

# 経営者の高齢化の進行と事業承継問題

日本政策金融公庫総合研究所研究主幹

深 沼 光

日本政策金融公庫総合研究所研究員

原 澤 大地

日本政策金融公庫総合研究所客員研究員

中 島 章 子

## 要 旨

近年、中小企業経営者の高齢化が進んでいる。これは、引退が近い経営者が増えていることを意味する。それでは、経営者が事業から退いたときに、どのくらいの中小企業が無事に次の世代に引き継がれるのだろうか。あるいは、経営者の引退とともに廃業してしまう中小企業は、どの程度存在するのだろうか。こうした問題意識から、日本政策金融公庫総合研究所では、中小企業の事業承継の見通しを把握するとともに、後継者の決定状況別の中小企業の実態を明らかにし、今後の課題について検討するため、2023年1月に「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」を実施した。本稿では、可能なものについては、類似する2015年9月と2019年10月の調査とも比較しながら、中小企業の事業承継問題と、その変化を考察した。

その結果、廃業予定企業の割合が2023年調査では57.4%に達していること、ほとんどの年齢層と業種で、廃業予定企業の割合が高まっていることが示された。また、かつては男の実子、特に長男が事業を承継することが主流だったものが、親族以外への承継に移行してきていること、経営資源の他者への引き継ぎを考える企業が増えていることといった変化も明らかとなった。廃業予定企業の廃業予定時期は早まっており、2023年調査では、5年以内の廃業を考えている割合が半数近くにまで上昇したこと、事業承継支援へのニーズが一定割合は存在するものの縮小傾向にあること、新型コロナウイルス感染症の流行が一部の中小企業の後継者問題に影響を与えたこともわかった。

今回の調査結果からは、中小企業の廃業問題がより深刻化しており、影響がさらに広がる懸念があることがみてとれる。それを避けるためには、親族以外への事業承継を一層後押しすること、廃業が避けられない場合でも、経営資源を円滑に引き継げるようにすることが求められよう。望まない廃業や経営資源の散逸を防ぐことは、経済社会にとって重要な課題である。経営者の高齢化が進行するなかで、対応策の強化に本腰を入れて取り組むべき正念場が訪れている。

## 1 はじめに

中小企業経営者の高齢化が進んでいる。帝国データバンクの企業情報データベースによると、日本の経営者の平均年齢は、2004年12月には57.97歳であったものが、2014年8月には59.82歳、2019年10月には60.99歳、2023年1月には62.33歳と、上昇を続けている(図-1)<sup>1</sup>。2004年12月には経営者全体に占める60歳以上の割合は44.5%、70歳以上の割合は13.5%だったが、2014年8月にはそれぞれ54.9%、20.4%、2019年10月にはそれぞれ55.8%、26.9%と高まっており、2023年1月には、60歳以上の割合は58.0%、70歳以上の割合は30.9%に達した。

経営者の高齢化は、引退が近い経営者が増えてきていることを意味する。それでは、経営者が事業から退いたときに、どのくらいの中小企業が無事に次の世代に引き継がれるのだろうか。あるいは、経営者の引退とともに廃業してしまう中小企業は、どの程度存在するのだろうか。

日本政策金融公庫総合研究所では、こうした問題意識から、中小企業の事業承継の見通しを把握するとともに、後継者の決定状況別の中小企業の実態を明らかにし、今後の課題について検討するため、2023年1月に「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」を実施した。当研究所は、2015年9月、2019年10月にも同様の調査を実施しているが、前述のとおり、その間にも中小企業経営者の高齢化は進行している。そこで、本稿では、

可能なものについては過去2回の調査とも比較し、中小企業の事業承継問題とその変化を考察する。なお、以下では各年の調査を、それぞれ2015年調査、2019年調査、2023年調査と呼ぶことにする<sup>2</sup>。

## 2 調査概要

### (1) 調査方法

最初に、2023年調査の実施要領を説明したい。調査はインターネットにより無記名で実施した。調査対象は、全国の中小企業(従業者数299人以下の企業)で、「農林漁業」「不動産賃貸業」「太陽光発電事業」「株やFXの個人投資家」は除いている。インターネット調査会社の登録モニターのうち、20歳以上のモニターに事前調査を実施し、詳細調査の調査対象を抽出した。詳細調査の有効回答数は4,465件である。なお、従業者規模と経営者の年齢が実際の分布に近づくよう、集計は各回答にウエイトをつけて行った<sup>3</sup>。以下、本稿のデータは、すべてウエイトづけされたものである。ただし、回答数(n)は実際の回答数を示している。

### (2) 回答企業の属性

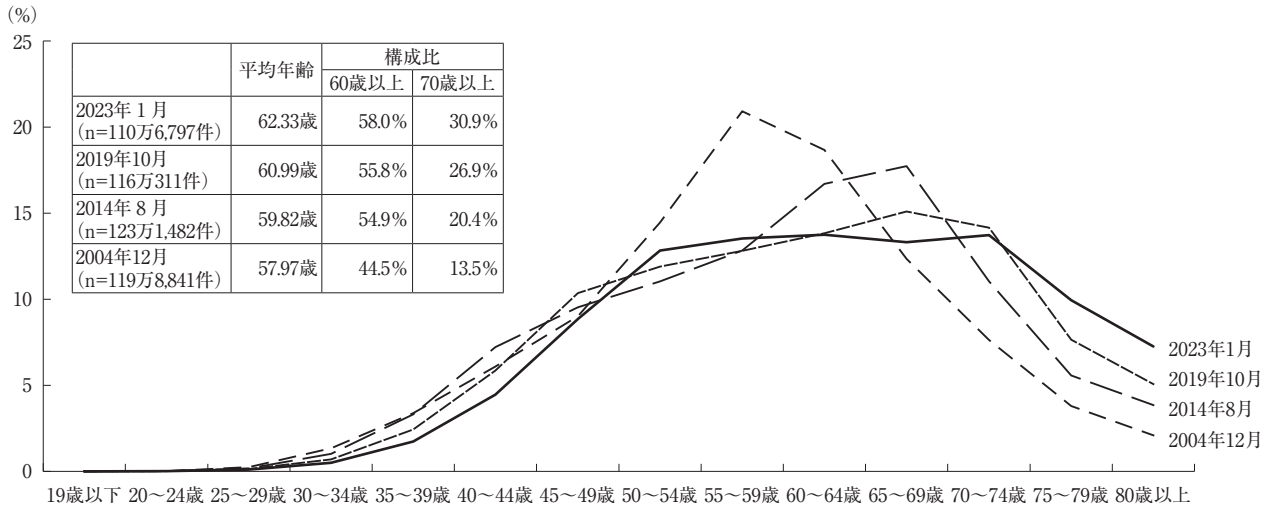
ここで、2023年調査の回答企業の属性をみると、経営者の現在の年齢は平均63.3歳で、「39歳以下」が1.7%、「40歳代」が10.4%、「50歳代」が22.5%、「60歳代」が26.4%、「70歳以上」が39.0%であった(図-2)。経営する企業の従業者数は

<sup>1</sup> 年齢のデータは、大企業経営者も含んでいるが、サンプルのほとんどが中小企業経営者であるため、中小企業経営者の実態を示しているデータと考えても問題ないであろう。

<sup>2</sup> 新型コロナウイルス感染症の患者が世界で初めて確認されたのは2019年12月、日本で初めて確認されたのは2020年1月であり、2019年10月実施の2019年調査の回答には、コロナ禍の影響は現れていない。一方で、新型コロナウイルス感染症が5類感染症に移行したのは2023年5月であるため、2023年1月実施の2023年調査の回答には、コロナ禍の影響があったと考えられる。

<sup>3</sup> ウエイトは次の手順により作成した。総務省・経済産業省「経済センサス―活動調査」(2016年)による、経営組織別・従業者規模別の8区分についての企業数に、帝国データバンクの企業情報データベースから得た、8区分それぞれの経営者年齢5区分別の割合を乗じて、経営組織別・従業者規模別・年齢別の40セルの企業数を推計した。アンケートの回答も同じ40セルに分け、各セルの推計企業数を回答数で除した数値をウエイトとして使用した。詳細は参考表(p.22)を参照されたい。なお、2015年調査、2019年調査についても、同様のウエイトづけを行っている。

図－1 経営者の年齢分布の変化



資料：帝国データバンクの企業情報データベースをもとに筆者作成  
 (注) 1 帝国データバンクがそれぞれの時点に保有していた企業情報（大企業を含む）をもとに集計したもの。  
 2 経営者の年齢が不明の企業を除く。

「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2023年調査）」実施要領	
調査時点	2023年1月
調査対象	全国の中小企業（従業者数299人以下の企業。「農林漁業」「不動産賃貸業」「太陽光発電事業」「株やFXの個人投資家」を除く） ※インターネット調査会社の登録モニターのうち、20歳以上のモニターに事前調査を実施し、詳細調査の調査対象を抽出した。
調査方法	インターネットによるアンケート（事前調査と詳細調査を実施）
有効回答数	4,465件（事前調査は1万7,252件）

平均7.8人で、「1～4人」が65.4%、「5～9人」が16.5%、「10～19人」が9.0%、「20～49人」が5.8%、「50～299人」が3.3%となっている（図－3）<sup>4</sup>。業種は、「専門・技術サービス業、学術研究」（18.1%）、「小売業」（11.5%）、「建設業」（9.6%）、「製造業」（8.0%）、「情報通信業」（7.4%）、「医療、福祉」（6.5%）などの順となった（表－1）。

### 3 事業承継の状況の変化

#### (1) 類型分布

中小企業の事業承継の実態を分析するに当たっては、サンプルを事業承継の見通しにより、後継者が決まっておらず後継者本人も承諾している「決

図－2 経営者の現在の年齢

(単位：%) (n=4,465)				
39歳以下	40歳代	50歳代	60歳代	70歳以上
	10.4	22.5	26.4	39.0

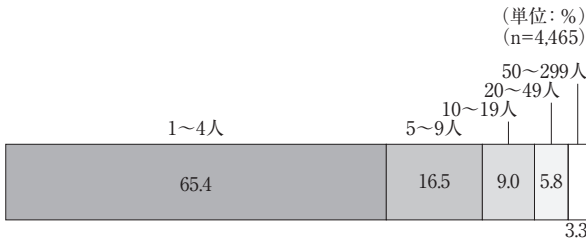
1.7

資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2023年調査）」（図－3、表－1も同じ）  
 (注) 1 割合はウエイトづけして算出した値。ただしnは実際の回答数（以下同じ）。  
 2 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計は100%にならない場合がある（以下同じ）。

定企業」、事業承継の意向はあるが後継者が決まっていない「未定企業」、自分の代で事業をやめるとつもりである「廃業予定企業」、自分がまだ若いので今は決める必要がない「時期尚早企業」の四

<sup>4</sup> 従業者規模でウエイトづけをしているため、割合は経済センサスのデータと一致している。

図-3 従業者数



(注) 従業者数は、経営者本人、家族従業者（役員である家族を含む）、役員・正社員（家族を除く）、非正社員（パート・アルバイト、派遣社員・契約社員の合計。家族を除く）の合計（以下同じ）。

つに類型化した（表-2）。

これらの回答割合の推移をみると、決定企業は2015年調査が12.4%、2019年調査が12.5%、2023年調査が10.5%、未定企業はそれぞれ21.8%、22.0%、20.0%、時期尚早企業はそれぞれ15.9%、12.9%、12.0%と、これら三つのタイプの回答割合は、いずれも低下する傾向にある。

その一方で、廃業予定企業は、2015年調査時点ですでに50.0%と半数を占めていたものが、2019年調査では52.6%となり、2023年調査では57.4%と、実に6割近くに達している。回答割合は8年間で7.4ポイント上昇しており、中小企業が次々に廃業していくという問題は、より深刻化しているといえることができるだろう。

## (2) 従業者規模

2023年調査における類型分布を従業者規模別にみると、決定企業の割合は、「1~4人」では5.6%と非常に低い（図-4）。「5~9人」では16.0%、「10~19人」では20.6%、「20~49人」では28.9%と、規模が大きくなるほど割合は高まるが、それでも3割に満たない値である。「50~299人」では22.3%と、理由は判然としないが割合はむしろ低下している。未定企業は、「10~19人」(34.4%)、「20~49人」(48.1%)、「50~299人」(41.5%)で、4類型のうち最も高い割合となった。比較的規模の大きい中小企業で、事業承継の意向はあるが後継者が決まっ

表-1 業種

業種	割合 (%)
建設業	9.6
製造業	8.0
情報通信業	7.4
運輸業	2.3
卸売業	5.9
小売業	11.5
不動産業	5.4
物品賃貸業	1.1
宿泊業	0.6
飲食サービス業	4.0
娯楽業	0.9
医療、福祉	6.5
教育、学習支援業	5.0
専門・技術サービス業、学術研究	18.1
生活関連サービス業	5.6
その他のサービス業	6.3
その他	1.8

(単位: %) (n=4,465)

(注) 「持ち帰り・配達飲食サービス業」は「小売業」に含む（以下同じ）。

いないところが多いということは、社会的にも大きな課題であろう。廃業予定企業は、「1~4人」で71.8%に達しており、「5~9人」でも42.8%と、4類型のなかで最も回答割合が高い。一方、「10~19人」(28.5%)、「20~49人」(6.3%)、「50~299人」(13.9%)と、規模が大きくなると割合は低くなる傾向にある。時期尚早企業は、「1~4人」で9.8%、「5~9人」で14.5%、「10~19人」で16.4%、「20~49人」で16.7%、「50~299人」で22.3%と、規模が大きくなるにつれて割合は高まっている。

ここで、類型ごとの平均従業者数をみると、決定企業が15.5人、未定企業が14.1人、廃業予定企業が3.5人、時期尚早企業が11.1人と、廃業予定企業の従業者規模が、ほかの類型と比べて極端に小

表-2 アンケートの回答による類型化と構成比

(単位:%)

分類	アンケートの回答による定義	2023年調査 (n=4,465)	2019年調査 (n=4,759)	2015年調査 (n=4,104)	
決定企業	後継者は決まっている (後継者本人も承諾している)	10.5	12.5	12.4	
未定企業 (事業承継の意向はあるが、後継者が決まっていない企業)	後継者は決まっていない	後継者にしたい人はいるが本人が承諾していない	3.3	5.1	3.4
		後継者にしたい人はいるが本人がまだ若い	4.8	4.6	6.0
		後継者の候補が複数おり誰を選ぶかまだ決めかねている	2.9	2.7	3.5
		現在後継者を探している	7.7	7.6	7.7
		その他	1.3	2.0	1.2
廃業予定企業	自分の代で事業をやめるつもりである	57.4	52.6	50.0	
時期尚早企業	自分がまだ若いので今は決める必要がない	12.0	12.9	15.9	

資料: 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査 (2023年調査)」。なお、比較のため日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査 (2019年調査)」、日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査 (2015年調査)」の結果を併記する場合は、それぞれ「2023年調査」「2019年調査」「2015年調査」と明記する (以下同じ)

さいことがわかる。

次に、従業員規模別の類型分布を時系列でみていこう。「1～4人」では、決定企業の割合が2015年調査で8.1%、2019年調査で6.8%、2023年調査で5.6%と、徐々に低下している。一方で、廃業予定企業の割合はそれぞれ63.8%、66.9%、71.8%と高まった。「5～9人」「10～19人」でも、決定企業の割合は、2015年調査でそれぞれ21.3%、24.6%であったのが、2023年調査ではそれぞれ16.0%、20.6%まで低下した。それに対し、廃業予定企業の割合は、2015年調査のそれぞれ28.8%、20.6%から、2023年調査ではそれぞれ42.8%、28.5%と、ともに高くなっている。規模の小さい企業ほど、自分の代で事業をやめようと考えている経営者が多く、その割合も年々高まっているようである。

ところが、規模の大きい企業では少し様子が異なる。「20～49人」では、廃業予定企業の回答割合が2015年調査で24.1%、2019年調査で19.5%、2023年調査で6.3%と大きく低下しており、決定企業の割合がそれぞれ15.9%、28.6%、28.9%と高まった。「50～299人」では、廃業予定企業の割合はそれぞれ10.6%、9.0%、13.9%と、横ばいなし若干高まっているものの、決定企業の割合は

図-4 従業員規模別の類型分布

(単位:%)

従業員規模	従業員規模別の類型分布 (単位:%)				
	決定企業	未定企業	廃業予定企業	時期尚早企業	
<1～4人>	2023年調査 (n=3,372)	12.8	71.8	9.8	
	2019年調査 (n=3,585)	5.6	15.0	66.9	11.2
	2015年調査 (n=2,915)	6.8	8.1	14.5	63.8
<5～9人>	2023年調査 (n=543)	16.0	26.7	42.8	14.5
	2019年調査 (n=537)	22.0	29.5	34.9	13.6
	2015年調査 (n=485)	21.3	31.5	28.8	18.5
<10～19人>	2023年調査 (n=243)	20.6	34.4	28.5	16.4
	2019年調査 (n=275)	21.4	42.4	17.6	18.6
	2015年調査 (n=285)	24.6	31.6	20.6	23.2
<20～49人>	2023年調査 (n=197)	28.9	48.1	6.3	16.7
	2019年調査 (n=210)	28.6	32.6	19.5	19.2
	2015年調査 (n=265)	15.9	40.5	24.1	19.5
<50～299人>	2023年調査 (n=110)	22.3	41.5	13.9	22.3
	2019年調査 (n=152)	23.5	50.7	9.0	16.9
	2015年調査 (n=154)	12.3	55.0	10.6	22.1

図-5 現在の年齢別の類型分布

(単位: %)

	決定企業	未定企業	廃業予定企業	時期尚早企業
<39歳以下>				
2023年調査 (n=739)	9.0	14.1	21.3	55.6
2019年調査 (n=679)	6.6	15.4	20.3	57.7
2015年調査 (n=515)	2.0	11.5	19.0	67.5
<40歳代>				
2023年調査 (n=952)	6.3	17.7	40.7	35.3
2019年調査 (n=961)	4.3	20.3	37.5	38.0
2015年調査 (n=1,142)	3.2	18.3	36.1	42.4
<50歳代>				
2023年調査 (n=941)	6.8	20.9	50.5	21.7
2019年調査 (n=1,278)	8.9	24.9	49.4	16.8
2015年調査 (n=1,178)	7.4	25.9	46.2	20.4
<60歳代>				
2023年調査 (n=964)	6.4	11.0	21.4	61.2
2019年調査 (n=1,174)	7.7	12.5	22.7	57.1
2015年調査 (n=1,951)	5.4	16.2	21.2	57.2
<70歳以上>				
2023年調査 (n=869)	2.0	13.6	19.4	65.0
2019年調査 (n=667)	1.6	18.6	20.7	59.1
2015年調査 (n=318)	3.4	18.2	22.4	56.0

2015年調査の12.3%から2019年調査の23.5%に高まり、2023年調査でも22.3%と前回並みを維持した。

このように、比較的規模の大きい中小企業では、後継者が決まっている決定企業の割合が、全体の3割に満たない水準ではあるものの、以前に比べれば高まっている。一方で、中小企業の圧倒的多数を占める、規模の小さい中小企業では、廃業が見込まれる廃業予定企業の割合が高まっており、事業承継問題は、規模別にみると二極化の傾向にあるといえそうだ。

### (3) 経営者の年齢

続いて、2023年調査における経営者の年齢別の類型分布をみていく。決定企業の割合は、「39歳以下」で9.0%、「70歳以上」で13.6%と、年代別の差は意外に小さい(図-5)。引退が迫っている「70歳以上」でもそれほど割合が高くないことは、一つの課題であろう。未定企業の割合は、「39歳以下」で14.1%と最も低く、「40歳代」で17.7%、「50歳代」で20.9%、「60歳代」で21.4%、「70歳以上」で19.4%となった。廃業予定企業の割合は、「39歳以下」では21.3%にとどまるが、「40歳代」で40.7%、「50歳代」で50.5%と、年齢が高くなるにつれて割合が高まり、「60歳代」では61.2%、「70歳以上」では65.0%に達した。逆に、時期尚早企業の割合は、「39歳以下」で55.6%と最も高く、年齢の高まりにつれて低下している<sup>5</sup>。

類型ごとの平均年齢をみると、決定企業は66.2歳、未定企業は63.6歳、廃業予定企業は64.5歳、時期尚早企業は52.5歳であった。

年齢別の類型分布を時系列でみてみると、決定企業の割合は、「39歳以下」では、2015年調査で2.0%にとどまっていたものが、2019年調査では6.6%、2023年調査では9.0%と、徐々に高まっている。「40歳代」においても、それぞれ3.2%、4.3%、6.3%と同様の傾向にあり、若いうちに後継者を決めている経営者は増えているようだ。一方、「50歳代」ではそれぞれ7.4%、8.9%、6.8%、「60歳代」ではそれぞれ16.2%、12.5%、11.0%、「70歳以上」ではそれぞれ18.2%、18.6%、13.6%と、決定企業の割合は低下する傾向にある。

ここで、廃業予定企業の割合の推移をみてみると、「39歳以下」では2015年調査で19.0%、2019年調査で20.3%、2023年調査で21.3%、「40歳

<sup>5</sup> 時期尚早企業は、後継者について、「自分がまだ若いので今は決める必要がない」と回答した企業である。割合は高くはないものの、「60歳代」で6.4%、「70歳以上」で2.0%が時期尚早企業に分類されていることは、中小企業経営者の自身の年齢への考え方を示すものとして興味深い。

代」でそれぞれ36.1%、37.5%、40.7%、「50歳代」でそれぞれ46.2%、49.4%、50.5%、「60歳代」でそれぞれ57.2%、57.1%、61.2%、「70歳以上」でそれぞれ56.0%、59.1%、65.0%と、2015年調査から2023年調査にかけて、すべての年齢層で高まっている。全体の廃業予定企業の割合が、2015年調査時点の50.0%から2023年調査の57.4%に増加したのは、経営者の年齢が上昇したことに加え、各年齢層で廃業予定企業の割合が高まっていることも、大きな要因となっていることがわかる<sup>6</sup>。

#### (4) 業種別の廃業予定企業の割合

事業承継の見通しの業種による違いと、その変化について、廃業予定企業の割合からみていこう。

2023年調査で、廃業予定企業の割合が「全体」の57.4%より高かったのは、「宿泊業」(70.1%)、「専門・技術サービス業、学術研究」(67.3%)、「生活関連サービス業」(65.8%)、「小売業」(63.6%)、「教育、学習支援業」(62.9%)、「情報通信業」(59.1%)、「その他」(59.0%)の7業種である(表-3)。一方、「物品賃貸業」(32.1%)、「不動産業」(45.3%)、「運輸業」(45.8%)、「製造業」(47.3%)の4業種は、「全体」を10ポイント以上下回った。

2015年調査からの変化をみると、「宿泊業」の動きの大きさが目立つ。廃業予定企業の割合は2015年調査の42.1%が、2019年調査では28.8%と13.3ポイント低下した。これはインバウンド需要の増加による影響と考えられる。一方、2023年調査では70.1%と2019年調査から41.3ポイント上昇している。2015年調査から2023年調査にかけての上昇幅は28.0ポイントであった。この動きは、コロナ禍による需要の低迷を反映している可能性がある。また、「情報通信業」(20.9ポイント)、「その他」(20.3ポイント)、「卸売業」(14.7ポイント)、「不動産業」(13.3ポイント)、「生活関連サービス業」(13.3ポイント)、「

表-3 廃業予定企業の割合(業種別)

(単位: %、ポイント)

業種	2023年調査 (n=4,465)	2019年調査 (n=4,759)	2015年調査 (n=4,099)
建設業	52.8 (0.5)	48.2 (-4.1)	52.3
製造業	47.3 (-2.4)	49.2 (-0.5)	49.7
情報通信業	59.1 (20.9)	53.8 (15.6)	38.2
運輸業	45.8 (1.3)	41.8 (-2.8)	44.5
卸売業	50.8 (14.7)	43.6 (7.5)	36.1
小売業	63.6 (7.4)	56.5 (0.3)	56.1
不動産業	45.3 (13.3)	39.2 (7.2)	32.0
物品賃貸業	32.1 (8.7)	21.4 (-2.0)	23.4
宿泊業	70.1 (28.0)	28.8 (-13.3)	42.1
飲食サービス業	53.2 (-5.1)	62.1 (3.8)	58.3
娯楽業	55.2 (10.8)	62.3 (17.9)	44.4
医療、福祉	56.0 (13.2)	47.2 (4.3)	42.8
教育、学習支援業	62.9 (12.2)	54.5 (3.8)	50.7
専門・技術サービス業、 学術研究	67.3 (3.8)	63.3 (-0.2)	63.5
生活関連サービス業	65.8 (13.3)	60.8 (8.4)	52.5
その他のサービス業	52.2 (-2.5)	48.8 (-6.0)	54.7
その他	59.0 (20.3)	52.6 (13.9)	38.7
全体	57.4 (7.5)	52.6 (2.6)	50.0

(注) 1 濃い網かけは60%以上、薄い網かけは50%以上60%未満。

2 業種ごとのnの記載は省略。

3 割合の下の( )は、2015年調査からの増減。

「医療、福祉」(13.2ポイント)、「教育、学習支援業」(12.2ポイント)、「娯楽業」(10.8ポイント)、「物品賃貸業」(8.7ポイント)が、「全体」の上昇幅である7.5ポイントを上回った。これらの業種を含め、ほとんどの業種で2015年調査から2023年調査にかけて廃業予定企業の割合は高まっている。

ただし、例外として、「飲食サービス業」(-5.1ポイント)、「その他のサービス業」(-2.5ポイント)、「製造業」(-2.4ポイント)では上昇幅がマイナスとなり、2015年調査から2023年調査にかけて、廃業予定企業の割合が低下するという結果になった。理

<sup>6</sup> 未定企業と時期尚早企業の割合の推移については、説明を省略する。

図-6 同業他社と比べた業況 (類型別)

(単位: %)

	良 い	やや良 い	やや悪 い	悪 い
<2023年調査>				
決定企業 (n=313)	11.7	33.2	36.9	18.3
未定企業 (n=675)	6.1	27.2	34.6	32.1
廃業予定企業 (n=2,491)	2.2	17.8	37.0	42.9
時期尚早企業 (n=986)	7.4	31.4	34.8	26.3
<2019年調査>				
決定企業 (n=356)	16.3	55.1	22.7	5.9
未定企業 (n=827)	10.4	50.3	29.9	9.4
廃業予定企業 (n=2,524)	2.9	28.2	42.2	26.7
時期尚早企業 (n=1,052)	7.8	48.3	31.6	12.3
<2015年調査>				
決定企業 (n=293)	7.4	54.7	32.1	5.7
未定企業 (n=758)	7.2	49.3	36.0	7.6
廃業予定企業 (n=1,973)	3.0	27.6	45.5	23.9
時期尚早企業 (n=1,080)	6.7	44.2	38.6	10.6

(注) 2015年調査では、業況ではなく、同業他社と比べた業績を同じ選択肢で尋ねている。

由は判然としないが、コロナ禍の影響を非常に強く受けたと考えられる「飲食サービス業」は、もともと廃業予定だった企業が早めに退出したことによって、廃業予定企業の割合が低下した可能性がある。

## 4 経営パフォーマンス

### (1) 業況

続いて4類型別の経営パフォーマンスをみていこう。まず、2023年調査で、同業他社と比較した業況が「良い」と答えた割合は、決定企業で11.7%、未定企業で6.1%、廃業予定企業で2.2%、時期尚早企業は7.4%であった(図-6)。「やや良い」は、それぞれ33.2%、27.2%、17.8%、31.4%となっている。

一方で、業況が「悪い」と答えた割合が最も高かったのは廃業予定企業(42.9%)で、未定企

業(32.1%)、時期尚早企業(26.3%)、決定企業(18.3%)と続く。当然の結果ではあるが、廃業予定企業はほかの類型と比較して業況が芳しくない企業が多いようだ。

同じく2019年調査での業況をみると、「良い」と答えた企業は、決定企業で16.3%、未定企業で10.4%、廃業予定企業で2.9%、時期尚早企業で7.8%、「悪い」と答えた企業は、それぞれ5.9%、9.4%、26.7%、12.3%と、2023年調査に比べると全体に業況が良いものの、類型による傾向に違いはみられなかった。

なお、2015年調査では、業況ではなく、同業他社と比べた業績を同じ選択肢で尋ねている。「良い」の回答割合は、決定企業で7.4%、未定企業で7.2%、廃業予定企業で3.0%、時期尚早企業で6.7%、「悪い」は、それぞれ5.7%、7.6%、23.9%、10.6%となっており、廃業予定企業でパフォーマンスが悪い割合が高いという結果は同じであった。

### (2) 売り上げ状況

次に、売り上げ状況をみてみよう。2023年調査で、売り上げ状況が「増加傾向」にある割合は、決定企業が17.9%と最も高く、未定企業は13.1%、廃業予定企業は4.7%、時期尚早企業は13.1%となった(図-7)。これに対し、「減少傾向」の割合は、それぞれ41.4%、49.8%、58.7%、39.2%であった。

2019年調査では、「増加傾向」は、決定企業で21.8%、未定企業で21.4%、廃業予定企業で5.3%、時期尚早企業で18.5%、「減少傾向」は、それぞれ21.7%、29.1%、53.8%、24.9%となっている。業況と同様に、2023年調査の方が2019年調査より水準は低いものの、類型による傾向はほぼ同じといえるだろう。

2015年調査では、最近1年間の売り上げの傾向を「増加」「横ばい」「減少」の三つの選択肢で尋ねている。質問の形式はやや異なるものの、「増加」は、決定企業で34.8%、未定企業で32.8%、廃業



図-7 現在の売り上げ状況（類型別）

(単位: %)

	増加傾向	横ばい	減少傾向
<2023年調査>			
決定企業 (n=313)	17.9	40.8	41.4
未定企業 (n=675)	13.1	37.1	49.8
廃業予定企業 (n=2,491)	4.7	36.6	58.7
時期尚早企業 (n=986)	13.1	47.7	39.2
<2019年調査>			
決定企業 (n=356)	21.8	56.5	21.7
未定企業 (n=827)	21.4	49.5	29.1
廃業予定企業 (n=2,524)	5.3	41.0	53.8
時期尚早企業 (n=1,052)	18.5	56.7	24.9
<2015年調査>			
決定企業 (n=293)	34.8	33.7	31.5
未定企業 (n=749)	32.8	36.6	30.6
廃業予定企業 (n=1,942)	10.5	36.8	52.7
時期尚早企業 (n=1,027)	27.5	42.7	29.8

(注) 1 2015年調査では、最近1年間の売り上げ傾向を「増加」「横ばい」「減少」の三つの選択肢で尋ねている。  
 2 2015年調査では、「1年前は事業を始めていなかった」を除いて集計している。

予定企業で10.5%、時期尚早企業で27.5%、「減少」は、それぞれ31.5%、30.6%、52.7%、29.8%と、廃業予定企業で売り上げ状況が良くないという結果は同じであった。

このような結果は、売り上げの低迷が廃業への意思決定につながっていることを示唆している。一方で、一部の廃業予定企業が、意図的に事業規模を縮小していることが反映されていると考えることもできよう。

### (3) 事業の将来性

事業自体について、企業はどのように自己評価しているのだろうか。2023年調査で、おおむね

図-8 おおむね5年後の事業の将来性 (2023年調査、類型別)

(単位: %)

	大いにある	ややある	まったくない あまりない
決定企業 (n=313)	21.1	44.6	29.0
未定企業 (n=675)	13.4	39.1	36.9
廃業予定企業 (n=2,491)	4.1	23.6	25.4
時期尚早企業 (n=986)	15.1	42.0	32.9

ある 65.7  
52.5  
57.2  
5.3  
10.6

5年後の事業の将来性について尋ねた結果を、企業の類型別にみても、「大いにある」と評価している割合は、決定企業で21.1%と最も高く、「ややある」の44.6%を加えた将来性が「ある」企業は、65.7%となった(図-8)。

続いて、時期尚早企業は、「大いにある」が15.1%、「ややある」が42.0%で、「ある」割合が57.2%、未定企業は、それぞれ13.4%、39.1%、52.5%で、いずれの類型も決定企業には及ばないものの、半数以上が事業に将来性があると自己評価している。一方、廃業予定企業で将来性が「大いにある」と回答したのは、わずか4.1%で、「ややある」の23.6%を加えた、将来性が「ある」も27.7%にとどまっている。

ただし、この結果を別の角度から見ると、事業に将来性があるにもかかわらず廃業するつもりである企業が3割近くも存在しているともいえる。前述の、業況と売り上げ状況をみても、割合は低いものの、廃業予定であってもパフォーマンスの良い企業は存在している。質問の形式が異なるため直接の比較はできないが、こうした傾向は、2019年調査、2015年調査でも観察された<sup>7</sup>。事業に潜在力のある廃業予定企業がそのまま退出してしまうのは、経済社会にとっても損

<sup>7</sup> 2019年調査と2015年調査では、今後10年の事業の将来性について、異なる選択肢で尋ねている。その結果、廃業予定企業では、「成長が期待できる」との回答が、2019年調査では3.9%、2015年調査では5.5%、「成長は期待できないが現状維持は可能」との回答が、それぞれ33.6%、35.4%であった。

図-9 男の子どもの有無と平均人数 (類型別)

	(単位: %)		平均 人数
	いる	いない	
<2023年調査>			
決定企業 (n=313)	68.5	31.5	0.96人
未定企業 (n=675)	60.4	39.6	0.89人
廃業予定企業 (n=2,491)	52.3	47.7	0.74人
時期尚早企業 (n=986)	41.6	58.4	0.58人
<2019年調査>			
決定企業 (n=356)	75.5	24.5	1.18人
未定企業 (n=827)	60.2	39.8	0.87人
廃業予定企業 (n=2,524)	52.7	47.3	0.76人
時期尚早企業 (n=1,052)	37.0	63.0	0.50人
<2015年調査>			
決定企業 (n=293)	77.2	22.8	1.17人
未定企業 (n=758)	61.9	38.1	0.95人
廃業予定企業 (n=1,973)	53.8	46.2	0.75人
時期尚早企業 (n=1,080)	46.9	53.1	0.66人

(注) 「いる」は「1人」「2人」「3人」「4人」「5人以上」の合計。  
平均の計算では、「5人以上」は5人とした(図-10も同じ)。

失である。何らかの対策が求められるところであろう。

## 5 後継者候補

### (1) 子どもの数

中小企業の後継者といえば、経営者の子ども、特に男の子どものイメージする人は多いだろう。では、事業承継の決定状況に、子どもの有無や人数の違いはみられるだろうか。以下では、経営者に対して子どもの人数を尋ねた結果を、企業の類型別にみていく。

男の子どもがいる割合は、2023年調査では決定企業で68.5%、未定企業で60.4%、廃業予定企

業で52.3%、時期尚早企業で41.6%であった(図-9)。2019年調査では、それぞれ75.5%、60.2%、52.7%、37.0%、2015年調査では、それぞれ77.2%、61.9%、53.8%、46.9%と、いずれの調査でも、男の子どもがいる割合は、決定企業、未定企業、廃業予定企業、時期尚早企業の順に高い。

平均人数でみると、2023年調査では、決定企業では0.96人、未定企業では0.89人、廃業予定企業では0.74人、時期尚早企業では0.58人であった<sup>8</sup>。2019年調査では、それぞれ1.18人、0.87人、0.76人、0.50人、2015年調査では、それぞれ1.17人、0.95人、0.75人、0.66人と、いずれの年の調査でも、割合と同じ順位となった。この結果は、男の子どもの存在が後継者の決定状況に影響していることを示している。なお、時期尚早企業で割合が低く、平均人数が少ないのは、ほかの類型と比べて年齢が低い経営者が多いことも、一つの要因であろう。

ここで、2015年調査と2023年調査を比較すると、日本社会全体の少子化を反映してか、割合、平均人数ともに、いずれの類型でも減少している。

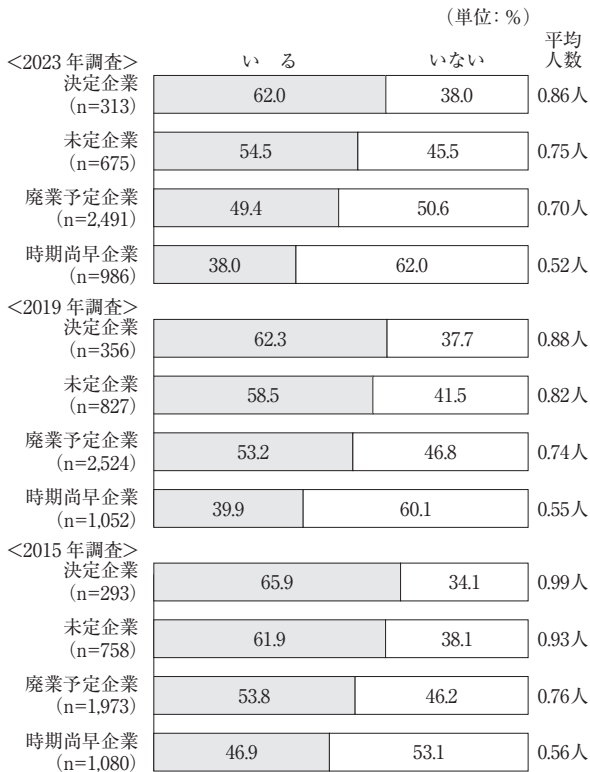
なかでも、決定企業の変化が、ほかの類型に比べて大きいようだ。決定企業と廃業予定企業の割合の差は、2015年調査では23.4ポイント、2023年調査では16.2ポイント、平均人数の差は、それぞれ0.42人、0.22人と、いずれも縮小する傾向にある。こうしたデータは、男の子どもの存在が後継者の決定状況に与える影響が、相対的に低下していることを示唆している。

次に、女の子どもがいる割合をみると、2023年調査では、決定企業が62.0%、未定企業が54.5%、廃業予定企業が49.4%、時期尚早企業が38.0%、2019年調査では、それぞれ62.3%、58.5%、53.2%、39.9%、2015年調査では、それぞれ65.9%、61.9%、53.8%、46.9%であった(図-10)。

平均人数は、2023年調査で、決定企業が0.86人、

<sup>8</sup> 平均人数は「いない」企業を含んで計算した値である。

図-10 女の子どもの有無と平均人数（類型別）



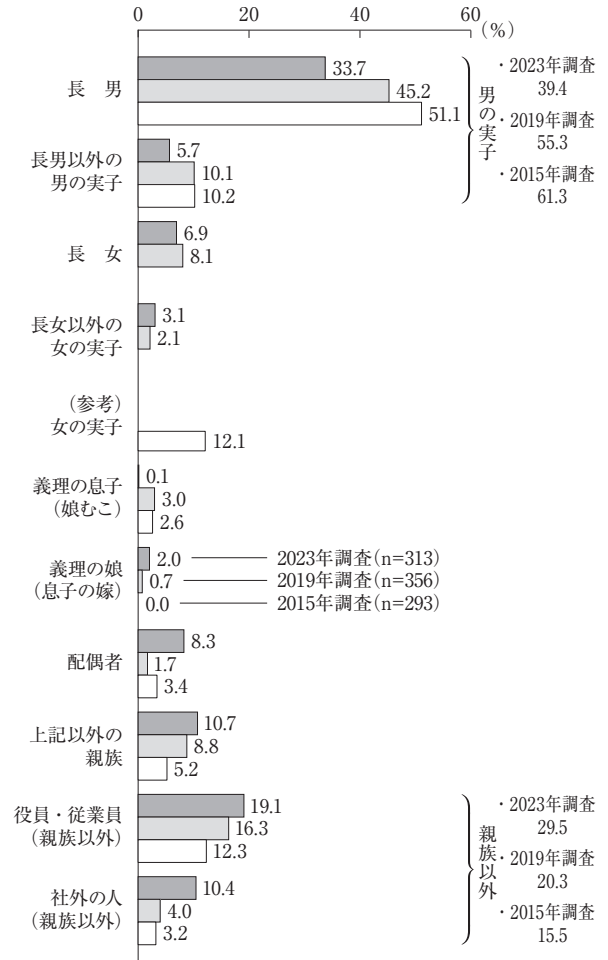
未定企業が0.75人、廃業予定企業が0.70人、時期尚早企業が0.52人、2019年調査では、それぞれ0.88人、0.82人、0.74人、0.55人、2015年調査では、それぞれ0.99人、0.93人、0.76人、0.56人であった。これらの結果は、男の子ともほぼ同様の動きとなっている。

また、決定企業と廃業予定企業の女の子どもがいる割合の差をみると、2015年調査が12.1ポイント、2023年調査が12.6ポイントで、ほとんど変化はなかった。平均人数の差は、2015年調査では0.23人と、男の子どもの0.42人よりも小さかったが、2023年調査では0.16人と差が縮小し、男の子どもの0.22人に近い水準となった。

(2) 決定企業と未定企業の後継者候補

ここからは、後継者候補についてみていきたい。まず、後継者が決まっておられ後継者本人も承諾している決定企業の後継者候補をみると、2023年調査では、「長男」が33.7%で最も高い割合であっ

図-11 後継者候補（決定企業）

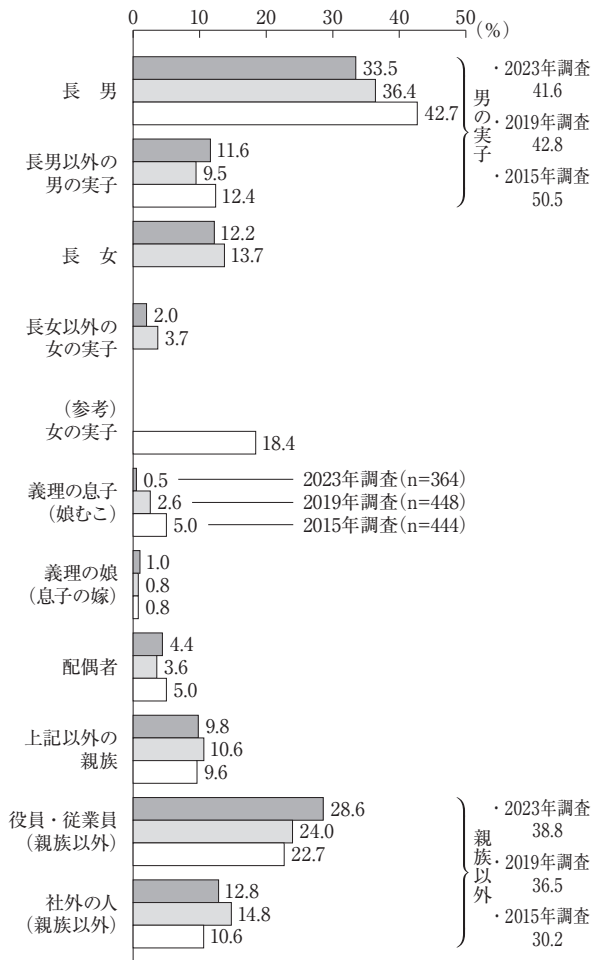


(注) 2015年調査では、「長女」「長女以外の女の実子」を合わせて「女の実子」として尋ねた(図-12も同じ)。

た(図-11)。続いて、「役員・従業員(親族以外)」が19.1%、「上記以外の親族」が10.7%、「社外の人(親族以外)」が10.4%などとなっている。

ただ、過去の調査と比べると、「長男」の割合は2015年調査が51.1%、2019年調査が45.2%、2023年調査が33.7%と、急速に低くなっている。「長男以外の男の実子」を加えた「男の実子」でも、それぞれ61.3%、55.3%、39.4%と低下が著しい。この変化は、2015年調査から2023年調査にかけて男の子どもがいる割合が77.2%から68.5%に、平均人数が1.17人から0.96人に低下したことからだけでは、十分には説明できないのではないだろうか。

図-12 後継者候補(後継者候補がいる未定企業、複数回答)



(注) 1 未定企業のうち、後継者が決まっていない理由として「後継者にしたい人はいるが本人が承諾していない」(2023年調査の未定企業のうち16.3%)、「後継者にしたい人はいるが本人がまだ若い」(同23.8%)、「後継者の候補が複数おり誰を選ぶかまだ決めかねている」(同14.6%)のいずれかを回答した企業(同54.7%)に尋ねた。  
 2 「男の実子」は「長男」または「長男以外の男の実子」の少なくとも一つを、「親族以外」は「役員・従業員(親族以外)」または「社外の人(親族以外)」の少なくとも一つを回答した企業。

一方で、「役員・従業員(親族以外)」(それぞれ12.3%、16.3%、19.1%)、「上記以外の親族」(それぞれ5.2%、8.8%、10.7%)、「社外の人(親族以外)」(それぞれ3.2%、4.0%、10.4%)は上昇している。「役員・従業員(親族以外)」と「社外の人(親族以外)」を合わせた「親族以外」の割合は、2015年調査の15.5%から2023年調査では29.5%へと大幅に高まった。

次に、事業承継の意向はあるが後継者が決まっていない未定企業のうち、後継者候補が1人あるいは複数いる企業に対して、後継者候補を尋ねたところ、2023年調査では「長男」の割合が33.5%で最も高く、「役員・従業員(親族以外)」(28.6%)、「社外の人(親族以外)」(12.8%)が、それに続く(図-12)。過去の調査と比べてみると、「長男」の割合は2015年調査が42.7%、2019年調査が36.4%、2023年調査が33.5%と、決定企業と同じく大きく低下している。「男の実子」でも、それぞれ50.5%、42.8%、41.6%と同じ傾向がみられた。

これに対し、「役員・従業員(親族以外)」(それぞれ22.7%、24.0%、28.6%)、「社外の人(親族以外)」(それぞれ10.6%、14.8%、12.8%)は、横ばいまたはやや上昇している。「親族以外」の割合も、2015年調査の30.2%から2023年調査の38.8%へと高まった。

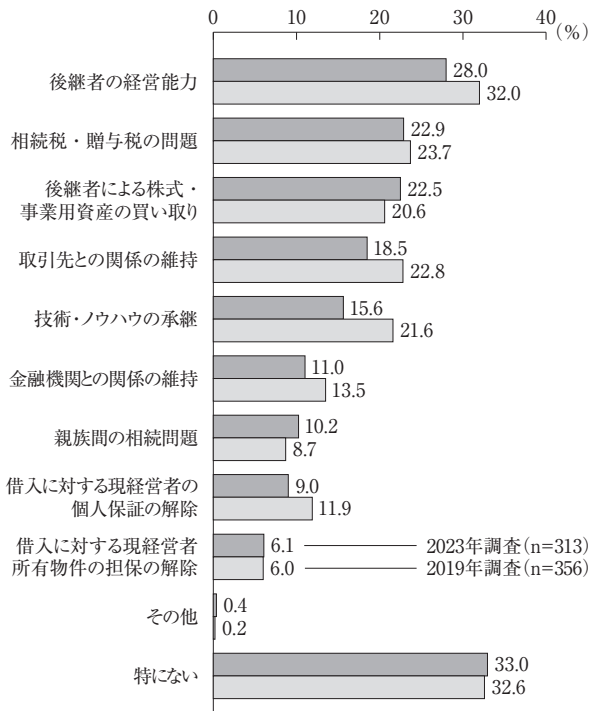
このように、決定企業でも、未定企業でも、かつては男の実子、とりわけ長男が事業を承継することが主流だったものが、かなりの速さで親族以外への承継に移行してきていることがわかる。この背景には、少子化の影響に加えて、経営者や家族の事業承継に対する考え方が変化していることがあると推測される。

## 6 事業承継における課題と解決策

### (1) 決定企業の課題

事業承継を予定している企業では、どのような問題を抱えているのだろうか。現時点で後継者が決まっている決定企業に対し、複数回答で尋ねたところ、2023年調査では、「後継者の経営能力」(28.0%)が最も回答割合が高く、続いて「相続税・贈与税の問題」(22.9%)、「後継者による株式・事業用資産の買い取り」(22.5%)、「取引先との関係の維持」(18.5%)、「技術・ノウハウの承継」

図-13 事業承継の際に問題になりそうなこと  
(決定企業、複数回答)



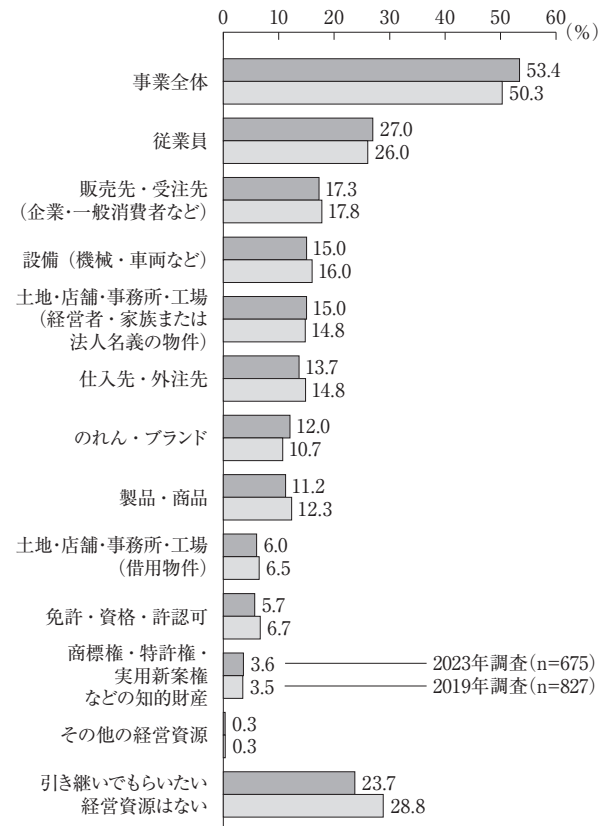
(注) 事業売却や経営資源の一部譲渡を含む事業承継について尋ねた。

(15.6%) などとなっている(図-13)。

2019年調査では、「後継者の経営能力」(32.0%)「相続税・贈与税の問題」(23.7%)まで順位は同じで、それ以降は、「取引先との関係の維持」(22.8%)、「技術・ノウハウの承継」(21.6%)、「後継者による株式・事業用資産の買い取り」(20.6%)と、順位は入れ替わっているものの、上位5位までの回答は同じであった。回答割合の変化が目立ったのは、6.0ポイント低下した「技術・ノウハウの承継」である。ITの発達によって、経営者自身のもつ技術・ノウハウの承継や補完がしやすくなっていることを示しているのかもしれない。

なお、「特になし」との回答は、2023年調査では33.0%と、2019年調査の32.6%と比べて大きな変化はみられない。決定企業の7割近くが、事業

図-14 引き継いでもらいたい経営資源  
(未定企業、複数回答)



(注) 最終的に後継者が見つからなかった場合、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経営資源について尋ねた。

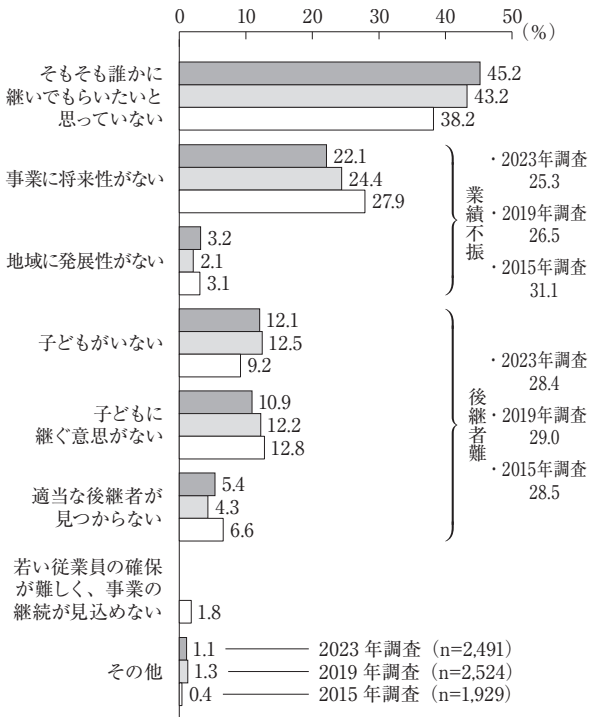
承継に何らかの問題を抱えているという状況に、変わりはないようだ<sup>9</sup>。

## (2) 未定企業の経営資源の引き継ぎ

現時点で後継者が決まっていない未定企業に対して、最終的に後継者が見つからなかった場合、無償譲渡や売却等によって、同業者や独立予定の従業員に引き継いでもらいたい経営資源があるかを尋ねたところ、2023年調査では「事業全体」との回答が53.4%と最も多かった(図-14)。続いて、「従業員」(27.0%)、「販売先・受注先(企業・一般消費者など)」(17.3%)、「設備(機械・車両など)」(15.0%)、「土地・店舗・事務所・工場(経営者・

<sup>9</sup> 2015年調査にも類似の質問があるが、選択肢が大きく異なるため、掲載は省略した。

図-15 廃業理由 (廃業予定企業)



(注) 1 2015年調査では「そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていない」を「当初から自分の代かぎりまでやめようと考えていた」として尋ねている。  
 2 2019年調査と2023年調査では「若い従業員の確保が難しく、事業の継続が見込めない」に対応する選択肢が存在しない。

家族または法人名義の物件) (15.0%)、「仕入先・外注先」(13.7%)、「のれん・ブランド」(12.0%)、「製品・商品」(11.2%)などが挙がっており、さまざまな経営資源を引き継いでもらいたいと考えているようだ。「引き継いでもらいたい経営資源はない」との回答は、23.7%にとどまった。後継者が見つからずに、やむを得ず廃業することになった場合に、従業員や取引先などへの影響を少しでも和らげようという意識が、これらの回答に表れていると思われる。

なお、2019年調査と比べて、それぞれの選択肢の回答割合は大きくは変わっておらず、傾向はほぼ同じである。ただ、「事業全体」の回答割合が50.3%から53.4%へと若干上昇する一方で、「引き継いでもらいたい経営資源はない」は28.8%から

23.7%へと低下しており、経営資源の引き継ぎを考える企業は増えているようだ<sup>10</sup>。

### (3) 廃業予定企業の廃業理由

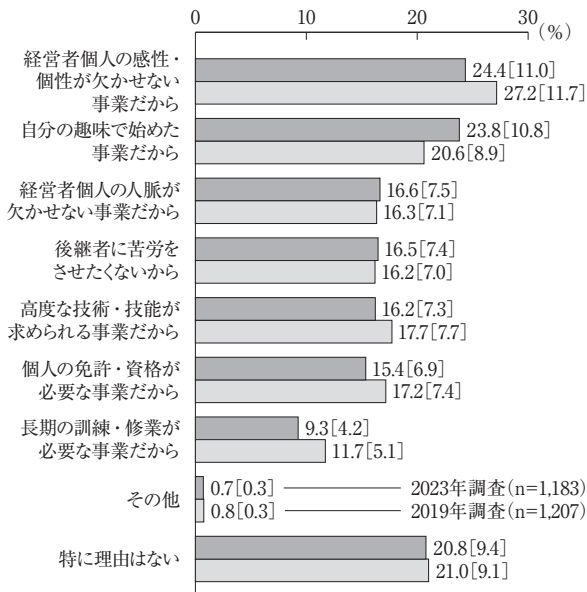
前述のとおり、廃業予定企業の割合は増加傾向にある。では、そうした企業では、どのような理由で廃業を選んでいるのだろうか。2023年調査において、廃業理由として最も回答割合が高かったのは、「そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていない」(45.2%)であった(図-15)。「事業に将来性がない」と「地域に発展性がない」は、それぞれ22.1%、3.2%で、これらを合わせた「業績不振」は25.3%となっている。「子どもがいない」(12.1%)、「子どもに継ぐ意思がない」(10.9%)、「適当な後継者が見つからない」(5.4%)を合わせた「後継者難」は28.4%となった。

2019年調査では、「そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていない」が43.2%、「業績不振」が26.5%、「後継者難」が29.0%、2015年調査では選択肢がやや異なるが、「当初から自分の代かぎりまでやめようと考えていた」が38.2%、「業績不振」が31.1%、「後継者難」が28.5%となっている。このように、廃業予定企業の廃業理由は、大きくは変わっていないようだ。

次に、廃業理由として「そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていない」と回答した企業に、その理由を詳しく尋ねると、2023年調査では、「経営者個人の感性・個性が欠かせない事業だから」(24.4%)が最も多い(図-16)。続いて、「自分の趣味で始めた事業だから」(23.8%)、「経営者個人の人脈が欠かせない事業だから」(16.6%)、「後継者に苦勞をさせたくないから」(16.5%)、「高度な技術・技能が求められる事業だから」(16.2%)、「個人の免許・資格が必要な事業だから」(15.4%)、「長期の訓練・修業が必要な事業だから」(9.3%)などとなっている

<sup>10</sup> 2015年調査では、類似の質問は行っていない。

図-16 そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていない理由(廃業予定企業、複数回答)



(注) 1 廃業予定企業のうち、廃業理由として「そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていない」と回答した企業に尋ねた。  
 2 [ ] 内は2023年調査と2019年調査それぞれの廃業予定企業全体に対する割合。

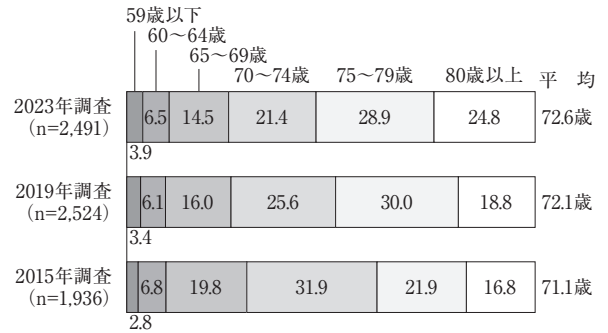
る。これらの選択肢の多くは、経営者の属人的な資質や人脈などが事業と強く結びついていることを示している。現在の経営者と同じ水準の資質をもった後継者を探すのが容易ではないことから、事業承継が難しいと考える経営者が多いようである。

2019年調査をみると、「経営者個人の感性・個性が欠かせない事業だから」(27.2%)、「自分の趣味で始めた事業だから」(20.6%)までは2023年調査と順位が同じで、「高度な技術・技能が求められる事業だから」(17.7%)、「個人の免許・資格が必要な事業だから」(17.2%)、「経営者個人の人脈が欠かせない事業だから」(16.3%)と続いている。「後継者に苦勞をさせたくないから」は16.2%、「特に理由はない」は21.0%で、どちらも2023年調査とほぼ同じ水準であり、回答割合と順位には多少の変動があるものの、傾向はあまり変化していないようである<sup>11)</sup>。

<sup>11)</sup> 2015年調査では、類似の質問は行っていない。

図-17 廃業予定年齢(廃業予定企業)

(単位: %)



(注) 「何歳くらいまで現在の事業を経営したいと思いますか」という設問に対する回答。

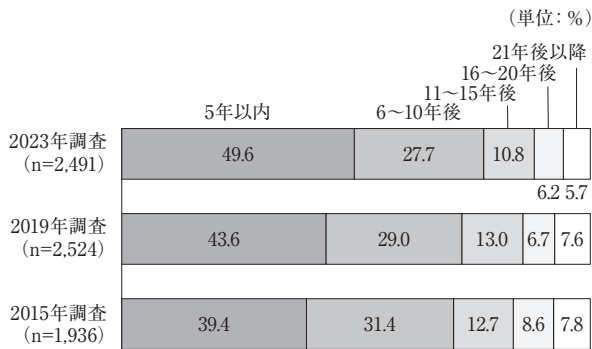
#### (4) 廃業予定企業の廃業予定時期と課題

廃業予定企業の経営者は、何歳くらいまで事業を続けようと考えているのだろうか。廃業予定年齢をみると、2023年調査では、「80歳以上」が24.8%、「75~79歳」が28.9%、「70~74歳」が21.4%、「65~69歳」が14.5%などとなった(図-17)。約9割が65歳以上と回答しており、勤務者の定年年齢と比べて高齢になっても働き続けたいと考える経営者が多いようである。

ここで、先に挙げた四つの年齢層の回答割合を、2019年調査(各18.8%、30.0%、25.6%、16.0%)、2015年調査(各16.8%、21.9%、31.9%、19.8%)と比べてみると、2015年調査から2019年調査にかけては「75~79歳」が8.1ポイント、2019年調査から2023年調査にかけては「80歳以上」が6.0ポイント、それぞれ割合を高めているのが目立つ。平均も2015年調査では71.1歳、2019年調査では72.1歳、2023年調査では72.6歳と少しずつ上昇しており、経営者の高齢化だけでなく、廃業予定年齢の高齢化も同時に進んでいるようである。

こうした廃業予定企業のすべてが、直ちに廃業するわけではない。では、一体どのくらいのペースで廃業していくのだろうか。廃業予定年齢から現

図-18 廃業予定時期 (廃業予定企業)



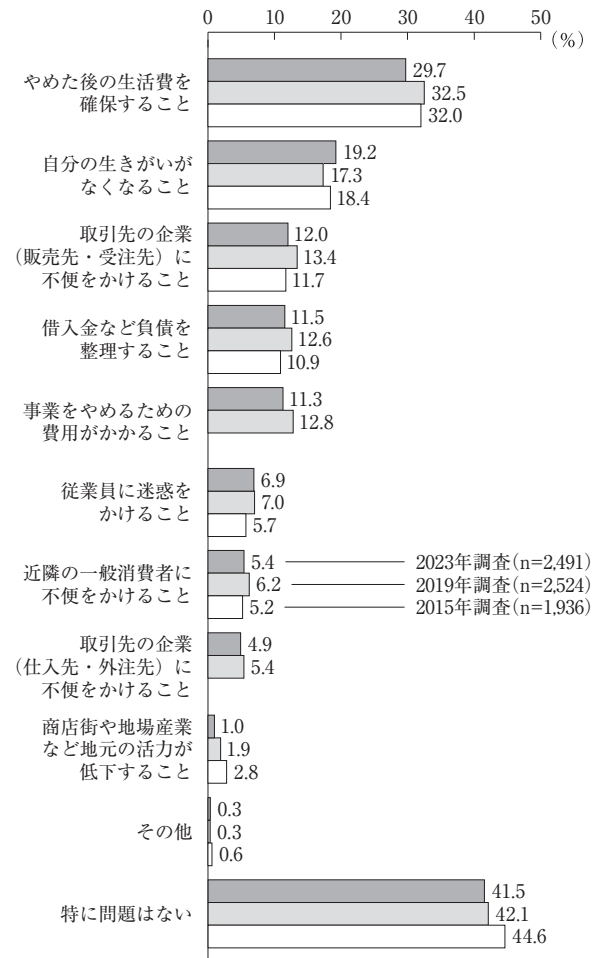
(注) 「何歳くらいまで現在の事業を経営したいと思いますか」という設問で答えた年齢から、現在の年齢を引いた年数。

在の年齢を引いて算出した廃業予定時期をみると、2023年調査では「5年以内」が49.6%と約半数に達した(図-18)。2019年調査の43.6%と比べて、短期間で6.0ポイント上昇している。また、2019年調査から2023年調査にかけて、「6~10年後」は29.0%から27.7%へ、「11~15年後」は13.0%から10.8%へ、「16~20年後」は6.7%から6.2%へ、「21年後以降」は7.6%から5.7%へとそれぞれ減少しており、全体的に短い方へシフトしている。廃業予定年齢の上昇によって多少は廃業までの期間が延びている可能性があるとはいえ、高齢化の影響を抑えることはできない。各企業が廃業するまでに残された時間は少なくなっており、廃業による中小企業の減少という問題は、より差し迫ったものになっているといえるだろう。

廃業予定企業は、自身が廃業することで、どのような問題が発生すると考えているのだろうか。廃業する際に問題になりそうなことを複数回答で尋ねたところ、「特に問題はない」との回答は、2023年調査で41.5%、2019年調査で42.1%、2015年調査で44.6%となった(図-19)。つまり、それぞれ6割近くの廃業予定企業が、問題が起こると予想しているということである。

具体的な問題をみると、2023年調査では、「やめた後の生活費を確保すること」(29.7%)、「自分の生きがいがないこと」(19.2%)、「取引先の企

図-19 廃業の際に問題になりそうなこと (廃業予定企業、複数回答)



(注) 1 2015年調査では販売先・受注先と仕入先・外注先を区別せず「取引先の企業に迷惑をかけること」として尋ねている。ここでは、その回答割合を「取引先の企業(販売先・受注先)に不便をかけること」として記載した。  
 2 設問では、「事業をやめるための費用がかかること」の例として、設備・在庫の処分、各種契約の解約、賃貸物件原状回復などにかかる費用を挙げている。  
 3 2015年調査では「事業をやめるための費用がかかること」に対応する選択肢が存在しない。

業(販売先・受注先)に不便をかけること」(12.0%)、「借入金など負債を整理すること」(11.5%)、「事業をやめるための費用がかかること」(11.3%)などとなっている。廃業予定企業の多くが、さまざまな問題を予想しているようだ。

2019年調査と2015年調査をみても、「やめた後の生活費を確保すること」が、それぞれ32.5%、32.0%と最も高い回答割合となった。そのほか、「自分の生きがいがないこと」(それぞれ17.3%、



図-20 事業承継に向けた経営状況・経営課題の把握 (決定企業)

(単位: %)

	すでに支援を受けている	将来支援を受けたい わからない	支援を受けるつもりはない
2023年調査 (n=313)	3.4	15.6	19.8
2019年調査 (n=356)	6.0	16.4	24.5
			53.1

(注) 外部機関や専門家などから支援を受けたいかどうかを尋ねた (図-23まで同じ)。

18.4%)、「取引先の企業 (販売先・受注先) に不便をかけること」(それぞれ13.4%、11.7%)、「事業をやめるための費用がかかること」(2019年調査12.8%)、「借入金など負債を整理すること」(それぞれ12.6%、10.9%) など、回答割合と順位は、大きくは変わらない<sup>12</sup>。

#### (5) 事業承継への支援

ここで、事業承継に関する問題の解決に向けた支援に対する、経営者の意向をみてみよう。決定企業に、事業承継に向けた経営状況・経営課題の把握について、外部機関や専門家などから支援を受けたいかを尋ねたところ、2023年調査では、「すでに支援を受けている」が3.4%、「将来支援を受けたい」が15.6%、「わからない」が19.8%、「支援を受けるつもりはない」が61.1%となっている (図-20)。支援を必要と考えない経営者が半数を超える一方で、割合は高くはないものの、一定の支援ニーズは存在しているとみてよいだろう。ただ、2019年調査では「すでに支援を受けている」が6.0%、「将来支援を受けたい」が16.4%、「わからない」が24.5%、「支援を受けるつもりはない」が53.1%で、支援へのニーズは、やや縮小しているように見える<sup>13</sup>。

続いて、事業承継計画の策定への支援について決定企業に尋ねたところ、2023年調査では「すでに支援を受けている」が2.8%、「将来支援を受け

図-21 事業承継計画の策定 (決定企業)

(単位: %)

	すでに支援を受けている	将来支援を受けたい わからない	支援を受けるつもりはない
2023年調査 (n=313)	2.8	15.0	19.2
2019年調査 (n=356)	5.1	16.2	26.6
			52.1

たい」が15.0%、「わからない」が19.2%、「支援を受けるつもりはない」が62.9%、2019年調査では、それぞれ5.1%、16.2%、26.6%、52.1%と、事業承継に向けた経営状況・経営課題の把握と、傾向は同じであった (図-21)。

次に、未定企業と廃業予定企業に、事業売却先の選定について支援を受けたいかどうかを尋ねた。その結果、未定企業は、2023年調査では「すでに支援を受けている」が0.9%、「将来支援を受けたい」が17.3%、「わからない」が30.8%、「支援を受けるつもりはない」が51.0%、2019年調査では、それぞれ1.2%、18.5%、33.9%、46.4%となった (図-22)。やはり一定の支援ニーズはあるものの、縮小気味である。廃業予定企業は、2023年調査では「すでに支援を受けている」が0.2%、「将来支援を受けたい」が4.0%、「わからない」が18.6%、「支援を受けるつもりはない」が77.2%、2019年調査では、それぞれ0.1%、3.4%、22.7%、73.8%と、支援ニーズの水準は未定企業より低い (図-23)。「すでに支援を受けている」「将来支援を受けたい」は少し割合を高めているものの、「支援を受けるつもりはない」が3.4ポイント上昇している。

近年、事業承継にかかる支援は充実しつつある。それにもかかわらず、個別企業の支援ニーズは、一定割合は存在するものの縮小傾向にあるようだ。ただ、図-20から図-23で示した四つのデー

<sup>12</sup> 「取引先の企業 (販売先・受注先) に不便をかけること」の2015年調査は、「取引先の企業に迷惑をかけること」と回答した割合。

<sup>13</sup> 2015年調査では、事業承継への支援に関する質問は行っていない (図-23まで同じ)。

図-22 事業売却先の選定 (未定企業)

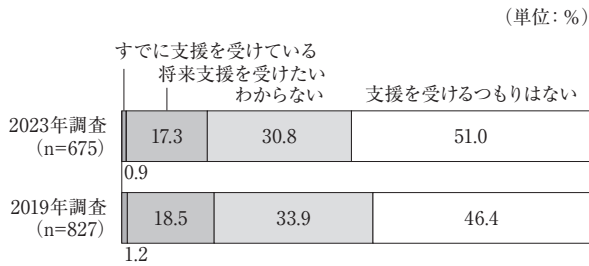
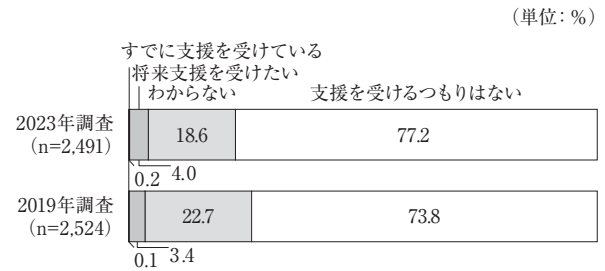


図-23 事業売却先の選定 (廃業予定企業)



タをみると、「わからない」の割合は、2019年調査から2023年調査にかけて低下しているものの、いずれの調査年でも、それぞれ2割前後から3割前後が回答している。このなかには、将来のことなので判断できないと考えた経営者のほかにも、支援への潜在的なニーズはあるものの、どのような支援があるのかを知らないために、「わからない」を選んだ経営者もいるのではないかと推測される。そうだとすれば、中小企業との日常的な接触が比較的多いと考えられる、取引先金融機関、商工会議所・商工会、同業者組合などを通じて、経営者に対し、事業承継に対する具体的な支援メニューについての情報を発信していくことも必要となってくるだろう。

## 7 コロナ禍と事業承継

### (1) 経営への影響

新型コロナウイルス感染症の流行は、日本の経済社会に大きな影響を与えた。中小企業の事業承継問題においても、コロナ禍によって何らかの変化がもたらされた可能性が考えられる。そこで本節では、新型コロナウイルス感染症の流行後に実施した2023年調査の結果をもとに、コロナ禍の影響についてみていこう。

まず、コロナ禍による業況へのマイナスの影

響を尋ねたところ、決定企業では「現時点である」が45.3%、「以前はあったが、現在はない」が27.3%で、「ない」と回答したのは27.4%であった(図-24)。以下、未定企業では、それぞれ56.5%、21.1%、22.4%、廃業予定企業では、それぞれ60.4%、15.6%、24.0%、時期尚早企業では、それぞれ53.5%、17.5%、29.0%となった。いずれの類型も7割以上がマイナスの影響を受けているが、廃業予定企業において、「現時点である」との回答割合がほかの類型よりも高くなっている。この結果は、コロナ禍のマイナスの影響が長期化していることで、廃業への意思が強まった可能性があることを、示唆しているといえよう。

### (2) 後継者の決定状況の変化

続いて、後継者の決定状況について、新型コロナウイルス感染症の流行前の2019年末時点と、2023年の調査時点とを比較してみよう。表-4は、2019年末時点の4類型ごとに、調査時点の4類型の割合を示したものである<sup>14</sup>。データには、この期間に経営者が交代したケースも含まれている。ただし、2020年以降に開業した企業は除かれている。また、調査時点に存在している企業のデータであるため、当然ながらこの間廃業した企業は含まれていない。

2019年末時点で後継者が決まっていた決定企業は、調査時点でも84.8%が決定企業のままであっ

<sup>14</sup> 2019年末時点の4類型は、2023年調査で、2019年末時点における後継者の決定状況を遡及して尋ねた結果に基づいて、分類したものである。

図-24 コロナ禍による業況へのマイナスの影響  
(2023年調査、類型別)

(単位: %)

	調査時点		
	現時点である	以前はあったが、 現在ははない	ない
決定企業 (n=313)	45.3	27.3	27.4
未定企業 (n=675)	56.5	21.1	22.4
廃業予定企業 (n=2,491)	60.4	15.6	24.0
時期尚早企業 (n=986)	53.5	17.5	29.0

(注) 「現時点である」は「現時点で大いにある」「現時点で少しある」の、「以前はあったが、現在ははない」は「以前は大いにあったが、現在ははない」「以前は少しあったが、現在ははない」の、「ない」は「現在まではないが、今後はありそう」「現在まではなく、今後もなさそう」の合計。

た。ただし、4.8%が未定企業に、6.5%が廃業予定企業に、3.9%が時期尚早企業に変化している。未定企業や時期尚早企業になったなかには、この間に経営者が交代した企業がある一方で、予定していた後継者を変更したケースも含まれていると思われる。

未定企業は、84.4%が未定企業のまま、決定企業になったのは6.8%である。廃業予定企業になったのは7.5%、時期尚早企業になったのは1.3%であった。

廃業予定企業は、大多数の96.2%が廃業予定企業のみであるものの、決定企業となったところも0.8%と、わずかながら存在している。未定企業となったのは2.1%、時期尚早企業となったのは0.9%であった。

時期尚早企業のうち、そのままであったのは75.1%で、4類型で最も変化が大きかった。決定企業になったのは3.1%と少ないが、11.5%が後継者を検討している段階の未定企業となっている。これは、事業承継に向けて動き出したという意味で、社会的にみてポジティブな動きともいえるだろう。ただし、一方では、10.3%が廃業予定企業に変化していることも見逃すことはできない。

なお、ここでみた変化は、必ずしもすべてが新

表-4 後継者の決定状況の変化  
(2023年調査、類型別)

(単位: %)

		調査時点				合計
		決定企業	未定企業	廃業予定企業	時期尚早企業	
2019年 年末時点	決定企業	84.8	4.8	6.5	3.9	100.0
	未定企業	6.8	84.4	7.5	1.3	100.0
	廃業予定企業	0.8	2.1	96.2	0.9	100.0
	時期尚早企業	3.1	11.5	10.3	75.1	100.0

(注) 1 2019年末時点は、2023年調査の対象企業に対して2019年末時点での後継者決定状況を尋ねたもの。2020年以降に開業した企業は除いている。  
2 2019年末から調査時点にかけて経営者が変わっている企業には、当時の経営者の考えを想像して回答するよう求めた。  
3 nの記載は省略。

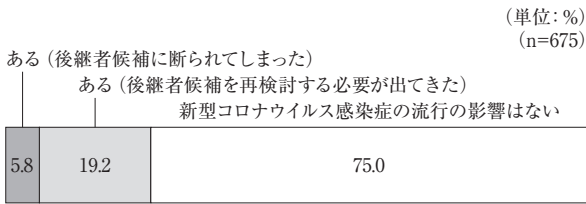
型コロナウイルス感染症の影響によるものとはいえないことに注意する必要がある。2019年から2023年にかけての、経営者や後継者の考え方や体調の変化、コロナ禍以外の要因による経営状況の変化なども、後継者の決定状況に影響する可能性があるためである。

そこで、2023年調査の未定企業に、コロナ禍が後継者の決定状況に与えた影響について尋ねたところ、「新型コロナウイルス感染症の流行の影響はない」との回答は75.0%で、「ある（後継者候補を再検討する必要が出てきた）」が19.2%、「ある（後継者候補に断られてしまった）」が5.8%と、全体の4分の1が、影響があったと答えている（図-25）。

### (3) 経営者の引退時期への影響

続いて、経営者の引退時期の変化について回答割合をみると、「早くなった」は、決定企業で5.8%、未定企業で8.4%、廃業予定企業で8.1%、時期尚早企業で5.5%、「変わっていない」は、それぞれ87.7%、86.2%、86.8%、91.4%、「遅くなった」は、それぞれ6.5%、5.4%、5.1%、3.0%となった（図-26）。コロナ禍によって、事業経営への意欲を失って引

図-25 コロナ禍が後継者の決定状況に与えた影響 (2023年調査、未定企業)



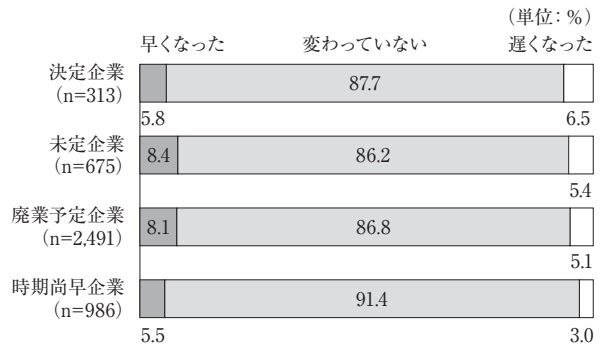
退時期を早めたり、収入や貯蓄の減少のため引退時期を遅らせたりと、引退時期に与える影響は大きいのではないかと予想したが、変化したのは1割程度であった。決定企業で「遅くなった」、そのほかの3類型で「早くなった」との回答割合がやや高く、引退予定年齢の平均も、決定企業は73.3歳から73.4歳へと上昇、未定企業は73.7歳から73.6歳へ、廃業予定企業は72.7歳から72.6歳へ、時期尚早企業は69.8歳から69.7歳へとそれぞれ低下しているものの、変化の幅は非常に小さかった (表-5)。

このように、コロナ禍は一部の経営者の引退時期に影響を与えてはいるものの、全体で見れば、その影響は限定的だったといっていよう。

## 8 まとめ

本稿では、中小企業における事業承継の実態と、その変化について、2023年調査の結果を、2015年調査、2019年調査と比較しつつ分析した。その結果、廃業予定企業の割合は、2015年調査の50.0%から、2019年調査では52.6%、2023年調査では57.4%と上昇していること、すべての年齢層で廃業予定企業の割合が高まっていることがわかった。また、ほとんどの業種で2015年調査から2023年調査にかけて廃業予定企業の割合が高まっていること、コロナ禍の影響を大きく受けた宿泊業で廃業予定企業の割合が大幅に高まったことが示された。かつては男の実子、とりわけ長男が事業を承継することが主流だったものが、かなりの速さで親族以外への承継に移行してきていること、経営資

図-26 コロナ禍が経営者の引退時期に与えた影響 (2023年調査、類型別)



(注) 「早くなった」「遅くなった」は、「新型コロナウイルス感染症の流行の影響で、現在の事業から引退したいと思う年齢は変わりましたか」という設問で「変わった」と回答した人に対し、「新型コロナウイルス感染症が流行する前は、何歳くらいまで現在の事業を経営したいと思っていましたか」と尋ね、現在考えている引退したい年齢と比較してそれぞれ集計している。

源の他者への引き継ぎを考える企業が増えていることといった、事業承継をめぐる状況の変化も明らかとなった。廃業予定企業の廃業予定時期は早まっており、2023年調査では、5年以内の廃業を考えている割合が半数近くにまで上昇したこと、事業承継支援へのニーズが一定割合は存在するものの縮小傾向にあること、新型コロナウイルス感染症の流行が一部の中小企業の後継者問題に影響を与えたこともわかった。

廃業の増加は、雇用の喪失や産業競争力の減退につながり、経済に対して大きな悪影響を与える。小売業や個人向けサービス業など、地域の社会的インフラとなっているような企業が廃業することで、生活に支障が生じている地域はすでに出てきているが、今回の調査結果からは、中小企業の廃業問題がより深刻化しており、影響がさらに広がる懸念があることがみてとれる。

こうした事態を避けるためには、大きく二つの方策が求められよう。一つ目は、親族以外への事業承継をさらに後押しすることである。比較的規模の大きい企業や経営者が高齢の企業でも、後継者が決まっていない未定企業は少なくない。廃業予定企業の約3割は後継者難を理由に挙げてい

る。後継者を親族に絞ってしまうと、候補となり得る人の数はおのずと限られる。後継者候補が事業承継を承諾してくれない可能性まで考えると、より広い範囲で候補者を探すことが、事業承継の可能性を高めるためには欠かせない。実際、親族以外の役員・従業員や社外の人を後継者候補とする企業は増えてきている。

この流れを加速させるためには、後継者候補を親族にこだわらず計画的に育成することに加え、後継者にとって魅力のある企業をつくり上げていくことが、現経営者には求められる。金融機関が融資における経営者の個人保証の免除を進めるなど、現経営者の個人資産を受け継ぐわけではない親族以外の方が経営者になりやすい環境を整備していくことも必要であろう。

二つ目は、廃業が避けられない場合でも、経営資源を円滑に引き継げるようにすることである。やむを得ない理由により後継者が決められなかったとしても、顧客、商品、従業員を他者に引き継いでもらえば、地域経済や雇用への影響を抑えることができる。まだ使える設備を手に入れることも、引き継ぐ側にはメリットとなる。こうしたさまざまな経営資源を活用することで、引き継いだ企業はコストやリスクを抑えつつ、事業の拡大や多角化を進めることが容易になるだろう。既存の企業ではなく、新たに創業する人が、廃業する企業の経営資源を有効活用するケースも想定される。

ただ、廃業する企業の身近に、経営資源を譲り渡す相手がいるとは限らない。経営者に譲り渡す

表一 5 コロナ禍前と現在の経営者の平均引退・廃業予定年齢 (2023年調査、類型別)

(単位:歳)

	決定企業 (n=313)	未定企業 (n=675)	廃業予定 企業 (n=2,491)	時期尚早 企業 (n=986)	全 体 (n=4,465)
コロナ禍前	73.3	73.7	72.7	69.8	72.6
現 在	73.4	73.6	72.6	69.7	72.5

(注) 1 コロナ禍前の引退・廃業予定年齢は、「新型コロナウイルス感染症の流行の影響で、現在の事業から引退したいと思う年齢は変わりましたか」という設問で、「変わった」と回答した人に尋ねた、「新型コロナウイルス感染症が流行する前は、何歳くらいまで現在の事業を経営したいと思っていましたか」という設問に対する回答と、「変わっていない」と回答した人の、「何歳くらいまで現在の事業を経営したいと思いますか」という設問に対する回答の平均。  
2 現在の引退・廃業予定年齢は「何歳くらいまで現在の事業を経営したいと思いますか」という設問に対する回答の平均。

気があっても、譲渡先をなかなか見つけられない可能性もある。経営資源の引き継ぎを活発化させるには、譲り渡す企業と譲り受ける企業のマッチングの場を増やすとともに、より広域の情報伝わるような仕組みづくりが必要だろう。マッチングに参加する企業の数を増やしていくことも重要である。また、相手が見つかったとしても、実際に譲渡を進めようとする、契約内容や譲渡価格などをめぐって問題が発生するかもしれない。こうした実務面についての支援を充実させていくことも求められる。

すべての廃業をなくすのは不可能だとしても、望まない廃業や経営資源の散逸を防ぐことは、経済社会にとって重要な課題である。経営者の高齢化が進行するなかで、対応策の強化に本腰を入れて取り組むべき正念場が訪れている。

参考表 サンプルのウエイトづけ

(1) アンケート回答企業の従業者規模と経営者の年齢

(単位:件)

		39歳以下	40歳代	50歳代	60歳代	70歳以上	合 計
個人企業	1 人	345	356	337	303	301	1,642
	2～4人	123	144	150	163	182	762
	5～299人	51	51	30	49	31	212
法人企業	1～4人	116	189	222	233	208	968
	5～9人	39	101	87	103	85	415
	10～19人	34	49	52	45	26	206
	20～49人	21	39	38	45	23	166
	50～299人	10	23	25	23	13	94
合 計		739	952	941	964	869	4,465

(2) 実際の企業分布

(単位:件)

		39歳以下	40歳代	50歳代	60歳代	70歳以上	合 計
個人企業	1 人	7,121	46,037	126,125	194,546	332,621	706,450
	2～4人	7,995	66,606	170,847	243,463	492,422	981,333
	5～299人	3,204	23,151	52,414	72,577	139,877	291,223
法人企業	1～4人	20,154	102,831	208,442	213,391	259,335	804,153
	5～9人	11,413	66,063	125,065	114,577	120,664	437,783
	10～19人	7,718	45,749	85,299	76,032	70,900	285,698
	20～49人	5,050	30,900	58,045	54,979	44,399	193,374
	50～299人	2,046	14,975	29,730	35,766	25,496	108,013
合 計		64,700	396,313	855,968	1,005,331	1,485,714	3,808,027

資料：総務省・経済産業省「経済センサスー活動調査」(2016年) 企業等に関する集計第7表、事業所に関する集計第7-3表、帝国データバンクの企業情報データベース (2023年1月)

- (注) 1 「経済センサスー活動調査」から得た個人企業・法人企業別従業者規模別の企業数合計に、帝国データバンクの企業情報データベースからそれぞれのカテゴリーに対応する年齢別の構成比を乗じて、各セルの企業数を算出した。  
 2 経営者の年齢別の企業数は四捨五入しているため、合計と一致しないケースがある。

(3) 集計ウエイト

実際の企業分布に近似したデータを得るため、各セルごとに(2)の件数を(1)の件数で除した数値を集計ウエイトとした。

		39歳以下	40歳代	50歳代	60歳代	70歳以上
個人企業	1 人	20.6	129.3	374.3	642.1	1,105.1
	2～4人	65.0	462.5	1,139.0	1,493.6	2,705.6
	5～299人	62.8	453.9	1,747.1	1,481.2	4,512.2
法人企業	1～4人	173.7	544.1	938.9	915.8	1,246.8
	5～9人	292.6	654.1	1,437.5	1,112.4	1,419.6
	10～19人	227.0	933.6	1,640.4	1,689.6	2,726.9
	20～49人	240.5	792.3	1,527.5	1,221.8	1,930.4
	50～299人	204.6	651.1	1,189.2	1,555.0	1,961.2