



---

# 最近の企業動向等に関する 実態調査

---



- 1 現在直面している経営課題
- 2 賃金引上げの動向
- 3 事業承継の動向
- 4 事業承継を検討するきっかけとなり得る支援策・解決策
- 5 M&Aに対する考え方

平成31年2月

衆議院調査局  
経済産業調査室



## 調 査 要 領

### 【実態調査について】

衆議院調査局経済産業調査室では、経済産業委員会における各種立法活動に資するべく、現在直面している経営課題などについて、株式会社帝国データバンクの「TDB景気動向調査」を活用した企業へのアンケート調査を実施した。

「TDB景気動向調査」とは、国内景気の実態把握を主目的として各業界の企業活動全般に関する調査項目について全国約2万社を対象にインターネットを活用して毎月実施されている統計調査である。

本実態調査は、委託契約により当調査室が考案した質問を毎年度11月の「TDB景気動向調査」に追加設定して企業より回答を得て、当室で独自に分析を行うものであり、今回で16回目となる。

### 【質問項目】

- 1) 現在直面している経営課題
- 2) 賃金引上げの動向
- 3) 事業承継の動向
- 4) 事業承継を検討するきっかけとなり得る支援策・解決策
- 5) M&Aに対する考え方

### 【調査実施期間】

平成30年11月16日～30日

### 【調査対象企業数】

2万3,052社

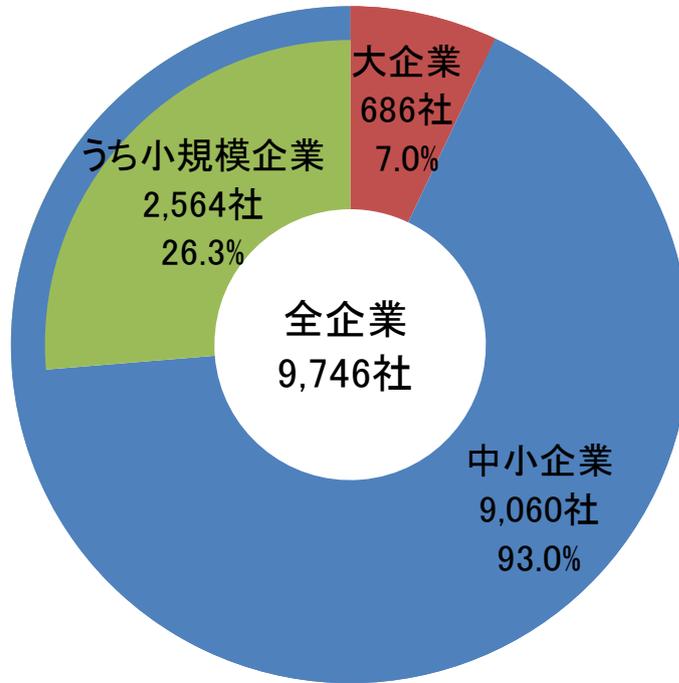
### 【有効回答企業数】

9,746社（回答率42.3%）

(注) 「TDB景気動向調査」の調査先企業は、全国全業種、全規模を対象としているが、調査協力の承諾が得られた企業が調査先となっていること等から、個人事業者等の小規模の企業数が少ないことに加え、製造業、卸売業の比率が高く、逆に運輸業、小売業、不動産業の比率が低い等の偏差がある。

## 回答企業の属性

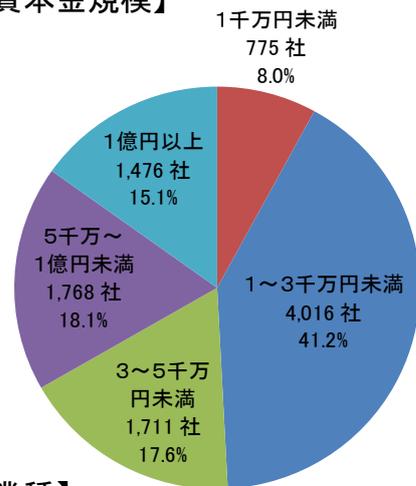
### 【企業規模】



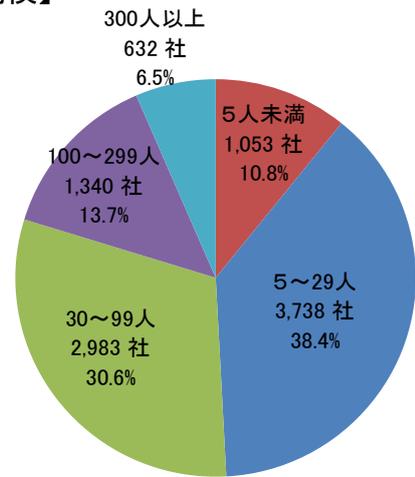
(注) 本報告書の中での企業規模の分類は、中小企業基本法（第2条第1項及び第5項）に基づく。ただし、分析において「中小企業」からは「小規模企業」を除いている。

業種	中小企業 (下記のいずれかを満たすこと)		うち小規模企業
	資本金	常時雇用する 従業員	常時雇用する 従業員
①製造業・建設業・ 運輸業 その他の業種(②～ ④を除く)	3億円以下	300人以下	20人以下
②卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
③サービス業	5000万円以下	100人以下	5人以下
④小売業	5000万円以下	50人以下	5人以下

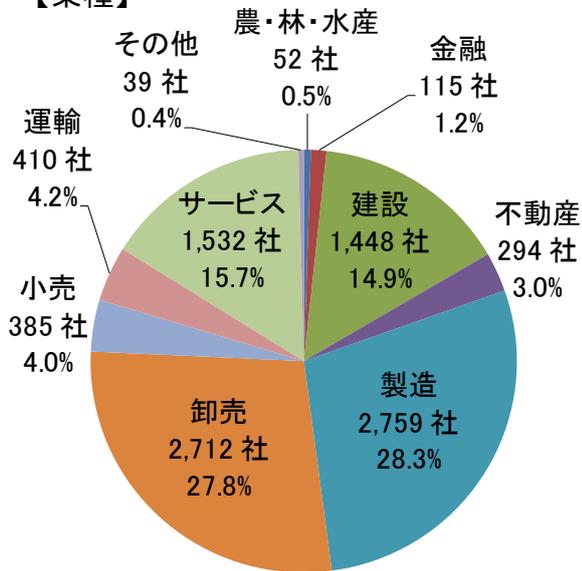
【資本金規模】



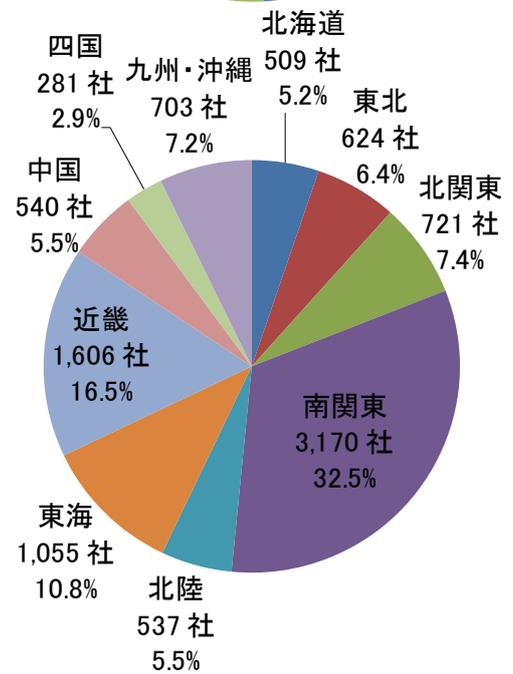
【従業員規模】



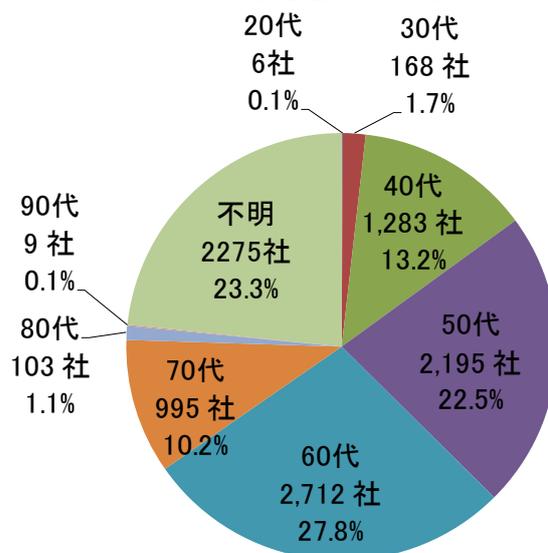
【業種】

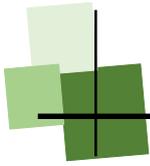


【地域】



【経営者年代】





## 調査結果の概要

### 設問1 現在直面している経営課題

- ・ 回答の多い順に「人手不足」（47.2%）、「原材料費・燃料費の高騰・仕入価格の上昇」（31.6%）、「売上高の低迷（民間需要の減退による）」（24.9%）となった。
- ・ 昨年度と比較すると、「原材料費・燃料費の高騰・仕入価格の上昇」が11.8%から31.6%と増加した一方で、「営業・販売体制の強化・販路拡大」が30.8%から22.3%、「熟練技能者・高度人材の高齢化／技能後継者の不足」が25.7%から19.6%と減少した。
- ・ 「事業の承継」については、14.5%から11.1%と減少した。
- ・ 今年度調査で追加した課題として「働き方改革への対応」が22.3%、「消費税率引上げへの対応」が7.2%であった。

### 設問2 賃金引上げの動向

- ・ 何らかの形で今後賃金を上げる予定がある旨回答した企業の割合は、全体の74.6%だった。なお、過去5年度分の調査結果を比較しても、企業の賃金引上げ傾向が継続していることが明らかとなった（2017年度調査：74.4%、2016年度調査：69.7%、2015年度調査：62.3%、2014年度調査：58.0%）。もっとも、今回の調査では、何らかの形で今後賃金を上げる予定がある旨回答した企業の割合の伸びは鈍化している。
- ・ 賃金引上げの内容として、「定期昇給を実施する」及び「ベースアップを行う」の回答割合が年々増加しており、いずれも5年間で10%以上増加した。
- ・ 「賃金等を上げる予定はない」（11.3%）は、回答割合が年々減少している。
- ・ 賃金を上げる理由については、人手不足の深刻化を背景に、「人材の確保のため」の回答割合が毎年度増加しており、今回の調査では初めて60%台となった。2014年度調査と比べると、回答割合は、17.3%ポイント高くなった。

### 設問3 事業承継の動向

- ・過去10年以内に何らかの方法で事業承継（または経営者の交代）を行った企業は46.6%、事業承継を行っていない企業は46.0%となり、「分からない」（7.4%）を除くと、回答企業のうち事業承継を行った企業が全体の約半数を占めた。事業承継の手法別では、「親族が承継した」（27.0%）が最も多かった。次いで「親族以外の役員・従業員が承継した（内部昇格）」（10.5%）、「親会社等から出向等により後継者を受け入れた」（5.6%）の順となった。
- ・事業承継の実施予定について見ると、「親族が承継する予定である」とする企業が34.7%と最も高かった。次いで、「分からない」が24.0%、「事業承継を行う予定があるが、具体的な承継方法は未定である」が14.0%となった。

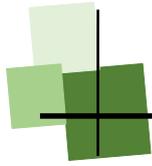
### 設問4 事業承継を検討するきっかけとなり得る支援策・解決策

※設問3「事業承継の実施予定」で「現経営者の代で廃業する可能性がある」と回答した企業及び「分からない」と回答した企業の分析（回答数2,707社）

- ・「本業の業績改善」（21.5%）、「従業員の確保・人手不足の解消」（19.1%）、「債務や個人保証の軽減」（12.8%）などの回答割合が高くなった。「現経営者の代で廃業する可能性がある」または「分からない」と回答した企業において、業績低迷や人手不足など経営改善に対するニーズが高いことが窺える。

### 設問5 M&Aに対する考え方

- ・「事業承継対策として有効な手段」（33.6%）、「成長戦略（市場シェア拡大や新事業進出等）として有効な手段」（28.0%）及び「経営基盤の強化策（人材・技術・設備等の獲得等）として有効な手段」（22.2%）といったM&Aを評価する選択肢の回答割合が比較的高くなった。
- ・一方で、「最適な相手先を見つけるのが難しい」（18.7%）、「企業価値の評価や売却額・買収額の算定が難しい」（10.0%）の回答割合も比較的高くなった。企業は、M&Aを有効な手段と評価しつつも、実施に当たっては相手先の選定・企業価値評価が課題であると認識していることが窺える。



## 設問 1 現在直面している経営課題

---

現在直面している経営課題として大きなものを、下記より最大3つまで選択してください。（複数回答、最大3つまで）

※現在直面している経営課題がない場合は、末尾の選択肢「特にない」を選択してください。

- 売上高の低迷（民間需要の減退による）
- 売上高の低迷（公的需要の減退による）
- 為替変動や国際情勢の影響（日米通商問題等）による取引先からの受注減
- 原材料費・燃料費の高騰・仕入価格の上昇
- 資金繰り（商品開発、設備投資等経営の強化のため）
- 資金繰り（運転資金等経営の安定のため）
- 人件費の高騰
- 人手不足
- 熟練技能者・高度人材の高齢化／技能後継者の不足
- 働き方改革への対応
- 生産能力（設備）の不足・老朽化
- 新商品・サービスの開発
- 営業・販売体制の強化、販路拡大
- 事業の承継
- 海外への事業展開
- 海外事業の縮小・撤退
- 消費税率引上げへの対応
- その他
- 特にない

## (1) 全企業

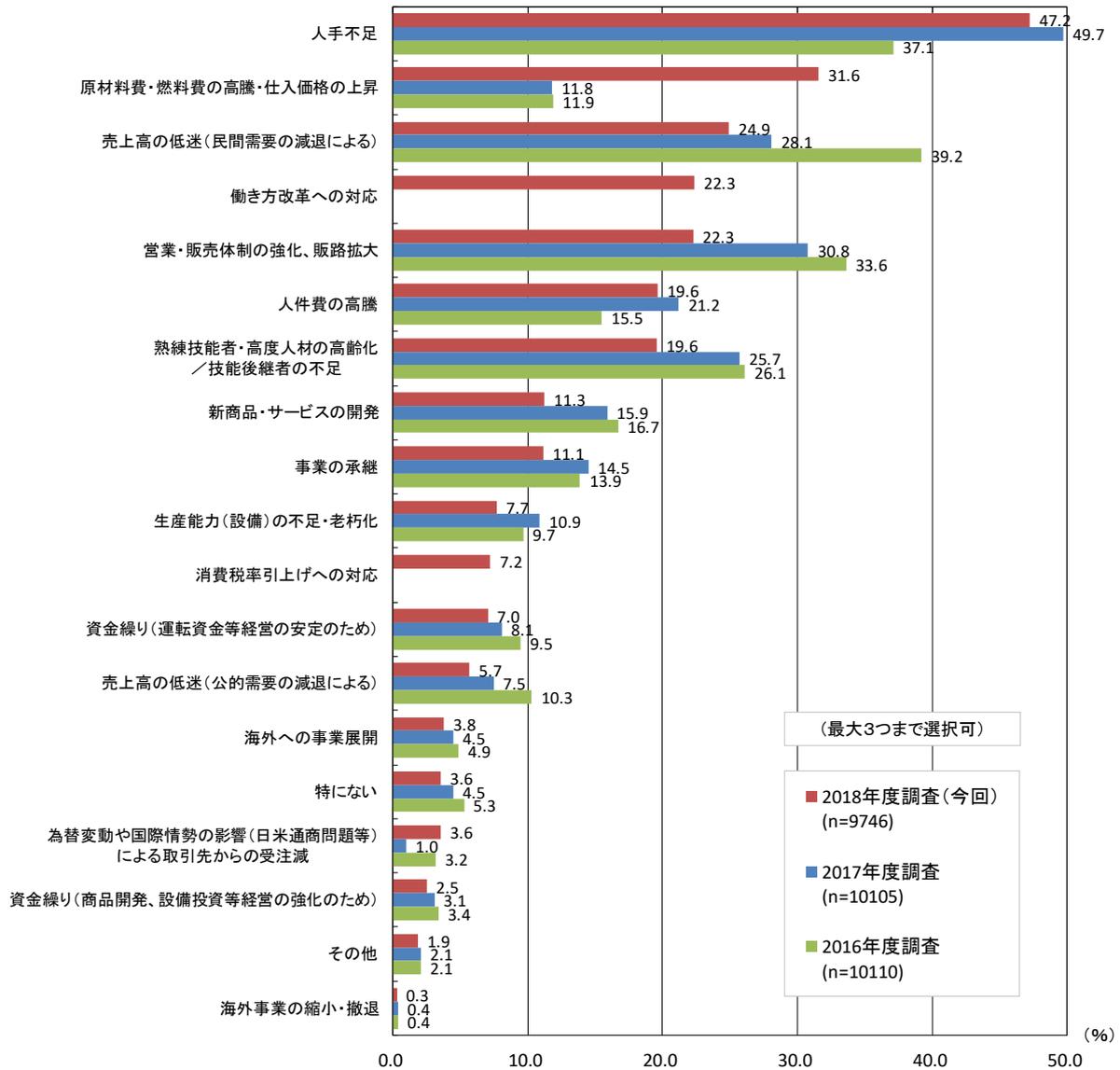
(※) 昨年度との比較に関する言及に関し、昨年度と本年度では、項目の文言・内容が変更されているもの<sup>1</sup>があり、また、新たに追加した項目がある。よって、単純比較が必ずしも妥当でない可能性はあるものの、この1年の傾向を把握するとの観点から、類似の項目を比較する等可能な限りの分析を試みている。(以下、同様)

- ・ 回答の多い順に「人手不足」(47.2%)、「原材料費・燃料費の高騰・仕入価格の上昇」(31.6%)、「売上高の低迷(民間需要の減退による)」(24.9%)となった。特に「人手不足」は昨年度と同様に突出して高く、引き続き容易に解決できない問題であることが窺える。
- ・ 昨年度と比較すると、「原材料費・燃料費の高騰・仕入価格の上昇」が、11.8%から31.6%と増加した一方で、「営業・販売体制の強化、販路拡大」が30.8%から22.3%と減少した。
- ・ 「人手不足」、「人件費の高騰」については、昨年度とほぼ変化がなかった。
- ・ 「熟練技能者・高度人材の高齢化／技能後継者の不足」が25.7%から19.6%と減少した。
- ・ 今年度、新たに追加した項目として「働き方改革への対応」が22.3%、「消費税率引上げへの対応」が7.2%であった。
- ・ 「事業の承継」については、14.5%から11.1%と減少した。経営者の高齢化が進み事業承継が問題となっている中で<sup>2</sup>、経営課題として意識している企業の割合が小さい。

<sup>1</sup> 「原材料費・燃料費の高騰・仕入価格の上昇」は、過去2年度は「為替変動による原材料費・燃料費の高騰・仕入価格の上昇」として、また、「為替変動や国際情勢の影響(日米通商問題等)による取引先からの受注減」は、過去2年度は「為替変動による取引先からの受注減」として、それぞれ項目を立てていた。

<sup>2</sup> 今後10年間で約245万人の中小企業・小規模事業者の経営者が70歳を超えることになるが、その内127万人が後継者未定であるとされている。中小企業庁では、このような現状を放置した場合、後継者不在の中小企業の大量廃業により2025年頃までの10年間累計で約650万人の雇用及び約22兆円のGDPが失われる可能性がある<sup>2</sup>と試算している。(経済産業省「中小企業・小規模事業者の生産性向上について」未来投資会議構造改革徹底推進会合「地域経済・インフラ」会合(中小企業・観光・スポーツ・文化等)(第1回)平成29年10月12日)

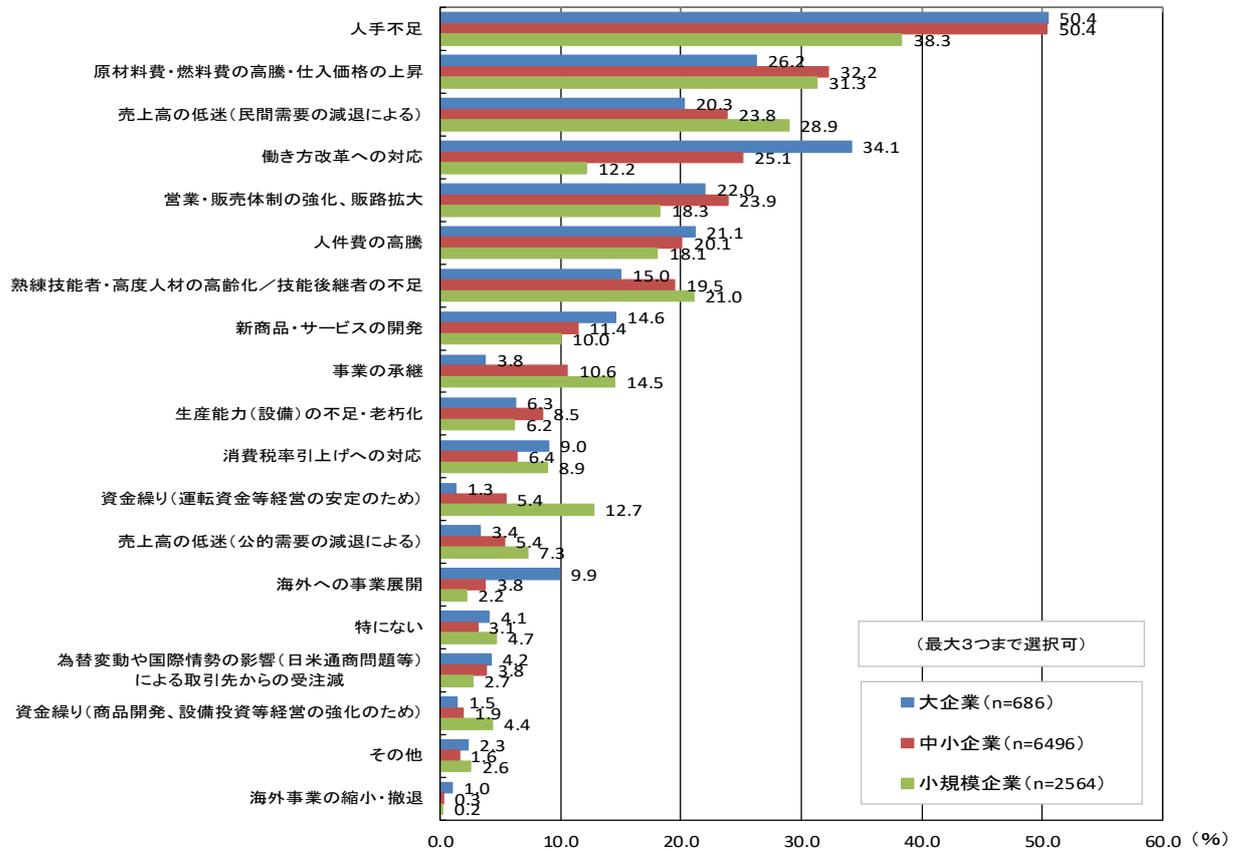
図表1 現在直面している経営課題（全企業・調査年度別）



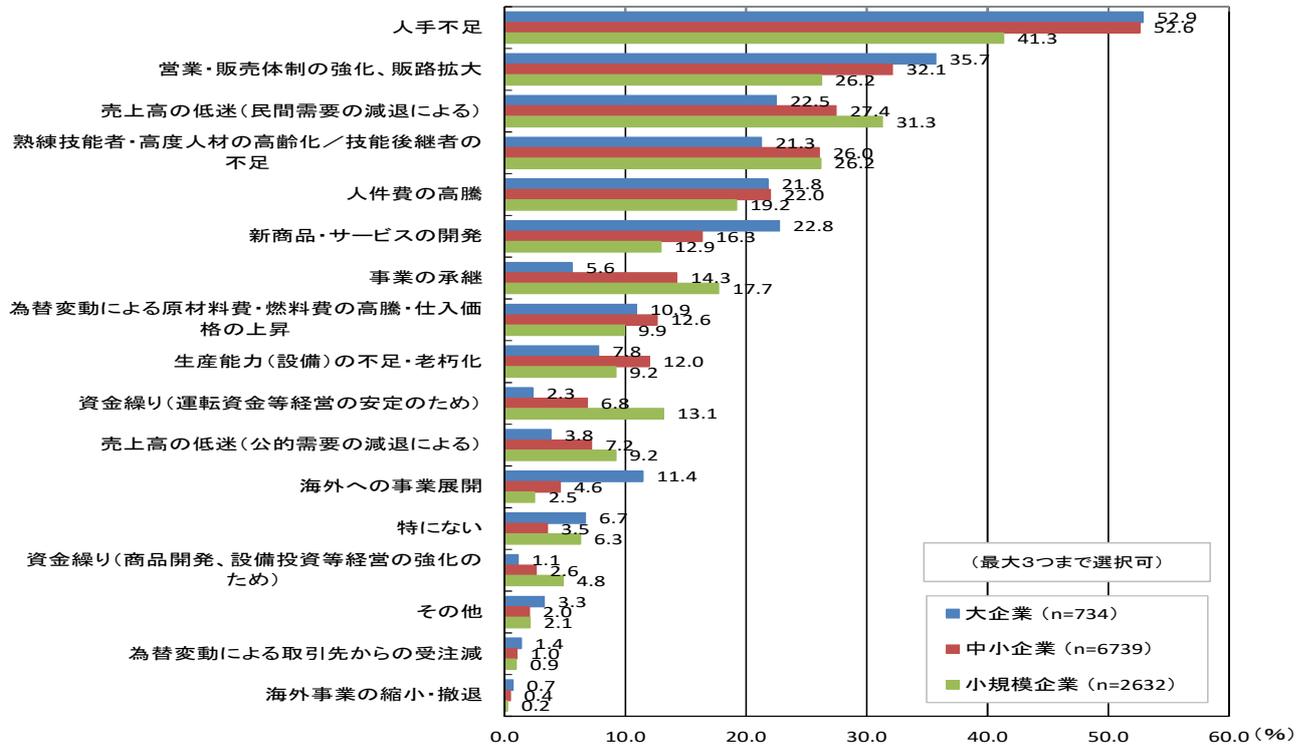
## (2) 企業規模別

- ・ いずれの企業規模においても「人手不足」の回答割合が最も高くなった（大企業：50.4%、中小企業：50.4%、小規模企業：38.3%）。
- ・ 人材関係の経営課題に着目すると、「人手不足」については、小規模企業が大企業及び中小企業に比べて低くなった一方で、「熟練技能者・高度人材の高齢化／技能後継者の不足」については、小規模企業が大企業及び中小企業に比べて高くなった（大企業：15.0%、中小企業：19.5%、小規模企業：21.0%）。
- ・ 「人件費の高騰」については、大企業が、中小企業及び小規模企業に比べて若干回答割合が高くなった（大企業：21.1%、中小企業：20.1%、小規模企業：18.1%）。
- ・ 「働き方改革への対応」については、企業規模が大きくなるほど回答割合が高くなった（大企業：34.1%、中小企業：25.1%、小規模企業：12.2%）。
- ・ 他に、企業規模の差が顕著に表れた項目がいくつかあった。昨年度同様、「資金繰り」や「売上高の低迷」に関する項目は、企業規模が小さくなるほど回答割合が高くなった一方で、「新商品・サービスの開発」、「海外への事業展開」といった項目は、企業規模が大きくなるほど高くなった。中小企業・小規模企業を巡る事業環境はいまだ厳しい面が存在することが窺える。
- ・ 「事業の承継」については、企業規模が小さくなるほど高くなった（大企業：3.8%、中小企業：10.6%、小規模企業：14.5%）。また、いずれの企業規模においても回答割合は、昨年度より減少した。

図表2 現在直面している経営課題（企業規模別）



(参考) 昨年度の調査結果



### (3) 業種別

- ・「人手不足」については、いずれの業種においても高い水準となったが、中でも運輸業（68.0%）、建設業（63.5%）は、昨年度同様、特に高い数値を示しており、問題の深刻さが窺える。
- ・「人件費の高騰」については、小売業及び運輸業で3割超となった。
- ・「熟練技能者・高度人材の高齢化／技能後継者の不足」についても、建設業で約4割となった。
- ・「働き方改革への対応」については、建設業及び運輸業で3割超となった。
- ・「原材料費・燃料費の高騰・仕入価格の上昇」については、原材料費・燃料費の高騰を直接的に受けやすい業種において特に高くなる傾向が見られ、運輸業で5割、農・林・水産業及び製造業で4割超となった。
- ・「売上高の低迷（民間需要の減退による）」については、小売業で41.6%、卸売業で32.0%と、昨年度同様、高い水準になっており、消費の低迷が継続していることが窺える。
- ・「事業の承継」については、すべての業種で、約1割前後となり、昨年度より減少した。

図表3 現在直面している経営課題（業種別）

	(%)										
	農・林・水産 (n=52)	金融 (n=115)	建設 (n=1448)	不動産 (n=294)	製造 (n=2759)	卸売 (n=2712)	小売 (n=385)	運輸 (n=410)	サービス (n=1532)	その他 (n=39)	全業種 (n=9746)
人手不足	38.5	37.4	63.5	31.3	42.8	35.7	53.2	68.0	57.4	43.6	47.2
原材料費・燃料費の高騰・仕入価格の上昇	42.3	8.7	25.1	17.0	44.9	33.7	22.6	50.0	11.7	15.4	31.6
売上高の低迷(民間需要の減退による)	23.1	29.6	14.4	23.5	24.8	32.0	41.6	14.1	21.0	33.3	24.9
働き方改革への対応	25.0	20.9	30.2	11.6	19.8	19.2	21.3	35.4	24.2	12.8	22.3
営業・販売体制の強化、販路拡大	17.3	23.5	12.3	21.8	17.3	34.4	23.9	12.4	21.6	17.9	22.3
人件費の高騰	26.9	9.6	19.5	14.6	16.9	16.4	30.6	35.6	25.1	10.3	19.6
熟練技能者・高度人材の高齢化／技能後継者の不足	19.2	8.7	39.9	11.6	24.3	11.0	8.6	10.5	14.5	20.5	19.6
新商品・サービスの開発	7.7	10.4	3.4	10.9	12.5	13.6	7.0	2.9	15.9	12.8	11.3
事業の承継	7.7	9.6	13.8	13.6	9.5	11.9	9.4	8.0	11.2	5.1	11.1
生産能力(設備)の不足・老朽化	26.9	5.2	2.8	5.1	16.6	4.5	3.9	5.4	3.9	2.6	7.7
消費税率引上げへの対応	5.8	9.6	7.2	14.3	4.6	8.2	16.1	3.4	7.8	5.1	7.2
資金繰り(運転資金等経営の安定のため)	1.9	3.5	6.4	13.3	5.7	7.6	10.4	4.6	8.2	2.6	7.0
売上高の低迷(公的需要の減退による)	7.7	2.6	13.1	2.0	4.4	5.5	3.6	0.7	4.2	10.3	5.7
海外への事業展開	3.8	4.3	1.3	1.4	4.8	5.1	1.3	3.4	3.1	5.1	3.8
特になし	1.9	12.2	2.3	12.9	2.5	4.0	2.1	2.0	4.3	10.3	3.6
為替変動や国際情勢の影響(日米通商問題等)による取引先からの受注減	1.9	2.6	0.9	1.7	5.2	5.5	0.8	2.9	1.0	2.6	3.6
資金繰り(商品開発、設備投資等経営の強化のため)	1.9	0.0	1.2	3.7	3.4	2.0	2.9	0.5	3.8	2.6	2.5
その他	3.8	4.3	1.7	3.4	1.7	2.0	1.6	1.2	2.0	2.6	1.9
海外事業の縮小・撤退	0.0	0.0	0.3	0.0	0.4	0.4	0.0	0.0	0.3	0.0	0.3

(注) 最大3つまで選択可。赤・白・青のグラデーションにより値の大小を表している（濃い赤色が最大の値、濃い青色が最小の値）。

(参考) 昨年度の調査結果

	(%)										
	農・林・水産 (n=55)	金融 (n=122)	建設 (n=1453)	不動産 (n=302)	製造 (n=2904)	卸売 (n=2830)	小売 (n=418)	運輸 (n=433)	サービス (n=1541)	その他 (n=47)	全業種 (n=10105)
人手不足	50.9	36.1	69.0	32.5	47.0	36.5	55.3	73.4	57.1	44.7	49.7
営業・販売体制の強化、販路拡大	30.9	30.3	18.3	31.5	24.8	44.9	34.7	17.1	31.3	17.0	30.8
売上高の低迷(民間需要の減退による)	32.7	23.0	18.1	26.2	27.0	35.0	45.2	21.7	24.7	21.3	28.1
熟練技能者・高度人材の高齢化／技能後継者の不足	20.0	11.5	51.3	12.3	32.4	14.0	10.5	21.5	20.1	19.1	25.7
人件費の高騰	30.9	13.9	22.8	15.6	19.1	16.2	30.1	41.8	26.2	19.1	21.2
新商品・サービスの開発	9.1	20.5	4.9	15.6	19.2	17.7	11.7	5.1	20.6	23.4	15.9
事業の承継	9.1	9.8	18.9	18.5	12.3	15.4	13.6	11.3	14.2	10.6	14.5
為替変動による原材料費・燃料費の高騰・仕入価格の上昇	9.1	2.5	4.5	3.6	16.0	16.7	11.5	16.9	2.9	2.1	11.8
生産能力(設備)の不足・老朽化	23.6	1.6	4.9	5.6	23.4	7.1	3.6	7.4	4.7	6.4	10.9
資金繰り(運転資金等経営の安定のため)	9.1	8.2	7.8	12.6	7.0	8.3	12.9	6.7	8.7	4.3	8.1
売上高の低迷(公的需要の減退による)	5.5	3.3	15.4	3.0	6.4	7.6	3.6	2.5	5.5	4.3	7.5
海外への事業展開	5.5	3.3	1.4	2.6	6.3	5.6	2.9	3.0	3.5	2.1	4.5
特になし	3.6	14.8	2.7	14.2	3.2	4.9	3.8	2.5	5.5	14.9	4.5
資金繰り(商品開発、設備投資等経営の強化のため)	1.8	2.5	1.5	4.0	4.0	2.8	3.1	2.3	3.4	4.3	3.1
その他	5.5	4.9	1.7	2.6	1.9	2.2	2.4	2.1	2.5	2.1	2.1
為替変動による取引先からの受注減	0.0	0.8	0.2	0.7	1.5	1.2	1.0	1.4	0.5	2.1	1.0
海外事業の縮小・撤退	0.0	0.0	0.3	0.7	0.5	0.6	0.0	0.0	0.2	0.0	0.4

#### (4) 地域別

- ・「人手不足」については、いずれの地域においても高い水準にある。特に北海道、東北及び九州・沖縄地域は、昨年度と同様に5割を超えた。
- ・「原材料費・燃料費の高騰・仕入価格の上昇」については、いずれの地域においても昨年度と比べて回答割合が増加した。
- ・「売上高の低迷（民間需要の減退による）」については、昨年度と比べて回答割合に多少の増減はあるものの、いずれの地域においても上位項目となった。
- ・「働き方改革への対応」については、いずれの地域においても上位項目となった。

図表4 現在直面している経営課題（地域別）

	(%)										
	北海道 (n=509)	東北 (n=624)	北関東 (n=721)	南関東 (n=3170)	北陸 (n=537)	東海 (n=1055)	近畿 (n=1606)	中国 (n=540)	四国 (n=281)	九州・沖縄 (n=703)	全地域 (n=9746)
人手不足	51.5	51.6	47.7	43.7	47.9	49.2	48.0	48.1	46.6	50.1	47.2
原材料費・燃料費の高騰・仕入価格の上昇	38.5	32.4	37.2	26.2	34.6	33.6	33.6	34.3	36.7	30.2	31.6
売上高の低迷(民間需要の減退による)	24.4	27.4	25.4	25.8	27.6	23.3	24.3	25.2	23.5	20.8	24.9
働き方改革への対応	26.5	23.9	25.4	19.5	25.5	23.1	21.7	25.7	23.5	22.6	22.3
営業・販売体制の強化、販路拡大	18.5	21.6	20.1	24.8	22.2	20.9	22.5	22.8	18.1	19.2	22.3
人件費の高騰	23.0	20.5	19.7	18.6	17.1	19.5	19.9	19.1	14.9	24.9	19.6
熟練技能者・高度人材の高齢化／技能後継者の不足	19.3	21.8	20.9	18.0	22.3	20.9	18.1	19.6	19.6	22.5	19.6
新商品・サービスの開発	8.3	5.9	8.9	13.5	10.6	11.2	11.6	10.2	13.5	10.2	11.3
事業の承継	11.6	9.9	10.7	12.5	10.8	10.5	9.8	11.1	12.5	9.7	11.1
生産能力(設備)の不足・老朽化	7.1	6.3	8.9	6.6	10.8	9.4	8.0	8.0	8.5	7.5	7.7
消費税率引上げへの対応	8.3	8.0	6.5	8.2	6.1	6.4	5.7	7.6	8.9	6.8	7.2
資金繰り(運転資金等経営の安定のため)	5.9	7.1	9.8	8.1	3.7	6.2	6.3	6.9	5.3	6.8	7.0
売上高の低迷(公的需要の減退による)	9.8	9.8	6.7	4.0	9.7	4.1	3.9	7.6	5.7	8.0	5.7
海外への事業展開	0.2	0.8	2.5	4.7	2.4	3.8	5.7	3.1	4.6	3.1	3.8
特になし	3.1	4.3	2.1	4.4	3.5	3.1	2.9	1.7	5.0	4.3	3.6
為替変動や国際情勢の影響(日米通商問題等)による取引先からの受注減	0.2	2.1	3.6	3.7	2.8	4.1	5.9	3.1	2.5	2.1	3.6
資金繰り(商品開発、設備投資等経営の強化のため)	1.0	2.6	3.2	3.2	1.5	2.7	2.2	1.5	2.5	2.0	2.5
その他	1.0	1.8	2.2	1.8	1.1	2.4	2.2	1.3	3.2	1.7	1.9
海外事業の縮小・撤退	0.2	0.0	0.4	0.3	0.2	0.4	0.4	0.6	0.0	0.3	0.3

(注) 最大3つまで選択可。赤・白・青のグラデーションにより値の大小を表している（濃い赤色が最大の値、濃い青色が最小の値）。

(参考) 昨年度の調査結果

	(%)										
	北海道 (n=518)	東北 (n=609)	北関東 (n=708)	南関東 (n=3258)	北陸 (n=555)	東海 (n=1124)	近畿 (n=1719)	中国 (n=562)	四国 (n=312)	九州・沖縄 (n=740)	全地域 (n=10105)
人手不足	57.1	51.9	53.2	46.4	49.9	51.7	47.8	50.2	54.5	52.6	49.7
営業・販売体制の強化、販路拡大	27.0	27.3	28.7	32.5	33.3	28.9	32.2	31.0	31.1	28.6	30.8
売上高の低迷(民間需要の減退による)	22.6	31.0	26.1	29.8	28.3	27.4	28.5	27.0	25.0	25.8	28.1
熟練技能者・高度人材の高齢化／技能後継者の不足	28.4	31.0	27.1	21.7	29.2	26.2	25.5	27.0	32.4	29.3	25.7
人件費の高騰	28.4	19.4	23.9	20.6	16.6	22.1	19.9	23.7	17.6	23.2	21.2
新商品・サービスの開発	10.0	13.5	12.4	18.3	16.2	14.4	18.4	16.7	12.8	11.6	15.9
事業の承継	14.1	14.9	14.8	14.7	14.8	13.3	14.1	15.3	15.1	15.4	14.5
為替変動による原材料費・燃料費の高騰・仕入価格の上昇	10.0	11.0	13.7	11.1	11.4	12.6	14.0	11.2	13.5	8.5	11.8
生産能力(設備)の不足・老朽化	12.4	10.8	14.4	8.3	14.4	13.8	10.8	13.0	11.5	9.9	10.9
資金繰り(運転資金等経営の安定のため)	7.5	8.0	8.9	9.6	5.9	7.4	7.1	7.5	6.4	8.0	8.1
売上高の低迷(公的需要の減退による)	10.8	13.0	8.6	5.9	13.2	4.8	5.7	7.1	9.3	9.9	7.5
海外への事業展開	1.0	1.8	2.1	5.6	4.0	6.0	6.1	3.7	2.6	2.7	4.5
特になし	4.2	4.4	3.5	5.2	2.9	3.5	4.3	3.9	6.1	5.0	4.5
資金繰り(商品開発、設備投資等経営の強化のため)	1.9	3.1	3.5	3.1	2.9	3.4	2.6	3.9	2.9	3.4	3.1
その他	1.9	2.3	2.0	2.1	2.7	2.4	2.4	1.4	0.6	2.0	2.1
為替変動による取引先からの受注減	0.2	0.8	1.0	1.0	0.4	1.4	1.1	0.7	1.9	1.1	1.0
海外事業の縮小・撤退	0.4	0.2	0.7	0.4	0.4	0.4	0.5	0.2	0.6	0.4	0.4

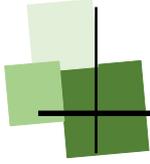
## (5) 経営者年代別

- ・ いずれの年代でも「人手不足」と「原材料・燃料費の高騰・仕入れ価格の上昇」の回答割合が高くなっており、これらが経営者の年代を問わず大きな課題となっていることが窺える。
- ・ 「事業の承継」については、60代以上の回答割合が高くなっている。

図表5 現在直面している経営課題（経営者年代別）

	30代以下 (n=174)	40代 (n=1283)	50代 (n=2195)	60代 (n=2712)	70代 (n=995)	80代以上 (n=112)	不明 (n=2275)	全年代 (n=9746)
人手不足	44.3	52.1	50.3	47.4	43.8	34.8	43.6	47.2
原材料費・燃料費の高騰・仕入れ価格の上昇	33.3	33.5	32.8	32.3	34.1	33.9	27.1	31.6
売上高の低迷(民間需要の減退による)	22.4	21.7	23.0	24.7	23.4	33.9	29.2	24.9
働き方改革への対応	20.1	22.9	24.2	23.6	22.5	22.3	18.8	22.3
営業・販売体制の強化、販路拡大	19.0	23.2	23.4	23.5	22.8	22.3	19.1	22.3
人件費の高騰	23.6	22.5	21.2	18.1	16.9	18.8	19.3	19.6
熟練技能者・高度人材の高齢化／技能後継者の不足	17.8	20.1	18.7	22.2	16.7	15.2	18.6	19.6
新商品・サービスの開発	17.2	10.6	11.5	11.0	11.4	7.1	11.3	11.3
事業の承継	4.6	3.7	7.3	14.7	20.4	20.5	10.8	11.1
生産能力(設備)の不足・老朽化	8.6	8.7	7.1	7.7	7.7	8.0	7.7	7.7
消費税率引上げへの対応	7.5	6.8	6.8	7.3	7.6	7.1	7.6	7.2
資金繰り(運転資金等経営の安定のため)	10.3	6.0	7.5	5.8	6.2	10.7	8.7	7.0
売上高の低迷(公的需要の減退による)	6.3	5.1	5.3	5.9	5.0	2.7	6.5	5.7
海外への事業展開	4.0	4.4	4.1	4.2	3.5	5.4	2.8	3.8
特になし	2.3	2.8	3.3	2.9	3.8	3.6	5.2	3.6
為替変動や国際情勢の影響(日米通商問題等)による取引先からの受注減	2.3	2.7	3.4	4.4	4.1	3.6	3.2	3.6
資金繰り(商品開発、設備投資等経営の強化のため)	5.2	3.0	2.3	1.9	2.4	1.8	3.1	2.5
その他	1.1	2.0	2.0	1.2	2.5	1.8	2.4	1.9
海外事業の縮小・撤退	1.1	0.3	0.5	0.3	0.3	0.0	0.1	0.3

(注) 最大3つまで選択可。赤・白・青のグラデーションにより値の大小を表している（濃い赤色が最大の値、濃い青色が最小の値）。



## 設問2 賃金引上げの動向

---

貴社における今後の賃金引上げ予定の有無とその理由についてお伺いします。

【設問2-1】今後の賃金引上げの予定についてお聞かせください。

当てはまるものを下記よりすべて選択してください。（複数回答可）

※賃金等を引上げる予定があるが実施手段が未定の場合は、少しでも可能性があるものを選択してください。

※賃金等を引上げる予定がない場合は、選択肢「賃金等を引上げる予定はない」を選択してください。

- 定期昇給を実施する
- ベースアップを行う
- 賞与・一時金の新設・増額を行う
- 手当の新設・増額を行う
- 賃金等を引上げる予定はない
- 分からない

【設問2-2】その理由は何ですか。

当てはまるものを下記よりすべて選択してください。（複数回答可）

<賃金等を引上げる予定のある方>

- 従業員の待遇改善のため
- 自社の業績向上分を従業員に還元するため
- 人材の確保のため
- 物価の動向に合わせるため
- 同業他社の賃金動向に合わせるため
- その他

<賃金等を引上げる予定のない方>

- 景気見通しが不透明なため
- 自社の業績が低迷しているため
- 原材料費の高騰により、利益が圧迫されているため
- 設備投資を優先するため
- 製品・技術等開発、新事業展開（海外進出含む）のため
- 同業他社の賃金動向を見て必要がないと判断したため
- その他

## (1) 賃金引上げの動向

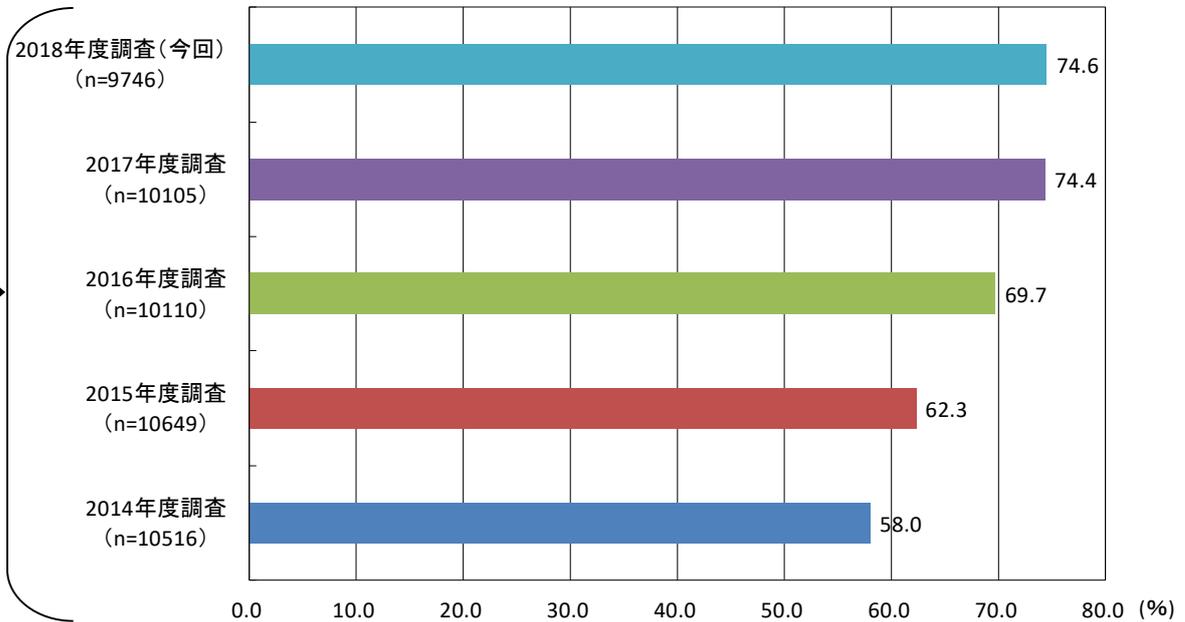
### ①全企業

- ・ 何らかの形で今後賃金を引上げる予定がある旨回答した企業<sup>3</sup>の割合は、全体の74.6%だった。なお、過去5年度分の調査結果を比較しても、企業の賃金引上げ傾向が継続していることが明らかとなった(2017年度調査:74.4%、2016年度調査:69.7%、2015年度調査:62.3%、2014年度調査:58.0%)。もっとも、今回の調査では、何らかの形で今後賃金を引上げる予定がある旨回答した企業の割合の伸びは鈍化している(2015年度調査:4.3%ポイント増、2016年度調査:7.4%ポイント増、2017年度調査:4.7%ポイント増、2018年度調査:0.2%ポイント増)。
- ・ 賃金引上げの具体的な内容としては、「定期昇給を実施する」(56.9%)の回答割合が最も高く、以下「賞与・一時金の新設・増額を行う」(25.1%)、「ベースアップを行う」(23.1%)、「手当の新設・増額を行う」(6.3%)の順となっている。
- ・ 賃金引上げの内容として、「定期昇給を実施する」及び「ベースアップを行う」の回答割合が年々増加しており、いずれも5年間で10%以上増加した。
- ・ 一方、「賃金等を引上げる予定はない」(11.3%)は、回答割合が年々減少している。

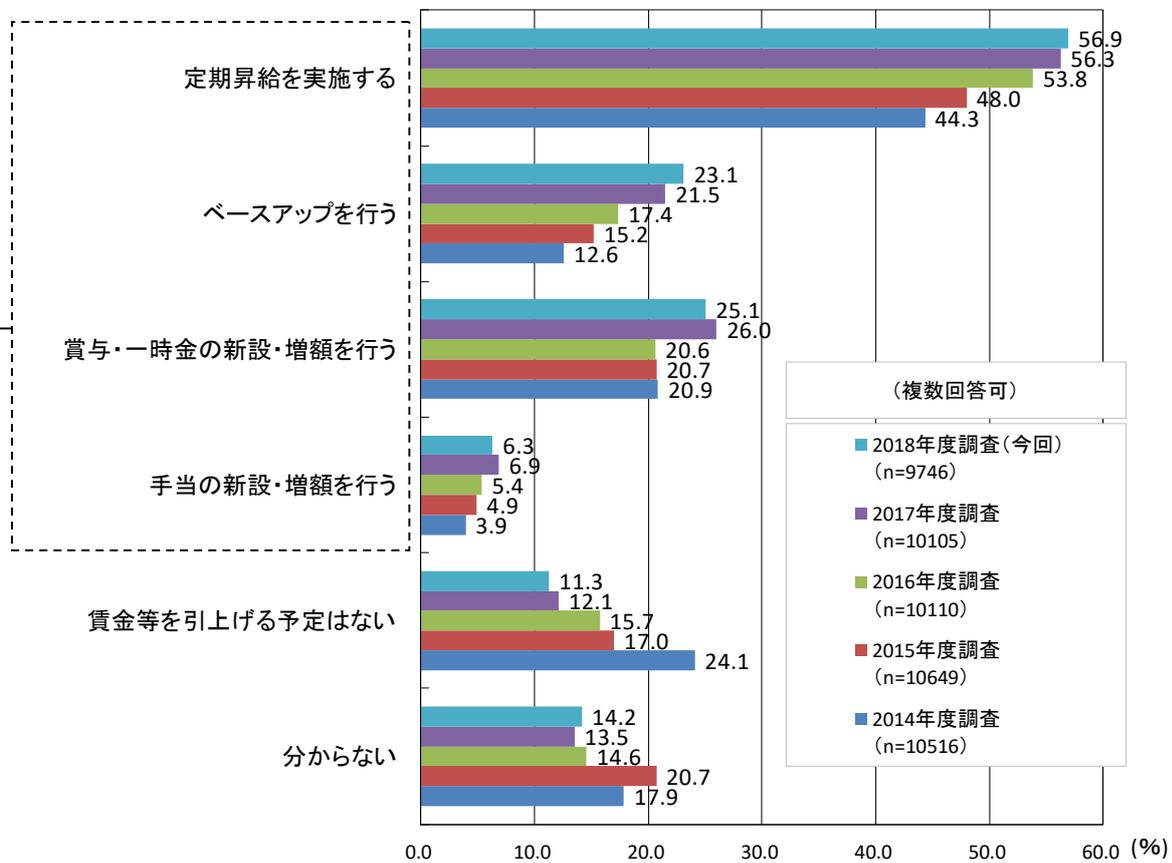
---

<sup>3</sup> 全企業数から「賃金等を引上げる予定はない」及び「分からない」を除いた企業数。

図表6 何らかの形で今後賃金を上げる予定がある旨回答した企業の割合  
(全企業・調査年度別)



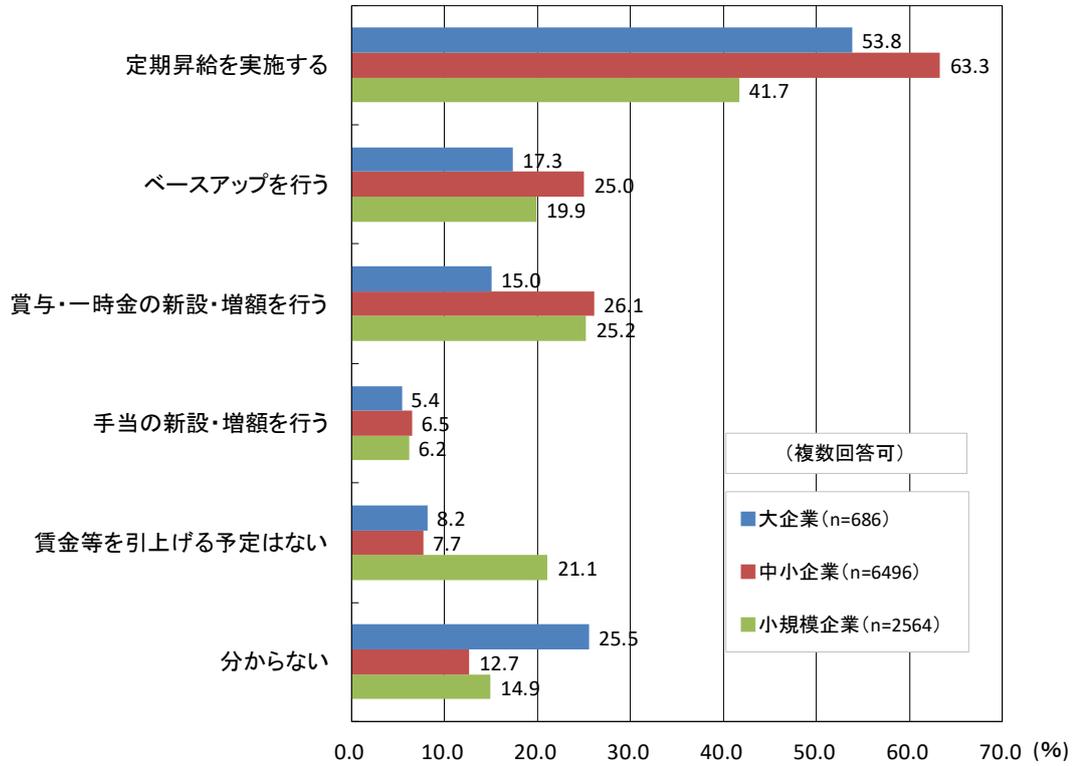
図表7 賃金引き上げの動向(全企業・調査年度別)



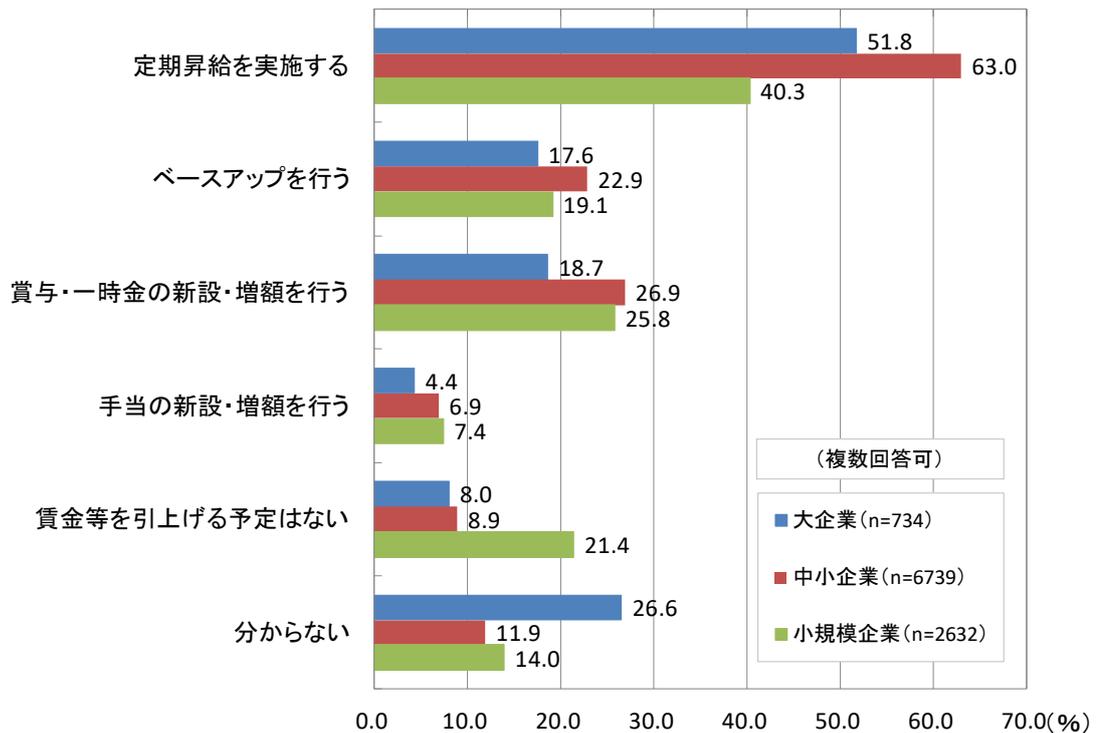
## ②企業規模別

- ・「定期昇給を実施する」は、いずれの企業規模においても最も回答割合が高くなったが、他の企業規模に比べ、小規模企業の回答割合が最も低くなった（大企業：53.8%、中小企業：63.3%、小規模企業：41.7%）。
- ・「ベースアップを行う」（大企業：17.3%、中小企業：25.0%、小規模企業：19.9%）及び「賞与・一時金の新設・増額を行う」（大企業：15.0%、中小企業：26.1%、小規模企業：25.2%）は、大企業の回答割合が最も低くなった。
- ・「賃金等を引上げる予定はない」（大企業：8.2%、中小企業：7.7%、小規模企業：21.1%）は、小規模企業の回答割合が大企業及び中小企業よりも10%以上高くなった。小規模企業の経営環境が厳しい現状が窺える。
- ・企業規模別の賃金引上げの動向については、昨年度調査と概ね同様の傾向が見られた。
- ・過去5年度分の調査結果を比較すると、中小企業及び小規模企業の「ベースアップを行う」の回答割合が年々増加していることが窺える。

図表 8 賃金引き上げの動向（企業規模別）

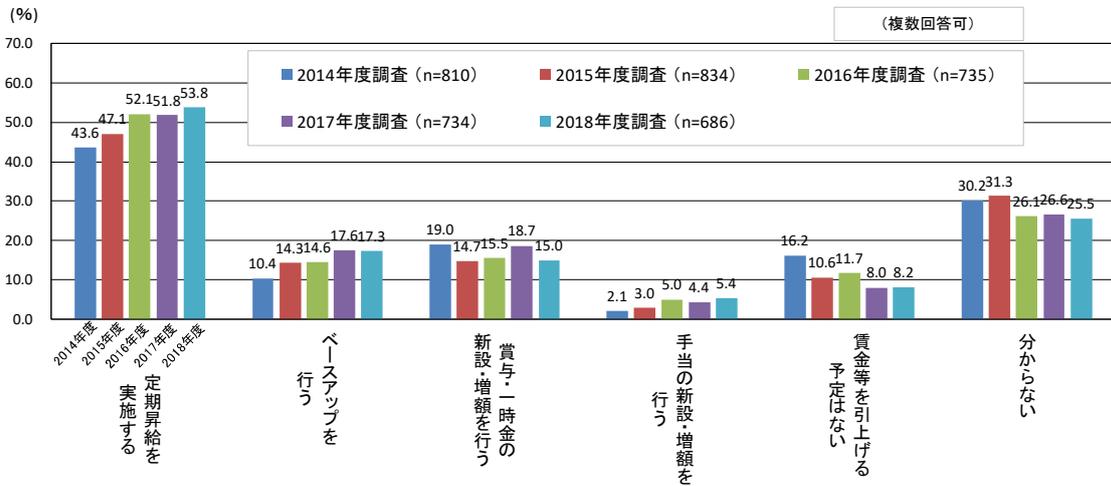


(参考) 昨年度の調査結果

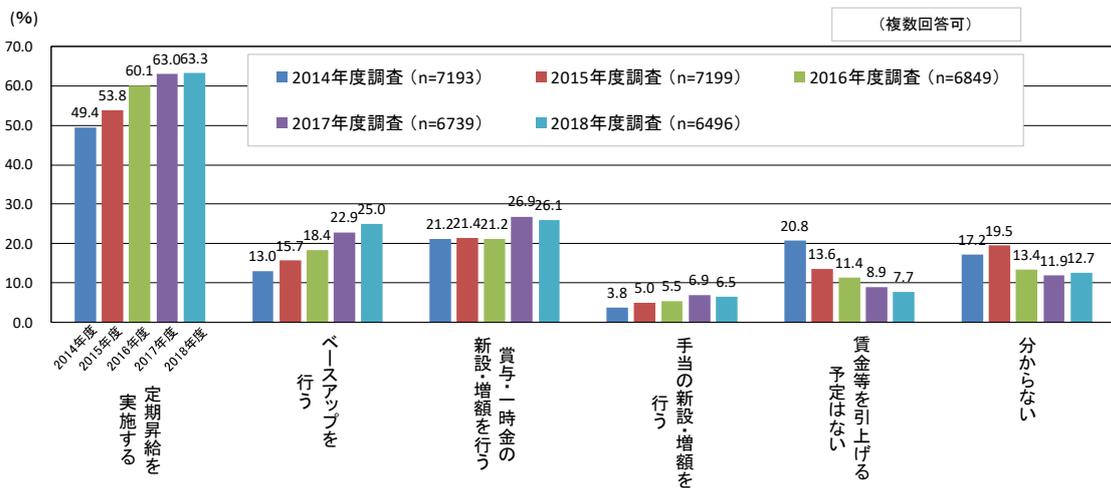


図表9 賃金引上げの動向（企業規模別）（過去5年度分の調査結果の比較）

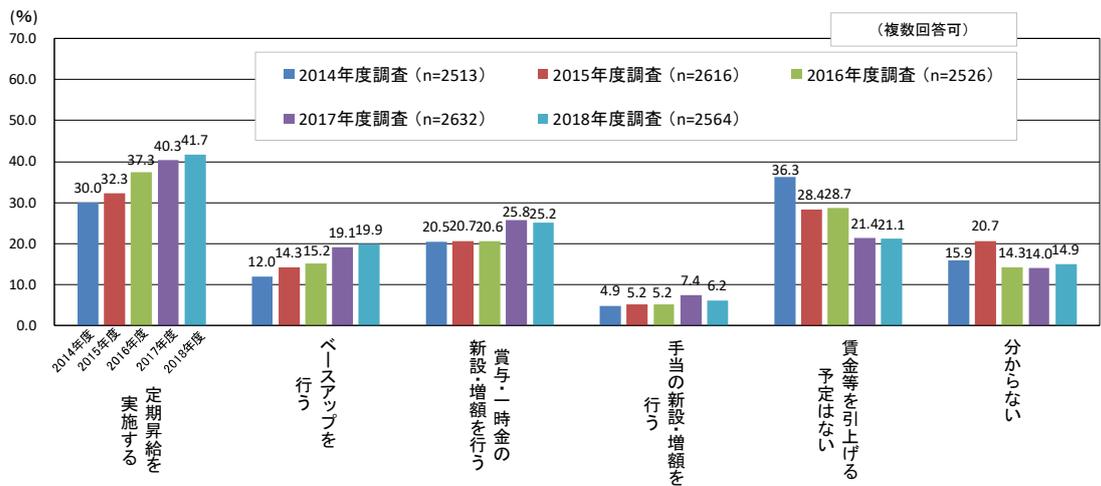
大企業



中小企業



小規模企業



### ③業種別

- ・「定期昇給を実施する」は、農・林・水産業で73.1%、製造業で63.2%となった一方、金融業（37.4%）や不動産業（36.7%）では、回答割合が30%台に留まっており、業種によって大きな差が生じた。
- ・何らかの形で今後賃金を上げる予定がある旨回答した企業<sup>4</sup>の割合は、農・林・水産業、製造業、建設業で高くなった。

図表 10 賃金引き上げの動向（業種別）

	農・林・水産 (n=52)	金融 (n=115)	建設 (n=1448)	不動産 (n=294)	製造 (n=2759)	卸売 (n=2712)	小売 (n=385)	運輸 (n=410)	サービス (n=1532)	その他 (n=39)	全業種 (n=9746)
定期昇給を実施する	73.1	37.4	55.3	36.7	63.2	57.7	53.5	47.6	54.4	43.6	56.9
ベースアップを行う	11.5	13.0	25.4	17.7	24.8	21.2	20.8	27.1	23.2	15.4	23.1
賞与・一時金の新設・増額を行う	17.3	11.3	31.5	16.3	26.2	23.7	16.6	30.7	23.3	12.8	25.1
手当の新設・増額を行う	7.7	4.3	9.7	4.4	5.1	4.2	9.1	12.9	7.2	0.0	6.3
賃金等を上げる予定はない	3.8	23.5	9.7	20.4	8.2	12.6	14.3	12.7	12.1	28.2	11.3
分からない	13.5	26.1	12.4	22.4	13.6	13.9	16.4	12.7	14.6	23.1	14.2

(注) 複数回答可。赤・白・青のグラデーションにより値の大小を表している（濃い赤色が最大の値、濃い青色が最小の値）。

### （参考）昨年度の調査結果

	農・林・水産 (n=55)	金融 (n=122)	建設 (n=1453)	不動産 (n=302)	製造 (n=2904)	卸売 (n=2830)	小売 (n=418)	運輸 (n=433)	サービス (n=1541)	その他 (n=47)	全業種 (n=10105)
定期昇給を実施する	70.9	35.2	52.3	40.1	61.9	56.6	55.5	49.9	55.5	44.7	56.3
ベースアップを行う	14.5	13.9	26.1	13.9	22.0	20.1	19.9	26.8	20.6	6.4	21.5
賞与・一時金の新設・増額を行う	18.2	9.8	32.2	21.2	28.0	22.9	18.7	35.1	24.5	12.8	26.0
手当の新設・増額を行う	5.5	1.6	10.5	6.3	5.9	4.9	7.9	12.9	7.4	6.4	6.9
賃金等を上げる予定はない	9.1	16.4	10.7	19.5	9.2	13.9	12.9	10.9	13.9	17.0	12.1
分からない	10.9	36.1	12.3	20.5	12.4	13.7	15.6	8.8	13.8	27.7	13.5

<sup>4</sup> 脚注3参照。

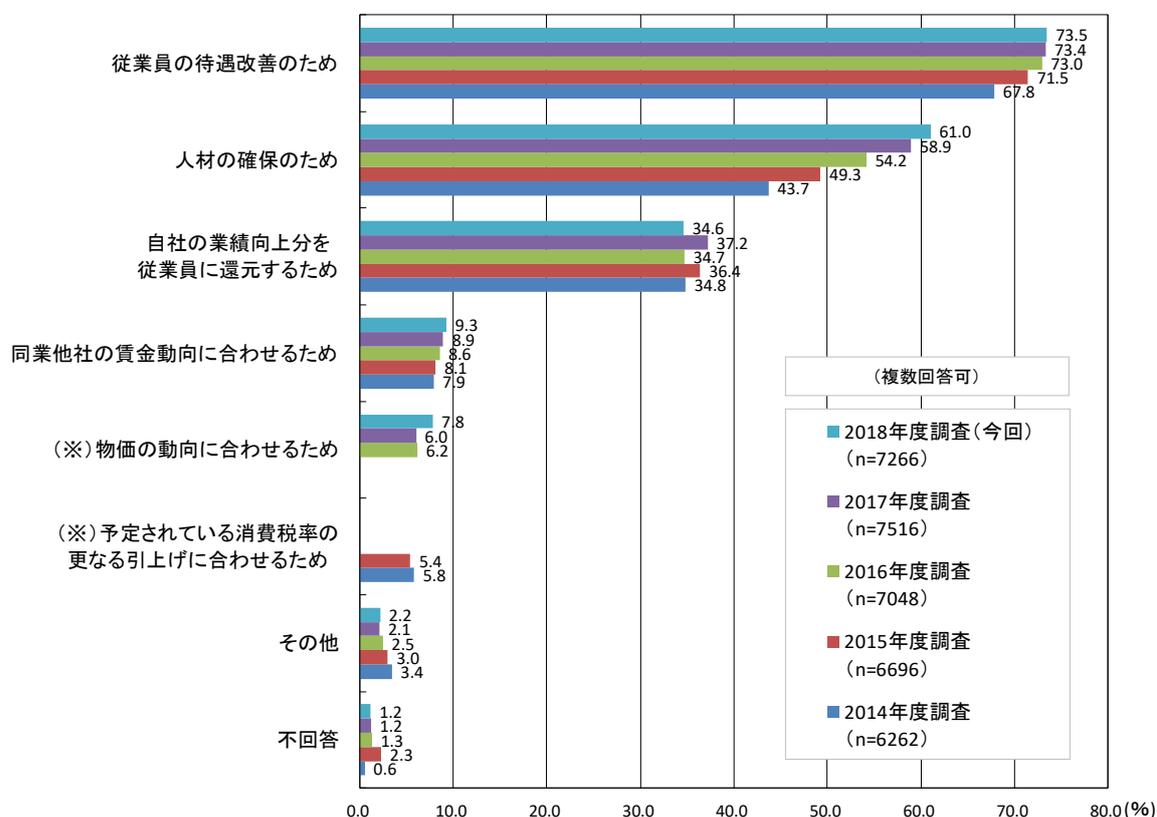
## (2-1) 賃金を上げる理由

### ①全企業

(※) 回答項目の文言が一部変更されているため、比較できないものがある(2016年度調査から、2014年度及び2015年度調査の「予定されている消費税率の更なる引上げに合わせるため」との質問項目がなくなり「物価の動向に合わせるため」との回答項目が加わった)。

- ・ 過去5年度の調査結果と同様に、「従業員の待遇改善のため」(73.5%)とする回答割合が最も高かった。
- ・ 次いで回答割合が高かったのは、「人材の確保のため」(61.0%)であった。人手不足の深刻化を背景に、「人材の確保のため」の回答割合が毎年度増加しており、今回の調査では初めて60%台となった。2014年度調査と比べると、回答割合は、17.3%ポイント高くなった。
- ・ 過去5年度の調査では、賃金を上げる理由は、一貫して、「従業員の待遇改善のため」、「人材の確保のため」及び「自社の業績向上分を従業員に還元するため」の回答割合が上位を占めている。

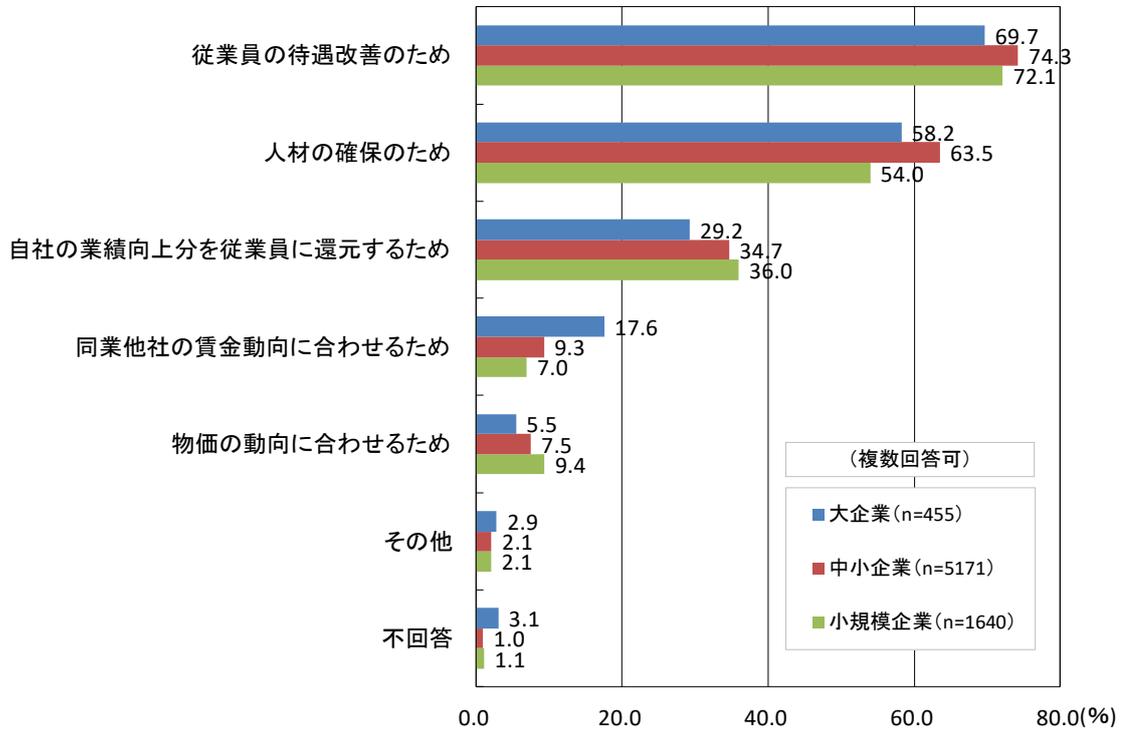
図表 11 賃金を上げる理由(全企業・調査年度別)



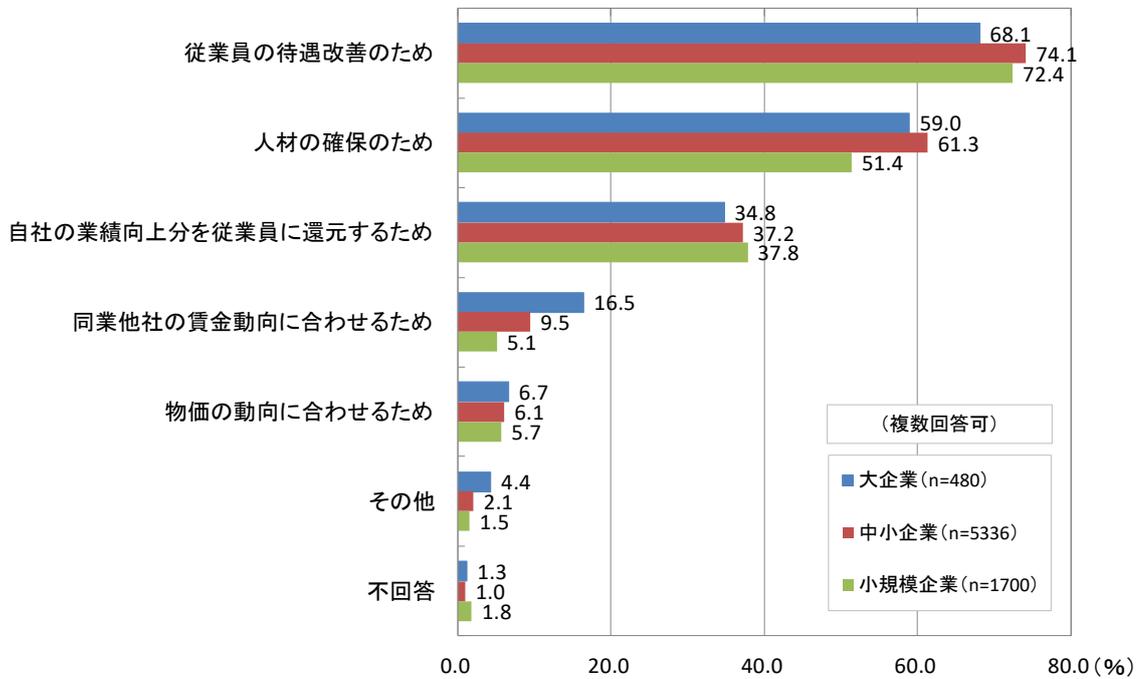
## ②企業規模別

- ・「従業員の待遇改善のため」（大企業：69.7%、中小企業：74.3%、小規模企業：72.1%）及び「人材の確保のため」（大企業：58.2%、中小企業：63.5%、小規模企業：54.0%）は、いずれの企業規模においても回答割合が高くなった。
- ・「自社の業績向上分を従業員に還元するため」（大企業：29.2%、中小企業：34.7%、小規模企業：36.0%）は、企業規模による回答割合の差はそれほど大きくないものの、企業規模が小さくなるほど回答割合が高くなった。
- ・また、「物価の動向に合わせるため」（大企業：5.5%、中小企業：7.5%、小規模企業：9.4%）も、企業規模が小さくなるほど回答割合が高くなった。昨年度調査では、企業規模が大きくなるほど回答割合が高くなっていたが、今回の調査では、小規模企業の回答割合が増加しており、企業規模が小さくなるほど回答割合が高くなった。
- ・他方、「同業他社の賃金動向に合わせるため」（大企業：17.6%、中小企業：9.3%、小規模企業：7.0%）は、企業規模が大きくなるほど回答割合も高くなっており、大企業と小規模企業で10%ほど回答割合に差が生じた。

図表 12 賃金を上げる理由（企業規模別）



(参考) 昨年度の調査結果



### ③業種別

- ・「従業員の待遇改善のため」は、最も回答割合が低い農・林・水産業でも 65.1% に上るなど、いずれの業種においても回答割合が高くなった。
- ・人手不足が深刻化する中、「人材の確保のため」は、建設業（今年：67.4%、昨年：64.6%）、小売業（今年：67.8%、昨年：62.5%）、運輸業（今年：72.9%、昨年：71.8%）など多くの業種で回答割合が増加したが、とりわけ運輸業は高い水準になった。

図表 13 賃金を上げる理由（業種別）

	農・林・水産 (n=43)	金融 (n=58)	建設 (n=1127)	不動産 (n=168)	製造 (n=2160)	卸売 (n=1994)	小売 (n=267)	運輸 (n=306)	サービス (n=1124)	その他 (n=19)	全業種 (n=7266)
従業員の待遇改善のため	65.1	67.2	72.2	69.6	74.4	73.1	76.0	77.8	73.1	68.4	73.5
人材の確保のため	60.5	51.7	67.4	44.0	62.4	53.3	67.8	72.9	64.1	47.4	61.0
自社の業績向上分を従業員に還元するため	14.0	24.1	40.7	35.7	35.1	35.1	23.2	29.1	32.5	10.5	34.6
同業他社の賃金動向に合わせるため	11.6	5.2	11.0	4.2	9.6	6.8	12.7	11.4	10.6	21.1	9.3
物価の動向に合わせるため	9.3	1.7	10.0	6.5	7.7	7.7	7.9	7.8	6.4	10.5	7.8
その他	2.3	1.7	1.4	2.4	2.2	2.3	3.4	2.0	2.6	0.0	2.2
不回答	4.7	3.4	1.0	1.2	1.3	1.0	0.4	1.0	1.3	0.0	1.2

(注) 複数回答可。赤・白・青のグラデーションにより値の大小を表している（濃い赤色が最大の値、濃い青色が最小の値）。

#### （参考）昨年度の調査結果

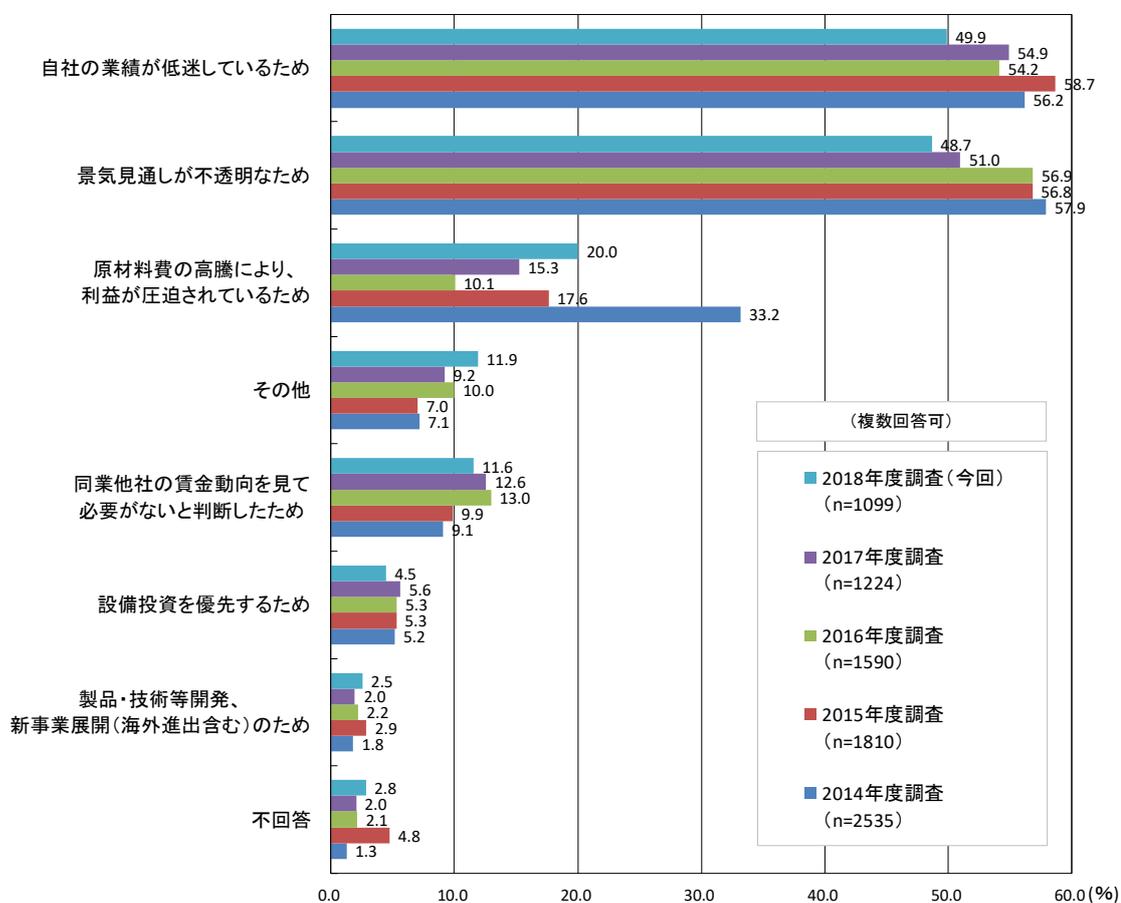
	農・林・水産 (n=44)	金融 (n=58)	建設 (n=1120)	不動産 (n=181)	製造 (n=2277)	卸売 (n=2048)	小売 (n=299)	運輸 (n=348)	サービス (n=1115)	その他 (n=26)	全業種 (n=7516)
従業員の待遇改善のため	75.0	69.0	74.9	68.5	73.3	73.9	71.2	74.1	72.5	57.7	73.4
人材の確保のため	56.8	48.3	64.6	47.5	63.2	48.6	62.5	71.8	61.4	42.3	58.9
自社の業績向上分を従業員に還元するため	11.4	31.0	44.5	34.8	36.5	38.7	24.1	31.9	35.8	23.1	37.2
同業他社の賃金動向に合わせるため	9.1	15.5	9.3	3.9	9.2	6.4	12.7	14.1	10.5	7.7	8.9
物価の動向に合わせるため	4.5	1.7	5.3	3.3	6.3	7.7	6.4	4.9	4.1	7.7	6.0
その他	2.3	3.4	1.2	1.1	2.0	2.3	4.0	1.7	2.3	7.7	2.1
不回答	4.5	3.4	1.3	2.2	1.0	1.3	1.3	1.4	0.9	0.0	1.2

## (2-2) 賃金を上げない理由

### ①全企業

- ・賃金等を上げる予定がない企業の賃金を上げない理由を見ると、「自社の業績が低迷しているため」(49.9%)が最も高い回答割合となったものの、昨年度(54.9%)よりも5%ポイント減少した。過去最も高くなった2015年度調査(58.7%)と比較すると、約10%ポイントの減少となった。
- ・過去5年度分の調査結果と同様に、回答割合上位2項目は、「自社の業績が低迷しているため」(49.9%)及び「景気見通しが不透明なため」(48.7%)であったが、今回の調査では、いずれも50%を割り込んだ。
- ・一方、「原材料費の高騰により、利益が圧迫されているため」は、昨年度(15.3%)から回答割合が約5%ポイント増加し、20.0%となった。原油価格の推移など原材料費の価格動向が企業経営に与える影響について、引き続き注視が必要であろう。

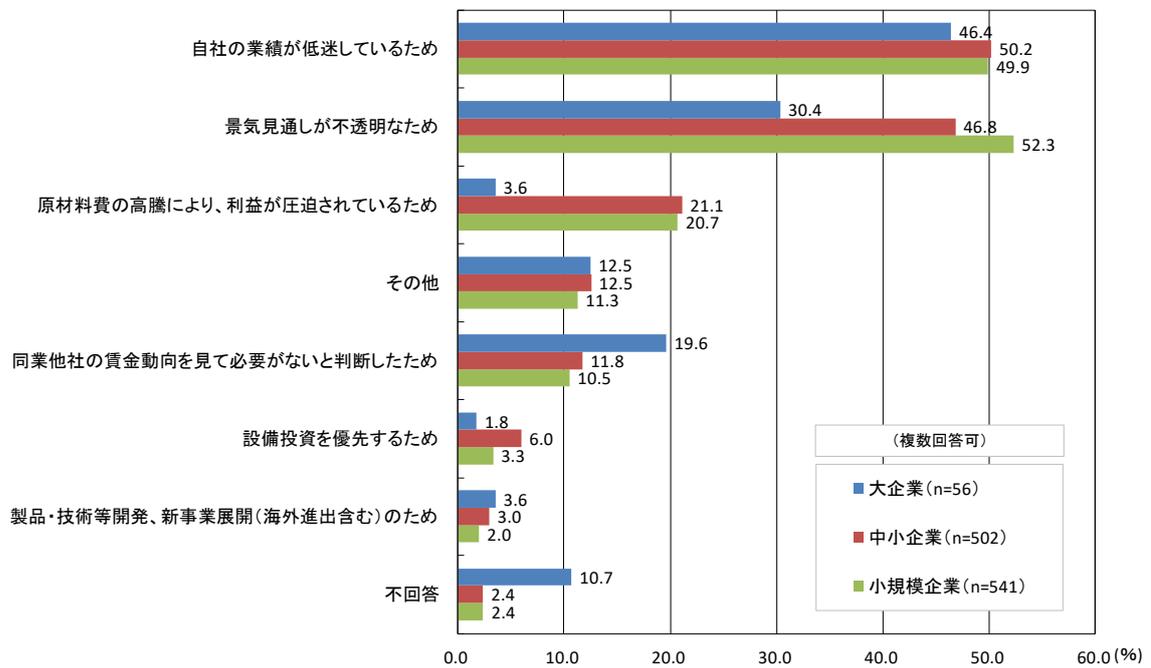
図表 14 賃金を上げない理由 (全企業・調査年度別)



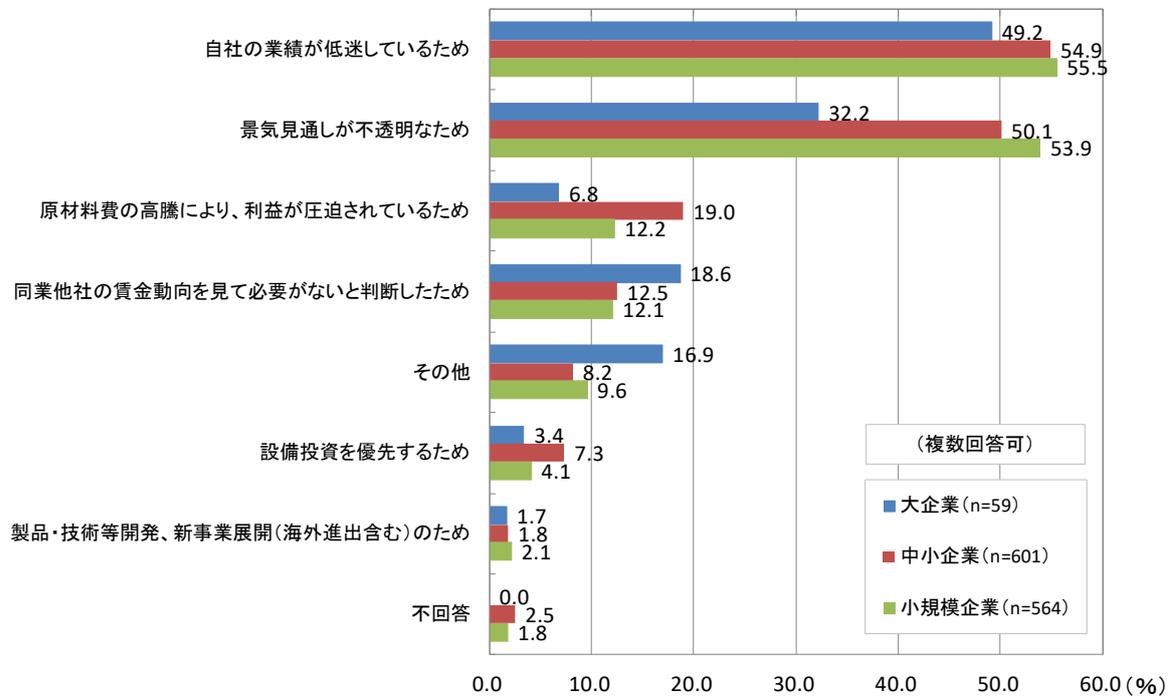
## ②企業規模別

- ・「自社の業績が低迷しているため」（大企業：46.4%、中小企業：50.2%、小規模企業：49.9%）は、いずれの企業規模においても回答割合が高くなった。
- ・「景気見通しが不透明なため」（大企業：30.4%、中小企業：46.8%、小規模企業：52.3%）及び「原材料費の高騰により、利益が圧迫されているため」（大企業：3.6%、中小企業：21.1%、小規模企業：20.7%）では、大企業に比べ、中小企業及び小規模企業の回答割合が高くなった。
- ・中でも、「原材料費の高騰により、利益が圧迫されているため」は、大企業の回答割合が3.6%に留まる一方、中小企業及び小規模企業ではいずれも約20%となっており、原材料費の変動が中小・小規模企業の賃上げの判断に与える影響の大きさが窺える。また、昨年度調査と比べると、大企業の回答割合が減少する一方、特に小規模企業では、昨年度から8.5%ポイント増加しており、大企業と中小・小規模企業との差が拡大した。
- ・一方、「同業他社の賃金動向を見て必要がないと判断したため」（大企業：19.6%、中小企業：11.8%、小規模企業：10.5%）は、大企業の回答割合が比較的高くなった。企業規模が大きくなるほど、他社の動向を意識していることが窺える。

図表 15 賃金を上げない理由（企業規模別）



(参考) 昨年度の調査結果



### ③業種別

- ・「自社の業績が低迷しているため」は、小売業が72.7%となった一方、建設業（36.9%）や不動産業（35.0%）では、30%台となるなど業種によって回答割合に大きな差が生じた。

建設業や製造業（53.3%）は、昨年度（建設業：48.4%、製造業：62.7%）より10%ポイントほど回答割合が減少した。運輸業（48.1%）では、昨年度（29.8%）から回答割合が約20%ポイント増加しており、運輸業を取り巻く経営環境が悪化している現状が窺える。

- ・「景気見通しが不透明なため」は、建設業（58.2%）や卸売業（50.7%）等で回答割合が5割を超えた。

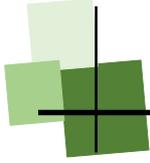
図表 16 賃金を上げない理由（業種別）

	(%)										
	農・林・水産 (n=2)	金融 (n=27)	建設 (n=141)	不動産 (n=60)	製造 (n=225)	卸売 (n=341)	小売 (n=55)	運輸 (n=52)	サービス (n=185)	その他 (n=11)	全業種 (n=1099)
自社の業績が低迷しているため	50.0	40.7	36.9	35.0	53.3	54.3	72.7	48.1	47.0	54.5	49.9
景気見通しが不透明なため	50.0	37.0	58.2	33.3	49.8	50.7	45.5	42.3	47.6	18.2	48.7
原材料費の高騰により、利益が圧迫されているため	50.0	7.4	19.9	5.0	33.3	21.4	16.4	26.9	8.1	0.0	20.0
その他	0.0	18.5	12.1	23.3	8.9	10.9	7.3	11.5	12.4	45.5	11.9
同業他社の賃金動向を見て必要がないと判断したため	0.0	11.1	16.3	20.0	9.3	8.2	7.3	19.2	14.1	0.0	11.6
設備投資を優先するため	0.0	3.7	1.4	10.0	8.9	2.6	3.6	5.8	3.2	0.0	4.5
製品・技術等開発、新事業展開(海外進出含む)のため	0.0	7.4	0.0	1.7	4.4	2.6	0.0	0.0	2.7	9.1	2.5
不回答	0.0	14.8	4.3	6.7	1.8	1.5	5.5	3.8	1.6	0.0	2.8

(注) 複数回答可。赤・白・青のグラデーションにより値の大小を表している（濃い赤色が最大の値、濃い青色が最小の値）。

(参考) 昨年度の調査結果

	(%)										
	農・林・水産 (n=5)	金融 (n=20)	建設 (n=155)	不動産 (n=59)	製造 (n=268)	卸売 (n=394)	小売 (n=54)	運輸 (n=47)	サービス (n=214)	その他 (n=8)	全業種 (n=1224)
自社の業績が低迷しているため	40.0	40.0	48.4	33.9	62.7	59.6	66.7	29.8	51.9	37.5	54.9
景気見通しが不透明なため	100.0	25.0	62.6	50.8	49.3	49.0	53.7	46.8	50.9	25.0	51.0
原材料費の高騰により、利益が圧迫されているため	40.0	5.0	11.6	1.7	24.3	15.0	16.7	31.9	7.5	12.5	15.3
同業他社の賃金動向を見て必要がないと判断したため	20.0	25.0	18.1	22.0	7.8	11.2	9.3	14.9	13.6	12.5	12.6
その他	0.0	5.0	9.7	13.6	5.6	8.1	9.3	19.1	12.6	12.5	9.2
設備投資を優先するため	40.0	0.0	6.5	3.4	9.0	3.8	3.7	12.8	3.7	0.0	5.6
製品・技術等開発、新事業展開(海外進出含む)のため	0.0	0.0	0.6	0.0	3.4	1.5	1.9	0.0	2.8	12.5	2.0
不回答	0.0	10.0	1.9	1.7	1.9	2.5	0.0	0.0	1.4	12.5	2.0



### 設問3 事業承継の動向

---

事業承継についてお伺いします。

**【設問3-1】** 過去10年以内の貴社における事業承継（または経営者の交代）の**実施状況**について、下記より1つだけ選択してください。

※過去10年以内に事業承継を複数回実施している場合は、直近の事業承継について回答してください。

- 親族が承継した
- 親族以外の役員・従業員が承継した（内部昇格）
- 親会社等から出向等により後継者を受け入れた
- 後継者として外部から第三者を招へいした
- M&A（会社売却や事業譲渡等）により事業を引き継いだ
- 事業承継を行っていない
- 分からない

**【設問3-2】** 貴社における事業承継（または経営者の交代）の**実施予定**について、下記より1つだけ選択してください。

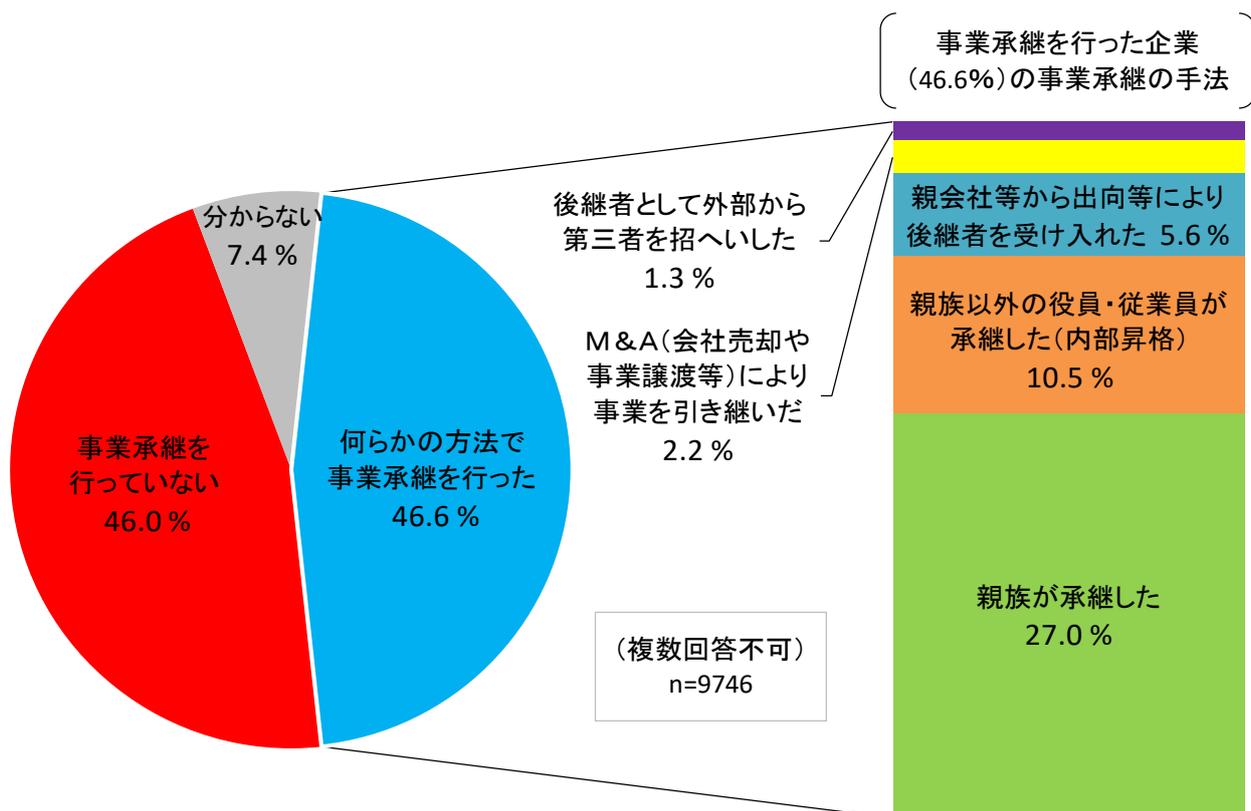
- 親族が承継する予定である
- 親族以外の役員・従業員が承継する予定である（内部昇格）
- 親会社等から出向等により後継者を受け入れる予定である
- 後継者として外部から第三者を招へいする予定である
- M&A（会社売却や事業譲渡等）を行う予定である
- 事業承継を行う予定であるが、具体的な承継方法は未定である
- 現経営者の代で廃業する可能性がある
- 分からない

## (1) 過去10年以内の事業承継（または経営者の交代）の実施状況

### ①全企業

- ・ 過去10年以内に何らかの方法で事業承継を行った企業は46.6%、事業承継を行っていない企業は46.0%となり、「分からない」(7.4%)を除くと、回答企業のうち事業承継を行った企業が全体の約半数を占めた。
- ・ 事業承継の手法別に見ると、「親族が承継した」(27.0%)が最も多かった。次いで「親族以外の役員・従業員が承継した(内部昇格)」(10.5%)、「親会社等から出向等により後継者を受け入れた」(5.6%)の順となった。
- ・ 「後継者として外部から第三者を招へいした」(1.3%)、「M&A(会社売却や事業譲渡等)により事業を引き継いだ」(2.2%)と回答した企業割合は低い水準に留まっている。

図表17 過去10年以内の事業承継の実施状況（全企業）



## ②企業規模別

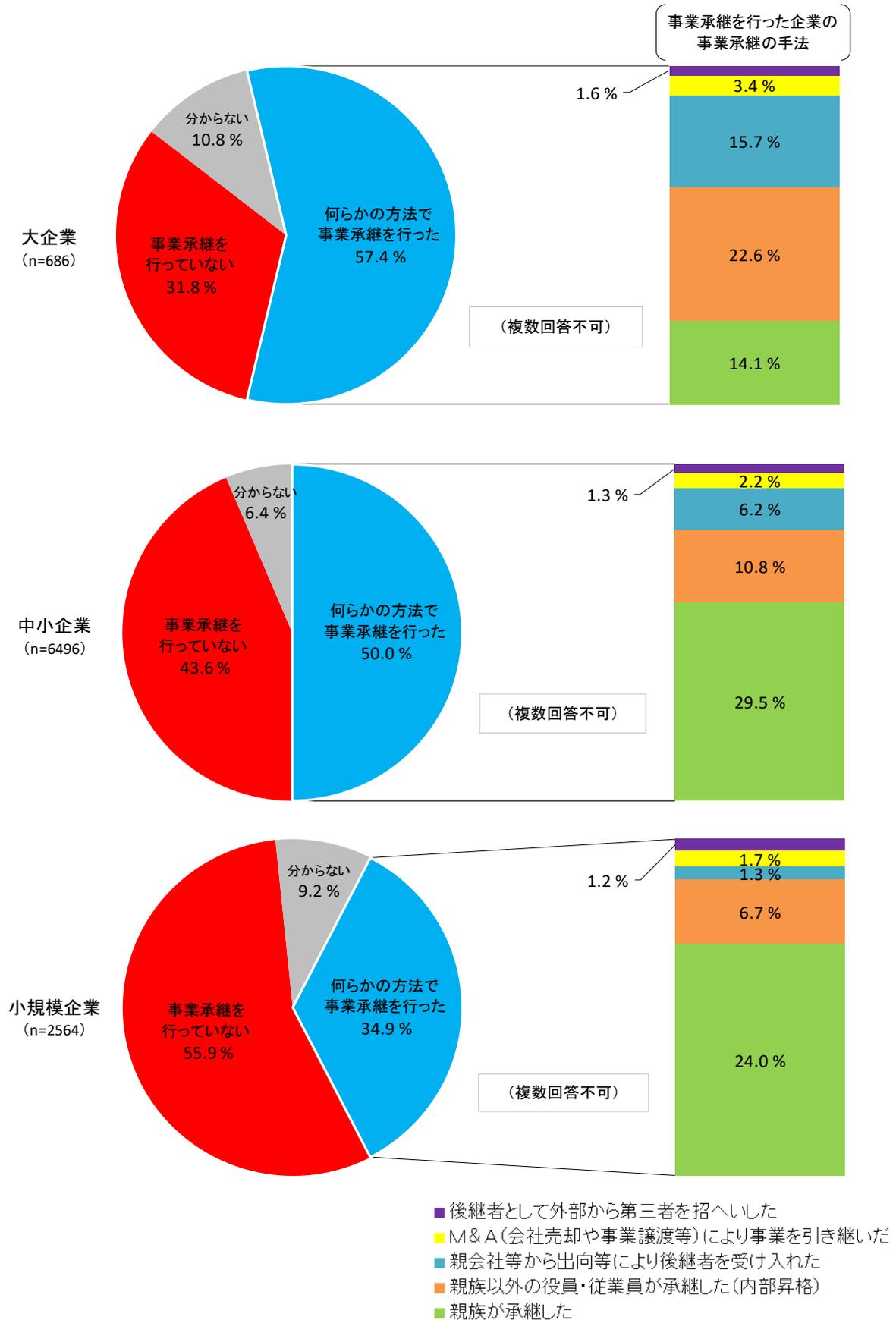
- ・過去 10 年以内の事業承継の実施状況を企業規模別に見ると、企業規模が大きいほど、何らかの方法で事業承継を行った割合が高くなった（大企業：57.4%、中小企業：50.0%、小規模企業：34.9%）。
- ・事業承継の手法について企業規模別に見ると、「親族が承継した」については、大企業（14.1%）は中小企業（29.5%）や小規模企業（24.0%）よりも低い水準となったが、大企業においても同族経営（ファミリービジネス）の企業<sup>5</sup>が一定数存在することが窺える。その他の手法については、いずれも大企業が中小企業及び小規模企業よりも高くなった。
- ・大企業では、「親族以外の役員・従業員が承継した（内部昇格）」及び「親会社等から出向等により後継者を受け入れた」が中小企業及び小規模企業よりも 2 倍以上となった。
- ・ただし、中小企業であっても、「親族以外の役員・従業員が承継した（内部昇格）」が 10.8%と、事業承継の手法としては「親族が承継した」に次ぐ回答割合であった。

（※）大企業の事業承継（または経営者の交代）は、人事異動等による交代を含む場合があるため、中小企業及び小規模企業の事業承継と同列に扱うことについては注意が必要であろう。

---

<sup>5</sup> 親族やその関係者など、特殊な関係にある者が支配している企業。

図表 18 過去 10 年以内の事業承継の実施状況（企業規模別）



### ③業種別

- ・ いずれの業種においても「事業承継を行っていない」が最も高くなったが、特に、サービス業においては53.1%と半数を超えた。
- ・ 「親族が承継した」については、製造業で32.7%、建設業で30.4%と高くなった一方、農・林・水産業で9.6%、金融業で11.3%、サービス業で13.4%と低く、業種によって差が生じた。
- ・ 「親族以外の役員・従業員が承継した（内部昇格）」については、農・林・水産業（13.5%）、サービス業（12.5%）、金融業（12.2%）などで高くなった。

図表 19 過去 10 年以内の事業承継の実施状況（業種別）

	農・林・水産 (n=52)	金融 (n=115)	建設 (n=1448)	不動産 (n=294)	製造 (n=2759)	卸売 (n=2712)	小売 (n=385)	運輸 (n=410)	サービス (n=1532)	その他 (n=39)	全業種 (n=9746)
事業承継を行っていない	44.2	47.0	46.7	49.7	42.0	45.7	48.8	42.4	53.1	38.5	46.0
親族が承継した	9.6	11.3	30.4	20.7	32.7	29.3	24.9	27.1	13.4	0.0	27.0
親族以外の役員・従業員が承継した(内部昇格)	13.5	12.2	10.8	7.1	9.9	10.4	8.1	11.5	12.5	12.8	10.5
親会社等から出向等により後継者を受け入れた	0.0	6.1	3.4	5.4	6.1	5.0	5.2	9.8	7.0	7.7	5.6
M&A(会社売却や事業譲渡等)により事業を引き継いだ	1.9	1.7	1.8	2.0	2.1	2.0	2.9	1.7	3.0	2.6	2.2
後継者として外部から第三者を招へいた	3.8	3.5	1.7	1.7	1.0	0.8	0.5	1.0	2.2	5.1	1.3
分からない	26.9	18.3	5.2	13.3	6.3	6.8	9.6	6.6	8.8	33.3	7.4

(注) 複数回答不可。赤・白・青のグラデーションにより値の大小を表している（濃い赤色が最大の値、濃い青色が最小の値）。

#### ④地域別

- ・ いずれの地域においても「事業承継を行っていない」が最も高く、地域差は特段窺えない。
- ・ 首都圏を含む南関東地域では、「親族が承継した」が21.7%と低くなった一方で、「親会社等から出向等により後継者を受け入れた」(6.8%)は他地域よりもやや高い回答割合となった。
- ・ 北関東地域では、「親族が承継した」が35.0%と高くなった。

図表 20 過去 10 年以内の事業承継の実施状況 (地域別)

	北海道 (n=509)	東北 (n=624)	北関東 (n=721)	南関東 (n=3170)	北陸 (n=537)	東海 (n=1055)	近畿 (n=1606)	中国 (n=540)	四国 (n=281)	九州・沖縄 (n=703)	全地域 (n=9746)
事業承継を行っていない	46.6	48.6	42.6	47.2	44.5	45.3	45.0	45.4	47.7	46.4	46.0
親族が承継した	26.3	27.4	35.0	21.7	30.2	29.0	29.1	29.3	31.7	28.4	27.0
親族以外の役員・従業員が承継した(内部昇格)	13.0	9.9	8.5	12.0	12.8	9.4	9.7	8.5	8.5	9.4	10.5
親会社等から出向等により後継者を受け入れた	4.7	4.6	5.4	6.8	3.7	5.3	5.4	5.9	4.6	4.3	5.6
M&A(会社売却や事業譲渡等)により事業を引き継いだ	1.6	1.1	1.7	2.6	2.0	2.4	2.4	2.6	1.8	1.3	2.2
後継者として外部から第三者を招へいた	1.6	1.8	1.0	1.4	0.7	1.5	1.1	1.3	0.7	1.3	1.3
分からない	6.3	6.6	6.0	8.4	6.0	7.1	7.3	7.0	5.0	9.0	7.4

(注) 複数回答不可。赤・白・青のグラデーションにより値の大小を表している(濃い赤色が最大の値、濃い青色が最小の値)。

### ⑤経営者年代別

- ・概ね経営者の年代が高くなるほど「事業承継を行っていない」傾向が強くなった。特に、70代経営者の63.1%、80代以上の経営者の67.9%が「事業承継を行っていない」と回答しており、深刻化する経営者の高齢化と事業承継問題の現状が改めて浮き彫りになった。
- ・若年層では「親族が承継した」の回答割合が高くなった（30代以下：66.1%、40代：62.5%）。
- ・経営者が50代・60代の企業では、「親族以外の役員・従業員が承継した（内部昇格）」（50代：11.3%、60代：14.1%）や「親会社等から出向等により後継者を受け入れた」（50代：4.0%、60代：7.8%）の回答割合が高くなった。

図表 21 過去10年以内の事業承継の実施状況（経営者年代別）

	(%)							
	30代以下 (n=174)	40代 (n=1283)	50代 (n=2195)	60代 (n=2712)	70代 (n=995)	80代以上 (n=112)	不明 (n=2275)	全年代 (n=9746)
事業承継を行っていない	20.1	24.5	43.9	53.8	63.1	67.9	44.4	46.0
親族が承継した	66.1	62.5	30.7	14.0	14.6	12.5	21.9	27.0
親族以外の役員・従業員が承継した(内部昇格)	2.9	5.1	11.3	14.1	9.1	5.4	10.0	10.5
親会社等から出向等により後継者を受け入れた	0.6	0.8	4.0	7.8	1.6	0.0	9.7	5.6
M&A(会社売却や事業譲渡等)により事業を引き継いだ	1.1	1.6	2.6	1.6	1.2	4.5	3.2	2.2
後継者として外部から第三者を招へいした	2.3	0.3	1.2	1.5	1.2	0.9	1.7	1.3
分からない	6.9	5.3	6.3	7.1	9.1	8.9	9.2	7.4

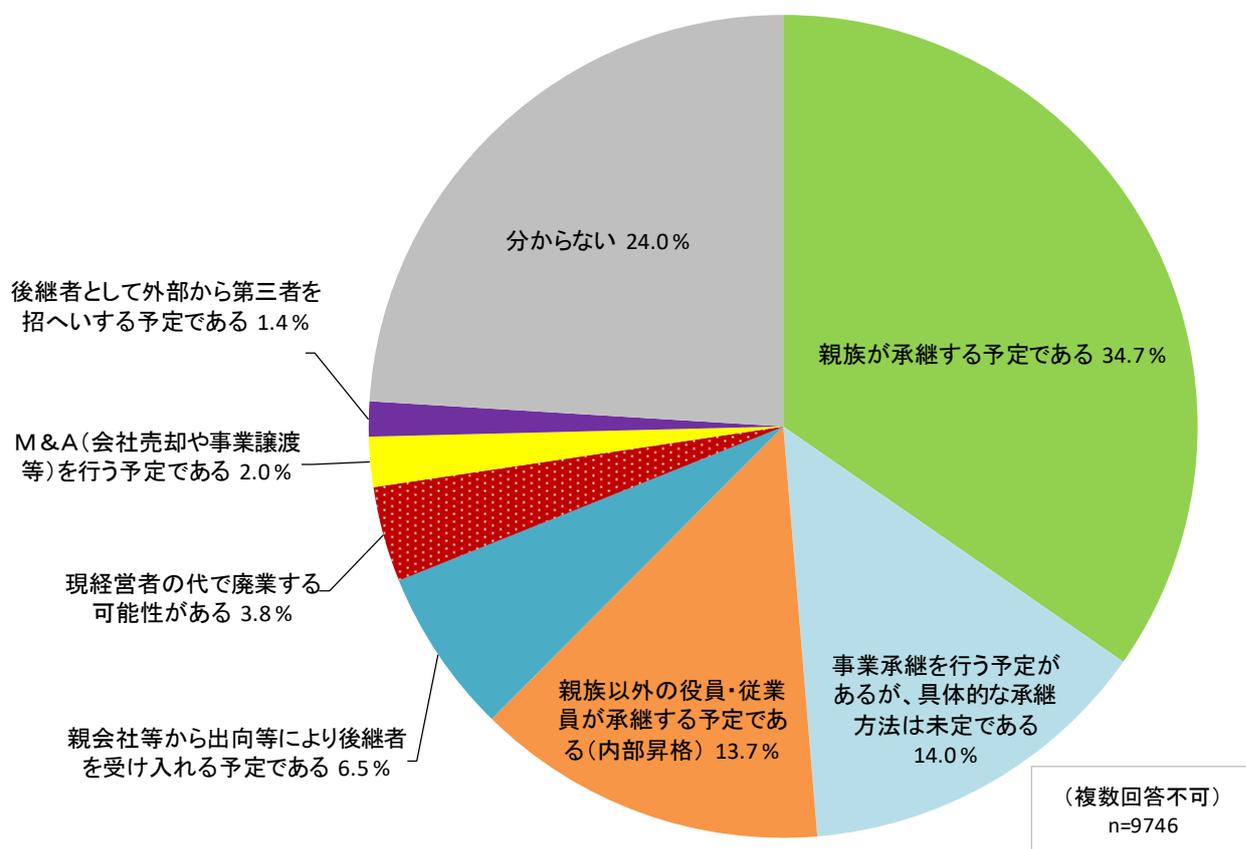
(注) 複数回答不可。赤・白・青のグラデーションにより値の大小を表している（濃い赤色が最大の値、濃い青色が最小の値）。

## (2) 事業承継（または経営者の交代）の実施予定

### ①全企業

- ・「親族が承継する予定である」とする企業が34.7%と最も高かった。次いで、「分からない」が24.0%、「事業承継を行う予定があるが、具体的な承継方法は未定である」が14.0%となった。
- ・「後継者として外部から第三者を招へいする予定である」（1.4%）及び「M&A（会社売却や事業譲渡等）を行う予定である」（2.0%）の回答割合は低く、いずれも現時点では承継方法の選択肢としては捉えられていないことが窺える。
- ・「現経営者の代で廃業する可能性がある」は3.8%となった。

図表 22 事業承継の実施予定（全企業）



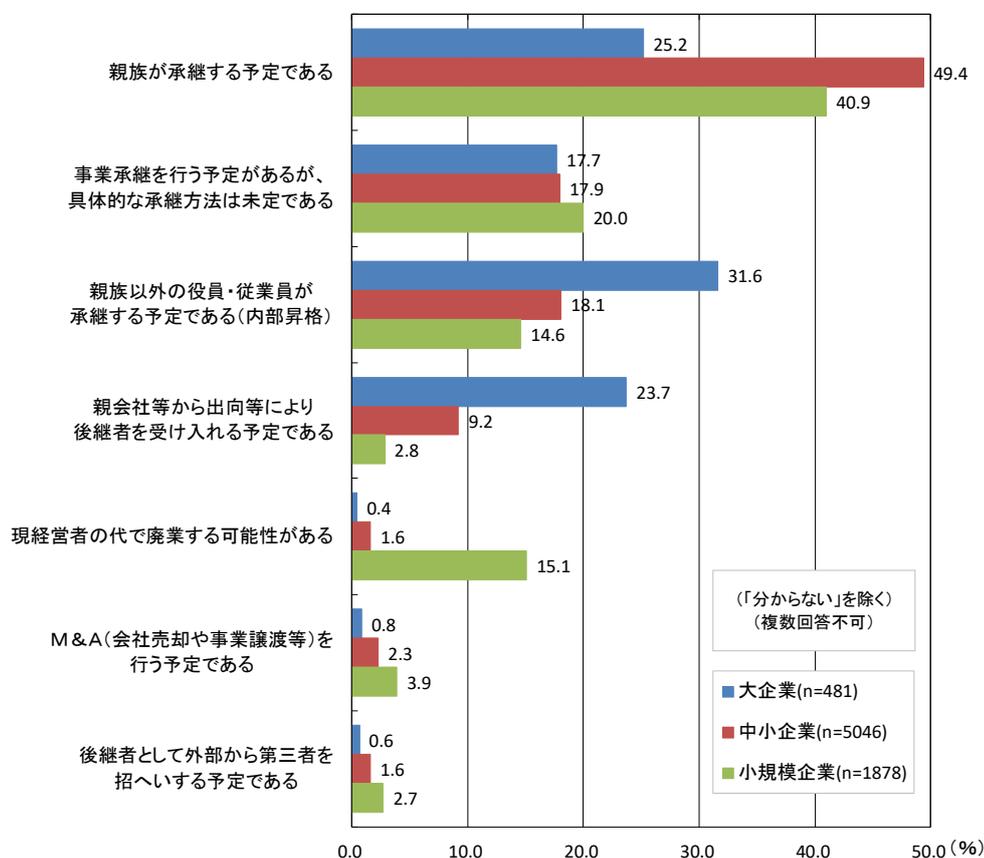
(注) 構成比の合計は、四捨五入の関係で100%にならない。

※②～⑤は、事業承継の実施予定が具体化している企業に着目するため、「分からない」と回答した企業を除いた分析である。

## ②企業規模別

- ・「親族が承継する予定である」と回答した大企業の割合（25.2%）は、中小企業（49.4%）及び小規模企業（40.9%）に比べて低くなったが、大企業においても同族経営（ファミリービジネス）の企業が一定数存在することが窺える。
- ・一方で、「親族以外の役員・従業員が承継する予定である（内部昇格）」及び「親会社等から出向等により後継者を受け入れる予定である」については、企業規模が大きいほど回答割合が高くなった。
- ・「M&A（会社売却や事業譲渡等）を行う予定である」及び「後継者として外部から第三者を招へいする予定である」については、全体に占める割合は小さいものの、企業規模が小さいほど回答割合が高くなった。
- ・「現経営者の代で廃業する可能性がある」については、小規模企業が15.1%となり、大企業（0.4%）及び中小企業（1.6%）よりも著しく高くなった。

図表 23 事業承継の実施予定（企業規模別）



### ③業種別

- ・「親族が承継する予定である」とする回答割合は、製造業で53.2%、卸売業で48.4%、建設業で48.3%と高くなった一方、農・林・水産業で16.7%、金融業で19.7%、サービス業で26.7%と低く、業種によって比較的大きな差が生じた。
- ・不動産業においては、「親族以外の役員・従業員が承継する予定である（内部昇格）」（9.8%）の回答割合が他業種と比べて低く、「現経営者の代で廃業する可能性がある」（12.7%）の回答割合が他業種と比べて高くなった。
- ・「親族以外の役員・従業員が承継する予定である（内部昇格）」とする回答割合は、農・林・水産業（41.7%）、金融業（26.2%）、サービス業（24.7%）などで高くなった。

図表 24 事業承継の実施予定（業種別）

	農・林・水産 (n=24)	金融 (n=61)	建設 (n=1145)	不動産 (n=205)	製造 (n=2157)	卸売 (n=2083)	小売 (n=278)	運輸 (n=315)	サービス (n=1118)	その他 (n=19)	全業種 (n=7405)
親族が承継する予定である	16.7	19.7	48.3	43.9	53.2	48.4	45.3	44.4	26.7	10.5	45.7
事業承継を行う予定があるが、具体的な承継方法は未定である	12.5	26.2	16.9	17.6	16.0	18.2	21.9	15.2	24.7	26.3	18.4
親族以外の役員・従業員が承継する予定である(内部昇格)	41.7	26.2	20.7	9.8	14.7	17.1	14.7	18.1	24.7	31.6	18.1
親会社等から出向等により後継者を受け入れる予定である	12.5	13.1	5.0	9.8	9.2	7.5	8.6	15.2	10.2	15.8	8.5
現経営者の代で廃業する可能性がある	4.2	8.2	5.4	12.7	3.2	4.8	6.1	3.5	6.7	5.3	4.9
M&A(会社売却や事業譲渡等)を行う予定である	4.2	3.3	1.9	2.9	2.4	2.6	1.4	2.5	3.8	0.0	2.6
後継者として外部から第三者を招へいする予定である	8.3	3.3	1.7	3.4	1.3	1.4	1.8	1.0	3.3	10.5	1.8

(注) 「分からない」を除く。複数回答不可。赤・白・青のグラデーションにより値の大小を表している（濃い赤色が最大の値、濃い青色が最小の値）。

#### ④地域別

- ・ いずれの地域においても「親族が承継する予定である」が最も高くなった。
- ・ 首都圏を含む南関東地域では、「親族が承継する予定である」が35.8%と最も低くなった一方、「親族以外の役員・従業員が承継する予定である（内部昇格）」（22.4%）や「親会社等から出向等により後継者を受け入れる予定である」（10.5%）、「M&A（会社売却や事業譲渡等）を行う予定である」（3.4%）とする回答割合が他地域よりもやや高くなった。

図表 25 事業承継の実施予定（地域別）

	北海道 (n=388)	東北 (n=469)	北関東 (n=549)	南関東 (n=2327)	北陸 (n=423)	東海 (n=820)	近畿 (n=1241)	中国 (n=421)	四国 (n=221)	九州・沖縄 (n=546)	全地域 (n=7405)
親族が承継する予定である	41.2	48.2	53.6	35.8	50.6	50.4	50.5	53.4	50.7	50.5	45.7
事業承継を行う予定があるが、具体的な承継方法は未定である	19.6	16.8	17.1	19.9	17.3	18.4	16.6	18.1	18.6	19.4	18.4
親族以外の役員・従業員が承継する予定である（内部昇格）	22.4	16.2	14.6	22.4	19.6	14.0	16.7	13.1	14.5	14.8	18.1
親会社等から出向等により後継者を受け入れる予定である	7.2	7.5	6.9	10.5	5.7	9.6	7.8	8.3	8.1	6.2	8.5
現経営者の代で廃業する可能性がある	5.7	6.8	4.0	5.9	4.0	4.1	4.3	3.1	4.5	4.6	4.9
M&A(会社売却や事業譲渡等)を行う予定である	2.1	1.7	2.2	3.4	1.4	2.2	2.6	2.6	2.3	2.4	2.6
後継者として外部から第三者を招へいする予定である	1.8	2.8	1.6	2.1	1.4	1.2	1.5	1.4	1.4	2.0	1.8

（注）「分からない」を除く。複数回答不可。赤・白・青のグラデーションにより値の大小を表している（濃い赤色が最大の値、濃い青色が最小の値）。

### ⑤経営者年代別

- ・「親族が承継する予定である」については、いずれの年代においても最も高くなったが、特に、若年層において比較的高くなった（30代以下：63.3%、40代：60.5%）。50代、60代では相対的に低く（50代：43.4%、60代：44.7%）、「親族以外の役員・従業員が承継する予定である（内部昇格）」（50代：19.9%、60代：22.0%）や「親会社等から出向等により後継者を受け入れる予定である」（50代：7.1%、60代：10.3%）が比較的高くなった。
- ・「事業承継を行う予定があるが、具体的な承継方法は未定である」については、80代以上で26.1%と特に高くなったが、60代や70代でも一定数存在することが明らかになった（60代：17.0%、70代：14.4%）。

図表 26 事業承継の実施予定（経営者年代別）

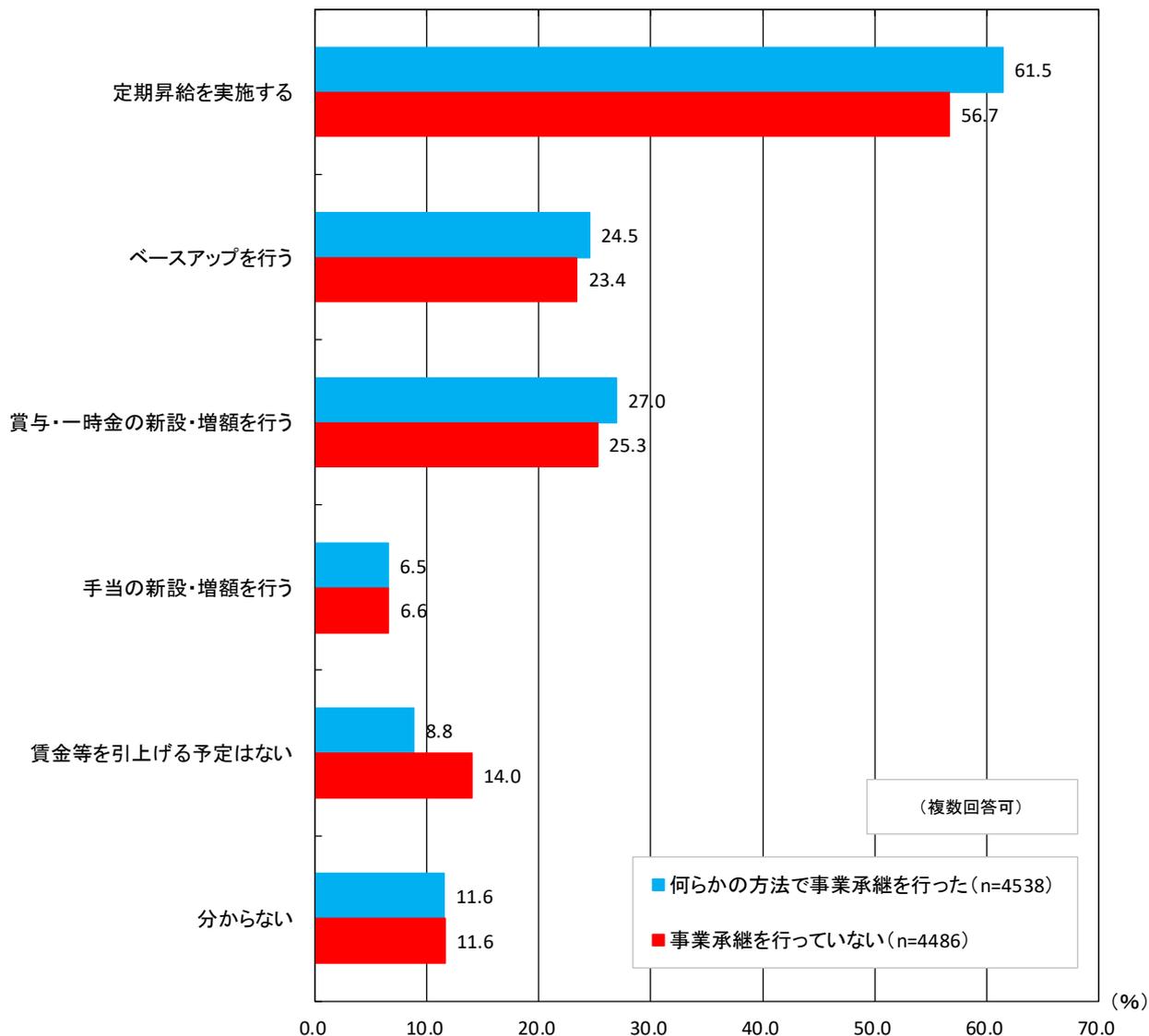
	(%)							
	30代以下 (n=109)	40代 (n=860)	50代 (n=1592)	60代 (n=2239)	70代 (n=828)	80代以上 (n=88)	不明 (n=1689)	全年代 (n=7405)
親族が承継する予定である	63.3	60.5	43.4	44.7	58.9	54.5	33.5	45.7
事業承継を行う予定があるが、具体的な承継方法は未定である	17.4	19.9	21.0	17.0	14.4	26.1	18.8	18.4
親族以外の役員・従業員が承継する予定である（内部昇格）	10.1	9.9	19.9	22.0	18.5	9.1	16.0	18.1
親会社等から出向等により後継者を受け入れる予定である	2.8	1.6	7.1	10.3	2.3	1.1	14.9	8.5
現経営者の代で廃業する可能性がある	3.7	4.8	4.1	2.5	1.9	4.5	10.5	4.9
M&A(会社売却や事業譲渡等)を行う予定である	2.8	2.7	3.0	1.9	1.7	3.4	3.4	2.6
後継者として外部から第三者を招へいする予定である	0.0	0.7	1.4	1.6	2.3	1.1	3.0	1.8

(注) 「分からない」を除く。複数回答不可。赤・白・青のグラデーションにより値の大小を表している（濃い赤色が最大の値、濃い青色が最小の値）。

(参考：「過去 10 年以内の事業承継（または経営者の交代）の実施状況（設問 3-1）」と「賃金引き上げの動向（設問 2）」の関係)

- ・過去 10 年以内に何らかの方法で事業承継を行った企業は、事業承継を行っていない企業に比べて、賃金引き上げ意欲がやや高かった。

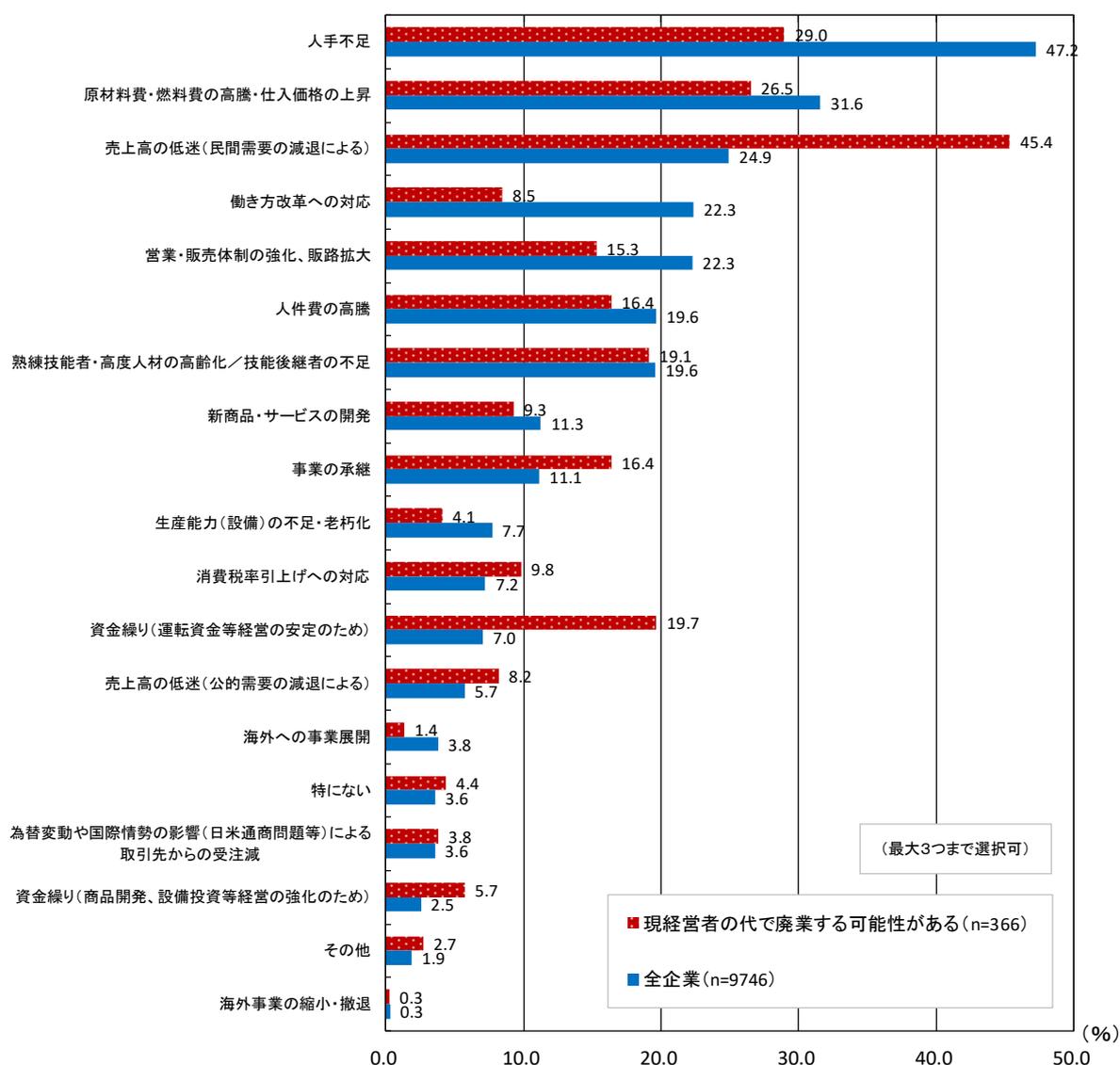
図表 27 過去 10 年以内の事業承継の実施状況と賃金引き上げの動向



(参考：「事業承継（または経営者の交代）の実施予定（設問3-2）」と「経営課題（設問1）」の関係）

- ・現経営者の代で廃業する可能性がある企業は、全企業と比べると、「人手不足」や「働き方改革への対応」、「営業・販売体制の強化、販路拡大」といった項目の回答割合が低い。
- ・一方、現経営者の代で廃業する可能性がある企業は、全企業と比べると、「売上高の低迷（民間需要の減退による）」や「資金繰り（運転資金等経営の安定のため）」といった、消極的な経営課題を多く抱えている傾向にある。
- ・現経営者の代で廃業する可能性がある企業は、全企業より「事業の承継」の回答割合が高くなった。

図表 28 現経営者の代で廃業する可能性がある企業が抱える経営課題





## 設問 4 事業承継を検討するきっかけとなり得る支援策・解決

---

設問 3-2 で「現経営者の代で廃業する可能性がある」または「分からない」を選択した方にお尋ねします。

どのような支援策・解決策が充実したら、事業承継を検討するきっかけになり得ると考えますか。下記より最大 3 つまで選択してください。（複数回答、最大 3 つまで）

- 個別訪問などによる相談・情報提供
- 事業承継を行う場合のシミュレーション（廃業時と事業承継時のコスト比較等）
- 事業承継時の必要資金に対する補助金・低利融資
- 事業承継に係る手続きの簡素化
- 後継者人材の紹介
- 個人事業主の事業承継に係る費用の軽減（税制優遇等）
- 自社の企業価値に対する適正な認定・評価
- M&A（会社売却や事業譲渡等）先のマッチング
- M&A（会社売却や事業譲渡等）に係る費用の軽減（仲介会社等への手数料補助、税制優遇等）
- 本業の業績改善
- 債務や個人保証の軽減
- 従業員の確保・人手不足の解消
- その他

(1) 設問3-2「事業承継（または経営者の交代）の実施予定」で「現経営者の代で廃業する可能性がある」または「分からない」と回答した企業に「事業承継を検討するきっかけとなり得る支援策・解決策」を聞いた結果（回答数2,707社）

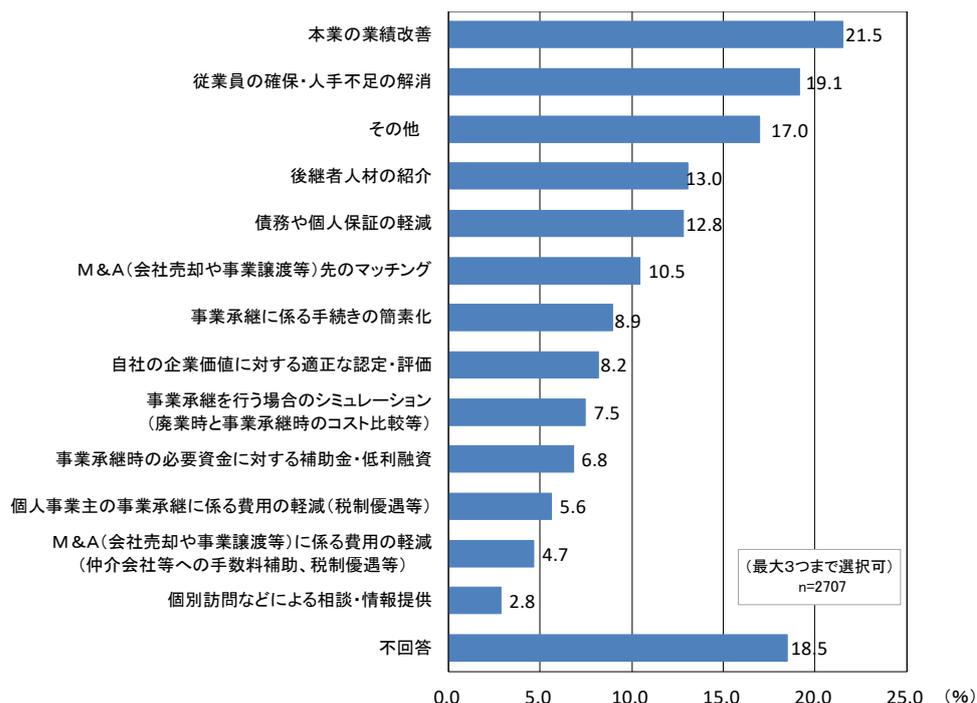
①全企業

- ・「本業の業績改善」（21.5%）、「従業員の確保・人手不足の解消」（19.1%）、「債務や個人保証の軽減」（12.8%）などの回答割合が高くなった。「現経営者の代で廃業する可能性がある」または「分からない」と回答した企業において、業績低迷や人手不足など経営改善に対するニーズが高いことが窺える。
- ・「後継者人材の紹介」（13.0%）や「M&A（会社売却や事業譲渡等）先のマッチング」（10.5%）の回答割合も比較的高いことから、人材や企業の引合わせに対するニーズが高いことが窺える。

(※) なお、「その他」（17.0%）の回答割合が高いが、これは、自由記入欄の内容を見るかぎり、“当面事業承継の予定がないため、事業承継を検討するきっかけとなり得る支援策・解決策についても分からない・考えていない”といった趣旨で、当該選択肢を選んだ企業が多いことが理由と推測されるため、分析には注意を要する（次頁（参考）参照）。

図表 29 事業承継を検討するきっかけとなり得る支援策・解決策

（「現経営者の代で廃業する可能性がある」企業及び事業承継の実施予定が「分からない」企業）



### (参考：「その他」の自由記入欄について)

「その他」を選択した企業の半数弱で、自由記入欄への記入があった。ただし、その6割以上が「事業承継を検討していない（前回事業承継から間もないため当面検討しない、組織形態が事業承継になじまない等）」旨の記載であり、事業承継を検討するきっかけとなり得る支援策・解決策の意見等についての記載は1割程度であったが、主な内容を以下に抜粋する。

- ・ 現経営者に対する教育（サービス業）
- ・ 現経営者の意識改革（建設業）
- ・ 後継者の選定ができない。（建設業）
- ・ 優秀な後継者の育成（サービス業）
- ・ スキルを備えた人材の確保（サービス業）
- ・ 事業を遂行するにあたっての苦勞の割にリスクとリターンがマッチしない。（中略）  
もう少し企業経営者の社会的評価が高まり「うまくやりやがって」ではなく「たいしたもんだ」という風になれば。（卸売業）
- ・ 未上場企業の自社株の評価を無くす事。相続税自体の負担を無くすこと。（運輸業）
- ・ 納税猶予の使い勝手の改善（製造業）
- ・ 未上場株の贈与評価の見直し。会社を良くすればするほど、相続負担が増える。（製造業）
- ・ 継承例の頻繁の開示（卸売業）

※なお、事業承継税制についての要望も寄せられたが、事業承継税制については、平成30年度から10年間の特例措置として大幅な拡充が行われた。また、平成31年度には、個人事業主を対象とした「個人版事業承継税制」が10年間限定の措置として創設される予定である。

そのほか、事業承継や廃業等について、いくつかコメントが寄せられたので、参考までに、主な内容を以下に抜粋する。

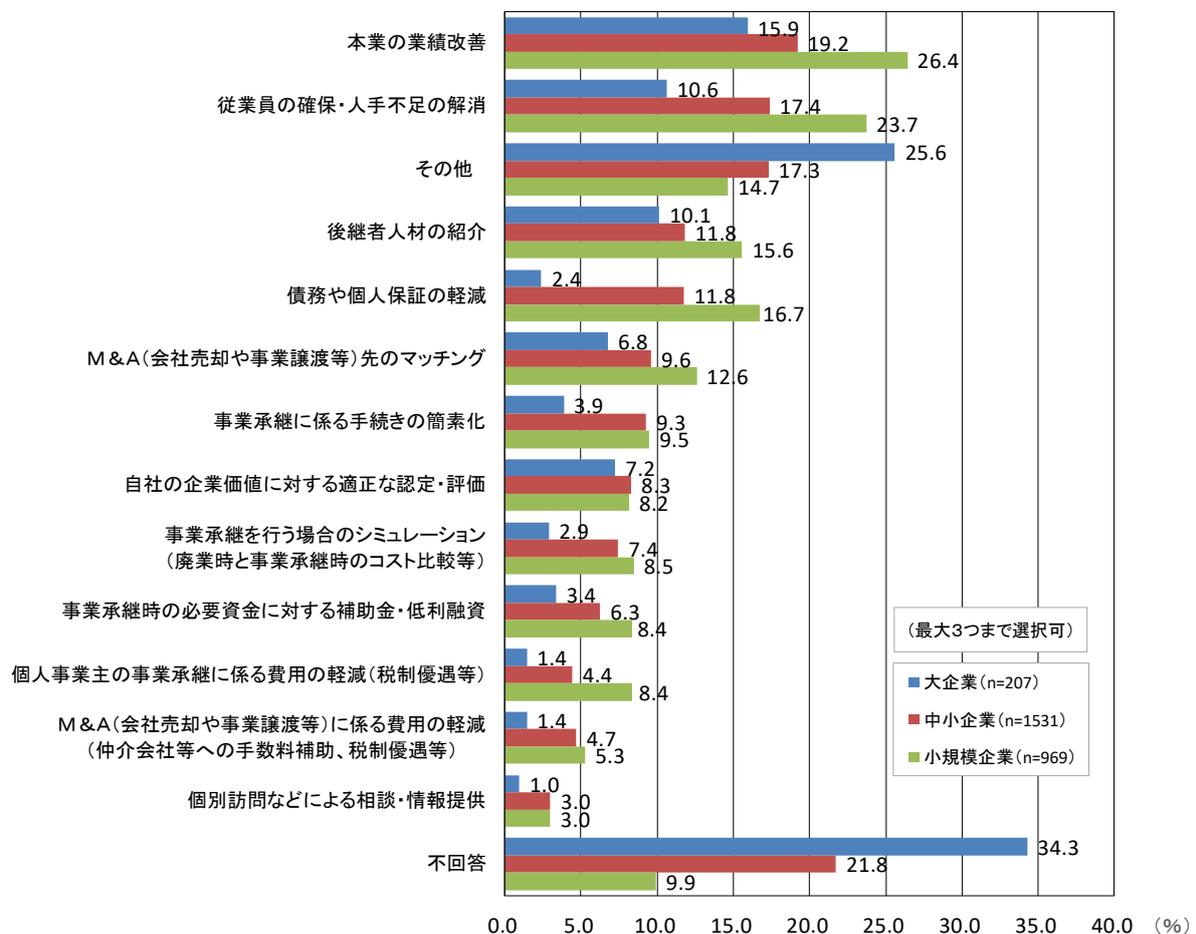
- ・事業継承は必要ないと考えます。それより若い方は自分のやりたい事を実行して新たな事業や仕事を時代に合わせて推進してもらいたいと思う。事業継承は守りに入りやすく、雇われ社長と同じことになり責任感が薄くなる事が少なくないと思われる。(卸売業)
- ・支援策は不要と思う。何故経営者が続けていきたい(会社を存続させたい)と思わないのか、基本に立ち返り政策を組みなおした方がよい。(サービス業)
- ・事業の継承は考えていない。人間関係頼りの営業をしているので、他人に引き継げるものではない。(卸売業)
- ・本当に打つ手がありません。現代の若者は将来に向かって進む気力がないので、事業継承は諦めています。(卸売業)
- ・時代は更に加速度的に激変していくので、一つ所に留まっていたでは存続できない。(中略)時代にマッチした事業展開をしていくとすると、今の業務を数年後にやっているかどうかもわからない。(建設業)
- ・今後厳しくなると予測される環境において、少しでも長く生き残ることにまずは注力する必要がある。生き残れない企業は淘汰すべきとも考える。(サービス業)

## ②企業規模別

- ・「本業の業績改善」、「従業員の確保・人手不足の解消」、「後継人材の紹介」、「債務や個人保証の軽減」、「M&A（会社売却や事業譲渡等）先のマッチング」等の回答割合は、企業規模が小さくなるほど高くなる傾向が顕著である。特に、小規模企業においては、「本業の業績改善」（大企業：15.9%、中小企業：19.2%、小規模企業：26.4%）と「従業員の確保・人手不足の解消」（大企業：10.6%、中小企業：17.4%、小規模企業：23.7%）が高く、事業承継の検討に当たり、まずは経営状況の改善が求められていることがわかる。
- ・中小企業と小規模企業では、「事業承継に係る手続きの簡素化」（中小企業：9.3%、小規模企業：9.5%）や「事業承継時の必要資金に対する補助金・低利融資」（中小企業：6.3%、小規模企業：8.4%）といった事業承継の実施段階での直接的負担に対する支援策・解決策も求められている。

図表 30 事業承継を検討するきっかけとなり得る支援策・解決策（企業規模別）

（「現経営者の代で廃業する可能性がある」企業及び事業承継の実施予定が「分からない」企業）



### ③業種別

- ・概ねいずれの業種においても、「本業の業績改善」、「従業員の確保・人手不足の解消」、「後継者人材の紹介」、「債務や個人保証の軽減」の回答割合が高く、これらが上位に入っている。
- ・多くの業種で「本業の業績改善」の回答割合が高くなっており、特に、小売業で32.3%と高い。建設業や運輸業では、「従業員の確保・人手不足の解消」が高くなっており、特に、建設業が34.2%と高くなっている。
- ・建設業や小売業、運輸業では、「事業承継を行う場合のシミュレーション（廃業時と事業承継時のコスト比較等）」の回答割合が相対的に高い（建設業：9.9%、小売業：8.9%、運輸業：8.5%）。
- ・運輸業では、「債務や個人保証の軽減」（7.5%）や「本業の改善」（12.3%）の回答割合が低い一方で、「後継者人材の紹介」（15.1%）や「事業承継に係る手続きの簡素化」（15.1%）が高くなっている。

※なお、図表 32 に、主な業種において回答割合が高い選択肢上位 5 位を掲載した。

図表 31 事業承継を検討するきっかけとなり得る支援策・解決策（業種別）

（「現経営者の代で廃業する可能性がある」企業及び事業承継の実施予定が「分からない」企業）

	農・林・水産 (n=29)	金融 (n=59)	建設 (n=365)	不動産 (n=115)	製造 (n=671)	卸売 (n=728)	小売 (n=124)	運輸 (n=106)	サービス (n=489)	その他 (n=21)	全業種 (n=2707)
本業の業績改善	20.7	10.2	17.8	22.6	24.1	22.7	32.3	12.3	19.4	23.8	21.5
従業員の確保・人手不足の解消	20.7	13.6	34.2	12.2	18.0	15.1	16.9	17.0	18.2	28.6	19.1
その他	41.4	30.5	13.4	24.3	14.9	15.7	18.5	17.9	18.8	23.8	17.0
後継者人材の紹介	10.3	10.2	12.9	14.8	13.1	12.8	8.9	15.1	13.5	28.6	13.0
債務や個人保証の軽減	0.0	6.8	11.8	13.9	14.9	13.6	7.3	7.5	13.3	14.3	12.8
M&A(会社売却や事業譲渡等)先のマッチング	0.0	5.1	9.3	10.4	12.5	11.5	9.7	2.8	10.0	9.5	10.5
事業承継に係る手続きの簡素化	3.4	3.4	8.8	10.4	9.2	9.5	4.8	15.1	8.4	4.8	8.9
自社の企業価値に対する適正な認定・評価	6.9	8.5	5.5	10.4	8.3	7.8	7.3	9.4	10.0	4.8	8.2
事業承継を行う場合のシミュレーション(廃業時と事業承継時のコスト比較等)	6.9	6.8	9.9	6.1	7.0	7.7	8.9	8.5	6.1	0.0	7.5
事業承継時の必要資金に対する補助金・低利融資	0.0	6.8	6.8	6.1	6.4	7.8	4.8	7.5	6.7	4.8	6.8
個人事業主の事業承継に係る費用の軽減(税制優遇等)	0.0	0.0	7.7	7.8	4.9	8.1	4.0	2.8	3.1	0.0	5.6
M&A(会社売却や事業譲渡等)に係る費用の軽減(仲介会社等への手数料補助、税制優遇等)	0.0	1.7	2.7	4.3	5.2	4.8	5.6	6.6	5.3	0.0	4.7
個別訪問などによる相談・情報提供	6.9	1.7	3.8	2.6	1.6	2.7	4.0	5.7	2.9	4.8	2.8
不回答	20.7	28.8	16.4	9.6	20.7	18.5	16.9	27.4	16.2	14.3	18.5

(注) 最大3つまで選択可。赤・白・青のグラデーションにより値の大小を表している（濃い赤色が最大の値、濃い青色が最小の値）。

図表 32 事業承継を検討するきっかけとなり得る支援策・解決策上位5位（業種別）

（「現経営者の代で廃業する可能性がある」企業及び事業承継の実施予定が「分からない」企業）

	建設 (n=365)	不動産 (n=115)	製造 (n=671)	卸売 (n=728)	小売 (n=124)	運輸 (n=106)	サービス (n=489)
1位	従業員の確保・人手不足の解消	本業の業績改善	本業の業績改善	本業の業績改善	本業の業績改善	従業員の確保・人手不足の解消	本業の業績改善
2位	本業の業績改善	後継者人材の紹介	従業員の確保・人手不足の解消	従業員の確保・人手不足の解消	従業員の確保・人手不足の解消	後継者人材の紹介 事業承継に係る手続きの簡素化	従業員の確保・人手不足の解消
3位	後継者人材の紹介	債務や個人保証の軽減	債務や個人保証の軽減	債務や個人保証の軽減	M&A(会社売却や事業譲渡等)先のマッチング	本業の業績改善	後継者人材の紹介
4位	債務や個人保証の軽減	従業員の確保・人手不足の解消	後継者人材の紹介	後継者人材の紹介	後継者人材の紹介 事業承継を行う場合のシミュレーション(廃業時と事業承継時のコスト比較等)	自社の企業価値に対する適正な認定・評価	債務や個人保証の軽減
5位	事業承継を行う場合のシミュレーション(廃業時と事業承継時のコスト比較等)	M&A(会社売却や事業譲渡等)先のマッチング 事業承継に係る手続きの簡素化 自社の企業価値に対する適正な認定・評価	M&A(会社売却や事業譲渡等)先のマッチング	M&A(会社売却や事業譲渡等)先のマッチング	債務や個人保証の軽減 自社の企業価値に対する適正な認定・評価	事業承継を行う場合のシミュレーション(廃業時と事業承継時のコスト比較等)	M&A(会社売却や事業譲渡等)先のマッチング 自社の企業価値に対する適正な認定・評価

(注) 1. 図表 31 において n=100 以上の業種のみ。

2. 選択肢「その他」は除いている。

3. 経営改善に係る選択肢（「本業の業績改善」「従業員の確保・人手不足の解消」「債務や個人保証の軽減」）については白色、その他の選択肢については選択肢ごとに色分けしている。

#### ④地域別

- ・全ての地域において、「本業の業績改善」と「従業員の確保・人手不足の解消」の回答割合が高くなっており、地域差は特段窺えない。
- ・東北地域は、「本業の業績改善」(27.3%)や「債務や個人保証の軽減」(18.2%)の回答割合が高い。経営そのものが厳しく、事業承継の検討に当たり優先順位が高いことが窺える。
- ・北陸地域は、「本業の業績改善」(16.0%)の回答割合は他地域ほど高くないが、「後継者人材の紹介」の回答割合が19.8%と相対的に高いことから、後継者難が廃業を検討する要因であると推測される。
- ・東海地域では、「後継者人材の紹介」(9.3%)及び「M&A(会社売却や事業譲渡等)先のマッチング」(9.3%)の回答割合が低水準にある。
- ・四国地域は、「後継者人材の紹介」(15.7%)や「M&A(会社売却や事業譲渡等)先のマッチング」(18.6%)の回答割合も高く、かつ、他地域に比べて、「M&A(会社売却や事業譲渡等)に係る費用の軽減(仲介会社等への手数料補助、税制優遇等)」(8.6%)の回答割合も高いことから、M&Aへの関心が高いことが窺える。

図表 33 事業承継を検討するきっかけとなり得る支援策・解決策(地域別)

(「現経営者の代で廃業する可能性がある」企業及び事業承継の実施予定が「分からない」企業)

	北海道 (n=143)	東北 (n=187)	北関東 (n=194)	南関東 (n=981)	北陸 (n=131)	東海 (n=269)	近畿 (n=418)	中国 (n=132)	四国 (n=70)	九州・沖縄 (n=182)	全地域 (n=2707)
本業の業績改善	22.4	27.3	23.2	20.8	16.0	22.3	22.2	19.7	18.6	20.9	21.5
従業員の確保・人手不足の解消	18.9	20.9	21.6	18.1	19.1	16.0	20.3	18.9	22.9	20.9	19.1
その他	14.7	13.9	16.0	17.7	16.8	14.9	17.5	19.7	11.4	21.4	17.0
後継者人材の紹介	11.9	13.9	11.3	12.8	19.8	9.3	14.6	11.4	15.7	13.2	13.0
債務や個人保証の軽減	5.6	18.2	13.9	12.8	10.7	14.1	12.0	16.7	5.7	13.2	12.8
M&A(会社売却や事業譲渡等)先のマッチング	7.7	10.2	9.3	11.6	10.7	9.3	8.9	10.6	18.6	9.9	10.5
事業承継に係る手続きの簡素化	7.7	10.2	7.7	9.9	11.5	8.2	7.9	8.3	7.1	7.7	8.9
自社の企業価値に対する適正な認定・評価	8.4	9.1	4.1	9.7	5.3	8.6	7.7	9.1	5.7	6.0	8.2
事業承継を行う場合のシミュレーション(廃業時と事業承継時のコスト比較等)	4.9	7.5	6.2	8.3	10.7	7.8	7.2	7.6	5.7	4.9	7.5
事業承継時の必要資金に対する補助金・低利融資	9.1	8.6	7.2	7.6	3.1	6.3	4.8	6.1	4.3	7.7	6.8
個人事業主の事業承継に係る費用の軽減(税制優遇等)	7.7	6.4	6.7	6.0	2.3	5.9	5.0	4.5	5.7	3.8	5.6
M&A(会社売却や事業譲渡等)に係る費用の軽減(仲介会社等への手数料補助、税制優遇等)	4.9	3.7	3.1	4.8	3.1	6.3	3.6	6.1	8.6	4.9	4.7
個別訪問などによる相談・情報提供	5.6	3.2	3.1	2.1	2.3	3.0	2.6	4.5	1.4	3.8	2.8
不回答	17.5	18.7	23.2	17.1	22.1	21.9	19.4	8.3	24.3	16.5	18.5

(注) 最大3つまで選択可。赤・白・青のグラデーションにより値の大小を表している(濃い赤色が最大の値、濃い青色が最小の値)。

## ⑤経営者年代別

- ・多くの年代で、「本業の業績改善」と「従業員の確保・人手不足の解消」の回答割合が比較的高くなっている。
- ・年代が高くなるほど、「後継者人材の紹介」の回答割合が高くなっている（40代：11.4%、50代：13.3%、60代：13.6%、70代：14.8%）。
- ・「M&A（会社売却や事業譲渡等）先のマッチング」は、30代から70代のいずれの年代においても10%前後である。また、30代・40代経営者の企業では、「M&A（会社売却や事業譲渡等）に係る費用の軽減（仲介会社等への手数料補助、税制優遇等）」への回答割合が、50代以上の経営者に比べて若干高くなっている（30代以下：5.8%、40代：6.0%）。

図表 34 事業承継を検討するきっかけとなり得る支援策・解決策（経営者年代別）

（「現経営者の代で廃業する可能性がある」企業及び事業承継の実施予定が「分からない」企業）

	30代以下 (n=69)	40代 (n=464)	50代 (n=669)	60代 (n=530)	70代 (n=183)	80代以上 (n=28)	不明 (n=764)	全年代 (n=2707)
本業の業績改善	20.3	17.5	21.2	22.8	20.8	25.0	23.6	21.5
従業員の確保・人手不足の解消	21.7	19.4	20.8	16.8	18.6	7.1	19.5	19.1
その他	15.9	16.8	16.6	17.4	16.4	17.9	17.4	17.0
後継者人材の紹介	10.1	11.4	13.3	13.6	14.8	17.9	13.1	13.0
債務や個人保証の軽減	10.1	12.7	12.7	11.7	11.5	17.9	14.1	12.8
M&A(会社売却や事業譲渡等)先の マッチング	11.6	11.6	11.7	9.8	8.2	3.6	9.8	10.5
事業承継に係る手続きの簡素化	7.2	9.9	9.6	9.2	10.9	14.3	7.1	8.9
自社の企業価値に対する適正な 認定・評価	4.3	7.1	8.8	8.1	9.3	7.1	8.4	8.2
事業承継を行う場合のシミュレーション (廃業時と事業承継時のコスト比較等)	4.3	7.3	9.1	6.8	9.3	21.4	5.9	7.5
事業承継時の必要資金に対する 補助金・低利融資	4.3	6.9	5.4	7.4	8.7	14.3	7.1	6.8
個人事業主の事業承継に係る費用の 軽減(税制優遇等)	1.4	5.0	7.5	3.6	4.9	0.0	6.5	5.6
M&A(会社売却や事業譲渡等)に係る 費用の軽減(仲介会社等への手数料 補助、税制優遇等)	5.8	6.0	4.5	3.6	3.3	3.6	5.0	4.7
個別訪問などによる相談・情報提供	1.4	2.8	3.3	2.5	3.3	7.1	2.6	2.8
不回答	21.7	20.3	16.1	21.3	19.1	10.7	17.3	18.5

(注) 最大3つまで選択可。赤・白・青のグラデーションにより値の大小を表している（濃い赤色が最大の値、濃い青色が最小の値）。

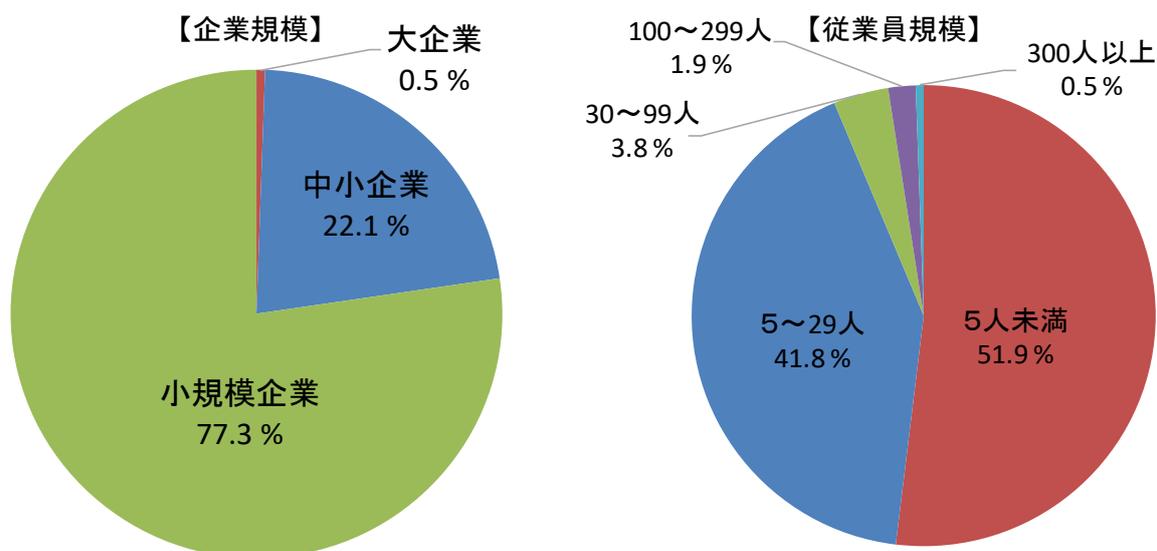
(2) 設問3-2「事業承継（または経営者の交代）の実施予定」で「現経営者の代で廃業する可能性がある」と回答した企業に「事業承継を検討するきっかけとなり得る支援策・解決策」を聞いた結果（回答数 366 社）

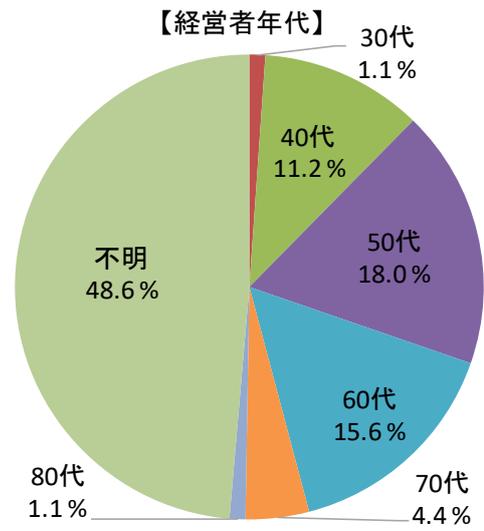
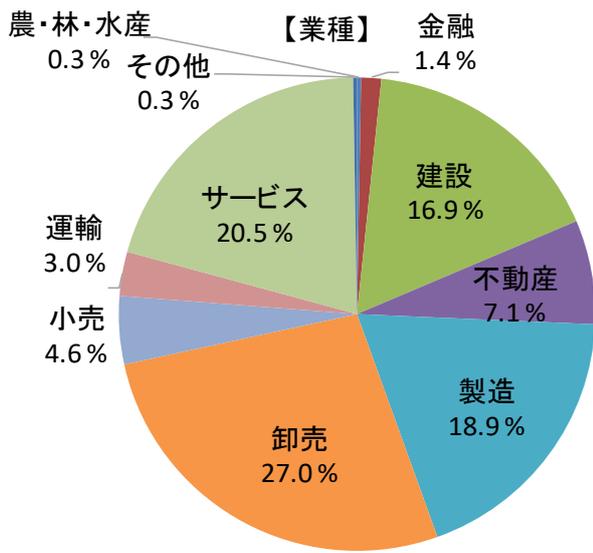
※本項(2)では、現時点で廃業の可能性を認識している企業に着目するため、設問3-2において「分からない」と回答した企業は除外し、「現経営者の代で廃業する可能性がある」と回答した企業のみを分析することとする。

(参考) 「現経営者の代で廃業する可能性がある」企業の属性

- ・「現経営者の代で廃業する可能性がある」企業の属性を見てみると、中小企業が22.1%、小規模企業が77.3%を占める。従業員規模で見ると、従業員30人未満の企業が9割以上（5人未満：51.9%、5～29人：41.8%）を占める。全体属性と比較して、小規模企業や従業員規模が小さい企業の割合が高くなっている（p.2「回答企業の属性」参照）。
- ・業種で見ると、建設業や不動産業、小売業、サービス業の割合が、全体属性と比較して高くなっている（建設業：16.9%、不動産業：7.1%、小売業：4.6%、サービス業：20.5%）。一方、製造業や運輸業の割合は低くなっている（製造業：18.9%、運輸業：3.0%）。

図表 35 「現経営者の代で廃業する可能性がある」企業の属性



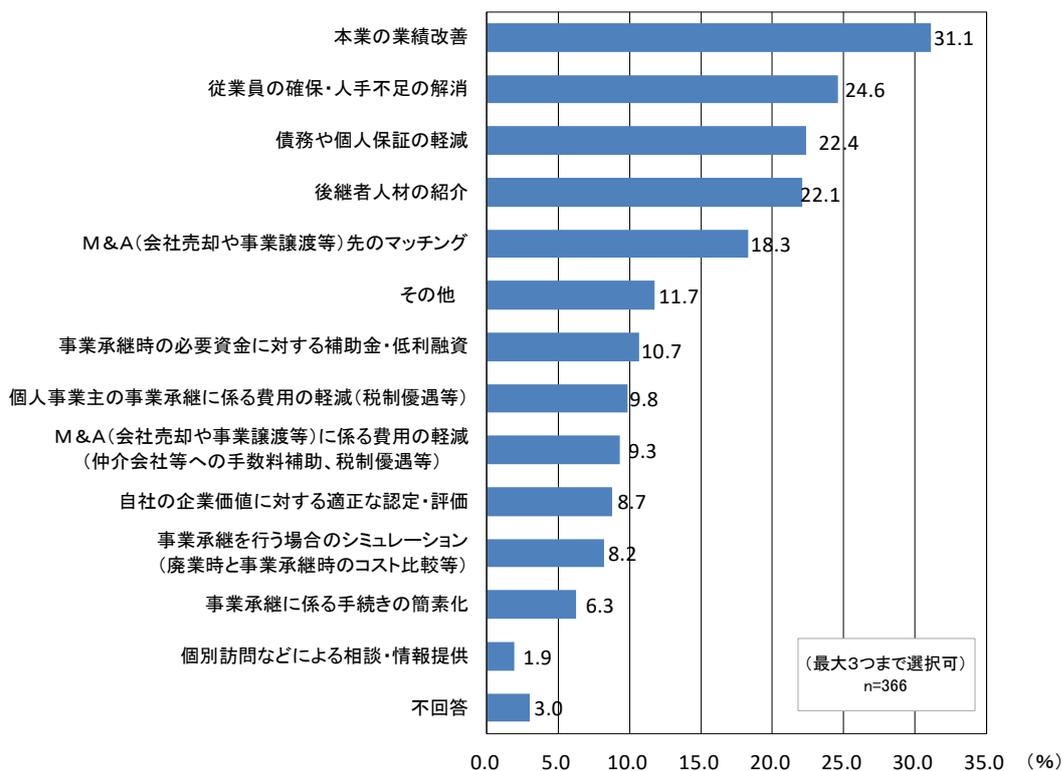


(注) 構成比の合計は、四捨五入の関係で 100%にならない場合がある。

## ①全企業

- ・「現経営者の代で廃業する可能性がある」企業は、「本業の業績改善」（31.1%）、「従業員の確保・人手不足の解消」（24.6%）、「債務や個人保証の軽減」（22.4%）、「後継者人材の紹介」（22.1%）、「M&A（会社売却や事業譲渡等）先のマッチング」（18.3%）などの回答割合が高い。

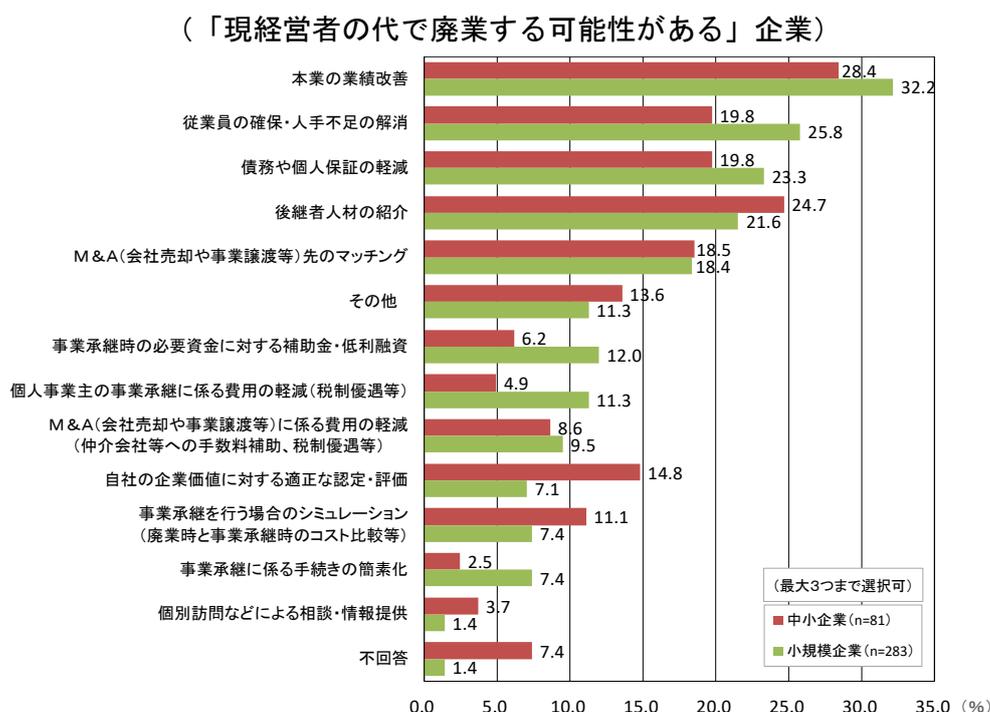
図表 36 事業承継を検討するきっかけとなり得る支援策・解決策  
（「現経営者の代で廃業する可能性がある」企業）



## ②企業規模別

- ・「現経営者の代で廃業する可能性がある」企業のうち、事業承継の実施段階での直接的負担に対する支援策・解決策について、中小企業と小規模企業を比較してみると、中小企業は、「後継者人材の紹介」（中小企業：24.7%、小規模企業：21.6%）、「自社の企業価値に対する適正な認定・評価」（中小企業：14.8%、小規模企業：7.1%）、「事業承継を行う場合のシミュレーション（廃業時と事業承継時のコスト比較等）」（中小企業：11.1%、小規模企業：7.4%）への回答割合が、小規模企業に比べて高い。
- ・一方、小規模企業は、「本業の業績改善」（中小企業：28.4%、小規模企業：32.2%）、「従業員の確保・人手不足の解消」（中小企業：19.8%、小規模企業：25.8%）、「債務や個人保証の軽減」（中小企業：19.8%、小規模企業：23.3%）等、本業の経営改善に対する支援策・解決策への回答割合が、中小企業に比較して高い。加えて、「事業承継時の必要資金に対する補助金・低利融資」（中小企業：6.2%、小規模企業：12.0%）や「個人事業主の事業承継に係る費用の軽減（税制優遇等）」（中小企業：4.9%、小規模企業：11.3%）、「事業承継に係る手続きの簡素化」（中小企業：2.5%、小規模企業：7.4%）などへの回答割合が、中小企業に比べて特になくなっている。

図表 37 事業承継を検討するきっかけとなり得る支援策・解決策（規模別）



(注) 大企業は回答数が2社だったため除いている。

### ③業種別

- ・「本業の業績改善」の回答割合は、小売業で 58.8%と特に高い。「従業員の確保・人手不足の解消」は、建設業で 54.8%と特に高い。
- ・「後継者人材の紹介」の回答割合は、多くの業種で 20%を超えているが、特に、運輸業で 27.3%と高い。
- ・「M&A（会社売却や事業譲渡等）先のマッチング」への回答割合は、製造業（24.6%）や卸売業（23.2%）で高くなっている。
- ・卸売業（16.2%）や建設業（14.5%）では、「事業承継時の必要資金に対する補助金・低利融資」への回答割合が高い。また、小売業では「個人事業主の事業承継に係る費用の軽減（税制優遇等）」（17.6%）が高く、製造業では「M&A（会社売却や事業譲渡等）に係る費用の軽減（仲介会社等への手数料補助、税制優遇等）」（14.5%）が高い。

図表 38 事業承継を検討するきっかけとなり得る支援策・解決策（業種別）  
（「現経営者の代で廃業する可能性がある」企業）

(%)

	金融 (n=5)	建設 (n=62)	不動産 (n=26)	製造 (n=69)	卸売 (n=99)	小売 (n=17)	運輸 (n=11)	サービス (n=75)	全業種 (n=366)
本業の業績改善	20.0	25.8	26.9	30.4	36.4	58.8	9.1	26.7	31.1
従業員の確保・人手不足の解消	40.0	54.8	7.7	27.5	11.1	17.6	27.3	20.0	24.6
債務や個人保証の軽減	20.0	21.0	30.8	20.3	30.3	11.8	9.1	17.3	22.4
後継者人材の紹介	20.0	22.6	23.1	24.6	20.2	17.6	27.3	22.7	22.1
M&A(会社売却や事業譲渡等)先の マッチング	20.0	16.1	15.4	24.6	23.2	17.6	0.0	12.0	18.3
その他	0.0	4.8	19.2	4.3	11.1	5.9	36.4	20.0	11.7
事業承継時の必要資金に対する 補助金・低利融資	0.0	14.5	11.5	4.3	16.2	11.8	9.1	6.7	10.7
個人事業主の事業承継に係る費用の 軽減(税制優遇等)	0.0	9.7	11.5	7.2	10.1	17.6	9.1	10.7	9.8
M&A(会社売却や事業譲渡等)に係る 費用の軽減(仲介会社等への手数料 補助、税制優遇等)	20.0	3.2	3.8	14.5	11.1	5.9	9.1	9.3	9.3
自社の企業価値に対する適正な 認定・評価	20.0	9.7	7.7	8.7	8.1	5.9	0.0	10.7	8.7
事業承継を行う場合のシミュレーション (廃業時と事業承継時のコスト比較等)	0.0	11.3	3.8	7.2	13.1	11.8	9.1	1.3	8.2
事業承継に係る手続きの簡素化	20.0	3.2	11.5	11.6	6.1	5.9	0.0	2.7	6.3
個別訪問などによる相談・情報提供	0.0	3.2	0.0	1.4	1.0	0.0	18.2	1.3	1.9
不回答	0.0	1.6	3.8	4.3	2.0	0.0	0.0	5.3	3.0

- (注) 1. 最大3つまで選択可。赤・白・青のグラデーションにより値の大小を表している（濃い赤色が最大の値、濃い青色が最小の値）。
2. 農・林・水産業及びその他の業種は回答数が1社だったため除いている。

#### ④経営者年代別

- ・経営者が比較的若い40代の企業では、「本業の業績改善」(39.0%)や「従業員の確保・人手不足の解消」(48.8%)の回答割合が高い。
- ・一方、経営者が50代・60代の企業では、「後継者人材の紹介」(50代:31.8%、60代:24.6%)や「M&A(会社売却や事業譲渡等)先のマッチング」(50代:24.2%、60代:24.6%)の回答割合が高くなっている。50代・60代経営者が廃業の可能性を検討する背景に、経営状況とあわせて後継者難があることが窺える。
- ・経営者が60代・70代の企業では、後継者難への支援策・解決策に加えて、「事業承継を行う場合のシミュレーション(廃業時と事業承継時のコスト比較等)」(60代:15.8%、70代:25.0%)や「事業承継時の必要資金に対する補助金・低利融資」(60代:14.0%、70代:18.8%)の回答割合が高い。

図表 39 事業承継を検討するきっかけとなり得る支援策・解決策(経営者年代別)  
(「現経営者の代で廃業する可能性がある」企業)

	30代 (n=4)	40代 (n=41)	50代 (n=66)	60代 (n=57)	70代 (n=16)	80代 (n=4)	不明 (n=178)	全年代 (n=366)
本業の業績改善	50.0	39.0	19.7	24.6	18.8	0.0	37.1	31.1
従業員の確保・人手不足の解消	50.0	48.8	27.3	17.5	18.8	25.0	20.2	24.6
債務や個人保証の軽減	0.0	17.1	21.2	15.8	18.8	25.0	27.0	22.4
後継者人材の紹介	25.0	22.0	31.8	24.6	18.8	25.0	18.0	22.1
M&A(会社売却や事業譲渡等)先のマッチング	25.0	17.1	24.2	24.6	18.8	25.0	14.0	18.3
その他	0.0	4.9	15.2	8.8	12.5	0.0	13.5	11.7
事業承継時の必要資金に対する補助金・低利融資	25.0	7.3	12.1	14.0	18.8	25.0	8.4	10.7
個人事業主の事業承継に係る費用の軽減(税制優遇等)	0.0	9.8	9.1	10.5	12.5	0.0	10.1	9.8
M&A(会社売却や事業譲渡等)に係る費用の軽減(仲介会社等への手数料補助、税制優遇等)	0.0	4.9	6.1	10.5	12.5	25.0	10.7	9.3
自社の企業価値に対する適正な認定・評価	0.0	7.3	4.5	12.3	25.0	25.0	7.9	8.7
事業承継を行う場合のシミュレーション(廃業時と事業承継時のコスト比較等)	0.0	2.4	9.1	15.8	25.0	50.0	4.5	8.2
事業承継に係る手続きの簡素化	0.0	0.0	4.5	10.5	12.5	25.0	6.2	6.3
個別訪問などによる相談・情報提供	0.0	2.4	3.0	3.5	6.3	0.0	0.6	1.9
不回答	0.0	2.4	1.5	5.3	6.3	0.0	2.8	3.0

(注) 最大3つまで選択可。赤・白・青のグラデーションにより値の大小を表している(濃い赤色が最大の値、濃い青色が最小の値)。

(参考：「現経営者の代で廃業する可能性がある」企業の「経営改善に係る支援策・解決策」と「事業承継に係る支援策・解決策」への回答状況（回答数 312 社））

※「現経営者の代で廃業する可能性がある」企業（366 社）のうち、「その他」を選択した企業（43 社）及び不回答の企業（11 社）は除いたため、回答数は 312 社である。

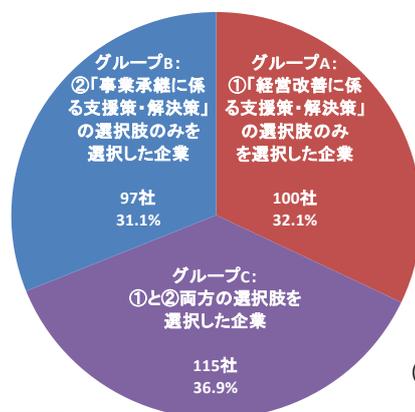
※「黒字廃業」と言われるように、経営状況にあまり問題がないにもかかわらず、廃業する企業は少なくない<sup>6</sup>。

そこで、ここでは、「現経営者の代で廃業する可能性がある」とする企業が、事業承継を検討するきっかけとして、そもそも「経営改善に係る支援策・解決策」を求めているのか、「事業承継に係る支援策・解決策」を求めているのかを推察するため、便宜上、選択肢を以下の①と②に分類した上で回答結果を集計した。

- |   |   |
|---|---|
| <p>①「経営改善に係る支援策・解決策」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「本業の業績改善」</li> <li>・「従業員の確保・人手不足の解消」</li> <li>・「債務や個人保証の軽減」</li> </ul> | <p>②「事業承継に係る支援策・解決策」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「後継者人材の紹介」</li> <li>・「M&amp;A（会社売却や事業譲渡等）先のマッチング」</li> <li>・「事業承継時の必要資金に対する補助金・低利融資」</li> <li>・「個人事業主の事業承継に係る費用の軽減（税制優遇等）」</li> <li>・「M&amp;A（会社売却や事業譲渡等）に係る費用の軽減（仲介会社等への手数料補助、税制優遇等）」</li> <li>・「自社の企業価値に対する適正な認定・評価」</li> <li>・「事業承継を行う場合のシミュレーション（廃業時と事業承継時のコスト比較等）」</li> <li>・「事業承継に係る手続きの簡素化」</li> <li>・「個別訪問などによる相談・情報提供」</li> </ul> |
|---|---|

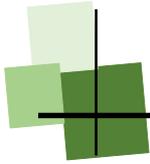
- ・「事業承継を検討するきっかけとなり得る支援策・解決策」として、  
 グループA：①「経営改善に係る支援策・解決策」の選択肢のみを選択した企業は 32.1%、  
 グループB：②「事業承継に係る支援策・解決策」の選択肢のみを選択した企業は 31.1%、  
 グループC：①と②両方の選択肢を選択した企業は 36.9%であった。
- ・「現経営者の代で廃業する可能性がある」とする企業のニーズは様々であることから、各企業のニーズに合った支援策・解決策を行うことが効果的であると考えられる。

図表 40 事業承継を検討するきっかけとなり得る支援策・解決策（グループ別）  
 （「現経営者の代で廃業する可能性がある」企業）



(注) 構成比の合計は、四捨五入の関係で 100%にならない。

<sup>6</sup> 中小企業庁「平成 29 年度中小企業白書」（33 頁）では、「2013 年から 2015 年までの期間で休廃業・解散した企業 84,091 者のうち、廃業直前の売上高経常利益率が判明している企業 6,405 者について集計したデータをもとに、休廃業前の利益率を確認すると、利益率が 0%以上の黒字状態で廃業した企業の割合は 50.5%と、半数超の企業が廃業前に黒字であったことが分かる。」と分析をしている。  
[http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/chusho/03Hakusyo\\_part1\\_chap2\\_web.pdf](http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/chusho/03Hakusyo_part1_chap2_web.pdf)



## 設問5 M&Aに対する考え方

---

貴社は、M&A（会社売却や事業譲渡等）に関してどのようにお考えですか。  
下記より最大3つまで選択してください。（複数回答、最大3つまで）

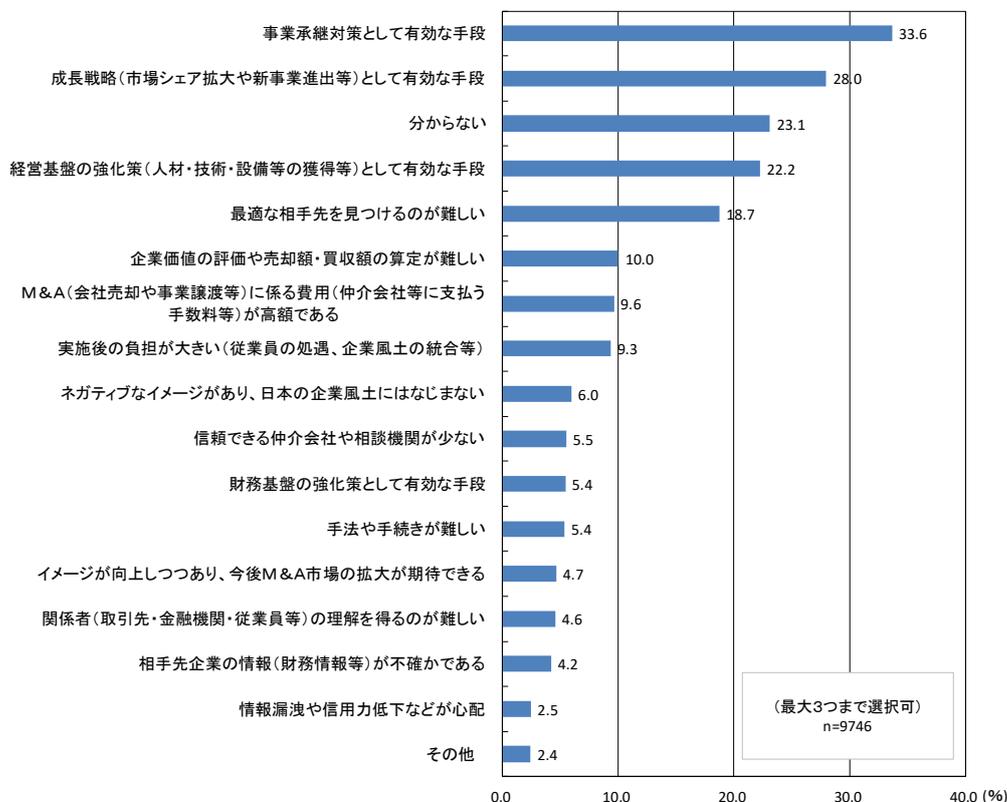
※分からない場合は、末尾の選択肢「分からない」のみを選択してください。

- 事業承継対策として有効な手段
- 成長戦略（市場シェア拡大や新事業進出等）として有効な手段
- 経営基盤の強化策（人材・技術・設備等の獲得等）として有効な手段
- 財務基盤の強化策として有効な手段
- イメージが向上しつつあり、今後M&A市場の拡大が期待できる
- ネガティブなイメージがあり、日本の企業風土にはなじまない
- 情報漏洩や信用力低下などが心配
- 手法や手続きが難しい
- 企業価値の評価や売却額・買収額の算定が難しい
- M&A（会社売却や事業譲渡等）に係る費用（仲介会社等に支払う手数料等）が高額である
- 信頼できる仲介会社や相談機関が少ない
- 最適な相手先を見つけるのが難しい
- 相手先企業の情報（財務情報等）が不確かである
- 関係者（取引先・金融機関・従業員等）の理解を得るのが難しい
- 実施後の負担が大きい（従業員の処遇、企業風土の統合等）
- その他
- 分からない

## (1) 全企業

- ・「事業承継対策として有効な手段」(33.6%)、「成長戦略(市場シェア拡大や新事業進出等)として有効な手段」(28.0%)及び「経営基盤の強化策(人材・技術・設備等の獲得等)として有効な手段」(22.2%)といったM&Aを評価する回答割合が比較的高くなった。多くの企業がM&Aを事業承継・経営課題解決の「有効な手段」と積極的に捉えていることが窺える。
- ・一方で、「最適な相手先を見つけるのが難しい」(18.7%)、「企業価値の評価や売却額・買収額の算定が難しい」(10.0%)の回答割合も比較的高くなった。企業は、M&Aを有効な手段と評価しつつも、実施に当たっては相手先の選定・企業価値評価が課題であると認識していることが窺える。
- ・また、「分からない」(23.1%)の回答割合も高くなった。政府は、M&Aの活性化に向けて制度を整備するだけでなく<sup>7</sup>、M&Aに対する理解の促進にも取り組む必要があるだろう。

図表 41 M&Aに対する考え方(全企業)

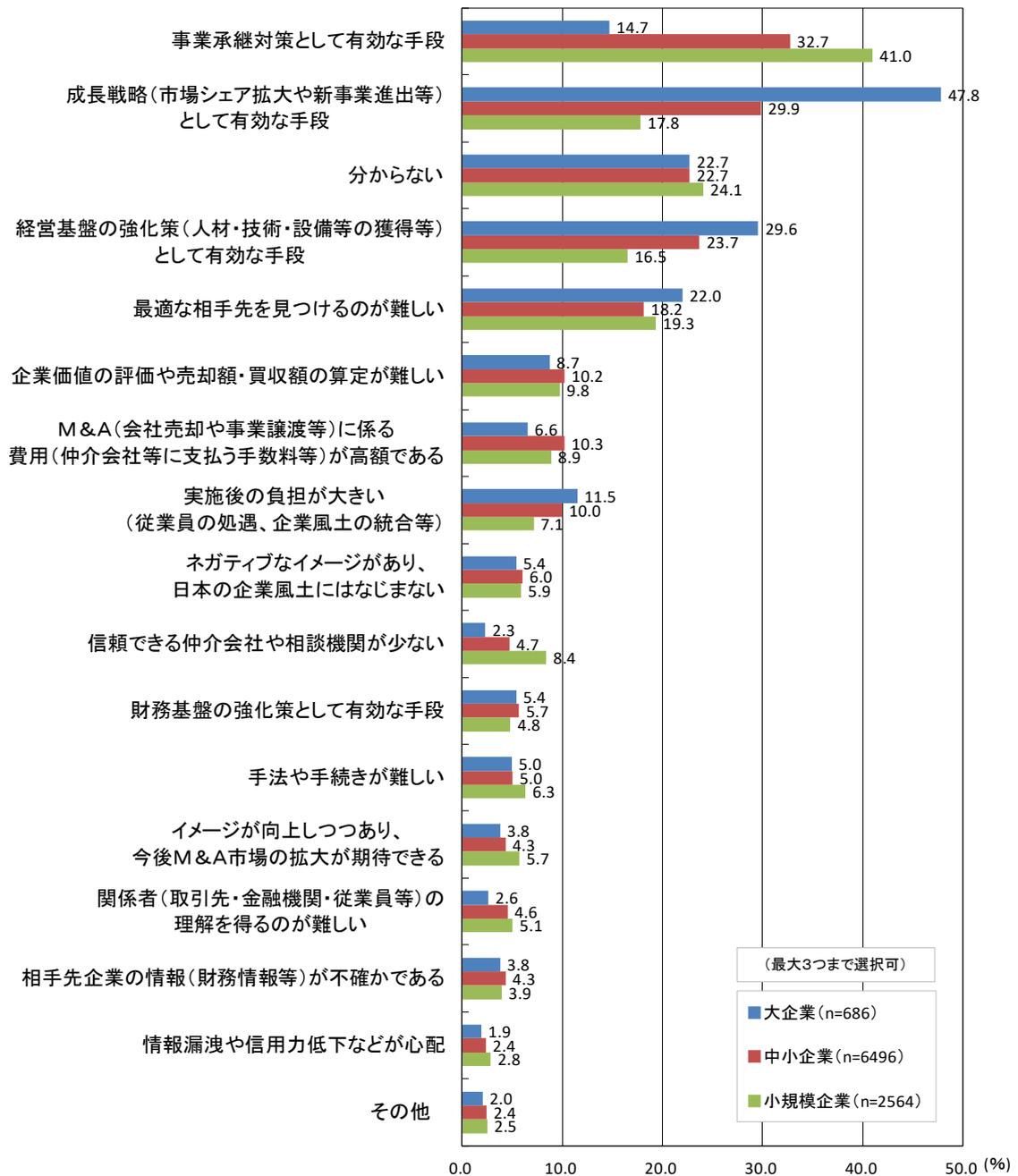


<sup>7</sup> 政府は、平成30年度税制改正で、買収企業が自社株式を対価に買収対象となる企業の株式を取得する「株式対価M&A」を行う際に、買収対象企業の株主の負担となる株式の譲渡損益の課税を繰り延べる措置を講じるなど、M&Aの円滑化に取り組んでいる。

## (2) 企業規模別

- ・「事業承継対策として有効な手段」（大企業：14.7%、中小企業：32.7%、小規模企業：41.0%）は、企業規模が小さくなるほど回答割合が高くなった。中小企業や小規模企業では、M&Aを事業承継の手段の一つとして積極的に評価していることが窺える。
- ・一方、「成長戦略（市場シェア拡大や新事業進出等）として有効な手段」（大企業：47.8%、中小企業：29.9%、小規模企業：17.8%）、「経営基盤の強化策（人材・技術・設備等の獲得等）として有効な手段」（大企業：29.6%、中小企業：23.7%、小規模企業：16.5%）は、企業規模が大きくなるほど回答割合が高くなった。大企業や中小企業では、M&Aを事業拡大や経営強化の手段の一つとして積極的に評価していることが窺える。
- ・企業規模を問わず、多くの企業がM&Aを事業承継・経営課題解決の「有効な手段」と積極的に評価しているものの、その目的は企業規模によって大きく異なっていることが窺える。
- ・他方、M&Aに対して消極的な選択肢である「信頼できる仲介会社や相談機関が少ない」（大企業：2.3%、中小企業：4.7%、小規模企業：8.4%）、「手法や手続きが難しい」（大企業：5.0%、中小企業：5.0%、小規模企業：6.3%）は、企業規模が小さくなるほど、回答割合が高くなった。

図表 42 M&Aに対する考え方（企業規模別）



### (3) 業種別

- ・「事業承継対策として有効な手段」は、いずれの業種も回答割合が20～30%台であり、顕著な差は生じなかった。
- ・「成長戦略（市場シェア拡大や新事業進出等）として有効な手段」は、運輸業（32.9%）、サービス業（31.8%）及び小売業（30.6%）において回答割合が30%を超えた。

図表 43 M&Aに対する考え方（業種別）

	農・林・水産 (n=52)	金融 (n=115)	建設 (n=1448)	不動産 (n=294)	製造 (n=2759)	卸売 (n=2712)	小売 (n=385)	運輸 (n=410)	サービス (n=1532)	その他 (n=39)	全業種 (n=9746)
事業承継対策として有効な手段	25.0	32.2	31.6	35.0	35.1	34.8	32.2	27.8	33.2	20.5	33.6
成長戦略（市場シェア拡大や新事業進出等）として有効な手段	11.5	29.6	21.8	23.8	27.8	29.1	30.6	32.9	31.8	15.4	28.0
分からない	44.2	34.8	24.9	29.9	23.1	22.7	19.7	22.0	19.7	46.2	23.1
経営基盤の強化策（人材・技術・設備等の獲得等）として有効な手段	15.4	13.0	22.0	12.6	23.5	21.5	21.0	22.7	24.7	17.9	22.2
最適な相手先を見つけるのが難しい	9.6	13.0	18.3	13.3	20.0	18.0	23.6	16.3	19.6	15.4	18.7
企業価値の評価や売却額・買取額の算定が難しい	7.7	10.4	8.4	11.9	10.5	10.5	11.2	10.5	9.1	0.0	10.0
M&A（会社売却や事業譲渡等）に係る費用（仲介会社等に支払う手数料等）が高額である	3.8	10.4	9.5	11.9	8.9	8.9	9.1	11.2	11.8	10.3	9.6
実施後の負担が大き（従業員の処遇、企業風土の統合等）	7.7	5.2	10.7	4.4	9.1	8.8	8.6	11.2	10.5	7.7	9.3
ネガティブなイメージがあり、日本の企業風土にはなじまない	11.5	2.6	7.5	4.1	5.7	6.0	6.0	5.4	5.4	7.7	6.0
信頼できる仲介会社や相談機関が少ない	7.7	2.6	6.8	5.8	4.6	5.2	6.2	5.9	6.5	0.0	5.5
財務基盤の強化策として有効な手段	1.9	4.3	5.3	5.4	5.7	4.9	6.5	6.1	5.7	7.7	5.4
手法や手続きが難しい	3.8	5.2	6.0	5.4	5.4	5.5	7.3	4.6	4.3	2.6	5.4
イメージが向上しつつあり、今後M&A市場の拡大が期待できる	3.8	3.5	4.7	6.5	4.4	4.8	5.5	3.9	4.7	2.6	4.7
関係者（取引先・金融機関・従業員等）の理解を得るのが難しい	5.8	2.6	6.2	1.7	4.3	4.2	4.9	3.9	5.0	0.0	4.6
相手先企業の情報（財務情報等）が不確かである	0.0	3.5	5.0	3.7	3.9	4.1	2.9	6.6	4.2	0.0	4.2
情報漏洩や信用力低下などが心配	3.8	2.6	2.3	2.0	2.5	2.5	2.3	2.4	2.5	0.0	2.5
その他	3.8	0.9	1.4	2.7	2.2	2.7	2.6	2.4	3.3	2.6	2.4

（注）最大3つまで選択可。赤・白・青のグラデーションにより値の大小を表している（濃い赤色が最大の値、濃い青色が最小の値）。

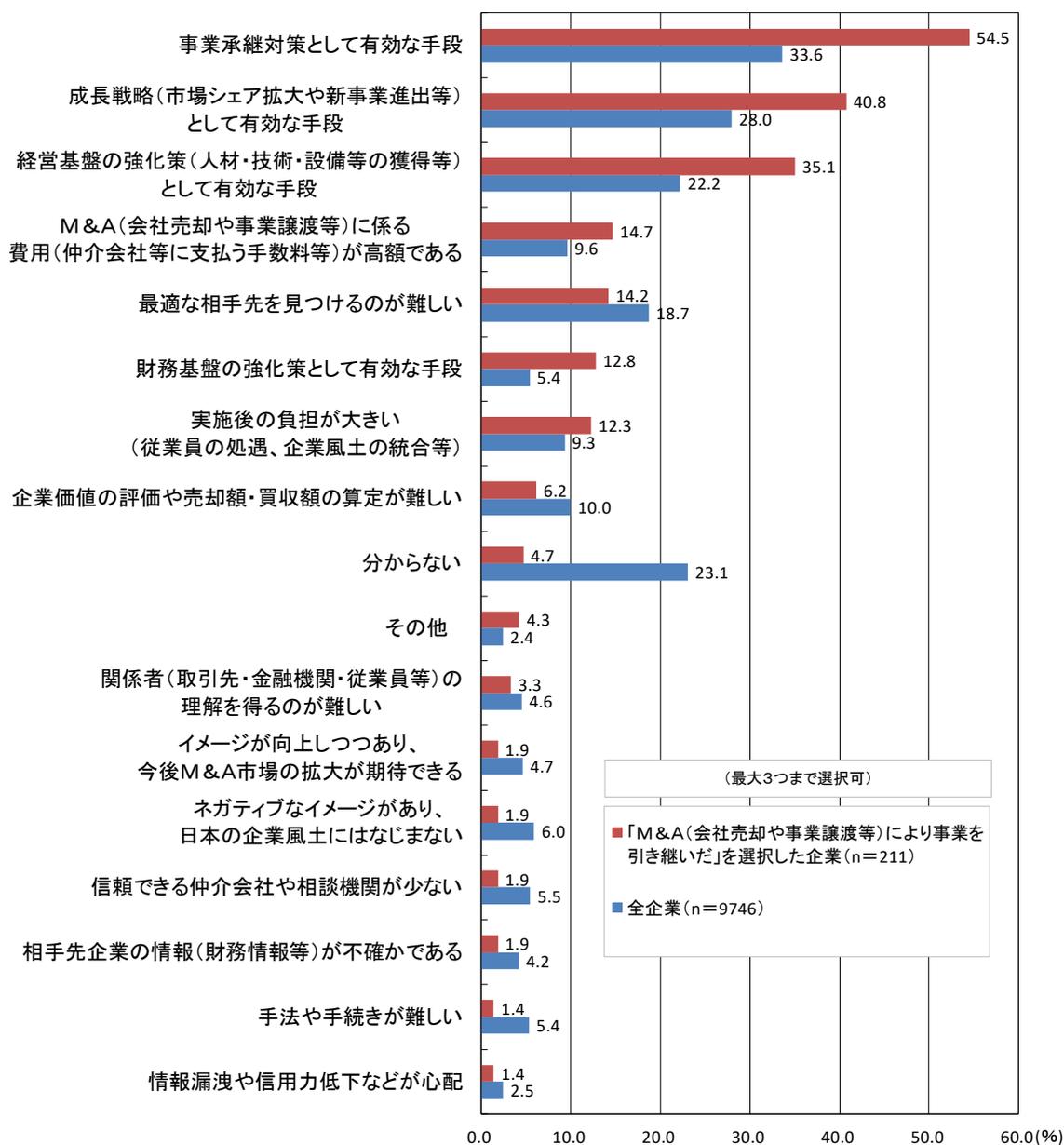
**(参考：「事業承継の動向」と「M&Aに対する考え方」との関係)**

※以下は、設問3-1で「過去10年以内の事業承継（または経営者の交代）の実施状況」について、「M&A（会社売却や事業譲渡等）により事業を引き継いだ」を選択した企業のM&Aに対する考え方を分析したものである。

- ・過去10年以内にM&A（会社売却や事業譲渡等）により事業を引き継いだ企業は、M&Aに対して消極的な選択肢の中でも、「M&A（会社売却や事業譲渡等）に係る費用（仲介会社等に支払う手数料等）が高額である」（14.7%）及び「実施後の負担が大きい（従業員の処遇、企業風土の統合等）」（12.3%）とする回答割合が全企業より高くなった。
- ・他方、「最適な相手先を見つけるのが難しい」（14.2%）、「企業価値の評価や売却額・買収額の算定が難しい」（6.2%）などの選択肢では、全企業より回答割合が低くなった。
- ・過去10年以内にM&A（会社売却や事業譲渡等）により事業を引き継いだ企業は、経営戦略や経営基盤の強化の手法として、M&Aを積極的に評価している。

図表 44 M & A に対する考え方

(全企業と「過去 10 年以内に M & A (会社売却や事業譲渡等) により事業を引き継いだ」企業との比較)

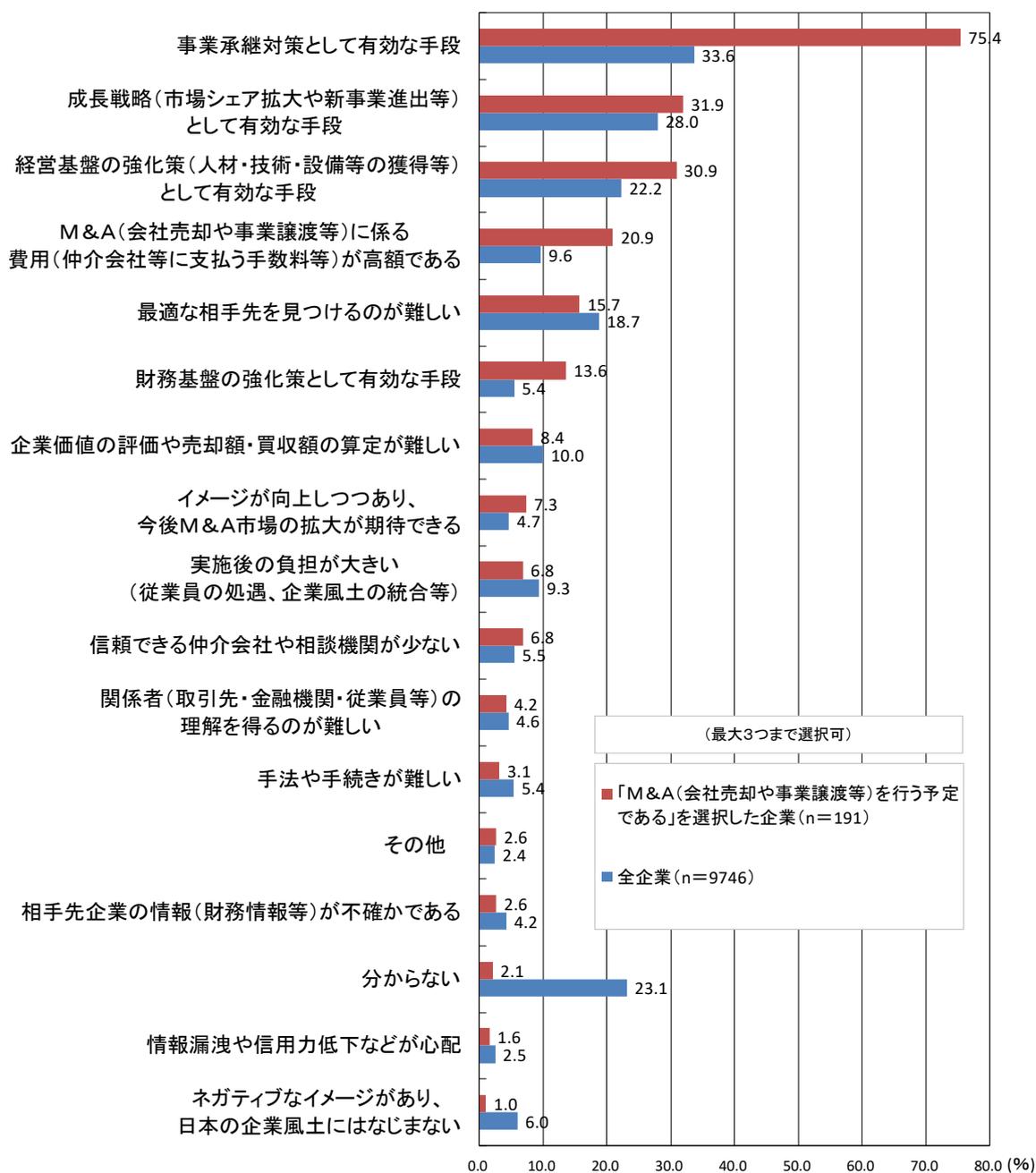


※以下は、設問3-2で「事業承継（または経営者の交代）の実施予定」について、「M&A（会社売却や事業譲渡等）を行う予定である」を選択した企業のM&Aに対する考え方を分析したものである。

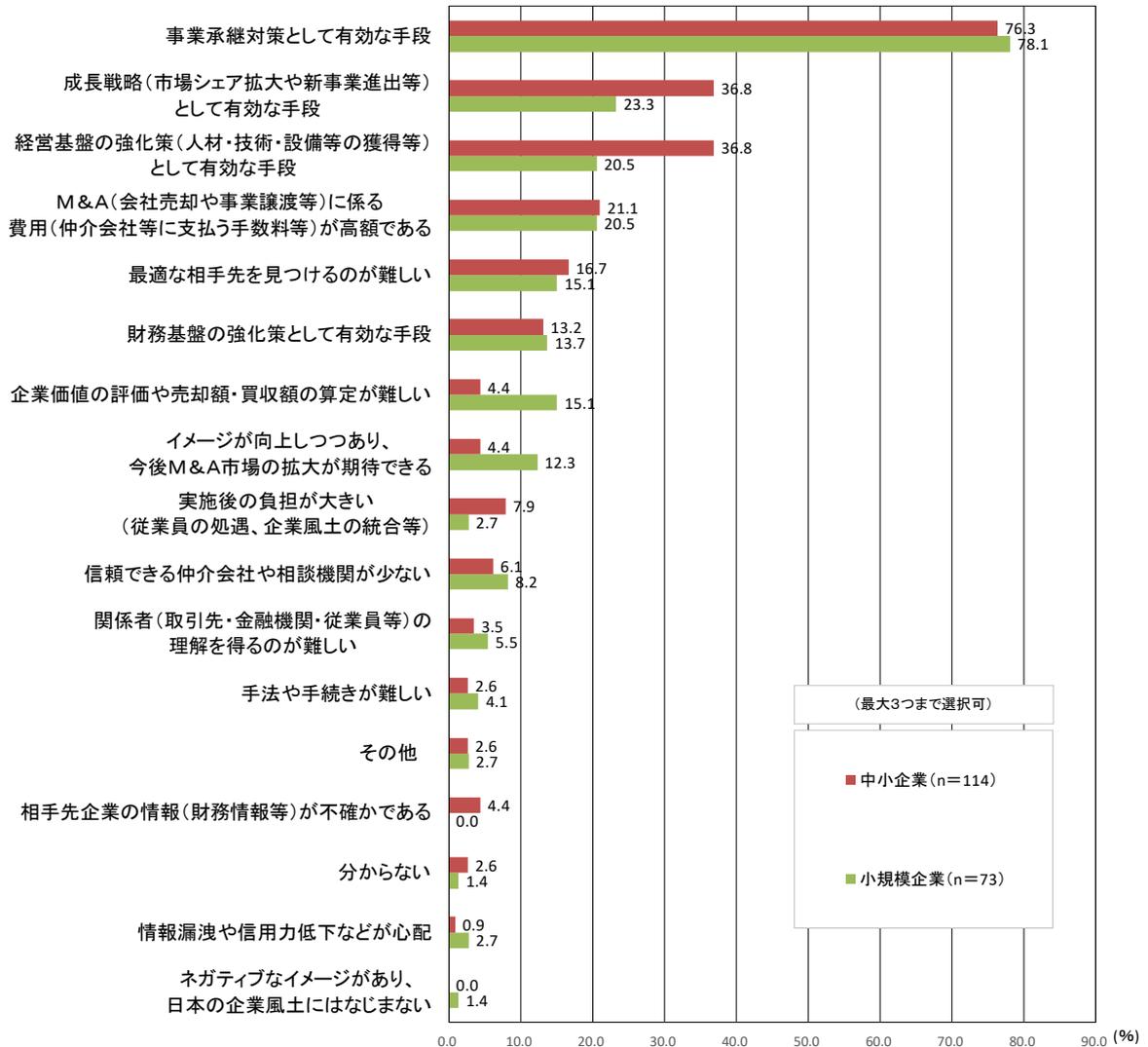
- ・ M&Aに対して消極的な選択肢の中で回答割合が高かった上位3項目は、「M&A（会社売却や事業譲渡等）に係る費用（仲介会社等に支払う手数料等）が高額である」（20.9%）、「最適な相手先を見つけるのが難しい」（15.7%）、「企業価値の評価や売却額・買収額の算定が難しい」（8.4%）となった。中でも、「M&A（会社売却や事業譲渡等）に係る費用（仲介会社等に支払う手数料等）が高額である」は、全企業より回答割合が10%以上高くなった。
- ・ 「M&A（会社売却や事業譲渡等）を行う予定である」企業は、「成長戦略（市場シェア拡大や新事業進出等）として有効な手段」（31.9%）、「経営基盤の強化策（人材・技術・設備等の獲得等）として有効な手段」（30.9%）の回答割合が全企業よりも高く、M&Aを事業承継対策としてだけでなく、成長戦略や経営基盤の強化策としても捉えていることが窺える。
- ・ 「成長戦略（市場シェア拡大や新事業進出等）として有効な手段」（中小企業：36.8%、小規模企業：23.3%）及び「経営基盤の強化策（人材・技術・設備等の獲得等）として有効な手段」（中小企業：36.8%、小規模企業：20.5%）の回答割合を企業規模別に見ると、中小企業が小規模企業より高くなっている。
- ・ 他方、「企業価値の評価や売却額・買収額の算定が難しい」（中小企業：4.4%、小規模企業：15.1%）、「イメージが向上しつつあり、今後M&A市場の拡大が期待できる」（中小企業：4.4%、小規模企業：12.3%）では、小規模企業が中小企業よりも回答割合が高くなった。

図表 45 M&Aに対する考え方

(全企業と「M&A(会社売却や事業譲渡等)を行う予定である」企業との比較)



図表 46 M&Aに対する考え方（企業規模別）  
 （「M&A（会社売却や事業譲渡等）を行う予定である」企業）

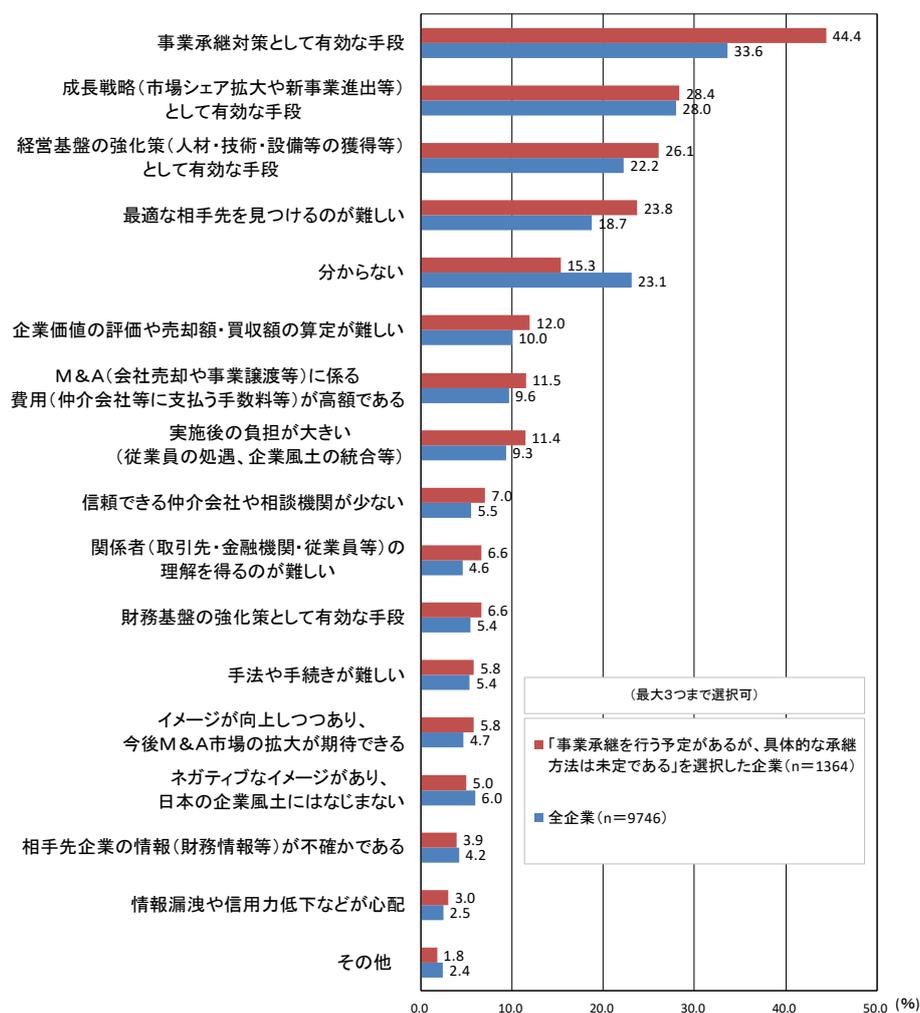


※以下は、設問3-2で「事業承継（または経営者の交代）の実施予定」について、「事業承継を行う予定があるが、具体的な承継方法は未定である」を選択した企業のM&Aに対する考え方を分析したものである。

- ・「事業承継対策として有効な手段」（44.4%）に次いで、「成長戦略（市場シェア拡大や新事業進出等）として有効な手段」（28.4%）及び「経営基盤の強化策（人材・技術・設備等の獲得等）として有効な手段」（26.1%）といったM&Aに対する積極的な評価がある一方、「最適な相手先を見つけるのが難しい」（23.8%）、「企業価値の評価や売却額・買収額の算定が難しい」（12.0%）、「関係者（取引先・金融機関・従業員等）の理解を得るのが難しい」（6.6%）といったM&Aに対する消極的な選択肢の回答割合が全企業よりも高くなった。

図表 47 M&Aに対する考え方

（全企業と「事業承継を行う予定があるが、具体的な承継方法は未定である」企業との比較）

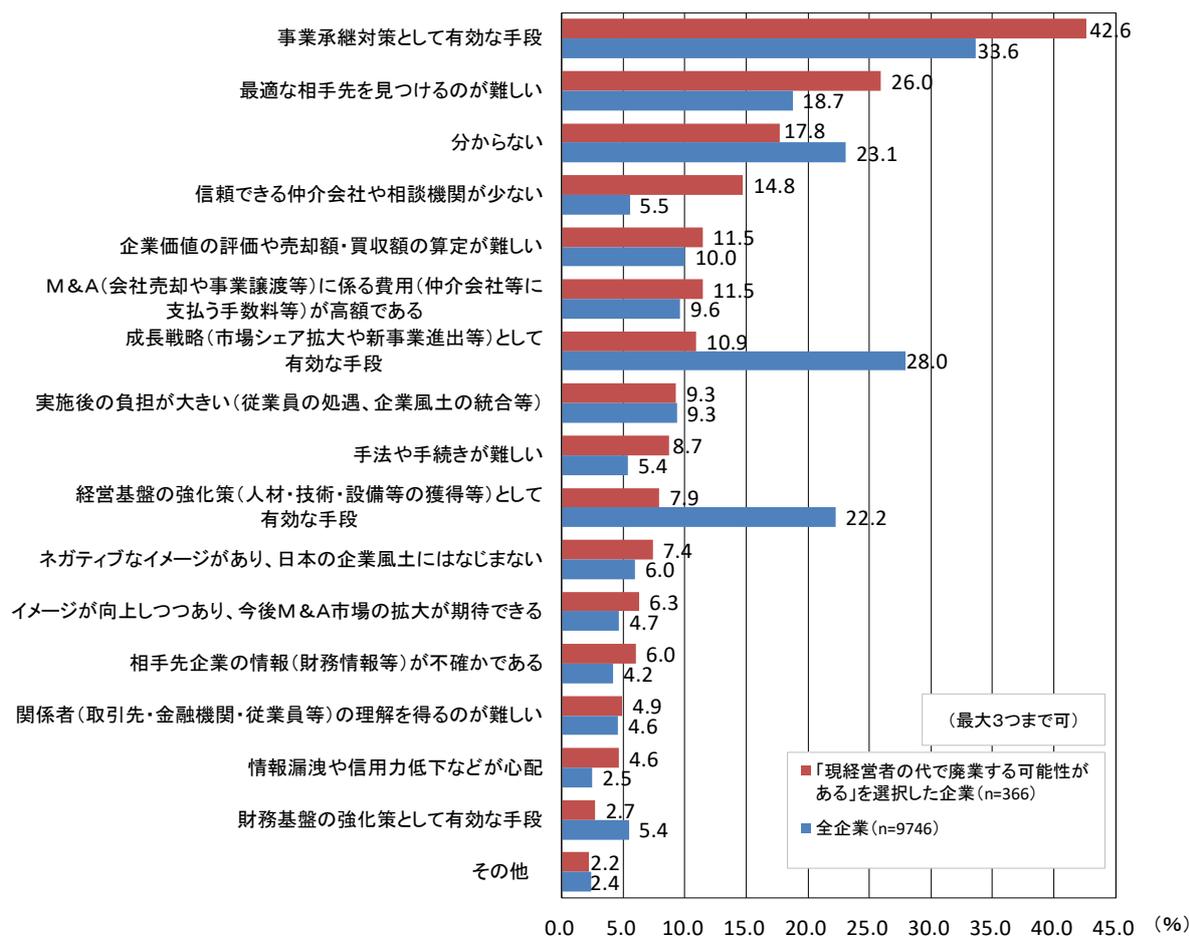


※以下は、設問3-2で「事業承継（または経営者の交代）の実施予定」について、「現経営者の代で廃業する可能性がある」を選択した企業のM&Aに対する考え方を分析したものである。

- ・「現経営者の代で廃業する可能性がある」企業は、M&Aを「事業承継対策として有効な手段」（42.6%）として期待していることが窺える。
- ・一方で、「最適な相手先を見つけるのが難しい」（26.0%）、「信頼できる仲介会社や相談機関が少ない」（14.8%）、「M&A（会社売却や事業譲渡等）に係る費用（仲介会社等に支払う手数料等）が高額である」（11.5%）などの回答割合も高く、M&Aの実施について不安や懸念を感じていることが窺える。

図表48 M&Aに対する考え方

（全企業と「現経営者の代で廃業する可能性がある」企業との比較）



下記設問は、衆議院経済産業調査室からの受託調査(7問)です。  
 これは政策への反映等を目的としたものであり、回答内容は統計的に処理されます。  
 TDB景気動向調査と同様、個別データが公開されることはありません。

**【Q5\_1】** 現在直面している経営課題として大きなものを、下記より**最大3つまで**選択してください。(複数回答可)  
 ※現在直面している経営課題がない場合は、末尾の選択肢「**特にない**」を選択してください。

- 売上高の低迷（民間需要の減退による）
- 売上高の低迷（公的需要の減退による）
- 為替変動や国際情勢の影響（日米通商問題等）による取引先からの受注減
- 原材料費・燃料費の高騰・仕入価格の上昇
- 資金繰り（商品開発、設備投資等経営の強化のため）
- 資金繰り（運転資金等経営の安定のため）
- 人件費の高騰
- 人手不足
- 熟練技能者・高度人材の高齢化／技能後継者の不足
- 働き方改革への対応
- 生産能力（設備）の不足・老朽化
- 新商品・サービスの開発
- 営業・販売体制の強化、販路拡大
- 事業の承継
- 海外への事業展開
- 海外事業の縮小・撤退
- 消費税率引上げへの対応
- その他 ※下の自由記入欄へのご記入をお願いします（全角300文字まで、未記入可）

↑  
↓

特にない

**【Q5\_2】** 貴社における今後の賃金引上げ予定の有無とその理由についてお伺いします。

**【Q5\_2\_1】** 今後の賃金引上げの予定についてお聞かせください。  
 当てはまるものを下記より**すべて**選択してください。(複数回答可)  
 ※賃金等を引上げる予定があるが実施手段が未定の場合は、少しでも可能性があるものを選択してください。  
 ※賃金等を引上げる予定がない場合は、選択肢「**賃金等を引上げる予定はない**」を選択してください。

- 定期昇給を実施する
- ベースアップを行う
- 賞与・一時金の新設・増額を行う
- 手当の新設・増額を行う
- 賃金等を引上げる予定はない
- 分からない

**【Q5\_2\_2】** その理由は何ですか？  
 当てはまるものを下記より**すべて**選択してください。(複数回答可)

**<賃金等を引上げる予定のある方>**

- 従業員の待遇改善のため
- 自社の業績向上分を従業員に還元するため
- 人材の確保のため
- 物価の動向に合わせるため
- 同業他社の賃金動向に合わせるため
- その他

<賃金等を上げる予定のない方>

- 景気見通しが不透明なため
- 自社の業績が低迷しているため
- 原材料費の高騰により、利益が圧迫されているため
- 設備投資を優先するため
- 製品・技術等開発、新事業展開（海外進出含む）のため
- 同業他社の賃金動向を見て必要がないと判断したため
- その他

【Q5\_3】 事業承継についてお伺いします。

【Q5\_3\_1】 過去10年以内の貴社における事業承継（または経営者の交代）の実施状況について、下記より**1つだけ**選択してください。

※過去10年以内に事業承継を複数回実施している場合は、直近の事業承継について回答してください。

- 親族が承継した
- 親族以外の役員・従業員が承継した（内部昇格）
- 親会社等から出向等により後継者を受け入れた
- 後継者として外部から第三者を招へいした
- M & A（会社売却や事業譲渡等）により事業を引き継いだ
- 事業承継を行っていない
- 分からない

【Q5\_3\_2】 貴社における事業承継（または経営者の交代）の実施予定について、下記より**1つだけ**選択してください。

- 親族が承継する予定である
- 親族以外の役員・従業員が承継する予定である（内部昇格）
- 親会社等から出向等により後継者を受け入れる予定である
- 後継者として外部から第三者を招へいする予定である
- M & A（会社売却や事業譲渡等）を行う予定である
- 事業承継を行う予定があるが、具体的な承継方法は未定である
- 現経営者の代で廃業する可能性がある
- 分からない

【Q5\_4】 上記設問【Q5\_3\_2】で「**現経営者の代で廃業する可能性がある**」または「**分からない**」を選択した方にお尋ねします。

どのような支援策・解決策が充実したら、事業承継を検討するきっかけになり得ると考えますか？

下記より**最大3つまで**選択してください。（複数回答可）

- 個別訪問などによる相談・情報提供
- 事業承継を行う場合のシミュレーション（廃業時と事業承継時のコスト比較等）
- 事業承継時の必要資金に対する補助金・低利融資
- 事業承継に係る手続きの簡素化
- 後継者人材の紹介
- 個人事業主の事業承継に係る費用の軽減（税制優遇等）
- 自社の企業価値に対する適正な認定・評価
- M & A（会社売却や事業譲渡等）先のマッチング
- M & A（会社売却や事業譲渡等）に係る費用の軽減（仲介会社等への手数料補助、税制優遇等）
- 本業の業績改善
- 債務や個人保証の軽減
- 従業員の確保・人手不足の解消
- その他 ※下の自由記入欄へのご記入をお願いします（全角300文字まで、未記入可）

**【Q5\_5】** 貴社は、M & A（会社売却や事業譲渡等）に関してどのようにお考えですか？  
下記より**最大3つまで**選択してください。（複数回答可）  
※分からない場合は、末尾の選択肢「**分からない**」のみを選択してください。

- 事業承継対策として有効な手段
- 成長戦略（市場シェア拡大や新事業進出等）として有効な手段
- 経営基盤の強化策（人材・技術・設備等の獲得等）として有効な手段
- 財務基盤の強化策として有効な手段
- イメージが向上しつつあり、今後M & A市場の拡大が期待できる
- ネガティブなイメージがあり、日本の企業風土にはなじまない
- 情報漏洩や信用力低下などが心配
- 手法や手続きが難しい
- 企業価値の評価や売却額・買収額の算定が難しい
- M & A（会社売却や事業譲渡等）に係る費用（仲介会社等に支払う手数料等）が高額である
- 信頼できる仲介会社や相談機関が少ない
- 最適な相手先を見つけるのが難しい
- 相手先企業の情報（財務情報等）が不確かである
- 関係者（取引先・金融機関・従業員等）の理解を得るのが難しい
- 実施後の負担が大きい（従業員の処遇、企業風土の統合等）
- その他 ※下の自由記入欄へのご記入をお願いします（全角300文字まで、未記入可）

- 分からない

**ご回答内容をご確認のうえ、[次へ]ボタンを押して下さい。**

（あとから回答を訂正することは出来ません）

次へ

---

## 最近の企業動向等に関する実態調査

平成31年2月

編集・発行 衆議院調査局経済産業調査室

(第一議員会館地下3階)

TEL (3581) 6662

---

○本報告書は平成31年2月1日時点で収集可能なデータをもとに作成されています。

○本報告書を転載する場合には、事前に衆議院調査局経済産業調査室へ連絡をお願いします。