

【 平成29年度 】

伴走型小規模事業者支援推進
事業承継に関する地域経済動向等
アンケート調査

調査報告書

2017年9月

三次広域商工会

目 次

I. 調査要領

1. 調査目的	・・・2
2. 調査内容	・・・3
3. 調査期間	・・・3
4. 調査方法	・・・4
5. 調査体制	・・・4

II. アンケート調査結果

1. 事業所の基本データに関する調査結果及び分析について	
（1）企業概要及び後継者に関する状況について	・・・6
（2）経営環境と事業承継の関連性について	・・・9
（3）経営者と承継予定者の状況について	・・・10
2. 事業承継支援の要望について	
（1）後継者育成に関する支援について	・・・12
（2）後継者の選定や採用に関する支援について	・・・14
（3）事業承継に関する資金面での支援について	・・・15
3. 事業承継者に求める必要条件について	
（1）経験や実績に関する要望について	・・・18
（2）人間性等、その他の要望について	・・・22
4. 事業承継を阻害している要因分析について	
（1）事業承継の決断を難しくしている要因について	・・・24
（2）阻害要因を除去するために支援を希望される内容について	・・・26
5. 事業承継が行われない場合の対応について	
（1）廃業される場合の形式について	・・・29
（2）将来、廃業する予定の方で、懸念されている内容について	・・・30
6. その他、事業承継に関する商工会へのご相談やご要望について	・・・31
III. 総括	・・・32
参考資料（アンケート調査票）	・・・44

I . 調査要領

1. 調査目的

本調査の目的は、地域中小事業者の抱える事業承継に関する悩みごとに関して、身近な相談者たる商工会が窓口となり、様々な外部機関と連携をしながら、よりきめ細やかなサポートを実現するために、そのニーズと問題点を把握・分析し、効果的な支援に結びつけていくことにある。

背景には、三次広域商工会が、平成 28 年 7 月に認定を受けた「経営発達支援計画」（「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律」に基づく施策）に則った計画であることに加えて、平成 28 年度に実施した「地域経済動向等アンケート調査」の結果と、評価委員会のメンバーによる分析結果を踏まえて、当地域において、経営者の高齢化と事業承継の滞りが、地域経済に深刻な影を落としつつあるという危機感を共有したことにある。詳細は、本文ならびに総括にて記載するが、IT 革命が成長の加速期に入り、より多分野で重層的に製品化されて社会全体に大きな影響力を持っていく中で、事業承継の停滞は、そのままビジネスモデルの停滞や陳腐化につながる可能性も高く、事業者の財務体質を、益々厳しい状況に追い込みかねない要因になっており、今後、格差は広がる一方であろうと考えられている。

また、現在は全国的に人手不足が叫ばれており、地域中小事業者にとって、人材の獲得は、極めて厳しい状況にある。ましてや事業承継を任せるに値する中核人材の採用や外部人材の登用は、容易に実現できるテーマではない。しかし時間は刻一刻と過ぎ、経営者の高齢化は益々進展していく状況にあり、全国的に見ても、待った無しの重要課題に位置付けられているのである。

そこで本調査では、事業承継の三大テーマである「人の承継」「お金(資産)の承継」「知的資産の承継」について、基本的な内容についてお伺いするとともに、事業が承継されない場合の「廃業」に関するご意見についてもお聞かせ頂いた。先述するように事業承継というテーマは、複雑で深いテーマであるだけに、本調査の内容だけで問題の真因を理解するには、不十分なところも多い。実際には面談によるヒアリング調査を通じて、経営者の本音に迫る必要があるのではないかと考えているが、まずはお寄せ頂いた貴重なデータやご意見、ご要望を分析し、今後の支援策について、早急に検討する材料とさせて頂きたい。

その上で、商工会として取り組むべき内容を精査し、行政や金融機関、外部専門家等とも連携を図りながら、地域の皆様により一層期待され、信頼される商工会として、伴走型支援の充実を図っていききたいと考えている。

2. 調査内容

（１）事業所の基本データに関する調査結果および分析について

企業の基本データとして、経営者の年齢、業種や主力商品、直近の売上高、従業員規模、後継者の有無、承継予定者の属性、承継予定時期、業績推移、ホームページの活用実態などを把握させて頂き、経営状況や課題をクロス分析等していく上でのベースとするものである。

（２）事業承継支援の要望について

「人材に関する支援の要望」として、後継者育成に対する支援ニーズや、後継者の選定や採用に関する支援ニーズを、「お金に関する支援の要望」として、株式譲渡や個人保証の問題、後継者の採用及び育成に関する補助金等の支援ニーズの有無、事業承継に備えた設備更新の支援ニーズなどを、自由記述も含めて総合的に伺った。

（３）事業承継者に求める必要条件について

事業承継者に期待する経営力（経営者に必要となる様々な要素）のレベルについて、業種経験や実績、あるいは経営マネジメントに関する経験や実績、加えて、営業や生産等の職種（機能面）について等、「知的資産の承継」と関連する最低限の必要条件についての考え方を伺った。

（４）事業承継を阻害している要因について

事業承継を行うにあたり、経営者としての決断を躊躇させている要因について、経営面からの問題点と、個人的な心情面や人間関係に関する問題点をお伺いするとともに、その阻害要因を取り除くに当たって、どのような支援策に期待があるのかについて伺った。

（５）事業承継が行われない場合の対応について

将来、廃業という道を選択される可能性がある場合について、その廃業形式によって想定されている諸問題（顧客の問題、取引先の問題、債務等資金の問題、税金や手続きの問題等）や不安、必要とする支援策への要望について伺った。

（６）その他、事業承継に関する商工会へのご相談やご要望について

自由記述形式にて、事業承継に関する商工会への要望について伺った。

3. 調査・分析期間

平成 29 年 6 月～平成 29 年 9 月

4. 調査方法

- (1) 調査対象：三次広域商工会エリアの小規模事業・中小企業等を中心とした事業所
(三次広域商工会エリアとは、三良坂地区、作木地区、布野地区、君田地区、吉舎地区、三和地区、甲奴地区の7地区で形成されている)
- (2) 調査方法：郵便送付、郵便回収
- (3) 回収結果：総発送数 769 件、総回答数 130 件、有効回答数 128 件、有効回答率 16.6%
※有効回答数とは、諸事情による未回答の2事業所を除いた数値である

5. 調査体制

本調査の調査体制は、以下の通りである。

本調査の実施主体：三次広域商工会 担当 山崎 祐輔

本調査の委託先 ：株式会社アイムサプライ 担当 伊豆田 功

Ⅱ．アンケート調査結果

1. 事業所の基本データに関する調査結果及び分析について

(1) 企業概要及び後継者に関する状況について

最初に、本アンケート調査にご回答頂いた事業所の概要を整理し、環境と背景の理解や、客観的な分析・判断につなげる基礎としたい。そのため、「グラフ1：売上高別構成比率」「グラフ2：業績推移比率」「グラフ3：後継者の有無」「グラフ4：売上高別後継者の有無」「グラフ5：承継予定(者)の属性」を作成してみた。

また、回答事業所の平均従業員数は9.0人であり、経営者の平均年齢は、「グラフ6：年代別経営者数」のデータを基に算出すると60.08歳であった。これらのデータをベースに、当地域における事業承継の特性や課題を考えてみたい。

※「2. 事業承継の要望について」以降は、53.8%を占めている「後継者がいない」または「承継されない場合の廃業予定(60.0%)」が含まれた回答であることに留意されたい。

まずは、ご回答頂いた事業所の売上規模別構成比については、「グラフ1：売上高別構成比率」の通りであり、売上高1億円未満の事業者が62.3%を占めている。

これは全国平均である57.4%や、広島県の平均である60.6%(都道府県別・売上高別企業数2014年6月リスクモンスター株式会社参照)と比較して、少し高い状況であるが、考えられる理由としては、東京47.4%、大阪48.7%、愛知51.5%であることから推察すれば、商圏内人口密度の違いによるものではないかと思われる。特に地域密着型の小売業やサービス業においては、商圏内の客数が売上と与える影響は、大きいものと考えられる。

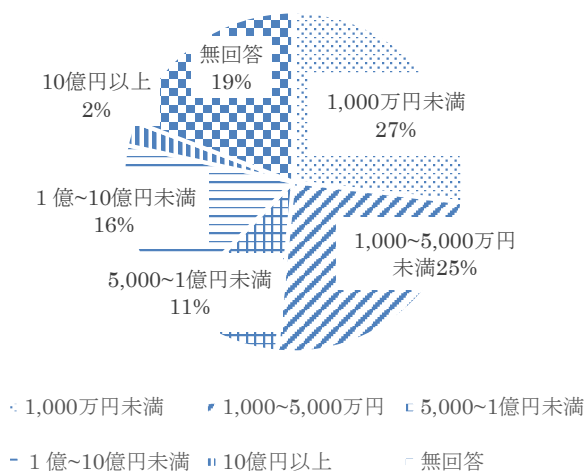
また、4事業者に1事業者以上は、1,000万円未満の事業者であり、個人または、ごく少数で事業を営まれていることがわかる。

これは、事業承継の支援を考えていく上で考慮しておくべき事項であると考え。

その理由は、事業承継において収益を支えている根幹となる強みが、多分に、個人特性に依存している可能性が高く、承継し難い特性があるからである。

地域経済の活性化を考えれば、少しでも多くの事業を継続できるよう支援したい気持ちはあるが、その手段を検討するに当たっては、新規創業者の支援を含め、総合的な対策を検討することが望ましいのではないだろうか。

グラフ1：売上高別構成比率

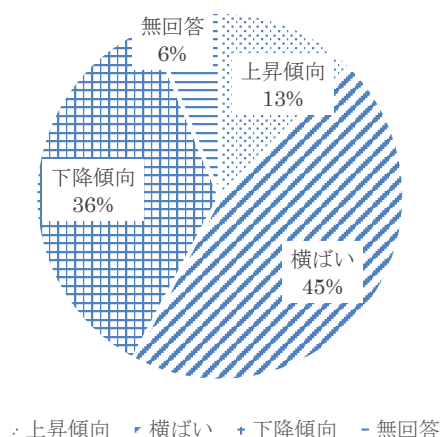


次に業績推移については、「グラフ2：業績推移の比率」の通りであり、上昇傾向と回答した事業者は、全体の12.5%にとどまっている。この数値は、昨年度に行った地域経済動向調査と比較して、約5ポイント低下している。内閣府は、有識者で構成する「景気動向指数研究会」において、2017年4月までに景気の拡大局面が53ヶ月に達し、バブル期（51ヶ月）を抜いて戦後3番目の長さになった」と発表した。本調査の結果とは、乖離していると言わざるを得ない。

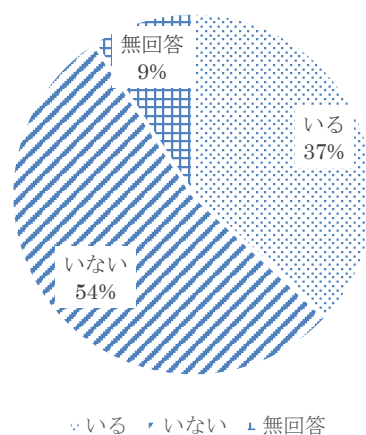
その原因については、後ほど総括において触れておくが、それぞれの都合に合わせた色眼鏡で実態を判断しないよう、心しておく必要があると考える。

そのような市場環境において、現時点における後継者の有無に関する割合であるが、「グラフ3：後継者の有無」の通り「いる」と回答された割合は、36.9%であった。（※昨年度調査より1.5ポイント上昇）これは、株式会社帝国データバンクにより調査された2016年の「全国オーナー企業分析」の数値である29.8%と比較して、約7ポイント高い数値を示している。

グラフ2：業績推移の比率

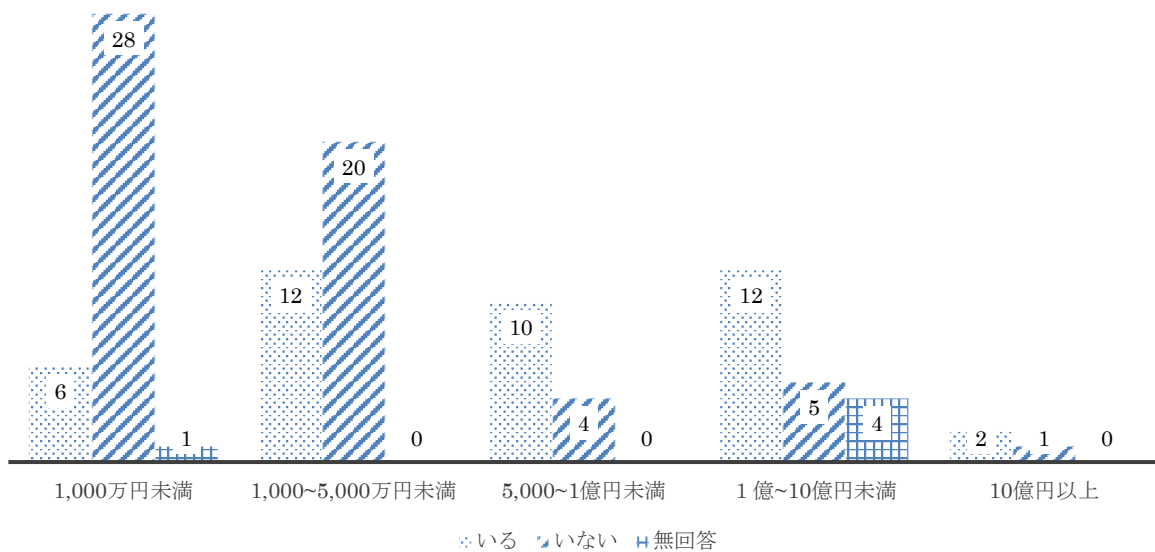


グラフ3：後継者の有無



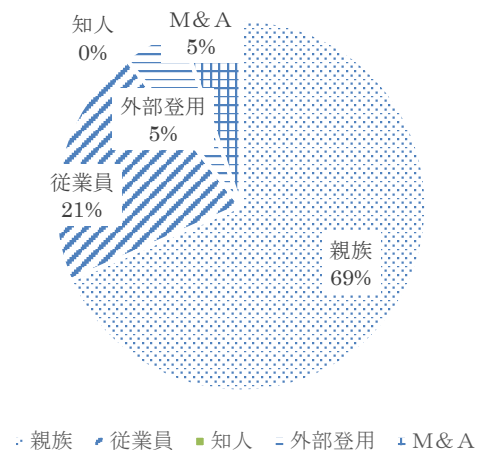
また、「グラフ4：売上高別後継者の有無」では、売上高5,000万円以上の企業においては、「いる」と回答された割合が過半数を超えている点が特徴的である。この理由については、就業環境（仕事の種類や質、または量、平均賃金など）と地域性（伝統や文化、先祖から引き継いできたものへの価値観など）が複雑に絡み合っている可能性があり、単純化して論評することはできないが、事業承継は全国的な問題となっているテーマであり、その中にあっては、比較して優位な状況にあることを示すデータとなった。

グラフ4：売上高別後継者の有無



さらに、承継予定者の属性について見てみると、「グラフ5：承継予定（者）の属性」の通り、親族内承継予定が68.4%を占めている。これに従業員による承継を加えれば、企業内部の関係者による承継予定が89.5%であり、外部からの登用やM&Aを検討している事業者は、2017年版中小企業白書に掲載されている「後継者・後継者候補の有無別に見た、事業譲渡・売却・統合（M&A）の検討状況」に掲載されている、外部登用やM&Aを「検討している」との回答に当たる22.5%と比較しても、10.5%と低い割合であることがわかる。

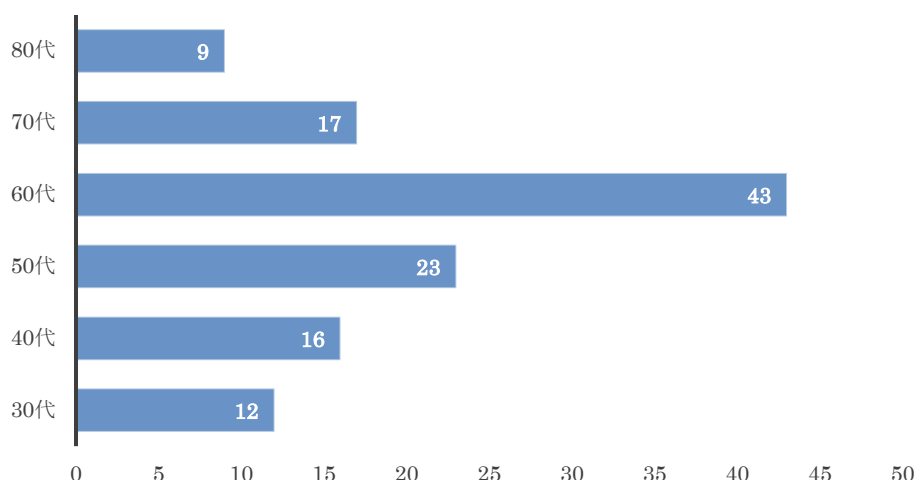
グラフ5：承継予定（者）の属性



最後に、経営者の年齢層について「グラフ6：年代別経営者数」で確認をしておくと、60代の経営者が、全体の35.8%を占めていることがわかる。これは、株式会社東京商工リサーチにより調査された「2016年全国社長の年齢調査」にある34%に近い数字であり、その他の年齢層も含めて、全国の平均的な構成となっているようである。

さて、このような背景を理解した上で、事業承継における課題は何か、優先順位の高い項目は何かなどを検証し、伴走型支援につなげていくべきであろう。

グラフ6：年代別経営者数



（２）経営環境と事業承継の関連性について

先述したように、売上高別に後継者の有無を分析してみると、売上高 1,000 万円未満の事業者の「後継者がいる」と回答された比率は 17.1%、1,000 万円～5,000 万円未満の場合は 37.5%となっており、後継者がいない比率の方が大きく上回っている状況である。

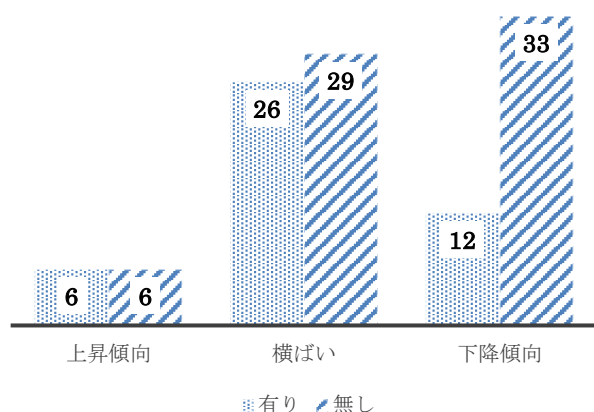
ところが、今回の回答事業者において売上高 5,000 万円以上の事業者は、「後継者がいる」とする比率の方が、63.2%と大きく上回っていることが特徴的である。

これは、先の事例でも触れたとおり、全国的には約 7 割の事業者が後継者不在という状況にある中で、単純に有無の件数や比率だけで、事業承継問題の解決策を考察してはいけないことを示していると考えられる。理由は、小規模事業者ほど事業承継が難しい環境にあり、背景に抱えている問題点や進むべき方向性、それに伴う支援策は、一定規模の売上高を超えた事業者とは、異なっている可能性が高いことを示しているからである。

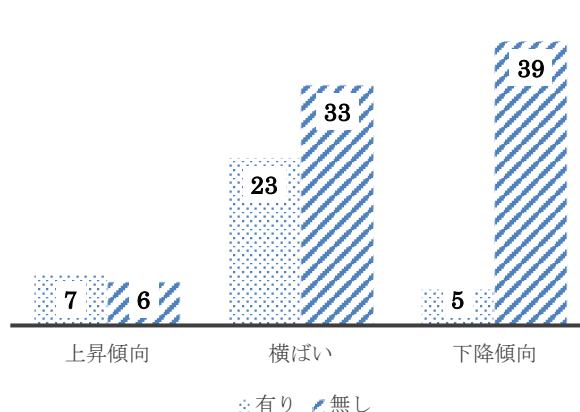
関連して、「グラフ 7：業績推移と後継者の有無」からも、類似する傾向が表れていると考えられる。「上昇傾向」と回答した事業者の、後継者がいない比率は 50.0%となっているが、「下降傾向」と回答した事業者の、後継者がいない比率は 73.3%と高い数値を示している。このグラフが示している実態は、業績が厳しい事業者ほど、後継者がいない事実を示しており、この二つを掛け合わせて検証をすれば、小規模事業ほど業績が厳しい環境にあり、かつ後継者がいないという状況にあることが想定される。ちなみに「業績上昇傾向」と回答した経営者の平均年齢は 50.37 歳であり、「業績横ばい」は 57.31 歳、そして「業績下降傾向」は 67.15 歳であった。

さらに、「グラフ 8：業績推移とホームページ」の関係性をみると、「上昇傾向」にある事業者においては、ホームページを有する割合が 53.8%と僅かに上回っているが、「下降傾向」にある事業者においては、11.4%しかホームページを有していない。これは、より厳しい経営環境にあるほど、ホームページを持っていない傾向にあることを如実に示している。

グラフ7：業績推移と後継者の有無



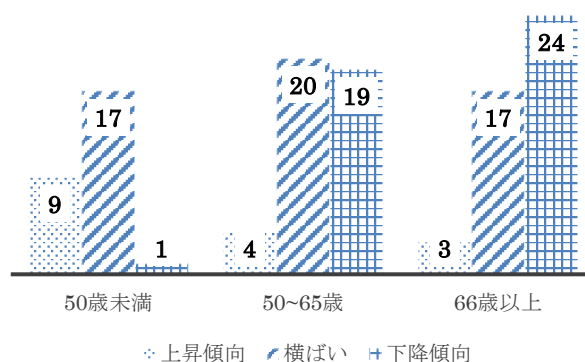
グラフ8：業績推移とホームページ



加えて、「グラフ9：業績推移と経営者の年齢」に示されている通り、50歳未満の経営者の場合、「業績が下降傾向」にあるのは僅かに3.7%であるが、年齢が高まるにつれて比率は高まり、66歳以上では54.5%の事業者が、業績下降傾向となっている様子が見える。

詳しいことは個別に調査してみなければわからないが、グラフ7～グラフ9に示されていることは、全て関連している可能性があり、事実を踏まえた現実的な対応策を検討する必要があるように思われる。

グラフ9：業績推移と経営者の年齢



(3) 経営者と承継予定者の状況について

本調査に回答頂いた経営者の平均年齢は、60.08歳となっている。先述した通り、これは、2016年の調査結果（東京商工リサーチ調べ61.19歳、帝国データバンク調べ59.3歳）と比較しても、平均的であると言える。この内70歳以上の経営者は、全体の13.3%となっており、いわゆる団塊の世代が70代に突入する「2017年問題」と同じく、事業承継等に関連する対策が急がれるところであろう。

また、グラフ9の結果でも明らかな通り、経営者の年齢は、健康上のリスクだけを孕んでいるわけではなく、急激な技術の変化や市場における価値観の変容などへの環境適応力や、自身と周囲の人のモチベーションに与える影響など、様々な内容を考慮する必要がある。

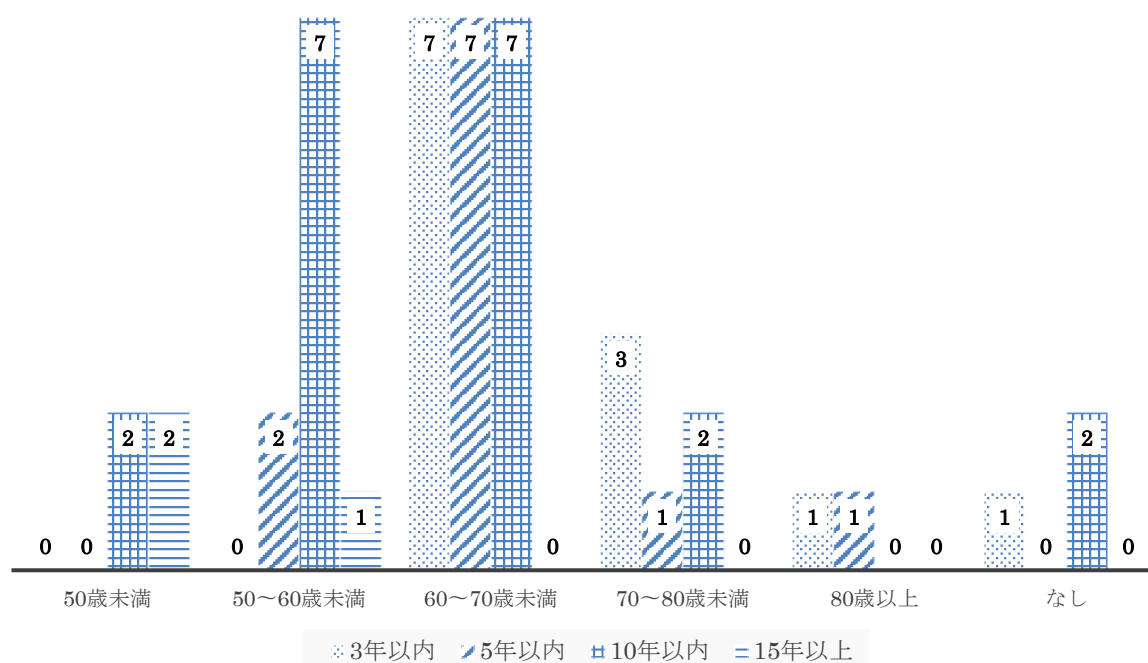
従って、何が起きているのかという事実を客観的に示すデータや具体的な事例を示すことで、経営者の事業承継に関する判断を適正に導く努力も、大切な支援ではないだろうか。

さらに、承継予定を有する事業者の「承継予定時期」については、「グラフ 10：承継予定時期」の通りであった。このデータを分析すると、承継予定時期までの準備期間として考えられている平均値は、7.25 年であった。これを経営者の年代別にみていくと、50 歳未満の経営者が考える、社長交代時の平均年齢は 61.5 歳、50～60 歳未満の場合は 68.5 歳、60～70 歳未満の場合で 75.0 歳、70～80 歳未満は 84.7 歳、そして 80 代以上では 84.0 歳となっている。この数値を平均して、事業承継時における経営者の年齢を算出すると、74.7 歳ということになるが、この数字の意味については、個人的な感情の問題や置かれている環境など、個別の事情があるように思われるため、原因を特定することは難しい。

加えて、70～80 歳未満に該当する経営者の中には、6～10 年以内の承継を考えられている方が 2 名存在するが、具体的な準備を行う上で、10 年という時間をどのように捉えているのかということについては、実地での追加調査が必要ではないかと考えるところである。

ちなみに、中小企業庁の「事業承継ガイドライン」平成 28 年 12 月によれば、平均的な事業承継の準備期間は「5 年～10 年」で、54.2%を占めている。ということは、仮に 70 歳までに事業を承継したいと考えるならば、遅くとも 60 歳の時点では、承継準備を始めておくことが好ましいと言えるだろう。

グラフ10：承継予定時期



2. 事業承継支援の要望について

(1) 後継者育成に関する支援について

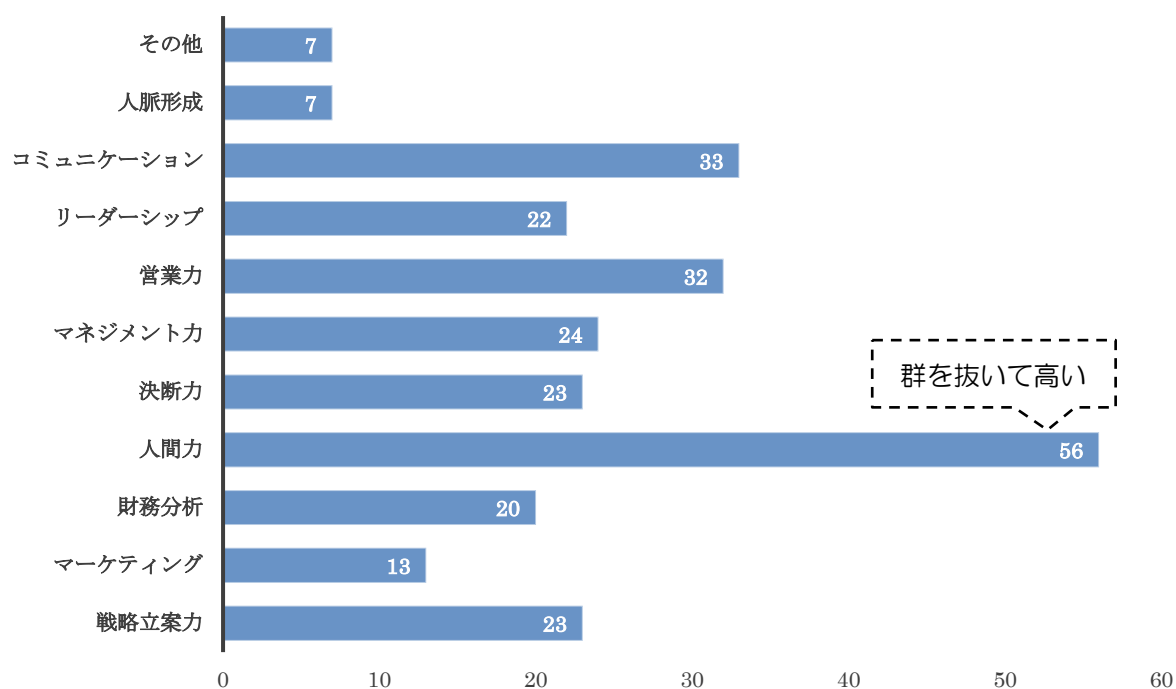
事業承継における三大テーマが「人の承継」と「お金(資産)の承継」、「知的資産の承継」であることは、周知の通りである。特に人材面の課題については、後継候補者が様々な制約条件により限定されることや、経営者の資質を備えているかどうか、あるいは本人の意識・やる気の問題等が複雑に絡み合っており、実に悩ましい問題となっているのは事実であろう。

そこで、まずは現経営者が考える「後継者の能力育成」について、どのような項目の育成テーマに対する支援希望を有するのかを問うてみた。結果については、「グラフ 11：後継者に学んで欲しいこと」の通りである。

なお、この結果については、実際に経営の舵取りを長きに渡り重ね続けた経営者の実体験から来る重要な能力査定であり、経営者に求められる重要な要素であることを、しっかりと受け止めなければならないと考える。その上で支援の方向性について、事実に沿う形で検討されるべきであろう。

調査の結果、断然高かった項目は、「人間力(人徳)」の育成支援に関する希望であり、第2位の「コミュニケーション」能力の育成支援を、大きく引き離していることがわかる。

グラフ11：後継者に学んで欲しいこと



考え方によっては、「リーダーシップ」や「コミュニケーション」も「人間力（人徳）」に含まれるとも考えられるが、グラフが示す通り、単なる知識やスキルと区別した「人間力」という項目は、経営者にとって、大きく異なるイメージを抱いていることに留意する必要があるのではないだろうか。これは、長年の経営経験からくる実感であり、この点については、総括において詳しく述べてみたい。

そして、第3位の「営業力」に関する育成支援の要望は、経営者が数字と向き合う現実の厳しさを示しているのかもしれない。いざという時、トップ営業による売上や利益の確保は、そのまま資金繰り等に影響し、死活問題となる場合もある。夢や理想を描くと同時に、その実現に欠かせない売上・利益の確保について、高い必要性を感じている可能性がある。

逆に、職人気質の製造業に多く見られるタイプだが、良い製品を作ることはできても、売ることを不得手とするために、事業の拡大がままならないケースも、一般的には多い。だからこそ、営業力の重要性を感じている人が多いのかもしれない。

また、今回の回答事業者における平均従業員数は9人であったことを考慮すると、第4位につけたマネジメント力の重要性についても、小規模事業者での必要性があまり高くないだろうと仮定すれば、一定規模以上の企業では、重要性が高くなっている可能性が高い。

経営者の交代によって、組織内部の人間関係や評価などに不満を感じる人も生じてくる場合があり、経営者が創業者である場合は、特に留意する必要がある。たとえ親子であっても、同じタイプの経営ができるとは限らず、それぞれに長所と短所を抱えているので、やり方が変われば、一時的に従業員が困惑することは、避けて通れない課題かもしれない。

そんな時、頼りにしたいのが「右腕」の存在であり、優れたマネジメント能力であろう。PDCAサイクル（Plan [計画] → Do [実行] → Check [検証] → Action [反映]）による経営資源（ひと・もの・かね・情報など）の適正な管理が、確実性の高い経営を行っていく上で重要であることを、経験的に感じられているのかもしれない。

意外だったのは、人脈形成に関する支援ニーズが低かったことである。様々な環境を用意して人的交流の促進を支援しているケースも多いが、この項目については、支援はなくとも自主独立して行ふべきだと認識されているのか、直接的に人材育成と結び付かなかったのか、もう少し精査が必要かもしれない。

最後に、「その他」の意見で、本設問と適合する意見を、以下にまとめておきたい。

- ・技術力
- ・介護保険制度、福祉に関する法律の理解と福祉観
- ・上記の全て欲しい
- ・専門知識と技能
- ・特になし
- ・情報、知識の修得講習、又はレクチャー（資格修得等）

（２）後継者の選定や採用に関する支援について

後継者を誰にするかについては、最も根幹となる課題であり、実に悩ましいテーマであると考え。次の経営者を選ぶとなれば、承継候補者の意思は当然ながら、外部の利害関係者を含む様々な人に影響を与える内容であり、相互に複雑な利害が生じるからである。

従って、信頼がおけて、かつ専門的な知識を有する人に、客観的な立場から助言や支援を受けたいというニーズがあるのではないかという仮説に基づき、具体的な支援の要望について質問してみた。結果は、「グラフ 12：後継者の登用・選定支援」の通りであった。

最も多かった意見は、「U I J」ターン希望者の中から、経営に関心が高い人材の発掘をして欲しい」（33.3%）という要望であった。今回は回答理由を求めているため、今後、個別に事情を調査する必要があるが、地域の外に出て経験したことが、地元地域での経営に活かされることを望まれているとか、大海に揉まれて得たであろう、より幅広い視野と経験に期待したいなど、地域に居ては得にくい知識や経験についての期待があるのかもしれない。

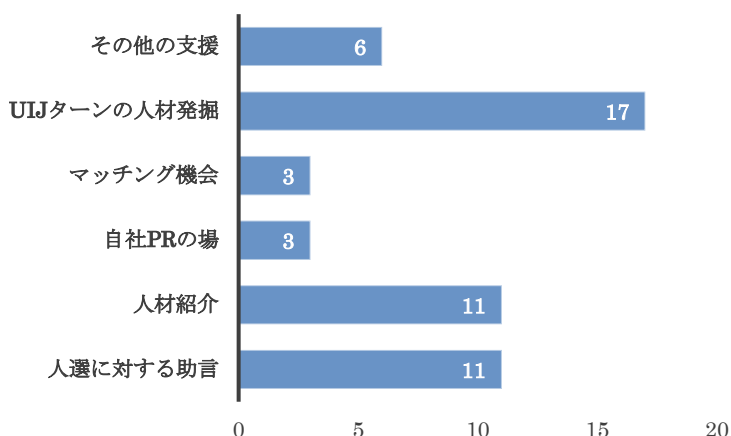
広島県においても、「中小企業等プロフェッショナル確保支援事業補助金」という制度を用意し、即戦力となる専門力を有した人材の確保を後押ししているが、経営者にとっても、市場が成熟して高度に専門性が高まっている現状において、後継者としていたい人材に、同様の要望を有している可能性がある。

次に多かった要望が、同数である「人選に対する助言が欲しい」と「人材紹介をして欲しい」（21.6%）という要望であった。自らが動いて出会いを求める「自社をPRする場が欲しい」や「マッチングする機会（面談やネットのサイトを介した出会いなど）が欲しい」という意見は、時間的な制約を受けることや、信頼性において不安が残ることなどが影響を与えた可能性もあり、要望としては少なかったようである。

その他の支援を希望された方の中で、関連するご意見を記述された内容については、次の通りであった。

- ・ 法人内で人選してキャリアアップを目指せる仕組みづくりの支援
- ・ 同業者に売却し、経営移行を行う支援

グラフ12：後継者の登用・選定支援



（３）事業承継に関する資金面での支援について

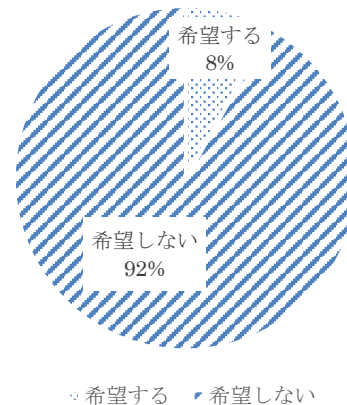
①株式譲渡に関する資金面での支援について

事業承継でよく語られる問題点として、株価を算定した結果、思いもよらない価値が付いていて、株式譲渡が簡単に行えないというものであるが、本アンケート調査の場合、株式譲渡に関する支援については、「グラフ 13：株式譲渡の支援」の通り、「希望する」との回答は、1割に満たない要望であった。

この理由については、個人事業の比率割合や、収益体質（企業価値）の差などが考えられることに加えて、主な相談先が顧問税理士や金融機関であるケースが多いからかもしれない。

いずれにせよ当回答者においては、支援の要望があまり高くないことは確かである。（但し、実質的には 20%程度は存在する）

グラフ13：株式譲渡の支援



②金融機関の個人保証に関する支援について

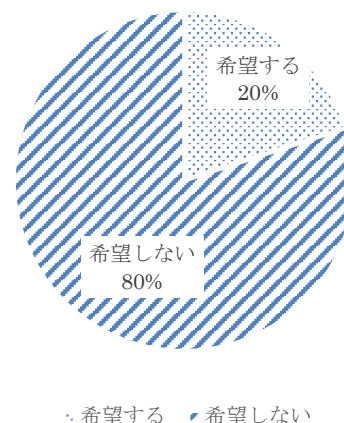
過去の経緯や借入状況などにより、個人保証の状況は、個別事業者によって様々であろうと推察される。

平成 25 年 12 月に、「経営者保証に関するガイドライン」が公表され、中小企業の経営者に対する個人保証に関する問題は、軽減方向に舵を切られたが、その内容が十分に周知され、活用されているとは言えない。

従って、「グラフ 14：金融機関の個人保証対策支援」に見られるように、20.0%の事業者において、支援を希望するとの回答が寄せられている。

上記ガイドラインや、事業承継に必要となる資金に関する信用保証制度の活用などについて、専門家の助言を得ながら、円滑な支援を行うべきであろう。

グラフ14：金融機関の個人保証対策支援



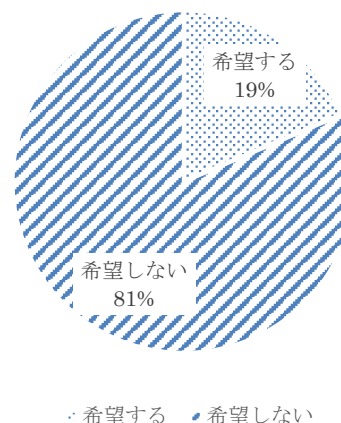
③後継者との出会いをつくる諸活動に関する支援について

「グラフ 12」でも見られた通り、「グラフ 15：後継者との出会い支援」の数値においても、「希望する」と回答した事業者は 18.6%であり、似たような結果となっている。

経営者自身が積極的に行動を起こして、後継者との出会いを求めるような活動に関しては、興味がないわけではないが、あまり関心が高くない、または現実的でないと、考えられているのではないだろうか。

または、外部から全く事情を知らない第三者を引っ張ってきて、事業承継を検討すること自体が、現実的でない、あるいはイメージがわからないということなのかもしれない。（但し、廃業予定である約 60%の数値を考慮すること）

グラフ15：後継者との出会い支援



④後継者育成に関する資金支援について

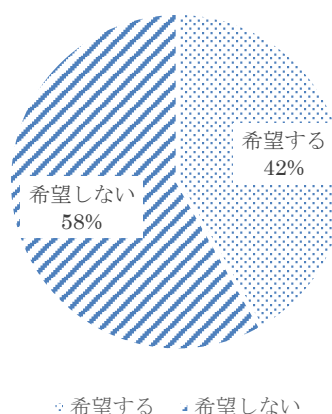
資金面においては、後継者育成に関する要望が、「グラフ 16：後継者育成に関する資金支援」に見られるような、高い期待になっていることがわかる。

一方で、人材育成に関する資金支援については、既に多くの施策が講じられているのではという疑問も残る。

例えば、「人材開発支援助成金（旧キャリア形成促進支援助成金）」や、広島県の「イノベーション人材等育成事業補助金」などがあるし、中小企業大学校や公的機関が運営する研修等を活用すれば、比較的低価格での学習が、可能な環境にあるのではないだろうか。

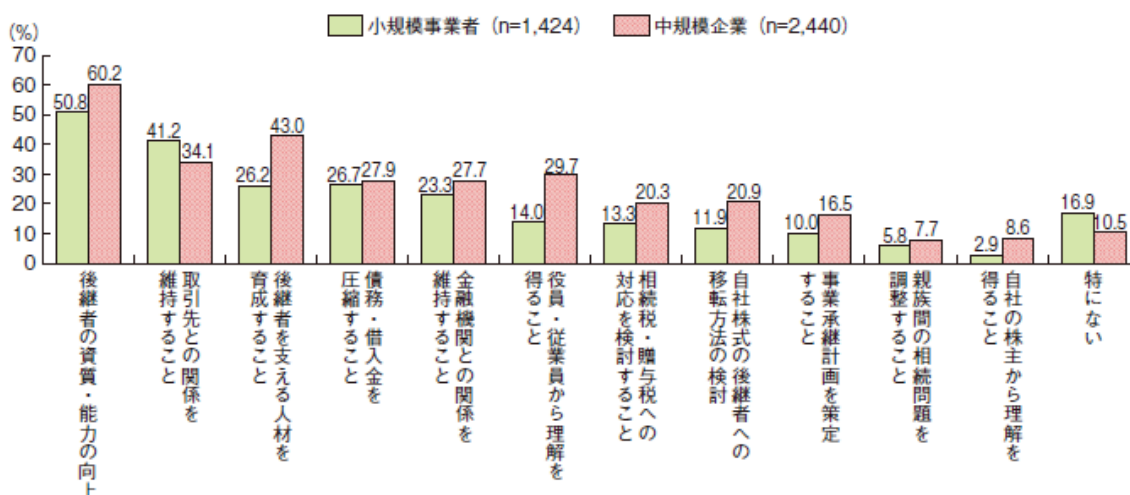
従って、仮に経営者または後継者が、学習そのものに否定的でないとするならば、それらの情報が十分に認知されていない可能性があるか、または支援の内容や補助額について、不満足であるということなのかもしれない。

グラフ16：後継者育成に関する資金支援



参考事例として、事業承継の準備に関しては、2013 年版中小企業白書「規模別の事業承継の準備として取り組んでいること」をみても、「後継者の資質・能力の向上」への取り組みが、最も高い数値となっている。（下図参照）※出典：2013 年版中小企業白書

第 2-3-16 図 規模別の事業承継の準備として取り組んでいること（複数回答）



資料：中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」（2012 年 11 月、（株）野村総合研究所）

- (注) 1. 経営者の年齢が 50 歳以上の企業を集計している。
 2. 小規模事業者については、常用従業員数 1 人以上の事業者を集計している。
 3. 「その他」は表示していない。
 4. 事業承継の準備として取り組んでいることには、取り組む予定にしていることを含む。

⑤事業承継時の設備投資に関する資金支援について

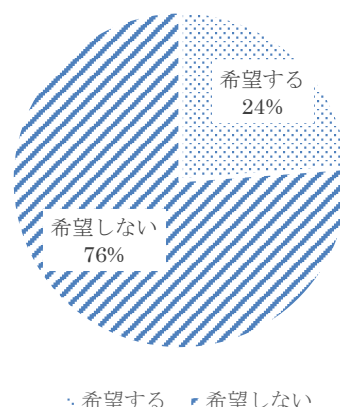
経営戦略や財務体力に合わせて、設備投資計画が組まれるわけだが、事業を承継するにあたり、設備を更新しておきたいという声を、耳にすることは多い。

事業者によっては減価償却が終わった設備を辛抱強く使用することで、経費を最小限に抑えた経営を、行われている場合もあるため、故障や生産性の低下など、問題を抱えたままの承継を危惧するところもあるであろう。

そのような理由からか、「グラフ 17：承継の為の設備投資の資金支援」に見られる通り、支援を希望するニーズは、比較的高いと言える。

これは製造業だけではなく、店舗の老朽化などに問題を抱える小売・サービス業においても、必要性が増していることが推察されるが、一時的な対処療法ではなく、中長期的なビジョンや戦略に基づく支援策が必要ではないだろうか。

グラフ 17：承継の為の設備投資の資金支援



⑥その他、事業承継に関する資金面での支援について

その他、事業承継に関する資金面の支援について自由意見を求めた結果は、以下の通りであった。

- ・資格が必要なので、その習得のための支援があればありがたい
- ・助成金等の詳細説明
- ・老朽化施設建て替えの場合の行政（国、県、市）からの財政的支援（補助金）
- ・負債が大きいのので自信を持って承継者に頼めない。負債軽減を少しでも支援してもらえ
る施策はないのか？
- ・車両（作業用）設備の導入に対して補助枠を広げて欲しいと思います

3. 事業承継者に求める必要条件について

（１）経験や実績に対する要望について

①承継する業種経験や実績

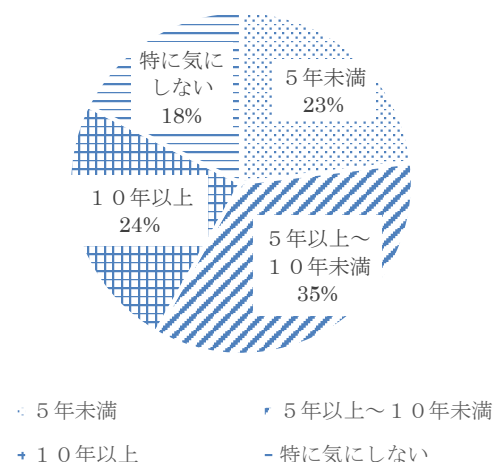
中小企業の事業承継においては、完全な分業体制の中での引き継ぎは難しく、多くの経営者が、プレーイング・マネージャーとして、販売や技術そのものに、強く関与し、業績に影響を与えているケースが多い。

従って、承継する業種に関する知識や技術についても、継承すべき重要な要素ではないかと考え、本設問を用意した。

結果としては、「グラフ 18：必要となる業種経験・実績」の通りであり、事業者によって、意見にばらつきがあることがわかった。

これは、仕事内容の特殊性や複雑性など、様々な要件によって回答が異なるのかもしれないが、5年以上～10年未満と回答された割

グラフ18：必要となる業種経験・実績



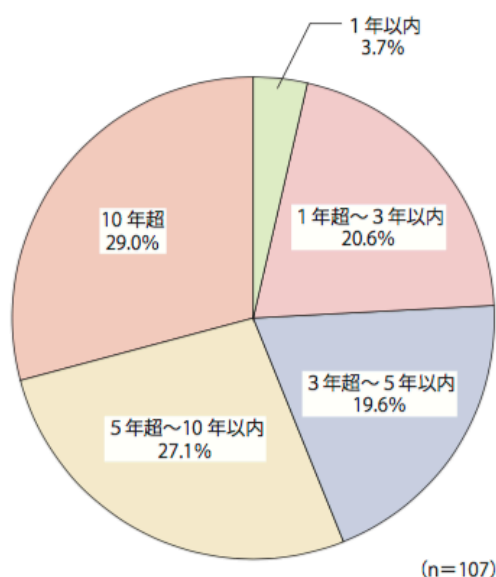
合が 35.2%と最も多く、次いで 10 年以上が 24.2%となっている。5 年未満も 23.1% 存在しているが、約 6 割の事業者が比較的長期間の経験を必要だと考えていることがわかる。

一方で、この時間に配慮した事業承継の準備が行われているのかといえは、「グラフ 10」の結果を見る限り、必ずしも十分であるとは言い難い。

また、中小企業白書 2014 年版「社外の第三者人材に求める自社での就労期間」を見ると、本調査の結果と同じく、様々な条件によるばらつきがあることがわかる。

同時に、約 56%の事業者が、5 年超～10 年以内（27.1%）、または 10 年超（29.0%）と、長期経験を必要だと考えている点も類似している。

第 3-3-16 図 社外の第三者人材に求める自社での就労期間



資料：中小企業庁委託「中小企業者・小規模企業者の経営実態及び事業承継に関するアンケート調査」（2013 年 12 月、(株)帝国データバンク）

（注）社外の第三者への事業承継を検討すると回答した者に、後継者としての社外の第三者人材に求める条件について 1 位から 3 位まで回答してもらい、「自社における職務経験」を 1 位から 3 位のいずれかで回答した者について集計している。

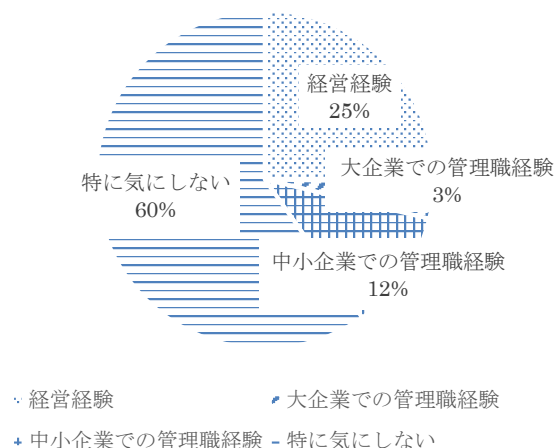
②経営・マネジメントに関する経験や実績

経営に関する経験やノウハウについて、後継者に求める期待がどのレベルにあるのかを問うてみた。この設問に関しては、親族内承継と第三者による承継の間に、大きな開きがある可能性を有しているが、この度の回答においては、その点を分離していないことに留意して頂きたい。

最も多かった回答は「特に気にしない」の59.8%であった。理由として考えられることは、経営者自らが経験を通じて、あるいは外部の研修等を活用して育成することを前提としている場合や、現経営者自身が歩んできた経験から必要性が低い、または、現実的かつ実践的な能力は、経営者の立場にならなければわからないなど、事業承継前の段階では重要性が低いと判断されている可能性があることであろう。

次に多かった項目は、「経営経験」の25.3%であった。こちらは現実的に、親族内（特に子息）承継では考え難いケース（一般的には、学校卒業後に数年程度、他社に就職をして、汎用的な仕事及び社会経験を積むことが多い）であるため、外部の第三者による事業承継を前提としている可能性が高いのではないだろうか。

グラフ19：必要となる経営管理経験・実績



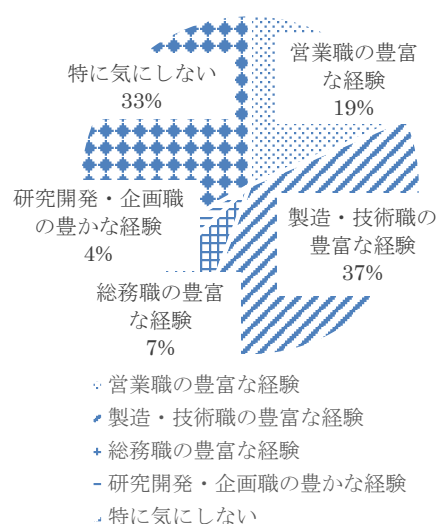
③職種に関する経験や実績

本設問は、経営者に必要な能力として、最も重要視している内容を把握するために行ったものである。

最も多かった回答は、「製造・技術職の豊富な経験」（37.1%）であり、営業力よりも製造技術力に関心が高い経営者が多いことを示しているものと思われる。

これは、業種の特性や下請け構造などの要因を反映しているのかもしれないが、本調査においては、細かなビジネスモデルについて問うていないため、別途確認の必要があるといえる。

グラフ20：必要となる職種経験・実績



次に多かった回答は、「営業職の豊富な経験」（18.6%）であった。経営者として多くの人脈を形成することを含め、トップセールスとして、売上と利益に直接責任を持つという意味で、非常に重要な職能であることを示しているものと考えられる。

その他、財務管理や人事管理については、事業規模との関連性を考慮する必要があると思われるが、比較的関心が低い数値を示している。

④その他、能力面において重要視される項目について

その他、事業承継者に求められる能力面において、重要視される項目の自由意見を求めた結果は、以下の通りであった。

- ・ 経営することは総合の事なので、新しい経験ばかりが起こります。それに対処出来る気概がないと難しいかと思います。
- ・ 来店者の個人ニーズを覚えておく（カラオケ・飲み物）
- ・ 接客の際、話が盛り上がりやすいので、時事・知識の多さが役立つ
- ・ 有資格、現場経験
- ・ 人間性
- ・ 技術・資格があることと、それに伴った営業力が必要

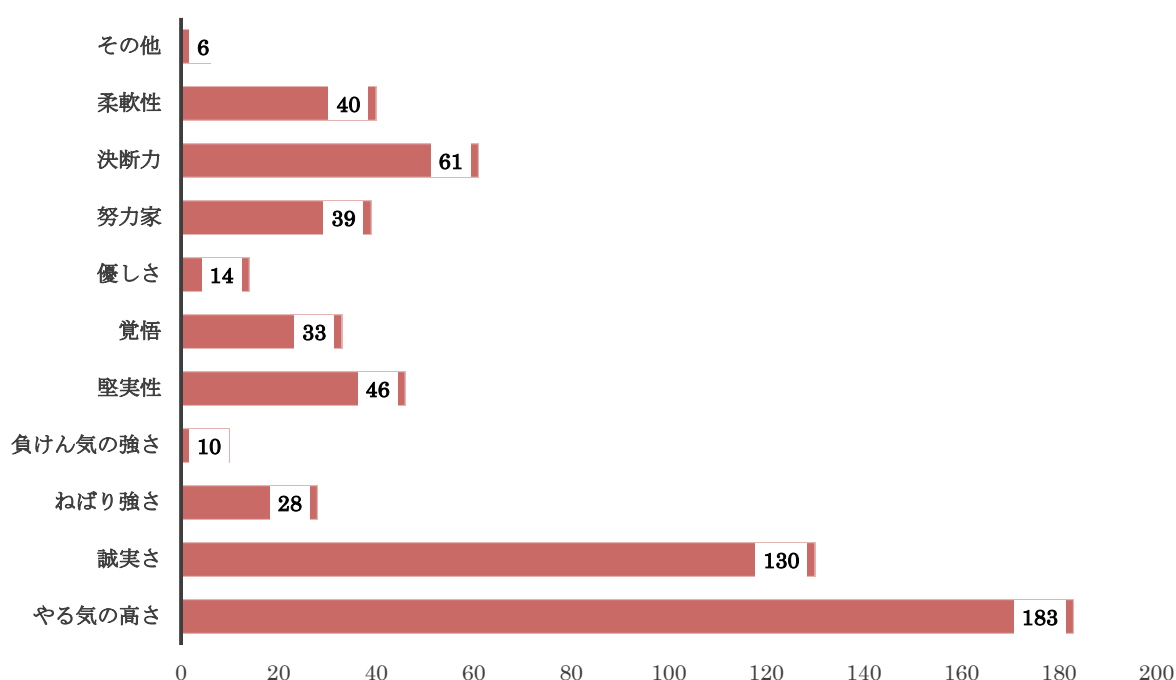
（２）人間性等、その他の要望について

①人間性について重要視されている項目について

経営は、多くのステークホルダー（利害関係者）の支援や協力なくして、成り立たないことは事実であろう。そのため多くの優れた経営者が、「企業は人なり」とか、「経営を学ぶ前に、まず人を学べ」など、様々な人間性に関する教訓を残している。

そこで、事業承継を行うにあたり、経営者を任せるに相応しい人間性について、現経営者が、どのように考えているのかを問うてみた。回答の結果は、「グラフ 21：必要となる人間性」の通りであった。

グラフ21：必要となる人間性



最も必要だと感じている項目は、群を抜いて「やる気の高さ」であり、全体の 31.0%を占めていることがわかる。様々な分野の専門家がよく語られることに、「人を動かすのは情熱である」という言葉があるが、まさに経営者が、長年の経験を通して実感する項目なのではないだろうか。

次に、必要性が高いと判断される項目が「誠実さ」であり、全体の 22.0%となっている。ビジネスで最も重要になることとして、多くの経営者が挙げる言葉は「信用・信頼」であるが、後継者に対しても、同様の資質が必要であることを示す結果となった。

上記の 2 項目で全体の過半数である 53.0%を占めており、後継者の選定において大変

重要性が高いことを示していると言える。

大きく差が開く結果となったが、次いで多かった意見は「決断力」であり、全体の 10.3% を示し、その他の項目が後に続いている。

いずれにしても悩ましい点は、グラフ5に示された通り、後継者の内部登用（親族と従業員）を検討している事業者が、89.5%という高い数値であることからイメージできるように、選択肢がかなり限定的な範囲から、やる気に溢れた誠実な人柄を持つ事業承継者を選定しなければいけないという条件があることであろう。

これを実現するには、長期にわたる人材育成計画が不可欠であることは、間違いのない事実ではないだろうか。

②その他、重要視されている項目について

事業承継者に求めるその他の要望、重要視されている内容について自由意見を求めた結果は、以下の通りであった。

- ・ 項目の全部が必要。探究心、向上心。
- ・ 気配り
- ・ コンプライアンスをきちんと持ち、常に意識すること
- ・ 研究熱心
- ・ 先を見通せる力
- ・ 戦略執行能力、危機管理能力

4. 事業承継を阻害している要因について

(1) 事業承継の決断を難しくしている要因について

①経営環境において、事業承継を躊躇させている要因について

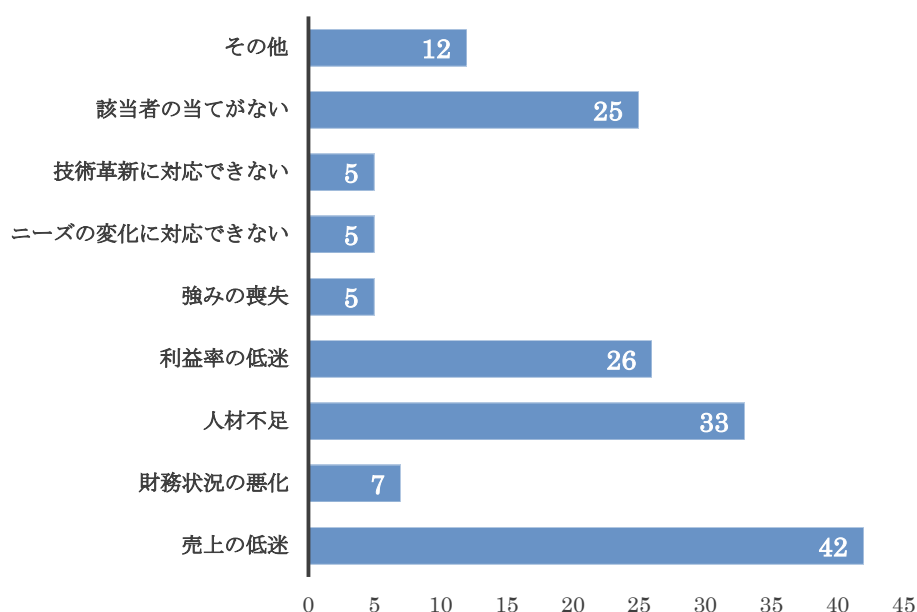
事業承継問題においては、承継候補の問題以外にも、経営者自身が事業承継そのものを躊躇しているケースが見受けられる。そこで、経営者が躊躇している要因について質問をした。結果については、「グラフ 22：事業承継の阻害要因」の通りである。

最も多かった回答は「売上の低迷」であり、全体の 26.3%を占めていた。また、三番目に多かった「利益率の低迷」16.3%や、「財務状況の悪化」4.4%など、業績悪化に起因する要因を合わせると、過半数近い 47.0%を占めていることがわかる。

さらに、「該当者の当てがない」15.6%と「その他」7.5%を除く項目は、業績の悪化につながっている要因について選択されている可能性が高いため、実質的には、この二項目を除く 76.9%の事業者が、業績の厳しさを理由に迷っている現状が浮かび上がってくる。

従って、事業承継を躊躇している、ほぼ 4 人に 3 人は、業績の悪化によって承継判断を迷っていることが伺えるわけだが、これに関連するデータとして、グラフ 7 の数値にも同様の傾向が顕著に表れており、事業承継問題とは、後継者の問題というよりも、むしろ現事業のビジネスモデルにおける収益性低下が、最大の問題点だと言えるかもしれない。

グラフ 22：事業承継の阻害要因



一方で、業績の悪化に関しては様々な要因が考えられるため、支援策については一概に言えないし、そもそも事業承継問題とは、切り離して議論すべき問題点であるかもしれないと考える。この点は、現経営者の意欲や年齢、財務状況など様々な要素を検討し、適切な支援をしていくことが必要かもしれない。

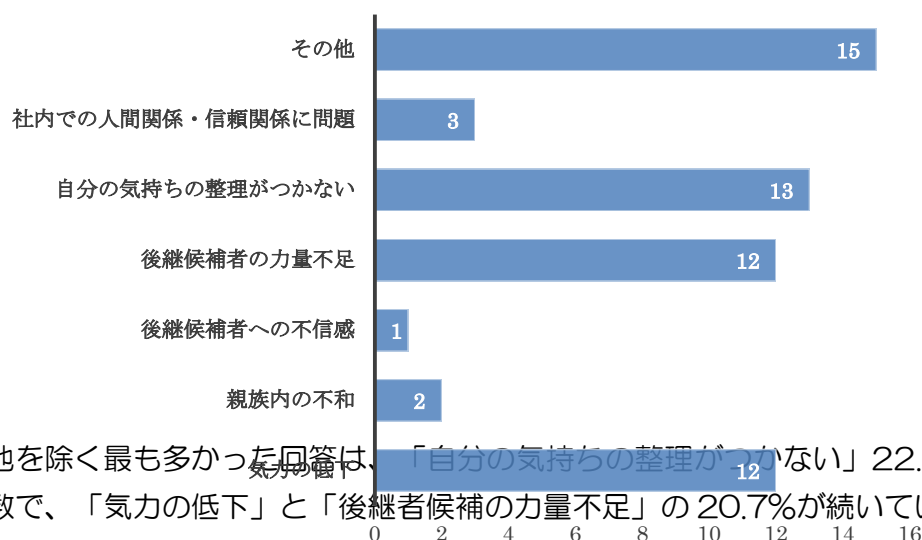
経営環境における「その他」の要因について、自由回答を頂いた結果は、以下の通りである。

- ・機械設備更新にかかる資金
- ・自動販売機や冷蔵庫が古くなり、故障続きなので設備投資への不安があります
- ・人口不足
- ・タイミングや時期
- ・時代の変化だから仕方がない（価格競争、過疎化など）
- ・建設業の強みが提示できない
- ・景気の安定
- ・制度の変化に対応しにくい
- ・競争相手の多さ

②個人的環境において、事業承継を躊躇させている要因について

経営環境以外の個人的な理由において、事業承継を躊躇させる要因を明らかにするために、本設問を問うてみた。結果については、「グラフ 23：経営者自身の阻害要因」の通りであった。

グラフ23：経営者自身の阻害要因



その他を除く最も多かった回答は、「自分の気持ちの整理がつかない」22.4%であり、ほぼ同数で、「気力の低下」と「後継者候補の力量不足」の20.7%が続いている。

推測でしかないが、高齢化が進むにつれて、今までの仕事を離れることの寂しさや責任感などから、気持ちの整理が難しくなるのかもしれないし、どうしても高齢化による体力の低下と共に、気力の低下は避けられないのかもしれない。

従って、早い段階で気軽に相談できる体制や、不安になった時には、いつでも相談できる相手が必要なのではないだろうか。

最も多かった「その他」の自由意見については、以下の通りである。

- ・後継者の意欲不足
- ・後継者をまだ考えていないから
- ・タイミングや時期
- ・後継候補者が、業務に必要な免許を持っていない
- ・私の方針が決まらないので社員が不安視
- ・承継者がいないため
- ・小売店の承継環境が社会背景にない

（２）阻害要因を除去するために支援を希望される内容について

①経営面における支援の希望内容について

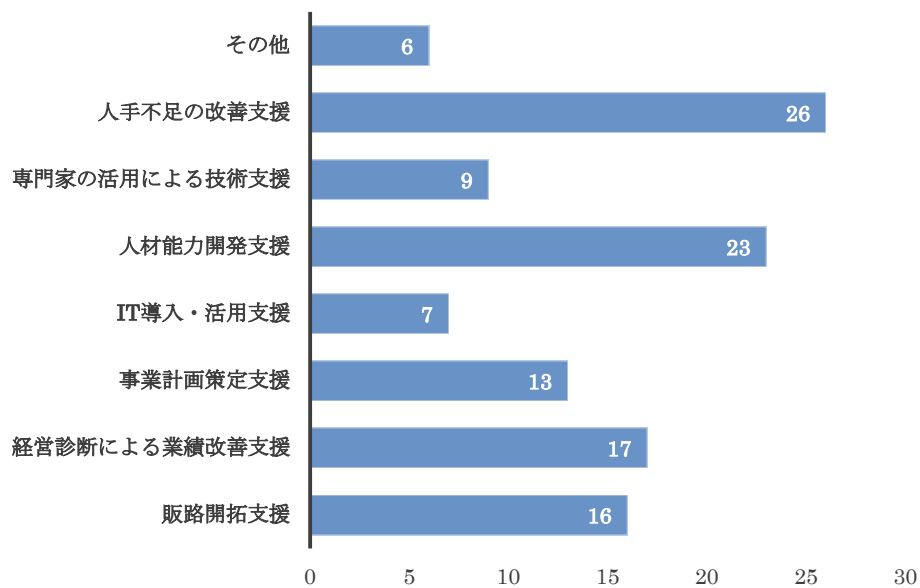
阻害要因を取り除くために、経営面での支援を希望する内容について質問を行った。結果は、「グラフ 24：承継阻害要因の改善支援」の通りであった。

最も多かった要望は、「人手不足の改善支援」であり、全回答の 22.2% を占めている。但し、この回答は承継の阻害要因としての人手不足（承継に必要となる人材や右腕、育成者など）と、仕事量をこなすための人手不足の両方が、回答に含まれている可能性があるため、承継の阻害要因を取り除くためのデータをしては、活用できないと思われる。

次に多かった要望は、「人材能力開発支援」19.7%であり、以下、「経営診断による業績改善支援」14.5%、「販路開拓支援」13.7%と続いている。これらの要望は、これまでのデータを裏付ける内容となっており、事業承継に前向きな事業者も、事業承継を躊躇している経営環境にある事業者も、順当な回答数を示しているように思われる。

あえて触れておきたいのは、「ＩＴ導入・活用支援」の要望が、6.0%と低い数値となっていることである。商圏人口の減少が進む当地において、あるいは、今後益々のＩＴ化が進行していくことが予想されている現状において、本回答数をどのように評価すれば良いのであろうか。この点については、総括の中で触れてみたい。

グラフ24：承継阻害要因の改善支援



阻害要因の改善支援において、「その他」を選択された方の自由回答については、以下の通りであった。

- ・人口減少（の解決）
- ・タイムリーな情報提供
- ・体験入社や作業等
- ・小売店へのニーズが社会的に不足

②その他、事業承継に関する支援の希望内容について

経営面以外での阻害要因を改善するために、どのような支援ニーズがあるのかを調査する目的で、本設問を用意した。結果については、「グラフ 25：その他の支援要望」の通りであった。

最も多かった回答は「若者の定住が進むよう、地域の魅力を発信して欲しい」であり、全体の 40.4%となっている。これは、人口減少や少子高齢化の問題が、地域企業の業績に与えている影響について、強い危機感を有している証ではないだろうか。

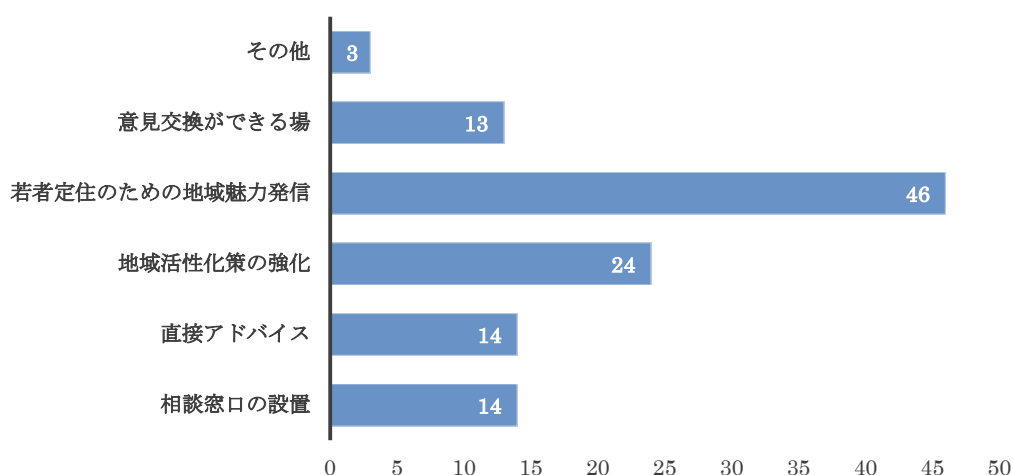
次に多かった回答は「行政と一体となった地域経済活性化策を強化して欲しい」であり、21.1%であった。上位の 2 項目を合わせて鑑みれば、事業者の多くが、外部環境の変化を危惧しており、またその対応に苦慮していることが窺われる。

また、「気軽に相談できる窓口を設けて欲しい」や「現場を見て直接アドバイスをして欲しい」という要望は 12.3%であり、全体の 1 割程度の人が期待しているに過ぎない状況

である。国は伴走型支援の充実を掲げて地方創生に取り組む姿勢を示しているが、支援を受ける側の地域事業者ニーズと、ミスマッチしている可能性を検討してみる必要があるのかもしれない。この点については、総括で追記したい。

さらに、「地域や世代をこえて、自由に意見交換ができる場が欲しい」という項目に関しては11.4%の要望が挙がっており、これをどう見るかについては、意見が分かれるところであろう。なぜなら、直接的な自社のメリットでは無いにもかかわらず、地域の活性化に向けて、前向きに取り組もうと考える有志が一定程度存在しているとも考えられるからである。もし仮に、このような組織が世代を超えて実際に組織可能であるならば、官民一体となった積極的な活性化策が創造される可能性は、確実に高まるのではないだろうか。

グラフ25：その他の支援要望



その他、事業承継が行い易くなる条件に関して、支援を希望される自由意見について、以下にまとめた。

- 夜の営業なので、タクシーもない地域で二次会等で来店して下さる方は少ない
（交通事情に関する支援）
- 少子化対策、人口増への取り組みを行政へ働きかける。元気な町にしないと、商工業は成り立たない
- 都市部への集中化による地元の過疎化対策

5. 事業承継が行われない場合の対応について

(1) 廃業される場合の形式について

事業承継を行う予定がない、あるいは、やむを得ず廃業を選択する可能性がある場合に、どのような廃業の形式をとろうと考えられているのかについて、現時点における考えをお聞きした。結果については、「グラフ 26：廃業される場合の手段」の通りであった。

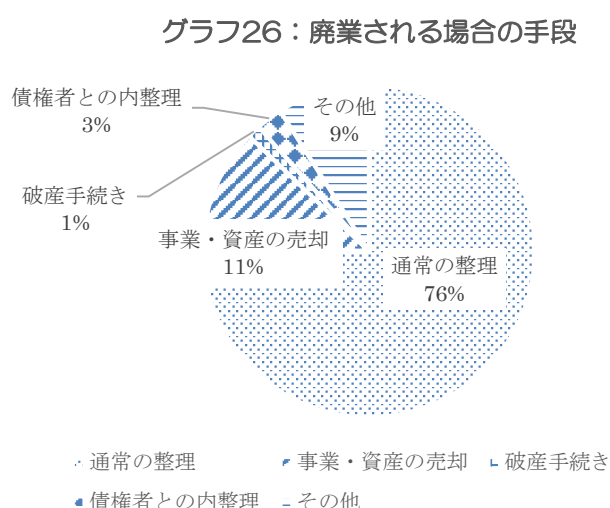
最も多かった回答は「通常の整理（廃業手続き）」であり、全体の 75.6%となっている。これは、一般的な法律に基づく手続きによって廃業を行う形式であり、廃業時に債権・債務等の未回収や未払いなど、諸問題が発生しない状況が予測できていることを示しているため、安定した廃業形式であると言える。

続いての回答は「事業及び資産の売却」であり、11.5%の事業者が、何らかの方法で、事業そのもののや、あるいは事業用資産の売却を検討していることが明らかになった。この点についても、売りたい時に必ずしも売れるわけではなく、事業や資産の価値についても流動的であるため、中期的な視点での専門家による支援を、検討する必要があると考えられる。

債務超過等、財務状況が厳しい場合は、やむなく破産手続きを検討する場合があります、既に将来予測として「債務超過による破産手続き」を選択された事業者も存在した。これが実態なのか、氷山の一角であるのかは定かでないが、様々なケースを想定して、支援準備を検討しておくべきであろう。

全体の 9.0%を占める「その他」の意見については、以下の通りであった。

- ・勝手にはお答えできません
- ・2019年3月31日をもって廃業します
- ・任意整理
- ・個人事業主なので、いつでもやめられる
- ・自然消滅



（２）将来、廃業する予定の方で、懸念されている内容について

将来、廃業する可能性がある場合に、どのような懸念材料が存在するのかという点について伺った。結果については、「グラフ 27：廃業に関する懸念」の通りであった。

最も多かった懸念については、「廃業にかかる費用（税金を含む）」（23.3％）であった。約 4 人に 1 人が選択しているわけだが、この回答の内容を理解するには、さらにヒアリングを行い、資産状況や企業価値等の確認が必要であろう。

次いで多かった回答は「資産や在庫の処分」（18.6％）である。こちらは金銭的な危惧と、手間や心理的な負担の双方が考えられる。早い段階で資産内容や在庫内容等を整理整頓し、対応策の検討や他者との交渉などを準備する必要があると考える。

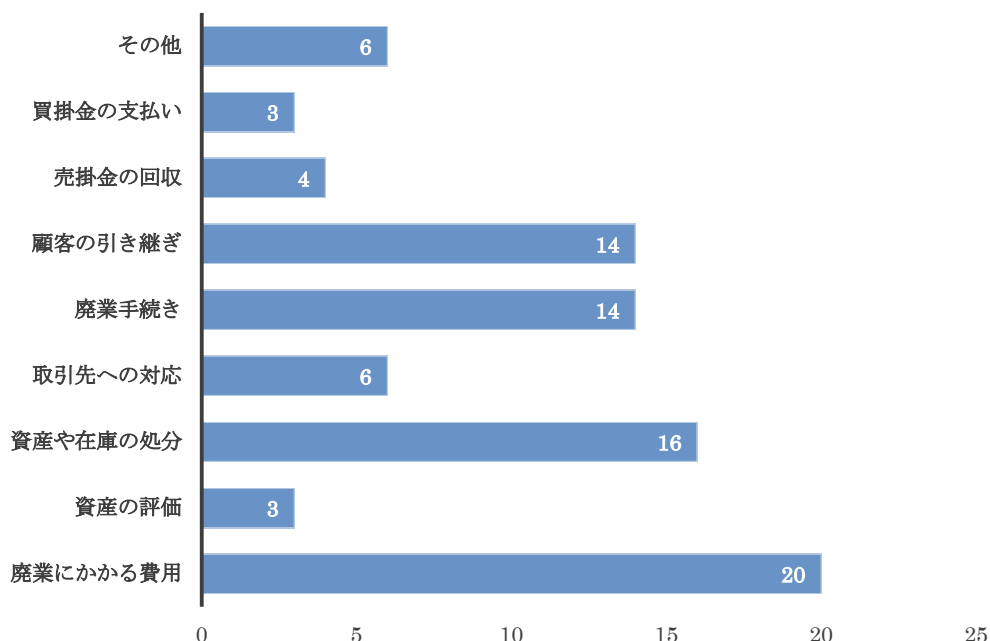
また、長年お世話になったお客様に対して迷惑が掛からないようにとの配慮からか、「顧客の引き継ぎ」が三番目に多い回答になっている。この場合、廃業する情報が表に出ることによるリスク等も、洗い出しておくことが望ましいと考える。

同時に、「その他」に記入されていた「従業員の雇用」に関する懸念であるが、最も優先して検討されるべき項目でもあり、慎重な対応が期待されるところである。経営者のネットワークのみならず、様々なルートを使って支援していく必要があると考える。

その他の懸念について、以下に内容を集約した回答を列挙しておく。

- ・ 廃業予定など（手順・段取り）
- ・ 従業員の雇用
- ・ 保証協会窓口一本化による返済計画へのアドバイス

グラフ27：廃業に関する懸念



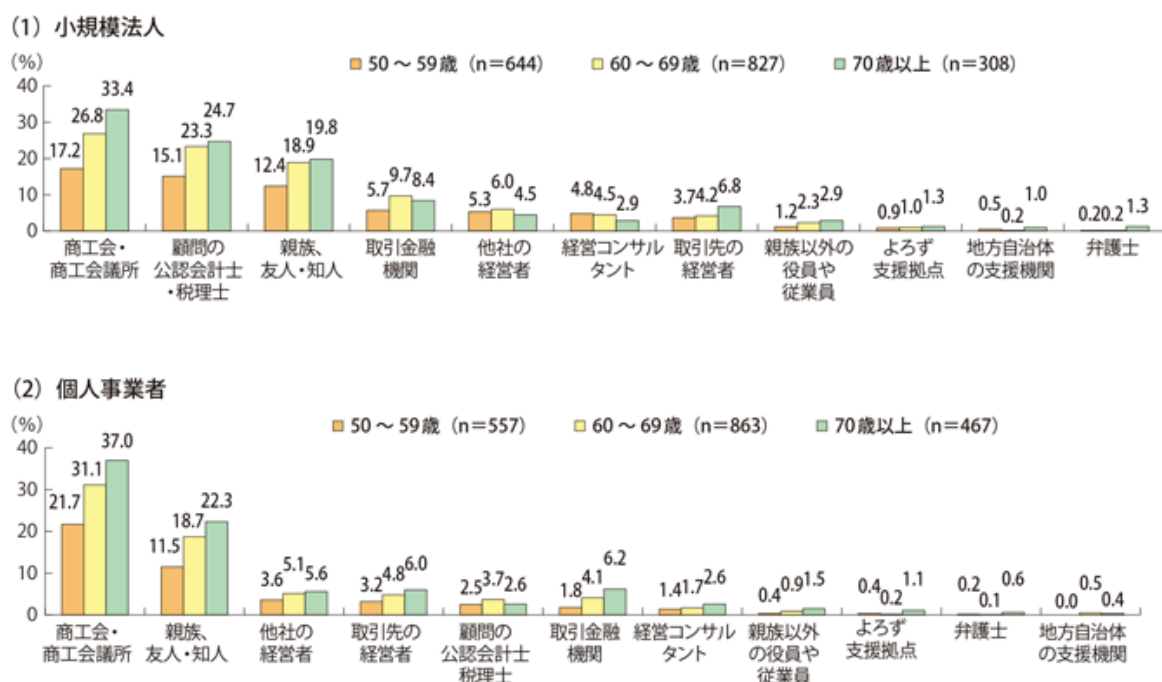
6. その他、事業承継に関する商工会へのご相談やご要望について

2017年版中小企業白書「経営者の年代別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手（小規模法人・個人事業者）」によると、事業承継に関する相談相手として、商工会が筆頭になっていることがわかる。それだけ身近なサポーターとして、地域事業者の皆様から信頼され、期待されている存在であるということであろう。

そこで、事業承継に関する支援策において、商工会への期待や要望について質問をした。自由記述方式にて回答を頂き、趣旨と適合する内容を集約して、下記に記述している。

- ・人材が見つかった時に、スムーズに行くための相談にのってもらいたい
- ・自店だけでは承継の話は難しいが、近所の施設とのコラボや、連携を深める以外手立てはないと考えるので、仲を取り持つような支援をして欲しい
- ・地元のスナックに行くことがブームになるような世間世論を動かすもの
- ・広域商工会ということで、支所へ問い合わせても適正に返答が出来なく、対応が遅れることが多い！
- ・異業種への経営（事業）変更。相談担当者、大石指導員を希望
- ・やる気をみせて下さい

第2-2-17図 経営者の年代別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手（小規模法人・個人事業者）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、(株)東京商工リサーチ）

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. ここでいう「経営コンサルタント」とは、中小企業診断士、司法書士、行政書士を含む。

3. 「その他」、「誰にも勧められたことはない」の項目は表示していない。

Ⅲ. 総 括

1. 地域における事業承継の現状

本アンケート調査を行った三次広域商工会エリアは、昨年度実施した「地域経済動向等アンケート調査」にも示されている通り、「人口減少」「事業所数減少」「少子高齢化の進展」という厳しい経営環境にある。これは、概ね日本国内の傾向と一致しており、当地域だけの問題点ではない。しかし本文の中でも触れた通り、内閣府の発表によると、現在はバブル景気の長さを凌ぐ好景気が続いており、昨年来の本調査結果とは異なる見解が示されている。

後程あらためて詳述したいと思うが、事業承継を円滑に進めていく上で最も大きな影響を及ぼしているのは、「収益体質の現状および将来性」であることが本調査において浮き彫りになってきたと考えている。従って、まずは当地域の市場環境や経済状況、および好不況の要因について、簡単に述べておきたいと思う。

現在の景気を押し上げているのは、概ね「インバウンド需要への対応」と「円安要因を含む輸出需要への対応」「オリンピックや復興需要を中心とする国内需要への対応」の3つの要因があると言われている。これを下支えしているのが、いわゆる金融緩和と財政出動（公共事業や補助金等）であろう。GDPの最も大きな比率を占める個人消費については、やや回復傾向を示しているものの一進一退を続けており、本格的な景気回復とは言い難い状況であると考ええる。

一方で、原材料の高騰や人手不足等によって、仕事は有っても利益が思うように上がっていない事業所もあり、流通経路における役割やポジショニング、ビジネスモデルの構造などによって、明暗が分かれているのではないだろうか。

さらに、インターネット市場の拡大による取引形態の多様化は、地域に密着している小売業はもとより様々なサプライヤーに影響を与え、格差を生み出している要因になっている可能性が考えられる。特に地域密着型の小売業にとっては、商圈内の顧客数が、そのまま売上高に影響を及ぼすため、人口減少を食い止めたい思いが強くなることは感情的に理解できる。

このような市場環境の変化によって生み出されている収益体質の格差は、事業承継問題に大きな影を落としていると考えられる。即ち、事業承継問題においては、後継者の有無や資産等相続問題、あるいは知的資産の継承や後継者育成に意識が向かいがちだが、実際には、市場原理に基づく競争システムが、環境変化に適合できずに低迷する事業者に、市場から退出する圧力をかけている事例も多数含まれている可能性があり、この点は分別して検討する必要があるということである。

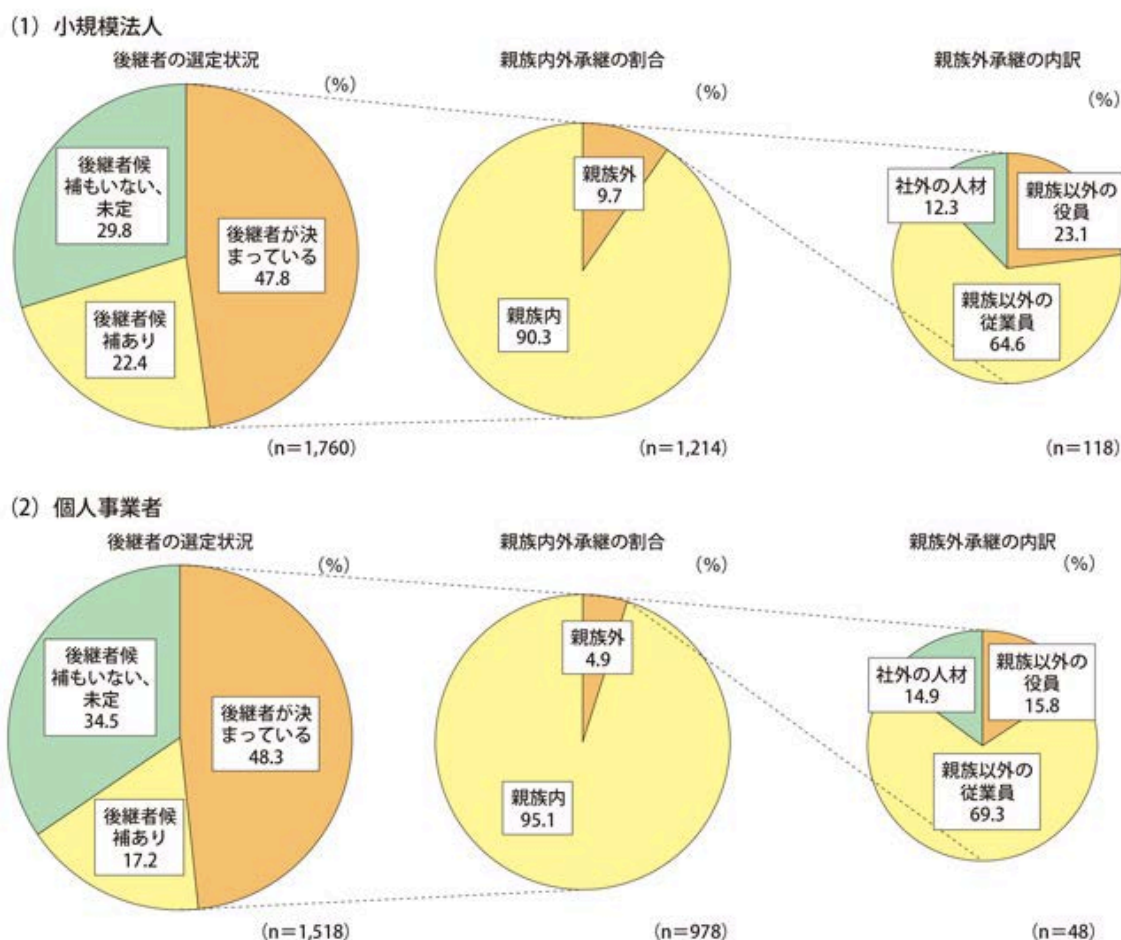
実際に本調査の結果から見ると、全国的な平均値と比較して優位な値を示しているデータも散見される。例えば、経営者の平均年齢が全国平均とほとんど差異のない中で、後継者が存在すると回答した事業者は、全国平均より約7ポイントも高い数値を示しているのである。これは、当地域に根付いている伝統文化に基づく考え方、あるいは就労環境や職業選択の幅など様々な要因の影響が考えられるため、原因と結果の因果関係を明らかにすることは難しいが、少なくとも当地域だけが、特別ネガティブな状況にあるわけではないことは明らかである。

また、売上高5,000万円以上の事業所においては、後継者が存在すると回答した事業所の割合は63.2%に達している。これは、後継者の有無の比率を、単純に件数で比較することの問題点を表していると思われる。具体的には、本調査における「無回答」を除いた事業所の売上高別割合は、5,000万円未満の事業所数が63.8%を占めており、売上規模が小さい企業ほど、後継者不在の数値に有意な影響を与えている事実を考慮すれば、事業承継に関する支援策を検討する上で、全く異なる見解(ゴール)に行き着く可能性に留意しなければならない。

承継候補については親族内承継が68.4%となっており、これは2017年版中小企業白書にある「後継者選定状況・親族外承継の現状(小規模法人・個人事業者)」のグラフと比較して、大きく乖離していることがわかる。白書の数字では、小規模法人においては90.3%、個人事業者に至っては実に95.1%が、親族内承継であることがわかる。

大きく乖離している原因については、さらなる調査が必要であるが、親族内の事業承継を躊躇させる要因こそが、問題の本質を表しているのかもしれない。

第2-2-10図 後継者選定状況・親族外承継の現状(小規模法人・個人事業者)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

(注)1.「自分の代で廃業するつもりだ」と回答した者を除いて集計している。

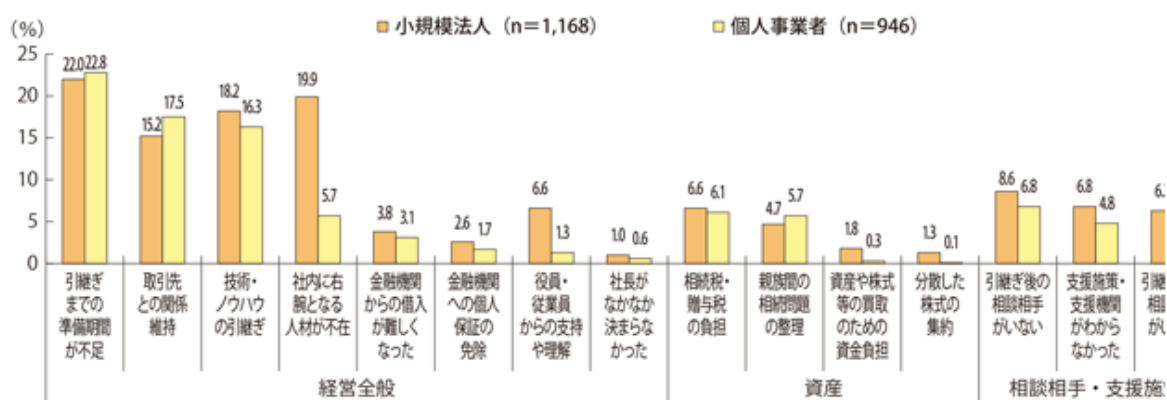
2. 後継者または後継者候補について、「その他」と回答した者を除いて集計している。

3. ここでいう親族内とは、後継者または後継者候補について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。

出典：2017年版中小企業白書(中小企業庁)

事業承継を行う際の問題点については、2017年版中小企業白書のコラム「事業承継を引き継いだ際に問題となったこと（小規模法人・個人事業者）」によると、「引き継ぎまでの準備期間が不足」が最も高い。やはり事業承継問題において重要なことは、早めの準備であるということなのではないだろうか。

コラム2-2-1③図 事業を引き継いだ際に問題となったこと（小規模法人・個人事業者）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

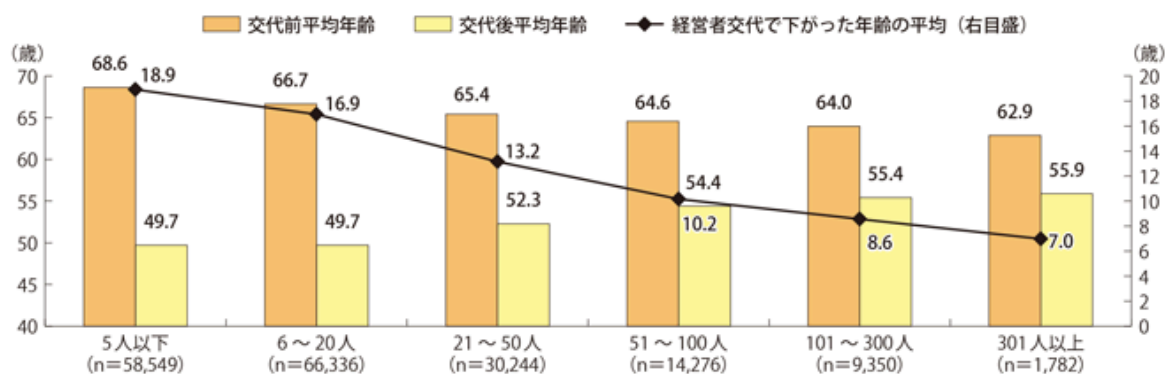
2. 「その他」、「特になし」は表示していない。

3. 2代目以降の経営者について集計している。

出典：2017年版中小企業白書（中小企業庁）

その場合、気になる点は経営者の年齢である。本調査によると、経営者の平均年齢は60.08歳であり、全国平均と大差なかった。一方で、承継予定時期の平均値を算出すると74.7歳となっており、この数値は、2017年版中小企業白書の「経営者交代による平均年齢の変化」と比較して、6.1年の遅れがあることを示している。

第2-2-5図 経営者交代による平均年齢の変化（従業員規模別）



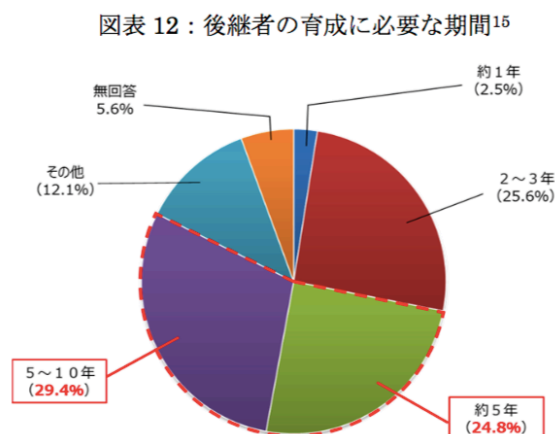
資料：（株）東京商工リサーチ

（注）（株）東京商工リサーチが保有する企業データベースに収録されており、2015年12月時点で活動中であることが確認でき、2006年～2015年の間に1度以上経営者交代している中小企業を対象としている。

出典：2017年版中小企業白書（中小企業庁）

この遅れを、準備期間を賄うためのものと捉えるべきか、意思決定が遅れていると捉えるべきかについては、さらなる調査が必要であるが、事業承継が遅れることによるデメリットについての理解の有無や、取り組み状況については、早急を確認すべきポイントである。

実際に、後継者育成に必要となる期間については、平成 28 年 12 月に作成された「事業承継ガイドライン」における「図表 12：後継者の育成に必要な期間」に示されている通り、5 年から 10 年という回答割合が 54.2%を占めていることがわかる。



¹⁴ (出典) (株) 帝国データバンク「中小企業における事業承継に関するアンケート・ヒアリング調査」(2016 年 2 月) 再編加工

¹⁵ (出典) 中小企業基盤整備機構「事業承継実態調査」(2011 年 3 月)

出典：平成 28 年 12 月事業承継ガイドライン（中小企業庁）

この 2 つのデータから考察すれば、もし仮に 70 歳を目処に事業承継を行うと仮定したら、60 歳になったら、直ちに事業承継準備を開始する必要があることになる。さらに、承継する候補を探さなければいけない環境にあるとすれば、50 代半ばでは、着手する必要があることを示していると考ええる。

従って、事業承継を支援する側としては、このタイミングを踏まえた上で経営者と話をすることが望ましいと言える。また少なくとも、経営者が 60 歳になった時点で必ず問いかけるテーマとして心得ておくべきではないだろうか。

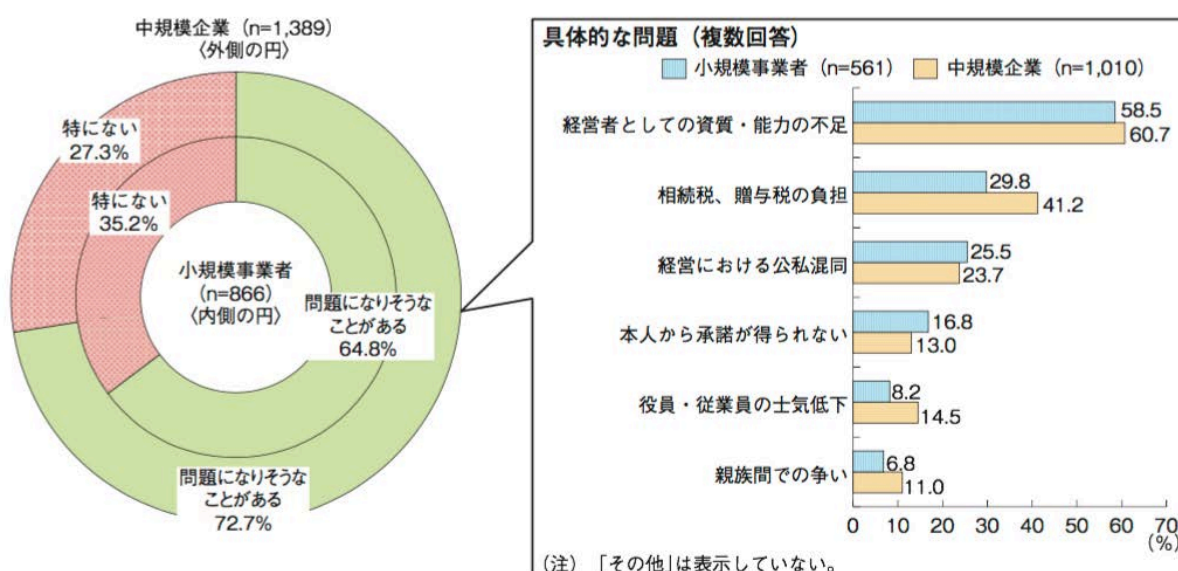
加えて、本アンケート結果において気になる点は、70 歳～80 歳未満の経営者の方の事業承継予定平均年齢が、84.7 歳となっていることである。健康面のリスクも含め、意志決定の先送りによって当地域の事業承継年齢が遅延しているとした場合は、大変大きな問題であると認識しなければならないと考える。

2. 事業承継支援で最も多かったニーズは「後継者育成」である

本調査において、事業承継に関する支援策において最もニーズが高かった項目は、「後継者育成」であった。これは、2013年版中小企業白書の「規模別の親族に事業を引き継ぐ際の問題」において、最も多い意見である「経営者としての資質・能力の不足」とも一致する結果となっている。

当地域においては、親族内事業承継の割合は約7割であるため、9割を超える全国的な水準からすれば、問題の重要度は低いのかかもしれないが、いずれにしても親族内承継の場合、後継者の選定自体に制約条件が付いているため、後継者育成の問題は、事業の継続性において最重要課題であることは間違いないと思われる。

第2-3-12図 規模別の親族に事業を引き継ぐ際の問題



資料：中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」（2012年11月、（株）野村総合研究所）
(注) 小規模事業者については、常用従業員数1人以上の事業者を集計している。

出典：2013年版中小企業白書（中小企業庁）

それでは、経営者を育てていく上で最も重要な資質や能力とは、一体何であろうか。実際に経営を行ってきた現経営者が必要だと感じる能力、支援して欲しいと考えている能力とは、一体何であろうか。そして、支援する側の商工会をはじめとする様々な教育サービスを提供する機関は、そのニーズに対して適切なサービス提供ができているのであろうか。この点に対して、検証してみる必要があると考える。

「グラフ 11：後継者に学んで欲しいこと」でも明らかなように、経営者として最も大切な資質・能力については、「人間力」だと考えている経営者が多いことがわかる。戦略やマーケティング、財務分析などとは倍以上の開きがあり、ニーズの強さが明確に示されている。

それでは、「人間力」とは具体的に何のことを指しているのでしょうか。このことに対し、支援する側が明確な回答を持ち合わせていなければ、適切な支援は実行できないと考える。私的な意見で恐縮だが、例えば、数々の要素がある中の1つに「当事者意識」を挙げることができる。当事者意識があるから顧客や従業員のニーズに気づくことができ、心配りや気遣いも生まれてくるのである。大手企業のような役割分担ができない小規模事業者にとっては、経営者といえども経営だけを行っているわけではない。あらゆる関係者と関わり、必要とされ、生かされることによってビジネスが成立しているのが実情ではないだろうか。従って、スキルやノウハウが不要だと言うわけではないが、まずは人間力とは何かを学んで欲しいという経営者の実体験から来るニーズは、よく理解できるところであろう。

その場合の問題点として、以下に3つの点を指摘しておきたい。

一つは、経営者のニーズと後継者のニーズは異なる可能性があるという点である。経験が浅い後継者にとって、どうすれば儲かるかという手段に意識が向かうことは十分に理解できるため、情報発信の内容に留意する必要があると考えられる。

二つ目は、提供する場合について考慮する必要があるという点である。これは別の視点から言えば、サービスを提供する人の人選を間違わないということでもある。一番望ましいのは、実際にいくつもの修羅場を乗り越えて、お客様と従業員を大切に守ってきた経営者の方で、単なる成功体験談ではなく、実践的な学習経験から導かれる大局的な視野を持っている方かもしれないが、必ずしも名選手が名監督であるとは限らないため、伝える力等についても考慮する必要があるように思う。

三つ目は、長期的な提供方法が必要になるという点である。記憶して終わりという内容ではないため、何度も経営の目的に立ち返り、対話と実践を繰り返しながら研鑽していくことが肝要であろう。そのためには、短期的なきっかけ作りだけでは不十分である。

以上のような要件を踏まえて、支援するサービスや企画を検討して予算化したり、他の教育機関を紹介したりしていくとともに、後述する資金面での支援等を、検討していく必要があるのではないだろうか。

残念ながら経営も晩年になって、大切なことに気づくことは多い。物事の本質に気付くには、それなりの経験と時間が必要であることはやむを得ないところである。しかし、だからこそ人材育成において、それらの本質を語り継いでいくことは大切なことではないだろうか。支援する側は、何よりもその本質を理解してサポートする必要があると思われる。

3. 資金面の支援よりも人的な支援の期待が高い

資金面の支援策においても、「グラフ 16：後継者育成に関する資金支援」のニーズが最も高かった。これは後継者育成という問題が、企業規模の大小を問わないテーマである可能性が高いことを示していると言える。

ただ、本文でも具体的な事例を挙げて述べた通り、後継者育成に関する支援制度は、十分とは言わないまでも、ある程度準備されていると考える。従って、このテーマの解決策については、既存制度の情報提供から始めるべきではないだろうか。

次いで高かったニーズは、「グラフ 17：承継の為の設備投資の資金支援」である。この支援については、通常設備投資ニーズと重複している可能性も考えられるため、内容を精査して分析する必要があると思われる。理由は、本来設備投資とは、戦略的かつ計画的に行われるものであり、投資対効果や投資回収期間の安全性などを考慮して実施されるものである。従って、事業承継のタイミングで行う適正な理由があれば問題ないが、単純に老朽化したものを新しくしたいという話ではないと考えるからである。後継者の確定によって将来ビジョンが描かれ、且つ競争戦略の上からみて有意義な投資であれば、積極的な支援を行うべきであろう。

また、三番目に多かったニーズは、「グラフ 14：金融機関の個人保証対策支援」である。この支援については、二通りの見方ができるように思われる。一つは、従業員による承継等を考えた時の個人保証に関する資金的支援であり、もう一つは、対応方法がわからず不安を抱いている方に対する助言等の支援である。従って、本文で触れた「経営者保証に関するガイドライン」を含め、まずは商工会からの積極的な情報提供が必要になると考えられる。

いずれにしても、株式譲渡の支援ニーズにも表れているように、小規模事業者にとっては、資金面の支援よりも、身近にいて相談できる良きアドバイザーが求められているのではないだろうか。ある意味、限られた経営資源の中で堅実な経営を営まれていることが、「グラフ 26：廃業される場合の手段」における廃業の形式においても、表れているように思われる。具体的には、廃業する手段として「破産手続き」を選ばれた事業者は 1.3%であり、逆に、通常の整理が 75.6%を示している。これは、大きな負債を抱えて資金繰りに困っている事業者の比率が、比較的に低いことを表していると考えられる。

一方で、単純に希望件数の比率では少なく見えても、企業規模が少し大きくなるに従い、株式譲渡や買収等の資金需要は大きくなり、支援ニーズは高いであろうことが推測されるため、特に株主資本における企業価値が高い企業については、早めに情報提供をしていくことが大切であると考えられる。

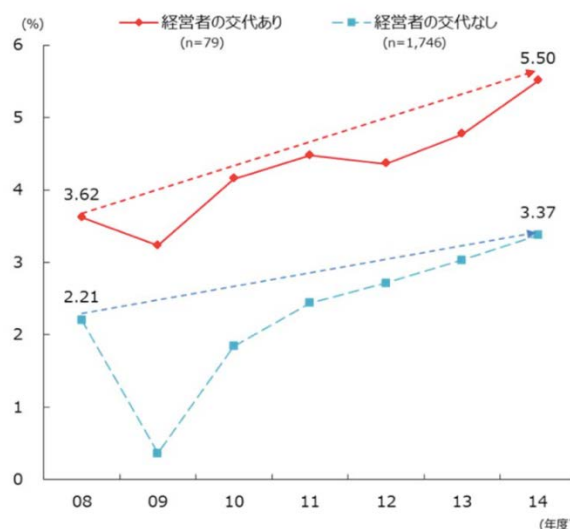
4. 事業承継問題の本質

平成 28 年 12 月に中小企業庁が作成した「事業承継ガイドライン」によると、「図表 13：経営者の交代による経常利益率の違い」に見られる通り、事業承継が業績に与える影響は、経常利益率で 2.13%もの差となって、明らかな違いを生み出している。

本調査においても、「グラフ 23：経営者自身の阻害要因」に見られる「気力の低下」や、「グラフ 9：業績推移と経営者の年齢」に見られる「66 歳以上の経営者における業績の下降傾向」で、顕著に現れており、早めの交代による新陳代謝が必要であることは、もはや疑う余地のない事実であろうと思われる。

では、なぜこれ程までに事業承継が進展しないのであろうか。明らかな数値を示して経営者に働きかけることは、それほど難易度が高いとは思えないし、事業の継続や発展を願わない経営者など、いないのではないかとと思われる。

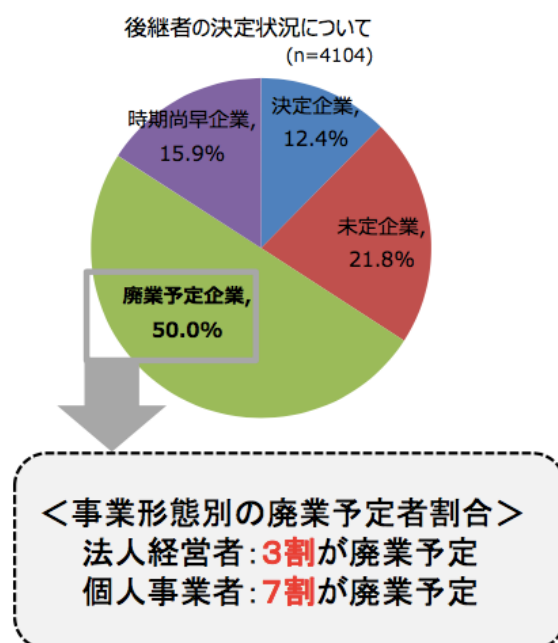
図表 13：経営者の交代による経常利益率の違い¹⁷



出典：平成 28 年事業承継ガイドライン（中小企業庁）

本調査を通じて見えてきた答えは、「収益体質の悪化と不透明な将来性」であった。即ち、事業承継における最大の問題点は後継者の側にあるのではなく、現在の経営状態が、厳しい状況にあることこそ、最大の要因であると考えられる。言い方を変えれば、経営革新や経営改善の支援を行い、高業績を維持することこそ、最大の事業承継支援につながるとしても良いであろう。

では、どのような支援を、どのようなタイミングで行う必要があるのかということは、先に述べた「新陳代謝」の中に、ヒントがあるように思われる。即ち、経営が順調に成長している段階における先行投資や経営知識の習得、人材採用による持続的な新陳代謝の仕組み等に対してサポートを行い、事業そのものを発展成長させることこ



出典：平成 28 年事業承継に関する現状と課題について（中小企業庁）

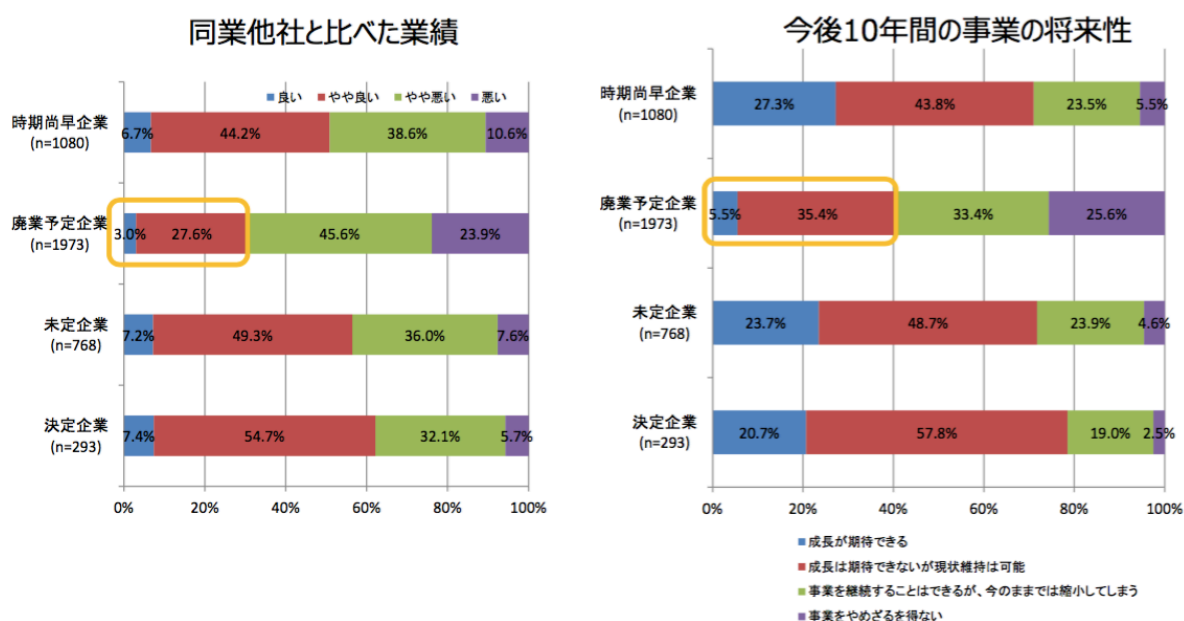
そ肝要であるとする。

平成 28 年 11 月に作成された「事業承継に関する現状と課題について」に示されている後継者の決定状況によると、法人経営者の 3 割、個人事業者の 7 割が廃業予定となっている。事実本調査においても、売上高 5,000 万円以上の事業所では、51.4%の後継者が存在し、1 億円以上の事業所では、後継者がいると回答した事業所は 58.3%に及んでいる。さらに言えば、高い収益体質が維持できていれば、M&Aを含む多くの選択肢を検討することができることも事実であろう。

従って、経営者の気力や体力が最も充実しているタイミングで、将来を見据えたビジネスモデルのあり方を共に考え、現状満足することなく常にイノベーションを促していくことこそ、最良のサポーターであると言えるのではないだろうか。

一方で、既に現実目の前にある。この状況下で事業承継を支援するなら、何を行うべきであろうか。少し俯瞰的に現状を捉えてまとめてみたい。

注目すべきは、やはり「成長が期待できる」事業所にあると思われる。先述した「事業承継に関する現状と課題について」でも示されているが、廃業予定企業の中にあっても、成長が期待できる企業が一定程度存在している。まずは、このような事業所をあぶり出し、支援側の経営資源を集中的に投入していくべきであるとする。



(出典) 2016年2月 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」(再編・加工)
出典：平成 28 年事業承継に関する現状と課題について (中小企業庁)

一方で、市場環境に適応できなくなった事業者で廃業を予定している事業者においては、スムーズな出口の支援を行うことも大切である。仕事を終えたら人生が終わるわけではないので、次のステップに進めるよう、一人ひとりの条件に合わせたサポートが必要であろう。

そして、地域活性化の視点からいえば、退出した企業の後の市場を、どうやって活性化していくのかという問題が残るが、この場合については、新規創業や新規事業開発の支援を積極的に展開することで補完することが賢明であるとする。

以上の点を踏まえた上で、商工会への期待と合わせた総合的なまとめを次章で行いたい。

5. 地域商工会に期待される支援内容

本調査結果や中小企業白書に掲載されている情報によると、地域に密着している商工会への期待は、「最も身近な存在としての良き相談者」であることがわかる。そのキーワードは、「聴く」「伝える」「つなげる」の3つではないだろうか。

「聴く」ためには、企業訪問にかける時間と、良き相談者としての聴く力（心構えやアンテナの高さ等）、そして問題を認識できるだけの知識と経験が必要になってくると思われる。

また「伝える」ためには、施策等を含む情報収集の質と量が大切であるため、広い視野と様々な連携、あるいは学びの自己研鑽が重要になってくるのではないだろうか。

さらに「つなげる」ためには、行政や金融機関、大学、専門家などとの幅広い連携と信頼関係の構築が、不可欠になってくると思われる。

この中で、現在特に問題となっているのは、「時間管理」であろうと考える。昨年度実施したアンケート調査や、本調査における「その他のご意見」にも見られる通り、地域会員の一番のニーズは「もっと関わって欲しい」という声であろう。一方で、商工会自体も人手不足である上に、業務の複雑性は増しており、十分な時間が割けないというジレンマにあるように思われる。

国は地方創生という方向性を示し、伴走型支援という目標を掲げてはいるが、実行するための経営資源については、現場の現状分析・理解が不足しているのではないだろうか。また、商工会においても、選択と集中による時間管理と運用の方針および目標が、中途半端な状況にある可能性を検証してみる必要があるのではないだろうか。

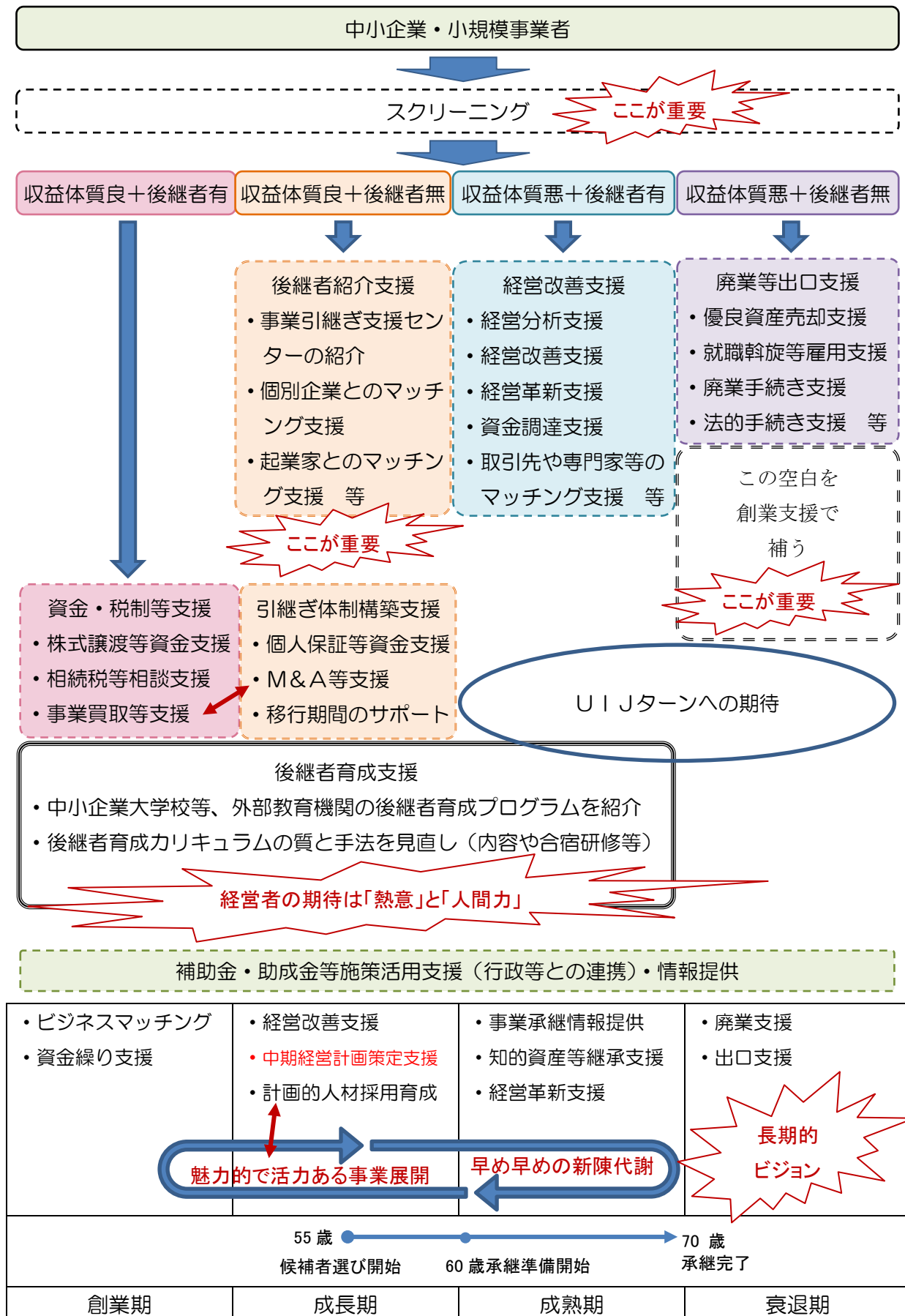
本調査において明らかになったことは、「後継者育成」を除く事業承継問題については、事業規模や業種・業態など様々な条件の下で、大変多様性が高い支援テーマであり、支援側の個別対応によるところが大きいということである。

さらに言えば、事業承継問題は事業承継自体にあらず、早い段階での経営体質強化こそが重要であるという点であった。

従って、あるべき姿としては、「創業期」「成長期」「成熟期」における各種支援を適切に行い、衰退期に入る前に適正な新陳代謝が実現できるよう、サポートしていく「支援策（戦略）」と「体制づくり（人材育成と組織体制）」が重要であろう。

そして、現時点における具体的な支援内容としては、次頁に図式化してまとめるが、まずは、会員数減少に関する厳しい現実を受け止めるところから入らざるを得ないかもしれない。また、公平な支援を心掛けるも、平等な支援は事実上できないことを踏まえなければならない。理由は、限られた経営資源の中で「残すべき事業所」への支援を優先することが大切だからである。残すべき事業所とは、市場と顧客ニーズがあり、利益をもたらす「引き継ぐべき知的資産」があるにもかかわらず、後継者が見つからないために事業の存続が危ぶまれている事業所のことである。

【事業承継の全体的なスキーム】



参考資料

(アンケート調査票)

経営発達支援計画に基づく地域経済動向アンケート調査

「調査ご協力のお願い」

本調査は、三次広域商工会管内における事業者の皆様を対象に、事業承継における経営の諸課題及び支援ニーズの現状を把握し、当商工会が行う「伴走型支援」の効果を高めることを目的に実施するものです。

このデータは本調査目的以外での使用、また個別に外部への公開は致しませんのでご安心下さい。
ご多用中とは存じますが、ご協力の程、宜しくお願い申し上げます。

実施者：三次広域商工会（担当：山崎）

1. 事業所の基本データ

下記の空欄をご記入いただき、該当する番号及び有無について○をつけてください。

事業所名		代表者		(歳)
業種		主力商品		
直近売上	万円	従業員数※1	人	後継者の有無 有 ・ 無
承継者属性	1. 親族 2. 従業員 3. 経営者の知人 4. 経営者外部登用※3 5. M&A※4 6. なし			
業績推移※2	1. 上昇傾向 2. 横ばい 3. 下降傾向		ホームページ	有 ・ 無
承継予定時期	1. 3年以内 2. 5年以内 3. 10年以内 4. 15年以上後 5. 予定無し			

※1 従業員数とは経営者を除いた家族従業員を含みます。

※2 5年以内の業績推移について（業歴が5年未満の方は、事業を営まれた年数の範囲）。

※3 外部登用とは経営に関する知識や経験を有する人材を、他社から採用して承継するやり方のこと。

※4 M&Aとは他社を買収、または譲渡（一部株式譲渡による子会社化を含む）を行うこと。

2. 事業承継に関する支援のご要望について

質問1：人材に関する支援の要望についてお聞かせください（該当するものに○をつけてください）

1-1 後継者育成について、どのような要望をお持ちですか。（優先順位が高い3つまで選択可）

- ① 戦略立案力 ② マーケティング企画力 ③ 財務分析力 ④ 人間力(人徳) ⑤ 決断力
⑥ マネジメント力 ⑦ 営業力 ⑧ リーダーシップ能力 ⑨ コミュニケーション能力
⑩ 人脈形成に関する支援

※その他のご要望があれば、ご記入ください（例：帝王学、覚悟・・・など）

1-2 後継者の選定や採用について、どのような要望をお持ちですか。（複数選択可）

- ① 人選に対する助言が欲しい ② 人材紹介をして欲しい ③ 自社をPRする場が欲しい
- ④ マッチングする機会（面談やネットのサイトを介した出会いなど）が欲しい
- ⑤ U・Iターン希望者の中から、経営に関心が高い人材の発掘をして欲しい
- ⑥ その他の支援（自由記述： _____）

質問2：資金面での支援の要望についてお聞かせください（該当する番号に○をつけてください）

2-1 株式譲渡に関する資金面での支援をして欲しい ① 希望する ② 希望しない

2-2 金融機関の個人保証に関する対策支援をして欲しい ① 希望する ② 希望しない

2-3 後継者との出会いをつくる諸活動に関する支援（補助金・助成金等）をして欲しい
① 希望する ② 希望しない

2-4 後継者の育成に関する諸活動に関する支援（補助金・助成金等）をして欲しい
① 希望する ② 希望しない

2-5 事業承継を行うにあたり設備投資を行う必要があるため、資金援助をして欲しい
① 希望する ② 希望しない

2-6 その他、事業承継に関することで、資金の支援を希望される内容について記述ください
（補助金や助成金、行政施策などに関する要望も含む）

3. 事業承継者に求める必要条件（最低限クリアして欲しい基準）について

質問1：経験や実績に対する要望についてお聞かせください（該当する番号に○をつけてください）

1-1 継承する業種に関する経験や実績は、どのくらい必要だと思われますか
① 5年未満 ② 5年以上～10年未満 ③ 10年以上 ④ 特に気にしない

1-2 経営・マネジメントに関する経験や実績は、どのような内容が必要だと思われますか
① 経営経験 ② 中堅または大企業での管理職経験 ③ 中小企業での管理職経験
④ 役職経験は特に気にしない

1-3 職種に関する経験や実績は、どのような内容が必要だと思われますか

- ① 営業職の豊富な経験 ② 製造・技術職の豊富な経験 ③ 総務職の豊富な経験
④ 研究開発・企画職の豊かな経験 ⑤ 職種経験は特に気にしない

1-4 その他にも、能力面において重要視される項目があれば、自由に記述してください。

--

質問2：その他の要望についてお聞かせください（該当する番号を優先順位ごとに記入ください）

2-1 人間性について重要視されている項目を、優先順位が高い順番に3つ選んでください

1 番	2 番	3 番

- ① やる気の高さ ② 誠実さ ③ ねばり強さ ④ 負けん気の強さ ⑤ 堅実性
⑥ 覚悟 ⑦ 優しさ ⑧ 努力家 ⑨ 決断力 ⑩ 柔軟性

2-2 上記の他にも重要視されることがあれば、自由に記述してください。

--

4. 事業承継を阻害している要因について

質問1：事業承継を行うにあたり、決断を難しくしている要因を選んでください

1-1 経営環境において、事業承継を躊躇させている項目を選んでください（3つまで可）

- ① 売上の低迷 ② 財務状況の悪化 ③ 人材不足 ④ 利益率の低迷 ⑤ 強みの喪失
⑥ ニーズの変化に対応できない ⑦ 技術革新に対応できない ⑧ 該当者の当てがいない
⑨ その他（自由記述： ）

1-2 個人的な要因で事業承継を躊躇させている内容があれば、を選んでください（3つまで可）

- ① 気力の低下 ② 親族内の不和 ③ 後継候補者への不信感 ④ 後継候補者の力量不足
⑤ 自分の気持ちの整理がつかない ⑥ 社内での人間関係・信頼関係に問題がある
⑦ その他（自由記述： ）

