

**特別企画 : 事業承継に関する企業の意識調査**

## 企業の 8 割超が事業承継を経営問題と認識 ～ 一方で、6 割超の企業が事業承継への取り組みなし ～ はじめに

中小企業は、企業数で全体の 9 割以上に達し、また雇用では 7 割を占めているなか、永続的に企業を存続・発展させ、技術・暖簾（のれん）を後の世代に伝えていくことは、中小企業の厚みを増し、日本経済が継続的に発展を続けていくために必要不可欠である。一方で、経営者の高齢化や後継者難となる場合も多く、事業承継は重要な問題と認識され、政府の日本再興戦略（成長戦略）や骨太方針においても、円滑な事業承継について取り組む方針が打ち出されている。

このような背景を踏まえ、帝国データバンクは、事業承継に関する企業の見解について調査を実施した。なお、本調査は、TDB 景気動向調査 2013 年 6 月調査とともに行った。

※調査期間は 2013 年 6 月 18 日～6 月 30 日、調査対象は全国 2 万 2,750 社で、有効回答企業数は 1 万 157 社（回答率 44.6%）。分析対象は回答者が代表権を持つ役職者である企業 4,196 社とした。

※本調査における詳細データは、景気動向調査専用 HP (<http://www.tdb-di.com/visitors/>) に掲載している。

### 調査結果（要旨）

1. 事業承継を「最優先の経営問題」と捉えている企業は 23.3%。「経営問題のひとつ」（63.0%）と合わせると、企業の 86.3%が事業承継を経営問題として捉えている。
2. しかし、事業承継を進めるための計画については、「計画はない」が 30.0%、「計画はあるが、まだ進めていない」が 32.4%となり、6 割超の企業が事業承継への取り組みを行っていない。「進めている」は 27.6%にとどまった。
3. 「事業承継計画を進めていない／計画がない」理由として、「まだ事業を譲る予定がない」が半数近くに達する。事業の将来性への不安や借入に際しての個人保証も上位に挙げられた。
4. 事業承継で苦勞することは「後継者育成」が約 6 割で最多。「従業員の理解」が約 3 割で第 2 位。
5. すでに事業承継を終えた企業で、良かった点として、「従業員の経営参加や権限委譲」「仕事の効率アップ」「従業員の士気向上」「業績の改善」が上位に。

## 1. 事業承継、企業の8割超が経営問題として認識

経営を行うなかで事業承継をどのように考えているか尋ねたところ、「経営問題のひとつと認識している」と回答した企業は4,196社中2,643社、構成比63.0%で最多となった。さらに、「最優先の経営問題と認識している」企業は23.3%となり、両者を合計すると86.3%が事業承継を経営問題として捉えていることが明らかとなった。

事業承継に対する考え方を規模別にみると、「最優先の経営問題と認識している」は「大企業」が26.9%、「中小企業」が23.0%、「小規模企業」が18.9%となっており、規模の大きい企業ほど事業承継を経営問題として認識している。

他方、「経営問題として認識していない」企業は9.1%にとどまった。しかし、規模別では、「大企業」が5.6%だったのに対して、「中小企業」は9.4%となった。とりわけ、「小規模企業」は12.2%となり、「大企業」より6.6ポイント高く、小規模企業ほど事業承継を経営問題として認識していない様子が見えらる。

### 事業承継についての考え方

(構成比%、カッコ内社数)

	最優先の経営問題と認識している	経営問題のひとつと認識している	経営問題として認識していない	分からない	合計
全体	23.3 (978)	63.0 (2,643)	9.1 (381)	4.6 (194)	100.0 (4,196)
大企業	26.9 (82)	64.6 (197)	5.6 (17)	3.0 (9)	100.0 (305)
中小企業	23.0 (896)	62.9 (2,446)	9.4 (364)	4.8 (185)	100.0 (3,891)
うち小規模	18.9 (297)	61.8 (971)	12.2 (191)	7.1 (112)	100.0 (1,571)

注1:網掛けは、全体平均以上を表す

注2:母数は有効回答企業4,196社

## 2. 企業の3割が事業承継の計画を持たず

自社に事業承継を進めるための計画があるかどうか尋ねたところ、「計画があり、進めている」と回答した企業は27.6%となり、4社に1社が事業承継の計画を進めていた。他方、「計画はあるが、まだ進めていない」は32.4%で最多となった。また、「計画はない」と回答した企業も30.0%となり、3割の企業が事業承継計画を持っていなかった。

特に、企業規模による事業承継計画の遂行状況の差は大きい。事業承継の「計画があり、進めている」とする企業は、「大企業」が35.4%となっているのに対して、「中小企業」は27.0%だった。さらに「小規模企業」では20.7%にとどまり、「大企業」と比較して14.7ポイント低い。また、「大企業」で「計画はない」と回答したのは22.6%にとどまる一方、「小規模企業」では37.0%と「大企業」を14.4ポイント上回った。規模の小さい企業ほど事業承継のための計画を整備していない。

## 事業承継を進めるための計画有無（複数回答）

（構成比%、カッコ内社数）

	計画があり、 進めている	計画はあるが、 まだ進めていない	計画はない	すでに事業承 継を終えている	分からない	
全体	27.6 (1,158)	32.4 (1,361)	30.0 (1,258)	6.5 (274)	5.5 (230)	- (4,196)
大企業	35.4 (108)	27.9 (85)	22.6 (69)	9.5 (29)	6.2 (19)	- (305)
中小企業	27.0 (1,050)	32.8 (1,276)	30.6 (1,189)	6.3 (245)	5.4 (211)	- (3,891)
うち小規模	20.7 (325)	32.7 (513)	37.0 (582)	4.5 (71)	6.7 (105)	- (1,571)

注1: 網掛けは、全体平均以上を表す

注2: 母数は有効回答企業4,196社

## 3. 事業承継を進めていない理由、「まだ事業を譲る予定がない」が最多

事業承継の「計画はあるが、まだ進めていない」または「計画はない」と回答した企業 2,619社に対して、その理由を尋ねたところ、「まだ事業を譲る予定がない」が46.8%（複数回答、以下同）と半数近くに達し、最多となった。次いで、「事業の将来性に不安がある」（28.6%）、「任せられる人がいない」（25.3%）、「借入に際しての個人保証がある」（24.2%）が2割を超えたほか、「自社株など個人資産の取扱い」（17.0%）、「何から手をつけていいか分からない」（10.0%）、「相続税・贈与税などの税金対策」（10.0%）などが続いた。

企業からは、「タイミングをはかっており、いちばん良い時期を模索している」（ソフト受託開発、東京都）や「経営状況が厳しい状況にあり、まず会社を再生し盤石の基礎を造ることが最優先」（工業用樹脂製品製造、長野県）、「後継者としてほしい人物はいるが適任か否か判断がつかない。教育をしながら適否を判断するつもり」（飲食料品卸売、栃木県）、「事業継承でなく、同業他社との事業の統合などを模索中」（飲食料品卸売、長野県）といった声が挙がった。

## 事業承継の計画を進めていない／計画がない理由（複数回答）

		構成比(%)	回答数(社)
1	まだ事業を譲る予定がない	46.8	1,225
2	事業の将来性に不安がある	28.6	748
3	任せられる人がいない	25.3	663
4	借入に際しての個人保証がある	24.2	633
5	自社株など個人資産の取扱い	17.0	444
6	何から手をつけていいか分からない	10.0	261
	相続税・贈与税などの税金対策	10.0	261
8	忙しい	9.6	252
9	自社には不要(必要性を感じない)	7.3	190
10	身近に相談できる人がいない	6.1	161
11	その他	7.3	192

注: 母数は、事業承継の「計画はあるが、進めていない」または「計画はない」企業2,619社

#### 4. 企業の6割超が「後継者育成」で苦勞

事業承継の「計画があり、進めている」または「すでに事業承継を終えている」と回答した企業1,432社に対して、事業承継を進めるうえで苦勞した（している）ことを尋ねたところ、「後継者育成」が61.9%（複数回答、以下同）と6割超に達し、突出して高かった。次いで、「従業員の理解」（33.3%）、「事業の将来性・魅力」（30.7%）、「自社株など個人資産の取扱い」（30.0%）が3割台となった。さらに、「相続税・贈与税などの税金対策」（27.8%）、「後継者への権限の移譲」（25.7%）、「事業承継に必要な知識の収集・習得」（23.7%）、「承継前の経営者の個人保証や担保」（20.6%）などが続いた。

実際に事業承継に取り組んだ企業からは、「今までの事業の見直しと新規事業への取り組み手段を明確にし、時間軸の中で到達目標をはっきりさせることが重要」（家具・建具卸売、岡山県）や「多額の借入があり、後継者に引き継ぐ前に、経営の改善を図り、有利子負債を減らす努力をしている」（寝具類卸売、兵庫県）など、経営改善を図りつつ、後継者を育成するといった声が挙がった。

#### 事業承継で苦勞した（している）こと（複数回答）

		構成比(%)	回答数(社)
1	後継者育成	61.9	886
2	従業員の理解	33.3	477
3	事業の将来性・魅力	30.7	440
4	自社株など個人資産の取扱い	30.0	430
5	相続税・贈与税などの税金対策	27.8	398
6	後継者への権限の移譲	25.7	368
7	事業承継に必要な知識の収集・習得	23.7	339
8	承継前の経営者の個人保証や担保	20.6	295
9	後継者の承諾	18.7	268
10	金融機関の理解	18.5	265

注1：以下、「取引先の理解」(15.7%、225社)、「経営陣の理解」(15.0%、215社)、「承継に必要な資金の確保」(14.1%、202社)、「親族・株主の理解」(12.2%、174社)、「先代経営者の影響力」(9.0%、129社)、「事業承継の相談相手」(8.4%、120社)、「グループ企業との関係」(7.1%、101社)、「後継者の配偶者の理解」(6.2%、89社)、「事前の情報漏洩」(1.6%、23社)、「その他」(3.1%、45社)

注2：母数は、事業承継の「計画があり、進めている」または「すでに事業承継を終えている」企業1,432社

## 5. 事業承継を実施して良かった点、「従業員の経営参加や権限委譲」「効率アップ」「従業員の士気向上」「業績改善」が上位を占める

「すでに事業承継を終えている」と回答した企業 274 社に対して、事業承継を実施したことで良かった点について尋ねたところ、「従業員の経営参加や権限委譲を進めることができた」が 30.3%（複数回答、以下同）で最多となった。次いで、「仕事の効率が上がった」（29.9%）、「従業員の士気が上がった」（28.5%）、「業績が良くなった」（28.5%）、「新たな顧客層を開拓できた」（26.3%）、「新たな経営理念を確立できた」（26.3%）などが続いた。

企業からは、「新体制に協力しようと全社員の士気が向上した」（配管冷暖房装置等卸売、東京都）や「風通しが良くなった」（金物類製造、新潟県）、「未来に目を向けることができる」（ソフト受託開発、群馬県）、「金融機関の信用が増した」（機械同部品製造修理、愛媛県）とあるように、業績や組織へのプラス効果を挙げる企業が多かった。また、「承継はできたが、全従業員の理解を得るために少し時間が必要」（電気計測器製造、埼玉県）といった、プラス効果を生み出すためには従業員の理解を深めることの重要性を指摘する声もあった。

### 事業承継を実施して良かった点（複数回答）

		構成比(%)	回答数(社)
1	従業員の経営参加や 権限委譲を進めることができた	30.3	83
2	仕事の効率が上がった	29.9	82
3	従業員の士気が上がった	28.5	78
	業績が良くなった	28.5	78
5	新たな顧客層を開拓できた	26.3	72
	新たな経営理念を確立できた	26.3	72
7	新たな事業分野に進出できた	25.9	71
8	社内の情報化が促進できた	25.5	70
9	新商品・新サービスの開発・販売が進んだ	21.2	58
10	取引先との関係が良くなった	17.2	47

注1: 以下、「不採算部門などを整理できた」(12.4%、34社)、「商品・サービスの生産方法や販売方法を新たに開発できた」(11.3%、31社)、「新部門や子会社等を立ち上げることができた」(7.7%、21社)、「個人資産と事業資産を分けることができた」(6.9%、19社)、「その他」(5.5%、15社)

注2: 母数は、「すでに事業承継を終えている」企業274社

## 6. 円滑な事業承継、企業の65.4%が「経営状況・課題を正しく認識」することが必要と認識

後継者が事業承継を円滑に行うためにどのようなことが必要と思うか尋ねたところ、「経営状況・課題を正しく認識」が4,196社中2,744社、構成比65.4%（複数回答、以下同）で3社に2社が挙げ最多となった。次いで、「事業の将来性、魅力の維持」（46.1%）、「今後の経営ビジョンを持つこと」（45.5%）、「社内での業務経験」（42.1%）、「事業承継の目的の明確化」（40.0%）が4割台で続いた。

企業からは、「企業理念、社是の理解とその具現化へのアプローチ手法の整合性の確認」（ビルメンテナンス、広島県）や「事業内容は、時代環境に合わせて変わり得るため、経営理念、企業文化の継承こそ重要」（家具・建具卸売、京都府）など、経営状況や経営理念を継承することの重要性を指摘する声があがった。また、「これからは経営と資本を別に考えることが必要」（一般貨物自動車運送、三重県）や「未上場株式の評価額算出をゼロまたは低評価で良いようにルールを代えてほしい」（内航船舶貸渡、大分県）といった、事業承継を行いやすくなるような税制の見直しを求める声もあった。

### 後継者が事業承継を円滑に行うために必要なこと（複数回答）

		構成比(%)	回答数(社)
1	経営状況・課題を正しく認識	65.4	2,744
2	事業の将来性、魅力の維持	46.1	1,933
3	今後の経営ビジョンを持つこと	45.5	1,909
4	社内での業務経験	42.1	1,765
5	事業承継の目的の明確化	40.0	1,677
6	早期・計画的な事業承継の準備	35.2	1,477
7	他の役員・従業員・株主の協力	32.8	1,377
8	承継後の経営は後継者に任せる	28.0	1,175
9	取引先や同業者など社外での業務経験	26.8	1,124
10	取引先や金融機関との引き合わせ	24.2	1,015

注1：以下、「先代と密接なコミュニケーションを図る」(18.3%、769社)、「法務面や税務面など信頼できる専門家を見つけて相談」(12.0%、505社)、「教育機関などでの勉強」(11.8%、497社)、「外部機関のサポート」(6.0%、252社)、「その他」(2.3%、98社)、「特にない」(1.6%、66社)

注2：母数は有効回答企業4,196社

## まとめ

社長の高齢化や後継者難を背景に問題となっている事業承継は、8割を超える企業が経営問題として認識している一方で、6割超の企業が取り組んでいない。このうち、事業承継のための計画を持たない企業も3割に達する。その理由としては、「まだ事業を譲る予定がない」、「事業の将来性に不安がある」、「任せられる人がいない」などが挙げられた。

実際に事業承継の準備に取り組むなかでは、「後継者育成」、「従業員の理解」、「事業の将来性・魅力」、「自社株など個人資産の取扱い」などが乗り越えるべき主な課題である。

しかし、事業承継を行うと、3割の企業が「従業員の経営参加や権限委譲を進めることができた」、「仕事の効率が上がった」、「従業員の士気が上がった」、「業績が良くなった」などの業績・組織へのプラス効果があったと回答した。

事業承継は、中小企業の厚みを増し、日本経済が持続的に発展するために重要である。また、事業承継は喫緊の課題であると同時に、準備から承継まで5～10年程度かかるため事業への影響は大きく、取り組めばプラス効果も多い。そのため、事業承継は重要な経営問題であるとの認識のもと、早期かつ計画的な準備を行い、社長と後継者が二人三脚となって取り組むとともに、従業員の理解を得て進めることが肝要である。

## 調査先企業の属性

## 1. 調査対象(2万2,750社、有効回答企業1万157社、回答率44.6%)

## (1) 地域

北海道	528	東海 (岐阜 静岡 愛知 三重)	1,101
東北 (青森 岩手 宮城 秋田 山形 福島)	597	近畿 (滋賀 京都 大阪 兵庫 奈良 和歌山)	1,705
北関東 (茨城 栃木 群馬 山梨 長野)	641	中国 (鳥取 島根 岡山 広島 山口)	611
南関東 (埼玉 千葉 東京 神奈川)	3,349	四国 (徳島 香川 愛媛 高知)	322
北陸 (新潟 富山 石川 福井)	527	九州 (福岡 佐賀 長崎 熊本 大分 宮崎 鹿児島 沖縄)	776
		合計	10,157

## (2) 業界 (10業界51業種)

農・林・水産	38	小売	飲食料品小売業	76	
金融	125	(434)	繊維・繊維製品・服飾品小売業	37	
建設	1,399		医薬品・日用雑貨品小売業	25	
不動産	251		家具類小売業	14	
製造 (2,919)	飲食料品・飼料製造業		351	家電・情報機器小売業	33
	繊維・繊維製品・服飾品製造業		111	自動車・同部品小売業	54
	建材・家具・窯業・土石製品製造業		227	専門商品小売業	141
	パルプ・紙・紙加工品製造業		104	各種商品小売業	48
	出版・印刷		187	その他の小売業	6
	化学製品製造業		387	運輸・倉庫	404
	鉄鋼・非鉄・鉱業		511	飲食店	33
	機械製造業		432	電気通信業	11
	電気機械製造業		347	電気・ガス・水道・熱供給業	10
	輸送用機械・器具製造業		90	リース・賃貸業	127
精密機械・医療機械・器具製造業	81		旅館・ホテル	39	
その他製造業	91	娯楽サービス	56		
卸売 (3,074)	飲食料品卸売業	390	放送業	14	
	繊維・繊維製品・服飾品卸売業	222	メンテナンス・警備・検査業	145	
	建材・家具・窯業・土石製品卸売業	363	広告関連業	122	
	紙類・文具・書籍卸売業	113	情報サービス業	396	
	化学品卸売業	315	人材派遣・紹介業	61	
	再生资源卸売業	29	専門サービス業	206	
	鉄鋼・非鉄・鉱業製品卸売業	323	医療・福祉・保健衛生業	100	
	機械・器具卸売業	949	教育サービス業	25	
	その他の卸売業	370	その他サービス業	133	
			その他	35	
		合計	10,157		

## (3) 規模

大企業	2,354	23.2%
中小企業	7,803	76.8%
(うち小規模企業)	(2,361)	(23.2%)
合計	10,157	100.0%
(うち上場企業)	(294)	(2.9%)

## 2. 企業規模区分

中小企業基本法に準拠するとともに、全国売上高ランキングデータを加え、下記のとおり区分。

業界	大企業	中小企業(小規模企業を含む)	小規模企業
製造業その他の業界	「資本金3億円を超える」かつ「従業員数300人を超える」	「資本金3億円以下」または「従業員300人以下」	「従業員20人以下」
卸売業	「資本金1億円を超える」かつ「従業員数100人を超える」	「資本金1億円以下」または「従業員数100人以下」	「従業員5人以下」
小売業	「資本金5千万円を超える」かつ「従業員50人を超える」	「資本金5千万円以下」または「従業員50人以下」	「従業員5人以下」
サービス業	「資本金5千万円を超える」かつ「従業員100人を超える」	「資本金5千万円以下」または「従業員100人以下」	「従業員5人以下」

注1: 中小企業基本法で小規模企業を除く中小企業に分類される企業のなかで、業種別の全国売上高ランキングが上位3%の企業を大企業として区分

注2: 中小企業基本法で中小企業に分類されない企業のなかで、業種別の全国売上高ランキングが下位50%の企業を中小企業として区分

注3: 上記の業種別の全国売上高ランキングは、TDB産業分類(1,359業種)によるランキング

## 【 内容に関する問い合わせ先 】

(株) 帝国データバンク 産業調査部 情報企画課 担当：窪田

TEL 03-5775-3163 e-mail keiki@mail.tdb.co.jp

当リリース資料の詳細なデータは景気動向調査専用 HP (<http://www.tdb-di.com>) をご参照下さい。

リリース資料以外の集計・分析については、お問い合わせ下さい (一部有料の場合もございます)。

当レポートの著作権は株式会社帝国データバンクに帰属します。

当レポートはプレスリリース用資料として作成しております。報道目的以外の利用につきましては、著作権法の範囲内でご利用いただき、私的利用を超えた複製および転載を固く禁じます。