

製造業の経営者交代に関する実態調査 -アンケート調査の集計結果-

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 明治大学商学研究所 公開日: 2024-05-30 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 山本,昌弘, 浅井,義裕 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/0002000460

製造業の経営者交代に関する実態調査*

—アンケート調査の集計結果—

An Empirical Study in the Executive Change in Manufacturing Industries:
Results from the Questionnaire

山本昌弘

Masahiro Yamamoto

浅井義裕

Yoshihiro Asai

要約

本稿は、2023年10月から2023年11月にかけて、「過去に事業承継を経験したことがある製造業の中堅・中小企業」、「事業承継を経験したことがない製造業の中堅・中小企業」を対象にして、総計4,264社に対して実施された、企業向けアンケート「製造業の経営者交代に関する実態調査」（以下「本調査」）の調査結果を報告することを目的としている。本調査では、企業の属性、金融機関との関係、M&A、事業承継などについて、全部で45問の質問を行い、516社から回答を得ることができた。本稿における集計結果からは、親族内承継以外の事業承継が増加してきていること、事業承継後に売上高、税引後当期純利益が増加、すなわち成長する企業が多くなることなどが明らかになった。

1. はじめに

中小企業における事業の継続は、日本の産業政策としても重要な課題となっている。グローバル大企業を核とするサプライチェーンを国内において維持するためにも、また地方経済において雇用を維持するためにも、中小企業の事業継続は欠かせない。サプライチェーンの観点から、部品や中間財を安定的に供給する中小製造業の存在が不可欠なのである。その際に、法人としての中小企業に生命の限界は存在しないが、それを運営する経営者の年齢に限界がある以上、中小企業の事業承継は産業政策にとって極めて重要な問題となる。

中小企業の事業承継には、「社内において経営者がバトンタッチされるケース」と、「外部の第三

* 本研究は、筆者のうち山本が代表者を務める、科学研究費補助金 基盤研究 (C)「M&Aと親族承継による中小企業の成長に関する理論的・実証的・制度的研究」(課題番号:21K01727)と、浅井が代表者を務める、基盤研究 (C)「中小企業が直面するリスクと保険の役割に関する実証研究」(課題番号:23K01455)の研究成果の一部である。記して、感謝申し上げたい。

者に事業が引き継がれるケース」が存在する。前者はさらに親族による承継である「親族内承継」と親族外の従業員（役員を含む）による「従業員承継」に2分される。後者は、外部から個人を経営者として招へいする狭義での「第三者承継」と、別の組織に譲渡される「M&Aによる事業引継ぎ」に2分される。それゆえ、中小企業の事業を継続させるためには、「親族内承継」、「従業員承継」、「第三者承継」、「M&A」の4種類のうちのどれかの選択肢によって事業承継が実施されることになる（山本（2023a））。

中小企業の事業継続のための政策は、中小企業庁によって2015年以降重点的に施行されてきた（山本（2018））。親族内承継や従業員承継については「事業承継ガイドライン」が公表され、第三者承継やM&Aについては「中小M&Aガイドライン」が公表されてきた。さらに2021年には2025年度までの中期5ヶ年計画として「中小M&A推進計画」がとりまとめられている（山本（2022））。中小M&A推進計画は、2017年に公表された事業承継5ヶ年計画を引継ぐもので、事業承継型M&Aのみならず、成長志向型M&Aについても推進することが明記されている。今日中小企業庁は、中小企業の成長を積極的に支援しているのである（山本（2023b））。

ただし、これらの政策の有効性を検証していくためには、データの整備が不可欠である。上場大企業であれば株価や財務データ、さらには統合報告書など積極的な情報開示が行われているが、非上場の中堅・中小企業については容易にアクセスできるような定量データや個別企業情報が存在しないため、アンケート調査などによる、データの収集と分析が必要不可欠となってくる。

そこで、本稿を含む、本研究プロジェクトでは、サプライチェーンの維持や雇用の維持といった問題意識の下、日本の中堅・中小企業（製造業）の事業承継の実態を明らかにしようと試みる¹。その中で、本稿の目的は、2023年10月から2023年11月にかけて実施された中堅・中小企業向けアンケート「製造業の経営者交代に関する実態調査」（以下「本調査」）の調査結果を速報値として報告することにある。本稿では、金融機関との取引、M&A、事業承継について、詳細を尋ねている。また、今後、本調査の結果を財務データなどと接続し、分析を進めていく上で、アンケート調査の基本的な結果を提供するという目的も存在する。紙幅の関係で、アンケート調査票を掲載して、同時にアンケート調査結果の集計値の紹介を行う。

本稿の構成は以下のとおりである。第2節では、アンケート調査の概要を概観し、回答者や企業の基本的な属性について確認する。第3節では、金融機関との取引、個人保証・担保についての回答結果を確認する。第4節では、M&Aを経験したことがある企業を対象にして、M&Aの詳細の結果を紹介する。第5節では、事業承継を行った企業を対象にして、所有構造、取引先、経営状況について、回答結果を紹介し、最後にまとめとする。

1 上場企業の企業金融に関するアンケート調査に基づいた先駆的な研究としては、Graham and Harvey (2001)をあげることができる。中小企業を対象としたアンケート調査も近年は盛んにおこなわれるようになってきていて、例えば、Ono and Uesugi (2009)、Asai (2019)や浅井 (2021)をあげることができる。

2. アンケートの概要と企業の基本的属性

2.1 アンケートの概要

はじめに、本調査の概要を説明しておこう。本調査は、令和3年度－令和5年度 科学研究費補助金 基盤研究 (C)「M&A と親族承継による中小企業の成長に関する理論的・実証的・制度的研究」(研究代表者 山本昌弘、研究分担者 浅井義裕)の一環として実施した調査である。研究代表者が調査(アンケート)の設計を行い、調査は(株)東京商工リサーチに委託され、郵送で実施された。これらの実施の方法は、浅井(2021)と同様であるが、対象とする企業の規模は、中小製造業の上限となる従業員数300人以下ではなく、500人以下の規模の製造企業が対象となっている。中小企業庁が中堅企業への成長を積極的に支援していることや、事業承継支援政策が施行された2015年以降に成長した企業が存在するであろうことを考慮したからである。事業承継や企業成長の比較対象時点として、本稿では、2014年に注目する。

調査対象企業は、次のように選定した。まず、特定の産業をサンプルにすることとし、具体的には、製造業(業種中分類:09～32)の中堅・中小企業を対象とした。製造業のみを対象としたのは、業種による歪みを避けるためである。また製造業は、企業固有の技術を有していて、事業承継が行われない場合の影響が、他の企業にも及ぶ可能性が大きいと考えられるためである。サプライチェーンの維持にとって、製造業の存続は不可欠である。

さらに、東京商工リサーチに「最新期業績決算書」を提出している企業を対象を絞った。これによって、今後同社の財務データベースを活用した分析が可能になる。アンケート調査を同社に委託したのも、それが重要な要因となっている。

そこで具体的には、2014年以降に代表者が交代している企業2,000社を同社のデータベースから無作為に抽出した。次に比較対象として、過去10年間に代表者が交代していない2,000社を東京商工リサーチが無作為に抽出した²。さらに、浅井(2019)で調査への回答のあった企業264社も継続的なデータ収集の観点から今回の対象として加えた³。そうして4,264社に対し郵送によってアンケート調査の依頼状と質問票を発送した(2023年10月27日)。

その後、2023年11月21日までに回答が得られた企業は、516社(回答率12.1%)であった。以下では、この516社を母サンプルとしてアンケート調査の回答結果を説明していく。本稿のデータは、上記の「過去10年間に経営者交代をした2,000社」、「過去10年間には経営者交代をしていな

2 無作為に抽出した比較対象2,000社では、「2014年以前に事業承継を行った企業」と、「創業者以降、事業承継を行ったことがない企業」が混在している。結果として、「2014年以前に事業承継を行った企業」、「2014年以降に事業承継を行った企業」、「創業者以降、事業承継を行ったことがない企業」がサンプルとして得られることが期待できる。複数回、事業承継を行っている企業については、今後行う分析の目的に応じて、その都度、分類する予定である。

3 浅井(2019)では、調査の時点で、過去20年間に経営者が交代した企業を対象に調査票を送付している。今後の分析では、新型コロナウイルス感染拡大を挟んだ2019年時点以降に、経営状況がどのように変化したのかを分析することが可能であろう。

い2,000社」、「浅井（2019）の調査において回答が得られた264社」と3つのカテゴリー企業からの回答の単純な集計値となっていることをお断りしておく⁴。

なお、一部の質問に無回答、該当しない場合などがあるので、質問ごとに総回答数は変動する。さらに、問27、問30、問31、問35は複数回答可能な質問となっている。これらの間においては、回答率は総回答数ではなく回答企業数を母数にして割合を求めている。それゆえ合計が100%を超えることが起こりうる⁵。

質問は、全部で45問から成り立っている。大きく分けると、「貴社および回答者の概要について」、「金融機関との取引について」、「M&Aについて」、「事業承継について」の4つの観点からの質問を行っている。

2.2 企業および回答者の基本的属性

以下では、本調査（製造業の経営者交代に関する実態調査）の結果を紹介していく。紙幅の関係で、アンケートの設問と同時に集計結果も紹介している。

問1. このアンケートに回答して頂いている方の属性は次のうちどれですか。（○は一つ）

- | | | | |
|-------|---------------|------------|--------------------------------|
| 1. 社長 | 2. 財務・経理担当の役員 | 3. 総務担当の役員 | 4. その他（ ） |
|-------|---------------|------------|--------------------------------|

問1（499社が回答）では、回答者の属性について尋ねている。「1. 社長」が278社（55.7%）、「2. 財務・経理担当の役員」70社（14.0%）、「3. 総務担当の役員」64社（12.8%）、「4. その他」が87社（17.4%）と、多くの企業で社長、もしくは社長以外の経営者に回答をしてもらうことができた。

問2. 貴社と企業グループについて、当てはまるものをお選び下さい。（○は一つ）

- | | |
|---------------------|--------------------------------|
| 1. 親会社を持たない独立系企業である | 2. 親会社の連結対象子会社である |
| 3. 子会社ではないが、関連会社である | 4. その他（ ） |

問2（511社が回答）では、回答企業の属性について尋ねている。「1. 親会社を持たない独立系企業である」と回答した企業が367社（71.8%）、「2. 親会社の連結対象子会社である」は99社（19.4%）、「3. 子会社ではないが、関連会社である」は35社（6.8%）、「4. その他」が10社（2.0%）と、親会社を持たない独立系企業が7割以上を占めている。

4 浅井（2019）では275社の回答があったが、非存続企業（合併、解散、倒産等）を差し引いた後の264社に質問票を発送した。

5 例えば、問27においては、複数回答のため、52社が58件の回答を行っていて、問35では217社が237件の回答を行っている。

問3. 貴社の現社長の最終学歴について、お尋ねします。現社長の最終学歴は次のうちどれですか。

(○は一つ)

1. 小学校卒	2. 中学校卒	3. 高校卒	4. 専門学校卒
5. 高等専門学校卒	6. 短大卒	7. 国内の大学卒	8. 海外の大学卒
9. 国内の大学院卒	10. 海外の大学院卒	11. その他 ()	

ちなみに浅井(2019)では、7社(回答企業の2.6%)において社長が小学校卒という回答があったが、本調査では社長の最終学歴が「1. 小学校卒」という回答はなかった(0.0%)。本調査では、「2. 中学校卒」は5社(1.0%)、「3. 高校卒」は81社(15.7%)、「4. 専門学校卒」は10社(1.9%)、「5. 高等専門学校卒」は18社(3.5%)、「6. 短大卒」は8社(1.6%)、「7. 国内の大学卒」は350社(68.0%)、「8. 海外の大学卒」は4社(0.8%)、「9. 国内の大学院卒」は32社(6.2%)、「10. 海外の大学院卒」は3社(0.6%)、「11. その他」は4社(0.8%)であった。4分の3近くの企業の社長の最終学歴は、「国内の大卒」、もしくは「国内の大学院卒」である。

問4. 貴社の主な製品は次のうちどれですか。(○は一つ)

1. 企業向けの製品である	2. 消費者向けの製品である
3. その他 ()	

問4(511社が回答)では、主な製品について尋ねている。浅井(2019)では、218社(回答企業の79.6%)が「主に企業向けの製品を作っている」と回答して、本調査では、395社(77.3%)が「1. 企業向けの製品である」と似たような結果が得られている。「2. 消費者向けの製品である」は、107社(20.9%)、「3. その他」は9社(1.8%)である。

問5. 貴社の主な製品の現在の商圏、現在の市場シェア、2014年頃の市場シェア、主な製品の変化は、次のうちどれに該当しますか。(○は一つ)

(現在の商圏)			
1. 都道府県内・近隣都道府県が主な市場	2. 国内(全国)が主な市場	3. 海外が主な市場	
4. わからない			
(現在のシェア)			
1. 5%未満	2. 5%以上 25%未満	3. 25%以上 50%未満	
4. 50%以上 75%未満	5. 75%以上 100%未満	6. 100%	7. わからない
(2014年頃のシェア)			
1. 5%未満	2. 5%以上 25%未満	3. 25%以上 50%未満	
4. 50%以上 75%未満	5. 75%以上 100%未満	6. 100%	7. わからない

(2014年頃の主な製品と、現在の主な製品)		
1. 変わった	2. 変わっていない	3. わからない

問5では、「現在の商圏」、「現在のシェア」、「2014年頃のシェア」、「2014年頃の主な製品と、現在の主な製品」について尋ねている。まず、「現在の商圏」(513社が回答)については、「1. 都道府県内・近隣都道府県が主な市場」と回答した企業が105社(20.5%)、「2. 国内(全国)が主な市場」と回答した企業が360社(70.2%)、「3. 海外が主な市場」と回答した企業が38社(7.4%)、「4. わからない」が10社(1.9%)であった。多くの企業の商圏は、国内とりわけ全国規模であることが確認できる。

続いて、「現在のシェア」(513社が回答)は、「1. 5%未満」と回答した企業が120社(23.6%)、「2. 5%以上25%未満」と回答した企業が93社(18.3%)、「3. 25%以上50%未満」と回答した企業が63社(12.4%)、「4. 50%以上75%未満」と回答した企業が41社(8.1%)、「5. 75%以上100%未満」と回答した企業が46社(9.0%)、「6. 100%」と回答した企業が14社(2.8%)、そして、「7. わからない」と回答した企業が132社(25.9%)であった。

一方で、「2014年頃のシェア」(510社が回答)は、「1. 5%未満」と回答した企業が131社(25.7%)、「2. 5%以上25%未満」と回答した企業が88社(17.3%)、「3. 25%以上50%未満」と回答した企業が58社(11.4%)、「4. 50%以上75%未満」と回答した企業が31社(6.1%)、「6. 75%以上100%未満」と回答した企業が46社(9.0%)、「7. 100%」と回答した企業が15社(2.9%)、そして、「8. わからない」と回答した企業が141社(27.6%)であった。回答の結果からは、10年間で現在のシェアの傾向と大きく変わらないことが確認できた。

「2014年頃の主な製品と、現在の主な製品」(514社が回答)については、「1. 変わった」と回答した企業が137社(26.7%)、「2. 変わっていない」359社(69.8%)、「3. わからない」18社(3.5%)であった。7割程度の企業は、10年前と主力製品が変化していないと回答しているが、4分の1強の企業において主力製品が変化したと回答している。

問6. 貴社の売上において、現在の最大の取引先の割合、2014年頃の最大の取引先の割合、最大の取引先の変化は、次のうちどれに該当しますか。(○は一つ)

(現在の最大の取引先の割合)						
1. 5%未満	2. 5%以上25%未満	3. 25%以上50%未満				
4. 50%以上75%未満	5. 75%以上100%未満	6. 100%	7. わからない			
(2014年頃の最大の取引先の割合)						
1. 5%未満	2. 5%以上25%未満	3. 25%以上50%未満				
4. 50%以上75%未満	5. 75%以上100%未満	6. 100%	7. わからない			

(2014年頃の最大の取引先と、現在の最大の取引先)

1. 変わった 2. 変わっていない 3. わからない

問6では、「現在の最大の取引先の割合」、「2014年頃の最大の取引先の割合」、「2014年頃の最大の取引先と、現在の最大の取引先」について尋ねている。まず、「現在の最大の取引先の割合」(513社が回答)については、「1. 5%未満」と回答した企業が43社(8.4%)、「2. 5%以上25%未満」と回答した企業が200社(39.0%)、「3. 25%以上50%未満」と回答した企業が125社(24.3%)、「4. 50%以上75%未満」と回答した企業が54社(10.5%)、「5. 75%以上100%未満」と回答した企業が61社(11.9%)、「6. 100%」と回答した企業が16社(3.1%)、そして、「7. わからない」と回答した企業が14社(2.7%)であった。

一方で、「2014年頃の最大の取引先の割合」(512社が回答)については、「1. 5%未満」と回答した企業が41社(8.0%)、「2. 5%以上25%未満」と回答した企業が192社(37.5%)、「3. 25%以上50%未満」と回答した企業が125社(24.4%)、「4. 50%以上75%未満」と回答した企業が53社(10.4%)、「5. 75%以上100%未満」と回答した企業が66社(2.9%)、「6. 100%」と回答した企業が14社(2.7%)、そして、「7. わからない」と回答した企業が21社(4.1%)であった。2014年頃と現在で、売上における最大の取引先の割合の傾向は変わらず、「2. 5%以上25%未満」と「3. 25%以上50%未満」で6割強を占めていることが確認できる。

「2014年頃の最大の取引先と、現在の最大の取引先」(477社が回答)については、「1. 変わった」と回答した企業が136社(28.5%)、「2. 変わっていない」と回答した企業が323社(67.7%)、「3. わからない」と回答した企業が18社(3.8%)であった。7割弱の企業が最大の取引先が10年前と変化していないと回答しているが、4分の1強の企業では、最大の取引先が変化したと回答している。上述の問5では、主力製品が変化した企業が4分の1程度あるなど、主力製品や取引先も、変化していることが確認できる。

問7. 貴社の今後、5年程度の経営の見通しとして、最も適切なものはどれですか。(○は一つ)

1. 縮小する見込みである 2. やや縮小する見込みである 3. 現状維持の見込みである
4. やや成長が期待できる 5. 成長が期待できる 6. わからない

問7では、「今後5年程度の経営の見通し」(511社が回答)について尋ねている。「1. 縮小する見込みである」と回答した企業が9社(1.8%)、「2. やや縮小する見込みである」と回答した企業が58社(11.4%)、「3. 現状維持の見込みである」と回答した企業が158社(30.9%)、「4. やや成長が期待できる」と回答した企業が173社(33.9%)、「5. 成長が期待できる」と回答した企業が89社(17.4%)、「6. わからない」と回答した企業は24社(4.7%)である。

問8. 貴社の株主構成における現社長の株式持ち分について、当てはまるものに○をつけて下さい。

(○は一つ)

1. 10%未満	2. 10%以上 33.3%未満	3. 33.3%以上 50%未満
4. 50%	5. 50%超 66.7%未満	6. 66.7%以上 100%未満
7. 100%	8. わからない	

問8では、「株主構成における現社長の株式持ち分」(510社が回答)について尋ねている。「1. 10%未満」と回答した企業が150社(29.4%)、「2. 10%以上 33.3%未満」が93社(18.2%)、「3. 33.3%以上 50%未満」が68社(13.3%)、「4. 50%」が3社(0.6%)、「5. 50%超 66.7%未満」が66社(12.9%)、「6. 66.7%以上 100%未満」が76社(14.9%)、「7. 100%」が38社(7.5%)、「8. わからない」が16社(3.1%)と回答している。現社長の株式持ち分が100%である企業は10%以下で、6割程度以上の企業で、現社長の株式の持ち分が50%を超えていないことが明らかになった。調査時の規模を最大500人としていることもあって、中小企業の株式所有は、必ずしも社長に集中していないことが確認できる。

問9. 貴社の取締役会、株主総会について、それぞれ当てはまるものをお選び下さい。(○は一つ)

(取締役会)	
1. 設置していない	2. 設置しているが、あまり開催していない
3. 設置して、不定期に開催している	4. 設置して、定期的に開催している
5. その他 ()
(株主総会)	
1. あまり開催しておらず、議事録も作成していない	
2. あまり開催していないが、議事録は作成している	
3. 不定期で開催し、議事録も作成している	
4. 定期的に開催し、議事録も作成している	
5. その他 (
)	

問9では、「取締役会」と「株主総会」について尋ねている。「取締役会」(514社が回答)については、「1. 設置していない」と回答した企業は36社(7.0%)、「2. 設置しているが、あまり開催していない」と回答した企業は62社(12.1%)、「3. 設置して、不定期に開催している」と回答した企業は92社(17.9%)、「4. 設置して、定期的に開催している」と回答した企業は322社(62.6%)、「5. その他」と回答した企業は2社(0.4%)であった。大多数の企業が取締役会を設置、開催しているものの、すべての企業で取締役会が定期的に開催されていない実態も確認できる。

「株主総会」(515社が回答)については、「1. あまり開催しておらず、議事録も作成していない」と回答した企業は23社(4.5%)、「2. あまり開催していないが、議事録は作成している」は

88社(17.1%)、「3. 不定期で開催し、議事録も作成している」は46社(8.9%)、「4. 定期的に開催し、議事録も作成している」は354社(68.7%)、「5. その他」は4社(0.8%)であった。取締役会同様に、大多数の企業が株主総会を開催、議事録を作成しているが、すべての企業で株主総会が定期的に行われていない実態も確認できた。

問10. 貴社の主要な事業用不動産は所有、もしくは借用ですか。それぞれ当てはまるものを選び下さい。(○は一つ)

(主要な工場)	
1. 代表者や家族の名義で所有	2. 自社名義で所有
3. グループ会社名義で所有	4. それ以外の第三者から借用
5. その他 ()	
(本社)	
1. 経営者や家族の名義で所有	2. 自社名義で所有
3. グループ会社名義で所有	4. それ以外の第三者から借用
5. その他 ()	

問10では、「主要な工場」と「本社」の所有について尋ねている。「主要な工場」(512社が回答)については、「1. 代表者や家族の名義で所有」と回答した企業は16社(3.1%)、「2. 自社名義で所有」と回答した企業は414社(80.9%)、「3. グループ会社名義で所有」と回答した企業は40社(7.8%)、「4. それ以外の第三者から借用」と回答した企業は36社(7.0%)、そして、「5. その他」は6社(1.2%)であった。圧倒的多数の企業が自社名義で主要な工場を所有していることが確認できる。

一方で、「本社」(515社が回答)については、「1. 代表者や家族の名義で所有」と回答した企業は36社(7.0%)、「2. 自社名義で所有」と回答した企業は378社(73.4%)、「3. グループ会社名義で所有」と回答した企業は50社(9.7%)、「4. それ以外の第三者から借用」と回答した企業は47社(9.1%)、そして、「5. その他」は4社(0.8%)であった。主要な工場の場合と同様の回答の結果が得られているが、本社は、「自社名義で所有」の割合が若干低くなっている傾向が確認できる。

問11. 貴社の次期社長について、当てはまるものに○をつけて下さい。(○は一つ)。

1. 後継者は決まっている(本人も承諾済み)	2. 候補はいるが、本人の承諾を得ていない
3. 親族・社内で後継者を探している	4. 外部から招聘しようと考えている
5. 売却で後継者を探している	6. 複数の候補がいて、決めかねている
7. 自分の代で事業をやめようと考えている	8. 社長が若いので、後継者は決めていない
9. その他 ()	

問11では、「次期社長」(507社が回答)について尋ねている。「1. 後継者は決まっている(本人も承諾済み)」と回答した企業は225社(44.4%)、「2. 候補はいるが、本人の承諾を得ていない」と回答した企業は58社(11.4%)、「3. 親族・社内では後継者を探している」と回答した企業は39社(7.7%)、「4. 外部から招聘しようと考えている」と回答した企業は14社(2.8%)、「5. 売却で後継者を探している」と回答した企業は8社(1.6%)、「6. 複数の候補がいて、決めかねている」と回答した企業は14社(2.8%)、「7. 自分の代で事業をやめようと考えている」と回答した企業は5社(1.0%)、「8. 社長が若いので、後継者は決めていない」と回答した企業は76社(15.0%)、「9. その他」は68社(13.4%)であった。10年間経営者交代をしていない企業が含まれていることを考慮しても、過半数の企業が事業承継の準備をしていることがわかる。さらに少数ではあるが第三者承継やM&Aも検討されている。

問12. 新型コロナウイルス感染拡大の売上への影響について、当てはまるものをお選び下さい。
(○は一つ)

- | | | |
|--------------------|---------------------|------------|
| 1. マイナスの影響が継続 | 2. マイナスの影響が出たがすでに解消 | 3. 影響はなかった |
| 4. プラスの影響が出たがすでに解消 | 5. プラスの影響が継続 | 6. わからない |

問12では、「新型コロナウイルス感染拡大の売上への影響」(513社が回答)について尋ねている。「1. マイナスの影響が継続」と回答した企業は92社(17.9%)、「2. マイナスの影響が出たがすでに解消」と回答した企業は240社(46.8%)、「3. 影響はなかった」と回答した企業は94社(18.3%)、「4. プラスの影響が出たがすでに解消」と回答した企業は60社(11.7%)、「5. プラスの影響が継続」は18社(3.5%)、「6. わからない」は9社(1.8%)であった。新型コロナウイルス感染拡大に伴い、一時的に売上にマイナスの影響が出た企業が半数程度であることが確認できる。

3. 金融機関との取引について

問13. 金融機関との取引について、お尋ねします。

① 現在取引のある金融機関のうち、「借入残高が1位の金融機関」、「最も取引が長い金融機関」は、それぞれ次のうちどれに当てはまりますか。(○は一つ)

1. 借入残高1位の金融機関	1. メガバンク	2. 地方銀行	3. 第二地方銀行
	4. 信用金庫	5. 信用組合	6. 政府系金融機関
	7. その他()		
2. 最も取引が長い金融機関	1. メガバンク	2. 地方銀行	3. 第二地方銀行
	4. 信用金庫	5. 信用組合	6. 政府系金融機関
	7. その他()		

問 13 ① (501 社が回答) では、「金融機関との取引」について尋ねている。「借入残高 1 位の金融機関」(501 社が回答) については、「1. メガバンク」と回答した企業は 86 社 (17.2%)、「2. 地方銀行」は 238 社 (47.5%)、「3. 第二地方銀行」は 11 社 (2.2%)、「4. 信用金庫」は 47 社 (9.4%)、「5. 信用組合」は 6 社 (1.2%)、「6. 政府系金融機関」72 社 (14.4%)、「7. その他」41 社 (8.2%) であった。

「最も取引が長い金融機関」(507 社が回答) については、「1. メガバンク」と回答した企業は 113 社 (22.3%)、「2. 地方銀行」は 262 社 (51.7%)、「3. 第二地方銀行」は 11 社 (2.2%)、「4. 信用金庫」は 76 社 (15.0%)、「5. 信用組合」は 6 社 (1.2%)、「6. 政府系金融機関」は 31 社 (6.1%)、「7. その他」は 8 社 (1.6%) である。中堅中小の製造企業は地方銀行との関係性が強いことが確認できる⁶。

② 借入残高が 1 位の金融機関、最も取引が長い金融機関との取引期間をご記入下さい。

	取引期間
1. 借入残高 1 位の金融機関	年間
2. 最も取引が長い金融機関	年間

問 13 ② (507 社が回答) では、「金融機関との取引期間」について尋ねている。「1. 借入残高 1 位の金融機関」は、平均 38.5 年、中央値は 40 年であった。一方で、「2. 最も取引が長い金融機関」は平均 46.1 年、中央値は 50 年であった。「1. 借入残高 1 位の金融機関」と、「2. 最も取引が長い金融機関」の取引期間の差は 10 年程度であることが明らかになった。

問 14. 以下のうち、貴社がメインバンクだと考えているのはどの金融機関ですか。(○は一つ)

1. 借入残高 1 位の金融機関	2. 最も取引が長い金融機関	3. 政府系金融機関
4. その他の銀行	5. わからない	

問 14 では、「メインバンクだと考えている金融機関」(505 社が回答) について尋ねている。「1. 借入残高 1 位の金融機関」と回答した企業は 260 社 (51.5%)、「2. 最も取引が長い金融機関」は 183 社 (36.2%)、「3. 政府系金融機関」は 21 社 (4.2%)、「4. その他の銀行」は 24 社 (4.8%)、「5. わからない」は 17 社 (3.4%) であった。本調査の結果からは、メインバンクだと考えている金融機関は、「1. 借入残高 1 位の金融機関」と「2. 最も取引が長い金融機関」に分かれることが確認できる。

⁶ ただし第二地方銀行の割合が低いのは、回答者が、地方銀行と第二地方銀行を区別せず、回答している可能性がある。

問 15. 貴社から、メインバンクの（実際に融資を受けている）支店までの時間（車・電車などで担当者が来る、もしくは貴社が訪問する方法で）はどれくらいですか。（○は一つ）

1. 10分以内	2. 11～20分	3. 21～30分	4. 31～40分
5. 41～50分	6. 51～60分	7. 61分以上	

問 15 では、「貴社とメインバンクの距離」（504社が回答）について尋ねている。「1. 10分以内」と回答した企業は135社（26.8%）、「2. 11～20分」は159社（31.5%）、「3. 21～30分」は97社（19.2%）、「4. 31～40分」は48社（9.5%）、「5. 41～50分」20社（4.0%）、「6. 51～60分」は17社（3.4%）、「7. 61分以上」28社（5.6%）であった。

問 16. 貴社が取引している金融機関の数（借入残高1位の金融機関を含む、政府系金融機関を除く）はどのくらいですか。（○は一つ）

1. 金融機関との取引はない					
2. 1行	3. 2行	4. 3行	5. 4行	6. 5行	
7. 6行	8. 7行	9. 8行	10. 9行以上		

問 16 では、「取引している金融機関の数」（502社が回答）について尋ねている。「1. 金融機関との取引はない」と回答した企業は5社（1.0%）、「2. 1行」は28社（5.6%）、「3. 2行」は84社（16.7%）、「4. 3行」は119社（23.7%）、「5. 4行」96社（19.1%）、「6. 5行」は73社（14.5%）、「7. 6行」は39社（7.8%）、「8. 7行」は24社（4.8%）、「9. 8行」は13社（2.6%）、「10. 9行以上」は21社（4.2%）であった。最も多いのは、「3行」との取引であるが、「2行」から「5行」との取引がそれぞれ10%を超えていることが明らかになった。

問 17. 貴社は、経営者の個人保証が事業承継の障害になる（なった）と思いますか。（○は一つ）

1. ない（なかった）	2. ほとんどない（なかった）	3. 少しある（あった）
4. ある（あった）	5. わからない	

問 17 では、「個人保証と事業承継の関係」（506社が回答）について尋ねている。「経営者の個人保証が事業承継の障害になるか」という質問に対して、「1. ない（なかった）」と回答した企業は186社（36.8%）、「2. ほとんどない（なかった）」は95社（18.8%）、「3. 少しある（あった）」は68社（13.4%）、「4. ある（あった）」は104社（20.6%）、「5. わからない」は53社（10.5%）であった。半数以上の企業では、経営者の個人保証が事業承継の障害にならない・ほとんどならない（ならなかった）と考えているが、3割強の企業が経営者の個人保証が事業承継の障害になる・少しなる（なった）と考えている。中小企業の事業承継において、個人保証の問題は依然として重要であることが確認できる。

問 18. 貴社は、担保が事業承継の障害になる（なった）と思いますか。（○は一つ）

- | | | |
|-------------|-----------------|--------------|
| 1. ない（なかった） | 2. ほとんどない（なかった） | 3. 少しある（あった） |
| 4. ある（あった） | 5. わからない | |

問 18 では、「担保と事業承継」（508 社が回答）について尋ねている。「担保が事業承継の障害になるか」という質問に対して、「1. ない（なかった）」と回答した企業は 202 社（39.8%）、「2. ほとんどない（なかった）」は 115 社（22.6%）、「3. 少しある（あった）」は 55 社（10.8%）、「4. ある（あった）」は 85 社（16.7%）、「5. わからない」は 51 社（10.0%）であった。問 17 の「個人保証と事業承継の関係」の結果と比較すると、担保は個人保証ほどには事業承継の障害にはならないと考えられているが、それでも 4 分の 1 程度の企業では、担保が事業承継の障害になると考えていることが確認できる。

問 19. 貴社は、経営者の個人保証が資金調達にとって有効だと思いますか。（○は一つ）

- | | | | | |
|---------|------------|---------|-------|----------|
| 1. 思わない | 2. あまり思わない | 3. やや思う | 4. 思う | 5. わからない |
|---------|------------|---------|-------|----------|

問 19 では、「経営者の個人保証と資金調達」（510 社が回答）について尋ねている。「経営者の個人保証が資金調達にとって有効か」という質問に対して、「1. 思わない」と回答した企業は 212 社（41.6%）、「2. あまり思わない」は 114 社（22.4%）、「3. やや思う」は 78 社（15.3%）、「4. 思う」は 40 社（7.8%）、「5. わからない」は 66 社（12.9%）であった。経営者の個人保証が資金調達にとって有効ではないと考える企業が 6 割以上である一方で、2 割程度の企業は経営者の個人保証が資金調達に有効であると考えていることが確認できる。

問 20. 貴社は、担保が資金調達にとって有効だと思いますか。（○は一つ）

- | | | | | |
|---------|------------|---------|-------|----------|
| 1. 思わない | 2. あまり思わない | 3. やや思う | 4. 思う | 5. わからない |
|---------|------------|---------|-------|----------|

問 20 では、「担保と資金調達」（510 社が回答）について尋ねている。「担保が資金調達にとって有効か」という質問に対して、「1. 思わない」と回答した企業は 122 社（23.9%）、「2. あまり思わない」は 87 社（17.1%）、「3. やや思う」は 111 社（21.8%）、「4. 思う」は 132 社（25.9%）、「5. わからない」は 58 社（11.4%）であった。半数程度の企業は、担保が資金を調達する際に有効だとは考えていない一方で、残りの半数の企業は、担保が資金調達に有効であると考えていることが確認できる。個人保証と比較すると、担保は、資金を調達する上で有効であると考えている中小企業が多いことが明らかになった。

問 21. 貴社が加入されている損害保険（火災保険、地震保険、自動車保険、賠償責任保険など）について、直近の会計年度に支払った損害保険料をお答え下さい。

損害保険料の年間支払い総額	円
---------------	---

問21では、「損害保険料」(490社が回答)について尋ねている。平均値は9,340,875円、中央値は4,441,801円である。1年間1社あたり、約440万円(中央値)の損害保険料を支出していることが確認できる。従業員数300人以下の製造業企業を対象とした浅井(2015)は1社あたり250万程度の損害保険料を支出していることを明らかにしているが、本調査ではより大きい規模の企業を含んでいることから、損害保険料の支出額が大きくなっているものと考えられる。

4. M&Aについて

問22. 貴社は、2014年以降に、企業の譲り受け(M&A)をしたことがありますか。(○は一つ)

1. ある →問23へお進み下さい	2. ない →問31へお進み下さい
-------------------	-------------------

問22では、「企業の譲り受け(M&A)」(509社が回答)の経験について尋ねている。M&Aの経験が「ある」と回答したのは52社(10.2%)である一方で、M&Aの経験が「ない」と回答した企業は457社(89.8%)であった。1割程度の企業が企業の譲り受け(M&A)を経験していることが確認できる。山本(2023b)が指摘しているように、今後、中小企業においてもM&Aを進んでいき、企業の生産性が高まっていくことが政策的にも重視されている。どのような中小企業が、M&Aを経験しているのか、M&Aによって、実際に生産性を高めることができているのかなど、さらなる分析を進めていくことが必要であろう。

ここから(問23から問30まで)は、問22で「1. ある」と回答した方にお尋ねします。

問23. 企業の譲り受け(M&A)は何社されましたか?(○は一つ)

1. 1社	2. 2社	3. 3社	4. 4社	5. 5社	6. 6社以上
-------	-------	-------	-------	-------	---------

問23では、「譲り受け(M&A)をした企業数」(54社が回答)について尋ねている。問23では、企業の譲り受け(M&A)の経験があると回答した企業は52社であるが、ここでは54社が企業の譲り受け(M&A)について回答している点には注意が必要である⁷。「企業の譲り受け(M&A)は何社されましたか?」という質問に対して、「1. 1社」と回答した企業が38社(70.4%)、「2. 2社」は9社(16.7%)、「3. 3社」は5社(9.3%)、「4. 4社」は0社(0.0%)、「5. 5社」は1社(1.9%)、

⁷ 問22において、「企業の譲り受け(M&A)」の経験が「ある」と回答しているのは52社だが、問23以降では52社を超える企業が、M&Aについて回答していることには注意が必要である。本調査の回答企業総数は516社であるが、設問ごとに回答企業数は異なるため、ここではそのまま掲載した。

「6. 6社以上」は1社(1.9%)であった。回答企業の多くはM&Aの経験は1回だが、2回以上経験している中小企業も3割程度存在している。

問24. そのうち、貴社にとって最も重要な企業の譲り受け(M&A)についてお尋ねします。当てはまるものに○をつけて下さい。(○は一つ)

1. 同業種	2. 仕入に関わる業種	3. 販売に関わる業種	4. その他()
--------	-------------	-------------	-----------

問24では、「最も重要な譲り受け(M&A)の業種」(52社が回答)について尋ねている。「1. 同業種」と回答した企業は31社(59.6%)、「2. 仕入に関わる業種」は10社(19.2%)、「3. 販売に関わる業種」は3社(5.8%)、そして、「4. その他」は8社(15.4%)である。同じ業種の企業をM&Aで譲り受けている中小企業が6割を占めていて、水平的M&Aによる規模の経済を期待している企業が多いことが確認できる。

問25. 貴社が譲り受けた、その企業の社長・役員はどうなりましたか。それぞれ当てはまるものに○をつけて下さい。(○は一つ)

(社長)		
1. 交代しなかった	2. 交代した	3. その他()
(役員)		
1. 交代しなかった	2. 半数未満が交代した	3. 半数が交代した
4. 過半数が交代した	5. すべて交代した	6. その他()

問25では、「M&Aにおける譲渡企業の社長・役員の変遷」について尋ねている。「社長」(55社が回答)については、「1. 交代しなかった」と回答した企業は12社(21.8%)、「2. 交代した」と回答した企業は40社(72.7%)、「3. その他」は3社(5.5%)であった。譲り受けた企業の社長を交代した企業は7割以上であることが分かった。

「役員」(54社が回答)については、「1. 交代しなかった」と回答した企業は16社(29.6%)、「2. 半数未満が交代した」は6社(11.1%)、「3. 半数が交代した」3社(5.6%)、「4. 過半数が交代した」は7社(13.0%)、「5. すべて交代した」は18社(33.3%)、「6. その他」は4社(7.4%)であった。譲り渡した企業の役員の全員が交代した企業は3分の1であることが分かった。

問26. 貴社が譲り受けた後の、その企業の社長の前職についてお答えください。当てはまるものに○をつけて下さい。(○は一つ)

- | | | |
|--------------------------|--------------|--------------|
| 1. 貴社の役員・従業員 | 2. 貴社の金機関関係者 | 3. 貴社の取引先関係者 |
| 4. 貴社が譲り受けた、その企業の役員・従業員 | | |
| 5. 貴社が譲り受けた、その企業の金融機関関係者 | | |
| 6. 貴社が譲り受けた、その企業の取引先関係者 | 7. その他 (|) |

問 26 では、「譲渡企業の M&A 後の社長の前職」(52 社が回答) について尋ねている。「1. 貴社の役員・従業員」と回答した企業が 31 社 (59.6%)、「2. 貴社の金機関関係者」は 0 社 (0.0%)、「3. 貴社の取引先関係者」は 5 社 (9.6%)、「4. 貴社が譲り受けた、その企業の役員・従業員」は 13 社 (25.0%)、「5. 貴社が譲り受けた、その企業の金融機関関係者」は 0 社 (0.0%)、「6. 貴社が譲り受けた、その企業の取引先関係者」は 1 社 (1.9%)、「7. その他」は 2 社 (3.8%) であった。中小企業が M&A で企業を譲り受けた場合、譲受企業の役員・従業員が譲渡企業の社長を務める場合が 6 割程度、譲り渡した企業の役員・従業員が社長になる場合が 4 分の 1 程度であることが明らかになった。

問 27. 貴社が譲り受けた後の、その企業の役員の前職についてお答えください。当てはまるものに○をつけて下さい。(複数選択可)

- | | | |
|--------------------------|--------------|--------------|
| 1. 貴社の役員・従業員 | 2. 貴社の金機関関係者 | 3. 貴社の取引先関係者 |
| 4. 貴社が譲り受けた、その企業の役員・従業員 | | |
| 5. 貴社が譲り受けた、その企業の金融機関関係者 | | |
| 6. 貴社が譲り受けた、その企業の取引先関係者 | 7. その他 (|) |

問 27 では、「譲渡企業の M&A 後の役員の前職」(52 社が回答) について尋ねている。「1. 貴社の役員・従業員」と回答した企業が 31 社 (59.6%)、「2. 貴社の金機関関係者」は 0 社 (0.0%)、「3. 貴社の取引先関係者」は 4 社 (7.7%)、「4. 貴社が譲り受けた、その企業の役員・従業員」は 18 社 (34.6%)、「5. 貴社が譲り受けた、その企業の金融機関関係者」は 0 社 (0.0%)、「6. 貴社が譲り受けた、その企業の取引先関係者」は 1 社 (1.9%)、「その他」は 4 社 (7.7%) であった。M&A で譲り渡した企業の役員の前職も、社長の前職と同様の傾向があることが確認できた。

問 28. 貴社が譲り受けた後の、その企業の雇用についてお答えください。それぞれ当てはまるものに○をつけて下さい。(○は一つ)

- | | | | |
|---------------|----------|---------|----------|
| (工場の現場の正規従業員) | | | |
| 1. 減らした | 2. 変わらない | 3. 増やした | 4. その他 (|
|) | | | |
| (内勤の正規従業員) | | | |
| 1. 減らした | 2. 変わらない | 3. 増やした | 4. その他 (|
|) | | | |

(パート・アルバイト)

1. 減らした 2. 変わらない 3. 増やした 4. その他 ()

問 28 では、「譲渡企業の M&A 後の雇用の状況」について尋ねている。「工場の現場の正規従業員」(55 社が回答)については、「1. 減らした」と回答した企業は 8 社 (14.5%)、「2. 変わらない」は 34 社 (61.8%)、「3. 増やした」は 11 社 (20.0%)、「4. その他」は 2 社 (3.6%) であった。「内勤の正規従業員」(55 社が回答)については、「1. 減らした」と回答した企業は 7 社 (12.7%)、「2. 変わらない」は 38 社 (69.1%)、「3. 増やした」は 7 社 (12.7%)、「4. その他」は 3 社 (5.5%) であった。「パート・アルバイト」(54 社が回答)については、「1. 減らした」と回答した企業は 9 社 (16.7%)、「2. 変わらない」は 38 社 (70.4%)、「3. 増やした」は 4 社 (7.4%)、「4. その他」は 3 社 (5.6%) であった。「工場の現場の正規従業員」、「内勤の正規従業員」、「パート・アルバイト」について、7 割程度の企業では従業員、パート・アルバイトの数に変更はないが、減らした企業、増やした企業は、それぞれ 10%~20%程度であることが確認できる。

問 29. 譲り受けた後の、両社の売上の合計は、譲り受ける前の、両社の売上の合計に比べて、どのように変化しましたか? 当てはまるものに○をつけて下さい。(○は一つ)

1. 減った 2. 少し減った 3. 変わらない 4. 少し増えた 5. 増えた

問 29 では、本稿の主要な関心の 1 つである、「M&A 後の合算売上の変化」(55 社が回答)について尋ねている。「1. 減った」と回答した企業が 2 社 (3.6%)、「2. 少し減った」は 3 社 (5.5%)、「3. 変わらない」は 16 社 (29.1%)、「4. 少し増えた」は 20 社 (36.4%)、「5. 増えた」は 14 社 (25.5%) であった。問 28 など従業員数の増減については変化なしが最頻値であったが、本問の結果からは、M&A 後に売上が増加し企業成長する傾向が確認できる。

問 30. 貴社が譲り受けた、その企業との関係についてお尋ねします。当てはまるものに○をつけて下さい。(複数回答可)

1. メインバンクを統一した 2. 会計基準を統一した 3. 保険の手配を統一した
4. 仕入を一緒に行うようになった 5. 広報・宣伝を一緒に行うようになった
6. 営業活動を一緒に行うようになった
7. その他 ()

問 30 では、「M&A 後の変化」(50 社が回答)について尋ねている。「1. メインバンクを統一した」と回答した企業が 14 社 (28.0%)、「2. 会計基準を統一した」は 31 社 (62.0%)、「3. 保険の手配を統一した」は 14 社 (28.0%)、「4. 仕入を一緒に行うようになった」は 16 社 (32.0%)、「5. 広

報・宣伝を一緒に行うようになった」は7社（14.0%）、「6. 営業活動を一緒に行うようになった」は25社（50.0%）、「7. その他」は4社（8.0%）であった。M&A後の変化として最も多いのは会計基準の統一であり、営業活動を一緒に行うなどの変化もあったことが確認できる。

5. 事業承継について

問31. 貴社の代表者としての社長の交代についての質問です。貴社では、2014年以降に社長が交代したことがありますか。（複数回答可）

1. 2014年以降に社長が交代した →問32へお進み下さい
2. 2013年以前に社長が交代した →問46へお進み下さい
3. 社長は交代していない →問46へお進み下さい

問31では、「社長の交代」（509社が回答）について尋ねている。「1. 2014年以降に社長が交代した」と回答した企業が214社（42.0%）、「2. 2013年以前に社長が交代した」と回答した企業は127社（25.0%）、「3. 社長は交代していない」と回答した企業は170社（33.4%）であった。本調査では、異なるカテゴリーの企業が混在していたが、問31によって整理が可能となる。今後、事業承継した企業と事業承継しなかった企業の経営の変化などを明らかにしていく予定だが、交代の有無、交代の時期など、分析を進めやすい散らばりで回答が得られているといえるだろう。

ここから（問32から問45まで）は、問31で「1. 2014年以降に社長が交代した」と回答した方にお尋ねします。

問32. 2014年以降、社長が交代したのは何回で、直近の交代は西暦何年ですか。

1. 交代の回数		回
2. 直近の交代年（西暦）	西暦	年

問32①では、「2014年以降の社長交代の回数」（219社が回答）について尋ねている。「1回」と回答した企業が158社（72.1%）、「2回」は36社（16.4%）、「17社」（7.8%）、「6社」2.7%、「2社」は0.9%であった。問32②では、「2014年以降の、直近の社長交代年」（219社が回答）について尋ねている。平均値は2019年、中央値は2020年であった。10年間で社長の交代は1回であることが多く、上場企業と比べると、中小企業の社長の在任期間は長いことが確認できる。

問33. 直近の交代についてお尋ねします。交代した現社長は、次のうち、どれがもっとも当てはまりますか。（○は一つ）

- | | | |
|----------------|----------------|---------------|
| 1. 前社長の長男 | 2. 前社長の長男以外の息子 | 3. 前社長の娘 |
| 4. 前社長の娘婿 | 5. 前社長の養子 | 6. 前社長の配偶者 |
| 7. 上記以外の前社長の親族 | 8. 親族外の役員・従業員 | 9. グループ企業の出身者 |
| 10. 取引金融機関の関係者 | 11. 取引先企業の関係者 | 12. 同業他社関係者 |
| 13. その他() | | |

問 33 では、「交代した現社長の属性」(220 社が回答)について尋ねている。「1. 前社長の長男」と回答した企業が 54 社 (24.5%)、「2. 前社長の長男以外の息子」は 12 社 (5.5%)、「3. 前社長の娘」は 6 社 (2.7%)、「4. 前社長の娘婿」は 6 社 (2.7%)、「5. 前社長の養子」は 0 社 (0.0%)、「6. 前社長の配偶者」は 1 社 (0.5%)、「7. 上記以外の前社長の親族」は 32 社 (14.5%)、「8. 親族外の役員・従業員」は 46 社 (20.9%)、「9. グループ企業の出身者」は 37 社 (16.8%)、「10. 取引金融機関の関係者」は 0 社 (0.0%)、「11. 取引先企業の関係者」は 3 社 (1.4%)、「12. 同業他社関係者」は 2 社 (0.9%)、「13. その他」は 21 社 (9.5%) であった。

中小企業庁「事業承継ガイドライン(第3版)」(令和4年3月公表、令和5年12月追記)などでは、政策的に、親族外の役員・従業員などの形での事業承継を促進していることを紹介しているが、本調査の結果は、従来のアンケート調査の結果よりも前社長の息子などの比率が低下していることを示している。事業承継のあり方が多様化することで、長男が拒んでいるなど従来は事業の引き継ぎが難しかったケースでも、事業が引き継がれるケースが増えてきていると解釈することができるだろう。

問 34. 直近の交代についてお尋ねします。貴社の社長の交代は、次のうち、どれに当てはまりますか。(○は一つ)

- | | |
|----------------------|------------------|
| 1. 家族による事業承継 | 2. 親族による事業承継 |
| 3. 親族外の役員・従業員による事業承継 | 4. 外部の第三者による事業承継 |
| 5. M&Aによる事業承継(譲り渡し) | |
| 6. その他() | |

問 34 では、「事業承継の分類」(220 社が回答)について、尋ねている。問 33 の質問は、本調査の中心的な質問であるので、同様の質問をすることによって、回答の結果の頑健性を確認する意図もある。「1. 家族による事業承継」と回答した企業が 77 社 (35.0%)、「2. 親族による事業承継」は 34 社 (15.5%)、「3. 親族外の役員・従業員による事業承継」は 61 社 (27.7%)、「4. 外部の第三者による事業承継」は 9 社 (4.1%)、「5. M&Aによる事業承継(譲り渡し)」は 37 社 (16.8%)、「6. その他」は 2 社 (0.9%) であった。

中小企業庁「事業承継ガイドライン(第3版)」は、親族内承継だけでなく、従業員承継や第三

者承継 (M&A) を増やしていく必要性を強調しており、「親族外の役員・従業員による事業承継」、「外部の第三者による事業承継」、「M&Aによる事業承継 (譲り渡し)」を合わせると、事業承継の半数弱を占めるようになってきている。親族による事業承継は依然として重要ではあるものの、それ以外の事業承継の割合も高まってきていることが確認できる。

問 35. 前社長の交代の主な理由は何ですか。当てはまるものに○をつけて下さい。(複数選択可)

1. 前社長の死亡	2. 前社長のけが・病気	3. 前社長の年齢
4. 業績不振	5. 金融機関からの要請	6. グループ企業からの要請
7. 取引先からの要請	8. 税理士・弁護士などのアドバイス	
9. その他()

問 35 では、「前社長の交代理由」(217社が回答)について尋ねている。「1. 前社長の死亡」と回答した企業が10社(4.6%)、「2. 前社長のけが・病気」は12社(5.5%)、「3. 前社長の年齢」127社(58.5%)、「4. 業績不振」13社(6.0%)、「5. 金融機関からの要請」3社(1.4%)、「6. グループ企業からの要請」29社(13.4%)、「7. 取引先からの要請」3社(1.4%)、「8. 税理士・弁護士などのアドバイス」6社(2.8%)、「9. その他」34社(15.7%)であった。事業承継のきっかけは、前社長の年齢が6割程度と最も多く、計画的に事業承継が行われていることが確認できる。他は、グループ企業からの要請、前社長のけが・病気、前社長の死亡など、理由はさまざまであることが確認できる。

問 36. 事業承継後の現社長の株式所有について、当てはまるものに○をつけて下さい。(○は一つ)

1. 減った	2. 変化なし	3. (筆頭ではないが) 増えた	4. 増えて筆頭株主になった
5. その他()

問 36 では、「事業承継後の現社長の株式所有」(212社が回答)について尋ねている。「1. 減った」と回答した企業が11社(5.2%)、「2. 変化なし」104社(49.1%)、「3. (筆頭ではないが) 増えた」は38社(17.9%)、「4. 増えて筆頭株主になった」35社(16.5%)、「5. その他」24社(11.3%)であった。事業承継後も現社長の株式所有が変化なしと回答した企業が約半数であること、現社長の株式所有が増加する企業が3割強であることが明らかになった。

問 37. 交代した前社長の現在の状況は、次のうちどれに当てはまりますか。(○は一つ)

1. 代表権のある会長	2. 代表権のない会長	3. 代表権のある役員
4. 代表権のない役員	5. 貴社を退職している	6. 死亡した
7. その他()

1. もともとなかった	2. なくなった		
3. 先代から担保は存在し、同様の条件を引き継いだ	4. 増えた		
5. その他 ()

問 39 では、「社長が交代後、担保はどのようになったか」(218 社が回答) について尋ねている。「1. もともとなかった」は 109 社 (50.0%)、「2. なくなった」は 15 社 (6.9%)、「3. 先代から担保は存在し、同様の条件を引き継いだ」は 87 社 (39.9%)、「4. 増えた」は 3 社 (1.4%)、「5. その他」は 4 社 (1.8%) であった。金融庁「円滑な資金供給の促進に向けて」(平成 27 年 7 月) によれば、金融機関には、現時点での財務データや、担保・保証にとらわれず、事業を評価し融資すること、目利き力が求められるようになってきている。半数の企業が担保は「もともとなかった」と回答しているなど、事業を評価して融資する動きが進展してきていると評価できるだろう。

問 40. 「個人保証・担保」と「金利・借入金額」に対するお考えについてお尋ねします。それぞれ当てはまるものに○をつけて下さい。(○は一つ)

(金利を低くできるなら、個人保証があってもよい)				
1. そう思わない	2. あまり思わない	3. やや思う	4. 思う	5. わからない
(借入金額を増やせるなら、個人保証があってもよい)				
1. そう思わない	2. あまり思わない	3. やや思う	4. 思う	5. わからない
(金利を低くできるなら、担保があってもよい)				
1. そう思わない	2. あまり思わない	3. やや思う	4. 思う	5. わからない
(借入金額を増やせるなら、担保があってもよい)				
1. そう思わない	2. あまり思わない	3. やや思う	4. 思う	5. わからない

問 40 では、「個人保証・担保」と「金利・借入金額」の考え方について尋ねている。「金利を低くできるなら、個人保証があってもよい」(218 社が回答) については、「1. そう思わない」と回答した企業が 92 社 (42.2%)、「2. あまり思わない」は 39 社 (17.9%)、「3. やや思う」は 19 社 (8.7%)、「4. 思う」は 18 社 (8.3%)、「5. わからない」は 50 社 (22.9%) であった。7 割強の企業が「そう思わない」、「あまり思わない」と回答している一方で、17%の企業が「やや思う」、「思う」と回答していて、一部の企業は、「金利を低くできるなら、個人保証があってもよい」と考えていることが確認できる。

「借入金額を増やせるなら、個人保証があってもよい」(218 社が回答) については、「1. そう思わない」と回答した企業が 94 社 (43.1%)、「2. あまり思わない」は 49 社 (22.5%)、「3. やや思う」は 14 社 (6.4%)、「4. 思う」は 11 社 (5.0%)、「5. わからない」は 50 社 (22.9%) であった。

「金利を低くできるなら、担保があってもよい」(218 社が回答) については、「1. そう思わな

い」と回答した企業が66社(30.3%)、「2. あまり思わない」は36社(16.5%)、「3. やや思う」は34社(15.6%)、「4. 思う」は35社(16.1%)、「5. わからない」は47社(21.6%)であった。個人保証と比較すると、「金利を低くできるなら、担保があってもよい」に対して肯定的な意見が相対的に多いことが明らかになった。

「借入金額を増やせるなら、担保があってもよい」(218社が回答)については、「1. そう思わない」と回答した企業が70社(32.1%)、「2. あまり思わない」は39社(17.9%)、「3. やや思う」は34社(15.6%)、「4. 思う」は28社(12.8%)、「5. わからない」は47社(21.6%)であった。

問41. 社長が交代した結果、変化したものがあれば、それぞれ当てはまるものに○をつけて下さい。

(○は一つ)

(従業員)					
1. 減った	2. 少し減った	3. 変わらない	4. 少し増えた	5. 増えた	
6. その他()					
(従来の仕入先)					
1. 絞った	2. 少し絞った	3. 変わらない	4. その他()		
(新規の仕入先の開拓)					
1. 行っていない	2. 少し行った	3. 行った	4. その他()		
(従来の販売先)					
1. 絞った	2. 少し絞った	3. 変わらない	4. その他()		
(新規の販売先の開拓)					
1. 行っていない	2. 少し行った	3. 行った	4. その他()		

問41では、「社長が交代した結果、変化したもの」について尋ねている。「従業員」(218社が回答)については、「1. 減った」と回答した企業が11社(5.0%)、「2. 少し減った」は17社(7.8%)、「3. 変わらない」は126社(57.8%)、「4. 少し増えた」は34社(15.6%)、「5. 増えた」は28社(12.8%)、「6. その他」は2社(0.9%)であった。社長が交代した結果、従業員は変わらない、もしくは増えたと回答している企業が多い。

「従来の仕入先」(218社が回答)については、「1. 絞った」と回答した企業が3社(1.4%)、「2. 少し絞った」は10社(4.6%)、「3. 変わらない」は202社(92.7%)、「4. その他」は3社(1.4%)であった。事業承継があっても、既存の仕入れ先は減少しないことが多いことが確認できる。「新規の仕入先の開拓」(217社が回答)については、「1. 行っていない」と回答した企業が73社(33.6%)、「2. 少し行った」は70社(32.3%)、「3. 行った」は67社(30.9%)、「4. その他」は7社(3.2%)であった。事業承継後に、新規の仕入先の開拓する企業が多いことも確認できる。

「従来の販売先」(218社が回答)については、「1. 絞った」と回答した企業が4社(1.8%)、「2.

少し絞った」は7社(3.2%)、「3. 変わらない」は202社(92.7%)、「4. その他」は5社(2.3%)であった。事業承継があっても、既存の販売先は減少しないことが多いことが確認できる。「新規の販売先の開拓」(218社が回答)については、「1. 行っていない」と回答した企業が54社(24.8%)、「2. 少し行った」は59社(27.1%)、「3. 行った」は97社(44.5%)、「4. その他」は8社(3.7%)であった。事業承継後に、新規の販売先の開拓する企業が多いことが確認できる。

問42. 社長が交代した結果、変化した金融環境があれば、それぞれ当てはまるものに○をつけて下さい。(○は一つ)

(メインバンク)			
1. 変わらない	2. 変更した	3. その他()
(その他の金融機関)			
1. 減らした	2. 変わらない	3. 増やした	4. その他(
(最も取引額の大きい生命保険会社)			
1. 変わらない	2. 変更した	3. その他()
(最も取引額の大きい損害保険会社)			
1. 変わらない	2. 変更した	3. その他()

問42では、「社長が交代した結果、変化した金融環境」について尋ねている。「メインバンク」(219社が回答)については、「1. 変わらない」と回答した企業が208社(95.0%)、「2. 変更した」は9社(4.1%)、「3. その他」は2社(0.9%)であった。「その他の金融機関」(213社が回答)については、「1. 減らした」と回答した企業が18社(8.3%)、「2. 変わらない」は179社(82.5%)、「3. 増やした」は18社(8.3%)、「4. その他」は2社(0.9%)であった。

「最も取引額の大きい生命保険会社」(213社が回答)については、「1. 変わらない」は200社(93.0%)、「2. 変更した」は14社(6.5%)、「3. その他」は1社(0.5%)であった。最も取引額の大きい損害保険会社」(215社が回答)については、「1. 変わらない」は200社(93.0%)、「2. 変更した」は14社(6.5%)、「3. その他」は1社(0.5%)であった。事業承継によって、中小企業が取引金融機関を変更している可能性があるが、本調査によって、実際には5%程度の企業が、事業承継を契機に取引金融機関を変更していることが明らかになった。

問43. 社長が交代した5年前から交代した時点までの5年間、また、交代した時点から5年後までの5年間の売上高、税引後当期純利益、従業員数はどうなりましたか。それぞれ当てはまるものに○をつけて下さい。(○は一つ)(前社長の在任が5年未満の場合はその在任期間中、現社長に交代して5年未満の場合は交代後の期間についての状況をご回答下さい)

① 交代前の5年間

(売上高)			
1. 減少傾向であった	2. ほぼ一定であった	3. 増加傾向であった	4. わからない
(税引後当期純利益)			
1. 減少傾向であった	2. ほぼ一定であった	3. 増加傾向であった	4. わからない
(正規従業員数)			
1. 減少傾向であった	2. ほぼ一定であった	3. 増加傾向であった	4. わからない

問 43 ①では、社長交代前5年間の「売上高」、「税引後当期純利益」、「正規従業員数」の変化について尋ねている。「売上高」(217社が回答)については、「1. 減少傾向であった」と回答した企業が56社(25.8%)、「2. ほぼ一定であった」は79社(36.4%)、「3. 増加傾向であった」は75社(34.6%)、「4. わからない」は7社(3.2%)であった。「税引後当期純利益」(216社が回答)については、「1. 減少傾向であった」と回答した企業が62社(28.7%)、「2. ほぼ一定であった」は81社(37.5%)、「3. 増加傾向であった」は66社(30.6%)、「4. わからない」は7社(3.2%)と、増加傾向、減少傾向と回答した企業は、ほぼ同数であった。

「正規従業員数」(217社が回答)については、「1. 減少傾向であった」と回答した企業が36社(16.6%)、「2. ほぼ一定であった」は117社(53.9%)、「3. 増加傾向であった」は59社(27.2%)、「4. わからない」は5社(2.3%)であった。従業員数については、増加傾向であったと回答した企業の方が多い。

② 交代後の5年間

(売上高)			
1. 減少傾向となった	2. ほぼ一定であった	3. 増加傾向となった	4. わからない
(税引後当期純利益)			
1. 減少傾向となった	2. ほぼ一定であった	3. 増加傾向となった	4. わからない
(正規従業員)			
1. 減少傾向となった	2. ほぼ一定であった	3. 増加傾向となった	4. わからない

問 43 ②では、社長交代後5年間の「売上高」、「税引後当期純利益」、「正規従業員数」の変化について尋ねている。「売上高」(228社が回答)については、「1. 減少傾向であった」と回答した企業が38社(16.7%)、「2. ほぼ一定であった」は57社(25.0%)、「3. 増加傾向であった」は110社(48.2%)、「4. わからない」は23社(10.1%)であった¹⁰。「税引後当期純利益」(228社が回答)に

10 現経営者に聞いているので、経営状況をよいうに答えるバイアスがある。今後は、客観的な財務データを入手して、経営状況の質問への回答結果を確認していく必要があるだろう。

については、「1. 減少傾向であった」と回答した企業が36社(15.8%)、「2. ほぼ一定であった」は62社(27.2%)、「3. 増加傾向であった」は108社(47.4%)、「4. わからない」は22社(9.6%)であった。「正規従業員数」(228社が回答)については、「1. 減少傾向であった」と回答した企業が34社(14.9%)、「2. ほぼ一定であった」は100社(43.9%)、「3. 増加傾向であった」は75社(32.9%)、「4. わからない」は19社(8.3%)であった。

問43①と問43②の結果を比較すると、事業承継前の売上高、税引後当期純利益の増加傾向は必ずしも多くはないが、事業承継後は、売上高、税引後当期純利益ともに、半数近くの企業が増加傾向であることが明らかになった。

問44. 前社長の時と、現社長の時に購入している保険についてお尋ねします。購入していた(いる)ものに○をつけて下さい。(○は一つ)

	前社長の時	現社長の時	いずれの社長の時も購入していなかった(いない)
製造物賠償責任保険(PL保険)	1	2	3
会社経営者賠償責任保険(D&O保険)	1	2	3
取引信用保険	1	2	3

問44では、購入している保険について尋ねている。「製造物賠償責任保険(PL保険)」(176社が回答)では、「前社長の時」は101社(57.4%)、「現社長の時」は19社(10.8%)、「いずれの社長の時も購入していなかった(いない)」は56社(31.8%)であった。7割程度の企業が、製造物賠償責任保険(PL保険)を購入していることが明らかになった。同様に、「会社経営者賠償責任保険(D&O保険)」(192社が回答)では、「前社長の時」は43社(22.4%)、「現社長の時」は20社(10.4%)、「いずれの社長の時も購入していなかった(いない)」は129社(67.2%)であった。D&O保険を購入している企業は3分の1程度であることが分かった。最後に、「取引信用保険」(192社が回答)では、「前社長の時」は28社(14.6%)、「現社長の時」は9社(4.7%)、「いずれの社長の時も購入していなかった(いない)」は155社(80.7%)であった。2割程度の企業が、取引信用保険を購入していることが確認できる。これらの結果は、浅井(2015)の結果とも整合的である。

問45. 現社長が就任した後、貴社の投資の状況について、それぞれ当てはまるものに○をつけて下さい。(○は一つ)

(工場)		
1. 全部を閉鎖した	2. 一部を閉鎖した	3. 変更なし
4. 移転・新築・建替え・増築などを行った	5. その他()	

(機械設備)

- | | | |
|---------------|--------------|---------|
| 1. 廃却で大幅に減らした | 2. 廃却で少し減らした | 3. 変更なし |
| 4. 新たに導入した | 5. その他 () | |

問 45 では、「事業承継後の、投資の状況」について尋ねている。「工場」(233 社が回答) については、「1. 全部を閉鎖した」と回答した企業は 0 社 (0.0%)、「2. 一部を閉鎖した」は 10 社 (4.3%)、「3. 変更なし」は 160 社 (68.7%)、「4. 移転・新築・建替え・増築などを行った」は 56 社 (24.0%)、「5. その他」は 7 社 (3.0%) であった。事業承継後に、4 分の 1 程度の企業が、移転・新築・建替え・増築など、大規模な投資を行っていることが明らかになった。

「機械設備」(235 社が回答) については、「1. 廃却で大幅に減らした」と回答した企業は 1 社 (0.4%)、「2. 廃却で少し減らした」は 9 社 (3.8%)、「3. 変更なし」は 90 社 (38.3%)、「4. 新たに導入した」は 131 社 (55.7%)、「5. その他」は 4 社 (1.7%) であった。事業承継後に、半数以上の企業が、機械設備を新たに導入していることが明らかになった。

6. 結語

本稿では、2023 年 10 月から 2023 年 11 月にかけて実施された企業向けアンケート「製造業の経営者交代に関する実態調査」(本調査) の調査結果を報告してきた。本調査では、中小企業としては比較的規模の大きい企業も含めて、516 社から回答を得ることができた。本調査では、「金融機関との取引」、「M&A」、「事業承継」の観点から、いくつかの興味深い結果を得ることができた。

「金融機関との取引」では、個人保証や担保が課題になってきた。「経営者保証ガイドライン」によって個人保証を求めない方向性が追求されており、本調査でも確認されているが、一部の企業では資金調達の観点から個人保証を容認している事態が同時に確認されている。そうした企業行動の双対性については、さらなる検討が必要であろう。

「M&A」では、実施企業は回答企業の 1 割程度であったが、水平的 M&A による規模の拡大が志向されていることが確認された。譲渡企業では社長や役員が交代するものの、雇用は基本的に維持されている。しかも M&A 後譲渡企業と譲受企業の合算売上は増加している。このあたりは、「中小 M&A ガイドライン」が想定したサプライチェーンや雇用を維持しつつ M&A によって企業が成長するという状況が実現されているようである。

「事業承継」の回答企業は約半数であった。確認されたのは、事業承継を機に仕入先や販売先の開拓が行われていること、機械設備が新規導入されていることなどである。そして事業承継後 5 年間で売上高や当期純利益が増加していることである。これらの事態は、M&A ではない事業承継を契機として経営革新が行われていることを示している。これはすでに「事業承継ガイドライン」において指摘されていることである。

本稿では、中堅・中小企業の事業承継の実態を紹介してきた。中小企業庁が事業を継続させるた

めの支援策を実施しているのは、親族内承継に代表される社内での承継であれ、M&Aに代表される外部への引継ぎであれ、それらを機に企業が革新され、成長することが期待されるからである。本調査はまさにそうした広義の事業承継支援政策が有効に機能していることを証明しているということができる。M&Aを含む事業承継は、企業成長をもたらすということである。

ちなみに本調査では、回答企業に、事業承継や事業引継ぎ（M&A）を実施していない企業が対照群として半数程度含まれている。そうした企業を含めた500社規模の回答では、経営者の学歴が高度化していることや取締役会が定期的開催されていることなど、中堅・中小企業のコーポレート・ガバナンスに関する知見を獲得することができた。

この先、「どのような種類の事業承継が有効なのか?」、「何を準備しておけば事業承継はうまくいくのか?」ということがより具体的に解明されていけば、高齢化などの問題に直面する日本経済の持続的な成長に役立つはずである。今後は、本調査の結果に財務データを加えつつ回答企業の属性に応じたより厳格な分析を行い、特に、円滑な事業承継やM&Aに基づく企業成長についての分析を進める予定である。

参考文献

- 浅井義裕 (2015) 「中小企業の保険需要とリスクマネジメント－アンケート調査の集計結果－」『明大商學論叢』第97巻4号 pp.45-82。
- 浅井義裕 (2019) 「中小企業の事業承継と生命保険・信託に関する実態調査－アンケート調査の集計結果－」『生命保険論集』第209号 pp.115-163。
- 浅井義裕 (2021) 『中小企業金融における保険の役割』中央経済社。
- 山本昌弘 (2018) 『事業承継ガイドラインを読む－国の中小企業政策とその活用に向けて－』経済法令研究会。
- 山本昌弘 (2022) 「中小企業の事業承継・事業引継ぎを巡る新たな2つのガイドライン（上）－事業承継ガイドラインの改訂－」『銀行法務21』第66巻第6号 pp. 4-11。
- 山本昌弘 (2023a) 「事業承継時の経営者保証解除のポイント－類型に応じた対応が必要－」『金融ジャーナル』第64巻3号 pp. 20-23。
- 山本昌弘 (2023b) 「中小企業の事業再生・事業引継ぎ・企業成長－政策論からのアプローチ－」『商工金融』第73巻10号 pp. 12-30。
- Asai, Yoshihiro (2019) “Why Do Small and Medium Enterprises Demand Property Liability Insurance?”, *Journal of Banking and Finance* 106, pp.298-304.
- Ono, Arito and Uesugi, Iichiro (2009) “Role of collateral and personal guarantees in relationship lending: Evidence from Japan’s SME loan market”, *Journal of Money, Credit, and Banking* 41(5), 935-960.