

## 第一部

# 2021 年度事業承継に関する調査報告

八木 匡

(事業承継学会常務理事, 同志社大学経済学部教授)

### 1. はじめに

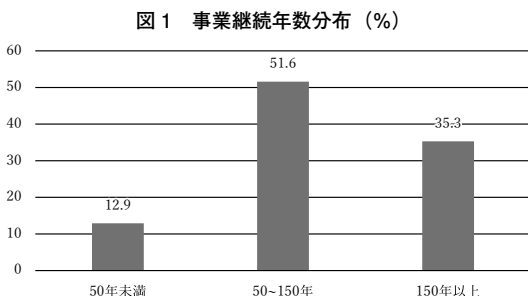
2020年に始まったコロナ禍によって、経済は深刻な影響を受け、企業業績も強い影響を受け続けている。このような経済環境の激変の中で、事業承継も様々な影響を受けていると予想される。

2021年11月から2022年1月にかけて、Google Formを用いて実施された事業承継に関する調査では31の回答を得た。本調査報告書では、調査回答を基に、事業承継の状況と課題、そしてコロナ禍によって受けた影響の状況を明らかにする。

### 2. 企業属性と事業承継の状況

#### 2.1 事業継続年数分布

今回の調査に回答した企業の事業継続年数分布は、50年から150年が51.6%と最も高い比率であり、次が150年以上の36.3%である。今回の回答企業の88%近くが50年以上の企業となっている。



#### 2.2 代表取締役の年齢と子どもの有無

図2に示されるように、回答企業の代表取締役の年齢は50歳未満が30%、50歳から65歳未満が49.9%となっており、65歳未満が約85%となっている。図3で示されるように、子どもの有無に関しては、男子がいる企業が63.3%、女子がいる企業が76.7%となっている。男女とも子どもがいないと回答している企業が16.6%となっていることから、83.4%の企業は子どもがいること

図2 代表取締役の年齢分布 (%)

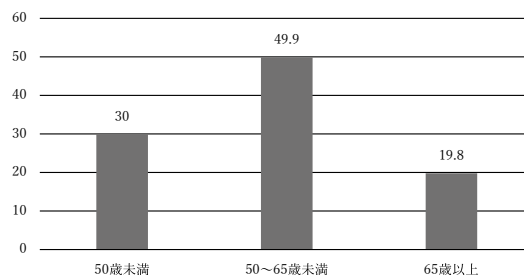
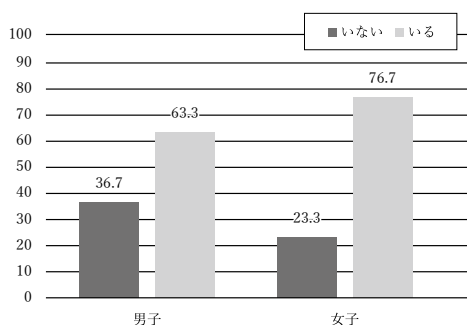


図3 子どもの有無 (%)



なる。創業者の年齢と子どもの有無から考えると、子どもへの承継が可能な企業比率は比較的高いと考えられる。

### 2.3 代表取締役と創業者との関係

図4で示されるように、創業者本人が16.1%、創業者の親族が74.2%であり、本人または親族の比率は90.3%となっている。親族を中心とした承継が行われてきていることを示唆している数値である。

### 2.4 業種と従業員数・資本金・売上げ高分布

今回の回答企業の業種分布は図5の通りであ

る。幅広い業種に回答企業が散らばっていることが示されている。

図6では、従業員数の分布が示されており、正規従業員が9名以下が61.3%と最も比率が高くなっている。表1で示されるように、非正規労働者数は、正規労働者よりも等しいか少なく、非正規労働者数が10人以上の企業比率は20%弱となっている。

図7で示されているように、資本金分布は1千万円未満が26.7%、1千万円から3千万円未満が38.4%となっており、3千万円以上は34.6%となっている。

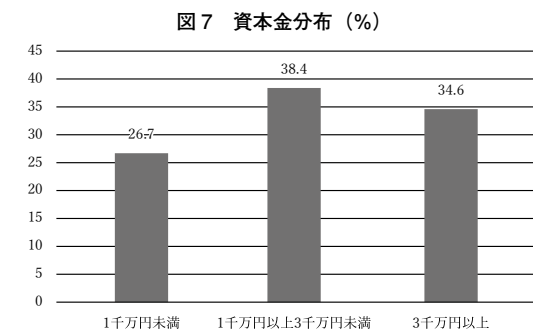
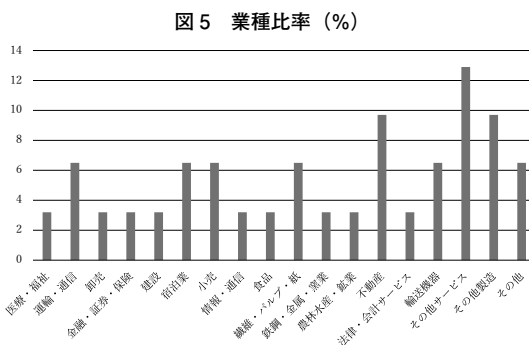
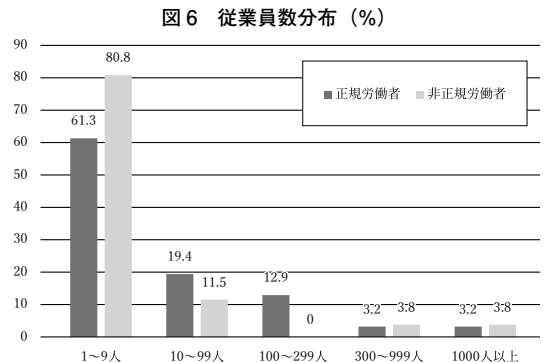
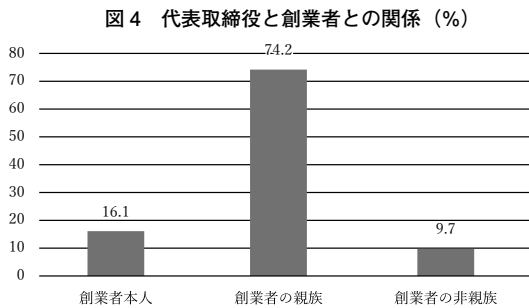


表1 従業員数（正規労働者）と従業員数（非正規労働者）のクロス表

度数	従業員数（非正規労働者）				合計	
	1~9人	10~99人	300~999人	1000人以上		
従業員数（正規労働者）	1~9人	14	0	0	0	14
	10~99人	5	1	0	0	6
	100~299人	2	1	1	0	4
	300~999人	0	1	0	0	1
	1000人以上	0	0	0	1	1
合計	21	3	1	1	26	

図8で示されるように、37%の企業が4千万円未満、年間売上高が1億円以上5億円未満が18.5%、5億円以上が22.2%となっている。

## 2.5 業績分布と金融機関からの借り入れ

回答企業の業績分布を図9で見る。同業他社に比べて「悪い」と回答している企業の比率が12.9%であり、「やや悪い」を加えると45.2%が同業他社よりも悪いと回答している。しかし、「やや良い」と「良い」を加えた企業の比率も16.2%ある。図10で示されるように、金融機関からの借り入れも、業績と同様な傾向を示しており、同業他社よりも「多い」または「やや多い」が40%となっているが、「無い」および「少ない」も30%となっている。

## 2.6 事業承継に関する状況

図11で示されているように、事業承継に関する予定として、承継者を決定することが難しいと回答している比率は42.9%あり、廃業予定を加えると、半数の企業が事業承継が困難な状況にあることが示されている。この比率は、事業承継がかなり困難な状況にあり、事業承継を可能にする方策を検討する重要性を示唆している。

図12では廃業理由を示しており、最も多い比率は「当初から自分の代かぎりでやめようと考えている」であり、他に市場の縮小予想、後継者難、承継意思無しといった理由となっている。

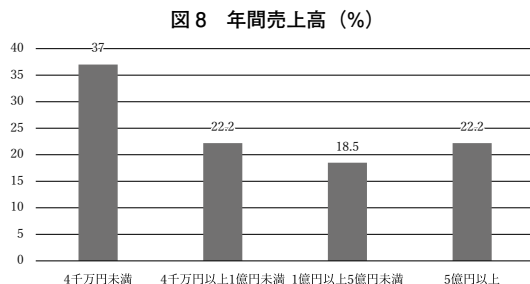
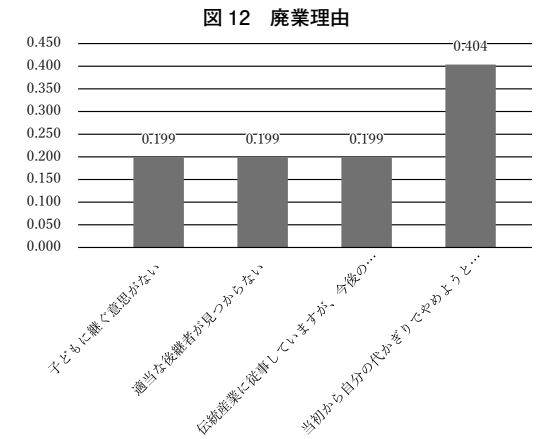
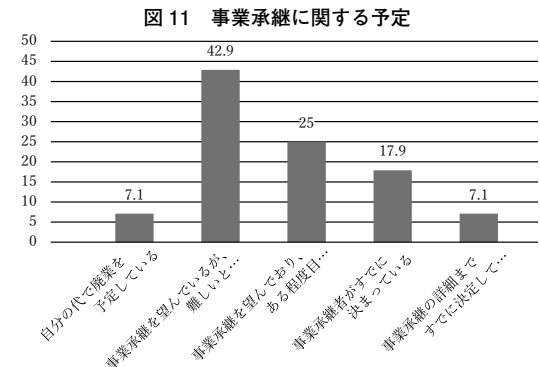
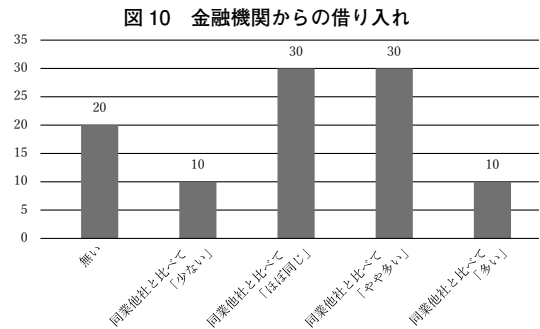
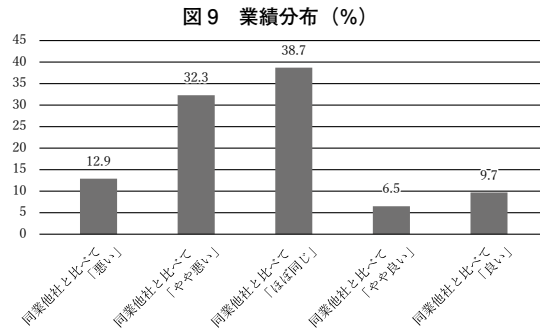


図 13 では、重要な承継対象を示しており、「経営承継」と「技術承継」が重要な承継対象として最も高い比率となっている。「ブランド承継」と「経営理念承継」も 2 割程度あるが、財産承継が重要と考える企業の比率は低いことが示されている。

図 14 では、「財産承継 1 において、保有株式の承継における相続税負担は、事業承継において大きな制約となっていると考えておられますか？」という質問に対する回答分布を示している。「ある程度制約になっている」および「大きな制約となっている」を合わせた比率は 37.9%、相続税が制約になっている企業が相当程度存在していることが示されている。

図 15 では、「財産承継において、経営者が保有する個人資産の多くが事業用資産となっており、事業承継において大きな制約となっていると考えておられますか？」という質問に対する回答を示している。個人資産であれば、相続時に相続税の課税対象となり、それが事業用に使われている場合には、相続税負担が重く事業にのしかかることになる。回答分布では、「ある程度制約になっている」と「大きな制約になっている」と回答している企業比率は 37.9% となっており、無視できない数値となっている。このことから、早い段階での解決が必要な課題の一つであると考えられることができる。

図 16 では、承継者の決定状況を示している。「全く決まっていない」と「あまり決まっていない」の計が 50% であり半数となっている。

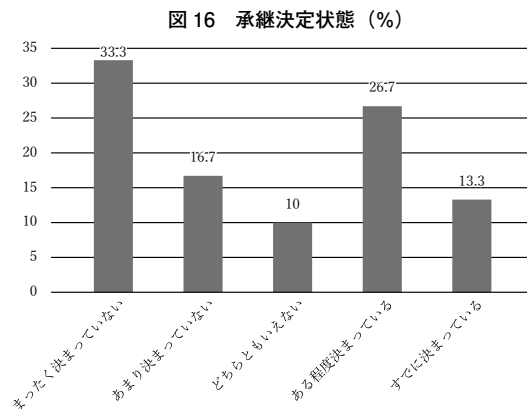
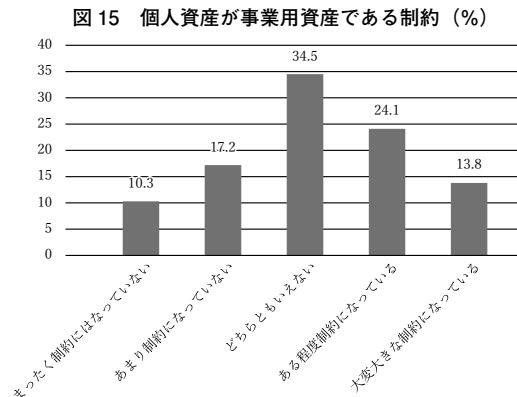
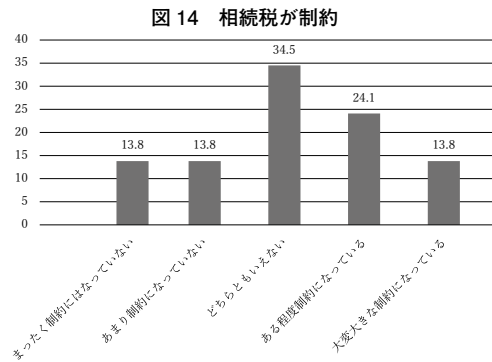
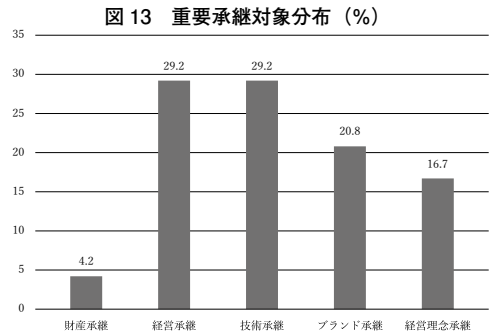


図17では、承継優先者の分布を示している。2親等以内の親族の比率が54.8%で大多数であり、次に親族以外の従業員の比率が16.1となっている。M&A等による事業譲渡は6.5%に過ぎないことが示されている。

図18では、承継者の決定がどの程度困難であったかを回答しており、「ある程度困難」と「大変困難」の計である「承継困難であった」の比率が36.7%となっている。

図19では、前設問で承継困難と回答された方を対象に、承継者の決定が困難であった主な理由を質問した結果が示されている。最も高い比率は、「子どもが承継を希望していない」であり、25%となっている。

事業承継者が決定された方を対象に、事業承継者が承継を受け入れた最も重要な理由を質問した回答分布を図20で示している。最も高い比率は、「技術承継の価値が高い」で46.2%であった。これは、技術承継の価値が高い場合には、事業承継が可能となり易いことを示唆している。

事業承継者の決定が困難と回答された方を対象に、困難な主要理由を質問した回答分布を図21で示している。最も高い比率を示したのは、「経営承継の価値が低い」というものであり、これは承継する事業によって長期的に高い利益率を上げることが難しいことを示唆している。次に重要な理由は、「財産承継の価値が低い」、「技術承継の価値が低い」、「今後の市場の縮小」となっている。

図17 承継優先者分布 (%)

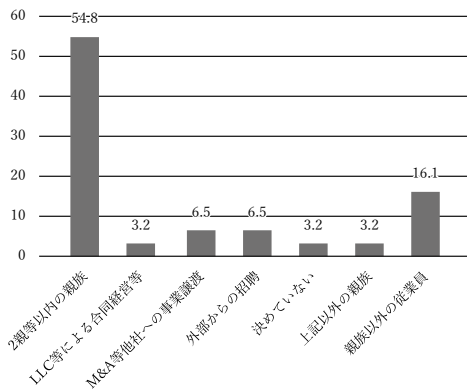


図19 承継困難理由分布 (%)

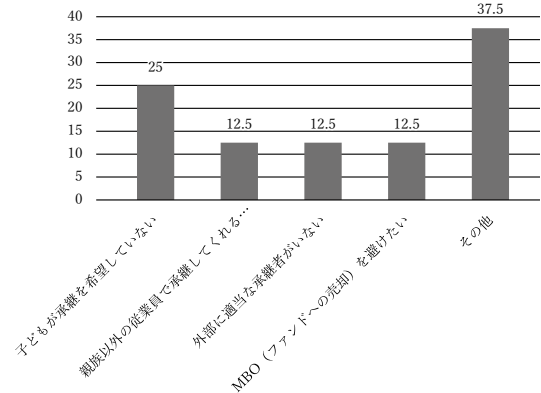


図18 承継困難性分布 (%)

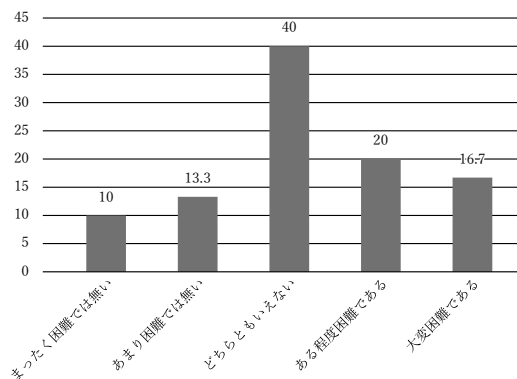


図20 受入理由分布図 (%)

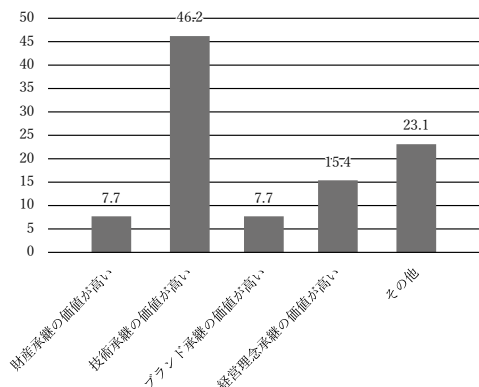


図 21 承継困難理由 (%)

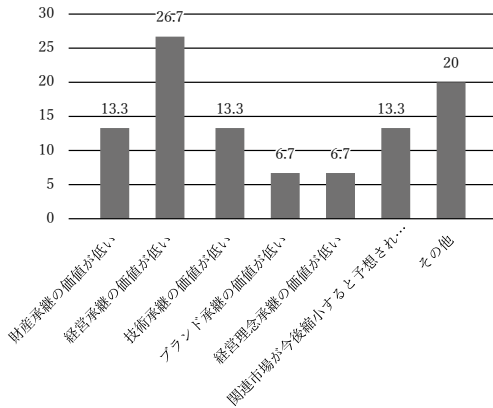


図 22 M&A・MBO への考え

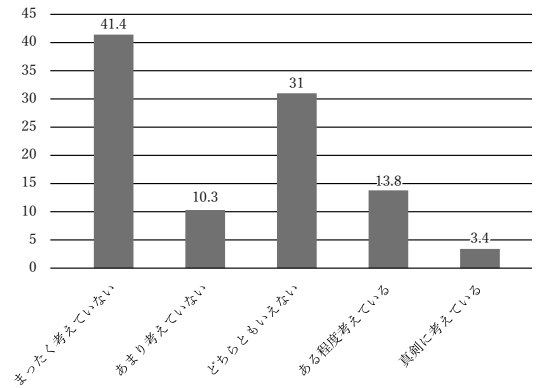


図 23 要望する行政支援

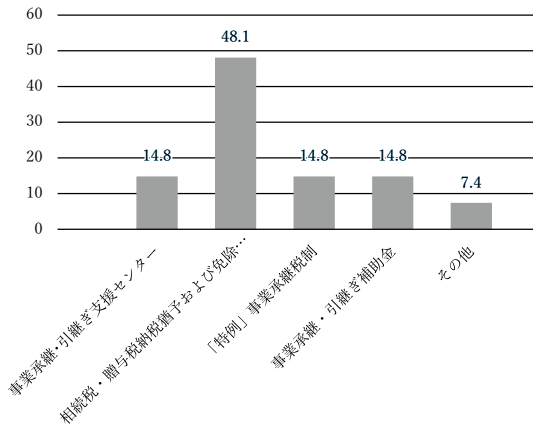


図 22 では、M&A または MBO による事業承継について質問した回答の分布を示している。最も高い比率は「まったく考えていない」であり、41.4%となっている。「ある程度考えている」と

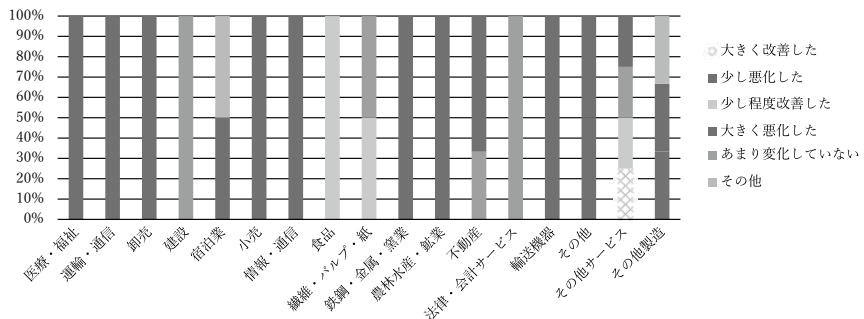
「真剣に考えている」の計は 17.2% であり、承継者に関する質問に対して半数が 2 親等以内の親族と回答していたことと整合的となっている。

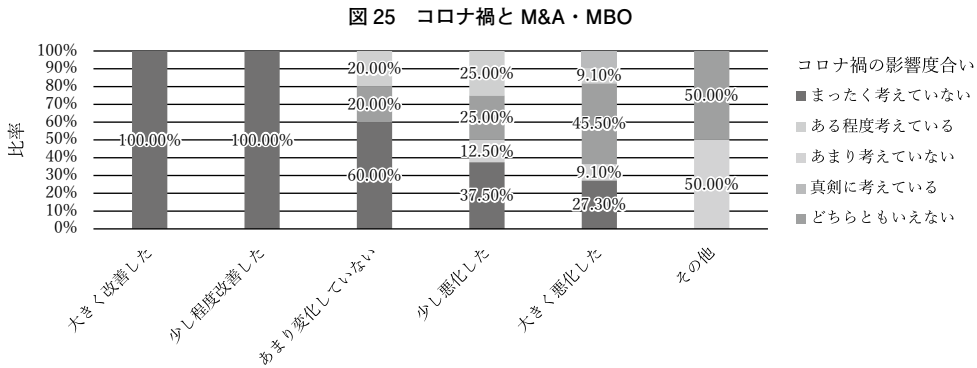
図 23 では、要望する行政支援についての回答分布を示している。最も高い比率は「相続税・贈与税納税猶予および免除」であり、48.1%となっている。この問題については、行政による支援を求める声の大きいことを示唆している。

### 3. コロナ禍と事業承継

業種別にコロナ禍による影響度合いを示した図が図 24 である。深刻な影響を受けているのが、運輸・通信、卸売り、小売り、情報・通信、農林水産・鉱業である。プラスの影響によって事業が改善したのが食品、繊維・パルプ・紙となっている。

図 24 業種別コロナ禍影響度合い



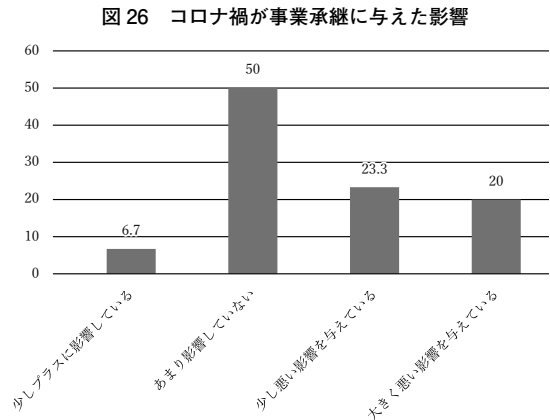


帝国データバンク（東京都港区）が2021年5月18～31日、全国2万3724社を対象に調査を実施し、1万1242社から回答を得た結果では、マイナスの影響があると見込む企業は「旅館・ホテル」が最も高く、100%を占めた。ついで、9割台と高い水準にある業界は「飲食店」（94.9%）、「広告関連」（91.3%）、「繊維・繊維製品・服飾品小売」（90.9%）、「繊維・繊維製品・服飾品卸売」（90.4%）だった。プラスの影響があると見込む企業は、総合スーパーなどを含む「各種商品小売」が20.0%で最も高かった。ついで、「飲食料点小売」（16.2%）、「電気通信」（14.3%）、「家具類小売」（12.5%）となっている。

今回の調査結果との比較では、共通している部分も多いが、情報・通信が逆の結果となっている。全国的には、コロナ禍を活かしている企業が多い産業で、コロナ禍の負の影響が大きくなっているケースでは、その原因を明らかにする必要があると考えられる。

図25では、コロナ禍の影響度合いによって、M&A・MBOの検討状況がどのように異なるかを示している。図によると、コロナ禍がマイナスの影響を与える程、M&AおよびMBOを検討せざるを得ない状況が生まれていることを示している。逆に言えば、事業が危機に直面しない限り、M&A・MBOを検討しないことを示唆している。

図26では、コロナ禍が事業承継に与えた影響



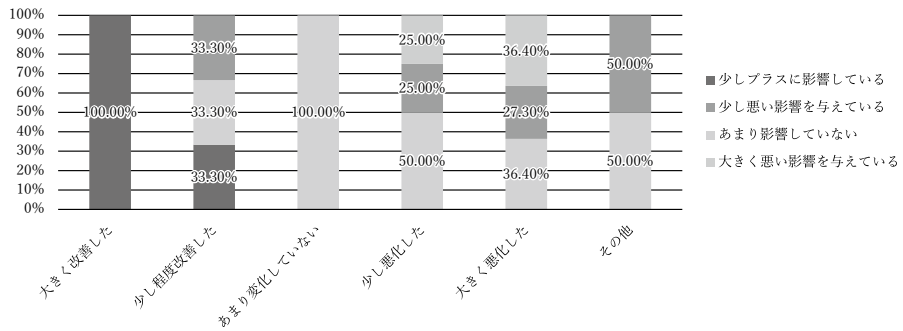
について分析を行っている。悪い影響を与えている比率が43.3%あり、コロナ禍は事業承継にとっても大きな打撃を与えていると判断できる。図27では、コロナ禍の影響度合いと事業承継への影響度合いを示したものである。コロナ禍の悪影響が強いほど、事業承継への悪影響が生じていることが示されている。

以下では、コロナ禍がどのようなメカニズムで影響を与えたかを理解する上で、以下の回答は重要な示唆を与えている。

#### (1) 少し悪い影響を与えていると回答した理由

1. 経営の健全化が遅れる
2. 今後の売り上げが予想できない。
3. 材料の確保などが難しくなり、製造原価が大きく上がることになり、販売価格に反映すると売上数が減ることも考えられる。
4. 売上減少

図 27 コロナ禍の影響度合いと事業承継への影響



#### 5. 負債が増えたため

##### (2) 大きく悪い影響を与えていると回答した理由

1. コロナ禍で今後、自社製品の扱いがどうなるかわからない。先行きが見通せない。
2. 会社経営の難しさを今更ながらコロナ禍で強烈に認識させられた。
3. 企業価値を回復する売上が獲得することが難しくなっている。
4. 建物を含め様式や価値観が変化した
5. 得意先の廃業
6. 売り上げ減少による財務内容の悪化

##### (3) 事業承継に関する意見に関して、回答グループ別に意見を整理している。

###### グループ1：事業承継が大変に困難

1. 金融機関からの借入金
2. 現経営者が引退しないことによる事業継続への悪影響を周知徹底する。
3. 個人事業主からの法人化、LLC（合同会社）化などにより経営の安定化をはかりたい。

###### グループ2：事業承継がある程度困難

1. 借入金の返済をどのようにするか
2. 製造インフラ（材料・職人の維持）

#### 4. 同族承継からの脱却

##### グループ3：事業承継に関してはどちらとも言えない

1. のれん代が高すぎる。その次の世代に引き継

ぐまでに資産等の個人相続と会社所有のバランスを取りたい。

2. 海外進出
3. 経営状態
4. 相続税・コロナ緊急融資の返済計画・今後の販売チャネル
5. 非上場株式の株価算定の問題。業績をあげて、企業価値を高めるほど、よい経営をするほど株価があがってしまう。

##### グループ4：事業承継はあまり困難ではない

1. 銀行等から会社が融資を受ける際に、経営者個人が保証人とならなければいけないのは事業承継にとっては障壁である。

##### グループ5：事業承継は困難ではない

1. 潤沢な資金力をもつ企業のM & A

#### 5. 結語

本調査では、コロナ禍によって、事業承継がどのような影響を受けたかに頂点を当てて分析を行った。コロナ禍は、産業間での差異が大きいものの、企業に対して重要な影響を与えた。特に、調査結果からは、負の影響を受けた企業が承継に対する考え方を変化させている可能性を示唆しており、M & A・MBOという選択肢が現実的になっている点は注目に値する。