

特別企画：事業承継に関する栃木県内企業の意識調査（2020年）

事業承継、69.3%が「経営上の問題」と認識 ～ 38.7%の企業が M&A に関わる可能性を指摘 ～

はじめに

コロナ禍を要因にして、栃木県内における企業倒産、廃業・解散といった“企業の消滅”の機会は増加傾向を示している。加えて、社長の高齢化と後継者不在は社会問題化しており、事業承継が大きなテーマとなっていることは確かだ。今のままでは、企業数は減少をたどり、経済そのものの弱体化を招きかねず、事業の潤滑な承継と企業の存続は喫緊の課題であると認識する。

そこで、帝国データバンク宇都宮支店では、事業承継に関する県内企業の意識について、調査を実施した。このテーマについてレポートをまとめるのは、2017年10月以来3年ぶり2回目のことであり、当時との比較や、コロナ禍のなかでの認識の変化についても分析を行った。

※調査期間は2020年8月18日～31日、調査対象は栃木県内企業345社で、有効回答企業数は150社（回答率43.5%）。

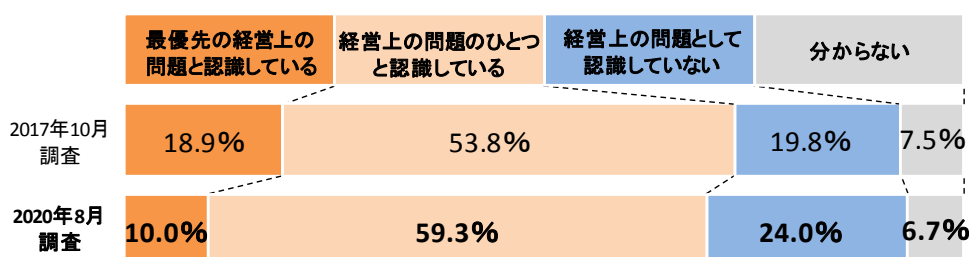
調査結果（要旨）

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」企業は59.3%にのぼり、「最優先の経営上の問題と認識している」企業10.0%を合わせると、69.3%の企業が「経営上の問題」という認識であることがわかった。他方、「認識していない」企業は24.0%であった。
2. 新型コロナウイルス感染症の拡大を契機に、事業承継に対する関心の変化について尋ねたところ、「変わらない」が78.0%と8割近い企業では変化が見られなかった。「高くなった」とする企業は8.7%、「低くなった」とする企業は2.0%であった。
3. 事業承継の計画の有無については、「計画があり、進めている」とする企業は22.0%、「計画はあるが、まだ進めていない」は22.7%、合わせて44.7%の企業が事業承継計画があると回答した。社長の年齢が高齢化するほど、計画を有する企業の比率は高まるようだ。
4. 事業承継を行う上で苦労したことでは、「後継者の育成」が62.5%で最も高かった。また、「苦労しそうなこと」に関しても、「後継者の育成」56.8%、「後継者の決定」34.6%などが上位となり、後継者そのものにスポットが当てられ懸念材料と認識している。
5. 近い将来（今後5年以内）、事業承継を行う手段として「M&Aに関わる可能性がある」企業は、38.7%にのぼった。一方で、「関わる可能性はない」40.7%、「分からない」20.7%と認識は分かれており、M&Aという選択肢に対しては様々な意識が混在しているようだ。

1. 企業の69.3%が事業承継を『経営上の問題』として認識

栃木県内企業に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して認識している」と回答した企業は59.3%、「最優先の経営上の問題と認識している」企業10.0%を合わせると、69.3%の企業が「経営上の問題」として認識していると回答した。他方、「経営上の問題として認識していない」とする企業は24.0%であった。ちなみに、全国調査の結果では、「経営上の問題のひとつとして認識している」55.2%、「最優先の経営上の問題と認識している」11.8%、「経営上の問題として認識していない」21.6%であり、栃木県と比較しても大きな乖離はなかった。また、3年前の調査との比較においては、「最優先」とする企業は8.9ポイント減少しているが、「問題のひとつと認識」する企業は5.5ポイント上昇しており、「問題と認識していない」企業も4.2ポイント増加した。

■ 事業承継に対する考え方



注1：母数は有効回答企業150社、2017年10月は106社

注2：小数点第2位以下を四捨五入しているため、合計は必ずしも100とはならない

この結果から見てくるものは、依然として事業承継が高い注目点であることは否めず、個々の企業のなかで優先順位は様々としても課題として残っているという点では変わりはないということだ。幾分「認識していない」企業が増加しているが、この3年間で事業承継が実行され、課題から外れた企業もあるであろう。しかし、大勢を変えるほどの変化は見られず、引き続き「社長の高齢」や「後継者候補の不足」という現実と向き合わなければならない企業が多数存在していることは否めない。また一部には、「事業は一代限り」と決めている経営者も散見され、事業の存続自体眼中にない企業があるのも事実で、廃業の増加にもつながり、実は深刻な問題もはらんでいるとも見られる。

企業からの声を紹介すると、「7年間で事業承継を進める計画は立てている。しかし、事業の継続性や社会的な必要性を考慮し、事業承継時期は再検討する必要があるのではと考えている」（建設）といった事業の存続自体やタイミングを考えている企業も少なくない。「事業承継について、親身になって適切なアドバイスをいただけるような機関がないと感じている。金融機関やコンサルタントなど、単なる金儲けの材料と捉える輩も多いものだ」（製造）など、事業承継を円滑に進める手段が乏しいと訴える企業も多い。また、「取引先で事業承継がうまく進んでおらず、取引自

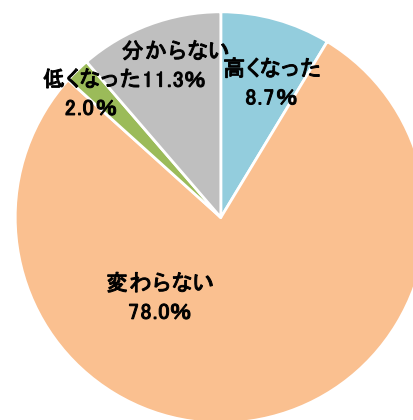
体が継続できるかどうか不安感がある。」（卸売）といった、取引自体にもかかわる課題と指摘する意見も寄せられた。

2. 新型コロナウイルス、事業承継への影響は「変わらない」が78.0%

新型コロナウイルスの感染拡大を契機として、事業承継に対する関心が変化したかどうかを尋ねたところ、「変わらない」とする企業が78.0%を占め、「高くなった」は8.7%、「低くなった」は2.0%にとどまり、関心の変化はあまり見られなかった。ちなみに全国調査でも、「変わらない」75.0%、「高くなった」8.9%、「低くなった」2.3%であり、栃木県と遜色のない内容であった。

企業からは、「業界再編が進むなかでの新型コロナウイルスであり、影響は大きい。厳しい対応や判断が必要で、時代の変化に柔軟に対応できる準備をしていくことが必要だろう」（小売）や、「このタイミングで重要な事項を決めていくことは困難である。有事のなかで判断を誤ることもあるので、今は慎重に行動することが大事だと考えています」（製造）といった声が寄せられ、この時期の経営判断は不適切とする声が強いようだ。

■ 新型コロナウイルスの感染拡大を契機とした、事業承継への関心の変化



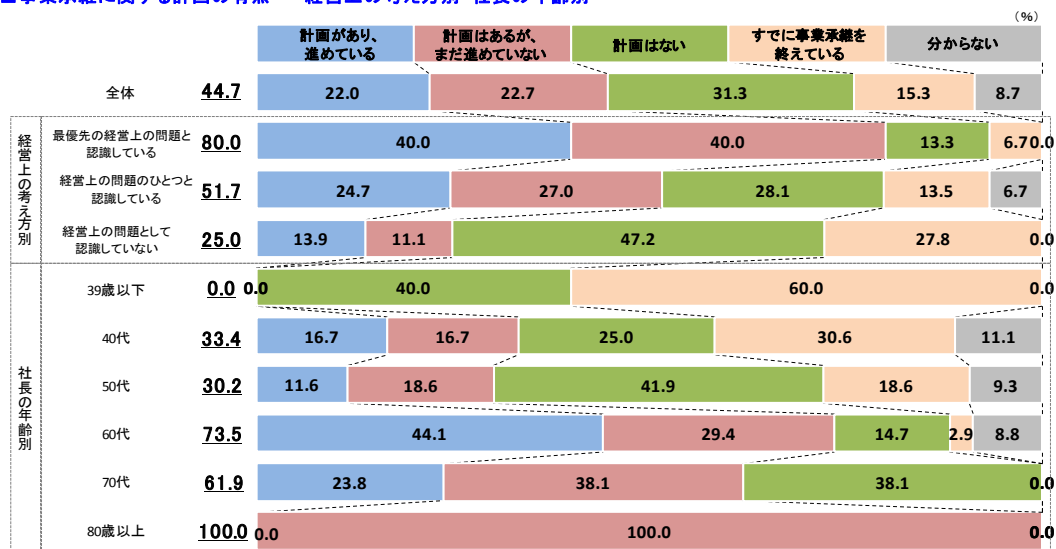
注：母数は有効回答企業150社

3. 県内企業の44.7%で事業承継の計画を有するものの、進めている企業は22.0%

県内企業に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、「計画があり、進めている」とする企業は22.0%、「計画はあるが、まだ進めていない」は22.7%であり、合わせて44.7%の企業が事業承継計画を立てていた。他方、「計画はない」とする企業は31.3%にものぼり、「すでに事業承継を終えている」とする企業は15.3%であった。2017年10月時点の同様の調査では、「計画があり、進めている」23.6%、「計画はあるが、まだ進めていない」21.7%、「計画はない」26.4%、「すでに事業承継を終えている」17.9%であった。数値的には大きな変化は見当たらず、同様の状況が続いているとみられる。また、全国調査では、「計画があり、進めている」18.7%、「計画はあるが、まだ進めていない」21.1%、「計画はない」34.8%、「すでに事業承継を終えている」12.3%であった。これも数値的には大きな乖離は見られず、栃木県と遜色のない内容であっ

た。個々の企業の状況も変化しており、今回意識調査に回答した企業も顔触れが変わっていることは云うまでもない。それでも、回答結果に大きな乖離が生まれないということは、「全国」も「栃木」も「3年前」も「現在」も総体的には状況は全く変わっておらず、旧態依然とした対応しか行われていないということなのかもしれない。

■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1：母数は有効回答企業150社。「社長の年齢別」の母数は、社長年齢が判明している企業140社

注2：下線の値は「事業承継の計画がある」（「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）の割合

さらに詳しく分析する意味で、事業承継に関する計画の有無を社長の年齢別でみると、「39歳以下」では、「計画はない」40.0%、「すでに事業承継を終えている」60.0%と、極めてうなずける内容であった。これが「60代」になると、「計画がある」73.5%、「計画はない」14.7%となり、「70代」では「計画がある」61.9%、「計画はない」38.1%となる。社長の年齢が高齢化するのに比例して、「事業承継の計画がある」とする企業は増える。これは自然の結果であろう。ただ、60代～70代といった事業承継適齢期に至っても、「計画はあるが、まだ進めていない」（60代29.4%、70代38.1%）や、「計画はない」（60代14.7%、70代38.1%）といった内容はいかかなものかと思う。事業承継は10年かかる…とも云われる。単純に社長の名前を変えるだけでは済まない。取引先の下承・承認をもらって引き続き変わらない取引関係を継続するための様々な施策、従業員の認識を変え、新社長のもと一致協力する体制づくり、株式や資産などの名義など取り扱いや税制、そして何より新社長の育成やスキルの伝承など、やらなければならないことは山積みである。70代になってもその準備を始めないということは、廃業を前提とし事業承継の意思がないのか、いまだ後継者・後継候補が見つかっていないということなのか……いずれにしても消滅していくリスクが高いことは否定できないであろう。とにかく、事業承継の具体的なアクションを起こすことが極めて重要であると考えます。

4. 事業承継で「苦労したこと」「苦労しそうなこと」ともに後継者の育成がトップ

事業承継に関する計画に対して「計画があり、進めている」「すでに事業承継を終えている」と回答した企業に対して、事業承継を行う上で苦労したことを尋ねたところ、「後継者の育成」が62.5%でトップであった（複数回答、以下同）。次いで、事業承継税制の活用など「相続税・贈与税などの税金対策」と「自社株など資産の取扱い」各32.1%の3項目が3割以上となった。さらに、後継者の育成の前提となる「後継者の決定」が28.6%、「従業員の理解」、「事業承継に必要な情報の収集・知識の習得」、「後継者への権限の移譲」、「事業の将来性や魅力の向上」の4項目が各25.0%と続いた。

■事業承継を行う上で苦労したこと、しそうなこと ～各上位10項目～

苦労したこと		苦労しそうなこと			
1	後継者の育成	62.5	1	後継者の育成	56.8
2	相続税・贈与税などの税金対策	32.1	2	後継者の決定	34.6
	自社株など資産の取扱い	32.1	3	自社株など資産の取扱い	28.4
4	後継者の決定	28.6	4	相続税・贈与税などの税金対策	25.9
5	従業員の理解	25.0	5	事業の将来性や魅力の向上	24.7
	事業承継に必要な情報の収集・知識の習得	25.0	6	従業員の理解	22.2
	後継者への権限の移譲	25.0	7	後継者への権限の移譲	21.0
	事業の将来性や魅力の向上	25.0	8	承継に必要な資金の確保	18.5
9	金融機関の理解	19.6	9	取引先の理解	17.3
10	承継前の経営者の個人保証や担保	16.1		承継前の経営者の個人保証や担保	17.3

注：「苦労したこと」の母数は、事業承継に対して「計画があり、進めている」「すでに事業承継を終えている」と回答した企業56社。
「苦労しそうなこと」の母数は、事業承継に対して「計画はあるが、まだ進めていない」「計画はない」と回答した企業81社。

一方で、事業承継に対して「計画はあるが、まだ進めていない」「計画はない」と回答した企業に想定できる苦労しそうなことを尋ねると、「後継者の育成」が56.8%でトップであった。以下、「後継者の決定」34.6%、「自社株など資産の取扱い」28.4%、「相続税・贈与税などの税金対策」25.9%、「事業の将来性や魅力の向上」24.7%、「従業員の理解」22.2%、「後継者への権限の移譲」21.0%などが上位となった。

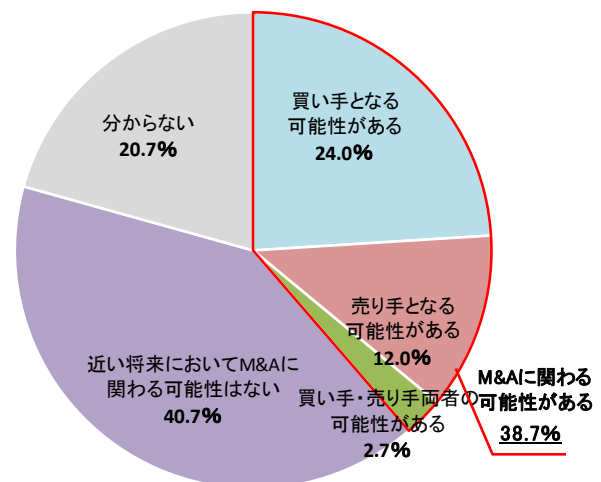
特に、現在承継作業を行っている「進めている」企業や、「事業承継を終えている」企業の生の声は非常に価値観が高く、参考になるだろう。それによれば、想定通り、「後継者の育成」に苦労した企業が概ね3社に2社であった。今後事業承継を行う企業には強く訴えておきたい。筆者が前項で書いたように、社長の名前を変えれば承継が済むわけではない。前社長が長年かけて築いてきた事業基盤を余すことなく承継していくことが“引き継ぐ”ということであり、対外的にも対内的にも多くのスキルを学ばなければならない。おのずと時間も必要になる。これから後継者を決定していくとなると、さらに時間が必要であろう。そこを踏まえた対応が必要になるということである。

5. M&Aに関わる可能性、38.7%が認識

事業承継を行う手段としてM&Aへの注目が高まっている。そこで、自社について近い将来（今後5年以内）におけるM&Aへの関わり方について尋ねたところ、「買い手となる可能性がある」は24.0%、「売り手となる可能性がある」は12.0%、「買い手・売り手両者の可能性がある」は2.7%となった。合計すると、県内企業の38.7%がM&Aに関わる可能性があると考えていることがわかった。一方で、「近い将来においてM&Aに関わる可能性はない」とする企業は40.7%にのぼり、「分からない」とする企業は20.7%であった。M&Aという選択肢を考えている企業が4割近くある一方、「可能性はない」も4割、「分からない」が2割と様々な意識が混在しているようだ。

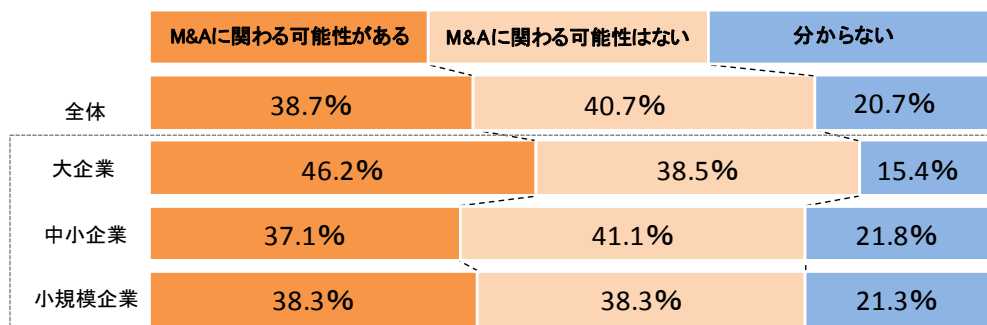
事業規模別でみると、M&Aに関わる可能性があるとする「大企業」は46.2%に対し、「中小企業」は37.1%にとどまり、10ポイント近い格差がある。多くの業界でM&Aは一般的になりつつあり、それを主導しているのは大企業であることも理解されている。企業からの声に、「M&Aでの事業拡大を視野に入れている。可能であれば、ライザップ方式でどんどん会社を大きくしたい」（サービス）という意見が寄せられたように、業界再編が中央のみならず地方でも散見されつつある現在、買収や合併、資本提携など、様々な形で事業を存続させていくことも事業承継のひとつの手段として考えれば、M&Aに関わることも一考の価値はあるだろう。

■M&Aへの関わり方



注：母数は有効回答企業150社

■事業承継に対する考え方



注1：母数は有効回答企業150社

注2：小数点第2位以下を四捨五入しているため、合計は必ずしも100とはならない

まとめ

3年ぶりの事業承継をテーマとした意識調査であったが、結果的には、事業承継を「経営上の問題」と認識している企業は69.3%にものぼり、経営上の大きな課題として変わりなく存在しているようだ。しかも、事業承継適齢期に入る60代～70代の社長であっても、事業承継の「計画はあるが、まだ進めていない」あるいは「計画はない」とする企業が、2割から4割近く存在することも分かった。廃業のリスクが高まっていることは否めず、深刻な課題であると思われる。コロナ禍もあって、倒産や廃業・解散する企業が増加していることも事実であり、このまま後継者難の企業が廃業すれば、企業数の減少が進むことも懸念される事態だ。また、事業承継実施企業に「事業承継を行う上で苦労したこと」を尋ねたところ、「後継者の育成」がトップであった。事業承継が多く準備と時間を費やし、後継者を育てているのだということを改めて感じた次第だ。

事業承継は、引き続き厳しい環境を強いられることになりそうだ。そして、コロナ禍と相まって、多くの企業を消滅に導くことになるかもしれない。しかし、1社でも多くの企業が、最重点課題の「人を育てる」ことに真剣に取り組み、貴重な商材やサービスを次の世代に残す努力を怠らなければ、おのずと道は開けるものと考えられる。経営者の奮起に期待したいものだ。

【 内容に関する問い合わせ先 】

(株) 帝国データバンク 宇都宮支店 情報担当：古川 哲也
TEL 028-636-0222 FAX 028-633-5639

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。

