

# 事業承継 実態調査レポート

第2回 SECOND TIME

道内6信金  
の職員が  
直接聞いた

中小企業経営者の  
生の声



一般社団法人 しんきん支援ネットワーク

## 第2回 事業承継実態調査レポート の公表にあたって

以前から事業承継の問題は『後継者不在企業の増加』と『株価と税金』であると言われて続けています。

しかし、私たちが多くの中小企業経営者と向き合ってきた事業承継の実態との乖離を感じたことから、事業承継の本当の問題を明らかにしたいと考え、2018年に事業承継の実態調査を行いました。

その調査では、後継者不在問題や株価と税金の問題よりも経営の将来見通しの不安が主な問題でしたが、それから4年が経過し、その間で事業承継問題がテレビや新聞などで取り上げられるようになった一方で、コロナ禍による経済の著しい停滞や大きな変化を経験するなど、事業承継環境も大きく変わったのではないかと考えました。

そこで、最近の事業承継の実態、特に中小企業経営者のマインドがどのように変化したのかを検証するため、このたび改めて事業承継実態調査を行いました。

今回の調査で浮き彫りになったのは、大きく変わる経営環境の中での高まる不安や切実になる悩み、また事業承継に関する様々な情報をどう活用したらよいかについて相談できる専門家の不足ということでした。これは4年前も実感した課題であり、私たちの活動の重要性を再認識するとともに一層の努力が必要であるとも痛感いたしました。

今回の調査でも、前回同様しんきん支援ネットワークの6信金の職員が約半年をかけて2,000人以上の経営者から個別のインタビュー方式でデータを集めており、本レポートはそのデータに基づいた「経営者の生の声」のレポートです。

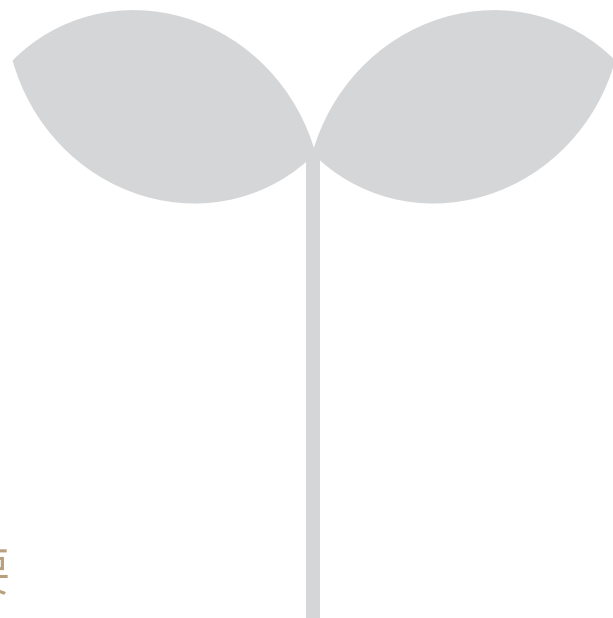
前回同様、本レポートにより、北海道における中小企業の事業承継の実態を広く知っていただき、中小企業者の方々には共感と勇気をもって行動することを、中小企業支援を担う各種関係機関におかれましては事業承継問題の本質を捉えた効果的な施策を検討することを、そして事業承継で悩む経営者を支えたいと本気で思っていたただける方がさらに増えることを期待して、本レポートを公表させていただきます。

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5年7月

一般社団法人しんきん支援ネットワーク

代表理事 小川 孝二



## 第 2 回 事業承継実態調査概要

■ 調査目的	地域中小企業が抱える事業承継上の実態および課題を的確に把握し、当ネットワークによる支援の方向性や施策検討に活用。以て地域中小企業の円滑な事業承継を後押しし、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 <small>(金融機関コード順)</small>	北空知信用金庫、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 有効回答数 2,233 （前回調査 2,144）
■ 調査実施期間	2022（令和 4）年 11 月～ 2023（令和 5）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
■ 前回調査と 今回調査の表記	本レポート内の図表において、前回調査を「2018年度」、今回調査を「2022年度」と表記している。

# 01

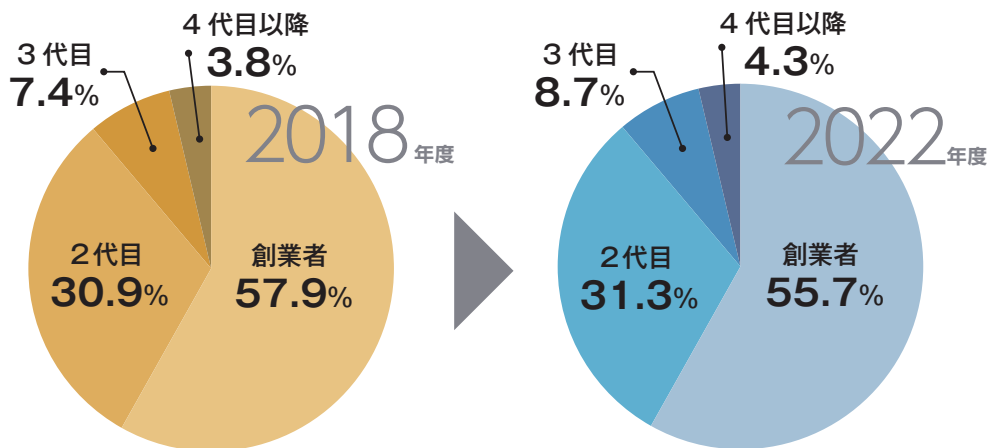
## 社長の年齢、在任年数とその推移

		全体	創業者	2代目以降
平均年齢	2022年度	71.6歳	72.0歳	71.1歳
	2018年度	70.7歳	71.2歳	70.0歳
平均在任年数	2022年度	23.7年	26.1年	20.7年
	2018年度	23.1年	25.1年	20.3年
社長就任時の平均年齢	2022年度	47.3歳	45.4歳	49.8歳
	2018年度	47.1歳	45.6歳	47.1歳

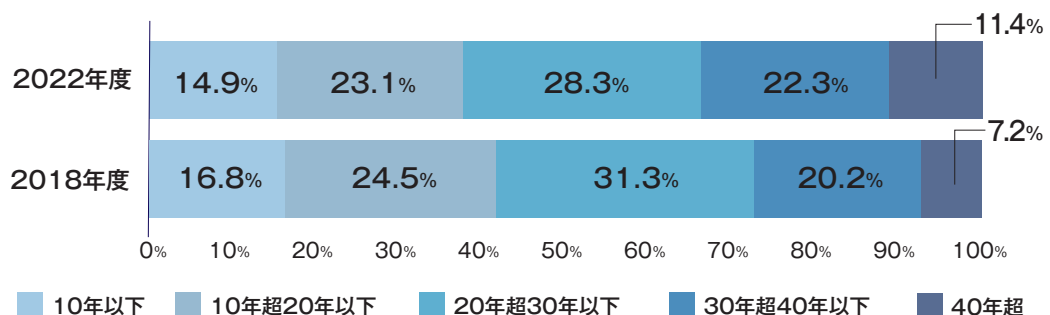
今回の調査における社長の平均年齢は全体で71.6歳と前回調査から+0.9歳となり、中央値も前回調査の69歳から71歳と高齢化していることから、前回調査以降で事業承継があまり進んでいないことが推察される。

平均在任年数を見ると、前回調査と比べて割合で10年超の社長が増加しており、内訳では創業者の平均在任年数が+1.0年と長期化。加えて社長就任時の平均年齢をみると創業者では前回調査とほぼ変化がない一方、2代目以降については+2.7歳となっており、創業者から2代目への承継に大きな壁があることがうかがえる。

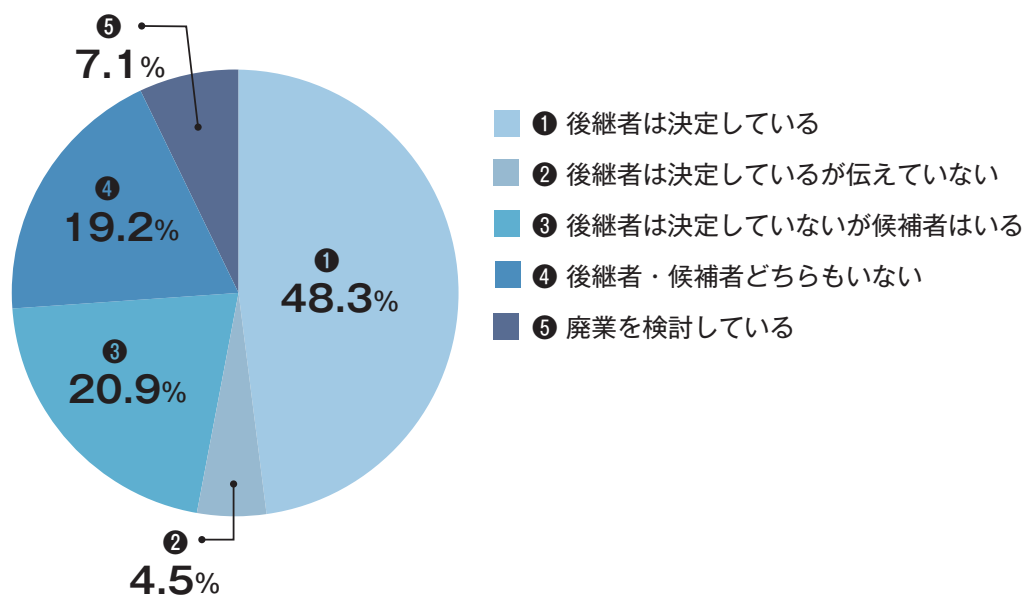
### Q1 現社長は何代目ですか？



### Q2 社長就任から何年ですか？



## 後継者について



### Q3 後継者や後継者候補はいますか？

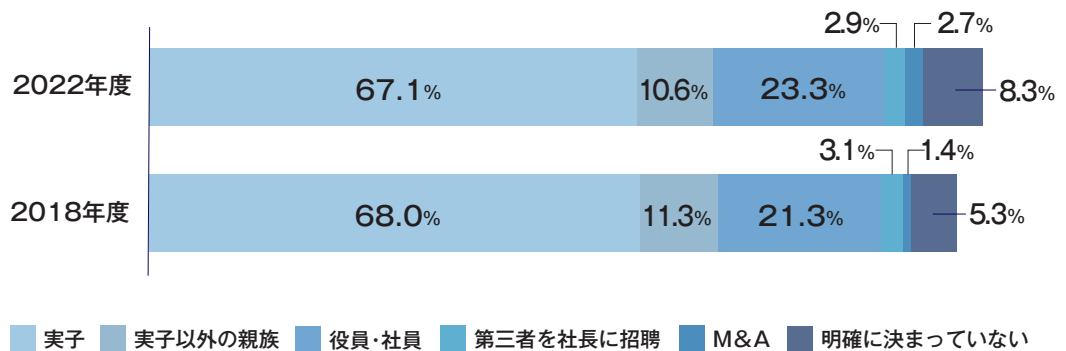
Q3では後継者や後継者候補がいるかどうかを尋ねた。①の「後継者は決定している」とは後継者に継がせる意思を伝えていることを意味しており、②の「伝えていない」と明確に区別している。

「決定している」または「候補者はある」としている①～③を合わせた73.7%が後継者または候補者がいると回答しており、前回調査（79.1%）から割合を落としているものの、一般的に言われている「後継者不在率が高い」というのは65歳以上の社長については当てはまらないことがわかる。

もっとも、前回調査から「後継者は決定している」が5.7ポイント減少しており、一方で「後継者・候補者どちらもいない」が4.2ポイント上昇するなど、後継者不在で悩んでいる社長が増えていることが見て取れる。前回調査から「廃業を検討している」という割合が若干増えていることもこの流れに沿うものである。

	2018年度	2022年度	増減
① 後継者は決定している	54.0%	48.3%	-5.7pt
② 後継者は決定しているが伝えていない	4.5%	4.5%	0.0pt
③ 後継者は決定していないが候補者はある	20.6%	20.9%	0.3pt
④ 後継者・候補者どちらもいない	15.0%	19.2%	4.2pt
⑤ 廃業を検討している	5.9%	7.1%	1.2pt

## 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、それは誰なのかを尋ねた。

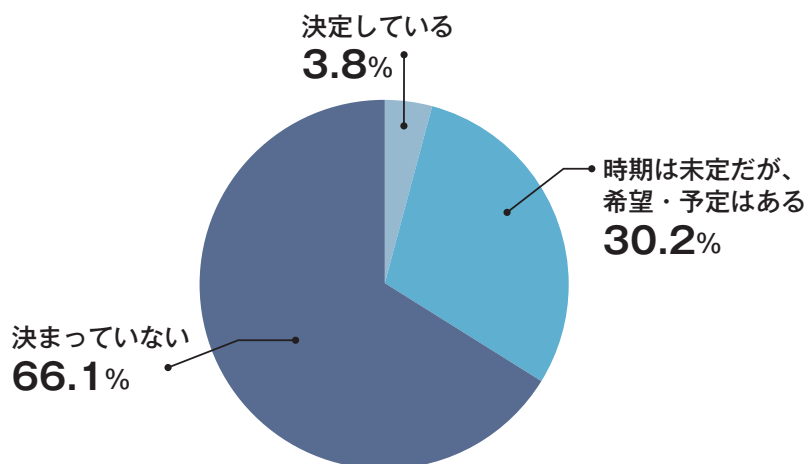
上のグラフで表記している割合の計算について、複数回答を可としたうえで分母を回答した社長の数としているため、割合の合計は 100% を超える。そのため上のグラフで今回調査のほうが前回調査よりも長くなっているのは、一人の社長が選択する回答の数が増えたことを表している。

結果を見ると、前回調査と同じく「実子」が 7 割弱を占めており、ついで「役員・社員」となっている。しかし、前回調査より回答数が増えていることや、「明確に決まっていない」という回答が前回調査よりも増えていることから、**後継者または候補者を決めているとしてもまだ迷いがある、あるいは、迷いが増している社長の姿がうかがえる。**

# 03

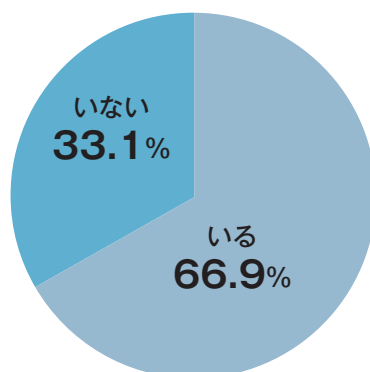
## 事業承継について

### Q5 社長の交代時期は決まっていますか？



Q5 では Q3 で後継者または候補者がいると回答した社長に対し、社長交代の時期は決まっているかを尋ねた。全体としては前回調査と同様の傾向を示しているが、「決定している」は前回調査より更に 1.2 ポイント減少して僅か 3.8% となっており、**事業承継の時期を明確にできないという実態が見て取れる。**

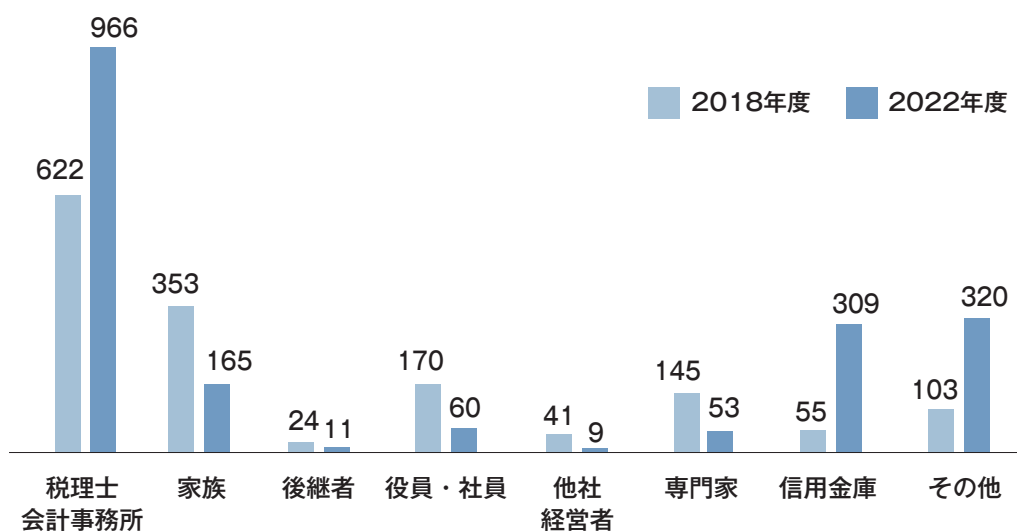
## Q6 事業承継の相談相手はいますか？



今回調査したすべての社長に対し、事業承継に関する相談相手がいるかどうか尋ねた。前回調査では「相談相手はいる」という回答が41.7%であったものが、今回調査では66.9%と増加した。

前回調査以降、事業承継を課題としてとらえ、相談という行動に移す社長が増えていることがうかがえる。もっとも、今回調査した社長の年齢を鑑みると、3割超に「相談相手はいる」というのは事業承継が進まない要因の一つであることに変わりはない。

### Q6-b 「相談相手はいる」と回答した社長への質問 相談相手は誰ですか？（自由・複数回答）

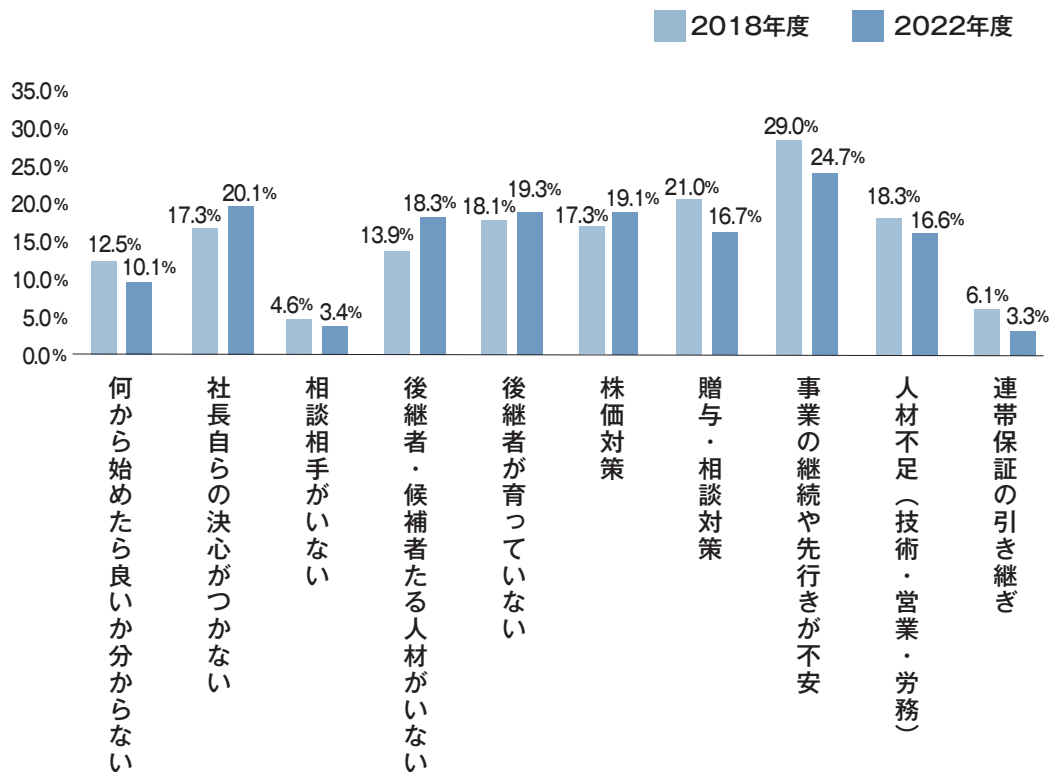


事業承継に関する相談相手が「いる」と回答した社長に対し、その相談相手とは誰か尋ねた。

Q6で「相談相手はいる」と回答した割合が前回調査から増えている中、前回は最多であった税理士および会計事務所がその数を伸ばしている。これに加えて信用金庫も大きく伸ばしており、「その他」の中には特定できないものの金融機関が多く含まれていることから、前回調査以降、金融機関が社長に対して事業承継に関する働きかけを積極化していることがうかがえる。

一方では、相談相手として家族や役員社員が大きく回答数を減らしている。事業承継相談が社長にとって単に気持ちを打ち明けるなどのものではなく、**現実的な悩みの解消や具体的な解決策の模索など切実な相談姿勢に変わってきていることがうかがえる。**

## 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は何か尋ねた。「事業の継続や先行きが不安」がその割合を下げたものの前回調査と同様に最多となった一方、それに次ぐのが「自らの決心がつかない」となり、内面での悩みや迷いを抱える社長が増えているものと推察される。

「株価対策」は前回から若干その割合を上げたものの「贈与・相続対策」は前回より割合を下けていることから、全体として税金を課題とする見方は若干少なくなっている一方で、「後継者・候補者たる人材がいない」「後継者が育っていない」など後継者に関する課題を挙げる社長が前回調査に比べて増えており、制度や支援策では容易に解決できないような課題に直面していることが見て取れる。

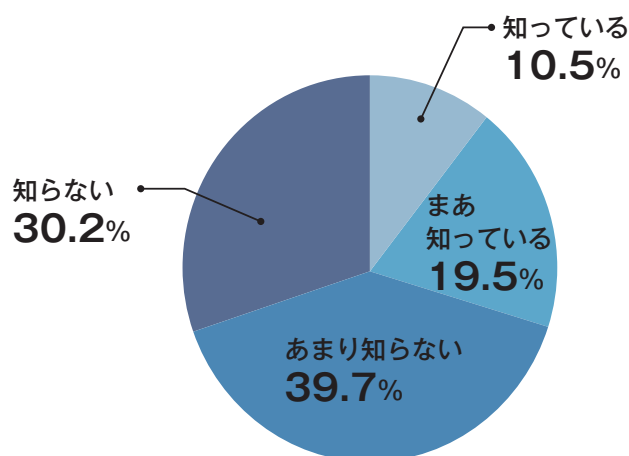
多くの企業が人材不足と人材の高齢化を訴えている現状で、事業を継ぐ後継者にとって大きな課題である「人材不足（技術・営業・労務）」が前回調査より割合を下けていることは少々意外であった。

Q6で相談相手がいる社長は前回よりも増加しており、そのことが本問の「相談相手がいない」あるいは「何から始めたら良いかわからない」の減少につながっていると推察されるが、その社長の相談相手が社長の内面的な課題や後継者（人材）の育成という人間的な側面についてどこまで対応できるかが、事業承継を進めるうえで一層重要になってくるものと考えられる。



## Q8 事業承継税制を知っていますか？

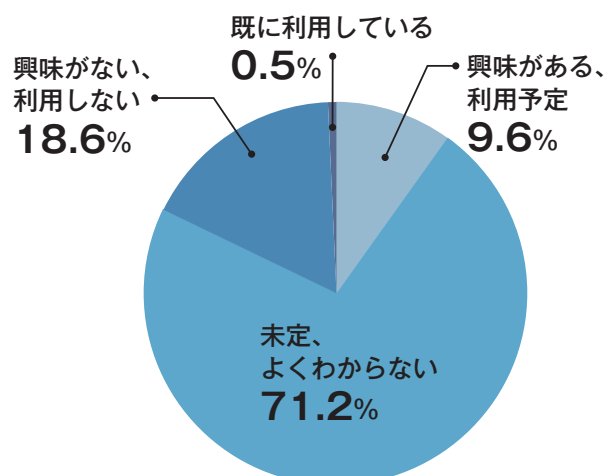
事業承継税制とは、株式を後継者に贈与または相続する際、そこで発生する贈与税・相続税の一部または全部の納税を猶予することで事業承継の一つの障害となっていた株式の移転に関する問題の解決を図るものである。この制度は平成 21 年度に「一般措置」が創設され、その要件が時限的に緩和された「特例措置」が平成 30 年 4 月に設けられている。この「特例措置」については最初の手続きである「特例承継計画」の提出期限が令和 6 年 3 月 31 日となっている（当初の期限から 1 年延長された）。この期限が迫る中、事業承継税制については 7 割の社長が「知らない」「あまり知らない」と回答しており、制度の周知不足が明らかになった。



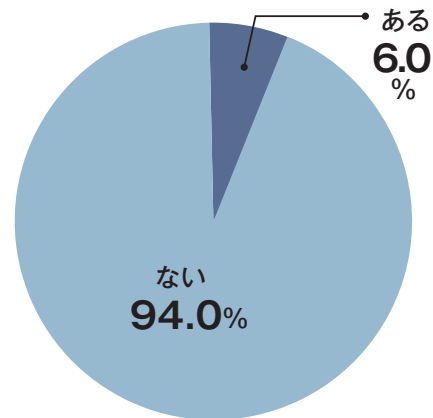
## Q8-b 事業承継税制を利用する意向はありますか？

また、事業承継税制の利用についての意向を聞いたところ、明確に「利用しない」と回答したのは 2 割弱で、約 7 割の社長が「未定、よくわからない」としており、**制度の周知不足を要因として制度活用の可否の検討自体がなされていないことが分かった。**

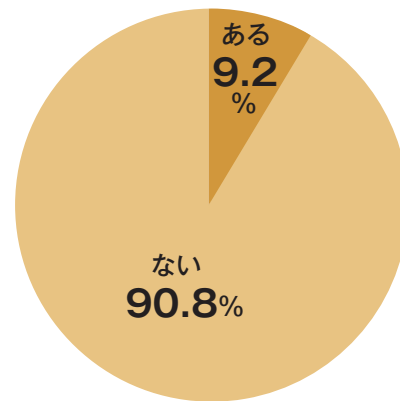
この中には特例措置を活用したほうが良い先も含まれていると思われるが、制度の理解と活用可否の検討の時間が少なくなっており、期限近くでの駆け込み申し込みが発生した場合は会計事務所や支援機関で支援しきれない先が出てくる可能性がある。株価が高いと思われる会社については、早急に税理士または支援機関へ相談することが望まれる。



## Q9 M&Aによる事業買収について関心がありますか？



## Q10 M&Aで事業を譲渡することに関心がありますか？



Q9ではM&Aによる事業買収について興味があるかどうか尋ねた。事業買収について「興味がある」とした割合は6.0%と、前回調査（7.7%）から若干減少した。Q10については事業を譲渡することに「興味がある」としたのは9.2%と、前回調査（9.1%）からほぼ変わらなかった。前回調査以降、国でも後継者不在に対する解決策としてM&Aを推進してきており、全国に「事業引継ぎ支援センター」を設置したほか、令和2（2020）年に「中小M&Aガイドライン」を策定・公表しているが、中小企業のM&Aに対する関心はまだまだ低いことがうかがえた。

前回調査でも同様であったが、Q10で「事業を譲渡することに関心がある」と回答した先のうちおよそ半数がQ3で「後継者・候補者がいる（Q3における①～③）」としており、これは「後継者不在＝M&A」という単純なものではないことを示している。

後継者や候補者が存在していても本心から決め切れていない、あるいはQ7にあるようにその育成に課題を感じていたり、経営を取り巻く環境の不確実性が今後ますます高まったりすることも考えられるため、M&Aも選択肢として残しているという社長の深い悩みや迷いという心の揺らぎが表れているものと思われる。

※Q10で「事業を譲渡することに関心がある」とした先におけるQ3での回答

① 後継者は決定している	19.7%
② 後継者は決定しているが伝えていない	2.5%
③ 後継者は決定していないが候補者はいる	28.1%
④ 後継者・候補者どちらもいない	43.3%
⑤ 廃業を検討している	6.4%

## 総 括

前回調査から4年が経過した今回調査では、事業承継に向けた動きは広がっているものの、全体として実際の社長の交代にはまだつながっていないという実態が明らかになった。前回調査以降、コロナ禍により会社を取り巻く経営環境や人々のマインドや行動が大きく変化し、社会的不安を膨らませたことが事業承継の決断に何らかの影響を及ぼしたためか、今回調査の各回答結果からは少なくとも社長が抱えている迷いや悩みは以前より複雑になっていることをうかがい知ることができた。

このような中、Q6において「事業承継に関する相談相手がいる」という回答が前回調査よりも増えたことは、多くの社長の切実で真剣な相談ニーズの表れとして大変に好ましいものではあるが、今回調査で浮き彫りになった「事業承継は社長の内面でますます揺れ動いてはいるが、外観的にはほとんど進んではない」という厳しい実態を考えると、前回調査で我々が指摘した「社長の立場から見たときの経営の見通しや対応の問題、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かわからない」という、いわゆる「相談者不足」という問題について進展があったとは必ずしも言い切れない。

また、制度や支援策についても、事業承継税制についての認知度が低い一方で、M&A支援専門業者によるダイレクトメールなどの広報活動も活発に行われていることがよく見られることを鑑みると、**それぞれの企業の事業承継に関する真に必要な情報が正しく社長に伝わっているのかという点についても疑問が残る。**

このような状況では社長も、そして支援する側も事業承継を進めるにあたって本質を見誤る可能性があるし、それも「動いてはいるが、進んではない」ことの一因になると考えられる。このように、事業承継に関して総合的に相談が受けられる相談者の不足と、社長に届く情報に偏りや誤解があることが、事業承継がなかなか進まない大きな要因であると考えられる。

私たち、「しんきん支援ネットワーク」は、前回調査の結果から社長にとって「総合的に事業承継を相談でき、一貫した支援ができる身近な相談相手」として支援活動を推進してまいりました。今回の調査により私たちが考える支援の必要性はもっと大きくなっていることを再認識しましたので、これからも事業承継支援を通して地域企業の存続と成長、地域経済の活性化に向けて寄与するよう、一層の努力を重ねてまいります。

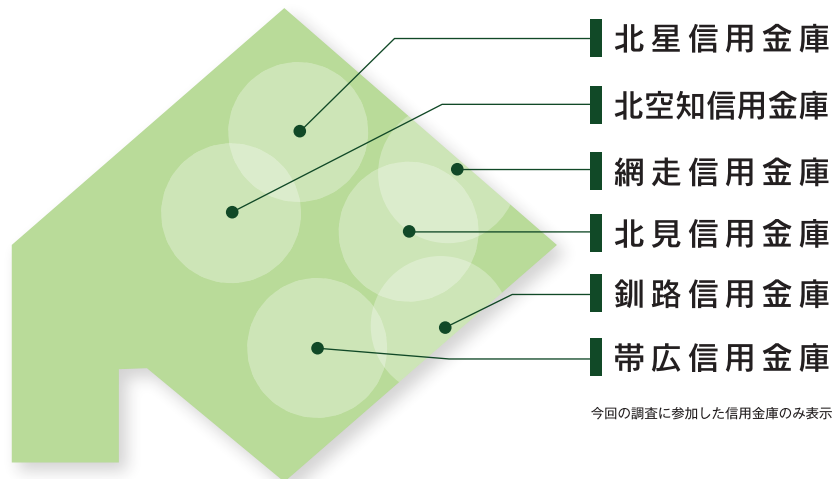


私  
た  
ち  
は  
地  
域  
を  
守  
る  
た  
め  
日  
々  
懸  
命  
に  
事  
業  
承  
継  
と  
向  
き  
合  
っ  
て  
い  
ま  
す

## NETWORK しんきん支援ネットワーク

圧倒的な相談実績 相談件数年間400件以上

### 調査実施信用金庫



- |        |                           |                  |
|--------|---------------------------|------------------|
| 本 部    | 札幌市中央区大通西11丁目4番地 大通藤井ビル7F | Tel: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3F  | Tel:0155-67-7931 |
| 帯広オフィス | 帯広信用金庫 地域経営サポート部内         | Tel:0155-21-5353 |
| 北見オフィス | 北見信用金庫 地域金融支援部内           | Tel:0157-25-1739 |
| 名寄オフィス | 北星信用金庫 地域支援部内             | Tel:01654-2-1111 |
| 釧路オフィス | 釧路信用金庫 審査部内               | Tel:0154-23-9026 |
| 深川オフィス | 北空知信用金庫 地域振興グループ内         | Tel:0164-22-1214 |