

# 「市内事業者の事業承継に関する分析調査報告書」

## --- 調査結果の概要 ---

令和8年3月

 東近江市

# 目次

I. 調査の概要.....	3
II. 回答事業者の属性.....	5
III. アンケート結果のまとめと分析.....	6
① 調査結果の概要.....	6
(1) 事業承継に対する認識、対応の種別を把握するための質問.....	6
【A】 親族内・従業員承継を検討または予定している事業者の回答 .....	9
【B】 第三者承継(M&A・売却)を検討または予定している事業者の回答 .....	12
【C】 廃業する見込みである事業者の回答.....	14
【D】 検討していない事業者の回答.....	16
(2) 事業者の属性と経営状況との関係.....	17
② 事業者の経営状況と事業承継の進捗との関係.....	19
③ 東近江市や金融機関等の関係団体の支援の方向性.....	20
④ 東近江市の事業者における事業承継の問題や課題.....	25

## 回答率が30.2%と高く、984件と多数の回答が得られた

### ■ 調査目的

本調査は、市内事業者の円滑な事業承継支援を進めていく上で効果的な施策を検討するため、事業承継の現状や意識等を調査し、課題や求められる事業承継支援ニーズを把握するために実施した。

### ■ 調査期間

令和7年9月29日(月)～10月31日(金)

### ■ 調査対象

東近江市内の事業者(事業所母集団データベースの令和5年次フレームに登録のある事業者)

### ■ 調査数

3,253 者

### ■ 調査方法

支援機関からの依頼、または、郵送により、調査票(インターネットアクセス先を含む)を配布。支援機関が直接回収、または、郵送により返送(紙面での回答の場合)。または、Web により回答。

### ■ 回答数

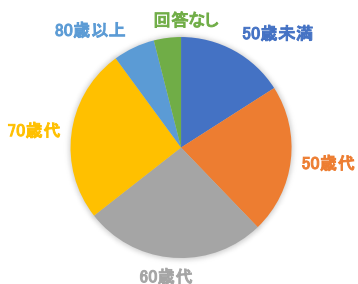
封筒返信:685 件、Web 回答:299 件、計 984 件(回答率 30.2%)



# Ⅱ. 回答事業者の属性

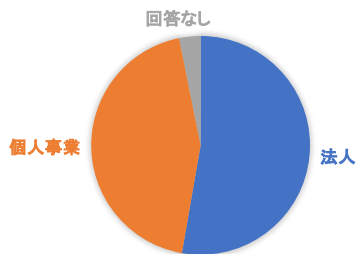
経営者の年齢をはじめ、幅広い業態や経営状況の事業者の情報が得られた

【経営者の年齢】



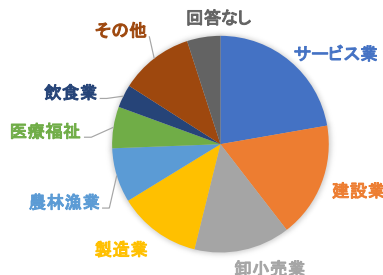
幅広い年代層のデータが取得できた

【事業形態】



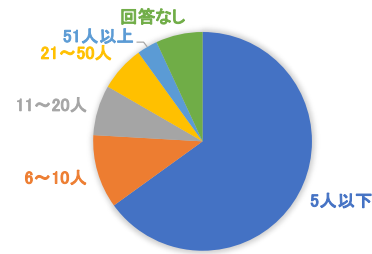
法人、個人事業がほぼ半数の割合

【業種】



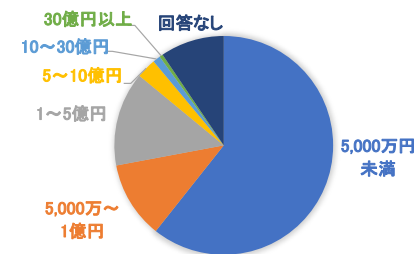
幅広い業種のデータが収集できた

【従業員数】



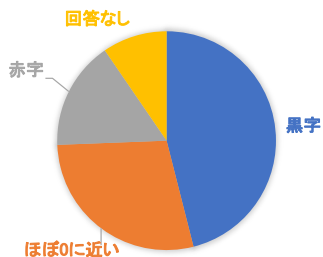
小規模事業者が多い

【年商】



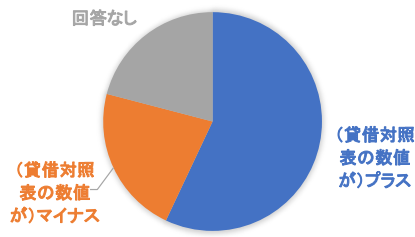
年商5億円までの事業者が大多数

【利益】



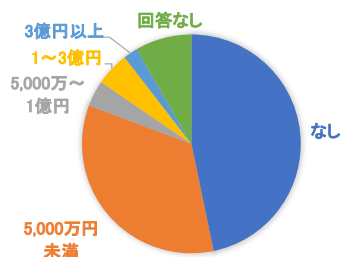
赤字の事業者が2割

【自己資本】



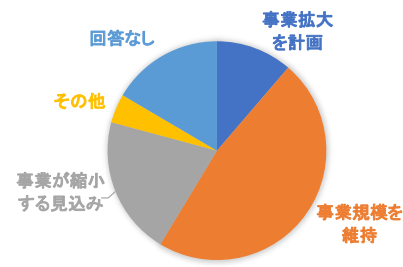
自己資本がプラスの事業者は6割程度

【借入金】



借入金が5,000万円未満の事業者が8割程度

【成長戦略】



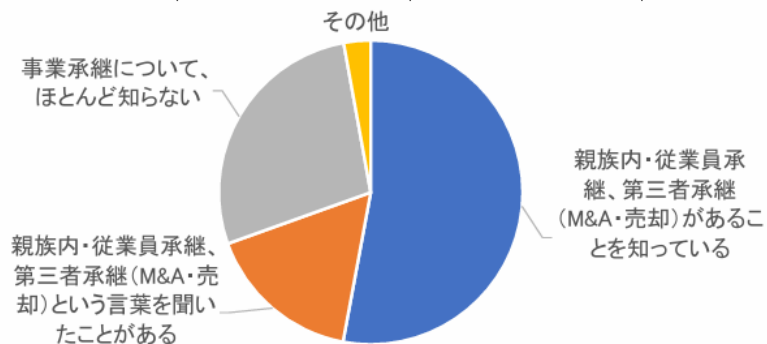
事業を縮小する見込みである事業者が3割

# Ⅲ.①(1) 事業承継に対する認識

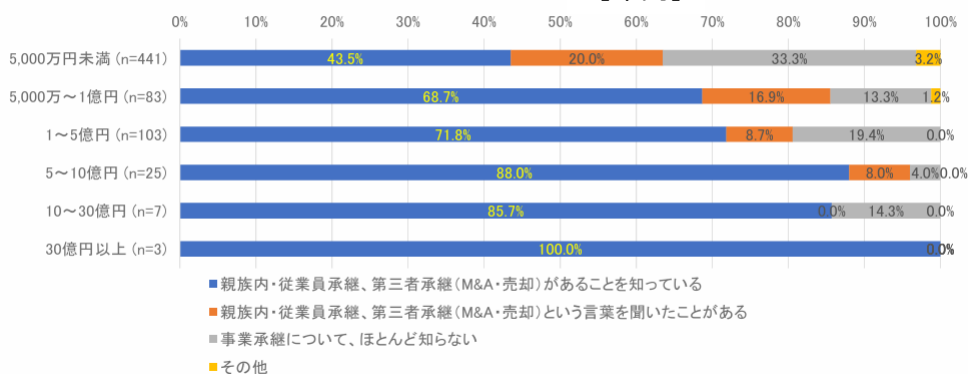
事業規模が大きい、経営状況が良い事業者で認識している割合が高い

問1 事業承継の種類について知っておられますか？

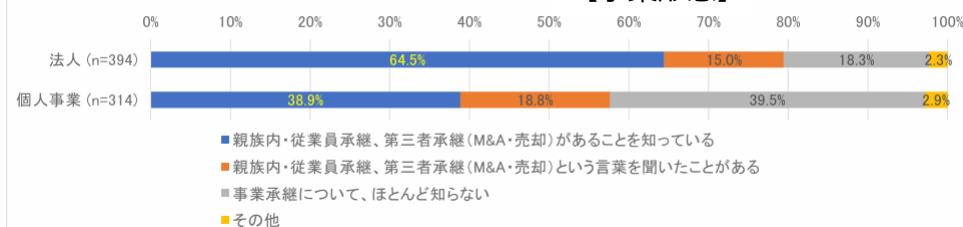
回答数	親族内・従業員承継、第三者承継(M&A・売却)があることを知っている	親族内・従業員承継、第三者承継(M&A・売却)という言葉を知っている	事業承継について、ほとんど知らない	その他
735	389	122	203	21
	52.9%	16.6%	27.6%	2.9%



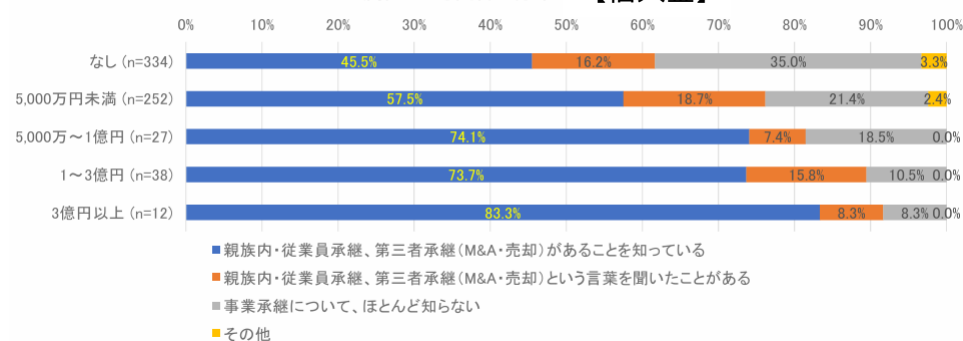
属性による回答の分布: 【年商】



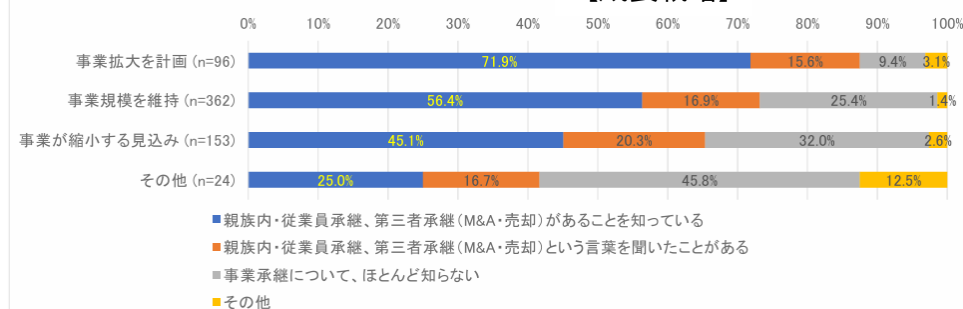
属性による回答の分布: 【事業形態】



属性による回答の分布: 【借入金】



属性による回答の分布: 【成長戦略】



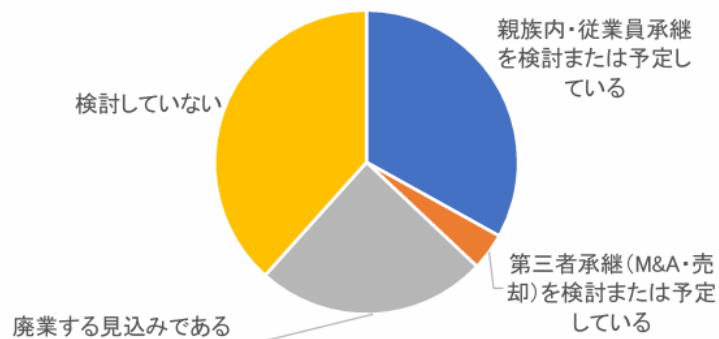
# Ⅲ.①(1) 事業承継の検討状況

次ページ以降はこの質問への回答別にアンケートを実施

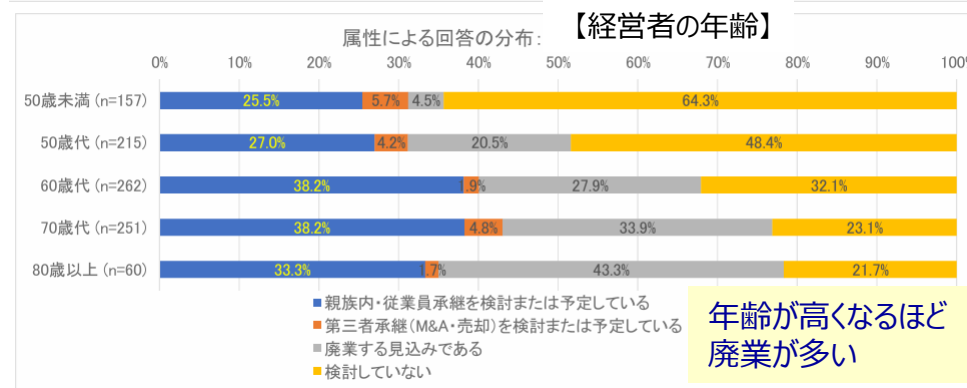
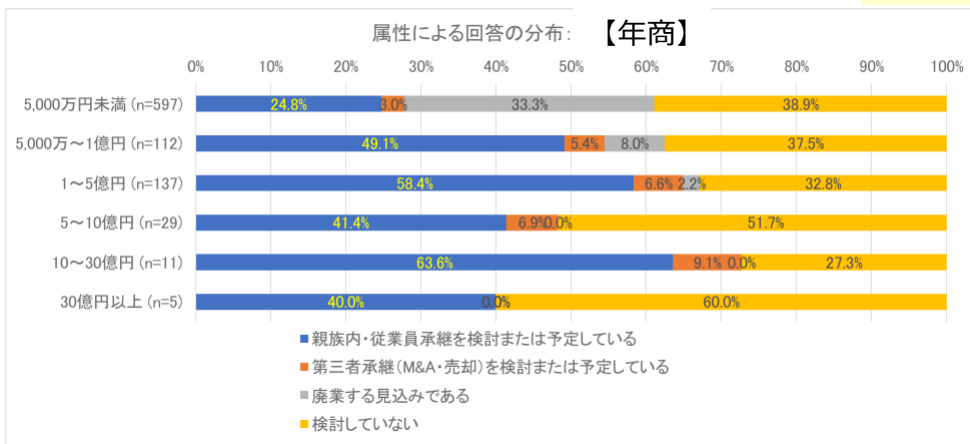
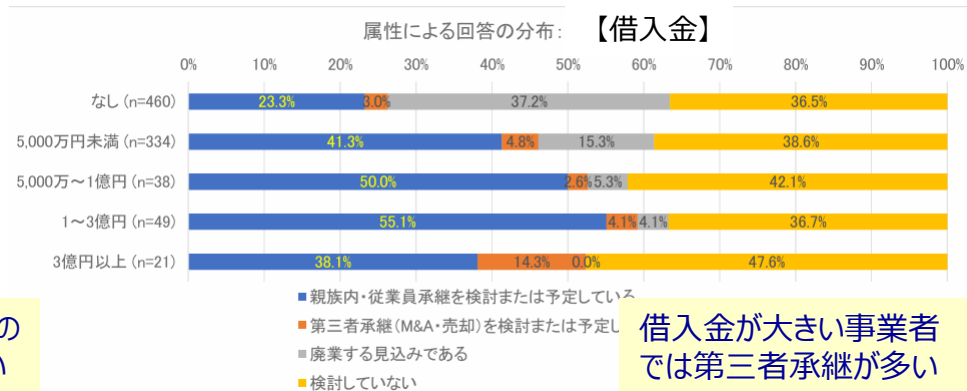
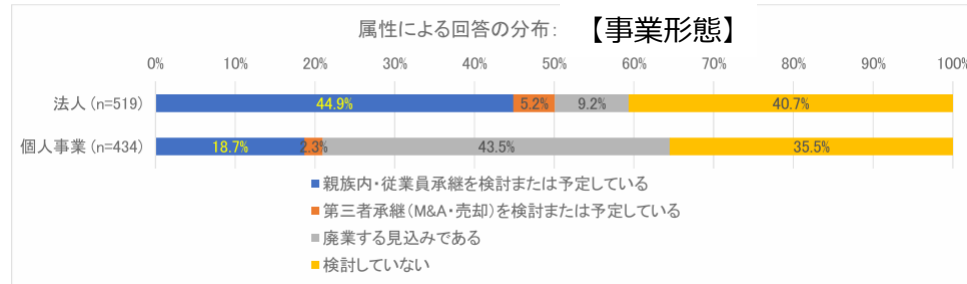
滋賀県中小企業診断士協会  
地域経営研究会

## 事業規模が小さい、経営状況が悪い事業者で廃業見込みの割合が高い

問2 貴社の事業承継について検討されていますか？				
回答数	親族内・従業員承継を検討または予定している	第三者承継(M&A・売却)を検討または予定している	廃業する見込みである	検討していない
983	325	39	242	377
	33.1%	4.0%	24.6%	38.4%



第三者承継の割合は小さい

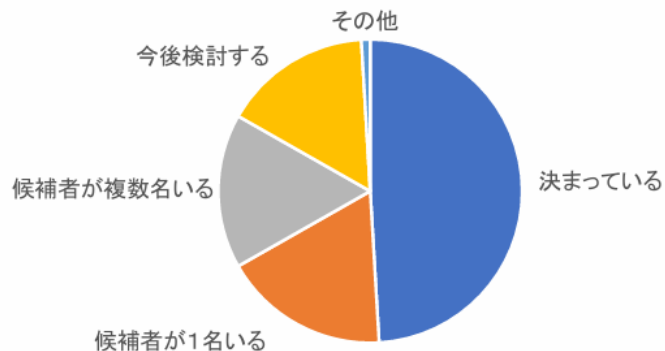




後継者/候補者がいる企業が8割以上。40歳代以下の若い世代が8割近い

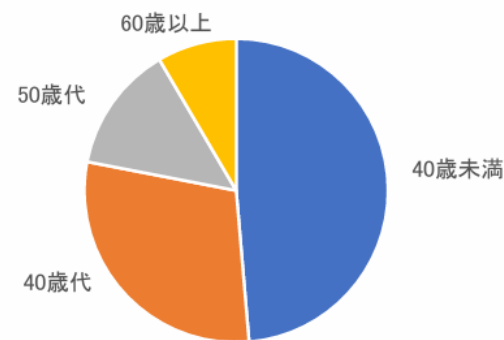
問3 事業承継の後継者は決まっていますか？

回答数	決まっている	候補者が1名いる	候補者が複数名いる	今後検討する	その他
322	158	57	53	51	3
	49.1%	17.7%	16.5%	15.8%	0.9%



問5 後継者、または候補者の年齢を教えてください。

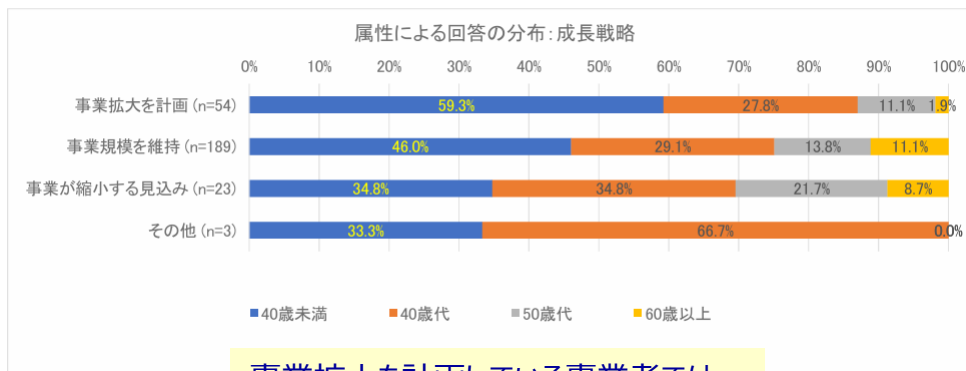
回答数	40歳未満	40歳代	50歳代	60歳以上
296	144	87	40	25
	48.6%	29.4%	13.5%	8.4%



【後継者/候補者との関係】



属性による回答の分布:成長戦略

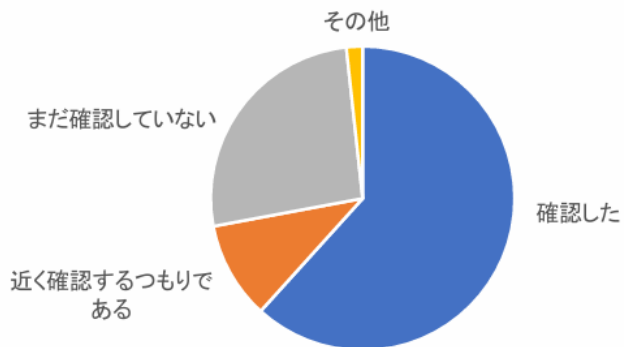


事業拡大を計画している事業者では、  
後継者/候補者の年齢が若い

確認していない企業が4割近くと多い。後継者の育成や引き継ぎが不安な点

問6 後継者、または候補者の意思は確認されましたか？

回答数	確認した	近く確認するつもりである	まだ確認していない	その他
290	179	30	76	5
	61.7%	10.3%	26.2%	1.7%

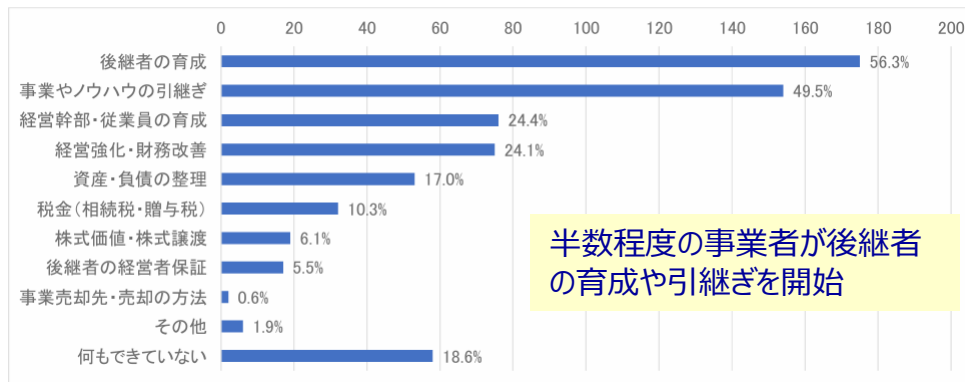


【確認していない理由】



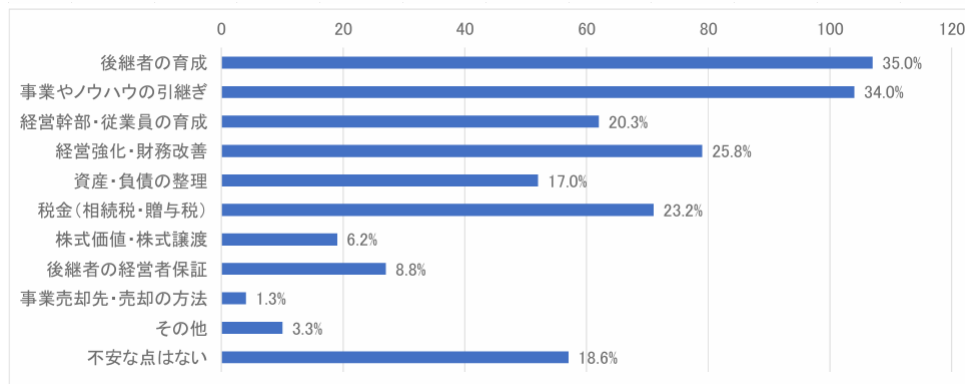
まだその時期が来ていない  
と考えている事業者が7割程度と多数

【準備ができている項目】



半数程度の事業者が後継者の  
育成や引継ぎを開始

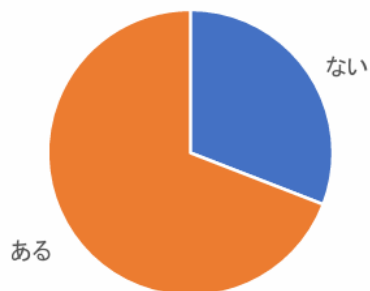
【不安な点】



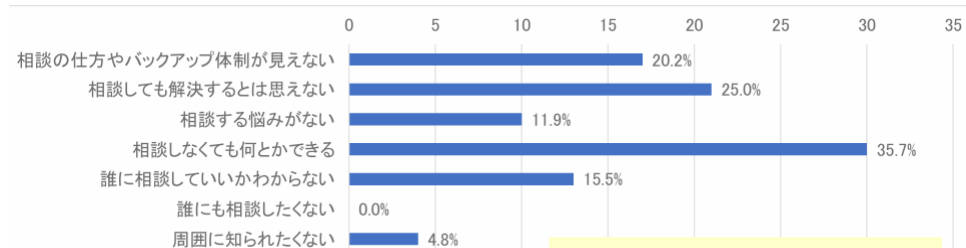
後継者の育成や引継ぎは、多くの事業者が準備を開始している項目であるが、不安な点でもある。不安な点がない事業者は、2割未満と少ない

## 相談先がない事業者が3割と多い。何が解決するか見えていない

問9 事業承継について相談先がありますか？		
回答数	ない	ある
311	96	215
	30.9%	69.1%

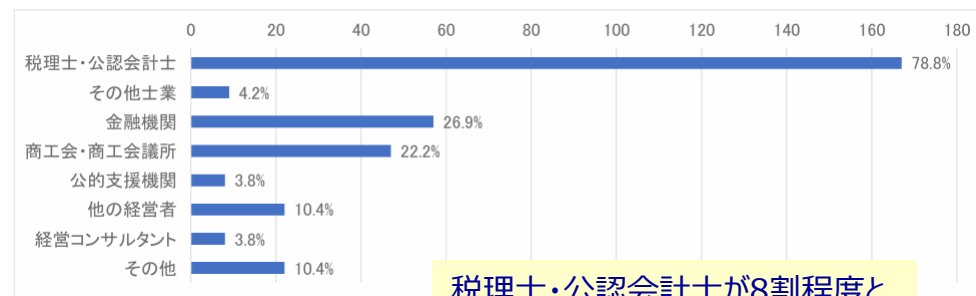


### 【相談しない理由】



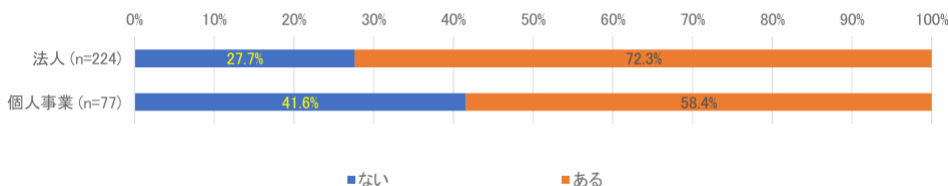
相談することにより何が解決するか見えてないという状況

### 【相談先】



税理士・公認会計士が8割程度と多くの割合を占める

### 属性による回答の分布: 【事業形態】

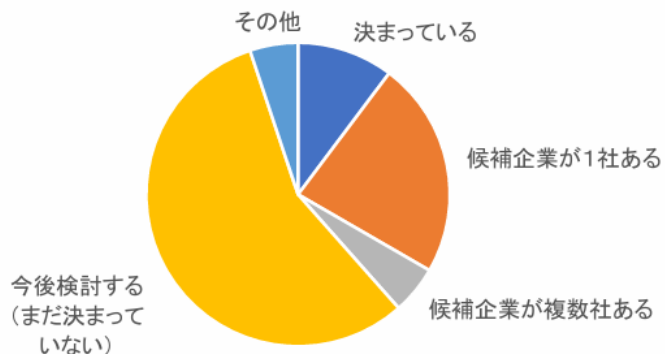


個人事業では、相談先がない事業者の割合が大きい

決まっていない事業者が6割、準備を開始していない事業者が7割程度と多い

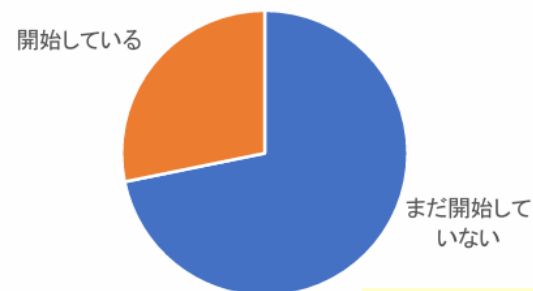
問3 売却する企業は決まっていますか？

回答数	決まっている	候補企業が1社ある	候補企業が複数社ある	今後検討する(まだ決まっていない)	その他
39	4	9	2	22	2
	10.3%	23.1%	5.1%	56.4%	5.1%



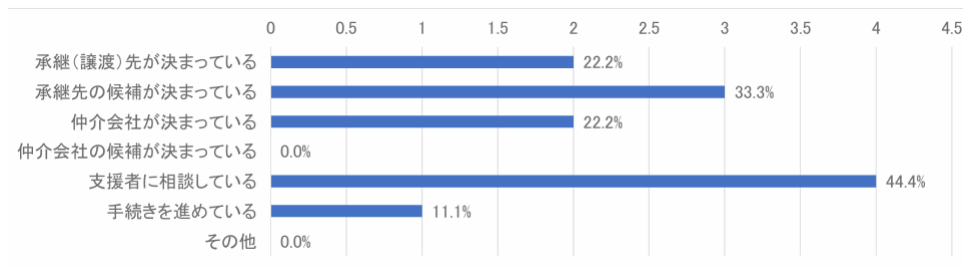
問5 売却するに当たって準備を始められていますか？

回答数	まだ開始していない	開始している
39	28	11
	71.8%	28.2%



準備を開始していない事業者が7割程度と多い

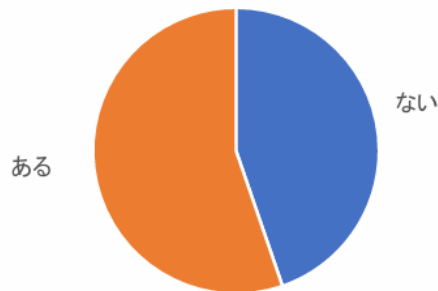
【売却に当たっての準備状況】



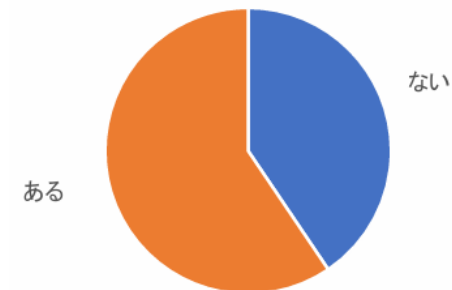
第三者承継を検討している事業者が少ない中で、具体的に進んでいる事業者はさらに少数である

## 不安がある事業者が半数以上、相談先がない事業者がおよそ4割と多い

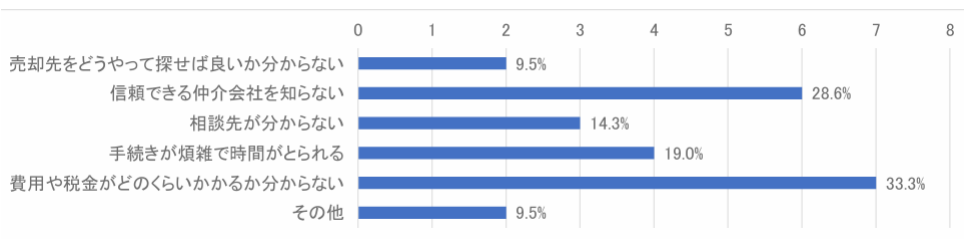
問4 売却するに当たって不安はありますか？		
回答数	ない	ある
38	17	21
	44.7%	55.3%



問6 事業承継やM&A・売却について相談先がありますか？		
回答数	ない	ある
37	15	22
	40.5%	59.5%

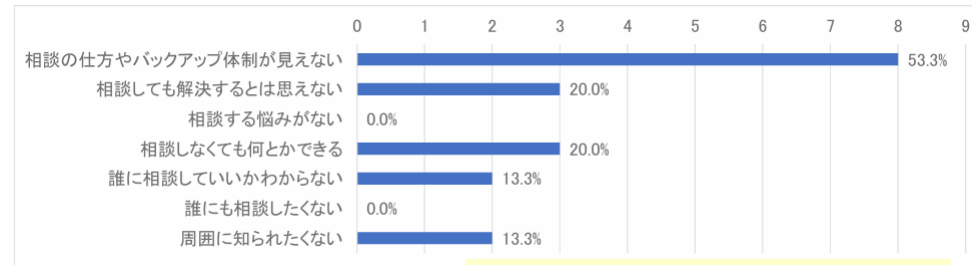


### 【不安な点】



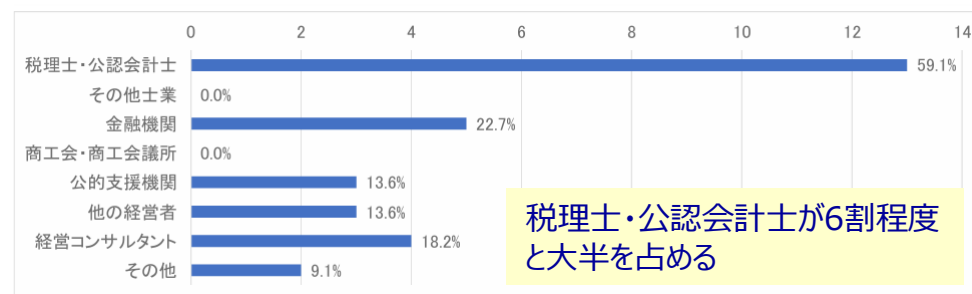
費用面の心配や信頼できる仲介会社を知らないという不安が多い

### 【相談しない理由】



相談することにより何が解決するか見えてない

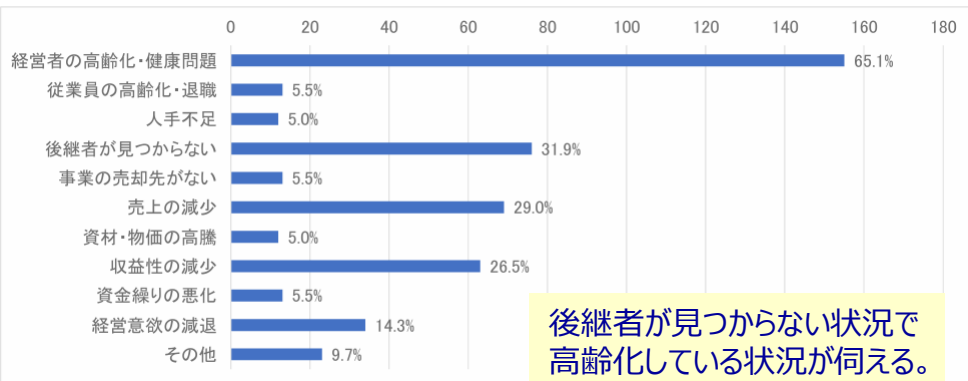
### 【相談先】



税理士・公認会計士が6割程度と大半を占める

## 高齢化、低収益のため廃業。M&A・売却を検討されている事業者は4%

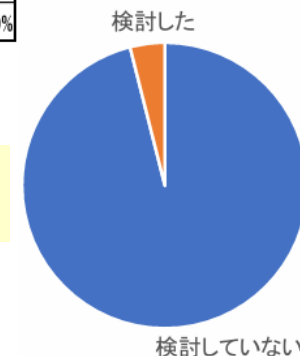
### 【廃業する理由】



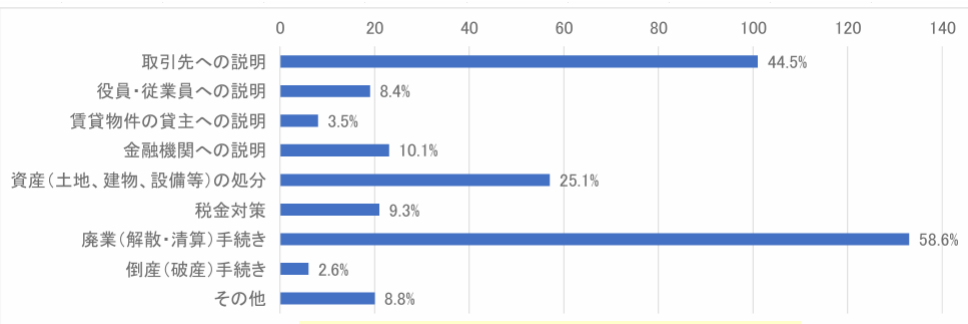
後継者が見つからない状況で  
高齢化している状況が伺える。  
売上、収益の問題もある

問4 M&A・売却できるかどうかを検討されましたか？		
回答数	検討していない	検討した
229	220	9
	96.1%	3.9%

ほとんどの事業者が、M&A・  
売却を検討されていない

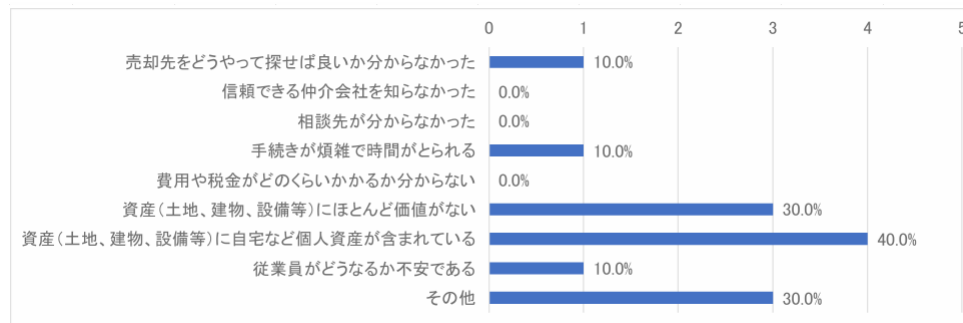


### 【必要と認識している対応】



廃業手続き、取引先への説明は、  
半数程度の事業者が認識されてい  
るが、認識されていない項目も多い

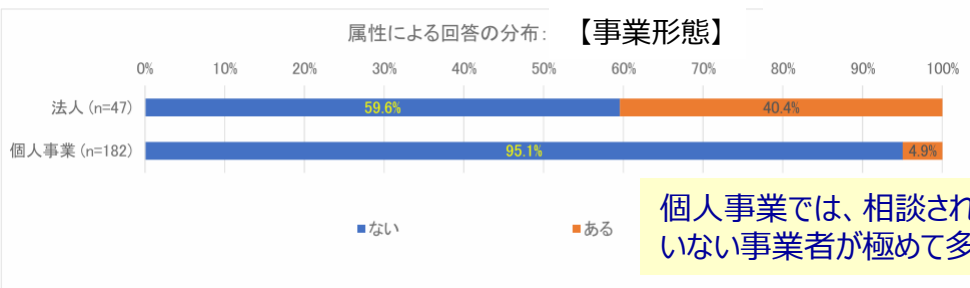
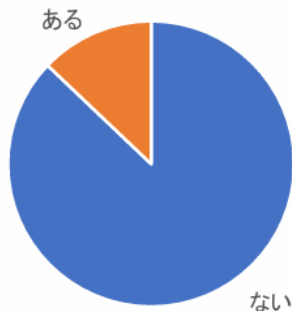
### 【難しいと判断した理由】



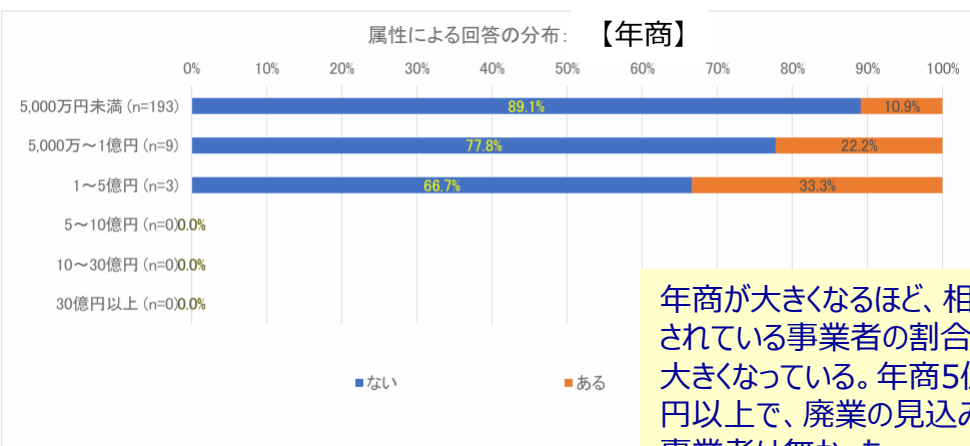
個人資産の分離、資産価値の問題が多い

## 相談されていない事業者が9割近くと多くを占める（特に個人事業者）

問6 事業承継や廃業について相談されたことがありますか？		
回答数	ない	ある
233	203	30
	87.1%	12.9%

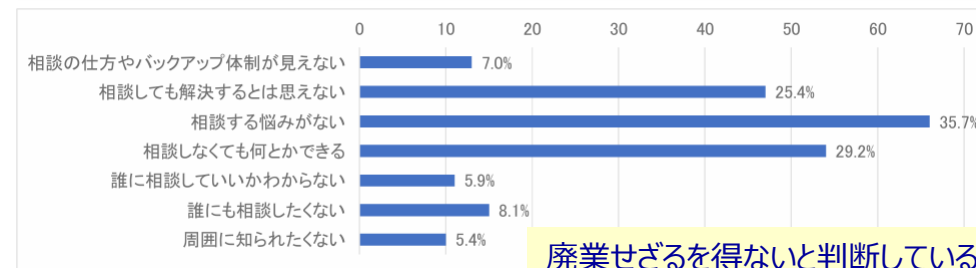


個人事業では、相談されていない事業者が極めて多い



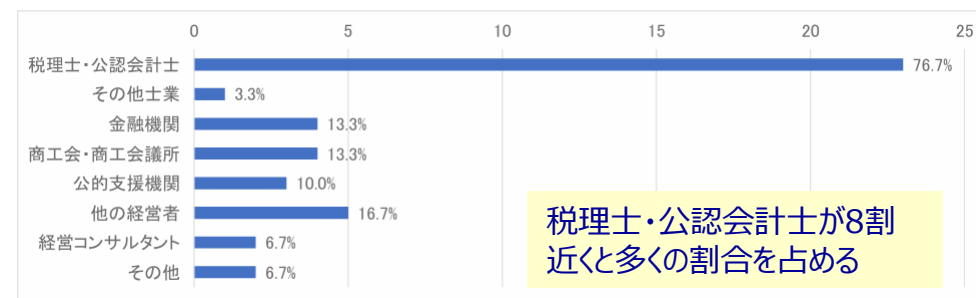
年商が大きくなるほど、相談されている事業者の割合が大きくなっている。年商5億円以上で、廃業の見込みの事業者は無かった

### 【相談しない理由】



廃業せざるを得ないと判断している事業者が多い状況が伺える

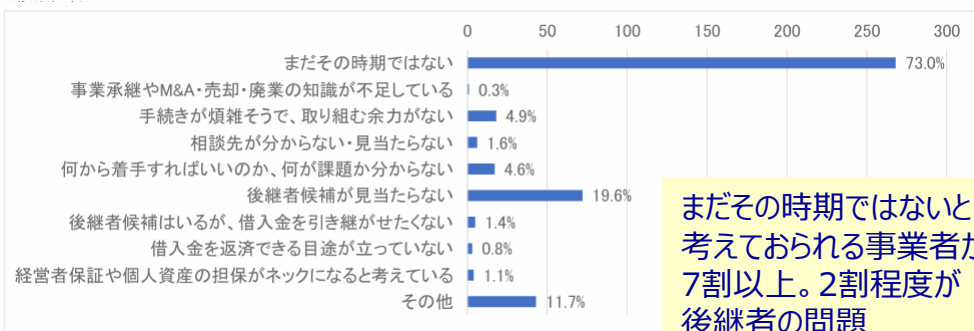
### 【相談先】



税理士・公認会計士が8割近くと多くの割合を占める

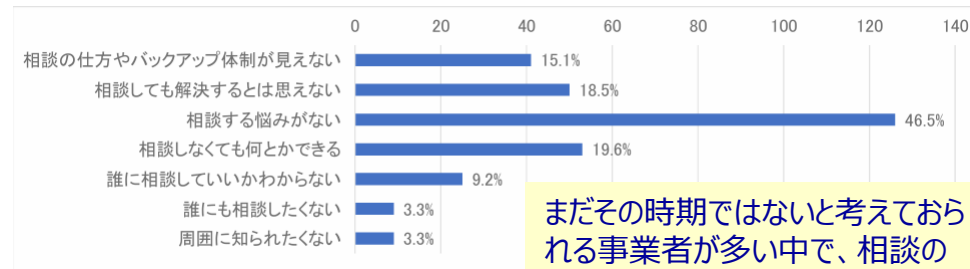
## 相談されている事業者は1割程度と少ない。後継者不在の問題もある

### 【検討していない理由】



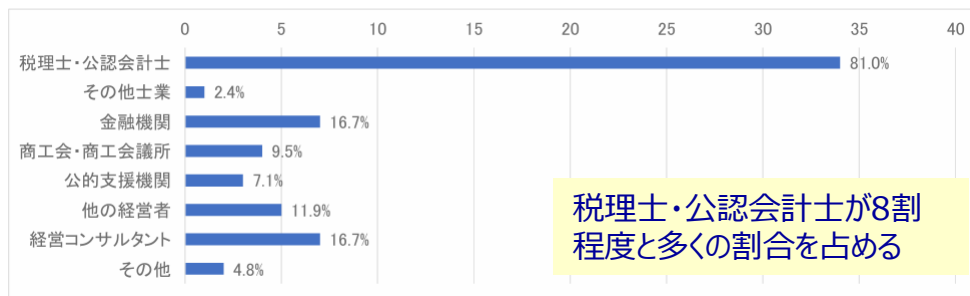
まだその時期ではないと  
考えられる事業者が  
7割以上。2割程度が  
後継者の問題

### 【相談しない理由】



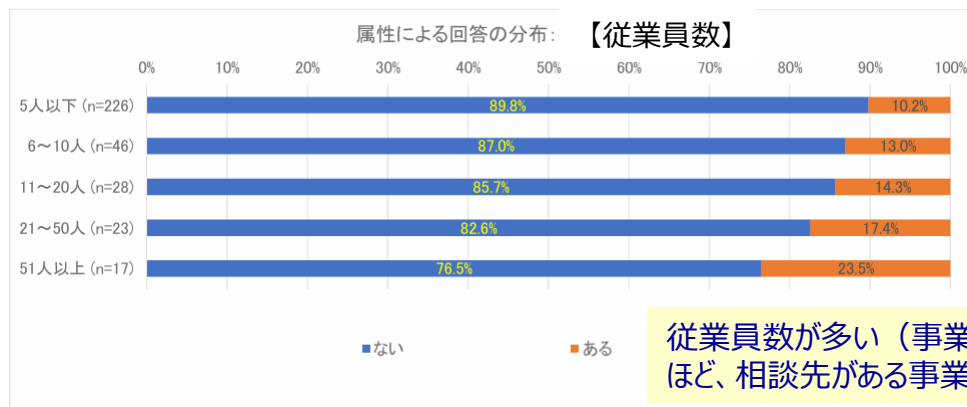
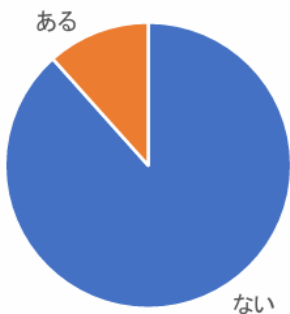
まだその時期ではないと  
考えておられる事業者が  
多くの中で、相談の  
効果が見えていない事業者も  
いる

### 【相談先】



税理士・公認会計士が8割  
程度と多くの割合を占める

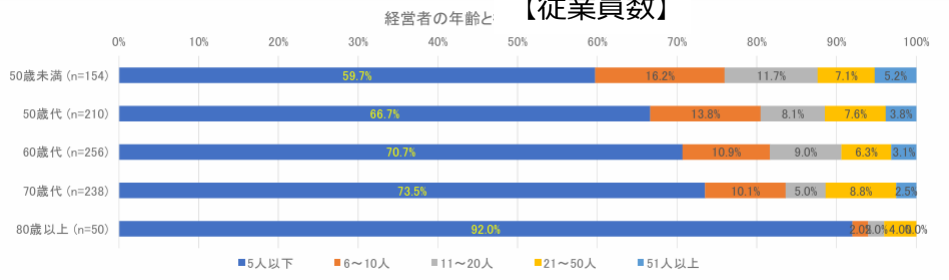
問4 事業承継について相談されたことがありますか？		
回答数	ない	ある
362	320	42
	88.4%	11.6%



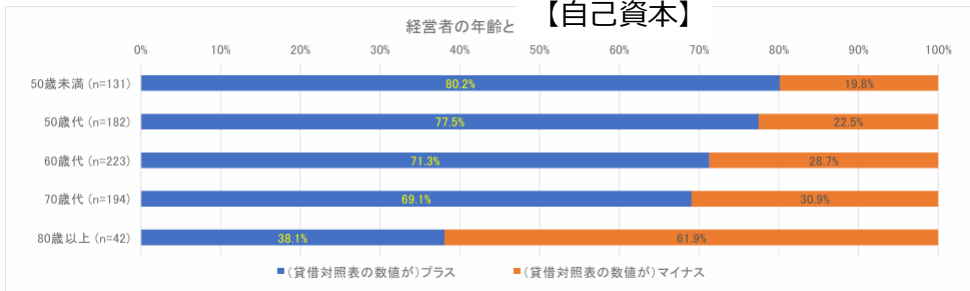
従業員数が多い（事業規模が大きい）  
ほど、相談先がある事業者が多い

## 経営者の年齢が若いほど、事業規模が大きく、経営状況が良い傾向がある

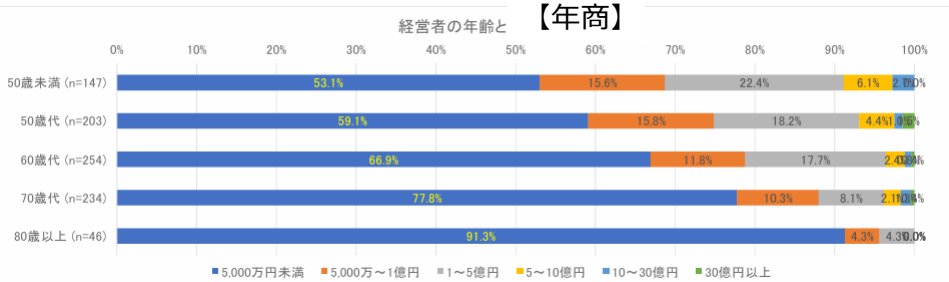
【従業員数】



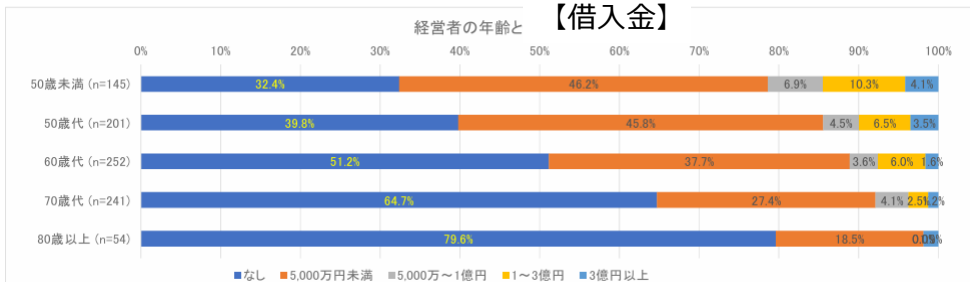
【自己資本】



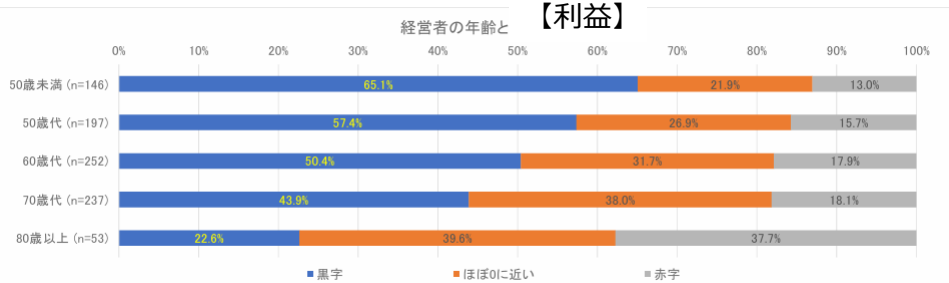
【年商】



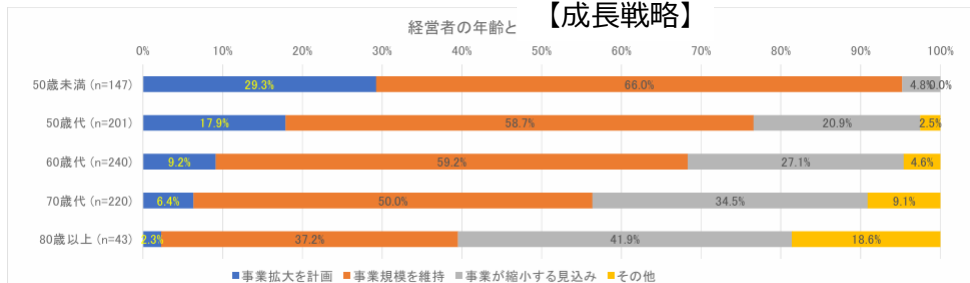
【借入金】



【利益】

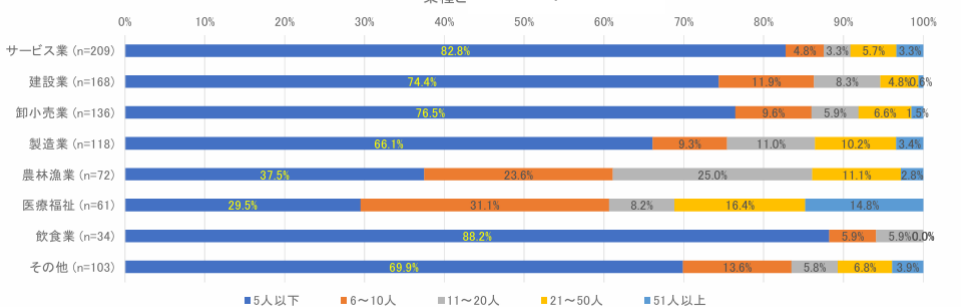


【成長戦略】

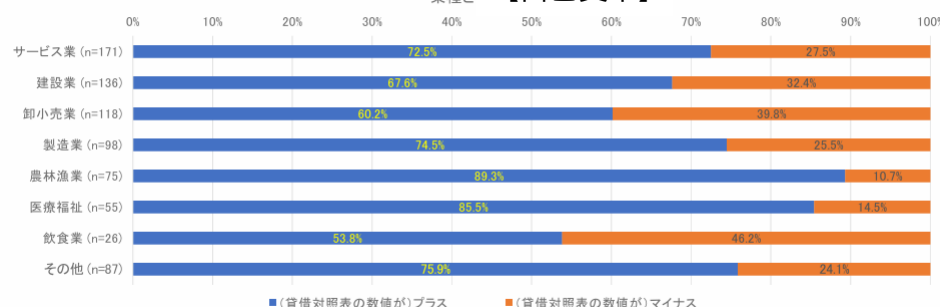


## 事業規模が大きい業種が経営状況が良いとは必ずしも言えず、業種別に精査が必要

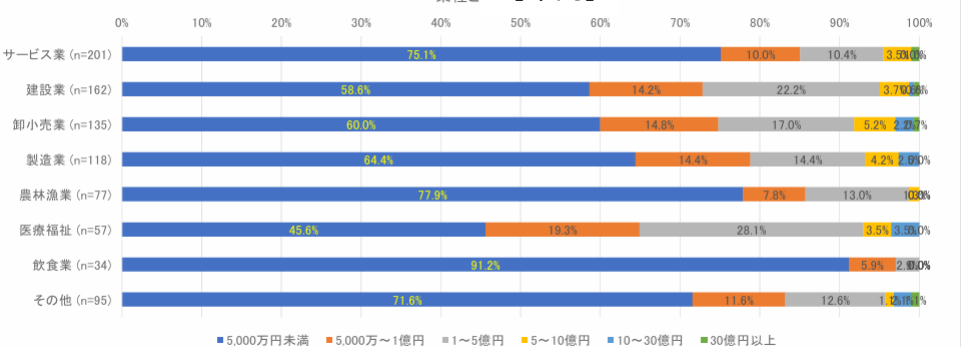
【従業員数】



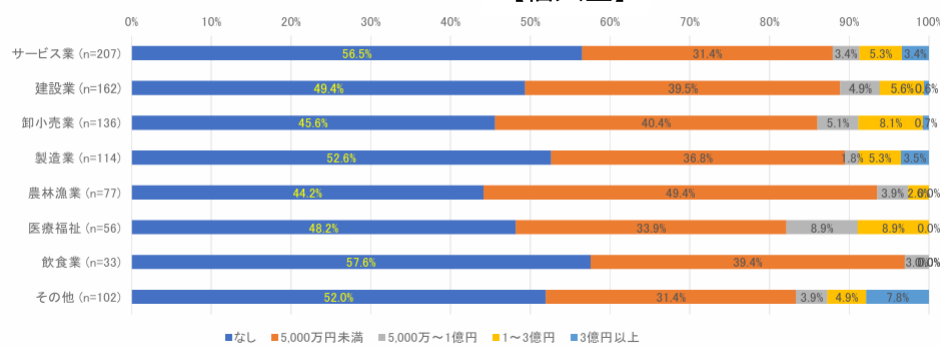
【自己資本】



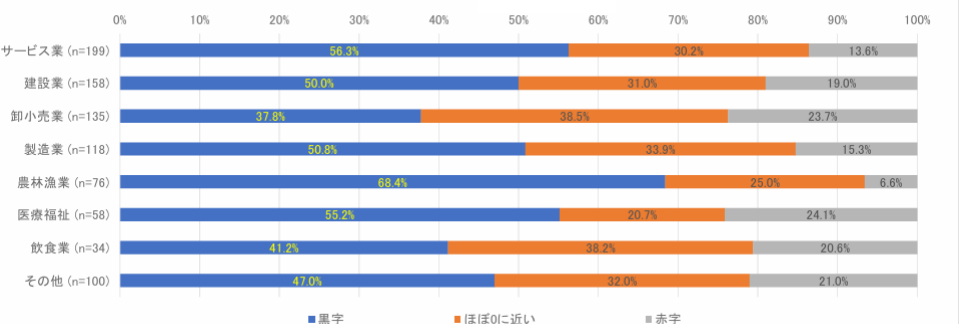
【年商】



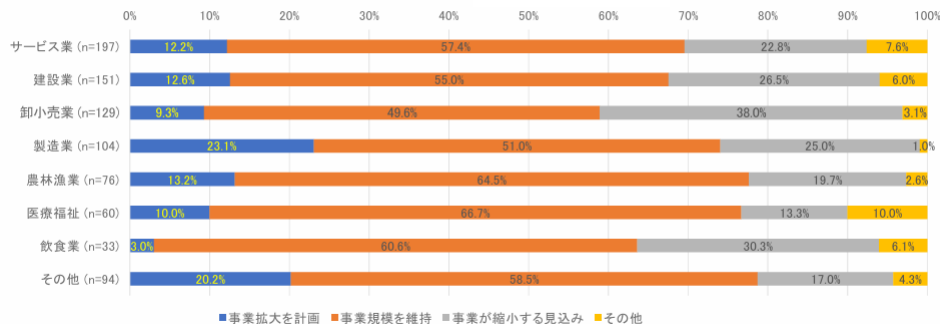
【借入金】



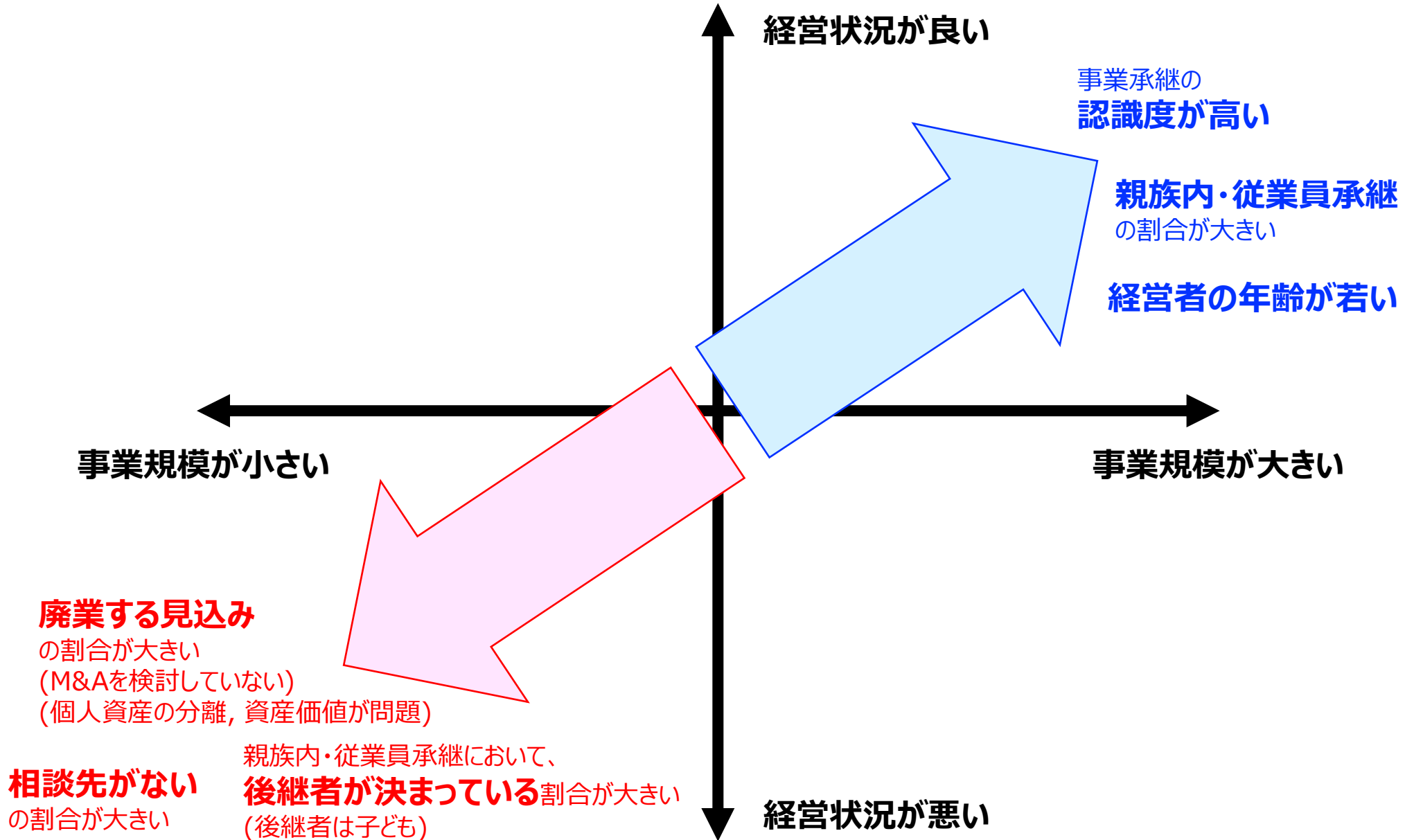
【利益】



【成長戦略】



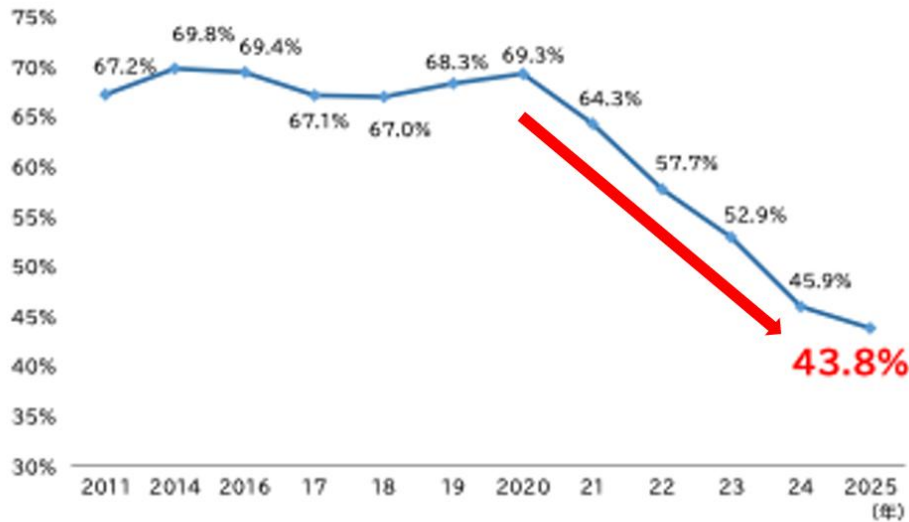
# Ⅲ.② 事業者の経営状況と事業承継の進捗との関係



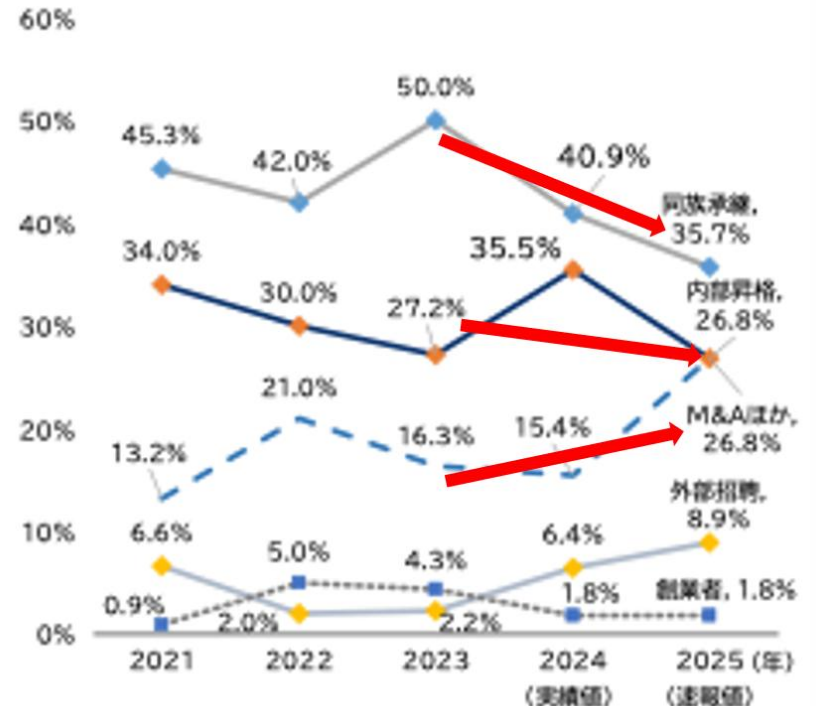
## 1. 滋賀県の事業承継の現状

- ・滋賀県の「後継者不在率」は43.8%と5年連続で改善。近畿2府4県で最も低く、全国平均(50.1%)を下回っている。
- ・「同族(親族内)承継」35.7%と2年連続減少。役員・社員を登用した「内部昇格(従業員承継)」は26.8%に低下。「M&Aほか(第三者承継)」は26.8%と上昇。
- ・「外部招聘・M&A(第三者承継)」による承継が拡大。資金調達やネットワーク構築など、第三者承継ニーズに対応する具体的な支援強化が求められている。

滋賀県 後継者不在率 推移



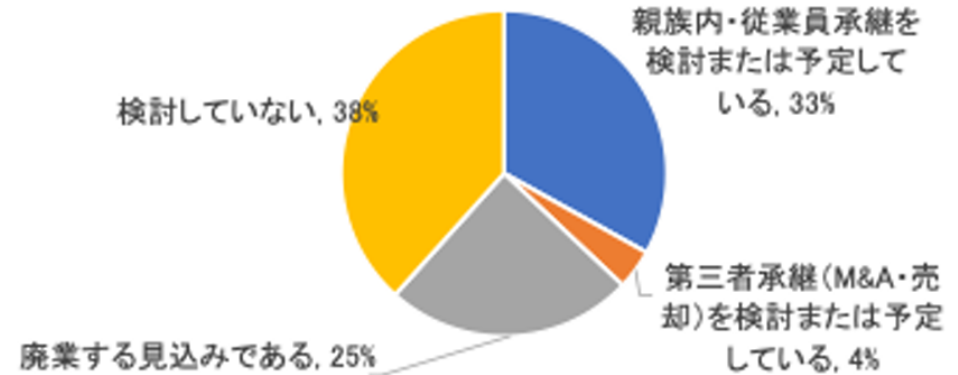
滋賀県 事業承継「就任経緯別」推移



## 2.東近江市の事業承継類型別の事業者属性の概括

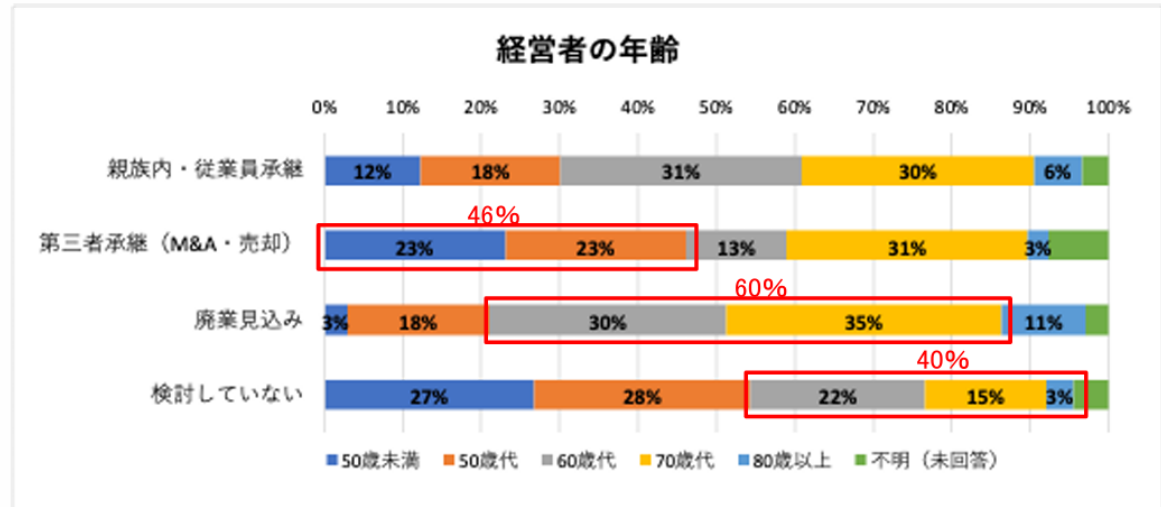
### 事業承継調査の4類型

- ①事業承継(親族内・従業員):33%
- ②第三者承継(M&A・売却):4%
- ③廃業(事業継続の意思なし):25%
- ④検討していない:38%



### 類型別の傾向と課題

- ・事業承継も廃業も「検討していない」60歳以上の経営者の割合は40%(155人)。
- ・「廃業見込み」の黒字事業者は28%、自己資本プラスは37%。事業性・企業価値のある事業の承継支援が課題。
- ・「事業規模を継続」「事業が縮小する見込み」が71%。
- ・「事業拡大を計画」の割合は、円滑な状況にある「親族内・従業員承継」においても極めて低い(18%)。



### 3.経営者の年齢60歳以上の「検討していない」事業者の属性

#### 事業規模：従業員数・年商

- ・「従業員数」は「5人以下」が66%と調査対象全体65%とほぼ同等。「51人以上」が6%(9社)と調査対象全体3%より高い。
- ・「年商」は「5,000万円未満」が72%。調査対象全体の61%より11ポイント高い。

#### 事業性(利益)・企業価値(自己資本)

- ・「利益」黒字の割合が39%、赤字22%。調査対象全体と比較し収益性は乏しい。
- ・「自己資本」プラス(資産超過)割合は54%。全体の57%と比較すると企業価値は低い。
- ・しかし、約4割の黒字・5割超の資産超過＝「企業価値のある事業者」が「検討していない」。

#### 融資状況(借入金)

- ・「借入金なし」が63%を占め、調査対象全体(47%)と比較して高く、融資を受けている割合は低い。
- ・事業承継事業者の発掘・顕在化を困難にしている

従業員数	検討していない (60歳以上)	
5人以下	102	66%
6～10人	18	12%
11～20人	7	5%
21～50人	10	6%
51人以上	9	6%
不明(未回答)	9	6%
合計	155	

利益	検討していない (60歳以上)	
黒字	60	39%
ほぼ0	57	37%
赤字	34	22%
不明	4	3%
合計	155	

自己資本	検討していない (60歳以上)	
プラス	84	54%
マイナス	45	29%
不明(未回答)	26	17%
合計	155	

借入金	検討していない (60歳以上)	
なし	98	63%
5,000万円未満	38	25%
5,000万～1億円	5	3%
1～3億円	5	3%
3億円以上	2	1%
不明(未回答)	7	5%
合計	155	

## 4.類型別の施策・支援の課題と方向性

### ①全体

**個人事業者・小規模事業者の3～4割が「事業承継をほとんど知らない」**

・東近江市においては、まだまだ事業承継についての認知や知見が不足している。

**東近江市の後継者不在率は高い**

・東近江市の後継者不在率(≡廃業見込＋検討していない)は63%。滋賀県の後継者不在率43.8%、全国平均50.1%と比較して、かなり高い。

### ②事業承継(親族内・従業員)

**事業承継が円滑に行われている一方で、成長を促す事業承継意欲は乏しい**

・経営者年齢60歳以上では「決まっている」「候補者がいる(1名・複数)」は89%。

・「親族内・従業員承継」は、全業種・事業規模にて、円滑に進んでいる。東近江市は、「事業承継(親族・従業員が跡を継ぐ)」の準備を進める地域柄がある。

・「地域と事業の拡大・発展」を促す「企業成長とイノベーション」を推進するリーダーとしての後継者ならびに右腕人材の育成が課題。

### ③第三者承継(M&A・売却)

**「第三者承継」を検討・予定事業者の比率は4%と極めて低い**

・「第三者承継」は4%と、滋賀県の「外部招聘・M&A」37.5%と比較し極めて低調。特に「廃業見込み」と「検討していない」事業者のうち、経営者年齢60歳以上の占める割合は、廃業76%、未検討42%と、第三者承継などの事業承継に消極的である。

・企業価値を磨き第三者承継するといった啓蒙や支援などの取り組みが極めて重要。

## 4. 類型別の施策・支援の課題と方向性

### ④ 廃業・倒産、検討していない

「廃業見込み」と「検討していない」が6割以上を占めている

- ・60歳以上に限定すると「検討していない」事業者数は155社・16%。「廃業見込み」と60歳以上の「事業承継を検討していない」を加えた「事業承継意思のない割合」は約4割。
- ・「企業価値」に対する認識を啓蒙することで、「廃業見込み」と「検討していない」事業者および事業を救済することが課題。

### ⑤ 第三者承継支援の手順

#### 【STEP1】

- ・「同一・近隣地域」の「同業・サプライチェーン」の事業者に働きかける。

#### 【STEP2】

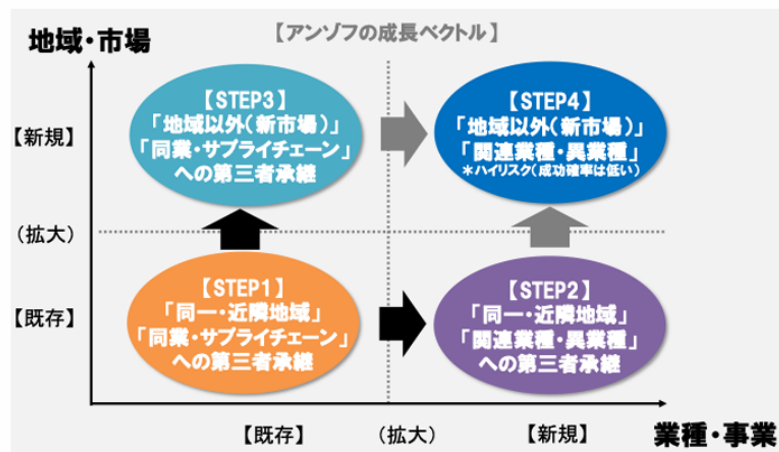
- ・「同一・近隣地域」の「関連業種・異業種」の事業者を募る。

#### 【STEP3】

- ・「地域以外（新市場）」における「同業・サプライチェーン」の事業者を募る。

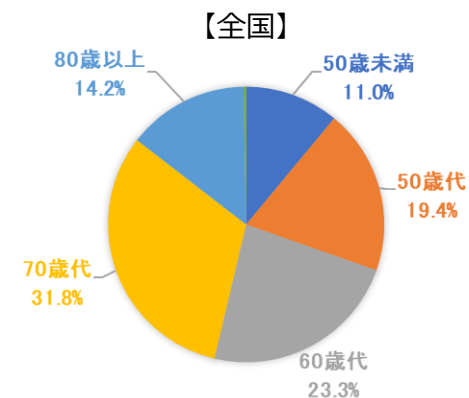
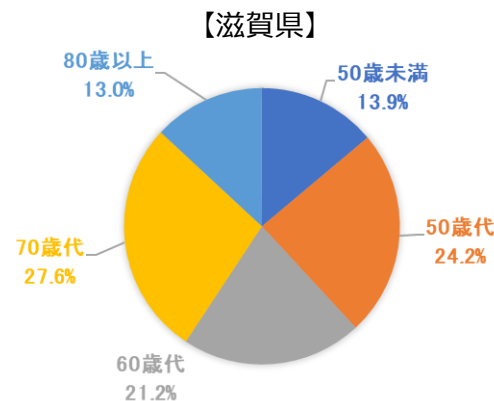
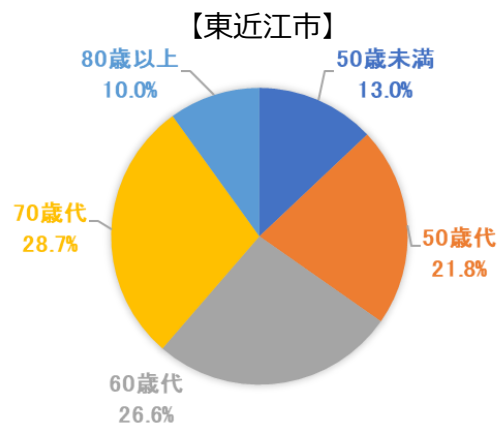
#### 【STEP4】

- ・従来の大企業型M&Aに習った「地域以外（全国・広域エリア）」の「同業・関連業種、異業種」までを広く対象にマッチングする。リスクが伴うため、厳密なデューデリジェンスが求められる。

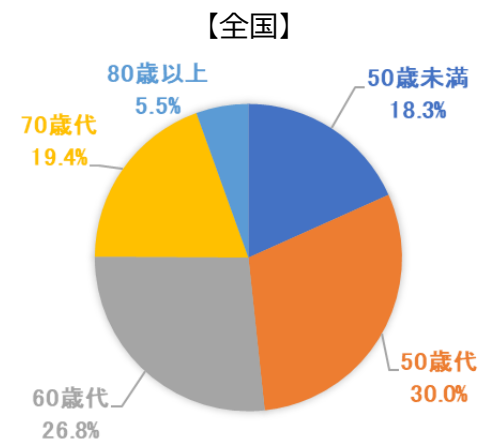
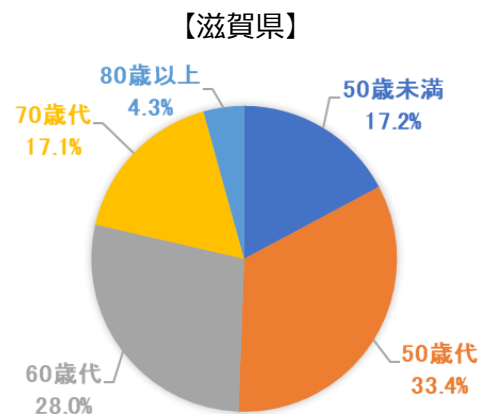
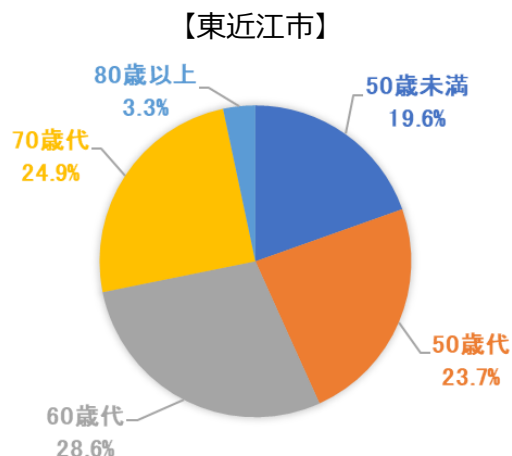


## 経営者の高齢化の進展

【個人事業主】



【法人企業】



個人事業主：全国同様、高齢化が顕著

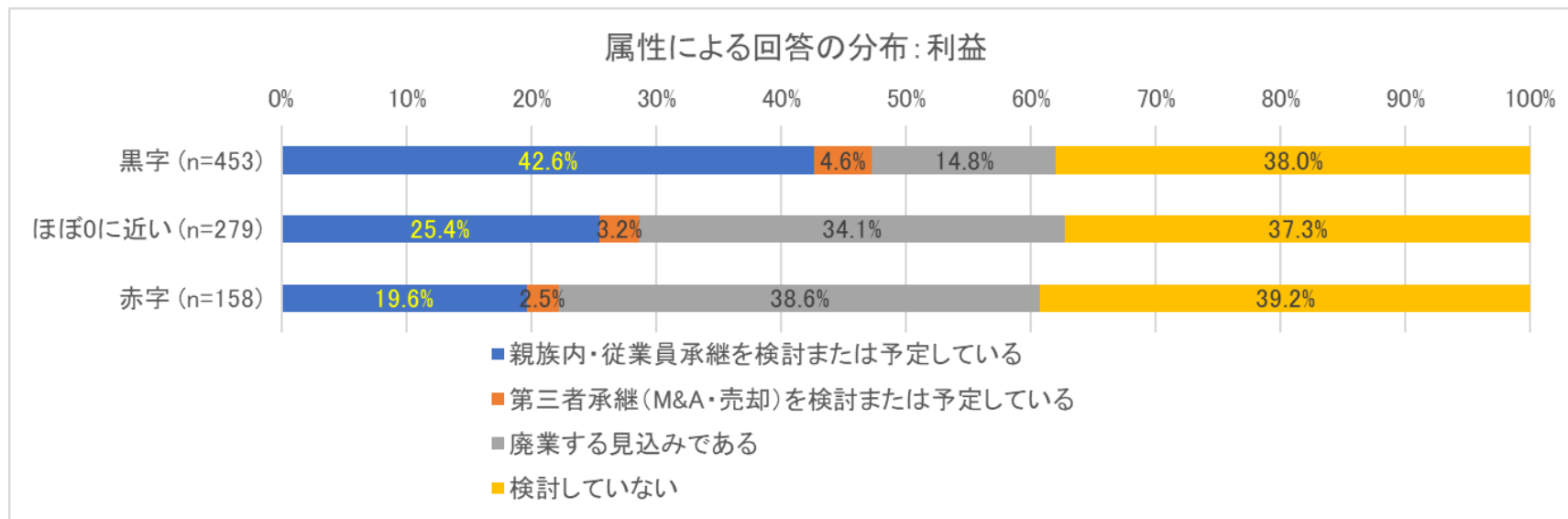
法人企業：全国、滋賀県と比較して、70歳代以上の比率が高い



廃業予備軍である70歳代以上の経営者への早急な対応が課題

廃業する年齢  
平均年齢：71.3歳  
ピーク値：75歳

## 経営状況低迷に伴う廃業見込み増加



- ・ 黒字企業であっても、14.8%が廃業を検討している
- ・ 経営状況低迷に伴い、廃業見込みが増加している  
収支均衡企業：34.1%、赤字企業：38.6%

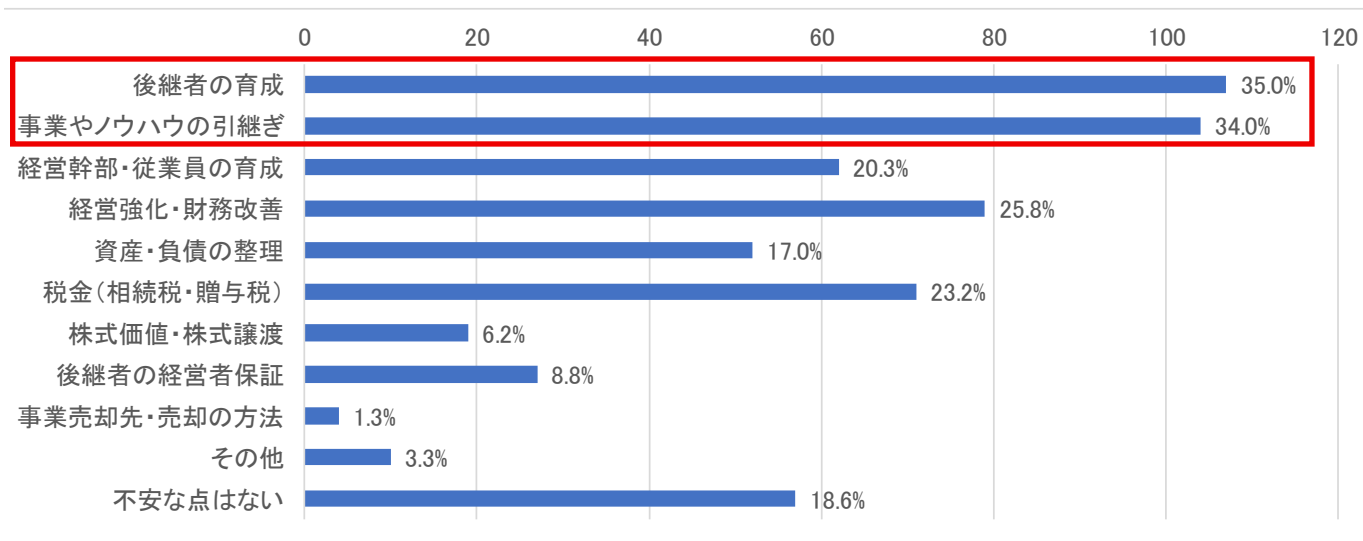


黒字企業の廃業回避（第三者承継）、承継意欲喚起に向けた経営改善が課題

## 事業承継実行の際の課題

問8 事業承継に向けて不安な点はありますか？											
回答者数	後継者の育成	事業やノウハウの引継ぎ	経営幹部・従業員の育成	経営強化・財務改善	資産・負債の整理	税金(相続税・贈与税)	株式価値・株式譲渡	後継者の経営者保証	事業売却先・売却の方法	その他	不安な点はない
306	107	104	62	79	52	71	19	27	4	10	57
	35.0%	34.0%	20.3%	25.8%	17.0%	23.2%	6.2%	8.8%	1.3%	3.3%	18.6%

(複数回答)



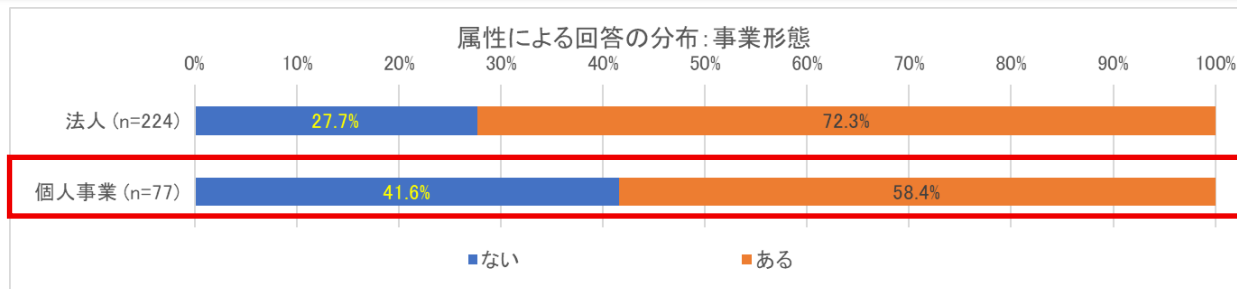
「後継者の育成」「事業やノウハウの引継ぎ」に課題を感じる事業者が多い



東近江市の総合計画、産業構造をふまえた承継対象（規模・業種）の設定、支援方針の計画・具体化（伴走支援等）が課題

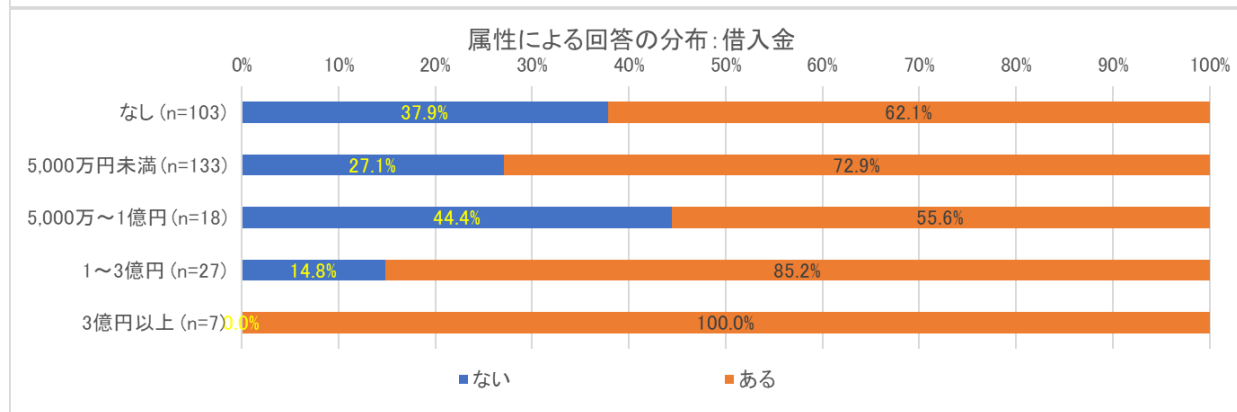
## 事業承継相談先の認知不足

【事業形態別】



個人事業主は  
税理士との関わり  
が少ない

【借入金別】



無借金経営の企業は  
金融機関との関わり  
が少ない

【支援機関】

	事業所数	組織率
八日市商工会議所	1,906	約63%
東近江市商工会	2,584	約60%

支援機関未入会の  
企業は相談先がない  
可能性がある

税理士、金融機関、支援機関（商工会・商工会議所）と関わりを持たない事業者（特に個人事業主）が一定数存在し、事業承継の相談先を見つけられずにいる



相談先を持たない事業者に事業承継の情報を提供し、相談先につなげていくことが課題 28

# 東近江市内事業者の事業承継に関する分析調査

令和8年3月

東近江市

調査実施機関

一般社団法人 滋賀県中小企業診断士協会