

親の事業を継ぐ子どもと継がない子ども

—アンケート調査でみる両者の相違点—

日本政策金融公庫総合研究所
主席研究員

井上 考二

はじめに

後継者難によって廃業する企業の増加が、経済的、社会的に大きな問題となっている。中小企業では子どもが後継者候補の中心であるにもかかわらず、以前と比べて親の事業を継がなくなっていることが、現在の後継者難の最大の要因ではないだろうか。経営者の子どもに事業の承継意欲があるかどうかは、中小企業における事業承継のあり方を大きく左右する。

では、なぜ親の事業を承継する子どもと承継しない子どもがいるのだろうか。日本政策金融公庫総合研究所は両者の違いを探ることを目的に、親が事業を営んでいる人または営んでいた人を対象に「子どもの事業承継意欲に関する調査」を2021年8月に実施した。全国の18歳から69歳までの人に対するインターネットによるアンケートである。

調査は2段階に分けて行っている。まず事前調査として、父、母、義父、義母のいずれかに事業経営の経験があるかどうかを尋ね、「現在、事業を営んでいる」「過去に事業を営んだことがある」と回答した人に対して、それぞれの親の事業について、現在の経営者、事業承継の予定、回答者本人の承継意欲などを回答してもらった。そして、親の事業との関わりや承継意欲についてさらに詳しく尋ねる詳細調査を実施した。

本稿では、親の事業について「承継することが決まっている」「承継したい」「承継してもよい」と回答した親の事業がある人を「承継意欲有り」、「承継するつもりはない」と回答した人を「承継意欲無し」と定義して、両者の違いをみていきたい。

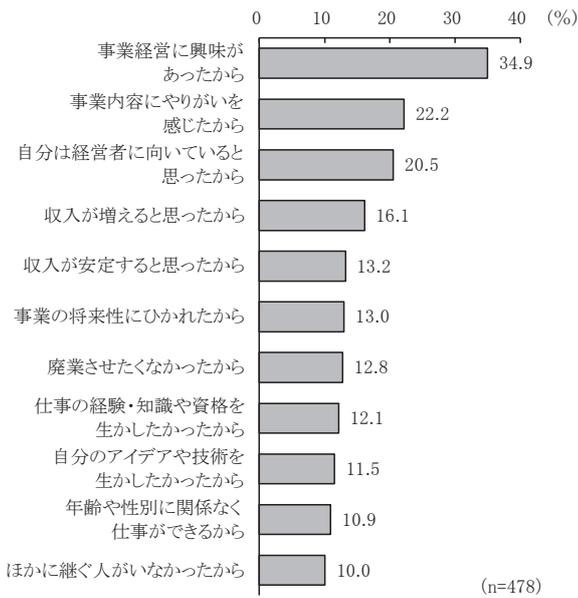
継ぐ理由と継がない理由

初めに、承継意欲有りのグループに親の事業を承継したい、承継してもよいと思った理由を尋ねた結果をみると、最も割合が高い「事業経営に興味があったから」(34.9%)をはじめ、「事業内容にやりがいを感じたから」(22.2%)や「収入が増えると思ったから」(16.1%)など事業の魅力を挙げる人が多い(図表1)。「自分は経営者に向いていると思ったから」(20.5%)や「仕事の経験・知識や資格を生かしたかったから」(12.1%)といった能力発揮に関する理由も多い。少し割合は減るが、親の事業への愛着を感じさせる「廃業させたくなかったから」(12.8%)や「ほかに継ぐ人がいなかったから」(10.0%)のような理由や、「年齢や性別に関係なく仕事ができるから」(10.9%)のように希望の働き方ができるという理由も挙がっている。

一方、承継意欲無しのグループに承継するつもりがない理由を尋ねた結果をみると、「事業経営に興味がないから」が35.4%と最も高く、次いで「必要な技術・ノウハウを身につけていないから」が26.5%、「自分は経営者に向いていないと思うから」が26.2%となっている(図表2)。このように事業への無関心や能力不足を指摘する人のほかに、「事業の先行きが不安だから」(16.0%)や「事業経営のリスクを負いたくないから」(15.3%)、「収入が不安定になるから」(12.2%)など事業経営のリスクを指摘する人もみられる。

継ぐ理由と継がない理由を並べてみると、事業への興味や本人の能力に関する項目が共通して高い割合になっている。子どもの事業承継意欲の有無に大きな影響を及ぼす要因は、事業に魅力があるか、本

図表1 承継したい、承継してもよいと思った理由
(承継意欲有り、複数回答、10%以上のものを掲載)



資料：日本政策金融公庫総合研究所「子どもの事業承継意欲に関する調査」(2021年) (以下同じ)
 (注) 1 「承継意欲有り」は、親の事業を承継することが決まっている人と、親の事業を承継したい、承継してもよいと思っている人 (以下同じ)。
 2 n は回答した事業の数 (以下同じ)。

人に親の事業を行う能力があるかの2点にまとめられるだろう。次は、この2点を詳しくみてみよう。

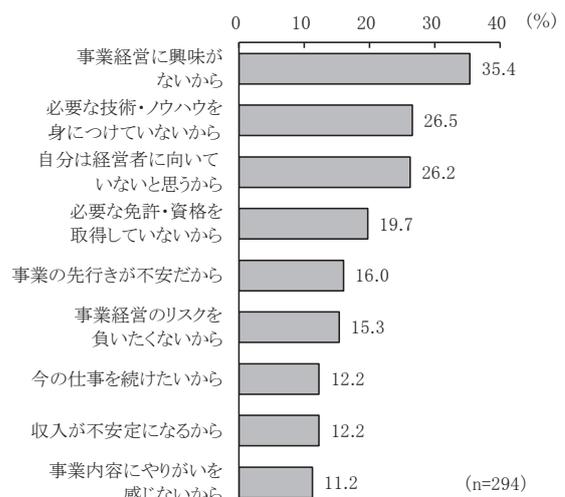
事業の魅力は伝わっているか

親の事業の魅力については、業種、従業者規模、業況の三つの切り口からみていきたい。

親の事業の業種をみると、承継意欲有りと承継意欲無しで特に大きな差があるのは「情報通信業」である。承継意欲有りでは情報通信業が業種全体の14.9%を占めており、承継意欲無しの3.1%と比べると11.8ポイントも多い。国を挙げてデジタルトランスフォーメーションが叫ばれるなか、情報通信に関する市場は今後も引き続き需要が伸びていくと考えられる。子どもにとっては、成長が期待できる魅力ある事業に映るのかもしれない。

親の事業の従業者規模については、承継意欲有りと承継意欲無しともに「1～4人」が最も多いが、その割合はそれぞれ43.9%、64.3%で承継意欲無しの方が高い。承継意欲無しは、18.0%であった「5～9人」を合わせると8割を9人以下の企業が占

図表2 承継するつもりがない理由
(承継意欲無し、複数回答、10%以上のものを掲載)



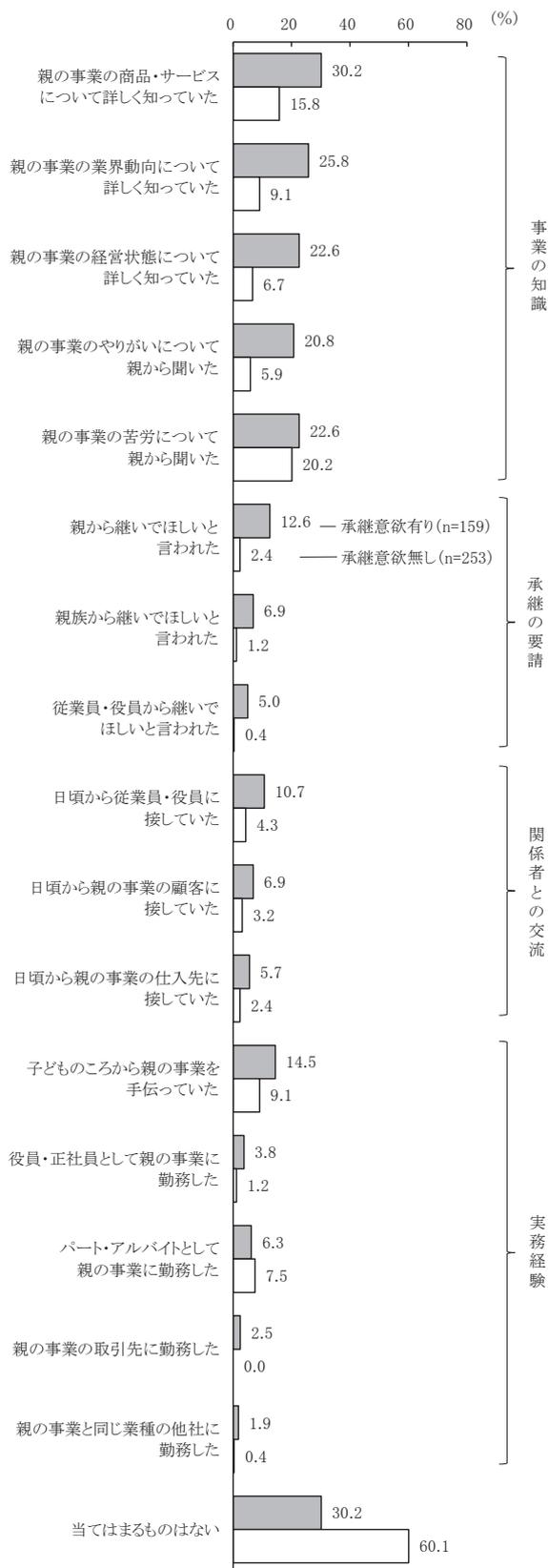
(注) 「承継意欲無し」は、親の事業を承継するつもりはない人 (以下同じ)。

めている。対して、承継意欲有りは「10～19人」が13.8%、「20～49人」が11.5%、「50～299人」が16.5%で、10人以上の企業が4割以上と相対的に規模が大きい。子どもが承継意欲をもつ企業がより多くの従業員を雇っているのは、事業が順調に推移していることの表れでもあるだろう。

実際、親の事業の業況が「良い」「やや良い」の割合をみると、承継意欲有りはそれぞれ23.2%、40.2%となっており、合わせて63.5%が業況は良好であると回答している。承継意欲無しはそれぞれ7.1%、20.1%の計27.1%であるから、その差は36.4ポイントにもなる。業況が良ければ、それだけ事業の継続が容易で、高い収入も期待できる。承継したいと考えるのは自然なことだろう。

続いて、事業を行う能力について、親の事業に対する適性があると思うかを尋ねた結果をみると、承継意欲有りでは「大いにある」が23.4%、「ある程度ある」が41.6%となっており、合わせて65.0%が自ら適性を感じている。これは、承継意欲無しのそれぞれ2.7%、8.2%、合計10.9%と比べてかなり高い値である。承継意欲無しでは「まったくない」が

図表3 親の事業に関する知識や経験
(親の事業や関わりのある企業に勤務していない人、複数回答)



(注) 親の事業や関わりのある企業に勤務していない人について集計した結果。

50.7%と半数を占めており、「わからない」と回答した人も2割ほどいる。

こうした適性の感じ方の差は、親の事業との関わり方の違いから生じることが推測される。現在の勤務先と親の事業との関係を尋ねると、承継意欲有りでは、「親の事業の役員・正社員」である人が28.2%を占めている。「勤務せず手伝い」をしている人も23.2%おり、「取引先に勤務」(7.1%)や「同業種の他社に勤務」(4.8%)など、承継の準備中と思われるケースも1割ほどある。他方、承継意欲無しは「関わりのある企業には勤務していない」が86.1%と大多数を占めており、親の事業との関わりは薄い。

また、承継意欲無しは親の事業の業況や親の事業に対する適性について「わからない」と回答している割合が承継意欲有りと比べて高かった。これは、承継意欲有りと比べて事業の内容について詳しくは知らない人がいることを示す結果といえる。事業に魅力があっても、それが伝わってなければ、魅力はないのと同じである。子どもが承継したくなるような事業にすることに加えて、その魅力をしっかりと伝えることが必要になるだろう。

コミュニケーションが欠かせない

すでに親の事業で働いていたり手伝っていたりする人は、事業承継意欲があり、承継を視野に入れている。経営者の立場からみれば、後継者の確保という事業継続における最大の課題を乗り越えることができている状態である。しかし、子どもが親の事業や関わりのある企業に勤務していない場合、子どもは事業承継意欲をもっていないことが多い。子どもに事業を継がせたいのであれば、何とかして承継意欲をかき立てなければならない。

ポイントとなるのは、親の事業との関わり方の多寡である。図表3は親の事業に関する知識や経験の内容について複数回答で尋ねた結果を、親の事業や関わりのある企業に勤務していない人だけで集計したものである。これをみると、承継意欲有りは承継意欲無しよりも、それまでの人生において親の事業との関わりが多かったことがうかがえる。

例えば、「親の事業の商品・サービスについて詳しく知っていた」「親の事業の業界動向について詳しく知っていた」などの事業の知識を有している割合は、承継意欲有りはいずれも20%を超えており、承継意欲無しよりかなり高い。

さらに注目したいのは「親の事業のやりがいについて親から聞いた」の割合が承継意欲有りでは20.8%と高いのに対して、承継意欲無しでは5.9%と低いこと、そして同じような項目の「親の事業の苦勞について親から聞いた」の割合は、承継意欲有りは22.6%、承継意欲無しは20.2%で、ほとんど差がないことである。承継意欲有りは事業のやりがいも苦勞も聞いている一方、承継意欲無しは事業の苦勞しか聞いていないわけである。承継意欲がある子どもの親は、苦勞したときだけではなく、普段から事業に対するやりがいを子どもに話すことで、事業経営の魅力伝えていているようである。

また、承継意欲有りは継いでほしいと言われたことがある割合が相対的に高い。「親から継いでほしいと言われた」は承継意欲有りでは12.6%となっている。全体に占める割合を考えると高い水準とはいえないものの、わずか2.4%の承継意欲無しと比べると10.2ポイントも高い。親のほかに、「親族から継いでほしいと言われた」「従業員・役員から継いでほしいと言われた」の割合も相対的に高く、承継意欲がある子どもの周りでは、事業承継が話題に上ることが多い傾向にあるようだ。

承継する子どもは収入ややりがいを重視

事業のやりがいや魅力を伝えて承継を頼んでも、子どもがメリットを感じなければ、事業承継には至らないだろう。前掲図表1でみた承継意欲有りの承継したい、承継してもよいと思った理由のなかには、「事業内容にやりがいを感じたから」(22.2%)、「収入が増えると思ったから」(16.1%)といった回答がある。そこで、承継した場合に収入や仕事のやりがいの満足度が、現在の仕事と比べてどう変化すると

思うかを尋ねた結果¹をみてみたい。

まず、収入の満足度の変化をみると、承継意欲有りは承継後に「かなり高くなる」が17.3%、「やや高くなる」が28.4%となっており、45.7%が現在より満足度が上がると予想している。他方、承継意欲無しは「かなり高くなる」は9.3%、「やや高くなる」は14.2%で、満足度が高くなると考えている割合は合わせて23.5%と承継意欲有りより22.2ポイント低い。承継意欲無しは「かなり低くなる」(20.8%)や「わからない」(28.8%)の割合が相対的に高い。

ただ、現在の収入の満足度が低ければ、承継した場合に満足度は高くなりやすい。現在の収入の満足度をみると、承継意欲有りは「かなり満足」が27.7%で、承継意欲無しの11.5%より約16ポイント多い。「やや満足」はそれぞれ31.2%、32.7%で両者に違いはない。承継意欲有りはすでに収入に関して高い満足度を得ている人が多いが、承継によってさらに満足度が高くなると考えているようである。

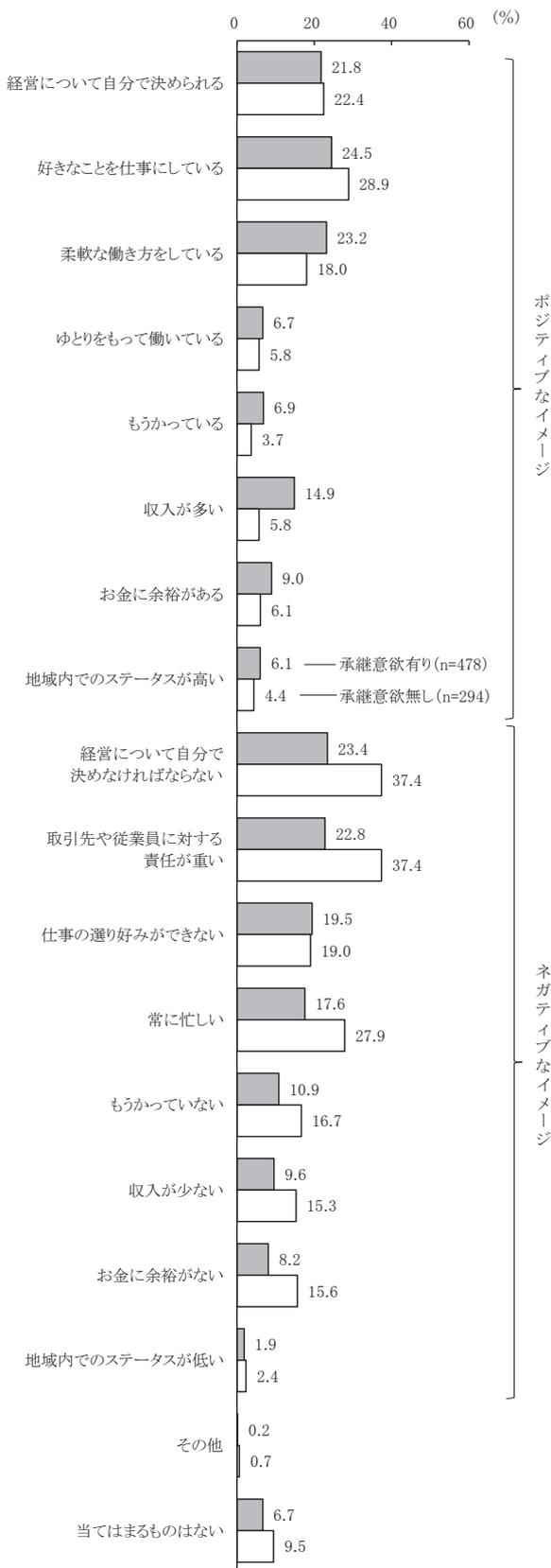
次に、承継した場合の仕事のやりがいの満足度の変化をみると、こちらも承継意欲有りは「かなり高くなる」が11.6%、「やや高くなる」が29.6%で、承継意欲無しのそれぞれ2.7%、8.4%より多い。承継意欲無しは「やや低くなる」「かなり低くなる」「わからない」が承継意欲有りより多く、それぞれ13.3%、15.9%、36.7%となっている。

仕事のやりがいについても現在の満足度をみてみると、「かなり満足」は承継意欲有りが18.2%、承継意欲無しが15.9%で、収入の満足度ほど大きな差はない。しかし、「やや満足」は、承継意欲有りは43.3%で承継意欲無しの32.7%より約10ポイント多い。承継意欲有りが承継によって仕事のやりがいの満足度が高まると回答しているのは、収入の満足度と同様に、決して現在の満足度が低いことが理由ではないといえる。

これに関連して、仕事をするうえで最も重視することは何かを尋ねてみると、承継意欲有りは「収入」が42.5%、「仕事のやりがい」が37.0%を占め、承継意欲無しの33.7%、27.9%よりもそれぞれ割合が高

1 経営者または勤務者として働いている人に対して尋ねたもの。承継意欲無しに対しては、親の事業を継いだと仮定した場合の満足度の変化を答えてもらっている。

図表4 中小企業の経営者や個人事業主に対するイメージ
(複数回答)



い。逆に承継意欲無しは「私生活との両立」(38.4%)を挙げる人が最も多くなっている。承継意欲のある人は収入や仕事のやりがいを重視する人が多く、魅力ある親の事業の承継は、これらの満足度を高めてくれるものと考えており、だからこそ事業を承継したいと思うのではないだろうか。

おわりに

ここまでみてきた結果を整理すると、規模や収益力、やりがいといった事業の魅力を高め、その内容をできるだけ身近で伝えることで、子どもの事業承継意欲が醸成されると考えられる。なぜ醸成されるかといえば、そうした行為によって親の事業に対する思いや経営者への憧れが生まれ、中小企業の経営に対する悪いイメージが抑えられるからである。

今回の調査で中小企業の経営者や個人事業主に対するイメージを尋ねた結果をみると、承継意欲有りと承継意欲無しのグループには違いがみられる。承継意欲有りは「経営について自分で決めなければならない」(23.4%)、「取引先や従業員に対する責任が重い」(22.8%)、「常に忙しい」(17.6%)などネガティブなイメージの回答が、承継意欲無し(それぞれ37.4%、37.4%、27.9%)と比べて少ない(図表4)。逆にポジティブなイメージの回答では、「柔軟な働き方をしている」(23.2%)や「収入が多い」(14.9%)など、承継意欲有りは承継意欲無し(それぞれ18.0%、5.8%)を上回る項目がみられる。

中小企業経営という選択は無論、良い面ばかりではない。苦労や困難に直面することが多々ある。承継の時点で事業に魅力があったとしても、昨今の激しい経営環境の変化のなかでは、その魅力が失われてしまうこともあるだろう。そうした状況に陥っても、打開策を講じ、経営を続けていける力が後継者には求められる。そのためにも、親自身が事業に魅力を感じ、経営に対して常に前向きな姿勢でいる必要があるだろう。子どもにとって親は最も身近に存在するロールモデルである。親が生き生きと事業を営んでいる姿は、言葉以上に経営の魅力を伝えてくれるはずだ。