

2018年11月

滋賀県内企業動向調査 特別アンケート
～事業承継について～

経営者が60歳以上の企業、1割が事業承継「未定」

(株)滋賀銀行のシンクタンクである、(株)しがぎん経済文化センター（大津市、取締役社長 中川 浩）は、滋賀県内企業の事業承継の動向を調査するために「滋賀県内企業動向調査」（2018年7-9月期）のなかで「特別項目：事業承継について」を実施しました。今回、その結果がまとまりましたので公表いたします。

【調査概要】

- ・調査名：滋賀県内企業動向調査（2018年7-9月期）
[特別項目：事業承継について]
- ・調査時期：2018年8月9日～31日
- ・調査方法：郵送による配布、回収
- ・調査対象先：滋賀県内に本社を置く企業および県外からの進出企業 922社
- ・回答数：312社（有効回答率34%）

【調査結果の要旨】

1. 事業承継について

- (1) 経営者が60歳以上の企業は9割弱が「事業承継を行う予定」だが、「未定」も1割。
 - ・事業承継の方針は、全体では「事業承継を行う予定」が7割（72.8%）を占めた。
 - ・経営者の年代が上がるほど「事業承継を行う予定」が増加する傾向にあり、60歳以上では9割弱となった一方で、約1割が「未定」。
- (2) 「事業承継を行う予定」と回答した企業のうち、経営者が70歳以上の企業の2割で事業承継の時期が「未定」。
 - ・事業承継の時期は、全体では「未定」が約3割（27.9%）で最も多い。
 - ・従業員数が100人以下の企業では、5割弱が5年以内の承継を目指している。
 - ・経営者の年代別では、60代で5割（53.2%）、70歳以上で7割（71.5%）が5年以内の承継を目指している。一方、70歳以上でも「未定」が約2割（19.6%）ある。
- (3) 承継の方法は「家族・親族、従業員等への承継」が9割。
 - ・承継の方法は、全体では「家族・親族、従業員等への承継（社外からの招へい含む）」が9割（90.3%）を占めた。
 - ・経営者の年代が50歳以降では、年代が上がるにつれ「家族・親族、従業員等への承継」が増加するとともに、少ないながらも「M&A等による事業の譲渡」も増加する傾向にある。
- (4) 経営者が70歳以上の企業の2割超で「後継者が決まっていない」。
 - ・後継者または後継者候補の決定状況は、全体では「すでに後継者は決まっている」（56.9%）が5割を超えた。
 - ・従業員数別では、「10人以下」の企業で「すでに後継者が決まっている」が7割（70.0%）に達した。「301人以上」は14.3%と他の区分に比べて低かった。
 - ・経営者の年代が上がるにつれ「すでに後継者が決まっている」が増加する傾向にあり、70歳以上では7割（73.6%）も、2割超（26.4%）の企業で後継者が決まっていない。
- (5) 従業員数が少ない企業ほど「家族・親族」が後継者またはその候補者。
 - ・後継者または後継者候補（複数回答）は、全体では「家族・親族」（76.7%）が7割超。
 - ・従業員数が300人以下の企業では、従業員数が少ないほど「家族・親族」の割合が高く、逆に従業員数が多いほど「役員・従業員（家族・親族以外）」が高くなる傾向がある。
 - ・経営者が「60代」の企業は他の年代に比べて「家族・親族」の割合が低く、逆に「役員・従業員（家族・親族以外）」「承継を目的に社外から招へいした後継者」が高い。

(6) 事業承継の相談先は6割が「自社の顧問税理士、公認会計士、弁護士」。

- ・事業承継についての相談先（複数回答）は、全体では「自社の顧問税理士、公認会計士、弁護士」（60.7%）が最も高い。
- ・従業員数が「10人以下」の企業は、「親族、友人・知人」が約4割（39.5%）と高い。

2. M&Aについて

(1) 資本金規模小さい企業ほどM&Aにプラスのイメージ抱く傾向。

- ・事業承継の手段としてのM&Aについては、全体では「いい手段だと思う」（43.0%）と「よくわからない」（45.5%）がほぼ同じ。
- ・資本金規模の小さい企業ほど「いい手段だと思う」がおおむね増加する傾向にある。特に、「1,000万円以下、個人」と「5,000万円超～1億円以下」の企業で「いい手段だと思う」が5割前後を占めたが、「5,000万円超～1億円以下」は「いい手段だとは思わない」も2割を占め、評価は分かれている。1億円超の企業では「よくわからない」が6割を占めた。

(2) M&Aによる事業承継のメリットは「従業員の雇用確保」が7割。

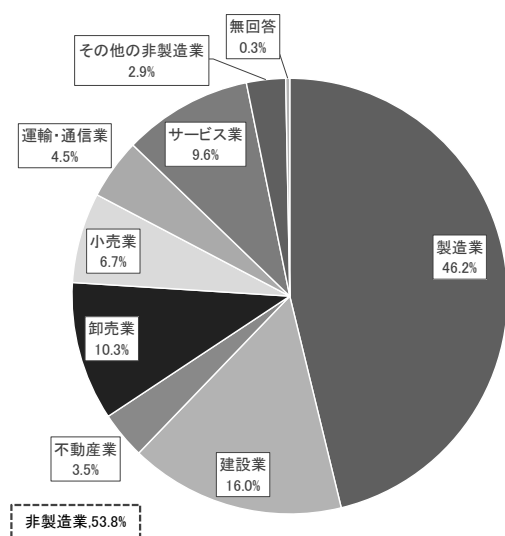
- ・M&Aによる事業承継のメリットについては、全体では「従業員の雇用を確保できる」が7割（71.1%）を占めた。
- ・従業員数が「10人以下」の企業は「取引先を引き継ぐことができる」が9割（91.7%）に達した。「101～300人以下」では「事業の拡大・発展や企業体質の強化が期待できる」（76.9%）が7割を超えた。

以上

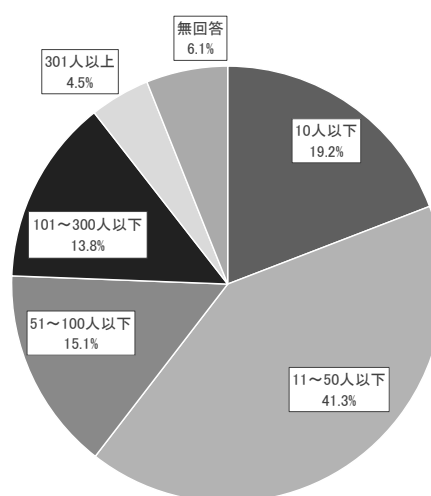
■回答企業の属性

- ・業種は、製造業（46.2%）が最も多く、次いで、建設業（16.0%）、卸売業（10.3%）となった。
- ・従業員数は、「11～50人以下」（41.3%）が最も多く、次いで「10人以下」（19.2%）、「51～100人以下」（15.1%）となった。
- ・資本金は、「1,000万円超～5,000万円未満」（50.7%）が最も多く5割を超えた。次いで「1,000万円以下、個人」（27.9%）、「5,000万円超～1億円以下」（15.1%）となった。
- ・経営者の年代は、「60代」（33.3%）が最も多く、次いで「50代」（25.0%）、「70代」（18.9%）となり、60歳以上が全体の54.8%を占める。

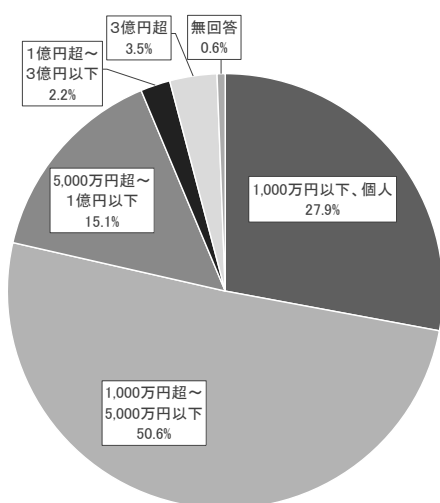
図表1 業種 (n=312)



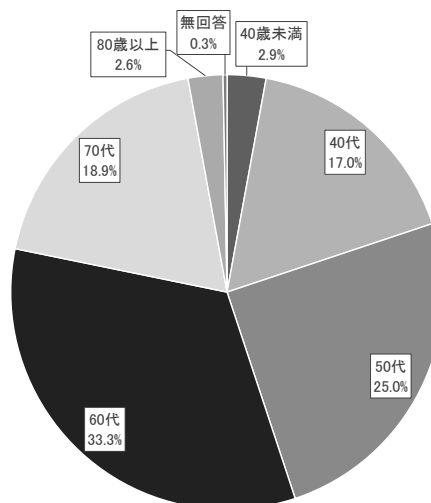
図表2 従業員数 (n=312)



図表3 資本金 (n=312)



図表4 経営者の現在の年齢 (n=312)
(2018年7月31日現在)



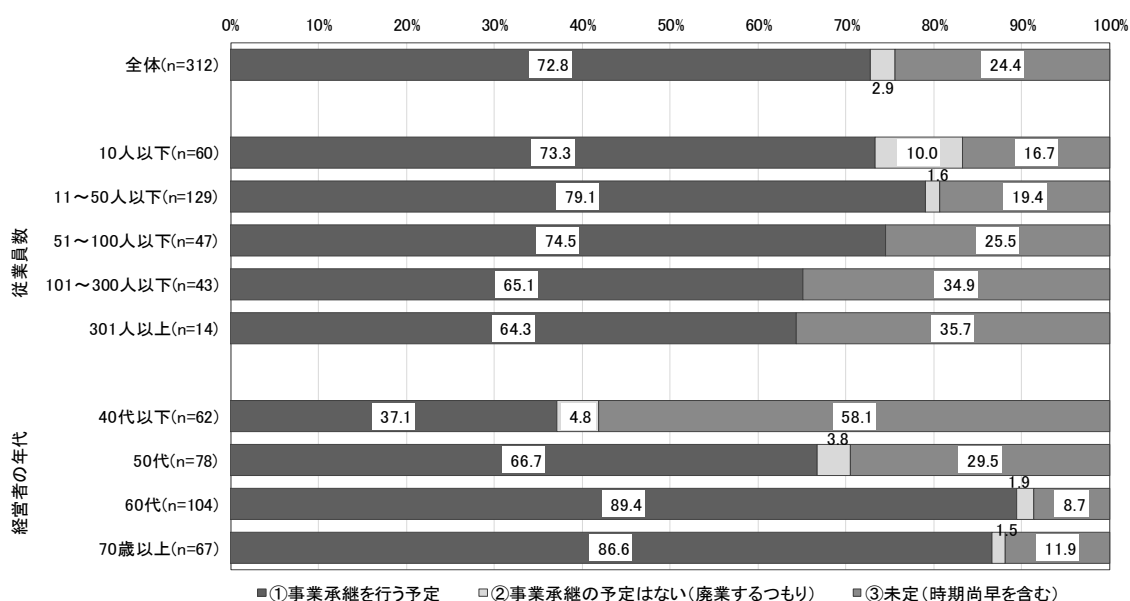
※次ページ以降の属性分析では、属性が不明なもの、ならびに、設問に対して無回答のものは含まないため、各属性の回答数の合計は「全体」とは一致しないことがある。

1. 事業承継について

(1) 事業承継の方針

- ・全体では「事業承継を行う予定」が7割(72.8%)を占めた。
- ・従業員数別では、100人以下の企業で「事業承継を行う予定」が7割を超えた。「10人以下」では「事業承継の予定はない(廃業するつもり)」が1割(10.0%)を占めた。
- ・経営者の年代別では、経営者の年代が上がるほど「事業承継を行う予定」が多くなる傾向にあり、60歳以上では9割弱となった一方で、約1割が「未定」である。

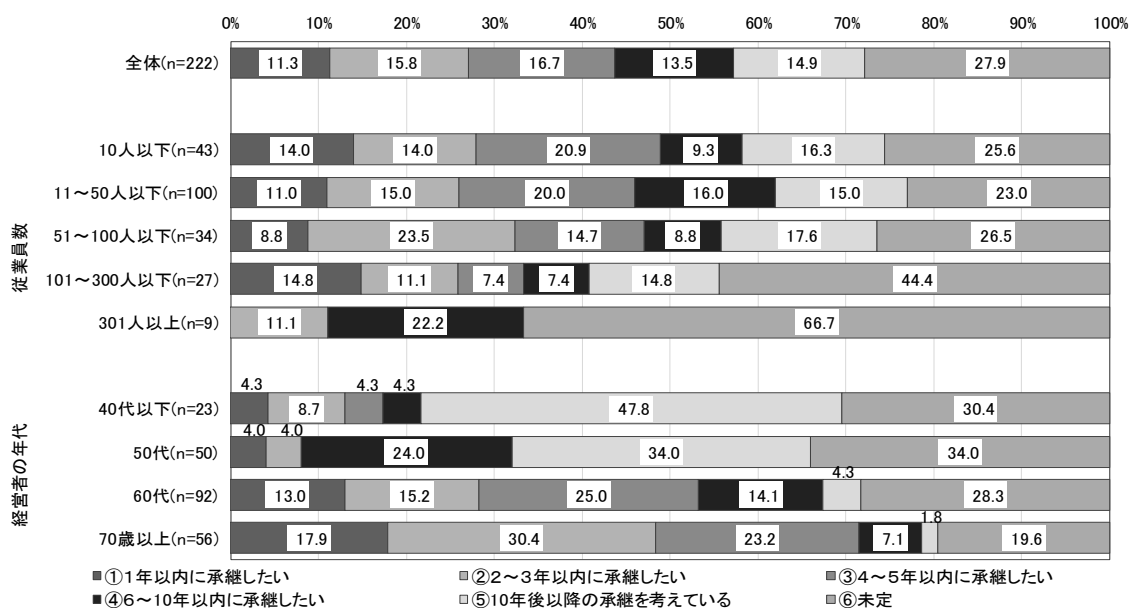
図表5 事業承継の方針(従業員数別、経営者の年代別)



(2) 事業承継の時期

- (1)で「事業承継を行う」との回答者に、承継の時期をたずねた。
- ・全体では「未定」が約3割(27.9%)と最も多く、その他の選択肢はおおむね15%前後。
 - ・従業員数別では、100人以下の企業は5割弱が5年以内の承継を目指している。
 - ・経営者の年代別では、60代で5割(53.2%)、70歳以上で7割(71.5%)が5年以内の承継を目指している。一方で、70歳以上でも「未定」が約2割(19.6%)ある。

図表6 事業承継の時期(従業員数別、経営者の年代別)

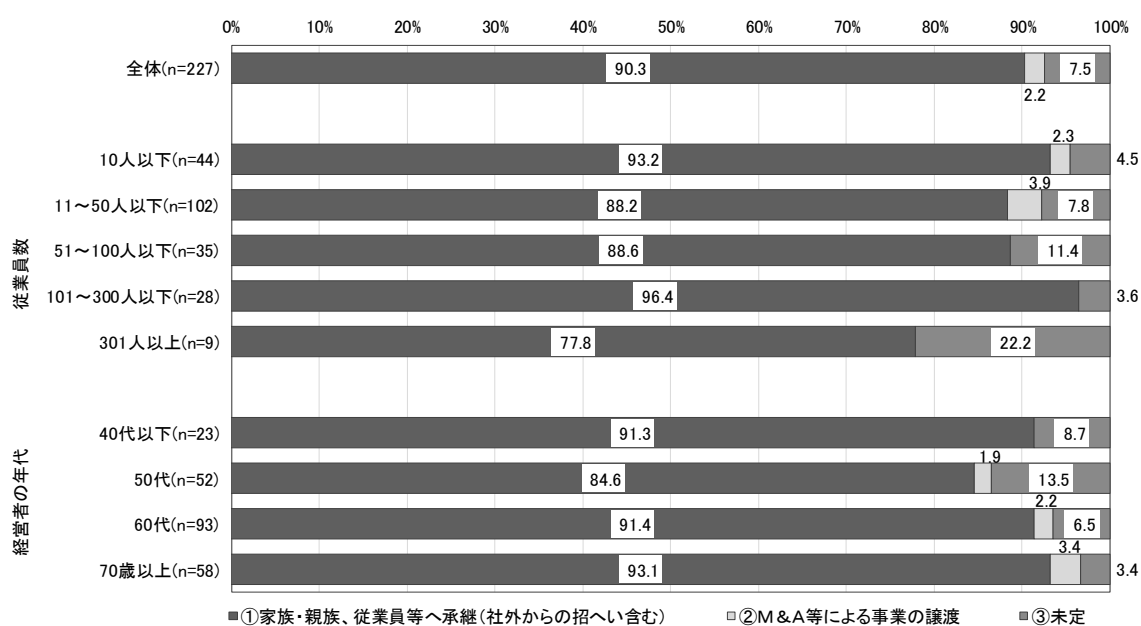


(3) 事業承継の方法

(1) で「事業承継を行う」との回答者に、承継の方法をたずねた。

- ・全体では、「家族・親族、従業員等への承継（社外からの招へい含む）」が9割（90.3%）を占め、「M&A等による事業の譲渡」は2.2%にとどまった。
- ・従業員数別では、「10人以下」「11～50人以下」の企業で「M&A等による事業の譲渡」の回答があり、それぞれ2.3%、3.9%となった。
- ・経営者の年代別では、50歳以降では年代が上がるにつれ「家族・親族、従業員等への承継」の割合が増加するとともに、割合は少ないながらも「M&A等による事業の譲渡」の回答も増加する傾向にある。

図表7 事業承継の方法（従業員数別、経営者の年代別）



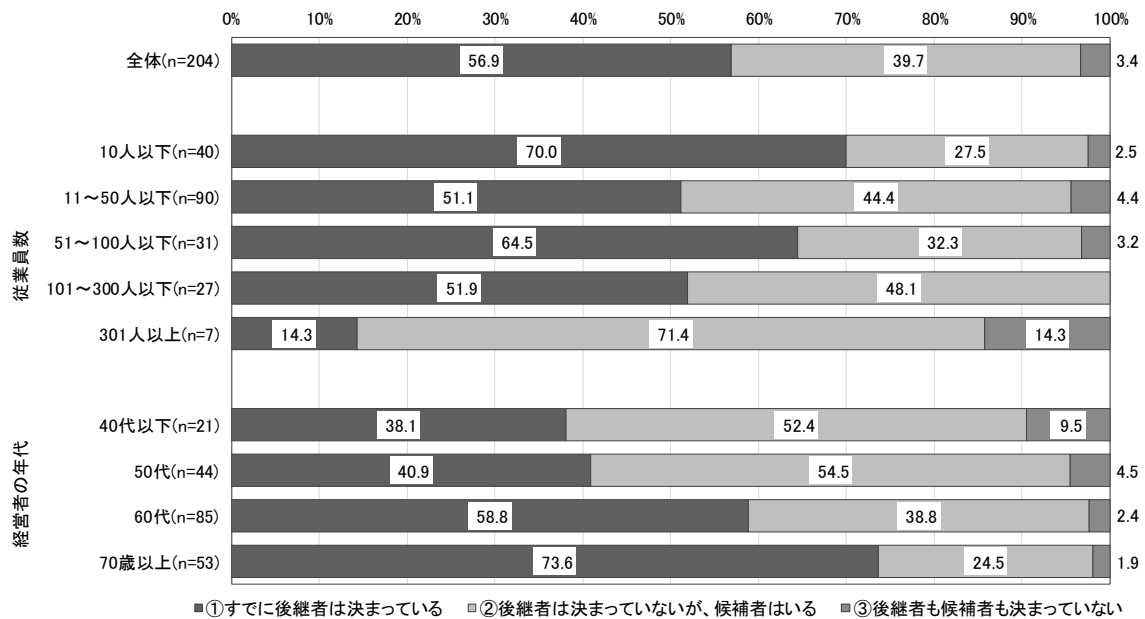
(4) 後継者の決定状況

(3) で「家族・親族、従業員等への承継（社外からの招へい含む）」との回答者に、後継者または後継者候補は決まっているかたずねた。

- ・全体では、「すでに後継者は決まっている」（56.9%）が5割を超え、「後継者は決まっていないが、候補者はいる」（39.7%）が約4割となった。
- ・従業員数別では、「10人以下」の企業で「すでに後継者が決まっている」が7割（70.0%）に達した。「301人以上」は14.3%と他の区分に比べて低かった。
- ・経営者の年代別では、年代が上がるにつれ「すでに後継者が決まっている」が多くなる傾向があり、70歳以上では7割（73.6%）となった。一方で、70歳以上の企業でも2割超（26.4%）で後継者が決まっていない※。

※「後継者は決まっていないが、候補者はいる」と「後継者も候補者も決まっていない」の合計

図表8 後継者の決定状況（従業員数別、経営者の年代別）

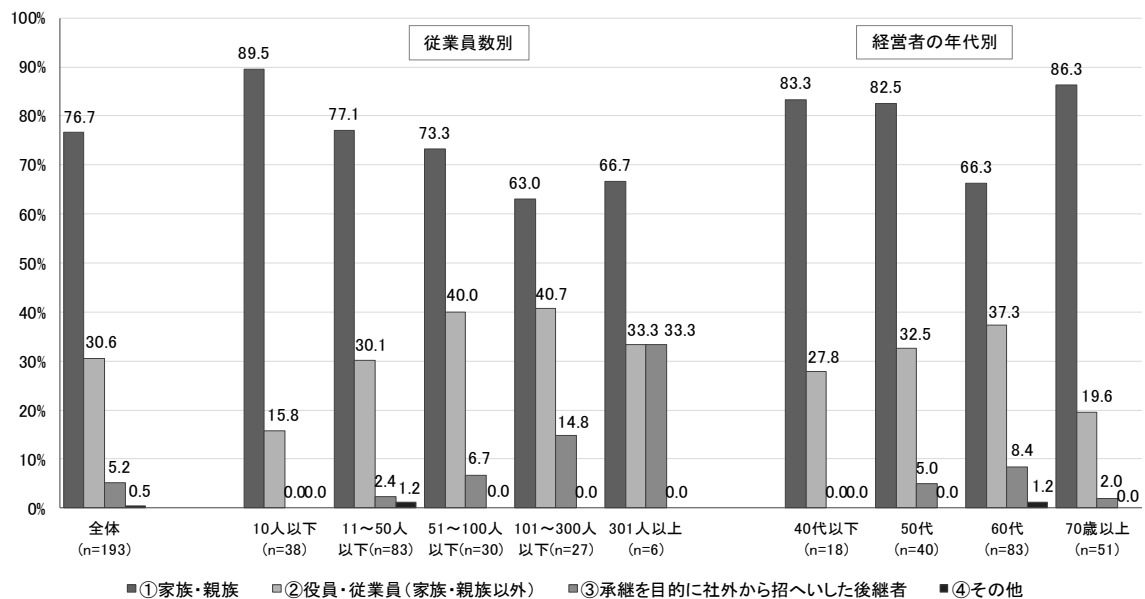


(5) 後継者または後継者候補

(4) で「すでに後継者は決まっている」または「後継者は決まっていないが、候補者はいる」との回答者に、後継者または後継者候補は誰かたずねた〔複数回答〕。

- ・全体では、「家族・親族」(76.7%) が7割を超え、次いで「役員・従業員(家族・親族以外)」が3割(30.6%)となった。
- ・従業員数別では、300人以下の企業では従業員数が少ない企業ほど「家族・親族」の割合が高く、逆に従業員数が多いほど「役員・従業員(家族・親族以外)」が高くなる傾向がある。「301人以上」の企業では他と比べて「承継を目的に社外から招へいした後継者」(33.3%)が突出して高くなった。
- ・経営者の年代別では、「60代」は他の年代に比べて「家族・親族」の割合が低く、逆に「役員・従業員(家族・親族以外)」「承継を目的に社外から招へいした後継者」が高い。

図表9 後継者または後継者候補〔複数回答〕
(従業員数別、経営者の年代別)



(6) 事業承継の相談先

事業承継について、誰に（どこに）相談したか（する予定か）をたずねた〔複数回答〕。

- ・全体では、「自社の顧問税理士、公認会計士、弁護士」（60.7%）が最も高く、次いで「取引金融機関」（27.5%）、「親族、友人・知人」（24.2%）となった。
- ・従業員数別では、すべての区分で「自社の顧問税理士～」の割合が最も高くなったが、「301人以上」では「親族以外の役員・従業員」（55.6%）も同数で1位となった。「10人以下」の企業は「親族、友人・知人」が約4割（39.5%）と高い。
- ・経営者の年代別もすべての区分で「自社の顧問税理士～」の割合が最も高くなったが、「70歳以上」では「取引金融機関」（42.9%）が、「50代」では「親族以外の役員・従業員」（26.4%）が他の年代に比べて高くなった。

図表 11 事業承継の相談先〔複数回答〕（従業員数別、経営者の年代別）

		【全体】の割合が高い順→→→					(単位:%)
	合計	①自社の顧問税理士、公認会計士、弁護士	②取引金融機関	③親族、友人・知人	④親族以外の役員・従業員	⑤誰にも相談していない(相談しない)	
全体	211	60.7	②27.5	24.2	16.1	12.3	
従業員数	10人以下	43	53.5	27.9	②39.5	7.0	14.0
	11～50人以下	94	62.8	24.5	②25.5	16.0	13.8
	51～100人以下	32	75.0	②34.4	12.5	25.0	6.3
	101～300人以下	23	60.9	②34.8	4.3	13.0	8.7
	301人以上	9	55.6	22.2	22.2	55.6	0.0
経営者の年代	40代以下	30	56.7	20.0	②30.0	13.3	13.3
	50代	53	60.4	24.5	22.6	②26.4	18.9
	60代	78	59.0	②23.1	20.5	14.1	9.0
	70歳以上	49	67.3	②42.9	28.6	10.2	8.2

	回答数	⑥他社や取引先の経営者	⑦顧問以外の税理士、公認会計士、弁護士	⑧経営コンサルタント(中小企業診断士、司法書士等を含む)	⑨その他	⑩商工会議所、商工会	
全体	211	9.5	8.1	7.6	5.2	3.3	
従業員数	10人以下	43	11.6	7.0	2.3	2.3	4.7
	11～50人以下	94	7.4	9.6	8.5	2.1	4.3
	51～100人以下	32	9.4	3.1	6.3	12.5	3.1
	101～300人以下	23	17.4	4.3	13.0	8.7	0.0
	301人以上	9	11.1	11.1	11.1	22.2	0.0
経営者の年代	40代以下	30	13.3	13.3	3.3	0.0	0.0
	50代	53	11.3	7.5	5.7	0.0	3.8
	60代	78	6.4	6.4	11.5	14.1	2.6
	70歳以上	49	10.2	8.2	6.1	0.0	6.1

	回答数	⑪民間のM&A仲介業者	⑫滋賀県事業引き継ぎ支援センター	⑬滋賀県産業支援プラザ(よろず支援拠点)	
全体	211	2.8	0.5	0.0	
従業員数	10人以下	43	2.3	0.0	0.0
	11～50人以下	94	3.2	1.1	0.0
	51～100人以下	32	6.3	0.0	0.0
	101～300人以下	23	0.0	0.0	0.0
	301人以上	9	0.0	0.0	0.0
経営者の年代	40代以下	30	3.3	0.0	0.0
	50代	53	3.8	0.0	0.0
	60代	78	2.6	1.3	0.0
	70歳以上	49	2.0	0.0	0.0

※網かけ=各区分の1位、②=同2位

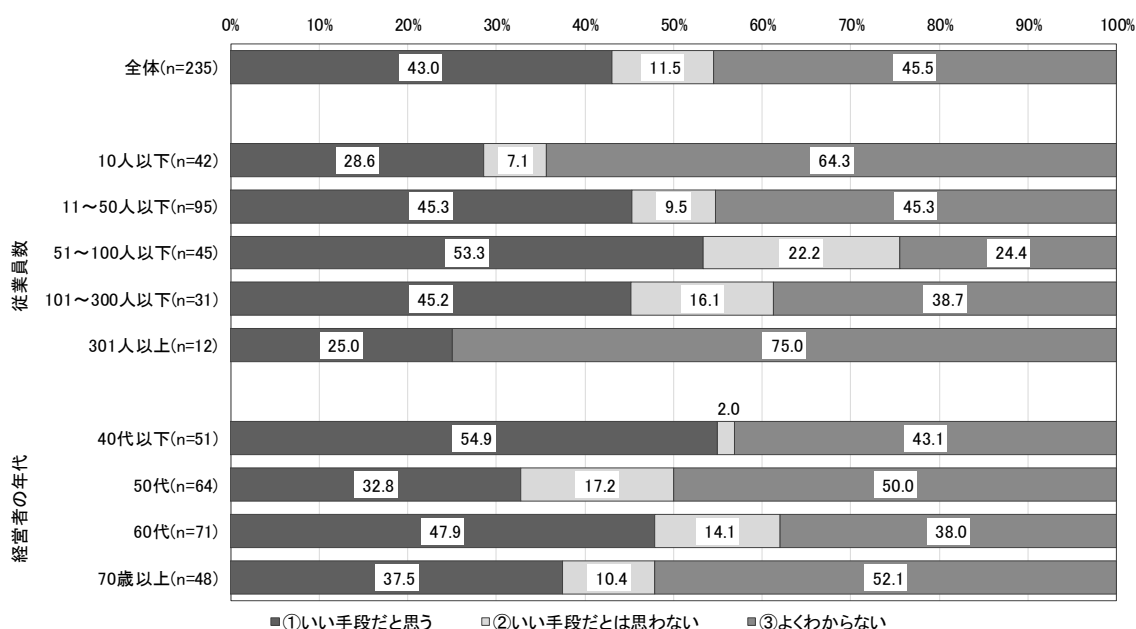
2. M&Aについて

(1) M&A（第三者への事業や株式の譲渡等）のイメージ

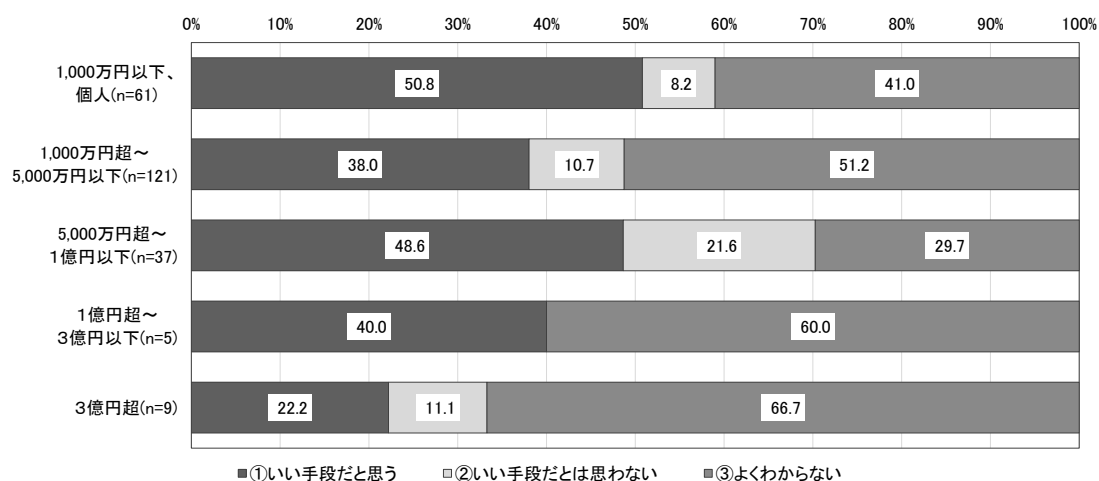
事業承継の手段としてのM&A（第三者への事業や株式の譲渡等）についてどんなイメージを持っているかたずねた。

- ・全体では、「いい手段だと思う」（43.0%）と「よくわからない」（45.5%）がほぼ同じ。
- ・従業員数別では、「10人以下」と「301人以上」の企業は「よくわからない」が6～7割を占めて最も多くなった。「51～100人以下」は「いい手段だと思う」（53.3%）が唯一半数を占めた一方で「いい手段だとは思わない」も2割（22.2%）を占め、評価が分かれた。
- ・経営者の年代別では、「40代以下」のみ「いい手段だと思う」（54.9%）が半数を占め、「60代」（47.9%）も5割近くとなった。「50代」「70歳以上」は「わからない」が半数を占めた。
- ・資本金別では、規模の小さい企業ほど「いい手段だと思う」がおおむね増加する傾向にある。特に、「1,000万円以下、個人」と「5,000万円超～1億円以下」の企業で「いい手段だと思う」が5割前後を占めたが、「5,000万円超～1億円以下」は「いい手段だとは思わない」も2割を占め、評価は分かれている。1億円超の企業では「よくわからない」が6割を占めた。

図表 12 M&Aのイメージ（従業員数別、経営者の年代別）



図表 13 M&Aのイメージ（資本金別）



(2) M&Aによる事業承継のメリット

(1)で「いい手段だと思う」との回答者に、M&Aによる事業承継のメリットについてたずねた〔複数回答〕。

- ・全体では、「従業員の雇用を確保できる」が7割(71.1%)を占めて最も多く、次いで「取引先を引き継ぐことができる」(45.4%)となった。
- ・従業員数別では、「10人以下」の企業で「取引先を引き継ぐことができる」(91.7%)が突出して高く、9割に達した。「101~300人以下」では「事業の拡大・発展や企業体質の強化が期待できる」(76.9%)が突出し、7割を超えた。
- ・資本金別では、「5,000万円超~1億円以下」の企業で「事業の拡大・発展や企業体質の強化が期待できる」(44.4%)が2番目に高く、4割を超えた。

図表14 M&Aによる事業承継のメリット〔複数回答〕(従業員数別、資本金別)

		【全体】の割合が高い順→→→					(単位:%)
	回答数	①従業員の雇用を確保できる	②取引先を引き継ぐことができる	③自社の技術、ノウハウ、資産などを伝承できる	④事業の拡大・発展や企業体質の強化が期待できる	⑤創業者利潤を得ることができる	
全体	97	71.1	45.4	40.2	36.1	4.1	
従業員数	10人以下	②50.0	91.7	33.3	25.0	8.3	
	11~50人以下	79.1	39.5	②44.2	34.9	2.3	
	51~100人以下	78.3	②47.8	39.1	17.4	8.7	
	101~300人以下	②53.8	23.1	30.8	76.9	0.0	
	301人以上	—	—	—	—	—	
資本金	1,000万円以下、個人	80.0	②50.0	②50.0	23.3	3.3	
	1,000万円超~5,000万円以下	67.4	②46.5	34.9	37.2	7.0	
	5,000万円超~1億円以下	72.2	33.3	38.9	②44.4	0.0	
	1億円超~3億円以下	—	—	—	—	—	
	3億円超	—	—	—	—	—	

※網かけ=各区分の1位、②=同2位

※回答数が4社以下の区分は非公表

※選択肢[その他]はすべての企業で回答がなかったため掲載せず

3. 事業承継についての意見（抜粋）〔事業承継の方針別、業種別〕

①事業承継を行う予定

製造業	繊維	M&Aを成功させるには収益力を高める必要がある。弊社は収益力が低いため、仲介業者の手数料が高く買い受け企業の負担が大きい。銀行主導でのM&Aでコストを下げる利用しやすいのではないかと利用しやすいのではないかと。
	木材・木製品	取引先に対する供給責任が果たせることを第一に考えているのであれば、M&Aは手段としては結構であると思う。
	紙・パルプ	自社の知的財産権は保持したいが、今後の事業運営は現状の社員の能力では不可能と思われるので、M&Aが有効と思われる。
	金属製品	零細企業の自立力の向上と、経営改善の道標の指導がほしい。
	電気機械	後継者はすでに決定しているが、現代表者との引き継ぎスケジュール(どの部門をいつ)、承継後の現代表者の役割(何をしてもらうのか)等が未定。
	精密機械	技術力での不安、人材不足。
非製造業	建設	M&Aの日本になじむ日本語表記はないのか？買収や吸収のイメージが強い。
	不動産	4年前に65歳で長男(34歳)に事業継承させたが、良かったと思っている。ただ、特に地方の中小企業で廃業や後継者不足が多いことは、これからの金融機関の課題ではないか？
	卸売	右肩下がりの業界なので継承後が心配である。 どうすれば事業承継に夢をもってもらえるかを考えている。
	運輸・通信	当社は同族会社の典型だが、メリットがある一方で、閉塞感もある。
未回答	未回答	創業守成、時代の変化とともに、スピーディーな意思決定ができていない。人材の高齢化と諸施設が古くなり、設備更新に多額の費用が必要。

②事業承継の予定はない(廃業するつもり)

非製造業	建設	自社株の相続に手間取っている。税金が高すぎるため、相続の障害になっている。
	卸売	事業に将来性がない。

③未定(時期尚早を含む)

製造業	紙・パルプ	M&Aは個性が強くて難しいイメージがある。
	金属製品	親族等に、事業承継させる旧体的な考え方は持つべきではない。子または残された親族の気持ちを考慮しない独りよがりの考え方。承継できないなら廃業の計画をすべき。会社は作って売れるものにしなくては、経営者として失格と考えるべき。
	窯業・土石	当社は事業承継する組織体ではないものの、M&Aは承継の手段としてはいい方法だと考えている。
非製造業	卸売	銀行のサポートによりM&Aを実施した。

以上

本調査結果についてのお問い合わせ先：(株)しがぎん経済文化センター
産業・市場調査部 長山 (077-523-2245)