

特別企画 : 事業承継に関する企業の意識調査 (2017 年)**事業承継、企業の 71.1%が「経営上の問題」と認識
～ 事業承継実施、企業の 3 割で 5 年後の業績にプラス影響 ～****はじめに**

中小企業庁は、7月に今後5年程度を事業承継支援の集中実施期間とする「事業承継5ヶ年計画」を策定した。日本経済が継続的に発展を続けていくためには、永続的に企業を存続・発展させ、雇用や技術、暖簾（のれん）を後の世代に伝えていくことが必要不可欠といわれる。一方で、経営者の高齢化や後継者難が問題となる場合もしばしば指摘されている。

そこで、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2017年10月調査とともに行った。

※調査期間は2017年10月18日～31日、調査対象は全国2万3,235社で、有効回答企業数は1万214社（回答率44.0%）。

※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/>)に掲載している。

調査結果（要旨）

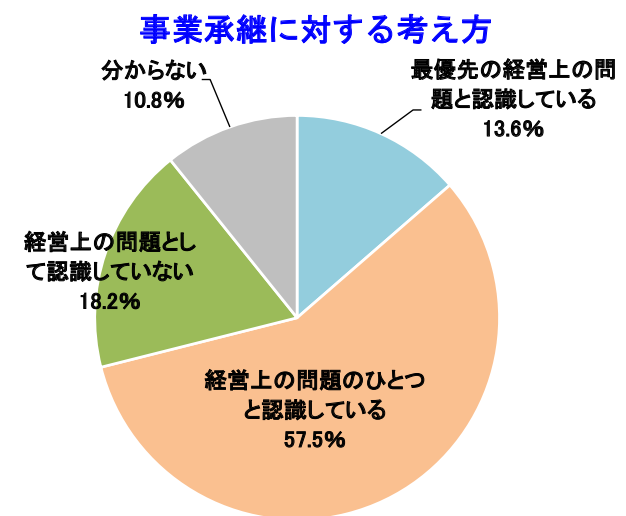
1. 事業承継への考え方について、「経営上の問題のひとつと認識している」企業が57.5%と半数を超え、「最優先の経営上の問題と認識している」（13.6%）と合わせると、約7割の企業が事業承継を経営上の問題として認識。「経営上の問題として認識していない」は18.2%
2. 事業承継の計画の有無について、「計画はない」が29.1%で最も高い。次いで、「計画があり、進めている」（22.9%）、「計画はあるが、まだ進めていない」（21.3%）が続き、計画がある企業は合計44.2%となった。「すでに事業承継を終えている」企業は14.2%。社長の年齢が上昇するにつれて、計画を進めている企業の割合は増加するが、80歳以上では70代より減少
3. 「計画はあるが、まだ進めていない」「計画はない」理由では、「まだ事業を譲る予定がない」が35.8%で最も高い（複数回答）。次いで「後継者が決まっていない」（35.2%）、「自社には不要（必要性を感じない）」（18.3%）、「事業の将来性に不安がある」（16.9%）が続いた
4. 「すでに事業承継を終えている」企業の業績への影響では、翌年度に「プラスの影響があった」は26.0%だったものの、「影響はなかった」が55.9%で半数超に。5年後では、「プラスの影響があった」は30.8%に上昇した一方、「マイナスの影響があった」は4.9%に低下
5. 事業承継を円滑に行うために必要なことでは、「現代表（社長）と後継候補者との意識の共有」が60.4%で最も高い（複数回答）。以下、「早期・計画的な事業承継の準備」（46.3%）、「経営状況・課題を正しく認識」（45.7%）、「早めに後継者を決定」（42.7%）が4割台で続いた

1. 企業の71.1%が事業承継を『経営上の問題』として認識

事業承継について、どのように考えているか尋ねたところ、「経営上の問題のひとつと認識している」と回答した企業が57.5%と半数を超え、最も高い割合となった。また、「最優先の経営上の問題と認識している」は13.6%だった。他方、「経営上の問題として認識していない」（18.2%）は2割以下にとどまり、企業の71.1%が事業承継を経営上の問題として考えていることが明らかとなった。「分からない」は10.8%だった。

企業の意見では、事業承継に関して、中小企業における難しさが指摘されたほか、商工会議所等が行う勉強会を積極的に活用している様子もうかがえる。また、事業承継を行うタイミングとして業績の良いときに済ませておくべきだった、という声もあった。

とりわけ、後継者がいない場合には、廃業を選択肢に加えることが避けられない状況となる。そのため、企業の存続について、個別企業の問題として捉えるのではなく、地域経済全体の課題として考えるという視点も欠かせないであろう。



注：母数は有効回答企業1万214社

企業の意見（事業承継への考え方について）	
【最優先の経営上の問題と認識】	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業の事業承継ほど困難な課題はない。経営を良くしていけばいくほど株価は上昇し、後継者がこれを引き継ぐ手立てが失われている。税制の改正とともに、どのような条件があれば会社が後継者に譲れるかを真剣に討議すべきである。当面、M&Aなどの手段を選択するしかない（電気配線工事、埼玉県） 商工会議所の事業承継塾は、同じ境遇の若手経営者とともに学べ、意義がある（プラスチック成形材料卸売、東京都） 業績の良い時代に事業承継を済ませておくべきだった（内装工事、福岡県） 事業承継において代表の後継者を確保することは目的の一部にすぎない。新しい後継者を支えるブレインの承継も、設備の更新承継も同時に行わなければ成り立たない（写真機・同付属品製造、長野県） 会社の存続発展は地域経済全体の課題として考えるべきで、経営者だけのものではない（建設機械・鉱山機械製造、京都府）
【経営上の問題のひとつと認識】	<ul style="list-style-type: none"> 自社に残る有望な人材は後継者として見据えたい。しかし、後継者は育てようと思って育つものではない。該当事業自身がその意識に芽生え、事業経営に関して野心・向上心を自ら育むものとする。そのため、当社が魅力ある事業の多角多面性をもつこと、働き方の自由性をもつことの2点が、人材確保についてはより多くの後継者候補の確保に重要と考える（貨物運送仲立、埼玉県） 創業者の後継者は一人では難しいので、複数の取締役を選任し、集団での経営を模索している（国内電気通信、東京都） 現在の事業をさらに増やそうとしているため、事業立ち上げの中心となった者が経営者にふさわしいと考えている。年齢は若いほど動きが良いので40代で社長にしたい（プリント回路製造、静岡県）
【経営上の問題として認識していない】	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業を事業継承する際にかかる税金は、相続税にしても贈与税にしても継承側のコストがわかりすぎる（貸衣装、神奈川県） 現経営者がまだ若いので、事業継承は当面の課題ではない（ソフト受託開発、東京都） 自分の代で廃業するつもり（金属加工機械卸売、群馬県）

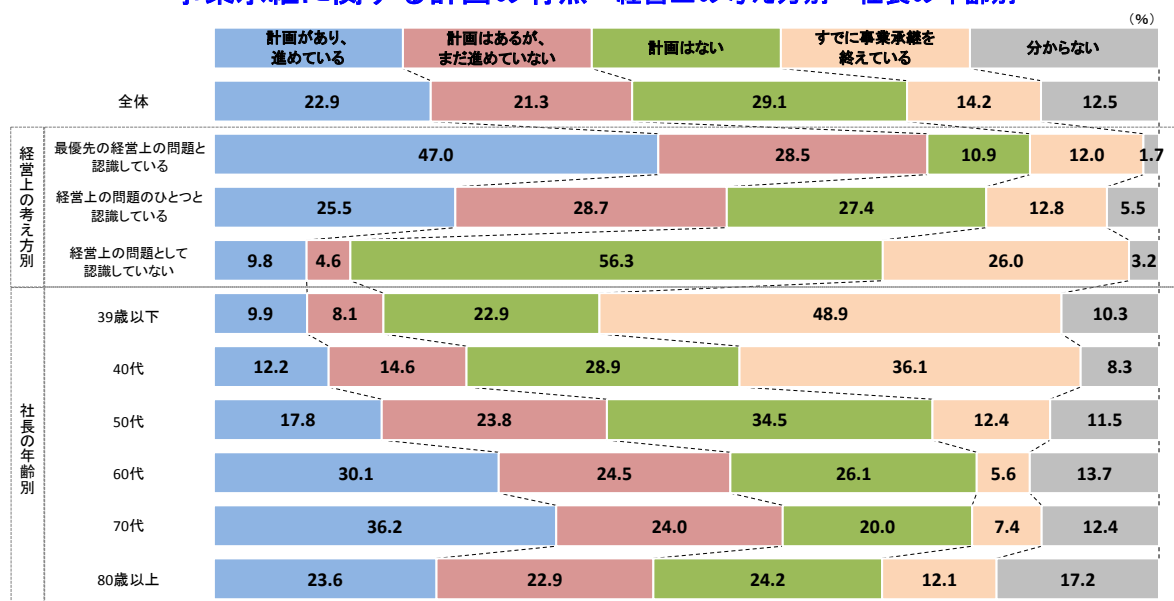
2. 企業の4割超で事業承継の計画を有するものの、進めている企業は22.9%

事業承継を進めるための計画の有無について尋ねたところ、「計画はない」が29.1%で最も高かった。次いで、「計画があり、進めている」（22.9%）、「計画はあるが、まだ進めていない」（21.3%）が続いており、計画がある企業は合計44.2%となった。また、「すでに事業承継を終えている」（14.2%）企業は1割超だった。

また、事業承継に関する計画の有無は、経営上の問題認識と大きく関連している。事業承継を「最優先の経営上の問題と認識している」企業では半数近くが計画を進めている一方、「経営上の問題のひとつと認識している」企業では4社に1社へと減少する。また、「経営上の問題として認識していない」企業ではすでに事業承継を終えている企業が26.0%と増加するとともに、5割超の企業で計画がなく、何らかの形で事業承継に関する計画がある企業は14.4%にとどまっていた。

さらに、事業承継に関する計画の有無を社長の年齢別にみると、「39歳以下」では、すでに事業承継を終えている企業が半数近くに達する一方、事業承継を進めている企業も1割近くある。事業承継に関する計画がある企業は、社長の年齢が高くなるにつれて増加する傾向にある。「70代」においても計画がある企業は約6割となっているが、計画を進めている企業は36.2%と3社に1社にとどまる。しかし、「80歳以上」では、計画を有する企業は46.5%と「70代」より13.7ポイント減少し、計画を進めている企業は23.6%にとどまっているうえ、計画がない企業も24.2%となっている。

事業承継に関する計画の有無～経営上の考え方別・社長の年齢別～



注：母数は有効回答企業1万214社

3. 計画を進めていない／計画がない理由、「まだ事業を譲る予定がない」がトップ

事業承継について「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 5,147 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 35.8%と最も高かった（複数回答、以下同）。次いで、「後継者が決まっていない」（35.2%）、「自社には不要（必要性を感じない）」（18.3%）、「事業の将来性に不安がある」（16.9%）、「自社株など個人資産の取扱い」（16.0%）が続いた。

しかしながら、上位 2 項目では、「計画はあるが、まだ進めていない」企業と「計画はない」企業で理由に大きな差はないが、3 位以下の項目では理由は異なっている。

「計画はあるが、まだ進めていない」企業では、「自社株など個人資産の取扱い」（27.7%）が 3 番目に高く、計画を有していない企業より 20.3 ポイント上回った。また、「相続税・贈与税などの税金対策」（18.1%）は同 13.9 ポイント上回ったほか、「事業の将来性に不安がある」（21.9%）も 2 割を超えた。他方、「計画はない」企業では、「自社には不要（必要性を感じない）」（29.9%）が計画を進めていない企業より 27.6 ポイント高かった。

計画を進めていない、 または計画がない理由（複数回答）

		（%）		
		合計	計画はあるが、まだ進めていない	計画はない
1	まだ事業を譲る予定がない	35.8	37.6	34.4
2	後継者が決まっていない	35.2	38.1	33.1
3	自社には不要（必要性を感じない）	18.3	2.3	29.9
4	事業の将来性に不安がある	16.9	21.9	13.2
5	自社株など個人資産の取扱い	16.0	27.7	7.4
6	借入に際しての個人保証がある	14.3	20.6	9.6
7	相続税・贈与税などの税金対策	10.1	18.1	4.2
8	何から手をつけていいかわからない	9.4	9.6	9.4
9	忙しい	8.8	12.0	6.4
10	身近に相談できる人がいない	4.9	5.2	4.7
11	将来、事業を売却する予定である	3.8	5.1	2.8
12	将来、廃業する予定である	2.5	1.3	3.4
	その他	5.3	5.0	5.5

注1：母数は、事業承継について、「計画はあるが、まだ進めていない」または「計画はない」のいずれかを回答した企業5,147社

注2：網掛けは、合計より5ポイント以上高いことを示す

企業の意見（計画を進めていない、または計画がない理由）

・ 後継者は決まっているが、時期の問題で悩んでいる（家庭用電気機械器具卸売、福井県）
・ 承継の方法としていくつか手段を考えているが、どの方向で行くかを決めかねている（自転車小売、大阪府）
・ 現事業の将来に不安があるので、事業内容を変更するなど新規事業を模索している（ソフト受託開発、宮城県）
・ 自社株が分散しているが、集約の合意が得られない（飲食料品・飼料製造、三重県）
・ 同族に事業継承する場合の税制優遇措置が不足している（電気通信工事、東京都）
・ 遺言、生前贈与の活用によりスムーズな継承を目指す（不動産代理・仲介、埼玉県）
・ 現在、取引銀行との間でリスク中のため、M&A等の検討すらできない状態（建具製造、北海道）
・ 上場準備中で、その中で明確にしていく予定（ソフト受託開発、東京都）
・ 親会社があり、後継者はそこから派遣されてくるため問題はない（特定貨物自動車運送、広島県）
・ 廃業か事業売却か決めていないが、足元の明るいうちに撤退したい（農畜産物・水産物卸売、神奈川県）
・ 事業承継したばかりであり、次の承継のことはまだ考えたくない（金属加工機械卸売、宮城県）

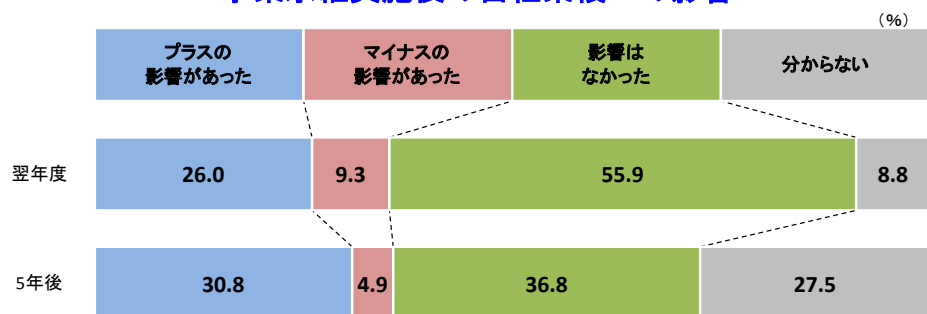
4. 事業承継による業績への影響、約3割の企業が5年後にプラス効果を実感

事業承継について「すでに事業承継を終えている」と回答した企業 1,448 社に対して、事業承継が行われた「翌年度」および「5年後」に、自社の業績にどのような影響を与えたか尋ねた（「翌年度」または「5年後」まで経過していない企業および不回答を除く）。

事業承継を終えた翌年度では、業績に「プラスの影響があった」と回答した企業は 26.0% だったほか、「影響はなかった」（55.9%）が半数超となった。また、「マイナスの影響があった」とする企業も 1 割程度みられた。

さらに、事業承継を終えてから 5 年後では、「プラスの影響があった」企業は 30.8% と翌年度より 4.8 ポイント上昇した一方、「マイナスの影響があった」（4.9%）が 4.4 ポイント低下したほか、「影響はなかった」（36.8%）は 19.1 ポイント低下した。

事業承継実施後の自社業績への影響



注：母数は、「すでに事業承継を終えている」と回答した企業1,448社のうち、「翌年度」または「5年後」まで経過していない企業および不回答を除く。「翌年度」は1,272社、「5年後」は895社

企業の意見（事業承継を行ったことによる業績への影響）

- ・ 無事、事業継承を成し遂げたが、過去と現在では事業の今後についての見通しが相当異なる。過去の成功確率が70%なら、現在は30%と考えても不思議ではない気がする。海外に主要取引企業が移転すれば、事業の運営に多大な影響が出るほか、これまでと同様に支援が続くか不確定である。自主独立の運営を目指したいが、金融支援等で状況に応じて適切な金利、融資条件が必要である（洗浄剤・磨剤製造、富山県）
- ・ 事業継承の社内への影響は大きい。特に、次代の社長と従業員の距離感は難しく、しっかりしたプレーンがない状態では、新社長が孤立した状態からスタートしてしまう（電気通信工事、福井県）
- ・ 前任者の功績が大きければ、引継後の業績が下がるのは避けられない。そのことをどのように捉えるかによって、引継方法も変わってくる（職別工事、神奈川県）
- ・ 速やかに事業承継を実施したほうが会社の業績が上がる（水産練製品製造、青森県）
- ・ 事業承継後は、先代が口出しすることはマイナス。失敗しても後継経営者に任せて経営力を養っていくことが重要（産業用電気機械器具製造、大阪府）
- ・ 先代社長が存命中に事業承継をしていたため、スムーズに事業継続ができた。取締役が新社長を盛り立て、経営移行後も業績が順調に推移した（土木工事、東京都）
- ・ 業績が好調な局面では課題として認識されづらい（運輸・倉庫、東京都）
- ・ 業績が上がれば上がるほど、持ち株比率の高い現経営者（創業者）からの譲渡が受けにくくなる。金融機関の信頼度を変えないためにも、一定期間は第三者機関を挟んで持ち株の譲渡ができるようになれば、事業承継が進むのではないかと思う（一般管工事、東京都）

5. 円滑な事業承継、「現代表（社長）と後継候補者との意識の共有」が最も必要

事業承継を円滑に行うためにどのようなことが必要か尋ねたところ、「現代表（社長）と後継候補者との意識の共有」が60.4%と最も高かった（複数回答、以下同）。以下、「早期・計画的な事業承継の準備」「経営状況・課題を正しく認識」「早めに後継者を決定」が4割台で続いた。さらに、「今後の経営ビジョンを持つこと」「他の役員・従業員・株主の協力」「事業の将来性、魅力の維持」が3割を超えた。

円滑な事業承継には、多くの企業で互いの意識のすり合わせや計画的な準備、正しい現状認識などが大切と考えていることが明らかとなった。

円滑な事業承継に必要なこと （複数回答、上位10項目）

		(%)
1	現代表（社長）と後継候補者との意識の共有	60.4
2	早期・計画的な事業承継の準備	46.3
3	経営状況・課題を正しく認識	45.7
4	早めに後継者を決定	42.7
5	今後の経営ビジョンを持つこと	35.0
6	他の役員・従業員・株主の協力	34.3
7	事業の将来性、魅力の維持	32.8
8	社内での業務経験	29.1
9	取引先や金融機関の理解・協力	26.8
10	承継後の経営は後継者に任せる	26.4

注1: 以下、「事業承継の目的の明確化」(22.8%)、「先代と現代表（社長）で密接なコミュニケーションを図る」(22.8%)、「法務面や税務面など信頼できる専門家を見つけて相談」(20.5%)、「取引先や同業者など社外での業務経験」(16.1%)、「外部機関のサポート」(13.0%)、「教育機関などでの勉強」(7.4%)、「その他」(1.8%)、「特になし」(3.0%)

注2: 母数は有効回答企業1万214社

企業の意見（円滑な事業承継に必要なこと）
・ 事業承継は双方の意識の共有化を前提として、自社の強み・弱み・課題などへの適正な理解や将来展望（ビジョン）などの議論を通して、それぞれの立場で行動を起こし、着実に進めていくべきこと。特に、中小企業は家族の理解と準備が大切で、さらに従業員、なかでも中間管理職層の意識改革・行動改革が重要となる。次代を担う人材育成がポイントであり、会社そのものの将来ビジョンに沿った形で、組織としての会社もレベルアップしていく必要がある。まずは1つ1つを積み上げていく努力が大事（肥料・飼料卸売、茨城県）
・ 新入社員の時代から常に経営感覚を養う意欲を持ち、将来経営者になる可能性を意識させる（電気機械器具卸売、神奈川県）
・ 経営状況分析や将来予測シミュレーション等をシステムにより経営サポートツールとして利用（配管・暖房・冷凍装置・同付属品卸売、愛知県）
・ 現状の経営課題を早期に解決させる（自動車車体・付随車製造、北海道）
・ 1つ目として、継承の時期を社員に明示し、会社の方向性とビジョンを共有する。2つ目として、後継者と社員との信頼関係の構築する（化粧品卸売、宮崎県）
・ 後継者は、会社が存続出来ていることに対して先代への尊敬の念をもつ。先代は、後継者がいることに対して感謝の気持ちをもつこと。企業が社会の公器であり、まじめに働いている社員の生活を守ることをお互い共有し協力し合うことが大切であり、そのことを忘れないようにすること（印刷、熊本県）
・ その事業が将来にわたって有効か、また、現状の資産を有効に使う別の分野に打って出るかの判断（貸事務所、東京都）
・ 信頼できる専門家（会計士、税理士、弁護士など）と普段から付き合いがあるかどうかをたいへん重要（包装・荷造機械製造、神奈川県）
・ 株譲渡に関わる税金の減免措置が必要になっている。経営が安定している企業は当然株価が高くなっており、その株を後継者が取得するときに発生する税金の支払いに苦勞することとなる。現在の事業承継税制は長期にわたって株を担保にされるため使いつらい（金属プレス製品製造、福島県）
・ 先代が継承後に出すぎないように注意をする事（貸衣装、神奈川県）
・ 後継者をサポートする内部体制が必要（木造建築工事、滋賀県）
・ 子会社や関係会社における経営経験（和洋紙卸売、富山県）
・ 中小企業の事業承継は株の問題がともなってくる。株の問題も同時に考えるべき（土木建築サービス、山口県）

まとめ

国内人口の減少が予測されるなか、今後、中小企業は厳しい経営環境におかれることが見込まれている。中小企業庁による「事業承継5ヶ年計画」では、後継者マッチング支援の強化や、事業からの退出や事業統合などを行いやすい環境の整備などが想定されている。事業承継の実施による業績への影響を把握する必要性が認識される一方、中小企業においては後継者の確保や税負担など困難をとまうことも多い。

本調査では、事業承継を経営上の問題として認識している企業が7割を超えることが明らかとなった一方、事業承継の計画を進めている企業は2割程度にとどまっていることも浮き彫りとなった。また、計画を有しつつもまだ進めていない企業も5社に1社となっている。事業承継を実施した翌年度の自社業績に対して企業の26.0%がプラスの影響があったと考えられており、マイナスの影響を大きく上回る。さらに、5年後では、プラスの影響が翌年度より4.8ポイント上昇しており、業績への影響が一定程度表れることも認識されていることがうかがえる。また、多くの企業では、事業承継を円滑に進めるために、現代表と後継候補者との意識の共有のほか、早期・計画的な準備や正しい経営課題の現状認識などが、重要なことと考えている。

しかしながら、同時に「非上場株式の贈与・相続に関する税制の根本的見直し」など、税制が事業承継における壁になっているという意見も多く寄せられた。日本経済は多数の中小企業によって支えられているが、技術やノウハウの継承が進まず事業を廃する決断を迫られるケースも多い。さまざまな課題を抱える日本経済が今後も成長を続けるために、円滑な事業承継の重要性が一段と高まっているといえよう。

調査先企業の属性

1. 調査対象(2万3,235社、有効回答企業1万214社、回答率44.0%)

(1) 地域

北海道	516	東海(岐阜 静岡 愛知 三重)	1,131
東北(青森 岩手 宮城 秋田 山形 福島)	641	近畿(滋賀 京都 大阪 兵庫 奈良 和歌山)	1,732
北関東(茨城 栃木 群馬 山梨 長野)	715	中国(鳥取 島根 岡山 広島 山口)	574
南関東(埼玉 千葉 東京 神奈川)	3,295	四国(徳島 香川 愛媛 高知)	310
北陸(新潟 富山 石川 福井)	562	九州(福岡 佐賀 長崎 熊本 大分 宮崎 鹿児島 沖縄)	738
		合計	10,214

(2) 業界(10業界51業種)

農・林・水産	54			飲食料点小売業	65
金融	129	小売		繊維・繊維製品・服飾品小売業	28
建設	1,476			医薬品・日用雑貨品小売業	26
不動産	313			家具類小売業	11
製造	飲食料品・飼料製造業	324	(424)	家電・情報機器小売業	41
	繊維・繊維製品・服飾品製造業	117		自動車・同部品小売業	68
	建材・家具・窯業・土石製品製造業	236		専門商品小売業	131
	パルプ・紙・紙加工品製造業	112		各種商品小売業	49
	出版・印刷	188		その他の小売業	5
	化学品製造業	408		運輸・倉庫	447
	鉄鋼・非鉄・鉱業	505			41
	機械製造業	451		サービス	11
	電気機械製造業	335			8
	輸送用機械・器具製造業	102			103
(2,935)	精密機械・医療機械・器具製造業	72		26	
	その他製造業	85		58	
	飲食料品卸売業	356	(1,519)	放送業	13
	繊維・繊維製品・服飾品卸売業	185		広告関連業	161
	建材・家具・窯業・土石製品卸売業	340		情報サービス業	435
	紙類・文具・書籍卸売業	101		人材派遣・紹介業	51
	化学品卸売業	281		専門サービス業	238
	再生資源卸売業	32		医療・福祉・保健衛生業	99
	鉄鋼・非鉄・鉱業製品卸売業	312		教育サービス業	24
	機械・器具卸売業	913		その他サービス業	144
その他卸売業	347	その他		50	
		合計		10,214	

(3) 規模

大企業	2,127	20.8%
中小企業	8,087	79.2%
(うち小規模企業)	(2,636)	(25.8%)
合計	10,214	100.0%
(うち上場企業)	(296)	(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】

株式会社帝国データバンク 産業調査部 情報企画課

担当：窪田剛士 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。