
令和2年度
中小企業の事業承継に関する状況調査

調査結果報告書

八王子市

【調査概要】

1. 調査目的

本市の事業承継の推進、持続可能な地域産業の活性化を図るため、市内中小企業の事業承継に関する意向や新型コロナウイルス感染症による影響を把握し、産業振興政策検討の資料として活用することを目的に、本調査を実施した。

2. 調査対象

市内に本社があり、かつ本年度に代表者の年齢が50歳以上となる中小企業のうち、株式会社東京商工リサーチの企業情報データベースより抽出した2,500社

3. 調査期間

令和2年8月17日～9月11日

4. 調査方法

郵送アンケート及び電話による聞き取り

5. 回収率

45.0%（発送数 2,500票 有効回答数 1,124票）

6. 報告書の読み方及び注意事項

- 無回答を除外して集計している。
- 図表中の構成比率は、小数点第2位以下を四捨五入しているため、合計が100%とならないこともある。
- 複数回答の設問は、回答が2つ以上ありうるため、合計は100%を超えることもある。
- 図表中の「N」は回答件数の総数のことで、比率算出の基数である。
- 本報告書内で全国と比較している場合の全国値は、中小企業庁「平成28年度中小企業・小規模事業者の事業承継に関する調査」に基づいている。
(https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H28FY/000223.pdf)
- 本報告書内の中小企業、小規模企業の定義は下表のとおり。小規模企業以外の中小企業を中規模企業と定義している。

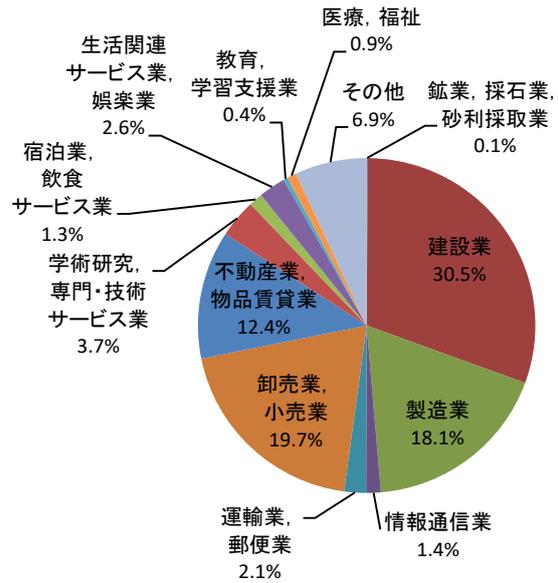
業種	中小企業(下記のいずれかに該当)		小規模企業
	資本金の額 又は出資の総額	常時使用する 従業員の数	常時使用する 従業員の数
①製造業その他	3億円以下	300人以下	20人以下
②卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
③サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
④小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

【調査結果】

(N=1124)

問1 業種

	回答数	割合(%)
鉱業, 採石業, 砂利採取業	1	0.1
建設業	343	30.5
製造業	203	18.1
情報通信業	16	1.4
運輸業, 郵便業	24	2.1
卸売業, 小売業	221	19.7
不動産業, 物品賃貸業	139	12.4
学術研究, 専門・技術サービス業	42	3.7
宿泊業, 飲食サービス業	15	1.3
生活関連サービス業, 娯楽業	29	2.6
教育, 学習支援業	4	0.4
医療, 福祉	10	0.9
その他	77	6.9
N数	1124	100.0

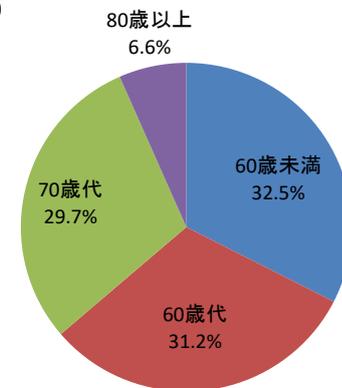


※本報告書内では、＜鉱業, 採石業, 砂利採取業＞＜その他＞は記載を省略している。また、＜学術研究, 専門・技術サービス業＞＜宿泊業, 飲食サービス業＞＜生活関連サービス業, 娯楽業＞＜教育, 学習支援業＞＜医療, 福祉＞を「サービス業」としてまとめている。

問2 代表者の年齢

(N=1124)

	回答数	割合(%)
60歳未満	365	32.5
60歳代	351	31.2
70歳代	334	29.7
80歳以上	74	6.6
N数	1124	100.0



【参考】

■代表者の年齢×業種表

		回答数	60歳未満	60歳代	70歳代	80歳以上
全体		1124	365	351	334	74
		100.0	32.5	31.2	29.7	6.6
業種	建設業	343	136	93	102	12
		100.0	39.7	27.1	29.7	3.5
	製造業	203	61	69	59	14
		100.0	30.0	34.0	29.1	6.9
	情報通信業	16	8	6	2	0
		100.0	50.0	37.5	12.5	0.0
	運輸業・郵便業	24	8	12	3	1
		100.0	33.3	50.0	12.5	4.2
卸売業・小売業	221	63	73	67	18	
	100.0	28.5	33.0	30.3	8.1	
不動産業・物品賃貸業	139	29	39	52	19	
	100.0	20.9	28.1	37.4	13.7	
サービス業	100	34	32	30	4	
	100.0	34.0	32.0	30.0	4.0	
その他	78	26	27	19	6	
	100.0	33.3	34.6	24.4	7.7	

■従業員規模

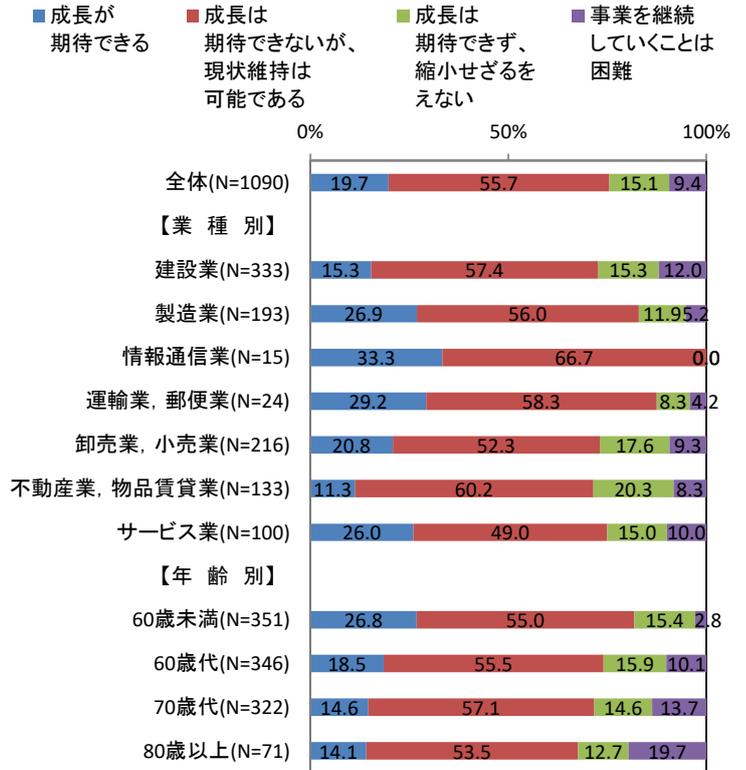
	回答数	割合(%)
3人以下	503	45.0
4～9人	343	30.7
10～19人	139	12.4
20～49人	86	7.7
50人以上	48	4.3
N数	1119	100.0

■売上高規模

	回答数	割合(%)
3,000万円未満	205	21.9
3,000～5,000万円未満	103	11.0
5,000万円～1億円未満	202	21.6
1～5億円未満	321	34.4
5億円以上	103	11.0
N数	934	100.0

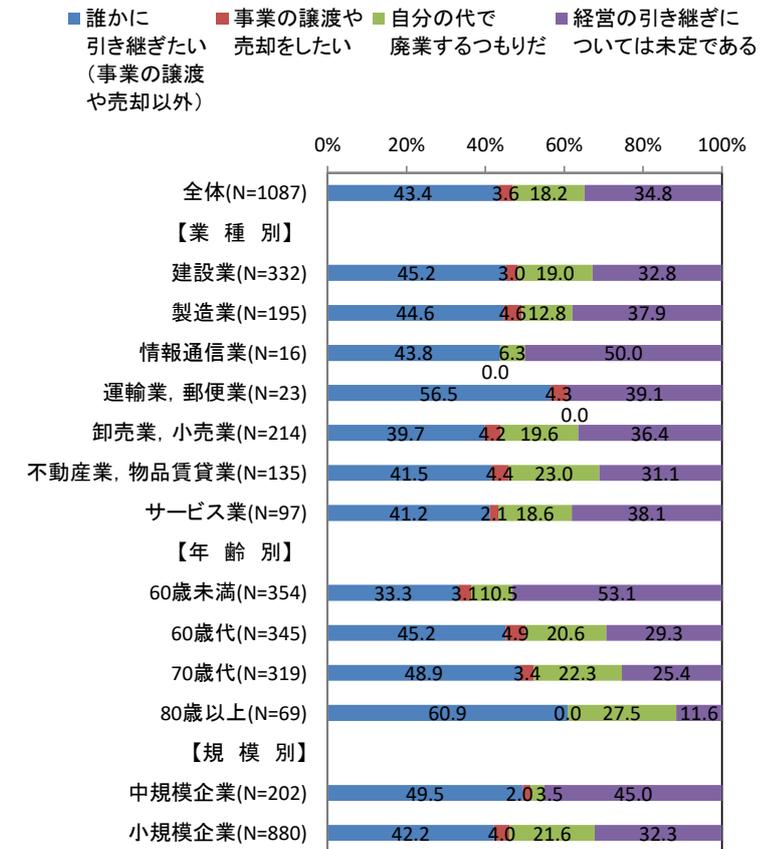
問3 今後10年間の事業の見通し

- 今後10年間の事業の見通しについては、「成長は期待できないが、現状維持は可能である」が55.7%と半数超を占め、次いで「成長が期待できる」が19.7%、「成長は期待できず、縮小せざるをえない」が15.1%となっている。
- 業種別では、すべての業種で「成長は期待できないが、現状維持は可能である」が最も高い。また、情報通信業で「成長が期待できる」が3割を超え、他の業種に比べ高い割合となっている。
- 年齢別では、すべての年代で「成長は期待できないが、現状維持は可能である」が最も高い。また、年代が若いほど「成長が期待できる」の割合が高い。



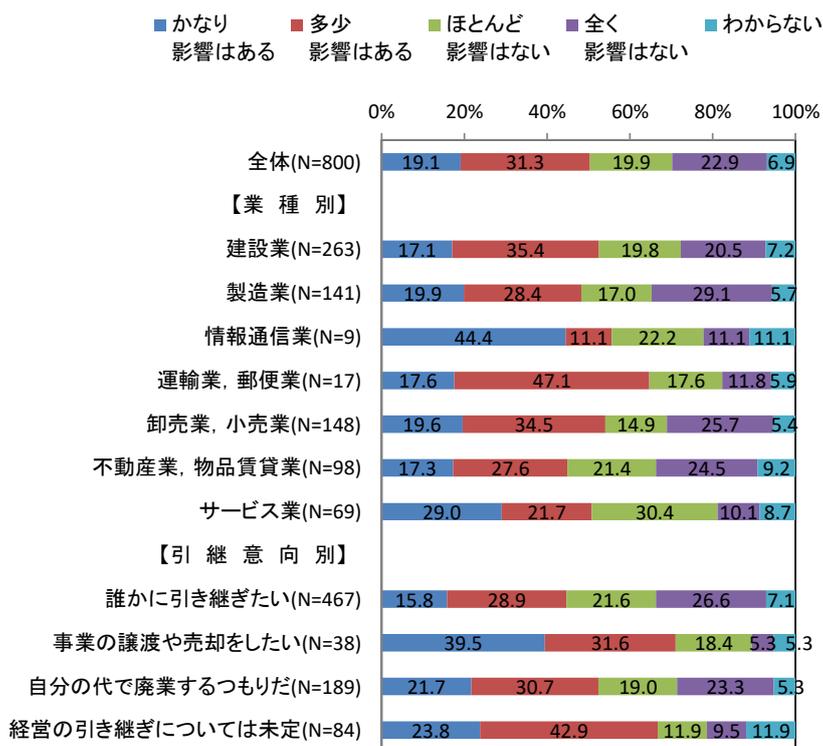
問4 経営の引き継ぎについての考え

- 経営の引き継ぎについての考えは、「誰かに引き継ぎたい(事業の譲渡や売却以外)」が43.4%と最も高く、次いで「経営の引き継ぎについては未定である」が34.8%、「自分の代で廃業するつもりだ」が18.2%となっている。
- 業種別では、すべての業種で「誰かに引き継ぎたい(事業の譲渡や売却以外)」が最も高く、特に運輸業、郵便業では唯一5割を超えている。一方、不動産業、物品賃貸業では「自分の代で廃業するつもりだ」が2割強と他の業種に比べて高い。
- 年齢別では、「誰かに引き継ぎたい(事業の譲渡や売却以外)」が60歳代及び70歳代で4割半ばから5割弱、80歳以上では約6割となっている。
- 全国との比較(規模別)では、「自分の代で廃業するつもりだ」と回答した企業は、中規模企業で3.5%(全国値2.1%)、小規模企業で21.6%(全国値17.2%)と、特に小規模企業で廃業意向の企業の割合が全国に比べて高い。



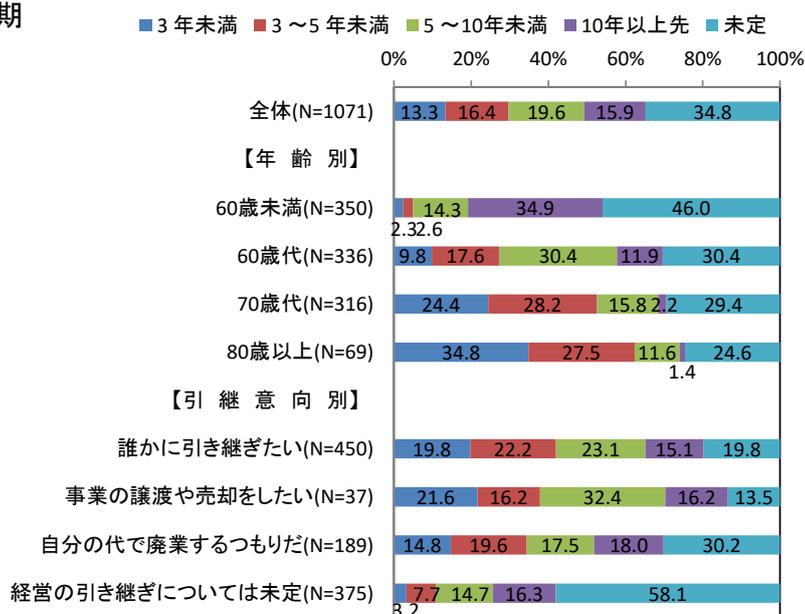
問5 経営の引き継ぎの決定に際しての新型コロナウイルスの影響

- 経営の引き継ぎの決定に際しての新型コロナウイルスの影響については、「多少影響はある」が31.3%と最も高く、次いで「全く影響はない」が22.9%、「ほとんど影響はない」が19.9%となっており、「かなり影響はある」と「多少影響はある」を合わせた『影響はある』は約半数を占めている。
- 業種別では、すべての業種で『影響はある』が4割を超えており、広範囲に新型コロナウイルスの影響が波及していることがわかる。特に運輸業、郵便業で6割半ばと他の業種に比べて高い。
- 引継意向（問4回答）別では、『影響はある』と回答した割合は、事業の譲渡や売却をしたいとする企業で71.1%、経営の引き継ぎについては未定とする企業で66.7%と、他の区分に比べて特に高い傾向が見られる。



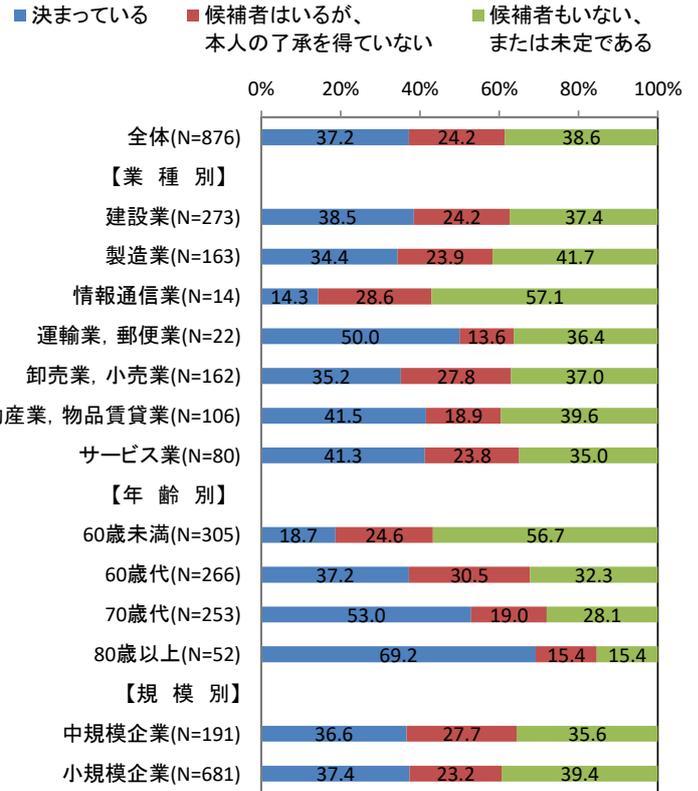
問6 経営の引き継ぎまたは廃業の予定時期

- 経営の引き継ぎまたは廃業の予定時期については、「未定」が34.8%と最も高く、次いで「5~10年未満」が19.6%、「3~5年未満」が16.4%となっている。
- 年齢別では、60歳未満では「10年以上先」及び「未定」で約8割を占めるが、60歳代では『10年未満』が6割弱、70歳代では『5年未満』が5割強、80歳以上では『5年未満』が6割強と、70歳代頃から数年内の事業承継または廃業を意識する割合が高くなる。
- 引継意向（問4の回答）別では、『5年未満』の割合について、誰かに引き継ぎたいとする企業で42.0%、事業の譲渡や売却をしたいとする企業で37.8%、自分の代で廃業するつもりだとする企業で34.4%となっている。一方、自分の代で廃業するつもりだとする企業では「未定」も約3割となっており、廃業意向の企業では具体的な予定時期が定まっていないケースも多い。



問7 後継者の有無

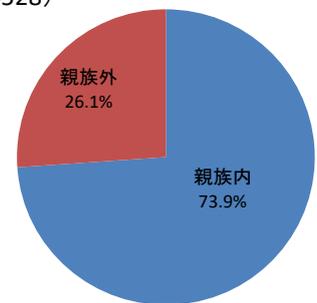
- 後継者の有無については、「候補者もない、または未定である」が 38.6%と最も高く、次いで「決まっている（後継者の上承を得ている）」が 37.2%、「候補者はいるが、本人の上承を得ていない（候補者が複数の場合を含む）」が 24.2%となっている。
- 業種別では、すべての業種で「候補者もない、または未定である」が 3割を超えている。情報通信業においては、6割弱を占めるが、これは比較的若い経営者が多いためと考えられる。
- 年齢別では、年代が上がるほど「決まっている（後継者の上承を得ている）」の割合が高いが、80歳以上においても、「候補者はいるが、本人の上承を得ていない（候補者が複数の場合を含む）」が 15.4%、「候補者もない、または未定である」が 15.4%と、3割強の企業において、いまだ後継者が正式に決定していない。
- 全国との比較（規模別）では、「候補者もない、または未定である」と回答した企業は、中規模企業で 35.6%（全国値 30.9%）、小規模企業で 39.4%（全国値 32.0%）と、中規模企業、小規模企業ともに全国に比べて後継者未決定の企業が多い傾向にある。



問8 具体的な後継者（後継者候補）

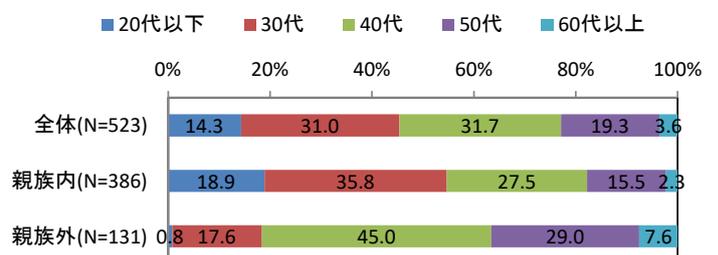
- 具体的な後継者（後継者候補）については、「子供」が 63.1%と圧倒的に高く、次いで「親族以外の従業員」が 13.6%、「親族以外の役員」が 6.4%となっている。親族内外で分類すると、『親族内』が 73.9%、『親族外』 26.1%と親族内承継を予定する割合が高い。
- 従業員規模別では、規模が小さいほど『親族内』の割合が高く、3人以下の規模では8割強に及んでいる。

(N=528)

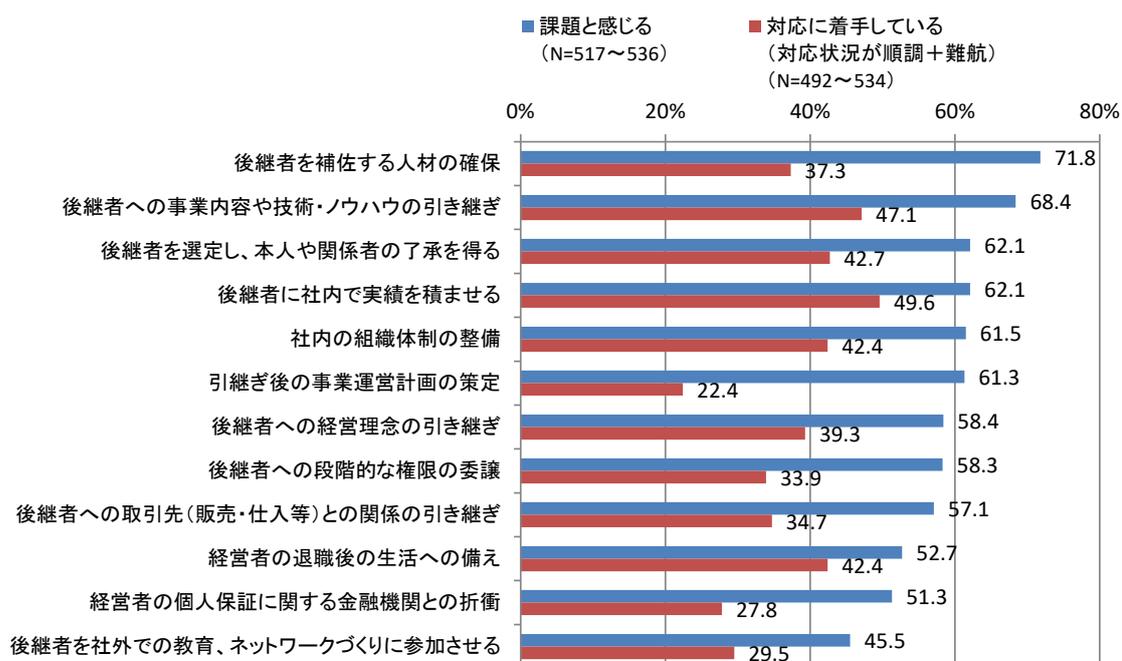


問9 後継者（後継者候補）の年齢

- 後継者（後継者候補）の年齢については、「40代」が 31.7%と最も高く、次いで「30代」が 31.0%、「50代」が 19.3%となっている。



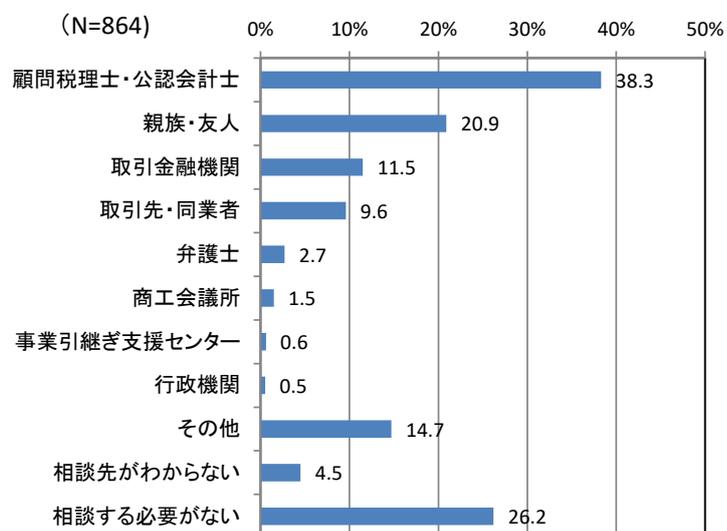
問 10 経営の引き継ぎに際しての課題とその対応状況



- 経営の引き継ぎの課題について、課題と感じると回答のあった割合は、「後継者を補佐する人材の確保」が71.8%と最も高く、次いで「後継者への事業内容や技術・ノウハウの引き継ぎ」が68.4%、「後継者を選定し、本人や関係者の了承を得る」及び「後継者に社内で実績を積ませる」がともに62.1%となっている。
- 対応が順調な課題については、「後継者に社内で実績を積ませる」(42.0%)、「後継者への事業内容や技術・ノウハウの引き継ぎ」(37.6%)、「後継者を選定し、本人や関係者の了承を得る」(36.5%)が比較的高い。一方、対応が難航している課題については、「後継者を補佐する人材の確保」(17.6%)、「社内の組織体制の整備」(11.6%)で1割を超えており、他の項目に比べて高い割合となっている。

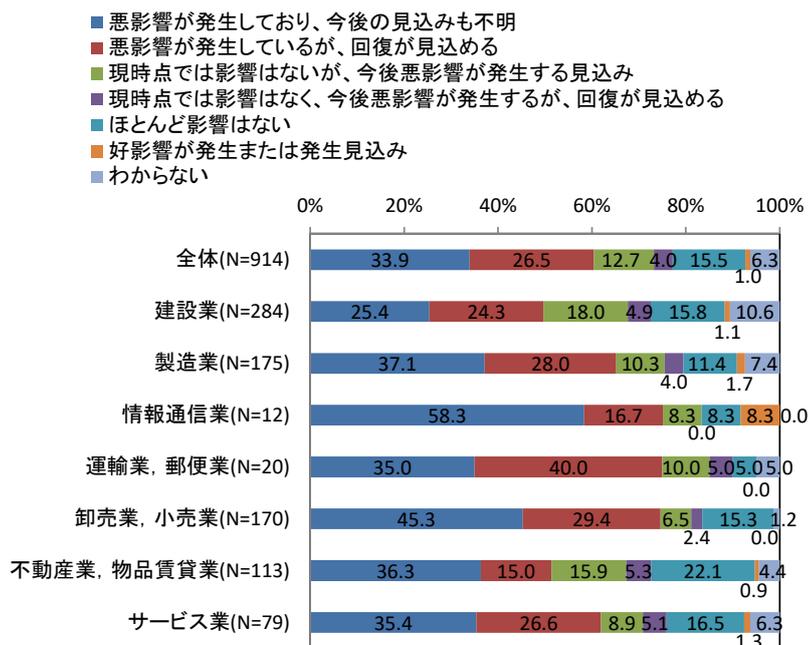
問 11 経営の引き継ぎについての相談先

- 経営の引き継ぎについての相談先については、「顧問税理士・公認会計士」が38.3%と最も高く、次いで「親族・友人」が20.9%、「取引金融機関」が11.5%となっている。
- 年齢別では、すべての年代で「顧問税理士・公認会計士」が最も高い。また、「顧問税理士・公認会計士」の割合は60歳未満では約3割であるのに対し、80歳以上では4割半ばと、年代が上がるほど高い傾向がみられる。



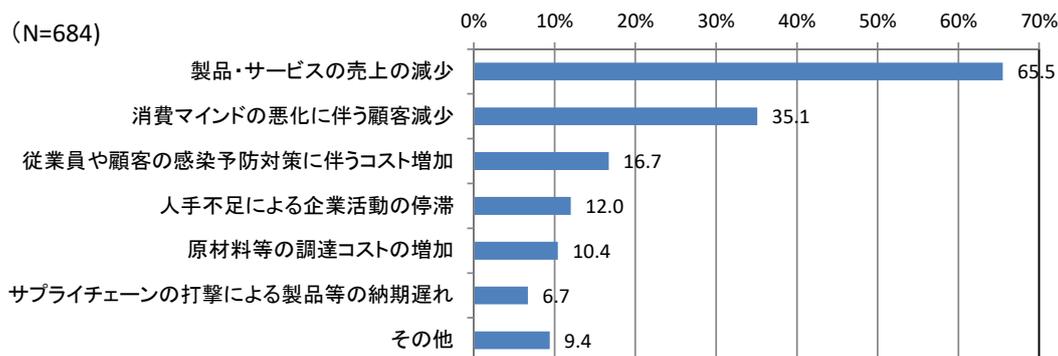
問 12 新型コロナウイルスの感染拡大による経営への影響及びその見込み

● 新型コロナウイルスの感染拡大による経営への影響及びその見込みについては、「悪影響が発生しており、今後の見込みも不明」が 33.9%と最も高く、次いで「悪影響が発生しているが、回復が見込める」が 26.5%となっている。これらに「現時点では影響はないが、今後悪影響が発生する見込み」、「現時点では影響はなく、今後悪影響が発生するが、回復が見込める」を合わせた『悪影響が発生または発生見込み』は 77.1%にのぼっている。一方、「ほとんど影響はない」が 15.5%となっている。



- 業種別では、すべての業種で『悪影響が発生または発生見込み』が7割を超えている。
- 従業員規模別では、規模が大きいほど、『悪影響が発生または発生見込み』の割合が高い。

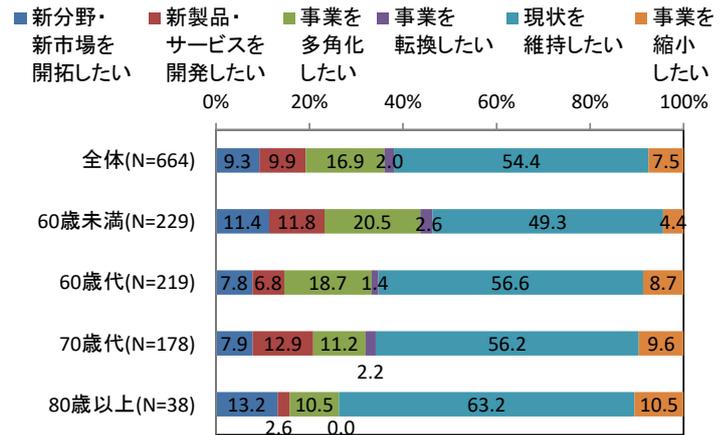
問 13 新型コロナウイルスの感染拡大による経営への具体的な影響



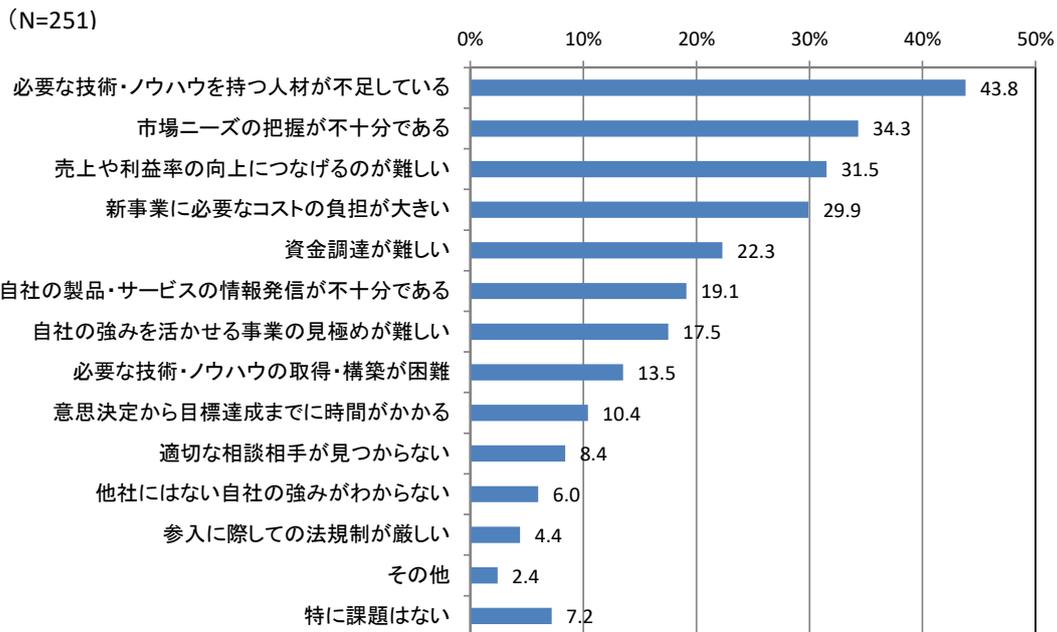
- 「製品・サービスの売上の減少」が 65.5%と突出しており、次いで「消費マインドの悪化に伴う顧客減少」が 35.1%、「従業員や顧客の感染予防対策に伴うコスト増加」が 16.7%となっている。
- 新型コロナウイルスの影響（問 12 回答）別では、悪影響がすでに発生しているとする企業で、「製品・サービスの売上の減少」が7割前後と特に高い割合となっている。また、現時点では影響はないが、今後悪影響が発生する見込みの企業では、「製品・サービスの売上の減少」のほか、「消費マインドの悪化に伴う顧客減少」や「人手不足による企業活動の停滞」も比較的高く、消費マインドの悪化や人手不足などは、今後の影響を懸念する企業が多くなっている。
- 業種別では、建設業、不動産業、物品賃貸業以外の業種で「製品・サービスの売上の減少」が5割を超えている。不動産業、物品賃貸業では、「消費マインドの悪化に伴う顧客減少」が最も高い。

問 14 今後の事業展開の方針（新事業への取組状況）

- 今後の事業展開の方針については、「現状を維持したい（既存の事業で既存製品・サービスを展開）」が 54.4%と半数超を占め、次いで「事業を多角化したい（既存の事業を継続しつつ、新分野・市場で新製品・サービスを開発）」が 16.9%、「新製品・サービスを開発したい（既存分野・市場で新製品・サービスを開発・展開）」が 9.9%となっている。
- 経営者の年齢別では、年代が若いほどいずれかの形で新事業に取り組む方針の企業は高く、60歳未満では 46.3%を占めるのに対し、80歳以上では 26.3%となっている。
- 業種別では、情報通信業及びサービス業で「事業を多角化したい（既存の事業を継続しつつ、新分野・市場で新製品・サービスを開発）」、製造業及び情報通信業で「新製品・サービスを開発したい（既存分野・市場で新製品・サービスを開発・展開）」がそれぞれ 2 割を超えており、他の業種に比べて高い傾向が見られる。



問 15 新事業展開における課題



- 新事業展開における課題については、「必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している」が 43.8%と最も高く、次いで「市場ニーズの把握が不十分である」が 34.3%、「売上や利益率の向上につなげるのが難しい」が 31.5%となっている。
- 経営者の年齢別では、70歳代以下の年代では「必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している」が最も高く、年代が若いほどその割合は高くなっている。

【調査結果のまとめ】

■60歳代以上では事業承継予定（譲渡や売却を含む）が約5～6割、廃業意向が2割台

60歳未満では経営の引き継ぎについて未定とする企業が53.1%と半数強を占めるが、60歳代になると、その割合は29.3%と低下する。また、2018年中小企業白書によると、中小企業の経営者の引退時期の平均は68歳から69歳と推察されることから、60歳ごろから具体的な事業承継の意向を固める企業が多いと考えられる。本調査の結果、60歳代以上では事業承継予定（譲渡や売却を含む）が約5～6割（60歳代：50.1%、70歳代：52.3%、80歳以上60.9%）と半数超を占める一方で、廃業意向の企業も2割台（60歳代：20.6%、70歳代：22.3%、80歳以上27.5%）に及んでいる。廃業意向の企業のうち、3割半ばの企業が今後10年間の見通しについて少なくとも現状維持は可能と回答するほか、8割弱の企業は直近決算において黒字を計上しており¹（※）、事業の見通しや現状の収益力にかかわらず廃業を予定する企業も多く存在している。

■2025年までに約550社が廃業予定

本調査において、5年未満に廃業予定と回答した企業は65社で、回答企業全体の5.8%となっている。平成28年経済センサスによれば、市内の中小企業数は11,660社であり、この企業数をもとに、代表者の年齢が50歳以上の割合や、本調査による結果を考慮した上で、廃業予定事業者数を試算すると、八王子市では2025年までに約550社が廃業の見込みとなる。このほか、廃業意向はあるものの、具体的な時期は未定とする企業（同様の試算で約480社）や、代表者が70歳代以上で経営の引き継ぎについては未定とする企業（同様の試算で約750社）についても、早期に廃業する可能性があり、事業承継への対策や支援の充実化は喫緊の課題となっている。

■全国に比べて事業承継を予定する企業が少なく、後継者が未定の企業が多い

本調査において、事業承継予定（事業の譲渡や売却を含む）の企業の割合は中規模企業で51.5%（全国値²67.7%）、小規模企業で46.2%（全国値50.4%）と、特に中規模企業で事業承継を予定する企業の割合が全国に比べて低い。また、後継者は未定とする企業の割合は、中規模企業で35.6%（全国値30.9%）、小規模企業39.4%（全国値32.0%）と、ともに全国に比べて高い傾向にある。後継者が未定の企業の割合は、年代が上がるにつれて低下しているものの、70歳代で28.1%、80歳以上で15.4%と、70歳代以上においても一定割合存在している。

後継者（または後継者候補）が決定している企業における、後継者との関係性は「子供」が63.1%を占め、他に比べて圧倒的に多い状況にある。また、4社のうち3社は親族内の承継を予定するほか、従業員が3人以下の規模においては親族内の承継を予定する企業が8割強を占めるなど、依然として親族内承継が主体となっている。一方で、事業の譲渡や売却をしたいと考えている企業の割合は3.6%に留まる上、経営の引き継ぎに関する相談先として事業引継ぎ支援センターと回答する企業はわずか0.6%と、M&A等による親族外への承継は、特に小規模な企業においては一般的な選択肢として十分に浸透していないものと考えられる。

¹ 株式会社東京商工リサーチの企業情報データベースより2019年1月期以降の最新の当期純利益がプラスの企業を集計

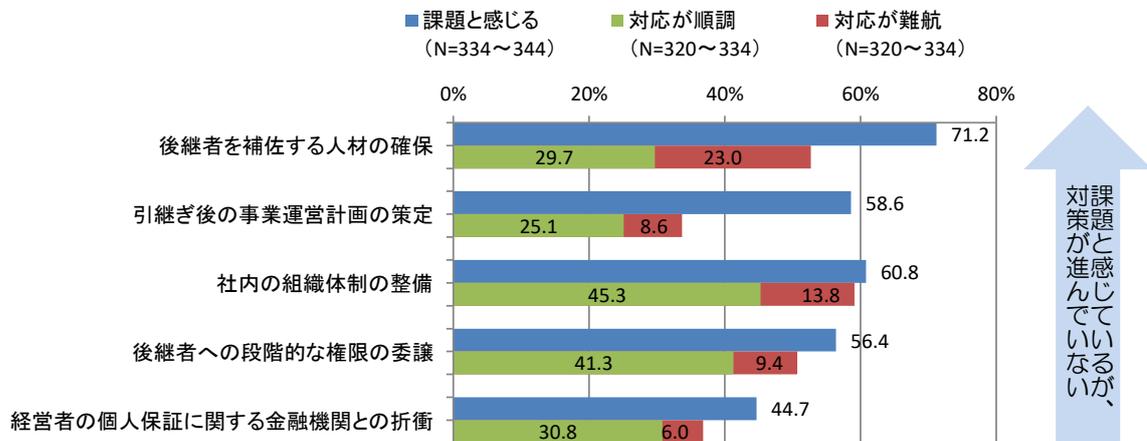
² 全国値は、中小企業庁「平成28年度中小企業・小規模事業者の事業承継に関する調査」より参照
(https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H28FY/000223.pdf)

■後継者が決定している企業では「後継者を補佐する人材の確保」、

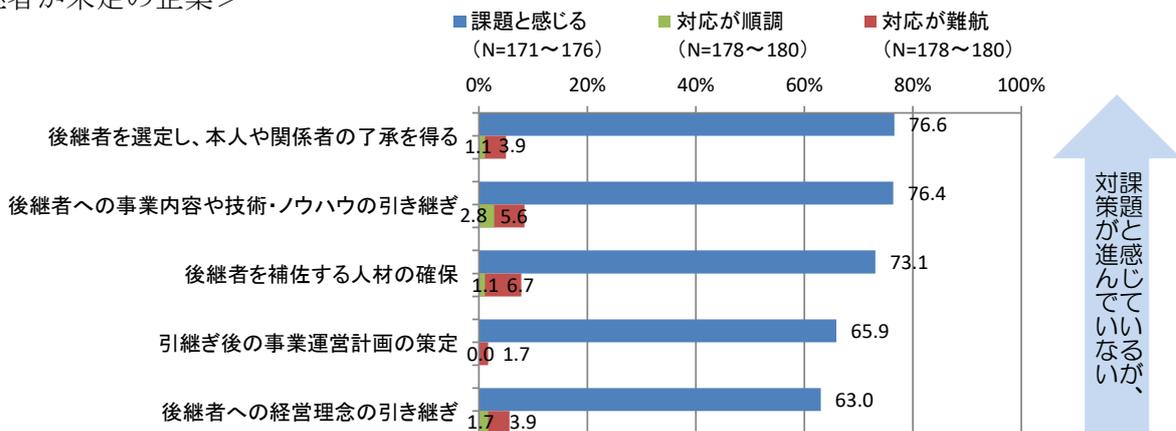
後継者が未定の企業では「後継者を選定し、本人や関係者の了承を得る」への対応が課題

経営を引き継ぐ上で「課題と感ずる」と回答した割合と、その課題への対応状況について、対応に着手している（「順調」または「難航」と回答）割合をまとめた。下図は、課題と感ずると回答した割合から、対応が順調と回答した割合を引いた差分が大きい上位5項目である。上の項目ほど、課題への意識と、対応状況のギャップが大きくなっている。

<後継者（または後継者候補）が決定している企業>



<後継者が未定の企業>



後継者（または後継者候補）が決定している企業では、後継者を補佐する人材の確保が課題と感ずる企業の割合が高く、また、対応が難航していると回答している割合も高い。このほか、引継ぎ後の事業運営計画の策定、社内の組織体制の整備、後継者への段階的な権限の委譲なども、課題と感ずる企業が多い。こうした課題については対応に時間を要するため、計画的な対策や準備を促していくことが必要と考える。

後継者が未定の企業においては、後継者を選定し、本人や関係者の了承を得ることを課題と感ずる割合が76.6%に及ぶ。その上、対応に着手している割合はわずか5.0%と、ほとんどの企業が対応に着手していないことがわかる。このほかの課題についても、対応に着手している割合は1割未満に留まるが、これは全国調査と比較しても低い水準にあり、早期の対策を促していくことが必要と考える。

令和 2 年度
中小企業の事業承継に関する状況調査

調査結果報告書

八王子市 産業振興部企業支援課

八王子市元本郷町三丁目 24 番 1 号
TEL : 042-620-7379
