

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」28.0%で過去最低

「決める必要があるが決まらない」(16.7%)が増加傾向

近年、貴重なスキルを持つ有望な企業であっても、経営者の高齢化や後継者不在により廃業せざるを得ないケースが問題となっている。このことは単に個別企業の損失であるばかりか、わが国経済にとっても大きな損失であり、円滑な事業承継がますます大きな課題となっている。そこで、中小企業における後継者の決定状況はどうか、当金庫の取引先企業を対象にアンケート調査で探ってみた。

■ 調査時点：2024年7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：1,307社

■ 調査方法：聞き取り法

有効回答率：93.4%

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	20社	63社	133社	111社	82社	409社	31.3%
	卸売業	12	28	40	31	30	141	10.8
	小売業	46	28	52	41	14	181	13.8
	建設業	38	73	84	30	14	239	18.3
	運輸業	6	14	34	25	8	87	6.7
	サービス業	38	73	66	47	26	250	19.1
規模別	5人未満	88	122	166	121	73	570	43.6
	5～19人	53	124	183	122	72	554	42.4
	20～49人	16	28	40	31	14	129	9.9
	50人以上	3	5	20	11	15	54	4.1
全体		160	279	409	285	174	1,307	100.0
構成比		12.2%	21.3%	31.3%	21.8%	13.4%	100.0%	

(要旨)

1. 経営者の年齢

「60歳代」(21.8%)と「70歳以上」(13.4%)を併せた「60歳以上」が35.2%である。直近2回(2022年、2020年)の調査と比較すると、高齢化は進んでいるとは言えないものの、全体の3分の1を超える高水準で推移している。

2. 後継者の決定状況

「すでに決まっている」企業が28.0%である一方、「決まっていない」企業は58.5%となり、その内訳は、「まだ決める時期ではない」が41.8%、「決める必要があるが決まらない」が16.7%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13.5%となっている。

3. 後継者「決定企業」の状況

(1) 後継者候補

「子供」が80.0%で圧倒的に多く、これに「子供以外の親族」の11.5%を加えた親族内承継は91.5%と9割を超える。

(2) 後継者が子供でない理由

「子供に継ぐ意思がない」(45.2%)が最も多い。次いで「子供がいない」(23.3%)が多く、以下「能力・適性を重視」(19.2%)、「子供に継がせたくない」(4.1%)の順となった。

(3) 後継者に期待すること

「事業・技術の継承」が73.8%で最も多く、「新たな顧客・販路の開拓」が64.9%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」(47.3%)が最も多い。同割合が経営者年齢「60歳以上」において49.5%と約半数を占めていることは後継者問題の深刻さを表しているといえよう。

(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61.9%で圧倒的に多い。前回調査と比べると8.7ポイント減少し、廃業を選択する経営者が増えている

5. 事業承継に係る相談先

「顧問の税理士、公認会計士、弁護士」が73.5%で最も多い。これに「金融機関」が47.5%で続いている。

1. 経営者の年齢

はじめに、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31.3%で最も多い。ただ、「④60歳代」が21.8%、「⑤70歳以上」が13.4%で、これらを合計すると、事業承継の準備に着手すべき時期を迎えている「60歳以上(④+⑤)」は35.2%となり、50歳代の割合を超える。

これを直近2回の調査と比較すると、「60歳以上(④+⑤)」は2022年比で0.2ポイント減、2020年比で0.9ポイント減となり、経営者の高齢化は進んでいるとは言えないものの、全体の3分の1を超える高水準で推移している。

業種別で見ると、「60歳以上(④+⑤)」の企業割合は製造業(47.2%)や卸売業(43.2%)で比較的高く、建設業(18.5%)で最も低くなっている。

第1表 経営者の年齢

区分		項目					計	(%) 60歳以上 ④+⑤
		① 39歳以下	② 40歳代	③ 50歳代	④ 60歳代	⑤ 70歳以上		
業種別	製造業	4.9	15.4	32.5	27.1	20.1	100.0	47.2
	卸売業	8.5	19.9	28.4	22.0	21.2	100.0	43.2
	小売業	25.4	15.5	28.7	22.7	7.7	100.0	30.4
	建設業	15.9	30.5	35.1	12.6	5.9	100.0	18.5
	運輸業	6.9	16.1	39.1	28.7	9.2	100.0	37.9
	サービス業	15.2	29.2	26.4	18.8	10.4	100.0	29.2
規模別	5人未満	15.4	21.4	29.1	21.2	12.9	100.0	34.1
	5~19人	9.6	22.4	33.0	22.0	13.0	100.0	35.0
	20~49人	12.4	21.7	31.0	24.0	10.9	100.0	34.9
	50人以上	5.6	9.3	37.0	20.4	27.7	100.0	48.1
全体		12.2	21.3	31.3	21.8	13.4	100.0	35.2
2022年調査		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

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。

全体でみると、「①すでに決まっている」とする決定企業は28.0%である。一方、「②決まっていない（未決定）」企業は58.5%であり、その内訳は、「ア. まだ決める時期ではない」という時期尚早企業が41.8%、「イ. 決める必要があるが決まらない」という未定企業が16.7%となっている。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13.5%であった。

これを調査開始年（2002年）からの推移でみると、「①決まっている（決定企業）」の割合は過去最低を記録した。また、「イ. 決める必要があるが決まらない（未定企業）」企業は2018年から増加傾向となっている（後掲4ページ 図表1）。

従業員規模別でみると、「③自分の代限り」とする企業割合は、5人未満の規模層（27.0%）で、とくに高くなっている。

また、経営者の年齢別でみると、「①決まっている」企業割合は年齢が高い層ほど高いものの、60歳代の企業（44.2%）でも半数に満たず、引退平均年齢を超える70歳以上の企業においても後継者が「②決まっていない」企業（20.7%）が約2割ある。

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	37.6	(51.6)	30.3	21.3	100.0	
	卸 売 業	34.0	(56.8)	44.7	12.1	100.0	
	小 売 業	11.0	(55.3)	43.1	12.2	100.0	
	建 設 業	25.9	(65.7)	53.1	12.6	100.0	
	運 輸 業	33.3	(62.1)	34.5	27.6	100.0	
	サービス業	21.2	(64.8)	49.6	15.2	100.0	
規 模 別	5人未満	19.1	(53.9)	39.9	14.0	100.0	
	5~19人	33.2	(63.2)	45.1	18.1	100.0	
	20~49人	38.8	(60.4)	42.6	17.8	100.0	
	50人以上	42.6	(53.7)	25.9	27.8	100.0	
年 齢 別	39歳以下	4.4	(85.6)	85.0	0.6	100.0	
	40歳代	5.7	(85.0)	76.8	8.2	100.0	
	50歳代	25.2	(60.1)	39.3	20.8	100.0	
	60歳代	44.2	(37.9)	9.1	28.8	100.0	
	70歳以上	65.5	(20.7)	5.2	15.5	100.0	
全 体		28.0	(58.5)	41.8	16.7	13.5	100.0

図表1 後継者決定状況の推移



<参考表> 事業承継にかかる企業の類型化

(%)

事業承継の意向の有無	後継者の決定状況	分類	内容・理由	全体に対する割合			
意向あり (86.5)	決定	決定企業	すでに決まっている	28.0	69.8	100.0	
			続柄	子ども			22.4
				子ども以外の親族			3.2
				親族以外の役員・従業員			2.3
				その他			0.1
	未決定	時期尚早企業	まだ決める時期ではない (現経営者が若いなど)	41.8			
			未定企業	決める時期だが決まっていない	16.7		
		理由		適任者が見当たらない	7.9		
				予定者がまだ若い	2.5		
			決めかねている	2.4			
考える時間や余裕がない	2.4						
了解が得られない	1.5						
意向なし (13.5)	不要	廃業予定企業	自分の代で事業をやめる	13.5			
			理由	事業の先行きが不透明	7.4		
				もともと自分の代限りで決めている	5.8		
				その他	0.3		

3. 後継者「決定企業」の状況

(1) 後継者候補

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28.0%、366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80.0%で圧倒的に多く、これに「②子供以外の親族」の11.5%を加えた親族内承継は91.5%と9割を超える。一方、「③親族以外の役員・従業員」と答えた経営者は8.2%で、2018年調査をピークに減少が続いている。中小企業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が、その傾向が強まっている。

第3表-1 後継者候補

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	80.0	11.5	8.2	0.3	100.0	91.5	
2022年調査	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5.6%、73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子供に継ぐ意思がない」と答えた経営者が45.2%で最も多い。次いで、「②子供がいらない」が23.3%で多く、このほか「③血縁ではなく、能力・適性を重視するため」が19.2%、「④苦勞が多く、子供に継がせたくない」が4.1%などとなっている。

これを前回調査（2022年）と比べると、「①子供に継ぐ意思がない」と答えた経営者が12.7ポイントと大幅に増加しており、子供にとって事業を継承する魅力が薄れていることがうかがえる。

第3表-2 後継者が子供でない理由

区分	項目					計
	①子供に継ぐ意思なし	②子供がいらない	③能力・適性を重視する	④子供に継がせたくない	⑤その他	
後継者が子供でない企業	45.2	23.3	19.2	4.1	8.2	100.0
2022年調査	32.5	19.3	41.0	7.2	-	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28.0%、366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。

全体で見ると、「①事業・技術の継承」と答えた経営者が73.8%で最も多く、「②新たな顧客・販路の開拓」が64.9%で続いている。以下、「③財務体質の改善」（34.0%）、「④（IT化推進など）業務の効率化」（26.8%）、「⑤新事業・市場への進出」（12.4%）などとなっている。

業種別で見ると、「①事業・技術の継承」と答えた企業割合は、製造業（83.6%）と建設業（70.5%）でとくに高くなっている。また、「②新たな顧客・販路の開拓」は運輸業（82.8%）の高さが目立つ。

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・販路の開拓	③財務体質の改善	④業務の効率化	⑤新事業・市場への進出
業種別	製造業		83.6	60.5	38.2	36.8	15.8
	卸売業		66.7	77.1	37.5	33.3	8.3
	小売業		63.2	68.4	10.5	10.5	15.8
	建設業		70.5	67.2	26.2	11.5	14.8
	運輸業		58.6	82.8	37.9	20.7	6.9
	サービス業		67.9	52.8	34.0	18.9	5.7
規模別	5人未満		71.6	60.6	21.1	18.3	6.4
	5～19人		73.9	69.4	40.6	30.6	12.2
	20～49人		70.0	56.0	38.0	24.0	20.0
	50人以上		91.3	69.6	34.8	43.5	26.1
全体			73.8	64.9	34.0	26.8	12.4
2022年調査			68.8	64.3	29.0	31.0	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16.7%、218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47.3%で最も多く、前回調査（2022年）と比べ10.6ポイント増加した。事業承継には一定の時間が必要であり、早めに準備を始めることが重要であるが、経営者年齢「60歳以上」において「①適任者が見当たらない」（49.5%）が約半数を占めていることは後継者問題の深刻さを表しているといえよう。

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予定者がまだ若い	③複数おり決めかねている	④時間や余裕がない	⑤了解を得られない	計
後継者 未定企業		47.3 (36.7)	15.1 (—)	14.7 (17.2)	14.2 (16.1)	8.7 (27.8)	100.0
	60歳未満	44.9 (40.5)	20.2 (—)	12.8 (13.9)	13.8 (19.8)	8.3 (22.8)	100.0
	60歳以上	49.5 (31.6)	10.1 (—)	16.5 (21.5)	14.7 (11.4)	9.2 (34.2)	100.0

注) ()内は前回調査(2022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16.7%、218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61.9%に対し、「②廃業する」は38.1%であった。「①事業譲渡(売却)したい」の割合は全企業ベースでみると、1割程度(10.3%)である。前回調査(2022年)と比べると、「①事業譲渡(売却)したい」は8.7ポイント減少し、廃業を選択する経営者が増えている。

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		61.9 [10.3]	38.1 [6.4]	100.0
2022年調査		70.6	29.4	100.0

[]内は全有効回答企業(1,307社)に占める割合

5. 事業承継に係る相談先

事業承継の意向がある経営者（全経営者の 86.5%、1130 人<4 ページ参考表>）に対し、事業承継に係る主な相談先について3つまでの複数回答で聞いた結果が第5表である。

全体でみると、「①顧問の税理士、公認会計士、弁護士」と答えた経営者が 73.5%で最も多い。事業承継問題を解決するためには、税務や法務などの専門家の力を借りることが必要となるためであろう。これに、「②取引金融機関」が 47.5%で続いており、金融機関に対する潜在的な相談ニーズは高いことがうかがえる。以下、「③親族」（35.0%）や「④他社の経営者や友人」（32.5%）が約3割となり、「⑤コンサルタント会社等」は 5.2%である。

総じて、中小企業では事業承継のため、新たに相談先を探すのではなく、これまでの付き合いを通じて信頼できる相手に相談している経営者が多いといえよう。

第5表 事業承継に係る相談先 (3つまでの複数回答、%)

区分		項目	①顧問の 税理士等	②取引 金融機関	③親族	④他社の 経営者等	⑤コンサル 会社等	⑥その他
業 種 別	製 造 業		72.2	51.2	41.9	26.2	4.7	5.0
	卸 売 業		77.0	54.0	31.7	34.9	4.0	5.6
	小 売 業		61.7	42.5	28.3	42.5	4.2	7.5
	建 設 業		73.1	40.2	36.1	31.5	7.8	2.7
	運 輸 業		81.9	56.6	28.9	31.3	3.6	4.8
	サービス業		77.6	43.9	30.4	37.9	5.6	2.3
規 模 別	5人未満		67.8	42.9	33.4	33.7	2.2	5.3
	5~19人		77.6	49.8	35.3	32.0	5.6	3.6
	20~49人		75.0	51.6	37.5	32.0	9.4	3.1
	50人以上		73.1	50.0	38.5	30.8	15.4	7.7
全 体			73.5	47.5	35.0	32.5	5.2	4.4