

中小企業・小規模企業振興会議 報告資料

資料 1

事業承継と経営管理の実態に 関する調査報告

2022.3.28(月)

足立 洋（県立広島大学）

※外部者への無断での公表は行わないでください。

報告内容

1. 調査概要
2. アンケート調査概要
3. アンケート調査の分析結果（全体的傾向）
4. 売却による事業継続の意思が強い企業の特徴
5. まとめと今後の調査課題

1 調査概要

調査の動機

- 2016年～ 中小企業の管理会計の研究

※管理会計：主に財務的な経営管理を扱う研究分野。予算制度，投資採算性評価，原価管理，部門の業績管理などを研究対象とする。

- 2020年 呉市より本学の「地域課題解決研究」として事業承継問題に関する研究課題提案→参入

澤邊ほか(2015) 管理会計能力の高い企業は好業績の傾向

経営目標の設定→経営計画の策定→経営計画の実施→業績フィードバック・フィードフォワード→行動や計画の評価・見直し，という
経営管理のPDCA

好業績→承継されやすい（安田 2006）ことからすれば，財務的な管理を中心とした経営管理が行われているかどうかに関係しているかもしれない。

→後継者の確保状況と経営管理の実態に関する調査を開始

呉市企業の現状

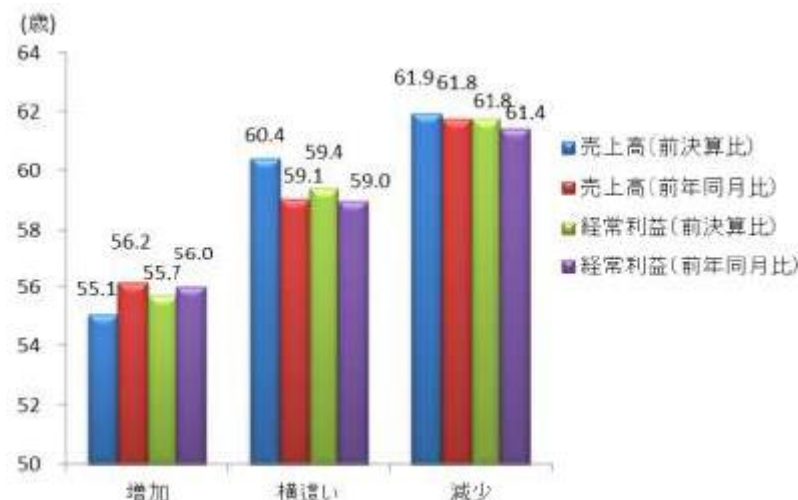
～産業部商工振興課(2018)より～

- ・ 後継者不在企業が多い
- ・ 経営者の年齢が高いほど業績が悪くなる
- ・ 業績が悪くなるほど後継者のいない企業が多い

(単位：%)

	回答数	構成比
後継者あり	255	39.8
検討中, 決まっていない	181	28.2
後継者なし	192	30.0
無回答	13	2.0
合計	641	100.0

- ・ 後継者「検討中」「なし」で約6割（p.21, 右上表）
- ・ 売上高・経常利益と代表者の年齢の関係について、売上高・経常利益ともに「増加」「横這い」「減少」の順に年齢が高くなる傾向にある（p.35, 右下図）
- ・ 売上高・経常利益ともに「増加」「横這い」「減少」の順に後継者の有無について「後継者なし」とする割合が顕著に多くなる（p.46）



2 アンケート調査 概要

調査の概要

- 2021年3月～6月 呉市産業部商工振興課と連名で実施
- 呉広域商工会，広島県企業家同友会，呉商工会議所の会員企業3,150社に送付，代表者に回答を依頼
- 627社（19.90％）から回答，全項目が有効回答であった446社（14.16％）を分析
- 質問内容
 - － 関係者との情報共有（会社や承継のことを誰かに相談できているか？）
 - － （主に財務的な）経営管理（会社のことは十分に理解できているか？）
 - － 財務状況（会社は誰かに引き継いでもらえる状況なのか？）これら3点について，7点リッカードによって回答を依頼。

本報告における「経営管理」 のイメージ

システム化・制度化されている必要は必ずしもない。

【個人経営のカフェにおける（主に財務的な）経営管理の例】

「店では、オーナーのP氏がパソコンの会計ソフトを用いて日々の仕入と売上、諸経費等を毎日ないしは数日に一度程度の頻度で記帳している。同店は、地元の顧客が朝食をとりに来ることが多く、朝食の時間帯がピークタイムとなるが、その一方で昼下がりの時間帯は比較的人的キャパシティに余裕があることが多い。P氏は、そのようなアイドルタイムを活用して日常的に記帳を行い、その実績が反映された試算表を確認することで経営業績を把握していた。P氏によれば、A店は地元在住の常連の顧客が大半を占めているため、売上高にはあまり大きな変動はない。そこで、特に財務諸表中の経費の部分に関して、過去の同月の実績などを確認しながら、対売上高比率に大きな無駄がないかを確認している」（足立・岸保 2017, 14）。

後継者確定状況（企業規模別）

- ・ 廃業予定企業は、5人以下の小規模企業に集中。
- ・ 継承者不在という意味では66.8%だが、廃業予定企業は22.0%。
全国調査では、継承者不在87.7%・廃業予定50.0%（村上 2017）。
- ・ 売却案件は増加傾向にあると言われるもののまだ比較的少ない。

		q8.1後継者有無					合計
		確定	まだ不要	未定	廃業予定	売却予定	
q1.3従業員数	1～5人	50	28	55	86	9	228
	6～10人	30	10	22	5	3	70
	11～20人	24	14	16	6	1	61
	21～50人	19	9	22	1	0	51
	51～100人	8	3	6	0	2	19
	101人～	2	8	7	0	0	17
合計		133	72	128	98	15	446

経営者の年齢構成

後継者確保状況ごとの 年齢構成

- 「廃業予定＝後継
ナシ＆高齢」とは
限らない

	度数	平均値	標準偏差
確定	133	65.62	10.442
まだ不要	72	45.42	6.784
未定	128	59.28	11.017
廃業予定	98	59.89	11.407
売却予定	15	62.67	10.182
合計	446	59.18	12.227

	度数	平均値	標準偏差
建設業	77	57.64	11.426
製造業	97	55.43	11.374
情報通信業	1	60.00	
運輸業	17	56.47	10.333
卸売業	27	57.67	10.673
小売業	62	66.19	13.787
不動産業・物品賃貸業	14	57.43	10.135
専門・技術サービス業	31	62.13	12.863
飲食業・宿泊サービス	27	60.19	10.756
生活関連サービス業・娯楽業	14	57.07	13.240
医療・福祉	9	57.11	9.020
教育・学習支援業	1	60.00	
その他のサービス業	42	61.71	11.744
その他	27	58.44	13.189
合計	446	59.18	12.227

業種ごとの年齢構成

- 建設・製造業は若手多し
- 小売業は平均値は高いが、幅広く分布

事業存続への思い

(Q2.12の後継者確定状況別の回答分布)

重点的な支援が必要と思われる層

		q8.1後継者有無					合計
		確定	まだ不要	未定	廃業予定	売却予定	
Q2.12 「事業は 売却して でも存続 したい」	1	39	15	22	53	0	129
	2	7	3	9	11	0	30
	3	5	5	6	8	1	25
	4	49	37	45	20	9	160
	5	7	3	12	2	0	24
	6	9	1	13	1	1	25
	7	17	8	21	3	4	53
合計		133	72	128	98	15	446

「まだ不要」「廃業予定」では、事業の存続を望む経営者は少数派。 11

3 アンケート調査の 分析結果 (全体的傾向)

因子分析 (質問項目のグルーピング)

	概要
非親族との情報共有	金融機関・税理士など社外関係者や従業員に、承継計画や日々の経営のことを相談している。
親族 + α との情報共有	承継計画や日々の経営のことを主に親族に（経営のことは従業員にも）共有している。
業績管理によるPDCA	事業の目標や計画を立て、定期的に決算をして問題点を分析し、改善に役立てている。
計画と記録による資金管理	資金繰りについて計画を立て、通帳や資金繰り表などの記録で状況を定期的に確認している。
投資の採算性管理	設備投資の回収計画を立て、その回収状況を定期的に確認している。
借入依存度	資金調達における借入のウェイトの高さ。
利益業績	売上高利益率の傾向（上昇・下落）と、同業他社との比較（高・低）

後継者確定状況と情報共有・ 経営管理・業績

	後継者確定状況					F値	有意確率
	確定	まだ不要	未定	廃業予定	売却予定		
非親族との情報共有	4.2556	3.6056	3.5422	2.6396	3.1867	18.708	0.000
親族 + α との情報共有	4.7983	4.5486	4.1895	3.6301	3.3500	13.613	0.000
業績管理によるPDCA	4.2209	4.1123	4.0436	3.2075	3.9278	13.776	0.000
計画と記録による資金管理	5.6195	5.3194	5.5859	4.7122	5.7200	9.338	0.000
投資の採算性管理	5.1905	4.9167	4.9349	4.3027	4.7333	5.157	0.000
借入依存度	3.7053	3.5417	3.7484	2.9347	3.6800	4.994	0.001
利益業績	4.2256	4.4907	4.0078	3.4490	3.5333	8.304	0.000

	多重比較
非親族との情報共有	確定 > 不要・未定・廃業・売却, 不要 > 廃業, 未定 > 廃業
親族 + α との情報共有	確定 > 未定・廃業・売却, 不要 > 廃業・売却, 未定 > 廃業
業績管理によるPDCA	確定・不要・未定 > 廃業
計画と記録による資金管理	確定・不要・未定・売却 > 廃業
投資の採算性管理	確定・未定 > 廃業
借入依存度	確定・未定 > 廃業
利益業績	確定・不要・未定 > 廃業

後継者確定状況と情報共有

非親族との情報共有	確定＞不要・未定・廃業・売却, 不要＞廃業, 未定＞廃業
親族 + α との情報共有	確定＞未定・廃業・売却, 不要＞廃業・売却, 未定＞廃業

- 情報共有の状況は, 相手が親族か否かを問わず, 確定＞未定＞廃業。
- 承継計画や日々の経営に関して, 関係者に情報共有を行っておくことは, 後継者の確保に何らかの効果があるのかもしれない。

後継者確定状況と経営管理

業績管理によるPDCA	確定・不要・未定＞廃業
計画と記録による資金管理	確定・不要・未定・売却＞廃業
投資の採算性管理	確定・未定＞廃業

- 経営管理（主に財務的な管理）は、種類を問わず
確定・未定＞廃業
- 廃業を決めたために経営管理の手を緩めたのか、経営
管理が緩いから廃業につながったのかは要検討。

後継者確定状況と財務状況

借入依存度	確定・未定 > 廃業
利益業績	確定・不要・未定 > 廃業

- 確定・未定企業は、廃業企業に比べ、借入依存度が高く、売上高利益率が高い。
- 売却企業と他の企業群との間には有意な平均差が出ていない。借入依存度や業績だけで売却が決まるわけではないことの示唆かもしれない。（売却企業のサンプル数が少ないことが影響している可能性も）

4 売却による事業 継続の意思が強い 企業の特徴

事業継続の意思による比較

- Q12.2 「後継者が決まらなければ, ...」
 - 1～3：売却してまで存続させたいとは思わない経営者（184名）
 - 5～7：売却してでも存続させたい経営者（102名）
- すべての因子で有意な平均差（ $p < 0.01$ ）

事業の存続に対する意思の強い経営者は,

 - 情報共有・経営管理のいずれにも注力していることを示唆
 - 財務状況も, 借入依存度と利益業績ともに高い

	情報共有		経営管理			財務状況	
	非親族との情報共有	親族 + α との情報共有	業績管理によるPDCA	計画と記録による資金管理	投資の採算性管理	借入依存度	利益業績
売却してまでは...	3.0820	3.9959	3.5143	5.0967	4.4746	3.2620	3.7736
売却してでも存続を	3.9706	4.6324	4.3505	5.7882	5.3007	3.8510	4.2908
平均値の差	-0.88863	-0.63643	-0.83618	-0.69150	-0.82602	-0.58902	-0.51730
有意確率（両側）	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.002	0.002

事業継続希望が果たせたグループ と果たせていないグループ

- Q8.1後継者確定状況について,
 - 「まだ不要」「未定」「廃業予定」→未定グループ
 - 「確定」「売却予定」→決定グループ
- 「非親族との情報共有」では有意な平均差($p < 0.05$)
 - 事業売却においては、信頼できる専門家（税理士、金融機関など）や従業員との相談が重要である可能性を示唆
 - 親族+ α との情報共有や計画と記録による資金管理も有効かもしれない

	情報共有		経営管理			財務状況	
	非親族との情報共有	親族+ α との情報共有	業績管理によるPDCA	計画と記録による資金管理	投資の採算性管理	借入依存度	利益業績
未定	3.7313	4.4336	4.2708	5.6344	5.1615	3.8813	4.2552
決定	4.3737	4.9671	4.4846	6.0474	5.5351	3.8000	4.3509
平均値の差	-0.64243	-0.53351	-0.21382	-0.41299	-0.37363	0.08125	-0.09567
有意確率（両側）	0.033	0.055	0.318	0.054	0.198	0.796	0.729

5 まとめと今後の調査課題

まとめ

- 全体的には,
 - 情報共有の程度は 後継者確定＞未定＞廃業予定
 - 情報共有, 経営管理, 財務状況ともに 後継者確定＞廃業予定
 - 内外の関係者との情報共有への志向が, 後継者の確定に大きく影響している可能性を示唆
- 売却を含めた事業継続意思を有する企業については,
 - 意思の高低により, 情報共有, 経営管理, 財務状況に有意な差
呉市産業部振興課(2018)で業績が悪いほど後継者がいないという傾向が表れたのは, そのような企業ではそもそも事業継続の意思がないのかもしれない。
 - 事業継続希望の実現可否により, 非親族（外部専門家, 従業員）との情報共有に有意な差
 - やはり, 経営者は他者と情報共有することが重要？

今後の調査課題

- インタビュー調査の蓄積（2022年度）
 - 事業承継（売却含む）実現のメカニズムは複雑
経営者に事業を継続させようと思わせる要素も、後継者（社）の確保に影響する要素も、多様
（家族関係、後継者の育成状況、贈与の資金問題、従業員の雇用問題、...）
 - 情報共有したくてもできない事情も何かある可能性
 - アンケート協力者のうち、インタビュー協力意思を有する方々（今月末実施の第2弾アンケートに協力意思の有無を問う質問あり）
- 買い手側の意識調査
 - 買収する側は、どのような企業なら買収するのか？
インタビュー調査とアンケート調査の実施
- （補足）
全国調査(東京商工リサーチ 2021)や呉市産業部商工振興課(2018)と同様、経営者の年齢と利益業績は逆相関(-0.258, $p < 0.01$)
→事業承継の一つの意義？

引用文献

- 足立洋・岸保宏 (2017) 「小規模企業における管理会計導入プロセスー飲食業における事例考察に基づいてー」 『県立広島大学経営情報学部論集』 10: 11-25.
- 呉市産業部商工振興課 (2018) 「呉市内企業経営動向アンケート調査報告書 平成30年度」
- 澤邊紀生・吉永茂・市原勇一 (2015) 「管理会計は財務業績を向上させるのか? : 日本の中小企業における管理会計の経済的価値」 『企業会計』 67(7): 1009-1023.
- 東京商工リサーチ (2021) 「社長の平均年齢は62.49歳、高齢の社長ほど業績悪化が鮮明に 「全国社長の年齢調査」 」 (2022年3月23日閲覧)
URL: https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20210804_02.html
- 安田武彦 (2006) 「小規模企業経営者の世代交代は適切に行われているかーミクロデータを用いた一試論ー」 『企業研究』 10: 13-33.

ご清聴有難うございました。