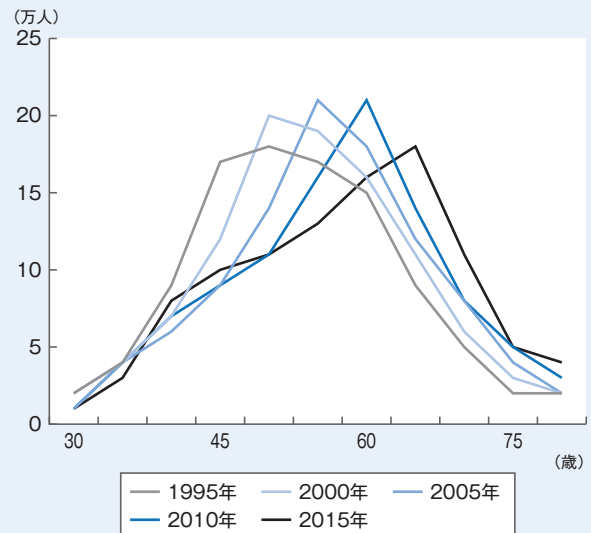
(1) 経営者の年齢

—「60歳以上」が半数超を占める—

県内企業に経営者の年齢を尋ねたところ、「60歳代」と回答した割合が40.4%と最も高く、以下「50歳代」（27.7%）、「40歳代」（15.6%）、「70歳以上」（13.5%）などの順となっている（図表2）。

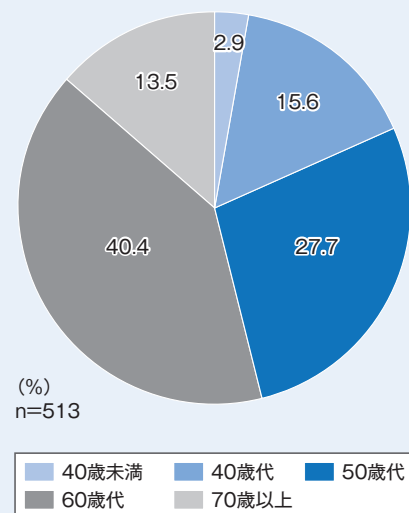
なお、「60歳代」と「70歳以上」を合わせた『60歳以上』の割合は53.9%となり、全体の半数超を占めた。

図表1 中小企業の経営者年齢の分布（年代別）



(出典) 中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、株式会社帝国データバンク）、(株)帝国データバンク「COSMOS1企業単独財務ファイル」「COSMOS2企業概要ファイル」再編加工

図表2 経営者の年齢



※1 無回答を除く
※2 四捨五入の関係で合計が100%とならない

(2) 事業承継の予定

—『事業承継を予定している』企業の割合は半数を超える—

事業承継の予定について尋ねたところ、「事業承継は当面予定していない」と回答した企業の割合が43.1%と最も高く、以下「事業承継を予定しており、後継者も決まっている（以下『後継者決定』）」(35.3%)、「事業承継を予定しているが、後継者が決まっていない（以下『後継者未決定』）」(21.4%)などの順となっている（図表3）。

このうち『後継者決定』と『後継者未決定』を合わせた『事業承継を予定している』企業の割合は56.7%となった。一方、「自分の代で廃業を考えている」は0.2%とごくわずかな割合にとどまった。

(3) 後継者の予定

—『後継者決定』先では「親族内承継」、『後継者未決定』先では「親族以外の役員・従業員への承継」がトップ—

①『後継者決定』と回答した企業

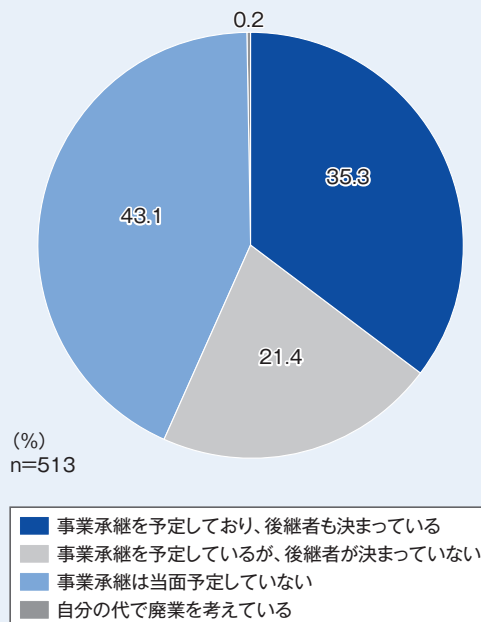
「(2) 事業承継の予定」で『後継者決定』と回答した企業に後継者の予定を尋ねると、「親族内承継」の割合が81.2%と最も高く、以下「親族以外の役員・従業員への承継」(12.2%)、「外部からの招聘」(1.7%)などの順となっている（図表4）。

②『後継者未決定』と回答した企業

「(2) 事業承継の予定」で『後継者未決定』と回答した企業に後継者の希望を尋ねると、「親族以外の役員・従業員への承継」の割合が43.6%と最も高く、以下「親族内承継」(32.7%)、「外部からの招聘」(6.4%)などの順となっている（図表4）。

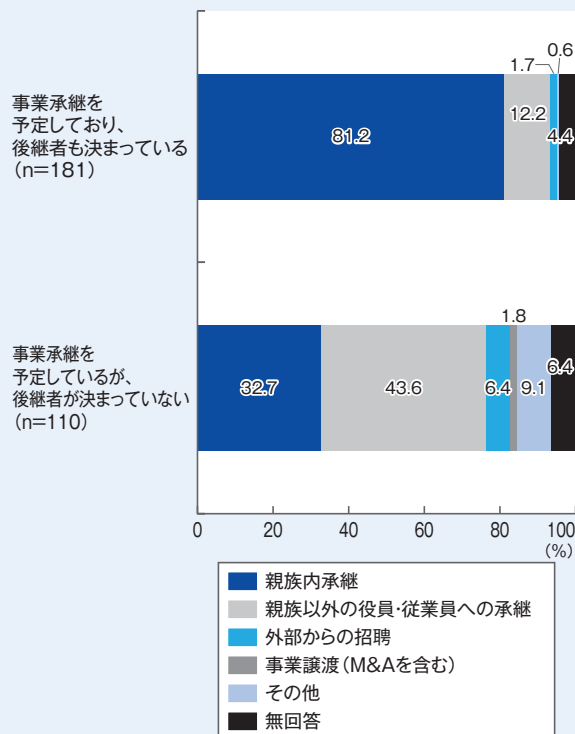
後継者が決まっている場合と比べると、「親族内承継」の割合が48.5ポイント下回った一方で、「親族以外の役員・従業員への承継」が31.4ポイント上回った。

図表3 事業承継の予定（全体・規模別）



※無回答を除く

図表4 後継者の予定（事業承継の予定別）



(n=291)

※四捨五入の関係で、内訳が100%とならない場合がある

(4) 事業承継における課題

—「後継者の育成」がトップ—

「(2) 事業承継の予定」で『後継者決定』『後継者未定』と回答した企業に、事業承継において課題と感じていることを尋ねると(複数回答)、「後継者の育成」の回答割合が65.7%と最も高く、以下「社内体制の見直し」(45.8%)、「後継者への株式譲渡」(24.5%)、「取引先との関係維持」(23.1%)などの順となった(図表5)。

事業承継の予定別でみると、『後継者決定』と回答した企業では「後継者への株式譲渡」や「相続税・贈与税の負担」などのへの回答割合が、『後継者未決定』の企業に比べて高かった。一方、『後継者未決定』と回答した企業では「後継者の育成」や「借入金・債務保証の引き継ぎ」「役員や社員からの理解」などの回答割合が高かった。

2. 事業譲渡に対する関心

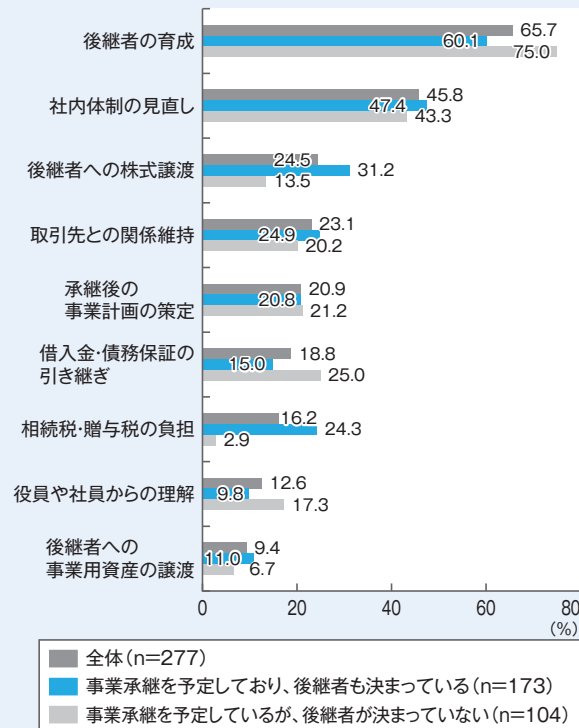
近年、第三者に事業を引き渡す事業譲渡が事業承継の一つの手段として、認知されてきている。そこで、事業譲渡に対する関心について尋ねた。

(1) 全体

—13.2%が『関心あり』—

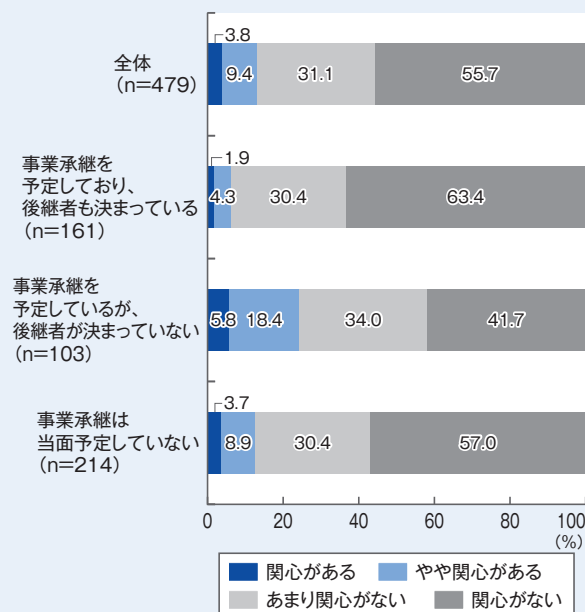
事業譲渡に対する関心について尋ねると、「関心がある」と「やや関心がある」を合わせた『どちらかといえば関心があり』の割合は13.2%となっている(図表6)。一方、「あまり関心がない」「関心がない」を合わせた『どちらかといえば関心がない』の割合は86.8%となった。

図表5 事業承継における課題
(全体・事業承継の予定別) (複数回答、上位項目のみ)



※無回答を除く

図表6 事業譲渡に対する関心 (全体・事業承継の予定別)



※1 無回答を除く

※2 四捨五入の関係で、内訳が100%とならない場合がある

※3 「自分の代で廃業を考えている」は回答数が1のため掲載しない

(2) 事業承継の予定別

—『後継者未決定』先の2割半ばが『関心あり』—

「関心がある」と「やや関心がある」を合わせた『どちらからといえば関心があり』の割合を事業承継の予定別にみると、『後継者未決定』先が24.2%と最も高く、以下、「事業承継は当面予定していない」先(12.6%)、『後継者決定』先(6.2%)の順となっている(図表6)。

3. アンケート調査結果のまとめ

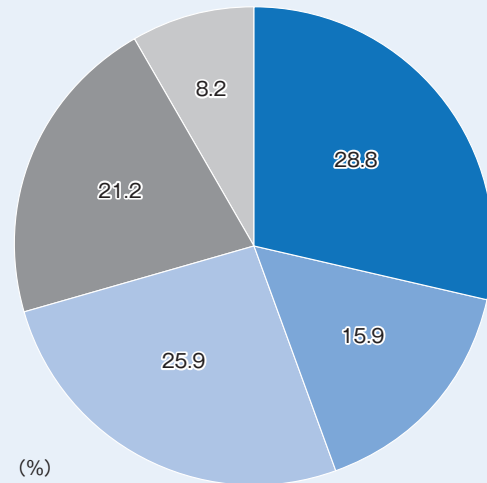
新潟市が2016年1月に行った「平成27年度下期新潟市景況調査」において、新潟市内の事業所に事業承継の予定を尋ねている。その結果によると、「自分の代で廃業を考えている」と回答した割合は21.2%を占めている(図表7)。また、県内の他の調査でも小規模企業を中心に一定数が廃業を検討しているとの調査結果がみられている。

しかし、当センターの調査では「自分の代で廃業を考えている」の回答割合は0.2%にとどまっている。本アンケート調査の回答企業は、中小企業でも従業員数が一定以上の企業が多いことから、廃業する割合がきわめて低い結果につながったと思われる。

一方、今回の当センターの調査では事業承継における課題として、「後継者の育成」をあげる企業の割合が最も高かった。変化の激しい時代にあって、後継者の育成の必要性が一段と高まっているものとみられる。

また、事業譲渡への関心では、『後継者未決定』先のうち、2割半ばが『関心あり』となった。『後継者未決定』先では『後継者決定』先に比べて、親族以外への事業承継を望む割合が高く、そうした意向が事業譲渡への関心につながったと思われる。

図表7 新潟市内の事業所における事業承継の予定



(%)
n=722

■	事業承継を予定しており、後継者も決まっている
■	事業承継を予定しているが、後継者が決まっていない
■	事業承継は当面予定していない
■	自分の代で廃業を考えている
■	事業承継は既に行った(事業承継したばかりである)

※無回答を除く

(資料)新潟市「平成27年度下期新潟市景況調査」の結果をもとに当センターにて再編加工

【調査の要領】

1. 調査の対象者：県内事業所1,000社
2. 調査方法：郵送による記名アンケート方式
(2016年下期新潟県企業動行調査に付帯)
3. 調査時期：2016年11月16日～11月30日
4. 回答状況：回答事業所数 564社
内、製造業 240社
内、非製造業 324社
有効回答率 56.4%

4. 円滑に事業承継が行われた県内事例

アンケート調査の結果をふまえ、県内企業において後継者の育成が順調に行われた事例や、事業譲渡で円滑に事業承継が行われた事例を紹介する。

事例① 親族内承継 (社長から長男へ)

業種：衣料品製造・販売
資本金：8,500万円、従業員：48人

当社は海外の関連会社で衣料品を製造し、国内の量販店などに販売するビジネスモデルで、業績は順調に推移してきた。

社長は長男を後継者としてしたいと考え、長男が学生的时候から、仕事の面白さなどを伝えるようにしてきた。学校が夏休みのときには、海外出張に同行させて、現地の雰囲気やビジネスの楽しさを体感させてきた。そして、長男は同業他社で5年間ほど修行し、30歳になったときに同社へ入社。その後、出荷や営業などの経験を積んだ後、専務に就任した。

社長が専務を後継者として育成する際に心掛けたことは、仕事を任せ経験させることである。海外事業の立ち上げなどを任せ、必要なときは社長からアドバイスし、事業が順調に進むようにサポートをしてきた。

専務に仕事を任せると、従業員も社長は専務に仕事を一任していると理解し、仕事の報告・相談などを専務に行うようになっていった。その結果、指揮系統を社長から専務に円滑に譲ることができた。

株の移転は、専務が主に出資している会社に社長が保有している株式を買い取らせることで、早期に株を移転した。

従業員は年齢が若い専務には意見を伝えやすく、事業承継の結果、今まで以上に風通しの良い社風となり、従業員のモチベーションも向上した。

専務は来年に45歳となり、社長職に就く予定である。将来を見越して社長が専務を育成してきた結果、順調に親族内承継が行われた。

事例② 外部から後継者を招聘 (経営者から外部招聘した店長へ)

業種：衣料品小売
資本金：300万円、従業員：12人

衣料品小売の個人商店を夫婦2人で営んできた経営者は、親族内に後継者がいなかったことから、50歳代後半から社外の第三者に事業を譲渡する意向であった。こうしたなか、事業を引き継ぐことを前提に、同業他社で働いていた人材を店長として招聘した。

店長は経営者のもとで仕事をおぼえ、「子供の成長に合わせて服の手直しなどを無料で行い、販売後も顧客をしっかりとフォローしていく」という経営理念も承継していった。

その後、店長の発案から新規出店を計画。経営者は店長に店舗の立ち上げから運営のすべてを任せて、自分はフォロー役に回った。その結果、新規店舗は順調にスタートし、現在では1号店を上回る売上規模となった。現在はさらに3店舗体制となり従業員も12人まで増加した。

店長が勤務してから10年経ち、経営も軌道に乗ってきたことから、経営者が個人所有していた事業資産の引き継ぎに着手した。店長は新規に会社を立ち上げ、事業資産を買い取る資金として金融機関から借り入れを行った。既に事業を運営してきた店長は、経営に対する自信から、多額の借り入れに対する不安はなかった。また、購入金額については、経営者と店長の間で

直接は交渉しにくかったため、専門機関のアドバイザーから交渉の仲介に入ってもらい、双方が納得できる金額を決めることができた。

同社は事業を継続する後継者を招聘することで、積極的な事業展開が可能となるとともに、円滑に事業を譲渡することができた。今後も店長は経営者の経営理念を守り、さらに事業を発展させていく予定である。

事例③ 事業譲渡 (A社から県外企業のB社へ)

業種：金属製品卸売
資本金：1,600万円、従業員：16人

A社は明治時代に創業した金属製品の卸売業の老舗である。

しかし、A社の社長には親族や従業員に後継者がいなかったため、経営が安定して自分が健康なうちに、第三者へ事業譲渡することを検討していた。また、譲渡先は、A社をさらに発展させてくれる同業者が良いとも考えていた。

そこで、長期間にわたって取り引きがあり、信頼のあった県外企業B社に、金融機関を通じて事業譲渡の打診をした。B社はA社に独自の企画商品や、優良な販売先がある点を評価し、事業を引き継ぐことを決めた。

ただし、B社はA社の株式を100%購入した後も、A社の経営をA社社長にしばらく任せ、従業員に戸惑いが出ないように配慮した。加えて、A社にとってはB社が代理店となっている商品が取り扱えることになり、A社の商品ラインナップは充実し、取引先への提案力も増した。また、社長が営業の多くの部分を担っ

てきたA社には、社長の引退後の営業面には不安があった。しかし、より規模の大きなB社の傘下に入ることで、その不安も解消された。

懸念していた事業譲渡を理由とした従業員の解雇などはなく、安心して譲渡できた。また、社長にとっては、株の譲渡金は退職金がわりとなり、現在も安定した生活を送れている。

事業譲渡を進めていくときに、経営面や社長の健康面などで不安はなかった。そのため、売り急ぐ必要もなく、譲渡先や条件面で納得してから事業譲渡することが可能となり、A社とA社社長の双方にとって、良い譲渡先をみつけることができた。

おわりに

取り上げた事例をみると、いずれも事業を承継するまでに一定の時間を要している。

事例①と②では、経営者と後継者が二人三脚で事業承継に取り組む期間があり、10年程度の時間をかけて、後継者の経営力を磨いていった。また事例③のケースである事業譲渡においても、納得できる譲渡先を探すことや条件面での交渉などで、相応の時間を要する。そのため、早期に取り組むことが、事業承継において重要なポイントとなっている。

当センターのアンケートによると、県内企業のうち『後継者未決定』企業が約2割を占めている。事例では、専門機関や金融機関などの支援で、事業承継が円滑に進むケースもみられた。こうした第三者機関を活用することなどで、事業承継が円滑に進み、県内企業がさらに発展していくことを期待したい。

(2017年3月 銀山 敏行)