

特別企画 : 事業承継に関する九州企業の意識調査

九州企業の71.8%が事業承継を「経営上の問題」と認識 ～ 事業承継を進めるための「計画はない」企業が3割にのぼる ～

はじめに

中小企業庁は今年7月、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、帝国データバンク福岡支店では、事業承継に関し、九州・沖縄地区（以下、九州）に本社を置く企業の見解について調査を実施した。

本調査は、「TDB景気動向調査」（2017年10月調査）とともに行ったもので、調査期間は2017年10月18日～31日、調査対象は1915社で、有効回答企業数は738社（回答率38.5%）。全国調査分から九州の企業を抽出・分析した。

調査結果（要旨）

1. 事業承継を「経営上の問題と認識している」企業の割合は71.8%と、全国（71.1%）を上回った。県別では「佐賀」（80%）が最高。業界別では『運輸・倉庫』（78.9%）が最高
2. 事業承継を進めるための「計画がある」企業の割合は46.2%と、全国（44.3%）を上回った。県別では「佐賀」（55.6%）、「鹿児島」（51.6%）が5割超。ただし、『運輸・倉庫』では「計画はない」（42.1%）が4割を超えた
3. 「計画はあるが、まだ進めていない」または「計画はない」理由としては、「まだ事業を譲る予定がない」企業の割合が36.6%（複数回答）で最多。県別では「熊本」「宮崎」「沖縄」で「後継者が決まっていない」が最多に
4. 事業承継後、翌年度の業績に「マイナスの影響があった」企業の割合は8.1%にとどまった
5. 円滑な事業承継に必要な事項として「現代表（社長）と後継候補者との意識の共有」と回答した企業の割合が60.2%（複数回答）で最多。「早期・計画的な事業承継の準備」（51.2%、同）も半数を超えた

1. 事業承継を「経営上の問題と認識」は71.8%

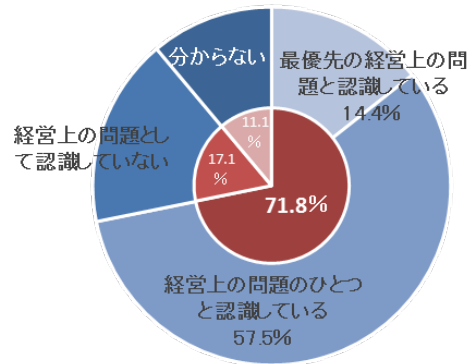
九州企業に対し、事業承継を経営上の問題として捉えているかを尋ねたところ、「認識している」¹と回答した企業が738社中530社（構成比71.8%）にのぼった。構成比は全国（71.1%）を0.7pt上回った。

「経営上の問題と認識している」と回答した企業の割合を**県別にみると**、最も高いのが「佐賀」（80%）で都道府県順位も2位だった。以下、「熊本」（75.8%、全国10位）、「長崎」（74.7%、同14位）と続き、「福岡」（67.9%、同45位）を除く7県で70%を上回った。

業界別（母数10社以上に限る）では、『運輸・倉庫』（78.9%）が最も高く、全国（66.4%）を12.5pt上回った。『不動産』（78.6%）が僅差で続き、『建設』（75.9%）も上位にあがった。一方、『製造』（71.3%）は、全国（76.4%）を5.1ptを下回った。

企業からは「オーナー企業であり、自社株の承継等、親族間における話し合いが複雑。親族内の事業承継への理解に濃淡があり、課題意識の共有が難しい」（飲食料品製造、沖縄県）といった声があがるなど、経営者にとっては“難しい問題”としての認識が広がっている。

■ 事業承継に対する考え方



注：母数は有効回答企業738社

■ 事業承継に対する考え方

（構成比%、カッコ内社数）

	最優先の経営上の問題と認識している	経営上の問題のひとつと認識している	経営上の問題として認識していない	分からない	合計
全国	13.6 (1,391)	57.5 (5,868)	18.2 (1,855)	10.8 (1,100)	100.0 (10,214)
九州	14.4 (106)	57.5 (424)	17.1 (126)	11.1 (82)	100.0 (738)
大企業	7.2 (9)	53.6 (67)	22.4 (28)	16.8 (21)	100.0 (125)
中小企業	15.8 (97)	58.2 (357)	16.0 (98)	10.0 (61)	100.0 (613)
うち小規模	13.6 (29)	58.9 (126)	15.4 (33)	12.1 (26)	100.0 (214)
農・林・水産	0.0 (0)	44.4 (4)	22.2 (2)	33.3 (3)	100.0 (9)
金融	9.1 (1)	18.2 (2)	18.2 (2)	54.5 (6)	100.0 (11)
建設	13.5 (19)	62.4 (88)	11.3 (16)	12.8 (18)	100.0 (141)
不動産	17.9 (5)	60.7 (17)	10.7 (3)	10.7 (3)	100.0 (28)
製造	13.4 (21)	58.0 (91)	17.8 (28)	10.8 (17)	100.0 (157)
卸売	15.7 (29)	56.8 (105)	18.4 (34)	9.2 (17)	100.0 (185)
小売	13.5 (5)	48.6 (18)	21.6 (8)	16.2 (6)	100.0 (37)
運輸・倉庫	7.9 (3)	71.1 (27)	15.8 (6)	5.3 (2)	100.0 (38)
サービス	17.7 (23)	54.6 (71)	20.8 (27)	6.9 (9)	100.0 (130)
その他	0.0 (0)	50.0 (1)	0.0 (0)	50.0 (1)	100.0 (2)
福岡	16.0 (47)	51.9 (152)	20.5 (60)	11.6 (34)	100.0 (293)
佐賀	11.1 (5)	68.9 (31)	8.9 (4)	11.1 (5)	100.0 (45)
長崎	14.7 (11)	60.0 (45)	12.0 (9)	13.3 (10)	100.0 (75)
熊本	15.4 (14)	60.4 (55)	14.3 (13)	9.9 (9)	100.0 (91)
大分	11.7 (7)	61.7 (37)	21.7 (13)	5.0 (3)	100.0 (60)
宮崎	13.1 (8)	57.4 (35)	18.0 (11)	11.5 (7)	100.0 (61)
鹿児島	9.7 (6)	62.9 (39)	12.9 (8)	14.5 (9)	100.0 (62)
沖縄	15.7 (8)	58.8 (30)	15.7 (8)	9.8 (5)	100.0 (51)

注1：網掛けは、ブロック全体以上を表す

注2：全国の母数は有効回答企業1万214社。九州は738社

¹ 「最優先の経営上の問題と認識している」「経営上の問題のひとつと認識している」の合計

2. 事業承継に向けて「計画がある」は46.2%

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、「計画がある」²と回答した企業が738社中341社（構成比46.2%）にのぼり、構成比は全国（44.3%）を1.9pt上回った。他方、「計画はない」（30.1%）は約3割に達した。

「計画がある」と回答した企業の割合を**県別にみると**、「佐賀」（55.6%）と「鹿児島」（51.6%）の2県で5割を超え、都道府県順位はそれぞれ2位、4位だった。全国平均を下回った「宮崎」（42.6%）、「熊本」（42.9%）、「長崎」（44.0%）の3県は、いずれも「すでに事業承継を終えている」と回答した企業の割合が九州および全国の平均を上回っていた。他方、「福岡」（45.1%）は「計画がない」（34.1%、全国2位）の割合が大きい。うえ、「すでに事業承継を終えている」（9.6%、全国43位）の割合も低位にとどまるなど、県別の動向にはややバラつきがみられた。

■事業承継への計画の有無

（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	合計
全国	22.9 (2,344)	21.3 (2,177)	29.1 (2,970)	14.2 (1,448)	12.5 (1,275)	100.0 (10,214)
九州	22.6 (167)	23.6 (174)	30.1 (222)	11.7 (86)	12.1 (89)	100.0 (738)
大企業	20.0 (25)	17.6 (22)	30.4 (38)	13.6 (17)	18.4 (23)	100.0 (125)
中小企業	23.2 (142)	24.8 (152)	30.0 (184)	11.3 (69)	10.8 (66)	100.0 (613)
うち小規模	22.0 (47)	26.6 (57)	32.2 (69)	8.9 (19)	10.3 (22)	100.0 (214)
農・林・水産	11.1 (1)	0.0 (0)	55.6 (5)	0.0 (0)	33.3 (3)	100.0 (9)
金融	9.1 (1)	9.1 (1)	9.1 (1)	9.1 (1)	63.6 (7)	100.0 (11)
建設	27.7 (39)	28.4 (40)	19.1 (27)	12.8 (18)	12.1 (17)	100.0 (141)
不動産	28.6 (8)	17.9 (5)	42.9 (12)	0.0 (0)	10.7 (3)	100.0 (28)
製造	21.0 (33)	22.9 (36)	28.0 (44)	14.6 (23)	13.4 (21)	100.0 (157)
卸売	23.2 (43)	23.2 (43)	31.4 (58)	11.9 (22)	10.3 (19)	100.0 (185)
小売	8.1 (3)	24.3 (9)	35.1 (13)	18.9 (7)	13.5 (5)	100.0 (37)
運輸・倉庫	18.4 (7)	23.7 (9)	42.1 (16)	13.2 (5)	2.6 (1)	100.0 (38)
サービス	24.6 (32)	23.8 (31)	34.6 (45)	7.7 (10)	9.2 (12)	100.0 (130)
その他	0.0 (0)	0.0 (0)	50.0 (1)	0.0 (0)	50.0 (1)	100.0 (2)
福岡	20.5 (60)	24.6 (72)	34.1 (100)	9.6 (28)	11.3 (33)	100.0 (293)
佐賀	28.9 (13)	26.7 (12)	20.0 (9)	15.6 (7)	8.9 (4)	100.0 (45)
長崎	21.3 (16)	22.7 (17)	17.3 (13)	21.3 (16)	17.3 (13)	100.0 (75)
熊本	17.6 (16)	25.3 (23)	30.8 (28)	16.5 (15)	9.9 (9)	100.0 (91)
大分	28.3 (17)	20.0 (12)	31.7 (19)	6.7 (4)	13.3 (8)	100.0 (60)
宮崎	24.6 (15)	18.0 (11)	29.5 (18)	16.4 (10)	11.5 (7)	100.0 (61)
鹿児島	24.2 (15)	27.4 (17)	30.6 (19)	3.2 (2)	14.5 (9)	100.0 (62)
沖縄	29.4 (15)	19.6 (10)	31.4 (16)	7.8 (4)	11.8 (6)	100.0 (51)

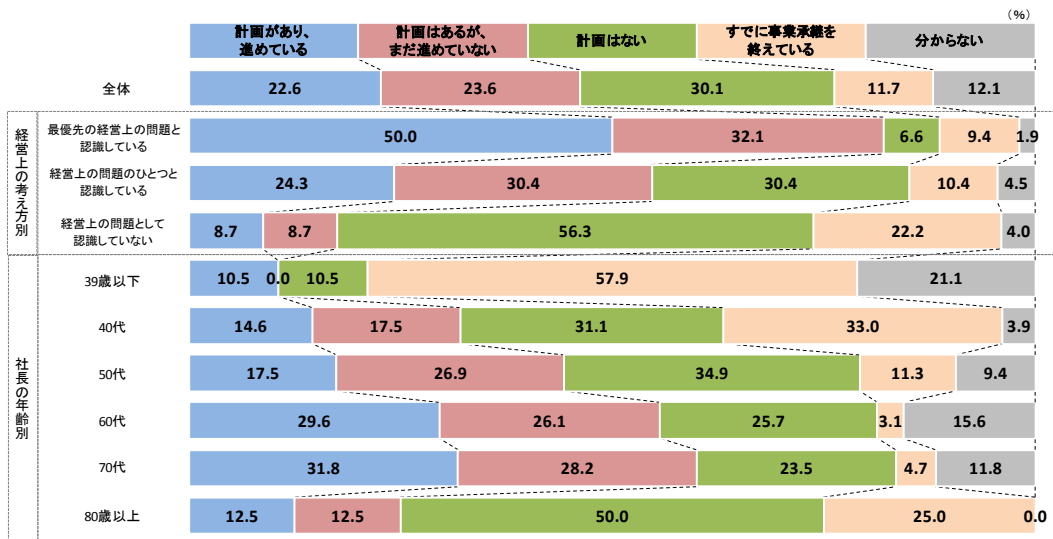
注1：網掛けは、ブロック平均を上回っていることを示す

注2：全国の母数は有効回答企業1万214社。九州は738社

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」企業群では、8割超が計画を有し、かつ、半数が計画を進めていることがわかった。しかし、「経営上の問題のひとつと認識している」企業群では「計画がある」企業の割合が54.7%、計画を進めている企業の割合も24.3%にまで減少する。なお、「経営上の問題として認識していない」企業群では、「すでに事業承継を終えている」企業の割合が22.2%に高まる一方、「計画はない」企業の割合が56.3%にまで増加。「計画がある」企業の割合は17.4%にとどまった。

² 「計画があり、進めている」「計画はあるが、まだ進めていない」の合計

■事業承継に関する計画の有無 ～経営上の考え方・社長の年齢別～



注：母数は有効回答企業738社

業界別にみると、こうした傾向は『建設』でも見て取れるが、対照的な傾向が浮き彫りとなったのが、『運輸・倉庫』『不動産』だ。経営上の問題と認識しながらも、「計画はない」の割合がそれぞれ42.1%、42.9%にのぼる。とりわけ、『運輸・倉庫』では、計画を進めている企業の割合が九州および全国の平均を下回っており、やや事業承継に遅れが目立つ結果となっている。

なお、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」から「70代」にかけて、「計画がある」企業の割合が増加する傾向が見取れる。他方、「計画はない」企業が最も多いのは「50代」（34.9%）で、「70代」に向けて減少していく傾向があることもわかった。ただ、「80歳以上」になると「計画がある」が急減、「計画はない」が急増する極端な傾向が現れ、社長年齢が事業承継を断念する一つの大きなファクターとなっている可能性がうかがえる。

3. 計画を進めていない／計画がない理由、3県で「後継者未定」がトップに

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396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145社（構成比36.6%、複数回答、以下同）で最多だった。「後継者が決まっていない」も130社（同32.8%）で上位となったが、全国（35.2%）と比べると構成比は2.4pt低かった。

ただし、『計画はあるが、まだ進めていない』とする企業群と、『計画はない』とする企業群では、構成比3位以下の理由に大きな違いが生じている。前者では「借入に際しての個人保証がある」「自社株など個人資産の取扱い」「相続税・贈与税などの税金対策」といった事業承継の“障壁”となる各項目への言及が多かったのに対し、後者では「自社には不要（必要性を感じない）」が29.7%、「事業の将来性に不安がある」が13.1%となった。

県別にみると、「熊本」「宮崎」「沖縄」では「後継者が決まっていない」が最多。「佐賀」「長崎」では「まだ事業を譲る予定がない」と「後継者が決まっていない」が並んでトップだった。「大分」では「事業の将来性に不安がある」が、「鹿児島」では「自社には不要（必要性を感じない）」が、それぞれ「まだ事業を譲る予定がない」に続く2位に入った。

企業からは「中小企業にとって発展性の見えない現事業を、後継者に承継するなど、無責任であり、考えられない。廃業を一つの選択肢として考えている」（飲食料品卸売、福岡県）といった声もあった。

■ 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		(参考) 全国	計画はない	
		計画はあるが、まだ進めていない	計画はない		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	36.6	41.4	32.9	35.8	37.6	34.4
2 後継者が決まっていない	32.8	36.8	29.7	35.2	38.1	33.1
3 自社には不要（必要性を感じない）	17.9	2.9	29.7	18.3	2.3	29.9
4 事業の将来性に不安がある	16.4	20.7	13.1	16.9	21.9	13.2
5 借入に際しての個人保証がある	13.4	19.0	9.0	14.3	20.6	9.6
6 自社株など個人資産の取扱い	13.4	23.6	5.4	16.0	27.7	7.4
7 相続税・贈与税などの税金対策	10.6	18.4	4.5	10.1	18.1	4.2
8 忙しい	9.1	12.1	6.8	8.8	12.0	6.4
9 何から手をつけていいかわからない	8.3	8.6	8.1	9.4	9.6	9.4
10 身近に相談できる人がいない	3.5	2.9	4.1	4.9	5.2	4.7
11 将来、事業を売却する予定である	2.5	2.9	2.3	3.8	5.1	2.8
12 将来、廃業する予定である	2.0	0.6	3.2	2.5	1.3	3.4
その他	5.8	5.7	5.9	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396社（全国は5,147社）

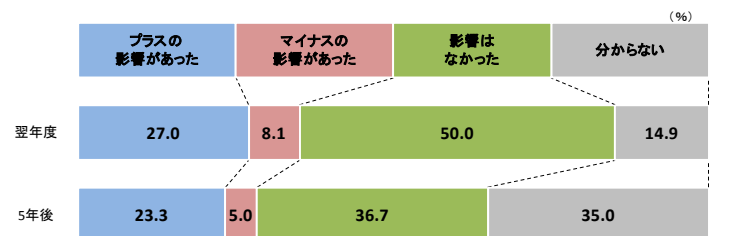
注2：網掛けは、合計より5ポイント以上高いことを示す

4. 事業承継が業績に「マイナスの影響」は1割未満

「すでに事業承継を終えている」と回答した86社に対し、事業承継が行われた「翌年度」に、自社の業績にどのような影響を与えたかを尋ねた³ところ、「影響はなかった」と回答した企業が半数を占めた。「プラスの影響があった」企業の割合は27.0%にのぼり、「マイナスの影響があった」企業の割合は8.1%にとどまった。

同様に、「5年後」についても尋ねた⁴ところ、「分からない」とする回答が35%にのぼったものの、「プラスの影響があった」（23.3%）が「マイナスの影響があった」（5.0%）を大きく上回る結果となった。総じて、事業承継によりマイナスの影響が及ぶのは稀なケースと言えよう。

■ 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86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74社、「5年後」は60社

³ 事業承継後、「翌年度」に達していない企業を除く。母数は74社。

⁴ 事業承継後、「5年後」に達していない企業を除く。母数は60社。

5. 円滑な事業承継には「現代表（社長）と後継候補者との意識の共有」が必要

事業承継を円滑に行うためにどのようなことが必要かを尋ねたところ、「現代表（社長）と後継候補者との意識の共有」と回答した企業の割合が60.4%（複数回答、以下同）で最多だった。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割を超えた。

企業からは、特に社員との関係において「承継の時期を明示し、会社の方向性・ビジョンを共有することで、後継者と社員の信頼関係を構築すること」（化学品卸売、宮崎県）とする声のほか、「社内に新社長のブレーンをつくり、経営体制を強固にする」（機械製造、福岡県）といった声があった。

■円滑な事業承継に必要なこと（複数回答、上位10項目）

	(%)	(参考)全国
1 現代表（社長）と後継候補者との意識の共有	60.2	60.4
2 早期・計画的な事業承継の準備	51.2	46.3
3 経営状況・課題を正しく認識	47.0	45.7
4 早めに後継者を決定	46.6	42.7
5 他の役員・従業員・株主の協力	34.4	34.3
6 今後の経営ビジョンを持つこと	34.0	35.0
7 事業の将来性、魅力の維持	32.9	32.8
8 社内での業務経験	29.3	29.1
9 取引先や金融機関の理解・協力	28.3	26.8
10 事業承継の目的の明確化	26.8	22.8

注1: 以下、「承継後の経営は後継者に任せる」(24.4%)、「先代と現代表（社長）で密接なコミュニケーションを図る」(24.4%)、「法務面や税務面など信頼できる専門家を見つけて相談」(22%)、「取引先や同業者など社外での業務経験」(16.5%)、「外部機関のサポート」(14.2%)、「教育機関などでの勉強」(7.3%)、「その他」(1.5%)、「特にない」(2.7%)

注2: 母数は有効回答企業738社

まとめ

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「計画がある」企業は5割弱にとどまり、かつ、「計画を進めている」企業は2割程度にとどまる実態が浮き彫りとなった。全国と比べると、九州企業の事業承継に対する意識はやや高いものの、実行に移すまでに時間を要しているといえる。

特筆すべきは、事業承継の「計画はない」企業の割合が約3割にのぼった点だ。「まだ事業を譲る予定がない」というバイタリティのある社長の高い意識は頼もしい限りだが、「計画はない」企業の割合は、12月5日に帝国データバンク福岡支店が発表した「後継者問題に関する九州企業の実態調査」で示した後継者不在率との相関が強い。円滑な事業承継には、後継候補者に業務経験を積み、当事者間の意識のすり合わせにより企業の置かれた状況を正しく認識することや、ステークホルダー（利害関係者）にも周知して理解・協力を得ることが必要で、多くの時間が必要になる。早期に後継候補者を選定することが大切だ。

企業からは「専門家が必要なほど、事業承継に関する税制の在り方が問題を難しくしている。税制知識の有無で大きな違いが出る」（飲食料品小売、熊本県）といった声もあるなど、事業承継には難しさをともなう。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、早期承継のインセンティブ強化などの環境の整備などが想定されており、専門人材の育成が欠かせない。

技術やノウハウの継承が進まず廃業する中小企業が増加すれば、地域経済のみならず、日本経済の大きな損失につながる。「メインバンクは事業承継のタイミングで手伝う意思を明確に持ってほしい。継続支援が得られないと会社は倒産する」（飲食料品小売、熊本県）といった声も聞かれるなど、見ず知らずの第三者よりも企業にとって身近な存在である地域金融機関が主体的な役割を担うことも重要となろう。

【内容に関する問い合わせ先】

株式会社帝国データバンク福岡支店情報部 担当：三好暁久

TEL : 092-738-7779 FAX : 092-738-8687

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。