

Discussion Paper Series

RIEB

Kobe University

DP2026-J03

兵庫県中小企業の事業承継の現状と事業承継支援の課題
－2025年兵庫県信用保証協会
アンケート調査結果に基づく分析－

家森 信善
尾島 雅夫
小塚 匡文
深沼 光
藤木 秀明
橋本 理博
村上 敬進
楊 子鶴

2026年5月25日



神戸大学 経済経営研究所

〒657-8501 神戸市灘区六甲台町 2-1

2026年5月

兵庫県中小企業の事業承継の現状と事業承継支援の課題

－2025年兵庫県信用保証協会アンケート調査結果に基づく分析－

家森信善

尾島雅夫

小塚匡文

深沼光

藤木秀明

橋本理博

村上敬進

楊子鶴

<要旨>

本稿では、兵庫県信用保証協会の保証利用企業を対象として2025年に実施したアンケート調査の結果を用い、中小企業における事業承継の実態と課題について分析した。本稿では、事業承継済み企業と事業承継未済企業に分けて、それぞれの経営状況、後継者の状況、事業承継に向けた準備状況、支援制度の認知度などについて整理した。

分析の結果、事業承継の形態としては依然として親族承継が中心であるものの、2019年調査と比較してその比率はやや低下していることが確認された。一方で、従業員承継の比率には大きな変化はみられなかったものの、第三者承継の比率は増加しており、事業承継の形態の多様化が徐々に進んでいることが確認された。また、事業承継未済企業の中にも、比較的経営が安定している企業が一定数存在しており、経営が安定している段階から早期に事業承継の準備を進めることの重要性が示唆された。このことは、未済企業の問題が、業況悪化企業への事後対応だけではなく、黒字・安定企業が承継準備に入る前の初動

本稿は、兵庫県信用保証協会との共同研究の成果の一部である。ただし、本稿における解釈および見解はすべて筆者らのものであり、兵庫県信用保証協会の見解を示すものではない。

支援の不足にもあることを示唆している。

さらに、事業承継に向けた課題としては、後継者の決定、資金調達、経営者保証、関係者の理解など多様な課題が存在していることが明らかとなった。特に、事業の将来性や社内における右腕人材の不在、準備期間の不足といった非資金的課題が上位を占めており、金融支援と並んで人材面・経営面の支援を組み合わせることの重要性が示唆された。また、経営者保証については、二重保証（本調査では同一融資に関する狭義のものと複数の融資にわたる広義のものを区別できない）の割合が2019年の48.0%から2025年の28.5%へと大幅に低下するなど改革の進展が確認された一方、保証引き継ぎ時の金融機関による説明が十分に行われていないケースが多く、現場における実装上の課題が残されていることも明らかとなった。加えて、支援制度の認知度は必ずしも高くなく、制度の周知の必要性も確認された。これらの結果は、事業承継の円滑化のためには、早期からの支援や企業規模に応じたきめ細かな支援が重要であることを示唆している。

<目次>

1. はじめに
 - (1) 地域金融力の発揮への期待
 - (2) 高止まりする中小企業の休廃業・解散
 - (3) 経営者保証改革と信用保証制度
 - (4) 本研究の特徴
2. 兵庫県信用保証協会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
 - ① 兵庫県内の休廃業・解散の状況
 - ② 兵庫県信用保証協会との共同研究
 - (2) 2019年調査の主な調査結果
 - (3) 2025年調査
 - ① 調査票の作成と調査時期・対象
 - ② 事業承継済み企業
 - ③ 事業承継未済企業
3. 事業承継済み企業の回答結果
 - (1) 会社の概要
 - (2) 現経営者の属性
 - (3) 事業承継プロセスにおける課題・準備状況と支援ニーズ
 - (4) 相談相手
 - (5) メインバンク
 - (6) 兵庫県信用保証協会の認知と支援期待
 - (7) 事業承継施策の認知度
4. 事業承継未済企業の回答結果
 - (1) 会社の概要
 - (2) 当期純利益と自己資本比率
 - (3) 現経営者の属性
 - (4) 後継者の状況
 - (5) 事業承継準備の状況

- ① 準備が計画通り進んでいる企業
- ② 準備が遅れている企業
- ③ 準備をしていない企業
- (6) 廃業の検討状況
- (7) 相談相手
- (8) メインバンク
- (9) 兵庫県信用保証協会の認知と支援期待
- (10) 事業承継施策の認知度

5. 事業承継済み企業と事業承継未済企業の比較

- (1) 会社の概要
- (2) 相談相手の比較
- (3) メインバンクとの関係の比較
- (4) 兵庫県信用保証協会の認知と支援期待の比較
- (5) 事業承継施策の認知度の比較
- (6) 総合的考察

6. まとめ

- (1) 事業承継済み企業の結果のまとめ
- (2) 事業承継未済企業の結果のまとめ
- ① 経営状況の特徴
- ② 財務構造に潜む課題
- ③ 後継者と承継準備の課題
- ④ 相談・支援との接続の課題
- ⑤ 個人事業者への特化的支援の必要性
- (3) 大きく変わらなかった点
- (4) 信用保証協会に対する含意
- (5) 経営者保証ガイドライン改革に関する含意
- (6) 廃業から承継への意識転換の可能性

参考文献

1. はじめに

(1) 地域金融力の発揮への期待

金融審議会・地域金融力の強化に関するワーキング・グループは、金融審議会としては約 20 年ぶりに、地域金融のあり方を本格的に議論し、2025 年 12 月に報告書を公表した。そこでは、「人口減少・少子高齢化が進行する中で地域が持続的に発展していくため、『地域金融』には、有望なプロジェクトへの資金供給にとどまらず、幅広い金融仲介機能を発揮しながら、地域経済に貢献する力、言わば『地域金融力』の更なる発揮が求められている」と述べ、地域金融力を発揮すべき領域の一つとして事業承継支援を挙げている。

実際、地域金融機関や信用保証協会による事業承継支援は活発化している。たとえば、『中小企業白書 2024 年版』では、兵庫県に本店を置くみなと銀行のアトツギ新規事業開発プログラム「SENJIN」が紹介されている。これは、事業承継を控えた後継予定者を対象に、事業承継を経験した経営者を講師とした講義とディスカッションを行うワークショップを、約 9 か月間、月 1、2 回程度実施するとともに、並行して、参加者自身の思いと会社の特徴を掛け合わせた新規事業の立ち上げに関する伴走支援を行うプログラムである。

同じく、同白書では、京都信用保証協会がローカルベンチャー（株式会社ローカルフラッグ）と連携して、後継者育成プログラム「京都府北部地域アトツギベンチャー道場」を実施していることを紹介している。本プログラムでは、府内外の事業承継を経験した経営者が講師・メンターとして参画し、先人の知恵を借りながら経営の視座を高めつつ、アトツギが取り組む事業の棚卸しや今後の外部環境を踏まえた新規事業の開発について支援する場としている。

このように、地域金融機関だけでなく信用保証協会自身が主体的に事業承継支援に取り組む事例も現れており、信用保証協会の役割は従来の信用補完機能を超えて、事業承継を含む幅広い経営支援へと拡大しつつある。本研究が兵庫県信用保証協会との連携によって実施されたのも、このような信用保証協会の役割拡大という文脈の中に位置づけられる。

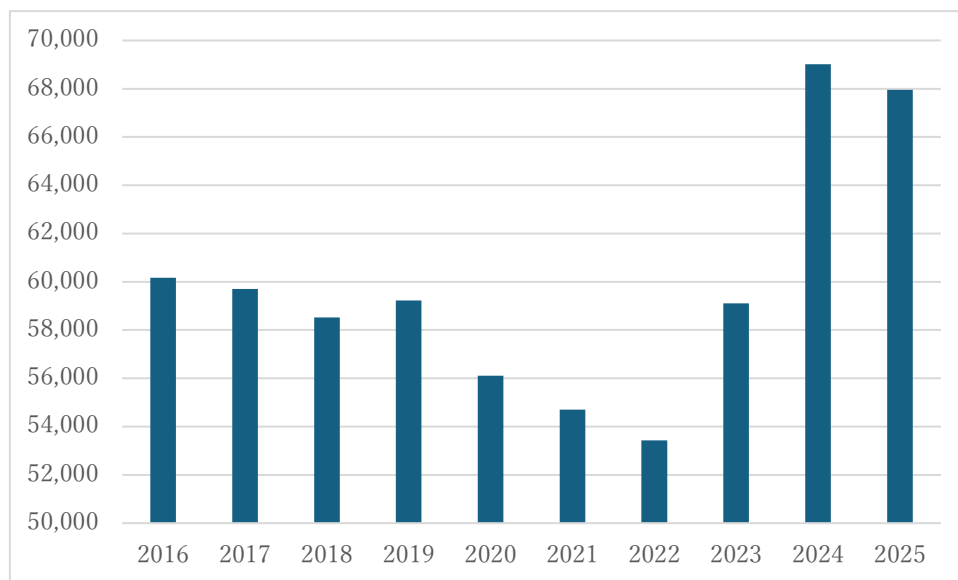
(2) 高止まりする中小企業の休廃業・解散

一方で、図表 1 に示したように、休廃業・解散件数は近年減少傾向にあったが、コロナ禍が落ち着いてきた 2023 年頃から増加に転じており、2024 年、2025 年と高い水準にある。帝国データバンク（2025）によると、2025 年の休廃業・解散により約 9 万人超の従業員が

転職職を余儀なくされ、コロナ禍以降の累計では約 50 万人分の雇用が失われたとされる。さらに、「総じて、2025 年の休廃業・解散は、小規模・零細規模の企業を中心に多く発生した 1 年となった」としている。本稿の分析対象である信用保証利用の企業には、小規模・零細規模の企業が多いので、信用保証制度を運営していく上で、休廃業・解散の問題は一層重要となってきた。

休廃業の理由としては、業績不振が重要なことはもちろんであるが、高齢経営者が後継者を見つけられずに、事業継続を断念する例も少なくない。帝国データバンクによると、「休廃業・解散時の経営者年齢は 2025 年平均で 71.5 歳となり、過去最高を更新した。休廃業が多い年齢も、2025 年は 76 歳と、前年からは 1 歳、15 年前（2010 年：63 歳）からは 13 歳上昇」している。そして、帝国データバンクは、「比較的経営体力に余力のある中小企業が手厚いサポートを受けて廃業を回避できる選択肢がある一方、厳しい経営環境下にある零細企業では支援の輪に入ることができず、価値ある事業や経営資産を有しながらひっそりと市場から姿を消す「二極化」が、今後より鮮明となるだろう」と危惧している。

図表 1 休廃業・解散件数の推移

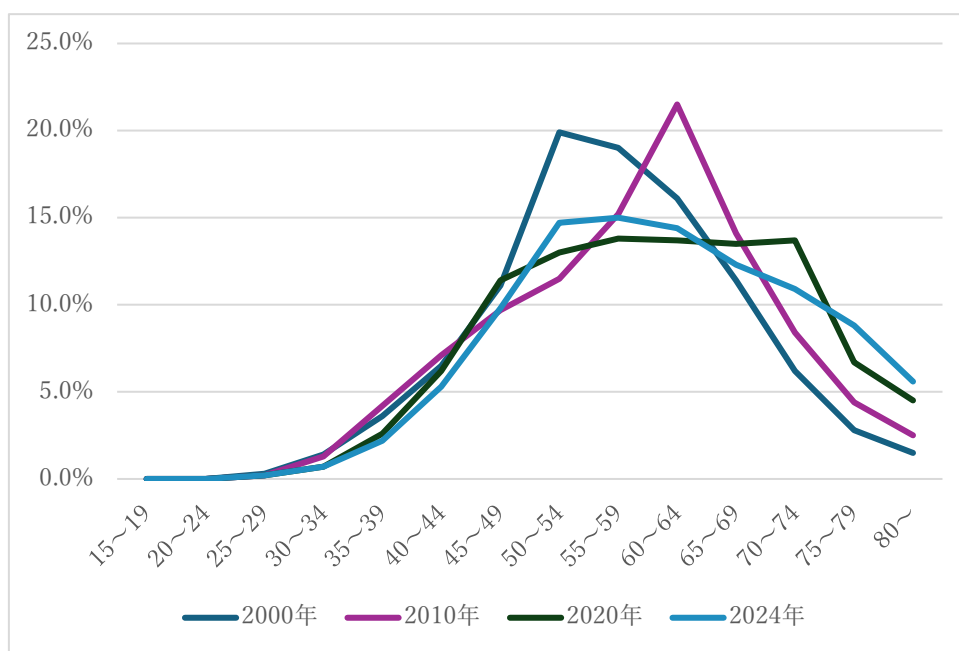


資料：（株）帝国データバンク「全国企業『休廃業・解散』動向調査（2025 年）」および『中小企業白書 2025 年版』に基づき、筆者作成。

中小企業庁が中小企業経営者の年齢構成の変化について調べた結果が図表 2 である。2010 年には 60～64 歳に明確なピークがあったが、世代交代が進み、最近では 40 歳代から

60歳代の各世代で同程度の人数分布となっている。しかし、70歳以上の経営者の比率を計算してみると、2000年には10.5%であったものが、2010年に15.3%となり、2024年には25.3%に達している。中小企業の経営者の4人に1人が70歳以上である。先に述べたように廃業の平均年齢が71.5歳であることを考えると、非常に多くの企業が、経営者年齢の面からみて廃業の局面に直面していることになる。

図表2 中小企業における経営者年齢の分布



出所：『中小企業白書 2025年版』

帝国データバンクの指摘にもあるように、価値ある企業を存続させることは、事業者やそこで働く勤労者にとってのみならず、サプライチェーンでつながる他社、さらには地域経済にとっても重要である。

(3) 経営者保証改革と信用保証制度

以上のように休廃業問題が深刻化する中で、政府も様々な対応を進めてきた。特に事業承継の金融面の障害として注目されてきたのが経営者保証である。先代経営者が個人保証を提供している借入金について、後継者が同様の保証を求められることが、親族内承継・従業員承継・第三者承継のいずれにおいても承継の意思決定を困難にする要因となっ

たためである。家森(2020)においても、2019年調査の結果から、事業承継時の金融面の課題として経営者保証が一定の比重を占めることが示されていた。

政府は2013年12月に「経営者保証に関するガイドライン」を策定し、2019年12月にはその特則として「事業承継時に焦点を当てた『経営者保証に関するガイドライン』の特則」を公表した。この特則では、①前経営者、後継者の双方からの二重徴求の原則禁止、②後継者との保証契約は事業承継の阻害要因となり得ることを考慮し、柔軟に判断、③前経営者との保証契約の適切な見直し、④金融機関における内部規定等の整備や職員への周知徹底による債務者への具体的な説明の必要性、などが定められている。

さらに、2022年12月には金融庁・中小企業庁・財務省が連携して「経営者保証改革プログラム」を策定し、2023年4月から本格的に運用を開始した。同プログラムは、(a)スタートアップ・創業、(b)民間金融機関による融資、(c)信用保証付融資、(d)中小企業のガバナンスの4つの柱から構成された。特に信用保証付融資については、一定の要件を満たす場合に経営者保証を不要とする新たな保証制度が創設された。これにより、信用保証協会の保証利用企業における経営者保証のあり方は、2019年調査時点とは大きく異なる環境下に置かれることとなった。

本調査の対象である兵庫県信用保証協会の保証利用企業は、まさにこの改革の直接的な影響を受ける層である。したがって、本調査は、経営者保証改革プログラム施行から約2年が経過した時点において、同改革が事業承継の実務にどのような影響を与えているのかを把握する貴重な機会となる。ただし、兵庫県信用保証協会の保証利用企業という特定母集団を対象としていることから、本稿の知見を全国の状況にそのまま一般化することには慎重であるべきであることをあらかじめ断っておく。

(4) 本研究の特徴

こうした問題意識から、本研究では、兵庫県の中小企業の事業承継の現状を把握し、円滑な承継を実現するための課題を見いだすために、兵庫県信用保証協会と連携して、同協会の信用保証を利用している、兵庫県内の中小企業に対してアンケート調査を実施することにした。われわれは、2019年にも同様の調査を実施している(家森(2020))ことから、コロナ禍を挟んだ過去6年間の変化についても明らかにすることで、これまでに採られてきた政府・県の施策や民間金融機関・信用保証協会の取り組みの効果についても検証する。

本研究の特徴としては、次の四点が挙げられる。第一に、兵庫県信用保証協会の保証利

用企業を対象としたことにより、兵庫県の中小企業における事業承継の実態を詳細に把握できる点である。第二に、本調査は実際に信用保証制度を利用している企業を対象としているため、事業実態を有する企業の状況を把握できる点である。第三に、個人企業を含む小規模事業者の回答も多く含まれており、一般的な中小企業調査では把握が難しい小規模事業者の事業承継の実態を把握できる点である。第四に、コロナ禍と経営者保証改革という二つの構造変化を経た時点での実態調査であり、2019年調査との比較によりこれまでの取り組みの評価を行える点である。ただし、両調査の回答企業の属性構成には差異がある可能性があり、比較結果の解釈には一定の留保が必要であることをあらかじめ断っておかねばならない。

本稿の構成は次の通りである。第2節では、2025年に実施した兵庫県信用保証協会アンケート調査の実施概要について説明する。第3節では、事業承継済み企業に対する回答結果を分析し、第4節で事業承継未済企業の回答について分析を行う。第5節は、事業承継済み企業と未済企業の比較を行う。そして、第6節では、本稿の分析結果をまとめる。

2. 兵庫県信用保証協会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

① 兵庫県内の休廃業・解散の状況

前節で説明したように、事業承継は、極めて緊急性の高い重要な課題である。帝国データバンク神戸支店(2025)によると、2025年に兵庫県で休廃業・解散した企業は2,144件となり、過去最多だった前年(2,094件)をさらに2.39%上回り、4年連続で前年超となった。休廃業した企業のうち、直近損益で「黒字」の企業が50.28%で約半数であった。また、資本金別では資本金「1,000-5,000万円未満」の割合が最も高い(40.76%)。

帝国データバンク神戸支店(2025)は、兵庫県内では中小零細事業者の休廃業・解散の割合が低下していることを指摘している。その背景として、事業再生ガイドラインをはじめとする官民の廃業支援が充実し、経営者の再挑戦や引退後の生活基盤確保を目的とした「円満な廃業」を後押しする動きが進んでいる一方で、中小零細事業者にはこうした支援が十分に届かず、破産や民事再生といった法的手続きを選択せざるを得ない企業の割合が増加している可能性が指摘されている。

休廃業・解散時の経営者年齢は、2025年平均で全国平均(71.5歳)とほぼ同水準の71.99歳であり、最も休廃業が多い年齢は76歳であった。帝国データバンク神戸支店(2025)によれば、2025年に休廃業・解散した経営者のうち70代以上が占める割合は62.97%、60代以上では86.19%に達しており、休廃業・解散を決断する経営者の高齢化傾向は前年から大きく変化していない。同支店は、こうした高齢化を背景に、経営者の体力面・健康面の事情から後継者への事業承継活動が困難となり、結果として休廃業・解散を余儀なくされた企業も少なくない可能性を指摘している。

② 兵庫県信用保証協会との共同研究

われわれは、2019年2月に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」を実施し、その成果を家森(2020)として公表した。その後、第1節で述べた経営者保証改革プログラムをはじめとする信用保証制度の改革が進み、信用保証協会による事業承継支援が充実してきた一方、コロナ禍を経て中小企業の事業環境が大きく変化しており、県内企業の事業承継の状況に大きな変化が起こっている可能性がある。これまでの政策や信用保証協

会の取り組みを評価し、課題を明らかにするために、改めて、「兵庫県の中小企業の事業承継に関する調査」（以下では2025年調査と呼ぶ）を実施することにした。本稿は、その回答結果の概要を報告することを目的にしている。

（2）2019年調査の主な調査結果

2019年2月に、（2018年11月末時点で）兵庫県信用保証協会を利用している企業のうち、2011年7月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、事業承継が必要でありながらまだ実施していない企業（事業承継未済企業）6,234社に対してアンケート調査を実施した。その結果、回答数は、事業承継済み企業が640社、事業承継未済企業が1,877社であった。詳細は、家森(2020)において紹介しているが、ここでは簡単に概要を紹介する。また、以下の本文の中でも、必要に応じて、2019年調査の結果を参照する。

2019年調査の結果からは、次のような示唆が得られた。

（i）事業承継未済企業であっても約3分の2は黒字であった。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。

（ii）金融機関は事業承継に関する相談相手となれていなかった。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。

（iii）事業承継時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。

（iv）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。

（v）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、また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ので、事業承継の円滑化に金融面での支援が不可欠である。

（vi）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。

(vii) 税理士や会計士は相談先としては最も多かったが、相談が有益であったという比率には改善の余地が残る。

(viii) 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。

(3) 2025 年調査

① 調査票の作成と調査時期・対象

2025 年調査の調査票は、2019 年調査の調査票を基にして、近年の信用保証制度や地域金融をめぐる情勢を踏まえて、兵庫県信用保証協会のメンバーとの協議を通じて、作成した。

事業承継済み企業と事業承継未済企業の合計で 9,000 先(3,000 および 6,000)に 2025 年 4 月にそれぞれの調査票を送付し、2025 年 8 月まで督促を行いながら回収数を増やすことに努めた。その結果、最終的に、合計で 1,895 件(回収率 21.1%)の回答を得ることができた。

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。

② 事業承継済み企業

具体的には、事業承継済み企業は、2024 年 12 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および個人事業者で、2019 年 4 月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。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」にあたらぬケースもあること、逆に、事業承継が行われながら債務承継が行われていない場合もあることには注意が必要である。

この条件を満たした先は 3,218 件である。この中から 3,000 件を無作為に抽出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 2025 年 4 月 16 日に送付した。当初、締め切り日は 5 月 7 日としたが、回収数を増やすために、督促状を送付するなどして、2025 年 8 月 25 日まで回収作業を続けた。その結果、548 件(2019 年調査 640 件)の回答

を得ることができた（回収率 18.3%）（図表 3）。2019 年調査と比べると、回収率が大きく低下している。近年のアンケート調査全般で回収率が低下傾向にあること、コロナ禍以降の中小企業の経営環境の厳しさから調査への協力余力が低下している可能性があることなどが、回収率低下の背景として考えられる。この回収率の低下が回答企業の属性構成に偏りをもたらしている可能性は否定できず、2019 年調査との比較に際してはこの点に留意する必要がある。

図表 3 事業承継済み企業向けの調査の回収状況

	事業承継済み企業			
	該当者数	発送先	回収数	回収率
2019 年調査	2,266	2,266	640	28.2%
2025 年調査	3,218	3,000	548	18.3%

③ 事業承継未済企業

事業承継未済企業については、2024 年 12 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および個人事業者のうち、法人代表者または個人事業者の年齢が 60 歳以上 80 歳未満（2024 年 12 月末日時点）で、かつ 2019 年 4 月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先を対象とした。

この条件を満たしたのが 16,677 件であり、そこから無作為抽出のうえで 6,000 先に対しアンケート調査票 B（事業承継未済企業向けの事業承継の準備状況を尋ねる質問票）を 2025 年 4 月 16 日に送付した。当初、締め切り日は 5 月 7 日としたが、回収数を増やすために、督促状を送付するなどして、2025 年 8 月 25 日まで回収作業を続けた。その結果、1,347 件の回答を得ることができた（回収率 22.5%）。

ただし、2025 年調査では、問 21 で経営者の年齢を聞く質問を行っている。それに対して、27 人が年齢を 59 歳以下であると回答している。これらは、協会の保証契約上は事業承継未済の扱いになっているが、実際には 2019 年 4 月以降に事業承継が行われてい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（事業承継済み企業としても利用しなかった）。したがって、有効回答数は 1,320 となる。なお、2019 年調査でも 1,877 件の回答のうち、56 人が経営者の年齢を 59 歳以下と回答しており、家森（2020）の分析においてもこれらの回答者を除外した有効回答者数 1,821 について分析を行った。

図表 4 事業承継未済企業向けの調査の回収状況

	事業承継未済企業			
	該当者数	発送先	回収数	回収率
2019年調査	13,369	6,234	1,877	30.1%
2025年調査	16,677	6,000	1,347	22.5%

3. 事業承継済み企業の回答結果

本節では、事業承継済み企業に対する調査結果を紹介する。あわせて2019年調査との比較を行うが、両調査では回答企業の構成や一部の設問表現に違いがあるため、比較結果の解釈には一定の留保が必要である。なお、設問ごとに無回答や不適切な回答(単一回答に対する複数回答など)を除外しているほか、特定の属性に限定した設問(スキップ形式)も含まれるため、図表ごとに有効回答者数が異なっている点に留意されたい。

(1) 会社の概要

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。

① 個人事業 ② 株式会社 ③ 有限会社 ④ 合同会社 ⑤ その他

図表 5 経営形態

	① 個人事業	② 株式会社	③ 有限会社	④ 合同会社	⑤ その他	回答者数
2019年調査	8.0%	70.2%	20.2%	-	1.6%	634
2025年調査	5.1%	68.1%	25.1%	0.4%	1.3%	545

注)2019年調査では、合同会社を選択肢に含めていなかった。

図表 5 は、経営形態についての質問への回答である。事業承継済み企業では、株式会社が 68.1%と最も多く、次いで有限会社が 25.1%、個人事業 5.1%、合同会社が 0.4%、その他 1.3%となっている。

問2. 貴社は何年に創業されましたか。西暦でお答え下さい。

図表 6 創業年の状況

	~1945年	1946~1969年	1970~1989年	1990~2009年	2010年~	回答者数
2019年調査	12.9%	25.1%	37.1%	23.2%	1.7%	630
2025年調査	11.2%	16.9%	36.7%	26.6%	8.6%	534

図表 6 は、創業時期を尋ねた質問への回答結果である。最も多いのは 1970～1989 年創業の企業で 36.7%であり、次いで 1990～2009 年創業企業が 26.6%となっている。また、1989 年以前に創業した企業は全体の約 65%を占め、事業承継済み企業の多くが長い業歴を有する企業であることが確認できる。これは、創業者の高齢化に伴い、後継者への事業承継の必要性が高まっていることを示唆している。一方、2010 年以降創業企業も 8.6%存在しており、比較的新しい企業においても承継が実施されていることが示唆される。

問3. 貴社の本店所在地の市町名をお答え下さい。(例 神戸市、新温泉町など)

図表 7 本店所在地

神戸市	130	西宮市	20	加西市	12
姫路市	86	明石市	16	西脇市	12
尼崎市	46	たつの市	15	三木市	10
伊丹市	26	加古川市	13	南あわじ市	10

図表 7 は、回答者の本店所在地についての回答結果のうち、回答者が 10 人以上の自治体を示したものである。最も多いのは神戸市の 130 社(有効回答者 547 社の 23.8%)であり、次いで、姫路市(86 社 15.7%)、尼崎市(46 社 8.4%)が続いている。なお、2019 年調査でも上位 3 市は同じで、神戸市 25.1%、姫路市 11.9%、尼崎市 9.4%であり、神戸市と尼崎市の占率が下がり、姫路市の占率が上がっている。

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、主な業種を一つだけお答え下さい。

図表 8 は、事業承継済み企業の業種を示したものである。建設業が 22.9%と最も高く、次いで製造業(機械以外)が 14.3%、その他サービス業が 13.2%となっている。製造業(機械、機械部品を含む)を合計すると 21.9%となり、建設業と合わせて約 45%を占めている。

このように第二次産業の比率が高い背景として、製造業や建設業は事業の継続性が重視され、事業承継に対する意識が比較的高い可能性がある。また、これらの業種は有形資産を有する場合

が多く、金融機関の支援を受けやすいことも影響している可能性がある。

2019年調査と比較すると、業種構成に大きな変化はみられないが、製造業(機械、機械部品)が10.6%から7.6%へとやや低下し、建設業が20.8%から22.9%へとやや上昇している。

図表 8 会社の業種

	① 建設業	② 機械、 製造業 (機械 部品)	③ 以外 製造業 (上記 以外)	④ 運輸・ 倉庫業	⑤ 卸売業	⑥ 小売業	⑦ 飲食業	⑧ ス 業 ⑧ その 他 サー ビ	⑨ 不動 産業	⑩ その 他	回 答 者 数
2019年調査	20.8%	10.6%	15.9%	5.3%	11.2%	10.6%	3.0%	12.5%	3.7%	6.4%	625
2025年調査	22.9%	7.6%	14.3%	5.4%	10.6%	11.3%	4.1%	13.2%	4.5%	6.1%	538

注)2019年調査の業種分類を、2025年調査に合わせて整理した。

問5. 貴社の特徴を表すものとして最も当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 9 会社の特徴

①サプライチェーン での中核ポジション を確保する企業	②地域資源の活用等 により立地地域外で も活動する企業	③地域の生活・コ ミュニティを下支 えする企業	④グローバ ル展開をす る企業	⑤上記 以外	回 答 者 数
8.8%	7.3%	37.6%	1.3%	44.9%	532

図表 9 は会社の特徴に関する回答結果を示したものである。事業承継済み企業のうち、「地域の生活・コミュニティを下支えする企業」と回答した企業が 37.6%を占め、「上記以外」と回答した企業も 44.9%に達している。一方、「サプライチェーンでの中核ポジションを確保する企業」は 8.8%、「グローバル展開をする企業」は 1.3%にとどまっている。

兵庫県は、灘の酒、ケミカルシューズ、皮革、手延素麺、豊岡鞆、播州織、利器工匠具、釣針、靴下、線香、粘土瓦などの地場産業を有する地域であり、これらの産業では高度な技術の継承が重要な課題となっている。このような産業構造を踏まえて、サプライチェーンの中核的役割を担う企業が一定程度存在すると想定される。しかし、本調査における企業の自己認識を見る限り、サプライチェーン中核型と回答した企業は多数ではなく、むしろ地域生活を支える役割を重視する企業が多い。これは、信用保証制度の利用企業が対象になっていることと関連があるかもしれない。

地域経済の持続可能性は、高度な技術を有する特定企業のみならず、地域社会を支える幅広い中小企業の事業承継にも依存しており、支援のあり方もそれぞれの企業の特徴に応じたものであるべきである。

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 10 は、回答企業の資本金をまとめたものである。資本金は「1千万円以下」が61.2%、「個人事業者」が5.5%と両方で6割以上を占めている。このように、本調査の回答者は規模が小さい企業が多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すると、「1千万円以下」の比率は64.8%である。このことから、株式会社や有限会社に限っても小規模事業者が多いことがわかる。

なお、2019年調査では、「個人事業である」が4.7%となっており、2025年調査との違いはあまりないが、「1千万円以下」が53.3%と2025年調査より低い。2025年調査では、2019年と比べて資本金規模の小さい企業が増えていることがわかる。

図表 10 会社の資本金（直近の決算期末）

	① 個人事業である	② 1千万円以下	③ 1千万円超～3千万円以下	④ 3千万円超～5千万円以下	⑤ 5千万円超～1億円以下	⑥ 1億円超	回答者数
2019年調査	4.7%	53.3%	30.4%	7.3%	3.6%	0.6%	634
2025年調査	5.5%	61.2%	25.2%	6.1%	2.0%	0.0%	544

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 11 は、回答企業の売上規模について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42.6%であり、5億円未満の企業まで広げると86.0%となる。つまり、比較的小規模から中規模の企業の割合が高いことがわかる。

一方、2019年調査では、売上1億円未満が44.1%、5億円未満が82.1%、10億円以上が8.2%となっており、売上が高い企業の割合がやや高いものの、2025年調査との違いは大きくない。

図表 11 直近の売上高

	①1千万円未満	②1千万円以上3千万円未満	③3千万円以上5千万円未満	④5千万円以上1億円未満	⑤1億円以上5億円未満	⑥5億円以上10億円未満	⑦10億円以上30億円未満	⑧30億円以上	回答者数
2019年調査	7.8%	10.3%	9.0%	17.0%	38.0%	9.7%	6.3%	1.9%	631
2025年調査	5.9%	10.1%	10.0%	16.6%	43.4%	7.4%	5.7%	0.9%	542

問8. 現在の従業員数(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。

図表 12 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。便宜的に、「5人以下」の場合に2.5人、「6～10人」の場合に8人、「11～20人」の場合に15.5人、「21～50人」の場合に35.5人、「51人以上」の場合に51人と仮定して平均従業員数を計算すると、事業承継済み企業で14.1人であった。

事業承継済み企業では、従業員規模「6人以上」が63.7%を占めている。後述するように、事業承継未済企業では従業員規模「6人以上」の割合が35%にとどまることから、従業員数で見て、規模が比較的大きい企業で事業承継が進んでいることがわかる。

2019年調査とは従業員区分に違いがある点に留意しながら、両者を比較すると、2025年調査の対象企業の方が、従業員規模が小さい傾向にあり、より小規模企業にも事業承継が広がっている可能性がある。

図表 12 会社の従業員数

	①0人(経営者のみ)	②1～5人	③6～10人	④11～20人	⑤21～50人	⑥51人以上	回答者数
2019年調査	33.0%		19.9%	23.2%	15.2%	8.7%	637
2025年調査	2.4%	33.9%	24.0%	17.9%	16.5%	5.3%	546

注1)2019年調査では「0人(経営者のみ)」の選択肢を設けておらず、最小区分は「5人以下」であった。

注2)両調査を対比するため、2025年調査については「0人(経営者のみ)」と「1～5人」の合計をもって2019年調査の「5人以下」に対応させて比較することができる。

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 13 直近の決算とその前の決算の状況

		①赤字	②黒字	③把握していない	④決算申告なし	回答者数
2019年調査	(1)直近の決算期	26.9%	72.0%	1.0%	0.2%	618
	(2)その前の決算期	26.6%	72.2%	0.9%	0.3%	586
2025年調査	(1)直近の決算期	29.2%	70.4%	0.2%	0.2%	544
	(2)その前の決算期	31.5%	67.7%	0.6%	0.2%	517

図表 13 は、前期およ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 70.4%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。

また、前々期の決算においても赤字・黒字企業の比率は前期とおおむね同水準であるが、前期と比べて前々期の方が赤字企業の比率がやや高く、黒字企業の比率がやや低い。

一方、2019年調査では、前期に黒字となっていた企業が72%、前々期に黒字となっていた企業が72.2%であった。2025年調査よりは黒字企業の割合が少し高いものの、その違いは大きくない。

図表 14 直近決算とその前の決算のクロス集計

		2019年調査			2025年調査		
		事業承継済み企業			事業承継済み企業		
		その前の決算期			その前の決算期		
		赤字	黒字	合計	赤字	黒字	合計
直近決算	赤字	15.1%	10.7%	25.8%	19.0%	9.7%	28.7%
	黒字	11.5%	61.3%	73.1%	12.6%	58.6%	71.3%
合計		26.7%	72.3%	581	31.7%	68.3%	515

注)2019年の欄は581人に対する比率、2025年の欄は515人に対する比率である。

図表 14 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58.6% (=302/515) を占めている。このことから、事業承継ができていない企業については、一定の収益力を有する企業が多いことが示唆される。逆に、2期連続赤字の事業承継済み企業も全体の19.0%を占めており、事業承継が済んでいるとはいえ、収益状況に懸念を抱える企業が少なからず存在している点に注意が必要である。

2019年調査では、2期連続黒字の企業数は61.3%、2期連続赤字の企業数は15.1%を占

めている。このことから2019年と比べて、連続黒字の企業の割合はわずかではあるが減少し、連続赤字の企業の割合は増加していることがわかる。

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

図表 15 は、直近決算期の自己資本比率を表している。ただし個人事業主は自己資本比率を算出しにくいいため、回答が曖昧になる可能性がある。そこで問 10 には「個人事業主である」という選択肢を設けている。その回答結果をもとに個人事業主を除外して算出した各割合を図表 15 に掲載している。

図表 15 によると、事業承継済み企業における債務超過の割合は 11.3%である一方、自己資本比率が 25%以上となっている企業の割合は 36.9%となっており、自己資本比率が比較的高い企業が一定程度存在していることがわかる。ただし、「わからない」と回答した企業の割合が 23.0%となっており、事業承継済み企業であっても自己資本比率を把握できていない企業が少なからず存在していることが示されている。

2019年調査では、債務超過の割合は 13.5%、自己資本比率が 25%以上となっている企業の割合は 31.7%であった。このことから、2019年と比較して、2025年の調査対象企業の自己資本比率は、全体的に改善されている傾向にあることがわかる。その一方で、2019年調査では「わからない」と回答した企業の割合は 21.8%であり、2025年調査のそれとあまり違いがなく、自社の基本的な財務状況の把握ができていない企業の比率に大きな変化がない。自社の基本的な財務状況を把握できていない企業が、事業承継済み企業でも約 4 分の 1 存在するという事実は、中小企業経営における会計リテラシー支援の必要性をうかがわせる。

図表 15 自己資本比率の状況

	① 債務超過状態	② 0%以上 25%未満	③ 25%以上 50%未満	④ 50%以上	⑤ わからない	回答者数
2019年調査	13.5%	32.9%	20.0%	11.7%	21.8%	495
2025年調査	11.3%	28.7%	21.1%	15.8%	23.0%	487

注)2019年調査では「個人事業主である」という選択肢を用意していなかったが、別の質問で株式会社・有限会社であることが把握できたので、その回答者に限定した数値をこの図表には掲載している。

問11. 既存の同業者と比べて、事業内容(人材、商品・サービス、技術、技能、特許・ブランド、ノウハウ、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど)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 16 既存の同業者と比べて事業内容の新規性・強みの有無

	① 大いにある	② 多少ある	③ あまりない	④ まったくない	回答者数
2019年調査	12.0%	52.1%	28.8%	7.1%	624
2025年調査	11.1%	53.6%	31.4%	3.9%	541

図表 16 は、事業承継済み企業の既存の同業者と比べた事業内容の新規性・強みの有無についての回答結果である。2025年調査の事業承継済み企業では、事業内容の強みありの①②の合計比率は64.7%であり、事業内容の強みなし③④の合計比率は35.3%であった。2019年調査の図表 4-12「事業内容の新しい点や強みの有無」によると、「④まったくない」が2019年調査では7.1%あったが2025年調査では3.9%になり、3.2%ポイント低下した。

同業者と比べた事業内容の新規性・強みがまったくない企業の割合が低下しており、事業承継が行われた企業では一定の競争力を有する企業が多い可能性が示唆される。

問12. 事業の将来性について当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 17 事業の将来性の評価

① 大いにある	② 多少ある	③ あまりない	④ まったくない	回答者数
14.8%	57.5%	24.8%	2.8%	532

図表 17 は、事業承継済み企業の事業の将来性の評価である。事業承継済み企業では事業の将来性ありの回答①②の合計比率は72.3%であり、将来性なしの回答③④の合計比率は27.6%であった。事業承継済み企業において将来性の評価が高い理由としては、(i)将来性があるため承継が行われた場合、(ii)承継を契機として経営改善が進んだ場合、の両方が考えられる。いずれにせよ事業承継済み企業において将来性の評価が高いという相関関係が存在している。

問13. 下記のそれぞれの項目について、貴社の現在の取り組み状況として当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 18 は、事業承継済み企業の各種取り組み状況の回答結果である。取り組んでいる回答合計①②の比率が高い 3 項目は(3)新規顧客の開拓 64.7%、(4)従業員の教育・育成 63.9%、(2)新商品・新サービスの開発 41.4%であった。事業承継済み企業は今後の事業拡大に向けた取り組みを複数行っている傾向が得られた。

一方で、(5)SDGs および(6)自然災害への備えの回答については、③あまり取り組んでいないの回答比率がいずれも高く、様々な取り組みをしている事業承継済み企業でもレジリエンスに関する取り組みは相対的に弱い傾向にあることがわかる。

図表 18 各種取り組みの状況

	①積極的に取り組んでいる	②ある程度取り組んでいる	③あまり取り組んでいない	④まったく取り組んでいない	回答者数
(1)DX化	6.8%	31.3%	35.9%	26.1%	502
(2)新商品・新サービスの開発	9.6%	31.8%	35.4%	23.2%	512
(3)新規顧客の開拓	20.0%	44.7%	25.9%	9.4%	521
(4)従業員の教育・育成	14.2%	49.7%	27.8%	8.3%	521
(5)SDGs	4.8%	33.5%	41.2%	20.6%	505
(6)自然災害への備え	4.1%	32.3%	47.3%	16.3%	514

問14. 信用保証協会の保証(協会保証)の付いていない金融機関からの借入がありますか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 19 保証なし融資の有無

	①プロパー借入あり	② ない (協会保証付きのみ)	③ わからない	回答者数
2019年調査	59.9%	37.1%	3.0%	628
2025年調査	57.5%	38.3%	4.3%	541

図表 19 は、信用保証協会の保証なし融資の有無の回答結果である。2025 年調査では②協会保証付きのみの融資は 38.3%であった。2019 年調査の図表 7-6「信用保証付き借入と保証なし借入の有無」と比較しても、ほぼ同様の回答比率であった。従業員規模別に保証なし融資の有無をみると、図表 20 が得られる。家森(2020)の図表 5-21「事業承継時の必要資金の調達先」とは設問の仕方も回答選択肢も異なるため単純に比較できないが、全体的に協会保証付き融資のみの回答割合は従業員規模が大きくなるほど低下していく傾向は 2019 年調査と共通している¹。

図表 20 従業員規模別の保証なし融資の有無

	0人	1~5人	6~10人	11~20人	21~50人	51人以上	全体
①ある	38.5%	48.9%	54.6%	68.4%	64.4%	72.4%	57.5%
②ない(協会保証付きのみ)	53.8%	47.2%	40.8%	28.6%	31.1%	20.7%	38.3%
③わからない	7.7%	3.9%	4.6%	3.1%	4.4%	6.9%	4.3%
回答者数	13	180	130	98	90	29	540

問15. 現在の貴社の業況や資金繰りなどの状況について、当てはまるものをそれぞれ一つ選んで下さい。

図表 21 業況の評価

	① 良い	② さほど良くない	③ 悪い	回答者数
(1) 業況	37.5%	52.1%	10.4%	539

図表 21 は、業況の評価についての回答結果である。事業承継済み企業では、「①良い」と回答した企業の割合は 37.5%であり、「②さほど良くない」が 52.1%、「③悪い」が 10.4%であった。「良い」とする企業が一定数存在する一方で、1 割程度の企業は業況を

¹ 2019 年調査と 2025 年調査の従業員規模の違いは次の通りである。2019 年調査では従業員規模を 5 人以下としているが、2025 年調査では従業員 0 人企業の回答欄を設けている。さらに、2019 年調査では問 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。」という設問であり、2025 年調査の間 14 とは質問の仕方も異なる。そのため 2019 年調査との比較表は掲載しなかった。

「悪い」と認識しており、事業承継を終えた企業の中にも経営上の課題を抱える先が存在していることがうかがえる。

図表 22 資金繰りの状況

	① 楽である	② さほど苦しくない	③ 苦しい	回答者数
(2) 資金繰り	15.2%	59.0%	25.9%	541

図表 22 は、事業承継済み企業の資金繰り状況の回答結果である。①資金繰りが楽であるおよび②さほど苦しくないの合計比率は 74.2%であり、事業承継済み企業の多くは資金繰りに困っていないものの、4社に1社は資金繰りに課題を抱えていることが読み取れる。事業承継が済めば問題が解決するわけではなく、引き続き、支援が必要な状態が続いている企業も少なくないのである。

図表 23 金融機関の貸出態度

	① 緩い	② さほど厳しくない	③ 厳しい	回答者数
(3) 金融機関の貸出態度	23.9%	65.9%	10.3%	536

図表 23 は、事業承継済み企業に金融機関の貸出態度を質問して得た回答結果である。「①緩い」および「②さほど厳しくない」の回答比率の合計は 89.8%であった。問 43 の「メインバンクの対応に対する評価」の回答結果（図表 74）によると、事業承継済み企業に対して、メインバンクは事業内容を理解し、親身に対応する傾向が得られている。このメインバンクとの関係性が事業承継済み企業から見た貸出態度の回答結果に反映されたと考察できる。

図表 24 雇用人員の状況

	① 過剰	② 適正	③ 不足	回答者数
(4) 雇用人員	3.9%	56.9%	39.2%	538

図表 24 は、事業承継済み企業に雇用人員の状況についての質問をして得た回答結果である。「②適正」の回答比率が 56.9%である一方で、「③不足」の回答比率は約 4 割であった。

問16. 金融機関からの借入に何らかの困難がありますか。ある場合には、その原因として当てはまるものを全て選んで下さい。現在、借入がない場合も、仮に借入をする場合を想定してお答え下さい。(複数回答可)。

図表 25 は事業承継済み企業の借入における困難要因の回答結果である。①特に困難はないの回答比率が 5 割を超え一番高かった。しかし、⑤協会保証の保証料の負担 19.6%、⑥金利負担 27.8%といった、借入時の金利や保証料といった資金調達コストが課題となっている傾向が明らかになった。

一方で、図表 25 の④経営者保証を求められるとの回答が 12.3%を占めた。事業承継済み企業を対象とした図表 56「経営者保証の解除・見直しに関する状況」(後述)によると、「③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」の回答比率が 37.9%ともっとも高かった。事業承継に成功した企業でも、経営者保証が資金調達上の課題となっている企業が一定程度存在している。

図表 25 借入における困難要因

① 特に困難はない	52.2%
② 信用保証協会の保証枠の制約	9.1%
③ 金融機関の貸出態度	3.0%
④ 経営者保証を求められること	12.3%
⑤ 協会保証の保証料の負担	19.6%
⑥ 金利の負担	27.8%
⑦ 貴社の財務内容	14.9%
⑧ その他の理由	1.7%
回答者数	536

注)複数回答あり

問17. 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 26 経営計画の状況

	① 計数の入った 経営計画がある	② 計数のない 大まかな経営 計画がある	③ 経営者の頭の 中にあるだけ	④ 経営計画 はない	回答 者数
2019年調査	19.1%	29.7%	30.9%	20.3%	622
2025年調査	13.9%	26.2%	39.7%	20.2%	539

図表 26 は、事業承継済み企業の経営計画の状況についての回答結果である。2025 年調査では①および②の合計回答比率は 40.1%であった。

今回調査の 40.1%という水準を評価するにあたり、参考として帝国データバンク(2025)の経営計画策定状況(企業規模別)をみると、小規模事業者の策定割合は 37.7%であった。本調査の回答企業は 20 人以下の小規模事業者が 78.2%を占めること(図表 12)から、この数値が比較の参考となる。ただし、両調査は母集団の性格や調査設計が異なるため単純な比較には留保が必要であるが、本調査の 40.1%は同規模の一般的な中小企業の水準と概ね同程度か、やや高い水準にあるとみられる。事業承継に際しては後継者に対して経営の方向性を示す必要が生じることが多く、そのことが経営計画の策定を促す一因となっている可能性がある。

一方で 2019 年調査では①および②の合計回答比率は 48.8%であり、経営計画を策定している回答割合が低下している。前述の図表 12「会社の従業員数」によると、2025 年調査の方が 2019 年調査と比べて、小規模な企業の割合が高かった。この企業規模が影響したと考察できる。

問18. コロナ禍が貴社の業績に与えた影響(影響が最も顕著だった時期)はどのようなものでしたか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 27 コロナ禍が業績に与える影響の程度

① 大きなプラス	② プラス	③ 影響なし	④ マイナス	⑤ 大きなマイナス	回答者数
1.1%	5.8%	28.1%	42.6%	22.5%	538

図表 27 は、事業承継済み企業について、コロナ禍が業績に与えた影響の程度を調査した結果である。マイナスと回答した④および⑤の合計回答比率は 65.1%であった。業種別

の回答比率を確認するために図表 8「会社の業種」とクロス集計すると、④および⑤の合計回答比率が 70%を超えた業種は、②製造業（機械、機械部品）70.7%、③製造業（上記以外）73.3%、④運輸・倉庫業 72.4%、⑦飲食業 77.3%、⑧その他サービス業 72.5%、であった。

問19. コロナ禍において、下記の借入や政策的な支援を利用しましたか。利用したものを全て選んで下さい。(複数回答可)

図表 28 は、事業承継済み企業がコロナ禍で利用した融資・支援策についての回答結果である。①民間金融機関を通じた無利子・無担保の制度融資（いわゆる民間ゼロゼロ融資）の回答比率が 60.7%で最も高く、回答比率が高い順に⑦持続化給付金・持続化補助金 31.4%、⑧その他の助成金・補助金 23.7%、⑤政府系金融機関による無利子・無担保融資 19.2%と続いた。事業承継済み企業の多くが助成金や給付金などを活用している傾向が明らかになった。

図表 28 コロナ禍で利用した融資・支援策

① 民間金融機関を通じた無利子・無担保の制度融資（いわゆる民間ゼロゼロ融資）	60.7%
② 民間ゼロゼロ融資以外の協会保証付き融資	17.3%
③ 協会保証の付いていない民間金融機関からの融資	7.9%
④ 政府系金融機関による資本金ローン	3.0%
⑤ 政府系金融機関による無利子・無担保融資	19.2%
⑥ 無利子・無担保融資以外の政府系金融機関による融資	6.2%
⑦ 持続化給付金・持続化補助金	31.4%
⑧ その他の助成金・補助金	23.7%
⑨ いずれも利用していない	7.0%
回答者数	532

注)複数回答あり

(2) 現経営者の属性

問20. 性別について一つ選んで下さい。

図表 29 回答者の性別

	① 男性	② 女性	③ 答えたくない	回答者数
2019 年調査	88.9%	11.1%	-	633
2025 年調査	89.1%	10.5%	0.4%	543

注)2019 年調査では「答えたくない」の選択肢を設けていなかった。

図表 29 は、事業承継済み企業の経営者の性別構成を示している。事業承継済み企業では、男性が 89.1%、女性が 10.5%を占めている。2019 年調査では男性 88.9%、女性 11.1%であり、性別構成にはほぼ変化はみられない。

中小企業全体では女性経営者の比率が緩やかに上昇しているとされるが、事業承継済み企業に限ってみれば、過去 6 年間で女性後継者の比率には目立った変化が見られない。事業承継の場面における女性後継者の登用については、依然として課題が残されていると言えよう。

問21. 現在の年齢についてお答え下さい。

図表 30 回答者の年齢

	29～39 歳	40～49 歳	50～59 歳	60～69 歳	70～80 歳	回答者数
2019 年調査	10.6%	40.0%	25.8%	15.1%	8.5%	635
2025 年調査	8.4%	36.2%	35.7%	14.3%	5.4%	538

図表 30 は、事業承継済み企業における経営者の年齢構成を示している。最も多いのは 40～49 歳(約 36%)および 50～59 歳(約 36%)であり、両者で全体の約 7 割を占めている。一方、29～39 歳は約 8%にとどまり、60 歳以上は約 2 割弱である。この結果から、事業承継後の経営者は主として中堅年齢層に集中していることを確認できる。特に 40～50 歳代が中心となっていることは、一定の経営経験や実務経験を積んだ後に承継が行われている可能性を示唆している。

2019 年調査と比較すると、注目すべき変化が二点みられる。第一に、29～39 歳の若手経営者の比率が 10.6%から 8.4%へと 2.2%ポイント、40～49 歳も、40.0%から 36.2%へと 3.8%ポイントそれぞれ低下している。第二に、これと対照的に、50～59 歳の比率が 25.8%から 35.7%へと 9.9%ポイント上昇している。70 歳以上の比率も 8.5%から 5.4%へと 3.1%ポイント低下している。

これらの変化を総合すると、事業承継後の経営者の年齢構成は、過去 6 年間で全体的に高齢化しているわけではなく、むしろ 40 歳代から 50 歳代へと中心がシフトしている。ただし、若年層(30

歳代)の後継者比率が低下している理由については検証する必要がある。

(3) 事業承継プロセスにおける課題・準備状況と支援ニーズ

問22. 現経営者が事業を承継された際のことに関する質問です。

- (1) 前経営者からみて、あなたは下記のどれに当てはまりますか。一つ選んで下さい。
- (2) 事業承継時点での前経営者の年齢はおいくつでしたか。一つ選んで下さい。
- (3) 前経営者から事業承継されたのは何年ですか。一つ選んで下さい。
- (4) 前経営者は、現在、貴社でどのような立場ですか。当てはまるものを一つ選んで下さい。
- (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 31は、事業承継済み企業の現在の経営者（承継者）と前経営者との関係を尋ねた質問への回答結果である。「親族（子供・孫）」が63.5%で最も多く、次いで「親族（子供・孫以外）」が14.2%、そして「従業員」が10.6%で続いている。「親族（子供・孫）」と「親族（子供・孫以外）」を合計すると77.7%となる。

2019年調査でも、承継者と前経営者との関係として最も多かったのは「親・祖父母」の68.3%であり、次いで「兄弟姉妹・その他親族」が13.2%、そして「勤務していた会社の経営者」（すなわち、従業員承継）が10.0%であった。「親・祖父母」と「兄弟姉妹・その他親族」を合計した親族間での承継は81.5%である。

2019年調査と比較すると、親・子・祖父母・孫という関係の親族承継は、前回68.3%から今回63.5%へ4.8%ポイント低下している。それ以外の親族との合計も前回81.5%から今回77.7%へ3.8%ポイント低下している。現在も親族承継が中心であるが、その割合は低下しており、第三者承継が増加するなど、事業承継の多様化が進んでいることが確認される。

前回の「勤務していた会社の経営者」（10.0%）は今回の「従業員」（10.6%）に当たるが、大きな変化は見られない。2019年調査では「取引先の社長・知人」（0.3%）と「M&Aした企業の経営者」（1.0%）の合計は1.3%であったが、その合計を2025年調査の「第三者」（7.4%）と比較すると6.1%ポイント増加していることになる。

なお、「第三者」や「その他」の中に「取引先の社長・知人」や「M&Aした企業の経営

者」が含まれている可能性があるため、本問と問23の事業承継者に選ばれた理由を尋ねる質問のうち「M&A（企業の合併・買収）の結果」と回答した者をクロス集計した（図表 32）。「第三者」のうち承継者に選ばれた理由が「M&A（企業の合併・買収）の結果」と回答した人の割合は27.5%、「その他」では9.5%であった。この数値を使うと、2025年の事業承継のうち「M&Aの結果」というのが2.0%（=7.4%×27.5%）に相当する。これに親族間や従業員承継においてM&Aの手法が選択されたケースを加味した全体値（図表 39）をみても、2025年調査で2.8%にとどまっており、M&Aは増加傾向にあるものの、依然として限定的な手法であることが確認できる。

図表 32からは、親族（子・孫以外）や従業員への承継であっても、承継の背景として「M&Aの結果」を選択している回答者が存在することが確認できる。現時点では例外的ではあるものの、親族や従業員間であっても株式譲渡（買い取り）を伴う実務的なM&A手法が活用されている実態を示唆しており、今後はこうしたケースが増加する可能性も十分に考えられる。

図表 31 承継者と前経営者の関係

	① 親族（子供・孫）	② 親族（子供・孫以外）	③ 従業員	④ 第三者	⑤ その他	回答者数
2019年調査	68.3%	13.2%	10.0%	1.3%	7.2%	627
2025年調査	63.5%	14.2%	10.6%	7.4%	4.3%	537

注)2019年調査では、承継者側からの選択肢としており、①、②、③、⑤については2025年調査の選択肢と対応しているののでそれに合わせて整理しているが、2025年調査で「第三者」を2019年調査の「取引先の社長・知人」と「M&Aした企業の経営者」の2つの合計と対応した形で図表を作成している。

図表 32 承継関係別によるM&A承継の割合

	M&Aの結果	回答者数
親族（子供・孫）	0.0%	341
親族（子供・孫以外）	1.3%	76
従業員	1.8%	56
第三者	27.5%	40
その他	9.5%	21

図表 33 事業承継時点で前経営者の年齢

① 39歳以下	② 40歳代	③ 50歳代	④ 60歳代	⑤ 70歳代	⑥ 80歳以上	回答者数
8.0%	16.3%	9.7%	18.5%	37.6%	9.9%	535

図表 33は、事業承継時点での前経営者の年齢を尋ねた質問への回答結果である。最も多いのが「70歳代」の37.6%であり、次いで「60歳代」の18.5%、さらに「40歳代」の16.3%が続いている。「70歳代」と「80歳以上」（9.9%）を合計すると47.5%となり、全体の約半分が70歳代以上で事業承継を行っていることになる。

事業承継が実際に実行されるタイミングは経営者が70歳代に入ってからが中心であることが分かる。先に紹介した帝国データバンクの分析結果とも符合している。

図表 34 承継関係と事業承継時点での前経営者の年齢

	39歳以下	40歳代	50歳代	60歳代	70歳代	80歳以上	合計
親族（子供・孫）	10.3%	18.6%	5.3%	15.0%	38.9%	11.8%	339
親族（子供・孫以外）	0.0%	9.2%	17.1%	23.7%	42.1%	7.9%	76
従業員	1.8%	17.9%	17.9%	23.2%	33.9%	5.4%	56
第三者	5.0%	10.0%	20.0%	27.5%	27.5%	10.0%	40
その他	22.7%	13.6%	13.6%	22.7%	27.3%	0.0%	22

図表 34は、承継者と前経営者との関係と、承継時点での前経営者の年齢をクロス集計したものである。承継時の前経営者の年齢が70歳以上（「70歳代」と「80歳以上」の合計）との回答は、「親族（子供・孫）」（50.7%）と「親族（子供・孫以外）」（50.0%）では5割以上であるのに対して、「従業員」（39.3%）と「第三者」（37.5%）では4割を下回る。

親族承継の場合、前経営者は高齢になってから承継するケースが目立つが、従業員や第三者が承継する場合には、承継時点での前経営者の年齢は比較的低くなる傾向を見て取れる。

図表 35 事業承継の実施時期

① 2024年以降	② 2023年	③ 2022年	④ 2021年	⑤ 2020年	⑥ 2019年	⑦ 2018年	⑧ 2017年	⑨ 2016年以前	回答者数
15.0%	18.5%	17.0%	17.2%	11.2%	4.9%	2.8%	2.2%	11.0%	534

図表 35は、事業承継の実施時期を尋ねた質問への回答結果である。2020年以降を合計すると、78.9%となり、回答者の約8割がこの時期に事業承継を実施している。

なお、2025年調査の対象となっている事業承継済み企業は、「2019年4月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」となっている。これを踏まえると、「2018年」、「2017年」、「2016年以前」との回答は、実質的な事業承継は2018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考えられる。事業経営者の異動という重要情報を信用保証協会が把握しにくいという現状の課題がうかがえる。

図表 36 前経営者の関与状況

	① 引き続き経営に深く関与している	② ある程度経営に関与している	③ ほとんど経営に関与していない	④ まったく経営に関与していない	⑤ 他界している	回答者数
2019年調査	15.6%	20.8%	11.5%	18.8%	33.2%	620
2025年調査	9.1%	24.3%	17.4%	22.0%	27.2%	536

注)2019年調査の選択肢「社内にいるが全く経営に関与していない」と「会社を辞めているので関係ない」の2つの合計を、2025年調査の「④ まったく経営に関与していない」に対応させている。

図表 36は、現在における前経営者の関与状況を尋ねた質問への回答結果である。「他界している」の回答が27.2%で最も多い。「関与している」（「引き続き経営に深く関与している」と「ある程度経営に関与している」の合計）は33.4%となる一方、「関与していない」（「ほとんど経営に関与していない」と「まったく経営に関与していない」の合計）は39.4%である。

2019年調査でも同様の質問を行っている。「他界している」が33.2%で最も多かった。「関与している」は36.4%であり、「関与していない」は30.3%であるので、2019年に比べると2025年調査では、前経営者の関与が減っている傾向がうかがえる。

図表 37は、事業承継時に問題となった点を尋ねた質問への回答結果である。「社内に右腕となる人材の不在」が29.1%で最も多く、2番目に「引き継ぎまでの準備期間の不足」の24.4%、3番目に「今後の経営方針」の22.3%となっている。3番目までに挙がる問題は2019年調査と同じであり、いずれも非資金面での問題であるが、選択率は前回に比べて上昇している。

なお、資金面での問題では、回答の多い順に、「相続税・贈与税の負担」（12.2%）、「資産や株式等の買収の資金負担」（11.6%）、「金融機関からの事業資金の借入」（9.2%）、「金融機関への経営者保証の免除・解除」（5.6%）、「金融機関からの事業承継資金の借入」（4.5%）となっている。なお、「特になかった」との回答は27.2%であった。

以上の結果から、事業承継においては、資金面よりも非資金面での問題が大きいことが分かる。とりわけ、経営者にとって社内に右腕となる人材が不足していることが最も多い問題点であることから、外部専門人材の活用など、人材面での支援の充実が求められる。

2019年調査と比較すると、前回から今回へ回答率が低下しているのは、「特になかった」を除くと、「金融機関からの事業資金の借入」（12.3%→9.2%）、「金融機関への経営者保証の免除・解除」（7.1%→5.6%）、「金融機関からの事業承継資金の借入」（5.1%→4.5%）と、いずれも金融機関に関することである。これまでの金融機関による支援が、承継時に直面する問題を軽減させていると捉えられる。

図表 37 事業承継時に直面した問題点

	2019年調査	2025年調査
④ 社内に右腕となる人材の不在	23.6%	29.1%
① 引き継ぎまでの準備期間の不足	22.0%	24.4%
② 今後の経営方針	16.6%	22.3%
③ 技術・ノウハウの引き継ぎ	9.2%	14.6%
⑪ 引き継ぎ後の相談相手がない	9.0%	13.9%
⑧ 相続税・贈与税の負担	7.2%	12.2%
⑨ 資産や株式等の買取の資金負担	9.0%	11.6%
⑦ 金融機関からの事業資金の借入	12.3%	9.2%
⑩ 引き継ぎ前の相談相手がない	5.4%	9.2%
⑫ 支援施策・支援機関がわからない	4.6%	6.2%
⑤ 金融機関への経営者保証の免除・解除	7.1%	5.6%
⑥ 金融機関からの事業承継資金の借入	5.1%	4.5%
⑬ その他	3.0%	4.5%
⑭ 特になかった	30.2%	27.2%
回答者数	609	533

注)複数回答あり

図表 38は、問22で「引き継ぎまでの準備期間の不足」との回答結果と事業承継の実施時期をクロス集計したものである。準備期間が短いほど「準備期間が不足」と回答する割合が高くなる傾向にあり、それは2019年調査と比べてもほぼ同じである。

以上の結果が示す実務上の重要な含意は、事業承継支援において資金面の対応だけでは不十分だという点である。「社内に右腕となる人材の不在」「引き継ぎまでの準備期間の不足」「今後の経営方針」という上位3項目はいずれも非資金的課題であり、しかもこれらの選択率は2019年調査よりも上昇している。金融機関や信用保証協会が提供できる融資・保証という金融支援は、事業承継の成功に必要な条件の一部にすぎない。後継者が経営を担う前段階での人材確保の支援、前経営者から後継者への経営ノウハウの引き継ぎ支援、さらには経営方針の策定を伴走する支援機能を、金融支援と組み合わせて提供することが求められる。「経営者保証の免除・解除」「金融機関からの事業承継資金の借入」と

いった資金関連の課題の選択率が2019年から低下している点は、金融機関による取り組みの一定の成果を示すと解釈できる。しかし、その一方で非資金的課題への対応の遅れが相対的に大きくなっているという構図は、今後の支援の力点をどこに置くべきかを明確に示している。

図表 38 「引き継ぎまでの準備期間が不足」と事業承継の実施時期

	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	
	2019	2025	2019	2025	2019	2025	2019	2025	2019	2025
比率	28.7%	36.2%	16.4%	20.4%	15.0%	15.2%	15.4%	13.5%	9.5%	13.6%
回答者数	317	213	128	98	80	92	26	37	42	81

問23. あなたが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 39 事業承継者に選ばれた理由

	2019年調査	2025年調査
① 親族である	76.1%	77.2%
⑦ 必要な技術やノウハウを保有していた	17.8%	21.5%
⑥ 後継者としての引き継ぎの意思や意欲	21.3%	20.0%
④ 取引先から信頼を得られる	15.2%	19.4%
③ 役員・従業員から信頼を得られる	14.3%	15.9%
⑤ 金融機関から信頼を得られる	7.4%	7.6%
② 経営能力が優れている	7.2%	7.5%
⑧ 株主の意向	5.4%	6.9%
⑪ 後継者の年齢	5.9%	5.6%
⑬ 外部から助言があった	4.0%	4.1%
⑫ 株式や事業資産の引き継ぎが容易	4.8%	3.9%
⑨ M&A（企業の合併・買収）の結果	0.5%	2.8%
⑩ MBO（経営陣による買収）の結果	0.0%	0.0%
⑭ その他	5.9%	4.7%
回答者数	624	536

注) 複数回答あり。なお、2019年調査の「上記以外のもの」を「その他」としている。

図表 39は、事業承継者として選ばれた理由を尋ねた質問への回答結果である。「親族である」との回答が77.2%で最も高い。親族間での承継が多い結果と整合的であり、日本の中小企業において親族内承継が依然として主流であることが確認される。

さらに、回答の多い2番目の「必要な技術やノウハウを保有していた」（21.5%）、3番目の「後継者としての引き継ぎの意思や意欲」（20.0%）が続くが、これらは技術やノウハウ、意思や意欲といった、承継者本人に備わる能力や気持ちにかかわる理由である。4～6番目に回答の多い「取引先から信頼を得られる」（19.4%）、「役員・従業員から信頼を得られる」（15.9%）、「金融機関から信頼を得られる」（7.6%）は、承継者に対する周囲からの信頼である。

以上の結果から、事業承継者に選ばれた理由は、親族であること以外にも、承継者の意欲や能力、承継者が周囲からの信頼を得られているという点が多いことが分かる。

同じく図表 39には、2019年調査の結果も示している。全体的な傾向は2025年調査とほぼ同様であるが、「M&A（企業の合併・買収）の結果」は2019年の0.5%から2025年には2.8%へと2.3%ポイント増加している。

問24. あなたが事業を引き継いだ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 40 事業を引き継いだ理由

① 事業がなくなると困る人（取引先・従業員等）がいる	53.3%
⑦ 既に働いていて自然な流れだった	47.1%
⑤ 家業である	43.9%
⑬ 他に後継者がいなかった	31.8%
③ 社会や地域の役に立てる	20.3%
② 事業に将来性がある	14.9%
⑨ やりたい仕事ができる	14.7%
⑧ 事業の関係者（取引先・従業員等）と一緒に働きたい	14.2%
④ 企業文化・技術・ノウハウを守りたい	12.7%
⑥ 自分の家族からの勧めや協力がある	10.2%
⑩ 十分な収入を確保できる	8.2%
⑪ 組織のトップに立てる	4.5%
⑫ 承継後の支援体制が整っていた	2.4%
⑭ いずれにもあてはまらない	1.9%
回答者数	537

注)複数回答あり

図表 40は、事業を引き継いだ理由を尋ねた質問への回答結果である。「事業がなくなると困る人（取引先・従業員等）がいる」との回答が53.3%で最も多かった。承継者の使命感や責任意識を反映した回答と考えられる。それ以降は、「既に働いていて自然な流れだ

った」(47.1%)、「家業である」(43.9%)、「他に後継者がいなかった」(31.8%)といった理由が続く。これらの回答率は30~40%台であり、回答者は家業で既に働いており、他に後継者もいないため、自然な流れで事業を承継する状況にあるケースが多いようである。

さらに回答率10~20%台には、「社会や地域の役に立てる」(20.3%)、「事業に将来性がある」(14.9%)、「やりたい仕事をできる」(14.7%)、「事業の関係者(取引先・従業員等)と一緒に働きたい」(14.2%)、「企業文化・技術・ノウハウを守りたい」(12.7%)、「自分の家族からの勧めや協力がある」(10.2%)といった承継に前向きな姿勢を読み取れる回答が多い。

「十分な収入を確保できる」(8.2%)や「組織のトップに立てる」(4.5%)といった収入や立場に関する理由は少数である。

問25. (1)事業承継前に心配だったこと、(2)現在苦勞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 41 事業承継前の心配と現在の苦勞

	2019年調査		2025年調査	
	(1) 継承前の 心配	(2) 現在の 苦勞	(1) 継承前の 心配	(2) 現在の 苦勞
⑥ 資金繰り・資金調達	38.7%	33.4%	38.0%	30.9%
④ 従業員の確保・人材育成	31.6%	51.5%	36.1%	51.3%
⑤ 財務・税務・法務の知識の不足	31.3%	24.1%	34.9%	30.1%
⑩ 事業の持続可能性や成長可能性	-	-	28.2%	42.1%
② 顧客・販路の確保や開拓	21.5%	26.3%	24.3%	28.5%
⑨ 中長期的な会社のありたい姿の構築	-	-	20.5%	25.4%
⑧ 経営についての相談相手がいない	12.9%	13.9%	18.9%	21.4%
⑦ 金融機関との良好な関係の維持	14.5%	6.8%	17.6%	8.7%
① 取扱商品やサービスについての知識	7.2%	3.6%	15.4%	10.3%
③ 仕入先・外注先の確保や開拓	9.5%	11.3%	11.8%	14.4%
⑪ 特にない	13.1%	13.3%	13.9%	11.3%
回答者数	613	617	482	515

注)2019年調査結果で「-」は、当該選択肢がなかったことを意味している。

図表 41は、事業承継前の心配と現在の苦勞を尋ねた質問への回答結果である。承継前の

心配としては、「資金繰り・資金調達」との回答が38.0%で最も多く、2番目が「従業員の確保・人材育成」（36.1%）、3番目が「財務・税務・法務の知識の不足」（34.9%）、4番目が「事業の持続可能性や成長可能性」（28.2%）、5番目が「顧客・販路の確保や開拓」（24.3%）となっている。承継前では資金面が最も多い心配事となっている。

これら上位5項目の顔ぶれは「現在の苦労」と同じだが、回答率では上下の入れ替わりがある。現在の苦労では、「従業員の確保・人材育成」が51.3%で最も多く、2番目に「事業の持続可能性や成長可能性」（42.1%）、3番目に「資金繰り・資金調達」（30.9%）、4番目に「財務・税務・法務の知識の不足」（30.1%）、5番目に「顧客・販路の確保や開拓」（28.5%）となっている。承継前では2番目に多い心配事であった「従業員の確保・人材育成」が、承継後の現在では前より15.2%ポイント上昇して1番の苦労事になっている。また、承継前は4番目に多い心配事であった「事業の持続可能性や成長可能性」が14.1%ポイント上昇して2番目に多い苦労事になっている。

承継前に1番の心配事であった「資金繰り・資金調達」は7.1%ポイント減少して3番目の苦労事になっている。なお、「金融機関との良好な関係の維持」は承継前の心配として17.6%の回答率があったが、現在の苦労では8.7%へと8.9%ポイント低下している。承継前は金融機関と良好な関係を維持できるかという不安は大きいものの、実際に承継してみると事前に心配していたほどの苦労ではないものと思われる。

以上の結果から、承継前には資金面の不安が中心であったが、承継後には人材確保や事業の成長といった経営面の課題が中心となることが明らかとなった。とはいえ、回答者の3割程度が資金面や財務面も苦労している点として挙げている。承継する経営者には、人材紹介や事業計画策定などの経営支援と、資金面や財務面などでの金融支援との両面が重要であることが分かる。

なお、同じく図表 41には2019年調査の結果も示している。2025年調査と比べて顕著な変化は見られず、後継者の苦労が緩和されたわけではない。特に、「経営についての相談相手がない」が「現在の苦労」で7.5%ポイント増加しているのが目につく。金融機関の職員が忙しくなるなど、顧客に寄り添う余裕が失われていることが一つの理由として考えられる。

図表 42は、事業承継前で最も多い心配事である「資金繰り・資金調達」と、現在で最も多い苦労事である「従業員の確保・人材育成」を、従業員規模別に整理したものである。承継前の心配事である「資金繰り・資金調達」では、「51人以上」を除き、従業員規模別

に大きな差はみられず、回答率も2019年調査と同じ傾向にある。また、現在の苦勞事である「従業員の確保・育成」では、「5人以下」（35.7%）と「6-10人」（54.0%）の間で18.3%ポイントの差がある。その差は2019年調査では21.5%であるため、企業規模が大きくなるほど人材面に苦勞しているという状況に大きな変化はみられない。

図表 42 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

	承継前の「資金繰り・資金調達」心配				現在の苦勞「従業員の確保・人材育成」			
	2019年調査		2025年調査		2019年調査		2025年調査	
	比率	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数
5人以下	38.4%	198	40.9%	176	32.2%	199	35.7%	182
6-10人	41.3%	121	37.6%	109	53.7%	123	54.0%	124
11-20人	35.2%	142	39.1%	87	62.2%	143	63.0%	92
21-50人	39.6%	96	37.3%	83	62.5%	96	65.9%	88
51人以上	38.9%	54	20.0%	25	68.5%	54	55.6%	27

注)2025年調査の「0人(経営者のみ)」と「1-5人」の合計を「5人以下」としている。

問26. (1)前経営者が事業承継に取り組むきっかけを与えた相手先、および(2)前経営者が事業承継を進める際に、頼りにした相手先をそれぞれ全て選んで下さい。(複数回答可)

図表 43には、前経営者が事業承継に取り組むきっかけを与えた相手先、および前経営者が事業承継を進める際に頼りにした相手先を示している。きっかけを与えた先としては、「あなた自身（後継者）」が42.4%で最も多く、次いで「家族（後継者を除く）」が19.5%、さらに「顧問の公認会計士、税理士」の14.6%、「自社の役員・従業員（後継者を除く）」の13.6%、「取引先」の9.7%、「金融機関（政府系金融機関を含む）」の8.4%と続く。後継者自身や家族といった、当人に身近な存在がきっかけを与える相手となっている。

もともと、「顧問の公認会計士、税理士」がきっかけを与えた相手先としては14.6%との回答率であったが、事業承継を進める際に頼った相手先としては29.0%に上昇する。顧問の公認会計士や税理士は、普段から経営者や事業内容をよく知る存在であるため、財務や税務の専門知識を踏まえつつ事業承継に貢献する役割を果たしているであろう。2019年調査と比較すると、「顧問の公認会計士、税理士」を「頼った相手先」との回答率は

5.5%ポイント上昇しており、事業承継における公認会計士・税理士の役割は高まっている様子が確認される。

図表 43 事業承継に関わった相手

	2019年調査		2025年調査	
	(1) きっかけ先	(2) 頼った先	(1) きっかけ先	(2) 頼った先
① あなた自身（後継者）	44.7%	37.4%	42.4%	33.9%
③ 家族（後継者を除く）	16.5%	16.5%	19.5%	17.7%
⑧ 顧問の公認会計士、税理士	13.9%	23.5%	14.6%	29.0%
② 自社の役員・従業員（後継者を除く）	12.2%	12.0%	13.6%	14.0%
④ 取引先	10.9%	9.2%	9.7%	10.9%
⑥ 金融機関（政府系金融機関を含む）	9.3%	10.5%	8.4%	11.1%
⑤ 知人	4.3%	6.7%	6.0%	5.3%
⑨ 弁護士や中小企業診断士、コンサルタント	2.8%	5.7%	4.9%	7.0%
⑩ 商工会議所・商工会、中小企業団体中央会	2.7%	3.3%	2.3%	5.1%
⑦ 信用保証協会	2.7%	3.3%	2.1%	2.1%
⑪ 事業承継・引継ぎ支援センターなどの公的支援機関	0.8%	1.2%	0.6%	2.5%
⑫ その他	4.2%	1.3%	4.1%	2.7%
⑬ なかった	8.0%	9.8%	10.7%	11.9%
⑭ わからない	8.3%	7.8%	15.4%	14.2%
回答者数	599	599	486	487

注)複数回答あり。なお、「事業承継・引継ぎ支援センターなどの公的支援機関」は2019年調査では「ひょうご産業活性化センターなどの公的な支援機関」である。

問27. 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 44には、事業承継前に経営者になるために行った準備を尋ねた質問への回答結果を示している。「貴社で経験を積む」が56.9%で最も多い回答になっている。経験を積むという準備では、「同様の事業を行っている他社での経験」(12.1%)や「貴社の取引先・親会社等で経験を積む」(5.0%)との回答も選択されているが、自社で経験を積むケースが多い。2番目に多い回答が「独学で必要な知識を身につけた」(22.4%)であり、承継前に行う準備として承継者自身による努力が払われている一方、「特別な準備をしなかった」との回答も22.2%あった。

前回の2019年調査と比較すると「独学で必要な知識を身につけた」との回答が26.3%から22.4%と3.9%ポイント低下する一方、「前経営者との密なコミュニケーション」が15.9%から18.8%と2.9%ポイント、「親族等の理解や支援を得た」が12.3%から15.5%と3.2%ポイント、それぞれ上昇している。

図表 45は、事業承継の準備状況と、承継時点と比べた承継後の当期利益を尋ねた質問（問37[2]）への回答結果をクロス集計したものである。「会社の中長期的なありたい姿を描いた」との回答で「大きく増加」（16.7%）と回答した割合が最も高く、「増加」（33.3%）と合わせると半分が増加傾向と回答している。なお「会社の中長期的なありたい姿を描いた」との回答は「減少」（6.1%）と「大きく減少」（7.6%）との合計（13.6%）も、他の準備状況と比べ最も低い回答率である。

「大きく増加」と「増加」の合計が最も高いのは「金融機関との関係を構築した」の54.1%であった。他方、「特別な準備をしなかった」との回答は、他の準備状況と比べ、「大きく増加」と「増加」の合計（29.9%）が最も低く、かつ「減少」と「大きく減少」の合計（30.8%）も最も高かった。この結果からは、事業承継後の利益には事業承継の準備状況が影響しており、特に中長期的な視点でありたい姿を描きながら準備することが重要であることが示唆される。

なお、2019年調査の質問項目では「会社の中長期的なありたい姿を描いた」は含まれておらず、2019年調査で「大きく増加」と「増加」の合計が最も高かったのは、「金融機関との関係を構築した」の56.7%である。金融機関との関係構築が事業承継後の利益にとって引き続き重要であることが示されている。

図表 44 事業承継のために行った準備

	2019年調査	2025年調査
① 貴社で経験を積む	60.3%	56.9%
⑥ 独学で必要な知識を身につけた	26.3%	22.4%
⑤ 前経営者との密なコミュニケーション	15.9%	18.8%
⑨ 親族等の理解や支援を得た	12.3%	15.5%
⑧ 金融機関との関係を構築した	13.6%	14.0%
④ 将来の経営者向けのセミナーに参加	12.8%	13.1%
⑩ 会社の中長期的なありたい姿を描いた	-	12.5%
② 同様の事業を行っている他社での経験	12.2%	12.1%
③ 貴社の取引先・親会社等で経験を積む	5.3%	5.0%
⑦ 元手となる自己資金を貯金した	2.2%	4.1%
⑪ その他の準備をした	3.7%	6.0%
⑫ 特別な準備をしなかった	20.2%	22.2%
回答者数	624	536

注)2019年調査結果で「-」は、当該選択肢がなかったことを意味している。

図表 45 事業承継の準備の状況と承継後の当期利益の状況

	大きく増加		増加		横ばい		減少		大きく減少		回答者数	
	2019	2025	2019	2025	2019	2025	2019	2025	2019	2025	2019	2025
⑩ 会社の中長期的なありたい姿を描いた	-	16.7%	-	33.3%	-	36.4%	-	6.1%	-	7.6%	-	66
⑧ 金融機関との関係を構築した	14.5%	14.9%	42.2%	39.2%	33.7%	31.1%	4.8%	9.5%	4.8%	5.4%	83	74
⑥ 独学で必要な知識を身につけた	13.8%	14.4%	38.1%	33.9%	35.6%	33.9%	8.1%	11.9%	4.4%	5.9%	160	118
⑦ 元手となる自己資金を貯金した	14.3%	14.3%	28.6%	38.1%	50.0%	28.6%	7.1%	19.0%	0.0%	0.0%	14	21
④ 将来の経営者向けのセミナーに参加	10.3%	10.3%	30.8%	39.7%	47.4%	27.9%	9.0%	17.6%	2.6%	4.4%	78	68
② 同様の事業を行っている他社での経験	11.1%	9.2%	36.1%	26.2%	37.5%	43.1%	11.1%	12.3%	4.2%	9.2%	72	65
⑤ 前経営者との密なコミュニケーション	5.1%	8.0%	35.7%	42.0%	42.9%	35.0%	12.2%	11.0%	4.1%	4.0%	98	100
① 貴社で経験を積む	8.9%	7.7%	34.3%	32.6%	41.1%	39.9%	13.0%	15.4%	2.7%	4.4%	370	298
⑨ 親族等の理解や支援を得た	12.0%	6.2%	33.3%	35.8%	42.7%	37.0%	10.7%	17.3%	1.3%	3.7%	75	81
③ 貴社の取引先・親会社等で経験を積む	3.2%	3.7%	54.8%	33.3%	54.8%	33.3%	0.0%	25.9%	3.2%	3.7%	31	27
⑪ その他の準備をした	18.2%	3.2%	18.2%	45.2%	40.9%	32.3%	18.2%	12.9%	4.5%	6.5%	22	31
⑫ 特別な準備をしなかった	8.9%	2.6%	22.8%	27.4%	45.5%	39.3%	18.7%	23.1%	4.1%	7.7%	123	117

問28. 事業承継の準備のために費やした期間はどれくらいでしたか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 46 事業承継に要した期間

	① 1年未満	② 1年以上3年未満	③ 3年以上5年未満	④ 5年以上10年未満	⑤ 10年以上	回答者数
2019年調査	52.6%	22.0%	13.7%	4.6%	7.1%	608
2025年調査	40.5%	18.9%	18.0%	7.2%	15.5%	529

図表 46には事業承継に要した期間をまとめている。「1年未満」が40.5%で最も多く、次いで「1年以上3年未満」が18.9%、さらに「3年以上5年未満」が18.0%となっている。3年未満までの割合が全体の約6割を占め、承継に十分な時間をかけられていない状況が見て取れる。

2019年調査と比較すると、「1年未満」は前回52.6%から40.5%へと12.1%ポイント、「1年以上3年未満」は22.0%から18.9%へと3.1%ポイント、それぞれ低下している。これに対し、「3年以上5年未満」は13.7%から18.0%へと4.3%ポイント、「5年以上10年未満」は4.6%から7.2%へと2.6%ポイント、「10年以上」は7.1%から15.5%へと8.4%ポイント、それぞれ上昇している。準備期間に5年以上を要したとの回答の合計は、2019年調査では1割程度（11.7%）であったのに対し、2025年調査では2割程度（22.7%）に変化している。

事業承継に費やす準備期間は比較的短期である傾向に変わりはないものの、前回調査と比べればより長く準備期間がとられているようである。

問29. 事業承継をするかどうかを決める際に、① 個人の資金面の不安、および② 事業の資金面での不安はそれぞれ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 47には、事業承継を決める際における資金面での不安を、個人と事業のそれぞれについて尋ねた質問への回答結果を示している。個人の資金面の不安は、「強くあった」（30.0%）、「ある程度あった」（27.7%）、「少しはあった」（15.7%）の合計は73.4%であった。「ほとんどなかった」（26.6%）の全体に占める割合は約4分の1である。

一方、事業の資金面の不安は、「強くあった」（34.0%）、「ある程度あった」（27.8%）、「少しはあった」（17.4%）の合計は79.2%であった。「ほとんどなかった」（20.9%）の全体に占める割合は2割である。

2019年調査では、個人資金と事業資金とで区別されていないが、「少しはあった」の割合が23.9%で今回に比べて高く、「ほとんどなかった」の割合が17.2%で今回と比べて低くなっている。2025年調査では、前回に比べ資金面の不安はやや低下傾向にある。

図表 48は、事業資金面での不安の程度とメインバンクの業態をクロス集計したものである。銀行に比べ、協同組織金融機関をメインバンクにしている企業のほうが事業資金面での不安の程度が強い。この傾向は2019年調査でも同様である。日頃の密接な関係の構築を強みとする協同組織金融機関との関係が必ずしも資金面の不安解消に結びついていないようである。もともと協同組織金融機関をメインバンクにしている企業は財務的に脆弱であることが多いが、本調査では信用保証を利用している企業に限っていることを踏まえると、客層の違いだけでは説明できない可能性もある。

図表 47 事業承継に伴う資金面での不安

	①強くあった	②ある程度あった	③少しはあった	④ほとんどなかった	回答者数
2019年調査	33.1%	25.8%	23.9%	17.2%	623
2025年調査 (1) 個人の資金面	30.0%	27.7%	15.7%	26.6%	527
(2) 事業の資金面	34.0%	27.8%	17.4%	20.9%	536

図表 48 事業資金面での不安とメインバンク業態

	メガバンク		地域銀行		信用金庫		信用組合	
	2019	2025	2019	2025	2019	2025	2019	2025
強くあった	20.4%	21.8%	31.6%	27.2%	35.0%	39.9%	44.4%	38.1%
ある程度あった	26.9%	27.3%	26.0%	28.1%	24.3%	29.0%	24.4%	28.6%
少しはあった	26.9%	14.5%	19.2%	22.8%	28.8%	14.7%	8.9%	11.9%
ほとんどなかった	25.8%	36.4%	23.2%	21.9%	11.9%	16.4%	22.2%	21.4%
回答者数	93	55	177	114	337	286	45	42

注) 地域銀行は、地方銀行と第二地方銀行の合計。2019年調査でのメインバンクを尋ねる質問は複数選択、2025年調査では単一選択である。

問30. 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 49 事業承継時に必要となった資金の用途

	2019年調査	2025年調査
④ 株式買取資金	10.5%	18.3%
② 役員退職金支払資金	14.1%	18.1%
① 納税資金	13.3%	15.3%
⑤ 債務の借換資金	22.3%	13.8%
③ 事業用資産購入資金	11.3%	9.3%
⑥ その他	13.3%	9.8%
⑦ 資金の必要はなかった	36.7%	41.2%
回答者数	618	529

注)複数回答あり

図表 49は、事業承継時に必要となった資金の用途を示している。必要となった資金の用途として最も多かったのは「株式買取資金」(18.3%)であり、以下多い順に「役員退職金支払資金」(18.1%)、「納税資金」(15.3%)、「債務の借換資金」(13.8%)、「事業用資産購入資金」(9.3%)となっている。なお「資金の必要はなかった」との回答は41.2%であり、2019年調査と比べ4.5%ポイント上昇している。

「資金の必要はなかった」を除き、2025年調査で最も多い資金用途である「株式買取資金」は、2019年調査では10.5%と最も低い回答率であり、前回から7.8%ポイント上昇している。一方、2019年調査で資金用途として最も多い「債務の借換資金」(22.3%)は、13.8%へと8.5%ポイント低下している。つまり、前回と今回の調査を比べると、事業承継時に必要となった資金の用途として「株式買取資金」の回答率が高まり、「債務の借換資金」の回答率が低くなっている。これは、親族承継以外の承継が広がっていることも反映しているものと思われる。

図表 50は、本間で「必要な資金はなかった」を選択した回答者を従業員規模別に整理したものである。「5人以下」と「6-10人」の回答率をみると、2025年調査が2019年調査よりも回答率が高くなり、「5人以下」では11.4%ポイント、「6-10人」では10.7%ポイント上昇している。反対に、6人以上の規模の企業では2025年調査が2019年調査よりも低くなっている。つまり、前回調査と比べると、小規模企業において資金の必要がない企業が増加していることになる。

図表 50 従業員規模別「必要な資金はなかった」企業の比率

	5人以下		6-10人		11-20人		21-50人		51人以上	
	2019	2025	2019	2025	2019	2025	2019	2025	2019	2025
比率	33.0%	44.4%	35.8%	46.5%	42.4%	40.0%	37.9%	31.1%	37.0%	31.0%
回答者数	200	187	123	127	144	95	95	90	54	29

注)2025年調査の「0人(経営者のみ)」と「1人-5人」を合計して「5人以下」としている。

問31. 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。当てはまるものを全て選んで下さい。(複数回答可)

図表 51 事業承継に際して利用した借入の種類

	2019年調査	2025年調査
② 民間金融機関からの協会保証付き融資	35.9%	21.5%
① 民間金融機関からのプロパー融資(協会保証の付かない融資)	22.6%	15.9%
③ 日本政策金融公庫からの融資	17.0%	9.0%
⑤ 親族友人などの金融機関以外からの借入	-	6.3%
④ 民間金融機関からの借入はしたが、協会保証付き融資を借りたかどうかわからない	4.1%	2.3%
⑥ 借入は必要なかった	47.7%	59.3%
回答者数	566	521

注)複数回答あり

図表 51は、事業承継に際して利用した借入の種類を示している。利用した借入の種類として、回答率の高い順に「民間金融機関からの協会保証付き融資」(21.5%)、「民間金融機関からのプロパー融資(協会保証の付かない融資)」(15.9%)、「日本政策金融公庫からの融資」(9.0%)、「親族友人などの金融機関以外からの借入」(6.3%)、「民間金融機関からの借入はしたが、協会保証付き融資を借りたかどうかわからない」(2.3%)となっている。なお、「借入は必要なかった」との回答が59.3%あり、回答者の約6割が事業承継に際して借入を行っていない。

2019年調査と比較すると、「民間金融機関からの協会保証付き融資」は2019年の35.9%から2025年の21.5%へと14.4%ポイント低下している。「民間金融機関からのプロパー融資(協会保証の付かない融資)」も22.6%から15.9%へと6.7%ポイント、「日本政策金融

公庫からの融資」も17.0%から9.0%へと8.0%ポイント、それぞれ低下している。一方で、「借入は必要なかった」との回答は、47.7%から59.3%へと11.6%ポイント上昇している。前回調査と比べ、事業承継時における借入需要は相対的に低下している可能性がある。

図表 52は、承継時における事業資金面での不安の程度と資金調達状況をクロス集計したものである。事業資金面での不安が弱いほど、「借入は必要なかった」の割合は高くなっている。反対に、不安が強いほど、「民間金融機関からの協会保証付き融資」によって資金調達をしている人の割合が高くなっている。事業資金に不安を抱く事業者にとって信用保証制度が大きな役割を果たしていることが分かる。もともと、2019年調査では「強くあった」と「ある程度あった」との回答は、それぞれ4割以上が協会保証付き借入をしていたが、2025年調査ではそれぞれ2割台に低下している。

図表 52 承継時の事業資金面での不安と資金調達状況

	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	
	2019	2025	2019	2025	2019	2025	2019	2025
① 民間金融機関からのプロパー融資 (協会保証の付かない融資)	25.8%	20.6%	22.6%	13.7%	22.7%	20.0%	16.0%	7.4%
② 民間金融機関からの協会保証付き 融資	43.3%	28.2%	40.4%	26.0%	32.6%	16.7%	18.1%	8.3%
③ 日本政策金融公庫からの融資	26.3%	17.6%	15.1%	7.5%	11.4%	4.4%	8.5%	0.9%
④ 民間金融機関からの借入はしたが、 協会保証付き融資を借りたかどうか わからない	4.1%	3.5%	4.8%	3.4%	2.3%	1.1%	5.3%	0.0%
⑤ 親族友人などの金融機関以外から の借入	-	10.0%	-	4.8%	-	1.1%	-	6.5%
⑥ 借入は必要なかった	37.1%	45.3%	45.2%	54.8%	52.3%	66.7%	67.0%	82.4%
回答者数	194	170	146	146	132	90	94	108

図表 53は、問30で尋ねた事業承継時における資金用途の回答と本問の回答結果をクロス集計したものである。「債務の借換資金」では信用保証付き融資への依存度が高くなっている。他方「株式買取資金」では「借入は必要なかった」との回答が過半数を占め(55.3%)、「民間金融機関からの協会保証付き融資」は22.3%である。

2019年調査の「株式買取資金」との回答では「金融機関からの借入は必要なかった」が55.6%、「民間金融機関からの協会保証付き融資」が20.6%であり、これらの項目については2025年調査とほぼ同じ傾向にある。ただし、「民間金融機関からのプロパー融資」は2019年の30.2%から2025年には17.0%へと13.2%ポイント低下している。その理由として、

家森(2020)では株式買取資金を金融機関から借り入れることが困難であり、他の方法を使った可能性が指摘されている。2018年4月には、一定の条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とした保証制度である「特定経営承継関連保証」が導入されているが、本調査の結果を見る限りでは株式取得資金の借入は増えていないようである。

図表 53 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	
	2019	2025	2019	2025	2019	2025	2019	2025	2019	2025
① 民間金融機関からのプロパ ー融資（協会保証の付かない 融資）	24.4%	18.8%	35.3%	32.6%	38.2%	30.6%	30.2%	17.0%	28.2%	27.1%
② 民間金融機関からの協会保 証付き融資	41.0%	32.5%	30.6%	26.3%	60.3%	46.9%	20.6%	22.3%	65.6%	57.1%
③ 日本政策金融公庫からの融 資	20.5%	18.8%	14.1%	11.6%	32.4%	32.7%	9.5%	4.3%	33.6%	32.9%
④ 民間金融機関からの借入は したが、協会保証付き融資を 借りたかどうかわからない	7.7%	7.5%	8.2%	2.1%	7.4%	4.1%	3.2%	3.2%	5.3%	5.7%
⑤ 親族友人などの金融機関以 外からの借入	-	10.0%	-	4.2%		16.3%	-	8.5%	-	10.0%
⑥ 借入は必要なかった	35.9%	41.3%	37.6%	41.1%	16.2%	20.4%	55.6%	55.3%	19.8%	17.1%
回答者数	78	80	85	95	68	49	63	94	131	70

問32. (1)事業承継時まで、および(2)承継から現在までに、借入において協会保証の利用は、事業の承継
や継続・発展に役に立ちましたか。当てはまるものをそれぞれ一つ選んで下さい。

図表 54 事業承継時点まで、および事業承継後から現在までの支援施策の有効性

	① 役 立っ た	② あ まり役 立たな かった	③ む しろ足 かせに なった	④ 事業 承継には 関係がな かった	⑤ 利 用しな かった	回 答者 数
2019年調査	72.9%	2.0%	3.0%	21.1%	1.0%	199
2025年調査(1) 事業承継時まで	44.7%	1.8%	0.6%	19.2%	33.8%	506
(2) 事業承継から現在まで	56.3%	2.5%	1.4%	13.5%	26.3%	517

問32では、借入において協会保証の利用は、事業の承継や継続・発展に役に立ったかどうかを、

「(1) 事業承継時まで」と、「(2) 承継から現在まで」に分けて尋ねている。図表 54は「(1) 事業承継時まで」の回答をまとめている。「役立った」との回答が44.7%である。「利用しなかった」が33.8%で「事業承継には関係がなかった」が19.2%であるため、利用した企業にとっては、協会保証は一定程度役立っていることが分かる。

また、「(2) 事業承継から現在まで」の回答結果を示している。「役立った」が56.3%と過半数が役立ったと回答している。加えて「事業承継時まで」と比べると11.6%ポイント上昇しており、保証協会による支援施策は、事業承継時までよりも承継以降において役立つと捉えられている。また「利用しなかった」との回答(26.3%)も「事業承継時まで」と比べて7.5%ポイント低下しており、承継から現在までのほうが承継時までと比べて支援が利用されている。承継後の方が役立ったとの回答が多いことから、信用保証は事業承継時の資金調達支援だけでなく、承継後の経営安定化にも寄与している可能性がある。

2019年調査の質問では事業承継前後の区別はないが、2025年調査と比べると、「利用しなかった」の割合は、前回1.0%から今回「事業承継時まで」が33.8%、「事業承継から現在まで」が26.3%と、それぞれ大幅に増加している。これは、問31で確認したように、2019年調査と比べ2025年調査では事業承継に際して協会保証付き融資の割合が減少し、なおかつ借入が必要なかったとの回答が増加していたことが反映されているものと思われる。そのことと、「あまり役立たなかった」や「むしろ足かせになった」が前回調査から大きな変化がないことを踏まえれば、事業承継に協会保証付き融資を利用した人に限ってみれば、支援策は役立つものであることに変わりはないと言えよう。

図表 55 事業資金面での不安と支援施策の有効性

	役立った		あまり役立たなかった		むしろ足かせになった		事業承継には関係がなかった		利用しなかった		回答者数	
	承継前	承継後	承継前	承継後	承継前	承継後	承継前	承継後	承継前	承継後	承継前	承継後
強くあった	53.6%	65.1%	3.6%	4.1%	1.2%	2.3%	13.7%	9.3%	28.0%	19.2%	168	172
ある程度あった	49.3%	55.3%	2.1%	2.1%	0.0%	0.7%	22.9%	16.3%	25.7%	25.5%	140	141
少しはあった	37.6%	52.2%	0.0%	1.1%	0.0%	1.1%	22.4%	16.7%	40.0%	28.9%	85	90
ほとんどなかった	29.0%	47.7%	0.0%	1.8%	0.9%	0.9%	21.5%	14.7%	48.6%	34.9%	107	109

注)「事業承継時まで」を承継前、「事業承継から現在まで」を承継後としている。

図表 55は、事業資金面での不安度合いと、支援施策の有効性をクロス集計したものである。「事業承継時まで（承継前）」「事業承継から現在まで（承継後）」のいずれにおいても、資金面における不安の程度が強いほど、支援施策を「役立った」との回答が多くなる。資金面での不安を抱く事業者に対して保証協会による支援は有効であることがうかがえる。

問33. 前経営者の債務保証(いわゆる経営者保証)を引き継ぎましたか。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 56 経営者保証の解除・見直しに関する状況

	2019年調査	2025年調査
③ 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%	37.9%
① 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%	28.5%
⑤ 前経営者は経営者保証を行っていない	6.1%	21.9%
② 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%	9.8%
④ 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%	6.2%
回答者数	589	520

注)複数回答あり

図表 56には、経営者保証の解除・見直しに関する状況をまとめている。「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」(37.9%)で最も多く、以下回答率の高い順に、「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」(28.5%)、さらに「前経営者は経営者保証を行っていなかった」(21.9%)、「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」(9.8%)、「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」(6.2%)となっている。

2019年調査と比較すると、「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」は前回の46.2%から37.9%へと8.3%ポイント低下し、「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」も48.0%から28.5%へと19.5%ポイント低下している。ここで、「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」という選択肢の解釈には注意が必要である。この選択肢は、同一の融資に対して新旧の経営者の両者が保証を付している状態(狭義の二重保証)だけでなく、複数の融資がある企業において、ある融資については旧経営者の保証が残り、別の融資については新経営者が保証を付している状態(広義の二重保証)も含まれる。本調査の設問では両者を区別することができないため、この回答比率は狭義と広義の双方を含んだ数値として解釈される必要がある。そのうえで、この回答比率が48.0%から28.5%へと19.5%ポイント低下したという事実は、少なくとも広義の二重保証を含めた全体としては解消が進んでいることを示唆している。ただし、狭義の二重保証に限ってみればどの程度解消が進んだかについては、本調査のデータからは判定できないことにも留意が必要である。他方、「前経営者は経営者保証を行っていなかった」は前回調査に比べ15.8%ポイント上昇している。事業承継以前に、すでに経営者保証の解除が進んでいたのかもしれない。「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」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」も、前回調査と比べそれぞれ4.7%ポイントと4.5%ポイント上昇している。

債務保証の引継ぎや二重保証は、回答率としては依然多いものの、回答率の水準は前回に比べ低下している。また、前経営者が経営者保証をしておらず、現経営者も保証をしていない(あるいは不要)とする回答率は前回に比べ上昇している。この点、家森(2020)では新旧の経営者保証が求められたケース(二重保証)が48.0%あり、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る最も望ましい状況が1.7%であったことについて「今後一層の政策対応が必要」、「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」であると指摘されている。いずれも前回調査から改善がみられるということは、経営者保証解消への取り組みが一定の成果を挙げているのかもしれない。

図表 57は、「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」（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、回答別にメインバンクを整理したものである。2019年調査では、信用金庫や地域銀行が二重保証を徴求する割合が高く、信用組合が低かった。2025年調査では、二重保証を徴求する割合がメガバンクで25.7%ポイント、地域銀行で27.4%ポイント、信用金庫で19.3%ポイント低下している。これらの業態では、二重保証の解消に向けた取り組みが大きく進展していることが確認できる。これに対して、信用組合では38.6%から41.9%へと3.3%ポイント上昇しており、二重保証の徴求率という観点からみる限り、改革の進展がみられない。

一方、新旧経営者の保証をとらない割合は、メガバンクで2.7%ポイント、地域銀行で8.8%ポイント、信用金庫で2.5%ポイント、信用組合で4.7%ポイント上昇している。この面では、信用組合はメガバンクや信用金庫よりも積極的に取り組んでいるともいえる。2019年調査でのメインバンクを尋ねる質問は複数選択、2025年調査では単一選択という違いには留意が必要であるが、金融機関全体として、新旧経営者の経営者保証を求めない取り組みは進展していると言えよう。ただし、依然として経営者保証の引継ぎが必要なケースが多いことから、今後も経営者保証の見直しを進める必要がある。

本問の回答結果の意味は大きい。二重保証は、前経営者にとっては引退後も保証責任が残存するリスクを、後継者にとっては承継直後から多額の個人保証を負担するリスクを意味する。両者ともに事業承継を躊躇させる要因となりうる。今回の調査で二重保証の割合が48.0%から28.5%へと大幅に低下したことは、2019年以降に推進されてきた経営者保証改革の成果の一端を示している。しかし、依然として約3割で新旧経営者が何らかの形で（同一の融資または別々の融資について）併せて保証人となっており、改革の効果が全ての金融機関・企業に均等に届いているわけではない。また、「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」という最も望ましい形での解消はわずか6.2%にとどまっており、経営者保証の「解消」ではなく「付け替え」で終わっているケースが依然として多数を占める。これらの事実は、経営者保証改革が一定の進捗を見せながらも、いまだ道半ばにあることを示している。

図表 57 メインバンク別の経営者の保証徴求

	2019年調査			2025年調査		
	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	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	17.0%	3.8%	53
地域銀行	46.4%	2.4%	168	19.0%	11.2%	116
信用金庫	52.1%	1.6%	317	32.8%	4.1%	271
信用組合	38.6%	2.3%	44	41.9%	7.0%	43

注) 地域銀行は、地方銀行と第二地方銀行を含んでいる。

問34. 問33で①～④とお答えになった方(前経営者が経営者保証を提供)にお尋ねします。経営者保証の引継ぎに際して、金融機関から受けた説明について、当てはまるものを全て選んで下さい。(複数回答可)

図表 58 経営者保証に関する支援内容・情報提供の状況

④ 説明があったのか記憶がない・説明がなかった	44.2%
① 引き継ぐのが当然だという態度であった	37.9%
② 経営者保証を解除できない理由を説明してくれた	12.7%
③ どのようにすれば経営者保証が不要になるのかを説明してくれた	12.2%
回答者数	385

注) 複数回答あり

図表 58は、問33で①～④を選択(前経営者が経営者保証を提供)した回答者385人に対して、経営者保証の引継ぎに際して金融機関から受けた説明を尋ねた質問への回答結果である。「説明があったのか記憶がない・説明がなかった」との回答が44.2%であり、「引き継ぐのが当然だという態度であった」も37.9%ある。「経営者保証を解除できない理由を説明してくれた」と「どのようにすれば経営者保証が不要になるのかを説明してくれた」との回答はそれぞれ12.7%と12.2%である。

この結果は、経営者保証改革の「制度」と「現場」のギャップを鮮明に示している。経営者保証ガイドラインは、金融機関が経営者保証を求める場合には合理的な説明を行うことを求めているが、実際には約4割の経営者が「説明があったのか記憶がない・説明がなかった」と回答し、さらに約4割が「引き継ぐのが当然だという態度であった」と感じている。両者を合わせると、経営者保証の引き継ぎに際して金融機関から適切な説明を受け

たと感じた経営者は少数にとどまっていることになる。経営者保証の解除に向けた具体的な説明を受けた経営者は合計23.1%（「解除できない理由を説明してくれた」と「どうすれば不要になるかを説明してくれた」の重複選択を考慮）に過ぎない。金融機関の窓口における説明の質の向上は、制度の普及を図る上で不可欠の課題である。実際、図表 60で示すように、事業承継特別保証制度について承継時に知っていた経営者は全体の15%以下であり、金融機関から積極的な情報提供がなければ、必要な制度が利用されないままになってしまう。金融監督上の課題でもあることを付言しておきたい。

問35. 経営者保証を提供することに対する個人的な思いとして、当てはまるものを全て選んで下さい。
(複数回答可)

図表 59 経営者保証に対する個人的意識

② 経営者保証が不要になるような会社に早くしたい	45.5%
① 経営者保証を提供していることには納得している	28.9%
⑧ 今まで考えたことがない	19.5%
⑥ 将来、承継者を探す際に障害になる	17.4%
③ 経営者の覚悟を示す上で当然である	17.0%
⑤ 事業承継を決めた際に障害となった	5.2%
④ 事業リスクがとりにくい	3.6%
⑦ 自分には関係がない	3.3%
回答者数	523

注)複数回答あり

図表 59は、経営者保証に対する個人的な意識を尋ねた質問への回答結果を示している。「経営者保証が不要になるような会社に早くしたい」との回答が45.5%で最も高く、回答者の多くは経営者保証が不要になることを目指している。次いで「経営者保証を提供していることには納得している」の28.9%とあるが、続く「今まで考えたことがない」の19.5%を含め、経営者保証を必ずしも否定的に捉えていない回答も一定程度存在することが分かる。「将来、承継者を探す際に障害になる」という経営者保証に対する否定的な回答も17.4%あるが、同程度に「経営者の覚悟を示す上で当然である」(17.0%)もある。

経営者保証の解消を望みつつも、現状では一定程度受け入れている事業者が多いことが分かる。

問36. 一定の要件を満たせば、事業承継時に経営者保証を外すために利用できる信用保証制度(事業承継特別保証制度:2020年4月開始)があることをご存じでしたか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 60 事業承継特別保証制度の認知度と利用状況

① 知っていたが、財務条件などの要件が満たせずに利用できなかった	② 知っていたが、保証料が高いため利用しなかった	③ 知っていたが、上記以外の理由から利用しなかった	④ 今は知っているが、承継時には知らなかった(あるいは、当時、当該制度はなかった)	⑤ 今まで知らなかった	回答者数
5.0%	2.9%	6.9%	18.1%	67.0%	518

図表 60は事業承継特別保証制度の認知度と利用状況を示している。「今まで知らなかった」との回答が最も多く67.0%あり、事業承継済みの回答者であっても約7割が当該制度を知らなかった。次いで多いのが「今は知っているが、承継時には知らなかった(あるいは、当時、当該制度はなかった)」の18.1%である。つまり、これらを合計した85.1%の回答者は、事業承継時には当該制度を知らなかったことになる。

問34の前経営者が経営者保証を提供していた回答者に限った質問では、経営者保証の引継ぎに際して金融機関からは「説明があったのか記憶がない・説明がなかった」や「引き継ぐのが当然だという態度であった」という回答が多かった。他方、問35では「経営者保証が不要になるような会社に早くしたい」との回答が最も多かった。事業承継支援制度が十分に活用されていない背景として、制度の認知不足が大きいことが示唆される。金融機関や信用保証協会による積極的な情報提供が重要である。

問37. 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(1)から(5)のそれぞれの観点で当てはまるものをそれぞれ一つ選んで下さい。

(1)売上高 (2)当期利益 (3)従業員数 (4)承継後に始めた新規事業 (5)既存事業の見直し

問37では、事業承継時点と比べた承継後の経営状況を、(1)売上高、(2)当期利益、(3)従業員数、(4)承継後に始めた新規事業、(5)既存事業の見直し、について尋ねている。

図表 61 売上高の推移

(1) 売上高	① 大きく増加	② 増加	③ 横ばい	④ 減少	⑤ 大きく減少	回答者数
2025年調査	8.2%	34.1%	39.1%	14.0%	4.5%	534

図表 61は売上高の推移を示している。「横ばい」との回答が39.1%で最も多い。「大きく増加」(8.2%)と「増加」(34.1%)の合計が42.3%、「減少」(14.0%)と「大きく減少」(4.5%)の合計が19.5%となっている。事業承継後には、横ばいもしくは売上高を増加させる企業が多い。なお本設問は2019年調査では実施されていない。

図表 62 当期利益の推移

(2) 当期利益	① 大きく増加	② 増加	③ 横ばい	④ 減少	⑤ 大きく減少	回答者数
2019年調査	8.5%	32.0%	42.2%	13.4%	3.8%	610
2025年調査	7.0%	34.0%	38.0%	16.2%	4.9%	532

図表 62は、当期利益の推移を示している。「横ばい」との回答が38.0%で最も多い。「大きく増加」(7.0%)と「増加」(34.0%)の合計が41.0%、「減少」(16.2%)と「大きく減少」(4.9%)の合計が21.1%となっている。当期利益の傾向も、売上高と同様に横ばいか増加させる企業が多いようである。全体的な傾向は2019年調査とほぼ同様である。

この結果は、事業承継後に増収・増益を実現する企業が一定程度存在することを示唆している。

図表 63 従業員数の推移

(3) 従業員数	① 大きく増加	② 増加	③ 横ばい	④ 減少	⑤ 大きく減少	回答者数
2019年調査	3.8%	19.2%	54.2%	19.3%	3.5%	605
2025年調査	3.0%	19.9%	57.5%	16.7%	2.8%	532

図表 63は従業員数の推移を示している。「横ばい」が57.5%で最も多い。「大きく増加」(3.0%)と「増加」(19.9%)を合計すると22.9%、「減少」(16.7%)と「大きく減少」(2.8%)を合計すると19.5%となる。事業承継後も雇用を維持または増加させている企業が全体の約8割を占めている。全体的な傾向は2019年調査とほぼ同様である。

図表 64 事業継続に向けた新規投資の状況

(4) 承継後に 始めた新規事業	① 大き な成果	② ある程 度の成果	③ 始めたが ほとんど伸 びず	④ 実施せず (予定あ り)	⑤ 実施せず (予定な し)	回答 者数
2019年調査	4.9%	20.9%	8.2%	20.6%	45.3%	607
2025年調査	4.3%	27.9%	6.8%	14.7%	46.2%	530

図表 64は、事業承継後に始めた新規事業の状況をまとめている。「実施せず（予定なし）」が46.2%で最も多い。「大きな成果」（4.3%）と「ある程度の成果」（27.9%）を合計すると32.2%となり、事業承継後に新規投資を行って成果を得られている企業が3割超える。さらに「実施せず（予定あり）」も14.7%あり、全体の5割超の企業が事業承継後の新規投資を行ったり、これから取り組もうとしたりしている。事業承継を契機として新規事業に取り組む企業も一定程度存在しており、事業承継が企業の成長機会となっている可能性がある。

2019年調査と比べると、「ある程度の成果」との回答が7.0%ポイント上昇している一方、「実施せず（予定あり）」が5.9%ポイント低下している。

図表 65 既存事業の見直し状況

(5) 既存事業の見直し	① 大規 模に実 施	② 一部 で実施	③ ごく 一部で実 施	④ 実施せ ず（予定あ り)	⑤ 実施せ ず（予定な し)	回答 者数
2019年調査	6.3%	31.0%	22.2%	13.1%	27.5%	604
2025年調査	7.4%	30.6%	19.2%	11.2%	31.7%	527

図表 65は既存事業の見直し状況を示している。「実施せず（予定なし）」が31.7%で最も多い回答になっているが、同程度で「一部で実施」（30.6%）が続いている。この「一部で実施」に加え、「大規模に実施」（7.4%）と「ごく一部で実施」（19.2%）を合計すると58.2%となる。これに「実施せず（予定あり）」（11.2%）を加えると、回答者の約7割が既存事業の見直しに着手したり予定を立てたりしていることになり、事業承継後に既存事業を見直す企業が多いことが分かる。

問38. 問37の(4)(5)のいずれかまたは両方で「実施せず」と回答した方(選択肢④⑤)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 66は、問37の(4) 承継後に始めた新規事業、(5) 既存事業の見直しのいずれか、または両方で「実施せず(予定あり・予定なし)」を選択した回答者に対して理由を尋ねた質問への回答結果である。「既存事業で精一杯」が51.2%で最も多い理由となっている。次いで「人材が不足」(35.8%)、さらに「既存事業の業績が好調」(18.7%)、「リスクが伴う」(13.9%)、「必要資金の調達が困難」(13.0%)の順で続く。2019年調査の結果も示しているが、2025年調査と同様に「既存事業で精一杯」を除いて最も多いのは「人材が不足」(31.6%)である。

図表 67は、本問で「既存事業で精一杯」を選択した170人の回答者が、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2019年調査と同様に「人材が不足」であり、引き続き人材不足が重要な経営課題であることが分かる。金融機関には、人材紹介面で積極的な支援が求められる。

図表 66 事業継続に向けた現在の課題

	2019年調査	2025年調査
② 既存事業で精一杯	49.7%	51.2%
⑥ 人材が不足	31.6%	35.8%
① 既存事業の業績が好調	17.1%	18.7%
③ リスクが伴う	16.6%	13.9%
⑤ 必要資金の調達が困難	13.8%	13.0%
④ 前経営者や従業員が反対	0.5%	0.6%
⑦ その他の理由	6.4%	5.7%
⑧ 必要性を感じない	13.5%	15.1%
⑨ 特別な理由はない	15.3%	12.3%
回答者数	392	332

注) 複数回答あり

図表 67 「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

	2019 年調査	2025 年調査
⑥ 人材が不足	43.1%	42.9%
① 既存事業の業績が好調	11.3%	14.1%
⑤ 必要資金の調達が困難	14.4%	12.9%
③ リスクが伴う	19.0%	11.2%
⑧ 必要性を感じない	10.8%	10.6%
⑨ 特別な理由はない	4.6%	4.7%
⑦ その他の理由	1.5%	2.4%
④ 前経営者や従業員が反対	0.5%	0.6%
回答者数	195	170

問39. 事業承継後に貴社が成長するために役立つと思われる支援策は何ですか。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 68 事業承継後の成長に必要と考えられる支援策

① 低金利の融資	53.8%
⑧ 助成金・補助金	51.4%
⑤ 無担保の融資	27.4%
⑥ 経営者保証なしの融資	25.3%
④ 長期の融資	22.0%
③ 協会保証の保証料の割引	18.1%
② 協会保証の枠の増額	15.1%
⑨ 金融以外の支援（本業支援など）	7.6%
⑦ 資本金（出資や資本金ローンなど）	2.4%
⑩ その他	4.7%
⑪ 資金は必要ない	5.0%
⑫ わからない	8.2%
回答者数	537

注)複数回答あり

図表 68は、事業承継後に回答者の企業が成長するために役立つと思われる支援策について尋ねた質問への回答結果である。「低金利の融資」が53.8%で最も多く、「助成金・補助金」が51.4%で続く。事業の成長には低利の融資や補助金・助成金が役立つと考える回答者が半数以上である。以下、「無担保の融資」（27.4%）、「経営者保証なしの融資」

（25.3%）、「長期の融資」（22.0%）と、融資関連の支援策が選ばれている。「協会保証の保証料の割引」（18.1%）や「協会保証の枠の増額」（15.1%）は10%台に留まっており、「金融以外の支援（本業支援など）」は7.6%である。事業承継後の成長には金融面で

の支援ニーズが比較的高いことが分かる。

問40. 事業承継後に金融支援を受ける際の主な障壁は何だと思えますか。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 69 は、問 40 で 事業承継後に金融支援を受ける際の主な障壁について尋ねた質問への回答結果である。「高い資金調達コスト(金利・保証料)」との回答が 31.2%で最も多い。前の質問(問 39)では、事業承継後の回答者の企業が成長するのに「低利の融資」が最も役立つとの回答が多かったことと整合的である。次いで多いのが「利用可能な施策に関する情報不足」(25.0%)である。

事業承継に関する各種支援制度に加えて、助成金や補助金に関連する施策の情報についても、事業者提供していくことが有効な支援策だと考えられる。

図表 69 事業承継後に金融支援を受ける際の主な障壁

⑤ 高い資金調達コスト(金利・保証料)	31.2%
② 利用可能な施策に関する情報不足	25.0%
⑥ 融資枠や協会保証の枠の制限	19.7%
⑧ 経営者保証の提供	16.0%
③ 申請手続きの複雑さ	15.8%
④ 対象になるための細かな条件	14.1%
① 金融機関との疎遠な関係	9.8%
⑦ 担保の不足	8.1%
⑨ その他	5.0%
⑩ わからない	19.5%
回答者数	519

注)複数回答あり

(4) 相談相手

問41. (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)
 (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)

図表 70 事業承継時の相談相手

	2025 年		2019 年	
	(1) 相談先	(2) 有益であった先	(3) 相談先	(4) 有益であった先
① 自社の役員・従業員	32.8%	67.4%	31.4%	69.8%
② 家族	44.4%	59.2%	46.3%	61.5%
③ 取引先	13.9%	68.5%	14.2%	78.2%
④ 知人	16.8%	71.6%	15.9%	62.9%
⑤ 金融機関（政府系金融機関を含む）	18.3%	69.8%	16.7%	70.6%
⑥ 信用保証協会	1.9%	60.0%	1.8%	72.7%
⑦ 顧問の公認会計士、税理士	39.0%	84.4%	41.9%	75.8%
⑧ 弁護士や中小企業診断士、コンサルタント	9.3%	75.5%	8.3%	68.6%
⑨ 商工会議所・商工会、中小企業団体中央会	7.2%	76.3%	3.9%	66.7%
⑩ 事業承継・引継ぎ支援センターなどの公的支援機関 （2019 年は「ひょうご産業活性化センターなどの公的支援機関」）	1.1%	66.7%	1.1%	71.4%
⑪ その他	2.9%	66.7%	2.3%	57.1%
⑫ なかった	13.7%	-	11.1%	-
⑬ わからない	2.1%	-	1.3%	-
回答者数	525	-	611	-

注1) (1) (3)は複数回答あり。

注2) (2) (4)は、相談先として当該項目を選んだ回答者に限定して比率を計算した。

図表 70 の (1) は、事業承継に関する主な相談相手について複数回答で尋ねた結果である。最も回答比率の高かったのは「家族」の 44.4%で、続いて「顧問の公認会計士、税理士」が 39.0%、「自社の役員・従業員」が 32.8%、「金融機関（政府系金融機関を含む）」が 18.3%などとなっている。「なかった」との回答は 13.7%で、多くの経営者が事業承継に関してほかの人に相談していることがわかる。

それぞれの相談相手について有益であった割合を図表 70 (2) で確認すると、「顧問の公認会計士、税理士」が 84.4%、「商工会議所・商工会、中小企業団体中央会」が 76.3%、「弁護士や中小企業診断士、コンサルタント」が 75.5%などとなった。そのほ

か、いずれの選択肢も概ね6割を超えており、相談した場合には、いずれの相談先においても一定の有益性が確認される。特に専門家や商工団体は高い評価を得ている一方、金融機関の有益割合は69.8%であり、決して低い水準ではないものの、専門家や商工団体と比べるとやや見劣りする。金融機関は、相談先として選ばれる頻度(18.3%)が専門家や家族に比べて低いことに加え、相談された場合の有益度においても専門家には及んでいない。事業承継支援における金融機関の役割をどのように高めていくかは、今後の重要な政策課題である。

なお、2019年調査でも相談相手は「家族」(46.3%)、「顧問の公認会計士、税理士」(41.9%)、「自社の役員・従業員」(31.4%)、「金融機関(政府系金融機関を含む)」(16.7%)の順で、傾向はほとんど変わらないようである。

図表 71 事業承継時の相談相手としての金融機関

		① メガバンク	② 地方銀行	③ 第二地方銀行	④ 信用金庫	④ 信用組合
主な相談	比率	9.4%	15.8%	12.3%	18.9%	31.0%
	人数	53	57	57	280	42
有益	比率	80.0%	66.7%	100.0%	66.0%	61.5%
	人数	5	9	7	53	13

(注)「主な相談」の行の「人数」は、当該業態をメインバンクとしている回答者のうち、本問に回答した人数。「有益」の人数は、「主な相談先」として金融機関を選んだ人数。

問 42 でメインバンクの業態を尋ねているので、本問での相談先として金融機関をあげている場合、それがメインバンクであるとして、メインバンクの業態別に回答結果を整理してみたのが図表 71 である。信用組合をメインバンクにしている企業では主な相談先として金融機関をあげている場合が3割を超えている。他方で、メガバンクをメインバンクとしている場合には、金融機関を相談相手としている企業は1割にも満たない。金融機関を相談先として選んだ企業がそれを「有益であった」としている比率もこの図表には示している。ほとんどの業態で回答者数が少ない中、一定の回答数を有する信用金庫ではその比率が66%であった。

図表 72 後継者別の相談先

	① 親族（子供・孫）	② 親族（子供・孫以外）	③ 従業員	④ 第三者	⑤ その他
① 自社の役員・従業員	28.9%	33.8%	44.6%	39.5%	45.0%
② 家族	48.2%	52.7%	35.7%	15.8%	30.0%
③ 取引先	13.3%	17.6%	14.3%	13.2%	15.0%
④ 知人	15.7%	12.2%	21.4%	31.6%	10.0%
⑤ 金融機関（政府系金融機関を含む）	19.6%	20.3%	14.3%	10.5%	15.0%
⑥ 信用保証協会	1.8%	4.1%	0.0%	0.0%	5.0%
⑦ 顧問の公認会計士、税理士	39.2%	43.2%	32.1%	44.7%	30.0%
⑧ 弁護士や中小企業診断士、コンサルタント	9.0%	8.1%	10.7%	13.2%	5.0%
⑨ 商工会議所・商工会、中小企業団体中央会	8.4%	9.5%	3.6%	0.0%	0.0%
⑩ 事業承継・引継ぎ支援センターなどの公的支援機関	1.2%	0.0%	0.0%	5.3%	0.0%
⑪ その他	2.7%	2.7%	1.8%	2.6%	10.0%
⑫ なかった	15.1%	9.5%	10.7%	13.2%	15.0%
⑬ わからない	2.1%	1.4%	3.6%	0.0%	5.0%
回答者数	332	74	56	38	20

問 22 で後継者の属性について尋ねているので、その回答別に相談先の状況を調べてみたのが図表 72 である。ただし、第三者承継やその他の回答者数は少ないため、解釈には留保が必要である。

興味深いのは、従業員承継の場合には、「自社の役員、従業員への相談」が 44.6%と高く、「顧問の公認会計士・税理士への相談」では、親族承継に比べて、その比率は低めであったことである。また、信用保証協会へ相談したという従業員承継者は一人もいないという点も、従業員承継者にとっては保証協会との距離感があるということを示している。さらに、従業員承継の場合、金融機関への相談比率（14.3%）も親族承継に比べて低く、信用保証協会とあわせて、金融支援の入口となるチャネル全体との接続が弱い傾向がある。従業員承継では株式買取資金など金融面の課題が大きいことから、こうした金融チャネルとの距離感、従業員承継の推進にとって看過できない課題である。

(5) メインバンク

問42. メインバンクは次のどの機関ですか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

事業承継済み企業のメインバンクをみると、「信用金庫」が55.3%と最も回答割合が高い。これは調査対象先が金融機関借入の際に信用保証協会を利用する比較的規模の小さい中小企業であるためであると考えられる（図表 73）。そのほか、「地方銀行（但馬銀行、池田泉州銀行など）」が11.5%、「第二地方銀行（みなと銀行、徳島大正銀行など）」が11.3%、「メガバンク」が10.9%、「信用組合」が8.4%などとなっている。

2019年は複数回答のため単純に比較はできないが、「信用金庫」が54.5%と最も回答割合が高いことは共通しており、続いて「地方銀行」が28.0%、「メガバンク」が15.5%、「信用組合」が7.3%などとなっている。「第二地方銀行」は0.9%と非常に少ないが、これは該当企業が「地方銀行」と回答したためと考えられる。両調査の質問形式の違いから厳密な比較は困難であるが、「地方銀行」「第二地方銀行」を合わせた数値で比較すると、メインバンクの分布は大きく変化してはいないと考えてよいであろう。

図表 73 会社のメインバンク

	①メガバンク	② 地方銀行	③ 第二地方銀行	④ 信用金庫	⑤ 信用組合	⑥ 政府系金融機関	⑦ その他	⑧ ない	回答者数
2019年	15.5%	28.0%	0.9%	54.5%	7.3%	1.4%	0.0%	0.5%	633
2025年	10.9%	11.5%	11.3%	55.3%	8.4%	0.6%	0.8%	1.3%	523

問43. 前問42でメインバンクをお持ちと回答した方にお尋ねします。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）

メインバンクがあると回答した企業に、メインバンクの態度を複数回答で尋ねたところ、「事業の中身を理解している」（53.9%）、「親身に対応してくれる」（36.8%）、「経営者を信頼している」（27.1%）、「担当者が頻繁に訪問してくれる」（26.6%）など比較的良好な関係を保っているといえるだろう（図表 74）。

2019年調査でも「事業の中身を理解している」（51.3%）、「親身に対応してくれる」

(35.0%)、「経営者を信頼している」(30.5%)などと、回答の傾向はほとんどかわらない。ただ、「協会保証なしの融資も実施してくれる」(2019年は「信用保証なしの融資も実施してくれる」)の回答割合が、2019年調査では30.2%だったものが2025年調査では22.1%に低下している。この点はゼロゼロ融資の影響も考えられるが、今後の動向を注視する必要がある。

図表 74 メインバンクの対応に対する評価

	2019年調査	2025年調査
① 事業の中身を理解している	51.3%	53.9%
② 経営者を信頼している	30.5%	27.1%
③ 親身に対応してくれる	35.0%	36.8%
④ いざという時に対応してくれる	25.8%	25.6%
⑤ 資金繰り以外の相談にも乗ってくれる	26.9%	24.8%
⑥ 協会保証なしの融資も実施してくれる(2019年は「信用保証なしの融資も実施してくれる」)	30.2%	22.1%
⑦ 担当者が頻繁に訪問してくれる	26.2%	26.6%
⑧ いずれも当てはまらない	12.0%	13.2%
回答者数	577	516

注)複数回答あり

問14で保証のついていない融資(プロパー融資)の有無を尋ねているので、その回答結果と本問の回答をクロス集計してみた結果が図表75である。「協会保証なしの融資も実施してくれる」に大きな差があるのは当然であるが、それ以外に「事業の中身を理解している」や「資金繰り以外の相談にも乗ってくれる」、「担当者が頻繁に訪問してくれる」に関してもプロパー融資のある企業の方が選択率が高い。プロパー融資の保全のためにも金融機関が事業性評価を行っているものと予想される。

図表 75 プロパー融資の有無による差異

	プロパーあり	なし
① 事業の中身を理解している	60.2%	45.9%
② 経営者を信頼している	29.9%	22.7%
③ 親身に対応してくれる	37.1%	38.7%
④ いざという時に対応してくれる	24.5%	26.8%
⑤ 資金繰り以外の相談にも乗ってくれる	29.9%	17.0%
⑥ 協会保証なしの融資も実施してくれる	32.7%	8.2%
⑦ 担当者が頻繁に訪問してくれる	30.3%	22.2%
⑧ いずれも当てはまらない	11.2%	15.5%
回答者数	294	194

問44. 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)

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たか複数回答で尋ねたところ、「相談しなかった」が53.2%と半数を超えており、金融機関が事業承継支援の主体として十分に機能していない可能性が示唆される。

続いて、「事業承継全般について」が22.4%、「事業承継に関する借入相談」が15.8%、「前経営者の経営者保証の解除」が9.9%などとなった(図表(1))。なお、「わからない」との回答が5.7%あるが、これは、今回の調査は事業承継後の現経営者に対するものであるため、事業承継前の相談状況が把握できないためと考えられる。そのため、「わからない」と回答した企業のなかには、前経営者が金融機関に相談していたケースも含まれていると推測される。

相談した内容について有益であった割合を図表 76 (2) で確認すると、「専門家の紹介に関する相談」(85.7%)のほか、「承継者の経営者保証の回避」(81.5%)、「担保の解除に関する相談」(75.0%)、「事業承継に関する借入相談」(74.7%)、「前経営者の経営者保証の解除」(68.1%)などとなった。銀行の本業である融資に関する相談は、比較的有益であったことがみてとれる。一方で、「後継者の選択、後継者の育成」は11.1%、「M&A、承継者の紹介」は25.0%と、有益であった割合が低い。ただし、これらの相談を行った企業数は少なく、解釈には留保が必要である。

図表 76 メインバンクへの事業承継に関する相談内容と受けた支援

	2025 年		2019 年	
	(1) 相談内容	(2) 有益な支援を受けた	(3) 相談内容	(4) 有益な支援を受けた
① 事業承継全般について	22.4%	61.3%	18.0%	68.8%
② 事業承継に関する借入相談	15.8%	74.7%	21.1%	78.1%
③ 担保の解除に関する相談（2019 年は「担保、保証の解除に関する相談」）	3.4%	75.0%	17.5%	63.2%
④ 前経営者の経営者保証の解除	9.9%	68.1%	—	—
⑤ 承継者の経営者保証の回避	5.7%	81.5%	—	—
⑥ 後継者の選択、後継者の育成	1.9%	11.1%	1.0%	33.3%
⑦ M&A、承継者の紹介	0.8%	25.0%	1.0%	50.0%
⑧ 専門家の紹介に関する相談	4.4%	85.7%	2.6%	81.3%
⑨ 事業承継後の本業の成長戦略	3.2%	60.0%	—	—
⑩ その他	5.3%	60.0%	3.1%	78.9%
⑪ 相談しなかった（2019 年は「相談したくない／していない」）	53.2%	—	50.0%	—
⑫ わからない	5.7%	—	2.6%	—
回答者数	474	—	608	—

注1) (1) (3)は複数回答あり。

注2) (2) (4)は、相談内容として当該項目を選んだ回答者に限定して比率を計算した。

ここで2019年調査の相談内容をみると、「相談しなかった」が49.8%、「事業承継に関する借入相談」が21.1%、「事業承継全般について」が17.9%などと、回答の傾向は変わらない（図表 76(3)）。続く「担保、保証の解除に関する相談」（17.4%）については、2025年調査で対応する選択肢と考えられる「前経営者の経営者保証の解除」（9.9%）、「承継者の経営者保証の回避」（5.7%）、「担保の解除に関する相談」（3.4%）の合計が19.0%であり、これも変化していないとみてよいだろう。相談した内容について有益であった割合についても、2019年と2025年で大きな違いはみられなかった（図表 76(4)）。

問45. 問44 (1)で「⑪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）

ここで、事業承継の準備の際、メインバンクに相談しなかった理由を複数回答で尋ねたところ、「相談できると思っていなかった」が23.1%、「金融機関以外に相談した」が

16.2%、「相談する段階まで話が進んでいない」が15.8%などとなっている（図表 77）。

2019年調査では「相談できると思っていなかった」が25.3%、「相談する段階まで話が進んでいない」が14.0%、「金融機関以外に相談した」が13.7%であった。2019年調査と比較しても、金融機関への相談のハードルは依然として高いままであることが確認された。

図表 77 メインバンクに相談しなかった理由

	2019年調査	2025年調査
① 他の金融機関に相談した	3.4%	5.3%
② 金融機関以外に相談した	13.7%	16.2%
③ 個人の資産情報を開示しなかった	0.7%	1.6%
④ 相談する段階まで話が進んでいない	14.0%	15.8%
⑤ 良い助言をもらえそうになかった	9.9%	4.5%
⑥ 相談できると思っていなかった	25.3%	23.1%
⑦ 関係が希薄で、相談しづらかった	9.6%	6.9%
⑧ その他	37.0%	33.6%
回答者数	292	247

注)複数回答あり

問46. 事業承継後、メインバンクとの関係として当てはまるものを一つ選んで下さい。

なお、事業承継後のメインバンクとの関係を聞いたところ、「良好」が41.0%、「やや良好」が15.0%、「普通」が39.0%と、多くの企業で事業承継後もメインバンクとの関係は概ね維持されていることが確認された（図表 78）。

図表 78 事業承継後のメインバンクとの関係評価

①良好	② やや良好	③普通	④やや悪い	⑤ 悪い	⑥関係性がない	回答者数
41.0%	15.0%	39.0%	0.9%	0.7%	3.4%	446

(6) 兵庫県信用保証協会の認知と支援期待

問47. 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、どこから入手していますか。当てはまるものを全て選んで下さい。(複数回答可)

図表 79 信用保証協会の保証商品や支援サービスに関する情報の入手先

	2019年調査	2025年調査
① 金融機関の担当者	75.7%	68.7%
② 保証協会の職員	3.7%	0.8%
③ 保証時報や協会資料	2.9%	1.5%
④ 保証協会のホームページ	2.7%	3.2%
⑤ 協会以外のホームページ	2.1%	0.8%
⑥ 新聞・テレビ・ラジオ	0.6%	0.9%
⑦ 自治体からの広報誌等	0.6%	0.9%
⑧ 商工団体等の会報等	0.2%	7.0%
⑨ その他	2.1%	4.0%
⑩ 取得していない	22.6%	23.5%
回答者数	625	531

注)複数回答あり

図表 79 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68.7%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、保証協会の職員、保証時報や協会資料、保証協会のホームページといった、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、「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。

2019年調査と比較すると、商工団体等からの会報等が0.2%から7.0%に上昇し、最も多かった金融機関の担当者については75.7%から68.7%に減少していることが注目になる。情報を受け取るチャンネルが、金融機関担当者から商工団体等からの会報等にシフトしている可能性がある。

問48. 信用保証協会のサービスで、事業承継の課題解決に悩んでいる事業者に対して公認会計士や中小企業診断士などが最大8回無料でサポートする「外部専門家派遣制度」をご存じですか。また、事業承継する際に、前経営者あるいはあなたは利用しましたか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 80 外部専門家派遣制度の認知・利用状況

① 利用した	② 知っていたが利用しなかった	③ 知らなかった	回答者数
3.5%	11.2%	85.3%	536

図表 80 は、外部専門家派遣制度の認知・利用状況を尋ねた質問への回答結果である。

「知らなかった」が85.3%を占めており、外部専門家派遣制度の認知度は極めて低く、制度の周知が大きな課題である。信用保証協会の保証商品や支援サービスに関する情報の入手先が主に金融機関経由である（図表 79）ことから、金融機関との連携が認知度拡大を図るために有効であると考えられる。

問49. 外部専門家派遣制度を利用した際、どのようなことを相談しましたか。利用しなかった方、知らなかった方については、もし利用するならどのような相談をしたかったですか。当てはまるものを全て選んで下さい。（複数回答可）

図表 81 は、外部専門家へ相談を希望する内容、または、利用するならどのような相談を希望したかを尋ねた質問への回答結果である。

50.7%を占めた「相談したいことはない」を除くと、回答の比率が高かったのは、「税金」が16.8%、「株式の承継」が15.8%となっており、株式の承継に伴って実務上の論点となりうる税金への対策についての関心が高いものと推察される。また、「事業承継後の経営の進め方」が14.6%、「事業承継の進め方（例、承継計画の策定）」が11.4%を占めており、税務や株式承継など、実務的な課題に対するニーズが高いことが確認された。

図表 81 外部専門家への相談内容

① 後継者	4.2%
② 株式の承継	15.8%
③ 税金	16.8%
④ 法律	8.6%
⑤ 事業承継のための借入	7.8%
⑥ 経営者保証の解除	9.4%
⑦ 事業の譲渡の進め方（例：従業員の引継ぎ）	6.6%
⑧ 事業承継の進め方（例：承継計画の策定）	11.4%
⑨ 事業承継に関するもめごと	5.2%
⑩ 事業承継後の経営の進め方	14.6%
⑪ その他	4.4%
⑫ 相談したいことはない	50.7%
回答者数	499

注)複数回答あり

問50. 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一つとして考えますか。

図表 82 兵庫県信用保証協会を将来の相談先とする意向

	① はい	② いいえ	回答者数
2019年調査	43.4%	56.6%	610
2025年調査	50.2%	49.8%	522

図表 82 は、事業承継の相談先として兵庫県信用保証協会を選択するかどうかを尋ねたものである。図表 79 においては、信用保証協会から直接に情報を取得している経営者は少なかったが、本間によると、50.2%の経営者が保証協会に相談すると回答している。

2019年調査と比較すると、2019年調査で「いいえ」が過半数の56.6%であったものが、2025年調査では「はい」が過半数の50.2%となっている。過去6年間の信用保証協会による広報活動や事業承継支援サービスの拡充に加えて、コロナ禍では信用保証制度の拡充などの政策対応がなされ、多くの企業が保証を利用したことから企業にとっての重要性が増し、将来の事業承継時においても信用保証協会を相談するべき先と考える企業の割合が高まったものと考えられる。

問51. 問50で「①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いますか。当てはまるものを全てお答え下さい。(複数回答可)

図表 83 保証協会に期待する相談内容

	2019年調査	2025年調査
①必要資金の借入相談にもものってくれる	55.0%	45.6%
②保証以外の金融について教えてくれる	14.3%	15.2%
③本業に関する相談にも応じてくれる	9.6%	10.0%
④有益なアドバイスを受けられそう	27.1%	30.4%
⑤経営者保証の解除に関する助言	—	18.9%
⑥将来に向けて良好な関係をつくりたい	36.7%	26.7%
⑦保証協会をよく知らないのわからない	15.5%	18.5%
⑧その他	2.8%	3.3%
回答者数	251	270

注)「—」は2019年調査での選択肢がなかったことを意味している。

図表 83は、今後の事業承継の相談先とし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45.6%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「有益なアドバイスを受けられそう」は30.4%、「将来に向けて良好な関係をつくりたい」は26.7%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のであろう。

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18.5%ほどあることは、利用者と保証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。

2019年調査と比較すると、「有益なアドバイスを受けられそう」が27.1%から30.4%となっている。同様に、「保証以外の金融について教えてくれる」も14.3%から15.2%に、「本業に関する相談にも応じてくれる」も同様に9.6%から10.0%となっており、信頼できる相談相手としての認識が高まっているものとみられる。

また、2025年調査で加えた「経営者保証の解除に関する助言」について期待するとの回答も2割近くあることにも注目しておきたい。

問52. 事業承継時の借入において信用保証協会の信用保証を利用する際にどのような要望をお持ちですか。当てはまるものを全て選んで下さい。(複数回答可)

図表 84 信用保証制度に対する要望

	2019年調査	2025年調査
① 様々な資金需要に対応できる保証	29.2%	27.7%
② 低い資金調達コスト(保証料、金利)	54.8%	53.1%
③ 固定金利で借入できる保証	8.5%	17.6%
④ 経営者保証が不要な保証 ※	38.5%	30.0%
⑤ 迅速な借入の実現	26.7%	30.9%
⑥ 事業承継時の支援(手続の相談、自社株の株価算定や補助金など)	9.5%	12.2%
⑦ 事業承継後の支援(後継者の経営相談サービスなど)	8.5%	10.7%
⑧ その他・わからない	17.1%	19.8%
回答者数	589	524

注1) 複数回答あり。

注2) ※: 2019年調査では「保証人が不要な保証」として質問している(経営者保証に限定されていない)。

図表 84は、事業承継時の保証付き借入に関する要望を並べたものである。「低い資金調達コスト(保証料、金利)」が53.1%を占めており、最も多い。続いて、「迅速な借入の実現」が30.9%、「経営者保証が不要な保証」が30.0%、「様々な資金需要に対応できる保証」が27.7%と続いている。2020年4月に、事業承継に関連して経営者保証の不要な事業承継特別保証制度が作られたが、こうした保証商品に強いニーズがあることがわかる。「迅速な借入の実現」や「様々な資金需要に対応できる保証」については、信用保証協会の保証を付けた借入に際してもスピードや自社の資金需要に適した保証商品へのニーズを示している。

2019年調査と比較すると「経営者保証が不要な保証」が2019年調査の38.5%であったものが2025年調査では30.0%に減少している。2019年調査では「保証人が不要な保証」として質問しており、経営者保証に限定されていないため、単純な比較はできないが、2019年調査と2025年調査の間で経営者保証を求めない融資を政府や関係機関、金融業界が推進してきたことを反映し、相対的に関心が低下した可能性がある。

問53. 外部専門家派遣制度を利用したいと思いますか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 85 外部専門家派遣制度の利用意向

① 利用したい	② 利用したくない	③ わからない	回答者数
16.0%	16.0%	67.9%	530

図表 85 は、外部専門家派遣制度の利用意向を尋ねた質問への回答結果である。

「利用したい」は16.0%に過ぎず、「利用したくない」の16.0%と同程度であるが、「わからない」の67.9%を大きく下回っている。信用保証協会に対しては金融支援への期待が中心であることが背景にあると考えられる（図表 83）。

問54. 問53で「利用したくない」と答えた方への質問です。利用したくない理由は何ですか。当てはまるものを全て選んで下さい。（複数回答可）

図表 86 は、外部専門家派遣制度を利用したくない理由について尋ねた質問への回答結果である。

「他に相談できる先がある」が41.2%を占めている。事業承継は中小企業における重要な論点であるが、次の経営者候補を誰にするか、経営を引き継ぐ計画そのものが機微な情報であるために、既存の相談先への信頼が強いことが利用意向の低さにつながっていると考えられる。「承継の悩みが他者に漏れる心配」の回答も4.7%あり、情報管理へのリスクを反映した回答もみられた。

「他に相談できる先がある」に続いて、「何を相談してよいかわからない」が30.6%を占めており、相談するための手順や段取りに戸惑っていることも推察される。また、多忙な業務を理由とする回答についても、「相談の時間が取れない」が14.1%、「仕事が忙しい」が12.9%を占めており、落ち着いて考えて対応を練るための時間の確保に苦慮している実態が垣間見える。

なお、「良いアドバイスが期待できない」の回答は11.8%にとどまり、多くの企業は、信用保証協会が派遣する専門家の助言能力自体については疑問を持っていないようであ

る。利用意向の低さは派遣専門家の質への不信ではなく、むしろ既存の相談先との関係や、相談の入り口での戸惑いに起因している可能性が高い。この点は、信用保証協会による外部専門家派遣制度の普及にあたって、制度の周知と相談の入り口の整備が重要であることを示唆している。

図表 86 外部専門家派遣制度を利用したくない理由

① 相談の時間がとれない	14.1%
② 仕事が忙しい	12.9%
③ 良いアドバイスが期待できない	11.8%
④ 承継の悩みが他者に漏れる心配	4.7%
⑤ 何を相談してよいかわからない	30.6%
⑥ 他に相談できる先がある	41.2%
⑦ その他	9.4%
回答者数	85

注)複数回答あり

(7) 事業承継施策の認知度

問55. 次の用語や組織・制度等についてご存じですか。それぞれ一つ選んで下さい。

図表 87 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。理解度の高い施策、すなわち「よく知っている」と「ある程度知っている」の両者を足した割合が高いものを調べると「(3)金融機関の事業性評価」、「(7)自社株の株価算定方法」、「(8)経営力向上計画」がこれに該当する。これらは事業承継に限らず、金融支援や経営改善の文脈でも活用される施策であるため、比較的認知度が高いものと考えられる。しかし、最も認知度が高い施策でも2割程度にとどまっており、全体として認知度は極めて低い水準にある。

反対に理解度が低い施策は、「(6)遺留分に関する民法の特例」や「(10)兵庫県信用保証協会の事業承継・M&A保証『リレー』」である。事業承継済み企業では6割～7割の回答者が「聞いたことがない」と回答している。これらは専門的な法律上の手続きと関係するものであり、専門性が高く、個別の事業承継場面でのみ利用される制度であるため、認知度が低いと考えられる。この他の施策についても、4割～5割の回答者が「わからない」と回答している。

図表 87 各種制度等の認知度

	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	回答者数
(1) 経営者保証ガイドライン	2.5%	10.0%	41.6%	45.9%	519
(2) 事業承継ガイドライン	1.4%	10.1%	44.2%	44.4%	516
(3) 金融機関の事業性評価	3.5%	16.1%	38.8%	41.7%	516
(4) 事業承継・引継ぎ補助金	2.7%	12.2%	32.6%	52.5%	518
(5) 事業承継税制	2.1%	10.0%	37.5%	50.4%	518
(6) 遺留分に関する民法の特例	0.6%	6.2%	27.1%	66.2%	517
(7) 自社株の株価算定方法	2.9%	17.8%	38.6%	40.7%	516
(8) 経営力向上計画	4.6%	15.3%	38.3%	41.8%	517
(9) 事業承継・引継ぎ支援センター	2.5%	8.3%	35.9%	53.4%	521
(10) 兵庫県信用保証協会の事業承継・M&A 保証「リレー」	0.4%	4.0%	28.4%	67.2%	521

これらの結果から、事業承継済み企業においても各種支援施策の認知度は依然として低いことが確認された。これは、事業承継をスムーズに進めるための諸施策を認識しないまま、事業承継を済ませた企業が少なからず存在していることを示唆している。とはいえ、事業承継を進める当事者である中小企業者が各施策について「よく知っている」状態を目指すのは難しい。少なくとも「聞いたことがある程度」まで理解し、金融機関や専門家の支援を得ながら進めていくことが可能なように、制度の活用を支援する体制の強化が求められる。

図表 88 各種制度等の認知度合いの変化

	よく知っている		聞いたことがない	
	2019年調査	2025年調査	2019年調査	2025年調査
(1) 経営者保証ガイドライン	1.0%	2.5%	40.4%	45.9%
(2) 事業承継ガイドライン	0.2%	1.4%	46.4%	44.4%
(3) 金融機関の事業性評価	2.3%	3.5%	43.7%	41.7%
(4) 事業承継・引継ぎ補助金	0.3%	2.7%	59.7%	52.5%
(5) 事業承継税制	1.1%	2.1%	57.9%	50.4%
(6) 遺留分に関する民法の特例	1.4%	0.6%	68.6%	66.2%
(7) 自社株の株価算定方法	1.9%	2.9%	47.0%	40.7%
(8) 経営力向上計画	8.8%	4.6%	45.4%	41.8%
(9) 事業承継・引継ぎ支援センター	0.5%	2.5%	73.9%	53.4%
(10) 兵庫県信用保証協会の事業承継・M&A保証「リレー」	0.2%	0.4%	79.2%	67.2%

(注) 2019年調査では、選択肢(4)は「事業承継補助金」、(9)は「兵庫県事業引継ぎ支援センター」としていた。

図表 88 は、2019年調査と2025年調査の比較を試みたものである。ここでは、認知度の変化を明確に把握するために、「よく知っている」と「聞いたことがない」の両年の結果を対比させている。「よく知っている」の比率の水準は低いながらも2025年調査で低下しているのは、「遺留分に関する民法の特例」と「経営力向上計画」の2つのみであるが、特に後者は4.2%ポイントと比較的大きな減少となっている。経営力向上計画の認知度が低下した理由としては、制度開始から年数が経過したことによる注目度の低下、回答企業の小規模化、コロナ禍以降に新規施策が多数導入されたことによる関心の分散など、複数の要因が考えられるが、本調査の結果のみから特定することは困難である。

一方、「聞いたことがない」は「経営者保証ガイドライン」を除くと全て減少している。特に、「事業承継・引継ぎ支援センター」は20.5%ポイントも減少しており、認知度の点で大きな改善が見られたことがうかがえる。また、兵庫県信用保証協会の事業承継・M&A保証「リレー」についても12.0%ポイントと大きな減少になっており、過去6年間の信用保証協会による広報活動の成果が表れている可能性がある。

4. 事業承継未済企業の回答結果

本節では、事業承継未済企業に対する調査結果を整理し、事業承継が進んでいない企業の特徴と課題を明らかにする。あわせて2019年調査との比較を行うが、両調査では回答企業の構成や一部の設問表現に違いがあるため、比較結果の解釈には一定の留保が必要である。

(1) 会社の概要

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 89 経営形態

	① 個人事業	② 株式会社	③ 有限会社	④ 合同会社	⑤ その他	回答者数
2019年調査	33.5%	41.9%	23.0%	0.0%	1.7%	1635
2025年調査	35.6%	42.6%	19.1%	1.3%	1.4%	1310

図表 89 は、事業承継未済企業の現在の経営形態に関する回答結果を示したものである。事業承継未済企業では、株式会社が42.6%と多く、個人事業が35.6%、有限会社が19.1%、合同会社が1.3%、その他1.4%であった。

問2. 貴社は何年に創業されましたか。

図表 90 創業年の状況

	～1949年	1950～1969年	1970～1989年	1990～2009年	2010年～	回答者数
2019年調査	9.0%	16.4%	36.4%	31.5%	6.7%	1654
2025年調査	7.9%	15.8%	24.3%	37.7%	14.3%	1280

図表 90 は、事業承継未済企業の創業年分布を示している。1990～2009年創業企業が37.7%と最も高く、次いで1970～1989年創業企業が24.3%となっている。これら両者で全体の62.0%を占め、事業承継未済企業の中核を形成している。また、2010年以降の創業企業も約14%を占めて、事業承継問題は必ずしも老舗企業に限定されるものではなく、比較的新しい企業においても承継準備が課題となっている可能性がある。

一方、家森(2020)の調査結果によれば、事業承継未済企業のうち 1970～1989 年に創業した企業が 4 割弱であった。これに対して、本調査では、同区分の比率は約 24.3%に低下している。このことは、長期業歴企業の一部において承継の進展、あるいは廃業等による退出が生じた可能性を示唆している。しかし、1969 年以前創業企業が 23.7%を占めており、未済企業の一定割合は依然として長期の業歴を有する企業によって構成されている。長期業歴企業は、地域経済やサプライチェーンの一角を担っている可能性が高く、仮に廃業が発生した場合には地域経済への波及的影響が懸念される。

問3. 貴社の本店所在地の市町名をお答え下さい。(例 神戸市、新温泉町など)

図表 91 本店所在地

神戸市	306	加古川市	48	丹波市	29
姫路市	147	豊岡市	38	淡路市	26
尼崎市	92	明石市	38	三木市	24
西宮市	67	伊丹市	33	南あわじ市	24

図表 91 は事業承継未済企業回答者の本店所在地についての回答結果のうち、多い自治体を整理したものである。神戸市(有効回答 1316 社の 23.3%)が最も多く、姫路市(11.2%)、尼崎市(7.0%)が続いている。2019 年調査においても上位 3 市は同じであり、神戸市が 28.9%、姫路市が 10.3%、尼崎市が 7.9%であった。

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、主な業種を一つだけお答え下さい。

問4は、事業承継未済企業の業種を尋ねている。図表 92 に示すように、回答企業の業種構成を見ると、建設業(18.6%)およびその他サービス業(18.0%)が比較的高い比率を占めている。製造業は①機械・機械部品、②その他に分かれているが、両者を合計すると 18.0%となり、建設業と合わせて約 36.6%となることから、第二次産業の比率は約 4 割弱である。一方、小売業、飲食業、その他サービス業などの第三次産業を合計すると約 48%となり、サービス業の比重が相対的に高

い構成となっている。

この結果は、コロナ禍で特に打撃の多かった第三次産業での信用保証の利用が進んだことに加えて、第三次産業において事業承継が相対的に進みにくい構造が存在する可能性がある。たとえば、第三次産業では担保取得の難しさや事業性評価の難しさから、金融機関による支援が相対的に限定的である可能性が考えられる。この点は、家森(2020)の調査結果とも整合的である。

図表 92 会社の業種

	① 建設業	② 製造業（機械、機械部品）	③ 製造業（上記以外）	④ 運輸・倉庫業	⑤ 卸売業	⑥ 小売業	⑦ 飲食業	⑧ その他サービス業	⑨ 不動産業	⑩ その他	回答者数
2019年調査	21.2%	6.2%	12.5%	3.8%	9.9%	14.6%	5.0%	11.1%	3.9%	11.8%	1650
2025年調査	18.6%	4.2%	13.8%	2.4%	8.8%	13.1%	8.4%	18.0%	5.4%	7.5%	1301

問5. 貴社の特徴を表すものとして最も当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 93 会社の特徴

① サプライチェーンでの中核ポジションを確保する企業	② 地域資源の活用等により立地地域外でも活動する企業	③ 地域の生活・コミュニティを下支えする企業	④ グローバル展開をする企業	⑤ 上記以外	回答者数
5.3%	5.6%	30.2%	3.3%	55.6%	1258

図表 93 は、企業の特徴を尋ねた質問への回答である。事業承継未済企業においては、「上記以外」と回答した企業が 55.6%と過半数を占めている。次いで、「地域の生活・コミュニティを下支えする企業」が 30.2%となっている。一方、「サプライチェーンでの中核ポジションを確保する企業」は 5.3%、「地域資源の活用等により立地地域外でも活動する企業」は 5.6%にとどまり、「グローバル展開をする企業」は 3.3%と少数である。

以上より、事業承継未済企業の多くが、明確な戦略的ポジションや対外的な役割を自己認識として持っていない可能性を示唆している。特に「上記以外」と回答した企業が過半数を占めている点は、企業としての位置づけや将来像が必ずしも明確でないケースが一定程度存在していることを示していると考えられる。

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 94 は、回答企業の資本金をまとめたものである。事業承継未済企業の資本金については「1千万円以下」が44.9%、個人事業者が35.6%であり両方足すと約80%である。このように、事業承継未済企業についても、本調査の回答者は信用保証の利用者の中でも規模が小さい企業が多く、しかもその割合は事業承継済み企業における割合(66.7%)より高い。事業承継未済企業では小規模企業の割合が高いことが特徴である。

続いて、「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69.7%である。承継済み企業ではその割合が64.8%であることから、株式会社や有限会社に限っても事業承継未済企業は承継済み企業と比べて小規模事業者の割合がより高いことがわかる。

なお、2019年調査でも同様の傾向がみられる。2019年調査では「1千万以下」が67.3%であり、事業承継済み企業における割合は55.9%であった。

図表 94 会社の資本金 (直近の決算期末)

	① 個人事業である	② 1千万円以下	③ 1千万円超 ~ 3千万円以下	④ 3千万円超 ~ 5千万円以下	⑤ 5千万円超 ~ 1億円以下	⑥ 1億円超	回答者数
2019年調査	22.6%	52.1%	19.3%	4.0%	1.8%	0.3%	1657
2025年調査	35.6%	44.9%	14.7%	3.5%	1.4%	0.0%	1296

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 95 は、回答企業の売上規模についてまとめたものである。事業承継未済企業は売上1億円未満の企業の割合が71.4%、5億円未満の企業の割合が93.9%であり、事業承継済み企業に比べて小規模な企業、とりわけ売上1億円未満の企業の割合が高い。なお、事業承継済み企業では、売上1億円未満が42.6%、5億円未満の企業が86%である。

事業承継済み企業の集計結果と併せて考えると、売上高規模の小さい企業での承継は相

対的に進んでいないことになる。小規模企業では支援コストに比べて金融機関の収益機会が限定的であることから、支援が十分に行われていない可能性がある。

なお、2019年調査でも同様の傾向がみられる。2019年調査では、売上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%、事業承継済み企業では1億円未満が44.1%、5億円未満が82.1%であった。

図表 95 直近の売上高

	① 1千万円未満	② 1千万円以上3千万円未満	③ 3千万円以上5千万円未満	④ 5千万円以上1億円未満	⑤ 1億円以上5億円未満	⑥ 5億円以上10億円未満	⑦ 10億円以上30億円未満	⑧ 30億円以上	回答者数
2019年調査	19.0%	22.0%	12.2%	15.5%	24.0%	4.0%	2.5%	0.8%	1649
2025年調査	19.7%	22.9%	11.4%	17.4%	22.5%	3.9%	1.5%	0.7%	1295

問8. 現在の従業員数(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。

図表 96 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。

便宜的に、「5人以下」の場合に2.5人、「6～10人」の場合に8人、「11～20人」の場合に15.5人、「21～50人」の場合に35.5人、「51人以上」の場合に51人と仮定して平均従業員数を計算すると、事業承継未済企業で8.2人であった。なお、事業承継済み企業ではこの数値は14.1人であり、未済企業では小規模な企業が多いことを反映している。また、小規模企業の比率、たとえば従業員規模「5人以下」の割合が65.0%にも達していることも特徴である。事業承継済み企業では36.3%であることから、従業員数の点で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。

同様の傾向は、2019年調査でもみられる。この調査では、事業承継未済企業で10.5人であり、事業承継済み企業(18.6人)より小さかった。また、従業員規模「5人以下」の割合が事業承継未済企業では60.3%、事業承継済み企業では33.0%であり、2倍近くの差がある点も同じである。ただし2025年調査と比較して、5人以下の割合は約5%ポイント低い。

図表 96 会社の従業員数

	①0人(経営者のみ)	①1~5人	②6~10人	③11~20人	④21~50人	⑤51人以上	回答者数
2019年調査	60.3%		17.3%	11.4%	7.3%	3.8%	1654
2025年調査	16.5%	48.5%	15.2%	9.1%	7.6%	3.2%	1313

注1)2019年調査では「0人(経営者のみ)」の選択肢を設けておらず、最小区分は「5人以下」であった。

注2)両調査を対比するため、2025年調査については「0人(経営者のみ)」と「1~5人」の合計をもって2019年調査の「5人以下」に対応させて比較することができる。

(2) 当期純利益と自己資本比率

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 97 直近の決算とその前の決算の状況

		①赤字	②黒字	③把握していない	④決算申告なし	回答者数
2019年調査	(1)直近の決算期	32.9%	63.0%	2.4%	1.8%	1631
	(2)その前の決算期	31.7%	64.7%	1.9%	1.7%	1459
2025年調査	(1)直近の決算期	33.0%	63.1%	2.4%	1.5%	1291
	(2)その前の決算期	34.8%	61.8%	1.9%	1.6%	1187

図表 97 は、前期および前々期の決算状況である。事業承継未済企業では前期に黒字であった企業の割合は63.1%となっている。事業承継済み企業ではその割合が70.4%であったことから、事業承継未済企業では相対的に業績の厳しい先がやや多いことがわかる。ただし、事業承継未済企業の約3分の2は黒字である点は重要である。

また、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。ただし、事業承継済み企業、未済企業ともに、前期の決算期と比べて赤字企業の比率はやや高く、黒字企業の比率はやや低い。

なお、2019年調査でも、同様の結果が得られている。

図表 98 直近決算とその前の決算のクロス集計

		2019 年調査			2025 年調査		
		その前の決算期			その前の決算期		
		赤字	黒字	合計	赤字	黒字	合計
直近決算	赤字	22.0%	9.7%	31.9%	24.5%	9.9%	34.4%
	黒字	9.5%	54.3%	64.0%	11.7%	53.9%	65.6%
合計		31.6%	64.7%	1448	36.2%	63.8%	1,141

図表 98 は、直近決算とその前の決算のクロス集計である。2 期連続黒字の事業承継未済企業数の割合は 53.9% (=615/1141) となっており承継済み企業での割合 (58.6%) と比べやや低い。逆に、2 期連続赤字の事業承継未済企業数では 24.5% (=279/1141) であり、事業承継済み企業数での割合 (19.0%) と比べてやや高い。

このように事業承継未済企業は事業承継済み企業に比べて業績が悪い傾向にある。ただし、事業承継未済企業において 2 期連続黒字の企業が半数を超えている点は、重要な事実である。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る。そして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懸念されるため、事業承継に取り組むことが急務であると言える。

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 99 は、直近決算期の自己資本比率を表している。ただし個人事業主は自己資本比率を算出しにくいいため、回答が曖昧になる可能性がある。そこで問 10 に「個人事業主である」という選択肢を設けている。そしてその回答結果をもとに個人事業を除外して算出した各割合を掲載している。

図表 99 を見ると、個人事業を除外した場合、事業承継未済企業における債務超過の割合は 16.9%であり、事業承継済み企業における割合 (11.3%) より高い。この割合の差について検定 (t 検定) を行った結果、1%水準で有意な差があると判断できる。この事実は、未済企業において財務構造が承継の障害となっている可能性を示唆している。後述の図表 101 の検定結果が示すように、収益力 (黒字か赤字か) にかかわらず未済企業では債務超過企業の割合が承継済み企業より有意に高く、「稼げていても、過去の負債 (財務構

造) が重石となって承継のスタートラインに立てない」企業が統計的に無視できない存在であることが確認される。

なお、2019年調査でも、事業承継未済企業における債務超過の割合は、事業承継済み企業のそれより高かったが、その差は5%水準でも有意でなかった。これらのことから、2025年には、事業承継済み企業と未済企業との間の差がよりはっきりあらわれるようになったものと考えることができる。

図表 99 自己資本比率の状況

	① 債務超過状態	② 0%以上 25%未満	③ 25%以上 50%未満	④ 50%以上	⑤ わからない	回答者数
2019年調査	16.3%	31.6%	18.4%	12.8%	21.0%	910
2025年調査	16.9%	29.8%	14.7%	13.4%	25.2%	791

注)2019年調査では「個人事業主である」という選択肢を用意していなかったが、別の質問で株式会社・有限会社であることが把握できたので、その回答者に限定した数値をこの図表には掲載している。

図表 100 自己資本比率と直近決算の関係

2019年

	株式会社や有限会社			
	事業承継済み企業		事業承継未済企業	
	赤字	黒字	赤字	黒字
資産超過	11.0%	54.2%	16.3%	46.7%
債務超過	7.5%	6.5%	8.7%	7.6%
わからない	8.5%	12.3%	9.4%	11.2%

2025年

	株式会社や有限会社			
	事業承継済み企業		事業承継未済企業	
	赤字	黒字	赤字	黒字
資産超過	13.8%	51.9%	14.3%	44.3%
債務超過	6.2%	5.1%	8.9%	8.4%
わからない	9.3%	13.8%	9.1%	14.9%

図表 101 自己資本比率の差異 (t 検定)

株式会社や有限会社 (直近の決算が黒字)

	t 統計量 (事業承継未済企業と事業承継済み企業の差異)
資産超過	-2.92***
債務超過	2.09**
わからない	0.43

株式会社や有限会社 (直近の決算が赤字)

	t 統計量 (事業承継未済企業と事業承継済み企業の差異)
資産超過	0.12
債務超過	1.66*
わからない	-0.17

注)***1%、**5%、*10%

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。それゆえ、足下での収益力が引き継ぐかどうかを判断するために重要な要素となる。そこでここでは、事業承継未済企業だけでなく前章で紹介した事業承継済み企業の調査結果を用いて、自己資本比率 (資産超過・債務超過) と直近決算の当期純利益 (黒字・赤字) との関係を整理した。

それが図表 100 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」としてまとめている。また、問 9 で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。この図表によれば、事業承継済み企業と事業承継未済企業ともに、黒字企業の割合が約 7 割と高い傾向にある。そして事業承継済み企業では、51.9%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 6.2%存在する。つまり、事業承継が済んだ企業の中にも深刻な経営状況に直面し、支援を必要とする先が一定程度存在す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 44.3%であり、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やや少ない。また赤字で債務超過である企業は 8.9%存在し、承継済み企業と比べて割合はやや高い。なお、2019 年調査結果でも似たような傾向がみられる。

しかし、これだけでは有意な差があるか不明である。そのため、2025 年の調査結果を用いて、事業承継済み企業と事業承継未済企業とで割合の差が統計的に有意な差があるかどうか、検定 (t 検定) を行った。それが図表 101 である。その結果、直近の決算が黒字の場合のみ、事業承継未済企業において資産超過となっている企業の割合は、事業承継済み

企業におけるそれと比べて1%水準で有意に低いこと、その一方で足下の収益力に関係なく、事業継承未済企業では、債務超過によって事業の存続が難しくなっている企業の割合は、事業承継済み企業と比べて有意に高いことがわかった。

図表 100 の結果によれば、直近の決算が黒字の場合（5%水準）、赤字の場合（10%水準）のいずれにおいても、事業承継未済企業における債務超過企業の割合は事業承継済み企業と比べて統計的に有意に高い。ただし、黒字企業においてその差がより明確に確認される。逆に言えば、足下で黒字を計上していても、過去の損失の累積や過剰な借入によってバランスシートが傷んだ企業は、事業承継の「スタートライン」に立てていない可能性が高い。後継者候補がいたとしても、引き継ぐ価値があるかどうかを判断する際には当期の損益だけでなく、資本構造を含めた財務の健全性が重要な要素となる。信用保証協会や金融機関が承継支援の対象企業を選定する際に、黒字かつ資産超過の企業だけでなく、黒字ではあるが財務構造に課題を抱える企業に対しても、早期に財務改善の伴走支援を提供することが、円滑な事業承継の前提条件として重要である。

問11. 既存の同業者と比べて、事業内容(人材、商品・サービス、技術、技能、特許・ブランド、ノウハウ、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど)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 102 は、事業承継未済企業の既存の同業者と比べた事業内容の新規性・強みの有無についての回答結果である。事業承継未済企業では、事業内容の強みありの①②の合計比率は 61.3%であり、強みなしの③④の合計比率は 38.7%であった。事業承継済み企業の64.7%との差は 3.4 ポイントとそれほど大きくなく、未済企業も決して競争力で劣っているわけではないといえる。

なお、2019年調査と比較したが、事業承継未済企業の競争力に関する自己評価は2019年調査から大きな変化は見られなかった。

図表 102 既存の同業者と比べて事業内容の新規性・強みの有無

	① 大いにある	② 多少ある	③ あまりない	④ まったくない	回答者数
2019年調査	11.1%	50.5%	28.7%	9.7%	1632
2025年調査	9.7%	51.6%	29.5%	9.2%	1296

問12. 事業の将来性について当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 103 事業の将来性の評価

① 大いにある	② 多少ある	③ あまりない	④ まったくない	回答者数
9.5%	46.9%	35.9%	7.7%	1291

図表 103 は、事業承継未済企業の事業の将来性の評価である。事業承継未済企業では、①②の合計比率が 56.4%であり、③④の合計比率が 43.6%であった。過半数の企業が事業の将来性を肯定的に評価しているものの、約 4 割の企業が将来性に不安を抱えていることがわかる。

問13. 下記のそれぞれの項目について、貴社の現在の取り組み状況として当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 104 各種取り組みの状況

	①積極的に取り組んでいる	②ある程度取り組んでいる	③あまり取り組んでいない	④まったく取り組んでいない	回答者数
(1)DX 化	4.2%	20.2%	35.5%	40.1%	1172
(2)新商品・新サービスの開発	8.6%	31.5%	30.0%	29.8%	1203
(3)新規顧客の開拓	13.3%	41.3%	28.1%	17.3%	1233
(4)従業員の教育・育成	7.9%	40.9%	27.2%	24.0%	1217
(5)SDGs	5.4%	28.1%	39.3%	27.3%	1169
(6)自然災害への備え	4.0%	29.7%	42.4%	23.9%	1214

図表 104 は、事業承継未済企業の各種取り組み状況の回答結果である。取り組んでいる回答合計①②の比率が高い 3 項目は(3)新規顧客の開拓 54.6%、(4)従業員の教育・育成 48.8%、(2)新商品・新サービスの開発 40.1%であった。また、DX や SDGs、自然災害への

備えといった中長期的な取り組みについては、十分に進んでいない企業が多い。

問14. 信用保証協会の保証(協会保証)の付いていない金融機関からの借入がありますか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 105 保証なし融資の有無

	① プロパー借入あり	② ない(協会保証付きのみ)	③ わからない	回答者数
2019年調査	52.5%	43.7%	3.8%	1646
2025年調査	56.1%	40.5%	3.5%	1297

図表 105 は事業承継未済企業についての信用保証協会の保証なし融資の有無の回答結果である。事業承継未済企業では協会保証付きのみの融資の回答比率が 40.5%を占めた。なお、2019年調査と比較して2025年調査の方が、プロパー借入ありの回答割合が3.6%ポイント上昇して、協会保証付き融資のみの回答割合が3.2%ポイント低下した。未済企業では僅かであるが協会保証付き融資の回答割合が低下したことが示された。ただし依然として保証付き融資への依存度が高い。

問15. 現在の貴社の業況や資金繰りなどの状況について、当てはまるものをそれぞれ一つ選んで下さい。

図表 106 業況の評価

	① 良い	② さほど良くない	③ 悪い	回答者数
(1) 業況	29.1%	54.5%	16.4%	1293

図表 106 は、事業承継未済企業の業況の評価の回答結果である。事業承継未済企業では、業況を「良い」と評価する企業は3割弱にとどまる。

図表 107 資金繰りの状況

	① 楽である	② さほど苦しくない	③ 苦しい	回答者数
(2) 資金繰り	12.1%	57.6%	30.3%	1278

図表 107 は、事業承継未済企業の資金繰りの状況の回答結果である。①「楽」および②「さほど苦しくない」の合計比率は 69.7%であった。一方で、「苦しい」と回答した企業も約 3 割に達している。

図表 108 金融機関の貸出態度

	① 緩い	② さほど厳しいくない	③ 厳しい	回答者数
(3) 金融機関の貸出態度	15.8%	65.9%	18.3%	1253

図表 108 は、事業承継未済企業の金融機関の貸出態度の回答結果である。金融機関の貸出態度を厳しいと評価した企業は 18.3%であり、一定数の企業が資金調達環境の厳しさを認識していることがわかる。

図表 109 雇用人員の状況

	① 過剰	② 適正	③ 不足	回答者数
(4) 雇用人員	1.0%	68.1%	30.9%	1254

図表 109 は事業承継未済企業の雇用人員の状況の回答結果である。人手不足と回答した企業は 3 割程度であり、人材確保が依然として重要な課題となっていることが確認された。

問16. 金融機関からの借入に何らかの困難がありますか。ある場合には、その原因として当てはまるものを全て選んで下さい。現在、借入がない場合も、仮に借入をする場合を想定してお答え下さい。(複数回答可)

図表 110 は、事業承継未済企業の借入における困難要因の回答結果である。①特に困難はないの回答比率が 54.0%で最も高かったが、⑤協会保証の保証料の負担 19.9%、⑥金利の負担 19.9%などの費用面での負担の回答比率が高かった。それに加え、⑦貴社の財務内

容16.2%、②信用保証協会の保証枠の制約11.8%の回答比率が高い。

これは図表 107の資金繰りの状況において苦しい③の回答比率が3割を超えたことと関連がある可能性がある。

図表 110 借入における困難要因

① 特に困難はない	54.0%
② 信用保証協会の保証枠の制約	11.8%
③ 金融機関の貸出態度	6.4%
④ 経営者保証を求められること	10.3%
⑤ 協会保証の保証料の負担	19.9%
⑥ 金利の負担	19.9%
⑦ 貴社の財務内容	16.2%
⑧ その他の理由	3.5%
回答者数	1285

注)複数回答あり

問17. 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 111 経営計画の状況

	① 計数の入った経営計画がある	② 計数のない大まかな経営計画がある	③ 経営者の頭の中にあるだけ	④ 経営計画はない	回答者数
2019年調査	11.4%	23.8%	29.6%	35.1%	1619
2025年調査	8.3%	23.4%	33.8%	34.5%	1285

図表 111 は事業承継未済企業の経営計画の状況の回答結果である。2025年調査では、経営計画を何らかの形にしていると回答した①②の合計回答比率は31.7%であった。一方で経営計画はない④の回答も34.5%もあった。2019年調査の方が、①の回答割合が3.1%ポイント高い。既に承継済み企業の図表 26 で言及したように、2025年調査の方が小規模企業の回答割合が高かったことが背景にあると考えられる。

問18. コロナ禍が貴社の業績に与えた影響(影響が最も顕著だった時期)はどのようなものでしたか。
 当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 112 コロナ禍が業績に与える影響の程度

① 大きなプラス	② プラス	③ 影響なし	④ マイナス	⑤ 大きなマイナス	回答者数
1.4%	5.3%	24.3%	43.2%	25.9%	1306

図表 112 は、事業承継未済企業のコロナ禍が業績に与える影響の程度の回答結果である。コロナ禍からマイナスの影響を受けた企業が約7割に達している。

問19. コロナ禍において、下記の借入や政策的な支援を利用しましたか。利用したものを全て選んで下さい。(複数回答可)

図表 113 コロナ禍で利用した融資・支援策

① 民間金融機関を通じた無利子・無担保の制度融資（いわゆる民間ゼロゼロ融資）	51.5%
② 民間ゼロゼロ融資以外の協会保証付き融資	18.1%
③ 協会保証の付いていない民間金融機関からの融資	7.3%
④ 政府系金融機関による資本金ローン	4.1%
⑤ 政府系金融機関による無利子・無担保融資	21.0%
⑥ 無利子・無担保融資以外の政府系金融機関による融資	7.3%
⑦ 持続化給付金・持続化補助金	36.8%
⑧ その他の助成金・補助金	18.1%
⑨ いずれも利用していない	10.7%
回答者数	1293

注)複数回答あり

図表 113は、事業承継未済企業のコロナ禍で利用した融資・支援策の回答結果である。
 ①民間金融機関を通じた無利子・無担保の制度融資（いわゆる民間ゼロゼロ融資）の回答比率は約5割であった。また、⑤政府系金融機関による無利子・無担保融資は21.0%であった。一方で、⑦の持続化給付金・持続化補助金の回答割合は36.8%あり、補助金等も積極的に活用していることが示された。コロナ禍では、融資と補助金の双方が広く活用されたことが確認された。

(3) 現経営者の属性

問20. 性別について一つ選んで下さい。

図表 114 回答者の性別

	① 男性	② 女性	③ 答えたくない	回答者数
2019年調査	92.4%	7.6%	-	1667
2025年調査	90.7%	9.2%	0.1%	1314

図表 114 は、事業承継未済企業の経営者の性別についての回答結果を示したものである。事業承継未済企業では男性が 90.7%、女性が 9.2%であった。

問21. 現在の年齢についてお答え下さい。

図表 115 回答者の年齢

	60～69 歳	70～80 歳	不回答	回答者数
2019年調査	61.3%	38.7%	-	1671
2025年調査	59.9%	39.2%	0.8%	1320

注)実際には、27 人が 35 歳～59 歳と回答してきたが、事業承継済み企業である可能性があることから、本研究の分析ではこれらの 27 人の回答は除外している。

図表 115 は、事業承継未済企業の経営者年齢構成を示している。60～69 歳が 791 人(約 60%)、70～80 歳が 518 人(約 39%)を占めている。すなわち、本調査対象の未済企業は、事業承継が喫緊の課題となる年齢層の経営者によって運営されている企業群である。

(4) 後継者の状況

問22. 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 116 後継者の状況

調査年	①後継者あり(承継意思あり)	②後継者あり(承継意思未確認・未確定)	③後継者なし(まだ決まっていない)	④後継者なし(自分の代でやめる)	⑤後継者なし(まだ自分は若いので決める必要はない)	回答者数
2019年調査	41.8%	16.2%	16.5%	25.0%	0.4%	1,663
2025年調査	36.3%	14.8%	21.6%	26.5%	0.7%	1,307

図表 116 は、後継者の状況について尋ねた調査回答結果である。2025年調査を見ると、後継者ありの①②の合計比率は51.1%、後継者なしの③④⑤の合計比率は48.8%であり、事業承継未済企業の約半分の企業は後継者がいないと回答している。2019年調査では、後継者ありの企業は58.0%、後継者なしの企業は41.9%であったが、6年を経て、後継者なしの企業が6.9%ポイント増加しており、後継者の不在は拡大している。

他方、帝国データバンク(2025)の全国後継者不在率動向調査によれば、後継者不在率の全国平均は50.1%であるのに対して兵庫県は47.2%とやや下回っており、本調査の2025年の結果48.8%と同程度の比率である。しかし6年間のトレンドを見ると、帝国データバンク調査の兵庫県の2025年の後継者不在率は、2019年の62.9%から47.2%へと15.7%ポイント改善しているのに比べて、本調査では後継者不在の比率が悪化傾向にあることがうかがえる。

この乖離の解釈には慎重を要する。両調査では母集団(帝国データバンクは信用調査先、本調査は信用保証利用先)や調査方法が異なり、また本調査では2019年から2025年にかけて回収率が低下している(30.1%→22.5%)ことから、回答企業の構成変化が結果に影響している可能性も否定できない。とはいえ、信用保証を利用する小規模事業者の層において後継者不在の状況が改善していない可能性は示唆されており、政策的支援の優先順位を考えるうえで留意すべき論点である。

図表 117 会社形態別の後継者の状況

	個人事業		株式会社		有限会社	
	2019	2025	2019	2025	2019	2025
後継者あり(承継意思あり)	28.9%	23.3%	49.0%	46.1%	46.2%	37.9%
後継者あり(承継意思未確認)	14.2%	8.0%	19.0%	18.0%	14.0%	20.6%
後継者なし(まだ決まっていない)	12.0%	20.9%	20.4%	23.4%	14.8%	18.5%
後継者なし(自分の代でやめる)	44.9%	47.0%	9.9%	11.7%	23.4%	23.0%
後継者なし(まだ自分は若いので決める必要はない)	0.0%	0.9%	1.7%	0.7%	1.6%	0.0%
回答者数	550	460	706	555	385	248

図表 117 では会社形態別の後継者の状況を示した。2025 年の縦列を見ると、株式会社や有限会社の法人組織の会社形態では、約 6 割の企業は後継者がいるが、個人事業では約 3 割と比率は大きく下がる。個人事業の特徴は、法人に比べて自分の代でやめるとの回答比率が 5 割近くもあることである。

また後継者なし(まだ決まっていない)の行を横に見ていくと、個人事業、株式会社、有限会社のいずれも、2025 年の比率は 2019 年に比べて増加していることがわかる。いずれの会社形態でも「まだ決まっていない」の比率が増加しており、後継者選定を保留している事業者層が拡大していることがうかがえる。支援機関による意思決定支援の必要性が高まっていると考えられる。

図表 118 後継者の状況と事業の将来性

	後継者あり(承継意思あり)	後継者あり(承継意思未確認)	後継者なし(まだ決まっていない)	後継者なし(自分の代でやめる)	後継者なし(まだ自分は若いので決める必要はない)
大いにある	13.7%	8.8%	10.6%	1.7%	33.3%
多少ある	58.7%	53.6%	51.8%	19.6%	33.3%
あまりない	24.2%	33.0%	30.5%	55.6%	22.2%
まったくない	1.5%	2.1%	3.2%	22.5%	11.1%
回答者数	466	189	271	345	9

図表 118 は、後継者の状況について事業の将来性というソフト面の特徴を調べるため、問 22(後継者の状況)と問 12(事業の将来性)をクロスして整理した。左から 2 列、3 列目の後継者ありと 4 列目の後継者なし(まだ決まっていない)を見ると、将来性が「大いにある」と「多少ある」と回答した事業者は 6 割～7 割いる。一方、5 列目の事業の廃業を決断した事業者は将来性の評価については 2 割程度にとどまっている。将来性がないから事業をや

めるのか、廃業を決意したから将来性がなくなったと判断したのか不明であるが、事業者の自己評価とは異なる視点からの事業性評価機会を提供することが、支援機関に期待される役割の一つであろう。

問 23. 問 22 で後継者あり（①または②）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 119 後継者候補の種類

	① 後継者あり（承継意思あり）	② 後継者あり（承継意思未確認・未確定）
① 親族（代表者の子・孫）	81.3%	63.2%
② 親族（代表者の子・孫以外）	8.4%	8.9%
③ 自社役員・従業員	8.2%	23.2%
④ 取引先の関係者	1.3%	2.1%
⑤ 友人・知人	0.4%	0.0%
⑥ M&A（企業の合併・買収）先	0.0%	2.1%
⑦その他	0.4%	0.5%
回答者数	464	190

図表 119 は、問 22 で「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)」と回答した経営者の後継者候補との関係を整理したものである。

親族承継(上表の①②)の比率を調べると、「後継者あり(承継意思あり)」の経営者では 89.7%(81.3+8.4)、「後継者あり(承継意思未確認・未確定)」の経営者では 72.1%(63.2+8.9)である。承継意思のある後継者を持つ事業者のほとんどが代表者の子、孫、孫以外の親族を後継者としている。承継意思未確認・未確定の後継者を持つ経営者はそれより 17.6%ポイント低い。自社役員・従業員を後継者にする比率が 23.2%と、「後継者あり(承継意思あり)」の経営者の 8.2%よりも高くなっている。

次に 2019 年調査では「後継者あり」を「承継意思あり」と「承継意思未確認・未確定」と分けずにまとめているため、2025 年調査についても後継者ありを一括し兩年の数値を図表 120 に示して比較した。

図表 120 調査時期別の後継者候補の種類

	2019年調査	2025年調査
親族(代表者の子・孫)	80.5%	74.3%
親族(代表者の子・孫以外)	7.3%	8.4%
自社役員・従業員	10.5%	12.3%
取引先の関係者	0.4%	1.5%
友人・知人	0.6%	0.3%
M&A(企業の合併・買収)	0.3%	0.6%
その他	0.3%	0.4%
回答者数	948	654

両年を比較して特徴を調べると、親族承継は2019年の87.8%(80.5+7.3)から2025年81.7%(74.3+8.4)へ減少したが、親族以外の関係者(自社・役員・従業員、取引先、友人・知人)は11.5%(10.5+0.4+0.6)から14.1%(12.3+1.5+0.3)へ、第三者(M&A)は0.3%から0.6%へ増加している。つまり親族以外に後継者を求める動きが広まってきたことがわかる。

問 24 問 22 で後継者あり(①または②)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)の現在の年齢を一つ選んで下さい。

図表 121 後継者候補の年齢

	① 後継者あり (承継意思あり)	② 後継者あり(承継 意思未確認・未確定)
① 29歳以下	6.4%	9.2%
② 30歳代	39.2%	32.1%
③ 40歳代	38.5%	35.3%
④ 50歳代	14.8%	19.6%
⑤ 60歳代	1.1%	3.8%
⑥ 70歳以上	0.0%	0.0%
回答者数	439	184

図表 121 は、後継者があると回答した経営者に対して後継者の年齢を尋ね、アンケート結果を示した。後継者の年齢層は、「承継意思あり」と「承継意思未確認・未確定」とも30歳代と40歳代が中心であり、両世代あわせると7~8割である。次に多いのは、これらの年齢

層より上の 50 歳代である。

図表 122 調査時期別の後継者の年齢

	2019 年調査	2025 年調査
29 歳以下	7.4%	7.2%
30 歳代	37.1%	37.1%
40 歳代	45.0%	37.6%
50 歳代	9.6%	16.2%
60 歳代	0.8%	1.9%
70 歳以上	0.0%	0.0%
回答者数	913	623

後継者の年齢層がどのように変わってきたかを、図表 122 に表した。2019 年調査では「承継意思あり」と「承継意思未確認・未確定」を「後継者あり」にまとめているため、2025 年調査についても一括して表し、両調査を比較できるようにした。

後継者層の中心の 30 歳代、40 歳代を見ると、30 歳代は 37.1%と変化していないが、40 歳代については、2019 年から 2025 年にかけて 45.0%から 37.6%へ 7.4%ポイント減少している。一方で、50 歳代では 9.6%から 16.2%へ 6.6%ポイント増加しており、後継者年齢層が 50 歳代まで高くなってきたことがわかる。図表 116 の後継者の状況では後継者の不足が示唆されていたが、後継者年齢層についても対象となる人材層を増やすことや、対象者が 50 歳代に及んでいるため早めの承継準備が必要であろう。

(5) 事業承継準備の状況

問 25 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 123 事業承継準備の状況

調査年	事業承継は完了していないが、準備の進捗は計画通り	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	準備はしていない	回答者数
2019 年調査	27.3%	32.6%	40.1%	1,596
2025 年調査	24.8%	32.0%	43.2%	1,220

図表 123 は、事業承継準備の状況について尋ねた質問に対する回答結果である。2025 年

調査を見ると、事業承継準備が「計画通り進んでいる」のは24.8%であるが、「進んでいない」と「準備はしていない」と回答した経営者は合計75.2%に達し、事業承継への対応は十分に進んでいるとは言い難い。

2019年調査と比較すると、「計画通り進んでいる」が低下し、「準備はしていない」が増加している。ただし両調査の回収率に差があり、回答企業の構成変化が結果に影響している可能性もあるため、変化の解釈には留保が必要である。とはいえ、過去6年間の事業承継支援策の拡充にもかかわらず、準備が進んでいない企業の比率が依然として75%を超えていることは事実であり、支援が必要な層への施策の浸透が引き続き課題であることを示している。

図表 124 事業承継準備と経営形態

	事業承継は完了していないが、準備の進捗は計画通り	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	準備はしていない	回答者数
個人事業	12.6%	23.5%	64.0%	430
株式会社	35.5%	37.2%	27.4%	519
有限会社	25.4%	35.1%	39.5%	228
合同会社	0.0%	31.3%	68.8%	16
その他	33.3%	38.9%	27.8%	18

図表 124 は、経営形態別に事業承継準備の違いがあるかどうかについて、問1(経営形態)と問25(事業承継の準備状況)をクロスして整理したものである。個人事業と株式会社に着目すると、個人事業では計画通り進んでいるのは12.6%、「進んでいない」と「準備していない」の合計は87.5%(23.5%+64.0%)である。一方、株式会社では計画通り進んでいるのは35.5%、「進んでいない」と「準備していない」の合計は64.6%(37.2%+27.4%)である。組織形態別にみると、個人事業では事業承継準備が遅れていることが確認できる。

図表 125 事業承継準備と事業を取り巻く環境

		事業承継は完了していないが、準備の進捗は計画通り	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	準備はしていない
業況	良い	43.8%	30.7%	20.1%
	さほど良くない	50.5%	55.4%	56.2%
	悪い	5.7%	13.9%	23.7%
	回答者数	297	381	518
資金繰り	楽である	21.2%	11.2%	7.4%
	さほど苦しくない	60.3%	59.6%	54.8%
	苦しい	18.5%	29.3%	37.8%
	回答者数	297	376	511
金融機関貸出態度	緩い	25.0%	15.3%	9.6%
	さほど厳しくない	64.7%	67.7%	66.7%
	厳しい	10.3%	16.9%	23.7%
	回答者数	292	372	498
雇用人員	過剰	1.7%	1.3%	0.6%
	適正	64.5%	59.0%	76.8%
	不足	33.8%	39.7%	22.6%
	回答者数	296	373	495

次に事業承継準備は事業者を取り巻く環境に影響を受けていないかどうかを、問 15(業況、資金繰りの状況、金融機関の貸出態度、雇用人員の状況)と問 25(事業承継の準備状況)の回答をクロスして整理した。

図表 125 から、業況の「良い」、資金繰りの「楽である」、金融機関貸出態度の「緩い」と回答した経営者の比率を、準備状況別に見ると、業況、資金繰り、金融機関貸出態度のいずれについても、「良い」「楽である」「緩い」と回答した経営者の比率は、「計画通り進んでいる」企業群で最も高く、「準備はしていない」企業群で最も低い。事業環境が良好な企業ほど事業承継準備が進んでいる傾向が確認できる。雇用人員については、業況等とは異なるパターンが見られ、「準備はしていない」企業で「適正」と回答した比率が 76.8%と最も高い。この結果の解釈には複数の可能性があり、さらなる分析が必要である。

① 準備が計画通り進んでいる企業

本節では、問 25 において「①事業承継は完了していないが、準備の進捗は計画通り。」と回答

した企業を対象に、準備状況の詳細を分析する。

問 26. (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)あとどれくらいで事業承継は完了する予定ですか。それぞれ一つ選んで下さい。

図表 126 事業承継準備の経過期間と完了予定時期(2025年調査)

	①1年未満	②1年以上3年未満	③3年以上5年未満	④5年以上10年未満	⑤10年以上	回答者数
(1) 経過期間	15.1%	41.1%	23.9%	16.5%	3.5%	285
(2) 完了までの期間	11.4%	28.7%	35.4%	20.9%	3.5%	254

図表 126 は、2025年調査の承継準備の経過期間と完了予定期間についての回答結果である。経過期間で最も多い回答は「1年以上3年未満」で41.1%、完了までの期間で最も多いのは「3年以上5年未満」で35.4%である。事業承継は着手してから数年にわたる長期のプロジェクトであることを示している。

図表 127 事業承継準備の経過期間と完了予定時期(2019年調査)

	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	回答者数
(1)経過期間	15.3%	34.6%	23.5%	19.1%	7.5%	413
(2)完了までの期間	12.1%	30.5%	28.2%	25.1%	4.0%	347

図表 127 は、2019年調査の承継準備の経過期間と完了予定期間についての回答結果である。経過期間で最も多い回答は「1年以上3年未満」で34.6%、完了までの期間で最も多いのは「1年以上3年未満」で30.5%である。2025年調査と比較すると、経過期間は「1年以上3年未満」と変わらないが、完了までの期間は「1年以上3年未満」の回答が多く、2025年調査の「3年以上5年未満」と比べ短い。

図表 128 事業承継の着手から完了までの期間

		経過期間				
		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
完了まで の期間で の	1年未満	25.6%	8.3%	4.6%	12.5%	7.1%
	1年以上3年未満	30.8%	39.2%	18.5%	16.7%	35.7%
	3年以上5年未満	20.5%	40.0%	50.8%	20.8%	14.3%
	5年以上10年未満	15.4%	11.7%	26.2%	39.6%	35.7%
	10年以上	7.7%	0.8%	0.0%	10.4%	7.1%
回答者数		39	120	65	48	14

図表 128 は、問 26 の事業承継準備の経過期間と完了までの期間をクロス集計した図表である。この図表からは経過期間別に完了までの期間がわかる。回答者数の多い経過期間が1年以上3年未満の120人と3年以上5年未満の65人の列を見てみる。これによると、1年以上3年未満の経過者の40.0%の経営者は、完了までにあと3年以上5年かかると回答している。通算で約4年から8年程度で完了することになる。同様に3年以上5年未満の経過者の50.8%の経営者は、完了までに3年以上5年かかると回答している。通算で6年以上10年で完了となる。事業承継を進めていく中で、経営の課題や問題の解消に時間がかかることがわかる。

問 27 今までの準備の中で、苦労していることは何ですか。(複数回答可)

図表 129 は、計画通り準備が進んでいる事業者に対して、どのようなことで苦労しているかを尋ねた回答結果である。2025年調査の選択率の多い上位5項目をあげると、「事業の将来性」40.9%、「現在の借入の圧縮」32.2%、「税金」16.4%、「現経営者の担保、経営者保証の解除」14.1%、「事業承継資金の借入」9.4%である。

2019年調査の上位5項目は、「事業の将来性」50.4%、「現在の借入の圧縮」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%であったので、「税金」と「現経営者の担保、経営者保証の解除」の選択率の順位は異なるものの項目は同じである。

2019年調査と比べて2025年調査で選択比率が増加したのは、「現経営者の担保、経営

者保証の解除」と「税金」である。前者は11.3%から14.1%へ2.8%ポイント、後者は11.1%から16.4%へ5.3%ポイント増加している。

「現経営者の担保、経営者保証の解除」の選択比率の上昇については、解釈に留保が必要である。経営者保証改革が進展するなかで、(a)解除交渉が依然として困難であり問題が顕在化したという見方と、(b)経営者保証ガイドラインの浸透により解除を求める事業者が増えた結果、交渉過程で直面する課題として認識されるようになったという見方の双方があり得る。本調査の単純集計からはいずれの解釈が妥当かを判断することはできないが、いずれにせよ事業承継準備を進めている企業にとって経営者保証の解除が引き続き重要な論点であることが確認できる。

図表 129 事業承継準備における主な課題

	2019年調査	2025年調査
事業の将来性	50.4%	40.9%
現在の借入の圧縮	34.8%	32.2%
税金	11.1%	16.4%
現経営者の担保、経営者保証の解除	11.3%	14.1%
事業承継資金の借入	10.4%	9.4%
コロナ禍による業況の悪化	—	9.4%
役員・社員の理解	5.7%	5.2%
取引先の理解	5.2%	4.9%
後継者の決定	8.5%	3.8%
家族・親族の理解	3.3%	2.8%
その他	3.1%	6.3%
特になし	14.7%	23.4%
回答者数	423	286

注)複数回答あり

2025年調査では、企業規模別に準備の中で苦労していることで違いがあるかどうかについて調べた。図表 130 は、問 27(準備の中で苦労していること)と問 8(従業員数)をクロスしてまとめた。グレーで色付けした選択比率は、同じ従業員グループの中で上位 1 位と 2 位に選ばれた項目である。従業員別に見ると、苦労している内容は一律ではない。表の左側の 2~3 列目の従業員数 5 人以下の企業では、「後継者の決定」「事業資金の借入」「家族・親族の理解」「コロナ禍による業況の悪化」が選択されている。縦列 4-5 列目の従業員数 6-20 人企業では、「現経営者保証の解除」「役員・社員の理解」「取引先の理解」が、6-7 列目の従業員数 21 人以上の企業では、「現経営者の所有物件の担保解除」

「役員・社員の理解」「取引先の理解」が選択されている。支援機関は、企業規模により苦勞している内容に違いがあることを理解してサポートする必要がある。

図表 130 企業規模別に見た準備の中で苦勞していること

	0人(経営者のみ)	1~5人	6~10人	11~20人	21~50人	51人以上	回答者数
事業の将来性	4.1%	46.6%	21.6%	14.9%	8.8%	4.1%	148
後継者の決定	16.7%	50.0%	16.7%	0.0%	16.7%	0.0%	18
事業承継資金の借入	8.3%	50.0%	16.7%	19.4%	5.6%	0.0%	36
現在の借入の圧縮	1.9%	43.0%	21.5%	14.0%	15.9%	3.7%	107
現経営者の経営者保証の解除	2.4%	29.3%	22.0%	19.5%	22.0%	4.9%	41
現経営者の所有物件の担保解除	0.0%	36.4%	18.2%	0.0%	36.4%	9.1%	11
役員・社員の理解	0.0%	5.3%	31.6%	36.8%	26.3%	0.0%	19
取引先の理解	0.0%	35.3%	11.8%	23.5%	17.6%	11.8%	17
家族・親族の理解	28.6%	42.9%	7.1%	14.3%	7.1%	0.0%	14
税金	11.1%	40.7%	14.8%	18.5%	11.1%	3.7%	54
コロナ禍による業況の悪化	2.7%	54.1%	18.9%	2.7%	16.2%	5.4%	37
その他	4.8%	47.6%	14.3%	19.0%	9.5%	4.8%	21
特になし	2.6%	47.4%	17.9%	10.3%	14.1%	7.7%	78

(複数回答)

問 28 問 27 で「⑤経営者保証の解除」と答えた方にお尋ねします。応じてくれない相手先について、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 131 現経営者の経営者保証の解除に応じてくれない相手先

民間金融機関	79.3%
信用保証協会	37.9%
政府系金融機関	27.6%
その他	10.3%
回答者数	29

注)複数回答あり。

図表 131 は、経営者保証の解除に応じてくれない相手先について、問 25 (事業承継の準備状況)、問 27⑤ (準備の中で苦勞していること)、問 28 (経営者保証解除に応じてくれない相手先) をクロス集計した結果である。選択比率の高い順に民間金融機関 79.3%、信用保証協会が 37.9%、政府系金融機関が 27.6%である。

2019年調査は、「担保、保証の解除に応じてくれないのはだれか」という質問で、今回の2025年調査と少し異なるが、金融機関(民間と政府系をまとめている)87.2%、信用保証協会38.5%であった。信用保証協会の選択比率は2019年調査とほぼ同じ水準である。

② 準備が遅れている企業

本節では、問25において「②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。」と回答した企業を対象に、準備が滞っている要因および遅延の内容について分析する。

問29 準備が遅れている理由は何ですか。(複数回答可)

図表132は、準備が遅れている理由について尋ねた回答結果である。「日常業務が忙しいため放置している」が46.5%、「具体的に何をすべきかわからない」24.1%、「承継のための交渉・準備が長引いている」19.7%、と続く。

2019年調査では、「日常業務が忙しいため放置している」は45.2%と2025年調査と同程度である。「具体的に何をすべきかわからない」は18.8%である。選択比率が大きく変化したのは、「承継のための交渉・準備が長引いている」40.3%であり、2025年調査では19.7%である。準備が進んでいないため課題も明確にならず、したがって交渉・準備も進展しないと思われる。

図表 132 準備が遅延している理由

	2019年調査	2025年調査
日常業務が忙しいため放置している	45.2%	46.5%
具体的に何をすべきかわからない	18.8%	24.1%
承継のための交渉・準備が長引いている	40.3%	19.7%
その他	22.3%	24.7%
回答者数	516	381

注)複数回答あり

問 30. 問 29 で「①承継のための交渉・準備が長引いている」と答えた方への質問です。長引いている交渉・準備の具体的な内容は何か。(複数回答可)

図表 133 遅延している人の具体的な交渉・準備内容

後継者の育成	44.6%
借入の圧縮	35.1%
後継者探しや後継者の説得	25.7%
事業の立て直し	24.3%
自分自身の気持ちの整理	18.9%
事業承継に必要な借入の交渉	10.8%
親族・取引先の同意	10.8%
現経営者の経営者保証の解除交渉	8.1%
現経営者の所有物件の担保解除交渉	1.4%
株主への説明・株主の同意	1.4%
コロナ禍で後継者に断られた	1.4%
その他の理由	4.1%
回答者数	74

注)複数回答あり

図表 133 は、問 25(事業承継の準備状況)、問 29①(承継のための交渉・準備が長引いている)、問 30(長引いている交渉・準備の具体的な内容)についての回答をクロス集計して算出した。ただし回答者数が限られるため、各項目の比率は数人の差で大きく変動する点に留意が必要である。

中小企業庁(2022)「事業承継ガイドライン」(第3版)には、事業承継を実施する準備として経営者が取り組むべき具体的なアクションについての説明がされている。事業承継の準備とは、事業承継の必要性の認識、経営状況・経営課題の把握(見える化)、事業承継に向けた経営改善(磨き上げ)の順番に進めていくことである。経営の「見える化」は、事業承継の早期のアクションを進めるために必要であり、会社の「磨き上げ」は、後継者候補が後を継ぎたいようになるように会社の魅力を高めるために必要である。問 30 の回答は、準備の必要性を認識している事業者が、どのような点で準備が進んでいないかを具体的に示したものである。

回答を「見える化」と「磨き上げ」に分類すると、経営の「見える化」として、「後継者探しや後継者の説得」25.7%、「自分自身の気持ちの整理」18.9%、「親族・取引先の同意」10.8%、「株主への説明・株主の同意」1.4%などが挙げられる。一方、会社の「磨き上げ」として、「後継者の育成」44.6%、「借入の圧縮」35.1%、「事業の立て直

し」24.3%、「事業承継に必要な借入の交渉」10.8%、「現経営者の経営者保証の解除交渉」8.1%、「現経営者の所有物件の担保解除交渉」1.4%などが挙げられる。

2019年と2025年の調査時期別に顕著な差異はみられないが、2025年に選択比率が増加した上位3項目の増加幅は、「親族・取引先の同意」5.8%ポイント、「後継者探しや後継者の説得」4.3%ポイント、「後継者の育成」3.3%ポイントであった。経営の「見える化」（経営状況、経営課題の把握）に関わる項目について、交渉・準備の遅延が相対的に多くみられる。

図表 134 調査時期別の遅延している人の具体的な交渉・準備内容

	2019年調査	2025年調査	差異
後継者の育成	41.3%	44.6%	3.3%
借入の圧縮	34.3%	35.1%	0.8%
後継者探しや後継者の説得	21.4%	25.7%	4.3%
事業の立て直し	24.9%	24.3%	-0.6%
自分自身の気持ちの整理	22.9%	18.9%	-4.0%
事業承継に必要な借入の交渉	9.0%	10.8%	1.8%
親族・取引先の同意	5.0%	10.8%	5.8%
現経営者の経営者保証解除交渉 (2019年調査では、「担保、保証の解除交渉」)	10.4%	8.1%	-0.9%
現経営者の所有物件の担保解除交渉	-	1.4%	-
株主への説明・株主の同意	4.5%	1.4%	-3.1%
コロナ禍で後継者に断られた		1.4%	1.4%
その他の理由	7.5%	4.1%	-3.4%
回答者数	201	74	

(注)2025年調査の「現経営者の経営者保証解除交渉」行の差異-0.9%(= (8.1%+1.4%) - 10.4%)は、2019年調査の「担保、保証の解除交渉」と比較できるように、「現経営者の経営者保証解除交渉」と「現経営者の所有物件の担保解除交渉」を合算して計算している。

③ 準備をしていない企業

本節では、問 25 において「③事業承継の準備はしていない。」と回答した企業を対象に、準備を行っていない理由および準備開始の契機について整理する。

問 31 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 135 事業承継準備を行っていない理由

	2019年	2025年
廃業を検討している	53.8%	49.2%
まだ事業を譲る気はない	20.3%	25.9%
何をしてもよいかわからない	9.9%	10.9%
業務が忙しくて準備にとりかかれない	12.1%	10.5%
面倒である	1.7%	3.0%
コロナ禍のため後継者がいなくなった	-	1.4%
その他	15.7%	18.6%
回答者数	630	506

注)複数回答あり

図表 135 は、問 25 で「③事業承継の準備はしていない」と回答した者に対して、「なぜ事業承継の準備をしていないのか」の回答結果を整理したものである。約半分の 49.2% の事業者は「廃業を検討している」と回答している。事業承継準備を行っていない理由として、廃業を理由とする回答が最も多い。廃業の考えを持つ事業者に対して、支援機関としては、どのように対応すればよいか検討が必要である。たとえば、廃業手続きにすぐに入るのではなく、経営状況や経営課題を見直して、「廃業検討」でなく「事業存続の可能性の検討」から始めることが大切かもしれない。

2019 年調査でも同様の質問をしており、この時の調査でも「廃業を検討している」の選択比率が最も高く 53.8%であった。2 番目に多い理由も 2025 年と同じく「まだ事業を譲る気はない」であった。

図表 136 は、廃業を検討している事業者の経営形態について、問 1(現在の経営形態)をもとに整理したものである。特徴的なのは、廃業検討をしている事業者の中では個人事業が 65.3%を占めていることである。保証協会としても法人、個人それぞれの事業者に適した支援メニューを用意することが重要であろう。

図表 136 廃業を検討している企業の経営形態

経営形態	比率
個人事業	65.3%
株式会社	18.5%
有限会社	14.1%
合同会社	1.6%
その他	0.4%
回答者数	248

問 32 問 31 で②～⑦と答えた方への質問です。
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 137 事業承継準備を開始する契機

	2019年調査	2025年調査	差異
後継者の事業を引き継ぐという意思表示	35.5%	34.8%	-0.7%
同業の経営者の事業承継をみて	9.7%	10.2%	0.5%
金融機関からの事業承継の支援	9.3%	10.2%	0.9%
取引先からのきっかけ	7.6%	8.0%	0.4%
顧問税理士等からの事業承継の支援	7.9%	7.6%	-0.3%
商工会議所等からの事業承継の支援	2.1%	3.8%	1.7%
事業承継に係るセミナー等への参加	2.4%	1.5%	-0.9%
その他・わからない	43.4%	47.3%	3.9%
回答者数	290	264	

注)複数回答あり

図表 137 は、事業承継準備を開始する契機を確認するために、問 25（事業承継の準備はしていない）、問 31②～⑦、問 32（事業承継の準備に取り掛かる契機）の回答をクロス集計した結果である。

2025年調査を見ると、選択比率の高かった項目の順番に、「後継者の事業を引き継ぐという意思表示」が 34.8%、「同業の経営者の事業承継をみて」10.2%、「金融機関からの事業承継の支援」10.2%、「取引先からのきっかけ」が 8.0%と続く。本問で最も選択比率の高い「後継者の事業を引き継ぐという意思表示」は、問 30 でふれた「事業承継ガイドライン」で述べられている事業承継準備の早期アクションである「後継者の意思確認」や「後継者の確保」が、承継準備を促進する最初のステップであることが確認できる。

2019年調査と比較すると、「商工会議所等」「金融機関」からの支援を契機として挙げた比率がわずかに増加している。変化幅は小さいものの、これらの機関による働きかけへの期待が一定程度維持されていることがうかがえる。

図表 138 準備していない理由別に見た準備に取り掛かる契機

	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	何をしてもいいのかわからない	その他
金融機関からの事業承継の支援	20.0%	6.8%	16.7%	9.8%
商工会議所等からの事業承継の支援	10.0%	0.9%	16.7%	2.4%
顧問税理士等からの事業承継の支援	12.0%	7.7%	7.1%	3.7%
後継者の事業を引き継ぐという意思表示	34.0%	36.8%	33.3%	35.4%
取引先からのきっかけ	16.0%	7.7%	9.5%	6.1%
事業承継に係るセミナー等への参加	2.0%	2.6%	2.4%	0.0%
同業の経営者の事業承継をみて	22.0%	15.4%	19.0%	3.7%
その他・わからない	42.0%	42.7%	40.5%	59.8%
回答者数	50	117	42	82

図表 138 は、事業承継準備をしていない主な理由別に、どういったことが事業承継の準備に取りかかるきっかけになるのかを調べるために、問 25（事業承継の準備はしていない）、問 31②～⑦（事業承継の準備をしていない理由）、問 32（事業承継の準備に取り掛かる契機）の回答をクロス集計したものである。

「業務が忙しい」を理由とする事業者について、その列を縦方向に比較すると、取り掛かる契機として選択比率の最も高いのは、「後継者の事業を引き継ぐという意思表示」である。「まだ事業を譲る気はない」や「何をしてもいいのかわからない」を理由とする経営者も、「後継者の事業を引き継ぐという意思表示」を取り掛かる契機としてあげる。これらの回答結果から、事業承継準備の促進をするためには、早めに後継者を決めて経営の見える化をおこなっていくことが効果的であると考えられる。

（6） 廃業の検討状況

本節では、問 25 で「③事業承継の準備はしていない。」と回答した企業のうち、問 31 において「①廃業を検討している。」と回答した企業を対象に、廃業の検討状況およびその背景要因について分析する。

問 33 廃業に向けてこれからどうしていきますか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 139 廃業に向けた今後の方針

① 近いうちに廃業する	② 黒字の間は事業を続ける	③ 赤字でも事業を続ける	回答者数
17.6%	40.8%	41.6%	238

図表 139 は、問 25(事業承継の準備はしていない)、問 31①(廃業を検討している)、問 33(廃業に向けて今後どうしていくか)をクロス集計して整理したものである。「赤字でも事業を続ける」を選択した事業者は約 4 割いる。後述の図表 141 で示すように、その背景には家計維持や生きがいといった経営者個人の事情があるが、自己資産の減少リスクや金融機関への影響といった観点からは、支援機関による経営状況の客観的評価と早期の意思決定支援が重要となる可能性がある。

図表 140 は、問 25(事業承継の準備はしていない)と問 33(廃業に向けて今後どうしていくか)に、問 11(事業内容に新しい点や強みがあるか)、問 12(事業の将来性)をそれぞれクロスして、赤字を続けることのリスクを評価した。

たとえば、「近いうちに廃業する」という 43 人のうち、事業内容の新しい点や強みが「全くない」が 30.2%と多い。

図表 140 廃業検討者は事業内容の新しい点や強みをどのように考えているか

	大いに ある	多少ある	あまり ない	まった くない	回答者 数
近いうちに廃業する	0.0%	30.2%	39.5%	30.2%	43
黒字の間は事業を続ける	3.6%	43.2%	42.3%	10.8%	111
赤字でも事業を続ける	4.4%	29.8%	46.5%	19.3%	114

図表 141 廃業検討者は事業の将来性をどのように考えているか

	大いに ある	多少ある	あまり ない	まった くない	回答者数
近いうちに廃業する	0.0%	6.8%	54.5%	38.6%	44
黒字の間は事業を続ける	2.7%	26.8%	61.6%	8.9%	112
赤字でも事業を続ける	3.5%	18.6%	50.4%	27.4%	113

問 34 問 33 で「③赤字でも事業を続ける」と答えた方への質問です。赤字で資産を減らしてまで事業を続ける理由は何ですか。当てはまるものを全て選んで下さい。(複数回答可)

図表 142 赤字でも事業を継続する理由

	比率
家計を維持するため	53.1%
仕事が生きがいのため	38.8%
借入が過大で廃業できない	33.7%
廃業の手続きがわからない	3.1%
その他	16.3%
回答者数	98

注) 複数回答あり

図表 142 は、問 34(赤字でも事業を続ける理由)、問 33(赤字でも事業を続ける)、問 25(事業承継の準備をしていない)、問 31①(廃業を検討)の各質問の回答をクロス集計したものである。最も選択比率の高い理由は、「家計を維持するため」が 53.1%と約半分を占める。

図表 143 廃業検討企業の特徴

	近いうちに廃業する	黒字の間は事業を続ける	赤字でも事業を続ける
サプライチェーンでの中核ポジションを確保する企業	2.4%	2.2%	0.0%
地域資源の活用等により立地地域外でも活動する企業	2.4%	1.1%	3.2%
地域の生活・コミュニティを下支えする企業	29.3%	20.4%	29.8%
グローバル展開をする企業	2.4%	1.1%	0.0%
上記以外	63.4%	75.3%	67.0%
回答者数	41	93	94

図表 143 は、廃業予定企業の特徴を調べるために問 5(回答企業の特徴)の回答を利用して得た回答結果である。約 3 割の企業は地域の生活・コミュニティを下支えする企業であるが、「上記以外」が約 7 割を占める。大きい比率であるので、問 4(業種)の回答を利用して廃業予定企業の業種を調べた。

図表 144 廃業予定企業の業種

	近いうちに廃業する	黒字の間は事業を続ける	赤字でも事業を続ける
建設業	19.0%	22.9%	18.2%
製造業(機械、機械部品)	2.4%	2.1%	4.0%
製造業(上記以外)	9.5%	11.5%	14.1%
運輸・倉庫業	0.0%	2.1%	0.0%
卸売業	4.8%	5.2%	7.1%
小売業	19.0%	14.6%	14.1%
飲食業	14.3%	9.4%	15.2%
その他サービス業	14.3%	16.7%	16.2%
不動産業	11.9%	4.2%	0.0%
その他	4.8%	11.5%	11.1%
回答者数	42	96	99

図表 144 の「赤字でも事業を続ける」企業の列を見ると、上位 5 業種は、「建設業」18.2%、「その他サービス」16.2%、「飲食業」15.2%、製造業(上記以外)14.1%、「小売業」14.1%である。製造業(上記以外)の企業の特徴は分類はしにくいだが、他の業種は地域の生活・コミュニティを支える地元密着型企业と思われる。

問 35 廃業を検討していることを知っているのは次のうち、誰ですか。(複数回答可)

図表 145 廃業意向を共有している相手

	2019 年	2025 年
家族	66.0%	71.4%
誰も知らない	21.9%	22.6%
顧問税理士・公認会計士	17.3%	13.2%
従業員	9.7%	11.5%
他の役員	11.9%	7.7%
メインバンク	4.9%	3.8%
取引先	6.7%	3.8%
メインバンク以外の金融機関	-	0.9%
その他	2.4%	3.0%
回答者数	329	234

注)複数回答あり

注)2019 年調査は「メインバンク」と「メインバンク以外の金融機関」の区別はなく、金融機関としてまとめて 4.9%と表示している

図表 145 は、廃業を検討していることを誰に相談しているかを尋ねた回答結果である。

問 25(事業承継の準備はしていない)、問 31①(廃業を検討している)、問 35(廃業意向を知っているのは誰か)をクロス集計して整理した。

2025 年調査では、相談相手の多い順に、「家族」71.4%、「誰も知らない」22.6%、「顧問税理士・公認会計士」13.2%と続く。この傾向は 2019 年調査においても同様である。メインバンクやメインバンク以外の金融機関への相談比率は低い。この背景には、取引上の不利益への懸念、相談効果への期待の低さ、金融機関の支援メニューへの認知不足など複数の要因が考えられるが、本調査からは特定できない。廃業意向を持つ企業に対する金融機関の支援メニューの周知に加えて、金融機関の信頼を高めることが、支援を届けるために重要な論点である。

図表 146 廃業意向企業の事業内容の強みや新しい点

	大いに ある	多少あ る	あまり ない	まった くない	回答者数
事業承継準備せずに廃業を検討している	2.0%	35.8%	43.5%	18.7%	246

図表 146 は、事業承継準備をせずに廃業を検討している企業について、事業内容に新しい点や強みがあるかを尋ねた回答結果を表している。問 25(事業承継の準備はしていない)、問 31①(廃業を検討している)、問 11(事業内容に新しい点や強みがある)をクロス集計して整理している。

図表 145 では、廃業意向を家族に知らせている比率が高かった。しかし、そうした企業の約 4 割は、図表 146 に示したように、事業内容に強みや、新しい点を持っている(「大いにある」2.0%、「多少ある」35.8%)。こうした企業を専門的なノウハウを持つ支援機関へ相談を誘導できるようにすることが必要であろう。

また、図表 147 は、廃業意向のある企業について、当期純利益と事業内容の強みの有無で分布状況を調べたものである。廃業意向のある企業での約 4 分の 1 が、当期黒字で事業内容に一定の強みを持っていることがわかる。支援リソースの制約からこうした企業を重点的に支援していくことも一つの考え方であろう。

図表 147 廃業意向のある企業の当期純利益と事業内容の強みの有無

		事業内容の新しい点や強み			
		大いにある	多少ある	あまりない	まったくない
直近の当期純利益	赤字	1.3%	9.6%	20.1%	8.8%
	黒字	0.8%	23.8%	20.9%	7.5%
	把握していない	0.0%	1.7%	0.8%	1.3%
	申告なし	0.0%	0.8%	1.3%	1.3%

注) 廃業意向のある 246 社のうち、事業内容の新しい点や強みと直近の当期純利益のいずれにも回答した 239 社に対する比率。

問 36 事業を他の事業者に譲渡することは検討しましたか。当てはまるものを全て選んで下さい。(複数回答可)

図表 148 事業譲渡を検討しなかった理由

	2019 年調査	2025 年調査
十分な検討はしていないが、難しいと思う	46.2%	43.6%
そのような可能性を考えてもみなかった	41.9%	38.2%
外部には相談していないが、自ら検討した結果、難しいと結論した	11.6%	23.6%
金融機関や外部の専門家に相談したが、難しいと判断した	2.0%	2.3%
検討していたが、コロナで経営状況が悪化したため断念した	-	2.3%
回答者数	301	220

注) 複数回答あり

図表 148 は、事業譲渡を検討しなかった理由の回答結果である。比率の高いものから、「十分な検討はしていないが、難しいと思う」43.6%、「そのような可能性を考えてもみなかった」38.2%、「外部には相談していないが、自ら検討した結果、難しいと結論した」23.6%、「金融機関や外部の専門家に相談したが、難しいと判断した」2.3%である。

2019 年調査でも同じ質問をしており、2019 年調査結果と比べ、各項目の選択比率の順位は同じであった。ただ、「外部には相談していないが、自ら検討した結果、難しいと結論した」との回答が 12.0%ポイント増加しており、自ら検討するようになった点では進展がみられるが、専門家の支援を得ずに廃業決断する事業者が引き続き多いことがうかがわれる。

図表 149 廃業意向企業の直近決算

	赤字	黒字	把握していない	決算申告なし	回答者数
事業承継準備せず廃業を検討している	39.8%	53.1%	3.7%	3.3%	241

図表 149 は、事業承継準備をしていない廃業検討企業の直近決算について、問 25（事業承継の準備はしていない）、問 31①（廃業を検討している）、問 9（1）（直近決算の当期純利益）をクロス集計した結果である。

図表 148 では「十分な検討はしていないが、難しいと思う」（96 社）「そのような可能性を考えてもみななかった」（84 社）「外部には相談していないが、自ら検討した結果、難しいと結論した」（52 社）と多くの回答がある。一方、図表 149 を見ると、回答企業の 53.1%（128 社）は黒字を計上している。黒字であることが直ちに事業譲渡の実現可能性を意味するわけではないが、少なくとも経営課題の見直しや専門家への相談を経ずに廃業を決断するのは早計であり、事業譲渡を含めた選択肢の検討余地があることを示唆している。

問 37 廃業しようとする理由として、当てはまるものを全て選んで下さい。(複数回答可)

図表 150 は、廃業理由についての回答結果である。問 25（事業承継の準備はしていない）、問 31①（廃業を検討している）、問 37（廃業の理由）をクロス集計して整理した。なお 2019 年調査の結果を比較のために記載した。

廃業理由のトップは、「後継者はいない」であり選択比率は 59.9%である。2019 年調査においても 60.2%の選択比率であった。

図表 151 は、図表 150 の廃業理由のトップの「後継者がいない」企業の経営者は自社の将来性をどのように見ているかを、図表 152 は、「後継者がいない」企業の決算状況を調べたものである。

将来性については、「大いにある」と「多少ある」は合計 18.3%、「あまりない」と「まったくない」は合計 80.9%と芳しくはない。しかし、決算状況については、直近で 54.9%、その前の決算期で 49.3%の企業は黒字決算である。(a)経営者が将来性を過小評

価している、(b)現在は黒字でも事業環境の変化により将来は厳しい見通しを持っている、(c)経営者自身の高齢化により事業継続意欲が低下している、などが考えられるが、専門家と相談すれば事業の立て直しを図れる可能性は残っているといえそうである。

図表 150 廃業理由

	2019年調査	2025年調査
後継者がいない	60.2%	59.9%
事業に将来性がない	35.5%	38.4%
承継は考えていない	16.0%	27.4%
経営状態が悪い	35.5%	21.9%
設備の老朽化	9.6%	16.9%
借入が過大である	9.6%	11.0%
従業員が確保できない	11.7%	8.9%
他者への売却が難しい	7.5%	8.9%
コロナ禍で経営状況が悪化した	-	6.8%
経営人材が不足	5.7%	6.3%
承継手続きが面倒	0.9%	3.8%
コロナ禍で増えた借入の返済目途がたたない	-	2.5%
コロナ禍で事業継続の意欲を失った	-	2.5%
その他	4.5%	10.5%
わからない	2.7%	1.3%
回答者数	332	237

注)複数回答あり

図表 151 後継者がいない企業の事業の将来性

	大いにある	多少ある	あまりない	まったくない	回答者数
後継者がいない	1.4%	16.9%	57.7%	23.2%	142

図表 152 後継者がいない企業の決算の状況

	赤字	黒字	把握していない	決算申告なし	回答者数
直近決算期	35.2%	54.9%	4.9%	1.4%	142
その前の決算期	34.5%	49.3%	2.8%	1.4%	142

問38 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 153 は、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契機になるかを、問 25（事業承継の準備はしていない）、問 31①（廃業を検討している）、問 38（支援策）をクロス集計して整理した結果である。

「特にない」と回答した事業者が 60.7%に達することは注目される。廃業を検討している企業の約 6 割は、支援策の充実によっても廃業方針を変更する可能性が低いと回答しており、後継者不在や事業の将来性といった本質的課題に対する支援の難しさを示唆している。具体的な支援策の上位 3 項目は、「後継者の確保」19.2%、「借換え等の金融支援」12.4%、「従業員の確保」8.1%である。これらの分野での支援強化が廃業方針の転換に寄与する可能性がある。

2019 年調査の結果と比較すると、「従業員の確保」が 4.3%ポイント減少したほかは、ほぼ同じ水準であり、求められる支援策は大きく変わっていない。

図表 153 廃業方針を転換し得る支援策

	2019 年調査	2025 年調査	増減
後継者の確保	19.9%	19.2%	-0.7%
借換え等の金融支援	13.7%	12.4%	-1.3%
従業員の確保	12.4%	8.1%	-4.3%
事業再生計画の実行支援	5.2%	6.8%	1.6%
新規借入	5.9%	5.6%	-0.3%
事業再生計画の策定	3.3%	3.8%	0.5%
経営幹部の育成	1.0%	1.3%	0.3%
その他	7.2%	6.8%	-0.4%
特にない	57.5%	60.7%	3.2%
回答者数	306	234	

注) 複数回答あり

(7) 相談相手

問39. (1) 事業承継に関する主な相談相手は誰ですか。全て選んで下さい。(複数回答可)

(2) その相談が有益である先を全てお答え下さい。(複数回答可)

図表 154 (1) は、事業承継に関する主な相談相手について複数回答で尋ねた結果である。最も回答割合の高かったのは「家族」の55.5%で、続いて「顧問の公認会計士、税理士」が

39.3%、「自社の役員・従業員」が30.4%などとなっている。「金融機関（政府系金融機関を含む）」に相談した割合は15.6%であった。「ない・なかった」は9.4%であったことから、多くの経営者が事業承継に関してほかの人に相談していることがわかる。

こうした相談が有益であったかどうかを図表 154 (2) で確認すると、有益であった割合は、「顧問の公認会計士、税理士」が53.8%と最も高く、「金融機関（政府系金融機関を含む）」が52.8%と、それに続く。「金融機関（政府系金融機関を含む）」への相談割合は高くはないものの、相談した場合の有益性はほかの相手と比べて高い傾向にあることがわかる。なお、信用保証協会を相談先とした事業者による有益性評価は、2019年の47.1%から2025年の37.8%へと低下しているが、信用保証協会を相談相手として選択した事業者数自体が限られる（2025年調査で38人）ため、この変化の解釈には留保が必要である。

なお相談相手については、2019年調査でも、「家族」が58.1%、「顧問の公認会計士、税理士」が37.0%、「自社の役員・従業員」が30.4%、「金融機関（政府系金融機関を含む）」が16.4%と、2025年調査とほとんど違いがなかった。

図表 154 事業承継に関する主な相談相手およびその有益性

	2025年調査		2019年調査	
	(1) 相談先	(2) 有益であった先	(3) 相談先	(4) 有益であった先
① 自社の役員・従業員	30.4%	43.6%	30.4%	42.1%
② 家族	55.5%	33.2%	58.1%	32.8%
③ 取引先	13.8%	42.2%	11.1%	44.8%
④ 知人	15.2%	33.0%	11.0%	36.8%
⑤ 金融機関（政府系金融機関を含む）	15.6%	52.8%	16.4%	48.1%
⑥ 信用保証協会	3.0%	37.8%	2.2%	47.1%
⑦ 顧問の公認会計士、税理士	39.3%	53.8%	37.0%	51.9%
⑧ 弁護士や中小企業診断士、コンサルタント	5.5%	50.7%	5.8%	55.9%
⑨ 商工会議所・商工会、中小企業団体中央会	6.8%	49.4%	5.3%	44.0%
⑩ 事業承継・引継ぎ支援センターなどの公的支援機関 （2019年は「ひょうご産業活性化センターなどの公的支援機関」）	3.2%	50.0%	1.0%	53.3%
⑪ その他	4.5%	38.6%	2.8%	23.3%
⑫ ない・なかった	9.4%	-	10.7%	-
回答者数	1254	-	1526	-

注1) (1) (3)は複数回答あり。

注2) (2) (4)は、相談相手として当該項目を選んだ回答者に限定して比率を計算した。

問 41 でメインバンクの業態を尋ねているので、本問での相談先として金融機関をあげている場合、それがメインバンクであるとして、メインバンクの業態別に回答結果を整理してみたのが図表 155 である。地方銀行をメインバンクにしている企業では主な相談先として金融機関をあげている場合が 2 割を超えている点が特徴的である。金融機関を相談先として選んだ企業がそれを「有益であった」としている比率も、この図表には示している。対象数が少ないのであくまでも参考にすぎないが、いずれの業態でも 5 割程度である。

図表 155 相談相手としての金融機関の業態

		① メガバンク	② 地方銀行	③ 第二地方銀行	④ 信用金庫	⑤ 信用組合
主な相談	比率	11.3%	21.1%	10.7%	16.0%	15.8%
	人数	106	147	103	683	146
有益	比率	50.0%	58.1%	54.5%	50.5%	56.5%
	人数	12	31	11	109	23

注1)「主な相談」の行の「人数」は当該業態をメインバンクとしている回答者のうち本問に回答した人数。

注2)「有益」の人数は「主な相談先」として金融機関を選んだ人数。

問40. 一般に、事業承継の相談相手に望む点を下記から全て選んで下さい。(複数回答可)

一般に、事業承継の相談相手に望む点を複数回答で尋ねたところ、「具体的な進め方を指示してほしい」(26.1%)、「気軽に相談に応じてほしい」(20.2%)、「わかりやすく説明してほしい」(20.0%)などが挙げられた(図表 156)。ただし、「特になし」との回答も49.6%みられ、約半数の経営者は相談相手に対して特段の要望を持っていない。この背景には、現状の相談関係への満足、相談への期待の低さ、そもそも相談意思がないことなど複数の要因が考えられる。

2019年調査でも「具体的な進め方を指示してほしい」(23.7%)、「気軽に相談に応じてほしい」(20.7%)、「わかりやすく説明してほしい」(17.9%)などとなっており、回答の傾向に大きな変化はみられなかった。

図表 156 事業承継の相談相手に望む点

	2025年	2019年
① 事業承継手続きを主導してほしい	13.3%	10.6%
② 具体的な進め方を指示してほしい	26.1%	23.7%
③ わかりやすく説明してほしい	20.0%	17.9%
④ 気軽に相談に応じてほしい	20.2%	20.7%
⑤ 会って話をする機会を増やしてほしい	6.7%	4.9%
⑥ 一度に多くの指示を出さないでほしい	2.6%	1.8%
⑦ 交渉の際、同席してほしい	5.2%	4.1%
⑧ 特になし	49.6%	50.3%
回答者数	1176	879

注)複数回答あり

(8) メインバンク

問41. メインバンクは次のどの機関ですか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

会社のメインバンクをみると、「信用金庫」が55.7%と最も回答割合が高い。そのほか、「地方銀行（但馬銀行、池田泉州銀行など）」が12.0%、「信用組合」が11.9%、「メガバンク」が8.6%、「第二地方銀行（みなと銀行、徳島大正銀行など）」が8.4%などとなった（図表 157）。この割合は、図表 73 でみた事業承継済み企業のメインバンクの割合と大きな違いはみられなかった。

2019年は複数回答のため単純に比較はできないが、「信用金庫」が60.1%、「地方銀行」が21.2%、「メガバンク」が12.5%、「信用組合」が8.0%などとなっている。「第二地方銀行」は1.8%と非常に少ないのは該当企業が地方銀行と第二地方銀行を誤解して回答したためと考えられるので、「地方銀行」「第二地方銀行」を合わせた数値で比較すると、メインバンクの分布は大きくは変わっていないといえるだろう。

図表 157 会社のメインバンク

	① メ ガバン ク	② 地 方銀行	③ 第 二地方 銀行	④ 信 用金庫	⑤ 信 用組合	⑥ 政 府系金 融機関	⑦ そ の他	⑧ な い	回答者 数
2019年調査	12.5%	21.2%	1.8%	60.1%	8.0%	3.2%	0.3%	1.2%	1620
2025年調査	8.6%	12.0%	8.4%	55.7%	11.9%	0.9%	0.5%	2.0%	1226

問42. 問 41 でメインバンクをお持ちの方にお尋ねします。貴社に対するメインバンクの態度として、当てはまるものを全て選んで下さい。(複数回答可)

メインバンクがあると回答した企業に、メインバンクの評価を複数回答で尋ねたところ、「事業の中身を理解している」が46.0%、「親身に対応してくれる」が33.0%、「経営者を信頼している」が25.5%などとなった(図表 158)。「いずれも当てはまらない」とする企業が20.1%あるものの、全体で見ればメインバンクに対する評価は良好であるといえよう。

これを業態別にみると、「事業の中身を理解している」は「信用組合」で52.6%、「地方銀行」で52.5%、「政府系金融機関」で50.0%、「信用金庫」で45.9%などと、全体と同様、比較的高い割合となった。一方、「いずれも当てはまらない」との回答が、「メガバンク」では54.4%と半数を超えており、「第二地方銀行」でも29.0%みられた。ほかの選択肢の回答割合をみても概ね「メガバンク」が最も低く、「第二地方銀行」が次に低いという結果となっており、金融機関の業態によって評価が分かれる結果となっている。

2019年調査でも「事業の中身を理解している」が49.2%、「親身に対応してくれる」が32.2%、「経営者を信頼している」が31.8%など全体で見ればメインバンクに対する評価は良好であった。回答割合も大きくは変化していない。2019年調査では「信用保証なしの融資も実施してくれる」が27.9%だったものが、2025年調査では「協会保証なしの融資も実施してくれる」が24.5%とやや低下しているものの、図表 74でみた事業承継済み企業の変化に比べると大きくはないようである。

図表 158 メインバンクに対する評価

	全体	① メガバンク	② 地方銀行	③ 第二地方銀行	④ 信用金庫	⑤ 信用組合	⑥ 政府系金融機関	⑦ その他
① 事業の中身を理解している	46.0%	33.0%	52.5%	41.9%	45.9%	52.6%	50.0%	33.3%
② 経営者を信頼している	25.5%	14.6%	29.8%	19.4%	25.8%	30.8%	40.0%	33.3%
③ 親身に対応してくれる	33.0%	9.7%	30.5%	17.2%	36.5%	47.4%	40.0%	50.0%
④ いざという時に対応してくれる	27.1%	8.7%	24.1%	20.4%	31.1%	29.3%	40.0%	33.3%
⑤ 資金繰り以外の相談にも乗ってくれる	18.0%	9.7%	21.3%	6.5%	19.4%	21.8%	30.0%	16.7%
⑥ 協会保証なしの融資も実施してくれる	24.5%	11.7%	21.3%	14.0%	28.2%	25.6%	60.0%	16.7%
⑦ 担当者が頻繁に訪問してくれる	21.2%	1.9%	22.0%	8.6%	24.1%	30.8%	30.0%	0.0%
⑧ いずれも当てはまらない	20.1%	54.4%	18.4%	29.0%	15.2%	11.3%	10.0%	50.0%
回答者数	1103	103	141	93	617	133	10	6

注)複数回答あり

図表 159 プロパー融資の有無による差異

	プロパーあり	なし
① 事業の中身を理解している	44.7%	38.0%
② 経営者を信頼している	26.0%	20.5%
③ 親身に対応してくれる	30.1%	30.8%
④ いざという時に対応してくれる	24.8%	25.2%
⑤ 資金繰り以外の相談にも乗ってくれる	17.3%	15.0%
⑥ 協会保証なしの融資も実施してくれる	31.0%	12.0%
⑦ 担当者が頻繁に訪問してくれる	21.5%	17.9%
⑧ いずれも当てはまらない	17.7%	20.1%
回答者数	678	468

問14で保証のついていない融資（プロパー融資）の有無を尋ねているので、その回答と本問の回答をクロス集計してみた結果が図表 159である。「協会保証なしの融資も実施してくれる」に大きな差があるのは当然であるが、それ以外では「事業の中身を理解している」や「経営者を信頼している」に関してもプロパー融資のある企業の方が選択率がやや高い。事業承継済み企業に比べると、プロパー融資がある場合でも、「事業の中身を理解している」などの評価は低い。

問43. 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)有益な支援を受けている内容はどれですか。(複数回答可)

メインバンクに対し、事業承継について相談したい内容について複数回答で尋ねたところ、「事業承継全般について」が16.4%、「事業承継に関する借入相談」が11.7%、「現経営者の経営者保証の解除」が7.8%との回答が得られた(図表 160(1))。ただし、「相談したくない・していない」が63.3%を占めていることに注意する必要がある。金融機関の業態別にみると、「相談したくない・していない」の割合が「メガバンク」で84.9%と他の業態に比べて高い割合となっているのが目立つ。

2019年調査の相談したい内容についてみると、「事業承継全般について」が17.0%、「事業承継に関する借入相談」が12.3%、「担保、保証の解除に関する相談」が9.9%で、「相談したくない・していない」が51.0%と、選択肢はやや異なるものの2025年調査とほとんど変わらない結果となっている。

相談したい内容の各項目について、実際に相談している割合を見ると、「事業承継全般について」(37.5%)、「専門家の紹介に関する相談」(25.9%)、「事業承継に関する借入相談」(25.0%)、「現経営者の担保の解除に関する相談」(20.4%)などとなっている(図表 160(2))。事業承継に関する相談ニーズを持つ事業者であっても、その大半は実際にはメインバンクに相談していないことが分かる。また、「その他」との回答も46.4%と比較的高く、選択肢で想定しなかったさまざまな内容の相談が行われていることが推測される。

業態別ではサンプルサイズが小さいためばらつきが大きいですが、最もサンプルサイズが大きい「信用金庫」のデータをみると、「事業承継全般について」が37.3%、「事業承継に関する借入相談」が25.0%、「現経営者の担保の解除に関する相談」が23.5%、「専門家の紹介に関する相談」が21.4%と、全体とほぼ同じ水準となった。

支援を受けた内容のうち有益だった割合を図表 160(3)で確認すると、「後継者の選択、後継者の育成」「M&A、承継者の紹介」がともに100.0%、「専門家の紹介に関する相談」が85.7%、「承継者の経営者保証の回避」が77.8%などと、支援を受けている場合には有益性は高いとする割合が比較的高いようである。ただし、実際に相談した企業について

集計しているため、それぞれの内容のサンプルサイズが比較的小さく、本来の傾向を示していない可能性もあることに注意する必要がある。

図表 160 事業承継に関するメインバンク相談内容

	全体	① メガバンク	② 地方銀行	③ 第二地方銀行	④ 信用金庫	⑤ 信用組合	
(一) 相談希望内容	① 事業承継全般について	16.4%	9.7%	21.7%	15.6%	16.0%	18.2%
	② 事業承継に関する借入相談	11.7%	5.4%	11.3%	14.3%	12.3%	10.9%
	③ 現経営者の担保の解除に関する相談	5.8%	2.2%	7.0%	1.3%	6.5%	6.4%
	④ 現経営者の経営者保証の解除	7.8%	3.2%	6.1%	3.9%	8.7%	10.9%
	⑤ 承継者の経営者保証の回避	6.5%	1.1%	7.0%	7.8%	6.7%	7.3%
	⑥ 後継者の選択、後継者の育成	4.4%	0.0%	4.3%	1.3%	5.0%	8.2%
	⑦ M&A、承継者の紹介	3.6%	0.0%	9.6%	1.3%	3.3%	2.7%
	⑧ 専門家の紹介に関する相談	2.9%	1.1%	2.6%	1.3%	2.7%	4.5%
	⑨ その他	7.4%	1.1%	5.2%	7.8%	8.3%	10.9%
	⑩ 相談したくない・していない	63.3%	84.9%	62.6%	63.6%	61.7%	54.5%
回答者数	927	93	115	77	520	110	
(二) 実際の相談内容	① 事業承継全般について	37.5%	77.8%	40.0%	25.0%	37.3%	20.0%
	② 事業承継に関する借入相談	25.0%	60.0%	30.8%	0.0%	25.0%	16.7%
	③ 現経営者の担保の解除に関する相談	20.4%	50.0%	12.5%	0.0%	23.5%	14.3%
	④ 現経営者の経営者保証の解除	18.1%	66.7%	0.0%	0.0%	17.8%	25.0%
	⑤ 承継者の経営者保証の回避	15.0%	100.0%	25.0%	0.0%	11.4%	25.0%
	⑥ 後継者の選択、後継者の育成	9.8%	-	0.0%	0.0%	11.5%	11.1%
	⑦ M&A、承継者の紹介	3.0%	-	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%
	⑧ 専門家の紹介に関する相談	25.9%	100.0%	33.3%	0.0%	21.4%	20.0%
	⑨ その他	46.4%	0.0%	16.7%	83.3%	46.5%	41.7%
(三) 有益な支援の内容	① 事業承継全般について	77.2%	85.7%	60.0%	66.7%	80.6%	100.0%
	② 事業承継に関する借入相談	66.7%	100.0%	50.0%	-	62.5%	50.0%
	③ 現経営者の担保の解除に関する相談	72.7%	100.0%	100.0%	-	75.0%	0.0%
	④ 現経営者の経営者保証の解除	38.5%	50.0%	-	-	37.5%	33.3%
	⑤ 承継者の経営者保証の回避	77.8%	100.0%	50.0%	-	75.0%	100.0%
	⑥ 後継者の選択、後継者の育成	100.0%	-	-	-	100.0%	100.0%
	⑦ M&A、承継者の紹介	100.0%	-	100.0%	-	-	-
	⑧ 専門家の紹介に関する相談	85.7%	100.0%	100.0%	-	100.0%	100.0%
	⑨ その他	81.3%	-	0.0%	80.0%	90.0%	60.0%

注 1)「(2)実際の相談内容」の比率は、当該項目について相談希望内容を持っていると回答した人のみを対象に計算。同様に、「(3)有益な支援の内容」の比率は、当該項目について実際に相談をした人を対象に計算。

注 2) 該当者数の少ない「政府系金融機関」および「その他」をメインバンクにする回答結果を省略。

問44. 問 43 (1)で「⑩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しない理由をお教え下さい。(複数回答可)

前掲図表 160 (1) では、事業承継についてメインバンクに「相談したくない・していない」と回答した企業が 63.3%あることを確認した。そうした企業に理由を尋ねたところ、全

体では「相談する段階まで話が進んでいない」が49.9%と約半数を占めた（図表 161）。そのほか「良い助言をもらえそうにない」（12.0%）、「関係が希薄で相談しづらい」

（10.9%）などの回答が得られている。業態別にみると、いずれの金融機関でも「相談する段階まで話が進んでいない」が最も回答割合が高い傾向にある。また、「関係が希薄で相談しづらい」との回答が、「メガバンク」で24.7%とほかの業態よりも高いことがわかった。

2019年調査でも、「相談する段階まで話が進んでいない」が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%）、などを相談していない理由として挙げており、回答内容は変化していないことがわかる。

「相談する段階まで話が進んでいない」という回答の背景には、(a)金融機関への相談は事業承継準備が一定程度進んだ段階で行うものという経営者側の認識、(b)事業承継準備そのものが進展していないために相談すべき具体的論点が形成されていない状況、など複数の解釈が可能である。いずれにせよ、金融機関と事業者の早期の対話のハードルを下げること、および金融機関が日常的な接触の中で事業承継に対する事業者の問題意識を高めることが、課題となる。

図表 161 メインバンクに事業承継の相談をしない理由

	全体	① メガバンク	② 地方銀行	③ 第二地方銀行	④ 信用金庫	⑤ 信用組合
① 他の金融機関に相談している	2.1%	7.8%	4.3%	2.1%	0.3%	1.7%
② 金融機関以外に相談している	9.5%	15.6%	12.9%	17.0%	6.8%	6.8%
③ 個人の資産情報を開示したくない	1.9%	2.6%	4.3%	0.0%	1.9%	0.0%
④ 相談する段階まで話が進んでいない	49.9%	32.5%	52.9%	40.4%	52.9%	61.0%
⑤ 良い助言をもらえそうにない	12.0%	14.3%	10.0%	14.9%	12.7%	6.8%
⑥ 相談できると思っていなかった	8.6%	7.8%	5.7%	10.6%	8.4%	10.2%
⑦ 関係が希薄で相談しづらい	10.9%	24.7%	11.4%	14.9%	7.8%	5.1%
⑧ その他	27.5%	22.1%	28.6%	23.4%	28.9%	30.5%
回答者数	567	77	70	47	308	59

注)複数回答あり。該当者数の少ない「政府系金融機関」および「その他」をメインバンクにする回答結果を省略。

(9) 兵庫県信用保証協会の認知と支援期待

問45. 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、どこから入手していますか。当てはまるものを全て選んで下さい。(複数回答可)

図表 162 信用保証協会の保証商品や支援情報の入手先

	2019 年調査	2025 年調査
① 金融機関の担当者	76.9%	72.4%
② 保証協会の職員	5.2%	1.6%
③ 保証時報や協会資料	2.4%	1.8%
④ 保証協会のホームページ	2.1%	3.4%
⑤ 協会以外のホームページ	2.6%	0.5%
⑥ 新聞・テレビ・ラジオ	0.1%	0.6%
⑦ 自治体からの広報誌等	0.7%	1.3%
⑧ 商工団体等の会報等	0.7%	6.7%
⑨ その他	3.1%	3.5%
⑩ 取得していない	20.4%	19.9%
回答者数	1,557	1264

注)複数回答あり

図表 162 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 72.4%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、保証協会の職員、保証時報や協会資料、保証協会のホームページ、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、「取得していない」という企業も 2 割弱ある。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。

2019 年調査と比較すると、商工団体等からの会報等が 0.7%から 6.7%に上昇し、最も多かった金融機関の担当者については 76.9%から 72.4%に減少しており、事業承継済み企業（図表 79）と同様の変化となっている。依然として金融機関が主要な情報ルートであることに変わりはないが、商工団体等のルートの役割が一定程度拡大している可能性がある。

問46. 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一つとして考えますか。

図表 163 兵庫県信用保証協会への相談意向

	① はい	② いいえ	回答者数
2019年調査	29.9%	70.1%	1525
2025年調査	30.0%	70.0%	1219

図表 163 は、事業承継の相談先として兵庫県信用保証協会を選択するかどうかを尋ねたものである。図表 162 においては、信用保証協会から直接に情報を取得している経営者は少なかったが、本間によると、事業承継を実際に経験していない未済企業においては、信用保証協会を相談先として認識する経営者は約 3 割にとどまっており、事業承継という課題における信用保証協会の存在感を高める余地があることを示している。

2019 年調査についても同様で大きな変化は見られない。過半数の回答が入れ替わった事業承継後（図表 82）と様相を異にしている。

問47. 問46で「①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いますか。当てはまるものを全てお答え下さい。(複数回答可)

図表 164 は、今後の事業承継の相談先とし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51.7%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34.0%、「有益なアドバイスを受けられそう」は32.3%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。

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18.3%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。

2019年調査と比較すると、「有益なアドバイスを受けられそう」が2019年調査の28.0%であったものが2025年調査では32.3%となっている。同様に、「保証以外の金融について教えてくれる」も9.2%から11.2%に、「本業に関する相談にも応じてくれる」も同様に6.4%から9.6%となっており、信頼できる相談相手としての認識が高まっているものとみられる。この傾向は事業承継後（図表 83）と同様である。事業承継後は「必要資金の借入相談にもものってくれる」および「将来に向けて良好な関係をつくりたい」は減少しているが、事業承継前においては横ばいで推移しており、これらの企業においては信用保証を円滑に承諾することに対する期待は依然として高いものとみられる。

なお、2025年調査で新たに加えた「経営者保証の解除に関する助言」には14.9%が期待を示している。事業承継を経験していない未済企業においても、信用保証協会に経営者保証問題に関する助言機能を期待する層が一定程度存在することは、信用保証協会の役割が従来の金融支援から経営者保証問題への助言機能へと拡大しつつあることを示唆する重要な結果である。

図表 164 保証協会に相談したい・期待する支援内容

	2019年	2025年
① 必要資金の借入相談にもものってくれる	51.0%	51.7%
② 保証以外の金融について教えてくれる	9.2%	11.2%
③ 本業に関する相談にも応じてくれる	6.4%	9.6%
④ 有益なアドバイスを受けられそう	28.0%	32.3%
⑤ 経営者保証の解除に関する助言	—	14.9%
⑥ 将来に向けて良好な関係をつくりたい	36.8%	34.0%
⑦ 保証協会の担当者と懇意になりたい	3.7%	7.0%
⑧ 保証協会をよく知らないのわからない	18.9%	18.3%
⑨ その他	3.2%	5.1%
回答者数	435	356

注)複数回答あり

問48. 信用保証協会のサービスで、事業承継の課題解決に悩んでいる事業者に対して公認会計士や中小企業診断士などが最大 8 回無料でサポートする「外部専門家派遣制度」をご存じですか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 165 外部専門家派遣制度の認知状況

① 利用したことがある	② 知っているが利用したことはない	③ 知らない	回答者数
1.9%	8.9%	89.2%	1253

図表 165 は、外部専門家派遣制度の認知・利用状況を尋ねた質問への回答結果である。

「知らない」が 89.2%を占めており、認知度に大きな課題がある。信用保証協会の保証商品や支援サービスに関する情報の入手先が主に金融機関経由であること(図表 162)から、金融機関との連携が認知度拡大を図るために有効であると考えられる。支援制度が存在してもその存在が事業者に届かなければ利用されないという現状は、制度設計と広報のあり方を見直す必要性を示している。

問49. 外部専門家派遣制度を利用するとすれば、どのようなことを相談したいですか。当てはまるものを全て選んで下さい。(複数回答可)

図表 166 外部専門家に相談したい内容

① 後継者の選定・育成	9.9%
② 株式の承継	10.4%
③ 税金	17.1%
④ 法律	10.3%
⑤ 事業承継のための借入	11.0%
⑥ 経営者保証の解除	11.7%
⑦ 事業の譲渡の進め方(例：従業員の引継ぎ)	12.7%
⑧ 事業承継の進め方(例：承継計画の策定)	16.2%
⑨ 事業承継に関するもめごと	5.5%
⑩ 事業承継後の経営の進め方	13.8%
⑪ その他	7.0%
⑫ 相談したいことはない	46.1%
回答者数	1207

注)複数回答あり

図表 166 は、外部専門家へ相談を希望する内容を尋ねた質問への回答結果である。

約46%を占めた「相談したいことはない」を除くと、回答の比率が高かったのは、「税金」が17.1%となっており、株式の承継に伴って実務上の論点となりうる税金への対策についての関心が高いものと推察される。また、「事業承継の進め方(例、承継計画の策

定)」が16.2%、「事業承継後の経営の進め方」が13.8%、「事業の譲渡の進め方（例、従業員の引継ぎ）」が12.7%を占めており、事業承継後を見据えた事業承継の計画策定と実行に関心が高いものと推察される。事業承継済み企業（図表 81）においても同様に、「税金」が16.8%と最も高い回答比率となっている。一方で、「株式の承継」は承継未済企業が10.4%に対して、承継済み企業は15.8%に上っており、事業承継を進めていくにつれて、具体的な株式の承継方法についての関心が高まったものと考えられる。

問50. 外部専門家派遣制度を利用したいと思いますか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 167 外部専門家派遣制度の利用意向

① 利用したい	② 利用したくない	③ わからない	回答者数
4.5%	30.1%	65.5%	1210

図表 167 は、外部専門家派遣制度の利用意向を尋ねた質問への回答結果である。

「利用したい」はわずか4.5%にとどまり、「わからない」が65.5%、「利用したくない」が30.1%と続いている。利用意向を明確に示す経営者は少なく、大半の事業者が判断を留保していることがわかる。信用保証協会に対しては、主に必要資金の相談にのってくれることを期待している（図表 164）ためであると考えられる。事業承継済み企業（図表 85）においては、「利用したい」は16.0%、「利用したくない」は16.0%、「わからない」は67.9%となっており、事業承継を経て外部専門家に対するニーズが高まったものと考えられる。

問51. 問50で「①利用したい」と答えた方への質問です。どの専門家に相談したいですか。（複数回答可）

図表 168 は、外部専門家派遣制度の利用する場合、相談したい専門家の種類を尋ねた質問への回答結果である。ただし、52人に対する比率であることに注意が必要である。

「中小企業診断士」が約60%を占めており、中小企業経営支援の中核的な担い手として

事業承継についても相談ニーズが高いことが示された。会計・税務については、税理士が約40%であり公認会計士の約23%を上回っている。中小企業の経理・財務や決算は、税務申告や節税、経営支援、資金繰りを意識して行うことが求められており、税理士の関与が一般的とされていることに符合している。また、弁護士についても約21%となっており、法務（リーガル）に関する専門家として相談するニーズが存在することが確認できた。この傾向は事業承継に関する主な相談相手を質問した結果（図表 154）において公認会計士および税理士が39.3%となっており中小企業診断士および弁護士の5.5%を上回っていることと必ずしも整合していないが、経営全般を幅広く相談できる専門家として中小企業診断士を選択しているものと考えられる。

図表 168 相談したい専門家の種類

① 公認会計士	23.1%
② 税理士	40.4%
③ 中小企業診断士	59.6%
④ 社会保険労務士	13.5%
⑤ 弁護士	21.2%
回答者数	52

注) 複数回答あり

問52. 問 50 で「② 利用したくない」と答えた方への質問です。利用したくない理由は何ですか。(複数回答可)

図表 169 外部専門家派遣制度を利用しない理由

① 相談の時間がとれない	9.6%
② 仕事が忙しい	9.3%
③ 良いアドバイスが期待できない	16.4%
④ 承継の悩みが他者に漏れる心配	2.5%
⑤ 何を相談してよいかわからない	18.6%
⑥ 他に相談できる先がある	40.6%
⑦ その他	28.5%
回答者数	323

注) 複数回答あり

図表 169 は、外部専門家派遣制度を利用したくない理由について尋ねた質問への回答結果である。

「他に相談できる先がある」が約41%を占めている。事業承継は中小企業における重要な論点であるが、次の経営者候補を誰にするか、経営を引き継ぐ計画そのものが、機微（センシティブ）な情報であるために、既に付き合いがあり信頼できる相談先に対して相談したいと考えたものと推察できる。「承継の悩みが他者に漏れる心配」の回答は約3%あり、情報管理へのリスクを反映した回答もみられた。「良いアドバイスが期待できない」の回答は約16%あり、信用保証協会が派遣した専門家に対して、一定の経験や専門性に基づいて個々の企業に適合した解決策を得るための相談を行うことはなじまないと考えているものと推察される。

一方で、「何を相談してよいかわからない」が約19%を占めており、相談するための手順や段取りに戸惑っていることも推察される。また、多忙な業務を理由とする回答についても、「相談の時間が取れない」が約10%、「仕事が忙しい」が約9%を占めており、落ち着いて考えて対応を練るための時間の確保に苦慮している実態が垣間見える。

なお、事業承継済み企業（図表 86）においても、「他に相談できる先がある」が41.2%、「何を相談してよいかわからない」が30.6%、「相談の時間が取れない」が14.1%となっており、同様の傾向を示している。

問53. 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。当てはまるものを全て選んで下さい。（複数回答可）

図表 170 は、事業承継時の保証付き借入に関する要望を並べたものである。資金調達コストに対する要望が39.4%を占めており、最も多い。

続いて、「様々な資金需要に対応できる保証」が25.8%、「経営者保証が不要な保証」が25.8%、「迅速な借入の実現」が23.5%と続いている。2020年4月に、事業承継に関連して経営者保証の不要な事業承継特別保証制度が作られたが、こうした保証商品に強いニーズがあることがわかる。「迅速な借入の実現」や「様々な資金需要に対応できる保証」については、信用保証協会の保証を付けた借入に際してもスピードや自社の資金需要に適

した保証商品へのニーズを示している。

事業承継済み企業（図表 84）においても、資金調達コストに対する要望は53.1%と最も高い。「迅速な借入の実現」が30.9%、「経営者保証が不要な保証」が30.0%と続いており、順番が入れ替わっているものの事業承継済み企業（図表 84）と同様の傾向を示している。

2019年調査の「保証人が不要な保証」41.2%と2025年調査の「経営者保証が不要な保証」25.8%を比較すると、数値上は15.4ポイント減少している。ただし設問文が異なり、2019年調査では第三者保証を含む概念であったのに対し、2025年調査では経営者保証に限定されている。したがって単純な比較は困難である。経営者保証を求めない融資を政府や関係機関、金融業界が推進してきた影響を受けて事業者の認識が変化した可能性もあるが、本調査から両調査間の関心水準の変化を結論づけることはできない。

図表 170 事業承継の借入に係る保証制度へのニーズ

	2019年調査	2025年調査
① 様々な資金需要に対応できる保証	27.0%	25.8%
② 資金調達コスト（保証料・金利）が低い	45.7%	39.4%
③ 金利が固定利率で借入できる保証	11.7%	12.2%
④ 経営者保証が不要な保証 ※	41.2%	25.8%
⑤ 迅速な借入の実現	27.7%	23.5%
⑥ 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	4.6%	7.9%
⑦ 後継者の経営相談サービスなど事業承継後の支援	11.5%	13.1%
⑧ その他・わからない	25.3%	34.0%
回答者数	1421	1184

注)複数回答あり。2019年調査では「保証人が不要な保証」として質問している(経営者保証に限定されていない)。

(10) 事業承継施策の認知度

問54. 次の用語や組織・制度等についてご存じですか。それぞれ一つ選んで下さい。

図表 171 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。理解度が高いと考えられる施策、すなわち「よく知っている」と「ある程度知っている」の両者を足した割

合が高いものは、事業承継済み企業と同じく「(3)金融機関の事業性評価」、「(7)自社株の株価算定方法」、「(8)経営力向上計画」となっている。これらの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、相対的に理解度は高いと考えられるが、その割合はいずれも1割程度にとどまっている。事業承継の主たる担い手となる未済企業の間で、支援制度の認知が極めて限定的であることを示している。

一方、「(6)遺留分に関する民法の特例」や「(10)兵庫県信用保証協会の事業承継・M&A保証『リレー』」が理解度の低い施策となっている。この傾向は事業承継済み企業と同様であるが、事業承継未済企業では「聞いたことがない」と回答した割合が8割近くとなっており、事業承継済み企業における割合（6～7割）より高くなっている。これらの結果から、各種施策について、事業承継未済企業の間でより知られていないことがわかる。

事業承継未済企業では、「(6)」「(10)」に加えて「(4)事業承継・引継ぎ補助金」、「(5)事業承継税制」についても「聞いたことがない」という回答が7割を超えている。このことから、事業承継未済企業では各種施策について認知度がより低い傾向にあるといえる。

各種施策を知らないために、事業承継の準備に踏み切れない企業も一定数存在する可能性が示唆される。また、事業承継の準備を始めた企業でも、その段階で選択肢として認識できていなければ、利用のタイミングが限られる施策もあり、スムーズな事業承継が阻害されることも考えられる。

なお、2019年調査と比較すると、「聞いたことがない」と回答した企業の割合が「(10)兵庫県信用保証協会の事業承継・M&A保証『リレー』」（5.6%ポイント）と「(9)事業承継・引継ぎ支援センター」（11.6%ポイント）で減少しているのが目に付くが、他の各施策については、2019年の方が良好である（「聞いたことがない」の割合が低い）ものも多い。

このことは、前述のように、事業承継済み企業では2025年にほとんどの施策について認知度が改善していること、特に「(9)事業承継・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』」の理解度が大きく上昇していたことと対照的である。この認知度の顕著な差は、各種支援施策が「承継の実行プロセス」においては一定の浸透を見せている一方で、承継準備の「入り口」に立つ前の未済企業に対しては、依然として情報が届きにくい構造にあることを示唆している。

承継済み企業においては、実際の承継手続きの過程で支援機関や金融機関との具体的な接触が生じ、その結果として「事後的に」認知度が向上したと考えられるが、未済企業、

特に準備を放置している層にとっては、各制度が「検討の選択肢」として意識される段階にすら至っていないのが実態である。これらのことから、特に事業承継未済企業にこうした施策を知ってもらう必要性が高く、周知のための広報の工夫がこれまで以上に必要であるといえよう。ただし、それは単なる制度名の周知にとどまらず、承継準備の初動において支援機関へ接続するための「導線」としての広報でなければならない。

この点で、日常業務に追われる中小企業経営者が各施策の内容を「よく知っている」状態を目指すのは現実的ではないことに注意が必要である。むしろ、制度の存在を「聞いたことがある」程度には認識してもらい、「困ったときには、あの制度やあの機関に相談すればよい」というアクセスの端緒を確保しておくことが重要である。そして、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ことになると想定される。そのような「適切な支援への接続」がスムーズに行われる状況を作るためにも、相当の周知努力が必要である。

図表 171 各種制度等の認知度

	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	回答者数
(1) 経営者保証ガイドライン	1.6%	6.7%	33.2%	58.5%	1166
(2) 事業承継ガイドライン	1.0%	5.9%	35.1%	58.0%	1166
(3) 金融機関の事業性評価	1.4%	9.0%	31.8%	57.8%	1156
(4) 事業承継・引継ぎ補助金	0.4%	3.4%	25.2%	70.9%	1163
(5) 事業承継税制	0.8%	4.3%	23.8%	71.1%	1158
(6) 遺留分に関する民法の特例	0.9%	4.8%	15.3%	79.1%	1154
(7) 自社株の株価算定方法	2.0%	11.5%	21.8%	64.6%	1131
(8) 経営力向上計画	1.7%	7.7%	28.1%	62.5%	1150
(9) 事業承継・引継ぎ支援センター	1.4%	4.7%	28.9%	65.1%	1160
(10) 兵庫県信用保証協会の事業承継・M&A保証「リレー」	0.5%	2.0%	19.2%	78.3%	1158

図表 172 各種制度等の認知度の変化

	よく知っている		聞いたことがない	
	2019年調査	2025年調査	2019年調査	2025年調査
(1) 経営者保証ガイドライン	0.7%	1.6%	58.3%	58.5%
(2) 事業承継ガイドライン	0.4%	1.0%	61.3%	58.0%
(3) 金融機関の事業性評価	1.4%	1.4%	55.1%	57.8%
(4) 事業承継・引継ぎ補助金	0.4%	0.4%	70.7%	70.9%
(5) 事業承継税制	0.7%	0.8%	70.6%	71.1%
(6) 遺留分に関する民法の特例	1.5%	0.9%	75.2%	79.1%
(7) 自社株の株価算定方法	2.6%	2.0%	64.5%	64.6%
(8) 経営力向上計画	3.2%	1.7%	58.2%	62.5%
(9) 事業承継・引継ぎ支援センター	0.5%	1.4%	76.7%	65.1%
(10) 兵庫県信用保証協会の事業承継・M&A保証「リレー」	0.3%	0.5%	83.9%	78.3%

5. 事業承継済み企業と事業承継未済企業の比較

本節では、第3節と第4節で事業承継済み企業と事業承継未済企業を別々に整理した結果を、共通質問項目に着目して再構成し、両者の違いから事業承継の実現条件と支援課題を検討する。共通する設問を横断的にみることで、単に「済んでいる企業」と「済んでいない企業」の違いを示すだけでなく、どのような企業で承継が進みやすく、どのような企業で承継が遅れやすいのか、さらに支援機関の役割や制度認知が承継の成否にどのように関係しているのかを、より立体的に把握することができる。

本節で比較の対象とするのは、会社の概要、現経営者の属性、相談相手、メインバンク、兵庫県信用保証協会の認知と支援期待、事業承継施策の認知度である。これらはいずれも、事業承継済み企業と未済企業の双方に共通して設定された設問であり、しかも2019年調査との比較が可能な項目を多く含んでいる。したがって、2025年時点の済み・未済の差だけでなく、2019年から2025年にかけてその差が拡大したのか縮小したのかを考察することもできる。こうした観点から本節では、事業承継の「結果」だけではなく、承継を実現する前提条件、承継準備への入り方、支援へのアクセスにも注目して、比較を行う。

(1) 会社の概要

まず、企業の基本属性を比較すると、事業承継未済企業では、事業承継済み企業に比べて個人事業の比率が高く、株式会社の比率が低いという特徴が明確である。図表 173 によれば、2025年調査において、個人事業の比率は事業承継済み企業 5.1% に対して未済企業 35.6% であり、株式会社は済み企業 68.1% に対して未済企業 42.6% である。2019年調査でも、個人事業は済み企業 8.0%、未済企業 33.5% であり、個人事業の方が、事業承継が遅れやすいという構図は一貫している。

これは、個人事業では法人に比べて、経営と家計、事業資産と個人資産が密接に結びついていること、また組織としての承継よりも「本人の引退」に近い意思決定になりやすいことが背景にあると考えられる。

図表 173 経営形態の比較

	2019年調査		2025年調査	
	(1) 事業承継 済み企業	(2) 事業承継 未済企業	(1) 事業承継 済み企業	(2) 事業承継 未済企業
① 個人事業	8.0%	33.5%	5.1%	35.6%
② 株式会社	70.2%	41.9%	68.1%	42.6%
③ 有限会社	20.2%	23.0%	25.1%	19.1%
④ 合同会社	-	-	0.4%	1.3%
⑤ その他	1.6%	1.7%	1.3%	1.4%
回答者数	634	1,635	545	1310

注)事業承継済み企業については図表 5 および 2019 年調査結果、事業承継未済企業については図表 89 および 2019 年調査結果に基づき作成。

企業の質的側面を示す項目として、事業内容の強みと将来性を比べると、事業承継済み企業の方が明らかに高い評価を示している。図表 174 と図表 175 では、肯定的回答(「大いにある」「多少ある」の合計)から否定的回答(「あまりない」「まったくない」の合計)を差し引いたネット評価指標を用いている。プラスであれば肯定的評価が優勢、マイナスであれば否定的評価が優勢であることを意味する。事業内容の新しい点・強みについて、事業承継済み企業での 29.4%ポイントに対して未済企業は 22.7%ポイント、将来性では事業承継済み企業が 44.7%ポイントであるのに対して未済企業 12.6%ポイントとなっている。

つまり、承継済み企業の方が、企業の競争力や将来展望についてより高い自己評価を持っている。もちろん、これは「もともと条件のよい企業ほど承継されやすい」という選抜効果を含んでいる可能性がある。しかし同時に、事業承継に向けた準備過程において経営課題の把握や磨き上げが行われ、結果として企業価値が高まった可能性も否定できない。事業承継を単なる経営者交代ではなく、企業再生・再成長の契機として捉える見方は、この比較からも示唆される。

以上の比較から、未済企業では、個人事業の比率が高く、企業規模が相対的に小さいという特徴が確認できる。こうした属性は、事業承継の必要性が高いにもかかわらず、承継準備が制度的・組織的に進みにくい構造と関係していると考えられる。

図表 174 事業承継済み企業の事業内容の新しい点・強みと将来性の比較

	1. 大いにある	2. 多少ある	3. あまりない	4. まったくない	(1+2)-(3+4)	回答者数
新しい点・強み	11.1%	53.6%	31.4%	3.9%	29.4%	541
将来性	14.8%	57.5%	24.8%	2.8%	44.7%	532

注 1)図表 16 および図表 17 に基づき作成。

注 2)「(1+2)-(3+4)」は、「大いにある」「多少ある」の合計比率から、「あまりない」「まったくない」の合計比率を差し引いた値である。

図表 175 事業承継未済企業の事業内容の新しい点・強みと将来性

	1. 大いにある	2. 多少ある	3. あまりない	4. まったくない	(1+2)-(3+4)	回答者数
新しい点・強み	9.7%	51.6%	29.5%	9.2%	22.7%	1,296
将来性	9.5%	46.9%	35.9%	7.7%	12.6%	1,291

注) 図表 102 と図表 103 に基づき作成。

(2) 相談相手の比較

事業承継に関する主な相談相手については、事業承継済み企業と未済企業の間で、相談先の顔ぶれそのものには大きな違いはない。2025 年調査では、済み企業・未済企業ともに「家族」と「顧問の公認会計士、税理士」が中心であり、済み企業では家族 44.4%、税理士・会計士 39.0%、未済企業では家族 55.5%、税理士・会計士 39.3%であった。また、「自社の役員・従業員」も済み企業 32.8%、未済企業 30.4%と近い。金融機関への相談も済み企業 18.3%、未済企業 15.6%で、差はあるものの決定的ではない。したがって、「誰に相談するか」だけをみる限り、承継済み企業と未済企業の間には大きな構造差はないと言える。

しかし、相談の有益性評価を比べると、両者の差は非常に大きい。図表 176 では、済み企業の方が、ほぼすべての相談先について有益性を高く評価している。たとえば、顧問の公認会計士・税理士については、済み企業 84.4%に対して未済企業 53.8%、金融機関については済み企業 69.8%に対して未済企業 52.8%、自社の役員・従業員では 67.4%対 43.6%、知人では 71.6%対 33.0%、商工会議所・商工会等では 76.3%対 49.4%である。つまり、未済企業でも相談自体は一定程度行われているが、それが「有益であった」と感じられる水準は、済み企業に比べてかなり低い。事業承継が成功したことにより、事業承継済み企業の相談への評価が高めになる可能性もあるが、事業承継未済企業の相談先が一般的な助言にとどまり、承継の具体的前進につながっていない可能性も考えられる。ここから、事業承継支援にとっては相談先の「数」だけではなく、相談の「質」と「具体性」も重要であることが示唆される。

この違いは、支援の役割分担のあり方を考える上でも示唆的である。家族や顧問税理士は、承継の最初の相談先として機能しやすいが、それだけでは承継は進まない。済み企業では、そうした相談が承継実行に資する支援として認識されているのに対し、未済企業では、同じ相談先であっ

でも承継準備の前進には十分結び付いていない。したがって、税理士等の専門家、金融機関、公的支援機関がどの段階で、どのように連携しながら承継を具体化させるかが重要になる。未済企業においては、相談の有益性を高めるための「接続」が不足している可能性が高い。

なお、2019年と2025年の変化をみると、承継済み企業では相談先がやや多様化し、その有益性も高く認識される方向に進んでいる一方、未済企業では「家族・税理士中心」の構図が強く残っている。相談ネットワークの厚みの差が、承継の実現と未実現の差の一部を説明している可能性がある。

図表 176 事業承継に関する主な相談相手及びその有益性の比較

	事業承継済み企業		事業承継未済企業	
	(1) 相談先	(2) 有益であった先	(3) 相談先	(4) 有益であった先
① 自社の役員・従業員	32.8%	67.4%	30.4%	43.6%
② 家族	44.4%	59.2%	55.5%	33.2%
③ 取引先	13.9%	68.5%	13.8%	42.2%
④ 知人	16.8%	71.6%	15.2%	33.0%
⑤ 金融機関（政府系金融機関を含む）	18.3%	69.8%	15.6%	52.8%
⑥ 信用保証協会	1.9%	60.0%	3.0%	37.8%
⑦ 顧問の公認会計士、税理士	39.0%	84.4%	39.3%	53.8%
⑧ 弁護士や中小企業診断士、コンサルタント	9.3%	75.5%	5.5%	50.7%
⑨ 商工会議所・商工会、中小企業団体中央会	7.2%	76.3%	6.8%	49.4%
⑩ 事業承継・引継ぎ支援センターなどの公的支援機関	1.1%	66.7%	3.2%	50.0%
⑪ その他	2.9%	66.7%	4.5%	38.6%
⑫ なかった	13.7%	-	9.4%	-
⑬ わからない	2.1%	-	-	-
回答者数	525	-	1254	-

注 1) 事業承継済み企業については図表 70、事業承継未済企業については図表 154 に基づき作成。

注 2) 「有益であった先」は、相談先で当該項目を選んだ回答者に限定して比率を計算した。

(3) メインバンクとの関係の比較

メインバンクの業態分布そのものには、済み企業と未済企業の間に大きな差はない。図表 177 では、信用金庫が済み企業 55.3%、未済企業 55.7% とほぼ同水準であり、地方銀行、第二地方銀行、信用組合がこれに続いている。したがって、どの業態を主たる取引金融機関としているかそれ自体が、承継の成否を決定づけているとは言いにくい。兵庫県においては、承継済み企業・未

済企業を問わず、地域金融機関が主要なメインバンクであるという点は共通している。なお、2019年と2025年では、未済企業の本メインバンクが信用金庫中心であることに大きな変化はない(図表157)。

図表 177 メインバンクの業態構成の比較

	①メ ガバ ンク	②地 方銀 行	③第 二地 方 銀行	④信 用金 庫	⑤信 用組 合	⑥政 府系金 融機関	⑦そ の他	⑧な い	回答 者数
事業承継 済み企業	10.9%	11.5%	11.3%	55.3%	8.4%	0.6%	0.8%	1.3%	523
事業承継 未済企業	8.6%	12.0%	8.4%	55.7%	11.9%	0.9%	0.5%	2.0%	1226

注)事業承継済み企業については図表 73、事業承継未済企業については図表 157に基づき作成。

図表 178 メインバンクの対応に対する評価の比較

	事業承継 済み企業	事業承継 未済企業
① 事業の中身を理解している	53.9%	46.0%
② 経営者を信頼している	27.1%	25.5%
③ 親身に対応してくれる	36.8%	33.0%
④ いざという時に対応してくれる	25.6%	27.1%
⑤ 資金繰り以外の相談にも乗ってくれる	24.8%	18.0%
⑥ 協会保証なしの融資も実施してくれる	22.1%	24.5%
⑦ 担当者が頻繁に訪問してくれる	26.6%	21.2%
⑧ いずれも当てはまらない	13.2%	20.1%
回答者数	516	1103

注)事業承継済み企業については図表 74、事業承継未済企業については図表 158に基づき作成。

メインバンクの対応に対する評価では、済み企業の方が概して高い評価を与えている(図表178)。「いずれも当てはまらない」が13.2%対20.1%と差がついている点に、その傾向が表れている。項目別にみると、「事業の中身を理解している」「資金繰り以外の相談にも乗ってくれる」「担当者が頻繁に訪問してくれる」など、平時からの理解・伴走・非資金面支援に関わる項目で済み企業の評価が相対的に高い。

この違いは、メインバンクに事業承継を相談しない理由を比べるとさらに明確になる。図表 179によれば、済み企業で「相談する段階まで話が進んでいない」と答えた割合は15.8%であるのに対し、未済企業では49.9%に達する。未済企業では、そもそも承継準備が初期段階にとどまり、メインバンクに具体的な相談を持ち込む前段階で止まっている企業が多いのである。他方、済み企業では「相談できると思っていなかった」が23.1%と最も高く、未済企業の8.6%を大きく上回る。こ

れば、済み企業側には、過去に承継を進めた当時は金融機関を相談先と認識していなかった企業が少なくなかったことを示している。逆に言えば、未済企業では金融機関を相談先として想定する認識は以前より改善している可能性があるが、それでもなお「相談する段階まで話が進んでいない」との意識が最大の理由となっている。

図表 179 メインバンクに相談しなかった理由の比較

事業承継済み企業		事業承継未済企業	
① 他の金融機関に相談した	5.3%	① 他の金融機関に相談している	2.1%
② 金融機関以外に相談した	16.2%	② 金融機関以外に相談している	9.5%
③ 個人の資産情報を開示しなかった	1.6%	③ 個人の資産情報を開示したくない	1.9%
④ 相談する段階まで話が進んでいない	15.8%	④ 相談する段階まで話が進んでいない	49.9%
⑤ 良い助言をもらえそうになかった	4.5%	⑤ 良い助言をもらえそうにない	12.0%
⑥ 相談できると思っていなかった	23.1%	⑥ 相談できると思っていなかった	8.6%
⑦ 関係が希薄で、相談しづらかった	6.9%	⑦ 関係が希薄で相談しづらい	10.9%
⑧ その他	33.6%	⑧ その他	27.5%
回答者数	247	回答者数	567

注 1) 複数回答あり。事業承継済み企業は「相談しなかった理由」、事業承継未済企業は「相談しない理由」。

注 2) 選択肢も異なる場合が多いため両方の選択肢を示した。

注 3) 事業承継済み企業については図表 77、事業承継未済企業については図表 161 に基づき作成。

また、未済企業側では、2019年調査でも「相談する段階まで話が進んでいない」が48.6%、「関係が希薄で相談しづらい」が13.8%、「良い助言をもらえそうにない」が13.2%であり、2025年と大きくは変わっていない。すなわち、未済企業においてメインバンク相談が進まない理由は、この6年間で大きく改善していない。一方で、済み企業ではメインバンクとの関係に対する評価が総じて高い。ここからは、承継を実現した企業では、結果として金融機関との関係が深化しやすいか、あるいはもともと相対的に良好な関係を持っていた企業ほど承継が進みやすいかのいずれか、あるいは両方が作用していると考えられる。

図表 180 メインバンクへの事業承継に関する相談内容

	事業承継済み企業		事業承継未済企業	
	(1) 相談内容	(2) 有益な支援を受けた	(3) 相談希望内容	(4) 有益な支援を受けた
① 事業承継全般について	22.4%	61.3%	16.4%	77.2%
② 事業承継に関する借入相談	15.8%	74.7%	11.7%	66.7%
③ 担保の解除に関する相談（未済企業は「現経営者の担保の解除に関する相談」）	3.4%	75.0%	5.8%	72.7%
④ 前経営者の経営者保証の解除（未済企業は「現経営者の経営者保証の解除」）	9.9%	68.1%	7.8%	38.5%
⑤ 承継者の経営者保証の回避	5.7%	81.5%	6.5%	77.8%
⑥ 後継者の選択、後継者の育成	1.9%	11.1%	4.4%	100.0%
⑦ M&A、承継者の紹介	0.8%	25.0%	3.6%	100.0%
⑧ 専門家の紹介に関する相談	4.4%	85.7%	2.9%	85.7%
⑨ 事業承継後の本業の成長戦略	3.2%	60.0%	—	—
⑩ その他	5.3%	60.0%	7.4%	81.3%
⑪ 相談しなかった（未済企業は「相談したくない・していない」）	53.2%	—	63.3%	—
⑫ わからない	5.7%	—	—	—
回答者数	474	—	927	—

注 1) (1) (3)は複数回答あり。

注 2) (2)は(1)で相談内容として当該項目を選んだ回答者に限定して比率を計算した。

注 3) (4)は実際に当該項目を相談した回答者に限定して比率を計算した。

注 4) 事業承継済み企業については図表 76、事業承継未済企業については図表 160 に基づき作成。

さらに、未済企業では、メインバンクに対する相談希望内容として「事業承継全般」「借入相談」「現経営者保証の解除」などが挙がっており、実際に相談した場合の有益性も項目によっては高い（図表 180）。とりわけ「専門家の紹介」「承継者の経営者保証の回避」「借入相談」などでは高い評価が得られている。

一方、「現経営者の経営者保証の解除」については未済企業の有益性が 38.5%と低めであり、承継済み企業の「前経営者の経営者保証の解除」68.1%と大きな差がある。両者は厳密には異なる相談内容であり、また両者とも実相談者数が限られるため解釈には留保が必要であるが、承継前の段階で経営者保証の解除を進めることが構造的に困難である可能性が示唆される。承継済み企業に有益な支援が提供されたことが承継を後押しした面もあると考えられる一方、未済企業支援の焦点としては、承継の見通しが立つ前の段階から経営者保証問題に前向きに対応できる金融機関の能力を高める必要がある。

(4) 兵庫県信用保証協会の認知と支援期待の比較

信用保証協会に関する情報の入手経路をみると、承継前後を問わず、金融機関担当者経由が圧倒的に多い。図表 181 では、未済企業で 72.4%、済み企業で 68.7%が「金融機関の担当者」と回答している。保証協会職員、協会資料、ホームページなど金融機関を経由しないルートはごくわずかであり、「取得していない」も未済企業 19.9%、済み企業 23.5%に達する。つまり、保証協会は利用企業にとって直接的な情報提供主体というより、金融機関を介して認識される存在である。この点は、保証協会の支援機能を考える上で重要であり、現実の接点はなお金融機関が担っていることを意味する。

図表 181 信用保証協会の保証商品や支援サービスに関する情報の入手先の比較

	事業承継前	事業承継後
① 金融機関の担当者	72.4%	68.7%
② 保証協会の職員	1.6%	0.8%
③ 保証時報や協会資料	1.8%	1.5%
④ 保証協会のホームページ	3.4%	3.2%
⑤ 協会以外のホームページ	0.5%	0.8%
⑥ 新聞・テレビ・ラジオ	0.6%	0.9%
⑦ 自治体からの広報誌等	1.3%	0.9%
⑧ 商工団体等の会報等	6.7%	7.0%
⑨ その他	3.5%	4.0%
⑩ 取得していない	19.9%	23.5%
回答者数	1264	531

注)複数回答あり。事業承継済み企業については図表 79、事業承継未済企業については図表 162に基づき作成。

もっとも、相談先として保証協会を考えるかどうかについては、承継済み企業の方が前向きである。未済企業では保証協会を相談先の一つとして考えるとの回答が 30.0%であるのに対し、済み企業では 50.2%であった。事業承継を実際に経験した企業ほど、保証協会の役割を具体的に理解し、相談先として評価する傾向があると解釈できる。承継のプロセスで保証契約の引き継ぎなどを通じて保証協会との接点が増えることも、この差に寄与している可能性がある。

未済企業では、保証協会を「融資に保証を付ける機関」としては認識していても、事業承継の相談相手としてまでは十分にイメージされていない可能性が高い。つまり、保証協会の支援価値は、承継経験を通じて事後的に認識されやすいという構図があり、それを事前に認識してもらえるような取り組みが求められる。

図表 182 保証協会に期待する相談内容の比較

	事業承継前	事業承継後
① 必要資金の借入相談にもものってくれる	51.7%	45.6%
② 保証以外の金融について教えてくれる	11.2%	15.2%
③ 本業に関する相談にも応じてくれる	9.6%	10.0%
④ 有益なアドバイスを受けられそう	32.3%	30.4%
⑤ 経営者保証の解除に関する助言	14.9%	18.9%
⑥ 将来に向けて良好な関係をつくりたい	34.0%	26.7%
⑦ 保証協会の担当者と懇意になりたい	7.0%	(N. A.)
⑧ 保証協会をよく知らないのわからない	18.3%	18.5%
⑨ その他	5.1%	3.3%
回答者数	356	270

注1) 複数回答あり。

注2) 「保証協会の担当者と懇意になりたい」の選択肢は事業承継前のみ設けた。

注3) 事業承継済み企業については図表 83、事業承継未済企業については図表 164に基づき作成。

保証協会に期待する支援内容については、前後で共通する部分と差が出る部分の両方がある(図表 182)。最も多いのは前後とも「必要資金の借入相談にもものってくれる」であり、未済企業 51.7%、済み企業 45.6%である。また、「有益なアドバイスを受けられそう」も未済企業 32.3%、済み企業 30.4%であり、保証協会に対して金融支援だけでなく助言機能も期待していることがうかがえる。

他方、「経営者保証の解除に関する助言」は未済企業 14.9%に対して済み企業 18.9%と、承継経験後の方がやや高い。経営者保証問題は、実際に承継を進める中でより現実的な課題として意識されるためであろう。ただし、未済企業と承継済み企業のいずれも、一定の比率の事業者が、信用保証協会に対して経営者保証の解除に関する助言を期待している点も注目に値する。これは2025年調査で新たに加えた選択肢であるが、信用保証協会の役割が従来の金融支援から経営者保証問題への助言機能へと拡大する可能性を示唆している。

また、「保証協会をよく知らないのわからない」は未済企業 18.3%、済み企業 18.5%で大差ないが、これは保証協会の役割そのものが依然として曖昧な利用者が一定数存在することを示している。

図表 183 外部専門家派遣制度の利用意向

	① 利用したい	② 利用したくない	③ わからない	回答者数
事業承継前	4.5%	30.1%	65.5%	1210
事業承継後	16.0%	16.0%	67.9%	530

注)事業承継済み企業については図表 85、事業承継未済企業については図表 167 に基づき作成。

外部専門家派遣制度については、承継前後の差がさらに大きい。制度を「知らない(知らなかった)」は未済企業 89.2% (図表 165)、済み企業 85.3% (図表 80)であり、いずれも非常に高い。したがって、制度の存在自体が十分に知られていない点は共通している。しかし、利用意向をみると、図表 183 に示したように、未済企業は 4.5%、済み企業は 16.0%であり、承継後の方が明らかに高い。これは、承継の実務を経験した企業ほど、税務、株式承継、承継後の経営、事業譲渡の進め方など、専門家の支援が必要となる局面に直面しやすいことを反映している。言い換えれば、未済企業では制度の認知も低く、ニーズの具体化も進んでいない一方、済み企業では経験を通じてニーズが顕在化している。制度利用促進のためには、単に制度を周知するだけではなく、どのような課題に使える制度なのかを未済企業に具体的に伝えることが重要である。

図表 184 事業承継の借入に係る保証制度へのニーズの比較

	承継済み	未済
① 様々な資金需要に対応できる保証	27.7%	25.8%
② 資金調達コスト(保証料・金利)が低い	53.1%	39.4%
③ 金利が固定利率で借入できる保証	17.6%	12.2%
④ 経営者保証が不要な保証	30.0%	25.8%
⑤ 迅速な借入の実現	30.9%	23.5%
⑥ 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	12.2%	7.9%
⑦ 後継者の経営相談サービスなど事業承継後の支援	10.7%	13.1%
⑧ その他・わからない	19.8%	34.0%
回答者数	524	1184

さらに、保証制度に対する要望(図表 184)をみると、「資金調達コスト(保証料・金利)が低い」は承継前後を通じて最も多い項目であり、承継済み企業 53.1%、未済企業 39.4%である。注目されるのは、ほとんどの項目で承継済み企業の方が選択率が高いことである。「経営者保証が不要な保証」も承継済み企業 30.0%に対して未済企業 25.8%、「迅速な借入の実現」は 30.9%対 23.5%である。唯一の例外は「事業承継後の支援」(10.7%対 13.1%)で、これは未済企業の方がやや高い。また未済企業では「その他・わからない」が 34.0%と承継済み企業の 19.8%を大きく上回っている。

この構図は、承継済み企業が実際の承継プロセスを通じて保証制度に対するニーズを具体的に認識しているのに対し、未済企業ではニーズがまだ具体化していない可能性を示唆している。未済企業ではニーズが存在しないというより、保証制度がどのように事業承継を支援できるかが十分に認識されていないために、具体的な要望として表明されていないと考えられる。

このことは、保証協会の支援機能を高度化する際、未済企業に対しては、まず保証制度がどのような場面で活用できるかを具体的に伝え、ニーズを顕在化させることが第一段階の課題となることを示している。承継済み企業や承継準備が進んだ企業に対しては、すでに具体化したニーズに応える形で、資金調達支援、経営者保証問題への助言、専門家連携など、多面的な支援を提供することが重要である。

(5) 事業承継施策の認知度の比較

事業承継施策の認知度については、済み企業と未済企業の差がとりわけ大きい。済み企業(図表 87、図表 88)と、未済企業(図表 171、図表 172)を比較する。2025 年時点で「聞いたことがない」と回答した比率を比べると(図表 185)、すべての制度で未済企業の方が認知度が低く、特に補助金、税制、支援センター、「リレー」のような、承継に直接関わる施策ほど差が大きい。

図表 185 各種制度等の「聞いたことがない」比率の比較

	済み企業	未済企業
(1) 経営者保証ガイドライン	45.9%	58.5%
(2) 事業承継ガイドライン	44.4%	58.0%
(3) 金融機関の事業性評価	41.7%	57.8%
(4) 事業承継・引継ぎ補助金	52.5%	70.9%
(5) 事業承継税制	50.4%	71.1%
(6) 遺留分に関する民法の特例	66.2%	79.1%
(7) 自社株の株価算定方法	40.7%	64.6%
(8) 経営力向上計画	41.8%	62.5%
(9) 事業承継・引継ぎ支援センター	53.4%	65.1%
(10) 兵庫県信用保証協会の事業承継・M&A 保証「リレー」	67.2%	78.3%

この差は、事業承継が進んでいない企業では、制度そのものが「選択肢」として認識されていないことを意味している。第 4 節で、未済企業では制度を知らないことが準備開始の遅れに結びついている可能性を指摘したが、済み企業と比べることで、その問題はさらに明確になる。事業承継を済ませた企業でさえなお認知度は十分高くないが、それでも未済企業よりはかなり高い。つまり、

実際に承継に踏み出す企業ほど、そのプロセスの中で制度や支援策への接触機会を持つのに対し、未済企業はその入口にすら到達していない可能性がある。制度にアクセスする経路があるかどうかが重要であることを、この差は示している。

2019年から2025年への変化をみると、この差の動きはさらに興味深い。済み企業側では、「聞いたことがない」が、支援センターで73.9%から53.4%へ、「リレー」で79.2%から67.2%へと大きく低下しており、改善幅はそれぞれ20.5%ポイント、12.0%ポイントである。他方、未済企業側では、支援センターが76.7%から65.1%へ、「リレー」が83.9%から78.3%へと低下しており、改善はみられるものの、済み企業ほど大きくない。すなわち、2019年から2025年にかけて制度認知は全体として改善したが、その改善は承継済み企業の方でより顕著であり、未済企業には十分には届いていない。補助金や税制では、未済企業でほとんど改善がみられないものもある。これは、広報努力そのものが無意味だったのではなく、届いた層と届かなかった層が分かれていることを示している。承継を実際に経験した企業には情報が浸透しつつある一方、未済企業、とりわけまだ準備に入っていない企業には届きにくいのである。

また、「よく知っている」の比率についても、済み企業の方が全般に高い。たとえば、経営者保証ガイドラインは済み企業2.5%、未済企業1.6%、事業承継ガイドラインは1.4%と1.0%、金融機関の事業性評価は3.5%と1.4%、支援センターは2.5%と1.4%である。もともと、絶対水準はどちらも低く、済み企業でも数%にすぎない。このことは、「制度認知の改善」と言っても、それはあくまで知らない企業が少し減ったというレベルであり、十分に理解されているとは言えないことを意味する。したがって、今後の政策課題は、未済企業への周知強化だけではなく、制度を「聞いたことがある」段階から「使い方がわかる」段階へと引き上げる工夫にもある。

(6) 総合的考察

以上の比較から、事業承継済み企業と未済企業の差は、単なる「承継の有無」以上の意味を持っていることがわかる。第一に、未済企業では個人事業と高齢経営者が多く、承継の必要性が高いにもかかわらず、制度的・組織的な承継準備が進みにくい構造がある。第二に、相談先の顔ぶれは済み企業と未済企業で大差ないが、相談の有益性評価では済み企業が大きく上回っており、支援の質や具体性が承継の実現と密接に関係している。第三に、メインバンクや信用保証協会に対する評価・期待は、承継済み企業の方が具体的で前向きであり、未済企業ではまだ相談の入口

に立てていない企業が多い。第四に、制度認知は済み企業の方が高く、しかも 2019 年から 2025 年にかけてその改善も、事業承継済み企業側でより大きい。支援制度は整備されつつあるが、その恩恵は承継に近い企業や既に承継を経験した企業に偏って届いている可能性がある。

このことから、今後の事業承継支援においては、少なくとも三つの方向性が重要になる。第一に、個人事業や小規模企業、高齢経営者に対して、承継の初期段階から働きかける支援を強化することである。未済企業の多くは、承継の必要性がないのではなく、必要性が高いにもかかわらず準備が進んでいない。第二に、相談を「有益なもの」にする仕組み、すなわち税理士、金融機関、公的支援機関、信用保証協会が役割分担しながら、具体的な承継行動につなげる伴走型支援が必要である。第三に、制度の周知を、単なる広報ではなく、未済企業の意思決定を実際に前に進める情報提供として再設計する必要がある。とりわけ、未済企業では補助金、税制、支援センター、保証協会の支援メニューへの認知がなお低く、その改善も限定的である。したがって、今後は「制度を整える」こと以上に、「制度をまだ知らない企業にどう届かせるか」が中心課題になる。

最後に、本章の比較から得られる最も重要な含意は、事業承継が進むかどうかは、企業の業況や後継者候補の有無だけで決まるのではなく、相談に入れるか、支援に接続できるか、制度を選択肢として認識できるかによって大きく左右されるという点である。承継済み企業は、結果としてみれば、相談の有益性を高く感じ、金融機関や保証協会をより具体的に評価し、制度認知も相対的に高い。未済企業は、その入口の段階で躓いている可能性が高い。したがって、今後の支援策の重点は、承継直前の企業への個別支援だけでなく、承継未済企業をいかに早期に相談と準備の軌道に乗せるかに置くべきである。これが、比較分析から得られる中心的な結論である。

6. まとめ

(1) 事業承継済み企業の結果のまとめ

本稿では、兵庫県信用保証協会の保証利用企業を対象として 2025 年に実施したアンケート調査の結果を用いて、兵庫県内中小企業の事業承継の実態と課題について整理した。また、2019 年にも同様の調査を実施していることから、コロナ禍を挟んだ 6 年間の変化についても把握することが可能となっている。本稿では、アンケート調査結果の整理・報告を主たる目的として、事業承継済み企業と事業承継未済企業に分けて分析を行った。

まず、事業承継済み企業の特徴として、事業の将来性や業況について比較的前向きに評価する企業が多いことが確認された。事業の将来性については、「大いにある」および

「多少ある」と回答した企業が多数を占めており、事業承継が企業の持続的な発展に向けた契機となっている可能性が示唆された。また、資金繰りについても比較的安定している企業が多いことが確認された。一方で、資金繰りが苦しいとする企業も一定数存在しており、事業承継が実現した後も、継続的な経営支援の必要性があることが明らかとなった。

また、事業承継済み企業の経営上の取り組みとしては、新規顧客の開拓や従業員の教育・育成、新商品・新サービスの開発など、成長に向けた取り組みを行っている企業が多くみられた。これは、事業承継が単なる経営者の交代ではなく、経営改革や成長戦略の見直しの契機となっていることを示唆している。一方で、SDGsへの対応や自然災害への備えなどについては、取り組みが十分でない企業も多く、今後の支援の課題として残されていることが確認された。

事業承継の形態については、依然として親族内承継が中心であるものの、2019年調査と比較すると親族承継の比率はやや低下していることが確認された。一方で、従業員承継の比率には大きな変化はみられないものの、第三者承継の比率は増加しており、事業承継の形態の多様化が徐々に進んでいることが示唆された。また、後継者候補の内訳をみると、承継意思が確認されている場合には親族が多数を占めるものの、承継意思未確認・未確定の場合には自社役員・従業員の比率が相対的に高くなっており、事業承継の形態が多様化していることが改めて確認された。このような結果は、今後の事業承継支援において、親族内承継のみならず、従業員承継や第三者承継を含めた多様な承継形態に対応した支援が必要であることを示唆している。

さらに、事業承継に向けた準備の内容についてみると、後継者の決定だけでなく、資金調達、経営者保証の解除、役員・社員の理解、取引先の理解など、多様な課題が存在していることが確認された。特に、企業規模別にみると、小規模企業では後継者の決定や資金調達に関する課題が大きい一方で、比較的規模の大きい企業では経営者保証や関係者の理解などが課題となっており、企業規模によって課題の内容が異なることが明らかとなった。これは、事業承継支援において、企業規模に応じたきめ細かな支援が必要であることを示唆している。

(2) 事業承継未済企業の結果のまとめ

次に、事業承継未済企業についてみると、本調査からは経営状況、財務構造、後継者と承継準備、相談・支援との接続、個人事業者の特性という五つの観点で重要な特徴が確認

された。以下、順に整理する。

① 経営状況の特徴

事業承継未済企業の経営状況を見ると、業況や資金繰りが必ずしも悪い企業ばかりではないことが確認された。資金繰りについては比較的安定している企業も多く、事業承継が進んでいない企業の中にも、一定程度の経営の安定性を有する企業が存在している。また、本調査で確認された重要な発見として、事業承継の準備が進んでいない企業の中で約3分の2が直近決算で黒字を計上しており、2期連続黒字も半数を超えている。事業価値を持つ企業が承継に至らないリスクが、本調査の対象企業の相当部分に存在していることが明らかとなった。

こうした結果は、経営が悪化してからではなく、比較的安定している段階から早期に事業承継に取り組むことが円滑な承継の実現にとって重要であることを示している。すなわち、事業承継未済企業への対応は、業況悪化企業への事後的な支援にとどまらず、黒字・安定企業が承継準備に着手する前段階での初動支援をいかに充実させるかという点にも課題がある。

② 財務構造に潜む課題

ただし、ここで留意すべきは、こうした黒字企業であっても、財務面（バランスシート）では事業承継済み企業に比して債務超過の割合が統計的に有意に高いという本稿の分析結果である。これは、足下の業況が安定している企業においてさえ、過去の累積的な負債や財務構造の課題が、承継に向けた初動を妨げる「見えない重石」となっている可能性を示唆している。

したがって、早期支援においては単なる承継への意識喚起にとどまらず、経営者保証の解除や財務基盤の整理といった、承継準備のスタートラインに立つための環境整備をセットで提供することが不可欠となる。

③ 後継者と承継準備の課題

事業承継未済企業については、人材確保や将来の事業展望に不安を抱える企業も一定数存在しており、事業承継に向けた準備が十分に進んでいない企業も少なくない。後継者候補が存在する企業においても、承継意思が未確認または未確定であるケースが一定数存在しており、後継者の早期決定が課題となっている。

また、本調査で確認された重要な発見の一つとして、事業承継準備における課題は資金面よりも非資金面が中心であることが挙げられる。本調査では「事業の将来性」「社内の右腕となる人材の不在」「引き継ぎまでの準備期間の不足」など非資金的課題が上位を占めることが確認された。これらの結果は、事業承継支援において金融支援だけでは不十分であり、人材面・経営面の支援を組み合わせる必要があることを示している。後継者候補が存在する企業においても、承継意思が未確認または未確定であるケースが一定数存在しており、後継者の早期決定とともに、こうした非資金的課題への対応が課題となっている。

④ 相談・支援との接続の課題

事業承継に関する制度の認知度については、2019年調査と比較して一定の改善がみられるものの、依然として多くの制度について認知度が十分に高いとは言えない。特に、事業承継税制や補助金制度などについては「聞いたことがない」と回答した企業の比率が高く、支援制度の周知が引き続き重要な課題である。

また、事業承継の相談相手については、税理士や公認会計士などの専門家が重要な役割を果たしている一方で、金融機関や公的支援機関の活用は必ずしも多くない。さらに、本稿の比較分析から示唆されるのは、必要なのは相談機会そのものを増やすことだけではないという点である。事業承継未済企業でも相談先を持つ企業は一定数存在するが、事業承継済み企業に比べると「有益であった」と評価する割合は低い。今後の支援においては、相談チャンネルの量的整備に加えて、実行段階に結びつく質の高い支援を強化していくことが重要である。税理士等の専門家と金融機関・公的支援機関との連携の在り方についても、検討の余地がある。

⑤ 個人事業者への特化的支援の必要性

最後に、事業承継未済企業において個人事業の比率が極めて高いという本調査の結果は、特に強調しておきたい。未済企業における個人事業の比率は事業承継済み企業の5.1%に対して35.6%にのぼり、半数近くが「自分の代でやめる」と回答している。個人事業の場合、法人と異なり事業と家計の境界が曖昧であり、事業資産の承継や経営者保証の整理は法人よりも複雑になりやすい。

したがって、今後の支援策には小規模事業者に特化した視点が不可欠である。具体的には、個人事業主特有の課題である「家計と事業の未分離」の解消に向けた専門家派遣の充実や、必要に応じた法人化（法人成り）を含む選択肢の提示が求められる。こうしたアプローチを通じて、資産の整理や経営の「見える化」を伴走型で支援することは、潜在的な承継候補者が二の足を踏む実務的障壁を取り除く上で有効となろう。

以上の結果を総合すると、事業承継未済企業については、経営が必ずしも悪化していないにもかかわらず承継準備が進んでいないという構造があり、その背景には財務構造の課題、後継者と非資金的課題、相談・支援との接続不足、個人事業者特有の困難など、複数の要因が複合的に作用している。今後の支援策のあり方を検討する上では、これらの要因のそれぞれに対応した、きめ細かな対応が求められる。

（3）大きく変わらなかった点

2019年から2025年にかけて、経営者保証の二重保証率の低下、第三者承継の増加、信用保証協会への相談意向の高まりなど、一定の改善傾向が確認された。しかし、いくつかの重要な指標は6年間でほとんど変化していない。

第一に、金融機関を事業承継の相談相手としている企業の割合は、承継済み企業（18.3%）・未済企業（15.6%）ともに2019年調査（16.7%・16.4%）からほぼ変化していない。この6年間に事業承継支援は大幅に拡充され、金融機関にも事業承継への関与が求められてきたにもかかわらず、企業から見た金融機関の「相談相手としての存在感」は変わっていない。メインバンクに相談しない理由として「相談できると思っていなかった」「関係が希薄で相談しづらい」が依然として一定割合を占めており、金融機関と事業者の関係性が承継の文脈では深化していないことを示している。

第二に、事業承継の準備が「計画通り進んでいる」と回答した未済企業の割合は2019年の27.3%から2025年の24.8%へと低下しており、準備の遅れはむしろ拡大している。準備が進まない最大の理由として「日常業務が忙しいため放置している」が2019年45.2%、2025年46.5%とほぼ不変であることは、支援の設計上の根本的な課題を示している。自発的な行動変容を待つ支援スタイルは十分には機能しているとはいえ、「忙しい経営者に代わって支援機関が初動を促す」能動的な関与が必要であることが、6年間の変化のなさによって証明されている。

第三に、廃業を検討している経営者が廃業の意向を相談している相手は2019年・2025

年ともに「家族」が約7割を占め、メインバンクへ相談している割合は4%前後にとどまる（図表 145）。廃業検討段階における金融機関の関与は、6年を経ても改善していない。廃業は不可逆的な結果であり、廃業前の早期段階において金融機関が情報を持ち、選択肢を提示することの重要性は認識されながらも、実態は変わっていない。これは制度の問題というよりも、金融機関と事業者の関係性そのものに関する構造的課題である。

第四に、メインバンクに相談しない理由としての「相談する段階まで話が進んでいない」も、2019年の48.6%から2025年の49.9%へとほぼ不変であり、未済企業が金融機関への具体的相談に踏み出せない構造が6年間維持されている。

これら「変化しなかった事実」は、変化した事実と同等以上に政策的示唆を持つ。支援制度の拡充という「供給側」の改善は進んできたが、企業が支援に「接続する」という「需要側」の変化は限定的である。今後の政策的課題は、制度をさらに充実させることに加えて、既存の制度を実際に使う企業をいかに増やすかという、支援の接続とアクセスの問題にも置くべきである。

（4）信用保証協会に対する含意

本調査の結果は、信用保証協会の役割に関していくつかの重要な課題を提起している。

第一に、外部専門家派遣制度の戦略的な周知・活用促進が急務である。承継済み企業の85.3%、未済企業の89.2%が外部専門家派遣制度を「知らなかった（知らない）」と回答している（図表 80、図表 165）。制度として存在しながら、利用対象者にほとんど認知されていないということは、制度の設計や広報の在り方を根本から見直す必要があることを意味する。信用保証協会は金融機関を通じて情報が伝達される構造（図表 79、図表 162）が定着している以上、金融機関担当者が外部専門家派遣制度を承継支援の選択肢として事業者に積極的に提示するよう、金融機関との連携協定や研修等を通じた働きかけを強化することが現実的かつ効果的なアプローチとなる。制度の存在を「知っている」段階から、具体的にどのような企業・局面で使える制度かを「理解している」段階へと認知を深めるための、より具体的な情報提供ツールの開発も求められる。

第二に、信用保証協会自身が経営者保証の解除に一層積極的に取り組むことが必要である。問 28 の調査（図表 131）によれば、現経営者の経営者保証の解除に「応じてくれない」相手先として、民間金融機関（79.3%）が最も多く、信用保証協会（37.9%）、政府系金融機関（27.6%）が続いている。回答者数は29名と限られており、解釈には留保が必要

であるが、信用保証協会が経営者保証解除の障壁の一つとして認識されているケースが存在することは確認できる。信用保証協会は金融機関に対して経営者保証の解除を促す立場でもある一方、自らが保証契約において経営者保証を求める実務を改善していくことが、支援機関としての一貫性の観点からも重要である。図表 59 に示したとおり、経営者保証を「不要になるような会社に早くしたい」と考えている経営者は 45.5%にのぼり、経営者保証の解消に対する事業者のニーズは高い。また、保証協会への相談期待として「経営者保証の解除に関する助言」が承継済み企業で 18.9%（図表 83）、未済企業で 14.9%（図表 164）挙げられており、この分野での保証協会の相談機能強化に対するニーズが確認される。

第三に、黒字かつ廃業検討中の企業への能動的な早期介入が必要である。図表 147 が示すように、事業承継の準備をせずに廃業を検討している企業のうち 53.1%は直近で黒字を計上している。これらの企業の多くは事業譲渡の可能性を「十分な検討はしていないが、難しいと思う」「そのような可能性を考えてもみななかった」という状況にあり（図表 148）、専門家との接触があれば廃業を回避できる可能性がある企業が一定数含まれている。しかし廃業の意向は家族にしか相談しない経営者が多く（図表 145）、信用保証協会や金融機関がそうした企業の実態を把握するのは困難である。協会組織や制度上の実務的なハードルは大きいものの、信用保証協会が保証先の財務データや取引履歴から、廃業リスクの高い企業を早期に特定できれば、財務状況が深刻化する前段階での働きかけができるかもしれない、地域経済への波及的損失を防ぐ観点から期待される役割である。

第四に、個人事業者への専門的支援の充実が求められる。本調査の未済企業における個人事業の比率は 35.6%にのぼり、半数近くが「自分の代でやめる」（47.0%）、あるいは廃業を検討中である（図表 136 で廃業検討企業の 65.3%が個人事業）。個人事業の場合、法人と異なり事業と家計の境界が曖昧であり、事業資産の承継や経営者保証の整理は法人よりも複雑になりやすい。加えて、財務諸表の整備が不十分なケースも多く、金融機関や外部専門家が事業価値を評価する際の障壁となる。個人事業主特有の課題に対応できる外部専門家の確保と派遣、および必要に応じた法人化（法人成り）を含む選択肢の提示は、信用保証協会が提供できる差別化された支援として位置付けることができる。

（５） 経営者保証ガイドライン改革に関する含意

経営者保証に関する今回の調査結果は、この 6 年間の改革の成果と残された課題を同時

に示している。まず成果の面では、二重保証（「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」）の割合が2019年の48.0%から2025年の28.5%へと19.5%ポイント低下しており（**図表 56**）、金融機関全体として二重保証の解消が着実に進んでいることが確認される。ただし、この選択肢は同一融資に対する狭義の二重保証と、複数の融資において新旧の経営者がそれぞれ保証を付している広義の二重保証を区別できず、狭義の二重保証の解消がどの程度進んだかは本調査からは判定できないことには留意する必要がある。また「前経営者は経営者保証を行っていなかった」との回答が6.1%から21.9%へと大幅に増加しており、承継が行われる以前の段階から経営者保証なしの融資が広がっていることがうかがえる。業態別にみると（**図表 57**）、メガバンク・地域銀行・信用金庫いずれにおいても二重保証の割合は大幅に低下しており、改善は特定の業態に限定されるものではない。

しかし、現場における説明実務には依然として大きな課題が残る。経営者保証を引き継いだ企業に対して金融機関から受けた説明について尋ねると、「説明があったか記憶がない・説明がなかった」が44.2%、「引き継ぐのが当然だという態度であった」が37.9%であり（**図表 58**）、経営者保証の引き継ぎ場面における金融機関の説明責任は十分に果たされていないケースが多い。経営者保証ガイドラインが求めるのは、保証を求める場合に合理的な理由を説明することであるが、それが現場では徹底されていない。「どのようにすれば経営者保証が不要になるのかを説明してくれた」との回答は12.2%にすぎず、経営者保証の解除に向けた建設的な対話が行われている事例は限られている。

事業者側の意識をみると、「経営者保証が不要になるような会社に早くしたい」という意向が45.5%と最も高い一方（**図表 59**）、「今まで考えたことがない」も19.5%あり、経営者保証の問題への認識が十分に形成されていない事業者が一定数存在する。また「将来、承継者を探す際に障害になる」という回答は17.4%あり、後継者候補が承継を躊躇する要因として経営者保証が機能していることを示している。経営者保証の存在が「承継しにくい会社」を作っているという構造は、事業承継支援の制度設計において根本的な問題として位置づけられるべきである。

加えて、事業承継特別保証制度（2020年4月開始）の認知度は極めて低い。承継済み企業の67.0%が「今まで知らなかった」、18.1%が「承継時には知らなかった」と回答しており（**図表 60**）、承継時に制度を知っていた経営者は全体の15%未満である。経営者保証を外す手段が存在するにもかかわらず、その存在が知られていないという状況は、金融

機関・信用保証協会双方に情報提供の強化を求めるものである。

以上を総合すると、経営者保証改革は「制度の整備」という点では一定の進展を遂げた。しかし、金融機関の現場における説明実務、制度の周知・活用、そして保証協会自身の引き受け姿勢という「実装段階」において、なお多くの課題が残っている。特に本調査の対象である小規模企業では、事業者側の情報力が乏しく、制度の「精神」が現場に浸透しにくい構造がある。制度の整備から一步進んで、金融機関の現場担当者への研修、説明実務のチェック体制、保証協会自身の引き受け実務の見直しなど、現場での適用を促進する仕組みの構築が急務である。

(6) 廃業から承継への意識転換の可能性

事業承継の準備を行っていない未済企業のうち、**49.2%**が「廃業を検討している」と回答しており（**図表 135**）、これは本調査において最も重要かつ深刻な発見の一つである。しかしその内実を丁寧に見ると、単純に「廃業がやむを得ない企業」とは言えない実態が浮かび上がる。なお、廃業を検討している企業の中には、家計維持や生きがいといった個人的事情から「赤字でも事業を続ける」と回答する経営者も含まれており（**図表 142**）、こうした層には別途の支援アプローチが必要である。ここでは、特に黒字で事業価値を持ちながら廃業を検討している層に焦点を当てて論じる。

廃業を検討している企業の**53.1%**は直近の決算で黒字を計上しており（**図表 147**）、また事業内容に「大いにある」または「多少ある」強みを持つ企業が**37.8%**存在する（**図表 146**）。さらに廃業理由のトップは「後継者がいない」（**59.9%**）であって、「経営状態が悪い」（**21.9%**）や「借入が過大である」（**11.0%**）よりもはるかに多い（**図表 150**）。つまり、廃業を検討している企業の少くない部分は、経営が破綻しているのではなく、後継者を見つけられないために廃業を選ばざるを得ない状況に置かれているのである。

後継者がいないと答えた廃業検討企業に着目すると、その**54.9%**が直近決算で黒字であり（**図表 152**）、将来性についても「大いにある」「多少ある」を合わせると**18.3%**が肯定的に評価している（**図表 151**）。こうした企業は、適切な支援と後継者のマッチングがあれば、廃業を回避できる可能性がある。

しかし、事業譲渡の可能性については「十分な検討はしていないが、難しいと思う」（**43.6%**）、「そのような可能性を考えてもみなかった」（**38.2%**）という回答が多く（**図表 148**）、金融機関や外部専門家に相談した上で難しいと判断した企業はわずか**2.3%**にす

ぎない。すなわち、廃業は外部との十分な検討を経ずに選択されているケースが大半を占めている。「外部には相談していないが、自ら検討した結果、難しいと結論した」という回答が 2019 年の 11.6%から 2025 年の 23.6%へと増加していることも、専門家関与なしの自己判断による廃業決断が増えていることを示唆している。

また廃業の意向を家族以外に相談している経営者は少なく、メインバンクに廃業を検討していると伝えている割合はわずか 3.8%である（図表 145）。廃業は取引上不利に働くことへの懸念から、金融機関には相談しにくいという構造的な問題が存在する。しかしだからこそ、信用保証協会や金融機関が財務データや借入動向から廃業リスクの高い企業を早期に識別し、「事業譲渡も含めた選択肢の提示」という形で能動的に働きかけることの意義は大きい。

本調査が「廃業検討企業」として捉えている層は、支援が届けば承継・譲渡の可能性がある「潜在的な承継候補企業」の層を相当程度含んでいる可能性がある。この層を廃業に至らせないためには、廃業を「否定する」支援ではなく、事業の客観的な価値を評価した上で「より良い選択肢を一緒に探す」支援の在り方が必要である。帝国データバンクが指摘する「支援の輪に入ることができずひっそりと市場から姿を消す」企業を減らすことは、信用保証制度が担う地域経済支援の本質的な課題の一つである。

参考文献

- 中小企業庁（2022）「事業承継ガイドライン」（第3版） 中小企業庁 令和4年3月。
- 帝国データバンク（2025）「令和6年度中小企業実態調査事業 中小企業・小規模事業者の実態把握に関する調査研究 調査報告書」。
- 帝国データバンク（2025）「全国『後継者不在率』動向調査(2025年)」 帝国データバンク 2025年11月21日。
- 帝国データバンク神戸支店（2025）「第23回兵庫県メインバンク調査」TDB Business View（2025年12月12日）。
- 家森信善編著（2020）『地域金融機関による事業承継支援と信用保証制度 地域企業の発展に貢献できる地域金融を目指して』 中央経済社 2020年8月。