

企業存続の命運を握る“事業承継”のあり方とは

－すべての人が笑顔で事業承継を迎えるために－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

荒木田 友則

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

鉢嶺 実

(キーワード) 事業承継、企業存続、休廃業、世代交代、後継者不在、地方創生、信用金庫、ベンチマーク、従業員承継、M&A、連携、信頼関係

(視 点)

わが国の中小企業経営者の多くが今後5～10年程度の間世代交代期を迎えるといわれるなかで、“大廃業時代”の到来を懸念する声が増しに高まっている。こうしたなかで現実に目を移すと、業況のよい中小企業・小規模事業者のなかに、後継者不在という理由だけで廃業の危機に直面しているようなケースも散見されるのが実情となっている。地域経済の主要な担い手である中小企業・小規模事業者の“消滅”は、雇用機会の喪失をもたらすばかりでなく、定住人口の域外流出などを通じて「地方創生」に対しても深刻な影を落としかねないものである。それだけに、なんとしてもこれを少しでも食い止めていくような方策を模索していくことは、極めて重要なわが国経済社会の課題といえる。

本稿では、こうした厳しい現実にあらためて焦点を当てつつ、今後の対応の方向性などについて、後継者不在を乗り越えて事業承継を実現した経営者等にも接触を試みながら考察してみた。

(要 旨)

- わが国の企業数は長期にわたって減少基調にある。これは、中小企業・小規模事業者の休廃業・解散によってもたらされている面が大きいとみられるが、これらのおよそ半数が経常黒字のまま休廃業・解散を余儀なくされているという実態を勘案すると、その存続に影を落としている本質は、後継者不在に象徴される事業承継問題にあるものと推察される。
- 多くの中小企業経営者が世代交代期を迎えるなか、政府は今後5～10年を事業承継の集中支援期間と位置付けて対応を強化している。一方、「金融仲介機能のベンチマーク」でも事業承継支援が掲げられるなか、全国の信用金庫においても、その重大性を認識しながら取り組み動きが一段と活発化している。
- 事業承継の手法については多様化が進展しており、後継者不在の中で第三者への事業譲渡(M&A)を視野に入れる経営者も着実に増加しているとみられる。
- 地域のプラットフォームを通じて「地域になくてはならない企業」の事業承継が進むことの積み重ねが地域の雇用を守り、産業の衰退を食い止めることにつながっていく。全員が笑顔で事業承継を迎えられるよう、積極的な事業承継へ向けて信用金庫が果たすべき役割もますます大きくなっている。

はじめに

わが国の中小企業経営者の多くが今後5～10年程度の間、世代交代期を迎えるといわれるなかで、“大廃業時代”の到来を懸念する声が増しに高まっている。こうしたなかで現実に目を移すと、業況のよい中小企業・小規模事業者のなかに、後継者不在という理由だけで廃業の危機に直面しているようなケースも散見されるのが実情となっている。地域経済の主要な担い手である中小企業・小規模事業者の“消滅”は、雇用機会の喪失をもたらすばかりでなく、定住人口の域外流出などを通じて「地方創生」に対しても深刻な影を落としかねないものである。それだけに、なんとしてもこれを少しでも食い止めていくような方策を模索していくことは、極めて重要なわが国経済社会の課題といえる。

本稿では、こうした厳しい現実にあらためて焦点を当てつつ、今後の対応の方向性など

について、後継者不在を乗り越えて事業承継を実現した経営者等にも接触を試みながら考察してみた。

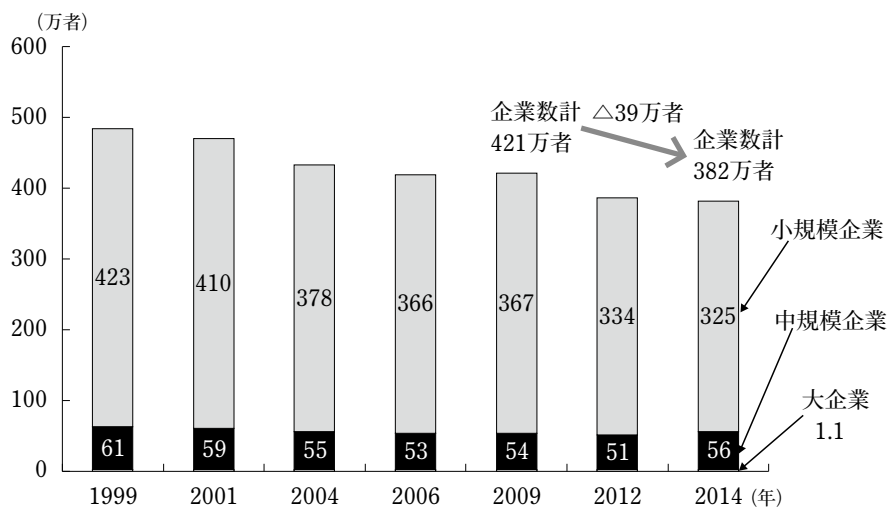
1. 中小企業・小規模事業者の存続のカギを握る世代交代の行方

(1) 高水準で推移する休廃業・解散がもたらす企業数の減少

地域経済の主要な構成員である企業数の減少傾向が続いている。

信金中金月報2017年9月号『「創業・第二創業」と信用金庫』の冒頭でも触れてきたように、2017年度の『中小企業白書』の中で示されている「企業数」の推移は、長期的に減少の一途を辿っている（図表1）。これは、1980年代の半ば以降、新規開業（創業）する企業の数よりも、さまざまな事情によりやむを得ず事業継続の断念（倒産や廃業等）に至る中小企業・小規模事業者の数の方が多かったこと（いわゆる開廃業率の逆転）に起

図表1 企業規模別企業数の推移（企業数＝会社数＋個人事業者数）



(備考) 1. 中規模企業とは、中小企業基本法による中小企業のうち、同法上の小規模企業にあてはまらないもの。
2. 中小企業庁『中小企業白書』（2017年版）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

困している。

また、近年の企業数の減少度合を都道府県別にみると、東日本大震災（2011年）に見舞われた東北地方の各県や北陸、山陰、四国など、相対的にもともと企業数自体の少ないような地域において減少度合の大きい状況が目立っている（図表2）。なお、企業数の減少傾向は、数の上で全体の99%以上を占め

る中小企業・小規模事業者の減少に因るところが大きく、定住人口の減少などを通じて今後の地域経済そのものにも深刻な影を落としかねないような状況にある。

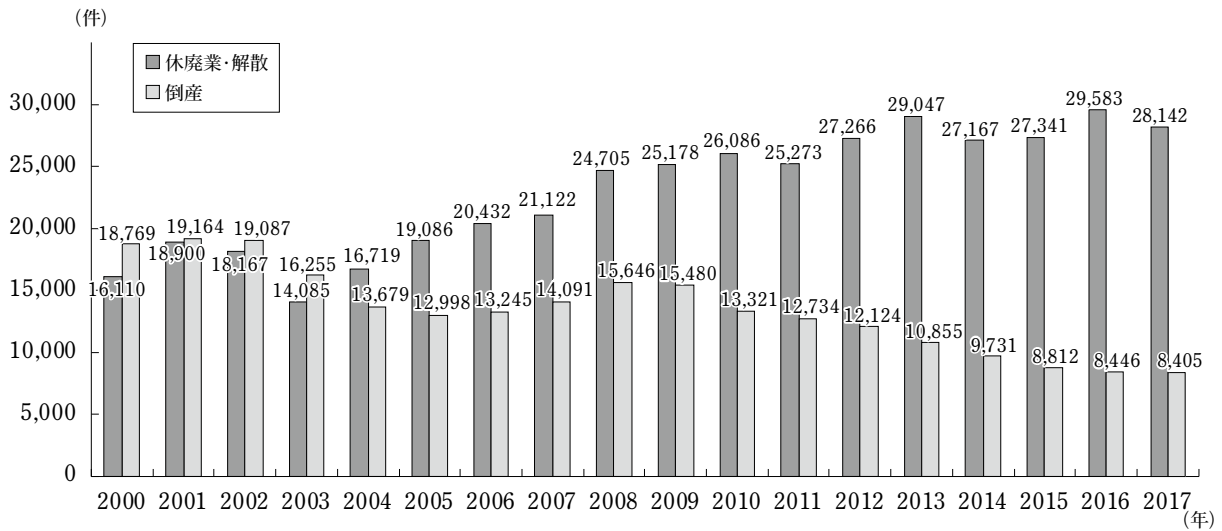
ここで、企業数減少の主要因となっている中小企業・小規模事業者の休廃業・解散や倒産の動きにあらためて着目すると、さらに由々しき実態が浮かび上がる。すなわち、(株)東京

図表2 都道府県別にみた企業数とその減少度合

| 都道府県 | 企業数 2009年 2012年 2014年 | 指数 (2009年 =100) | 都道府県 | 企業数 2009年 2012年 2014年 | 指数 (2009年 =100) | 都道府県 | 企業数 2009年 2012年 2014年 | 指数 (2009年 =100) | 都道府県 | 企業数 2009年 2012年 2014年 | 指数 (2009年 =100) |
|------|-------------------------------------|-----------------------|------|--------------------------------|-----------------------|------|--------------------------------|-----------------------|------|--------------------------------|-----------------------|
| 全国合計 | 4,213,190 3,863,530 3,820,338 | 100.0 91.7 90.7 | 千葉県 | 139,548 129,964 129,126 | 100.0 93.1 92.5 | 三重県 | 60,595 55,791 54,911 | 100.0 92.1 90.6 | 徳島県 | 29,969 27,514 26,936 | 100.0 91.8 89.9 |
| 北海道 | 167,283 154,053 151,402 | 100.0 92.1 90.5 | 東京都 | 492,391 447,113 452,197 | 100.0 90.8 91.8 | 滋賀県 | 39,235 36,893 36,580 | 100.0 94.0 93.2 | 香川県 | 36,392 33,525 32,805 | 100.0 92.1 90.1 |
| 青森県 | 48,017 42,719 41,915 | 100.0 89.0 87.3 | 神奈川県 | 217,103 200,690 200,530 | 100.0 92.4 92.4 | 京都府 | 95,181 86,290 84,896 | 100.0 90.7 89.2 | 愛媛県 | 51,036 46,984 45,975 | 100.0 92.1 90.1 |
| 岩手県 | 44,455 38,779 38,737 | 100.0 87.2 87.1 | 新潟県 | 89,932 83,644 80,645 | 100.0 93.0 89.7 | 大阪府 | 328,033 299,446 294,099 | 100.0 91.3 89.7 | 高知県 | 29,575 26,997 26,399 | 100.0 91.3 89.3 |
| 宮城県 | 72,091 59,700 61,819 | 100.0 82.8 85.8 | 富山県 | 41,447 37,856 36,776 | 100.0 91.3 88.7 | 兵庫県 | 169,349 155,061 154,949 | 100.0 91.6 91.5 | 福岡県 | 155,083 142,835 143,408 | 100.0 92.1 92.5 |
| 秋田県 | 39,964 36,334 35,130 | 100.0 90.9 87.9 | 石川県 | 47,397 43,922 42,895 | 100.0 92.7 90.5 | 奈良県 | 36,120 33,133 33,323 | 100.0 91.7 92.3 | 佐賀県 | 27,945 25,991 25,555 | 100.0 93.0 91.4 |
| 山形県 | 45,866 42,339 40,938 | 100.0 92.3 89.3 | 福井県 | 34,212 31,472 30,669 | 100.0 92.0 89.6 | 和歌山県 | 40,739 37,643 36,296 | 100.0 92.4 89.1 | 長崎県 | 48,686 44,730 43,794 | 100.0 91.9 90.0 |
| 福島県 | 71,710 61,962 61,636 | 100.0 86.4 86.0 | 山梨県 | 36,603 33,332 32,523 | 100.0 91.1 88.9 | 鳥取県 | 18,914 17,518 17,143 | 100.0 92.6 90.6 | 熊本県 | 57,430 53,440 52,795 | 100.0 93.1 91.9 |
| 茨城県 | 92,907 85,790 84,361 | 100.0 92.3 90.8 | 長野県 | 85,944 78,704 77,456 | 100.0 91.6 90.1 | 島根県 | 26,348 24,278 23,563 | 100.0 92.1 89.4 | 大分県 | 40,440 37,303 36,729 | 100.0 92.2 90.8 |
| 栃木県 | 70,838 65,362 63,615 | 100.0 92.3 89.8 | 岐阜県 | 82,702 76,529 74,542 | 100.0 92.5 90.1 | 岡山県 | 60,252 56,362 55,322 | 100.0 93.5 91.8 | 宮崎県 | 40,052 37,528 36,944 | 100.0 93.7 92.2 |
| 群馬県 | 77,330 70,754 68,889 | 100.0 91.5 89.1 | 静岡県 | 140,370 130,295 127,643 | 100.0 92.8 90.9 | 広島県 | 96,809 89,366 87,578 | 100.0 92.3 90.5 | 鹿児島県 | 58,169 53,736 52,777 | 100.0 92.4 90.7 |
| 埼玉県 | 187,106 174,816 172,435 | 100.0 93.4 92.2 | 愛知県 | 241,524 224,343 221,411 | 100.0 92.9 91.7 | 山口県 | 46,374 42,228 41,040 | 100.0 91.1 88.5 | 沖縄県 | 53,724 48,466 49,231 | 100.0 90.2 91.6 |

(備考) 1. ここでいう指数とは、2009年の企業数を100とした場合の2012年および2014年の企業数
2. 中小企業庁『中小企業白書』（2017年版）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表3 休廃業・解散件数と倒産件数の推移



(備考) (株)東京商工リサーチ『2017年「休廃業・解散企業」動向調査』のデータをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

商工リサーチのデータから近年の休廃業・解散や倒産の動向をみると、長期にわたる金融緩和の効果などにより、倒産件数は、近年、着実な減少傾向を辿ってきている。その一方で、倒産までには至らないものの休廃業や解散という形で企業としての存続を断念しているようなケースが高水準で推移しており、これが近年の全体としての企業数減少の主要因となっていることが見て取れる (図表3)。

(2) 世代交代期を迎える中小企業経営者の多くが直面する事業承継問題

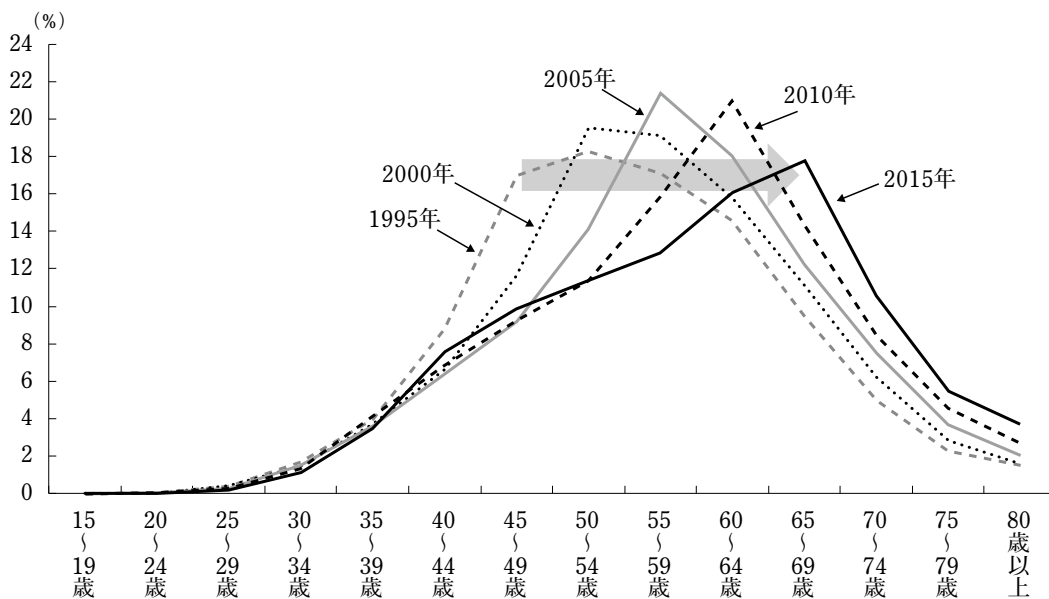
休廃業・解散の件数が高水準で推移しているのは、中小企業経営者の多くが“世代交代期”を迎えているにもかかわらず、後継者難などにより経営の“バトンタッチ” (すなわち事業承継) をクリアできていないことが主な要因ではないかといわれている。実際、年代別にみた中小企業経営者の年齢分布を見ると、その最多層 (分布図の頂点=およそ団塊

世代 (1947~49年生まれ) に相当) は、年月の経過とともに右側へシフト、中小企業経営者の平均引退年齢といわれる“70歳ライン”までに差し掛かりつつある状況にある (図表4)。およそ半数の中小企業が“後継者不在”など事業承継の困難性を訴えている実情があることを勘案すれば、今後、世代交代期を迎えていく中小企業が、後継者不在などの要因により、企業としての存続を断念するケースが高水準で続いていくような“大廃業時代”の到来が懸念される。

実際、経済産業省・中小企業庁においても、中小企業・小規模事業者の事業承継問題をそのまま放置した場合、廃業の増加によって2025年ごろまでの10年間累計で約650万人の雇用と約22兆円の国内総生産 (GDP) を失う可能性があるとのマクロ的な試算結果を示している。

一方で、休廃業・解散に至ってしまった中小企業のおよそ半数が、実は経常損益で黒字

図表4 年代別にみた中小企業経営者の年齢分布



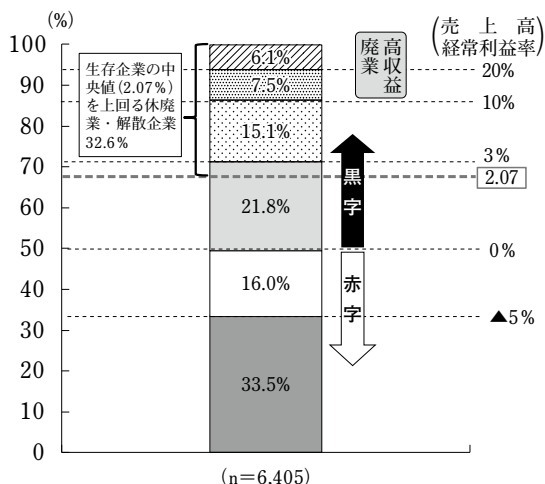
(備考) 株式会社データバンク『COSMOS2 (企業概要ファイル)』のデータをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

だったという実態もある (図表5)。一般に、中小企業の休廃業・解散といえば、時代の変化に適合できないまま収益低迷 (赤字転落) や先行き不安などで事業継続の困難に直面しているようなケースが想起される。しかし、現実には、現存する企業の収益率の中央値 (2.07%) すら上回っているような収益基盤

のある中小企業・小規模事業者が、何らかの原因で休廃業・解散に追い込まれているケースが少なくないものとみられる。

これはすなわち、これまでに休廃業・解散を余儀なくされてきた中小企業・小規模事業者の中に、業況堅調であるにもかかわらず、後継者不在をクリアできなかったがために、企業としての存続を断念せざるを得なかったケースが一定の割合で存在していたのではないかということを示唆している。相応の事業基盤を有する中小企業・小規模事業者が、後継者不在をクリアできないがために休廃業を余儀なくされてしまえば、結果的にそれまで長年にわたって築き上げてきた技術やノウハウが“雲散霧消”してしまうばかりでなく、雇用機会の喪失や定住人口の流出、あるいは地域企業間の連携によって機能していたサプライチェーンの分断など、地域経済社会全体に対しても“ボディブロー”のようなダメージを

図表5 休廃業・解散企業の売上高経常利益率



(備考) 株式会社東京商工リサーチ『2016年「休廃業・解散企業」動向調査』のデータをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

継続的に与えていくものであると考えられる。

後継者不在に象徴される中小企業の事業承継問題は、地域経済社会から必要とされている中小企業・小規模事業者すらも休廃業・解散へ追い込んでいくのが実態ではないかとみられる。事業承継問題は、もはや個々の企業経営問題の枠組みを大きく越えて、全国各地で取組みが活発化している「地方創生」の成否をも左右する喫緊の課題となっている。

2. 事業承継支援の動きは一段と大きな潮流へ

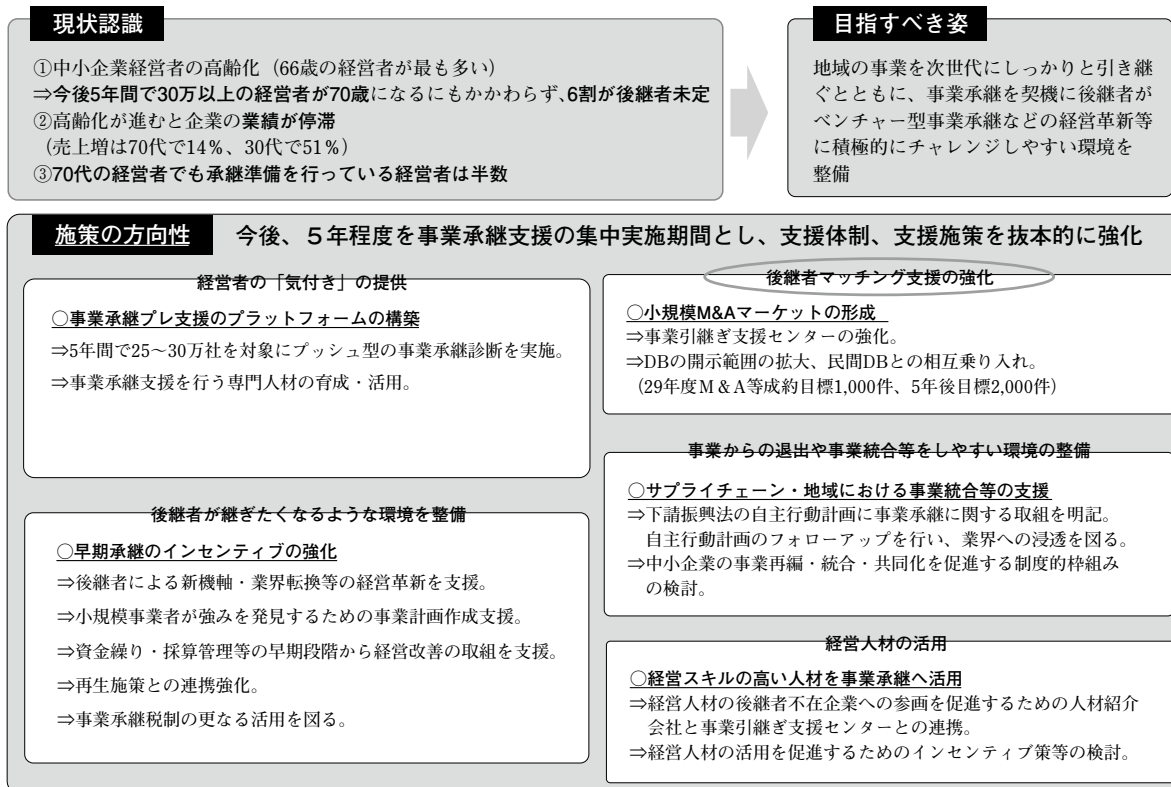
(1) 今後の5～10年を政策的な集中支援期間と設定

経済産業省・中小企業庁では、今後も多く

の中小企業経営者が“世代交代期”に差し掛かっていく現実などを受けて、中小企業の事業承継にまつわる支援体制をここへきて一段と拡充している。2017年7月には『中小企業の事業承継に関する集中実施期間について（事業承継5ヶ年計画）』を公表、2017年度以降の5～10年間程度を事業承継支援の「集中実施期間」と位置付け、支援体制や支援施策を抜本的に強化していくことをあらためて打ち出している（図表6）。

これまでも経済産業省・中小企業庁では、中小企業の事業譲渡等（M&A）を支援する「事業引継ぎ支援センター」の全国展開（2011年度～）、事業承継円滑化を念頭に置いた「事業承継ガイドライン」の10年ぶり

図表6 事業承継に関する課題と対応の方向性（事業承継5ヶ年計画）



（備考）経済産業省・中小企業庁『中小企業の事業承継に関する集中実施期間について（事業承継5ヶ年計画）』（2017年7月）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

となる改訂・公表（2016年12月）など、具体的な支援策等を次々と打ち出してきた。今後も、地域金融機関等の民間セクターと幅広く連携しながら、必要とされている企業ですら休廃業に追い込まれているような現実に一定の歯止めをかけることを念頭に、中小企業・小規模事業者の存続に直結しうる事業承継問題の解消へ向けて、税優遇の拡大、承継後に必要な資金を低利融資する枠組みの導入、経営者と後継者のマッチング支援強化、後継者教育の機会の拡充などを強化していく方向にある。中小企業・小規模事業者を念頭に置いた事業承継支援の動きは、今後も一段と大きな潮流となっていくものとみられる。

(2) なお一層の取組み強化が期待されている信用金庫の事業承継支援

一方、地域の中小企業にとって身近な存在である信用金庫の業界においても、2016年9月に金融庁が打ち出した「金融仲介機能のベンチマーク」の中で、「選択ベンチマーク」のひとつとして「事業承継支援先数」や「M&A支援先数」が掲げられるなど、取組みを強化していく動きも大きな潮流となりつつある。これらはすでに“リレバン^(注1)”の流れを汲んだ地域密着型金融を実践するなかで、ライフサイクルに応じた取引先企業の支援の一環として取り組まれてきており、信用金庫の現場に経験と実績が蓄積されているケースも多い。今後についても、行政等との連携を深

めながら継続的に取り組んでいくことにより、一段と対応力を高めていくことが期待されている。

3. 企業存続の可能性を高める事業承継の多様な選択肢

一般に、事業承継は「だれに会社（経営）を継承するか（後継者の確定）」によって、「親族内承継」と「親族外承継」に大別され、さらに後者については、社内の役員や従業員等へ承継するか、あるいは社外の第三者へ承継するか（いわゆるM&A）によって、その様相は大きく異なってくるのが実態となっている。これら3パターン^(注2)の事業承継には、それぞれにメリット・デメリットが存在するが、当該事業者の置かれている業界事情などによって、とるべき方策が大きく異なってくることはいうまでもない（図表7）。

なお、近年では、わが国の構造問題のひとつである少子高齢化の進展などを背景に、後継者たる親族（子供など）がそもそも存在しない経営者が増加している。このことなどにより、かつては事業承継の8割以上を占めていたとされる「親族内承継」の占めるウエイトは徐々に低下傾向にあり、これに代わって「親族外承継」に企業の存続を託す以外に選択肢のないケースが増加している。とりわけ近年では、「親族外承継」のなかでも、社外の第三者への事業の譲渡・売却・統合など、いわゆる「M&A」の認知度が、企業規模の大

(注)1. 金融庁が2003年に公表した『リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム（基本的考え方）』の総称。長期継続する関係の中から借り手企業の経営者の資質や事業の将来性等についての情報を得て、融資を実行するビジネスモデルなどが提唱された。

図表7 事業承継における各種承継方法のメリットとデメリット

| | | メリット | デメリット |
|-------|--------------|---|--|
| 親族内承継 | | <ul style="list-style-type: none"> ○一般的に社内外の関係者から心情的に受け入れられやすい。 ○一般的に後継者を早期に決定し、長期の準備期間を確保できる。 ○他の方法と比べて、所有と経営の分離を回避できる可能性が高い。 | <ul style="list-style-type: none"> ●親族内に、経営能力と意欲のある者がいるとは限らない。 ●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。 |
| 親族外承継 | 従業員等への承継 | <ul style="list-style-type: none"> ○親族内に後継者として適任者がいない場合でも、候補者を確保しやすい。 ○業務に精通しているため、他の従業員などの理解を得やすい。 | <ul style="list-style-type: none"> ●親族内承継と比べて、関係者から心情的に受け入れられにくい場合がある。 ●後継者候補に株式取得等の資金力がない場合が多い。 ●個人債務保証の引継ぎ等の問題。 |
| | 第三者への承継(M&A) | <ul style="list-style-type: none"> ○身近に後継者として適任者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができる。 ○現オーナー経営者が会社売却の利益を獲得できる。 | <ul style="list-style-type: none"> ●希望の条件(従業員の雇用、売却価格等)を満たす買い手を見つけるのが困難。 |

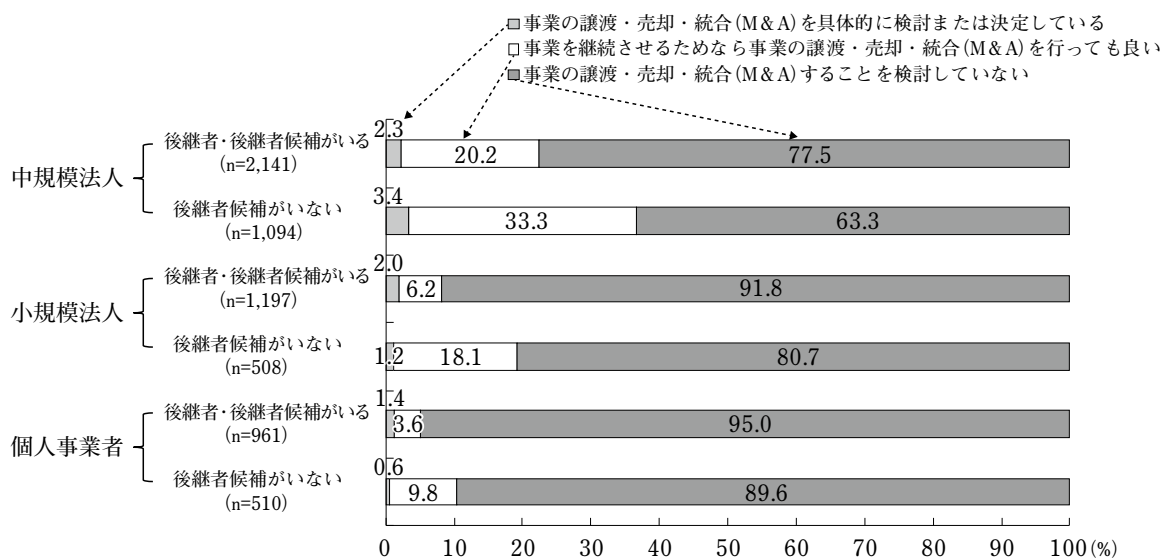
(備考) 中小企業基盤整備機構『中小企業経営者のための事業承継対策』(平成28年版)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

小を問わず着実に高まっている。例えば、東京商工リサーチの調査をみても、「後継者候補がない」としている中小企業においても、中規模企業の36.7%、小規模企業の19.3%、個人事業者の10.4%が、何らかの形で「M&A」を視野に入れていると回答しており、事業存続のための選択肢の一つとしての「M&A」に対する認識を有する経営者も

一定の割合で存在しているものと考えられる(図表8)。

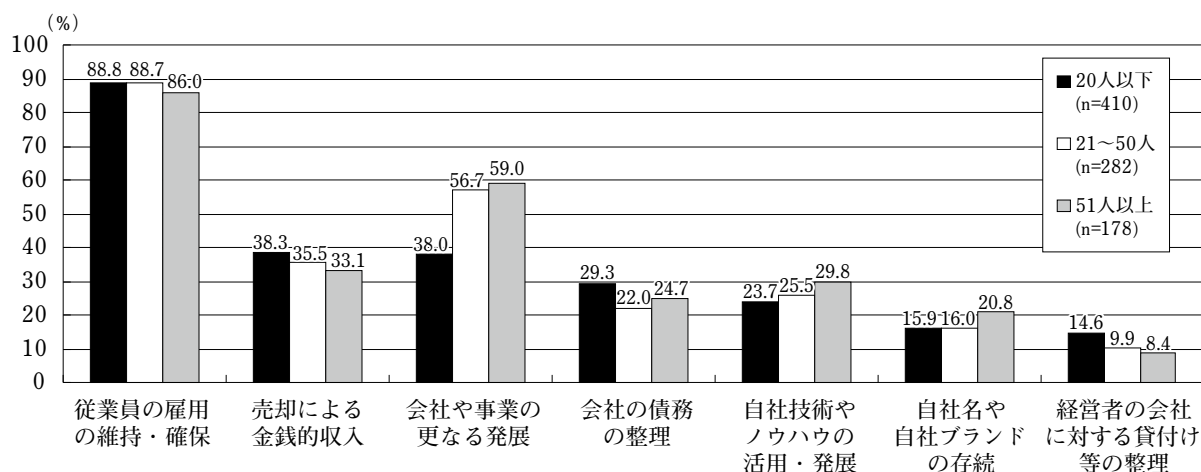
なお、譲渡・売却・統合によって事業存続を模索する中小企業がM&A(事業譲渡)の際に重視することは、規模の大小などによって多少の相違はあるものの、「従業員の雇用の維持・確保」といった要素に加えて、「会社や事業の更なる発展」を視野に入れているよう

図表8 後継者(候補)の有無別にみた、事業の譲渡・売却・統合(M&A)の検討状況



(備考) 中小企業庁委託調査『企業経営の継続に関するアンケート調査』(2016年、(株)東京商工リサーチ)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表9 事業を譲渡・売却・統合（M&A）する場合に重視すること（複数回答）



（備考）中小企業庁委託『企業経営の継続に関するアンケート調査』（2016年11月、㈱東京商工リサーチ）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

なケースも多い（図表9）。これは、M&Aが事業の存続ばかりでなく、さらなる発展の手段としても捉えられていることの証左であり、手塩にかけてきた事業を第三者に託していく経営者サイドの“想い”でもある。

とはいえ、後継者不在による事業存続の危機を、M&Aによって乗り越えていくためには、そもそも事業価値の維持向上が図れているか、あるいは適切にマッチング機会が得られているかなど、現実的に容易ではないケースが多いのもまた事実といえる。こうしたなかで、支援サイドの動きとして「事業引継ぎ支援センター」など公的セクターの機能拡充に加えて、事業承継支援に注力する信用金庫や民間M&A専門業者など民間セクターの台頭と相互連携も著しく進展しており、ひと昔前に比べれば、M&Aにかかる“売り手”と“買い手”のマッチング機会は飛躍的に増大しているとみられる。とりわけ、信用金庫業界においては、信金中央金庫の関連会社である信

金キャピタル(株)（本社：東京都中央区）^(注2)を介した全国規模のM&Aも定着しつつあり、着実な成果を挙げている。

中小企業・小規模事業者にとっての事業承継の問題は、企業としての存続に直結するものであり、その成否の積み重ねは、結果として地域経済の盛衰にも大きな影響を及ぼしかねないものといえる。来たるべき“大廃業時代”を乗り越え、存続すべき中小企業・小規模事業者に対してその道筋をつけていくことの重要性は、今後ますます高まっていくことになろう。

4. 企業存続の危機を乗り越えて事業承継を果たした事例

ケースⅠ 信用金庫の資金支援などを得て従業員承継を実現

(1) 従業員承継を実現した株式会社コメノイの概要

栃木県鹿沼市で2店舗の調剤薬局「けんこう薬局」を経営する(株)コメノイは、前社長の

(注)2. 同社のM&A仲介業務の詳細については<http://www.shinkin-vc.co.jp/ma/>を参照のこと。

図表10 株式会社コメノイの概要



同社の概要

| | |
|-------|------------|
| 法人名 | 株式会社コメノイ |
| 代表 | 浅野 敏一 |
| 本社所在地 | 栃木県鹿沼市 |
| 設立 | 1998年 |
| 年商 | 約1億2,000万円 |
| 従業員 | 13名 |
| 事業内容 | 医薬品販売 |

(備考) 1. 前社長の米野井憲一氏(右)と新社長の浅野敏一氏(左)
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表11 株式会社コメノイ 上野店(本社)外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

米野井憲一氏(61)(以下、「米野井氏」という。)が大手製薬メーカーを退職して1998年に開業した(図表10、11)。

当初は地元皮膚科の近隣に立地する調剤薬局として1店舗のみの経営であったが、別途小児科の医師より医薬分業にかかる新たな調剤薬局出店の打診があり、かねてより同業者

として懇意にしていた浅野敏一氏(47)(現社長。以下「浅野氏」という。)を薬剤師として迎えて1999年に2店舗目をオープンした。現在は、地域に密着した調剤薬局として、薬剤師4名のほか従業員9名を抱え、老若男女を問わず多くの利用者に支えられ、年商は1億円超で推移している。

(2) 従業員承継の決断に至るまでの経緯

2016年は米野井氏が60歳の節目にあたり、このころから当社の事業承継を考えるようになっていた。米野井氏には2人の子供(娘)がいるが、開業当初より子供への承継(親族内承継)は考えておらず、子供達もすでに別分野で活躍していた。こうした状況のなかで、米野井氏は当社で長年のパートナーとして18年間共に勤務し経験も豊富な浅野氏への承継(従業員承継)をベストと考えるようになった。

2016年秋ごろに米野井氏は事業の継続性という観点も合わせて浅野氏に従業員承継を打診した。もとより浅野氏には「米野井氏の意味を引継ぎ、ぜひとも薬局経営に関わっていきたい。」という意欲があり、家族等の理解も得てこれを快諾、米野井氏から浅野氏への事業承継(従業員承継)が進むこととなった。

(3) 外部機関の支援を受けて従業員承継を実現

従業員承継を行うことまでは決断したものの、実際に事業承継を進めるにあたっては自社株の評価方法や資金調達方法など未知の部

分が多く、公正性を確保する必要も感じていた。そこで、同社のメインバンクであり浅野氏も懇意にしていた**鹿沼相互信用金庫**（本店：栃木県鹿沼市）（**図表12**）に事業承継の相談を行った。

鹿沼相互信用金庫では「医院利用者の利便性の確保」「地元の雇用機会の喪失」などを踏まえ、「当薬局はこの地域になくてはならない薬局である」と認識していたため、今般の事業承継を全面的に支援すべく、豊富なノウハウを有する**栃木県事業引継ぎ支援センター**（所在地：栃木県宇都宮市）への取次ぎを行った。

相談を受けた栃木県事業引継ぎ支援センターでは、統括責任者の大森治氏が中心となって外部専門家（税理士等）と譲渡価格等の妥当性を確認するなど連携を図っていった。その結果、2017年10月には米野井氏と

浅野氏の間で従業員承継を前提とした事業譲渡契約を結ぶことが出来た。

なお、一般に従業員承継の際に問題点となることの多い株式取得等にかかる資金調達では、浅野氏の個人資金でカバーしきれない部分を鹿沼相互信用金庫の資金支援（融資）でカバーすることができ、2017年11月には事業承継の手続きがすべて完了し、地元紙「下野新聞」でも同社の従業員承継が紹介された。

当薬局は2017年12月から浅野氏が新たに代表取締役となり事業がスタートしている。新社長の浅野氏は、従来の事業を継続すべく、「誰でも気軽に来ることが出来る地域密着の調剤薬局」として、地域住民のコミュニティの場になることを目指しつつ、機会があれば3店舗目の出店も検討したいと考えている。

(4) 栃木県事業引継ぎ支援センターや信用金庫が果たした役割

今回の従業員承継の実現において特筆すべき点として、「栃木県事業引継ぎ支援センター」（**図表13**）と「鹿沼相互信用金庫」のスムーズな連携により、円滑に承継が進んだ

図表12 鹿沼相互信用金庫の概要



| 信用金庫の概要 | |
|---------|----------|
| 信用金庫名 | 鹿沼相互信用金庫 |
| 理事長名 | 橋本 公之 |
| 所在地 | 栃木県鹿沼市 |
| 創立 | 1925年8月 |
| 預金 | 2,028億円 |
| 貸出金 | 969億円 |
| 常勤役員数 | 217名 |

（注）2017年3月末現在
（備考）写真は鹿沼相互信用金庫提供

図表13 栃木県事業引継ぎ支援センター



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ことがあげられる。

鹿沼相互信用金庫では、事業承継問題の潜在的なニーズを探るため、「事業承継ヒアリングシート^(注3)」などを活用し、その状況に応じて「栃木県事業引継ぎ支援センター」への橋渡しを積極的に行ってきた。

とりわけ、従業員承継においてネックになることの多い後継者への資金支援についても、熟慮の結果、本件のケースではプロパーでの融資を決断するなど、当金庫が掲げる「地元の繁栄なくして金庫の発展はない」という経営理念をそのまま実践したような対応となっている。

また、2014年11月に開設された「栃木県事業引継ぎ支援センター」においても、当センター独自の取組みとして、①自治体、商工団体、金融機関等の支援ネットワークを組織して情報共有と掘起こしを目的とした「とちぎ地域企業応援ネットワーク」と、②県内の士業等とM&A推進体制、マッチング体制を構築することを目的とした「事業引継ぎコーディネーター連絡会議」など、その積極果敢な取組みぶりは“栃木モデル”として全国的にも知られている。

今回のケースは「米野井氏が早い段階で浅野氏へ引き継ぐ意思を固めていたこと」、「浅野氏にも後継者になる意欲があったこと」、「課題の資金調達で地元の信用金庫の協力が得られたこと」から比較的スムーズな事業承継ができたと考えられる。

図表14 栃木県事業引継ぎ支援センター
統括責任者の大森治氏



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

同センターの統括責任者である大森治氏(図表14)は「本来、事業承継に際しては、経営者が企業の5～10年後を見据えた将来展望を描き、後継者と一緒になって企業を磨き上げていくことが重要だ」と考えており、経営者が将来ビジョンを描きながら、時間をかけて企業と後継者を育成していくことを求めている。

事業承継の最前線では、まず何から始めて良いか分からないようなことも少なくないとみられるが、各都道府県にある事業引継ぎ支援センターにまずは相談してみるなど、企業存続へ向けて第一歩を踏み出してみることも重要であろう。

ケースⅡ 信用金庫と士業等の専門家が一丸 となって“チーム対応”で事業承継を 支援

(1) 地元企業2社を相次いで子会社化した滝川ガス株式会社の概要

北海道滝川市を営業基盤とする滝川ガス(株)

(注)3. 経済産業省・中小企業庁『事業承継ガイドライン』(2016年12月)にある事業承継診断票(相対用)を栃木県事業引継ぎ支援センターが独自に加工し、県内各金融機関に配布しているもの(末尾の参考付表参照)

図表15 滝川ガス株式会社（左）と社長の猪股旬雄氏（右）



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

は、エネルギー供給構造が石炭からガスへ転換していく途上の1961年9月に設立された、業歴50年を超えるガス会社である(図表15)。株主には滝川市のほか業界の有力企業等も名を連ねている。公営住宅の指定管理者を務めるなど、公共性の高い業務も積極的に手がけ、地域のインフラ企業としての役割を担っている。

2007年には、現社長の猪股旬雄氏(57)(以下、「猪股社長」という。)が5代目の社長に就任した。猪股社長は、別途、個人で福祉事業も手がけるなど、地域経済社会での存在感も発揮しながら現在に至っている。

(2) 2社の事業を譲り受けるまでの経緯

滝川ガス(株)では、地元の信用金庫等との機動的な連携の下、ここ2年程度の間以後継者不在などで企業存続の危機に直面していた地元企業2社の事業を引き継ぐという決断をし

ている。その概要は以下のとおりである。

①タキレイ滝川冷機工業株式会社からの事業譲受

タキレイ滝川冷機工業株式会社(以下、「タキレイ」という。)は、北海道滝川市およびその周辺地域で、冷蔵庫や冷暖房設備の設計、施工、修理等を行う企業である(図表16)。1966年に現社長の佐藤茂氏(57)(以下、「佐藤社長」という。)の実父が「滝川冷機工業」の名称で会社設立し、その後、1990年代前半には当時32歳の若さで佐藤社長が2代目として事業承継、以後およそ25年にわたって、主として電気系の冷蔵庫や冷暖房設備のきめ細やかなメンテナンス等を担いながら業歴を重ねてきた。地元では「タキレイさん」との愛称で長く親しまれてきたこともあり、その後、社名にそのまま「タキレイ」の名を冠するなどして現在に至っている。

ただ、後継者となりうる子供がいない佐藤社長は、取引先や従業員のことも勘案すれば企業としてさらなる存続を目指すことが自身の責務であると考えようになり、

図表16 タキレイ滝川冷機工業株式会社の概要

| 同社の概要 | |
|-------|-------------------|
| 法人名 | タキレイ滝川冷機工業株式会社 |
| 代表 | 佐藤 茂 |
| 本社所在地 | 北海道滝川市 |
| 設立 | 1966年 |
| 年商 | 約1億8,000万円 |
| 従業員 | 9名 |
| 事業内容 | 冷蔵庫・冷暖房機の設計、施工、修理 |

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

50歳代半ばを過ぎた2015年初頭、自身の健康問題なども勘案しながら、まずは、かねてより親交のあった滝川ガス(株)の猪股社長に事業の譲渡などについて相談した。

相談を受けた猪股社長は、タキレイの事業内容について検証してみたところ、同社の強みであるEHP（電気ヒートポンプ）は滝川ガス(株)の強みであるGHP（ガスヒートポンプ）との相互補完関係（シナジー効果）が見込めると判断した。事業を譲り受ける方向でこれを具体的に進めていくために、まずは早い段階でメインバンクである北門信用金庫（本店：北海道滝川市）へ相談した。

相談を受けた北門信用金庫は、企業支援などを担う営業第二本部の統括調査役である伊藤貢作氏が中心となって事業承継（M&A）による全体スキームを作成した。また、譲渡価格や法制度面など、より具体的な部分では地元事情に明るい税理士の坂本和繁氏や司法書士の畠山かおる氏といった各分野の専門家も交え、猪股社長の呼びかけの下、佐藤社長も含めて関係者一体となって事業承継（M&A）を進めていった。時には一堂が会するような形で協議を重ねていった結果、2015年12月、タキレイの全株式を滝川ガス(株)へ譲渡（売却）する形で、100%子会社化（M&A）が実現した。

なお、現在でも佐藤社長を中心とした既存従業員（10名弱）による経営体制は継続しているが、滝川ガス(株)からも専務取締役を派遣、シナジー効果を発揮できるよう

な体制を構築して現在に至っている。

②株式会社タスクからの事業譲受

株式会社タスク（以下、「タスク」という。）は、現会長の干場光雄氏（69）（以下、「干場会長」という。）が、自身のスキルを活かしながら1990年に創業した、空調・冷暖房・給排水・衛生設備の設計施工を手がける地域密着型企業である（図表17）。当社社名は「タスクフォース（＝緊急性の高い特定の課題に取り組む為に設置された特別チーム）」に由来しており、“技術者集団”として、顧客ニーズに適切かつきめ細かく対応していきたいという干場会長の想いが込められている。同社では、30年近くにわたって滝川市内を中心に一定の事業基盤を構築してきたが、2015年半ばごろより、干場会長（当時は社長）自身の健康問題などがきっかけとなり、相応のスキルを持つ10名余の雇用を担う企業として、同社存続の道をそれまで以上に真剣に考えるようになった。なお、干場会長が求める技量や営業力などを勘案した結果、事業承継については「健全経営を引継いでくれる

図表17 株式会社タスクの概要

| 同社の概要 | |
|-------|----------------------|
| 法人名 | 株式会社タスク |
| 会長 | 干場 光雄 |
| 本社所在地 | 北海道滝川市 |
| 設立年 | 1990年 |
| 年商 | 約3億5,000万円 |
| 従業員 | 13名 |
| 事業内容 | 空調・冷暖房・給排水・衛生設備の設計施工 |

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

社外の人に託したい」と考え、まずは以前より地域活動を通じて親交のあった滝川ガス(株)の猪股社長に今後の方向性などを相談してみた。

相談を受けた猪股社長は、かねてより同社の技術力を高く評価していたこともあり、同社をグループ企業化できれば相応のシナジー効果が見込めると判断、その進め方などについて、前出のタキレイのケースと同様、早い段階でメインバンクの北門信用金庫へ相談を持ちかけた。

相談を受けた北門信用金庫では、前出の伊藤統括調査役が全体スキームを作成しつつ、猪股社長の呼びかけで再び参集した坂本税理士や畠山司法書士とも密接に連携しながら事業承継の具現化を進めていった。関係者一体となって双方の要望を調整した結果、2016年12月、一部役員の保有していた株式はそのまま残しつつも、およそ90%の株式を滝川ガス(株)へ売却するという形で、同社の子会社化(事業承継)が実現した。

なお、猪股社長からの「元気なうちは引き続き仕事に従事して欲しい。」という要望を受け、当初は「干場社長体制」を維持してきたが、2017年6月に滝川ガス(株)の部長級社員に社長(兼任)の座を承継して自らは会長に就任、名実共にグループ会社化をほぼ完了させて現在に至っている。

(3) 外部専門家や信用金庫が果たした役割

今般の北海道滝川市における2件の事業承

図表18 北門信用金庫の概要



| | |
|-------|---------|
| 信用金庫名 | 北門信用金庫 |
| 理事長名 | 小嶋 俊明 |
| 所在地 | 北海道滝川市 |
| 創立 | 1949年1月 |
| 預金 | 2,546億円 |
| 貸出金 | 1,025億円 |
| 常勤役員数 | 200名 |

(注) 2017年3月末現在
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

継において特筆すべきこととして、譲受企業(猪股社長)側より相談を受けた北門信用金庫(図表18)サイドがスピーディーかつ大きく踏み込んで対応してきたという点があげられよう。猪股社長の呼びかけもあり、早い段階から専門家(税理士・司法書士)(図表19)も交えつつ、当事者たちが一堂に会する機会を持てたことは、公正でかつ短い時間内での事業承継の実現に大きく寄与したものと考えられる。

図表19 北門信用金庫の伊藤貢作氏(左)、税理士の坂本和繁氏(中)、司法書士の畠山かおる氏(右)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

「地域にとってなくてはならない企業だからこそ存続させたい」という共通の想いの下、“チーム対応”の要として北門信用金庫が果たした役割には極めて大きいものがあったといえよう。

ケースⅢ 地域を越えた2つの信用金庫の連携により事業承継（M&A）を実現

以下では、山梨県で介護事業を営む事業者（地元の信用金庫の取引先）の全株式を、神奈川県で介護事業も手がける社会福祉法人（同）の理事長が新設法人で譲り受けたケース（地域を越えたM&A成約事例）について紹介する。

(1) 事業譲渡サイドの動き

山梨県で介護事業を運営するX社は、もともとは不動産賃貸事業を主体に事業を行っていたが、2007年に認可を受けて新たに介護事業に参入した。経営そのものはおおむね順調に推移していたものの、X社社長夫妻の子供たちがすでにサラリーマンとしての道を歩み始めるなどさまざまな事情から、介護事業については「自分たちが元気なうちに第三者へバトンタッチし、利用者や従業員への影響を最小限にとどめたほうがよい」と考えるようになっていた。こうした経緯から、2013年半ばごろ、まずはメインバンクである山梨信用金庫（本店：山梨県甲府市）（図表20）に対し事業承継（介護事業の譲渡）の相談を行った。

相談を受けた山梨信用金庫では、まずは自金庫内での成約を模索してみたが、譲受企業

図表20 山梨信用金庫の概要



| 信用金庫の概要 | |
|---------|----------|
| 信用金庫名 | 山梨信用金庫 |
| 理事長名 | 五味 節夫 |
| 所在地 | 山梨県甲府市 |
| 創立 | 1926年11月 |
| 預金 | 4,214億円 |
| 貸出金 | 1,713億円 |
| 常勤役員数 | 454名 |

（注）2017年3月末現在
（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

を見つけるには至らなかった。そこで、もともとX社社長夫妻が「できれば県外の事業者へ譲渡したい」という希望を持っていたことも踏まえ、全国の信用金庫との広域ネットワークを持つ信金キャピタルへ取り次ぐこととした。

信金キャピタルでは、X社社長夫妻および山梨信用金庫と事業承継のスキームを検討するなかで、不動産賃貸業については引き続き経営したいという意向も踏まえて、介護事業のみの譲渡を模索した。しかし、許認可の関係で介護事業のみを買収側に譲渡することができないため、会社分割のスキームを用いて検討することとなった。

(2) 事業譲受サイドの対応

一方、神奈川県内で介護事業を手がける社

図表21 平塚信用金庫の概要



| 信用金庫の概要 | |
|---------|----------|
| 信用金庫名 | 平塚信用金庫 |
| 理事長名 | 石崎 明 |
| 所在地 | 神奈川県平塚市 |
| 創立 | 1932年11月 |
| 預金 | 4,770億円 |
| 貸出金 | 2,057億円 |
| 常勤役員数 | 397名 |

(注) 2017年3月末現在
 (備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

会福祉法人の理事長Y氏は、日ごろより他地域への進出を考えており、取引のある平塚信用金庫（本店：神奈川県平塚市）（図表21）に買収のニーズを伝えていた。こうした状況のなかで同信用金庫では、信金キャピタルから持ち込まれていたX社の事業譲渡情報についてY氏に対して買収提案を行ったところ、「立派な施設を所有しているX社を引き受けることは、事業拡大はもちろん、人材交流やノウハウの取得など、さまざまな相乗効果を得られる」と評価し、買収を決断するに至った。なお、社会福祉法人は子会社保有のための株式取得は認められていないため、X社を譲り受けるにあたっては、Z社を新設することで対応、2015年3月に事業譲受（M&A）が完了した。

引き続き山梨県で介護事業を営んでいるX

社は、既存従業員の継続雇用も実現しながら、地域に根ざした施設として現在も堅実経営を続けている。

(3) 信用金庫が地域を越えて果たした役割

今般のケースⅢで特筆すべき点は、営業エリアを越えた2つの信用金庫が、全国の信用金庫との広域ネットワークを持つ信金キャピタル（図表22）を介して事業承継を成約までに導いた点にある。

営業エリアが限られている信用金庫同士が地域を越えて連携することができたのは、両信用金庫の各取引先との長年の信頼関係をベースとしながらも、これらを仲介した信金キャピタルのネットワークが有効に機能したことには他ならない。また、譲渡側である山梨信用金庫においては、会社分割したうえでの事業譲渡後のX社に対する既存融資の継続、一方の譲受側である平塚信用金庫においては、新設法人Z社に対する買収資金融資への審査対応など、条件面での調整等では多大な労力を要するものであった。こうした状況に

図表22 信金キャピタル株式会社



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

対し、両信金と信金キャピタルの担当者が密接に連携しながら関係各方面の調整等に粘り強くあたっていったことが、今般のM&A成約につながったといえよう。

5. 円滑な事業承継を行うために

中小企業にとって事業承継の問題は、経営者が人間である以上、企業存続へ向けて避けては通れない問題である。特に、近年の目まぐるしい経済状況の変化や構造的に進展する少子高齢化への影響などにより、当初想定していた親族内承継がかなわず、休廃業に追い込まれかねないようなケースも多くみられることは前述のとおりである。

したがって、中小企業の経営者においては、あらゆる場面を想定しつつ、実際の承継がまだ先であったとしても、事業承継問題については「対岸の火事」と思わず計画的かつ

早めに取り組むことがあらためて求められよう。本稿では3つのケースを紹介してきたが、いずれのケースも親族内承継はかなわなかった（しなかった）ものの、結果的には従業員承継やM&Aによって企業存続につながっていったもので、いざ事業承継問題に直面したとき、身近に信頼の置ける人物や金融機関がいたことが、円滑な事業承継につながっていったという点で共通していた（図表23）。

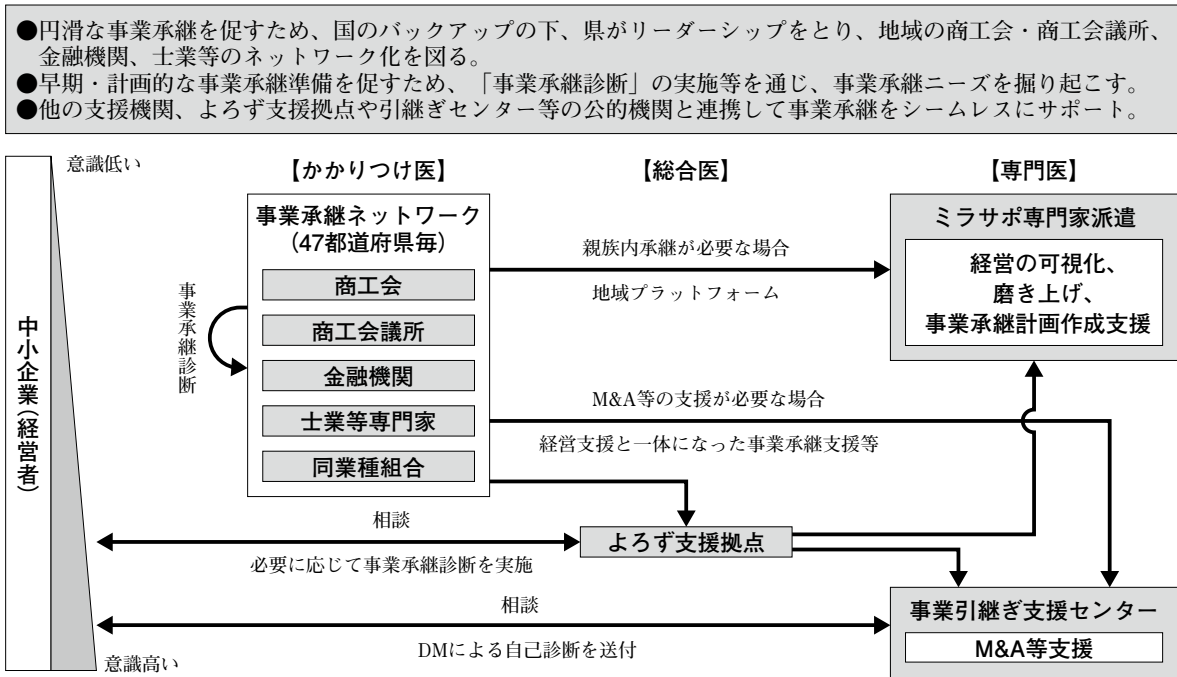
ただ、現実には身近に適切な相談相手が見当たらない（いても気付かない、気付けない）ようなケースも少なくないとみられる。そういったケースに備え、国は「事業承継ガイドライン」や「中小企業の事業承継に関する集中実施期間について（事業承継5ヶ年計画）」を作成し、事業承継サポートのためのプラットフォーム（地域の支援者同士が有機的に連携し、プレ承継からポスト承継までを

図表23 3つのケースの成果

| | ケースⅠ (栃木県鹿沼市) | ケースⅡ (北海道滝川市) | ケースⅢ (山梨県・神奈川県) |
|-------------------------|--|--|--|
| 事業承継タイプ | ・親族外承継（従業員承継） | ・親族外承継（M&A） | ・親族外承継（M&A） |
| 譲渡理由 | ・後継者不在 | ・後継者不在 | ・後継者不在 |
| 最初の相談相手 (ファーストコンタクト) | ・信用金庫 | ・譲受企業の社長 | ・信用金庫 |
| プラットフォームの 要的な役割 | ・事業引継ぎ支援センター | ・信用金庫 | ・信金キャピタル(株) |
| 企業への影響 | ・事業承継問題の解決 (企業存続) ・メイン金融機関との信頼 関係構築 | ・事業承継問題の解決 (企業存続) ・グループ化によるシナ ジー効果の発揮 ・メイン金融機関との信頼 関係強化 | ・事業承継問題の解決 (企業存続) ・メイン金融機関との信頼 関係強化 |
| 地域への効果 | ・雇用の継続 ・利用者の利便性の確保 | ・雇用の継続 ・利用者の選択肢(ガス・電 気)の増加 | ・雇用の継続 ・施設利用者の継続 |

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表24 事業承継サポートにかかるプラットフォームのイメージ



(備考) 経済産業省・中小企業庁「中小企業の事業承継に関する集中実施期間について（事業承継5ヶ年計画）」（2017年7月）などをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

チームで支援するような仕組み）づくりが不可欠であることが指摘されており、今後は地域レベルでの対応が一段と重要になっていくことは間違いない（図表24）。

なお、そこでは身近な相談相手のひとつとして地域金融機関である信用金庫も事業承継支援に積極的に取り組み、地域のプラットフォームの一翼を担うことでそれが有機的に機能し、その存在価値を一段と高めていく余地のあることが示唆されていると考えられる。

ケースⅠでの栃木県事業引継ぎ支援センターと連携した鹿沼相互信用金庫の資金支援の事例、ケースⅡのように地域内でプラットフォームの要のような役割を自ら能動的に果たしている北門信用金庫の“チーム対応”の事例、ケースⅢのように地域を越えて信用金庫同士が連携し取り組んだ事例など、その対応

のあり方は実にさまざまであった。しかし、そこに共通していたのは、後継者不在による企業存続の危機を関係各方面の連携で回避し、引き続き“地域経済の担い手”として存続へ導いた点にある。

本稿の冒頭でも指摘したように、企業数の減少は雇用機会の喪失などを通じて地域経済にとって極めて由々しき事態を招くとみられるだけに、地域に根ざす金融機関としてこれを食い止めたことの意義は大きいと考えられる。今後についても、こうした実績を地道に積み重ねていくことが、中長期的にみた全国各地の地域経済の行方をも大きく左右していくことになると思われるだけに、信用金庫として果たすべき役割の重要性は、今後も一段と高まっていくことになろう。

おわりに

本稿で紹介した3つのケースに共通していたもののひとつに、関係各方面の相互の信頼関係のもとでバトンタッチを実現できた経営者たちの“笑顔”があった。地域経済に根ざす中小企業の中長期的な存続へ向けて、事業承継は避けては通れないものだけに、その経営者はたとえ困難に直面したとしても、ネガティブにとらえ過ぎることなく、関係各方面の協力によって最終的にはすべての関係者が前向きで明るい“笑顔”で終われるような事業承継になることを望みたい。

なお、本稿で述べてきたような地域プラットフォームによる“笑顔”の事業承継支援がスタートするためには、そのきっかけとなる

“ファーストコンタクト”が必ずどこかになければならない。中小企業の経営者にとって身近な存在である信用金庫は、日ごろの担当者レベルの何げないコミュニケーションの中から事業承継支援の潜在的なニーズを察知し、“気付き”を与えつつ、それを地域のプラットフォームへ適切につないでいくような役割が求められる。そこで必要とされるのは、経営者との長期継続的なリレーションシップに基づく“信頼関係”にある。誰よりも信頼できる存在であり続けることが、ふとしたタイミングでの“ファーストコンタクト”につながっていく。今後は信用金庫ならではの“ファーストコンタクト”の窓口としての役割がますます重要になっていくことになりそうだ。

〈参考文献〉

- ・信金中金月報2017年1月号『長寿企業の“継続力”を考える ～円滑な事業承継へ向けてのキーワードは“事業価値”～』
- ・信金中金月報2017年6月号『円滑な事業承継に資する「後継者教育」～実施主体としての信用金庫が果たしうる役割とは～』
- ・信金中金月報2017年9月号『「創業・第二創業」と信用金庫～その支援のあり方は多種多様～』
- ・鹿沼相互信用金庫『2017年ディスクロージャー誌 鹿沼相互信用金庫の現況』（2017年6月）
- ・金融財政事情研究会『金融財政事情』特集「待ったなしの事業承継」（2017年9月号）
- ・金融庁『金融仲介機能のベンチマーク』（2016年9月）
- ・経済法令研究会『涉外担当者のための事業承継がよくわかる本』（2016年5月）
- ・全国信用金庫協会『信用金庫』特集『信用金庫が取り組む事業承継（Ⅰ・Ⅱ）』（2017年9月号、同10月号）
- ・中小企業庁『中小企業白書』（各年版）
- ・中小企業庁『小規模企業白書』（各年版）
- ・中小企業庁『中小企業の事業承継に関する集中実施期間について（事業承継5ヶ年計画）』（2017年7月）
- ・中小企業庁『「事業承継ガイドライン」について』（2016年12月5日）
- ・三宅卓（㈱日本M&Aセンター代表取締役社長）『会社が生まれ変わるために必要なこと』（2017年2月）（㈱経済界）

参考 栃木県事業引継ぎ支援センターの「事業承継ヒアリングシート」

【経済産業省委託事業 平成29年度事業承継ネットワーク構築事業】
作成：栃木県・栃木県事業承継ネットワーク事務局
取扱い支援機関名：

事業承継ヒアリングシート

| | | | |
|---------|---|------|------|
| 事業所名： | | 所在地： | |
| 経営者の年齢： | 歳 | 業種： | TEL： |
| 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。

はい いいえ

それは誰ですか？
【1. 親族 2. 役員・従業員 3. その他】
※「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。

はい 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。

はい 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。

はい いいえ

Q5 事業承継に向けた財務、税務等の観点に取り組んでいますか。

はい いいえ

Q6 事業承継の準備を相談する先がありますか。

はい いいえ

それは誰ですか？
【1. 商工団体 2. 金融機関 3. 税理士などの士業 4. その他】

Q7 親族内や役員・従業員等の中で後継者候補にしたい人材はいますか。

はい いいえ

※「はい」→Q8～Q9、「いいえ」→Q10～Q12をお答えください。

Q8 事業承継を行うためには、候補者を説得し、合意を得た後、後継者教育や引継ぎなどを行う準備期間が必要ですが、その時間を十分にとることができますか。

はい いいえ

Q9 未だに後継者に承継の打診をしていない理由が明確ですか。（後継者がまだ若すぎる など）

はい いいえ

理由をお聞かせいただけますか

Q10 事業を売却や譲渡などによって引継ぐ相手先の候補はありますか。

はい いいえ

Q11 事業の売却や譲渡などについて、相談する専門家はいますか。

はい いいえ

それは誰ですか？
【1. 金融機関 2. 税理士などの士業 3. M&Aの業者 4. その他】

Q12 事業の売却や譲渡などについて、実際に相談を行っていますか。

はい いいえ

Q3～Q6 で1つ以上「いいえ」と回答した方・・・円滑に事業承継を進めていくために、事業承継計画の策定による計画的な取り組みが求められます。

Q8～Q9 で1つ以上「いいえ」と回答した方・・・企業の存続に向けて、具体的に事業承継についての課題の整理や方向性の検討を行う必要があります。

Q10～Q12 で1つ以上「いいえ」と回答した方・・・事業引継ぎ支援センターにご相談ください。

※ 栃木県事業引継ぎ支援センターにご相談を希望しますか。 はい いいえ

「はい」を選択した場合には、栃木県事業引継ぎ支援センターからご連絡することがあります。

※ご記入いただいた情報は、栃木県事業引継ぎ支援センターにおいて、事業引継ぎの円滑化の促進に取り組んでいく際の参考の為に利用させていただき、その他の目的には一切使用いたしません。

リサイクル適正 (A) この印刷物は、印刷用の紙へリサイクルできます。

(備考) 栃木県事業引継ぎ支援センター資料より抜粋