

令和5年度中小企業政策推進事業

(中部地域における事業承継・引継ぎに関する課題及び取組調査)

調査報告書

令和6年2月9日
株式会社 百五総合研究所

【公表用】

目 次

I. 調査の概要	1
1. 調査目的	1
2. 調査方法	1
3. 調査対象	1
4. 調査数	1
5. 調査期間	1
II. アンケート調査	2
1. はじめに	2
2. アンケート結果の概要	3
(1) 従業員数・経営者の年齢（アンケート調査①-1-5、アンケート調査②-1-5、アンケート調査①-2-1）	3
(2) 事業の将来性（アンケート調査①-1-6、1-9）	5
(3) 事業承継したい年齢（アンケート調査①-2-5、アンケート調査②-3-1）	6
(4) 事業承継の内容（アンケート調査①-2-6、アンケート調査②-3-2）	8
(5) 事業承継の取組状況（アンケート調査①-3-2）	10
(6) 事業承継に関する問題・課題（アンケート調査①-4-1、アンケート調査②-4-1）	14
(7) 事業承継の重要度（アンケート調査①-3-1、アンケート調査②-1-6、アンケート調査③-2-7）	20
3. 事業者と支援機関のマッチング検証	22
(1) 支援機関への期待度（支援満足度）	22
(2) 支援機関への期待度（支援満足度） × 事業承継支援の注力度	23
(3) 各県・各支援機関等における支援策の実施割合	27
(4) 「企業」が感じる支援策の必要度と支援機関における支援策の充実度【一部支援策のみ】	34
4. 三重県の後継者不在率の低さの要因分析	41
(1) 【不在率が低い要因1】事業の継続ができる、比較的良好な経営環境	41
(2) 【不在率が低い要因2】事業承継の取組開始時期の早さ	44
(3) 【不在率が低い要因3】事業承継の意志が強く、多様な手段により事業承継を模索	46
(4) 【不在率が低い要因4】支援機関による支援策の充実	47

Ⅲ. ヒアリング調査結果のポイント	49
1. はじめに	49
2. ヒアリング先の選定について	49
(1) 企業の選定	49
(2) 支援機関の選定	51
3. ヒアリング調査結果のポイント	52
(1) 事業継続・承継を検討するうえで基礎となる自社の把握と良好な経営環境	52
(2) 早い段階から事業承継を検討	53
(3) 様々な事業引継の選択肢を検討	54
(4) 支援機関による様々なきっかけづくりが事業承継の取組開始に影響	55
(5) 各支援機関における連携の重要性	56
Ⅳ. まとめ・考察	57
1. 三重県の後継者不在率の低下に寄与する企業の取組	57
2. 三重県の後継者不在率の低下に寄与する支援機関の取組について	58
3. 各支援機関の連携について	58

I. 調査の概要

1. 調査目的

中小企業は、地域の経済や雇用を担う重要な存在である。足下の2020年では、経営者年齢の上昇に伴い、事業承継を実施した企業と実施していない企業に二極化しており、70歳以上の経営者の割合が高まっている。加えて、事業承継を契機とした生産性向上の取組が期待されることから、事業承継支援とそれに伴う成長支援の必要性は高まっており、事業承継の円滑化に向けた取組は中小企業経営者や支援機関、国、自治体等の全ての当事者にとって待ったなしの課題といえる。

上記を踏まえ、中部管内5県（愛知県、岐阜県、三重県、富山県、石川県）における事業承継・引継ぎの実態（中小企業経営者の事業承継の取組状況や支援ニーズ、支援機関等における地域ごとの支援状況など）を把握・整理し、支援機関等の支援意識向上を図るとともに、より効果の高い支援の実現に向けた取組の検討するために実施した。

2. 調査方法

（1）アンケート調査

・後述「3. 調査対象（1）アンケート調査」に記載の3つの調査対象に対して実施。郵送による調査票の送付、回答。

（2）ヒアリング調査

・後述「3. 調査対象（2）ヒアリング調査」に記載の企業、支援機関へ、聞き取り調査を実施。

3. 調査対象

（1）アンケート調査

- ① 中部管内5県に所在する、事業承継・引継ぎに対して問題意識や支援ニーズを持っていると考えられる、原則、経営者の年齢が60歳以上（注）の中小企業（以下、「経営者交代前企業」という）
（注）経営者交代等により、60歳未満の経営者による回答が一部含まれる。
- ② 三重県に所在する、過去数年間で経営者が交代し、事業承継・引継ぎを行ったと思われる中小企業（以下、「経営者交代後企業」という）
- ③ 中部管内5県に所在する、自治体及び商工会議所、商工会、地方銀行、信用金庫（以下、「支援機関等」という）

（2）ヒアリング調査

- ① 三重県に所在する経営者交代後企業※¹
- ② 中部管内5県に所在する、中小企業の事業承継・引継ぎを支援する支援機関等※²
※¹ アンケート2の回答者より選定
※² アンケート3の回答者のほか、税理士（法人）、事業承継・引継ぎセンター専門家などより選定

4. 調査数

（1）アンケート調査

- | | |
|------------|-------------------------|
| ① 14,839 者 | （回収数：4,004 件 回収率：27.0%） |
| ② 2,214 者 | （回収数： 664 件 回収率：30.0%） |
| ③ 429 機関 | （回収数： 328 件 回収率：76.5%） |

（2）ヒアリング調査

- ① 10 者
- ② 6 機関

5. 調査期間

（1）アンケート調査

- ① 令和5年10月13日～11月2日
- ② 令和5年10月13日～11月2日
- ③ 令和5年10月6日～10月27日

（2）ヒアリング調査

- ① 令和5年12月11日～令和6年1月19日
- ② 令和6年1月9日～令和6年2月6日

Ⅱ. アンケート調査

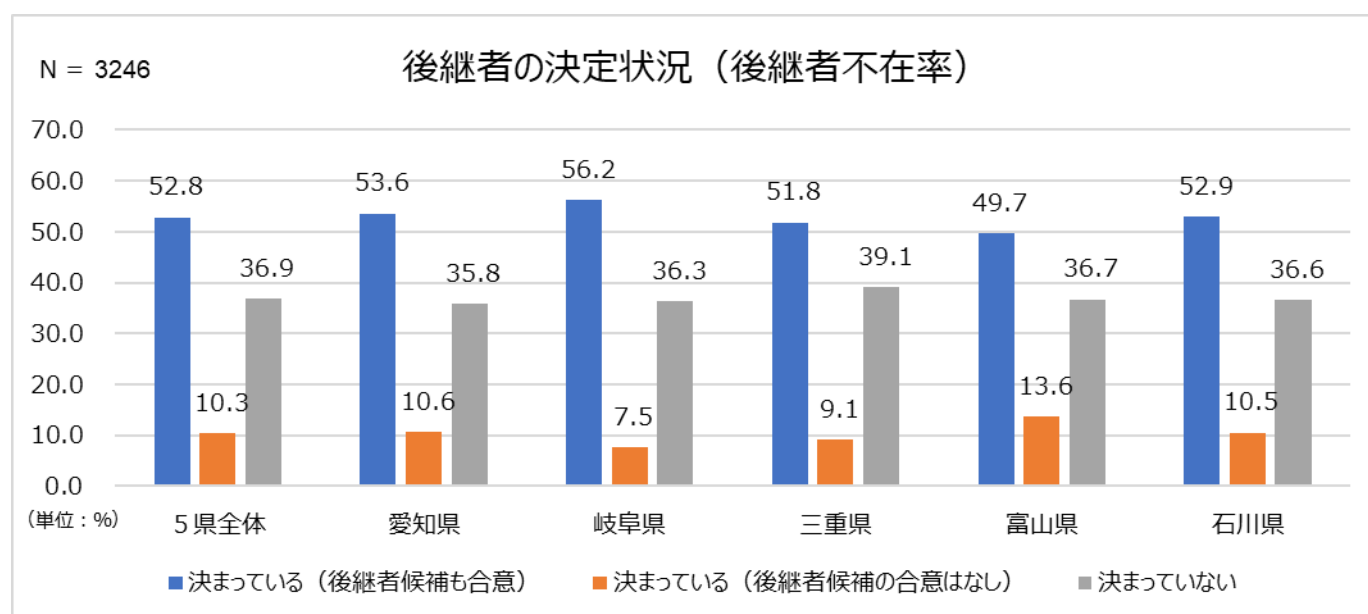
1. はじめに

本件アンケート調査は、後継者の決定状況で株式会社帝国データバンクの「全国企業『後継者不在率』動向調査（2022）」より、三重県が全国で最も後継者不在率が低いというデータが公表されていることに注目し、三重県の後継者不在率の低さの要因を把握することで、より効果の高い支援の実現に向けた取組の検討に活用することを目的に実施した。

はじめに、アンケート調査①における、後継者の決定状況（後継者不在率）に関する設問（図表 1）を確認すると、後継者が「決まっていない」と回答した割合は、5 県全体で 36.9%、県別でも概ね後継者不在率には大きな差はない。全ての県において、後継者不在率が 4 割未満と比較的低い結果であったのは、事業承継・引継ぎに関して意識の高い、経営者の年齢が 60 歳以上の中小企業を対象としたことが考えられる。

以降では、中部管内 5 県別で、アンケート調査①～③で把握した事業者における事業承継の状況や課題意識、支援機関における支援状況などの主な調査結果と、事業者の支援ニーズと支援機関の事業承継支援のマッチング状況などを整理・把握するとともに、アンケート調査の結果から分析できる三重県の後継者不在率の低さの要因を分析する。

図表 1

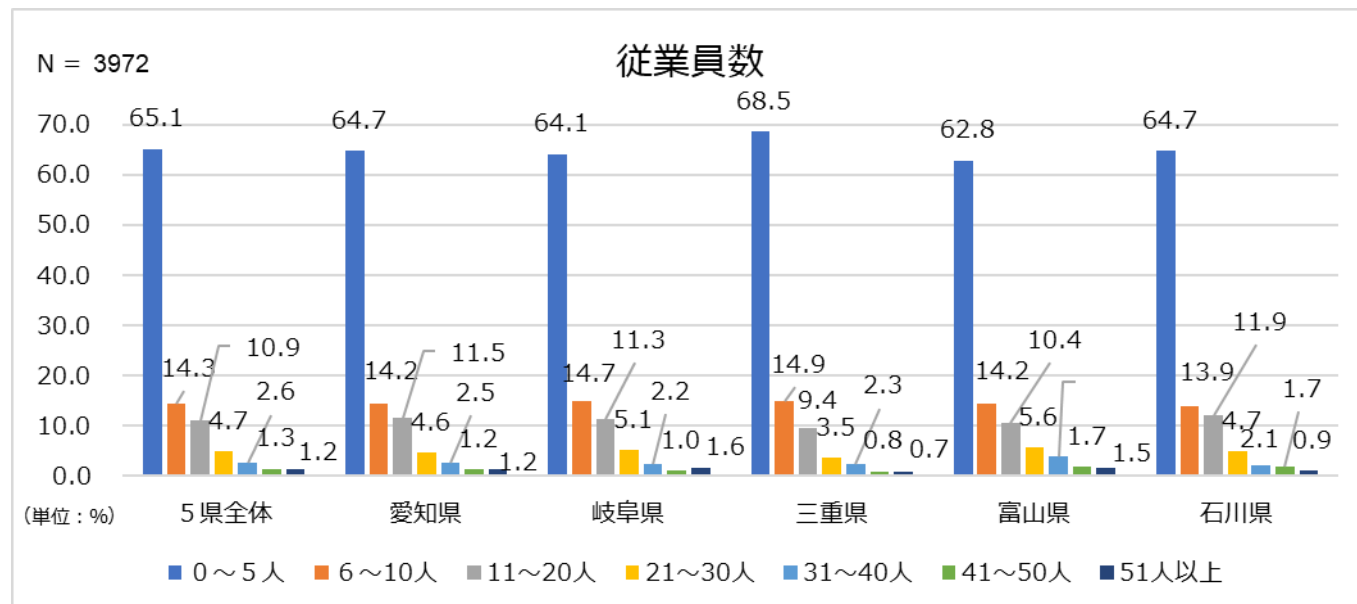


2. アンケート結果の概要

(1) 従業員数・経営者の年齢（アンケート調査①-1-5、アンケート調査②-1-5、アンケート調査①-2-1）

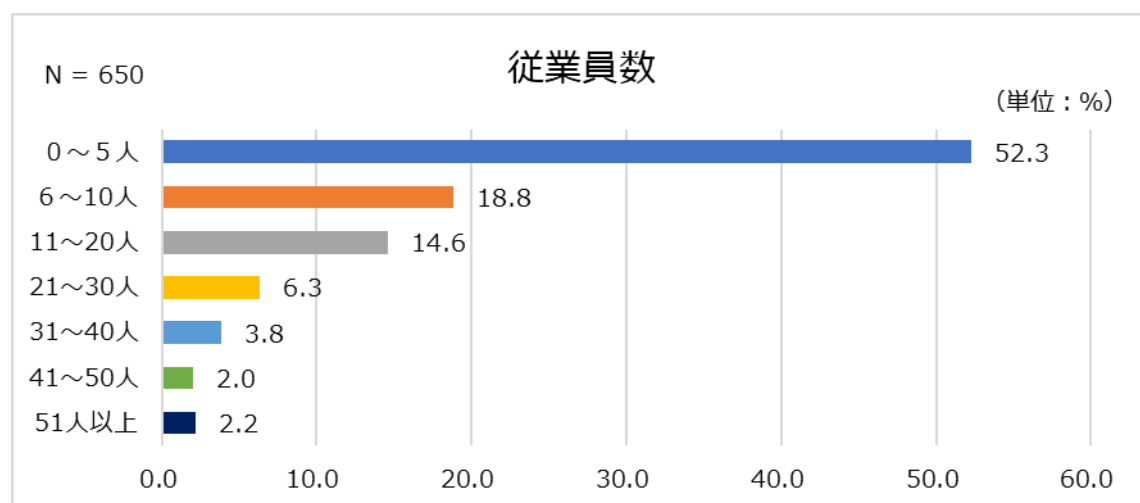
アンケート調査①における、回答事業者の従業員数に関する設問（図表 2）では、0～5 人の事業者が 5 県全体で 65.1%、6～10 人の事業者が 14.3%、11～20 人の事業者が 10.9%、20 人以上の事業者（合算）が 9.8%で、概ね各県の回答事業者割合についても大きな差はみられない。本件調査では、回答者の半数以上が従業員数が 20 人以下の比較的小規模な事業者であった。

図表 2



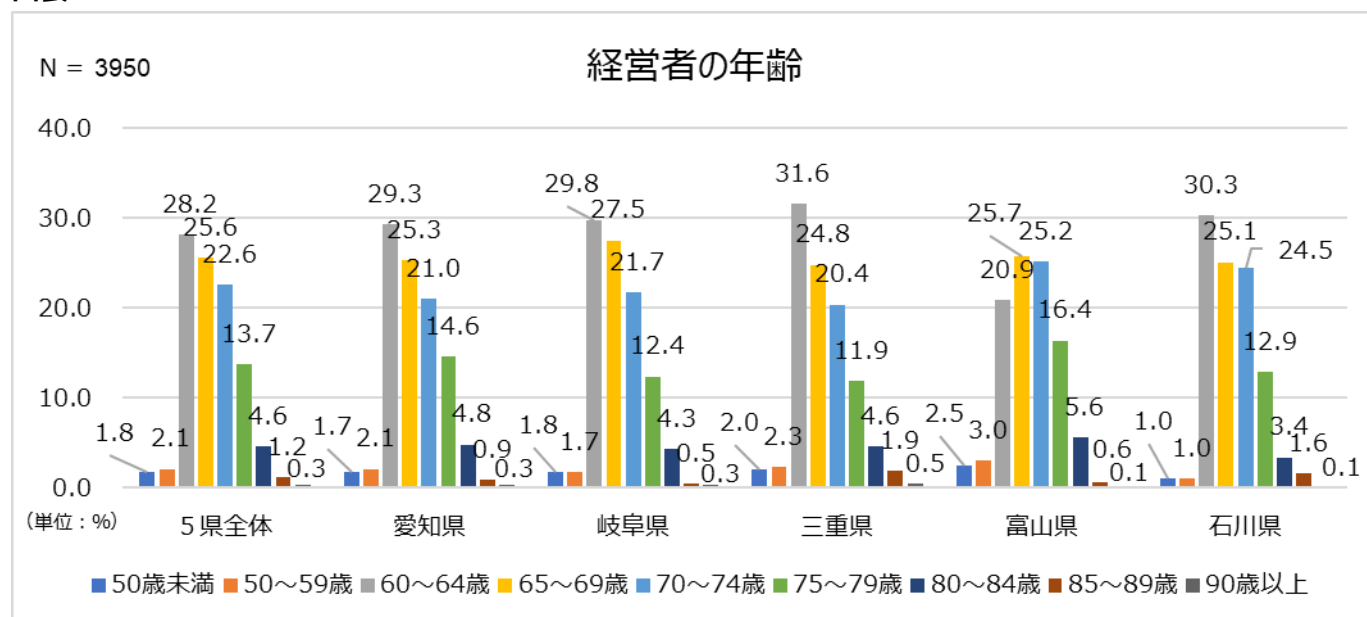
アンケート調査②における、回答事業者の従業員数に関する設問（図表 3）では、0～5 人の事業者が 52.3%、6～10 人の事業者が 18.8%、11～20 人の事業者が 14.6%、21 人以上の事業者（合算）が 14.3%で、アンケート調査①と比較すると若干従業員数が多めの分布となっているが、概ね同様の傾向となっている。

図表 3



アンケート調査①における、回答事業者の経営者の年齢に関する設問（図表 4）では、5 県全体で、「60～64 歳（28.2%）」～「75～79 歳（13.7%）」の年齢層に集中する結果となっている。各県とも同様の傾向にあるが、他県と比べて富山県のみ年齢層がやや高くなっている。

図表 4

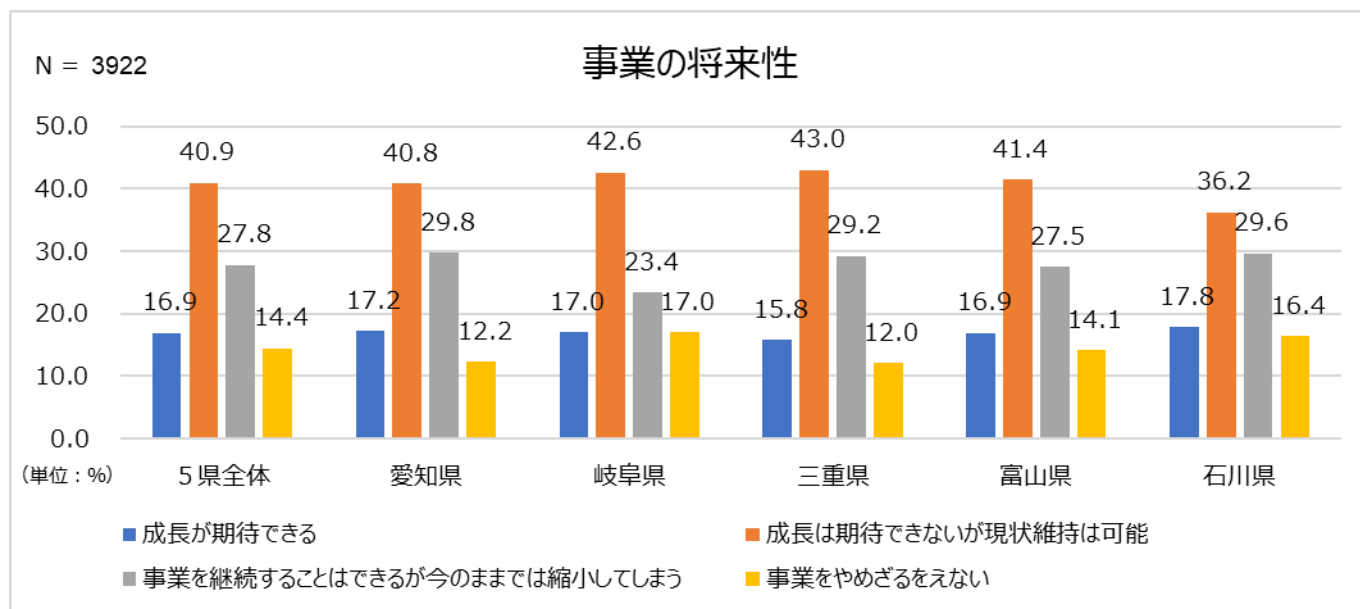


アンケート調査①②の回答事業者の属性は、従業員数が 20 人以下の比較的小規模な事業者が中心であった。また、アンケート調査①の回答事業者については、事業承継に関する課題等を多く持っていると思われる 60 歳以上の経営者が大半を占めている。

（２）事業の将来性（アンケート調査①- 1 - 6、1 - 9）

アンケート調査①における、事業の将来性に関する設問（図表 5）では、「成長は期待できないが現状維持は可能」が 5 県全体で 40.9%と最も高く、ついで「事業を継続することはできるが今のままでは縮小してしまう」が 27.8%となっている。「成長が期待できる（16.9%）」と、「事業をやめざるをえない（14.4%）」は、同程度の結果となっている。

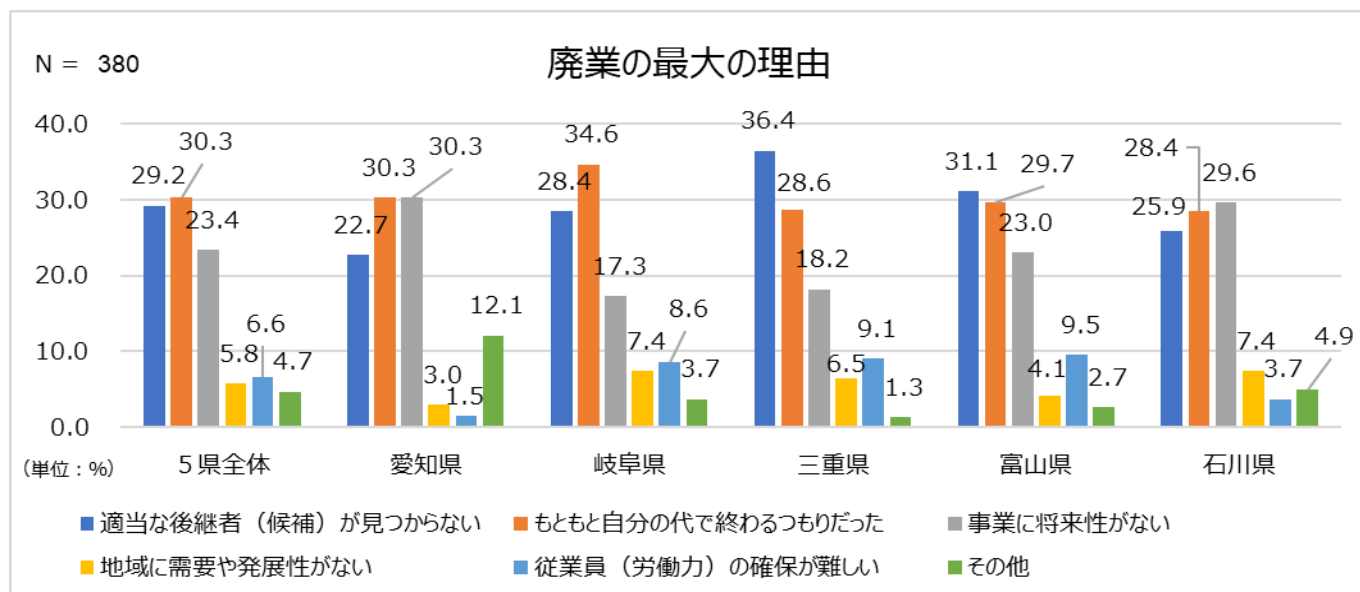
図表 5



アンケート調査①における、廃業の最大の理由に関する設問（図表 6）では、5 県全体で、「もともと自分の代で終わるつもりだった」が 30.3%で最も高く、同程度で「適当な後継者（候補）が見つからない（29.2%）」、ついで「事業に将来性がない（23.4%）」となっている。

「適当な後継者（候補）が見つからない」は 5 県平均で 29.2%と、約 3 割の企業が事業承継を目指しながらもやむを得ず断念している状況にあることから、支援機関による第三者承継を含めた様々な事業承継手段に関する情報提供や支援が期待されていると考えられる。

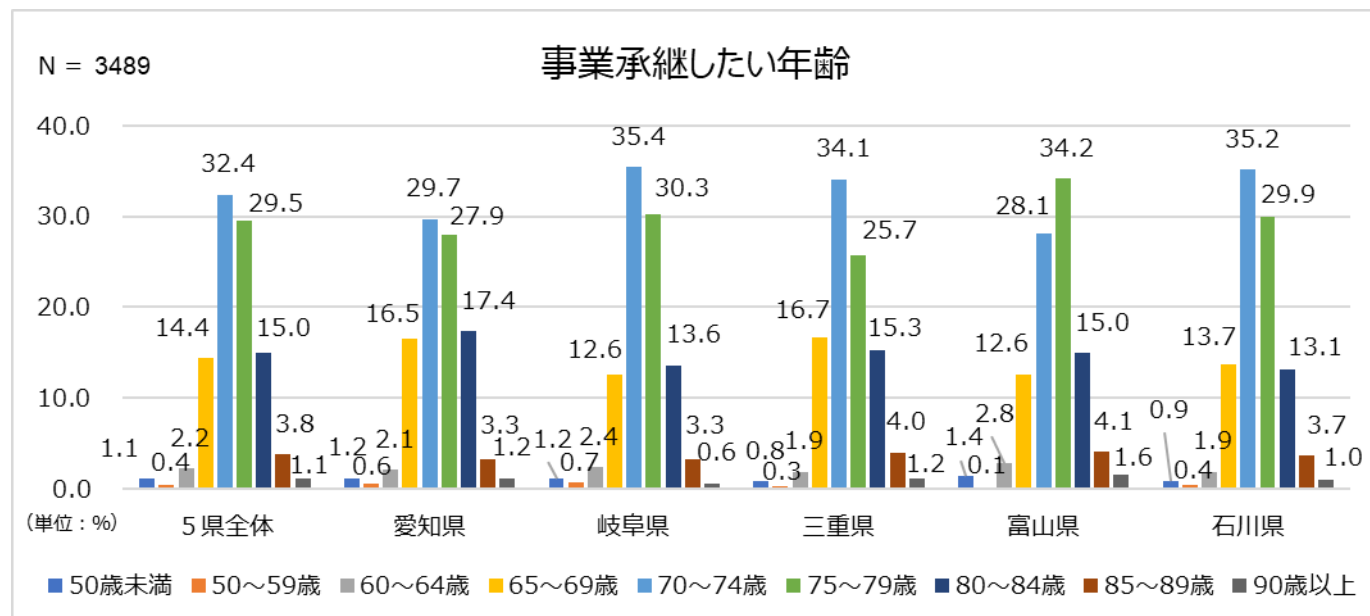
図表 6



(3) 事業承継したい年齢（アンケート調査①-2-5、アンケート調査②-3-1）

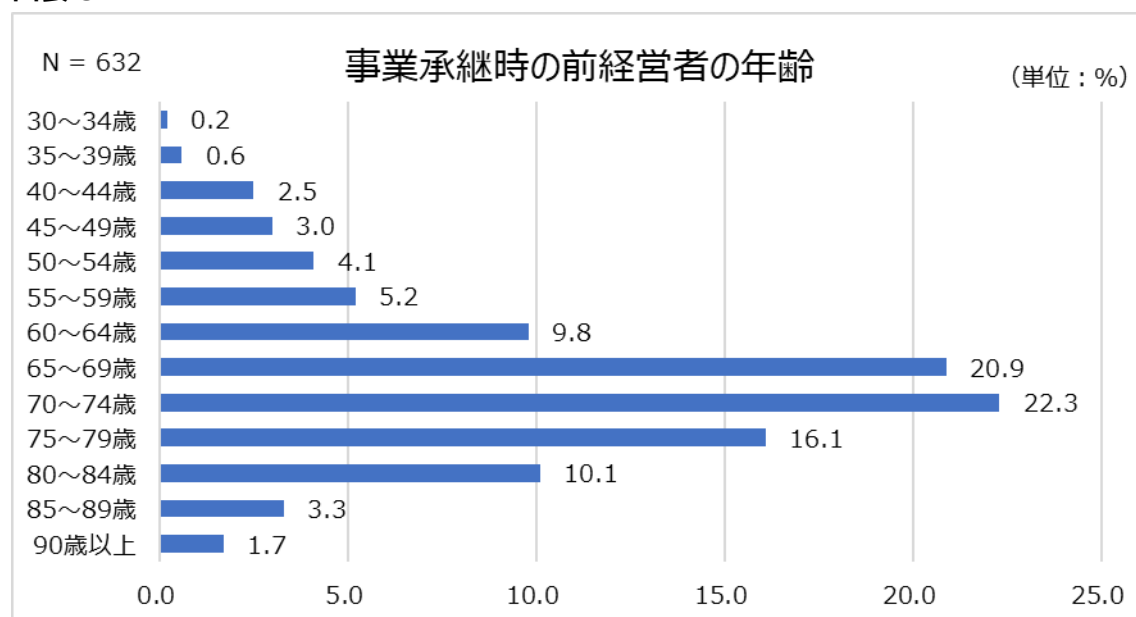
アンケート調査①における、事業承継したい年齢に関する設問（図表 7）では、5 県全体で「70～74 歳（32.4%）」が最も高く、ついで「75～79 歳（29.5%）」となっている。各県を見ても 1 位と 2 位の違いはあるが、両年齢の回答割合が高くなっている。

図表 7



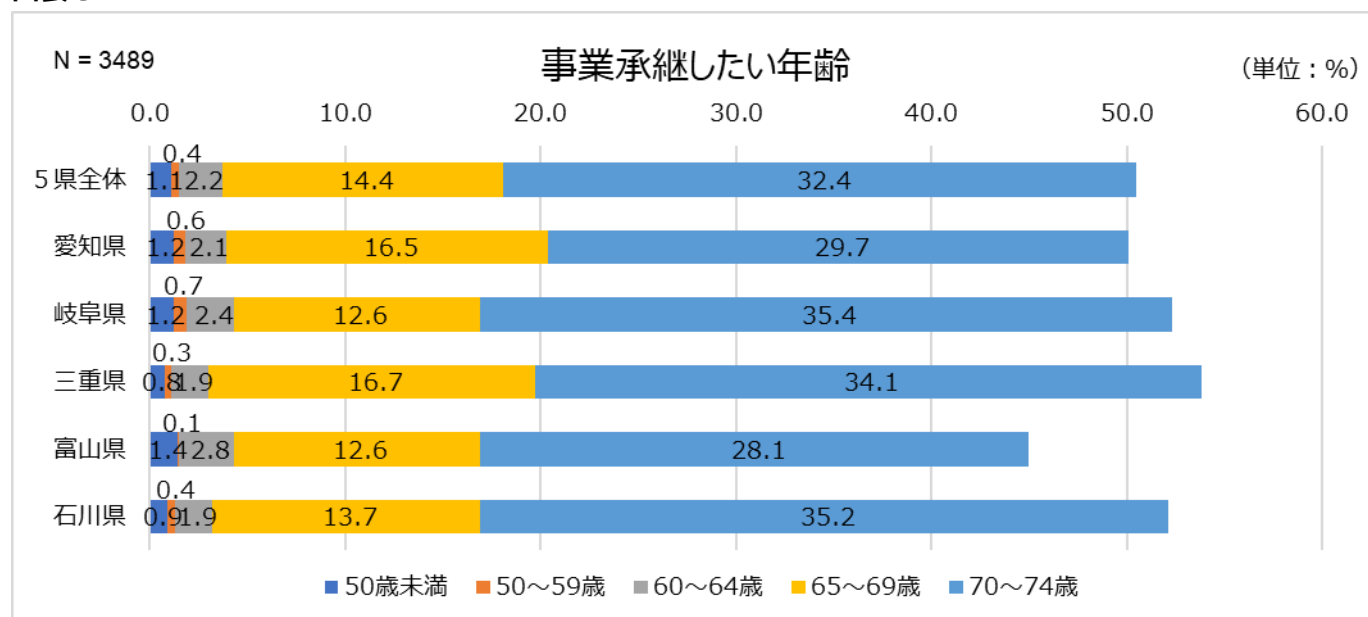
アンケート調査②における、事業承継時の前経営者の年齢に関する設問（図表 8）では、「70～74 歳（22.3%）」が最も高く、ついで「65～69 歳（20.9%）」「75～79 歳（16.1%）」となっている。前項の事業承継したい年齢の回答結果と比較すると「70～74 歳」が最も高いが、「75～79 歳」よりも「65～69 歳」の割合が高く、やや年齢層が若くなっている。

図表 8



アンケート調査②における、事業承継時の前経営者の年齢のピークである「70～74 歳」を基準として、「70～74 歳」以下の年齢層を 5 県別に見た場合（図表 9）、三重県は 74 歳以下の割合が最も高く、他県に比べて早い段階から事業承継に取り組もうとしていることが読み取れる。

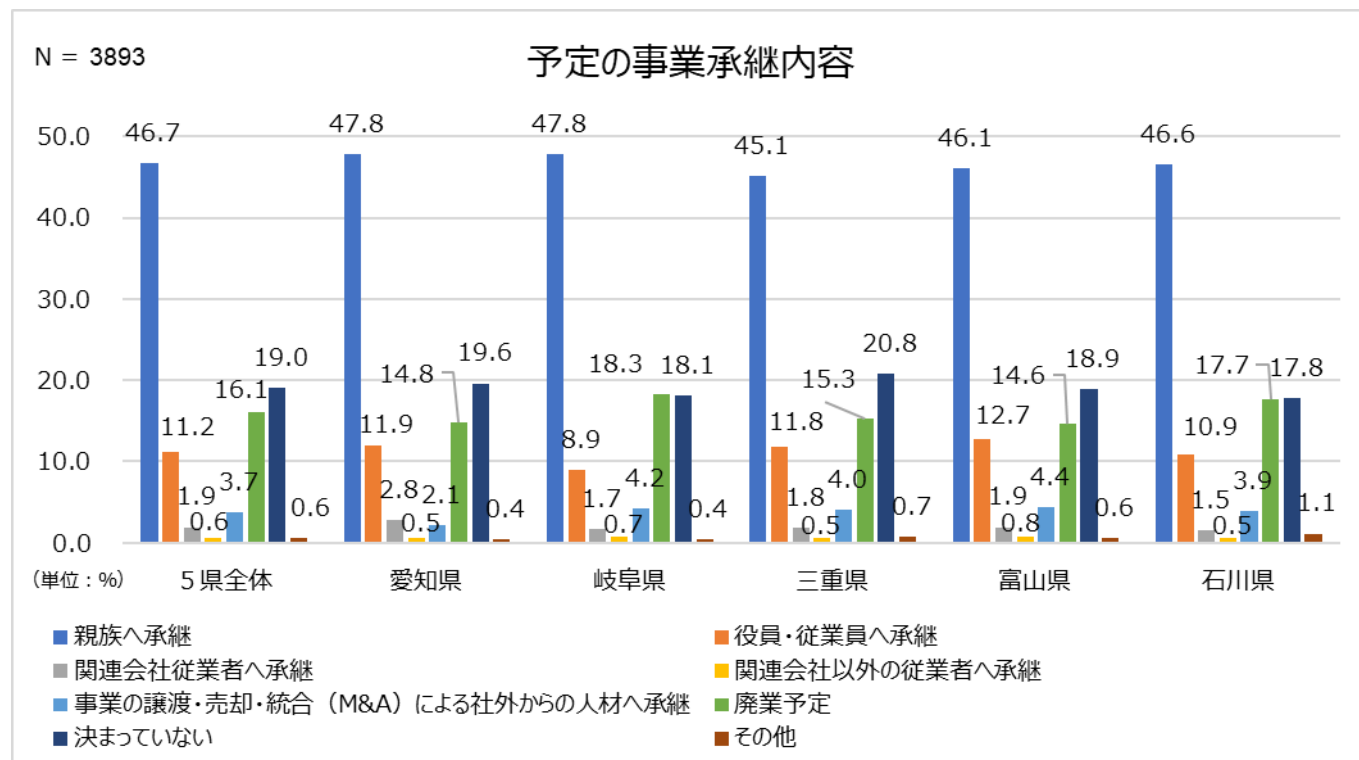
図表 9



（４）事業承継の内容（アンケート調査①- 2 - 6、アンケート調査②- 3 - 2）

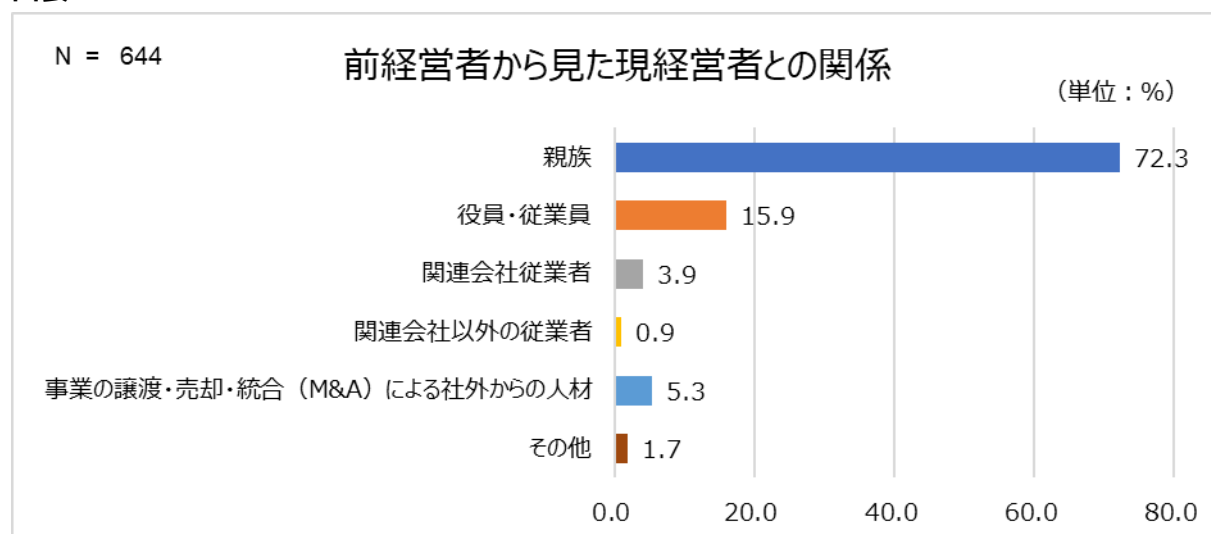
アンケート調査①における、予定の事業承継内容に関する設問（図表 10）では、「親族へ承継」が 46.7%で最も高く、ついで「決まっていない（19.0%）」「廃業予定（16.1%）」となっている。5 県の回答をみると、三重県や愛知県、富山県は同様の傾向にあり、岐阜県と石川県では「決まっていない」と「廃業予定」がほぼ同じ回答割合となっている。

図表 10



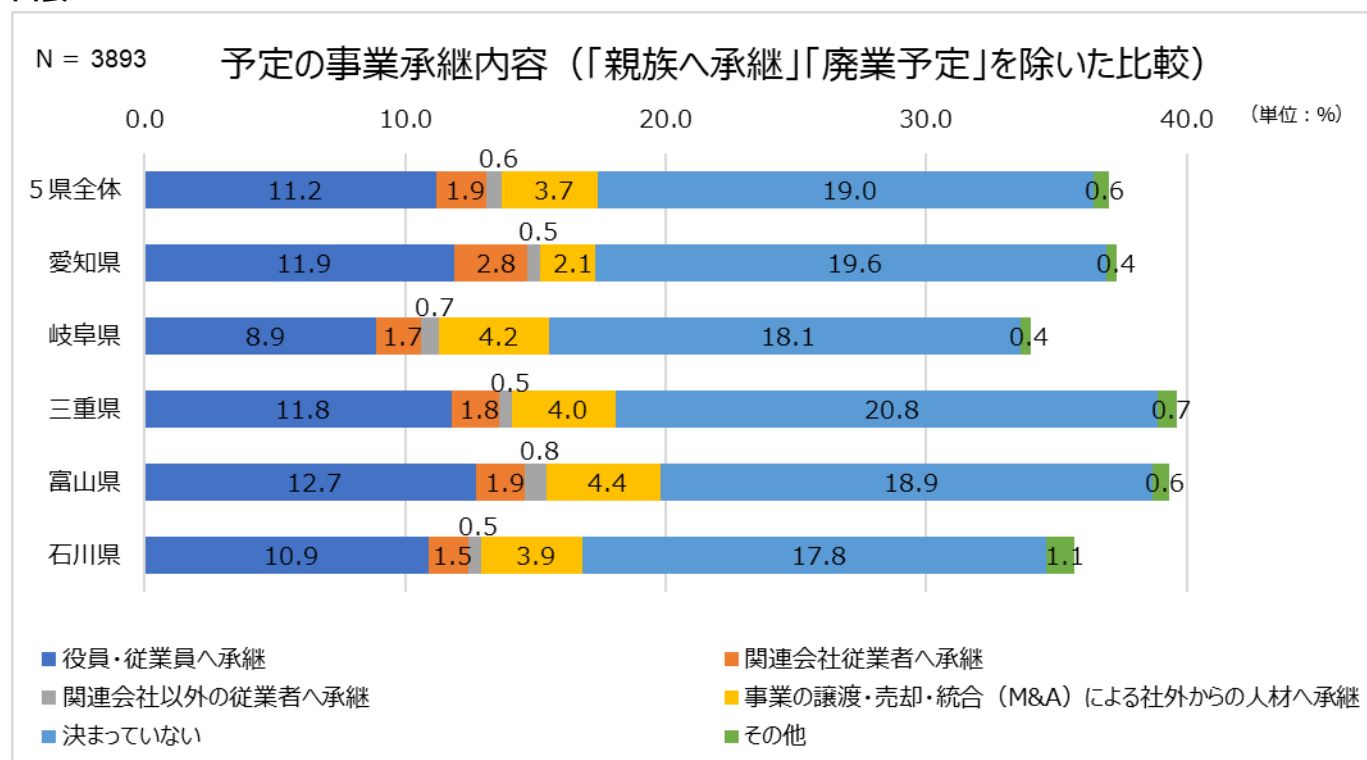
アンケート調査②において、前経営者から見た現経営者との関係に関する設問（図表 11）では、「親族」が 72.3%と最も高く、ついで「役員・従業員（15.9%）」となっている。上記の回答と比較すると、「決まっていない」と回答した割合が概ね「親族」で承継したと推測される。

図表 11



予定の事業承継内容について、最も回答割合の高い「親族へ承継」と、事業を承継しない「廃業予定」を除いて、5県別に見た場合（図表 12）、三重県や富山県は、他県と比べて比較的多様な手段での事業承継を模索していることがうかがえ、親族内での承継が困難な場合でも、事業承継が出来る別の方法を模索していると推測される。

図表 12

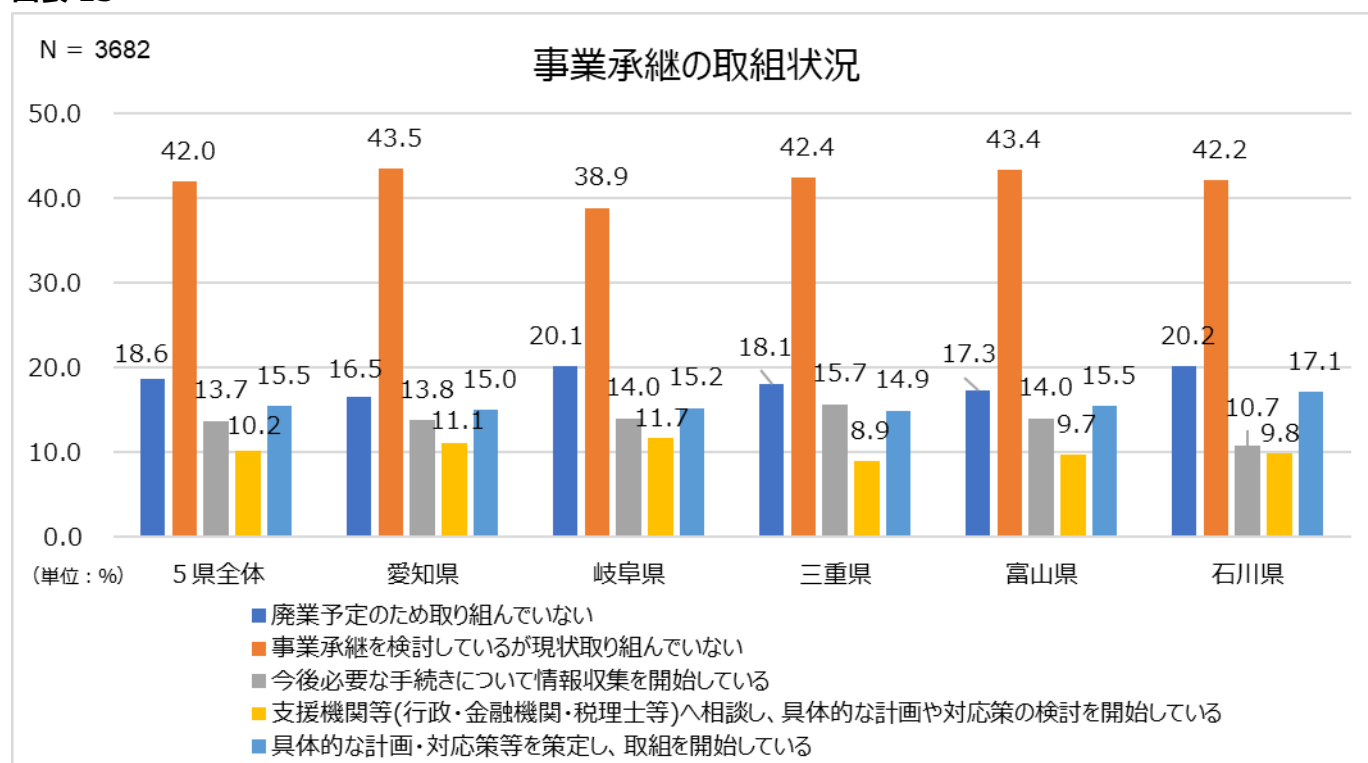


（５）事業承継の取組状況（アンケート調査①- 3 - 2）

アンケート調査①における、事業承継の取組状況に関する設問（図表 13）では、5 県全体では「事業承継を検討しているが現状取り組んでいない」が 42.0%で最も高く、ついで「廃業予定のため取り組んでいない（18.6%）」「具体的な計画・対応策等を策定し、取組を開始している（15.5%）」となっており、各県別でも概ね同様の傾向がみられる。

事業承継を検討している企業は 8 割以上いるが、半数以上の企業が事業承継の取組が開始できておらず、多くの企業において、後継者の検討・確保といった具体的な事業承継手続きに進めていない状況がうかがえる。

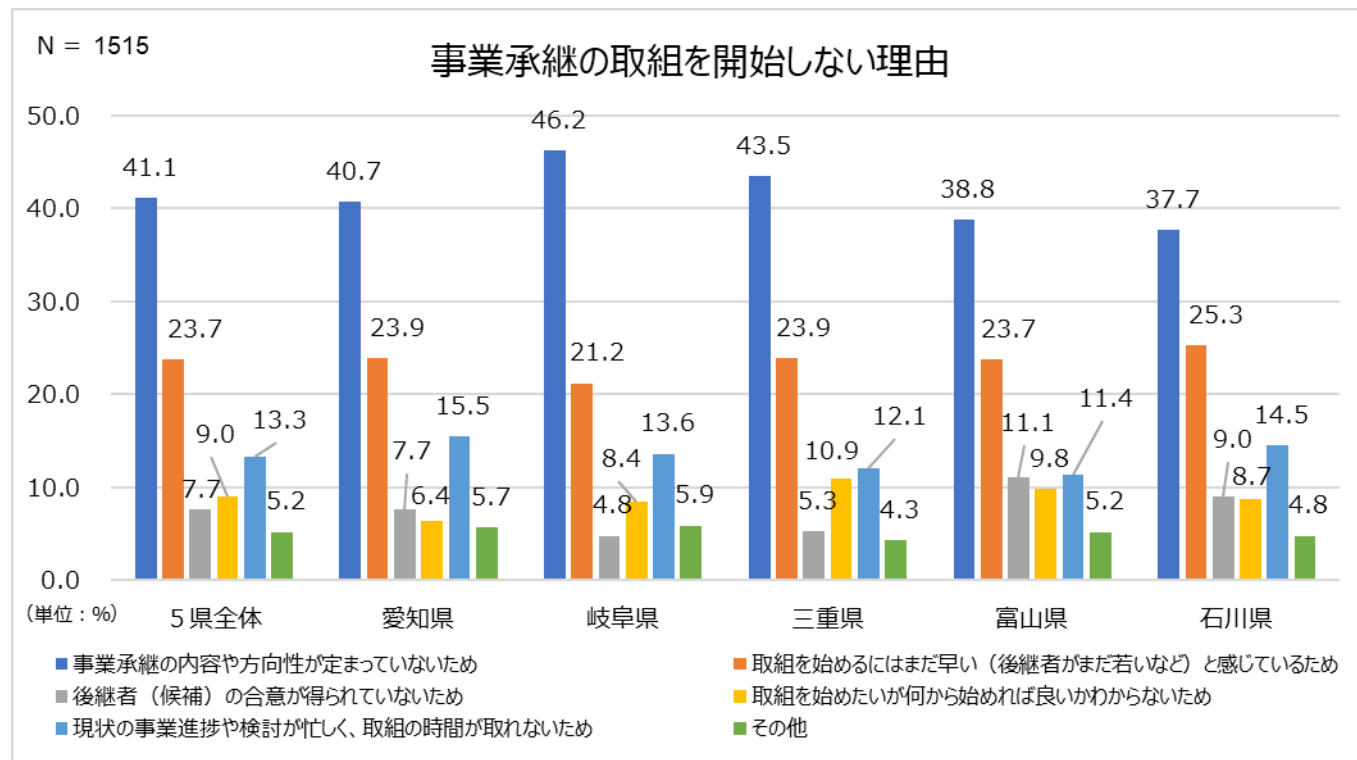
図表 13



事業承継の取組開始をしない理由（アンケート調査①-3-3）

アンケート調査①における、事業承継の取組開始をしない理由に関する設問（図表 14）では、5 県全体では「事業承継の内容や方向性が定まっていないため」が 41.1%で最も高く、ついで「取組を始めるにはまだ早い（後継者がまだ若いなど）と感じているため（23.7%）」となっており、各県別でも概ね同様の傾向がみられる。

図表 14



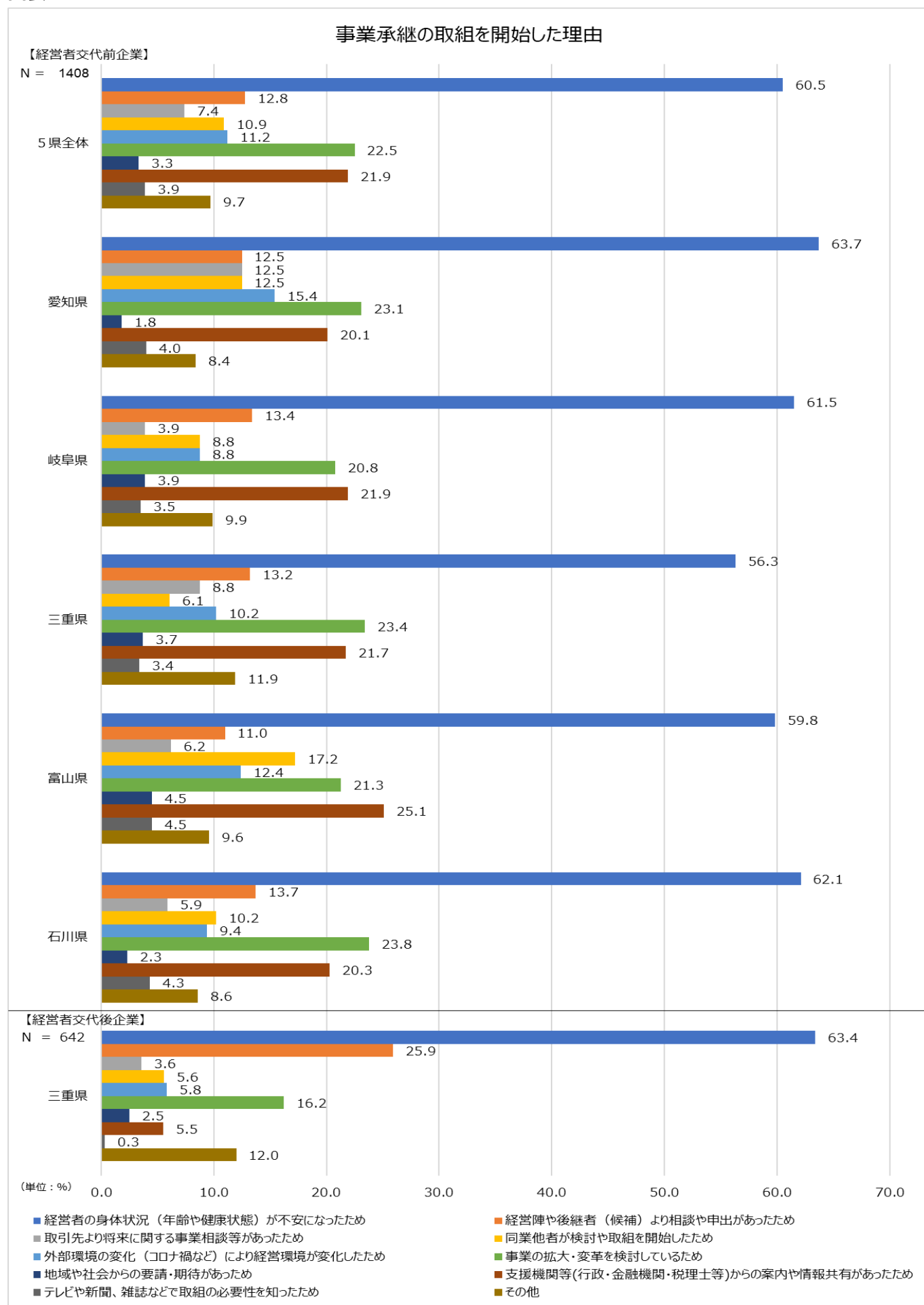
事業承継の取組開始をした理由（アンケート調査①- 3 - 6、アンケート調査②- 3 - 3）

アンケート調査①における、事業承継の取組開始をした理由に関する設問（図表 15）では、5 県全体では「経営者の身体状況（年齢や健康状態）が不安になったため」が 60.5%で最も高く、ついで「事業の拡大・変革を検討しているため（22.5%）」「支援機関等（行政・金融機関・税理士等）からの案内や情報共有があったため（21.9%）」となっており、各県別でも概ね同様の傾向がみられる。

アンケート調査②における、経営者交代後企業に対する取組開始をした理由に関する設問では、「経営陣や後継者（候補）より相談や申出があったため」が 25.9%と、経営者交代前企業に対する 5 県全体と比較して 10 ポイント以上高くなっている。

事業承継の取組開始の理由としては、年齢や健康状態を理由とする回答割合が最も高いことから、不測の事態に備える意味でも計画的な事業承継を行うべきであることがうかがえる。また、事業拡大等の検討や支援機関等からの案内や情報共有が、取組開始のきっかけの一つとして一定の役割を果たしており、将来を見据えた事業方針・計画の検討・策定や支援機関からの働きかけの重要性がうかがえる。

図表 15



(6) 事業承継に関する問題・課題（アンケート調査①-4-1、アンケート調査②-4-1）

＜検討段階＞

アンケート調査①における、事業承継に関する問題・課題（検討段階）に関する設問（図表 16）（図表 17）では、5 県全体では「事業承継に向けた課題の整理・把握」が 46.5%で最も高く、ついで「現状の経営状況・資産状況の整理・把握（43.9%）」「後継者の合意（26.0%）」「事業承継や M&A に関する基本的な流れや手続きの把握・理解（20.4%）」となっている。各県別でも概ね同様の傾向がみられるが、岐阜県や三重県では「後継者の合意」が他県と比べて 5 ～10 ポイント近く低くなっている。

アンケート調査②における、経営者交代後企業に対する事業承継に関する問題・課題（検討段階）に関する設問では、「現状の経営状況・資産状況の整理・把握」が 53.7%で最も高く、経営者交代前企業に対する 5 県全体と比較して 10 ポイントほど高くなっている。

各課題の順位としては、経営者交代前企業では、三重県を除き 1 位が「事業承継に向けた課題の整理・把握」、2 位が「現状の経営状況・資産状況の整理・把握」となっているが、経営者交代後企業では 1 位と 2 位の順番が逆転しており、「現状の経営状況・資産状況の整理・把握」の方が、問題・課題感が高くなっている。

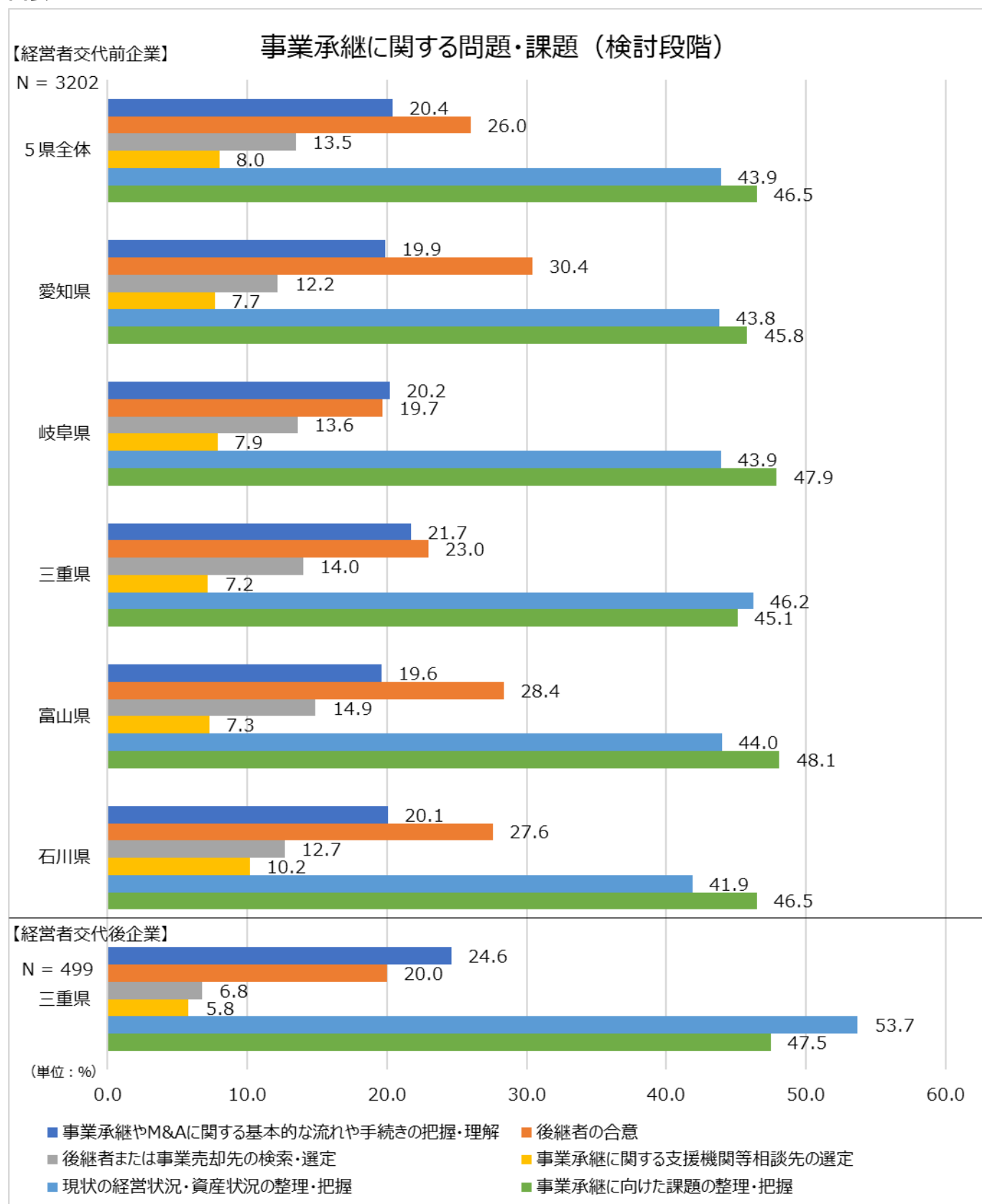
同様に、経営者交代前企業では、3 位の「後継者の合意」と、4 位の「事業承継や M&A に関する基本的な流れや手続きの把握・理解」が、経営者交代後企業では 3 位と 4 位の順番が逆転しており、課題感が変化していることがうかがえる。

図表 16

課題	経営者交代前企業 (5 県全体)	経営者交代後企業 (三重県)	差 (交代前 - 交代後)
事業承継に向けた課題の整理・把握	1 位 (46.5%)	2 位 (47.5%)	▲1.0pt
現状の経営状況・資産状況の整理・把握	2 位 (43.9%)	1 位 (53.7%)	▲9.8pt
後継者の合意	3 位 (26.0%)	4 位 (20.0%)	+ 6.0pt
事業承継や M&A に関する基本的な流れや手続きの把握・理解	4 位 (20.4%)	3 位 (24.6%)	▲4.2pt

「課題の整理・把握」「経営状況・資産状況の整理・把握」「基本的な流れや手続きの把握・理解」といった、基礎知識 + 現状把握に対する課題感が高く、事業承継に着手する入口部分で立ち止まることが想定され、より具体的な事業承継に取り組むまでの期間が長期化する可能性が考えられる。

図表 17



<実施段階>

アンケート調査①における、事業承継に関する問題・課題（実施段階）に関する設問（図表 18）（図表 19）では、5 県全体では「後継者の育成」が 29.9%で最も高く、ついで「事業承継に関する計画の策定（26.9%）」「株式・事業用資産の譲渡・買収（22.5%）」「技術・ノウハウの継承（20.9%）」となっている。各県別でも概ね同様の傾向がみられるが、愛知県や石川県では「後継者の育成」が他県よりもやや高く、三重県では他県よりも低くなっている。また、三重県では「株式・事業用資産の譲渡・買収」が他県よりも低くなっている。

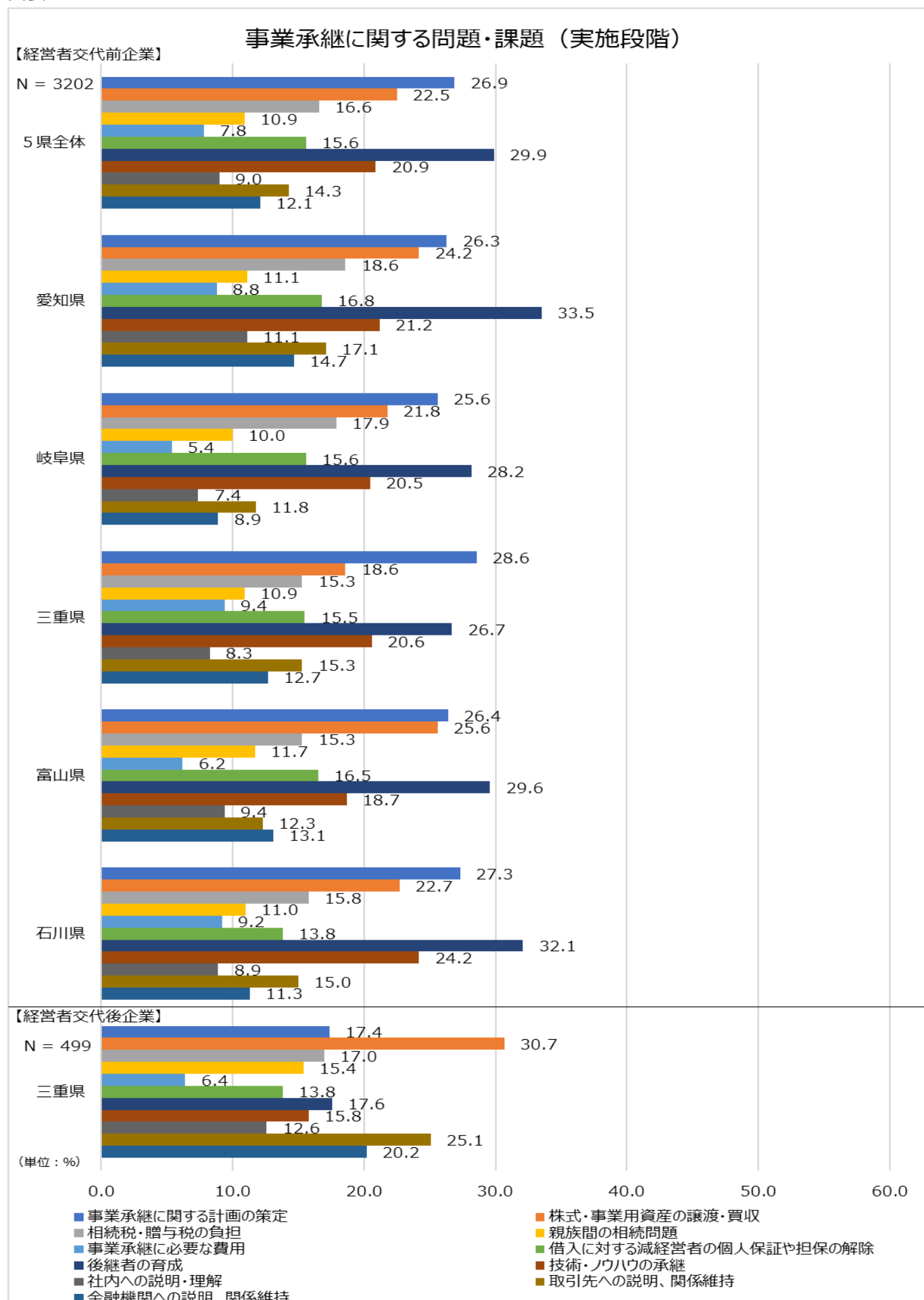
アンケート調査②における、経営者交代後企業に対する事業承継に関する問題・課題（実施段階）に関する設問では、「株式・事業用資産の譲渡・買収」が 30.7%で最も高く、経営者交代前企業に対する 5 県全体と比較して高くなっている。ついで「取引先への説明、関係維持（25.1%）」「金融機関への説明、関係維持（20.2%）」となっており、問題・課題感が経営者の交代前後で変化していることがわかる。

図表 18

課題	経営者交代前企業 （5 県全体）	経営者交代後企業 （三重県）	差 （交代前 - 交代後）
後継者の育成	1 位 (29.9%)	4 位 (17.6%)	+ 12.3pt
事業承継に関する計画の 策定	2 位 (26.9%)	5 位 (17.4%)	+ 9.5pt
株式・事業用資産の譲渡・ 買収	3 位 (22.5%)	1 位 (30.7%)	▲8.2pt
取引先への説明、関係維 持	7 位 (14.3%)	2 位 (25.1%)	▲10.8pt
金融機関への説明、関係 維持	8 位 (12.1%)	3 位 (20.2%)	▲8.1pt

「株式・事業用資産の譲渡・買収」に対する課題感が相対的に高いことから、株式や資産の移転に係る関係者間での協議や専門的な知識が必要となる手続き面などで、支援を必要としている企業が多いことが考えられる。また、経営者交代前企業では、計画策定や後継者育成といった課題感も高く、円滑な事業承継をしていくうえで、より具体的なロードマップの必要性を感じていることや後継者の経営能力向上を望んでいることなどがうかがえる。

図表 19



＜事業承継後段階＞

アンケート調査①における、事業承継に関する問題・課題（事業承継後段階）に関する設問（図表 20）（図表 21）では、5 県全体では「前経営者の事業への関与」が 31.0%で最も高く、ついで「前経営者の生活資金（16.4%）」「事業承継後の事業の新規取組に係る資金調達（15.4%）」となっている。各県別でも概ね同様の傾向がみられるが、岐阜県では「前経営者の事業への関与」「事業承継後の事業の新規取組に係る資金調達」が他県よりもやや低くなっている。

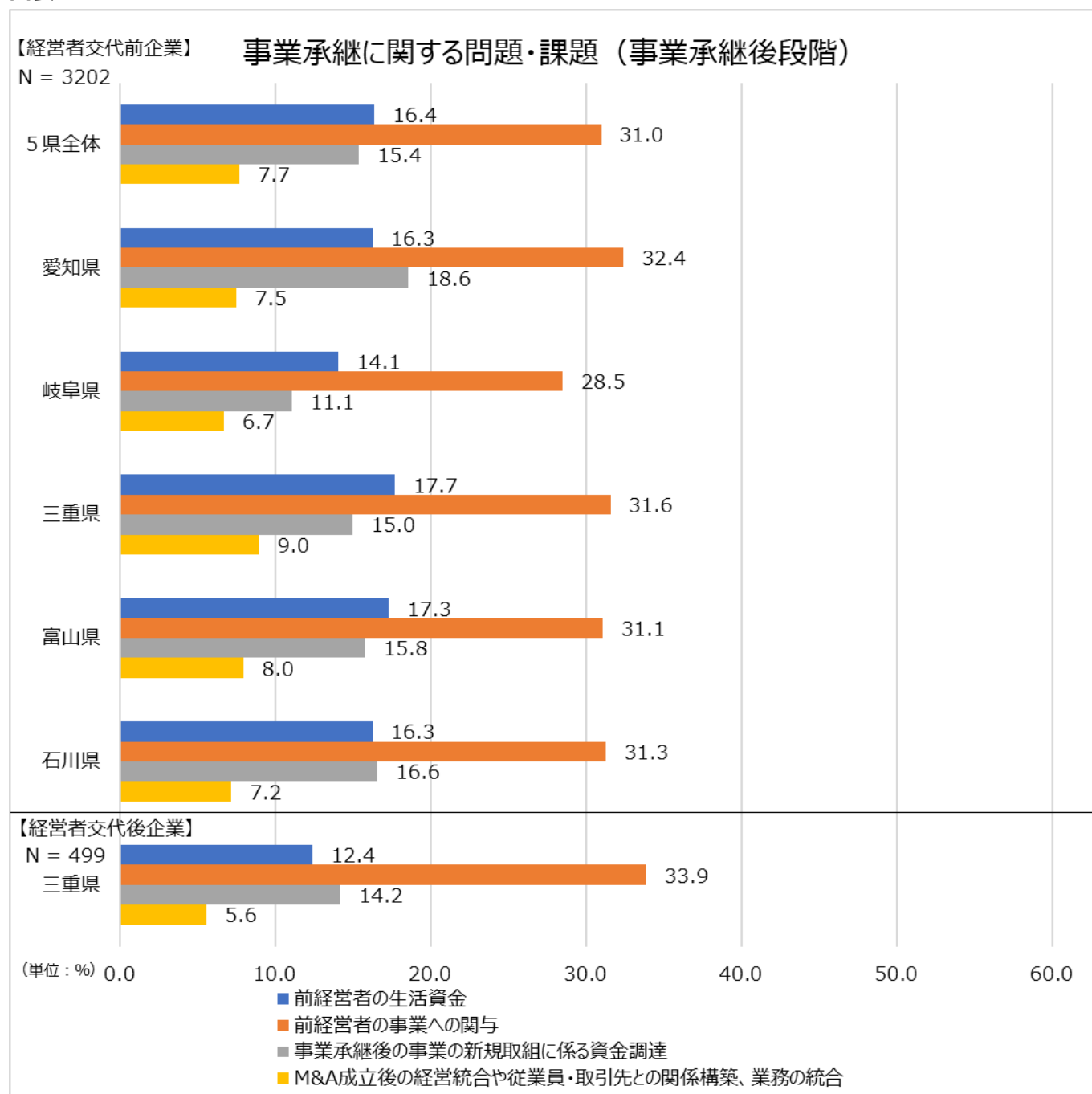
アンケート調査②における、経営者交代後企業に対する事業承継に関する問題・課題（事業承継後段階）に関する設問では、「前経営者の事業への関与」が 33.9%と最も高く、経営者交代前企業に対する 5 県全体と比較してもやや高くなっている。

図表 20

課題	経営者交代前企業 （5 県全体）	経営者交代後企業 （三重県）	差 （交代前 - 交代後）
前経営者の事業への関与	1 位 (31.0%)	1 位 (33.9%)	▲2.9pt
前経営者の生活資金	2 位 (16.4%)	3 位 (12.4%)	+ 4.0pt
事業承継後の事業の新規 取組に係る資金調達	3 位 (15.4%)	2 位 (14.2%)	+ 1.2pt

「前経営者の事業への関与」に対する課題感が相対的に高く、経営者交代後における前経営者の企業内における役割や待遇なども、事業承継の計画策定や実施と並行して検討していく必要性がうかがえる。

図表 21



(7) 事業承継の重要度（アンケート調査①-3-1、アンケート調査②-1-6、アンケート調査③-2-7）

＜企業における事業承継の重要度について＞

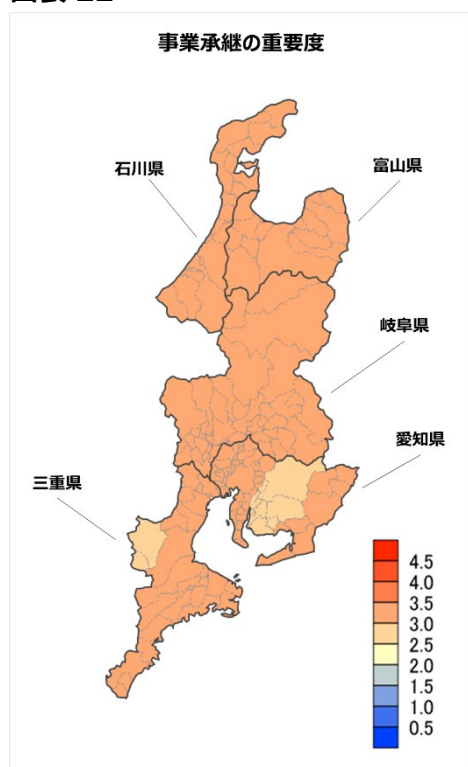
アンケート調査①とアンケート調査②では、企業が事業承継の重要度を5段階評価した回答の平均値（1が最も低く、5が最も高い）を地域別で集計した。

アンケート調査①における、事業承継の重要度に関する設問（図表 22）をみると、ほぼすべての地域で同様の重要度を示しており、地域による差はあまりみられない。

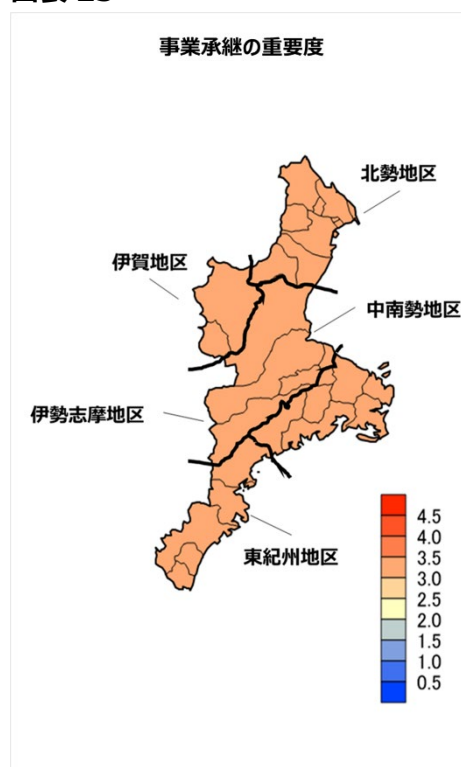
アンケート調査②における、事業承継の重要度に関する設問（図表 23）をみると、すべての地域で同様の重要度を示しており、地域による差はみられない。

事業運営における事業承継の重要度において、地域による大きな差はないことが確認できる。

図表 22



図表 23



<支援機関における事業承継の支援の必要度について>

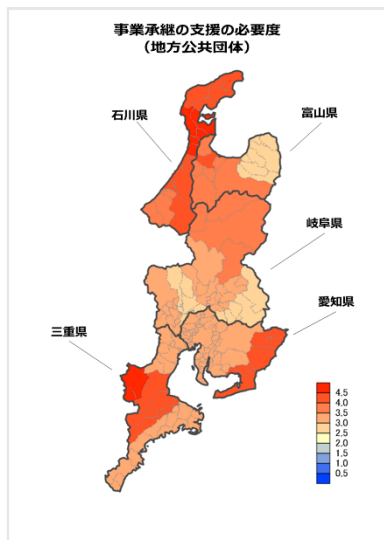
アンケート③では、支援機関が事業承継の支援の必要度を5段階評価した回答の平均値（1が最も低く、5が最も高い）を地域別で集計した（県は県内全域、市町村は各自治体のみ、その他の支援機関は支援を実施しているすべての地域が対象）。

○支援機関別の傾向

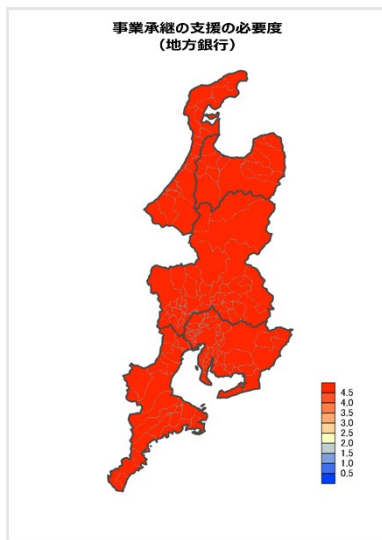
支援機関側の「支援の必要度」が最も高いのは、「地方銀行」で、ついで「信用金庫」、「商工会」、「商工会議所」と続き、地方公共団体は最も低くなっている。

地方公共団体（図表 24）では、石川県の支援の必要度が県内全域で高く、ついで三重県が高くなっている。地方銀行（図表 25）では、5県全域で支援の必要度が最も高くなっている。信用金庫（図表 26）でも、地方銀行と同様に5県のほぼ全域で支援の必要度が最も高くなっている。商工会議所（図表 27）や商工会（図表 28）では、金融機関ほどではないものの一定以上の必要度を示している。また、商工会議所がある地域と、商工会がある地域に分かれている可能性が高く、両者の必要度をみると、ほぼすべての地域をカバーしていることがわかる。地方公共団体は、各支援機関の中で最も必要度が低くなっているものの、一定以上の必要度が示されており特に低い地域は見られなかった。

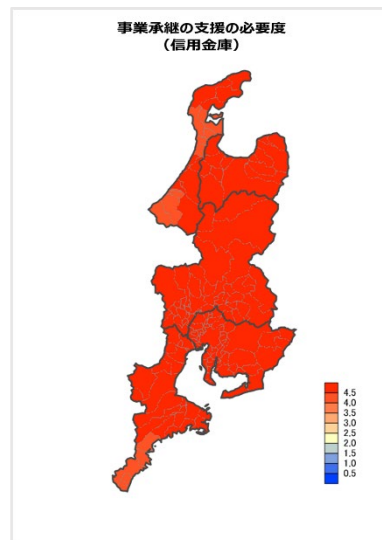
図表 24



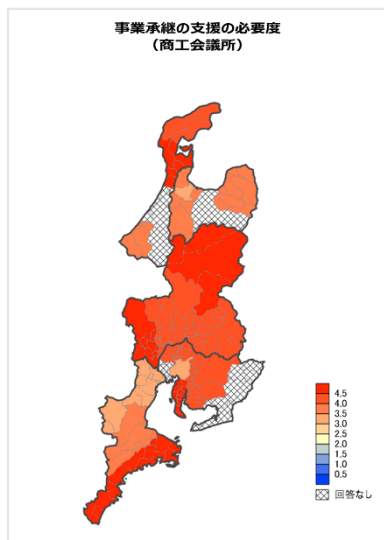
図表 25



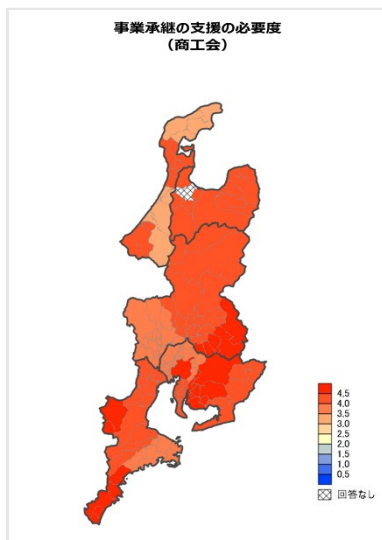
図表 26



図表 27



図表 28



3. 事業者と支援機関のマッチング検証

(1) 支援機関への期待度（支援満足度）

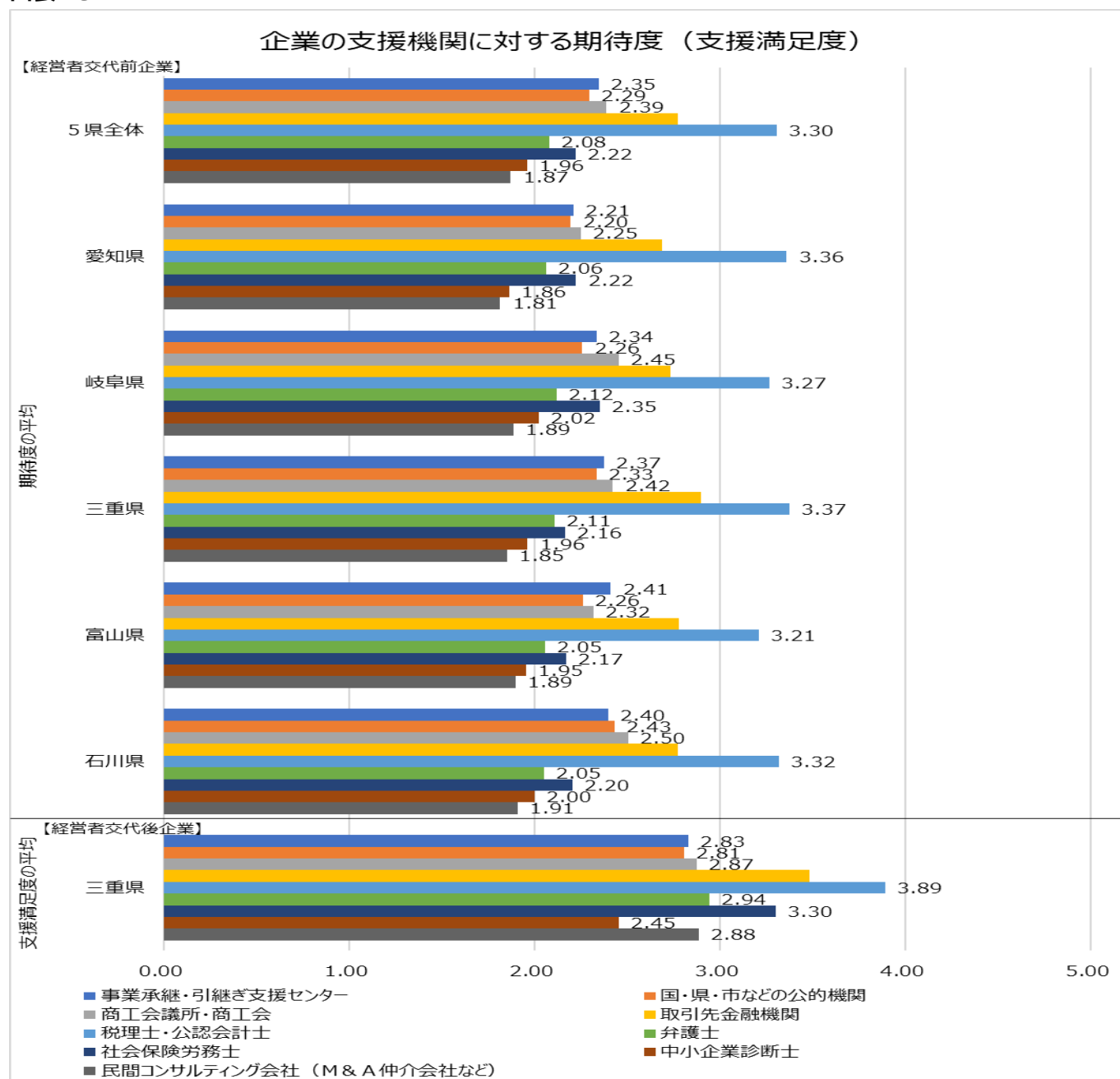
<アンケート対象に関する説明>

「経営者交代前企業（中部 5 県別に集計）」については各支援機関への期待度の回答を、経営者交代後企業（調査対象は三重県内企業のみ）」については支援満足度の回答を、それぞれ 5 段階評価した回答の平均値（1 が最も低く、5 が最も高い）を集計した。

経営者交代前企業の支援機関への期待度（図表 29）においては、いずれの県においても、「税理士・公認会計士」、ついで「取引先金融機関」の順で高い。県別では、やや三重県が他県と比較し、「税理士・公認会計士」、「取引先金融機関」への期待度が高い。

三重県の経営者交代後企業における支援機関への支援満足度においても、「税理士・公認会計士」、「取引先金融機関」への支援満足度が高い状況がつかえる。

図表 29



(2) 支援機関への期待度（支援満足度） × 事業承継支援の注力度

<アンケート対象に関する説明>

A: 支援機関は、各支援機関の注力度を5段階評価した回答の平均値（1が最も低く、5が最も高い）を、「地方公共団体（中部5県及び各県内の市町村）」、「中部5県内に本店が所在する「地方銀行」「信用金庫」「商工会議所」「商工会」の5つに区分して集計した。

B: 支援機関への期待度は、各支援機関への期待度を5段階評価した回答の平均値（1が最も低く、5が最も高い）を、「経営者交代前企業（中部5県別に集計）」と「経営者交代後企業（調査対象は三重県内企業のみ）」について集計した。

<プロット図上の平均値（赤線）について>

縦軸は、各支援機関の注力度を5段階評価した回答の平均値（1が最も低く、5が最も高い）

横軸は、各支援機関への期待度を5段階評価した回答の平均値（1が最も低く、5が最も高い）

<各プロット（点）について>

各県における「支援機関の注力度の平均値」と、「支援機関への期待度」を、各支援機関別に配置しており、数値が高いほど、「注力度」及び「期待度」が高いことを示す。

<4象限における位置付け>

	支援機関への期待度が低い	支援機関への期待度が高い
支援の注力度が高い	○回答の傾向 支援機関の支援の注力度は高く、企業の支援機関に対する期待度は低い ○支援のマッチングの状況 支援の注力度は高いが、企業の期待度が低いため、期待度を高める必要がある位置付け	○回答の傾向 支援機関の支援の注力度が高く、企業の支援機関に対する期待度も高い ○支援のマッチングの状況 支援の注力度と期待度がマッチしている良好な位置付け（理想のポジション）
支援の注力度が低い	○回答の傾向 支援機関の支援の注力度は低く、企業の支援機関に対する期待度も低い ○支援のマッチングの状況 企業の期待度、支援の注力度とも低く、双方の改善が求められる位置付け	○回答の傾向 支援機関の支援の注力度は低い、企業の支援機関に対する期待度は高い ○支援のマッチングの状況 支援の注力度は低い、企業の期待度が高いため、支援の注力度を高める必要がある位置付け

○支援機関別の傾向

支援機関側の「支援の注力度」（図表 30）が最も高いのは、「地方銀行」で、ついで「信用金庫」、「商工会」、「商工会議所」、「地方公共団体」と続き、民間金融機関の注力度が高いことがわかる。

企業側の「支援の期待度」が最も高いのは、「地方銀行」と「信用金庫」、ついで「商工会議所」と「商工会」、「地方公共団体」となっている。

※企業へのアンケートでは、「取引先金融機関」、「商工会議所・商工会」との選択肢のため、「地方銀行」と「信用金庫」、「商工会議所」と「商工会」は同じ数値となっている。

図表 30

支援機関側の「支援の注力度」と、企業側の「支援の期待度」（支援機関別の 5 県平均）

	支援機関側の「支援の注力」	企業側の「支援の期待度」
地方銀行	4.94	2.77
信用金庫	4.10	2.77
商工会	3.47	2.39
商工会議所	3.44	2.39
地方公共団体	2.57	2.29

※ 5 県平均の高い順に掲載

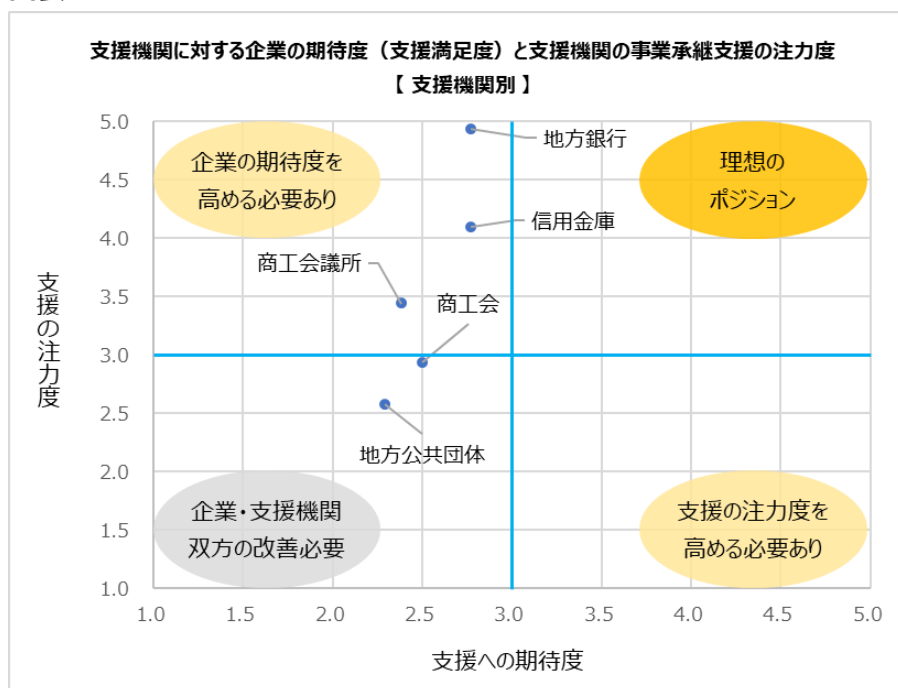
支援のマッチングの状況（図表 31）を見ると、地方公共団体は回答の平均値が左下の象限に集中しており、支援機関・企業双方に改善が必要とされる状況となっている。

地方銀行は、左上の象限に集中しており、支援機関の注力度を活用出来るよう企業側の期待を高める必要がある状況となっている。ただし、理想となる右上の象限に近い位置にあることから、現状でもある程度のマッチングがなされている状況にあるといえる。

信用金庫も、左上の象限に集中しており、地方銀行と似た状況にあるといえる。

商工会と商工会議所はいずれも左上の象限に位置しており、そのポジションもよく似た位置となっていることから、企業の期待度を高めていく必要があると考えられる。

図表 31



○「経営者交代前企業」と「経営者交代後企業（調査対象は三重県内企業のみ）」の比較

「経営者交代前企業」と「経営者交代後企業（調査対象は三重県内企業のみ）」を比較すると、いずれの支援機関においても「経営者交代後企業」の期待度がより高くなっており、経営者が交代した企業においては、事業承継において各支援機関の支援をより期待していることがうかがえる。

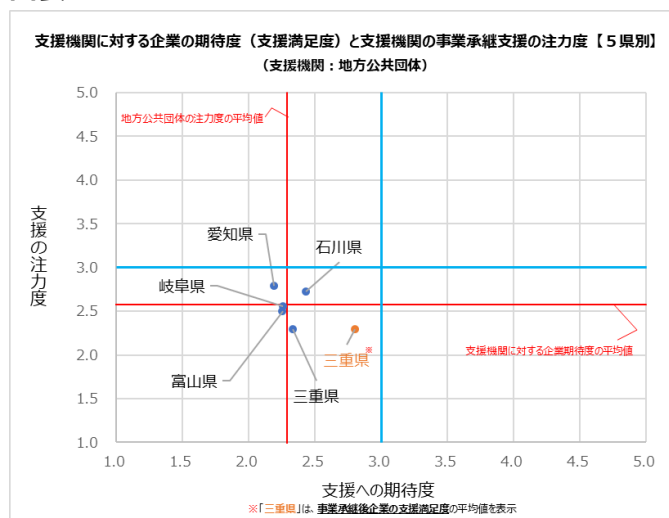
象限の位置を見ると、地方銀行と信用金庫の回答は、いずれも右上の象限に位置しており、支援機関の注力度と企業の期待度がマッチングしている理想的な状況となっている。特に地方銀行では右上の象限の中でも上部に位置しており、地方銀行による支援が役立っている状況にあると考えられる。

< 5 県別の回答結果の比較（図表 32～図表 36）

★補足説明 ①赤線は、各回答の平均値、②青線は、5 段階評価の中央値（3）を示す

< 地方公共団体 >

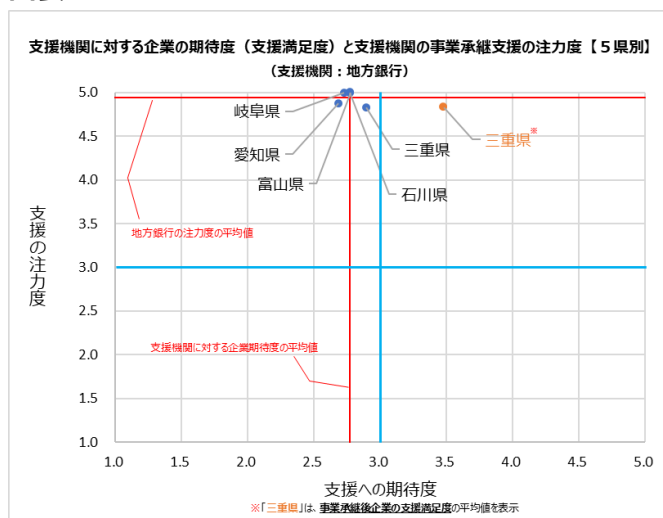
図表 32



地方公共団体では、「愛知県」や「石川県」がやや高く、「三重県」がやや低くなっている。

< 地方銀行 >

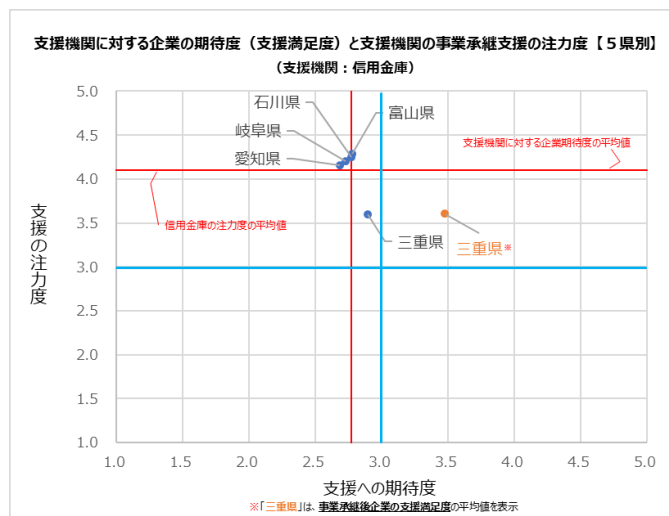
図表 33



地方銀行では、あまり差はみられない。

< 信用金庫 >

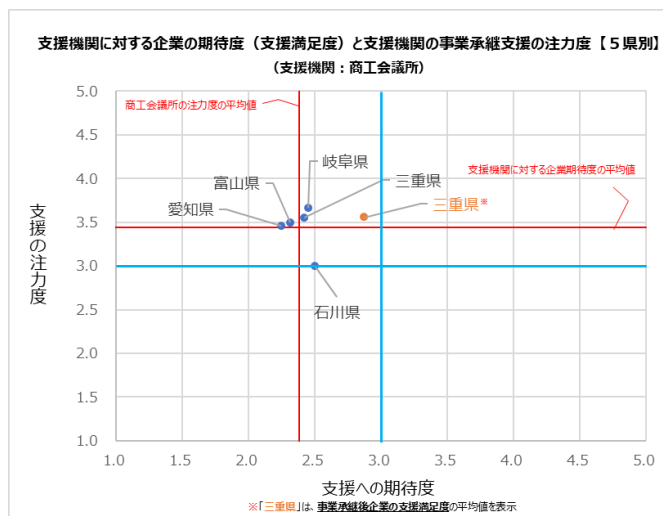
図表 34



信用金庫では、「三重県」のみが低くなっている。

< 商工会議所 >

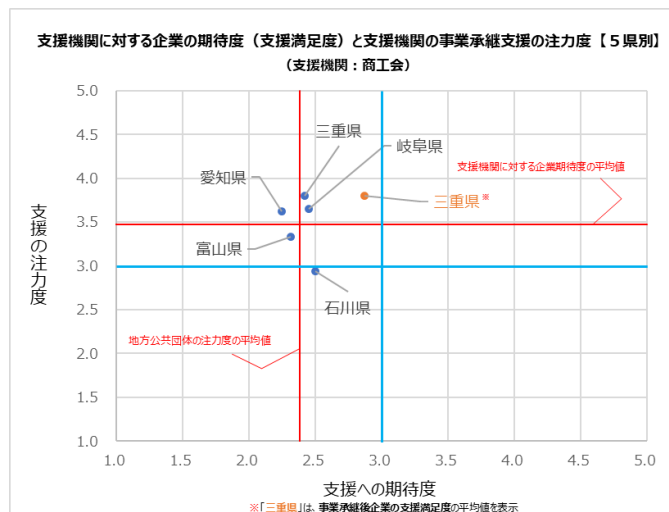
図表 35



商工会議所では、「石川県」が低くなっている。

＜商工会＞

図表 36



商工会では「三重県」「岐阜県」「愛知県」が高く、「富山県」がやや低く、「石川県」が低くなっており、他の支援機関と比較して各県の開きが大きくなっている。

（３）各県・各支援機関等における支援策の実施割合

各支援策について（アンケート項目）

検討段階	支援策①	事業承継に関する基本的な流れ・知識の説明、支援機関等相談先の紹介支援（勉強会や相談窓口）
	支援策②	後継者（候補）または事業売却先の紹介支援（事業承継相手のマッチング支援）
	支援策③	現状の経営状況・資産状況等の把握、事業承継に向けた課題の整理に関する支援
実施段階	支援策④	支援機関等による事業承継に関する計画策定支援
	支援策⑤	自社の株価評価や相続税負担の算出および資産の承継方法等の支援
	支援策⑥	事業承継時の経営者保証等の解除に関する支援
	支援策⑦	M & Aに関する具体的な支援
	支援策⑧	後継者育成に関する支援
事業承継後段階	支援策⑨	事業承継後の生活資金の積立等に関する支援
	支援策⑩	事業承継後の前経営者の事業関与等に関する支援
	支援策⑪	事業承継後の新事業取組等に関する資金調達方法に関する支援
	支援策⑫	M & A成立後の経営統合や従業員・取引先との関係構築、業務の統合に関する支援（PMI）

○全体的な傾向

各支援策についての全体的な傾向としては、「検討段階」「実施段階」「事業承継後段階」の順に、支援の実施割合が低下する傾向が見られ、入口部分の支援は手厚く、出口に近づく支援が低下している。

支援の実施割合が高い上位の支援策について、５県別に見た特徴（図表 37）を以下に整理した。

図表 37

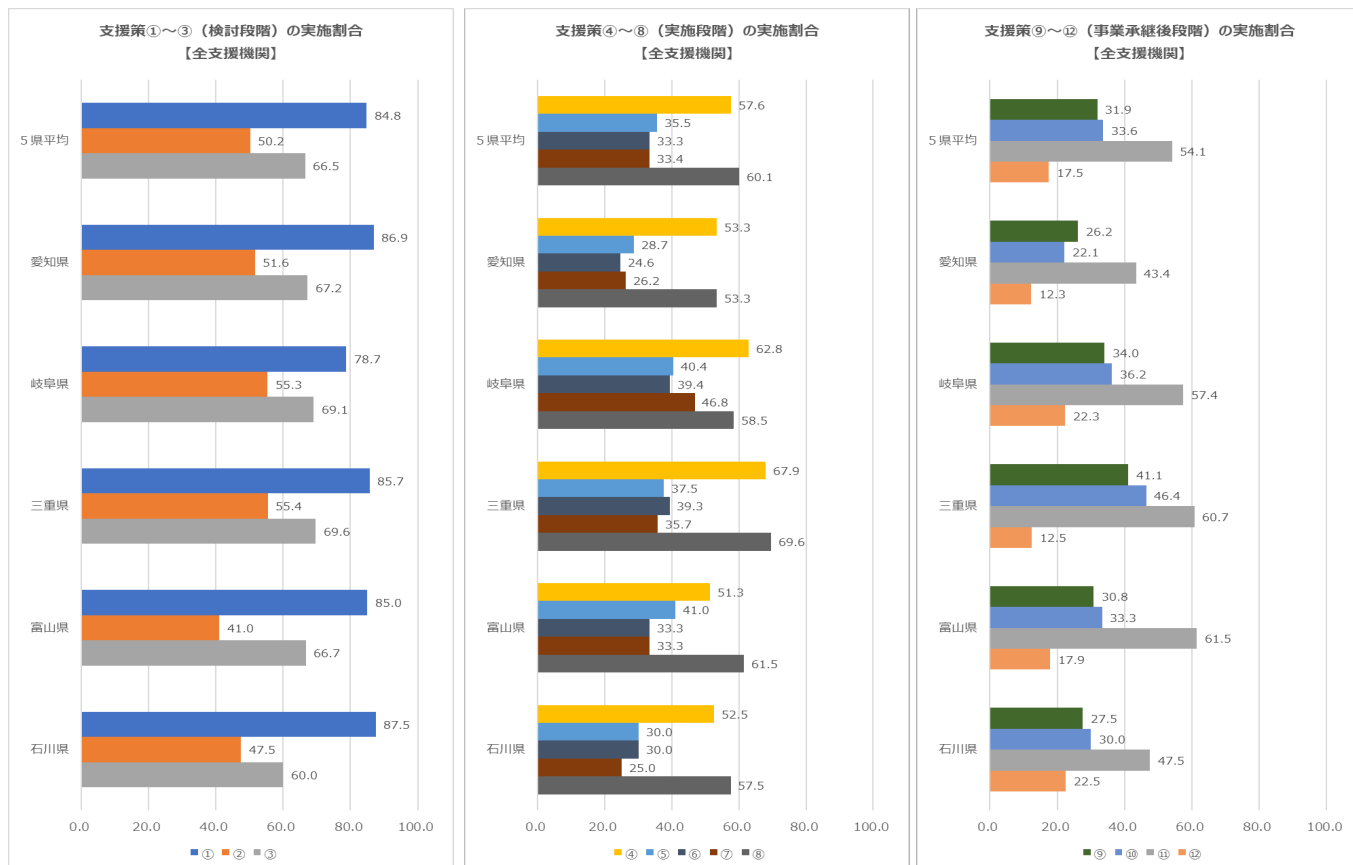
順位	支援策（支援段階）	５県平均の実施割合	５県別に見た特徴
１位	支援策①（検討段階） 「事業承継に関する基本的な流れ・知識の説明、支援機関等相談先の紹介支援（勉強会や相談窓口）」	５県平均で 82.8%	岐阜県のみ 80%を下回っているが、その他の県ではいずれも 85%を超える実施割合となっている。
２位	支援策③（検討段階） 「現状の経営状況・資産状況等の把握、事業承継に向けた課題の整理に関する支援」	５県平均で 66.5%	石川県のみ 60%と低いが、その他の県ではいずれも 65%を超える実施割合で、三重県（69.6%）、岐阜県（69.1%）などがやや高くなっている。
３位	支援策⑧（実施段階） 「後継者育成に関する支援」	５県平均で 60.1%	三重県が 69.6%と他県よりも 10 ポイント程度高くなっている。
４位	支援策④（実施段階） 「支援機関等による事業承継に関する計画策定支援」	５県平均で 57.6%	三重県（67.9%）、岐阜県（62.8%）が他県よりも高い傾向にある。
５位	支援策⑪（事業支援後段階） 「事業承継後の新事業取組等に関する資金調達方法に関する支援」	５県平均で 54.1%	富山県（61.5%）、三重県（60.7%）、岐阜県（57.4%）が他県よりも高い傾向にある
６位	支援策②（検討段階） 「後継者（候補）または事業売却先の紹介支援（事業承継相手のマッチング支援）」	５県平均で 50.2%	三重県（55.4%）、岐阜県（55.3%）の割合が高く、富山県（41.0%）が低くなっている。

○支援機関別に見た傾向

＜全支援機関＞

全支援機関における全体的な傾向（図表 38）としては、「地方銀行」における支援の実施割合がほぼすべての項目で最も高く、ついで「信用金庫」の支援実施割合が高くなっている。「商工会議所」と「商工会」の実施割合はよく似た傾向にあるが、やや「商工会」の方が実施割合は高くなっている。「地方公共団体」では、支援策①「事業承継に関する基本的な流れ・知識の説明、支援機関等相談先の紹介支援（勉強会や相談窓口）」の実施割合が高いのみで、他の支援策については総じて最も低くなっている。

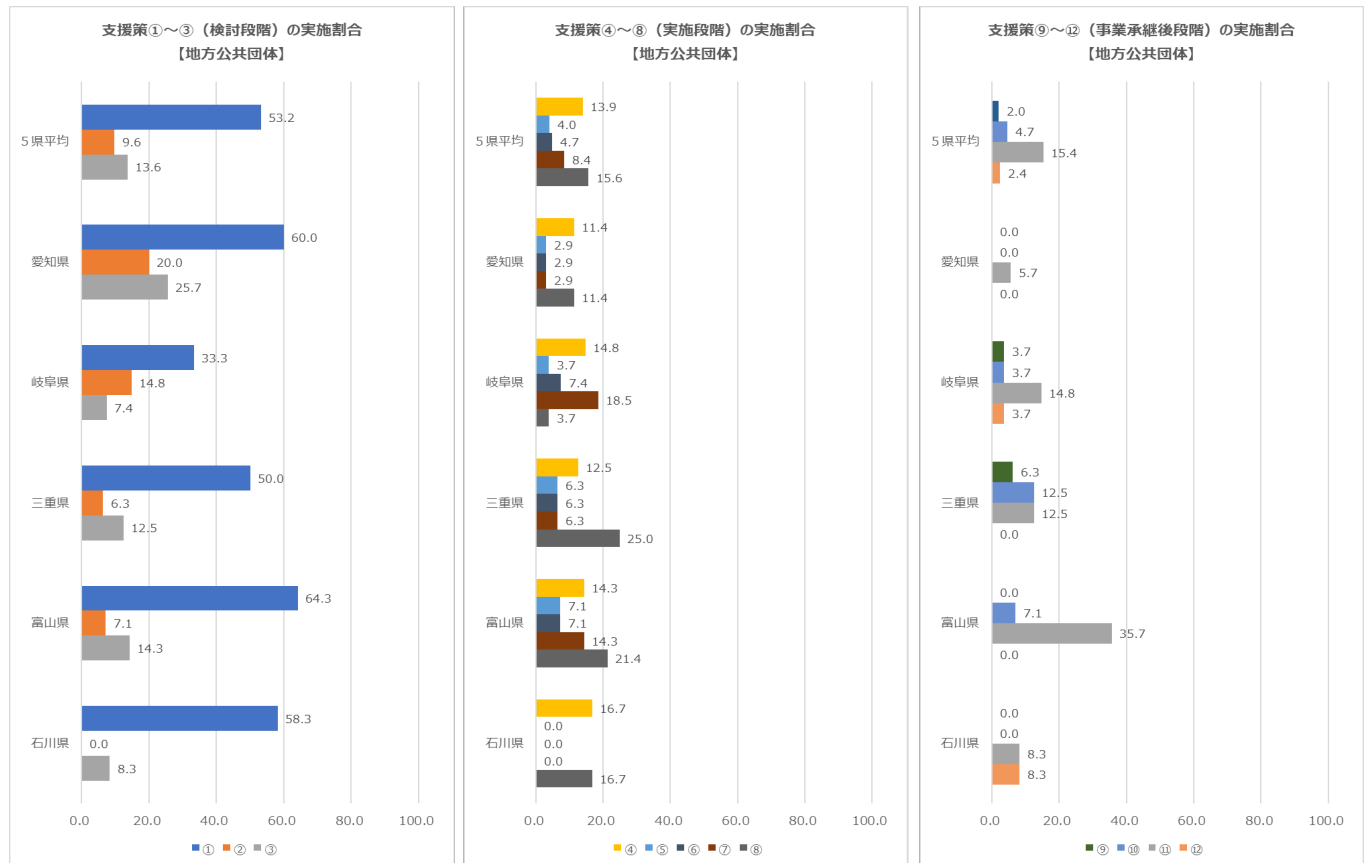
図表 38



＜地方公共団体＞

地方公共団体（図表 39）では、上記の通り、支援策①の実施割合のみが高くなっており、5 県別に見た場合、富山県（64.3%）、石川県（58.3%）、愛知県（60.0%）が高く、岐阜県（33.3%）が低くなっている。ついで、支援策⑪が富山県（35.7%）でやや高くなっている。

図表 39



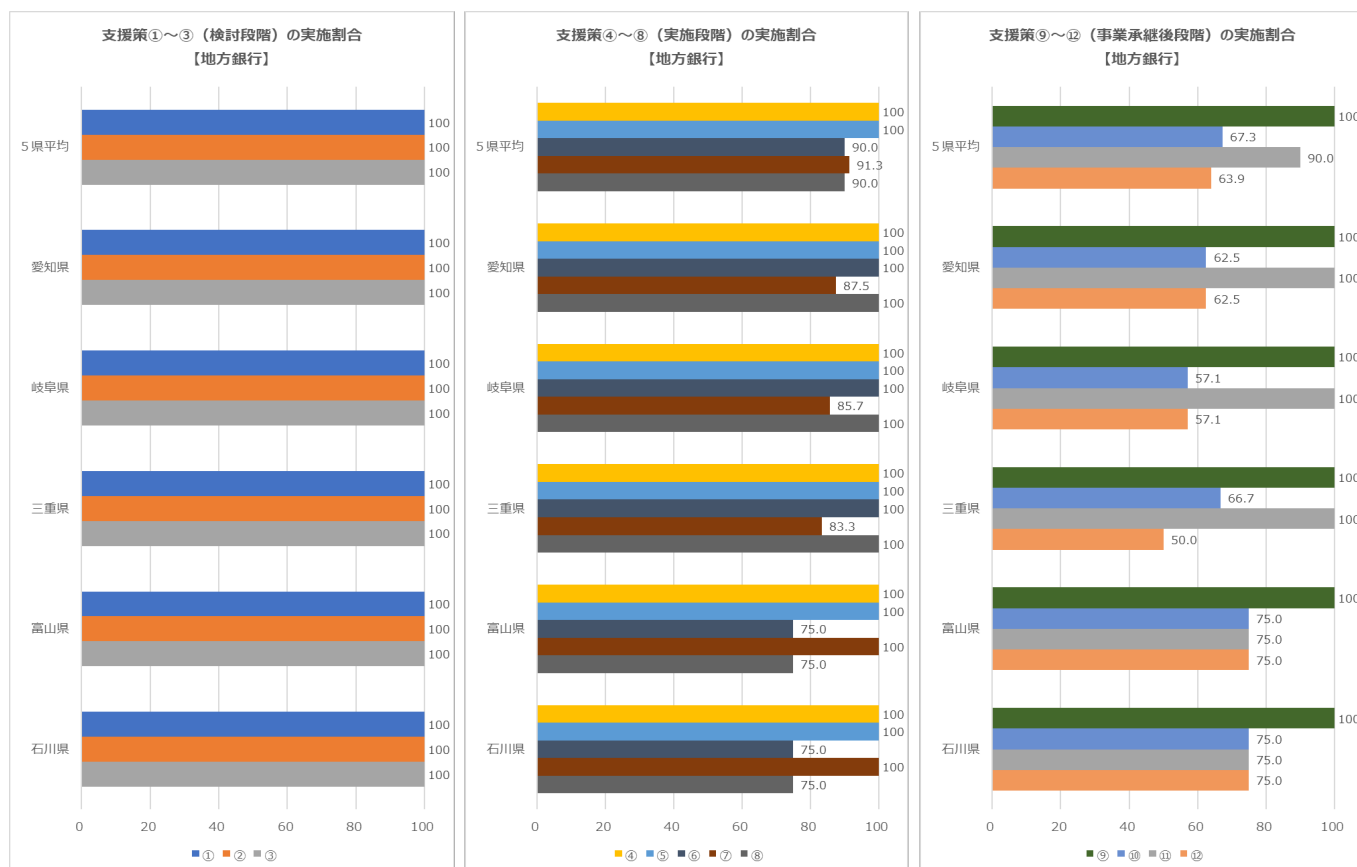
＜地方銀行＞

地方銀行（図表 40）では、検討段階の支援策①～支援策③及び、実施段階の支援策④と支援策⑤、事業承継後段階の支援策⑨において、すべての県で実施割合が 100%となっている。また、実施段階の支援策⑥～支援策⑧、事業承継後段階の支援策⑩においても実施割合が 90%を超えているなど、多くの支援策において高い実施割合となっている。

やや実施割合が低いのは、支援策⑩「事業承継後の前経営者の事業関与等に関する支援」が 5 県平均で 67.3%、支援策⑫「M & A 成立後の経営統合や従業員・取引先との関係構築、業務の統合に関する支援（PMI）」が 5 県平均で 63.9%となっている。

5 県で比較をすると、愛知県と岐阜県と三重県でやや似た支援実施割合にあり、富山県と石川県でも似た支援実施割合となっている。

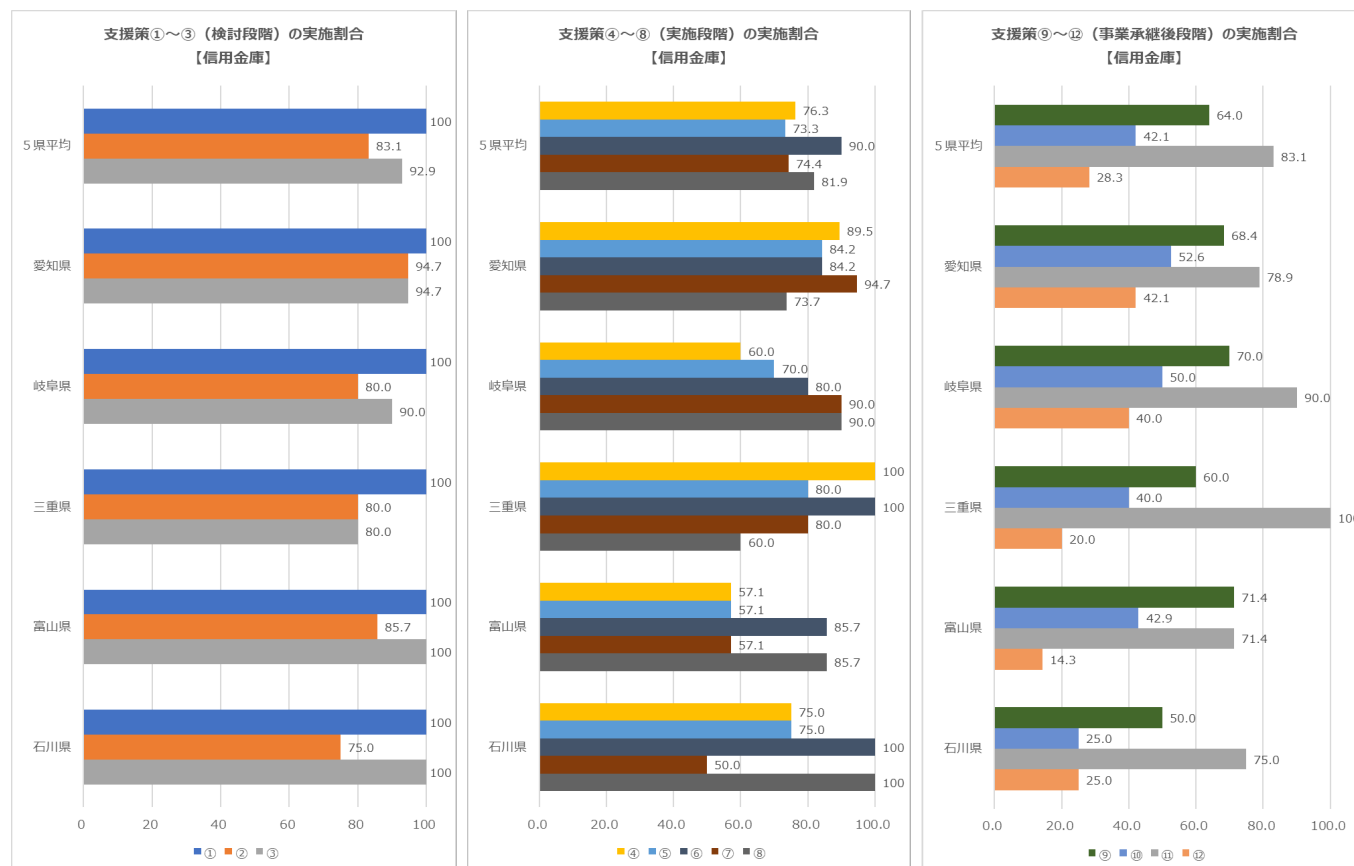
図表 40



＜信用金庫＞

信用金庫（図表 41）では、検討段階の支援策①がすべての県で実施割合が 100%となっている。また、実施段階の支援策④～支援策⑧及び、事業承継後段階の支援策⑪が概ね 80%前後の実施割合と地方銀行について高い傾向にあり、三重県においては支援策⑪の実施割合が 100%となっている。支援実施後段階の支援策は、支援策⑫を除き全体的に低い傾向にあり、支援策⑫は 5 県平均で 28.3%と各支援策の中で最も低くなっている。

図表 41

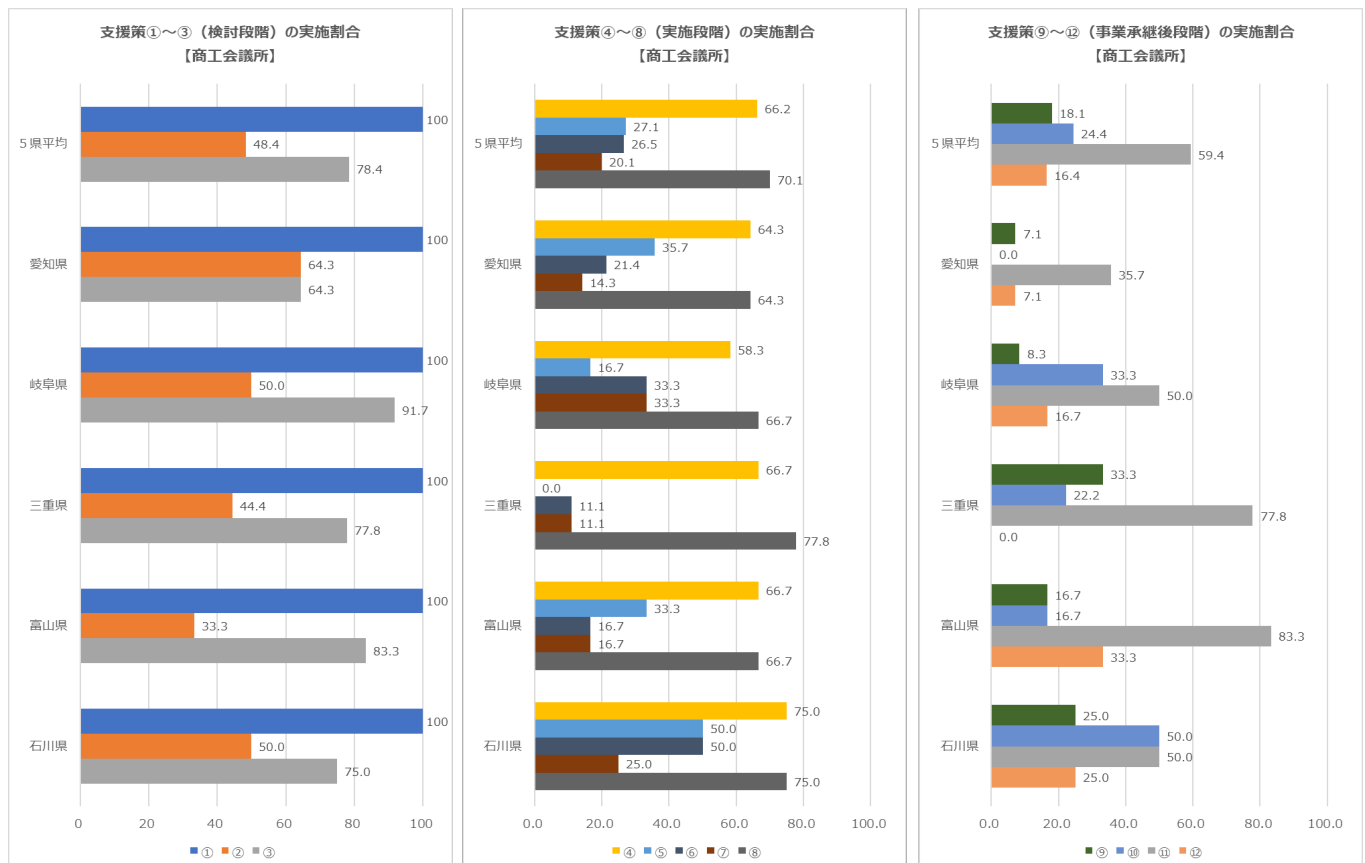


＜商工会議所＞

商工会議所（図表 42）では、検討段階の支援策①がすべての県で実施割合が 100%となっている。ついで、支援策③（78.4%）、支援策⑧（70.1%）、支援策④（66.2%）、支援策⑪（59.4%）、支援策②（48.4%）の順に実施割合が高くなっている。

支援実施後段階の支援策⑪は、富山県（83.3%）や三重県（77.8%）が他県と比べ高い傾向にある。一方、支援策⑤「自社の株価評価や相続税負担の算出および資産の承継方法等の支援」では三重県の実施割合が 0%、支援策⑩「事業承継後の前経営者の事業関与等に関する支援」では愛知県の実施割合が 0%と、支援が全くない支援策も見られた。

図表 42



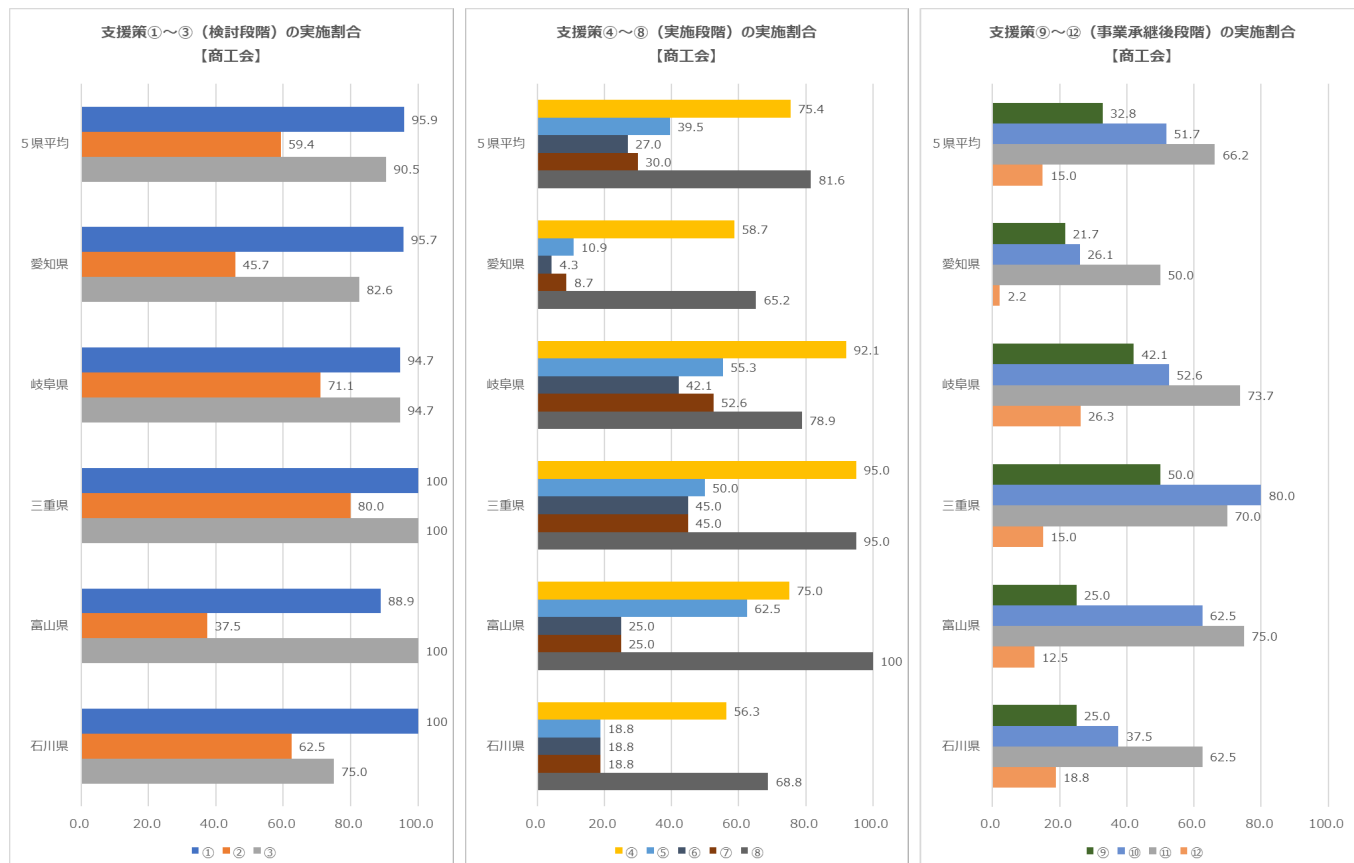
＜商工会＞

商工会（図表 43）では、検討段階の支援策①が 95.9%と最も高く、ついで、支援策③（90.5%）、支援策⑧（81.6%）、支援策④（75.4%）、支援策⑪（66.2%）、支援策②（59.4%）の順に実施割合が高くなっている。

支援の実施状況は、商工会議所とよく似た傾向にあるものの、支援策①以外では概ね 10 ポイントほど商工会の方が高くなっている。

検討段階では、支援策①や支援策③の実施状況が三重県ではいずれも 100%と高くなっており、他の県でも概ね 95%～100%と高い傾向にある。実施段階においては、三重県や岐阜県での支援実施状況が他県よりもやや高い傾向にある。また、事業小計後段階においても、三重県や岐阜県、富山県での支援実施状況が、他県よりもやや高い傾向が見られる。

図表 43



（４）「企業」が感じる支援策の必要度と支援機関における支援策の充実度 【一部支援策のみ】

＜アンケート対象に関する説明＞

A:支援機関は、各支援策に対する支援機関の充実度を５段階評価した回答の平均値（１が最も低く、５が最も高い）を、「地方公共団体（中部５県及び各県内の市町村）」、中部５県内に本店が所在する「地方銀行」「信用金庫」「商工会議所」「商工会」の５つに区分して集計した。

B:企業の必要度は、各支援策に対する企業の必要度を５段階評価した回答の平均値（１が最も低く、５が最も高い）を、各支援機関に対するもので、「経営者交代前企業（中部５県別に集計）」「経営者交代後企業（調査対象は三重県内企業のみ）」の回答を集計した。

＜プロット図上の平均値（赤線）について＞

縦軸は、各支援策に対する支援機関の充実度を５段階評価した回答の平均値（１が最も低く、５が最も高い）

横軸は、各支援策に対する企業の必要度を５段階評価した回答の平均値（１が最も低く、５が最も高い）

＜各プロット（点）について＞

各県における「支援機関の充実度の平均値」と、「企業の必要度の平均値」を、各支援機関別に配置しており、数値が高いほど、「充実度」及び「必要度」が高いことを示す。

＜掲載した支援策について＞

アンケートの対象とした１２の支援策（検討段階の支援策①～支援策③、実施段階の支援策④～支援策⑧、事業承継後段階の支援策⑨～⑫）のうち、５県平均の企業の必要度の上位３つ（支援策①、支援策③、支援策⑤）（図表４４）について、支援機関別に比較を実施した。

【各支援策の平均値一覧】 ※上位３つは着色あり

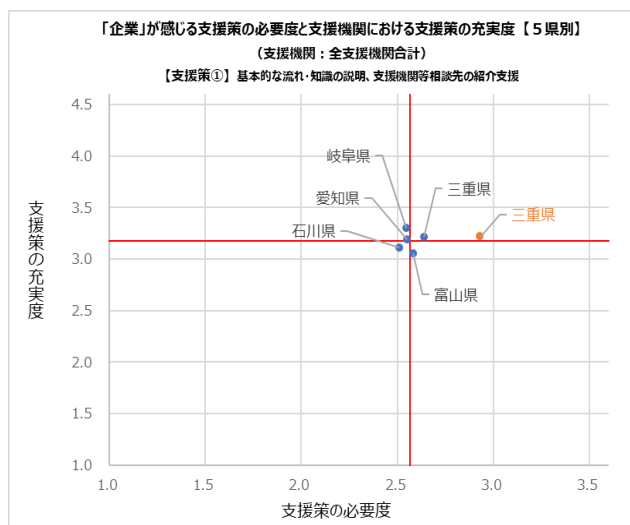
図表 44

支援策の内容		平均値
支援策①	基本的な流れ・知識の説明、支援機関等相談先の紹介支援	2.56
支援策②	後継者または事業売却先の紹介支援	2.10
支援策③	現状の経営状況・資産状況等の把握、事業承継に向けた課題の整理に関する支援	2.64
支援策④	支援機関等による事業承継に関する計画策定支援	2.43
支援策⑤	自社の株価評価や相続税負担の算出および資産の承継方法等の支援	2.62
支援策⑥	事業承継時の経営者保証等の解除に関する支援	2.34
支援策⑦	M&Aに関する具体的な支援	1.94
支援策⑧	後継者育成に関する支援	2.44
支援策⑨	事業承継後の生活資金の積立等に関する支援	2.20
支援策⑩	事業承継後の前経営者の事業関与等に関する支援	2.19
支援策⑪	事業承継後の新事業取組等に関する資金調達方法に関する支援	2.24
支援策⑫	M&A成立後の経営統合や従業員・取引策との関係構築、業務の統合に関する支援	1.95

<支援策①「事業承継に関する基本的な流れ・知識の説明、支援機関等相談先の紹介支援（勉強会や相談窓口）」>

全支援機関合計（図表 45）で見た場合、いずれの県においても充実度は高く、5 県間の差はあまりみられない。

図表 45



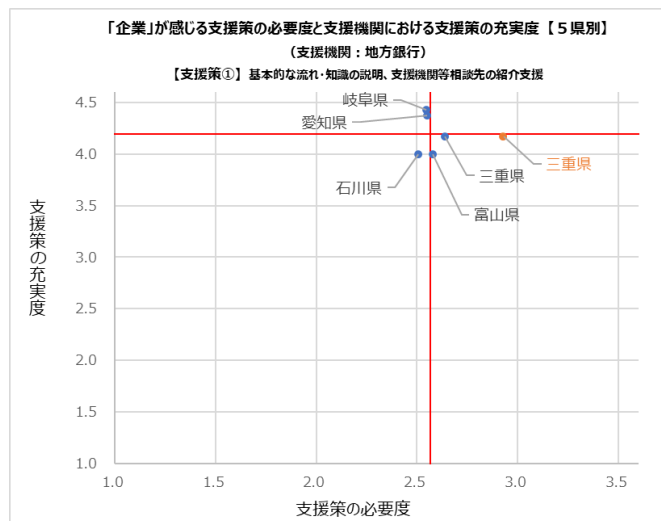
○支援機関別の傾向

支援機関別に見た場合、支援の充実度が最も高いのは、「地方銀行」で、ついで「信用金庫」「商工会議所」「商工会」「地方公共団体」の順となっている。

< 5 県別の回答結果の比較（図表 46～図表 50） >

<地方銀行>

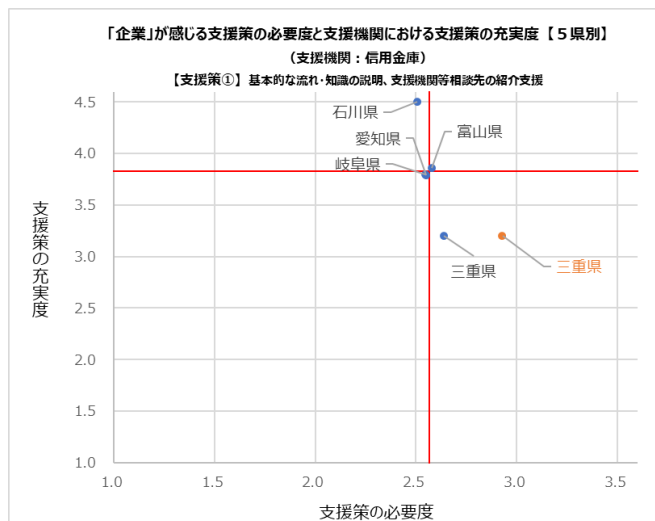
図表 46



地方銀行では、支援の充実度は岐阜県や愛知県で高く、富山県や石川県は少し低くなっている。

<信用金庫>

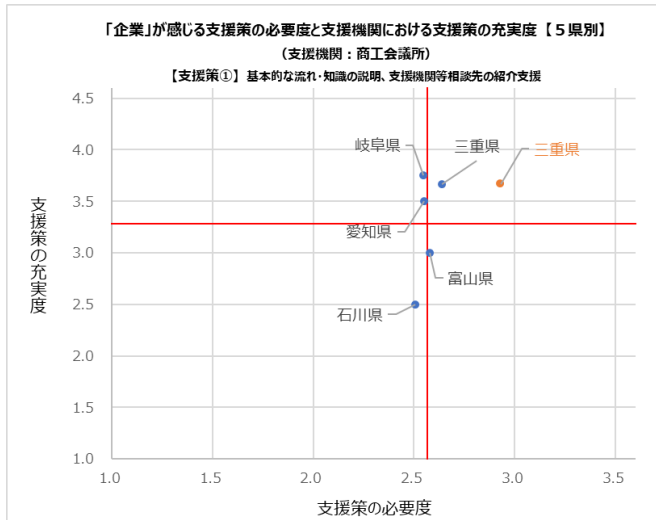
図表 47



信用金庫では、石川県が特に高く、三重県が低くなっている。

<商工会議所>

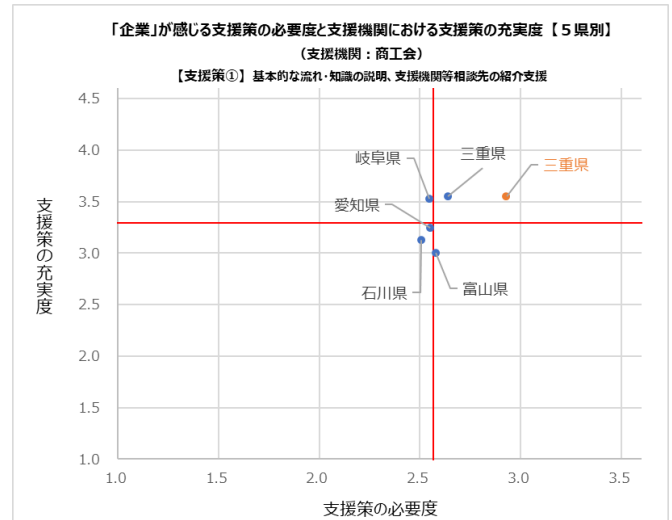
図表 48



商工会議所では、岐阜県や三重県が高く、富山県や石川県が低く、石川県は他県よりかなり低くなっている。

<商工会>

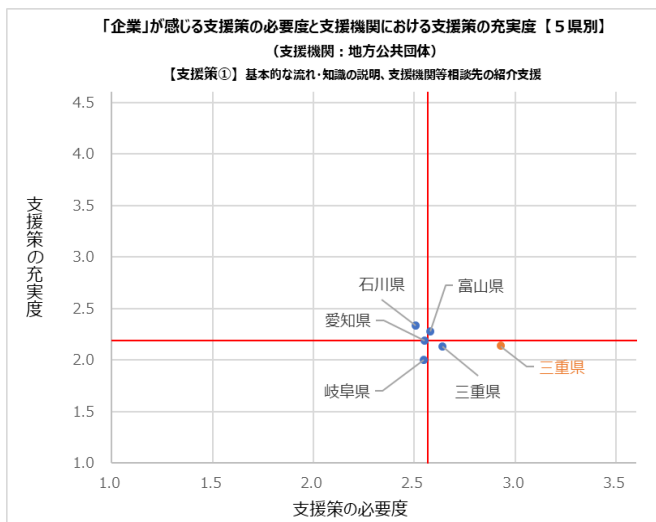
図表 49



商工会では、岐阜県や三重県が高く、富山県や石川県が低くなっている。

<地方公共団体>

図表 50



地方公共団体では、他の支援機関よりも各県のばらつきが小さくなっているが、各県とも他の支援機関と比べて支援の充実度は全体に低くなっている。

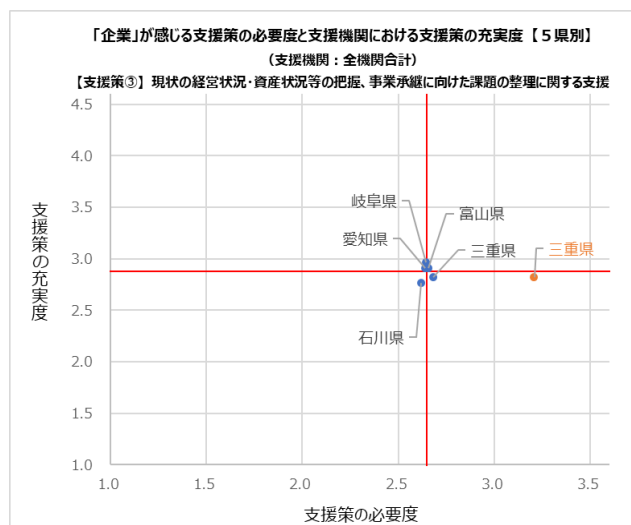
○「経営者交代前企業」と「経営者交代後企業（調査対象は三重県内企業のみ）」の比較

「経営者交代前企業」と「経営者交代後企業（調査対象は三重県内企業のみ）」を比較すると、いずれの支援機関においても「経営者交代後企業」の期待度がより高くなっており、経営者が交代した企業においては、各支援機関の支援をより期待していることが伺える。

<支援策③「現状の経営状況・資産状況等の把握、事業承継に向けた課題の整理に関する支援」>

全支援機関合計（図表 51）で見た場合、いずれの県においても充実度は高く、5 県間の差はあまりみられない。

図表 51



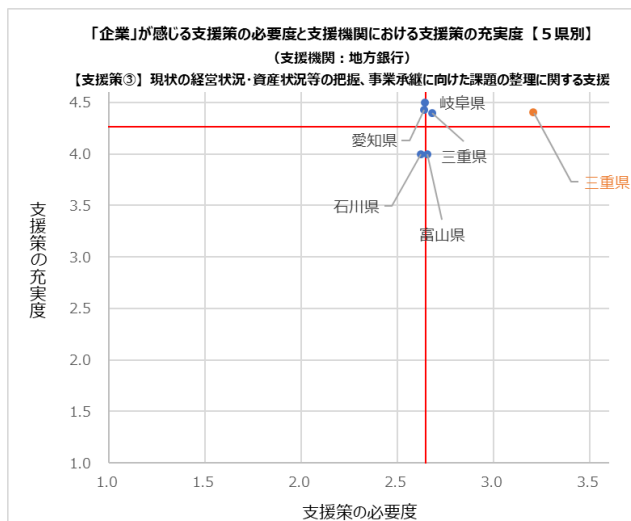
○支援機関別の傾向

支援機関別に見た場合、支援の充実度が最も高いのは、「地方銀行」で、ついで「信用金庫」「商工会」「商工会議所」「地方公共団体」の順となっている。

< 5 県別の回答結果の比較（図表 52～図表 56） >

<地方銀行>

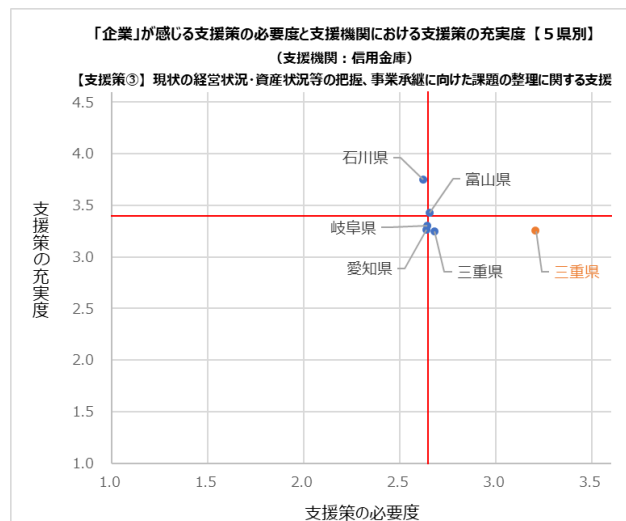
図表 52



地方銀行では、支援の充実度は岐阜県や愛知県、三重県で高く、富山県や石川県は少し低くなっている。

<信用金庫>

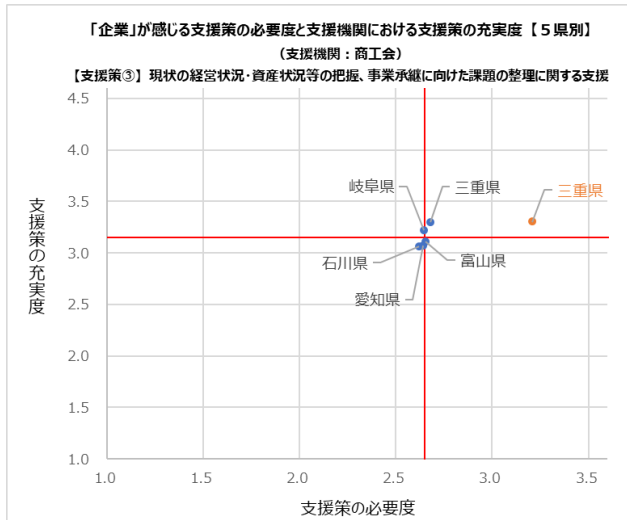
図表 53



信用金庫では、石川県が特に高くなっている。

＜商工会＞

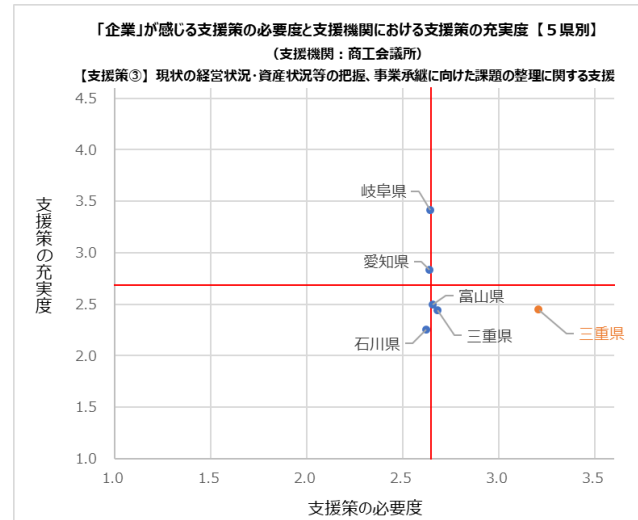
図表 54



商工会では、5県のばらつきがあまり見られない。

＜商工会議所＞

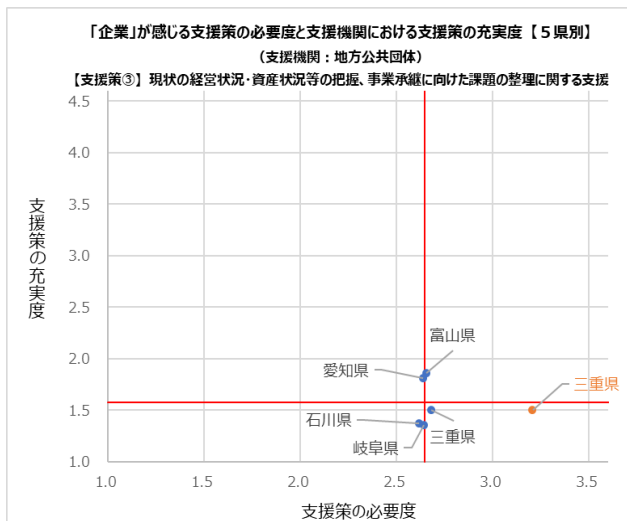
図表 55



商工会議所では、各県のばらつきが大きく、岐阜県が他県よりかなり高くなっており、富山県や三重県、石川県が低くなっている。

＜地方公共団体＞

図表 56



地方公共団体では、各県とも他の支援機関と比べて支援の充実度は低くなっており、その中では富山県や愛知県はやや高く、岐阜県や石川県がやや低くなっている。

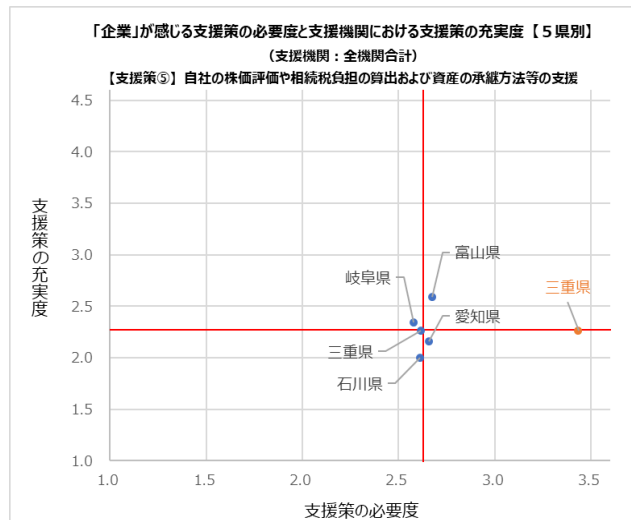
○「経営者交代前企業」と「経営者交代後企業（調査対象は三重県内企業のみ）」の比較

「経営者交代前企業」と「経営者交代後企業（調査対象は三重県内企業のみ）」を比較すると、いずれの支援機関においても「経営者交代後企業」の期待度がより高くなっており、また、その開きは、支援策①よりも大きくなっており、経営者が交代した企業においては、各支援機関の支援への期待が高くなっていることが伺える。

<支援策⑤「自社の株価評価や相続税負担の算出および資産の承継方法等の支援」>

全支援機関合計（図表 57）で見た場合、前掲の支援策①や支援策③と比べて、支援策の充実度は低くなっている。そのなかでは、富山県がやや高く、石川県がやや低くなっている。

図表 57



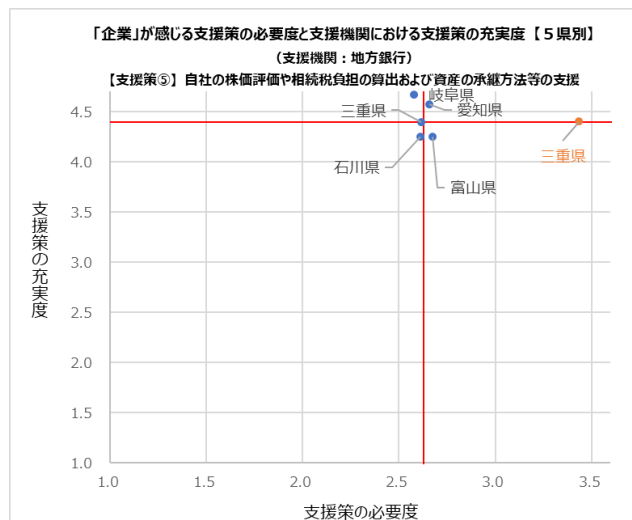
○支援機関別の傾向

支援機関別に見た場合、支援の充実度が最も高いのは「地方銀行」で、他の支援機関と比べるとその高さが際立っている。ついで「信用金庫」となっており、「商工会」「商工会議所」「地方公共団体」は低くなっている。

<5県別の回答結果の比較（図表 58～図表 62）>

<地方銀行>

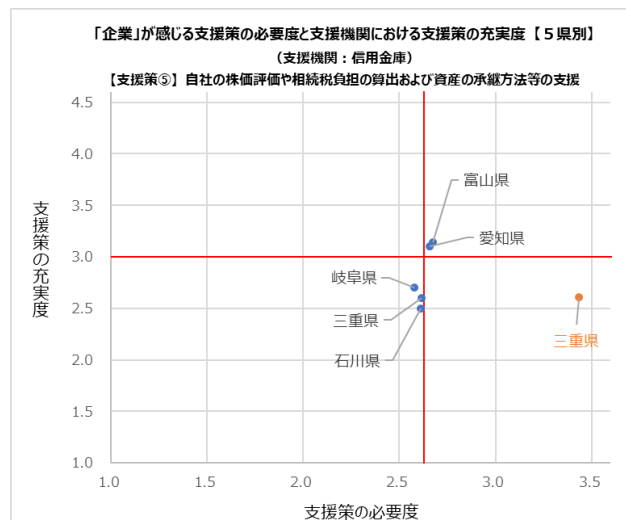
図表 58



地方銀行では、支援の充実度は岐阜県や愛知県が高く、富山県や石川県は少し低くなっている。

<信用金庫>

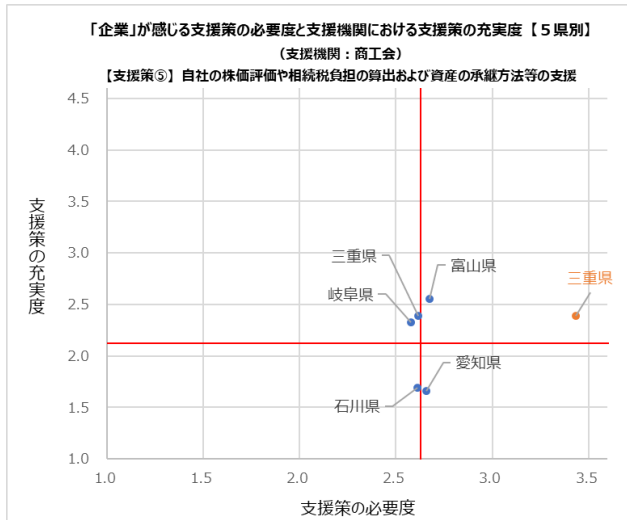
図表 59



信用金庫では、富山県や愛知県が高く、岐阜県や三重県、石川県は低くなっている。

＜商工会＞

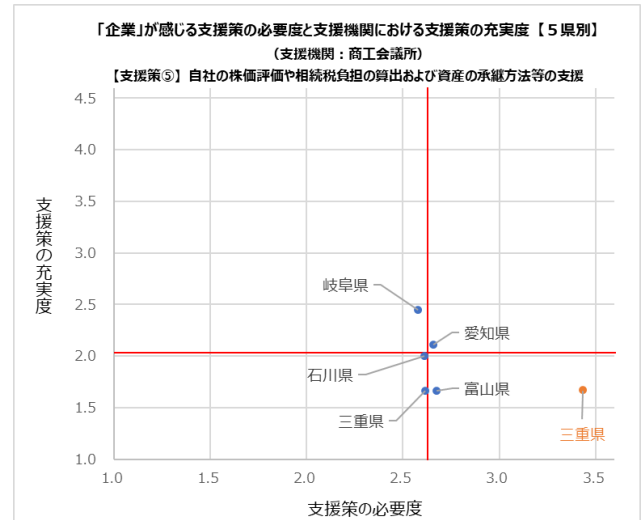
図表 60



商工会では、富山県や三重県、岐阜県が高く、石川県や愛知県は低くなっている。

＜商工会議所＞

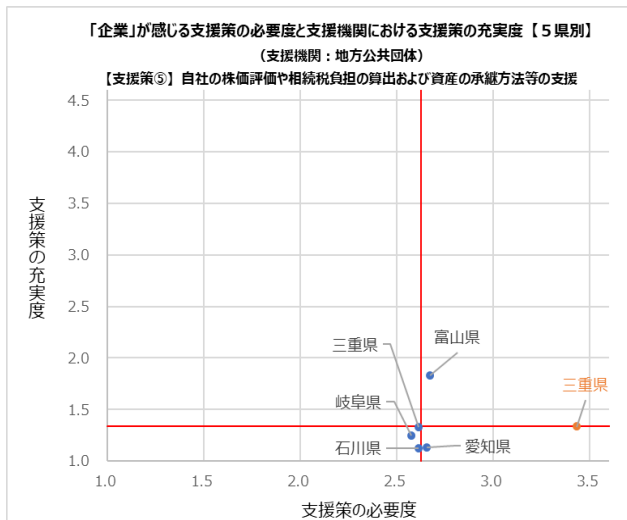
図表 61



商工会議所では、岐阜県が高く、三重県や富山県が低くなっている。

＜地方公共団体＞

図表 62



地方公共団体の場合は、各県とも他の支援機関と比べて支援の充実度は低くなっている。その中では富山県が他県と比べて高い傾向となっている。

○「経営者交代前企業」と「経営者交代後企業（調査対象は三重県内企業のみ）」の比較

「経営者交代前企業」と「経営者交代後企業（調査対象は三重県内企業のみ）」を比較すると、いずれの支援機関においても「経営者交代後企業」の期待度がより高くなっており、また、その開きは、支援策①や支援策③よりも大きくなっており、経営者が交代した企業においては、各支援機関の支援への期待が特に高くなっていることが伺える。

4. 三重県の後継者不在率の低さの要因分析

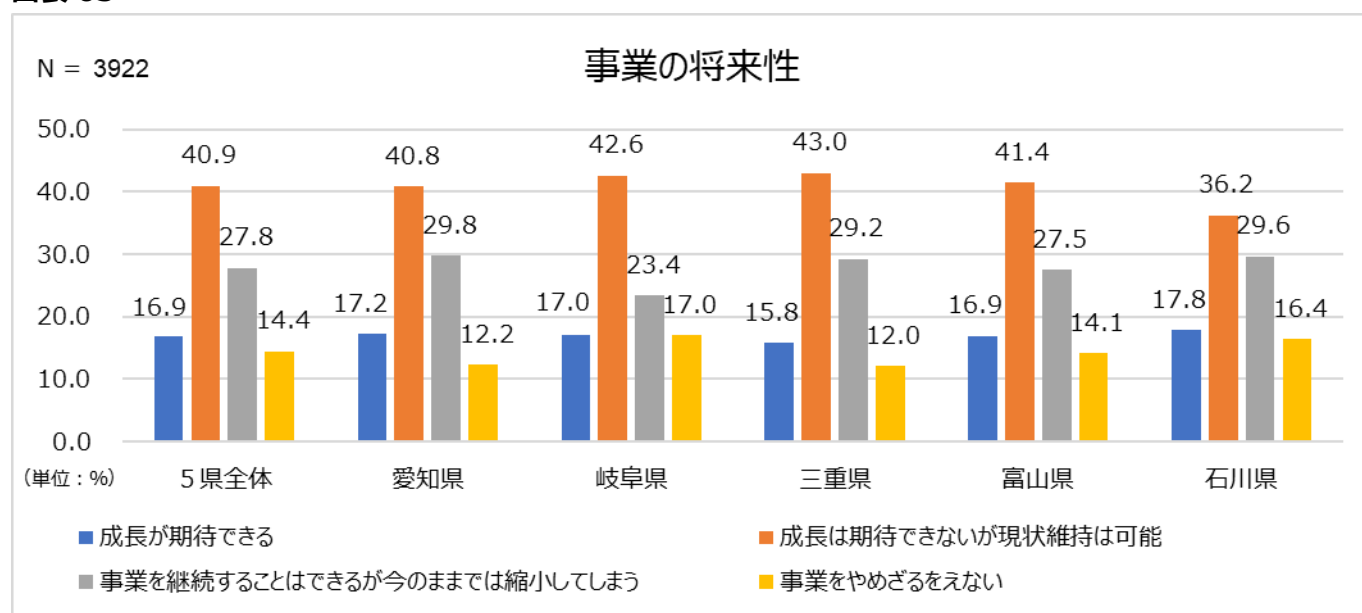
(1) 【不在率が低い要因1】事業の継続ができる、比較的良好な経営環境

三重県企業の事業の将来性（図表 63）を他県と比較すると、「事業をやめざるをえない」と今後の事業継続が困難と考えている企業の割合は 5 県で最も少ない。また、廃業の最大の理由（図表 64）においても、「事業に将来性がない」と考えている企業の割合は、岐阜県について三重県が小さい。

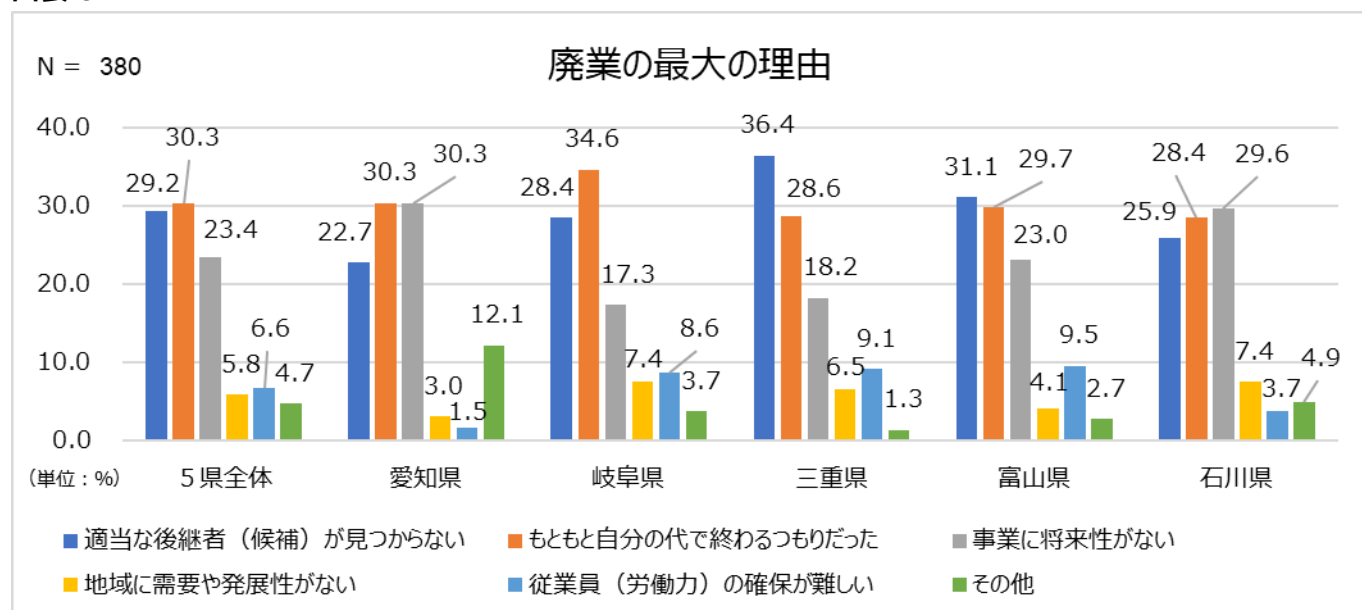
さらに、5 県を比較した外的指標等からも、三重県における事業環境に寄与している。

以上のことから、**三重県の企業は事業の継続ができる経営環境にあることから、三重県の後継者不在率の低さに寄与していることが考えられる。**

図表 63



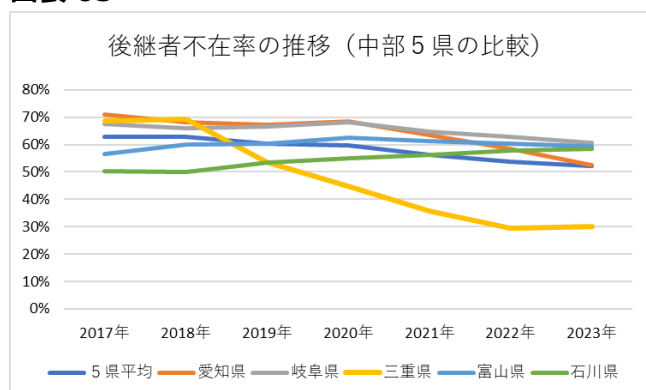
図表 64



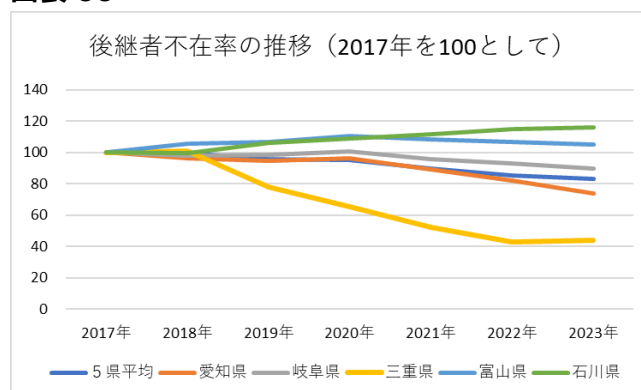
【三重県の事業環境に関する外的指標等】

帝国データバンクの後継者不在率動向調査の推移（2017年～2023年）（図表 65）をみると、2018年頃から三重県の後継者不在率の低下に顕著な傾向が見られる。2018年からの変化に着目して、2017年の数値を基準（100）として推移を比較したものが右図（図表 66）である。

図表 65



図表 66



※帝国データバンクの後継者不在率動向調査（2017年～2023年）を元に作成。

2017年～2019年：<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p191104.html>

2020年：<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p201107.html>

2021年：<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p211104.html>

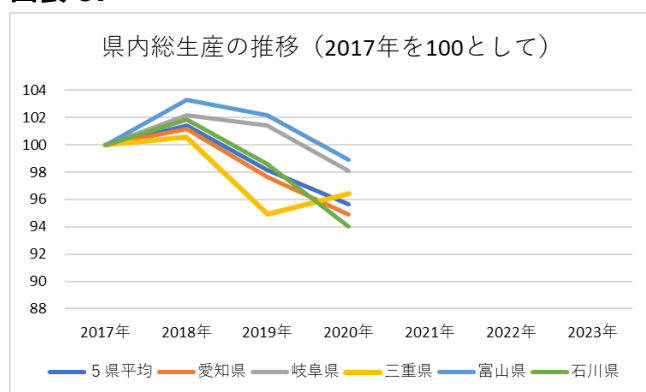
2022年～2023年：<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p231108.html>

経済環境を示す以下の3つの指標（図表 67）（図表 68）（図表 69）について、上記と同様に2017年の数値を基準（100）として推移を比較すると、三重県以外の4県が下降トレンドを示す中で、三重県のみ上昇を示す傾向が見られたことから、三重県の経済環境がある程度良いことが、後継者不在率に一定の好影響を与えている可能性が考えられる。

①県内総生産の推移

（※最新の公表資料は2020年まで）

図表 67



資料：内閣府「県民経済計算」

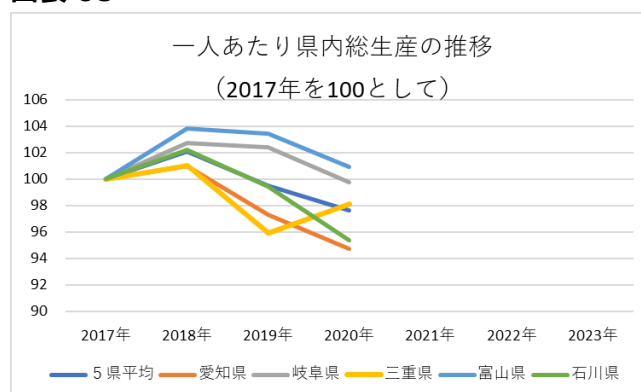
県内総生産（生産側、名目）

https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kenmin/files/contents/main_2020.html

②一人あたりの県内総生産

（※最新の公表資料は2020年まで）

図表 68

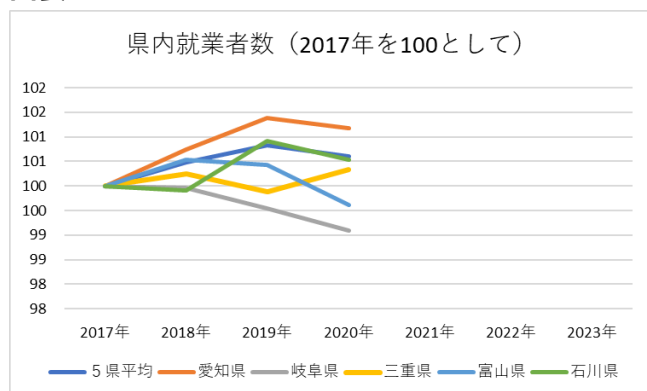


資料：内閣府「県民経済計算」

一人あたり県内総生産

③県内就業者数（※最新の公表資料は2020年まで）

図表 69



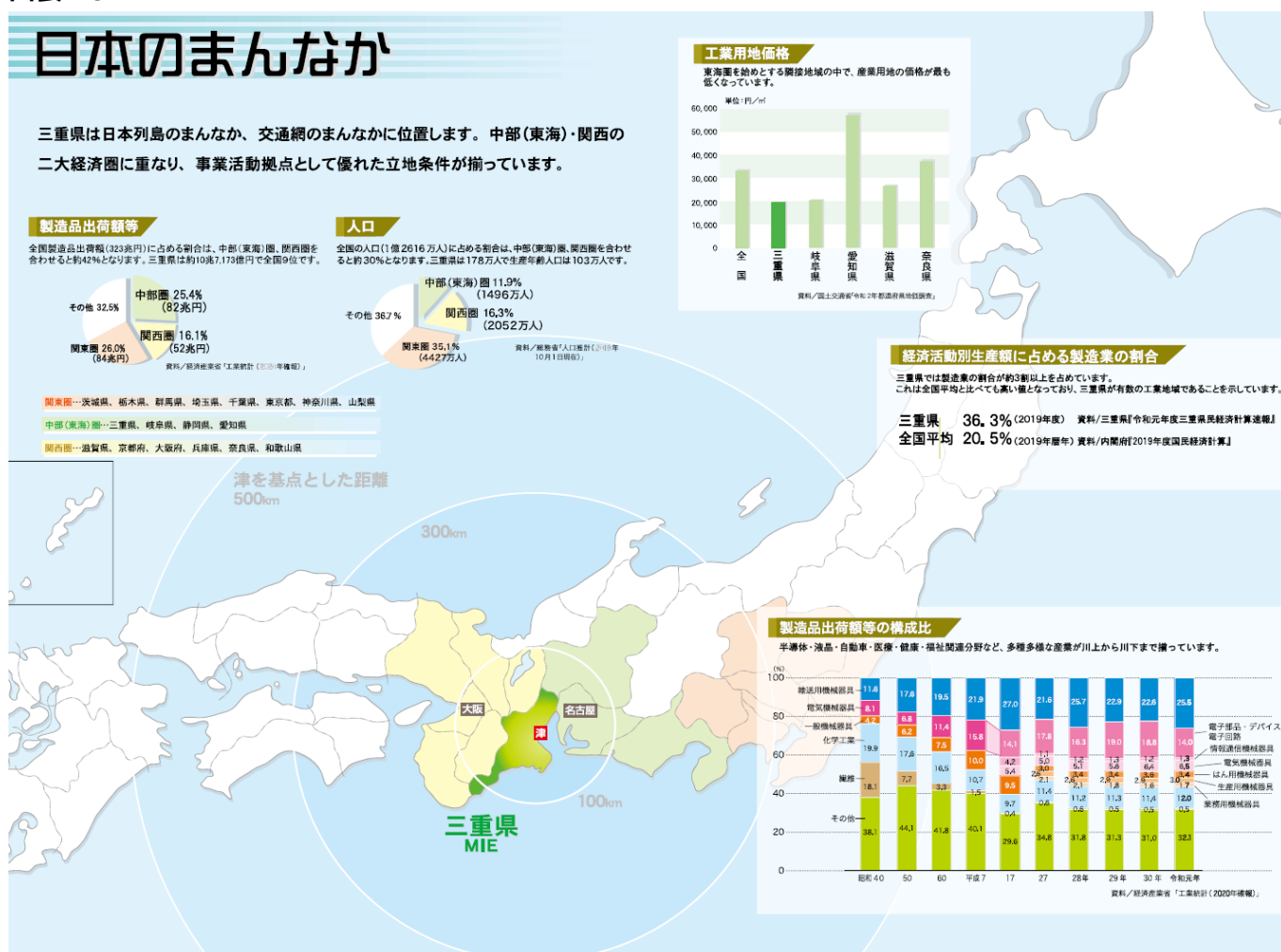
資料：内閣府「県民経済計算」－県内就業者数

https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kenmin/files/contents/main_2020.html

■三重県の産業ポテンシャル

三重県が企業誘致の案内資料としてホームページに掲載している資料（図表 70）を見ると、三重県の産業ポテンシャルとして、三重県は日本の中央部に位置し、中部圏と関西圏の2つの経済圏に重なり、事業活動拠点として優位な立地にあると紹介している。2つの巨大経済圏へのアクセスの良さが、経営基盤の安定性や事業の将来性などの事業環境面での好影響につながっている要因の一つであると推測される。

図表 70



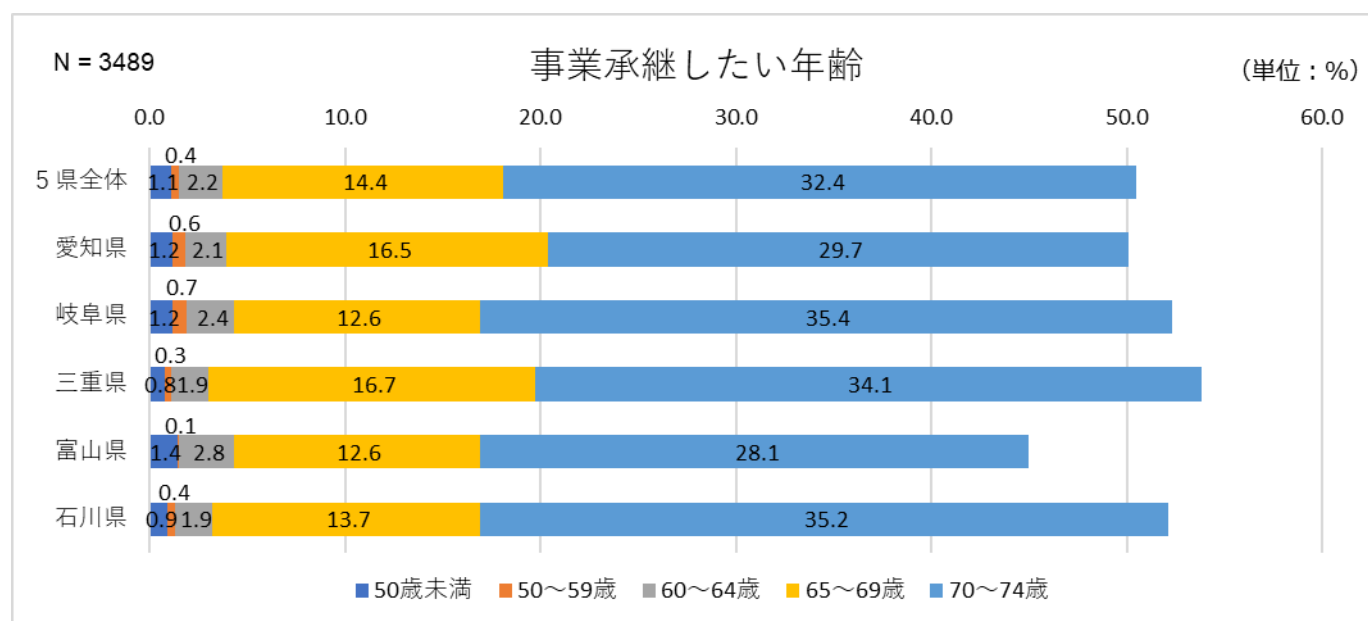
資料：三重県 雇用経済部 企業誘致推進課 <https://www.pref.mie.lg.jp/KIGYORI/HP/42699035234.htm>

（２）【不在率が低い要因２】事業承継の取組開始時期の早さ

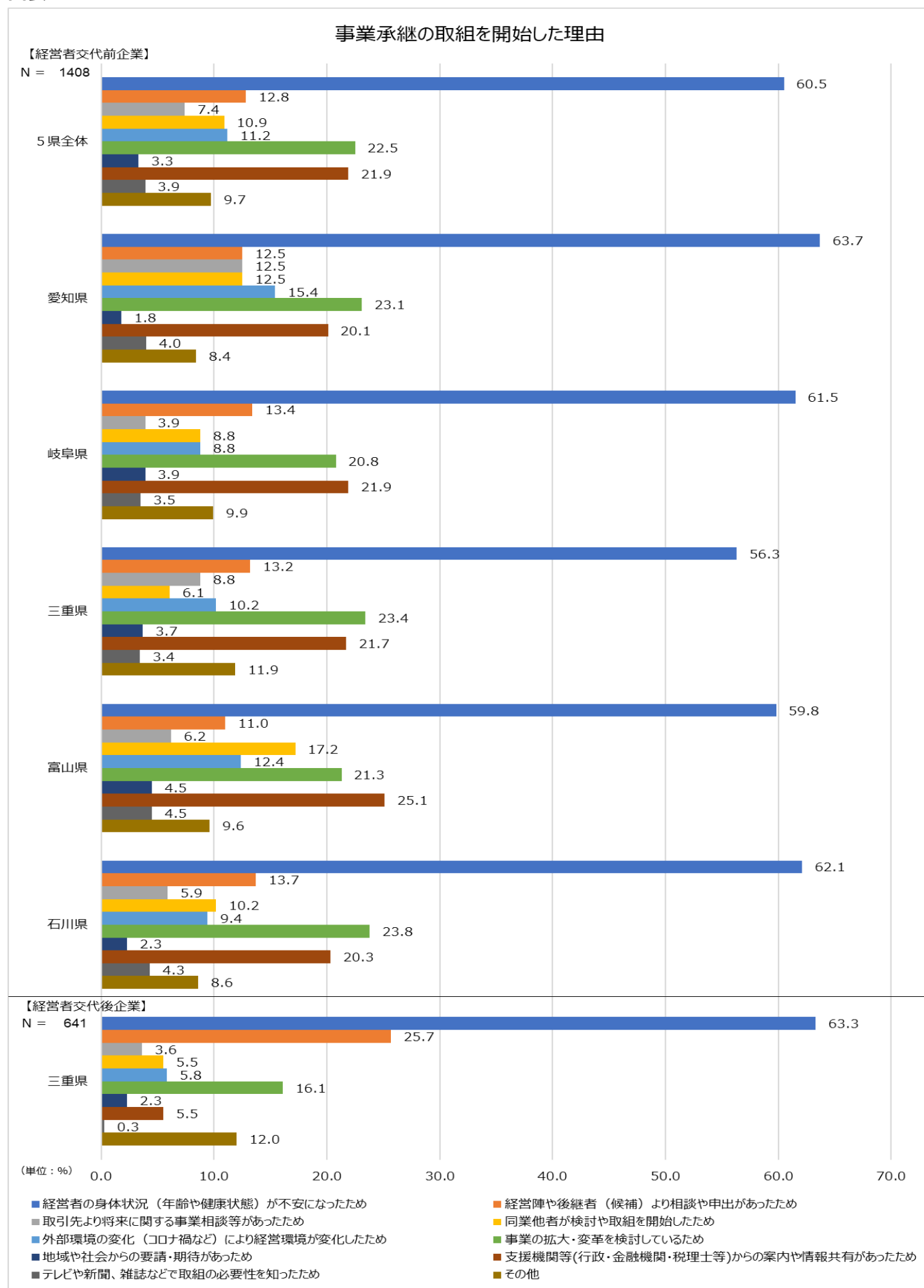
三重県企業の事業承継をしたい年齢（図表 71）を他県と比較すると、経営者が若い年齢で事業承継をしたいと考えている企業が多いことがうかがえる。また、事業承継の取組開始理由（図表 72）において、経営者の年齢や健康状態の不安による理由以外（事業の拡大・変革や支援機関等からの案内など）が取組開始に影響を与えている割合が三重県は高い。つまり、三重県の企業では、将来の事業方針の検討や支援機関等からの案内などの影響により、経営者が若い年齢で事業承継を希望し、早い段階から事業承継の取組を開始する企業が他県と比較して、多くなっていることが推測される。

以上のことから、**三重県では事業承継の取組を早期に開始し、後継者（候補）の確保や様々な事業承継の方法を十分に検討できる時間を確保している企業が多いことから、三重県の後継者不在率の低さに寄与していると考えられる。**

図表 71



図表 72

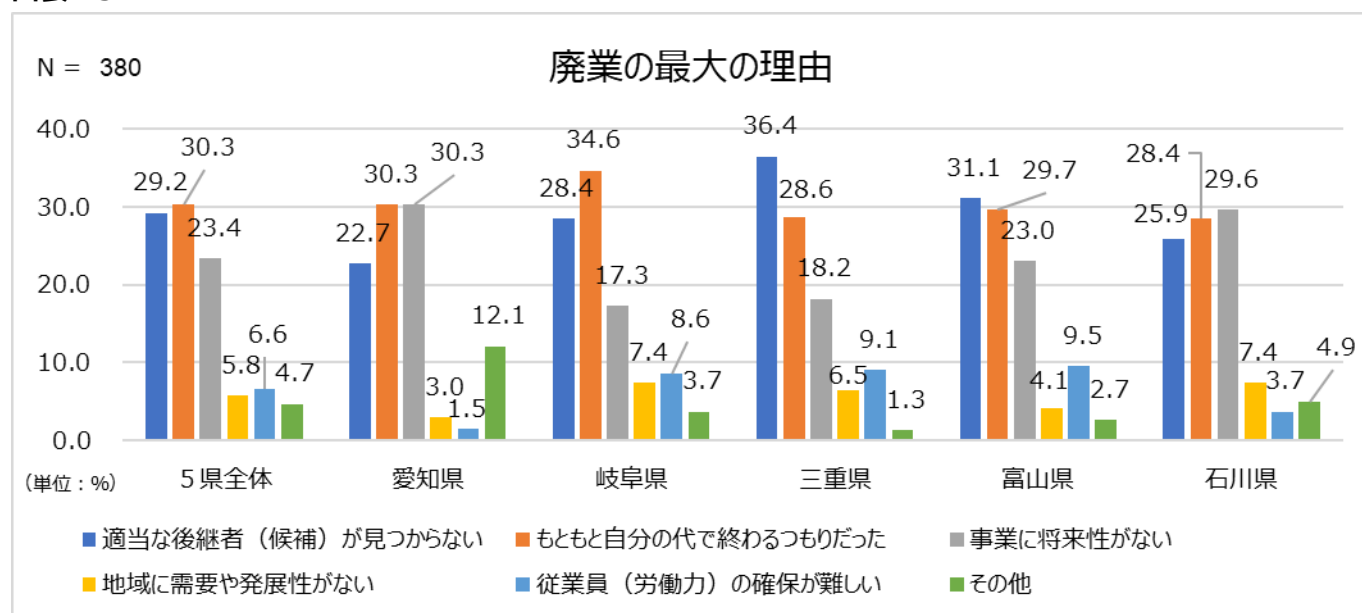


(3) 【不在率が低い要因3】事業承継の意志が強く、多様な手段により事業承継を模索

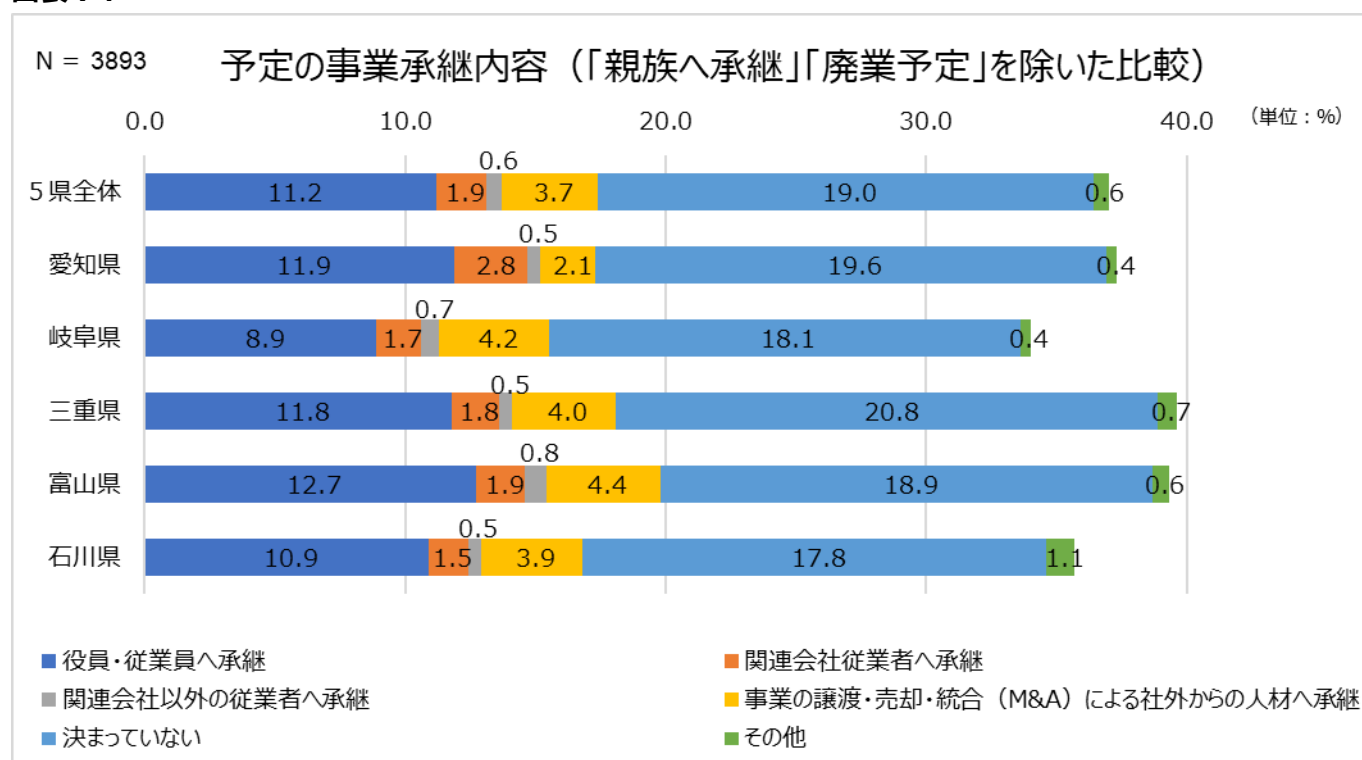
三重県企業の廃業の最大の理由（図表 73）を他県と比較すると、「適当な後継者（候補）が見つからない」の割合が高く、事業承継をしたいが後継者が見つからず、廃業を選択する企業が多いことがうかがえる。また、予定の事業承継の内容（図表 74）では、親族承継や廃業以外の多様な事業承継の選択肢である、従業員等への承継や第三者承継のほか、検討中（決まっていない）の割合が他県と比較し、三重県は高く、様々な手段での事業承継を模索していることがうかがえる。

以上のことから、**三重県では、事業を次の世代に引き継ぎたい意志が強く、多様な事業承継の手段を模索し、事業承継の取組をしている企業が多いことから、三重県の後継者不在率の低さに寄与**していることが考えられる。

図表 73



図表 74



(4) 【不在率が低い要因4】支援機関による支援策の充実

三重県の全支援機関（地方公共団体、地方銀行、信用金庫、商工会議所、商工会）による支援策①～⑫の実施率（図表 75）（図表 76）は、6 個の支援策が 5 県の中で最も高く、11 個の支援策が 5 県平均以上と、多くの支援策において、他県と比較して実施率が高く、特に支援策①「事業承継に関する基本的な流れ・知識の説明、支援機関等相談先の紹介支援(勉強会や相談窓口)」、支援策③「現状の経営状況・資産状況等の把握、事業承継に向けた課題の整理に関する支援」、支援策④「支援機関等による事業承継に関する計画策定支援」、支援策⑧「後継者育成に関する支援」の実施率が高い。なお、支援機関別では、「地方銀行」や「商工会」における各支援の実施率が他県と比べて高い傾向がある。

また、三重県の全支援機関における各支援策の充実度（図表 77）は、半分以上の支援策において、5 県平均以上と支援の質の面でも注力しているほか、経営者交代前企業の必要度、経営者交代後企業の支援満足度がともに高い。

以上のことから、**三重県では、支援機関による支援策が、実施の面でも、質の面でも充実しており、三重県の後継者不在率の低さに寄与**していることが考えられる。

図表 75

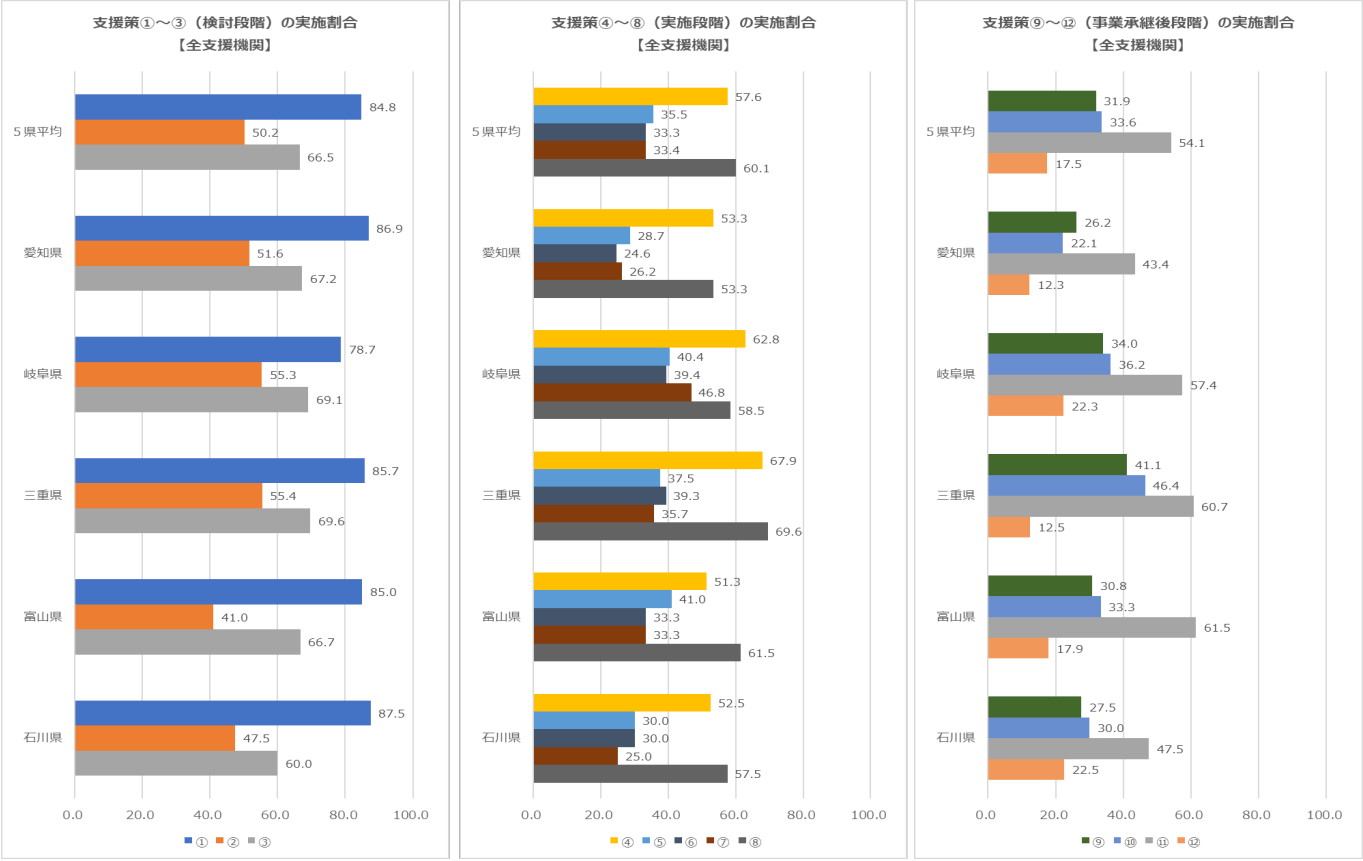
支援策①～⑫の実施率【全支援機関】

表記について ① 5 県平均より高い値は、赤字で表示

② 各支援策について 5 県中で最も高い値を着色

	5 県平均	愛知県	岐阜県	三重県	富山県	石川県
支援策①	84.8	86.9	78.7	85.7	85.0	87.5
支援策②	50.2	51.6	55.3	55.4	41.0	47.5
支援策③	66.5	67.2	69.1	69.6	66.7	60.0
支援策④	57.6	53.3	62.8	67.9	51.3	52.5
支援策⑤	35.5	28.7	40.4	37.5	41.0	30.0
支援策⑥	33.3	24.6	39.4	39.3	33.3	30.0
支援策⑦	33.4	26.2	46.8	35.7	33.3	25.0
支援策⑧	60.1	53.3	58.5	69.6	61.5	57.5
支援策⑨	31.9	26.2	34.0	41.1	30.8	27.5
支援策⑩	33.6	22.1	36.2	46.4	33.3	30.0
支援策⑪	54.1	43.4	57.4	60.7	61.5	47.5
支援策⑫	17.5	12.3	22.3	12.5	17.9	22.5

図表 76



図表 77

支援策①～⑫の充実度【全支援機関】

表記について ① 5県平均より高い値は、赤字で表示

② 各支援策について 5県中で最も高い値を着色

	5県平均	愛知県	岐阜県	三重県	富山県	石川県
支援策①	3.2	3.2	3.3	3.2	3.1	3.1
支援策②	2.5	2.6	2.5	2.4	2.5	2.4
支援策③	2.9	2.9	3.0	2.8	2.9	2.8
支援策④	2.7	2.6	2.7	2.8	2.8	2.5
支援策⑤	2.3	2.2	2.3	2.3	2.6	2.0
支援策⑥	2.2	2.1	2.2	2.2	2.4	1.9
支援策⑦	2.2	2.2	2.4	2.1	2.2	1.9
支援策⑧	2.7	2.7	2.5	2.8	2.8	2.6
支援策⑨	2.1	2.3	2.1	2.3	2.2	1.9
支援策⑩	2.1	2.0	2.1	2.3	2.3	1.8
支援策⑪	2.6	2.7	2.7	2.7	2.8	2.2
支援策⑫	1.8	1.7	1.8	1.8	2.0	1.7

Ⅲ. ヒアリング調査結果のポイント

1. はじめに

ヒアリング調査では、アンケート調査の結果を踏まえ、三重県内の企業からヒアリング対象を選定（詳細、「2. ヒアリング先の選定」を参照）。選定したヒアリング対象には、どのような事業承継・引継ぎを実施したか、事業承継・引継ぎに当たり活用した支援策など、アンケート調査の内容を深堀する内容をヒアリングし、「3. ヒアリング結果のポイント」として、「Ⅱ. 4. 三重県の後継者不在率の低さに関連する事項」に記載した後継者不在率の低さの要因の補強に繋がる事項と、事業承継に関する課題や行政に求める支援策など、後継者不在率を低くし事業承継・引継ぎを進めるために実施すべき取組等に関する事項の取りまとめを行った。

また、アンケート調査より、三重県における後継者不在率の要因として、支援機関による事業承継の働きかけや支援が影響を与えている可能性が示された。そのため、追加のヒアリング調査として、三重県内の支援機関を中心に、県内事業者へのヒアリングと同様、アンケート調査の内容の深堀および後継者不在率の低さの要因の補強に繋がる支援体制や支援状況などについて、ヒアリングを実施し、取りまとめを行なった。

2. ヒアリング先の選定について

（1）企業の選定

→アンケート調査結果を踏まえた、ヒアリング先の選定

※地区別の事業承継ニーズの濃淡、支援機関の支援状況の濃淡を活用（濃淡地図）

・仕様要件を満たす全体的な傾向については、「アンケート結果の概要」に記載する

＜ステップ1＞ ※「Ⅱ. 2. (2), (3)」より

事業承継の予定内容として、親族承継による事業承継が5県の結果からも最も多く、事業承継後の三重県企業においても7割以上と最も高いことから、親族承継による事例を抽出した。

＜ステップ2＞ ※「Ⅱ. 2. (2)」より

さらに、取組開始のきっかけとして、最も回答割合が高く全県の共通項目となる「経営者の身体状態が不安になった」以外の項目を選択している先（例：選択肢2：経営陣や後継者（候補）より相談や申出があったため など）を抽出した。

＜ステップ3＞ ※「Ⅱ. 2. (4) (5)」より

事業承継の取組みの各段階における問題や課題として、以下のいずれか項目を選択しており、アンケート1で回答割合が高い、「5.経営状況・資産状況の整理・把握」「6.事業承継に向けた課題に整理・把握」「7.事業承継に関する計画策定」を選択した先を抽出した。

＜ステップ4＞ ※「Ⅱ. 1. アンケート結果の概要」への記載及び濃淡図より

自治体・商工団体・金融機関等による支援については全地域もれなくカバーされていることが確認できたことから、支援の充実度等及び、地区別の事業承継ニーズの濃淡について、以下の先の利用実態・支援有効度をヒアリングするため、

- ・アンケート1より、支援機関に対する期待度が高い先
- ・アンケート2より、支援機関に対する満足度が高い先を、それぞれ抽出した。

抽出結果は、以下の通り。

アンケート1：①税理士・公認会計士、②取引先金融機関、③商工会議所・商工会、④事業承継支援センター

アンケート２：①税理士・公認会計士、②取引先金融機関、③商工会議所・商工会、④事業承継支援センター
これらの支援先を活用しているとの回答の中から、「各支援機関の支援満足度が高い先（評価４又は５）」を抽出した。

<ステップ１>～<ステップ５>の要件を踏まえ、以下のヒアリング先を選定。

<企業ヒアリング先>

No	企業名	エリア	従業員数	ポイント (課題、活用支援機関、特色等)
1	A 社	中南勢	0～5 人	多様な支援機関を活用 検討段階の課題が多数
2	B 社	中南勢	0～5 人	承継期間長い（9 年） 30 代で経営者交代 税理士等のみ活用 検討段階の課題あり
3	C 社	伊勢志摩	0～5 人	承継期間長い（5 年） センター、税理士等を活用 検討・実施段階の課題が多数
4	D 社	北勢	6～10 人	20 代で経営者交代 多様な支援機関を活用 検討段階の課題が多数
5	E 社	中南勢	6～10 人	30 代で経営者交代 税理士等のみ活用 課題の回答なし
6	F 社	北勢	11～20 人	30 代で経営者交代 従業員承継、税理士等のみ活用 検討・実施段階の課題あり
7	G 社	北勢	11～20 人	承継期間長い（5 年） 税理士等、社労士を活用 検討段階のみ課題あり
8	H 社	中南勢	21～30 人	30 代で経営者交代 支援機関等の活用なし 検討・実施段階の課題が多数
9	I 社	伊賀	41～50 人	金融機関、税理士等を活用 検討・実施段階の課題が多数
10	J 社	伊賀	41～50 人	多様な支援機関を活用 各段階の課題が多数

（２）支援機関の選定

アンケート調査結果を踏まえて、承継企業からの相談対応件数が多い支援機関等を抽出した。なお、三重県内への調査を重点的に行うため、三重県内の各支援機関から優先的に抽出し、参考として他県の類似する金融機関を追加で抽出した。また、相談している割合が高い税理士事務所や事業承継・引継ぎ支援センター（以下、「センター」という）の支援を担っている専門家（中小企業診断士等）に対して追加ヒアリングを行うこととした。

＜支援機関ヒアリング先＞

No	支援機関名	業種
1	支援機関 A	金融機関
2	支援機関 B	金融機関
3	支援機関 C	金融機関
4	支援機関 D	商工団体
5	支援機関 E	税理士・公認会計士
6	支援機関 F	専門家
7	支援機関 G	行政

3. ヒアリング調査結果のポイント

(1) 事業継続・承継を検討するうえで基礎となる自社の把握と良好な経営環境

事業の継続ができる、比較的良好な経営環境（不在率が低い要因1）に関する事項として、

- ✓ 企業意見では、財務状況は特に気にしなかったが事業の強みが明確であること、事業実績による地域での知名度が事業承継をする際にきっかけになったとの意見があった。
- ✓ 支援機関意見では、愛知・大阪の2大都市に挟まれ、恵まれた立地にあることから取引基盤の安定性が見られるといった意見があった。
- ✓ また、定期的な経営状況の確認・共有の実施や、事業承継の知識や必要性だけでなく、経営・財務知識なども含めた企業向けセミナー・勉強会を実施しているとの意見があった。

➤ 県内企業において、経営者・後継者がともに、自社が保有するノウハウや人材、取引先等のネットワークや地域での認知度などの強みや自社の状況にある程度把握できており、事業承継後に事業が継続しやすい（経営状況に大きな不安や心配が少ない）経営状況にあることから、後継者の確保、事業承継に繋がっていると考えられる。

➤ 県内支援機関において、県内企業に対して、取引基盤や財務面での安定性があるといった認識があるとともに、企業が事業承継の知識や必要性の共有だけでなく、事業承継を検討する前提として、自社の経営状況を確認・把握するための面談機会や経営・財務知識の習得機会の提供をしていることから、県内企業の事業承継取組に影響を与えていると考えられる。

（２）早い段階から事業承継を検討

事業承継の取組開始時期の早さ（不在率が低い要因２）に関する事項として、

- ✓ 企業意見では、ヒアリング企業の半数以上において、経営者交代の４・５年前から、経営者が後継者に事業承継の相談・打診をおこない、それをきっかけに事業承継の取組を開始したとの意見があった。
- ✓ 支援機関意見では、事業承継の相談において、あまり年齢は関係がなく、若い経営者ほど事業承継に関する関心が高いといった意見があった。
- ✓ また、事業承継の支援において、経営者の年齢以上に、後継者や株式・資産の状況などから個々の企業課題を抽出し、課題のある企業へ働きかけを重点的に実施しているといった意見があった。

➤ **県内企業において、経営者交代の数年前から、事業承継意思を経営者と後継者の間で認識共有し、事業承継に取り組んでいることから、後継者の確保、事業承継に繋がっていると考えられる。**

➤ **県内支援機関において、経営者の年齢に関係なく、個々の企業における事業承継の課題に焦点をあてた事業承継の働きかけを実施しており、企業からの相談も積極的に受け付けていることから、県内企業の事業承継取組に影響を与えていると考えられる。**

（３）様々な事業引継の選択肢を検討

事業承継の意志が強く、多様な手段により事業承継を模索（不在率が低い要因３）に関する事項として、

- ✓ 企業意見では、ヒアリング企業 10 社中 7 社で後継者不在の状況であったが、当初事業承継意思のなかった息子や、孫・娘婿・親戚などのその他親族、従業員などへの相談・打診により、後継者を確保したとの意見があった。
※ヒアリング調査の対象として、第三承継を実施した企業を選定していないため、第三者承継に関する企業意見はない。
- ✓ 支援機関意見では、従業員承継のほか、第三者承継を事業承継の選択肢として検討している企業が増加傾向であることや、小規模企業者などにも積極的な第三者承継の働きかけを実施しているとの意見があった。

➤ **県内企業において、後継者不在（実子の事業承継意思がない）状況であっても、実子への事業承継にこだわらず、その他親族や従業員、第三者を後継者候補として検討し、事業承継を模索している姿勢があるため、後継者の確保、事業承継に繋がっていると考えられる。**

➤ **県内支援機関において、親族承継以外の選択肢として従業員承継や第三者承継を検討する企業が増加傾向にあるといった認識があるとともに、支援機関からの他社事例紹介や経営者同士の情報交換の機会提供などによる企業側の情報量の増加などが、県内企業の事業承継取組に影響を与えていると考えられる。**

（４）支援機関による様々なきっかけづくりが事業承継の取組開始に影響

支援機関による支援策の充実（不在率が低い要因４）に関する事項として、

- ✓ 企業意見では、金融機関や商工会、取引先からの働きかけ、近隣他社の事業承継取組などが、事業承継の取組開始のきっかけの１つとなったとの意見があった。
- ✓ また、経営者同士の交流による情報収集・交換が、事業承継の取組を進めていくうえで有益との意見があった。
- ✓ 支援機関意見では、知識・経験が豊富で信頼度の高い支援担当者による働きかけや事業承継に関連する経営者が関心を寄せやすい話題（税法改正や節税など）を絡ませるなど、経営者が相談しやすい状況を作ることや、支援の入り口段階における働きかけを積極的に実施することで、事業承継の取組開始のきっかけづくりが重要であるとの意見があった。
- ✓ また、当該企業の自社株評価に関する資料、他社の事例紹介、経営者交流の場による情報収集機会の提供などにより、事業承継への関心度を向上させているとの意見があった。
- ✓ なお、行政より早期の支援体制構築を目指し、各支援機関に対し、事業承継の支援強化や連携の必要性などの要請が積極的に実施されていた。

➤ 県内企業において、各支援機関からの事業承継に関する支援の働きかけや他社の事業承継取組が、事業承継の取組開始のきっかけとなっているほか、経営者同士の交流で得られる情報を活用することで事業承継を円滑に進めているため、後継者の確保、事業承継に繋がっていると考えられる。

➤ 県内支援機関において、信頼度の高い支援担当者からの働きかけや経営者が関心を持つ話題（税法改正や節税など）を活用するなど、経営者が事業承継の相談をしやすい状況を作る工夫をしたうえで、積極的な支援の働きかけによる事業承継の取組開始のきっかけづくりに取り組んでいる。

➤ また、働きかけでは、他社の事例紹介、経営者交流の場による情報収集機会の提供など、企業の事業承継への関心度向上を図る支援がなされており、県内企業の事業承継取組に影響を与えていると考えられる。

➤ なお、県内支援機関の支援体制が充実している背景の１つとして、早い段階から、行政より各支援機関に対して、事業承継の支援強化などの要請があったことなどが考えられる。

(5) 各支援機関における連携の重要性

三重県以外の支援機関も含めた各支援機関における他支援機関との連携に関する事項として、

- ✓ 企業意見では、第三者目線で専門知識を踏まえた助言や支援ができる支援機関・専門家が必要であること、中長期的な関係性が構築できる支援担当者を希望するとの意見があった。
 - ✓ 支援機関意見では、事業承継や M&A を専門とする民間コンサルティング会社や税理士法人などの専門家との連携を活用し、より専門的な支援の提供を実施しているとの意見が、特に金融機関で多かった。
 - ✓ 商工団体では、専門的な支援の必要がある企業に対して、センターを含めた公的機関や税理士法人と連携をしているとの意見があった。
 - ✓ 一方で、金融機関におけるセンターとの連携については、限定的になっているとの意見があった。
 - ✓ 事業承継の支援対象は、いずれの支援機関も全取引顧客・会員を対象としているが、純資産額が大きく支援の必要性が高い、比較的規模の大きな企業への支援優先度が高くなる傾向があるとの意見があった。
 - ✓ いずれの支援機関においても、事業承継の支援ニーズは増加傾向にあるとの認識を持っており、人材育成による事業承継の支援ができる人員の増加および支援能力の向上を図ることで、支援企業数の増加および支援の質向上に向けた体制構築をしていくとの意見があった。
- **事業承継に取り組む企業は、専門的な知識を持った支援機関や専門家による第三者目線での助言や支援などを求めているほか、支援担当者として、中長期的な支援の提供ができ、信頼関係が構築できる相手を望んでいることが考えられる。**
- **支援機関においては、より専門的な支援を提供するため、民間コンサルティング会社や税理士法人といった専門家との積極的な連携がある一方で、金融機関を中心にセンターとの連携が限定的になっている現状が見られた。**
- **支援機関がセンターの支援内容の詳細を十分に把握・認識できておらず、自機関とセンターとの支援の棲み分けが十分にできていないことが、センターとの連携が限定的になっている要因の 1 つとして考えられる。**
- **支援ニーズの高まりから支援を必要とする企業が増加傾向にあることを踏まえ、自機関の支援体制の増強だけでなく、センターをはじめ、各支援機関同士が密に情報を共有する機会を設け、各支援機関の支援領域を把握し、連携を強化することで、より多くの企業への専門的な事業承継に関する支援の提供が、今後必要と考えられる。**

IV. まとめ・考察

1. 三重県の後継者不在率の低下に寄与する企業の取組

三重県企業の後継者不在率の低さの要因を踏まえ、企業が後継者の確保および事業承継を進めるうえでは、「事業承継を検討するうえでの事業環境の把握」、「早い段階における事業承継の取組開始」、「多様な選択を踏まえた事業承継の検討」がといった、企業の取り組みが重要な事項として挙げられる。

事業承継を検討するうえでの事業環境の把握

三重県では、愛知・大阪の2大都市に挟まれ、恵まれた立地により取引基盤が安定しているといった比較的良好な経営環境にあることに加えて、経営者・後継者の双方が自社の保有するノウハウや人材、取引先等のネットワークや地域での認知度などの強みなどの自社の状況を一定把握できており、事業承継後に事業経営を一定継続できると推測できる経営状況を創出していると考えられる。

後継者の確保、事業承継の検討を進めていくうえでは、企業が自社の現状・強みを把握し、事業承継するための判断材料（後継者へ事業の魅力の説明するためや第三者承継を検討するためなど）を明確にすることが重要と考えられる。

早い段階における事業承継の取組開始

三重県では、経営者が若い年齢で事業承継をしたいと考えている企業が多い傾向があり、継営者交代の数年前から、事業承継意思を経営者と後継者の間で認識共有し、事業承継の取り組みを開始するなど、早くから事業承継を開始することで、後継者の意思確認を含めた確保・育成、事業承継の検討・対応の時間が十分に確保できていると考えられる。

事業承継の検討・対応に向けた十分な時間を確保することは、円滑な事業承継を進めるうえで必要不可欠である。十分な時間を確保するうえで、事業承継が企業経営における重要事項と位置づけ、年齢に関係なく常に将来的な検討と具体的な行動を進めていくことが重要と考えられる。

多様な選択を踏まえた事業承継の検討

三重県では、実子への事業承継にこだわらず、その他親族や従業員などを後継者候補として検討するなど、様々な選択肢で事業承継を模索し、後継者や事業承継自体の選択の幅を広げていると考えられる。

中小企業における事業承継では、親族、特に実子への事業承継が主要であり、それ以外の手段を検討していない（できていない）企業も多いのではないだろうか。多様な事業承継の手段があることを知るとともに、前述の自社把握による事業承継における判断材料の明確化と早い段階からの取組開始における検討・対応時間を確保することで、現状では検討していない（できていない）事業承継の手段を検討する機会を設け、事業承継における選択の幅を広げることが、多くの中小企業における事業承継にとって重要と考える。

2. 三重県の後継者不在率の低下に寄与する支援機関の取組について

企業が事業承継の取組を進めるうえでは、支援機関からの事業承継の支援が必要不可欠である。三重県の支援機関における支援取組を踏まえると、信頼度の高い支援担当者からの働きかけや経営者が関心を持つ話題（税法改正や節税など）を枕詞として活用するなど、経営者が事業承継の相談しやすい環境を作ることや、他社の事例紹介、経営者交流の場による情報収集機会の提供など、企業の事業承継に対する関心度を向上させることが重要となる。

また、企業が「1. 三重県の後継者不在率の低下に寄与する企業の取組」を実施していくうえでは、「事業承継を踏まえた企業の事業性評価の実施と企業自身が強みの把握支援」、「企業の事業承継に向けた課題を起点とした働きかけの実施」、「具体的な事業承継事例の共有や企業同士の情報交流ネットワーク・場の創出」といった、支援機関の支援が重要な事項として挙げられる。

なお、企業自身の経営努力による競争力向上はもちろんであるが、地方公共団体等を中心とした企業の事業環境改善に資する様々な支援も、直接的・間接的な効果を問わず大きな役割を果たしていると考えられる。

事業承継を踏まえた企業の事業性評価の実施と企業自身が強みを把握するための支援

企業が自社の現状・強みを把握し、後継者へ事業の魅力の説明や第三者承継の検討のための事業承継をしていくうえでの判断材料を明確化するために、支援機関での十分な事業性評価を踏まえ、定期的な経営状況の確認および経営指導・助言を実施するとともに、経営者や後継者に対する経営・財務知識の習得機会の提供が重要と考えられる。

事業承継に向けた企業の課題を起点とした働きかけの実施

事業承継が企業経営における重要な検討事項と位置づけ、年齢に関係なく、将来的な事業の検討と具体的な行動を促すために、支援機関は経営者の年齢に関係なく、個々の企業における事業承継等の課題に焦点をあてた事業承継の支援や働きかけが重要と考えられる。

具体的な事業承継事例の共有や企業同士の情報交流ネットワーク・場の創出

企業が検討していない（できていない）事業承継の手段を検討し、事業承継における選択の幅を広げるために、支援機関は他社事例紹介や経営者同士の情報交換の機会提供など、企業側の情報量の増加などの支援が重要と考えられる。

3. 各支援機関の連携について

支援機関による支援の量および質を向上させるうえでは、支援機関ごとの注力だけでなく、支援機関同士の連携を強化していくことが求められる。

支援機関の連携状況では、より専門的な支援を提供するため、民間コンサルティング会社や税理士法人といった専門家との積極的な連携がある一方で、金融機関を中心にセンターとの連携が十分ではない可能性が見受けられる。要因の1つに、支援機関がセンターの支援内容の詳細を十分に把握・認識できておらず、自機関とセンターとの支援の棲み分けができていないことが考えられる。支援ニーズの高まりから支援を必要とする企業が増加傾向にあることを踏まえ、自機関の支援体制の増強だけでなく、センターをはじめ、各支援機関同士が密に情報を共有する機会を設け、各支援機関の支援領域を把握し、連携を強化することで、より多くの企業への専門的な事業承継に関する支援の提供が、今後必要と考えられる。

令和5年度中小企業政策推進事業
(中部地域における事業承継・引継ぎに関する課題及び取組調査)
調査報告書

令和6年2月9日

経済産業省中部経済産業局産業部中小企業課
株式会社 百五総合研究所