

(注)・総数 N=9397。単位は特に表示のない限り%。

中小企業の事業承継に関するアンケート

日本政策金融公庫総合研究所

記入上のお願い

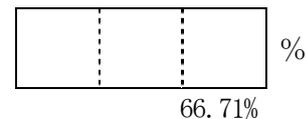
- 1 このアンケートには、経営者 (代表者または事業主) ご本人がお答えください。
- 2 ご回答にあたっては、該当する選択肢の番号に○を付けてください。また、 内や () 内には数字または具体的な内容をご記入ください。

I 事業の概要について

問1 現在の経営形態をお答えください。(N=9, 274)

- | | |
|------|-------|
| 1 個人 | 22.09 |
| 2 法人 | 77.91 |

問2 問1で「2 法人」と答えた方におたずねします (それ以外の方は問3へお進みください)。現在の経営者 (配偶者を含む) の株式保有割合をお答えください。(N=7, 023)
(小数点以下は切り捨ててください)



問3 主要な事業用不動産 (工場、店舗、事務所などやその敷地) は所有ですか、借用ですか。あてはまるものすべてに○を付けてください。(N=9, 237)

- | | |
|----------------|-------|
| 1 経営者や家族の名義で所有 | 43.21 |
| 2 法人の名義で所有 | 48.86 |
| 3 第三者から借用 | 31.88 |

問4 主要な事業用不動産 (工場、店舗、事務所などの建物) は経営者 (家族を含む) のご自宅と兼用ですか。(N=8, 974)

- | | |
|-----------------------|-------|
| 1 同じ建物を自宅と兼用している | 20.23 |
| 2 同じ敷地だが、自宅とは別の建物である | 8.20 |
| 3 自宅とは別の敷地にあり、兼用していない | 71.57 |

II 経営状況について

問5 生計を同一にする家族従業者、常勤役員・正社員、パート・アルバイトの数をお答えください。
該当する従業者がない項目には「0」とご記入ください

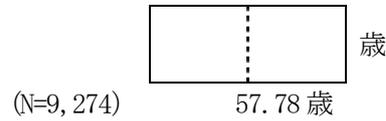
(1) 生計を同一にする家族従業者 (経営者ご本人を除く)

 人

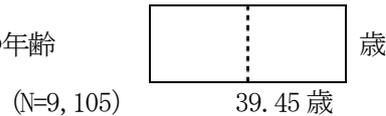
Ⅲ 経営者ご本人（現経営者）について

問 10 現経営者の現在の年齢と、今の企業の経営者（代表者または事業主）になられた時の年齢をお答えください。

(1) 現経営者の現在の年齢



(2) 経営者（代表者または事業主）になられた時の年齢



問 11 性別をお答えください。(N=9, 235)

- | | | |
|---|----|-------|
| 1 | 男性 | 93.98 |
| 2 | 女性 | 6.02 |

問 12 お子様はいらっしゃいますか（すでに独立しているお子様も含む）。いらっしゃる方は、男のお子様と女のお子様の数についてもお答えください。(N=9, 270)

1 いる 91.75

↳ ① 男のお子様 人 ② 女のお子様 人
(N=8, 488) 1.22 人 (N=8, 488) 1.12 人

2 いない 8.25

問 13 現経営者は何代目にあたりますか。(N=8, 768)

- | | | | | |
|---|-------|-------|----|----------------|
| 1 | 創業者 | 50.42 | → | 問 27 へお進みください。 |
| 2 | 二代目 | 30.13 | └→ | 問 14 へお進みください。 |
| 3 | 三代目 | 12.64 | | |
| 4 | 四代目 | 3.93 | | |
| 5 | 五代目以降 | 2.87 | └ | |

Ⅳ 先代経営者からの事業承継について

問 14 現経営者は先代の経営者からみて、どのようなご関係の方ですか。(N=4, 486)

- | | | |
|---|------------|-------|
| 1 | 長男 | 55.10 |
| 2 | 長男以外の男の実子 | 12.57 |
| 3 | 女の実子 | 1.87 |
| 4 | 娘むこ | 7.00 |
| 5 | 配偶者 | 3.01 |
| 6 | 1～5以外の親族 | 9.03 |
| 7 | 従業員（親族以外） | 7.31 |
| 8 | 社外の人（親族以外） | 4.10 |

問 15 現経営者は創業者の親族ですか。(N=4, 491)

- | | | |
|---|-----|-------|
| 1 | はい | 85.37 |
| 2 | いいえ | 14.63 |

問 16 事業承継時（現経営者が代表者または事業主になられた時）の先代経営者の年齢をお答えください。(N=4, 399)



問 17 承継のタイミングについて、どのように思われますか。(N=4, 459)

- | | | |
|---|----------------|-------|
| 1 | ちょうどよい時期だった | 49.65 |
| 2 | もっと早いときの方がよかった | 16.73 |
| 3 | もっと遅い方がよかった | 7.63 |
| 4 | わからない | 25.99 |

問 18 事業を承継する直前の貴社の状況をお答えください。

(1) 同業他社と比べた業績 (N=4, 475)

- | | | |
|---|--------|-------|
| 1 | 良かった | 14.35 |
| 2 | やや良かった | 43.89 |
| 3 | やや悪かった | 27.15 |
| 4 | 悪かった | 14.61 |

(2) 従業者数（パート・アルバイトを除く）(N=4, 409)

- | | | |
|---|---------|-------|
| 1 | 増加傾向だった | 20.82 |
| 2 | 横ばいだった | 61.24 |
| 3 | 減少傾向だった | 17.94 |

問 19 学校を卒業してから事業を承継するまでの経歴についておたずねします。

(1) 学校を卒業してから承継するまでの職歴について、あてはまるものすべてに○を付けてください。(N=4, 519)

- | | | |
|---|---------------|-------|
| 1 | 貴社で勤務 | 44.32 |
| 2 | 貴社の子会社・別会社で勤務 | 4.91 |
| 3 | 同業種の他社で勤務 | 24.36 |
| 4 | 異業種の他社で勤務 | 39.19 |
| 5 | 1～4以外の勤務先で勤務 | 5.84 |
| 6 | 勤務経験なし | 3.32 |

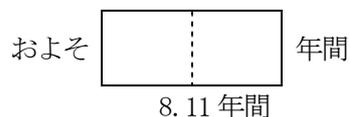
(2) 学校を卒業してから承継するまでに、貴社の事業に関連のある仕事の経験（貴社での経験を含む）はありましたか。ある場合は、どれくらいその仕事に携わりましたか。(N=4, 499)

- | | | | | | | |
|---|------|-------|---|------------|----------|----|
| 1 | 経験あり | 70.13 | → | およそ | | 年間 |
| 2 | 経験なし | 29.87 | | (N=3, 133) | 14.79 年間 | |

問20 現経営者が事業を承継することになった経緯は次のどれにあたりますか。(N=4, 466)

- | | |
|------------------------------|-------|
| 1 後継者候補として計画的に準備をして承継した | 52.71 |
| 2 後継者候補の一人ではあったが、準備もないまま承継した | 34.37 |
| 3 後継者候補ではなく、準備もないまま承継した | 12.92 |

問21 問20で「1 後継者候補として計画的に準備をして承継した」と回答した方におたずねします(それ以外の方は問22にお進みください)。準備にはどれくらいの期間がかかりましたか。(N=2, 274)



問22 円滑に承継するための準備として先代経営者が取り組んでくれたことについて、あてはまるものすべてに○を付けてください。また、そのうち、最も役に立った取り組みを一つだけ選び、□にご記入ください。

	(N=4, 427) (MA)	(N=3, 245) (SA)
1 取引先や同業者など社外で修業させてくれた	19.34	12.23
2 社内で一緒に仕事をさせてくれた	47.66	19.97
3 将来経営者となるためのアドバイスをしてくれた	32.19	12.48
4 外部教育機関などに派遣してくれた	11.66	2.80
5 社内で補佐役をつけてくれた	8.04	2.71
6 権限を少しずつ委譲してくれた	43.82	21.11
7 事業の将来性や魅力を維持してくれた	16.53	5.70
8 相続税・贈与税などに関する税負担の軽減を図ってくれた	10.82	3.05
9 他の役員・従業員・株主の協力が得られやすいようにしてくれた	22.00	7.70
10 取引先・金融機関に積極的に引き合わせてくれた	29.23	8.10
11 その他(具体的に)	3.93	4.13
12 とくに何もしてくれなかった	16.58	

○を付けたもののうち、最も役に立った取り組み

問23 先代経営者から引き継いだ経営資源は十分でしたか、それとも不足していましたか。それぞれの経営資源について、あてはまるものに一つずつ○を付けてください。

	1 十分だった	2 どちらともいえない	3 不足していた
(1) 従業員 (N=4, 451)	40.08	41.09	18.83
(2) 社外の人脈 (N=4, 381)	34.06	44.67	21.27
(3) 機械・設備 (N=4, 387)	36.88	38.16	24.96
(4) 土地・建物 (N=4, 442)	51.82	28.97	19.20
(5) 資金調達力 (N=4, 470)	33.78	35.68	30.54
(6) 技術・ノウハウ (N=4, 383)	27.83	49.35	22.82
(7) 企画・開発力 (N=4, 362)	10.94	49.54	39.52
(8) 取引先・顧客 (N=4, 435)	33.89	46.49	19.62
(9) 許認可・特許など (N=4, 238)	18.69	49.86	31.45

問24 事業を承継したあと、先代経営者は貴社の経営にどのように関与しましたか。(N=4, 283)

1	先代経営者は経営にまったく関与しなかった	38.45
2	先代経営者は経営には関与しなかったが、求めればアドバイスをしてくれた	31.36
3	最終判断は現経営者に任せたが、先代経営者も積極的に意見を述べた	20.69
4	特定の経営判断は、先代経営者が意思決定した	5.86
5	経営判断の多くは先代経営者が意思決定した	3.64

問25 事業承継後の経営への取り組みについておたずねします。

(1) 事業を承継してから、経営を改善するために実行した取り組みはありますか。次のなかからあてはまるものすべてに○を付けてください。(N=4,547)

1	新たな事業分野への進出	31.45
2	新商品・新サービスの開発・販売	34.55
3	新たな顧客層の開拓	58.96
4	取引先の選別	30.75
5	製品・サービスの新しい生産方法や新しい提供方法の開発	26.00
6	新たな経営理念の確立	29.91
7	従業員の経営参加や権限委譲	20.28
8	店舗・工場・事務所などの増設・拡張	33.03
9	新部門や子会社等の立ち上げ	9.57
10	不採算部門などの整理	20.10
11	経営幹部の交代	19.02
12	社内の情報化の促進	30.33
13	その他(具体的に)	2.73
14	とくになし	6.93

(2) (1) で1~13のいずれかに○を付けた方におたずねします(それ以外の方は問26へお進みください)。その取り組みを実行するにあたってどのようなことに苦勞しましたか。あてはまるものすべてに○を付けてください。(N=4,088)

1	先代経営者の理解を得ること	14.68
2	役員の協力を得ること	14.95
3	従業員の協力を得ること	45.01
4	株主の理解を得ること	4.33
5	販売先・受注先の理解を得ること	18.40
6	仕入先・外注先の理解を得ること	14.21
7	金融機関の理解を得ること	29.01
8	資金の調達	39.58
9	必要な数の従業員の確保	19.32
10	必要なスキルをもった従業員の確保	32.34
11	販売先・受注先の確保	30.26
12	仕入先・外注先の確保	13.36
13	新たな技術・ノウハウの獲得	27.84
14	その他(具体的に)	0.78
15	とくになし	7.80

問26 事業承継時と比較した最近の業績、従業員数の状況をお答えください。

(1) 業績 (N=4,513)

1	良くなった	21.29
2	やや良くなった	24.95
3	あまり変わらない	17.42

4 やや悪くなった	17.73
5 悪くなった	18.61

(2) 従業者数（パート・アルバイトを除く）(N=4, 413)

1 増加した	29.25
2 横ばい	37.73
3 減少した	33.02

V 今後の事業承継について

問27 後継者はお決まりですか。(N=9, 227)

1 決まっている（後継者ご本人が承諾している場合に限る）	38.07	（ → 問34へお進みください）
2 決まっていない	61.93	（ → 問28へお進みください）

問28 最終的に後継者がみつからなかった場合の対応についておたずねします。

(1) 事業を継続させるために企業を売却することについて、どのようにお考えですか。(N=5, 566)

1 現在、具体的に検討している	11.17
2 事業を継続させるためなら売却してもよい	23.88
3 売却してまで事業を継続させたいとは思わない	17.80
4 考えたことはない	47.14

(2) 無償譲渡、売却等によって、同業者や独立予定の従業員などに引き継いでもらいたい事業用資産はありますか。あてはまるものすべてに○を付けてください。(N=5, 327)

1 設備（機械・工場・店舗など）	35.07
2 取引先・顧客	40.10
3 従業員	31.69
4 商品の在庫や原材料	21.66
5 特許権、商標権、意匠権	5.93
6 免許、資格	10.21
7 その他（具体的に)	1.35
8 とくにない	46.67

問29 後継者が決まっていない理由として、最もあてはまるものに一つだけ○を付けてください。

(N=5, 547)

1 自分の代で事業をやめるつもりである	23.63	（ → 問30へお進みください）
2 後継者にしたい人はいるが、本人が承諾していない	7.48	（ → 問31へお進みください）
3 後継者にしたい人はいるが、本人がまだ若い	16.86	}（ → 問32へお進みください）
4 後継者の候補が複数おり、まだ決めかねている	7.43	
5 現在、後継者を探している	12.98	}（ → 問33へお進みください）
6 自分がまだ若いので、今は決める必要がない	28.32	
7 その他（具体的に)	3.30	

問30 自分の代で事業をやめる理由について、最もあてはまるものに一つだけ○を付けてください。

(N=1, 234)

1 子供がいない	6.65
2 子供に継ぐ意思がない	21.31

3 適当な後継者がみつからない	6.48
4 当初から自分の代かぎりやめようと考えていた	30.63
5 事業に将来性がない	26.34
6 地域に発展性がない	4.78
7 若い従業員の確保が難しく、事業の継続が見込めない	1.78
8 その他（具体的に）	2.03

→問 30 に回答した方は問 40（8 ページ）にお進みください。

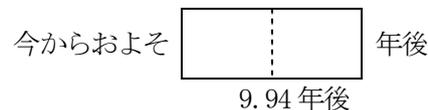
問 31 後継者にしたい方が事業の承継を承諾されない理由として、最もあてはまるものに一つだけ○を付けてください。（N=346）

1 事業の将来性に疑問をもっているから	21.10
2 今よりも収入が減るから	2.60
3 興味がある事業ではないから	7.23
4 今の仕事が好きだから	10.40
5 経営者には向かないと思っているから	20.81
6 雇用者でいるほうが安定しているから	7.23
7 後継者にしたい人の家族が反対しているから	0.29
8 事業用の資産や株式を買い取る資力がないから	1.45
9 金融機関からの借入に対して個人保証や担保提供をしなければならないから	8.38
10 その他（具体的に）	7.51
11 わからない	13.01

問 32 後継者にしたい方は、現経営者からみてどのようなご関係の方ですか。候補の方が複数いらっしゃる場合は、あてはまるものすべてに○を付けてください。（N=1,636）

1 長男	53.97
2 長男以外の男の実子	16.08
3 女の実子	12.59
4 娘むこ	5.81
5 配偶者	1.53
6 1～5以外の親族	12.29
7 従業員（親族以外）	22.56
8 社外の人（親族以外）	5.75

問 33 何年後までに、後継者を正式に決めなければならないとお考えですか。（N=3,957）



→問 33 に回答した方は問 36 にお進みください。

問 34 問 27 で「1 後継者が決まっている」と回答した方におたずねします。

(1) 後継者は、現経営者からみて、どのようなご関係の方ですか。（N=3,271）

1 長男	66.68
2 長男以外の男の実子	9.54
3 女の実子	4.74

4	娘むこ	5.20
5	配偶者	0.52
6	1～5以外の親族	6.39
7	従業員（親族以外）	5.78
8	社外の人（親族以外）	1.16

(2) 後継者は創業者の親族ですか。(N=3, 243)

1	はい	89.18
2	いいえ	10.82

(3) 後継者の現在の年齢、承継を承諾した時の後継者の年齢、事業の承継を予定しているおよその時期についてお答えください。

① 後継者の現在の年齢

(N=3, 360)



② 承継を承諾した時の後継者の年齢

(N=2, 668)



③ 承継を予定している時期

(N=2, 955)

今からおおよそ



(4) 後継者は、現在どうしていらっしゃいますか。(N=3, 379)

1	一緒に働いている	81.41
2	子会社または別会社で働いている	2.84
3	同業種の他社で働いている（2を除く）	3.58
4	異業種の他社で働いている	5.03
5	1～4以外の勤務先で働いている	1.18
6	学生である	4.68
7	その他（具体的に)	1.27

問 35 事業承継に関して、主にどなたと相談していますか。一つだけ○を付けてください。(N=3, 151)

1	税理士・会計士	34.85
2	弁護士	0.76
3	取引先・同業者	3.90
4	親族・友人	13.30
5	金融機関	2.00
6	行政機関	0.06
7	商工会・商工会議所	1.49
8	その他（具体的に)	3.24
9	相談相手がわからない	0.44
10	まだ相談していない	14.34
11	相談する必要がない	25.61

問 36 お子様がいいらっしゃる方におたずねします（それ以外の方は問 37 へお進みください）。事業の後継者は自分の子供（養子や娘むこの方を含む）がよいとお考えですか。(N=6, 576)

1	子供でなければならない	12.09
2	できるだけ子供がよい	41.23

- | | | |
|---|-----------------|-------|
| 3 | 子供であることにはこだわらない | 36.70 |
| 4 | むしろ子供以外から選びたい | 9.98 |

問37 後継者の育成についておたずねします。

(1) 後継者の育成方法について重視することは何ですか。最もあてはまるものに一つだけ○を付けてください。(N=6,994)

- | | | |
|---|--|-------|
| 1 | 後継者には社内で実務的な勤務経験を積ませる | 24.25 |
| 2 | 後継者には社外で勤務経験を積ませる | 17.63 |
| 3 | 後継者には勤務経験以外の学習経験(大学・専門学校などの教育機関や留学、後継者育成セミナーなど)を積ませる | 4.10 |
| 4 | 後継者には特定の部門やプロジェクト、子会社などの責任者として経営を任せる | 3.25 |
| 5 | 現経営者が後継者をサポートしながら経営に関する経験を積ませる | 28.52 |
| 6 | 現経営者以外の補佐役がサポートしながら経営に関する経験を積ませる | 3.57 |
| 7 | その他(具体的に) | 1.07 |
| 8 | とくになし | 3.40 |
| 9 | まだ考えていない(→問38へお進みください) | 14.20 |

(2) (1)で1～8のいずれかに○を付けた方におたずねします。後継者の育成は、後継者がどの段階にいるときから始めたほうがよいとお考えですか。(N=5,553)

- | | | |
|---|------------------|-------|
| 1 | 学校卒業前 | 9.20 |
| 2 | 学校卒業から貴社に入社するまで | 17.85 |
| 3 | 貴社への入社から経営幹部就任まで | 48.33 |
| 4 | 経営幹部就任以降 | 24.62 |

(3) 後継者の育成は、承継予定時期の何年前から始めたほうがよいとお考えですか。(N=5,660)

- | | | |
|---|----------|-------|
| 1 | 3年未満 | 12.21 |
| 2 | 3～5年未満 | 28.34 |
| 3 | 5～10年未満 | 42.84 |
| 4 | 10～20年未満 | 14.08 |
| 5 | 20年以上 | 2.53 |

(4) 後継者にはどのような能力が求められると考えますか。とくに重要と思われるものを三つまで選んで○を付けてください。(N=5,744)

- | | | |
|----|---------------|-------|
| 1 | 自社の事業に関する専門知識 | 40.34 |
| 2 | 自社の事業に関する実務経験 | 27.19 |
| 3 | 営業力 | 26.64 |
| 4 | 経理能力 | 18.66 |
| 5 | 実行力 | 26.51 |
| 6 | 判断力 | 35.76 |
| 7 | 将来に対する洞察力 | 27.07 |
| 8 | リーダーシップ | 35.99 |
| 9 | コミュニケーション力 | 13.86 |
| 10 | 人的ネットワーク | 16.94 |
| 11 | 問題解決力 | 14.05 |
| 12 | 論理的思考力 | 4.37 |
| 13 | その他(具体的に) | 1.06 |
| 14 | とくになし | 0.45 |

(5) 現時点で後継者育成にはどの程度取り組んでいますか。一つだけ○を付けてください。

(N=5, 751)

- | | | |
|---|-------------|-------|
| 1 | 熱心に取り組んでいる | 18.57 |
| 2 | ある程度取り組んでいる | 43.18 |
| 3 | 取り組んでいない | 31.77 |
| 4 | 後継者の候補がない | 6.49 |

問 38 円滑に承継するには、どのような取り組みが重要だとお考えですか。あてはまるものすべてに○を付けてください。また、そのうち、最も重視している取り組みを一つだけ選び、□にご記入ください。

	(N=7, 495) (MA)	(N=6, 396) (SA)	
1	取引先や同業者など社外で修業させる	26.23	11.23
2	社内で一緒に仕事をする	54.61	17.53
3	将来経営者となるためのアドバイスをを行う	43.78	14.95
4	外部教育機関などで学ばせる	18.77	3.14
5	社内で補佐役をつける	10.41	1.45
6	権限を少しずつ委譲する	49.05	16.40
7	事業の将来性、魅力を維持する	33.97	17.57
8	相続税・贈与税などに関する税負担の軽減	14.98	3.31
9	他の役員・従業員・株主の協力が得られやすいようにする	25.99	7.33
10	取引先・金融機関に積極的に引き合わせる	32.19	5.52
11	その他 (具体的に)	1.75	1.56
12	とくにない	2.09	
13	まだ考えていない	6.54	

○を付けたもののうち、最も重視している取り組み

問 39 事業承継にあたって問題となりそうなことは何でしょうか。あてはまるものすべてに○を付けてください。また、そのうち最も大きな問題を一つだけ選び、その番号を□にご記入ください。

	(N=7, 367) (MA)	(N=6, 011) (SA)	
1	後継者の候補を確保すること	23.90	12.84
2	複数の候補者から後継者を絞り込むこと	8.89	3.11
3	後継者が株式を買い取ること	17.12	5.04
4	後継者が事業用不動産を買い取ること	3.68	0.82
5	後継者が高額な相続税、贈与税を負担すること	15.05	7.42
6	親族間の相続問題を調整すること	11.50	3.56
7	金融機関からの借入に対する現経営者の担保等を解除できないこと	21.57	12.01
8	後継者を教育すること	39.74	21.33
9	役員や従業員から支持・理解を得ること	29.24	11.84
10	古参従業員の処遇	9.68	1.71
11	取引先との関係を維持すること	38.13	14.64
12	金融機関との関係を維持すること	31.03	4.26
13	その他 (具体的に)	1.34	1.41
14	わからない	4.43	
15	とくになし	10.00	

○を付けたもののうち、最も大きな問題

問 40 今後の事業規模について、どのようにお考えですか。(N=9,093)

- | | |
|-----------|-------|
| 1 拡大したい | 47.29 |
| 2 現状程度でよい | 48.36 |
| 3 縮小したい | 4.35 |

これで質問はすべて終わりです。このアンケート票は同封しました返信用封筒（切手不要）によりご返送ください。ご協力ありがとうございました。