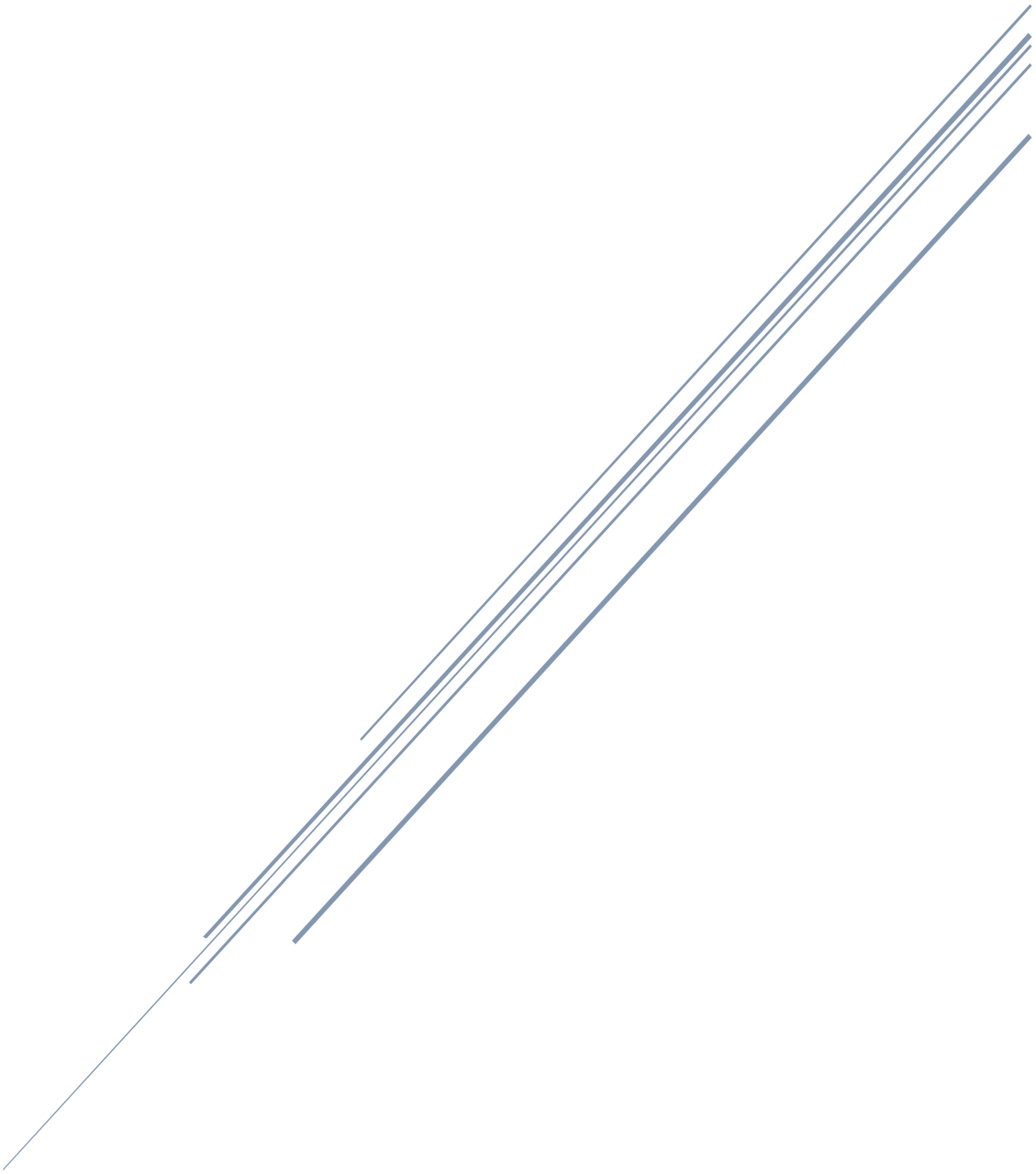
事業承継実態調査レポート

「道内 7 信金の職員が集めた経営者の生の声」



一般社団法人しんきん事業承継支援ネットワーク

事業承継実態調査のレポート作成にあたって。

事業承継問題といえば一般的に「後継者不在」とか「高額な株価」や「税金」などが問題とされていますが、**私たちの実態調査から浮かび上がった現実の問題は、後継者不在でも税金問題でもありませんでした。**

むしろ、**「後継者又は後継者候補」は多くの会社で存在**しており、株価や税金よりも経営の将来見通しの不安が主な課題でした。

もちろん、これらの事実は私たちが各地で地道に続けている事業承継の相談や支援活動の中で実感として受け止めていた現実でもありました。

私たちは、地域の産業経済を支えている中小企業の事業の継続、世代交代による経営の活性化を支援することを使命とし、その同じ使命と理念を共有する事業承継支援の専門家と北海道内の複数の信用金庫をネットワークで繋ぐ組織です。一般社団法人しんきん事業承継支援ネットワーク（略称：しんきん支援ネットワーク）は 2016 年に設立されましたが、この活動は 2018 年 2 月に「地方創生に資する金融機関等の特徴的な取組事例」に選定され、内閣府特命大臣名で表彰を受けました。

この調査は、信金職員や各種専門家で構成する「しんきん支援ネットワーク　実務者会議」において何度か協議検討を繰り返し、ネットワークの一部の信用金庫から徐々に広がって、最終的には 1 年余りをかけ、ネットワーク 7 信金の職員が 2,000 人以上の経営者から個別インタビュー方式で集めたデータによるものです。

これは、**日々経営者と向き合っている信金職員が足を運んで「経営者の生の声」を集めたレポートです。**

本レポートによって、北海道における中小企業の事業承継の実態を広く知っていただき、中小企業の支援を担う関係機関には事業承継問題の本質を捉えた効果的な施策を望み、さらには事業承継で悩む経営者を支えたいと本気で思っていただける方がもっともっと増えることを期待して、このレポートを贈呈させていただきました。

各地域において必要な事業が次世代にしっかり繋がっていくように心から願って、私たちはこれからも地道に活動を続けてまいります。

令和元年 7 月

一般社団法人しんきん事業承継支援ネットワーク
（略称：しんきん支援ネットワーク）
代表理事　吉川　孝
執筆協力：実務者会議　議長　三品幸広（帯広信用金庫）

【調査目的】
地域中小企業の事業承継の実態を把握することで、地域の中小企業が抱える事業承継に関する課題を適切に把握し、当ネットワークによる支援の方向性や施策検討に活用し、地域中小企業の円滑な事業承継を支援することを通じて地域の「事業」と「雇用」を守ることを目的とする。

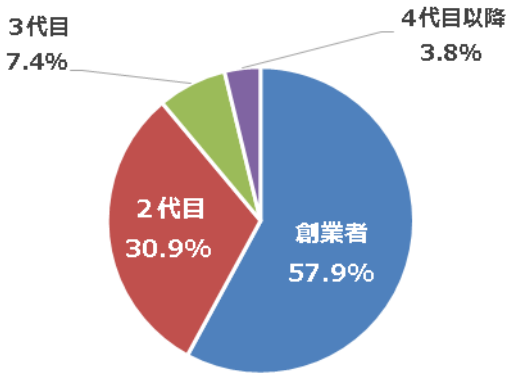
【調査実施信用金庫（金融機関コード順)】
北空知信用金庫、留萌信用金庫、北星信用金庫、帯広信用金庫、釧路信用金庫、北見信用金庫
網走信用金庫

【調査対象（数)】
上記信用金庫と取引を有する企業の代表者（社長）で、調査時点の年齢が 65 歳以上（2,144 人）

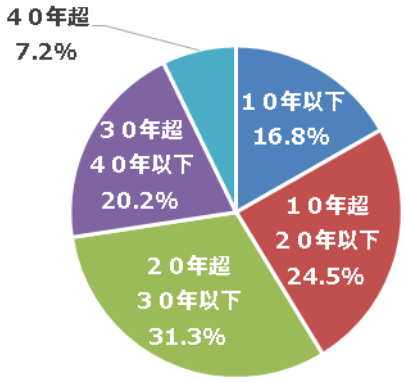
【調査実施期間】
平成 29 年 9 月～平成 31 年 2 月

【調査方法】
信用金庫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？

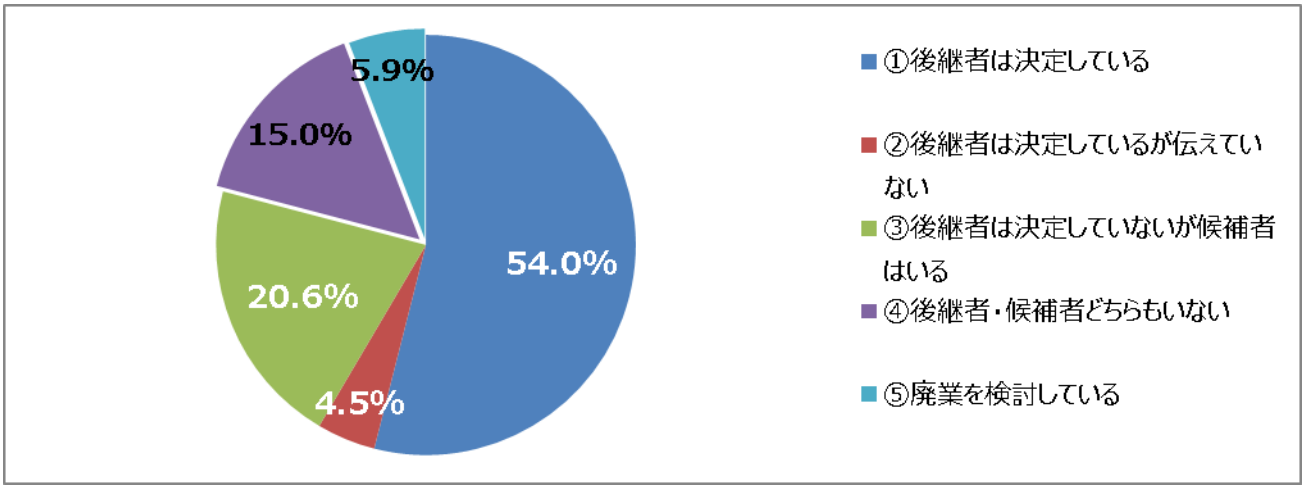


	創業者	2 代目以降	全体
平均年齢	71.2 歳	70.0 歳	70.7 歳
平均在任年数	25.1 年	20.3 年	23.1 年
社長就任時の平均年齢	45.6 歳	49.3 歳	47.1 歳

今回調査対象とした 65 歳以上の社長の就任経緯と社長の在任年数を尋ねたところ、57.9%が創業社長であり、在任年数では 20 年超 30 年以下が最多の 31.3%となった。在任年数 20 年超を合計すると 58.7%となり、多くの社長がいわゆるバブル景気やリーマンショックなどを含む大きな景気変動を経験してきているものと推察される。

また、創業社長と２代目以降の社長（承継社長）を分けてみると、創業社長はその平均在任年数が 25.1 年となっているのに対し、承継社長では 20.3 年と創業社長の方が平均で 5 年ほど在任年数が長くなっているが、これは創業社長の場合は承継社長よりも比較的早く社長になっている（創業している）ことが要因と考えられる。なお、今回調査した社長の平均年齢は全体で 70.7 歳（中央値は 69 歳）となった。

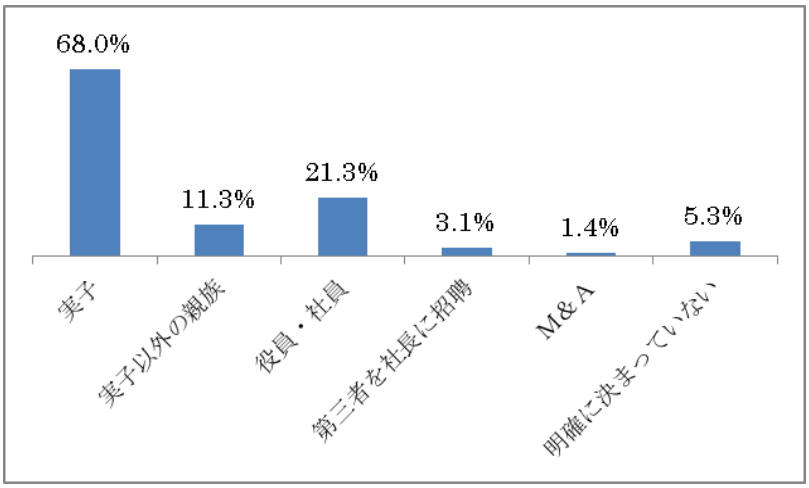
Q3. 後継者や後継候補者はいますか？



Ｑ３では、後継者や後継者候補がいるか尋ねた。①の「決定している」と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、「①後継者は決定している」が 54.0%と過半を占めており、「②後継者は決定しているが伝えていない」4.5%、「③後継者は決定していないが候補者はいる」20.6%と合わせて 79.1%が後継者または後継者候補がいると回答している。信用調査会社の調査結果などが一般に知られていて「後継者不在率が高い」ことが事業承継における問題と捉えられているようだが、その調査ではすべての年齢の社長を対象としていることも後継者不在率の高さに影響しているものと思われる。これに対して、我々の 65 歳以上の社長を対象とした調査では、いわゆる後継者不在率は 15%と極めて低いことがわかった。

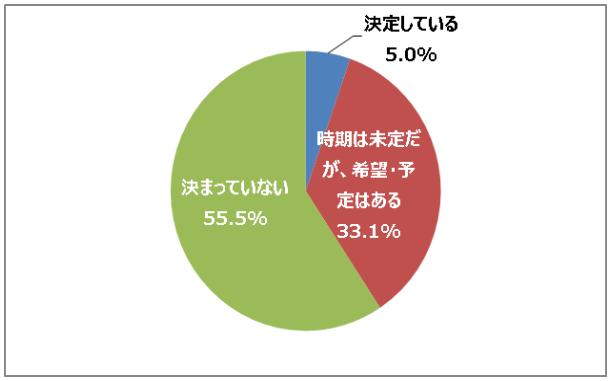
Q4. 後継者・候補者はどなたですか？（複数回答）



Ｑ４では、Ｑ３で後継者または候補者がいる（①～③）と回答した社長に対し、それが誰なのか尋ねた。

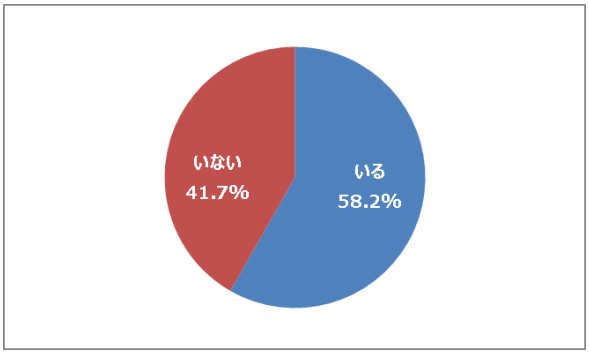
結果は「実子」（68.0%）が最多となり、次いで「役員・社員」（21.3%）となった。本問は複数回答を可としているため、中には複数の項目を選択している社長も存在しており、後継者候補はいるものの絞り切れずに迷っている社長の姿がうかがえた。

Q5. 社長の交代時期は決まっていますか？



Q３で後継者または候補者がいる（①～③）と回答した 79.1%の社長に対し、社長交代の時期は決まっているか尋ねた。結果は、社長交代時期が「決定している」とした社長は僅か 5.0%にとどまり、「決まっていない」が 55.5%と最多となった。「時期は未定だが希望・予定はある」（33.1%）と合わせると 9 割以上が後継者や候補者はいるものの社長の交代時期を明確に定めていないことがわかった。すなわち、多くの後継者又は後継者候補のいる会社にあっても、明確で具体的な社長交代の意思や時期が彼らに伝えられていない実態を示しているものと推察された。

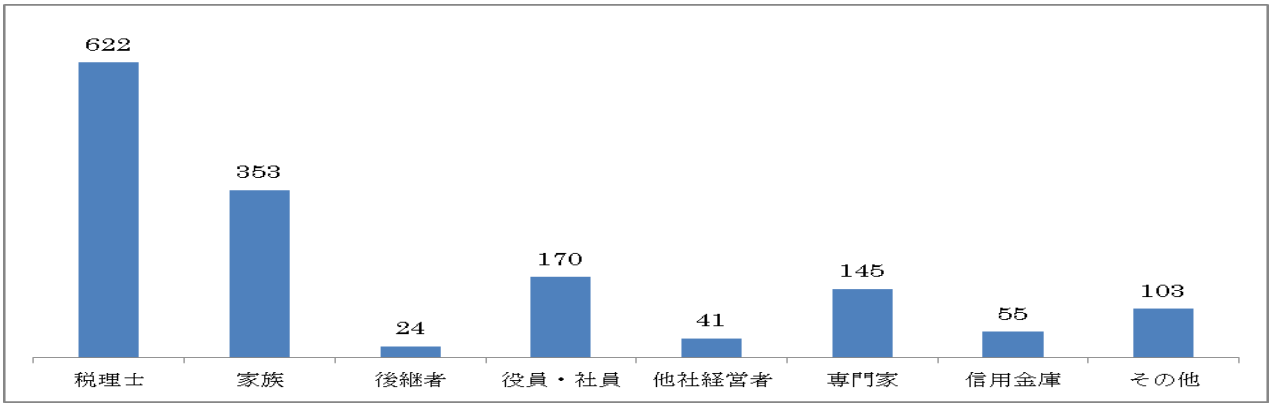
Q6. 事業承継の相談相手はいますか？



Q６では調査した全ての社長に対し、事業承継に関する相談相手がいるかを尋ねた。相談相手が「いない」と回答した社長は約４割にのぼった。

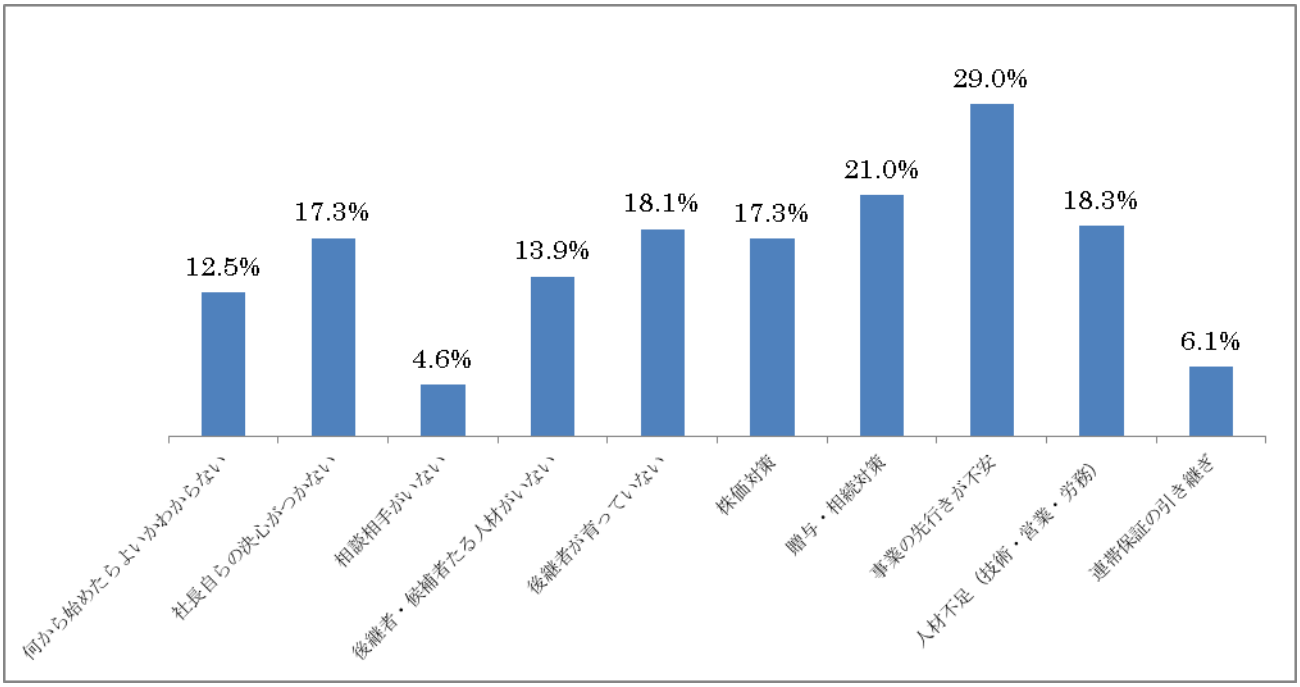
65 歳以上の社長の多くが後継者や候補者がいたとしても社長交代時期が決められないという状況の中で、相談相手もいないという現実は事業承継が前に進まない要因の一つと考えられる。

（Q6で「相談相手がいる」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）



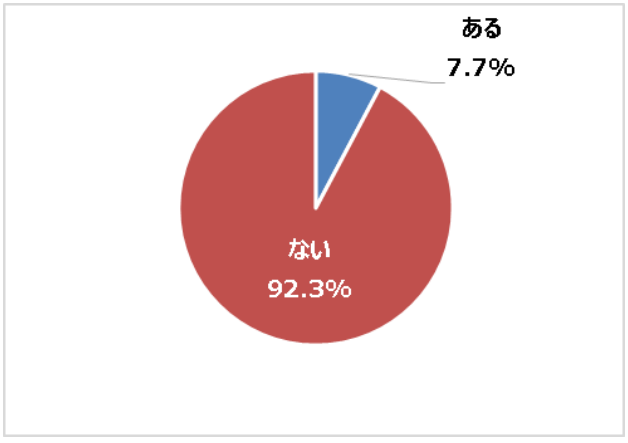
前のグラフはＱ６で「相談相手がいる」と回答した 58.2%の社長に対し、その相談相手は誰かを尋ねて回答があった分を集計したものである。税理士に相談する社長（622 人）が最も多くなっており、次いで家族（353 人）、役員・社員（170 人）のほか、専門家（145 人）も見られた。やはり、税理士は多くの中小企業が身近な相談者として頼っている存在であることがわかった。しかし、事業承継が前に進んでいないと思われる実態と次の設問回答を合わせて考えるときに、それぞれの相談相手に何をどのように相談し、事業承継の取組みに役立てているのかという問題が残る。

Q7. 事業承継を進める際の課題は何ですか？（複数回答）

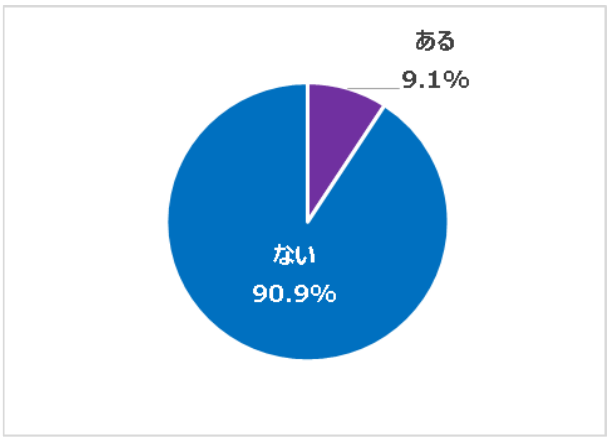


Q７では事業承継を進める際の課題について尋ねた。「事業の先行きが不安」（29.0%）という回答が、「贈与・相続対策」（21.0%）を抑えて最多となった。次いで「人材不足（技術・営業・労務）」（18.3%）「後継者が育っていない」（18.1%）という人の問題課題や「社長自らの決心がつかない」（17.3%）という率直な回答が続いた一方、一般的に事業承継における課題と言われている「株価対策」は 17.3%で 5 番目であった。ただし、「贈与・相続対策」と「株価対策」を足すと 38.3%で、財産問題に最も関心が高いことを示しているのかもしれない。

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とQ９ではM＆Aへの関心について尋ねた。
買収、譲渡ともに 9 割超が「関心がない」と回答しており、総じてM＆Aに対する関心はまだまだ低いということがうかがえた。もっとも、Q８で「事業買収に関心がある」と回答した先の中身を見ると、その 92.8%が「後継者または候補者がいる」と回答していて、次世代を見据えて自社の成長のためにM＆Aの活用を検討していることがうかがえる。

一方、Ｑ９で「事業譲渡に関心がある」と回答した先についても、その 63.8%が「後継者または候補者がいる」と回答している。この点については、後継者や候補者がいても本音本心としては後継者を決めかねていたり、絞り切れずにいたり、またはＱ７にあるように「事業の先行きが不安」であるために事業譲渡も視野に入れていたりという社長としての事業承継に対する心の揺らぎがうかがえる。

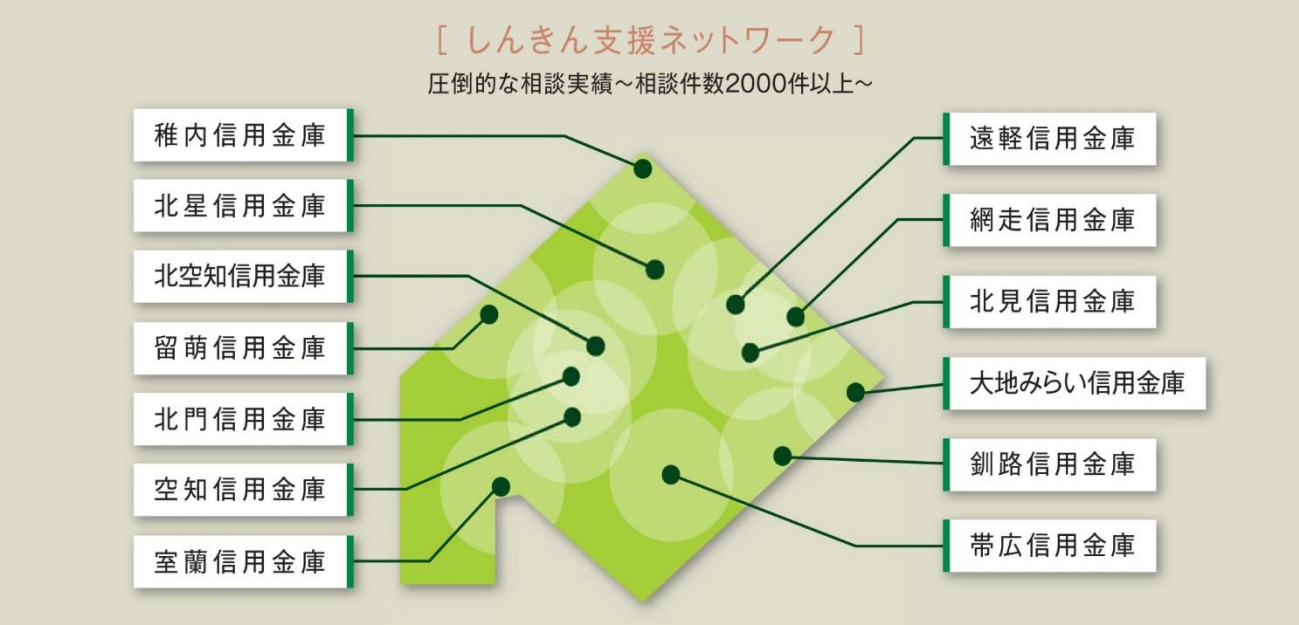
総括

今回の調査は、その対象を 65 歳以上の社長としているが、その平均年齢が 70 歳を超えていることも含めて事業承継の準備や行動を進めなければならない時期にある社長の皆さんの実態であると思われる。調査結果からは多くの社長に後継者や候補者は存在しているものの、社長の交代時期は明確に定めていないなど事業承継が進んでいないという実態が明らかになった。事業承継が進められない要因についてはそれぞれの企業における個別の事情があると思われるが、今回の調査で浮き彫りになったことはＱ７の通り多くの経営者が「事業の先行き不安」や「後継者の育成状況」、「人材不足」などの経営に関する事項を課題として挙げていることである。もっとも、「贈与・相続対策」や「株価対策」なども 3 分の 1 を超えていたが、これらが税金や法制度に関係する課題であれば、その相談相手として税理士を最も多く挙げられていたのは納得できるものと思われる。しかし、経営や後継者に関する課題については法や制度で解決できるものではなく、まして「社長自らの決心がつかない」という経営者の内面的な悩みについてはＱ６の回答の中の「家族」や「役員・社員」が必ずしも適した相談相手とみることはできず、まさに事業承継の悩みの深さの一端がうかがえる。これらの点も含めて 4 割以上の社長に「相談相手がいない」というのは今後の大きな課題であると思われる。

言い換えれば、社長の立場から見たときの経営の見通しや対応の問題や後継者をはじめとする人の問題、株式等に関わる法律や税務の問題、そして社長自身の内面的な問題が複雑に絡み合った事業承継という課題のすべてについて相談できる相手が誰なのかわからない、どこにいるのか、どこへ行けばいいのかわからなという「相談者不足」が大きな問題であると考える。

加えて、今回の調査に参加した信用金庫は十勝、釧路、オホーツク、上川、空知と異なる地域にわたるものであるが、そのどの地域、信用金庫の調査結果を見ても結果に大きな違いがなかったことは大変に興味深いものであった。つまり、これらの事業承継の実態や問題・課題、すなわち、経営者の悩みは各地域共通のものであることである。

私たち「しんきん支援ネットワーク」は今回の調査結果を踏まえ、一層の危機感と使命感を持って次世代への「円滑な事業承継の実行」を推し進めるべく、社長にとって「総合的に事業承継を相談でき、一貫した支援のできる」身近な相談相手として多角的な支援活動を進めてまいります。そして、事業承継支援を通して地域企業の存続と成長、ひいては地域経済の活性化に寄与することを目指し、これからも努力を重ねてまいります。



【本　　部】札幌市中央区大通西 11 丁目 4 番地　大通藤井ビル 7 階　☎011-206-9161
【道東支所】帯広市西 2 条南 7 丁目 17 番地 2　ハヤカワビル 3 階　☎0155-67-7931

【帯広ｵﾌｨｽ】帯広信用金庫　　経営コンサルティング室内　☎0155-21-5353
【北見ｵﾌｨｽ】北見信用金庫　　地域金融支援部内　☎0157-25-1739
【名寄ｵﾌｨｽ】北星信用金庫　　地域支援部内　☎01654-2-1111
【釧路ｵﾌｨｽ】釧路信用金庫　　業務部内　☎0154-23-9020
【深川ｵﾌｨｽ】北空知信用金庫　地域振興グループ内　☎0164-22-1214

heart to heart
しんきん支援ネットワーク
HOKKAIDO