

後継者候補に対する事業承継調査

第 1 章 「アトツギ甲子園」の企画・運営・開催を通じた調査

第 2 章 地域別イベントの実施を通じた調査

2022 年 3 月
野村證券株式会社

目次

はじめに 令和３年度中小企業再生支援・事業承継総合支援事業(後継者候補に対する事業承継調査)

第１章 「アトツギ甲子園」の企画・運営・開催を通じた調査

- 1 事業概要
 - (1) 事業の背景と目的
 - (2) 実施内容
- 2 調査結果の回収状況
 - (1) アンケート調査対象企業の選定
 - (2) エントリー状況とアンケート実施タイミング
 - (3) 調査期間
- 3 調査結果の概要
 - (1) 調査の要旨
 - (2) 調査詳細
- 4 調査を終えての所感

第２章 地域別イベントの実施を通じた調査

- 1 事業概要
 - (1) 事業の背景と目的
 - (2) 実施内容
- 2 調査結果の回収状況
 - (1) アンケート調査対象企業の選定
 - (2) イベント開催日程・開催場所・テーマ
 - (3) 調査期間
 - (4) 調査結果の回収状況
- 3 調査結果の概要
 - (1) 調査の要旨
 - (2) 調査詳細
- 4 調査を終えての所感

はじめに 令和3年度中小企業再生支援・事業承継総合支援事業(後継者候補に対する事業承継調査)

1 後継者候補の取組状況や事業承継にかかる課題の状況調査

(1) 「アトツギ甲子園」の企画・運営・開催を通じた調査

① 審査員の選定・招聘

中小企業庁と協議の上、一步先を行く後継者・後継者候補(ロールモデル)及び有識者の中から、19名(地域ブロック数7×審査2名+ピッチイベント審査5名)を選定し、招聘した。

② 参加者の募集・受付・選定

アトツギ甲子園は、39歳以下の中小企業の後継者・後継者候補が参加資格のピッチイベントである。全国から多くの参加希望者を確保するため、各経済産業局・野村證券各営業店から収集した全国の後継者候補が参加するコミュニティへ接触し、広報を行った。ホームページを開設し、138名のエントリーを受け付けた。エントリー者に連絡し、一次審査(書類審査)および二次審査(地域ブロック毎の審査員による審査会)により、ピッチイベントの出場者を選定した。

状況	実施タイミング	人数	エントリー方法
エントリー		138名	簡単な個人情報等でエントリー
二次審査	2022年2月18日	96名	A4サイズ10枚のビジネスプランと、アンケート提出。このうちファイナリスト15名分を使用
ファイナリスト決定	2022年3月1日	15名	ファイナリストに、個別オンラインヒアリング

③ 記念品(盾)の作成

ピッチイベントにおいて3名に対して記念品(盾)の授与を行うため、デザイン・制作を行った。

④ 開催時の調査及び結果のとりまとめ

2022年3月12日決勝大会を開催した。ピッチイベント出場者15名に対して事業承継に対する意識や課題等のアンケートを実施し、取りまとめた。また、この15名に対しては、メンタリングもおこなった。ピッチイベント出場者の概要等についてそれぞれまとめ、ホームページに掲載した。当日の様子や開催結果を取りまとめ、ホームページに掲載し、事業承継に対する機運醸成を図った。最優秀賞者に対して取材を行い、申込のきっかけや受賞の反響などをまとめ、ホームページに掲載した。

1.2 地域別イベントの実施を通じた調査

① 各地域別イベントの企画及び運営

地域別イベントとは、「アトツギ甲子園」に先立ち、地域ごとの社会的機運を醸成するため、後継者・後継者候補向けのイベントやワークショップである。中小企業庁と協議の上、2021年12月から2022年1月にかけて、7か所で地域別イベントを開催した。リアル形式とオンライン形式のハイブリッ

ド形式によりトークイベントを開催し、新規事業の計画・開発の方法やブラッシュアップの機会を得る場を提供した。

	日付	場所	テーマ
北海道	2022 年 1 月 15 日(土)	札幌市	北海道発だから勝てるビジネス検討会議
東北	2022 年 1 月 9 日(日)	仙台市	家業の資源をとことん突き詰めろ！ アトツギこそイノベーションを起こせ！
関東	2021 年 12 月 27 日(月)	千代田区	昭和的価値観を脱却せよ！
中部	2022 年 1 月 18 日(火)	名古屋市	「好きなことだけ」仕事にする経営にシフトせよ
近畿	2021 年 12 月 26 日(日)	大阪市	メディアが取材したくなる中小企業とは
中国・四国	2022 年 1 月 7 日(金)	広島市	アトツギベンチャーの事業化を支えた DX
九州・沖縄	2021 年 12 月 23 日(木)	福岡市	九州国からビジネスヒーローを輩出せよ

② 講師等の選定・招聘

中小企業庁と協議の上、講師はロールモデル及び有識者の中から選定し、招聘した。

③ 参加者の募集・受付

全国から多くの参加希望者を確保するため、各経済産業局・野村證券各営業店から収集した全国の後継者候補が参加するコミュニティへ接触し、広報を行った。ホームページを開設し、596 名の申込を受け付けた。

	アンケート回答人数		
	後継者	後継者以外	合計
北海道	30	41	71
東北	31	41	72
関東	63	31	94
中部	58	35	93
近畿	85	55	140
中国・四国	26	37	63
九州・沖縄	33	30	63
合計	326	270	596

④ 開催結果のとりまとめ

各イベント参加者に対して「アトツギ甲子園」への応募を促すとともに、事業承継に対する意識や課題等のアンケートを 596 名に対して実施し、取りまとめた。当日の様子を取りまとめ、ホームページに掲載し、事業承継に対する機運醸成を図った。

2 後継者又は後継者候補向けの支援を行う複数の支援団体や企業等との連携

上記の運営に際して、後継者又は後継者候補向けの支援を行っている各経済産業局や各事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、本ピッチイベント等を含む事業承継に関する情報発信をおこなった。

1 事業概要

(1) 事業の背景と目的

中小企業庁では、平成29年度から都道府県単位で、商工会、商工会議所、金融機関等の身近な支援機関から構成される「事業承継ネットワーク」を構築する事業を開始して、経営者に対してプッシュ型で事業承継診断を行うことによって、事業承継の「気づき」を促してきた。これまでの取組で全国レベルでの事業承継の機運醸成を図ってきたところであるが、市町村や地域のコミュニティ単位などのレベルでの意識を喚起するとともに、後継者候補にも働きかけることで、事業承継の機運をさらに高めることが重要である。

「現経営者が現役である並走期間のうちに、後継者候補が将来を見据えた新規事業開発に挑戦する」という意識を普及させるために、新規事業開発に取り組む後継者候補と一歩先を行く後継者候補の取組み（ロールモデル）に光を当てることで、新規事業開発に取り組もうとする後継者候補の魅力を社会に知らしめ、後継ぎのなり手を増加させるとともに後継者人材による事業承継を促す。

これに従い、後継者によるピッチイベントである「アトツギ甲子園」を開催し、後継者候補の取組状況や事業承継に対して抱えている課題等を把握するための調査を行う。

(2) 実施内容

本調査では、中小企業再生支援・事業承継総合支援事業（後継者候補に対する事業承継調査事業）におけるアトツギ甲子園に参加を希望する後継者・後継者候補に、二次審査申し込み時にアンケートを行い、承継に対する意識や状態を明らかにした。

2 調査結果の回収状況

(1) アンケート調査対象企業の選定

アトツギ甲子園にエントリーし、一次審査を通過し、二次審査の応募をする際の同封書類としてアンケートを実施した。二次審査を通過した15名のファイナリスト（ピッチイベント出場者）を調査対象として選定した。

(2) イベント開催日程・開催場所

状況	実施タイミング	人数	エントリー方法
エントリー		138名	簡単な個人情報等でエントリー
二次審査	2022年2月18日	96名	A4サイズ10枚のビジネスプランと、アンケート

			ト提出。このうちファイナリスト 15 名分を使用
ファイナリスト決定	2022 年 3 月 1 日	15 名	ファイナリストに、個別オンラインヒアリング

(3) 調査期間

令和 3 年 10 月 6 日～令和 4 年 3 月 31 日

3 調査結果の概要

(1) 調査の要旨

以下に、ファイナリストのアンケート 15 名の回答を記載する。以下の傾向があった。

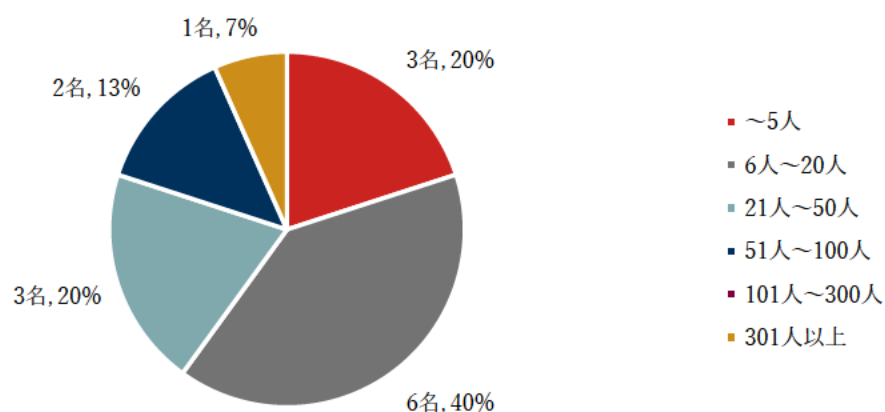
- ・比較的小規模な事業者の後継者・後継者候補が多い。
- ・ほとんどが親族内承継である。
- ・事業承継を決断した理由は、責任感からが最多。
- ・新規事業の課題に、組織や人材採用をあげるファイナリストが多い。

(2) アンケート調査詳細

1 承継した(承継予定もしくは検討中の)企業の従業員数を教えてください。

承継した(もしくは予定)企業の従業員数に関する質問では、9 名のファイナリストの企業の従業員数が 20 名以下だった。また、50 名以下で、75%を占める結果となった。

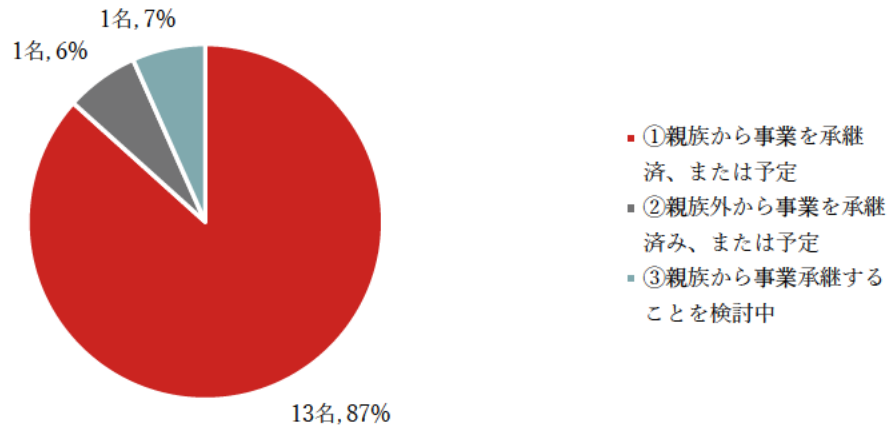
承継した(予定もしくは検討中の)企業の従業員数



2 次の選択肢のうち、ご自身の状況に最も近いものを選択下さい。

ファイナリストの承継に関する状況は、親族内承継の割合が、13 名と最多となった。また、親族外からの承継を予定している方が 1 名と、これから親族内承継を検討している方が 1 名という結果だった。アトツギ甲子園のファイナリストに残った大部分の方は、親族内承継をすでに終えているか、これから行っていく予定である。

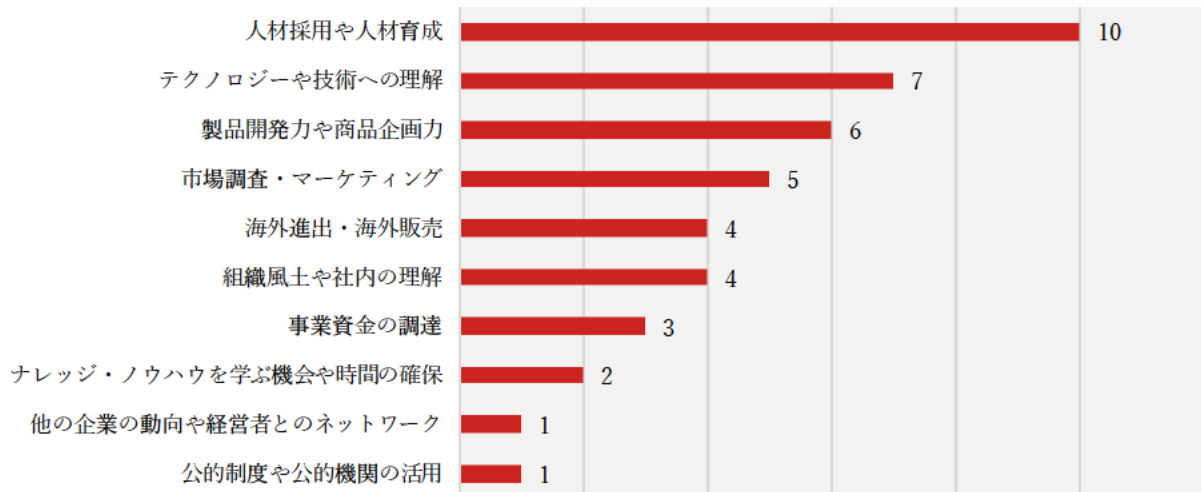
事業承継の状況



3 新規事業開発に向けて課題に感じていることを3つまで選択して下さい。(2で、①もしくは②とお答え頂いた方への質問)

新規事業開発に向けての課題についての回答。3つまで回答可能だったが、事業の後継者・後継者候補は、「人材採用や人材育成」(10票)に、最も課題を感じている。また、テクノロジーへの理解や製品開発、市場調査やマーケティングなど、新たな世の中の流れを掴む部分にも課題を感じている。一方、ナレッジやノウハウを学ぶ場は2票、公的制度・機関の活用と他の企業の動向や経営者とのネットワークは、1票という結果となった。

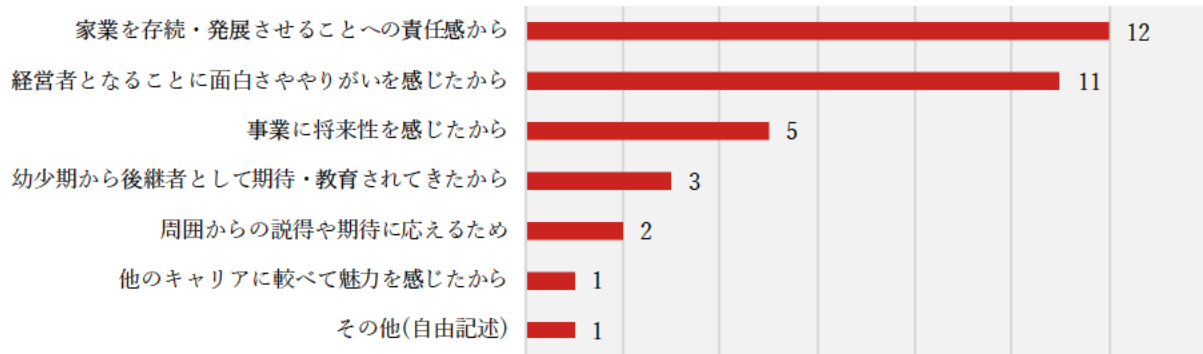
新規事業開発に向けての課題



4 事業の承継を決断された理由は以下のうち、どのようなものですか？3つまでご選択下さい。(2で、①もしくは②とお答え頂いた方への質問)

事業承継を決断した理由を、3つまで回答頂いた。「家業を存続・発展させることへの責任感から」が12票と最多となった。また、1票差で「経営者となることに面白さややりがいを感じたから」が1票差で次点となった。一方、幼少期からの期待や、周囲からの期待という理由は、それぞれ3票、2票に止まった。

事業承継を決断した理由



5 事業の承継を決断するうえで難点と感じているのはどのようなものですか？3つまでご選択下さい。(2で、③とお答え頂いた方への質問)

現時点で親族からの事業承継を検討している1名のファイナリストは、慎重になる理由として、自身の経営者としての資質を挙げた。アトツギ甲子園のようなピッチイベント等によるマインドセットが有効と考えられる。

事業承継を決断する上での難点



4 調査を終えての所感

ファイナリストの調査を終えて、後継者・後継者候補が事業承継を後ろ向きに捉えるのではなく、責任感を持って、前向きに捉えていることがわかった。個別ヒアリングからも、地域のため、家業のため、そして自分のため、新規事業をいろんな方に発信したいという思いが伝った。また、事業のブラッシュアップに繋がったり、仲間を獲得するためにチャレンジしたりする様子が伺える。こうしたピッチイベントはこれまであまり例がなく、ファイナリストたちも発表に慣れていない様子だったが、ファイナリスト確定から決勝大会までの短期間のメンタリング期間を通して、見事に完成度を高めた。今後もピッチイベントを継続して続けていくことで、より多くの意欲的な後継者・後継者候補の発掘が期待できる。

1 事業概要

(1) 事業の背景と目的

中小企業庁では、平成29年度から都道府県単位で、商工会、商工会議所、金融機関等の身近な支援機関から構成される「事業承継ネットワーク」を構築する事業を開始して、経営者に対してプッシュ型で事業承継診断を行うことによって、事業承継の「気づき」を促してきた。これまでの取組で全国レベルでの事業承継の機運醸成を図ってきたところであるが、市町村や地域のコミュニティ単位などレベルでの意識を喚起するとともに、後継者候補にも働きかけることで、事業承継の機運をさらに高めることが重要である。

「現経営者が現役である並走期間のうちに、後継者候補が将来を見据えた新規事業開発に挑戦する」という意識を普及させるために、新規事業開発に取り組む後継者候補と一歩先を行く後継者候補の取組み（ロールモデル）に光を当てることで、新規事業開発に取り組もうとする後継者候補の魅力を社会に知らしめ、後継ぎのなり手を増加させるとともに後継者人材による事業承継を促す。

これに従い、「地域別イベント」を開催し、後継者候補の取組状況や事業承継に対して抱えている課題等を把握するための調査を行う。

(2) 実施内容

本調査では、中小企業再生支援・事業承継総合支援事業（後継者候補に対する事業承継調査事業）における地域別イベント（以下、地域別イベント）に参加を希望する後継者・後継者候補全てに申し込み時にアンケートを行い、承継に対する意識や状態についての実態を明らかにした。

2 調査結果の回収状況

(1) アンケート調査対象企業の選定

地域別イベントは、全国7箇所にて行われた。内容について、若手後継者・後継者候補が知りたいであろうテーマとすること、現地参加とオンライン参加両方を受け付けることで、多くの参加申込みを受け付けることができ、加えて、参加申込み時点で調査を実施することで、多くの回答を獲得した。

(2) イベント開催日程・開催場所・テーマ

	日付	場所	テーマ
北海道	2022年1月15日(土)	札幌市	北海道発だから勝てるビジネス検討会議
東北	2022年1月9日(日)	仙台市	家業の資源をとことん突き詰める！

			アトツギこそイノベーションを起こせ！
関東	2021 年 12 月 27 日(月)	千代田区	昭和的価値観を脱却せよ！
中部	2022 年 1 月 18 日(火)	名古屋市	「好きなことだけ」仕事にする経営にシフトせよ
近畿	2021 年 12 月 26 日(日)	大阪市	メディアが取材したくなる中小企業とは
中国・四国	2022 年 1 月 7 日(金)	広島市	アトツギベンチャーの事業化を支えた DX
九州・沖縄	2021 年 12 月 23 日(木)	福岡市	九州国からビジネスヒーローを輩出せよ

(3) 調査期間

令和 3 年 10 月 6 日～令和 4 年 3 月 31 日

(4) 調査結果の回収状況

	アンケート回答人数		
	後継者	後継者以外	合計
北海道	30	41	71
東北	31	41	72
関東	63	31	94
中部	58	35	93
近畿	85	55	140
中国・四国	26	37	63
九州・沖縄	33	30	63
合計	326	270	596

3 調査結果の概要

(1) 調査の要旨

以下に、アンケート 596 名の回答を記載する。以下の傾向があった。

- ・従業員数は 1~50 人程度の比較的小規模な会社が多い
- ・売上は 5 億円以下の規模の会社の割合が大きい
- ・10 年以内に事業承継を予定している方がほとんどである
- ・多くの後継者・後継者候補は、責任を感じながらも、同時に面白さややりがいを感じている
- ・事業の業績や将来性に不安を抱えている後継者・後継者候補が多い

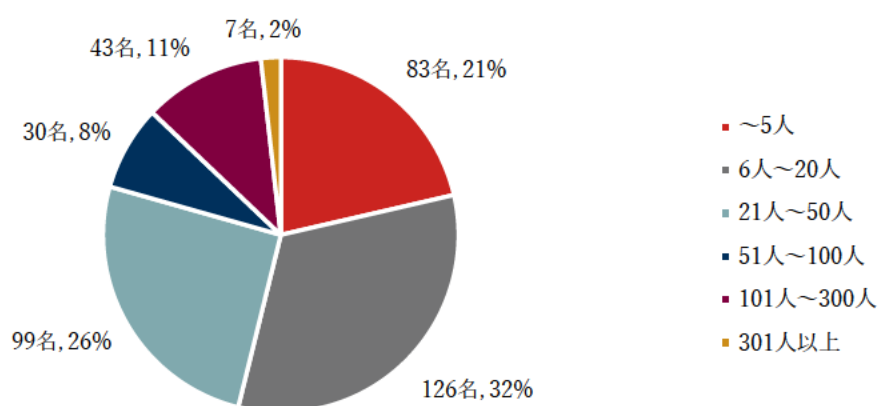
(2) アンケート調査詳細

1 代表権を承継した(承継予定もしくは検討中の)企業の従業員数を教えて下さい。

全体として、従業員数は 1~50 人程度の比較的小規模な会社が多く、50 人を超える比較的大規模な会

社は少ないと言える。

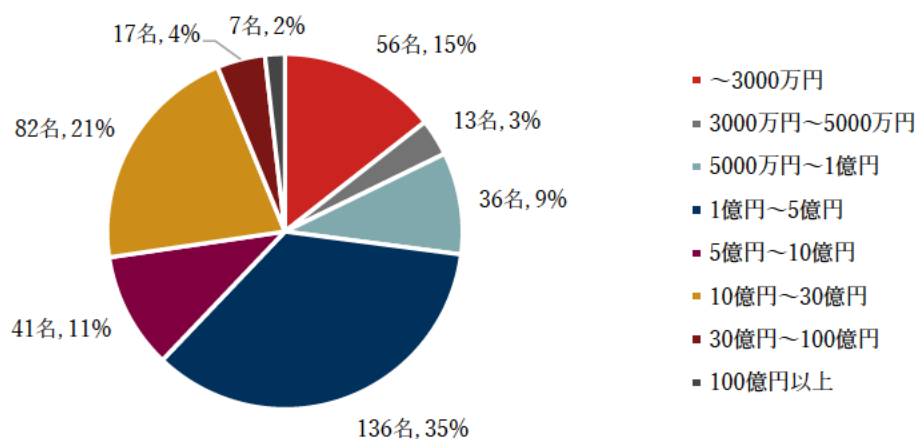
承継した(予定もしくは検討中の)企業の従業員数



2 代表権を承継した(承継予定もしくは検討中の)企業の売上高を教えてください。

売上で見ると、1億円～5億円の規模の会社の割合が大きく、半数以上が売上5億円以下の会社となっている。

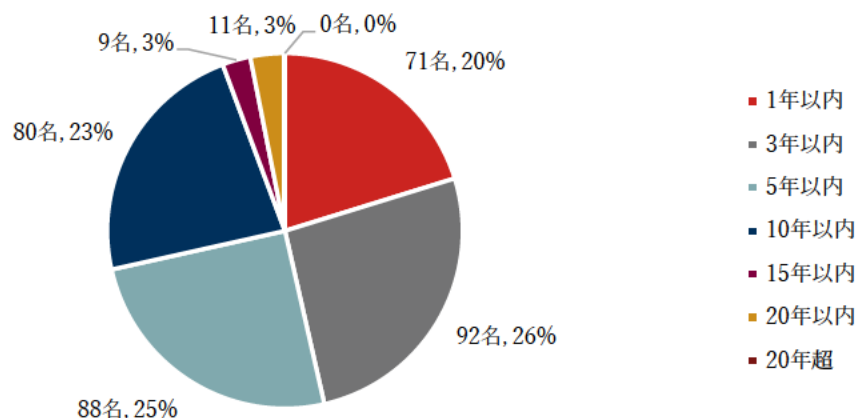
承継した(予定もしくは検討中の)企業の売上高



3 いつ頃を目途に承継したいとお考えですか。(後継者候補の方への質問)

全国的に、10年以内に事業承継を予定している方がほとんどであると言える。

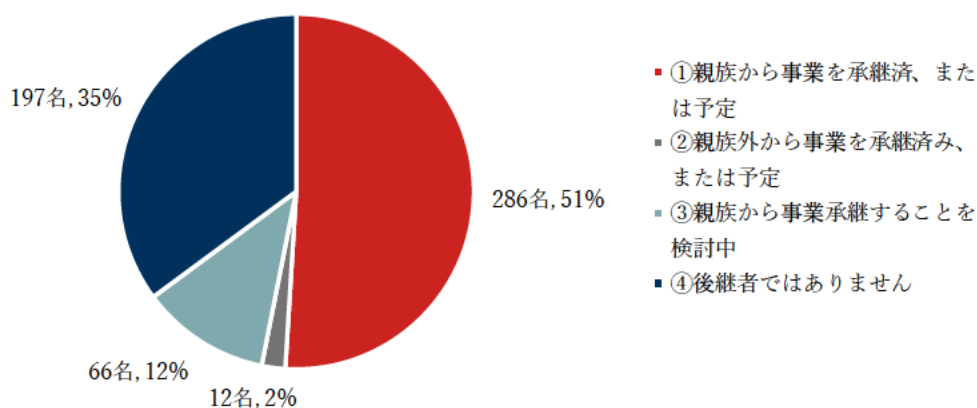
いつ頃をめどに事業承継をしたいか



4 次の選択肢のうち、ご自身の状況に最も近いものを選択下さい。

全国的に、親族から事業を承継済、またはその予定者割合が高く、親族外から事業承継済、またはその予定者はほとんどいない。親族から事業承継することを検討している方の割合は10%前後に留まっている。

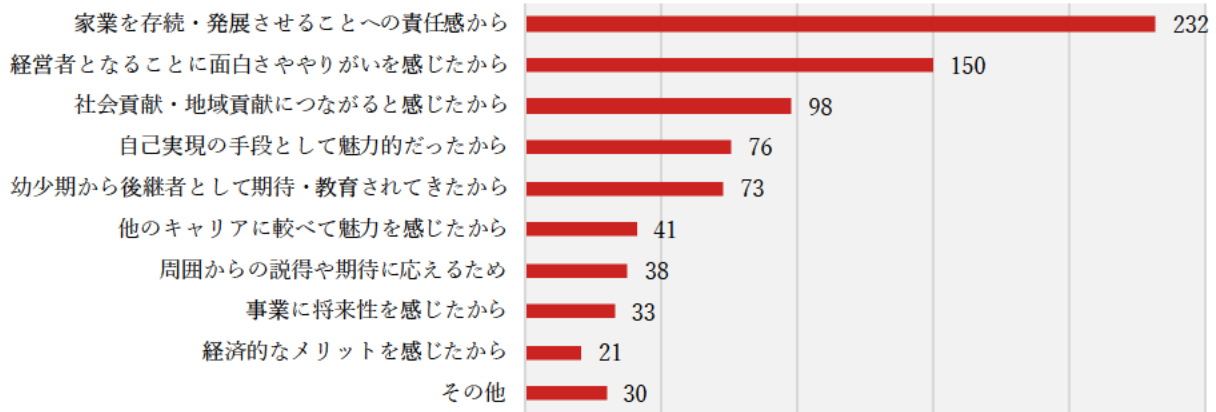
事業承継の状況



5 事業の承継を決断された理由は以下のうち、どのようなものですか？3つまでご選択下さい。(4で、①もしくは②とお答え頂いた方への質問)

多くの後継者・後継者候補は、家業の存続・発展に責任を感じながらも、同時に経営者となることに面白さややりがいを感じていることがわかる。また、経済的なメリットや事業の将来性など、一般のキャリア選択の際に選ばれそうな選択肢が低かったのも特徴的である。

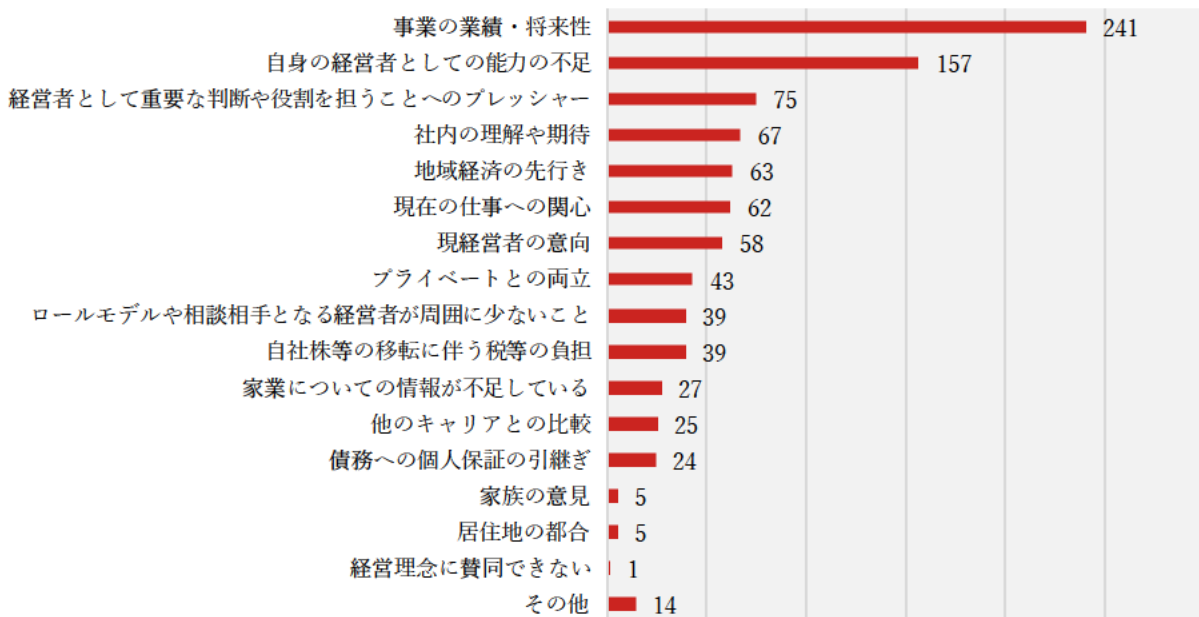
事業承継を決断した理由



6 事業の承継を決断するうえで難点と感じているのはどのようなものですか？3つまでご選択下さい。

全国的に、事業の業績や将来性・経営者としての能力や役割に不安を抱えている後継者・後継者候補が多いことが読み取れる。前問での継承理由として「事業の将来性」「経済的メリット」が低ポイントだったことの裏付けとなる。債務や自社株などの事務的・事業開発とは異なる分野で難点と感じている方は比較的少なかった。

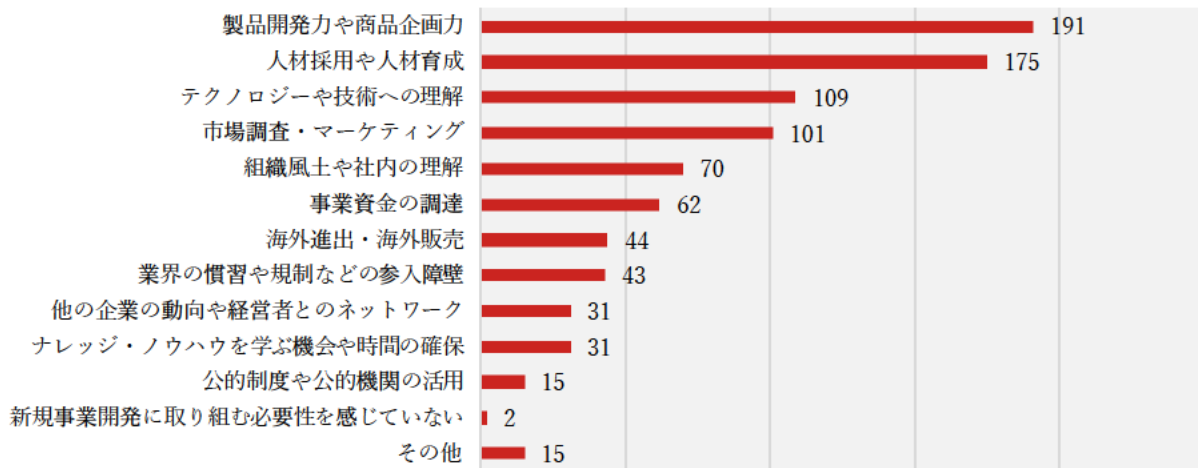
事業承継を決断する上での難点



7 新規事業開発に向けて課題を感じていることを3つまで選択して下さい。(4で、①もしくは②とお答え頂いた方への質問)

新規事業の設問に対しては、全国的に「製品開発や商品企画力」と「人材採用と人材育成」に課題を感じていることがわかった。公的制度や公的機関の活用、ナレッジ獲得の時間、他社とのネットワークなど、インプット面に関しては比較的低いポイントとなった。全国的に見ても、同じような傾向が見て取れる。

新規事業開発に向けての課題



4 調査を終えての所感

今後、後継者・後継者候補向けの施策を考えていくにあたり、特に有用であると思われるのは質問5、6、7の調査結果である。質問5の調査結果からは、事業承継の後押しとなる要素が抽出できる。全国的な傾向は類似しており、上位にランクインしている回答を用いて、事業承継の魅力をダイレクトに訴求することができるのではないだろうか。後継者・後継者候補は、事業の将来性や経済的なメリットで承継を決断するのではなく、責任感や経営者となる面白さなどで決断をしている。救済的な側面ではなく、こうした前向きな心持ちを加速させる施策が望まれる。

質問6の調査結果からは、事業承継の足枷となる要素を抽出できる。事業の将来性や、そもそもの自身の経営者としての資質を疑う回答も多い。ロールモデルとなるさまざまな経験を経た後継社長を、アトツギ甲子園などを通して発信していくことで、こうしたマインドを変化させることが期待できる。全国的な傾向は類似しており、上位にランクインしている回答結果は、どの地方の施策にも有用であると言える。事業承継の足枷となる要素を理解し、支援者側としてどのような取り組みができるのか、何を発信していけるのかを考える際の一助となるのではないだろうか。

質問7の調査結果からは、後継者・後継者候補が新規事業を起こす際の課題が抽出できる。大きく分けて、事業機会の発見、事業化、そしてそれを推進する組織作りや採用である。後継者・後継者候補は、組織と事業がすでに存在するため、新規事業を起こす際に課題となりやすいことを数値として裏付ける結果となった。こうした現実を踏まえて、後継者・後継者候補に寄り添った事業開発プログラムや、採用・組織作りのプログラムを整えていくべきだろう。