

# 現場レベルで事業承継支援を行うために必要なこと

信金中金月報掲載論文編集委員

打田 委千弘

(愛知大学経済学部教授)

近年、当方は沖縄県や愛知県において事業承継支援に関する様々な活動を行っている。2023年度は、内閣府沖縄総合事務局、沖縄県、中小企業基盤整備機構沖縄事務所、沖縄県事業承継・引継ぎ支援センターが主催する形で、11月を事業承継啓発月間としていろいろな啓発活動を積極的に実施してきた。その中で、11月17日(金)に「地域の活動をつなぐ事業承継—地域課題の解決と企業の成長に繋げる M&A—」と題して、トークセッションのファシリテーターを務めた。3名の登壇者(買い手側として、まつだ商店代表取締役であり、レイメイコンピュータ代表取締役会長の比嘉徹さん、有限会社池田食品代表取締役である瑞慶覧宏至さん、売り手側として、上原酒造株式会社の元代表取締役であり、現顧問の上原長榮さん)から、事業承継の経緯や M&A のキッカケやその後の経営状況などを詳細にお伺いした。買い手側の2社の方々は、M&A 後に DX などを用いた新たな事業展開を行い、大変素晴らしい知見を得る機会となったが、高齢の経営者や後継予定者など事業承継に直面している事業関係者に、これらの点をどのように伝えることができるのか、周知徹底の難しさを痛感しているところである。

先述したイベントでも紹介したところではあるが、(全国的に) 経営者年齢の上昇により、休業解散企業が増加傾向を示しているのは、東京商工リサーチ社のデータを確認すれば明らかである。また、直近のデータでも、少し気になる点が散見されるので紹介したい。日本政策金融公庫(2023)では、①廃業予定企業のシェアが過去の調査に比べて相対的に高くなっている点(2015年:50.0%、2019年:52.6%、2023年:57.4%)、②廃業予定企業に対して理由を聞いたところ、「そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていない」が45.2%となっている点、③いわゆる後継者難(「子どもがいない」、「子どもに継ぐ意思がない」、「適当な後継者が見つからない」)を理由とした廃業が28.4%と2019年調査(29.0%)と比べても変化がない点、④廃業に際して問題になりそうなこととして、「やめた後の生活費を確保すること」が32.5%と2019年調査(29.7%)に比べて若干高くなっている点、などである。

上記のような事業承継に対する経営者の実情について、信用金庫を始めとした地域金融機関は、現場レベルでどのように対処する意向を持っているのであろうか? 当方は、愛知県事業承継・引継ぎ支援センターと共同で愛知県・東三河地域に本拠地を持つ、蒲郡信用金庫の営業職員に対して事業承継に関する意識調査アンケートを実施した。まずは、蒲郡信用金庫の竹田知

史理事長、藤下雅彦副理事長、渡会政彦専務理事など経営陣の皆様、蒲郡信用金庫地域振興部の仲田勝成様、渥美正人様、アンケート調査にご回答いただいた営業職員の皆様に厚く御礼を申し上げます。

アンケート調査期間は、2023年7月12日から7月26日までの14日間とし、対象は、本部と各支店の支店長、次長、渉外・融資担当他の327名であり、QRコードを利用したインターネット調査として実施した。回収率は99%（回収数：324件）である。質問項目については、属性情報として所属、年齢、営業職員歴、1ヶ月間の既存取引先面談数などであり、事業承継支援に関する行動調査項目、事業承継支援の必要性に関する実感の程度、なども質問している。

事業承継に関する行動調査項目は、主に2つである。第一は、「現在、営業職として仕事をしている場面で、経営者に対して日常的に事業承継への現状把握と課題認識を行っていますか」（Q1）である。これは、営業職員が融資先の事業者に対して、事業承継に関するサービス供給が必要かどうか確認する部分である。第二は、「現在、営業職員として仕事をしている場面で、経営者に対して日常的に事業承継への課題整理と解決策の立案を実行していますか」（Q2）である。これは、Q1と比較して事業承継支援（サービス供給）についての専門性が更に高いレベルとなるため、どのような回答になるのか大変興味深い。

上記の質問以外にも、キーとなる質問項目を幾つか聞いている。代表的なものとしては、事業承継支援を実際に行う上での（営業職員の）実感を指標化したものである。質問としては、「近年、全国的に後継者問題が取り上げられていますが、営業業務を行っている中で支援の重要性を実感されたことはありますか」について、実感の程度を5段階で示している。

回答結果については、Q1（事業承継の現状把握と課題認識）について、約3割弱（27%）の職員が実行しているとの回答であった。また、Q2（事業承継の課題整理と解決策の立案）は、約2割弱（17%）が実行しているとの回答であり、想定通り、Q2がQ1よりサービス内容が高度化しており、支援自体が難しくなっているということである。事業承継支援に対する実感指標については、比較的実感しているとの回答が約5割弱（47%）であり、事業承継に対する支援サービス供給の重要性を実感しているとの結果である。

次いで、主要データを指数化し回帰分析の手法を用いて分析も行っている。主要な結論は、Q1（事業承継の現状把握と課題認識）やQ2（事業承継の課題整理と解決策の立案）について、事業承継支援の必要性を実感している人ほど、現実に行っている（行動している）という点である。また、年齢や営業職員歴が長いほど、Q1、Q2に対してより実行出来ている点を確認できた。やはり、現場レベルで営業職員が事業者に対して積極的に関与し、事業承継に対するサービス供給の必要性を実感するスキームが重要であるということであろう。