レポート

事業承継の現況と長崎県事業引継ぎ支援センターの活動

～目　次～

はじめに
1．事業承継の現状と課題
2．事業承継に関する企業の対応状況
3．事業承継の一般的な流れ等について
4．長崎県事業引継ぎ支援センターの活動について
さいごに

はじめに

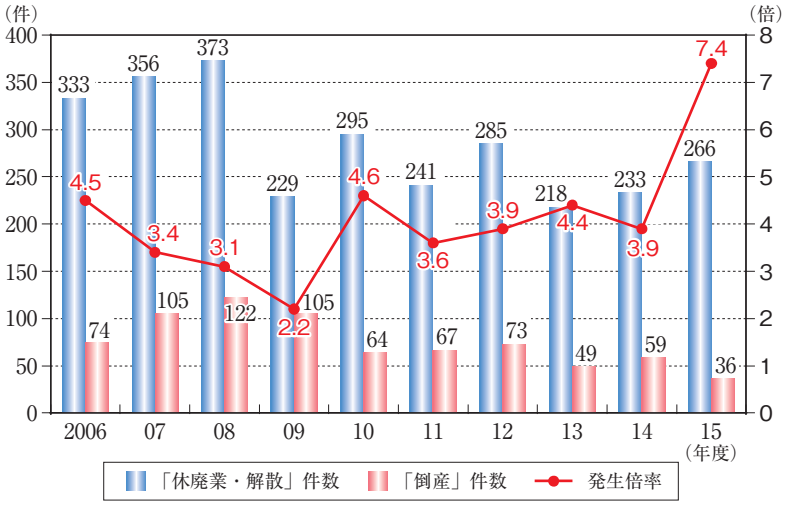
企業運営の多くの部分を経営者の経営能力・意欲に依存する中小企業にとって、経営者の高齢化と後継者難は、業績悪化や廃業に直結する問題となる。

将来の事業存続にかかる課題や悩みを抱える中小企業は多く、特に親族内に適当な後継者がいない企業が増加している。こういった事業承継問題を先送りにし、特段の対策を行わないまま経営を続けた結果、廃業、雇用喪失といった社会損失が発生している。

2015年度における長崎県内の休廃業・解散の件数は266件（前年度比＋33件）と倒産件数36件の７倍に上り、経営者の高齢化・後継者不足によるものも増加していると考えられる（図表１）。

ここでは、事業承継の現状と課題等を考えるとともに、後継者不足に悩む中小企業等の支援を目的として、2015年６月に開設された長崎県事業引継ぎ支援センターの活動を紹介することとしたい。

図表１　長崎県内の「休廃業・解散」と「倒産」の件数推移



出典：帝国データバンク「特別企画　長崎県内の「休廃業・解散」動向調査（2015年度）」（2016年6月21日）

1．事業承継の現状と課題

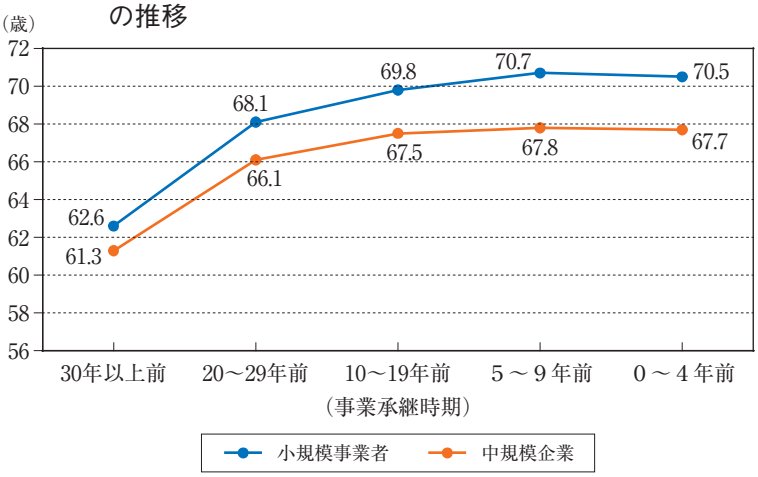
事業承継問題については、2013年版の中小企業白書に詳しく記載されていることから、まずこれを参考に全国的な事業承継を取り巻く状況・課題等をみてみたい。

（1）経営者の年代

図表２は、経営者の平均引退年齢の推移を示しているが、引退年齢は上昇傾向にあり、経営者の高齢化が進んでいる状況がわかる。また、規模別にみると、小規模事業者の方が中規模事業者よりも経営者の引退年齢が高い。

（注）小規模事業者：常時雇用する従業員が、卸売業、サービス業、小売業で５人以下、その他の業種で20人以下の中小企業
中規模企業：小規模事業者以外の中小企業

図表２　規模別・事業承継時期別の経営者の平均引退年齢の推移



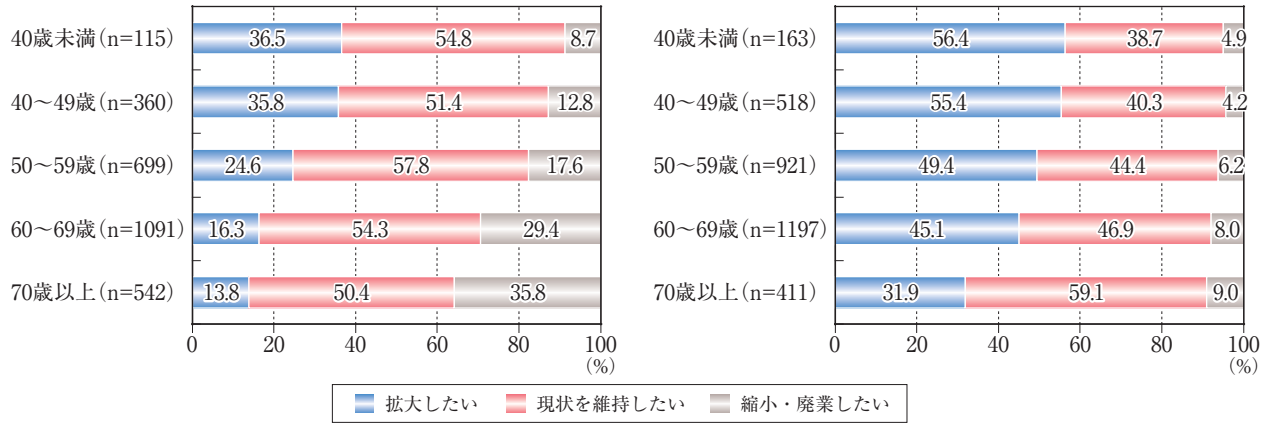
資料：中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」（2012年11月，（株）野村総合研究所）
出典：中小企業庁「中小企業白書（2013年版）」

（2）今後の事業運営方針（規模別・経営者年齢別）

今後の事業運営方針についても、経営者の年齢が高い企業ほど、「縮小・廃業したい」とする割合が高い。特に小規模事業者では、その傾向が顕著に表れている（図表３）。

図表３　規模別・経営者年齢別の今後の事業運営方針

①小規模事業者／経営者年齢別の今後の事業運営方針　②中規模企業／経営者年齢別の今後の事業運営方針

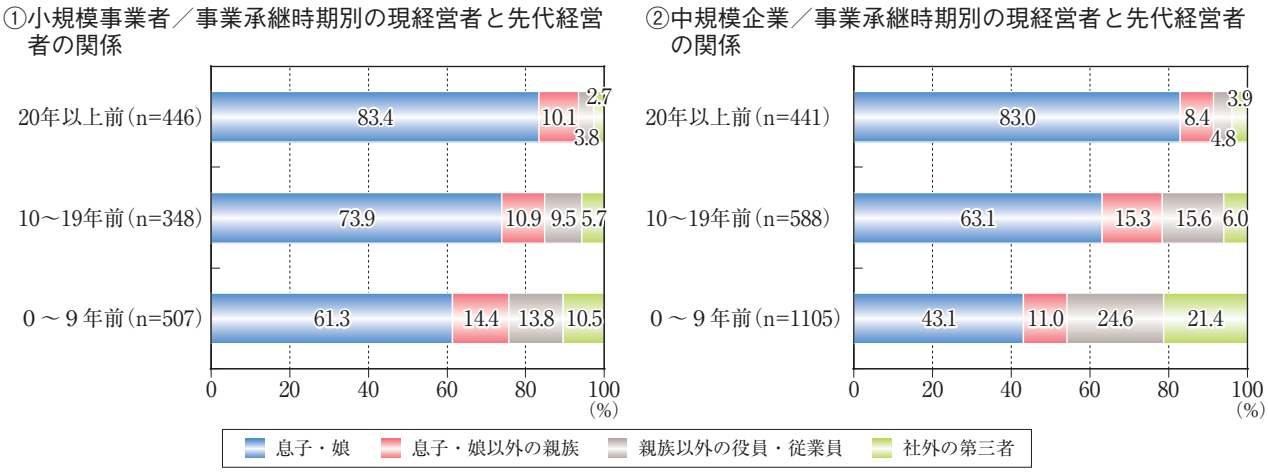


資料：中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」（2012年11月，（株）野村総合研究所）
出典：中小企業庁「中小企業白書（2013年版）」

（3）現経営者と先代経営者の関係

図表４は事業承継の時期別に、現経営者と先代経営者の関係を示している。かつては、親族内承継が９割以上を占めていたが、近年では減少してきている。一方、「親族以外の役員・従業員」、「社外の第三者」への事業承継が増加してきており、特に中規模企業においては、その傾向が顕著である。

図表４　規模別／事業承継時期別の現経営者と先代経営者の関係

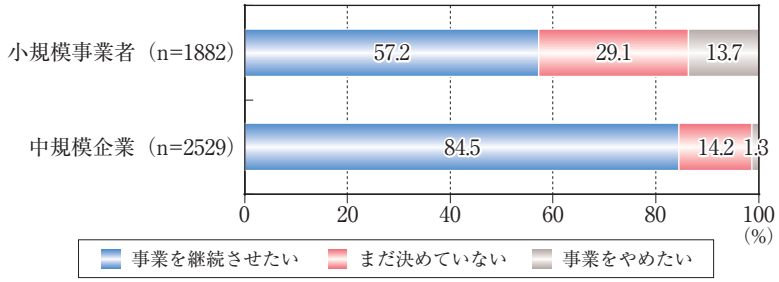


資料：中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」（2012年11月，（株）野村総合研究所）
出典：中小企業庁「中小企業白書（2013年版）」

（4）事業継続の意向と後継者難

図表５は、経営者の年齢が50歳以上の企業において、その引退後の事業方針を示したものである。中規模企業の大半が事業の継続を希望しているのに対し、小規模事業者では６割弱にとどまり、廃業希望が13.7％を占めている。

図表５　規模別の経営者の引退後の事業継続についての方針



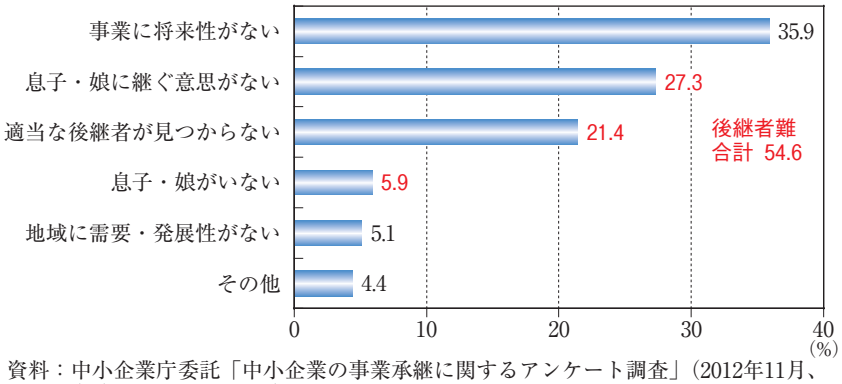
資料：中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」（2012年11月，（株）野村総合研究所）
2.「事業を継続させたい）と回答する企業には、事業の売却を検討している企業を含む。
出典：中小企業庁「中小企業白書（2013年版）」

（5）小規模事業者の廃業したい理由

経営者引退後「事業をやめたい」と回答した小規模事業者の理由をみると、後継者難に関連した項目が54.6％を占めている。

さらに後継者難の内訳をみると、「息子・娘に継ぐ意思がない」、「息子・娘がいない」といった子どもへの事業承継が難しいことが６割を占めており、親族以外も視野に入れて、後継者の確保に取り組むことが必要となっていることがうかがえる（図表６）。

図表６　小規模事業者の廃業したい理由（n=710）



資料：中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」（2012年11月、（株）野村総合研究所）
（注）１．今後の事業運営方針について「廃業したい」、又は、経営者引退後の事業継続について「事業をやめたい」と回答した、経営者の年齢が50歳以上の小規模事業者を集計している。
２．「その他」には、「従業員の確保が難しい」を含む。
出典：中小企業庁「中小企業白書（2013年版）」（再編・加工）

２．事業承継に関する企業の対応状況

事業承継については、帝国データバンクが2013年６月に実施した「事業承継に関する企業の意識調査」（大企業及び中小企業に対する調査、4,196社回答）でも、課題が浮き彫りになっている。企業の８割超が事業承継を経営問題と認識している一方、６割超の企業が事業承継への取組みを行っていないとのことである。

（１）事業承継について企業の８割超が経営問題として認識

まず、事業承継に対する考え方をみると、「最優先の経営問題」と捉えている企業は全体の23.3％、「経営問題の１つ」との回答が63.0％となっており、両者を合わせると、回答企業の86.3％と大半が経営問題と認識していることがうかがえる。また、最優先の経営問題と認識しているのは、大企業が26.9％、中小企業が23.0％、小規模企業に限ると18.9％となっており、規模の大きい企業ほど比率が高い。

他方、「経営問題として認識していない」企業は全体で9.1％にとどまっているが、規模別では大企業が5.6％であるのに対して中小企業は9.4％、小規模企業に限ると12.2％と、小規模企業ほどその比率は高くなっている（図表７）。

図表７　事業承継についての考え方

（構成比％、カッコ内社数）

項　目	最優先の経営問題として認識している	経営問題のひとつとして認識している	経営問題として認識していない	分からない	合　計
全　体	23.3 (978)	63.0 (2,643)	9.1 (381)	4.6 (194)	100.0 (4,196)
大企業	26.9 (82)	64.6 (197)	5.6 (17)	3.0 (9)	100.0 (305)
中小企業	23.0 (896)	62.9 (2,446)	9.4 (364)	4.8 (185)	100.0 (3,891)
うち小規模	18.9 (297)	61.8 (971)	12.2 (191)	7.1 (112)	100.0 (1,571)

注１：網掛けは、全体平均以上
注２：母数は有効回答企業4,196社
出典：帝国データバンク「特別企画　事業承継に関する企業の意識調査」（2013年７月11日）

（２）事業承継の計画を持っていない企業が３割

事業承継を進めるための計画については、「計画があり、進めている」との回答は27.6％にとどまっている。一方、「計画はない」が30.0％、「計画はあるが、まだ進めていない」が32.4％となっており、合計すると６割超の企業が事業承継に着手していない状況である。

事業承継の「計画があり、進めている」との回答を規模別にみると、大企業が35.4％であるのに対し、中小企業は27.0％、なかでも小規模企業では20.7％にとどまっている。一方、「計画はない」との回答は、大企業では22.6％にとどまるのに対し、小規模企業では37.0％に上っており、対応が遅れていることがわかる（図表８）。

図表８　事業承継を進めるための計画有無（複数回答）

（構成比％、カッコ内社数）

項　目	計画があり、進めている	計画はあるが、まだ進めていない	計画はない	すでに事業承継を終えている	分からない	合　計
全　体	27.6（1,158）	32.4（1,361）	30.0（1,258）	6.5（274）	5.5（230）	－（4,196）
大企業	35.4（108）	27.9（85）	22.6（69）	9.5（29）	6.2（19）	－（305）
中小企業	27.0（1,050）	32.8（1,276）	30.6（1,189）	6.3（245）	5.4（211）	－（3,891）
うち小規模	20.7（325）	32.7（513）	37.0（582）	4.5（71）	6.7（105）	－（1,571）

注１：網掛けは、全体平均以上
注２：母数は有効回答企業4,196社
出典：帝国データバンク「特別企画　事業承継に関する企業の意識調査」（2013年７月11日）

（３）企業の６割超が「後継者育成」で苦労

事業承継の「計画があり、進めている」または「すでに事業承継を終えている」と回答した1,432社に、苦労したこと・していることを複数回答で尋ねた結果、「後継者育成」が61.9％と突出して高い。ついで、「従業員の理解」（33.3％）、「事業の将来性・魅力」（30.7％）「自社株など個人資産の取扱い」（30.0％）と続いている（図表９）。

図表９　事業承継で苦労した（している）こと（複数回答）

順位	項　目	構成比（％）	回答数（社）
1	後継者育成	61.9	886
2	従業員の理解	33.3	477
3	事業の将来性・魅力	30.7	440
4	自社株など個人資産の取扱い	30.0	430
5	相続税・贈与税などの税金対策	27.8	398
6	後継者への権限の移譲	25.7	368
7	事業承継に必要な知識の収集・習得	23.7	339
8	承継前の経営者の個人保証や担保	20.6	295
9	後継者の承諾	18.7	268
10	金融機関の理解	18.5	265

注１：以下、「取引先の理解」（15.7％、225社）、「経営陣の理解」（15.0％、215社）、「承継に必要な資金の確保」（14.1％、202社）、「親族・株主の理解」（12.2％、174社）、「先代経営者の影響力」（9.0％、129社）、「事業承継の相談相手」（8.4％、120社）、「グループ企業との関係」（7.1％、101社）、「後継者の配偶者の理解」（6.2％、89社）、「事前の情報漏洩」（1.6％、23社）、「その他」（3.1％、45社）
注２：母数は、事業承継の「計画があり、進めている」または「すでに事業承継を終えている」企業1,432社
出典：帝国データバンク「特別企画　事業承継に関する企業の意識調査」（2013年７月11日）

３．事業承継の一般的な流れ等について

以上みてきたように、事業承継は企業にとって重要な経営課題となっている。では、この事業承継は一般的にどのように進められているのだろうか。以下では一般的な事業承継の流れ等をみていくこととしたい。

（１）一般的な事業承継の流れ

事業承継とは、現経営者から後継者へ事業のバトンタッチを行うことであり、企業がこれまで培ってきたいろいろな財産（ヒト・モノ・カネ・知的資産）を上手く引き継ぐことが、承継後の経営を安定させるために重要である。

なかでも、知的資産は企業の競争力の源泉でもあり、人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランド等）、組織力、顧客との関係等、バランスシートに現れてこない目に見えにくい経営資源が重要となる。

事業承継の流れは次のようになる。（参考資料：中小企業基盤整備機構の「中小企業経営者のための事業承継対策」等）

○STEP１　現状の把握（最初に自社をとりまく状況を正確に把握する。）

①経営者自身の状況（資産・負債・家族状況・健康状態・個人保証の状況）

②会社の経営資源・負債等の状況（ヒト・モノ・カネ・技術・知的財産・商品・簿外債務・経営課題の洗い出し）

③後継者候補の状況（親族内や社内に後継者候補がいるか、各後継者候補の能力・適正、年齢・経歴・会社経営に対する意欲）

④相続発生時に予想されるリスク（法定相続人及び相互の人間関係・株式保有状況等の確認、相続財産の特定・相続税額の資産・納税方法の検討）

○STEP２　承継方法と後継者の確定（関係者との意思疎通を行い、承継方法のメリット・デメリットを把握した上で、承継方法と後継者を確定）

①親族または社員（役員・従業員）が引継ぐ場合

（イ）事業承継計画書の作成

事業承継対策は準備に時間がかかるため、５～10年程度の中長期的な計画を策定する。後継者と協力して、以下の手順で事業承継計画を作成する。

ａ．経営理念の共有化（経営に対する価値観・信条等の明文化、社内浸透）

ｂ．中長期の経営計画の作成（会社の現状の詳細分析、中長期的な方向性の決定、売上高・利益等の数値目標設定）

c．事業承継の具体的な時期の検討

d．円滑な事業承継に向けた課題の整理

e．中長期の経営計画に、事業承継の時期、問題の解決策を盛り込んだ「事業承継計画」を作成する。

（ロ）計画内容の実施

策定した事業承継計画に基づいて、事業承継を実施する。

②後継者がいない場合には、第三者への承継（M&A）を検討

経営力、資金力がある企業のもとでの存続、社員の雇用継続、成長・体質強化に向けた投資、個人保証の解除などが可能となる。

（2）各承継方法のメリット・デメリット

承継方法には、親族承継、社員（役員・従業員）承継、第三者（M&A）承継の３つの類型が考えられるが、それぞれにメリット、デメリットがあり、まとめると以下の通りである。

承継者区分	メリット	デメリット
親族	①従業員や取引先などから心情的な理解を得られやすい。 ②承継のタイミング・期間が柔軟に決められる。	①当人に承継の意志がない、または資質が無いこともある。 ②相続人が複数いる場合、後継者の決定・経営権の集中が困難。 ③育成のために時間がかかる。
役員・従業員	①事業内容や業界事情に熟知しており、社内や取引先の理解を得やすい。 ②承継のタイミング・スケジュール等が柔軟に決められる。	①経営者としての資質･能力が課題になる。 ②会社の株式または事業を買い取る資金力が乏しいケースが多い。 ③現在の社長の個人保証の肩代わりができず、個人保証が抜けない可能性がある。
第三者（M＆A）	①身近に後継者に適任なものがいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができる。 ②承継先とのシナジー効果、新規投資等で更なる成長・発展が期待できる。 ③後継者の育成に時間がかからない。 ④借入金などの債務は買い手企業に引き継がれ､債権者に迷惑がかからない（但し、譲渡条件による）。	①短期間で希望する譲渡先が見つかるとは限らない、早めに準備することが重要。 ②成約・決定後、M＆A仲介機関への手数料の負担が生じる。

（3）事業承継対策検討時の相談相手等

事業承継については様々な観点からの検討が必要であり、各種の専門知識も必要になることから、事業承継を検討する際には税理士や金融機関を始めいろいろな支援先に相談することが大切であろう。以下にその主なものを挙げる。

相談先	相談内容
税理士	相続や事業承継に関する税金の相談、贈与税や相続税の申告手続き、会社の株価算定　等
弁護士	相続や事業承継に関する法律の相談や係争に関する相談、企業再生や破産、廃業に関する相談　等
公認会計士	既存株主からの株式買い取り価格の算定、M&Aによる会社売却価額の資産、会社の実力の「磨きあげ」のための助言　等
金融機関	M&A等に関する助言、ファンドの活用、株式買取りや納税資金調達のための融資　等
商工会議所・商工会	事業承継全般に関する助言、専門家の紹介、後継者育成等に関するセミナーの実施　等
事業引継ぎ支援センター	中小企業事業引継ぎに係る相談受付や仲介機関への紹介、事業承継計画書作成支援　等

＊十八銀行でも事業承継、M&Aの相談を受け付けています。詳しくは支店窓口までお尋ねください。

4．長崎県事業引継ぎ支援センターの活動について

2015年６月に、経済産業省の委託を受け、中小企業事業引継ぎに係る相談受付や仲介機関への紹介を行う「長崎県事業引継ぎ支援センター」（以下、支援センターという）が長崎商工会議所に開設されている。

産業競争力強化法に基づく支援機関として、県内で唯一長崎商工会議所が認定を受けていることから、国から直接、支援センター開設の打診があり、15年の開設に至った。

ここでは、後継者不足に悩む中小企業や個人事業主の支援を目的とする支援センターの業務内容等を紹介する。

（1）支援センターの業務内容

①長崎県内の中小企業・小規模事業者を対象に、事業の継続や承継、譲渡・譲受に関する相談を受付け、支援センターの専門相談員や支援センターと連携している税理士等の専門家が、きめ細かくアドバイス等を行っている（相談は無料）。

②相談の中で、後継者が他になく事業引継ぎの可能性があり、譲渡先・譲受先の紹介を希望する場合には、登録民間支援機関（金融機関・M&A会社）等への紹介・橋渡しを支援センターが行なっている（相談者には、仲介機関とのアドバイザリー契約締結による手数料等が発生する）。

③なお、相談に当たる専門相談員、連携専門家、仲介機関には守秘義務が課されている。

（参考）○事業承継・引継ぎ全般に係る相談（１次対応）

・後継者ありの場合⇒専門相談員や既存の専門家派遣制度等を活用した支援、他支援機関への紹介等

・後継者なしの場合

→事業引継ぎの可能性がある場合

⇒仲介機関である登録民間支援機関、士業法人等へ橋渡し（２次対応）

⇒または支援センターによるマッチング支援等（３次対応）

（２）支援センターの支援対象企業（中小企業・小規模事業者）

①子供（親族）への計画的な事業承継を希望する先

（例）後継者と一緒に経営全般を見直したい

財産承継や相続紛争について相談したい

②従業員に後継者として会社を任せたい先

（例）後継者と一緒に経営全般を見直したい

事業を引継ぐ手続きについて相談したい

③後継者候補を新たに探してほしい先

（例）後継者候補の探し方等について相談したい

④他の企業に会社（事業）を売却したい先

（例）自社（事業）がどれくらいの価格で売却できるか相談したい

交渉や契約の流れについて相談したい

⑤他の企業（事業）を買収したい先

（例）相手をどのように探せばよいか相談したい

交渉や契約の流れについて相談したい

⑥当事者同士では承継の合意が出来ているかが不安な先　など

（例）進め方や手続きについてアドバイスをしてほしい

M&Aと仲介会社を活用した方がよいか相談したい

（３）支援スキーム

①親族承継の場合

・親族承継相談を受け、問題点を抽出→事業承継計画書の策定支援を行う。

②社員（親族以外の役員・従業員）承継の場合

・社員承継相談を受け、問題点を抽出→事業承継スキームの策定支援を行う。

③第三者承継の場合

・譲渡・譲受に対するニーズとマッチング方法の検討

→登録支援機関（金融機関、M&A会社）の紹介

→または支援センター対応（全国データベースでのマッチング検討、全国の支援センターに登録されている譲渡希望情報と譲受希望情報により、支援センター間の遠隔地マッチングが行える体制となっている。）

（4）長崎県事業引継ぎ支援センターの業務状況実績（2015年度）

相談延回数　　58件（１次対応）

相談実施企業数　32件

成約件数　　1件　　であった。

（＊登録民間支援機関による事業引継ぎ支援（２次対応）の実績はなく、支援センターによる事業引継ぎ支援（３次対応）による親族承継１件が成約）

①一次対応における相談企業の概要（2015年度）

譲受・譲渡別件数	総数	建設業	製造業	小・卸売業	サービス業
譲　受	6	1	0	3	2
譲　渡	9	1	4	3	1
その他	17	1	3	9	4
合　計	32	3	7	15	7

②その他事業実施状況

・県内中小企業者向セミナー開催

16年２月に福江にて事業承継・引継ぎ支援セミナー及び個別相談会実施

・事業引継ぎ支援事業PRパンフレット作成

（5）16年度事業引継ぎ支援センター業務目標

相談実施企業数　40件（うち譲渡相談企業数　26件）

成約件数　　5件　　としている。

（6）支援センターの現状の課題等

事業承継・事業引継ぎは長期的な課題であることが多く、経営者への早期取り組みの動機づけが容易でないことや、センター事業に関する周知がまだ不十分であることなどから、支援センターでは案件の発掘が当面の課題としている。

【問合せ先】
長崎県事業引継ぎ支援センター
〒850-8541　長崎市桜町４番１号　長崎商工会館２階（長崎商工会議所内）
TEL　095-822-0111　　Fax　095-825-1490
ホームページ：http://nagasaki-cci.or.jp/nagasaki/
Ｅメール：nhikitsugi@nagasaki-cci.or.jp

（参考）
独立行政法人　中小企業基盤整備機構は、各都道府県に順次設置を進めてきた事業引継ぎ支援センターについて、2015年度中に全国展開（47箇所）を完了している。

①2011年度から15年度までの全国ベースの実績
- 事業引継ぎ関連の相談件数：　合計約10,000社超からの相談を受付。
- 過去４年間での事業引継ぎの成約件数は累計で361件。
- 15年度は、１年間の相談企業数が4,921社（対前年度比1.7倍となり、事業承継の成約件数は209件（対前年度比２倍）と、順調に支援規模が拡大。

②2016年度と17年度の目標
- 事業引継ぎ成約目標は16年度約500件、17年度1,000件とし、後継者問題を抱える中小企業・小規模事業者への支援に積極的に取り組む。

さいごに

中小企業の経営者のなかには、事業承継について悩んでいる先も多いかと思われるが、取引先金融機関、顧問税理士等への相談や、公的相談窓口である長崎県事業引継ぎ支援センター等への相談をすることで、後継者問題を先送りにしないことが重要である。

事業承継は企業にとって「必ず」「定期的に」発生する経営課題であり、中小企業・小規模事業者が有する技術やノウハウ等の貴重な経営資源を喪失させないためにも、円滑な事業承継に向けての準備が必要である。

また、後継者の養成や資産・負債の引継ぎなど、中長期にわたる準備・対応を要することから、事業承継の検討は早期に取り組むことが必要である。

特に、地方における事業引継ぎは、廃業を減らし雇用を守り、地域経済の活性化に繋がるものと考える。

（上村　秀明）