

平成26年度 第1回

大阪府・大阪市経済動向報告会 第3部資料

市内中小企業の事業承継の現状について

(平成25年 事業承継実態調査 より)

平成26年4月24日

公益財団法人 大阪市都市型産業振興センター

経済調査室長 徳田 裕平



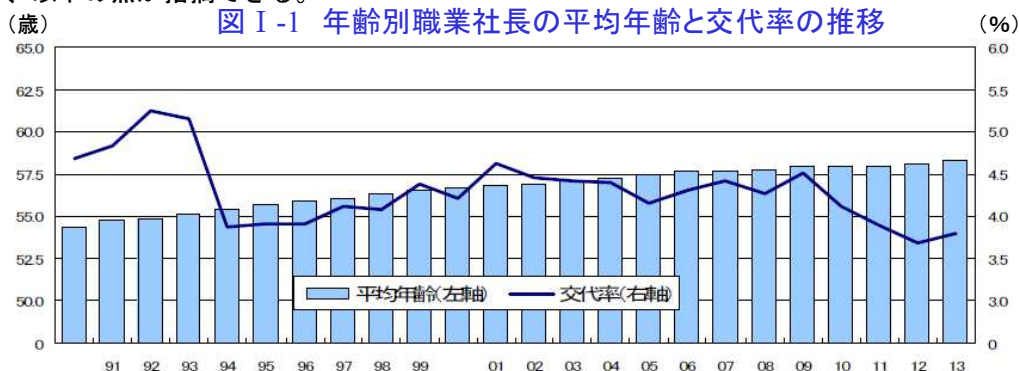
I 中小企業の事業承継の現状と課題

1. 中小企業経営者の高齢化と事業承継の停滞化傾向

「中小企業白書(2013年版)」では、47頁を割いて「次世代への引継ぎ(事業承継)」を取り上げ、事業承継を巡る現状と課題、ならびに事業承継の意義や円滑に事業を引き継ぐための方策を提示している。白書のテーマとして事業承継を掲げるのは06年版以来7年ぶりであるが、この背景には経営者の高齢化が進展していることがある。

企業経営者の年齢を含めた公的な企業統計調査は「個人企業経済調査」(個人事業に限られた範囲で、しかも全国で約4,000サンプル規模での小規模調査)があるのみである。このため、大阪市内企業などに地域限定した調査は皆無である。他方、民間調査期間では、企業データベースを提供している株式会社帝国データバンク(以下、TDB)が自社のデータベースに収録している法人企業(株式会社、有限会社)144万社について、社長の年齢等を集計した結果を定期的に公表している。

図I-1-1はTDB調査の最新の近畿企業に関する社長の平均年齢と交代率の推移を示したものであるが、これより、以下の点が指摘できる。



- ・近畿の社長の平均年齢は高齢化傾向が続いており、2013年で58.3歳となり、1990年以降の最高齢を更新。
- ・社長交代率は2013年で3.80% (1サイクル: 26年) で、09年以前の約4.5% (22年) よりも0.7ポイント低下 (4年間の長サイクル化) しており、この3年は交代による新陳代謝がやや停滞している。

2. 事業承継のプロセス

(1) 中小企業における事業承継の特徴

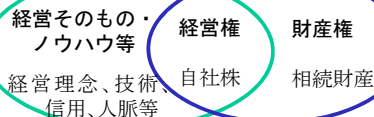
☆ 事業承継に潜む問題点 (「事業承継ガイドライン ~中小企業の円滑な事業承継のための手引き~」より)

- 1) 中小企業の多くは同族会社であるという実態
⇒ 相続による問題発生の可能性が高い
(均分相続など他の相続人の民法上の権利、経営権承継の障害)
- ☆ 問題点回避のために ⇒ 事業承継は早期に準備を始め、数年間に渡って計画的に進めていく必要あり
- 2) 積極的に取り組むきっかけや動機が欠けている問題
⇒ 将来に発生する「可能性のある」問題に対する対策は、優先度が低くなりがち
- 3) 周りから言い出しにくい問題
⇒ 「社長の死」を想起させるような話題を家族内で正面から取り上げにくい

(2) 意思決定のプロセス

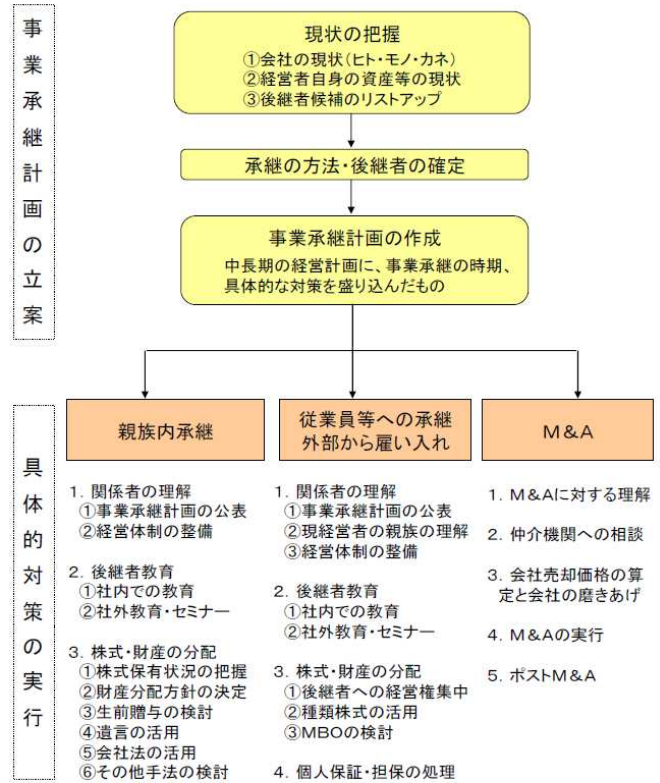
意思決定 ⇐ 現経営者引退後も事業を継続する
⇐ 現経営者引退後は廃業

経営者に引き継がれるもの



(資料) N総合会計「事業承継の悩み解決講座(第1講)-基本編-」に一部加筆・修正

図 I-2 事業承継の計画の立案と実行



事業承継計画の立案
具体的対策の実行

(資料) 中小企業庁事業承継協議会「事業承継ガイドライン」

3. 事業承継に向けた支援策

(1) 国の方策

- ・ 2005年：中小企業庁は士業団体、中小企業関係団体等と協力して05年に「事業承継協議会」を設立
- ・ 06年：経営者が全体像を把握して課題への取組みを始めやすくするためのガイドラインを公表
- ・ 08年：「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」施行 ⇒ 遺留分に関する民法の特例、相続税等の納税猶予制度の創設、承継時の金融支援の拡充等、資産・負債に関わる承継の制度改定等
- ・ その後も継続的に施行規則の改正を実施し、より使いやすくなっている

☆ 中小企業庁の支援拠点

- ・ 全国47都道府県の認定支援機関に「事業引継ぎ相談窓口」を設置 ⇒ 大阪府：大阪商工会議所内
- ・ 事業引継ぎ支援の需要が多い全国7箇所に「事業引継ぎ支援センター」設置

(2) 市内企業に関わる公的機関の取組み ↓

表 I-1 各公的機関による事業承継支援事業

| 公的支援機関 | 企業への広報・啓発 | 事業承継に伴う課題抽出 | 課題解決 | その他・備考 |
|-----------------|---|---------------------------------------|--|----------------------------|
| 大阪商工会議所 | ・ 事業承継サポートセンター(大阪府の補助事業)による広報 ・ セミナー開催 | ・ 窓口相談 | ・ 個別相談 ・ 大阪府事業引継ぎ支援センター(経済産業省の委託事業)によるM&A仲介 | |
| 中小企業基盤整備機構 近畿支部 | ・ 事業承継のボートサポート開設 ・ セミナー開催 | ・ 窓口相談 | ・ 個別相談 | ・ 専門家養成講座の開催 ・ フォーラムの開催 |
| 大阪産業創造館 | ・ 事業承継のボートサポート開設 ・ セミナー、勉強会の開催 | ・ 窓口相談、コンサルティング ・ 診断サービス ・ 個別訪問 | ・ 個別相談、継計画策定、コンサルティング | |

(3) 公的機関の新たな取組み

- ① 静岡県と静岡商工会議所連携事業「ふじのくに魅力ある個店開業・後継者育成支援事業」
登録個店に対してアンケート調査を実施して後継者の有無を確認、後継者がいない個店経営者に事業継承が地域活力維持になることを意識付ける
- ② (公財)京都産業21、京都ジョブパーク「ミライミーティング」
後継者や社長補佐役といった幹部候補が欲しい企業と、全国から公募した応募者のマッチングを実施。マッチングが成功した場合は継続的に京都府の支援機関が人材を育成

II 事業承継に関する市内企業アンケート調査

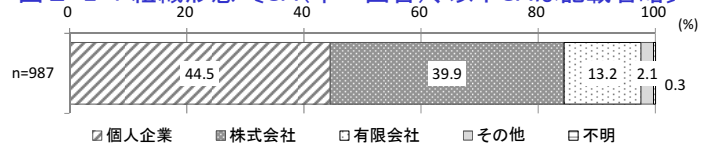
1. 調査概要

- ・調査目的: 「事業承継」について、市内企業の**実態**と**今後の方針等**を調査し、支援方策の策定及び効果的な実施に向けた基礎資料とする
- ・調査対象: **大阪市内の中小企業**(※2011年に実施した「市内企業実態調査」において有効回答を寄せた約2千の企業)
- ・調査方法: **郵送調査**により**987社**から有効回答

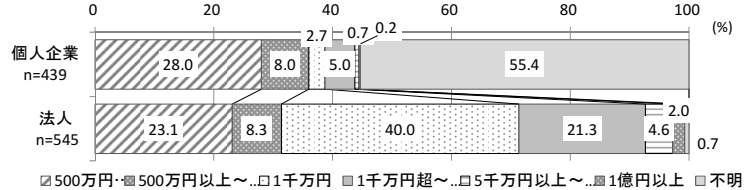
2. 企業の経営指標に関する分析

- ・**組織形態**(図Ⅱ-2-1): 個人企業が44.5%。法人では株式会社:39.9%、有限会社:13.2%、その他:2.1%。
- ・**資本金**(図Ⅱ-2-2): 個人企業では55%が記載無しで、500万円未満が28%で、1千万円未満が8%。法人では最多が1千万円の40%、500万円未満が1/4弱。
- ・**従業者規模**(図Ⅱ-2-3): 全体では、個人企業の大半を占める2名以下が最多で41.6%、次いで、3~4人が15.0%、5~9人が14.3% ⇒ 「経済センサス」と整合的
- ・**業種**: サービス業が半数近くを占め、次いで小売業、製造業が約16%、卸売業が約13%、建設業が約9%。 ⇒ 「経済センサス」と整合的構成で、サンプルとしてOK
- ・**創業年**(図Ⅱ-2-4): 全体では、最多は1996年~:16.9%、次いで1986年~:15.9%、創業年が古くなるほど徐々に割合が低くなり、~1945年が9.1%。ただし、2006年~は最少で起業が低迷している。

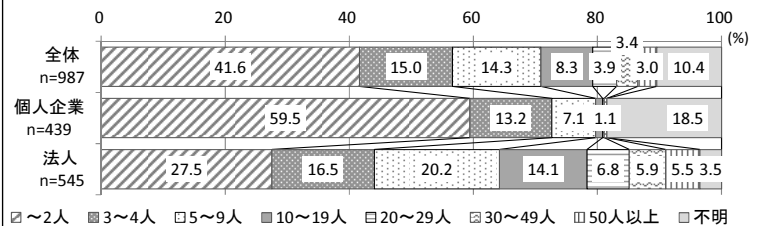
図Ⅱ-2-1 組織形態 [SA(単一回答)、以下SAは記載省略]



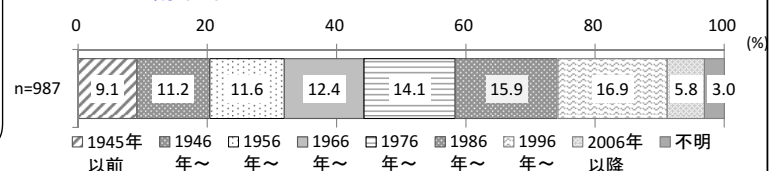
図Ⅱ-2-2 資本金(組織形態別)



図Ⅱ-2-3 従業者規模(組織形態別)



図Ⅱ-2-4 創業年



(公財)大阪市都市型産業振興センター経済調査室 作成

II 事業承継に関する市内企業アンケート調査

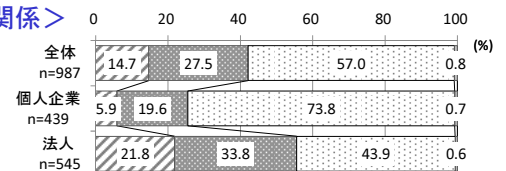
2. 企業の経営指標に関する分析(続き)

- ・**企業業績**(図Ⅱ-2-5): 2010年度と比較した今年度の業績は売上高(①)では個人企業では3/4が減少。法人企業でも減少が4割強であるが、2割強は増加。営業利益も同様な構成比。従業者数(②)では6割の企業が横ばいであり、業績は厳しくとも雇用は維持しようと頑張っていることがわかる。また、従業者規模との関係では多くなるにつれて増加割合が多くなる。
- ・**主力事業の将来性**(図Ⅱ-2-6): 個人企業では6割が現状維持すら困難で、現状維持は可能が3割半ば。法人企業では現状維持は可能が6割で現状維持すら困難は1/4となり、成長が期待できるが1割半ばある。また、従業者数規模との関係では多くなるにつれて成長が期待できるが増加する傾向が見られる。

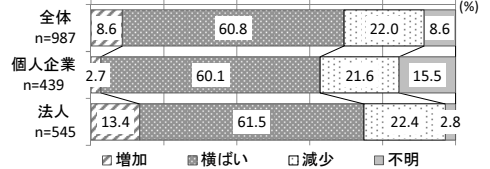
図Ⅱ-2-5 企業業績

<組織形態との関係>

①売上高



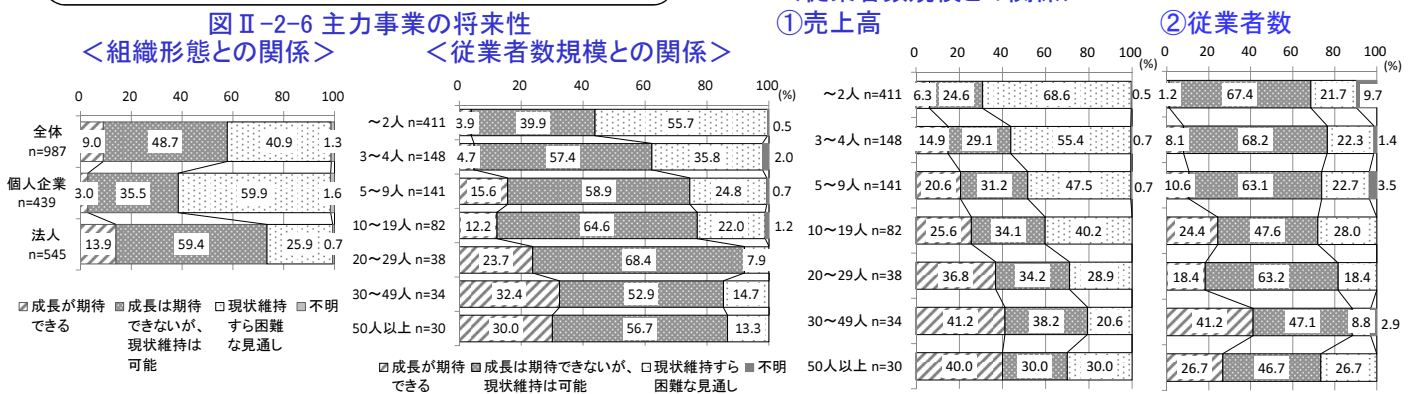
②従業者数



<従業者数規模との関係>

①売上高

②従業者数



(公財)大阪市都市型産業振興センター経済調査室 作成

II 事業承継に関する市内企業アンケート調査

2. 企業の経営指標に関する分析(続き)

☆まとめ(図Ⅱ-2-7)

- ・**組織形態**から大別して個人と法人とで比較すると、資本金や従業員規模で見ると個人が小規模なことは常識的にも納得できる結果である。
- ・**個人/法人別**で業績変化や将来性を見ると、個人は業績も低迷傾向が強く、将来性も厳しい見通しである企業が3/4~3/5を占める。他方、法人は業績や将来性で明るい状況にある企業が1~2割はあり、横ばいで現状維持は可能な企業が多くを占める。
- ・**規模との関係**を直接的に捉えるために、従業員数に着目した傾向を見ると、特に4人以下の小規模企業では業績や将来性で厳しい状況にある。他方、30~49人規模が典型であるが、中・大規模の企業は業績も改善傾向であり、成長が期待できる企業の割合も3割前後と多くなっている。

図Ⅱ-2-7 企業の経営指標に関する分析の総括表

| 組織 | 資本金 | 従業員数 | 業績(2010年度との対比) | | 将来性 |
|----|---|---|-----------------------------------|-----------------------------------|---|
| | | | 売上高 | 従業員数 | |
| 個人 | 記載無し : 55% ~500万円 : 28% ~1千万円 : 8% | ~2人 : 60% ~4人 : 13% | 減少 : 74% 横ばい : 20% | 横ばい : 60% 減少 : 22% 不明 : 16% | 現状維持も困難 : 60% 現状維持は可能 : 36% 成長が期待可能 : 3% |
| 法人 | 1千万円 : 40% ~500万円 : 23% ~5千万円 : 21% | ~2人 : 28% ~4人 : 17% ~9人 : 20% ~19人 : 14% | 減少 : 44% 横ばい : 34% 増加 : 22% | 横ばい : 62% 減少 : 22% 増加 : 13% | 現状維持は可能 : 59% 現状維持も困難 : 26% 成長が期待可能 : 14% |

↓ 従業員数の規模との関係性

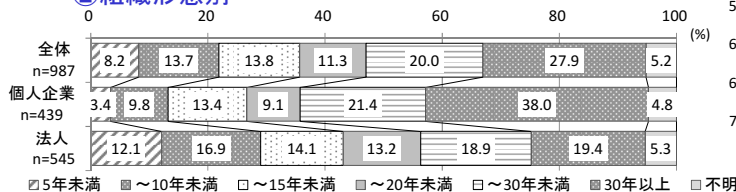
| 規模 | 業績(2010年度との対比) | | 将来性 |
|-----|---|---|--|
| | 売上高 | 従業員数 | |
| 小規模 | 減少 : 増える方向 横ばい : やや減る方向 増加 : 減る方向 | 横ばい : 増える方向 減少 : 2割強で一定 増加 : 減る方向 | 現状維持も困難 : 急激に増える方向 現状維持は可能 : やや減る方向 成長が期待可能 : 減る方向 |
| 中規模 | 減少 : 減る方向 横ばい : 方向不定 増加 : 増える方向 | 横ばい : 方向不定 減少 : やや 減る方向 増加 : やや増える方向 | 現状維持は可能 : 方向不定 現状維持も困難 : 減る方向 成長が期待可能 : 増える方向 |

II 事業承継に関する市内企業アンケート調査

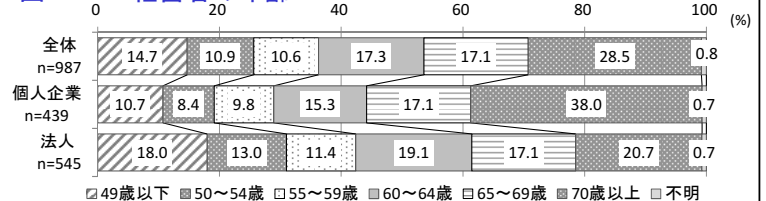
3. 企業経営者に関わる分析

- ・**経営者の年齢**(図Ⅱ-3-1) : 全体では、70歳以上が3割弱で最多となっており、65~69歳の約17%を合わせると、高齢経営者割合は半数近くとなる。60~64歳も約17%、50~54歳、55~59歳がともに約11%で、~49歳は約15%。個人と法人を比較すると、個人では70歳以上が4割弱にも達する。法人では~49歳が2割弱に増えるなど、年代による偏りはかなり少なくなる。
- ・**経営者になった年齢**(図Ⅱ-3-2) : 最多は30歳代の34.0%、次いで40歳代が25.8%であり、49歳までに経営者となった割合は3/4で大半を占めている。個人と法人を比較すると、ともに30歳代が最多であるが、個人では20歳代が2割弱と多くなっている。
- ・**経営者歴**(図Ⅱ-3-3) : 現年齢から経営者になった年齢を引いて逆算した経営者の在職年数を見ると、年齢が上昇するに連れて長期に及ぶ長くなる傾向があり、「49歳以下」での平均年数は9.2年と短いのに対して、「70歳以上」では33.8年と長期に及んでいる。また、組織形態別では、図Ⅱ-3-1の関係があることから、個人で長期に及ぶ傾向が強いことがわかる。

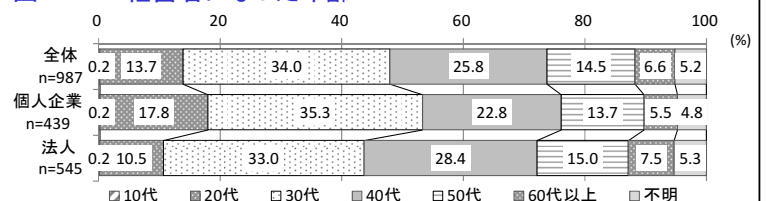
②組織形態別



図Ⅱ-3-1 経営者の年齢

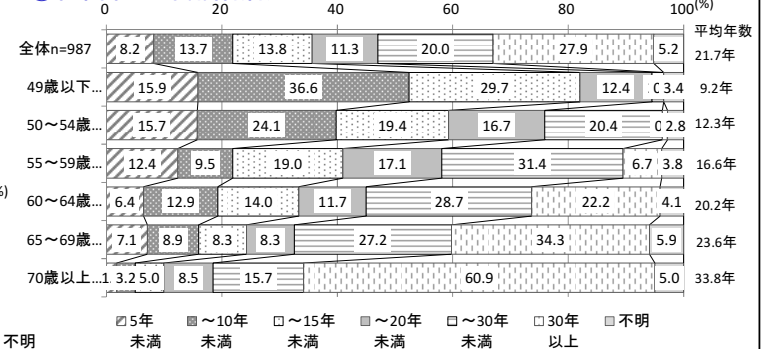


図Ⅱ-3-2 経営者になった年齢



図Ⅱ-3-3 経営者歴(在職年数)

①経営者の年齢階層別



II 事業承継に関する市内企業アンケート調査

3. 企業経営者に関わる分析(続き)

- 経営者になった経緯(図 II-3-4)** : 全体では、創業(暖簾分けを含む)が半数強、親族からの承継が4割弱、親族外からの承継は6%に過ぎない。個人企業では創業が6割に迫る。法人では親族からの承継が4割以上となり、創業とは僅差。ただし、親族外からの承継は8%止まりでさほど多くはない。
- 事業用不動産の所有状況(図 II-3-5)** : 組織形態による違いが大きく、土地、建物ともに、個人では経営者や家族名義が約5割。他方、法人では第三者から借用が4割弱に増え、法人名義も約3割に増える。

図 II-3-4 経営者になった経緯

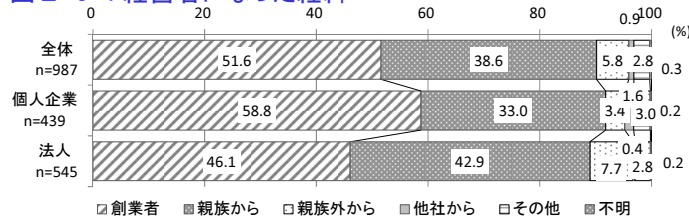
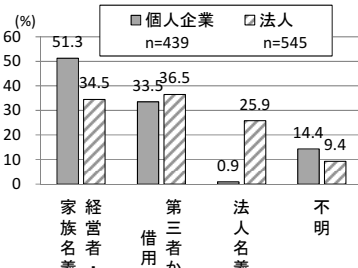
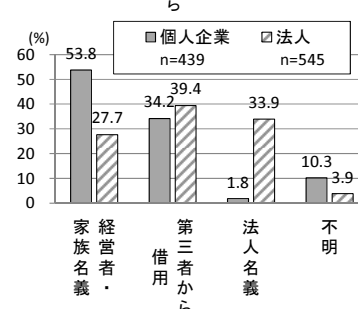


図 II-3-5 事業用不動産の所有状況

①土地

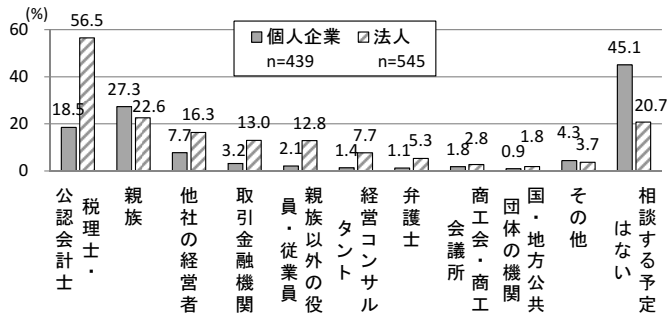


②建物



- 承継に関する相談相手(図 II-3-6)** : 組織形態による違いが大きく、個人では相談予定なしが4割半ばで親族が3割弱、税理士・公認会計士が2割弱。他方、法人では相談予定なしは2割に過ぎず、税理士・公認会計士に相談する割合が6割弱で突出、以下、親族が2割強で、他社の経営者や取引金融機関、役員・従業員も1割以上と多くなり、複数に相談する割合が増加。

図 II-3-6 承継に関する相談相手形態【MA(複数回答)】



(公財)大阪市都市型産業振興センター経済調査室 作成

II 事業承継に関する市内企業アンケート調査

3. 企業経営者に関わる分析(続き)

☆経営者の年齢別でみた経営環境分析

- 従業員規模(図 II-3-7)** : 経営者の年齢別での従業員規模は、特に64歳以下と65歳以上で大きな差が見られる。65歳以上では従業員規模10人以上の割合が大きく減少し、3~4人、5~9人の割合が高くなっている。また、70歳以上では、2人以下の割合が5割を占め、他の年代よりも1割以上高くなっている。
- 企業業績(図 II-3-8)** : 2010年度と比較した売上高の増減で見ると、経営者の年齢別が65歳以上では、金融危機以降の業績の回復が思わしくない傾向があり、70歳以上ではさらにその傾向が強まる。また、同様な分析を営業利益を指標として行った結果もほぼ同様な傾向が得られている。
- 主力事業の将来性(図 II-3-9)** : 経営者の年齢が高齢化するに連れて期待できる割合が減少となった。特に、現状維持すら困難な見通しとする回答は、65~69歳で4割、70歳以上で5割を超え、高齢になるほど厳しい状況がうかがわれる。

図 II-3-7 従業員規模

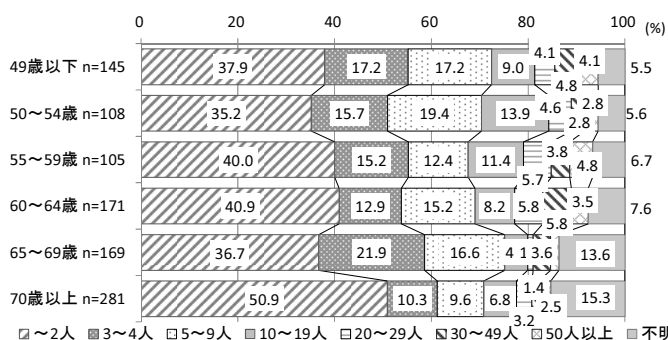


図 II-3-8 売上高の増減(2010年度との比較)

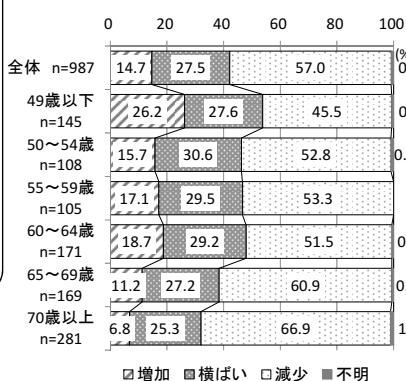
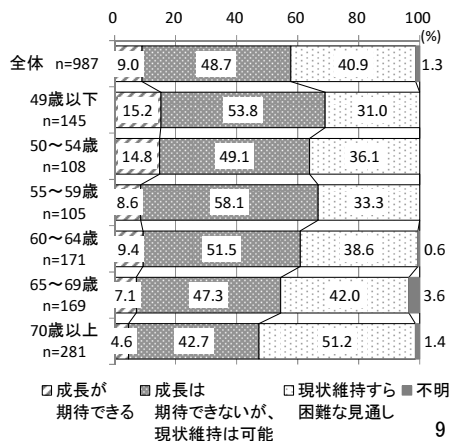


図 II-3-9 主力事業の将来性



(公財)大阪市都市型産業振興センター経済調査室 作成

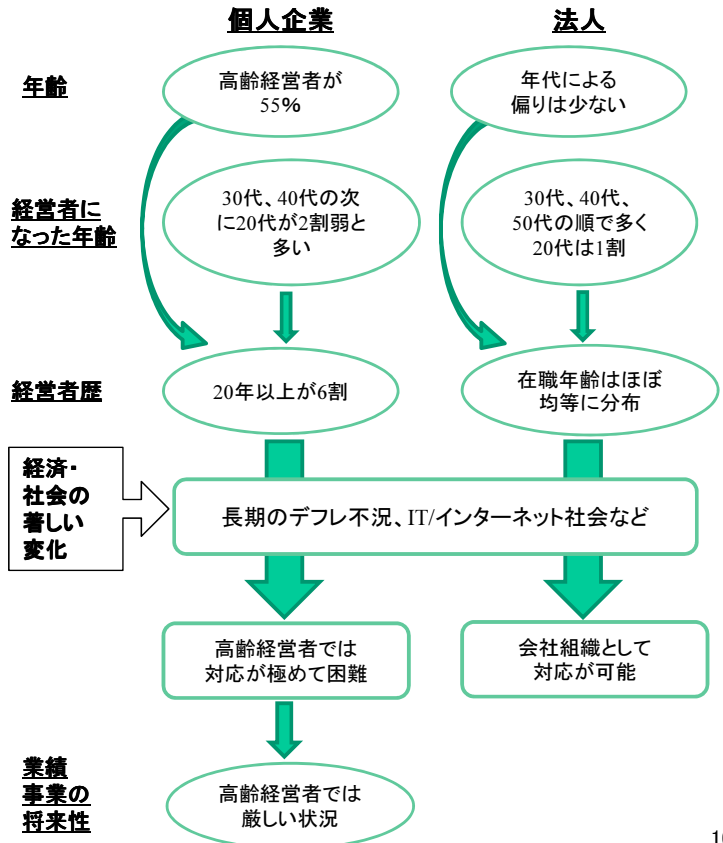
II 事業承継に関する市内企業アンケート調査

3. 企業経営者に関わる分析(続き)

☆まとめ(図Ⅱ-3-10)

- ・企業経営者に関する分析を総合すると、**組織形態による差異と経営者の年齢による差異が二重に影響**していることがわかる。具体的には、**個人企業では65歳以上の高齢経営者が55%**を占めているのに対して、**法人は38%**に過ぎない。経営者になった年齢を見ると、むしろ個人企業の方が幾分か若くして経営者になっていることから、当然、**経営者の在職年数も個人企業では30年以上が4割近くを占め、20年以上を含めれば6割**となる。バブル経済のピークが1990年であることを考えれば、23年以上の経営者歴を有する高齢経営者の大半は一時期にせよビジネスが絶好調であった成功体験を味わったことになる。
- ・しかし、日本経済は90年代終わりから**デフレ不況**に見舞われ、また、**ITやインターネットの普及**などにより、ビジネス形態も分野によっては大きな変貌を遂げつつある。こうした状況下、**個人事業**では人材に限られる中、**高齢経営者が自らの力量で時代の変化に追随することは基本的には困難**であることから、売上高の変化や事業の将来性については、**厳しい状況を余儀なくされている**ことも事実である。
- ・こうした現実を総合的に考えれば、あくまでも調査結果から言える**一般論**としては、**経営が厳しい企業の高齢経営者は廃業を含めて着地点へ問題を起こすことのないように準備を加速することが肝要**と思われる。

図Ⅱ-3-10 企業経営者に関わる分析の総括

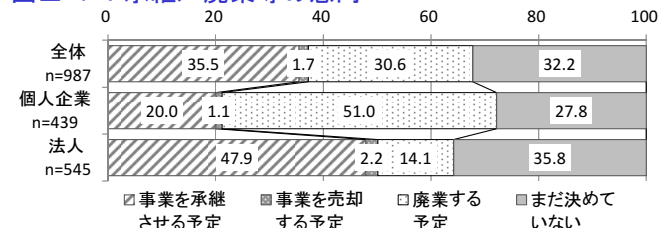


III 事業の承継／廃業等の意向に関する分析とケーススタディ

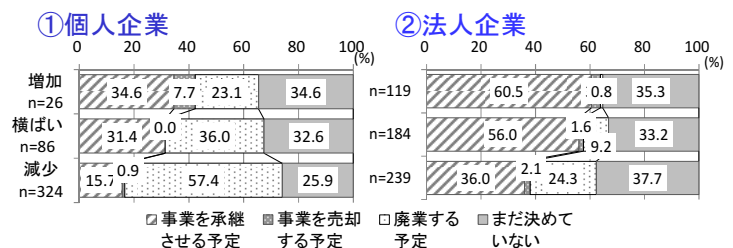
1. 承継／廃業等の意向に関する概況

- ・**承継／廃業等の意向(図Ⅲ-1-1)**：組織形態による違いが大きく、個人では**廃業が5割で承継は2割**、残る3割の殆どは**未決定**。他方、法人では**承継が5割弱、廃業は1/7**、残る1/3強の殆どは**未決定**。売却は個人で1%、法人で2%とほんの僅かに過ぎない。
- ・**企業業績との関係性(図Ⅲ-1-2)**：2010年度よりも今年度の業績(売上高)が“増加”した企業では、個人/法人を問わず**承継**が多く、特に法人では殆どを占める(まだ決めていない企業を除く、以下、同様)。“横ばい”でも法人では**承継**が大半を占める。他方、“減少”では、個人は6割近くが**廃業意向**であり、法人でも1/4が**廃業の意向**を示している。このように、業績による意向の違いは明白に表れているものの、基本姿勢として法人では事業を承継していく意向が個人企業よりも強いことがわかる。
- ・**主力事業の将来性との関係性(図Ⅲ-1-3)**：“成長期待”企業では、個人/法人を問わず**承継**が多く、特に法人では殆どを占める(まだ決めていない企業を除く、以下、同様)。“現状維持は可能”でも法人では**承継**が大半を占める。他方、“現状維持すら困難”では、個人では2/3近くが**廃業意向**であるが、法人では1/3に過ぎない。このように、企業業績での分析結果とかなり類似の結果となっており、法人の承継意向が格段に強いことが本分析からも指摘できる。なお、個人の“成長期待”企業でまだ決めていないのは経営者の年齢が若い企業が多いためである。

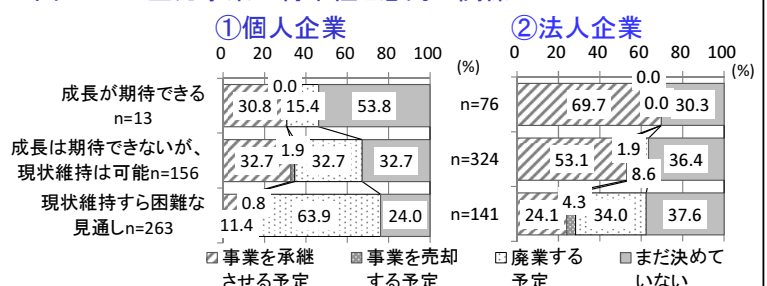
図Ⅲ-1-1 承継／廃業等の意向



図Ⅲ-1-2 企業業績(売上高の増減別)と意向の関係



図Ⅲ-1-3 主力事業の将来性と意向の関係

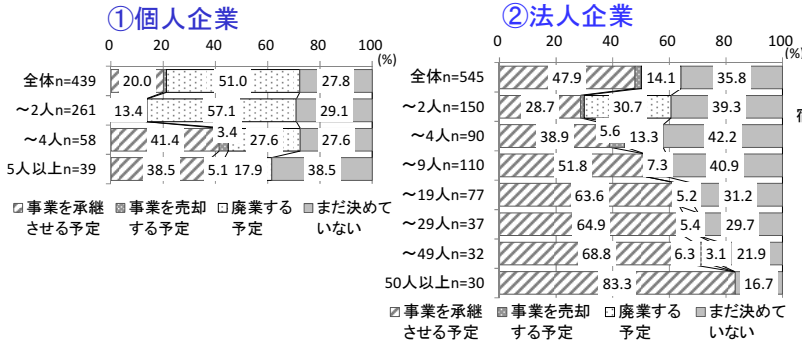


III 事業の承継／廃業等の意向に関する分析とケーススタディ

1. 承継/廃業等の意向に関する概況(続き)

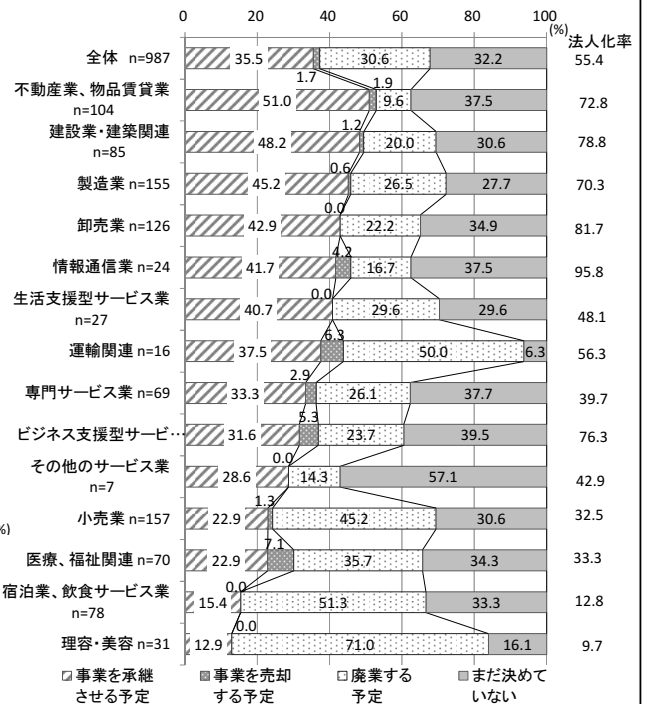
- ・**従業者規模との関係性**(図Ⅲ-1-4)：規模が大きくなるにつれて承継の割合が多くなり、廃業が少なくなる傾向は個人も法人も共通である。個人の場合、“～2人”では廃業が6割近くを占めているが、法人では3割に過ぎず、5人以上では1割以下と少ない。
 - ・**業種との関係性**(図Ⅲ-1-5)：承継割合が高く、廃業割合を15%以上上回る業種は“不動産業、物品賃貸業”、“建設業・建築関連”、“製造業”、“卸売業”、“情報通信業”の5業種で、いずれも各業種で法人が占める割合は7割以上と高くなっている。他方、廃業割合が高く、承継割合を30%以上上回る業種は“理容・美容”と“宿泊業、飲食サービス業”の2業種で、いずれも各業種で個人が占める割合は9割前後と高くなっている。
- 前頁の分析結果も総合して考えると、結果として業種による差異が大きく表れているものの、背景要因として組織形態の違いによる影響が色濃く出ていると解釈すべきと考えられる。

図Ⅲ-1-4 従業者規模と意向との関係



(公財)大阪市都市型産業振興センター経済調査室 作成

図Ⅲ-1-5 業種と意向との関係



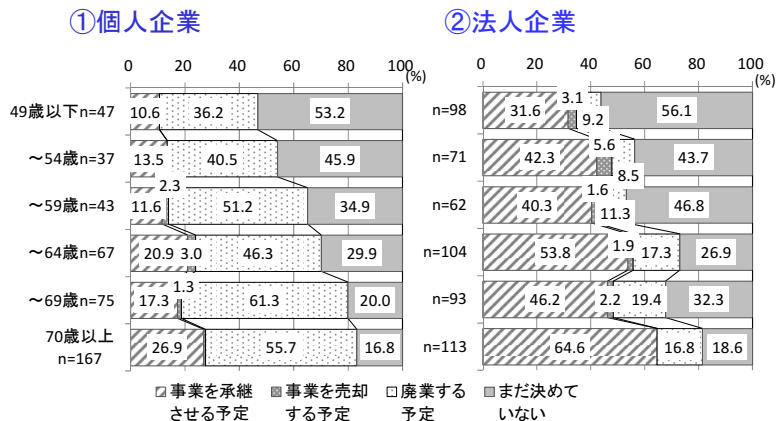
12

III 事業の承継／廃業等の意向に関する分析とケーススタディ

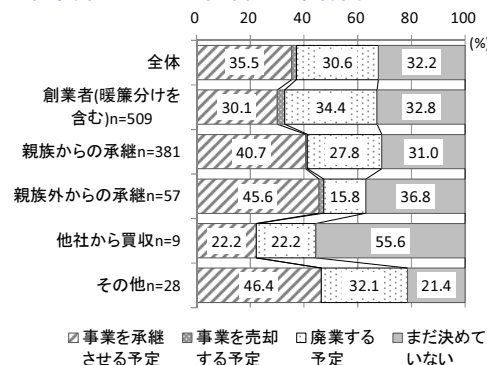
1. 承継/廃業等の意向に関する概況(続き)

- ・**経営者の年齢との関係性**(図Ⅲ-1-6)：個人、法人ともに、まだ決めていない(未決定)とする回答はどの年代においてもほぼ同様の割合を占め、年代の上昇とともに減少し、事業の承継、売却、廃業のいずれかの結論を出していることがわかる。個人では廃業、法人では承継が最多の選択となっているが、65～69歳から70歳以上の間では承継が増加する傾向については共通している。
- ・**経営者になった経緯との関係性**(図Ⅲ-1-7)：全体では、承継、廃業、まだ決めていない(未決定)がいずれも3割台だが、現経営者が創業者の場合は廃業の割合が全体よりやや高く、承継の割合が低い。逆に親族からの承継した場合は廃業の割合がやや低く、承継の割合が高い。また、親族外からの承継の場合には、親族の場合よりも、さらに承継の割合が高く4割台半ば、廃業のする予定は低く1割台半ばとなった。

図Ⅲ-1-6 経営者の年齢と意向との関係



図Ⅲ-1-7 経営者になった経緯との関係性



(公財)大阪市都市型産業振興センター経済調査室 作成

13

III 事業の承継／廃業等の意向に関する分析とケーススタディ

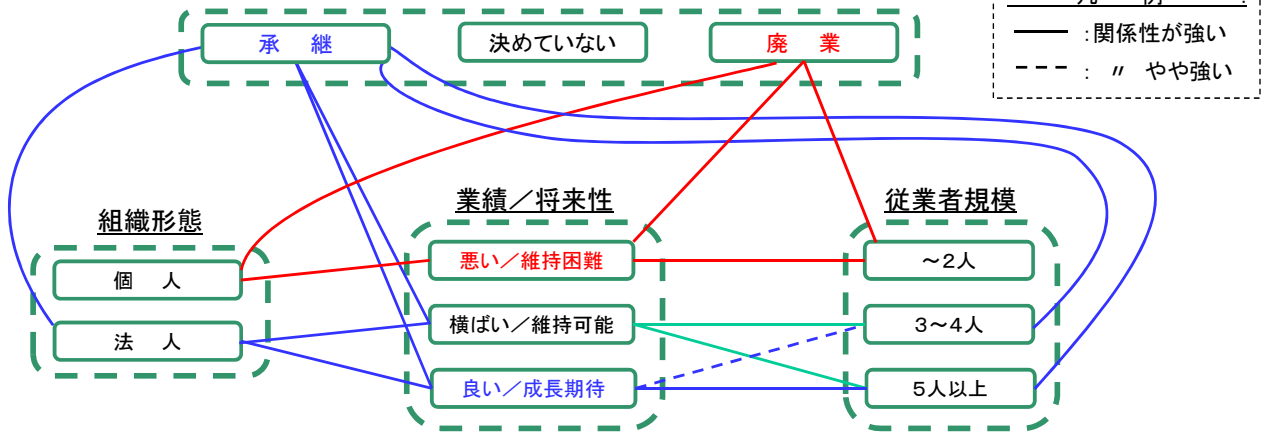
1. 承継/廃業等の意向に関する概況(続き)

☆まとめ

- ・事業を承継させるのか、廃業するののかは極めて大きな問題であるが、その意思決定と各種要因との関係を種々の角度から分析した。この結果、大まかな関係図を下図のように描くことができた。
- ・すなわち、**承継させる企業の傾向**として、**1) 企業の業績が良く、事業の将来性が成長が期待できる企業であり、2) 組織形態としては法人であり、3) 従業員規模も5人以上**である、ことである。

- ・他方、**廃業意向の企業の傾向**として、**1) 業績が悪く、将来性も現状維持すら困難な企業であり、2) 組織形態としては個人事業であり、そのため、3) 従業員規模も2人以下と企業を大きくできていない、ことである。**
- ・無論、こうした傾向が当てはまらない企業も存在するが、**一般常識的には概ね納得できる結果**と言えよう。
- ・また、企業経営は状況が絶えず変化するため、承継か、廃業かを決めかねている企業も少なくない。

図Ⅲ-1-6 承継/廃業等の意向に関する要因分析の総括



III 事業の承継／廃業等の意向に関する分析とケーススタディ

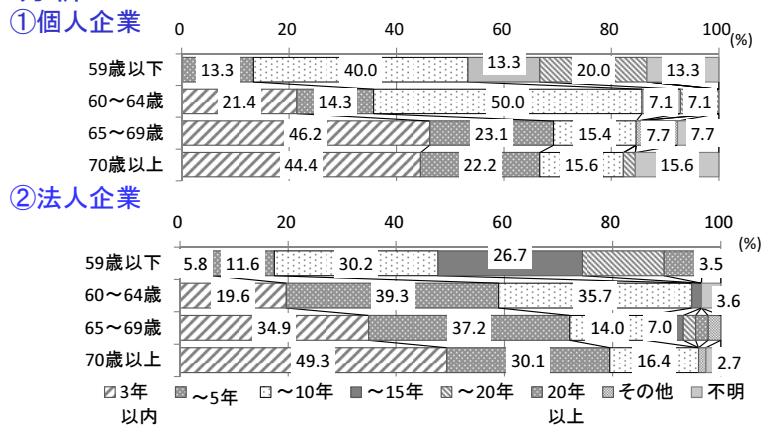
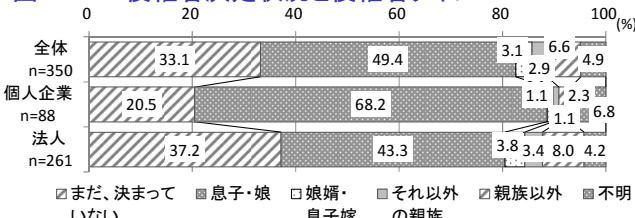
2. 承継意向を持つ企業の承継パターン等の分析 図Ⅲ-2-1 経営者の交代時期

・**経営者の交代時期**(図Ⅲ-2-1) : 何年後に交代する予定かを整理すると、個人/法人ともに、高齢になるにつれて交代時期が早まる傾向にあり、他方、64歳より若い経営者では60歳代には交代を済ませようとする意向がうかがえる。個人と法人を同年代で比較すると、概して法人の方が若い時期に交代する見通しである。

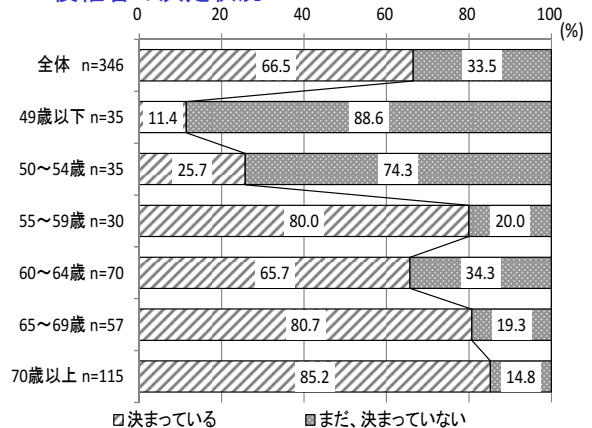
・**後継者の決定状況と後継者のタイプ**(図Ⅲ-2-2、-3) : 経営者の年齢別に決定状況を見ると、決まっている割合は54歳以下では1~2割に過ぎないが、55~59歳では一気に8割に高まっている。64~64歳では一旦、決まっている割合が2/3に減少するものの、65歳以上では再び8割の水準を回復する。

これを組織別に見ると、個人企業(70歳以上が4割弱を占めることも要留意)では8割が決まっており、殆どのケースが息子・娘が後継者となることが言える。法人でも決定割合は6割強となっており、息子・娘が承継するケースが大半である。なお、後継者の勤務状況に関しては大半のケースで現在自社に勤務している。

図Ⅲ-2-3 後継者決定状況と後継者タイプ



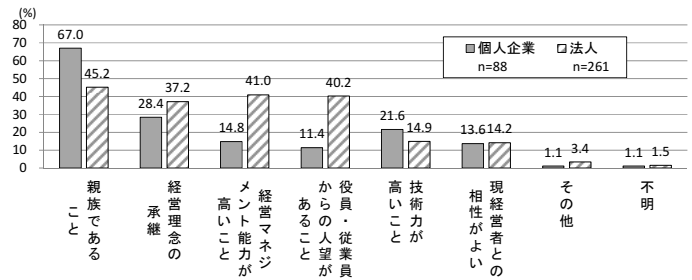
図Ⅲ-2-2 後継者の決定状況



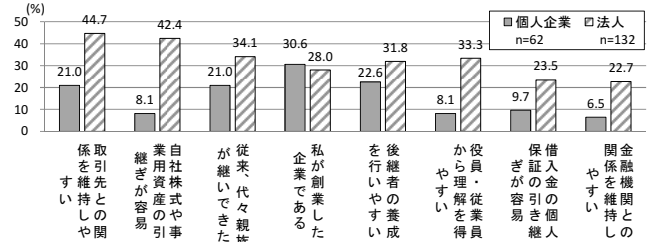
III 事業の承継／廃業等の意向に関する分析とケーススタディ

2. 承継意向を持つ企業の承継パターン等の分析(続き) 図Ⅲ-2-4 後継者を決定する際に重視する要因[MA]

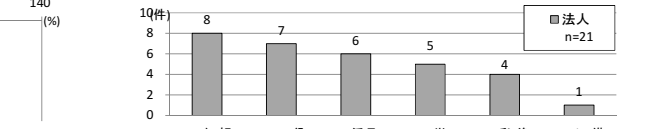
- ・**後継者を決定する際に重視する要因(図Ⅲ-2-4)**：個人で最も重視するのは親族であることで、6割台と他を押えて突出して高い。法人でも親族であることが最多だが、次に経営理念の承継、役員・従業員からの人望とともに4割台。個人では、血縁関係を重視しているのに対して、法人では経営手腕についても重視していることがわかる。
- ・**後継者タイプ別の選抜要因(図Ⅲ-2-5)**：
 <親族の場合>個人では、私が創業した企業であるからとする回答が3割で最多であるのに対して、法人では取引先との関係を維持しやすいが4割台で最多。
 <親族以外の場合>全21件のうち、親族内に適当な候補者がいないからが8件で最多となった。役員・従業員の士気向上が期待できるが7件で続く。
- ・**親族承継に際して懸念される問題(図Ⅲ-2-6)**：個人企業では資質能力不足による業績低迷・不振が2割台半ばで最多、相続税、贈与税の負担が続く。法人では逆に、相続税、贈与税の負担が3割弱で最多、次いで資質能力不足が続く。



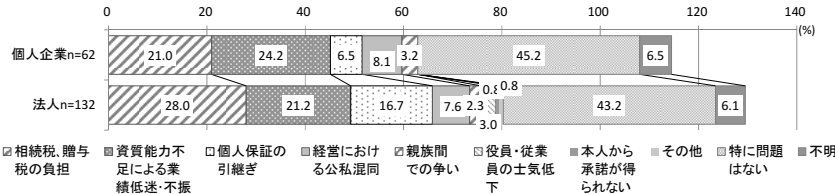
図Ⅲ-2-5 後継者が親族/非親族のケース別の理由 [MA]
①親族を後継者とする理由



②非親族を後継者とする理由(法人のみ)



図Ⅲ-2-6 親族承継に際して懸念される問題 [MA]

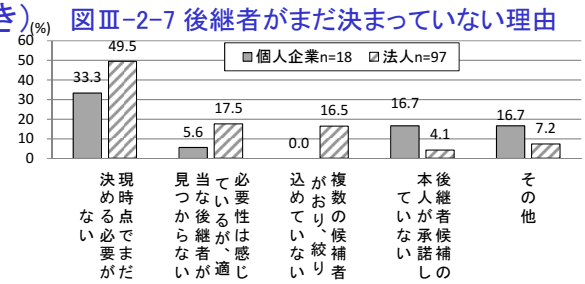


(公財)大阪市都市型産業振興センター経済調査室 作成

III 事業の承継／廃業等の意向に関する分析とケーススタディ

2. 承継意向を持つ企業の承継パターン等の分析(続き) 図Ⅲ-2-7 後継者がまだ決まっていない理由

- ・**後継者がまだ決まっていない理由(図Ⅲ-2-7)**：現時点でまだ決める必要がないが個人企業では3割台、法人で約半数。次いで、個人では後継者候補の本人が承認していないが1割台半ばで続くのに対し、法人では必要性を感じているが、適切な候補者がみつからない、複数の候補者がおり、絞りこめていないといった後継候補者の問題が続く。

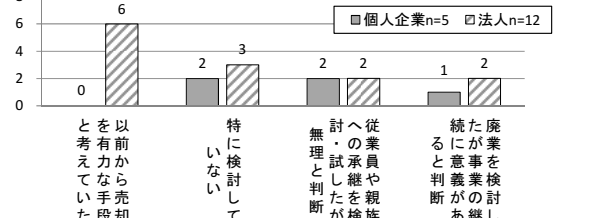


☆事業を売却する意向の企業について

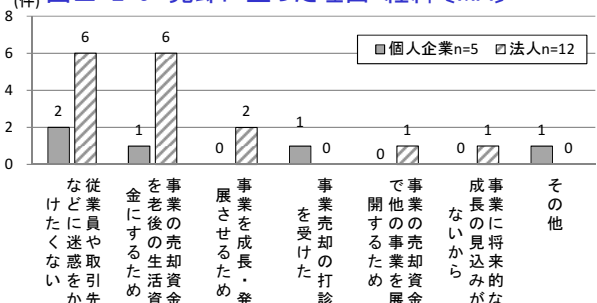
(そもそも、全体の1.7%(17社)しか該当しないことに留意する必要がある)

- ・**売却に至るまでの他の手段の検討の有無(図Ⅲ-2-8)**：個人企業5件中、特に検討していないが2件、従業員や親族への承継を検討・試したが無理と判断したのが2件となった。他方、法人12件中、以前から売却を有力な手段と考えていたが6件となり、これ以外は3件以下となった。
- ・**売却に至った理由・経緯(図Ⅲ-2-9)**：従業員や取引先などに迷惑をかけたくないが、個人で2件、法人で6件で最多。次いで、事業の売却資金を老後の生活資金にするため、個人で1件、法人で6件となった。

図Ⅲ-2-8 売却に至るまでの他の手段の検討の有無 [MA]



図Ⅲ-2-9 売却に至った理由・経緯 [MA]



(公財)大阪市都市型産業振興センター経済調査室 作成

III 事業の承継／廃業等の意向に関する分析とケーススタディ

2. 承継意向を持つ企業の承継パターン等の分析(続き)

☆親族への承継事例 <アパレルメーカー:A社> :

- ・他社に勤務していた息子は、現在、A社の勤務にもどって経営ノウハウ等を学ぶとともに、大阪商工会議所の経営者の講座に参加し、承継の準備中。
- ・現社長は、税理士と相談しながら**相続のために株価を下げる準備中**。
- ・承継のためには**経営そのものの立て直しも必要**。古くからの職人が辞めて工場は人材不足。**代わる職人の育成**に取り組んでいる。
- ・繊維業界は海外製品との競争など、厳しい状況に置かれている。こうした外部環境の変化を乗り切るため、**インターネットでの商機の拡大や展示会への出展**など、社長は息子への承継のためにも、**新たな事業展開を模索中**。

☆後継者が決まっていない企業の事例 <製麺所:C社> :

- ・C社の本家は**大正時代に創業**、本家は兄が継ぎ、社長は現在の立地でゼロから工場を立ち上げた。
- ・製品は**うどん、ラーメンなどの生麺**で、主たる取引先は**ラーメン店**。その店の要望に応じてその店独自の麺を製麺し、各店舗に配送する。小ロットへの対応や、熟成させたり、寝かせたりといったこまめな作業で取引先との信頼関係を築いてきた。
- ・社長の**娘4人は結婚して家を出ており、孫は男子6人いるが、跡継ぎが決まっていない**。娘が継いでくれないかと考えてはいるが、**本人にはまだ話していない**。
- ・**「承継に3年はかかるだろう」と社長**は言う。取引先との信頼関係の維持や、工場長による社長のサポートも必要となることから、**工場長の後任を育成する必要があり、課題は多い**。

☆親族以外への承継事例 <薬局:B社> :

- ・現社長は、ある医院からの声掛けにより、大阪市内で調剤薬局を開業、懸命に学習を重ね、**B社の経営は順調に拡大**。その社長が、**承継を真剣に考える転機**となったのは、**社長自身がガン**を経験したから。
- ・社長には**子どもがおらず、社内の後継者を育成**するとともに、定款をはじめとする各種規則を変更し、**承継が可能な組織体制の構築**に取り組んでいる。
- ・まず、実質的な経営方針を決める「運営会議」を設置、会社規定の中に運営会議規定を作成し、会議の出席者、会議で何を定めるかを規定した。現在はまだ同族会社だが、社長の株を運営会議のメンバーに移していく予定。

☆事業の売却を希望する事例 <情報通信業:D社> :

- ・D社の創業は2001年、**社長(50歳・女性)の夫**が大手企業で培ってきた**コンピュータ技術力をもとに会社を立ち上げた**。
- ・当社の独自に開発したシステムとしては海外との取引にも利用できる**花卉の取引システム**がり、卸売市場で重宝されている。もう一つは、携帯電話による学校と保護者との連絡システムで、小学校に導入実績がある。
- ・**社長の子供はまだ学生で、承継を考える年齢ではない**し、今のところ承継は考えておらず、**将来的には売却を希望**している。ただし、開発したシステムは夫の高い技術力によって支えられており、この**システムのメンテナンスができる人材を育成することが課題**となっている。

III 事業の承継／廃業等の意向に関する分析とケーススタディ

2. 承継意向を持つ企業の承継パターン等の分析(続き) 図III-2-10 承継意向を持つ企業の特徴の総括

☆まとめ

- ・承継させるという意向を持ちながらも、**高齢経営者であっても、当面は経営を続けるという意識が特に個人企業では強い**。
- ・**後継者を誰にするかを決定している企業は、55歳以上の経営者では約8割**に達していることは安心材料ではあるが、そうであれば、**高齢経営者の場合**、10年や15年以内に交代すると言わずに、**5年以内に承継させるように努めることが一般的には望ましい**と言えよう。
- ・決定している**後継者は、特に個人企業の場合、大半は息子・娘**であることから、相続紛争等を招かないためにも、節税のためにも、**承継の準備を早めることが有益**である。
- ・**後継者を決定する重要要因**としては、**個人では「親族であること」に最大の重み**を置くのに対して、**法人ではその他の要因も相当に重要視**していることがわかる。
- ・**後継者が親族の理由**としては、「**私が創業した企業だから**」が**個人での中心的理由**となっているが、他方、法人では約3割の企業が指摘する理由は6個にも拡がっており、総合的な評価をしていることがわかる。

個人企業

法人

交代時期

- ・年齢によって時期が早まる傾向は明らかではない
- ・65歳以上では5年以内が約6割

- ・60歳以上の経営者は高齢になるにつれて、5年以内が6⇒8割と高くなる

後継者の決定状況

- ・54歳以下では「まだ決まっていない」割合が3/4～8/9なのに対して、55歳以上は約8割が「決定済み」

後継者のタイプ

息子・娘が大半

息子・娘が多いものの、親族外も少なくない

後継者決定の重要要因

- ・親族であること(2/3)
- ・経営理念の承継(3割弱)

- ・親族であること(45%)
- ・経営マネジメント能力(41%)
- ・従業員からの人望(40%)
- ・経営理念の承継(37%)

後継者が親族の理由

- ・私が創業した企業である(3割)
- ・後継者の養成がやりやすい(1/4)
- ・代々親族が継いできた(2割)
- ・取引先との関係を維持しやすい(2割)

- ・取引先との関係を維持しやすい(45%)
- ・株式や資産の引継ぎが容易(42%)
- ・代々親族が継いできた(34%)
- ・従業員から理解を得やすい(33%)
- ・後継者の養成がやりやすい(32%)
- ・私が創業した企業である(28%)

III 事業の承継／廃業等の意向に関する分析とケーススタディ

3. 廃業意向を持つ企業の意思決定経緯等の分析

・廃業を決心するまでの他の手段の検討状況

(図Ⅲ-3-1) :特に検討していないが個人で7割、法人で5割で、法人の方が何らかの他の手段を検討している可能性が高い。次いで従業員や親族への承継を検討・試したが、適当な候補者がおらず無理と判断したのが、個人で2割強、法人で3割弱。

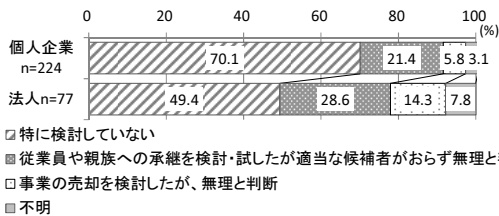
・廃業を決心している理由(図Ⅲ-3-2) :個人では自らの体力・能力の限界が迫っているからが7割弱。法人では、自らの体力・能力の限界・・・とともに、事業に将来性がなく受注が先細りとなりそうだからがともに5割弱。

・経営継続の理由(図Ⅲ-3-3)

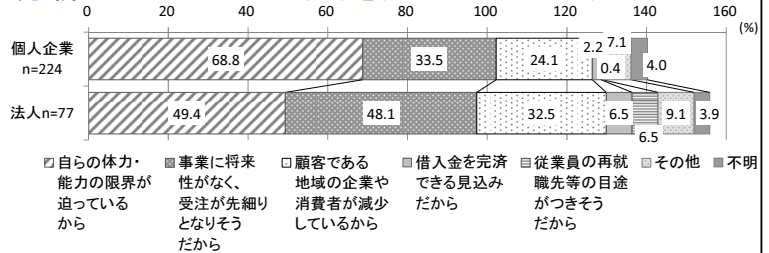
①個人的理由: 体力・能力はまだ大丈夫だからが最多、廃業すると体力や知力、生きがいを失いそう、廃業すると生活費に困る、生活費の足しになるが続く。

②経営的理由: 顧客や取引先に必要とされているが最多、機械・装置、店舗などはまだ使用できる、借入金の完済までは頑張ろうと思うが続く。法人の方が、顧客や取引先に必要とされているとする割合が高い。

図Ⅲ-3-1 廃業を決心するまでの他の手段の検討状況

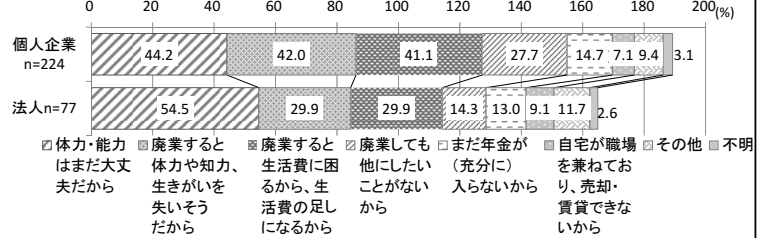


図Ⅲ-3-2 廃業を決心している理由 [MA]

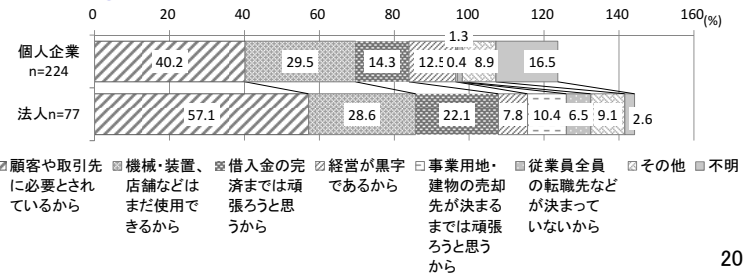


図Ⅲ-3-3 経営継続の理由 [MA]

① 個人的理由



② 経営的理由



III 事業の承継／廃業等の意向に関する分析とケーススタディ

3. 廃業意向を持つ企業の意思決定経緯等の分析(続き)

・承継もしくは買取りの申し出があった場合の可能性

(図Ⅲ-3-4) :個人ではどのような条件でも、外部の人材には承継・売却しないが約半数で最多となったのに対して、法人では「希望者がいれば、相談に応ずる意向はある」が4割強で最多。後継者候補として雇い入れて検討・判断するは、個人・法人ともごく少数。

・廃業予定時期の見通し(図Ⅲ-3-5) :

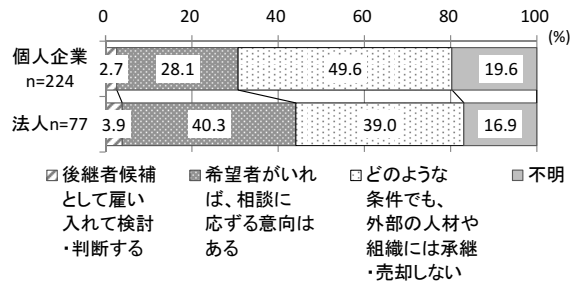
廃業予定の結論時期は、わからないが約6割を占め、目途が立っているのは約3割。目途を立てている経営者が何年後に廃業を予定しているかについては、3年以内が最も多く2割を上回った。年齢別では、54歳までではわからないが7割程を占めるのに対して、55歳以上では5~6割台となっている。

・廃業後の自社保有の事業拠点の扱い

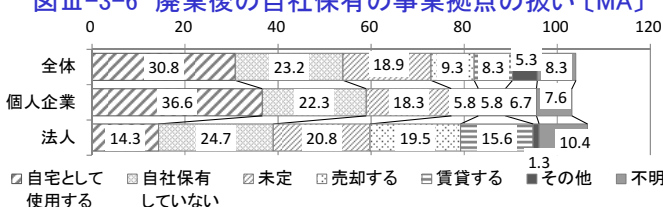
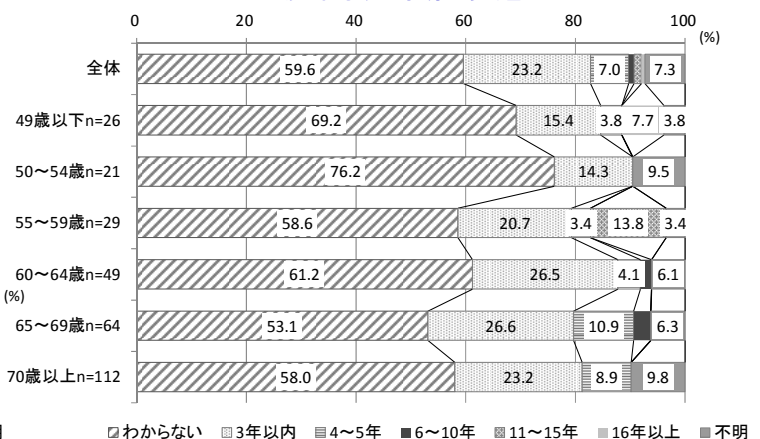
(図Ⅲ-3-6) :全体では、自宅として使用するが約3割で最多、個人企業では3割台半ばとなっているのに対して、法人では1割台半ば。法人の最多は自社保有していないの2割台半ば。

図Ⅲ-3-4 承継もしくは買取りの申し出があった場合の可能性

図Ⅲ-3-4 承継もしくは買取りの申し出があった場合の可能性



図Ⅲ-3-5 廃業予定時期の見通し



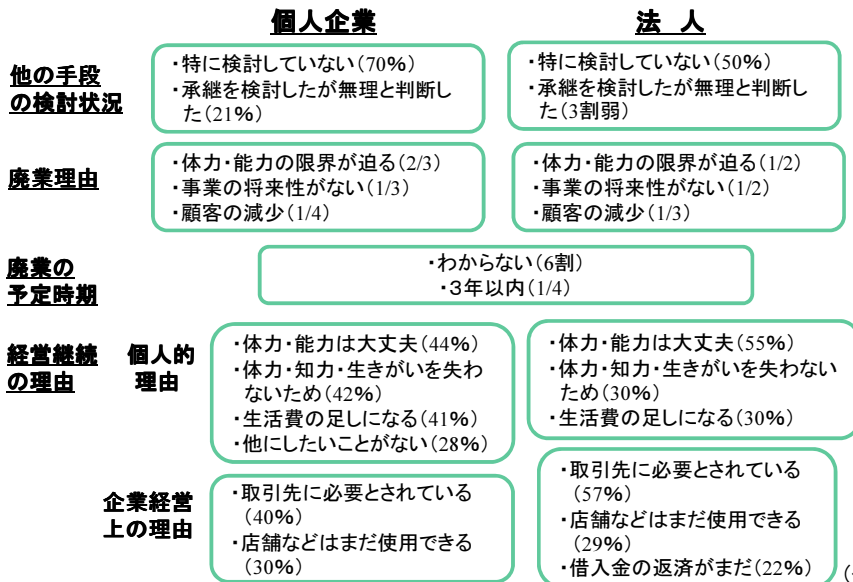
III 事業の承継／廃業等の意向に関する分析とケーススタディ

3. 廃業意向を持つ企業の意思決定経緯等の分析(続き)

☆廃業予定の企業の事例 <呉服店:E社> :

- ・E社は商業地区で呉服店を営んでいたが、入居していた商業ビルが老朽化により建て替えることとなり、これを機に閉店をすることとなった。
- ・本家の創業は140年前で、社長は4代目にあたる。以前は大規模な店舗で複数の従業員を抱えていたこともあったが、時代の流れとともに着物を着る習慣が減り、事業を縮小して現在は妻とパート2名で経営している。
- ・閉店の理由としては、二人の娘は結婚して家を出ており後継者となりえないこと、着物産業に将来性が感じられないことなど。別の立地で事業を再開することもできなくないが、社長は手術歴があり、体調に不安を抱えていることから廃業を決意した。

図Ⅲ-3-7 廃業意向を持つ企業の特徴の総括



☆まとめ

- ・廃業を決心するまでの他の手段の検討状況では、特に個人企業では「検討していない」が多い。長年にわたって経営してきたことに伴い、体力・能力の限界を感じていることや事業の将来性がないことから、後をついでくれそうな息子・娘たちがいないこともあいまって、自然に廃業を決定したことが推察される。
- ・したがって、廃業予定の時期も自らの体力・能力任せがおおくなっていることから、「わからない」が6割を占めている。
- ・固定客から必要とされていることを励みにして、やれるうちは事業を継続している様子がうかがえる。

(公財)大阪市都市型産業振興センター経済調査室 作成 22

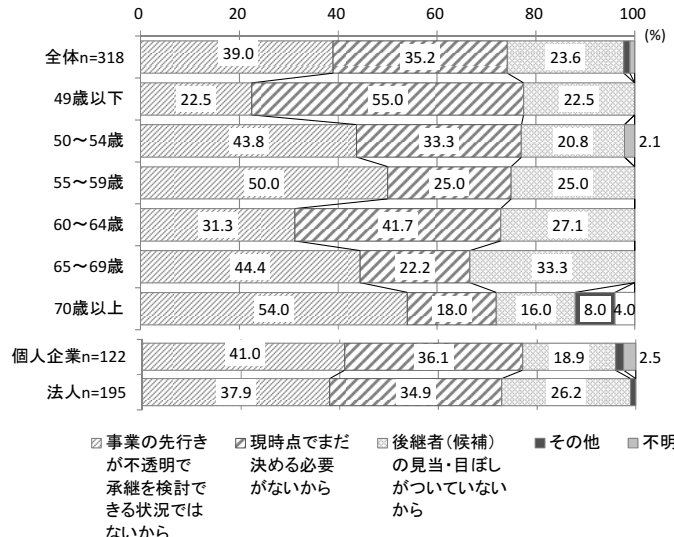
III 事業の承継／廃業等の意向に関する分析とケーススタディ

4. 未だ意思決定していない企業の今後の見通し等の分析

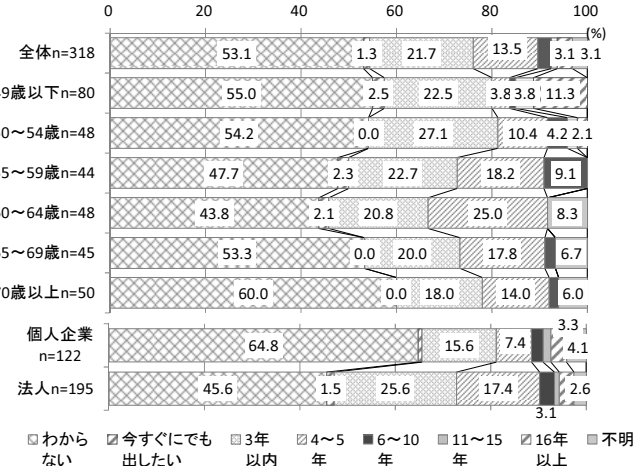
- ・事業承継を決めかねている理由(図Ⅲ-4-1) : 現時点でまだ決める必要がないは、概ね年齢が高くなるにつれて低くなり、事業の先行きが不透明で承継を検討できる状況ではないは“70歳以上”で半分以上となっている。また、“70歳以上”では後継者(候補)の見当・目ぼしがついていないからは低くなっている。個人と法人の比較では、法人では後継者(候補)の見当・目ぼしがついていないはやや高く、事業の先行きが不透明で・・・がやや低い。

- ・事業承継の結論を出す時期(図Ⅲ-4-2) : わからなが半数以上を占め、次いで3年以内とする割合が高い。年齢別では、3年以内とする回答は70歳以上以外のどの年代においても2割台となっており、年齢との関係では60-64歳のランクにかけて減少するものの、それより高齢では増加に転じている。個人企業と法人の比較では、個人の方がわからないの割合が高くなっている。

図Ⅲ-4-1 事業承継を決めかねている理由



図Ⅲ-4-2 事業承継の結論を出す時期



(公財)大阪市都市型産業振興センター経済調査室 作成

III 事業の承継／廃業等の意向に関する分析とケーススタディ

4. 未だ意思決定していない企業の今後の見通し等の分析(続き)

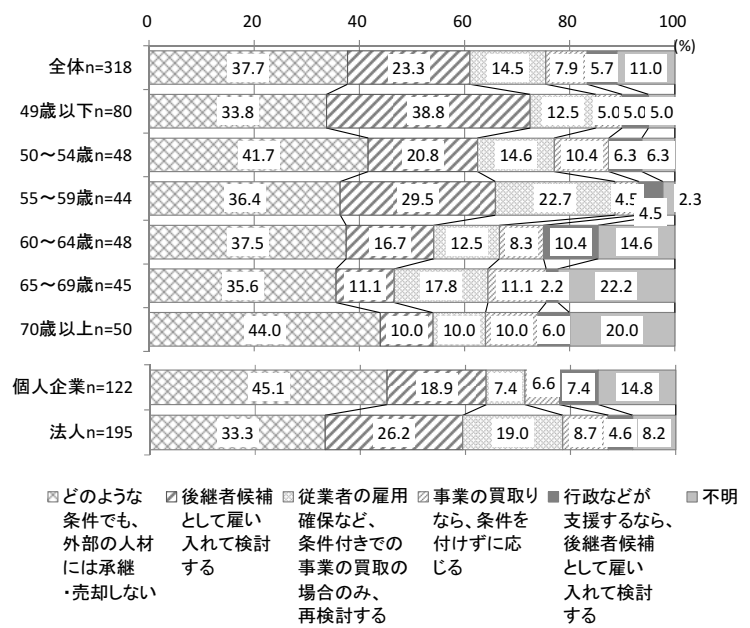
・承継／買取りの申し出があった場合の可能性

(図Ⅲ-4-3)：全体ではどのような条件でも、外部の人材には承継・売却しないが4割弱、後継者候補として雇い入れて検討が2割台半ば、従業員の雇用確保など、条件付きでの事業の買取りの場合のみ、再検討が1割台半ばとなった。行政などが支援するなら、後継者候補として雇い入れて検討は数%に留まった。

年齢別では、後継者候補として雇い入れて検討は49歳以下では4割弱を占めるのに対して、70歳以上では僅か1割に留まり、高齢になるほど割合が低くなる傾向が見られる。外部から後継者を迎え入れは、経営者の年齢が若い方が受け入れられやすい傾向が見られる。また、外部の人材には承継・売却しないはほとどの年代でも4割前後である。なお、不明も高齢者では2割を占める。

個人企業と法人の比較では、個人企業の方がどのような条件でも、外部の人材には承継・売却しないとする割合が高く、後継者候補として雇い入れて検討、従業員の雇用確保など、条件付きでの事業の買取りの場合のみ、再検討は、法人の方が高く、外部の後継者への承継については、法人においてより柔軟な姿勢が見られる。

図Ⅲ-4-3 承継／買取りの申し出があった場合の可能性



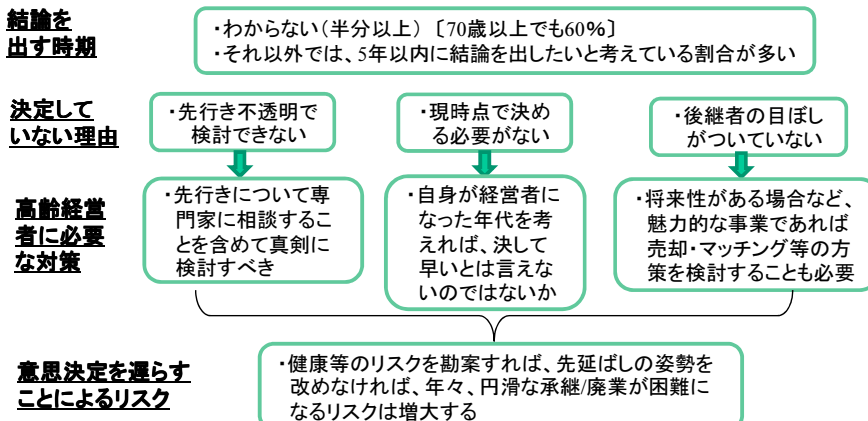
III 事業の承継／廃業等の意向に関する分析とケーススタディ

4. 未だ意思決定していない企業の今後の見通し等の分析(続き)

☆まだ決めていない企業の事例 <卸売業:F社>：

- ・E社は、大手商社に勤務していた**社長(76歳・男性)が脱サラして開業**した。現在、当社の**主力事業は化粧品の卸販売**で、提携先の化粧品メーカーから商品を仕入れて、女性スタッフによる**消費者への訪問販売**を行っている。
- ・化粧品卸は安定した売上で推移してきたが、近年、**提携先の化粧品メーカー経営者の高齢化**が気になりました。また、**社長自身、健康とと思っていた自分に病気が進行していたことを知り、初めて限界を感じるようになった。**
- ・現在、社長は、**炭素繊維関連の新規事業を軌道に乗せようと奔走**している。将来的にはこの事業を主力として経営を安定させ、**後継者に承継**するか、あるいは**売却**したいと考えている。しかし、現在、**サラリーマンの息子の定年退職まではまだ時間あり、承継の見通しがたない**状況となっている。

図Ⅲ-4-4 未だ意思決定していない企業の特徴の総括



☆まとめ

- ・**承継／廃業等の結論をいつ頃までに出すのかを聞くと、「わからない」がどの年代もトップであり、70歳以上で60%を占める。**
- ・結論を決めかねている理由は、「**まだ決める必要がない**」が高齢になるにつれて低くなる。「**先行き不透明で検討できない**」は70歳以上で半分以上の割合となる。
- ・承継／買取りの申し出に対しても、「外部人材には売却等しない」がどの年代でも4割弱が多い。他方、「後継者候補として雇い入れて検討する」は49歳以下で4割弱と最も高くなっている。
- ・こうした回答傾向を総合すると、59歳以下はまだしも健康上のリスクは低いので結論を急がなくても良いとして、**70歳以上では健康上のリスクが高まるにも関わらず、総じて結論を“先延ばし”する傾向**があると解釈できる。
- ・70歳以上では20年以上も経営をしてきており、経験を積んでいる筈なのに「先行き不透明」や「まだ決める必要がない」を理由にしている割合が高いのはまさに**“先延ばし”**であると言えよう。こうした**姿勢を改めなければ、年々、円滑な承継/廃業が困難になるリスクは増大**することを肝に銘ずる必要があると言えよう。

III 事業の承継／廃業等の意向に関する分析とケーススタディ

5. 承継／廃業等に関する意思決定が広義で未定の企業の再整理

- 2.～4.では承継／廃業等のケース別に分析してきたが、どのケースでも**65歳以上の高齢経営者に関して**、かなりの割合で詳細まで決まっていなかったことが判明した。そこで、これらを再整理したのが下表である。
- まず、**決定済みパターン**では、1)後継者が決定済みの承継ケース、2)売却ケース、3)廃業時期を決めている廃業ケース、の3つがある。また、個人企業と法人企業との違いが大きいことから、組織別でも再集計して、「不明」を除外して分岐確率（構成比、出現頻度）を算出した。
- この結果、決定済みの合計は、**個人で41%、法人で57%**となり、法人の方が高くなる。内訳を見ると、**個人では承継と廃業が20%ずつ**なのに対して、**法人は承継が**

47%と大半を占めている。

- 他方、**未決定パターン**では、1)承継／廃業自体を決めかねているケース、2)承継意向はあるものの、後継者が決まっていないケース、3)廃業意向は固めているものの、時期が未定のケースの3つがある。各ケースの出現頻度を算出すると、合計では**個人が59%、法人が43%**であり、内訳は、個人では3)が37%で1)が18%で多く、法人では1)が25%で、2)と3)が1割弱となる。
- 個人では高齢経営者の割合がそもそも高いことから、これらを**全年齢での出現頻度**で見ると、**個人の1/3が未決定パターン**であることがわかる。**法人では1/6**と少なくなるものの、決して低い割合ではないと言える。

表Ⅲ-5-1
65歳以上の経営者に関して、承継／廃業等の意思決定状況に関する決定／未決定の区別で捉えた再整理

| | 第二段階の分岐 | | 分岐確率 (%) [a] | 第二段階の分岐 | | 分岐確率 (%) [b] | 全体での分岐確率 (%) [a+b] |
|----------|---------|----|--------------|------------|-----------|--------------|--------------------|
| | 承継 | 売却 | | 後継者は決定済み | 廃業時期は決定済み | | |
| 決定済みパターン | 承継 P: | | 24.0 | 後継者は決定済み | P: | 84.2 | 20.2 |
| | C: | | 56.3 | | C: | 84.2 | 47.4 |
| | 売却 P: | | 0.8 | | | | 0.8 |
| | C: | | 1.0 | | | | 1.0 |
| | 廃業 P: | | 57.4 | 廃業時期は決定済み | P: | 35.4 | 20.4 |
| | C: | | 18.0 | | C: | 48.5 | 8.7 |
| 未決定パターン | 未決定 P: | | 17.8 | | | | 17.8 |
| | C: | | 24.8 | | | | 24.8 |
| | 承継 P: | | 24.0 | 後継者は未決定 | P: | 15.8 | 3.8 |
| | C: | | 56.3 | | C: | 15.8 | 8.9 |
| | 廃業 P: | | 57.4 | 廃業時期はわからない | P: | 64.6 | 37.1 |
| | C: | | 18.0 | | C: | 51.5 | 9.3 |

| 決定済み合計 | | | |
|--------|------|------|-----|
| | 65歳～ | 全年齢 | (%) |
| P: | 41.4 | 23.0 | (%) |
| C: | 57.1 | 21.8 | (%) |

| 未決定合計 | | | |
|-------|------|------|-----|
| | 65歳～ | 全年齢 | (%) |
| P: | 58.6 | 32.5 | (%) |
| C: | 42.9 | 16.3 | (%) |

(公財)大阪市都市型産業振興センター経済調査室 作成 (注) P: 個人企業、C: 法人企業

(注) 「不明」を除く

IV 本調査のまとめ

- 本調査を通じて、事業の承継／廃業等に関して、実に多くの実態や課題が明らかとなった。
- まず、I章では、近畿の社長の平均年齢は**高齢化傾向**が続いており、**最高齢を更新**していることや、社長交代率は2013年で3.80% (**1サイクル:26年**)で、最近は交代による**新陳代謝がやや停滞**していることが確認された。また、国や自治体等も円滑な承継に向けて**各種の支援メニュー**を整えつつあり、工夫を凝らしつつあるものの、民間企業の取組みも含めて、**承継やM&Aに重点**が置かれる傾向にあり、**企業側のニーズとマッチしていない懸念**があることがわかった。
- II章では、市内中小企業1千社弱から得られた事業承継に関する**アンケート調査**をもとに、企業の経営指標や経営者に関する分析を行った。この結果、**個人と法人による経営指標の平均的差異がかなり大きく、個人では厳しい状況**にある企業が多いことがわかった。この背景には、日本経済全体のデフレ不況の影響も無論大きいですが、ITやインターネット社会などの情勢変化が著しく、特に**高齢経営者の個人企業ではこれらへの対応が困難**であることが影響していることが推察された。
- III章では、こうした状況に置かれている中小企業の**承継／廃業等の意向**を分析した。まず、概況に関しては、**承継させる企業の傾向として、企業の業績が良く、事業の将来性が成長が期待できる法人企業で、従業員数が5人以上**であることがわかった。他方、**廃業意向の企業の傾向は、業績が悪く、将来性も現状維持すら困難な企業で、従業員数が2人以下の個人企業**であることである。

また、**承継か、廃業かを決めかねている企業も少なくない**ことも明らかとなった。

- そこで、意向のケースごとに、その理由や予定時期などを分析した。まず、**承継ケース**では、承継意向を持ちながらも、**65歳以上の高齢経営者が当面は経営を続けるという意識が特に個人企業では強い**こと、後継者を誰かを決定している企業は、55歳以上の経営者では約8割に達しているものの、**高齢経営者の場合、5年以内に承継させる努力が不足**していることがある。また、**後継者は、特に個人企業の大半は息子・娘**であることがわかった。
- 次に、**廃業ケース**では、廃業を決心するまでの**他の手段を「検討していない」割合が特に個人企業では多い**ことがわかり、年数を経て**自然に廃業を決定**したことが推察される。**廃業予定の時期も「わからない」が6割**を占めた。
- 最後に、承継等が**未決定のケース**では、**結論を出す時期が「わからない」が各年代トップ**であり、**70歳以上で60%**を占めた。決めかねている理由は、「**まだ決める必要がない**」が一定程度あるほか、「**先行き不透明で検討できない**」は**70歳以上で半分以上**の割合を占めた。
- こうした分析を総合するため、65歳以上の高齢経営者に関して、**承継等の決定状況を再整理**した結果、**詳細には決まっていないケースの出現頻度が個人で59%、法人で43%**に達することが明らかとなった。
- 以上の分析より、**高齢経営者ではまさに「先延ばし」する企業が個人でかなり多く**、この姿勢を改めなければ、年々、**円滑な承継/廃業が困難になるリスクが増大**することは必至で、**意思決定を早める支援の必要性**が指摘できる。