

中小企業における後継者問題について

～ 後継者「決まっている」29.9%、「未決定」56.0%

M&A実施「意向あり」は7.5%で低調

超高齢社会の進展に伴い、経営者の高齢化も進んでいるといわれる。こうした状況のもと、事業承継を円滑に行うことは企業が存続していくための重要な課題であるといえよう。しかるに、中小企業ではさまざまな要因により、「後継者難」が恒常的な問題となっている。そこで、地元大阪の中小企業の状況はどうか、後継者の決定状況や事業承継の見通しなど、お取引先企業を対象にアンケート調査を実施した。

■ 調査時点：2022年4月上旬

■ 依頼先数：1,400社

■ 調査対象：大阪シティ信用金庫取引先企業経営者（大阪府内）

有効回答数：1,355社

■ 調査方法：聞き取り法

有効回答率：96.8%

区分	項目	経営者の年齢別					計	構成比
		39歳以下	40歳代	50歳代	60歳代	70歳以上		
業種別	製造業	9社	93社	148社	124社	81社	455社	33.6%
	卸売業	10	40	54	27	32	163	12.0
	小売業	30	47	44	29	20	170	12.5
	建設業	18	68	82	36	19	223	16.5
	運輸業	10	20	38	24	15	107	7.9
	サービス業	29	82	54	38	34	237	17.5
規模別	5人未満	58	146	161	99	77	541	39.9
	5～19人	39	137	189	123	88	576	42.5
	20～49人	5	41	50	39	25	160	11.8
	50人以上	4	26	20	17	11	78	5.8
全体		106	350	420	278	201	1,355	100.0
構成比		7.8%	25.8%	31.0%	20.5%	14.9%	100.0%	

◎本調査に関するお問い合わせは下記にお願いします。

大阪シティ信用金庫

大阪府中央区北浜 2-5-4 TEL 06 (6201) 2919

調査担当部署：大阪シティ総合研究所（担当：山川、吉川）

(要旨)

1. 経営者の年齢

「60歳以上」が全体の35.4%となっている。ここ数年の推移をみると、経営者の高齢化はさほど進んでいないが、「70歳以上」は調査のたびに増加している。

2. 後継者の決定状況

「すでに決まっている」企業が29.9%であるのに対し、「決まっていない」企業は56.0%である。「決まっていない」企業の内訳は、「まだ決める時期ではない」が42.7%、「決める必要があるが決まらない」が13.3%である。また、「自分の代限りにする」という後継者不要企業は14.1%となっている。

3. 後継者「決定企業」の状況

(1) 後継者は誰か

「子供」が79.6%で圧倒的に多く、次いで「子供以外の親族」が11.1%であり、これらを合計した親族内承継が90.7%と9割に及ぶ。

(2) 後継者が子供でない理由

「血縁ではなく、能力・適性を重視する」(41.0%)と「子供に継ぐ意思がない」(32.5%)が相対的に多い。

(3) 後継者に期待すること

「事業・技術の継承」が68.8%で最も多く、「新たな顧客・販路の開拓」が64.3%で続いている。

4. 後継者「未定企業」の状況

(1) 決まらない理由

「適任者が見当たらない」(36.7%)、「後継予定者から了解を得られない」(27.8%)、「候補者はいるが、決めかねている」(17.2%)の順が多い。

(2) 決まらなかった場合の対応

「可能なら事業譲渡(売却)したい」が70.6%で圧倒的に多く、「廃業する」は29.4%であった。

5. M&A実施の意向

「意向あり」(7.5%)は1割に満たないのに対し、「意向なし」(62.0%)が6割超となっており、中小企業のM&Aは総じて低調である。ただし、「一度検討して判断したい」が30.5%あり、潜在的な需要は少なくないことがうかがえる。

1. 経営者の年齢

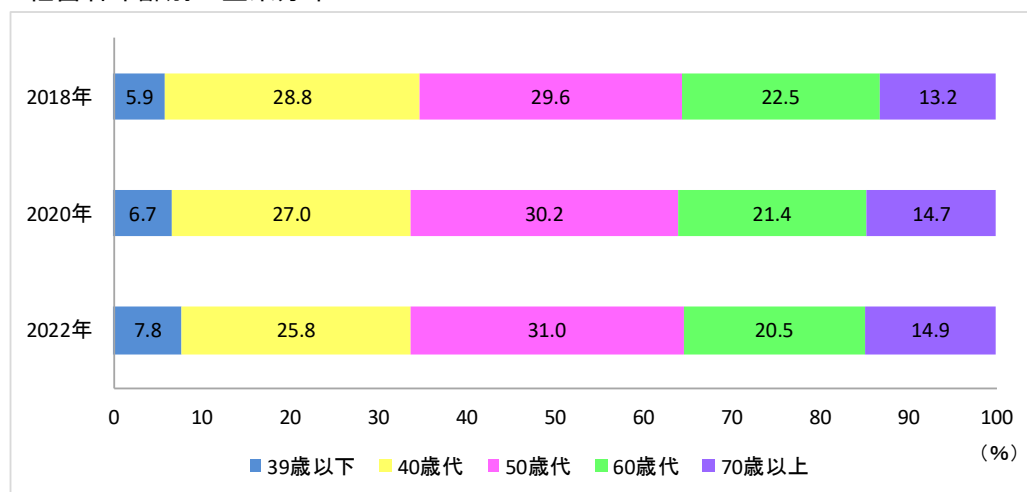
すべての企業経営者に年齢を聞いた結果が第1表である。

全体で見ると、「③50歳代」が31.0%で最も多い。また、「④60歳代」が20.5%、「⑤70歳以上」が14.9%あり、これらサラリーマンなら定年となる「60歳以上」が35.4%とおおよそ3社に1社の割合となっている。これを直近2回の調査と比較すると、「60歳以上」は2020年比では0.7ポイント減、2018年比では0.3ポイント減と、あまり変化は見られず、経営者の高齢化はさほど進んでいない。ただ、「⑤70歳以上」は調査のたびに増加している。

第1表 経営者の年齢

項目		①	②	③	④	⑤	計	(%)
区分		39歳以下	40歳代	50歳代	60歳代	70歳以上	(1,355人)	60歳以上
		(106人)	(350人)	(420人)	(278人)	(201人)		④+⑤
業種別	製造業	2.0	20.4	32.5	27.3	17.8	100.0	45.1
	卸売業	6.1	24.5	33.1	16.6	19.7	100.0	36.3
	小売業	17.6	27.6	25.9	17.1	11.8	100.0	28.9
	建設業	8.1	30.5	36.8	16.1	8.5	100.0	24.6
	運輸業	9.3	18.7	35.5	22.4	14.1	100.0	36.5
	サービス業	12.2	34.6	22.8	16.0	14.4	100.0	30.4
規模別	5人未満	10.7	27.0	29.8	18.3	14.2	100.0	32.5
	5~19人	6.8	23.8	32.8	21.4	15.2	100.0	36.6
	20~49人	3.1	25.6	31.3	24.4	15.6	100.0	40.0
	50人以上	5.1	33.3	25.6	21.8	14.2	100.0	36.0
全体		7.8	25.8	31.0	20.5	14.9	100.0	35.4
2020年調査		6.7	27.0	30.2	21.4	14.7	100.0	36.1
2018年調査		5.9	28.8	29.6	22.5	13.2	100.0	35.7

経営者年齢別の企業分布



2. 後継者の決定状況

すべての経営者に対し、すでに自社の後継者は決まっているかどうか聞いた結果が第2表である。

全体で見ると、「①すでに決まっている」とする決定企業が29.9%であるのに対し、「②決まっていない（未決定）」が56.0%である。「②決まっていない」企業の内訳は、「ア. まだ決める時期ではない」という時期尚早企業が42.7%、「イ. 決める必要があるが決まらない」という未定企業が13.3%である。また、「③自分の代限りにするので後継者は不要」とする廃業予定企業は14.1%であった。

これを2020年の前回調査と比べると、「①決まっている」企業は4.1ポイント減少したのに対し、「②決まっていない」企業は5.9ポイント増加した。

従業員規模別で見ると、「③自分の代限り」とする割合は、5人未満の規模層（28.8%）でとくに高くなっている。

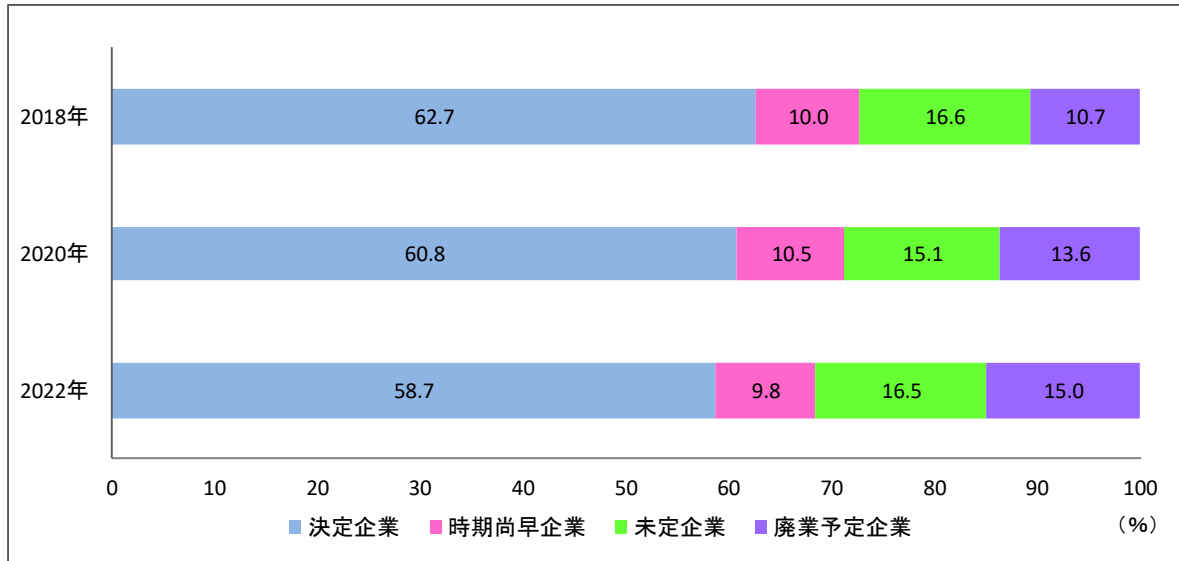
また、経営者の年齢別で見ると、「①決まっている」とする割合は、年齢が高い層ほど高くなる傾向がみられる。ただ、近年の推移をみると、後継者を決めていなければならぬ年代である経営者年齢「60歳以上」において、決定企業の割合が徐々に低下してきており、事業承継が円滑に進んでいるとは言い難い状況である（後掲グラフ参照）。

第2表 後継者の決定状況

(%)

区分	項目	①決まっている (決定企業)	②決まっていない (未決定)	③自分の代限りにするので 後継者不要 (廃業予定企業)		計	
				ア. まだ決める 時期ではない (時期尚早企業)	イ. 必要だが 決まらない (未定企業)		
業種別	製造業	39.6	(51.4)	36.7	14.7	9.0	100.0
	卸売業	27.0	(55.8)	39.8	16.0	17.2	100.0
	小売業	13.5	(53.0)	45.9	7.1	33.5	100.0
	建設業	26.0	(61.0)	47.5	13.5	13.0	100.0
	運輸業	36.4	(58.0)	42.1	15.9	5.6	100.0
	サービス業	25.7	(61.6)	49.8	11.8	12.7	100.0
規模別	5人未満	21.1	(50.1)	39.9	10.2	28.8	100.0
	5～19人	34.5	(59.9)	43.8	16.1	5.6	100.0
	20～49人	41.3	(58.7)	43.1	15.6	0	100.0
	50人以上	33.3	(62.9)	53.9	9.0	3.8	100.0
年齢別	39歳以下	4.7	(79.3)	76.5	2.8	16.0	100.0
	40歳代	7.4	(80.3)	74.6	5.7	12.3	100.0
	50歳代	22.1	(63.9)	45.3	18.6	14.0	100.0
	60歳代	52.5	(31.7)	15.5	16.2	15.8	100.0
	70歳以上	67.2	(18.9)	2.0	16.9	13.9	100.0
全体		29.9	(56.0)	42.7	13.3	14.1	100.0
2020年調査		34.0	(50.1)	37.9	12.2	15.9	100.0

後継者の決定状況の推移（経営者年齢「60歳以上」）



* 経営者年齢「60歳以上」の企業の後継者の決定状況については、年を追うごとに決定企業の割合が低下するとともに、廃業予定企業の割合が上昇する傾向にある。

3. 後継者「決定企業」の状況

(1) 後継者は誰か

前項2で、後継者は「すでに決まっている」と答えた経営者（全経営者の29.9%、405人）に対し、それは具体的に誰か聞いた結果が第3表-1である。

「①子供」と答えた経営者が79.6%で圧倒的に多く、これに「②子供以外の親族」の11.1%を加えた親族内承継は90.7%と9割に及ぶ。一方、「③親族以外の役員・従業員」と答えた経営者は9.1%となった。中小企業ではオーナー経営が多く、世襲による経営者の交代が主流である。

これを2020年の前回調査と比べると、「①子供」が2.2ポイント増加したのに対し、「②子供以外の親族」は0.5ポイント減少、「③親族以外の役員・従業員」も1.4ポイント減少した。

第3表-1 後継者は誰か

区分	項目				計	親族内承継 ①+②
	①子供	②子供以外の親族	③親族以外の役員・従業員	④その他		
後継者 決定企業	79.6	11.1	9.1	0.2	100.0	90.7
2020年調査	77.4	11.6	10.5	0.5	100.0	89.0
2018年調査	74.3	11.2	13.9	0.6	100.0	85.5

(2) 後継者が子供でない理由

前項3の(1)で、「子供以外と答えた経営者（全経営者の6.1%、83人）に対し、決まっている後継者が子供でない理由を聞いた結果が第3表-2である。

「①血縁ではなく、能力・適性を重視するため」と答えた経営者が41.0%で最も多い。次いで、「②子供に継ぐ意思がない」が32.5%で多く、このほか「③子供がいない」が19.3%、「④苦勞が多く、子供に継がせたくない」が7.2%となっている。

これを2020年の前回調査と比べると、「①能力・適性を重視するため」と答えた経営者が6.0ポイント増加している。中小企業を取り巻く経営環境が大きく変化している昨今、あらゆる状況に対応できる能力や適性の有無は後継者選びに欠かせない観点となっている。

第3表-2 後継者が子供でない理由 (％)

区分	項目	①能力・適性を重視する	②子供に継ぐ意思がない	③子供がいない	④子供に継がせたくない	計
後継者が子供でない企業		41.0	32.5	19.3	7.2	100.0
2020年調査		35.0	40.2	15.5	9.3	100.0
2010年調査		28.1	46.9	18.8	6.2	100.0
2006年調査		36.7	34.7	13.3	15.3	100.0
2002年調査		29.4	33.8	16.2	20.6	100.0

(3) 後継者に期待すること

前項2で、後継者は「すでに決まっている」と答えた経営者（全経営者の29.9%、405人）に対し、後継者に期待することについて聞いた結果（複数回答）が第3表-3である。

「①事業・技術の継承」と答えた経営者が68.8%で最も多く、「②新たな顧客・販路の開拓」が64.3%で続いている。以下、「③（IT化推進など）業務の効率化」（31.0%）、「④財務体質の改善」（29.0%）などとなっている。

第3表-3 後継者に期待すること (複数回答、％)

区分	項目	①事業・技術の継承	②新規顧客・販路の拡大	③業務の効率化	④財務体質の改善	⑤新事業・市場への進出
後継者 決定企業		68.8	64.3	31.0	29.0	17.5

4. 後継者「未定企業」の状況

(1) 決まらない理由

前項2で、後継者を「決める必要があるが決まらない（未定企業）」と答えた経営者（全経営者の13.3%、180人）に対し、その理由を聞いた結果が第4表-1である。

「①適任者が見当たらない」と答えた経営者が36.7%で最も多く、次いで「②後継予定者から了解を得られない」が27.8%あった。以下、「③候補者はいるが、決めかねている」（17.2%）と「④事業承継を考える時間や余裕がない」（16.1%）が僅差で続いている。ちなみに、経営者年齢「60歳以上」では「②了解を得られない」が34.2%と最も多くなっている。

第4表-1 決まらない理由 (％)

区分	項目	①適任者が見当たらない	②了解を得られない	③決めかねている	④時間や余裕がない	⑤その他	計
後継者 未定企業		36.7 (28.4)	27.8 (24.5)	17.2 (21.9)	16.1 (23.9)	2.2 (1.3)	100.0
	60歳未満	40.5 (29.1)	22.8 (20.9)	13.9 (15.1)	19.8 (32.6)	3.0 (2.3)	100.0
	60歳以上	31.6 (27.5)	34.2 (29.0)	21.5 (30.5)	11.4 (13.0)	1.3 (0.0)	100.0

注) ()内は前回調査(2020年)の割合

(2) 決まらなかった場合の対応

同じく前項2で、後継者を「決める必要があるが決まらない（未定企業）」と答えた経営者（全経営者の13.3%、180人）に対し、最終的に後継者がどうしても決まらなかった場合はどうするのか聞いた結果が第4表-2である。

「①可能なら事業譲渡(売却)したい」とする経営者が70.6%で圧倒的に多く、「②廃業する」は29.4%であった。中小企業のM&Aを支援する環境の整備に伴い、事業譲渡が事業承継の手段の一つとして認識され、その傾向が続いているとみられるが、前回調査(2020年)と比べると、コロナ禍による業績低迷などにより、事業譲渡をあきらめ、廃業を選択する企業が増えていることがうかがえる。

第4表-2 決まらなかった場合の対応 (％)

区分	項目	①可能なら事業譲渡(売却)したい	②廃業する	計
後継者 未定企業		70.6 [9.4]	29.4 [3.9]	100.0
	2020年調査	76.8	23.2	100.0
	2018年調査	59.3	40.7	100.0

[]内は全有効回答企業(1,355社)に占める割合

5. M&A実施の意向

近年、中小企業によるM&A（企業の合併・買収）が「後継者難」企業の事業承継手段としてばかりでなく、事業の活性化などの効果を期待されるかたちで、注目されている。そこで、すべての経営者に対し、M&Aについてどのように考えているか、聞いた結果が第5表である。

全体で見ると、「①意向あり」と答えた経営者は7.5%と1割に満たない。一方、「③意向なし」は62.0%で6割超となっており、中小企業のM&Aへの関心は総じて低調である。ただ、「②一度検討してみても判断したい」が30.5%と3割程度あり、潜在的な需要は少なくないことがうかがえる。

従業員規模別で見ると、「①意向あり」とする割合は、規模が大きくなるほど高く、5人未満の3.1%に対し、50人以上では20.5%となっている。

第5表 M&A実施の意向

(%)

区分		項目	①意向あり	②検討したい (検討後判断)	③意向なし	計
業種別	製造業		8.3	32.1	59.6	100.0
	卸売業		9.3	29.4	61.3	100.0
	小売業		2.3	25.9	71.8	100.0
	建設業		7.2	30.0	62.8	100.0
	運輸業		7.5	38.3	54.2	100.0
	サービス業		8.8	28.3	62.9	100.0
規模別	5人未満		3.1	22.0	74.9	100.0
	5～19人		8.4	34.7	56.9	100.0
	20～49人		13.1	40.6	46.3	100.0
	50人以上		20.5	37.2	42.3	100.0
年齢別	39歳以下		8.5	32.1	59.4	100.0
	40歳代		10.6	35.4	54.0	100.0
	50歳代		6.9	31.4	61.7	100.0
	60歳代		6.1	27.7	66.2	100.0
	70歳以上		5.0	22.9	72.1	100.0
全体			7.5	30.5	62.0	100.0