



## 事業承継アンケートを通じた プッシュ型の事業承継支援 (令和4年度における取り組み)

香川県信用保証協会  
企業支援部 部長

青木 俊通

### 1. はじめに

人口減少と軌を一にしながら中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者等」という。）数の減少傾向は、コロナ禍及びそれに続く原材料高騰などの影響で加速することが懸念されている。

事業収益構造の変化に対応できず倒産、事業継続意欲の低下による休廃業の増加を緩和することは喫緊の課題として認識されつつある。

当協会は、令和3年6月に新たに課長と課員1名の創業承継支援課を創設し、体制としてはスマールスタートではあるが事業承継支援の取り組みを本格化した。

信用保証協会としてできることは限られており、具体的に何から始めればよいか試行錯誤しながらの船出であったことから、まずは他協会や支援機関による取組事例を参考に、保証利用先に対する「事業承継アンケート」を通じたプッシュ型の事業承継支援に取り組むこととした。

### 2. 高齢化が進む保証利用先

一中小企業者の廃業の影響が及ぶ範囲は、雇用されている従業員とその家族、そして取引先にとどまらない。廃業はその地域の一部の消滅であり、積み重なれば生活や経済が勢いを失う。そのような地域活性の観点から、円滑な事業承継が行われることは重要である。

一方で経営者にとっての事業承継とは、大切

に守ってきた事業を誰にどう託すのかという大きな問い合わせがあり、答えを出すために考えなければならないことはあまりに多いと感じられるのではないだろうか。

事業経営に忙殺される毎日のなかでは、事業承継に目を向けられていない、向き合う機会がない、それが現実だという中小企業者等が多いと想像される。そのような中小企業者等に寄り添う事業承継支援とはどういうものなのか。

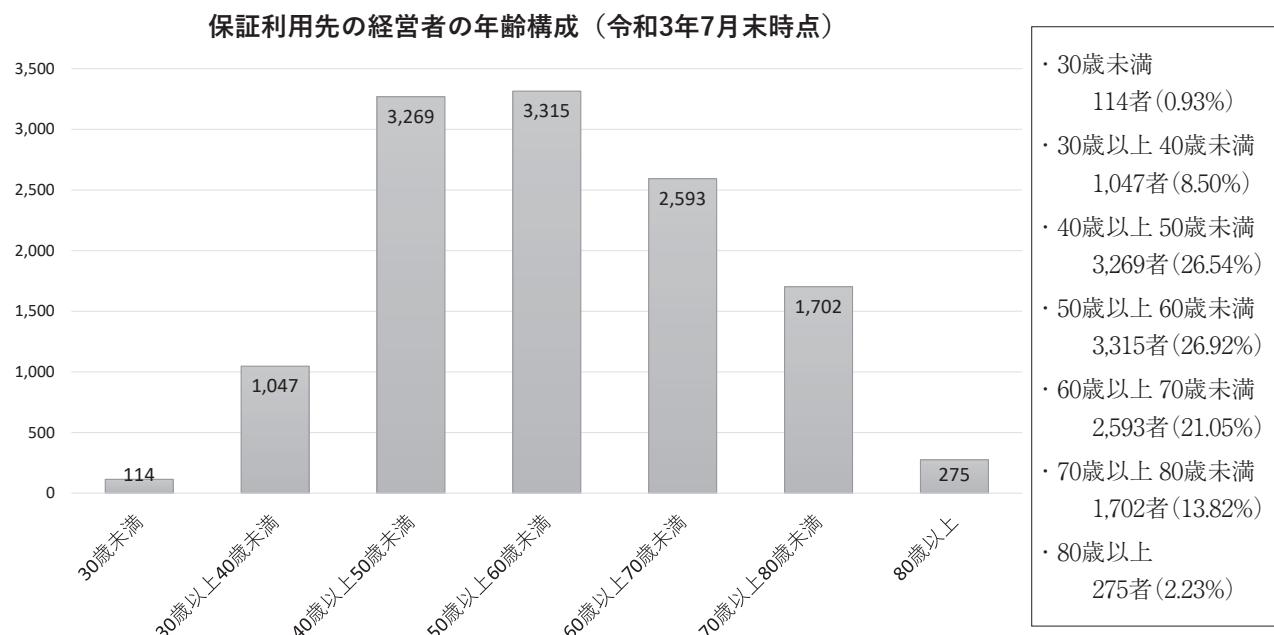
それは、中小企業者等が思い描く事業承継の実現のお手伝いをすることである。一刻も早く準備に取り掛かる、向き合うことが大切なのだ、という「気付き」を共有できる働きかけに取り組むことではないかと考えた。

そこで、当協会を利用している中小企業者等の年齢の分布状況を確認し、年齢集団ごとの事業承継への意識を把握することから取り組むこととした。令和3年7月末時点における当協会利用先の経営者の年齢分布は【図表1】のとおりであった。

総利用者数は12,315者、経営者の年齢構成は図表のとおりである。ここでは、事業承継の準備を必要とする経営者の年齢を60歳以上としている。

注目すべきところは、事業承継の準備に取り組む必要のある60歳以上の経営者の割合が全保証利用者の37%を占め、それに続く世代である50歳以上60歳未満の経営者も約27%と高い割合となっており、保証利用先経営者の過半数が10年以内に60歳以上になると予想されることである。

【図表1 保証利用先の経営者の年齢構成】



これら事業承継の準備に取り組む必要のある経営者へのアプローチ方法については、ほかの支援機関の取組事例が参考となった。平成29年7月に中小企業庁が「事業承継5カ年計画」を公表したことを受け、地域ごとに支援機関が連携してプラットフォームを立ち上げ、事業承継診断等によるプッシュ型の支援の取り組みが行われていた。それを参考にして保証利用のある中小企業者等へのアンケートを通じて、事業承継の悩みや不安などのニーズを掘り起こし、プッシュ型の事業承継支援につなげるとともに、早期に事業承継の取り組みを行う機運を高め、中小企業者等が抱える課題に対しての相談や壁打ち相手になれる仕組みをつくることとした。

また、アンケート内容は他協会の先行事例などを参考にして、回答しやすく対話のきっかけになるような質問項目とするなど工夫した。

### 3. 「事業承継に関するアンケート」の実施

#### (1) 目的

当協会を利用している中小企業者等の事業承継の現状を把握し、支援に対するニーズを掘り起こすために事業承継に関するアンケート（以

下、「本アンケート」という。）を実施した。

#### (2) 期間

令和3年11月から令和4年9月にかけて、計5回に分けて本アンケートを実施した。

#### (3) 対象者

- ①令和3年7月末時点で当協会の信用保証制度を利用している。
- ②経営者が60歳以上で直近の保証申込時点で後継者「無」もしくは「未定」。
- ③返済緩和を行っていない。（返済緩和を行っている場合は、事業承継よりも優先して取り組むべき対応があるため、本アンケートでは対象外とした。）

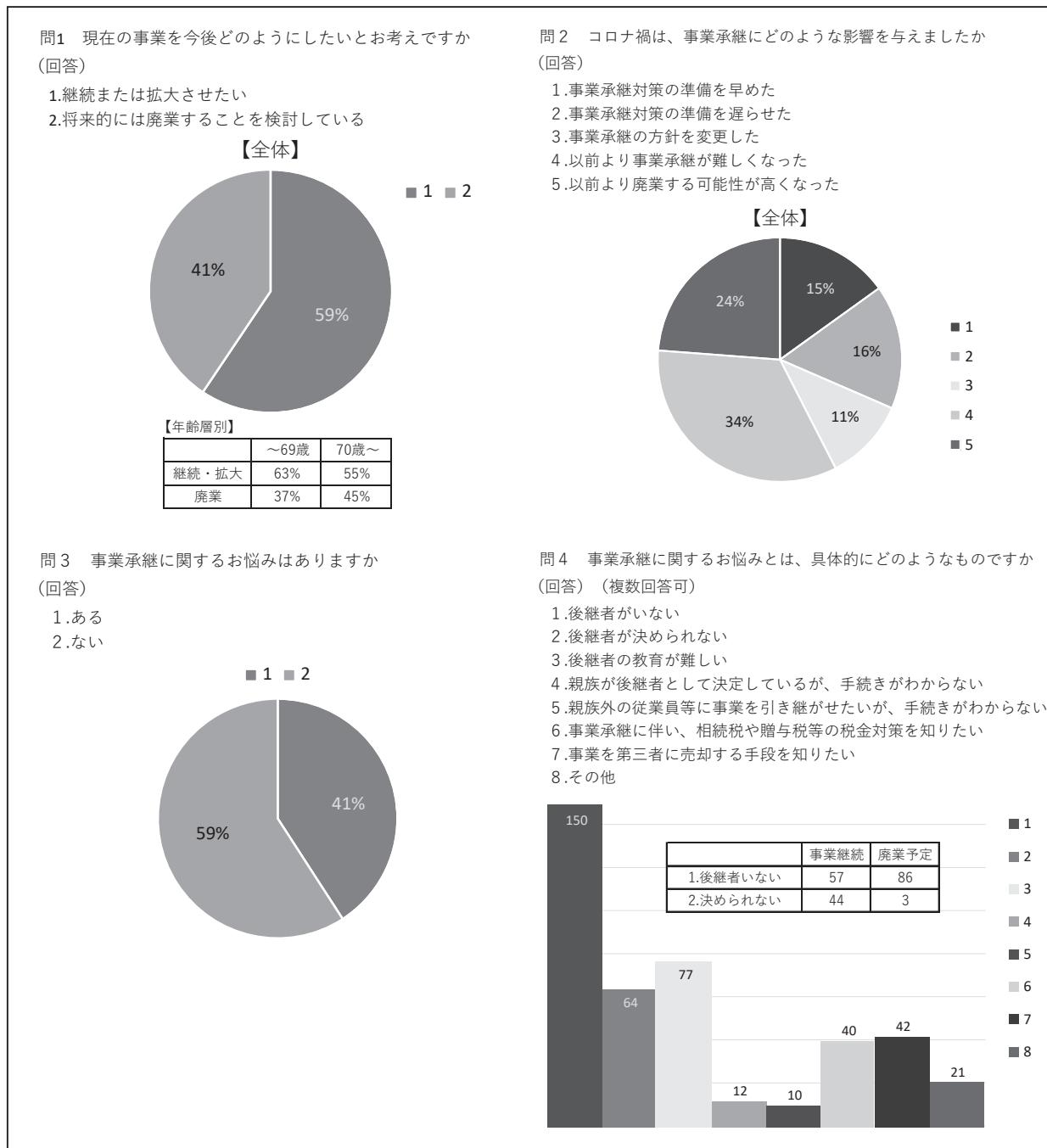
#### (4) 項目・結果

対象1,853者の中小企業者等に本アンケートを実施した。そのうち、637者から回答を受け（回答率は34%）、うち26者から相談の希望があった。アンケートの質問項目と回答結果については【図表2】のとおりである。

#### (5) アンケートから分かったこと

アンケートの結果からは、年齢と事業継続の

【図表2 アンケート結果】



意欲との関連について、年齢が上がるにつれて、事業継続に対する意欲が減少する傾向が見られた。60歳以上69歳の層では「廃業検討」が37%であったものが、70歳以上では45%と増加しており、高齢になるにつれて事業承継への不安や課題を抱えるようになり、事業継続の希望を持ちにくくなっていると思われる。

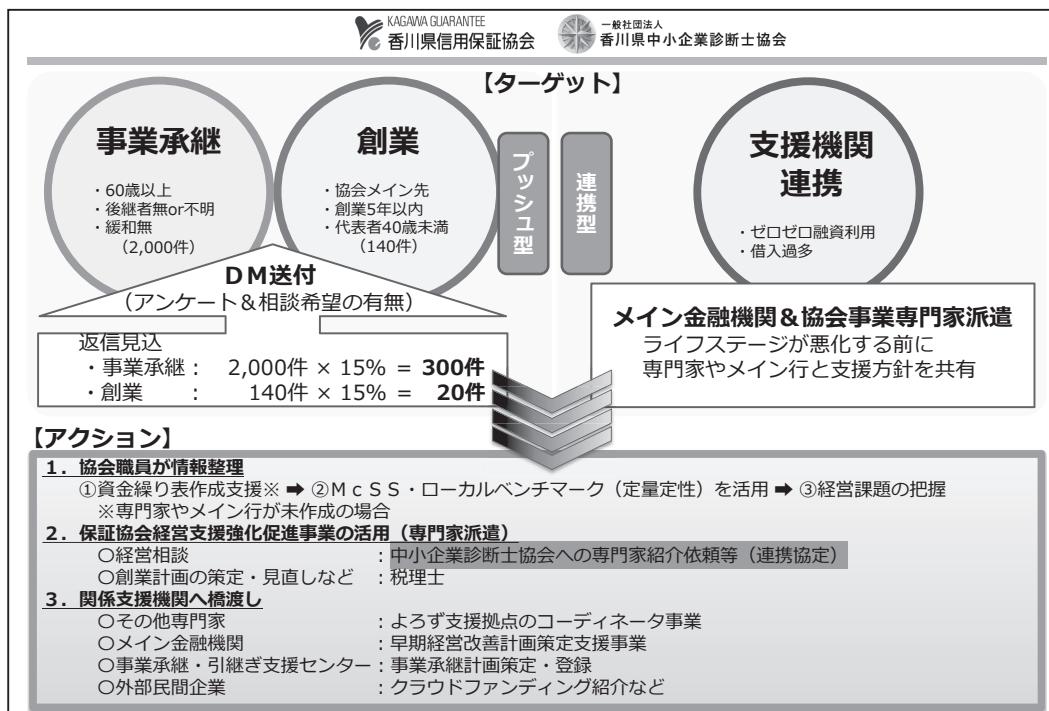
のことからも、事業承継への準備、後継者育成などの課題にできるだけ早期に対応する必要があることが分かった。

#### 4. 外部の支援機関と連携

##### (1) 目的

プッシュ型の事業承継支援を行っていくには、当協会単独では限られた手段しか持たず、中小企業者等が抱える多岐にわたる課題を解決していくことは難しいことから、外部の専門家や支援機関と連携協力して事業承継支援をより効果的に進めていくことを目指し、支援機関と

【図表3 香川県中小企業診断士協会との連携スキーム】



連携協定を締結することとした。

## (2) 支援機関との連携

### ①一般社団法人香川県中小企業診断士協会

令和3年11月9日に一般社団法人香川県中小企業診断士協会と連携協定を締結した【図表3】。事業承継・創業支援において、中小企業診断士などの外部専門家を活用したプッシュ型支援を行うため、連携協力の体制強化を図り、専門的な知識を用いて、中小企業者等の経営課題の解決に向けて、継続的に取り組んでいくことを目的として連携することとした。

### ②香川県事業承継・引継ぎ支援センター

(連携協定は高松商工会議所と締結)

令和4年1月17日に香川県事業承継・引継ぎ支援センターと連携協定を締結した。事業譲渡や後継者不足のための後継者バンクの活用などにより、より具体的に課題解決に取り組みできることを期待して、連携することとした。

### ③株式会社日本政策金融公庫高松支店

令和4年8月30日に株式会社日本政策金融公庫高松支店と業務提携・協力に関する覚書を

締結した。日本政策金融公庫では早くから「継ぐスタ」(事業を受け継いでスタートする創業形態)に取り組んでおり、全国に店舗網もあるため、香川県内では事業譲渡先がなくても、創業と事業承継をつないで新たな担い手が見つかる可能性が広がるため、本アンケートを機に連携することとした。

## 5. 本アンケートを通じたプッシュ型支援事例

本アンケートを通じたプッシュ型の支援事例を一つ紹介する。

### (1) 実施体制

創業承継支援課を中心に、アンケートの作成・実施、相談希望の中小企業者等との初回面談、専門家派遣や外部支援機関の紹介、保証部門、経営支援部門、管理部門の職員と連携して取り組んだ。

### (2) 事例の概要

#### ①支援先 A 社の概要

事業内容：宅配弁当、給食事業（持ち帰り・配達飲食サービス業）

従業員数：30名  
 資本金：2,100万円  
 経営者：代表取締役社長 60代、専務取締役（後継予定者）、役員  
 外部の専門家：中小企業診断士（清水謙伍氏）  
 当協会の担当：保証部保証二課（辰巳課長、田井主事）  
 支援事業：当協会の専門家派遣事業を活用

## ②経営者との面談

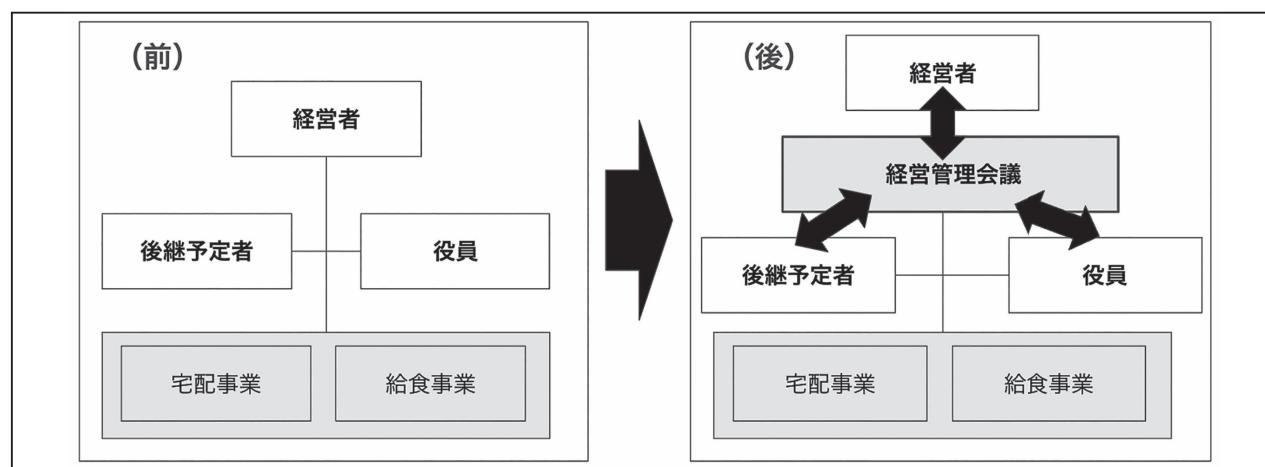
経営者からの相談は、「親族が後継者として決定しているが、手続きが分からぬ。」「事業承継に伴い、相続税や贈与税などの税金対策を知りたい。」という内容であった。

また、「後継者の育成や今後の事業の成長や販路拡大について相談したい。」という話があったため、当協会の専門家派遣事業を提案し、中小企業診断士の清水謙伍氏に依頼することになった。

【図表4 経営管理会議】



【図表5 支援事例先の組織運営イメージ】



## （3）支援内容

### ①経営管理会議の設置

専門家派遣の際には、当協会の職員も同行して、経営陣と後継者の育成や今後の事業の成長などについてミーティングを行った。また、専門家との相談の場として、経営管理会議（以下、「会議」という。）を設置し、後継予定者が中心となって経営課題の設定と検討を行っていった。

この会議は、専門家が経営課題の解決策を提示するのではなく、「自社の抱える課題は何か？」「今後優先的に解決すべきことは何か？」などについて、経営陣が主体的に考え、取り組むためのきっかけを与える場として位置付けた。

そして、考えた課題に対して次の会議までに、自社としての方針などを決め、取り組みを報告。その報告などに対して、専門家がフィードバックし、改善項目などのToDoリストを経営陣たちと一緒に相談しながらまとめるPDCAサイクルをつくった。

### ②現状の問題点

会議を進めていく中で、問題として「コミュニケーション不足」が明らかになった。この支援先A社では、会議の場で経営課題について、経営者、後継予定者や役員がお互いに意見を主張しながら議論して結論を出すことにあまり慣れていた。経営者以下、各々役員とも日々の実務に追われ、家族経営からの遠慮もあって、コミュニケーション不足が生じていたのではないかと考えた。

もう一つの問題は、工場施設の老朽化が進んでいることである。施設更新に伴う大規模な設備投資に要する資金調達は、少子高齢化の進行による市場収縮の可能性を排除できない既存事業のキャッシュフローから捻出することが難しいと言わざるを得ないため、問題の解決に必要となる従前を上回る収益の確保のためには事業の再定義が必要であるとの結論に達した。

#### (4) 課題の設定

上記の過程を経て、以下の2点を本質的な経営課題として設定した。

課題①：本音ベースのコミュニケーションによる将来ビジョン（るべき姿）の検討。

課題②：これまでのビジネスモデルからの脱皮及び事業の再定義。

#### (5) 経営課題の解決に向けて

課題①：本音ベースのコミュニケーションによる将来ビジョン（るべき姿）の検討

代表者を含む各々役員には長年の経験や知識もあり、担当の業務に対して十分に対応しているものの、経営全体を俯瞰する視点に立ちながら役員間で議論を深める段階に至らないままであった。その結果、経営の担い手の意識の統一も得られていなかった。

その状態を解消し、本音ベースで経営課題について議論するために、内容に制限を設げず何でも良いので思いつくことを自由に発言し、議論する場を設けた。

経験がないことからくる戸惑いもあったが、専門家のファシリテートを助けしながら、本音ベースでの議論を深めながら進むことができた。

前向きなコミュニケーションによって、相互理解の手応えを感じることができる会議を繰り返すことで、経営を担う者同士として信頼関係が深まり事業成長に関する議論や検討を前向きに行えるようになった。

課題②：これまでのビジネスモデルからの脱皮及び事業の再定義

老朽化した工場設備を改修するためには、大規模な資金調達と事業の収益性の向上やキャッシュフローを増大させる必要があり、既存事業に加え、新事業への展開も視野に入れる必要があると専門家がアドバイスした。そして、会議の場で、宅配弁当の技術や経験を活用しながら冷凍・チルドの技術を取り入れることで、新しい顧客層・地域に進出し、収益性・キャッシュフローの最大化を図ることができ、それにより設備投資についても前向きに取り組んでいくことができるとの結論に至った。

シユフローを増大させる必要があり、既存事業に加え、新事業への展開も視野に入れる必要があると専門家がアドバイスした。そして、会議の場で、宅配弁当の技術や経験を活用しながら冷凍・チルドの技術を取り入れることで、新しい顧客層・地域に進出し、収益性・キャッシュフローの最大化を図ることができ、それにより設備投資についても前向きに取り組んでいくことができるとの結論に至った。

#### (6) 今後の支援について

今後の取り組みについて、「経営レベルでのコミュニケーション力の向上」を検討している。具体的には、建設的で良質なコミュニケーションの促進と継続的な維持を目指している。外部の専門家派遣を活用し会議をうまく機能させたことで、情報共有と理解が進み信頼関係が深まり、経営に関する良質なコミュニケーションをとることができた。今後はコミュニケーションの質を更に上げ、経営レベルでのコミュニケーション力の向上を図るとともに、最終的には、経営陣が自ら経営課題を設定し、解決に向けて取り組み、PDCAサイクルを個人・組織の両面で行えるよう支援していきたい。

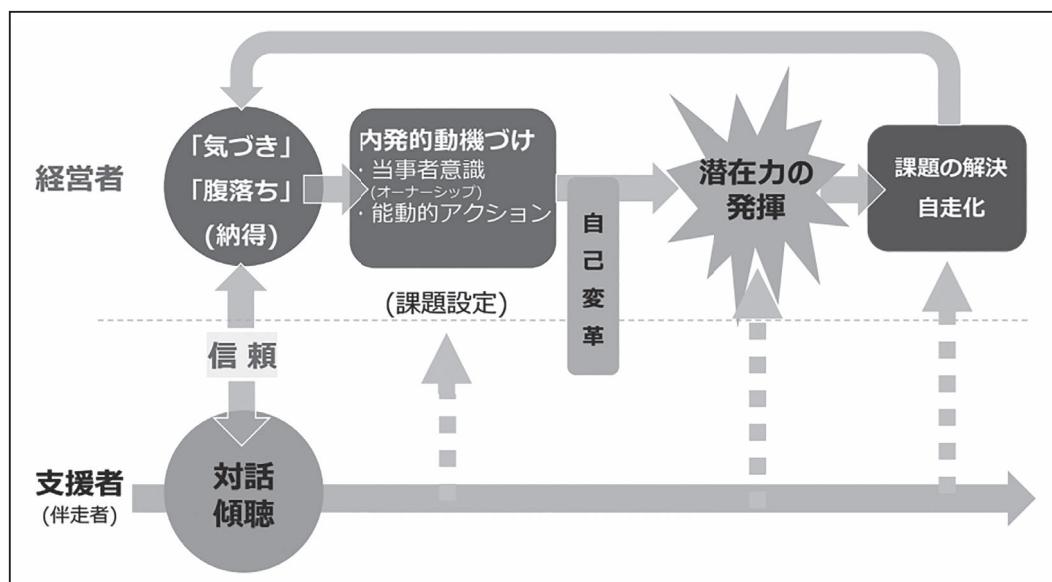
#### (7) 代表者所感

代表者から、「この支援を通じて、経営者間で前向きな検討ができるようになり、新たな取り組みにチャレンジしようという気持ちになった。この支援を受けて本当によかった。」などの言葉をいただいた。

## 6. おわりに

今回、本アンケートを通じて、支援機関や外部専門家と連携してプッシュ型支援を行ったが、目的である事業承継に対するニーズの掘り起こしや、事業承継に取り組むことの必要性について、中小企業者等から理解を得られたことは、一定の成果である。取り組みを単発で終わらせ、面談や相談を行った中小企業者等には継続的なフォローアップを実施するとともに、

【図表6 (出所) 中小企業庁「経営力再構築伴走支援ガイドライン」】



相談まで至っていない中小企業者等に対しては、引き続きアンケートや事業承継に関するセミナーなどのイベントを通じてアプローチしていきたいと考えている。

また、信用保証協会としても、しっかりと「傾聴と対話」を心がけるとともに、中小企業者等の気付きや課題設定の一助となるよう働きかけることが求められており、これら取り組みが中小企業者等の成長を促し、自社での課題解決に向けて自立自走ができる流れになるとを考えている。

今回の取り組みを通して、支援をスムーズに進めるためには、外部支援機関と支援の枠組みづくりや目線合わせを十分に行うことが重要であることも教訓として得られた。

また、当協会内においても支援部門が保証部門や回収部門など各々の部門との連携をさらに密にし、事業承継支援に限らず別のライフステージにおける事業者支援においても、この経験を活かして中小企業者等に寄り添ったきめ細かい伴走支援に取り組んでいきたい。