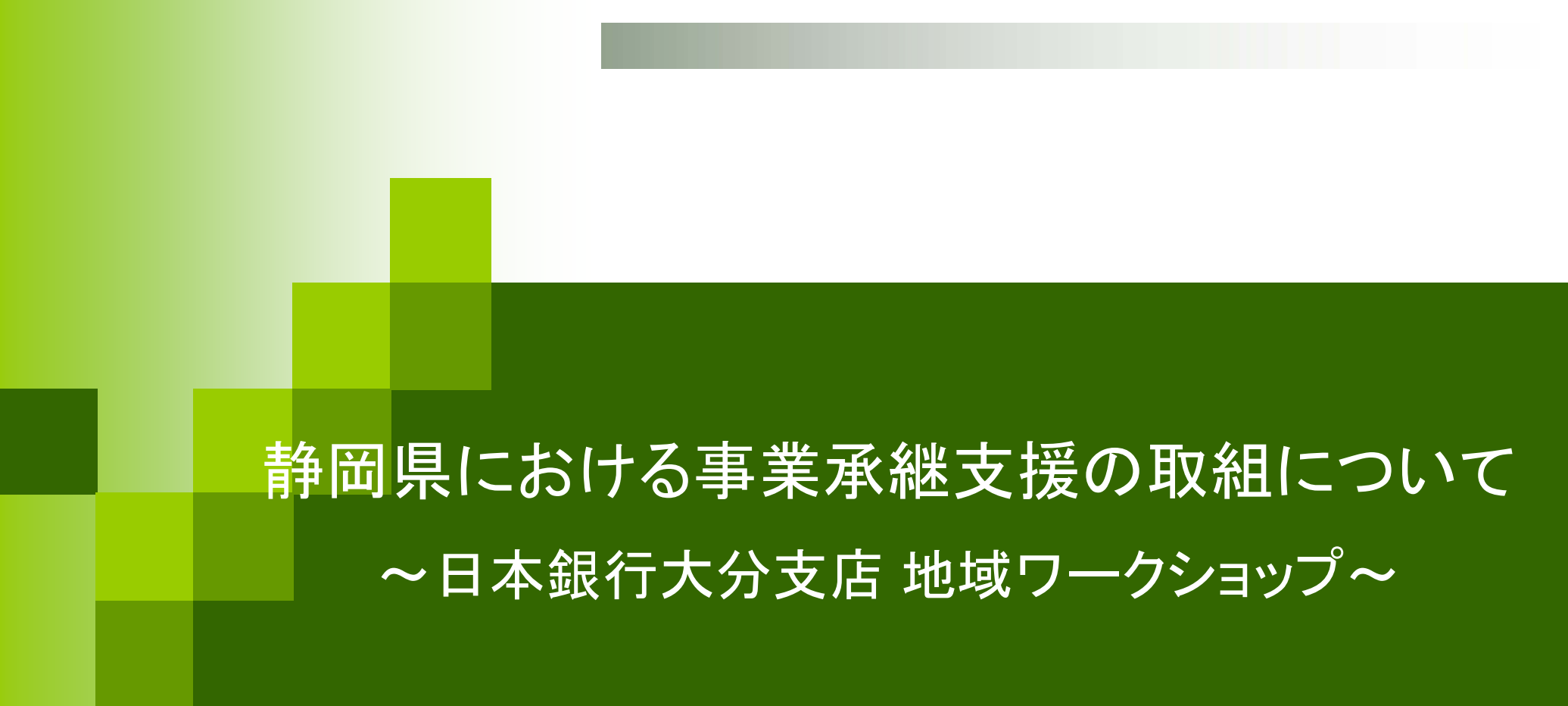




静岡県における事業承継支援の取組について ～日本銀行大分支店 地域ワークショップ～

平成30年5月29日

静岡県事業引継ぎ支援センター

統括責任者 清水 至 亮



自己紹介

【氏名】 清水 至 亮（しみず よしあき）
（1960年3月、静岡県焼津市生れ）

【現職】 静岡商工会議所
静岡県事業引継ぎ支援センター 統括責任者（中小企業診断士）

【経歴】 1982年大学卒業後、株式会社静岡銀行（本店営業部）入行
その後、調査部、営業支援部、東京支店等を経て法人部、企業サポート部にて法人向け事業承継・企業再生支援業務を統括
2011年12月末に静岡銀行を退職し、2012年1月「静岡県事業引継ぎ支援センター」設立と同時に現職に就任
2005年 事業承継協議会 事業承継ガイドライン検討委員会 委員
2014年 中小企業庁 M&Aガイドライン策定WG 委員
2016年 中小企業庁 事業承継を中心とする事業活性化検討会 委員
事業承継ガイドライン改訂小委員会 委員

【使命】 事業承継をキーワードとして、全国の中小零細事業主に希望と勇気をお届けする

【趣味】 音楽鑑賞・演奏（特にジャズ）、スポーツ観戦（特にサッカー）



目 次

1. はじめに
2. 静岡県事業引継ぎ支援センター
3. 国の事業承継施策
4. 事業承継ネットワーク
5. 取り組みのメリット
6. 第三者承継支援
7. 連携による支援事例
8. 地域における連携事例
9. 最後に



1. はじめに ～なぜ事業承継支援は難しいのか？～

1. 中小企業経営者と話しはできて、事業承継に関する話題を切り出すことができない。
2. 事業承継に関する話題に触れても、どのような問題があってどのような支援を行えばよいか分からない。
3. 問題を特定できたとしても自分達だけで解決できない場合は、どこに相談すればよいか分からない。

2. 静岡県事業引継ぎ支援センター（１）～支援センターとは～

事業引継ぎ支援センターは、① 次世代への事業引継ぎに関する
② 様々な課題解決を支援する ③ 公的相談窓口です。

1. 国（経済産業省）が運営する事業で、相談無料です。
2. 後継者の有無にかかわらず、事業承継に関する様々な相談に応じています。
3. 支援センター単独での対応が困難な場合でも、外部専門家との連携により幅広い対応を行います。
4. 当事者間だけでなく、金融機関や取引先、行政等といった関係者の調整が必要な場合でも、対応可能です。



2. 静岡県事業引継ぎ支援センター（2）～活動状況～

＜相談受付状況：平成30年3月末現在＞

（単位：件）

種 別	2011年度 （3ヵ月）	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	合 計
相談案件合計	51	174	181	203	201	255	300	1,365
譲渡希望（売り）	24	84	87	75	75	88	99	532
譲受希望（買い）	23	75	72	91	90	95	103	549
そ の 他	4	15	22	37	36	72	98	284
後継者バンク起業家				55	39	38	44	176
総 合 計	51	174	181	258	240	293	344	1,541

＜承継方法別の案件成約状況：平成30年3月末現在＞

（単位：件）

種 別	2011年度 （3ヵ月）	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	合 計
第三者承継（M&A）	0.0	4.0	11.0	9.0	14.0	15.0	19.5	72.5
後継者バンク				2.0	2.0	2.0	4.0	10.0
従業員等への承継	0.0	3.0	1.0	3.0	1.0	3.0	6.0	17.0
組織改編ほか	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0	4.0
親族内承継	0.0	0.0	0.0	4.0	3.0	3.0	7.0	17.0
合 計	0.0	9.0	12.0	18.0	20.0	24.0	37.5	120.5

3. 国の事業承継施策（１）～事業承継５ヶ年計画～

事業承継問題への対応の方向性（2017年度～2021年度）

経営者の「気付き」の提供

○ 事業承継プレ支援のプラットフォームの構築

- ⇒5年間で25～30万社を対象にプッシュ型の事業承継診断を実施
- ⇒事業承継支援を行う専門人材の育成・活用

後継者が継ぎたくなるような環境を整備

○ 早期承継のインセンティブの強化

- ⇒後継者による新機軸・業界転換等の経営革新を支援
- ⇒小規模事業者が強みを発見するための事業計画作成支援
- ⇒資金繰り・採算管理等の早期段階からの経営改善取組支援
- ⇒再生施策との連携強化
- ⇒事業承継税制の更なる活用を図る

※中小企業庁作成資料より

後継者マッチング支援の強化

○ 小規模M & Aマーケットの形成

- ⇒事業引継ぎ支援センターの強化
- ⇒D Bの開示範囲の拡大、民間D Bとの相互乗り入れ（29年度M & A等成約目標1,000件、5年後目標2,000件）

事業からの退出や事業統合等をしやすい環境の整備

○ サプライチェーン・地域における事業統合等の支援

- ⇒下請振興法の自主行動計画に事業承継に関する取組を明記。自主行動計画のフォローアップを行い、業界への浸透を図る
- ⇒中小企業の事業再編・統合・共同化を促進する制度的枠組みの検討

経営人材の活用

○ 経営スキルの高い人材を事業承継支援へ活用

- ⇒経営人材の後継者不在企業への参画を促進するための人材紹介会社と事業引継ぎ支援センターとの連携
- ⇒経営人材の活用促進のインセンティブ策等の検討

3. 国の事業承継施策（２）～ 事業承継実現への５つのステップ～



○事業承継に向けた準備の必要性の認識

- ・事業承継準備への早期着手を促すため、「事業承継診断」や、支援機関と経営者の間の事業承継に関する対話の促進等に取り組む。

○経営課題等の把握（見える化）

- ・経営課題等の「見える化」を通じ、課題に対する早期対応を促す。

○事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）

- ・現経営者が自社の磨き上げを行い、後継者が継ぎたくなる筋肉質の経営状態に変える。

○事業承継計画策定 ⇒ 承継の実行

- ・株式等の事業用資産や代表者変更時期を記載した計画書を後継者と共に策定する。

○マatching ⇒ M & Aの実行

○ポスト事業承継

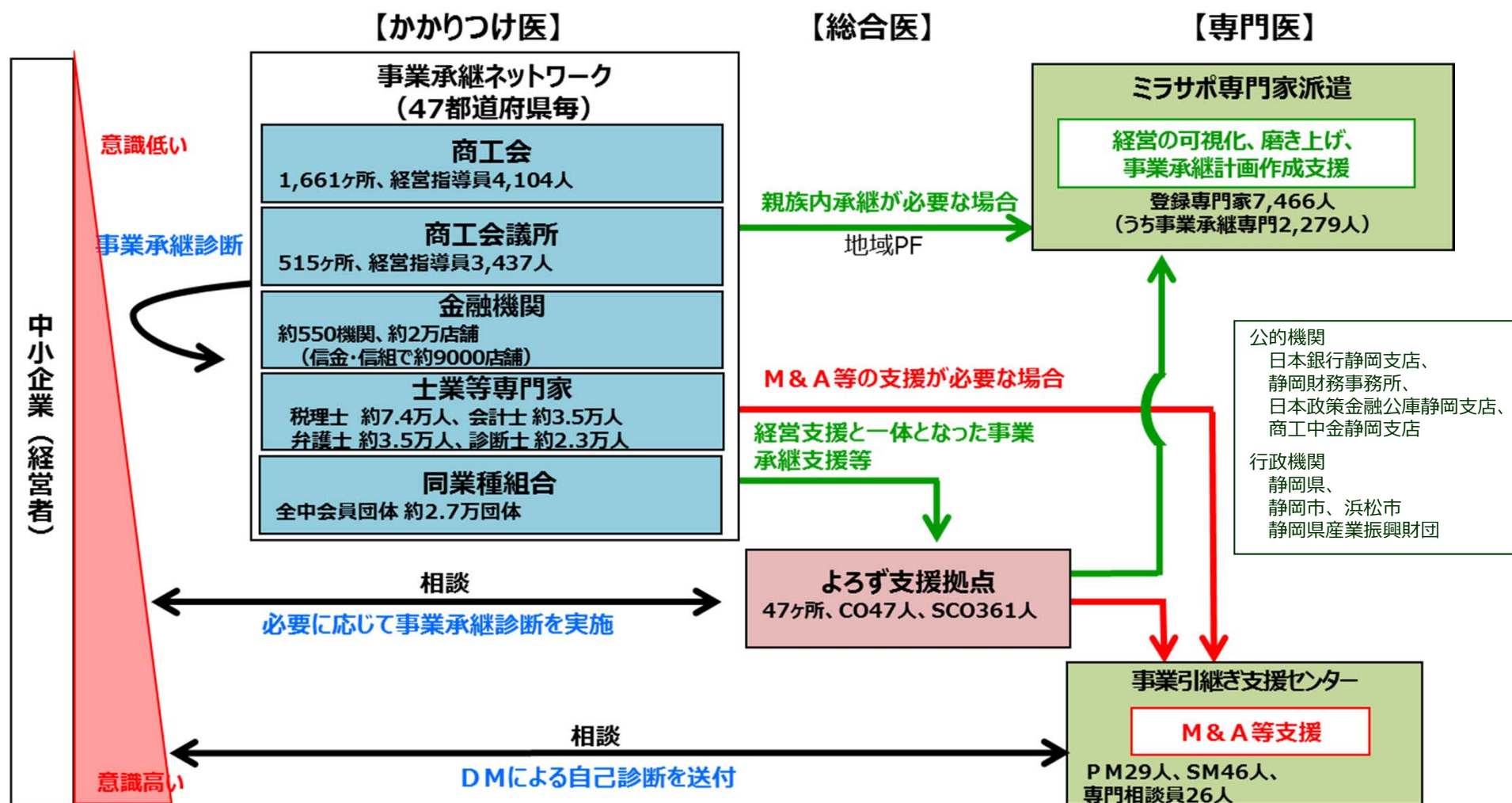
- ・後継者・引継先による、新たな視点での事業の見直し等への挑戦を促進。

中小企業庁：事業承継ガイドラインより

作成：清水至亮、無断転載お断りします。

4. 事業承継ネットワーク（１）～ ネットワークの概要 ～

各都道府県のリーダーシップのもと、中小企業支援機関の連携体制を構築する事業がスタート



- ・ 発足・キックオフ全体会議開催
- ・ 事業承継診断開始
(集中実施期間 11月末まで)
- 7月
- ・ パンフレット作成、新聞広告掲載
- 8月
- ・ 事業承継診断1000件達成
- 9月
- ・ ネットワーク登録専門家公表
- ・ 静岡県アドバイザー・ボード会
- 10月
- ・ 支援担当者向け研修の開催（県内
- ・ 経営者対象アンケートの実施

- ・ 事業取りまとめ
- ・ 全体会議開催



4. 事業承継ネットワーク（3）～ 事業承継診断の内容 ～

社内外に、自分の後を託せる明確な後継者候補がいますか？

YES

- ☐ 会社を託す意志を、はっきりと伝えましたか？
- ☐ 後継者教育や社長交代の準備を始めましたか？
- ☐ 社内外の関係者からの協力は得られますか？
- ☐ 承継に向けた会社の磨き上げを始めましたか？

NO

後継者にしたい人材はいますか？

YES

- ☐ 承継を打診出来ないのですか？
- ☐ 説得や教育に必要な時間を確保できますか？

NO

- ☐ 会社を今後に残したいですか？
- ☐ 会社を引き継いでくれそうな相手先はありますか？

対応に困った場合、具体的な相談をする先はありますか？

4. 事業承継ネットワーク（4）～ 診断実施結果 ～

- 事業承継ネットワークの立ち上げに伴い、38の構成員を中心に事業承継診断を実施
- 29年4～11月に4,642件（中小企業庁による本年度ガイド比277.5%）の診断を行った

1. 事業承継診断の実施機関

金融機関（地方銀行・信用金庫・その他）	20
商工団体（商工会・商工会議所）	16
その他支援機関	2
計	38

2. 実施期間

29年7月～11月を集中期間として実施
（集計は29年4月～30年1月を対象）

最終的な相談件
数は 5,525件

3. 実施状況（29年11月迄：速報値）

	4～7月	8月	9月	10月	11月（速報）	累計	全国ガイド	達成率
金融機関	668	341	373	612	423	2,417	NA	NA
金融機関以外	391	443	665	350	376	2,225	NA	NA
計	1,059	784	1,038	962	799	4,642	1,673	277.5%

※各構成員が設定した自主目標：3,014件（19機関で達成、達成率154.0%）

4. 事業承継ネットワーク（５）～ 専門家の登録～

静岡県事業承継ネットワーク登録専門家

※登録順、紹介票の記載内容に基づき事務局作成

静岡県事業承継ネットワーク事務局

No.	専門家名		資格							対応地域					所在地	登録機関			事業承継における得意分野						
	事業所名	氏名	公認会計士	税理士	中小企業診断士	弁護士	行政書士	司法書士	社会保険労務士	その他	伊豆	東部	中部	西部		その他	ミラサポ	その他	内容	初期相談	内容調査	後継者教育	計画策定	会計・税務	法務
1			1	1	1						1	1	1	1	1		1	1	産業財団、静岡市協会、藤枝商議所、シマサポ	◎	○	◎	◎	◎	△
2			1	1								1	1				1			◎	○		△	◎	△
3				1						1	1	1					1	1	産業財団、三島商議所、富士商議所	◎	○	○	◎	◎	△
4									1				1					1	藤枝商議所	◎	○	○			
5						1						1	1	1				1	認定支援機関、経営者保証ガイドラインアドバイザー	◎	○		◎		○
6								1					1					1	藤枝商議所、経営安定特別相談事業専門相談員						◎
7				1									1	1	1(掛川迄)					◎	○	◎	◎	○	
8					1					1	1	1	1	1	1		1	1	産業財団、商工連、三島・静岡・藤枝商議所	◎	◎	◎	◎		

※事業承継における得意分野について
事前に専門家紹介票にご記入いただいた内容について、各項目が
すべて対応可能：◎、50%以上対応可能：○、50%未満対応可能：△、記入なし：無印
にて表記してあります

※事業承継ネットワーク専門家紹介制度をご利用する前に以下のことにご留意ください。

- 1、中小企業に顧問税理士等がいる場合は、まず当該企業のことをよく知っている顧問税理士に事業承継等に関するご相談をしてください。
- 2、すべての税理士には「業務侵害行為の禁止」「品質保持」「信用失墜行為の禁止」等の義務がありますので、顧問税理士がいる中小企業に事業承継ネットワークの構成機関から他の税理士が紹介された場合、紹介された税理士が税理士会綱紀観察規則により罰せられる場合があります。
- 3、謝金については、事前にご相談ください。



5. 取り組みのメリット（１）～ 行政、商工団体、士業者 ～

<行 政>

- ・地方創生における「地方版総合戦略」の主要メニュー
- ・地域経済の活性化、競争力強化
- ・地方への人材還流、地方での人材育成、雇用対策

<商工団体>

- ・会員数の維持（減少傾向にある場合のスピード緩和）
- ・会員への支援サービスメニュー強化
- ・有力会員の成長支援

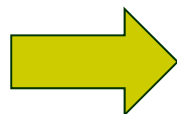
<各 士 業>

- ・顧問先、関与先の維持拡大および廃業回避
- ・サービスメニューの拡大

5. 取り組みのメリット（２）～ 士業者のメリット～

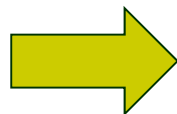
事業承継問題への関与は、士業者にとってもメリットは大きい。

親族内承継
従業員承継



- ・コンサルティング業務への参入
- ・リレーション強化

第三者承継
(M & A)



譲
受
企
業

- ・顧問先への買収提案
(顧問先数の維持拡大)
- ・アドバイザリー業務の受託

譲
渡
企
業

- ・PMIコンサルティング業務
(企業風土・組織の融和)
- ・アドバイザリー業務の受託

5. 取り組みのメリット（3）～ 地域金融機関のメリット ～

1. ビジネスチャンス ⇒
 - 新規資金需要の発掘
 - 金融資産の把握と資産運用
 - 各種手数料収入の獲得
2. 取引先との関係強化⇒
 - 重要取引先の経営課題解決支援
 - 他金融機関からの攻勢排除
3. 融資先の債権管理 ⇒
 - 与信リスク管理（中小企業にとって経営者不在は最大のリスク）
 - 債務者区分の改善
 - 貸倒引当金の戻し入れ



しかし、支援しなかったら……

6. 第三者承継支援（１）～ 第三者承継の対象企業 ～

**第三者承継で譲渡対象となるのは、どのような企業ですか？
（うちのような会社を引き取ってくれるような先はありますか？）**

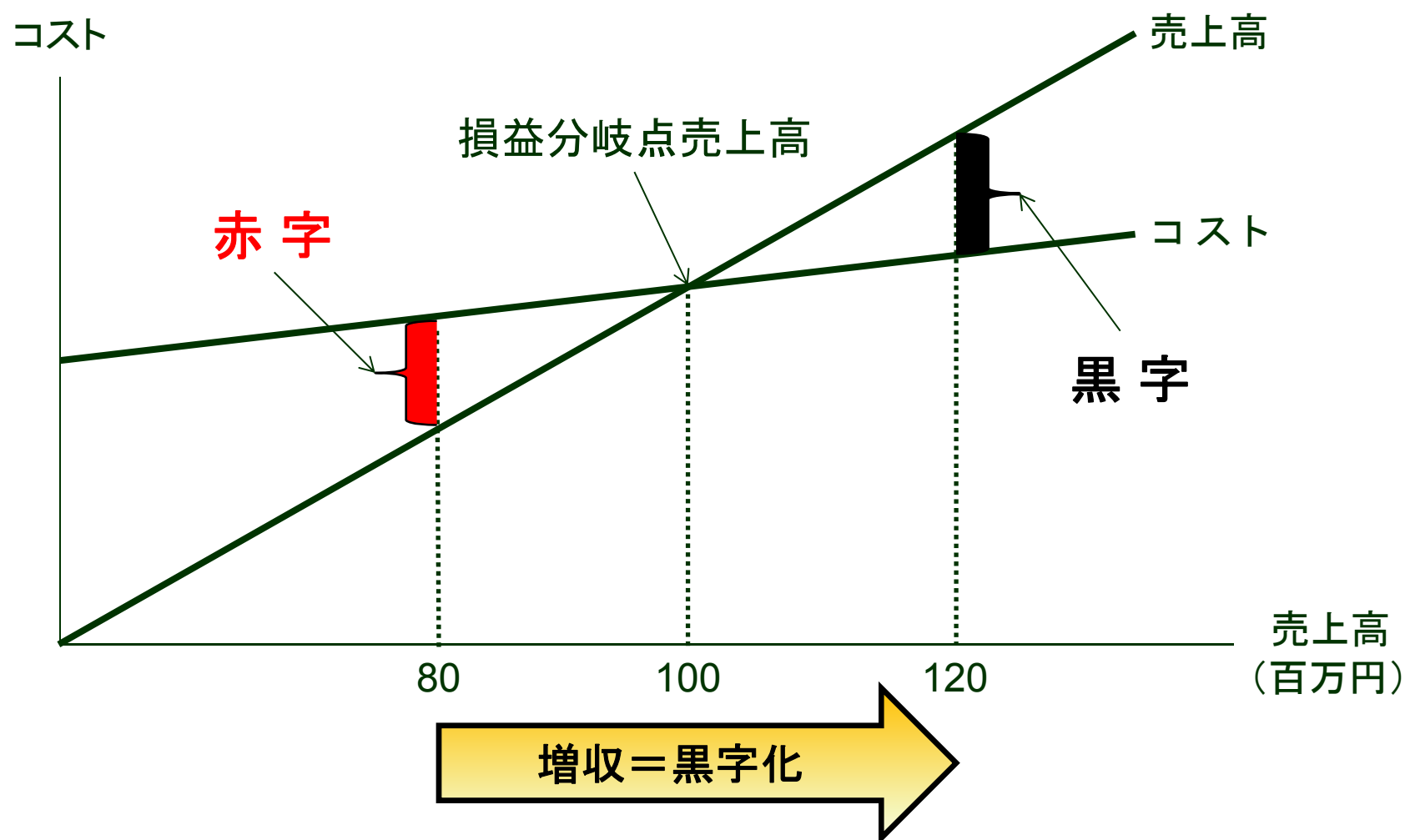
＜キーワードは「光るモノ」を有しているか否か＞

- 収支状況（将来にわたっての収益力 等）
- 財務内容（内部留保の厚み、含み損益の状況 等）
- 取引先（シェア、営業範囲、顧客数、有力先の有無 等）
- 従業員（資格保有状況、熟練度、優秀さ 等）
- 技術力（先進性、将来性、ブラックボックス化 等）
- ブランド（商品や会社の知名度、老舗の暖簾 等）
- 許認可（規制状況、新規取得の難易度、排他性 等）

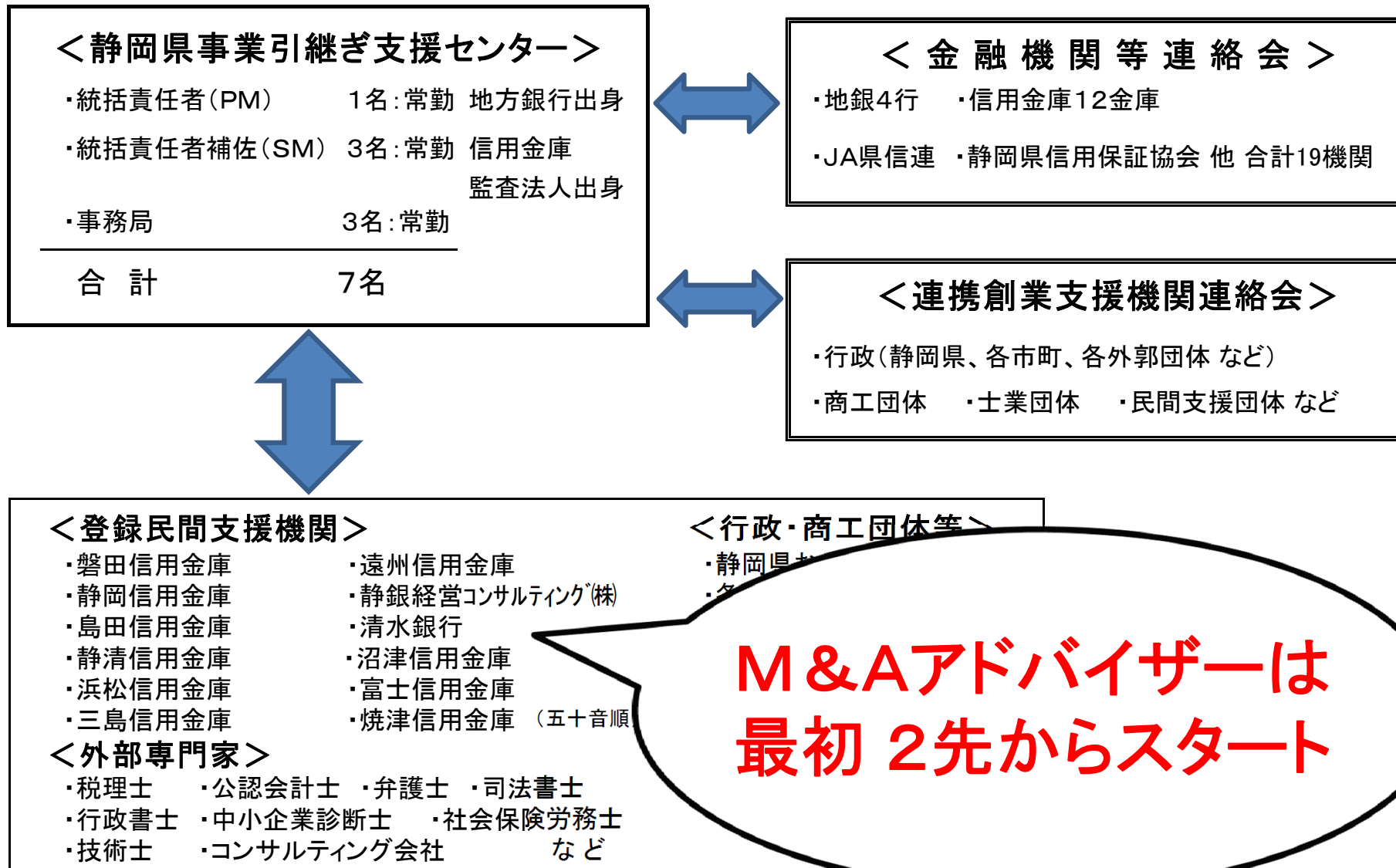
赤字だからダメ・・・ではない

6. 第三者承継支援（2）～ 優良企業の誕生～

買収側の経営資源投入により「赤字会社」が「優良会社」に変身



6. 第三者承継支援（3）～ 静岡県における支援体制 ～



6. 第三者承継支援（４）～ 金融機関での業務取扱い開始 ～

< 登録民間支援機関としての認定 >

M & A 業務のスキル・経験の取得に伴い、条件の整った静岡県内金融機関を、登録民間支援機関として順次認定

2012年 (当初)	2機関	静銀経営コンサルティング(株) 浜松信用金庫
2014年	4機関	静清信用金庫、三島信用金庫 焼津信用金庫、清水銀行
2015年	4機関	島田信用金庫、沼津信用金庫 磐田信用金庫、遠州信用金庫
2016年	2機関	富士信用金庫、静岡信用金庫
現 在	12機関	(2 地銀、10 信用金庫)

2014年5月

沼津信用金庫にて
出張相談会開始

2016年7月

島田市産業支援セ
ンターにて出張相
談会開始

2017年4月

静岡信用金庫にて
出張相談会開始

6. 第三者承継支援（５）～ 地域金融機関の限界 ～

地域金融機関では自力対応に限界があり、M & A 業務の取組開始に踏み切りにくい

投入可能人員	行職員の絶対数が少なく、専門的な金融サービス提供に投入できる余裕がない
行職員のスキル	組織内に専門的スキルや経験の蓄積が少なく、案件への迅速的確な対応が難しい
営業エリア	営業エリアが比較的狭いため、域外の取引先とのマッチングを行うことが難しい
取引先数	取引先数が限定的であり、案件提案に適した取引先を抽出することが難しい

6. 第三者承継支援（6）～ 弱点の補完 ～

事業引継ぎ支援センターとの連携により、自組織の弱点を補完してM&A業務取組開始への道を拓くことが可能

投入可能人員	事業引継ぎ支援センターの職員を、自組織の本部営業部隊として活用可能
行職員のスキル	事業引継ぎ支援センターで蓄積された活用事例を、自組織の案件で利用可能
営業エリア	営業エリアを越えた案件に関し、事業引継ぎ支援センターの情報網の活用が可能
取引先数	専門的な視点から相手先の抽出に協力可能（新しい視点で提案先を探索する）

7. 連携による支援事例（1）～ 繁盛店の承継 ① ～

有限会社ムクゲ

静岡県三島市

生産性向上 需要獲得 担い手確保

ものづくり

サービス

ポイント

和牛焼き肉を中心に本場の本格的な韓国家庭料理が手軽に楽しめるお店を地域に残す

- 地元で愛される名店を残すため、経営支援機関がタッグを組み、若手起業家と後継者不在企業をつなぐ
- 若く、やる気のある起業家を地域、支援機関、前経営者が支え、一丸となって地域貢献
- 若手経営者ならではの発想で、今までにないメニュー展開、サイトを活用して事業拡大

企業基本情報

所在地 静岡県三島市広小路町 13-8
電話/FAX 055-973-7739/055-971-7847
URL —
代表者 代表取締役 渡邊 大介
設立 2015 年
資本金 300 万円
従業員数 2 人



会社概要

三島市中心街の繁華街で和牛焼肉を中心とした本場の韓国家庭料理が手軽に楽しめる店。材料のほとんどに韓国食材を使用するなどこだわりがある。社長実父が調理する中国料理も裏メニューとして地元では好評。

2015 年 9 月に後継者不在の前経営者から株式譲渡契約により若い現経営者が事業を引き継いだ。



厳選された黒毛和牛

「はばたく中小企業・小規模事業者300社 2017」より

7. 連携による支援事例（2）～ 繁盛店の承継 ② ～

革新的な製品開発や創造的なサービスの提供に関する取組の内容

》》地域経営支援団体等が連携し、円滑な事業承継へ

事業承継・方策を検討していた「後継者不在の事業主」と起業の意欲があっても場所や事業内容などで悩みを抱えていた「創業を目指す起業家」をマッチング。ワンストップ相談窓口のみしま経営支援ステーション「M-ステ」（三島市、三島商工会議所が中心）が仲介し、静岡県引継ぎ支援センターに登録を促し、静岡県後継者人材バンクの仕組みを活用して引き合わせ、当該事業を引き継ぐために必要な支援を税理士とも連携し実りある株式譲渡契約に成功。地元で愛される焼肉店を残した。



前経営者から引き継ぐ渡邊社長

》》素直・感謝の気持ちで経営、商店街活動へも積極的に参加

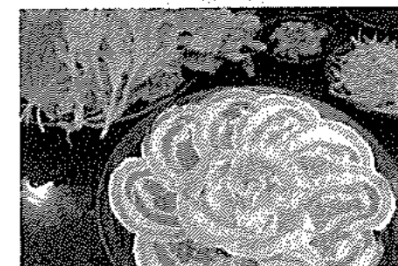
経営者は若く、やる気に満ちており、素直な感謝の気持ちで経営している。熱意と持ち前の吸収力で、父親や前経営者から経営資源、ノウハウ、顧客ネットワークをしつかりと引き継ぎ、地元で愛される店舗を継続、拡大させている。地元商店街の販促活動や、みしま経営支援ステーション「M-ステ」の経営セミナーなどにも積極的に参加し、地域貢献、資質向上に努めている。



店舗外観

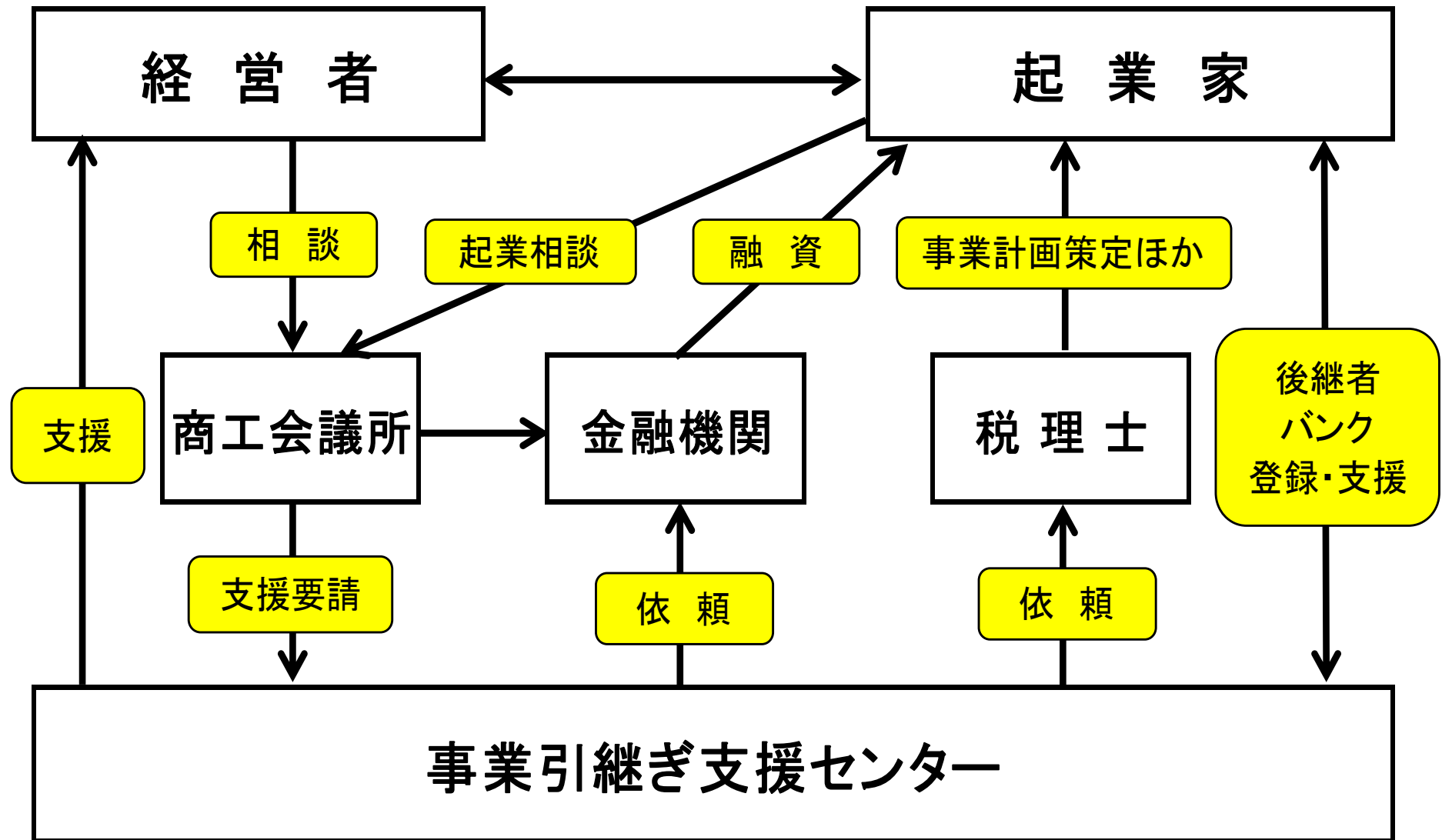
》》裏メニューとして新たに中華を追加し、グルメサイトで顧客を獲得

和牛焼肉を中心とした本場の韓国家庭料理の他に、経営者の父親がノウハウを持つ中華料理を裏メニューとして追加したことにより、顧客の楽しみを増やし、付加価値を与えている。父親は以前、三島市内で中華風居酒屋を経営、固定客も多く、評判の店であった。体調面の都合で閉店したが、現在は回復し、中華担当として調理の他、店舗運営ノウハウも伝授している。父親の復帰を喜び、父親の味を目当てに来店する顧客も多く、集客に繋がっている。また、グルメサイトへの掲載を始めたことにより、若年層の顧客も増えている。



写真のような韓国家庭料理の他に、中華料理も追加

7. 連携による支援事例（3）～繁盛店の承継③～



8. 地域における連携事例 ～ 産・金・官の連携 ～

**経営や起業のお悩み
ご相談下さい！**

相談無料

☎ 0547-54-5760

M&Aについて 起業に関して
ビジネスマッチング 経営ノウハウ
販路拡大 事業承継
研究開発 各種補助金

——まずはお気軽にご連絡ください——

島田市産業支援センター

〒427-0022
島田市本通2丁目1番の2

TEL: 0547-54-5760
FAX: 0547-54-5765
開館日: 月～土曜(祝祭日を除く)
ご相談時間: 9～18時まで

おびサポ
島田市産業支援センター

※ご相談時間は1時間です。お電話にて事前にご予約ください。
※ご来館の際は公共交通機関、または近隣有料駐車場をご利用ください。

愛称「おびサポ」 産業支援センター4月開設

(2016/2/27 08:02)

島田市は島田商工会議所、市商工会、島田信用金庫と連携し4月12日、創業や中小企業の販路拡大・商品開発などを支援する市産業支援センターを開設する。同市本通2丁目の島田信用金庫立体駐車場2階に設置し、「おび(帯)サポ」の愛称で浸透を図る。26日、4者のトップが記者会見を開いて発表した。

創業希望者や中小企業経営者の相談に乗り、ワンストップサービスを実現する。地元の金融機関などと連携し、オール島田で専門家への仲介や情報提供を行う。定期的にセミナーや交流会を開催し、企業同士の交流を促進させる。



9. 最後に ～ 事業承継支援は難しいのか？～

1. 中小企業経営者と話しはできて、事業承継に関する話題を切り出すことができない。

➡ 国が進める施策「事業承継診断」をきっかけに、経営者に話しかけてみましょう。

2. 事業承継に関する話題に触れても、どのような問題があって、どのような支援を行えばよいか分からない。

➡ 「事業承継診断」の各質問に回答してもらいながら、問題点を一緒に考え、支援実施に繋げましょう。

3. 問題を特定できたとしても自分達だけで解決できない場合は、どこに相談すればよいか分からない。

➡ ネットワーク事務局からの推薦などを通じ、適切な専門家の招聘と連携により、課題解決に繋げましょう。

事業承継の要諦は「不易流行」をいかに体現していくか。

ご清聴ありがとうございました



静岡県事業引継ぎ支援センター

統括責任者 清水 至亮

E-mail : y-shimizu@shizuoka-cci.or.jp

TEL : 054-275-1881 FAX : 054-253-5508