

経済経営研究叢書
金融研究シリーズ No.9

地域金融機関と 信用保証協会の 事業承継の支援

家森 信善 編著

経済経営研究叢書

金融研究シリーズ No. 9

地域金融機関と信用保証協会の
事業承継の支援

家 森 信 善 編著

神戸大学

経済経営研究所

2021

地域金融機関と信用保証協会の 事業承継の支援

家 森 信 善 編著

神戸大学経済経営研究所

2021

はしがき

本書は『経済経営研究叢書（金融研究シリーズ）』の第9号です。『経済経営研究叢書（金融研究シリーズ）』は、1964年に刊行が始まった『神戸大学金融研究叢書』が1974年に名称変更されたもので、発行号数は『神戸大学金融研究叢書』から連続しています。伝統のある『経済経営研究叢書（金融研究シリーズ）』として、本書を刊行できることを光栄に思っています。

本書のタイトルは、「地域金融機関と信用保証協会の事業承継の支援」としました。本書は、第1部の論文の部と、第2部の講演録とから構成されています。第1部では、私と、神戸大学経済経営研究所の研究員である尾島雅夫氏および井上貴文氏の地域金融に関する論考を収録しています。

第2部は、2020年10月19日に開催した、シンポジウム「金融機関と信用保証協会の事業承継支援ー現状とポストコロナ時代の課題ー」の基調講演並びにパネルディスカッションの講演録および講演資料を収録しています。このシンポジウムは、『地域金融機関による事業承継支援と信用保証制度』（中央経済社2020年8月）の刊行を記念して実施したもので、神戸大学経済経営研究所、兵庫県信用保証協会、神戸大学社会システムイノベーションセンター、および私が代表者を務めるJSPS科学研究費補助金の研究プロジェクトが主催者となり、一般財団法人アジア太平洋研究所（APIR）が共催者です。また、近畿財務局には後援をしていただきました。

このシンポジウムのもととなった研究は、神戸大学経済経営研究所創立100周年記念事業として、兵庫県信用保証協会と始めた共同研究です。この共同研究では、基調講演の中で説明していますが、兵庫県信用保証協会の保証を利用している8,500社（個人事業主も含む）に対して、事業承継の状況に関するアンケート調査を実施しました。また、神戸大学社会システムイノベーションセン

ター、日本学術振興会・科学研究費補助金プロジェクトからの研究経費の支給を受け、また、一般財団法人アジア太平洋研究所（APIR）から研究会の運営支援をいただいて、この調査結果を分析してきました。

本シンポジウムは、新型コロナウイルスの影響を考慮し、Zoom ウェビナーを使ったオンラインイベントとして開催することにしましたが、オンラインということが功を奏して全国から約 400 人の方が参加してくださいました。受講者のアンケート結果（本書末尾）を見ると、研究成果の発信として大変成功したことがわかりました。そこで、その基調講演やパネルディスカッションを、当日の参加者だけにとどまらず広く共有しておきたいと考えて、本書の出版を企画しました。シンポジウムに参加して、本書への掲載にもご快諾いただいた先生方に心から感謝をします。

このように、本書が出版できるまでには、JSPS 科学研究費、神戸大学社会システムイノベーションセンタープロジェクト「地方創生に資する地域・中小企業金融システムの研究」、一般財団法人アジア太平洋研究所（APIR）などからの支援を受けました。本書はそれらの研究活動の成果としての刊行物です。支援していただいた皆様に心から感謝いたしております。

高齢化が進む日本社会にとって、事業承継は非常に重要な課題でしたが、コロナ禍によって、ますます事業承継支援の重要性が高まっています。神戸大学経済経営研究所はこうした分野でも大きな貢献ができるように、研究を積み重ねていきます。

神戸大学経済経営研究所教授・副所長
家森 信善

目 次

第1章 責任共有制度のもとでの金融機関の信用保証利用態度 …………… 1	
ー地域金融機関支店長アンケートに基づく分析ー	
	家森 信善
第2章 事業承継における外部の承継支援専門家の役割について …………… 49	
	尾島 雅夫
第3章 地域金融機関における事業承継支援への課題 …………… 69	
ー金融仲介機能のベンチマークを指標としてー	
	井上 貴文
第4章 シンポジウム「地域金融機関と信用保証協会の事業承継支援	
ー現状とポストコロナ時代の課題ー」基調講演録 …………… 85	
1) 家森 信善（神戸大学経済経営研究所教授）	
「兵庫県信用保証協会調査からみた事業承継支援の現状と課題」	
2) 遠藤 俊英（金融庁前長官 金融庁顧問）	
「地域金融行政と地域金融機関の事業承継支援の課題」	
3) 貴田 仁郎（中小企業庁金融課長）	
「中小企業金融行政と事業承継支援の課題」	

第5章 パネルディスカッション：ポストコロナ時代の円滑な
事業承継実現に向けての地域金融の役割 …………… 117

司 会：家森 信善（神戸大学経済経営研究所教授）

パネリスト（五十音順）：

井上 能秀（兵庫県信用保証協会監査室長）

遠藤 俊英（金融庁前長官 金融庁顧問）

坂本 孝司（愛知工業大学教授 TKC 全国会会長）

作田 誠司（尼崎信用金庫理事長）

村本 孜（成城大学名誉教授 神戸大学経済経営研究所リサー
チフェロー）

<付録> シンポジウム配付資料…………… 159

第1章 責任共有制度のもとでの金融機関の 信用保証利用態度

—地域金融機関支店長アンケートに基づく分析—[#]

神戸大学教授 家森 信善

1. はじめに

2005年に取りまとめられた「信用補完制度のあり方に関する取りまとめ」(以下では、2005年改革)にしたがって、2006年4月にリスクを考慮した保証料率体系が導入(保証料率の弾力化)され、さらに、2007年10月に責任共有制度(部分保証)が導入され、従来の100%保証から、原則として信用リスクの2割を、融資を行った金融機関が負担することになった。責任共有制度の導入は、100%保証では金融機関の審査や債権管理が甘くなる恐れが強いことから、融資した金融機関に一部でも損失が発生することになれば、金融機関はプロパー債権と同等の審査や債権管理を行うのではないかと期待されたからである。ただし、全ての保証が責任共有制度に移行したわけではなく、零細企業向けの保証やセーフティネット保証については、引き続き100%保証とされてきた¹。

[#] 本章は、独立行政法人経済産業研究所(RIETI)におけるプロジェクト「企業金融・企業行動ダイナミクス研究会」の成果として発表した家森(2020)がもとになっている。本章の分析にあたっては、RIETIが2017年1月に実施した「現場からみた地方創生に向けた地域金融の現状と課題に関する実態調査」を利用した。また、本章の原案に対して、経済産業研究所ディスカッション・ペーパー検討会の参加者の方々から多くの有益なコメントを頂いた。ここに記して、感謝の意を表したい。

¹ セーフティネット保証は、1から6号に分類され、概略は次の通りであった。1号[連鎖倒産](大型倒産事業者に対し、売掛債権等を有する場合)(例 エルピーダメモリの更生手続き開始(2012))、2号[事業活動の制限](事業活動の制限を行う事業者と一定

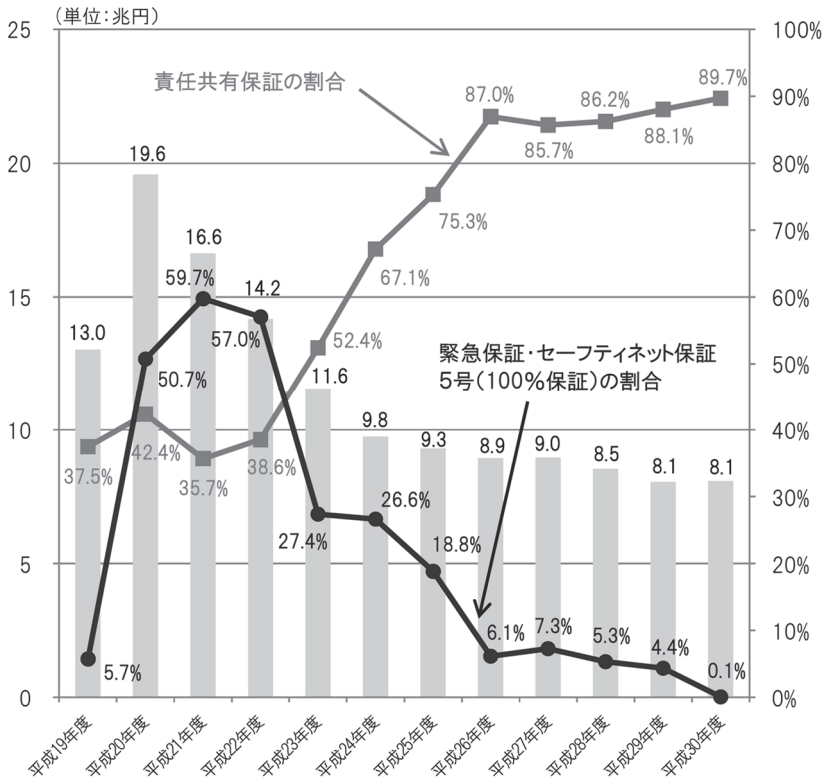
図表 1 は、2007 年以降の責任共有保証の割合を示している。制度導入直後にリーマンショックが発生し、100%保証である緊急保証制度が 2008 年 10 月に始まったために、責任共有保証の割合は 30%台で 2010 年（平成 22 年）まで推移した。緊急保証制度は 2011 年 3 月に終了したので、その後は責任共有制度の割合が上昇していき、2014 年以降は 85%を超える水準で推移している。

2015 年 11 月に中小企業政策審議会基本問題小委員会金融ワーキンググループ（金融 WG）は、信用保証制度の見直しのための議論を始め、最終的には 2016 年 12 月に報告書「中小企業・小規模事業者の事業の発展を支える持続可能な信用補完制度の確立に向けて」をまとめた。金融 WG は、責任共有制度の導入によって、「従前の 100%保証の場合と比べて金融機関の支援姿勢の改善に一定の効果は得られている状況ではある」が、「金融機関毎の対応に差はあるものの現行の責任共有制度の下で能動的な経営支援が十分に実施されているとまでは言えない」と判断し、当初、「この一律 80%の保証割合をライフステージ毎に調整する方法」の導入の方向で検討を行った²。

の取引関係にある場合）（例 三菱自動車の生産縮小（2016））、3号 [事故等の突発的災害]（事故等の影響を受けている場合）（例 ナホトカ号流出油災害（1997））、4号 [自然災害等の突発的災害]（自然災害の影響を受けている場合）（例 関東・東北豪雨（2015）、熊本地震（熊本県、大分県等）（2016））、5号 [不況業種]（不況業種に属した事業を行っている場合）（不況業種を指定、また、リーマンショックへの対応）、6号 [破綻金融機関]（破綻金融機関と取引を行っていた場合）（例 日本振興銀行の破綻）。

²『日本経済新聞』（2016 年 10 月 21 日）は「社説」において、信用保証制度の見直しに対して、「銀行などの金融機関はほとんどリスクを負わずに融資できるため、モラルハザード（倫理の欠如）を招いている面が大きい。・・・100%保証という非常時の政策手段を温存し続ければ、金融機関が取引先企業の経営改善を促す努力を怠りかねない。・・・迅速に企業を再生させる視点も欠かせない。」と指摘している。

図表1 責任共有制度の浸透状況



出所) 中小企業庁「(参考)信用補完制度の見直しについて」 中小企業政策審議会金融ワーキンググループ(第13回) 配布資料(2019年8月7日開催)。

しかし、金融WGでの業界ヒアリングでは、80%保証でも100%保証でも、現場では「保証付き融資」として管理されることが多いとの結果であった³。そ

³ 責任共有制度の実施手法として、負担金方式と部分保証方式があり、ほとんどの金融機関が負担金方式をとっている。金融WGでは、負担金方式では現場が一旦、100%保証と同等に扱ってしまっているのではないかという点にも関心が集まったが、両者に本質的な違いはないとの結論に達した。

うだとすると、リスク分担割合を多少下げても、金融機関はプロパー債権と同等の審査や債権管理を行わない心配があり、逆に、金融機関にプロパー債権と同等の審査や債権管理を信用保証付き融資に際して行わせるには、リスク分担割合を相当程度下げる必要があると判断された。しかし、リスク負担の割合を極端に小さくしてしまえば、そもそも信用保証を活用した中小企業支援が行われなくなる心配が生じてくる。

その結果、金融WGでは、「一部金融機関の与信判断や期中管理・経営支援の実態を鑑みると、プロパー融資を確保することが金融機関の中小企業に対する支援姿勢により直結すること」を踏まえて、「責任共有制度における「一律80%」の保証割合を変更するよりも、むしろ過度な信用保証への依存を回避し、プロパー融資を含めた債務者への融資全体で実質的にリスクを分担する方が中小企業支援の観点から有効である」と結論したのである。このような議論を経て、2018年4月に始まった新しい信用保証制度では、保証付き融資と並行してプロパー融資を実施してもらうことを原則とすることになったのである。

2018年12月には、「金融機関別の保証実績（平成30年上半年）」が初めて公表され、また、2019年6月には2018年度通期の計数が公表され、金融機関ごとの「保証承諾案件の申込時プロパー融資状況」が明らかになった。そこで、本章ではまず、第2節で、この公表データを使ってプロパー融資の状況について分析を行う。

その後、本章では、2017年1月に経済産業研究所（RIETI）が実施した「現場からみた地方創生に向けた地域金融の現状と課題に関する実態調査」を利用して、地域金融機関の信用保証の利用姿勢（審査や人事評価上の取り扱い）が地域金融機関の顧客支援の経営姿勢などどのような関係があるのかを明らかにする。この調査は2018年の「見直し」の前に実施されており、2018年の信用保証制度見直しの出発点となった現状認識が妥当であったかを検証すること

ができる⁴。さらに、その分析を通じて、新しい信用保証制度のもとで監督当局が特に重点的に監督すべき金融機関の特徴や金融機関の経営方針について示唆を与えることができる。

第3節では、この「現場からみた地方創生に向けた地域金融の現状と課題に関する実態調査」の概要を紹介する。第4節は、本章で利用するカギになる信用保証付き融資の審査姿勢や人事評価上の扱いに関する質問への回答について紹介する。第5節は、こうした信用保証付き融資への姿勢の違いと、他の質問への回答との関連性を調べて、信用保証付き融資に依存している金融機関の課題について明らかにする。第6節は、本章のむすびである。

2. 信用保証先に対するプロパー融資の提供状況

2018年の信用保証制度の改革に伴って、信用保証制度に関する情報開示が拡充（いわゆる「見える化」の推進）された。その始まりとして、2018年12月に「金融機関別の保証実績（平成30年上半期）」が公表された。その中で、「保証承諾案件の申込時プロパー融資状況」の金融機関別の計数が明らかにされた。図表2は、「プロパー融資有り保証承諾件数割合」の分布状況（2019年6月に開示された2019年通期分を含む）を整理したものである。この資料での「プロパー融資有り保証承諾件数」とは、保証承諾案件の保証申込時においてプロパー融資残高があった保証承諾案件の件数を示している。保証申し込みをしたが保証協会が認めなかった案件や、金融機関がプロパー融資のみを行っている案件は含まれていない点には注意が必要である。

⁴ 金融庁「抜本的な事業再生への課題について」（2016年6月27日公表）によると、長期にわたって条件変更が続けられている先（すなわち、経営改善の取り組みが遅れている先）のうち、信用保証による保全割合が50%以上の先が約5割と高率であること見いだしている。つまり、信用保証による保全が高いことから、経営不振企業をそのまま放置しているのではないかと心配される。大庭（2016）も参照。

数値が公表されている 455 金融機関（2018 年上期、および 2018 年通期とも）では、「40～50%未満」の回答が多く、「50～60%未満」、「30～40%未満」が続いており、30%～60%の範囲に約 7 割の金融機関が含まれている。

「プロパー融資有り保証承諾件数割合」については、これまでの開示がないために以前と比べて高くなっているのかどうかを判断することは難しいし、また、2018 年度の特別な事情の影響を受けている可能性がある。さらに、零細企業や創業企業向けの信用保証の場合、プロパー融資まで必要としない場合もありうる。このようなために、単純に計数を比較するのは慎重でなければならないことを意識した上で、次のような試みを行ってみた⁵。

すなわち、第一モデルとして、「プロパー融資有り保証承諾件数割合」（PROPER）を、保証承諾件数（CG）および、100%保証付きの案件の保証承諾件数に対する比率（FULLGR）で回帰してみた。その際に、（地銀をベースケースとして）業態ダミーを導入した推計も行うことにした。追加的に、100%保証の内数として公表されている創業、小口、セーフティネット保証のそれぞれの比率を使った回帰分析も行ってみることにした。つまり、第二の回帰モデルは、「プロパー融資有り保証承諾件数割合」（PROPER）を、保証承諾件数（CG）および、創業保証の案件の保証承諾件数に対する比率（ENTGR）、小口保証の案件の保証承諾件数に対する比率（SMALLGR）⁶、セーフティネット保証の案件の保証承諾件数に対する比率（SAFEGR）で回帰した。このモデルでも、業態ダミーを入れたものと入れていないものを推計した。

⁵ 同様のデータを使った分析は、小野（2019）でも行われている。

⁶ 「小口保証」とは、「特別小口保険」にかかる保証及び「小口零細企業保証」を利用したものを意味する。

図表2 プロパー融資のある比率

	2018年度上期		2018年度通期	
	金融機関数	比率	金融機関数	比率
10～20%未満	5	1.1%	5	1.1%
20～30%未満	31	6.8%	26	5.7%
30～40%未満	94	20.7%	90	19.8%
40～50%未満	128	28.1%	141	31.0%
50～60%未満	97	21.3%	86	18.9%
60～70%未満	59	13.0%	61	13.4%
70～80%未満	32	7.0%	40	8.8%
80～90%未満	8	1.8%	6	1.3%
90%以上	1	0.2%	0	0.0%
合計	455	100.0%	455	100.0%

- 注1) 「プロパー融資」とは、信用保証のつかない融資等の与信を示している。
- 注2) 「保証承諾案件の申込時プロパー融資状況」欄における「プロパー融資有り保証承諾件数」とは、保証承諾案件の保証申込時においてプロパー融資残高があった保証承諾案件の件数を示している。金融機関がプロパー融資のみを行っている案件は含まれない。
- 注3) 「プロパー融資金額」とは、保証承諾案件の保証申込時に当該金融機関から申告されたプロパー融資の合計値であり、信用保証を用いずプロパー融資のみで融資を行っている貸付先に対する融資金額は含まれない。
- 注4) 本表は、対象期間中に、保証承諾の件数が10件以上かつ、保証債務残高（平均）の件数が100件以上の金融機関を掲載している。
- 出所) 中小企業庁「金融機関別の保証実績」2018年12月（平成30年上半期分）および2019年6月28日（平成30年度通期分）。

その結果（2018年上期）が図表3である。まず、(1a)をみると、保証承諾件数（CG）とFULLGRはいずれも1%水準で有意にマイナスであり、保証承諾件数の多い金融機関や100%保証付きの案件の多い金融機関ほど、プロパー融資有り保証承諾件数割合が低い傾向がみられる。業態ダミーを採用した(1b)では、FULLGRの有意性は変わらないが、CGの有意性は低下し、信金ダミーと信組ダミーが有意にプラスとなっている。都銀、地銀、第二地銀では、業態的な違いがみられない一方、信金・信組では、（地銀等に比べて）プロパー融資有り保証承諾件数割合が高くなる。業態ダミーを採用したモデルで、保証承諾

件数の有意性が低下したことから、(業態内での) 規模格差よりも業態的な違いがプロパー融資有り保証承諾件数割合に影響している可能性が示唆される⁷。

100%保証付きの案件を細かく分けた(2a) および(2b) についても、CG や FULLGR、および業態ダミーについてはほぼ同じ結果が得られている。注目したいのは、「創業保証の案件の保証承諾件数に対する比率(ENTGR)」と「小口保証の案件の保証承諾件数に対する比率(SMALLGR)」が有意にマイナスであり、創業保証や小口保証に熱心に取り組んでいる金融機関ではプロパー融資有り保証承諾件数割合が低くなることが読み取れる点である。新しい信用保証制度では創業企業に対する支援に力を入れることを目指しており、こうした分野で積極的に取り組んだ結果として、プロパー融資有り保証承諾件数割合が低くなることは、評価されることであって、問題にされるべきではないといえる。監督当局や信用保証協会においては、単純にプロパー融資有り保証承諾件数割合の高低を問題にするのではなく、その背後の行動を把握することが求められる。そのために、監督当局や信用保証協会においては、こうした回帰式を使って全体の傾向と大きく乖離している金融機関について深度ある対話を行って、事情を十分に理解することが一つのアプローチとして考えられる。

同様に、図表4は、2018年度通期の計数を使った同じ推計式による推計の結果である。上期の場合と、同じ符号とほぼ同じような係数が得られている。

⁷ 尾島(2018)は、信用金庫では取引先とのリレーションが強いと信用保証の利用率が高くなり、地域銀行(地銀及び第二地銀)では両者の間に関連性は見られなかったとの実証結果を報告し、業態間での信用保証制度の利用の違いがあることを指摘している。

図表3 プロパー融資有り保証承諾件数割合の推計式(2018年上期)

	(1a)		(1b)		(2a)		(2b)	
	係数	t 値	係数	t 値	係数	t 値	係数	t 値
定数項	58.23	44.55	51.61	23.67	59.44	46.25	52.41	24.07
保証承諾件数(CG)	-0.004	-5.51	-0.002	-1.93	-0.004	-4.96	-0.001	-1.37
100%保証付きの案件の保証承諾件数に対する比率(FULLGR)	-25.44	-6.90	-31.18	-8.33				
創業保証の案件の保証承諾件数に対する比率(ENTGR)					-119.83	-5.81	-112.19	-5.48
小口保証の案件の保証承諾件数に対する比率(SMALLGR)					-16.40	-4.27	-22.99	-5.80
セーフティネット保証の案件の保証承諾件数に対する比率(SAFEGR)					33.45	1.37	38.29	1.61
都市銀行ダミー(DCITY)			-6.47	-0.92			-7.85	-1.14
Ⅱ地銀ダミー(DRB2)			0.85	0.32			0.64	0.24
信金ダミー(DSHINKIN)			6.86	3.33			7.03	3.48
信組ダミー(DKUMI)			12.37	4.95			11.67	4.72
その他ダミー(DOTHER)			23.16	2.42			17.91	1.89
修正 R2 乗	0.13		0.18		0.17		0.21	

注1) 被説明変数は、「プロパー融資有り保証承諾件数割合」(PROPER)。

注2) 対象は、数値が公表された455金融機関。

注3) 業態ダミーでは、地方銀行ダミーを外して推計しているため、各業態ダミーは、地銀との違いを示す。その他金融機関は、商工中金と陶都信用農業協同組合の2社のみである。

図表 4 プロパー融資有り保証承諾件数割合の推計式（2018年通期）

	(1a)		(1b)		(2a)		(2b)	
	係数	t 値	係数	t 値	係数	t 値	係数	t 値
定数項	58.07	45.01	51.97	24.13	59.82	46.96	53.55	24.82
保証承諾件数(CG)	-0.002	-5.73	-0.001	-2.33	-0.002	-5.35	-0.001	-1.96
100%保証付きの案件の保証承諾件数に対する比率(FULLGR)	-22.33	-6.10	-27.25	-7.31				
創業保証の案件の保証承諾件数に対する比率(ENTGR)					-125.43	-5.80	-118.14	-5.49
小口保証の案件の保証承諾件数に対する比率(SMALLGR)					-13.92	-3.64	-19.60	-4.97
セーフティネット保証の案件の保証承諾件数に対する比率(SAFEGR)					14.01	0.65	15.61	0.74
都市銀行ダミー(DCITY)			-6.31	-0.91			-7.64	-1.13
Ⅱ地銀ダミー(DRB2)			1.19	0.45			0.79	0.31
信金ダミー(DSHINKIN)			6.26	3.08			6.18	3.10
信組ダミー(DKUMI)			10.90	4.42			10.23	4.21
その他ダミー(DOTHER)			20.56	2.64			14.94	1.95
修正 R2 乗	0.11		0.15		0.16		0.19	

注 1) 被説明変数は、「プロパー融資有り保証承諾件数割合」(PROPER)。

注 2) 対象は、数値が公表された 455 金融機関。2018 年上期の開示と比べると、信用金庫が一つ減り、農協が一つ増えている。

注 3) 業態ダミーでは、地方銀行ダミーを外して推計しているため、各業態ダミーは、地銀との違いを示す。その他金融機関は、商工中金と 2 つの農業協同組合の 3 社のみである。

3. 「現場からみた地方創生に向けた地域金融の現状と

課題に関する実態調査」の概要

経済産業研究所 (RIETI) では、2017 年 1 月に地域金融機関の支店長 7,000 人に対して「現場からみた地方創生に向けた地域金融の現状と課題に関する実態調査」(以下では、地域金融機関支店長アンケート、あるいは、単に本アンケート)

トと呼ぶ)を実施した。最終的には、2,942人からの回答を回収することができた(回収率42.0%)。地域金融機関支店長アンケートの結果については、家森(2018)を参照して欲しい⁸。

地域金融機関支店長アンケートでは、信用保証の利用状況について調査しており、この回答結果を利用しながら、信用保証制度の利用姿勢が地域金融機関の顧客支援の経営姿勢などどのような関係があるのかを明らかにしていく。

図表5は、回答者2,942人の所属金融機関の金融業態についての回答結果である。最も多いのが信用金庫の1,508人で、地方銀行646人、信用組合396人、第二地方銀行376人の順となっている。業態別の回答率をみると、信用組合が67.7%と大変高く、信用金庫、第二地方銀行、地方銀行の順となっている。ただ、最も低い地方銀行でも25.0%の回答率であった。

図表6は、回答者の所属金融機関の総預金量(2016年3月期)の状況を示している。「1兆円～3兆円未満」との回答が最も多く、「1,000億円～3,000億円未満」が続いている。

図表7は、回答者の所属金融機関の支店の所在地の地区別の分布状況を示している。「近畿・北陸」の回答率が31.0%で最も低く、中部の回答率が51.4%と最も高い。しかし、回収数の最も少ない九州でも約300の回答が得られている。

図表5 回答者の所属金融機関の金融業態

	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	無回答	合計
発送数	2,586	1,125	2,704	585	—	7,000
回収数	646	376	1,508	396	16	2,942
回答率(%)	25.0%	33.4%	55.8%	67.7%	—	42.0%
回答総数に占める割合(%)	22.0%	12.8%	51.3%	13.5%	0.5%	100.0%

⁸ なお、家森(2018)では、当初設定した締め切り期日までに回収できた2,858人の回答結果を使って分析している。本章では、締め切り期日後に到着した84人の回答を含めて分析している。

図表 6 回答者の所属金融機関の総預金量（2016年3月期）

	1,000億円未満	1,000億円～ 3,000億円未満	3,000億円～ 5,000億円未満	5,000億円～ 1兆円未満	1兆円～ 3兆円未満	3兆円～ 5兆円未満	5兆円以上
回答者数	142	527	400	496	888	215	240
比率	4.8%	17.9%	13.6%	16.9%	30.2%	7.3%	8.2%

注) 「比率」には無回答者も含んで計算しているため、合計しても100%とならない。

図表 7 回答者の所属金融機関の支店の所在地

	北海道・ 東北	関東・ 甲信越	中部	近畿・北陸	中国・四国	九州	無回答
発送数	1,042	1,961	992	1,255	871	879	-
回収数	455	892	510	389	379	296	21
回答率(%)	43.7%	45.5%	51.4%	31.0%	43.5%	33.7%	-
回答数に占める割合(%)	15.5%	30.3%	17.3%	13.2%	12.9%	10.1%	0.1%

注) たとえば、関西本店の銀行の東京支店の支店長は「関東・甲信越」に含んでいる。

4. 信用保証付き融資とプロパー融資の審査や人事評価での違い

(1) 審査の厳しさ

地域金融機関支店長アンケートでは、責任共有制度の対象になっている信用保証の付いた融資とプロパー融資（保証が全く付いていない融資）とで審査の厳しさに違いがあるかどうかを明らかにする意図で、「信用保証付き融資（ただし、80%保証）とプロパー融資とで審査の厳しさは異なりますか。」（問 32 (1)）と尋ねてみた。これは、まさに2018年4月に始まった信用保証制度改革において、責任共有割合ではなくプロパー融資の存在を重視することになった現状認識の妥当性を尋ねている質問である。

その回答結果を業態別に整理したのが図表 8 である。部分保証であってもプロパー融資と「同等」の審査が行われているとの回答は、「全体」で 46.7%にとど

まり、「プロパー融資の方が厳しい」との回答がほぼ同数の46.3%であった。「プロパー融資の方が厳しい」という回答は、裏を返せば、「信用保証付き融資の方が甘い」ということを意味している。金融WGにおけるヒアリングの結果でも、保証付きの融資とプロパー融資の審査が「同等」に扱われていない金融機関があることは明らかになっていたが、本調査によって、責任共有の対象について、プロパー融資と「同等」の審査が行われているのは半数程度に留まることが確認できた。本調査では尋ねていないが、100%保証である小口保証やセーフティネット保証での審査では、「同等」の回答は一層少ないであろうことが予想される。

この質問に対する回答を業態別に比較してみると、信用組合では「同等である」の回答が「プロパー融資の方が厳しい」との回答に比べて10%ポイントほど多いが、それ以外の3業態ではいずれも「プロパー融資の方が厳しい」との回答が僅差ではあるが多い結果となっている。「プロパー融資の方が甘い」との回答はいずれの業態でも少なく例外的であり、また、業態間での大きな差異はみられない。したがって、第5節での比較は、回答者数の多い「プロパー融資の方が厳しい」と「同等である」の回答について行う。

地域金融機関支店長アンケートは2017年1月に実施したので、責任共有制度が2007年10月に導入されてからほぼ10年経った時点での調査であったが、20%のリスク負担では、約半分の金融機関では「同等」の審査にはなっていないことがわかる。

ただし、審査の厳しさを財務状況の基準の高さだとすれば、信用保証を利用して財務状況の悪い企業に資金を供給するのは信用保証による窮境の企業に対する支援の考え方に沿っており、「プロパー融資の方が厳しい」ことをもって、金融機関に信用保証によるモラルハザードが発生していることを意味しているわけではないことにも注意が必要である⁹。第5節では、さまざまな他の質問項

⁹ 残念ながら、地域金融機関支店長アンケートでは、第5節(13)で紹介する既存顧客に対する支援姿勢などの問いである程度推測はできるものの、(信用保証付き融資とプロ

目との関連性を明らかにすることで、「プロパー融資の方が厳しい」（つまり、「信用保証付き融資の審査の方が甘い」）金融機関では、平均的にみれば（信用保証付き融資について審査・モニタリングや経営支援を十分に行っていないという意味での）モラルハザードが発生している可能性を示す。

図表 9 は、預金量規模（2016 年 3 月期）の観点で回答を整理したものである。「3 兆円～5 兆円未満」での回答では、本問への無回答が非常に多いために、比率の数値が低くなっているが、「5 兆円以上」の金融機関を除けば、「同等である」と「プロパー融資の方が厳しい」はほぼ同じだといえよう。一方で、「5 兆円以上」の金融機関では「プロパー融資の方が厳しい」との回答が多い傾向が見られる。規模の大きな金融機関とそうでない金融機関では信用保証の利用の仕方が異なる可能性がある。

パー融資との間での）融資後の支援姿勢に関する違いについて尋ねていない。家森・尾島（2018）が愛知県内の創業期の企業に対して 2017 年 9～11 月に行ったアンケート調査（回答企業 967 人）によると、保証の付いた融資を受けた後に、当該金融機関が「特に何もしてくれなかった」との回答が 29.8%にも達しており、経営不振企業（保証付き融資借入後に従業員が減っている企業）ではこの値が 54.5%にも達している。保証付き融資後の支援姿勢についても社会が期待しているレベルで実施されていないように見受けられる。

図表8 信用保証付き融資(部分保証)とプロパー融資との審査の厳しさの比較(業態別)

	地方銀行		第二地方銀行		信用金庫		信用組合		全体	
	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率
プロパー融資の方が厳しい	276	42.7%	184	48.9%	733	48.6%	165	41.7%	1,362	46.3%
同等である	270	41.8%	178	47.3%	722	47.9%	203	51.3%	1,374	46.7%
プロパー融資の方が甘い	18	2.8%	7	1.9%	35	2.3%	27	6.8%	87	3.0%
無回答	82	12.7%	7	1.9%	18	1.2%	1	0.3%	119	4.0%
合計	646	100.0%	376	100.0%	1,508	100.0%	396	100.0%	2,942	100.0%

(注) 右列の「全体」は、業態について回答しなかった16人を含んでいるので、4業態の合計数と異なる。以下も同じである。

図表9 信用保証付き融資(部分保証)とプロパー融資との審査の厳しさの比較(預金規模別)

	プロパー融資の方が厳しい		同等である		プロパー融資の方が甘い		無回答		合計
	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数
1,000億円未満	66	46.5%	64	45.1%	11	7.7%	1	0.7%	142
1,000億円～3,000億円未満	247	46.9%	260	49.3%	18	3.4%	2	0.4%	527
3,000億円～5,000億円未満	187	46.8%	193	48.3%	19	4.8%	1	0.3%	400
5,000億円～1兆円未満	237	47.8%	240	48.4%	11	2.2%	8	1.6%	496
1兆円～3兆円未満	424	47.7%	430	48.4%	15	1.7%	19	2.1%	888
3兆円～5兆円未満	67	31.2%	77	35.8%	2	0.9%	69	32.1%	215
5兆円以上	124	51.7%	99	41.3%	11	4.6%	6	2.5%	240
無回答	10	29.4%	11	32.4%	0	0.0%	13	38.2%	34
全体	1,362	46.3%	1,374	46.7%	87	3.0%	119	4.0%	2,942

(2) 職員の業績評価上の取り扱い

地域金融機関支店長アンケートでは、「信用保証付き融資とプロパー融資とで、職員の融資獲得としての業績評価上の違いはありますか。」(問32(2))と尋ねてみた。これは、現場のモチベーションのあり方として業績評価が重要だと考えるからである。信用保証枠がある企業に(企業の資金ニーズや実態を把握す

ることなく)、債権保全ができることだけを理由に融資する金融機関があるのではないかという問題意識から行った質問でもある。その回答結果が図表 10 である。

「全体」の結果を見ると、「同等である」との回答が 62.3%であり、多くの地域金融機関では、信用保証付き融資とプロパー融資は業績評価上同等に扱われているようである。しかし、注目しておきたいのは、「信用保証付き融資の方が高評価」という回答が 27.5%ある点である。これは、信用保証付き融資の場合、信用コストが小さく（100%保証の場合ならゼロ）、債権管理が容易である（単純化していえば、管理をする必要がない）ことが理由の一つだと考えられる。

一方、「プロパー融資の方が高評価」であるとの回答は 6.1%に留まっている。図表 8 でみたように、約半数の地域金融機関はプロパー融資の審査の方が厳しいと報告している。プロパー融資の方が審査に手間がかかっていると考えられるにもかかわらず、業績上の評価が低いのなら、現場の職員としては、信用保証を利用して融資した方が「得」になる。「信用保証付き融資の方が高評価」の場合が常に問題であるというわけではないが、職員に信用保証に過度に依存するインセンティブを生んでいる恐れがあり、信用保証協会や監督当局は当該金融機関の信用保証の利用実態をより丁寧に評価することが必要であろう。

本質問への回答を業態別に分けてみると、信用金庫や信用組合で「信用保証付き融資の方が高評価」との回答が多く、第二地方銀行、地方銀行の順に低くなっている。協同組織金融機関の職員が持つ信用保証利用のインセンティブについて特に注意深く評価することが必要であろう。

図表 11 は、預金量規模別に回答を整理してみたものである。「3 兆円～5 兆円未満」での無回答が多い点に留意が必要であるが、「1,000 億円から 1 兆円未満」の金融機関では「信用保証付き融資の方が高評価」という回答が多く、1 兆円を超える規模の金融機関ではその比率が低めとなっている。つまり、小規模の金融機関ほど「信用保証付き融資の方が高評価」との回答が多い傾向がみられ

る。

なお、以下で問 32 (2) の回答者の間での違いをみる場合、回答者数の多い「信用保証付き融資の方が高評価」と「同等である」について比較を行う。

図表 10 信用保証付き融資とプロパー融資の業績評価上の違い（業態別）

	地方銀行		第二地方銀行		信用金庫		信用組合		全体	
	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率
信用保証付き融資の方が高評価	96	14.9%	88	23.4%	507	33.6%	115	29.0%	808	27.5%
プロパー融資の方が高評価	35	5.4%	19	5.1%	75	5.0%	48	12.1%	178	6.1%
同等である	431	66.7%	261	69.4%	908	60.2%	231	58.3%	1,833	62.3%
無回答	84	13.0%	8	2.1%	18	1.2%	2	0.5%	123	4.2%
合計	646	100.0%	376	100.0%	1,508	100.0%	396	100.0%	2,942	100.0%

注) 業態無回答者の列は紙幅の制約のために省略した。

図表 11 信用保証付き融資とプロパー融資の業績評価上の違い（業態別）

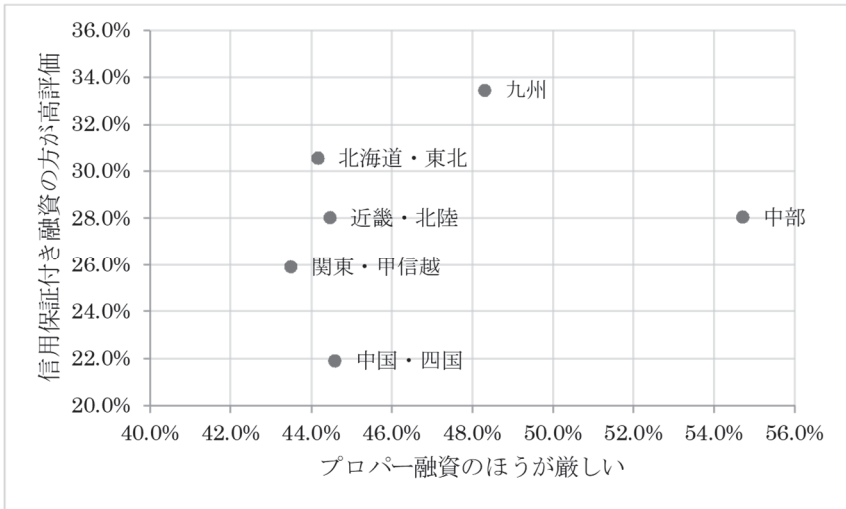
	信用保証付き融資の方が高評価		プロパー融資の方が高評価		同等である		無回答		合計 回答者数
	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率	
1,000 億円未満	40	28.2%	8	5.6%	93	65.5%	1	0.7%	142
1,000 億円～ 3,000 億円未満	178	33.8%	43	8.2%	303	57.5%	3	0.6%	527
3,000 億円～ 5,000 億円未満	144	36.0%	29	7.3%	225	56.3%	2	0.5%	400
5,000 億円～ 1 兆円未満	181	36.5%	23	4.6%	285	57.5%	7	1.4%	496
1 兆円～ 3 兆円未満	200	22.5%	50	5.6%	618	69.6%	20	2.3%	888
3 兆円～ 5 兆円未満	23	10.7%	7	3.3%	114	53.0%	71	33.0%	215
5 兆円以上	38	15.8%	16	6.7%	180	75.0%	6	2.5%	240
無回答	4	11.8%	2	5.9%	15	44.1%	13	38.2%	34
全体	808	27.5%	178	6.1%	1,833	62.3%	123	4.2%	2,942

（3）審査の厳しさと職員の業績評価の地域的な違い

地域的な特徴をみるために、「問 32（1）審査の厳しさ」に関して「プロパー融資の方が厳しい」の比率を横軸、「問 32（2）職員の業績評価」に関して「信用保証付き融資の方が高評価」の比率を縦軸にとって、全国 6 地区の位置をプロットしてみたのが図表 12 である。

審査に関して「プロパー融資の方が厳しい」との回答比率は、中部地区が他の地区と異なっていることがわかる。一方で、職員の業績評価に関して「信用保証付き融資の方が高評価」の比率は最も低い中国・四国（約 22%）から最も高い九州（約 34%）のあいだに分布している。

図表 12 審査の厳しさと職員の業績評価の地域的な違い（6 地区別）



5. 信用保証利用姿勢との関連性

(1) 職員の目利き力向上

地域金融機関支店長アンケートでは、「信用保証付きの貸出は、職員の目利き力向上を阻害している」という文への共感度を尋ねてみた。その結果が図表 13 である。

「全体」の回答をみると、否定的な回答（「ほとんど共感しない」と「全く共感しない」）が約 6 割あり、多くの支店長が信用保証付き融資について目利き力の向上の障害にはなっていないと考えている。信用保証制度の本来のあるべき姿は、創業金融において典型的であるが、情報の非対称性が大きい創業前後の時期には信用保証制度によって信用を補完し、信用保証を使った融資をしている間に当該企業をよく知って、やがてプロパーで貸出ができるようになることである。したがって、信用保証がなければそもそも貸出ができなかった創業期

の企業との取引が可能になり、目利き力を養成する機会が与えられていることになる。つまり、適切に信用保証を利用していれば、目利き力の向上の障害になることはないはずである。本問の回答からは、全体的にみれば、適切に信用保証は利用されていると判断できる。

一方で、約 35%の回答者は「信用保証付きの貸出は、職員の目利き力向上を阻害している」について同意しているということに注意しておかねばならない。信用保証への依存が職員の目利き力の向上の障害になっているという感覚を持っている支店長が 3 人に 1 人程度いるのである。なお、この質問の回答については、業態間の違いはみられない。

目利き力の向上は金融機関としての課題であるという点には異論が少ないことから、3 人に 1 人の支店長が信用保証制度に何らかの改革が必要であると考えていることになる。もちろん、本調査は支店長の主観的な評価を明らかにしているにすぎないが、かりにこれらの意見が現状を正しく反映しているとすれば、信用保証を適切に利用できていない金融機関がかなり残っていることを意味している。信用保証制度改革の議論において、「われわれは信用保証を適切に利用している」との反論を金融機関関係者から何度も聞くことがあったし、実際にそうした金融機関においては適切に利用されていることも理解できたが、問題は、適切に利用していない金融機関が一定程度存在しているのではないかという点であった。したがって、本調査の回答結果は、信用保証制度の見直しが必要であったことを示唆するものだといえるであろう。

図表 14 は、第 4 節で紹介した信用保証付き融資の審査や人事評価姿勢の回答別に、「信用保証付きの貸出は、職員の目利き力向上を阻害している」への共感度を整理したものである。「プロパー融資の方が厳しい」では、この文を受け入れる人の比率（「強く共感」と「ある程度共感」の合計）は 45.0%であるのに対して、「同等である」では、29.0%であり、「プロパー融資の方が厳しい」という金融機関の方が、信用保証制度が目利き力の向上の障害になっていると感じ

ていることがわかる。人事評価に関しては、「信用保証付き融資の方が高評価」の回答者での受け入れ率が41.3%であるのに対して、「同等である」での受け入れ率は33.7%となっており、人事評価上信用保証を優遇している金融機関の方が、信用保証制度が目利き力の向上の阻害になっていると感じていることがわかる¹⁰。

図表13 「信用保証付きの貸出は、職員の目利き力向上を阻害している」への共感度

	地方銀行		第二地方銀行		信用金庫		信用組合		合計	
	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率
強く共感	26	4.0%	15	4.0%	64	4.2%	21	5.3%	126	4.3%
ある程度共感	192	29.7%	120	31.9%	459	30.4%	130	32.8%	904	30.7%
ほとんど共感しない	275	42.6%	173	46.0%	688	45.6%	167	42.2%	1305	44.4%
全く共感しない	102	15.8%	54	14.4%	231	15.3%	63	15.9%	450	15.3%
わからない	20	3.1%	10	2.7%	37	2.5%	11	2.8%	78	2.7%
無回答	31	4.8%	4	1.1%	29	1.9%	4	1.0%	79	2.7%
合計	646	100.0%	376	100.0%	1508	100.0%	396	100.0%	2942	100.0%

¹⁰「プロパー融資の方が高評価」は回答者が少ないために、本論文では主たる比較の対象にしない。

図表 14 「信用保証付きの貸出は、職員の目利き力向上を阻害している」
への共感度と信用保証付き融資の審査や人事評価姿勢

		強く共感		ある程度共感		ほとんど共感しない		全く共感しない		合計
		回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数
問 32 (1)	プロパー融資の方が厳しい	73	5.5%	524	39.5%	553	41.7%	177	13.3%	1,327
	同等である	44	3.3%	338	25.7%	682	51.8%	253	19.2%	1,317
	プロパー融資の方が甘い	8	9.4%	24	28.2%	40	47.1%	13	15.3%	85
	無回答	1	1.8%	18	32.1%	30	53.6%	7	12.5%	56
	全体	126	4.5%	904	32.5%	1,305	46.9%	450	16.2%	2,785
問 32 (2)	信用保証付き融資の方が高評価	52	6.6%	274	34.7%	346	43.9%	117	14.8%	789
	プロパー融資の方が高評価	13	7.5%	75	43.1%	70	40.2%	16	9.2%	174
	同等である	60	3.4%	534	30.3%	860	48.8%	309	17.5%	1,763
	無回答	1	1.7%	21	35.6%	29	49.2%	8	13.6%	59

(2) 中小企業向け貸出に占める信用保証付きの割合

以下、本節では、第4節で紹介した問32の2つの質問への回答結果と、他の質問への回答とのクロス集計を行っていく。

まず、地域金融機関支店長アンケートでは、支店長について自支店での「中小企業向け貸出に占める信用保証付きの割合（金額ベース）」を尋ねている。2016年9月に金融庁が公表した「金融仲介のベンチマーク」では、「中小企業向け融資のうち、信用保証協会保証付き融資額の割合、及び、100%保証付き融資額の割合」を選択ベンチマークの一つとして採用しているように、金融仲介の質の向上と関連が深いと考えられる。

この質問と問32の回答をクロス集計してみたものが図表15である。信用保証付きの割合が「0～20%未満」とであると回答した1,142人では、「プロパー融資の方が厳しい」（つまり、「信用保証付き融資の審査の方が甘い」と）の回答が40.8%で、保証付き融資の割合が高くなるにつれて「プロパー融資の方が厳し

い」の比率が高くなっている。「プロパー融資の方が厳しい」の回答は、信用保証付き融資の審査が甘いということの意味しており、信用保証付き融資の割合が高い金融機関ほど、信用保証付き融資への審査が甘くなっている可能性がある。信用保証付き融資への依存度が高いことが直ちに問題ではないものの、信用保証付き融資の比率が高い支店や金融機関ほど、信用保証協会や監督当局は、信用保証の利用実態を丁寧に監督することが必要であろう。

職員の業績評価についてみても同様の傾向がみられ、信用保証付き融資の割合が高い金融機関ほど「信用保証付き融資の方が高評価」との回答が多い。職員のインセンティブと実際の融資実績には相関が見られる。ある金融機関において、「中小企業向け融資のうち、信用保証協会保証付き融資額の割合、および、100%保証付き融資額の割合」が高い場合、信用保証協会や監督当局はその理由を丁寧に理解することが必要で、その際、職員の業績評価の詳細についても把握しておくことが有用であるといえる。

図表 15 中小企業向け貸出に占める信用保証付きの割合(金額ベース)別の問 32 の回答

		0～20%未満		20%～40%未満		40%～60%未満		60%～80%未満		80%～100%	
		回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率
問 32 (1)	A	466	40.8%	592	50.1%	182	50.1%	76	55.9%	12	44.4%
	B	567	49.6%	535	45.3%	165	45.5%	52	38.2%	14	51.9%
	C	39	3.4%	37	3.1%	7	1.9%	4	2.9%	0	0.0%
	D	70	6.1%	17	1.4%	9	2.5%	4	2.9%	1	3.7%
	合計	1,142	100.0%	1,181	100.0%	363	100.0%	136	100.0%	27	100.0%
問 32 (2)	E	284	24.9%	344	29.1%	113	31.1%	44	32.4%	5	18.5%
	F	71	6.2%	76	6.4%	19	5.2%	6	4.4%	3	11.1%
	G	714	62.5%	742	62.8%	224	61.7%	82	60.3%	18	66.7%
	H	73	6.4%	19	1.6%	7	1.9%	4	2.9%	1	3.7%
	合計	1,142	100.0%	1,181	100.0%	363	100.0%	136	100.0%	27	100.0%

注) A：プロパー融資の方が厳しい、B：同等である、C：プロパー融資の方が甘い、D：無回答。E：信用保証付き融資の方が高評価、F：プロパー融資の方が高評価、G：同等である、H：無回答。

(3) 支店を取り巻く競争環境

図表 16 は「貴支店のメイン先に対して他社が低金利を提示したために、メイン先を失うことが増えた」について支店の状況がどの程度あてはまっているかの回答別に、問 32 の回答を整理してみたものである。「強くあてはまる」という回答者 104 人では、審査は「プロパー融資の方が厳しい」との回答が 60.6%で、「ある程度あてはまる」ではその比率は約 50%、「ほとんどあてはまらない」や「全く当てはまらない」という回答者では 40%台である。つまり、金利競争が激しい金融機関ほど、信用保証付き融資での審査をプロパー融資に比べて甘くしていることになる。

職員評価について「信用保証付き融資の方が高評価」という回答の選択率をみると、「強くあてはまる」という回答者では 32.7%と高く、「全くあてはまらない」という回答者では 18.6%と低くなっている。つまり金利競争が激しい金融機関ほど、信用保証付き融資の職員評価を高めに行っていることになる。

このように、競争環境が厳しく顧客を失っている金融機関ほど、信用保証付き融資を優先する審査体制や職員評価体系をとっていることがわかる。

図表 16 「貴支店のメイン先に対して他社が低金利を提示したために、メイン先を失うことが増えた」状況別の問32の回答

		強くあてはまる		ある程度あてはまる		ほとんどあてはまらない		全くあてはまらない	
		回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率
問32 (1)	プロパー融資の方が厳しい	63	60.6%	522	50.4%	663	43.5%	100	43.3%
	同等である	33	31.7%	447	43.1%	769	50.4%	117	50.6%
	プロパー融資の方が甘い	5	4.8%	42	4.1%	35	2.3%	5	2.2%
	無回答	3	2.9%	25	2.4%	58	3.8%	9	3.9%
	合計	104	100.0%	1,036	100.0%	1,525	100.0%	231	100.0%
問32 (2)	信用保証付き融資の方が高評価	34	32.7%	314	30.3%	407	26.7%	43	18.6%
	プロパー融資の方が高評価	8	7.7%	68	6.6%	86	5.6%	15	6.5%
	同等である	59	56.7%	626	60.4%	974	63.9%	163	70.6%
	無回答	3	2.9%	28	2.7%	58	3.8%	10	4.3%
	合計	104	100.0%	1,036	100.0%	1,525	100.0%	231	100.0%

(4) 融資量優先の経営姿勢

図表 17 は「金利よりも融資量の確保を優先している」について支店の状況がどの程度あてはまっているかの質問に対する回答別に、問32の回答を整理してみたものである。

「強くあてはまる」という回答者 133 人では、審査は「プロパー融資の方が厳しい」との回答が 63.2%で、「ある程度あてはまる」で 50.0%、「ほとんどあてはまらない」が 41.0%、「全く当てはまらない」が 34.0%である。つまり融資量を優先している金融機関ほど、信用保証付き融資での審査をプロパー融資に比べて甘くしていることになる。リスクをコントロールしながら（審査の手間をかけずに）融資を伸ばすためだけに信用保証が利用されている心配がある。

職員評価について「信用保証付き融資の方が高評価」という回答の選択率を

みると、「強くあてはまる」という回答者では 30.1%と高く、「ほとんどあてはまらない」や「全くあてはまらない」という回答者では 20%程度と低くなっている。つまり融資量の確保を優先している金融機関ほど、信用保証付き融資の職員評価を高めにしていることになる。

このように、金利よりも融資量の確保を優先している金融機関ほど、信用保証付き融資を優先する審査体制や職員評価体系をとっていることがわかる。

図表 17 「金利よりも融資量の確保を優先している」状況別の問 32 の回答

		強くあてはまる		ある程度あてはまる		ほとんどあてはまらない		全くあてはまらない	
		回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率
問 32 (1)	プロパー融資の方が厳しい	84	63.2%	823	50.0%	378	41.0%	51	34.0%
	同等である	38	28.6%	713	43.3%	501	54.3%	87	58.0%
	プロパー融資の方が甘い	6	4.5%	57	3.5%	18	2.0%	6	4.0%
	無回答	5	3.8%	52	3.2%	25	2.7%	6	4.0%
	合計	133	100.0%	1,645	100.0%	922	100.0%	150	100.0%
問 32 (2)	信用保証付き融資の方が高評価	40	30.1%	529	32.2%	193	20.9%	31	20.7%
	プロパー融資の方が高評価	9	6.8%	99	6.0%	55	6.0%	10	6.7%
	同等である	78	58.6%	963	58.5%	648	70.3%	102	68.0%
	無回答	6	4.5%	54	3.3%	26	2.8%	7	4.7%
	合計	133	100.0%	1,645	100.0%	922	100.0%	150	100.0%

(5) やりがいのある職場環境

図表 18 は「貴支店は職員にとってやりがいのある職場である」について支店の状況がどの程度あてはまっているかを尋ねた質問に対する回答別に、問 32 の回答を整理してみたものである。

「強くあてはまる」という回答者 480 人では、審査は「プロパー融資の方が

厳しい」との回答が 35.0%で、「ある程度あてはまる」で 48.1%、「ほとんどあてはまらない」が 62.9%、である。つまり、やりがいのある職場になっている金融機関ほど、信用保証付き融資とプロパー融資を同等に審査していることになる。つまり、やりがいのある職場になっている金融機関では、信用保証を利用している企業に対しても丁寧に審査をしているということ意味している。

職員評価について「信用保証付き融資の方が高評価」という回答の選択率をみると、「強くあてはまる」という回答者では 20.2%と低く、「ほとんどあてはまらない」が 28.6%、「全くあてはまらない」という回答者では 41.9%と高くなっている。つまり、やりがいの乏しい金融機関ほど、信用保証付き融資の職員評価を高めに行っている。おそらく、信用保証に過度に依存しているため、事業者を十分に理解せずに融資することになってしまっており、事業者に寄り添った対応ができず、職員の満足度が低くなっているのであろう。

このように、職場としてやりがいが低い金融機関ほど、信用保証付き融資を優先する審査体制や職員評価体系をとっていることがわかる。

図表 18 「貴支店は職員にとってやりがいのある職場である」状況別の問 32 の回答

		強く あてはまる		ある程度 あてはまる		ほとんど あてはまらない		全く あてはまらない	
		回答 者数	比率	回答 者数	比率	回答 者数	比率	回答 者数	比率
問 32 (1)	プロパー融資の 方が厳しい	168	35.0%	1,065	48.1%	66	62.9%	4	50.0%
	同等である	279	58.1%	1,017	45.9%	30	28.6%	1	12.5%
	プロパー融資の 方が甘い	12	2.5%	62	2.8%	5	4.8%	3	37.5%
	無回答	21	4.4%	71	3.2%	4	3.8%	0	0.0%
	合計	480	100.0%	2,215	100.0%	105	100.0%	8	100.0%
問 32 (2)	信用保証付き融 資の方が高評価	97	20.2%	633	28.6%	44	41.9%	4	50.0%
	プロパー融資の 方が高評価	39	8.1%	126	5.7%	8	7.6%	0	0.0%
	同等である	322	67.1%	1,380	62.3%	50	47.6%	4	50.0%
	無回答	22	4.6%	76	3.4%	3	2.9%	0	0.0%
	合計	480	100.0%	2,215	100.0%	105	100.0%	8	100.0%

(6) 営業活動の状況

図表 19 は、「最近の営業職員の営業活動の状況として当てはまるもの」を尋ねた質問への回答別に、問 32 の回答を整理したものである。

選択肢はほぼ対称になるように用意している。たとえば、「プロパー融資の方が厳しい」の比率は、「担当企業数の増加」を選択した 475 人では 41.1%であるのに対して、「担当企業数の減少」を選択した 662 人では 50.5%と、後者の方が高くなっている。担当企業数の減少は、金融機関が職員を増やして割当先数を減らしたというよりも、廃業や他社に奪われるなどのために減ってしまった事例が多いようであり、顧客の引き留めも難しい金融機関ほど信用保証付きの融資の審査が甘くなっているようであり、リスク評価をせずに融資を安直に伸ばそうとしている心配がある。

同様に、「既存顧客向けの渉外活動時間」や「新規開拓に要する時間」、「訪問

先での滞在時間」については、「長時間化」しているという回答者に比べると「短時間化」しているという回答者の方が「プロパー融資の方が厳しい」との回答が多い。つまり、あらゆる活動が短時間化している中で、より「効率的に」貸出を行うために信用保証付き融資での審査において手を抜いている可能性が見受けられる。

図表 20 は、職員評価の違いに関して、この営業活動の状況別に回答結果を整理したものである。やはり、「減少」や「短時間化」という回答者では、「信用保証付き融資の方が高評価」という回答が多い。

このように、営業活動で顧客との関係性を構築するのが難しくなっている金融機関ほど、信用保証付き融資を優先する審査体制や職員評価体系をとっていることがわかる。

図表 19 最近の営業職員の営業活動の状況別の問 32 (1)「審査の違い」の回答状況

	プロパー融資 の方が厳しい		同等である		プロパー融資 の方が甘い		合計	
	回答 者数	比率	回答 者数	比率	回答 者数	比率	回答 者数	比率
担当企業数の増加	195	41.1%	248	52.2%	12	2.5%	475	100.0%
担当企業数の減少	334	50.5%	295	44.6%	23	3.5%	662	100.0%
既存顧客向けの渉外活動時間の長時間化	374	46.9%	380	47.6%	27	3.4%	798	100.0%
既存顧客向けの渉外活動時間の短時間化	263	52.6%	218	43.6%	11	2.2%	500	100.0%
新規開拓に要する時間の長時間化	240	44.0%	279	51.2%	19	3.5%	545	100.0%
新規開拓に要する時間の短時間化	335	54.0%	249	40.2%	17	2.7%	620	100.0%
訪問先での滞在時間の長時間化	224	42.1%	280	52.6%	15	2.8%	532	100.0%
訪問先での滞在時間の短時間化	205	48.5%	204	48.2%	10	2.4%	423	100.0%
取引先による訪問頻度の格差の拡大	577	52.6%	463	42.2%	33	3.0%	1,096	100.0%
取引先による訪問頻度の格差の縮小	65	46.1%	69	48.9%	5	3.5%	141	100.0%

注) 比率及び合計には、問 32 (1) の無回答者を含めている。

図表 20 最近の営業職員の営業活動の状況別の問 32 (2)「職員評価の違い」の回答状況

	信用保証付き融資の方が高評価		プロパー融資の方が高評価		同等である		合計 回答者数
	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率	
担当企業数の増加	104	21.9%	25	5.3%	326	68.6%	475
担当企業数の減少	227	34.3%	43	6.5%	382	57.7%	662
既存顧客向けの渉外活動時間の長時間化	214	26.8%	56	7.0%	511	64.0%	798
既存顧客向けの渉外活動時間の短時間化	162	32.4%	35	7.0%	295	59.0%	500
新規開拓に要する時間の長時間化	151	27.7%	35	6.4%	351	64.4%	545
新規開拓に要する時間の短時間化	191	30.8%	43	6.9%	367	59.2%	620
訪問先での滞在時間の長時間化	153	28.8%	36	6.8%	330	62.0%	532
訪問先での滞在時間の短時間化	135	31.9%	36	8.5%	248	58.6%	423
取引先による訪問頻度の格差の拡大	330	30.1%	80	7.3%	662	60.4%	1096
取引先による訪問頻度の格差の縮小	33	23.4%	11	7.8%	95	67.4%	141

注) 比率及び合計には、問 32 (2) の無回答者を含めている。

(7) 融資判断における重視点

地域金融機関支店長アンケートでは、「以前からの取引関係」などの 10 の観点について融資判断においてどの程度重視するかを、「非常に重視する」、「重視する」、「少しは重視する」、「ほとんど考慮しない」、「考慮しない」の 5 段階で評価をしてもらった。ここでは、「非常に重視する」を 1 点～「考慮しない」を 5 点として平均値を求めてみることにした。その結果が図表 21 である。

信用保証の審査や業績評価での違いによって異なるのは、「プロパー融資の方が厳しい」金融機関や「信用保証付き融資の方が高評価」という金融機関において、「経営者の資質・やる気」を重視していない点、逆に、「提供された保証・担保の質」を重視している点である。

このように、信用保証の審査が甘い、あるいは信用保証付き融資を高く評価する金融機関では、事業性評価に取り組めていないといえる。

図表 21 融資判断における重視度合い

	問 32_(1)				問 32_(2)			
	プロパー 融資の方が 厳しい	同等 である	プロパー 融資の方が 甘い	合計	信用保証 付き融資 の方が高 評価	プロパー 融資の方が 高評価	同等 である	合計
① 以前からの取引関係	2.02	2.07	1.95	2.04	2.05	2.02	2.04	2.04
② 経営者の資質・やる気	1.54	1.44	1.43	1.49	1.54	1.39	1.48	1.49
③ プロジェクト(ビジネスプラン)の質の評価	1.80	1.77	1.87	1.78	1.83	1.82	1.77	1.78
④ 過去の返済の状況	2.03	2.04	1.90	2.03	2.00	2.02	2.05	2.03
⑤ 事業主の資産状況	2.33	2.40	2.44	2.37	2.35	2.43	2.37	2.37
⑥ 事業主の年齢	2.75	2.76	2.76	2.76	2.70	2.68	2.78	2.76
⑦ 提供された保証・担保の質	2.56	2.71	2.64	2.64	2.55	2.67	2.67	2.64
⑧ 売上(現在の売上および成長見込み)	1.91	1.93	2.01	1.92	1.91	1.89	1.93	1.92
⑨ 財務の健全性や収益性	1.65	1.72	1.80	1.69	1.66	1.69	1.70	1.69
⑩ 企業から提供される情報の質や開示姿勢	2.00	1.92	1.98	1.96	1.99	1.94	1.95	1.96

注) 「非常に重視する」=1点、「重視する」=2点、「少しは重視する」=3点、「ほとんど考慮しない」=4点、「考慮しない」=5点で平均点数を計算した。

(8) 事業性評価への取組状況

図表 22 は「貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる」について支店の状況がどの程度あてはまっているかの質問に対する回答別に、問 32 の回答を整理してみたものである。

「強くあてはまる」という回答者 329 人では、審査は「プロパー融資の方が厳しい」との回答が 34.3%で、「ある程度あてはまる」で 46.3%、「ほとんどあてはまらない」が 59.9%、である。事業性評価にしっかりと取り組んでいる金融機関ほど、信用保証付き融資とプロパー融資を同等に審査していることになる。つまり、事業性評価にしっかりと取り組んでいる金融機関では、信用保証を利用している企業に対しても丁寧に審査をしているということを意味している。

職員評価について「信用保証付き融資の方が高評価」という回答の選択率をみると、「強くあてはまる」という回答者では 21.9%と低く、「ほとんどあてはまらない」が 27.0%、「全くあてはまらない」という回答者では 36.5%と高くなっている。つまり、事業性評価に取り組めていない金融機関ほど、信用保証付き融資の職員評価を高めに行っている。おそらく、事業者のリスクが十分に判断できないので、リスクの小さい信用保証付き融資を優先する経営を行っているのであろう。

このように、事業性評価に取り組めていない金融機関ほど、信用保証付き融資を優先する審査体制や職員評価体系をとっていることがわかる。

図表 22 「貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる」状況別の問 32 の回答

		強くあてはまる		ある程度あてはまる		ほとんどあてはまらない		全くあてはまらない	
		回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率
問 32 (1)	プロパー融資の方が厳しい	113	34.3%	944	46.3%	233	59.9%	9	39.1%
	同等である	198	60.2%	976	47.9%	131	33.7%	12	52.2%
	プロパー融資の方が甘い	9	2.7%	56	2.7%	15	3.9%	1	4.3%
	無回答	9	2.7%	63	3.1%	10	2.6%	1	4.3%
	合計	329	100.0%	2,039	100.0%	389	100.0%	23	100.0%
問 32 (2)	信用保証付き融資の方が高評価	72	21.9%	551	27.0%	142	36.5%	4	17.4%
	プロパー融資の方が高評価	22	6.7%	121	5.9%	27	6.9%	2	8.7%
	同等である	225	68.4%	1302	63.9%	209	53.7%	16	69.6%
	無回答	10	3.0%	65	3.2%	11	2.8%	1	4.3%
	合計	329	100.0%	2,039	100.0%	389	100.0%	23	100.0%

(9) 顧客企業の顧問税理士と営業職員との連携

地域金融機関支店長アンケートでは、顧客企業に対する事業性評価への取り組みや支援方法として重要とされている顧客企業の顧問税理士と平均的な営業職員との連携の状況を尋ねてみた。これらの連携の充実度合いは、事業性評価に対する当該金融機関の取り組みの代理変数になるものと考えられる。その回答結果と問32(1)の回答をクロス集計したのが図表23である。

顧問税理士と「⑤ 当該企業の経営状態について協力して支援している」という381人では、39.6%の回答者が「プロパー融資の方が厳しい」と回答しているのに対して、「④ 名前も知らない」という209人では52.2%の人がそう回答している。つまり、税理士との関係性の弱い金融機関ほど、「プロパー融資の方が厳しい」（つまり、「信用保証付き融資の審査が甘い」）傾向が見られる。

図表24は、問32(2)とのクロス集計の結果である。「④ 名前も知らない」という209人では36.4%の人が「信用保証付き融資の方が高評価」と回答しているのに対して、「⑤ 当該企業の経営状態について協力して支援している」という381人ではこの比率は27.6%である。つまり、顧問税理士と連携が密である金融機関ほど「信用保証付き融資の方が高評価」との回答が少ない傾向がある。

このように、税理士との関係性で測った事業性評価に対する取り組み度合いが低い金融機関ほど、信用保証付き融資を優先する審査体制や職員評価体系をとっていることがわかる。

図表 23 重要な顧客企業の顧問税理士・会計士との関係構築別の問 32 (1)「審査の違い」の回答状況

平均的な営業職員の場合	プロパー融資の方が厳しい		同等である		プロパー融資の方が甘い		合計
	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数
① 定期的に連絡を取っている	115	47.3%	112	46.1%	7	2.9%	243
② 定期的な連絡は取っていないが、必要に応じていつでも連絡が取れる	579	42.4%	733	53.7%	32	2.3%	1365
③ 名前を知っている程度	457	52.2%	366	41.8%	33	3.8%	875
④ 名前も知らない	109	52.2%	83	39.7%	10	4.8%	209
⑤ 当該企業の経営状態について協力して支援している	151	39.6%	215	56.4%	10	2.6%	381
⑥ 本格的な企業支援が必要になった場合、協力して実施できる	282	45.9%	304	49.4%	18	2.9%	615

図表 24 重要な顧客企業の顧問税理士・会計士との関係構築別の問 32 (2)「職員評価の違い」の回答状況

平均的な営業職員の場合	信用保証付き融資の方が高評価		プロパー融資の方が高評価		同等である		合計
	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数
① 定期的に連絡を取っている	63	25.9%	18	7.4%	152	62.6%	243
② 定期的な連絡は取っていないが、必要に応じていつでも連絡が取れる	369	27.0%	79	5.8%	893	65.4%	1365
③ 名前を知っている程度	253	28.9%	57	6.5%	546	62.4%	875
④ 名前も知らない	76	36.4%	12	5.7%	115	55.0%	209
⑤ 当該企業の経営状態について協力して支援している	105	27.6%	27	7.1%	243	63.8%	381
⑥ 本格的な企業支援が必要になった場合、協力して実施できる	176	28.6%	42	6.8%	385	62.6%	615

(10) 法人営業担当者の能力の向上

地域金融機関支店長アンケートでは、「支店の法人営業担当者の能力の変化状況(3年前と比べた貴社内での変化)」について5段階評価で尋ねてみた。その回答結果が図表 25 である。

たとえば、「かなり向上」と回答した149人では、「プロパー融資の方が厳しい」との回答が32.9%であるが、職員の能力向上が劣っている回答者ほどこの比率が高くなっている。つまり、職員の能力が向上していない支店ほど、信用保証付きで審査を簡素化しており、事業性を評価する能力が身につかないままになっているのだと考えられる。

図表26は、問32(2)「職員評価の違い」の回答での整理状況である。「かなり向上」の149人では、「信用保証付き融資の方が高評価」という回答が26.2%であるのに対して、「かなり悪化」では44.8%と高い比率となっている。職員の能力が向上していない金融機関ほど、信用保証付き融資を高く評価する人事評価を行っている傾向がみられる。

このように、営業担当者の目利き力が向上していない金融機関ほど、信用保証付き融資を優先する審査体制や職員評価体系をとっていることがわかる。

図表25 支店の法人営業担当者の能力の変化状況別の問32(1)「審査の違い」の回答状況

	プロパー融資の方が厳しい		同等である		プロパー融資の方が甘い		合計 回答者数
	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率	
かなり向上	49	32.9%	91	61.1%	6	4.0%	149
やや向上	467	43.1%	524	48.3%	32	3.0%	1084
横ばい	554	49.0%	536	47.4%	31	2.7%	1131
やや悪化	225	55.3%	166	40.8%	14	3.4%	407
かなり悪化	43	64.2%	20	29.9%	2	3.0%	67

図表 26 支店の法人営業担当者の能力の変化状況別の
問 32 (2) 「職員評価の違い」の回答状況

	信用保証付き 融資の方が高評価		プロパー融資の 方が高評価		同等である		合計
	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数
かなり向上	39	26.2%	13	8.7%	94	63.1%	149
やや向上	281	25.9%	72	6.6%	669	61.7%	1084
横ばい	313	27.7%	58	5.1%	749	66.2%	1131
やや悪化	133	32.7%	26	6.4%	245	60.2%	407
かなり悪化	30	44.8%	4	6.0%	31	46.3%	67

(11) 目利き力向上のための取組状況

地域金融機関支店長アンケートでは、「職員の目利き力を向上させるためにどのような取り組みをしていますか」と尋ねてみた。その回答結果が図表 27 である。

「特別な取り組みはしていない」回答者は 44 人と少ないが、59.1%が「プロパー融資の方が厳しい」と回答している一方で、「支店としての独自の研修を行っている」という 251 人では 35.5%が「プロパー融資の方が厳しい」と回答している。

図表 28 は、職員評価の違いを見たものである。「特別な取り組みはしていない」回答者は、「信用保証付き融資の方が高評価」との回答が 36.4%と高く、「支店としての独自の研修を行っている」金融機関ではその選択率は 21.5%に留まっている。

このように、目利き力向上のために取り組んでいない金融機関ほど、信用保証付き融資を優先する審査体制や職員評価体系をとっていることがわかる。

図表 27 職員の目利き力の向上のための取り組み別の問 32 (1)「審査の違い」の回答状況

	プロパー融資の方が厳しい		同等である		プロパー融資の方が甘い		合計 回答者数
	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率	
経験のある上司が個別に指導している (顧客への訪問に帯同させるなど)	1,018	45.9%	1,062	47.9%	63	2.8%	2,216
支店としての独自の研修を行っている	89	35.5%	146	58.2%	12	4.8%	251
社内の研修に参加させている	986	45.5%	1,061	49.0%	50	2.3%	2,166
社外の研修に参加させている	306	43.5%	329	46.7%	22	3.1%	704
会社として、自習教材などを提供している	153	40.3%	174	45.8%	13	3.4%	380
特別な取り組みはしていない	26	59.1%	16	36.4%	1	2.3%	44
目利き力は、個々の職員の個人評価において重要な項目としている	350	44.3%	368	46.6%	24	3.0%	790
支店全体の目利き力は、支店あるいは支店長の評価において重要な項目となっている	286	42.6%	326	48.5%	15	2.2%	672

図表 28 職員の目利き力の向上のための取り組み別の問 32 (2)「職員評価の違い」の回答状況

	信用保証付き融資の方が高評価		プロパー融資の方が高評価		同等である		合計 回答者数
	回答者数	比率	回答者数	比率	回答者数	比率	
経験のある上司が個別に指導している (顧客への訪問に帯同させるなど)	580	26.2%	148	6.7%	1,413	63.8%	2,216
支店としての独自の研修を行っている	54	21.5%	18	7.2%	174	69.3%	251
社内の研修に参加させている	602	27.8%	132	6.1%	1,362	62.9%	2,166
社外の研修に参加させている	204	29.0%	42	6.0%	410	58.2%	704
会社として、自習教材などを提供している	95	25.0%	29	7.6%	215	56.6%	380
特別な取り組みはしていない	16	36.4%	2	4.5%	25	56.8%	44
目利き力は、個々の職員の個人評価において重要な項目としている	195	24.7%	62	7.8%	483	61.1%	790
支店全体の目利き力は、支店あるいは支店長の評価において重要な項目となっている	161	24.0%	44	6.5%	419	62.4%	672

(12) コンサルティング能力の向上の障害

金融機関のコンサルティング能力の向上の障害になっている要因として、「①頻繁に担当替えがあり中長期的なサポートが難しい」などの10の事項をあげて、それらがどの程度深刻かを、「非常に深刻」、「深刻」、「多少は深刻」、「深刻ではない」、の4段階で尋ねてみた。その回答結果を、「非常に深刻」を1点～「深刻ではない」を4点として、平均値を計算してみた。その結果が図表29である。

審査に関して、「プロパー融資の方が厳しい」と「同等である」との回答者のそれぞれの平均点数を比較して、大きな差異があった項目は、「⑦中堅職員が不足して、若手への指導が手薄になっている」、「④経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分」、および「⑧本部の支援が不十分」であった。いずれも「プロパー融資の方が厳しい」との回答者の方が、深刻度が高い回答となっている。

職員評価に関して、「信用保証付き融資の方が高評価」と「同等である」との間で差が最も大きい項目は「⑧本部の支援が不十分」であり、「④経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分」、「⑤貸出額や収益に直結しない」、「⑦中堅職員が不足して、若手への指導が手薄になっている」、「⑥業績評価に反映されない」が続いている。「業績評価に反映されない」の差異が大きいことから、信用保証付き融資を優遇するような人事評価制度である限り、コンサルティング機能を向上させる意識が高まらず、信用保証付き融資依存から脱却することができないという問題意識もうかがえる。

このように、本部に対する不満が強い金融機関や、内部の人材が不足している金融機関ほど、信用保証付き融資を優先する審査体制や職員評価体系をとっていることがわかる。信用保証協会や監督当局としては、単に保証付き融資の割合を下げるように求めても、内部の人材や本部の支援態勢の不足からそれができない金融機関があることを意識して、金融機関が自らの状況を改善するような施策を行う必要がある。

図表 29 金融機関のコンサルティング能力の向上の障害の深刻度

	問 32(1)				問 32(2)		
	プロパー融資の方が厳しい	同等である	プロパー融資の方が甘い	合計	信用保証付き融資の方が高評価	プロパー融資の方が高評価	同等である
① 頻繁に担当替えがあり中長期的なサポートが難しい	3.12	3.29	3.17	3.20	3.12	3.13	3.24
② 担当先が多すぎて、個社毎の経営ニーズを把握する時間がない	3.08	3.25	3.14	3.16	3.09	3.13	3.19
③ 取引先の事業内容や業界の知識が不十分	2.56	2.74	2.60	2.66	2.59	2.55	2.69
④ 経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分	2.31	2.56	2.31	2.44	2.31	2.43	2.49
⑤ 貸出額や収益に直結しない	3.07	3.21	2.89	3.14	3.01	3.13	3.19
⑥ 業績評価に反映されない	3.25	3.45	3.21	3.35	3.23	3.34	3.40
⑦ 中堅職員が不足して、若手への指導が手薄になっている	2.09	2.35	2.16	2.22	2.09	2.23	2.27
⑧ 本部の支援が不十分	3.10	3.35	2.87	3.22	3.04	3.23	3.28
⑨ 本部の経営方針が一貫していない	3.30	3.56	3.11	3.43	3.29	3.38	3.48
⑩ 金融庁の規制・指導や社内コンプライアンス規定	3.51	3.67	3.47	3.59	3.52	3.46	3.63

注) 「非常に深刻」=1点、「深刻」=2点、「多少は深刻」=3点、「深刻ではない」=4点で平均値を計算している。

(13) 一般職員の業績評価の各項目のウエイト

地域金融機関支店長アンケートでは、一般職員の業績評価に関して、「既存企業向けの貸出額およびその伸び」など8つの項目のウエイトについて尋ねている。「非常に重要」を1点、「ある程度重要」を2点、「考慮するが、参考程度」を3点、「ほとんどゼロ」を4点、「わからない」を5点として、それぞれについての平均点を求めてみた結果が、図表30である。

注目したいのが、「既存企業に対する経営支援への取り組み」のウエイトである。「プロパー融資の方が厳しい」との回答の金融機関では2.25であるのに対して、「同等である」の金融機関では2.06であり、「同等である」金融機関の方

が「既存企業に対する経営支援への取り組み」を人事評価上重視していることがわかる。

また、問 32 (2) の回答についての「既存企業に対する経営支援への取り組み」のウエイトの結果を見ると、「プロパー融資の方が高評価」という金融機関では 1.87 であるのに対して、「信用保証付き融資の方が高評価」では 2.31 と大きな差異がある。つまり、信用保証付き融資をプロパー融資よりも重視する金融機関では、既存企業に対する経営支援の取り組みを（相対的に）評価していないことがわかる。

このように、信用保証付き融資を優先する審査体制や職員評価体系をとっている金融機関ほど、既存企業に対する経営支援の取り組みを（相対的に）評価していないことがわかる。

図表 30 各項目の一般職員の業績評価の重要度

	問 32 (1)				問 32 (2)			
	A	B	C	全体	E	F	G	全体
既存企業向けの貸出額およびその伸び	1.78	1.82	1.83	1.80	1.77	1.80	1.82	1.80
新規貸出先の獲得および新規先への貸出額	1.56	1.61	1.69	1.59	1.51	1.50	1.64	1.59
既存企業に対する経営支援への取り組み	2.25	2.06	2.41	2.16	2.31	1.87	2.12	2.16
預金およびその伸び	2.45	2.26	2.39	2.36	2.27	2.31	2.40	2.36
ビジネスマッチングの成約	2.40	2.35	2.59	2.38	2.49	2.36	2.34	2.38
手数料収入の額	2.30	2.25	2.41	2.27	2.25	2.14	2.30	2.27
事業承継の紹介・支援	2.52	2.42	2.73	2.48	2.63	2.40	2.42	2.48
コンプライアンス	1.71	1.56	1.85	1.64	1.67	1.50	1.64	1.64

注 1) 「非常に重要」=1 点、「ある程度重要」=2 点、「考慮するが、参考程度」=3 点、「ほとんどゼロ」=4 点、「わからない」=5 点として、平均値を計算している。

注 2) A：プロパー融資の方が厳しい、B：同等である、C：プロパー融資の方が甘い。E：信用保証付き融資の方が高評価、F：プロパー融資の方が高評価、G：同等である。

(14) 人事評価の性格

地域金融機関支店長アンケートでは、「貴社の人事評価の状況を、加点主義や減点主義の観点からどう評価されますか」と尋ねてみた。その結果が図表 31 である。

「プロパー融資の方が厳しい」の比率をみると、「減点主義の性格が強く、従来よりもその傾向が強まっている」との回答では 66.1%と高率であるのに対して、「加点主義」との回答では 40%台となっている。つまり、減点主義的な金融機関ほどプロパー融資の審査を厳しくして、信用保証付き融資による簡易な審査をしているようである。

職員の評価においても、「信用保証付き融資の方が高評価」の回答をみると、減点主義の性格が強く、従来よりもその傾向が強まっている」との回答では 37.5%と高く、加点主義の金融機関では 30%前後である。つまり、減点主義の傾向の強い金融機関では、信用保証付きの融資を評価する傾向が強い。

このように、信用保証付き融資を優先する審査体制や職員評価体系をとっている金融機関ほど、減点主義的な人事評価制度を取っていることがわかる。

図表 31 加点主義と減点主義の人事評価別の回答状況

	問 32(1)						問 32(2)							
	プロパー融資 の方が厳しい		同等である		プロパー融資 の方が甘い		全体		信用保証付き融 資の方が高評価		プロパー融資 の方が高評価		同等である	
	回答 者数	比率	回答 者数	比率	回答 者数	比率	回答 者数	回答 者数	比率	回答 者数	比率	回答 者数	比率	
減点主義の性格が強く、従来よりもその傾向が強まっている	111	66.1%	51	30.4%	6	3.6%	168	63	37.5%	9	5.4%	96	57.1%	
減点主義の性格が強く、従来から変化はない	285	58.0%	188	38.3%	16	3.3%	491	159	32.4%	34	6.9%	295	60.1%	
減点主義の性格が強いが、従来よりもその傾向は弱まっている	201	52.3%	169	44.0%	13	3.4%	384	103	26.8%	23	6.0%	257	66.9%	
加点主義の性格が強く、従来よりもその傾向が強まっている	165	46.1%	181	50.6%	11	3.1%	358	101	28.2%	23	6.4%	233	65.1%	
加点主義の性格が強く、従来から変化はない	320	43.9%	382	52.4%	19	2.6%	729	218	29.9%	43	5.9%	458	62.8%	
加点主義の性格が強いが、従来よりもその傾向は弱まっている	52	49.5%	49	46.7%	4	3.8%	105	33	31.4%	8	7.6%	62	59.0%	
わからない	210	37.3%	323	57.4%	17	3.0%	563	121	21.5%	36	6.4%	396	70.3%	

(15) 企業支援への使命感など

「経営に問題を抱えた企業を支えるのは金融機関の使命である」などに対する共感度を、「強く共感（同意）」（＝1点）、「ある程度共感」（＝2点）、「ほとんど共感しない」（＝3点）、「全く共感しない」（＝4点）の4段階で評価してもらった。それぞれの平均点数を示してみたのが図表 32 である。

「経営に問題を抱えた企業を支えるのは金融機関の使命である」、「金融機関は地方創生に貢献すべきである」、「政府系金融機関との協働はすすめるべきである」についてみると、それほど大きな差ではないものの、「プロパー融資の方が厳しい」や「信用保証付き融資の方が高評価」の金融機関の方が、これらの文に対する共感度が弱い傾向が見られる。信用保証によって窮境の企業や地域

を支援するというよりは、手間をかけないで済むという点に重きを置いて保証付き融資を行っていると考え、総合的であるといえよう。

「営業現場で事業性評価の考え方は定着してきた」では、「プロパー融資の方が厳しい」や「信用保証付き融資の方が高評価」の金融機関では共感性が低い。こうした金融機関では事業性評価の考え方は十分に定着していないのであろう。これは本節（8）の結果とも総合的である。

「経営支援をしても再建後には、他の金融機関にメインの座を奪われる心配がある」や「返済条件変更先の経営改善を実行できる人材は銀行内に少ない」については、「プロパー融資の方が厳しい」の回答者の方が深刻に捉えていることがわかる。これは本節（12）の結果とも総合的である。

このように、信用保証付き融資を優先する審査体制や職員評価体系をとっている金融機関ほど、企業支援への使命感が弱く、地方創生への意欲が弱い。

図表 32 金融機関の役割などに関する意見への共感度

	問 32(1)				問 32(2)		
	プロパー 融資の方が 厳しい	同等で ある	プロパー 融資の方が 甘い	全体	信用保証付き 融資の方が 高評価	プロパー融 資の方が 高評価	同等で ある
経営に問題を抱えた企業を支えるのは金融機関の使命である	1.58	1.51	1.55	1.55	1.59	1.53	1.53
金融機関は地方創生に貢献すべきである	1.54	1.50	1.49	1.52	1.56	1.48	1.50
政府系金融機関との協働はすすめるべきである	2.27	2.19	2.33	2.24	2.28	2.19	2.22
営業現場で事業性評価の考え方は定着してきた	2.33	2.14	2.19	2.23	2.33	2.18	2.20
経営支援をしても再建後には、他の金融機関にメインの座を奪われる心配がある	2.40	2.50	2.17	2.44	2.36	2.42	2.48
返済条件変更先の経営改善を実行できる人材は銀行内に少ない	2.25	2.46	2.25	2.36	2.24	2.19	2.42

注) 「強く共感(同意)」＝1点、「ある程度共感」＝2点、「ほとんど共感しない」＝3点、「全く共感しない」＝4点、で平均値を計算している。

6. むすび

2018年4月に始まった信用保証制度の見直しでは、金融機関に対してプロパー融資の実施を求めていることが大きな特徴である。この見直しの根底にあった問題意識は、プロパー融資先に比べて信用保証付き融資先(たとえ、部分保証であっても)に対して、十分に審査をせず、十分に支援をしていない金融機関があるのではないかという点であった。

こうした問題意識の妥当性を確認するために、本章は、2017年1月に経済産業研究所(RIETI)が実施した「現場からみた地方創生に向けた地域金融の現状と課題に関する実態調査」を利用して、地域金融機関の信用保証の審査や人

事評価上の取り扱いが地域金融機関の顧客支援の経営姿勢などどのような関係にあるのかを分析した。

本章で得られた結果をまとめると次の通りである。「信用保証付きの貸出は、職員の目利き力向上を阻害している」という文への共感度を尋ねてみたところ、否定的な回答（「ほとんど共感しない」と「全く共感しない」）が約6割で、多くの地域金融機関支店長は信用保証付き融資が職員の目利き力の向上の障害にはなっていないと考えている。この回答を額面通りに受け取れば、適切に信用保証を利用しているという回答者が多かったことになる。ただし、約35%の回答者はこの文について同意しており、信用保証への依存が職員の目利き力の向上の障害になっているという感覚を持っている支店長がかなりの数にのぼることも事実である。この結果から、2018年の信用保証制度の改革は必要であったといえよう。

地域金融機関支店長アンケートでは、「信用保証付き融資（ただし、80%保証）とプロパー融資とで審査の厳しさは異なりますか」（問32（1））と、「信用保証付き融資とプロパー融資とで、職員の融資獲得としての業績評価上の違いはありますか。」（問32（2））の2つの質問を行っており、本章ではこの回答を軸に分析を行った。「信用保証の審査を甘くしている」金融機関や「信用保証付き融資の職員評価を高くしている」金融機関では、モラルハザードが起こっている可能性があると考えたからである。

まず、信用保証付き融資の「審査が甘い」あるいは「評価が高い」金融機関では、信用保証付き融資の割合が高いことが確認できた。そして、この信用保証に関する審査姿勢や人事評価体系についての回答と、他の回答結果とをクロス集計しながら分析を行ったところ、①競争環境が厳しく顧客を失っている金融機関ほど、②金利よりも融資量の確保を優先している金融機関ほど、③職場としてやりがいが低い金融機関ほど、④営業活動で顧客との関係性を構築するのが難しくなっている金融機関ほど、⑤事業性評価に取り組めていない金融機

関ほど、⑥税理士との関係性が弱い金融機関ほど、⑦営業担当者の目利き力が向上していない金融機関ほど、⑧目利き力向上のために取り組めていない金融機関ほど、⑨本部に対する不満が強い金融機関ほど、⑩内部の人材が不足している金融機関ほど、信用保証付き融資を優先する審査体制や職員評価体系をとっていることがわかる。

さらに、信用保証付き融資を優先する審査体制や職員評価体系をとっているほど、⑪既存企業に対する経営支援の取り組みを(相対的に)評価していない、⑫減点主義的な人事評価制度を取っている、⑬企業支援への使命感が弱い、⑭地方創生への意欲が弱い、といった傾向も見られた。

このように、地域金融機関支店長アンケートの結果からは、2018年の制度見直しの問題意識が概ね妥当であると評価できるといえる。信用保証付き融資の「審査が甘い」あるいは「評価が高い」金融機関では、信用保証利用にモラルハザードが発生している可能性があるので、監督当局や信用保証協会が(金融機関の望ましい行動を監視する際に)信用保証付き融資の割合の高さを第一次スクリーニングとして活用することは妥当であろう。したがって、2016年9月に金融庁が公表した「金融仲介のベンチマーク」において「中小企業向け融資のうち、信用保証協会保証付き融資額の割合、および、100%保証付き融資額の割合」を選択ベンチマークの一つとして採用していることも、金融仲介の質の向上の観点から妥当であるといえよう。

今後、2018年の信用保証制度の見直しが成功するためには、監督当局は、信用保証の利用のところだけを見るのではなく、金融機関の審査体制や職員評価体系にまで着目して、中小企業支援の推進と統合的な仕組みが作られているかを「丁寧に」監督をする必要がある¹¹。

¹¹ 念のために強調しておきたいのは、著者は、信用保証の適切でない利用を問題にしているのであって、信用保証の利用そのものを問題だとしているわけではないという点である。たとえば、信用保証利用率の高い金融機関を問題のある金融機関だと単純に判定することは正しくないと考えている。本章で得られた結果は、信用保証への依存度の高

<参考文献>

- 内田浩史「見直し進むも、なお課題が多い信用保証制度：過剰な保証は不要、提供方法のミスマッチ解消を（特集 問い直される公的金融）」『金融財政事情』 69(17), pp. 49-52, 2018年4月30日号。
- 尾島雅夫「リレーションシップは信用保証利用に影響を及ぼすか：一地域金融機関のミクロデータをういた分析」『生活経済学研究』 47巻, pp. 101-113, 2018年。
- 小野有人「保証実績データを読み解く 貸し手のインセンティブ問題の検証」『金融ジャーナル』 pp. 74-79, 2019年5月号。
- 大庭正好「浮き彫りになった「保金融資先」への経営改善支援の実態：認定支援機関等を活用して、条件変更先の経営改善・事業再生を急げ（特集 大転換 信用保証）」『金融財政事情』 67(46), pp. 18-20, 2016年12月5日号。
- 鶴田大輔「信用補完制度見直しの背景と実効性 継続的な分析と評価が重要」『金融ジャーナル』 pp. 66-69, 2019年5月号。
- 家森信善「「信用保証」は金融仲介発揮の有力手段——中小企業経営の改善・発達の実現へ」『金融ジャーナル』 pp. 20-23, 2017年7月。
- 家森信善「順調に滑り出した新しい保証制度：企業支援の真の充実につなげよ」『金融ジャーナル』 pp. 70-73, 2019年5月。
- 家森信善編著『地方創生のための地域金融機関の役割』中央経済社 2018年。
- 家森信善・尾島雅夫「創業支援のための信用保証制度の利用の現状と課題—愛知県信用保証協会アンケート調査結果の報告—」神戸大学経済経営研究所ディスカッションペーパー RIEB DP2018-J08 2018年12月。
- 家森信善『信用保証制度を活用した創業支援—信用保証協会の役割と金融機関連携—』中央経済社 2019年。

い金融機関には不適切な利用をしている金融機関が相対的に多く混じっている可能性があるため、そうした金融機関についてより「丁寧な」監督が必要だと主張しているのである。

家森信善「責任共有制度のもとでの金融機関の信用保証利用態度－地域金融機関支店長アンケートに基づく分析－」経済産業研究所 RIETI Discussion Paper Series 20-J-020, 2020年4月。

第2章 事業承継における外部の承継支援 専門家の役割について[#]

神戸大学経済経営研究所 尾島 雅夫

1. はじめに

中小事業者の休廃業・解散が進んでいる。中小事業者の休廃業・解散件数と法的倒産件数を比較すると、休廃業・解散件数の増加率は高い。主に中小企業経営者の高齢化により事業の引継ぎがされずに廃業が進行していることによる。帝国データバンク（2020a）、（2020b）のデータを利用して、休廃業・解散件数が法的倒産件数の何倍あるかの倍率推移を図表1に表した。グラフの点線は全国の対倒産件数倍率推移であり、右上がりの傾向を示している。消滅企業の中で休廃業・解散件数の割合が高まっていることがわかる。グラフの実線は兵庫県の休廃業・解散件数の対倒産件数倍率推移であり、全国と同様に年を追うごとに右上がりの傾向を示している。ここで兵庫県のグラフを示したのは、後の分析で兵庫県信用保証協会が実施したアンケート調査結果を利用しており兵庫県の動向を全国と比較するためであるが、倍率に差はあるもののほぼ同様の傾向を示している。

人と同じように企業にもライフサイクルがあり、企業も創業、成長、衰退していく。活発な事業者の新陳代謝が行われれば経済の活性化は維持できる。しかし、中小企業白書（2019）によれば2012年～2016年の開廃業企業は46万者

[#] 本章は2019年2月兵庫県信用保証協会が実施した「事業承継に関する調査」のアンケートの個票データを利用しました。同協会に感謝の意を表します。なお、本章は筆者の見解であり、兵庫県信用保証協会の見解を示すものではありません。

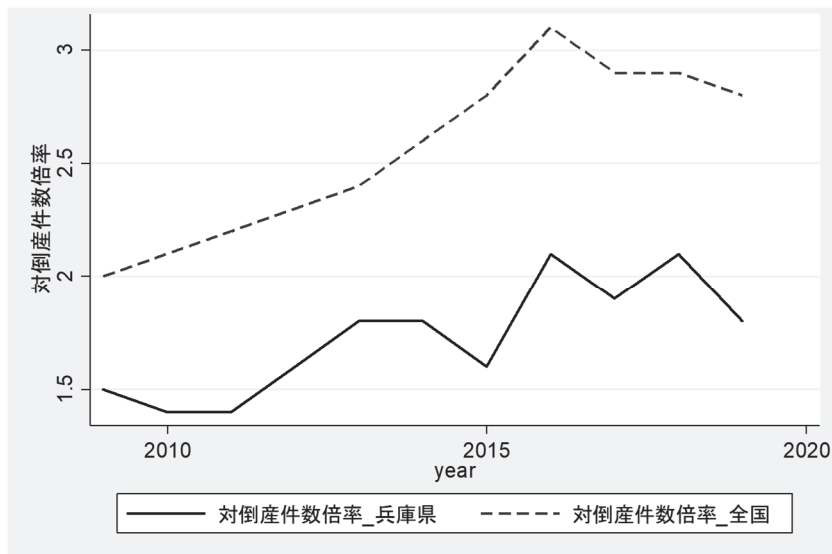
の開業企業（内 8 割が小規模企業）がある一方、廃業企業は 83 万者（内 9 割が小規模企業）と開業企業を上回っている。37 万者が減少しており、廃業事業者が開業事業者より多く、開廃による新陳代謝が行われているとはいえない。

家森（2020a）が指摘するように、休廃業・解散企業の中には直前まで黒字であった企業も多いし、赤字企業の中にも事業承継をあきらめたために事業意欲を失い赤字になった企業もある。そうした企業の退出は地域の付加価値や雇用を失うことになり、地域経済にとって良い影響を与えない。後継者がなく廃業していく事業者は、積み上げてきた事業資産を残さずに退出しなければいけない事業者であるのだろうか。日常業務の多忙さから承継を進めることが後回しにされ承継をあきらめることになったのか、承継する重要性はわかっているにもかかわらず億劫になり承継支援機関の対象から漏れることになっていないかなどさまざまな原因が考えられる。

事業承継の取組は、税制、法律、金融など専門的な知識や事業承継支援機関のネットワークの活用により関係者の合意取り付けを行うなど、事業者だけで進めるには難度が高い。本章で注目したいのは、事業承継を支援する外部専門家の承継支援機関の支援である。事業者だけでは完結しにくい事業承継を、事業者が支援機関をうまく活用して事業の引継ぎができれば事業者にメリットがあるだけでなく、地域の経済活力を維持するためにも有効であろう。承継支援の間口を広げるには、事業者の属性により支援機関が限られることなく、また専門家の得意分野を活かした専門家同士の連携も必要なことである。事業承継取組の政策効果を広げることが必要であると考えられる。

本章の目的は、後継者を決めて承継のルールを進んでいる事業者でなく、廃業を予定しているあるいは事業承継が必要であるがまだ取り組んでいない事業者について、なぜ廃業の決断をしたのか、どういう支援機関に相談しているのかを分析し、支援機関はどのような支援スタンスが必要かについて、承継未済者のアンケート調査の回答から分析し課題を明らかにすることである。

図表1 休廃業・解散件数の対倒産件数倍率推移



(出所) 帝国データバンク「全国「休廃業・解散」動向調査 (2019年)」、
「兵庫県休廃業・解散動向調査 (2019年)」より筆者作成

2. 先行研究

事業者が自社の経営課題を親族や役員・従業員などに相談することは日々の業務の中で行われる。事業承継という課題の場合、事業承継を親族で行うときには後継者の引継ぎ意思確認や後継者教育を行い、税務、法務、金融をはじめとする専門的な知識が求められる。また、後継者が周囲に見当たらない場合は、事業の売却、廃業といった情報漏洩の点から誰にも相談することはできない。

このことからわかるように事業承継にあたっては事業承継に詳しい専門家への相談や情報の収集が必要となってくる。外部の専門家としては、金融機関や信用保証協会、会計士・税理士・弁護士、中小企業診断士・承継に詳しいコン

サルタント、商工会議所・商工会、公的な支援機関があげられる。これらの事業承継をサポートする専門家にはどのような特徴があるだろうか。

たとえば近年金融機関は事業承継支援を積極化している。その根拠を先行研究から見ると、事業承継について論じたものではないが、**Boot and Thakor (2000)** は、銀行は専門能力を使ってライバル行よりも積極的な情報取得活動を行うことで差別化ができ、価格競争を免れることにより事業利益を改善することができる」と述べる。顧客が金融機関との関係性を持つ際、どのような時に金融機関の質は高いと感じられるだろうか。金融機関の質とは何かを考えると、それは金融機関の顧客に対応する能力といえる。取引先が事業承継を課題にするときは、金融機関は収益機会の逸失を避け取引維持をはかるため承継支援を行うインセンティブがある。西田（2020）は、金融機関が事業承継に取り組むのは、中小企業の事業の継続性を維持・確保することを通じて当該金融機関の顧客基盤を維持・確保し、ひいては地域経済の活性化につながっていくものであると述べる。しかし、岡田（2008）は M&A という事業承継手法を後継者難に対する解決策という点から論じている中で、経営者にとって金融機関は身近な存在という反面、企業売却の相談を持ちかけると融資を引きあげられるのではないかと不安から、相談に抵抗感を示す経営者も少なくないとする。その点、日頃から会計書類の作成や税務面のアドバイスを受けている税理士は相談しやすいこと、また金融機関のように利害関係を伴わない商工会議所や公的機関は経営者が相談をする際の抵抗感を緩和するという効果が期待できるとする。家森（2020b）は、金融機関が事業承継を進めていくために必要なことは、銀行担当者と経営者の距離をいかにして埋め、事業承継を相談されるパートナーとしての地位を獲得していくかという点であると述べる。事業承継というセンシティブな問題を簡単に銀行担当者に話す機会や可能性は低いと考えられ、経営者とのリレーション構築を組織的に行っていくことが、金融機関に求められると指摘している。津田（2020）は事業承継支援をおこなっている税理士としての経

験から、記帳代行型を中心として決算書・申告書を作成する税理士事務所が多く存在するため、難易度の高い事業承継支援にまで手が回らない事務所が大半であると述べている。ただし、顧問税理士・会計士は経営者と信頼関係を構築していることが多く、公的な支援機関や金融機関と相互補完的な連携ができれば、最も重要なキーマンになりうる可能性を持っていると指摘している。専門家どうしの連携について井上（2020）は、信用保証協会が期待されている役割は事業承継未済企業を直接支援することではなく、専門家や商工会議所・商工会などの支援機関および金融機関を有機的に結ぶ「ハブ機関」と位置づけている。当事者にとって困難度の高い事業承継の取組は、各支援機関にとっても容易に一カ所で完結するものではなく、たとえば事業承継に専門知識を有する税理士と金融機関や公的支援機関（信用保証協会、商工会議所等）が連携して支援することが有効であろう。

3. データと分析方法

3.1 データ

分析に当たっては、兵庫県信用保証協会がおこなった「事業承継に関する調査」のアンケート調査回答の個票データを利用した。本章の調査分析対象は、兵庫県信用保証協会から保証を受けている企業の内から経営者が60歳以上80歳未満の事業承継未済企業である。事業承継済み企業も同時にアンケート調査をおこなっているが、本章では事業承継未済企業を対象にしている。

具体的には、兵庫県信用保証協会が2018年11月末時点で保証債務残高を有する経営者の年齢が60歳以上80歳未満の法人・個人事業者で、2011年7月19日以降に新たな保証もしくは既存保証の条件変更を行った法人・個人事業者である。この条件を満たしたのが1万3,369社であり、無作為抽出の上で6,234社へ調査票を2019年2月22日に発送した。未済企業の有効回収数は1,821件

(回収率 29.2%)、内訳は法人企業 75.4%、個人事業他 24.6%である。ここでは、後の分析に関連するアンケート項目についての調査結果を見てみる。

アンケート調査結果の全容は家森他（2020）に詳しいが、本章に関連する調査結果を示す。事業承継未済企業の直近決算を図表 2 に表したが、後継者ありの企業は約 3 分の 2（69.1%、66.5%）、自分の代で事業をやめるという廃業予定企業も約半分（51.4%）の企業は、当期純利益は黒字を計上している。その前の決算期についてはここでは示していないが、ほぼ同様の決算をしている。中小企業白書（2019）には事業承継や廃業にあたって、「引退した経営者の経営ノウハウなど活用できるものも多くあると思うが、それらが消滅してしまうのが勿体ないと思う。後進に伝えたいものがあるので、それを行う場があってもよいと思う。」という経営者の意見を紹介している。付加価値のある事業は引き継いでいくことが社会的にも望ましいであろう。

図表 2 直近の決算期

	後継者あり (意思あり)	後継者あり (意思未確認)	まだ決まっ ていない	自分の代で 事業をやめる	自分は若いので 決めていない
黒字	69.1%	66.5%	61.2%	51.4%	42.9%
赤字、未把握	30.9%	33.5%	38.8%	48.6%	57.1%
有効回答数	686	263	273	395	7

(出所) 兵庫県信用保証協会アンケート調査結果より筆者作成

図表 3 は後継者の状況別に承継の準備状況を整理したものである。後継者あり（意思あり）の経営者の準備状況は、進捗度は別にして約 9 割が準備を進めている。しかし、自分の代で事業をやめる廃業予定者は 96.4%が承継準備をしていないと回答している。廃業するのだから準備をする必要はないと考えているため、相談を持ちかけていないと思われる。事業承継を検討する事業者の選択肢を承継（後継者あり、後継者ない場合の M&A）、廃業（廃業決断した、決

断できず)に分けると、廃業決断者(390人)と未決断者(272人)の両者で約4割である。決断できずに事業継続している間に資産を食いつぶすことになる。廃業も事業承継であることを経営者に理解してもらい、廃業情報も支援機関がとり上げることが必要であろう。兵庫県信用保証協会には自主的な廃業を支援する保証制度があるが、金融機関に廃業情報が届きにくいのであれば、こうした制度を周知していくのも有効な情報提供となろう。

図表3 事業承継の準備状況

	後継者あり (意思あり)	後継者あり (意思未確認)	まだ決まっ ていない	自分の代で 事業をやめる	自分は若いので 決めていない
事業承継未完了、計 画進行中	58.8%	12.4%	3.7%	0.5%	0.0%
事業承継しないと いけ ないが 進んで いない	32.2%	58.9%	50.7%	3.1%	28.6%
事業承継準備して いない	9.1%	28.7%	45.6%	96.4%	71.4%
有効回答数	662	258	272	390	7

(出所) 兵庫県信用保証協会アンケート調査結果より筆者作成

図表4は事業承継に関する相談相手を後継者の状況別に整理した表である。左端の列の金融機関より下部に記した外部専門家に着目すると、いずれの経営者も顧問会計士・税理士に相談する割合が高い。これは岡田(2008)、津田(2020)と整合的である。後継者のある経営者は比較的金融機関へ相談を持ちかけているが、自分の代で事業をやめる廃業予定者は相談をしている先はないとの回答が約2割あり、顧問会計士・税理士に相談する比率よりも高い。

図表5は廃業予定者を黒字と赤字別に分けて、それぞれの廃業者の廃業理由を示した。いずれの廃業者も後継者がいないことが廃業理由のトップに上がっている。赤字廃業予定者がその次に選択しているのは経営状態が悪いで60.2%が選択しているが、黒字廃業予定者は15.5%と低く大きな差がある。廃業予定

者は承継準備をほとんどしていないことを図表4に示したが、廃業も事業承継の一環と認識するなら、他の事業者への引継ぎを承継支援機関へ相談することで引継ぎ案件が増加することが予想でき支援効果が広がると考えられる。

図表4 相談相手

	後継者あり (意思あり)	後継者あり (意思未確認)	まだ決まっ ていない	自分の代で 事業をやめる	自分は若い ので決めて いない
自社の役員・従業員	32.5%	35.5%	38.1%	16.4%	42.9%
家族	59.2%	64.1%	52.7%	57.3%	14.3%
取引先	10.0%	11.7%	14.2%	10.7%	0.0%
知人	7.7%	15.6%	17.3%	9.5%	0.0%
金融機関	23.2%	16.8%	12.3%	6.3%	0.0%
信用保証協会	2.8%	2.0%	1.2%	1.4%	14.3%
顧問会計士・税理士	47.5%	36.3%	34.6%	19.9%	14.3%
弁護士・中小企業診断士・ コンサルタント	7.4%	3.9%	8.8%	1.4%	14.3%
商工会議所・商工会・ 中小企業団体中央会	7.7%	4.3%	4.6%	2.3%	0.0%
公的支援機関	0.9%	0.8%	2.3%	0.3%	0.0%
その他	1.5%	1.6%	4.2%	4.3%	28.6%
ない	6.0%	5.5%	8.8%	23.9%	42.9%
有効回答数	650	256	260	347	7

(注) 複数回答

(出所) 兵庫県信用保証協会アンケート調査結果より筆者作成

図表6は事業承継を決める必要があるがまだ決めていない事業者について、準備が遅れている理由を整理したものである。日常業務が忙しいや具体的に何をすべきかわからないことが想定され、支援機関も相談を待つ姿勢からプッシュ型への転換も考慮すべきだろう。承継の交渉・準備が遅れていると、その理由についても事業者からの相談がなければ課題を明確にすることができないため、いち早く情報が入手できる体制が必要だろう。

図表5 廃業の理由

	黒字廃業予定者	赤字廃業予定者
後継者がいない	62.2%	64.1%
事業に将来性がない	37.8%	35.2%
承継は考えていない	20.3%	14.8%
経営状態が悪い	15.5%	62.0%
従業員が確保できない	12.8%	8.4%
設備の老朽化	9.5%	10.2%
他社への売却が難しい	8.8%	6.3%
借入が過大である	6.1%	11.7%
経営人材が不足	5.4%	7.0%
その他、わからない	3.4%	7.0%
承継手続きは面倒	0.0%	8.0%
有効回答数	128	146

(注) 複数回答

(出所) 兵庫県信用保証協会アンケート調査結果より筆者作成

図表6 承継未決断者の理由

	決める必要があるがまだ決めていない
承継の交渉・準備が長引いている	42.8%
日常業務が忙しいため放置している	36.2%
その他	26.1%
具体的に何をすればいいかわからない	17.4%
有効回答数	138

(注) 複数回答

(出所) 兵庫県信用保証協会アンケート調査結果より筆者作成

3.2 分析方法

以上のクロス集計では後継者の状況とアンケート回答との関係を調べることはできるが、ほかの要因による影響を取り除くことができないため属性をコントロールする必要がある。そこで次のステップとして、プロビットモデルを用いた計量分析を行う。

計量分析において注目するのは、黒字の廃業予定者、承継未決断者であり、それぞれの後継者ダミーを作成して調べる。黒字の廃業予定者は、直近決算が「黒字」であり「廃業予定者」をクロスしてダミー変数を作成する。承継未決断者についても同様にダミー変数を作成する。また、これらの事業者と比較するために後継者のある事業者についてもダミー変数を作成する。一番目の計量分析は、どんな事業者が黒字廃業するのか、承継を決断できないのはどんな事業者かを分析することである。後継者の状況に影響する要因としては企業属性の点から、個人事業者ダミー、地場産業ダミー、売上高、従業員数、直近黒字ダミー、直近の前黒字ダミー、資産超過ダミー、事業内容の強み新しさダミー、承継準備しないダミー、業種ダミーとした。売上高と従業員数はその範囲を回答するようになっているので、たとえば1千万円以上3千万円の場合は2千万円へ変換した。推定モデルは(1)式である。

後継者の状況ダミー

$$\begin{aligned}
 &= \text{定数項} + \beta_1 \text{個人事業者ダミー} + \beta_2 \text{地場産業ダミー} + \beta_3 \text{売上高} \\
 &\quad + \beta_4 \text{従業員数} + \beta_5 \text{直近黒字ダミー} + \beta_6 \text{直近の前黒字ダミー} \\
 &\quad + \beta_7 \text{資産超過ダミー} + \beta_8 \text{強み新しさダミー} \\
 &\quad + \beta_9 \text{承継準備しないダミー} + \beta_{10} \text{業種} + \text{誤差項} \\
 &\quad \dots (1)
 \end{aligned}$$

二番目の計量分析は、黒字の廃業予定者、承継未決断者はどのような外部専門家に相談しているかをプロビットモデルを使って推計することである。被説明変数は、図表4のアンケート結果で相談をする選択率の高かった金融機関、顧問会計士・税理士、商工会議所・商工会等の3つの専門家であり、これらのダミー変数を作成する。説明変数には(1)式で用いた説明変数と、黒字の廃業予定者、承継未決断者、後継者有の事業者の3つのダミー変数を加える。注目

するのはこれらの事業者がどの専門家に相談しようとしているのかである。推定モデルは(2)式である。

承継支援専門家ダミー

$$\begin{aligned} &= \text{定数項} + \beta_1 \text{黒字廃業予定者ダミー} + \beta_2 \text{承継未決断者ダミー} \\ &\quad + \beta_3 \text{後継者有ダミー} \\ &\quad + \beta_4 \text{個人事業者ダミー} + \beta_5 \text{地場産業ダミー} + \beta_6 \text{売上高} \\ &\quad + \beta_7 \text{従業員数} + \beta_8 \text{直近黒字ダミー} + \beta_9 \text{直近の前黒字ダミー} \\ &\quad + \beta_{10} \text{資産超過ダミー} + \beta_{11} \text{強み新しさダミー} \\ &\quad + \beta_{12} \text{承継準備しないダミー} + \beta_{13} \text{業種} + \text{誤差項} \\ &\quad \dots (2) \end{aligned}$$

図表 7 記述統計

変数	説明	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
(被説明変数)						
金融機関ダミー	金融機関=1	1526	0	1	0.164	0.37
顧問の会計士・税理士ダミー	会計士・税理士=1	1526	0	1	0.369	0.482
商工会議所等ダミー	商工会議所等=1	1526	0	1	0.053	0.224
(説明変数)						
黒字の廃業予定者ダミー	黒字廃業予定者=1	1624	0	1	0.125	0.33
承継未決断者	承継未決断者=1	1663	0	1	0.165	0.371
後継者有	あり=1	1663	0	1	0.58	0.493
個人事業者ダミー	個人事業者=1	1635	0	1	0.334	0.471
地場産業ダミー	地場産業=1	1608	0	1	0.284	0.451
売上高	単位 百万円	1649	10	3000	186.1	417.7
従業員数		1654	5	101	11.8	16.4
直近黒字ダミー	直近黒字=1	1631	0	1	0.629	0.483
直前の前黒字ダミー	直前の前黒字=1	1459	0	1	0.647	0.478
資産超過ダミー	資産超過=1	1400	0	1	0.52	0.499
事業に強み新しさダミー	あり=1	1632	0	1	0.615	0.486
承継準備しないダミー	しない=1	1596	0	1	0.401	0.49
業種DM1	建設業=1	1650	0	1	0.212	0.408
業種DM2	製造業=1	1650	0	1	0.186	0.389
業種DM3	運輸・倉庫業=1	1650	0	1	0.038	0.191
業種DM4	卸売業=1	1650	0	1	0.098	0.298
業種DM5	小売業=1	1650	0	1	0.146	0.353
業種DM6	飲食業=1	1650	0	1	0.049	0.217
業種DM7	宿泊業=1	1650	0	1	0.007	0.084
業種DM8	医療、福祉=1	1650	0	1	0.035	0.184
業種DM9	理美容業=1	1650	0	1	0.015	0.124
業種DM10	その他サービス業=1	1650	0	1	0.11	0.314
業種DM11	不動産業=1	1650	0	1	0.039	0.194
業種DM12	その他=1	1650	0	1	0.06	0.237

分析に利用した変数の基本統計量は図表7の通りである。分析対象は「黒字の廃業予定者」、「承継未決断者」、「後継者有」の事業者でありそれぞれを1とするダミー変数を作成した。また事業者が相談をする外部の事業承継支援専門家として、「金融機関」、「顧問の会計士・税理士」、「商工会議所等」をとりあげそれぞれを1とするダミー変数を作成した。事業者の属性として、売上高、従業員数、黒字ダミー、資産超過ダミー、事業に強み新しさダミー、承継準備しないダミー、業種ダミーを用いている。

4. 計量分析による推定結果

4.1 後継者の特徴

(1) 式のプロビットモデルにより回帰分析をおこない、下記に推計結果を示した。

図表8は後継者の状況の特徴を表している。(1)列を見ると、黒字の廃業者になる確率は、個人事業者や資産が超過している事業者で高くなっている。また黒字廃業予定者は承継準備をしていない割合が高い。従業員数は小さいほど黒字廃業者になっている。雇用も整理しやすく、資産がある間に廃業を考えていることが推測されるが、承継準備をしないことが有意であることから他者へ事業価値を引き継ぐという考えは低いかもしれない。黒字の廃業者は自社の強み新しさを認識しているとの有意性は表れていない。しかし自社の強みを認識していないのかもしれない。支援機関への相談により新たな発見の可能性もあり、付加価値のある事業を親族以外へ引き継ぐということも計画することができるだろう。(2)列を見ると、承継の決断をしない事業者になる確率は、「個人事業者ダミー」がマイナスであることから法人で高いことがわかる。法人は関係者が複数いることが予想され、自分だけで決めることができないと考えられる。承継に対する考えをまとめることに時間を要し、このため承継準備はされていないことを表している。図表6のアンケート結果に見られたように、承継の交渉準備が長引き、日常業務に追われて問題点の絞り込みまでなされていないため支援機関への相談もされるに至っていない。こうした事業者に対しては、考えのまとまっていない段階でも相談に導けるような支援機関側の工夫をすることが必要だろう。(3)列はすでに承継準備を進めている事業者の推計を示しており、黒字廃業予定者や承継未決断者と比較するため記載した。後継者を持つ事業者になる確率は、自社の強みや新しさがあると高くなっており承継準備は進んで

いることも推計結果に表れている。事業に強みや新しさがあることは、後継者候補に引継ぎを説得するうえで大きな効力があると推察する。

図表 8 後継者の特徴に関するプロビットモデル推定結果

	(1)		(2)		(3)	
被説明変数=(1) 黒字廃業者						
被説明変数=(2) 承継未決断者						
被説明変数=(3) 後継者有(意思確認無も含む)						
個人事業者ダミー	***0.339	(0.124)	** -0.288	(0.112)	-0.136	(0.100)
地場産業ダミー	-0.065	(0.134)	-0.037	(0.104)	0.057	(0.101)
売上高	-1.00E-03	(0.001)	-4.54E-06	(0.001)	-2.29E-06	(0.001)
従業員数	** -0.048	(0.019)	0.003	(0.003)	0.003	(0.003)
直近黒字ダミー			-0.003	(0.114)	0.127	(0.112)
直近の前黒字ダミー			-0.134	(0.114)	0.147	(0.111)
資産超過ダミー	***0.329	(0.121)	-0.145	(0.097)	-0.077	(0.095)
強み新しさダミー	0.065	(0.116)	0.14	(0.100)	**0.191	(0.094)
承継準備しないダミー	***1.807	(0.156)	*0.174	(0.102)	***-1.582	(0.095)
疑似決定係数	0.3332		0.0284		0.2952	
サンプルサイズ	1213		1093		1093	

(注) ***, **, *, は1%, 5%, 10%水準で有意であることを示す。

()の数値は標準誤差。業種ダミーは省略している。

(1)列は内生性を避けるため説明変数の黒字ダミーは加えていない。

4.2 事業承継者が相談する専門家

図表 8 において特徴を捉えた黒字の廃業予定者や承継の未決断者はどのような専門家に事業承継の相談をしているのか、3.2 の(2)式を用いてプロビットモデルにより推計し結果を図表 9、図表 10、図表 11 に表した。各表の(1)列目は承継状況別の事業者のみを説明変数として利用し、(2)列目に(1)式で利用した属性を表す変数を加えることによりコントロールし頑健性に配慮した。

図表 9 は、承継支援機関が金融機関の場合どのような事業者が相談しているかについて推計した。(2)列を見ると、金融機関に相談する確率は、黒字と赤字の廃業予定者、承継決断と未決断者、後継者を持つ・持たない事業者では異なることがわかる。いずれの事業承継検討者からも積極的に相談相手として見られていないことを示唆しているようである。売上を見ると、売上が大きく

なるほど金融機関への相談することが多くなっている。金融機関のインセンティブとしてはそうした事業者との事業承継をうまくまとめれば将来の取引拡大が期待できるからである。金融機関は売上規模の小さい事業者の相談相手とはなっておらず、相談を受ける事業者の裾野は狭いと考えられる。廃業を金融機関に相談すると融資の返済を迫られる心配から気軽に相談できないことが予想できる。

図表 10 は支援専門家が顧問の会計士・税理士の場合、どのような事業者が相談するかを調べた。「後継者有」の事業者は(1)(2)列とも有意であり顧問の会計士・税理士に相談する確率が高い。会計士・税理士に相談する確率は、「黒字の廃業予定者」や「承継未決断者」は有意性がないことから、「黒字廃業予定者」と「赤字廃業予定者」、「事業承継未決断者」と「事業承継決断者」では異ならない。また「個人事業者ダミー」の符号がマイナスであることから、法人で売上規模が大きいと顧問の会計士・税理士に相談する傾向があることがわかる。津田（2020）において、すべての税理士が事業承継支援を行っていないと述べているが、黒字廃業者や承継未決断者は専門家の技量を見ているかもしれない。

図表 9 事業承継相談先：金融機関

被説明変数=金融機関	(1)		(2)	
	黒字の廃業予定者	-0.301	(0.217)	-0.393
承継未決断者	0.245	(0.175)	-0.083	(0.207)
後継者有	***0.598	(0.151)	0.272	(0.203)
個人事業者ダミー			-0.088	(0.116)
地場産業ダミー			0.105	(0.100)
売上高			***0.001	(0.001)
従業員数			-0.002	(0.003)
資産超過ダミー			0.071	(0.097)
強み新しさダミー			**0.243	(0.107)
承継準備しないダミー			*-0.224	(0.133)
疑似決定係数	0.039		0.0926	
サンプルサイズ	1493		1165	

(注) ***, **, *, は1%, 5%, 10%水準で有意であることを示す。

() の数値は標準誤差。業種ダミーは省略している。

図表 10 事業承継相談先：顧問の会計士・税理士

被説明変数=顧問の会計士・税理士	(1)		(2)	
	黒字の廃業予定者	-0.205	(0.155)	-0.089
承継未決断者	**0.350	(0.135)	0.037	(0.169)
後継者有	***0.593	(0.117)	**0.382	(0.165)
個人事業者ダミー			***-0.807	(0.100)
地場産業ダミー			0.049	0.089
売上高			**0.001	(0.001)
従業員数			-0.002	(0.003)
資産超過ダミー			-0.008	(0.083)
強み新しさダミー			0.068	(0.087)
承継準備しないダミー			-0.036	(0.112)
疑似決定係数	0.0347		0.1056	
サンプルサイズ	1493		1165	

(注) ***, **, *, は1%, 5%, 10%水準で有意であることを示す。

()の数值は標準誤差。業種ダミーは省略している。

図表 11 商工会議所・商工会・中小企業団体中央会

被説明変数=商工会議所・商工会・中小企業団体中央会	(1)		(2)	
	黒字の廃業予定者	***2.940	(0.167)	*0.671
承継未決断者	***3.251	(0.156)	**0.903	(0.389)
後継者有	***3.439	(0.102)	**0.949	(0.376)
個人事業者ダミー			0.171	(0.148)
地場産業ダミー			0.145	(0.140)
売上高			-0.001	(0.001)
従業員数			**0.021	(0.008)
資産超過ダミー			0.026	(0.137)
強み新しさダミー			0.096	(0.014)
承継準備しないダミー			-0.196	(0.187)
疑似決定係数	0.0193		0.0869	
サンプルサイズ	1520		1075	

(注) ***, **, *, は1%, 5%, 10%水準で有意であることを示す。

()の数值は標準誤差。業種ダミーは省略している。

図表 11 の支援機関が商工会議所・商工会・中小企業団体中央会の場合どうか。図表 9、図表 10 とは一転して、商工会議所等に相談する確率は、「黒字の

廃業予定者」や「承継未決断者」及び「後継者有」の事業者は高くなっている。商工会議所などは相談先の裾野が広く、取引について利益相反的なことを懸念する必要がなく安心して相談ができる存在だと考えられていると推察する。金融機関や必ずしも承継を専門にしていない会計士・税理士へ相談しなかった事業者が商工会議所などに相談しているのである。

5. 事業承継支援専門家に求められること

本章は兵庫県信用保証協会の事業承継アンケート調査結果を用いて二つの分析を行った。一つ目は黒字の廃業予定者、承継未決断の事業者の特徴を捉えたことである。二つ目は承継支援の専門家に注目して、相談相手としての支援機関はすべての承継未済の事業者に対して相談を受ける体制になっているかどうかを分析し、今後求められることをあきらかにしようとしたことである。事業承継は専門的な知識が必要であり、その知識に基づいて後継者を説得することや、親族に後継者がいない場合引継ぎ者を探さなければ進まないという、事業者にとっては単独では困難度の高い取り組みである。このため承継支援の専門家の手助けが必要となってくる。そこで本章ではアンケート結果や計量分析により専門家の支援のあり方を検討した。

第一は支援機関の相談窓口の広さが必要であることである。金融機関や税理士は日常の接点も多く、事業承継を気軽に相談できる相手であると思われるが、分析では商工会議所・商工会・中小企業団体中央会が廃業者予定者、承継未決断者、後継者を持つ事業者の相談者となっていることがわかった。確かに金融機関も承継についてコンサルタントとしての役割を果たそうとしているが、規模の大きい将来性のある企業へ注力しがちである。また廃業予定者は融資引上げの心配からすぐには金融機関への相談はできないかもしれない。商工会議所等が始めの窓口として評価が高いが、一方金融機関も取引先や金融機関

どうしのネットワークを持っており、さまざまな状況の事業者から相談を受けられるように間口を広げることが政策の効果が高まることにつながる。事業者が相談しにくい心理的な垣根をなくす工夫が必要であろう。

第二は支援機関の連携を高めることである。商工会議所等への相談をしても、後継者を探すことや、税務、借入など他の専門家の支援を受けるために専門家同士の連携が必要となってくる。廃業予定者についても残すべき事業があれば、探索のネットワークは金融機関や公的支援機関も蓄積している。始めの窓口はこの専門家だと決めつけないで、一つの支援機関で対応できなければ他の支援機関の情報を使うことも考えなければならない。

第三は、情報入手に漏れをなくし承継準備者の漏れをなくすことである。金融機関の場合、日常取引の中から承継についての情報を取得する機会が多いが廃業予定情報が入りにくいと考えられる。金融機関にとっては取り込みたくない案件かもしれないが、相談することにより承継案件の蓄積が増え、地域における事業承継の効果を高めることにつながる。顧問税理士も記帳代行による事業者との接点は多く事業承継分野には得意でなくても金融機関との連携によりカバーできるだろう。商工会議所等は事業者から相談しやすい支援機関であると認識されている。しかし相談を待つという体制は、相談をしなければ承継事業者が埋もれてしまい、すべての承継検討者を捉えられないおそれもある。悉皆でこうした事業承継の検討者を発掘していくことも検討する必要がある。

6. まとめ

本章において、専門知識を必要とする事業承継について、事業者が相談しやすい事業承継支援機関とはどのような専門家であるのかを定量的に分析し、今後の支援機関に求められることを述べた。2019年に兵庫県信用保証協会が実施した「事業承継に関する調査」のアンケート調査回答の個票データを利用し

て、後継者を持たない黒字の廃業予定者や事業承継未決断者に注目して支援機関との関係を調べた。分析の結果承継支援機関に求められることは、第一、相談しやすい承継機関が偏っており、事業承継という政策効果を高めるには承継支援機関の相談間口を広げること、第二、支援機関単独では進みにくい事業承継を専門家の連携を強めること、第三、残すべき価値のある事業を持つ事業者が埋もれてしまわないように、各専門家は相談を待つという姿勢から承継に関する情報を積極的にすくいあげる姿勢が求められるということである。

今回利用したのは事業承継がまだ済んでいない事業者からのものであったが、支援機関側の事業承継についての意識、取組にあたっての問題点についても分析検討することが今後の課題である。

(参考文献)

Boot A.W.A. and A.V.Thakor (2000) “ Can Relationship Banking Survice Competition, ” *The Journal of Finance*, Vol. 55 , No.2, pp.679-713.

井上能秀（2020）「兵庫県信用保証協会のこれからの事業承継支援を考える」, 家森信善編著 『『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, pp.226-235.

岡田悟（2008）「M&A による中小企業の事業承継」, 国立国会図書館, 調査と情報, 第620号, pp.1-10.

津田弘一（2020）「税理士からみた事業承継および金融機関と専門家の連携の課題」, 家森信善編著 『『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, pp.197-203.

帝国データバンク（2020a）「特別企画: 全国「休廃業・解散」動向調査（2019年）」株式会社帝国データバンク。

—————（2020b）「特別企画: 兵庫県休廃業・解散動向調査（2019年）」株式会社 帝国データバンク神戸支店。

- 西田直樹（2020）「地域金融行政と事業承継支援」，家森信善編著『「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，pp.150-156.
- 家森信善（2020a）「中小企業の事業承継の現状」，家森信善編著『「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，pp.1-15.
- （2020b）「メガバンクによる事業承継支援課題」，家森信善編著『「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，pp.170-177.
- ・尾島雅夫・小塚匡文・橋本理博（2020）「中小企業の事業承継の現状と金融機関や信用保証協会による事業承継の課題－兵庫県の中企業に対する事業承継に関するアンケート調査結果－」神戸大学経済経営研究所，RIEB Discussion Paper Series, No. DP2020-J03。

第3章 地域金融機関における 事業承継支援への課題

—金融仲介機能のベンチマークを指標として—

神戸大学経済経営研究所 研究員 井上 貴文

1. はじめに

地域金融機関にとって取引先企業の存続は地域での存続にかかわる至上命題である。今般の中小企業経営者の高齢化により企業の自主廃業が増加していく中、どのように事業の承継を円滑に行い、企業の存続を図るかに地域金融機関がかかわっていくことは当然のことである。実際に地域金融機関から金融庁への報告事項である「金融仲介機能のベンチマーク」指標のなかで最も報告数の多い項目は事業承継支援先数である。¹

一方、地域金融機関が事業承継支援を行うにあたり、様々な取組が存在する。その中でも金融仲介機関として他の専門家にできない支援は資金支援である。具体的には後継者が企業株を買取る資金の貸出、事業安定化のための運転資金貸出等、貸出をすることによって事業承継を支援するという役割は大きい。ではこの事業承継支援のための貸出は地域金融機関側にとって収益の上がる貸出なのであろうか。収益が得られる貸出であれば地域金融機関にとってメリットがあり、低金利下における有効な経営戦略としてとらえることができる。また、地域金融機関が事業承継支援を行うにあたり、組織の整備、人員の確保、

¹ 金融仲介機能のベンチマーク公表状況「ニッキンレポート」2017年4月17日号。

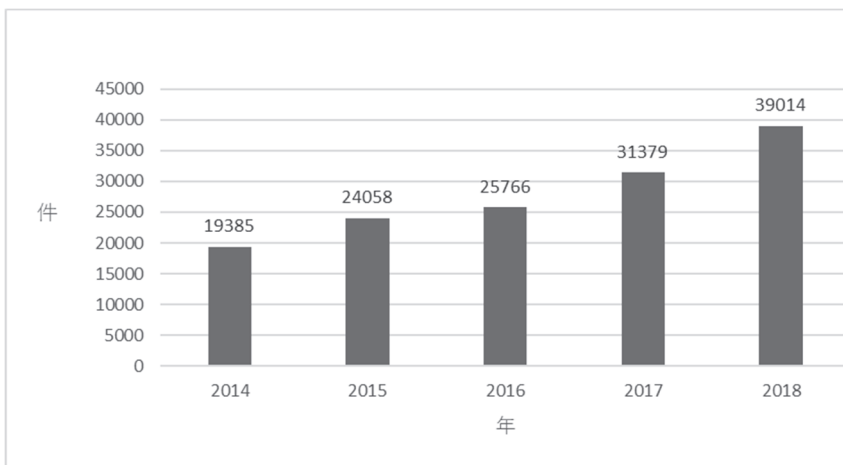
貸出余力等の諸条件がどのように整えば事業承継支援が進むものであろうか。

本稿は地域金融機関における事業承継支援が地域金融機関にとってメリットがあるかどうか、またどのような地域金融機関が事業承継支援を積極的に行っているかを「金融仲介機能のベンチマーク」のうち選択ベンチマークである事業承継支援先数を地域金融機関の事業承継支援を表す変数として、定量分析を行うものである。地域金融機関が事業承継に力を入れているかいないかは地域金融機関の財務諸表上からは計り知れないものである。なぜならその貸出が事業承継に関わるものかどうかは内部情報である案件内容を加味しないと判定できないからである。今回、地域金融機関側の自主的な報告とはいえ、「金融仲介機能のベンチマーク」指標が公表されたことで、個別の金融機関ごとにその事業承継支援先数が判明したことにより、そのデータを活用した。

2. 地域金融機関における事業承継支援の現状

地域金融機関の取引先である中小企業において、経営者の高齢化と後継者不在による休廃業・解散件数の増加が続いている。また図表1のとおり、地域金融機関に対する事業承継の相談件数は増加を続けている。地域金融機関が中小企業にとって事業承継を相談すべき先であるとの認識は認められる。

図表1 全国の地方銀行の事業承継の相談受付件数の推移



(出所) 全国地方銀行協会 HP

地域での営業を基本とする地域金融機関にとって地域の取引先の減少は収益機会の喪失を意味し、事業存続自体が地域貢献として捉えられる地域金融機関にとって大きな課題である。地域金融機関が実務面で行っている事業承継支援は以下のようなものである（家森（2020a））。

- (1) 情報提供による事業承継支援
- (2) 資金支援による事業承継支援
- (3) 後継者育成

このうち資金の仲介機関として外部の専門家ではなく地域金融機関独自の支援は(2)の資金支援による事業承継支援である。具体的には後継者が企業の議決権を確保するためにその株式を買い取る資金、業種転換のための資金、M&A や MBO の資金、後継者が安心して経営できる運転資金等の貸出が行われる。これ

らの資金需要は通常の企業が事業運営していく上での運転資金や設備投資資金とは別に創出されるものといえる。つまり地域金融機関にとって取引先企業が存続することによる経常的な取引による収益に加えて新たな資金需要の取組による収益機会として捉えることができる。このことから各地域金融機関としてもこの課題に対処すべく専門部署を創設して専門人材が中長期的に対処すること、および現場人員の事業承継対応力のレベルアップにより積極的に対応しようとしている。各地域金融機関では、そのディスクロージャー等の経営戦略で事業承継支援については大々的に取り組んでいく施策として位置づけているのがほとんどである。しかしながら個別に見ていくと実績ベースで事業承継支援が進んでいる地域金融機関とそうでない地域金融機関が存在する。ではその要因はどのようなものであろうか、本稿では地域金融機関側の財務データと「金融仲介機能のベンチマーク」の計数を用いて検証していく。

3. 先行研究

事業承継における定量的先行研究として安田（2005）、安田（2018）において事業承継後における企業のパフォーマンスを検証している。また安田（2020）では経営者の視点から事業承継に関する意識調査を定量分析したものがあるが、いずれも企業側からの分析である。

一方、金融機関側からその組織と事業承継支援を行うのに欠かせないリレーションシップバンキングとの関係を論じた分析は多数存在する。Stein（2002）は情報の非対称性から規模の小さい金融機関ほどリレーションシップバンキングに向いていると論じている。また Berger et al.（2002）では大企業は規模の大きい金融機関から借入れを行うことをあきらかにしたが、大企業は情報開示が進んでいるという情報の非対称性の観点から説明している。Uchida, Udell and Watanabe（2006）でも規模の小さい企業ほど小規模な金融機関と取引している

との結果を得ている。また、金融機関側が事業承継を支援しようとした場合、株主構成や経営者、後継者の意向など財務諸表には表れない企業のソフト情報の蓄積という観点から金融機関と企業との関係を論じたものとして Uchida, Udell and Yamori (2006) があり、アンケート調査の結果から金融機関の担当者が無かったり、訪問頻度が少なかったりすればソフト情報が蓄積されないとの結果を得ている。

また、ベンチマークについての先行研究として谷地(2017)がある。谷地(2017)は「ローカルベンチマーク」と「金融仲介機能のベンチマーク」を取り上げ、ベンチマークを使いこなす力を「事業性評価力」と位置づけて、「事業性評価力」の向上には金融機関が担当者個人や担当部署に適切にインセンティブを与える業績評価を取り入れるべきであると論じている。

4. 事業承継支援と金融仲介機能のベンチマーク

金融仲介機能のベンチマークは2016年9月に金融庁により「金融仲介機能のベンチマークについて～自己点検・評価、開示、対話のツールとして」として発表された。「多くの金融機関がその経営理念や事業戦略等において、金融仲介機能を発揮し、取引先企業のニーズや課題に応じた融資やソリューション(解決策)の提供等を行うことにより、取引先企業の成長や地域経済の活性化等に貢献していく方針を掲げている一方、金融機関が自身の経営理念や事業戦略等にも掲げている金融仲介の質を一層高めていくためには、自身の取組みの進捗状況や課題等について客観的に自己評価することが重要である。」ということから、自己点検・評価、自主的開示、対話の実施をその活用の目的として始まったもので、あくまでベンチマーク指標は自主的な開示と位置づけられている。

項目は共通ベンチマークと選択ベンチマークに分かれており、14項目に分類され、その項目ごとにベンチマークが規定されている。図表2、図表3は金融

仲介機能のベンチマークの項目の内容と公表銀行数である。

図表 2 金融仲介機能のベンチマーク（共通ベンチマーク）

項目	共通ベンチマーク	公表銀行数
(1)取引先企業の経営改善や成長力の強化	1.金融機関がメインバンク（融資残高1位）として取引を行っている企業のうち、経営指標（売上・営業利益率・労働生産性等）の改善や就業者数の増加が見られた先数（先数はグループベース、以下断りがなければ同じ）、及び、同先に対する融資額の推移	94
(2)取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上	2.金融機関が貸付条件の変更を行っている中小企業の経営改善計画の進捗状況	94
	3.金融機関が関与した創業、第二創業の件数	94
	4.ライフステージ別の与信先数、及び、融資額（先数単体ベース）	93
(3)担保・保証依存の融資姿勢からの転換	5.金融機関が事業性評価に基づく融資を行っている与信先数及び融資額、及び、全与信先数及び融資額に占める割合（先数単体ベース）	98

出所：金融庁（2016）。公表銀行数については「ニッキンレポート」（2017）。

図表 3 金融仲介機能のベンチマーク（選択ベンチマーク）

項目	項目数	公表銀行数 (項目合計)
(1)地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション	4	119
(2)事業性評価に基づく融資等、担保・保証に過度に依存しない融資	6	1182
(3)本業（企業価値の向上）支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供	16	553
(4)経営人材支援	2	12
(5)迅速なサービスの提供等顧客ニーズに基づいたサービスの提供	4	22
(6)業務推進体制	2	25
(7)支店の業績評価	1	10
(8)個人の業績評価	2	7
(9)人材育成	1	53
(10)外部専門家の活用	2	24
(11)他の金融機関及び中小企業支援策との連携	3	90
(12)収益管理体制	1	1
(13)事業戦略における位置づけ	2	14
(14)ガバナンスの発揮	3	7

出所：金融庁（2016）。公表銀行数については「ニッキンレポート」（2017）。

図表4 公表銀行数が上位の選択ベンチマーク

項目番号	ベンチマークの内容	公表銀行数
3-21	事業承継支援先数	81
3-18	販路開拓支援を行った先数（地元・地元外・海外別）	75
3-19	M & A 支援先数	75
1-11	経営者保証に関するガイドラインの活用先数、及び、全与信先に占める割合（先数単体ベース）	66
3-16	創業支援先数（支援別内容）	61
1-1	全取引先数と地域の取引先数の推移、及び、地域の企業数との比較（先数単体ベース）	57
3-14	ソリューション提案先数及び融資額、及び、全取引先数及び融資額に占める割合	55
1-2	メイン取引（融資残高1位）先数の推移、及び、全取引先数に占める割合（先数単体ベース）	53
9-39	取引先の本業支援に関連する研修等の実施数、研修等への参加者数、資格取得者数	53

出所：「ニッキンレポート」（2017）

事業承継支援に関しては取引先企業の課題に応じたソリューションとして開示項目に位置づけられている。選択ベンチマーク(3)「本業（企業価値の向上）支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供」の項目の21.「事業承継支援先数」がそれである。ベンチマークは総数で50あるが、「事業承継支援件数」は図表4のとおり、公表銀行数では1番であり、地域金融機関にとって取引先の重要な課題解決事項であるという認識が見て取れる。

5. データと分析方法

本章の目的は、地域金融機関における事業承継支援が地域金融機関にとってメリットがあるかどうか、またどのような地域金融機関が事業承継支援を積極

的に行っているかを「金融仲介機能のベンチマーク」の指標を使って定量分析を行うということである。その趣旨から2つの推定を行う。推定に使用したデータはNikkei Needs Financial Questから地方銀行の2017年3月期から2019年3月期の3期の財務データおよび貸出内容、店舗数、人員のデータを使用した。ベンチマーク指標については各金融機関のホームページに掲載しているディスクロージャーおよびニュースリリースで開示しているベンチマークの同じ3期の計数をパネルデータとして採用した。

地域金融機関の収益性との相関をみる推定では地域金融機関の本業の儲けの付加価値を示す貸出利鞘を被説明変数とし、貸出金利鞘モデルの先行研究である寺崎（2012）のモデルを参考にした。説明変数については事業承継に積極的な指標として事業承継支援件数の中小企業貸出件数に占める割合を採用する。またコントロール変数として地域金融機関の財務諸表のうち、預金対数、貸出金合計、自己資本比率、不良債権比率を採用した。

$$LM = \alpha + \beta BSNR + \sum_{k=1}^3 \Gamma_k FINANCIAL_k + \varepsilon$$

LM : 貸出金利鞘

BSNR : 事業承継支援件数/中小企業貸出件数

FINANCIAL_k : 財務指標 (k=1、2、3、4)

記述統計量は図表5のとおりである。事業承継支援先数については平均392に対して最小値0、最大値3,746、標準偏差545と大きな開きがある。また事業承継支援先数割合についても平均0.02、最小値0、最大値0.295とこれもまた大きな開きがある。

また事業承継支援への積極度合いが地域金融機関の収益に貢献しているとすれば期待される符号は図表6のとおりである。安全度を表す自己資本比率と規

模を表す預金対数は貸出金利鞘にはマイナスに影響すると考えられる。また不良債権比率はリスクをとった貸出の割合が高い可能性を示唆し、リスクプレミアム分が貸出金利にプラスに働くと考えられる。

図表 5 記述統計量

	N	平均	標準偏差	最小値	最大値
事業承継支援先数	286	392	545	0	3,746
事業承継支援先数割合	122	0.02	0.03	0	0.295
自己資本比率 (%)	253	1.24	0.37	0.80	3.62
貸出金合計(億円)	314	2,418,214	2,111,797	180,802	11,133,160
預金合計 (億円)	314	3,134,761	2,610,445	220,942	14,300,000
不良債権比率 (%)	314	0.02	0.01	0.01	0.13

図表 6 期待される符号

被説明変数	説明変数	財務指標		
		自己資本比率	預金対数	不良債権比率
貸出金利鞘	+	-	-	+

図表 7 推定結果

	地方銀行	第一地方銀行	第二地方銀行
事業承継支援先数割合	-0.232 (0.33)	-0.429 (0.62)	-1.434 (0.39)
預金対数	-0.829 (2.19)*	-0.776 (1.85)	-1.468 (1.11)
貸出金合計	0.000 (0.91)	0.000 (0.76)	0.000 (0.77)
自己資本比率	0.014 (1.36)	0.010 (0.98)	0.036 (0.72)
不良債権比率	13.723 (5.42)**	13.359 (3.91)**	11.602 (1.62)
誤差項	13.245 (2.39)*	12.549 (2.03)	22.400 (1.17)
決定計数	0.83	0.84	0.88
観測値	78	59	19
モデル	固定効果	固定効果	固定効果

注: 有意水準 *5%、**1%。下段の数値はt値

得られた結果は図表7のとおりである。有意となったものは地方銀行における預金対数、不良債権比率、第一地方銀行における不良債権比率である。事業性評価支援先数割合は有意となっておらず、符号はマイナスである。この結果をみると事業承継支援は銀行全体に貸出の利鞘という収益効果を生んでいないといえる。その要因としてまだまだ全体としての取組の割合が少なく、最大値をとっている銀行のように3割程度が事業承継支援に関する貸出であれば銀行全体にもたらすインパクトがあるが、現時点では全体では不十分といえる。また、事業承継支援にともない、外部専門家や専門機関への紹介、M&Aによる支援、保険の導入、事業承継ファンドの活用といった手法によれば手数料という役務収益が上がる可能性があるが、その部分の収益は本推定上加味されていない。これについての検証は今後の課題としたい。

次にどのような地域金融機関が事業承継支援を積極的に行っているかを推定する。使用するデータは同じNikkei Needs Financial Questであり、同期間の財務諸表以外の指標を取り上げた。また新たに「金融仲介機能のベンチマーク」指標として事業性評価融資先を追加する。これは地域金融機関で課題となっている取引先企業の事業の理解という項目で、行政の議論では事業性評価そのものよりも事業性評価に基づくアドバイスとファイナンスが求められていると捉えられる項目である。当然ながら事業承継支援に関しても事業性評価が前提となって進められるものとして、この項目を取り上げた。また事業承継支援を行うにあたり、相応の人員と拠点が必要となるであろうことから店舗、人員についても変数に加えることとした。また、事業承継を進めるにあたり、競合他行との兼ね合いの影響もあることからハーフィンダール指数を追加した。

図表 8 記述統計量

	N	平均	標準偏差	最小値	最大値
事業承継支援件数	286	392	545	0	3,746
店舗数	242	102	43	25	206
従業員数	292	1,615	938	242	4,097
事業性評価融資先数	255	2,014	2,926	3	26,764
ハーフィンダール指数	525	3,288	1,390	366	6,476

記述統計量は図表 8 のとおりであり、事業性評価融資先数は各地域金融機関が事業性を評価して貸出を行ったという自主報告ベースの貸出先数である。明確な定義は存在していないが、一般には事業性評価シートなど財務諸表などのハード情報以外のソフト情報を整備し、その情報を融資審査に加味している貸出というのが一般的な考え方である。しかしながらその件数には大きく開きがあるが一定の基準をもとに報告されており、地域金融機関の貸出に対する姿勢を表しているとみることができる。

得られた結果は図表 9 のとおりである。地方銀行全体と第一地方銀行について店舗数がプラスに有意となった。また第二地方銀行において従業員数がプラスに有意となった。第一地方銀行と第二地方銀行では店舗数と従業員数で真逆の結果となっている。この違いはどこに起因するものであろうか、考えられるのは銀行の規模と取引層の違いである。地域においてトップのシェアを占める銀行は当然のことながらメインの取引先も多く、その規模に比例してメイン先からの相談の多い事業承継支援案件は増える傾向にあると思われる。また店舗を構えているということはある程度の顧客基盤の上に採算を確保して運営していることを考えると店舗に比例して事業承継にニーズのある取引先の数が存在することは想定できる。

一方、第二地方銀行においては地域において 2 番手以下のシェアで営業しており、メイン先の割合も低い傾向にある。よって、企業が事業承継の相談につ

いてメイン銀行に先に相談に行くとするれば当然のことながら第二地方銀行に相談がまわってくる事は少なくなる。そこで人員が多ければ銀行から主体的な営業活動つまり取引企業への訪問頻度を上げることによりソフトな情報を蓄積し、様々なニーズに対応する中の一環として事業承継支援の業務が位置づけられると考えられる。このような担当者ベースでソフト情報を蓄積するリレーションシップバンキングは小さな組織に向いているという Stein (2002) の議論に沿ったものと言える。

また事業性評価融資先数は有意になっておらず、符号はマイナスである。このことから事業性評価融資の実績が事業承継支援につながっていない可能性が考えられる。

図表 9 推定結果

	地方銀行	第一地方銀行	第二地方銀行
店舗数	7.891 (2.37)*	9.963 (2.23)*	-4.103 (1.55)
従業員数	-0.079 (0.51)	-0.162 (0.80)	0.467 (3.24)**
事業性評価融資先数	-0.011 (0.86)	-0.009 (0.51)	-0.024 (1.96)
ハーフィンダール指数	0.006 (0.17)	0.014 (0.24)	-0.028 (1.86)
誤差項	-353.678 (1.81)	-458.247 (1.41)	87.469 (0.98)
観測値	133	89	44
モデル	固定効果	固定効果	固定効果

注: 有意水準 * 5%、** 1%。下段数値はt値

6. まとめ

本稿では地域金融機関が事業承継支援を進めるにあたり、その収益面での実効効果と事業承継支援を進めている地域金融機関の特色を、地域金融機関から

提出された「金融仲介機能のベンチマーク」の指標に基づいて定量的に分析を行った。得られた結果によると、事業承継支援については銀行の本業の儲けを表す貸出金利鞘については効果があるとはいえなかった。また事業承継支援を行っている銀行の特色としては第一地方銀行においては店舗数、第二地方銀行においては人員が多いことが確認された。

事業承継ニーズは中小企業においてほぼ全ての企業にあるものと考えられる。なぜなら経営者も株主も永続的なものではなく、経営者交代や株主の変更なくして企業は存続していかないからである。であればどのような時期にどのような形で経営者交代や株主の変更を行っていくかによって企業の業績、取引先の信頼、従業員のモチベーションは大きく影響を受けることは間違いない。これらを適切に行うには前もって準備段階の期間を設けることと、第三者のアドバイスがどうしても必要となってくる。事業承継にあたっては法的、税制的な手続きとオーナー企業にあつてはオーナー一族の相続の問題、経営権確保の問題等様々なファクターを鑑みて進められるものであり、外部の専門機関のアドバイスが必要である。

では地域金融機関はどのような役割を果たすべきであろうか。一つは事業承継の必要性を取引先企業に認識してもらう役割である。地域金融機関には取引先の財務諸表以外に経営者の属性等のソフト情報が蓄積されている。これらを活用すれば総合的にその事業承継の必要性、適切な時期が想定される。であれば地域金融機関からのアドバイスにより事業承継計画が立てられ、実際の事業承継までに準備期間を設けることができる。経営者はいつまでも現役でいられると思いがちであり、また早い段階から自分がいなくなった時のことを想定して動こうとはしないものである。よって早い段階で経営者に事業承継を意識してもらう活動は重要である。もう一つは貸出による資金支援である。株式の異動、経営者交代時の資金繰り支援等に資金調達ができるかどうかは事業承継を円滑に行うには必要不可欠な事項であり、金融機関にしかできない業務である。

これらの資金は通常の設定資金や運転資金といった返済原資が確定している貸出形態と違った形の審査形態が必要であり、より一層の事業性評価やソフト情報の蓄積と活用が必要とされる。

今回の定量分析ではこれら業務に対応するには第二地銀において人員が不可欠との結果となったが、人員を増やして取引先との接触頻度を高めれば、事業承継のニーズを収集することは可能であろうが、問題はそこからである。やはり事業承継のスキームに精通した人材を育成することにより、先ほどの二つめの役割である事業承継に対する資金支援も可能となってくる。いずれにせよ地域金融機関がしっかりとした役割を果たすことにより、地域の企業の存続が図れ、地域金融機関自身の存続も図れることから、相応の人材を投入、育成して事業承継支援業務に対峙することが必要であると思われる。これらの体制整備は時間のかかるものである。なぜなら事業承継を計画的に進めて完結するまでの業務の期間は1～2年で終わるものよりも3年以上の時間をかけて行っていくものが多い。つまり1つの案件を経験するのにそれだけの期間がかかるため、経験を積んだエキスパートを育成するにはそれなりの時間がかかるものである。よってこれからさらに事業承継のニーズが増加していく中で現在の段階からでも人材育成を組織的に計画的に進めるべきである。また地域金融機関の事業承継支援は地方創生の観点からも地元企業が円滑に事業を承継していく流れができて地元経済が発展する基礎となるものであり、重要な課題であると思われる。

(参考文献)

金融庁 (2016) 「金融仲介機能のベンチマーク」

(<https://www.fsa.go.jp/news/28/sonota/20160915-3/01.pdf>)

金融庁 (2016) 「金融仲介機能のベンチマークについて～自己点検・評価、開示、対話のツールとして～」

(<https://www.fsa.go.jp/news/28/sonota/20160915-3.html>)

- 谷地宣亮（2017）「地域金融機関による事業性評価と2つのベンチマーク」日本福祉大学経済論集 第55号 pp.33-65
- 寺崎友芳（2012）「地域銀行の貸出残高と貸出金利靴の決定要因」『社会科学論集 第137号』埼玉大学経済学会 pp.1-13
- 安田武彦（2005）「中小企業の事業承継と承継後のパフォーマンスの決定要因-中小企業経営者は事業承継に当たり何に留意するべきか-」中小企業総合研究 第1号 pp.62-85。
- 安田武彦・許伸江（2018）「事業承継と承継後の中小企業のパフォーマンス」*RIETI Discussion Paper* 05-J-018
- 安田武彦（2020）「経営者は本当に事業承継を望んでいるのか-創業者と承継経営者の意識の違いの調査分析- 東洋大学経済論集 46巻1号 pp.125-134
- 家森信善（2020a）「地域金融機関と事業承継支援」『地域金融機関による事業承継支援と信用保証制度』中央経済社
- 家森信善（2020b）「中小企業の事業承継の現状」『地域金融機関による事業承継支援と信用保証制度』中央経済社
- Berger, A. N. and G. F. Udell. (2002) "Small Business Credit Availability and Relationship Lending : The Importance of Bank Organizational Structure," *Economic Journal*, 112, pp.32-53.
- Stein, J. (2002) "Information Production and Capital Allocation: Decentralized versus Hierarchical Firms," *Journal of Finance*, Vol.LVII, pp.1891-1921.
- Uchida, H., G. F. Udell, and N. Yamori (2006) "Loan Officers and Relationship Lending," *RIETI Discussion Paper* 06-E-031.
- Uchida, H., G. F. Udell, and N. Yamori (2006) "Some Financing and The Choice of Lending Technology," *RIETI Discussion Paper* 06-E-025.
- Uchida, H., G. F. Udell, and W. Watanabe (2006) "Are Trade Creditors Relationship Lenders?," *RIETI Discussion Paper* 06-E-026.

第4章 シンポジウム「地域金融機関と信用保証協会の事業承継支援－現状とポストコロナ時代の課題－」基調講演録[#]

相澤：

皆さま、大変お待たせしました。ただ今より、神戸大学経済経営研究所、兵庫県信用保証協会、神戸大学社会システムイノベーションセンター等の主催によるシンポジウム「地域金融機関と信用保証協会の事業承継支援－現状とポストコロナ時代の課題－」を開始します。私は、司会進行役を務めます日本大学商学部講師で神戸大学経済経営研究所の非常勤講師も務めています相澤朋子と申します。どうぞよろしくお祈りいたします。

シンポジウムの構成は、第1部として3人の方による講演、その後に休憩を挟みましてパネルディスカッションを予定しています。長丁場になりますが、最後までご参加いただけますと幸いです。

ではまず、神戸大学経済経営研究所の神谷和也所長よりごあいさつを申し上げます。

神谷：

本日はお忙しい中を神戸大学経済経営研究所シンポジウム「地域金融機関と信用保証協会の事業承継支援－現状とポストコロナ時代の課題－」にご参加いただきまして、誠にありがとうございます。所長の神谷です。当研究所は、昨

[#] 当日の説明資料は本書の末尾に付録として掲載している。発言中のスライド番号は、各発表者のそれぞれの資料のページ番号を指している。なお、説明資料はカラー表示であったが、本書では白黒で収録している。

年に創立 100 周年を迎えました。非常に伝統のある研究所ですが、この間に、純粋な研究のみでなく毎年多くのシンポジウムを開催して、研究成果の発信と研究の社会還元を行っているところです。ところが、皆さまもご存じのように、今年度はコロナ禍のためシンポジウムをあまり開くことができず、このシンポジウムが最初になります。また、当研究所ではオンラインによるシンポジウムの最初の試みになります。ぜひ成功させたいと思っています。オンラインにもかかわらず、400 名もの方々が参加登録をしているとうかがっています。所長として大変うれしく思います。

さて、大学でもコロナ禍のため、ほとんどの会議がオンライン化するなど多くのものが現在変化しているところです。おそらくコロナの後も元に戻らず、大きく変化するものも多くあると考えています。

このシンポジウムは、地域金融機関と信用保証協会の事業継承支援ということで、非常にスペシフィックな問題ではあるのですが、この課題につきましてもコロナの前後では多くの違いがあるものと思います。おそらくコロナ後にはコロナ前に戻らず、多くのものが変わる、あるいは変えていくことになると思います。できれば良い方向に変化すればと考えています。最後に、このシンポジウムがこの課題に関しまして良い方向に変化するための一助になればと考えています。それでは、本日はよろしく申し上げます。

相澤：

ありがとうございました。続いて兵庫県信用保証協会の杉本明文理事長からごあいさつを申し上げます。

杉本：

兵庫県信用保証協会の杉本です。どうぞよろしく申し上げます。今日は本当に多くの皆さま方がこのシンポジウムをご視聴いただいているということです。

感謝申し上げたいと思います。また、今日ご登壇いただく皆さまには、大変お忙しい中をご出席いただいています。これにつきましても厚く感謝申し上げます。それから、この件に関しまして調査・研究から出版、そしてこのシンポジウムの企画まで、ずっと中心になってお世話をいただいています家森先生には、われわれ信用保証協会も平素からいろいろとご協力をいただいています、そのことも含めまして感謝を申し上げます。

兵庫県信用保証協会はこのシンポジウムの主催者として名を連ねさせていただいていますけれども、その経緯について少しだけお話をさせていただきます。私はここに参りまして4年半、この仕事をしています。就任した当初は、信用保証制度が改正論議の真ただ中という状況でした。その中で、中小企業政策審議会のWGメンバーをされている、神戸大学の先生だということで、われわれとしてもご支援、ご協力をいただいたほうが良いのではないかということになり、家森先生を訪問させていただいて、そのようなお話もさせていただくことになり、その後もご支援をいただいています。

実は2年前にわれわれ信用保証協会が70周年を迎えることになりまして、これを機に何かできないかということで家森先生に相談申し上げたところ、われわれをご利用いただいている企業さまにアンケート調査をして、それをベースに調査・研究をしていけばというお話をいただいて、一緒に取り組みをさせていただいたというのがこの調査です。そのことをもちまして、このシンポジウムの主催者として名を連ねさせていただいています。

保証協会は、本年度はコロナ禍で大変異例の年度を迎えています。いわゆるゼロゼロ融資という無利息・無保証料の制度融資が本年度に始まったということもありまして、保証協会が大活躍と言わせていただいてもいいのかなと思っています。実は、このコロナ禍に至る前には、われわれの年度経営計画でもうたっているのですけれども、経営支援、事業承継をしっかりとやろうと考えていました。コロナ禍で資金需要が逼迫（ひっぱく）をして、一刻も早い企

業への融資が求められている中で、われわれもとにかくそれに全力で、最優先で取り組んでいこうということにしていましたので、この年度の上期は事業承継という言葉も頭の中にあっただのか、なかったのかという状況だったと思っています。

おかげさまで何とか従前どおりのスピードで資金を提供させていただいて、初期の目的は達成できたのかと思直しているところなのですが、年度の後半を迎えまして、そういった皆さま方への経営支援を実施していくということを痛感しています。その中で事業承継は非常に重要な要素だと思っています。

今日のこのシンポジウムは、本当に素晴らしい皆さま方に登壇をいただきます。十分参考にさせていただいて、業務に活かせたらと思っていますし、視聴されている皆さま方にも今後非常に役に立つシンポジウムになるのではないかと考えています。ぜひお聞きいただければと考えています。今後とも信用保証協会はいろいろな形でこういう調査・研究にも参加をさせていただきたいと思っています。そんなこともご理解をいただきながら、私からのあいさつとさせていただきます。今日は1日どうぞよろしくお願いします。

相澤：

ありがとうございました。では、これより第1部の講演に移ります。第1部では3人の方にご講演していただきます。講師の方々のプロフィールは、本日の資料としてホームページに掲載していますので、そちらをご覧ください。

第1講演は、神戸大学経済経営研究所教授の家森信善氏による「兵庫県信用保証協会調査からみた事業承継支援の現状と課題」です。家森教授、よろしくお願いします。

兵庫県信用保証協会調査からみた事業承継支援の現状と課題

家森 信善（神戸大学経済経営研究所教授）

皆さん、こんにちは。神戸大学の家森です。本日は多くの方々はこのシンポジウムにご参加いただきまして、誠にありがとうございました。今回は、私自身が、先ほど杉本理事長からご紹介のありました本の調査の成果を皆さん方にご紹介したいということでシンポジウムを企画しました。同時に、事業承継という現代の重要な課題について、わが国を代表する方々、現場あるいは政策や研究で取り組んでいらっしゃる方々にぜひいろいろな方面からお話をいただくということで、こういう方がいいのではないかと考えまして、ご連絡をしていったところ、皆さん快くお引き受けいただきまして、私が考えるベストの講師陣になったと思っています。

私自身は神戸大学で地域金融について研究をしています。今日は、2 ページにありますように、この編著書に基づきながらお話をさせていただきます。報告の概要として書いているように6章立てでお話をしていきます。

3ページの写真が実際の本で、中央経済社からこの8月に出版したものです。細かな目で目次を書いています、第2部がこのアンケート調査です。今日はこの2部の中の4章、5章、6章、7章から幾つか事業承継を考えていらっしゃる皆さん方と共有しておきたいことをご紹介したいと思っています。この本の特徴は、8章から16章のところ、この研究チーム以外の方々にもいろいろとコメントをいただいているということです。今日のシンポジウムも、メンバー以外の方々から研究についてサジェスチョンをいただくということですが、同じような考え方で、4ページにある著者の方々に寄稿いただきました。兵庫県の信用保証協会の皆さんはもちろんですが、銀行にお勤めの方、あるいは支援機関にお勤めの方、税理士の先生など、いろいろな方々にご協力をいただきました。西田前北陸財務局長にもご協力をいただきました。西田さ

んが金融庁にいらっしゃる間、私もいろいろなことをご一緒させていただいたのですが、ぜひこういうテーマで書いていただきたいということで執筆をお願いしました。このメンバーで書いた本から、具体的なポイントを紹介していきます。

まず背景ですけれども、5 ページは、今日ご参加いただいた皆さん方にとってはご案内のとおりです。東京商工リサーチの調べによる倒産と休廃業・解散の状況を示したグラフを描いています。今年はコロナの影響でどうなるか分かりませんが、2019 年までに限っていえば、倒産はずっと減っていったということで、最近では 1 万件を切るというのが続いています。他方で、この赤い棒ですけれども、休廃業・解散はずっと伸びていて、近年は 4 万件を超える水準が続いています。今の日本の企業数は 360 万社ということですから、毎年 1%強の企業が休業したり廃業したり解散をしているということです。高齢の経営者が多いというのが最大の背景です。実際に休廃業・解散企業の 55%は、経営者が 70 歳以上だということが分かっています。

ただ、休廃業する企業が経営の悪い企業ということなら、新陳代謝が進んでいって望ましいと考えられます。6 ページに示しているように、必ずしもそうではないということで、廃業企業の 6 割は黒字です。『中小企業白書』の 2019 年でもそのような結果が得られていますが、東京商工リサーチさんの調べでも廃業企業の 6 割は黒字ということが分かっていますし、廃業時期に近づくにつれて黒字率は低下をしています。おそらくは、もともといい会社でしたが、廃業するということで新規投資を行わない、人材を新たに雇わないということで、徐々に経営力が落ちてきて黒字率が低下をしているのだろうということです。したがって、廃業企業が必ずしも悪い企業ではありません。いい企業は沢山あるということです。

しかも、事業承継後に成長する企業が多いということも、例えば 2019 年の白書で分かっているところです。事業承継企業のほうが、有意に売上高成長率が

高いし、特に若い承継者が会社を引き継いだ場合には、その成長率は高いということが分かっています。廃業の局面にある企業が多いのですが、それは宝の山であり、実際に承継ができた企業については、成長しているということになります。消えていく価値ある企業を何とか減らしたいということです。

金融機関も、この事業承継支援には熱心に取り組まれています。例えば地方銀行協会の調査、あるいは全国信用金庫協会の調査で、事業承継の相談受付件数などの支援先数が、7 ページに書いているように公表されているのですが、どちらもかなり伸びてきています。地域金融機関の方々は、事業承継というのは顧客支援の非常に重要な要素と考えて、一生懸命やっけていらっしゃることがよく分かります。

しかしながら、この努力が企業に十分に認知されているかという問題があります。2019 年の中小企業白書の中では、「引退に向けて経営者が相談した相手先としてどのようなところがありますか」と聞いているのですけれども、専門家に相談したというのは3割程度しかないということです。ページ右側にあるように、「その相談した専門家とはどなたですか」と聞くと、7割から8割が公認会計士や税理士の先生方で、金融機関というのは、承継があった場合と廃業があった場合で、それぞれ33%と14%ということです。もともと経営者が引退のときに専門家に相談するということがまだまだ少ない上に、その専門家として金融機関に相談するというのも非常に少ないです。なぜかというのが私たちの研究の最初のモチベーションになりました。

そこで、兵庫県の中小企業の事業承継に関する調査というのを、先ほどご挨拶にあったように、兵庫県信用保証協会さんと一緒にやりだしました。8 ページに示したように、保証協会の保証利用先の法人、個人事業主を対象にして、事業承継が済んでいると思われる企業を選びまして、こちらに書いているように債務承継等が行われたところというので2,266社です。これにはすべて調査票を送るということにしたところ、640社に回答をしていただきました。事業

承継未済企業というのは、ここでは60歳から80歳の高齢の経営者でいながら、債務承継や保証人変更が行われていない先という条件で選定しまして1万3,000社ほどが出てきました。そこから6,000社ほどに絞りまして調査票を送ったところ、1,877社から回答をいただいているということです。2019年2月に、したがってコロナの前に調査をしています。

このような保証協会のデータベースを使えるのは、われわれ研究者にとっては非常にありがたいことです。商業用のデータベースを買ってくることはできるのですが、そういうデータベースにあるのはやや規模の大きな会社です。これに対して、保証協会はそれよりもさらに小さいお客さまをかなりカバーしています。さらに、実際にお金を借りられていますからアクティブな企業ということで、アクティブな小規模企業の現状を知ることができるこの共同研究は非常にありがたいものでした。

回答者はどのような会社かということですが、9ページの回答企業の資本金をみていただきますと、事業承継済み企業についていうと資本金1,000万円以下が53%、事業承継未済企業では52%ということです。両者の大きな違いは個人事業というところです。事業承継が済んでいる会社については、個人事業というのは割と少なく、事業承継が未済の企業ではこれがかなり高いということが分かっています。

また、下にありますように従業員の規模でみましても、今回のサンプルは小規模な企業が多いということが分かります。承継済み企業と未済企業を比較すると、やはり事業承継ができていない企業は小規模な企業が多いということが分かります。他方で、比較的大きな企業、従業員が21人から50人、あるいは51人以上という、中小企業でいえば比較的大きな企業でも、高齢者の経営者のままで事業承継が行われていない会社はかなりあるということも事実です。

10ページは当期純利益の状況を示しているものですが、まず2期連続黒字か2期連続赤字か、黒字から赤字という当期純利益の状況を示しています。

事業承継ができていない企業でも2期連続黒字というのは54%あります。赤字から黒字という企業も含めて、今期黒字というのは合計で60%を超えており、先ほどの東京商工リサーチの統計や、あるいは『中小企業白書』と大体同じになります。事業承継ができていない会社でも、6割ぐらいは黒字ですというのは、ここでもいえることになっています。

10 ページの下に示したように、事業承継の有無で特徴的な差異があります。これは地域金融機関の方々に大事なインプリケーションになると思うのですが、回答企業の中期経営計画の有無です。事業承継未済企業では経営計画がないとお答えになっているのが35%もあります。

事業承継がきちんと済んでいる企業では、これが2割にとどまります。事業承継済み企業でも、後ほど申し上げますように、きちんと計画的に事業承継を実施できた企業ではないところも実は含まれていますので、それも考えますと、やはり事業承継がしっかりできているところは中期経営計画があります。他方、事業承継がなかなかできないところでは、計画がないということになります。これは考えてみれば後継者に跡を継いでくださいとお願いするときに、会社の将来が全く分かりませんということでは継ぎようがありません。やはり、日々の経営力を強化しておくことが重要です。地域金融機関は長いお付き合いが得意です。そのため、中期経営計画に相当するものを、つまり、将来の会社の見通しというものをしっかり作っておくという、日頃の金融機関と企業の関係が事業承継にも生きてくるのではないかと思える結果です。

11 ページは、事業承継ができた企業です。この中で、まず先代との関係で、先代が親や祖父母というのが7割ぐらあるので親族直系での継承が多いのですけれども、私がここで特に注目したのは、勤務していた会社の経営者です。要するに、従業員として承継したというのが1割程度だということです。これがこれから増えていかないといけないと私は思っています。少子高齢化で、なかなか直系の子供で跡を継ぐ者がいないということになってきますと、どうし

ても第三者になります。その中でも特に中小企業の場合には、そこで働いていらっしゃる従業員の方々に継いでいただくというのが有力な選択肢だと思います。

右側を見ていただきますと、全体での後継者の年齢が書いてあります。40代が全体では最も多いです。実際に子や孫ですと40代が最も多いです。ところが従業員になると40代が一応多いのですが、50代もかなり多くなっていて、逆に30代というのは子や孫ではいるのですけれども、従業員ではほとんどないということになります。今回の調査でも分かるのですけれども、若い後継者ほど成長するという一般的な傾向をあわせれば、若い従業員にも承継できるチャンスこれから増やしていくことも重要であろうと思います。

12ページは、承継時と比較した現在の当期利益ということで、承継してから伸びていくというのが白書で分かっているのですけれども、われわれの調査でも、「大きく増加」や「増加」という、承継してから3年ぐらいたっているのが今回の調査の平均的な承継後の期間なのですが、その間に大きく増えた、増えたというのが4割ぐらあります。特に従業員承継の人たちになると5割ぐらが増えたとお答えになっていて、従業員が承継をして会社を良くしていくという例が多いのです。年齢別にみると、やはり39歳以下というところの伸びが大きいということなので、若い承継者、子や孫で適任がいればそれは嬉しいのですけれども、そうでないケースでは若い従業員承継者を今後発掘していく必要があるかと思っています。

承継する際にどのようなところが問題になっていたかというのをみてみます。13ページにそれをまとめています。社内に右腕となる人材が不足していた、引き継ぎまでの準備期間が不足していたというのが上位の2つです。特徴的なのが、従業員承継に関する結果です。金融機関からの事業資金の借入れ、あるいは株式等の買い取りの資金負担、それから下について個人保証の免除・解除、事業承継資金の借入れというように、金融についての課題が問題になっ

たというのが、子孫や兄妹姉妹等と比べてより大きいということが分かります。

逆にいえば、ここに大きな障害があるために現在従業員承継が10%ぐらいにとどまっているのではないかと思います。この辺りは金融機関の皆さんにとっては得意なところで、ここでの支援が充実をしてくと従業員承継が増えるのではないだろうかという期待できる結果だと思います。

14 ページは、承継前と承継後の現在とで、「どのような点を心配していますか、苦勞していますか」ということを聞いた質問項目をまとめたものです。全体でいうと、承継前には資金繰り、資金調達というのが最も大きい心配事です。4割ぐらいの承継者がこれを心配しています。ところが、現在になると、もちろん今も資金繰りについて3割ぐらいなのですが、それ以上に出てきたのが従業員の確保や人材の育成ということです。

最近、金融庁が規制緩和をされまして、人材に関して金融機関がいろいろなことができるようになってきています。まさに、こういうところでの支援が必要になります。事業承継では、承継前にはまずお金の問題、ここでは金融機関は非常に大きなことができるはずですが。その後の大きな問題は人材に移ります。そちらについても、今は金融機関がいろいろなことができるようになってきているので、企業の状況に合わせて提供すべき支援というものの重点が変わってくるということが確認できます。

それから最も右側にある従業員承継に関しては、この資金繰りという問題が大きく、これだけで50%になっています。やはりお金の問題をどのように対応していくかというのが従業員承継を増やすためには非常に重要だということが分かります。また相談相手がいないというのも大きな課題になっているということが分かります。この辺りをサポートしていくことが地域金融機関にとって求められると思います。

先代が事業承継に取り組むきっかけを与えた先と頼った先というのも聞いてみました。事業承継というのは、お客さまから言ってもらえないとなかなか始

まらないということを私たちもよく聞くのですが、実際に今回のアンケート調査でも「きっかけになったのはどこからですか」というと、15 ページに示したように、後継者が先代に話し掛けたというのが 44%あります。それから家族が多いということです。外部者としては公認会計士や税理士の方々がかきかけを作られることが多いようです。また、頼った先でも税理士等の比率が高いということが分かります。

金融機関がかきかけを作ったというのは、残念ながらまだ 1 割を切るというところですし、頼った先としても 1 割程度になっているということです。おそらく頼られる金融機関は頼られていると思うのですが、そうでない金融機関がまだ多くあるということがこちらで分かるのではないかと思います。

先ほどから話していますように、お金の問題が承継時にかなり大きな障害になっているということですが、その点をいろいろな聞き方をしています。1 回の聞き方ですと、勘違いをしていたり、意図せずして何らかの誘導をしていたりすることがあるので、いろいろな質問項目を設けています。16 ページで、「承継を決断する際に資金面でどの程度不安がありましたか」ということを聞いた場合にも、従業員の場合には 70%以上が資金面での不安を感じています。

これは、子や孫の承継とかなり違うということです。子や孫の承継についてもこれからも応援していく必要はあるのですが、従来手薄であった従業員承継という部分については、お金の部分でかなりできることがまだ残っているのではないかと思います。そのお金の面という意味では、事業承継についても信用保証制度の活躍の余地を広げていこうということで改革が進んできました。

このアンケートを行った段階では、まだその改革が緒に就いたところでしたけれども、例えば承継時に資金面の不安が強かったというのが、この行をずっと見ていくと 201 人おられます。そのうち、信用保証が役に立ったというのが 42%いらっしゃいまして、かなりの企業の方々が、実際に信用保証が事業承

継に役に立ったとおっしゃっています。実際に利用した方々に限ると、信用保証が事業承継において役に立ったとお答えになっているのは、73%にもなります。信用保証制度を事業承継においてますます使いやすくするということが、事業承継を進める上で大きな原動力になるのではないかと期待しています。

17ページはいわゆる経営者保証に関する問題聞いています。金融庁が公表されている二重保証の比率は最近ですと10%を切るところまで減っていますが、2019年の1~2月にわれわれが調査をしたということや、われわれの調査は個人事業主も含まれますので、この段階では二重保証は5割ぐらいいあるという状態になっています。この辺りも従業員承継において大きな障害になり得ると思われまので、何らかの形で、単に外すというのは難しいと思いますが、外せるだけの経営体力を付けていく、経営体制を作っていくということが重要だと思えます。

次に、高齢の経営者なのに事業承継ができていない企業の状況についてご説明します。18ページです。回答者は1,663社であったのですが、この中で「後継者があり、承継の意思を示している」というのが4割程度です。「後継者があっても、まだ意思決定ができていない」というのが16%、「決める必要はあるけれどもまだ決まっていない」というのもほぼ同じ16%です。「自分の代でやめる」が25%ということになっています。

例えば後継者ありの41.8%の企業について、黒字比率がどうなっているかというのを見ますと、7割ぐらいいの会社が黒字です。後継者があっても未確定、決める必要があるがまだ決まっていないというのもそれぞれ66.5%と61.2%ですから、後継者がいないという会社でも3分の2は黒字です。そのため、このまま後継者がいないので閉めてしまうということになると非常にもったいないということになりますし、自分の代でやめるという企業でも5割ぐらいいは黒字を出していらっしやるということです。

右の下には準備状況を示しています。「準備をしていない」とお答えになるの

が4割ぐらいあり、「しないといけないと思っているけれども進んでいない」というのが32%ですから、7割ぐらいの方々は準備ができていないということになります。「計画通り進んでいる」という方々の中でも、どのような点が苦勞しているかというのは左に示しています。一番多いのは事業の将来性です。先ほど申し上げましたように、事業をしっかりと見直す、中期経営計画を立てることが大事だということでしたが、やはりこの辺りがしっかりとできていないと企業の承継が難しいということが、ここでも分かります。

19 ページに進みます。準備が遅れている理由としては、ここにあるように「忙しいので放置をしている」「何をすればいいのか分からない」というのが多く、これは複数回答ですが、その点を考慮して合計しますと57%の方々が意識やノウハウについて欠けているという結果です。意識付けをする、ノウハウを提供するということが大事だということが分かります。

19 ページの左下ですけれども、廃業を検討しているという329人の方に、「それを誰が知っていますか」と聞きました。「家族が知っている」というのが3分の2、66%あるのですけれども、顧問税理士の先生方が17%で2割ぐらいです。ところが、金融機関は4.9%です。先ほどの紹介した『中小企業白書』のケースと同じで、ほとんどの廃業予定企業が、金融機関には廃業しようと思っていることを伝えていないということになります。

右側は、「廃業しようというときに、この会社を誰かに売るということは考えませんでしたか」というのを聞いてみたのですけれども、その中で最も下に書いているように、「金融機関や外部の専門家に相談したが難しいと結論した」というのは2%ということで、結局はほとんどの方々は専門家に相談をしないまま、もう駄目だろうと思っていらっしやるということです。ここが非常に心配されるところです。皆さん方専門家、支援家、あるいは金融機関が客観的にみれば価値がある会社について、経営者の方々が誤って認識をされていて、その結果として相談をしないまま廃業の道を歩まれているというおそれがあるとい

うことが分かりました。

最後に、事業承継をされた企業と未済企業の比較を、幾つか共通の質問でしてみました。20 ページはメインバンクの態度ということですが、メインバンクが積極的な態度をとっているのは承継済み企業ということが分かります。特に大きな差は、資金繰り以外の相談にも乗ってくれるという点です。お金の問題だけではなく、幅広い支援に乗れるかということが事業承継支援では重要になってくるということが確認できました。

メインバンクに相談しなかったという企業が多かったので、事業承継済み企業と未済企業のそれぞれに「なぜ相談しなかったのですか」と聞いてみました。21 ページに結果をまとめています。事業承継済み企業についていうと「相談できると思っていなかった」というのが 25%あります。「相談する段階まで話が進んでいない」というのは 14%ありますが、これはおそらくは例えば前経営者が突然、病気で亡くなってしまわれたということで、準備せずに承継が起こった事例があてはまります。そういうことを除くと「相談できると思っていなかった」というのが圧倒的に多いということが分かります。

右側は承継未済企業です。60 から 80 歳の経営者で、なぜ銀行にこのことを相談しないのかと言うと、「相談できると思っていない」というのは逆に 9.4%で少ないですけれども、「相談する段階まで話が進んでいない」というのが 5 割あります。話がきっちり決まってから来なさいと言うべきではないと私は思っています。事業承継という初めて経営者が経験されることについて、きちんと話ができるなら、もう専門家に頼んだり、金融機関の皆さんにご相談したりする必要はなく、むしろどうしていけばいいのかというレベルのところまで相談に応じてあげる必要があると思います。

ところが、今のところ心理的な敷居が高いのです。これを何とか初期の段階から相談してもらえるようにする必要があります。先ほどありましたように金融以外の問題に幅広く相談に乗ってくれるという関係ができているところでは、

きっとこれがうまく行くのです。ところが、私どもはお金を貸すことが仕事ですから、金利の話しかしませんということになると、このようなことになってしまうのではないかと思います。

保証協会と金融機関は、事業承継の促進において今まで以上に協力していく必要があると思います。先ほど申し上げましたように信用保証制度が役に立ったとお客さまがおっしゃっているのですけれども、22 ページに示したように、保証制度にどのようなものがあるかを知るのは、やはり金融機関からだということです。金融機関といかに連携をしていくかというのが非常に重要だということが分かりますし、右側にあるように協会に対しては経営者保証への柔軟な対応が求められています。特に従業員承継を今後増やしていく上では、今もすでに政策当局からのご尽力もあり、かなり進んでいますけれども、一層この部分での取り組みが必要であろうと思います。

23 ページをご覧ください。最後にこのようなことも調べてみました。経営者の事業承継支援施策の理解度ということです。例えば経営者保証ガイドラインというのは、今日お聞きになっている方々であれば皆さまご存じのところですが、「それについて知っていますか」と尋ねてみました。事業承継済み企業 577 社のうち、「聞いたことがない」というのが 40.4%あります。最近、事業承継を経験された方々でも、4 割ぐらいの方は聞いたことがありません。事業承継未済企業の方々では、これからこれを利用する可能性があるのですが、6 割の方が聞いたことがないとおっしゃっています。

ということは、逆にいえばこういうことを知らないまま、事業承継で債務がどうなるのだろうかとお悩んでいる方がかなりいるということです。こういう部分をしっかりとお伝えすることにより、不安や心配というのはある程度、解消していくのではないかと思います。そういうコミュニケーションも今はまだ不足しているのではないだろうかということも分かりました。

24 ページに本日の報告をまとめています。業績の良い企業においても事業承

継が円滑に進んでいません。従業員承継は親族承継に比べて困難な点が多いです。特に金融面での支援が必要ですし、効果が大きいと思います。金融機関は事業承継に取り組み始めてきたのですが、廃業の意向もつかめていないし、企業から見ても相談への敷居は高いままです。やはり現状で多く相談をされている税理士などの専門家との連携というのが必要になってくると思いますし、金融面に限らない幅広い、日常的な長い期間にわたっての支援というのが地域金融機関にとって必要ではないかと思います。また、事業承継において信用保証制度が活用されているという点も確認ができました。

後ほどのパネルディスカッションでも議論させていただきませんが、コロナ禍で、事業者の方々が不安を感じられていると思いますので、企業からの相談を待つのではなく、資金繰りにとどまらない積極的な課題解決の提案をしていただくということが重要ではないかと思います。これで私のお話を終わらせていただきます。どうもご清聴ありがとうございました。

相澤：

家森先生、ありがとうございました。続きまして、金融庁の前長官でいらっしゃる遠藤俊英さまによる「地域金融行政と地域金融機関の事業承継支援の課題」です。遠藤さま、よろしくお願いします。

地域金融行政と地域金融機関の事業承継支援の課題

遠藤 俊英（金融庁前長官 金融庁顧問）

ご紹介いただきました金融庁前長官の遠藤です。本日はお時間をいただきまして、金融庁の現在のコロナ禍における取り組み、それから今回の議論の対象であります事業承継問題に関してのわれわれの取り組みについてご説明させて

いただきます。

まず1ページ目ですが、「コロナと戦い、コロナ後の新しい社会を築く」という標語は、本事務年度の金融庁の金融行政方針、「実践と方針」といっていますけれども、そのタイトルです。「実践と方針」は、金融庁の7月から始まる事務年度における金融行政の大きな方向性を述べた文章です。今年はコロナと戦い、コロナ後の新しい社会を築くということで記述しています。おそらくコロナ後の新しい社会を築いていく中で、本日議題になっております事業承継問題への対応が重要になってくるのではないかと思います。

現下のコロナと戦うという局面ですけれども、この資料にありますように、金融機関に対する資金繰り支援さらに5月から始まりました実質無利子・無担保融資の円滑な実施等が行われています。その次の局面としては、資金繰りが一応落ち着いた段階で、経済の力強い回復を支えるために、中小企業の経営のあり方について事業再構築や再生等、何が最適な選択肢なのか金融機関は事業者と対話を行って実現していくことが求められてくると思われれます。この中に事業承継の課題が入ってきます。さらに中小企業に対する資本あるいは資本性資金の支援ということで、REVIC等のファンドによる出資、政府系金融機関や民間金融機関による資本性ローン等の活用などが期待されます。

金融機関がこういった中小企業に対する支援をさらに機能的に行うために、金融審議会において制度面での対応も議論されています。そこでは、銀行の業務範囲等の見直しについて検討しているところですし、担保制度等の抜本的な話に関しても実務家や有識者との研究会において検討されています。

これまでのコロナ禍における金融機関の対応ですが、金融庁から金融機関に対して大きな要請を二度出しました。1つめは3月6日の要請です。2ページにありますように、要請事項として幾つかあります。3つめのポツですが、緊急融資制度の積極的な実施をしていただきたいということです。金融庁の対応の記載がありますが、事業者への資金繰り支援の実態に関して特別ヒアリング

を行うこと、金融機関が企業からの申し出に応じて貸し出しの条件変更等についてどのように取り組んだのかを銀行法 24 条に基づく報告徴求により状況を把握して公表することとしています。

かつて民主党政権時代に亀井大臣の下で金融円滑化法という法律を策定しました。金融の円滑な実施のため、貸し出し条件の変更がどのように行われているのかについて、円滑化法に基づいて報告を求め、それを公表しました。今回は直ちに同様の効果を発するような対応を行うために、既存の銀行法の報告徴求の制度を用いて、こういった取り組み状況の報告及びその公表を行っているわけです。

その後、4月27日に2つめの要請を行いました。3ページの1つ目のポツにありますように実質無利子・無担保の融資制度が導入されましたので、これに基づく資金供給を迅速、適切に行っていただきたいという要請です。この際、中小企業に対して迅速に資金を供給するために、県、市、あるいは信用保証協会に企業自身が赴いてさまざまな手続きを踏む必要がない、煩瑣な手続きは全て金融機関が代行するという、金融機関のワンストップ手続きを導入しています。

5月の末には、どちらかというポストコロナを意識した対応ですけれども、4ページの3つ目のポツにありますように資本性借入金を積極的に活用することを改めて確認しました。その後、6月に地域経済活性化支援機構 REVIC の改正法が成立しましたし、同時に金融機能強化法の改正法が成立し、金融機関が中小企業に対して十分な資金支援を行うための環境が前通常国会において整備されました。

3月の要請に基づいて金融機関から条件変更に関する対応ぶりを報告いただくことになりましたが、その直近の状況は5ページにあります。中小企業に対する返済猶予等の条件変更の実績は99%以上です。ほぼすべての条件変更の要請に対応しているということです。個人の場合でも、住宅資金借り入れの場合

は、97.9%を金融機関が対応しているといった結果になっています。

3月の要請の段階においては金融機関のプロパー融資が中心でした。まだ実質無利子・無担保融資という制度は入っていませんでしたので、金融機関は自らのプロパー融資を使って中小企業に対峙していました。6ページにあるように、さまざまな銀行がさまざまな工夫を行い、ベストプラクティスといえるような非常にいい取り組みをそれぞれの地域において実施されてきました。

金融庁はそれらをヒアリングし、一覧のメモにして公表しました。各金融機関がこの好事例集を参考にして、ベストプラクティスがより広く展開することを期待しておりました。見ていただければ分かりますように、審査を行うことなくまずは3カ月の元金据え置き、あるいは期限の延長、返済財源の見通しが立たない場合にいったん6カ月程度の短期資金の貸し出しで対応、等々、審査に時間をかけることなく早急にお金を支給する仕組みを導入しています。

こうした仕組みで時間を作ることにより、今後本腰を据えて、金融機関が中小企業と一緒にその企業の将来を考えていこうではないかという対応、ベストプラクティスとしての金融機関の取り組みが3月から4月にかけて行われたということです。

そういった結果として、銀行の融資残高ですけれども、非常に増えています。7ページに示したように、残高は534.2兆円です。都市銀行、地方銀行、第二地方銀行、信託銀行等の伸び率は、ここに書いたとおりです。それから実質無利子・無担保融資ですけれども、これは政府系金融機関が先行しましたが、足元においては、残高においても1カ月のフローの融資量においても民間金融機関のほうが大きくなっています。9月30日現在、民間による実質無利子・無担保融資は14.0兆円、82.4万件という結果になっています。

先ほど申しましたように、今後のポストコロナの局面において中小企業の経営改善や事業再生を金融機関は本格的に実施していかなければなりません。その中の1つの大きな課題は、中小企業の事業承継ではないかと考えています。

中小企業の事業承継に係る現状認識ですけれども、8 ページのグラフは中企庁が出されている資料から取ったのですが、1 つ目は左上の折れ線の山です。これは中小企業の経営者年齢の分布で、急速に山のピークが右にずれていきます。高齢化が進んでいることを示しています。2025 年までに 70 歳を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約 245 万人になります。日本全体で 370 万社ほどの中小企業がありますので、2025 年にはその約 6 割が 70 歳以上の経営者になるのです。

このうちの約半分の 127 万人が、これは日本の中小企業全体の 1/3 に相当しますが、後継者が未定の状況です。それから左下の日本地図ですが、特に地方において経営者の高齢化は深刻だということで、秋田県、島根県、佐賀県等が上位 5 県に入っておりますし、右側は全国各地の産地において後継者不在による倒産・廃業が拡大している状況が示されています。後継者不在によって廃業・倒産せざるを得なかったのが 65%を超えている状況です。

2 年前に金融庁は企業アンケート調査を行いました。9 ページがその結果です。「事業承継の有無についてお答えください」ということで、財務局別になっていまして、地方によってそれぞれ特徴があります。黄色い棒グラフが「当面、事業承継の予定はない」、緑色の最も左側の棒グラフが「過去 5 年間に於いて事業承継をした」、青が「事業承継を予定している」ですけれども、「事業承継の予定がない」が約半数を占めている地域は福岡や沖縄です。その他の地域においては、「事業承継の予定がない」は少し抑えられていて、「事業承継をすでにした」、あるいは「事業承継の予定がある」が半数を超える状況になっています。

それから、10 ページは「事業承継を進める上で経営者保証の存在はどの程度問題になりましたか」の棒グラフを、これも地域別にみたわけですが。これをみてみますと、青が「問題がない」、赤が「あまり問題がない」です。緑が「それなりに問題だ」、それから紫が「非常に問題だ」ということで、最も右側の水色が「そもそも経営者保証を提供していない」の棒グラフです。これをみてみま

すと、青と赤を足し合わせた、あまり問題視をしていない層は4割から5割ぐらいあります。

これは問題だ、あるいはそれなりに問題だという数字と拮抗しているのですが、私にはやや意外でした。ただ、先ほど家森先生のお話を聞いていますと、経営者保証ガイドラインの存在を知らない経営者の方が4割を占めておられるようですので、今後、経営者保証を行政も問題視しているとの認識を経営者が持つようになると、経営者保証を率直に問題視していいのだというマインドに変わる可能性があり、分布は変わってくるのではないかと考えています。

11 ページは、「後継者が保証を負うことに合理性があるか」と考えられますけれども、これも後継者が保証を負うことには「合理性がある」と言っている方が4割ぐらいいます。「どちらともいえない」という方が20%から30%ぐらいいます。「あまり合理性がない」、あるいは「合理性がない」が、合理性があるグループよりもやや少なくなっておりますが、これも先ほど言ったように、経営者保証に相応の意義なり合理性があると思込んでいた企業の方々がかつては多かったということだと思います。

12 ページは、金融機関の支援などのサービスですけれども、先ほどの家森先生のアンケート調査結果にもありましたように、取引金融機関による事業承継に関する支援などのサービスには満足していないという回答が非常に多いです。この青と赤が「満足」あるいは「どちらかといえば満足」ですけれども、これは2割から3割程度しかありません。「どちらともいえない」がありますけれども、この右側の紫からオレンジ色にかけて、これが「どちらかという不満」の層ですので、取引金融機関の事業承継に関する支援やサービスについては、大方が満足していない結果ではないかと思っています。

13 ページは2019 事務年度の企業アンケートで、昨年から今年にかけて金融庁が作業したものです。これを見ますと、事業承継に関して、できることなら事業承継をしたい経営者は全体の約8割です。年代別に50歳代と60歳代以上

を比べてみたのですけれども、60歳代以上は事業承継の問題が間近に迫ってきたということでしょうが、事業承継をしたい割合が85%を占めています。

事業承継にあたっての課題ですけれども、最も大きな課題は、ここにありますように38%の方々が「現在の事業は安定しているが担い手や働き手が減少する」を、35%が「後継者の経営能力がまだ十分備わっていない」を選んでいきます。「取引先との関係維持が問題」、「会社の借り入れへの経営者の保証の存在が問題」が続き、「後継者が見つからない・決まらない」が22%、約2割あるということです。ここは先ほど家森先生がご指摘のように、地域金融機関において経営人材紹介などの事業承継支援といった取り組みのさらなる進展が期待される部分ではないかと考えます。

経営者保証に関するガイドラインの特則ですけれども、14ページにありますように令和元年12月に公表し、令和2年4月から適用になっています。本則に当たります経営者保証に関するガイドラインは平成25年12月に策定されました。適用の要件が3つあります。法人と経営者の明確な区分・分離、財務基盤の強化、財務状況の正確な把握と情報開示です。これらを満たす場合には経営者保証は原則取らないとしています。

その後、円滑な事業承継を阻む原因は、税制と経営者保証だと問題視されるようになり、事業承継の際の経営者保証ガイドラインの特則を作ろうという動きになりました。議論の結果、先ほど申しましたように特則は昨年12月に策定・公表され、本年の4月から適用されています。

前経営者、後継者双方からの二重徴求を原則禁止するのが特則の中心的な内容です。例外的に、どうしても取らざるを得ない場合は限定列挙することで、拡大解釈によって二重徴求を安易に取ることがないように慎重に記述されています。

後継者から保証を取る場合にも柔軟な対応をしていくとするのが、特例の2つ目の柱です。ガイドラインの要件を満たしていない場合でも事業承継計画の

内容をもとに後継者から保証を求めないことが可能かを柔軟に検討してもらい後継者の負担が最小限になるように努めることとしています。経営者保証ガイドラインの特則の策定・公表に合わせて、金融機関の経営者保証に関する KPI を金融庁が設定しました。15 ページにありますように令和元年度下期の実績以降、銀行が半年ごとに自主的に公表してもらう建付けにしています。金融機関の新規融資に占める経営者保証の割合などを KPI としています。

経営者保証ガイドラインに関する活用実績に最後に触れます。まず令和元年度の経営者保証に関するガイドラインの活用状況を見ますと、新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合は、全体平均が 21.4%で平成 30 年度に比して 2.3%上昇しています。

代表者の交代時の二重徴求の割合ですが、前経営者・後継者から二重で個人保証を徴求している割合は令和元年度では 12.9%です。この 12.9%という数字は、前年度と比較しますと約 5.3%低下しておりますので、傾向としては二重徴求を行わなくなってきたといえるかと思えます。ガイドラインを適用する割合がおそらく増えてきている、あるいはガイドラインの特例を適用する割合も増えてきているのではないのでしょうか。

先ほど 2 年前のアンケート調査でみていただきましたように、企業側は、ある程度は金融機関側からの説得に応じて経営者保証を付けています。金融機関に話を聞くと、経営者保証は融資を保全するためのものではなく、経営者に対する経営規律を確保するためのものと位置づけています。それに応える形で、企業側としては経営者保証は自分が責任を持って企業経営を行っていく覚悟を示したものと考えているのでしょう。

いわば経営規律に関するコミットメントです。前向きに新しい経営をしていこうというコミットであればいいと思うのですがけれども、経営者保証が新たな経営者に対して萎縮効果を生むようだと、今後の企業運営にマイナスになってしまいます。経営者保証の二重徴求は全体として抑えていかなければなりません。

ん。経営者保証が結ばれた場合には、金融機関と企業との間でどういうやりとりがあり、企業側はどう経営者保証を受け止めているのか、全体の趨勢をなぞるだけでなく具体的な実態にも入り込んで、引き続きモニタリングをしていきたいと考えています。

相澤：

遠藤さま、ありがとうございます。続きまして、中小企業庁金融課長の貴田仁郎さまによる「中小企業金融行政と事業承継支援の課題」です。貴田さま、よろしくお願いします。

中小企業金融行政と事業承継支援の課題

貴田 仁郎（中小企業庁金融課長）

ありがとうございます。中小企業庁の金融課長の貴田です。今日は大変貴重な機会をいただきまして、ありがとうございます。今日は中小企業庁からみました足元のコロナの状況も含めて、事業承継の課題について少しお話をさせていただきます。

今は足元のコロナの影響で大変多くの中小企業の売り上げが大きく減少しているということで、2 ページは東京商工リサーチさんの調査の結果ですけれども、右のグラフをご覧くださいますと、今後につきましては多少改善の見込みが出てきているという状態です。3 ページは中小企業の景況感ということで、比較的厳しいということです。

こうした中で、日本政策金融公庫、政府系金融機関におきまして、いわゆる緊急の融資ということでやっています。レベル的にはリーマンショックのときを超える融資をさせていただいています。4 ページの右のフローをご覧ください

きますと、やはり4月、5月にピークを迎えていたということです。保証協会のほうも同じで、5ページの左のストックでご覧いただくとすでにリーマン時を越えて、右のフローでも、この5月の民間金融機関におけるゼロゼロ融資の実施以降にかなり増えまして、足元で少し落ち着きを見せているところです。

その結果ですけれども、6ページに示したように、固定費に占める現預金等の割合という意味では、手元流動性は、全体としてみると大きく落ち込むことなく推移しています。一方、7ページの資金繰りDIをご覧いただきますと、足元の7~9月期では少し戻ったとはいえ、まだコロナ前と比べると低い水準にあります。

8ページで、中小企業の資金調達構造を全体として長期でみてまいりますと、左のグラフにありますとおり、自己資本をなるべく手厚く積んでいき、借り入れは少し圧縮をするという傾向が80年代以降にずっと続いています。そういう中で、今回は逆に負債が増えるという方向に動いていますが、この『法人企業統計』ではまだ大きな影響が顕在化はしていないということです。9ページに示したように、足元の倒産件数をみますと、低い水準ということですから、これは裁判所の一部業務縮小といった特殊な要因もあります。

いずれにせよ、先ほど申し上げましたとおり、政府系及び保証協会や民間金融機関も含めて多くの融資が足元では出ていますので、かなりそのことによって対処する時間を稼いでいるというのが現状ではないかと考えています。

10ページの休廃業の状況をご覧いただきますと、左が1~8月でみた去年と今年の比較ですけれども、去年の1~8月と比べて今年の1~8月は休廃業の件数が約1.2倍になっているということで、このままこういったペースでいきますと、一昨年(2020年)の4万6,000件を超える可能性があるということです。先ほど申し上げましたとおり、足元の資金繰り支援で何とか時間を確保する中で、次のポストコロナに向けてご対応をいただくための1つの手段が、もちろん本業のコストカット等いろいろありますけれども、今日のテーマの事業承継、あるいは

は第三者へ事業承継です。大きな概念でくくりますと M&A も含めてポストコロナの時代に、この秋以降どう適応していくかということが非常に大きな課題になっているという認識をしています。12 ページは先ほどご説明がありましたから、飛ばさせていただきます。

13 ページが今中小企業庁でやっています事業承継支援の全体像です。大きく分けて左側が承継の準備、気付きの機会の提供です。右側で具体的な承継の方法として親族内承継と親族外承継という2つの大きなカテゴリーに合わせまして、それぞれ支援策を用意しているということです。さらに、最も右にいきますと、事業承継の後押しということで事業承継をした後にうまく事業を展開していくための支援です。このように、各ステップに応じて左から右まで切れ目のない支援策を講じているということです。

15 ページをご覧ください。最初の段階で経営者の気付きを促すという意味で、全国各都道府県に事業承継ネットワークを設置させていただいてまして、まさに金融機関の皆さま、商工会・商工会議所、それから顧問税理士の方々等と連携をさせていただいて事業承継のお声掛けをさせていただくという機能です。ちなみに、この事業承継ネットワーク事務局という赤色の枠で囲っていますものと、それから右の最も上にあります事業引継ぎ支援センター、こちらは M&A 案件を中心にマッチング支援をしていますけれども、この両組織につきましては来年の4月1日から一体的な運用をさせていただくということになっています。16 ページは、事業承継ネットワークの実施状況ということで、各県における実績です。

ここから具体的な承継にあたっての支援策です。まず 18 ページは法人版事業承継です。特例税制の拡充をしています。この拡充後の法人版事業承継税制につきましては、19 ページの通り、拡充後 29 カ月で 7,400 件の申請ということで、かなり積極的に活用していただいているということです。

20 ページをご覧くださいませでしょうか。2019 年度から、法人版に続きまし

て個人版の事業承継税制ということで、個人事業主の方を応援する税制を設けています。

23 ページは第三者承継支援です。第三者承継につきましては、年間約 4,000 件前後ということで、後継者不在の中小企業の数、特にその中でも黒字の数に絞っても大幅に不足をしているということです。ここには 3 つのプロセスがあると思っていて、1 つがマッチング前、これは経営者の方に M&A を積極的に前向きに捉えていただく取り組みなど、あるいは仲介手数料など M&A に係る不安を取り除いていくという段階です。2 つ目はマッチング時の課題で、これは実際に個人保証その他の後継者にとって非常に抵抗感がある問題です。それからまさに承継先の問題です。3 つ目がマッチング後の問題です。経営統合などの再構築に伴ういろいろな課題があるということで、それぞれの段階に応じて支援策を講じていっているところです。

24 ページに示したように、3 つの段階に応じてですが、去年、第三者承継支援総合パッケージというものを発表させていただきました。具体的には次のスライドからご説明させていただきます。

25 ページをご覧ください。まず 1 つ目が入口のところですが、事業承継、特に引き継ぎをやりたいというときに M&A に係るさまざまな手続きなど、あるいは仲介手数料、こういった問題に対する入り口のハードルが大きいということでした。それから、M&A の手数料については、手数料の内容が適正なのかどうかという見極めがなかなかつきにくいという声がありました。今般、中小 M&A ガイドラインというものを、これは事業承継引き継ぎガイドラインを改定して策定をさせていただいて、より分かりやすいものにさせていただいています。

こういった新しい中小 M&A ガイドラインにつきましては、商工会議所その他に設置をさせていただいています、事業引継ぎ支援センターを通じた周知を図っております。27 ページで紹介しているように、こういったいろいろな中小

企業者の生の声も載せさせていただいています。28 ページはガイドラインの検討の経緯ということです。

29 ページからマッチングの問題に入っています。事業引継ぎ支援センターは、47 都道府県に設置をさせていただいてまして、累計での相談件数が 5 万件弱、それから実際に成約に至った案件は 3,500 件ということで、直近の令和元年度でも約 1,000 件以上のマッチングに成功しているということです。特にこの事業引継ぎ支援センターについては小規模のお客さまを中心に扱っています。

30 ページのように、データベースを設けていまして、金融機関の皆さまにご協力をいただきながらデータベースへの積極的な案件の登録、それから逆に案件を金融機関さんからもご覧いただける形にした上でマッチングの促進をしていくこともさせていただきます。31 ページに紹介しているように、この事業引継ぎ支援センターのデータベースにつきましては、民間との連携ということも積極的にやらせていただいています。10 月 1 日に、今後事業引継ぎ支援センターの事業についてビズリーチさんなど幾つかの会社さんと連携させていただくということを発表させていただきまして、早速今月 15 日から最初の連携先のビズリーチさんとのデータベースでの連携が始まっています。その他、32 ページのように、第三者承継に伴う税負担の軽減措置も講じています。

33 ページは経営資源引継ぎ補助金です。これは、今年度の補正予算で措置をさせていただいた極めて例外的な制度です。この制度におきましては、買い手型支援、売り手型支援ということで、両方のサイドに対して補助金でご支援をさせていただくということで、例えば M&A 専門業者による仲介手数料など、あるいは士業の方によるデューデリジェンスの費用といったものを最大 2/3 以内で補助をさせていただきます。これは、買い手、売り手の双方に対して対象になるということと、売り手につきましては売った後のその他廃業に必要な費用も支援の対象になっています。これはコロナの影響を受けて今回の補正で特別に手当てをした事業で、一次公募はすでに終了していますけれども、ただ今

二次公募を実施していきまして、これが10月1日から10月24日までという締め切りでもう少しですので、ぜひご利用いただければと考えています。

34 ページも今回のコロナを受けて新しく措置をしています官民ファンド、中小企業経営力強化支援ファンドです。これは再生と M&A という両面からファンドという形でエクイティを含めたご支援をさせていただくというものです。これは先だって第1号ファンドの創設を発表させていただきまして、引き続き2号ファンド以降も発表させていただければと考えています。

36 ページからが、事業承継時の経営者保証の解除です。

39 ページをご覧ください。事業承継時の経営者保証解除に向けた総合的な対策です。これは昨年5月に安倍総理からご発表いただいた大きなパッケージです。政府金融機関、民間金融機関、それぞれの取り組みを促していこうということで、上の1. が政府系金融機関に関わる融資の無保証化ということで、たとえば商工中金の原則無保証化、それから事業承継時に経営者保証を不要とする新たな信用保証制度の創立ということ、それぞれ今年1月と4月から開始をさせていただいています。2. ですが、中でも特に経営者保証の解除に向けた専門家による支援ということで、(3)の②の部分を中小企業庁のほうで今年4月から開始したところとあります。

40 ページは商工中金の無保証化です。41～43 ページが経営者保証を不要とする信用保証の制度の概要です。本保証制度につきましては、保証料の割引の手当でもさせていただいているところです。44 ページのガイドラインにつきましては、先ほどもお話がありましたので飛ばさせていただきます。

45 ページをご覧ください。この4月1日に経営者保証解除に向けた専門家による支援ということで、47都道府県に経営者保証コーディネーターを配置させていただいています。46 ページが47都道府県のリストですが、それぞれ専門家を置いたシステムで、この4月からスタートさせていただいています。詳細は各県の事業承継ネットワーク地域事務局にお聞きいただければと思います。

す。47 ページに示したように、こういった形で中小企業のご相談に対応していくということです。48 ページにあるように、こういったチェックシートも作って対応しています。49 ページの KPI の話は先ほどありましたので、飛ばさせていただきます。

最後ですけれども、承継後の取り組みへの支援ということで 51 ページをご覧下さい。事業承継補助金、これはコロナの前から措置していますけれども、いわゆる事業承継後にさまざまなチャレンジで乗り越えていかなければいけないということで、例えば事業承継後に新たなサービスをするなど、新業態にトライするということに対して一定の 1/2、2/3、それぞれの補助を設けさせていただいているところです。

52 ページは承継トライアル実証事業です。事業承継は後継者のなり手がなかなかいないというのがありますし、承継した後もスムーズに承継していただくために、後継者教育という偉そうな言葉を使っていますけれども、何かしらガイドラインになるものがないだろうかということです。今実証事業として、幾つかの企業さんとタイアップしまして、こういう教育をしていけば後継者の方にとって非常に役に立つという一定の型を見出していこうというトライアルをさせていただいているところです。

以上、ざっと駆け足でしたけれども、今後コロナを受けて事業承継の取り組みが活発化してくると思っていますし、逆にこのコロナを契機として決断される方を積極的に支援していきたいと考えていますので、引き続きご支援のほどをよろしくお願いいたします。私からは以上です。

相澤：

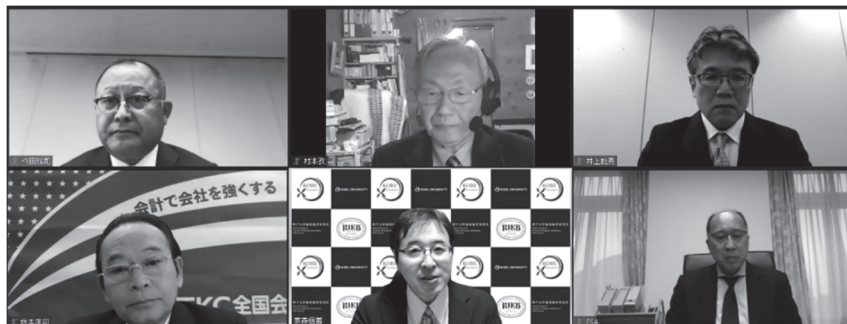
貴田さま、ありがとうございます。以上で第1部の講演を終了します。第2部のパネルディスカッションは、15時より開始します。それまでしばらく休憩とします。

第5章 パネルディスカッション：ポスト コロナ時代の円滑な事業承継実現に向けて の地域金融の役割

相澤：

ただ今から、パネルディスカッション「ポストコロナ時代の円滑な事業承継実現に向けての地域金融の役割」を始めます。このパネルディスカッションでは、第1部でアンケート調査の結果を報告した、神戸大学経済経営研究所の家森信善教授が司会を務めます。パネリストの皆さまは、五十音順に、兵庫県信用保証協会監査室長の井上能秀さま。金融庁の前長官の遠藤俊英さま。愛知工業大学教授で、TKC 全国会会長もお務めの坂本孝司さま。尼崎信用金庫理事長の作田誠司さま。成城大学名誉教授で、神戸大学経済経営研究所リサーチフェローでもある村本孜さまです。各パネリストの皆さまの詳しいプロフィールは、本日の資料としてホームページに掲載していますのでそちらをご覧ください。

なお、ご質問を Q&A にお書きいただくことは可能ですが、Q&A 対応は、時間の関係上難しい場合があることをあらかじめご了解ください。それでは家森教授、司会をお願いします。



家森：

ありがとうございました。神戸大学の家森です。それでは、パネルディスカッションを始めます。第1部での私の講演では、私が編著者になりました『地域金融機関による事業承継支援と信用保証制度』の調査結果を紹介しました。

そこでの結果からは、今回の調査対象である小規模企業での事業承継には、さまざまな障害があるということが分かりました。金融機関も事業承継の支援に取り組んでいらっしゃるのですが、それでも金融機関が十分に相談の受け皿になっておらず、例えば廃業を考えている企業のうち、そのことを金融機関に伝えているのは5%以下であるという結果となりました。ただ、金融機関には、潜在的に大きな役割を果たせる可能性があると思われます。実際に金融機関から支援を受けた場合にはいろいろな成果が出ていますし、金融面の障害を挙げている企業の方が多いということもあります。

少子化が進み、子どもや孫に承継することがますます難しくなっていく中では、第三者承継の可能性を拡大する必要があり、事業の円滑な引き継ぎの点では従業員承継も有望だと思われます。しかし、従業員承継の事例はまだ少なく、私たちのアンケートでは10%程度ということです。その大きな原因の1つとして、従業員承継者に対する金融面の支援が不足していたということが今回の調査で分かりました。遠藤前長官にもご説明いただきましたが、事業承継時の経営者保証に対する取り組みも含めて、金融面での取り組みによって、従業員承継を含めた事業承継が増えていくことが期待できると考えています。

私の講演の後、遠藤俊英前金融庁長官が金融行政を長年担当されてきた見地から、金融機関の事業承継支援の現状や課題についてご講演してくださいました。さらに、中小企業庁の金融課長として、中小企業金融の最前線で指揮を執っておられる貴田仁郎さまには、最近の中小企業行政において、事業承継支援がいかに手厚く実施されているかがよくわかるようにご講演いただきました。

今般のコロナショックによって、事業承継の環境も大きな変化を受けている

と思われます。これについても、ご講演いただいたお2人の方々から、今、行政がそれに対してどのようなことをしているかをご説明いただきました。このパネルディスカッションでも、コロナショックの影響も視野に入れ、今後の事業承継の支援の在り方について議論したいと思います。

なお、ご質問やコメントは Q&A に書き込んでいただければ、時間の余裕があればパネルディスカッションの中で取り扱いますが、そうできない場合にも、各パネリストの皆さま方にシンポジウム終了後にお渡しして、今後の議論に役立てていただくつもりです。

それでは、まず村本政成城大学名誉教授にお話を伺いたいと思います。小規模事業者の金融問題を考える上では、信用保証制度の在り方が決定的に重要です。われわれのアンケートでも大半の企業が、事業承継において信用保証が役に立ったと回答していました。しかし、さらに改善すれば、よりいっそう効果的に事業承継を支援できるのではないかと考えられます。

ご案内のとおり、2018年に信用保証制度の改革が行われ、新しい信用保証制度が始まりました。新しい制度では、事業承継支援が信用保証制度の機能として強化されるということになりました。その改革のための中小企業庁の審議会のワーキンググループの座長を務められていたのが村本先生です。それでは自己紹介も交えて、事業承継支援の重要性についてお話しいただけますでしょうか。よろしく願いいたします。

村本：

家森先生、ありがとうございます。ご紹介いただきました村本です。私は地域金融や中小企業金融や個人金融などの、金融機関が情報生産をする分野について関心を持ち、今までさまざまな議論をしてきたつもりです。そこで今日は、小規模企業や中小企業について考えるときに、実は信用補完制度というのが非常に有力なツールであるという視点から申し上げたいわけです。

ここ 15～16 年の間に、信用保証制度ないし信用補完制度は 2 度ほど大きな改革を遂げました。できるだけ中小企業の方々に使いやすい制度であるべきだという視点で、家森先生にもご一緒していただきました。2 ページのスライドは、長い表題が付いていますけれども、2016 年にまとめた報告書の全体像を示すものです。報告書には、真ん中の四角の部分だけが採用されているのですが、実は中小企業のライフステージ、ライフサイクルを考えると、創業から始まり、それを事業化し、死の谷を越え発展していく。ただ、人間と同じようにいつかは退出することもあるので最後まで見届けよう。いわばシームレスに、信用保証ないし信用補完制度が機能することが重要であろうということを、前回の報告で考えました。

そのような意味で事業承継もここに書きましたが、シームレスな支援の一環であると捉えていけばよいのではないのでしょうか。ですから、承継だけを取り上げて何かということもあるのですけれども、それまでにさまざまな中小企業がたどってきた経路をさまざまな形でフォローする。それを一言で言ってしまうえば経営支援や経営改善などとなるわけですが、シームレスに行っていこうと考えると、その一環で事業承継もあるということだったと思います。

それでは、そのために何をすべきなのかということです。事業承継にかかる課題（3 ページ）は、既に議論があったところなので省きます。

4 ページをご覧ください。今日のテーマの 1 つだと思いますが、信用保証協会は何をしていくべきかということ、側面支援と個社支援という言葉で表したことをどんどん行っていくべきではないのでしょうか。1 つは既にお話がありましたけれども、経営改善・事業承継、あるいは事業再生の局面においては、ステークホルダーというか、そこに関わる関係者、さまざまな専門家等がおられるわけですが、その方々の、いわゆる目線合わせが非常に重要ではないのでしょうか。その際に保証協会が、いわば事務局になりプレーヤーのコーディネートを、そのまとめ役になることも 1 つの考え方ではないかということ、ここでは考

えました。

個社支援のところをサポート会議と専門家支援と書いてありますけれども、専門家支援は言うまでもない部分です。最も重要なのは、俗にバンクミーティングと言っていますが、既に経営サポート会議というものが実際に保証協会を中心として、ある個社の支援に関わる複数の金融機関がそのようなことをしています。やはりその中心になるのは保証協会であろうということで、実績がそこに書いてあります。かなり増えてきているので、このようなスキームをどんどん回していくことが、実は必要なのではないのでしょうか。金融機関を経由するというのも重要な機能ですが、おそらく保証協会がもっと前面に出て個社支援をするという体制整備もあっていいのではないかと考え提言しています。今後は、このあたりを少し前向きに展開していただきたいということです。

それから次に、家森先生の報告は、地域金融機関の事業承継支援についてのテーマでしたが、実はそれと似たようなテーマで、家森先生のご本と同じような時期ですけれども、この6月末に日本政策金融公庫の総合研究所から、『経営者の引退、廃業、事業承継の研究』という書物が出ています。これは何かというと、去年の10月に総研が行った事業承継に関するインターネット調査とアンケート調査を踏まえ、そこから何が言えるか、どのようなファクトがでてきたかということを描いたものです。

家森先生の調査とほとんど変わったことはないとも言えますが、実は廃業予定企業はさらに多いという感じで出ています。50%を超えるという結果はかなり重要なことです。それから後継者についても、家森先生のところでは約8割が親族内ということでしたけれども、ここでも8割ほどです。MBOやEBOが16%ほどですから、家森先生より少し多いという感じがします。

なぜこの数字を出したかということ、事業承継問題というものは、中小企業政策の中では2000年代に入ってすぐにテーマになってきたことです。その時の認識は、当時の20年前には親族内承継が8割ほどで大変多かったのです。2000

年当時には、それが6割や5割ほどまで下がってきたので、いわゆる従業員承継や、あるいは第三者承継等を考えなければいけないという大きなテーマがあり、さまざまな税制等もそこで考えられてきました。

今は、やはり少しまた元に戻り、親族内承継は非常に重要だと、最近さまざまなところで話題になっています。日本は同族企業、あるいは長期企業というか、長期に続いている企業が非常に多いです。その所以はいろいろあるのですが、やはり親族内承継がうまくいっているのでしょう。数字はなかなかつかみにくいのですが、経営学の中では、場合によるいわゆる娘婿をうまく活用しているのではないかというような説明もかなりあり、実はそのような側面もあるのかという感じがしています。

足元のコロナについて、少し気になることがあるので申し上げたいと思います。コロナ7業種というのが、非常に問題を抱えているのではないかとされており、ここをどうするか。いわゆる陸運、小売、飲食・宿泊、生活関連・娯楽、医療等が、需要減で大変な影響を被っています。企業数では、全中小企業の350万社に占める割合でいうと、半分がこの業種に入ってきます。その業種の従業員を見ると、およそ40%少々です。そのため、ここの分野がかなり厳しい状況に追い込まれると、やはり事業承継という問題も別の側面が出てくるかと思えます。今までの見通しよりも、はるかに早く諦めてしまうような小売業者や飲食業者が出てくるのではないかということが、非常に懸念されます。

売上高や付加価値でみると、コロナ7業種の売り上げは、全中小企業のうちの4分の1程度です。付加価値でいうと3割程度ですので、半分が危ないという仮説を立てると相当な影響が出てきます。そのため、従来の事業承継問題に加え、いわばフェーズがもう1つ高まってきているのではないかと思います。

高齢の経営者が「もういいや」と諦めてしまうような問題になりますので、家森先生が提起された小規模企業の問題や経営計画がある・なしの問題、銀行

に伝えていない問題があるなどというようなことをもう少し深掘りし、前向きに捉えていかなければならないのではないかというような印象を持って伺っていました。私からは以上です。

家森：

村本先生、どうもありがとうございました。次に、尼崎信用金庫理事長の作田誠司さまに、尼崎信用金庫さまの事業承継支援の取り組みについてお話しただきたいと思います。尼崎信用金庫さまは、本年5月に地方創生に資する金融機関等の特徴的な取り組み事例で、地方創生担当大臣から大臣表彰を受けられるなど、さまざまな分野で先導的な企業支援の取り組みをされています。私たちの本の第3章でも、優れた事業承継の支援事例として、尼崎信用金庫さまの事例を取り上げさせていただいています。それでは作田さま、よろしく願います。

作田：

ありがとうございます。尼崎信用金庫の作田です。よろしくお願いいたします。まず、本日はこのような機会を頂きまして大変ありがたく、感謝申し上げます。

早速ですが、当金庫の事業承継に対する取り組みについて紹介させていただきたいと思います。初めに、当金庫の概要について少しだけ触れたいと思います。1ページをご覧ください。当金庫は、大正10年にものづくりのまち尼崎で創業し、来年で創業100周年を迎える信用金庫です。2020年3月末時点で、兵庫県と大阪府を営業エリアに93店舗を展開し、中小企業支援を中心に活動している金融機関です。

ここ数年、新聞紙上やわれわれの日々の活動の中でも、人口や事業者数の減少など、地域経済を取り巻く環境が大きく変化しているということを実感して

います。こうした中で、われわれのような地域密着の信用金庫に求められることは、今できることの延長線上での将来を予測した取り組みを行うということではなく、将来のあるべき姿から逆算した、今、何をすべきかと考える未来志向のツールとなる取り組みが必要と考えています。2 ページにありますように、当金庫は、他の金融機関に先駆けて 2012 年度から、コンサルティング機能の發揮と地域貢献活動を 2 本柱とした「あましんビジネスモデル」という取り組みを進めており、地域と共に発展し地域を支えていく金融機関として努力しています。

3 ページのように、当金庫は、他の金融機関に先駆けて事業全般に関するコンサルティング活動を実践するため、2014 年 10 月に、これまで主に経営改善・企業再生に取り組んでいた経営改善室を、事業支援部 —— 現在はソリューション推進部と言っていますが、こちらのほうに組織変更を行いました。事業サポートチラシを活用し、地域で事業をしておられるお客さまの課題に対し、いろいろな角度からサポートする体制を構築しました。本日は、現状、われわれの活動のウエートが高まっている事業承継・M&A に関してご説明させていただければと思っています。

4 ページをご覧ください。当金庫が事業承継問題に本格的に乗り出したのは、2015 年 2 月に開催したお客さま向けの事業承継セミナーです。当時、参加されたお取引先は、事業承継問題の重要性は感じておられるものの、どちらかといえばまだ当事者という意識は低く、関心もさほど高くなかったようにも思います。ただ、事業承継支援は、地域経済や雇用への影響も大変大きく対策が急務との認識から、いずれ重要な課題になるとの確信がありました。お客さまだけでなく職員の意識付けもしっかり行っておこうということで、2016 年 10 月からは上級管理職から渉外係まで広範囲の研修を行い、内外共に機運を高めるように取り組んでまいりました。事業承継に関する話題は非常にデリケートな部分も多いことから、支店長、あるいは次長が率先して関わっていく体制整備

を進めてまいりました。

5 ページにありますように、2017 年からは、代表者が 65 歳以上の法人取引先 838 社に対してヒアリングシートを活用し、親族内の後継者がいるか、後継者未定であるか等、課題の抽出を図ってまいりました。ヒアリングの結果から、後継者の有無や M&A を含めたサポートの必要性などについて分析し、これに基づいた支援を実施しています。例えば後継者がはっきりしているとの回答先には事業承継セミナーを案内し、また、株式の引き継ぎなどが必要な先には、税理士資格を持つ職員による自社株の概算評価などのサポートを行っています。一方で後継者が不在、あるいは廃業を検討しているとの回答先には、信金キャピタルや事業引継ぎ支援センターなどと連携し、対応策を検討し課題解決へ導くことで、事業承継の川上から川下までを網羅するサポート体制を整えています。

さらに、当金庫単体では事業承継問題を解決することが非常に難しいケースもあり、他の支援機関等とも連携を深め、地域全体で事業承継問題を解決していく体制も整えてまいりました。6 ページの写真は、当金庫、尼崎市、尼崎商工会議所、尼崎工業会、日本政策金融公庫の 5 団体が、尼崎市内における事業承継支援に関する連携協定を締結した際のもので、オール尼崎を合い言葉に、相互の人的・知的資源の活用と連携を図ることにより、尼崎市内中小企業の事業承継を支援するという事で、地域の産業活力や雇用の維持・向上に資することを目的としています。尼崎市内の事業者に対して専門家を無料で 5 回まで派遣する取り組みや、今年はコロナウイルス感染症により開催はできませんでしたけれども、各団体の協力によって事業承継セミナーの開催などを実施し、地域全体で取り組みを進めています。

2018 年以降も毎年、ターゲット層を変え、事業承継ヒアリングを続けデータベースの蓄積を重ねています (7 ページ)。廃業を考えているか後継者が不在の取引先があれば、ソリューション推進部と情報を共有して事業拡大や新分野へ

の進出などを考え、買収に興味のあるお取引先をリストアップして自金庫内でのマッチングをすることで、M&A による事業承継の解決へと導く体制を整えています。この活動は、取引企業が持つ優れた技術やサービスが、当金庫の営業エリアから流出することを防ぐとともに、地域経済の活性化および安定した雇用の確保につながるものと考えています。

そのような活動を通じて出てきた好事例を、幾つかご紹介させていただきたいと思います。8 ページで、1 つ目の事例をご紹介させていただきます。こちらは、廃業を検討していた当金庫のお取引先に M&A の仲介会社を紹介させていただき、自金庫で譲渡先と譲受先をマッチングして M&A に至った事例です。

こちらの A 社は、代表者の方がご高齢ということで、また、ご子息も上場会社のそれなりのお立場でいらっしゃるということから、事業を引き継ぐことができないという、いわゆる中小企業によくある状況です。業況は非常に良好であったのですが、M&A による事業承継ということまでは考えておらず廃業を検討されていました。そこで、従業員の雇用維持ができ、かつ取引先にも迷惑をかけない方法として M&A が有効であるということをご説明し、社長が M&A による事業承継を決意され、仲介会社を紹介させていただきました。

できることであれば地元企業との取引や地域のサプライチェーンを維持するというので、自金庫内での事業の譲渡先を見つけることを考え、本部と営業店が連携を図って候補先の相手探しを実施しました。この社長は当然 M&A の経験はありませんので非常に不安を感じていらっしゃいましたけれども、常に当金庫の職員が同席し、社長と二人三脚で進めさせていただいたことで無事に相手先を自金庫内で探すことができ、円満に事業承継が実施されました。

続きまして、9 ページをご覧ください。もう 1 事例ご紹介させていただきます。B 社の社長さんは 70 歳のご高齢ということで事業承継を考え、資金的な問題に加えて後継者に適した人材がおられずなかなか前に進まない状態でした。営業

店の担当者が、新たに経営幹部の人材を雇用することや、後継者の育成につながるセミナー等を度々ご案内していたことから信頼関係が深まり、社長のほうから M&A の相談を持ち掛けられたというものです。

専門部署を通じて M&A の仲介会社を紹介させていただき、自金庫内での取引先を中心に譲受先を探し、複数社の優良企業が候補に挙がり M&A の成約に至りました。M&A ということで、案件進捗（しんちよく）の段階で譲渡企業の心が何度も揺れ動くこともありますけれども、最も身近な存在である営業店が親身にフォローさせていただいたことで、スムーズに成約につながりました。

最後に、10 ページのグラフは、直近 3 年間で当金庫が実施させていただいた事業承継・M&A の支援件数と、M&A の成約件数および自金庫内のマッチングの件数です。当金庫は、職員の事業承継に対する知識や認識の向上に加え、お客さま自身の事業承継に対する意識の高まりから、今は支援件数が非常に増加傾向にあります。こちらの黄色マーカー部分をご覧くださいと、当金庫がお手伝いする M&A については、自金庫内でのマッチング件数が大半を占めているということがお分かりいただけるかと思います。円滑な事業承継は、地域にとっても重要な課題の 1 つでもあります。当金庫としても、地域金融機関として地域の活性化に取り組むべく、今後とも事業承継に注力していきたいと考えています。以上が私どもの取り組みです。ありがとうございます。

家森：

作田さま、どうもありがとうございました。尼崎信用金庫さまが、もはや日常業務として、事業承継の支援について取り組んでいらっしゃるということがよく分かりました。それが、私たちが行ったような調査でも良い事例につながっているのだろうという感想を持ちました。

村本先生から先ほどご紹介いただいたように、新しい信用保証制度の下では、信用保証協会が積極的に事業承継の支援に取り組んでいくということが期待さ

れています。兵庫県信用保証協会監査室長の井上能秀さんに、兵庫県信用保証協会の事業承継支援の取り組みについてご紹介いただきたいと思います。井上さんは今回のアンケート調査の実務を担っていただきましたし、また、神戸大学経営学部の卒業生でもあります。井上さま、よろしくお願いいたします。

井上：

ただ今ご紹介いただきました、兵庫県信用保証協会の井上と申します。よろしくお願いいたします。今回の神戸大学経済経営研究所との事業承継の共同研究においては、ただ今家森先生からもあったようにアンケート調査を担当させていただきました。その際、家森先生にはいろいろとご指導いただきましたので、この場をお借りしてお礼申し上げます。ありがとうございます。

早速ですが、資料の2ページにまとめているように、当協会の主な事業承継支援の取り組みについて5点ほど紹介させていただきます。まず、3ページをご覧ください。事業承継・M&A保証「リレー」という商品なのですが、これは事業承継に係る資金需要に幅広く対応できるように、平成28年11月——今からちょうど4年前に当協会が独自で創設した保証商品です。この商品の特徴を3点ばかり申し上げます。まず1点目です。これは事業承継計画を提出していただきますので、法的な認定は不要としています。2番目は、このパンフレットの中央の丸いところにもありますけれども、保証期間は最長20年と長めに設定しています。3つ目は、保証料の割引を設けました。このように、返済負担面およびコスト面などを顧客目線で制度設計しましたので、事業承継に必要な資金を中小企業の方が借り入れしやすいようになっています。

続いて、右のほうの表を見てください。今回、出版された家森先生の本から引用させていただいています。アンケートの中で、「リレー」という商品を知っているかどうかを調査した結果です。赤丸のところですが、実は約8割の方が、「知らない」「聞いたことがない」という回答でした。アンケートに答えていた

だいた方は、この商品を本来なら知っていてもらわなければいけないという顧客層なのですが、「リレー」という商品の情報が伝わっていないということになります。われわれとしてはお客さまにメリットがある商品を作ったとっているのですが、ご存じのお客さまが少ないということは、メーカーでいうと、いい商品を作っても上手に宣伝できずに売れないという状況になっているのと同じかと思います。今後のわれわれの課題です。

続きまして、4 ページの経営者保証です。左は、事業承継時の経営者保証についてですが、これも家森先生の本からの引用です。保証協会に求めるものとして最も多かった回答は、経営者保証への柔軟な対応ということです。当協会の事業承継時の対応としては、経営者保証ガイドラインや事業承継ガイドラインにのっとり、先ほど遠藤前長官からもあったような限定列举の例外を除き、基本的には新旧両方の経営者保証を取るという二重徴求は行っていません。引き続き、この対応は続けてまいります。

右のほうは事業承継時ではなく、保証時に経営者保証を徴求しないという取り組みです。われわれはこの取り組みを経営者保証ガイドライン推進キャンペーンと題し、一定の要件をクリアしていれば、思い切った設備投資や事業拡大ができるように、経営者保証の要らない保証商品を勧めています。この経営者保証を不要とする信用保証の取り組みについては、全国の保証協会で行っていますけれども、当協会ではこのように推進キャンペーンと銘打って積極的に推進しています。

3 点目は、事業承継対策セミナーです。5 ページをご覧ください。兵庫県事業引継ぎ支援センターと日本政策金融公庫との3 機関共同主催により、昨年および今年に開催しています。実際の事業承継の取り組みの紹介や、専門家による個別相談会などを行っています。

続きまして、6 ページをご覧ください。4 点目は「ひょうご信用創生アワード」というもので、今までとは毛色が変わる取り組みです。金融機関や支援機関や

士業の先生方は、普段の業務として県内の中小企業や小規模事業者を支援されていると思います。そして、支援を受けられた事業者さんは、頑張って会社を経営するという構図がどこでも行われていると思うのです。「ひょうご信用創生アワード」というものは、こうした金融機関を含めた支援機関の支援と、兵庫県内の事業者の皆さんの経営努力がうまく機能した事例を評価し、その中で特に優れた事例について表彰する一種のコンテストです。分かりやすく言うと、このような支援を受けて、このような素晴らしい結果が出ましたという事例を評価し表彰しています。

この催しについては兵庫県信用保証協会が事務局となり、兵庫県地域支援金融会議が開催しています。兵庫県地域支援金融会議というのは、先ほど村本先生がおっしゃいましたけれども、金融円滑化法の出口戦略の政策パッケージでつくった機関です。左に 36 機関をずらりと並べていますが、このようなところで構成しています。

話を「アワード」に戻します。本年は新型コロナウイルスの影響で開催を見送っているのですが、平成 29 年から過去 3 回、家森先生に審査委員長を引き受けていただき開催しています。「アワード」の目的は 3 つあり、優れた事例を表彰することで、1 つ目は支援機関の支援意欲を喚起する。2 つ目は、中小企業・小規模事業者の皆さまの経営意欲を喚起する。3 つ目は、事業者と支援機関以外にも、兵庫県地域支援金融会議の機関の皆さんで情報の共有化が図れるようにすることです。そして、この 3 つが合わさり、究極的には兵庫県の地域経済の発展に寄与することを目的としています。

「ひょうご信用創生アワード」は、具体的にはどのようなものかですが、創業と成長と改善という 3 つの部門を設けており、各金融機関・支援機関・専門家から募集した多数の応募事例の中から、あらかじめ家森先生をはじめとした審査委員による事前選考会で選ばれた、各部門 3 事例、合計 9 事例を、「アワード」の開催当日に、事業者と支援した機関のペアでプレゼンをしていただきま

す。その中から、それぞれの部門で最優秀事例と優秀事例を決めて表彰します。

8 ページの左のほうですが、これらの9 事例をベストプラクティスとして情報共有しやすいように、プレゼン資料を冊子にして、後日配布しています。「ひょうご信用創生アワード」というのは、事業承継支援に特化した催しではありませんが、昨年度の「アワード」では事業承継を機会に新たなビジネスモデルを構築した事例が最優秀を獲得されています。右のほうに、その資料の一部を載せています。今後、事業承継についても優れた事例が蓄積していけばと思います。

最後になりますけれども、事業承継に関する情報を取りまとめた情報誌、『事業承継・創業 すべての情報 in ひょうご』を紹介させていただきます。9 ページです。これも、兵庫県地域支援金融会議の編集で、平成30年から年に2回発行しています。「アワード」同様、当協会は事務局となって企画および情報収集等を行っています。あいにく、この年度はコロナの影響で発刊できていませんけれども、兵庫県各地で実施されている支援やイベントを一覧で見ることができます。加えて、実際に事業承継された事業者や支援機関のインタビュー記事などを掲載しています。以上、駆け足でしたけれども、当協会の事業承継支援に係る取り組み5点を紹介させていただきました。ありがとうございます。

家森：

井上さん、どうもありがとうございました。ここまでは、金融機関や保証協会の方々から、いろいろな事業承継支援を行っているということをご紹介いただきました。私たちのアンケート調査でも、金融機関には廃業の意向を伝えていないのだけでも、税理士の先生には伝えていたというような事例があります。仮に金融機関に支援能力が十分あって意欲があっても、企業の病気の状況が分からないと治療ができないということになります。そのために、私は従来から、金融機関と税理士の先生方との連携が、地域金融・中小企業金融におい

て非常に有効ではないかと考えています。

そこで本日は、そのようなことに熱心に取り組まれている税理士さんの集まりである、TKC 全国会の会長を務めておられる愛知工業大学教授の坂本孝司先生をお招きしています。坂本先生も、神戸大学経営学部の卒業生です。坂本先生、まずは TKC 全国会の活動も含め、税理士として事業承継の支援のご経験をお話いただけますでしょうか。よろしく申し上げます。

坂本：

坂本です。どうぞよろしく申し上げます。まず、私は今、何屋さんなのか分からなくなってしまっているのですが、基本的には会計事務所の経営者です。静岡県浜松市で会計事務所を開業し、はや 40 年近くになっています。今、お客さまは、関与先企業が 500 社を超えており、スタッフも 43 名。地元浜松を中心とした企業に対して税務・会計・経営助言等の支援を行っています。

地元の静岡県の信用保証協会さまとは、私が静岡の TKC 会長をしていた頃から何度も会議をさせてもらい、今の岩瀬会長のもとで非常に相互理解が深まっています。それから、浜松いわた信用金庫の御室理事長が、今年全国信用協会の会長になられたのですが、地元浜松では「はまいわしん」をはじめとする地域金融機関との提携が進んでいます。非常にやりやすい環境になっており、本当にありがたいと思っています。そのような経験も生かしながら、お話を申し上げていきたいと思っています。

まず、2 ページで全国会をご紹介します。TKC 全国会は、租税正義の実現を目指す全国団体で、今は 1 万 1,400 名の税理士・公認会計士が加入しています。簡単に言えば、正しい会計・正しい税務で中小企業をご支援しようという団体です。

次は、地域会です。3 ページのように、全国で 20 の地域の会があります。兵庫県は近畿兵庫会になり、433 名の会員の先生方が頑張っておられます。この

他に職員もいますので、相当な数の専門家集団です。会計事務所のシェアは、日本で34%を占めています。それから、中小企業のシェアは20%です。

今日、ご参加の先生方、あるいはお聴きになっている皆さま方にもう一度、税理士業務について理解をお願いしたいと思っています。4ページをご覧ください。要は、税理士に対するイメージというものは100者100様で、自分が知っている税理士さんの延長線上で日本全体の税理士をイメージするということがあり、私どもは非常に困っています。そのような意味では、わがTKC全国会は、しっかりとわれわれの職域とミッションをお伝えしようという運動を展開しています。

税務・会計・保証業務・経営助言という4大業務が、われわれの提供すべき職務だと考えています。

税務に関してはほぼ皆様のご理解の通りです。会計は、企業が作成した会計資料を監査し、正しい月次決算書や年度決算書の作成支援を行い、それを金融機関さまにもご活用願うということです。次に保証です。これは保証人の保証ではありません。税務申告書や決算書類の信頼性を担保するという意味です。特にわが日本の税理士法は、世界で唯一なのですが、税務申告書の信頼性を保証できるという規定を設けていますので、今はこれを使いながら、金融機関の方々にも財務データの信頼性をご理解いただいています。

最後に、経営助言です。われわれが得意とする経営助言は、税務と会計、財務を使った助言です。数字でしっかりと経営を分かってもらう、会計で会社を強くするという、要は会計リテラシーの高い経営者を日本中につくりたいという思いで、日々活動しています。

これらの4大業務を確実にを行うために、われわれは、毎月関与先に出向いて監査を行う、いわゆる月次巡回監査を実践しています。

結果、これはわれわれの誇りなのですが、今、TKCは財務データを全てスーパーコンピュータに順次収納しています。最新データで申し上げると（5ペー

ジ)、われわれが見ている日本全体の法人は、59%が黒字経営を実現しています。要は、黒字で法人税を払っている。ところが日本全体の法人は、国税庁の統計の最新数値によると、平成30年度の申告で34.7%です。65%が赤字企業なのです。これが、事業承継にも全てに悪影響を及ぼしていると思っています。

われわれの仕事は経営者には厳しく映るかもしれませんが。適正な納税義務を実現するためには、例えば社長の個人的な支出の混入があればそれを是正させる必要があります。また、金融機関に対しても虚偽の決算書を出してはいけません。しかし、正しい税務・会計を実践することによって、経営者は正確な財務数値を基にした的確な経営判断ができ、さらには税務当局や金融機関から高い信頼感を得ることにつながります。

こうしたことから、時として一部の経営者の方々から、TKCの税理士は厳しいからと言われますが、厳しいからいいと私どもは思っています。それは、本当に支援をする場合には、目先の甘さよりもしっかりとした数字に基づいた経営判断をしていただきたいという基本があるからです。ここは、われわれが自慢にするところです。

現在、村本先生や家森先生、それから遠藤前長官には、われわれの全国大会における基調講演をお引き受けいただいたり、組織としても親しくお付き合いをさせてもらっております。そうした中で、金融庁が出していただいた今年の金融行政方針(6ページ)を見て、われわれは万歳をしたのです。というのは、コロナ禍における中小企業支援、あるいは中小企業金融において、下線を引いています。地域の関係者(金融機関、支援協議会、保証協会、税理士等)が連携して円滑に事業者の支援を行ってほしいという金融庁さまの方針が示されたからです。

税理士は国税庁が管轄組織で、中小企業庁さまや金融庁さまには従来はさほどご縁がなかったのです。われわれも10年、20年の勉強会を通じ、税理士を中小企業のために、あるいは国のためにさらに活用願いたいと提言してきまし

た。襟を正してこのミッションに当たっていこうと考えています。

7ページをご覧ください。菅総理になり、いろいろな発信が出てまいりました。地銀だけではなく、中小企業の再編にも言及されています。中小企業の再編というのは、政治的にはアンタッチャブルの世界でした。

そのような意味では、どのように政権が中小企業政策を実施していくかは、若干まだ明確ではありませんが、やはりポイントは経営マインドの高い、要はより賢い中小企業者をつくることだろうと思います。これが地域を、あるいは日本を支えます。恐らくそのようなことだと思っています。ここに、われわれは照準を合わせて頑張っていきたい。正直に言えば、日本の企業の6割が赤字というのでは事業承継を含めて日本の将来は極めて厳しいと考えます。そのような意味では、経営者をお支えしながら一緒に経営の勉強もしてもらいたいと思っています。

実は、事業承継の前提として、中小企業の磨き上げが大事です。今年は中小企業庁さまが80億円の予算を補正で付けてくださいました(8ページ)。従来、中小企業の支援のために2つの事業がありました。1つは、経営改善計画策定支援事業です。これは405事業とも言われていましたけれども、東日本大震災の後に、相当に傷んだ中小企業の経営を改善しましょうということでした。405というのは、当時、経営改善を行う補助金を405億円付けていたということなのです。

それから、最近ではプレ支援です。そこまでに至らない、少し風邪をひいたという程度の中小企業を、たくましい健康体にしていくという支援事業です。この2つを、われわれも取り組んでまいりました。①については、TKC全国会は全国の3分の1。②については、全国の3分の2をわれわれ会員が、今、予算消化をして全国で頑張っています。

認定経営革新等支援機関について、確認願いたいのですが、経営改善支援を行う認定経営革新等支援機関制度には明確な立法の趣旨があります。右側に図

があります。これは、私が委員として参加していた2011年の中小企業政策審議会が提示した図です。東日本大震災直後で、中小企業の経営が苦しかったため、日本の中小企業を地域金融機関と支援機関——特に税理士が支えようという図式になっています。

金融機関は資金供給、支援機関たる税理士事務所は経営支援だといっても、金融機関と税理士がばらばらで今まで行ってきたので、両者を連携させようということです。そのブリッジが会計だということなのです。正しい会計を通じ、金融支援と経営支援を行っていきましょうというこの図を、中小企業政策審議会でご提言し、描いていただいたのです。これが2012年の中小企業経営力強化支援法になり、今の認定支援機関のバックボーンになっています。全国の金融機関は、ほぼ全て認定を受けているのです。税理士のほぼ全ても認定を受けています。既にスキームはできているので、これをもって、事業承継支援も行っていきたいというのがわれわれの気持ちです。

われわれのご紹介を少しさせていただきました。どうもありがとうございます。

家森：

坂本先生、どうもありがとうございました。税理士の先生方と、金融機関や保証協会との連携ということでご活動をご紹介いただきました。

皆さんからは、入り口のところは点だけではなく線で、継続して応援していく必要があるということをお話いただいたと思います。ここからは、事業承継に対する金融機関の取り組みと対応策について、各パネリストの皆さまにお考えを示していただこうと思います。

まず、基調講演をいただいた遠藤さまにご発言をお願いしたいと思います。私のように地域金融を専門にしている人間にとって、金融庁で遠藤さまが指揮を執っておられたというのは大変頼もしいことでした。審議会等で、地域金融

のレベルアップを実現したいという遠藤さまのお気持ちが常に伝わってきたからです。そこで、事業承継支援に対する金融機関の取り組みの課題や、どうすればよいのかについてコメントをよろしくお願ひしたいと思います。

その際、坂本先生のご発言にもあったように、専門家や専門支援機関との連携の可能性・重要性についても触れていただけると幸いです。それでは遠藤さま、お願ひいたします。

遠藤：

ありがとうございます。先ほど基調報告でも話をさせていただいたように、特に今はコロナ禍において資金繰り支援が一段落し、これからの中小企業の在り方を検討していく段階になりつつあります。ただ、検討するといっても、恐らく金融機関だけではなかなか力が足りない部分があるのではないのでしょうか。そのようなときに、坂本会長からお話がありましたように、税理士団体をはじめとしてさまざまな関係機関との協力により、経営改善や事業再生、それから事業承継・M&Aなどを進めていく必要があるのではないかと思います。

事業承継は、今、日本の中小企業が直面している大きな問題であると同時に、先ほどご指摘があったように、中小企業の生産性を上げていく観点からも重要な課題です。金融庁というよりも経産省・中小企業庁が取り組もうとする政策課題でしょう。家森先生から冒頭にお話がありましたように、従業員が継承する形で収益が上がっているというアンケート結果がありました。事業承継を円滑に行うとともに、有能な経営者が、価値ある中小企業の次代の経営者にいかに就任していただくかということが、中小企業の生産性向上のためには非常に重要だと思います。

今は、コロナによる未曾有の困難な時期ではありますが、事業承継というのはただちに取り組まなければならない日本の中小企業が直面している大きな構造的課題です。菅総理は、中小企業の数の問題に言及されていますけれども、

私は、おそらく総理の真意は、数という外から見える話以上に、生産性の上昇という質を求める結果として数も変化していく、という中小企業の今後の在り様を述べられたのではないかと思います。

金融庁は金融機関に対する監督当局ですので、金融機関が中小企業に対してどう対応するのかをよくモニタリングしながら、今後の地方における中小企業のあり方を金融機関とともに考えていくような立場にあります。金融機関のみならずその先にある中小企業が生産性をアップする、付加価値を上げる形で円滑に事業承継ができるかどうか、よくフォローアップしていきたいと考えています。

家森：

どうもありがとうございました。まさに私たちのアンケート調査でも、事業承継というのは生産性を上げていくチャンスでもあるということなので、いかにそのようない事業承継につながるかが大事かと思いました。それでは、続いて村本先生、お願いできますでしょうか。

村本：

私が申し上げたいことの1つは、先ほど国の施策を貴田課長がいろいろとご説明されましたが、税制を含め、事業承継のためにとにかくいろいろな施策を都道府県ごとに行っているのですが、ネーションワイドというか日本国全体で見ると、ややつながりが薄いという感じがするのです。各県ごとに行っているさまざまなスキームをブラッシュアップしていただくと同時に、全国レベルでそれを展開できるようなネットワーキングが大事なことではないかと思うのです。

貴田課長の資料の31ページのところで気が付いたのですが、実は現在は民間のM&Aというか、そのような事業の譲り渡しを積極的に行っている、プラッ

トフォーマーと呼ばれる企業が出来上がってきています。

貴田さんのお話にもありましたが、例えば人材で有名なビズリーチという会社があります。その関連会社なのかは知りませんが、ビズリーチ・サクシードという会社があり、そこは企業のマッチングをしているわけです。似たようなところでは、トランビという会社やバトズという会社などもあります。そのような民間のプラットフォームが出てきて、かなりマッチングに成功しています。このようなところは既に全国区で展開していますので、そういうところとうまくコラボレーションできないか。特に、小規模の企業の場合にはなかなかそのようなところに乗りにくい側面もあるので、何か工夫ができないかという感じがしています。

昨年と一昨年に、九州経済産業局の調査でそのような問題を取り上げてみたのです。このようなところはありますというそれぞれの相談場所はあるのですが、なかなかそれが有機的に結び付いていないということがあるため、ぜひ貴重な情報と資源をうまく活用して欲しい。現在の事業承継の数はまだ非常に小さいので、取られているさまざまな施策をチェックすることも重要なのですが、今あるやり方をもう少しブラッシュアップできないかということが1つです。

それから、M&Aの調査をしたときに気が付いたもう1つが、いわゆる手数料というか成功報酬がかなり高いことです。不動産の売買では、売り手と買い手のそれぞれで3%で、これもかなり高いのですが、実はそれよりも高いパーセントが取られる。5%などと、かなり高いわけです。手数料の問題ももう少し合理的なレベルにいかなければ、なかなかそのような分野や承継の問題に乗り出すというところで経営者は戸惑ってしまう可能性もありますので、そのような面もきちんと分析されたらどうかと思います。

家森先生が行われた調査は非常に貴重なのですが、例えば業種別に整理していき、その規模でどのような費用が発生したというようなことまでみていくと、

このようにすれば事業承継がもう少し円滑にいくのではないかというサジェスションが出る可能性もあるかと思ってうかがっていました。ぜひ、そのような面での深掘りもお願いできればと思っています。以上です。

家森：

村本先生、どうもありがとうございました。それでは、坂本先生にお尋ねいたします。金融機関との連携を実際にされている側でもいらっしゃいますので、そのような立場から、連携が実効的になるにはどのようなことが必要かというあたりをお話いただければと思います。

坂本：

ありがとうございます。私どもからすると、全ての税理士事務所が中小企業のために地域金融機関と連携したい、するべきだと思っているような機運まで、まだ至っていないのです。ただ、家森先生が言われるように、将来的には必要不可欠な関係だと思っています。

実は、2011年に認定支援機関を提言したときにこのような話をしたのです。マクロ的な政策は大事なのですが、要は、個々の中小企業の経営者を見たときに誰がそこにいるのですかという話をしたのです。

日本の法人は290万社ありますけれども、その9割に税理士が関与しています。それから、その中小企業者には、やはり必ず地域金融機関が出入りしているわけです。いくら立派な施策・政策を作っても、税理士事務所と地域金融機関が窓口にならない限り、国がやろうとしている施策に接触できない経営者が日本にはごまんとあふれているのです。従って、支援を受ける中小企業の視点からみて、誰が中小企業者のそばにいるのかという発想に変えてくださいと強く申し上げたのです。私どもは実務家なので大きな話は当然できませんけれども、われわれから見たボトムの部分の発想を、ぜひ今後は取っていただきたい。

それが、事業承継支援には必要であると思います。

例えばうちのお客さまも、500あるといっても500社500様なのです。全く状況が違います。ですから、レッテルを貼るようにして事業承継支援はできないのです。事情が全く違うのです。そこを考慮しながら寄り添うということは、やはり税理士事務所と地域金融機関にしかできないわけです。これらの人たちが本気で連携を行うように業界として盛り上げていきたいと思っています。やはりこれが、日本をよりたくましく、将来につなげるための基礎的条件だと思っています。

われわれの業界の中にも、いまだに「俺たちは税務申告だけを行っていればいいんだ」などと言う人もいらっしゃいます。ただ、それは一部にいらっしゃるのであって、次第にこれらに焦点を当てていく人が増えてきています。関連各位、特に金融機関の方におかれては、「あいつらは食えないやつだ」と思わずに、ぜひ地元での連携を深めていただければありがたいと今は思っています。

家森：

坂本先生、どうもありがとうございました。それでは、井上さんには保証協会と金融機関の連携について、少しお話しいただければと思います。

井上：

私からは、中小企業政策の実践部隊の一機関でもあります兵庫県信用保証協会の連携の取り組みについて、専門家との連携、金融機関との連携、そして連携の課題ということでお話しさせていただきたいと思っています。資料の10ページをご覧ください。

まず、経営支援の一環として、事業承継にかかわらず、事業者の経営上の課題や問題を解決するお手伝いをわれわれは行っています。経営上の課題解決のためのアドバイスをしていただく専門家として、11ページに書いている5つの

専門家の先生と連携しています。

次に12ページをご覧ください。左のほうの金融機関との連携ですが、これも家森先生の本から引用させていただいています。当協会の保証商品や支援サービスに関する情報について、どのように取得されていますかという質問を、事業者の方にしてしています。その結果ですが、75%を超える方が、金融機関担当者から取得すると回答いただいています。金融機関とわれわれが、うまく連携できているのかなと自負しています。企業が金融機関から借入れをする際に保証協会が保証人になるということは、必要不可欠な連携です。それ以外でどのようなことを行っているのかというところを、右のほうで説明したいと思います。

保証協会付き融資が実行された後に経営環境が大きく変わり、迅速かつ適切な金融支援が必要になることがあります。その際、ケースによっては経営者と良好な信頼関係をつくって経営者から多くの情報を得るために、金融機関の担当者と協会担当者が一緒に企業を訪問します。われわれは、この取り組みを同行訪問と言っています。保証協会としては、企業との接点が多い金融機関の担当者と一緒に訪問させていただくことで、経営者と本音の話ができる。金融機関の方にとっては、協会担当者と一緒に訪問すれば、事業者と協会の間に入って両方と個別にやりとりをする時間が省かれ、迅速に対応できるというメリットがあるのではないかと考えています。お互いにメリットがある取り組みなので、積極的に実施しています。

それから、もう1つは経営サポート会議です。これは村本先生もおっしゃっていましたが、保証利用企業・金融機関・当協会が一堂に会し、支援の方向性について意見交換を行うための会議です。

今年は新型コロナウイルスの影響であまり開催できていませんけれども、今までは積極的に金融機関と連携して開催させていただいています。このように、われわれは外部の専門家の先生方や民間の金融機関と親密な関係を維持し、連

携して県内企業の経営支援・金融支援に取り組んでいます。

では次に、われわれの事業承継支援における連携の課題は何かというところからです。先ほど、事業承継支援の例としてセミナーや「アワード」の話をさせていただきましたが、会社同士による連携はできています。これからは同行訪問や経営サポート会議など個々の企業を支援する際の連携を、経営支援と同様に事業承継支援においても展開していくことが課題なのではないかと考えています。

どのようにしていけばいいのかというところなのですが、13ページの左のほうは、今回のアンケートで、「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1つとして考えますか」と質問させていただいています。はいと答えてくれた人が、3割から4割ほどいました。右のほうは、一方で事業承継をした事業者に聞いているのですが、「保証協会に主に相談しましたか」ということです。赤線のところですが、2%程度なのです。この2%という数字をどう捉えるかなのですが、顧客接点が保証協会は少ないということを見ると、現状はやむを得ない数字なのかという形で見えています。

では、保証協会が事業承継で頼りにされる存在になるためには、どうしたらいいのかということになります。保証協会という組織が、例えば先端科学分野の技術支援などができるわけではありません。そのような特殊なことはいのですが、われわれが行おうとする事業承継支援というものをもう少し明確にした上で、分かりやすいメッセージをきちんと伝えるように発することが大事になってくると考えています。そのために、われわれが対処できないことについては、専門家の先生方や金融機関と連携する。事業承継ガイドラインにもありますけれども、それを守りではなく攻めの姿勢で行っていくということが、われわれの今後の課題ではないかと考えています。以上です。

家森：

井上さん、どうもありがとうございました。続いて、作田さまにお伺いいたします。尼崎信用金庫さまの場合の事業承継支援での連携面の状況や、連携を効果的にするためにどのような注意をされているのか。さらには、今後の専門家連携の面での取り組みの方向性などについて、お話をお願いしたいと思います。よろしくをお願いします。

作田：

ありがとうございます。まず、われわれの取り組みの基本的なスタンスということになりますが、事業承継に関しては、特にお取引先からのご相談を待つということではなく、こちらのほうから能動的に関わりを持たせていただくということが非常に重要です。われわれだけで解決できない課題については外部の専門家にもつなげていくなど、柔軟かつタイムリーな対応が求められると考えています。端的に申し上げますと、能動的な活動を通じ、事業承継という企業のライフサイクルにとって非常に重要な局面で、われわれがいかに関与にされる存在になっているかということだと思っています。

当金庫も、2016年の1月から、遅まきながら地域の税理士法人と協定を結ばせていただきました。当金庫では、実際に実績はでてはいるのですが、われわれの規模感から申し上げますと、まだ十分ではないと考えています。先ほどの第1部の中でご報告いただいたアンケート調査にもありましたが、事業承継を考えていかなければいけないけれども進んでいないという事業者の方々がかかなり多いと感じています。実際にわれわれもお話を伺うと、何から手を付けたらいいかわからないといった声が思った以上に多いように感じられます。

先ほどの取り組み紹介の中でも少しお話しさせていただきましたけれども、われわれの事業承継支援は、支援をスタートした当初からヒアリングシートを定期的に活用し情報の収集を行い、ニーズがあれば提携している税理士法人の

先生方ともつないでいき、流れをつくっていくということでもあります。正直に言えば、まだ、待ちの姿勢となっているというのが実際のところで、今まではご相談を頂いてから対応する形になっています。

ただ、こうした対応では、先ほど申し上げたような、事業承継に対して危機意識をお持ちではあるけれども何をしたらいいか分からない、着手できていないといったお取引先のニーズには、十分にお応えできているということにはなっていません。そのような状況を踏まえ、当金庫として事業承継の課題をお持ちの先に対しては、一般的なお話をするというだけでなく、自社株対策等で積極的に具体的な仮説提案を行い、お取引先が前向きに取り組みを進められるように体制面の整備を行っています。また、徐々にではありますけれども、ご相談を頂く機会もこのような取り組みを通じて増えてきたのかとも思っています。

少し具体的なお話として申し上げますと、例えば株価等で将来的には対策を打つ必要があるものの、現状は何もしておられない先に対しては、暦年贈与を繰り返した場合や相続時の精算課税、あるいは持ち株会社を活用した場合のメリットやデメリットの説明と提案を行っています。また、お客さまへのヒアリングを通じ、その企業の社長の本音や思いなどを確認し、できるだけその思いに沿った形での事業承継プラン等を仮説提案するような心掛けをしています。そうした仮説提案に共感を頂ければ、われわれが持っているネットワークでの外部専門家のご紹介や、当該企業の顧問先にも直接ご相談いただいたりもしています。われわれにとって非常に重要なことは、こうした活動を通じて取引企業の将来を左右する重要なタイミングに、パートナーとして関わっているということだと思います。

今後は、おそらくいろいろな外部専門家による事業承継の取り組みが、お客さまにとってはより一層身近な情報としてキャッチできるようになると思われますので、われわれも地元の金融機関として、しっかりと取り組みを進めてい

かなければならないとも考えています。特に後継者の選定・育成などの、人の承継や株式の資産の承継、そして、ネットワークや人脈やノウハウといった知的資産の承継という、いわゆる3つの視点からお取引先さまが抱える課題に深く関わりを持ち、税理士の先生方等をはじめ、人材育成や人材派遣等の専門家へも積極的につないでいくことも重要であるとも考えています。私からは以上です。

家森：

作田さま、どうもありがとうございました。トップの作田さまが、非常に強い危機感を持って、これを進められていることがよく分かりました。残りの時間があまりなくなってきましたが、ポストコロナの時代というところに少し焦点を当て、最後にお話ししたいかと思います。

先ほど遠藤前長官からご説明があったように、今年の前半は、まさに企業に資金繰りを付けるということに精いっぱいであったということで、簡単に言えばやや過剰な債務になってしまっている部分もあります。将来についての先行きについて、非常に不安に思っている方が多いわけです。私たちの調査によると、廃業を考えていても、そのことを金融機関に相談をしていないのが大半です。もしかしたら今、爆発的に「もう駄目だ、やめよう」と思っている方が増えているかもしれないというような危機感があります。元々、高齢化が進んでいたところに、従来以上にさらに急がなければならない状況にあると思うのです。

緊急の対策も重要だと思いますが、やはり地域金融機関にとっては、企業を売ったり買ったりということだけに焦点を当てるよりも、長くお付き合いをする中で、事業をしっかり伸ばしていくということが重要だと思います。ポストコロナの時代に金融機関の事業承継の姿はどうあるべきか、あるいはどうあって欲しいかということ、最後に、各パネリストの皆さんに **Concluding**

Remarks としてお話しいただきながら、進めていきたいと思います。それでは、まずは遠藤さま、お願いいたします。

遠藤：

ポストコロナの中で金融機関の対応はどうあるべきか、それにより地域における中小企業のあり様はどのようになっていくのか、その見極めが難しい局面ではないかと思うのです。先ほど、コロナの7業種というお話が村本先生からありましたけれども、この7業種の中小企業にどれだけ甚大な影響を与えるのかもなかなか見通し難い部分があります。今までの平成金融不況や円滑化法の時代、あるいはリーマンショックのときなどと比べてもどうなのかということで、なかなか難しい面があります。

今までの金融危機は、非常に大変な時期ではあったのですが、しかし、金融機関が引き当てを厚く積むことにより、危機が終わった後に戻りとして返ってきました。金融機関としては、一時期は非常にコストがかかり苦しい状況でしたが、頑張ったらリターンが結果としてあったわけです。しかし、ポストコロナの状況は、本当にそれと同じような展開になりうるのかどうか。正直、現時点においてなかなか見通し難いと感じています。

それからもう1つは、金融庁はこの20年来、リレーションシップバンキングとか事業性評価などさまざまな言葉を用いて、地域金融機関と地域の中小企業との密接なリレーションの重要性を訴えてきました。それにより、金融機関のお客様である地域の中小企業の付加価値・生産性を上げていく、それが、地域経済の活性化や地方創生につながるのだという考え方です。

この基本的な考え方は不変なのですが、金融庁の今の行政の特徴は、現場にかなり入り込み、地域金融の実情を具体的に理解しようと努めている点にあります。例えば金融機関が地域の企業とどういった形で接触し、地域の企業の実態をどう把握しようとしているのか、金融機関とじっくり対話することにより

現実のありようを把握しようとしています。リレーションを強めるべきだと言っても、一体どの程度のリレーションなのかが問題になるのではないのでしょうか。それが、本当の意味で十分ではない。特に企業側から見て十分ではないからこそ、先ほどのアンケート調査にあったように、いざというときに本当の悩みを金融機関に相談できないわけです。

リレーションが深いかどうかについては、企業側から見た判断を尊重すべきだと思っています。「これだけの頻度で来訪し、われわれの話をじっくり聞いてくれた金融機関なので、いざというときには相談してみようかな」という気持ちになるのだと思います。金融機関がいかに持続可能なビジネスモデルを構築していくかが課題ですが、地域の中小企業との深いリレーションを築き安定的に収益を確保するようなビジネスが可能かどうかが問われています。ビジネスモデルとして、どのような形で中小企業に寄り添っていくのか、これは難しい課題だと思っています。金融機関の経営者は非常に難しい判断をこれまでも求められていましたし、いろいろな条件がさらに追加されたことにより、ポストコロナの状況においてはさらに困難な経営判断を求められることになるでしょう。

いずれにしても、われわれ金融庁は金融機関や中小企業と今後も対話を続けていき、今、地域においてはこういった課題が生じつつあるのか、それに対してどのような手を打てばいいのかといった具体的な対応局面に、傍観者でなく、そこに参加する当事者としてかかわっていきたいと思っています。

家森：

遠藤さま、どうもありがとうございました。続いて坂本先生、お願いいたします。

坂本：

資料 10 ページをご覧ください。今、TKC 全国会では、特例事業承継税制対応

プロジェクトという組織横断型のプロジェクトを立ち上げ、各会計事務所が自分の顧客に対して全て目配りしながら、必要であれば事業承継の税制を活用しています。特例事業承継税制を活用する必要がない場合の事業承継もあるため、それらを全て整理して支援を行うという運動を、今、展開しています。

11 ページに示したようなことなのです。例えば 500 社の関与先を、まず全てまな板に乗せさせてもらいます。その中で事業承継が今必要かどうかということを読み、区分します。これは経営者の意向も確認した上で、まずここで区分をしていく。そして、事業承継を考えている、あるいは考えるべきだとした場合に何が問題なのかということ、関与先の経営者等との打ち合わせによって明らかにし、それらの課題を解決しながらブラッシュアップしていく。要は、後継者が継ぎたくなる会社にする磨き上げをしっかりと行いましょうということなのです、これに関しては国の予算も使いながら、場合によってはバンクミーティングで、地域金融機関の方にもお出まし願ひながら行っています。これは、浜松ではかなりうまくいっています。

その中でわれわれが最も得意なのは、親族内承継、あるいは従業員の承継パターンです。これは、顔が見えるためかなりうまくいっています。この中で、税制を活用するものは活用する、あるいは活用する必要のない場合には活用しないとなっています。

右側に、一部マッチングで M&A が必要な場合もあり、これに関しては各金融機関の方々が窓口を設けており、必要があれば相談に応じてくれます。われわれは、顧問先企業のメインバンク等と連携していますので、社長と一緒に問い合わせしながら少しお知恵をくれないかということで、金融機関の方々とコラボしながら社長を支えていくという流れになっています。少なくともわれわれ全国会の税理士・公認会計士事務所では、これを順次進めていっています。頑張っていますけれども、やはり保証協会、あるいは地域金融機関の方々のご支援がなければ、なかなかわれわれのマンパワーだけでは進まないものです。

ぜひ、より風通しがいい連携をしていって欲しいし、私どもも連携していきたいと思っています。どうぞよろしくお願いします。

家森：

坂本先生、どうもありがとうございました。先ほど遠藤前長官から、金融機関の経営者は難しい仕事だというお話もありましたけれども、作田さま、最後にコメントを頂ければと思います。お願いいたします。

作田：

ありがとうございます。遠藤前長官から話していただき、私も、まさにおっしゃるとおりだということです。われわれが考えるのは、先ほども申し上げましたけれども、まず3つの視点です。人の承継・株式等の資産の承継・知的資産の承継。これをいかに強く意識し、事業者の皆さんが抱えておられる課題にどれだけ深く関われるか。連携するそれぞれの分野の専門家にタイムリーにつないでいくという、まさにわれわれ自身がコーディネーターとなることが非常に重要だと感じています。

そして、こうした取り組みをより効果的に行っていくためにも、われわれ金融機関自身が、事業承継に対していかに本気で取り組むべきかということだと思っています。また、現状のコロナ禍で、先行きの不安から廃業やM&Aなどを検討されている事業者の方々からのご相談も、実は随分と増えています。このような観点からも、事業承継に対する支援は急務であると実感しています。

金融機関の事業承継支援がどうあるべきかと言われると、1つは先ほど申し上げた3つの視点でお取引先と深く関わり、次の展開に進んでいただけるようにしっかりサポートを行っていくということだと思います。お取引先の中には、取引金融機関に事業承継の相談をすると反対に関係が悪くなるのではないかと考え、躊躇（ちゅうちょ）される先も依然として多くあります。これは、もし

かするとわれわれ金融機関サイドが勝手に思っているのかもしれませんが、今はそのような印象を非常に強く受けています。

ただ、これは裏を返すと、われわれ金融機関側の本気度をしっかりとお伝えできていないことが、要因の1つではないかとも感じています。事業承継は、事業者の皆さまの企業のライフサイクルにおいて非常に重要な局面であり、抱えておられる課題も簡単に解決できるものではありません。それはわれわれ金融機関にとっても同様で、他にご提供するコンサルメニューとは全く違う次元で考えなければならないとも思っています。

ただ、見方を変えれば、こうした事業承継に深く関わらせていただけるということは、お取引先の実態をより踏み込んで理解できる絶好の機会だということにもなります。ポストコロナ時代の地域金融機関に求められる役割を申し上げるとすれば、こうした事業承継の流れの中で課題を見極めて長期的な目線に関わることで、直接的に、あるいは外部の支援機関に協力を仰ぎながらという意味では、間接的な課題解決に取り組んでいくことが、これからの事業承継でのわれわれのあるべき姿なのかとも考えます。

現状の取り組みの中で申し上げますと、例えば資産承継の事案であれば、税理士等の外部支援機関に協力を仰ぎながら課題解決策を一緒になって検討します。人的な事業承継の事案であれば、親族内後継者の有無によって幾つかの対応策を検討することにもなります。特に、親族内後継者がいない場合は従業員承継が考えられるのですが、経営者保証の問題や株式の買い取り資金、何よりも経営者としての資質など、越えなければならないさまざまなハードルが幾つもあるように感じます。また、仮に従業員承継が困難ということになれば、残された選択肢は廃業かM&Aによる事業売却となってしまいます。

M&Aで申し上げますと、われわれが地域金融機関という立場で考える場合に、地域の課題を地域で解決することができる、そして、地域の雇用を維持できる非常に重要なツールであるとも考えています。仮にM&Aの譲渡案件のご相談

を受ければ、われわれとしてはまず自金庫内マッチングを一番に考えるということですが。これは、決してわれわれ自身の利益を優先しているということではありません。譲渡側と譲り受ける側がお互いによく知っている地元の金融機関が間に入ることで、それぞれの安心感につながる点と、地元企業同士をマッチングすることにより、シナジー効果が非常に大きいとも感じているからです。

M&A は、一般的には企業同士のお見合いということではありますが、進めていく中で買い手が優位、あるいは売り手が不利といった状況に陥りがちになります。このような場合でも、われわれのような地元の金融機関が間に入っていることで、潤滑油として摩擦を解消することが可能となり、実際に譲渡を躊躇されていたお取引先の誤解を解き、成約に至ったケースも幾つか出てきています。

今まで申し上げてきた親族内・親族外も含めた事業承継の支援は、当然、金融機関単独ではなし得るものではありません。ポストコロナのような、先行きが不透明な状況下で事業者さまの事業承継支援を実施するには、先ほどから申し上げるように、われわれ地域金融機関が3つの視点で事業者の方々に深く関わって、支援機関や専門家にしっかりトスアップを行い、より一歩前に進んでいただく懸け橋という形になれるように、ポストコロナ時代の地域金融機関に求められる事業支援体制になればと考えています。私からは以上です。

家森：

作田さま、どうもありがとうございました。今回の共同研究を継続して続けていただいた信用保証協会の井上さんにも、決意表明になるのかもしれませんが、今後の在り方について、最後に少しお話ししたいと思っています。

井上：

先ほどからも話が出ているように、本年度、保証協会は金融機関と連携し、

新型コロナウイルスの影響を受けた県内の中小企業・小規模事業者の皆さまが経営環境の変化に負けないように、「ゼロゼロ融資」の信用保証を通じ金融支援を行ってまいりました。資金繰り支援というのは、いつまでという期限が重要ですので迅速に対応することにこだわり、全社一丸となって対応しました。

これも先ほどから話がありますけれども、金融支援により現状は、ある程度資金が行き渡り、新型コロナウイルス関係の保証も一段落したような感じがします。これからどうするのかというところですが、新型コロナウイルスで打撃を受けた企業の融資は膨らんでいます。当協会の広報誌では既に発表していますが、今後も中小企業・小規模事業者の皆さまが事業を継続できるように、資金繰り支援に加えて、事業承継を含めた経営支援にも力を入れて頑張っていく予定です。

先が見通せないということ为先ほどから先生方がおっしゃっていますが、どうなっていくかはわれわれも見通せないということが正直なところでは、どうするのかということなのですが、その時に大事なのは、やはり基本に立ち返ることかと思えます。今まで保証協会は、県内の中小企業・小規模事業者の方々に寄り添った支援をしてきていると思っています。金融機関の方々に間に入っていただくケースも多いかとは思いますが、中小企業の方々が何を思っているのかというところから、次の支援を模索するというところに行っていきたいと思っています。

先ほどから私は当保証協会のいろいろな課題を申ししています。もう少し情報発信をしなければいけない。連携については、さらに高めていくとともに今後は事業承継支援にも展開していかねばならないなど。具体的な方針ではありませんけれども、中小企業に寄り添った基本に忠実な支援ということで保証協会らしさを出していきたいと思っています。以上です。

家森：

どうもありがとうございました。最後に村本先生、お願いいたします。

村本：

皆さんの力強い決意表明を伺い安心しました。家森先生のご研究は大変立派で、私は高く評価したいと思います。ただ、すでに申しましたけれども、日本政策金融公庫の総研が行っているような研究もあります。お互いに母集団が違うから何とも言えないのですが、そのようなところで、共同で少し深掘りできるようなことがあればいいと思いました。

それから、金融機関に対する期待というのは、まさに遠藤前長官がおっしゃったことに尽きるわけで、リレバンをしっかりと行ってくださいということです。それで、私は最近はそのをもう少し深め、地域に何ができるか、地域にどのような価値を生み出せるのかということ、**Banking on Values** や **Values-Based Banking** という言葉がありますが、そのようなことを徹底していくことを考えてほしいと思っています。

そして、税理士の坂本さんのお話は大変興味深く印象深いのですが、事業承継のときに最もネックになるのは、逆に言うと税理士さんなのです。つまり、2つの企業が一緒になってしまえば1つになるためお客さんが減る。従って、実は税理士さんは抵抗するという傾向があるというようにも聞きます。TKCさんはそうでないように行っているわけですが、残念ながら、まだ中小企業の2割しかカバーしていないということになれば、もう少しいろいろな形でやり方を考えなければいけないのかという感じもいたしました。

最後に井上さんが協会の役割を論じられましたが、私も冒頭に申したように、例えば県でいえば、県に1つだけあるのが協会です。そのような意味で、地域のあらゆる金融機関と取引しているわけですから、そこでコーディネーター、あるいはけん引するなどの、パイオニアとしての役割というものがあると思

ます。ぜひ、そのあたりで役割を発揮していただきたいと思っています。

金融審議会の銀行制度等ワーキンググループで、高田創さんがプレゼンされたときにコロナ7業種という言葉を出され、私も「ああ、そうか」と思ったのですけれども、よく調べてみると企業の半分はその業種です。従業員の4割強がそうだと。従って、ここのところをきちんとしなければ、やはり大きな問題が残ってしまうということを申し上げたかったわけです。

せっかくの機会を頂き、大変ありがとうございました。家森先生には感謝したいと思いますし、一層の研究成果を挙げられることを期待し、神戸大学の先生方に感謝申し上げたいと思います。どうもありがとうございました。

家森：

村本先生、どうもありがとうございました。

予定では、16時40分に終了ということでしたので、既に少し時間が超過していますが、私も少しだけしゃべらせていただいて終わりにしたいと思います。

まず、今回の私どもの調査でも、事業承継の必要性がある企業はたくさんありました。しかしその企業自身も、例えば経営者保証ガイドラインを知らないなどということがあり、それを知ってもらうような努力も大事なのですが、やはり一生に一度しかないことを全て知っておくというのはそもそも無理です。例えば日ごろ接触のある税理士の先生や地域金融機関の皆さんが、「そのようなものがあり、悩まなくてもいいのですよ」ということを、折に触れてまずお教えするということが非常に重要だと思いました。

事業承継の必要性がある企業がたくさんあるということなのですが、承継後にうまく成長する企業がかなり多いということも考えると、うまい承継ができれば成長のチャンスになります。そのようなところで支援をされた金融機関にとっても、まさに遠藤前長官が言われたように、お客さまとのリレーションを深める大きなチャンスにもなると思うのです。

私が行った今回の調査では、例えば個別に、「尼崎信用金庫さんについては、みんなが高い評価をしています」や、「何とか銀行さんはどうです」というようなことは尋ねていません。業態の調査までなのですが、どうも金融機関の中にもかなりばらつきがあるように思われます。おそらく同じ銀行の中であっても、A支店長とB支店長でまだばらつきがあるのが現実なのだと思うのです。これはある意味ではチャンスであり、駄目な金融機関としっかりできている金融機関とで、これから優勝劣敗がはっきりしてくると思うのです。

金余りの中で金融機関はもう要らないとなりつつあったのですが、今回のコロナショックや事業承継ということを見ると、金融機関の役割が見直されています。われわれのアンケートでも、事業承継の前にお金のことを最も悩まれているのですが、その後は人繰りや経営の相談相手になって欲しいという、お客さまのニーズが多く出てきているのです。ここには、すごくチャンスがあるということです。選ばれる金融機関、生き残って大きくなる金融機関になるチャンスではないかと思いました。

今日の基調講演とパネルディスカッションで、私自身も改めてこの問題について頭の整理ができました。今日、参加して聴いていただいた皆さま方においても、いろいろなヒントがあったと思います。私の報告については短時間でしたので、十分にご説明できなかつた点もありました。それについては、よければ私どもの本を読んでください。さらに、皆様のご経験から、私たちとは別の観点から、「このような発見もあるのだ」ということを、私どもにコメントを頂ければ、将来の研究に役に立ちますので、お願いしておきたいと思います。

最後になりますが、このような調査と一緒にさせていただき、データの提供をこの3年ほど繰り返していただいた兵庫県信用保証協会の皆さんに、心よりお礼を申し上げます。また、お忙しい中ご参加いただいた今日のパネリストの先生方にも、深くお礼を申し上げます。それから、Q&Aも幾つか頂いているのですが、時間の関係で全く触れることができなかつた点もおわび申し上

げます。今日はお忙しい中、長い時間ご参加いただいた視聴者の皆さま方にも深くお礼を申し上げたいと思います。なお、今日のパネルディスカッションを含め、講演録を神戸大学経済経営研究所の研究叢書の形で刊行する予定です。そちらのほうもご利用いただければと思っています。それでは、これにてパネルディスカッションを終わりたいと思います。どうもありがとうございました。

相澤：

本日は、長時間にわたってご参加いただきありがとうございました。後日、登録いただいているメールにアンケートのご協力依頼を送らせていただきますので、ご協力いただければ幸いです。神戸大学経済経営研究所では今後もシンポジウムを開催してまいりますので、次回もぜひご参加ください。これで、シンポジウム「地域金融機関と信用保証協会の事業承継支援—現状とポストコロナ時代の課題—」を終了します。

(当日資料)

登壇者プロフィール (50音順)

相澤 朋子 (あいざわ ともこ) : 日本大学商学部専任講師、神戸大学経済経営研究所非常勤講師
武蔵大学経済学部卒業、武蔵大学大学院経済学研究科博士前期課程修了。東北文化学園大学専任講師を経て、2016年4月から現職。東日本大震災後の東北地域の地域金融を研究。

井上 能秀 (いのうえ よしひで) : 兵庫県信用保証協会監査室長、中小企業診断士
1988年神戸大学経営学部卒、三和銀行(現 三菱UFJ銀行)入行、2008年同行を退職し兵庫県信用保証協会に入協、現在に至る。

遠藤 俊英 (えんどう としひで) : 金融庁 顧問、前金融庁長官
1982年東京大学法学部卒、同年大蔵省入省。84年英国(LSE)留学(経済学修士)、88年広島国税局米子税務署長、98年IMFアジア太平洋局審議役、財政局審議役を経て2002年金融庁証券取引等監視委員会特別調査課長。05年監督局銀行第一課長、07年総務企画局信用制度参事官を経て08年検査局総務課長、09年総務企画局総務課長、10年監督局参事官、11年監督局審議官、13年総務企画局審議官、14年金融庁検査局長、15年金融庁監督局長、18年7月金融庁長官、20年7月より現職。

神谷 和也 (かみや かずや) : 神戸大学経済経営研究所所長・教授
1981年 京都大学経済学部卒、1983年 大阪大学大学院経済学研究科修士課程修了、1986年 イェール大学大学院博士課程修了(Ph.D. in Economics)。1986年 カソリック大学(ベルギー) CORE 研究員、1987年 大阪大学経済学部助教授、1992年 同 社会経済研究所助教授、1995年 東京大学経済学部助教授、1999年 同 教授、2011年 同 副研究科長、2015年 東京大学副学長、などを経て、現在、神戸大学経済経営研究所所長・教授および東京大学名誉教授。専門は、ミクロ経済学、貨幣論。2000年日本経済学会中原賞受賞。
著書に、『経済学のための数学入門』(東大出版会 1995年)がある。

貴田 仁郎（きだ じろう）：中小企業庁 事業環境部 金融課長

東京大学卒業後、1997年通商産業省（現経済産業省）入省。2014年資源エネルギー庁長官官房国際室長、2015年JETRO（日本貿易振興機構）ロンドン事務所産業調査員、2018年7月から現職。

坂本 孝司（さかもと たかし）：TKC全国会会長

神戸大学経営学部卒業、東京大学大学院法学政治学研究所博士課程単位取得退学。中小企業庁「中小企業の会計に関する研究会」（2002年）専門委員、同「中小企業の会計に関する検討会WG」（2010年）委員、経済産業省「中小企業政策審議会」（2011年）委員等歴任。

現在、税理士、米国公認会計士、博士（経営情報科学）、愛知工業大学経営学部・大学院教授、TKC全国政経研究会会長、中小企業会計学会副会長。

[主な著書]

『会計制度の解明-ドイツとの比較による日本のグランドデザイン-』（中央経済社、2011年）、『ドイツにおける中小企業金融と税理士の役割』（同、2012年）、『中小企業の財務管理入門』（同、2014年）、『ドイツ税理士による決算書の作成証明業務』（TKC出版、2016年）、『中小企業金融における会計の役割』（中央経済社、2017年）、『税理士の未来』（同、2019年）など多数。『会計制度の解明』は2011年度日本会計研究学会 太田・黒澤賞受賞。

作田 誠司（さくだ せいじ）：尼崎信用金庫・理事長

1963年兵庫県生まれ。関西大学商学部卒業後、1985年4月に、尼崎信用金庫に入庫。総務部専門部長 兼 総務部秘書課長、監事付専門役、けま・宝塚各支店長、秘書室長、総合企画部長などを歴任。2011年7月に執行役員・総合企画部長、2012年6月に理事・執行役員、2015年6月に常務理事・執行役員、2016年6月に理事長に就任し、現在に至る。また、現在、兵庫県信用金庫協会・会長、近畿地区信用金庫協会・副会長、信金中央金庫・監事を兼務している。

杉本 明文（すぎもと あきのり）：兵庫県信用保証協会 理事長

1978年京都大学法学部卒、兵庫県入庁。防災監等を経て、2016年4月から現職。

村本 孜(むらもと つとむ): 成城大学名誉教授、神戸大学経済経営研究所リサーチフェロー、金融庁参与

1973～2016年成城大学に勤務。地域金融・個人金融などのリテール金融を主に研究。2004～2020年に(独)中小企業基盤整備機構副理事長を兼務。信用補完制度の見直し作業に2度関わる。情報通信審議会委員・中小企業政策審議会委員・金融審議会専門委員・金融機能強化審査会会長・生活経済学会会長などを務めた。著書に『中小企業支援・政策システム』2015年など。

家森 信善(やもり のぶよし): 神戸大学経済経営研究所副所長・教授、神戸大学計算社会科学研究センター副センター長

1986年滋賀大学経済学部卒業。1988年神戸大学大学院経済学研究科博士前期課程修了。名古屋大学大学院経済学研究科教授、名古屋大学総長補佐などを経て、2014年より神戸大学経済経営研究所教授および名古屋大学客員教授。経済学博士。神戸大学社会システムイノベーションセンター副センター長(2016～2019年)。専門は、金融システム論。これまでに、中小企業研究奨励賞・本賞(2005年)、日本FP学会最優秀論文賞(2015年)など受賞。

現在、日本金融学会常任理事、日本保険学会理事、生活経済学会理事、日本FP学会理事などの学会役員の他、金融庁参与、金融庁金融審議会委員、財務省財政制度等審議会専門委員、中小企業庁中小企業政策審議会臨時委員などの公職を務める。また、日本FP協会理事、生命保険文化センター理事、日本証券業協会金融・証券教育支援委員会・委員など、金融経済教育を推進する団体の役員・委員を兼務している。

編著書に、『ベーシックプラス 金融論』(中央経済社 2016年)、『はじめて学ぶ保険のしくみ』(中央経済社 2015年)、『信用保証制度を活用した創業支援』(中央経済社 2019年)などがある。

『地域金融機関による事業承継支援と信用保証制度』刊行記念シンポジウム



地域金融機関と 信用保証協会の事業承継支援

- 現状とポストコロナ時代の課題 -

参加費

無料

定員

 先着500名
定員に達し次第
締切

2020 **10.19** 月
13:15 ~ 17:00 (受付開始 12:50 ~)

Zoom ウェビナーによるオンライン開催

政府や地域金融機関がさまざまな事業承継の支援を行ってきましたが、中小企業の休業や廃業は増えており、コロナ禍で加速化することが心配されています。そこで、本年8月に刊行した、家森信善編著『地域金融機関による事業承継支援と信用保証制度』（中央経済社）の調査結果を紹介します。これは、兵庫県信用保証協会と連携して、兵庫県内の小規模事業者の事業承継の実態を詳細に分析したものです。さらに、事業承継支援についての現状と課題について、金融行政や中小企業行政の観点からの講演を用意しています。後半のパネルディスカッションでは、コロナショックの影響も視野に入れて今後の事業承継支援について議論します。

Program

- 13:15 ■ 主催者挨拶
神谷 和也 (神戸大学経済経営研究所長)
杉本 明文 (兵庫県信用保証協会理事長)
- 13:30 ■「兵庫県信用保証協会調査から見た事業承継支援の現状と課題」
講演① 家森 信善 (神戸大学経済経営研究所教授)
- 14:00 ■「地域金融行政と地域金融機関の事業承継支援の課題」
講演② 遠藤 俊英 (前金融庁長官)
- 14:20 ■「中小企業金融行政と事業承継支援の課題」
講演③ 貴田 仁郎 (中小企業庁金融課長)
- 14:40-15:00 休憩 -----
- 15:00 ■ パネルディスカッション 司会 家森 信善
「ポストコロナ時代の円滑な事業承継実現に向けての地域金融の役割」
パネリスト (五十音順)
● 井上 能秀 (兵庫県信用保証協会監査室長)
● 遠藤 俊英 (前金融庁長官)
● 坂本 孝司 (慶知工業大学教授 税理士・米国公認会計士 TKC 全国会会長)
● 作田 誠司 (尼崎信用金庫理事長)
● 村本 孜 (成城大学名誉教授 神戸大学経済経営研究所リサーチフェロー)
- 16:40 ■ 閉会の挨拶 家森 信善
総合司会 相澤 朋子 (日本大学商学部専任講師、神戸大学経済経営研究所非常勤講師)

お申し込み方法

参加をご希望の方は、以下に記載の【WEB申込みフォーム】によりお申し込みください。
【WEB申込みフォーム】は神戸大学経済経営研究所のホームページトップにある
お知らせからもリンクしています。

WEB申込みフォーム ▶ <https://www.rieb.kobe-u.ac.jp/php/sympo201019/>

お申し込み窓口

神戸大学経済経営研究所《公開シンポジウム》担当
E-mail sympo@rieb.kobe-u.ac.jp
お電話でのお申し込み、お問い合わせはご遠慮ください。

主催： 神戸大学経済経営研究所
兵庫県信用保証協会
神戸大学社会システムイノベーションセンター
JPS科学研究費補助金

共催： 一般財団法人アジア太平洋研究所 (APIR)

後援： 近畿財務局

神戸大学経済経営研究所シンポジウム「地域金融機関と信用保証協会の事業承継支援－現状とポストコロナ時代の課題－」（2020年10月19日）

兵庫県信用保証協会調査 から見た 事業承継支援の現状と課題

神戸大学経済経営研究所教授
家森信善



神戸大学経済経営研究所
Research Institute for
Economics and Business Administration
Kobe University

1

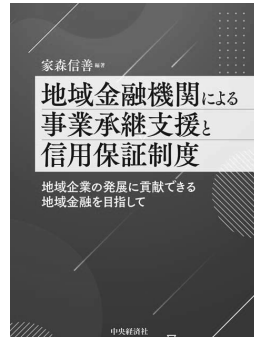
本日の報告の概要

家森信善編著『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)の紹介

1. はじめに
2. 兵庫県の中小企業の事業承継に関する調査の概要
3. 事業承継済み企業の事業承継の経験
4. 事業承継未済企業の現状と課題
5. 事業承継済み企業と未済企業の比較
6. むすび

2

- 第1部 事業承継の現状と事業承継支援施策
- 第1章 中小企業の事業承継の現状
- 第2章 事業承継支援の施策の展開
- 第3章 兵庫県信用保証協会の事業承継支援の取り組み
- 第2部 「兵庫県の中小企業の事業承継に関する調査」の分析
- 第4章 兵庫県の中小企業の事業承継に関するアンケート調査
- 第5章 事業承継済み企業の事業承継の経験
- 第6章 事業承継未済企業の現状と課題
- 第7章 事業承継済み企業と事業承継未済企業の比較
- 第3部 事業承継の課題と期待：アンケート調査を踏まえて
- 第8章 地域金融行政と事業承継支援
- 第9章 事業承継における金融仲介の役割と課題
- 第10章 メガバンクによる事業承継支援の課題
- 第11章 地域金融機関と事業承継支援
- 第12章 事業承継における機動的支援・制度的支援の課題および事業計画書策定の重要性
- 第13章 税理士からみた事業承継および金融機関と専門家の連携の課題
- 第14章 高齢経営者の事業承継とライフプランニング
- 第15章 兵庫県と全国の事業承継：2つのアンケート調査をもとにして
- 第16章 兵庫県信用保証協会のこれからの事業承継支援を考える



3

家森信善	神戸大学	経済経営研究所教授	編集 第1、4～7、10章
大山雅己	合同会社ゆわく 代表社員 (中小企業基盤整備機構 事業承継コーディネーター)		第2章
畑中耕二	兵庫県信用保証協会	経営支援室長	第3章
尾島雅夫	神戸大学	経済経営研究所研究員	第4～7章
小塚匡文	摂南大学	経済学部教授	第4～7章
橋本理博	神戸大学	経済経営研究所非常勤講師	第4～7章
西田直樹	元金融庁監督局審議官、前北陸財務局長		第8章
織田薫	目白大学	経営学部教授	第9章
井上貴文	関西みらい銀行	法人業務部長 (現京都支店長)	第11章
三浦真也	株式会社エフアンドエム	経営サポート事業本部戦略企画部長	第12章
津田弘一	第1号経営革新等支援機関 兵庫県中小企業支援委員会委員長	田原会計事務所副所長・税理士 (TKK近畿)	第13章
荒木千秋	大阪電気通信大学	金融経済学部特任講師	第14章
柴本昌彦	神戸大学	経済経営研究所准教授	第15章
海野晋悟	香川大学	経済学部准教授	第15章
井上能秀	兵庫県信用保証協会	監査室長	第16章

※第10章について、中山健悟氏 (アジア太平洋研究所 (APIR) 元調査役) の協力を得た。

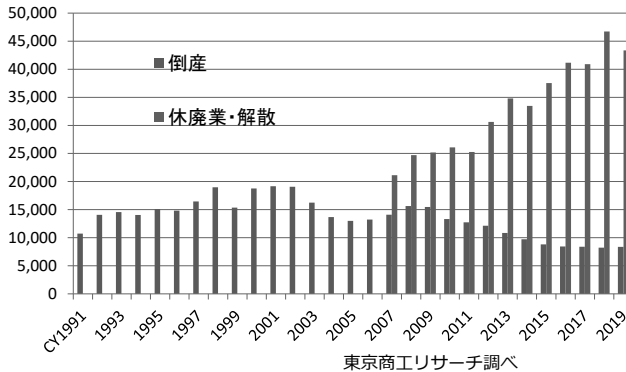
4

1. はじめに

➤ 休廃業・解散：年間4万社超（総企業数360万社）

背景：高齢経営者が多い

- ・ 休廃業解散企業の55%は経営者70歳以上



5

➤ 廃業企業の6割は黒字

TSR調べ（『中小企業白書 2019年』も同じ結果）

※2019年の休廃業・解散企業の61.4%が当期純利益が黒字（直前期決算）

※廃業時期に近づくにつれて黒字率は低下

➤ 事業承継後に成長する企業も多い

『中小企業白書 2019年』

他の条件を同じとして事業承継の有無で売上高成長率を比較

※事業承継企業の方が有意に高い

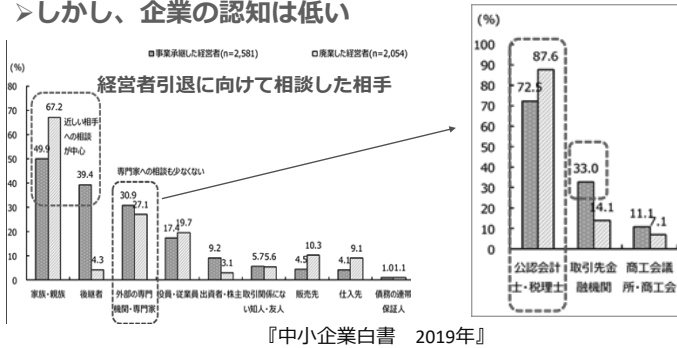
※特に30代の若い承継者の場合で顕著

6

➤金融機関も事業承継支援に取り組んでいる

- 事業承継の相談受付件数（地方銀行協会）
25,766件（2016年度）→39,014件（2018年度）
- 事業承継支援先数（全国信用金庫協会）
4,368件（2016年度）→9,873件（2018年度）

➤しかし、企業の認知は低い



7

2. 兵庫県の中企業の事業承継に関する調査の概要

◆兵庫県信用保証協会の保証利用先（法人、個人事業主）

事業承継済み企業：2011年7月以降に債務承継を行ったもしくは保証人変更を行った企業

条件を満たした2,266社を全数対象

→回答640社（回答率28.2%）

事業承継未済企業：代表者の年齢が60歳以上80歳未満で、2011年以降に保証を利用した企業

条件を満たした1万3,369社→6,234社に調査票送付

→回答1,877社（回答率30.1%）

→（代表者年齢の回答から）1,821社を分析に利用

• 2019年2月に郵送にて実施

→従来のデータベースに比べて、（債務返済を続けながら）活動中の小規模企業を多数含むことができる

8

回答企業の資本金

	事業承継済み企業	事業承継未済企業
1千万円以下	53.3%	52.1%
1千万円超～3千万円以下	30.4%	19.3%
3千万円超～5千万円以下	7.3%	4.0%
5千万円超	4.2%	2.1%
個人事業である	4.7%	22.6%
回答者数	634	1,657

- 小規模企業・個人事業主が回答の大半を占める。
- 事業承継未済企業では、個人事業が非常に多い。

回答企業の従業員数

	5人以下	6-10人	11-20人	21-50人	51人以上
事業承継済み企業	33.0%	19.9%	23.2%	15.2%	8.7%
事業承継未済企業	60.3%	17.3%	11.4%	7.3%	3.8%

- 事業承継済み企業の平均従業員数18.6人、未済企業は10.5人。
- 小規模事業者の事業承継が遅れているが、規模の大きな企業でも遅れているところもある。

9

回答企業の当期純利益

	事業承継済み企業	事業承継未済企業
2期連続赤字	15.1%	22.0%
黒字→赤字	10.7%	9.7%
赤字→黒字	11.5%	9.5%
2期連続黒字	61.3%	54.3%

- 事業承継済み企業の方が業績は良い（黒字比率が高い）。
- しかし、事業承継未済企業の過半数は、2期連続黒字。

回答企業の中期経営計画の有無

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

- 事業承継未済企業では、「経営計画はない」が多い。
→「計画」がなければ承継者を説得できないだろう。
→経営力強化の日頃の支援が事業承継につながる。

10

3. 事業承継済み企業の事業承継の経験

先代の経営者との関係

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

- ▶ 親族承継が約8割。
→兄弟等承継の場合、世代交代が進まない
- ▶ 従業員承継は1割。
→従業員承継に、障害があるのではないか。

承継時の現経営者の年齢

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

- 従業員承継の場合、50歳代が比較的多いのが特徴的
・ ・若い従業員に承継の機会必要

11

承継時と比較した現在の当期利益

	全体	事業承継者			承継者の年齢			
		子・孫	兄弟姉妹等	従業員	39歳以下	40歳代	50歳代	60歳以上
大きく増加	8.5%	9.1%	7.6%	9.5%	15.3%	6.0%	7.1%	6.5%
増加	32.0%	32.4%	31.6%	39.7%	29.9%	37.1%	25.2%	25.8%
横ばい	42.3%	42.2%	43.0%	36.5%	39.6%	42.3%	48.8%	37.1%
減少	13.4%	12.2%	15.2%	12.7%	11.8%	11.2%	15.0%	24.2%
大きく減少	3.8%	4.1%	2.5%	1.6%	3.5%	3.4%	3.9%	6.5%
回答者数	610	417	79	63	144	267	127	62

- ▶ 事業承継後に、利益を増加させている企業が4割を超えている
- ▶ 従業員承継の場合には、ほぼ5割の企業が利益を増加させている。
→従業員承継には大きな期待をもてる
- ▶ 若い承継者のほうが利益の増加割合は多い(例 39歳以下:増加は45%超)。50歳代以上になると増加割合は30%台にとどまる。

12

事業承継時に問題となったこと

	全体	事業承継者		
		子・孫	兄弟姉妹等	従業員
社内に右腕となる人材が不在	23.6%	25.1%	18.5%	29.5%
引き継ぎまでの準備期間が不足	22.0%	18.5%	28.4%	32.8%
今後の経営方針	16.6%	16.4%	17.3%	19.7%
金融機関からの事業資金の借入	12.3%	12.3%	7.4%	18.0%
技術・ノウハウの引き継ぎ	9.2%	8.5%	14.8%	3.3%
資産や株式等の買取の資金負担	9.0%	7.3%	7.4%	18.0%
引き継ぎ後の相談相手がいない	9.0%	7.3%	14.8%	16.4%
取引先との関係維持	8.7%	7.6%	12.3%	11.5%
親族間の相続問題の整理	7.4%	7.1%	13.6%	6.6%
役員・従業員からの支持や理解を得る	7.2%	6.4%	8.6%	11.5%
金融機関への個人保証の免除・解除	7.1%	6.2%	7.4%	13.1%
金融機関からの事業承継資金の借入	5.1%	3.3%	2.5%	18.0%
特になかった	30.2%	31.8%	28.4%	24.6%

- 7割の承継者が承継時に問題を抱え、金融だけが問題ではない
→金融以外の支援も不可欠
- 従業員承継においては、障害が多く、金融の問題が特に深刻
→従業員承継を増やすには金融面の対応の充実が必要

13

事業承継前と現在の心配・苦労

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

- 事業承継前の最も多い心配事は「資金繰り、資金調達」
→金融機関の役割は重要
- 事業承継後（現在）になると、「従業員の確保」に移る
→企業の状況に合わせた支援の必要性
- 従業員承継においては、特に心配・苦労が多い
→承継前の金融問題が深刻。承継後に相談相手がいないことにも苦労

14

先代が事業承継に取り組むきっかけを与えた先と頼った先

	全体		後継者の属性					
			子・孫		兄弟姉妹等		従業員	
	きっかけ	頼った先	きっかけ	頼った先	きっかけ	頼った先	きっかけ	頼った先
あなた自身（後継者）	44.7%	37.4%	49.9%	38.0%	27.8%	26.6%	41.4%	46.6%
家族(後継者を除く)	16.5%	16.5%	18.6%	18.6%	15.2%	15.2%	13.8%	5.2%
顧問の公認会計士、税理士	13.9%	23.5%	14.3%	24.0%	12.7%	22.8%	17.2%	24.1%
自社の役員・従業員(後継者を除く)	12.2%	12.0%	9.7%	9.7%	17.7%	17.7%	19.0%	24.1%
取引先	10.9%	9.2%	8.5%	9.0%	13.9%	11.4%	13.8%	6.9%
金融機関（政府系金融機関を含む）	9.3%	10.5%	9.2%	9.7%	11.4%	13.9%	8.6%	13.8%
信用保証協会	2.7%	3.3%	2.2%	2.9%	5.1%	2.5%	1.7%	3.4%
商工会議所・商工会、中小企業団体中央会	2.7%	3.3%	2.7%	3.6%	2.5%	1.3%	3.4%	1.7%

- 後継者や家族を除くと、公認会計士・税理士がきっかけとして最も多く、金融機関は9%台にとどまる。
→外部からの積極的な働き掛けはまだ少ない。
- 「頼った先」になると、公認会計士・税理士は2割を超える。金融機関は1割ほどにとどまる。
→頼られている金融機関は一部に限られている

15

事業承継を決断する際の資金面での不安

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

➤ 従業員承継で資金面の不安が大きい

事業承継における信用保証の利用の有用性

		信用保証の利用			回答者数
		役立った	役立たなかった	事業承継時に関係なかった	
金 面 継 時 の 不 安	強くあった	42.3%	6.0%	35.3%	201
	ある程度あった	40.1%	4.0%	34.2%	152
	少しはあった	27.9%	2.1%	45.0%	140
	ほとんどなかった	17.2%	1.0%	44.4%	99

- 承継時に不安のある人ほど信用保証を利用し、役立ったとの回答が多い。
- 承継時の保証利用者に限ると、役立ったとの回答は73%。

16

前経営者の債務保証の引継ぎの状況

	全体	事業承継者		
		子・孫	兄弟姉妹等	従業員
前経営者の経営者保証に加えて、自らも保証することとなった（2重保証）	48.0%	49.9%	46.3%	35.5%
前経営者の経営者保証を外して、新たに自らが保証することとなった	46.2%	43.0%	53.7%	61.3%
前経営者は経営者保証を行っていないかった	6.1%	7.6%	2.4%	0.0%
前経営者の経営者保証が残っているが、自らは保証していない	5.1%	4.8%	3.7%	8.1%
前経営者の経営者保証を外して、新たな経営者保証も不要となった	1.7%	1.8%	0.0%	3.2%
回答者数	589	395	82	62

- 2重保証となっている事例が約半数ある。
- 経営者保証がなくなったのは2%未満。
- 従業員継いで保証が外れているのは11%にとどまる。
 - 金融機関の積極的な取り組みに加えて、（本調査の対象になった）小規模事業者において、経営者保証が不要になるような企業の経営体制の整備が不可欠

17

4. 事業承継未済企業の現状と課題

後継者の状況

後継者あり（承継意思あり）	41.8%
後継者あり（承継意思未確認・未確定）	16.2%
決める必要はあるが、まだ決まっていない	16.5%
自分の代で事業をやめる	25.0%
自分はまだ若いので決める必要がない	0.4%
合計	1,663

黒字比率

69.1%
66.5%
61.2%
51.4%

◆ 後継者未済企業も3分の2は黒字

準備をしている中での苦労

事業の将来性	50.4%
現在の借り入れの圧縮	34.8%
担保、保証の解除	11.3%
税金	11.1%
事業承継資金の借入	10.4%
特になし	14.7%
回答者数	423

事業承継の準備状況

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

18

「事業承継をしなければいけないと思うが、進んでいない」人

準備が遅れている理由

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



◆ 重複を考慮すると、57%が「放置」か「わからない」と回答
→意識・ノウハウ支援

「廃業を検討している」人

廃業の検討を知っている人

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

他社への事業譲渡の検討

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

◆ 専門家に相談しないまま廃業を検討している人が大半

19

5. 事業承継済み企業と未済企業の比較

メインバンクの態度

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

- 「資金繰り以外の相談にも乗ってくれる」について、事業承継済み企業と未済企業との間で、メインバンクの態度に大きな差がみられる。
→幅広い相談に乗る姿勢が事業承継の促進につながる

20

事業承継済み企業

メインバンクに相談しなかった理由

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

事業承継未済企業

メインバンクに相談したくない／していない理由

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

- ▶ 相談できるという認知がまだ不十分
- ▶ 初期の段階から相談できることを伝える必要

21

保証協会の情報取得

	事業承継済み企業	事業承継未済企業
金融機関の担当者から	75.7%	76.9%
商工団体等の会報等	3.7%	5.2%
保証協会のホームページ	2.9%	2.4%
保証協会の職員から	2.7%	2.1%
保証時報や協会資料	2.1%	2.6%
積極的に取得していない	22.6%	20.4%
回答者数	625	1,557

- ▶ 金融機関との協力が不可欠

事業承継について保証協会に求めること

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

22

事業承継支援施策の理解度

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

23

6. むすび

- ・業績の良い企業においても事業承継が円滑に進んでいない。
- ・従業員承継は親族承継に比べて困難が多い。特に金融面での支援が必要。
- ・金融機関は事業承継支援に取り組んできたが、企業の廃業の意向をつかめていないし、企業からみて相談への敷居が高いまま。
- ・金融機関は、税理士等との専門家との連携して取り組むのが効果的
- ・金融面に限らない幅広い支援が、事業承継の円滑化につながる。たとえば、経営計画を策定を促したり、各種の施策をしっかりと知らせるなどにより、経営力を強化させることが、事業承継につながる。
- ・事業承継に際して、信用保証が役に立っているが、経営者保証への柔軟な対応などを求める声も多い。
- ・コロナ禍で、多くの事業者が事業の先行きについて不安を感じている。
 - 企業からの相談を待つのではなく、（資金繰り支援にとどまらず）積極的に課題解決を提案していくことが、より強く求められている。

24

金融機関と信用保証協会の事業承継支援 －現状とポストコロナ時代の課題－

令和 2 年10月
金融庁顧問 遠藤 俊英

コロナと戦い、コロナ後の新しい社会を築く 【コロナと戦い、経済の力強い回復を支える】

- 金融機関において、継続的に事業者の業況等についてきめ細かく実態を把握し、資金繰り支援を適切に実施。
- コロナ禍の状況等も見極めながら、資金繰り支援から、資本金性資金等も活用した事業者の経営改善・事業再生支援等に軸足を移し、コロナ後の新たな日常を踏まえた経済の力強い回復と生産性の更なる向上に取り組む。

「コロナ」戦い

経済の力強い回復を支える

■ 金融機関による事業者の資金繰り支援

- ・ 資金繰り支援に係る要請、取組状況の確認、好事例の公表。
(銀行による中小企業者に対する条件変更実行率：99.1% (令和2年8月末))
- ・ 「実質無利子・無担保融資」の円滑な実施の促進や、官民金融機関の連携強化。
(累計融資決定金額：約14.0兆円、融資決定件数：約82.4万件 (ともに令和2年9月30日時点))
- ・ 条件変更を実施した場合の償権区分などで金融機関の判断を尊重する旨を明確化。
- ・ 「自然災害債務整理ガイドライン」の対象拡大

■ 金融機関による経営改善・事業再生支援等

- ・ 経営のあり方について、事業再構築・再生等を含めて、最適な選択肢について事業者との対話を行い、それに基づき、REVIC等によるファンドや資本性ローン等も活用しつつ、実効的な支援策を講じていくよう、対応状況を確認。
- ・ 地域の支援態勢の実効性を確保していくため、地域の関係者の連携強化に向けた声かけ。
- ・ 融資手続の電子化促進、金融機関の職員間における地域・組織を超えた事業者支援ノウハウの共有等への支援。

■ 制度面での対応

- ・ 顧客・地域の再生に必要な業務を可能にするための銀行の業務範囲等の見直し (金融審議会において検討)。
- ・ 包括担保法制等を含む融資・再生実務について、実務家や有識者との研究会において検討。

コロナと戦い、コロナ後の新しい社会を築く**【コロナと戦い、経済の力強い回復を支える】～金融仲介機能の発揮（金融庁における対応）～**

- 3月6日、預金取扱金融機関に対して、新型コロナウイルス感染症の影響拡大を踏まえた事業者の資金繰り支援に係る大臣談話を公表、要請文を发出

【要請事項】

- ・事業者訪問や緊急相談窓口の設置などをしてきめ細かく実態を把握すること、
- ・既往債務について、返済猶予等の条件変更について迅速かつ柔軟に対応すること、
- ・新規融資について、金融機関の緊急融資制度の積極的な実施（担保・保証徴求の弾力化含む）に加え、政策金融機関との連携も含め、事業者ニーズに迅速かつ適切に対応すること、
- ・事業者に対する支援を迅速かつ適切に実施できる態勢を構築すること

を現場の営業担当者等を含めた金融機関全体に徹底すること

【金融庁の対応】

事業者への資金繰り支援の取組みの促進を当面の検査・監督の最重点事項とし、

- ・特別ヒアリングによる金融機関のモニタリングの実施、
- ・金融機関に対して貸出の条件変更等の取組み状況の報告（銀行法第24条等による報告徴求）を求め、その状況の公表

など、金融機関の取組み状況を適時適切に確認していく。

- 3月16日、麻生大臣が官民金融機関の代表と会談し、事業者の資金繰り支援の徹底を要請

2

コロナと戦い、コロナ後の新しい社会を築く**【コロナと戦い、経済の力強い回復を支える】～金融仲介機能の発揮（金融庁における対応）～**

- 4月8日、安倍総理大臣・麻生大臣等が官民金融機関の代表と会談し、事業者の資金繰り支援の徹底を要請

- 4月27日、預金取扱金融機関に対して、新型コロナウイルス感染症緊急経済対策を踏まえた資金繰り支援に係る大臣談話を公表、要請文を发出

- ・実質無利子・無担保の融資制度に基づく資金供給を迅速かつ適切に行い、事業者への資金繰り支援を徹底すること

- ・その際、事業者の利便に鑑み、制度融資の実施に当たっては、「金融機関ワンストップ手続き」を推進し、各種手続きの一元化・迅速化を進めること

- ・資金繰りが逼迫している事業者の実情を踏まえ、こうした制度融資をはじめとする金融機関融資や、各種給付金の支給等が行われるまでの間に必要となるつなぎ融資等を積極的に実施すること

- ・5月2日から6日の連休中も、必要な店舗を開いて、事業者からの相談に応じる態勢を整備すること等を要請

3

コロナと戦い、コロナ後の新しい社会を築く

【コロナと戦い、経済の力強い回復を支える】～金融仲介機能の発揮（金融庁における対応）～

- 5月27日、預金取扱金融機関に対して、今後の事業者の資金繰り支援に係る大臣談話の公表、要請文を发出

金融庁において、

- ・新型コロナウイルス感染症の拡大前に正常先と認識していた事業者については、引き続き同一の評価とすることについて、金融機関の判断を尊重する
- ・各民間金融機関におけるプロパー融資残高等を分析し、政策金融機関等の融資・保証の実施状況を参照しつつ融資残高が減少傾向にないかなど、事業者への資金繰り支援の状況をヒアリングする
- ・資本性借入金を積極的に活用すべきことを、改めて確認するとともに、監督指針においても明確化する

ことを確認・周知

- 6月12日、改正地域経済活性化支援機構法 成立（6月19日、公布・施行）
- 6月12日、改正金融機能強化法 成立（8月14日、公布・施行）

4

コロナと戦い、コロナ後の新しい社会を築く

【コロナと戦い、経済の力強い回復を支える】～金融仲介機能の発揮（金融機関における対応）～

- 銀行における返済猶予等の条件変更の実績（令和2年8月末時点）

債務者が中小企業である場合の実行率は99.1%、住宅資金借入者である場合の実行率は97.9%

【債務者が中小企業である場合】

	申込み					（単位：件）	
		実行(A)	断絶(B)	審査中	取下げ	A/(A+B)	
主要行等(9)	35,226	26,869	838	6,357	1,162	97.0%	
地域銀行(103)	188,247	165,186	811	17,842	4,408	99.5%	
その他の銀行(77)	499	417	20	30	32	95.4%	
合計(189)	223,972	192,472	1,669	24,229	5,602	99.1%	

・ 主要行等とは、みずほ銀行、みずほ信託銀行、三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三井住友銀行、りそな銀行、三井住友信託銀行、創生銀行、あおぞら銀行をいふ。
 ・ 地域銀行とは、地方銀行、第二地方銀行及び協賛会系銀行をいふ。
 ・ その他の銀行とは、主要行等・地域銀行を除く国内銀行、外国銀行支店、提携信託機構をいふ。
 ・ 審査中の項目は、令和2年8月末時点の金融機関数。
 ・ 断絶は、貸付凍結をいふ。

（資料）金融庁

【債務者が住宅資金借入者である場合】

	申込み					（単位：件）	
		実行(A)	断絶(B)	審査中	取下げ	A/(A+B)	
主要行等(9)	7,150	5,214	181	1,207	548	96.6%	
地域銀行(103)	16,883	13,029	200	2,051	1,603	98.5%	
その他の銀行(77)	499	392	10	49	48	97.5%	
合計(189)	24,532	18,635	391	3,307	2,199	97.9%	

・ 主要行等とは、みずほ銀行、みずほ信託銀行、三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三井住友銀行、りそな銀行、三井住友信託銀行、創生銀行、あおぞら銀行をいふ。
 ・ 地域銀行とは、地方銀行、第二地方銀行及び協賛会系銀行をいふ。
 ・ その他の銀行とは、主要行等・地域銀行を除く国内銀行、外国銀行支店、提携信託機構をいふ。
 ・ 審査中の項目は、令和2年8月末時点の金融機関数。
 ・ 断絶は、貸付凍結をいふ。

（資料）金融庁

5

コロナと戦い、コロナ後の新しい社会を築く

【コロナと戦い、経済の力強い回復を支える】～金融仲介機能の発揮（金融機関における対応）～

○ 銀行の対応事例

【事業者に係る条件変更・新規融資等の対応】

- ・事業者からの条件変更等の相談があった場合には、審査を行うことなく、まずは、3ヶ月の元金据置ないし期限延長を実施
- ・受注が大幅に減少した事業者に対し、積極的な支援策としてまず1年間の元金据置を実施。将来の資金面の見通しがついた時点で、見通しに合わせ返済期限を柔軟に延長予定
- ・返済財源等に見通しが立たない場合に、一旦、6ヶ月程度の短期資金の貸出で対応し、その間に資金面・事業面での様な対応策が考え得るか、事業者とともに検討
- ・事業者の不安を解消するため、コロナ関連の特別融資（プロパー）の返済期間を10年から15年へ、元金据置期間を2年から5年へと延長
- ・条件変更等にあって通常であれば支払いを求めている違約金・手数料等について、本部からの明確な指示の下、一律に免除
- ・事業者のテナント料負担が軽減されるよう、テナントビル所有者への融資について、1年間の元金据置を実施

【住宅ローン等への対応】

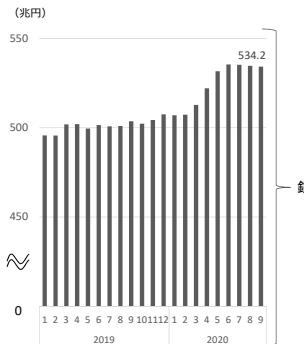
- ・住宅ローンに係る返済猶予等の相談について、審査を行わずに最長1年間の元金据置等を実施
- ・住宅ローンの返済猶予の求めに対して、まず6ヶ月間、元金を据え置き、6ヶ月後にその時点の状況を踏まえ対応を再検討する（条件変更手数料も無料）

6

コロナと戦い、コロナ後の新しい社会を築く

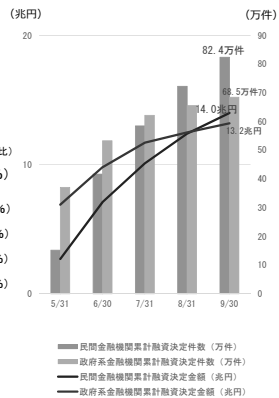
【コロナと戦い、経済の力強い回復を支える】～貸出金の推移～

銀行の融資残高



（資料）全国銀行協会より、金融庁作成

実質無利子・無担保融資の実績



（資料）中金庁より、金融庁作成

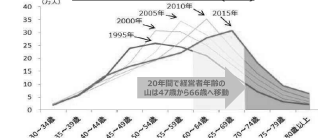
7

中小企業の事業承継は喫緊の課題

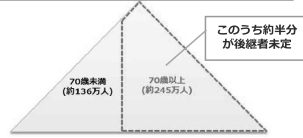
- 2025年までに、70歳（平均引退年齢）を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、うち約半分の127万（日本企業全体の1/3）が後継者未定。
- 現状を放置すると、中小企業廃業の急増により、2025年までの累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性※。特に地方において、事業承継問題は深刻。

※2025年までに経営者が70歳を超える法人の31%、個人事業者の65%が廃業すると仮定。雇用者は2009年から2014年までの間に廃業した中小企業で雇用されていた従業員数の平均値(5.13人)、付加価値は2011年度における法人・個人事業主1者あたりの付加価値をそれぞれ使用(法人：6,065万円、個人：526万円)。

中小企業の経営者年齢の分布(法人)



中小企業・小規模事業者の経営者の2025年における年齢



平成28年度総務省「個人企業経済調査」、平成28年度（H28）全国データバンクの企業観測ファイルから推計

- 事業承継問題の解決なくして、地方経済の再生・持続的発展なし

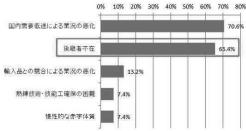
特に地方において経営者の高齢化は深刻
60歳以上の経営者割合(法人)

1 秋田県	66.7%
2 鳥取県	62.8%
3 佐賀県	60.9%
4 北海道	60.3%
5 茨城県	58.0%



(出典)東京商工リサーチのデータを利用、加工
※30年以上上場情報がない、単身の企業におけるデータ

全国各地の産地において後継者不在による倒産・廃業が進展
産地における倒産・廃業の理由(複数回答)

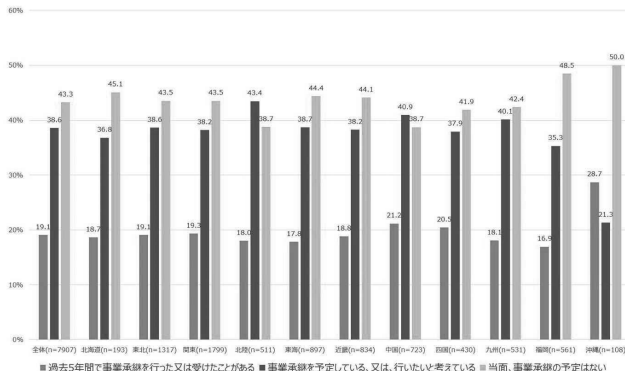


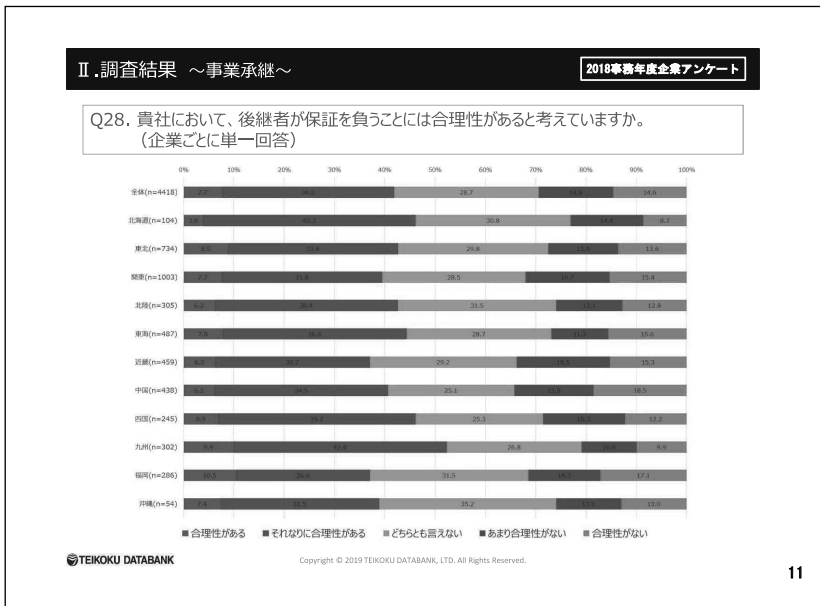
(出典)日本総研株式会社委託調査
※全国578の産地を対象にし、253の産地(西海産 益子焼、川口海物等)からの回答を元に調査
(出典)中企庁「事業承継の集中支援について」より抜粋

II 調査結果 ～事業承継～

2018事業年度企業アンケート

Q26. 事業承継についてお聞きします。はじめに、貴社における事業承継の有無についてお答えください。(企業ごとに複数回答可)

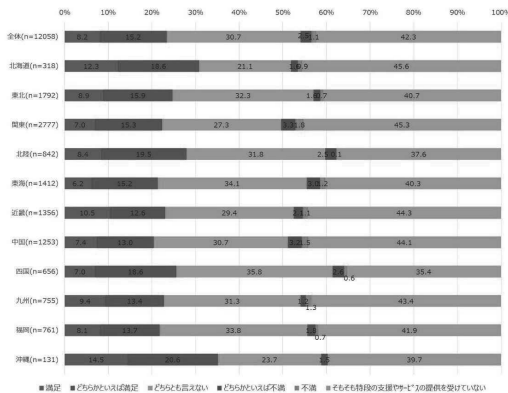




II. 調査結果 ～事業承継～

2018事業年度企業アンケート

Q29. 取引金融機関による事業承継に関する支援やサービスは満足しましたか（していますか）。（金融機関ごとに単一回答）



TEIKOKU DATABASE

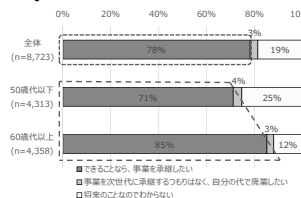
Copyright © 2019 TEIKOKU DATABASE, LTD. All Rights Reserved.

事業承継について：「ニーズと課題」

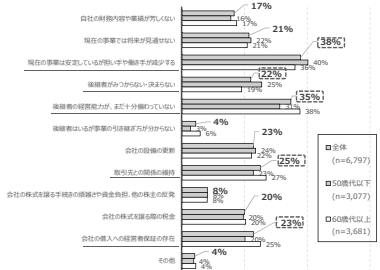
2018事業年度企業アンケート

- **事業承継に関し、「できることなら、事業を承継したい」とする経営者は全体で約8割。**年代別に見ると、50歳代以下では事業承継を希望する経営者は約7割（なお、「将来のことなのでわからない」とする経営者が2割強）であるが、60歳代以上になると8割強の経営者が事業承継を希望しており、経営者の年代が進むにつれ、より現実的な問題として事業承継に向き合っていることが推察される。
- **事業承継にあたっての課題に関し、「現在の事業は安定しているが強い手や働き手が減少する」が約4割と最も多く、次いで、「後継者の経営能力が、まだ十分備わっていない」が3割強、「取引先との関係の維持」や「会社の借入への経営者保証の存在」が2割強と続く。**
- **「後継者がみつからない・決まらない」とする経営者は全体で約2割。**地域金融機関においても、経営人材紹介や事業承継支援といった取組みの更なる進展を期待。

Q. 貴社は、事業を次世代や第三者に承継したいと考えますか。



Q. 事業承継又は廃業にあたり、何が課題となっていますか（なるとおもいますか）。



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（令和元年12月公表、令和2年4月適用）	
背景・目的	<p>特別策定の背景・目的</p> <ul style="list-style-type: none"> 後継者候補が経営者保証を理由に承継を拒み、地域経済の持続的発展に支障を来す可能性 経営者保証が事業承継の阻害要因とならないよう円滑な事業承継を促すべく、「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」を策定 <p>※（経営者保証ガイドライン）一定の要件①②と経営者の明確な区分・分離、③財務基盤の強化、④財務状況の正確な把握、適時適切な情報開示による経営の透明性確保を講ずる場合に、経営者保証を原則認めないこととする等、金融機関が過度に保証に依存せず融資等を行うよう定めた指針（金銀協・日本商工会議所平成25年12月共同策定）</p>
特則の概要	<p>事業承継時のガイドラインの特則概要</p> <ul style="list-style-type: none"> 前経営者、後継者双方からの二重徴求の原則禁止 <ul style="list-style-type: none"> 事業承継時の前経営者・後継者双方からの二重徴求を原則禁止。例外的に真に必要な場合[※]を限定列挙し、拡大解釈による安易な二重徴求が行われないようにする ※条件変更先や元金等の返済が事実上延滞している先で、前経営者から後継者に多額の資産移転が行われているなどの理由で、二重に徴求しなければ当初の経営者保証の効果が大きく損なわれる場合等 後継者からの保証への柔軟な検討 <ul style="list-style-type: none"> 後継者保証を求めることで事業承継が頓挫する懸念を考慮し、GL要件を満たしていない場合でも、事業承継計画の内容等[※]を基に、後継者から保証を求めないことが可能柔軟に検討。やむを得ず保証を求める場合も、後継者の負担が最小限になるよう検討 ※金融機関への報告義務等が履行されない場合に保証効力が発生する保証契約等、代替的な融資手法の活用等
実績の公表	<p>金融機関の経営者保証なし融資の実績等（KPI）</p> <ul style="list-style-type: none"> 令和元年度下期の実績以降、銀行が半年毎に自主公表 金融庁HPで各行実績推移をとりまとめ公表

「経営者保証に関するガイドライン」の活用実績																																			
経営者保証ガイドライン活用実績																																			
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 令和元年度の「経営者保証に関するガイドライン」の活用状況を見ると、新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合については、民間金融機関全体では約21.4%と、前年度比約2.3%上昇。（図表1） ◆ 代表者の交代時（事業承継時）の対応状況については、特に前経営者・後継者から二重で個人保証を徴求している割合が約12.9%と、前年度比約5.3%低下。（図表2） 																																			
<p>図表1 新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合の推移</p> <table border="1"> <caption>図表1 新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合の推移</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>割合 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>27年度</td> <td>12.2%</td> </tr> <tr> <td>28年度</td> <td>14.4%</td> </tr> <tr> <td>29年度</td> <td>16.5%</td> </tr> <tr> <td>30年度</td> <td>19.1%</td> </tr> <tr> <td>令和元年度</td> <td>21.4%</td> </tr> <tr> <td>全体平均</td> <td>19.1%</td> </tr> </tbody> </table> <p>（資料）金融庁</p>	年度	割合 (%)	27年度	12.2%	28年度	14.4%	29年度	16.5%	30年度	19.1%	令和元年度	21.4%	全体平均	19.1%	<p>図表2 代表者交代時の保証徴求割合の推移</p> <table border="1"> <caption>図表2 代表者交代時の保証徴求割合の推移</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>二重徴求 (%)</th> <th>前経営者保証なし後継者保証あり (%)</th> <th>前経営者保証あり後継者保証なし (%)</th> <th>保証なし (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>平成29年度</td> <td>37.0%</td> <td>34.6%</td> <td>18.6%</td> <td>9.9%</td> </tr> <tr> <td>平成30年度</td> <td>18.2%</td> <td>41.9%</td> <td>29.3%</td> <td>10.5%</td> </tr> <tr> <td>令和元年度</td> <td>12.9%</td> <td>41.5%</td> <td>35.4%</td> <td>10.2%</td> </tr> </tbody> </table> <p>（注）上記は前経営者が保証を提供している先における代表者交代手続きが行われた場合の件数割合を記載</p> <p>（資料）金融庁</p>	年度	二重徴求 (%)	前経営者保証なし後継者保証あり (%)	前経営者保証あり後継者保証なし (%)	保証なし (%)	平成29年度	37.0%	34.6%	18.6%	9.9%	平成30年度	18.2%	41.9%	29.3%	10.5%	令和元年度	12.9%	41.5%	35.4%	10.2%
年度	割合 (%)																																		
27年度	12.2%																																		
28年度	14.4%																																		
29年度	16.5%																																		
30年度	19.1%																																		
令和元年度	21.4%																																		
全体平均	19.1%																																		
年度	二重徴求 (%)	前経営者保証なし後継者保証あり (%)	前経営者保証あり後継者保証なし (%)	保証なし (%)																															
平成29年度	37.0%	34.6%	18.6%	9.9%																															
平成30年度	18.2%	41.9%	29.3%	10.5%																															
令和元年度	12.9%	41.5%	35.4%	10.2%																															



経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry



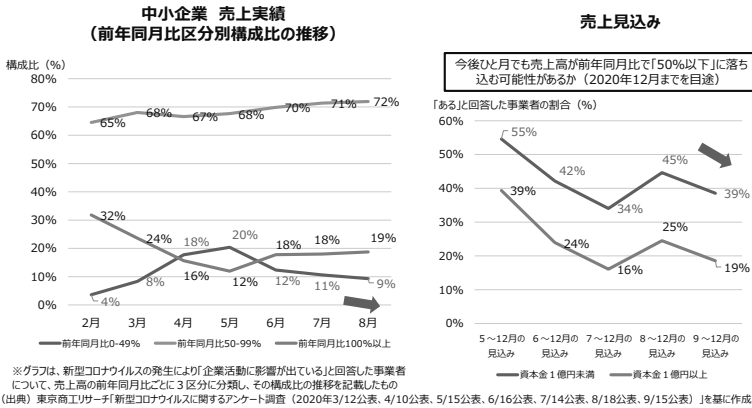
中小企業金融行政と事業承継支援の課題

2020年10月19日
中小企業庁金融課長
貴田 仁郎

1. 新型コロナウイルスによる影響と資金繰り支援

中小企業の売上実績・売上見込み

- 中小企業の売上実績は、前年同月比を下回る企業が約8割と、**依然として厳しい状況が続いているものの、改善の兆しあり。**
- 売上高が前年同月比で「50%以下」に落ち込む可能性がある」と回答した企業の割合は、減少傾向にある。



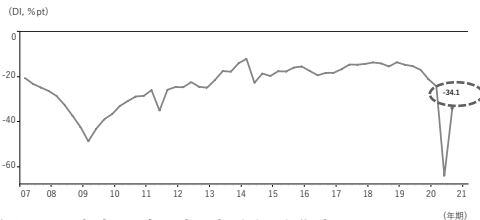
2

中小企業の景況感

- 新型コロナウイルス感染症の影響により、中小企業の景況感は急激に悪化。
- 足元では、持ち直しの動きも見られるが、依然厳しい状況。

①「中小企業景況調査」(中企庁・中小機構)

- 2020年7-9月期の業況判断DIは、▲34.1(前期差30.0ポイント増)、7期ぶりにマイナス幅が縮小。



②「商工会議所LOBO調査(2020年9月)」(日本商工会議所)

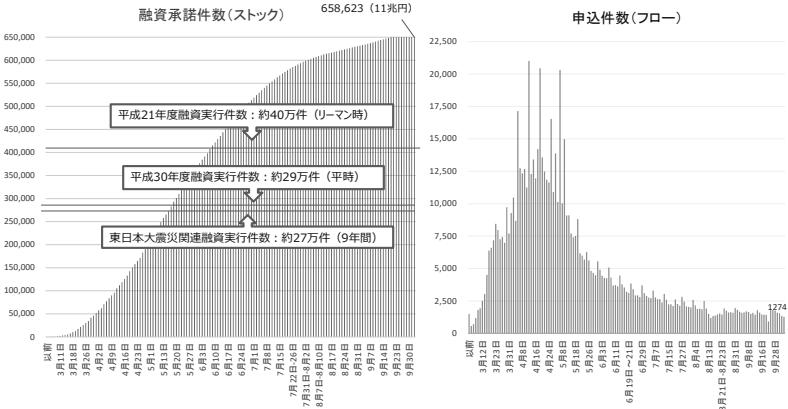
- 業況DIは、持ち直しの動きも、力強さを欠く。先行きは慎重な見方が続くも、政府の支援策による回復に期待する声が多い。

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10~12月(見直し)
業況DI(全産業)	▲26.8	▲32.6	▲49.0	▲60.4	▲65.8	▲62.8	▲59.3	▲59.0	▲56.5	▲44.0
前月比	↗	↘	↘	↘	↘	↗	↗	↗	↗	↗

3

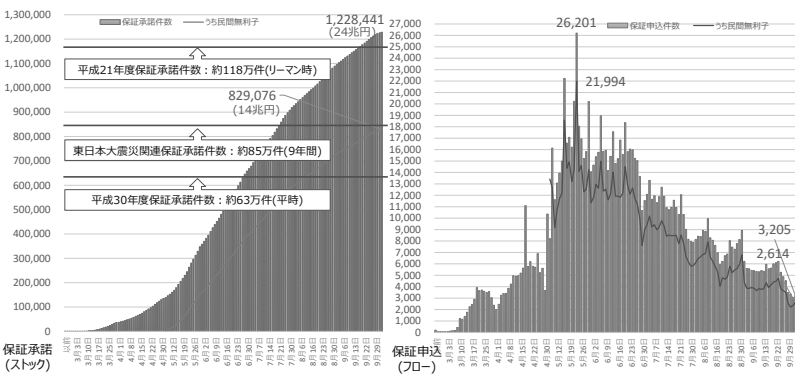
日本政策金融公庫の融資申込・承諾件数の推移 (10月4日時点)

- 日本公庫は、最大20,000件 (4/13) を超える融資申込みを受けていたが現在は1,500件前後で推移



信用保証協会の申込・承諾件数の推移 (10月4日時点)

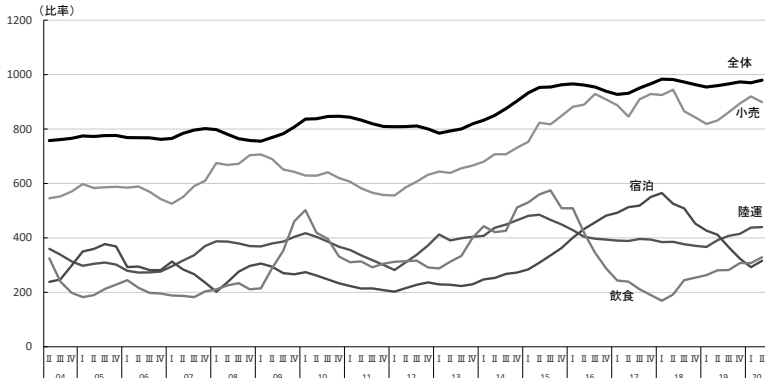
- 信用保証協会は、1月29日～10月4日までに約123万件的保証を承諾。日次の受付件数は、約26,000件 (5/24) がピーク。その後、徐々に減少し現在は約3,000件程度で推移。
- 民間金融機関による無利子融資は、5月1日～10月4日までに約83万件的の保証を承諾。日次の受付件数は約22,000件 (5/24) がピーク。その後徐々に減少し現在は3,000件弱で推移。



中小企業の手元流動性

- 足下、手元流動性（（現預金＋受取手形＋売掛金）/固定費）は、現預金の増加等により若干改善。

手元流動性の推移

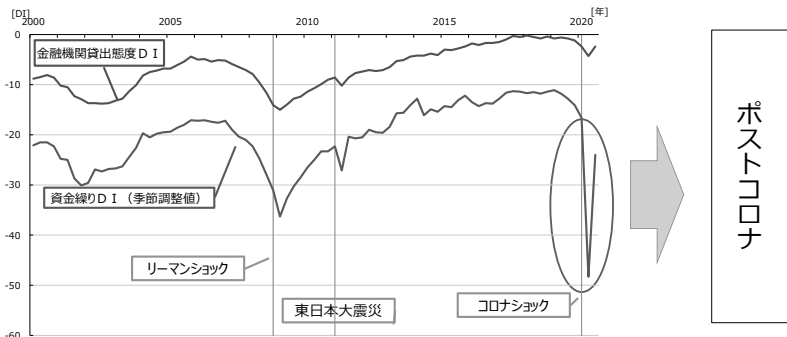


（出展）財務省「法人企業統計（季報）」より、資本金1000万円以上1億円未満企業。それぞれ、分子・分母について4四半期後方移動平均をとっている。
 手元流動性 = (現預金 + 受取手形 + 売掛金) / (人件費 + 支払利息等) × 100

6

資金繰りDIと金融機関貸出態度DI

- 資金繰りDIはリーマンショック時よりも悪化。足元ではマイナス幅が縮小。
- 2020年7-9月期の資金繰りDIは、▲24.0（前期差24.3ポイント増）となり、6期ぶりにマイナス幅が縮小。



※資金繰りDI：「好転」-「悪化」の企業割合。
 （前期比季節調整値）
 金融機関貸出態度DI：「容易」-「困難」の企業割合。
 （前期比季節調整値）

調査時点：2020年9月1日時点
 調査方法：原則として、全国の商工会、商工会議所の経営指導員、および中小企業団体中央会の情報連絡員が訪問面接し、聞き取りによって実施。
 調査対象：中小企業基本法に定義する、全国の中小企業18,993社
 業種構成：製造業4,879社、建設業2,550社、卸売業1,285社、小売業5,032社、サービス業5,337社
 有効回答企業数：18,230社（96.5%）

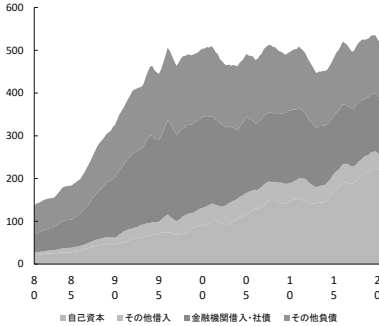
（資料）第161回中小企業状況調査（2020年7-9月期）、中小企業基盤整備機構、令和2年9月

7

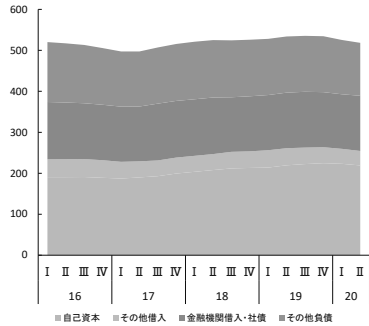
中小企業の資金調達構造（全体）

- 長期で資金調達構造をみると、90年代後半以降、借入比率を大きく減らし、自己資本を大幅に積み増しているトレンド。
- 足下では、新型コロナの影響で自己資本は頭打ちとなる一方、金融機関借入は微増。

（兆円） 業種全体の長期トレンド



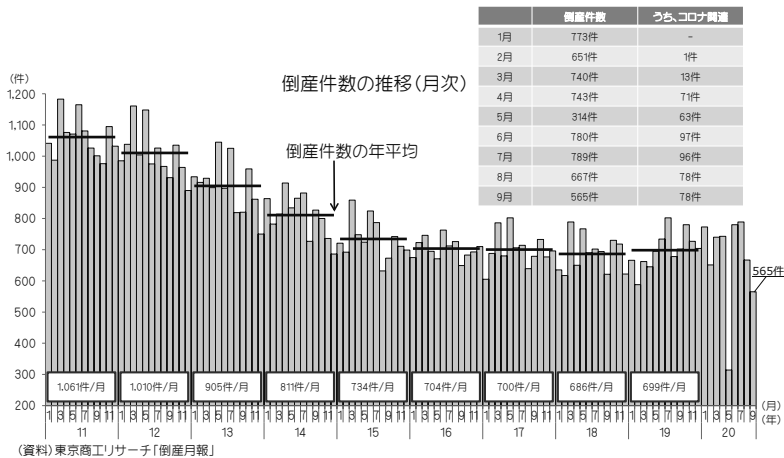
業種全体足下



（出典）財務省「法人企業統計（季報）」より、資本金1000万円以上1億円未満企業。それぞれ、4 四半期後方移動平均をとっている。

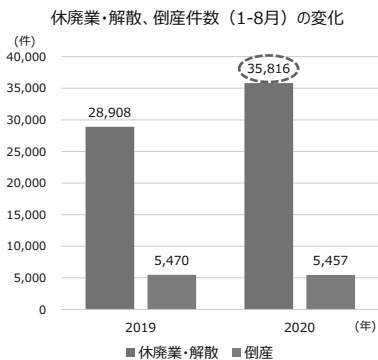
企業の倒産件数

政府や金融機関の資金繰り支援策に加え、裁判所の一部業務縮小などといった抑制要因も働き、2020年度上半期（4-9月期）の倒産件数は、過去30年間で最少を記録。

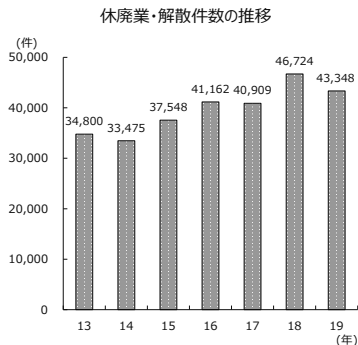


企業の休廃業・解散の状況（2020年1-8月）

- 2020年1-8月に休廃業・解散した企業は35,816件（前年同期比23.9%増）。
- このペースが続くと年間53,000件を突破し、最多だった2018年（46,724件）を大幅に上回る可能性。



資料：東京商工リサーチ「休廃業・解散企業」動向調査」



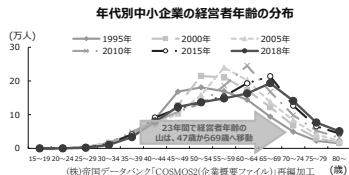
10

2. 中小企業の事業承継

中小企業の事業承継は喫緊の課題

- 2025年までに、70歳（平均引退年齢）を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、うち約半数の127万（日本企業全体の1/3）が後継者未定。
- 現状を放置すると、中小企業の廃業の急増により、2025年までの累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性。特に地方において、事業承継問題は深刻。

※2025年までに経営者が70歳を超える法人の31%、個人事業者の65%が廃業すると推定。雇用者は2009年から2014年までの間に廃業した中小企業で雇用されていた従業員数の平均値(5,13人)、付加価値は2011年度における法人・個人事業主あたりの付加価値をそれぞれ使用(法人:6,065万円、個人:536万円)



- 事業承継問題の解決なくして、地方経済の再生・持続的発展なし。

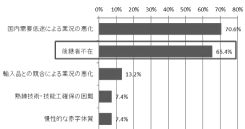
地方において経営者の高齢化は深刻
60歳以上の経営者割合（法人）

1 秋田県	86.7%
2 鳥取県	82.8%
3 佐賀県	80.9%
4 北海道	80.3%
5 茨城県	58.9%



東京商工リサーチのデータを再編・加工
※3年以上財務情報があり、黒字の企業におけるデータ

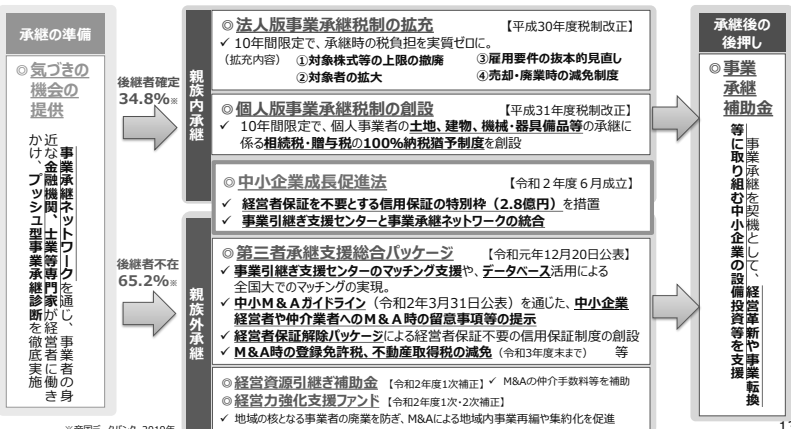
全国の産地において後継者不在による倒産・廃業が増
産地における倒産・廃業の理由（複数回答）



日本総研株式会社委託調査
※全国578の産地を対象にし、283の産地(西陣織 益子焼、川口餅物等)からの回答を元に調査。 12

事業承継支援策の全体像

- 事業承継の重要性に対する「気づき」の機会の提供や、事業承継税制、マッチング支援、承継後の新たな挑戦への支援により円滑な事業承継を後押し。
- 承継前から承継後まで、各ステップに応じた切れ目のない事業承継支援策を、10年程度で集中して実施。

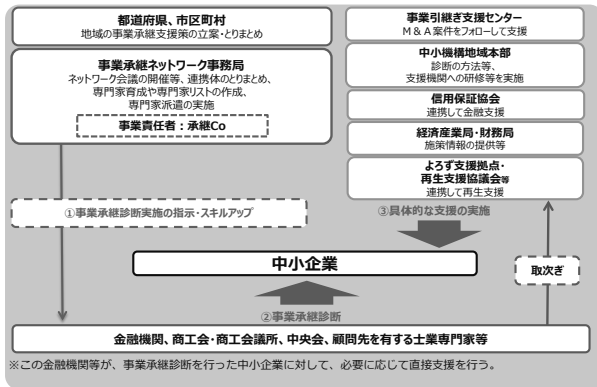


3. 「気付き」の機会の提供

事業承継ネットワークの概要

- 早期・計画的な事業承継の準備に対する経営者の「気付き」を促すため、都道府県単位で、商工会・商工会議所、金融機関等の身近な支援機関から構成される「事業承継ネットワーク」を構築する事業を平成29年度から開始。
- 「フッシュ型」の「事業承継診断」により、経営者の事業承継に係る悩み、課題、ニーズを掘り起こし、適切な支援機関に取り次ぐとともに、必要に応じて地域の専門家による支援も実施。

構成メンバーと支援スキーム



事業承継ネットワークの実施状況

- 令和元年度は、平成30年度から引き続き、**47都道府県**でネットワークを構成。（独自で取り組む東京都を含む。）
- **168,629件（速報値）の事業承継診断を実施した。**（独自で取り組む東京都を除く。）

地域事務局	診断件数 計	参画 機関数
公益財団法人北海道中小企業総合支援センター	8,325	286
公益財団法人21あむの産業総合支援センター	1,898	29
盛岡商工会議所	1,253	27
公益財団法人みやぎ産業振興機構	2,004	109
秋田県商工会連合会	1,182	46
公益財団法人山形県企業振興公社	1,530	57
公益財団法人福島県産業振興センター	1,032	136
水戸商工会議所	6,701	35
宇都宮商工会議所	2,987	126
公益財団法人群馬県産業支援機構	7,122	122
さいたま商工会議所	10,053	93
千葉商工会議所	5,805	108
公益財団法人神奈川産業振興センター	9,443	117
公益財団法人ししがた産業創造機構	4,451	167
公益財団法人富山県新世紀産業機構	2,220	73
公益財団法人石川県産業創出支援機構	2,809	82
公益財団法人ふくい産業支援センター	1,648	66
公益財団法人やまなし産業支援機構	3,502	21
公益財団法人長野県中小企業振興センター	3,927	136
岐阜県商工会連合会	4,025	131
静岡商工会議所・公益財団法人静岡県産業振興財団	6,700	89
公益財団法人あいち産業振興機構	6,766	151
公益財団法人三重県産業支援センター	3,050	30
大津商工会議所	1,943	45
公益財団法人京都産業21	2,079	37
公益財団法人大阪産業局	16,510	126

地域事務局	診断件数 計	参画 機関数
公益財団法人ひょうご産業活性化センター	6,325	85
公益財団法人 奈良県地域産業振興センター	1,445	73
和歌山商工会議所	1,168	59
公益財団法人鳥取県産業振興機構	1,274	16
松江商工会議所	1,589	97
公益財団法人岡山県産業振興財団	4,113	91
広島商工会議所	2,750	126
公益財団法人やまぐち産業振興財団	1,317	60
徳島商工会議所	1,604	53
公益財団法人かがわ産業支援財団	2,287	36
公益財団法人又ひめ産業振興財団	1,808	44
高知商工会議所	1,083	32
福岡商工会議所	7,173	169
佐賀商工会議所	3,981	73
長崎商工会議所	1,314	149
熊本商工会議所	1,721	34
大分県商工会連合会	3,811	36
宮崎商工会議所	2,237	66
公益財団法人かごしま産業支援センター	1,523	30
那覇商工会議所	1,141	21
事務局 計	168,629	3,795

16

4. 親族内承継支援

法人版事業承継税制の抜本拡充

- 事業承継の際の贈与税・相続税の納税を猶予する「**法人版事業承継税制**」を、**抜本的に拡充**。

※2018年4月1日から2023年3月31日までに特例承継計画を提出し、2018年1月1日から2027年12月31日までに実際に承継を行う者が対象。

◆ 税制適用の入り口要件を緩和 ～事業承継に係る負担を最小化～

改正前

- 納税猶予の対象になる株式数には**2/3の上限**があり、相続税の**猶予割合は80%**。後継者は事業承継時に多額の贈与税・相続税を納税することがある。
- 税制の対象となるのは、**一人の先代経営者から一人の後継者**へ贈与・相続される場合のみ。

改正後

- 対象株式数の**上限を撤廃**し全株式を適用可能に。また、**納税猶予割合も100%に拡大**することで、承継時の税負担ゼロに。
- 親族外を含む**複数の株主**から、**代表者である後継者（最大3人）**への承継も対象に。中小企業経営の実状に合わせた、多様な事業承継を支援。

◆ 税制適用後のリスクを軽減 ～将来不安を軽減し税制を利用しやすく～

改正前

- 税制の適用後、**5年間で平均8割以上**の雇用を維持できなければ猶予打ち切り。人手不足の中、雇用要件は中小企業にとって大きな負担。
- 後継者が自主廃業や売却を行う際、経営環境の変化により株価が下落した場合でも、**承継時の株価を基に贈与・相続税が課税される**ため、過大な税負担が生じうる。

改正後

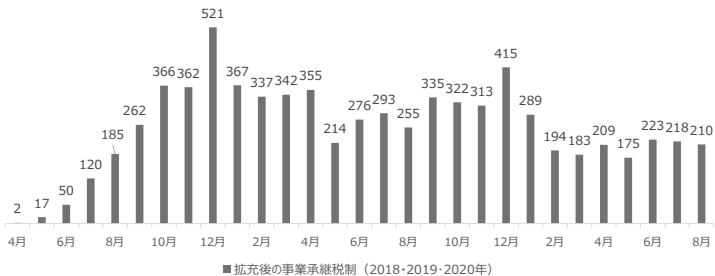
- 5年間で平均8割以上の雇用要件を**未達成の場合でも、猶予を継続可能**に（経営悪化等が理由の場合、認定支援機関の指導助言が必要）。
- **売却額や廃業時の評価額を基に納税額を計算し**、承継時の株価を基に計算された納税額との差額を減免。経営環境の変化による将来の不安を軽減。

※以上のほか、相続時精算課税制度の適用範囲の拡大及び所要の措置を講じる。

18

法人版事業承継税制の申請件数

- **拡充前**は、11年間（2008年度～2018年度）で**2,500件の利用**だったが、
- **拡充後**は、2018年4月～2020年8月までの29ヶ月間で、**7,410件**の申請がなされている。



19

個人版事業承継税制の概要

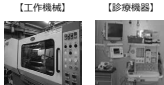
- 個人事業者の事業承継を促進するため、10年間限定で、多様な事業用資産の承継に係る相続税・贈与税を100%納税猶予する「個人版事業承継税制」を創設。

概要

① 多様な事業用資産が対象

事業を行うために必要な多様な事業用資産が対象

- 土地・建物（土地は400㎡、建物は800㎡まで）
- 機械・器具備品
（例）工作機械・パワショベル・診療機器 等
- 車両・運搬具
- 生物（乳牛等、果樹等）
- 無形償却資産（特許権等）



② 相続税だけでなく贈与税も対象

生前贈与による早期の事業承継準備を支援

③ 納税額の全額（100%）が納税猶予

後継者の承継時の現金負担をゼロに

④ 10年間の時限措置

2019年1月1日～2028年12月31日の間に行われる相続・贈与が対象

- 注1：制度を活用するためには、①経営承継円滑化法に基づく認定が必要
②2019年度から5年以内に、予め承継計画を提出することが必要
- 注2：既存の事業用小規模宅地特例との選択制

20

（参考）小規模宅地等の課税価格の計算の特例

- 一定の宅地等を相続した場合には、その宅地等について、相続税の課税価格に算入すべき価額の計算上、相続税の課税価格から一定の割合を減額する制度。

概要

【適用期間：期限の定めなし】

宅地等		減額される割合	適用対象限度面積
被相続人等の事業の用に供されていた宅地等	特定事業用（貸付事業以外）	80%	400㎡
	特定同族会社事業用	80%	400㎡
	貸付事業用	50%	200㎡
特定居住用		80%	330㎡

①「居住用宅地」を相続で取得した場合

②「事業用宅地」を相続で取得した場合



・居住用（上限330㎡まで）
→ 80%減額

【要件】同居親族が取得し申告期限まで居住 等



・事業用（上限400㎡まで）
→ 80%減額

【要件】相続税申告期限までの事業承継 等

①居住用宅地、②事業用宅地は併用可能 → 最大730㎡まで適用可能

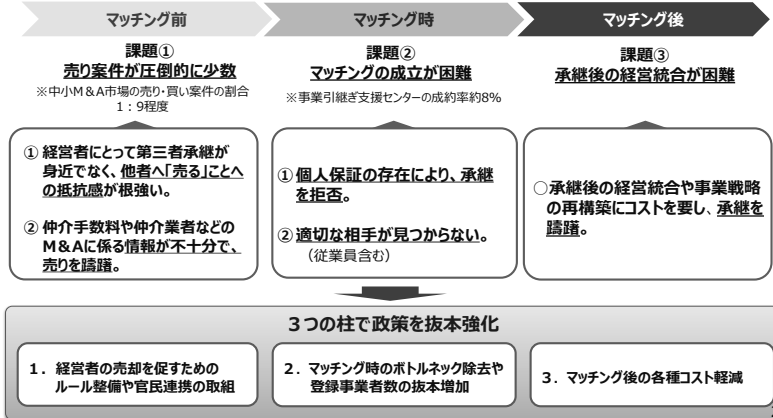
※平成31年度より取得した事業用宅地については、相続開始前3年以内に事業の用に供された宅地等は対象外。
ただし、当該宅地等 の上で事業の用に供されている減価償却資産の価額が、当該宅地等の相続時の価額の15%以上である場合を除く。

21

5. 第三者承継支援

第三者承継における課題と対応の方向性

- 現在、中小企業のM&Aは年間4,000件弱に留まり、潜在的な後継者不在の中小企業の数（127万者）からして不十分。
- その背景として、以下3つの課題が存在。それぞれで抜本的な対策が必要。



黒字廃業を回避するための第三者承継支援総合パッケージ（10年間の集中実施）

- 10年間で60万者（6万者/年×10年）の**第三者承継の実現**を目指す。
- 技術・雇用等の中小企業の経営資源を、次世代の意欲ある経営者に**承継・集約**。

1. 経営者の売却を促すためのルール整備や官民連携の取組

- (1) 「事業引継ぎガイドライン」を改訂し、経営者が適正な仲介業者・手数料水準を見極めるための指針を整備。第三者承継を経営者の身近な選択肢とする。
- (2) 事業引継ぎ支援センターの無料相談体制を抜本強化し、経営者が気軽に相談できる第三者承継の駆け込み寺に。

2. マッチング時のボトルネック除去や登録事業者数の抜本増加

- (1) 「経営者保証ガイドライン」の特例策定により、個人保証の二重取りを原則禁止。
- (2) 「事業引継ぎ支援データベース」を民間事業者にも開放し、スマホのアプリを活用したマッチングなど、簡便なしくみを提供。

3. マッチング後の各種コスト軽減

- 新社長就任に向けた後継者の教育支援や、事業の選択と集中を促す補助金の創設をはじめ、予算・税・金融支援を充実。

24

中小M&Aガイドラインの策定

- M&A業者の数は年々増加（※）しているが、中小企業にとって、適切なM&A支援の判別が困難であり、M&Aを躊躇する原因の1つとなっている。※ 2009年 177社→2019年 313社（レコデータ）
- 中小M&Aガイドラインにより、M&Aの基本的な事項や手数料の目安を示すとともに、M&A業者等に対して、適切なM&Aのための行動指針を提示する。

中小企業がM&Aを躊躇する要因

① M&Aに関する知見がなく、進め方が分からない

② M&A業務の手数料等の目安が見極めにくい

③ M&A支援に対する不信任感

中小M&Aガイドライン

後継者不在の中小企業向けの手引き

- ◆ 約20の中小M&A事例を提示し、M&Aを中小企業にとってより身近なものに。
- ◆ 中小M&Aのプロセスごとに確認すべき事項や、適切な契約書のひな形を提示。
- ◆ ① 仲介手数料（着手金/月額報酬/中間金/成功報酬）の考え方や、具体的な事例の提示により、手数料を客観的に判断する基準を示す。
- ◆ ② 支援内容に関するセカンド・オピニオンを推奨。

支援機関向けの基本事項

- ◆ 支援機関の基本姿勢として、事業者の利益の最大化と支援機関同士の連携の重要性を提示。
- ◆ ③ M&A専門業者に対しては、適正な業務遂行のため、
① 売り手と買い手双方の1者による仲介は「利益相反」となり得る旨明記し、不利益情報（両者から手数料を徴収している等）の開示の徹底等、そのリスクを最小化する措置を講じる
② 他のM&A支援機関へのセカンドオピニオンを求めることを許容する契約とする
③ 契約期間終了後も手数料を取得する契約（テール条項）を限定的な運用とする といった行動指針を策定
- ◆ 金融機関、土業等専門家、商工団体、プラットフォームに対し、求められる具体的な支援内容や留意点を提示。

25

中小M&Aガイドラインの周知

- 事業引継ぎ支援センター・センターの登録機関へのガイドライン遵守を義務付けるほか、その他の中小M&A支援に関わる幅広い機関にも遵守を求める。
- さらに、わかりやすいハンドブックを作成し、セミナーなどを通じた普及・広報も進めていく。

○関係機関

○ハンドブックのイメージ (旧ガイドライン)

ガイドライン
遵守を
義務付け

- ◆ **事業引継ぎ支援センター <全国48か所>**
 - ✓ 全国48か所の中小M & A相談窓口（商工会議所等が運営）
- ◆ **センターの登録機関 <全496機関>**
 - ✓ センターの相談案件のうち、民間で対応可能な案件に対応する機関
 - ✓ 地域金融機関（280機関）や、仲介業者等（216機関）が登録されている。
- ◆ **その他の関係機関**
 - ✓ 上記登録機関以外のM & A専門業者・金融機関、M & Aプラットフォームをはじめとした、中小M & A支援に関わる者



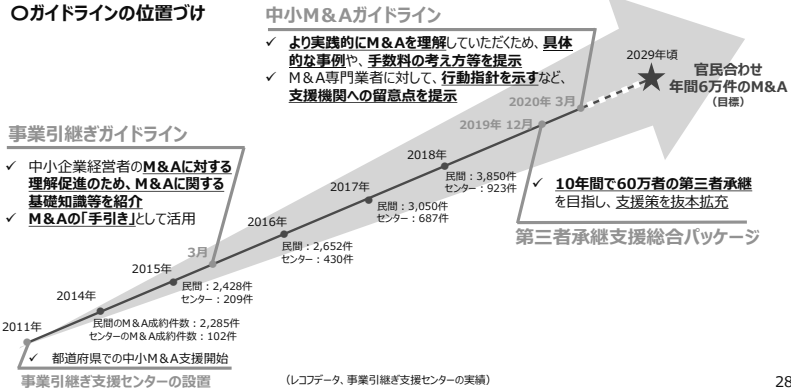
(参考①) M&Aに際して苦勞した中小企業経営者の声

会社概要		苦勞した点
売り手事例	製造業 <九州> 従業員数：約80名	<ul style="list-style-type: none"> ● 後継者不在に危機感を持ち、取引銀行にM&Aについて相談。銀行から、事業承継の専門チームが派遣され、他県の同業他社と交渉を進めることになった。 ● 交渉完了直前に、銀行から想定を上回る手数料を請求された。最終的には、請求額の半額で折り合い、破談は逃れたが、経営者は、「手数料負担が増え」として、M&Aを躊躇する企業があるのではないかと不安視している。
	製造・販売業 <東北> 従業員数：約40名	<ul style="list-style-type: none"> ● 後継者不在だったが、父が総じて事業を存続させるため、M & A専門業者へ相談。業者から示された企業価値は、明らかに低く、自社の正当な価値がわからないまま、プロセスが進んでしまった。業者は、効率性を最優先しているように感じた。 ● デューデリジャンス（DD）に基づいた正式な譲渡価格は、当初から大幅な減額だった。会計上の処理の問題要因になっていたのは納得できたが、工場の敷地や建物等の評価までもが下げられていた。不満を伝えたと、「評価に反論する場合は、最悪、損害賠償請求を受ける可能性がある」と言われ、泣く泣く契約書にサインすることになった。
	卸売販売業 <関東> 売上高：約80億円 従業員数：約100名	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧問税理士と会計士の支援の元で同業他社をM&Aにより取得したが、M&A後に、交渉の過程で明らかにならなかった設備の買換えが必要なことが発覚。思わぬ負担となった。 ● 一番大きな問題は、譲渡企業から必要な資料が出てこないことだった。M&Aを実行するには法務/財務/税務/労務等のDDが必要だが、資料がなければチェックのしようがない。経営者のM&Aへの理解不足を実感した。
買い手事例	製造業 <九州> 売上高：約60億円 従業員数：約300名	<ul style="list-style-type: none"> ● いくつかのM&A専門業者と相談したが、条件面で話がまとまらず、時間を要した。 ● M&A後に、譲渡企業の売上の大半が期待していた事業によるものと異なることが判明。M&A専門業者に、DDの過程で譲渡企業の事業内容を把握できなかったか聞いてみると、聞かれなかったから答えなかった、と回答された。 ● M&A専門業者と密にコミュニケーションを取り、自社の主張を確実に伝えないとM&Aは上手くいかないと実感した。
	電気通信業 <関東> 売上高：約100億円 従業員数：約400名	<ul style="list-style-type: none"> ● M&A専門業者のデータベースに掲載されていた同業他社の事業を一部譲受。M&A後に、取得した事業のライセンス更新が必要なソフトの存在が明らかになるなど、更新料等が相当かかった。この点はDDで判明しなかった。 ● M&A後に、債権債務関係について、金融機関との調整も発生したが、この局面ではM&A専門業者は何も動かなかった。契約書にも、M&A後のことは関与しないと書いてあり、支援機関の役割についても、よく理解しておくことが必要だと思つた。

(参考②) ガイドライン改訂の経緯

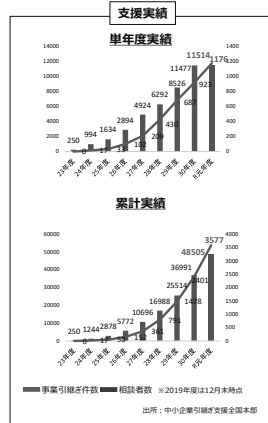
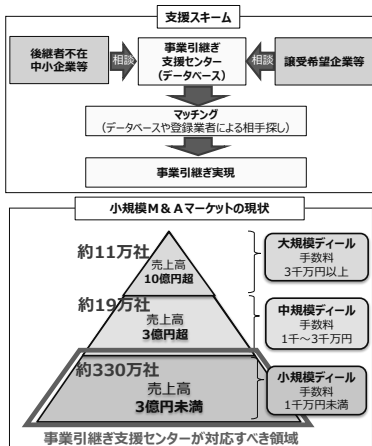
- 「事業引継ぎガイドライン」の公表から約5年が経過する中で、中小企業のM&Aは着実に進展しつつあるが、未だ第三者に「売る」ことを躊躇している中小企業経営者は数多く存在。
- このため、同ガイドラインを全面改訂し、「中小M&Aガイドライン」を策定することで、中小企業のM&Aの更なる促進を図る。

○ガイドラインの位置づけ



事業引継ぎ支援センターの概要

- 後継者不在の中小企業のマッチング支援を行う「事業引継ぎ支援センター」を全国47都道府県に設置。
- 平成23年の発足以来、年々実績を上げ、相談件数は4万件を突破し、約3千件の事業引継ぎを実現。



「事業引継ぎ支援センター」の取組成果

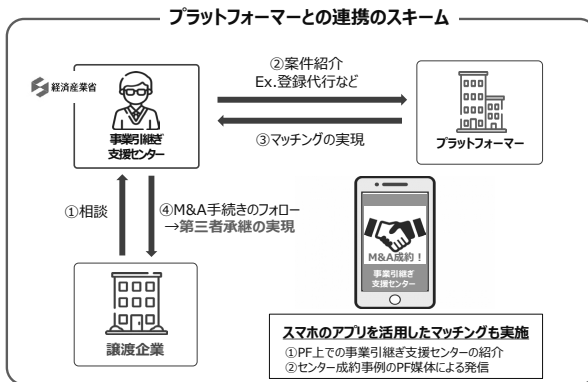
中小企業のM&Aに関する全国大のデータベースの構築

- 第三者による事業承継を促進するため、事業引継ぎ支援センターでは相談案件をデータベース化し、各センターにおける**広域マッチング**に取り組んでいる。
- 令和元年9月からデータベースを**抜本拡充**し、事業引継ぎ支援センターのみならず、①**金融機関、税理士、M&A仲介業者**等の民間事業者や、②**事業者情報を持つ政府系機関**（政策金融公庫、JETRO等）も案件の閲覧・登録を可能にし、海外含め**全国大の良質なデータベースを構築している**。民間の**プラットフォームとの連携**も検討中。



民間プラットフォームとの連携による事業承継機運の醸成

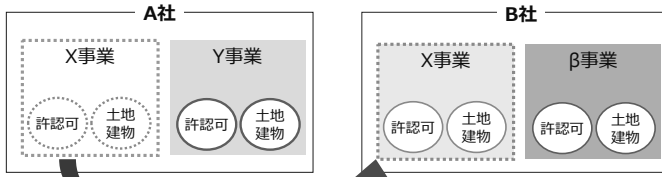
- 事業引継ぎ支援センターと民間プラットフォームが連携したプロジェクトを実施。
- プラットフォーマーの顧客層や強みを踏まえ、事業引継ぎ支援センターの相談者を紹介し、マッチング後のフォローを双方で実施。事業承継の機運を全国的に広め、身近な形での仲介を推進。



機運醸成
環境整備
の円滑化
取組支援

中小企業の再編・統合等に係る税負担の軽減措置等

- 第三者承継（合併・会社分割・事業譲渡）に伴い不動産の権利移転が生じる場合に、登録免許税・不動産取得税を軽減。（令和3年度末まで延長）
- さらに、許認可承継の特例も措置し、承継後の負担を軽減。



- ①登録免許税・不動産取得税の軽減
 <登録免許税>
 2.0% (通常) ⇒ 0.4% (特例)
 <不動産取得税>
 不動産価格の1/6に相当する額を課税標準から控除
- ②許認可承継の特例
 <対象業種>
 ・旅館業・建設業・火薬類製造業・火薬類販売業
 ・一般旅客自動車運送事業 ・一般貨物自動車運送事業
 ・一般ガス導管事業

(注)
 ・B社は、中小企業等経営強化法の「経営方向上計画」の認定を受けることが必要。
 ・A社、B社ともに個人事業者を含む。
 ・A社は後継者種の事業者であることが必要。
 ・B社は、A社と資本関係、親族関係等がない事業者に限る。
 ・軽減率は方式により異なる（0.4%になるのは会社分割の場合）

共通事項
 ・事業譲渡
 ・合併
 ・会社分割
 ・M&A
 ・買収後の
 取組支援

経営資源引継ぎ補助金

令和2年度補正予算

- 新型コロナウイルスの影響下にあっても、中小企業の貴重な経営資源や、雇用・技術を次世代へ引き継ぎ、地域のサプライチェーンを維持するため、中小企業の第三者承継時の負担である、M&A専門家等、士業専門家等の活用に係る費用（仲介手数料・デューデリジェンス費用、企業概要書作成費用等）を補助する。
- また、経営資源の一部を引き継ぐ場合においては、譲渡側の廃業費用を補助する。

I型 買い手支援型

買い手の経営資源の引継ぎを補助



事業再編・事業統合による経営資源の引継ぎ※

専門家報酬

補助対象経費：謝金、旅費、外注費、委託費、システム利用料

II型 売り手支援型

売り手の経営資源の引継ぎ及び引継ぎ後の廃業費用の補助



既存事業の廃業

専門家報酬

補助対象経費：謝金、旅費、外注費、委託費、システム利用料
 （廃業費用）廃業登記費、在庫処分費、解体費、原状回復費

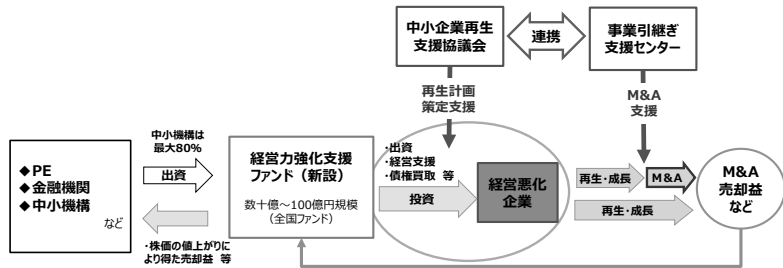
※売り手のみ・買い手のみが申請し、補助を受けることも可能。

タイプ	補助率	補助下限額	補助上限額
買い手支援型 (I型)	補助対象経費の 3分の2以内	50万円	①経営資源の引継ぎを促すための支援 100万円
			②経営資源の引継ぎを実現させるための支援 200万円
売り手支援型 (II型)	補助対象経費の 3分の2以内	50万円	①経営資源の引継ぎを促すための支援 100万円
			②経営資源の引継ぎを実現させるための支援 650万円※

※廃業費用を活用しない場合の補助上限額は200万円とする。

中小企業経営力強化支援ファンド

- 新たな官民連携のファンドを創設し、地域の核となる中規模な事業者に対して、再生とM&Aの両面からの支援を強化する。
- 既存の再生ファンド（地域限定あり）では、1件当たりの投資金額が小さく、地域の核となる中規模な事業者への出資が困難。民間の投資余力が減退し、想定リターンも下がる中、コロナウィルスの影響により経営が悪化した地域の核となる企業の倒産・廃業を防ぐためには、新たなファンドの創設が不可欠。
- 新ファンドでは、事業引継ぎ支援センターによるM&A支援、再生支援協議会によるファンドを活用した再生計画策定支援も活用し、経営力の強化とその後の成長（M&A・再生双方あり）を全面サポートする。



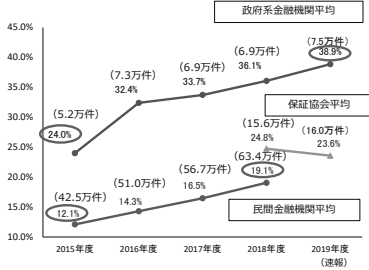
6. 事業承継時の経営者保証解除

経営者保証解除～これまでの取組～

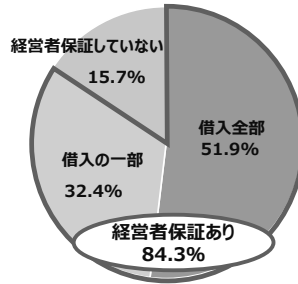
- 2014年2月に「経営者保証に関するガイドライン」（事務局:全銀協、日商）を施行。
- 第4項（1）に定める3要件：「①法人と経営者との関係の明確な区分・分離」、「②財務基盤の強化」、「③財務状況の正確な把握、適時適切な情報開示等による経営の透明性確保」 ⇒無保証で融資を受けられる可能性あり。

経営者保証のない新規融資は徐々に増加。ただし、融資全体の約8割は経営者保証付き。

新規融資のうち経営者保証していない比率（金融庁、中企庁調べ）



融資を受ける際に経営者保証しているか
(平成30年度中小機構アンケート：有効回答10,280)



【課題】事業承継にとって経営者保証が大きな障害①

- 2025年までに平均引退年齢（70歳）を超える中小企業経営者（245万人）のうち、約半分（127万人）が後継者未定。
- 後継者候補はいるが承継を拒否しているケースの約7割が、経営者保証を理由に承継を拒否。

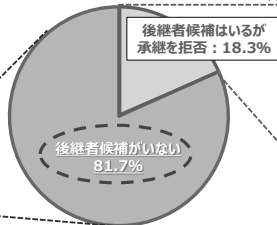
<2025年の中小企業経営者>
[全体：約381万人（平成28年度調査）]



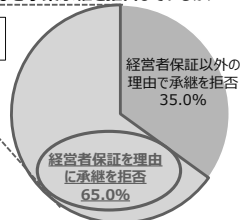
- 70歳以上経営者の約半分（127万人）が後継者未定。
- 廃業が急増すれば、2025年までに650万人の雇用と、22兆円のGDPが失われる可能性。

（資料）平成28年度総務省「個人企業経済調査」、平成28年度衛研データバンクの企業概要ファイルから推計

<後継者未定の理由>



<なぜ事業承継を拒否しているか>



（資料）平成30年度中小機構アンケート

事業承継にとって、残る課題は経営者保証

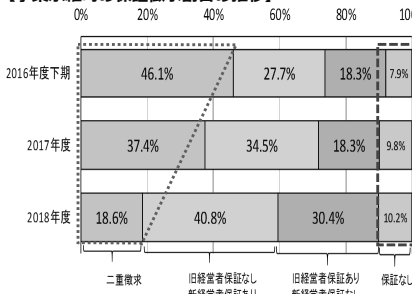
事業承継税制（実施済）
～相続税・贈与税の負担ゼロという異次元の措置～

- 2018年：法人向け事業承継税制拡充（拡充前11年間で）2,500件⇒（拡充後1年間で）2,900件
- 2019年：個人向け事業承継税制創設

【課題】事業承継にとって経営者保証が大きな障害②

- 旧経営者の保証を残し、新経営者（後継者）からも保証を取る「二重徴求」は2割弱。
- 新経営者（後継者）が保証を提供するケースは、「二重徴求」を含め、6割弱。
- 経営者保証によって、将来的に多額の債務を負う可能性があることが後継者確保のネックの一つとなっている。

【事業承継時の保証徴求割合の推移】



注) 上記は旧経営者が保証を提供している先における代表者交代手続きが行われた場合の件数を記載。
割合を記載。

(資料) 金融庁公表資料より中小企業作成

【中小企業の声】

①ガイドラインの要件明確化

- どのような条件が成就すれば、保証解除となるといった客観的で明確な基準が欲しい。(不動産業、従業員11~20名)
- 詳細な内容が書いてあるガイドブックがあれば、良い判断材料になる。(サービス業、従業員5名以下)

②金融機関の現場の対応

- ガイドラインが出来ても、各金融機関の現場には届いていない。取引行（民間）4行のうち、保証なしは1行のみで、銀行によっては、話も受け付けないところもある。(不動産業、従業員11~20名)
- 専門家と経営者とと一緒に金融機関に申し出・相談しないと、金融機関は具体的に検討してくれないと感じる。(製造業、従業員6~10名)

38

事業承継時の経営者保証解除に向けた総合的な対策

- 切れ目のない事業承継支援策を実施してきた中で、経営者保証が後継者候補確保のネック。
- 事業承継時に後継者の経営者保証を可能な限り解除していくため、金融機関と中小企業者の双方の取組を促す、総合的な対策を実施。

1. 政府関係機関が関わる融資の無保証化拡大

(1) 商工中金は、「経営者保証ガイドライン」の徹底により、一定の条件を満たす企業に対して「原則無保証化」

* 新規融資に占める無保証融資の割合は、現状の35%から大幅増加を見込む

【令和2年1月開始】

(2) 事業承継時に一定の要件の下で、経営者保証を不要とする新たな信用保証制度を創設。また、専門家による確認を受けた場合、保証料を軽減し、最大でゼロに（保証協会における管理に必要な費用の一部を除く）【令和2年4月開始】

2. 金融機関の取組を「見える化」、融資慣行改革へ

(3) ①事業承継に焦点を当てた「経営者保証ガイドライン」(2014年2月運用開始)の特例策定・施行

【令和元年12月策定・公表、令和2年4月運用開始】

* 年間約1万件の二重徴求、年間約2万件の後継者からの保証徴求案件が対象

* 旧経営者と後継者の二重徴求の原則禁止、保証設定時の事業承継への影響考慮等

② 経営者保証解除に向けた専門家による中小企業の磨き上げ支援（経理の透明性確保や財務内容の改善等）やガイドライン充足状況の確認【令和2年4月開始】

(4) 金融機関の経営者保証なし融資の実績等（KPI）を公表

民間銀行：2019年度下期分～
政府系金融機関：2018年度分～

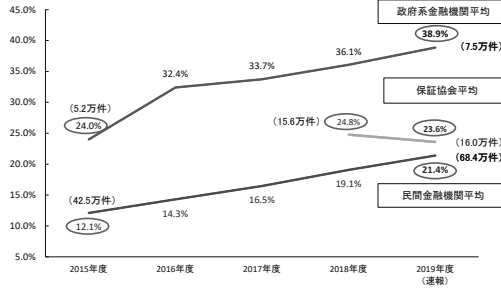
39

1. 商工中金は、新規融資を「原則無保証化」

【令和2年1月から開始】

- 「経営者保証ガイドライン」の徹底により、年間約3万件の融資について、原則無保証とする運用を開始済。
- 一定の条件を満たす企業に対して「原則無保証化」することで、現在40%程度の無保証割合が、大幅に増加することを見込む。

新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合（金融庁、中企庁調べ）



40

2. 事業承継時に経営者保証を不要とする新たな信用保証制度の創設

【令和2年4月から開始】

(令和元年12月23日(月)より事前相談受付開始 ※令和2年1月1日以降の事業承継企業も対象とする)

- 事業承継時に金融機関が自ら経営者保証を解除している割合は約10%。
- 金融機関による更なる経営者保証の解除を後押しするため、一定の要件(※1)を満たす企業について経営者保証を解除することを前提に、金融機関にとって使いやすい(※2)新たな信用保証制度を創設(=経営者保証解除に伴う金融機関のリスクを分担)。

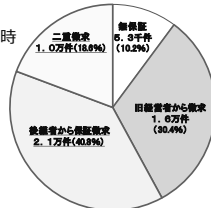
※1：①資産超過、②返済緩和債権なし、③一定の返済能力(EBITDA有利子負債倍率10倍以内)、④社外流出等なし

※2：原則として禁止している「既往のプロパー融資の信用保証への借換」を例外的に認める。

- また、企業が「経営者保証ガイドライン」の充足状況について各都道府県に置く専門家の確認を得た場合、保証料を大幅に引き下げ(=中小企業にも利用しやすい制度)。

- これにより、制度要件を満たせば、新・旧経営者双方の経営者保証なしに事業を引き継ぐことが可能に。

民間金融機関における事業承継時の経営者保証の再設定状況



(資料) 金融庁「経営者保証に関するガイドラインの活用実績」より作成
 ※件数は、2018年度データ記載
 ※旧経営者が保証を提供している先における代表者交代手続きが行われた場合のデータを記載

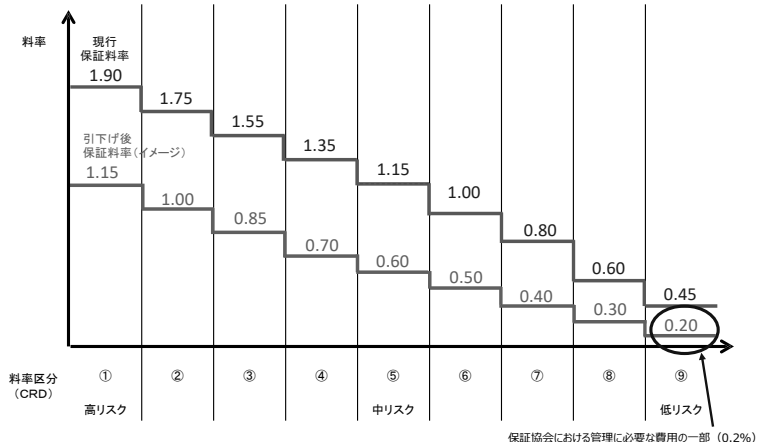
41

経営者保証を不要とする新たな信用保証制度（事業承継特別保証制度）	
名称	事業承継特別保証制度
申込人資格要件	次の（１）かつ（２）に該当する中小企業者 （１）３年以内に事業承継（＝代表者交代等）を予定する「事業承継計画」（※）を有する法人 又は令和２年１月１日から令和７年３月３１日までに事業承継を実施した法人であって、承継日から３年を経過していないもの ※信用保証協会所定の書式による計画書が必要 （２）次の①から④の全ての要件を満たすこと ①資産超過であること ②返済緩和中ではないこと ③EBITDA有利子負債倍率（（借入金・社債－現預金）÷（営業利益＋減価償却費））10倍以内 ④法人と経営者の分離がなされていること
申込方法	与信取引のある金融機関経由に限る
保証限度額等	2.8億円（うち無担保800万円） 責任共有制度（8割保証）の対象
保証期間	【一括返済の場合】1年以内、【分割返済の場合】10年以内（据置期間1年以内）
対象資金	事業承継時までに必要な事業資金 既存のプロパー借入金（保証人あり）の本制度による借り換えも可能 （ただし、令和2年1月1日から令和7年3月31日までに事業承継を実施した法人に対しては、事業承継前の借入金に係る借換資金に限る）
保証料率	0.45%～1.90% 【経営者保証コーディネーターによる確認を受けた場合、0.20%～1.15%に大幅軽減】

42

保証料率（9段階料率）イメージ

○2006年より、中小企業者の信用リスクを考慮した9段階の保証料率体系を導入している。新制度の料率は下記のとおり。



43

3. 事業承継に焦点を当てた「経営者保証ガイドライン」の特則策定・施行

【令和元年12月に策定・公表 → 令和2年4月から運用開始】

- 2014年に「経営者保証に関するガイドライン」を策定（※）。
（※）経営者保証ガイドライン研究会（事務局：全銀協・日商）が策定
- 事業承継に関する規定が不十分だったため、今般、事業承継に焦点を当てた特則を策定。
- 今回の特則では、新たに事業承継時について以下の考え方を明確化。

① 新旧経営者からの二重徴求の原則禁止（例外を4類型に限定列挙）。

② 後継者の経営者保証は、事業承継の阻害要因となることを考慮し、慎重に判断。
また、ガイドライン要件の多くを満たしていない場合でも、総合的な判断として、経営者保証を求めない対応ができないか、真摯かつ柔軟に検討。

③ 前経営者の経営者保証は、令和2年4月から改正民法で第三者保証の利用が制限されること等を踏まえて見直し。特に、経営権・支配権を有しない前経営者については、慎重に検討。

- 令和2年4月から運用開始。策定・公表日と同日付で金融庁・中小企業庁等から、金融機関等に対して、本特則に即した対応を行うよう要請文を発出。また、今後、遵守状況をモニタリングし、必要な指導を行う。

44

4. 経営者保証解除に向けた、専門家による中小企業支援等

【令和2年4月から開始】

経営者保証の解除を目指す中小企業に対して、専門家が3段階の支援を実施。

（ステップ1）経営者保証コーディネーターによる「経営者保証ガイドライン」充足状況等の確認（＝見える化）

→ 充足しているとの確認を受けた企業は、新たな信用保証制度の保証料を大幅軽減



（ステップ2）既存の公的支援施策を活用した「経理の透明性」「財務内容の強化」の支援（＝磨き上げ）

→ ガイドラインを充足していない企業に対する専門家による支援



（ステップ3）保証解除に向けて派遣専門家が金融機関との交渉支援（＝保証解除）

→ 金融機関との交渉に同席し、専門的アドバイスなどを実施

上記支援を行うため、各都道府県に「経営者保証コーディネーター」として専門家を新たに配置するとともに、各種支援策をフル活用。

45

令和2年度事業承継ネットワーク事務局（ブッシュ型事業承継支援高度化事業）一覧

都道府県	地域事務局	電話番号	都道府県	地域事務局	電話番号	都道府県	地域事務局	電話番号
北海道	分庁北海道中小企業総合支援センター	011-232-2012	青森県	分庁はちまもり産業総合支援センター	017-732-3030	岐阜県	徳川商工会議所	019-601-2116
宮城県	分庁みやぎ産業復興機構	022-722-2895	秋田県	秋田商工会議所	018-838-0535	山形県	分庁山形県企業振興公社	023-647-0664
福島県	分庁福島県産業復興センター	024-954-4182	茨城県	水戸商工会議所	029-297-1106	栃木県	宇都宮商工会議所	028-612-4338
群馬県	分庁群馬県産業支援機構	027-226-5995	埼玉県	さいたま商工会議所	048-045-0200	千葉県	千葉商工会議所	043-445-8205
東京都	(一社)東京都中小企業診断士協会	03-6226-4034	神奈川県	分庁神奈川産業振興センター	045-635-9107	新潟県	分庁にいがた産業創造機構	025-246-9255
富山県	分庁富山県新世紀産業機構	076-444-5605	石川県	分庁石川県産業振興支援機構	076-267-1244	福井県	分庁ふくい産業支援センター	0776-67-7422
山梨県	分庁やまが丘産業支援機構	055-243-1895	長野県	分庁長野県中小企業振興センター	026-227-8111	岐阜県	岐阜商工会議所	056-214-9723
静岡県	分庁静岡県産業復興財団 静岡商工会議所	054-254-4811 054-270-1881	愛知県	分庁あいち産業復興機構	052-589-2234	三重県	分庁三重県産業支援センター	059-228-3171
滋賀県	大津商工会議所	077-511-1505	京都府	分庁京都産業21	075-315-8897	大阪府	分庁大阪産業局	06-4768-7027
兵庫県	分庁ひょうご産業活性化センター	078-977-9123	奈良県	分庁奈良県地域産業振興センター	0742-93-4815	和歌山県	和歌山商工会議所	074-489-5221
鳥取県	分庁鳥取県産業復興機構	0857-20-0400	徳島県	松江商工会議所	0852-33-7481	岡山県	分庁岡山県産業復興財団	086-286-9626
広島県	広島商工会議所	082-555-9651	山口県	分庁やまぐち産業復興財団	083-962-6977	徳島県	徳島商工会議所	089-424-8722
香川県	分庁かがわ産業支援財団	087-803-7070	愛媛県	分庁えひめ産業復興財団	089-960-1127	高知県	高知商工会議所	089-551-5183
福岡県	福岡商工会議所	092-409-0022	佐賀県	佐賀商工会議所	0952-27-7071	長崎県	長崎商工会議所	095-801-0353
熊本県	熊本商工会議所	096-312-4190	大分県	大分商工会議所	097-535-7230	宮崎県	宮崎商工会議所	0985-72-5151
鹿児島県	分庁かごしま産業支援センター	099-219-8123	沖縄県	那覇商工会議所	098-880-0251			

※事業承継ネットワークの連携を深め、経営者にタイムリーな情報を提供する「事業承継ひらば」も開設しています。https://shoukei.jp/

事業承継時の経営者保証解除に向けた支援スキーム

経営者保証がネックで事業承継に課題を抱える中小企業

(ステップ1)

相談・支援申請

【相談受付/書類確認】事業承継ネットワーク事務局※

※令和元年度補正予算「ブッシュ型事業承継支援高度化事業委託先

経営者保証コーディネーターが、『事業承継時判断材料チェックシート』*に基づく確認を実施し、その結果に基づく今後の取組みをアドバイス

【チェック内容】経営者保証解除の可否の判断に資する情報の整理・見える化 *全国一律のチェックシートを作成

(ステップ2)

(ステップ3)

チェックシートをクリアできない場合

チェックシートをクリアした場合

(希望する場合には) 既存の支援制度を活用し、チェックシート充足に向けた改善計画策定*

本事業の派遣専門家*が支援の下、チェック結果、提出書類等を共有し金融機関と目線合わせを支援するとともに、その後の対応をアドバイス
*本事業で登録する派遣専門家の活用を検討

改善に取り組みのうえ、再度チェックへ

保証解除

保証解除不可

支援終了

※ 点線内は既存支援施策での対応を想定

必要に応じて

代替的な手法の検討

希望する場合

事業承継特別保証の活用
or コパナツ付き融資等

金融機関、事業者等が連携して
改善計画を策定し、取組み

「事業承継時判断材料チェックシート」

事業承継時判断材料チェックシート

企業名: _____ 所在地: _____

代表者名: _____ 代表者職: _____

業種: _____ 事業承継コーディネーター: _____

作成日: _____

必須事項	判断ポイント	回答欄(○/△/×)	回答欄(○/△/×)
事業承継計画書	1. 事業承継に関与する者の意思、関係性を整理する		
	2. 事業承継計画の目的、事業承継計画の進捗状況を把握する		
	3. 事業承継計画の進捗状況を把握する		
	4. 事業承継計画の進捗状況を把握する		
決算書	5. 決算書の作成状況を確認する		
	6. 決算書の作成状況を確認する		
	7. 決算書の作成状況を確認する		
	8. 決算書の作成状況を確認する		
財務書	9. 財務書の作成状況を確認する		
	10. 財務書の作成状況を確認する		
借入金状況	11. 借入金の状況を確認する		
	12. 借入金の状況を確認する		
保証書	13. 保証書の状況を確認する		
	14. 保証書の状況を確認する		
保証人	15. 保証人の状況を確認する		
	16. 保証人の状況を確認する		
保証料	17. 保証料の状況を確認する		
	18. 保証料の状況を確認する		
保証料	19. 保証料の状況を確認する		
	20. 保証料の状況を確認する		

※事業承継計画書、決算書、財務書の作成状況を確認する場合は、作成済みの資料を提出してください。

※判断ポイントの○は「問題なし」、△は「問題あり」、×は「問題あり」と判断した場合に記入してください。

※判断ポイントの○は「問題なし」、△は「問題あり」、×は「問題あり」と判断した場合に記入してください。

《経営者保証コーディネーターの確認内容》

- ① (金融機関が判断するのに必要な) 書類等(決算書、試算表、資金繰り表、(事業承継計画書))が整備されているか。
※説明ポイントの中で、追加で用意・確認すべき書類があれば、追加書類の確認。
- ② ガイドラインの3要件のうち、「法人と経営者の資産・経理の分離」を中心に、その状況を提出書類から確認(チェックシート右側の経保Co(経営者保証コーディネーター)使用欄に「○」、「×」記入)
- ③ キャッシュフロー等の財務状況等の「見える化」

《留意事項》

- ・本チェックシートは、金融機関が「経営者保証」に関するガイドラインに基づき、経営者保証の可否を判断をする上で、必要な資料・情報が整備されていることを中心に確認「見える化」するもの。
- ・経営者保証可否の最終的な判断は取引金融機関(「チェックシート」のクリア=「金融機関に保証解除を要要」という構図ではない)。

48

5. 金融機関の経営者保証なし融資の実績等(KPI)の公表

民間銀行【令和元年度下期分から公表開始】

- ・主要行・地域銀行における半年毎の自主公表を促進
- ・金融庁HPにて各行の実績の推移をとりまとめ、公表する予定

政府系金融機関の公表内容【平成30年度分から公表開始】

- ・新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合
- ・事業承継時における保証徴求対応に係る4類型の件数割合

「経営者保証に関するガイドライン」の活用実績

債権保証協会における「経営者保証に関するガイドライン」活用実績(令和元年度)

協会名	保証承継件数					代表者の交代時における対応								合計
	①無保証人で借入承認した件数	②借入保証承認した件数	③借入保証承認した件数(割合①②③)	④既存の保証人承認した件数	⑤ガイドラインに基づく保証人承認した件数	⑥既存の保証付き融資について旧経営者との保証契約を解除した件数		⑦既存の保証付き融資について旧経営者との保証契約を解除しなかった件数		⑧既存の保証付き融資について旧経営者との保証契約を解除した件数		⑨既存の保証付き融資について旧経営者との保証契約を解除しなかった件数		
						件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	
合計	160,630	671,583	23.9%	6,196	1,013	652	1.8%	11,508	22.5%	21,846	61.1%	1,594	4.5%	35,402
東京			15.2%				1.6%		28.7%		69.0%		0.9%	

(注)「代表者の交代時における対応」は、旧経営者が保証を提供している先において、代表者交代手続きが行われた場合の件数を記載。

(資料) 中小企業庁HPでの公表資料を加工 (令和2年6月30日公表)

49

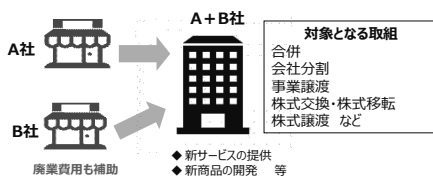
7. 承継後の取組への支援

50

事業承継補助金

- 第三者承継を契機に、**新たな取組に挑戦する事業者を補助金（最大1,200万円）により後押し。**
- 来年度からは、**ベンチャー型事業承継枠等を新設するとともに、事業を譲渡する者の廃業費用も補助対象とし、事業の選択と集中を促す。**

M & A後の新たな取組等を補助



枠組		補助率	補助上限額	上乗せ額 ※廃業を伴う場合	合計
原則枠	経営者交代型	1 / 2	225万円	+225万円	450万円
	M & A型	1 / 2	450万円	+450万円	900万円
ベンチャー型事業承継枠 ・生産性向上枠	経営者交代型	2 / 3	300万円	+300万円	600万円
	M & A型	2 / 3	600万円	+600万円	1,200万円

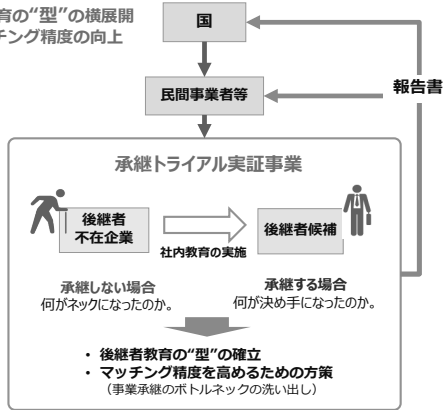
創業支援
・ 現職者補助
・ 創業育成
・ M&A型
・ の円滑化
・ マネジメント
・ 取組支援

51

承継トライアル実証事業

- 中小企業の現場における後継者教育は個性が高く、第三者承継時の課題となっている。
- 有効な後継者教育の内容や型を明らかにし、標準化を進めることでマッチング精度を高めていく。

後継者教育の“型”の横展開
⇒マッチング精度の向上



推進課題
「標準化」の明確化
マッチング後の
取組支援

8. 令和3年度 概算要求及び税制改正要望の概要

中小企業再生支援・事業承継総合支援事業

令和3年度概算要求額 **142.8億円 (75.1億円)**

(1) 中小企業庁 金融課
03-3501-2676
(2) 中小企業庁 財務課
03-3501-5803

事業の内容

事業目的・概要

(1) 中小企業再生支援事業

- 各都道府県に置かれた「中小企業再生支援協議会」において、事業の収益性はあるが、財務上の問題を抱える中小企業者等に対し、窓口相談や金融機関との調整を含めた再生計画の策定支援を実施します。また、事業再生が特に困難な場合には、個人保証債務の整理に係る弁済計画策定等の経営者の再チャレンジ支援を実施します。
- 令和3年度においては、人員の増強と協議会の体制拡充を図り、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小企業者等への再生支援に万全を期します。

(2) 事業承継総合支援事業

- 令和3年4月に第三者承継支援を行う事業引継ぎ支援センターに、親族内承継支援を行う事業承継ネットワークを統合します。
- 中小企業者等の円滑な事業承継促進のため、事業承継診断に基づく支援ニーズの掘り起こしや、事業承継計画の策定、譲渡・譲受事業者間のマッチング等の支援をワンストップで行います。

成果目標

(1) 中小企業再生支援事業

- 平成30年から令和4年度までの5年間の成果目標として、足下並みの低い二次破綻率（再生計画策定支援完了後、3年のモニタリング期間中に再度破綻した率）の実現を目指します。

(2) 事業承継総合支援事業

- 事業承継診断を年間約16.8万件実施します。また、令和4年度までに、年間2000件の事業引継ぎを目指します。

条件（対象者、対象行為、補助率等）

委託	相談対応等
国	産業競争力強化法に基づく協定支援機関
	中小企業・小規模事業者

事業イメージ

(1) 中小企業再生支援事業

窓口相談（第一次対応）

課題解決に向けたアドバイス

面談や提出資料の分析を通じて経営上の問題点や、具体的な課題を抽出
課題を踏まえた適切なアドバイスを実施
必要に応じ、関係支援機関や支援施策を紹介

再生計画等策定支援（第二次対応）

事業再生支援
個別支援チームを結成し、具体的な再生計画の策定を支援
関係金融機関等との調整

経営者の再チャレンジ支援
具体的な弁済計画の策定を支援
関係金融機関等との調整
経営者保証ガイドラインに専任保証債務等整理

(2) 事業承継総合支援事業

事業承継ワンストップ窓口

事業承継支援ニーズの掘り起こし・相談対応

地域の金融機関や商工団体等を通じたプラットフォーム型の事業承継診断による事業承継支援ニーズの掘り起こし
後継者不在の中小企業の第三者承継、親族内承継に係る具体的な課題への適切な助言

支援ニーズへの対応

親族内承継支援
事業承継計画の策定支援
専門家派遣による具体的な課題解決
経営者保証コーディネーターによる事業者と金融機関へのサポート

第三者承継支援
民間事業者等と連携した譲渡希望企業とのマッチング支援
後継者人材バンクを通じた創業者希望とのマッチング支援
登録機関（金融機関、仲介業者等）への橋渡し
専門家派遣支援
経営資源引継ぎ支援

フォローアップ
定期的なフォローアップ、必要なアドバイスを実施

事業承継・世代交代集中支援事業

令和3年度概算要求額 **27.0億円（新規）**

中小企業庁 財務課
03-3501-5803

事業の内容

事業目的・概要

- 中小企業の貴重な経営資源や、雇用・技術を次世代へ引き継ぎ、地域のサプライチェーンを維持するため、中小企業の経営資源引継ぎや事業再編を後押しします。また、承継後の後継者が行う新たな取組を支援します。
- 具体的には、事業承継後の設備投資・販路開拓などに係る費用や、第三者承継時に係る土業専門家の活用費用を補助します。また、事業承継やM&Aに関するイベントの開催を支援します。
- さらに、実証事業により、後継者不在の中小企業の後継者教育の「型」を明らかにし標準化を進めます。

成果目標

- 事業承継補助金により、経営資源の引継ぎ・事業再編や、承継後の経営革新などを年間約600名後押しします。
- 事業承継トライアル実証事業により、年間約45名の後継者教育の実証事業を行うことにより、円滑な第三者承継の実現に繋げます。

条件（対象者、対象行為、補助率など）

補助（定額）	民間事業者など	補助	民間事業者
補助	民間事業者など	調剤	民間事業者

事業イメージ

(1) 事業承継補助金

- 経営者交代型・M&A型では、事業承継・事業再編を契機に、経営革新などに挑戦する中小企業に、設備投資・販路拡大の支援を行います。また、新規事業への参入などを行う場合は重点的に支援します。
- 専門家活用型では、譲渡側・譲受側双方の土業専門家の活用に係る費用（仲介手数料、チューデリジエンス費用（買収に伴うリスク調査）、企業概要書作成費用など）を補助します。
- 経営資源を譲渡した事業者の廃業費用も補助します。
- また、中小企業が団体などを通じ、事業承継やM&Aについて情報交換などを行うイベントの開催を支援します。

イメージ

先代経営者 → 承継・M&Aなど → 後継者 → 新たな取組

先代経営者 → 専門家活用費用など（専門家活用型） → 後継者 → 設備投資費用など（経営者交代型/事業再編型）

種別	補助率	補助上限額	上限総額 （国庫等から割合）
経営者交代型 （経営者交代後の経営革新を含む）	原則併用 ベンチャー型事業承継・生産性向上枠	1/2 225万円	+225万円
M&A型 （M&A後の経営革新を含む）	原則併用 ベンチャー型事業承継・生産性向上枠	2/3 300万円	+300万円
専門家活用型 （M&A時の専門家活用費用を補助）	併用/非併用枠	1/2 450万円	+450万円
		2/3 600万円	+600万円
			+450万円

※M&A型は事業承継種別：新商品の開発・新サービスの提供を行う者を支援します。生産性向上枠：「経営革新計画」及び「先般設備化促進計画」を提出した者を支援します。

(2) 事業承継トライアル実証事業

- 実証事業により、後継者不在の中小企業が、後継者選定後に行う教育の有効な型を明らかにし標準化を進めます。

令和3年度税制改正に関する経済産業省要望のポイント

1. 「新たな日常」に向けた不可逆的なビジネスモデル変革を実現する投資促進

- ・ 欧米や中国の研究開発投資を大きく伸ばす中、ウイコロナ/ポストコロナの「新たな日常」を形成していく上で、企業の競争力の源泉たる研究開発投資は極めて重要。他方、現下のコロナ禍で企業は研究開発投資を減らす状況にあることから、①研究開発税制の控除上限を、法人税額の最大50%まで活用できるよう引き上げ、研究開発投資を底上げする。また、今後、クラウドを活用してサービス提供・提供するビジネスモデルが生現となる。後述の研究開発税制の取組にあわせて、②クラウドサービスを活用したソフトウェア開発を税制対象に拡充するとともに、必要な措置の延長等を行う。
- (2) **ウイコロナ/ポストコロナ時代のビジネスモデル変革の促進**
 - ・ 社会のデジタル化対応の遅れも、コロナ禍におけるデジタル化の課題を踏まえ、企業においては、大規模なビジネスモデルの変革（事業再構築・再編等）が不可欠。こうした経営改革を前倒し、①コロナ禍による厳しい経営状況からの字回りの実現と、②ビジネスモデルの変革に資するR&D投資の促進に対し、租税特別措置を実施（投資への特別優待・税控除、繰越欠損金の控除上限の引上げ等）。
 - (3) **企業の機動的な事業再構築を促すための株式対価とするM&Aの円滑化**
 - ・ 機動的な事業再構築を促すため、株式対価としたM&Aにおける買収側会社株主株式譲渡者への課税繰延措置を講ずる。この際、事前認定を不要とするなど効果的、かつ恒久的な制度とする。
 - (4) **車体課税（エコカー減税、環境性能割）の見直し・延長**
 - ・ エコカー減税、環境性能割の延長・見直しを行い、優れた次世代自動車の普及を促進。その際、コロナ禍で悪影響を受けている自動車産業の厳しい現状に鑑み、自動車取得時の税負担の軽減等を図る。また、自動車を取り巻く環境変化に際し、従来のモビリティ社会像を見直しつつ、自動車関係諸税のあり方について、簡素化等の観点も踏まえ、検討を行う。
 - (5) **大企業向け買上げ税制（3%以上）の見直し・延長**
 - ・ 大企業向け買上げ税制について、投資要件ではなく、多様な人材投資（外部人材の獲得や、社内人材の育成・学び直し等）に着目した制度見直しを行った上で、延長する。

2. 新型コロナウイルス禍から立ち上がる中小企業の成長支援・地域経済の活性化

- (1) **中小企業の経営資源の集約化の促進**
 - ・ ウイコロナ/ポストコロナ社会に向けて、地域経済・雇用を担うとする中小企業の経営資源の集約化等（統合・事業再構築等）を支援するため、必要な措置を創設する。
 - (2) **中小企業の積極的な設備投資・経営基盤強化・研究開発・所得拡大を支援**
 - ・ 新型コロナ禍でも、中小企業の生産性向上やDXに資する設備投資を後押しすべく、中小企業経営強化税制（即時償却又は税控除10%）を延長する。併せて、中小企業投資促進税制、及び商業サービス業・農林水産業活性化税制（いずれも特別償却30%又は税控除2%）を延長する。
 - ・ 中小企業地域創生率（法人税所得割の70%以下で、19%から15%軽減）を延長するとともに、中小企業の研究開発を支援すべく、中小企業技術基盤強化税制を拡充する。
 - ・ 経費の回復・好循環のねむる雇用者の所得拡大を後押しすべく、中小企業向け所得拡大促進税制について、制度を見直しした上で延長する。
 - (3) **地域経済を牽引する企業の成長を促進するための設備投資促進税制の強化（地域未来投資促進税制の延長・拡充）**
 - ・ 地域経済を牽引する企業の成長を促進するとともに、サプライチェーン強靱化の観点も踏まえ、設備投資に対する措置を延長・拡充し、地域の成長発展の基盤を強化する。
 - (4) **災害に事前に備えるための設備投資支援の強化（中小企業防災・減災投資促進税制の延長・拡充）**
 - ・ 蓄財支援等及び避難所等の事前対策を強化するため、防災・減災のための設備投資に対する特別優待の対応に、事業設備のかさ上げ用架台や、停電時の電力供給装置等を拡充。
 - ・ 土地に係る固定資産税の評価額見直しに伴う負担調整措置等の延長と経済状況に応じた所要の措置
 - ・ 土地（商業地等）の固定資産税の評価額見直しに際し、現行の負担調整措置等を延長するとともに、新型コロナの影響を踏まえ、経済状況に応じた所要の措置を講ずる。

3. 更に加速する社会のデジタル化・グローバル化に対応した事業環境の整備

- (1) **経済のデジタル化に伴う国際的な課税の見直し（最低税率課税など）への対応**
 - ・ 年内の国際合意やその先の国内法化では、欧米の動向等も踏まえ、日本企業（アジア製造業等）の過度な負担増を回避しつつ、デジタル経済化を見据えた日本企業の競争力強化策を併せて検討する。
 - (2) **新型コロナで顕在化した社会的課題を踏まえた納税環境整備**
 - ・ 感染症拡大への対応や災害発生で顕在化した社会的課題について、税務面でも、電子帳簿保存法に係る要件や、押印規定の見直し等について、現場実態に即した形で柔軟に緩和する。
 - (3) **法人事業等の収入課税の見直し**
 - ・ 小売全面自由化が促された小売供給業の法人事業の課税方式を、一般の事業と同様の課税方式に変更する。また、電気供給業の課税方式のあり方は、本年度改正を踏まえ、検討する。

村本孜教授資料

中小企業・小規模事業者の事業の発展を支える持続可能な信用補完制度の確立に向けて（概要）

①中小企業のライフステージとして、創業の暁、事業を拡大し「成長発展」を目指す場合もあれば、生業の維持等を目的とした「持続的発展」を目指す場合もある。いずれの場合でも、「市場任せ」では中小企業はその前中期や再生期、危機時といったリスクが高い経営等で必要な資金を調達することができず、その円滑な資金繰り、事業の軌道、ひいては地域経済の活性化は進まない。このため、信用補完制度を通じて必要十分な信用を供給することが重要である。地方、中堅金融機関を軸にできるとともに、中小企業において従来の保証以上の努力を要し、金融機関において過度に信用保証に依存せずな資金繰りを評価した融資を行い、その後適切な期中管理・経営支援を実施することで、中小企業の経営改善・生産性向上に一層貢献がなす仕組みとする。

【保証協会と金融機関の連携（リスク分担）を通じた中小企業の経営改善・生産性向上】

- 金融機関が、保証を通じて必要十分な信用を先行しつつ、事業を評価した融資を行い、その後適切な期中管理・経営支援を実施することを促す。その手段として、保証協会が、金融機関のプロパー融資②の方針等に準拠し「保証付き融資」としてプロパー融資を適切に組み合わせるリスク分担を行う。（成長発展段階等においては一定程度）
- 実効性を担保するため、各保証協会・各金融機関のプロパー融資の状況等について情報開示（見える化）を行う。（※プロパー融資は保証額600万円以内）

【セーフティネット保証による副作用の抑制と大規模な経済危機等への備え】

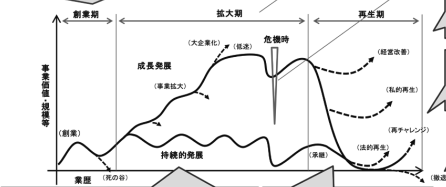
- 大規模な経済危機等の事態に際して、適用期間を原則1年とするなど予め適切で迅速に発動できる新たなセーフティネット制度を整備する（3割・100%保証）。
- 既存のセーフティネット保証制度（不況業種としての5割）について、金融機関の支援の下で経営改善や事業転換等が促されるようその保証割合（100%）については一律90%に改正する。

【創業支援の充実】

- 基礎情報の正確化によりリスク判定が困難な中でも資金供給が可能とし、多くの創業チャレンジを促すべく、創業者が手元資金なく100%保証を受けられる限度額を拡充する。（1,000万円→2,000万円）

【経営改善・事業再生の促進】

- 経営改善・事業再生を促す保証メニューを充実させるとともに、故本再生の円滑化（求償放棄条件の整備等）を進める。
- 必要に応じて、保証協会も経営支援を実施しやすく機能強化を図る。



【再チャレンジ支援】

- 経営者保証がトランの運用開始から一定期間が経過したところ、保証制度における運用を寛容すること等により、失敗した場合にも再チャレンジがやすく、思い切った設備投資・事業拡大ができる環境を整備する。

【円滑な撤退支援】

- 経営者が撤退を判断する場合に必ず必要となる資金（買掛金処理、原状回復費用等のつぎ資金）の調達が円滑に行えるよう、保証メニューを充実させる。

【小規模事業者向けの資金繰り支援拡充】

- 特に電力に乏しく取引先の受注減等の突発的な事象により経営が急変する小規模事業者の持続的発展を支えるため、小口向けの100%保証を拡充する。（1,250万円→2,000万円）

【事業承継の一層の円滑化】

- 事業承継を一層促進するため、後継者が株式取得等に必要となる資金を円滑に調達できるよう保証メニューを充実させる。

【地方創生への貢献等】

- 保証協会が地方創生に一層の貢献を果たすべく、地域の資金需要に応えるための保証メニューの拡充や、再生ファンド以外のファンドに対しても出資ができるようにするための措置を講じる。
- 保証協会と金融機関の「リレーション」を始めたとする今般の各種制度改正の効果も十分に検証した上で、中小企業の経営改善に一層際ける等の観点から保証料率・保険料率の在り方についても検討を進める。

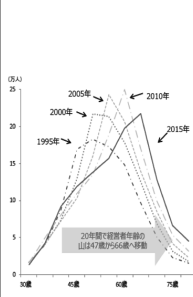
【経営改善・事業再生、事業承継の加速のための支援強化】

- ※信用補完制度以外の施策
- 初期段階の前倒しで中小企業の経営改善を促すために早期からの資金繰り管理や経営管理等を促す施策や、円滑な事業再生等を促す方策について検討を進める。
- ※各地において、金融機関・保証協会・支援機関が中小企業に併走した支援が進められるよう支援体制を強化する。（これにより条件変更を繰り返す中小企業への経営支援等を通じて正常な金融取扱いにしたい。）

※中小企業庁・金融庁より通知。中小企業の資金繰りの改善を支援していく「前1ヶ月間」かつ十分な融資を行えない場合には、保証協会が他の金融機関と協働する「取組」を実施することで、日本経済動向の標準による丁寧な相談対応を行う。1と2とは、今般の制度改正が取組に連携しその目的を果たすようモニタリングを行う。

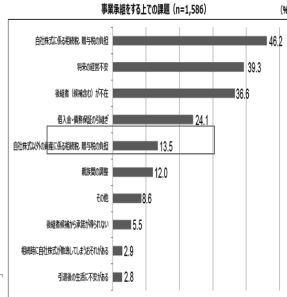
<事業承継に係る課題>

【図1】中小企業の経営者年齢の分布
この20年間で経営者年齢の山は47歳から66歳へ移動した。



【図2】事業承継をする上での課題

経営者が後継者へ事業承継をする上での課題は、後継者不在、将来の経営不安等の企業内部の課題に加えて、税負担、借入金・債務保証の引継ぎなどの財務面の課題が大きい。



【図3】事業停止を判断した理由

経営者の高齢化が進むことで、健康(体力・気力)の問題が生じ、生産性を低下させ事業停止を判断することもある。

事業停止を判断した理由	構成比 (%)
経営者の高齢化、健康(体力・気力)の問題	48.3
事業の先行きに対する不安	12.5
主要な販売先との取引終了(相手方の倒産、移転のケース含む)	7.8
経営者の家族の問題(介護、高齢化、教育等)	4.9
事業経営の更なる悪化の回避	4.4
後継者(事業承継)の見つけが立たない	4.2
その他	18.0

側面支援

○中小企業支援ネットワーク

- ・経営改善・事業再生・事業承継等の局面においては、関係者相互の目線合わせが不可欠となる。
- ・保証協会が事務局となり、全国各地域の経営改善・事業再生に係わるプレーヤー（商工団体、金融機関、支援専門家、国・自治体等）を一堂に会し、ベストプラクティスの共有、ネットワークの形成を行う。

個社支援

○経営サポート会議

- ・経営改善に不可欠となる金融支援の実施に際して、複数金融機関が関与し経営者にとって調整コストが負担となる場合に保証協会が事務局としてサポート。

※開催実績
2015 年度実績 6,524 企業
2014 年度実績 5,426 企業

○専門家派遣

- ・保証協会職員が、外部専門家（中小企業診断士等）と一緒に中小企業を直接訪問し、経営相談や経営改善計画の策定等を支援。

※2015 年度末派遣実績
3,955 企業（14,458 回）

地方創生等への貢献

- ・創業チャレンジを促すためのセミナーや個別支援、販路開拓等のためのビジネスマッチング等の開催
- ・中高大学生や社会人等を対象とした金融教育、起業マインドの醸成
- ・地域の課題に対応するため自治体等と連携した保証メニューの開発や再生ファンドへの出資 等

『地域金融機関による事業承継支援と信用保証制度』刊行記念シンポジウム

地域金融機関と信用保証協会の事業承継支援

- 現状とポストコロナ時代の課題 -

あましんの 事業承継に対する取組みについて

尼崎信用金庫

理事長 作田 誠司

THE AMAGASAKI SHINKIN BANK

尼崎信用金庫の概要 (2020年3月末現在)

創 業 : 1921年(大正10年)6月6日

本店所在地 : 兵庫県尼崎市

店 舗 数 : 93店舗

預 金 量 : 2兆6,020億円

融 資 量 : 1兆2,690億円

出 資 金 : 147億円

会 員 数 : 137,461人

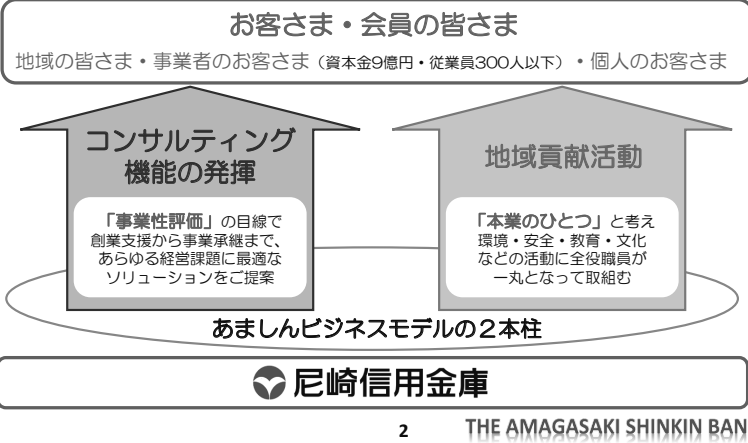
常勤役員数 : 1,292人

※再雇用、派遣・臨時職員除く



尼崎信用金庫の概要

□ 信用金庫の使命（協同組織金融機関として）



尼崎信用金庫の事業承継支援

2014年 10月

経営改善・事業再生にとどまることなく、地域のお客さまの事業全般に
関するコンサルティングを実践するため「経営改善室」を「事業支援部」
（現ソリューション推進部）に改称

〈あましん〉の事業サポート

1. 事業承継・M&A
2. 創業・第二創業
3. 販路・仕入先開拓（ビジネスマッチング）
4. 海外進出・海外取引
5. 経営相談
6. 技術相談
7. 各種補助金



尼崎信用金庫の事業承継支援

2015年 2月

お客さま向け事業承継セミナー開催

<事業承継に対するお客さまの反応>

重要性は認識しているが、いまは事業が最優先
まだまだ現役であり、もう少し先の話
周囲の目があり、興味はあるがセミナー参加は…



お客さま毎の個別対応



事業承継・M&Aの知識習得

2016年 10月

職員向け事業承継研修の開始

<研修内容>

事業承継支援の進め方

税務面・法務面から見る事業承継支援

M&Aによる事業承継



4

THE AMAGASAKI SHINKIN BANK

尼崎信用金庫の事業承継支援

2017年 7月～11月

第1回 事業承継ヒアリング実施

対象先：お取引内容などを踏まえ、代表者の年齢が65歳以上の
法人取引先 838社

実施者：営業店支店長および次長

内 容：

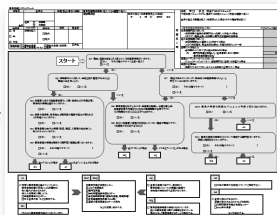
Q1 経営を任せようと思う後継者候補はいますか？

Q2 候補者本人に対し、会社を託す意思があることを
明確に伝えましたか？

Q3 後継者への経営者教育や、人脈・技術などの
具体的な引継ぎ準備を進めていますか？

⋮

Q10 事業を売却や譲渡などによって引継ぐ考えはありますか？ など

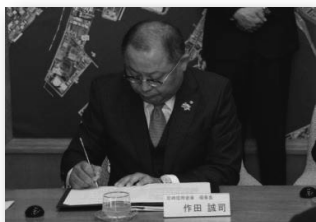


5

THE AMAGASAKI SHINKIN BANK

尼崎信用金庫の事業承継支援

当金庫、尼崎市、尼崎商工会議所、尼崎工業会、日本政策金融公庫の5団体で「尼崎市内における事業承継支援に関する連携協定」を締結しました。（2018年4月27日）

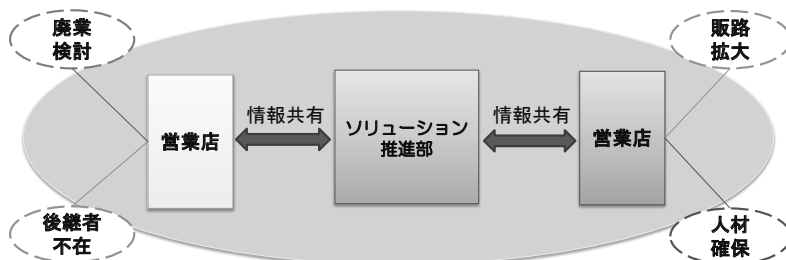


6 THE AMAGASAKI SHINKIN BANK

尼崎信用金庫の事業承継支援

2018年8月～11月
第2回事業承継ヒアリング実施
前回ヒアリング対象先より新たに313先を追加ヒアリング

2019年9月～2020年2月
第3回事業承継ヒアリング実施
過去2回ヒアリング対象先より新たに1,042社を追加ヒアリング



7 THE AMAGASAKI SHINKIN BANK

事業承継・M&A支援事例

□ 事業承継・M&Aを活用した具体的事例

株式会社 A （業種：運送業）

後継者不在で廃業を検討していた企業にM&Aを提案し、提携仲介会社と仲介契約を締結。譲受先を自金庫内で発掘し買収を実施した事例。

<支援前>

社長の年齢も80歳を過ぎ長男は上場会社に勤務。後継者は不在であった。近時業況も良好であったがM&Aの土台に乗るとは思っていなかった。

<提言>

・従業員の雇用維持や「取引先へ迷惑をかけないのでは」と何度も説得。
・提携仲介会社にて企業評価を実施。M&Aの流れや成功報酬、手数料体系を説明。

<支援後>

・当金庫内では譲受先をリストアップし、ノンネームシートで提案。
・譲受先への資金融資
・M&Aによる社長個人の資金トレース

<当金庫による支援施策>

- ・企業概要書作成時、社長も不安を感じていることから常時同席。
- ・社長のM&Aに対する考え方を変えて頂いた。
- ・企業概要書作成時、常時同席し、不安を取り除いた。
- ・当金庫内で譲受先を発掘すべく、リストアップし、ノンネームシートで提案を図り、早期成約を図った。

事業承継・M&A支援事例

B株式会社 （業種：ビルメンテナンス業）

後継者不在による事業承継問題を抱えていた取引先に対し、自金庫内の取引先を中心に譲受先を探し、M&A成立に至った事例

<支援前>

・代表者は70歳を超え、事業承継を進めていたものの資金的な問題に加え、後継者に適した人材がいなかった。

<提言>

・営業店担当者より、度々事業承継に関する案内をしていたことから、信頼関係が深まり、社長からM&Aの相談をもちかけられた。

<支援後>

・専門部署と営業店が連携し、M&A仲介会社を紹介。M&Aによる事業承継を進めることを提案し、同意を得る。自金庫内の取引先を中心に譲受先を探し、複数社の優良企業が候補に上がり、面談を実施。

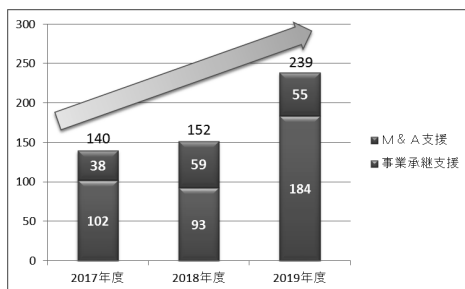
<当金庫による支援施策>

- ・譲受先が選定されるまでの間、同社に対して案件の進捗状況の報告や相手側との交渉に親身にフォローしたことでスムーズに進捗し、譲受候補先が決まり成約となる。
- ・M&Aでは、案件進捗の段階で譲渡企業の心が何度も揺れ動くことがあるが、一番身近な存在である営業店のフォローアップが重要な要素となる。

事業承継・M&A支援件数

(件)

	2017年度	2018年度	2019年度
M&A成約	7	2	8
うち 地域内マッチング	6	1	6



M & A 支 援：
 第三者承継による個別支援
 およびM & A仲介会社等への
 紹介含む
 事業承継支援：
 個別支援および外部専門家
 紹介を含む

10

THE AMAGASAKI SHINKIN BANK

ご静聴ありがとうございました。

THE AMAGASAKI SHINKIN BANK

神戸大学経済経営研究所シンポジウム 「地域金融機関と信用保証協会の事業承継支援 ～現状とポストコロナ時代の課題～」

パネルディスカッション

ポストコロナ時代の円滑な事業承継実現に向けての地域金融の役割

兵庫県信用保証協会 井上能秀



1

兵庫県信用保証協会の事業承継支援に関する取組み

- 事業承継・M&A保証「リレー」の創設
- 経営者保証への柔軟な対応
- 事業承継対策セミナーの開催
- ひょうご信用創生アワードの開催
- 情報誌「事業承継・創業 すべての情報 i n ひょうご」の発刊

2

事業承継・M & A保証「リレー」

・平成28年11月創設

事業承継・M & A保証

事業承継にかかる
資金需要に幅広く対応
保証料率は標準より
平均20%割引
保証期間は
最長20年

1 ▶ 対象者を拡大しました

平成29年11月から、以下の方々を対象者とし、
更にご利用いただきやすくしました。

- 実行段階で保証受取型による事業承継(MMA)を執行中の企業・小規模事業者
- 事業承継(の中小企業・小規模事業者)

事業承継を信用保証の面からサポート

(注)1. 事業承継における資金需要を助成に際しては保証方法、保証料率等保証人の違いがあります。
2. 保証期間の最長の保証を受けることができない場合があります。

図43. (自表43) 次の図表(保証種類・保証等)についてご示しですが、それぞれについて、4種類のいずれか1つに当てはまります。

保証種類	保証	事業承継済み担保等の押渡の有無				保証件数
		よく知っている 取っている	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	
1) 経営者保証ガイドライン	貸付	1.0%	14.0%	44.0%	40.4%	577
	本邦	0.7%	8.4%	32.0%	55.0%	1,297
2) 事業承継ガイドライン	貸付	0.2%	9.4%	44.0%	46.4%	570
	本邦	0.4%	6.6%	31.0%	61.9%	1,390
3) 担保権留保の事業承継保証	貸付	2.3%	19.2%	34.0%	43.7%	674
	本邦	1.4%	12.6%	30.7%	55.1%	1,374
4) 事業承継保証付	貸付	0.3%	7.1%	32.8%	59.7%	576
	本邦	0.4%	4.3%	24.0%	70.7%	1,394
5) 事業承継保証	貸付	1.1%	9.3%	31.8%	57.9%	570
	本邦	0.7%	6.0%	22.6%	70.6%	1,383
6) 譲渡分に関する貸付の保証	貸付	1.4%	5.8%	24.2%	68.6%	567
	本邦	1.5%	4.6%	16.5%	75.2%	1,214
7) 関係者の補償方法	貸付	1.9%	18.2%	32.9%	47.0%	572
	本邦	2.6%	11.1%	21.8%	64.5%	1,329
8) 融資力向上対策	貸付	8.6%	11.7%	34.2%	45.4%	571
	本邦	3.2%	9.3%	29.0%	58.6%	1,383
9) 円滑な事業承継	貸付	0.5%	2.5%	23.1%	73.9%	571
	本邦	0.6%	9.6%	30.0%	59.7%	1,364
10) 経営者保証会社協会の事業承継M & A保証「リレー」	貸付	0.2%	2.5%	18.2%	79.2%	571
	本邦	0.3%	1.7%	14.1%	83.9%	1,360

138～139ページより

3

経営者保証への柔軟な対応

事業承継時の経営者保証

図36. (自表40) 事業承継について保証協会に求めるものは何ですか。当てはまるものすべて選んでください。(複数回答可)

	図表7-22 事業承継について保証協会に求めること	
	事業承継済み企業	事業承継予定企業
経営者保証への柔軟な対応	40.1%	33.1%
特にない	29.3%	43.7%
事業承継に役立つ情報提供	28.3%	22.7%
出資金総額に関し事業承継に関する支援を行うようになりやすいこと	22.1%	16.1%
保証料率の異なる事業承継ガイドライン	11.5%	0.0%
事業承継に対応する保証商品の充実	9.6%	10.2%
事業承継セミナーの開催	7.2%	4.7%
回答者数	584	1,433

134～135ページより

経営者保証ガイドライン推進キャンペーン

・平成30年4月1日から取扱い開始

経営者保証 ガイドライン 推進キャンペーン

経営者保証を拡大する信用保証を推進し、新しい時代の信用保証、事業承継が広がる機会を創出することを目的として実施している「経営者保証ガイドライン推進キャンペーン」が、令和2年4月1日から対象となる保証料率を従来の、令和2年4月1日から対象となる保証料率を従来の、令和2年4月1日から対象となる保証料率を従来の...

1. 保証料率の引き下げ
 - 対象となる保証料率
 - 0.1%～14.0%
 - 0.1%～14.0%
 - 0.1%～14.0%
2. 保証料率
 - 0.1%～14.0%
 - 0.1%～14.0%
 - 0.1%～14.0%
3. 保証料率の引き下げ
 - 対象となる保証料率
 - 0.1%～14.0%
 - 0.1%～14.0%
 - 0.1%～14.0%
4. 保証料率
 - 0.1%～14.0%
 - 0.1%～14.0%
 - 0.1%～14.0%

保証料率の引き下げの対象となる保証料率を従来の、令和2年4月1日から対象となる保証料率を従来の、令和2年4月1日から対象となる保証料率を従来の...

4

ひょうご信用創生アワードの開催

創業部門

最優秀事例

高知の女子学生が始めた服飾事業を通じ、新規商品の開発と商品販売のための販路拡大を実現した事例
 【受賞者】
 株式会社 たたこじてんしゃ × 足跡信用金庫



優秀事例

高知市内の商業施設にアパレル店
 【受賞者】
 株式会社 川岸書店 × 株式会社 信託銀行

知照の吃驚で地下アパレルが伸びておきる
 アパレルの発展
 【受賞者】
 城下 繁久 × 姫路信用金庫



成長部門

最優秀事例

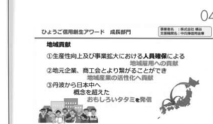
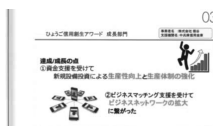
事業承継による店舗展開への挑戦
 一軒家の店舗を複数とし、事業展開に向けた資金支援—
 【受賞者】
 株式会社 横谷 × 中沢信用金庫



- 第1回開催 平成29年11月
- 事業者と支援機関が一体となり取組んだ優れた事例に対し顕彰
- 3部門（創業、成長、改善）
- アワード当日 事業者と支援機関で事例のプレゼンテーションを実施
- 各部門 最優秀事例1 優秀事例2 計9事例顕彰
- 第3回では事業承継に関する事例も

7

ひょうご信用創生アワードの開催 開催報告書



8

情報誌「事業承継・創業 すべての情報 in ひょうご」 の発刊



- 毎年、春・秋の2回発行
- 平成30年春に創刊
- 主な内容
 - ①兵庫県内の事業承継・創業に関する情報の一覧（毎回更新）
（補助金、資金調達、セミナー等イベント、相談窓口等）
 - ②事業承継者・創業者インタビュー
 - ③支援機関・金融機関インタビュー

9

兵庫県信用保証協会の連携の取組み

- 外部専門家との連携
- 民間金融機関との連携
- 事業承継における連携の課題

10

外部専門家との連携 外部専門家派遣制度

兵庫県信用保証協会は
経営課題の解決に結びつく外部専門家をサポートします！

外部専門家派遣制度のご案内

- 経営課題に応じた専門分野の派遣
- 派遣費用は最大5万円
- 派遣費用は無料

派遣可能な専門分野：中小企業診断士・公認会計士・税理士・弁護士・社会保険労務士

1. 派遣依頼（依頼書）
2. 派遣先選定（選考）
3. 派遣（派遣先へ出張）

兵庫県信用保証協会が経営課題の解決支援を行う
無料の診断書・心構え調査書の提出により
「1000社以上の課題解決」による専門家の派遣を行います。

0678-303-3000 | 0678-303-3000

- 中小企業診断士
- 公認会計士
- 税理士
- 弁護士
- 社会保険労務士

11

民間金融機関との連携

図35 (自記37) 信用保証協会の保証拠点をや支店サービスに関する情報については、次のようにして取得されています。全ては匿名化のうえでご覧下さい。(詳細は別添付)

【表37-10】信用保証協会の情報取得の方法

情報提供の経路	融資実績が豊富な企業	融資実績が乏しい企業
金融機関の担当者から	75.7%	76.9%
商工団体等の各種等	3.7%	5.2%
保証協会のホームページ	2.9%	2.4%
保証協会の職員から	2.7%	2.1%
保証協会の営業先から	2.1%	2.6%
協会以外のホームページ	0.6%	0.1%
金融体からの各種誌等	0.6%	0.7%
新聞、テレビ、ラジオ	0.2%	0.7%
その他	2.1%	3.1%
情報から取得していない	22.6%	22.4%
回答者数	625	1,657



132ページより

- 同行訪問
金融機関の担当者と当協会の担当者が同行して企業を訪問

- 経営サポート会議

→ このようときは「経営サポート会議」が便利です！

経営者の皆様と取引があるがそれだけでは心配があるから、貴協会をしよう！

貴協会の保証を受けたいので、貴協会の金融機関に問い合わせたい……

① 中小企業・小規模事業者より「保証協会の保証」を申請する。保証協会の保証が認められる。保証協会の保証が認められる。保証協会の保証が認められる。

② 保証協会の保証を受けたいので、貴協会の金融機関に問い合わせたい。

③ 中小企業・小規模事業者と貴協会の金融機関が「密」に話し、経営支援の対応について意見交換を行います。

経営サポート会議の流れ

中小企業・小規模事業者より「保証協会の保証」を申請する。保証協会の保証が認められる。保証協会の保証が認められる。保証協会の保証が認められる。

保証協会の保証を受けたいので、貴協会の金融機関に問い合わせたい。

中小企業・小規模事業者と貴協会の金融機関が「密」に話し、経営支援の対応について意見交換を行います。

図35 経営サポート会議の流れ

当協会保証特報2019年3月号より 12

事業承継における連携の課題

図16. (自問28) 将来、事業承継について相談する際に、兵器信用保証協会は相談先のひとつとして考えますか。

図16. 自問28 事業承継の相談先としての保証協会

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

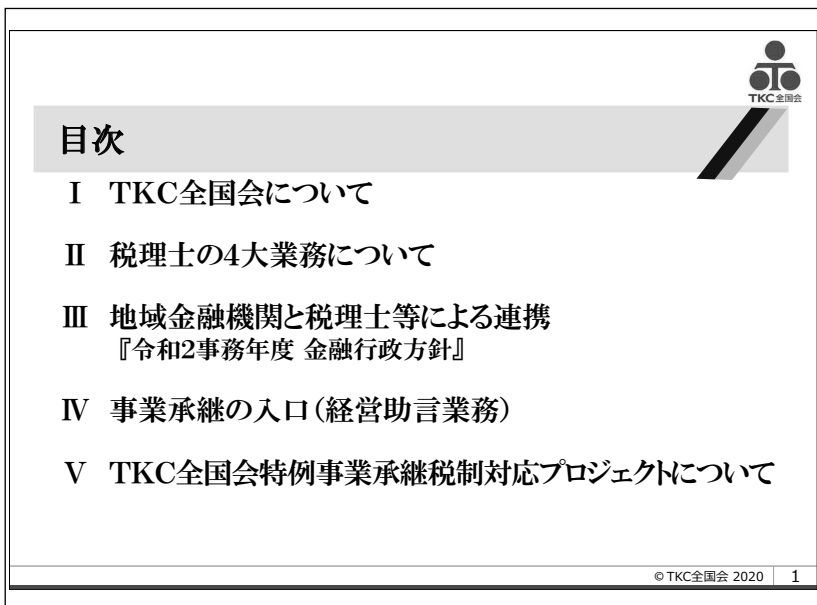
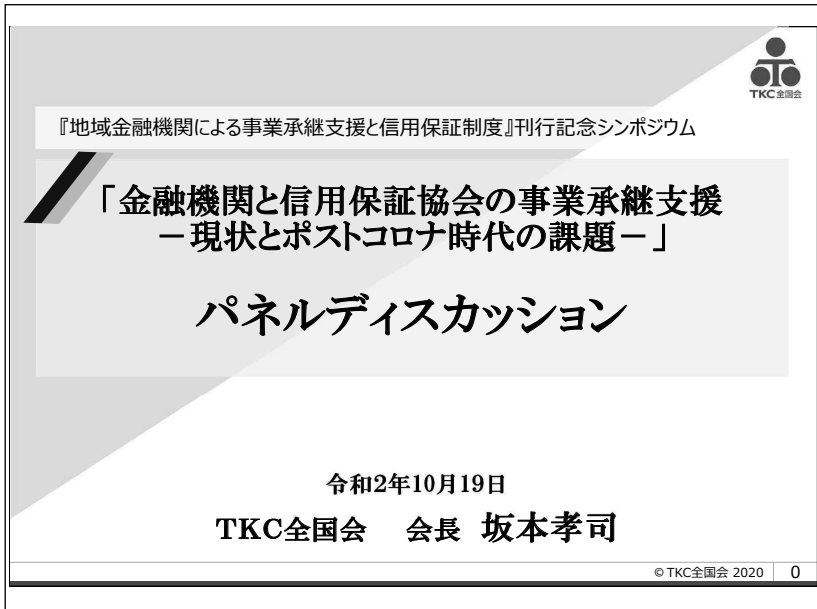
133ページより

図20. (自問31) ①事業承継に関する主な相談相手は誰でしたが、全て選んで下さい。(複数回答可) また、②その相談が有益であった先を全てお答え下さい。(複数回答可)

図20. 自問31 事業承継に関する相談相手として有益だった先

	事業承継済み企業		事業承継未済企業	
	(1) 相談先	(2) 有益だった先	(1) 相談先	(2) 有益だった先
家族	49.3%	29.4%	56.1%	19.9%
顧問の公認会計士、税理士	41.8%	34.6%	37.0%	21.9%
自社の従業員・従業員	31.4%	23.2%	30.4%	13.6%
金融機関（政府系金融機関を除く）	16.7%	14.1%	16.4%	11.3%
協会	15.9%	10.8%	11.0%	5.2%
取引先	14.2%	13.3%	11.1%	8.3%
弁護士や中小企業診断士、コンサルタント	8.3%	5.9%	5.8%	4.2%
農工商連合・農工商、中小企業連合会等	3.9%	3.4%	5.3%	3.7%
信用保証協会	1.6%	2.0%	2.2%	2.4%
ほかの産業活性化プログラムなどの民間支援機関	1.1%	1.0%	1.0%	1.1%
その他	2.9%	1.5%	2.8%	1.1%
なかった	11.1%	9.5%	10.7%	9.2%
わからない	1.3%	0.8%	—	—
回答者数	611	609	1,520	1,520

114～115ページより



I TKC全国会について



「TKC全国会」とは

TKC全国会は、租税正義の実現を目指し、関与先企業の永続的繁栄に奉仕する、わが国最大級の職業会計人集団です。



TKC全国会
会長 坂本 孝司



TKC全国会創設者
初代会長 坂 飯塚 毅

●経歴
昭和31年2月 浜松市生まれ
昭和53年3月 神戸大学 経営学部 卒業
同年 第26回税理士試験合格
昭和56年4月 会計事務所開設
平成7年3月 東京大学 大学院法学政治学研究所 修士課程 修了
平成10年3月 東京大学 大学院法学政治学研究所 博士課程 単位取得退学
平成14年8月 米国会計士試験合格
平成23年3月 愛知工業大学より博士号(経営情報科学)授与

●主な役職
中小企業庁・金融庁「中小企業の会計に関する検討会WGJ」歴任
中小企業庁「中小企業政策審議会 企業力強化部会」委員歴任
経済産業省「地域未来牽引企業」選定委員現任

TKC全国会の事業目的

TKC全国会は、次の6つの事業目的の達成に向けて運動を展開しています。

1. 租税正義の実現
2. 税理士業務の完璧な履行
3. 中小企業の存続・発展の支援
4. TKC会員事務所の経営基盤の強化
5. TKCシステムの徹底活用
6. 会員相互の啓発、互助及び親睦

出典：TKC全国会のすべて

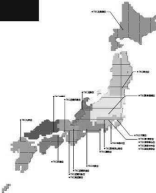
© TKC全国会 2020 2

I TKC全国会について

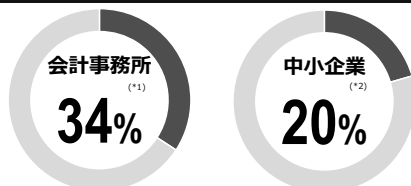


TKC会員数11,400名 (2020年6月末時点)

TKC北海道会 453名	TKC千葉会 347名	TKC近畿兵庫会 433名
TKC東北会 630名	TKC神奈川会 503名	TKC中国会 735名
TKC関東信越会 1,695名	TKC静岡県会 479名	TKC四国会 268名
TKC東・東京会 325名	TKC中部会 1,063名	TKC九州会 1,021名
TKC東京都心会 428名	TKC北陸会 318名	計 11,400名
TKC東京中央会 554名	TKC近畿大阪会 550名	(2020年6月30日現在)
TKC城北東京会 274名	TKC南近畿会 539名	
TKC西東京山梨会 385名	TKC近畿滋国会 400名	



日本の会計事務所に占めるシェアと関与する中小企業のシェア



(*)1 総務省「平成28年経済センサス活動調査」より
(*)2 国税庁「国税庁統計年報 平成30年度」より

出典：TKC飯塚真規社長「中小企業会計学会 第8回全国大会」資料より抜粋・加工

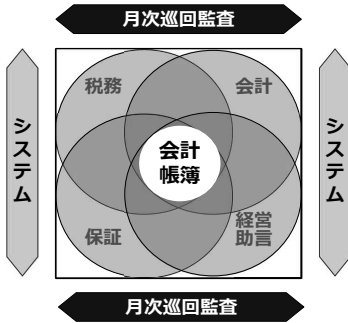
© TKC全国会 2020 3

II 税理士の4大業務について



税務業務、会計業務、保証業務、および経営助言業務の間には、理論的な分離はない。目的は異なるが、これらはすべて同じデータに基づく多様な分類、分析および解説を包含する。

出典：John L. Carey「The CPA Plans for The Future」1965, p.123
 参考：加藤隆之「公認会計士 業務の未来設計」同文誌, 1970年, 125頁



月次巡回監査の完全実施

TKC会計人は、月次巡回監査によって会計資料と会計記録の適時性や完全網羅性等を検証する。

TKCシステム

仕訳という単一のソース・データから、多角的に高度な経営計算資料を自由自在に取り出し得るトータルシステムである。
 (含：巡回監査支援システム)

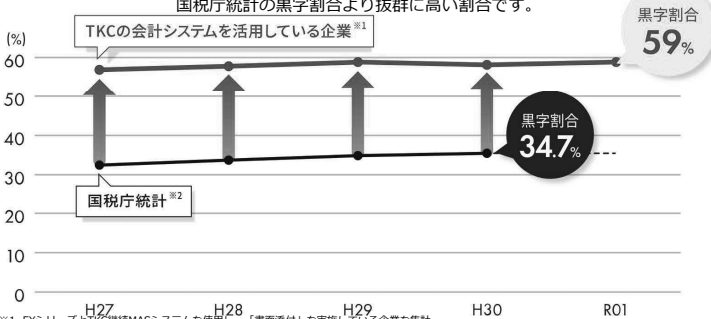
II 税理士の4大業務について



4大業務を実践している中小企業の黒字割合

TKCの会計システム利用企業の**59%**が黒字経営を実現

TKCの会計システムを活用している企業の黒字割合は、国税庁統計の黒字割合より抜群に高い割合です。



※1. FXシリーズとTKC継続MASシステムを使用し、「書面添付」を実施している企業を集計
 ※2. 国税庁「平成30事務年度法人税等の申告（課税）申請の概要」より引用
 出典：TKC阪塚典規社長「中小企業会計学会 第8回全国大会」資料より抜粋

III 地域金融機関と税理士等による連携

『令和2事務年度 金融行政方針』



「令和2事務年度 金融行政方針」の中に地域金融機関と税理士等が連携して経営改善を積極的に取り組むべきとの文言が盛り込まれた

1. コロナと戦い、コロナ後の新しい社会を築く
(2)経営改善・事業再生支援等

コロナ禍の状況等も見極めながら、資金繰り支援から、資本性資金等も活用した事業者の経営改善・事業再生支援等に軸足を移し、コロナ後の新たな日常を踏まえた経済の強い回復と生産性の更なる向上に取り組むことが必要だ。

金融機関において、コロナ禍を踏まえた経営のあり方について、事業再構築・再生等を含めて、どのような選択肢が最適か、事業者としっかりと対話を行い、それに基づき、REVIC等によるファンドや資本性ローン等も活用しつつ、実効的な支援策を講じていこう、特別ヒアリング等を通じ、対応状況を確認していく。

また、地域の関係者（金融機関、支援協議会、保証協会、税理士等）が連携して円滑に事業者支援を進めていこう、地域の支援態勢の実効性を確保していく。そのため、財務局・金融庁において、各地域の実情に合わせて、関係機関への声かけ・支援等を行う。さらに、こうした支援の環境整備・側面支援として、融資手続きの電子化促進のほか、金融機関の現場職員の間で、地域・組織を超えて事業者支援のノウハウを共有する等の取組みを支援していく。



出典：金融庁「令和2事務年度 金融行政方針」令和2年8月

■ **今こそ、経営助言業務（経営改善・事業再生支援等）に取り組もう**

© TKC全国会 2020

6

IV 事業承継の入口（経営助言業務）

— 中小企業の生産性向上と事業承継 —

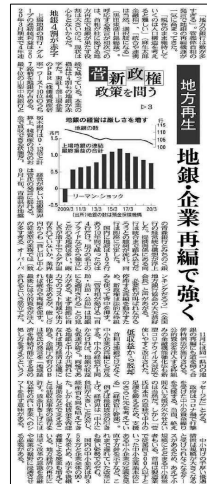
管内の中小企業は約358万と企業全体の99.7%を占め、赤字や後継者難による廃業も増えている。地方経済の再生には早く改革の意識を金融や産業の裾野に浸透させる必要がある。

例えば最低賃金の引き上げ。経済界は「中小に負担が大きいの」と反対し、経産省も異を唱えてきた。しかし低賃金を容認し補助金などで支えることは低収益事業の温存を許す。賃金引き上げには収益性の高い事業へのシフトを促す意味がある。

管総理は地銀だけでなく中小企業の再編にも言及する。中小の経営が上向かなければ、地銀の収益も低迷が続く。両輪である地銀と中小が共倒れになれば地方経済は危機に陥る。

出典：9月21日付日本経済新聞1面

■ **親身の相談相手として、中小企業経営者に寄り添い、力強い支援が必要**



© TKC全国会 2020

7



IV 事業承継の入口(経営助言業務)

—経営革新等支援機関(認定支援機関)としての役割—

経済産業省 令和2年度補正予算の事業概要

中小企業再生支援協議会による事業再生・経営改善支援 令和2年度補正予算額80.0億円

2. 認定支援機関による経営改善計画策定支援事業

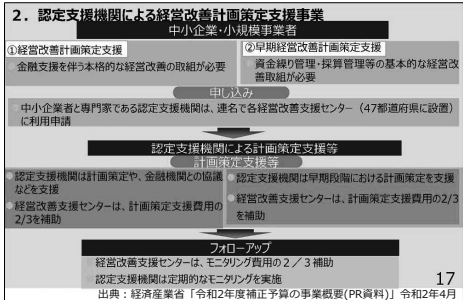
経営改善の取組を必要とする中小企業・小規模事業者が認定支援機関の助力を得て行う経営改善計画策定を支援することにより、経営改善を促進します。

①経営改善計画策定支援

借入金の返済負担等の財務上の問題を抱え、金融支援を含む本格的な経営改善を必要とする中小企業・小規模事業者の経営改善計画の策定を支援します。

②早期経営改善計画策定支援

資金繰り管理や採算管理といった、基本的な内容の経営改善の取組を必要とする中小企業・小規模事業者が、金融支援等が必要になる前の早期段階で行う簡易な経営改善計画の策定を支援します。



IV 事業承継の入口(経営助言業務)

—認定支援機関の法的根拠—



経営助言業務を取り巻く法律の変遷

1999年

「中小企業経営革新支援法」成立

2005年

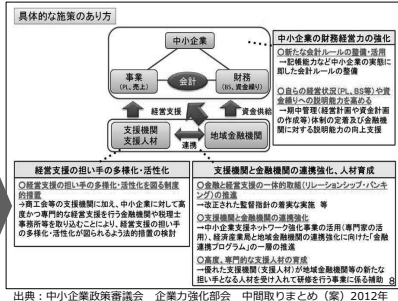
「中小企業新事業活動促進法」に改正

2012年

「中小企業経営力強化支援法」に改正
【経営革新等支援機関】創設

2016年

「中小企業等経営強化法」に改正



経営革新等支援機関制度は、税務、金融及び企業財務に関する専門的知識や支援に係る実務経験が一定レベル以上の個人、法人、中小企業支援機関等を、経営革新等支援機関として認定することにより、中小企業に対して専門性の高い支援を行うための体制を整備するものである。

経営革新・経営改善の支援は認定支援機関(税理士・税理士法人)の使命である

V TKC全国会特例事業承継税制対応プロジェクトについて



特例事業承継税制を活用して 関与先の事業承継を支援しましょう!

ご承知のとおり、日本では中小企業経営者の高齢化が急速に進んでおり、素晴らしい技術力をもつ数多くの中小企業が承継されることがなく廃業となる可能性があります。そういう事態を予想し、国は税制の抜本的な拡充を図り、今般の税制改正で特例事業承継税制を創設しました。10年間の期間限定で、**集中して取り組む**制度であることがポイントです。

そして、この制度は経営革新等支援機関（認定支援機関）の指導・助言を受けた「特例承継計画」が必要です。さらに、贈与・相続後の認定申請や税務申告、納税猶予後の年次報告など、長期間にわたり総合的に事業承継をサポートする必要があります。国は、中小企業の事業承継を支援する専門家として、認定支援機関の多くを占める税理士に期待しているのです。

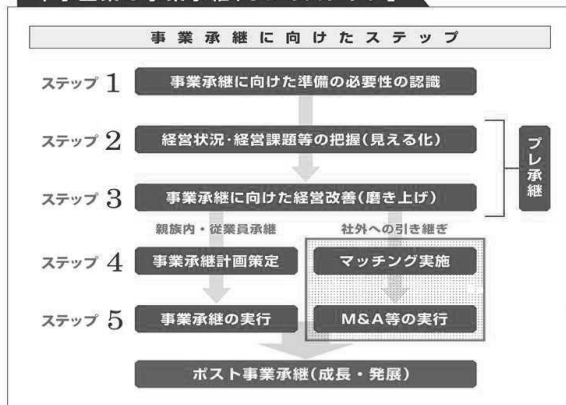
この制度は、自社株の評価額が高い優良企業ほど適用効果があり、我々がこれまで取り組んできた、**関与先の黒字化を支援し優良企業を育てる活動**を強力に後押しする制度だといえます。TKCには関与先の経営支援を行うための数多くのツールやノウハウがあり、特例事業承継税制への対応も万全です。いまこそ特例事業承継税制を活用して関与先の事業承継を支援し、社会の期待に応えましょう。

TKC全国会 特例事業承継税制対応プロジェクト
リーダー 押田吉真

V TKC全国会特例事業承継税制対応プロジェクトについて



中小企業の事業承継「5つのステップ」



出典：中小企業庁『事業承継ガイドライン』 20頁より

＜参考＞ 参加者アンケート

回答者数：148人

お住まいは以下のどれに当てはまりますか。

	兵庫県	兵庫県を除く近畿圏	中部圏	その他
人数	29	20	34	65
パーセント	19.6	13.5	23.0	43.9

事業承継にどのようにかかわっておられますか。

	人数	パーセント
金融機関として	34	23.0
研究者として	9	6.1
公的な支援者として	18	12.2
専門家として	56	37.8
その他として	16	10.8
特にかかわっているわけではない	15	10.1

第1部の講演内容は良く理解できましたか。

	人数	パーセント
非常に良く理解できた	87	58.8
ある程度理解できた	52	35.1
少しは理解できた	7	4.7
全く理解できなかった	2	1.4

第2部のパネルディスカッションの内容は良く理解できましたか。

	度数	パーセント
非常に良く理解できた	75	50.7
ある程度理解できた	62	41.9
少しは理解できた	9	6.1
全く理解できなかった	2	1.4

本シンポジウムは全体として参考になりましたか。

	1(非常に参考になった)	2	3	4	5(全く参考にならなかった)
人数	70	49	16	7	6
パーセント	47.3	33.1	10.8	4.7	4.1

編 著 者 紹 介 (執筆順)

- | | |
|---------|------------------------------------|
| 家 森 信 善 | 神戸大学経済経営研究所 教授 |
| 尾 島 雅 夫 | 神戸大学経済経営研究所 研究員 |
| 井 上 貴 文 | 神戸大学経済経営研究所 研究員 |
| 遠 藤 俊 英 | 金融庁 前長官 |
| 貴 田 仁 郎 | 中小企業庁 金融課長 |
| 井 上 能 秀 | 兵庫県信用保証協会 監査室長 |
| 坂 本 孝 司 | 愛知工業大学 教授 税理士
米国公認会計士 TKC 全国会会長 |
| 作 田 誠 司 | 尼崎信用金庫 理事長 |
| 村 本 孜 | 成城大学 名誉教授
神戸大学経済経営研究所 リサーチフェロー |
| 相 澤 朋 子 | 日本大学商学部 専任講師
神戸大学経済経営研究所 非常勤講師 |

金融研究（既刊）目次

第7冊 1991年2月刊行

邦銀の国際業務について：概観	藤田 正寛・井澤 秀記
都市銀行の国際化に関する実態調査結果	宮田 亘朗・井上 貴照
地方銀行の国際化に関する実態調査結果	藤田 正寛・家森 信善
相互銀行の国際化に関する実態調査結果	宮田 亘朗・井上 貴照
邦銀の国際化の現状と課題	丹 羽 昇
金融国際化の意味について	石 田 三 樹
金融機関の国際化アンケート分析システムについて	
—FUJITA システムの構造と利用—	民 野 庄 造

第8冊 2020年3月刊行

世代による金融リテラシーや金融行動の違い	
—「金融リテラシーと金融トラブルや借り入れ行動についての調査」をもとに—	
.....	家森 信善・上山 仁恵
わが国高齢者の金融リテラシーと金融行動	
—「高齢者の金融リテラシーと金融行動に関する調査」をもとに—	
.....	家森 信善・上山 仁恵・柳原 光芳
シンポジウム「高齢社会の金融のあり方を考える」基調講演録	
1) 「人生100年時代において解決を迫られる金融問題」家 森 信 善
2) 「高齢社会における金融サービスの充実に向けた金融行政の取り組み」	
.....太田原 和 房
3) 「人生100年時代のファイナンシャル・プランニング」有 田 敬 三
4) 「人生100年時代の資産管理のあり方」野 村 亜 紀 子
パネルディスカッション「人生100年時代に求められる信頼できる金融機関と 助言者」	
<付録>シンポジウム配付資料	

経済経営研究叢書 金融研究シリーズ No. 9

地域金融機関と信用保証協会の事業承継の支援

(非売品)

令和3年3月22日 印刷

令和3年3月31日 発行

編著者 神戸大学教授
家森 信善

発行所 神戸市灘区六甲台町2-1
神戸大学経済経営研究所

印刷 大阪市西区西本町1-3-10 信濃橋富士ビル10F
前田印刷株式会社

©神戸大学経済経営研究所 2021

ISBN978-4-86009-009-8



