

地方中小企業における事業承継の現状と課題 －島根県内中小企業に対するアンケート調査の考察から－

久保田 典男

〈抄 録〉

本稿は、島根県「事業承継に関するアンケート調査」の考察を通じて、地方中小企業における事業承継の現状と課題を整理しつつ、地方中小企業に対する事業承継支援の方向性を示すものである。地方中小企業の事業承継推進において外部の支援機関が果たすべき役割は、①高齢経営者に対する事業承継に向けた準備の積極的な働きかけを通じた支援対象企業の間口の拡大、②経営課題の見える化・事業の磨き上げのサポートを通じた経営改善支援、③支援機関・支援策の周知の徹底と支援機関間の情報共有に整理された。

1. はじめに

わが国の全国の企業数は、2001年から2016年の約15年の間に、470.3万社から、358.9万社へと23.7%減少した。企業数減少の内訳をみると、2016年現在で企業数全体の84.9%を占める小規模企業¹⁾が、2001年から25.7%減少していることが大きな要因となっている。

こうした企業数の減少は、特に地方において深刻なものとなっている。島根県の企業数は2001年から2016年の間に28.7%減少しており全国の減少幅を上回っている。小規模企業の構成比についても2016年現在で企業数全体の86.8%と全国のそれを上回っており、2001年からの減少幅は30.1%となっている(図表1)。このことから、とくに地方圏においては、小規模企業の減少をいかに食い止めるかが喫緊の課題となっている。

企業数減少の主要因として、後継者不在を理由に廃業せざるをえない企業や、業績不振により事業承継が思うように進まない企業の存在があげられる。とくに地方圏では後継者難の問題がより深刻となっている。帝国データバンク(2019)によると、後継者不在率は全国平均65.2%に対し、島根県では70.9%(全国7位)と高い。また、社長の年齢が60歳以上の企業の後継者不在率についてみても全国平均45.5%に対し島根県では51.7%(全国8位)と高くなっている。

しかしながら、地方圏の中小企業が自社単独で事業承継に関する様々な課題を解決することは容易ではない。中小企業庁が2016年12月に策定した「事業承継ガイドライン」では、事業承継支援は、商工会議所・商工会の経営指導員、金融機関等の身近な支援機関をはじめ、税理

久保田 典男(くぼた のりお)、島根県立大学総合政策学部教授

1) 中小企業基本法第2条第5号では、「小規模企業者は、おおむね常時使用する従業員の数が20人(商業又はサービス業に属する事業を主たる事業として営む者については5人)以下の事業者をいう」とされている。

図表1 全国と島根県における規模別企業数の推移（2001年から2016年）（単位：社）

全国（企業数）		2001年		2016年		減少率(2001年→2016年)
中小企業		99.7%	4,689,609	99.7%	3,578,176	-23.7%
うち小規模企業		87.2%	4,102,169	84.9%	3,048,390	-25.7%
うち中規模企業		12.5%	587,440	14.8%	529,786	-9.8%
大企業		0.3%	13,430	0.3%	11,157	-16.9%
合 計		100.0%	4,703,039	100.0%	3,589,333	-23.7%

島根県（企業数）		2001年		2016年		減少率(2001年→2016年)
中小企業		99.9%	31,092	99.9%	22,167	-28.7%
うち小規模企業		88.6%	27,565	86.8%	19,260	-30.1%
うち中規模企業		11.3%	3,527	13.1%	2,907	-17.6%
大企業		0.1%	34	0.1%	24	-29.4%
合 計		100.0%	31,126	100.0%	22,191	-28.7%

出所：中小企業庁編（2005）、中小企業庁編（2020）にもとづき筆者作成

士・弁護士・公認会計士等の専門家や、事業引継ぎ支援センター等の公的・専門的な支援機関が、企業からの個別の要請に対し単発の支援を行うだけでなく、支援機関相互の連携を図りつつ、切れ目無く支援を行う体制を構築することの必要性が指摘されている。

また、地方圏では後継者難による廃業の問題も深刻となっている。日本政策金融公庫総合研究所は2015年9月及び2019年10月に「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」を実施している。同調査ではアンケートの回答結果に基づき、「決定企業」（後継者が決まっており、後継者本人も事業承継を承諾している企業）、「未定企業」（事業承継の意向はあるが、後継者が決まっていない企業）、「廃業予定企業」（自分の代で事業をやめるつもりのある企業）、「時期尚早企業」（自分がまだ若いので、今は後継者を決める必要がない企業）に類型化を行っている。2019年調査における各類型の割合は、決定企業12.5%、未定企業22.0%、廃業予定企業52.6%、時期尚早企業12.9%となっており、廃

業予定企業の割合が2015年調査よりもわずかながら上昇し、全体の半数以上にのぼっている（図表2）。さらに廃業予定企業の廃業理由について聞いたところ、2019年調査では後継者難による廃業（「子どもに継ぐ意思がない」、「子どもがいない」、「適当な後継者が見つからない」の合計）の割合は廃業予定企業全体の29.0%を占めており、2015年調査の28.5%と同様に廃業予定企業の3割程度を占めている。このことから後継者難によって廃業を余儀なくされている企業が一定割合存在することが示されている。

上記の日本公庫総合研究所が実施したアンケートを参考にして、島根県浜田市が市内に主たる事業所を有する中小企業に対し、2017年2月に実施したアンケート調査²⁾によると、決定企業19.7%、未定企業19.2%、廃業予定企業42.2%、時期尚早企業18.9%となっており、日本公庫総合研究所のアンケート結果と同様に廃業予定企業の割合が高い。一方で廃業予定企業の廃業理由について聞いたところ、「適当な後継者がいないため（44.7%）」、「事業に将来性が

2) 筆者は浜田市事業承継推進調査アドバイザーとして同調査の実施及び報告書の作成に際しアドバイスをを行っている。

図表2 日本政策金融公庫総合研究所調査における事業承継の類型化と構成比(単位:%)

分類	アンケートの回答による定義		2019年調査 (n=4,759)	2015年調査 (n=4,104)		
決定企業	後継者は決まっている (後継者本人も承諾している)		12.5	12.4		
未定企業 事業承継の意向 はあるが、後継 者が決まってい ない企業	後 継 者 は 決 ま っ て い な い	後継者にしたい人はいるが、 本人が承諾していない	22.0	5.1	21.8	3.4
		後継者にしたい人はいるが、 本人がまだ若い		4.6		6.0
		後継者候補が複数おり、 誰を選ぶかまだ決めかねている		2.7		3.5
		現在後継者を探している		7.6		7.7
		その他		2.0		1.2
		廃業予定企業		自分の代で事業をやめるつもりである		52.6
時期尚早企業	自分はまだ若いので今は決める必要はない		12.9	15.9		

出所：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」

図表3 島根県「事業承継に関するアンケート調査」の概要

名称	島根県「事業承継に関するアンケート調査」
実施機関	島根県、島根県事業承継ネットワーク事務局
調査目的	島根県内中小企業者における事業承継の実態把握及び今後の事業承継支援策検討のための基礎資料とする
調査対象	島根県内に主たる事務所を有する中小企業の経営者 (県内に主たる事業所がない営業所・支店及び日本標準産業分類に掲げる農業、林業、漁業、公務のほか、医療法人、社会福祉法人、宗教関係事業所等を除く)
調査方法	郵送による発送・回収(発送数19,791件)
調査時期	アンケート票発送日：2019年12月13日、回収期限：2020年2月7日
有効回答数	4,055件(回収率22.4%)

出所：島根県・島根県事業承継ネットワーク事務局(2020)「島根県事業承継に関するアンケート調査報告書」(以下、出所の記載のない限り同じ)

ないため(34.7%)」の順に割合が高く、後継者難により廃業を余儀なくされている企業が廃業予定企業全体の約半分を占めている。このことから地方圏においてはとくに後継者難による廃業の問題が深刻となっていることが推察される。

上記の島根県浜田市で実施されたアンケート調査のように、事業承継に関するアンケート調査は島根県内の一部の市町村単位では実施されてきたが、県全域で包括的なアンケート調査を

実施したことはなかった。そこで島根県及び島根県事業承継ネットワーク事務局を実施機関とし、島根県内中小企業者における事業承継の実態把握及び今後の事業承継支援策検討のための基礎資料とすることを目的として、県全域の中小企業者を対象とした事業承継に関する包括的な調査である島根県「事業承継に関するアンケート調査」が2019年12月に実施された(図表3)³⁾。

3) 筆者は島根県事業承継実態調査アドバイザーとして同調査の実施及び報告書の作成に際しアドバイス及び監修を行っている。

そこで本稿では、同アンケート調査の考察から地方中小企業における事業承継の現状と課題を整理するとともに、地方中小企業の事業承継推進において外部の支援機関が果たすべき役割についてみていく。

2. 島根県における事業承継支援

まず、島根県においてどのような事業承継支援が行われているのかについて整理する。島根県内における事業承継に特化した公的な相談窓口としては、①事業承継推進員、②島根県事業引継ぎ支援センター、③島根県事業承継ネットワーク事務局がある。以下でそれぞれの活動内容についてみていく。

(1) 事業承継推進員

島根県では、島根県商工労働部の管轄の下、2016年度から県内の商工会議所・商工会に事業承継推進員を配置している。

事業承継推進員による支援内容としては、事業承継等事業の継続を図るためのアドバイス、事業承継計画の策定支援・計画実行フォロー、事業承継に関わる様々な課題に対する専門家派遣、国や県の補助金等の情報提供などがあげられる。

事業承継推進員の配置を商工会議所・商工会としているのは、県内の小規模企業等の主な相談窓口がこれらの商工団体であることに対応したものである。2016年度当初は事業承継推進員の配置は4人であったが、その後拡充され、2020年度現在、事業承継推進員の数はいく

人、商工会地区5人、大田市地区1人、飯南町地区1人）となっている。また、これらの事業承継推進員との情報共有を図るため、島根県商工労働部に事業承継推進コーディネーターが1名配置されている。

また、県、市町村、商工会議所・商工会、事業承継推進員が連携して運営する地域協議会が2018年に県内の各市町村に設置されている。こうした地域協議会と島根県中小企業団体中央会（業界支援）、しまね産業振興財団（よろず支援拠点）、民間・政府系の金融機関などの連携支援機関との間で支援のネットワークが形成されている。

(2) 島根県事業引継ぎ支援センター

島根県事業引継ぎ支援センターは、国が各県に事業引継ぎ支援センターの設置を2011年度より開始したのを受け、2015年度に開設された。事業引継ぎ支援センターでは後継者不在に悩む中小企業・小規模事業者に対する、第三者への承継（引継ぎ）支援を主な業務として行っている。開設当初は、専門相談員1名のみの配置であったが、その後拡充され、2020年度現在、専門相談員数は4人となっている。

(3) 島根県事業承継ネットワーク事務局

2017年度から国が開始した「事業承継ネットワーク⁴⁾」を構築する事業に基づいて、同年度には全国19の県において事業承継ネットワーク地域事務局を担う事業者が採択されたが、島根県はこれらとは別に県の独自事業として同様

4) 中小企業庁「中小企業の事業承継に関する集中実施期間について（事業承継5ヶ年計画）」に基づき、地域の支援者同士が個別企業支援で連携できる地域プラットフォームの実現に向けて、事業承継に向けた気付きの機会を提供しその準備を促すことを目的に、都道府県単位で、商工会・商工会議所、金融機関等の身近な支援機関から構成されるネットワークをいう。

の事業を実施する「独自ネットワーク」を有する県として位置づけられていた。そして翌2018年度にはこうした既存のネットワークを活用する形で、島根県事業承継ネットワーク事務局が開設された。同ネットワーク事務局においては、計5人のブロックコーディネーターが配置されている。

また、ネットワークの統括及びブロックコーディネーターと情報共有を行う事業承継コーディネーターは、島根県商工労働部の事業承継推進コーディネーターが兼務している。なお、同コーディネーターは、2020年度より開始された事業承継時の経営者保証解除に向けた支援施策を担う経営者保証コーディネーターを兼務している。

2020年度より、商工会議所地区、商工会地区の事業承継推進員計8人については、同ネットワーク事務局と一体的な運営を図るべく支援体制の見直しが行われた。これにより、同ネットワーク事務局の中核機能を高め効率的かつ機動的な支援を行うことが期待されている。

事業承継ネットワーク事務局では事業承継診断⁵⁾、事業承継計画策定などの個別企業の支援、事業承継に関わる様々な課題に対する専門家派遣などを行っている。とくにブロックコーディネーターには専門家派遣の役割が期待されている。企業の事業承継に関する課題は多岐に亘るため、経営者が抱えている課題を的確に把握し、その課題解決に適した専門家を派遣するにあたりコーディネーターの目利き力が発揮されている。

(4) 島根県における事業承継支援の特徴

島根県における事業承継支援の第一の特徴として、商工会議所・商工会の機能を活用している点があげられる。事業承継推進員は県内の商工会議所・商工会に配置されている。また、事業承継推進員及び島根県事業承継ネットワーク事務局のブロックコーディネーターには商工会議所・商工会の経営指導員のOBが多く配置されている。

島根県では事業承継支援に関連して「島根県事業承継新事業活動等支援補助金」による支援を行っているが、同補助金に関する事業計画の申請、採択後の補助金申請、実績報告は、商工会議所・商工会をはじめとする支援機関を経由して行うこととなっている。

第二の特徴として、支援対象のタイプを区分したうえでタイプに応じた支援を行っている点があげられる。島根県では、「事業承継の意志がある事業者」と「事業承継の意志がない事業者（事業承継困難先及び近年事業承継実施済の先）」に区分し、その中でも「事業承継の意志がある事業者」を重点支援先として位置づけている。

さらに、「事業承継の意志がある事業者」を「業況良好先（資産超過等）」と「業況不良先（債務超過等）」に区分し、業況良好先については経営革新などの支援を行う一方で、業況不良先については経営改善に向けた支援を行っている。その上で、後継者候補ありの場合は後継者育成、後継者候補なしの場合は後継者探索・第三者承継の検討を推進している。

5) 中小企業庁「事業承継ガイドライン」によると、事業承継診断とは主に金融機関の営業担当者や商工会・商工会議所等の担当者が顧客企業等を訪問する際、診断票に基づく対話を通じ、経営者に対して事業承継に向けた準備のきっかけを提供する取組みを指し、地域の支援機関のネットワークを中心に組織的に実施されることが望ましいとしている。

図表 4 島根県「事業承継に関するアンケート調査」における事業承継の類型化と構成比

分類	アンケートの回答による定義		件数（件）		割合（％）	
決定企業	後継者は決まっている （後継者本人も承諾している）		879		22.4	
未定企業 事業承継の意向 はあるが、後継 者が決まってい ない企業	後 継 者 は 決 ま っ て い な い	後継者にしたい人はいるが、 正式に話をしていない	761	234	19.4	6.0
		後継者にしたい人はいるが、 本人が承諾していない		98		2.5
		後継者にしたい人はいるが、 本人がまだ若い		150		3.8
		後継者候補が複数名おり、 まだ決めかねている		73		1.9
		後継者がおらず引継ぐ人を探している		206		5.2
廃業予定企業		自分の代で清算・廃業するつもりである	1,683		42.8	
時期尚早企業		今はまだ決める必要はない	605		15.4	
合計			3,928		100.0	

3. 島根県「事業承継に関するアンケート調査」の考察

ここからは、島根県「事業承継に関するアンケート調査」の結果の考察に基づき、島根県内中小企業における事業承継の現状と課題を整理する。

(1) 事業承継の類型

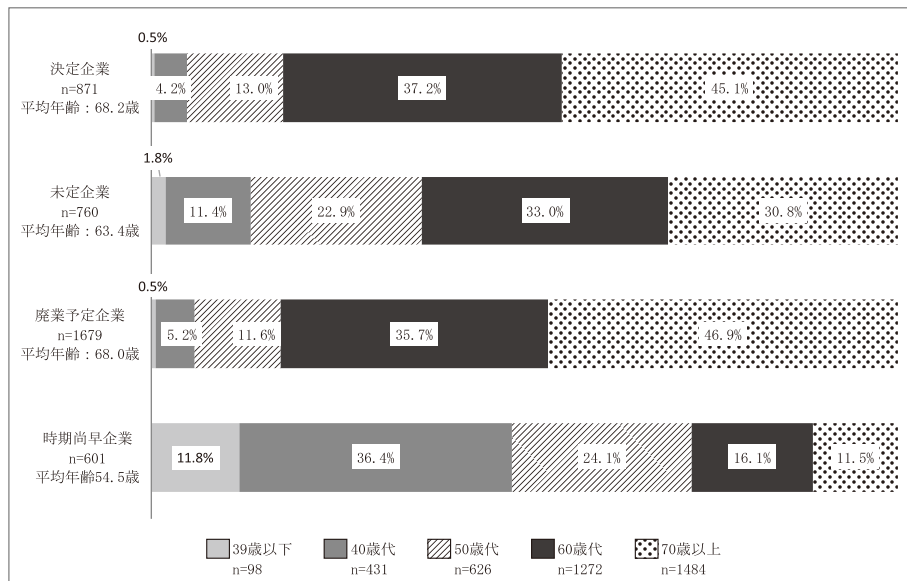
まず、日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」による類型化を参考に、後継者の決定状況、後継者が決まっていない場合の理由に関するアンケートの回答に基づき、「決定企業（後継者が決まっており本人も承諾している企業）」、「未定企業（事業承継の意向はあるが、後継者が決まっていない企業）」、「廃業予定企業（自分の代で清算・廃業するつもりである企業）」、「時期尚早企業（今はまだ後継者を決める必要がないと考えている企業）」に分類すると、「決定企業」の割合は22.4％にとどまっており、「未定企業」が19.4％、「廃業予定企業」が42.8％、「時期尚早企業」が15.4％と後継者が決まっていない企業

が全体の約8割を占める（図表4）。

同アンケート調査回答企業の経営者の平均年齢は64.6歳となっている。経営者の年齢を事業承継の類型別にみると、「決定企業」68.2歳、「未定企業」63.4歳、「廃業予定企業」68.0歳、「時期尚早企業」54.5歳となっており、「時期尚早企業」は他の類型に比べて経営者の年齢層が若い。

しかしながら「時期尚早企業」においても経営者が60歳代以上の割合は27.6％と約3割存在する。また「未定企業」においては、経営者が60歳代以上の割合が63.8％と6割以上存在する（図表5）。中小企業庁編『中小企業白書2020年版』では、事業承継は長い期間を要する取組みであり、経営者が高齢になるほど時間的な猶予は限られるため、早めに検討を始めることが重要である点が指摘されており、経営者が高齢の未定企業に対する後継者確保に向けたサポートや、経営者が高齢の時期尚早企業に対して事業承継に向けた準備の必要性を認識してもらう様、働きかけることが求められる。

図表 5 経営者の年齢別にみた事業承継の類型 (n=3911)



(2) 事業承継をする上での問題・課題

事業承継をする上での問題・課題（複数回答）を事業承継の類型別にみると、「決定企業」においては、「取引先との関係を維持すること（37.8%）」、「雇用を確保すること（35.0%）」、「現場改善，経営改善による事業の収益性の向上（33.6%）」の順に高い割合を占める。また他の類型と比較して、「金融機関との関係を維持すること（20.6%）」や、「後継者が高額な相続税・贈与税を負担すること（15.2%）」などの割合が高いのが特徴である。

「未定企業」においては、「雇用を確保すること（34.2%）」、「取引先との関係を維持すること（31.1%）」、「後継者の育成に関すること（30.0%）」の順に高い割合を占める。また他の類型と比較して「後継者の育成に関すること」や、「後継者（候補者）とのコミュニケーション（19.4%）」などの割合が高いのが特徴である。

中小企業庁「事業承継ガイドライン」では、事

業承継の構成要素を、後継者への経営権の承継や後継者候補の選定，育成などを指す「①人（経営）の承継」、株式や事業用資産の承継などを指す「②資産の承継」、経営理念，顧客とのネットワーク，従業員との信頼関係などといった財務諸表には表れてこない経営資源の承継を指す「③知的資産の承継」の3つに区分している。

そこで今回のアンケート結果を事業承継の構成要素の観点から整理すると、「決定企業」においては、取引先，金融機関などの社外の利害関係者との関係維持といった「知的資産の承継」や「資産の承継」に伴う税金負担に関する課題を抱えている。また、「未定企業」においては、取引先との関係維持といった「知的資産の承継」や後継者の育成といった「人（経営）の承継」に関する課題を抱えている。しかしながらこうした事業承継特有の課題が存在する一方で、雇用確保，収益性向上などといった経営全般に関する課題を事業承継の課題と一体として

捉えている経営者が多いことが本アンケート調査の結果からうかがえる。

また、「特になし」と回答した割合は「廃業予定企業」において 40.1 %と突出して高いものの、「決定企業」では 12.4 %、「未定企業」では 8.5 %にとどまっており「決定企業」、「未定企業」のほとんどが事業承継にあたって何らかの課題を有しているといえよう（図表 6）。

事業承継をする上での問題・課題（複数回答）のうち全体集計の上位 3 項目に対する島根県内の地域別⁶⁾（「東部」：出雲地域、「西部」：石見

地域、「隠岐」：隠岐地域）の内訳をみると、「西部」と「隠岐」において「(商圏内) 人口の減少などの外部環境の変化により、事業の維持が難しい」が「西部」で 39.3 %、「隠岐」で 44.1 %と突出して最も高い割合を占めている（図表 7）。このことから特に「東部」と比べて人口減少が深刻な「西部」、「隠岐」では⁷⁾、人口減少などの外部環境変化への対応による事業の存続を事業承継の課題として捉えている経営者が多いことがうかがえる。

図表 6 事業承継をする上での問題・課題（事業承継の類型別）（n=3327）

	決定企業 n=821	未定企業 n=717	廃業予定企業 n=1254	時期尚早企業 n=535	全体 n=3327
分散している株式の集約	4.4%	3.5%	0.2%	4.3%	2.6%
後継者が高額な相続税・贈与税を負担すること	15.2%	10.9%	1.6%	8.8%	8.1%
金融機関からの借入れに対する現経営者の担保（連帯保証）を解除できないこと	10.1%	8.2%	3.0%	4.5%	6.1%
金融機関との関係を維持すること	20.6%	12.7%	2.3%	6.4%	9.7%
後継者が株式や事業用資産（不動産など）を買い取ること	6.5%	8.9%	1.0%	5.8%	4.8%
後継者の連帯保証	6.8%	6.4%	1.4%	5.2%	4.4%
親族間の相続問題を調整すること	6.7%	5.6%	1.7%	3.2%	4.0%
自社の事業価値がわからない（株の評価を含む）	2.9%	6.0%	2.4%	3.6%	3.5%
現場改善、経営改善による事業の収益性の向上（磨き上げをして渡したい）	33.6%	28.2%	3.2%	24.7%	19.5%
取引先との関係を維持すること	37.8%	31.1%	8.1%	27.7%	23.5%
（商圏内）人口の減少などの外部環境の変化により、事業の維持が難しい	29.6%	27.8%	35.6%	27.3%	31.1%
大手資本との競争が厳しい	8.6%	6.8%	10.4%	8.2%	8.8%
雇用を確保すること	35.0%	34.2%	13.1%	33.5%	26.3%
後継者候補を確保すること	6.2%	27.3%	13.4%	24.3%	16.4%
複数の候補者から後継者を絞り込むこと	0.4%	6.7%	0.0%	1.5%	1.8%
後継者の育成に関すること	16.3%	30.0%	8.1%	22.6%	17.2%
役員や従業員の支持・理解を得ること（従業員等の掌握）	15.7%	14.6%	1.5%	14.4%	9.9%
古参従業員の処遇に関すること	6.0%	3.5%	0.5%	4.5%	3.1%
後継者（候補者）とのコミュニケーション（経営理念の共有）	14.9%	19.4%	2.2%	13.3%	10.8%
特になし	12.4%	8.5%	40.1%	18.7%	23.0%
その他	2.1%	6.0%	8.4%	3.4%	5.5%

（注）あてはまるものすべてに回答する方式のため合計の割合は 100%を超える。

6) 島根県「事業承継に関するアンケート調査」では、「東部」：松江市、出雲市、安来市、雲南市、奥出雲町、飯南町、「西部」：浜田市、益田市、大田市、江津市、川本町、美郷町、邑南町、津和野町、吉賀町、「隠岐」：海士町、西ノ島町、知夫村、隠岐の島町としている。なお、島根県政策企画局統計調査課（2016）では、「東部」を出雲地域、「西部」を石見地域、「隠岐」を隠岐地域として区分している。

図表7 事業承継をする上での問題・課題（全体集計上位3項目の地域別内訳）（n=3330）

	東部 (出雲地域) n=2098	西部 (石見地域) n=1071	隠岐 (隠岐地域) n=161	全体 n=3330
(商圏内)人口の減少などの外部環境の変化により、 事業の維持が難しい	25.9%	39.3%	44.1%	31.1%
雇用を確保すること	26.4%	26.5%	26.7%	26.4%
取引先との関係を維持すること	25.3%	20.6%	18.6%	23.5%

(注) あてはまるものすべてに回答する方式である。

(3) 廃業予定企業の特徴

「廃業予定企業」の特徴として、従業員規模「1～4人」の企業が89.6%を占めており、他の類型と比べて従業員規模が小さい傾向にある(図表8)。また、経営者が60歳代以上の割合は82.6%を占める(前掲図表5)。さらに、売上高が「減少傾向」の企業が81.1%(図表9)、営業利益が「減少傾向」の企業が81.3%(図表10)を占める。

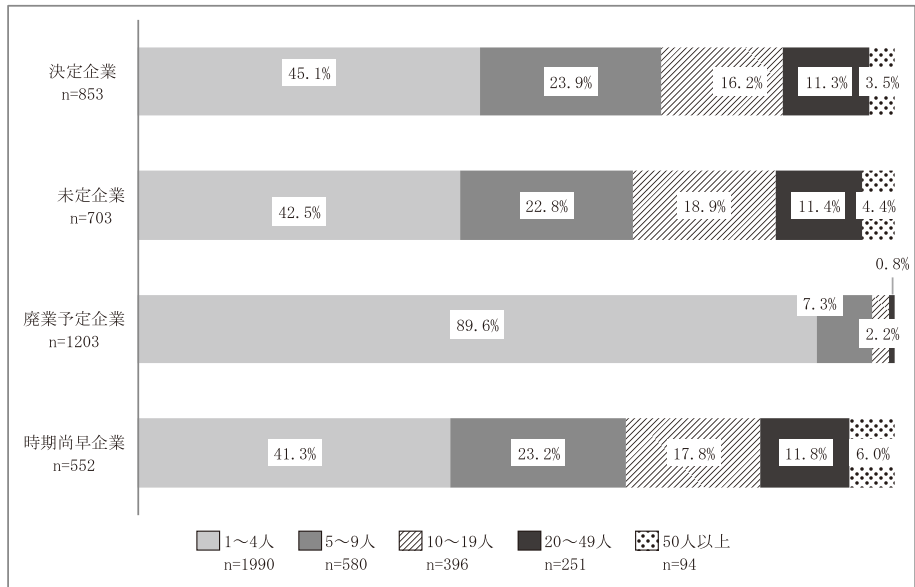
「廃業予定企業」が自分の代で事業をやめる理由(複数回答)としては、「もともと自分の代でやめるつもりだった」が60.0%、次いで「事業に将来性がないため」が42.3%となっている。後継者候補はいるが、「引き継ぐ意思がない」と回答した割合が15.4%にとどまる一方で、「好きな道に進んでほしかったので検討しなかった」が20.4%、「自分のような苦勞はさせたくないため検討しなかった」が12.7%など、現経営者による後継者候補の人生への配慮や、後継者候補に事業を引き継ぐことへの躊躇に関する回答が一定割合みられる。

また、自分の代で事業をやめる最も大きな課題(単一回答)としては、「もともと自分の代でやめるつもりだった」が39.0%、次いで「事業に将来性がないため」が26.3%となっている。後継者候補がいるが「引き継ぐ意思がない(4.8%)」や、「譲渡・売却を考えたが、引き受けてもらえるところが無かった(0.8%)」などといった後継者難を直接的な理由とする企業の割合はそれほど高くはないことが示されている(図表11)。

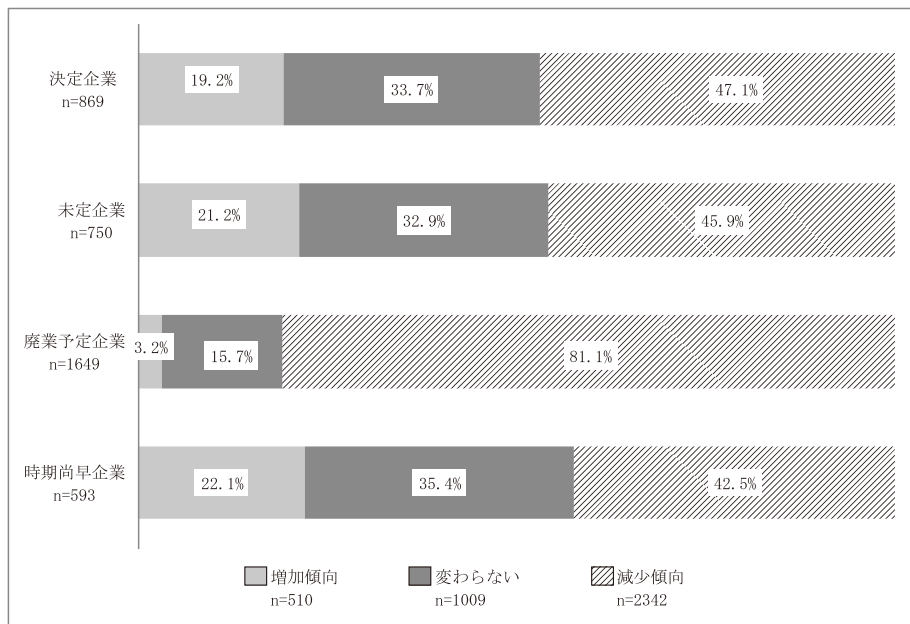
以上を踏まえると、「廃業予定企業」を対象として事業承継支援策を講じる必要性はそれほど大きくないと考えられる⁸⁾。

-
- 7) 島根県政策企画局統計調査課(2016)によると、平成22年～平成27年の人口減少率は出雲地域でマイナス1.9%、石見地域でマイナス6.1%、隠岐地域でマイナス5.0%となっている。
- 8) 村上(2017)は、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」の分析結果に基づき、「廃業予定企業は緩やかに市場から退出すること、廃業後の生活費を確保することを除けば廃業時に問題になりそうなことはあまりないことから、社会的には大きな問題は生じないと考えられる」としている。

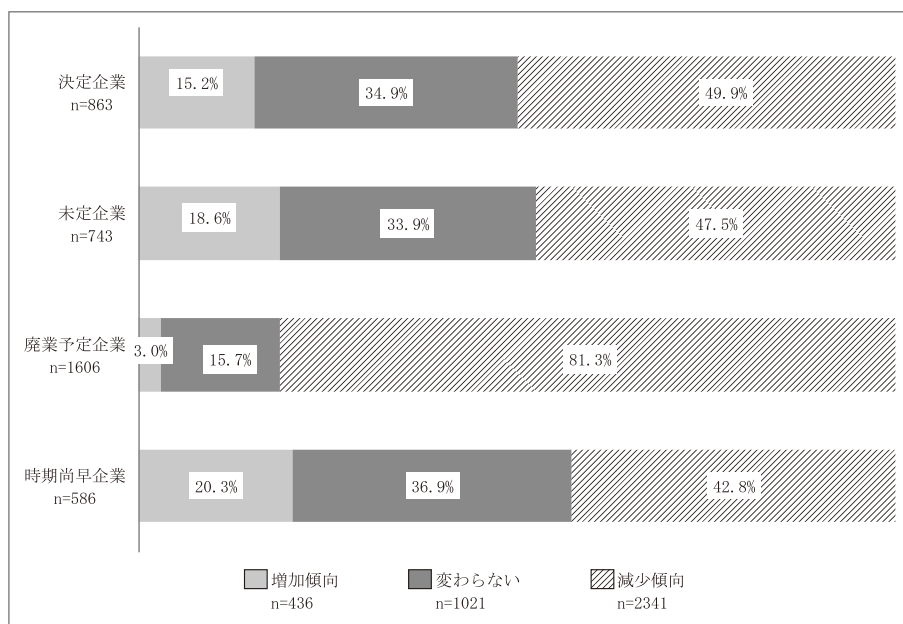
図表 8 従業員の規模別にみた事業承継の類型 (n=3311)



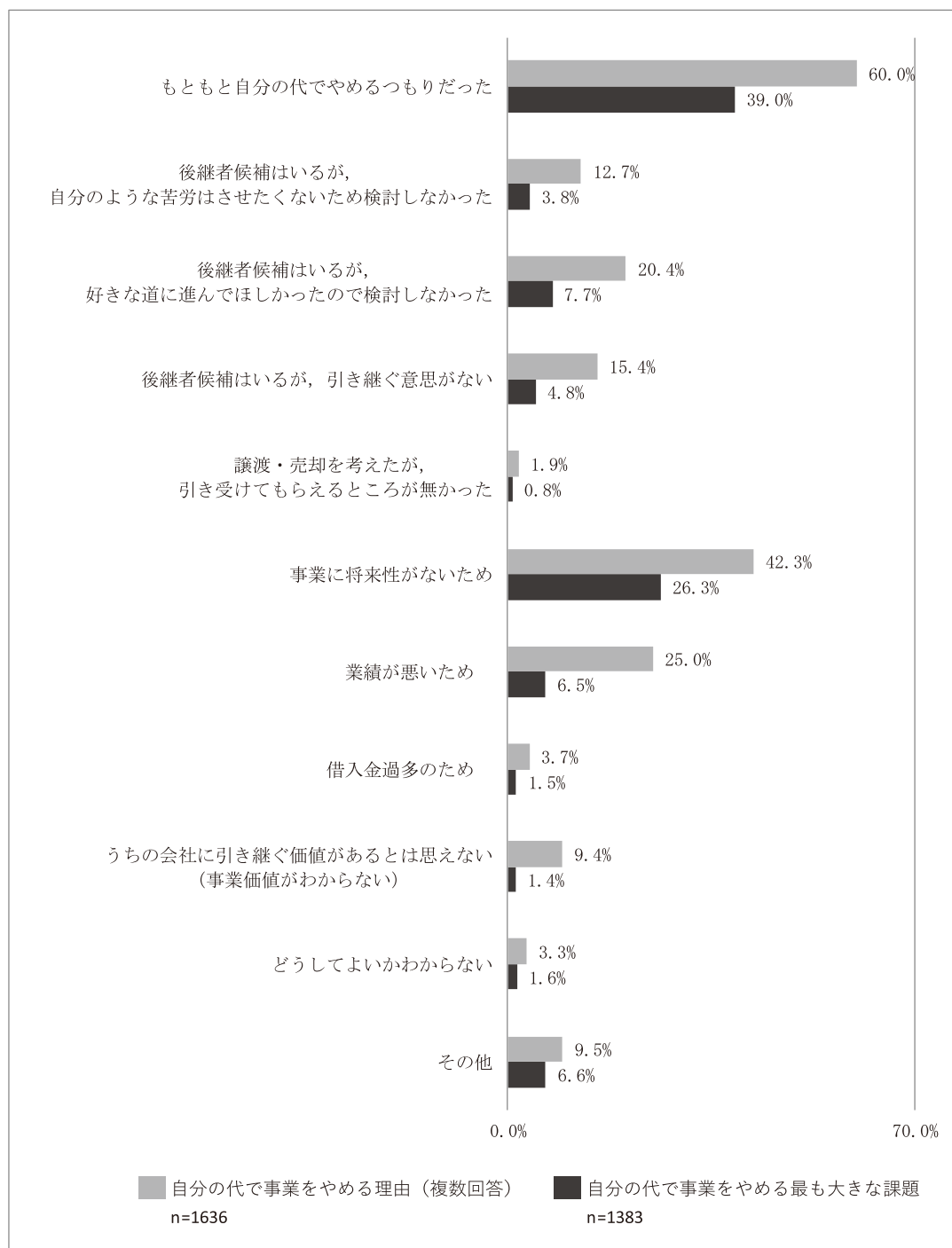
図表 9 売上高の傾向別にみた事業承継の類型 (n=3861)



図表 10 営業利益の傾向別にみた事業承継の類型 (n=3798)



図表 11 自分の代で事業をやめる理由（複数回答，n=1636）及び
自分の代で事業をやめる最も大きな課題（単一回答，n=1383）



(4) 事業承継の相談の状況

事業承継の相談相手の有無を事業承継の類型別にみると、「決定企業」は「相談をしている」と回答した割合が41.8%となっており他の類型よりも高い割合を占めている。一方で、「相談をしている」割合は、「未定企業」で29.6%、「時期尚早企業」で10.6%にとどまっている。

未定企業の63.8%、「時期尚早企業」27.6%を占める「経営者が60歳以上」の層（前掲図表5）をみると、「未定企業」の67.0%、「時期尚早企業」の87.0%が「相談していない」と回答しており（図表13、図表14）、これらの層への積極的な相談の働きかけが求められる。

事業承継の相談をしていると回答した事業所の相談相手をみると、「決定企業」は「公認会計士・税理士（57.7%）」、「商工会・商工会議所の経営指導員、事業承継推進員（35.2%）」、「親

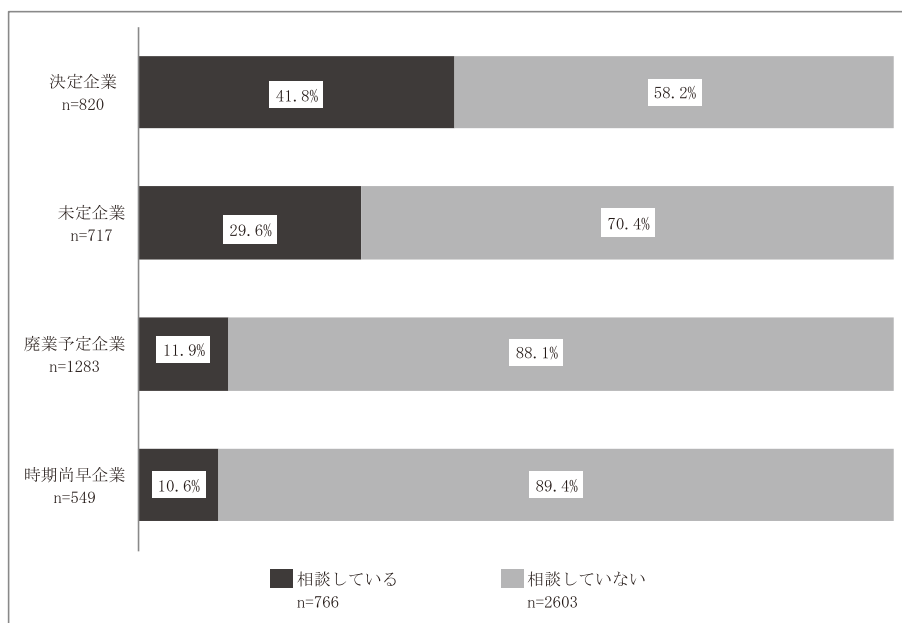
族・友人（27.8%）」、「金融機関（15.7%）」の順に高い割合を占める。

「未定企業」は「公認会計士・税理士（35.7%）」、「親族・友人（34.3%）」、「商工会・商工会議所の経営指導員、事業承継推進員（29.0%）」、「金融機関（20.5%）」の順に高い割合を占める。

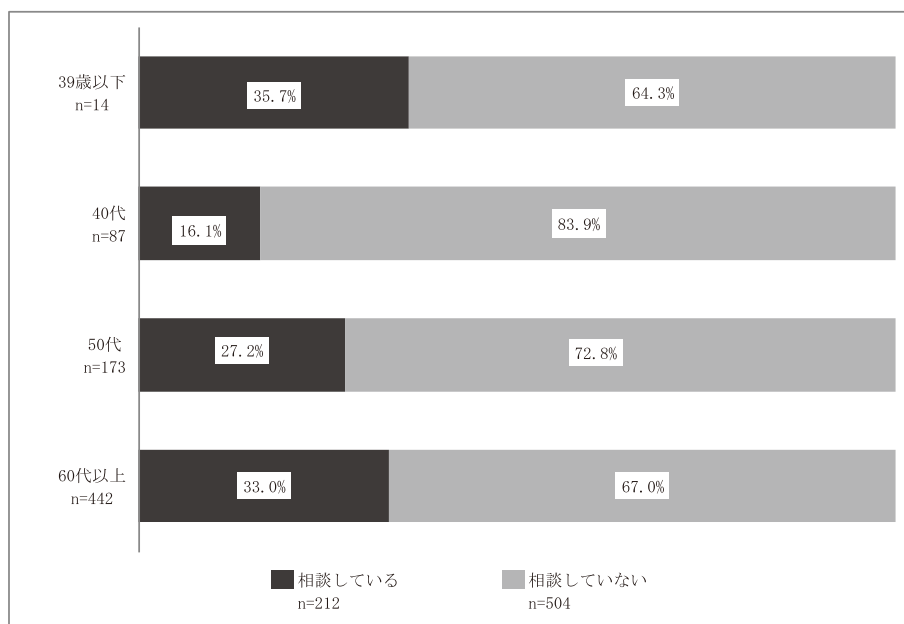
「廃業予定企業」は、「親族・友人（59.3%）」、「商工会・商工会議所の経営指導員、事業承継推進員（26.0%）」、「公認会計士・税理士（25.3%）」の順に高い割合を占める（図表15）。

事業承継の相談をしていないと回答した事業所の理由をみると、「未定企業」、「時期尚早企業」は「まだ時期ではない」がそれぞれ59.1%、74.8%を占める（図表16）。

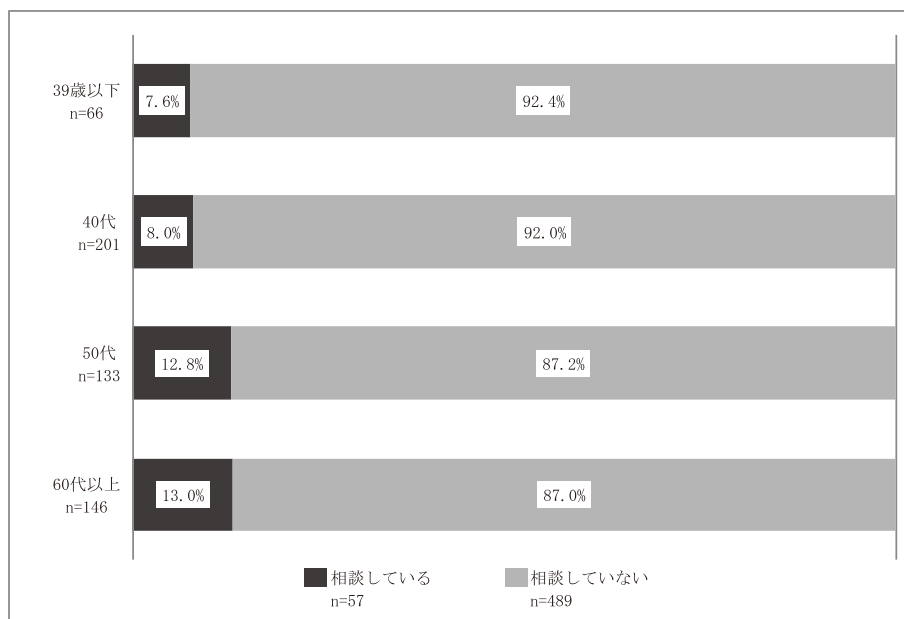
図表 12 事業承継の相談の有無（事業承継の類型別）（n=3369）



図表 13 事業承継の相談の有無（未定企業，経営者の年齢別）（n=716）



図表 14 事業承継の相談の有無（時期尚早企業，経営者の年齢別）（n=546）

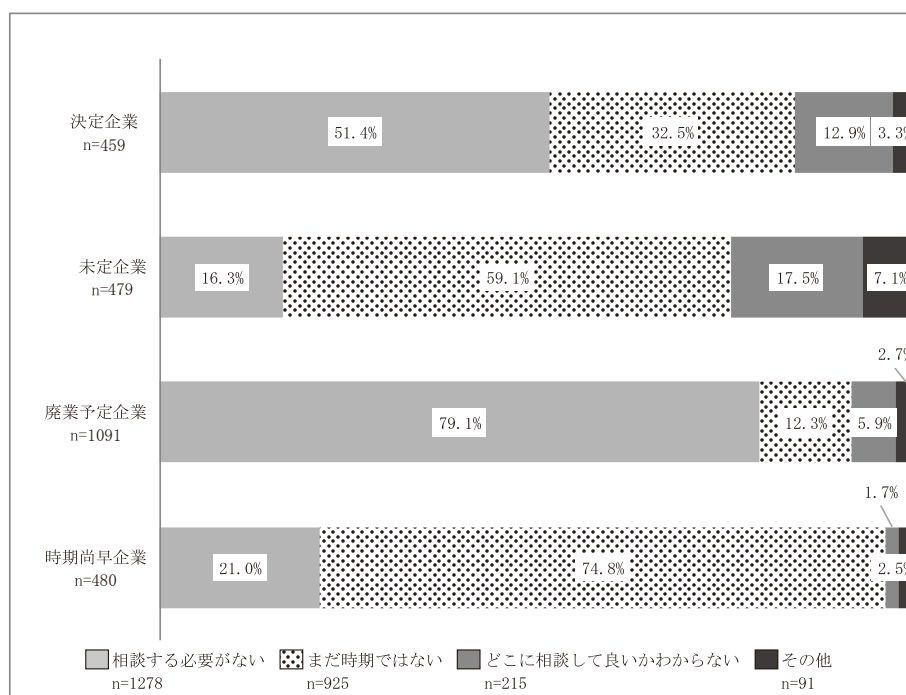


図表15 事業承継の相談相手（事業承継の類型別）（n=756）

	決定企業 n=338	未定企業 n=210	廃業予定企業 n=150	時期尚早企業 n=58	全体 n=756
公認会計士・税理士	57.7%	35.7%	25.3%	37.9%	43.7%
親族・友人	27.8%	34.3%	59.3%	37.9%	36.6%
商工会・商工会議所の経営指導員，事業承継推進員	35.2%	29.0%	26.0%	15.5%	30.2%
金融機関	15.7%	20.5%	8.7%	10.3%	15.2%
取引先・同業者	9.5%	14.3%	10.0%	22.4%	11.9%
弁護士・司法書士	5.9%	6.7%	4.7%	5.2%	5.8%
行政（鳥根県・市町村）	1.2%	4.8%	1.3%	6.9%	2.6%
鳥根県事業引継ぎ支援センター	1.8%	5.2%	0.0%	1.7%	2.4%
社会保険労務士	3.8%	1.4%	0.7%	0.0%	2.2%
鳥根県事業承継ネットワーク事務局	0.6%	5.2%	2.0%	0.0%	2.1%
よろず支援拠点	2.4%	1.4%	0.0%	0.0%	1.5%
中小企業診断士	1.8%	0.5%	0.7%	0.0%	1.1%
中小企業団体中央会	0.6%	0.5%	0.7%	0.0%	0.5%
その他	7.7%	10.5%	4.0%	19.0%	8.6%

（注）3つまで回答する方式のため合計の割合は100%を超える。

図表16 事業承継の相談をしていない理由（事業承継の類型別）（n=2509）



また、「経営者が60歳以上」の「未定企業」の48.4%、「時期尚早企業」の66.9%が事業承継の相談をしない理由として「まだ時期ではない」と回答しており、これらの層が相談する時期を逸していないか支援者等が実態を把握する必要がある。

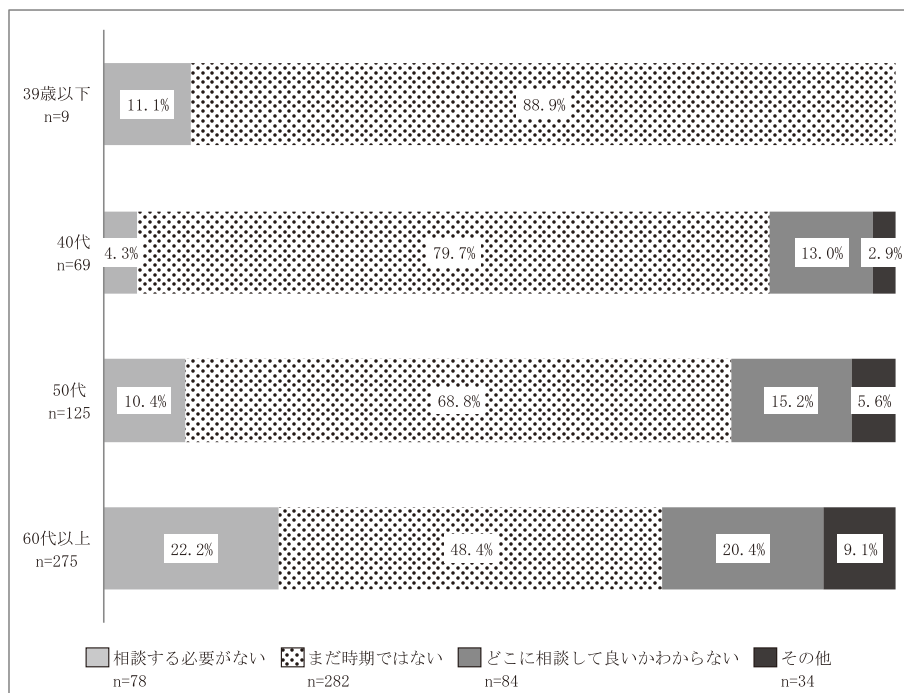
さらに「経営者が60歳以上」の「未定企業」のうち20.4%は「どこに相談して良いかわからない」と回答しており（図表17）、この層への支援者等による積極的なサポートが求められる。

「経営指導員・事業承継推進員」、「島根県事業引継ぎ支援センター相談員」、「島根県事業承継ネットワーク事務局ブロックコーディネーター」などの事業承継に関する無料相談支援制度の活用意向を事業承継の類型別にみると、

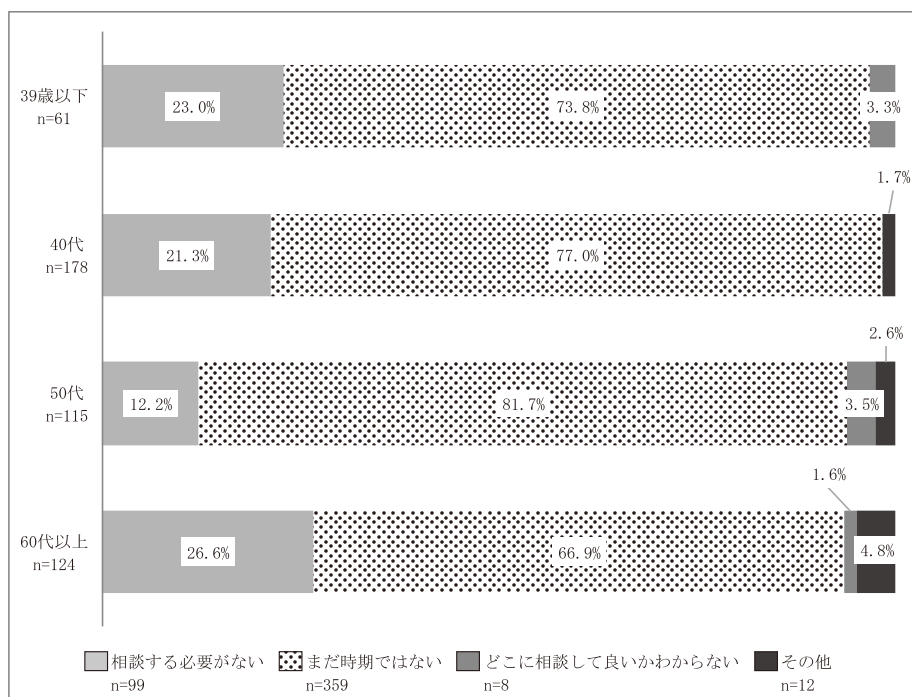
「活用したい」、「いずれ活用したい」を合計した割合は、「決定企業」で56.7%、「未定企業」で72.1%、「時期尚早企業」で57.2%と高い割合を占めている（図表19）。

現状、事業承継の相談相手について「相談していない」と回答した事業所に限定して活用意向をみても、「活用したい」、「いずれ活用したい」を合計した割合は、「決定企業」で51.5%、「未定企業」で71.2%、「時期尚早企業」で57.6%と高い割合を占めている（図表20）。

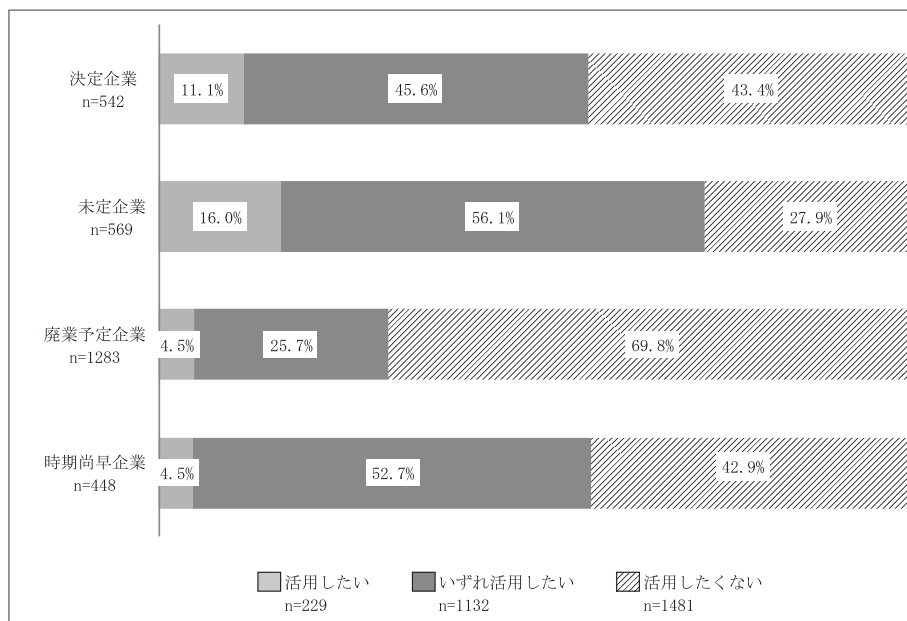
図表 17 事業承継の相談をしていない理由（未定企業、経営者の年齢別）（n=478）



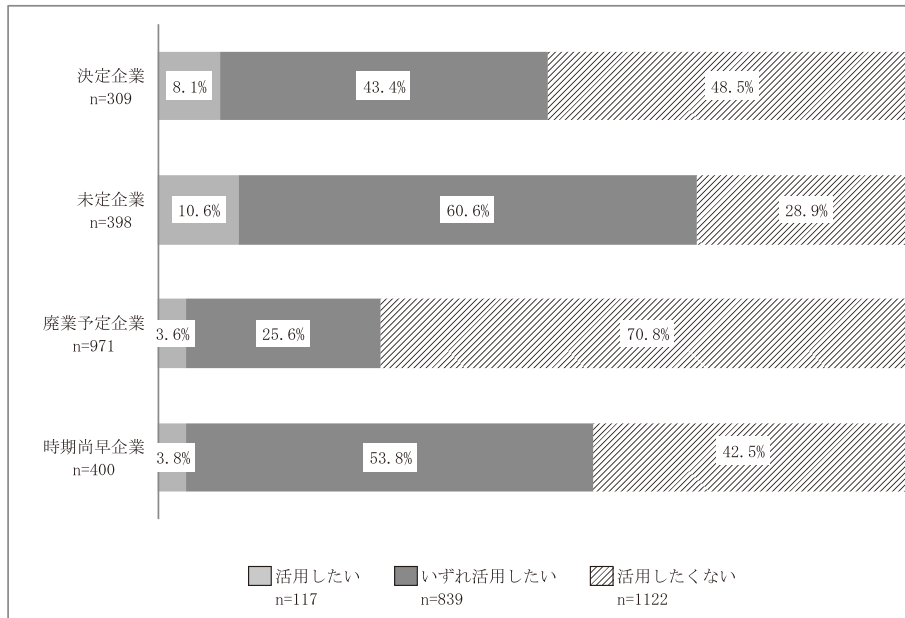
図表 18 事業承継の相談をしていない理由（時期尚早企業，経営者の年齢別）（n=478）



図表 19 事業承継支援の活用意向（事業承継の類型別）（n=2842）



図表 20 事業承継支援の活用意向（事業承継未相談企業、事業承継の類型別）（n=2078）



4. 地方中小企業における事業承継支援の方向性

ここからは本稿のまとめとして地方中小企業の事業承継推進において外部の支援機関が果たすべき役割についてみていく。

(1) 高齢の「未定企業」「時期尚早企業」経営者に対する事業承継に向けた準備の積極的な働きかけを通じた支援対象企業の間口の拡大

中小企業庁「事業承継ガイドライン」では、事業承継に向けた5つのステップを①事業承継に向けた準備の必要性の認識、②経営状況・経営課題の把握（見える化）、③事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）を経て、④事業承継計画策定を経た⑤事業承継の実行または④マッチング実施を経た⑤ M&A の実行に整理しており、とくに経営者が60歳に達した頃には最初のステップとして事業承継に向けた準備に着手する

べきであるとしている。

しかしながら、鳥根県「事業承継に関するアンケート調査」からは、「未定企業」の6割以上、「時期尚早企業」の約3割の経営者の年齢が60歳代以上である一方、経営者年齢60歳以上の「未定企業」の約7割、「時期尚早企業」の約9割が事業承継の相談をしておらず、その理由として多くの経営者が「まだ時期ではない」と回答していることがわかった。

しかしながら事業承継は長い期間を要する取組みであり、経営者が高齢になるほど時間的な猶予は限られることから、これらの経営者が相談する時期を逸していないか支援機関が事業承継診断等の実施によって実態を把握しつつ、早期に事業承継に向けた準備を行うように積極的に働きかけることを通じて支援対象企業の間口の拡大を図ることが求められる。

(2) 経営課題の見える化・事業の磨き上げのサポートを通した経営改善支援

島根県「事業承継に関するアンケート調査」からは、事業承継をする上での問題・課題について、「人（経営）の承継」、「資産の承継」、「知的資産の承継」などといった事業承継特有の課題が存在する一方で、雇用確保、収益性向上などといった経営全般に関する課題を事業承継の課題と一体として捉えている経営者が多いことがわかった。とくに人口減少が深刻な地域では、人口減少などの外部環境変化への対応による事業の存続を事業承継の課題として捉えている経営者が多い。

島根県における事業承継支援のスキームでは、業況不良先には事業承継と並行して経営改善などの支援を行っている。このことは、事業承継にあたり後継者候補がいる場合であっても現経営者が自社の強みを認識しつつ経営状況を後継者候補にきちんと伝えることが重要であることを示している。とくに業況不良先の場合には後継者候補に継いでもらえるように経営改善（磨き上げ）を行うことが求められる。また、後継者候補がいない場合には、第三者承継を検討するにあたり経営状況・経営課題を把握（見える化）し、事業の経営改善（磨き上げ）を図ることが一層求められよう。

これらの取組みは中小企業庁「事業承継ガイドライン」における5つのステップのうち2つめのステップである「経営状況・経営課題の把握（見える化）」や、3つめのステップである「事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）」に該当するが、とくに地方に多く存在する小規模企業においては現経営者自身が自社の経営状況や経営課題を的確に判断することが困難な場合もあることから、外部の支援機関が専門的かつ客

観的視点に基づき対象企業の経営状況・経営課題を見える化し、事業の磨き上げをサポートすることが求められよう。

(3) 支援機関・支援策の周知の徹底と支援機関間の情報共有

島根県「事業承継に関するアンケート調査」の結果からは、経営者が事業承継の懸案事項を相談した相手として上位を占めるのは「公認会計士・税理士」、「商工会議所・商工会の経営指導員、事業承継推進員」、「金融機関」、「取引先・同業者」などである一方、事業引継ぎ支援センター、事業承継ネットワーク事務局などの専門機関や中小企業診断士などの士業専門家などといった他の専門機関・専門家の相談割合はそれほど高くないことが示されている。また、「経営者が60歳以上」の「未定企業」の約2割の経営者は事業承継の相談をしていない理由として「どこに相談して良いかわからない」と回答しており、この層への支援者等による積極的なサポートが求められる。

島根県では商工会議所・商工会の機能を活用している点が特徴である一方で、商工会議所・商工会の会員企業ではない中小企業がとくに事業承継支援制度や、それらを相談する支援機関の窓口をよく理解していない可能性がある。

その一方で、アンケート調査の結果からは、事業承継について現状「相談していない」企業であっても、「経営指導員・事業承継推進員」、「島根県事業引継ぎ支援センター相談員」、「島根県事業承継ネットワーク事務局ブロックコーディネーター」などの事業承継に関する無料相談支援制度の活用意向が高いことが示されている。島根県「事業承継に関するアンケート調査」は、商工団体の会員以外の企業も調査対象とし

ていることから、こうしたアンケートの実施を契機として支援機関・支援策が広く周知された可能性がある。このことからわかるように、今後も経営者に事業承継の支援機関や支援策を周知させる取組みが必要になると考えられる。

また、周知の後に各企業に的確な支援を行うためには、各支援機関が他の支援機関の支援内容をよく理解するとともに、域内中小企業の事業承継の課題を共有して、支援機関同士がそれぞれの強みに応じた支援策をお互いに紹介できるようにすることも求められよう。

<参考文献>

- ・ 久保田典男 (2019)「小規模企業における事業承継の課題と支援策」『中小商工業研究』第 141 号, pp.42-50
- ・ 島根県・島根県事業承継ネットワーク事務局 (2020)「島根県事業承継に関するアンケート調査報告書」
- ・ 島根県政策企画局統計調査課 (2016)「平成 27 年度国勢調査－人口等基本統計－島根県分」
- ・ 中小企業庁 (2016)「事業承継ガイドライン」
- ・ 中小企業庁 (2017)「中小企業の事業承継に関する集中実施期間について (事業承継 5 ケ年計画)」
- ・ 中小企業庁 (2018)「平成 29 年度事業承継ネットワークの取組と今後の支援について」
- ・ 中小企業庁編 (2005)『中小企業白書 2005 年版』ぎょうせい
- ・ 中小企業庁編 (2020)『中小企業白書 2020 年版』
- ・ 帝国データバンク (2019)「中国地方後継者問題に関する企業の実態調査 (2019 年)」
- ・ 日本政策金融公庫総合研究所 (2016)「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」の概要
- ・ 日本政策金融公庫総合研究所 (2020)「中小企業の事業承継に関するインターネット調査 (2019 年調査)」
- ・ 浜田市 (2017)「事業承継に関するアンケート調査」結果報告書
- ・ 村上義昭 (2017)「中小企業の事業承継の実態と課題」『日本政策金融公庫論集』第 34 号, pp.1-20