

## 第4節 後継者の状況

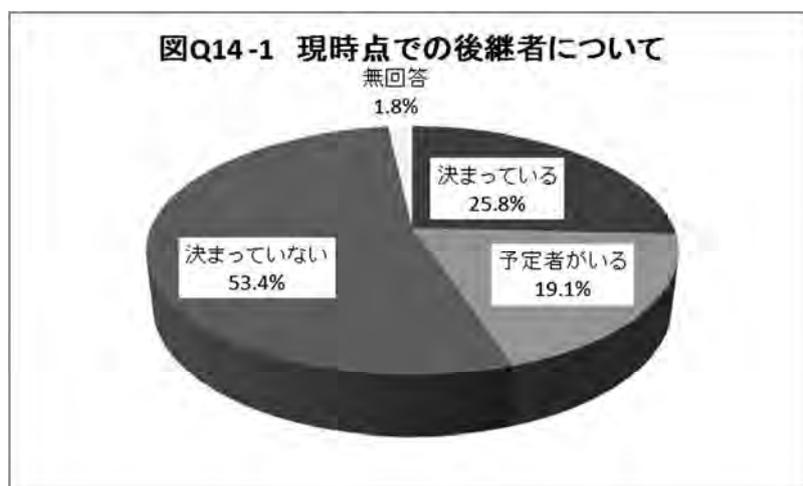
### (1) 後継者の概要

本項では、後継者の全般的な状況を単純集計結果で確認し、次項でクロス集計による詳細を見る。なお、複数回答の選択肢に関しては、比較を考慮して、有効回答数を分母として%表示をしているので、項目の合計は100%にならないことに留意されたい。(横棒グラフ)

現時点での後継者の決定状況について、Q14(後継者の決定状況)から Q23(後継者の育成状況)までのアンケート単純集計結果の概要は、次のとおりである。

#### ア 現時点での後継者決定状況について

Q14 現時点で後継者は決まっていますか。(単一回答 N=2,114)



回答者は、Q7 で「自分の代でやめたい」を選択した者以外の者である。「決まっていない」と回答した者が53.4%と過半数を占め、「決まっている」が25.8%、「予定者がいる」が19.1%となっており、総体としては「決まっていない」が多い状況にある。

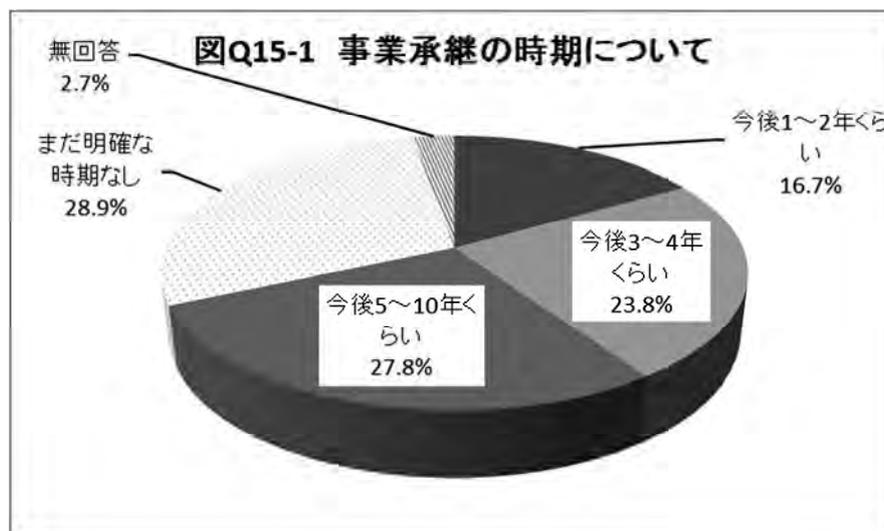
参考までに、現(公財)あきた企業活性化センターが平成20年度に実施した活性化センター調査を見ると、「後継者は決まっている」(40.9%)、「親族内に候補がいるがまだ決めていない」(22.6%)、「後継者候補を探しているがまだいない」(15.0%)、「後継者はいない」(14.0%)、「無回答」(7.4%)となっており、後継者確保状況が逆転している。

むしろ、秋田県商工会連合会が実施したアンケート結果(「あきた商工会白書—平成23年度秋田県商工会連合会創立50周年記念事業—」)である「後継者がいない」(55.1%)、「後継者がいる」(42.6%)に類似している。

#### イ 事業承継時期について

次に、「後継者が決まっている」及び「予定者がいる」と回答した948者について、事業承継の時期(Q15)、後継者との関係(Q16)、後継者育成現状(Q17)、後継者選定理由(Q18)について尋ねた。

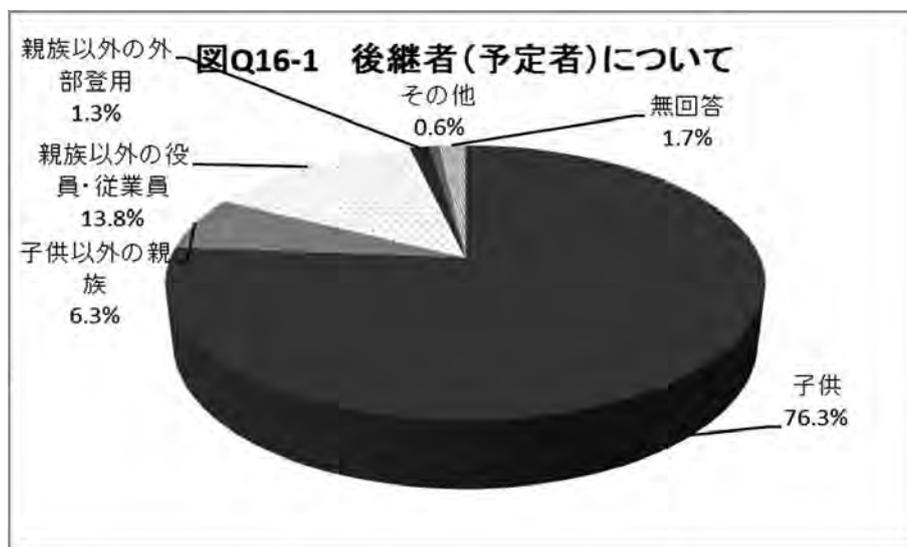
Q15 事業承継の時期はいつとお考えですか。(単一回答 N=948)



「今後1~2年くらい」(16.7%)、「今後3~4年くらい」(23.8%)、「今後5~10年くらい」(27.8%)、「まだ明確な時期なし」(28.9%)、「無回答」(2.7%)で、5年未満での承継を予定している者は40.5%である。

ウ 後継者（予定者）について

Q16 後継者(予定者)は誰と考えていますか。(単一回答 N=948)

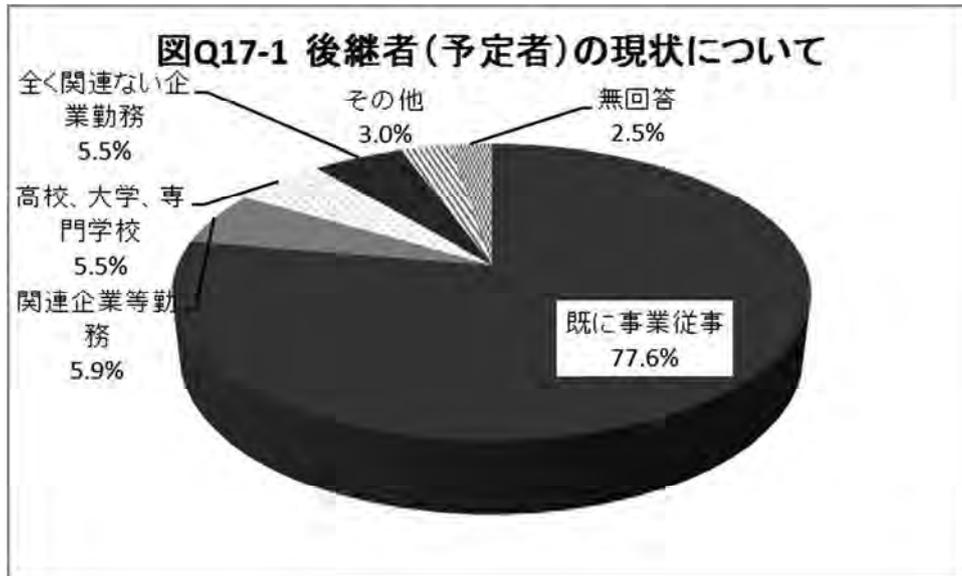


「子供」(76.3%)が3/4以上を占め、以下「親族以外の役員・従業員」(13.8%)、「子供以外の親族」(6.3%)、「親族以外の外部登用」(1.3%)と続いている。

前述の活性化センター調査の類似質問を見ると、「経営者の親族」(84.4%)、「子供以外の親族」(4.8%)、「親族以外の役員・従業員」(9.3%)となっており、外部登用の比率が低い。

エ 後継者（予定者）の現状について

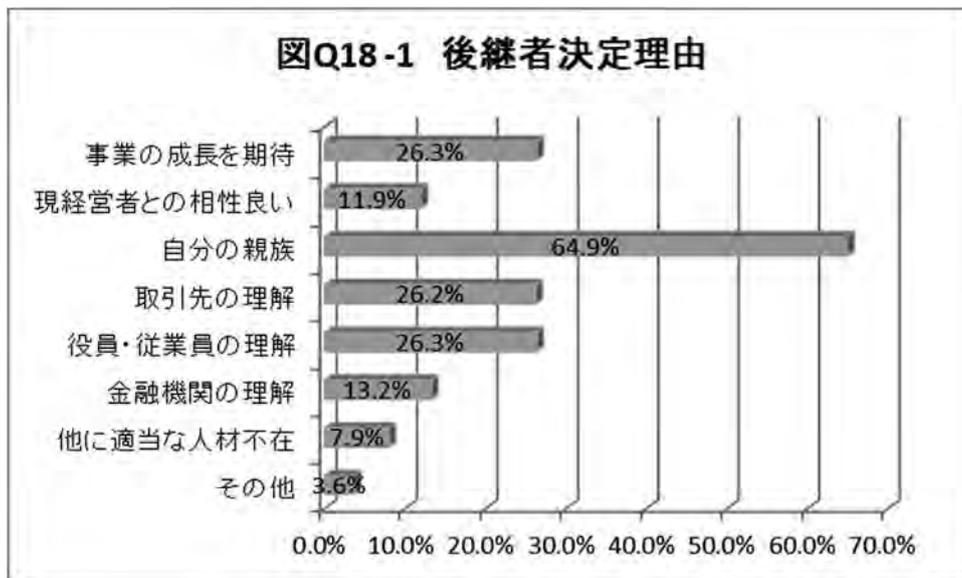
Q17 後継者(予定者)は今何をしていますか。(単一回答 N=948)



「既に事業従事」(77.6%)も 3/4 以上を占め、以下「関連企業等勤務」(5.9%)、「全く関連ない企業勤務」(5.5%)、「高校、大学、専門学校」(5.5%)と分散している。

オ 後継者決定理由について

Q18 後継者(予定者)を決定した理由は何ですか。(複数回答 N=948)



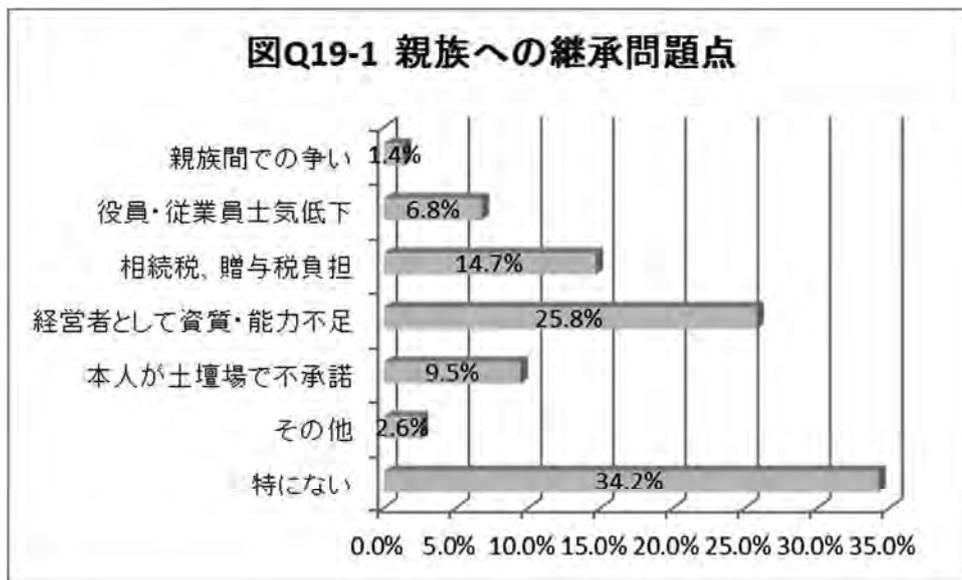
「自分の親族」(64.9%)を 2/3 の者が挙げており、これに「事業の成長を期待」(26.3%)、「役員・従業員の理解」(26.3%)、「取引先の理解」(26.2%)が 1/4 を超える者からの指摘がある。さらに、「金融機関の理解」(13.2%)、「現経営者との相性が良い」(11.9%)を 1/8 近い者が挙げている。

948 者の内、21 者が無回答で、指摘回答数は 1,708 件、指摘した者あたり 1.8 件の指摘があった。

事業承継に当たっての問題点を探る。後継者が「子供」及び「子供以外の親族」の”親族”グループと、「親族以外の役員・従業員」及び「親族以外の外部登用」の”外部”グループに分けた。

(ア) 親族グループについて

Q19 事業を引き継ぐ際に問題になりそうなことは何ですか。(複数回答 N=783)



回答対象者 783 の内、「無回答」が 20.9% (164) あり、加えて事実上の単一回答となる「特にない」が 34.2% (268) であり、過半数の者が「問題なし」又は”問題を捉えきれていない”状況にある。差し引き 351 者で 743 件の具体的な指摘を行っている。1 社平均 2.1 件である。

指摘状況を、無回答者を除いた実質回答者に対する比率で見ると、「経営者として資質・能力不足」(32.6%、202)を約 1/3 の者が、「相続税・贈与税負担」(18.5%、115)を約 1/6 の者が、「本人が土壇場で不承諾(の懸念)」(11.9%、74)を約 1/9 の者が、それぞれ挙げている。

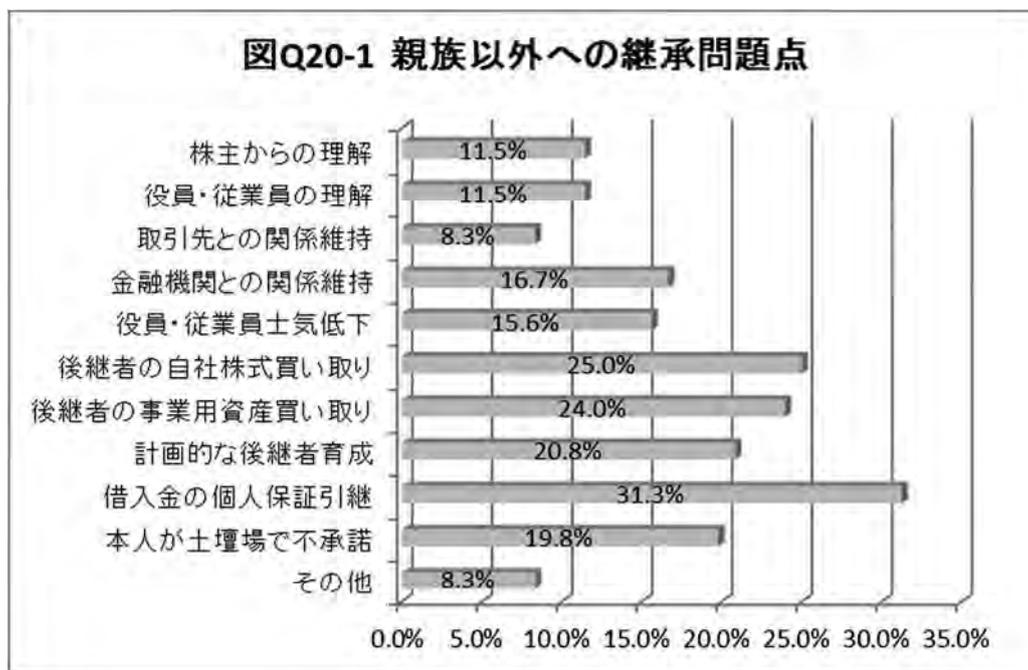
(イ) 外部グループについて

Q20 事業を引き継ぐ際に問題になりそうなことは何ですか。(複数回答 N=143、うち無回答 47)

回答対象者 143 の内、「無回答」が 32.9%ある。差し引き 96 者で、185 件の指摘を行っている。1 社平均 1.9 件である。

具体的に示された問題を、無回答者を除いた実質回答者に対する比率で見るとして、「借入金の個人保証引継」(31.3%)、「後継者の自社株式買い取り」(25.0%)、「後継者の事業用資産買い取り」(24.0%)や「金融機関との関係維持」(16.7%)の資金・保証面での項目が大きい。

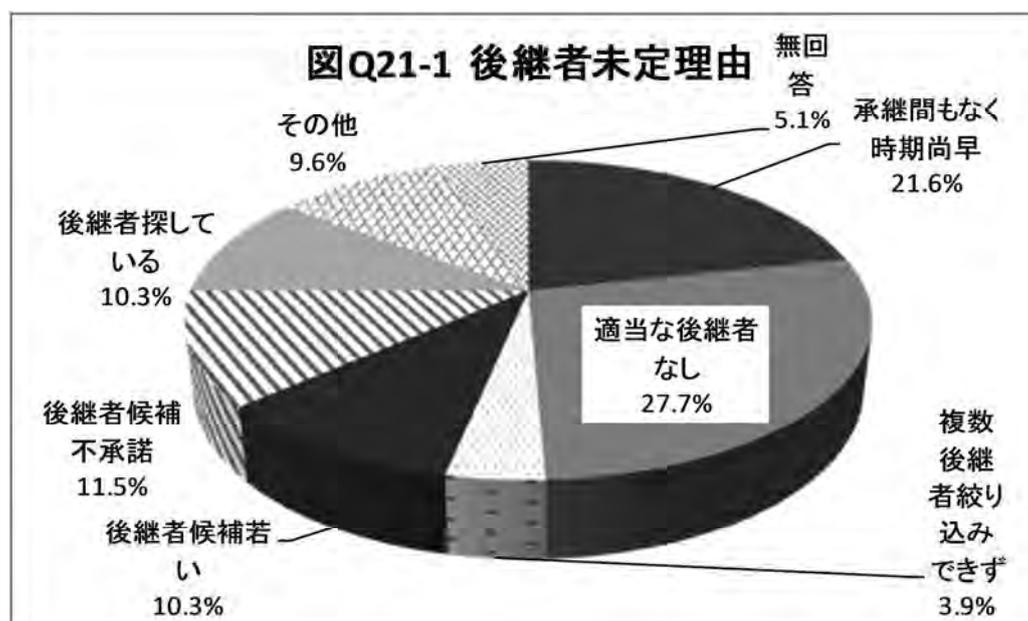
他には、「計画的な後継者育成」(20.8%)、「本人が土壇場で不承諾(の懸念)」(19.8%)、「役員・従業員の士気の低下」(15.6%)の後継者に係る項目が目につく。



カ 後継者未定理由について

後継者が決まっていないと回答した 1,129 者について、その主たる理由を尋ねた。

Q21 後継者が決まっていない主な理由は何ですか。(単一回答 N=1,129)



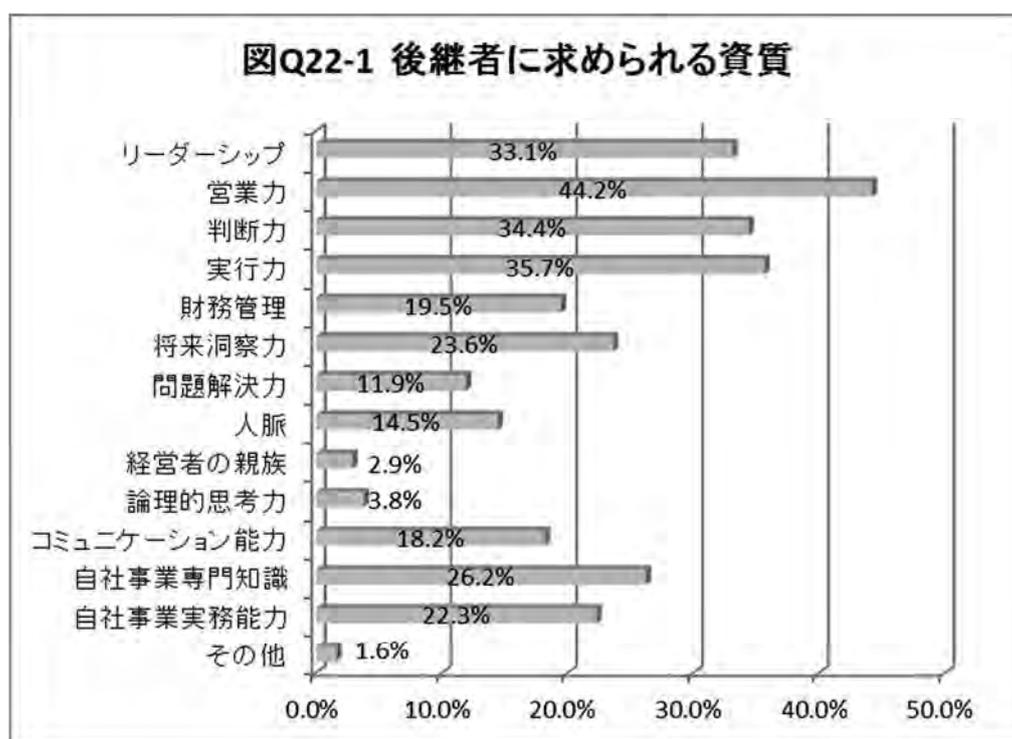
最も多いのが 1/4 を超える「適切な後継者なし」(27.7%)で、これに 1/5 を超える「承継間もなく時期尚早」(21.6%)が続いている。

次いで、「後継者候補不承諾」(11.5%)、「後継者探している」(10.3%)、「後継者候補若い」(10.3%)の順である。

後継者に必要とされる能力について、「自分の代限りでやめたい」とする者も含めた全回答者を対象に尋ねた。

キ 後継者に求められる資質について

Q22 そもそも後継者にはどのような資質・能力が求められていると考えますか。(複数回答 N=2,892、うち無回答 505)



回答対象者 2,892 者の内、「無回答」が 505 者で、17.5%を占める。差し引き 2,387 者が、6,968 件の指摘を行っている。1 者平均 2.9 件である。

具体的項目を、無回答者を除いた実質回答者に対する比率で見ると、「営業力」(1,055、44.2%)が1/2近くあり、これに「実行力」(851、35.7%)、「判断力」(821、34.4%)、「リーダーシップ」(791、33.1%)が約1/3となっている。

次いで、「自社事業専門知識」(626、26.2%)や「自社事業実務能力」(532、22.3%)の実践性、「将来洞察力」(564、23.6%)、「財務管理」(465、19.5%)の戦略性項目が指摘されている。

ク 後継者に対して行っていることについて

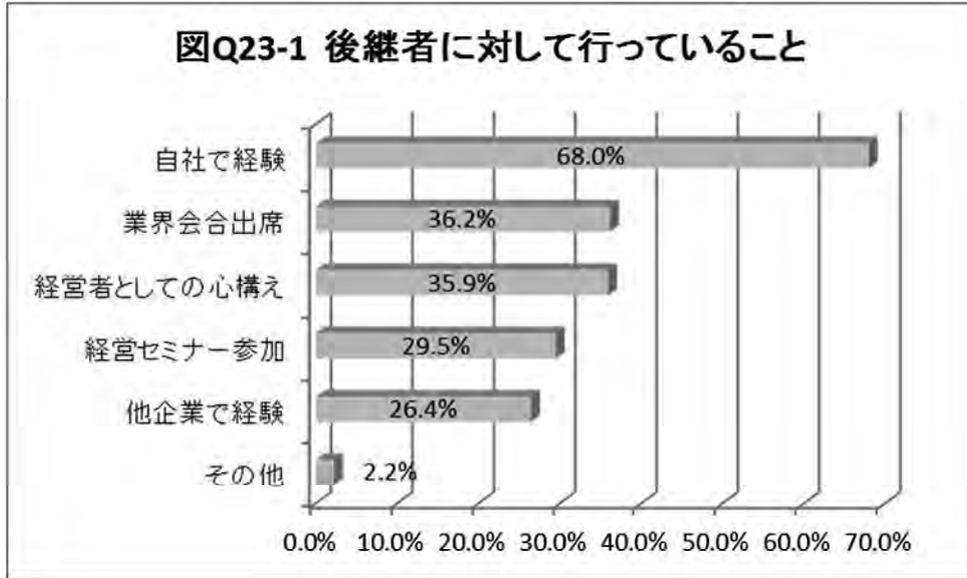
経営者として必要な資質・能力習得のために、後継者に対して行っていることについて、「自分の代限りでやめたい」とする者を除いた者について尋ねた。

Q23 後継者に対して行っている(行わせたい)ことは何ですか。(複数回答 N=2,114、うち

無回答 344)

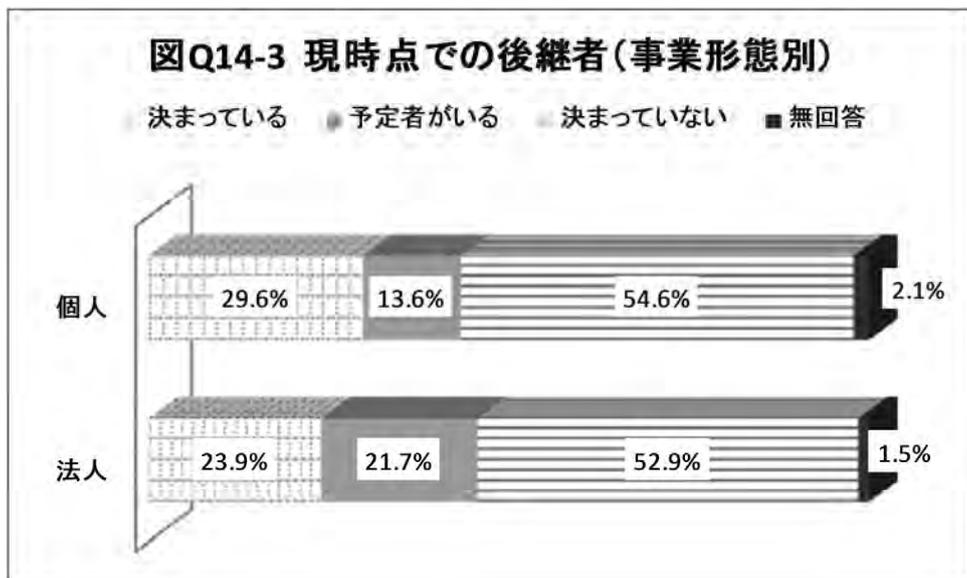
回答対象者 2,114 の内、「無回答」が 344 者で、16.3%を占める。差し引き 1,770 者で、3,508 件の指摘を行っている。1 者平均 2.0 件である。具体的項目を、無回答者を除いた実質回答者に対する比率で見ると、「自社で経験」(68.0%)が半数を超える者で実施しており、「業界会合出席」(36.2%)、「経営者としての心構え」(35.9%)が 1/3 を超えて実施(予定)である。

「経営セミナー参加」(29.5%)、「他企業で経験」(26.4%)を 1/4 強の者で実施している。



(2) 後継者等を巡る状況

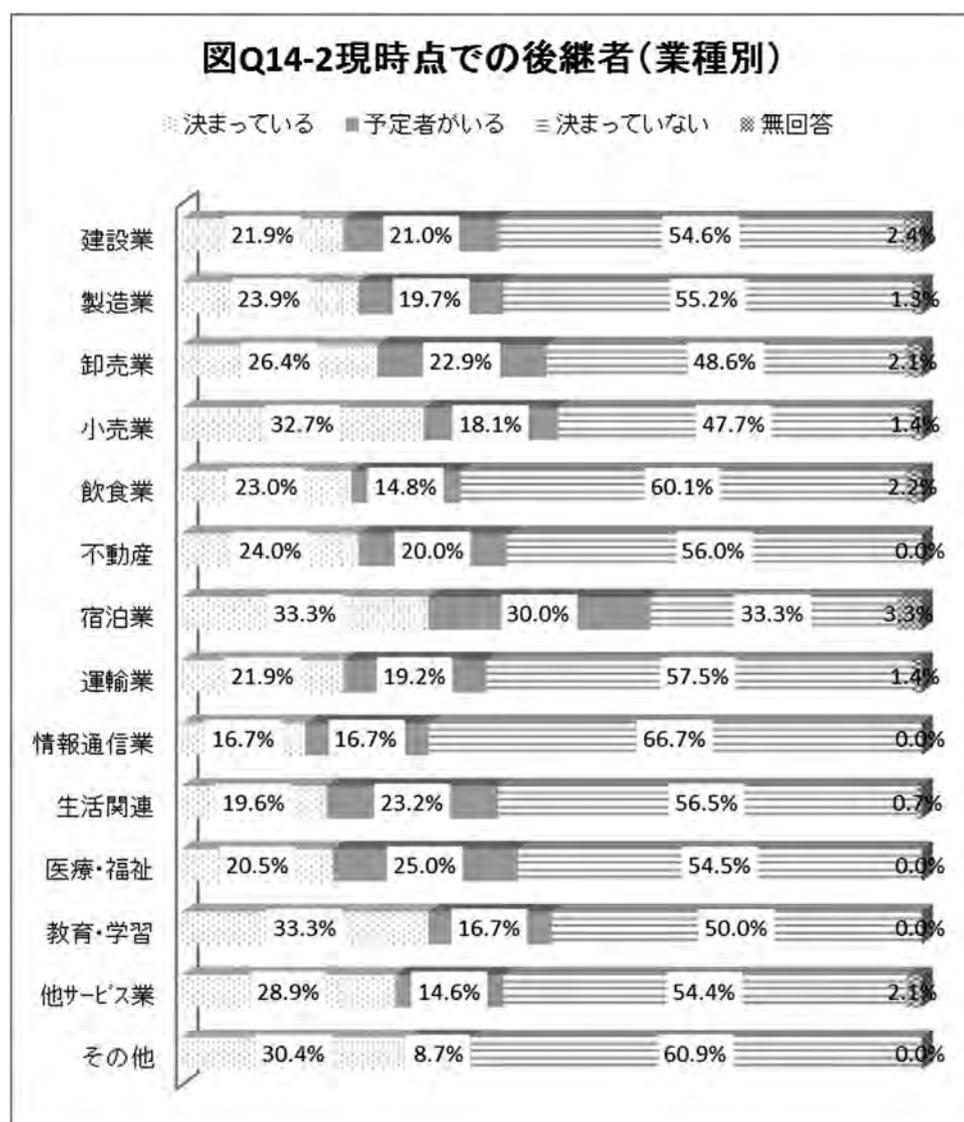
ア 現時点での後継者決定状況について(Q14 関連、以下 N=2,114)



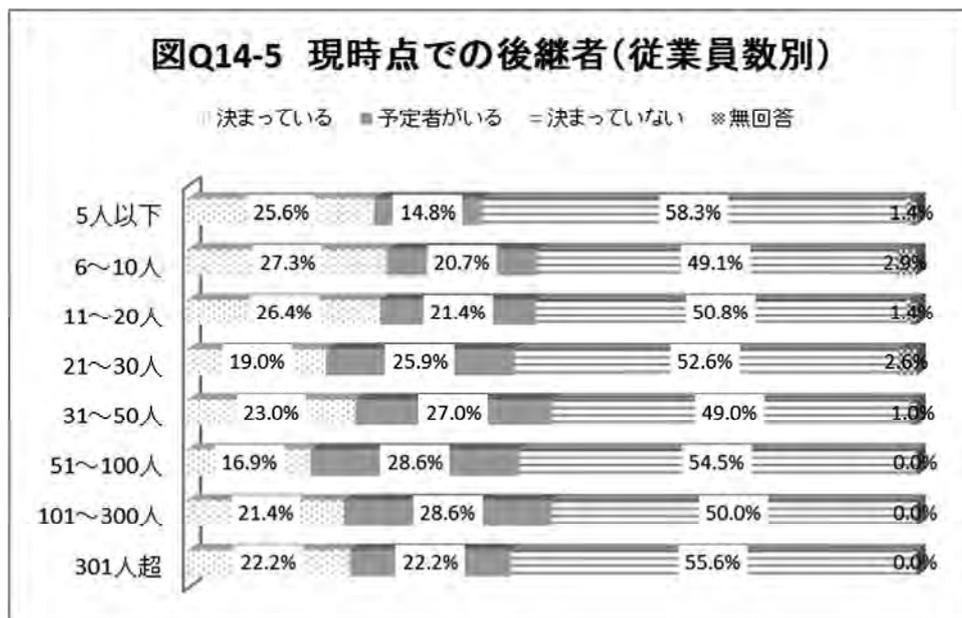
個人と法人では、後継者の決定状況に大きな違いは見られない。

業種別に見ると飲食業では60.1%が決まっていないと回答しているのが目立つ。情報通信業も高いが経営者の年齢等もあり、一概に判断はできない。宿泊業は、後継者が決まっている、予定者がいるの割合が高い。

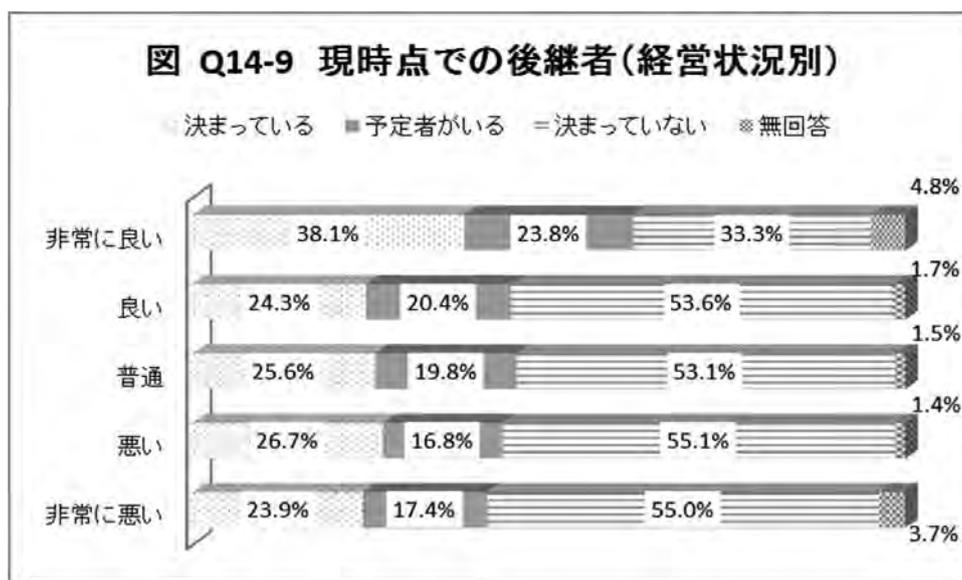
小売業、卸売業も比較的后継者が決まっている方に属している。



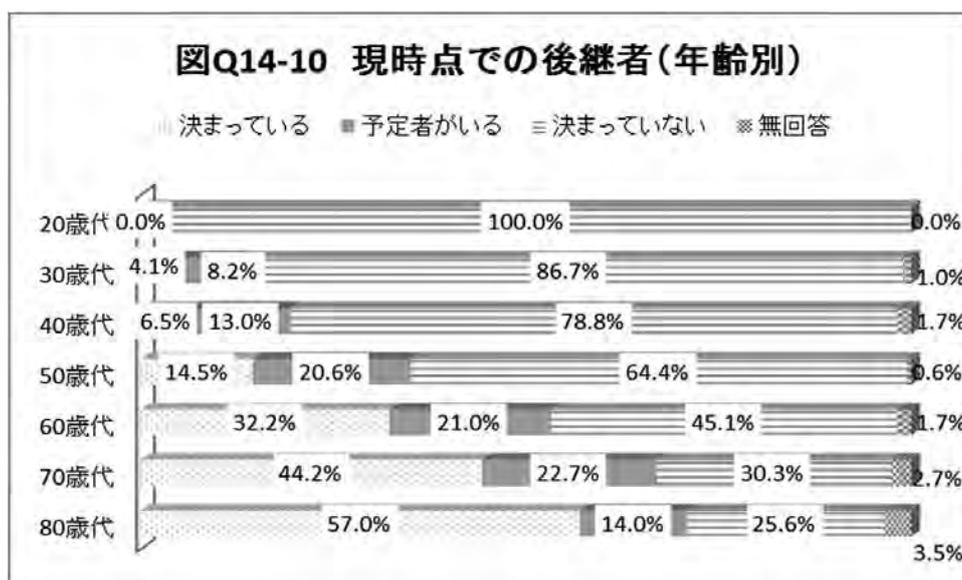
従業員数が5人以下で、後継者が決まっていないの割合が58.3%と高くなっている。一方で51~100人、301人以上の事業者でも後継者が決まっていないとの回答が高く、企業規模によりはっきりとした傾向があるとは言えない。



経営状況が非常に良いと回答した企業の後継者決定状況が高くなっている。逆に非常に悪いと回答した企業の後継者決定状況が40%程度と低くなっている。



経営者の年齢別では、年齢が上がるにつれて後継者が決まっていない割合が低減している。ただ、80歳代でも決まっていないが25.6%ある。50歳代と60歳代で、後継者が決まっている、の割合が大きく変わっており、この年代で後継者が決まるかどうかの分かれ目になっていると判断する。

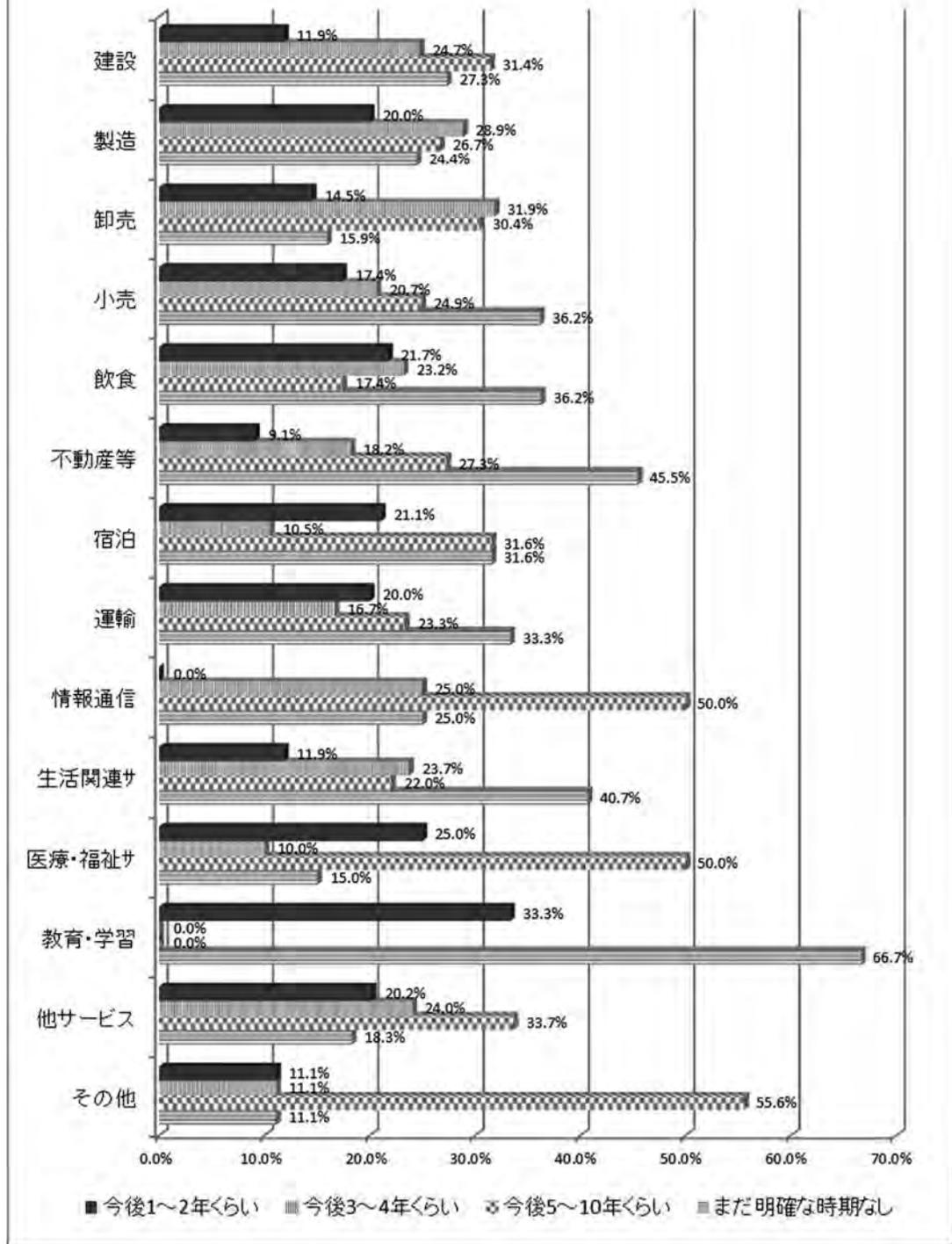


イ 事業承継時期について(Q15 関連、以下 N=948)

Q14 で、「1.後継者が決まっている」又は「2.予定者がいる」と回答した企業に、事業承継の時期を尋ねた結果、「今後 1~2 年くらい(指摘率 16.7%)」、「今後 3~4 年くらい(指摘率 23.8%)」、「今後 5~10 年くらい(指摘率 27.8%)」、「まだ明確な時期なし(指摘率 28.9%)」である。《参照：資料編 表 Q15-1》

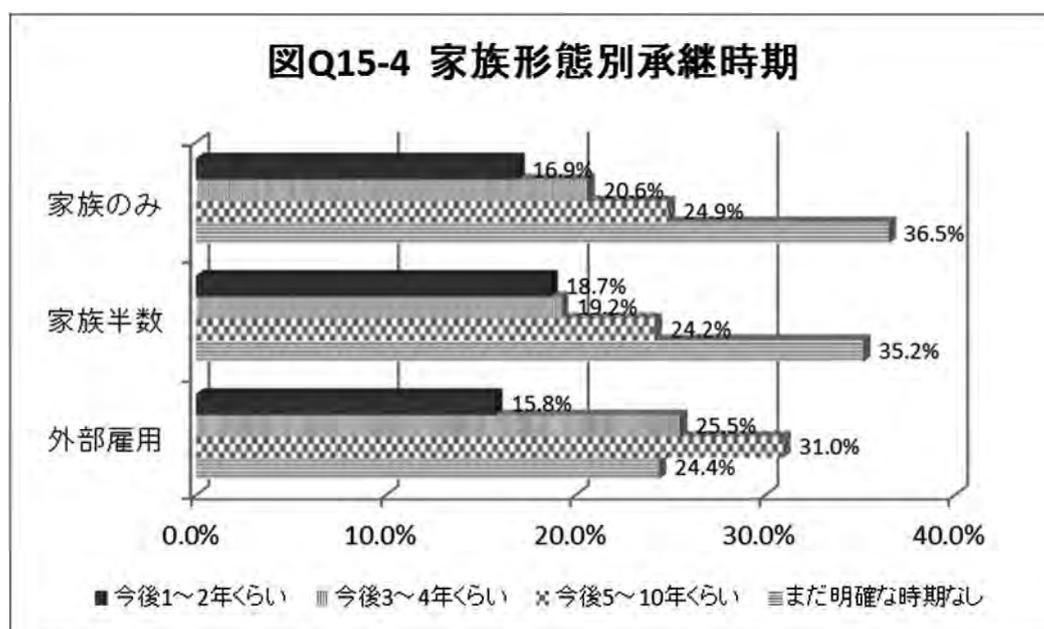
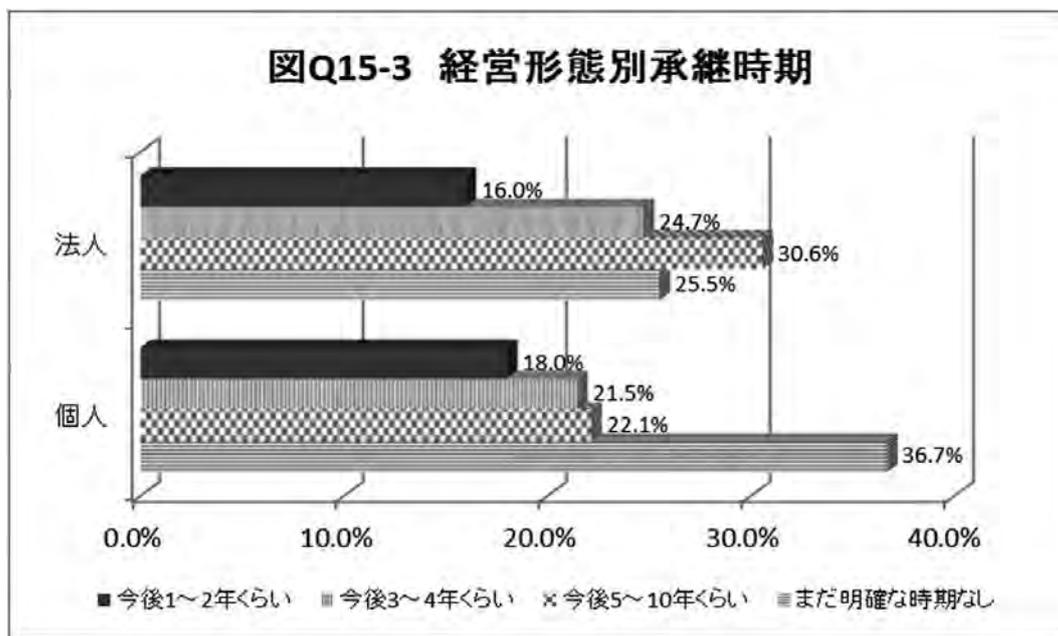
他の質問項目と関連させて、特色を探る。ここでは、「今後 1~2 年くらい」及び「今後 3~4 年くらい」を短中期、「今後 5~10 年くらい」を長期と捉える。業種的に、短中期視点からの取組のウェイトが相対的に高いのは、製造業、卸売業である。長期視点では、建設業、医療・福祉サービス業である。「まだ明確な時期なし」とするのは、小売業、飲食店、生活関連サービス業である。《参照：資料編 表 Q15-2》

図Q15-2 業種別承継時期

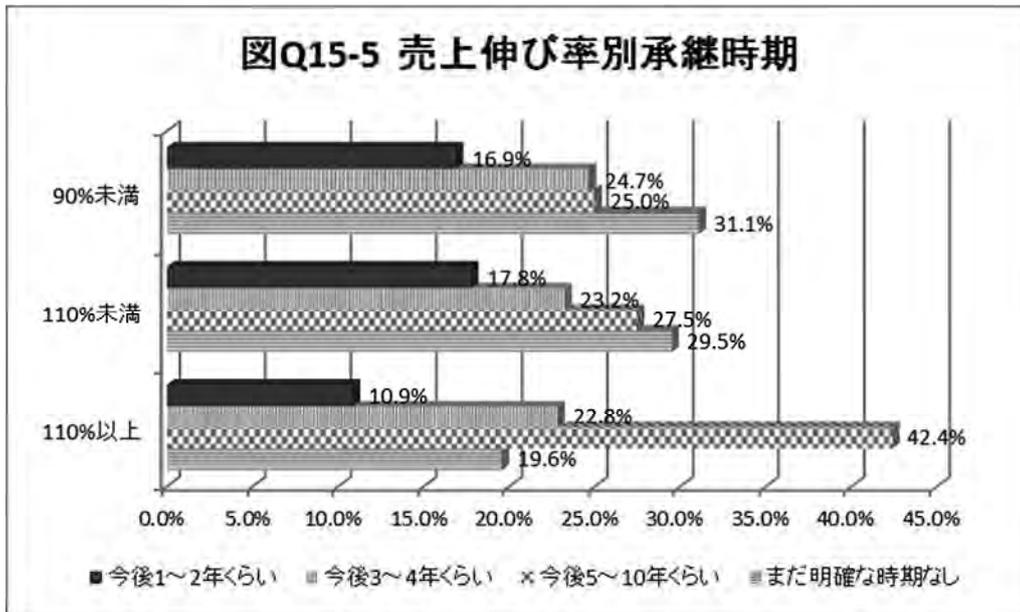


経営形態別では、「法人形態」で長期的対応が相対的に多く、個人では「まだ明確な時期なし」と決めかねている状況が浮き彫りになっている。「家族従業員のみ」及び「家族従業員が半数以上」の層では「まだ明確な時期なし」が相対的に多く、「家族以外の従業員が多い」場合

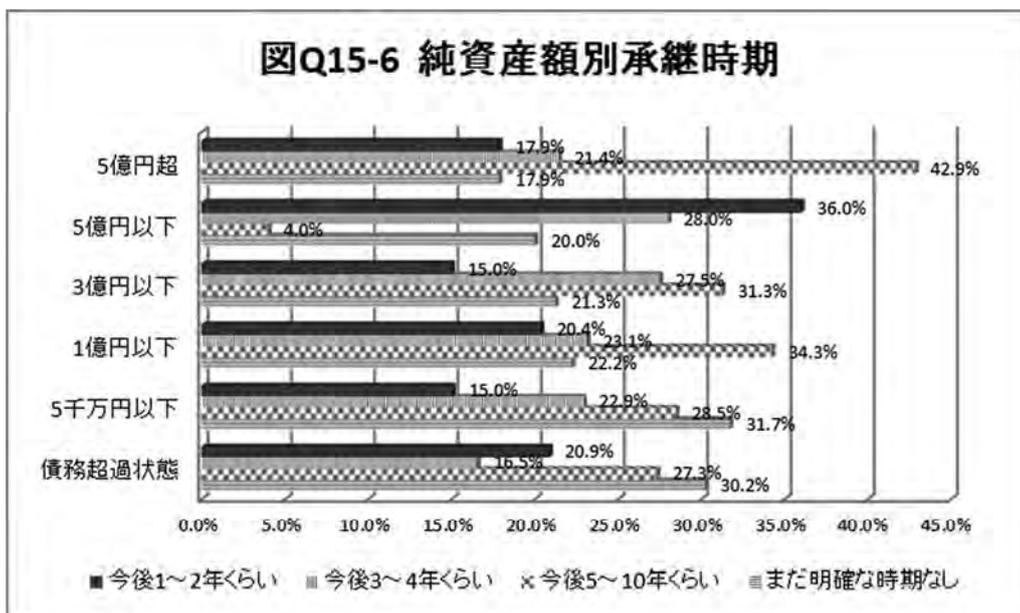
長期的視点からの取組が相対的に多い。《参照:資料編 表 Q15-3、表 Q15-4》



売上高の伸び率(直近期の売上高の対前年伸び率)と関連させて見ると、「90%未満」、「90%以上110%未満」、「110%以上」と伸び率が上昇するにつれて、相対的に「まだ明確な時期なし」が減少し、長期的取組が増加している。《参照:資料編 表 Q15-5》

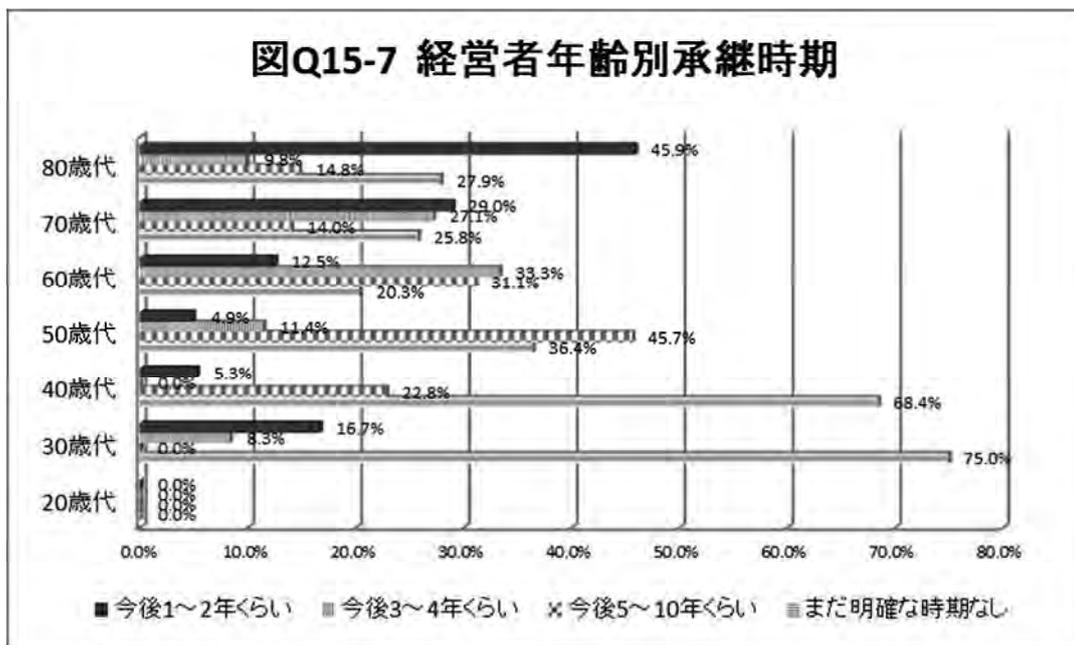


純資産額を、「債務超過」、「5千万円以下」、「1億円以下」、「3億円以下」、「5億円以下」、「5億円超」の区分で見ると、純資産額の増加につれて「まだ明確な時期なし」が減少している。  
 《参照:資料編 表 Q15-6》



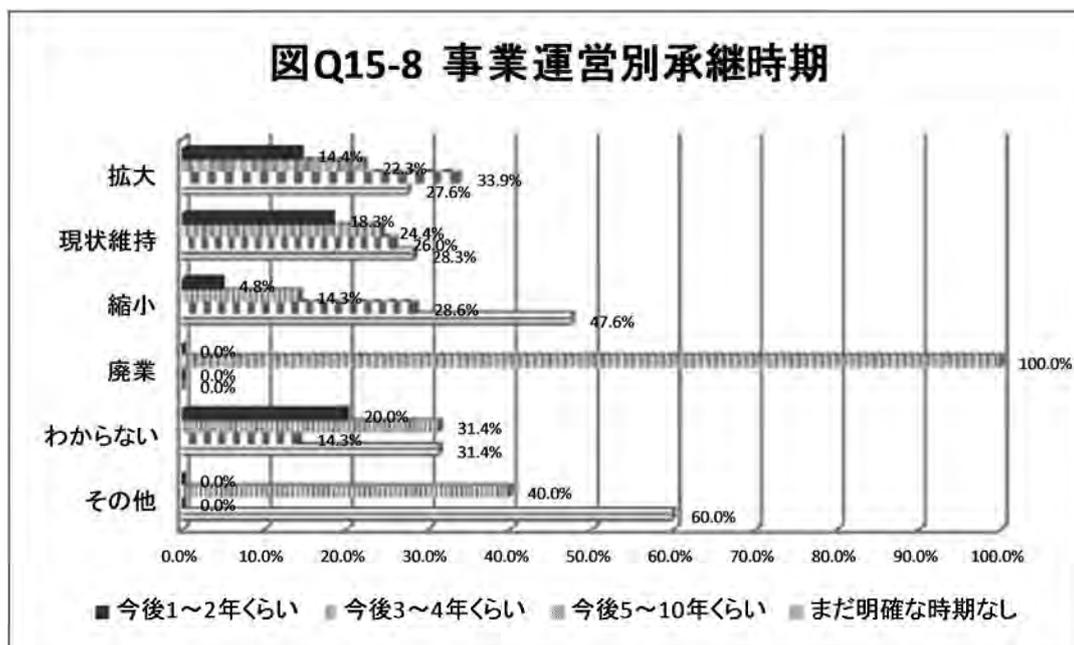
経営者の年齢層で見ると、「今後 1~2 年くらい」の短期的取組は、「70 歳以上」の層に多い。「まだ明確な時期なし」は、60 歳未満の層に多い。《参照:資料編 表 Q15-7》

図Q15-7 経営者年齢別承継時期

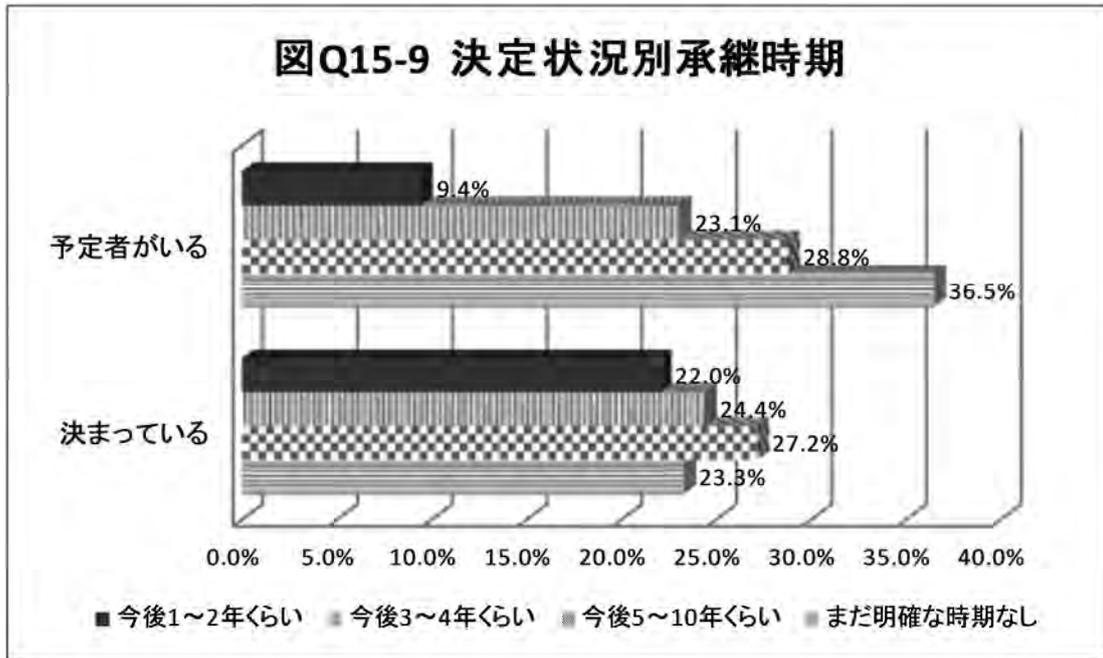


Q6で今後の事業運営に当たっての事業規模拡大等の意向を聞いており、この結果と照らし合わせて見ると、「拡大」及び「現状維持」の層で短中期的取組が多く、「縮小」の層では「まだ明確な時期なし」を選択する者が多い。《参照:資料編 表 Q15-8》

図Q15-8 事業運営別承継時期



後継者が「決まっている」層では短中期の取組が目につき、「予定者がいる」層では「まだ明確な時期なし」とする者が多い。《参照:資料編 表 Q15-9》

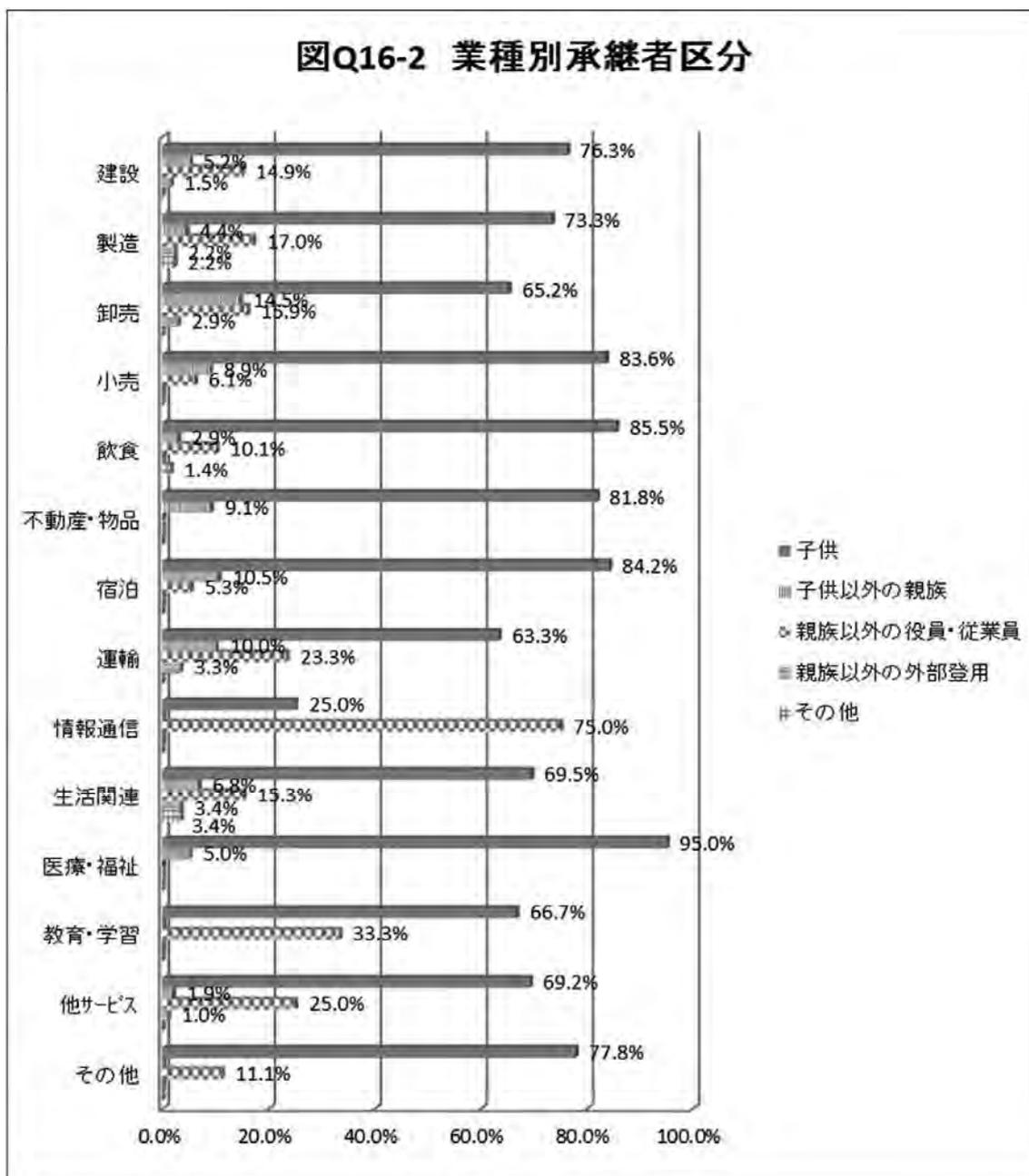


イ 後継者等の決定状況(Q16 関連)

後継者又は予定者の決定状況について見る。総体的には、「子供」が 3/4 を超え(76.3%)、これに「親族以外の役員・従業員」が 13.8%と続いている。「子供」の割合が圧倒的に多いが、「子供」以外での微かな動きが、アンケートで見られる。《参照:資料編 表 Q16-1》

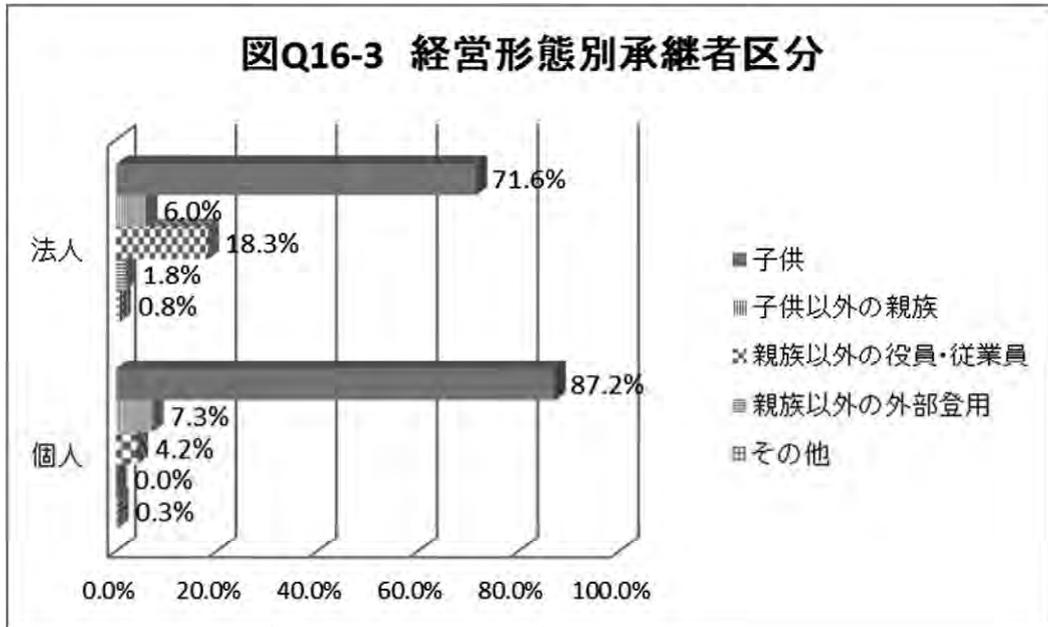
業種別では、「親族以外の役員・従業員」が、製造業(17.0%)、卸売業(15.9%)、建設業(14.9%)、生活関連サービス業(15.3%)で目につく。《参照:資料編 表 Q16-2》

図Q16-2 業種別承継者区分



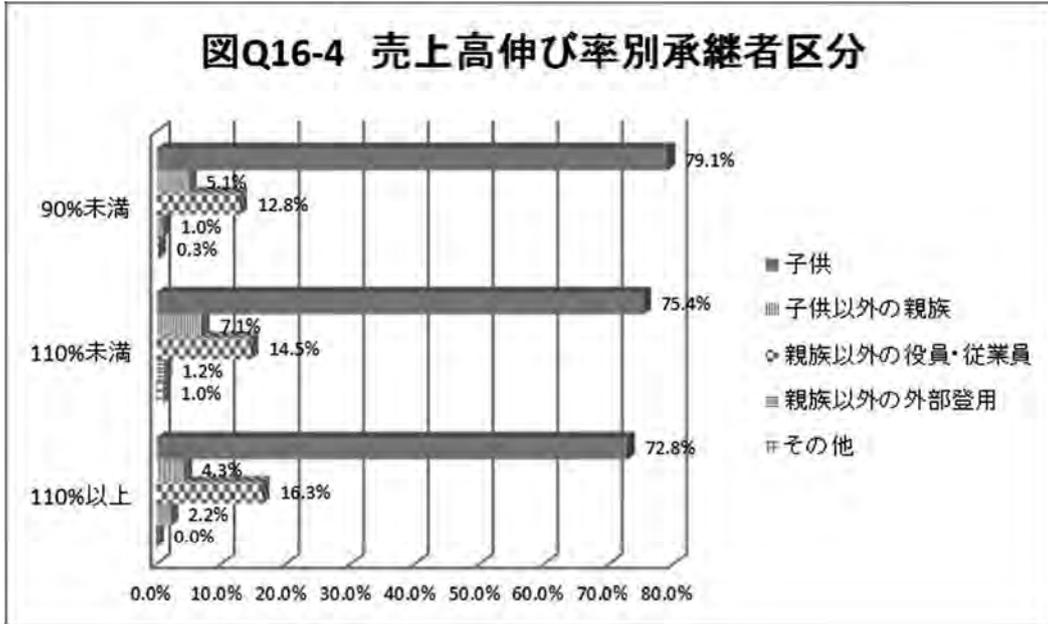
法人形態企業と個人形態企業を対比させて見ると、個人形態企業では「子供」の比率が87.2%で、法人形態企業は「親族以外の役員・従業員」が18.3%であるのが目につく。《参照：資料編 表 Q16-3》

図Q16-3 経営形態別承継者区分



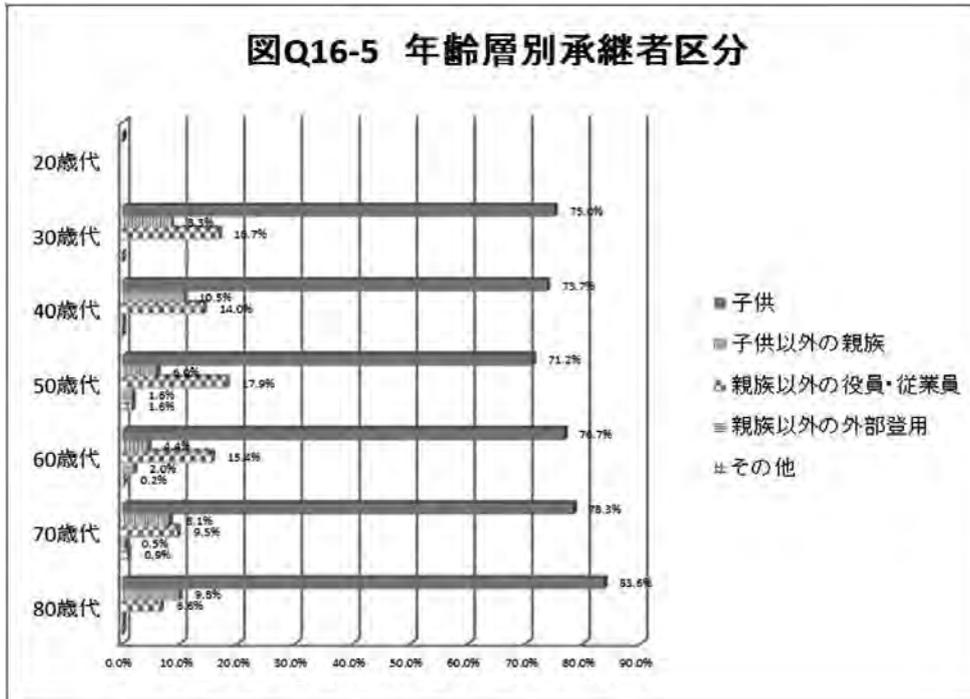
売上高の伸び率で対比させて見ると、圧倒的に「子供」が多い状況に変わりはないが、売上高比率が向上するにつれて「親族以外の役員・従業員」のウェイトが上がっている。《参照：資料編 表 Q16-4》

図Q16-4 売上高伸び率別承継者区分



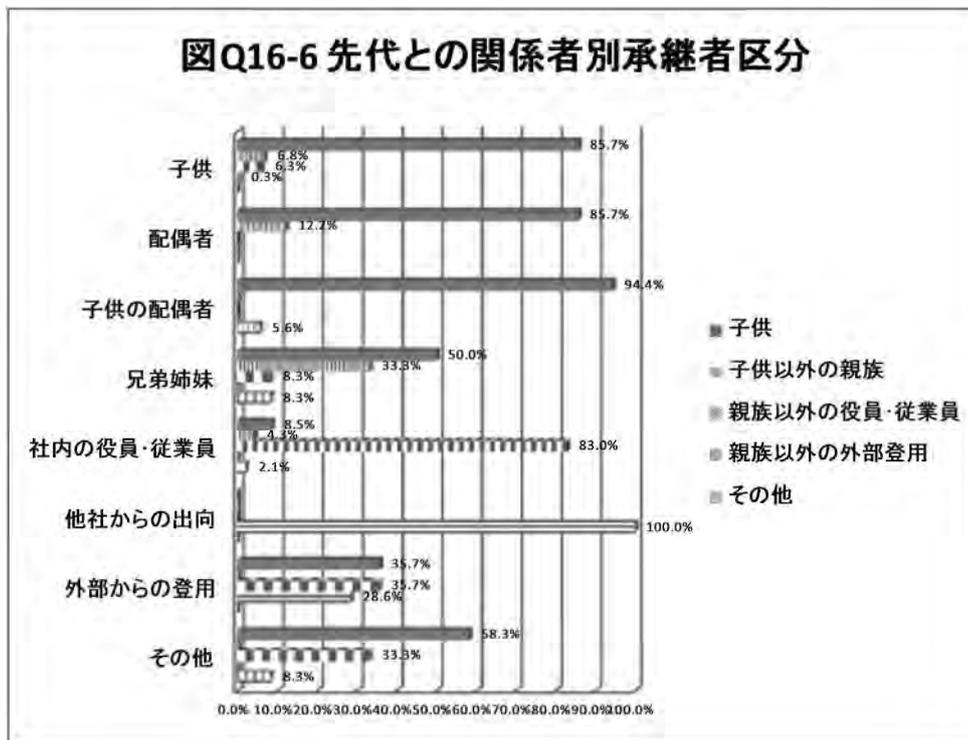
経営者の年代別に見ると、「子供」の比率は「60 歳代」以上の層で、特に多い。「親族以外の役員・従業員」は、「30 歳代」から「60 歳代」で約 1/6 を占めている。《参照：資料編 表 Q16-5》

図Q16-5 年齢層別承継者区分

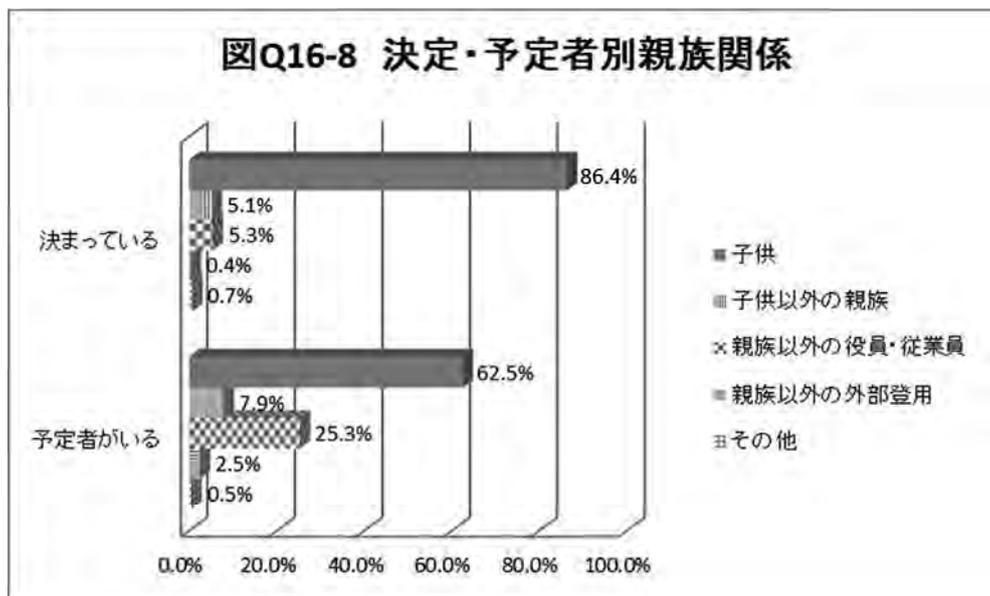


現経営者と先代との関係と、後継者の選択状況を見る。現経営者と先代との関係において「子供」、「配偶者」、「子供の配偶者」である場合、約 9 割が後継者に「子供」を選択している。先代との関係が「兄弟姉妹」の場合は「子供」は 1/2 で、「子供以外の親族」が 1/3 を占める。先代と「親族以外の役員・従業員」の関係であった場合、「親族以外の役員・従業員」の選択が 4/5 を超えている。《参照:資料編 表 Q16-6》

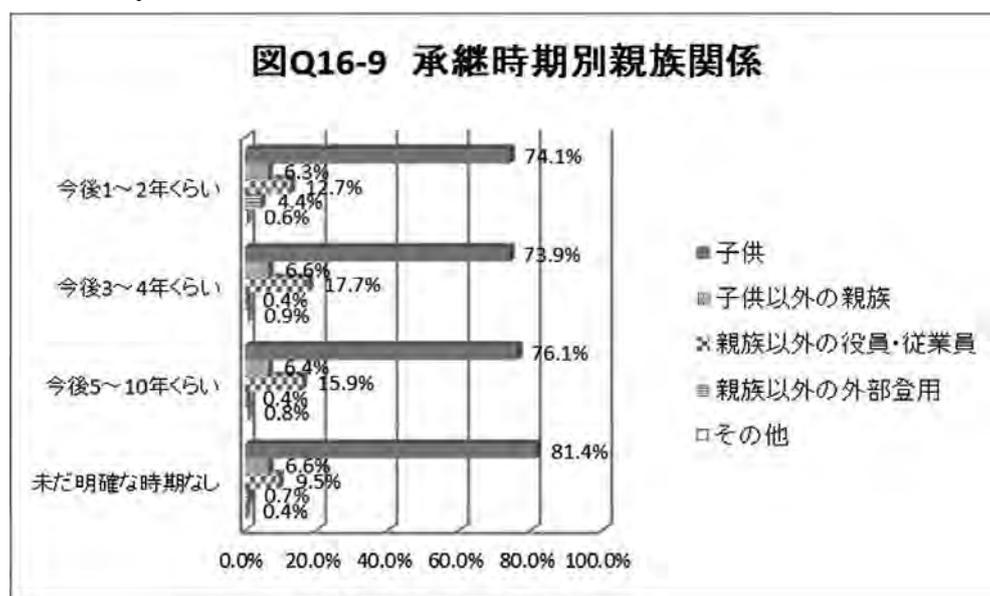
図Q16-6 先代との関係者別承継者区分



Q14 と関連させて、「後継者」と「予定者」の「子供」の比率を見ると、「後継者」の場合は86.4%が「子供」であり、「予定者」の場合は62.5%である。「予定者」では、「親族以外の役員・従業員」の選択が多い。《参照:資料編 表 Q16-8》



Q15 の承継時期と重ねて見ると、「まだ明確な時期なし」とする層では、「子供」の比率が81.4%である。中短期的なケースでは、「親族以外の役員・従業員」が15%程度見られる。《参照:資料編 表 Q16-9》

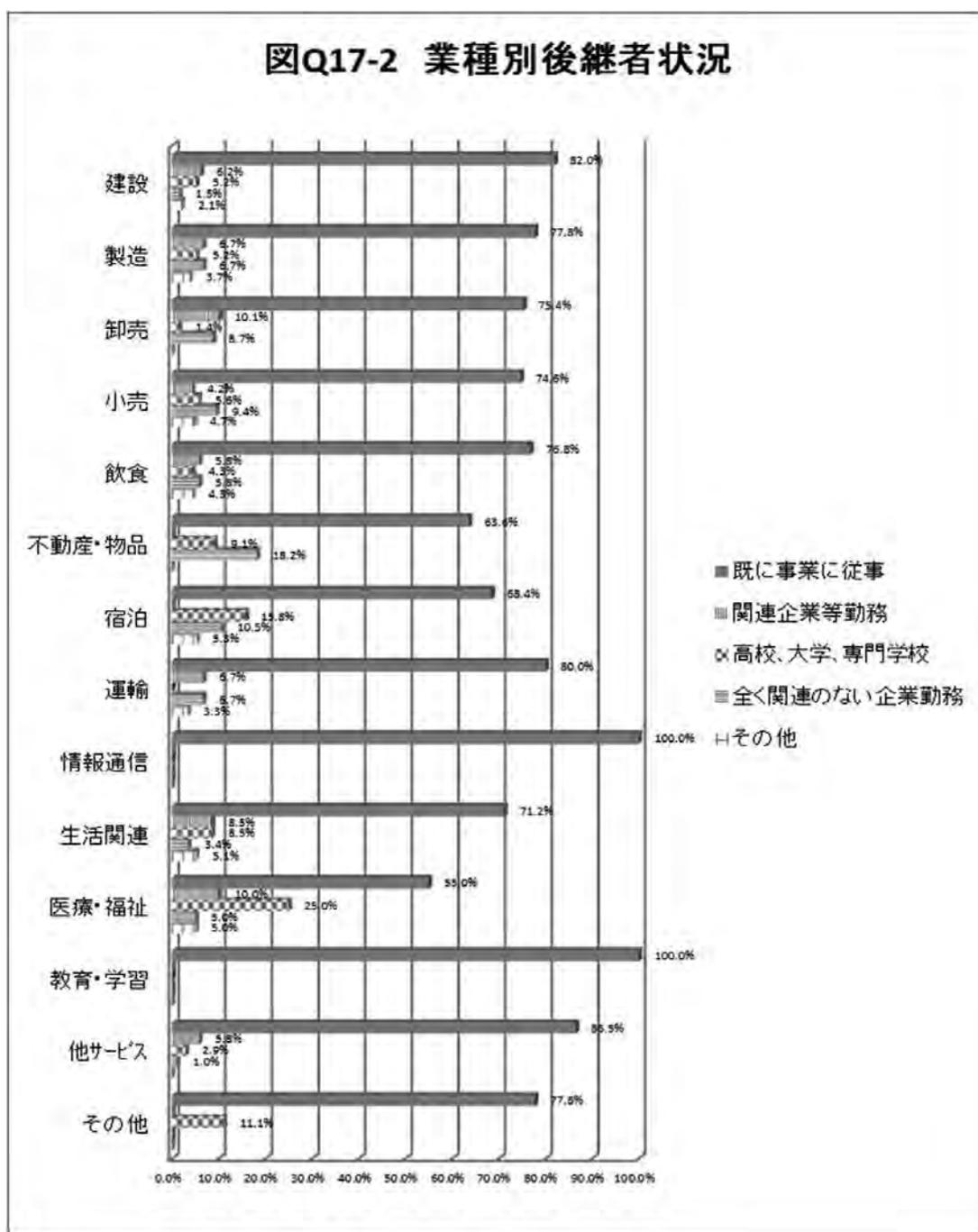


ウ 後継者等の所在状況(Q17 関連)(N=948)

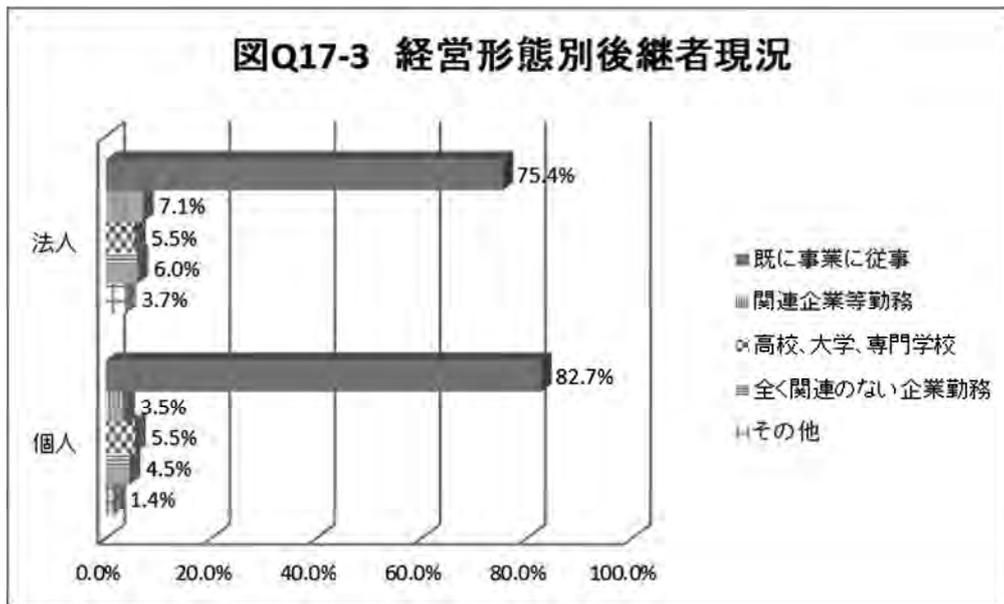
後継者及び予定者(以下「後継者等」という。)の全般的な現況について、3/4 強が「既に事業に従事」しており、他に「関連企業等勤務」、「全く関連ない企業勤務」、「高校、大学、専門学校」

が5%台で、拮抗している。《参照:資料編 表 Q17-1》

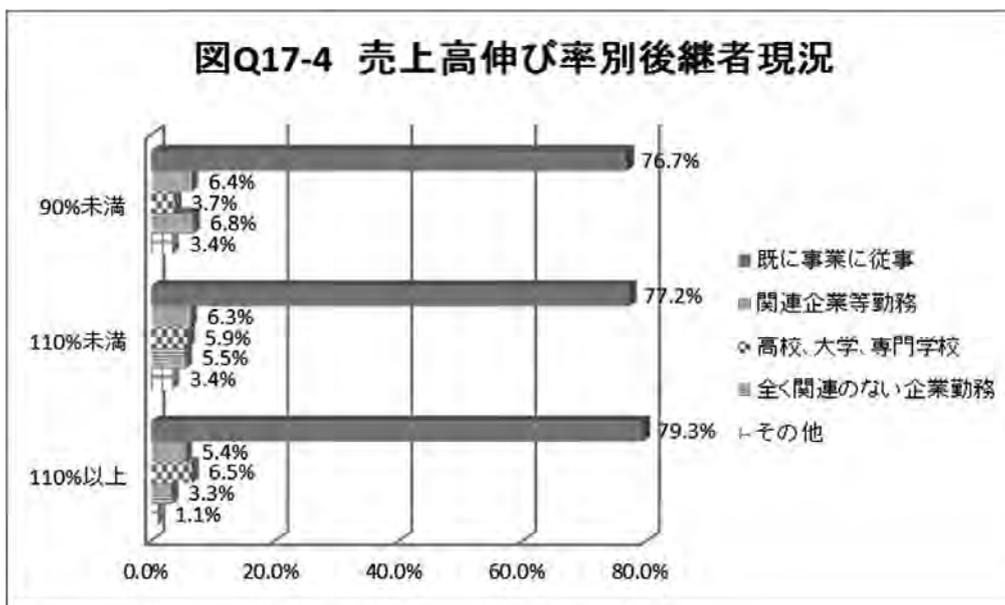
業種別に見ると、建設業、運輸業で「既に事業に従事」とする者が8割を超えている。「全く関連ない企業勤務」は、卸売業(8.7%)と小売業(9.4%)で目につく。《参照:資料編 表 Q17-2》



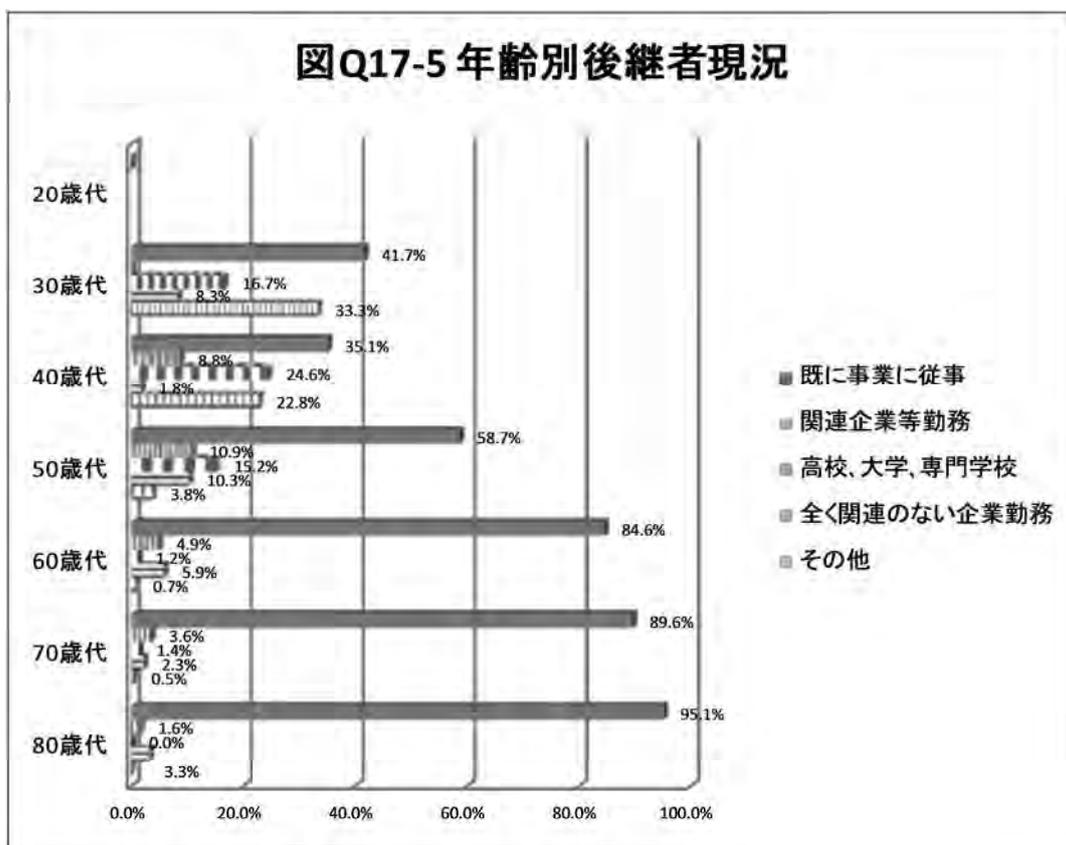
法人形態企業と個人形態企業を比較すると、個人形態企業では「既に事業に従事」が82.7%と高く、法人形態企業では「既に事業に従事」の減少部分が、「関連企業等勤務」や「全く関連ない企業勤務」へとシフトしている。《参照:資料編 表 Q17-3》



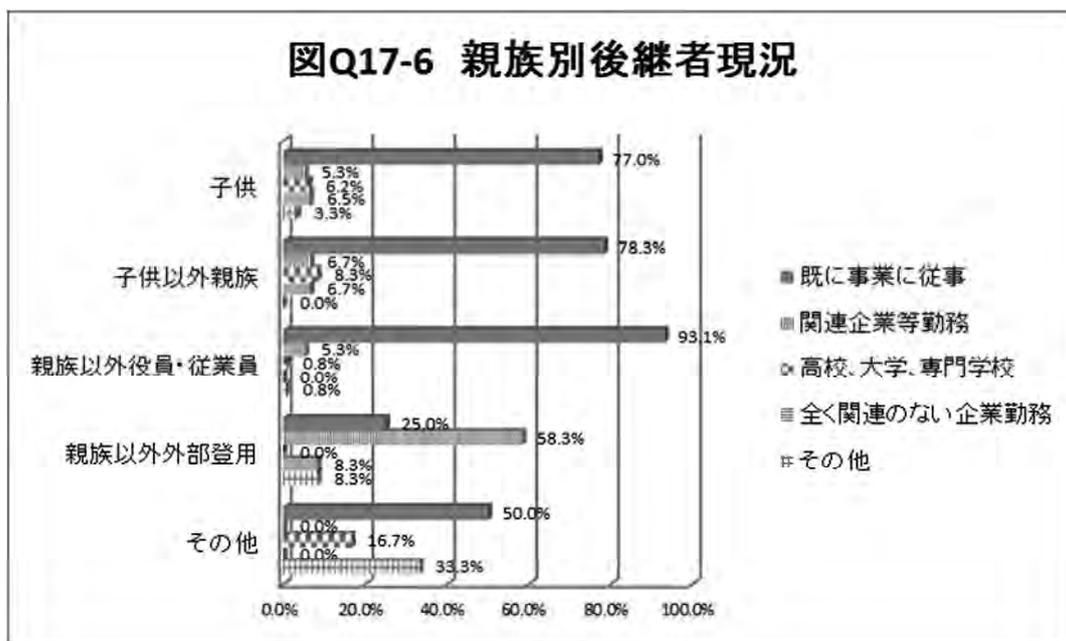
経営状況別に見ると、経営状況が好転する程「既に事業に従事」が微増し、「全く関連ない企業勤務」がこの分落ち込んでいる。《参照:資料編 表 Q17-4》



経営者の年齢別に見ると、経営者の年齢が高くなる程「既に事業に従事」が増加している。経営者年齢が 50 歳代の層では、「関連企業等勤務」や「全く関連ない企業勤務」が目につく。《参照:資料編 表 Q17-5》

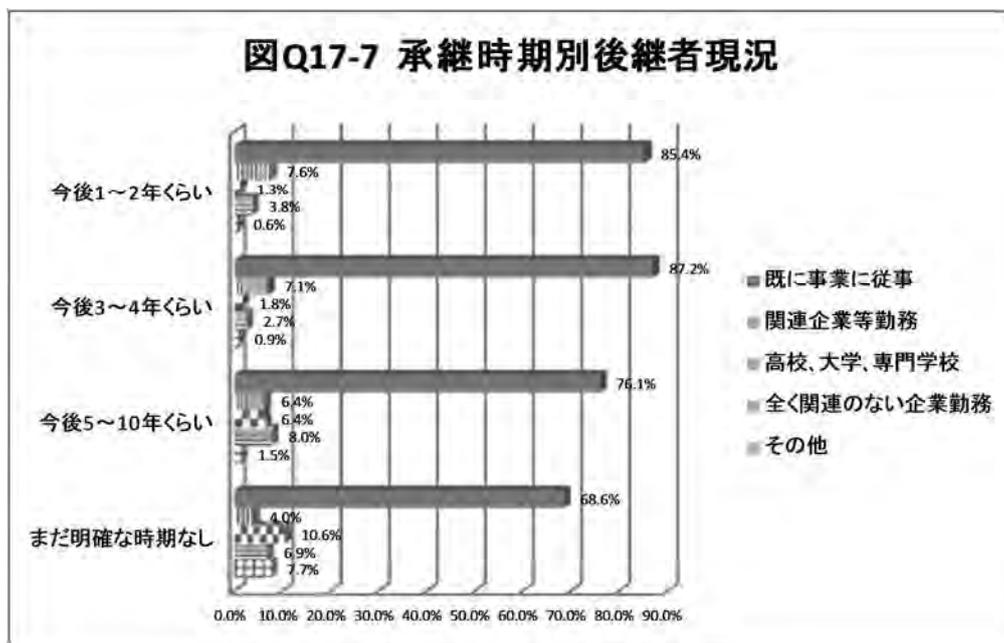


Q16 での後継者の特定項目別に見ると、「子供」、「子供以外の親族」、「親族以外の役員・従業員」で、「既に事業に従事」が圧倒的に多い。《参照:資料編 表 Q17-6》

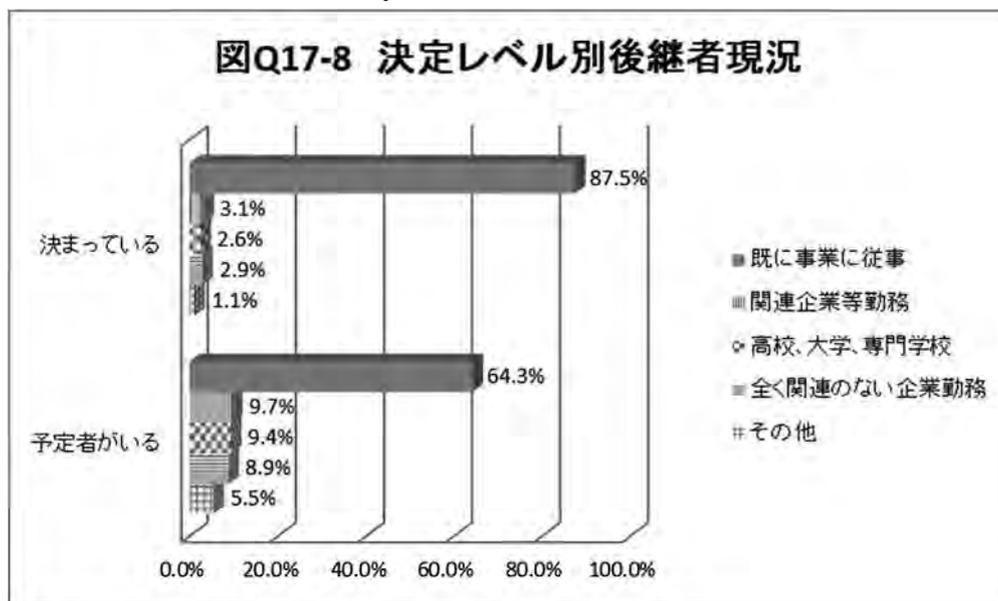


Q15 の事業承継時期と重ね合わせて見ると、計画の「鮮明度」が弱まるにつれ、「既に事業

に従事」の比率が下がっている。事業承継時期を、長期的に捉えている層や、「まだ明確な時期なし」で、後継者等が大学等に在学中であるケースが見られる。《参照:資料編 表 Q17-7》



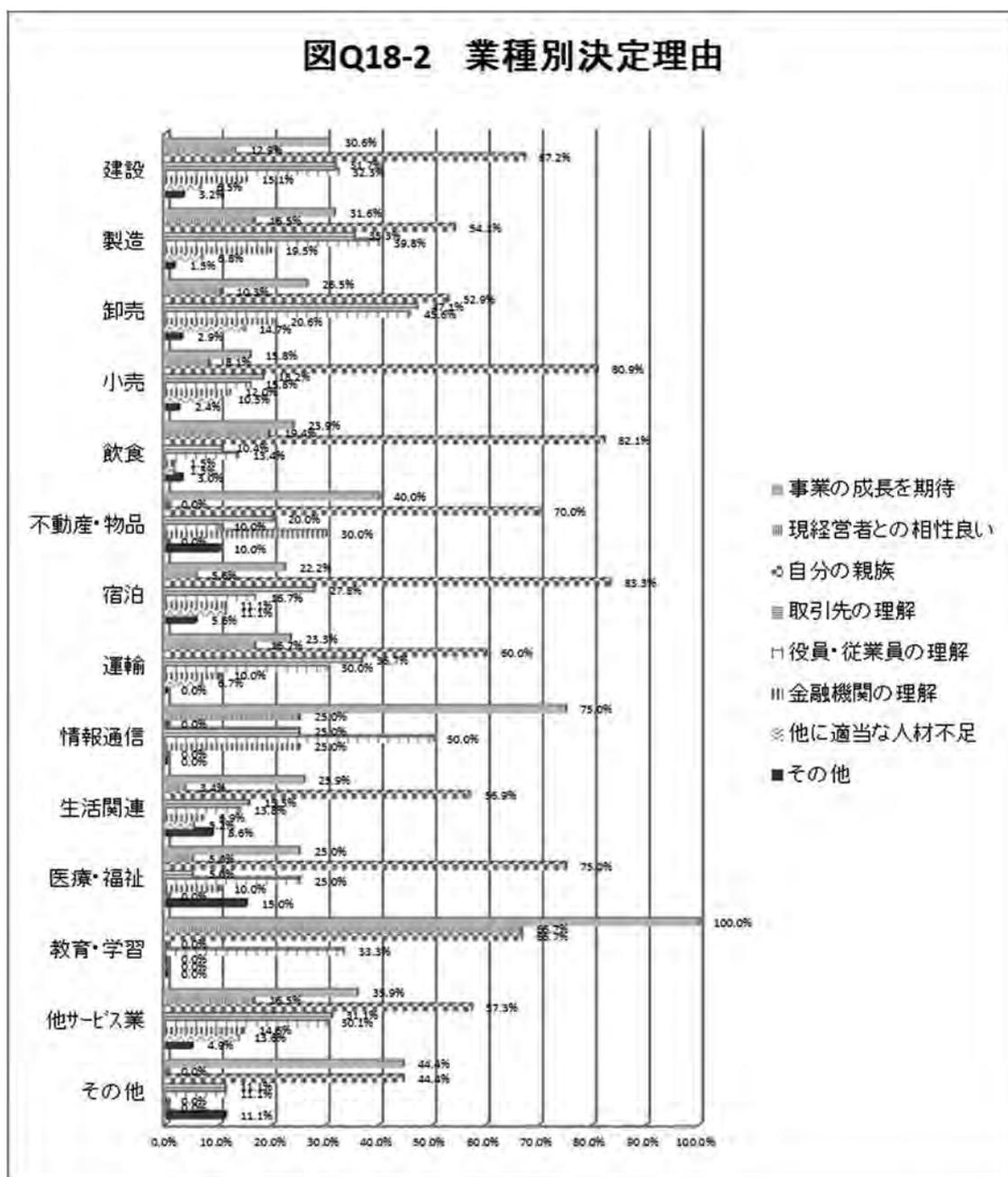
Q14の後継者等が「決まっている」層では、「既に事業に従事」が9割近くを占め、「予定者」の場合は、「既に事業に従事」が2/3となり、「関連企業等勤務」や「全く関連ない企業勤務」が増加している。《参照:資料編 表 Q17-8》



エ 後継者等の選定理由(Q18 関連) (N=948、無回答 21、以下%の分母は 927)

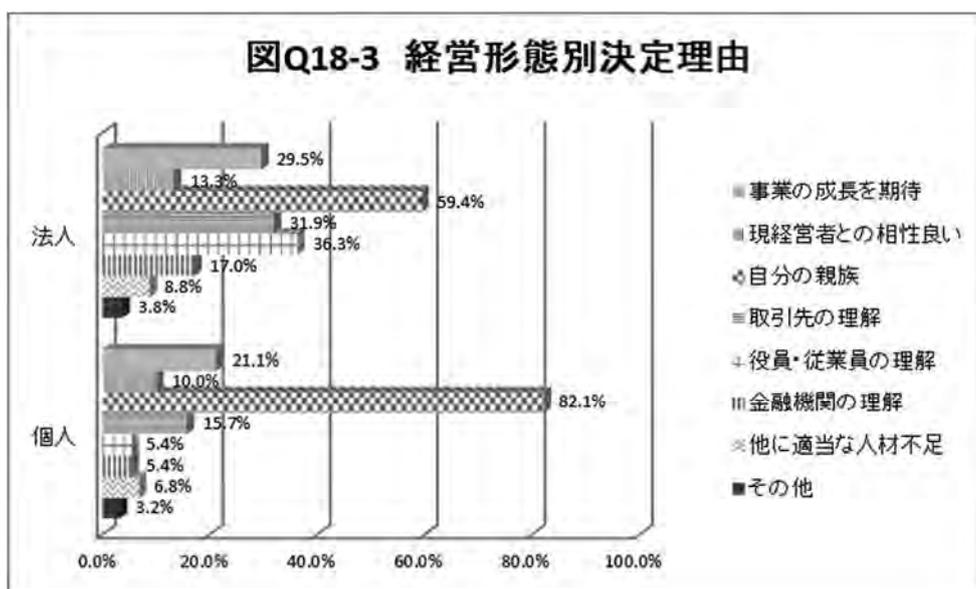
総体的には、「自分の親族」が2/3を占め、「事業の成長を期待(指摘率 26.9%)」、「役員・従業員の理解(指摘率 26.9%)」、「取引先の理解(指摘率 26.8%)」と続く。《参照:資料編 表 Q18-1》

業種別に見る。「自分の親族」が小売業(指摘率 80.9%)、飲食業(指摘率 82.1%)、宿泊業(指摘率 83.3%)で、特に目につく。他には、建設業及び製造業では「事業の成長を期待」、「役員・従業員の理解」、「取引先の理解」各指摘率 3 割を超えている。卸売業や製造業では「金融機関の理解」が約 2 割を占めている。《参照:資料編 表 Q18-2》



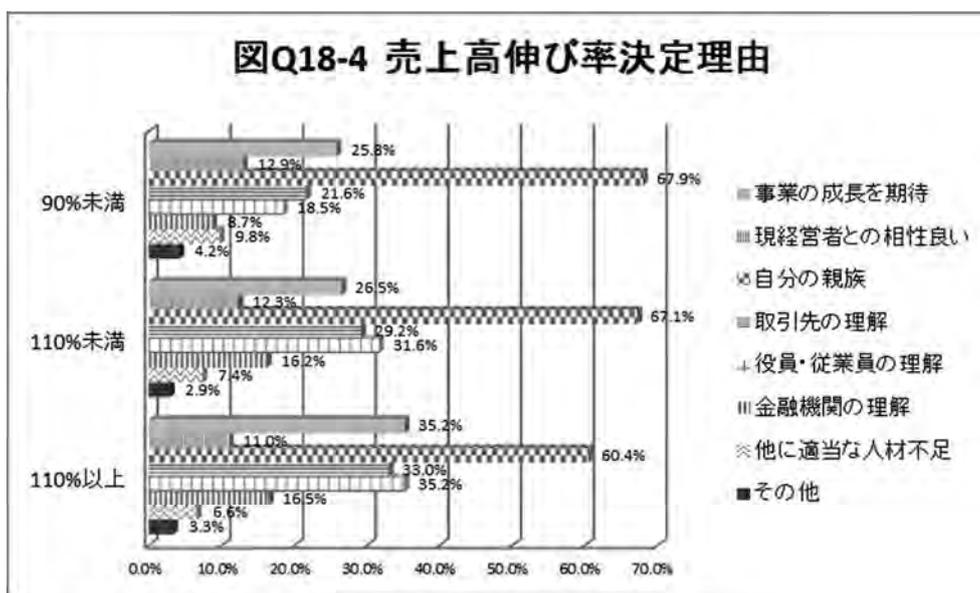
経営形態別では、個人企業形態で「自分の親族(82.1%)」が圧倒的である。法人形態企業では「自分の親族(59.4%)」が落ち込み、この分「役員・従業員の理解(36.3%)」、「取引先の理解(31.9%)」へシフトしている。《参照:資料編 表 Q18-3》

図Q18-3 経営形態別決定理由



売上高の伸び率と対比すると、「自分の親族」は売上高の伸びと反比例して落ち込み、反面「事業の成長を期待」、「役員・従業員の理解」、「取引先の理解」、「金融機関の理解」が伸びている。《参照:資料編 表 Q18-4》

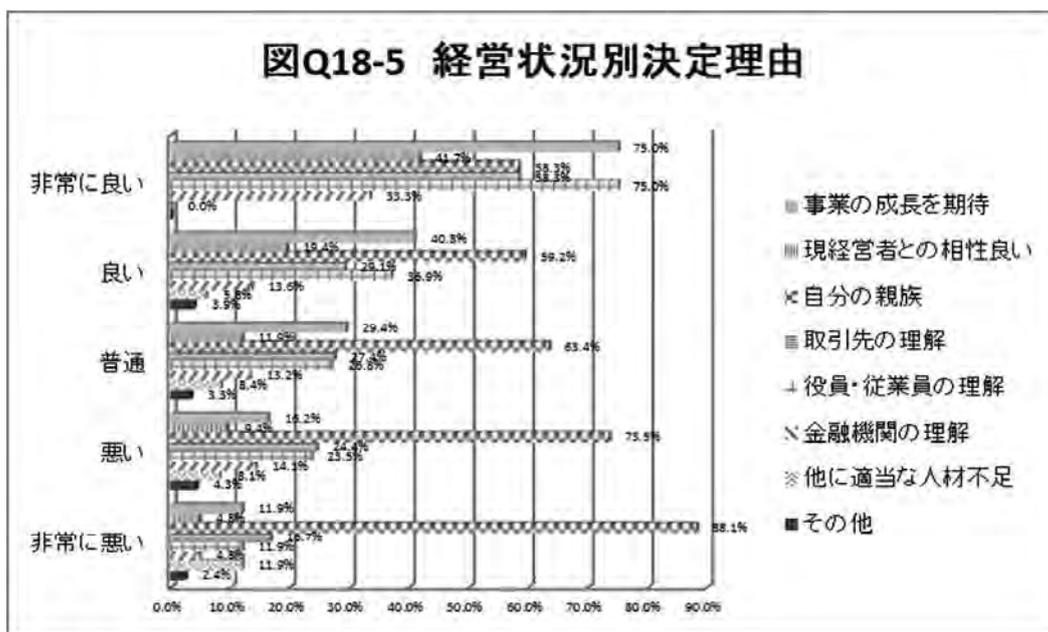
図Q18-4 売上高伸び率決定理由



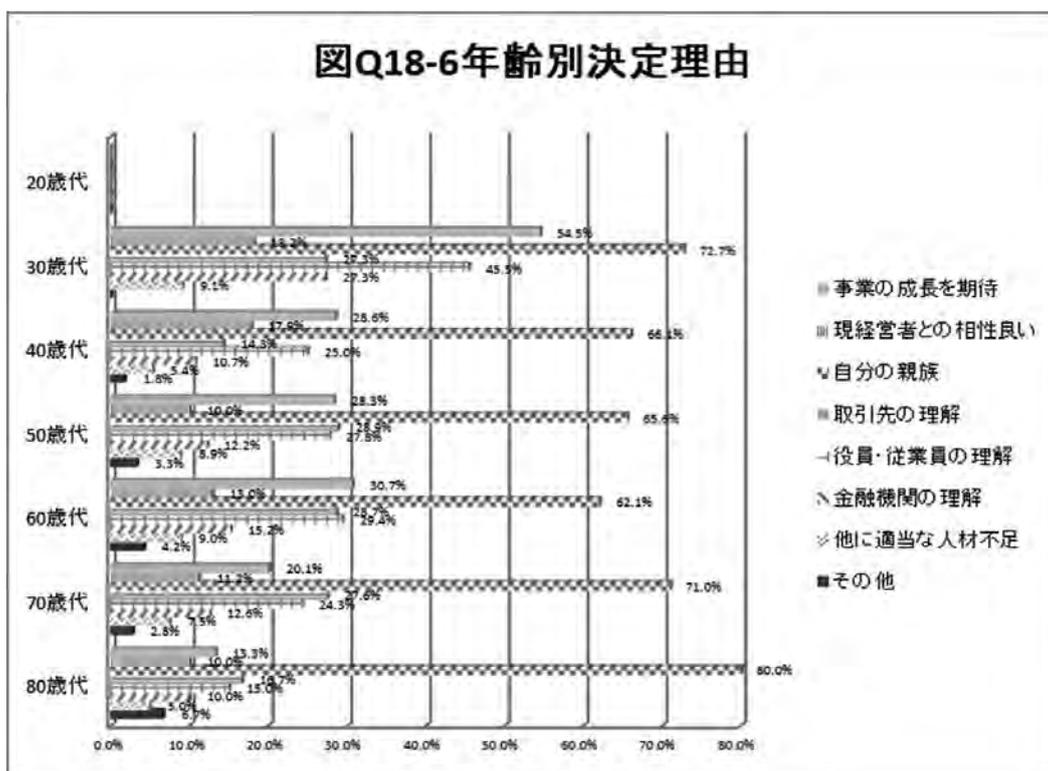
経営状況と対比すると、経営状況の悪化につれて「自分の親族」のウェイトが高まり、「事業の成長を期待」、「役員・従業員の理解」、「取引先の理解」、「金融機関の理解」が低下している。経営状況が「非常に良い」とする企業では、「事業の成長を期待」と「役員・従業員の理解」が75.0%となる。

大雑把に言えば、経営が思わしくないケースでは「自分の親族」が圧倒的に多く、経営状況

の好転につれ、「事業の成長を期待」と「役員・従業員の理解」が重視されている。《参照:資料編 表 Q18-5》

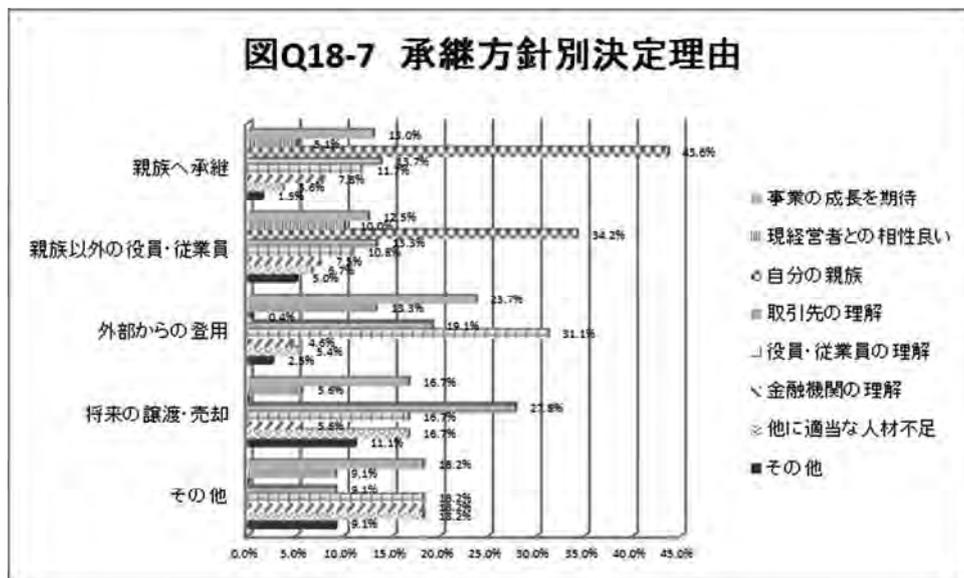


経営者の年齢層で見ると、「自分の親族」が「70 歳代」以上でのウェイトが高くなり、「事業の成長を期待」と「役員・従業員の理解」は低下していく。《参照:資料編 表 Q18-6》

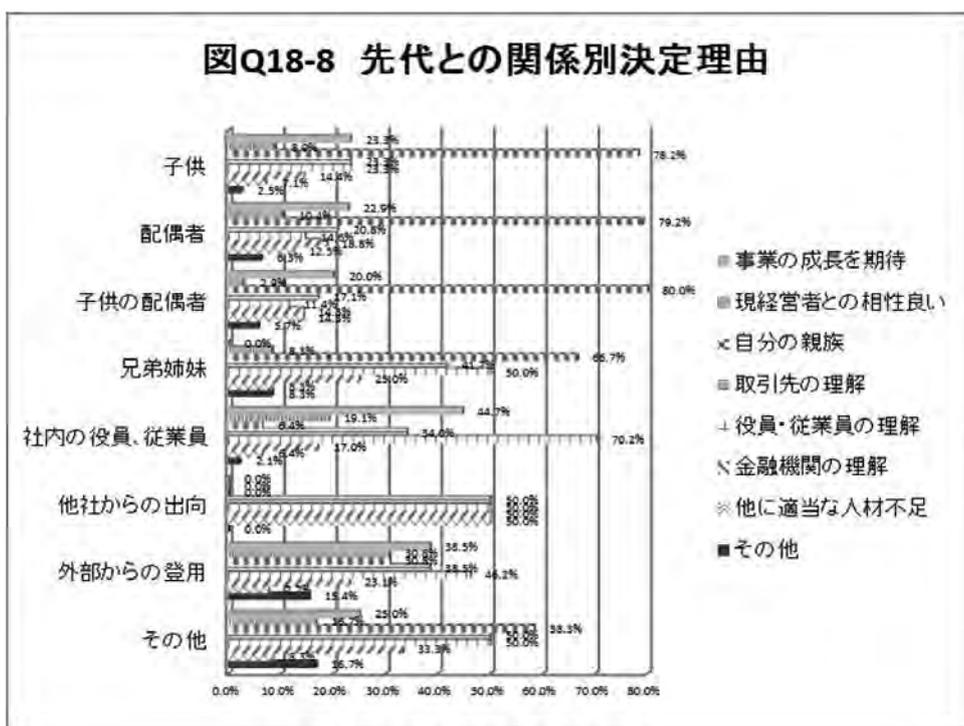


“Q8 事業継続の基本方針”と重ね合わせて見ると、「親族へ承継」の場合は「自分の親族（43.6%）」へ傾斜しており、「外部から登用」の場合は「役員・従業員の理解」が重視されている。

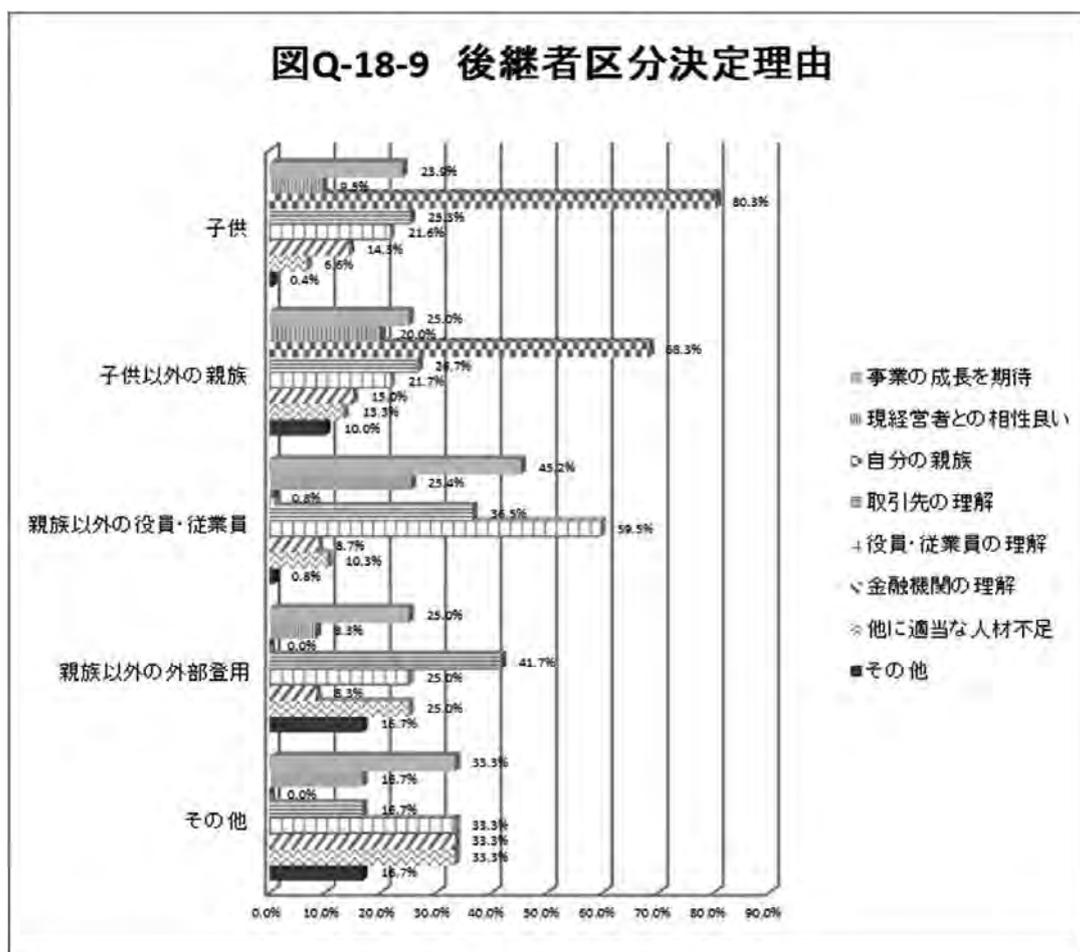
《参照:資料編 表 Q18-7》



現経営者と先代との関係とを照合すると、先代の「子供」や「配偶者」、「子供の配偶者」であった場合は「親族へ承継」の傾向が強く、「兄弟姉妹」である場合は「役員・従業員の理解」や「取引先の理解」をポイントとして捉えており、「社内の役員・従業員」や「外部登用」であった場合は「役員・従業員の理解」が突出し、これに併せて「事業の成長を期待」がポイントを挙げている。《参照:資料編 表 Q18-8》



Q16 の後継者の決定状況と重ね合わせて見ると、「子供」及び「子供以外の親族」の場合は圧倒的に「自分の親族」を挙げている。「親族以外の役員・従業員」では「社内の役員・従業員の理解」と「事業の成長を期待」の二枚看板となる。「親族以外の外部登用」では「取引先の理解」がポイントとされている。《参照:資料編 表 Q18-9》



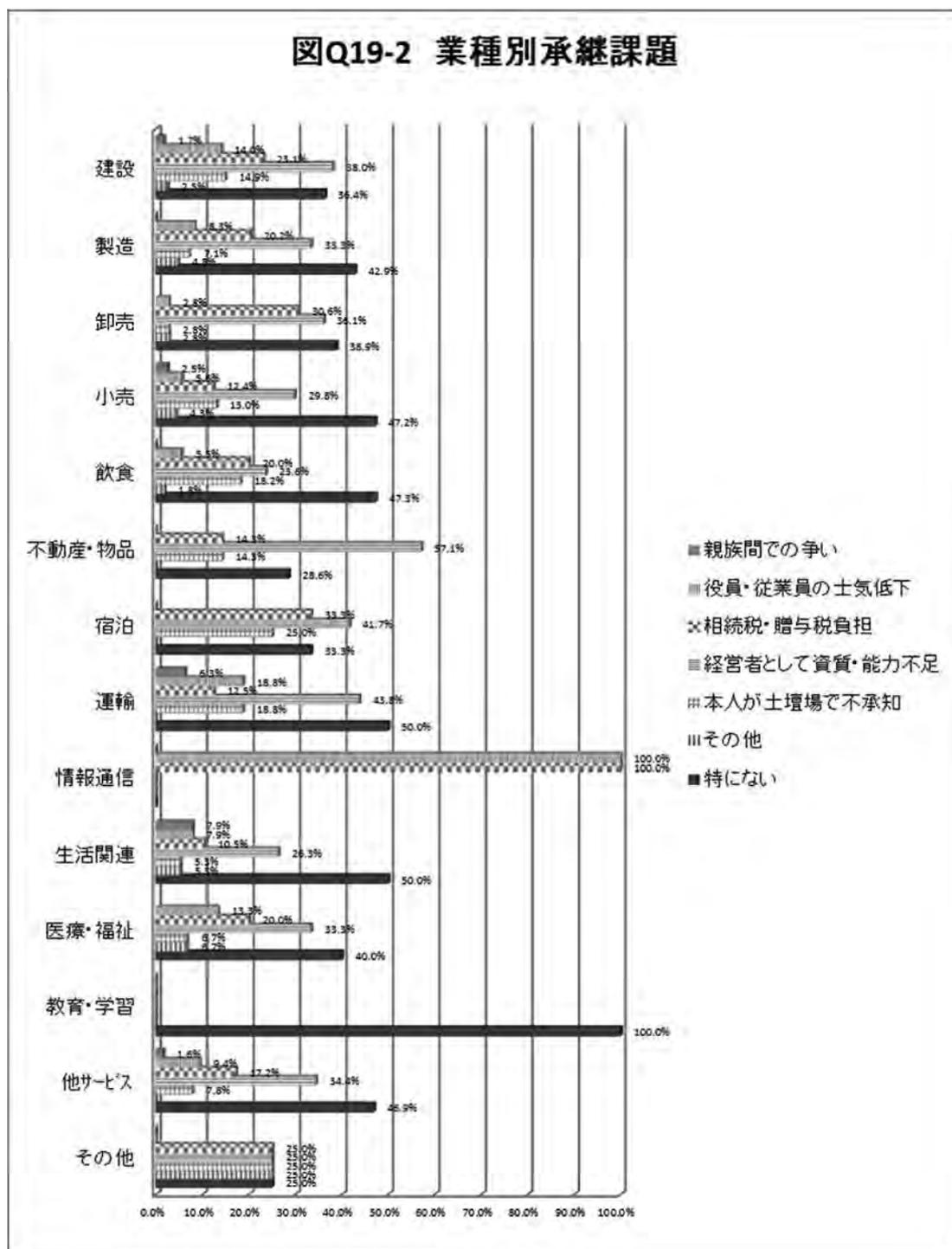
オ 事業承継時に予想される課題

(ア) 「子供」及び「子供以外の親族」の場合(Q19 関連)

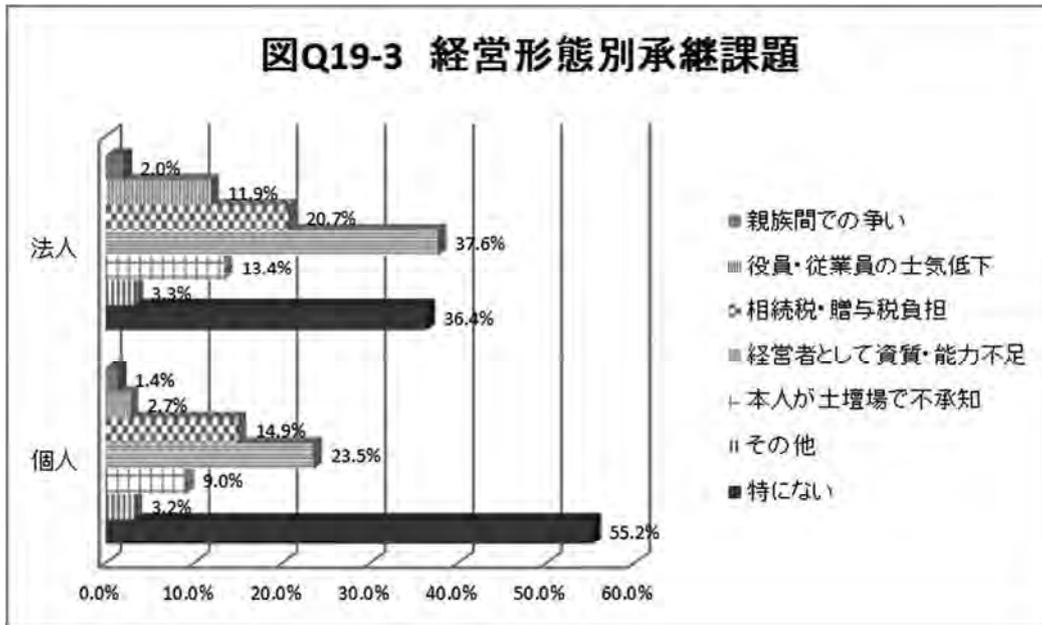
総体的には、「特にない」と「無回答」で回収アンケートの 55.1%を占めている。指摘されている課題では、「経営者として資質・能力不足(指摘率 32.6%)」、「相続税、贈与税負担(指摘率 18.5%)」、「本人が土壇場で不承諾(指摘率 11.9%)と続いている。《参照:資料編 表 Q19-1》

業種別に見ると、「特にない」及び「無回答」が特に目立つのは、「卸売業」、「小売業」、「生活関連サービス業」である。「経営者としての資質・能力不足」のウェイトは「不動産・物品賃貸業」、「宿泊業」、「建設業」で、「相続税、贈与税負担」は「卸売業」、「宿泊業」、「建設業」で相対的に高い。《参照:資料編 表 Q19-2》

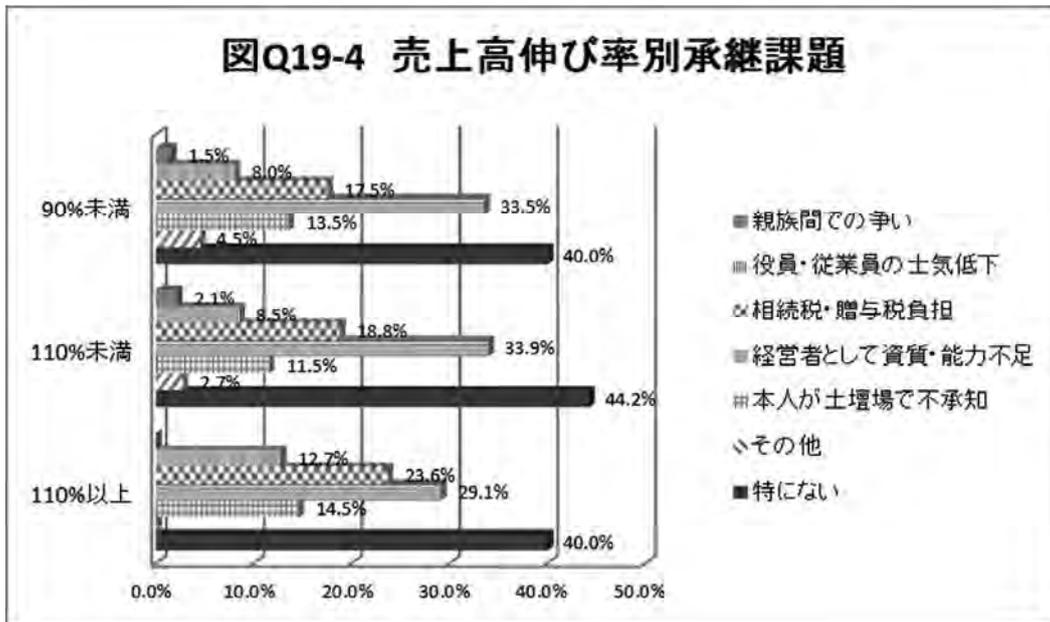
図Q19-2 業種別承継課題



経営形態別に見ると、個人企業形態では「特になし」と「無回答」で6割を超えている。法人企業にあっては、「特になし」及び「無回答」の者が1/2程度あり、課題として「経営者として資質・能力不足(指摘率37.6%)」、「相続税、贈与税負担(指摘率20.7%)」と続いている。《参照：資料編 表Q19-3》

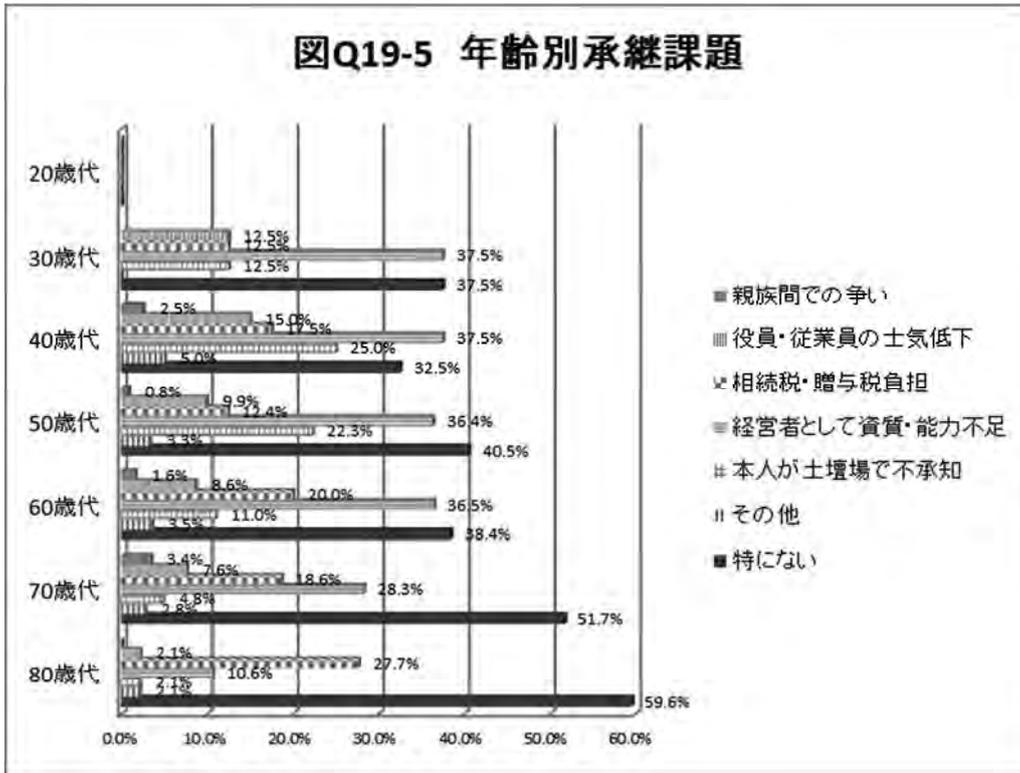


売上高伸び率と対比させて見ると、売上高伸び率が高くなる層ほど、「特になし」及び「無回答」は減少し、「相続税、贈与税負担」や「役員・従業員士気低下」が増加している。《参照:資料編 表 Q19-4》



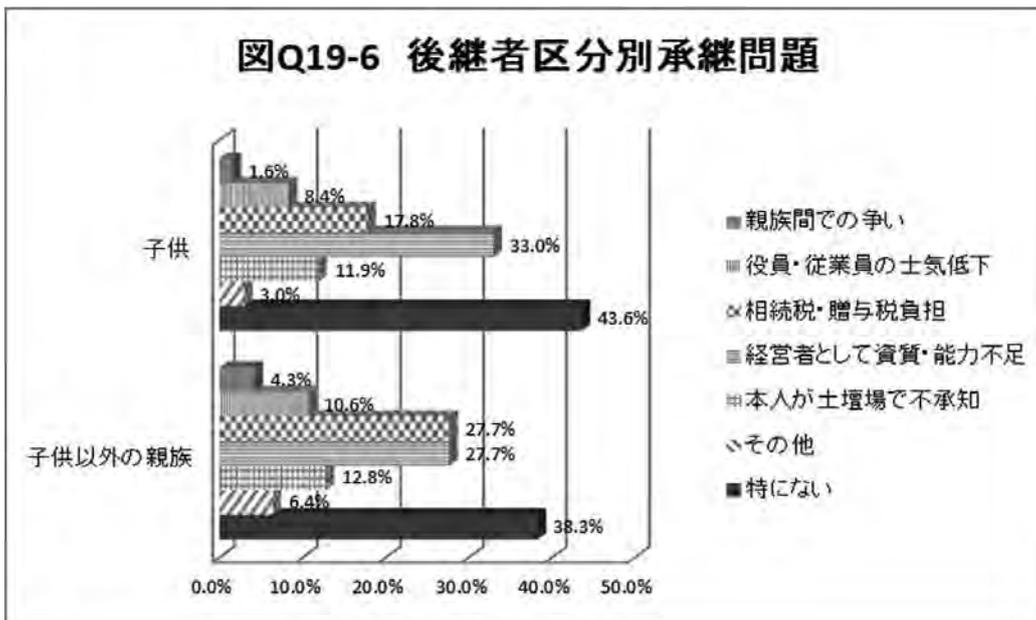
経営者の年齢別に見ると、70歳代及び80歳代の層では「経営者として資質・能力不足」が低下し、「相続税、贈与税負担」が最大の課題として浮かび上がっている。《参照:資料編 表 Q19-5》

図Q19-5 年齢別承継課題



Q16 の後継者決定回答を踏まえ、後継者等が「子供」の場合と「子供以外の親族」に分けて見ると、具体的に挙げられる課題は「子供」の場合は「経営者として資質・能力不足(指摘率33.0%)」で、「子供以外の親族」の場合は「相続税、贈与税負担」が相対的に浮かび上がる。《参照:資料編 表 Q19-6》

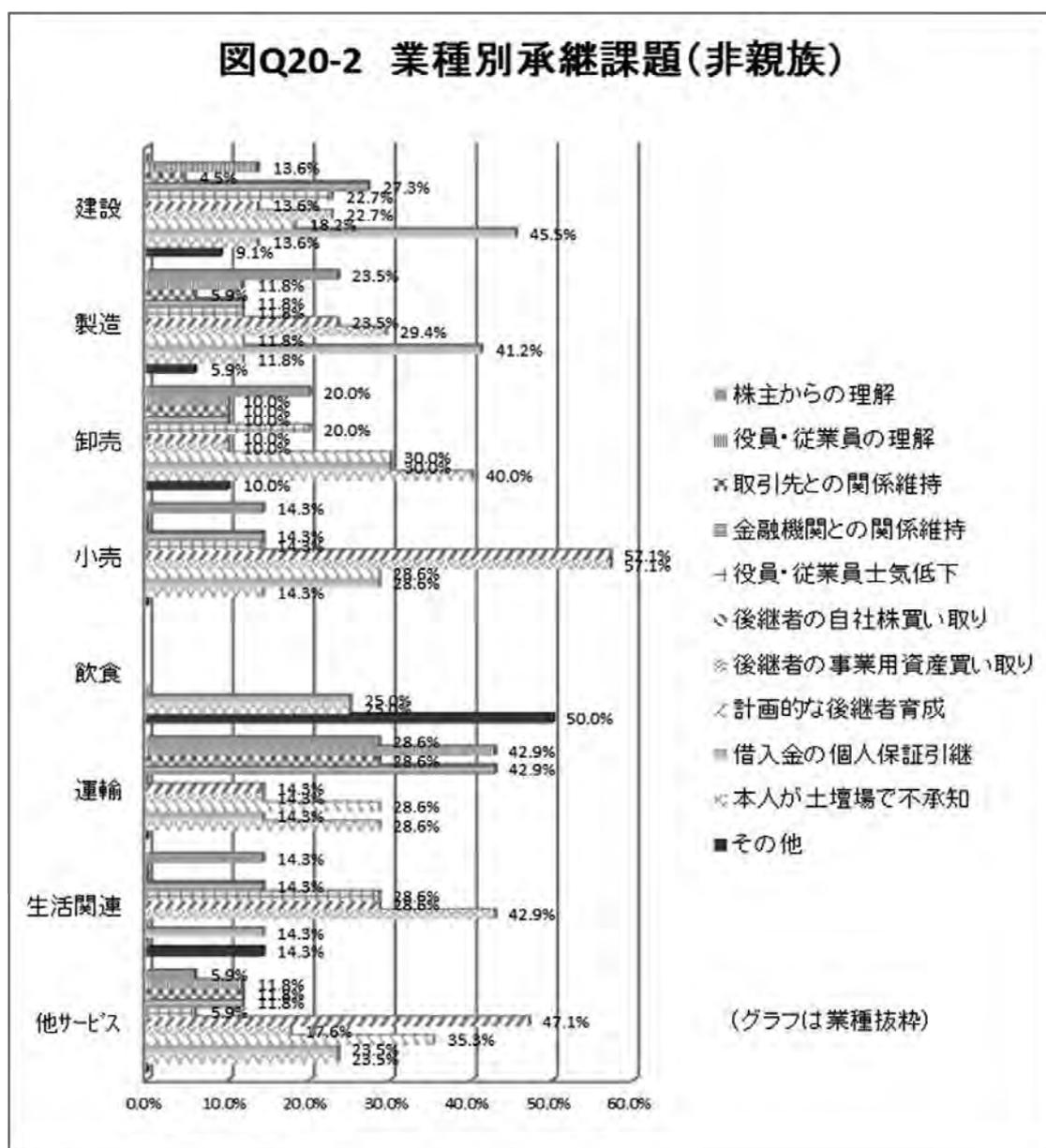
図Q19-6 後継者区分別承継問題



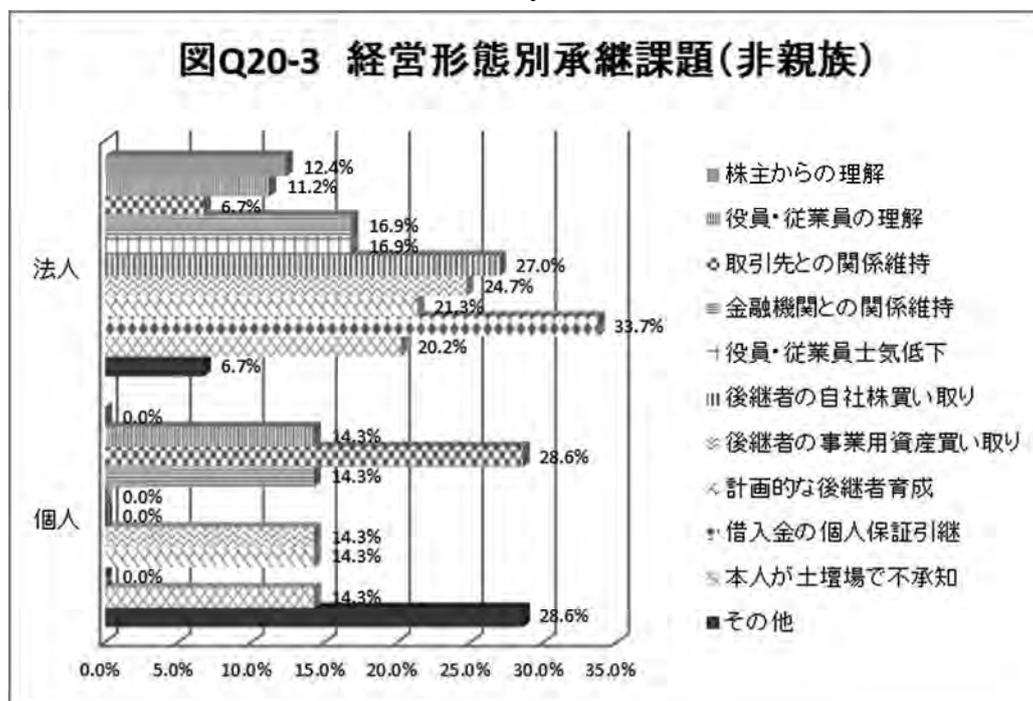
(イ) 「親族以外の役員」又は「親族以外の外部からの人材」の場合(Q20 関連)

総体的には、「子供」及び「子供以外の親族」の場合と異なり、「無回答」は 1/3 程度である。指摘されている課題は分散しており、「借入金の個人保証引継(指摘率 31.3%)」、「後継者の自社株式買い取り(指摘率 25.0%)」、「後継者の事業用資産買い取り(指摘率 24.0%)」、「計画的な後継者育成(指摘率 20.8%)」と続いている。《参照:資料編 表 Q20-1》

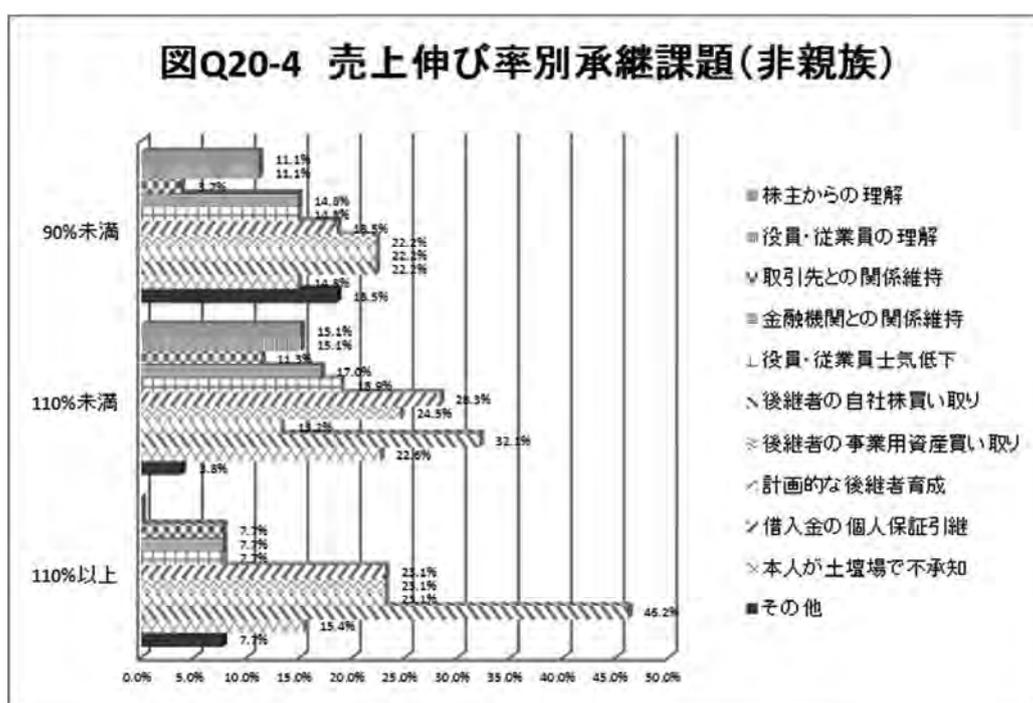
業種別に見ると、建設業、製造業では「借入金の個人保証引継」が最大の課題であり、卸売業では「本人が土壇場で不承知」を強く懸念しており、小売業では「後継者の自社株式買い取り」と「後継者の事業用資産買い取り」をポイントとして捉えている。《参照:資料編 表 Q20-2》



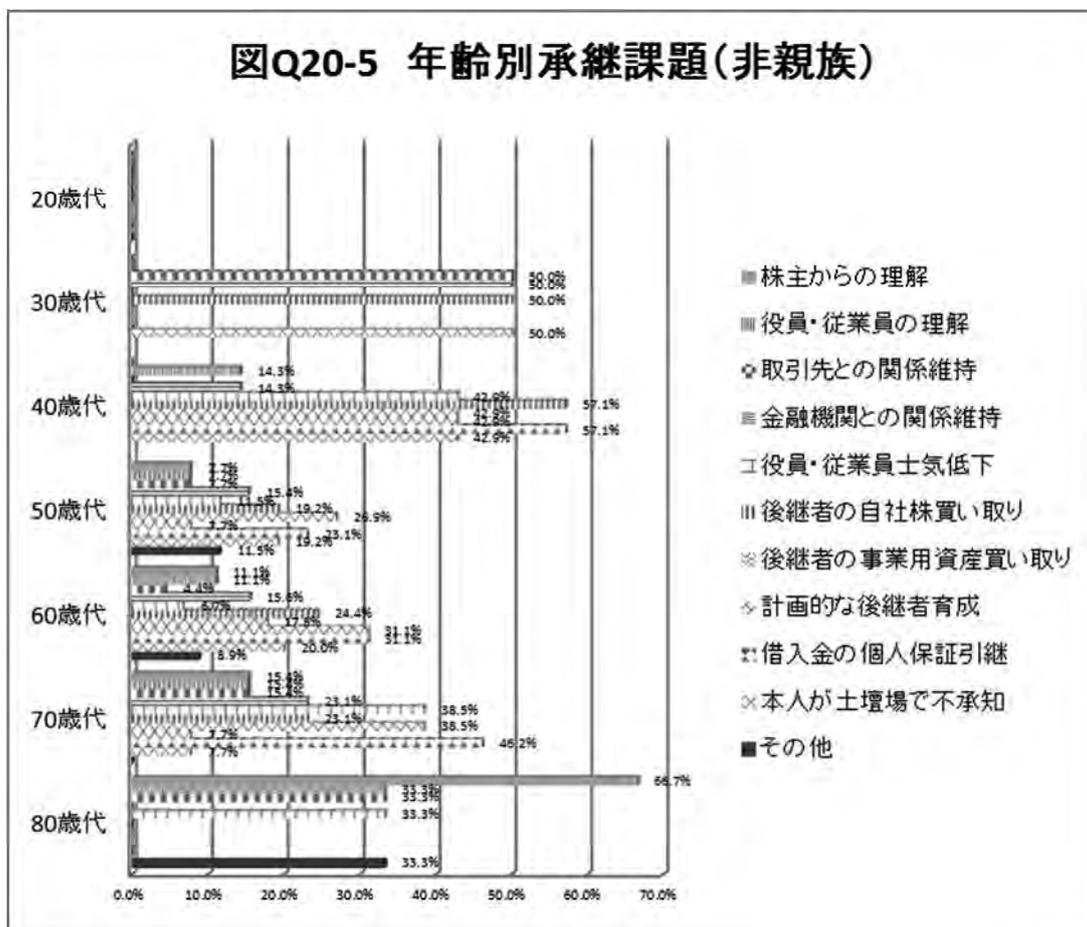
経営形態別に見ると、個人企業形態では有効サンプル数が 7 件と少ないが、「取引先との関係維持」が意識されている。法人企業にあつては、「借入金の個人保証」、「後継者の自社株買い取り」と続いている。《参照:資料編 表 Q20-3》



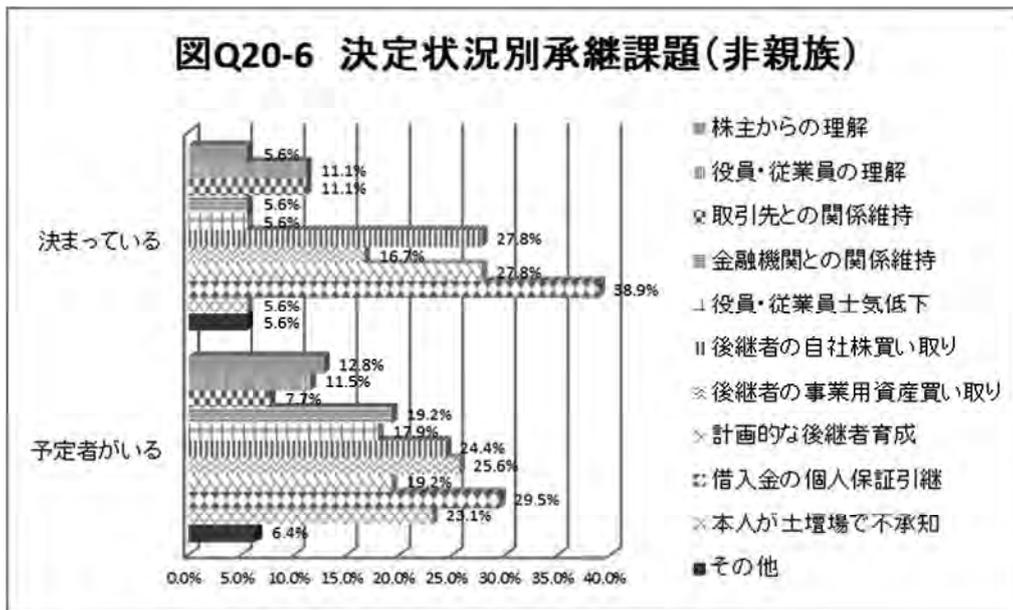
売上高伸び率と対比させて見ると、売上高伸び率が高くなる程、「後継者の自社株式買い取り」と「借入金の個人保証引継」がクローズアップされている。《参照:資料編 表 Q20-4》



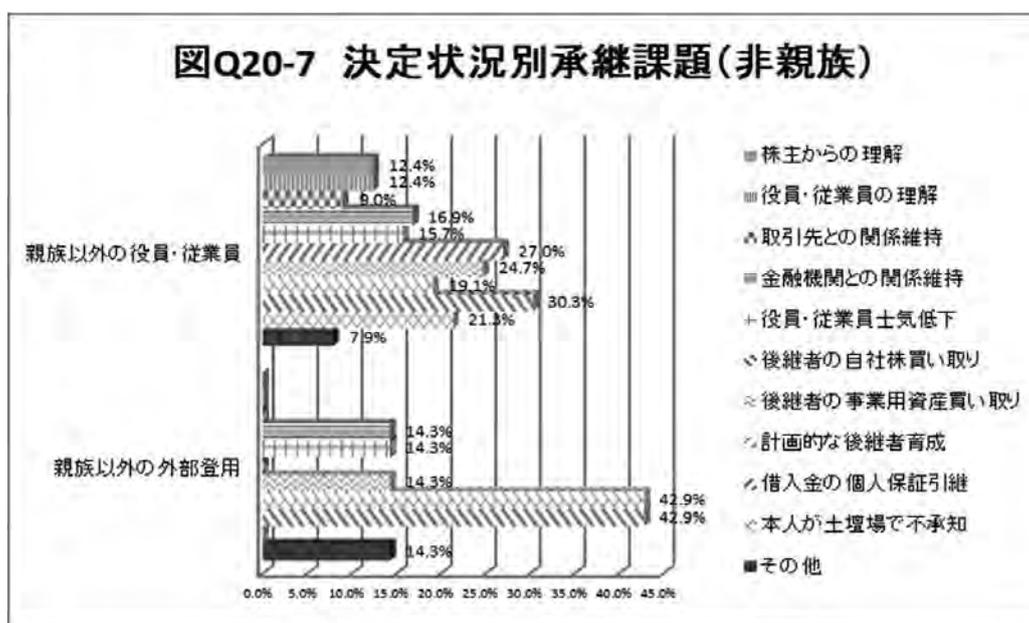
経営者の年齢別に見ると、年齢層が高くなる程「後継者の事業用資産買い取り」と「株主からの理解」、「役員・従業員の理解」を課題として捉えている。《参照:資料編 表 Q20-5》



Q14 の後継者等の決定状況と対比すると、「決まっている」層では「借入金の個人保証引継」に次いで、「後継者の自社株式買い取り」と「後継者の計画的育成」が並んでいる。「予定者がいる」層では「借入金の個人保証引継」が意識されているものの「決まっている」層に比較すると指摘率は低い。《参照:資料編 表 Q20-6》



Q16 の後継者特定回答を踏まえ、後継者等が「親族以外の役員・従業員」の場合と「親族以外の外部登用」に分けて見ると、「親族以外の役員・従業員」の場合は「借入金の個人保証引継(指摘率 30.3%)」に「後継者の自社株式買い取り(指摘率 27.0%)」と続いている。「親族以外の外部登用」の場合は「借入金の個人保証引継」と「計画的な後継者育成」が指摘率 42.9%で並んでいる。《参照:資料編 表 Q20-7》

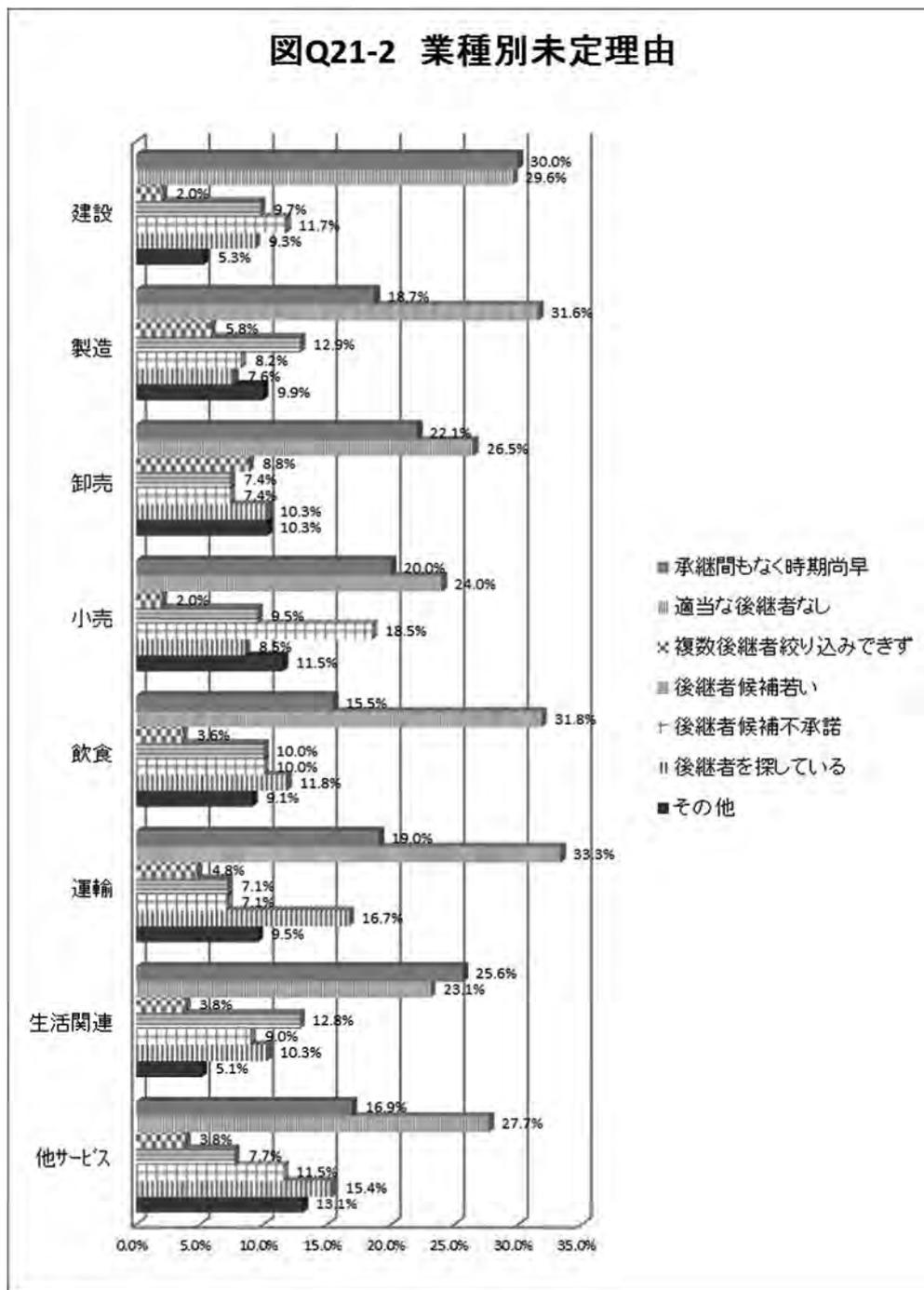


#### カ 後継者等を絞り込めない理由(Q21 関連)

総体的には、突出した未定理由はなく分散している。最も多いのは「適当な後継者なし(指摘率 27.7%)」で、これに「承継間もなく時期尚早(指摘率 21.6%)」が次ぎ、以下「後継者候補不

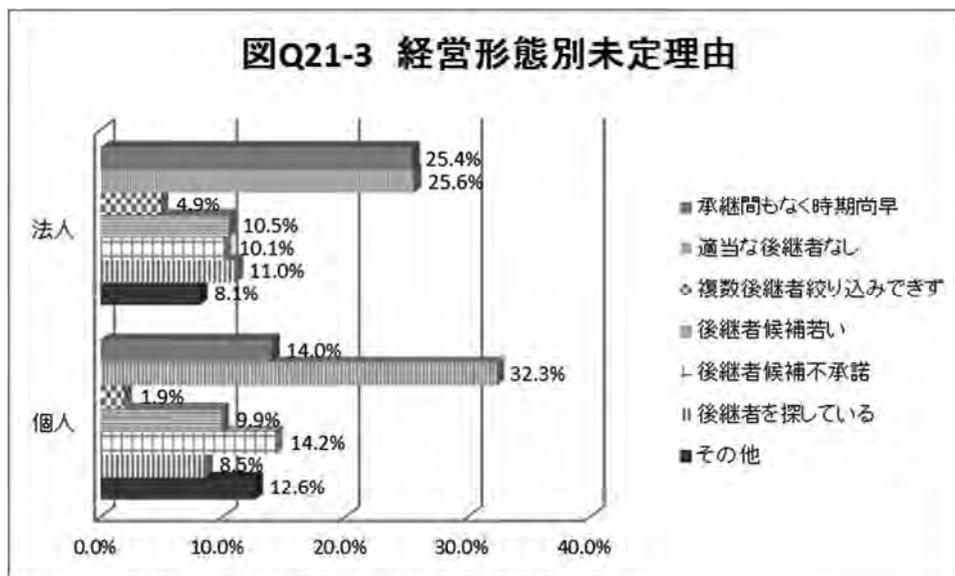
承諾(指摘率 11.5%)」、「後継者候補若い(指摘率 10.3%)」、「後継者探している(指摘率 10.3%)」と続いている。《参照:資料編 表 Q21-1》

業種別に見ると、建設業では「承継間もなく時期尚早(指摘率 30.0%)」、「適当な後継者なし(指摘率 29.6%)」が目につく。製造業では、「適当な後継者なし(指摘率 31.6%)」が突出している。小売業では「後継候補者不承諾(指摘率 18.5%)」が他業種に比較し高い。飲食業では、製造業同様、「適当な後継者なし(指摘率 31.8%)」が突出している。《参照:資料編 表 Q21-2》

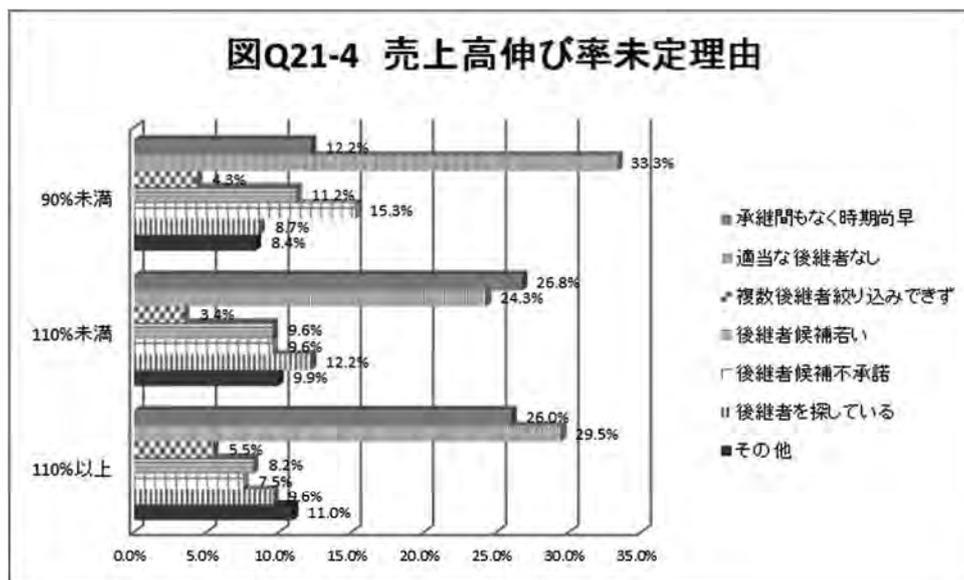


経営形態別に見ると、個人企業形態では「適当な後継者なし(指摘率 32.3%)」が突出して

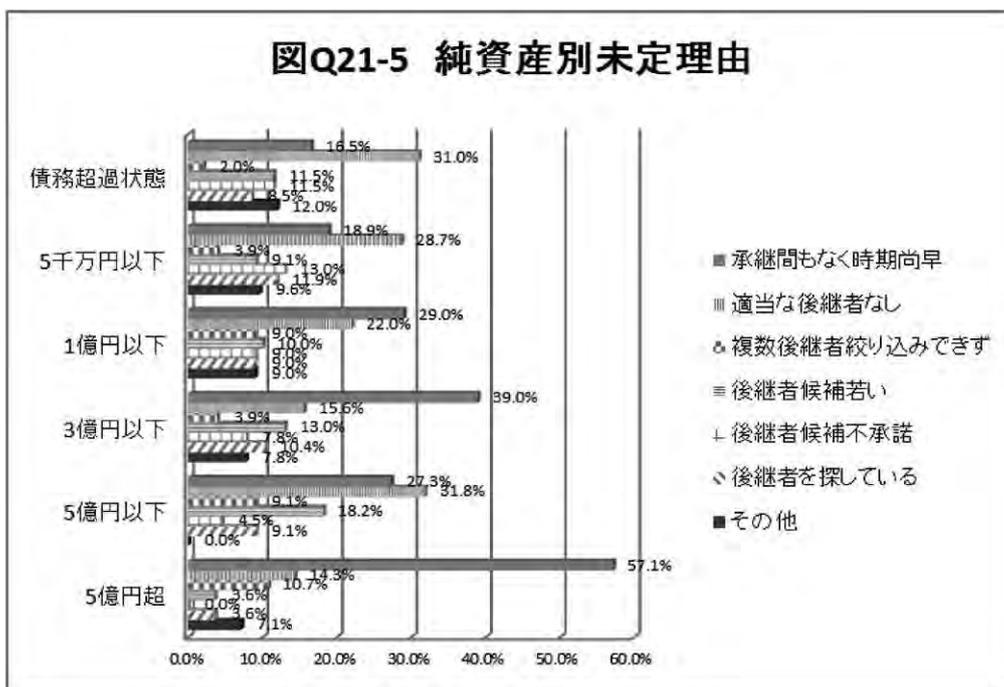
いるが、法人企業では「適当な後継者なし(指摘率 25.6%)」と「承継間もなく時期尚早(指摘率 25.4%)」が拮抗している。《参照:資料編 表 Q21-3》



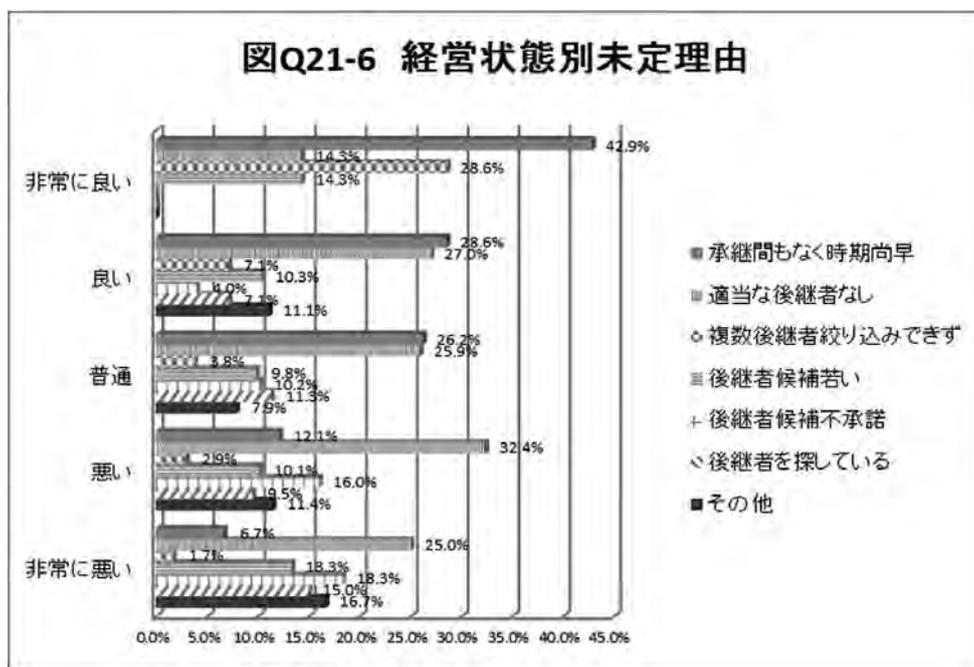
売上高伸び率と対比して見ると、「90%未満」の層で「適当な後継者なし(指摘率 33.3%)」が突出しているが、「90%以上 110%未満」及び「110%以上」の層では、「承継間もなく時期尚早」と拮抗している。《参照:資料編 表 Q21-4》



純資産額の区分で見ると、「債務超過」及び「5千万円以下」の層では「適当な後継者なし」が最も多く、その他の区分では「承継間もなく時期尚早」のウェイトが高い。「複数候補者絞り込みできず」は純資産額の増加につれてウェイトを高めている。《参照:資料編 表 Q21-5》

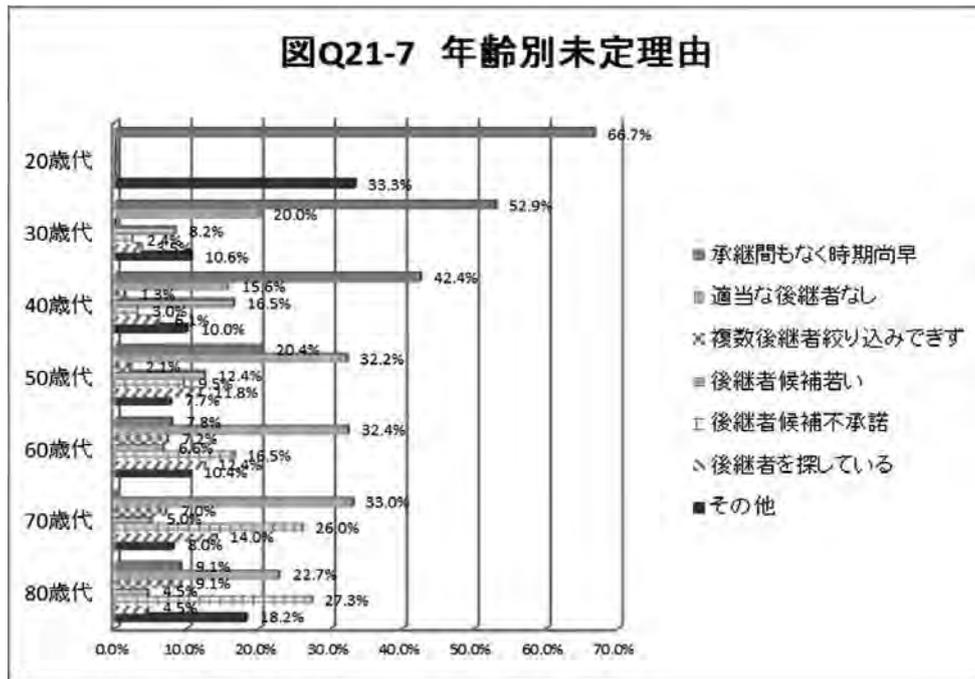


経営状況別に見ると、「非常に良い」層では「承継間もなく時期尚早(指摘率 42.9%)」と「複数候補者絞り込みできず(指摘率 28.6%)」が目につく。経営状況が芳しくない層ほど「後継者候補不承諾」の比率が高い。《参照:資料編 表 Q21-6》



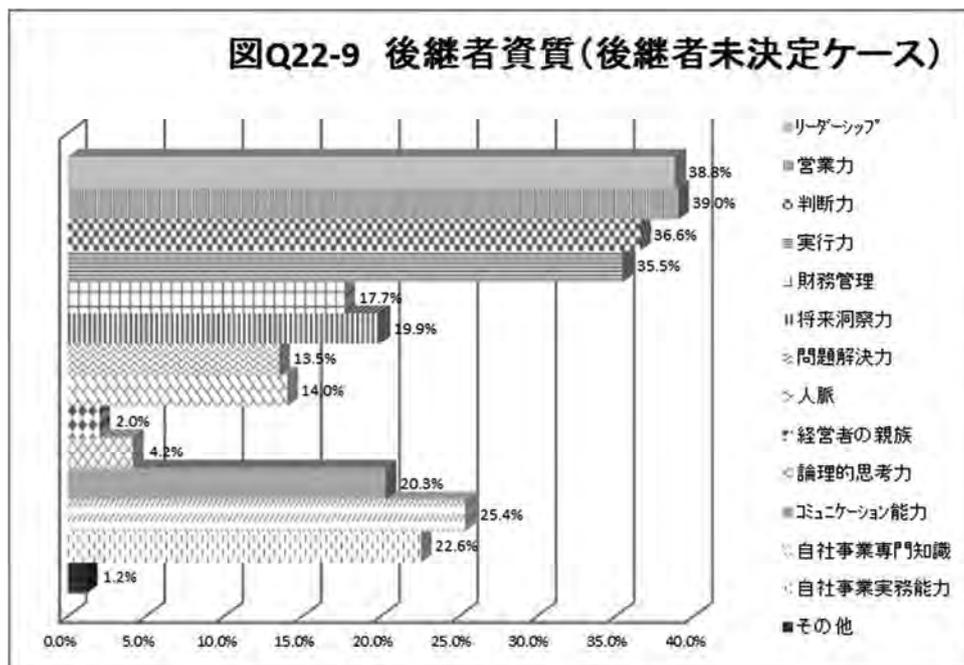
経営者の年齢層で見ると、「承継間もなく時期尚早」は若い層ほど高く、「後継者候補不承諾」は「60歳代」以降の層に多い。「後継者探している」は「50歳代」から「70歳代」の層に多い。《参照:資料編 表 Q21-7》

図Q21-7 年齢別未定理由



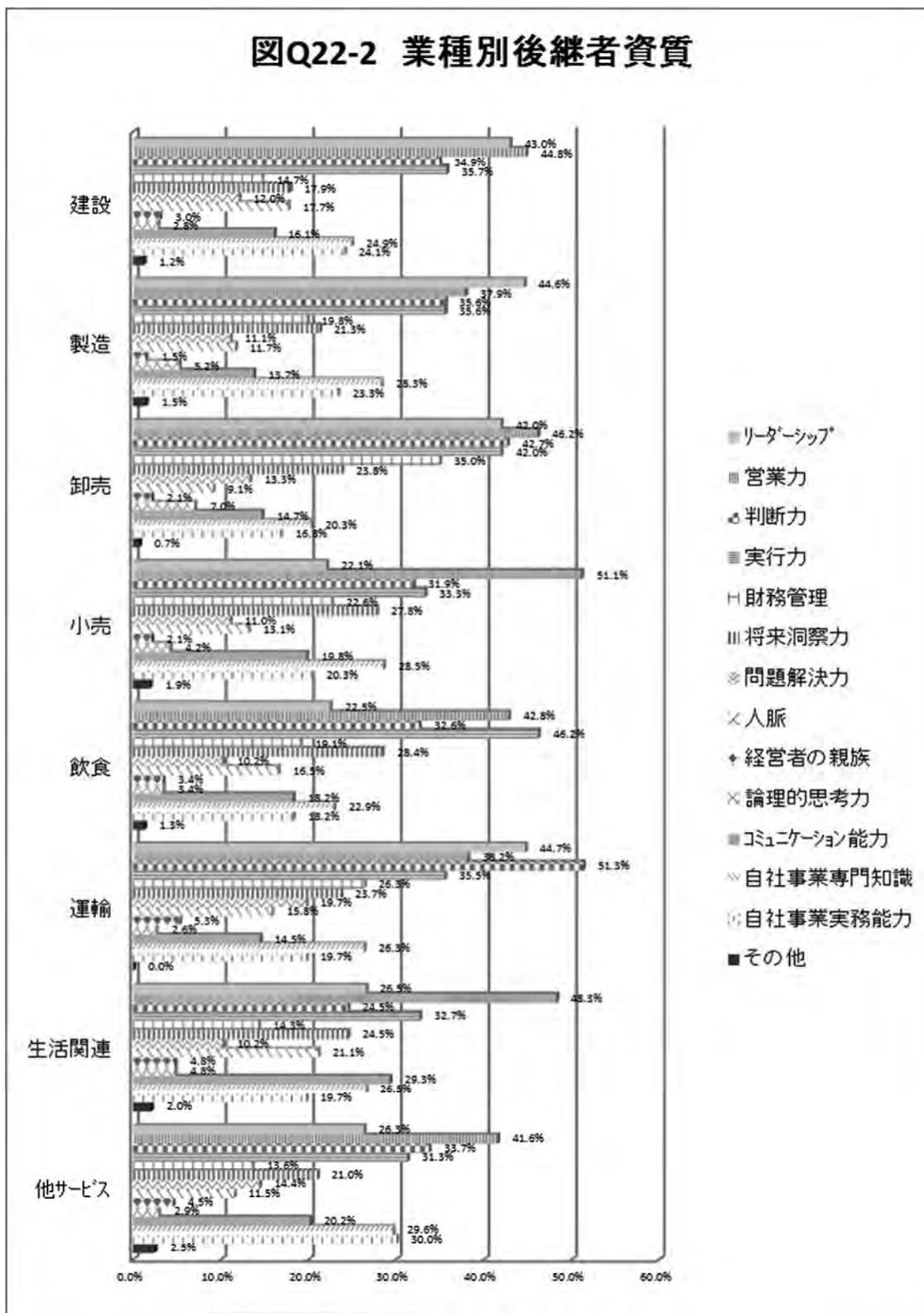
後継者が決まっていない要因に、これらの企業で後継者に求める資質・能力に偏りが生じていることも考えられるので、この点を探ったが特に大きな差異は認められなかった。総体平均とのギャップで最も大きな開きは、「リーダーシップ(+5.7 ポイント)」、「営業力(▲5.2 ポイント)」、「将来洞察力(▲3.7 ポイント)」であり、その他の要素は±3 ポイント程度の範囲内である。Q7 で事業継続を選択した層に比較すると、逆に「リーダーシップ(▲8.4 ポイント)」「財務管理(▲4.5 ポイント)」、「判断力(▲4.4 ポイント)」となる。《参照:資料編 表 Q22-9》

図Q22-9 後継者資質(後継者未決定ケース)



キ 後継者等に求める資質

(ア) 資質・能力要素(Q22 関連)

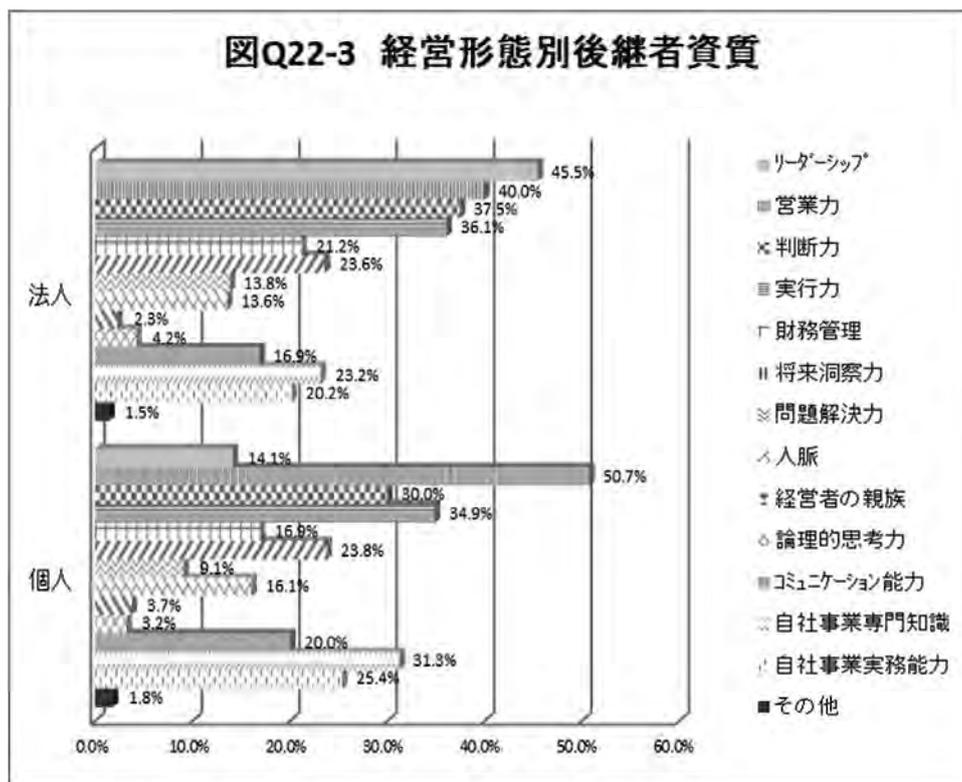


総体的に見ると、突出した資質・能力はなく分散している。最も多いのは「営業力(指摘率

44.2%)」で、これに「実行力(指摘率 35.7%)」、「判断力(指摘率 34.4%)」、「リーダーシップ(指摘率 33.1%)」と相拮抗している。《参照:資料編 表 Q22-1》

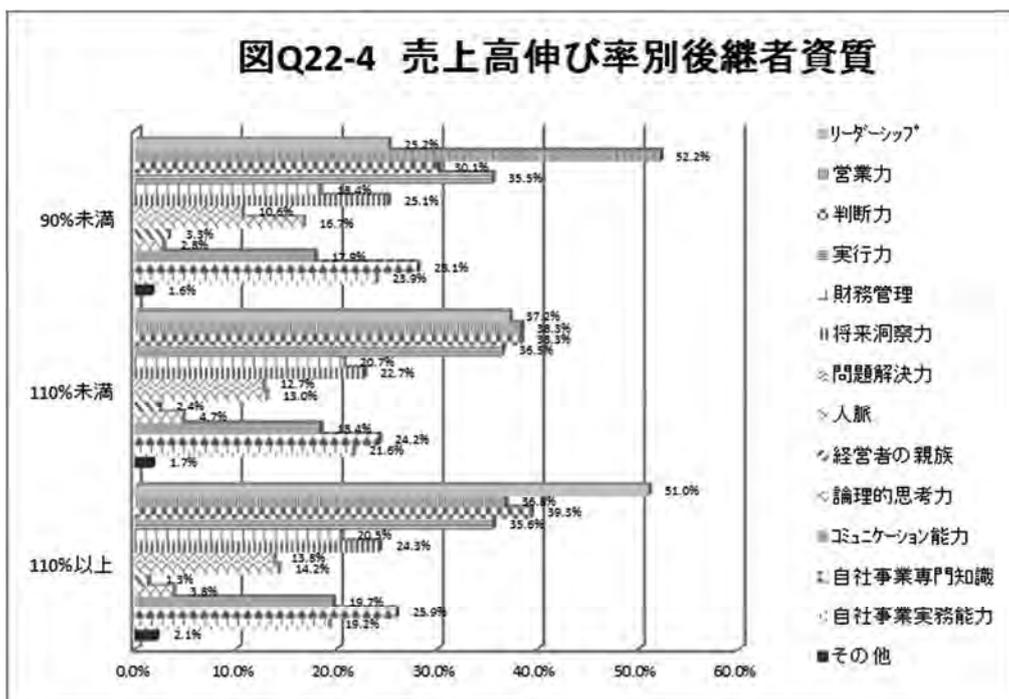
業種別に見ると、建設業では「営業力(指摘率 44.8%)」と「リーダーシップ(指摘率 43.0%)」が目につく他、「人脈(指摘率 17.7%)」が他の業種に比較し相対的に高い。製造業では、「リーダーシップ(指摘率 44.6%)」のウェイトが高い。卸売業では、「営業力(指摘率 46.2%)」、「判断力(指摘率 42.7%)」、「リーダーシップ(指摘率 42.0%)」、「実行力(指摘率 42.0%)」と続いているが、他業種に比べて「財務管理(指摘率 35.0%)」のウェイトが高いのが注目される。小売業では「営業力(指摘率 51.1%)」が突出している。飲食業では、「実行力(指摘率 46.2%)」、「営業力(指摘率 42.8%)」が拮抗している。生活関連サービス業では「営業力(指摘率 48.3%)」が目につく。《参照:資料編 表 Q22-2》

経営形態別に見ると、個人企業形態では「営業力(指摘率 50.7%)」が突出し、「リーダーシップ(指摘率 14.1%)」は低い。法人企業では「リーダーシップ(指摘率 45.5%)」がトップで、「営業力(指摘率 40.0%)」がこれに続いている。個人企業形態では「自社事業の専門知識(指摘率 31.3%)」が目につく。《参照:資料編 表 Q22-3》



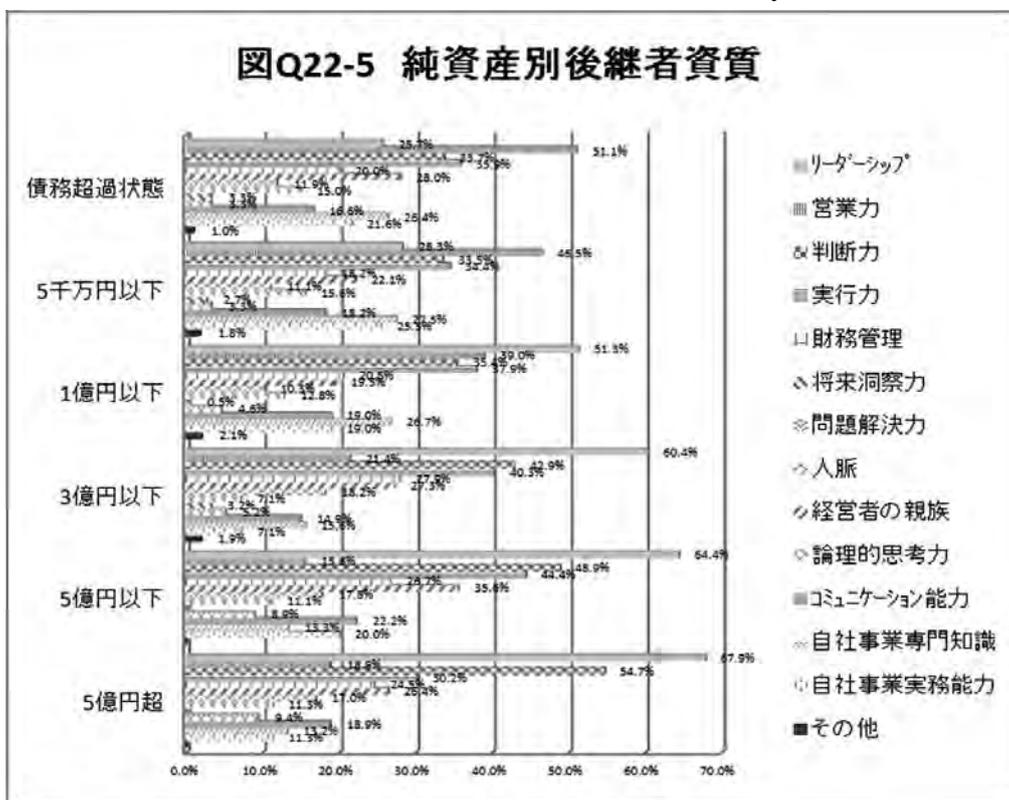
売上高伸び率と対比して見ると、伸び率が高くなる層程、「リーダーシップ」、「判断力」、「問題解決力」、「コミュニケーション能力」が求められる。《参照:資料編 表 Q22-4》

図Q22-4 売上高伸び率別後継者資質

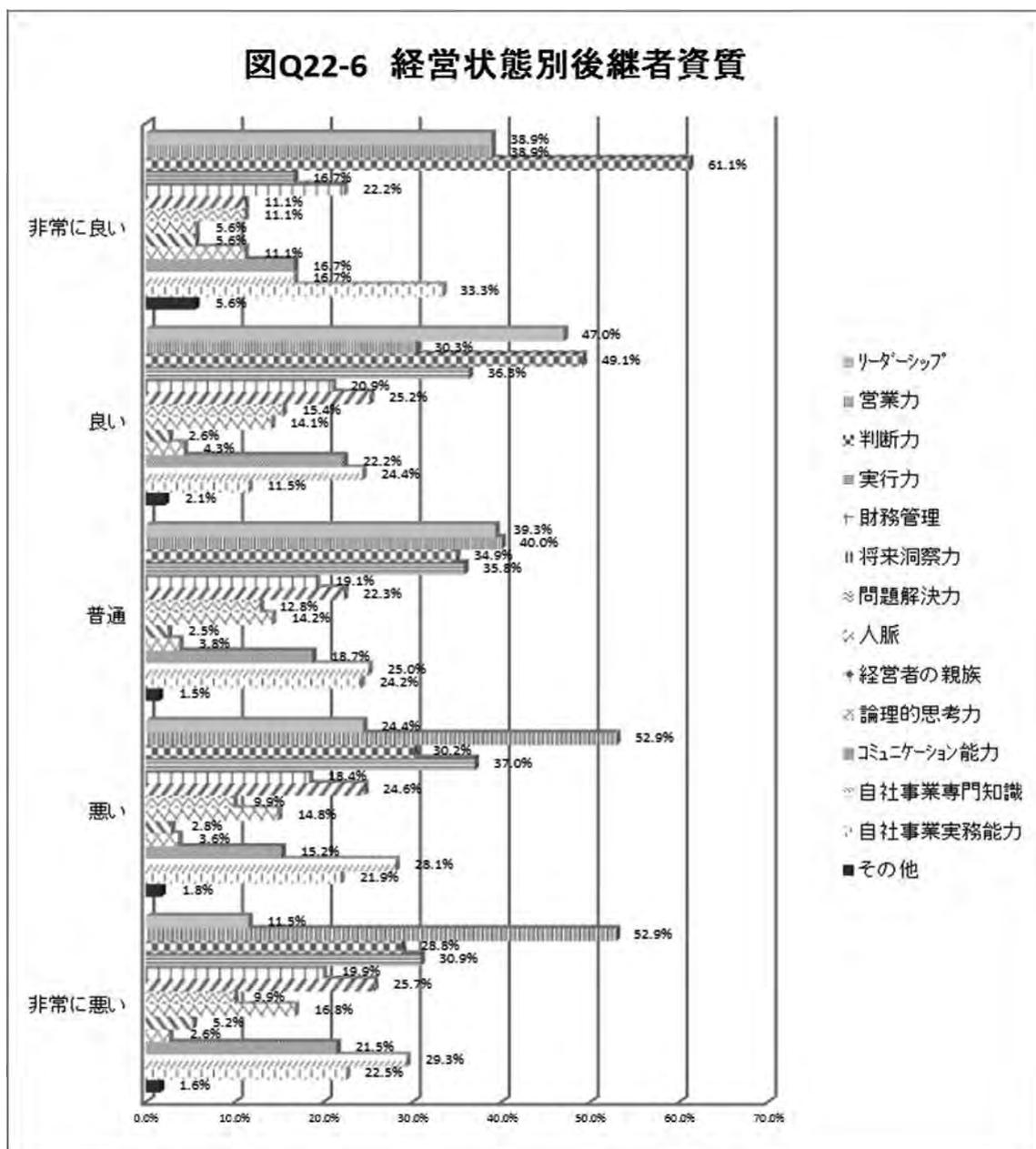


純資産額の区分で見ると、純資産額の増加につれて「リーダーシップ」、「判断力」、「論理的思考力」、「コミュニケーション能力」が求められる傾向にある。「営業力」は専門部署での組織的展開が予測され、相対的に低下している。《参照:資料編 表 Q22-5》

図Q22-5 純資産別後継者資質

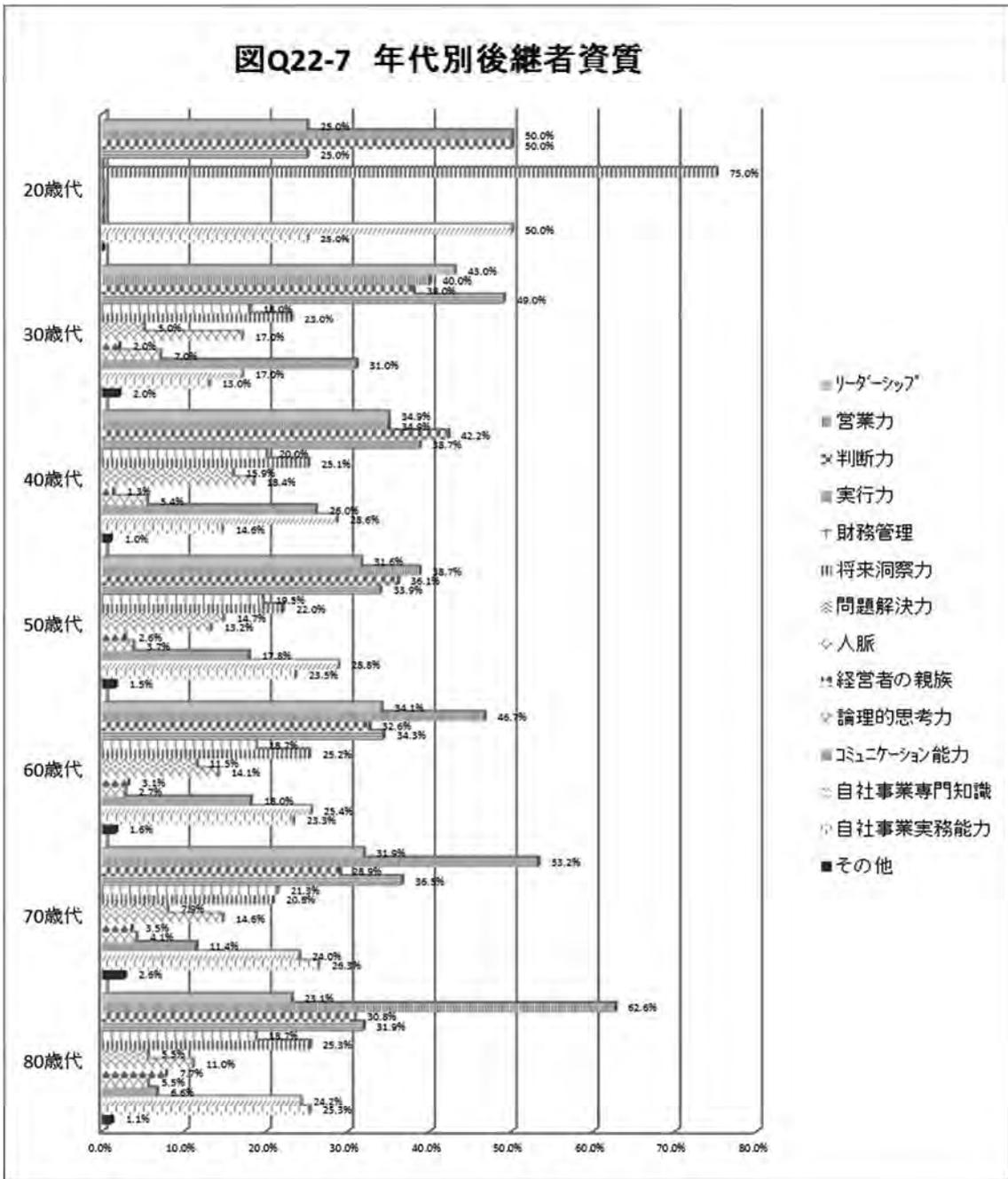


経営状況別に見ると、経営状況が良好に向かうにつれ、「リーダーシップ」、「判断力」、「財務管理」、「論理的思考力」が求められ、反面「営業力」、「自社事業専門知識」のウェイトは相対的に下がっている。《参照:資料編 表 Q22-6》



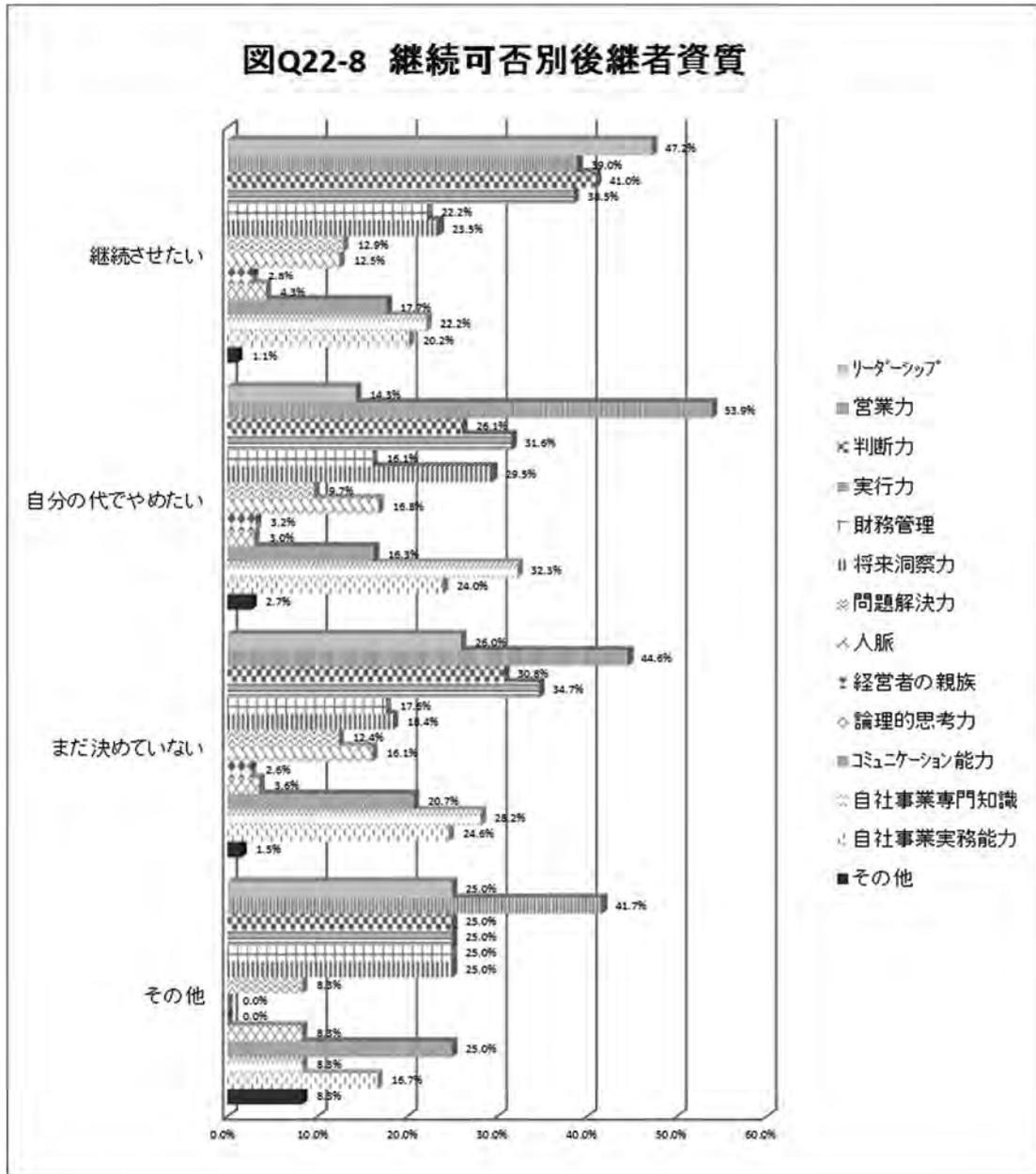
経営者の年齢層で見ると、年齢層の上昇につれ「リーダーシップ」、「問題解決力」、「コミュニケーション能力」のウェイトは下がり、「営業力」のウェイトが高まる。《参照:資料編 表 Q22-7》

図Q22-7 年代別後継者資質



Q22の質問には、Q7引退後の事業展開で、「事業を継続させたい」、「自分の代でやめたい」、「まだ決めていない」の3つのグループが答えている。これを分離して、上位3要素を取り出すと、「事業を継続させたい」グループでは「リーダーシップ(指摘率 47.2%)」、「判断力(指摘率 41.0%)」、「営業力(指摘率 39.0%)」となっている。「自分の代でやめたい」グループでは「営業力(指摘率 53.9%)」、「自社事業専門知識(指摘率 32.3%)」、「実行力(指摘率 31.6%)」である。「まだ決めていない」グループでは「営業力(指摘率 44.6%)」、「実行力(指摘率 34.7%)」、「判断力(30.8%)」となっている。《参照:資料編 表 Q22-8》

図Q22-8 継続可否別後継者資質

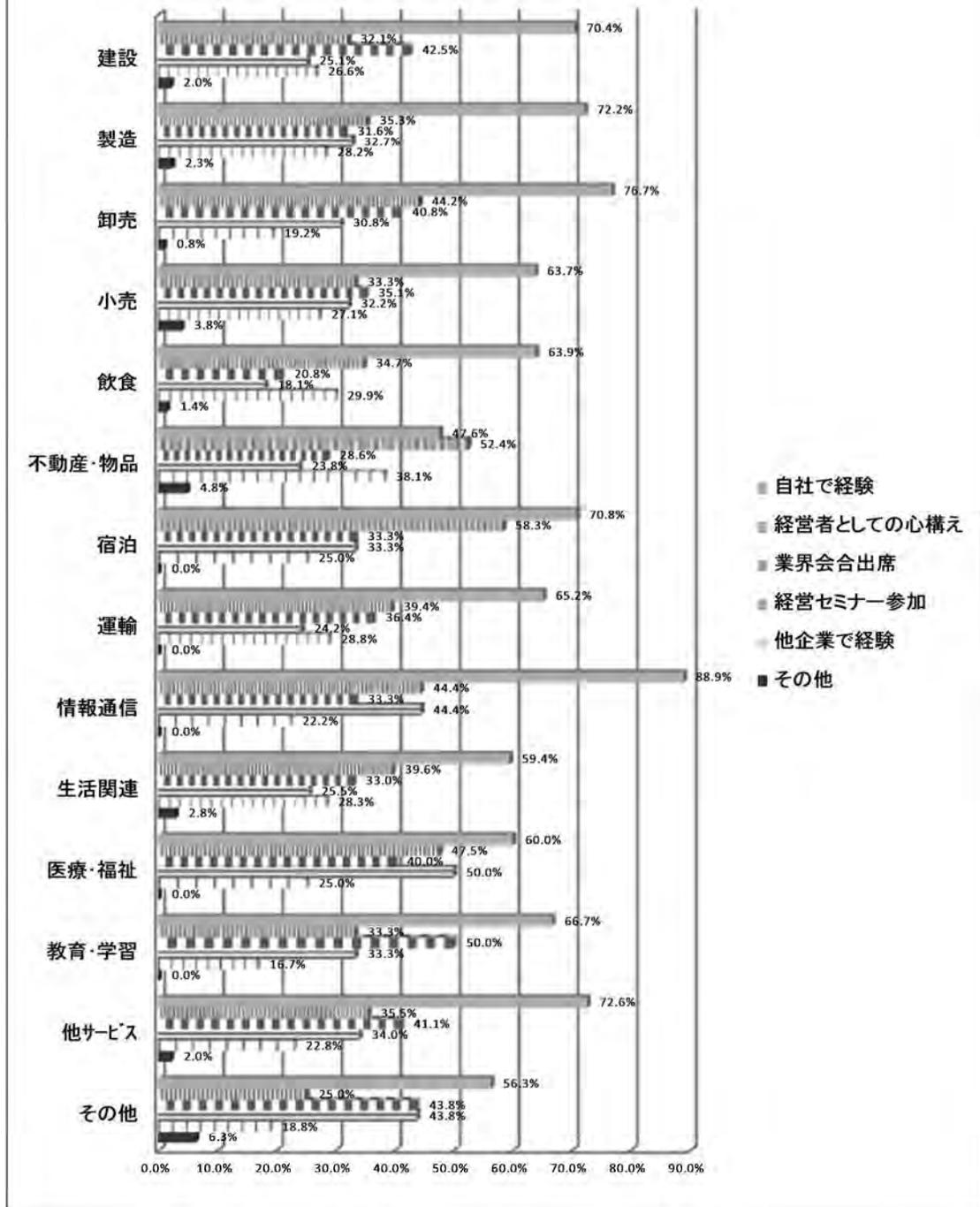


(イ) 後継者等の育成状況(Q23 関連)

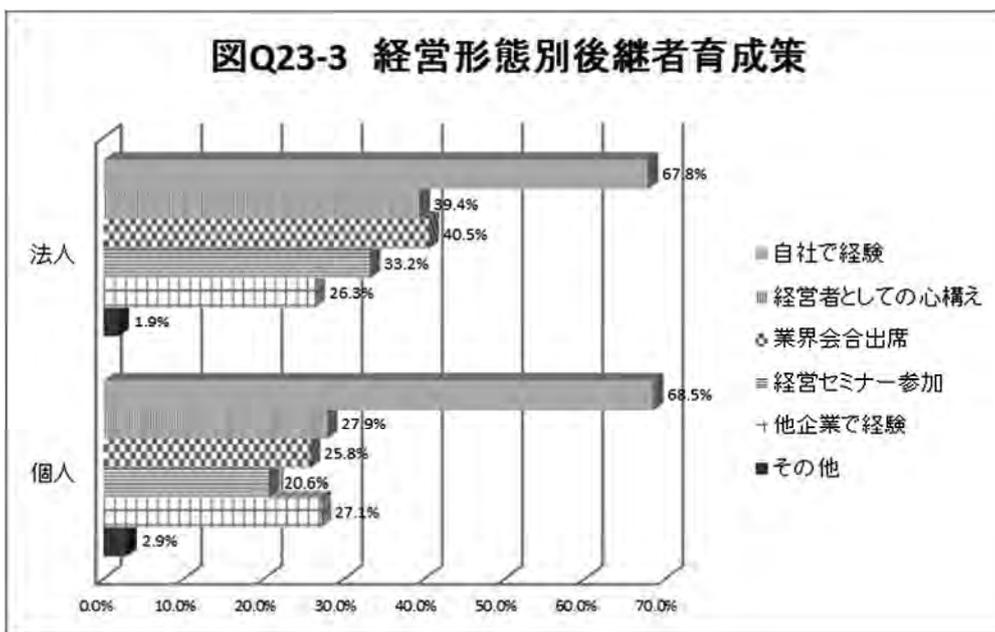
総体的に見ると、「自社で経験(指摘率 68.0%)」が最も多く、これに「業界会合出席(指摘率 36.2%)」、「経営者としての心構え(指摘率 35.9%)」と続いている。《参照:資料編 表 Q23-1》

業種別に見ると、建設業、製造業、卸売業、小売業、飲食業、宿泊業等で「自社で経験」が突出している。他には、建設業では「業界会合出席(指摘率 42.5%)」、卸売業では「経営者としての心構え(指摘率 44.2%)」、「業界会合出席(指摘率 40.8%)」が目につく。《参照:資料編 表 Q23-2》

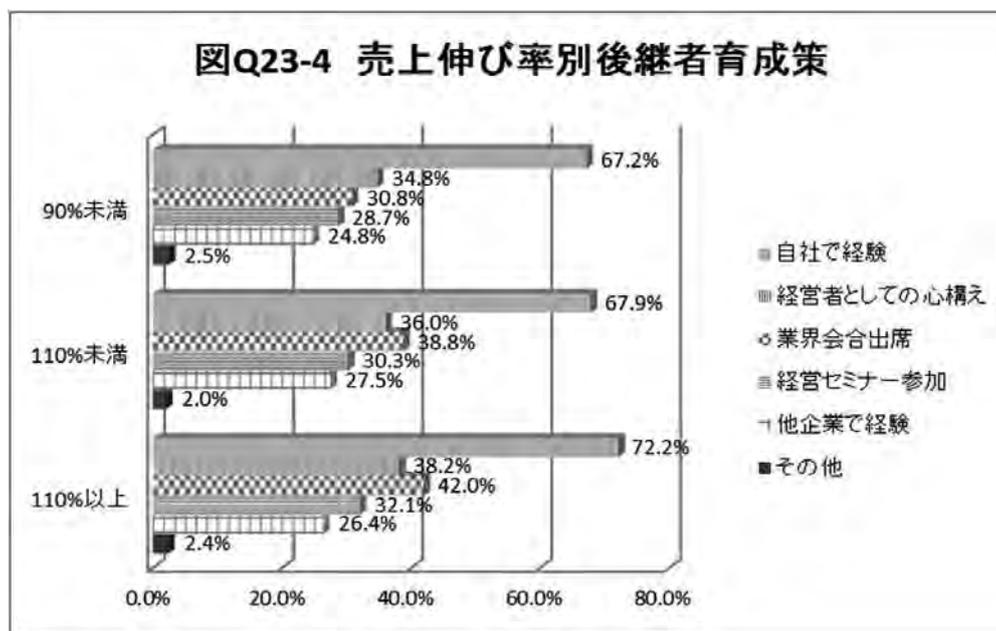
図Q23-2 業種別後継者育成策



経営形態別に見ると、いずれも法人企業において「業界会合出席(指摘率較差+14.7ポイント)」、「経営者としての心構え(指摘率較差+11.5ポイント)」、「経営セミナー参加(指摘率較差+12.6ポイント)」の実施が高い。《参照:資料編 表 Q23-3》

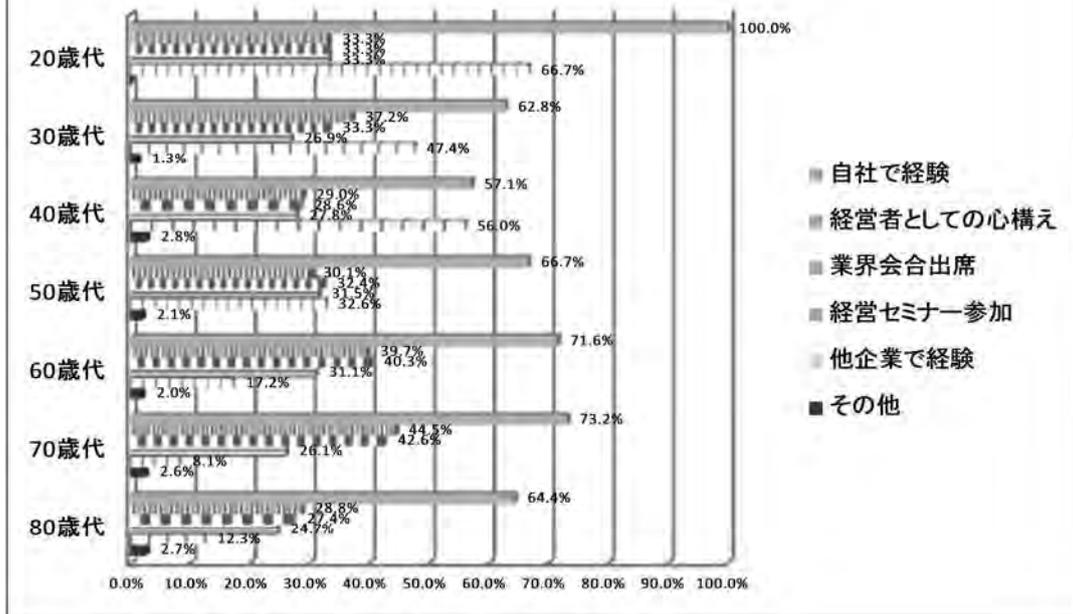


売上高伸び率と対比すると、売上高の伸び率が高くなる程、「業界会合出席」、「経営者としての心構え」、「経営セミナー参加」のウェイトが相対的に上昇している。《参照:資料編 表 Q23-4》



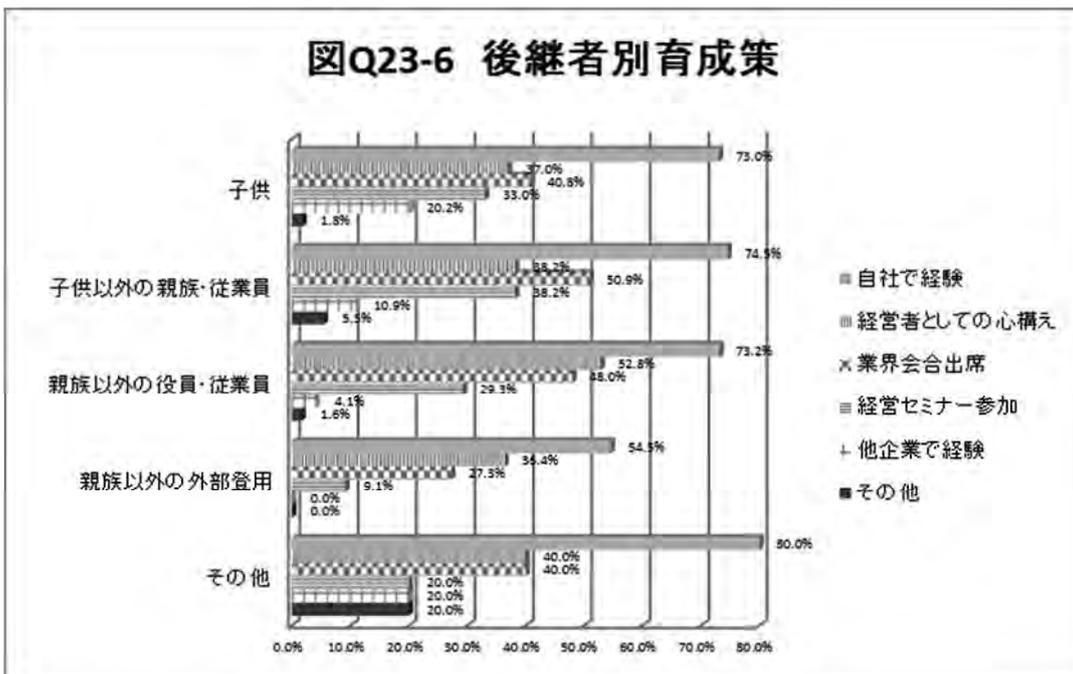
経営者の年齢層で見ると、年齢層が上がるにつれ、「経営者としての心構え」、「業界会合出席」が高まっているが、「80歳代」の層に入るとダウンしている。《参照:資料編 表 Q23-5》

図Q23-5 年齢別後継者育成策



Q16 の後継者の層別に比較して見ると、「子供」の場合は「他企業で経験(指摘率 20.2%)」が目につき、「子供以外の親族・従業員」では「業界会合出席(指摘率 50.9%)」、「親族以外の役員・従業員」では「経営者としての心構え(指摘率 52.8%)」と「業界会合出席(指摘率 48.0%)」が目につく。《参照:資料編 表 Q23-6》

図Q23-6 後継者別育成策



## (2) まとめ

後継者の決定状況を見ると、平成26年5月1日時点「決まっている」が1/4で、「決まっていない」が1/2を超えている。

事業承継時期明確化に向けては、しっかりした経営戦略を受けた中短期経営計画の存在がキーポイントと考えられる。事業承継への取組には時間を要することから、経営者が50歳代の時から取り組みたい。

後継者・予定者は、圧倒的に「子供」のケースが多いものの、法人企業を中心に「親族以外の役員・従業員」を選任するケースも1/8程度見られる。

その後継者は事業承継計画の明確化に応じて、「既に事業に従事」している例が多い。

後継者選定理由を見ると、個人企業を中心に「自分の親族」が多いものの、「事業の成長」を重視する層では、「役員・従業員の理解」を前提に、「親族以外の役員・従業員」というケースも散見される。

事業承継に当たっての課題は、後継者が「子供」や「親族」の場合は「経営者の資質・能力」に加え「相続税・贈与税」を、「親族以外の役員・従業員」や「外部登用」の場合は「借入金の個人保証引継」や「自社株式・事業用資産買い取り」能力を挙げている。

後継者に求める資質・能力として、「営業力」を根底に据えつつ、企業の成長につれ「リーダーシップ」、「判断力」、「論理思考力」、「コミュニケーション能力」が要請されている。

後継者の育成に向けては、自己研鑽方式の「自社での経験」をベースにしつつ、「業界会合への出席」や「経営セミナーへの出席」での「経営者の心構え」を期待している。

なお、後継者を決められない背景には、経営状況の先行き不透明感の存在が推認され、何よりも日常の経営革新に向けた実践が求められている。