

# 帯広信用金庫 事業承継実態調査レポート

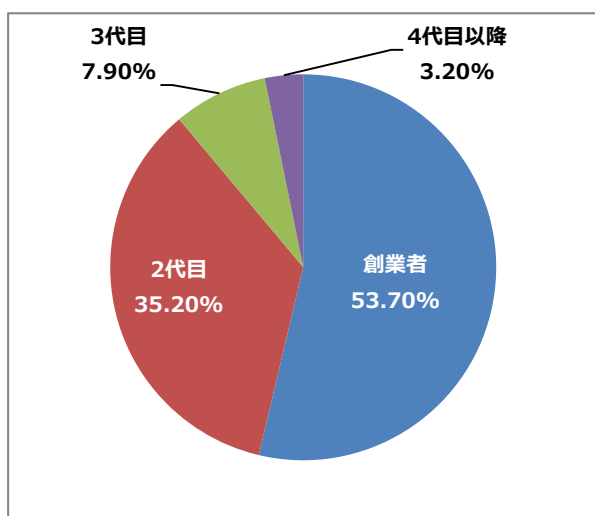
調査期間：平成 30 年 1 月 9 日～平成 30 年 3 月 16 日

調査対象：帯広信用金庫と取引を有する企業で、調査時点の年齢が 65 歳以上の社長（735 人）

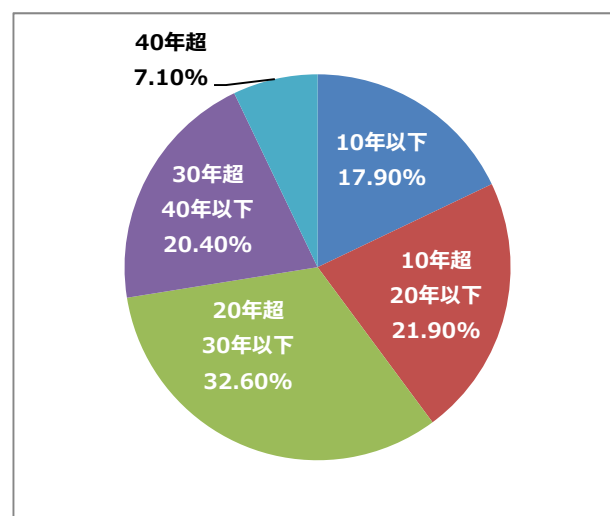
有効回答数：693

調査方法：帯広信用金庫本支店職員による個別インタビュー方式

【Q1:現社長は何代目ですか？】

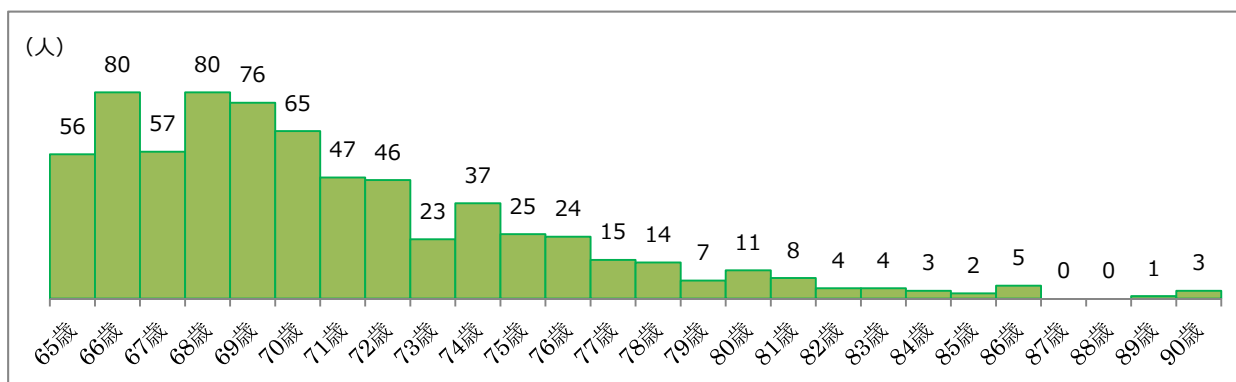


【Q2:社長就任から何年ですか？】

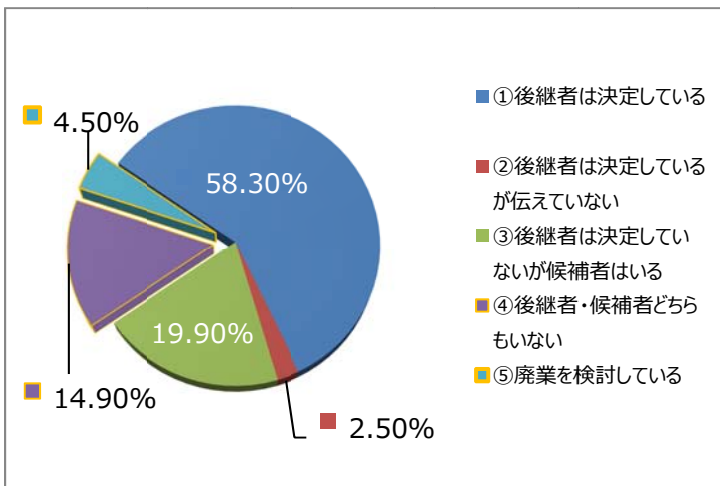


上の項目は社長の就任経緯と社長の在任年数を尋ねたものである。現在 65 歳以上の社長のうち、創業社長が半数以上を占め、在任年数では 20 年超 30 年以下が 3 割を超えて最多となっている。社長の平均在任年数を就任経緯別に比較すると、創業社長は 26.24 年、承継社長（2 代目～4 代目以降）では 21.17 年となっており、創業社長は比較的長く社長を務める傾向にあることがうかがえた。今回調査した社長の平均年齢は創業社長で 71.58 歳、承継社長で 70.18 歳となっていたことから、社長就任時の年齢は創業社長でおよそ 45 歳、承継社長ではおよそ 49 歳となる。つまり、現在 65 歳以上の創業社長は承継社長よりも早く社長になっているため、社長在任期間が長くなっている。総じて、現在 65 歳以上の社長の多くは、概ね 40 歳代で社長になっているということがわかった。

【今回調査した社長の年齢と人数】      平均値：70.41 歳      中央値：69 歳



【Q3:後継者や後継候補者はいますか？】

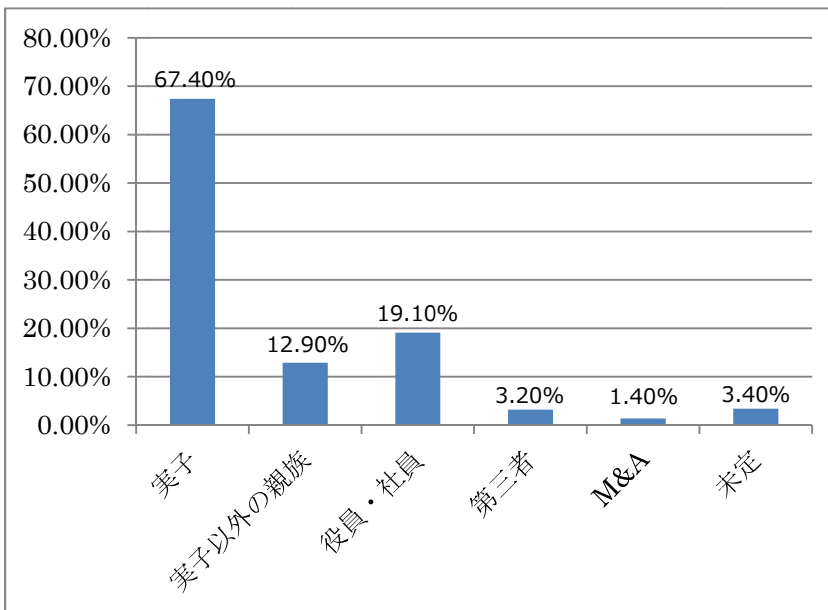


Q3 では後継者について尋ねた。①の「決定している」というのは後継者に承継の意思を伝えていることを意味しており、②の「伝えていない」と区別している。

結果を見ると「後継者は決定している」が58.3%と半数以上を占め、「後継者は決定しているが伝えていない」(2.5%)と「後継者は決定していないが候補者はいる」(19.9%)と合わせて8割程度の社長は後継者あるいは後継候補者が存在すると答えている。一方、「後継者・候補者どちらもいない」(14.9%)

と「廃業を検討している」(4.5%)、すなわち後継者不在とする社長は2割程度にとどまった。もっとも、「後継者は決定している」と回答している社長においても、後継者に対してどれだけ明確に伝え、後継者も承継意思を表明しているかという点では様々であると思われるが、多くの企業で承継する相手がいるということがわかった。

【Q4：後継者・候補者はどなたですか？（複数回答）】



Q3で後継者または後継候補者が存在すると回答した先に対し、Q4でその相手について尋ねた。結果を見ると、現社長の「実子」が67.4%で最多。次いで「実子以外の親族」(19.1%)、「役員・社員」(12.9%)となった。明確に決められず「未定」(3.4%)とする回答もあった。

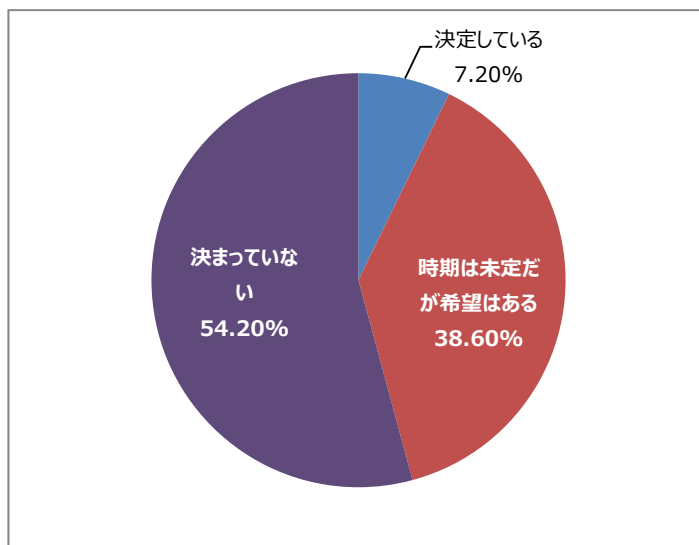
本問は複数回答も可としていることから2項目以上に回答している社長もおり、一部には後継者を絞り込めずに迷っている社長がいることが見て取れた。

【Q5：社長の交代時期は決まっていますか？】

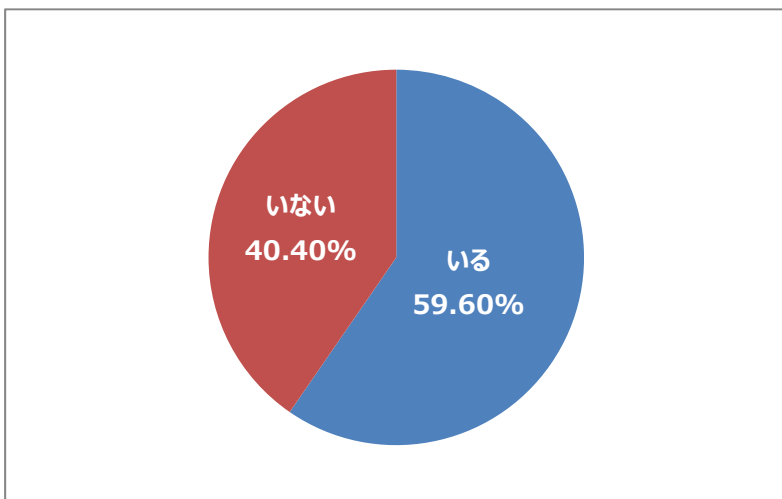
Q5では、Q3で後継者または後継候補者がいると回答した社長に対し、社長交代の時期を尋ねた。

結果を見ると交代時期が「決定している」と回答した割合はわずか（7.2%）にとどまり、「決まっていない」が半数超、「時期は未定だが希望はある」が約4割と、9割以上の社長は交代時期を明確に定めていないことがわかった。

また、交代時期が「決定している」と「希望はある」とした社長に対し、何年後に交代を考えているかも尋ねたが、最も多かった（中央値）のは3年後、平均では3.9年後となっており、中には15年後とする回答もあった。



【Q6：事業承継の相談相手はいますか？】

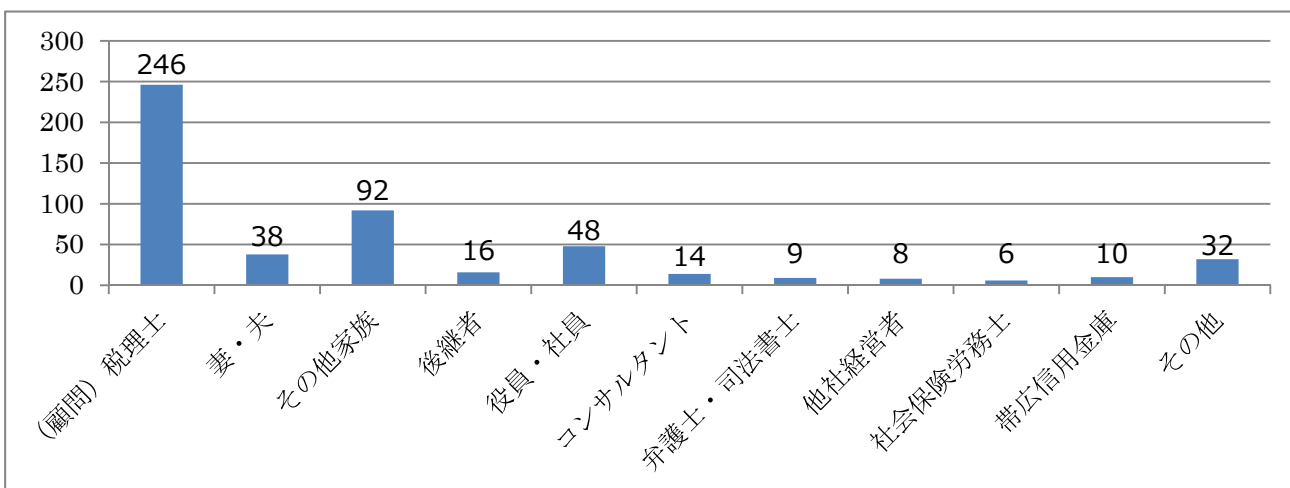


Q6では、後継者や後継候補者の有無にかかわらず、事業承継に関する相談相手がいるかどうかを尋ねた。

結果は約6割の社長が相談相手がいると回答している一方、相談相手がないという社長は4割にのぼった。

なお、本問では「相談相手がいる」と回答した社長に対し、その相談相手は誰かを尋ねており、下のグラフはその結果を示している。

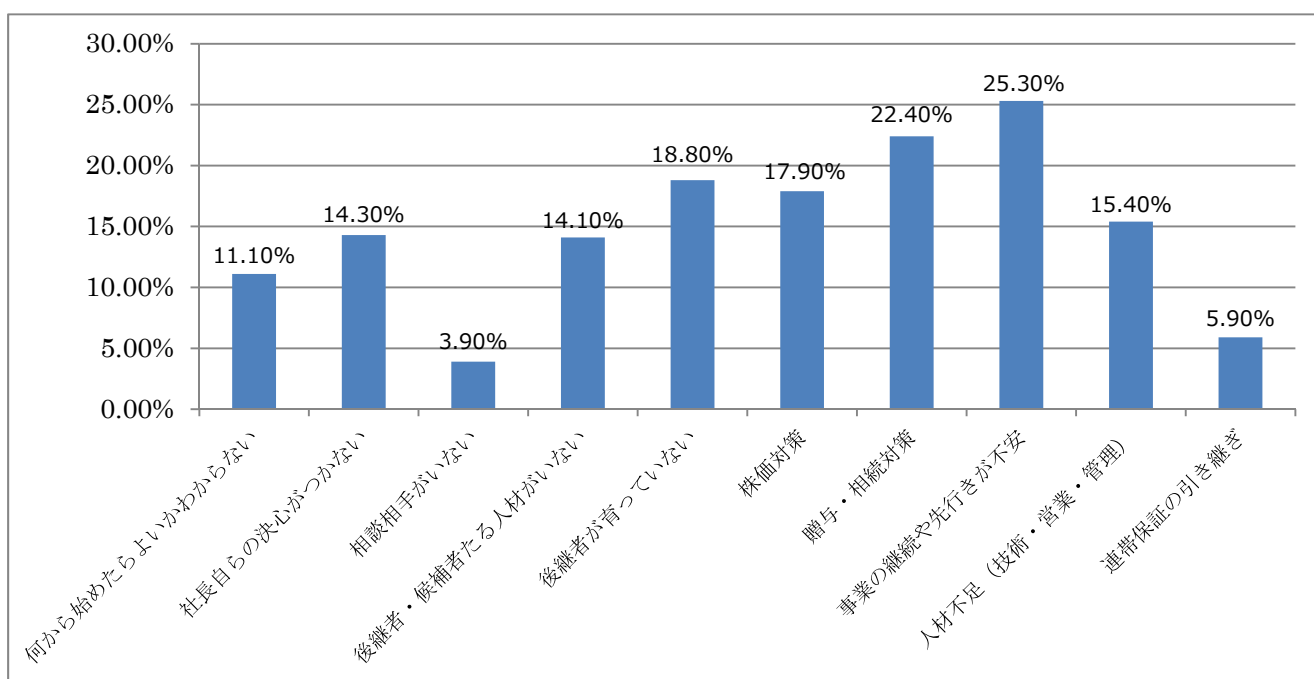
【（Q6で「相談相手はいる」と回答した社長について）相談相手は誰ですか（自由・複数回答）】



相談相手については顧問も含めて税理士が圧倒的に多く、次いで子息を含めた家族、社内の役員・社員となっている。このほか弁護士・司法書士や社会保険労務士などの専門家やコンサルタント、経営者仲間（他社経営者）という回答も見られた。中には複数の相手に相談している社長も存在している。また、Q4で後継者は実子とする社長が多かったこともあり、社長の妻や夫など経営者夫婦で話し合っているというのも一定程度見られた。後継者と回答した中には一部実子も含まれていることから、これらを総じて多くの社長は税理士か後継者も含めた家族と相談していることがうかがえた。

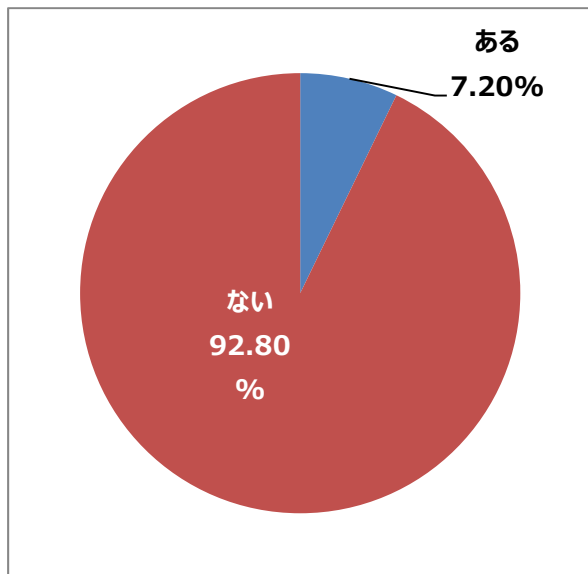
事業承継は当然ながら継がせる相手（後継者）がいるため、社長一人では完結しない。また、後継者に継がせるということは現社長が引退することにもなるため、社長自身の生活環境も大きく変化する。さらには株式や不動産などの事業用資産の譲渡・贈与などが伴う場合は税務の専門知識も必要になってくるが、これらのことは日常の経営の中では発生しないことであるため、多くの社長は迷いや不安を抱えていると考えられる。この中で、Q6の結果で示した65歳以上の社長で相談相手がいないというのが4割いるというのは決して少ないものではなく、むしろ相談相手がいないことは事業承継が進まない要因の一つになっているとも考えられる。

【Q7：事業承継を進める際の課題はなんですか？（複数回答）】

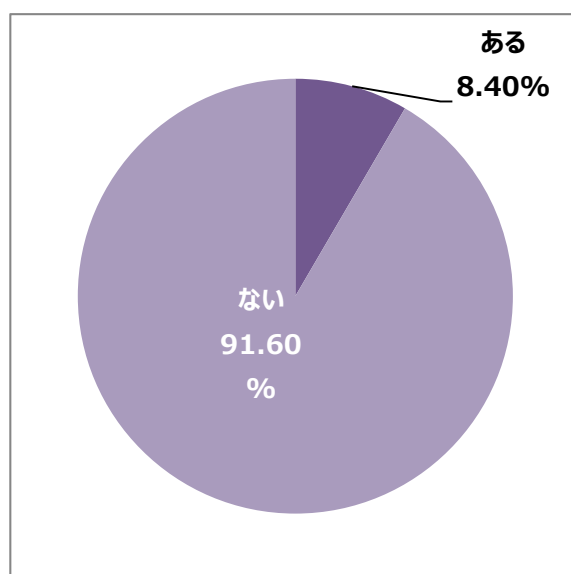


Q7では、事業承継を進める際の課題について尋ねた。結果は「事業の継続や先行きが不安」（25.30%）とする回答が最も多かったが、「贈与・相続対策」（22.40%）と「株価対策」（17.90%）の税務対策も多くの社長が課題としている。このほか「後継者が育っていない」、「後継者・候補者たる人材がない」など後継者に関する課題や「（技術・営業・管理の）人材不足」（15.40%）という後継世代を支える人材に関する課題も挙げられている。また、「社長自らの決心がつかない」（14.30%）や「何から始めたらよいかわからない」（11.10%）など、事業承継を進めること自体に逡巡しているという回答も目立った。

【Q8：M&Aによる事業買収について関心がありますか？】



【Q9：M&Aで事業を譲渡することに関心がありますか？】



Q8、Q9ではM&Aへの関心について尋ねた。買収(Q8)、譲渡(Q9)ともに9割超が「関心がない」と回答しており、総じてM&Aに対する関心は全体的に薄いことがわかった。しかし、近年M&A仲業者等が積極的な活動を展開している中、以前に比べると中小企業のM&Aに関する認知度は高まってきており、M&Aは事業承継の手段の一つであることも勘案すると今後は関心を持つ割合が増加する可能性もある。

【総括：～事業承継問題の実態は「進んでいない」こと。その要因は社長にとって誰が支援者なのかわかりにくいこと～】

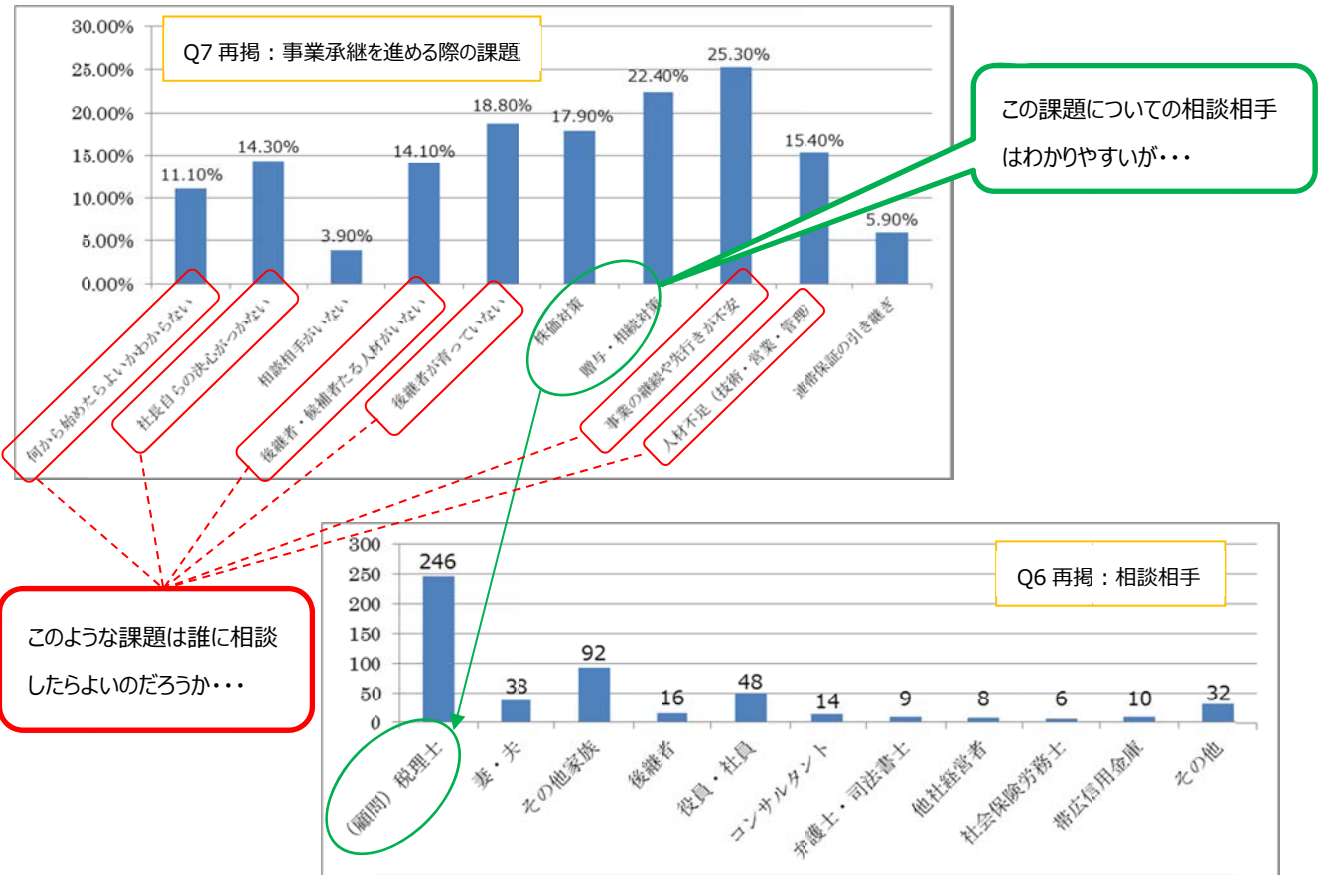
今回の調査から、地域企業の多くは後継者あるいは後継候補者が存在することが明らかになった。一方、社長の交代時期を明確にするなど実際に事業承継を進めている社長は僅かであり、ここに事業承継問題の本質があると推察される。つまり、事業を引き継がせる相手(後継者)がいないのではなく、引き継がせる過程に何らかの課題があり、そのため事業承継が「進まない」というのが実態と考えられる。

事業を引き継がせる過程における課題、つまり事業承継が進まない要因は種々考えられるが、事業承継を株式や事業用の不動産などの財産に関する課題、自社のビジネスモデルや組織などの経営に関する課題、家族・親族との関係性のほか、継がせる決心など社長自身に関する課題の3つの側面から考察してみる。Q7で事業承継を進める際の課題について尋ねているが、その回答の中で財産に関する課題に該当するのは「株価対策」と「贈与・相続対策」、あるいは「連帯保証の引き継ぎ」である。これらを課題としている社長は多くなっているが、株式や不動産など財産に関する課題というのは有形で認識しやすいことが特徴であり、そのために課題として多く挙げられているということも考えられる。この分野の専門家である税理士や会計士に相談することが多くなっているのもそのような要因があると推察される。

一方、Q7で最も多くの回答となった「事業の継続や先行きが不安」というのは、高齢化や人口減少などの外部環境要因から自社のビジネスモデルの継続性・将来性に不安を感じているということであり、これは経営に関する課題である。また、「後継者が育っていない」や「技術・営業・管理面の人材不足」というのは内部環境要因であり、これも経営に関する課題である。しかし、本調査で挙げられた相談相手の中で誰がこの分野の専門家なのか、客観的に見て判別できなかった。

さらに、「社長自らの決心がつかない」という回答も一定程度みられるが、このような社長自身にかかわる課題についても相談者が明確でなく、主に家族が相談相手になっているものと推察される。

これら経営に関する課題や社長自身に関する課題というのは形として見えるものではないため、認識しにくく他人にも伝えにくいという特徴がある。また、この分野についての専門家というのも明確になっているわけではなく、社長にとってはどこに相談相手がいるのかわからず、事業承継をなかなか進められないでいることも考えられる。



なお、Q1 と Q2 の分析において、今回調査した社長は概ね 40 歳代で社長になっていることを示した（1 ページ参照）。今回の調査では多くの社長に後継者や後継候補者が存在していることが分かったが、後継者や後継候補者の年齢は調査していない。社長自身が社長になった年齢は、後継者にとっても社長になってよい年齢でもある。Q5 では半数以上の社長が交代時期を決めていなかったが、この点は一つの目安になるものとする。

今回の調査は 65 歳以上の社長、つまり一般的には事業承継を進めていく年齢に達している社長を対象として実施した。結果から浮かび上がってきた実態は、多くの企業で後継者あるいは後継候補者はいるものの、自社の経営や社長自身に関する課題がネックになって事業承継が進んでいないということであった。地域の産業を守り、成長させていくためには、家族・同族との関係、株式などの所有、そして経営の 3 つが複雑に関係するという中小企業における事業承継の特性を理解し、しっかりと対応できる支援者が必要である。本調査を実施した当金庫としてもこの結果を真摯に受け止め、「しんきん事業承継支援ネットワーク」で連携している専門家やほかの信用金庫とともに事業承継支援に一層力を注いでいきたい。

## 帯広信用金庫 事業承継実態調査 集計結果

ヒアリング項目	回答項目	回答数	
現社長は何代目か？	創業者	372	53.7%
	2代目	244	35.2%
	3代目	55	7.9%
	4代目以降	22	3.2%
現社長の社長在籍年数	10年以下	121	17.9%
	10年超20年以下	148	21.9%
	20年超30年以下	220	32.6%
	30年超40年以下	138	20.4%
	40年超	48	7.1%
後継者(候補者)は？	後継者は決定している	404	58.3%
	後継者は決定しているが伝えていない	17	2.5%
	後継者は決定していないが候補者はある	138	19.9%
	後継者・候補者どちらもいない	103	14.9%
	廃業を検討している	31	4.5%
経営の承継(社長交替)時期はいつ頃と考えているか？	決定している	40	7.2%
	時期は未定だが、希望・予定はある	216	38.6%
	決まっていない	303	54.2%
事業承継の相談者はいるか？	いる	413	59.6%
	いない	280	40.4%
事業承継を実行するにあたり、課題となっているものは何か？ ※複数選択可	何から始めたらよいかわからない	77	11.1%
	社長自らの決心がつかない	99	14.3%
	相談相手がない	27	3.9%
	後継者・候補者たる人材がない	98	14.1%
	後継者が育っていない	130	18.8%
	株価対策	124	17.9%
	贈与・相続対策	155	22.4%
	事業の継続や先行きが不安	175	25.3%
	人材不足(技術・営業・労務)	107	15.4%
	連帯保証の引継ぎ	41	5.9%
M&Aによる事業買収によって、シェアや営業エリアを拡大することに関心はありますか？	ある	50	7.2%
	ない	643	92.8%
M&Aによる事業譲渡によって、事業の継続や雇用を維持することに関心はありますか？	ある	58	8.4%
	ない	635	91.6%

回答項目(複数回答)	回答数	
実子	377	67.4%
実子以外の親族	72	12.9%
役員・社員	107	19.1%
第三者を社長に招聘	18	3.2%
M&A	8	1.4%
明確に決まっていない	19	3.4%