

特別企画 : 事業承継に関する埼玉県企業の意識調査 (2017年)

事業承継、企業の75.7%が「経営上の問題」と認識

～ 事業承継実施企業の35.3%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、帝国データバンク大宮支店は、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、調査対象は埼玉県に本社を置く企業955社で、有効回答企業数は384社（回答率40.2%）。

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60.9%と6割を超え、「最優先の経営上の問題と認識している」（14.8%）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16.7%。
2. 事業承継の計画の有無について、「計画はない」が25.8%で最も高い。次いで、「計画はあるが、まだ進めていない」（24.7%）、「計画があり、進めている」（24.5%）が続く。計画がある企業は合計49.2%となった。「すでに事業承継を終えている」企業は15.6%。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。
3. 「計画はあるが、まだ進めていない」「計画はない」理由では、「後継者が決まっていない」が40.7%で最も高い（複数回答）。次いで「まだ事業を譲る予定がない」（37.1%）、「事業の将来性に不安がある」（17.0%）、「自社株など個人資産の取扱い」（16.0%）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30.8%だったものの、「影響はなかった」が50.0%で半数に。5年後では、「プラスの影響があった」は35.3%に上昇した一方、「マイナスの影響があった」は8.8%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63.3%で最も高い（複数回答）。以下、「早期・計画的な事業承継の準備」（44.0%）、「経営状況・課題を正しく認識」（41.4%）、「早めに後継者を決定」（41.1%）が4割台で続いた。

1. 企業の75.7%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60.9%と6割を超え、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14.8%だった。他方、「経営上の問題として認識していない」(16.7%)は2割以下にとどまり、企業の75.7%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7.6%だった。

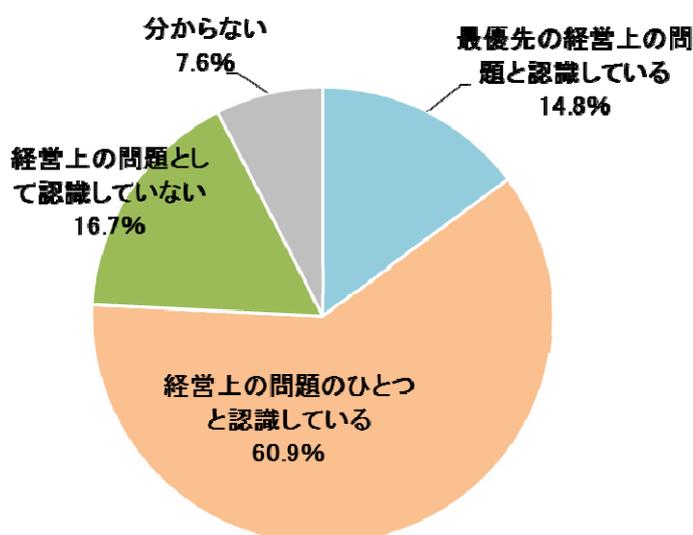
企業の意見では、事業承継に関して、中小企業における難しさが指摘された。また、事業承継を行うタイミングとして業績の良いときに済ませておくべきだった、という声もあった。

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。

具体的な声として、「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、どのような縛りを付けたら会社を後継者に譲れるかを真剣に討議すべきである。当面はM&A等の手段を選択するしかない」(小規模企業・建設)との意見があった。また、「自社に残る有望な人材は後継者として見据えたいが、後継者として育てようと思って育つものではない。該当者自身がその意識に芽生え、事業経営に関して野心・向上心を自ら育む必要がある。そのためには、魅力を感じる事業の多角多面性を持つこと、働き方の自由性を持つこと、この2点が人材確保、ひいては後継者候補の拡充に重要」(小規模企業・運輸)との声もあった。

事業承継に対する考え方



注:母数は有効回答企業384社

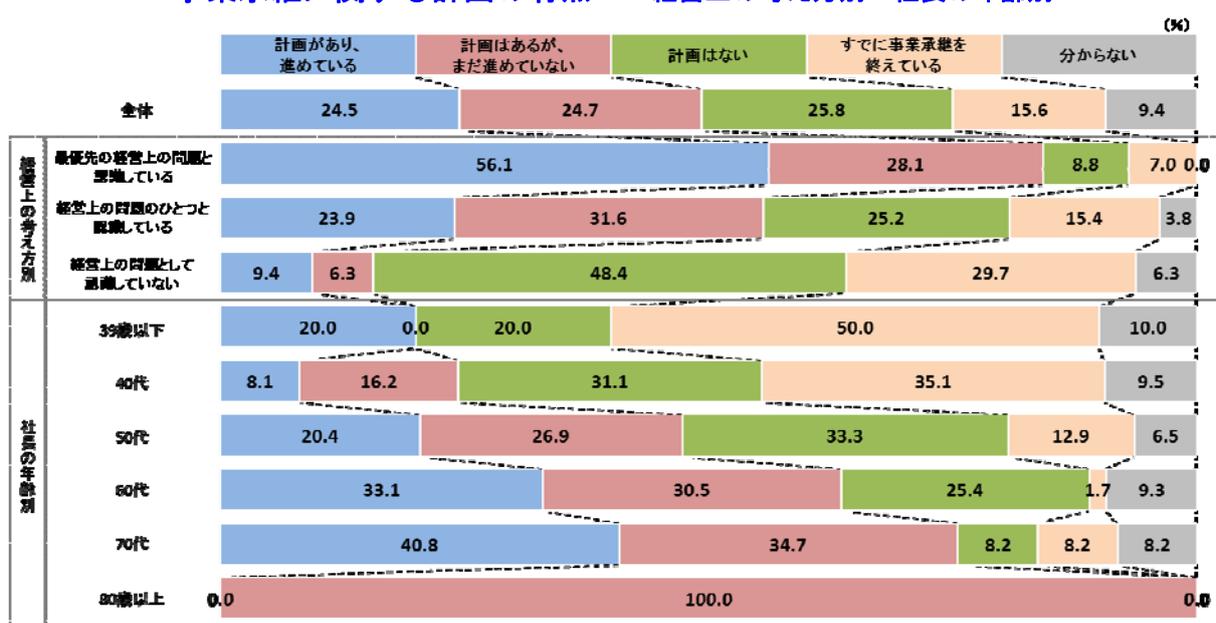
2. 企業の5割弱で事業承継の計画を有するものの、進めている企業は24.5%

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25.8%で最も高かった。次いで、「計画はあるが、まだ進めていない」(24.7%)、「計画があり、進めている」(24.5%)が続いており、計画がある企業は合計49.2%となった。また、「すでに事業承継を終えている」(15.6%)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56.1%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23.9%と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29.7%である一方、48.4%、5割弱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15.7%にとどまった。

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に達する一方、事業承継を進めている企業も2割ある。事業承継に関する計画がある企業は、40代以降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75.5%あるが、実際に計画を進めている企業は40.8%となかなか手が付けられていない。さらに「80歳以上」では、計画ありの回答企業は1社であるが、具体的には進めていないことがわかった。

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364社

3. 計画を進めていない／計画がない理由、「後継者が決まっていない」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194社に対して、その理由を尋ねたところ、

「後継者が決まっていない」が40.7%と最も高かった（複数回答、以下同）。次いで、「まだ事業を譲る予定がない」（37.1%）、「事業の将来性に不安がある」（17.0%）、「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」（24.2%）が3番目に高く、計画を有していない企業より

16.1ポイント上回った。また、「借入に際しての個人保証がある」（23.2%）は同15.1ポイント上回り、それぞれ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）」（23.2%）が計画を進めていない企業より20.0ポイント高かった。

企業からは「遺言、生前贈与の活用によりスムーズな承継を目指す」（小規模企業・不動産）や「後継者を確保できなかった場合は事業を売却する」（小規模企業・建設）といった声があった。一方、「現在社長は50歳であり、将来の課題ではあるがまだ先のことと認識している」（中小企業・製造）というコメントもあり、喫緊の課題としてどこまで受け止めているのか企業間に格差が生じている。

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	後継者が決まっていない	40.7	36.8	44.4
2	まだ事業を譲る予定がない	37.1	34.7	39.4
3	事業の将来性に不安がある	17.0	18.9	15.2
4	自社株など個人資産の取扱い	16.0	24.2	8.1
5	借入に際しての個人保証がある	15.5	23.2	8.1
6	自社には不要（必要性を感じない）	13.4	3.2	23.2
7	何から手をつけていいかわからない	9.8	10.5	9.1
8	忙しい	8.8	10.5	7.1
9	相続税・贈与税などの税金対策	8.2	14.7	2.0
10	身近に相談できる人がいない	7.2	7.4	7.1
11	将来、事業を売却する予定である	6.7	11.6	2.0
12	将来、廃業する予定である	2.6	3.2	2.0
	その他	6.7	9.5	4.0

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194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. 事業承継による業績への影響、35.3%の企業が5年後にプラス効果を実感

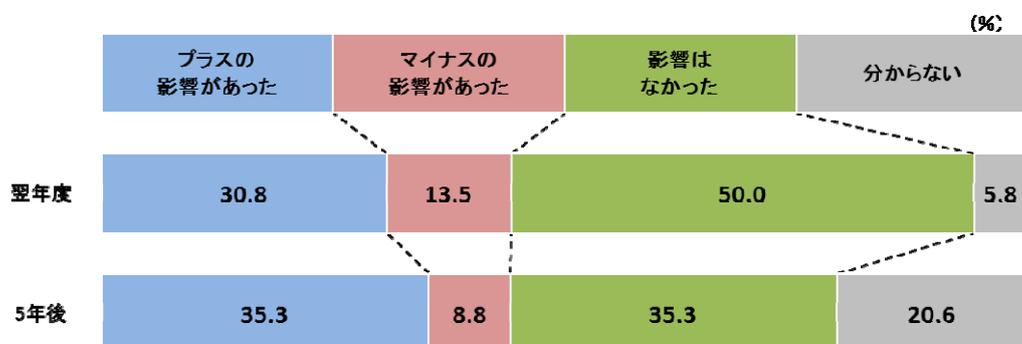
事業承継について「すでに事業承継を終えている」と回答した企業60社に対して、事業承継が行われた「翌年度」および「5年後」に、自社の業績にどのような影響を与えたか尋ねた（「翌年

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30.8%だったほか、「影響はなかった」(50.0%)が半数となった。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35.3%と翌年度より4.5ポイント上昇した一方、「マイナスの影響があった」(8.8%)が4.7ポイント低下したほか、「影響はなかった」(35.3%)は14.7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80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52社、「5年後」は34社

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63.3%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、「他の役員・従業員・株主の協力」「今後の経営ビジョンを持つこと」「事業の将来性、魅力の維持」「社内での業務経験」が3割を超えた。

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	63.3
2 早期・計画的な事業承継の準備	44.0
3 経営状況・課題を正しく認識	41.4
4 早めに後継者を決定	41.1
5 他の役員・従業員・株主の協力	36.5
6 今後の経営ビジョンを持つこと	34.4
7 事業の将来性、魅力の維持	31.3
8 社内での業務経験	31.0
9 取引先や金融機関の理解・協力	29.9
10 承継後の経営は後継者に任せる	29.4

注1: 以下、「先代と現代表(社長)で密接なコミュニケーションを図る」(27.3%)、「事業承継の目的の明確化」(25.8%)、「法務面や税務面など信頼できる専門家を見つけて相談」(16.9%)、「取引先や同業者など社外での業務経験」(13.5%)、「外部機関のサポート」(13.3%)、「教育機関などでの勉強」(9.6%)、「その他」(1.3%)、「特になし」(1.8%)

注2: 母数は有効回答企業384社

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。

企業からは「中小のオーナー企業の場合、オーナーと経営を分離することも重要な事業承継の判断材料である。従来の仕事のやり方や判断の仕方に対し、社員の資質や考え方も変わって初めて事業承継できたことになると考える。その意味でトップだけでなく社員も同時に新しい人材を登用することが大事」(大企業・建設)との声があった。

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なうことも多い。実際、「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。

こうしたなか、政府・与党は2018年度からの10年間を特例期間と位置付け、事業承継を集中支援する方向で調整に入ったとの報道があったほか、都道府県レベルにおいても事業承継を支援する機関が取り組みを積極化しており、さらに、金融機関や各コンサルタントなど民間レベルにおいても同様の動きがみられる。近年では、M&Aが事業承継の有力な一手段として中小企業の間でも受け入れられるようなケースも散見され、事業承継への意識の高まりが解決手段の選択肢を広げているとの見方もできるであろう。

いずれにしても、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。

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 大宮支店 情報部
TEL 048-643-2146 FAX 048-645-7578

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。