春日井商工会議所　人材確保と働き方改革、事業承継に関するアンケート　調査結果報告書

1. 調査目的

本調査は、人材確保、働き方改革及び事業承継に関する市内企業の実態を把握するために実施した。特に、経営者や特定の従業員への業務の集中・属人化が、労働環境の改善と技術・ノウハウの引継ぎや後継者育成の双方を妨げる要因になり得るとの問題意識のもと、その実態と必要な支援を明らかにすることを目的とした。

2. 調査概要

調査期間	2026 年 8 月 12 日（水）～9 月 18 日（金）
調査方法	郵送による調査票の送付、郵送またはオンラインフォームでの回答
調査対象	会員事業所より抽出した　3,063 社
回答数	698 件（うちオンライン 232 件）　有効回答率　22.7%

3. 調査結果

(1) 回答企業の属性について

問 1　貴社の主な業種を教えてください。

カテゴリ	件数	(全体)%
建設業	189	27.1
製造業	157	22.5
卸・小売業	100	14.3
飲食・宿泊業	30	4.3
サービス業	158	22.6
運輸業	12	1.7
医療・福祉	21	3.0
その他	24	3.4
無回答	7	1.0
N（%ﾍﾞｰｽ）	698	100

問 2　従業員数を教えてください。

カテゴリ	件数	(全体)%
5人以下	405	58.0
6～20人	178	25.5
21～50人	74	10.6
51～100人	20	2.9
101人以上	16	2.3
無回答	5	0.7
N（%ﾍﾞｰｽ）	698	100

問 3　代表者の年代を教えてください。

カテゴリ	件数	(全体)%
40歳未満	24	3.4
40歳代	100	14.3
50歳代	246	35.2
60歳代	194	27.8
70歳以上	132	18.9
無回答	2	0.3
N（%ﾍﾞｰｽ）	698	100

(2)経営・人材に関する課題について

問 4 現在、貴社が課題と感じていることは何ですか。(複数回答)

「人材の確保・採用が難しい」が 46.0%と最も高く、次いで「従業員の高齢化」が 26.9%、「賃上げ・人件費増加への対応」が 25.6%となっている。

カテゴリ	件数	(全体)%
人材の確保・採用が難しい	321	46.0
従業員の定着・離職防止	76	10.9
若手従業員の育成	141	20.2
管理職・リーダー人材の育成	166	23.8
後継者の確保・育成	158	22.6
技術・技能の継承	131	18.8
特定の人への業務集中(属人化)	75	10.7
業務効率化・生産性向上	121	17.3
時間外労働の削減	48	6.9
有給休暇の取得促進	35	5.0
従業員の高齢化	188	26.9
賃上げ・人件費増加への対応	179	25.6
デジタル化・IT活用	109	15.6
労務管理・制度整備	57	8.2
特に課題はない	110	15.8
その他	20	2.9
無回答	8	1.1
N (%ﾍﾞｰｽ)	698	100

(3)働き方改革・労務管理について

問 5 人材不足や業務の偏りにより、労務管理上発生している問題はありますか。(複数回答)

「特に問題ない」が 34.5%と最も高く、次いで「繁忙期対応が難しい」が 26.2%、「特定従業員への負担が大きい」が 24.4%となっている。

カテゴリ	件数	(全体)%
時間外労働が増加している	55	7.9
特定従業員への負担が大きい	170	24.4
年次有給休暇を取得させづらい	82	11.7
業務の引継ぎ時間を確保できない	43	6.2
従業員教育が十分できない	160	22.9
繁忙期対応が難しい	183	26.2
特に問題ない	241	34.5
その他	13	1.9
無回答	25	3.6
N (%ﾍﾞｰｽ)	698	100

問 6 労働環境改善のため現在取り組んでいることはありますか。(複数回答)

「特に取り組んでいない」が 34.1%と最も高く、次いで「業務内容・役割分担の見直し」が 24.2%、「賃金・評価制度の見直し」が 23.8%となっている。

カテゴリ	件数	(全体)%
業務内容・役割分担の見直し	169	24.2
業務手順のマニュアル化	116	16.6
複数担当制の導入	56	8.0
従業員教育・研修	88	12.6
採用活動の強化	66	9.5
ITツール・システム導入	124	17.8
就業規則・制度の見直し	100	14.3
賃金・評価制度の見直し	166	23.8
外部人材や専門家の活用	63	9.0
特に取り組んでいない	238	34.1
その他	10	1.4
無回答	25	3.6
N (%ﾍﾞｰｽ)	698	100

(4)業務承継・属人化について

問 7 貴社では、経営者や特定の従業員しか対応できない業務がありますか。

「多くある」が 42.3%と最も高く、次いで「一部ある」が 39.5%となっている。「多くある」と「一部ある」を合わせた割合は 81.8%となっている。

カテゴリ	件数	(全体)%
多くある	295	42.3
一部ある	276	39.5
あまりない	56	8.0
ない	59	8.5
無回答	12	1.7
N (%ベース)	698	100

問 8 その業務は主に誰に集中していますか。(複数回答)

「経営者」が 62.3%と最も高く、次いで「ベテラン従業員」が 27.7%、「役員」が 16.3%となっている。

カテゴリ	件数	(全体)%
経営者	435	62.3
役員	114	16.3
管理職	103	14.8
ベテラン従業員	193	27.7
専門的な担当者	105	15.0
特定の人への業務集中はない	46	6.6
その他	7	1.0
無回答	31	4.4
N (%ベース)	698	100

問 9 属人化している業務内容を教えてください。(複数回答)

「経営判断・意思決定」が 41.5%と最も高く、次いで「技術・技能・製造ノウハウ」が 39.5%、「営業・顧客対応」が 35.1%となっている。

カテゴリ	件数	(全体)%
経営判断・意思決定	290	41.5
営業・顧客対応	245	35.1
技術・技能・製造ノウハウ	276	39.5
商品・サービス開発	60	8.6
仕入・協力会社対応	106	15.2
生産管理・品質管理	81	11.6
経理・財務管理	227	32.5
人事・労務管理	110	15.8
IT・システム管理	94	13.5
特にない	111	15.9
その他	9	1.3
無回答	26	3.7
N (%ベース)	698	100

問 10 業務の引継ぎや共有が進まない理由は何ですか。(複数回答)

「後継者や担当できる人材がいない」が 43.0%と最も高く、次いで「経験や勘に頼る部分が多い」が 25.8%、「日常業務が忙しい」が 23.8%となっている。

カテゴリ	件数	(全体)%
後継者や担当できる人材がいない	300	43.0
教育する時間がない	91	13.0
日常業務が忙しい	166	23.8
業務手順が整理されていない	70	10.0
経験や勘に頼る部分が多い	180	25.8
従業員へ任せることが難しい	145	20.8
特に問題なく共有できている	111	15.9
その他	31	4.4
無回答	31	4.4
N (%ベース)	698	100

問 11 業務が特定の人に集中することで生じている問題はありますか。(複数回答)

「特に問題は発生していない」が 33.4%と最も高く、次いで「業務負担に偏りが生じている」が 22.8%、「若手・後継者育成が進まない」が 20.8%となっている。

カテゴリ	件数	(全体)%
特定の人の時間外労働が増えている	125	17.9
休暇を取得しづらい人がいる	89	12.8
急な退職・休職時に対応できない	107	15.3
業務負担に偏りが生じている	159	22.8
若手・後継者育成が進まない	145	20.8
新しい取組や改善活動ができない	123	17.6
特に問題は発生していない	233	33.4
その他	13	1.9
無回答	35	5.0
N (%ベース)	698	100

(5)事業承継について

問 12 貴社の事業承継の状況について教えてください。

① 会社の 10 年後について語り合える後継者候補はいますか。

「いいえ」が 52.7%となっている。

カテゴリ	件数	(全体)%
はい	255	36.5
いいえ	368	52.7
無回答	75	10.7
N (%ベース)	698	100

(問 12①で「はい」と回答)

② それは誰ですか。

「親族」が 72.5%と最も高く、次いで「役員」が 19.6%、「従業員」が 17.3%となっている。

カテゴリ	件数	(全体)%
親族	185	72.5
役員	50	19.6
従業員	44	17.3
その他	9	3.5
無回答	1	0.4
N (%ベース)	255	100

（問 12①で「はい」と回答）

③ 候補者本人へ会社を託す意思を伝えていますか。

「はい」が 76.1%となっている。

カテゴリ	件数	(全体)%
はい	194	76.1
いいえ	56	22.0
無回答	5	2.0
N（%ベース）	255	100

（問 12①で「いいえ」と回答）

④ 親族内や役員・従業員等の中で後継者候補にしたい人材はいますか。

「いいえ」が 88.6%となっている。

カテゴリ	件数	(全体)%
はい	40	10.9
いいえ	326	88.6
無回答	2	0.5
N（%ベース）	368	100

（問 12③で「はい」と回答）

A-①後継者教育や、人脈・技術の引継ぎなど具体的な準備を進めていますか。

「はい」が 73.2%となっている。

カテゴリ	件数	(全体)%
はい	142	73.2
いいえ	51	26.3
無回答	1	0.5
N（%ベース）	194	100

（問 12③で「はい」と回答）

A-②役員や従業員、取引先などの理解を得る取組をしていますか。

「はい」が 74.2%となっている。

カテゴリ	件数	(全体)%
はい	144	74.2
いいえ	49	25.3
無回答	1	0.5
N（%ベース）	194	100

（問 12③で「はい」と回答）

A-③財務・税務・人事等、承継に向けた準備を進めていますか。

「はい」が 56.7%となっている。

カテゴリ	件数	(全体)%
はい	110	56.7
いいえ	83	42.8
無回答	1	0.5
N（%ベース）	194	100

（問 12③で「はい」と回答）

A-④事業承継について相談先がありますか。

「はい」が 54.1%となっている。

カテゴリ	件数	(全体)%
はい	105	54.1
いいえ	87	44.8
無回答	2	1.0
N（%ベース）	194	100

相談先（一部抜粋）

・税理士
・コンサルタント
・会計士
・銀行
・商工会議所
・労務士
・社労士
・弁護士

（問 12③で「いいえ」もしくは問 12④で「はい」と回答）

B-①後継者との合意形成や教育・引継ぎに必要な時間を確保できますか。

「いいえ」が 68.8%となっている。

カテゴリ	件数	(全体)%
はい	27	28.1
いいえ	66	68.8
無回答	3	3.1
N（%ベース）	96	100

（問 12③で「いいえ」もしくは問 12④で「はい」と回答）

B-②承継の打診をしていない理由は明確ですか。

「はい」が 57.3%となっている。

カテゴリ	件数	(全体)%
はい	55	57.3
いいえ	38	39.6
無回答	3	3.1
N（%ベース）	96	100

（問 12④で「いいえ」と回答）

C-①第三者への事業譲渡・承継候補はありますか。

「いいえ」が 84.4%となっている。

カテゴリ	件数	(全体)%
はい	45	13.8
いいえ	275	84.4
無回答	6	1.8
N（%ベース）	326	100

（問 12④で「いいえ」と回答）

C-②第三者承継について相談できる専門家はいますか。

「いいえ」が 85.9%となっている。

カテゴリ	件数	(全体)%
はい	40	12.3
いいえ	280	85.9
無回答	6	1.8
N（%ベース）	326	100

相談先（一部抜粋）

・税理士
・コンサルタント
・会計士
・弁護士
・銀行
・商工会議所

問 13 働き方改革や事業承継に関して気になっていることはありますか。（複数回答）

「人材育成・人材確保」が 28.5%と最も高く、次いで「技術・ノウハウの引継ぎ」が 27.9%、「特にない」が 25.8%となっている。

カテゴリ	件数	(全体)%
後継者確保	144	20.6
後継者育成	164	23.5
技術・ノウハウの引継ぎ	195	27.9
従業員への業務・ノウハウの引継ぎ	129	18.5
株式・財産の承継	105	15.0
経営者保証	68	9.7
業務の属人化解消	98	14.0
人材育成・人材確保	199	28.5
業務効率化・生産性向上	134	19.2
労務管理（労働時間・休暇取得等）の改善	68	9.7
特にない	180	25.8
その他	16	2.3
無回答	28	4.0
N（%ベース）	698	100

問 14 今後、働き方改革や事業承継を進めるうえで希望する支援はありますか。（複数回答）

「補助金・助成金活用」が 29.4%と最も高く、次いで「業務改善・生産性向上」が 18.9%、「人材育成」が 16.6%となっている。

カテゴリ	件数	(全体)%
業務改善・生産性向上	132	18.9
業務の見える化・マニュアル化支援	76	10.9
人材育成	116	16.6
労務管理改善	37	5.3
DX活用	60	8.6
採用支援	115	16.5
事業承継相談	68	9.7
後継者育成	73	10.5
事業承継・引継ぎ支援センター紹介	25	3.6
補助金・助成金活用	205	29.4
その他	54	7.7
無回答	162	23.2
N（%ベース）	698	100

問 15 働き方改革や人材確保、事業承継について、現在抱えている課題や希望する支援等がありましたらご記入ください。

自由意見には、合計 50 件の回答が寄せられた。主な内容を整理すると、人材の確保・育成、人件費や事業コストへの対応、業務の属人化、事業承継・廃業に向けた準備、経営改善に関する支援などに分類される。

自由意見からみられた主な課題（要約）

自由意見では、次のような課題や支援ニーズが寄せられた。

①人材の確保・育成

求人を行っても応募がない、若手や専門人材の確保・定着が難しいといった意見が多くみられた。

②人件費や事業コストへの対応

最低賃金、原材料費、光熱費などの上昇により、雇用の維持や労働環境の改善が難しいとの意見があった。

③業務の属人化と経営者等への負担集中

経営者やベテラン従業員に専門業務が集中し、急な休みへの対応、若手への引継ぎ、業務改善が進みにくいとの意見が寄せられた。

④事業承継・廃業に向けた準備

後継者の不在、後継者とのマッチング、株式・税務上の対応、承継方法や廃業手続に関する相談ニーズがみられた。

⑤経営改善に対する支援

AI の活用、業務の見える化、資金繰り、設備更新、補助金、専門家への相談などを希望する意見があった。

問 16 「愛知県事業承継・引継ぎ支援センター」は国が設置する事業承継支援の公的相談窓口です。今後相談をしてみたいですか。

「はい」が 10.6%となっている。

カテゴリ	件数	(全体)%
はい	74	10.6
いいえ	579	83.0
無回答	45	6.4
N（%ベース）	698	100

問 17 春日井商工会議所からの事業承継に関する情報提供や個別相談を希望されますか。

「希望する」が 2.7%、「内容によって検討したい」が 17.6%となっている。

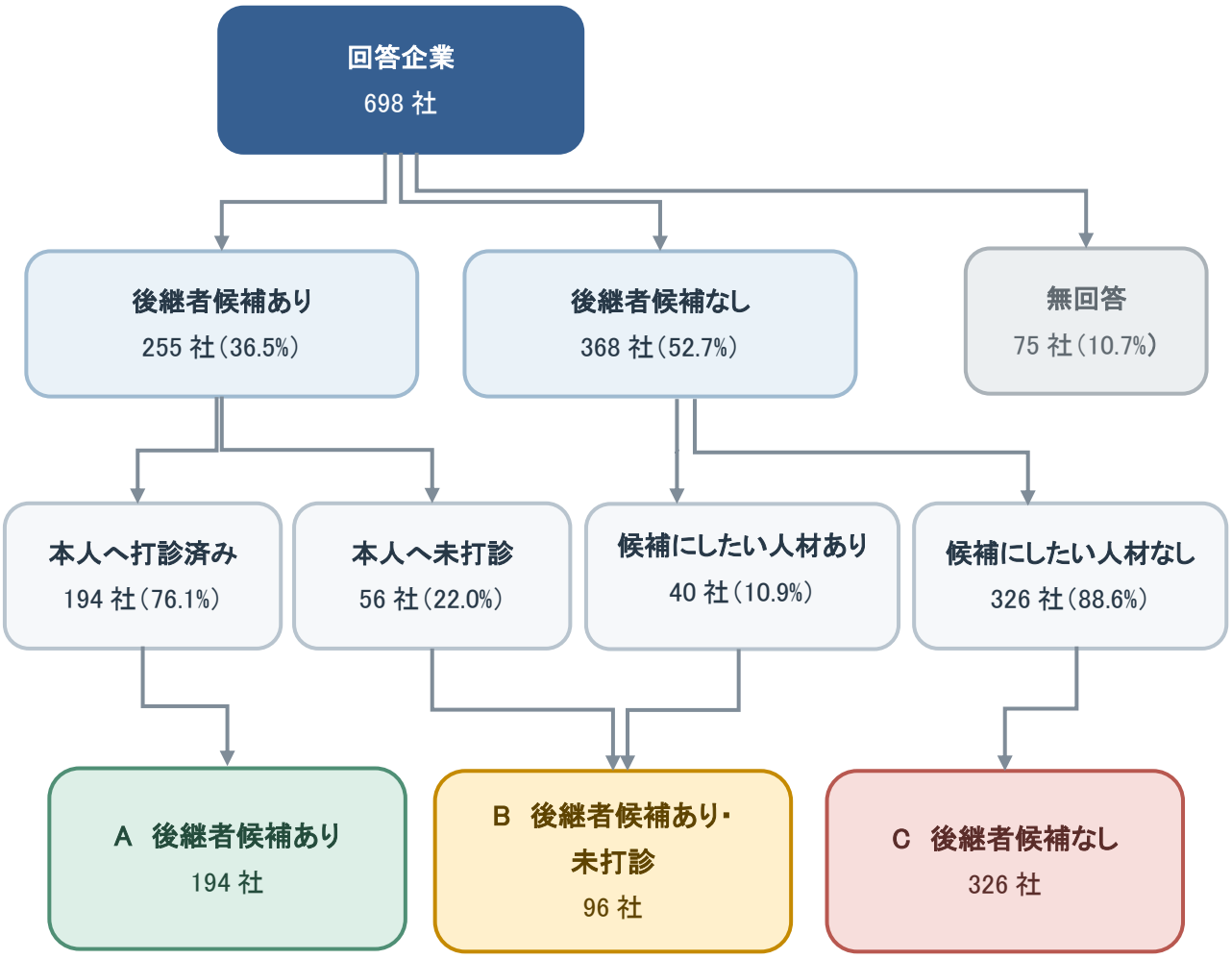
カテゴリ	件数	(全体)%
希望する	19	2.7
内容によって検討したい	123	17.6
希望しない	533	76.4
無回答	23	3.3
N（%ベース）	698	100

4. 調査結果のまとめと考察

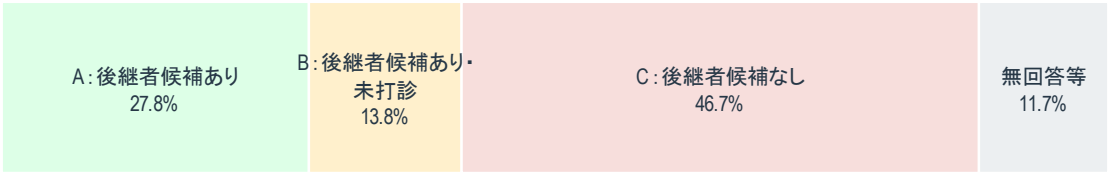
(1)事業承継の段階

事業承継の状況を、後継者候補の有無及び候補者本人への打診状況に基づき、A～C の 3 段階に整理した。

事業承継の状況―後継者候補の有無と打診状況



事業承継の段階(全回答企業に占める割合)(n＝698)



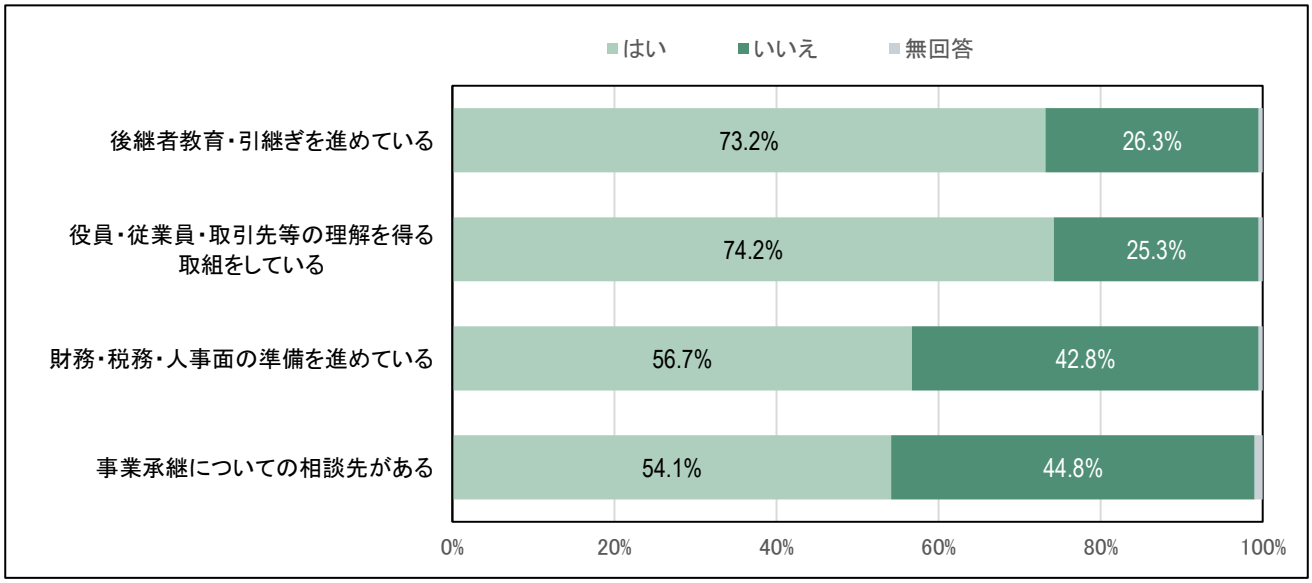
後継者候補がいない企業は 52.7%と過半数を占めている。また、全回答企業に占める事業承継の段階では、後継者候補への打診を終えた A 層が 27.8%であるのに対し、打診前または後継者候補を検討している B 層が 13.8%、後継者候補がいない C 層が 46.7%となった。事業承継に向けた準備状況には企業間で大きな差があり、段階に応じた支援が必要である。

(2)事業承継の段階別にみた課題

事業承継の段階によって、企業が抱える課題は異なっている。A 層では具体的な承継準備、B 層では候補者への打診や引継ぎ時間の確保、C 層では候補者及び相談先の確保が主な課題となっている。

A 層:後継者候補への打診後の準備状況

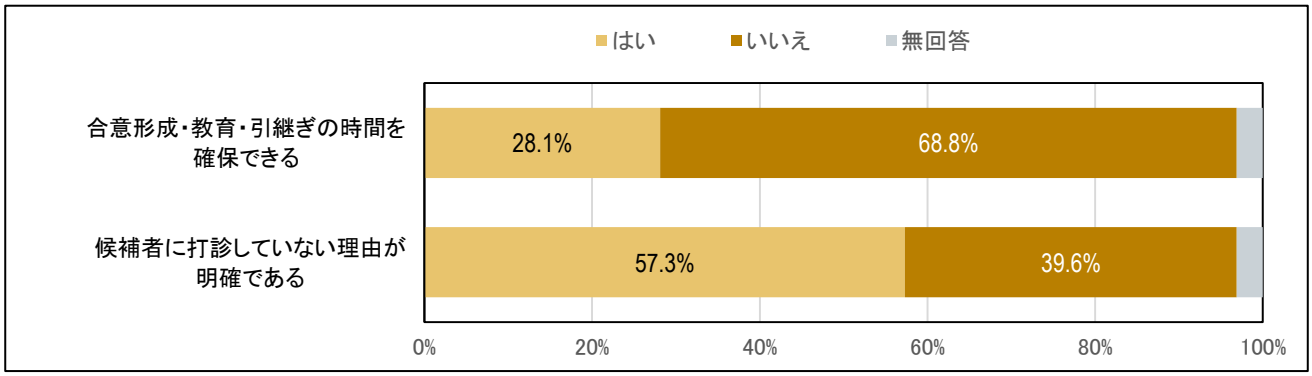
後継者候補があり、候補者本人に打診している企業(n=194)



A 層では、後継者教育や関係者の理解を得る取組は 7 割を超えている。一方、財務・税務・人事面の準備や相談先の確保は 5 割台にとどまっており、候補者への打診後も専門的な承継準備が十分に進んでいない企業がみられる。

B 層:打診前・候補者不在企業の課題

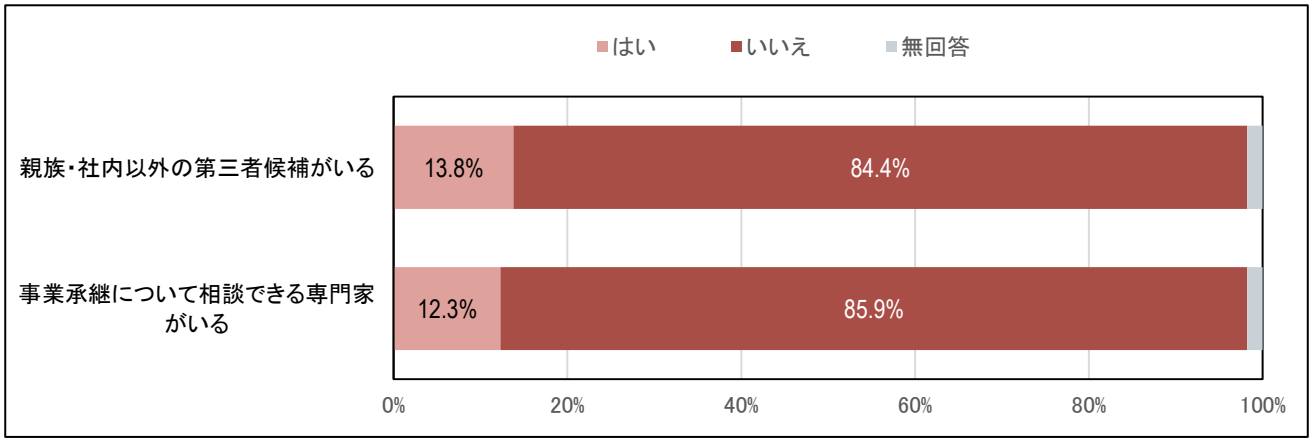
候補者に打診していない企業、または後継者候補を検討している企業(n=96)



B 層では、68.8%が合意形成や教育・引継ぎに必要な時間を確保できないと回答している。後継者候補の有無だけでなく、日常業務への対応等によって承継準備に充てる時間を確保できないことが、打診や引継ぎを進める上での障壁となっている可能性がある。

C 層　候補者・相談先の確保状況

後継者候補がおらず、社内から後継者を選ぶ予定もない企業（n=326）



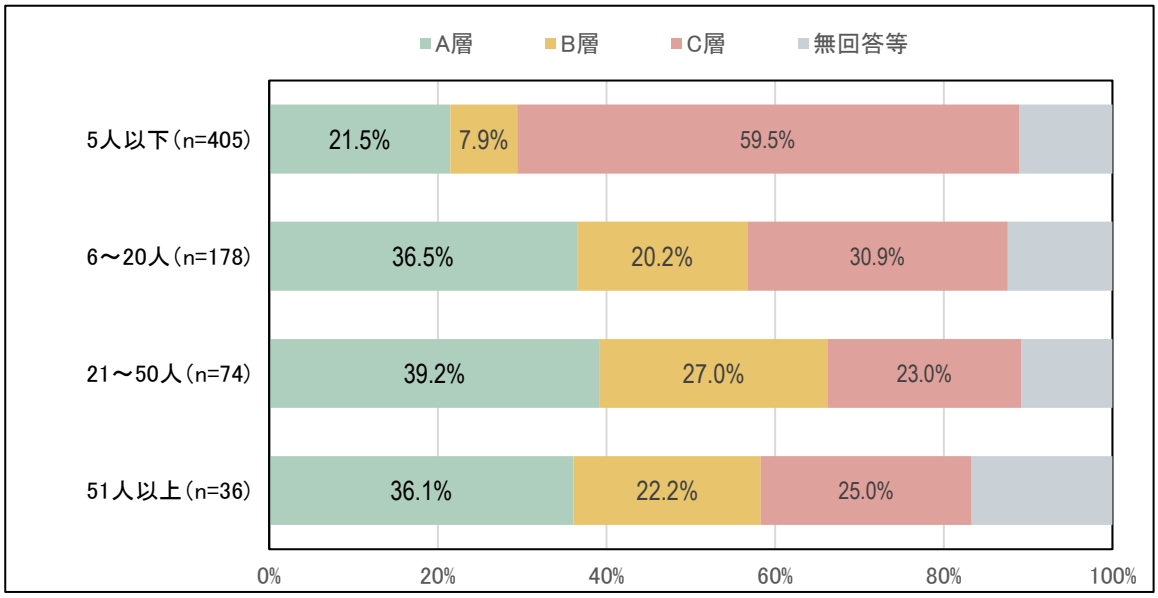
C 層では、第三者の承継候補がいない企業が 84.4%、第三者承継について相談できる専門家がいない企業が 85.9%を占める。第三者承継を検討する以前に、候補者や相談先との接点を持っていない企業が多い。

A 層には具体的な承継計画の策定、B 層には引継ぎ時間の確保と打診に向けた支援、C 層には候補者の探索・選定や相談先との接点づくりが求められる。事業承継については、企業の承継段階に応じて支援内容を組み立てる必要がある。

(3)企業属性別にみた事業承継の段階

事業承継の進捗状況を企業属性別にみると、業種による差は小さい一方、従業員規模及び代表者年代によって A～C 層の構成に違いがみられる。

①従業員規模別にみた事業承継の段階

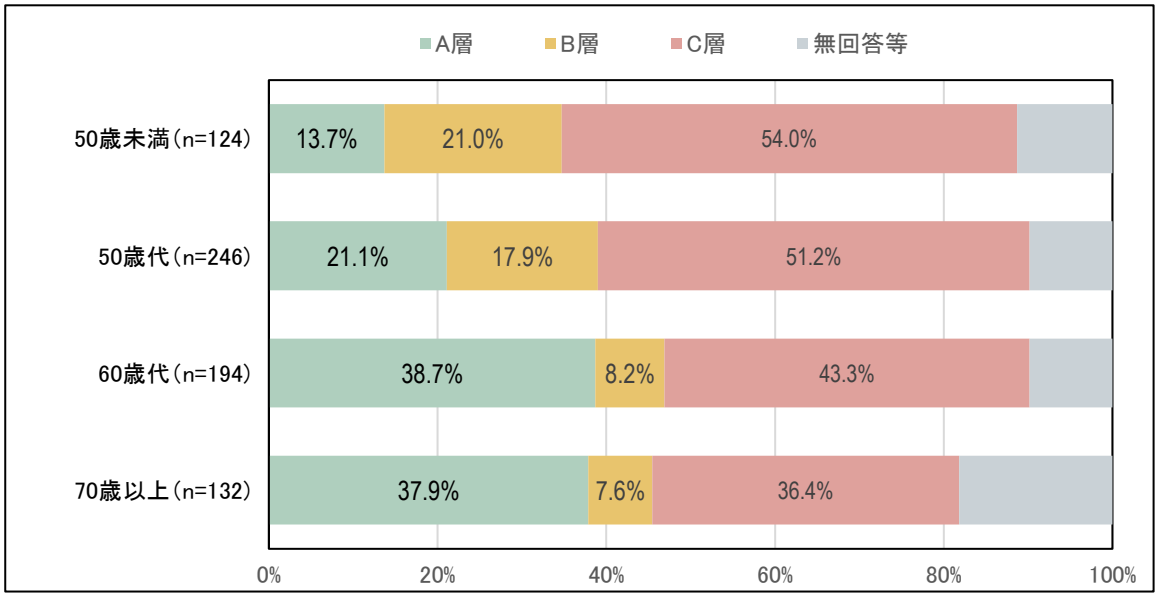


従業員規模別にみると、5 人以下の企業では C 層が 59.5%と約 6 割を占め、A 層は 21.5%にとどまる。一方、6～20 人では A 層が 36.5%、21～50 人では 39.2%となり、5 人以下の企業を大きく上回っている。

小規模企業では、後継者候補の確保や承継準備が進んでいない企業が多く、経営者本人への業務集

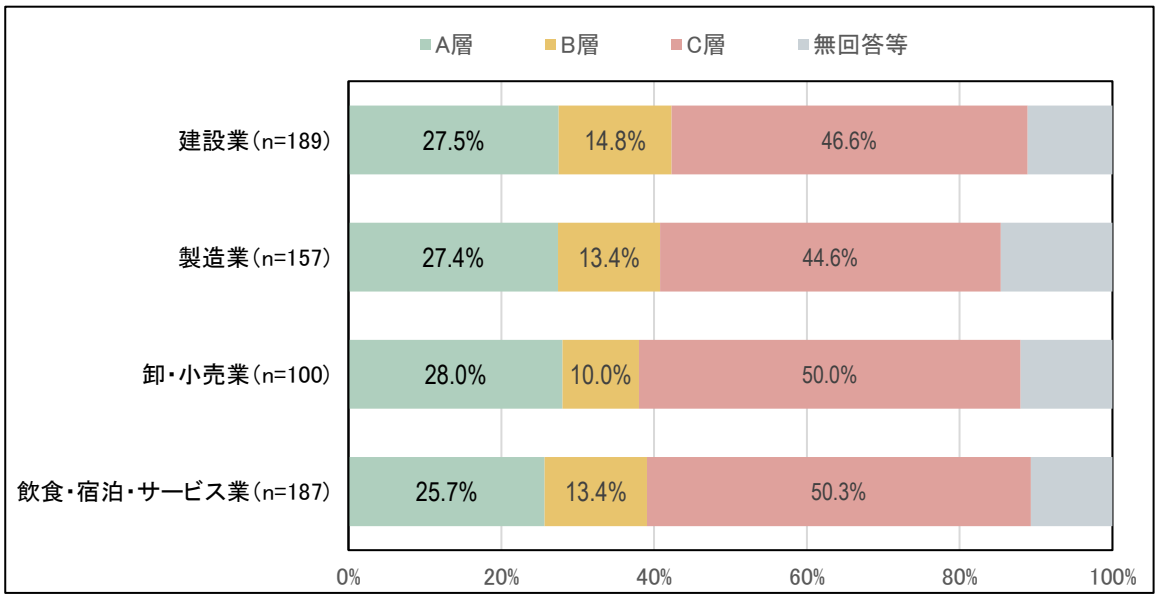
中や承継準備に充てる人員・時間の不足が影響している可能性がある。

②代表者年代別にみた事業承継の段階



代表者年代別にみると、A 層は 50 歳未満では 13.7%、50 歳代では 21.1%であるのに対し、60 歳代では 38.7%、70 歳以上では 37.9%となっている。代表者年代が高い企業ほど承継準備が進んでいる傾向がみられる。一方、70 歳以上でも C 層が 36.4%を占めており、後継者候補が定まらないまま代表者が高齢化している企業も少なくない。こうした企業には、親族への承継のほか、第三者承継や廃業を含めた早期の相談機会を設ける必要がある。

③業種別にみた事業承継の段階



業種別では、A 層が 25.7～28.0%、C 層が 44.6～50.3%となっており、事業承継の段階に大きな違いはみられなかった。後継者候補の不在は業種横断的な課題となっている。

(4)属人化の実態と働き方改革・事業承継

調査結果からみた属人化・引継ぎ・事業承継上の課題

① 属人化の実態

特定の人しか対応できない業務がある 81.8%

経営者に集中 62.3%

ベテラン従業員に集中 27.7%

② 引継ぎ・共有が進まない理由

後継者や担当できる人材がいない 43.0%

経験や勘への依存 25.8%

日常業務が忙しい 23.8%

③ 属人化によって生じている問題

業務負担の偏り 22.8%

若手・後継者育成の停滞 20.8%

時間外労働の増加 17.9%

休暇を取得しづらい 12.8%

④ 事業承継上の問題

後継者候補がいない 52.7%

B 層で引継ぎ時間を確保できない 68.8%

C 層で相談できる専門家がいない 85.9%

経営者や特定の従業員しか対応できない業務が「多くある」「一部ある」と回答した企業は、合わせて81.8%に上った。一方、現在の経営課題として「特定の人への業務集中(属人化)」を挙げた企業は 10.7%にとどまっており、属人化は広く存在しているものの、経営課題として明確に認識されにくいことがうかがえる。

属人化によって生じている問題としては、「業務負担に偏りが生じている」が 22.8%、「若手・後継者育成が進まない」が 20.8%、「特定の人の時間外労働が増えている」が 17.9%、「休暇を取得しづらい人がいる」が 12.8%となった。すべての企業で問題が生じているわけではないが、一部の企業では、属人化が業務負担、労働時間及び人材育成上の問題として顕在化している。

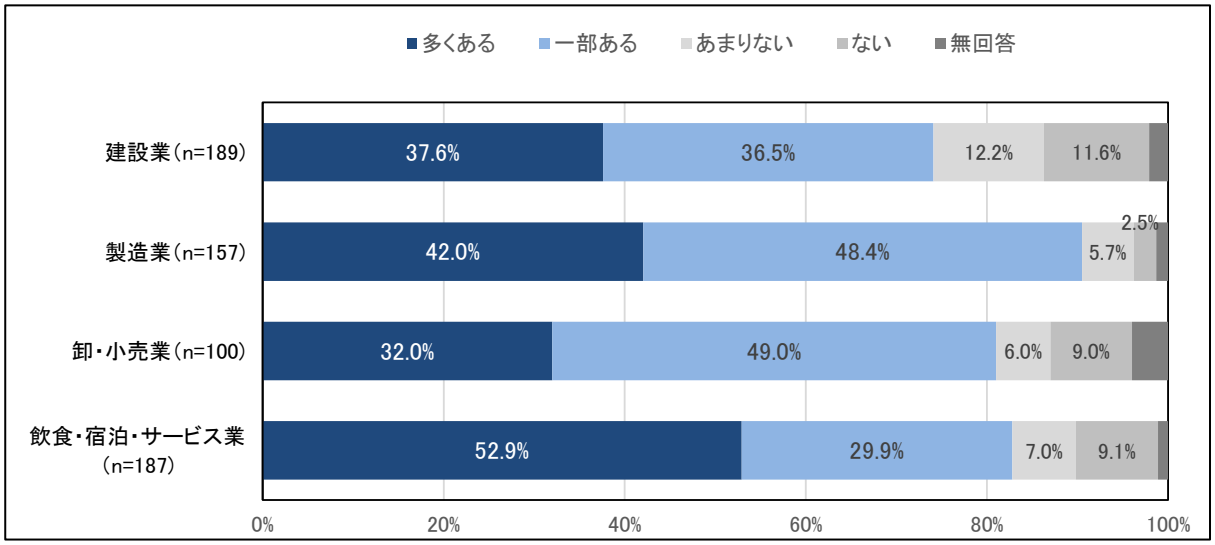
事業承継については、後継者候補の不足に加え、引継ぎや教育に充てる時間の確保、相談先との接点の不足が課題となっている。働き方改革と事業承継の間に直接的な因果関係が確認されたわけではないが、人材の不足や引継ぎ体制の未整備は両者に共通する課題である。

(5)業種別にみた属人化と課題の特徴

属人化の程度やその影響は、業種によって異なっている。ここでは、建設業、製造業、卸・小売業、飲食・宿泊・サービス業の 4 区分について特徴を整理した。

※建設業、製造業、卸・小売業、飲食・宿泊・サービス業の 4 区分に整理できた 633 件を対象に集計した。

業種別にみた経営者や特定の従業員しか対応できない業務の有無



業種別回答結果の整理

業種	主な特徴
建設業	「人材の確保・採用が難しい」が 51.3%と高く、「日常業務が忙しい」も 27.5%となっている。人材不足と引継ぎ時間の確保が課題である。
製造業	属人化が「多くある」「一部ある」が 90.4%に上る。「経験や勘に頼る部分が多い」38.2%、「若手・後継者育成が進まない」34.4%など、技能承継上の課題が目立つ。
卸・小売業	従業員 5 人以下が 74.0%、代表者 70 歳以上が 32.0%を占める。小規模企業や高齢経営者が多く、早期の承継準備が重要となる。
飲食・宿泊・サービス業	属人化が「多くある」が 52.9%、業務が経営者に集中している企業が 71.1%となっている。後継者候補がいない企業も 57.2%を占める。

属人化はすべての業種でみられるが、その背景や課題は業種によって異なる。製造業では技能や経験の継承、飲食・宿泊・サービス業では経営者への業務集中、建設業では人材不足と引継ぎ時間の確保、卸・小売業では小規模・高齢経営者への対応が特に重要である。支援に当たっては、各業種の事業形態や人員構成を踏まえる必要がある。

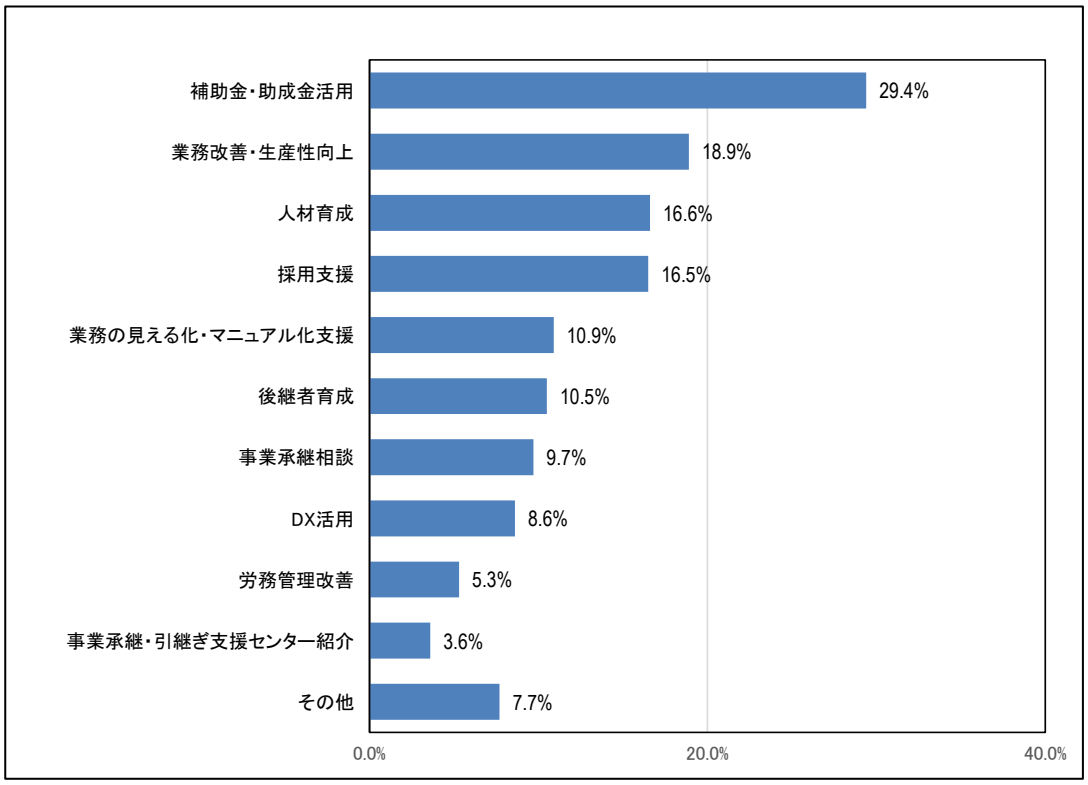
(6)調査結果からみた今後の支援の方向性

自由意見から見られた課題

自由意見では、人材の採用難や若手・技術者の不足、最低賃金や原材料費等の上昇に伴う経営負担に関する意見が多くみられた。また、一人または少人数で経営しているため、経営者の病気や従業員の急な休みに対応できないこと、専門的な業務や生産管理・品質管理が特定の人に集中していることも挙げられている。

事業承継については、後継者不在、自らの代での廃業、株式や事業用資産の引継ぎ、相談先が分からないことなど、企業によって異なる課題が示された。このほか、後継者を求める企業と経営を希望する人材とのマッチング、補助金、AI 活用、業務の見える化などへの要望もみられた。これらの意見からも、人材確保、業務継続、働き方改革及び事業承継を切り離さず、企業の状況に応じて支援する必要がある。

働き方改革や事業承継を進める上で希望する支援



希望する支援は「補助金・助成金活用」が 29.4%と最も高く、次いで「業務改善・生産性向上」18.9%、「人材育成」16.6%、「採用支援」16.5%となった。一方、「業務の見える化・マニュアル化支援」は 10.9%、「事業承継相談」は 9.7%にとどまっている。

また、春日井商工会議所からの個別相談を「希望する」企業は 2.7%、「内容によって検討したい」は 17.6%であり、相談窓口の周知だけでは利用につながりにくいと考えられる。補助金、業務改善、人材育成など企業の関心が高い支援を入口として、属人化の解消や事業承継支援につなげることが必要である。

4. 調査結果を踏まえた今後の方向性

（1）属人化の実態と働き方改革

本調査では、経営者や特定の従業員しか対応できない業務が「多くある」「一部ある」と回答した企業が81.8%に上り、多くの企業で属人化した業務が存在していることが明らかとなった。一方、属人化を現在の経営課題として挙げた企業は 10.7%にとどまっている。経営者や担当者が通常どおり業務を行っている間は企業活動を継続できるため、属人化は直ちに対応すべき課題として認識されにくいと考えられる。

しかし、属人化によって生じている問題として、「業務負担に偏りが生じている」が 22.8%、「若手・後継者育成が進まない」が 20.8%、「特定の人の時間外労働が増えている」が 17.9%、「休暇を取得しづらい人がいる」が 12.8%となった。平常時には業務が回っていても、担当者の病気、急な休職・退職などが発生した場合には、業務を代替できず、従業員の負担や事業の継続に影響するおそれがある。属人化は、労務管理上の問題であると同時に、平常時には表面化しにくい潜在的な事業継続リスクでもある。

自由意見においても、一人または少人数で経営しているため病気や急な休みに対応できないこと、専門的な業務や生産管理・品質管理が特定の人に集中していること、後継者不在や自らの代での廃業などが挙げられている。

今後は、属人化の解消を働き方改革の具体的な取組として位置づけ、業務の棚卸しや見える化、役割分担の見直し、複数担当制及び人材育成を進めることが重要である。これにより、特定の人への負担の軽減、時間外労働の縮減、休暇を取得しやすい環境の整備を図り、従業員が継続して働くことのできる職場づくりにつなげる必要がある。

（2）事業承継に関する重点的な支援

事業承継については、後継者候補がいない企業が 52.7%を占めた。また、候補者への打診前または社内候補を検討している企業では、合意形成や教育・引継ぎに必要な時間を確保できないことが課題となっている。事業承継も、経営者が事業を継続できている間は緊急性が認識されにくいが、引退や健康問題が差し迫ってからでは、後継者の選定・育成や関係者との合意形成、株式・資産等の整理に十分な時間を確保できない可能性がある。

従業員 5 人以下の企業では、後継者候補がおらず、社内から後継者を選ぶ予定もない C 層が 59.5%を占める一方、候補者への打診を終えた A 層は 21.5%にとどまっている。また、代表者が 70 歳以上の企業でも、A 層は 37.9%である一方、C 層が 36.4%を占めている。事業承継の必要性が高まっている企業の中にも、後継者候補が定まらず、具体的な準備に至っていない企業が一定数存在する。

さらに、従業員 5 人以下の A 層においても、財務・税務・人事面の準備を進めている企業は 49.4%、相談先を確保している企業は 44.8%にとどまっている。小規模企業では、後継者候補が定まった後も、専門的な承継準備まで進めにくい状況がうかがえる。

このため、属人化の解消や業務改善を通じて事業承継上の課題を確認する取組に加え、従業員規模の小さい企業や代表者年代の高い企業に対し、事業承継の準備状況を確認する簡易診断、段階に応じた情報提供、個別相談の案内などを行い、早期に接点を設けることが重要である。

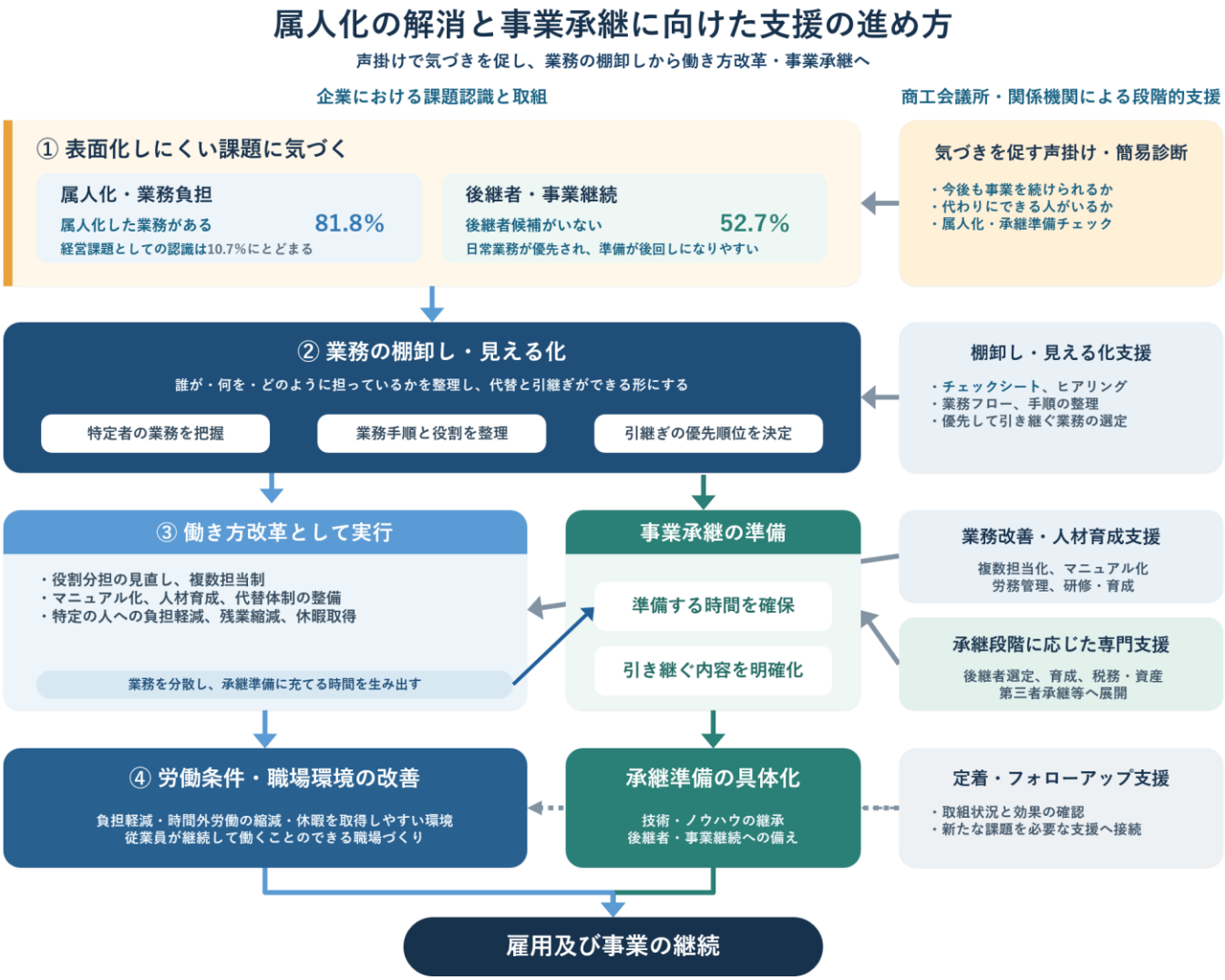
（3）二つの支援の入口と連携体制

属人化と事業承継は、課題が顕在化するまでの時間軸は異なるものの、特定の人が不在となった場合にも事業を継続できる体制が整っているかという共通の問題を抱えている。一方、事業承継上の課題を抱えるすべての企業に、属人化対策を通じて接点を持てるわけではない。

したがって、支援に当たっては、①働き方改革や業務改善を入口として、属人化の解消と併せて潜在的な事業承継上の課題を確認する取組と、②小規模企業や高齢経営者に対し、事業承継を直接のテーマとして働きかける取組の双方が重要である。

また、企業ごとの承継段階に応じて課題を整理し、後継者の選定・育成、親族内・従業員承継、第三者承継、財務・税務・事業用資産の整理など、必要な支援につなげることが求められる。その際には、専門家、事業承継・引継ぎ支援センター、金融機関等と連携し、情報提供から具体的な承継準備まで切れ目なく支援することが重要である。

こうした取組を通じて、労働条件の改善と技術・ノウハウの継承を進め、雇用及び事業の継続につなげていく必要がある。



以上