

アジア太平洋研究所資料

20-02

「関西における地域金融面からの事業承継支援の課題」  
研究会報告書（2019 年度）

2020年1月

一般財団法人 アジア太平洋研究所



## 〈アブストラクト〉

本報告書は、アジア太平洋研究所における「関西における地域金融面からの事業承継支援の課題」研究会の研究成果を取りまとめたものである。

中小企業の事業承継は喫緊の課題とされている。多くの事業承継者にとって、事業承継は「初めて」の体験であり、事業面はもちろん、借入への対処など様々な問題にぶつかる。そのために、高い技術やノウハウを持つ中小企業まで廃業してしまっている実態がある。そこで、政府は事業承継税制の改正を実施するなど、事業承継をしやすい環境を創ろうと取り組んでいる。金融面においても、民間金融機関、政府系金融機関や信用保証協会などによる事業承継支援の強化が求められている。

本研究会では、兵庫県信用保証協会と連携して実施した兵庫県の中小企業約 8500 社（最近事業承継を済ませたと思われる約 2250 社と近いうちに事業承継が必要だと思われる高齢の経営者の企業約 6250 社）に対する事業承継に関するアンケート調査（2019 年 2 月実施）を活用した。また、事業承継に関する行政当局や支援の専門家などを招いた研究会を実施した。本報告書は、その調査結果を利用して、兵庫県における中小零細企業の事業承継の実態と、地域金融面からの事業承継支援の課題を明らかにしている。なお、本報告書の内容を中核にして、2020 年中に書籍を刊行する予定である。

2020 年 1 月

## 〈キーワード〉

事業承継、地方創生、地域金融機関、信用保証制度、アンケート調査、兵庫県、中小企業

## 〈研究体制〉

- 研究統括 : 本多 佑三 アジア太平洋研究所 研究統括
- リサーチリーダー : 家森 信善 神戸大学経済経営研究所教授
- リサーチャー : 岩坪 加紋 摂南大学教授
- リサーチャー : 尾島 雅夫 神戸大学経済経営研究所研究員  
(姫路獨協大学非常勤講師)
- リサーチャー : 小塚 匡文 摂南大学教授
- リサーチャー : 柴本 昌彦 神戸大学経済経営研究所准教授

- リサーチャー：内木 茉莉子 愛知学院大学助教
- リサーチャー：播磨谷 浩三 立命館大学教授
- リサーチャー：荒木 千秋 大阪電気通信大学金融経済学部特任講師
- リサーチャー：橋本 理博 神戸大学経済経営研究所非常勤講師
- リサーチャー：中山 健悟 アジア太平洋研究所調査役（～2019年10月）
- リサーチャー：芝田 健二 アジア太平洋研究所総括調査役（2019年10月～）

#### 〈執筆者〉

- 家森 信善 （神戸大学経済経営研究所教授）
- 尾島 雅夫 （神戸大学経済経営研究所研究員）
- 小塚 匡文 （摂南大学経済学部教授）
- 橋本 理博 （神戸大学経済経営研究所非常勤講師）

## 概要（エグゼクティブ・サマリー）

円滑な事業承継の実現は現在の重要な政策課題となっており、信用保証制度もその面で貢献することが期待されている。本報告書は、2019年2月に、兵庫県信用保証協会を利用している企業の内、2011年以降に事業承継を済ませた企業（事業承継済み企業）2,266社と、現在の経営者が60歳以上で事業承継が必要だがまだ実施していない企業（事業承継未済企業）6,234社に対して実施したアンケート調査「兵庫県の中小企業の事業承継に関する調査」の結果（回答数：事業承継済み企業640社、事業承継未済企業1,877社）を利用して、兵庫県における中小零細企業の事業承継の実態と、地域金融面からの事業承継支援の課題を明らかにしている。

この分析から、次のような示唆が得られている。①事業承継未済企業であっても約3分の2は黒字である。事業価値のある企業が後継者不在を主たる理由として廃業することは地域経済にとって大きな痛手になるので、官民を挙げた対応策が必要である。②金融機関は事業承継に関しての相談相手となれていない。金融機関は「資金繰り以外の相談にも乗る」姿勢で臨み、企業との信頼関係を構築することで、事業承継の伴走者として企業に認識してもらえるように努力していくべきである。そうすれば、早い段階で相談を受けることができるようになり、事業承継の支援も効果的になるはずである。③事業承継者の課題は様々であり、金融機関は、金融面だけではなく、特に後継者の育成といった面でも支援していくことが求められる。④従業員承継においては、親族内承継に比べて金融上の問題が多く、金融面での支援を充実させることで従業員承継の円滑化が期待できる。⑤事業承継を実施した際に約6割の回答者は何らかの資金が必要になったと回答しており、事業承継の円滑化に金融面での支援が不可欠である。ただし、実際には資金の必要はなかった承継者でも漠然とした資金面での不安を持っている。⑥事業承継において信用保証の利用が役に立ったとの回答が70%を超えており、信用保証が大きな役割を果たしている。とくに、信用保証は（金融機関によるプロパー融資が少ない）小規模企業の事業承継に特に大きな役割を果たしている。⑦税理士や会計士は相談先としては最も多いが、相談が有益であったという比率には改善の余地が残る。⑧事業者においても、中長期の経営計

画をきちんと持って事業の磨き直しをするなど後継者に承継してもらいやすい状態にしておくこと、早期の段階で信頼できる外部者に相談し、自ら準備を行うことも重要である。

兵庫県の中企業の事業承継の現状と問題点についてこれだけ詳細に調査されたことはない。ここで得られた教訓を参考にして、兵庫県信用保証協会はもちろんのこと、県内の金融機関、行政組織、支援機関が協力して、事業承継を希望する企業が円滑に承継できるように取り組んでいくことが望まれる。

2020年1月

一般財団法人 アジア太平洋研究所

「関西における地域金融面からの事業承継支援の課題」研究会

リサーチリーダー 家森信善

(神戸大学経済経営研究所教授)

# 「関西における地域金融面からの事業承継支援の課題」研究会報告書

## 内容

〈アブストラクト〉 .....	3
〈キーワード〉 .....	3
〈研究体制〉 .....	3
〈執筆者〉 .....	4
概要（エグゼクティブ・サマリー） .....	5
1. はじめに .....	9
(1) 休廃業の増加 .....	9
(2) 黒字企業の廃業も少なくない .....	10
(3) 事業承継は事業発展のチャンス .....	11
(4) 事業承継の相談先として十分認知されていない金融機関 .....	12
(5) 事業承継の円滑化を目指す中小企業行政 .....	15
(6) 事業承継の円滑化を目指す金融行政 .....	16
(7) 事業承継の障害としての経営者保証 .....	18
2. 兵庫県の中小企業の事業承継に関するアンケート調査の実施概要 .....	19
(1) アンケート調査実施の背景 .....	19
(2) 調査対象：承継済み企業 .....	20
(3) 調査対象：事業承継未済企業 .....	21
(4) 全体のサンプルと以下の構成 .....	21
3. 回答企業の基本的な特徴 .....	22
(1) 会社の概要に関する質問 .....	22
(2) 現経営者について .....	32
(3) 相談相手について .....	33
(4) メインバンクについて .....	38
(5) 兵庫県信用保証協会に対する認知について .....	48

(6) 事業承継施策についての理解度.....	55
4. 事業承継済み企業の事業承継の経験 (調査票 A) .....	59
(1) 事業承継時の状況.....	59
(2) 事業承継者に選ばれた理由 .....	65
(3) 事業承継時および現在の心配事.....	66
(4) 事業承継時に関与した外部者 .....	68
(5) 事業承継の準備状況 .....	69
(6) 事業承継時の資金面での心配と準備状況 .....	72
(7) 信用保証の利用状況 .....	75
(8) 経営者保証の状況.....	77
(9) 事業承継後の経営状況 .....	79
5. 事業承継未済企業の現状と課題 (調査票 B).....	84
(1) 事業承継者 (後継者) の候補について.....	84
(2) 事業承継の準備状況について .....	88
(3) 事業承継の進捗状況.....	90
(4) 準備の遅れの状況 .....	94
(5) 準備していない理由.....	97
(6) 廃業の検討状況 .....	99
6. むすび.....	102
参考文献 .....	106



## 中小企業の事業承継の現状と

### 金融機関や信用保証協会による事業承継支援の課題<sup>#</sup>

—兵庫県の中小企業に対する事業承継に関するアンケート調査結果—

神戸大学経済経営研究所教授	家森信善
神戸大学経済経営研究所研究員	尾島雅夫
摂南大学経済学部教授	小塚匡文
神戸大学経済経営研究所非常勤講師	橋本理博

#### 1. はじめに

##### (1) 休廃業の増加

図表 1 は、倒産と休廃業・解散の推移を示している。倒産件数は 2009 年以降、減少傾向が続き、最近では 8,000 件台で推移しており、2000 年前後の金融システム危機時の半分以上の水準となっている。これは、金融機関経営の立場から見ると、信用コストの改善を意味しており、金融機関の収益を下支えしている。

他方で、図表 1 に示したように休廃業・解散の件数が近年増加している。東京商工リサーチ社が公表している休廃業・解散の状況を見ると、2007 年には 2 万件ほどであったものが、近年は 2 倍以上の 4 万件を毎年超えており、増加傾向が続いている。そして、2018 年において休廃業・解散した企業の従業員数（判明分）は合計 13 万 3,815 人（前年比 24.1%増）にも達している。

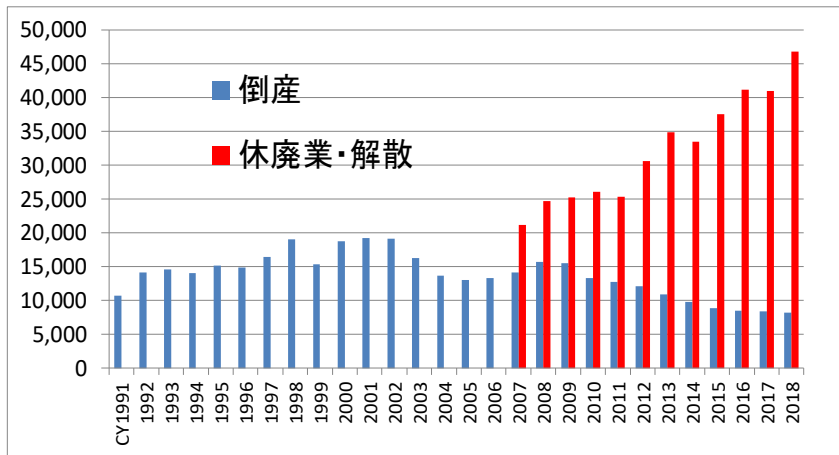
東京商工リサーチ（2019）は、「休廃業・解散した企業の代表者の年齢別（判明分）は、70 代が最も多く 37.5%だった。次いで、60 代の 29.0%、80 代以上の 17.1%と続き、60 代以上が全体の 83.7%を占めた。2016 年まで 60 代の構成比が最高だったが、2017 年から最多は 70 代にシフトし、・・・2018 年は 60 代の構成比が前年より 3.9 ポイント低下する一方、70 代以上は 4.4 ポイント増加し、・・・80 代は 17.1%で 50 代を 6.8 ポイント上回り、経営者の高齢化が休廃業・解散に至る大きな要因であることを示している。」と指摘している。

高齢化は今後ますます進んでいくことは間違いないので、このまま何もしなければ休廃業が増え続けることになってしまう。残された時間はあまりないのである。

---

<sup>#</sup> 本稿は、神戸大学経済経営研究所と兵庫県信用保証協会とが連携して実施したアンケート調査の成果である。本稿で示されている見解は、全て著者のものであり、兵庫県信用保証協会やアジア太平洋研究所の見解を示すものではない。

図表 1 倒産と休廃業・解散の推移



注 1) 法人番号制度の開始に伴い、2012 年分から東京商工リサーチ社の休廃業・解散のデータ収集の精度が向上したために不連続がある。

(出所) 東京商工リサーチの HP 資料等に基づき、筆者作成。

## (2) 黒字企業の廃業も少なくない

図表 2 は、『中小企業白書 2019 年』が示した休廃業・解散企業の純利益の分布であり、いくつも興味深い点が見いだせる。第一に、2016 年休廃業・解散企業の 2015 年時点の純利益の分布（黄色破線）をみると、純利益がプラスである企業の割合が 66.4%に達していることがわかる。つまり、休廃業・解散している企業の 3 分の 2 が、直前期に黒字だということである。

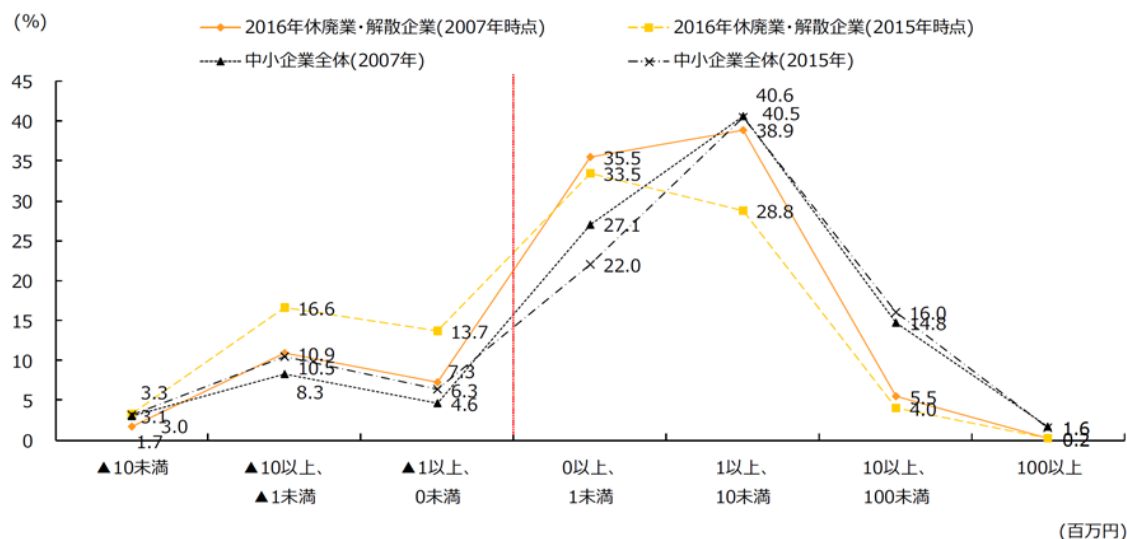
第二に、2007 年の時点を見ると、2016 年休廃業・解散企業の純利益は、それ以外の企業（簡単のために 2016 年存続企業と呼ぶ）に比べるとやや悪く、特に 1,000 万円以上の利益を上げている比率が低い。しかし、赤字の企業比率については、休廃業・解散企業と 2016 年存続企業との間でそれほど大きな差異はみられない。ところが、廃業直前の 2015 年になると、2016 年休廃業・解散企業での赤字比率は急激に高まっている。もともと黒字すれすれで経営していた企業群で、業績が悪化し、やむを得ず休廃業・解散に踏み切った場合も多かったのであろう。その意味では、新陳代謝が進んでおり、倒産といった状況になる前に自ら早期に退出をしている点を評価できるかもしれない。

しかし、廃業や解散を予定している経営者が、新規の投資や長期の視野に立った人材育成を行うとは考えにくく、事業成績の悪化が廃業を増やしたという側面だけではなく、廃業の見込みが事業成績の悪化につながっているという側面も無視できないであろう。

つまり、休廃業・解散企業の中には、直前まで黒字であった企業も多いし、赤字の企業の中にも、事業承継が見込まれていたら設備投資や人材開発を行ってもっと良い業績を残すことが可能であっ

た企業もかなりありそうである<sup>1</sup>。したがって、こうした付加価値を生むことのできる企業が事業を廃止し、そこで働いていたノウハウを持つ人材が活用できなくなるのは、地域にとっても大きな損失であるし、貴重な取引先企業を失うことになる金融機関にとっても大きな痛手であるといえる。

図表 2 2016年休廃業・解散企業の純利益の分布の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

(注)1.各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。

2.民営、非一次産業の中小企業を集計している。

3.決算月数が12か月かつ、当期決算利益金が有効回答の企業を集計している。

4.純利益上位1%値超と下位1%値未満の企業は外れ値として除外している。

(出所)『中小企業白書 2019年』

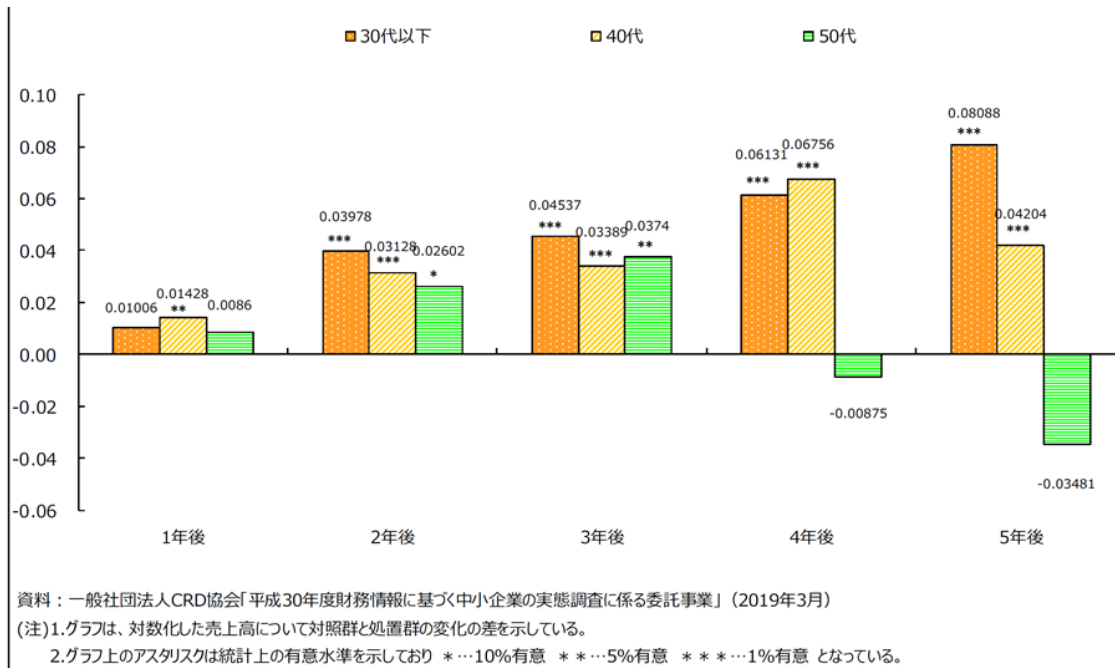
### (3) 事業承継は事業発展のチャンス

事業承継は単に事業を継続させるだけではない。当然ながら、事業承継とは経営者の交代を意味しており、従来の事業の内容や営業手法などを根本的に見直すチャンスとなる。たとえば、図表 3 は、『中小企業白書 2019年』の分析結果である。これは、事業承継を行った企業と、基本的な属性が似ているが事業承継を行っていない企業（事業承継未済企業）のペアを作り、そのペアでの売上高がどのように変化していったかを示している。図のほとんどの棒グラフがプラスの領域にあることから、事業承継企業の方が事業承継未済企業よりも売上高の伸びが大きいことを示している。さらに、若い経営者にバトンタッチした場合の方がより顕著に差異が見られること、とくに時間が経つほど（おそらく、若い経営者が経験を積んで新事業が安定してくるので）、若手後継者の企業と事業承継未済企業の間での売上高の伸びの格差は広がっている。

<sup>1</sup> 『中小企業白書 2017年』での調査でも、廃業企業の半数超（50.3%）が廃業前の時期に経常黒字を計上していたことを報告している。また、同白書では、廃業意向を持っている企業の状況を調べて、経常利益がプラスの企業の割合が 64.8%であることを報告している。

つまり、単に事業を継続するだけではなく、事業の革新を実施できるような経営者にバトンを引き継ぐようなアレンジを行うことによって、事業承継支援は、企業価値を飛躍的に高める活動になりうるのである。したがって、金融機関は事業承継に関して適切な支援ができれば、狭い意味の事業承継の手数料収入（M&Aの仲介手数料など）だけではなく、（あるいはそれ以上に）その後の事業の発展から様々な利益を得ることができるはずである

図表 3 後継者の年齢別、事業承継が売上高に与える効果



出所)『中小企業白書 2019年』

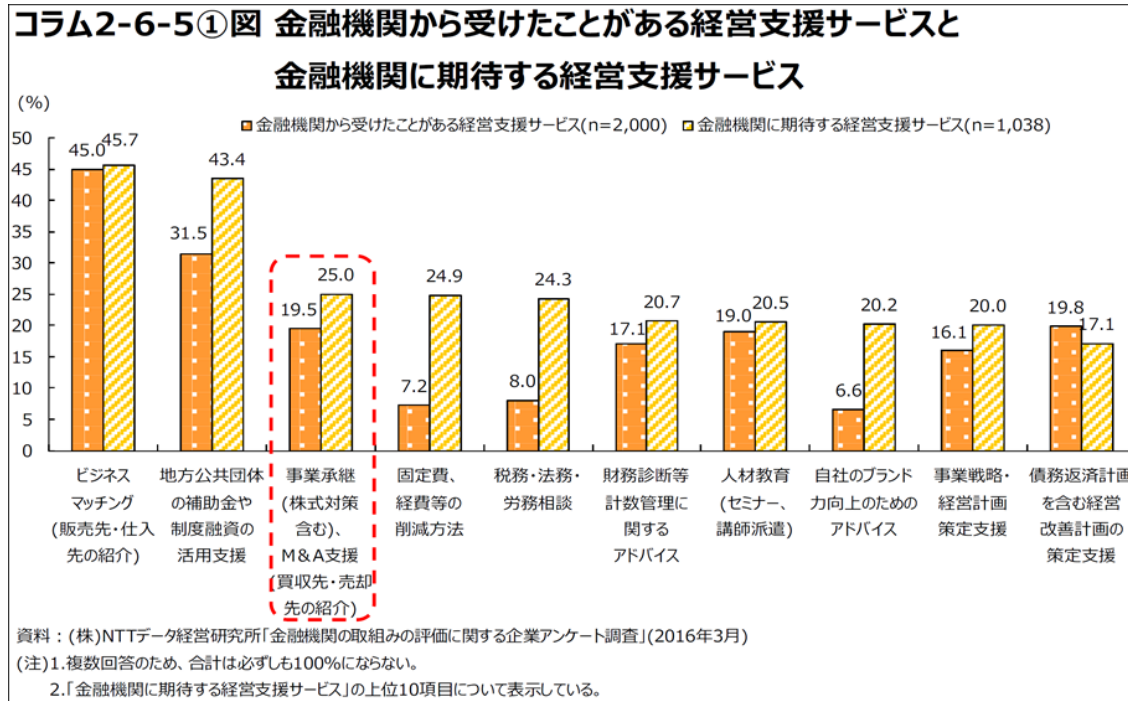
#### (4) 事業承継の相談先として十分認知されていない金融機関

『中小企業白書 2018年』は、中小企業に対して金融機関から受けたことのある経営支援サービスと金融機関に期待する経営支援サービスについて尋ねた調査結果を紹介している。それが図表 4 である。最も多いのが、ビジネスマッチングであり、45.0%の企業が受けた経験があり、ほぼ同じ45.7%が金融機関に期待していると答えている。事業承継に関する支援サービスは19.5%が受けたことがあり、25.0%が金融機関に期待していると回答している。この期待割合は、図表で掲げた項目の中では3つ目に高い値となっており、企業が金融機関に事業承継の面での支援を期待していることがわかる。実際、図表 5 に示したように、地方銀行に対する事業承継の相談は近年、増えており、2017年度では3万件を超えるに至っている。

しかし、以前よりは数は増えてきていることは確かであるが、地域金融機関が相談の受け皿に十分になっているとはいえない。たとえば、図表 6 によれば、事業承継した経営者の場合で、金融機関を含めた外部の専門機関・専門家に相談したのは30.9%にとどまっているし、廃業した経営者ではこの比率が27.1%である。つまり、経営者の引退に向けて外部の専門家が十分に活用されておらず、事業承継に関する専門的な知識や経験が乏しい家族・親族や後継者との間での相談にとどまっている現状がうかがえる。外部の専門家の適切な助言を得ていたら、廃業せずに事業承継に成功し

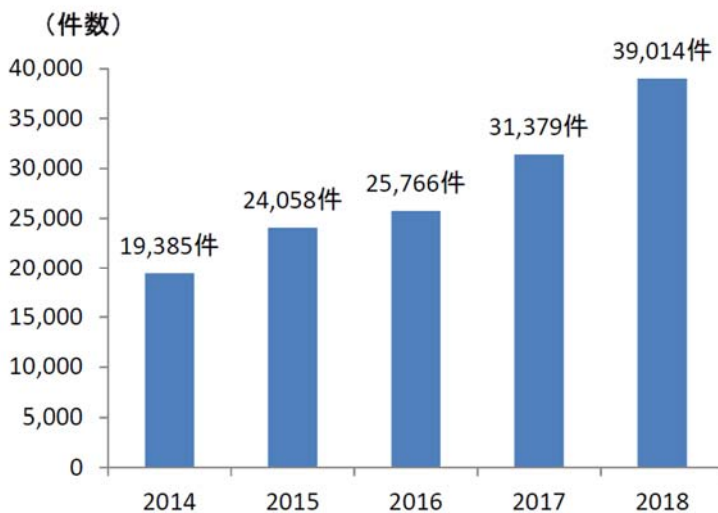
た企業もあるかもしれず、また、事業承継を行う場合でもより円滑に事業承継が実現したかもしれない。この点で、専門機関や専門家の関与を高めていく取り組みが必要である。

図表 4 金融機関から受けたことのある経営支援サービスと金融機関に期待する経営支援サービス



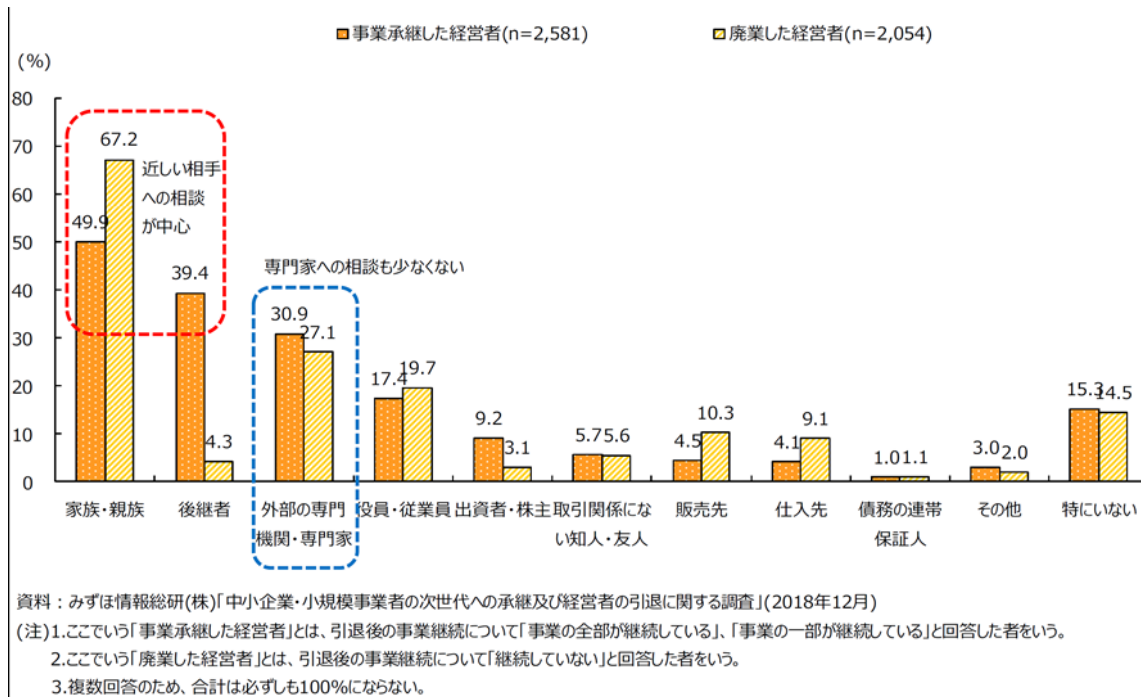
出所)『中小企業白書 2018年』

図表 5 全国の地方銀行の事業承継の相談受付件数の推移



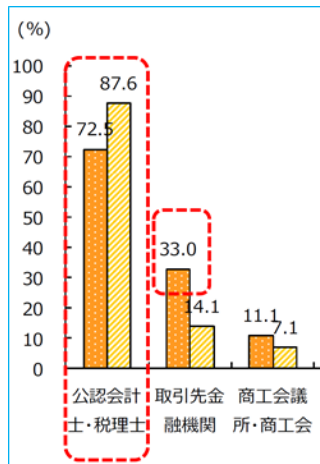
出所) 地方銀行協会 HP 資料。

図表 6 経営者引退に向けて相談した相手



出所)『中小企業白書 2019年』

図表 7 引退経営者の相談相手となる専門機関・専門家



出所)『中小企業白書 2019年』

金融機関は事業承継の相談相手として期待されているが、現実には相談相手として機能できていないことが図表 7 に示されている。これは、図表 6 で外部の専門機関・専門家に相談をしたという人に対して、具体的な相談先を尋ねた質問への回答結果である。

相談を受ける専門機関・専門家では公認会計士・税理士が圧倒的であり、取引先金融機関は「事業承継した経営者」の場合で 33.0%、「廃業した経営者」の場合にはわずか 14.1%にとどまる。もともと専門機関・専門家に相談するのは 3 割程度であり、その 3 分の 1 (事業承継の場合)あるいは 7 分の 1 (廃業の場合)程度が金融機関に相談しているということになるので、「事業承継した



経営者」全体で見ると金融機関に相談しているのは10%ほど、「廃業した経営者」では4%ほどとなる。残念ながら、現状では、金融機関は事業承継の相談相手になれていないことがわかる。

もちろん、金融機関が自らの対応能力を高めて、相談を受けられるようにすることが望ましいが、同時に、金融機関とは異なった能力や経験を持つ公認会計士・税理士や商工会議所などと連携を図ることも重要である。図表8は、それぞれの専門機関・専門家に関して、それぞれどんなことが最も役に立ったと感じているのかを引退した経営者に尋ねている。たとえば、公認会計士・税理士では、「引退するまでの手順や計画を整理できた」との回答が50.7%あり、また「税の手続きを知ることができた」も他の専門機関にはない回答である。一方で金融機関では「事業の引継ぎ先を見つけることができた」が32.9%で最も多く、商工会議所・商工会では「後継者を確保できた」との回答が他の専門機関には見られない特徴的な回答となっている。

このように、それぞれの専門機関・専門家によって役に立っていることは異なるのである。事業承継にはさまざまな問題が付随しており、支援の側でもそれぞれの得意分野を生かすために連携して取り組むことが有効であることがうかがえる。

図表8 経営者引退に向けて相談したことで最も役に立ったこと（最も役立った専門機関・専門家について）

	第1位	第2位	第3位
公認会計士・税理士 (n=560)	引退するまでの手順や計画を整理できた(50.7%)	事業継続の可否を決定することができた(15.0%)	税の手続きを知ることができた(14.3%)
取引先金融機関 (n=73)	事業の引継ぎ先を見つけることができた(32.9%)	引退するまでの手順や計画を整理できた(17.8%)	事業継続の可否を決定することができた(13.7%)
商工会議所・商工会 (n=36)	引退するまでの手順や計画を整理できた(44.4%)	事業継続の可否を決定することができた(19.4%)	後継者を確保できた(16.7%)
弁護士 (n=22)	引退するまでの手順や計画を整理できた(36.4%)	事業継続の可否を決定することができた(18.2%)	借入金の返済方法を相談できた(13.6%)
事業引継ぎ支援センター (n=17)	事業の引継ぎ先を見つけることができた(47.1%)	引退するまでの手順や計画を整理できた(23.5%)	事業継続の可否を決定することができた(17.6%)

出所)『中小企業白書 2019年』

### (5) 事業承継の円滑化を目指す中小企業行政

中小企業庁は、2017年7月に「事業承継五ヶ年計画」をたてて、5年程度の時期を事業承継支援の集中実施期間として、支援態勢、支援施策を抜本的に強化することとした。現在までに実施されている主な施策としては、まず、「経営承継円滑化法に基づく総合的支援」があり、(1) 遺留分

に関する民法の特例（後継者に贈与した非上場株式等を遺留分に係る請求の対象外とすることで、相続に伴う株式分散を未然に防止できるなど、親族以外の含めた後継者が民法の特例の適用を受けられることを可能とした）、（2）金融支援（自社株式の買取資金や納税資金等の事業承継資金のために、①信用保証枠の実質的な拡大、②日本政策金融公庫等による貸付けの実施など）、（3）事業承継税制（①法人版事業承継税制、②個人版事業承継税制の拡充・導入）、などがある<sup>2</sup>。

このうち、①法人版事業承継税制では、後継者が先代経営者から贈与・相続により取得した非上場株式等に課される贈与税・相続税について納税を猶予及び免除するもので、2018年4月1日からの10年間限定の特例（23年4月までに特例承継計画、27年までに承継実施）措置として、次のような拡充がされている。

- ・対象株式数の上限を撤廃し、猶予割合を100%に拡大
- ・5年平均8割の雇用維持が未達成でも猶予が継続可能
- ・複数の株主から最大3名の後継者に対する承継も対象
- ・経営環境の変化に対応した減免制度を導入

さらに、2019年4月には、個人事業者が事業用資産を後継者に贈与・相続した際に課される贈与税・相続税の納税を猶予及び免除する措置が2019年4月1日からの10年間限定の特例措置として創設され、事業用資産（土地、建物、機械、器具備品等）を対象として100%納税猶予が可能とされている。

そのほか、後継者不在等の理由により第三者に事業を引継ぐ意向がある中小企業者と、他社から事業を譲り受けて事業の拡大を目指す中小企業者等からの相談を受け付け、マッチングの支援を行う専門機関として、全都道府県に48か所の事業引継ぎ支援センターが設置されている。本論文で対象にする兵庫県の場合、神戸商工会議所のもとで、兵庫県事業引継ぎ支援センターが運営されている。

事業承継を契機に新たな分野へのチャレンジや事業転換等に取り組む中小企業者を支援するため、設備投資・販路拡大・既存事業の廃業等に必要な経費を補助する事業承継補助金がある。

また、2018年4月に始まった新しい信用保証制度では、事業承継を一層促進するために、法律に基づく認定を受けた中小企業の代表者個人が承継時に必要とする資金（株式取得資金等）を対象とする信用保証制度を創設することになった。

## （6）事業承継の円滑化を目指す金融行政

金融庁は、『変革期における金融サービスの向上にむけて～金融行政のこれまでの実践と今後の方針』（2018年9月）（以下では、『実践と方針2018年』と呼ぶ）において、「経営改善や事業再生、事業承継等が必要な企業が多数存在している。・・・地域金融機関は、地域企業の真の経営課題を的確に把握し、その解決に資する方策の策定及び実行に必要なアドバイスや資金使途に応じた適切なファイナンスの提供、必要に応じた経営人材等の確保等の支援を組織的・継続的に実践する必要がある。・・・こうしたことが、金融機関自身にとっても継続的な経営基盤を確保する上で重要である

<sup>2</sup> ここでの説明は、『中小企業白書 2019年』に基づいている。

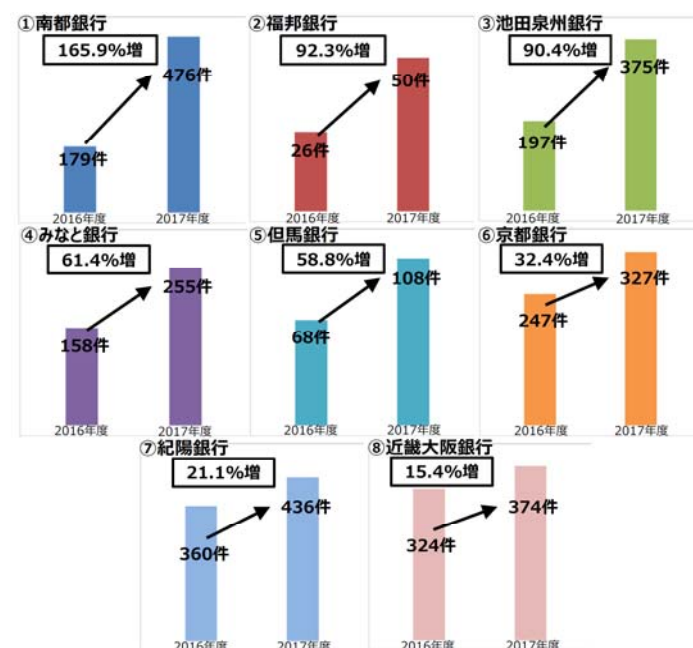


と考えられる（「共通価値の創造」。）と指摘しており、事業承継を金融機関が取り組むべき重要課題の一つであると位置づけており、事業承継を支援することを通じて顧客との共通価値の創造に結びつけることが地域金融機関の進むべき方向性であると示唆している。

そして、「経営改善、事業再生、事業承継等が必要な企業に対する適切な支援が、専門人材やノウハウが不十分なためにできていない金融機関に対しては、地域経済活性化支援機構や日本人材機構等、企業支援機能の強化に向けた人材・ノウハウ支援に取り組む外部機関の活用も促す。」あるいは、「後継者確保が困難等の理由で廃業を選択する事業者が増えているため、金融機関と事業引継ぎ支援センターの連携を強化すること等により、金融機関による積極的な事業承継支援を促していく。」と述べ、自らだけで事業承継支援を行うことができない金融機関には、地域経済活性化支援機構や事業引継ぎ支援センターなどの外部機関との連携を強く求めている。

また、2016年9月に金融庁が公表した金融仲介機能のベンチマークでは、全ての金融機関に開示を求めている共通ベンチマークと、金融機関の戦略に応じて選択できる選択ベンチマークがあるが、選択ベンチマークの一つに、事業承継支援先数が含まれている。近畿圏の金融機関においても、事業承継支援先数などを開示して、経営上の重要な指標としているところであることも確認できる（図表9、図表10）。

図表9 関西の地方銀行の事業承継支援件数の推移



出所) 近畿経済産業局 中小企業政策調査課「～関西企業フロントライン～第9回 地域産業の持続的成長に寄与する 関西中小企業の事業統合の実態」 2018年9月20日。

[https://www.kansai.meti.go.jp/1-9chushoresearch/frontline/frontline\\_no9.pdf](https://www.kansai.meti.go.jp/1-9chushoresearch/frontline/frontline_no9.pdf)

図表 10 尼崎信用金庫の事業承継支援についての開示情報

- 事業承継支援先数 93先
- 事業承継セミナー 本部主催 4回
- M&A支援実績 2件（内事業承継に関するもの2件）
- 「尼崎市内における事業承継支援に関する連携協定」の締結  
当金庫は、地元中小企業の円滑な事業承継支援の取組みをさらに進めるため、  
尼崎市、尼崎商工会議所、尼崎工業会、日本政策金融公庫と2018年4月27日に  
「尼崎市内における事業承継支援に関する連携協定」を締結しました。

（出所）尼崎信用金庫「地域密着型金融の取組状況（2018年4月～2019年3月）」

[http://www.amashin.co.jp/guidance/community\\_based\\_consulting.html](http://www.amashin.co.jp/guidance/community_based_consulting.html)

### （7）事業承継の障害としての経営者保証

事業承継の際の大きな障害として経営者保証の存在がある。事業承継候補者が債務の保証を引き継ぐことになることを嫌って、事業承継を躊躇するケースがある。実際、図表 11 に示したように、「後継者候補はいるが、承諾を拒否している」という人にその理由を尋ねたところ、約 6 割が経営者保証を理由に承諾を拒否していると回答している。

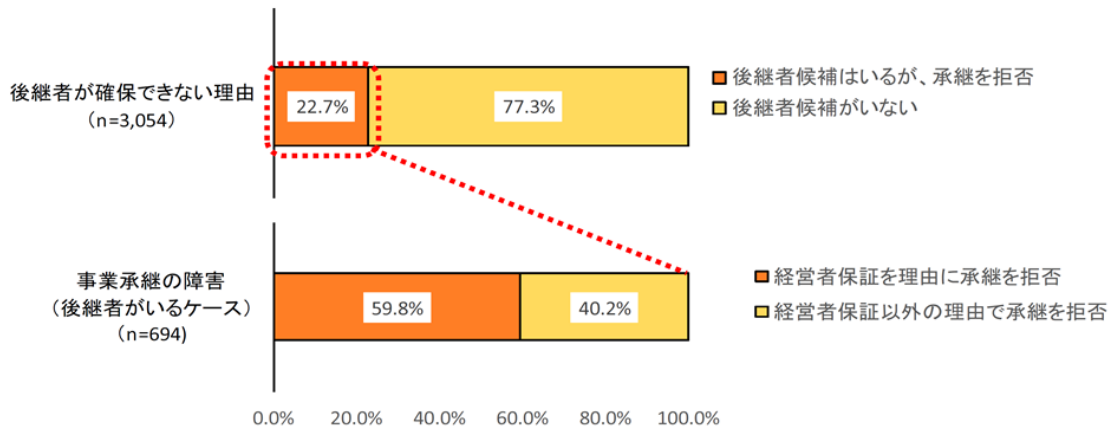
図表 12 に示したように、2018 年の実績で、いわゆる二重保証（旧経営者の経営者保証を解除せずに、新経営者の経営者保証を新たに求めたもの）の件数が前年に比べると半分ほどに減っているが、まだ半期で 5,000 件弱が記録されている。また、事業承継者が個人保証を行ったのは、この二重保証とあわせて 15,000 件弱残っている。この背後には、個人保証を求められて、事業承継を断念したケースもかなり多くあるだろうと予想できる。

2019 年 6 月に閣議決定された「成長戦略実行計画」では、経営者保証を減らすために積極的に取り組む方針が掲げられ、「経営者保証が事業承継の阻害要因とならないよう、原則として新旧経営者からの二重徴求を行わないことを明記した「経営者保証に関するガイドライン」の特則を年内を目途に策定する」とし、さらに、「中小企業等が経営者保証を不要とするための要件の充足をできるよう、専門家の確認・支援を受けることができる体制を整備する」こと、「事業承継時に後継者の経営者保証を不要とする新たな信用保証メニューを創設する」こと、「民間金融機関による経営者保証に依存しない融資についても一層進めていく」ことなどを目標として掲げている<sup>3</sup>。

<sup>3</sup> 安倍総理は、「後継者が見つからないという理由で、廃業に追い込まれるような事態は、我が国経済にとって大きな損失であります。個人保証の慣行は、次の世代には引き継いではならない。今の世代で、必ずや断ち切るとの強い決意をもって、大胆な政策パッケージを実施していきます。」

（2019 年 5 月 31 日の「全国商工会連合会通常総会懇親パーティー」での挨拶・首相官邸の HP に掲載）と、経営者保証からの脱却に強い意欲を示している。

図表 11 後継者確保の阻害要因としての経営者保証



注) 中小企業基盤整備機構委託調査「平成 29 年度経営者保証に関するガイドライン認知度調査」  
 (2018 年 3 月、株帝国データバンク)  
 出所) 『中小企業白書 2019 年』

図表 12 事業承継時における経営者保証の状況

【代表者の交代時における対応】

	平成29年4月～9月	平成29年10月～30年3月	平成30年4月～9月	平成30年10月～31年3月
⑨ 旧経営者との保証契約を解除し、かつ、新経営者との保証契約を締結しなかった件数	2,699 (9.6%)	2,551 (10.0%)	2,869 (10.6%)	2,455 (9.6%)
⑩ 旧経営者との保証契約を解除する一方、新経営者との保証契約を締結した件数	9,273 (33.1%)	9,177 (36.0%)	10,983 (40.7%)	10,442 (41.0%)
⑪ 旧経営者との保証契約を解除しなかったが、新経営者との保証契約は締結しなかった件数	5,200 (18.6%)	4,588 (18.0%)	7,923 (29.4%)	8,029 (31.5%)
⑫ 旧経営者との保証契約を解除せず、かつ、新経営者との保証契約を締結した件数	10,845 (38.7%)	9,164 (36.0%)	5,196 (19.3%)	4,551 (17.9%)

出所) 金融庁「民間金融機関における「経営者保証に関するガイドライン」の活用実績」2019 年 6 月 28 日。

## 2. 兵庫県の中小企業の事業承継に関するアンケート調査の実施概要

### (1) アンケート調査実施の背景

前節で説明したように、事業承継は極めて緊急性を要する重要な課題である。東京商工リサーチ神戸支店によると、2018 年に兵庫県内で休廃業または解散した企業が 1,440 件に上り (全国 9 位)、同社が調査を始めた 2000 年以降で最多となっている<sup>4</sup>。過去 10 年間で、倒産件数は約 45%減る一方で、休廃業・解散は約 60%増えている。産業別では飲食店や美容院などの「サービス業他」が 426 件と最も多く、「建設業」(327 件) や、スーパーやコンビニ経営などの「小売業」(182 件) が続い

<sup>4</sup> 「休廃業や解散、最多 1440 件 18 年の県内企業」『神戸新聞』2019 年 3 月 1 日。  
<https://www.kobe-np.co.jp/news/keizai/201903/0012105955.shtml>

ている。また、代表者の年代（判明分のみ）は、70歳代が38.5%と最多で、60歳代以上の割合が85.1%を占めている。休廃業・解散した企業の従業員数（同）は4,040人であった。

政府や地方自治体においても、また、地域金融機関においても、円滑な事業承継の実現のために積極的な取り組みが行われている。しかし、事業承継がうまくいかずに、結果として廃業してしまう企業が少なくないと言われている。現在までの施策の限界を明らかにし、新しい処方箋を提示するためには、まず、現状を正しく把握することから始めなければならない。

そこで、我々は、兵庫県信用保証協会と連携して、兵庫県内の事業承継支援の現状と課題を明らかにするために、「兵庫県の中小企業の事業承継に関する調査」を実施することにした。以下では、この「兵庫県の中小企業の事業承継に関する調査」（以下では本調査と呼ぶ）の結果を報告する。

## （２）調査対象：承継済み企業

調査対象は、兵庫県信用保証協会から保証を受けている企業のうちから、事業承継を近年行った企業（承継済み企業）と、それと対比するために経営者が一定以上の年齢に達しているが事業承継を行っていない企業（承継未済企業）とした。

具体的には、事業承継企業は、2018年11月末日時点において、兵庫県信用保証協会に対する保証債務残高を有する法人及び個人事業者で、2011年7月19日以降に兵庫県信用保証協会の保証付借入金について債務承継を行った法人・個人事業者、もしくは、協会の保証付借入金について保証人変更を行った法人・個人事業者とした<sup>5</sup>。保証債務の名義人の変更は経営者の交代の可能性が高いことを利用して、事業承継先を特定することにした。もちろん、名義人の変更が「事業承継」にあたらないケースもある点には注意が必要である<sup>6</sup>。

この条件を満たした先は2,266件であり、年度別の連帯保証人変更先および債務承継先の件数は図表13に示したとおりである。最近になるほど件数が多くなっているがこれにはいくつかの要因が影響していると考えられる。第一に、企業経営者の高齢化が進み、また、各種の承継支援策が実施されたおかげで、実際の事業承継件数が増えている可能性である。第二に、事業承継時に保証があった企業がその後返済を進めたために、「現在の利用者」という本調査の選抜基準から外れた企業が多かった可能性もある。第三に、債務者の変更について、金融機関や信用保証協会の対応が柔軟化している可能性もある。

この2,266件の全てに対してアンケート調査票A（事業承継済み企業向けの調査票）を2019年2月15日に送付した。締め切り日は2月27日とした。締め切り後に到着したものも含めて、640件（回収率 28.24%）の回答を得ることができた。

<sup>5</sup> 2011年7月19日以降としたのは、事業承継済みの調査先を一定数確保するためにある程度の期間を取る必要があったことと、兵庫県信用保証協会の業務システムの関係で、同日以降のデータのみが入手可能であったためである。

<sup>6</sup> 実際この点は、今回の調査結果（問16（3）で尋ねた、先代からの事業承継時期）からも明らかになっている。

図表 13 年度別の連帯保証人変更先および債務承継先

	連帯保証人変更（先）	債務承継（先）	計（件、％）	
2011年度（約8か月）	91	8	99	4.4%
2012年度	176	7	183	8.1%
2013年度	235	18	253	11.2%
2014年度	250	20	270	11.9%
2015年度	339	21	360	15.9%
2016年度	350	32	382	16.9%
2017年度	383	17	400	17.7%
2018年度（8か月）	299	20	319	14.1%
計	2,123	143	2,266	100.0%

### （3）調査対象：事業承継未済企業

事業承継未済企業については、2018年11月末日時点において、兵庫県信用保証協会に対する保証債務残高を有する法人及び個人事業者で、法人代表者・個人事業者の年齢が60歳以上80歳未満（2018年11月末日時点）の法人・個人事業者で、さらに、2011年7月19日以降に、新たな保証もしくは既存保証の条件変更を行った法人及び個人事業者とした<sup>7</sup>。

この条件を満たしたのが13,369社であり、そこから無作為抽出のうえで6,234先に対しアンケート調査票B（未事業承継企業向けの事業承継の準備状況を尋ねる質問票）を2019年2月22日に送付した。3月5日を締め切りとしたが、締め切り後に受領したものも含めて、1,877件（回収率30.11%）の回答を得ることができた。ただし、このうち、56名は、経営者の年齢を20歳代～50歳代と回答しており、近年事業承継が行われた企業である可能性が高いことから、本稿での分析では利用しないこととした。したがって、有効回答者数は1,821である。

### （4）全体のサンプルと以下の構成

以上のように、事業承継済み企業と未事業承継企業の合計で8,500先（2,266および6,234）に2019年2月にそれぞれの調査票を送付し、最終的に、2,517件（回収率29.61%）（640および1,877）の回答を得ることができた<sup>8</sup>。以下の分析に利用するのは事業承継済み企業640社、および事業承継未済企業1,821社である。

<sup>7</sup> この最後の条件は、保証協会が最新の企業情報を把握できていない心配があり、送付先の企業の住所や状況が調査目的に沿っていることを確かにするためである。

<sup>8</sup> なお、調査票には、「お客様の事業承継の状況と逆の調査書が届いた場合、お手数ですがご連絡いただければ別の調査書を送らせていただきます」と注意書きを入れたところ、A票→B票、B票→A票ともに、それぞれ数件の差し替え依頼があった。これらについて発送先数の修正を行っていないが、調査票は記入されたものを分析対象にしている。

本稿では、第3節で、事業承継済み企業および事業承継未済企業に共通の質問事項に対する回答結果を分析し、第4節で事業承継済み企業、第5節で事業承継未済企業の回答について分析を行うことにする。

### 3. 回答企業の基本的な特徴

#### (1) 会社の概要に関する質問

問 1. 貴社の現在の経営形態について当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 14 現在の経営形態

	株式会社	有限会社	個人事業	その他	回答者数
事業承継済み企業	70.2%	20.2%	8.0%	1.6%	634
事業承継未済企業	41.9%	23.0%	33.5%	1.7%	1,635

注) 表では、有効回答者全体（表では、回答者数と表示）に対する比率を示している。

図表 14 は、現在の経営形態についての回答結果をまとめたものである。事業承継済み企業については、株式会社が 70.2%と多く、有限会社が 20.2%、個人事業主は 8.0%、その他 1.6%であった。

事業承継未済企業では、株式会社が 41.9%、有限会社が 23.0%、個人事業が 33.5%となっている。事業承継済み企業と比較すると、株式会社の比率が低く個人事業の比率が高い。つまり、個人事業での事業承継が法人に比べて遅れていることになる。

図表 15 従業員規模の小さな企業での企業形態別の回答状況

		個人事業	株式会社	有限会社	回答者数
5人以下	事業承継済み	20.7%	53.8%	22.6%	208
	事業承継未済	48.9%	26.1%	23.7%	993
6-10人	事業承継済み	4.0%	67.5%	27.8%	126
	事業承継未済	13.5%	57.6%	27.4%	288

事業承継済み企業と事業承継未済企業での企業規模の相違が影響している可能性があることから、後述する問 8 で尋ねた従業員規模の回答を使って、従業員規模の小さな企業に限定して回答を整理したのが図表 15 である。たとえば、従業員規模 5 人以下の企業でも、事業承継未済企業での個人事業の比率は約 5 割あるが、事業承継済み企業では 2 割である。したがって、企業規模を同じとしても、企業形態によって事業承継の容易さには違いがあるようにみえる。もしそうだとすると、金融機関は事業承継期を迎える前に取引先に対して個人事業から法人への転換を支援するといったことも必要になる。

問 2. 貴社は何年に創業（設立）されましたか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 16 創業時期

	2010 年以降	2000～ 09年	1990～ 99年	1980～ 89年	1970～ 79年	1960～ 69年	1950～ 59年	1949 年以前	回答 者数
事業承継済み企業	1.7%	8.6%	14.6%	16.8%	20.3%	14.1%	11.0%	12.9%	630
事業承継未済企業	6.7%	13.3%	18.2%	18.7%	17.7%	9.6%	6.8%	9.0%	1,654

図表 16 は、創業時期を尋ねた質問への回答結果である。事業承継済み企業では、1989 年よりも以前の創業という企業が約 75%あり、事業承継が済んでいる企業では業歴が長い企業が多いことが確認できる。これは、古い時代の創業者が高齢になり、後継者に事業を引き継ぐ必要性が高まってくるので、自然な結果であろう。

心配なのは、事業承継未済企業で、1979 年以前に創業した企業が 40%を越えている点である。これらの企業では長い業歴があり、重要なサプライチェーンの一角を占めている可能性があり、事業の廃業は取引先や地域経済に大きな悪影響をもたらす恐れがある。こうした「高齢の」企業では金融機関との間で長期的な関係が構築されているはずであり、金融機関からの十分なサポートを受けていることが期待されるが、後述するように必ずしもそうになっていない。

問 3. 貴社の本店の所在地を市町名でお答え下さい。（例 神戸市、新温泉町など）

図表 17 事業所所在地

所在地	事業承継済み企業	事業承継未済企業	所在地	事業承継済み企業	事業承継未済企業
神戸市	25.1%	28.9%	南あわじ市	2.2%	1.6%
姫路市	11.9%	10.5%	川西市	1.9%	1.7%
尼崎市	9.4%	7.9%	丹波市	1.9%	1.6%
加古川市	4.6%	3.4%	淡路市	1.7%	2.2%
西宮市	3.5%	5.0%	たつの市	1.6%	1.6%
伊丹市	3.2%	2.9%	高砂市	1.4%	1.4%
宍粟市	3.2%	1.7%	洲本市	1.4%	1.2%
豊岡市	2.9%	2.5%	朝来市	1.4%	0.8%
三木市	2.7%	2.2%	加西市	1.3%	1.0%
明石市	2.7%	3.0%	その他	13.5%	16.8%
宝塚市	2.5%	2.4%	回答者数	630	1,671

図表 17 は、事業所の本店所在地の市町村を回答数の多い市町村から順番に並べたものである。上位の所在地 3 市をあげると、神戸市 25.1%、姫路市 11.9%、尼崎市 9.4%である。神戸市における

事業所数は県全体の約3分の1を占めており、ものづくり企業が多く集積するとともに商業・サービスの集積も高く第三次産業の比率が高くなっている。姫路市は県内第二の都市であり、総生産額は第二次産業の比率が高くなっている。尼崎市は阪神地域にあり製造業と並び商業・サービスの集積が高くなっている。

事業承継済み企業と事業承継未済企業の市町村分布を見ると、神戸市、その他、西宮市、淡路市、明石市で、相対的に事業承継未済企業のウエイトが高いことがわかる。特に、町村部を意味する「その他」地域での事業承継の遅れは、地域における支援体制の整備の遅れを意味しているのかもしれない。

問4. 貴社の業種は次のうちどれですか。当てはまるものを一つ選んで下さい。複数の事業を営んでいる場合は、主な業種を一つお答え下さい。

図表 18 業種

業種	事業承継済み企業	事業承継未済企業
建設業	20.8%	21.2%
その他サービス業	12.5%	11.1%
製造業（その他）	12.0%	8.2%
卸売業	11.2%	9.9%
製造業（機械、機械部品）	10.6%	6.2%
小売業	10.6%	14.6%
運輸・倉庫業	5.3%	3.8%
不動産業	3.7%	3.9%
飲食業	3.0%	5.0%
製造業（食品、食品加工）	2.9%	3.0%
医療、福祉	2.2%	3.5%
製造業（繊維）	1.0%	1.3%
宿泊業	0.6%	0.7%
理美容業	0.5%	1.6%
その他	3.2%	6.0%
回答者数	625	1,650

注）製造業の「その他」は、特定して尋ねている、機械、機械部品、食品、食品加工、繊維を除くあらゆる製造業を意味する。

図表 18 は、業種別の企業比率をまとめている。事業承継済み企業においては、建設業が 20.8%を占めている。製造業については①機械・機械部品、②食品・食品加工、③繊維、④それら以外に分割しているが、製造業として一括すると 26.4%となる。回答企業の上位 3 位の業種は、製造業、建設業、その他サービス業の順番になる。



事業承継済み企業と事業承継未済企業の間で比較すると、小売業、その他、飲食業で事業承継未済企業の比率が高い。これらの業種は相対的に事業承継が進んでおらず、支援が手薄であった可能性がある<sup>9</sup>。その一方で、製造業（機械、機械部品）、製造業（その他）では事業承継が相対的には進んでいるようである。製造業の方が計画的に事業承継に取り組みやすいことなどの事業者側の理由に加えて、これまでの金融機関の支援が製造業に集まっていたという金融機関側の理由も影響している可能性がある。サプライチェーンの維持において製造業の中小企業は重要であり、その部分の事業承継についてもまだまだ強化していくべきであるが、同時に、金融機関にとって苦手であった、小売業や飲食業などのサービス業に対する支援についても強化していくことが必要である。

問 5. 貴社の事業は地場産業ですか。

図表 19 地場産業

	事業承継済み企業	事業承継未済企業
地場産業である	25.6%	28.5%
地場産業でない	74.4%	71.5%
回答者数	617	1,608

兵庫県は、灘の酒、ケミカルシューズ、皮革、手延素麺、豊岡の鞆、播州織、利器工匠具、釣針、靴下、線香、粘土瓦のような有数な地場産業を擁する県であり、事業承継によって高度な技術を次世代に伝えていくことが必要な企業が多いと想定される。

図表 19 は、回答者の企業が地場産業かどうかを尋ねた結果をまとめている。これを見ると事業承継済み企業、事業承継未済企業ともにアンケート回答者の約 4 分の 1 が地場産業であり、事業承継未済企業において地場産業企業の比率がやや多いことがわかる（片側 10%水準で有意）。地場産業での事業承継に遅れがみられるが、この状況を放置することは地域経済にとって大きな損失となるであろう。

<sup>9</sup> たとえば、伊東（2015）は、地銀がサービス産業に対する取り組みが積極的ではなかったと指摘し、その理由として、①商品やサービスの内容の理解が難しいこと、②他社に比べた優位性の理解が難しいこと、③担保取得が難しいこと、をあげている。

問 6. 貴社の資本金（直近の決算期末）について当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 20 資本金規模

	事業承継済み企業	事業承継未済企業
1 千万円以下	53.3%	52.1%
1 千万円超～3 千万円以下	30.4%	19.3%
3 千万円超～5 千万円以下	7.3%	4.0%
5 千万円超～1 億円以下	3.6%	1.8%
1 億円超～3 億円以下	0.3%	0.2%
3 億円超	0.3%	0.1%
個人事業である	4.7%	22.6%
回答者数	634	1,657

図表 20 は、回答企業の資本金をまとめたものである。事業承継済みの企業の資本金は 1,000 万円以下が 53.3%、個人事業者が 4.7%と両者で約 6 割を占めている。事業承継未済企業の資本金については 1,000 万円以下が 52.1%、個人事業者が 22.6%であり両方足すと約 75%である。このように、本調査の回答者は信用保証の利用者であり規模が小さいことが特徴である。

「個人事業である」の回答を除いて計算し直してみると、「1 千万円以下」の比率は承継済み企業が 55.9%であるのに対して、事業承継未済企業は 67.3%であり、事業承継未済企業の方が小規模事業者が多い。

問 7. 直近の売上高について当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 21 売上規模

	事業承継済み企業	事業承継未済企業
1 千万円未満	7.8%	19.0%
1 千万円以上～3 千万円未満	10.3%	22.0%
3 千万円以上～5 千万円未満	9.0%	12.2%
5 千万円以上～1 億円未満	17.0%	15.5%
1 億円以上～5 億円未満	38.0%	24.0%
5 億円以上～10 億円未満	9.7%	4.0%
10 億円以上～30 億円未満	6.3%	2.5%
30 億円以上	1.9%	0.8%
回答者数	631	1,649

図表 21 は、回答企業の売上規模の回答結果をまとめたものである。事業承継済み企業に関して、売上 1 億円未満が 44.1%であり、5 億円未満の企業まで広げると 82.1%となる。一方、事業承継未済企業は資本金 1 億円未満の企業の割合が 68.7%、5 億円未満の企業の割合が 92.7%であり、事業承継済み企業に比べて、小規模な企業が多いことがわかる。売上高規模の小さい企業での承継が相対的に進んでいないことがわかる。こうした小規模企業については、支援した時の見返りが小さいことがネックとなって、金融機関により十分な支援が行われていない可能性がある。

問 8. 貴社の従業員数（常時雇用するパート・アルバイトを含む）について当てはまるものを一つ選んで下さい。（2018 年 12 月末現在）

図表 22 従業員規模

	5 人以下	6-10 人	11-20 人	21-50 人	51-100 人	101 人以上	回答者数
事業承継済み企業	33.0%	19.9%	23.2%	15.2%	6.3%	2.4%	637
事業承継未済企業	60.3%	17.3%	11.4%	7.3%	2.5%	1.3%	1,654

図表 22 は、回答企業の現在の従業員数を尋ねた質問への回答である。従業員規模で見ても、一般的に小規模企業が多い。試みに、「5 人以下」の場合に 2.5 人、「6-10 人」の場合に 8 人、以下、15.5 人、35.5 人、75.5 人、「101 人以上」の場合に 101 人として平均従業員数を計算してみると、事業承継済み企業で 18.6 人、事業承継未済企業で 10.5 人であった。回答企業の規模の小ささは、調査対象が兵庫県信用保証協会の保証を使っている企業であることが影響している。

事業承継済み企業と事業承継未済企業では、小規模企業の比率が大きく異なっており、たとえば、従業員規模「5 人以下」が事業承継済み企業では 33.0%であるのに対して、事業承継未済企業では 60.3%にも達している。従業員数で見ても、規模の小さい企業で事業承継が進んでいないことがわかる。

以下の分析で、企業の規模については、この従業員数を使うことにする。さらに、「51-100 人」および「101 人以上」は回答者数が少ないので、この二つをまとめて、「51 人以上」企業と整理することがある。

問 9. 直近の決算期（前期）および、その前の決算期（前々期）における貴社の当期純利益の状況について、それぞれ当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 23 直近の決算期

	前期の決算期		前々期の決算期	
	事業承継済み企業	事業承継未済企業	事業承継済み企業	事業承継未済企業
赤字	26.9%	32.9%	26.6%	31.7%
黒字	72.0%	63.0%	72.2%	64.7%
把握していない	1.0%	2.4%	0.9%	1.9%
決算申告なし	0.2%	1.8%	0.3%	1.7%
回答者数	618	1,631	586	1,459

図表 23 は、前期及び前々期の決算状況である。事業承継済み企業では、前期黒字が 72%を占めており、事業承継を実現した企業では黒字が多いことが確認できる。一方、事業承継未済企業では前期黒字は 63%にとどまっており、事業承継未済企業では相対的に業績の厳しい先が多いことがわかる。とはいえ、事業承継未済企業の 3分の2は黒字であることも強調しておくべきであろう。前々期の決算についても、事業承継済み企業、事業承継未済企業ともに、赤字、黒字企業の比率は前期と同程度である。

図表 24 直近決算とその前の決算のクロス集計

		事業承継済み企業					事業承継未済企業				
		その前の決算期					その前の決算期				
		赤字	黒字	把握していない	決算申告なし	合計	赤字	黒字	把握していない	決算申告なし	合計
直近決算	赤字	88	62	0	0	150	318	141	1	2	462
	黒字	67	356	2	0	425	137	786	2	1	926
	把握していない	0	2	3	0	5	2	9	25	0	36
	決算申告なし	0	0	0	1	1	1	1	0	22	24
回答者数		155	420	5	1	581	458	937	28	25	1,448

図表 24 は、直近決算とその前の決算のクロス集計である。2 期連続黒字の承継済み企業数は 61%（=356/581）を占めている。一方で、2 期連続黒字の事業承継未済企業数の割合は 54.3%と低くなる。2 期連続赤字の事業承継済み企業数は 15.1%であるが、事業承継未済企業数では 22.0%と高くなる。このように、事業承継未済企業では赤字が続く企業の割合がやや高いものの、事業承継未済企業でも 2 期連続黒字の企業が半数を超えている点は重要である。つまり、事業承継未済企業の多くは高い事業価値を持っている可能性があり、事業承継がうまく進まない場合に失われる価値は大きいことが心配される。

問 10. 貴社の自己資本比率（＝貸借対照表上の（純資産÷総資産）×100）（直近の決算期末）について当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 25 直近決算期の自己資本比率

	全サンプル		株式会社・有限会社	
	事業承継済み企業	事業承継未済企業	事業承継済み企業	事業承継未済企業
0%以上 25%未満	31.6%	28.4%	32.9%	31.6%
25%以上 50%未満	18.6%	13.1%	20.0%	18.4%
50%以上 75%未満	8.1%	6.2%	8.7%	7.5%
75%以上	3.1%	4.4%	3.0%	5.3%
債務超過状態	13.4%	12.1%	13.5%	16.3%
わからない/該当しない	25.1%	35.9%	21.8%	21.0%
回答者数	553	1,400	495	910

図表 25 は、直近決算期の自己資本比率を表している。事業承継未済企業では債務超過企業は 12.1%であり、事業承継済み企業で債務超過である割合（13.4%）よりもむしろ低い。しかし、この結果には「わからない/該当しない」の割合が事業承継未済企業で高い点が影響していると思われる。特に、個人事業の場合、自己資本比率を把握しにくいので、株式会社や有限会社に限って計算し直してみることにした。その結果も図表 25 に示している。これを見ると、確かに事業承継未済企業での債務超過の比率の方が 2.8%ほど高くなっている。ただし、この差は 5%水準でも有意ではなく、当期利益の差異に比べると自己資本比率での差異は大きくない。

図表 26 自己資本比率と直近決算の関係

	全サンプル				株式会社や有限会社			
	事業承継済み企業 (536 社)		事業承継未済企業 (1350 社)		事業承継済み企業 (380 社)		事業承継未済企業 (892 社)	
	赤字	黒字	赤字	黒字	赤字	黒字	赤字	黒字
資産超過	11.0%	51.1%	15.0%	39.1%	11.0%	54.2%	16.3%	46.7%
債務超過	7.1%	6.7%	6.3%	6.1%	7.5%	6.5%	8.7%	7.6%
わからない	9.5%	14.6%	13.2%	20.3%	8.5%	12.3%	9.4%	11.2%

債務超過企業を引き継ぐのは、引継ぎ者にとって大きな決断が必要であろう。足下での収益力があるから引き継いだのかどうかを見るため、自己資本比率と直近決算の当期純利益との関係を整理した。それが図表 26 である。この表では、自己資本比率がプラスであるものを資産超過として一まとめにしている。また、当期純利益について赤字か黒字を回答した企業のみを対象にしている。

事業承継済み企業では、51.1%が黒字で資産超過であるが、赤字で債務超過である企業も7.1%ある。つまり、事業承継が済んだから企業が安泰というわけではなく、深刻な経営状況に直面しており支援が必要な先が一定程度あることを示している。一方で、事業承継未済企業では、黒字・資産超過企業の比率が39.1%にとどまり、事業承継済み企業に比べて利益と自己資本の両面で良好な企業は少ない。株式会社や有限会社に限定しても、その差は縮まるが1%水準でも有意な差異であった。事業承継未済企業には、良い企業もあるがその割合は事業承継済み企業に比べて少なく、事業の存続が難しい企業があることも事実である。事業承継支援においては、事業を続けるべき企業と早期に退出した方が良い企業とを見極めることも重要である。

問 11. 既存の同業者と比べて、事業内容（商品・サービスの内容、対象とする市場、技術、ブランド力など）に新しい点や強みがありますか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 27 事業内容の新しい点や強みの有無

	事業承継済み企業	事業承継未済企業
大いにある	12.0%	11.1%
多少ある	52.1%	50.5%
あまりない	28.8%	28.7%
まったくない	7.1%	9.7%
回答者数	624	1,632

図表 27 は、回答者の事業内容に新しい点や強みがあるかどうかについての回答結果である。事業承継済み企業では「大いにある」や「多少ある」の回答者は64.1%である。一方、事業承継未済企業で「大いにある」「多少ある」の回答者は61.6%である。家森・尾島(2018)は、愛知県信用保証協会の保証を利用した新規開業者へ本問と同じ質問をしているが、「大いにある」や「多少ある」と回答した創業者は約8割であり、事業承継を実施した既存事業者との差異がある。既存事業者は事業承継をビジネスの磨き直しのチャンスと捉えることが必要であるし、支援機関は事業者にそうした意識づけの機会を与える必要がある。

問 12. 貴社は金融機関から信用保証の付いていない借入(プロパー借入)をしていますか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 28 信用保証付き借り入れと保証なし借り入れの有無

	事業承継済み企業	事業承継未済企業
プロパー借入あり	59.9%	52.5%
信用保証付きのみ	37.1%	43.7%
わからない	3.0%	3.8%
回答者数	628	1,646

本アンケート回答者は信用保証付き借り入れを行っているが、図表 28 は、信用保証の付いていない借入（いわゆるプロパー融資）を行っているかどうかについて尋ねた回答結果である。

信用保証とプロパー融資を併用して借り入れをしている事業者は事業承継済み企業では約 6 割を、事業承継未済企業では約 5 割を占めている。プロパー融資を併用する企業の割合が事業承継済み企業ではやや高いことから、プロパー借入先に対しての事業承継に関する情報提供やフォローが信用保証付きのみの融資先より多くなされている可能性がある。この点は、後ほど、問 32（B 問 34）を使って分析を行う。

問 13. 現在、貴社には計数の入った中長期の経営計画がありますか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 29 中長期の経営計画の有無

	事業承継済み企業	事業承継未済企業
計数の入った経営計画がある	19.1%	11.4%
計数のない大まかな経営計画がある	29.7%	23.8%
経営者の頭の中にあるだけ	30.9%	29.6%
経営計画はない	20.3%	35.1%
回答者数	622	1,619

図表 29 は、中長期の経営計画があるかどうかについて尋ねている。事業承継済み企業について、「計数の入った経営計画がある」及び「計数のない大まかな経営計画がある」の二つの回答を足すと、約 5 割の事業者は経営計画を持っている。同様にして、事業承継未済企業の経営計画の有無を調べたところ、経営計画を持っていると答えた企業は約 35%であった。

このように、事業承継未済企業では、経営計画がない企業が多いことがわかる。事業計画がなくしては後継者に事業の先行きを説明できないであろう。支援機関は、事業承継を支援する際に、事業者に対して、日常的な事業計画の重要性についての気づきを与える努力が求められる。

## (2) 現経営者について

問 14. 性別についてご回答下さい。

図表 30 経営者の性別

	事業承継済み企業	事業承継未済企業
男性	88.9%	92.4%
女性	11.1%	7.6%
回答者数	633	1,667

図表 30 は、経営者の性別の回答結果であり、事業承継済み企業では男性が 88.9%、事業未承継企業では 92.4%であった。女性比率は事業承継未済企業の方が 1%水準で低いので、後継者にはこれまでよりも女性が増えていることを意味している。

問 15. 年齢についてご回答下さい (2019 年 1 月 1 日現在)。

図表 31 経営者の年齢

	事業承継済み企業	事業承継未済企業
29 歳以下	0.5%	0.0%
30 歳代	10.1%	0.0%
40 歳代	40.0%	0.0%
50 歳代	25.8%	0.0%
60 歳代	15.1%	61.3%
70 歳代	8.5%	38.7%
回答者数	635	1,671

図表 31 は、事業承継済み企業および事業承継未済企業の経営者の年齢を調べたものである。事業承継済み先の場合、30 歳代から 50 歳代で全体の 75.9%を占めている。40 歳代は 45 歳、50 歳代は 55 歳というように変換をおこない平均年齢を計算してみたところ、承継済み事業者全体の平均年齢は 52.0 歳であった。興味深いのは近年、事業承継を行っている企業で 60 歳代や 70 歳代という回答者がかなり多いことである。経営者は変わってはいるが、例えば同世代の兄弟間での変更や夫婦間での代表者変更などが含まれている可能性がある。この場合は、事業承継が短期間に連続的に起こることになり、子世代への承継とは異なった別の課題がある。

経営形態別では個人事業が 60.1 歳、株式会社が 51.5 歳、有限会社が 50.0 歳、その他 57.0 歳であり、法人形態の経営者の年齢は個人事業者に比べて若い。



なお、事業承継未済企業の企業については、送付先として60歳以上としたことから、全ての回答者が60歳以上となっている<sup>10</sup>。

### (3) 相談相手について

問 29. (B 問 31) (1) 事業承継に関する主な相談相手は誰でしたか。全て選んで下さい。(複数回答可) また、(2) その相談が有益であった先を全てお答え下さい。(複数回答可)

(注) 事業承継済み企業向けの調査票と事業承継未済企業向けの調査票とで、質問番号が異なるために、事業承継済み企業向けの調査票の質問番号は問 29 のように調査票のままとして、事業承継未済企業向けの質問票の質問番号には B を付けて、B 問 31 のように表示している。以下、本節は同様。

図表 32 事業承継に関する相談相手と有益だった先

	事業承継済み企業		事業承継未済企業	
	(1) 相談先	(2) 有益だった先	(1) 相談先	(2) 有益だった先
家族	46.3%	29.4%	58.1%	19.9%
顧問の公認会計士、税理士	41.9%	34.6%	37.0%	21.8%
自社の役員・従業員	31.4%	23.2%	30.4%	13.6%
金融機関（政府系金融機関を含む）	16.7%	14.1%	16.4%	11.3%
知人	15.9%	10.8%	11.0%	5.2%
取引先	14.2%	13.3%	11.1%	8.3%
弁護士や中小企業診断士、コンサルタント	8.3%	5.9%	5.8%	4.2%
商工会議所・商工会、中小企業団体中央会	3.9%	3.4%	5.3%	3.7%
信用保証協会	1.8%	2.0%	2.2%	2.4%
ひょうご産業活性化センターなどの公的支援機関	1.1%	1.0%	1.0%	1.1%
その他	2.3%	1.5%	2.8%	1.1%
なかった	11.1%	9.5%	10.7%	9.3%
わからない	1.3%	3.8%	—	—
回答者数	611	609	1,526	1,526

図表 32 では、相談先としての選択率と、有益だったという選択率を示している。相談先として多いのは、事業承継済み企業でも事業承継未済企業でも「家族」である。事業が「家業」的な性格

<sup>10</sup> 実際には、56 人が 30 歳台～50 歳台と回答してきたが、事業承継済み企業である可能性があることから、本稿での分析ではこれらの 56 人の回答は除外している。

を持つことの多い中小企業においては「家族」は後継者候補を含むことも多いし、株主であることも多いので、当然であろう。

「会計士や税理士」は相談先としては2番目であるが、有益先としては、事業承継済み企業と事業承継未済企業のいずれにおいても、「家族」よりも多かった。現状では、事業承継に関する相談相手として会計士や税理士が最も機能していることが確認できる。ただ、相談先と有益先の比率にはかなりの乖離が見られるので、相談をしてみたが十分な助言を得られなかったという場合がかなりあるということを意味している。税理士や会計士の事業承継に関する相談機能の強化が必要である。

金融機関を相談相手として選択している経営者は16%程度となっており、相談先として十分に認識されていないことがわかる。一方で、相談先と有益先比率の差が小さいことから、相談を受けた際には金融機関は満足度の高い支援を実施できている例が多いようである。ただ、事業承継済み企業と事業承継未済企業を比較すると、相対的に事業承継未済企業での有益率が低く、事業承継が進んでいない一因に、金融機関の相談対応能力にバラツキがあることが予想される。

信用保証協会を相談先として選んでいるのは2%前後であり、ほとんど相談先としては選ばれていない。なお、信用保証協会については相談先率よりも有益だった先の比率の方が高いという奇妙なことがおこっている。相談相手として信用保証協会を選ばなかった回答者が有益先として信用保証協会を選択したためである。詳しく調べてみると、たとえば、事業承継済み企業に関しては、信用保証協会を相談先とした11人の内、8人が信用保証協会を有益と回答しているので、相談者の7割が有益と感じていることになる。有益だったとしながら、信用保証協会を相談先としてあげていない回答者が4人いた。これらの4人が相談先として信用保証協会を選んでいるとして回答を補正すると、信用保証協会には15人が相談し、そのうち12人が有益だと感じている（有益率80.0%）こととなる。つまり、相談する人は少ないが、信用保証協会の相談を有益であると考えている相談者の比率は高い。

図表 33 相談した金融機関の業態

	事業承継済み企業			事業承継未済企業		
	相談先	有益だった先	有益率	相談先	有益だった先	有益率
メガバンク	17	11	64.7%	29	18	62.1%
地方銀行	24	21	87.5%	61	45	73.8%
信用金庫	58	50	86.2%	145	98	67.6%
信用組合	9	9	100.0%	24	16	66.7%
政府系	3	2	66.7%	7	6	85.7%
その他	0	0	-	1	0	0.0%
ない	0	0	-	1	0	0.0%
回答者数	111	93	83.8%	268	183	68.3%

(注) 有益率は有益だった先を相談先で除して算出した

図表 33 は、事業承継に関する相談相手として金融機関を選択した経営者の人数と、経営者の取引するメインバンクをクロス集計したものである。メインバンク以外の金融機関に相談している事例もある点に注意が必要である。また、複数のメインバンクと取引する経営者もいるため合計数は図表 32 の数字とは合致していない<sup>11</sup>。

事業承継済み企業においては、地方銀行、信用金庫、信用組合の地域金融機関に相談した経営者の8割以上は有益だったとしている。メガバンクについての有益率は約65%であり地域金融機関との差が大きい。地域金融機関の方が、地域経済の担い手である中小企業に対する課題解決に取り組む姿勢が強いことを示している。事業承継未済企業においては、地域金融機関に対する有益率は7割程度へ下がる。事業承継が完了していないため効果の実感がないのかもしれないが、支援が不十分だということを意味している可能性もある。メガバンクは6割程度であり、承継済み企業と同様に地域金融機関よりも低い。

問 30. (B 問 32) 前問の「金融機関 (政府系金融機関を含む)」、「信用保証協会」、「顧問の公認会計士、税理士」、「弁護士や中小企業診断士、コンサルタント」、「商工会議所・商工会、中小企業団体中央会」、「ひょうご産業活性化センターなどの公的支援機関」の相談相手に対して思っていたことがあれば全て選んで下さい。(複数回答可)

図表 34 外部の支援機関に対する要望

	事業承継済み企業	事業承継未済企業
特になし	54.2%	50.3%
具体的な進め方を指示してほしい	18.9%	23.7%
気軽に相談に応じてほしい	15.8%	20.7%
わかりやすく説明してほしい	13.9%	17.9%
事業承継手続きを主導してほしい	7.8%	10.6%
会って話をする機会を増やしてほしい	5.0%	4.9%
交渉の際、同席してほしい	4.2%	4.1%
一度に多くの指示を出さないでほしい	2.1%	1.8%
回答者数	424	879

図表 34 において、事業承継に関する相談相手のうち、外部の支援機関（具体的には、「金融機関 (政府系金融機関を含む)」、「信用保証協会」、「顧問の公認会計士、税理士」、「弁護士や中小企業診断士、コンサルタント」、「商工会議所・商工会、中小企業団体中央会」、「ひょうご産業活性化センターなどの公的支援機関」) に対する要望内容の多いものから順番に表した。

<sup>11</sup> たとえば、図表 32 の事業承継済み金融機関数は  $611 \times 16.7\% = 102$  となるが図表 33 では 111 である。

事業承継済み企業、事業承継未済企業ともに「特になし」が最も多いが、具体的な要望では「具体的な進め方を指示してほしい」（事業承継済み企業で18.9%、事業承継未済企業で23.7%）が最も多かった。2番目に多い要望は「気軽に相談に応じてほしい」で、事業承継済み企業で15.8%、事業承継未済企業で20.7%である。「わかりやすく説明してほしい」については事業承継済み企業で13.9%、事業承継未済企業で17.9%である。「具体的にわかりやすく教える」ために、相談を受ける側の工夫が必要であろう。

ただし、「具体的な進め方を指示してほしい」や「事業承継手続きを主導してほしい」という受け身の態度をとる事業者に対しても意識改革を求める必要もあろう。図表 35 は、問 27（後述）で尋ねた事業承継後の当期利益の状況についての質問への回答結果別に整理したものである。たとえば、「増加傾向」という172人では、「具体的な進め方を指示してほしい」という人は16.9%であったのに対して、「減少傾向」という74人では28.4%と高い数値となっている。この差異は5%水準で有意であった。「事業承継手続きを主導してほしい」に関しても、「減少傾向」企業で選択率がわずかではあるが高い。

図表 35 受け身的な要望をする経営者の経営パフォーマンス

	具体的な進め方を指示してほしい	事業承継手続きを主導してほしい	回答者数
増加傾向	16.9%	7.6%	172
横ばい	17.8%	8.3%	169
減少傾向	28.4%	8.1%	74

図表 36 特に要望のない企業の従業員数

	5人以下	6-10人	11-20人	21-50人	51-100人	101人以上	回答者数
事業承継済み企業	34.3%	19.1%	23.5%	16.1%	4.3%	2.6%	230
事業承継未済企業	61.6%	13.7%	11.9%	8.5%	2.5%	1.8%	437

図表 36 は外部の支援機関に対して特に要望のない企業の従業員数を調べたものである。承継済み企業及び未済企業ともに5人以下の従業員の企業では「特に要望のない企業」の割合が高い。事業承継を検討する時間や人材もなく日常業務に追われ、相談をする余裕もないことをうかがわせる。こうした企業に対して、「気づき」を与える取り組みが望まれる。

図表 37 信用保証協会に対する要望

	事業承継済み企業	事業承継未済企業
	要望件数	要望件数
気軽に相談に応じてほしい	0	12
事業承継手続きを主導してほしい	0	7
具体的な進め方を指示してほしい	1	7
わかりやすく説明してほしい	3	5
特になし	5	4
会って話をする機会を増やしてほしい	1	3
一度に多くの指示を出さないでほしい	2	2
交渉の際、同席してほしい	2	1
回答者数	14	41

図表 37 は、図表 32 において信用保証協会へ相談した経営者が、どんなことを思っていたかについての件数をまとめたものである。ただし、複数の相談先を選択している人が多いので、必ずしも信用保証協会に対する要望とは限らないことに注意が必要である。

最も多い要望内容は「気軽に相談に応じてほしい」である。事業者にとって保証協会は敷居が高いのかもしれない、気軽に相談に応ずる仕組みづくりが望まれる。例えば、愛知県信用保証協会では、女性創業者支援チーム・アイリス（女性起業家を支援する女性職員だけの支援チーム）を 2016 年 10 月に立ち上げ、他県の保証協会も同様の取り組みを展開している。女性起業家にとっては、銀行や信用金庫が窓口になる信用保証の利用に対する敷居の高さを取り除こうとする取り組みである。同じように事業承継に対する協会の相談体制を工夫することで効果が期待できるかもしれない。

#### (4) メインバンクについて

問 31. (B 問 33) メインバンクは次のどの機関ですか。

図表 38 メインバンク

	事業承継済み企業	事業承継未済企業
信用金庫	54.5%	60.1%
地方銀行	28.0%	21.2%
メガバンク	15.5%	12.5%
信用組合	7.3%	8.0%
政府系金融機関	1.4%	3.2%
第二地方銀行	0.9%	1.8%
ない	0.5%	1.2%
その他	0.0%	0.3%
回答者数	633	1,620

図表 38 は、メインバンクを尋ねたものである。事業承継済み企業・事業承継未済企業ともに約 5 割～6 割の回答者のメインバンクは信用金庫であり、続いて地方銀行、メガバンクと続いている。特に、事業承継未済企業のメインバンクでは、信用金庫が 60% であり、県内の中小零細企業の事業承継を進めるためには信用金庫の取り組みがカギを握る。

2019 年度版兵庫県信用保証協会のディスクロージャー誌において金融機関別保証債務残高比率を見ると、信用金庫 56.6%、地方銀行 7.6%、メガバンク 11.3%、信用組合 7.1%、第二地方銀行 16.9%、となっており、図表 38 と比較すると地方銀行、第二地方銀行の割合が大きく異なる。また、『金融マップ 2019 年度』（金融ジャーナル社 2018）によれば、2018 年 3 月期で兵庫県内の貸し出しシェアは地銀 17.5%、第二地銀 14.6%、信用金庫 24.2%、信用組合 3.3% である。本調査の結果はこれと比較して第二地銀の割合がかなり低くなっている。回答者の中に、みなと銀行や関西アーバン銀行を第二地方銀行ではなく、地方銀行だと思っている人が混じっている可能性がある。したがって以下の分析では、第二地銀を選択した回答者については地銀を選択したものとして、第二地銀と地銀を統合して「地方銀行」と表記する。また、本アンケートの信用金庫の比率は金融マップの 24.2% と差があるが、これは本アンケートの回答対象者を信用保証利用者に限ったことが影響していると思われる。

図表 39 メインバンクと売上規模

		メガバンク	地銀	信金	信組	政府系	その他	ない
事業承継済み企業	1千万円未満	4.1%	6.6%	7.4%	19.6%	0.0%	—	33.3%
	1千万円以上3千万円未満	9.2%	10.4%	10.7%	10.9%	0.0%	—	33.3%
	3千万円以上5千万円未満	5.1%	7.1%	9.8%	17.4%	33.3%	—	0.0%
	5千万円以上1億円未満	14.3%	18.7%	17.5%	13.0%	11.1%	—	0.0%
	1億円以上5億円未満	41.8%	36.3%	40.5%	26.1%	11.1%	—	0.0%
	5億円以上10億円未満	12.2%	11.5%	8.3%	6.5%	22.2%	—	0.0%
	10億円以上30億円未満	8.2%	6.6%	5.6%	4.3%	22.2%	—	33.3%
	30億円以上	5.1%	2.7%	0.3%	2.2%	0.0%	—	0.0%
	回答者数	98	182	338	46	9	0	3
事業承継未済企業	1千万円未満	12.0%	11.7%	21.9%	20.2%	19.2%	40.0%	30.0%
	1千万円以上3千万円未満	17.5%	21.3%	22.1%	27.9%	15.4%	20.0%	30.0%
	3千万円以上5千万円未満	9.0%	10.1%	13.5%	17.1%	23.1%	40.0%	10.0%
	5千万円以上1億円未満	18.5%	16.9%	15.2%	14.0%	13.5%	0.0%	10.0%
	1億円以上5億円未満	28.5%	28.1%	22.9%	17.1%	15.4%	0.0%	20.0%
	5億円以上10億円未満	8.0%	6.6%	2.7%	1.6%	5.8%	0.0%	0.0%
	10億円以上30億円未満	4.5%	4.1%	1.4%	1.6%	1.9%	0.0%	0.0%
	30億円以上	2.0%	1.1%	0.3%	0.8%	5.8%	0.0%	0.0%
	回答者数	200	366	958	129	52	5	20

売上規模と取引金融機関の関係を調べるために図表 39 において、取引金融機関の業態と回答企業の年間売上規模をクロス集計した。事業承継済み企業・事業承継未済企業ともに売上が「1 億円以上 5 億円未満」の企業の比率が高い。

試みに、金融機関業態別に取り引している事業者の加重平均売上を計算した。売上について、1千万円未満を1千万円へ、1千万円以上3千万円未満を2千万円へ、3千万円以上5千万円未満を4千万円へ、5千万円以上1億円未満を7千5百万円へ、1億円以上5億円未満を3億円へ、5億円以上10億円未満を7億5千万円へ、10億円以上30億円未満を20億円へ、30億円以上を30億円へ変換した。年間の加重平均売上を計算したところ、事業承継済み企業の場合、「メガバンク」は549百万円、「地方銀行」は429百万円、「信用金庫」は324百万円、「信用組合」は300百万円、「政府系金融機関」は666百万円であった。事業承継未済企業の場合、「メガバンク」は318百万円、「地方銀行」は271百万円、「信用金庫」は149百万円、「信用組合」は144百万円、「政府系金融機関」は417百万円であった。いずれも政府系金融機関を除けば、売上規模が大きくなるにつれ企業は信用金庫、地方銀行、メガバンクの順に取り引をしている。また金融機関業態別に売上を見ると、いずれの業態でも事業承継未済先の売上規模は承継の済んだ先よりも小さいことがわかる。つまり、規模の小さい取引先での事業承継が進んでいないのは、全ての金融業態の取引先に共通している。

問 32. (B 問 34) 貴社に対するメインバンクの態度として、当てはまるものを下記から全て選んで下さい。(複数回答可)

図表 40 メインバンクの態度

	事業承継済み企業	事業承継未済企業
事業の中身を理解している	51.1%	49.2%
親身に対応してくれる	33.8%	32.2%
信用保証なしの融資も実施してくれる	29.1%	27.9%
経営者を信頼している	28.9%	31.8%
資金繰り以外の相談にも乗ってくれる	26.0%	15.9%
担当者は頻繁に訪問してくれる	25.2%	23.3%
いざという時に対応してくれる	24.8%	26.6%
上記のいずれも当てはまらない	11.7%	18.8%
回答者数	622	1,570

図表 40 において、メインバンクの態度について経営者が選択した回答結果を示した。

「事業の中身を理解している」と「親身に対応してくれる」態度を「事業内容を理解している」と読みかえると、両者を重複して選択している回答者は事業承継済み企業で 141 人、事業承継未済企業で 338 人いた。この重複者を調整すれば、前者で 62.2% (387 人=318 人+210 人-141 人)、が、後方で 59.9% (940 人=772 人+506 人-338 人) が、金融機関は事業内容を理解していると考えている。金融庁(2018)の企業アンケートにおいて、メインバンクから融資を受ける際に「事業の内容等について十分理解し、必要な融資を行ってくれている」とする企業が全体で 7 割を占め、事業内容等の理解について一定の進展が見られると報告しているが、これに比べるとやや低い。本調査の対象が信用保証を利用している企業に限られているからかもしれない。

図表 40 において、全体的に事業承継済み企業の選択率の方が事業承継未済企業よりもほとんどの項目について高いが、事業承継済み企業が未済企業よりも 10%ポイント以上の差をつけているのが、「資金繰り以外の相談にも乗ってくれる」である。事業承継においては、資金繰り以外にも様々な問題が生じるので、それに対して金融機関が対応している場合に事業承継が進みやすかったことが考えられる。



図表 41 資金繰り以外の相談に乗ってくれると答えた企業の資本金

	事業承継 済み企業	回答者数	事業未承 継企業	回答者数
1 千万円以下	26.4%	329	15.3%	822
1 千万円超～3 千万円以下	24.3%	189	21.6%	305
3 千万円超～5 千万円以下	31.0%	42	32.3%	65
5 千万円超～	48.1%	27	18.8%	32
個人事業である	6.7%	30	8.9%	338

(注) 資本金 5 千万円以上の回答は回答者数が少なかったので一つにまとめている。

図表 41 は、「資金繰り以外の相談に乗ってくれる」と回答した企業の特徴を調べるために資本金別に回答を整理した。事業承継済み企業においては、個人事業者については、6.7%だけが資金繰り以外の相談に乗ってくれるとしているが、資本金が大きくなるにつれ資金繰り以外の相談に乗ってくれると回答する企業の割合が増加している。資本金が 5,000 万円以上の企業では、約半数の企業に達している。

一方、事業承継未済企業においては、規模の小さなところでは顕著に「資金繰り以外の相談に乗ってくれる」比率は低い。また、5 千万円以上の大きな規模の企業で 20%を切っている。サンプル数が少ないことに留意しなければならないが、前期の赤字企業の比率が 25%あり、「3 千万円超～5 千万円以下」企業の 13.6%よりもかなり高い点が影響している可能性もある。つまり、事業規模がある程度ありながら経営状態の悪い企業について金融機関が支援を躊躇している可能性が考えられる。

図表 42 資金繰り以外の相談に乗ってくれると答えた企業とメインバンクの関係

	事業承継済み企業		事業承継未済企業	
	比率	回答者数	比率	回答者数
メガバンク	24.7%	97	17.3%	196
地方銀行	30.2%	179	16.3%	363
信用金庫	24.7%	340	15.0%	951
信用組合	22.7%	44	21.4%	126
政府系	33.3%	9	14.0%	50

図表 42 は、資金繰り以外の相談に乗ってくれると答えた企業はどんな業態のメインバンクと取引しているかを整理した表である。金融機関の資金繰りだけではない支援サービスをどのような業態の金融機関が提供しているか、金融機関の取り組み姿勢を見ることができる。いずれの業態でも、事業承継済み企業の方が未済企業よりメインバンクは資金繰り以外の相談にも乗ってくれると回答している。

事業承継済み企業においてメインバンク別に見ると、地方銀行をメインバンクにしている企業は他の業態の金融機関よりも資金繰り以外の相談に乗ってくれると答えている。地域金融機関の中でも地方銀行が企業からの評価が高い。事業承継未済企業では信用組合に対する評価が高い。事業承継未済企業は承継済み企業より個人事業者のような小規模業者の割合が高く、信用組合が得意とする対象事業者が多いことも影響していると思われる。

図表 43 メインバンクの態度と信用保証の有無との関係

	事業承継済み企業			事業承継未済企業		
	プロパーあり	保証付きのみ	差	プロパーあり	保証付きのみ	差
信用保証なしの融資も実施してくれる	42.2%	10.7%	31.5	42.7%	11.3%	31.4
担当者は頻繁に訪問してくれる	30.2%	17.9%	12.3	28.0%	18.3%	9.7
資金繰り以外の相談にも乗ってくれる	30.8%	19.6%	11.2	18.8%	13.4%	5.4
事業の中身を理解している	55.0%	45.5%	9.5	57.0%	41.7%	15.3
親身に対応してくれる	36.8%	27.7%	9.1	33.8%	30.5%	3.3
経営者を信頼している	32.4%	24.6%	7.8	35.5%	28.0%	7.5
いざという時に対応してくれる	26.7%	21.0%	5.7	26.4%	27.1%	-0.7
上記のいずれも当てはまらない	7.4%	17.9%	-10.5	13.9%	23.6%	-9.7
回答者数	367	224	-	826	665	-

図表 43 は、本問のメインバンクの態度と図表 28 の「プロパーあり」、「信用保証付きのみ」の回答をクロスして整理したものである。事業承継済み企業において、プロパー借入先と保証付き借入先の差が大きい項目は、「担当者は頻繁に訪問してくれる」や「資金繰り以外の相談にも乗ってくれる」である。（「信用保証なしの融資も実施してくれる」の差が大きいことは当然であるため除く）。これから明らかなようにプロパー借入れをしている事業者に対しては、金融機関は頻繁に訪問したり、資金繰り以外の相談にも対応したりするなど、支援の度合いが強い。事業承継未済企業においては、「事業の中身を理解している」や「担当者は頻繁に訪問してくれる」がプロパー借入先に多い。このように、プロパー融資の有無は、金融機関から受けられる支援の幅や深さに影響している。事業者も金融機関からプロパー融資を受けられるように関係を構築していく努力が必要である。

プロパー融資がある場合、事業承継済み企業と事業承継未済企業でほとんどの項目では差異がないが、事業承継未済企業で「資金繰り以外の相談にも乗ってくれる」の回答が少ないことが特徴的である。この資金繰り以外の相談に事業承継が含まれているのかもしれない。この数値の差が、事業承継が進まずに事業承継未済企業のままの要因の一つかもしれない。

問 33. メインバンクに対し、事業承継についてどのようなことを相談していましたか。その結果、有益な支援を受けられましたか。それぞれ当てはまるものを全て選んで下さい。(複数回答可)

注) 本問および問 34 は、事業承継済み企業と事業承継未済企業とでわずかに異なるために、最初に事業承継済み企業向けの質問とその回答を示し、B 問 35, B 問 36 として事業承継未済企業向けの質問とその回答を示すことにする。

図表 44 メインバンクへの相談内容

	(1) 相談内容	(2) 有益な支援を受けた	有益率
専門家の紹介に関する相談	16	13	81.3%
事業承継に関する借入相談	128	100	78.1%
事業承継全般について	109	75	68.8%
担保、保証の解除に関する相談	106	67	63.2%
M&A、承継者の紹介	6	3	50.0%
後継者の選択、後継者の育成	6	2	33.3%
その他	19	15	78.9%
相談しなかった	303	136	—
わからない	16	26	—
回答者数	608	603	—

図表 44 は、事業承継が済んだ企業向けの調査の結果である。この表では、事業承継についてメインバンクへ相談した内容について、(2)有益な支援を受けた件数を、(1)相談内容の件数で除した比率を有益率として、その比率の高い順から示している。

件数を見ると、「相談しなかった」という経営者がほぼ半数に達している。それを除くと、最も多いのは「事業承継に関する借入相談」であり、「担保、保証の解除に関する相談」も 100 人を超えている。こうした借入に関わることは金融機関に相談するのは当然である。本調査の回答企業は現在保証協会を使って借入を行っている企業であり、(事業承継時にも)ほとんどが金融機関との借入関係を持っていたと予想できる。それを考慮すると、2 割程度という相談比率の水準はまだまだ改善の余地があるといえよう。

さらに、重要なのは、事業承継において金融の問題は重要ではあるが一部にすぎないという点である。金融以外の項目についての相談が極端に少ないことは、リレーションシップ・バンキングへの取り組みがいまだに弱いという、現在の金融機関による支援の現状を示しているといえる。

有益率を見ると、専門家の紹介(相談者数が 16 と少ない点に注意)、事業承継に関する借入相談、事業承継全般、担保、保証に関する相談、M&A、承継者の紹介については、すべて相談者の半数以上から評価されている。すなわち、相談を受けた金融機関は、一定の満足度を与えるような対応をとっていることがわかる。

図表 45 日常的なメインバンクの対応と事業承継の際の相談

	相談した比率	回答者数
資金繰り以外の相談にも乗ってくれる	58.1%	155
担当者は頻繁に訪問してくれる	57.0%	151
経営者を信頼している	55.1%	176
親身に対応してくれる	55.0%	202
事業の中身を理解している	53.0%	296
いざという時に対応してくれる	52.3%	149
信用保証なしの融資も実施してくれる	50.0%	174
上記のいずれも当てはまらない	24.6%	69

本問で事業承継についてメインバンクに何らかの相談をした人の比率（「わからない」を除いて計算）を、問 32 で回答してもらったメインバンクの日常的な態度の評価別に調べてみたのが、図表 45 である。「資金繰り以外の相談にも乗ってくれる」という回答者では、事業承継においてメインバンクに相談したとの回答比率が最も高い。逆に、「上記のいずれも当てはまらない」という回答者の場合は、メインバンクへの相談は 25%を切っている。事業承継の際に相談を受けるには、日常的な関係の構築が不可欠であることがわかる。

問 34. 前問で「相談しなかった」と答えた方に質問です。

事業承継の準備の際、メインバンクに相談されなかった理由をお教え下さい。（複数回答可）

図表 46 事業承継について相談しなかった理由

	比率
相談できると思っていなかった	25.3%
相談する段階まで話が進んでいない	14.0%
金融機関以外に相談した	13.7%
良い助言をもらえそうになかった	9.9%
関係が希薄で、相談しづらかった	9.6%
他の金融機関に相談した	3.4%
個人の資産情報を開示したくなかった	0.7%
その他	37.0%
回答者数	292

図表 46 は、事業承継の準備の際にメインバンクに相談しなかった理由について、選択率の高いものから示している。

「相談できると思っていなかった」が25.3%で最も多く、「良い助言をもらえそうになかった」や「関係が希薄で、相談しづらかった」もそれぞれ10%程度ほどあり、金融機関の広報不足や関係性の構築不足がうかがわれる。これらの面での金融機関の一層の取り組みが求められる。

「金融機関以外に相談した」や「他の金融機関に相談した」といった理由は、相談先が他にあるのであれば問題は少ないといえる。しかし、その相談先が金融について対応できるとは限らないし、相談先を一つに限定する必要もない。多くの銀行が、最初に顧客が相談してくれる銀行を目指しているが<sup>12</sup>、メインバンクへの信頼性が乏しいとすれば、それを実現することは困難である。

また、「相談する段階まで話が進んでいない」は事業者側の問題であるともいえるが、事業者に「気づき」を与えて「事業承継の課題を整理」するところから金融機関は関与できるはずであり、未成熟な段階から相談に応じるという態度が金融機関に乏しいことの表れであるとも考えられる。

図表 47 相談できると思っていなかった企業の事業性評価の認知度

	よく知っている	ある程度知っている	聞いたことがある程度	聞いたことがない
比率	16.7%	20.0%	21.0%	31.8%
人数	6	50	81	132

図表 47 は、「金融機関の事業性評価」についてどれくらい知っているかを尋ねた質問（問 43）の回答結果別に、図表 46 において「相談できると思っていなかった」の比率を計算してみた結果である。金融機関の事業性評価について「聞いたことがない」という回答者では「相談できると思っていなかった」との回答が3割を超えている。企業の経営者が金融全般について勉強しているか否かが、事業承継について金融機関から支援が受けられることを認識できるかに影響を与えている。有効な支援を受けるためには、事業者側の努力も必要である。

<sup>12</sup> たとえば、First call bank と言ったキャッチフレーズを使って、このことを目指している銀行や信用金庫がある。一例としては、筑波銀行がある。

<https://www.tsukubabank.co.jp/profile/about/message/>

B 問 35. メインバンクに対し、(1) 事業承継について相談したい内容、(2) 実際に相談している内容、(3) 有益な支援を受けられている内容はどれですか。(複数回答可)

図表 48 事業承継に関するメインバンクへの相談内容

	(1) 相談希望内容	(2) 実際の相談内容	(3) 有益な支援を受けた内容
事業承継全般について	17.1%	8.6%	4.8%
事業承継に関する借入相談	12.3%	5.9%	3.5%
担保、保証の解除に関する相談	9.9%	3.5%	2.3%
後継者の選択、後継者の育成	3.4%	2.2%	1.3%
M&A、承継者の紹介	2.2%	1.5%	0.7%
専門家の紹介に関する相談	1.6%	1.4%	0.7%
その他	5.3%	2.6%	1.7%
相談したくない／していない	51.4%	55.0%	—
回答者数	1,347	1,347	1,347

(注)いずれの選択肢も選んでいない回答者（無回答者）は、(1)相談希望 178 人、(2)実際の相談 40 人、(3)有益な支援を受けた 88 人である。(1)の「相談したくない／していない」に無回答者 178 人を加算すると 64.6%になる。

上述したように、上記の問 33 と問 34 の質問内容は、事象承継済み企業と事業承継未済企業とで若干異なる。この B 問 35 と B 問 36 は、事業承継未済企業に対する質問とその分析である。

図表 48 は、事業承継未済企業が、メインバンクに対し、(1) 事業承継について相談したい内容、(2) 実際に相談している内容、(3) 有益な支援を受けられている内容は何かをまとめたものである。

その結果、「相談したくない／していない」が半数を超えており、残念ながら、事業承継未済企業にとってメインバンクが相談先になっていない現状が確認された。

具体的な内容をあげる回答者では、「事業承継全般について」が相談したい項目としては最も多い。図表 44 では事業承継済み企業の相談内容としては融資に関わる内容の比率の方が高かったが、事業承継未済企業では「借入相談」よりも「全般」の相談を希望している人の方が多いことが注目される。金融機関の事業承継支援を金融に限定しては効果が薄く、まずは、事業承継全体への相談に応じることから始めるべきことが読み取れる。

また、ほとんどの項目について、希望内容を持っている数の割に、実際の相談の数がかかなり少ない。相談ニーズが顕在化していないのである。金融機関においては、事業者が内に持つ困りごとを感度良く察知することが求められている。

有益な支援を受けた点では、「事業承継全般について」が5%弱あるが、相談している比率からみると、相談している人の半数程度が有益と感じているにとどまっていることになる。事業承継に課題のある相談企業に対する対応力の強化を図ることも必要である。

B 問 36. 前問で「相談したくない／していない」と答えた方に質問です。事業承継の準備についてメインバンクに相談されない理由をお教え下さい。(複数回答可)

図表 49 メインバンクに相談したくない／していない理由

	比率
相談する段階まで話が進んでいない	48.6%
関係が希薄で、相談しづらい	13.8%
良い助言をもらえそうにない	13.2%
相談できると思っていなかった	9.4%
金融機関以外に相談している	6.2%
個人の資産情報を開示したくない	3.2%
他の金融機関に相談している	2.1%
その他	24.4%
回答者数	850

図表 49 は、問 35 で「相談したくない／していない」と答えた企業の、事業承継の準備についてメインバンクに相談していない理由をまとめたものである。

「相談する段階まで話が進んでいない」が 48.6%で最多である。本来は、企業において課題を独自に整理することが望ましいのはもちろんであるが、それをするためのリソースが社内がないために問題が先送りされている。そうすると、課題が整理されてから相談をすることでは、いつまで経っても相談ができない。図表 49 からは、現状での、相談先としての金融機関に対する、企業の持つ心理的な敷居の高さがうかがわれる。早い段階で企業が相談できることを積極的に伝えていき、実際に相談があった場合には、事業承継の全体をサポートする姿勢が、金融機関には望まれる。

図表 46 でみたように、承継済み企業では事業承継についてメインバンクに相談しなかった理由として「相談できるとは思っていなかった」が 25.3%で最も多く、「相談する段階まで話が進んでいない」は 14.0%にすぎない。当然、事業承継済み企業では事業承継プロセスの進捗の中で相談できる段階にまで達した企業が多かったのであろう。

(5) 兵庫県信用保証協会に対する認知について

問 35. (B 問 37) 信用保証協会の保証商品や支援サービスに関する情報については、どのようにして取得されていますか。当てはまるものを全て選んで下さい。(複数回答可)

図表 50 信用保証協会の情報取得の方法

	事業承継済み企業	事業承継未済企業
金融機関の担当者から	75.7%	76.9%
商工団体等の会報等	3.7%	5.2%
保証協会のホームページ	2.9%	2.4%
保証協会の職員から	2.7%	2.1%
保証時報や協会資料	2.1%	2.6%
協会以外のホームページ	0.6%	0.1%
自治体からの広報誌等	0.6%	0.7%
新聞、テレビ、ラジオ	0.2%	0.7%
その他	2.1%	3.1%
積極的に取得していない	22.6%	20.4%
回答者数	625	1,557

図表 50 は、兵庫県信用保証協会についての情報をどのようにして取得しているかを尋ねた質問への回答結果である。

最も多いものは金融機関の担当者からであり事業承継済み企業では 75.7%、事業承継未済企業で 76.9%を占めている。本調査の対象は全て保証協会の保証を利用している企業であるが、保証協会のホームページ、保証協会の職員、保証時報や協会資料といった、金融機関を経由しないルートで情報を取得した回答者はわずかである。また、「積極的に取得していない」という企業も 2 割強ある。信用保証の適切な利用を促すには、窓口になる金融機関と信用保証協会の連携が非常に重要であることが確認できる。



問 36. (B 問 38) 将来、事業承継について相談する際に、兵庫県信用保証協会は相談先のひとつとして考えますか。

図表 51 事業承継の相談先としての保証協会

	事業承継済み企業	事業承継未済企業
はい	43.4%	29.9%
いいえ	56.6%	70.1%
回答者数	610	1,525

図表 51 は、事業承継の相談先として兵庫県信用保証協会を相談先として選択するかどうかについて尋ねたものである。図表 50 においては、信用保証協会から直接情報を取得している経営者は少なかったが、本問によると、事業承継済み企業では 43.4%の経営者が保証協会に相談すると回答している。これまでの実績（図表 32）と比べれば、事業承継を実施した事業者は保証協会との接点ができ、保証協会の役割を評価しているということであろう。一方で、事業承継未済企業ではその比率は 29.9%と低い。これは保証協会との接点を持っていない企業が多く、保証協会との距離感が大きいことが一因だと考えられる。

問 37. (B 問 39) 前問で「はい」と答えた方に質問です。  
 どのようなことを保証協会に期待して相談したいと思われますか。当てはまるものを全てお答え下さい。(複数回答可)

図表 52 保証協会へ何を期待するか

	事業承継済み企業	事業承継未済企業
必要資金の借入相談にもものってくれる	55.0%	51.0%
将来に向けて良好な関係をつくりたい	36.7%	36.8%
有益なアドバイスを受けられそう	27.1%	28.0%
保証協会をよく知らないのわからない	15.5%	18.9%
保証以外の金融について教えてくれる	14.3%	9.2%
本業に関する相談にも応じてくれる	9.6%	6.4%
保証協会の担当者と懇意になりたい	6.8%	3.7%
その他	2.8%	3.2%
回答者数	251	435

図表 52 は、今後の事業承継について信用保証協会を選択した事業者が、保証協会に対してどのようなことを期待するかを尋ねたものである。

一番多く選択された回答は「必要資金の借入相談にもものってくれる」で、事業承継済み企業では55.0%、事業承継未済企業では51.0%であり、資金面での不安が大きく、協会に頼りたいという気持ちが強いのであろう。

次に「将来に向けて良好な関係をつくりたい」は事業承継済み企業で36.7%、事業承継未済企業で36.8%、「有益なアドバイスを受けられそう」は事業承継済み企業で27.1%、事業承継未済企業で28.0%の事業者が選択しており、保証協会に対しても従来から金融機関が行っているコンサルタント的な役割が期待されるようになったことを反映している。事業承継済み企業、事業承継未済企業とも傾向は似通っている。

本調査の対象は全て信用保証の利用企業であるが「保証協会をよく知らないのわからない」との回答が16%ないし19%ほどあることは、利用者と協会の距離感に関する課題をうかがわせる。今後、相談業務においても金融機関と適切な役割分担を行い、保証協会ならではの相談業務を確立していくことが必要であろう。

問 38. (B 問 40) 事業承継について保証協会に求めるものは何ですか。当てはまるものを全て選んで下さい。(複数回答可)

図表 53 事業承継について保証協会に求めること

	事業承継済み企業	事業承継未済企業
経営者保証への柔軟な対応	40.1%	33.1%
特にない	29.3%	43.7%
事業承継に役立つ情報提供	28.3%	22.7%
地域金融機関に対し事業承継に関する支援を行うように促すこと	22.1%	16.1%
個別訪問による事業承継サポート	11.5%	0.0%
事業承継に対応する保証商品の充実	9.6%	10.2%
事業承継セミナーの開催	7.2%	4.7%
回答者数	584	1,433

図表 53 は、事業承継について保証協会に求めることの回答を多い順番に示した。最も多い回答は、事業承継済み企業で「経営者保証への柔軟な対応」が40.1%である。事業承継済み企業でこの問題に苦労したことがうかがわれる。「経営者保証への柔軟な対応」は事業承継未済企業でも（「特にない」を除けば）最も多い（33.1%）。このことから、引き継ぎ者に対する経営者保証の要求が、事業承継において大きなネックになっていることがわかる。

なお、事業承継未済企業では「特にない」が最も多い（43.7%）が、これは事業承継未済企業が事業承継の課題について十分に認識できていないことを反映しているのであろう。

問 39. (B 問 40) 前問で「個別訪問による事業承継サポート」を選択された方への質問です。事業承継にあたり、信用保証協会から中小企業診断士等の専門家の派遣を希望しますか。

図表 54 信用保証協会から中小企業診断士等の専門家の派遣を希望

	はい	いいえ	回答者数
事業承継済み企業	67.2%	32.8%	67

注) 事業承継未済先の個別訪問希望はゼロ

図表 54 は、信用保証協会から「個別訪問による事業承継サポート」を受けたいという事業承継済みの回答者に対して、中小企業診断士等の専門家の派遣についての希望について尋ねたものである。なお事業承継未済企業では個別訪問による事業承継サポートの希望者がいなかったため、表には示していない。

事業承継済み企業の 67 人の内、67.2% (45 人) であったので、個別サポートの希望者では中小企業診断士等の専門家派遣を希望する人は多い。

図表 55 専門家派遣を希望しない企業の従業員数

	比率	人数
5 人以下	45.5%	22
6-10 人	33.3%	9
11-20 人	29.4%	17
21-50 人	16.7%	12
51 人以上	28.6%	7

図表 55 は、従業員数別に専門家派遣を希望しない企業の比率を調べたものである。従業員が少なくと専門家派遣を希望しないという傾向が見られる。希望者が非常に少ないのは、専門家による日頃聞きなれない話を聞くことの心理的なハードルが高いことや、有料の場合の専門家派遣をコストに見合わないもの、また業務に追われてそうした時間が取りにくいことなどが影響していると考えられる<sup>13</sup>。

<sup>13</sup> 兵庫県信用保証協会の「外部専門家派遣制度」を利用すると、経営課題に応じて中小企業診断士、公認会計士、弁護士などの専門家を無料で最大 4 回まで派遣してもらえる。したがって、無料で利用できることが質問の前提であったが、質問文には「無料」を明記しておらず、また、兵庫県信用保証協会の制度について十分に知識がない回答者も多いために、「有料」と考えて回答している可能性もある。

問 40. (B 問 42) 兵庫県信用保証協会が事業承継のセミナーを開催すれば参加しようと思われ  
ますか。

図表 56 保証協会主催事業承継セミナーへの参加希望

	参加する	参加しない	回答者数
事業承継済み企業	33.4%	66.6%	598
事業承継未済企業	27.7%	72.3%	1,456

図表 57 年齢別のセミナーへの参加希望

	事業承継済み企業			事業承継未済企業		
	参加する	参加しない	回答者数	参加する	参加しない	回答者数
29 歳以下	0.0%	100.0%	3	-	-	-
30 歳代	29.8%	70.2%	57	-	-	-
40 歳代	35.1%	64.9%	242	-	-	-
50 歳代	31.1%	68.9%	151	-	-	-
60 歳代	34.4%	65.6%	90	29.6%	70.4%	909
70 歳以上	40.0%	60.0%	50	24.7%	75.3%	547

図表 56 は、保証協会主催の事業承継セミナーへの参加希望を尋ねたものである。参加希望の事業者は事業承継済み企業では 33.4%、事業承継未済企業では 27.7%である。

図表 57 は、経営者の年齢別にセミナーへの参加希望をまとめたものである。年齢が若い経営者で関心が低いのは自然であるが、70 歳代の事業承継済み企業でようやく 4 割である。事業承継済み企業の高齢経営者は、自らも最近承継を経験したことから、その反省から高めになっているのかもしれない。特に心配なのは、承継未済企業の参加希望率が一層低く、70 歳代では 25%を下回っている点である。これは、事業承継をすでにあきらめているからかもしれない。

事業承継が成功するには十分な準備が必要であり、50 歳代、60 歳代の経営者の問題意識を高める必要がある。また、高齢の経営者だけではなく、事業承継の後継者候補をターゲットにしたセミナーが効果的かもしれない。

図表 58 従業員規模別のセミナーへの参加希望

	事業承継済み企業		事業承継未済企業	
	参加する	回答者数	参加する	回答者数
5 人以下	26.3%	198	23.7%	868
6-10 人	34.5%	119	35.6%	250
11-20 人	36.0%	136	38.0%	163
21-50 人	40.0%	90	30.4%	112
51 人以上	42.3%	52	37.1%	35

図表 58 は、保証協会が主催する事業承継セミナーへの参加希望と従業員数のクロス集計である。事業承継済み企業では、規模が大きくなるにつれ参加希望率は高くなっている。本来事業承継のセミナーの必要性が高いはずの事業承継未済企業では、「11-20 人」規模の企業での参加希望率は 38.0%と高くなっているものの、最も回答者数の多い「5 人以下」企業では 25%を切る低さである。従業員「21 人以上」の相対的に大きな事業承継未済企業では、同じ従業員規模の事業承継済み企業と比べて、参加希望率が低い。事業承継未済企業で比較的大きな企業には、事業承継の問題への認識が弱い（諦めている場合も含む）企業が相対的に多いと考えられる。

雇用への影響という観点からすると、特に、従業員「21 人以上」企業の経営者が事業承継の必要性に早急に気づいてもらうことが重要である。幸いなことに、零細企業に比べて、この程度の企業規模があれば、民間金融機関の積極的な役割発揮に期待できるはずである。

問 41. (B 問 42) 前問で「いいえ」と答えられた方に質問します。  
それはなぜですか。該当するものを全て選んで下さい。(複数回答可)

図表 59 事業承継セミナーに参加しない理由

	事業承継済み企業	事業承継未済企業
仕事が忙しく出席する時間がない	40.5%	33.4%
事業承継に関心がない	21.7%	29.0%
セミナーは有益なものと思えない	16.7%	18.4%
近隣で開催されれば参加する	15.6%	14.7%
個別に相談したい	14.6%	10.2%
神戸まで距離が遠い	13.5%	14.5%
回答者数	378	941

図表 59 は、事業承継セミナーへ参加しない理由を尋ねているが、「仕事が忙しく出席する時間がない」という理由が最も多い。日常業務に追われて先のことを考える余裕のない経営者が多いのであろうが、同時に、事業承継の準備の重要性についての認識が弱いことも示している。

実際、本調査の対象である事業承継未済企業の経営者は全て 60 歳以上の高齢者であり、近い将来に事業承継か廃業かという大きな決断をしなければならないはずであるが、3 割近くが「事業承継に関心がない」と回答している。しかも、図表 59 によると、「事業承継に関心がない」という回答の選択率は、承継未済企業の方が承継済み企業を上回っている。事業承継をせずに廃業する場合でも、円滑な廃業のためには相当の努力が必要である。事業承継支援を狭く捉えずに、将来の事業のあり方を考える機会を提供する中で事業承継支援を捉える方が、敷居が低くなるのかもしれない。

問 42. (B 問 44) 事業承継時の借入において保証を利用する際にどのような要望をお持ちですか。該当するものを全て選んで下さい。(複数回答可)

図表 60 事業承継時の保証付き借入時の要望

	事業承継済み企業	事業承継未済企業
資金調達コスト（保証料、金利）が低い	54.8%	45.7%
保証人が不要な保証	38.5%	41.2%
様々な資金需要に対応できる保証	29.2%	27.0%
迅速な借入の実現	26.7%	27.7%
手続の相談、自社株の株価算定や補助金など事業承継時の支援	9.5%	4.6%
固定金利で借入れできる保証	8.5%	11.7%
後継者の経営相談サービスなど事業承継後の支援	8.5%	11.5%
その他／わからない	17.1%	25.3%
回答者数	589	1,421

図表 60 は、事業承継時の保証付き借入れに関する要望を多いものから並べたものである。資金調達コストに対する要望が事業承継済み企業、事業承継未済企業ともに 5 割前後を占めており、最も多い。

「保証人が不要な保証」の要望が次に多く、事業承継済み企業の 38.5%、事業承継未済企業の 41.2%である。現在、事業承継に関連して経営者保証の不要な保証メニューが作られることになっているが、強いニーズがあることがわかる。同制度がどのような形で導入されるのかによって、事業承継における信用保証の役割が大きく変わる可能性がある。

(6) 事業承継施策についての理解度

問 43. (B 問 45) 次の用語や組織・制度等についてご存じですか。それぞれについて、4 段階のいずれか 1 つお答え下さい。

図表 61 事業承継済み施策等の理解度

		よく知っている	ある程度知っている	聞いたことがある程度	聞いたことがない	合計
(1) 経営者保証ガイドライン	承継済み	1.0%	14.0%	44.5%	40.4%	577
	承継未済	0.7%	8.4%	32.6%	58.3%	1,397
(2) 事業承継ガイドライン	承継済み	0.2%	9.4%	44.0%	46.4%	573
	承継未済	0.4%	6.8%	31.5%	61.3%	1,390
(3) 金融機関の事業性評価	承継済み	2.3%	19.2%	34.8%	43.7%	574
	承継未済	1.4%	12.9%	30.7%	55.1%	1,375
(4) 事業承継補助金	承継済み	0.3%	7.1%	32.8%	59.7%	576
	承継未済	0.4%	4.3%	24.5%	70.7%	1,394
(5) 事業承継税制	承継済み	1.1%	9.3%	31.8%	57.9%	570
	承継未済	0.7%	6.0%	22.6%	70.6%	1,383
(6) 遺留分に関する民法の特例	承継済み	1.4%	5.8%	24.2%	68.6%	567
	承継未済	1.5%	4.8%	18.5%	75.2%	1,374
(7) 自社株の株価算定方法	承継済み	1.9%	18.2%	32.9%	47.0%	572
	承継未済	2.6%	11.1%	21.8%	64.5%	1,329
(8) 経営力向上計画	承継済み	8.8%	11.7%	34.2%	45.4%	571
	承継未済	3.2%	9.3%	29.3%	58.2%	1,363
(9) 兵庫県事業引継ぎ支援センター	承継済み	0.5%	2.5%	23.1%	73.9%	571
	承継未済	0.5%	2.5%	20.3%	76.7%	1,364
(10) 兵庫県信用保証協会の事業承継・M&A 保証「リレー」	承継済み	0.2%	2.5%	18.2%	79.2%	571
	承継未済	0.3%	1.7%	14.1%	83.9%	1,350

図表 61 は、事業承継施策についての理解度をまとめたものである。「よく知っている」と「ある程度知っている」の両者を足して理解度の高い施策を調べると、「(3)金融機関の事業性評価」、「(8)経営力向上計画」、「(7)自社株の株価算定方法」である。こうした施策は事業承継以外の分野においても普及しているためだと考えられる。ただ、高いといっても事業承継済み企業で 2 割程度、事業承継未済企業では 15% 以下である。

反対に理解度が低い施策は、「(9)兵庫県事業引継ぎ支援センター」や「(10)兵庫県信用保証協会の事業承継・M&A 保証「リレー」」であり、7~8 割の回答者が「聞いたことがない」と回答している。せっかくの施策が知られておらず、周知のための広報の工夫がこれまで以上に必要だろう。

「聞いたことがない」施策として(1)から(8)の項目について、承継済み企業と承継未済企業との差は大きい。実際に承継をする過程でこのような施策を知ったということが考えられる。注意すべきは、準備の段階で選択肢として認識できていなければ、後から知っても利用できないことも多い点である。

忙しい中小企業者が各施策について「よく知っている」を目指すのは現実的ではないであろう。「聞いたことがある程度」にして、実際には金融機関や専門家の支援を得ながら利用していくということになると思われるが、そのような状況になるには相当の努力が必要である。

図表 62 事業承継施策の地場産業別理解度

	事業承継済み企業		事業承継未済企業	
	地場産業	地場産業以外	地場産業	地場産業以外
平均値	1.659	1.559	1.454	1.433
標準偏差	0.519	0.434	0.529	0.493
人数	147	422	390	993

図表 62 は、施策ごとに「よく知っている」を4点、「ある程度知っている」を3点、「聞いたことがある程度」を2点、「聞いたことがない」を1点として点数化し、10の施策について回答者毎に合計点を計算して、地場産業の事業者かそうでないかで事業承継施策の理解度に差がないかどうかを調べた結果である。点数が高いほど事業承継施策の理解度が高いことを表している。

地場産業かどうかで施策の理解度を見ると、承継済み企業では地場産業経営者の施策に対する理解度は、地場産業でない経営者よりも上回っており、この差は統計的に有意である。地場産業の場合、他の産業に比べて地方自治体等の支援策が手厚いことや業界団体等からの様々な支援を受けられることも多いことなどから、事業承継のプロセスで、各種の支援策を知る機会が多かったことで差異が生じているのかもしれない。一方で、事業承継未済企業では、地場産業事業者とそうでない事業者の施策の理解度には差はない。地域経済における地場産業の重要性を考え、また、業界団体等で伝えるルートが多いことを考えると、事業承継の準備段階にある地場産業経営者に対して支援施策を伝える努力が不十分であることを意味していよう。



図表 63 経営者になるための準備と理解度（事業承継済み企業）

	施策理解度	人数
将来の経営者向けのセミナーに参加	1.804	75
前経営者とのコミュニケーションを密にした	1.795	94
金融機関との関係を構築した	1.761	80
元手となる自己資金を貯金した	1.731	13
独学で必要な知識を身につけた	1.681	155
同様の事業を行っている他社での経験	1.661	72
貴社で経験を積む	1.617	349
親族等の理解や支援を得た	1.596	73
貴社の取引先・親会社等で経験を積む	1.561	31
その他の準備をした	1.914	21
特別な準備をしなかった	1.432	117
回答者数	-	578

図表 63 は、事業承継実施済み企業において、事業承継前に経営者になるための準備内容と事業承継施策の理解度の関係を調べたものである。「将来の経営者向けのセミナーに参加」した経営者の施策の理解度が高い。セミナーへ参加したことにより理解度が上昇したのであろう<sup>14</sup>。このように考えるとセミナーによる施策周知は必要であろう。

図表 64 前経営者の債務保証と事業承継施策理解度

	施策理解度	人数
前経営者の経営者保証を外して、新たな経営者保証も不要となった	1.770	10
前経営者の経営者保証を外して、新たに自らが保証することとなった	1.613	254
前経営者の経営者保証が残っているが、自らは保証していない	1.613	24
前経営者の経営者保証に加えて、自らも保証することとなった	1.590	267
前経営者は経営者保証を行っていなかった	1.406	32
回答者数	-	550

図表 64 は、事業承継済み企業において、前経営者の債務の引継ぎと事業承継施策の理解度との関係を整理したものである。施策についての知識があると、金融機関と早い段階から経営者保証を外す交渉ができるはずである。実際、事業承継施策の理解度が高い経営者は、前経営者と新経営者の保証を解除することに成功している。理解度が低い経営者は前経営者と新経営者の両者が保証を

<sup>14</sup> ただし、セミナーに参加すること自体、事業承継について関心が強いことを意味しており、セミナー自身に効果がなくても、高い数値となり得る。そのために、セミナーの効果としては過大評価になっているかもしれない。

しており、施策への知識がないことで保証解除の交渉が十分に行えなかった可能性がある。経営者保証は事業承継を実施する際の障害となっているが、経営者保証を解除するための取り組みについての事業者の理解が乏しいことが問題を大きくしていることも考えられる。事業承継施策の周知によって、承継が円滑化する余地が残されている。

図表 65 メインバンクと施策理解度

	施策理解度	人数
政府系金融機関	1.838	8
メガバンク	1.662	90
地方銀行	1.648	172
信用組合	1.610	40
信用金庫	1.548	313

図表 65 は、事業承継実施企業において、事業承継施策の認知度とメインバンクの関係をまとめたものである。信用組合や信用金庫の取引先では施策への理解度が低い。理解度が低くなる理由に関連して、図表 59 でセミナーに出席しない理由として「仕事が忙しく出席する時間がない」がもっとも多い理由であった。すると、施策の理解度を上げるには、信用組合や信用金庫と取引する事業者がセミナーに参加しやすい環境を作ることを考慮する必要があるだろう。

図表 66 事業者の情報取得方法別に施策理解度の高さ

	事業承継済み企業		事業承継未済企業	
	理解度	人数	理解度	人数
自治体からの広報誌等	2.200	3	1.662	9
新聞、テレビ、ラジオ	2.100	1	1.893	10
協会以外のホームページ	1.933	3	1.900	1
保証協会のホームページ	1.872	18	1.894	35
保証時報や協会資料	1.869	13	1.761	37
保証協会の職員から	1.788	17	1.741	29
商工団体等の会報等	1.723	22	1.608	74
金融機関の担当者から	1.626	438	1.466	1043
その他	1.577	13	1.447	39
積極的に取得していない	1.450	130	1.298	296
回答者数	-	581	-	1,372

図表 66 は、事業者の情報取得方法別に施策理解度の高さを分析してみた結果である。承継済み企業や承継未済企業において、金融機関の担当者から情報を得ている経営者は多いものの、他の情

報ルートの利用者よりも施策理解度は低い。自治体の広報誌、新聞・テレビ・ラジオ、インターネットのホームページ、保証時報や協会資料から情報を取得している経営者の理解度は高めである。しかし、これらの媒体で情報を得ている人はごくわずかである。利用している人の多い、金融機関ルートでの施策の周知の仕方について改善の余地が残っており、他の信用保証協会と金融機関の連携事例などを参考にして、効果的な方法を模索していかねばならない。

なお、本調査の対象は保証付き借入のある企業群であるが、地域経済には、金融機関からの借入を行っていないが、事業承継の必要性のある企業も少なくない。こうした企業に対しては、金融機関ルートでの情報普及が難しい。金融機関以外のルートでの情報伝達についても一層の工夫が必要である。

#### 4. 事業承継済み企業の事業承継の経験（調査票 A）

本節は、2011年以降に事業承継が行われたと思われる企業（事業承継済み企業）に対する調査の結果を紹介していく。

##### （1）事業承継時の状況

問 16. 2011年（平成23年）以降に実施された事業承継に関する質問です。

（1）あなたから見て先代の経営者との関係を選んで下さい。

図表 67 先代の経営者との関係

	比率
親・祖父母	68.3%
兄弟姉妹・その他の親族	13.2%
取引先の社長・知人	0.3%
勤務していた会社の経営者	10.0%
M&Aした企業の経営者	1.0%
その他	7.2%
回答者数	627

図表 67 は、事業承継済み企業の現在の経営者と先代経営者との関係を尋ねた質問への回答結果である。「親・祖父母」や「兄弟姉妹・その他の親族」といった親族という回答が全体の 81.5%を占めている<sup>15</sup>。

<sup>15</sup> 「その他」が多いのは、配偶者である場合に「兄弟姉妹・その他の親族」を選ばなかった人がいるためのものである。

一方、非親族承継である「勤務していた会社の経営者」（従業員承継）は10.0%あるが、「M&Aした企業の経営者」や「取引先の社長・友人」という事例はほとんどない。今後、親族内での後継者確保が困難となる中、従業員やM&Aによる社外の第三者といった親族外承継のような事業承継形態の多様化が増加すると予想されるが、今のところは少ない。これは、現在の制度的な障害から従業員承継が円滑に実現できていない可能性を示唆している。

図表 68 従業員承継企業と従業員数

	5人以下	6-10人	11-20人	21-50人	51人以上
比率	5.3%	11.1%	12.5%	16.8%	7.3%
回答者数	206	126	144	95	55

図表 68 は、従業員別に従業員承継の比率を調べた結果である。従業員数は承継後の人数を表している点に留意が必要であるが、従業員承継企業は、「5人以下」では5%程度と少なく、また、「51人以上」でも7.3%と低い。小規模企業は家業的な要素が強く第三者承継が難しく、逆に、規模の大きな企業になると、引き受ける従業員の資力が問題になるからだと予想される。後者の場合、金融面での支援が効果的であると予想される。

問 16. (2) 先代から事業承継された時点での現経営者の年齢はおいくつですか。

図表 69 事業承継時の現経営者の年齢

		29歳以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	70歳以上	回答者数
全体		3.4%	20.7%	44.8%	20.6%	8.6%	1.9%	618
後継者	子・孫	4.2%	27.2%	49.9%	14.8%	2.8%	1.2%	427
	兄弟姉妹等	0.0%	7.2%	31.3%	32.5%	26.5%	2.4%	83
	従業員	0.0%	4.9%	42.6%	41.0%	11.5%	0.0%	61

図表 69 は、先代経営者から事業を引き継いだ時点での現経営者の年齢を尋ねている。最も多いのは「40歳代」が44.8%、「30歳代」が20.7%、「50歳代」が20.6%と三つの世代で86.1%を占めている。一方60歳以上の場合が約10%ある。この場合は、事業承継が短期間に連続的に起こることになり、若い経営者に承継する場合とは別の問題があることが予想される。

図表 69 には後継者の属性別の結果も示している。兄弟姉妹等承継の場合は60歳代の比率が26.5%もあること、従業員承継の場合は50歳代が41%と多いことが特徴的である。

問 16. (3) 先代から事業承継されたのは何年ですか。

図表 70 事業承継した年

	比率
2017(平成 29)年以降	29.9%
2016年(平成 28年)	19.0%
2015年(平成 27年)	11.7%
2014年(平成 26年)	9.6%
2013年(平成 25年)	8.1%
2012年(平成 24年)	5.0%
2011年(平成 23年)	4.6%
2010(平成 22)年以前	12.1%
回答者数	605

図表 70 は、先代経営者から事業承継をした年を尋ねている。2015 年(平成 27 年)以降の 3 年間で 60.6%、2012 年(平成 24 年)以降の 3 年間では 22.7%と、直近 3 年間での事業承継者が大半である。最近のことなので積極的に回答してくれていることも考えられるが、近年、事業承継を実施する企業が増えていることを意味している可能性がある。他方で、事業承継時に信用保証を利用した企業がその後信用保証付き融資を完済してしまい、本調査の対象（兵庫県信用保証協会の現在の利用者）から外れている可能性もある。

また、本調査における事業承継済み企業とは、2011 年 7 月 19 日以降に兵庫県信用保証協会の保証付借入金について債務承継を行った法人・個人事業者、もしくは、協会の保証付借入金について保証人変更を行った法人・個人事業者であるので、本問の回答から判断すると、少なくとも「2010 年以前」という回答については、実質的な事業承継は 2010 年以前に行われていたが、債務承継や保証人変更はしばらく経ってから実施されたものと判断される。つまり、事業承継と債務の引継ぎは必ずしも同時ではないということになる。

問 16. (4) 前経営者は、現在、貴社でどのような立場におられますか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 71 前経営者の立場

	比率
他界している	33.2%
ある程度、経営に関与している	20.8%
引き続き経営に深く関与している	15.6%
ほとんど経営に関与していない	11.5%
社内にいるが全く経営に関与していない	10.3%
会社を辞めているので関係ない	8.5%
回答者数	620

図表 71 は、前経営者の現在における社内での立場を尋ねた回答結果である。他界している 206 人を除いた 414 人をベースにすると、「ある程度、経営に関与している」や「引き続き経営に深く関与している」のいずれかの回答者は 226 人で 54.6% を占める。一方、「ほとんど経営に関与していない」、「社内にいるが全く経営に関与していない」、「会社を辞めているので関係ない」の三つの質問の回答者は 188 人で 45.4% を占めている。約半分の前経営者が引き続き経営に関与していることがわかる。

事業承継時の旧経営者と新経営者の経営者保証の取り方を考える場合、企業によって前経営者の関与の度合いがまちまちであることも踏まえる必要がある。

図表 72 前経営者の状況と後継者の年齢（事業引継ぎ時）

	39 歳以下	40 歳代	50 歳代	60 歳以上
関与あり	39.6%	39.0%	33.1%	23.4%
関与なし	25.5%	22.4%	19.7%	15.6%
退社	6.7%	9.7%	8.7%	6.3%
他界	28.2%	28.9%	38.6%	54.7%
回答者数	149	277	127	64

図表 72 は、事業承継時の後継者の年齢別に前経営者の状況を整理してみたものである。前経営者の状況は「現在」の状況であり、事業承継直後の状況ではなく、タイミングにズレがある点に留意が必要であるが、若い後継者の場合ほど、前経営者の関与の比率が高い傾向がある。

問16. (5) 会社を引き継いだ際には、どのようなことが問題となりましたか。当てはまるものを全て選んで下さい。(複数回答可)

図表 73 事業承継時に問題となったこと

	全体	事業承継者		
		子・孫	兄弟姉妹等	従業員
社内に右腕となる人材が不在	23.6%	25.1%	18.5%	29.5%
引き継ぎまでの準備期間が不足	22.0%	18.5%	28.4%	32.8%
今後の経営方針	16.6%	16.4%	17.3%	19.7%
金融機関からの事業資金の借入	12.3%	12.3%	7.4%	18.0%
技術・ノウハウの引き継ぎ	9.2%	8.5%	14.8%	3.3%
資産や株式等の買取の資金負担	9.0%	7.3%	7.4%	18.0%
引き継ぎ後の相談相手がない	9.0%	7.3%	14.8%	16.4%
取引先との関係維持	8.7%	7.6%	12.3%	11.5%
親族間の相続問題の整理	7.4%	7.1%	13.6%	6.6%
役員・従業員からの支持や理解を得る	7.2%	6.4%	8.6%	11.5%
相続税・贈与税の負担	7.2%	8.8%	6.2%	0.0%
金融機関への個人保証の免除・解除	7.1%	6.2%	7.4%	13.1%
引き継ぎ前の相談相手がない	5.4%	4.7%	9.9%	8.2%
金融機関からの事業承継資金の借入	5.1%	3.3%	2.5%	18.0%
分散した株式の集約	5.1%	5.5%	4.9%	4.9%
支援施策・支援機関がわからない	4.6%	4.0%	6.2%	6.6%
社長がなかなか決まらなかった	1.8%	0.9%	2.5%	4.9%
その他	3.0%	2.4%	4.9%	1.6%
特になかった	30.2%	31.8%	28.4%	24.6%
回答者数	609	422	81	61

図表 73 は、事業承継時に問題になったことを尋ねた質問への回答結果である。資金面では、「金融機関からの事業資金の借入」12.3%、「資産や株式等の買取の資金負担」9.0%、「相続税・贈与税の負担」7.2%、「金融機関への個人保証の免除・解除」7.1%、「金融機関からの事業承継資金の借入」5.1%である。

資金面以上に大きな問題になったのが、「社内に右腕となる人材が不在」(23.6%)であり、そのほかに、「技術・ノウハウの引継ぎ」(9.2%)、「引継ぎ後の相談相手がない」(9.0%)、「引継ぎ前の相談相手がない」(5.4%)のような人材面の問題の指摘も多い。また、相続面では、「親族間の相続問題の整理」7.4%、「分散した株式の集約」5.1%も一定の回答数があった。

このように、事業承継支援においては、ヒトとカネの両面の支援が不可欠であり、資金的な支援だけに特化した支援では円滑な事業承継は難しいことがわかる。

図表 73 には、主な事業承継者の属性による違いも示している。「引き継ぎまでの準備期間が不足」は従業員承継の場合に選択率が最も高く、兄弟姉妹等承継が次に高く、子・孫承継が最も低い。また、従業員承継の場合、「金融機関からの事業資金の借入」、「資産や株式等の買取の資金負担」、「金融機関からの事業承継資金の借入」が問題だったとの回答が約2割あり、また、「金融機関への個人保証の免除・解除」も13%あり、親族内承継と比べて高い比率となっている。このよう

に従業員承継においては、親族内承継に比べて金融上の問題が多いことがわかる。逆に言えば、金融面での支援を充実させることで従業員承継の円滑化が期待できる。更に注意すべきは、本調査の回答者は従業員承継に成功したものであり、こうした金融上の問題のために従業員承継ができなかったケースを把握できていない点である。

図表 74 事業承継時に問題となったこと（従業員規模別）

	5人以下	6-10人	11-20人	21-50人	51人以上
引き継ぎまでの準備期間が不足	20.2%	19.5%	25.0%	26.6%	18.5%
社内に右腕となる人材が不在	18.2%	24.4%	25.0%	23.4%	38.9%
金融機関からの事業資金の借入	16.2%	13.0%	9.3%	9.6%	9.3%
今後の経営方針	15.7%	16.3%	18.6%	12.8%	22.2%
取引先との関係維持	9.6%	7.3%	4.3%	13.8%	11.1%
親族間の相続問題の整理	9.1%	3.3%	6.4%	9.6%	9.3%
引き継ぎ後の相談相手がない	9.1%	7.3%	10.7%	10.6%	5.6%
技術・ノウハウの引き継ぎ	8.6%	6.5%	10.7%	10.6%	11.1%
相続税・贈与税の負担	8.6%	3.3%	6.4%	11.7%	5.6%
金融機関への個人保証の免除・解除	8.1%	4.9%	6.4%	8.5%	7.4%
金融機関からの事業承継資金の借入	8.1%	2.4%	2.1%	8.5%	1.9%
支援施策・支援機関がわからない	5.6%	2.4%	5.0%	2.1%	9.3%
役員・従業員からの支持や理解を得る	4.5%	5.7%	7.9%	12.8%	9.3%
資産や株式等の買収の資金負担	4.5%	8.1%	7.9%	21.3%	9.3%
引き継ぎ前の相談相手がない	4.5%	4.1%	5.0%	10.6%	3.7%
分散した株式の集約	4.0%	4.1%	5.0%	8.5%	5.6%
社長がなかなか決まらなかった	1.0%	1.6%	2.9%	3.2%	0.0%
その他	3.5%	4.1%	2.1%	3.2%	0.0%
特になかった	29.8%	35.0%	32.1%	24.5%	25.9%
回答者数	198	123	140	94	54

注)「5人以下」企業の場合の選択率の大きさの順に並べている。

図表 74 は、従業員規模別に回答結果を整理したものである。「特になかった」の比率を見ると、20人以下の小規模企業に比べると、21人以上の規模の大きな企業での選択率が少ないので、規模の大きな企業の方が事業承継に関して問題に直面している企業が多いことになる。

規模別にみて10%ポイント以上の差異があったのは、「社内に右腕となる人材が不在」（「51人以上」企業が最高値）、「資産や株式等の買収の資金負担」（「21-50人」企業が最高値）であった。ただ、個別の項目を見る限り、規模に応じて明確な傾向が見られるものはなかった。



## (2) 事業承継者に選ばれた理由

問 17. 事業承継者として選ばれた理由として当てはまるものを全て選んで下さい。(複数回答可)

図表 75 事業承継者として選ばれた理由

	全体	事業承継者		
		子・孫	兄弟姉妹等	従業員
子などの親族である	76.1%	94.8%	60.2%	1.6%
後継者としての引き継ぎの意思や意欲	21.3%	19.2%	21.7%	34.9%
必要な技術やノウハウを保有していた	17.8%	14.5%	15.7%	46.0%
取引先から信頼を得られる	15.2%	13.8%	18.1%	27.0%
役員・従業員から信頼を得られる	14.3%	9.6%	26.5%	33.3%
金融機関から信頼を得られる	7.4%	6.6%	9.6%	11.1%
経営能力が優れている	7.2%	7.3%	9.6%	6.3%
後継者の年齢	5.9%	4.9%	9.6%	6.3%
上記以外のもの	5.9%	1.4%	13.3%	9.5%
株主の意向	5.4%	1.4%	4.8%	22.2%
株式や事業資産の引き継ぎが容易	4.8%	4.9%	3.6%	4.8%
外部から助言があった	4.0%	2.3%	9.6%	9.5%
M&A(企業の合併・買収)の結果	0.5%	0.2%	0.0%	0.0%
MBO(経営陣による買収)の結果	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
回答者数	624	427	83	63

図表 75 は、事業承継者として選ばれた理由を尋ねた回答結果である。

全体をみると、最も多い回答は「子などの親族である」が 76.1%を占め、親族間承継が多いことと整合的である。「後継者としての引き継ぎの意思や意欲」が 2 番目に多く、以下「必要な技術やノウハウを保有していた」、「取引先から信頼を得られる」が続いている。

図表 75 には、後継者の属性によって分けた結果も示している。子・孫承継の場合は「子などの親族である」が 94.8%と圧倒的にある。しかし、同じ親族承継でも兄弟姉妹等承継になると、「親族である」ことの理由は 6 割程度まで低下して、代わりに「役員・従業員から信頼を得られる」との回答が 26.5%の高い比率を示している。従業員承継になると、「必要な技術やノウハウを保有していた」が 46.0%と最も高く、「後継者としての引き継ぎの意思や意欲」や「役員・従業員から信頼を得られる」が 30%を超えていた。

図表 76 親族であることが後継者の理由になっている場合(従業員規模別)

	5 人以下	6-10 人	11-20 人	21-50 人	51 人以上
比率	75.5%	76.0%	77.6%	74.0%	77.8%
回答者数	200	125	147	96	39

図表 76 は、親族であることが後継者選びの理由になっている比率を、規模別に整理したものである。企業規模による顕著な傾向は見られない。

### (3) 事業承継時および現在の心配事

問 18. (1)事業承継前に心配だったこと、(2)現在苦労していることは何ですか。  
それぞれ当てはまるものを全て選んで下さい。(複数回答可)

図表 77 承継前と承継後の心配・苦労

	全体		子・孫		兄弟姉妹等		従業員	
	承継前の心配	現在の苦労	承継前の心配	現在の苦労	承継前の心配	現在の苦労	承継前の心配	現在の苦労
資金繰り、資金調達	38.7%	33.4%	37.0%	33.2%	37.5%	28.4%	50.0%	27.4%
従業員の確保、人材育成	31.6%	51.5%	31.7%	49.5%	35.0%	63.0%	37.1%	61.3%
財務・税務・法務の知識の不足	31.3%	24.1%	31.3%	23.0%	32.5%	23.5%	43.5%	29.0%
顧客・販路の確保や開拓	21.5%	26.3%	22.4%	26.3%	25.0%	22.2%	16.1%	22.6%
金融機関との良好な関係の維持	14.5%	6.8%	12.9%	5.7%	16.3%	12.3%	19.4%	3.2%
経営についての相談相手がいない	12.9%	13.9%	12.9%	13.7%	18.8%	14.8%	11.3%	22.6%
仕入先・外注先の確保や開拓	9.5%	11.3%	9.5%	9.7%	8.8%	18.5%	8.1%	12.9%
取扱商品やサービスについての知識	7.2%	3.6%	6.7%	2.6%	12.5%	8.6%	0.0%	1.6%
その他	2.3%	2.4%	2.9%	2.8%	2.5%	2.5%	0.0%	1.6%
特にない	13.1%	13.3%	15.5%	15.9%	8.8%	8.6%	4.8%	4.8%
回答者数	613	617	419	422	80	81	62	62

図表 77 は、事業承継前の心配・苦労についての回答結果をまとめている。事業承継前においては、「資金繰り、資金調達」といった資金面に関する心配・苦労の回答比率が高い。事業承継にあたっては事業承継資金や相続税・贈与税の負担、また、経営者交代による「金融機関との良好な関係の維持」や「顧客・販路の確保や開拓」のような承継時に直面する特有の問題が現れる。

現在の苦労としては、「従業員の確保、人材育成」に関する心配・苦労の回答が 51.5%と最も高くなっている。事業承継後の支援の重点の置き方をニーズに合わせて変えていく必要がある。事業承継は企業にとって発展のチャンスでもある。それだけに新しい人材も必要になるのであろうし、旧経営者と同世代の社員も引退期に入り、社員の世代交代も起こりやすいことも考えられる。支援機関においては、経営人材なのか現場の人材なのか、又どのような分野の人材が不足しているのかについて、企業の事業内容を理解して真の人材ニーズを把握して、適切な人材の紹介に務めることが期待されている。

しかし、「資金繰り、資金調達」についての苦労も依然として二番目に多く、3人に1人の経営者は苦労しており、金融面でのサポートができる金融機関としての強みを生かすことができるはずである。「顧客・販路の確保や開拓」、「仕入先・外注先の確保や開拓」といった心配・苦労は現在の方が承継前より選択率が高い。先代経営者とのつながりが深い取引先との関係を維持するだけではなく、新しい経営者は新しい取引先を拡大することを課題として認識してくるのであろう。

図表 77 には、後継者の属性別の結果も示している。従業員承継の場合、ほとんどの後継者が何らかの心配をしている。特に、承継前に「資金繰り」の心配をしていた者は半数に達する。「財務・税務・法務の知識の不足」が多いのも、経営者としての勉強ができていなかったからであろう。また、「金融機関との良好な関係の維持」も親族承継に比べて選択する人が多かった。こうした従業員承継の心配事は、金融機関が比較的対応しやすい問題であるともいえるので、今後の従業員承継において、金融機関の取り組みが期待される。一方で、事業承継後には資金不安は減っているが、「従業員の確保、人材育成」は大きく増えている。さらに、他の事業承継に比べて特徴的なのは、従業員承継後に「経営についての相談相手がいない」が増えている点である。親族承継以上に、従業員出身の社長が孤独になる場合が多いようであり、金融機関による寄り添った支援の必要性が示唆される。

図表 78 事業承継前に心配だった「資金繰り、資金調達」と従業員規模

	事業承継前に「資金繰り、資金調達」心配		現在の苦労「従業員の確保、人材育成」	
	比率	回答者数	比率	回答者数
5人以下	38.4%	198	32.2%	199
6-10人	41.3%	121	53.7%	123
11-20人	35.2%	142	62.2%	143
21-50人	39.6%	96	62.5%	96
51人以上	38.9%	54	68.5%	54

図表 78 は、事業承継前に心配だった「資金繰り、資金調達」について従業員規模別に違いがあるかどうかを調べたものである。資金繰り、資金調達に心配があった選択者は約4割であり従業員規模別に大きな差はない。

図表 78 には、事業承継後の現在の苦労として「従業員の確保、人材育成」を上げる比率についても従業員規模別に示している。従業員数が増加するにつれてヒトに関する問題が大きくなることは予想されるが、それが読み取れる。従業員規模が大きくなると従業員の確保、人材育成を選択する事業者が増え、5人以下の企業では32.2%にとどまっていた選択者の比率は、6-10人の企業では一挙に53.7%に増加している。知名度のない中小企業にとって従業員確保は大きな課題である。

#### (4) 事業承継時に関与した外部者

問 19. (1)先代が事業承継に取り組むきっかけを与えた先、および、(2) 先代が事業承継を進める際に、頼りにされていた先をそれぞれ全て選んで下さい。(複数回答可)

図表 79 先代が事業承継に取り組むきっかけを与えた先と頼った先

	全体		後継者の属性					
			子・孫		兄弟姉妹等		従業員	
	きっかけ	頼った先	きっかけ	頼った先	きっかけ	頼った先	きっかけ	頼った先
あなた自身(後継者)	44.7%	37.4%	49.9%	38.0%	27.8%	26.6%	41.4%	46.6%
家族(後継者を除く)	16.5%	16.5%	18.6%	18.6%	15.2%	15.2%	13.8%	5.2%
顧問の公認会計士、税理士	13.9%	23.5%	14.3%	24.0%	12.7%	22.8%	17.2%	24.1%
自社の役員・従業員(後継者を除く)	12.2%	12.0%	9.7%	9.7%	17.7%	17.7%	19.0%	24.1%
取引先	10.9%	9.2%	8.5%	9.0%	13.9%	11.4%	13.8%	6.9%
金融機関(政府系金融機関を含む)	9.3%	10.5%	9.2%	9.7%	11.4%	13.9%	8.6%	13.8%
知人	4.3%	6.7%	3.9%	5.8%	6.3%	7.6%	1.7%	6.9%
弁護士や中小企業診断士、コンサルタント	2.8%	5.7%	2.4%	4.8%	2.5%	7.6%	1.7%	6.9%
信用保証協会	2.7%	3.3%	2.2%	2.9%	5.1%	2.5%	1.7%	3.4%
商工会議所・商工会、中小企業団体中央会	2.7%	3.3%	2.7%	3.6%	2.5%	1.3%	3.4%	1.7%
ひょうご産業活性化センターなどの公的な支援機関	0.8%	1.2%	1.0%	1.0%	0.0%	2.5%	0.0%	1.7%
その他	4.2%	1.3%	3.6%	1.2%	3.8%	2.5%	6.9%	0.0%
なかった	8.0%	9.8%	7.5%	9.7%	11.4%	12.7%	5.2%	5.2%
わからない	8.3%	7.8%	7.3%	6.8%	11.4%	8.9%	15.5%	17.2%
回答者数	599	599	413	413	79	79	58	58

図表 79 は、先代が事業承継に取り組むきっかけを与えた先と、頼りにした先についての回答状況を示した。きっかけとしては「あなた自身(後継者)」が最も多く、先代に対して後継者の側から働きかけた場合が約 45% あることになる。事業承継支援について、現経営者向けのセミナーだけではなく、後継候補者向けのセミナーによって後継候補者に「気づき」を与え、現経営者に対して考える「きっかけ」を与えるようにしていくことも有効性の高い施策だと考えられる。なお、金融機関という回答は 10% を切っており、金融機関が事業承継を主導する事例は少ないようである。

頼った先としても最も多いのが「あなた自身(後継者)」(37.4%) であるが、「顧問の公認会計士、税理士」という回答者が 23.5% もある。きっかけに比べて頼った先として顧問の公認会計士・税理士が(相対的に)多くなっていることから、事業承継における専門的な助言が有益であることをうかがわせる。ただし、別の見方をすれば、経営者に事業承継の必要性についての「気づき」を与えることが税理士等には求められており、その観点からは、きっかけの比率を一層引き上げることが課題であるともいえる。

図表 79 には、後継者の属性別の結果も示している。兄弟姉妹等承継の場合は、後継者がきっかけになる例は相対的に少ないが、子・孫承継の場合はほぼ 50%、従業員承継の場合でも 40%超が後継者の働きかけがきっかけとなっている。子・孫承継と比べると、従業員承継では、「顧問の公認会計士、税理士」、「自社の役員・従業員(後継者を除く)」、「取引先」、「金融機関(政府系金融機関を含む)」などがきっかけを作る比率が高い。

#### (5) 事業承継の準備状況

問 20. 事業承継のために費やした期間はどれくらいでしたか。

図表 80 事業承継の準備期間

	全体	事業承継者		
		子・孫	兄弟姉妹等	従業員
1 年未満	52.6%	49.6%	68.3%	50.0%
1 年以上 3 年未満	22.0%	22.5%	14.6%	29.0%
3 年以上 5 年未満	13.7%	13.3%	12.2%	16.1%
5 年以上 10 年未満	4.6%	5.1%	3.7%	3.2%
10 年以上	7.1%	9.4%	1.2%	1.6%
回答者数	608	413	82	62

図表 80 は、事業承継のために費やした期間を表している。「1 年未満」が 52.6%を占めている。「1 年以上 3 年未満」(22.0%) を足すと、約 75%の企業は 3 年未満で事業承継の準備を行っている。

図表 80 には、事業承継者別の結果も示している。顕著なのは兄弟姉妹等承継の場合に「1 年未満」との回答が 7 割近くと多いことである。十分な準備ができないまま同世代間での事業承継が行われた例が多いようである。他方で、子・孫承継でも 5 割が「1 年未満」となっており、支援機関が事業承継の準備に早期に着手するように働きかける余地は大きい。

図表 81 引継ぎまでの期間が不足と回答した企業と承継準備期間

	1 年未満	1 年以上 3 年未満	3 年以上 5 年未満	5 年以上 10 年未満	10 年以上
比率	28.7%	16.4%	15.0%	15.4%	9.5%
回答者数	317	128	80	26	42

図表 81 は、図表 80 で尋ねた事業承継準備期間が不足だったと感じているかについて準備期間ごとに整理した。1年未満の回答者は1年以上準備した経営者に比べて準備期間を不足と感じている割合が1%水準で有意に多い(28.7%と14.9%)。1年未満では十分な準備を行うのは困難だろう。

問 21. 事業承継前に、経営者になるためにどのような準備をしましたか。当てはまるものを全て選んで下さい。(複数回答可)

図表 82 経営者になるための準備内容

	全体	事業承継者		
		子・孫	兄弟姉妹等	従業員
貴社で経験を積む	60.3%	68.2%	43.4%	49.2%
独学で必要な知識を身につけた	26.3%	25.9%	26.5%	31.7%
前経営者とのコミュニケーションを密にした	15.9%	13.9%	12.0%	28.6%
金融機関との関係を構築した	13.6%	14.6%	7.2%	19.0%
将来の経営者向けのセミナーに参加	12.8%	15.6%	7.2%	7.9%
親族等の理解や支援を得た	12.3%	14.4%	8.4%	4.8%
同様の事業を行っている他社での経験	12.2%	14.6%	4.8%	3.2%
貴社の取引先・親会社等で経験を積む	5.3%	5.2%	6.0%	4.8%
元手となる自己資金を貯金した	2.2%	1.9%	2.4%	4.8%
その他の準備をした	3.7%	3.3%	1.2%	9.5%
特別な準備をしなかった	20.2%	14.9%	37.3%	27.0%
回答者数	624	424	83	63

図表 82 は、経営者になるための準備内容を回答数の多いものから並べたものであり、「貴社で経験を積む」という回答が最も多かった。そのほか、「同様の事業を行っている他社での経験」「貴社の取引先・親会社等で経験を積む」という業務経験を重視した選択者も多い。

「独学で必要な知識を身につけた」との回答が2番目に多かった。後継者のやる気をうかがわせる回答であると同時に、「独学」せざるを得ないことは支援が十分に届いていないともいえる。さらに、「特別な準備をしなかった」という回答者が2割あり、準備不足での事業承継が一定程度あることをうかがわせる。

図表 82 には後継者別の結果も示している。従業員承継の場合、(子・孫承継に比べて)「貴社で経験を積む」や「将来の経営者向けのセミナーに参加」が少なく、「独学で必要な知識を身につけた」が多い。これは直前まで一従業員の立場であって、「経営者としての経験」や研修を積めていなかったということであろう。従業員承継においても、できるだけ早期に経営者になるための経験を積めるような後継者養成のプロセスを考えるべきであろう。

図表 83 事業承継の準備の状況と承継後の利益の状況

	大きく増加	増加	横ばい	減少	大きく減少	回答者数
金融機関との関係を構築した	14.5%	42.2%	33.7%	4.8%	4.8%	83
元手となる自己資金を貯金した	14.3%	28.6%	50.0%	7.1%	0.0%	14
独学で必要な知識を身につけた	13.8%	38.1%	35.6%	8.1%	4.4%	160
親族等の理解や支援を得た	12.0%	33.3%	42.7%	10.7%	1.3%	75
同様の事業を行っている他社での経験	11.1%	36.1%	37.5%	11.1%	4.2%	72
将来の経営者向けのセミナーに参加	10.3%	30.8%	47.4%	9.0%	2.6%	78
貴社で経験を積む	8.9%	34.3%	41.1%	13.0%	2.7%	370
前経営者とのコミュニケーションを密にした	5.1%	35.7%	42.9%	12.2%	4.1%	98
貴社の取引先・親会社等で経験を積む	3.2%	54.8%	38.7%	0.0%	3.2%	31
その他の準備をした	18.2%	18.2%	40.9%	18.2%	4.5%	22
特別な準備をしなかった	8.9%	22.8%	45.5%	18.7%	4.1%	123

図表 83 は、事業承継の準備の状況別に、問 27 で尋ねた「事業承継時点と比べた承継後の当期利益の状況」の回答を整理してみたものである。「大きく増加」と「増加」の合計で比較すると、「金融機関との関係を構築した」人では 56.7%が増加傾向だと回答しているのに対して、「特別な準備をなかつた」という人では 31.7%にとどまっており、この差は 1%水準で有意である。また、「前経営者とのコミュニケーションを密にした」との回答者での「大きく増加」の比率が低いのは、事業承継後も前例を踏襲する形になってしまい大きく飛躍することができなかったのかもしれない。

図表 84 経営者になるための準備内容と事業承継時の年齢

	39歳以下	40歳代	50歳代	60歳以上
貴社で経験を積む	66.0%	65.0%	53.2%	38.1%
独学で必要な知識を身につけた	27.9%	26.7%	23.8%	23.8%
同様の事業を行っている他社での経験	21.8%	11.2%	7.1%	3.2%
将来の経営者向けのセミナーに参加	19.7%	14.8%	4.0%	6.3%
前経営者とのコミュニケーションを密にした	15.6%	15.2%	17.5%	14.3%
親族等の理解や支援を得た	15.0%	13.0%	7.9%	9.5%
金融機関との関係を構築した	14.3%	16.2%	10.3%	6.3%
貴社の取引先・親会社等で経験を積む	4.1%	7.6%	4.8%	0.0%
元手となる自己資金を貯金した	2.7%	1.8%	1.6%	4.8%
その他の準備をした	5.4%	3.2%	0.8%	6.3%
特別な準備をしなかった	14.3%	17.7%	25.4%	38.1%
回答者数	147	277	126	63

図表 84 は、経営者になる準備内容と事業承継時の年齢の関係を整理したものである。いずれの世代も、「貴社で経験を積む」が最も多く選択されており、「他社で経験を積む」、「取引先、親会社で経験を積む」という回答とあわせ経験重視の準備をしていることがわかる。特に若い世代ほどその傾向は強い。また若い経営者では、「経営者向けのセミナーへ参加」や「独学で必要な知識を身につけた」を選択する者も多い。高齢者になるほど、「特別な準備をしなかった」という選択者の割合が高い。高齢者による事業承継は十分な準備ができなかった事例が多いようである。

#### (6) 事業承継時の資金面での心配と準備状況

問 22. 事業承継をするかどうかを決める際に資金面での不安はどの程度ありましたか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 85 事業承継する際の資金面の不安

	全体	事業承継者		
		子・孫	兄弟姉妹等	従業員
強くあった	33.1%	30.8%	39.0%	38.1%
ある程度あった	25.8%	25.6%	22.0%	36.5%
少しはあった	23.9%	25.4%	23.2%	15.9%
ほとんどなかった	17.2%	18.1%	15.9%	9.5%
回答者数	623	425	82	63



図表 85 は、事業承継をする際に資金面の不安がどの程度あったかを尋ねた質問への回答結果である。「ほとんどなかった」という回答者は2割以下であり、程度の差こそあれ何らかの資金面での不安があったという回答者は82.8%に達する。資金面への対処は事業承継をする経営者にとって大きな問題であることが確認できる。

図表 85 には事業承継者別にも回答を整理している。「強くあった」と「ある程度あった」の合計で考えると、子・孫承継の場合は56.4%であるのに対して、従業員承継の場合は74.6%で、この差は1%水準で有意であった。つまり、従業員承継の方が子・孫承継に比べて資金面の不安が強いといえる。

図表 86 資金面の不安の程度と事業承継時の年齢やメインバンクの業態

	事業承継時の年齢				メインバンクの業態			
	39歳以下	40歳代	50歳代	60歳以上	メガバンク	地域銀行	信用金庫	信用組合
強くあった	23.8%	35.9%	34.9%	39.7%	20.4%	31.6%	35.0%	44.4%
ある程度あった	27.9%	25.0%	27.8%	22.2%	26.9%	26.0%	24.3%	24.4%
少しはあった	27.9%	21.7%	23.8%	25.4%	26.9%	19.2%	28.8%	8.9%
ほとんどなかった	20.4%	17.4%	13.5%	12.7%	25.8%	23.2%	11.9%	22.2%
回答者数	147	276	126	63	93	177	337	45

図表 85 の比率を年齢別に捉えるために、図表 86 において、資金面の不安の程度を事業承継時の年齢にクロスして集計した<sup>16</sup>。年齢別の特徴を見ると、39歳以下での若い事業承継者の方が資金面での不安を感じている比率が低いようである。これは、若い承継者の場合、先代が経営に引き続き関与していることが多く、資金面については先代が対応しているためかもしれない。

また、図表 86 にはメインバンクの業態別の分析結果も示している。協同組織金融機関では日頃の密接な関係があり資金面の不安が少ないことが予想されたが、実際にはそうした傾向は見られず、むしろ「強くあった」という回答が多い。残念ながら、日頃の活動が、事業承継者の資金面の不安の解消につながっていない。

<sup>16</sup> 29歳以下や70歳代の回答者は少ないので、それぞれ39歳以下、60歳以上に統合した。

問 23. 実際に事業承継を行った際に、必要となった資金はどのような用途でしたか。当てはまるものを全て選んで下さい。(複数回答可)

図表 87 事業承継時に必要になった資金

	全体	事業承継者		
		子・孫	兄弟姉妹等	従業員
資金の必要はなかった	36.7%	39.4%	40.2%	27.4%
債務の借換資金	22.3%	21.4%	23.2%	24.2%
役員退職金支払資金	14.1%	12.8%	13.4%	14.5%
納税資金	13.3%	13.1%	13.4%	14.5%
その他	13.3%	12.8%	11.0%	12.9%
事業用資産購入資金	11.3%	11.9%	11.0%	9.7%
株式買取資金	10.5%	7.8%	8.5%	25.8%
回答者数	618	421	82	62

図表 87 は、事業承継を実施した際に必要になった資金使途を尋ねた質問への回答結果である。「資金の必要はなかった」が 36.7%と最も回答比率が高かったが、逆に言えば約 6 割は何らかの資金が必要になったことになり、事業承継の円滑化に資金面での支援が不可欠であることもわかる。図表 85 では資金面の不安があったという回答者が 8 割程度であったことから判断すると、実際には資金の必要はなかった承継者でも漠然とした資金面での不安を持っていたことになる。

具体的な資金ニーズとしては、債務の借換資金が最も多く、それ以外にも様々な資金ニーズが一定程度あることがわかる。

図表 87 には後継者の属性別の結果も示している。特徴的なのは、従業員承継の場合、「資金の必要はなかった」との回答が少なく、4 人に一人は「株式買取資金」をあげている。従業員承継を円滑に進める上では、金融上の対応が不可欠であるといえる。

図表 88 必要な資金はなかった企業と従業員規模

	5 人以下	6-10 人	11-20 人	21-50 人	51 人以上
比率	33.0%	35.8%	42.4%	37.9%	37.0%
回答者数	200	123	144	95	54

図表 87 の「資金の必要はなかった」を選択した事業者の規模を調べるために、図表 88 において、事業承継実施者と企業の従業員数をクロス集計した。資金が必要でなかった事業承継実施者の企業は「11-20 人」の規模の企業が最も多く、反対に資金の必要のある企業は「5 人以下」の小規模企業で多かった。信用保証協会の保証利用の多い層であり、信用保証による支援の重要性が認識できる。

(7) 信用保証の利用状況

問 24. 実際に事業承継を行った際に、必要となった資金をどのように用意されましたか。下記から当てはまるものを全て選んで下さい。(複数回答可)

図表 89 事業承継時の必要資金の調達先

	全体	従業員規模				
		5人以下	6-10人	11-20人	21-50人	51人以上
民間金融機関からのプロパー融資（保証協会の保証がない融資）	22.6%	14.4%	16.8%	27.5%	33.7%	34.0%
民間金融機関からの保証協会の保証付き融資	35.9%	38.7%	38.9%	41.2%	24.7%	24.0%
日本政策金融公庫からの融資	17.0%	20.4%	19.5%	17.6%	9.0%	10.0%
金融機関からの借入れはしたが、保証協会付き融資を借りたかどうかわからない	4.1%	3.9%	8.8%	2.3%	1.1%	4.0%
金融機関からの借入れは必要なかった	47.7%	48.6%	45.1%	43.5%	52.8%	52.0%
回答者数	566	181	113	131	89	50

図表 89 は、事業承継を行った際の必要資金の調達先を尋ねた回答結果である。「金融機関からの借入の必要はなかった」が約 5 割を占めるが、残りの 5 割の事業承継実施者は金融機関からの借入を行っていることになる。信用保証協会の保証付き借入者は 35.9%であった。

図表 89 には、従業員規模で回答を整理した結果も示している。保証協会保証付き借入や日本政策金融公庫からの借入においては、20 人以下と 21 人以上とで差異が見られ、規模の小さな企業ほどそうした借入に依存している。反対に、規模の大きな企業ではプロパー融資の比率が高い。信用保証制度は小規模企業の事業承継に大きな役割を果たしている。

図表 90 事業承継を決める際の資金面の不安状況別の資金調達の状況

	資金面の不安			
	強くあった	ある程度あった	少しはあった	ほとんどなかった
民間金融機関からのプロパー融資（保証協会の保証がない融資）	25.8%	22.6%	22.7%	16.0%
民間金融機関からの保証協会の保証付き融資	43.3%	40.4%	32.6%	18.1%
日本政策金融公庫からの融資	26.3%	15.1%	11.4%	8.5%
金融機関からの借入れはしたが、保証協会付き融資を借りたかどうかわからない	4.1%	4.8%	2.3%	5.3%
金融機関からの借入れは必要なかった	37.1%	45.2%	52.3%	67.0%
回答者数	194	146	132	94

図表 90 は、事業承継を決める際の資金面の不安状況別に、実際にはどのような資金調達を行ったかを示している。「強くあった」や「ある程度あった」という人では 4 割が信用保証付きの借入

を行っている。プロパー融資を受けているのは2割程度であるので、プロパー融資だけでは対応できていない現状がわかる。

図表 91 資金用途と資金調達方法

	納税 資金	役員退職金 支払資金	事業用資産 購入資金	株式買 取資金	債務の借 換資金
民間金融機関からのプロパー融資(保証協会の保証がない融資)	24.4%	35.3%	38.2%	30.2%	28.2%
民間金融機関からの保証協会の保証付き融資	41.0%	30.6%	60.3%	20.6%	65.6%
日本政策金融公庫からの融資	20.5%	14.1%	32.4%	9.5%	33.6%
金融機関からの借入れはしたが、保証協会付き融資を借りたかどうかわからない	7.7%	8.2%	7.4%	3.2%	5.3%
金融機関からの借入れは必要なかった	35.9%	37.6%	16.2%	55.6%	19.8%
人数	78	85	68	63	131

図表 91 は、問 23 で尋ねた資金用途の回答と本問の資金調達方法のクロス集計をした結果である。「債務の借換資金」では、信用保証付きの融資への依存度が高い。「事業用資産購入資金」では保証付き融資とともに、プロパー融資による対応も一定程度行われている。

一方、「株式買取資金」については、「金融機関からの借入れは必要なかった」との回答が過半数を占めているが、株式買い取り資金を金融機関から借り入れることが難しく、他の方法を使った可能性も考えられる。この点に関しては、2018年4月に導入された「特定経営承継関連保証」への期待が高い。これは、一定の要件を満たす代表者個人が承継時に必要とする株式取得資金を対象にした保証制度であり、承継者が株式の買い取り資金を金融機関から借り入れしやすくなるものと期待される。

問 25. 事業承継において信用保証の利用は役に立ちましたか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 92 信用保証利用は役立ったか

役立った	あまり役立たなかつた	むしろ足かせになった	事業承継には関係がなかった	事業承継時に信用保証は利用しなかった	回答者数
72.9%	2.0%	3.0%	21.1%	1.0%	199

図表 93 資金面の不安と信用保証

	信用保証の利用					回答者数
	役立った	あまり役立たなかつた	むしろ足かせになった	事業承継には関係がなかった	事業承継時に信用保証は利用しなかった	

強くあった	42.3%	2.5%	3.5%	35.3%	16.4%	201
ある程度あった	40.1%	2.0%	2.0%	34.2%	21.7%	152
少しはあった	27.9%	2.1%	0.0%	45.0%	25.0%	140
ほとんどなかった	17.2%	1.0%	0.0%	44.4%	37.4%	99

図表 92 は、問 24 で事業承継時の信用保証付きの融資を利用したと回答した人がその信用保証の利用をどのように評価しているかの結果である。事業承継において信用保証の利用が役に立ったとの回答が 70%を超えており、信用保証の利用が大きな役割を果たしたことが確認できる。

図表 93 は、問 22 と問 25 の回答をクロス集計したものである。資金面の不安の程度が「強くあった」あるいは「ある程度あった」という回答者では、4 割超が、信用保証の利用が「役立った」としている。資金面の不安が信用保証の利用によりかなりの程度、解消されたことが確認できる。

#### (8) 経営者保証の状況

問 26. 前経営者の債務保証（いわゆる経営者保証）について引き継ぎましたか。複数の借入がある場合には、当てはまるものを全て選んで下さい。（複数回答可）

図表 94 前経営者の債務保証の引継ぎ

	全体	事業承継者		
		子・孫	兄弟姉妹等	従業員
前経営者の経営者保証に加えて、自らも保証することとなった	48.0%	49.9%	46.3%	35.5%
前経営者の経営者保証を外して、新たに自らが保証することとなった	46.2%	43.0%	53.7%	61.3%
前経営者は経営者保証を行っていなかった	6.1%	7.6%	2.4%	0.0%
前経営者の経営者保証が残っているが、自らは保証していない	5.1%	4.8%	3.7%	8.1%
前経営者の経営者保証を外して、新たな経営者保証も不要となった	1.7%	1.8%	0.0%	3.2%
回答者数	589	395	82	62

図表 94 は、前経営者の債務保証について引き継いだかどうかを尋ねている。経営者保証がネックとなって後継者が決まらず、経営者の高齢化で廃業に追い込まれる事態を防ぐという点から重要な問題を含んでいる。

回答結果によると、「前経営者の経営者保証に加えて、自らも保証することとなった」という新旧の経営者保証を求められた（2 重保証）のが 48.0%と約半分を占めている。経営者の保証については、「前経営者の経営者保証を外して、新たな経営者保証も不要となった」という状況が最も望ましいが、回答結果からは 1.7%にとどまっており、今後の一層の政策対応が必要である。

金融庁が公表している事業承継時の経営者保証の状況（前掲 図表 12）と比較すると図表 94 の分布はかなり異なっており、特に、2重保証のウエイトが相対的に大きい。小規模企業の多い信用保証利用企業では個人と法人の分離ができていない場合が多いなどの事業者側の課題も多いと思われるが、そうした課題自体の解消に向けた取り組みも含めて、経営者保証の解消への取り組みは信用保証協会にとって重要な課題であることがわかる。

図表 94 には、事業承継者の属性別にも回答を整理している。従業員承継の場合でも、3割程度は2重保証になっている他、6割程度が新経営者のみの保証となっている。

図表 95 経営者保証と前経営者の関与との関係

	二重保証	前経営者のみ保証	新経営者のみ保証	保証なし	従来から保証していない
引き続き経営に深く関与している	19.9%	14.3%	10.3%	30.0%	11.1%
ある程度、経営に関与している	26.4%	28.6%	14.8%	30.0%	8.3%
ほとんど経営に関与していない	8.7%	17.9%	13.7%	10.0%	8.3%
社内にいるが全く経営に関与していない	9.0%	7.1%	13.7%	10.0%	2.8%
会社を辞めているので関係ない	6.5%	7.1%	12.9%	10.0%	5.6%
他界している	29.6%	25.0%	34.7%	10.0%	63.9%
回答者数	277	28	271	10	36

図表 95 は、承継時の経営者保証と現時点における前経営者の経営への関与状況との関係を整理したものである<sup>17</sup>。

経営者保証が円滑な事業承継の阻害要因にならないために、新経営者の保証負担の問題を考えると、二重保証、前経営者の経営関与のもとでの新経営者のみの保証がとくに問題となろう。それぞれ企業固有の事情があるが、新たに新経営者に保証を求めないことを目標とすべきであろう。

図表 96 メインバンク別の経営者の保証徴求

	新旧経営者の二重保証徴求	新旧経営者の保証をとらない	回答者数
メガバンク	42.7%	1.1%	89
地方銀行	46.4%	2.4%	168
信用金庫	52.1%	1.6%	317
信用組合	38.6%	2.3%	44

<sup>17</sup> 事業承継時点での旧経営者の状況を尋ねているわけではないので、経営者保証の引継ぎの時点とズレがある点に注意が必要である。

図表 96 は、図表 94 の「前経営者の経営者保証に加えて、自らも保証することになった」（二重保証）と「前経営者の経営者保証を外して、新たな経営者保証も不要となった」についての回答別にメインバンクを整理したものである。二重保証については信用金庫や地方銀行が徴求している割合が高く、信用組が低い。新旧経営者の経営者保証を求めない金融機関は圧倒的に少なく金融機関全体としての保証を取らない取組はこれからである。

### （9）事業承継後の経営状況

問 27. 事業承継時点と比べた承継後の経営状況について、下記のそれぞれの観点で当てはまるものを一つずつ選んで下さい。

(1) 当期利益      (2) 従業員数      (3) 承継後に始めた新規事業      (4) 既存事業の見直し

図表 97 承継後の当期利益

	全体	事業承継者		
		子・孫	兄弟姉妹等	従業員
大きく増加	8.5%	9.1%	7.6%	9.5%
増加	32.0%	32.4%	31.6%	39.7%
横ばい	42.3%	42.2%	43.0%	36.5%
減少	13.4%	12.2%	15.2%	12.7%
大きく減少	3.8%	4.1%	2.5%	1.6%
回答者数	610	417	79	63

本問は事業承継後の経営状況を尋ねたものである。図表 97 は、承継後の当期利益についての回答である。「大きく増加」、「増加」の両者で 40.5%を占めている。「横ばい」が 42.3%であった。一方、「減少」、「大きく減少」の両者で 17.2%の回答があり、承継後に利益を増加させる企業が多い。

事業承継者の属性別にみると、従業員承継の場合に成績が良い傾向が見られる。

図表 98 承継後の従業員数

	全体	事業承継者		
		子・孫	兄弟姉妹等	従業員
大きく増加	3.8%	4.1%	2.5%	4.8%
増加	19.2%	18.2%	15.0%	22.6%
横ばい	54.2%	54.2%	60.0%	50.0%
減少	19.3%	20.3%	20.0%	19.4%
大きく減少	3.5%	3.1%	2.5%	3.2%

回答者数	605	413	80	62
------	-----	-----	----	----

図表 98 は、承継後の従業員数についての回答結果である。「大きく増加」、「増加」の両者で 23.0%を占めている。「横ばい」が 54.2%であった。一方、「減少」、「大きく減少」の両者で 22.8%の回答があり、企業別に異なるものの全体としての雇用維持はなされているようである。

なお、事業承継時における税負担の軽減措置を受けるために、5年間で平均8割以上の雇用を維持しなければいけないという雇用要件があったが、平成30年度の税制改正により未達成の場合でも軽減措置の適用が受けられることになった。事業承継者の立場から言えば税の負担を心配せずに事業を承継できる環境が整えられているが、雇用への影響は注視しなければいけない。

事業承継者の属性別にみると、従業員承継の場合に成績が良い傾向が見られる。

図表 99 承継後に始めた新規事業

	全体	事業承継者		
		子・孫	兄弟姉妹等	従業員
大きく増加	4.9%	5.5%	3.8%	1.6%
増加	20.9%	21.4%	16.3%	27.9%
始めたがほとんど伸びず	8.2%	8.2%	8.8%	9.8%
実施せず（予定あり）	20.6%	20.0%	21.3%	24.6%
実施せず（予定なし）	45.3%	44.8%	50.0%	36.1%
回答者数	607	415	80	61

図表 99 は、事業承継後に新たな事業を始めたかどうかを尋ねた質問への回答状況である。「実施せず(予定なし)」は 45.3%であるが、残りの約5割の企業は新規事業を既に始めていたり、今後始めようとしていたりすることがわかる。多くの企業が事業承継をきっかけに新事業に取り組んでいる様子が見える。

事業承継者の属性別にみると、兄弟姉妹等承継の場合に、「実施せず(予定なし)」が多く、新規事業の取り組みに消極的なようである。図表 69 でみたように、兄弟姉妹等承継の場合、承継者の年齢が高いケースが多かったこと（60歳代以上の比率が 28.9%）が影響している可能性がある。

図表 100 既存事業の見直し

	全体	事業承継者		
		子・孫	兄弟姉妹等	従業員
大規模に実施	6.3%	6.7%	5.0%	5.1%
一部で実施	31.0%	29.6%	33.8%	37.3%
ごく一部で実施	22.2%	23.9%	17.5%	16.9%



実施せず(予定あり)	13.1%	11.1%	13.8%	20.3%
実施せず(予定なし)	27.5%	28.7%	30.0%	20.3%
回答者数	604	415	80	59

図表 100 については、事業承継後に既存事業の見直しを実施しているかを尋ねた質問への回答結果である。「実施せず(予定なし)」は27.5%であり、残りの約7割の経営者は先代の経営を変えようとしている。事業承継を機にビジネスのやり方を変えていこうという新経営者の姿勢がうかがえる。

従業員承継の場合、「実施せず(予定なし)」が他に比べて少なく、既存事業の見直しに最も積極的なようである。

図表 101 事業承継者の年齢と事業承継後の経営状態

		39歳以下	40歳代	50歳代	60歳以上
当期利益	大きく増加	15.3%	6.0%	7.1%	6.5%
	増加	29.9%	37.1%	25.2%	25.8%
	横ばい	39.6%	42.3%	48.8%	37.1%
	減少	11.8%	11.2%	15.0%	24.2%
	大きく減少	3.5%	3.4%	3.9%	6.5%
	回答者数	144	267	127	62
従業員数	大きく増加	7.0%	3.7%	2.4%	0.0%
	増加	23.2%	17.7%	17.1%	16.9%
	横ばい	47.2%	57.9%	51.2%	61.0%
	減少	21.8%	16.2%	24.4%	18.6%
	大きく減少	0.7%	4.4%	4.9%	3.4%
	回答者数	142	271	123	59
新規事業	大きく増加	9.7%	3.3%	1.6%	6.7%
	増加	22.9%	23.0%	17.7%	11.7%
	始めたがほとんど伸びず	7.6%	7.8%	9.7%	10.0%
	実施せず(予定あり)	20.8%	21.9%	20.2%	16.7%
	実施せず(予定なし)	38.9%	44.1%	50.8%	55.0%
	回答者数	144	270	124	60
既存事業の見直し	大規模に実施	13.2%	4.1%	2.4%	8.5%
	一部で実施	30.6%	34.0%	29.6%	18.6%
	ごく一部で実施	22.9%	23.9%	18.4%	18.6%
	実施せず(予定あり)	7.6%	13.1%	16.8%	20.3%
	実施せず(予定なし)	25.7%	25.0%	32.8%	33.9%
	回答者数	144	268	125	59

事業承継時の年齢と企業の特徴をいくつかのクロス集計結果によって検討しておこう。図表 101 は、問 27 の事業承継時時点と比べた承継後の経営状態を、事業承継者の承継時の年齢によって区分けしてみたものである。当期利益が「大きく増加」した比率は、39歳以下の若い事業承継者の場合15%を超えるが、他の世代では6~7%程度である。従業員数が「大きく増加」した比率は年齢

が高くなるほど低くなっている。新規事業や既存事業の見直しについても、若い事業承継者の方が積極的に実施していることが読み取れる。

問 28. 問 27 の (3) や (4) で「実施せず」と回答した方（「実施せず(予定あり)」もしくは「実施せず(予定なし)」を選んだ方）にお尋ねします。その理由として当てはまるものを全て選んで下さい。（複数回答可）

図表 102 新規事業や既存事業の見直しをしない理由

新規事業		実施せず(予定あり)		実施せず(予定なし)	
既存事業見直し		実施せず(予定あり)	実施せず(予定なし)	実施せず(予定あり)	実施せず(予定なし)
	全体				
既存事業で精一杯	49.7%	50.0%	36.4%	43.8%	52.2%
人材が不足	31.6%	47.2%	45.5%	40.6%	26.8%
既存事業の業績が好調	17.1%	22.2%	9.1%	9.4%	19.6%
リスクが伴う	16.6%	22.2%	27.3%	25.0%	12.3%
必要資金の調達が困難	13.8%	19.4%	0.0%	15.6%	12.3%
先代や従業員が反対	0.5%	0.0%	0.0%	3.1%	0.0%
その他の理由	6.4%	13.9%	18.2%	6.3%	5.1%
必要性を感じない	13.5%	5.6%	9.1%	12.5%	16.7%
特別な理由はない	15.3%	8.3%	9.1%	12.5%	19.6%
回答者数	392	36	11	32	138

図表 102 は、承継後に新規事業や既存事業の見直しについて実施しない理由を尋ねた質問への回答結果である。全体を見ると、約 5 割の経営者が「既存事業で精一杯」を選択している。また 2 番目に多いのが「人材が不足」(31.6%) である。資金調達の問題を指摘するのは 13.8%にとどまっており、新規事業や既存事業の見直しに着手できていないのは、金融の問題であるよりも他の要因が影響しているようである。

図表 102 は、新規事業の実施と既存事業の見直しのそれぞれの状況別にも回答を整理している（表ではどちらかを実施している場合は省略している）が、いずれも実施しない(予定もない)という企業については、「必要性を感じない」や「特別な理由はない」との回答が多い。

図表 103 「既存事業で精一杯」の選択者は他のどの理由を選択しているか

	比率
人材が不足	43.1%
リスクが伴う	19.0%
必要資金の調達が困難	14.4%
既存事業の業績が好調	11.3%
必要性を感じない	10.8%
特別な理由はない	4.6%
その他の理由	1.5%
先代や従業員が反対	0.5%
回答者数	195

図表 103 は、本問で「既存事業で精一杯」を選択した 195 人の回答者は、新規事業や既存事業の見直しをしない理由として他のどんな回答を選択しているかを回答の多い順に並べたものである。回答の最も多いのは「人材が不足」である。ぎりぎりの人員で運営している企業にしてみれば、新たな人員を抱える余裕がないということである。質と量のどちらの面での人材不足であるかどうかは判断できないが、事業者の課題解決のために、相談に対応するという受け身のレベルでなく、経験のある人材を一時的に派遣するようなより積極的な施策が求められるかもしれない。

## 5. 事業承継未済企業の現状と課題（調査票 B）

本節は、経営者が既に高齢期（60歳以上）に達している企業で、事業承継を行っていないと思われる企業（事業承継未済企業）に対する調査の結果を紹介していく。

### （1）事業承継者（後継者）の候補について

B問 16. 貴社の後継者の状況について当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 104 後継者の状況

	全体	会社形態		
		個人事業	株式会社	有限会社
後継者あり(承継意思あり)	41.8%	28.9%	49.0%	46.2%
後継者あり(承継意思未確認・未確定)	16.2%	14.2%	19.0%	14.0%
決める必要はあるが、まだ決まっていない	16.5%	12.0%	20.4%	14.8%
自分の代で事業をやめる	25.0%	44.9%	9.9%	23.4%
自分はまだ若いので決める必要がない	0.4%	0.0%	1.7%	1.6%
合計	1,663	550	706	385

図表 104 は、後継者の有無などについて尋ねた回答結果である。「後継者あり（承継意思あり）」が 41.8%で、「後継者あり（承継意思未確認・未確定）」が 16.2%であった。合計すると、回答者の約 6 割に後継者候補がいるということである。「決める必要はあるが、まだ決まっていない」は 16.5%で、「自分の代で事業をやめる」という明確な廃業の意向を持っているのは 25.0%である。なお、この質問への有効回答者は 1,683 人で、全体の回答者 1,821 に対して無回答者が 9% いることになる。後継者について微妙な状態のために回答できなかつたのかもしれない。

図表 104 には、会社形態別の結果も示している。個人事業主は「自分の代で事業をやめる」という考えが多く、後継者を確保できていない。

図表 105 後継者の状況と直近決算のクロス集計

	赤字	黒字	合計
後継者あり（承継意思あり）	28.0%	69.1%	686
後継者あり（承継意思未確認・未確定）	27.8%	66.5%	263
決める必要はあるが、まだ決まっていない	36.3%	61.2%	273
自分の代で事業をやめる	42.3%	51.4%	395

（注）合計には「把握していない」「決算深刻なし」の回答者を含んでいる。

図表 105 は、回答企業の後継者の状況と直近の決算状況の関係をまとめたものである。「後継者あり（承継意思あり）」と回答した人のうち直近の決算が赤字であったのは 28.0%、「後継者あり（承継意思未確認・未確定）」では 27.8%、「決める必要はあるが、まだ決まっていない」では 36.3%であった。これに対し、「自分の代で事業をやめる」と回答した人では赤字企業の割合は 42.3%であり、「後継者あり」と回答した人に占める赤字企業の割合と比べて多くなっている。しかし、「自分の代で事業をやめる」と回答している事業者でも半数以上が純利益を計上しているのである。

図表 106 後継者の状況と自己資本比率のクロス集計

	0%以上 25%未満	25%以上 50%未満	50%以上 75%未満	75%以上	債務超過状態	わからない/ 該当しない	合計
後継者あり（承継意思あり）	32.2%	16.6%	6.0%	4.1%	11.5%	29.7%	566
後継者あり（承継意思未確認・未確定）	28.8%	15.8%	8.6%	5.0%	10.4%	31.5%	222
決める必要はあるが、まだ決まっていない	22.0%	11.6%	8.7%	5.4%	14.5%	37.8%	241
自分の代で事業をやめる	26.5%	7.0%	3.6%	3.9%	12.3%	46.8%	359

図表 106 は、回答企業の後継者の状況と自己資本比率との関係をまとめたものである。「後継者あり（承継意思あり）」と回答した人のうち「債務超過状態」にある人の比率は 11.5%、「後継者あり（承継意思未確認・未確定）」では 10.4%、「決める必要はあるが、まだ決まっていない」では 14.5%、「自分の代で事業をやめる」では 12.3%と、後継者の状況別には「債務超過状態」にある企業の割合に大きな差はない。

他方、「わからない／該当しない」を見ると、「後継者あり（承継意思あり）」と回答した人では 29.7%、「後継者あり（承継意思未確認・未確定）」と回答した人では 31.5%であるのに対して、「自分の代で事業をやめる」との回答では 46.8%と財務状況を把握していない企業の割合が高くなっている。廃業を検討する企業においては、後継者のいる企業に比べて事業を計画的に行えていない状況が見て取れる。

図表 107 「自分の代で事業をやめる」方針の企業の当期利益と自己資本の状況

	債務超過	資産超過
赤字	14.8%	30.2%
黒字	8.8%	46.2%

(注) 「自分の代で事業をやめる」と回答した企業の内、当期利益について「赤字」か「黒字」、自己資本比率について「資産超過」か「債務超過」と回答した企業 182 社について計算している。

図表 107 は、「自分の代で事業をやめる」と回答している人の内、当期利益と自己資本比率について回答している 182 社に限って状況を整理してみたものである。これを見ると、赤字・債務超過という極めて厳しい状況にあるのが約 15%である一方、黒字・資産超過がほぼ 5 割ある。つまり、「自分の代で事業をやめる」と回答している人でも、事業価値がある企業が相当含まれている。

図表 108 中長期の経営計画の有無と後継者の状況とのクロス集計

	後継者あり (承継意思あり)	後継者あり(承継意思未確認・未確定)	決める必要はあるが、まだ決まっていない	自分の代で事業をやめる	合計
計数の入った経営計画がある	56.8%	18.0%	20.2%	3.8%	183
計数のない大まかな経営計画がある	54.0%	18.8%	14.9%	12.0%	383
経営者の頭の中にあるだけ	40.7%	17.3%	21.5%	19.8%	479
経営計画はない	28.7%	12.7%	13.2%	45.1%	567

(注) 合計には、「自分はまだ若いので決める必要がない」の回答も含めている。

図表 108 は、中長期の経営計画の有無と後継者の状況とのクロス集計である。「計数の入った経営計画がある」と回答した 183 人のうち、「後継者あり(承継意思あり)」と「後継者あり(承継意思未確認・未確定)」の合計は 74.8%であり、「計数のない大まかな経営計画がある」と回答した 383 人では 72.8%であった。つまり、何らかの中長期の経営計画のある企業の約 7 割には後継者が存在するということになる。

一方、「経営者の頭の中にあるだけ」と回答した人では後継者候補のあるのは 5 割程度である。さらに、「経営計画はない」と回答した人(残念ながら 567 人もいるが)では、「後継者あり(承継意思あり)」と「後継者あり(承継意思未確認・未確定)」の合計の割合は約 4 割にとどまり、「自分の代で事業をやめる」との回答が 45.1%となっている。本来、事業を廃業するにしても計画的に廃業する方が円滑に進めることができるはずであり、廃業判断がしっかりした計画に基づいていないことを示唆している。

B 問 17. B 問 16 で「後継者あり」とお答えされた方に質問します。後継者として下記から一つを選んで下さい（複数候補の場合は最も次期後継者にしたい方）。

図表 109 経営者と後継者との関係

	比率
代表者の子・孫（娘婿等を含む）	80.5%
自社役員・従業員	10.5%
親族（代表者の子・孫以外）	7.3%
友人・知人	0.6%
取引先の関係者	0.4%
M&A（企業の合併・買収）先	0.3%
その他	0.3%
合計	948

図表 109 は、B 問 16 で「後継者あり（承継意思あり）」もしくは「後継者あり（承継意思未確認・未確定）」と回答した経営者の、後継者候補との関係をまとめたものである。

「代表者の子・孫（娘婿等を含む）」との回答が 80.5%で最も多く、また「親族（代表者の子・孫以外）」が 7.3%であったので、親族承継が約 9 割である。現実の後継者の 68.3%が「親・祖父母」と回答していた（図表 67）ことからすると、子供や孫への承継の実現率よりも、親の側は承継してくれるという期待が高いことがうかがえる。このあたりにも現経営者と後継者との間に認識のギャップが見受けられる。

B 問 18. B 問 16 で「後継者あり」とお答えされた方に質問します。後継者または後継者候補（複数の場合は最も次期後継者にしたい方）の年齢をご回答ください。

図表 110 後継者または後継者候補の年齢

	29 歳以下	30 歳代	40 歳代	50 歳代	60 歳代	70 歳以上	合計
比率	7.4%	37.1%	45.0%	9.6%	0.8%	0.0%	913

図表 110 は、後継者または後継者候補の年齢をまとめたものである。最も多いのが「40 歳代」の 45.0%、次いで「30 歳代」が 37.1%であった。図表 69 で示した実際の承継時の新経営者の年齢は、50 歳代以上が 3 割程度であった。この点を考えると、計画していたように十分に若い世代に事業を引き継げず、「中継ぎ」的に中高年世代に引継ぎが行われている可能性がある。

## (2) 事業承継の準備状況について

B 問 19. 貴社の事業承継の準備状況について一つ選んで下さい。

図表 111 事業承継の準備状況

	比率
事業承継の準備をしていない	40.1%
事業承継をしなければいけないと思っているが、進んでいない	32.6%
事業承継は完了していないが、進捗は計画通り	27.3%
回答者数	1,596

図表 111 は、事業承継の準備状況をまとめたものである。「事業承継の準備をしていない」が 40.1%、「事業承継をしなければいけないと思っているが、進んでいない」が 32.6%であり、事情承継が行われていない企業のうち、約 7 割で事業承継の具体的な動きがないことになる。「事業承継は完了していないが、進捗は計画通り」と回答した企業の割合は、27.3%であった。

図表 112 事業承継の準備状況と直近の決算状況のクロス集計

	赤字	黒字	合計
事業承継は完了していないが、進捗は計画通り	26.2%	71.5%	428
事業承継をしなければいけないと思っているが、進んでいない	32.4%	64.5%	515
事業承継の準備をしていない	37.6%	56.9%	617

図表 112 は、回答者の事業承継の準備状況と直近の決算状況のクロス集計である。「事業承継の準備をしていない」と回答した企業のうち直近の決算が赤字だったのは 37.6%であった。その比率は「事業承継をしなければいけないと思っているが、進んでいない」と回答した企業では 32.4%、「事業承継は完了していないが、進捗は計画通り」と回答した企業では 26.2%である。事業承継の準備をしていない回答者ほど、経営状況の悪い企業の占める割合が高くなっている。



B問 20. B問 19で「事業承継は完了していないが、進捗は計画通り」と答えられた方への質問です。(1) 準備を始めて今までどのくらいの期間が経過していますか。また、(2) あとどれくらいで終了する予定ですか。それぞれ一つずつ選んで下さい。

図表 113 事業承継準備を始めてからの経過期間と終了までの期間

	1年未満	1年以上 3年未満	3年以上 5年未満	5年以上 10年未満	10年 以上	合計
(1)経過期間	15.3%	34.6%	23.5%	19.1%	7.5%	413
(2)終了までの期間	12.1%	30.5%	28.2%	25.1%	4.0%	347

図表 113 は、B問 19で「事業承継は完了していないが、進捗は計画通り」と回答した企業が、準備を始めて今までどのくらいの期間が経過しているか、またあとどれくらいで終了する予定かをまとめたものである。準備を始めてから経過している期間は、「1年以上3年未満」が34.6%で最も多く、次いで「3年以上5年未満」が23.5%であった。また、終了までの期間は「1年以上3年未満」が30.5%であり、「3年以上5年未満」が28.2%であった。

このように、事業承継未済企業でも準備をしている企業においては、全般的に、十分な時間をかけて事業承継を進めていることがわかる。

### (3) 事業承継の進捗状況

B問 21. B問 19 で「事業承継は完了していないが、進捗は計画通り」と答えられた方への質問です。今まで準備している中で苦労したことは何ですか。(複数回答可)

図表 114 準備をしている中で苦労していること

	比率
事業の将来性	50.4%
現在の借り入れの圧縮	34.8%
担保、保証の解除	11.3%
税金	11.1%
事業承継資金の借入	10.4%
後継者の決定	8.5%
役員、社員の理解	5.7%
取引先の理解	5.2%
家族、親族の理解	3.3%
その他	3.1%
特にない	14.7%
回答者数	423

図表 114 は、計画的に準備中という回答者にとって、これまでにどのような点で苦労があったかを尋ねてみた質問への回答結果である。一番多いのが「事業の将来性」であり、事業承継にあたっては事業そのものの磨き上げが必要であり、このことが最大の課題であることが確認できる。

事業承継支援において M&A 先を探すと言った出口の支援は、事業承継のごく一部に着目しただけの活動に過ぎない。事業の中身を見直して、事業の価値を高めることが事業承継を進めるためにも重要であることがわかる。それができるのが地域金融機関の強みである。

また、「事業の将来性」は PL の改善であるのに対して、第 2 位の「借入の圧縮」は BS の改善を意味している。借入をまとめるなどによって月々の返済負担を下げるような財務戦略も効果的な場合があるが、根本的には PL の改善を通じて BS の改善につなげていく必要があり、こうした取り組みは一朝一夕に完成するものではなく、時間をかけた準備が必要である理由である。

図表 115 準備をしている中で苦勞していること（従業員規模別）

	5人以下	6-10人	11-20人	21-50人	51人以上
事業の将来性	52.6%	51.0%	48.4%	46.6%	50.0%
現在の借入れの圧縮	28.7%	47.0%	38.7%	32.8%	30.0%
事業承継資金の借入	13.5%	11.0%	4.8%	6.9%	10.0%
税金	9.4%	12.0%	11.3%	10.3%	25.0%
担保、保証の解除	7.0%	10.0%	22.6%	13.8%	5.0%
後継者の決定	4.1%	6.0%	9.7%	17.2%	25.0%
取引先の理解	4.1%	6.0%	8.1%	3.4%	10.0%
家族、親族の理解	2.3%	4.0%	3.2%	3.4%	10.0%
役員、社員の理解	1.2%	8.0%	6.5%	8.6%	20.0%
その他	2.9%	3.0%	3.2%	1.7%	5.0%
特にない	15.8%	11.0%	11.3%	20.7%	0.0%
回答者数	171	100	62	58	20

図表 115 は、企業規模別の結果を示している。企業規模で回答率に 15%ポイント以上の差異が見られた項目がいくつかある。「51人以上」企業で最大値となっているのは、「後継者の決定」、「役員、社員の理解」、「税金」であり、「6-10人」企業で最大値となっているのが「現在の借入れの圧縮」であった。

また、「11-20人」企業で最大になっているのが「担保、保証の解除」であった。企業規模が大きくなると、経営者保証ガイドラインに沿った個人と法人の区別がしっかりとできているが、このぐらいの企業規模ではそのボーダーラインで個人保証が外れにくい一方で、負債の額が大きいのかもしれない。

このように企業規模によっても事業承継の課題は異なってくることを確認できた。

最後に、心配事の内、上位の 5 つについて、問 35 で事業承継についてメインバンクに相談したいと回答した人（実際には、「相談したくない」以外を選んだ人）の比率を計算してみたのが、図表 116 である。たとえば、事業承継資金の借入に苦勞しているという 45 人の内、73.3%の人はメインバンクに相談したいことがあると回答していることになる。当然ながら、金融面で苦勞している人はメインバンクに相談したいという意向が多い。ただし、こうした金融面で苦勞している事業者でも 3 人に一人程度は金融機関に相談したくないと回答していることになる。また、「事業の将来性」などについて苦勞している人からの相談を、現行の 6 割からもっと高い水準に引き上げるように、金融機関は経営姿勢を改善する必要がある。

図表 116 事業承継における心配事別の金融機関に相談したい人の比率

事業承継資金の借入	73.3%	45
現在の借り入れの圧縮	66.9%	136
担保、保証の解除	65.0%	40
後継者の決定	61.8%	34
事業の将来性	61.7%	183

問 36 でメインバンクに対して事業承継に関して「相談したくない」と回答している人を対象にして、その悩みごと別に、相談しない理由を整理してみたのが図表 117 である。たとえば、メインバンクに対して事業承継に関して「相談したくない」と回答している人のうち、「事業の将来性」について苦勞しているという 84 人の内、「相談する段階まで話が進んでいない」という理由が 40%を超えている。しかし、金融機関は、事業の将来性について事業承継の有無にかかわらず日常的に相談を受けられることを目指すべきであり、そうした理由が相談しない理由として挙がっていることは深刻に受け止めるべきであろう。また、「担保、保証の解除」に苦勞している人では、「良い助言をもらえそうにない」が 3 割を超えている点にも、注目しておかねばならないであろう。金融機関においては、事業者が相談しないことから問題はないと捉えるべきではなく、顕在化していない悩みを感度良く捉える取り組みが求められる。

図表 117 苦勞しているのにメインバンクに相談しない理由

	相談する段階まで話が進んでいない	良い助言をもらえそうにない	金融機関以外に相談している	相談できていると思っていなかった	関係が希薄で、相談しづらい	個人の資産情報を開示したくない	他の金融機関に相談している	度数
事業の将来性	42.9%	17.9%	13.1%	10.7%	10.7%	6.0%	4.8%	84
後継者の決定	53.3%	13.3%	6.7%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%	15
事業承継資金の借入	33.3%	16.7%	25.0%	16.7%	0.0%	8.3%	8.3%	12
現在の借り入れの圧縮	45.5%	14.5%	14.5%	12.7%	7.3%	3.6%	0.0%	56
担保、保証の解除	43.8%	31.3%	6.3%	6.3%	12.5%	12.5%	0.0%	16

B問 22. B問 21で「担保、保証の解除」と答えた方にお尋ねします。応じてくれないのはどれですか。下記から当てはまるものを全て選んで下さい。(複数回答可)

図表 118 担保・保証の解除に応じてくれない先

	比率
金融機関	87.2%
信用保証協会	38.5%
その他の保証人	0.0%
回答者数	39

図表 118 は、B 問 21 で「担保、保証の解除」に苦勞していると答えた企業（48 社）に対して、応じてくれないのはだれかを尋ねた質問への回答である。重複回答が可能であるので、「金融機関」と回答した企業が 87.2%、「信用保証協会」と回答した企業が 38.5%であった。

図表 119 担保、保証の解除に応じてくれない金融機関の業態

メガバンク	地方銀行	信用金庫	信用組合	政府系金融機関
4.4%	12.5%	8.9%	3.6%	6.3%
68	128	246	28	16

「担保、保証の解除」に応じてくれないのが「金融機関」と回答した企業のメインバンクを調べてみた。ただし、「担保、保証の解除」に応じてくれないのは、非メインバンクである可能性があることに留意が必要である。本問は「事業承継は完了していないが、進捗は計画通り」と回答した企業を対象にしているので、まず、その回答者のメインバンクを整理して、そのメインバンクの業態ごとに「担保、保証の解除」に応じてくれないという回答の比率を計算してみた。その結果が図表 119 である。たとえば、「事業承継は完了していないが、進捗は計画通り」という企業の内、メインバンクがメガバンクである企業は 68 社であった。その内、「担保、保証の解除」に応じてくれないのが「金融機関」として回答した人は 3 人であったので、表の割合は 4.4%と標記している。これを見ると、地方銀行（本稿では第二地方銀行を含んでいる、また県内地銀とは限らない）をメインバンクにしている先で相対的に「担保、保証の解除」に応じてくれない比率が高いとの結果となっている。

#### (4) 準備の遅れの状況

B 問 23. B 問 19 で「事業承継をしなければいけないと思っているが、進んでいない」と答えた方への質問です。準備が遅れている理由は何ですか。(複数回答可)

図表 120 事業承継準備が遅れている理由

	比率
日常業務が忙しいため放置している	45.2%
承継のための交渉・準備が長引いている	40.3%
具体的に何をすべきかわからない	18.8%
その他	22.3%
回答者数	516

図表 120 は、B 問 19 で「事業承継をしなければいけないと思っているが、進んでいない」と答えた企業に対して、準備が遅れている理由を尋ねた質問への回答である。「承継のための交渉・準備が長引いている」が 40.3%である。こうした企業は具体的な行動をとっている企業だということになる。こうした企業に対しては、交渉や準備がより効率的に進むような支援を行うことが必要である。

一方、「日常業務が忙しいため放置している」が最も多い(45.2%)が、これは具体的な準備には全く着手できていないことを意味している。「日常業務が忙しいため放置している」と回答した人は 233 人であり、アンケート調査全体の有効回答者 1821 社に占める割合は 12.8%であり、相当数の事業承継未済企業がこの状態にあることがわかる。「具体的に何をすべきかわからない」も 2 割弱ある。重複があるのでこの 2 つの選択の少なくとも一つを選択しているのは 57.2% (295 社)となる。これらの事業者は事業承継についての問題意識は弱いながらも持っており、わずかな働きかけや支援によって、事業承継の準備を本格化させる予備軍であるともいえる層が一定程度存在しているのである。

B問 24. B問 23で「承継のための交渉・準備が長引いている」と答えた人へ質問します。長引いている交渉・準備の具体的内容は何ですか。(複数回答可)

図表 121 承継のための交渉・準備が長引いている理由

	比率
後継者の育成	41.3%
借り入れの圧縮	34.3%
事業の立て直し	24.9%
自分自身の気持ちの整理	22.9%
後継者探し、後継者の説得	21.4%
担保、保証の解除交渉	10.4%
事業承継に必要な借入れの交渉	9.0%
親族、取引先の同意	5.0%
株主への説明、株主の同意	4.5%
その他の理由	7.5%
回答者数	201

図表 121 は、B問 23で「承継のための交渉・準備が長引いている」と答えた企業に対して、長引いている交渉・準備の具体的内容を尋ねた質問への回答である。「後継者の育成」が41.3%で最も多かった。後継者がいたとしても、事業を承継させる段階までには後継者への経営ノウハウや技術の承継が進んでいないのであろう。また、後継者関連では、「後継者探し、後継者の説得」が21.4%ある。後継者を説得できていないことが承継準備を長引かせる理由になっているということは、経営者と後継者との間でコミュニケーションが不足している可能性も考えられる。

その他では、「借り入れの圧縮」が34.3%、「事業の立て直し」が24.9%であり、図表 114では、事業承継の準備がある程度進捗している人が直面している苦労としては、BSよりもPLの改善の方が上位になっており、準備が進んでいない人においては逆にPLよりもBSの改善が上位になっている点が相違している。準備が進んでいない人においては表面的なBSの問題にとらわれて、事業そのものの改善を図ることに十分な注意が払われていないのかもしれない。更に言えば、事業承継の際に「借入の圧縮」が本当に必要なかどうかを、企業は客観的に検討する必要があるだろう。たとえば、過剰債務状況にあるのなら債務を圧縮することは必要であるが、そうでないなら無理に借入を圧縮することで新規の投資や研究開発を行わないことは長期的な発展にとってむしろマイナスであることもあり得るからである。もし金融機関の支援態度から企業が事業の発展可能性を犠牲にしても債務の圧縮が必要だと感じているとするなら、金融機関の支援姿勢の改善を急ぐべきであろう。

図表 122 承継の交渉・準備が長引いている理由と直近の決算状況のクロス集計

	赤字	黒字	把握して いない	決算報告 なし	合計
事業の立て直し	45.8%	54.2%	0.0%	0.0%	48
株主への説明、株主の同意	44.4%	55.6%	0.0%	0.0%	9
借り入れの圧縮	39.7%	58.8%	1.5%	0.0%	68
事業承継に必要な借入れの交渉	35.3%	58.8%	0.0%	5.9%	17
後継者の育成	28.4%	69.1%	2.5%	0.0%	81
後継者探し、後継者の説得	25.6%	74.4%	0.0%	0.0%	43
親族、取引先の同意	20.0%	80.0%	0.0%	0.0%	10
担保、保証の解除交渉	15.0%	85.0%	0.0%	0.0%	20
自分自身の気持ちの整理	13.3%	84.4%	2.2%	0.0%	45
その他の理由	33.3%	60.0%	6.7%	0.0%	15

図表 122 は、承継のための交渉・準備が長引いている理由とそれを回答した企業の直近の決算状況をクロス集計し、赤字比率の高い順から並べたものである。

「事業の立て直し」を選択した回答者のうち赤字企業の占める割合は 45.8%であり、他の理由と比べ最も高くなっている。また、「借り入れの圧縮」という理由についても赤字企業の占める割合が 39.7%と上位に入っており、経営状況改善の必要を承継準備が遅れている理由に挙げる回答者に、赤字企業の占める比率が高いことが見て取れる。しかし、逆に言えば、黒字企業が 6 割もあり、本当に必要な「借り入れの圧縮」かどうかの見極めも必要であろう。

「担保、保証の解除交渉」では黒字企業の比率が高いが、赤字企業の場合はそもそも解除が無理だと感じて交渉対象としていないからであろう。黒字企業でも「担保、保証の解除交渉」に苦労しているという点を金融機関にとっての改善点として指摘しておきたい。



## (5) 準備していない理由

B 問 25. B 問 19 で「事業承継の準備をしていない」と答えた方への質問です。なぜ、事業承継の準備をしていないのですか。(複数回答可)

図表 123 事業承継の準備をしていない理由

	比率
廃業を検討している	53.8%
まだ事業を譲る気はない	20.3%
業務が忙しくて準備にとりかかれない	12.1%
何をしてよいのかわからない	9.9%
面倒である	1.7%
その他	15.7%
回答者数	630

図表 123 は、B 問 19 で「事業承継の準備をしていない」と答えた企業に対して、事業承継の準備をしていない理由を尋ねた結果をまとめたものである。

約半分にあたる 53.8%が「廃業を検討している」と回答しており、事業承継の準備をしていないことに明確な理由があるように見える。しかし、次に見るように (B 問 27)、廃業の判断が正確な事業の将来性に基づいているのかどうかについて慎重に評価する必要がある。

「まだ事業を譲る気はない」も 2 割程度あるが、本調査の対象者は 60 歳以上の経営者であり、仮にすぐには事業承継をする必要はないとしても、しっかりとした事業承継を行うためには一定の時間が必要であるので、その必要性の認識を喚起する働き掛けが必要であろう。

最後に、「業務が忙しくて準備にとりかかれない」が 12.1%、「何をしてよいのかわからない」が 9.9%、「面倒である」が 1.7%であった。これらに回答した企業は、事業承継について十分に検討できておらず、課題を先送りしている状態にあるといえる。

B 問 26. B 問 25 で「業務が忙しくて準備にとりかかれない」「まだ事業を譲る気はない」「面倒である」「何をしてもよいのかわからない」「その他」と答えた方に質問します。事業承継の準備に取り掛かる契機があるとすれば何ですか。(複数回答可)

図表 124 事業承継の準備に取り掛かる契機

	比率
後継者の事業を引き継ぐという意思表示	35.5%
同業の経営者の事業承継をみて	9.7%
金融機関からの事業承継の支援	9.3%
顧問税理士等からの事業承継の支援	7.9%
取引先からの働きかけ	7.6%
事業承継に係るセミナー等への参加	2.4%
商工会議所等からの事業承継の支援	2.1%
その他／わからない	43.4%
回答者数	290

図表 124 は、B 問 25 で「業務が忙しくて準備にとりかかれない」「まだ事業を譲る気はない」「面倒である」「何をしてもよいのかわからない」「その他」と答えた企業に対して、事業承継の準備に取り掛かる契機があるとすれば何かを尋ねた質問への回答である。

「後継者の事業を引き継ぐという意思表示」が、「その他／わからない」を除けば最も多かった(35.5%)。後継者がいても、当人の承継意思が示されないために準備に取り掛かれない状況が見取れる。後継者の承継意思を引き出すことができれば、事業承継準備を進行させることができることを意味しており、後継候補者に対する支援が重要であることがわかる。

## (6) 廃業の検討状況

B 問 27. B 問 25 で「廃業を検討している」と答えた人への質問です。廃業を検討していることについて知っているのは次の内、誰ですか。(複数回答可)

図表 125 廃業の検討を知っている相手

	比率
家族	66.0%
誰も知らない	21.9%
顧問税理士・公認会計士	17.3%
他の役員	11.9%
従業員	9.7%
取引先	6.7%
金融機関	4.9%
その他	2.4%
回答者数	329

図表 125 は、B 問 25 で「廃業を検討している」と答えた人に対して、廃業を検討していることについて知っているのは誰かを尋ねた質問への回答である。「家族」が 66.0%と最も多かった。次いで「誰も知らない」が 21.9%である。

外部者では、「顧問税理士・公認会計士」が 17.3%であった。「金融機関」はわずか 4.9%にとどまっており、企業経営者は廃業について金融機関に相談しないことが確認できる<sup>18</sup>。したがって、現状では、金融機関は取引先が廃業を決めてから連絡を受けるだけの存在になっているようである。事業者からすると、廃業の相談を金融機関にすると、それ自体が（金融機関が融資を渋るようになり）事業継続を困難にしてしまうと心配するのであろう。金融機関に本音の相談ができるように事業者と金融機関の信頼関係の構築が必要である。また、すぐにそうした関係が構築できず、金融機関に相談することが難しいとすると、顧問会計士や税理士が、廃業するか事業を承継する方向で経営を続けるのかの適切な助言を行えるようにしていくことが必要になる。

<sup>18</sup> 『中小企業白書 2019 年』によると、廃業した経営者の 27.1%しか外部の専門機関・専門家に相談しておらず、外部専門家に相談した人の内、14.1%しか金融機関に相談していないとの結果を報告している。つまり、廃業した経営者の 3.8%ほどしか金融機関に相談していないということになり、本調査の数値と近い値となっている。

B 問 28. 事業を他の事業者に譲渡することは検討しましたか。(複数回答可)

図表 126 事業を他の事業者に譲渡することを検討したか否か

	比率
十分な検討はしていないが、難しいと思う	46.2%
そのような可能性を考えてもみなかった	41.9%
外部には相談していないが、検討を行った結果、難しいと結論した	11.6%
金融機関や外部の専門家に相談したが、難しいと結論した	2.0%
回答者数	301

図表 126 は、B 問 25 で「廃業を検討している」と答えた企業に対して、事業を他の事業者に譲渡することを検討したかどうかを尋ねた質問への回答である。

「十分な検討はしていないが、難しいと思う」が 46.2%、「そのような可能性を考えてもみなかった」が 41.9%であった。ほとんどの事業者が事業の譲渡について検討せずに、素人判断で無理だと決めつけているようである。図表 125 を見ると、金融機関に廃業の検討を打ち明けているとの回答は 4.9%にすぎない。廃業を検討する事業者が金融機関と相談する機会を持ち、M&A などの可能性を認識できれば、廃業を減らすことにつながる可能性がある。

B 問 29. 廃業しようとする理由は何ですか。全て選んで下さい。(複数回答可)

図表 127 廃業しようとする理由

	比率
後継者がいない	60.2%
経営状態が悪い	35.5%
事業に将来性がない	35.5%
承継は考えていない	16.0%
従業員が確保できない	11.7%
借入が過大である	9.6%
設備の老朽化(更新困難)	9.6%
他社への売却が難しい	7.5%
経営人材が不足	5.7%
承継手続きは面倒	0.9%
その他	4.5%
わからない	2.7%
回答者数	332

図表 127 は、B 問 25 で「廃業を検討している」と答えた企業に対して、廃業しようとする理由を尋ねた質問への回答結果である。

「後継者がいない」が 60.2%であり、後継者不在が最も重要な廃業理由である。また、「事業に将来性がない」と「経営状態が悪い」がともに 35.5%である。事業の現状や将来見通しの悪さが経営者に廃業を検討させる要因となっている。裏を返せば、これらに回答した企業にとって廃業は本意でないということである。企業の優れた技術や経営知識が、不本意なかたちで承継されないのは社会的な損失だと言えよう。また、企業としての存続は難しい場合でも、人材やノウハウだけでも承継できる可能性を検討することも有益であろう。

B 問 30. 下記のような面での政府や自治体の支援策が充実した場合、廃業方針を変更して事業承継を検討するきっかけになりますか。なると思う支援策を全て選んで下さい。(複数回答可)

図表 128 廃業方針を変更するきっかけになると思う支援策

	比率
後継者の確保	19.9%
借換え等の金融支援	13.7%
従業員の確保	12.4%
新規借入れ	5.9%
事業再生計画の実行支援	5.2%
事業再生計画の策定	3.3%
経営幹部の育成	1.0%
その他	7.2%
ない	57.5%
回答者数	306

図表 128 は、B 問 25 で「廃業を検討している」と答えた企業に対して、廃業方針を変更して事業承継を検討するきっかけになると思う支援策を尋ねた質問への回答結果である。

後継者不在が廃業を検討する大きな理由だったため、やはり「後継者の確保」に関する支援を求める声が多い(19.9%)。「借換え等の金融支援」が 2 番目に多い(13.7%)。後継者や従業員の確保、また、金融的な支援が一定程度の廃業への歯止めになる可能性がある。一方で、「ない」を選択した企業が約 6 割あり、大半の企業では「諦め」てしまっており、こうした支援策が廃業方針を変更させるきっかけになるとは受け止められていない。こうした経営者のマインドセットを大きく変えるためには、苦しい中から事業承継に成功したり、元経営者がハッピーにリタイアできたり、また新経営者がやりがいを持って事業に取り組んでいるといった「成功事例」を各地で生み出していくことが重要であろう。

## 6. むすび

本稿では、2019年2月に実施した「兵庫県の中小企業の事業承継に関する調査」の結果を紹介した。この調査では、兵庫県信用保証協会を利用している企業の内、2011年以降に事業承継を済ませた企業（事業承継済み企業）2,266社と、現在の経営者が60歳以上で事業承継が必要だがまだ実施していない企業（事業承継未済企業）6,234社に対して、2019年2月に質問票を送り、事業承継済み企業640社および事業承継未済企業1,877社から回答を得た。

調査結果については本文で詳しく説明してきたが、まず、事業承継済み企業と事業承継未済企業に共通して尋ねた質問を使って、事業承継済み企業と事業承継未済企業の差に注目して、結果をまとめておく。

回答企業は全て現在、兵庫県信用保証協会の信用保証を利用している企業であり、一定の前提の下で平均従業員数を試算すると、事業承継済み企業が18.6人、事業承継未済企業が10.5人で小規模企業が多い。とくに、従業員規模「5人以下」が事業承継済み企業では33.0%であるのに対して、事業承継未済企業では60.3%にも達しており、小規模企業での事業承継が進んでいないことがわかる。会社形態で見ると、事業承継未済企業では個人事業が多く、事業承継済み企業では個人事業のウエイトは低い。つまり、個人事業での事業承継が法人に比べて遅れている。業種別に見ると、事業承継未済企業の中で、小売業や飲食業の比率が高い。金融機関にとって小売業や飲食業などのサービス業に対する事業承継支援を強化していくことが必要である。

前期の当期純利益の状況を見ると、事業承継済み企業では黒字が72%である一方、事業承継未済企業の黒字比率はそれよりは低い63%ではあるが、事業承継未済企業であっても約3分の2は黒字である。また、事業承継未済企業の約4割が、前期の利益が黒字で、資産超過状態である。

中長期の経営計画があるかどうかについて比較すると、事業承継済み企業に比べて事業承継未済企業は、経営計画を持たない傾向がある。事業計画がなくては後継者に事業の先行きを説明できず、事業承継は困難であろう。事業承継を支援する際に、日常的な事業計画の重要性について気づきを与える努力が求められる。

事業承継に関する相談相手と有益だった先を尋ねたところ、相談先として多いのは、事業承継済み企業でも事業承継未済企業でも「家族」であった。「会計士や税理士」は相談先としては2番目であったが、有益先としては、事業承継済み企業と事業承継未済企業のいずれにおいても、「家族」よりも多かった。事業承継に関しての相談相手として会計士や税理士が最も機能していることが確認できるが、相談をしてみたが十分な助言を得られなかったという場合がかなりあることも明らかになっており、税理士や会計士の事業承継に関する相談機能の強化が必要である。一方、金融機関を相談相手として選択している経営者は事業承継済み企業と事業承継未済企業のいずれにおいても、16%程度となっており、相談先として十分に認識されていないことがわかる。一方で、相談先と有益先比率の差が小さいことから、相談を受けた際には金融機関は満足度の高い支援を実施できている例が多いようである。

相談相手として、「金融機関（政府系金融機関を含む）」、「信用保証協会」、「顧問の公認会計士、税理士」、「弁護士や中小企業診断士、コンサルタント」、「商工会議所・商工会、中小企業団体中央会」、

「ひょうご産業活性化センターなどの公的支援機関」に対する要望として最も多かったものは、「具体的な進め方を指示してほしい」というものであった。

事業承継未済企業のメインバンクでは、信用金庫が60%であり、県内の中小零細企業の事業承継を進めるためには信用金庫の取り組みがカギを握る。メインバンクの態度についてみると、事業承継済み企業と事業承継未済企業で大きな差異が見られたのが、「資金繰り以外の相談にも乗ってくれる」であった。事業承継においては、資金繰り以外にも様々な問題が生じるので、それに対して金融機関が対応している場合に事業承継が進みやすかったと考えられる。

本調査の対象先は全て信用保証を利用しているが、それとは別に金融機関から保証のついていない借入（プロパー借入）をしている企業に対しての方が、金融機関は頻繁に訪問したり、資金繰り以外の相談にも対応したりするなど、支援の度合いが強い。

事業承継済み企業に、事業承継についてメインバンクへ相談した内容について尋ねたところ、「相談しなかった」という経営者がほぼ半数に達していた。それを除くと、「事業承継に関する借入相談」や「担保、保証の解除に関する相談」など借入に関連する項目が続いているが、2割程度の相談比率にとどまっており、相談比率の引き上げが課題である。さらに、金融以外の項目についての相談は非常に少なく、幅広い支援を期待されていない状況がわかる。ただし、相談をしたところ有益な支援を受けたという企業は多く、相談を受ければ、金融機関は一定の満足度を与えるような対応をとっている。

一方で、事業承継の準備の際にメインバンクに相談しなかった企業に、その理由を尋ねたところ、「相談できると思っていなかった」が最も多く（約25%）、「良い助言をもらえそうになかった」や「関係が希薄で、相談しづらかった」もそれぞれ10%程度で、金融機関の広報不足や関係性の構築不足がうかがわれる。また、「相談する段階まで話が進んでいない」も15%ほどあるが、事業者に「気づき」を与えて「事業承継の課題を整理」するところから金融機関は支援すべきであり、未成熟な段階から相談に応じる態度が金融機関に乏しいことの表れだとも考えられる。

事業承継未済企業に対して、事業承継に関してメインバンクに相談したい内容、実際にメインバンクに相談している内容、これまで有益な支援を受けられている内容について、尋ねてみた。「相談したくない／していない」が半数を超えており、残念ながら、事業承継未済企業にとってメインバンクは相談相手として認識されていない現状が確認された。具体的な内容を回答している企業に限ると、「借入相談」よりも「全般」の相談を希望している人の方が多く、事業承継済み企業では融資に関わる相談の比率の方が高かったのと対照的である。事業承継について未着手の企業にとっては、資金の問題の検討に入る以前の段階から支援する必要があることが読み取れる。また、ほとんどの項目について、相談希望を持っている割に実際の相談の数がかなり少なく、事業承継未済企業の相談ニーズが顕在化していない。金融機関においては、事業者が内に持つ困りごとを感度良く察知することが求められている。

メインバンクに相談したくないという事業承継未済企業にその理由を尋ねたところ、「相談する段階まで話が進んでいない」が約50%であった。未成熟の段階でも企業が金融機関に相談できるような態勢を金融機関は構築しなければ、相談ニーズが顕在化しないであろう。

兵庫県信用保証協会についての情報をどのようにして取得しているかを尋ねたところ、4社に3社は、金融機関の担当者からと回答している。信用保証協会の諸施策を企業に伝えるには金融機関

との連携が不可欠であることが確認された。兵庫県信用保証協会を事業承継に関する相談先として考えているかどうかを尋ねたところ、事業承継済み企業では「はい」が4割を超える一方、事業承継未済企業では3割に満たず、保証協会への見方に大きな差があった。事業承継済み企業は、事業承継のプロセスで保証協会と接触する機会があり、保証協会の重要性を認識したのであろう。

事業承継について保証協会に求めるものとして最も多かった回答は、「経営者保証への柔軟な対応」であり、特に事業承継済み企業では4割を超えている。事業承継未済企業ではその比率は33%であり、事業承継が具体化するにつれて経営者保証の問題が強く意識されるようになるのだと思われる。

次に、事業承継済み企業にのみ尋ねた質問の結果（第4節）からは事業承継の現状について次のようなことが明らかになった。

親・祖父母から引き継いだという回答が約7割で、兄弟姉妹などの親族を含めると、親族承継が8割超で、従業員承継が約1割となっている。先代の経営者のうち、現時点で経営に関与しているもの、経営に関与していないもの、他界しているもの、がそれぞれおおよそ3分の1ずつであり、新旧の経営者保証を考える場合、旧経営者の関与の状況が多様であることに配慮する必要がある。

事業承継時に問題になった点を尋ねたところ、7割の事業承継では何らかの問題があったとの回答結果であった。とくに、従業員承継においては、「金融機関からの事業承継資金の借入」や「金融機関への個人保証の免除・解除」などが、親族承継に比べて問題になることが多く、金融機関による支援が特に必要であることが明らかになった。

なぜ現在の経営者が後継者として選ばれたかを尋ねたところ、子・孫承継の場合は「子などの親族である」が圧倒的に多い（9割超）理由であった。しかし、同じ親族承継でも兄弟姉妹等承継になると、「親族である」ことの理由は6割程度まで低下して、代わりに「役員・従業員から信頼を得られる」との回答が26.5%の高い比率を示している。従業員承継になると、「必要な技術やノウハウを保有していた」が46.0%と最も高く、「後継者としての引き継ぎの意思や意欲」や「役員・従業員から信頼を得られる」が30%を超えていた。

事業承継前の心配・苦勞について尋ねたところ、「資金繰り、資金調達」という資金面に関する心配・苦勞の回答比率が高い。一方、現在の苦勞としては、「従業員の確保、人材育成」にかかる心配・苦勞の回答が51.5%と最も高くなり、事業承継後のプロセスが進むにつれて支援の重点の置き方を変えていく必要がある。事業承継は企業にとって発展のチャンスでもあるだけに新しい人材も必要になるのであろうし、旧経営者と同世代の社員も引退期に入り、社員の世代交代も起こりやすいことも考えられる。支援機関においては、経営人材なのか現場の人材なのか、又どのような分野の人材が不足しているのかについて、企業の事業内容を理解しながら真の人材ニーズを把握して、適切な人材の紹介に努めることが期待されている。

親族内承継に比べると従業員承継においては金融の問題はより深刻である。たとえば、事業承継に際して資金が必要になったかを尋ねたところ、子・孫承継では「資金の必要はなかった」が39.4%あったが、従業員承継の場合には27.4%にとどまっている。従業員承継がこれまで少なかった一つの要因が、金融機関の対応が遅れていたこともあると考えられる。

信用保証制度の事業承継に関する利用状況をみると、規模の小さな企業ほど利用度合いが高い。現状での小規模企業での事業承継において信用保証制度が大きな役割を果たしていることが確認できた。



次に、事業承継未済企業向けの調査（調査票 B）の結果をまとめておく。後継者の有無などについて尋ねたところ、「後継者あり（承継意思あり）」が 41.8%で、「後継者あり（承継意思未確認・未確定）」が 16.2%であったので、回答者の約 6 割には後継者候補がいる。「決める必要があるが、まだ決まっていない」は 16.5%で、「自分の代で事業をやめる」という明確な廃業の意向を持っているのは 25.0%であった。

中長期の経営計画の有無別に、後継者の状況をみると、「計数の入った経営計画がある」人の 75%ほどに後継者がいるが、「経営者の頭の中にあるだけ」と回答した人では後継者候補のあるのは 5 割程度であり、「経営計画はない」と回答した人では後継者がいるのは約 4 割にすぎない。事業承継のためにも、経営計画の策定は重要であることが示唆される。

事業承継の準備状況を尋ねたところ、「事業承継の準備をしていない」が 40.1%、「事業承継をしなければいけないと思っているが、進んでいない」が 32.6%であり、事情承継が行われていない企業のうち、約 7 割で事業承継の具体的な動きがないことになる。「事業承継は完了していないが、進捗は計画通り」と回答した企業の割合は、27.3%であった。

計画的に準備中という回答者にとって、これまでにどのような点で苦労があったかを尋ねてみた。一番多いのが「事業の将来性」であり、事業承継にあたっては事業そのものの磨き上げが必要であり、このことが最大の課題であることが確認できる。事業承継支援において M&A 先を探すといった出口の支援は、事業承継のごく一部に着目しただけの活動に過ぎない。事業の中身を見直して、事業の価値を高めることが事業承継を進めるためにも重要であることがわかる。それができるのが地域金融機関の強みである。

「事業承継をしなければいけないと思っているが、進んでいない」と答えた企業に対して、準備が遅れている理由を尋ねたところ、「日常業務が忙しいため放置している」が最も多かった（45.2%）。こうした企業は、必要性を認識しているので、金融機関からのきっかけを作る働き掛けが効果的であろう。また、「承継のための交渉・準備が長引いている」も多い（40.3%）。長引いている内容について尋ねると、「後継者の育成」が最も多く、「借入の圧縮」が続いている。こうした企業に対しては、後継者の育成についての支援が必要である。また、事業承継の際に「借入の圧縮」が本当に必要なかどうかを企業と十分に話し合っておくことも重要であろう。たとえば、過剰債務状況にあるのなら債務を圧縮することは不可欠であるが、そうでないなら無理に借入を圧縮することで新規の投資や研究開発を行わないことは長期的な発展にとってマイナスであることもあり得るからである。

「事業承継の準備をしていない」と答えた企業に対して、事業承継の準備をしていない理由を尋ねたところ、約半分に当たる 53.8%が「廃業を検討している」と回答した。しかし、その廃業の意思について、金融機関が知っているというのはわずか 4.9%にすぎない。つまり、金融機関は廃業前に相談を受けられていない。税理士への相談も 2 割弱にとどまるので、結局、専門家や金融機関に相談しないまま廃業の意志を固めている経営者が多いことになる。そのために、本当に廃業すべきであったのか、何らかの形で事業を継続できなかったのかといった点の検討が不十分となっている。

また、廃業を検討しているわけでないが忙しいなどのために準備ができていないという回答者のうち、3 割以上が後継者の意思表示があると準備に取りかかると回答している。現経営者に対する意識づけだけでなく、後継者候補への意識づけや事業承継に伴う不安解消のための支援も重要であることがわかる。

兵庫県の中小企業の事業承継の現状と問題点についてこれだけ詳細に調査されたことはない。ここで得られた教訓を参考にして、兵庫県信用保証協会はもちろんのこと、県内の金融機関、行政組織、支援機関が協力して、事業承継を希望する企業が円滑に承継できるように取り組んでいくことが望まれる。また、本調査は兵庫県の中小企業に対してのものではあるが、多くの点で全国に共通している課題でもあると予想される。全国の信用保証協会や金融機関、行政機関、支援機関などの取り組みにおいても参考になることを期待している。

さらに、家森（2019）では、信用保証制度を活用した創業支援について分析している。本調査とあわせれば、信用保証制度が強化すべきだとされている事業承継支援と創業支援の両方についての現状を知ることができる。今後、信用保証制度に期待されているような事業再生などの分野での調査も実施していきたいと考えている。

## 参考文献

伊東眞幸（2015）『地銀の未来—明日への責任—』金融財政事情研究会。

金融ジャーナル社（2018）『金融マップ 2019 年度版』2018 年 12 月

金融庁(2018)「企業アンケート調査の結果」金融庁, 2018.9.26。

東京商工リサーチ「2018 年「休廃業・解散企業」動向調査」 2019 年 1 月 21 日公表

[http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20190121\\_01.html](http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20190121_01.html)

兵庫県(2014)「ひょうご経済・雇用活性化プラン」(平成 26～30 年度) 兵庫県。

兵庫県信用保証協会(2019)『2019 年度版信用保証協会のあらまし』兵庫県信用保証協会。

家森信善編（2019）『信用保証制度を活用した創業支援—信用保証協会の役割と金融機関連携—』中央経済社。

家森信善・尾島雅夫（2018）「創業支援のための信用保証制度の利用の現状と課題—愛知県信用保証協会アンケート調査結果の報告—」神戸大学経済経営研究所, RIEB Discussion Paper Series, No. DP2018-J105。

2019年度「関西における地域金融面からの事業承継支援の課題」研究会報告書

---

発行日	2020（令和2）年1月
発行所	〒530-0011 大阪市北区大深町3番1号 グランフロント大阪 ナレッジキャピタル タワーC 7階 一般財団法人 アジア太平洋研究所 Asia Pacific Institute of Research (APIR) TEL (06) 6485-7690（代表） FAX (06) 6485-7689
発行者	岩野 宏

---

ISBN 978-4-87769-688-7