

金融機関による人材支援について

—企業及び金融機関アンケートから—

神戸大学経済経営研究所 家森信善

兵庫県信用保証協会「兵庫県の中小企業の事業承継に関するアンケート調査」

対象：信用保証協会の保証を利用している企業で、

○2011年以降に事業承継を済ませた企業：事業承継済み企業：2,266者

○事業承継をしていない、高齢経営者（60から80歳）の企業：事業承継未済企業

該当13,369者→無作為抽出のうえで6,234者に調査票を送付

実施日時：2019年2月15日に送付、締め切り日は2月27日

回収状況：事業承継済み企業 640者（回収率28.2%）

事業承継未済企業 1,877者（回収率30.1%）

A 事業承継済み企業

問16.（2）先代から事業承継された時点での現経営者の年齢はおいくつですか。

図表1 事業承継時の現経営者の年齢

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

○事業承継済み企業でも、後継者が高齢者である事例がある。

→適当な後継者が見つけれず、やむを得ず兄弟姉妹や配偶者などの同世代が承継している例がある

→事業承継ができている企業でも、人材紹介があればより望ましい結果が得られていた可能性がある

問16.（5）会社を引き継いだ際には、どのようなことが問題となりましたか。当てはまるものを全て選んで下さい。（複数回答可）

図表 2 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%
資産や株式等の買収の資金負担	9.0%	7.3%	7.4%	18.0%
引き継ぎ後の相談相手がない	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%
相続税・贈与税の負担	7.2%	8.8%	6.2%	0.0%
金融機関への個人保証の免除・解除	7.1%	6.2%	7.4%	13.1%
引き継ぎ前の相談相手がない	5.4%	4.7%	9.9%	8.2%
金融機関からの事業承継資金の借入	5.1%	3.3%	2.5%	18.0%
分散した株式の集約	5.1%	5.5%	4.9%	4.9%
特になかった	30.2%	31.8%	28.4%	24.6%
回答者数	609	422	81	61

○お金や保証よりも「右腕となる人材の不在」が問題となっている。

○従業員承継の場合、引継ぎ後の相談相手がないことも（子孫承継に比べて）大きな問題となっている。

問 18. (1) 事業承継前に心配だったこと、(2) 現在苦労していることは何ですか。
それぞれ当てはまるものを全て選んで下さい。（複数回答可）

	全体		子・孫		兄弟姉妹等		従業員	
	承継前	現在	承継前	現在	承継前	現在	承継前	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%
回答者数	613	617	419	422	80	81	62	62

○「従業員の確保、人材育成」は承継前には 2 番目の重要課題、事業承継後は最重要課題。

問 33. メインバンクに対し、事業承継についてどのようなことを相談していましたか。その結果、有益な支援を受けられましたか。それぞれ当てはまるものを全て選んで下さい。
(複数回答可)

	(1) 相談内容	(2) 有益な支援を受けた	有益率
専門家の紹介に関する相談	16	13	81.3%
事業承継に関する借入相談	128	100	78.1%
事業承継全般について	109	75	68.8%
担保、保証の解除に関する相談	106	67	63.2%
M & A、承継者の紹介	6	3	50.0%
後継者の選択、後継者の育成	6	2	33.3%
相談しなかった	303	136	—
回答者数	608	603	—

- 事業承継に係る人材についてメインバンクに紹介した企業は少ない
○また、事業承継人材についてメインバンクから有益な支援を受けた比率は低い
→相談相手としての認知も低いし、ソリューションの提供能力も未熟

B 事業承継未済企業

B 問 16. 貴社の後継者の状況について当てはまるものを一つ選んで下さい。

	全体	会社形態		
		個人事業	株式会社	有限会社
後継者あり(承継意思あり)	41.8%	28.9%	49.0%	46.2%
後継者あり(承継意思未確認・未確定)	16.2%	14.2%	19.0%	14.0%
決める必要はあるが、まだ決まっていない	16.5%	12.0%	20.4%	14.8%
自分の代で事業をやめる	25.0%	44.9%	9.9%	23.4%
合計	1,663	550	706	385

- 16%は後継者未定。25%は廃業予定。

B 問 29. 廃業しようとする理由は何ですか。全て選んで下さい。(複数回答可)

	比率
後継者がいない	60.2%
経営状態が悪い	35.5%
事業に将来性がない	35.5%
承継は考えていない	16.0%
従業員が確保できない	11.7%
借入が過大である	9.6%
設備の老朽化（更新困難）	9.6%
他社への売却が難しい	7.5%
経営人材が不足	5.7%
回答者数	332

B 問 30. 下記のような面での政府や自治体の支援策が充実した場合、廃業方針を変更して事業承継を検討するきっかけになりますか。なると思う支援策を全て選んで下さい。（複数回答可）

	比率
後継者の確保	19.9%
借換え等の金融支援	13.7%
従業員の確保	12.4%
新規借入れ	5.9%
事業再生計画の実行支援	5.2%
事業再生計画の策定	3.3%
経営幹部の育成	1.0%
ない	57.5%
回答者数	306

B 問 35. メインバンクに対し、(1) 事業承継について相談したい内容、(2) 実際に相談している内容、(3) 有益な支援を受けられている内容はどれですか。（複数回答可）

	(1) 相談希望 内容	(2) 実際の相 談内容	(3) 有益な支援を 受けた内容
事業承継全般について	17.1%	8.6%	4.8%
事業承継に関する借入相談	12.3%	5.9%	3.5%
担保、保証の解除に関する相談	9.9%	3.5%	2.3%
後継者の選択、後継者の育成	3.4%	2.2%	1.3%
M & A、承継者の紹介	2.2%	1.5%	0.7%
専門家の紹介に関する相談	1.6%	1.4%	0.7%
相談したくない／していない	51.4%	55.0%	—
回答者数	1,347	1,347	1,347

○事業承継未済企業では、メインバンクに事業承継の相談をする希望を持つ比率は低く、実際に相談もしていないし、有益な支援を受けた企業もほとんどいない。

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

実施主体：経済産業研究所

対象：地域金融機関の支店長 7,000 人→2,942 人（回収率 42.0%）

実施時期：2017 年 1 月

問 20. 以下の①から⑮の各項目について、あなたご自身がこれまでに取引先企業に対して、（１）助言や情報提供を行ったことがある項目、そのうち、（２）取引先企業の経営改善に相当程度効果があつた経験をお持ちの項目、（３）各助言等によって貴社の取引や収益の拡大につながつた経験がある項目をそれぞれすべて選んで下さい（複数回答可）。

	（１）助言 や情報提供 の経験	（２）取引先 の経営改善に つながつた	（３）貴社の 収益拡大につ ながつた
① 新しい販売先	1,576	804	624
② 新しい仕入先	1,286	605	323
③ 新しい技術やその技術の入手方法	774	318	100
④ 新商品や新規事業	982	353	223
⑤ 人材の紹介（中途採用者の紹介など）	1,041	399	95
⑥ 専門家や専門機関の紹介（税理士、弁護士、中小企業診断士、弁理士、コンサルタントなど）	1,498	1,442	460
⑦ 不動産の取得や借入（たとえば、工場用地など）	1,558	895	1,151
⑧ 既存不動産の活用（売却、店舗の改装などを含む）	1,362	1,107	722
⑨ 新しい資金調達方法（ABL、クラウドファンディングなど）	962	313	183
⑩ 国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの（信用保証制度や制度融資など）	1,372	1,464	887
⑪ 国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの（各種の補助金など）	1,432	986	598
⑫ 潜在的な資本提携先	526	121	50
⑬ 潜在的な事業承継先	927	262	139
⑭ 税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス	1,311	666	203
⑮ リスクマネジメントに関するアドバイス（BCPプランの作成支援など）	639	199	36

○2017 年の段階でも、人材の紹介はそれなりに行われているが、取引先の改善につながつた事例は少なく、金融機関の収益拡大につながつた事例は非常に少ない。

問 28. 貴社の社内における一般職員の業績評価について、次の項目についてのウェイトは
どうなっていますか。（１）ウェイトの状況及び（２）３年前と比較して重要性の変化につ
いてお答え下さい。

行員の業績評価のウェイトの状況

	非常に重要	ある程度重要	考慮するが参考程度	ほとんどゼロ
② 新規貸出先の獲得及び新規先への貸出額	50.1	40.2	7.2	1.5
① 既存企業向けの貸出額及びその伸び	34.7	50.5	10.9	2.5
⑥ 手数料収入の額	23.0	37.3	25.3	12.6
③ 既存企業に対する経営支援への取り組み	20.1	48.4	22.7	6.6
⑤ ビジネスマッチングの成約	14.5	42.7	27.5	12.2
⑦ 事業承継の紹介・支援	12.7	40.0	29.6	14.7
④ 預金及びその伸び	12.4	46.0	33.1	7.6

行員の業績評価のウェイトの状況（業態別）

	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合
① 既存企業向けの貸出額及びその伸び	29.6	31.7	36.5	37.4
② 新規貸出先の獲得及び新規先への貸出額	34.4	45.4	55.9	54.4
③ 既存企業に対する経営支援への取り組み	21.5	21.6	19.2	20.7
④ 預金及びその伸び	9.1	8.9	12.2	20.7
⑤ ビジネスマッチングの成約	20.4	22.6	10.7	13.1
⑥ 手数料収入の額	39.6	33.8	17.9	8.8
⑦ 事業承継の紹介・支援	23.2	18.4	8.8	7.5

（注）「非常に重要」と回答した人の比率（％）。

問 28（２）：３年前と比較した行員の業績評価のウェイトの変化

	大きく上昇	やや上昇	横ばい	低下
⑥ 手数料収入の額	15.5	27.1	55.1	2.3
② 新規貸出先の獲得及び新規先への貸出額	14.3	26.2	56.8	2.7
⑤ ビジネスマッチングの成約	13.1	29.4	55.0	2.5
③ 既存企業に対する経営支援への取り組み	12.9	30.4	55.2	1.6
⑦ 事業承継の紹介・支援	11.7	30.0	56.5	1.8
① 既存企業向けの貸出額及びその伸び	8.2	21.6	67.1	3.1
④ 預金及びその伸び	3.4	12.3	71.5	12.8

３年前と比較した行員の業績評価のウェイトの変化（業態別）「大きく上昇」の選択率（％）

	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合
② 新規貸出先の獲得及び新規先への貸出額	6.9	7.6	15.5	26.0
③ 既存企業に対する経営支援への取り組み	14.0	14.1	11.4	15.7
⑦ 事業承継の紹介・支援	22.7	17.8	7.5	6.9