

大分県内の事業承継に関する現状

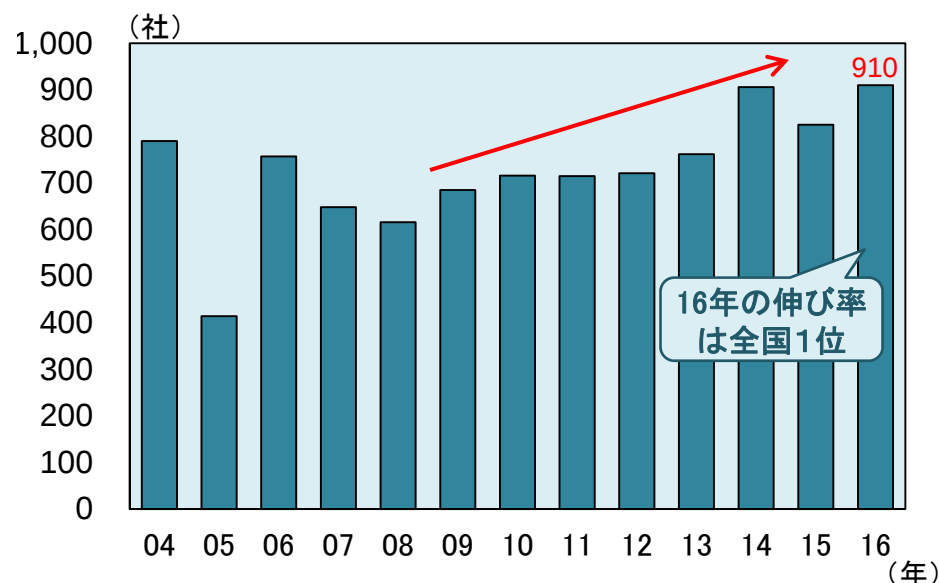
2018年5月29日
日本銀行大分支店

1. 大分県の事業承継に関する現状

(1) 創業が増加している一方、休廃業・解散も増加

- 大分県の新設法人数は、大分県等による創業支援の後押しもあって増加傾向にある。一方、**休廃業・解散件数も、緩やかに増加しており、倒産件数の8倍超の水準**となっている。
- 廃業の危機に直面している企業への支援は、創業支援と並んで、地域経済の活性化に不可欠といえる。

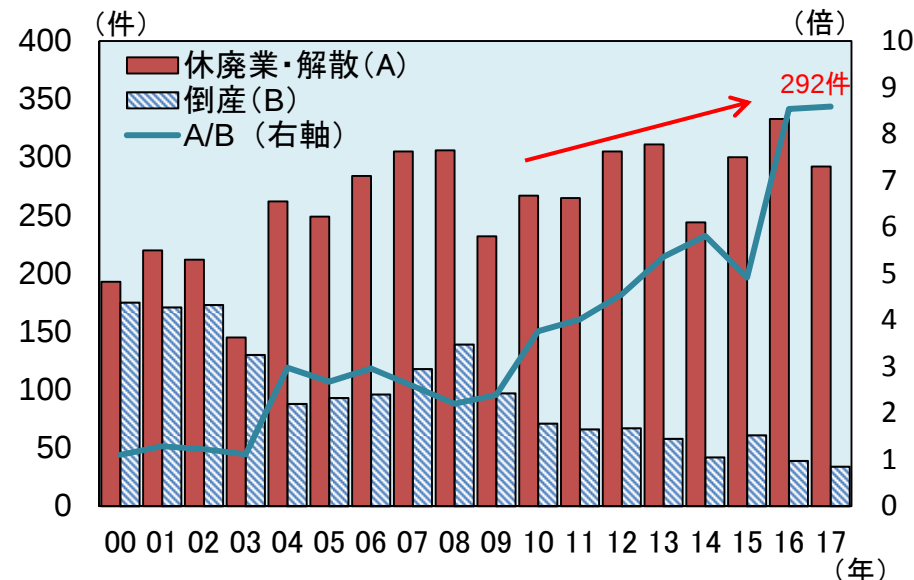
【図表1】大分県の新設法人数の推移



【図表2】大分県による創業支援件数の推移 (件)

12年度	13年度	14年度	15年度	16年度
304	424	426	513	551

【図表3】大分県の休廃業・解散件数および倒産件数の推移

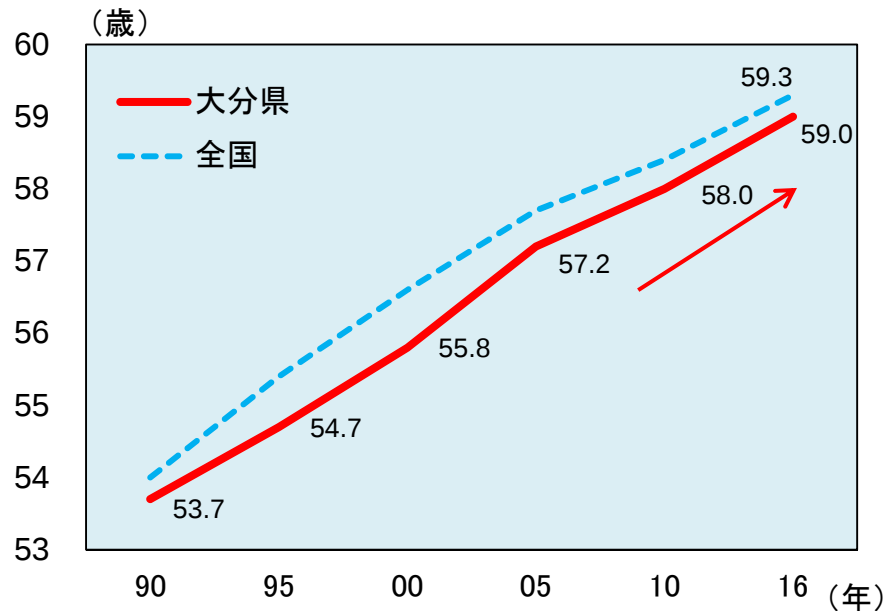


(注) 図表3の休廃業は、資産が負債を上回る資産超過状態での事業停止、解散は、企業の法人格を消滅させるために必要な清算手続きに移行するための手続きを指す。 3
 (資料) 東京商工リサーチ「2016年『全国新設法人動向』調査」、「2017年『休廃業・解散企業』動向調査」、東京商工リサーチ大分支店、大分県商工労働部

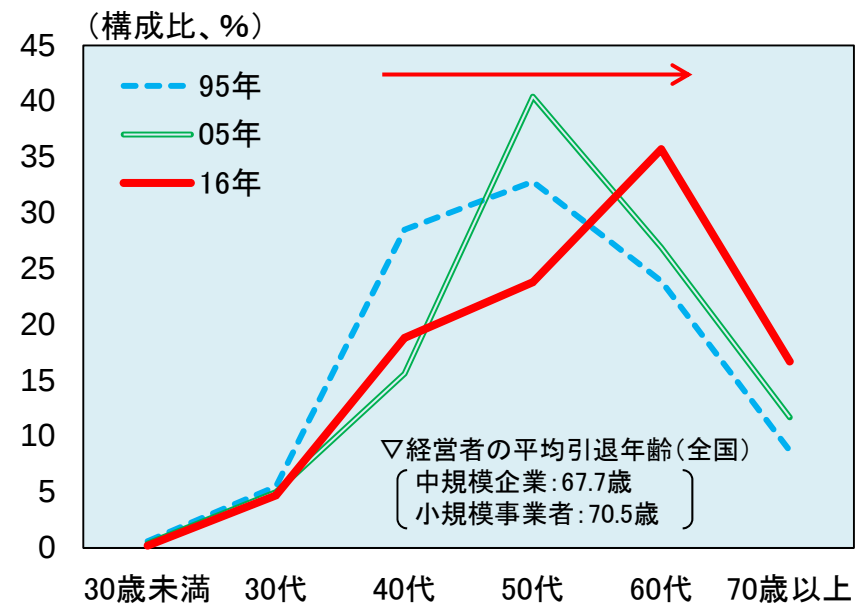
(2) 大分県の経営者は高齢化している

- 休廃業・解散の増加には、経営者の高齢化も影響。大分県の経営者の平均年齢は、上昇傾向にある(90年:53.7歳⇒16年:59.0歳)。
- 20年前(95年)には40～50代であった経営者年齢のボリュームゾーンは、直近では60代までシフト。今後は、この層に含まれる「団塊の世代」が平均引退年齢である70歳を超えることから、さらに多くの企業が事業承継のタイミングを迎えることが想定される。

【図表4】経営者の平均年齢の推移(大分県、全国)



【図表5】年別にみた大分県の経営者の年齢分布



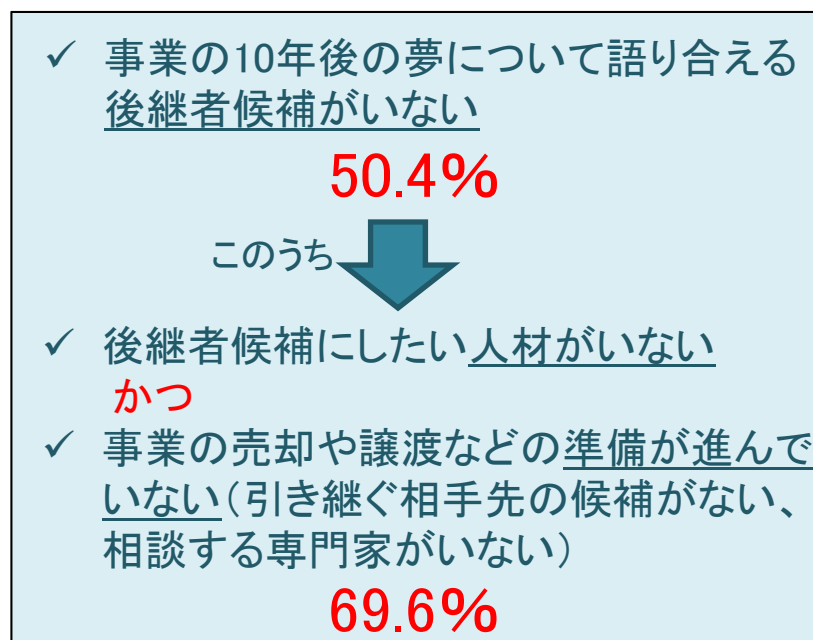
(資料) 帝国データバンク「特別企画: 全国社長分析(2017年)」、帝国データバンク大分支部「特別企画: 大分県の社長分析」(2017年版、2016年版)、野村総合研究所「平成24年度 中小企業の事業承継に関する調査に係る委託事業 作業報告書」

(3) 60代以上の経営者の半数が後継者不在

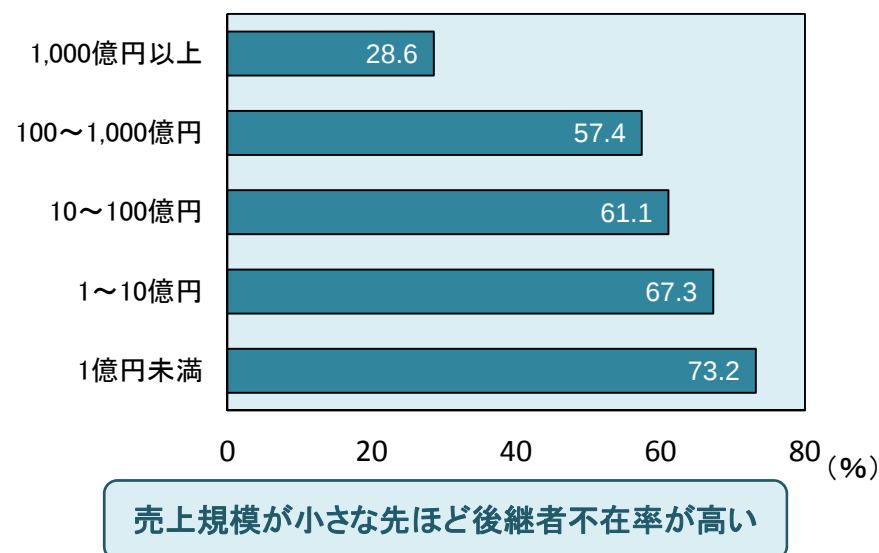
- こうした中、大分県の60代以上の経営者の半数(50.4%)が後継者不在。そのうち約7割(69.6%)は、親族内・従業員の中に後継者候補にしたい人材がない上、外部への事業の売却・譲渡も準備が進んでいない状況にあり、このままでは次世代へのバトンタッチを円滑に行うことができない恐れがある。

—— なお、売上規模が小さな先ほど後継者不在の割合が高い傾向。

【図表6】大分県の事業承継自己診断の集計結果
(60代以上、17/4～10月)



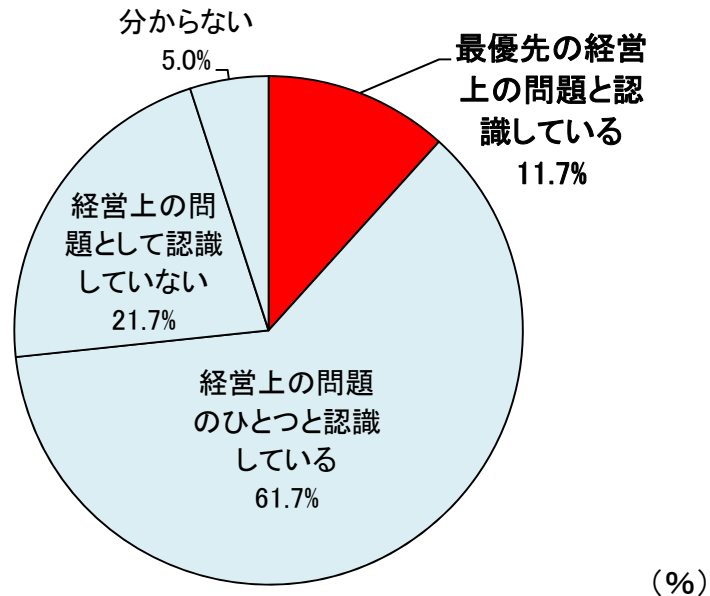
【図表7】大分県の売上規模別の後継者不在率(全年齢)



(4) 経営者の対応は遅れている

- 事業承継を**最優先の経営課題と認識している県内企業は全体の1割（11.7%）のみ**。支援機関からも「他の経営課題に比べると対応を後回しにされがち」とか「後継者が決まっても、株式の承継に伴う税負担などの問題に気付いていない先が多い」との声が聞かれている。

【図表8】県内企業の事業承継に対する考え方



	全国	九州	大分
最優先の経営上の問題と認識している	13.6	14.4	11.7
経営上の問題のひとつと認識している	57.5	57.5	61.7
経営上の問題として認識していない	18.2	17.1	21.7
分からない	10.8	11.1	5.0

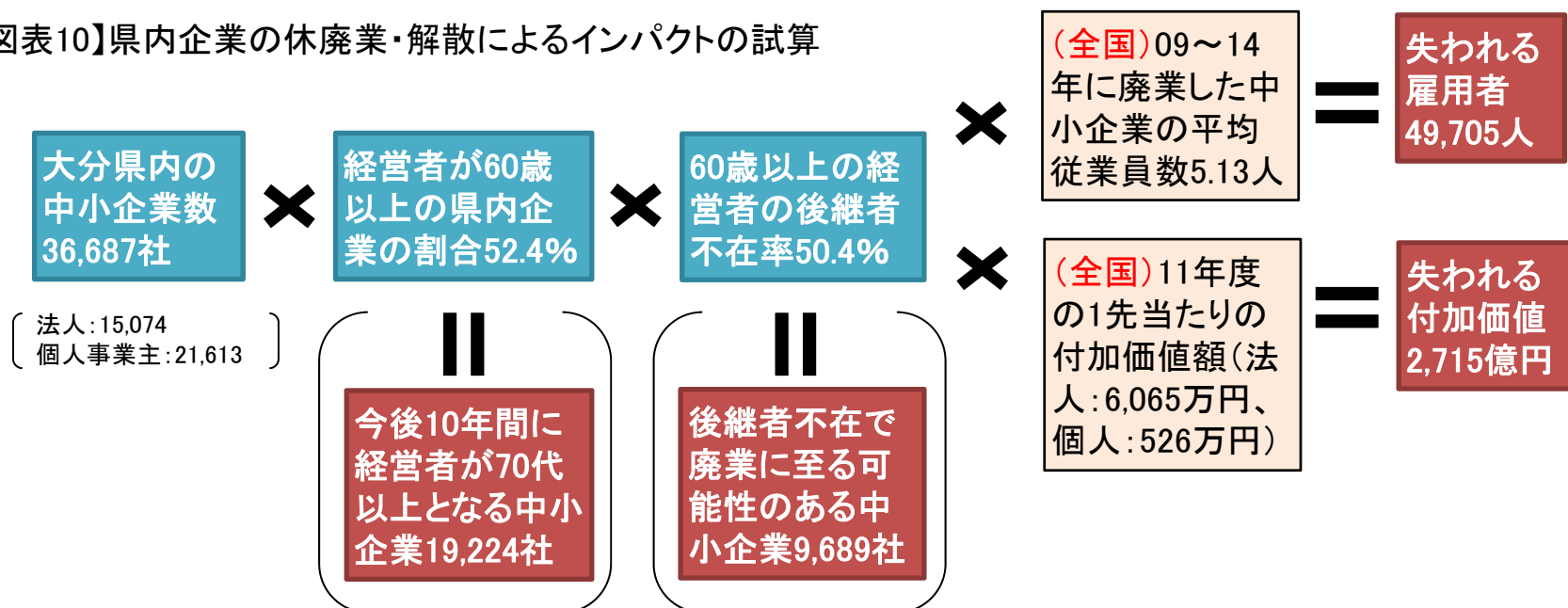
【図表9】県内企業の事業承継に対する意識に関するヒアリング情報

支援機関A	事業承継は、入口段階である「経営者の意識醸成」がなければ、何も始まらないが、 <u>中小企業が抱える経営課題の中でも事業承継は優先順位が低く、どうしても対応が先送りされがち。</u>
支援機関B	数年前に比べると、経営者のM&A等に対するマイナスのイメージは薄らいでいるものの、 <u>大半の先が具体的な事業承継計画を進める段階にはなく、「何となく悩んでいる」状況。</u>
支援機関C	後継者が決まっている企業でも、 <u>株式の承継の問題（多額の税負担、株式の分散）に気付いておらず、対応が遅れている先が少なくない。</u>
D社	事業承継への取組みは全体として遅れ気味。具体的な取組みを始めた先でも、 <u>子を自社に入社させただけで満足している経営者は少なくない。</u>
E社	事業承継は非常にデリケートな話題。特に、 <u>当地は、みんな知り合いで繋がっているため、相談することに対して抵抗感を持つ企業も少なくないのではないか。</u>

(5) 現状を放置すると大きな損失に

- 中小企業庁では、中小企業廃業の急増により、2025年までに、日本全体で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性があるとの推計。
- 大分県でも、一定の仮定を置いて試算すると、**今後10年間に経営者が70代以上となる中小企業は、約2万社**。このうち後継者未定の5割が廃業に至れば、**10年間累計で約5万人の雇用、約2,700億円の付加価値額が失われる計算になる。**

【図表10】県内企業の休廃業・解散によるインパクトの試算



(資料)経済産業省「中小企業・小規模事業者の生産性向上について」、中小企業庁「中小企業の企業数・事業所数」、帝国データバンク大分支店「特別企画：大分県の社長分析(2017年)」、総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」、大分県商工会連合会

2. 事業承継は県内企業の飛躍のチャンス

(1) 事業承継を契機とした企業の競争力強化

- 事業承継は、単に企業の維持・存続が図られるだけでなく(守りの側面)、若い後継者がこれまでにない視点で経営革新に取り組んだり、事業譲渡先とのシナジー効果を発揮することで、企業の競争力強化に繋げる契機(攻めの側面)と捉えることも可能。
- 県内でも、経験豊富な従業員への事業承継により経営改善を果たした先や、大手企業への事業譲渡により、販路の開拓や積極的な設備投資、安定的な雇用を実現した先などがみられている。

【図表11】事業承継を機に競争力強化に取り組む県内企業の声

F社	当社では、創業者が事業にあまり精通しておらず、先行きに不安を抱えていたこともあって、 <u>実務経験が豊富で、経営資質もある従業員への事業譲渡を決意</u> 。新経営者の下で、業況は好調に推移している。
G社	先行きの事業展望等を踏まえて、仕入業者であったメーカーに事業を譲渡。 <u>仕入の内製化によるコスト削減や、グループ内での新たな販路開拓にも繋がっている</u> 。また、親会社との <u>経営ノウハウの共有による業務改善(社内決裁のクラウド化など)</u> も実現。
H社	後継者不在の中、人口減少等を背景とした域内需要の縮小が見込まれることから、 <u>従業員の安定的な雇用を確保するために、県外大手資本への事業譲渡を決断</u> 。
I社	当社は、海外ファンドに株式を売却し、経営体制を刷新。 <u>自動化設備を備えた工場の新設など積極的な設備投資を行っている</u> 。

(2) 買い手にとってもチャンス

- 事業承継に悩む企業が増加していることは、**内部留保が積み上がっている「買い手候補」の企業にとってもチャンス**。県内でも、「一から新事業を始めるよりも、他社の事業・従業員を引き受けた方が格段に早い」との考えの下、**M&Aによる規模拡大や事業の多角化、人材確保**に取り組む企業が複数みられる。
- 買い手が県外企業であろうと県内企業であろうと、事業承継により企業価値の維持・拡大が図られることが最も重要であるが、**県内経済全体の活力向上の観点からは、県内企業同士のマッチング**がより望ましい。

【図表12】M&Aを実施した県内企業等の声

J社	当社と同じ製品を取り扱う小規模な問屋の中には、収益環境の悪化や後継者不在を理由に、事業継続が困難になる先も多くみられるが、当社は、積極的に <u>こうした先の事業を譲受することで、仕入ルートや販売先のネットワークの拡大を図っている。</u>
K社	将来、持続的な成長を果たしていくためには、既存事業だけでは限界があり、 <u>周辺事業への展開によって業態を変えていく必要があるが、新事業を立ち上げるために必要な時間やコストを削減できるM&Aは有力な選択肢。</u> M&A実行後は、両社の従業員の交流等によるスキル向上や組織活性化にも繋がっている。
L社	当社は、情報通信事業を主たる事業としているが、 <u>子会社化した県内メーカーとハード面・ソフト面一体となった共同開発を行っていくことで、今後見込まれるIoT分野の需要拡大に対応していく方針。</u>
M社	色々な人との縁もあって、関連事業の事業譲受を繰り返した結果、 <u>仕入から加工・販売までの一貫した体制を構築。</u> 今後も機会があれば積極的にM&Aを行っていく方針。
支援機関 N	電気工事業や運輸業、情報通信業など、人手不足に苦しむ業種では、 <u>人材確保を目的に他社の事業引継ぎを希望する企業が増加している。</u>

3. 大分県内の支援体制

(1) 県内支援機関同士の連携

- 当県では、円滑な事業承継を促す支援体制を整備することを目的に、国のバックアップの下、**県内28団体が参画する「大分県事業承継ネットワーク連絡会議」を立ち上げ**(17年度は当県のほか、全国で19県採択)。
- 当連絡会議では、事業承継診断によるニーズ掘り起し(後述)や、**支援機関同士の情報交換、職員のスキル向上を目的としたセミナー、広報活動等**を実施している。

【図表13】大分県事業承継ネットワーク連絡会議の構成機関

1	九州経済産業局	15	大分県信用保証協会
2	九州財務局 大分財務事務所	16	大分県よろず支援拠点
3	(株)日本政策金融公庫	17	大分県中小企業再生支援協議会
4	(株)商工組合中央金庫	18	大分県経営改善支援センター
5	(株)大分銀行	19	大分県事業引継ぎ支援センター
6	(株)豊和銀行	20	中小企業基盤整備機構九州本部
7	大分信用金庫	21	大分県弁護士会
8	大分みらい信用金庫	22	南九州税理士会大分県連合会
9	日田信用金庫	23	大分県中小企業診断士協会
10	大分県信用組合	24	大分県行政書士会
11	大分ベンチャーキャピタル(株)	25	大分県司法書士会
12	大分県産業創造機構	26	大分県社会保険労務士会
13	大分県商工会議所連合会	27	大分県
14	大分県中小企業団体中央会	28	大分県商工会連合会(事務局)

大分県商工会連合会が事務局を務めているほか、大分県も立案・取り纏め役を担っている

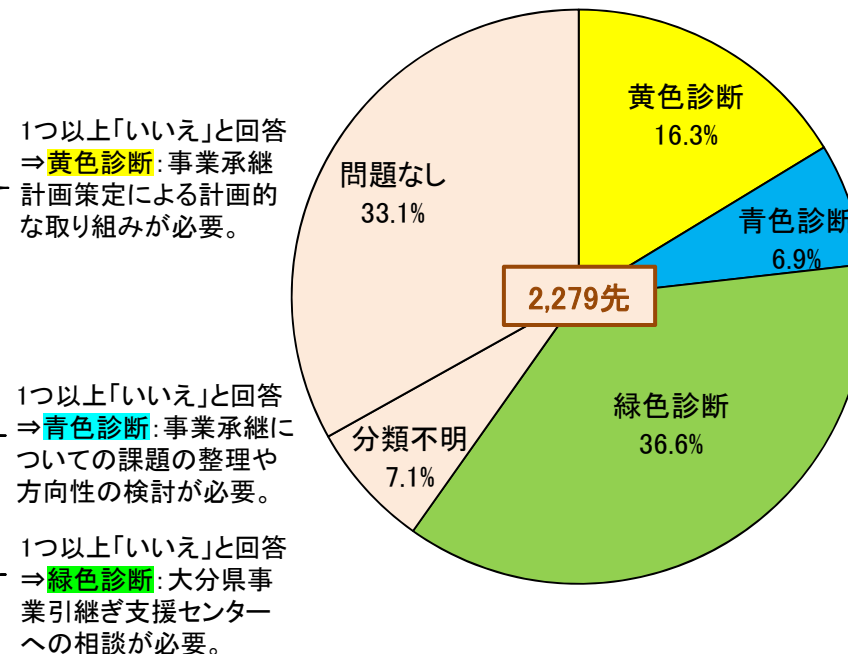
(2) 事業承継診断によるニーズ掘り起こし

- 経営者の潜在的な事業承継ニーズの掘り起こしを目的に、**商工会・商工会議所が中心となって、県内経営者（原則として60歳以上）を訪問の上、「事業承継診断」を実施している（目標：年間5,000先）。**
- また、事業承継診断で明らかになった具体的な課題に応じて、**適切な支援機関への取り次ぎ等**を行うことで対応している。

【図表14】事業承継自己診断のチェック項目

- 【Q1】事業の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」⇒Q2、「いいえ」⇒Q7
- 【Q2】候補者本人に対して、事業を託す意思があることを明確に伝えましたか。「はい」⇒Q3～6、「いいえ」⇒Q8～9
- 【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。
- 【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り組んでいますか。
- 【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。
- 【Q6】事業承継の準備を相談する先がありますか。
- 【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」⇒Q8～9、「いいえ」⇒Q10～11
- 【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、その時間を十分に取ることができますか。
- 【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）。
- 【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。
- 【Q11】事業の売却や譲渡などについて、相続する専門家はいますか。

【図表15】大分県の事業承継自己診断の集計結果（全年齢、17/4～10月）



(3) 事業引継ぎ支援センターによるマッチング支援等

- 大分県事業引継ぎ支援センターは、大分県商工会連合会が設置主体となり、15年4月に開設。**事業承継に関する相談対応や、M&Aのマッチング**も手掛けている。**事業開始以降、相談・成約件数は増加傾向。**
 - 第三者承継の希望先については、データベースにノンネーム情報（匿名の企業概要）を登録の上、データベース内でマッチング相手を探したり、登録民間支援機関への働き掛けを実施。
- このほか、18年4月からは**後継者不在の小規模事業者と創業を志す個人起業家をマッチング**し、店舗や機械装置等を引き継がせる「**後継者人材バンク**」事業も開始。

【図表16】大分県事業引継ぎ支援センターの相談受付件数

(件、%)

	15年度	16年度	17年度	累計	構成比
売り希望	42	64	100	206	56.9
買い希望	34	28	46	108	29.8
その他	21	10	17	48	13.3
合計	97	102	163	362	100.0
うち成約	4	12	15	31	8.6

【図表17】大分県事業引継ぎ支援センターによる支援事例

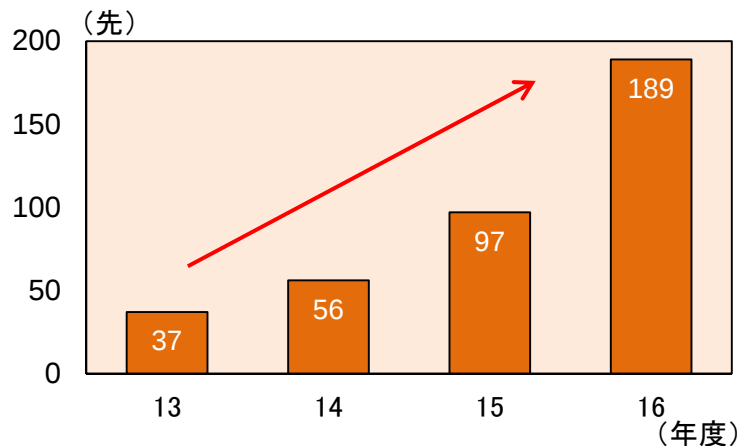
〇社	当社は、特殊な木質パネルを製造する業者であったが、当センターの関与の下、近隣の取引先で事業内容にも精通している先をマッチング。 <u>事業を現状の場所でそのまま継続できたほか、従業員の雇用も確保された。</u>
個人事業主P	店主の高齢と体調不良を理由に、 <u>廃業を検討していたスーパーを個人で当センターに登録していた起業希望者とマッチング。</u> なお、在庫・設備の買取り資金は地元金融機関が融資した。

(注) 図表16の「その他」は、親族内、役員・従業員承継に関する相談。
(資料) 大分県事業引継ぎ支援センター

(4) 本業として取り組む金融機関

- 事業承継を通じた取引先の維持・確保は金融機関にとって非常に重要（企業向け手数料の底上げは、基礎的収益力の面でもプラス）。
- 県内金融機関は、日々の渉外活動の中で、経営者の事業承継ニーズの発掘に努めているほか、セミナーや個別相談会の開催、M&Aマッチングの実施、株式の取得や後継者による新しい取組等に必要な資金需要への対応に取り組んでいる。この結果、県内銀行の事業承継支援先数は増加傾向にある。
- また、事業承継のサポート（一時的に株式を取得することによる後継者への「橋渡し」）を目的としたファンドを設立する動きもみられる。

【図表18】県内銀行の事業承継支援先数



【図表19】県内金融機関の取組み

金融機関 Q	取引先向けのセミナーを定期的に行っているほか、事業承継ニーズに関する営業店からの情報を本部にて集約。個別案件に対しては、専任部署が営業店と連携しながら支援に取り組んでいる。この結果、受託件数・手数料は増加傾向。
金融機関 R	第三者承継のマッチング先選定にあたっては、当行の取引先に限らず、信用調査会社のデータベース等を活用して「売り手」の事業と親和性の高い企業を候補先としてリストアップ。リストの上から順に話を持ち込んでいる。
支援機関 S	事業承継のサポートを目的としたファンドを新たに設立し、ファンドによる株式の直接買い取りができる仕組みを構築。

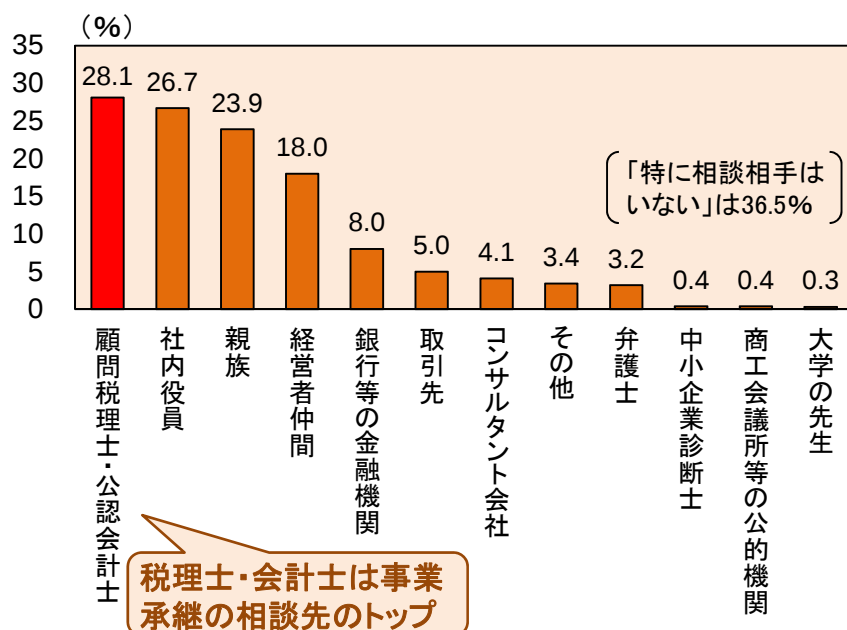
(注) 図表18は、当該計数を公表している大分銀行および豊和銀行の合計値。但し、大分銀行はM&Aを除く。

(資料) 大分銀行「金融仲介機能の十分な発揮に向けた取組み」、地域密着型金融への取組み」、豊和銀行「豊和銀行ディスクロージャー誌2017」

(5) 税理士等の専門的な支援、選択肢を増やすM&A仲介業者

- 税理士は、顧問契約を通じて日常的に中小企業経営者との関わりが深く、決算支援等を通じて経営にも深く関与している。県内でも、取り組みに濃淡はあるものの、**相続に伴う株価の評価だけでなく、事業承継税制を活用した事前対策や、後継者不在の中小企業に対するマッチング支援に積極的に取り組む税理士法人がみられている。**
- このほか、一定以上の企業規模の先に対象が限られるが、**県外のM&A仲介業者からマッチング先を紹介してもらう先もみられている。**

【図表20】後継者問題の相談相手(複数回答、全国)



【図表21】税理士による支援事例等

T社	子への株式の移転に伴う大きな税負担が事業承継のネックとなっていたが、 <u>税理士のサポートの下、事業承継税制等</u> を活用して、円滑な承継を実現。
U社	株の買い取りを巡って、会長と社長との間で対立が生じていたが、 <u>税理士が間に入って事業承継計画</u> を策定したことで、無事和解した。
支援機関V	手続面の煩雑さから事業承継を苦手とする税理士がいる一方、 <u>事務所(会計士、司法書士等)同士で連携してM&Aのマッチングに取り組んでいる税理士も目立っている。</u>

4. 今後の課題

大分県で事業承継を円滑に進めていくために

➤ 今後、大分県で事業承継を円滑に進めていくための課題としては、以下の4点が考えられる。

①経営者への啓蒙

②後継者に「より良い」状態で事業を引き継ぐための準備

③関連制度の活用促進

④事業承継をサポートできる人材育成の強化

①経営者への啓蒙

- 経営者が事業承継に向けた準備の必要性・重要性を認識しなければ、事業承継はスタートしないため、今後も事業承継診断や広報活動などを通じて、経営者の意識醸成に粘り強く取り組んでいく必要がある。
- 後継者の選定や育成などを含めると、事業承継には相応の時間が掛かるため、経営者は60代のうちから準備を始める必要。

②後継者に「より良い」状態で事業を引き継ぐための準備

- 事業承継の必要性を認識している企業でも、将来が見通せず、事業継続に不安があることを理由に、親族等への承継に躊躇する先は少ない。
- そのため、経営状況や経営課題等を把握(見える化)し、これを踏まえて事業承継に向けた経営改善(磨き上げ)に取り組むことで、次の世代が引き継ぎたくなくなるような「より良い」状態に事業を持っていくことが重要であり、それが既述の「事業承継を契機とした企業の競争力強化」にも繋がると考えられる。

⇒ 例えば、「見える化」や「磨き上げ」にあたっては、「ローカルベンチマーク」※を活用した支援機関等との対話が有効。

※ 企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うツール(道具)として、企業の経営者等や金融機関・支援機関等が、企業の状態を把握し、双方が同じ目線で対話を行うための基本的な枠組み。ローカルベンチマークツールに「財務情報」と「非財務情報」に関する各データを入力することにより、企業の経営状態を把握することが可能。

【図表22】将来の事業への不安から事業承継に躊躇する事例

W社

当社は、過疎地で小売業を営んでいるが、ドラッグストアをはじめとする大型量販店への顧客流出が目立っており、売上高は年々減少傾向にある。今後、業況が大きく改善しない限り、家族に継がせることはできないだろう。

③関連制度の活用促進

- 円滑な事業承継を実現するための事業承継支援策（遺留分に関する民法の特例、金融支援、事業承継税制＜非上場株式に係る贈与税・相続税の納税猶予制度＞、補助金など）が充実してきているが、「各種制度の存在を知らない経営者が多く、専門家でさえも実務レベルでその内容を理解できている人は少ない」（支援機関）といった声が聞かれており、十分な活用が行われているとは言い難い状況。
- 17年12月に閣議決定された平成30年度税制改正大綱では、事業承継税制の拡充※が盛り込まれた。今後は、当該改正も含めて、経営者への制度の周知を徹底し、支援策の活用を促進することが求められる。

※ 10年間の特例として、猶予対象の株式の制限（総株式数の2/3）の撤廃、納税猶予割合の引上げ（80％から100％）、雇用確保要件の弾力化を行うとともに、複数（最大3名）の後継者に対する贈与・相続に対象を拡大し、経営環境の変化に対応した減免制度を創設。

④事業承継をサポートできる人材育成の強化

- 事業承継支援は、手続き面だけでなく、事業を円滑に次世代へ承継させるための経営全般にわたるサポートが必要。今後は、支援機関と連携しつつ、総合的な視点から、事業承継計画の策定やマッチングをサポートできる専門的な人材の早期育成が求められる。
 - また、事業承継ニーズの掘り起こしを行っている各支援機関（金融機関、商工会・商工会議所など）の職員についても、事業承継に関する知識習得を図るとともに、経営者に胸の内を明かしてもらえるような信頼関係を地道に構築していくことが肝要。
- ⇒ 例えば、金融機関では、外部機関への職員の出向や、営業店行員向けの研修の実施、資格（事業承継・M&Aエキスパート等）取得の奨励に力を入れている。

おわりに

事業承継が円滑に進むことは、競争力向上、事業多角化、人材確保など県内企業の経営強化に繋がり、ひいては本県経済の基盤維持・拡大に寄与すると考えられる。

後継者の選定や育成などを含めると、事業承継には相応の時間が掛かるため、経営者は早いうちから覚悟を決め、次世代への道筋をつける必要がある。

現在、県内関係機関が一体となって、こうした動きの支援に積極的に取り組んでおり、日本銀行としても協力していきたい。