

TOKYO 課題白書

経営者200人に調査。

事業承継のホンネと、今からできる対策は？

2025年、日本企業の1/3が後継者不在による廃業リスクに直面するといえます。

悩みの多い事業承継に向けて、経営者はどう動くべきでしょうか？

東京都・神奈川県の中企業の経営者への調査結果とともに、

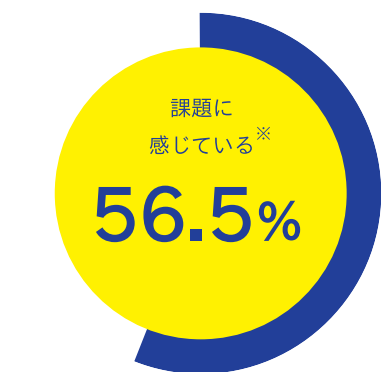
後継者不在などのケースに対応した、きらぼしグループの事例をご紹介します。

調査結果ピックアップ

多くの経営者が、50歳で事業承継を意識。

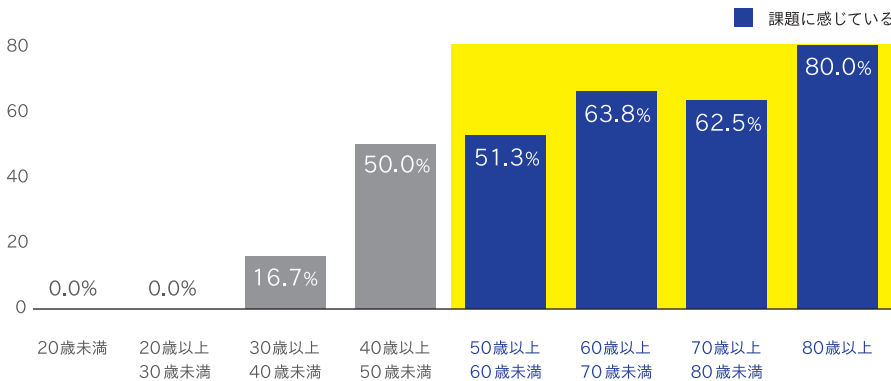
中小企業の経営者200人にアンケートした結果、
事業承継に関する課題を感じている人は、半数以上。
特に50歳を境に、高齢になるほど問題意識が高くなる傾向が。

Q. あなたがお勤めの会社において現在「事業承継」に関する課題を感じていますか？ (N=200名/SA)



※ 強く感じている (16.5%)、感じている (21.0%)
やや感じている (19.0%) の合算値。

社長の年齢別における「事業承継」への意識の違い



➤ 社長の年齢が50歳以上である企業の **半数以上** が「事業承継」を問題視

約4割が、後継者不在。

現社長が退任した場合、社長職を担う後継者がいないと答えたのは41.0%。
そのうちの約8割(78.0%)が、30年以内の廃業リスクがあると考えています。
業種別では建設業、サービス業、小売業の経営者に危惧が強くみられました。

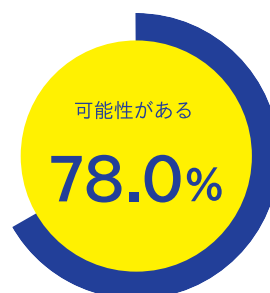
30年以内の廃業リスクへの懸念業種別ランキング
(N=200名/SA)

第1位	建設業	78.9%
第2位	サービス事業	77.8%
第3位	小売業	72.7%
第4位	学術研究事業	64.3%
第5位	情報通信業	64.0%

Q. 現在の社長が退任した際に、
次に社長職を担う後継者ならびに後継者候補はいますか？
(N=200名/SA)



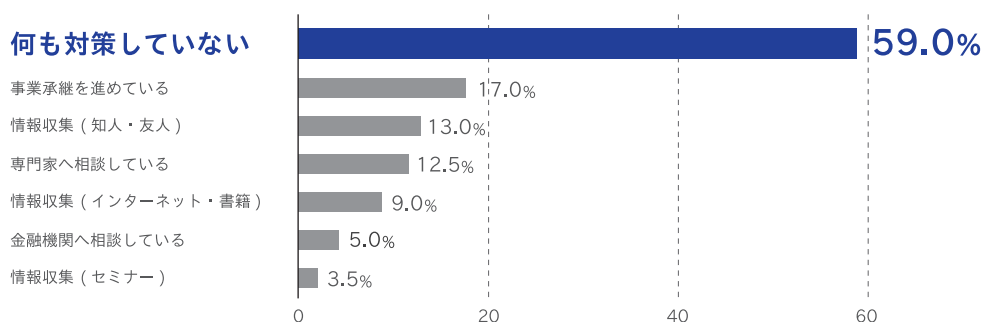
Q. 事業承継が進まない場合、
30年以内で廃業する可能性はあると思いますか？
(N=後継者がいないと回答した82名/SA)



半分以上が、対策なし。

現在行っている対策の有無を聞くと、事業承継に対して「何も対策していない」企業が59.0%。
具体的に事業承継を進めている企業は約2割(17.0%)に留まりました。

Q. あなたがお勤めの会社において現在「事業承継」に対して具体的な対策をとっていますか？ (N=200名/SA)



事業承継のホンネ、トップ3の課題と対策

1 後継者(候補)がいる企業の悩み

後継者(候補)の スキル不足

さらに調査結果を分析すると、経営者たちがもっとも不安に感じていたのは**後継者のスキル不足**。
後継者(候補)がいる経営者のうち、4人に1人が不安を抱えていることがわかりました。
また後継者(候補)が現在の事業に携わっておらず、組織に溶け込めるかどうか懸念する経営者も
多いことがわかりました。

きらぼしグループの対応事例

「きらぼしトップスクールで経営者をスキルアップ」

神奈川県内に本社を構え、業務用健康機器等の販売を手掛けるN社。同社は、業歴40年以上の老舗企業で、複数の事業会社を傘下にグループ経営を展開している企業です。社長は60歳を超えており、それぞれの事業を親族へ譲渡することを検討されていました。しかし、経営者として経験の浅い後継者には、社長としてのスキルや考え方が不足していることを危惧。後継者が経営に必要な知識を体系的に学べる機会を探していた社長から、きらぼしグループに相談を頂きました。

そこで当社がご提案したのが「きらぼしトップスクール」。経営者としてのスキル・マインド・パーソナリティを養う12ヶ月のスクールです。後継者に受講していただくことで、財務・リーダーシップ・ガバナンスなどが身につくほか、自社の未来を構想する「経営デザインシート」を作成し、自分なりの新たな経営を考えて頂く機会をつくります。

このトップスクールを通して、後継者の皆さまは着実にスキルアップ。他社の後継者とのネットワークも構築されました。卒業生のお一人は、買収したメーカーの経営者として新たな経営の舵取りに着手されているほか、親族後継者同士が視座を上げてグループ経営の強化に向けた体制作りに進捗されています。

2 後継者(候補)がない企業の悩み

そもそも事業継続が 困難な状況

後継者(候補)がないと、事業の継続そのものが危機にさらされます。

さらに「親族にも社内にも適切な後継者がおらず、どのように後継者をみつければいいのかわからない」「M&Aや事業売却・譲渡を考えているが、元取引先との関係が継続できるか不安」といった悩みも多く寄せられました。

きらぼしグループの対応事例

「経営状況、業界商慣習を鑑みた最適なM&Aで事業を継続」

東京23区内に本社を構え、自動車業界向け機械装置の製造を手掛けるP社。業歴50年以上の老舗企業で、その技術力と丁寧なサポート体制には定評があり、系列を問わず完成車メーカーからの安定的な受注を誇ります。創業者である会長の年齢は当時80歳。会長の御息女は専業主婦で経営には携わっておらず、親族内に事業を承継できる後継者が不在。創業以来、取引をさせて頂いていたきらぼしグループに事業承継の相談が入りました。

現社長個人への承継に向けたMBO(※)を検討したものの、P社の株価を鑑みると現実的ではないとして断念。長年支えてきてくれた取引先に迷惑を掛けられないこと、従業員の雇用を最優先に考え、第三者に対するM&Aを実施することを決断されました。きらぼしグループはファイナンシャルアドバイザーとして、会長と社長と議論を重ね、複数のM&A候補先を提案。自動車業界特有のメーカー系列の商慣習に配慮しつつ、同社の成長を支援してくれること、従業員にとってより良い環境を確保することを目指し、先方との交渉を粘り強く継続しました。最終的に譲渡することとなった大手の自動車部品メーカーとの交渉も、買収価格や取引先とのバランス、従業員の待遇面の交渉には約1年を要したものの、両社にとって納得のいく条件での合意で着地。譲渡後、創業会長は引退し、家族とともに幸せなセカンドライフを送られています。

(※) MBOとは「Management Buy-Out」の略で、経営陣(あるいは従業員)が自社の株式や一部の事業部門を買収して独立することを指します。

3 事業承継全般の課題

事業承継をリードする プロ人材が社内に不足

事業承継において必要な人材は、後継者だけではなく、次期社長を支える役員や、経営に関わる専門的人材が不足するために事業を継続できないケースも。会社の今後を支えるプロフェッショナル人材の確保は、事業承継の大きなキープポイントと言えます。

きらぼしグループの対応事例

「次期社長の右腕となる人材確保を全面サポート」

東京都に本社を構え、樹脂製品製造加工、リサイクル事業を手掛けるA社。世界的に環境問題がクローズアップされるなか注目を浴び、業績は伸展していました。

一方で、管理部長が退職。事業計画について財務的な観点から管理提案でき、なおかつ次期社長予定の御子息の相談役となれる人材が不足していました。そこで当社へ相談を寄せて頂き、社長との面談を実施。A社の現状(組織体系・社員のスキル等)から計画の全体像をお伺いし、管理部長の採用が経営課題の最優先事項であることを共有しました。

人材要件・イメージ(必要なスキル、経験、年齢、年収等)を確認し、求人票作成とスカウトを開始。書類選考を通過した候補者8名と一次面接、通過者4名との最終面接を経て、1名の採用が決定しました。面接からスカウト、採用決定まで約1.5ヶ月、全工程にきらぼしグループのコンサルタントが介入しサポートいたしました。その後、社長及び採用者の双方に対し半年程度の事後フォローアップを実施。現在もご活躍され、御子息を交え良好な関係を築かれています。

調査概要

調査対象 東京都・神奈川県に本社を構える企業の経営者(200名)
調査期間 2023年7月26日(水)～7月28日(金)
調査方法 インターネット調査

本調査結果をご紹介いただく際には調査クレジットとして、きらぼしFG「TOKYOに、つくそう。」プロジェクト調べの記載にご協力をお願いいたします

東京きらぼしフィナンシャルグループがお届けする「TOKYO 課題白書」について、
もっと詳しくお知りになりたい方は特設サイト(<https://www.tsukusou.tokyo-kiraboshifg.co.jp/>)をご覧ください。