

平成30年7月2日 事業承継支援研究会資料

# 事業承継支援の考え方

## ～事業承継NTで期待される専門家の役割～

事業承継ネットワーク全国事務局 ((株)パソナ)

プロジェクトマネージャー

魚路 剛司

# 自己紹介

## 【経歴】

- 大学卒業後、京葉銀行入行
- 営業店：8店舗（うち3店舗で支店長）
- 本部：広報課副部長、人事部長、融資部長
- 現在：法人営業部法人営業グループ  
4月より事業承継NT全国事務局プロマネ出向

## 【資格】

- 平成24年4月 中小企業診断士登録
- 平成27年6月 CFP登録
- 平成27年7月 1級FP技能士登録

## 【その他】

- 平成28年度 千葉県中小企業診断士協会研修部理事
- 平成29年度 当協会事業承継研究会代表
- 千葉商科大学経済研究所 客員研究員

# 平成30年度事業承継関連施策

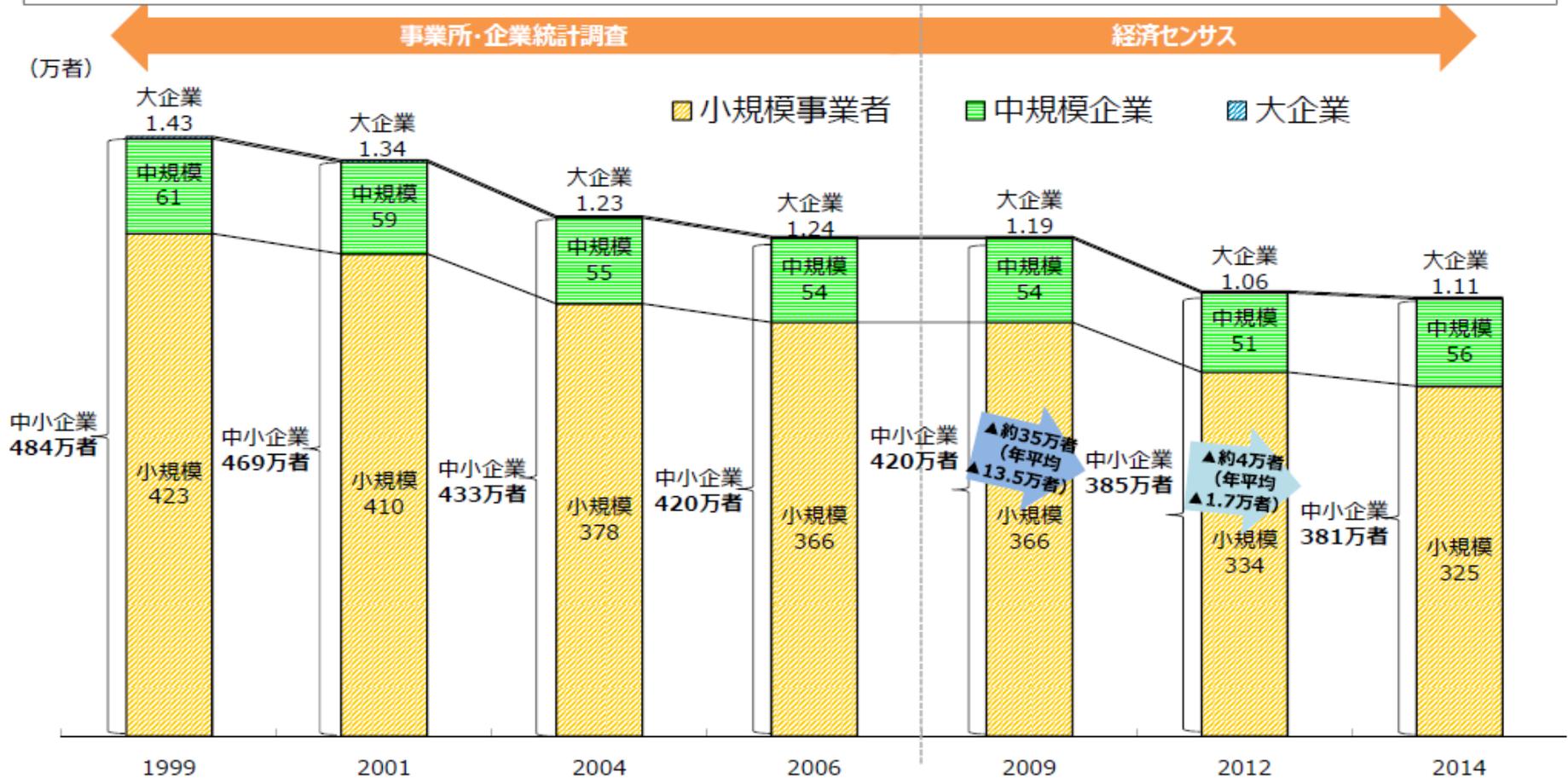
①事業承継補助金

②事業承継税制改正

③プッシュ型事業承継支援高度化事業

# 企業数の推移

○この15年間で約100万者減少。リーマンショック後に急減したが、直近の2年間は減少ペースが緩やかに。



(出典) 総務省「経済センサス-基礎調査」「事業所・企業統計調査」総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」

(注) 1. 企業数 = 会社数 + 個人事業所 (単独事業所及び本所・本社・本店事業所) 数とする。

2. 2009年、2014年経済センサス基礎調査の調査時点は7月1日であり、2012年経済センサス活動調査の調査時点は2月1日である。

3. 経済センサスでは、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を導入しているため、「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

# 例えば千葉県では？

千葉県の法人先数推移\*1

平成13年 147,825社

平成26年 128,900社



**▲18,925社減少**

不在率\*2

**67.6%**

**128千社×67.6% = 約86千社消滅？**

\*1千葉県庁HPより

\*2平成29年度帝国データバンクより

# 1. 事業承継ネットワークとは

## 事業承継ネットワークの構成メンバー

○各地の事業承継ネットワークでは連絡会議を開催し、支援機関同士の意識の共有化、連携の強化を図る。

<ネットワークの構成メンバー>

事業承継ネットワーク

事務局：県振興センター等

都道府県、市区町村

地域の事業承継支援策の立案・とりまとめ

金融機関、商工会・商工会議所、中央会、顧問先を有する士業等専門家等

事業承継診断等を実施

中小機構地域本部

診断の方法等、支援機関への研修等を実施

事業引継ぎ支援センター

M & A 案件をフォローして支援

ミラサボ等の士業等専門家

専門的課題を伴う案件への対応等

経済産業局・財務局

施策情報の提供等

信用保証協会

連携して金融支援

よろず支援拠点・再生支援協議会等

連携して経営支援・再生支援

中小企業

# 事業承継ネットワークの概要

- 事業承継ネットワークにおいては、主に以下の3つの観点から事業を実施する。  
①都道府県における事業承継支援体制の整備、②事業承継診断の実施（PDCAサイクル）、③事業承継支援に関する連携体制の構築。
- 今後は、事業承継ネットワークを全国に展開するとともに、掘り起こされたニーズに対して地域の専門家が個別支援を行うことを予定している。

## <ネットワークで実施する事業（例）>

### ①都道府県の支援体制整備

- ・事業承継支援のあり方の検討、実現のための組織構築、関係者間での認識共有（最終的に地域の再編・統合等の旗振り役を担う）
- ・事業承継支援に係る情報発信（構成員の実施する事業承継支援に係る情報を含む。例：成功事例集の作成・共有、ポータルサイトの開設や各種媒体の活用）

### ②事業承継診断の実施

- ・事業承継診断の統一フォーマット等の作成、実施方法の検討（マニュアルの作成・共有など）
- ・事業承継診断の実施
- ・診断の実施状況の集約、公表
- ・個別案件の共有方法の検討、適切な支援機関の選定、調整後のフォロー

### ③支援の連携体制等の構築

- ・支援機関における事業承継支援体制構築のための情報共有、研修実施
- ・専門家派遣制度（ミラサボ等）と連動した支援体制の構築
- ・地域における事業承継支援専門家の発掘・リスト化と、支援関係機関での共有
- ・プレ承継支援として経営改善を行う為の環境整備（経営改善計画策定支援事業の活用）

## 事業承継診断実施の流れ

### 【事業承継診断の準備】

ネットワークの支援機関が事業承継診断を実施できるよう、フォーマットの作成等。

### 【事業承継診断の実施】

ネットワークの支援機関が診断を実施し、着実に支援をフォローする仕組みを構築する。

### 【取組の検証・公表】

診断実施結果を集約し、地域内における支援状況を検証し、公表する。

PDCAサイクル

No.

平成 年 月 日

企業名：

取扱支援機関名：

担当者：

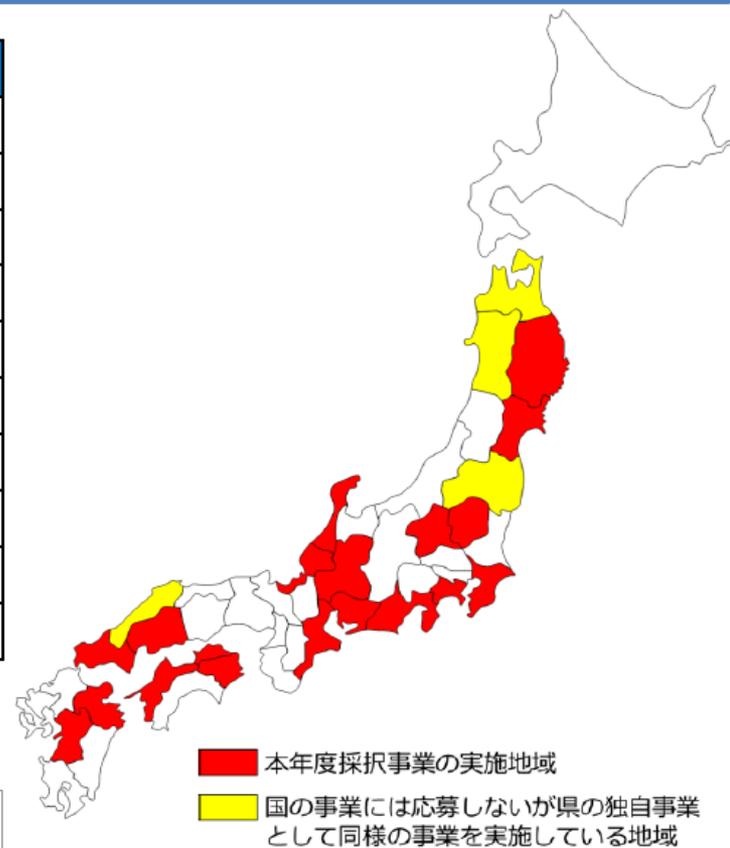
事業承継ヒアリングシート			
経営者の年齢：	歳	業種：	
従業員数：	人	売上：	百万円
Q1 会社の10年後の夢について語り合える後継者候補がいますか。			
<input type="checkbox"/>	はい	それは誰ですか？ 【	<input type="checkbox"/> いいえ
※「はい」→Q2、「いいえ」→Q7へお進みください。			
Q2 候補者本人に対して、会社を託す意思があることを明確に伝えましたか。			
<input type="checkbox"/>	はい		<input type="checkbox"/> いいえ
※「はい」→Q3~Q6、「いいえ」→Q8~Q9をお答えください。			
Q3 候補者に対する経営者教育や、人脈・技術などの引継ぎ等、具体的な準備を進めていますか。			
<input type="checkbox"/>	はい		<input type="checkbox"/> いいえ
Q4 役員や従業員、取引先など関係者の理解や協力が得られるよう取組んでいますか。			
<input type="checkbox"/>	はい		<input type="checkbox"/> いいえ
Q5 事業承継に向けた準備（財務、税務、人事等の総点検）に取りかかっていますか。			
<input type="checkbox"/>	はい		<input type="checkbox"/> いいえ
Q6 事業承継の準備を相談する先がありますか。			
<input type="checkbox"/>	はい	それは誰ですか？ 【	<input type="checkbox"/> いいえ



## 事業承継ネットワーク地域事務局の採択状況等

- 事業承継に向けた準備を促すため、平成29年度予算において、都道府県単位で、商工会・商工会議所、金融機関等の身近な支援機関から構成される「事業承継ネットワーク」を構築し、「事業承継診断」等を通じた「プッシュ型」支援を実施する事業を開始（予算額：2.5億円）。
- 全国19の県で事業承継ネットワーク地域事務局を担う事業者を採択。
- 県独自で取り組む地域を含めて全国協議会を組成し、各地のベストプラクティスの横展開などにより、全国的な支援体制の構築を図る。
- 空白地域については、今年度事業の成果をモデルとして、次年度以降の取組を促していく予定。

都道府県	採択事業者	都道府県	採択事業者
岩手県	盛岡商工会議所	宮城県	みやぎ産業振興機構
栃木県	宇都宮商工会議所	群馬県	群馬県産業支援機構
千葉県	千葉県産業振興センター	神奈川県	神奈川県産業振興センター
静岡県	静岡商工会議所	愛知県	あいち産業振興機構
岐阜県	岐阜県産業経済振興センター	三重県	三重県産業支援センター
石川県	石川産業創出支援機構	福井県	ふくい産業支援センター
広島県	広島商工会議所	山口県	やまぐち産業振興財団
徳島県	徳島商工会議所	香川県	かがわ産業支援財団
愛媛県	えひめ産業振興財団	熊本県	熊本商工会議所
大分県	大分県商工会連合会		



## **2. 平成29年度の活動状況概要**

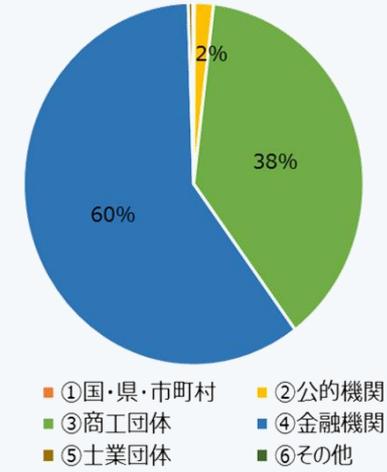
# 平成29年度の活動状況

● 平成29年度活動した23県の事業承継診断件数は、平成29年4月～平成30年1月の10か月で、47,999件であった。（採択19地域事務局：45,852件、独自ネットワーク4県：2,147件）

## ◆事業承継診断を実施した件数（採択19地域事務局）

採択19地域事務局	診断件数	診断実施機関数	参画機関数	目標件数に対する達成率	目標件数
盛岡商工会議所	792	7	19	156%	508
みやぎ産業振興機構	970	49	74	120%	810
宇都宮商工会議所	1,818	25	123	218%	834
群馬県産業支援機構	10,929	19	26	1210%	903
千葉県産業振興センター	3,963	38	52	234%	1,692
神奈川県産業振興センター	2,560	30	114	98%	2,625
静岡商工会議所	5,322	38	56	318%	1,673
あいち産業振興機構	3,319	98	137	115%	2,898
岐阜県産業経済振興センター	3,877	68	90	397%	977
三重県産業支援センター	1,072	12	25	149%	720
石川県産業創出支援機構	674	38	79	120%	562
ふくい産業支援センター	801	34	47	199%	402
広島商工会議所	1,299	37	82	113%	1,147
やまぐち産業振興財団	637	21	40	118%	538
徳島商工会議所	493	19	28	140%	353
かがわ産業支援財団	1,203	21	33	280%	430
えひめ産業振興財団	647	11	38	107%	602
熊本商工会議所	1,864	17	33	269%	692
大分県商工会連合会	3,612	10	27	750%	482
<b>事務局計</b>	<b>45,852</b>	<b>592</b>	<b>1,123</b>		<b>18,846</b>

構成団体別 診断実施割合



診断を実施した機関は、地域で差があるが、全体としては、金融機関が60%と最も多く、続いて商工団体が38%であった。

## ◆事業承継診断を実施した件数（独自ネットワーク4県）

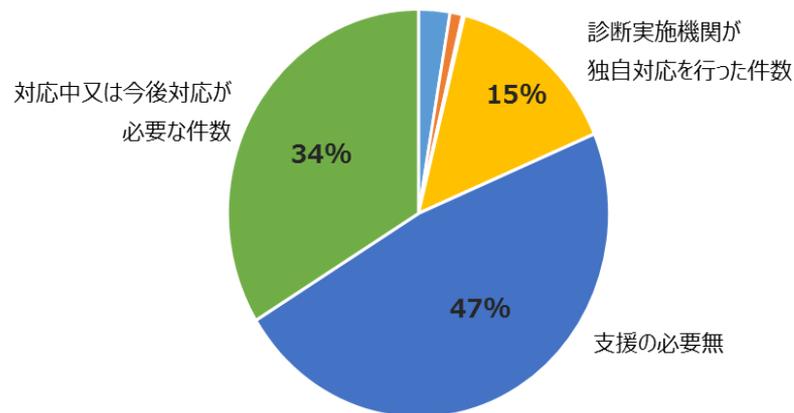
独自ネットワーク4県	診断件数	診断実施機関数	参画機関数	目標件数に対する達成率	目標件数
青森県	590	8	27	107%	549
秋田県	92	2	20	20%	461
福島県	1,154	14	38	143%	808
島根県	311	2	106	101%	309
<b>事務局計</b>	<b>2,147</b>	<b>26</b>	<b>191</b>		<b>2,127</b>

# 平成29年度事業承継ネットワーク事業の活動状況

## ◆事業承継診断実施後の対応状況（採択19地域事務局）

専門家（税理士、会計士、弁護士等）に繋いだ件数	1,219
他の支援機関・金融機関に繋いだ件数	484
専門家とその他の支援機関等の双方に繋いだ件数	80
診断実施機関が独自対応を行った件数	6,762
支援の必要無	21,823
対応中又は今後対応が必要な件数	15,484
	<b>45,852</b>

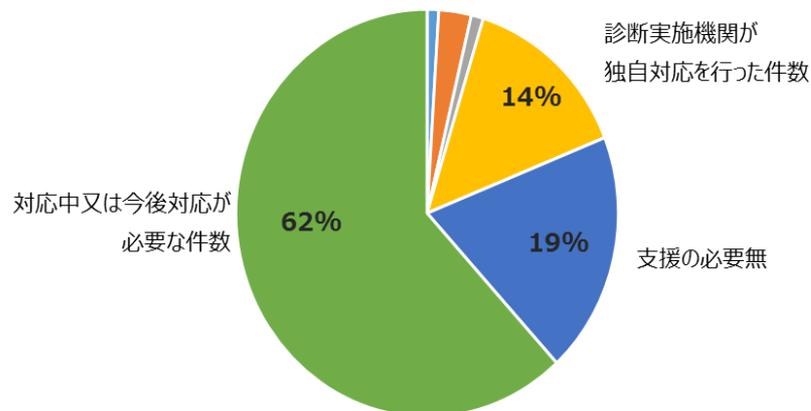
採択19地域事務局



## ◆事業承継診断実施後の対応状況（独自ネットワーク4県）

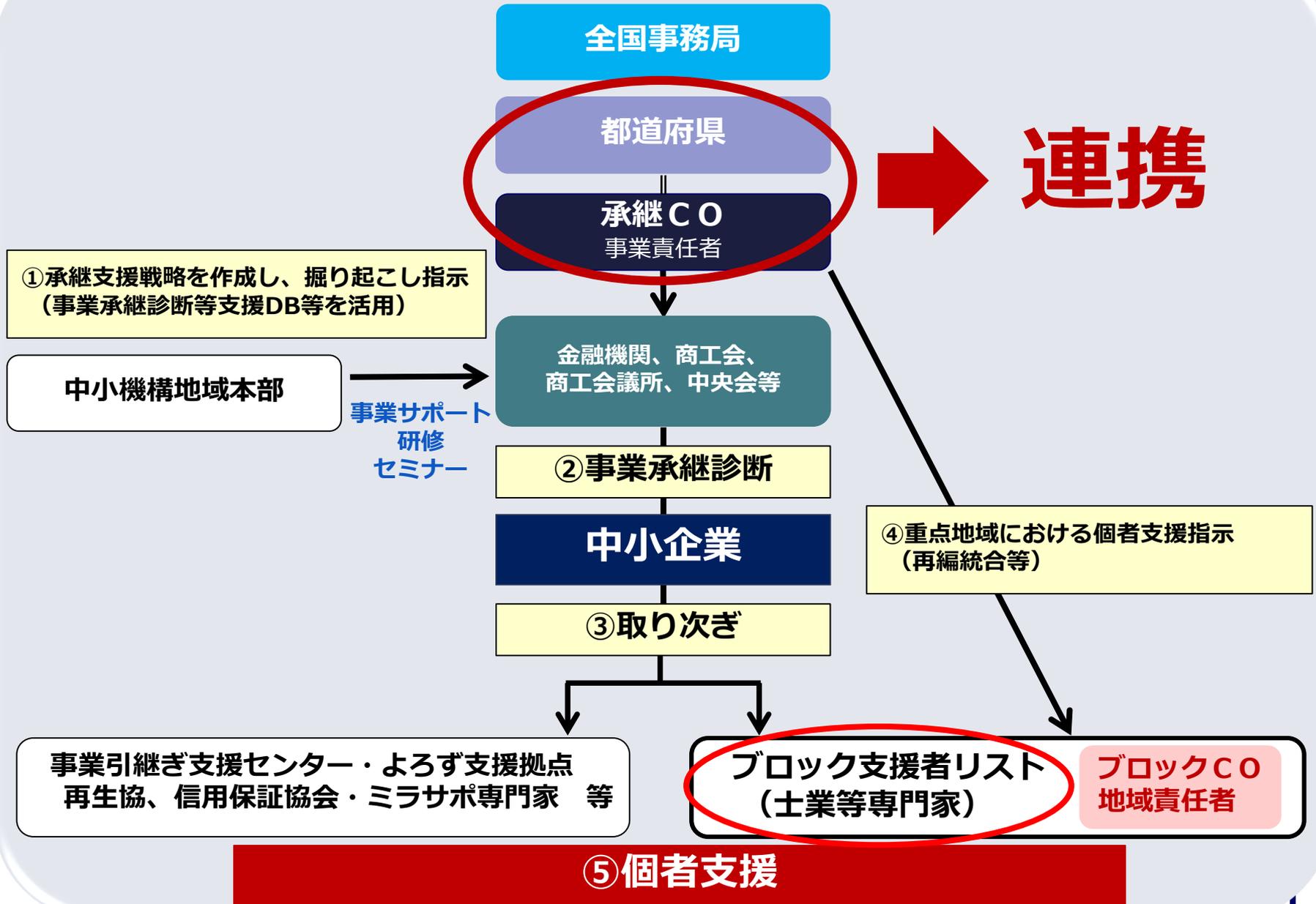
専門家（税理士、会計士、弁護士等）に繋いだ件数	21
他の支援機関・金融機関に繋いだ件数	59
専門家とその他の支援機関等の双方に繋いだ件数	22
診断実施機関が独自対応を行った件数	305
支援の必要無	412
対応中又は今後対応が必要な件数	1,328
	<b>2,147</b>

独自ネットワーク（4県）



**平成30年度事業について  
～プッシュ型事業承継高度化事業～**

# プッシュ型事業承継支援高度化事業イメージ図



# 平成29年度補正予算プッシュ型事業承継支援高度化事業の採択状況

- 全国43の地域で事業承継ネットワークを実施する地域事務局が決定しました。
- 事業の内訳は、①事業承継ネットワーク構築事業のみ：3県、②プッシュ型事業承継支援高度化事業のみ：21県、③事業承継ネットワーク構築事業＋プッシュ型事業承継支援高度化事業：14県、④事業承継ネットワーク構築事業＋専門家派遣：5県となりました。
- 県独自で取り組む地域4県を含めると47都道府県全てが事業承継ネットワークを組成。気づきを促す事業承継診断から専門家派遣による個者支援、各地のベストプラクティスの横展開や全国協議会開催などにより、全国的な事業承継支援体制が構築されました。

都道府県	地域事務局	都道府県	地域事務局	都道府県	地域事務局
北海道	(公財)北海道中小企業総合支援センター	青森県	(公財)21あおもり産業総合支援センター	岩手県	盛岡商工会議所
宮城県	(公財)みやぎ産業振興機構	秋田県	秋田県商工会連合会	福島県	福島県中小企業団体中央会
茨城県	水戸商工会議所	栃木県	宇都宮商工会議所	群馬県	(公財)群馬県産業支援機構
埼玉県	さいたま商工会議所	千葉県	(一社)千葉県商工会議所連合会	神奈川県	(公財)神奈川産業振興センター
新潟県	(公財)にいがた産業創造機構	長野県	(公財)長野県中小企業振興センター	静岡県	(公財)静岡県産業振興財団 静岡商工会議所
富山県	(公財)富山県新世紀産業機構	石川県	(公財)石川県産業創出支援機構	岐阜県	岐阜県商工会連合会
愛知県	(公財)あいち産業振興機構	三重県	(公財)三重県産業支援センター	大阪府	(公財)大阪産業振興機構
滋賀県	大津商工会議所	奈良県	(公財)奈良県地域産業振興センター	和歌山県	和歌山商工会議所
兵庫県	(公財)ひょうご産業活性化センター	福井県	(公財)ふくい産業支援センター	鳥取県	(公財)鳥取県産業振興機構
島根県	松江商工会議所	岡山県	(公財)岡山県産業振興財団	広島県	広島商工会議所
山口県	(公財)やまぐち産業振興財団	徳島県	徳島商工会議所	香川県	(公財)かがわ産業支援財団
愛媛県	(公財)えひめ産業振興財団	高知県	高知商工会議所	福岡県	福岡商工会議所
佐賀県	佐賀商工会議所	長崎県	長崎商工会議所	熊本県	熊本商工会議所
大分県	大分県商工会連合会	宮崎県	宮崎商工会議所	鹿児島県	(公財)かごしま産業支援センター
沖縄県	那覇商工会議所				



# 事業承継支援の概要

## 事業承継ネットワーク構築事業

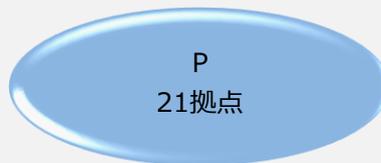
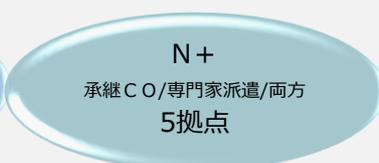
## プッシュ型事業承継支援強化事業

- ① 都道府県における事業承継の整備
- ② 事業承継診断の実施
- ③ 事業承継支援に関する連携体制の構築

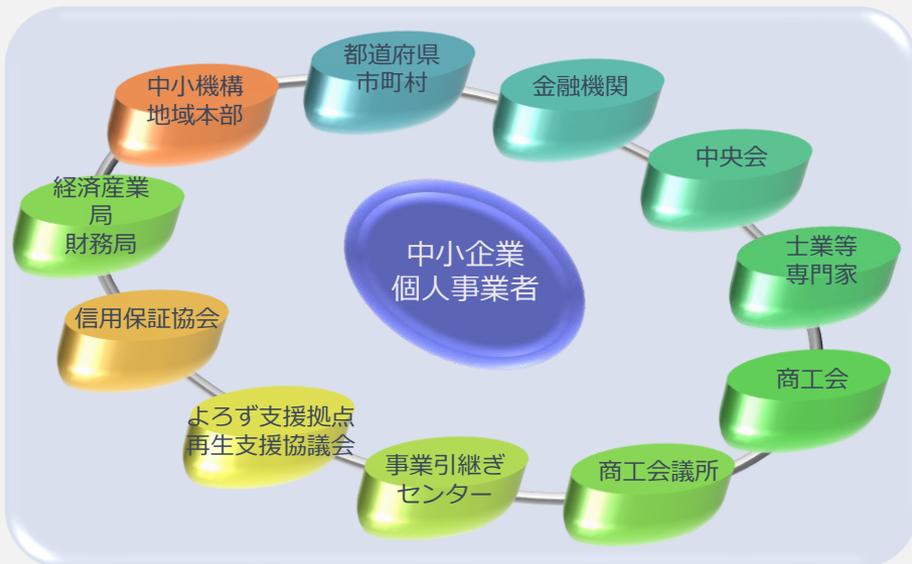
- ・事業承継の準備状況の把握
- ・おおまかな課題を抽出

早期・計画的な  
事業承継準備に対する  
経営者の『気づき』を促す

掘り起こしたニーズに対して  
個別に支援を行っていく



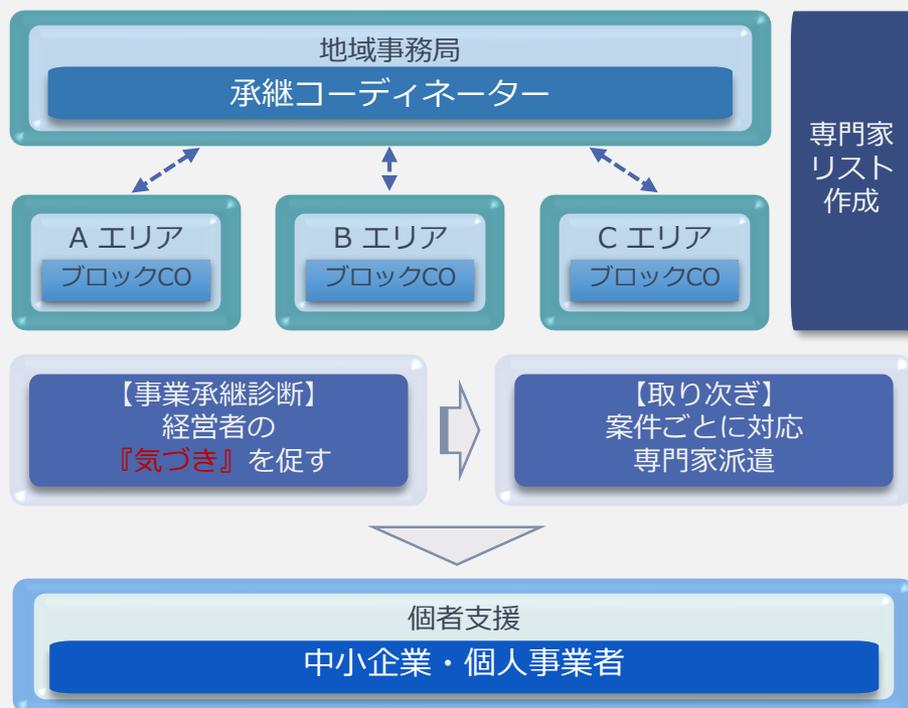
### ▼ 支援（構成）機関ネットワーク



#### 【支援パターン詳細】

- N) 事業承継ネットワーク構築事業
- P) プッシュ型事業承継支援強化事業
- N+P) 事業承継ネットワーク構築事業+プッシュ型事業承継支援強化事業
- N+) 事業承継ネットワーク構築事業+ (承継COのみ、専門家派遣のみ、両方)

### ▼ 事業フレーム



# 自分事にすることの重要性 地域社会・経済に対する危機意識・リスク認識

支援機関の例  
(地域金融機関)

【所属金融機関】  
【営業店】  
【担当】

融資取引先数【 】先  
「所属金融機関全体」、「各営業店」、「各担当」と  
実際の数字を落とし込んだイメージを持とう

事業基盤に関するリスク認識(全体像トータル・仮説ベース)

- 取引先の経営者の平均年齢も概ね60歳、
- 経営者が60歳以上の先は約【 】社
- 後継者不在は1/2としても約【 】社

経営者の  
平均年齢  
59.5歳  
(全国)

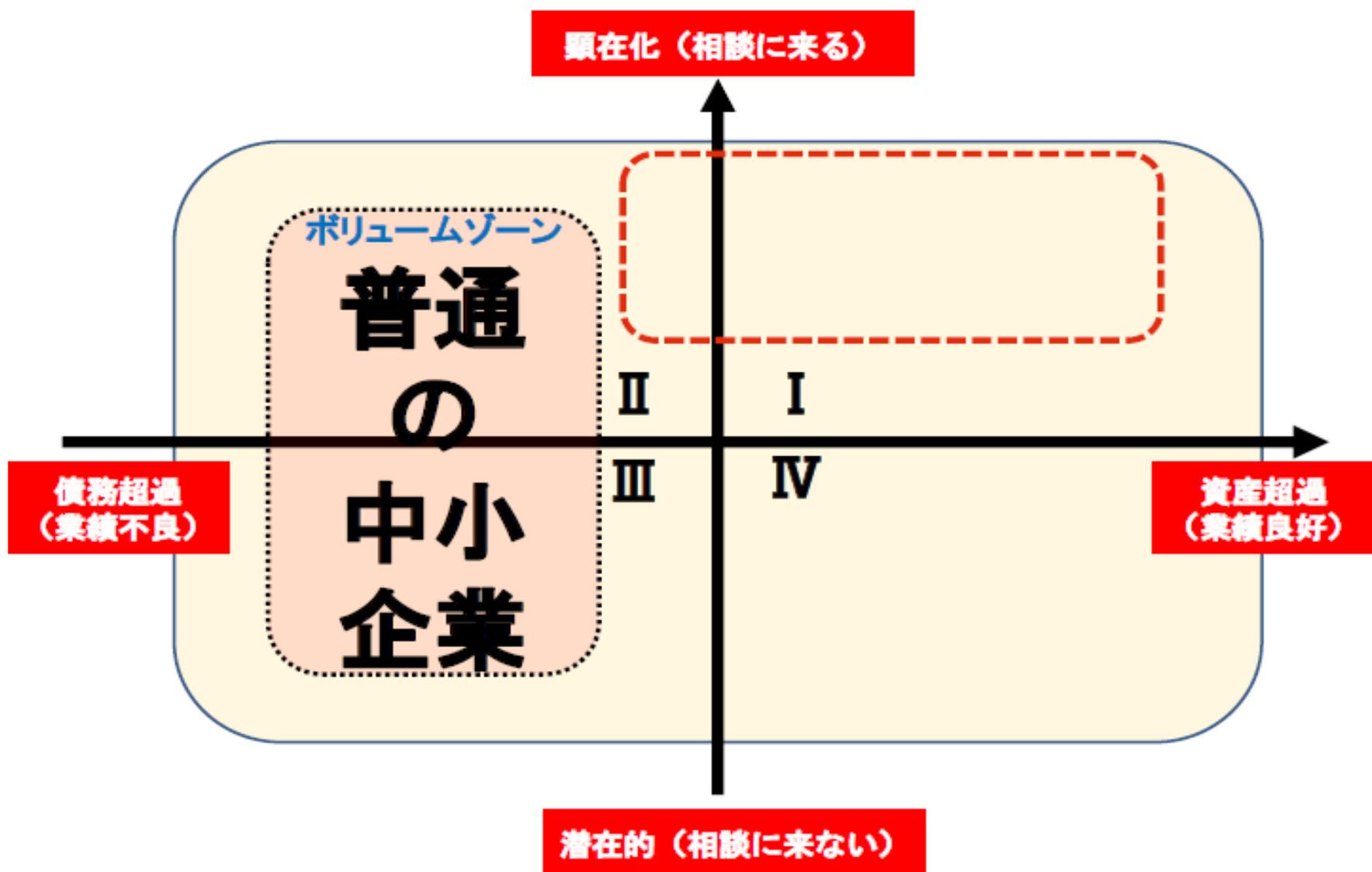
後継者  
不在率  
66.5%  
(全国)

- 支店の取引先ではどうなるだろう？
- 各担当者の取引先ではどうなるだろう？

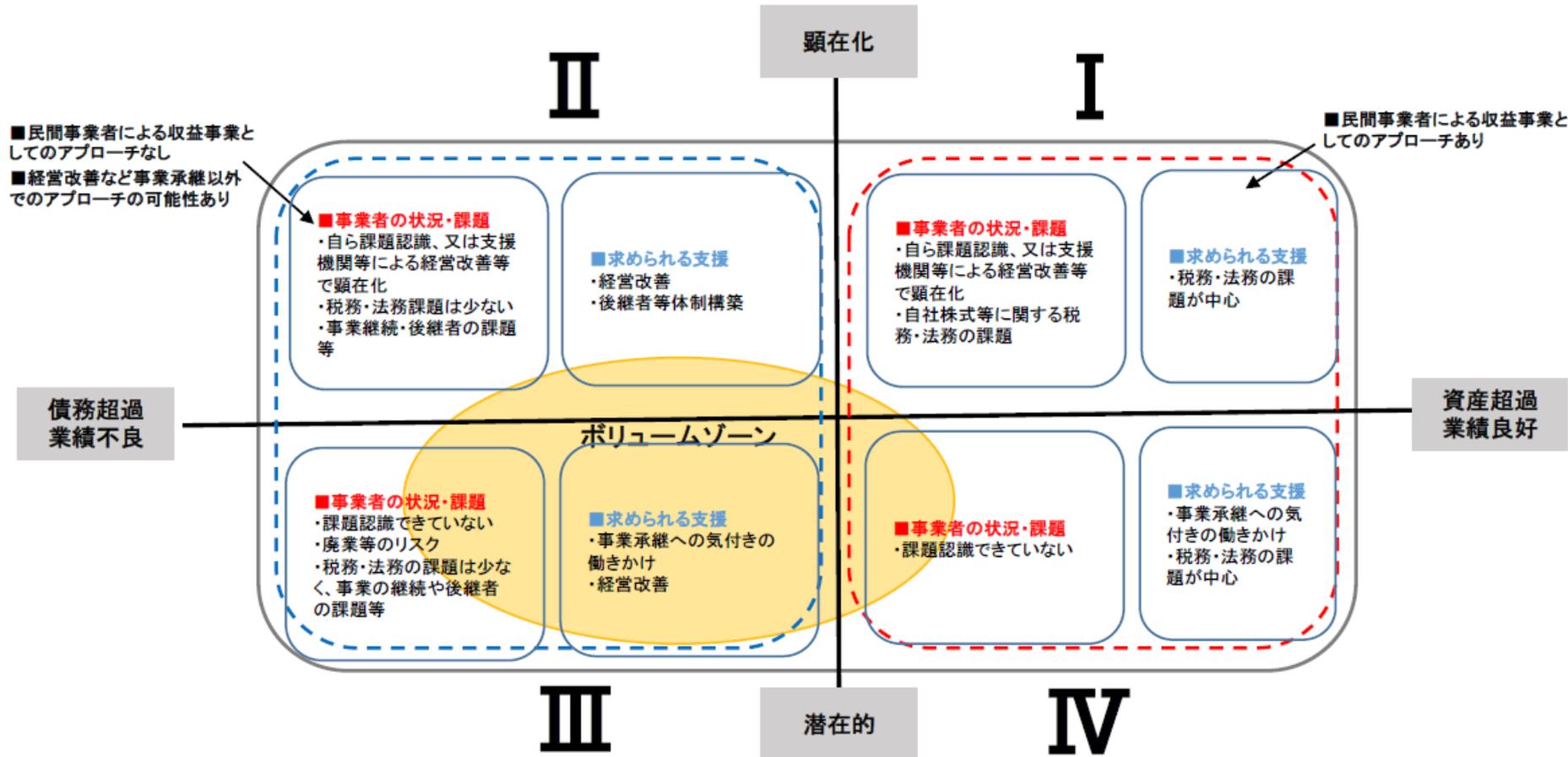
■取引先支援

■地域経済・産業や地位社会に与える影響  
■地域経済・産業や地域社会を支える役割

# 事業承継の4象限



# 事業者の資産・経営状況と事業者の認識による4象限分類



象限	課題	専門家や担い手となる支援者	
		主担い手	補完的担い手
II・III	【経営改善】	・地域金融機関担当者 ・商工団体等指導員等	(主に公的支援施策により関与) ・中小企業診断士等
I・IV	【法務】	・弁護士等 ・民間コンサルタント	※1
I・IV	【税務】	・税理士、公認会計士等 ・民間コンサルタント	※2

※1、2: 課題内容により4士業等の専門家が連携して対応するケースあり

(補足)

→ 「事業」の「承継」を軸にした、事業環境変化や自社の魅力を認識した事業価値再認識・向上相続問題等を含む自社株式承継課題等

→ 相続税問題等を含む納税課題等

出典: 「中小企業事業承継円滑化支援事業」の実施方法の検討にかかる事業承継コーディネーター等の議論をもとに作成したもの

専門家

自ら相談しにくるため、相談対応に必要な能力は課題の整理と適切な専門家へつなぐこと（課題の整理にあたって最低限の税務・法務の知識が必要）

各地の事業引継ぎセンター（第三者承継）、よろず支援拠点・土業等

顕在化した事業者

支援機関

Ⅱ, Ⅰ

Ⅲ, Ⅳ

事業承継  
診断

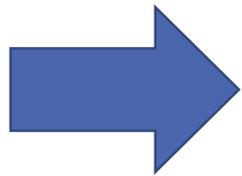
潜在的な事業者

自ら相談してこないため、支援機関から働きかけて、気付きを与え、「顕在化」させることが必要＝掘り起こし（声かけ）※

※事業承継診断は、①掘り起こし（声かけ）⇒②セミナー等参加⇒③相談対応⇒④専門家へ橋渡し、の流れを追跡できるツール

Q：経営者が事業承継のスイッチが入るときとは？（気づき）

- ①自分の年齢を意識したとき
- ②知り合いが事業承継をした
- ③健康面の不安（入院・手術）



**最大のリスク！**

# 最近の相談案件

**X 社**

```
graph TD; X社 --- A((A)); X社 --- B((B)); X社 --- C((C)); X社 --- D((D)); X社 --- E((E)); X社 --- F((F)); X社 --- G((G)); X社 --- H((H)); X社 --- I((I)); style E fill:#ff0000; style A fill:#ffff00; style B fill:#ffff00; style C fill:#ffff00; style D fill:#ffff00; style F fill:#ffff00; style G fill:#ffff00; style H fill:#ffff00; style I fill:#ffff00;
```

1. E社からの相談
2. X社からの相談



ご清聴、ありがとうございました。  
魚路 剛司