

平成28年度「調査・研究事業」  
事業承継困難な企業における事業承継手法の  
確立に関する調査研究  
報 告 書

平成29年2月

一般社団法人 中小企業診断協会

## はじめに

中小企業の経営者の高齢化にともない、後継者不在による事業承継問題が深刻化している。

帝国データバンクが実施した「2016年後継者問題に関する企業の実態調査」によると、国内企業の3分の2にあたる66.1%が後継者不在となっている。特に、山口県の後継者不在率は75.7%で、全国平均を大きく上回る全国で2番目の高さとなっており、その対策は急務である。

なぜ、後継者が不在なのか、その要因を探ると「業績不振」の問題がある。親族内承継を考えると、経営者の親族たちは、業績の芳しくない事業を承継するよりも都会で働く方が楽しく安全であると思いき、事業を継ぐことを敬遠する。従業員への承継を考えると、中小企業の従業員は、経営への意欲、経営資産を取得する資力の面で難しい。第三者への譲渡を考えると、業績不振の企業をリスク承知で譲り受けたいとするものは少ない。まれに現れても事業者が思うほどの価値評価とならず、事業譲渡がうまくいかないケースが多い。つまり、事業承継の問題は、中小企業の収益性の低さがその主要因であると考えてよい。事業性の乏しい企業が、市場からの退出するのはやむを得ないが、雇用や独自技術などの社会的な損失も小さくない。

そこで、この度、山口県中小企業診断協会（以下「県協会」という）では有志により、「事業承継困難な企業における事業承継手法の確立」というテーマに取り組むこととした。県協会が事務局となって、山口県、商工3団体で「事業承継支援会議」を設立する。中小企業診断士が経営指導員と連携して「案件発掘」を行い、本当に事業性が乏しいのかどうかを「事業承継診断」する。事業性が評価され存続が可能な企業であれば、山口県経営改善支援センター等の事業を活用して「経営改善・事業承継計画」を作成する。そして、事業承継の準備に伴走し、新経営体制への移行を支援するというスキームである。

本報告書では、全体的な支援スキームとともに、活用できる事業の説明や、各段階におけるツールの検討等を行っている。報告書が、中小企業診断士をはじめとする中小企業支援者の参考となり、事業承継問題に少しでも役立てば幸いである。

一般社団法人山口県中小企業診断協会

会長 原 義夫

## 目次

はじめに .....	1
第1章 事業概要.....	4
1. 調査・研究テーマ.....	4
2. 事業内容 .....	4
(1) 事業目的と実施内容 .....	4
(3) 事業の実施実績.....	7
(4) 事業成果の公表方法 .....	7
(5) 事業成果の公表により想定される効果・影響.....	7
第2章 事業承継を取り巻く環境.....	8
1. 全国の事業承継の現状 .....	8
(1) 開廃業率の推移 .....	8
(2) 経営者の年齢.....	8
(3) 後継者問題.....	9
(4) 後継者の決定状況.....	10
(5) 廃業予定企業の廃業理由.....	11
(6) 廃業予定企業の業績と将来性 .....	12
(7) 後継者問題の相談相手 .....	12
2. 山口県における事業承継の現状.....	13
(1) 山口県の事業所の状況 .....	13
(2) 山口県の後継者問題 .....	14
(3) 山口県における事業承継の課題.....	20
第3章 事業引継ぎ支援センターの取り組み.....	21
1. 山口県事業引継ぎ支援センターの状況.....	21
(1) 山口県事業引継ぎ支援センターの設置 .....	21
(2) 山口県事業引継ぎ支援センターが支援する対象先.....	22
(3) 山口県事業引継ぎ支援センターの支援状況.....	22
(4) 山口県事業引継ぎ支援センターの支援フロー .....	24
(5) 山口県事業引継ぎ支援センターの相談対応事例 .....	25
2. 先進事例（沖縄県事業引継ぎ支援センター）に学ぶ.....	28
(1) 沖縄県内の廃業状況 .....	28
(2) 沖縄県事業引継ぎ支援センターの概要 .....	28
(3) 沖縄県事業引継ぎ支援センターの取り組み状況 .....	29

(4) 事業承継事例 .....	31
(5) 調査総括.....	32
3. 山口県事業引継ぎ支援センターの課題.....	33
第4章 事業承継支援会議の設立・運営.....	35
1. 事業承継支援会議の設立.....	35
(1) 設立の背景及び必要性.....	35
(2) 設立目的.....	35
(3) 設立趣旨.....	35
(4) 組織構成.....	37
2. 事業承継支援機関との連携.....	37
3. 事業承継支援会議の運営.....	39
(1) 運営準備.....	39
(2) 運営方針.....	39
第5章 事業承継支援の実施 .....	40
1. 事業承継に向けた5ステップ .....	40
2. 事業承継に向けた5ステップの進め方.....	41
(1) ステップ1：事業承継に向けた準備の必要性の認識.....	41
(2) ステップ2：経営状況・経営課題の把握（見える化） .....	42
(3) ステップ3：事業承継に向けた経営改善（磨き上げ） .....	50
(4-1) ステップ4－1：事業承継計画の策定（親族内・従業員承継の場合） .....	51
(4-2) ステップ4－2：M&A等のマッチング実施（社外への引継ぎの場合） .....	52
(5) ステップ5：事業承継の実行.....	52
第6章 事業承継支援事例.....	53
1. 事例1：事業を引継いだ息子が行う、親ができなかった経営改善.....	53
2. 事例2：業界再編の最中、社外への引継ぎを決断 .....	56
第7章 今後の展開.....	59
おわりに .....	61
参考資料 .....	62
1. 業務提携契約書 .....	62
2. 問診票（自己診断用） .....	64
3. チラシ「事業承継支援施策」 .....	65

# 第1章 事業概要

## 1. 調査・研究テーマ

『事業承継困難な企業における事業承継手法の確立』

## 2. 事業内容

### (1) 事業目的と実施内容

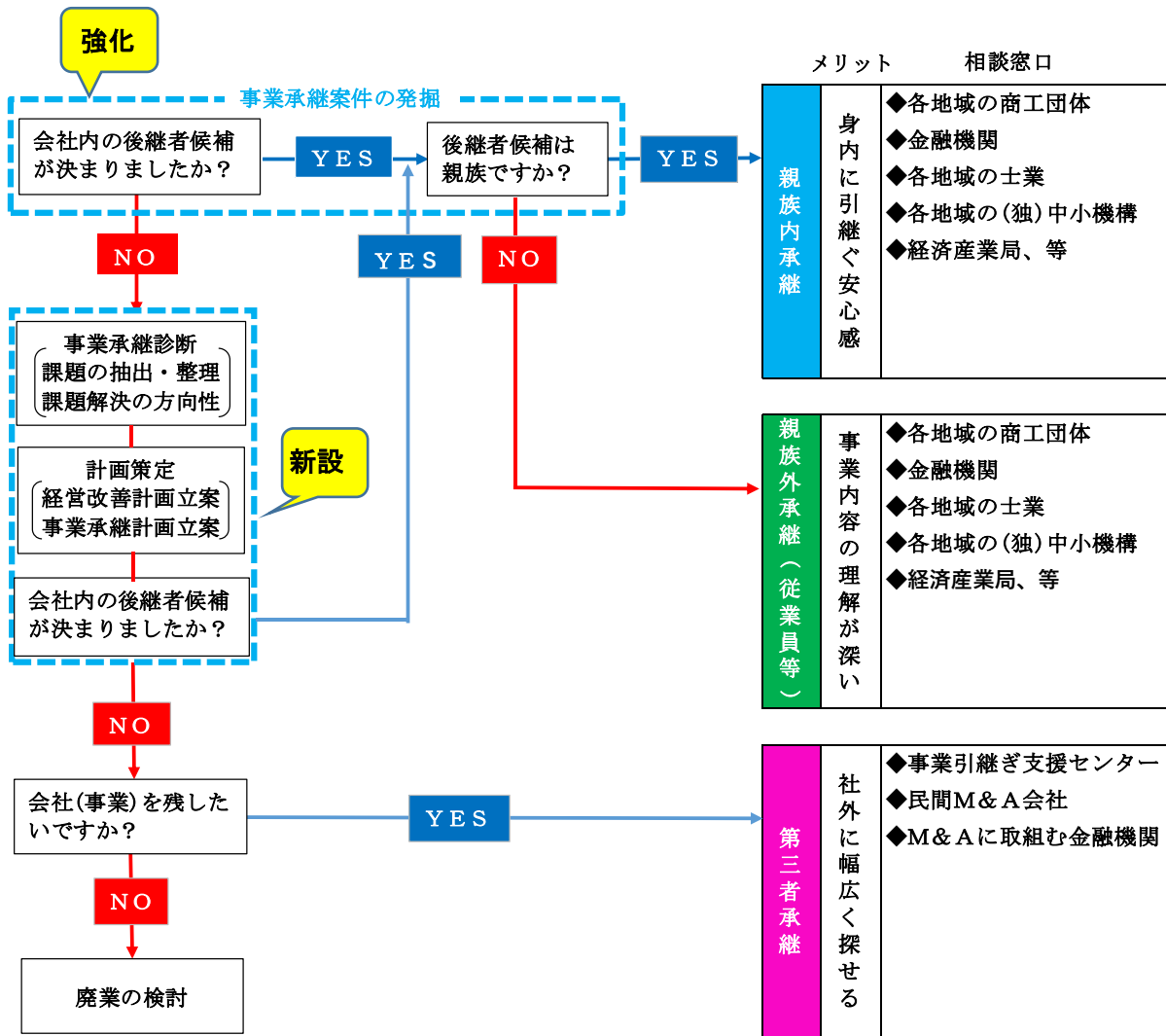
後継者が決まらないまま、経営者が高齢になり、将来にも悲観的となれば、事業承継を断念して廃業を選択するケースがある。事業性の乏しい企業が、経済原則により市場から退出するもやむを得ないが、雇用喪失が大きく地域経済にダメージを与えるケースや、独自の技術力を保有している中小企業など、地域に必要とされる企業が、財務状況の悪化等から廃業するケースも多い。

本事業の目的は、こうした状況を踏まえ、企業の円滑な事業承継を実現し、廃業による商工3団体の会員減少に歯止めをかけることにある。

本事業の実施内容を、以下に示す。

項目	実施内容
	<p>本事業を円滑に進めるため、山口県下の中小企業の事業承継に関する調査を実施し、また、先進的な取組みを行っている沖縄県事業引継ぎ支援センターを視察し、意見交換を行った。</p> <p>こうした調査・研究の結果を踏まえ、以下の事業承継支援の強化策を行うことを提案した。</p> <p>具体的には、中小企業診断士の総合的能力が発揮できる「事業承継診断」を支援業務フローの早い段階に組み込む等の施策を打つことなどで、企業にとって円滑な事業承継が実現されることを目指す（図 1-1 事業承継支援のフローチャートを参照）。</p>
事業承継支援体制の構築	<ul style="list-style-type: none"><li>・企業の経営者が円滑な事業承継を実現できるように、ステップを踏んだ一連の支援を管理する組織「事業承継支援会議」を、山口県中小企業診断協会（以下「県協会」という）に設置する。</li><li>・事業承継案件発掘の対象企業としては、経営者が概ね 60 歳前後以上の中小・小規模企業で、後継者が決まっていない企業とする。</li><li>・事業承継案件の発掘は、主として、経営者により身近な支援者として期待される商工3団体の経営相談員等が担う。</li><li>・経営指導員等は、中小企業診断士が行う事業承継診断に同席し、経営者の抱える課題を把握することで、経営者にとってためになる提案・情報提供を継続的に行いながら、経営者との信頼関係の構築に努める。</li></ul>

<p>事業承継支援業務フローの改善</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業承継支援の業務フローの中に、「事業承継診断」 / 「経営改善」プロセスを新設することを提案する。</li> <li>・現状の事業承継支援のフローチャート（図表 1-1 を参照）では、「後継者が決まっていない」企業は、M&amp;Aか廃業かの2つの選択肢しかない。これでは、本来、地域経済に必要とされる中小・小規模企業が、財務状況の悪化等から、やむなく廃業するケースが多発することになる。本提案では、「後継者が決まっていない」企業がM&amp;Aか廃業かを選択する前に、「事業承継診断」つまり、事業承継上の課題の抽出・整理、さらには課題解決の方向性を定めることによって、3つの事業承継（親族内承継、従業員等承継、M&amp;A）の道が開けるようにする。</li> <li>・「事業承継診断」の結果、経営改善が必要となれば、「経営改善計画」の策定に進む。</li> <li>・その結果として、企業価値が高まり、後継者が新たに現れて親族内承継又は従業員等承継への道が開けるようになり、また、M&amp;Aにおいても企業を高く評価してくれる買手が見つかり易くなる。</li> <li>・「経営改善計画」策定後、後継者が決まれば「事業承継計画」の策定に進む、後継者が決まらなければ、山口県事業引継ぎ支援センター（以下、「引継ぎ支援センター」という）のM&amp;A等のマッチングへ進む。</li> </ul>
<p>事業承継診断の品質安定化と診断レベル向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オプションを随時追加できる「事業承継診断書」（詳細は、第5章第2節を参照）のフォーマットを策定・活用することで、事業承継診断の品質安定化と診断レベル向上を同時に図る。</li> <li>・経営分析には、ローカルベンチマーク（地域企業の経営診断の指標・評価手法）を採用する。</li> <li>・オプションとして、収益構造を分析するSBU（戦略事業単位）分析シート及び事業承継計画書シートを設ける。今後さらに、診断を実施しながら、企業の様々な状況に応じたオプションシートを充実させていく。</li> </ul>



図表 1-1 事業承継支援のフローチャート

(2) 県協会メンバー

所属県協会	氏名	所属県協会	氏名
山口県協会	柴田 史雄 (*)	山口県協会	谷口 修
山口県協会	井上 満	山口県協会	大崎 道雄
山口県協会	白松 秀隆	山口県協会	福田 敏彦
山口県協会	岩崎 創	山口県協会	溝田 修司

・オブザーバーとして、県協会の原 義夫会長、金田考三郎事務局長を招聘した。

・(\*)会員グループ代表者

(3) 事業の実施実績

実施項目 / 月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
(1) 委員会の開催	○9/3	○10/1	○11/5	○12/24		
(2) 調査の実施						
① 地域の中小企業の実態調査 (山口県)	→					
(沖縄県)		→	11/25*			
② 県・商工3団体との協議	○9/9	○10/11	11/29**			
③ 事業承継診断書 (フォーマット作成)	→					
(3) 報告書の作成 (マニュアル作成)		→				

\* 11/25：沖縄県事業承継支援機関（事業引継ぎ支援センター、中小企業診断士協会、那覇商工会議所）との意見交換を実施した。

\*\* 11/29：山口県商工3団体の経営指導員（約60名）へのオリエンテーションを実施した。

(4) 事業成果の公表方法

- ・ 報告書（pdf形式）を県協会のホームページにアップロードする。
- ・ 報告書（印刷物）を県内中小企業支援機関、金融機関へ送付する。
- ・ 報告会（県協会主催の経営診断フォーラム（平成29年6月）、協会本部の平成29年度経営診断シンポジウム）に応募する。
- ・ 報告書（印刷物）を、県協会主催の報告会等の出席者に配布する。

(5) 事業成果の公表により想定される効果・影響

- ・ 事業承継診断書策定を通じた課題抽出・整理、課題解決の方向付けによる事業承継手法の確立
- ・ SBU（戦略事業単位）分析やローカルベンチマークによる新たな診断支援技術のマニュアル化
- ・ 中小企業診断士と商工3団体の経営指導員との連携強化
- ・ 中小企業診断士の知名度向上及び事業領域拡大



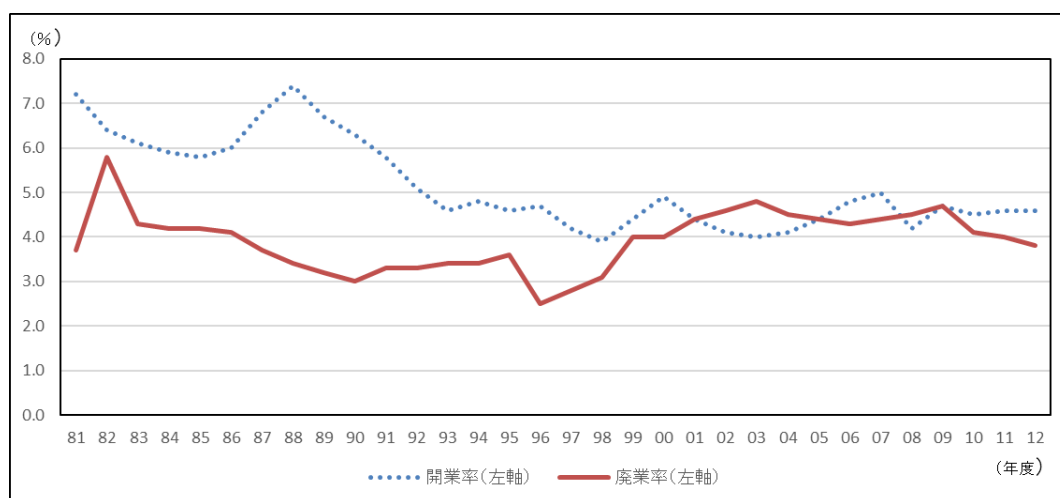
## 第2章 事業承継を取り巻く環境

### 1. 全国の事業承継の現状

#### (1) 開廃業率の推移

労働者を雇っている全国の事業所の1981年度以降の開業率と廃業率をみると（図表2-1）、開業率は、バブル崩壊後の1980年代末から急落し、低い水準で推移する一方、廃業率は、1990年代半ばに一度下落するものの、2000年代初頭には漸増して開業率を上回り、近年は、開業率と拮抗している。

開業率、廃業率とも2001年以降は、ほぼ横ばいで推移しており、2010年以降は開業率が廃業率を上回る状況が続き、直近の2012年の全国の開業率は4.6%、廃業率は3.8%となっている。



図表2-1 開廃業率の推移

出典：厚生労働省「雇用保険事業年報」

(注) 1.開業率＝当該年度に保険関係が新規に成立した事業所数／前年度末の適用事業所数×100

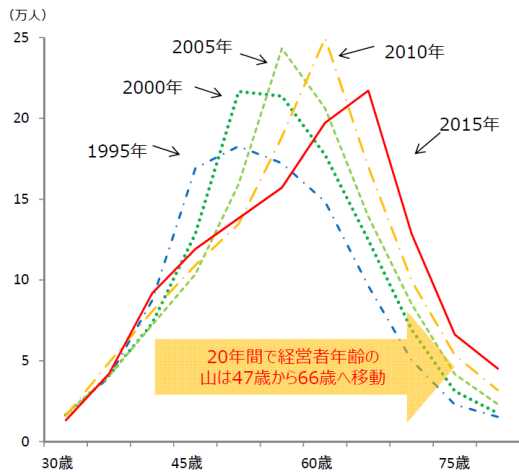
2.廃業率＝当該年度に保険関係が消滅した事業所数／前年度末の適用事業所数×100

#### (2) 経営者の年齢

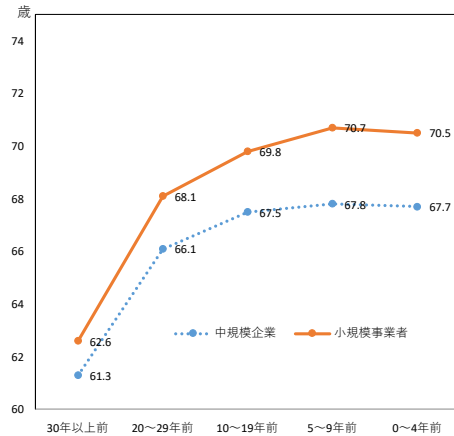
図表2-2に示すように1995年頃には47歳前後であった経営者年齢のボリュームゾーンが、2015年には66歳前後になって、この20年間で20歳近く経営者年齢の山が移動しており、経営者の高齢化が急速に進んでいる。

直近の経営者の平均引退年齢は、図表2-3に示すように中規模企業で67.7歳、小規模事業者で70.5歳となり、今後5年程度で多くの中小企業が事業承継のタイミングを迎えることは避けられない。中小企業庁は、この先わずか3年後の2020年頃に数十万の団塊経営者が引退時期にさしかかると予想している。

このような状況を踏まえると、中小企業の活力の維持・向上のため、事業承継の円滑化に向けた取り組みは中小企業経営者や支援機関、国・自治体等、すべての当事者にとって喫緊の課題であると言える。



図表 2-2 中小企業の経営者年齢の分布 (年代別)



図表 2-3 経営者の平均引退年齢の推移

出典：事業承継ガイドライン (中小企業庁:平成 28 年 12 月 5 日)

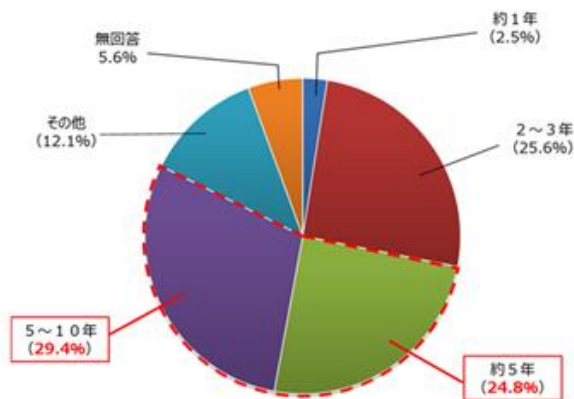
### (3) 後継者問題

中小企業の社長の高齢化に伴って円滑な事業承継が喫緊の課題となっているが、図表 2-4 に示すように後継者の育成には 5 年から 10 年程度を要することから、経営者の気力、体力が衰えてからの承継では遅すぎることになる。バトンタッチのタイミングは重要であることから、計画的・段階的に事業承継を進めていかなければならない。

法政大学大学院中小企業研究所とエヌエヌ生命保険株式会社の 2014 年度の産学連携共同研究プロジェクト「中堅・中小企業の事業承継に関する調査研究」によると、図表 2-5 に示すように社長が後継者を意識しはじめた年齢は、最も多かったのが「50 歳～59 歳」で、44.5%で約半数を占めている。

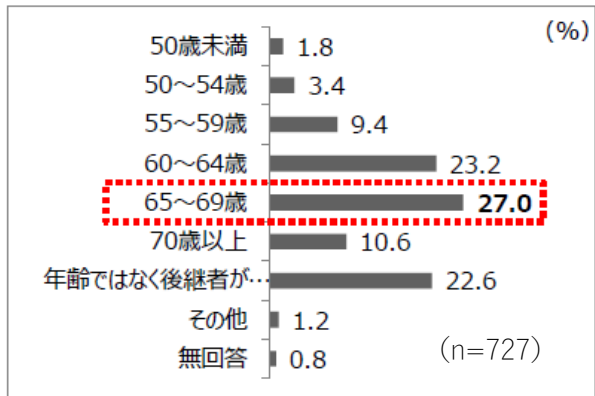
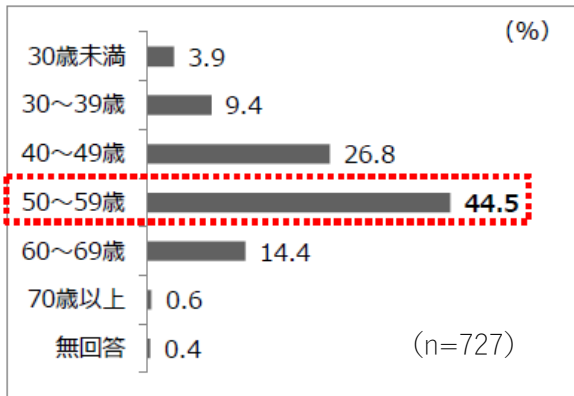
一方、実際に後継者に経営権をバトンタッチする予定の社長年齢をみると、図表 2-6 に示すように「65 歳～69 歳」27.0%が最も多く、次いで「60 歳～64 歳」23.2%となっている。

したがって、ほとんどの社長が 60 歳になるまでに後継者を意識し始めるものの、実際に後継者にバトンタッチする予定の社長年齢は 60 歳以上が大半を占めていることになる。



図表 2-4 後継者の育成に必要な期間

出典：中小企業基盤整備機構「事業承継実態調査」(2011 年 3 月)



図表 2-5 後継者を意識しはじめた社長の年齢

図表 2-6 後継者バトンタッチ予定の社長年齢

出典：中堅・中小企業の事業承継に関する調査研究（法政大学大学院とエヌエヌ生命保険株式会社の2014年度の産学連携共同研究プロジェクト）

#### (4) 後継者の決定状況

経営者が60歳以上の企業業績と後継者の決定状況の関係性をみてみると、図表 2-7 に示すように企業業績が必ずしも悪くない企業であっても、後継者が決まっていなかった企業（ で囲まれた企業）が全体の約7割も占めている。

従って、事業承継支援が急がれる企業とは、 で囲まれた企業、つまり、「経営者が概ね60歳前後以上の中小・小規模企業で、後継者が決まっていなかった企業」となる。

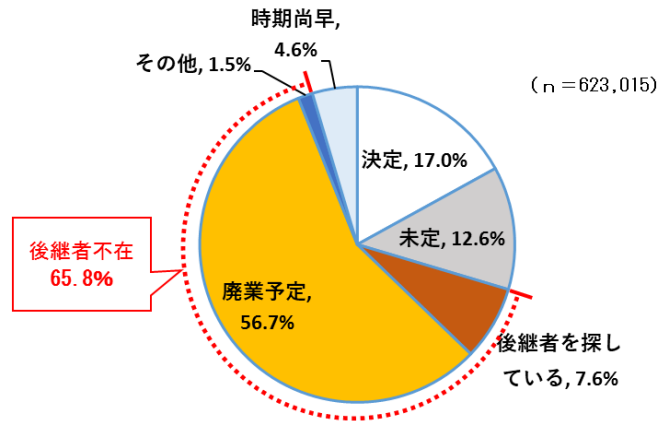
また、統計上の「後継者不在」の企業とは、「現在、後継者を探している(7.6%)」、「自分の代で事業をやめるつもりである(56.7%)」、「その他の理由で後継者がいない(1.5%)」企業群を総称するものと捉えられる。後継者の決定状況を、決定、未定、後継者不在、時期尚早の4つに分類すると、図表 2-8 に示すように、全体の約3分の2にあたる65.8%の企業が、後継者不在ということになる。

図表 2-7 後継者の決定状況（60歳以上の経営者の回答）

n=623,015

〈60歳以上の経営者の回答〉		同業他社と比べた業績								計	
		良い		やや良い		やや悪い		悪い			
後継者の決定状況	決まっている（後継者本人も承諾している）	6,517	1.0%	58,750	9.4%	34,754	5.6%	5,801	0.9%	105,822	17.0%
	後継者の候補が複数あり、決めかねている	1,305	0.2%	13,275	2.1%	9,132	1.5%	772	0.1%	24,484	3.9%
	後継者にしたい人はいるが、本人がまだ若い	1,017	0.2%	14,263	2.3%	9,694	1.5%	1,204	0.2%	26,178	4.2%
	後継者にしたい人はいるが、本人が承諾していない	818	0.1%	10,907	1.8%	11,864	1.9%	4,208	0.7%	27,797	4.5%
	現在、後継者を探している	2,279	0.4%	23,497	3.8%	17,637	2.8%	3,954	0.6%	47,367	7.6%
	自分の代で事業をやめるつもりである	10,313	1.7%	95,673	15.3%	162,379	26.1%	84,930	13.6%	353,295	56.7%
	その他	2,065	0.3%	2,350	0.4%	3,495	0.6%	1,336	0.2%	9,246	1.5%
	自分がまだ若いので今は決める必要がない	1,098	0.2%	15,798	2.5%	9,492	1.5%	2,438	0.4%	28,826	4.6%
計		25,412	4.1%	234,513	37.6%	258,447	41.5%	104,643	16.8%	623,015	100.0%

出典：2016年 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」を再編・加工



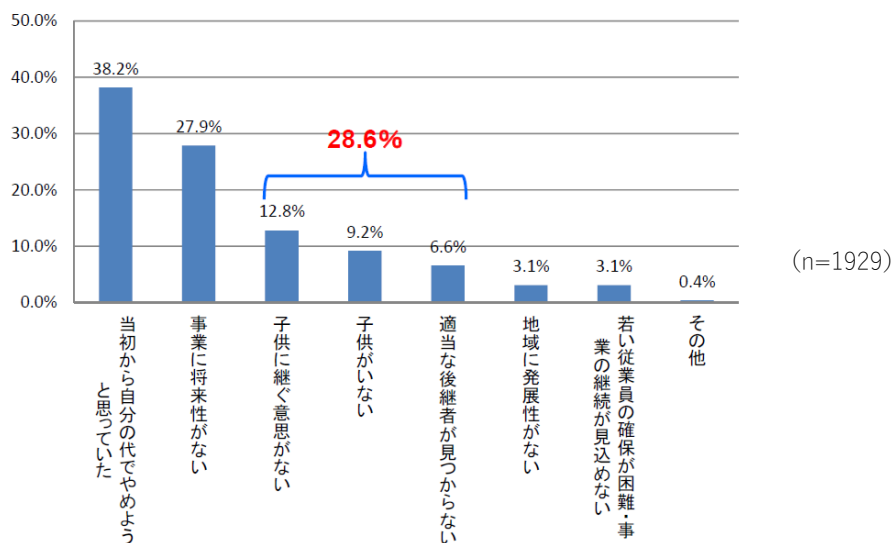
図表 2-8 後継者の決定状況（60歳以上の経営者の回答）

出典:2016年 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」を再編・加工

#### (5) 廃業予定企業の廃業理由

廃業予定企業(60歳以上経営者)の廃業理由としては、図表2-9に示すように「当初から自分の代でやめようと思っていた」が38.2%で最も多く、「事業に将来性がない」が27.9%で続く。この背景には、近年の息子・娘の職業選択の自由をより尊重する考え方の広がりや、足下の業績から予測される自社の将来性が不透明であること等、事業承継に伴うリスクに対する不安の増大等の事情があると指摘されている。

一方で、「子供に継ぐ意思がない」、「子供がいない」、「適当な後継者が見つからない」との後継者難を理由とする廃業が合計で28.6%を占めている。こうした企業は、適切な事業承継支援策を受けることによって、廃業を回避できる可能性があるといえる。



図表 2-9 廃業予定企業の廃業理由

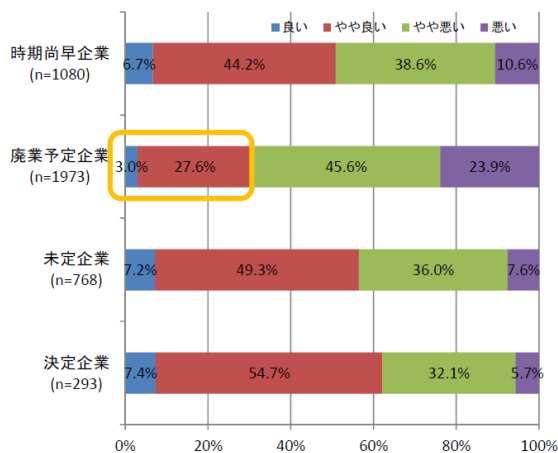
出典:2016年 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」を再編・加工

(6) 廃業予定企業の業績と将来性

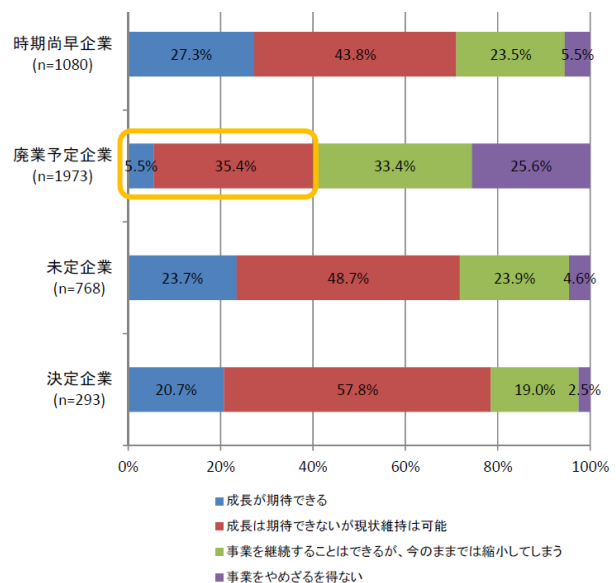
廃業予定企業であっても、約3割の経営者が、同業他社よりも良い業績を上げていると回答し（図表2-10）、今後10年間の将来性についても約4割の経営者が少なくとも現状維持は可能と回答している（図2-11）。

このことは、廃業予定企業の中にも好業績企業が存在し、廃業予定企業が必ずしも業績悪化や将来性の問題のみから廃業を選択しているわけではないことを示している。

こうした企業が円滑に事業承継を行うことができれば、次世代に技術やノウハウを確実に引き継ぐとともに、雇用を確保し、地域における経済活動への貢献を続けることにもつながる。



図表 2-10 同業他社と比べた業績



図表 2-11 今後 10 年間の事業の将来性

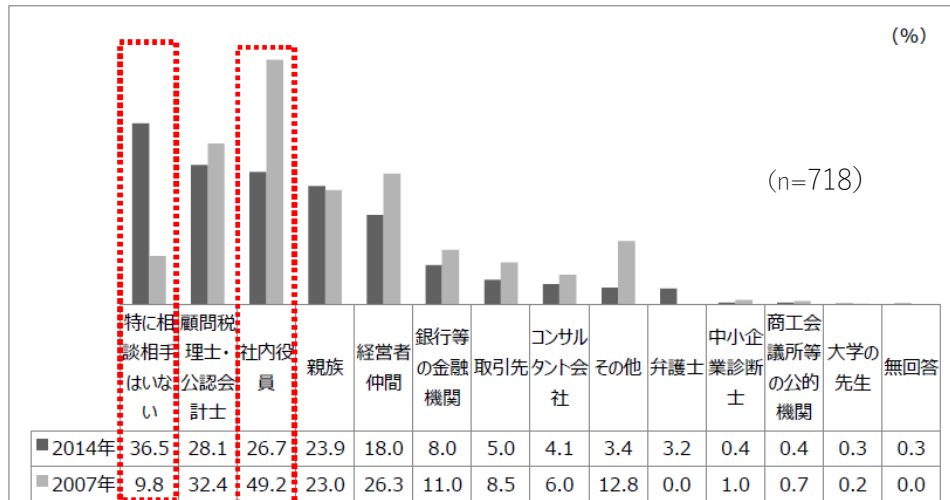
出典:2016 年 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」を再編・加工

(7) 後継者問題の相談相手

後継者問題の相談相手に関して、2007年と2014年の調査結果を比較すると、「相談相手はいない」と回答した人が、2007年はわずか9.8%に対し、2014年は選択肢の中で最も多い36.5%という結果になっている。その他、「社内役員」を相談相手としていた人は、2007年では最も多い49.2%に対し、2014年はおよそ半数の26.7%である（図表2-12）。

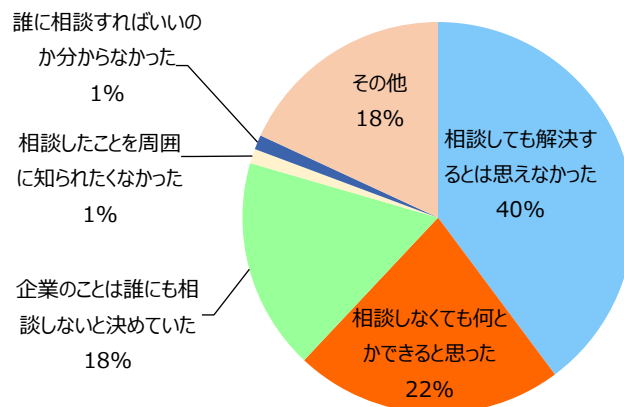
また、廃業時に誰にも相談しなかった理由を尋ねると、「相談しても解決するとは思えなかった(40%)」、「相談しなくても何とかできると思った(22%)」、「企業のことは誰にも相談しないと決めていた(18%)」で、全体の80%を占めている（図表2-13）。

こうした誰にも相談せずに廃業していく企業を減らしていくためには、支援機関側の問題点も整理して、支援機関が積極的に水面下に隠れている事業承継問題を掘り起こし、企業に気付きを与えていくことが求められている。



図表 2-12 後継者問題の相談相手

出典：中堅・中小企業の事業承継に関する調査研究（法政大学大学院とエヌエヌ生命保険株式会社の 2014 年度の産学連携共同研究プロジェクト）



図表 2-13 廃業時に誰にも相談しなかった理由

出典:中小企業・小規模事業者の廃業に関するアンケート調査（2013年12月、(株)帝国データバンク）

## 2. 山口県における事業承継の現状

### (1) 山口県の事業所の状況

最近の山口県における事業者数の推移をみると、図表 2-14 に示すように 2009 年の 46,270 者から 2014 年の 41,040 者へと 5 年間で▲5,230 者、率で 11.3 ポイント減少している。規模別の内訳をみると、小規模事業者は 2009 年の 40,242 者から 2014 年の 35,091 者へと 5 年間で▲5,151 者、率で 12.8% 減少していることが際立っており、山口県全体の減少数の大部分を小規模事業者が占めていることになる。廃業していく事業者のほとんどが小規模事業者であるという現実が浮かび上がってくる。

一方、全国の推移をみると、2009 年の 421 万者から 2014 年の 382 万者へと 5 年間で▲39 万者、率で 9.3 ポイント減少している。

従って、山口県の事業者数減少率は、全国平均を 2.0 ポイントも上回っており、深刻な事態であり地域経済へのマイナス影響は看過できない。

図表 2-14 事業者数の推移

規模		2009年 ①	2012年	2014年 ②	②-①	
					増減数	増減率
中小企業・小規模事業者	山口県(者)	46,203	42,172	40,991	▲5,212	▲11.3%
	全国(万者)	420.0	385.3	380.9	▲39.1	▲9.3%
うち小規模事業者	山口県(者)	40,242	36,535	35,091	▲5,151	▲12.8%
	全国(万者)	366.0	334.3	325.2	▲40.8	▲11.1%
大企業	山口県(者)	67	56	49	▲18	▲26.9%
	全国(万者)	1.0	1.06	1.11	0.1	11.10%
全規模 (中小企業・小規模事業者と大企業の合計)	山口県(者)	46,270	42,228	41,040	▲5,230	▲11.3%
	全国(万者)	421.0	386.4	382.0	▲39.0	▲9.3%

出典：経済センサス

## (2) 山口県の後継者問題

### ① 山口県の後継者不在率

まず、帝国データバンクなどから公開されているデータを使って、山口県の後継者問題を検討する。2016年の帝国データバンクの調査によると（図表 2-15）、山口県の調査対象企業のうち後継者が「決定」「未定」「時期尚早」企業は 24.3%にとどまり、75.7%が後継者不在であり、県内企業の4社に3社は現時点で後継者不在である（第2章 第1節 (4)「後継者の決定状況」を参照）。

後継者不在率の全国平均が 66.1%であることから、山口県は 9.6 ポイントも全国平均を上回っていることになる。さらに、都道府県別でみると、山口県は、沖縄県に次いで全国で 2 番目に不在率が高く、危機的状況にある。

図表 2-15 都道府県別の後継者不在率 n=289,937

順位	都道府県別	後継者あり	後継者不在	不在率
1	沖縄県	338	2,103	86.2%
2	山口県	666	2,080	75.7%
3	広島県	1,604	4,726	74.7%
4	北海道	3,239	9,223	74.0%
5	鳥取県	282	771	73.2%
6	神奈川県	3,902	10,340	72.6%
7	大阪府	7,479	19,493	72.3%
8	秋田県	514	1,336	72.2%
9	島根県	314	815	72.2%
10	埼玉県	3,438	8,669	71.6%
⋮	⋮			
	全国計	98,224	191,713	66.1%

出典：2016年 後継者問題に関する企業の実態調査 帝国データバンクより

② 売上規模別の後継者不在率

売上規模別でみると、「1億円未満」が後継者不在率 83.6%と最も高くなっており、売上規模が大きいかほど後継者不在率は低くなっている(図表 2-16)。「1,000億円以上」は後継者不在率 50.0%と最も低くなっている。また、2年前の前回調査(2014年8月、以下同じ)と比較して、後継者不在率が最も上昇しているのも「1億円未満」の 2.3%であり、売上規模が大きくなるほど上昇率は低い。

体制面や資金面等で小規模企業ほど自力で事業承継問題を解決していくことが、困難な状況にあり、小規模企業の事業承継支援が急がれるのである。

図表 2-16 売上規模別の後継者不在率(山口県)

売上規模別	後継者あり (企業数)	後継者不在 (企業数)	後継者 不在率 (今回)	前回比	後継者 不在率 (前回)
1億円未満	78	399	83.6%	2.3	81.3%
1～10億円未満	370	1,239	77.0%	0.6	76.4%
10～100億円未満	183	402	68.7%	0.3	68.4%
100～1000億円未満	33	38	53.5%	▲0.3	53.8%
1000億円以上	2	2	50.0%	0.0	50.0%
計	666	2,080	75.7%	0.7	75.0%

出典：2016年 後継者問題に関する企業の実態調査 帝国データバンクより

③ 業種別の後継者不在率

業種別でみると、「不動産業」が後継者不在率80.5%となり、8割を超えて最も高くなっている。次いで「小売業」が79.7%、「サービス業」が79.5%、「建設業」が78.7%で続く(図表2-17)。

全国との比較では、全ての業種で全国平均を上回っており、その中でも「小売業」が最も差異が大きく13.0ポイントの開きがある。また、後継者不在の企業数の多い順を見ると、建設業524社、卸売業413社、サービス業341社の順になっている。全国でも、同じように、卸売業、サービス業、建設業の順に後継者不在の企業数が多い。

図表 2-17 業種別の後継者不在率

業種別	山口県			全 国			差異(①-②)
	後継者あり (企業数)	後継者不在 (企業数)	後継者不在率 ①	後継者あり (企業数)	後継者不在 (企業数)	後継者不在率 ②	
建設業	142	524	78.7%	15,666	38,141	70.9%	7.8%
製造業	148	301	67.0%	22,759	32,322	58.7%	8.3%
卸売業	142	413	74.4%	23,193	42,839	64.9%	9.5%
小売業	70	274	79.7%	10,414	20,882	66.7%	13.0%
運輸・通信業	56	150	72.8%	5,454	9,786	64.2%	8.6%
サービス業	88	341	79.5%	15,396	38,274	71.3%	8.2%
不動産業	8	33	80.5%	3,026	6,706	68.9%	11.6%
その他	12	44	78.6%	2,316	2,763	54.4%	24.2%
計	666	2,080	75.7%	98,224	191,713	66.1%	9.6%

出典：2016年 後継者問題に関する企業の実態調査(帝国データバンク)を一部加工



④ 社長年齢別の後継者不在率

社長年齢別でみると、「60歳代」が後継者不在率67.4%、「70歳代」が50.5%、「80歳以上」が49.5%で、社長の年齢が「60歳代以上」の合計でみると61.6%が後継者不在となっている（図表2-18）。

さらに、前回調査より社長の年齢が「70歳代」では構成比が2.1ポイント上昇し、「80歳以上」の企業でも1.0ポイント上昇しており、後継者問題は年々深刻になっている。

特に、山口県の状況は、将来の事業承継を見据えた後継者選定を始める必要がある「60歳代」でも、7割弱の企業で後継者が不在であり極めて厳しい状況にある。

図表 2-18 社長年齢別の後継者不在率（山口県）

社長年齢別	後継者あり (企業数)	後継者不在 (企業数)	後継者 不在率 (今回)	前回比	後継者 不在率 (前回)
30歳未満	0	2	100.0%	0.0	100.0%
30歳代	4	99	96.1%	0.0	96.1%
40歳代	18	438	96.1%	0.2	95.9%
50歳代	70	516	88.1%	1.9	86.2%
60歳代	296	611	67.4%	1.1	66.3%
70歳代	184	188	50.5%	2.1	48.4%
80歳以上	46	45	49.5%	1.0	48.5%

出典：2016年 後継者問題に関する企業の実態調査 帝国データバンクより

⑤ 後継者の属性

後継者が「いる」企業について、後継者の属性別でみると、「子供」が構成比 55.1%で最も高く、前回調査よりも 1.9 ポイント上昇し、半数を超える企業で子供を後継者に考えている（図表 2-19）。次いで、「非同族」が同 24.3%、「親族」が同 14.9%、「配偶者」が 5.7%である。

図表 2-19 後継者の属性

後継者の属性 (後継者あり企業)	山口県			全国			差異 ①-②
	構成比(今回)①	構成比(前回)	前回比	構成比(今回)②	構成比(前回)	前回比	
配偶者	5.7%	9.0%	▲3.3%	8.9%	10.9%	▲2.0%	▲3.2%
子供	55.1%	53.2%	1.9%	38.6%	38.4%	0.2%	16.5%
親族	14.9%	17.4%	▲2.5%	20.0%	19.9%	0.1%	▲5.1%
非同族	24.3%	20.4%	3.9%	32.4%	30.7%	1.7%	▲8.1%
計	100.0%	100.0%	—	100.0%	100.0%	—	—

出典：2016年 後継者問題に関する企業の実態調査（帝国データバンク）を一部加工

同族外への承継についても利用が可能となった事業承継税制などの影響もあり、「非同族」の構成比は前回調査よりも 3.9 ポイント上昇している。一方、同年代の「配偶者」への事業承継は、社長の高齢化などに起因して前回調査よりも 3.3 ポイント低下している。

全国平均と比較すると、「子供」が後継者の構成比が 16.5 ポイントも高い一方で、「非同族」の構成比が 8.1%低くなっているのが特徴的である。今後は全国のトレンドと同様に「非同族」への承継が増加していくものと考えられる。

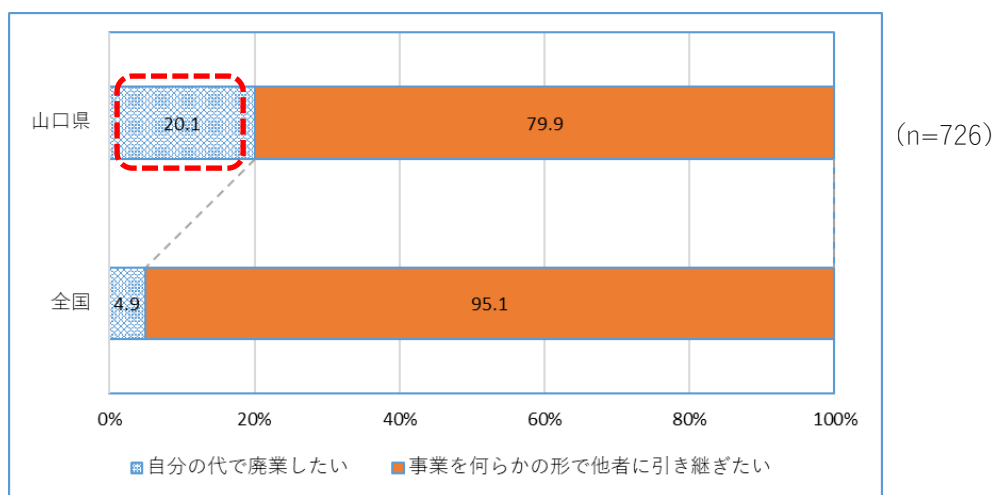
#### ⑥ 事業承継の意向（図表 2-20）

次に、平成 18 年度マスターセンター補助事業「山口県における事業承継と M&A 調査・研究報告書」のデータを使って、山口県の後継者問題を以下に検討する。

これによると、山口県内 14 商工会議所の会員企業に対して「事業承継の意向」をアンケート調査したところ、「何らかの形で引き継ぎたい」とする回答が 79.9%、残りの 20.1%が「自分の代で廃業する」と回答している。

いっぽう、中小企業白書 2006 年版に掲載された全国の調査結果では、「自分の代で廃業する」割合は、全国平均 4.9%であり、山口県は全国の 4 倍ほど「自分の代で廃業する」割合が高くなっている。

したがって、「自分の代で廃業する」原因をしっかりと分析し、その対策を講じていかなければ、山口県における廃業率に歯止めをかけることはできないであろう。



図表 2-20 事業承継の意向

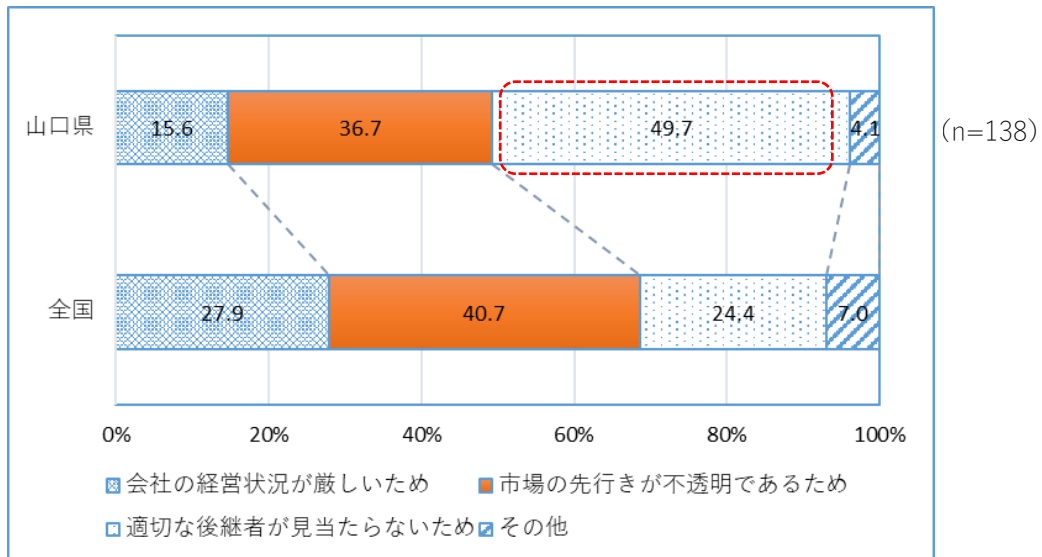
出典：山口県における事業承継と M&A 調査・研究報告書（2007 年）、中小企業白書 2006 年版

⑦ 自分の代で廃業する理由（図表 2-21）

山口県における自分の代で廃業する理由は、「適切な後継者が見当たらないため」が最も多く 49.7%、次いで「市場の先行きが不透明であるため」の 36.7%、「会社の経営状況が厳しいため」の 15.6%の順となっている。

いっぽう、全国では、「市場の先行きが不透明であるため」が最も多く 40.7%、次いで「会社の経営状況が厳しいため」の 27.9%、「適切な後継者が見当たらないため」の 24.4%の順となり山口県とは大きく異なる順位となっている。

山口県における廃業理由の 2 番目である「市場の先行きが不透明であるため」は、全国とほぼ同じ割合であるが、山口県における廃業理由の 1 番目である「適切な後継者が見当たらないため」は、全国の割合の 2 倍以上となり、山口県は後継者の発掘・育成が極めて遅れているといえる。

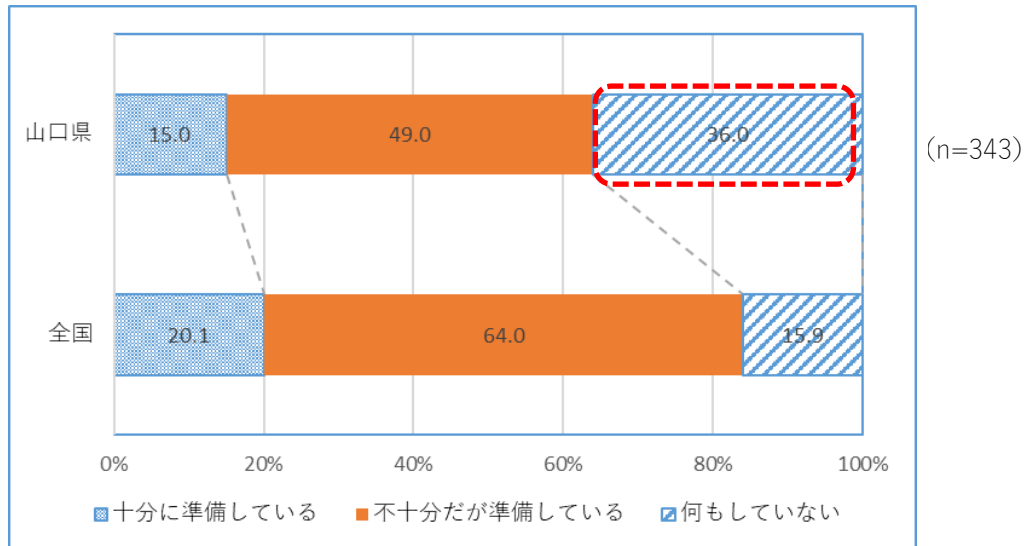


図表 2-21 自分の代で廃業する理由

出典：山口県における事業承継とM&A調査・研究報告書（2007年）、中小企業白書 2006年版

⑧ 事業承継の準備状況（図表 2-22）

山口県における事業承継の準備状況は、「十分に準備している」が 15.0%、「不十分だが準備している」49.0%、「何もしていない」36.0%であった。全国と比較して、「十分に準備している」が 5.1 ポイント少なく、反対に「何もしていない」が 20.1 ポイント多いなど、山口県では事業承継の準備が遅れていることがわかる。



図表 2-22 事業承継の準備状況

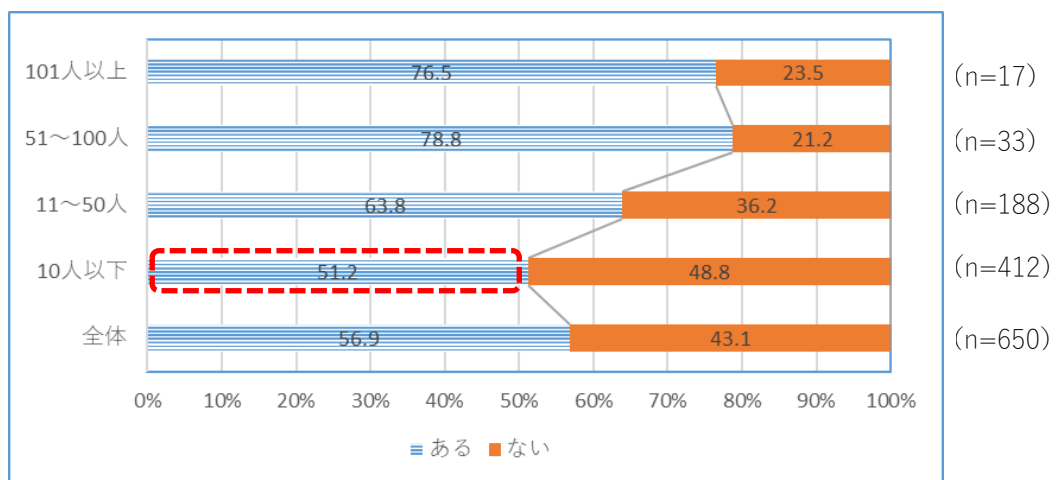
出典:山口県における事業承継とM&A調査・研究報告書(2007年)、中小企業白書2006年版

⑨ 事業売却に対する抵抗感(図表 2-23,図表 2-24)

事業売却に対する抵抗感が「ある」という割合は、山口県は 56.9%と全国の 47.3%に対し、9.6 ポイント高い。

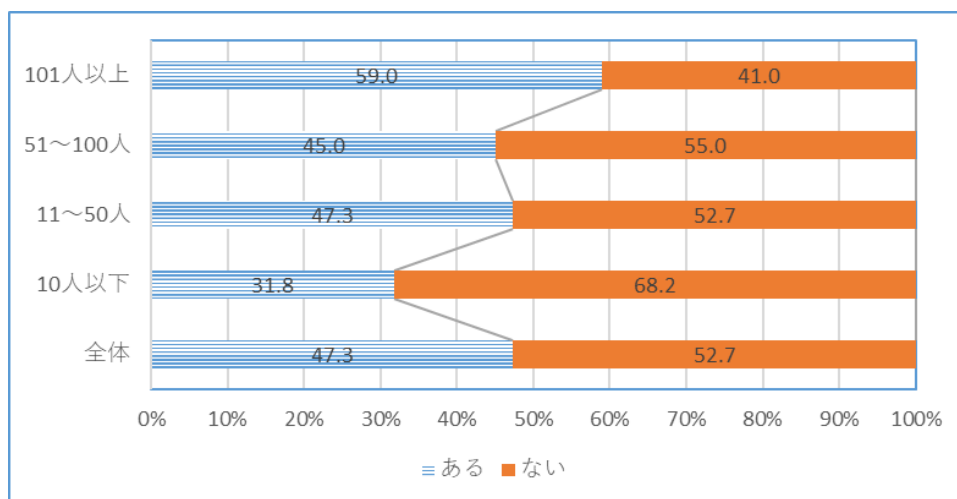
また、従業員数別でみると、山口県および全国とも、従業員数が多くなるにつれて抵抗感が大きくなる傾向がある。山口県では、従業員数 10 人以下の規模になると、抵抗感の有無は、ほぼ半々となっている。

一般に事業売却と言うと、小規模企業には無縁のイメージも持たれがちであるが、従業員規模別に確認すると、比較的従業員規模が小さい企業の方が、むしろ事業売却への抵抗感が少ないことに注目したい。



図表 2-23 事業売却に対する抵抗感【山口県】

出典:山口県における事業承継とM&A調査・研究報告書(2007年)



図表 2-24 事業売却に対する抵抗感【全国】

出典：中小企業白書 2006 年版

### (3) 山口県における事業承継の課題

以上、山口県の事業承継の実態を踏まえた課題は以下の通りである。

中小企業支援機関は、山口県の企業が、事業承継の面で全国でも最も深刻な状況に陥っていると認識すべきである。

事業承継の最大の課題は、蓄積された技術やノウハウのある企業が、雇用安定を含めた地域経済の持続的な発展に多大な貢献をしながら、業績が必ずしも悪くなくても、廃業の道を選んでしまうことにある。

山口県下の企業に自分の代で廃業する理由を問いかけたところ、「適切な後継者が見当たらない (49.7%)」、「市場の先行きが不透明である (36.7%)」、「会社の経営状況が厳しい (15.6%)」との 3 大理由があげられた。しかし、この 3 大理由の更なる根本理由は、企業各社の事情により千差万別であろう。

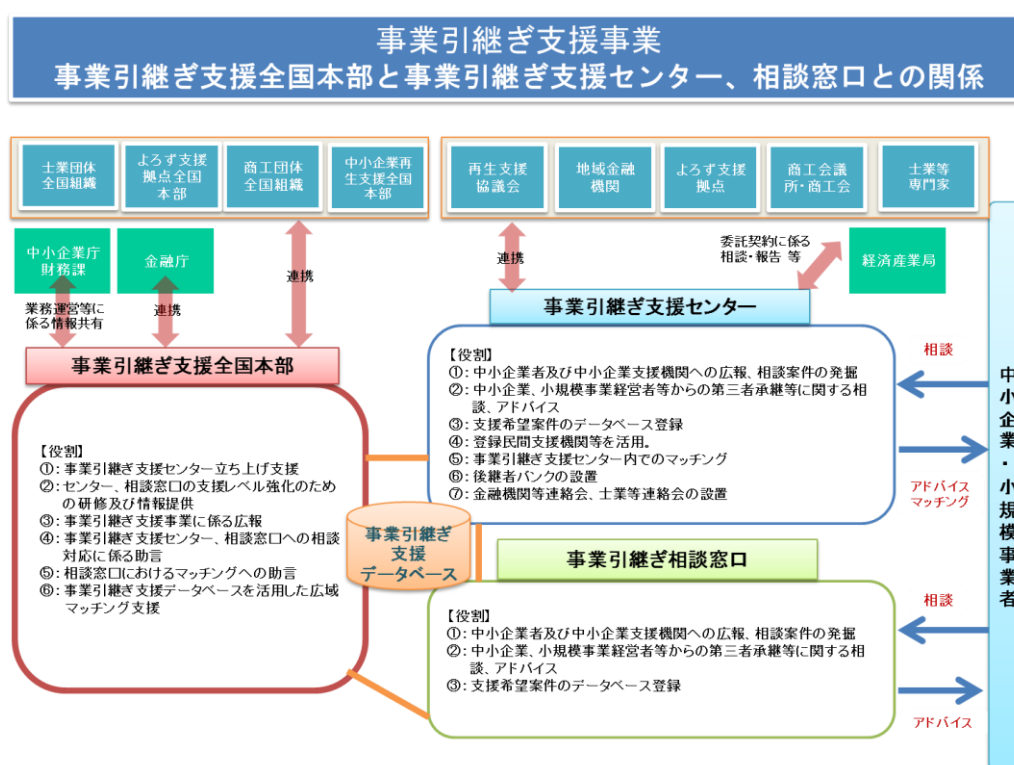
こうした状況を打開するためには、中小企業支援機関が連携して、「経営者が概ね 60 歳前後以上の中小・小規模企業で、後継者が決まっていない企業」の経営者に対して事業承継に向けた準備のきっかけを提供することによって、事業承継困難な企業を早期に発掘し、「事業承継診断」をすることが急務である。そして、企業各社の事情に応じた課題の抽出・整理、課題解決の方向性を決め、その後続く円滑な事業承継に繋げていくことが肝要である。

### 第3章 事業引継ぎ支援センターの取り組み

#### 1. 山口県事業引継ぎ支援センターの状況

##### (1) 山口県事業引継ぎ支援センターの設置

2005年（平成17年）10月21日、独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下「中小機構」という）に、事業承継に関する分野の実務及び研究に携わる者の広範なネットワークを構築するとともに、相互の意見及び情報の交換により会員の職務、技能並びに知識水準の向上を促進し、もって事業承継に係る取組を総合的に発展、普及させることを目的とする「事業承継協議会」が設置された。2011年（平成23）に、産業再編のキーワードである国際競争力を強化するため産業活力再生特別措置法（産活法）の4度目の改正が行われると、「事業承継協議会」が提言した地域中小企業への事業引継ぎ支援が法制化された。この改正により、各都道府県に「事業引継ぎ相談窓口」が開設された。その後、2013年（平成25年）12月4日に成立した産業競争力強化法に基づき、各都道府県の「事業引継ぎ相談窓口」は「事業引継ぎ支援センター」へと順次組織改編されていった。さらには、2015年（平成27年）2月1日、中小機構に各都道府県の事業引継ぎ支援センターの立ち上げ支援等を目的とする「事業引継ぎ支援全国本部」が新設され（図表3-1）、現在では、47都道府県に「事業引継ぎ支援センター」が設置されている。山口県事業引継ぎ支援センター（以下「引継ぎ支援センター」という）は、2015年（平成27年）6月12日に認定支援機関である公益財団法人やまぐち産業振興財団に設置された。



図表3-1：中小企業・小規模事業者との関係フロー

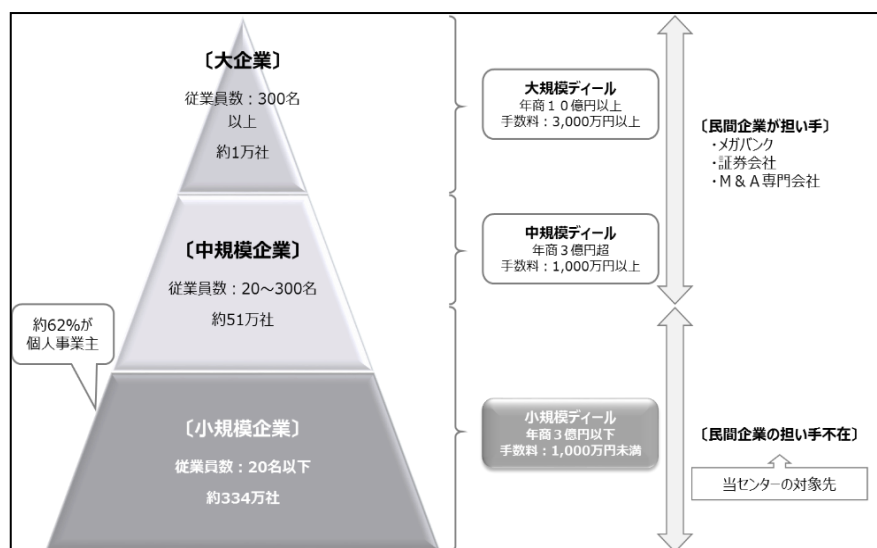
出典：中小機構 中小企業事業引継ぎ支援全国本部〔2015年（平成27年）10月〕

(2) 山口県事業引継ぎ支援センターが支援する対象先

各地の事業引継ぎ支援センターの主な支援の対象先として、事業引継ぎ全国本部より、図表 3-2 が示されている。

これは、大企業から小規模事業者までの事業規模を大規模ディール、中規模ディール、小規模ディールの3段階に分ける。

大規模ディールは従業員数 300 名以上・年商 10 億円以上の大企業が中心で、M&Aに係る手数料を 3,000 万円以上負担できる企業群を想定している。



図表 3-2: 事業引継ぎ支援センターの主な支援の対象先

出典: 中小機構 中小企業事業引継ぎ支援全国本部

中規模ディールは従業員数 20 名以上 300 名以下・年商 3 億円超 10 億円未満の企業で、M&Aに要する手数料が 1,000 万円以上 3,000 万円未満を負担可能とする企業群を想定している。

小規模ディールは従業員数 20 名以下・年商 3 億円以下の企業で、M&Aに要する手数料が 1,000 万円未満とする企業群からなっている。

このような階層の中で、大規模ディールや中規模ディールはメガバンクや証券会社、M&A 専門会社が担う領域で、山口県を含む各地の事業引継ぎ支援センターは民間企業の担い手がない小規模ディールを支援の対象先と位置付けている。

(3) 山口県事業引継ぎ支援センターの支援状況

① 年度別月別相談件数

引継支援センターへの相談件数は、平成 27 年度 (平成 27 年 6 月 12 日から平成 28 年 3 月 31 日) は 34 件で平成 28 年度は 9 月末時点の半年間で 44 件の相談となっている (図表 3-3)。

図表 3-3: 年度別月別相談件数

平成28年度(平成28年9月末現在)													(単位: 件)
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
譲渡希望	11	5	3	1	2	3							25
譲受希望	3	2	0	0	1	7							13
その他	2	0	1	1	2	0							6
合計	16	7	4	2	5	10	0	0	0	0	0	0	44

平成27年度(平成28年3月末)													(単位: 件)
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
譲渡希望	—	1	1	1	2	2	1	0	3	1	2	5	19
譲受希望	—	0	1	2	1	0	2	1	3	2	0	1	13
その他	—	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2
合計	—	1	2	3	3	2	3	2	6	4	2	6	34

出典: 山口県事業引継ぎ支援センター

平成 27 年度の内訳をみると譲渡希望件数が 19 件で譲受希望件数が 13 件となっている。その他は、親族内承継等での相談で 2 件となっている。

平成 28 年度は 9 月末時点で、譲渡希望件数が 25 件で譲受希望件数が 13 件、その他の相談が 6 件で、今年度は前年度の比べ 2 倍の相談件数になるものと予想されている。ちなみに平成 27 年度の目標相談件数は 29 件で平成 28 年度は 120 件と大幅に増加しているが、これは、平成 27 年度は 6 月からのスタートで、専門相談員が週一日毎週金曜日にだけ相談窓口を開設していたものが、平成 28 年度は 2 名の専門相談員が交互に勤務し相談窓口を常設していることや、平成 27 年度からチラシやセミナー等の PR 効果により徐々に存在が周知されたことから 120 件を目標相談件数に定めたと聞いている。

特に、中小機構が各都道府県で開催する事業承継セミナーや平成 27 年 11 月と平成 28 年 2 月実施された中小企業者への DM によるアンケート調査等の実施効果で、平成 27 年 12 月と平成 28 年 3 月から 4 月にかけて相談件数が増加している。

## ② 年度別情報経路別相談者数

次に、中小企業事業者等がどのような情報経路から引継ぎ支援センターへの相談に至ったのかを図表 3-4 に示す。

平成 27 年度と比較し、公的機関（商工会等）からの紹介が 21 件と増えている。特に譲渡希望（売り）が 14 件と多くの相談が寄せられている。この中には、前述の中小機構からの DM による相談も含まれている。また山口県よろず支援拠点からの紹介が 7 件と徐々に増える傾向にある。

図表 3-4：年度別情報経路別相談者数

平成27年度(平成26年3月末)					平成28年度(平成28年9月末)				
情報経路	相談分類			計	情報経路	相談分類			計
	譲渡希望(売り)	譲受希望(買い)	その他			譲渡希望(売り)	譲受希望(買い)	その他	
広報(商工会議所等の媒体)	0	1	0	1	広報(商工会議所等の媒体)	1	0	0	1
広告(新聞・TV等のマスコミ:有料)	1	1	1	3	広告(新聞・TV等のマスコミ:無料)	0	1	0	1
広告(新聞・TV等のマスコミ:無料)	1	2	0	3	金融機関からの紹介	1	2	0	3
金融機関からの紹介	1	2	0	3	公的機関(商工会議所等)からの紹介	14	6	1	21
公的機関(商工会議所等)からの紹介	3	3	1	7	セミナーによる案件発掘	1	0	1	2
セミナーによる案件発掘	5	1	0	6	その他(よろず)	4	2	1	7
その他(再生協)	1	0	0	1	その他(税理士)	1	0	0	1
その他(よろず)	1	1	0	2	その他(HP)	0	1	0	1
その他(HP)	2	2	0	4	その他(DM)	2	0	0	2
その他(DM)	1	0	0	1	その他(上記以外)	2	1	2	5
その他(上記以外)	3	0	0	3	計	26	13	5	44
計	19	13	2	34					

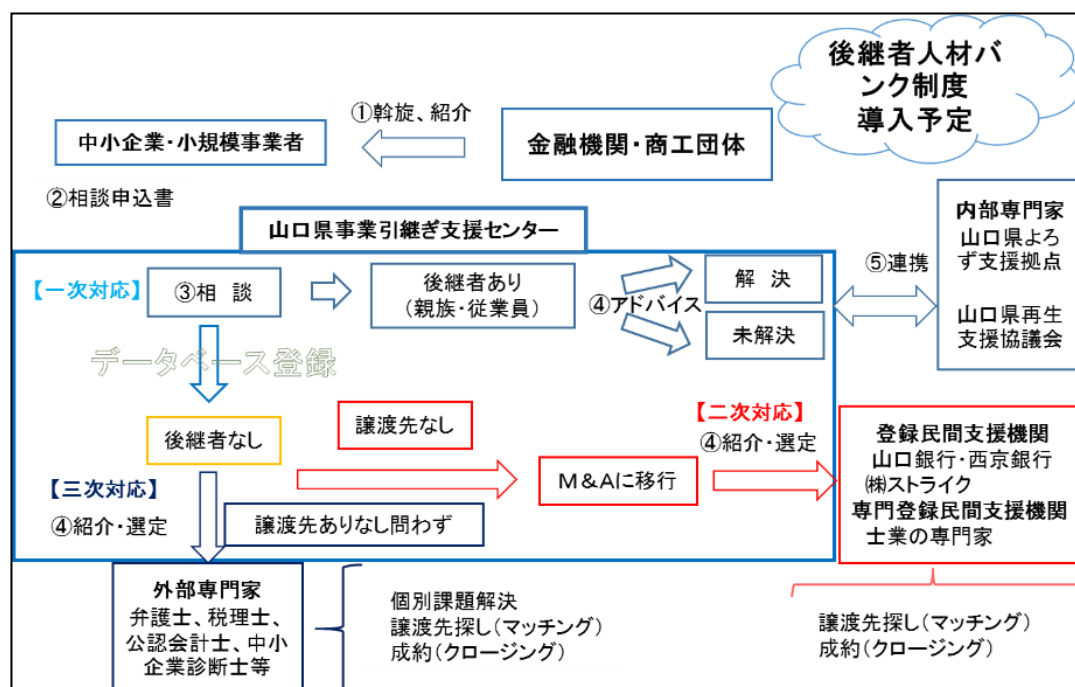
出典：山口県事業引継ぎ支援センター



(4) 山口県事業引継ぎ支援センターの支援フロー

① 支援フローの概要

図表 3-5 は引継ぎ支援センターで実施されている支援の流れを示した支援フロー図である。まず、金融機関や商工3団体（商工会連合会、商工会議所連合会、中小企業団体中央会）等からの①斡旋や紹介のあった中小企業・小規模事業者（直接の申し込みもある）が引継ぎ支援センターに電話やFAXで②相談の申込みがあると、日程を調整し引継ぎ支援センターまたは当該事業所において③相談を受けることになる。これを一次対応と呼んでいる。



図表 3-5 引継ぎ支援センターの支援フロー

出典：山口県事業引継ぎ支援センター

この①相談内容が親族内や従業員への事業承継の場合は、引継ぎ支援センター内でのアドバイスで対応するが、引継ぎ支援センター内で解決できない場合（財務内容が脆弱で承継後の事業継続が危ぶまれる場合や資金面での相談の場合）は、山口県再生支援協議会や山口県経営改善支援センター、山口県よろず支援拠点と⑤連携し課題の解決に努めることになる。

また、相談者の①相談内容で後継者候補がおらず第三者への事業譲渡を希望（M&Aに移行）しているが譲渡先候補者がいない事業者については、登録民間支援機関や専門登録民間支援機関への④紹介・選定を行っている。これを二次対応と呼んでいる。

一方、相談者の①相談内容で後継者候補がおらず第三者への事業譲渡を希望（M&Aに移行）している場合で、譲渡先候補者の存在の有無にかかわらず専門家の支援が必要と引継ぎ支援センターが判断した場合は、外部専門家への④紹介・選定を行っている。これを三次対応と呼んでいる。

いずれの対応（二次対応と三次対応）の場合も、成約まで支援することになっているが、二次対

応については、仲介手数料が事業者と登録民間支援機関との話し合いで決まり、引継ぎ支援センターからの金銭的助成は基本的に考えられていない。三次対応についても専門家への手数料は事業者と外部専門家との話し合いで決まるが、事業者の財務状況に応じて引継ぎ支援センターが助成する場合がある。

このような違いがあり、事業者にとって手数料の支払いが負担になることもあって、全国的にも二次対応への移行件数は少ないといわれている。

金銭面での課題を克服するために、国は2016年（平成28年）4月1日より、士業（弁護士や税理士、公認会計士や司法書士、中小企業診断士等）の中からM&Aの経験を有する専門家を対象に専門登録民間支援機関を設置し、M&Aの普及促進に努めている。

## ② データベース登録について

また、図表3-5にあるデータベース登録とは、相談のあった日付や事業所名、代表者名とその年齢、相談内容等を記録する他、相談事業所の了解のもと全国の事業引継ぎ支援センターが共有できる売り手企業、買い手企業の情報をノンネーム（名前等を伏せ事業所が特定されない）で閲覧することが出来る。このノンネーム情報により、全国から承継先等を探索することが可能になっている。

このノンネーム情報については、2017年（平成29年）の初旬を目途に、全国の登録民間支援機関や専門登録民間支援機関も閲覧できるよう検討されており、M&Aのマッチング機会も増えるものと期待されている。

## ③ 後継者人材バンク事業について

後継者人材バンク事業を推進するため、認定支援機関であるやまぐち産業振興財団では、無料職業紹介所の許可を2016年（平成28年）8月1日付（有効期間は平成28年8月1日から平成33年7月31日まで）で取得している。現在、他の支援事業との調整を行っており、今年中には引継ぎ支援センターでもこの事業を実施する予定となっている。

この後継者人材バンク事業とは、創業意欲のある個人が後継者のいない事業所に入社し、その経営者の経営理念や人脈、経営ノウハウ等を学び、当該事業所を引き継ぐことで、事業の継続を円滑に促す事業をいう。ちなみに、引継ぎ希望者が登録する際には、商工会議所・商工会等や中小企業団体中央会等の支援機関の紹介が必要となる。

## (5) 山口県事業引継ぎ支援センターの相談対応事例

引継ぎ支援センターにおいて専門相談員が中小企業からの相談についてどのようなスタンスで対応しているのかを紹介する。

### ① 後継者がいない事業所の相談事例

財務が脆弱な事業所やCFが出ていない事業所からの相談などで、総資本に対する借入金の比率が高い事業所は、相手先を見つけるのが、困難と思われる。このような事業所については、山口県

再生支援協議会や山口県経営改善支援センターを紹介している。一方、引継ぎ支援センターの専門相談員には、その事業所の魅力がどこにあるのか、強みがどこにあるのかを見出す力と豊富な候補先を持つことが求められる。なぜなら、引継ぎ支援センターの案件ではないが、過去に債務超過の事業所の事業譲渡が成約した事例がある。この事例は、メインバンクの大幅な債権カットと譲受先がその事業所を買収により、シナジー効果が期待できると判断したためと考えている。

財務上特に問題がないと思われる事業所からの相談については、二次対応による登録民間支援機関を紹介するケースと、三次対応での事業引継ぎ全国本部のデータベース上のノンネームシートに登録するケースがある。外部専門家を派遣し、事業概況表の作成を支援した事例がある。現在、この事業者は経営陣からの借入金が多く、債権放棄もできない上に、相続問題も発生しかねないため、メインバンクとも協議し、第二会社方式等で支援できないか検討中である。

## ② 他の企業の買収相談

事業を譲り受けたいといった相談については、三次対応に移行し、事業引継ぎ全国本部のデータベース上のノンネームシートに登録する。しかし、相談の多くは、山口県下の事業所を譲り受けたいとの意向が多いのが実態で、経営環境が厳しい中、足元を固めたいとの意向が強いように思われる。

そのような相談については、やはり県内の売り相談（後継者候補のいない事業所）の中から、譲渡先を選択することになる。この場合、引継ぎ支援センターは売り手と買い手の間に入って仲介機能を果たすことになり、法務や税務面の支援について外部専門家を招聘することになる。

## ③ 当事者間での売買合意のケース

これは、引継ぎ支援センターで支援した事例である。当事者間で既に売買条件を詰めたものの、譲受先の相続人と後々トラブルが発生しないよう、事業譲渡契約を結びたいとの譲受先からの相談事例で、この相談に対し、まずは、引継ぎ支援センター内で、相談者（譲受先）から譲渡条件等をヒアリングし、事業譲渡契約書（案）を作成した。次に引継ぎ支援センターに登録している（公益財団法人やまぐち産業振興財団の専門家登録）外部専門家である弁護士にこの事業譲渡契約書（案）の内容を検証してもらった。現在、当事者間で事業譲渡契約書にそれぞれ署名捺印し契約を結ぶ段階まで来ている。この際、弁護士より、譲渡先の納税についてのアドバイスを受け、契約調印後のトラブルを未然に防止できたものと考えている。

実はこのような当事者間で売買合意案件は、他県では相当数あるようで、どのようなケースで、各事業引継ぎ支援センターを活用しているのか問い合わせたところ、互いに知りすぎているがゆえに当事者同士では確認しづらい事柄、例えば売買価格等や譲渡条件等について、各事業引継ぎ支援センターをセカンドオピニオンとして、活用される場合があると聞いている。

#### ④ 従業員への承継か第三者への承継か迷っているケース

このような相談は引継ぎ支援センターに比較的多く寄せられるが、中小企業オーナーが何を承継させたいかを明確にする必要があると考えている。例えば、経営理念や経営方針を承継させたいと経営者が考えている場合は、その理念等が会社の強みであれば、従業員への承継を検討するよう助言している。しかし、従業員にその事業所を買う資金がないケースやそもそも従業員がその事業を承継したいと考えていないケースもあり、このような場合は、第三者への承継を支援することになる。

支援方法として、二次対応（登録民間支援機関への斡旋）は、手数料の支払いに躊躇される経営者が多いのも事実で、引継ぎ支援センターの登録民間支援機関は4社あるが、着手金が100万円、成功報酬で最低でも500万円必要になる。しかし、これは基本料金のため、具体的な金額については、当事者間で話し合ってもらくことになる。また、国では前述のとおり、平成28年4月より、士業を専門家とした専門登録民間支援機関制度をつくり支援窓口を広げている。

いずれにしても、現状では、三次対応でデータベースのノンネームシートに登録しているが、引継ぎ支援センター内マッチングを今後は進めたいと考えている。

#### ⑤ 自社の価値算定についての相談

事業を譲渡する側としては関心のあるテーマと思われるが、価格を決めるのはあくまでの買い手であると言われている。しかし、譲受先との交渉の中で、譲渡価格の目安は知っておきたいの思いも理解できる。このような相談については、価格の譲渡価格の目安となる計算方法をお伝えしている。もっぱら使用されている計算方法に、「純資産法」と「収益還元法」がある。公的機関である引継ぎ支援センターが提示した価格が譲渡先オーナーを縛ってもいけないとの考えがあり、価格を知りたいと言う相談者には、前述の一般的な算出方法をご説明している。

#### ⑥ 買い手の探索についての相談

譲渡先オーナーの買い手先の探索についての相談は、引継ぎ支援センター内の「買い」情報の検索と、全国の「買い」情報が閲覧できる事業引継ぎ全国本部のデータベース上のノンネームシートを検索している。このデータベース上のノンネームシートは、現在、全国本部と各事業引継ぎ支援センターの担当者しか閲覧できないが、今期中（平成29年初頭）には、各事業引継ぎ支援センターに設置されている登録民間支援機関や専門登録民間支援機関にも閲覧できる方向で検討されている。また、相談事業所のノンネームシートを登録する際に、特に注意している点は、相談者の事業所が特定されないようその場で経営者にノンネームシートを記載して頂くか、メールで数度やり取りして、記載内容の合意を図っている。

#### ⑦ 後継者人材バンクの活用について

小規模な事業所からの相談や創業を希望している個人からの相談が数件あり、現在は無料職業紹介所の運用について慎重に検討しているが、今期中には稼働するものと考えている。

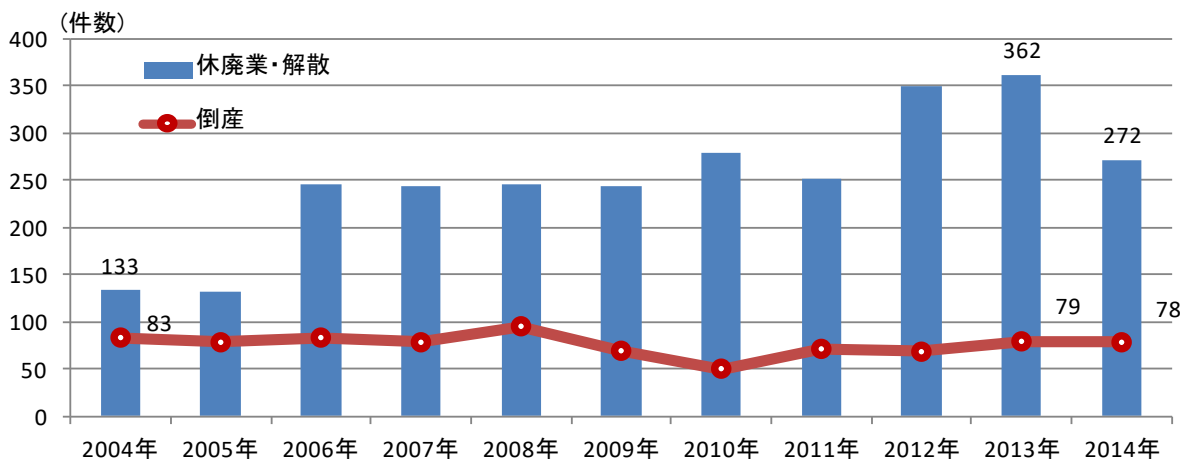
## 2. 先進事例（沖縄県事業引継ぎ支援センター）に学ぶ

帝国データバンクのデータ（「2016 年後継者問題に関する企業の実態調査」）によると、沖縄県は、後継者不在率が 86.2%と全国で最も高い。一方、中小機構編著「事業引継ぎ支援事例集：事業引継ぎの真実」によれば、沖縄県事業引継ぎ支援センターは、地元企業と日頃から接している商工会議所や商工会、登録民間支援機関（銀行等）、各種専門家との県内ネットワークの構築を進め、包括的できめこまやかな支援を行っている。また、2014 年 4 月の開設以来、220 件を越える相談を受けており、M & A 成約件数も十数件あるという。そこで本調査・研究事業を進めるにあたり、こうした先進的な取り組みをしている沖縄県の状況を調査することとした。

調査・研究事業メンバーは平成 28 年 11 月 25 日（金）に沖縄県事業引継ぎ支援センターを訪問し、取り組み状況等に関するヒアリングを行った。今回の会議には、沖縄県事業引継ぎ支援センター、沖縄県中小企業診断士協会、那覇商工会議所の事業承継支援関係者の方々に出席戴いた。

### (1) 沖縄県内の廃業状況

沖縄県内の廃業状況は、図表 3-6 の通りであり、近年は高止まり傾向にあると言える。廃業は倒産の約 3.5 倍でこれには後継者の不在も要因に含まれると推測され、廃業による従業員の解雇等により地域経済へ悪影響を及ぼしていると思われるとのことである。なお、前述した後継者不在率全国一位に関しては、沖縄県事業引継ぎ支援センターの専門家によると、「後継者不在」ということは、「後継者がいない」ということでなく、「後継者が決まっていない」ということと思われるとのことである。ちなみに、沖縄県事業引継ぎ支援センターが独自に実施したアンケート（60 歳以上の県内法人企業 3,000 社を対象、回答企業約 400 社（平成 26 年 10 月 1 日））の結果によると、「後継者がいない」と答えた企業は 36%とのことである。



図表3-6 沖縄県内の廃業状況  
(出典：東京商工リサーチ調べ(琉球新報2015年2月22日))

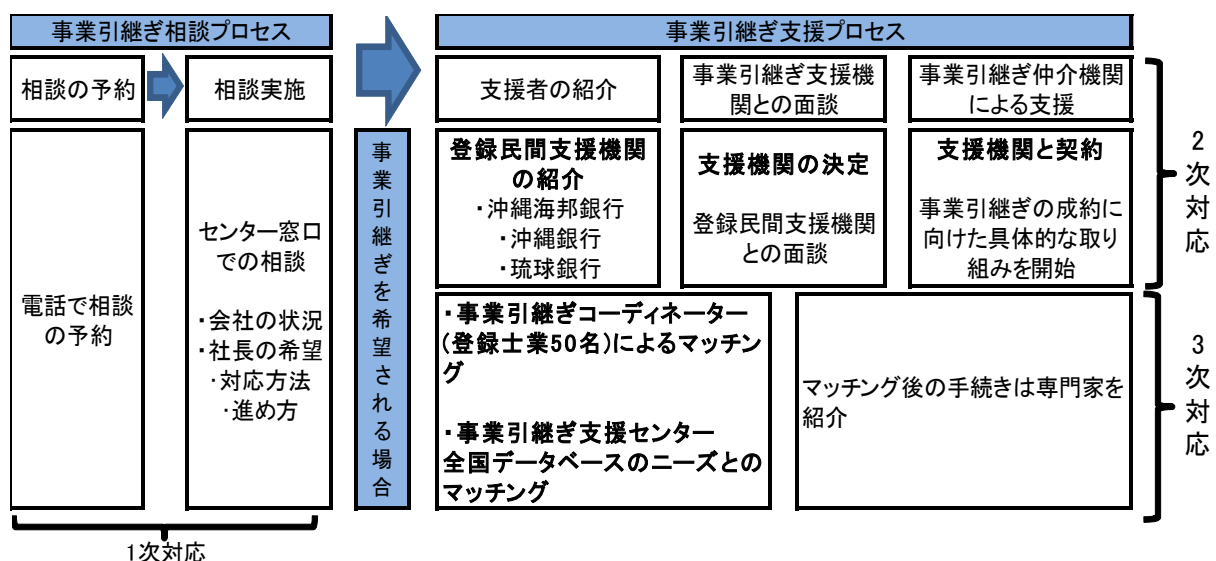
### (2) 沖縄県事業引継ぎ支援センターの概要

沖縄県事業引継ぎ支援センターは、2014 年（平成 26 年）4 月 1 日に那覇商工会議所ビル内に設置された。那覇商工会議所との連携が非常に良いのは場所的な要因によるものとの説明であった。

支援体制は、羽田統括責任者、比嘉統括責任者補佐（中小企業診断士）の専門家2名、事務局員1名の3名体制で週5日常勤である。支援の主な内容としては、①後継者不在企業に対する第三者承継支援、②後継者を決めている企業に対し、円滑な事業承継を行うための支援、③M&A、事業承継に関わるよろず相談とのことである。登録民間支援機関は、開設当初に琉球銀行と沖縄銀行の二行を登録、そして平成27年度に沖縄海邦銀行を登録し、現在は三行体制である。

### (3) 沖縄県事業引継ぎ支援センターの取り組み状況

平成28年度の数値目標としては、成約件数13件（対前年度比3件増）、譲渡相談件数64件（対前年度16件増）を掲げている。沖縄県事業引継ぎ支援センター独自の取り組みとしては、事業引継ぎコーディネーター制度を構築している。この制度は平成26年10月から開始され、目的は「沖縄県内の後継者不在企業のM&A（事業引継ぎ）支援体制を強化し、廃業社数の減少と雇用維持、地域経済発展に寄与する」というものである。本制度は各士業の申請による登録制となっていることから、守秘義務などの基本的な遵守事項しかなく、その報酬も相談をした事業者と相談を受けた専門家（各士業）との交渉で決めることになっている。現在は50名の専門家が登録されており、内訳は税理士30名、中小企業診断士9名、公認会計士7名、司法書士3名、行政書士1名となっている。今後の課題は、登録のみの専門家もおり活動を活性化することとのことであった。そのため登録した専門家のデータベース化を検討しているとのことである。また、平成28年度実行施策として、「後継者人材バンク事業」を開始し後継者不在の小規模事業者と起業希望者のマッチング事業を実施している。これらの制度を踏まえた第三者承継支援プロセスを図解したのが、図表3-7である。基本的には可能な限り2次対応まで進める方向で活動をしているとのことであった。しかし2次対応の場合、会社の規模によっては支払わなければならない手数料が負担となることから、2次対応と3次対応の比率は約半々とのことであった。



図表3-7 沖縄県事業引継ぎ支援センターにおける承継支援プロセス  
（出典：沖縄県事業引継ぎ支援センター作成資料）

次に沖縄県事業引継ぎ支援センターへの相談者数は図表 3-8 の通りである。同図表のその他は親族内承継であり、事業引継ぎ支援センター開設当初から徐々に減少してきているようである。相談者数の多い業種はサービス業、建設業、小売業で全体の約 51%となっている。そして相談者数を紹介経路ごとに整理したのが図表 3-9 である。同図表によると「公的機関（商工会議所等）からの紹介」、「セミナーによる案件発掘」、「金融機関からの紹介」が多い。「公的機関（商工会議所等）からの紹介」に関しては、沖縄県事業引継ぎ支援センターの立地が那覇商工会議所ビル内にあることによる影響が大きいとのことである。また、「セミナーによる案件発掘」と「金融機関からの紹介」に関しては、金融機関と連携してセミナーを積極的に開催した影響によるものとの説明であった。なお、平成 27 年度セミナー活動状況は、35 回開催し延べ参加人数は 1,012 人とのことであった。セミナーの開催が案件発掘にも大きく寄与していると感じた。

図表 3-8 沖縄県事業引継ぎ支援センターへの相談者数  
(平成26年秋頃～平成28年10月末まで)

(単位:人)

業種	譲渡	譲受	その他	合計
サービス業(他に分類されないもの)	21	27	8	56
建設業	21	24	10	55
小売業	11	19	9	39
卸売業	9	9	5	23
食料品製造業	11	6	1	18
飲食店	8	7	1	16
不動産業	1	8	4	13
情報通信業	3	7	2	12
社会保険・社会福祉・介護事業	4	7	0	11
後継者バンク(創業希望者)	0	8	0	8
衣服・その他の繊維製品製造業	2	3	0	5
運輸業	2	2	1	5
教育・学習支援業	4	0	1	5
医療業・保険衛生	2	2	0	4
宿泊業	2	2	0	4
電気・ガス・熱供給・水道業	1	1	2	4
金属製品製造業	2	1	0	3
その他製造業	2	0	0	2
プラスチック製品製造業	0	1	1	2
印刷・同関連業	0	0	2	2
家具・装備品製造業	2	0	0	2
飲料・たばこ・飼料製造業	0	1	0	1
化学工業	1	0	0	1
電子部品・デバイス製造業	0	1	0	1
その他製造業	0	1	0	1
合計	109	137	47	293

(出典:沖縄県事業引継ぎ支援センター作成資料)

図表3-9 沖縄県事業引継ぎ支援センターへの相談者数【情報経路別】  
(平成26年秋頃～平成28年10月末まで)

(単位:人)

情報経路	譲渡	譲受	その他	合計
公的機関(商工会議所等)からの紹介	25	23	11	59
セミナーによる案件発掘	12	18	18	48
金融機関からの紹介	19	17	3	39
広告(新聞、TV等のマスコミ:無料)	10	18	1	29
その他(HP)	5	19	3	27
その他(上記以外)	6	16	4	26
その他	5	16	0	21
その他(税理士)	11	9	0	20
その他(よろず)	11	1	4	16
その他(DM)	5	0	3	8
合計	109	137	47	293

(出典:沖縄県事業引継ぎ支援センター作成資料)

#### (4) 事業承継事例

平成26年4月から平成28年までの期間における、沖縄県事業引継ぎ支援センターでのM&A成約実績は14件である。その中から代表的な案件を以下に紹介する。なお、本案件の紹介にあたって、社名は伏せたが事例内容の正確性を期するため沖縄県事業引継ぎ支援センター作成資料をほぼそのまま引用させていただいた。

##### ① 事業承継事例

###### 1) 事業引継ぎ概要

引継ぎ対象：A社（那覇市を中心に立体駐車場の建設工事やメンテナンス業務を展開）

譲渡者：A社社長、専務、他株主

譲受者：B社

譲渡方法：株式譲渡

引継ぎ期間：1年6カ月（初回相談から株式譲渡契約締結まで）

支援方法：登録民間支援機関である沖縄銀行によるM&A（2次対応）

###### 2) 事業引継ぎまでの経緯

A社社長と専務が昭和63年12月に創業し業歴29年、オンリーワン企業として安定した業績（売上高1.5億円）と無借金経営を続けていた。事業承継については、親族には事業承継しないという創業者2名の方針から、従業員承継を検討していたが、的確な承継者がいないことから後継者不在の悩みを抱えていた。平成26年8月に沖縄県事業引継ぎ支援センターと沖縄銀行が共催した「事業承継セミナー」に参加、その後の複数回の個別相談を経てM&Aを決断。同年12月より登録民間支援機関である沖縄銀行の2次対応案件としてM&Aを進めた。

沖縄銀行では県内企業2社とのマッチングを進めたが、最終的にシナジー効果が高いB社への



事業引継ぎを決め、平成 27 年 12 月に基本合意契約、平成 28 年 3 月末に株式譲渡契約を締結した。A社の6名の従業員は継続雇用される。B社は県内最大手のビルメンテナンス業。管理物件の多くは駐車場とリンクしており、クロスセルの相乗効果が見込める。

### 3) 沖縄県事業引継ぎセンターでの対応内容

まずは事業承継セミナーでの動機づけを行い、その後、数回の個別相談でM&Aの概要、進め方等の説明、簡易株価試算などを行った。2次対応後は金融機関とのやり取りの進捗状況をフォローアップしていった。

## (5) 調査総括

今回の沖縄訪問調査により、まず一点目に、事業承継に関するスキームを整備し窓口を一本化することが、円滑な事業承継を進める上で肝要であることを確認することができた。沖縄県でも今後の事業承継に関する課題として、窓口一本化の強化を挙げられていた。現在は那覇商工会議所と近接した立地の利点から、沖縄県事業引継ぎ支援センターへ事業承継相談の斡旋を受けているが、他の商工会議所からの相談件数は少ないとのことである。今後、事業承継相談は全て沖縄県事業引継ぎ支援センターへ紹介するように沖縄県内の他の商工会議所や中小機構など関係機関へ依頼をしていくとのことであった。その際に、窓口受付用の統一フォーマットを作成し各商工会議所等へ配付することも検討しているとのことであった。

また二点目に、那覇商工会議所と沖縄県事業引継ぎ支援センターの密接な連携をみると、会員である事業者の詳細な情報を有する商工団体との連携は、事業承継スキームを機能させる上で重要であることも認識できた。そして商工団体との連携は事業承継案件の抽出のみならず、事業承継スキームに対する認知度を高めることも可能だと思われる。沖縄県は金融機関と連携したセミナーを有効活用し認知度を高めていたが、商工団体との連携であれば金融機関の支援から外れた中小企業にも認知され

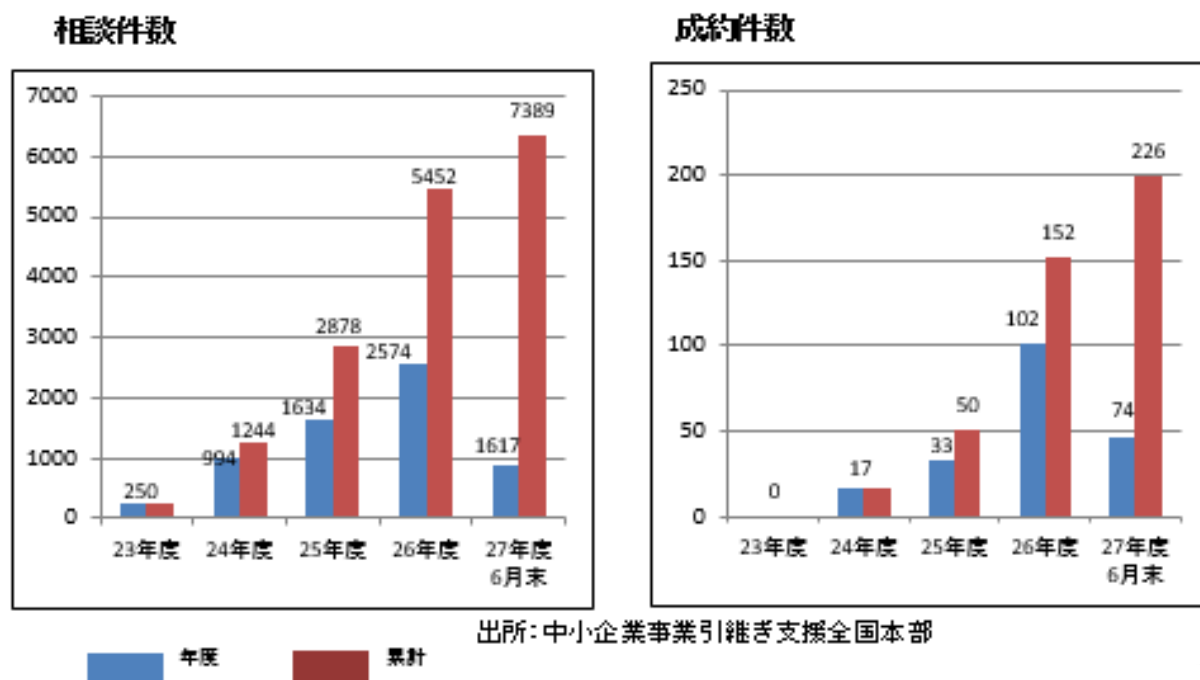


る。認知度が高まれば事業承継対策を取る時期を逸して廃業せざるを得ない中小企業を減らすことができるのではないだろうか。

(ヒアリング風景:左奥側が沖縄県関係者、右手前側が本調査・研究事業メンバー)

### 3. 山口県事業引継ぎ支援センターの課題

引継ぎ支援センター事業が成功するための最大の課題は、引継ぎ支援センターへの相談者数を増やすことにあると考える。図表 3 - 10 は全国の事業引継ぎ支援センター発足以降の相談件数と成約件数を示している。平成 23 年度から平成 27 年 6 月までの実績で、平成 25 年度、平成 26 年度と相談件数が倍増しており、成約件数も大きく伸びている。



図表 3-10：相談件数と成約件数

以上のことから、相談件数の増加が成約件数に大きく作用していることが分かる。2017 年（平成 27 年）6 月発足した引継ぎ支援センターの平成 27 年度の相談件数は 34 件であったが、前述のとおり、今期 9 月末現在の相談件数は 44 件で前年度同月末の実績が 14 件であったことから見ても、平成 28 年度の相談件数は大幅に伸びることが予想される。

成約件数については、昨年度は成約（二次対応・三次対応完了件数）がなく今期 9 月現在も皆無の状況ではあるが、2～3 成約に結びそうな案件もあると聞いている。

相談件数が伸び悩んでいる理由を分析すると、前述の 1. (3) ②年度別情報経路別相談者数で分かるとおり、現状は商工会等、やまぐち産業振興財団に設置されているよろず支援拠点からの斡旋と中小機構が全国的規模で行っているチラシ案内での相談数の構成比は高いが、まだまだ不十分と思われる。については、今後相談件数を増やすための課題は次の通りと考える。

- ① 商工会等、山口県よろず支援拠点への PR の更なる強化
- ② 金融機関や士業団体への PR
- ③ 事業者への更なる PR の強化

次に成約件数を増やすための課題としては、相談件数が増えれば、引継ぎ支援センター内でのマッチング機会も増大することが想定されるが、それ以外に引継ぎ支援センター内の専門相談員が取り組むべき課題としては以下のことが考えられる。

- ① 親族内承継については、相続税対策を踏まえた「事業承継計画書策定」の積極的な関与、従業員承継については、資金調達や保証債務軽減策の深度ある提案
- ② 第三者承継（M&A）については、事業価値の算定や事業譲渡契約書の作成等、きめ細かな課題に関するノウハウや知識の蓄積
- ③ 適切な外部専門家へのコーディネートと各事業引継ぎ支援センターが公表しているノンネームシートの有効活用
- ④ 後継者人材バンク事業を効果的に活用するため、後継者人材バンクに登録する創業希望者の登録人数の確保と、これを引き受ける後継者不在事業所への本事業のPRと登録事業所の確保が専門相談員に必要なスキル並びに取組姿勢と考える。

以上、事業引継ぎ支援センターの実態を踏まえた課題は、以下の通りである。

現状における事業承継支援は、商工会議所・商工会の経営指導員、金融機関等の身近な支援機関をはじめ、中小企業診断士・税理士・弁護士・公認会計士等の専門家や、事業引継ぎ支援センター等の公的・専門的な支援機関が、それぞれの立場から支援業務に関与し、その役割を担っている。そのなかにあって、事業引継ぎ支援センターは、M&Aに特化した相談窓口を担ってきた。

しかしながら、現状の各支援機関の取組みは、中小企業からの個別の要請に対し、単発の支援を行っている次元に留まっており、より良い事業承継の実現に向けてステップを踏むような、切れ目のない支援がなされているとは言えない状況にある。

このため、各々の支援機関が自らの専門分野に責任をもって取り組むことはもちろん、支援機関相互の連携を図りつつ、ステップ毎の支援を切れ目なく行う体制を構築する必要がある。

## 第4章 事業承継支援会議の設立・運営

山口県中小企業診断協会（以下「県協会」という）と、山口県、商工3団体（山口県商工会議所・商工会・中小企業団体中央会）は、山口県の事業承継支援を一元管理する「事業承継支援会議」を、県協会に設立する。

### 1. 事業承継支援会議の設立

#### (1) 設立の背景及び必要性

これまで述べてきたように、帝国データバンクが実施した「2016年山口県後継者問題に関する企業の実態調査」によると、山口県の後継者不在率は75.7%で、全国平均（66.1%）を大きく上回り、沖縄県に次ぐ全国で2番目の高さである。小規模・中小企業の経営者の平均年齢は年々高齢化し、後継者不在による事業承継問題が深刻化しており、国は、2012年から各県に事業引継ぎ支援センターを設置し、M&A等による事業承継に努めている。

しかしながら、業績不振企業については、経営改善が事業承継の前提となることから放置されており、中小企業診断士が事業引継ぎ支援センターや商工3団体と密接に協力し、円滑な事業承継による地域経済の活性化に貢献する必要がある。

#### (2) 設立目的

後継者不在の主たる原因として、業績不振から債務超過に陥り、資金繰りがひっ迫し、親族内承継及びM&Aでも承継希望者が現れず、廃業に至る事業承継困難なケースが増えてきている。

事業性の乏しいものは、経済原則に従い市場からの退出もやむを得ないが、雇用喪失が大きく地域経済にダメージを与える企業や独自の技術力を保有している企業など、地域に必要とされる企業が、財務状況の悪化から廃業の道を選んでしまうことはなんとしても避けなければならない。

「事業承継支援会議」の設立目的は、「こうした小規模・中小企業がやむを得ない廃業に至ることなく、円滑な事業承継を実現できるよう支援する」ことである。ここでいう円滑な事業承継支援とは、「企業が早期に事業承継診断を受け、経営改善・事業承継計画等を立て、後継者の確保を含む準備に着手できるように、ステップを踏んだ事業承継支援」を意味する。

#### (3) 設立趣旨

- ① これまでの事業承継支援機関の取組みは、企業からの個別の要請に対し、単発の支援を行う次元に留まっていることが多く、より良い事業承継の実現に向けてステップを踏むような円滑な事業承継支援がなされているとは言えない状況にある。こうしたことから、各ステップの支援が切れ目なく行われるよう一元管理する「事業承継支援会議」を設ける。
- ② 一般に事業承継というと、株や相続税対策に重点が置かれすぎるあまり、株価を意図的に低下させるなど、小規模・中小企業の事業承継・発展にそぐわない手法が用いられてきた。

しかし、事業承継は、経営者交代を機に飛躍的に事業を発展させる絶好の機会であると捉え、経営者は経営改善に努め、より良い状態で後継者に事業を引継ぐ姿勢をもつことが望まれる。

そこで、事業承継支援としては、株や税金対策といった一部の支援だけでなく、本来、中小企業診断士が行ってきた、経営の広範囲にわたりかつすべての経営要因の関係性を見据えた本質的支援が必要とされている。こうした支援体制を実現するために、「事業承継支援会議」を県協会に設置した上で、中小企業診断士、税理士、弁護士、公認会計士等の専門家同志が、互いに連携できるネットワークを別途構築する。

- ③ 多くの小規模・中小企業の経営者が、事業承継や後継者問題について相談する予定がない、相談相手がいないと考えていることを踏まえると、こうした潜在的な事業承継ニーズの掘り起こしのためには、身近な支援機関である商工3団体の経営指導員等からの積極的なアプローチが不可欠である。

中小企業庁の資料（図表 4-1）によれば、企業の経営者は相談相手としての商工3団体を、“身近な存在だが、事業承継実務は広範かつ専門的であるので対応できないのではないか”と見ている。いっぽう、商工3団体は“事業承継問題は、センシティブな家族問題であるので、ヒアリングが難しい”と見ている。これらの課題を解決するためには、経営指導員等は、経営者の抱えている問題点を把握し、経営者のためになる提案や情報提供をしていくことである。具体的には、経営指導員等は、中小企業診断士が行う「事業承継診断書」（詳細は、第5章、第2節(2)に示す）による診断に同席し、企業の事業承継上の課題と対応策を把握する。そして、日頃から経営者にとってためになる提案・情報提供を継続的に行いながら、経営者からの信頼を築き上げていくことである。

図表 4-1 経営者と身近な支援機関との関係に関するヒアリング結果

		ヒアリング結果
支援者	金融機関	<b>【事業者ヒアリング】</b> ・融資へのマイナス評価懸念から相談しづらい。 <b>【金融機関ヒアリング】</b> ・家族問題でありセンシティブでヒアリング困難。 ・体制未整備。
	士業等専門家	<b>【事業者ヒアリング】</b> ・身近な存在だが、 <u>承継実務は広範かつ専門的</u> で対応出来ないのではないか。 <b>【士業向けヒアリング】</b> ・専門家が偏在している。
	商工会議所等	<b>【事業者ヒアリング】</b> ・気軽に相談できる反面、 <u>情報漏洩が懸念</u> 。 ・身近な存在だが、 <u>承継実務は広範かつ専門的</u> で対応出来ないのではないか。 <b>【商工団体向けヒアリング】</b> ・家族問題でありセンシティブでヒアリング困難。 ・指導員に苦手意識。
	自治体等	<b>【事業者ヒアリング】</b> ・公としての安心感があるものの、 <u>関係が希薄</u> 。 <b>【自治体向けヒアリング】</b> ・家族問題でありセンシティブでヒアリング困難。 ・ <u>実施体制、予算が制約</u> 。 ・ <u>人材・ノウハウの不足</u> 。

出典：中小企業庁「平成 29 年度の事業承継支援施策について」

#### (4) 組織構成

「事業承継支援会議」の事務局は県協会に置き、県協会が事務処理を担う。

構成員の商工3団体は、山口県内すべての商工会議所、商工会、山口県中小企業団体中央会となるが、商工会議所、商工会は数が多いため、商工会議所は幹事商工会議所から、商工会は商工会連合会からそれぞれ1名の代表を選出する。「事業承継支援会議」は情報共有の仕組みを構築するとともに、商工会議所、商工会の代表者は、会議や連絡内容を遅滞なく関係先に伝える。

上記のほか、県協会主要メンバー、山口県事業引継ぎ支援センター（以下「引継ぎ支援センター」という）、山口県や市町村の自治体関係者がオブザーバーとして加わる。

なお、中小企業診断士、税理士、弁護士、公認会計士等の専門家グループは、引継ぎ支援センター内に、別途設ける。

## 2. 事業承継支援機関との連携

商工3団体の経営指導員等は、「事業承継支援会議」と連携し、事業承継が困難で廃業に至る可能性がある案件の発掘を行い、案件を「事業承継支援会議」の事務局である県協会に連絡する。県協会は案件を発掘した団体及び引継ぎ支援センターと連携し、担当する中小企業診断士・経営指導員等を決定する。

担当中小企業診断士は、「事業承継診断書」に基づいて経営者とのヒアリングを実施し、経営状況や経営課題が見える化した上で、親族内承継、従業員承継、社外への引継ぎに向けた道筋をつけ、取り纏めた結果を経営者に報告する。担当経営指導員等は、経営者とのヒアリング時及び結果報告時に同席する。

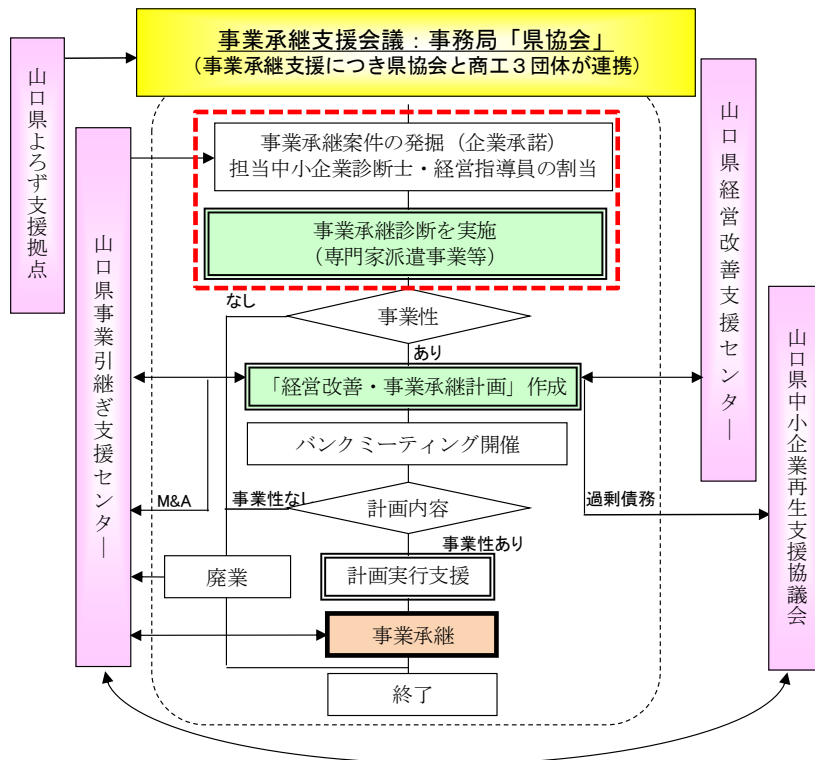
事業承継診断の結果、明らかに「事業性なし」と判断した場合は、廃業等の手続きに移行する。「事業性あり」の場合は、経営者の意向を踏まえ、山口県経営改善支援センター（以下「改善支援センター」という）の経営改善計画策定支援事業で「経営改善計画書」を策定するステップに進む。

経営改善計画書の策定完了時点で、後継者不在等のため、親族や従業員以外の第三者に事業引継ぎを行う場合は、引継ぎ支援センターでのM&A等のマッチングのステップに進む。親族内・従業員承継の場合は、引き続き「事業承継計画」を策定するステップに進む。また、「過剰債務が解消されれば承継可能」と判定された場合は、経営者の意向を踏まえ、山口県中小企業再生支援協議会（以下「再生支援協議会」という）に引き継ぐ。

担当中小企業診断士は、「経営改善・事業承継計画」作成後、関係金融機関とバンクミーティングを開催し、計画への理解と協力を得て、計画実行のステップに進む。改善支援センターの事業による「経営改善・事業承継計画」策定の場合、経営者の意向を踏まえ、3ケ年の計画実行支援を行う。なお、バンクミーティングの結果、「事業性なし」と判定された場合は、廃業等の手続きに移行する。

上記に述べた事業承継支援の業務フローを図表 4-2 に、各ステップにおける事業承継支援機関の役割分担を図表 4-3 に示す。

◻ : 県協会と商工 3 団体との連携支援



図表 4-2 事業承継支援の業務フロー

図表 4-3 事業承継支援機関の役割分担

ステップ	業務の役割分担
① 事業承継案件の発掘	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商工 3 団体は、経営者が概ね60歳前後以上の小規模・中小企業で、後継者が決まっていない案件を発掘し、県協会に連絡する。</li> <li>・県協会は、案件発掘団体と引継ぎ支援センターと連携し、担当する中小企業診断士・経営指導員等を決定する。</li> </ul>
② 事業承継診断	<ul style="list-style-type: none"> <li>・担当中小企業診断士・経営指導員等は、企業を訪問し、「事業承継診断書」を策定する。</li> <li>・【事業性あり】経営者の意向を踏まえ、経営改善計画策定のステップに進む。</li> <li>・【事業性なし】廃業の手続きに移行する。</li> </ul>
③ 経営改善計画策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・改善支援センターの経営改善計画策定支援事業で、「経営改善計画書」を策定する。</li> <li>・【後継者が決まる】事業承継計画策定のステップに進む。</li> <li>・【後継者が決まらない】引継ぎ支援センターのM&amp;A マッチングのステップに進む。</li> <li>・【過剰債務が解消されれば承継可能】経営者の意向を踏まえ、再生支援協議会へ引き継ぐ。</li> </ul>
④ 事業承継計画策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・改善支援センターの経営改善計画策定支援事業で、「事業承継計画書」を策定する。計画策定後、関係金融機関とバンクミーティングを開催する。</li> <li>・【事業性あり】バンクミーティングの結果「事業性あり」の場合、計画実行に進む。</li> <li>・【事業性なし】バンクミーティングの結果「事業性なし」の場合、廃業の手続きに移行する。</li> </ul>
⑤ 計画実行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・改善支援センターの経営改善計画策定支援事業で計画を策定した場合は、経営者の意向を踏まえ、3年間の計画実行支援を行う。</li> </ul>

### 3. 事業承継支援会議の運営

#### (1) 運営準備

初年度工程表を図表 4-4 に示す。平成 29 年 4 月発足を旨とし、県協会主要メンバー（会長、事務局長、事業承継事業責任者）と引継ぎ支援センター責任者は、商工 3 団体・自治体関係者に山口県の事業承継の取り組みの必要性と効果を説明し、事業承継全体のフローや役割を具体的に固める。

平成 29 年 2 月、県協会は商工 3 団体と業務提携契約（参考資料 1）を交わし、平成 29 年 3 月、引継ぎ支援センター内に専門家グループを結成する。事業をブラッシュアップしていくため、年度末にかけて当該年度の事業成果を総括し、次年度の事業目標や事業内容を協議し決定する。

図表 4-4 初年度工程表

業務内容	平成 29 年度			平成 29 年度												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	
運営準備		○ 業務提携契約締結														
事業承継支援会議の定期会議			○ 実施計画の協議						○ 進捗確認会議					○ とりまとめ会		
事業承継支援				→ 経営指導員と連携した事業承継支援												
次年度事業協議																→

#### (2) 運営方針

「事業承継支援会議」の定期会議は、図表 4-5 に示すように年 3 回とする。また、初年度の「事業承継診断」件数は 13 市・6 町毎に 2 件程度の合計 35 件（内「経営改善・事業承継計画策定」件数 25 件）とし、次年度以降については、予算や経営指導員、中小企業診断士の状況に応じ、逐次増加させていく。

図表 4-5 事業承継支援会議の実施内容

回	開催時期	開催内容
1	4 月	当該年度の「事業承継診断」件数・予算、「経営改善・事業承継計画」実施計画の協議。
2	9 月	案件発掘件数及び、「事業承継診断」、「経営改善・事業承継計画」件数等、進捗を確認する。また、生じた課題について協議する。
3	2 月	同上 年度末に向け、事業の取りまとめを行う。



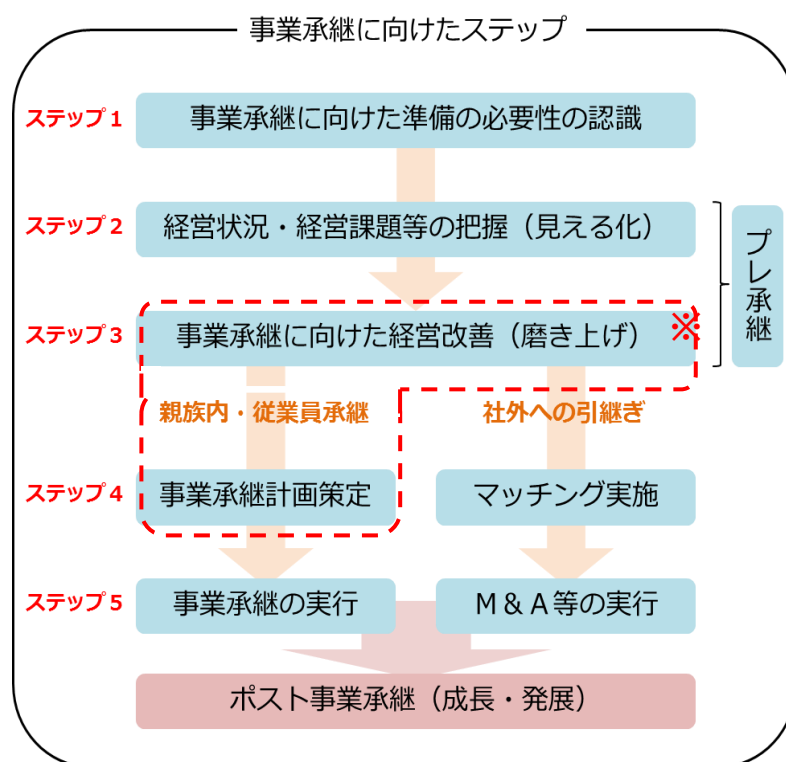
## 第5章 事業承継支援の実施

中小企業庁が平成28年12月に公表した「事業承継ガイドライン」示された5つのステップに従い、事業承継支援を行うにあたって、本調査・研究事業で提案する具体的な手法等を述べる。

### 1. 事業承継に向けた5ステップ

事業承継支援は、図表5-1に示すように5つのステップで構成される。まずは経営者が、事業承継に向けた準備の必要性・重要性をしっかりと認識しなければ、準備に着手することはできない。身近な支援機関が、顧客企業を訪問する際、「問診票」（参考資料2）に基づく対話を通じ、経営者に対して事業承継に向けた準備のきっかけを提供していくことが重要である。次に、「事業承継診断書」（詳細は、第5章第2節(2)に示す）を活用して、経営状況や経営課題等を把握する。これを踏まえて事業承継に向けた経営改善を取り込んだ「経営改善計画書」を策定する。ここまでで、事業承継に向けて中小企業の足腰を固めることができる。

その後、親族内・従業員承継の場合には、後継者とともに事業計画や資産の移転計画を含む「事業承継計画書」を策定し、事業承継の実行に至る。いっぽう、社外への引継ぎを行う場合には、引継ぎ支援センターにて、引継ぎ先を選定するためのマッチングを実施し、合意に至ればM&A等を実施することとなる。



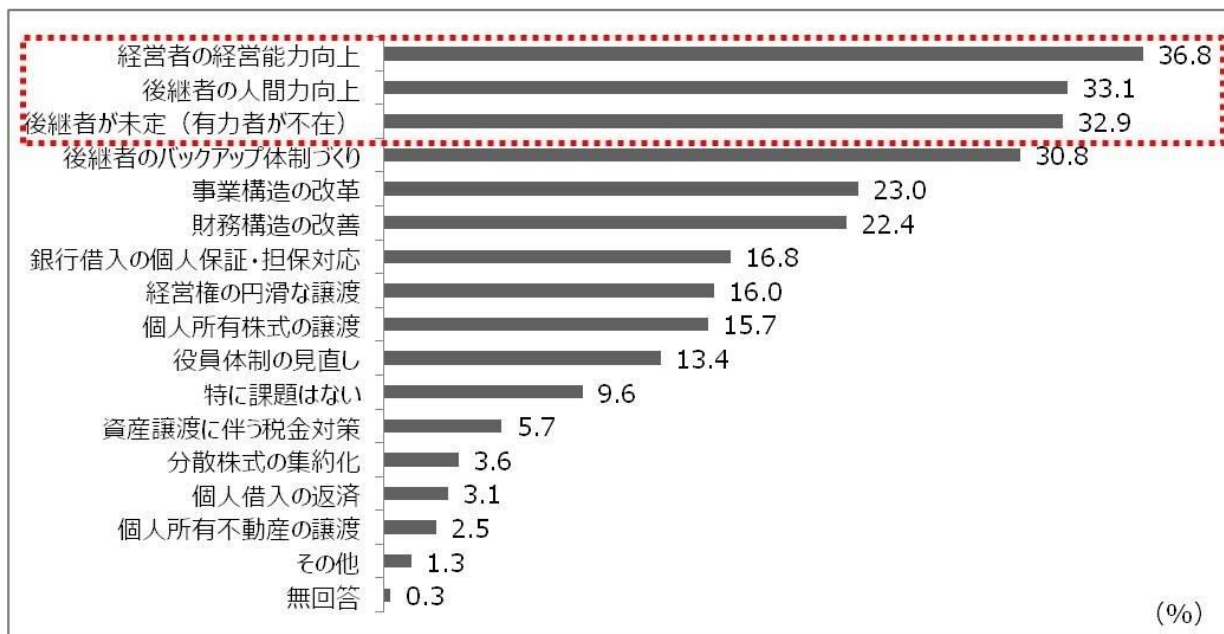
図表5-1 事業承継に向けた5ステップ

※ 「経営改善計画書」と「事業承継計画書」の策定は、山口県経営改善支援センターの「経営改善計画策定支援事業」に則って行われる。

## 2. 事業承継に向けた5ステップの進め方

### (1) ステップ1：事業承継に向けた準備の必要性の認識

経営者は、自身の経営者としての責任において向き合わざるを得ない事業承継上の課題を抱えている(図表5-2)。



図表5-2 経営者の事業承継上の課題 (n=718)

出典：法政大学大学院とエヌエヌ生命保険㈱「中堅・中小企業の事業承継に関する調査研究」

そうした中、身近に相談できる者がおらず悩んでいる経営者や、日々の業務に追われてセミナーや相談窓口を訪問するための十分な時間がとれない経営者が、概ね60歳になってもまだ後継者を決めていないことも多い。そこで、そうした経営者に対しては、身近な支援機関である商工3団体の経営指導員等が日々のつながりの中で、事業の将来を見据えた積極的な対話を通して、事業承継に向けた早期・計画的な取組みを促すことが大切である。

この方法としては、事業承継に向けた準備状況の確認や、次に行うべきことの提案等、事業承継に関する対話のきっかけとなる「問診票」(参考資料2)によるヒアリングの実施が有益である。その際、経営指導員等は、事業承継が経営者個人や親族の財産、相続に関わるセンシティブな問題であることへの配慮を欠くことのないよう、注意すべきである。

経営指導員等は、ヒアリング結果を踏まえ、経営者が事業承継に向けた準備の必要性・重要性をしっかりと認識できるように導く。その上で、経営者が次のステップ2(「経営状況・経営課題等の把握(見える化)」へ進むことができるよう、事業承継に向けての一連の支援サービスの提供を紹介する(参考資料3 チラシ「事業承継支援施策」)。

## (2) ステップ2：経営状況・経営課題の把握（見える化）

事業を後継者に円滑に承継するためのプロセスは、本調査・研究事業で作成した「事業承継診断書」を活用して、経営状況や経営課題等を見える化した上で、親族内承継、従業員承継、社外への引継ぎに向けた道筋をつけることから始まる。

把握した自社の経営状態・経営課題等をもとに、現在の事業がどれくらい持続し成長するのか、製・商品力、開発力の有無はどうか、利益を確保する仕組みになっているか等を見直すことである。そして、自社の強み弱みを把握し、いかに改善するかの方向性を見出すことである。

なお、担当となった経営指導員は、中小企業診断士と経営者との対話の際には必ず同席し、多くの着眼点を身につけることで、会社の事業承継上の問題点等を発見できるように努める。

会社の経営状況・事業承継課題の見える化について、主な取組みを以下に紹介する。

### ① 経営状況の見える化

- ・「ローカルベンチマーク」（地域企業の経営診断の指標・評価手法）を活用して、自社の業界内における位置付け等を客観評価する。
- ・収益構造を分析する「SBU（戦略事業単位）分析」（セグメント分析の1つである。事業を製・商品別、顧客別等の戦略的セグメントに分け、セグメント毎の収益を求める）を活用することにより、自社の稼ぎ頭である製・商品や自社の強みと弱みを把握し、次のステップ3「事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）」に繋げる。なお、ここで用いる会計手法は、「MQ会計」（株式会社西研究所の登録商標で、数量Qの概念が入った直接原価計算方式による会計手法）である。

### ② 事業承継課題の見える化

- ・後継者候補の有無を確認する。候補が決まっている場合は、承継に係る意思確認の時期や、候補者の能力、適性、年齢、意欲等を踏まえ、後継者にふさわしいかどうかを検討する。後継者が決まっていない場合は、社内外における候補者の可能性について検討する。
- ・後継者候補に対して、親族内株主や取引先等から異論が生じる可能性がある場合は、その対応策を事前に検討する。
- ・知的資源（人材、技術、技能、特許、ブランド等）を確認する。
- ・直近3期分決算書、同族関係、業種、従業員数、自社株式の株数・株主構成・名義株の有無等を確認するとともに、直近期末の株価算定（類似業種比準価額方式、純資産価額方式、前記2方式の併用方式による）を行ない、事業承継の際に予想される問題点を事前に検討する。
- ・経営者所有の不動産で、事業に利用しているものの有無を確認する。
- ・親族内承継の場合は、将来の相続発生も見据えて、相続財産（\*）、法定相続人等を特定し、相続発生の際に予想される問題点を事前に検討する。

（\*）相続財産は、不動産・預貯金・株式などの財産の総額を計算し、さらに、相続人が相続前3年以内に贈与された金額や生命保険や死亡退職金など、相続上のみなし相続財産を加算した上で、借入金や未払金、葬式費用などの債務を控除して求める、

### 【事業承継診断書の活用方法】

「事業承継診断書」の構成と内容を図表 5-3 に示す。シートは、表紙等の説明用シートを除くと、「診断結果」、「入力シート」、「ヒアリングシート①」、「ヒアリングシート②」、「事業承継対応シート」、「アクションプラン」の 6 枚の基本シートと、ケースにより使用する場合と使用しない場合がある「収益構造分析」、「事業承継計画」の 2 枚のオプションシートを合わせた計 8 枚よりなる。なお、オプションシートは、今後随時、追加・改訂を行っていく。

図表 5-3 事業承継診断書の構成

#	タイトル	内容	備考
①	表紙	<ul style="list-style-type: none"> <li>「事業承継診断書」のタイトル</li> <li>企業名、代表者名、協会名、担当診断士名</li> </ul>	
②	全体像	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業承継支援の全体像</li> </ul>	入力項目なし
③	診断フロー	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業承継診断フロー</li> </ul>	入力項目なし
④	診断結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ローカルベンチマーク」のタイトル</li> <li>事業承継診断結果、財務分析診断結果</li> </ul>	
⑤	入力シート	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本入力情報、財務分析用入力情報</li> <li>算出指標、算出結果、事業承継情報追加</li> </ul>	
⑥	ヒアリングシート①	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本情報、経営者への着目、事業への着目</li> <li>企業を取り巻く環境、関係者への着目</li> <li>内部管理体制への着目、後継者・事業承継時期</li> </ul>	
⑦	ヒアリングシート②	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント、商流把握</li> </ul>	
⑧	事業承継対応シート	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要株主・出資者、役員</li> <li>その他の負債・滞納、個人財産</li> <li>事業性評価、事業承継の方向</li> </ul>	
⑨	アクションプラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>円滑な事業承継に向けての経営課題の抽出と実行スケジュール</li> </ul>	
⑩	収益構造分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>SBU分析、SBU目標値</li> </ul>	オプション
⑪	事業承継計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本方針（承継者及び承継時期、承継概要）</li> <li>事業計画、会社、現経営者・承継者の役割</li> </ul>	オプション
⑫	M&Aステップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>マニュアル、M&amp;Aステップ</li> </ul>	入力項目なし

以下に、活用例を示す。

①

中小企業診断協会調査・研究事業(平成28年度)

# 事業承継診断書

平成28年12月1日

診断書作成日を入力。  
残りの項目は「入力シート」から  
リンクして表記される。

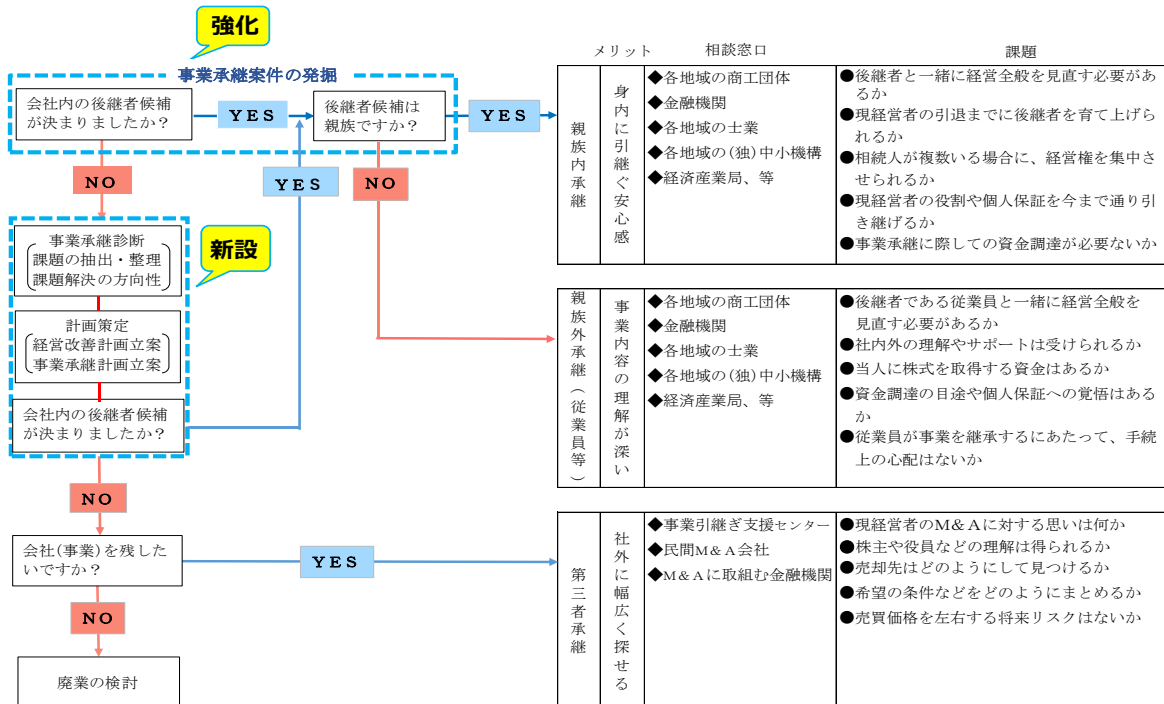
企業名 ○○  
代表者 ○○ ○○  
山口県中小企業診断協会  
診断担当者 中小企業診断士 ○○ ○

②

## 事業承継支援の全体像

入力項目はありません。

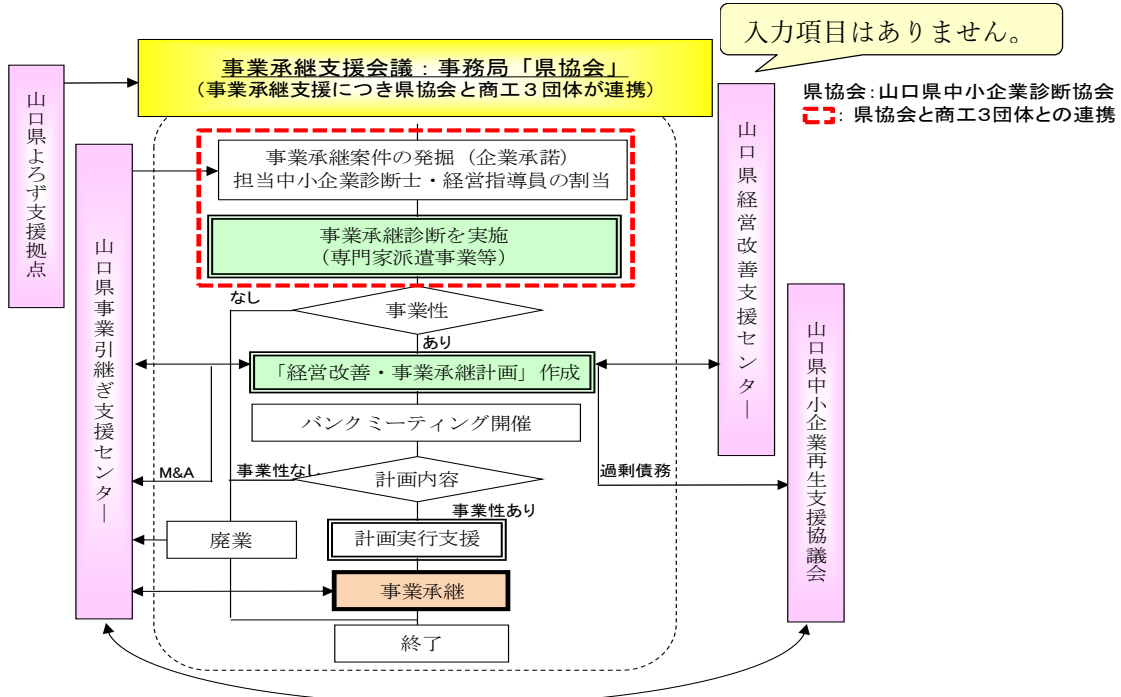
本事業承継手法は、**事業承継案件の発掘プロセス**を強化すると共に、**事業承継診断プロセス**、**計画策定プロセス**を新設することにより、切れ目ない中小企業の事業承継支援を推進するものである。



③

【中小・小規模企業における事業承継診断フロー】

経営者が概ね60歳前後以上の中小・小規模企業で、業績や将来リスクから後継者が決まっていな企業への要請に対し、財務諸表とヒアリングをもとに事業承継診断を実施し、事業継続性の有無を判断する。事業継続性のある企業については、計画（経営改善計画・事業承継計画）策定を行い、経過に応じて承継（親族内・従業員・M&A）・再生に取り組む。



④

企業の健康診断ツール  
ローカルベンチマーク

「ロカベン」をベースとした表示内容で

財務分析診断結果

事業承継診断

■財務指標

指標	算出結果	貴社点数	業種平均値	業種平均点数
①売上増加率	-6.5%	1	3.7%	3
②営業利益率	-0.4%	2	1.5%	3
③労働生産性	-81(千円)	2	###	3
④EBITDA有利子負債倍率	47.7(倍)	1	6.4(倍)	3
⑤営業運転資本回転期間	-0.7(ヶ月)	5	1.2(ヶ月)	3
⑥自己資本比率	-68.4%	1	26.5%	3

総合評価点 12 C

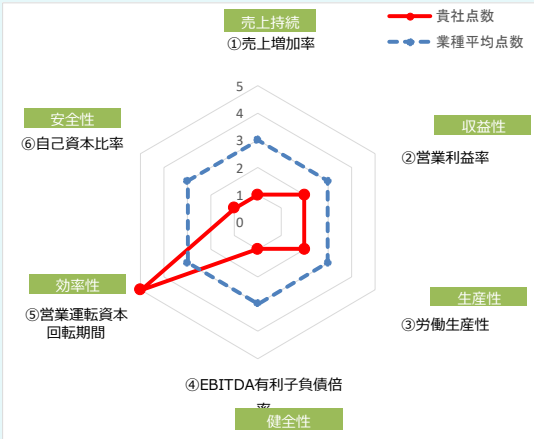
※1各項目の評点および総合評価点は各項目の業種平均値からの乖離を示すものであり、点数の高低が必ずしも企業の評価を示すものではありません。非財務指標も含め、総合的な判断が必要なことにご留意ください。

※2総合評価点のランクはA：24点以上、B：18点以上24点未満、C：12点以上18点未満、D：12点未満

■事業承継への対応  
※現状のままでは事業性がなく、経営改善後、承継することが必要。

■基本情報

商号・設立	〇〇	昭和33年(1958年)
所在地・電話	山口県	0
代表者名・年齢	〇〇 〇〇	76歳
業種(選択)・資本金	小売業	個人



売上高	20,815(千円)
営業利益	-81(千円)
従業員数	1(人)
後継者・承継時期	なし 未定

事業承継への対応を入力。残りの項目は「入力シート」からリンクして表記される。

⑤

以下項目の黄色い網掛け部分について入力してください

■基本入力情報

項目	入力欄	
商号・設立	〇〇	昭和33年(1958年)
所在地・電話	山口県	
代表者名・年齢	〇〇 〇〇	76歳
業種(選択)・資本金	小売業	個人

項目	入力欄	
後継者・承継時期	なし	未定

■財務分析用入力情報

項目	入力欄
最新期売上高	20,815
前期売上高	22,273
営業利益	-81
従業員数(正社員+経営者)	1
借入金	23,819
現金・預金	3,504
減価償却費	507
純資産合計	-12,894
負債合計	31,754
売掛金	1,421
受取手形	0
棚卸資産	3,380
買掛金	0
支払手形	6,055

\*金額の単位は千円

■算出指標

指標	分類	単位	算出式
①売上増加率	売上持続性	%	(最新期売上高/前期売上高) - 1
②営業利益率	収益性	%	営業利益/最新期売上高
③労働生産性	生産性	千円	営業利益/従業員数
④EBITDA有利子負債倍率	健全性	倍	(借入金-現金・預金) / (営業利益+減価償却費)
⑤営業運転資本回転期間	効率性	ヶ月	{売上債権(売掛金+受取手形)+棚卸資産-買入債務(買掛金+支払手形)} / (売上高/12)
⑥自己資本比率	安全性	%	純資産/負債+純資産合計

■製品・商品別売上高ベスト3

製品・商品名	構成比	売上高(千円)
婦人服	80.0%	16,652
二つ類	10.0%	2,082
バッグ他	10.0%	2,082

■顧客・得意先別売上高ベスト3

製品・商品名	構成比	売上高(千円)
60歳以上女性	80.0%	16,652
59歳以下女性	15.0%	3,122
その他	5.0%	1,041

■算出結果

指標	算出結果	点数	D	C	B	A	平均	標準偏差
①売上増加率	-6.5%	1	-2.9%	1.5%	5.8%	10.2%	3.7%	4.4%
②営業利益率	-0.4%	2	-0.7%	0.8%	2.3%	3.7%	1.5%	1.5%
③労働生産性	-81(千円)	2	-142(千円)	454(千円)	1,050(千円)	1,646(千円)	752(千円)	596(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	47.7(倍)	1	11.4(倍)	8.5(倍)	5.7(倍)	2.8(倍)	6.4(倍)	2.8(倍)
⑤営業運転資本回転期間	-0.7(ヶ月)	5	2.5(ヶ月)	1.7(ヶ月)	0.8(ヶ月)	-0.1(ヶ月)	1.2(ヶ月)	0.9(ヶ月)
⑥自己資本比率	-68.4%	1	10.5%	21.2%	31.9%	42.6%	26.5%	10.7%

\*EBITDA有利子負債倍率においては、「0」を5点とし、0を基準に評価点を算出した。

⑥

「基本項目」はリンクして表記される。  
「経営者への着目」からヒアリングしまとめる。

■基本情報

商号・設立	〇〇	昭和33年(1958年)
所在地・電話	山口県	0
代表者名・年齢	〇〇 〇〇	76歳
業種(選択)・資本金	小売業	個人

売上高	20,815(千円)
営業利益	-81(千円)
従業員数+経営者	1(人)
後継者・承継時期	なし 未定

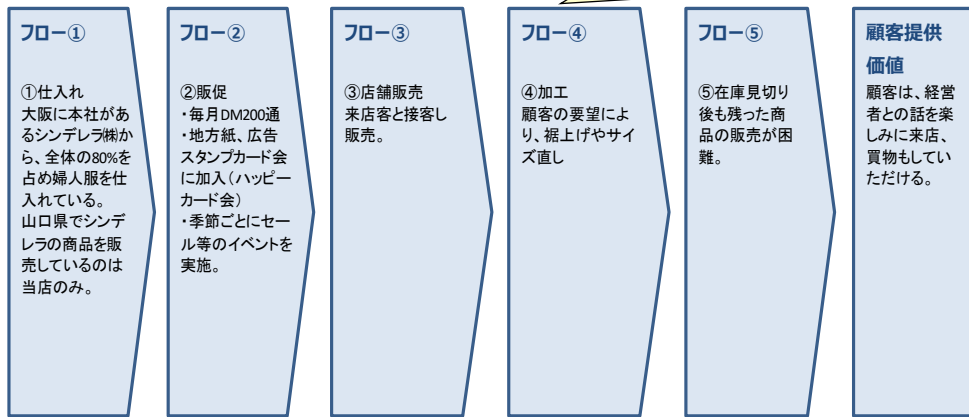
経営者への着目	経営者自身について ビジョン 経営理念	<ul style="list-style-type: none"> <li>「自分らしく、毎日をおしゃれに過ごしたい」をテーマに、良質の素材で着心地の良い商品を品揃えして、光市のファッションを先導してきた。</li> <li>しかしながら、経営者・顧客とも年を重ねる中、毎年売上が減少。返済財源となるキャッシュフローの確保が難しくなり、ここ3年の借入金残高は増加傾向となっている。</li> <li>経営者の事業意欲は旺盛で、親族外に後継者を見つけ、事業を引き継いでいきたいと考えているところである。</li> </ul>
	後継者の有無	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業は親族外に承継することとしている。後継者にすべく従業員を雇用して育成に努めたことがあったが退職して失敗した。</li> <li>H26年に広島県事業引継ぎ支援センターに相談、平成27年6月からホームページで公開しているが希望者は無い。</li> </ul>
事業への着目	企業及び事業沿革	<ul style="list-style-type: none"> <li>昭和33年に両親が経営していた食料品販売店から業態転換し、現在地に現経営者が創業した。(営業歴57年)</li> <li>平成10年、経営者の主人が亡くなり、以降は1名で取り仕切ってきた。平成5年に店舗を改装し、現在に至る。</li> </ul>
	技術力、販売力の強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>掛売り客は、毎月支払いのため来店し、次に商品を買物していただける。</li> <li>幼稚園や学校の先生、市内企業や市役所等のOL・OG、退職者等の上質な顧客を持っている</li> </ul>
	技術力、販売力の弱み	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客が高齢化し、おしゃれをしなくなり、客数、客単価とも低下している。</li> <li>長期在庫品の処分が難しい。</li> </ul>
	ITの能力 イノベーションを生み出しているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営者は76才であるが、在庫品処分のためヤフーオークションへ出品するなど、IT能力を有している。</li> </ul>
後継者の状況 (有無・打診状況)		<ul style="list-style-type: none"> <li>親族内に後継者なし、現時点では承継者の見通しなし。</li> </ul>

企業関係者を取り巻く環境	市場規模・シェア 競合他社との比較	<ul style="list-style-type: none"> <li>婦人服・洋品市場は前年比101.4%で、販売は堅調に推移している。</li> <li>主力仕入先のシンデレラの品揃えが少なくなり、好みの商品を調達しづらくなった。また、インターネット通販が今後も伸び、実店舗の売上が減少傾向となっている。</li> </ul>
	顧客リピート率 主力取引先企業の 推移	顧客名簿登録数300名(実質200名)
	従業員定着率 勤続日数 平均給与	従業員0名
内部管理体制への着目	取引金融機関数と その推移	<ul style="list-style-type: none"> <li>山口銀行、日本政策金融公庫、西京銀行から借入。</li> <li>年間売上高を上回る借入金残高がある。</li> </ul>
	組織体制	経営者のみ
	経営目標の有無 共有状況	3年後のH30年に、24,000千円(H25年実績)まで売上を回復し、後継者候補を雇用、5年目(H32年)に後継者に経営を承継する。
	社内会議の 実施状況	なし
人事育成のやり方 システム	なし	
事業承継時期 (承継者・承継時期・課題)		<ul style="list-style-type: none"> <li>H30年までには承継したい。</li> </ul>

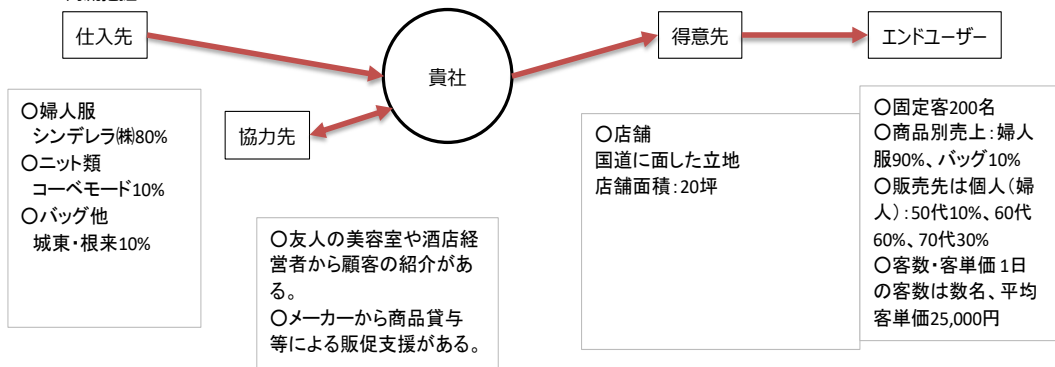
⑦

■製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント

業務フロー、差別化のポイントをヒアリングしまとめる。



■商流把握



⑧

■事業承継対応シート

「1. 主要株主・出資者」以降、逐次入力。  
「5. 事業性評価」を行い、対応方向を決める。

後継者・承継時期		なし	未定
----------	--	----	----

1. 主要株主・出資者

株主・出資者名	代表者との関係	出資比率	所在地

2. 役員一覧

役職名	氏名	性別	生年月日	代表者との関係	備考

3. その他の負債・滞納

社会保険料の滞納	税の滞納	カードローン	その他

4. 個人財産の状況

現金・預金	有価証券	不動産	その他	住宅ローン	個人借入金	カードローン	保証人他

5. 事業性評価(一つに○)

事業性あり → 事業承継計画作成     経営改善後承継 → 経営改善・事業承継計画作成     事業性なし → 廃業計画作成

6. 事業承継計画作成にあたって(一つに○)

親族内承継	親族外承継(従業員等)	M&A
(1)関係者の理解 <input type="checkbox"/> 家族 <input type="checkbox"/> 従業員 <input type="checkbox"/> 取引先	(1)関係者の理解 <input type="checkbox"/> 家族 <input type="checkbox"/> 従業員 <input type="checkbox"/> 取引先	(1)関係者の理解 <input type="checkbox"/> 家族 <input type="checkbox"/> 従業員
(2)後継者教育 社内での現場のローテーションや、責任ある地位に就ける。 重要なポストで権限を一部委譲し関係者と意思疎通させる。 セミナーや書籍でマネジメントに必要な知識を修得させる。	(2)後継者教育 重要なポストで権限を一部委譲し関係者と意思疎通させる。 セミナーや書籍でマネジメントに必要な知識を修得させる。 外部からの人材招聘を検討したか。	(2)M&A手続き 譲渡希望価格を算出したか。 事業引継ぎ支援センターへ相談したか。 企業価値向上へ取り組んでいるか。
(3)株式・財産の分配 株式移転方針、必要な対策の検討をしたか。 種類株式等、会社法の各種制度の活用を検討したか。 個人財産分配の方針を決定したか。 生前贈与や生命保険活用等、税や資金対策の検討をしたか。	(3)株式移転・後継者の資金調達 株式移転方針、必要な対策の検討をしたか。 種類株式等、会社法の各種制度の活用を検討したか。 現在の経営者保証について、後継者等の了解を得たか。 後継者の株式取得のための資金調達方法を検討したか。	





⑪

企業の事業見込み、株式や役職を 10 年単位で整理す

事業承継計画書

企業名: ○○

作成日:

【基本方針】

承継時期: 年 月 承継者: 役職: 、被承継者: 役職:

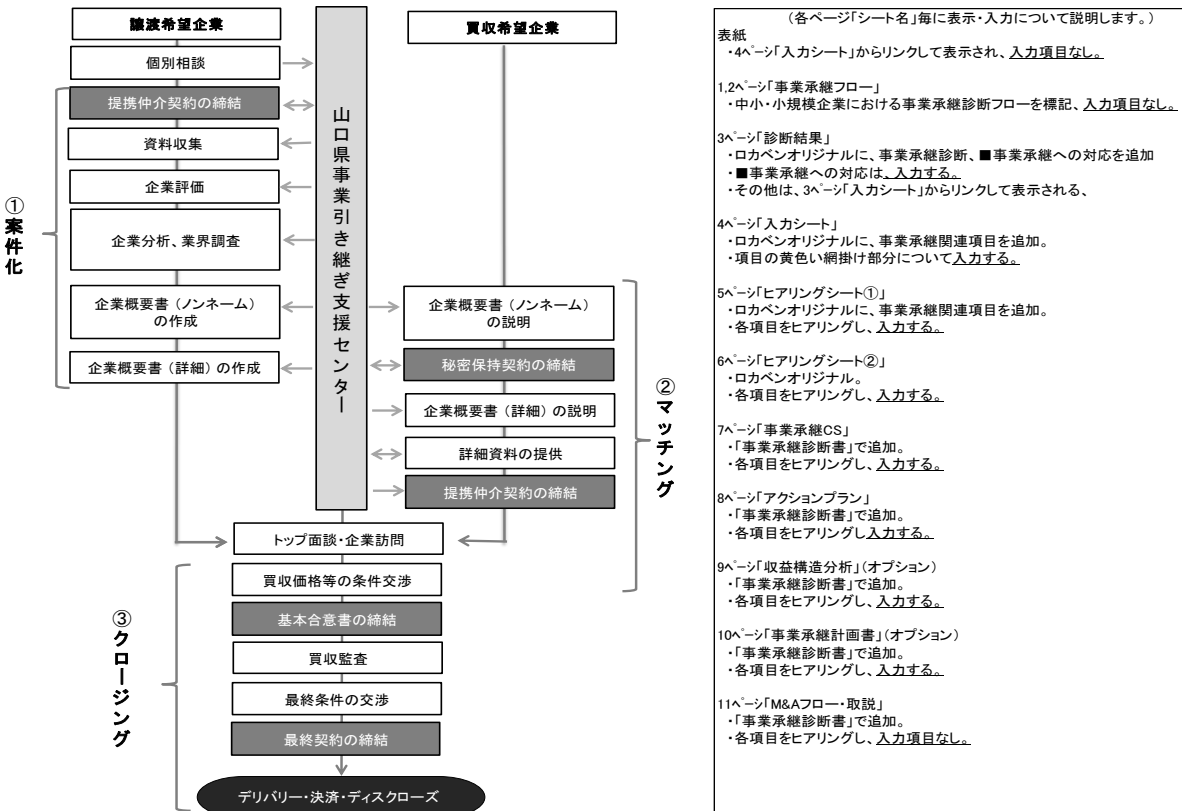
項目	現在 (年月期)	1年目 (年月期)	2年目 (年月期)	3年目 (年月期)	4年目 (年月期)	5年目 (年月期)	6年目 (年月期)	7年目 (年月期)	8年目 (年月期)	9年目 (年月期)	10年目 (年月期)
事業計画	売上高										
	経常利益										
	投資計画等										
会社	定款・株式										
現経営者( )	年齢	歳	歳	歳	歳	歳	歳	歳	歳	歳	歳
	役職										
	関係者理解										
	株式・財産										
	持株	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
その他											
後継者( )	年齢	歳	歳	歳	歳	歳	歳	歳	歳	歳	歳
	役職										
	社内研修										
	社外研修										
持株	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
補足											

⑫

M&Aのステップ

入力項目はありません。

「事業承継診断書」作成取扱説明書



(3) ステップ3：事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）

このステップ3は、親族内・従業員承継、社外への引継ぎに共通して必要なステップである。

特に、親族内承継においては、これまで相続税対策に重点が置かれすぎるあまり、株価を意図的に低下させることから、親族内の後継者候補が、事業の将来や経営の安定に懐疑的になり事業を引継がないということが起こっている。こうしたことから承継前に経営改善を行い、後継者候補となる者が後を引き継ぎたくなるような経営状態まで引き上げておくことが大切である。

この事業承継に向けた経営改善は、ステップ2の担当診断士が、事業承継診断結果をもとに、業績改善や経費削減にとどまらず、製・商品やブランドイメージ、優良な顧客開拓、金融機関や株主との関係、優秀な人材育成、知的財産権や営業のノウハウ、法的遵守体制など多岐にわたる課題について改善提案を行うものである。

計画策定は、後継者等自らが実施することも可能であるが、上記のように対応が多岐にわたるため、山口県経営改善支援センター（以下「改善支援センター」という）の「経営改善計画策定支援事業」に則って行われる。これにより、企業にとっては、専門家からの助言だけでなく、金融機関からの助言及び国からの補助（計画策定・モニタリング費用の2/3、但し、中規模企業の場合：上限200万円）が受けられる。「経営改善報告書」の記載される項目を、図表5-4に示す（詳細は、県協会が実施した平成25年度調査・研究事業「経営改善支援センター・金融機関等と連携した中小企業の実践的診断・支援マニュアル作成報告書」を参照されたい）。

図表5-4 経営改善計画書の構成

項目	内容
経営改善計画に求められる項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ はじめに（代表者挨拶）</li> <li>・ 債務者概況表</li> <li>・ 概要</li> <li>・ 企業集団の状況（グループ相関図）</li> <li>・ ビジネスモデル俯瞰図</li> <li>・ 資金実績表</li> <li>・ 計数計画 ・ 具体的な施策</li> <li>・ 実施計画（アクションプラン）</li> <li>・ ≪計数計画≫ 損益計画（製造原価報告書 ・ 販管費 ・ タックスプラン）</li> <li>・ ≪計数計画≫ 貸借対照表計画（省略の場合でも（実態）純資産の予測値が必要）</li> <li>・ ≪計数計画≫ キャッシュフロー計算書（省略の場合でも簡易CFは必要）</li> <li>・ ≪計数計画≫ 金融機関別返済計画</li> <li>・ ≪計数計画≫ 金融支援計画</li> <li>・ ≪計数計画≫ 金融機関別保全状況</li> </ul>

注）計数計画には、ステップ4-1：事業承継計画の策定過程で生じた変更内容を織り込む。

#### (4-1) ステップ4-1：事業承継計画の策定（親族内・従業員承継の場合）

事業承継計画の策定は、経営改善計画と併せて、改善支援センターの「経営改善計画策定支援事業」の中で一貫して行なわれる。策定にあたっては、ステップ2及びステップ3で求めた事業計画をもとに、後継者や親族と共同で、取引先や従業員、取引金融機関等との関係を念頭において、会社の10年後を見据え、いつ、誰に、何（経営権・資産・知的資産）を、どのように、承継させていくのかを、具体的な計画に落とし込むことである。主な取組みを以下に紹介する。

##### ① 経営者の思いの明文化

- ・事業承継の根幹のひとつとして、自社の経営理念を継承することの重要性を忘れてはならない。経営者が過去から現在までを振り返りながら、経営に対する思い、価値観、信条を再確認するプロセスは、事業承継の本質といえる。可能であれば明文化し、後継者や従業員と共有しておけば、事業承継後もぶれることのない強さを発揮できる。

##### ② 経営資源の評価と対策

- ・会社の決算書上の資産及び経営者個人の資産の時価評価（土地については路線価方式、倍率方式で、家屋については固定資産税評価額で評価）を行うとともに、事業に利用している経営者所有の不動産に対する会社借入に係る担保設定、経営者と会社間の貸借関係、経営者保証の有無等、会社と個人の間を明確化する。
- ・資産の含み益（損）等に変更が生じた場合には、ステップ2で求めた株価及び相続財産の算定をやり直す。
- ・親族内承継の場合は、将来の相続発生も見据えて、ステップ2で求めた相続財産の分割、相続税の試算、納税方法等を検討する。
- ・事業承継時及び相続時（親族内承継の場合）に発生する納税資金や遺産分割を容易にする資金について、資金繰り（自社株の現金化等を含む）を検討する。
- ・上記の資金繰りを検討した上で、必要があれば株価対策を検討する。
- ・資金繰り及び株価対策等で生じた計数計画上の変更内容は、ステップ3の「経営改善計画書」に織り込む。
- ・知的資産（人材、技術、技能、特許、ブランド等）の承継にあたっては、「事業価値を高める経営レポート」や「知的資産経営報告書」等の枠組み・着眼点に沿って自社が保有する知的財産に気付くことから始め、その評価を行うことが大切である。その上で、後継者等の関係者との対話を通じて認識を共有することが不可欠である。

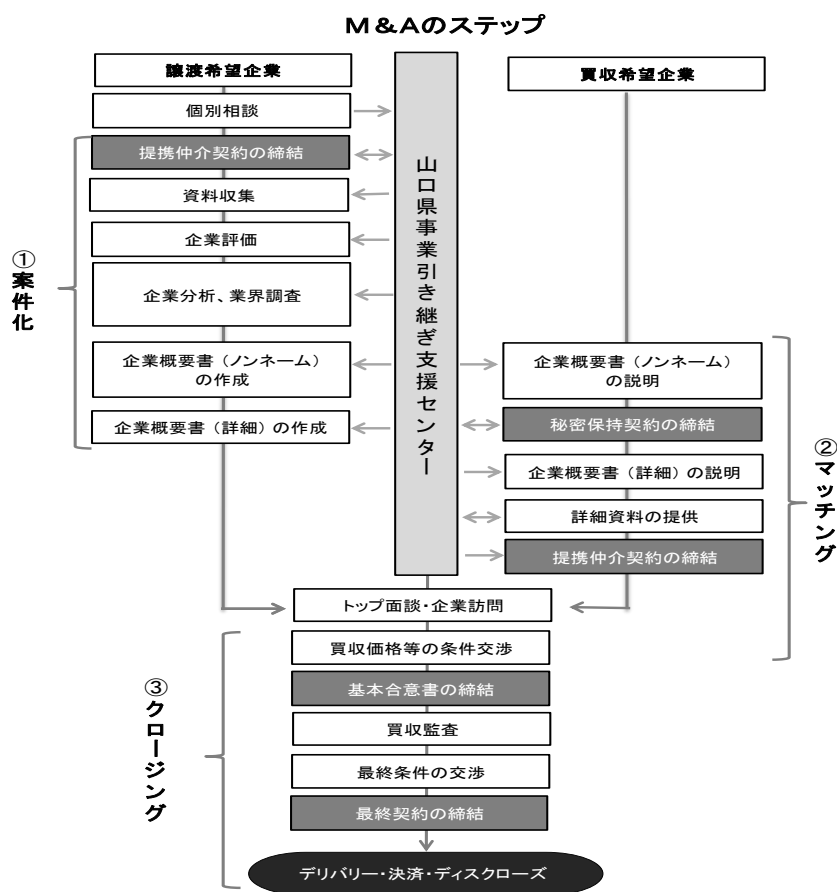
##### ③ 事業承継計画の策定

- ・ステップ3で求めた中長期目標を踏まえ、資産・経営の承継時期を盛り込んだ事業承継計画を策定する。
- ・後継者育成計画及び事業承継後に後継者が行う取組みについても計画に織り込む。

(4-2) ステップ4-2：M&A等のマッチング実施（社外への引継ぎの場合）

社外への引継ぎとは、株式譲渡や事業譲渡等（以下、「M&A等」という）により承継を行う方法である。後継者不在等のため、親族や従業員以外の第三者に事業引継ぎを行う場合は、売り手はステップ1～3の工程を経た後、引継ぎ支援センターにて実施される買い手とのマッチングに移行する。引継ぎ支援センターへの手続き等の詳細については、平成27年4月に公表された「事業引継ぎガイドライン」を参照されたい。

図表5-5には、引継ぎ支援センターで実施されているM&A等の業務フローを示す。M&A等によって最適なマッチング候補を見つけるまでの期間は、M&A対象企業の特性や時々の経済環境等に大きく左右され、数カ月～数年と大きな幅があることが一般的である。相手が見つかった後も数度のトップ面談等の交渉を経て、最終的に相手側との合意がなされなければM&A等は成立しない。このため、M&A等を実施する場合は、十分な時間的余裕をもって臨むことが大切である。



図表5-5 M&Aの業務フロー

(5) ステップ5：事業承継の実行

ステップ1～4を踏まえ、把握された課題を解消しつつ、事業承継計画やM&A手続き等に沿って資産の移転や経営権の移譲を実行していく。経営指導員等は、定期的に企業を訪問し、実行段階における状況の変化等をフォローアップしていく。

## 第6章 事業承継支援事例

本報告書で提言する事業承継手法による事例実績ではないが、同様な趣旨に沿って中小企業診断士が行った事業承継事例として、1. 事例1:「事業を引継いだ息子が行う、親ができなかった経営改善」、2. 事例2:「業界再編の最中、社外への引継ぎを決断」の2つを、以下に示す。

### 1. 事例1：事業を引継いだ息子が行う、親ができなかった経営改善

資本金	1,000万円	承継時期（予定年度）	2014年
従業員	9人	その時現経営者の年齢	76歳
設立	老舗	その時の後継者の年齢	45歳
業種・業態	清酒製造業、酒類卸・小売業		
当初の強み	品質第一の純米酒など的高级酒に特化している		
承継の時	業績不振のどん底の中で廃業を模索していた		
承継の注意点	後継者の成長を信じて、再生を任す		

#### 【企業概要】

当社は、清酒製造業と酒類卸・小売業とを営む老舗である。バブル崩壊後の長引く不況や得意先の倒産などにより売上、粗利とも落ち続けた結果、多額の不良債権を抱えた上、借入金が増加し債務超過に陥ってしまった。

経営者は、中堅コンサルタント会社を入れて、売却可能資産の現金化などの再生計画を立てたが、机上の計画倒れに終わり、窮境状況から脱出することができなかった。

そこで、経営者は、社外での修行から戻っていた経営者の長男（後継者）に廃業することを相談したところ、長男は、「なんとか会社を再生して、事業を引継ぎたい。」と、これまで潜在的であった事業を承継する意欲を示した。経営者は、引継ぐ長期債務の返済が厳しいことから思い悩んだが、長男の意思を信じて会社の再生・引継ぎを長男に委ねることにした。

後継者の頭の中には、この窮境を脱するには、粗利率の高い自社ブランド酒の生産を上げる道しかないと考えていた。しかし、当社では、記帳から決算まで税理士にまかせっきりで、利益や投資採算性の管理には甘く、どんぶり勘定であったため、自身の財務管理能力には自信がなかった。そのため後継者の思いを数値的に示す資料を金融機関に提出できず、設備投資資金の融資や借入金返済条件の緩和など金融機関との交渉がままならない状況であった。そこで、後継者は、メインバンクを通じて、経営改善計画等の策定を支援できるコンサルタントを探すことにした。

## 【相談内容】

メインバンクの会議室で初めて面談した後継者は、かなり切羽詰まった様子だった。それでも、当社は純米酒などの高級酒に特化した品質重視の酒造りにチャレンジしており、生産規模は小さいながらも出荷する度品切れが起こるほど需要があること、この自社ブランド酒の生産を上げられれば利益はアップできること、この機会に財務管理面での自身の能力をアップしたいことなど、熱っぽく語った。

その後、さらに後継者とのヒアリングを通じて、当社の課題として、次の3点を抽出した。

- ① 利益を上げるのにどうすればよいか税理士に聞いても「売上を伸ばせ、固定費を減らせ、変動費を減らせ」としか答えが返ってこない。自社ブランド酒（約40品目ある。以下「製品」という）と卸・小売する酒類（約200品目ある。以下「商品」という）のうち、「何を、いくらで、いくつ」売れば、全社の利益がいくらになるのか分かるようにする。
- ② 当社は、顧客に一年中何時でも搾りたての新酒の味を楽しんで頂きたいとの思いから、冷蔵設備を完備し、仕込み毎に醸造・出荷する「四季醸造」という生産・販売方式を行っている。また、清酒の需要には季節変動があることから、酒造りは、月次で売上（生産）・利益を管理する必要がある。月次で売上（生産）・利益を管理することで、計画と実績の差を読み、迅速にその先の正しい意思決定ができるようにする。
- ③ 当社の売上（利益）の直近の構成をみると、売上の約15%を占める製品（平均粗利率55%）と売上の85%を占める商品（平均粗利率20%）とに大別される。粗利率の高い製品の生産量は、需要が旺盛であるにも拘わらず現状の生産能力に制約されて頭打ちになっている。いっぽう、当社の資金繰りは、生産設備増強の投資をしたくても手元資金がないどころかこれまでの借入金の返済に四苦八苦している状況にある。現状のまま何の手も打たなければ倒産せざるを得ない状況にあることを認識したうえで、代替案として、早期に生産設備増強の投資をして、利益を上げ、長期的には借入金を返済できるまでに回復することを金融機関に示す。それをもって、設備投資の融資と借入金返済条件の緩和について金融機関との交渉に臨めるようにする。

## 【対応策】

前述した課題に対して、中小企業診断士の出した処方箋は、下記の通りである。

- ① 一般的な指標を使って、経営分析したあと、より詳細に収益構造を分析するために、セグメント分析の一つであるSBU（戦略事業単位）分析を行う。この際、使う会計手法は、制度会計ではなく、「MQ会計」（株式会社西研究所の登録商標）である。「MQ会計」は、数量Qの概念が入った直接原価計算による会計手法である。これにより、製・商品のうち、「何を、いくらで、いくつ」売れば、全社の利益がいくらになるか分かる。当社の場合、製品群の中でも高級酒を市場が求める数量に応じて売ることによって全社の利益がより上がることが分かった。

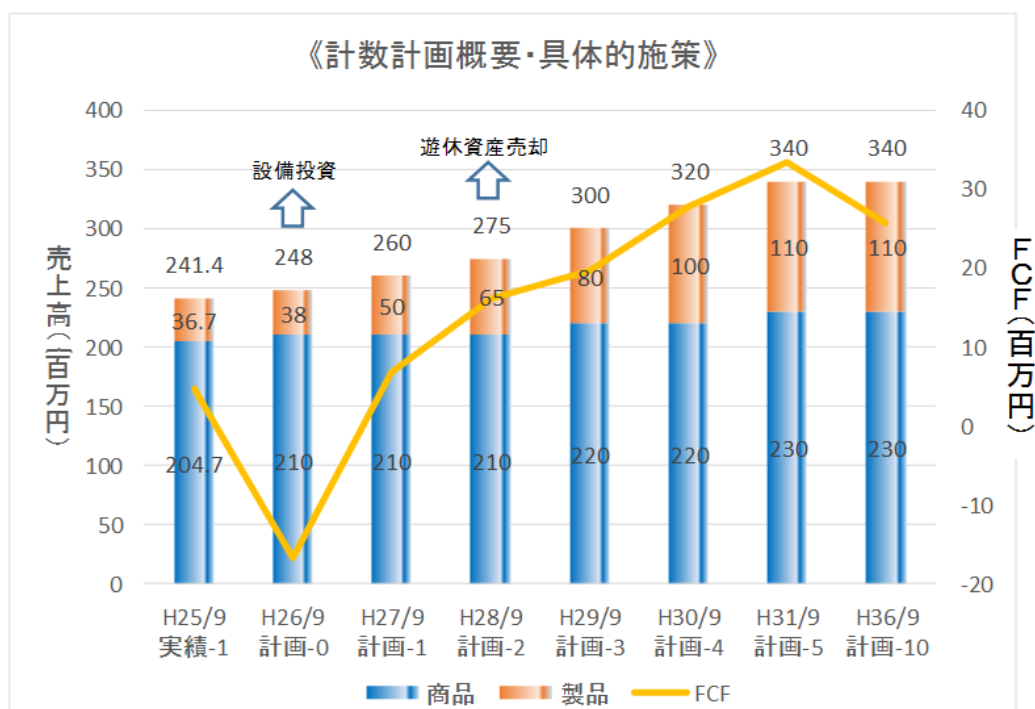
② 月次の売上（生産）・利益計画の一例を図表 6-1 に示す。製造業・建設業特有の棚卸の際行う固定費調整は、月次決算のときは行わずに、期末決算のときのみに行う。

図表 6-1 売上（生産）・利益計画

売上・利益計画		平成27年5月											
				10月～6月		7月		8月		9月		10月～9月	
項目	89期 (実績)	90期 (計画)	(計画)	(実績)	(計画)	(実績)	(計画)	(実績)	(計画)	(実績)	(計画)	(実績)	
売上高	製品	39,584	50,000	36,700	31,939	5,000	5,323	4,300	4,050	4,000	3,099	50,000	44,411
	商品	192,502	200,000	155,000	126,361	15,000	17,179	15,000	14,898	15,000	12,648	200,000	171,086
	計	232,086	250,000	191,700	158,300	20,000	22,502	19,300	18,948	19,000	15,747	250,000	215,497
変動費	製品	17,777	19,500	14,313	12,381	1,950	2,023	1,677	1,499	1,560	2,313	19,500	18,216
	商品	153,986	170,000	131,750	100,752	12,750	13,331	12,750	12,524	12,750	11,030	170,000	137,637
	計	171,763	189,500	146,063	113,133	14,700	15,354	14,427	14,023	14,310	13,343	189,500	155,853
粗利	製品	21,807	30,500	22,387	19,558	3,050	3,300	2,623	2,551	2,440	786	30,500	26,195
	商品	38,516	30,000	23,250	25,609	2,250	3,848	2,250	2,374	2,250	1,618	30,000	33,449
	計	60,323	60,500	45,637	45,167	5,300	7,148	4,873	4,925	4,690	2,404	60,500	59,644
固定費	償却	13,632	16,079	11,842	11,740	1,412	1,412	1,412	1,412	1,413	1,112	16,079	15,676
	その他	62,638	57,000	42,750	46,383	4,750	5,728	4,750	4,691	4,750	5,003	57,000	61,805
	計	76,270	73,079	54,592	58,123	6,162	7,140	6,162	6,103	6,163	6,115	73,079	77,481
固定費調整		△ 2,912											3,895
営業利益		△ 18,859	△ 12,579	△ 8,955	△ 12,956	△ 862	8	△ 1,289	△ 1,178	△ 1,473	△ 3,711	△ 12,579	△ 13,942
営業外	収益	17,085	17,000	12,780	12,984	1,410	1,511	1,410	1,081	1,400	2,091	17,000	17,667
	費用	11,174	11,000	8,280	7,255	920	1,553	900	974	900	1,841	11,000	11,623
経常利益		△ 12,948	△ 6,579	△ 4,455	△ 7,227	△ 372	△ 34	△ 779	△ 1,071	△ 973	△ 3,461	△ 6,579	△ 7,898
特別	利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	108,782
	損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	111,939
税引前当期純利益		△ 12,948	△ 6,579	△ 4,455	△ 7,227	△ 372	△ 34	△ 779	△ 1,071	△ 973	△ 3,461	△ 6,579	△ 11,055
法人税等		71	71									71	71
当期純利益		△ 13,019	△ 6,650									△ 6,650	△ 11,126

注 1) 変動費については、製品は酒米等の原材料費・瓶・酒税、商品は仕入値（それ以外は固定費）  
2) 減価償却は法定耐用年数で償却する。  
3) 受取家賃は営業外収益とする。  
4) 固定費調整は年度末に行う。  
(全部原価計算の営業利益) = (直接原価計算の営業利益) + (期末製品(仕損品)に含まれる固定製造原価) - (期首製品(仕損品)に含まれる固定製造原価)

③ 10ヶ年長期計画を、図表 6-2 に示す。図表中の棒グラフは、売上高で、商品の売上高は横這いであるが、製品の売上高は市場の求めに応じて増加していく。折れ線グラフは、借入金返済の原資となるフリーキャッシュフロー（以下、「FCF」という）であるが、計画 0 年、設備投資することで底を打った後、製品の売上高が伸びるに従い V 字に回復している。



図表 6-2 10ヶ年長期計画



### 【結論】

経営者交代の時こそ飛躍的に事業を発展させる絶好の機会と捉えた中小企業診断士は、後継者と一緒になって、約1ヶ月半で経営改善計画を作成した。こうして作成した経営改善計画をもとに、金融機関と調整した結果、設備投資の融資、借入金返済条件の緩和について、当社の要望通りに全ての金融機関からの同意を得た。

現在、図表 6-2 に示すように、事業承継から1年で業績は底を打ち、回復軌道に乗ることができた。経営者は役員を退き相談役となり、後継者が代表取締役になると、先代と同年配のベテラン社員が退社し、会社は一気に若返り、明るい職場に生まれ変わった。「ピンチはチャンスだ！」と肝に銘じて窮境を脱した新社長は、自信を取り戻し、先代が築き上げた酒造りの伝統の技を引継ぎつつ、若い力でさらに発展していこうと日々邁進している。

### 【教訓】

経営者の大きな仕事に「後継者の発見と教育」がある。「いまのままでは危なくてまだ譲れない」とか言う前に、後継者の活躍しやすい環境を整備することである。10年以上も同じような仕事をこなしていれば、それだけで後継者の適性は十分である。あとは、経営者になるための心構えと財務管理を教えれば事は足りる。代表取締役へと意識変革できればあっという間に抑えられていた才能が開花する。

## 2. 事例2：業界再編の最中、社外への引継ぎを決断

資本金	1,000万円	承継時期（予定年度）	2013/2016年
従業員	12人	その時現経営者の年齢	48歳
設立	1987年	その時の後継者の年齢	—
業種・業態	調剤薬局		
当初の強み	黒字であり、借入金が通常の営業で弁済できる範囲である		
承継の時	薬剤師が退職し十分な処方ができないので社外への引継ぎを模索していた		
承継の注意点	業界の動向に今まで以上に注意を払う		

### 【企業概要】

当社は1987年に調剤薬局（本店）を開局、89年、92年、95年に相次いで支店3店舗を開局した。その後、医師の高齢化による廃院や、立地環境の変化により2支店を閉局した。2012年の相談時の経営規模は、売上高約2億円、営業利益約5百万円、薬局（本店＋支店）2店舗、従業員12名（内、薬剤師3名）であった。

調剤薬局を取り巻く経営環境は、厚生労働省によると、2011年度の調剤医療費は約6兆5133億円（対前年度同期比、7.9%増）、また、全国の薬局数は約57,000店で、全体の約7割が個人薬局で構成され、小規模事業者が多い。

市場動向に関しては、今後とも政府の医療費削減の方針は続くと考えられ、薬価引き下げや調剤報酬の下落により、調剤薬局の経営状況は厳しさを増すとみられている。

#### 【相談その1：支店譲渡】

当社の業績は順調に推移していたが、2012年末に支店に勤務の薬剤師2名のうち1名から、家庭の事情（主人の転勤）による退職の申し出があった。会社として慰留に努めつつ、後任者が見つかるまで、退職を半年間延期してもらった。この間、縁故や伝手、人材派遣、人材斡旋会社を通して、薬剤師のリクルートに奔走したが、全国的な薬剤師不足から難航した。

法律により薬剤師1名が処方できる処方箋枚数が決められており、薬剤師が退職すると十分な処方できず、患者や医師に迷惑をかけることから、事業譲渡を検討することに至った。

#### 【対応策その1】

経営者に対し、事業譲渡の検討が風評被害や従業員の動揺につながらないように、最新の注意を払うようアドバイスするとともに、限られた時間の中、知り合いの薬局へ直接打診した他、金融機関やM&A仲介会社にも打診した。

2013年3月M&A仲介会社から、対象店舗の評価額算定書が示され、M&A仲介会社に譲渡希望企業への打診を依頼した。約2週間後に打診結果の報告があり、最も譲渡希望価格の高い企業を優先交渉権者に選定し、事業譲渡交渉を進めることとした。

上記と並行して、関係金融機関への説明会を開催し、進捗状況を説明した。その後、譲渡希望企業によるトップ面談・買収監査が行われ、譲渡金額が決定し、営業権譲渡契約が成立した。また、顧問税理士と連携して、譲渡金に伴う税務処理のほか、過去の決算で生じた仮払金・未収金の処理に関してアドバイスした。

#### 【対応結果その1】

譲渡先企業との引継ぎは順調に進み、2013年5月末に支店の薬剤等の棚卸を実施、翌6月から譲渡先で運営することとなり、医師や患者に迷惑をかけることなく事業譲渡でき、当社は本店の経営に専念することとなった。

#### 【相談その2：本店譲渡】

本店の営業自体には問題なかったが、本店は薬剤師1名で運営していた。継続して薬剤師の採用に向け努力してきたものの、薬剤師の需給関係は逼迫したまま、薬剤師に事故や病気となった場合、営業できない状況となるリスクを抱えていた。

また、当社は本店での調剤薬局とともに、2011年より薬局1店舗を賃貸していた。2016年4月、賃貸薬局に隣接した医師から、「やむを得ず院内処方にする」との連絡があった。医師と薬剤師とのトラ

ブルが原因で、当社で薬局を運営できる代替りの薬剤師を探すこととなった。

#### 【対応策その2】

政府の医療費削減方針から、調剤薬局を取り巻く環境が厳しさを増す中、薬剤師不足に解決の目途が立たないことから、本店譲渡を検討に入った。支店譲渡の際と同様、知り合いの薬局や金融機関、M&A 仲介会社に打診した。

2016年6月、M&A 仲介会社から、対象店舗の評価額算定書が示され、譲渡希望企業へ打診を依頼した。譲渡希望企業の中で、最も譲渡希望価格の高い企業を優先交渉権者に選定し、事業譲渡交渉を進めることとした。

#### 【対応結果その2】

上記対応の結果、譲渡希望企業とのトップ面談・買収監査も円滑に終了し、営業権譲渡契約が成立した。賃貸先の薬局についても、入居を希望する薬剤師が決まった。今回は当社の薬局が無くなることから、譲渡金に伴う税務処理のほか、賃貸収入のみとなった後の事業の在り方や経営者の処遇、借入金の返済等についてアドバイスを行った。

#### 【教訓】

当社は2店舗あった調剤薬局のいずれも、他社へ譲渡する結果となった。本来的には現経営者の下で、事業を継続していくことが望ましかったが、外部環境がそれを許さなかったのが実情である。

M&Aの中で一番大事なのは、“良い相手とのマッチング”なのであるが、実はそこがM&Aの一番難しいところである。業界の状況やトレンドを熟知し、その中で売り手企業の特徴、位置づけ、将来性と、買い手企業のニーズ等を照らし合わせてみて、初めて良い相手と巡り合うチャンスがやってくる。

調剤薬局の場合、業界再編が進んでおり買い手も多く、また、売買価格には相場があるので、短期間で成約することができた。ただそのいっぽうで、業界再編が一段落すると一気にM&Aが冷え込む可能性があるのでは、検討するなら早ければ早い方がよい。

## 第7章 今後の展開

平成29年度からは、経営者が概ね60歳前後以上の中小・小規模企業で後継者が決まっていない企業に対して、県及び市町村と協働して、本提案による円滑な事業承継の促進を図っていく。

こうした新しい事業承継手法の確立に向けて、「事業承継ガイドライン」に示される次の5つのステップにおける今後の展開について述べる。

### ① ステップ1 「事業承継に向けた準備の必要性の認識」

企業の経営者にとって身近な支援機関として、商工会議所、商工会の経営指導員に加えて、地域金融機関とのネットワーク化に取り組む。さらに、こうした身近な支援機関と経営者との間の信頼関係をより深めるためにも、商工3団体や地域金融機関と協賛して、中小企業診断士等の専門家が講師となった事業承継セミナー＋無料相談会を各地で開くなど、専門家と身近な支援機関が一緒になって企業の経営者と向き合う機会を増やしていく。

### ② ステップ2 「経営状況等の把握（見える化）」

経営診断は、よく人間の健康診断にたとえられる。定期検診を受けて、何が異常か見つければ、さらに精密検査を行い、個別の治療方針、予防方針を立て、実行しなければならない。このステップ2で行う事業承継診断は、人間の健康診断にたとえれば定期検診にあたる。つまり、この事業承継診断は、企業の経営者が60歳を迎える際、後継者が決まっているいないに拘わらず、必ず受けなければならない診断と言える。今後、策定した「事業承継診断書」をさらにブラッシュアップし、企業の経営者が60歳を迎える際、こうした事業承継診断を必ず受けられるようスタンダード化していく。

いっぽう、事業承継診断は、企業の様々な事情に応じて、言わば、完全オーダーメイドでなければならない。このため、フォーマット「事業承継診断書」の内のオプションシートを追加・加筆・訂正していくことで、企業に最適な提案ができるよう事業承継診断の品質安定化と同時に、診断レベルの更なる向上を図っていく。

### ③ ステップ3 「経営改善（磨き上げ）」

「経営改善（磨き上げ）」は、上記で言うところの人間の健康診断にたとえれば、精密検査にあたり、次の「事業承継計画策定」「マッチング実施」に進む前に行う重要なステップである。しかし、これまでは、企業の深刻な状況を見過ごして「経営改善（磨き上げ）」のステップをスキップすることがあった。今後は、事業承継こそは、経営者交代を機に飛躍的に事業を発展させる絶好の機会であると認識し、「経営改善（磨き上げ）」が必須のステップであると捉えられるよう努めていく。

また、「経営改善（磨きあげ）」は、中小企業診断士の持つ総合的能力が最も発揮できるステップでもあるので、この分野での事業承継の専門家＝中小企業診断士を目指す。

④ ステップ4「事業承継計画策定」、「マッチング実施」

「事業承継計画策定」、「マッチング実施」行うにあたって、個々の企業の様々な課題に応じて、切れ目のないワンストップ対応を図るために、登録制の専門家（弁護士、税理士、公認会計士、中小企業診断士、司法書士等）グループを設ける。専門家グループ内で勉強会を行うなどして、専門家同志が、今後更に有機的に連携できるよう図っていく。

⑤ ステップ5「事業承継の実行」

これから事業承継の実行を通じて、様々な事例にあたることになる。こうしたことを成功例だけでなく、失敗例も含めて事例集に纏めていく。事例集が、事業承継支援の「道しるべ」として、日々の支援業務の強化に繋がるよう努めていく。

## おわりに

平成 28 年 9 月、五里霧中で始まった本調査・研究事業は、関係各位のご協力を戴きながら、山口県の中小企業における事業承継の円滑化に向けて、早期・計画的な取組みの重要性や、課題に対応するためのツール、支援体制のあり方など、さまざまな課題や対応策を検討してきました。

本調査・研究事業取り纏めの最終段階に入った平成 28 年 12 月 5 日、中小企業庁より「事業承継ガイドライン」が公表されました。それまで本調査・研究事業で取り纏めてきた内容が、図らずも、「事業承継ガイドライン」に沿ったものであることに意を強くしたわけです。

本調査・研究事業でテーマとした事業承継は、中小企業診断士が本来持つ経営をトータルで診る力量が如何なく発揮される支援領域であり、事業承継診断から経営改善・事業承継までの一貫した計画策定を通じて、中小企業診断士への信頼を更に高めるものと信じてやみません。本調査・研究事業の結果が、全国で活躍される中小企業診断士各位や中小企業支援機関・金融機関の皆様の業務遂行において、お役にたつことができれば幸いです。

最後に、本調査・研究事業に快くご協力を戴いた、沖縄県事業引継ぎ支援センターの羽田晶年統括責任者、比嘉智明統括責任者補佐、沖縄県中小企業診断士協会の神谷 繁副会長、那覇商工会議所の大見謝弘輝指導課長、新垣朝雄専門指導課長補佐、當山修治専門経営指導員をはじめ、沖縄県中小企業支援機関の皆様に、心からお礼を申し上げます。また、本事業に参加された中小企業診断士各位の真摯な活動に感謝すると共に、これからも事業承継手法のなお一層のブラッシュアップに努めていく所存です。

平成 29 年 1 月 (一般社団法人) 山口県中小企業診断協会

山口県中小企業診断協会会員

中小企業診断士 柴田 史雄	中小企業診断士 谷口 修
中小企業診断士 井上 満	中小企業診断士 大崎 道雄
中小企業診断士 白松 秀隆	中小企業診断士 福田 敏彦
中小企業診断士 岩崎 創	中小企業診断士 溝田 修司

## 参考資料

### 1. 業務提携契約書

#### 業務提携契約書（案）

商工3団体（以下「甲」という）と一般社団法人山口県中小企業診断協会（以下「乙」という）は、事業承継支援業務を連携して行うことに関し、次の通り合意に達し本契約を締結する。

（目的）

第1条 甲及び乙は、互いに連携して、企業の事業承継支援の推進を行う。

（業務の分担）

第2条 事業承継案件の発掘に関しては、甲が主体となって分担するが、乙も独自で案件の発掘を行う。案件発掘後に実施される事業承継診断に関しては、乙が主体となって分担するが、甲は企業とのヒアリング及び最終報告会に同席し事業承継診断手法の習熟に努める。

（費用の分担）

第3条 甲及び乙は、前条に基づいてそれぞれ自己の分担した業務に要する費用を負担する。但し、本業務を遂行するに当たり一方の当事者にとって著しく負担となる費用及び分担の明らかでない費用については、両方で協議して定める。

（資料、情報の交換）

第4条 甲は、本業務の遂行にあたり、別途甲乙協議の上必要と認めた財務諸表等の企業情報を企業から入手し、これを乙に提供する。但し、企業が第三者との契約により秘密保持義務を負っているものは、この限りでない。

2. 甲及び乙は、前項により企業から及び相手方から開示された資料、情報を本業務の目的のみに使用し、その他の目的に使用してはならない。

（成果およびその帰属）

第5条 本業務の成果とは、本業務により得られた成果のうち本業務の目的に直接に関係する事業承継診断書、ノウハウ等の成果をいう。

2. 事業承継診断書は、第三者に著作権の移転が行われない限り、著作者である乙に帰属する。

それ以外については、甲及び乙は、前項に定める本業務の成果を原則として共有する。但し、甲又は乙が相手方から提供された資料、情報その他相手方からの助言、援助、協力によることなく単独でなした成果は、当該成果をなした甲又は乙に帰属する。

（成果の発表）

第6条 甲及び乙は、本業務の成果を実名で第三者に開示又は外部に発表しようとする場合には、その内容、時期、方法等について、あらかじめ文書をもって企業に通知し、その同意を得なければならない。

(秘密保持)

第7条 甲及び乙は、甲又は乙が企業と結んだ秘密保持契約に従って、企業の経営上の一切の秘密を保持するよう万全の措置を講ずるものとし、事前に企業の書面による同意を得た場合を除き、これを第三者に漏洩し又は開示してはならない。ただし、次の各号のいずれかに該当するものはこの限りでない。

- (1) 企業から知得する以前に既に正当な手段で所有していたもの。
- (2) 企業から知得する以前に公知のもの。
- (3) 企業から知得した後に、自己の責に帰しえない理由により公知となったもの。
- (4) 正当な権限を有する第三者から秘密保持の義務を伴わずに知得したものの。

2. 甲と乙との間の秘密保持については、前項の規定に準ずるものとする。

(業務完了時の措置)

第8条 乙は、業務完了後、乙の登録診断士から上がってくる事業承継診断書の最終版を速やかに精査した上で、企業と甲向けに合わせて2部を甲に提出する。

2. 乙は、第5条で企業より提供された情報・資料を、前項の事業承継診断書の最終版と共に甲に返還するものとする。
3. 甲は、前1項の事業承継診断書と前2項の企業情報とを速やかに企業に提出する。

(契約有効期間)

第9条 本契約の有効期間は、平成29年4月1日より、平成30年3月31日までとする。但し、契約期間満了日の3ヶ月前までに、甲乙いずれか一方が相手方に対し別段の意思表示をしない場合は更に一年間延長されるものとし、以降についても同様とする。

2. 前項の規定にかかわらず、第6条「成果の発表」、第7条「秘密保持」の規定は、本契約満了後も効力を有する。

(協議)

第10条 本契約に定めのない事項又は本契約の解釈に疑義を生じたときは、甲乙誠意をもって協議しこれを処理する。

本契約の成立を証するため、本書2通を作成し、甲、乙記名押印のうえ、各自1通を保有する。

平成〇〇年〇〇月〇〇日

山口県〇〇〇〇〇〇〇〇

甲 〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇

代表 〇〇〇〇〇 ⑩

山口県山口市四丁目5番16号

乙 一般社団法人 山口県中小企業診断協会

会長 原 義夫 ⑩



## 2. 問診票(自己診断用)

### <事業承継診断票(自己診断用)>

# 事業承継自己診断チェックシート

以下の設問について、「いいえ」という回答があった方は、次ページをご覧ください。

Q1	事業計画を策定し、中長期的な目標やビジョンを設定して経営を行っていますか。	はい	いいえ
Q2	経営上の悩みや課題について、身近に相談できる専門家はいますか。	はい	いいえ
<p>【以下の中から、当てはまる設問へお進みください】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・私には後継者がいる【子ども、親族、従業員】・・・☆へ</li> <li>・私には後継者にしたい人材がいる【子ども、親族、従業員】・・・Q6～Q7へ</li> <li>・私には後継者がいない・・・Q8～Q9へ</li> </ul>			
<p>☆後継者に対し将来会社を託すことを明確に伝え、後継者として事業を引継ぐ意思を確認しましたか。          ※「はい」の方はQ3～Q5を回答してください。          「いいえ」の方はQ6～Q7を回答してください。</p>			
Q3	後継者に対する教育・育成、人脈や技術などの引継ぎ等の具体的な準備を進めていますか。	はい	いいえ
Q4	役員や従業員、取引先など社内外の関係者の理解や協力が得られるよう取組んでいますか。	はい	いいえ
Q5	法務面や税務面、資金面などについて将来の承継を見据えた対策を進めていますか。	はい	いいえ
Q6	後継者の正式決定や育成、ご自身の退任時期の決定など、計画的な事業承継を進めるために必要な準備期間は十分にありますか。	はい	いいえ
Q7	後継者候補に承継の意向について打診をする時期や、ご自身がまだ打診をしていない理由は明確ですか。 (後継者候補が若く、打診するには早すぎる 等)	はい	いいえ
Q8	第三者に事業を引継ぐ(企業売却・事業譲渡等)場合の相手候補先はありますか。	はい	いいえ
Q9	企業売却・事業譲渡等の進め方についてご存知ですか。	はい	いいえ

※次ページには、支援機関の紹介等を掲載

出典：中小企業庁「事業承継ガイドライン」

# 事業をつなぐ

ご相談は最寄りの商工会・商工会議所・山口県中小企業団体中央会へ

## 事業承継診断

業績や将来リスクから後継者が決まっていなかった企業の要請に対し、経済産業省が作成した「ローカルベンチマーク」を使って、事業承継診断を実施し、事業性の有無を判断する。



「事業性あり」→経営改善計画策定  
「事業性なし」→事業縮小・廃業

## 経営改善計画

事業性のある企業については、経営改善計画策定を行い、経過に応じて承継（親族内・従業員・M&A）・再生に取り組む。親族内・従業員承継の場合は、事業承継計画に進む。

### 【計画の構成例】

- ・ 財務・事業レビュー・リゾンス
- ・ 5ヶ年損益計画
- ・ 5ヶ年財政計画

## 事業承継・助走

事業承継計画を策定し、アクションプランの確実な実行を支援。5ヶ年損益計画、5ヶ年財政計画、事業承継計画について、計画と実績をモニタリング、是正対策の実施。



T社社長小太郎の事業承継計画表

項目	現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
事業の社数											
売上高	8億円				9億円						10億円
経常利益	3千万円				3千5百万円						4千万円
会社	定款・株式・その他	相続人に対する承継手続の進捗	A-Cからの承継手続の進捗	役員報酬の決定	経済産業省の認定	経済産業省の認定					
年齢	50歳	51歳	52歳	53歳	54歳	55歳	56歳	57歳	58歳	59歳	60歳
役職	代表取締役社長				会長				取締役		引退

## 新経営体制移行

親族内承継・従業員への承継による新経営体制での円滑な事業運営を支援。



「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」等の活用

- ・ 事業承継税制
- ・ 相続税の納税猶予・免除制度
- ・ 贈与税の納税猶予・免除制度
- ・ 民法の特例
- ・ 金融支援

商工会・山口県商工会連合会  
山口県内商工会議所  
山口県中小企業団体中央会

山口県中小企業診断協会



中小企業診断協会調査・研究事業（平成28年度）

### 事業承継診断書

平成28年11月1日

企業名 ○○  
代表者 ○○ ○○  
山口県中小企業診断協会  
診断担当者 中小企業診断士 ○○ ○