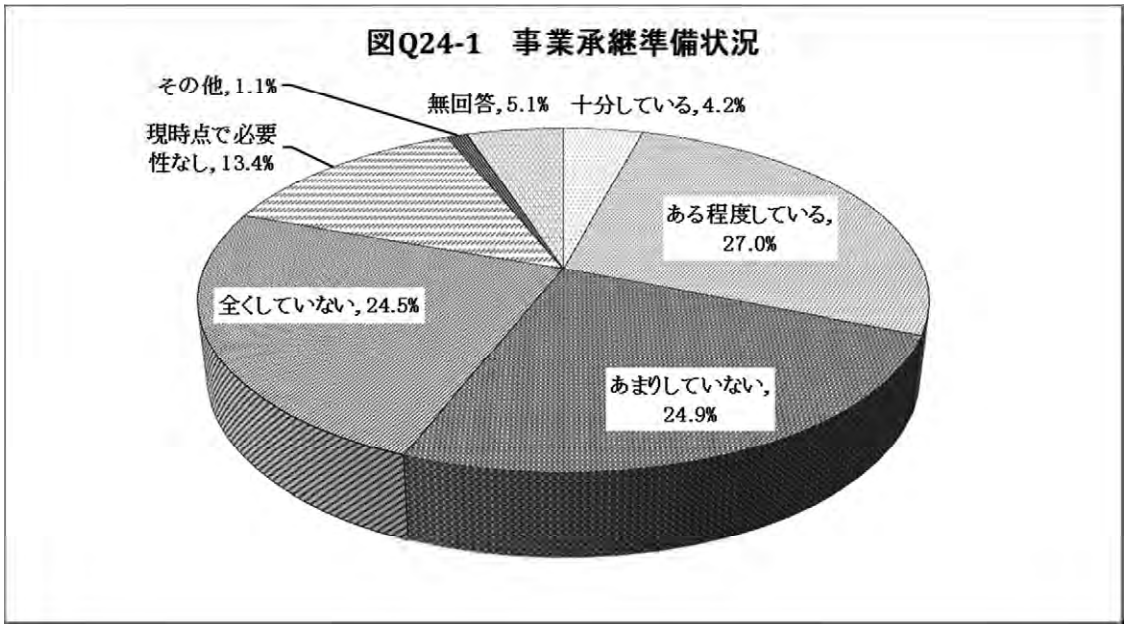
第５節　事業承継準備状況

（１）事業承継準備への取組状況

ア　事業承継準備状況の全体像



Q24「事業承継の準備の状況はどうですか」（単一回答、N=2,114）という設問に対して、「十分している」という回答を挙げたのは全体の 4.2%であり、「ある程度している」という回答を合わせても全体の 31.2%であった。一方、「あまりしていない」は 24.9%、「全くしていない」は 24.5%であり、両者を合わせると全体の 50%弱にまで及ぶ。

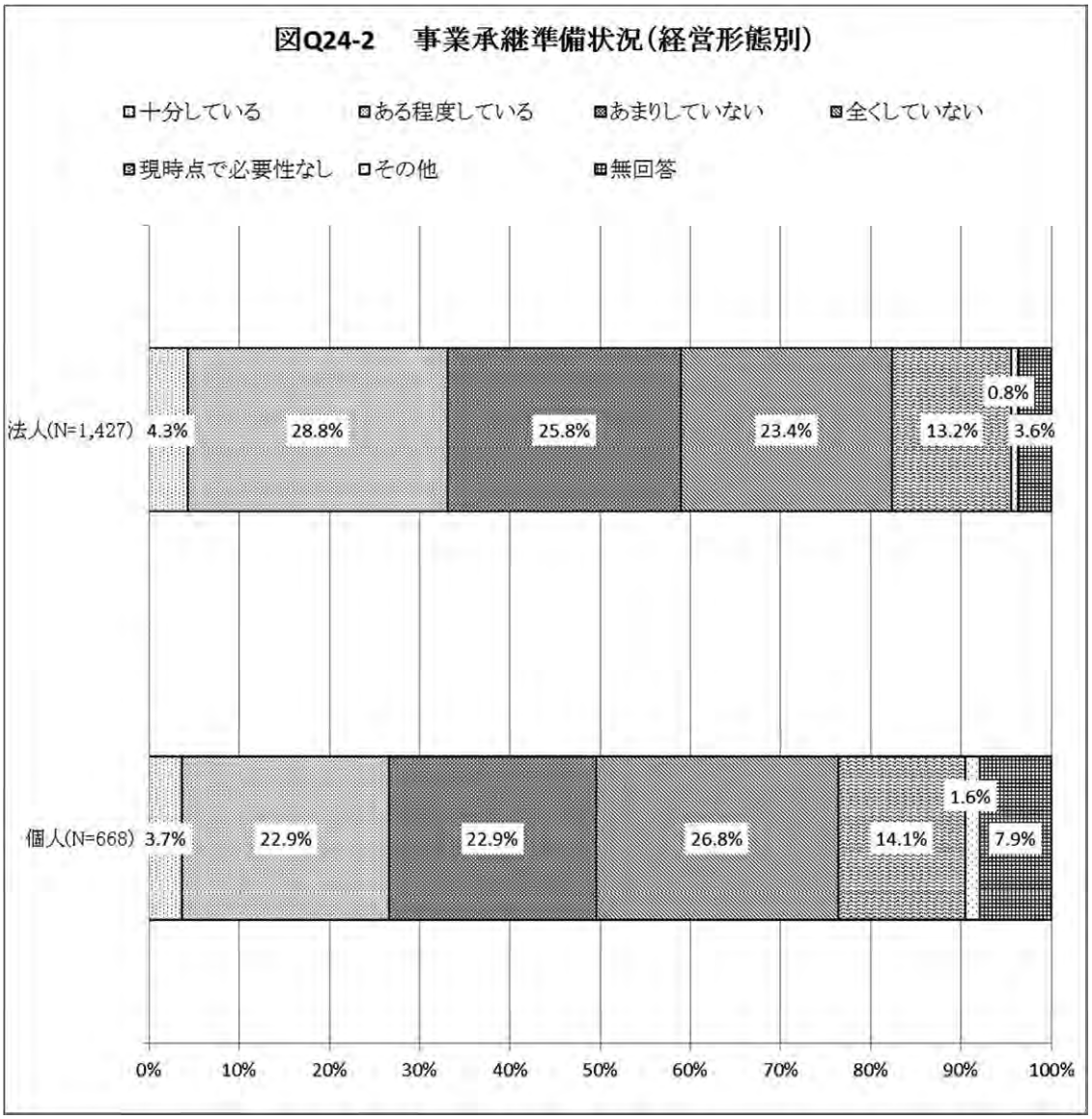
「現時点で必要なし」（13.4%）以外の回答を選択した経営者は、多少なりとも準備の必要性を認識していると考えられるが、実際にその取組を行っているのは少数派である様子がうかがえる。（詳細は表 Q24-1 のとおり）

イ　経営形態別の事業承継準備状況

経営形態別に見ると、法人、個人ともに、事業承継の準備を「十分している」と回答しているのは、全体の 5%にも満たない。また、「ある程度している」の回答を加えても、法人で約 33%、個人で約 26%にとどまっている。

「現時点で必要なし」の回答が、法人、個人ともに１割以上あるものの、「全くしていない」の回答が、法人で約 23%、個人で約 26%を占めている。

準備への取組の面では、個人よりも法人の方が先行している傾向が認められる。（詳細は表 Q24-2 のとおり、N=2,114）

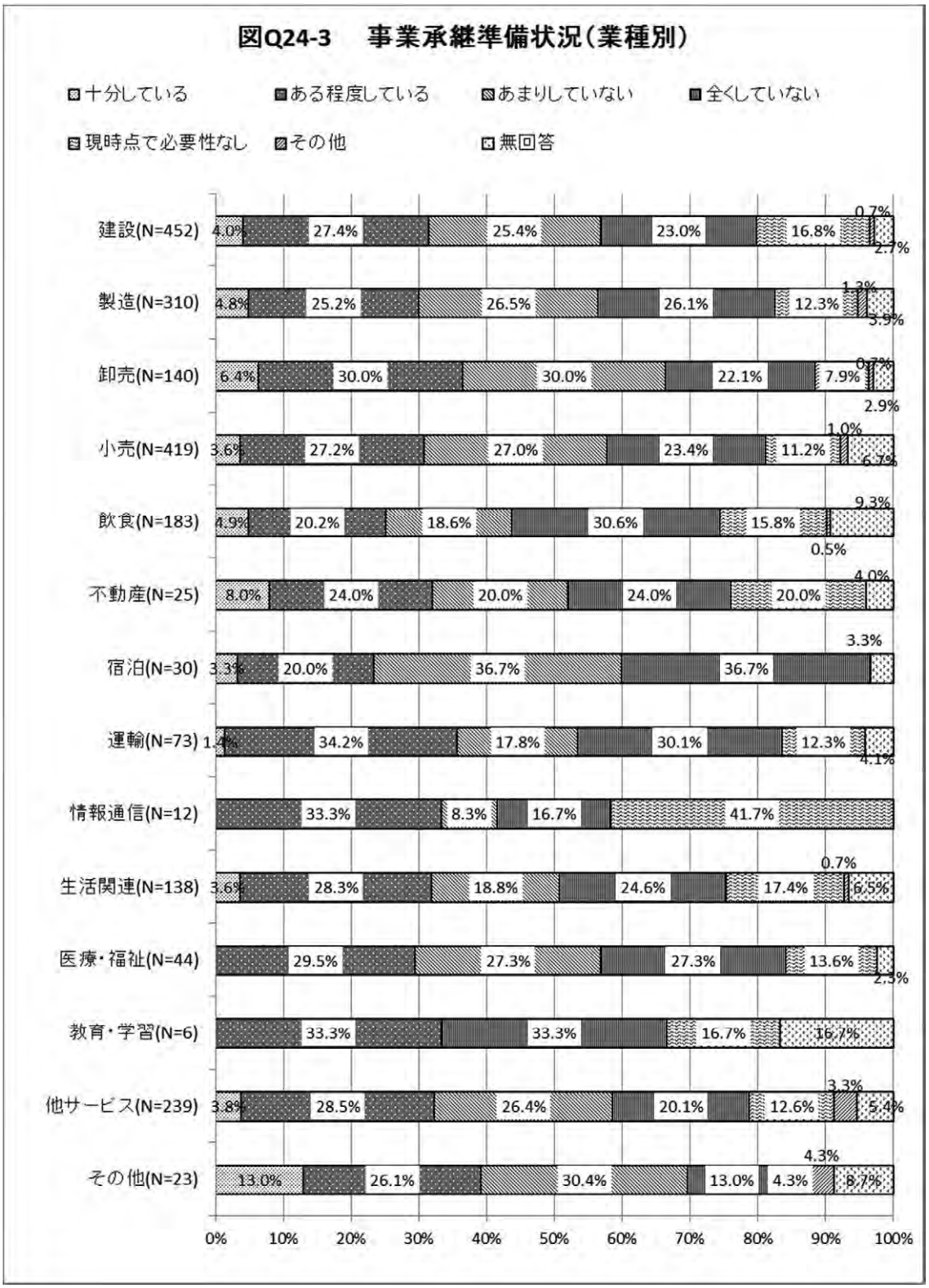


ウ　業種別の事業承継準備状況

業種別に見ると、「十分している」の割合が高いのは、不動産・物品賃貸業 8.0%、卸売業 6.4%、飲食業 4.9%、製造業 4.8%などである。

逆に低いのは、情報通信業、医療・福祉サービス業、教育・学習支援業がいずれも 0%、運輸業 1.4%などである。

なお、「十分している」と「ある程度している」の回答を合わせると、その割合が高いのは、卸売業 36.4%、運輸業 35.6%、他に分類されないサービス業 32.3%などである。回答数は少ないものの、情報通信業 33.3%、教育・学習支援業 33.3%なども、割合としては高くなる。（詳細は表 Q24-3 のとおり）



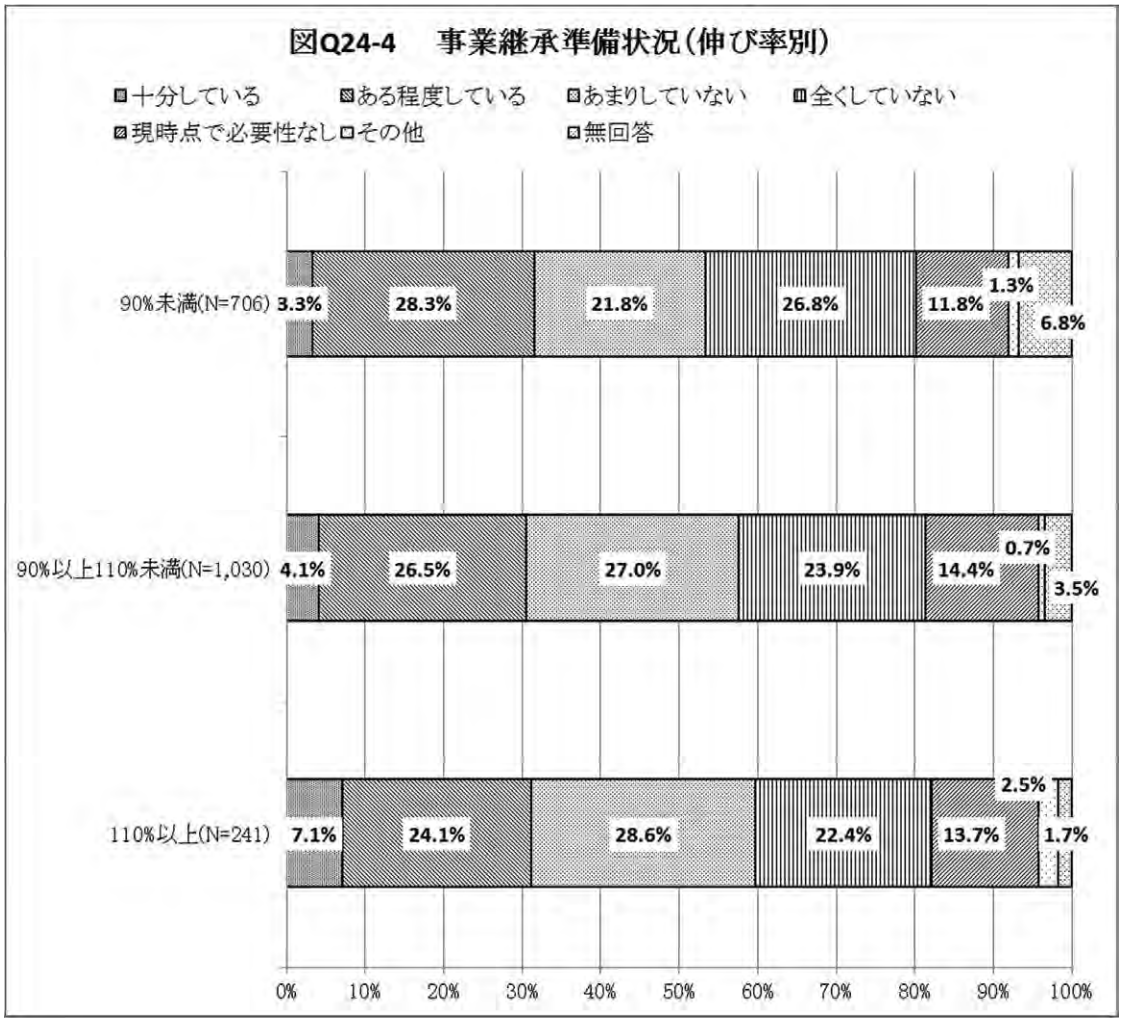
エ　売上高の伸び率別の事業承継準備状況

売上高の伸び率別に、「十分している」の割合が高い順番を見ると、「110%以上」7.1%、

「90%以上 110%未満」4.1%、「90%未満」3.3%である。

逆に、「全くしていない」の割合が高い順番は、「90%未満」26.8%、「90%以上 110%未満」23.9%、「110%以上」22.4%となる。

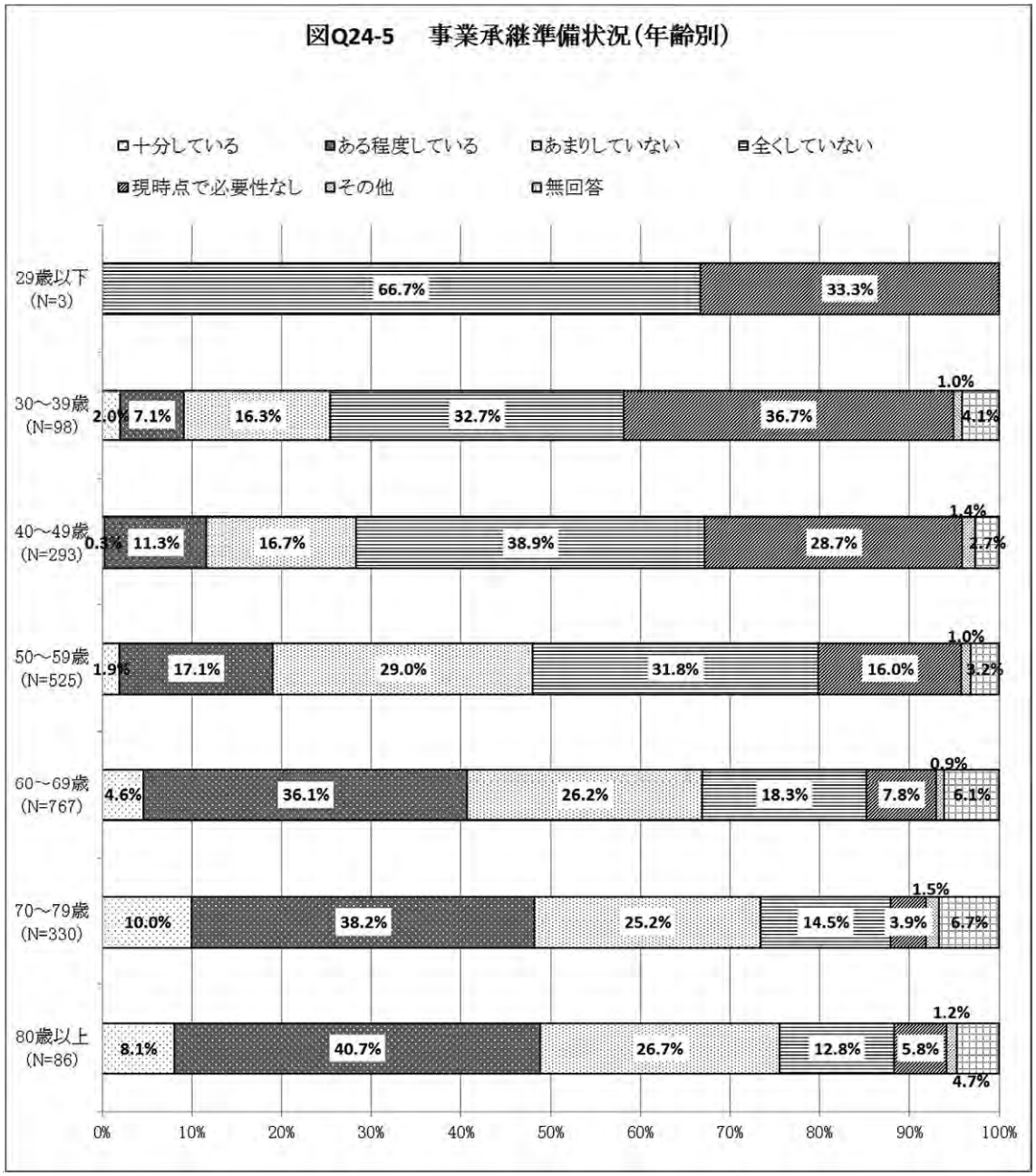
このように、売上が伸びている企業ほど、事業承継の準備が十分に行われている傾向が認められる。(詳細は表 Q24-4 のとおり)



オ　年齢別の事業承継準備状況

経営者の年齢別に見ると、「十分している」の割合が高いのは、「70～79 歳」10.0%、「80 歳以上」8.1%、「60～69 歳」4.6%などである。

また、これに「ある程度している」の回答を加え、割合の高い順番を見ると、「80 歳以上」48.8%、「70～79 歳」48.2%、「60～69 歳」40.7%、「50～59 歳」19.0%、「40～49 歳」11.6%、「30～39 歳」9.1%、「29 歳以下」0%と、高齢の経営者ほど事業承継への準備を進めている様子が認められる。高齢の経営者ほど、事業承継が喫緊の課題になっていると言える。(詳細は表 Q24-5 のとおり)



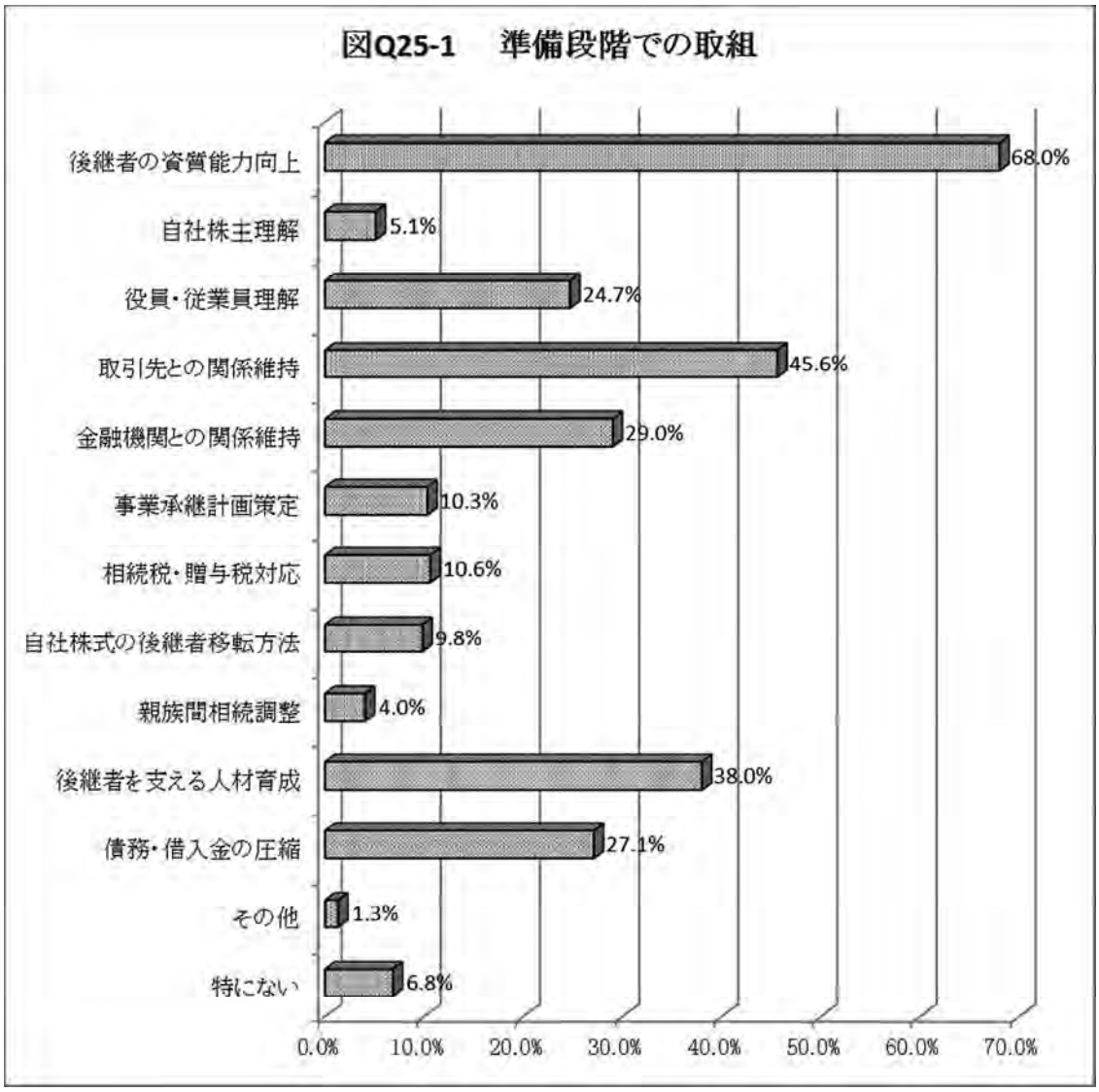
（２）準備段階での取組

ア　準備段階での取組の全体像

Q25「事業承継の準備の段階で取り組んでいること（予定も含む）は何でしょうか。」（複数回答可、N=1,084）という設問に対して最も多く挙げられた回答は、後継者の資質能力向上（68.0%、737）であり、回答選択肢の中では圧倒的に多く挙げられている。

以下、取引先との関係維持（45.6%、494）、後継者を支える人材育成（38.0%、412）、金融機関との関係維持（29.0%、314）、債務・借入金の圧縮（27.1%、294）などが上位を占めている。

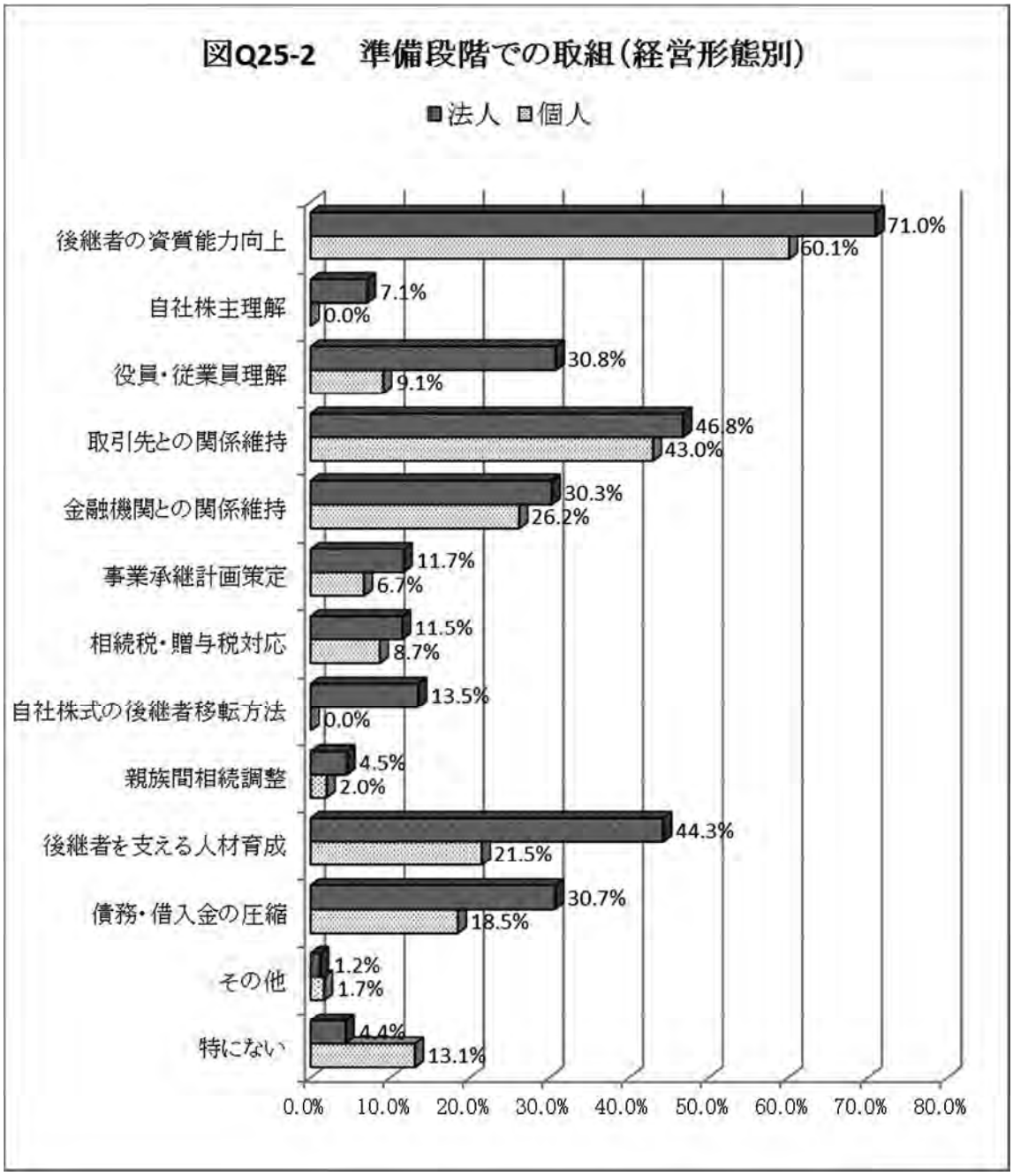
逆に少なかった回答は、親族間相続調整（4.0%、43）、自社株主理解（5.1%、55）、自社株式の後継者移転方法（9.8%、106）、事業承継計画策定（10.3%、112）、相続税・贈与税対応（10.6%、115）などである。（詳細は表 Q25-1 のとおり）



イ　経営形態別の準備段階での取組

法人では、「後継者の資質能力向上」、「取引先との関係維持」、「後継者を支える人材育成」などの取組が積極的に行われている。逆に、「親族間相続調整」、「自社株主理解」などに対する取組が行われている企業は少ない。

個人では、「後継者の資質能力向上」、「取引先との関係維持」が法人同様に上位を占め、それに「金融機関との関係維持」が続く。一方で、「親族間相続調整」、「事業承継計画策定」、「相続税・贈与税対応」などへの取組は少ない。（詳細は表 Q25-2 のとおり：N=1,074、うち法人 776、個人 298）

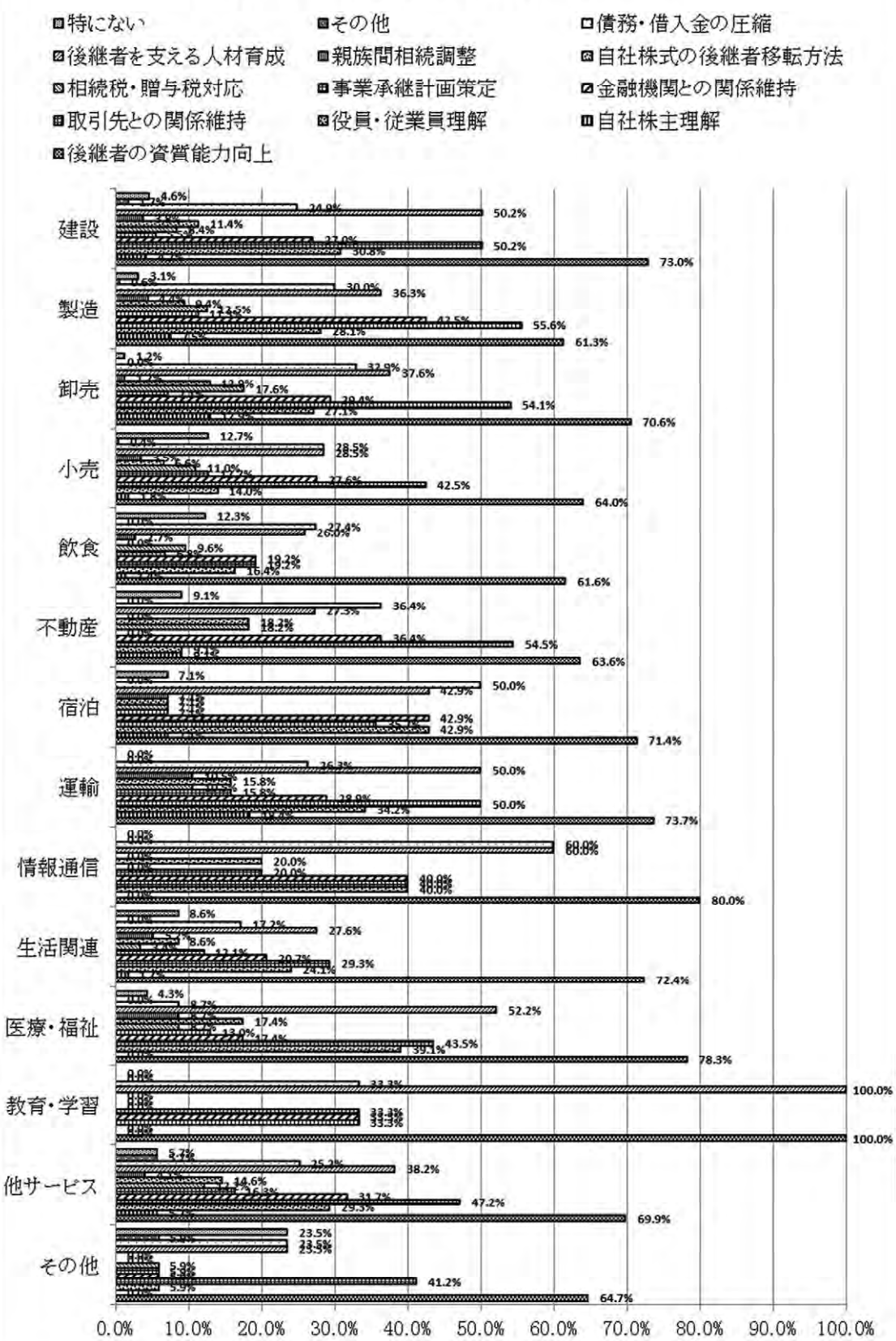


ウ　業種別の準備段階での取組

すべての業種において、「後継者の資質能力向上」の回答数が最も多い。続く回答として、「取引先との関係維持」を挙げている業種も、半数を超えている。

飲食業、宿泊業、情報通信業などにおいては、「債務・借入金の圧縮」への回答も多く見られる。（詳細は表 Q25-3 のとおり）

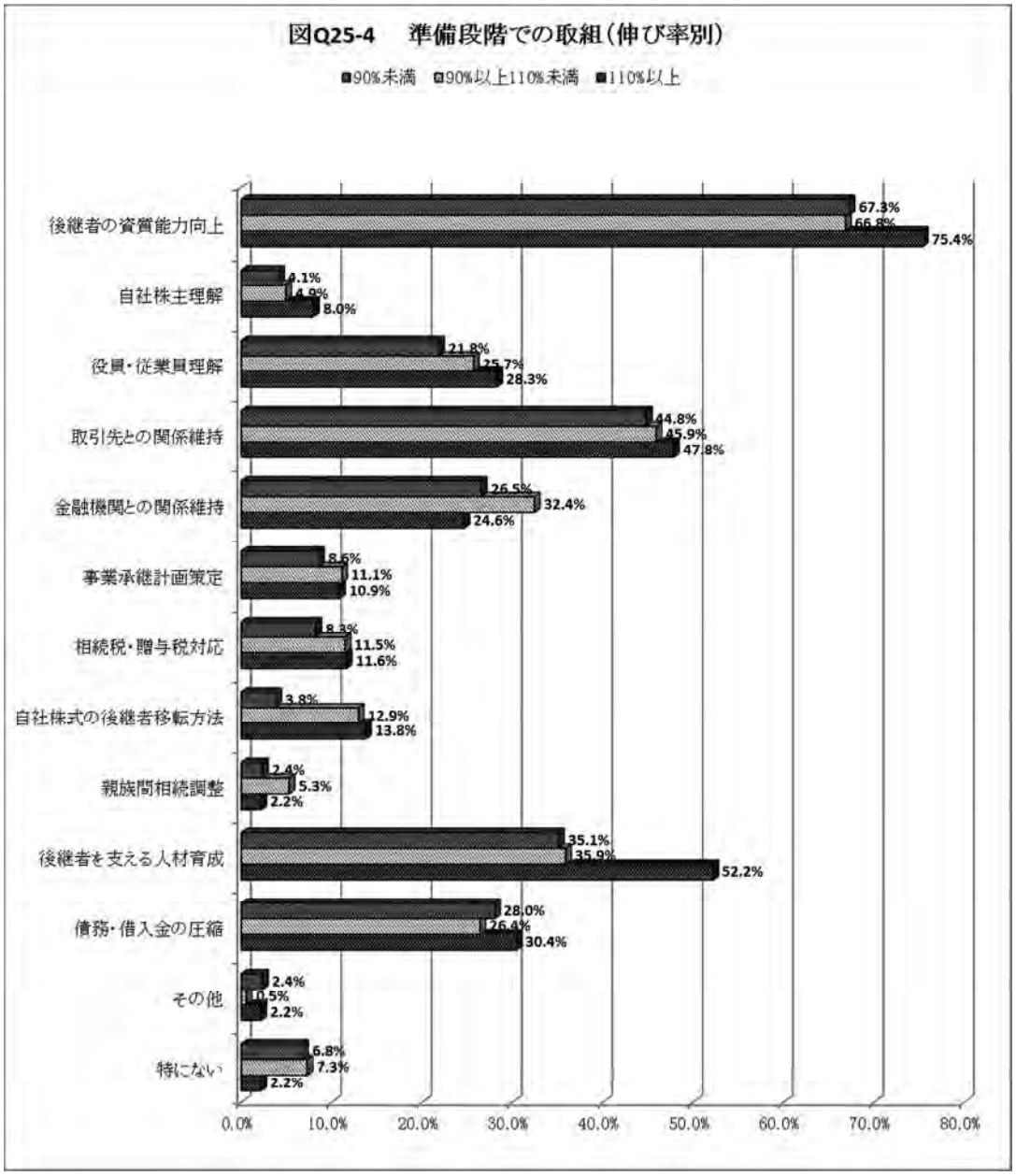
図Q25-3　準備段階での取組（業種別）



すべての業種において、「後継者の資質能力向上」の回答数が最も多い。続く回答として、「取引先との関係維持」を挙げている業種も、半数を超えている。

飲食業、宿泊業、情報通信業などにおいては、「債務・借入金の圧縮」への回答も多く見られる。（詳細は表 Q25-3 のとおり）

エ　売上高の伸び率別の準備段階での取組

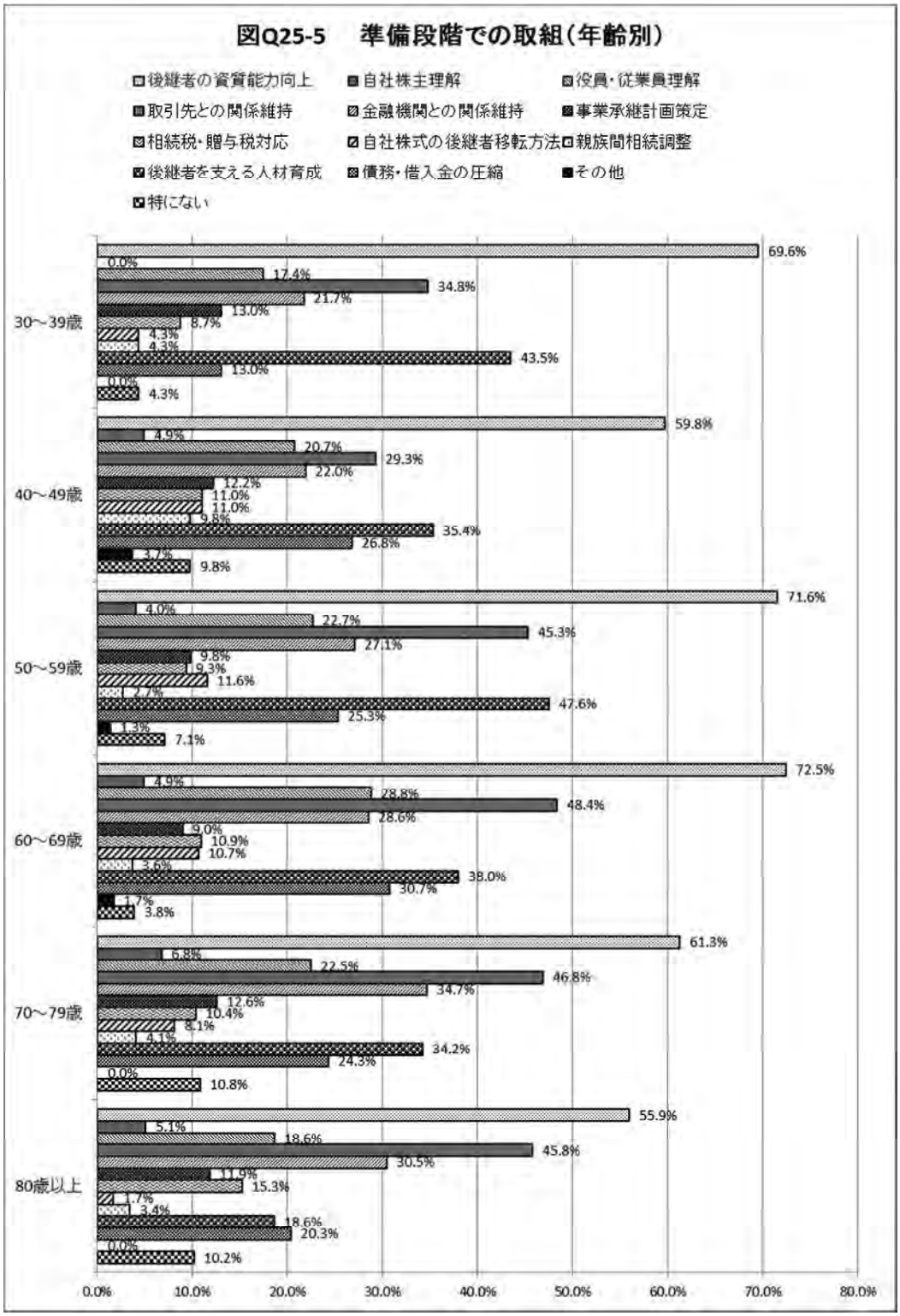


「伸び率 90%未満」及び「90%以上 110%未満」では、回答数の多い順に「後継者の資質能力向上」、「取引先との関係維持」、「後継者を支える人材育成」が挙げられている。

「伸び率 110%以上」でもほぼ同様の傾向が見られるが、その順番は、「後継者の資質能力向上」、「後継者を支える人材育成」、「取引先との関係維持」となり、後継者の独り立ち

への注力が感じられる。(詳細は表 Q25-4 のとおり　N=1,026)

オ　年齢別の準備段階での取組



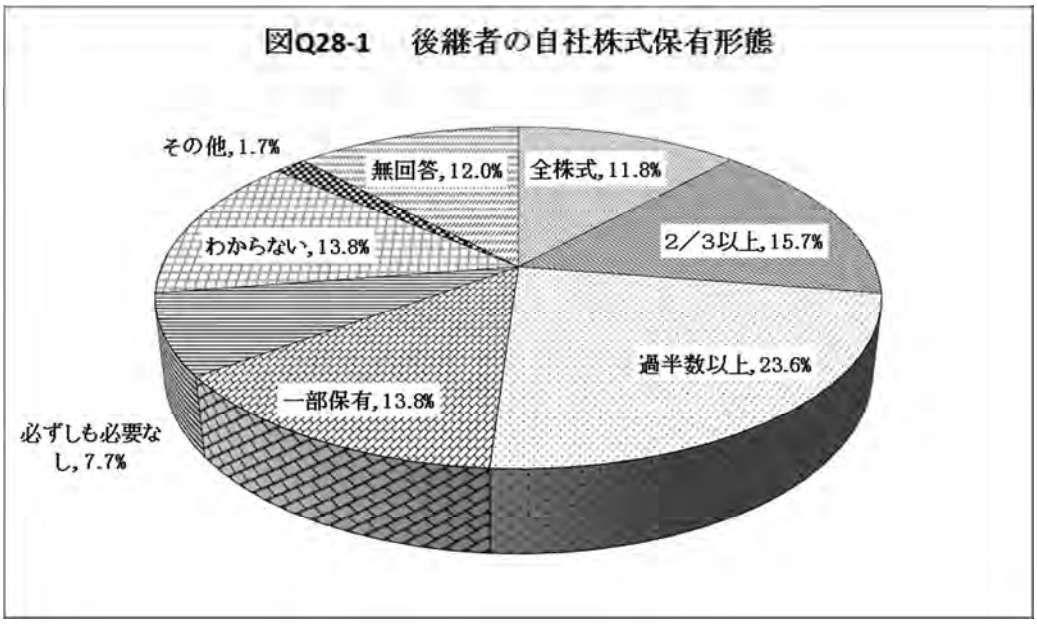
この設問に対しては、30 歳以上の事業主から回答が挙げられている。

「30～39 歳」「40～49 歳」「50～59 歳」では、「後継者の資質能力向上」、「後継者を支える人材育成」、「取引先との関係維持」への回答が上位を占めている。

それ以上の年齢層では、「後継者の資質能力向上」への回答が最も多いという傾向は変わらないが、「取引先との関係維持」、「金融機関との関係維持」への回答数も多く見られ、後継者を支える人材育成が一段落している状況も認められる。（詳細は表 Q25-5 のとおり）

（３）後継者の自社株式保有形態

ア　後継者の自社株式保有形態の全体像



Q28「後継者の自社株式保有についてどのように考えますか」（単一回答、N=1,446）という設問に対する回答は、すべて法人からのものである。

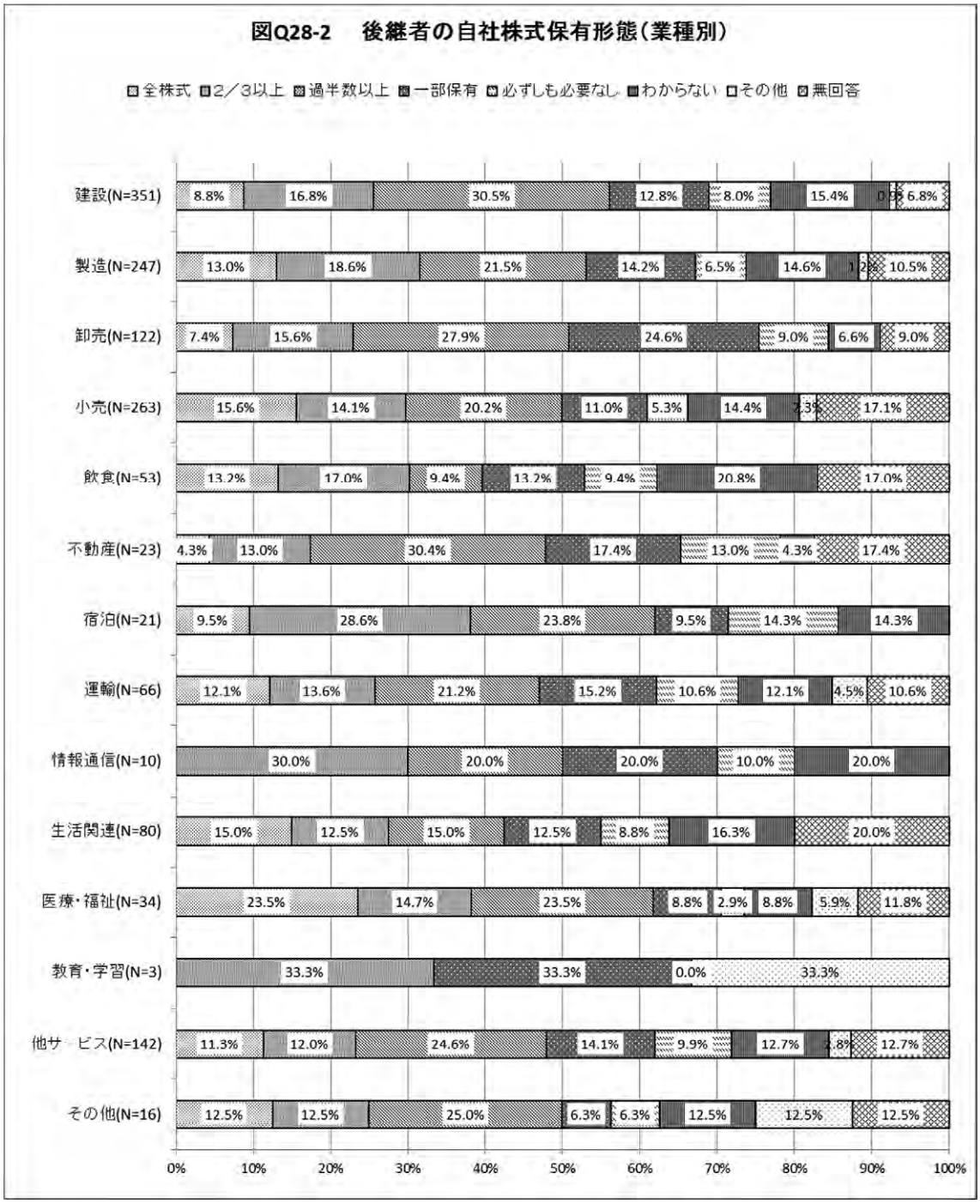
回答数の多い順に「過半数以上」「２／３以上」「一部保有」「全株式」が挙げられている。

なお、「必ずしも必要なし」への回答は少数で、後継者は自社株式を一部でも保有すべきと考えている経営者が圧倒的に多い。（詳細は表 Q28-1 のとおり）

イ　業種別の後継者の自社株式保有形態

建設業、製造業、卸売業、小売業、不動産・物品賃貸業、運輸業、他に分類されないサービス業などでは、「過半数以上」への回答が最も多い。

宿泊業、情報通信業では、「２／３以上」への回答が最も多い。飲食業も、「わからない」を除くと「２／３以上」への回答が多い。医療・福祉サービス業では、「全株式」と「過半以上」に回答が分かれている。生活関連サービス業・娯楽業も、「わからない」を除くと同様の傾向が見られる。（詳細は表 Q28-2 のとおり）



ウ　売上高の伸び率別の後継者の自社株式保有形態

「90%未満」では、回答数の多い順に、「過半数以上」「全株式」「２／３以上」が挙げられている。

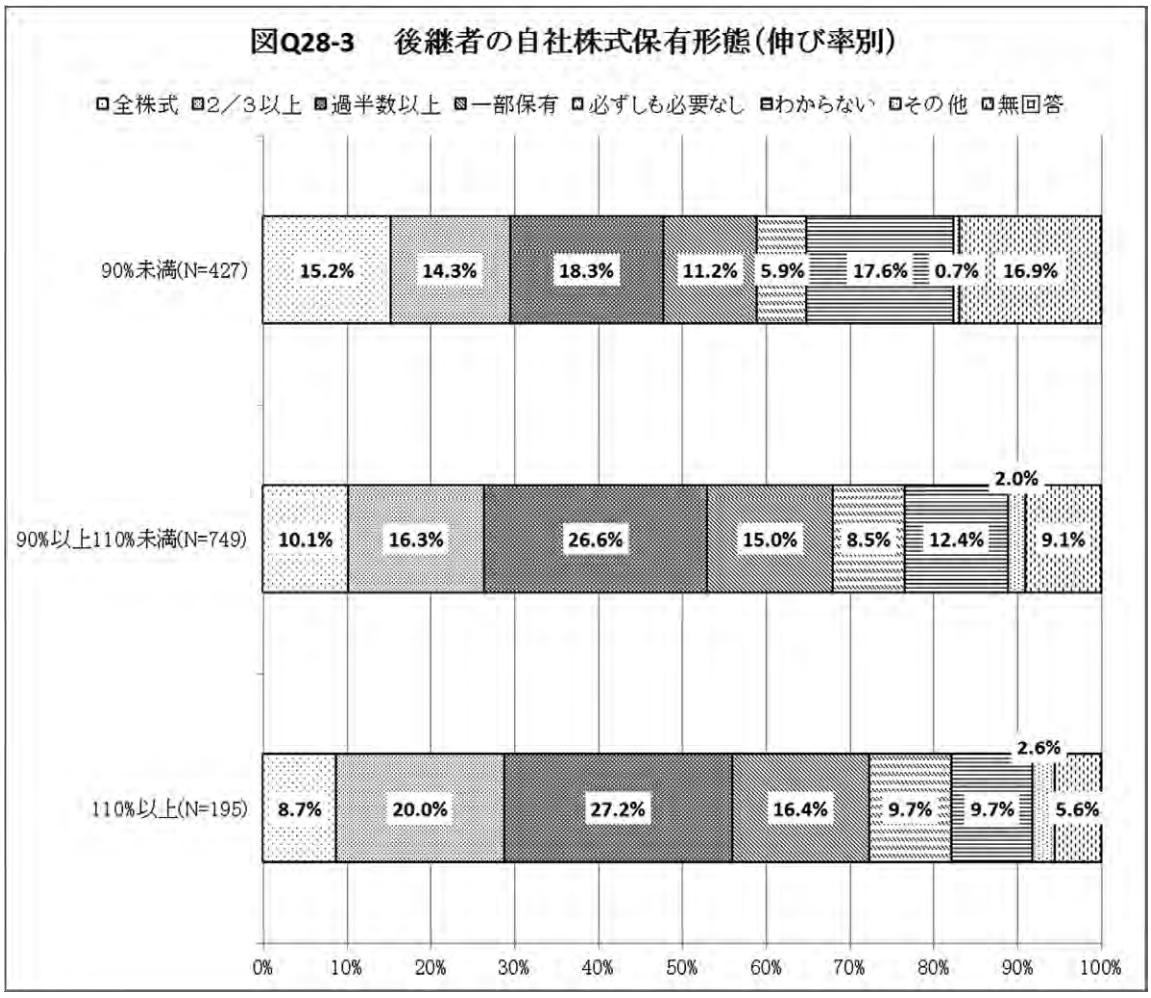
「90%以上 110%未満」及び「110%以上」では、回答数の多い順に、「過半数以上」「２／３以上」「一部保有」が挙げられている。

なお、「一部保有」を回答として挙げているのは、「110%以上」では 16.4%、「90%以上 110%

未満」では 15.0%、「90%未満」では 11.2%である。

同様に、「必ずしも必要なし」を回答として挙げているのは、「110%以上」では 9.7%、「90%以上 110%未満」では 8.5%、「90%未満」では 5.9%である。

このように、全体的に見ると「過半数以上」の考えが強いものの、伸び率が大きいほど「過半数以上」にはこだわらないという意識が認められる。(詳細は表 Q28-3 のとおり)



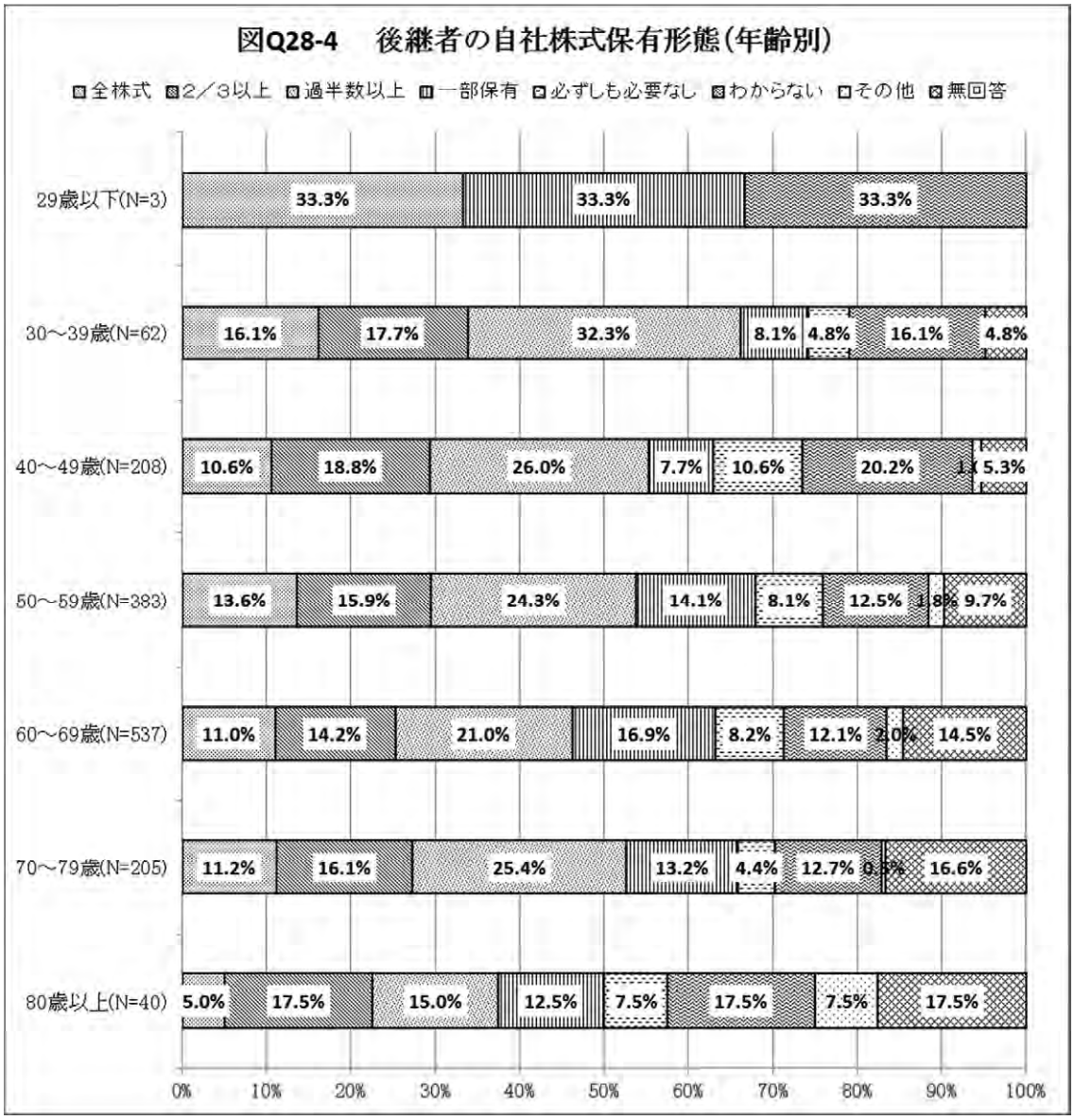
エ　年齢別の後継者の自社株式保有形態

「30～39 歳」「40～49 歳」「50～59 歳」「60～69 歳」「70～79 歳」では、「過半数以上」への回答が最も多い。

「80 歳以上」では、「わからない」を除くと「２／３以上」が最も多い。

「29 歳以下」は回答数が少ないものの、「全株式」「一部保有」「わからない」に分かれている。

全体的には、「過半数以上」の考えが強いが、「40～49 歳」では「過半数以上」と「必ずしも必要なし」の回答が同数であるなど、年代ごとのばらつきも見られる。(詳細は表 Q28-4 のとおり)



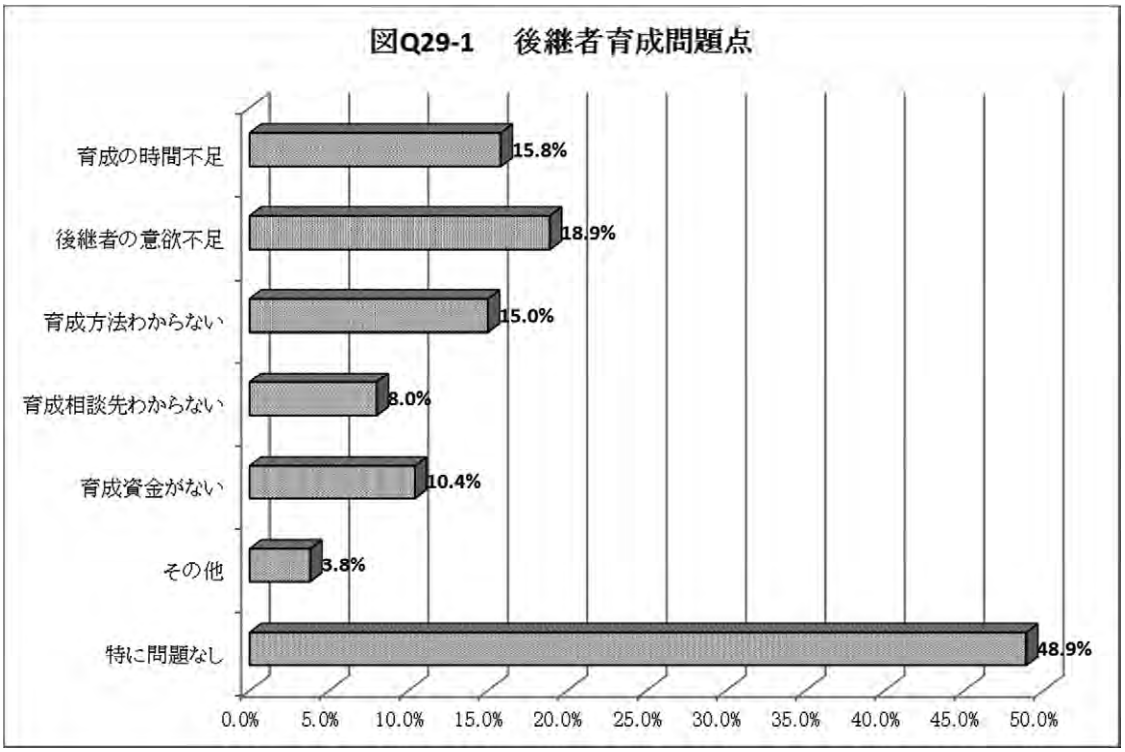
（４）後継者育成問題点

ア　後継者育成問題点の全体像

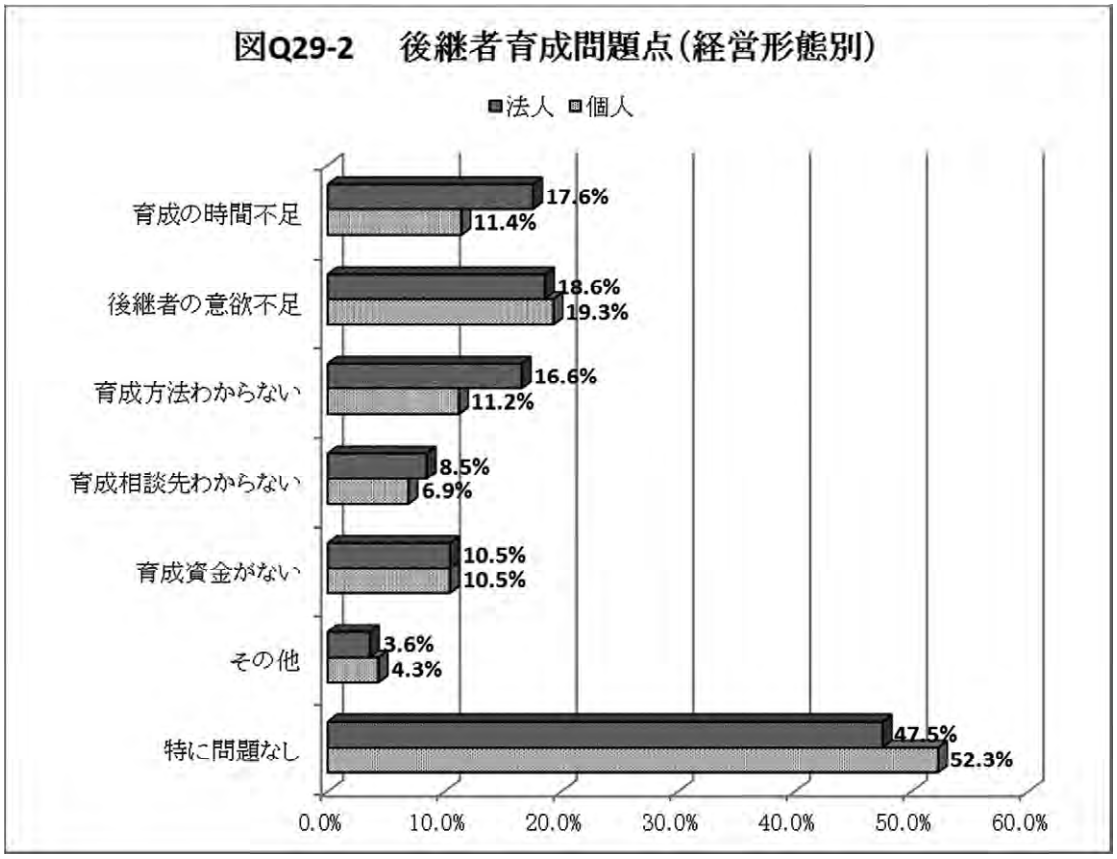
Q29「後継者の育成における問題は何ですか」（複数回答可、N=1,770）という設問に対しては、特に問題なし（48.9%、866）を選択した経営者が圧倒的に多い。

それに続く回答としては、後継者の意欲不足（18.9%、335）、育成の時間不足（15.8%、279）、育成方法わからない（15.0%、265）などが選択されている。

逆に少ないのは、育成相談先わからない（8.0%、142）、育成資金がない（10.4%、184）であった。詳細は表 Q29-1 のとおり）



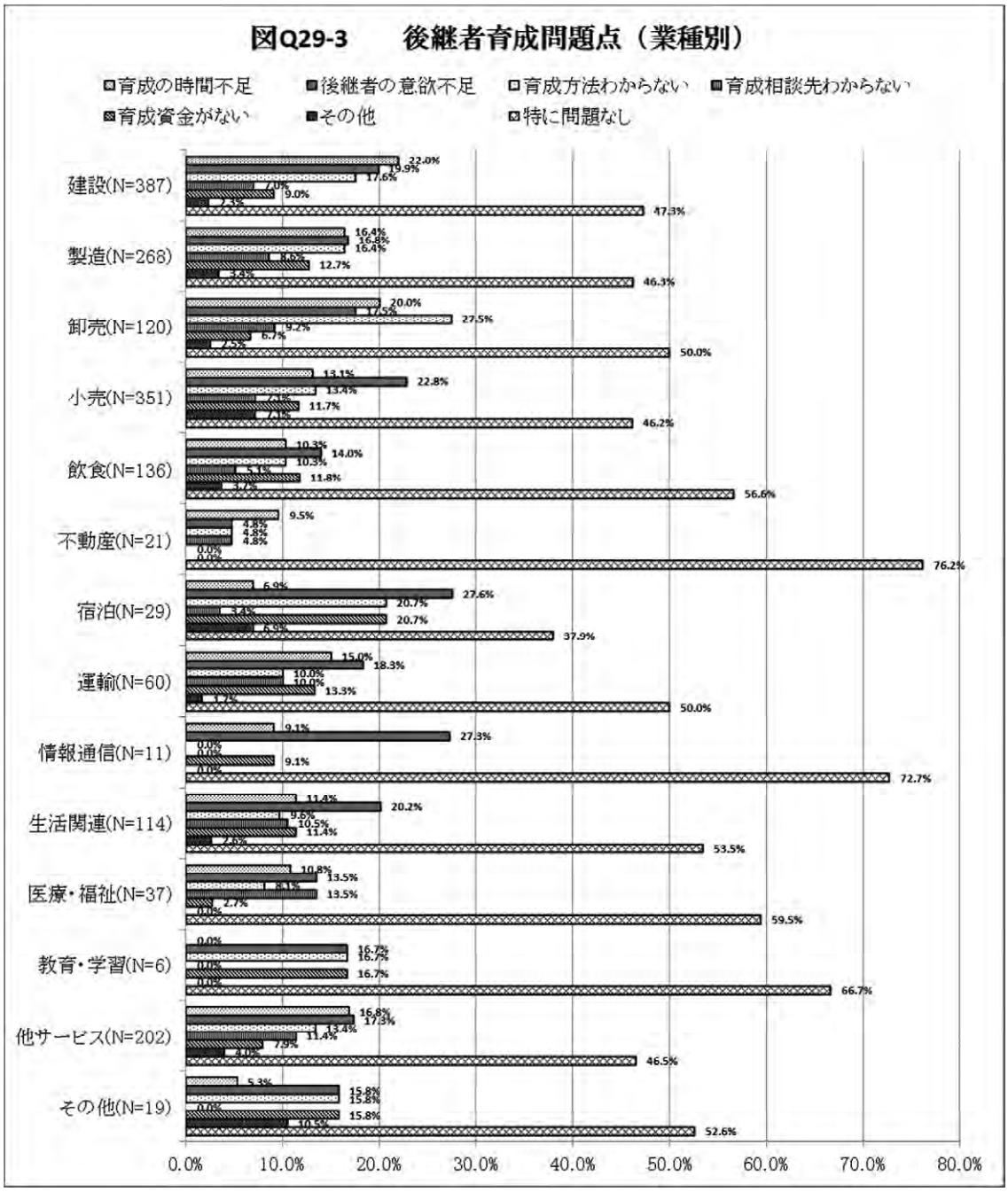
イ　経営形態別の後継者育成問題点



法人、個人ともに、「特に問題なし」の回答が最も多く、全体的な傾向と一致している。

それに続いて、法人、個人ともに「後継者の意欲不足」「育成の時間不足」「育成方法わからない」「育成資金がない」「育成相談先わからない」の順に回答が挙げられており、これも全体的な傾向と一致している。（詳細は表 Q29-2 のとおり　N=1,770）

ウ　業種別の後継者育成問題点



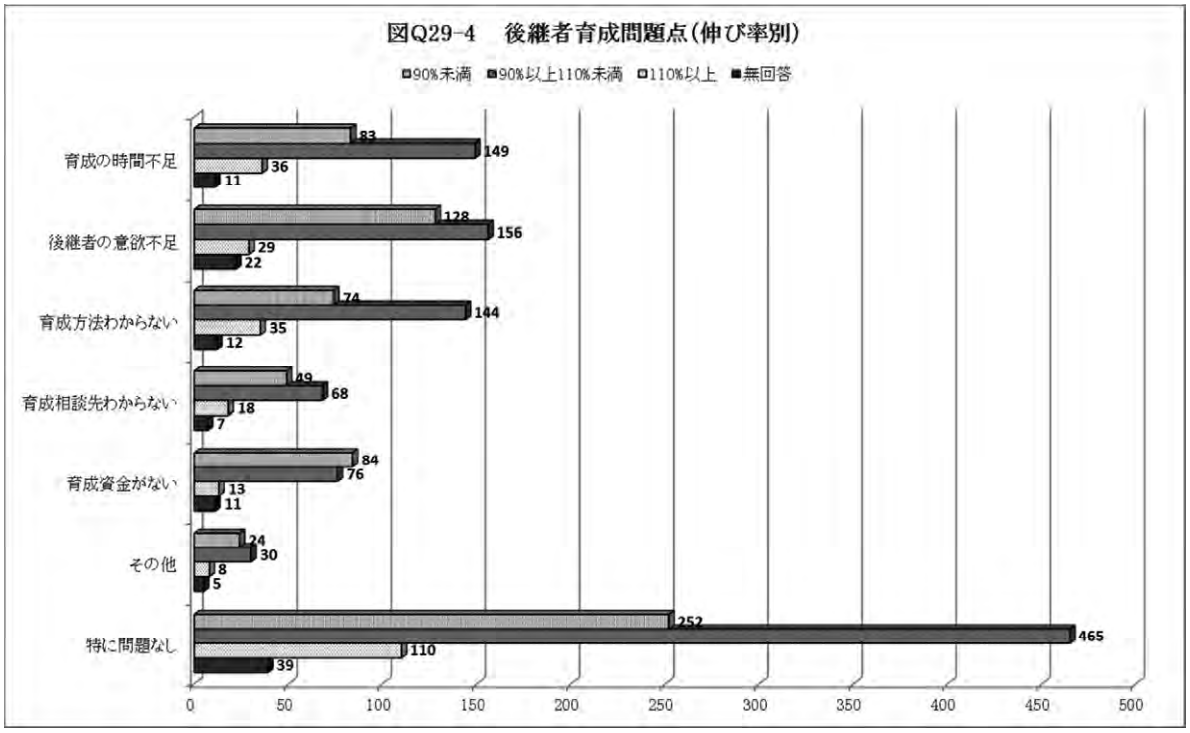
すべての業種で、「特に問題なし」の回答が最も多く、全体的な傾向と一致している。

その他の回答としては、製造業、小売業、飲食業、宿泊業、運輸業、情報通信業、生活関連サービス業・娯楽業、他に分類されないサービス業などで、「後継者の意欲不足」への

回答が多い。

同様に、建設業、不動産・物品賃貸業では「育成の時間不足」への回答が多く、卸売業では「育成方法わからない」が多い。(詳細は表 Q29-3 のとおり　N=1,761)

エ　売上高の伸び率別の後継者育成問題点



(ア) 回答数

伸び率にかかわらず、「特に問題なし」の回答が最も多い。

その他の回答としては、「90%未満」では「後継者の意欲不足」「育成資金がない」「育成の時間不足」の順に続いている。同様に「90%以上～110%未満」では「後継者の意欲不足」「育成の時間不足」「育成方法わからない」と続く。また、「110%以上」では、「育成の時間不足」「育成方法わからない」「後継者の意欲不足」の順に続いている。(詳細は表 Q29-4 のとおり　N=1,680)

(イ) 回答の割合

有効回答者のうち「後継者の意欲不足」を回答として挙げている割合は、「90%未満」では 22.3%、「90%以上 110%未満」では 17.4%、「110%以上」では 13.7%であり、伸び率が低いほど後継者の意欲不足を問題点として認識している傾向がある。

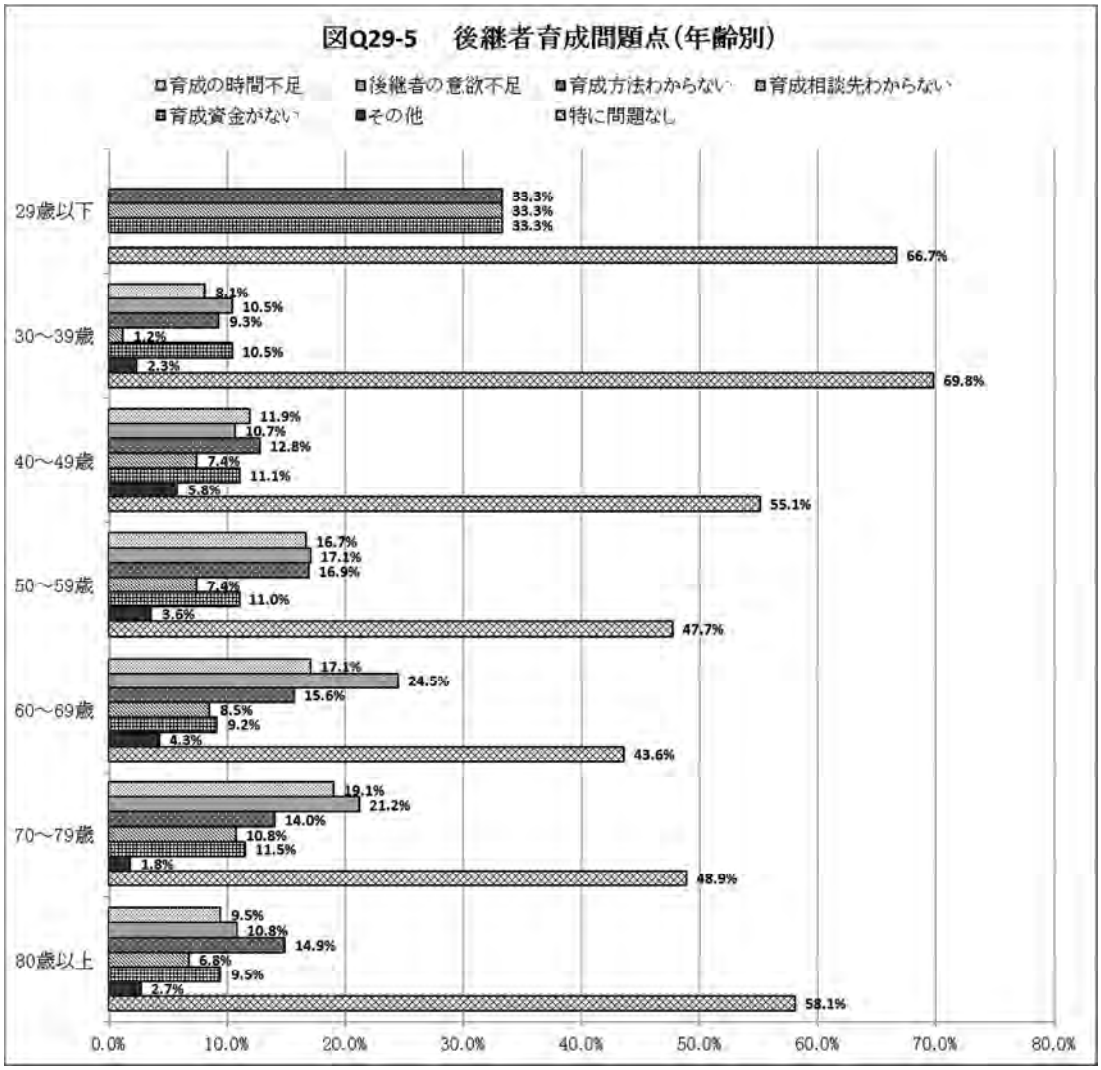
同様に、「育成資金がない」を回答として挙げているのは、「90%未満」では 14.7%、「90%以上 110%未満」では 8.5%、「110%以上」では 6.2%であり、伸び率が低いほど育成資金不足を問題点として挙げる傾向がある。

また、「育成の時間不足」に関しては、「90%未満」では 14.5%、「90%以上 110%未満」

では 16.6%、「110%以上」では 17.1%と、伸び率が大きいほど選択される傾向がある。

「育成方法わからない」も、「90%未満」では 12.9%、「90%以上 110%未満」では 16.1%、「110%以上」では 16.6%と、同様の傾向が見られる。（詳細は表 Q29-4 のとおり）

オ　年齢別の後継者育成問題点



経営者の年齢にかかわらず、「特に問題なし」の回答が最も多く、全体的な傾向と一致している。

それに続く回答としては、「30～39 歳」では「育成資金がない」及び「後継者の意欲不足」が挙げられ、「40～49 歳」「80 歳以上」では「育成方法わからない」が挙げられている。

同様に、「50～59 歳」「60～69 歳」「70～79 歳」では、「後継者の意欲不足」が挙げられており、幅広い年齢層の経営者がこの問題を強く認識している傾向が見られる。（詳細は表 Q29-5 のとおり）

（５）あきた企業活性化センターの事業承継に関する実態調査との比較

平成 20 年度に実施した活性化センター調査では、「事業承継問題の障害（複数回答可）」として、「後継者の育成」を回答として挙げている割合が 21.7%を示し、「業績不振（売上減少など）」の 26.5%に次いで高い割合であった。

この節において、活性化センター調査と同一の設問はないため単純な比較はできないが、Q25（準備段階で取り組んでいること）では「後継者の資質能力向上」が最も多く選択されており、両調査の結果を踏まえると、「準備段階での最も重要な取組である後継者育成がうまく進んでいない」という実態に結びつく。

また、Q29（後継者の育成問題点）は、活性化センター調査の設問を深堀するものであり、うまく進んでいない後継者育成の背景をある程度明確にしている。

なお、この節では、上記のほかに活性化センター調査と関連のある設問はない。

（６）まとめ

事業承継の準備に関して、「現時点で必要なし」（13.4%）以外の回答を選択した経営者は、多少なりとも準備の必要性を認識していると考えられるが、実際の取組は進んでいない。

これは、事業承継自体が外部に相談しにくい問題であることから、経営者が自発的な行動を起こしにくいことの表れでもあり、支援のための施策等が必要とも言える。

また、後継者育成問題点に関して、「特に問題なし」の回答が最も多いものの、売上高の伸び率が大きくなるにつれ、「育成の時間不足」「育成方法わからない」という回答が選択される傾向も認められる。

これらは経営者自ら解決するのが難しい問題であることから、これらの悩みをいち早く察知した上で解決に導くような支援の仕組が必要と考えられる。