

事業承継に関する特別調査

調査結果の概要

1. 後継者・後継予定者は「子どもなどの親族」が69.3%。
2. 事業承継について60歳以上の企業では「具体的に取り組んでいる」が63.0%。
3. M&Aに対してプラスのイメージを持つ企業は24.5%、マイナスのイメージを持つ企業は15.3%。

調査要領

1. 調査方法 岐阜県、愛知県の企業に対し、Webと郵送を併用しアンケートを実施
2. 調査時期 2023年9月1日～15日
3. 回答状況 有効回答数202社（岐阜県、愛知県の企業600社、有効回答率33.7%）

回答企業の業種別構成

業種	企業数	構成比(%)
製造業	111	55.2
食料品	7	3.5
繊維工業	5	2.5
衣服・その他の繊維製品	1	0.5
木材・木製品	6	3.0
家具・装備品	3	1.5
紙・紙加工品	2	1.0
出版・印刷	6	3.0
化学工業	3	1.5
窯業・土石製品	15	7.4
鉄鋼・非鉄金属	10	5.0
刃物・金属製品	7	3.5
一般機械器具	8	4.0
電気機械器具	4	2.0
輸送用機械器具	15	7.4
プラスチック・その他製造業	19	9.4
非製造業	91	44.8
鉱業	1	0.5
建設業	23	11.3
卸売業	33	16.2
小売業	12	5.9
運輸業	8	4.0
サービス業	14	6.9
合計	202	100.0

回答企業の資本金別・従業員規模別・地域別構成

資本金	企業数	構成比(%)
1,000万円未満	11	5.4
1,000万円以上～3,000万円未満	81	40.1
3,000万円以上～5,000万円未満	41	20.3
5,000万円以上～1億円未満	45	22.3
1億円以上	24	11.9
合計	202	100

従業員数	企業数	構成比(%)
10人未満	15	7.4
10人以上～50人未満	75	37.1
50人以上～100人未満	43	21.3
100人以上～300人未満	52	25.7
300人以上～500人未満	6	3.0
500人以上	11	5.4
合計	202	100

地域	企業数	構成比(%)
岐阜県	126	62.4
愛知県	76	37.6
合計	202	100

事業承継に関する特別調査

調査結果の概要

1. 後継者・後継予定者は「子どもなどの親族」が 69.3%。
2. 事業承継について 60 歳以上の企業では「具体的に取り組んでいる」が 63.0%。
3. M&A に対してプラスのイメージを持つ企業は 24.5%、マイナスのイメージを持つ企業は 15.3%。

経済が持続的に成長するためには、企業が培ってきた経営資源を次世代に承継していくことが重要である。近年の高齢化に伴い、経営者の高齢化も進むなかで、企業の事業承継は社会的な課題として認識されている。そこで、当地域の事業承継への取組状況や問題点、増加しつつある第三者承継（M&A）に対するイメージなどを、9月に実施した「第204回企業動向調査」において調査した。

調査要領

1. 調査方法 岐阜県、愛知県の企業に対し、Webと郵送を併用しアンケートを実施
2. 調査時期 2023年9月1日～15日
3. 回答状況 有効回答数 202社
(岐阜県、愛知県の企業 600社；有効回答率 33.7%)

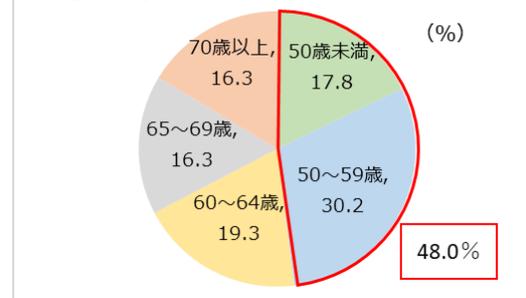
(注)本文中の図表の計数は、四捨五入の関係で内訳の合計等が合致しない場合がある。

1. 代表者の年齢について

本調査における代表者の年齢構成比（2023年9月時点）は、50歳未満が全体の17.8%、50代が30.2%、60代前半が19.3%、60代後半と70歳以上がいずれも16.3%だった【図表1】。代表者が60歳未満の企業が48.0%と約半数であった。

なお、調査対象を【図表2】の7つの業種グループに分類した場合の年齢構成比、および従業員規模別の年齢構成比は、それぞれ【図表3】【図表4】のとおりである。

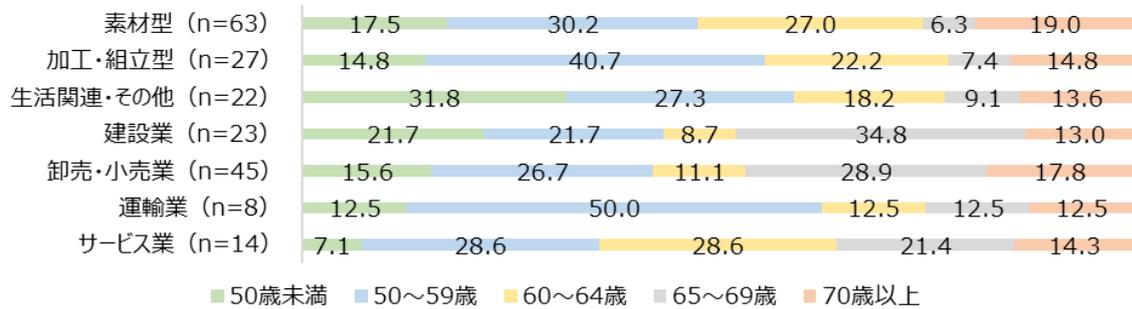
【図表1】代表者の年齢（全体）n=202



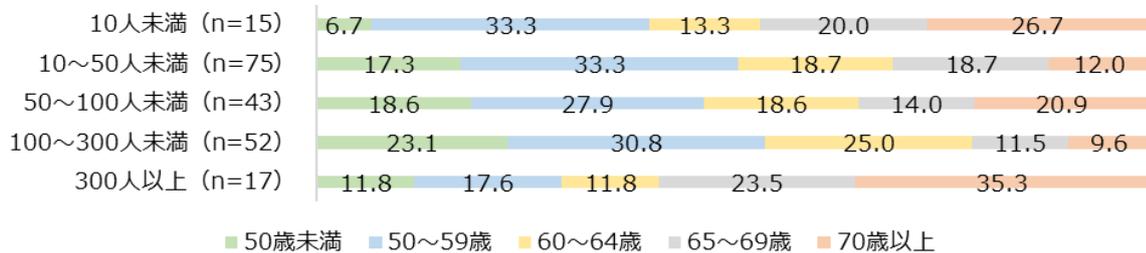
【図表2】業種グループと回答数・構成比

業種グループ	個別業種 (21業種)	回答数	構成比
1. 素材型	木材・木製品、紙・紙加工品、化学工業、窯業・土石製品、鉄鋼・非鉄金属、刃物・金属製品、プラスチック・その他製造業、鋳業	63	31.2%
2. 加工・組立型	一般機械器具、電気機械器具、輸送用機械器具	27	13.4%
3. 生活関連・その他	食料品、繊維、衣類その他繊維製品、家具・装備品、出版・印刷	22	10.9%
4. 建設業	建設業	23	11.4%
5. 卸売・小売業	卸売業、小売業	45	22.3%
6. 運輸業	運輸業	8	4.0%
7. サービス業	サービス業	14	6.9%
	全業種 合計	202	100.0%

【図表3】代表者の年齢（業種グループ別） (%)

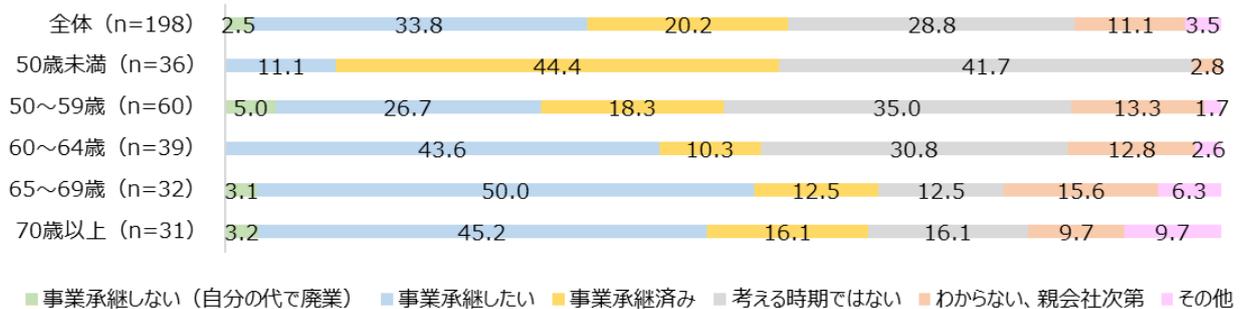


【図表4】代表者の年齢（従業員規模別） (%)



2. 事業承継（M&Aを含む）を考えているか

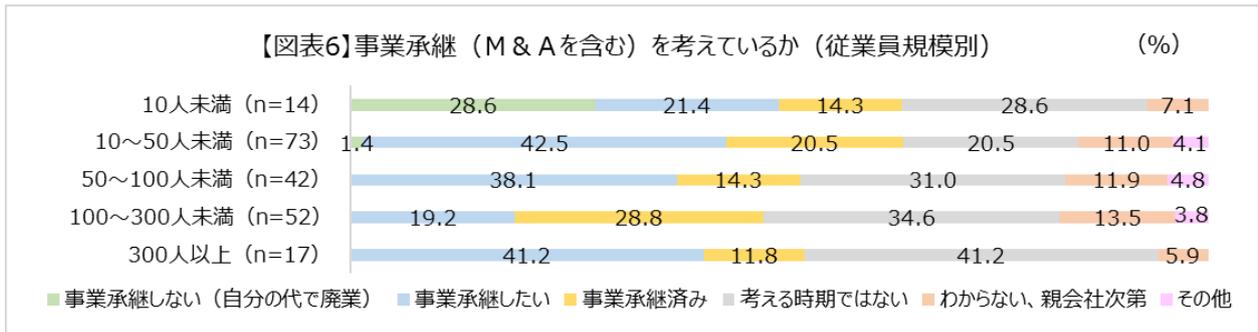
【図表5】事業承継（M & Aを含む）を考えているか（代表者年齢別） (%)



事業承継（M & Aを含む）についてどのように考えているかを尋ねたところ、「事業承継したい」と回答した企業の割合が最も高く 33.8%であった【図表5】。

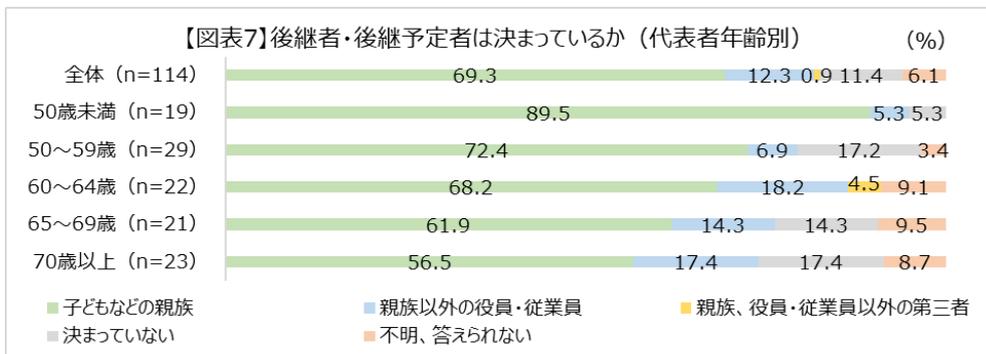
令和4年3月に改訂された中小企業庁の「事業承継ガイドライン（第3版）」においても、「平

均引退年齢が70歳前後であることを踏まえると、概ね60歳頃には事業承継に向けた準備に着手することが望ましい」としており、円滑な事業承継を実現するためには、早期に事業承継の計画を立て、後継者の確保を含む準備に着手することが必要である。



従業員規模別にみると、「事業承継しない（自分の代で廃業する）」と回答した企業が10人未満の規模で3割弱あった【図表6】。

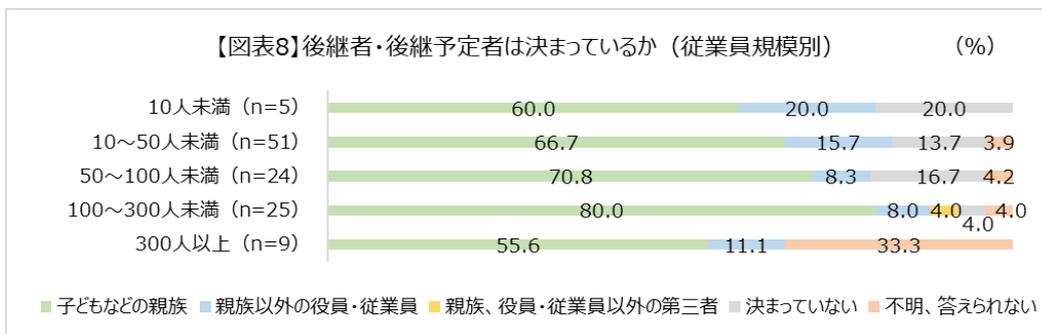
3. 後継者・後継予定者について



前問（問2. 事業承継（M&Aを含む）を考えているか）で「事業承継したい」、「事業承継済み」、「その他」と回答した企業に後継者・後継予定者について尋ねたところ、全体の69.3%が「子どもなどの親族」と回答した【図表7】。次いで「親族

以外の役員・従業員」が12.3%、「決まっていない」が11.4%だった。「親族、役員・従業員以外の第三者」はわずか0.9%（1社のみ）だった。

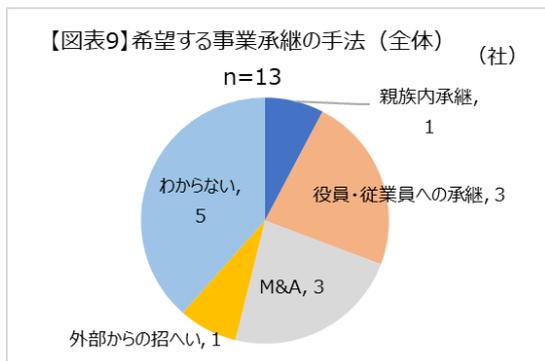
代表者年齢別にみると、70歳以上であっても17.4%が「決まっていない」と回答した。



従業員規模別にみると、いずれの規模も「子どもなどの親族」の割合が最も高く、約5~8割を占めた。また、「親族以外の役員・従業員」は規模

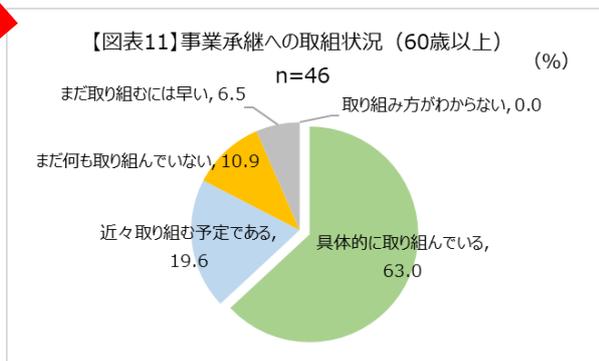
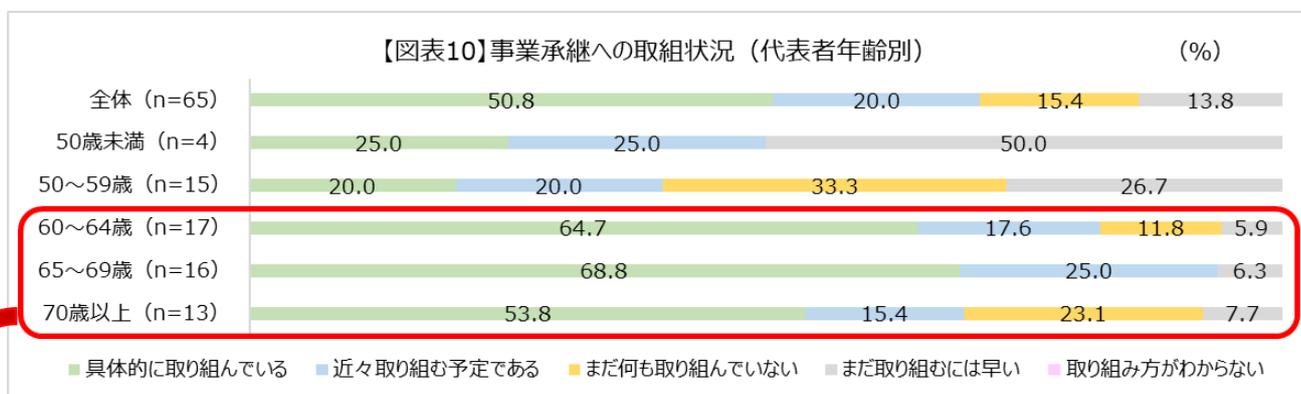
が小さいほど割合が高くなる傾向があった【図表8】。

4. 希望する事業承継の手法



前問（問3. 後継者・後継予定者について）で、「決まっていない」と回答した企業13社に希望する事業承継の手法を尋ねたところ、「わからない」との回答が最も多く5社、役員・従業員への承継とM&Aがそれぞれ3社であった【図表9】。

5. 事業承継への取組状況



問2(事業承継(M&Aを含む)を考えているか)において「事業承継したい」と回答した企業に、事業承継への取組状況について尋ねた。代表者年齢別でみると、50歳未満では「まだ取組むには早い」と回答した企業の割合が最も高く50.0%、50代では「まだ何も取組んでいない」の割合が最も高く33.3%だった【図表10】。60歳以上では

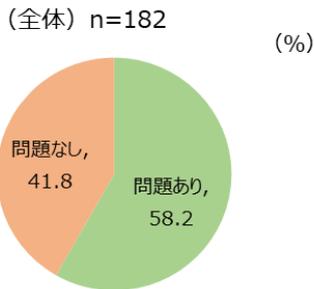
「具体的に取組んでいる」の割合が大きく上昇し、各年代で5割強～7割弱を占め、「まだ取組むには早い」の割合は大きく低下して1割未満となった。早期から事業承継に取り組む企業も多い一方で、70歳以上であっても「具体的に取組んでいる」のは5割程度と、早期に取り組めていない企業も多いようだ。

60歳以上でみると、「具体的に取組んでいる」と回答した割合は63.0%であった【図表11】。

「近々取組む予定である」は19.6%、「まだ何も取組んでいない」は10.9%、「まだ取組むには早い」は6.5%と、まだ着手していない企業は合計で37.0%だったが、「取組み方がわからない」はゼロで、事業承継の適切なタイミングや進め方に関しては認識しているとみられる。

6. 事業承継に関する問題点

【図表12】事業承継に関する問題点の有無



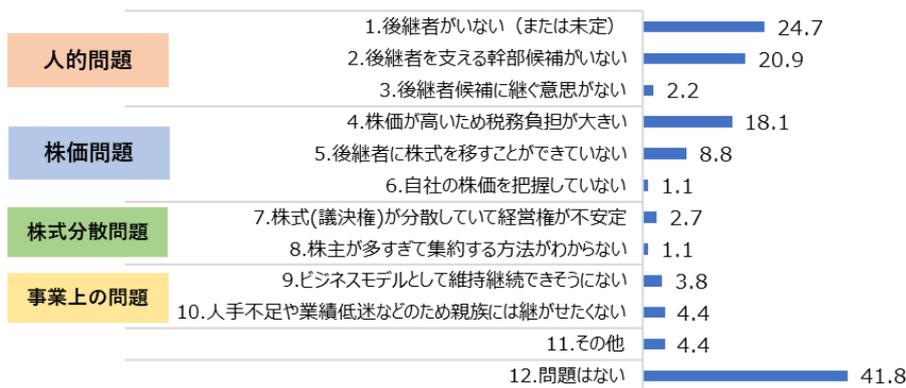
自社の事業承継に関する問題点について尋ねたところ、何かしら問題があると回答した企業は全体の58.2%を占めた【図表12】。

具体的な問題点を複数回答で尋ねたところ、最も多かったのは「1.後継者がいない(または未定)」で、全体の24.7%が回答した。次いで「2.後継者を支える幹部候補がいない」が20.9%と、人的問題が上位を占めた【図表13】。

3位は「4.株価が高いため税務負担が大きい」(18.1%)で、資金負担の重さなど株価問題も壁になっている。

一方、株式分散に関する問題や事業上の問題を挙げる企業は少なかった。

【図表13】事業承継に関する具体的な問題点 (全体) n=182 (%)



【図表14】事業承継に関する具体的な問題点 (従業員規模別)

	人的問題			株価問題			株式分散問題		事業上の問題		その他	問題はない
	1.後継者がいない(または未定)	2.後継者を支える幹部候補がいない	3.後継者候補に継ぐ意思がない	4.株価が高いため税務負担が大きい	5.後継者に株式を移すことができていない	6.自社の株価を把握していない	7.株式(議決権)が分散していて経営権が不安定	8.株主が多すぎて集約する方法がわからない	9.ビジネスモデルとして維持継続できそうにない	10.人手不足や業績低迷などのため親族には継がせたくない	11.その他	12.問題はない
10人未満 (n=14)	42.9	7.1	14.3	0.0	14.3	0.0	7.1	0.0	21.4	21.4	0.0	21.4
10~50人未満 (n=67)	25.4	31.3	0.0	20.9	10.4	0.0	3.0	0.0	6.0	4.5	7.5	35.8
50~100人未満 (n=37)	27.0	21.6	5.4	27.0	8.1	5.4	2.7	2.7	0.0	0.0	2.7	29.7
100~300人未満 (n=47)	19.1	8.5	0.0	17.0	6.4	0.0	2.1	2.1	0.0	4.3	2.1	61.7
300人以上 (n=17)	17.6	23.5	0.0	5.9	5.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.9	52.9

従業員規模別でみると、規模の大きい企業ほど「12.問題はない」の割合が高い傾向があり、100人以上の規模では過半数を占めた【図表14】。一方、規模の小さい企業ほど「1.後継者がいない(または未定)」や「5.後継者に株式を移すことができ

ていない」、「7.株式(議決権)が分散していて経営権が不安定」、「9.ビジネスモデルとして維持継続できそうにない」、「10.人手不足や業績低迷などのため親族には継がせたくない」の割合が高い傾向があった。

7. M&A に対するイメージについて

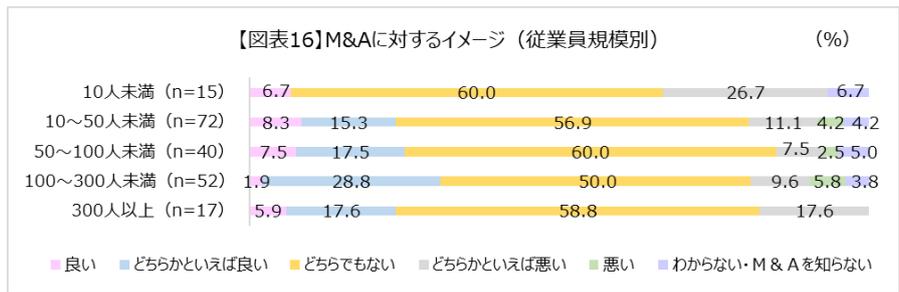
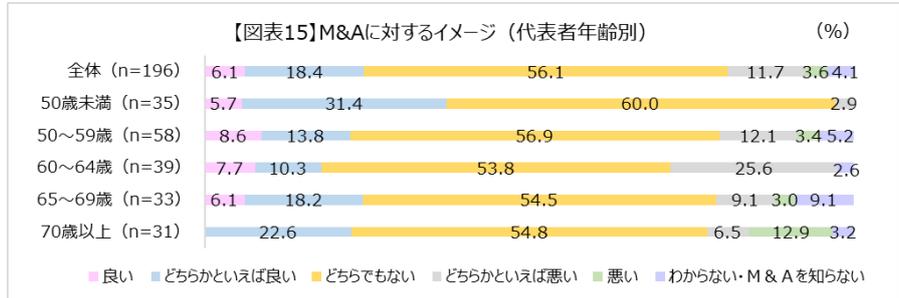
M&A に対するイメージについて尋ねたところ、良い、悪いの「どちらでもない」と回答した割合が最も高く 56.1%だった【図表 15】。

プラスのイメージを持っている企業（「良い」+「どちらかといえば良い」）は 24.5%、マイナスのイメージを持っている企業（「悪い」+「どちらかといえば悪い」）は 15.3%と、プラスのイメージを持っている企業の方が多かった。

代表者年齢別でみると、60代以下では「良い」と回答した企業がわずかながらあったが、70歳以上ではゼロだった。50歳以上ではマイナスのイメージを持っている企業が1割～2割程度であった一方、50歳未満では「悪い」と回答した企業はゼロ、「どちらかといえば悪い」は2.9%にとどまり、若い経営者の方がM&Aに対してポジティブなイメージを持っているようだ。

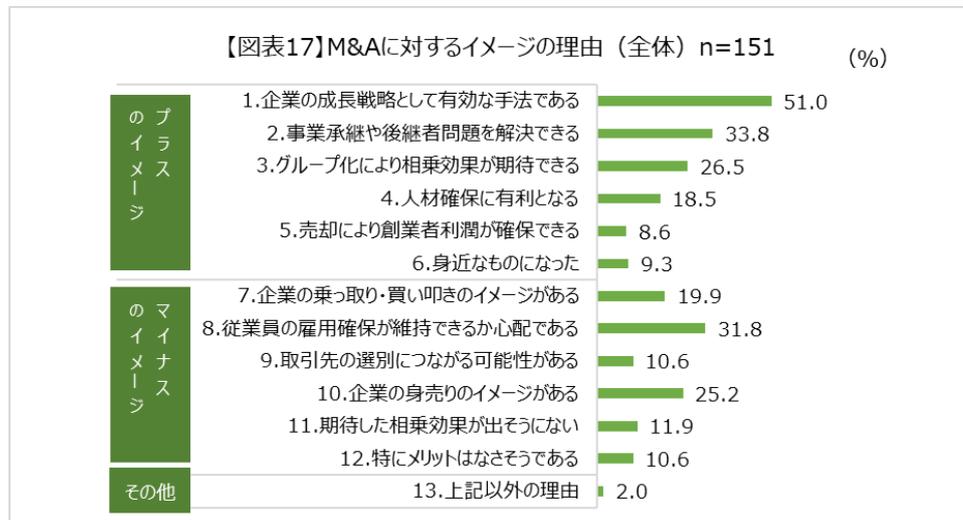
従業員規模別でみると、10人未満の規模でマイナスのイメージを持っている企業の割合が26.7%と高かった【図表 16】。

また、プラスあるいはマイナスのイメージを持つ理由を複数回答で尋ねたところ、プラスのイメージを持つ理由として「1.企業の成長戦略として有効な手法である」が最も高く 51.0%だった



【図表 17】。次いで「2.事業承継や後継者問題を解決できる」が 33.8%、「3.グループ化により相乗効果が期待できる」が 26.5%だった。

一方、マイナスのイメージを持つ理由として「8.従業員の雇用確保が維持できるか心配である」が 31.8%、「10.企業の身売りのイメージがある」が 25.2%だった。企業の身売りや乗っ取りといった敵対的 TOB などのイメージが依然強いなか、友好的M&Aについても理解を深める必要がある。



8. おわりに

団塊の世代が後期高齢者となり、超高齢化社会になることで予測されるさまざまな問題、いわゆる「2025年問題」まで残り約1年となった。事業承継における「2025年問題」についての中小企業庁の試算によれば、2025年までに70歳（平均的な引退年齢）を超える中小企業・小規模事業者の経営者が約245万人となり、うち127万人（日本企業全体の3分の1）が後継者未定であると予測されている。

本調査では、代表者が60歳以上であっても、事業承継に取り組んでいない企業が37.0%に上った。また、事業承継における問題点として、後継者不足や資金負担の重さなどを挙げる企業が多かった。

後継者・後継予定者については、約7割の企業が「子どもなどの親族」と回答し、次いで「親族以外の役員・従業員」が約1割、「親族、役員・従業員以外の第三者」が1割未満と偏りがあった。事業承継を先送りすることなく、多様化する事業承継の形態にも目を向け、これまでの常識やイメ

ージに囚われずに、広い視野で検討することも必要ではないだろうか。

本調査では、M&Aに対するイメージは良い、悪いの「どちらでもない」との回答が過半数を占めたが、マイナスのイメージよりもプラスのイメージを持つ企業の割合が高く、特に若い経営者はポジティブに捉えている傾向がうかがえた。自由記述欄にはM&Aの事例紹介を求める声もあり、事例を積極的に紹介することで成長戦略としてM&Aを活用するイメージを描きやすくし、ポジティブなイメージを広げていくことも必要である。

国は2025年問題などを背景に、事業承継・引継ぎ支援センターや事業承継・引継ぎ補助金、事業承継税制など、事業承継に関する多くの支援策を実施している。より良い事業承継計画を策定し、価値ある経営資源の継承を実現するために、できる限り早期の着手や支援機関への相談を検討してはどうだろうか。

（研究員 藤木 由江）