

中小企業の事業承継について

平成30年5月22日（火）

栃木県事業引継ぎ支援センター統括責任者 大 森 治

- 1． 栃木県内の事業承継に関する現状
- 2． 栃木県事業引継ぎ支援センターとは
- 3． 事業承継対策の進め方
- 4． 第三者承継(M & A)について
- 5． 栃木県事業引継ぎ支援センターの活動状況
- 6． 成約事例
- 7． 29年度事業承継ネットワーク構築事業について
- 8． 30年度プッシュ型事業承継支援高度化事業について

日本経済新聞 平成29年10月6日(金)

1. 後継者不在から中小企業の廃業が増加、且つ黒字廃業が5割
2. 2025年までに70歳（平均引退年齢）になる中小企業の経営者は約245万人。
うち、約半数（127万人）が後継者未定。
3. 事業の廃業により、技術やノウハウ、雇用が失われる可能性があるほか、サプライチェーンなどにも大きな影響を及ぼす可能性がある。

⇒ 雇用の喪失 650万人、 GDPの減少 22兆円
4. （一方で）世代交代した企業は、利益率の改善・売上の増加に繋がる。



集中的な事業承継支援の実施

1. 事業承継時の贈与税・相続税の負担軽減。
2. 引継ぎ支援センター事業、事業承継ネットワーク構築事業の拡充。

～事業承継の集中支援～

- ◆ 高齢企業の状況は様々。後継者が決まっている企業には税制措置による円滑な承継を、決まっていない企業には気付きの機会提供、マッチング支援等により後継者探しを支援。
- ◆ 承継後のチャレンジを支援することも重要。

承継前の準備・税制・マッチング支援

気付きの機会提供

- ✓ 事業者の身近にいる金融機関、士業等専門家が経営者に働きかけ、プッシュ型事業承継診断を徹底実施する費用を支援。(年5万者)

マッチング支援

- ✓ 事業引継ぎ支援センターにて年間1千～2千件のマッチングが実現できるよう、専門家配置等の体制を強化するよう支援。

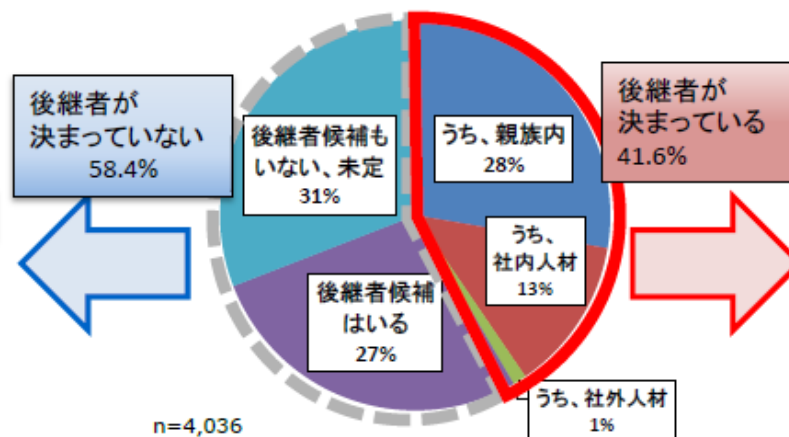
税制支援

- ✓ 事業承継税制の抜本拡充
 - ・納税猶予制度
 - ・雇用要件
 - ・対象となる発行済議決権株式総数の上限
 - ・対象者

等の見直し

- ✓ 売却・M&Aによる承継の促進
- ・売却・M&Aによる税負担軽減

中小企業の後継者選定状況 親族外承継の現状



2016年 東商工リサーチへの委託事業（再編・加工）

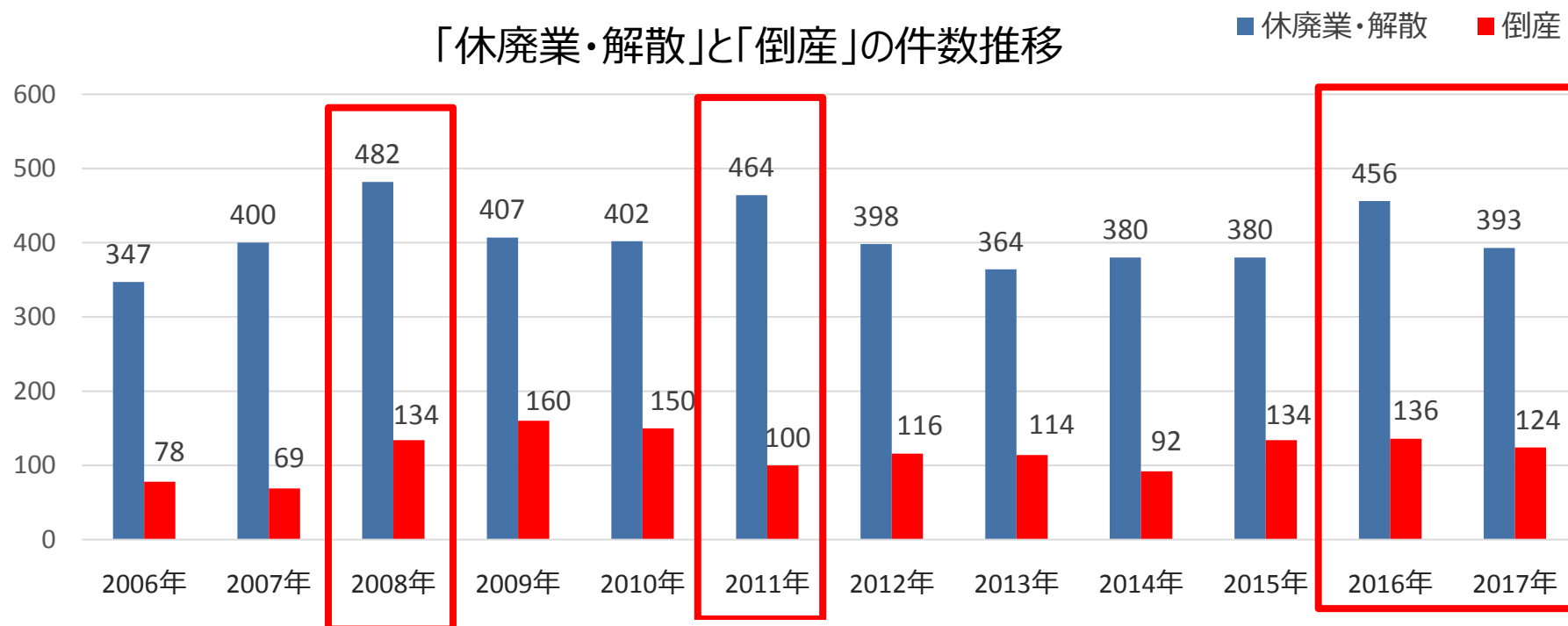
承継後のチャレンジ支援

- ✓ 事業承継を契機とした経営革新や事業転換の支援（設備投資等） 等

1. 栃木県内の事業承継に関する現状

1. 県内経営者の高齢化（10年間で1.5歳上昇）
 - ・県内経営者の平均 60.0歳（全国平均 59.5歳 平均引退年齢 70歳）
 - ・60歳以上の経営者の割合(20年前 28.8%、現在 54.5%)
2. 県内経営者の後継者不在率 61.8%
 - ・20年前 親族内承継 92.6% 第三者承継 7.4%
 - ・直近 親族内承継 34.3% 第三者承継 65.7%
3. 県内の「休廃業・解散」件数 393件（2017年）
 - ・うち約30%が後継者難が理由（2014中小企業白書）

「休廃業・解散」と「倒産」の件数推移

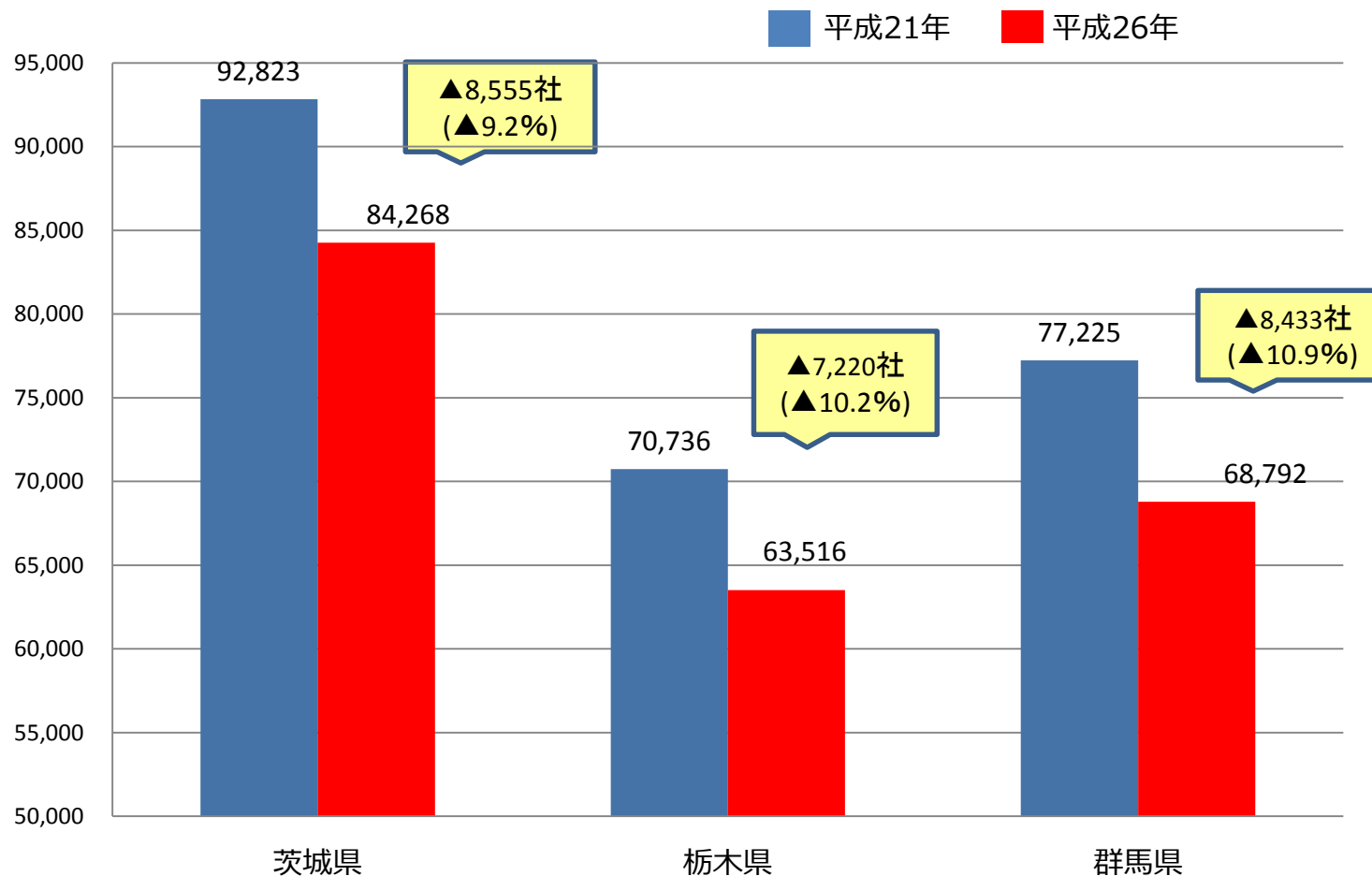


～栃木県中小企業数の状況～

- 平成26年度中小企業等数は全国では3,809,228社で、平成21年に比し▲392,036社(▲9.3%)の純減。
- 内、関東経済産業局管内では1,623,380社で、同比▲140,355社(▲8.6%)の純減。
- 栃木県では63,516社で、同比7,220社(▲10.2%)の純減。

※純減＝企業数＋創業・起業－廃業・解散・倒産

【表1】北関東3県の中小企業等数の推移

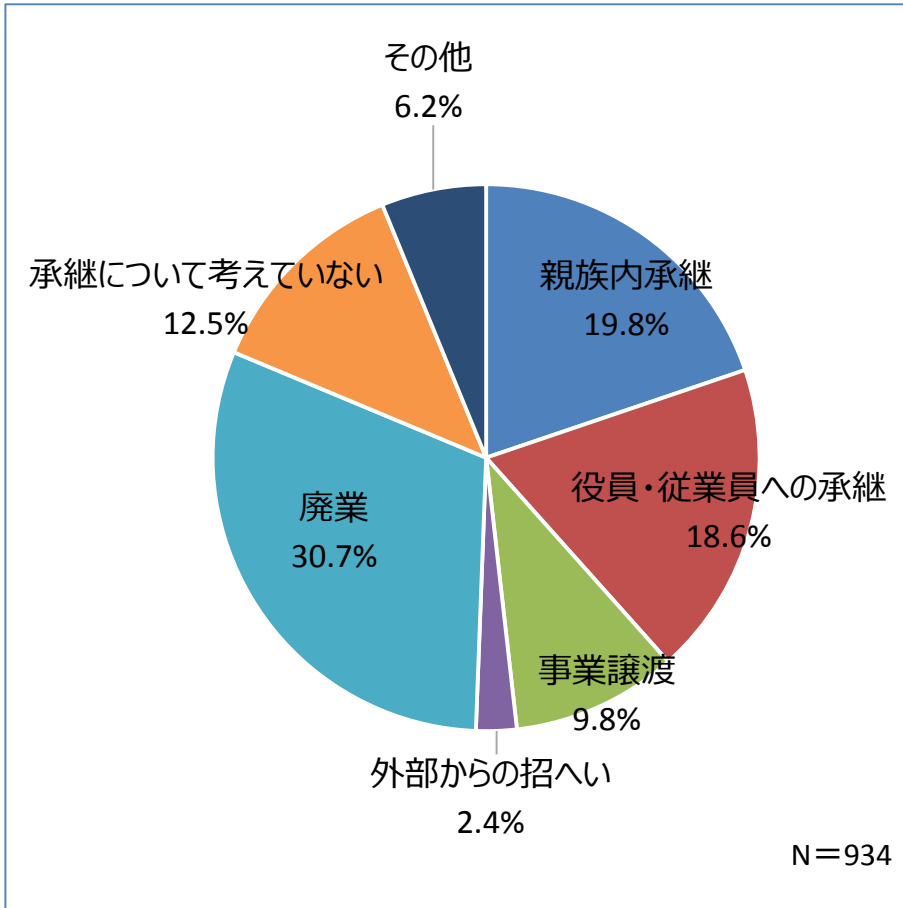


(出典) 経済センサス平成21年、同平成26年より再編加工

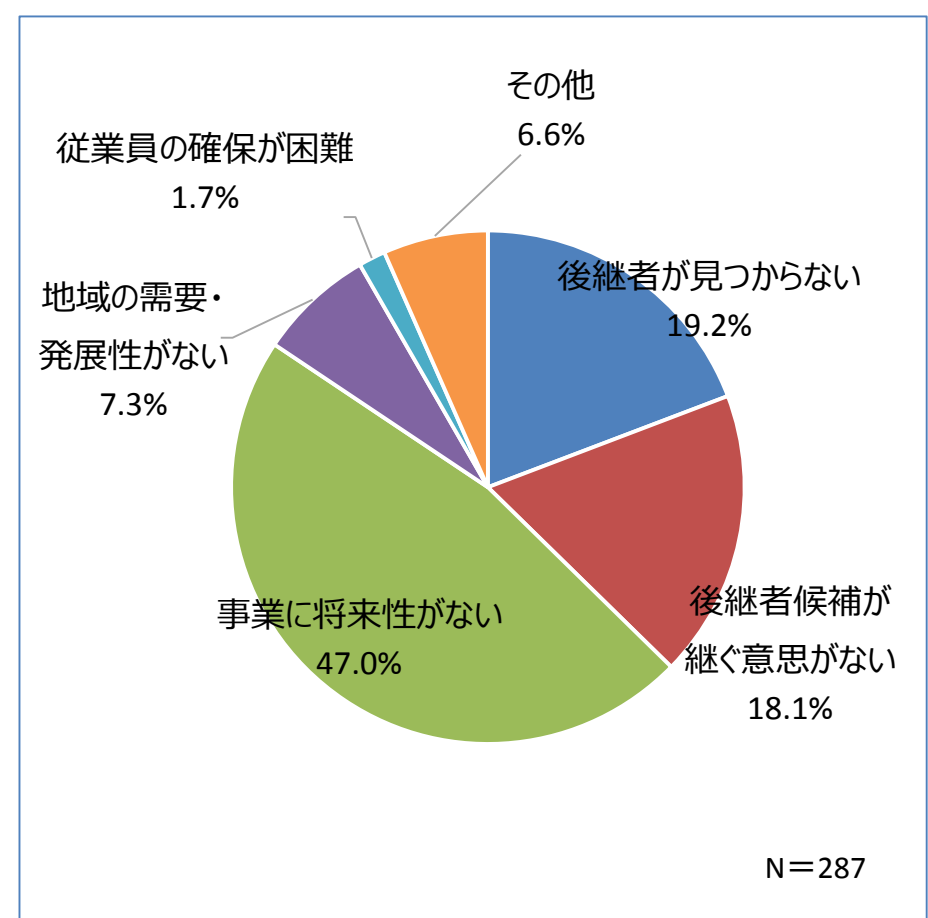
～県内中小企業の「事業承継に関するアンケート調査」～

○平成27年3月、栃木県内の60歳以上の中小企業の経営者10,374人にアンケートを実施しました。
○回答は2,348人（回答率22.6%）のうち約40%が「後継者が決まっていない」状況にあります。

（１）後継者が決まっていない企業の事業承継の希望



（２）廃業を検討している理由について



2-1. 栃木県事業引継ぎ支援センターとは～役割～

1. 後継者不在の中小企業の事業引継ぎを支援するために、栃木県では平成26年11月に設置。
2. 秘密厳守・無料の事業承継相談窓口（親族内・従業員承継、M & Aの引継ぎを支援）。
3. オール栃木体制（県、金融機関、士業等専門家、商工団体等と連携）で活動を進めている。

＜栃木県事業引継ぎ支援センター＞

平成26年11月 3名（相談員 2名、事務局 1名）
平成29年 4月 4名（相談員 3名、事務局 1名）
平成29年 8月 5名（相談員 4名、事務局 1名）

・PM（統括責任者） 1名
・SM（統括責任者補佐） 3名
・事務局 1名 合計5名

＜外部専門家と連携＞

1. 登録機関等

・足利銀行 ・栃木銀行
・信用金庫 ・士業法人等

2. 外部専門家

・弁護士 ・公認会計士 ・税理士
・中小企業診断士 ・司法書士など

3. 事業引継ぎコーディネーター会議

・M & A 専門家

＜金融機関との連携＞

金融機関等連絡会

・地方銀行 9行 ・信用金庫 6金庫
・信用組合 2組合 ・都市銀行 2行
・政府系金融機関 2機関
・栃木県信用保証協会 合計22機関

＜行政・商工団体等との相互協力・支援体制構築＞

・栃木県、各市町、財務事務所
・商工会議所、商工会、団体中央会 など

～地域での連携体制の構築について（金融機関・士業との連携）～

1. 金融機関等連絡会の開催（第1回平成26年11月26日）

(1)参加者（21金融機関、保証協会、**栃木県**、**財務事務所**、宇都宮商工会議所）(2)年間4回開催

(3)目的

- ・センターと金融機関が連携して地域での事業承継支援体制を構築し、地域での事業承継問題解決に向けた取り組みを強化する。
- ・センターによる、金融機関（地域の事業承継支援の主体）の取り組みのサポート。
- ・センターからの情報提供と各金融機関の取り組み等情報交換。（ディスカッション）
- ・案件の掘り起こしとマッチング。

2. 事業引継ぎコーディネーター連絡会議の開催（第1回平成27年4月7日）

(1)参加者（税理士、会計士、弁護士、診断士等17名、**栃木県**、**財務事務所**）(2)年間3回開催

(3)目的

- ・小規模、零細企業などM&Aによる事業引継ぎが難しい案件が多く、県内のM & A 専門家との情報交換、連携体制の構築。
- ・県内のM&Aの専門家の方々が相互に連携する県内M&Aの推進体制を構築する。（栃木モデルの構築）
- ・譲渡企業、譲受企業のマッチングの情報交換。

事業引継ぎコーディネーター連絡会議 第1回議事録（抜粋）

税理士A氏：事業者はM&Aに対する認知度が、まだまだ低く身近なものにするために外部から育成していくような新たな取り組みを先駆けて行う栃木発のモデルケースを作ってみてはどうか。

会計士B氏：M&Aに取り組んだ経験から、各方面での専門家の情報が必要であると痛感しており、センターのような公的機関ができ、課題解決に繋がる。

弁護士C氏：魅力ある企業であれば、破たん前の条件でもM&Aは可能であり、自分の専門分野以外で、各専門家に相談できれば助かるので、是非、連携を取っていきたい。

弁護士D氏：破たん前の債務超過企業でも、譲渡できた経緯があるが、マッチングの部分を個人的に扱うのは限界があるため、ネットワークで情報をいただければ、弱体企業でもマッチングの可能性は出てくる。

大森統括：士業の方々から意見をいただき、大変参考となることが多く、今後皆様から知恵をお借りしながら、栃木モデルが構築できれば、M&Aが少しでも円滑に進むと思われる。

1. 出張相談会の開催

(1)平成28年度

県内4商工会議所等で2か月に1回定例相談会 3 1 回開催 相談 7 8 件

後援：各商工会議所

(2)平成29年度

県内8商工会議所等で定例相談会の開催 4 3 回開催 相談 1 2 3 件

共催：栃木県各商工会議所

後援：各市

2. 事業承継とM & Aセミナーの開催

(1)内容：相続 事業承継とM&Aを活用した事業承継（27年度以降年3回開催）

(2)共催：栃木県

(3)後援：各市、各商工会議所、商工会連合会、中央会、経済同友会など

3. マスコミ報道を通じた地域・経営者への周知

(1)平成26年度ニュースレター発行 1 回 マスコミ報道 1 2 回

(2)平成27年度ニュースレター発行 7 回 マスコミ報道 2 2 回

(3)平成28年度ニュースレター発行 4 回 マスコミ報道 1 9 回

(4)平成29年度ニュースレター発行 3 回 マスコミ報道 2 0 回

* M&Aの成約案件、年度実績や新たな取り組みなどの掲載。

「キラリと光るとちぎの企業表彰」(平成28年度)



表彰式: 2017年2月10日

産業振興や地域経済、地域社会の活性化等に貢献した県内の中小・小規模企業を表彰するもの

事業承継分野
もエントリー

株式会社エヌシーエス(宇都宮市)

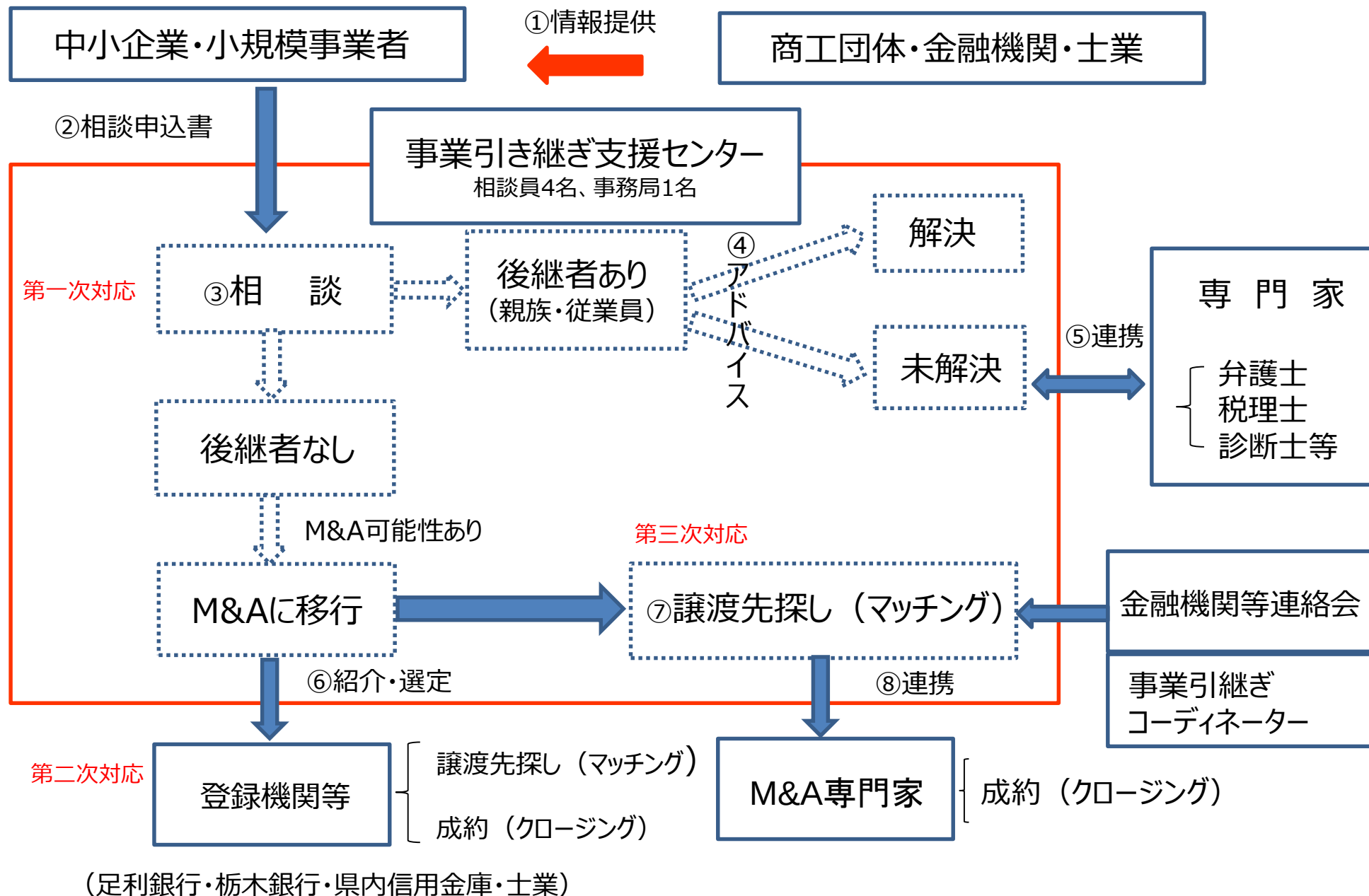
○ソフト開発とパッケージソフトのカスタマイズを主力事業とする会計ソフト会社。
2001年に前社長が部下2人と創業し、現在は事業を引き継いだ現社長が、これまでの経営理念の下、ソフトウェア業への専門性を高めた少数精鋭のプロ集団を作り上げ、顧客サービスの更なる向上に努めている。

○前社長が創業時から10年後の事業承継を念頭に後継者育成や収益基盤の安定化に取り組み、2015年5月に**従業員への円滑な事業承継を完了**した。このような取り組みは会社の存続・発展を叶えるだけでなく、従業員の雇用も守るものであり、**事業承継のモデルケース**である。

平成29年度表彰

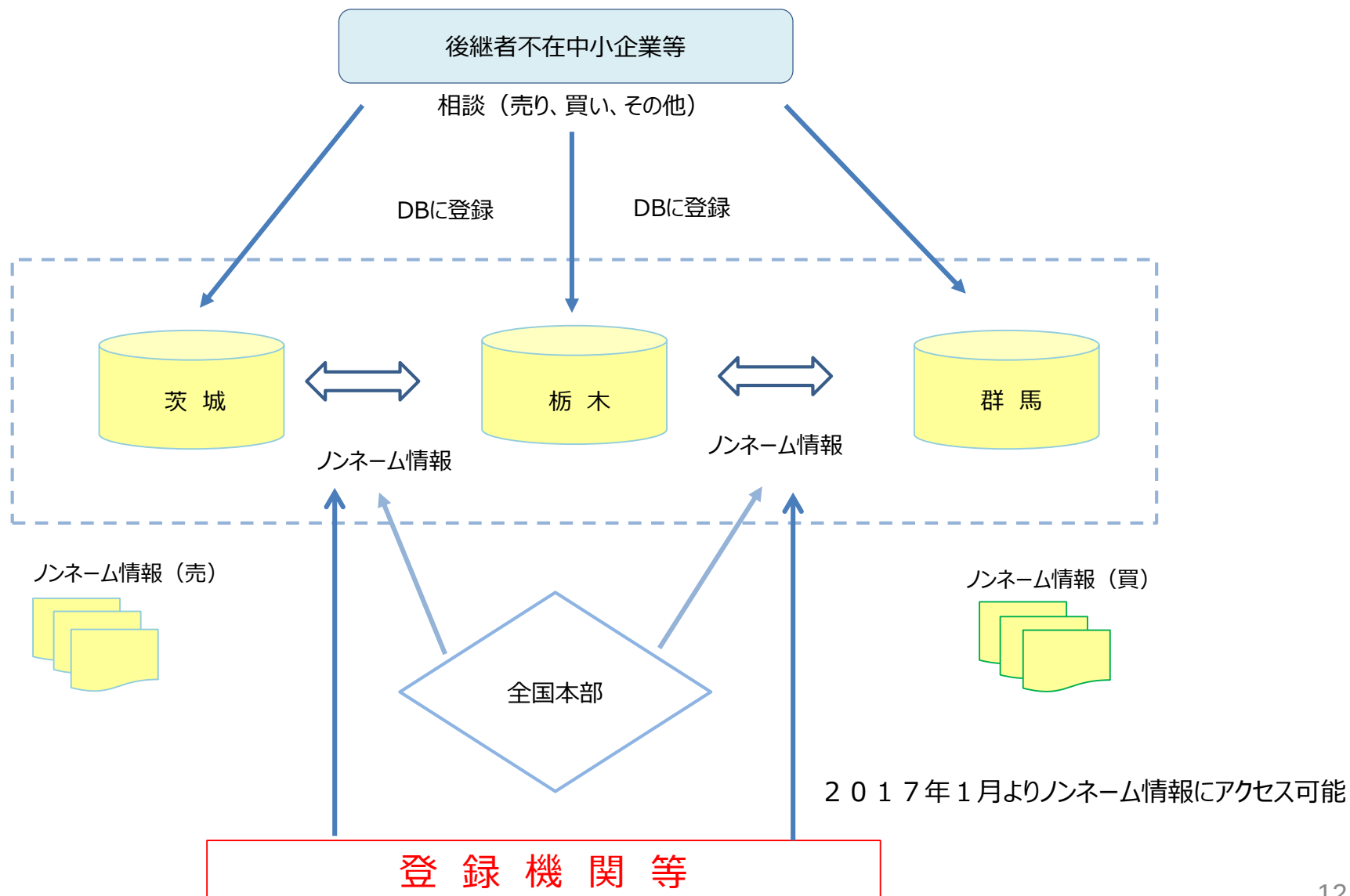
(株)イージャンワークス (株)嶋田屋本店

2-2. 栃木県事業引継ぎ支援センターとは～支援スキーム～



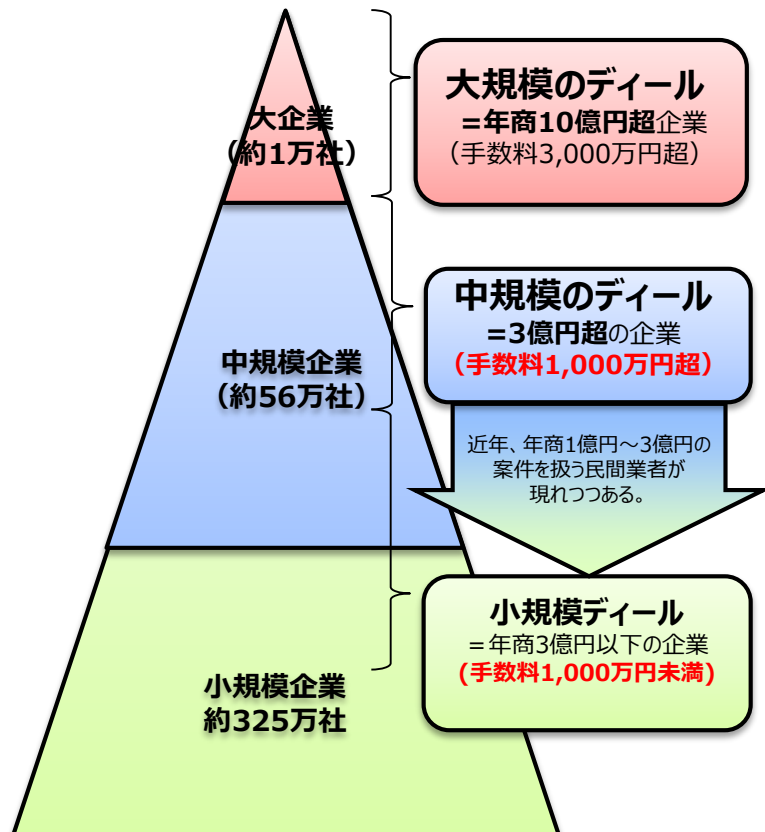
～データベースの活用～

- ✓ 2015年4月より事業引継ぎに関するデータベースを全国ベースで稼働させている。各センターへの相談内容をノンネームベースで共有し、県を超えた「売りニーズ」、「買いニーズ」のマッチングにも対応できる体制を取っている。

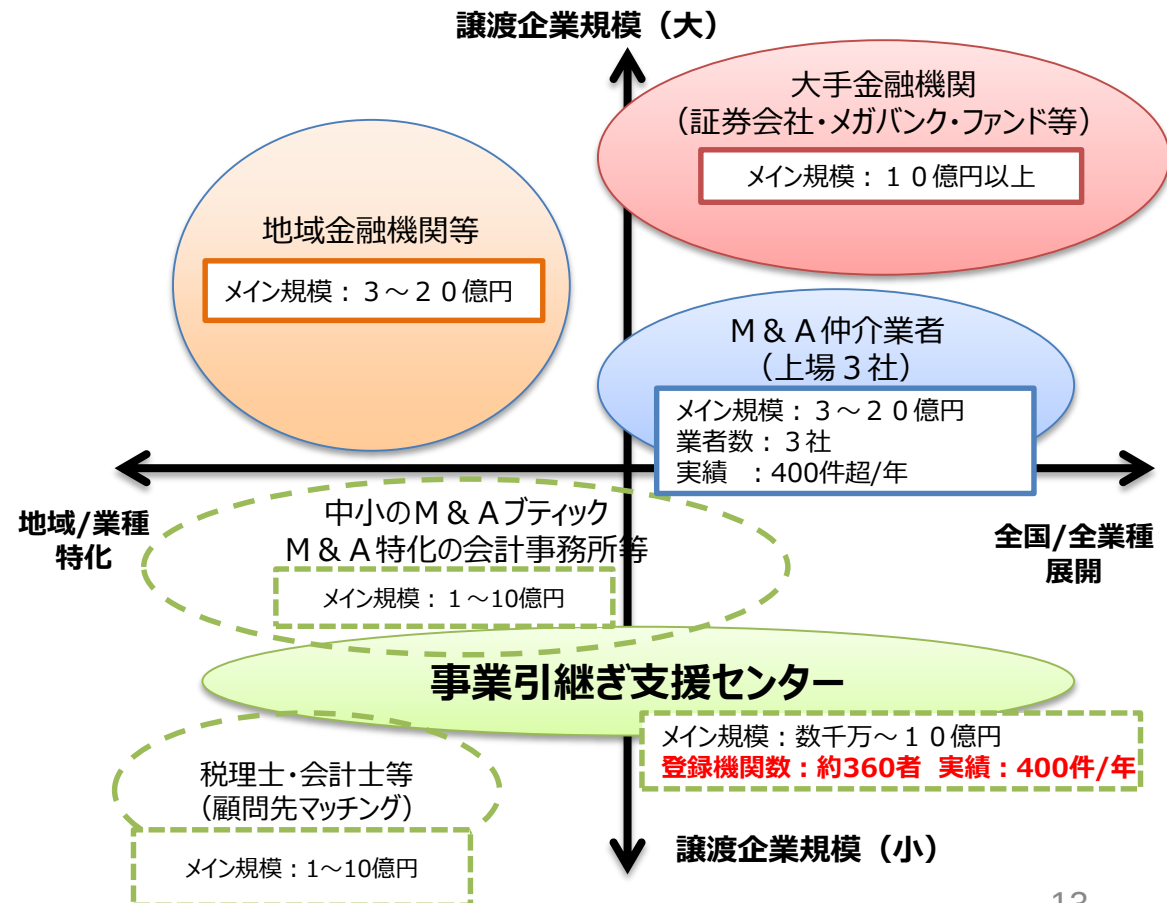


～小規模M & Aマーケットの現状と方向性～

- M & Aの担い手として、地域金融機関、民間M & A仲介業者等が増えつつあるが、一定規模以上のM & Aに対する取り組みが中心となっている。
- 小規模なM & Aの担い手は少なく、事業引継ぎ支援センターが既に大きなプレゼンスを占めている。今後は事業引継ぎ支援センターのデータベースをオープン化することで、税理士・会計士等のプレイヤーの参入を促進したい。



(出典) 経済センサス-基礎調査 (2014年)



(出所: 中小企業庁 事業承継5カ年計画)

3 - 1. 事業承継対策の進め方～「いつ」「だれに」「なにを」引き継ぐのか～

1. いつ？

○事業承継するタイミングが重要。（社長の交代時期は誰も決めてくれません。）

（例えば）・周年、自分の年齢、後継者の年齢や状況

○交代時期や社長の年齢によっては、後継者(承継方法)の選択が狭まる可能性がある。

（例えば）・社長の平均引退年齢は？ ・社長の年齢と業績の関係は？ ・後継者の育成に必要な期間は？

2. だれに？

○後継者がいるのか？ その人物で良いのか？ いない場合は廃業するのか？

○中小企業は、まずは子息への承継を望むケースが依然として多い。（親族 ⇒ 従業員 ⇒ M & A）

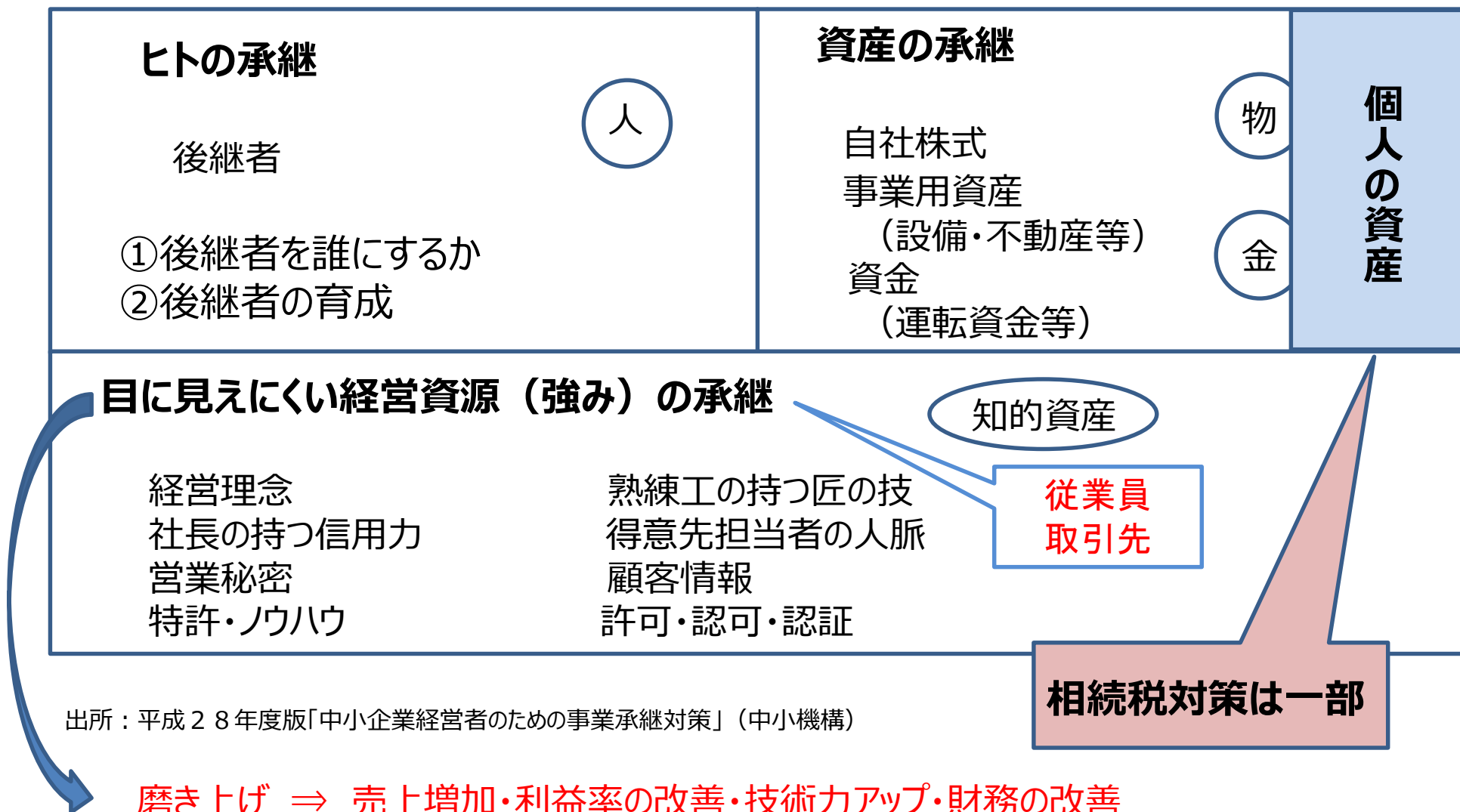
○会社を取り巻く利害関係者（株主、従業員、取引先、債権者等々）の満足度を一番高く出来る主体に引継ぐことが本来は望ましいはず。←誰が経営するかで企業（事業）の価値は変わる！

	メリット	デメリット
親族内承継	・関係者（家族、従業員、取引先）の理解が得られやすい。 ・相続税対策ができる。 ・早い段階で後継者の意思確認ができる。	・親族が継ぐ意思がない、又は後継者にふさわしい人材とは限らない。 ・相続人が複数いる場合、後継者の決定・経営権の集中が難しい。
役員・従業員承継	・業務に精通している。 ・他の従業員の能力も把握している。他の従業員や取引先の理解を得やすい。	・経営者としての資質が課題となる。 ・後継者の株式取得などの資金力がない。 ・金融債務の連帯保証人の交代が困難。
M & A (第3者承継)	・会社及び従業員の存続が出来る。 ・仕入先・販売先に迷惑がかからない。 ・買手先とのシナジー（相乗効果）で会社の更なる発展・成長が期待できる。 ・創業者利益の実現。	・ベストマッチの買手候補の探索が難しい。 ・買手先との企業文化の違いにより融合に時間がかかる。 ・仲介者・アドバイザーに支払う高額な手数料がかかる場合が多い。

3 - 2. 事業承継対策の進め方～「いつ」「だれに」「なにを」引き継ぐのか～

3. なにを？

- 資産の承継 = 経営権（株式）と事業用資産
- 事業の承継 = 経営そのもの（目に見えにくい経営資源＝強み）



4 - 1. 第三者承継（M & A）～ポイント～

1. 中小企業のM & Aの動機(M&Aのイメージが変わりつつあります)

○譲渡企業では、中小企業の後継者問題の解決策の一つとして、M & Aが増えています。

⇒従業員の雇用の維持、地域経済の連鎖を確保したうえで、創業者利益を実現する「ハッピーリタイアメント」の考え方が広がっています。

○譲受企業（買い手）も自社の本業とのシナジーを求める「友好的なM & A」（成長戦略の一環、人材確保等）が増えています。

2. M & Aが成功しやすい企業（譲渡サイド）

○一般的に言えば、財務内容が良い企業は譲渡しやすい。

譲渡しやすい企業	譲渡しにくい企業
✓ 業績が良い ✓ 財務内容が健全 ・借入金が少ない ✓ 会社の「強み」がある（技術・顧客・ブランド等） ✓ 従業員が優秀・資格者が多い（権限委譲ができています） ✓ 規制業種・参入障壁が高い ✓ 株式が集中している	✓ 業績が下降傾向 ✓ 財務内容が良くない ・債務超過、借入金が多い・簿外債務がある ✓ 会社の「強み」が少ない ✓ 経営者への依存度が高い（ワンマン） ✓ 新規参入が容易 ✓ 株式が分散している

4 - 2. 第三者承継（M & A）～企業価値の評価～

- 中小企業のM & Aにおいては、時価純資産にのれん代を加味した譲渡価格の算定方法がシンプルでわかりやすいため、価格算定手法として多く利用されています。

1. 時価純資産の算出

貸借対照表

土地の含み損 ▲30	資産 600	負債 400	退職給付引当金の未計上 ▲20
保険の解約返戻金 +10		純資産 200	

時価純資産	
簿価純資産	200
土地の含み損	▲30
保険の解約返戻金	+10
退職給付引当金の未計上	▲20
合計	時価純資産 160

..... ①

2. のれん代の計算

損益計算書

売上高	500
経常（営業）利益	30

景況や業種、成長性によっても異なりますが、実質利益の1～3年分(※)をのれん代として計上するケースがあります。

$$\text{経常利益 } 30 \times 2\text{年分} = \text{のれん代 } 60 \text{ ②}$$

3. 企業価値の算出

$$\text{① 時価純資産 } 160 + \text{② のれん代 } 60 = \text{企業価値 } 220$$

5. 栃木県事業引継ぎ支援センターの活動状況～相談受付件数～

		4	5	6	7	8	9	上期	10	11	12	1	2	3	下期	合計
H28年度		20	15	18	16	15	16	100	16	15	17	16	19	17	100	200
H29年度		21	20	22	27	30	23	143	22	16	19	17	14	19	107	250
前年同月比		+1	+5	+4	+11	+15	+7	+43	+6	+1	+2	+1	-5	+2	7	50
情報 ル ー ト	金融機関	1	7	6	11	7	5	37	14	8	6	4	5	6	43	80
	商工団体	8	2	7	11	7	10	45	1	3	3	4	5	2	18	63
	メディア	2	0	1	0	1	1	5	3	0	0	0	0	0	3	8
	アンケート	1	0	0	2	3	0	6	0	0	1	0	3	2	1	13
	その他	9	11	8	3	12	7	50	4	5	9	6	2	10	36	86
種 別	譲渡希望(売り)	8	10	13	12	11	12	66	7	6	8	6	8	7	42	108
	内 M&A	5	6	13	11	9	11	55	7	5	6	6	5	4	33	88
	内 従業員	3	4	0	1	2	1	11	0	1	2	0	3	3	9	20
	譲受希望(買い)	9	5	4	5	11	4	38	11	9	10	5	3	7	45	83
	親族内承継	3	4	3	8	7	5	30	3	1	0	4	3	4	15	45
	後継者バンク	1	1	2	2	1	2	9	1	0	1	2	0	1	5	14
	その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
業 種	建設関連	5	2	2	3	2	4	18	2	2	5	3	4	0	16	34
	製造業	4	5	4	5	5	5	28	6	5	1	4	3	10	29	57
	卸売業	1	0	1	2	1	2	7	0	0	1	2	1	0	4	11
	小売業	4	0	3	5	4	2	18	0	2	3	2	1	4	12	30
	サービス業他	7	13	12	12	18	10	72	14	7	9	6	5	5	46	118

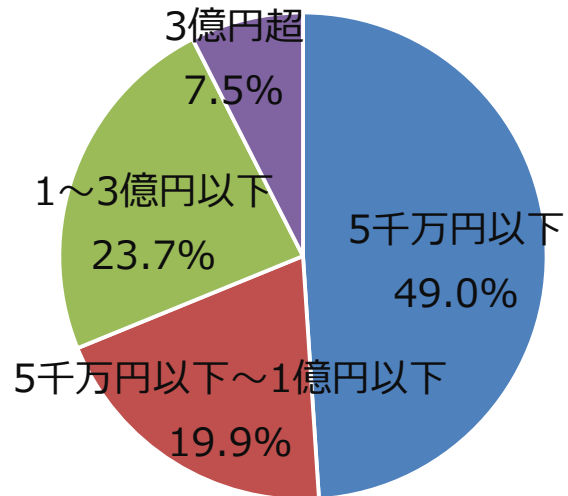
*平成27年度成約件数 6件 (二次対応成約 2件、三次対応成約 4件)

*平成28年度成約件数 15件 (二次対応成約 1件、三次対応成約 14件)

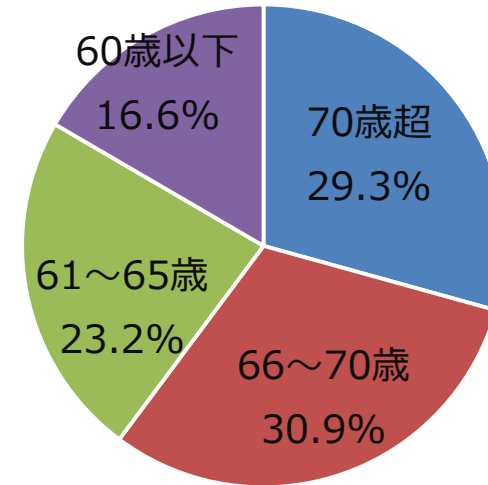
*平成29年度成約件数 23件 (二次対応成約 13件、三次対応成約 10件)

～譲渡希望企業の特徴～

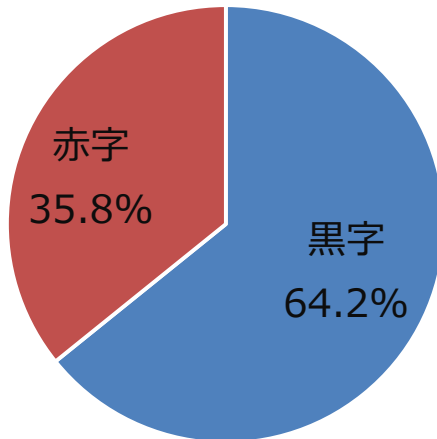
【売上高】



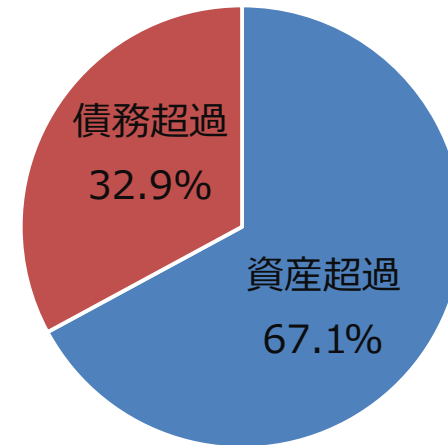
【経営者の年齢】



【営業利益】



【純資産】

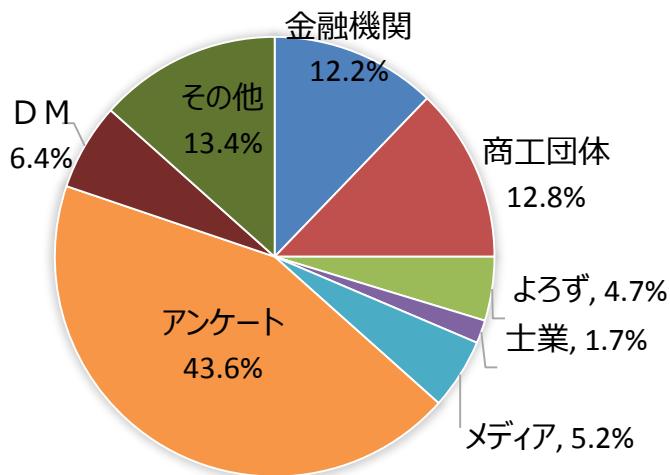


平成26年11月～30年3月末 譲渡相談先251社

～年度別紹介ルート～

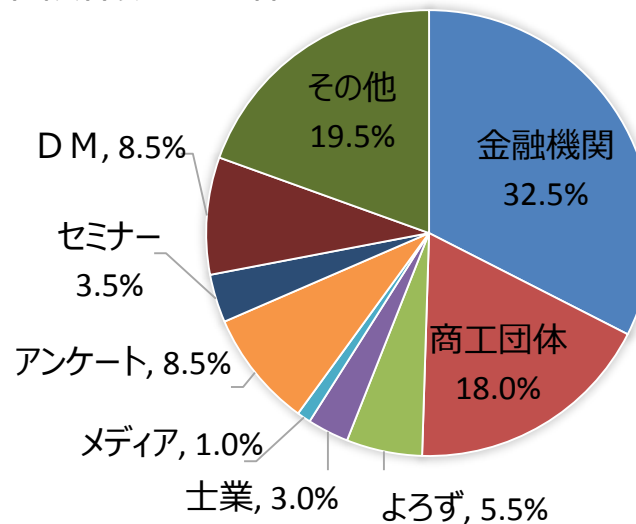
【平成27年度】

相談件数 172件



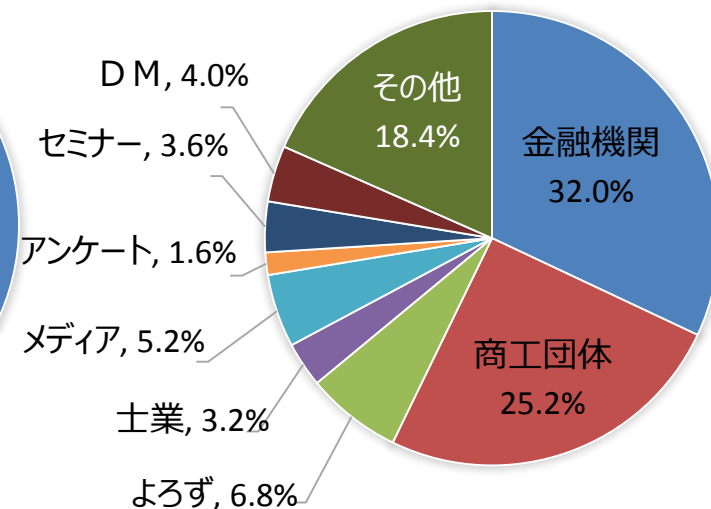
【平成28年度】

相談件数 200件



【平成29年度】

相談件数 250件

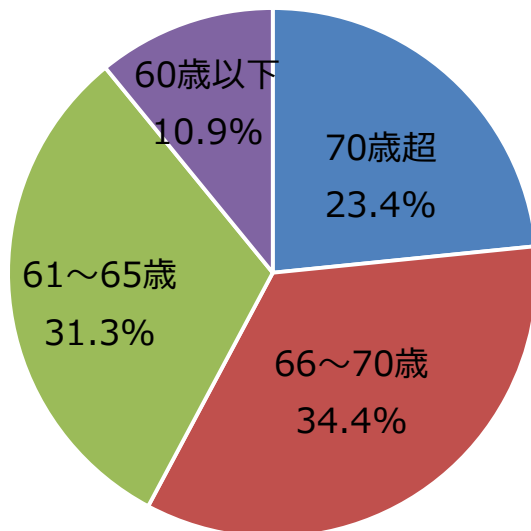


相談件数増加要因

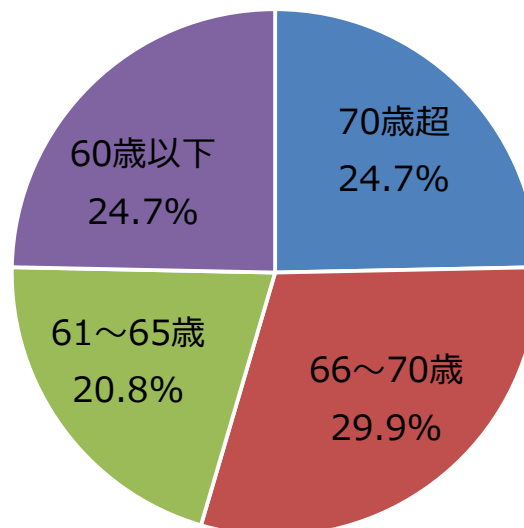
1. 出張相談会の開催	43回	123社	(28年度 31回 78社)			
2. 事業承継診断運動	ヒアリング件数		1,818件	(内相談に繋がったもの 38件)		
商工団体	27年度	22件	28年度	36件	29年度	63件
金融機関	27年度	21件	28年度	66件	29年度	80件

～譲渡希望企業の特徴「年度別年齢構成」～

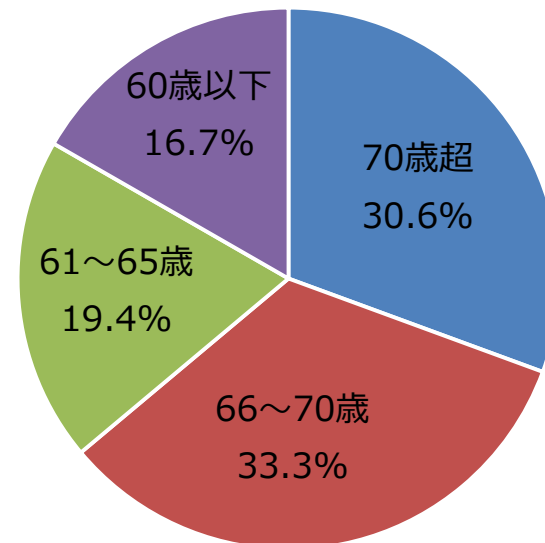
【平成27年度】



【平成28年度】



【平成29年度】



その他の取り組み

1. セミナー開催 13回 474名参加 (内 センター主催 5回 169名参加)
2. 研修・勉強会 31回 1,011名参加
(内 訳 金融機関 13回、商工団体 12回、土業団体 3回ほか)
3. その他
 - (1) 他県センター（大分・長崎）への講師派遣 2回(当センター活動の情報提供)
 - (2) 他県又は他県センターからの視察 6回
 - (3) 自民党「中小企業・小規模事業者政策調査会事業承継小委員会」での報告（栃木、静岡、広島）
 - (4) 内閣官房日本経済再生総合事務局へのヒアリング（センターでは初めて）

事業引継ぎ概要

引継ぎ対象：(株)はせ川（宇都宮市）

譲渡者：(株)はせ川

譲受者：(株)日昇堂

譲渡方法：商標権譲渡

引継ぎ期間：平成27年2月17日～平成27年7月6日 約5か月

支援方法：栃木県事業引継ぎ支援センターが、破産申立代理人の弁護士の依頼を受け、登録民間支援機関である足利銀行に商標権の譲渡の仲介を依頼した。

事業引継ぎまでの経緯

(株)はせ川は、創業昭和8年の老舗の洋菓子製造販売業者。県木である栃の木を模した「栃の葉サブレ」は、土産物の定番商品として知名度が高く、地元で愛されていた商品です。

(株)はせ川は平成27年2月に、代表者急死し自己破産を申請。その際、破産申立代理人の弁護士より、関係者の意向として、商標「栃の葉」の存続と従業員の雇用継続の申し出が、栃木県事業引継ぎ支援センターにあったもの。

当支援センターは、破産管財人の弁護士に了解いただき、足利銀行に仲介業務を依頼。足利銀行では、取引先である(株)日昇堂から業務委託契約を受け、商標権譲渡契約締結まで、誠意をもって対応いただきました。

(株)日昇堂の長島社長は、(株)はせ川の社長及び従業員の想いを引継ぎ、現在「栃の葉」のブランドを活かした商品製造販売を準備しています。

また、地元の人からは、地元のブランドが復活すると、大変喜んでいただけた事例でした。

事業引継ぎ支援センターでの対応内容

関係者からの申し出・想いを受け、当支援センターでは、破産管財人の弁護士に理解をいただき、足利銀行に仲介業務を依頼。従業員雇用継続を優先し、足利銀行・弁護士と連携して譲渡先探しを行ったが、譲渡先の決定に時間がかかったこともあり、商標権のみの譲渡となったもの。



(株)はせ川の「栃の葉サブレ」



6-2. 成約事例2～取引先への譲渡～

事業引継ぎ概要

引継ぎ対象：(有)東邦機工（鹿沼市）

譲渡者：(有)東邦機工

譲受者：中央空機(株)

譲渡方法：株式譲渡

引継ぎ期間：平成27年3月9日（初回面談日）～平成28年2月18日 約11か月

支援方法：当事者同士で事業譲渡の合意が進む中で、栃木県事業引継ぎ支援センターと登録民間支援機関である足利銀行がM & Aを仲介

事業引継ぎまでの経緯

(有)東邦機工は、1981年設立の電動工具・小型エンジン等の修理企業。特に、冷暖房機器の修理には定評があり強みとなっている。高橋前社長は59歳、若い従業員が定着せず、親族に後継者候補がおらず、高齢の従業員（67歳）も1人で、事業の存続に悩んでいたところ、栃木県事業引継ぎ支援センターをアンケートで知り、早速同センターでの相談となった。高橋前社長は、取引先である中央空機(株)を譲渡先の1社と考えていたことから、どのようにアプローチすればよいか、今後の進め方や条件についての相談となった。

中央空機(株)では、冷暖房機器修理の技術や大手メーカーとの販路を高く評価していたことから、取引銀行の足利銀行に、M & Aの仲介業務を依頼し成約に至ったもの。

中央空機(株)としては、技術の確保・販路の拡大に繋がったほか、(有)東邦機工としても、中央空機(株)をバックに、受注の大幅増に繋がっている。

事業引継ぎ支援センターでの対応内容

高橋前社長は、初回面談時から、どのようなアプローチが良いか、進め方や条件交渉など気に掛けており、当センターとしては、解りやすく且つ丁寧なアドバイスを行ってきた。特に、条件提示・基本合意締結時等に、中立公正な立場でアドバイスをを行った。

第三者承継

中央空機・東邦機工成約
栃木県事業引継ぎ支援センター | 地元企業でM & A

【宇都宮】中央空機（栃木県小山市、西田誠社長、0285・37・9033）は、後継者不在を理由に事業譲渡先を探していた東邦機工（鹿沼市）の全株式を取得した。東邦機工が栃木県事業引継ぎ支援センター（宇都宮市、大森治統括）に相談、足利銀行がM & A（合併・買収）を仲介した。中央空機は冷暖房機器修理に豊富なノウハウを持つファンヒーターなどの修理事業に乗り出す。栃木県事業引継ぎ支援センターが1日発表する。同センターがM & Aにつなげたのは14年11月の開所から3件目。譲渡日は2月18日で、譲渡額は非公開。東邦機工の社名は残り、西田社長が同日付で同社社長に就いた。中央空機は1969年設立。社員34人を抱え、工具修理などを手がける。年商は6億5000万円。東邦機工の冷暖房器具の修理技術や大手メーカーへの販路を評価。M & Aが成約した。今年4月をめどに東邦機工の本社工場を移転・拡張、暖房機修理事業を始める。81年設立の東邦機工の年商は4700万円。社員は3人。後継者がおらず従業員も高齢化し、第三者への譲渡を模索していた。高橋利夫前社長は従業員として残る。

日刊工業新聞（平成28年3月1日）

6-3. 成約事例3～譲受企業のニーズに合致～

事業引継ぎ概要

引継ぎ対象：学童保育できる会（栃木県宇都宮市）

譲渡者：学童保育できる会

譲受者：(社医)依田会

譲渡方法：事業譲渡

引継ぎ期間：平成27年10月21日～平成28年10月17日 約1年間

支援方法：栃木県事業引継ぎ支援センターが信用金庫と連携しマッチング先を紹介、センターが譲渡条件等調整し顧問税理士の介入を得て、事業譲渡契約を締結した。トップ面談9回。

事業引継ぎ完了までの経緯

できる会代表者は、高校教師を経て63歳の時に当事業を立ち上げ、4年目にして会員児童が27名となり黒字化した状況。会員が増加する中での体力面の課題また個人事業ではこれ以上の会員増加には対応できないとの思いがあり相談となったもの。

学童保育事業は、社会的なニーズも高く関心を示す事業者もあったが、規模が小さいこともありなかなか成約に至らなかったところ、信用金庫より看護師の託児所を求めている医療法人依田会の紹介を受け、数回のトップ面談の後、成約となったもの。

相談者からは売上規模は小さく交渉に不安もあり、またセンターで最後まで手続きを進めて欲しいとの要望もあり、センターが条件面の調整を何度となく行い、最終的に依田会の顧問税理士に事業譲渡契約書の作成を依頼し、契約が実現したもの。

尚、依田会は、学童保育事業のノウハウがないことから、相談者の継続雇用も実現した。

事業引継ぎ支援センターでの対応内容

金融機関・士業と連携して譲受希望4社とのトップ面談実施。譲渡手続きでは、数回のトップ面談の中で、互いの条件面の調整役として携わった。最終条件が出そろったところで、顧問税理士による譲渡契約書作成のアドバイスを行った。

第三者承継



下野新聞（平成28年12月7日）



(左) 学童保育できる会の渡辺代表
(右)(社医)依田会の依田理事長

6－4．成約事例4～廃業が回避～

事業引継ぎ概要

引継ぎ対象：(有)八代モータース（栃木県宇都宮市）

譲渡者：(有)八代モータース（自動車修理工場）

譲受者：相田運輸(有)

譲渡方法：株式譲渡

引継ぎ期間：平成28年7月5日～平成29年2月1日 約7か月

支援方法：当支援センターの譲受相談者を紹介。当センターが譲渡側のアドバイザーとして、譲受側は顧問の弁護士・会計士がアドバイザーとして、譲渡条件や契約等調整を行い株式譲渡での引継ぎが完了したもの。

事業引継ぎ完了までの経緯

(株)八代モータース佐藤社長より、「従業員への引継ぎを準備していたが、その後継者の従業員から翌8月に退職したいとの申し出があり、8月末で廃業も視野に入れている」が、「事業譲渡の可能性はあるのか」との相談。既に廃業期限まで2か月を切ったからの相談で、引継ぐのは難しいと思われたが、当センターの譲受相談者を2社紹介したところ、その内の1社（相田運輸(有)）より自社車両の整備も手掛けたいとのことで、前向きな回答を得られたことから手続きを進めさせていただいたもの。

佐藤社長は、廃業も検討していたこともあり、あまり譲渡価格にはこだわらないものの、条件の一つに共同で設立した車検センターの継続利用を望んでおり、その出資金の取扱（出資金の有無により譲渡価格が大きく変動することから）及び譲渡価格について、当センター及び譲受側の税理士・弁護士を交えて、トップ面談を数回実施した。（都合トップ面談8回実施）条件の折り合わせの結果、譲渡価格・車検センターの利用の継続など条件が整備されたことから平成29年1月27日付株式譲渡契約書を締結し、平成29年2月1日付けにて株式譲渡が成立した。

事業引継ぎ支援センターでの対応内容

本件については、2か月後の従業員の退職に併せて廃業か譲渡かの選択で、非常に時間的にタイトな中で、当センターの譲受希望登録者の中から紹介をさせていただいたもので、当初より両社長との条件交渉を当センターが仲介、ある程度条件が見えてきたところで、譲受側の弁護士・税理士を交えて、最終譲渡条件・契約書の作成を支援した。

第三者承継



(左) (有)八代モータースの佐藤社長
(右)相田運輸(有)の相田社長

6－5．成約事例5～賃貸契約での事業譲渡～

事業引継ぎ概要

引継ぎ対象：(株)イー جانワークス（日光市）

譲 渡 者：角田自動車整備工場

譲 受 者：(株)イー جانワークス

譲 渡 方 法：賃貸借及び売買契約

引継ぎ期間：平成27年2月25日～平成28年11月21日 約1年9か月

支 援 方 法：両社とも規模が小さく、立地や資金に課題があることから、これまでの実績や顧客状況等ヒヤリングし課題を整理した。最良と思われる2社をマッチングし契約となる。

事業引継ぎまでの経緯

イー جانワークスの社長は知人と共同で自動車整備業の会社を立ち上げたが、資金不足で農家の納屋を間借りして事業を開始した。共同経営者との経営方針の違いがあり独立したものの、独自の工場を持たない為業績は伸びず、資金不足も継続していた。こうした状況で、当センターに譲り受けの相談となったもの。当センターは、次の理由で角田自動車整備工場とのマッチングを勧めた。①角田自動車整備工場は角田氏夫婦で経営をしており、企業規模は小さいが近隣に固定客を有し、角田氏も信頼できる後継者に引き継ぎたいと考えていた。②大橋氏は会社立ち上げの際、設備不足や資金繰りで苦勞し、固定客を有することが事業をする上で大きなアドバンテージになることを身をもって実感していた。③年齢の差はあるが、双方とも誠実かつ地道に事業に携わっていた。トップ面談ではスムーズに交渉は進んだが、大橋氏の資金不足による譲渡資金の調達が大きな課題となった。当センターより、整備工場を賃貸契約とすることを提案したところ、角田氏の了解が得られ契約となったもの。大橋氏は譲受後は従業員を2名採用し着実に事業を発展させている。また、角田氏は、自分が長年携わってきた整備工場が、引続き活用されたことで大変満足している。

事業引継ぎ支援センターでの対応内容

譲渡・譲渡者共に当センターに相談のため来所。ヒヤリングより両社はそれぞれの要望に合致すると思われる、三次対応により当センターにてマッチングを行う。譲受者が資金不足であることから、賃貸借契約での引継を提案し合意に至る。

第三者承継



(左) (株)イー جانワークス 大橋社長

(右) 角田自動車整備工場 角田社長



平成30年2月9日
栃木県「キラリと光るとちぎの企業表彰式
(事業承継部門)

6－6．成約事例6～センター間での成約案件～

事業引継ぎ概要

第三者承継

引継ぎ対象：(有)旭自動車（行田市）

譲渡者：(有)旭自動車（自動車整備業）

譲受者：栄新工業(株)

譲渡方法：株式譲渡

引継ぎ期間：2017年3月（譲渡先探し）～2018年3月末 約12か月

支援方法：埼玉県事業引継ぎ支援センターと栃木県事業引継ぎ支援センターの相談者間のM & Aの成約を埼玉県センター・栃木センターが連携して支援。

事業引継ぎまでの経緯

(有)旭自動車は、代表の古澤氏が1978年3月に設立。主に、自動車整備業と新車・中古車販売を手掛けている。小規模乍ら、地道に経営に取組み、行田市内を中心に、顧客の支持を得ていた。社長も60代後半となり、後継者難を理由に事業の存続・従業員の雇用を検討する中で、事業引継ぎ支援センターからのDMを見て、公的な相談窓口ということもあり、埼玉県事業引継ぎ支援センターへの相談を決意し、2017年3月に来訪。当センターでは、マッチングのための顧客探索を実施するも当初は引き合いが無かったが、同年9月に栃木県事業引継ぎ支援センターに譲受企業として相談のあった栄新工業(株)とのマッチングを実施し、同社とのM&Aの成約となった。

(有)旭自動車としては、従業員2名の雇用維持と、取引先への今後の役務提供を引き継ぐ事に成功した。また、栄新工業(株)としては、関連事業への進出・埼玉県内での取引基盤拡大への足掛かりとなった。

～古澤社長の言葉～

「会社の今後のことを考えると不安が無くなった」との感想を語ってありました。



調印式での古澤氏（左）と新社長就任予定の阿部氏（右）

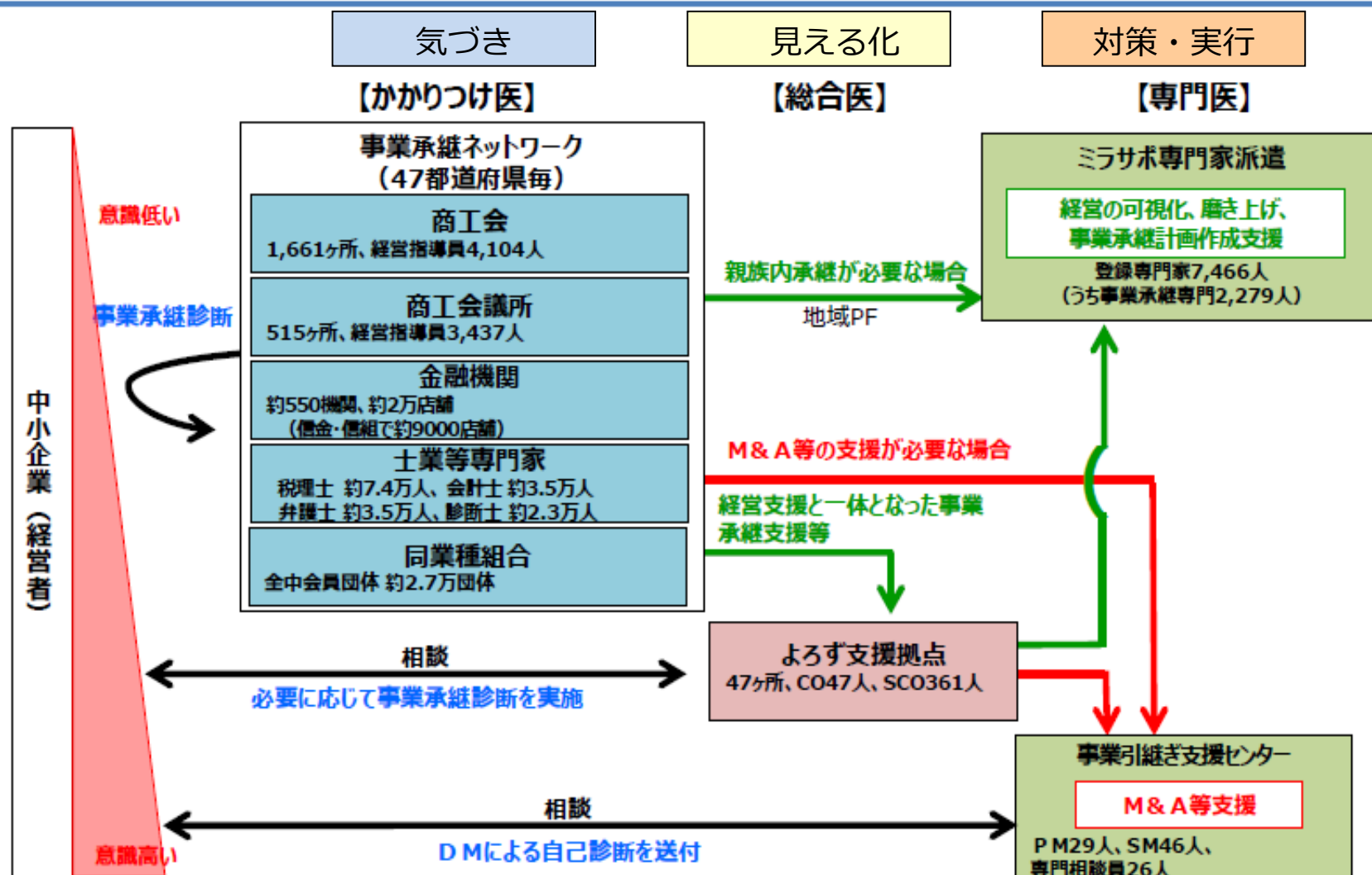
**埼玉センター・栃木センターともに平成29年度
2例目のセンター間マッチング**

事業引継ぎ支援センターでの対応内容

埼玉県事業引継ぎ支援センターでは、顧客へのヒアリング後に候補先探索を実施。その後は栃木県事業引継ぎ支援センターと連携して、マッチング、双方の意見調整を行い、実質的には6カ月程度で、株式譲渡契約の締結に至るまでの対応を行った。なお、本件は、埼玉県事業引継ぎ支援センター・栃木県事業引継ぎ支援センターともに、今年度2件目のセンター間の成約事例（他の1件は埼玉は静岡センターと、栃木は群馬センターとの成約）となった。

7-1. 29年度事業承継ネットワーク構築事業について

- 円滑な事業承継を促すため、国のバックアップの下、県がリーダーシップをとり、地域の商工会・商工会議所、金融機関、士業等のネットワーク化を図る。
- 早期・計画的な事業承継準備を促すため、「事業承継診断」の実施等を通じ、事業承継ニーズを掘り起こす。
- 他の支援機関、よろず支援拠点や引継ぎセンター等の公的機関と連携して事業承継をシームレスにサポート。



7-2. 29年度事業承継ネットワーク構築事業について～実施内容～

- 栃木県では、「とちぎ地域企業応援ネットワーク」（事業承継支援PT）を活用し、商工会議所・商工会、公認会計士や税理士等士業専門家、金融機関等の様々な支援機関（オール栃木体制）で中小企業の事業承継を支援する。
- また、「事業承継診断」を活用して支援機関による事業承継ニーズの掘り起こしを行うとともに、具体的な課題に応じて適切な専門家への取り次ぎ等を実施することで、課題解決まで切れ目のない支援を実施する。

<ネットワークで実施する事業（栃木県）> 地域事務局：宇都宮商工会議所

①県内の支援体制整備

- 1 事業承継ネットワークの組成
○構築済の「とちぎ地域企業応援ネットワーク」事業承継支援PTを活用
- 2 事業承継支援PTの開催
○「金融機関等連絡会議」「事業引継ぎコーディネーター連絡会議」を通年で開催

②事業承継診断の実施

- 1 モデル地域における推進活動
○6市町（足利市、栃木市、真岡市、大田原市、下野市、上三川町）をモデル地域に選定し、集中的に実施
- 2 支援機関向け研修の開催
- 3 支援機関等連携フォーラムの開催

③支援の連携体制構築

- 1 ポータルサイトの設置
○「とちぎ地域企業応援ネットワーク」を構成する各支援機関等が実施する各種支援事業の情報を集約し、中小・小規模企業等に対して効果的に周知
- 2 広報媒体の活用

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。

【取り組みの検証・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。

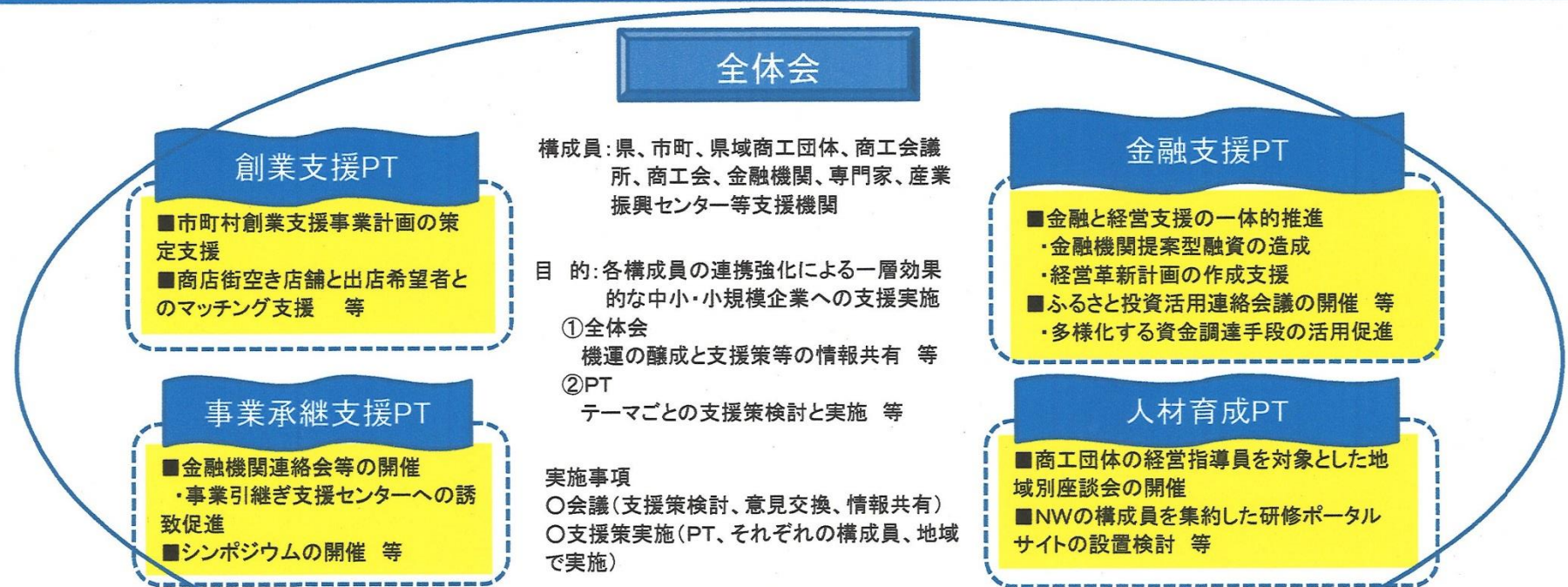
P D C A サイクル

とちぎ地域企業応援ネットワーク

<趣旨>

県や市町、商工団体や金融機関等の支援機関がそれぞれの役割を發揮し、連携しながら効果的に企業を支援していくための全県的な体制を構築する。

このネットワークにより、オールとちぎ体制で、企業の創業・成長・事業承継等、それぞれの段階における課題に即応した切れ目のない支援を推進していく。



「とちぎ地域企業応援ネットワーク」は平成27年12月に施行した「栃木県中小・小規模企業の振興に関する条例」の趣旨を踏まえ、平成28年5月に構築されました。県内の中小・小規模企業は、人口の減少や少子高齢化に伴う内需の縮小や経済活動の国際化の進展に伴う急激な環境の変化により、厳しい経営環境に置かれており、本県の経済及び社会が今後も発展していくためには、関係機関が連携して支援策を検討・実施する体制を整え、企業の各段階における課題に即応した切れ目のない支援を“オールとちぎ”で実現する必要があります。

7-3. 29年度事業承継ネットワーク構築事業について～事業承継診断実施結果～

1. 事業承継診断は、モデル地域（6市町）の商工会議所・商工会を主に、8月～1月末までに1,818件の診断を実施。
2. 診断後に、専門家等への取り次ぎが48件、支援機関の独自対応が288件、何らかの対応が必要と思われる先が1,400件に上った。

	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	累計	
事業承継診断の実施件数	629	252	224	605	69	35	4	1,818	会議所 1,239件 商工会 324件 金融機関 255件
事業承継診断実施後の対応状況	専門家（税理士、会計士、弁護士等）に繋いだ件数							1	会議所 75件 商工会 0件 金融機関 213件
	他の支援機関・金融機関に繋いだ件数							42	
	専門家その他の支援機関等の双方に繋いだ件数							5	
	診断実施機関が独自対応を行った件数							288	
	支援の必要無							82	
	対応中件数							1,400	

伴走型支援
課題解決型

何らかの対応
が必要か？

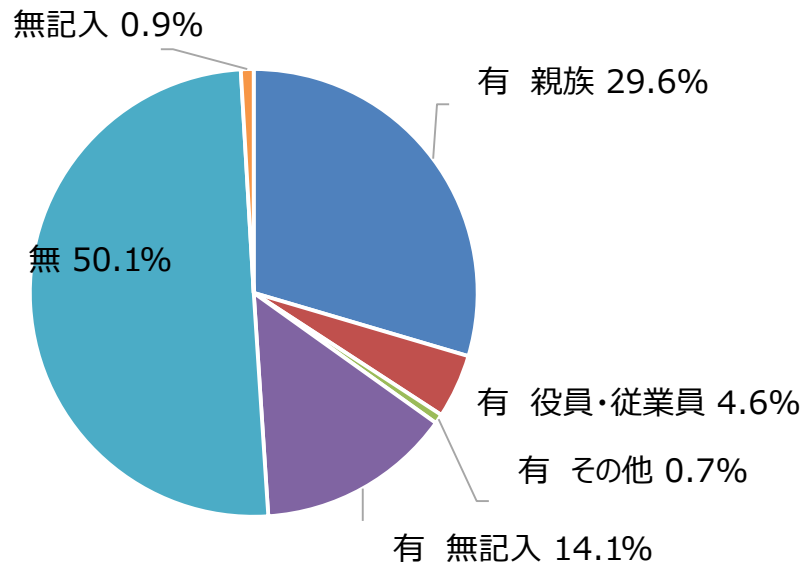
※公募要領に記載の事業承継実施件数目標値：834件

7-4. 29年度事業承継ネットワーク構築事業について～事業承継診断の課題～

1. 診断実施先のうち50%が後継者候補がいない。
2. 後継者未定のうち80%がM&Aでの事業譲渡などを相談する専門家はいない。

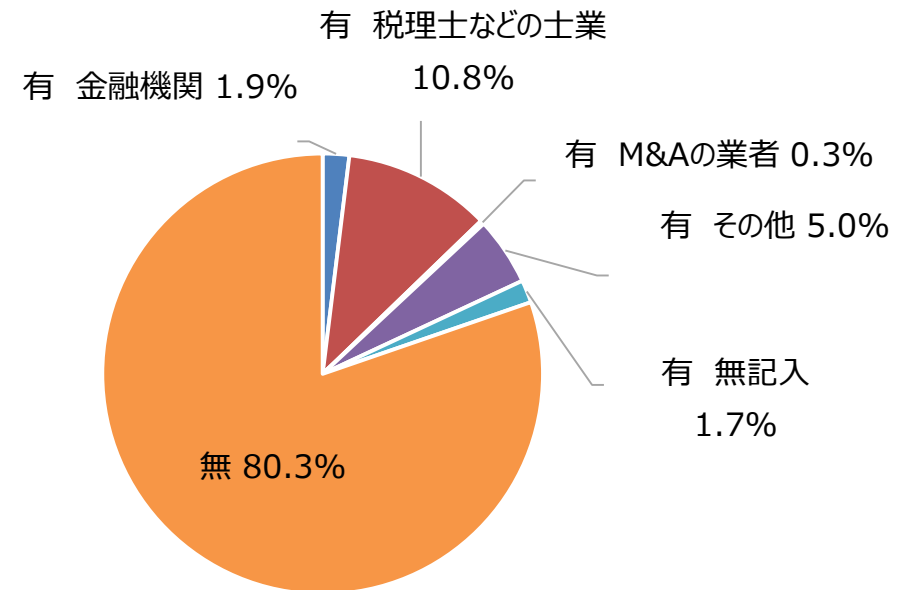
(後継者候補の有無について)

		回答数	%
全 体		866	100.0
1	有 親族	256	29.6
2	有 役員・従業員	40	4.6
3	有 その他	6	0.7
4	有 無記入	122	14.1
5	無	434	50.1
6	無記入	8	0.9



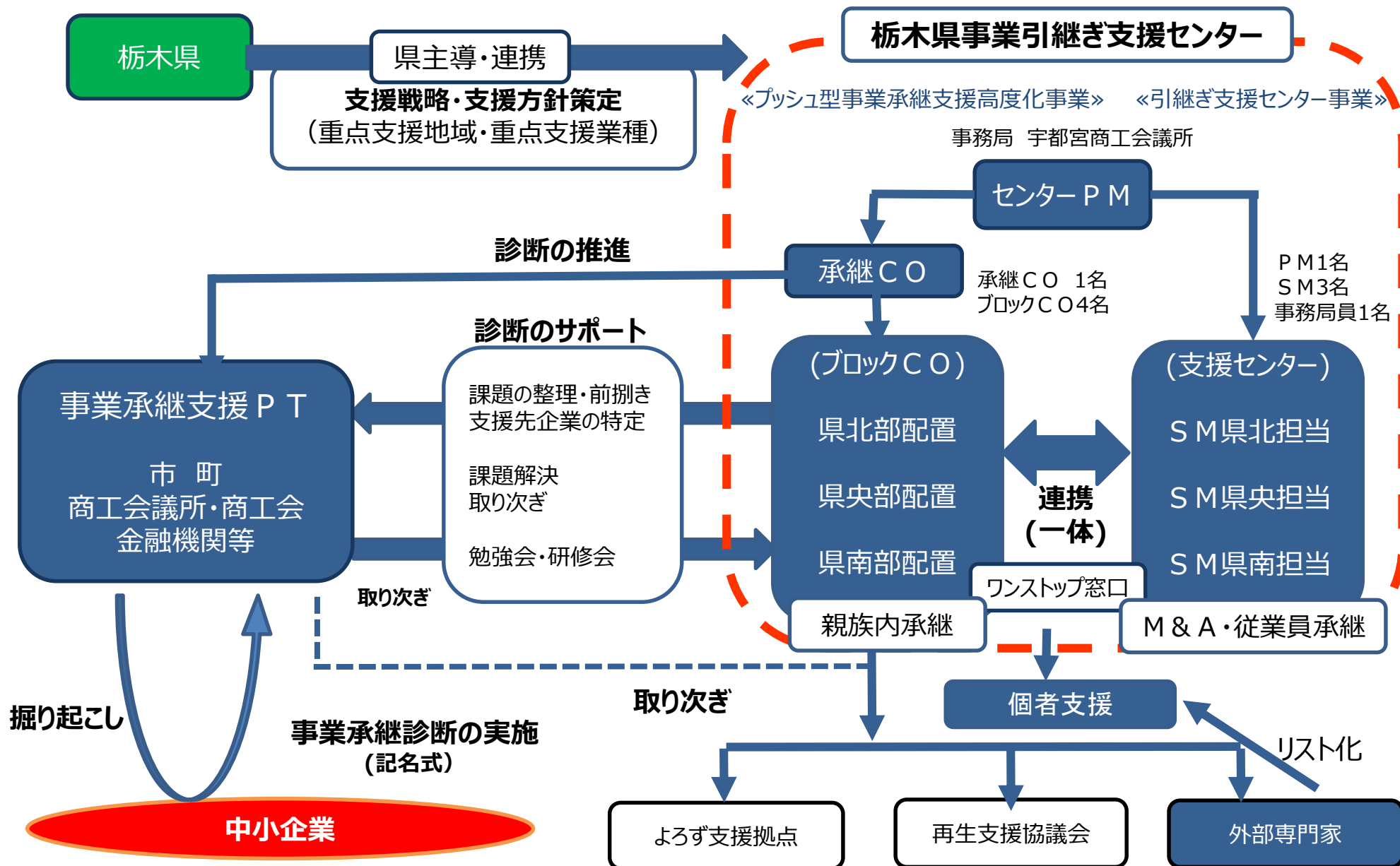
(M&Aでの事業譲渡の相談先の有無について)

		回答数	%
全 体		360	100.0
1	有 金融機関	7	1.9
2	有 税理士などの士業	39	10.8
3	有 M&Aの業者	1	0.3
4	有 その他	18	5.0
5	有 無記入	6	1.7
6	無	289	80.3



8-1. プッシュ型事業承継支援高度化事業について～運営体制～

1. 栃木県では引継ぎ支援センター内にプッシュ型事業承継支援高度化事業を取り入れ、M&A・従業員承継及び親族内承継の支援強化を図る。
2. 人員を増強し、支援機関が実施する中小企業への伴走型支援・課題解決型金融のサポートを強化する。



【事業承継に関するヒヤリングシート】

〈中小企業庁委託事業・プッシュ型事業承継支援高度化事業〉

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：

】

事業所名	代表者名	年齢	歳	電話番号
業種	所在地	従業員数	人	

以下についてご回答ください

Q1 会社を引継ぐ後継者候補はいますか。

() 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」はQ2へ

↓「いいえ」はQ7へ

Q2 候補者本人に対して、引継ぐ意思を明確に伝えましたか。

() はい () いいえ

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」はQ3へ

↓「いいえ」はQ8へ

↓「はい」はQ8へ

↓「いいえ」はQ10へ

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、税務等の総点検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？

金融機関 税理士・会計士 商工団体 その他 ()

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 等)

() はい () いいえ

その理由は？

[手書き欄]

当社の課題

- ・後継者がいない。・株の引継ぎが課題。
- ・息子の自覚がない。・準備の相談先が無い。
- ・誰にするか迷っている。・譲渡の手続き。

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？

金融機関 税理士・会計士 M&A業者 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

Q13 栃木県事業引継ぎ支援センターより、ご連絡をさせていただいてもよろしいですか。 () はい () いいえ

※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ため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。

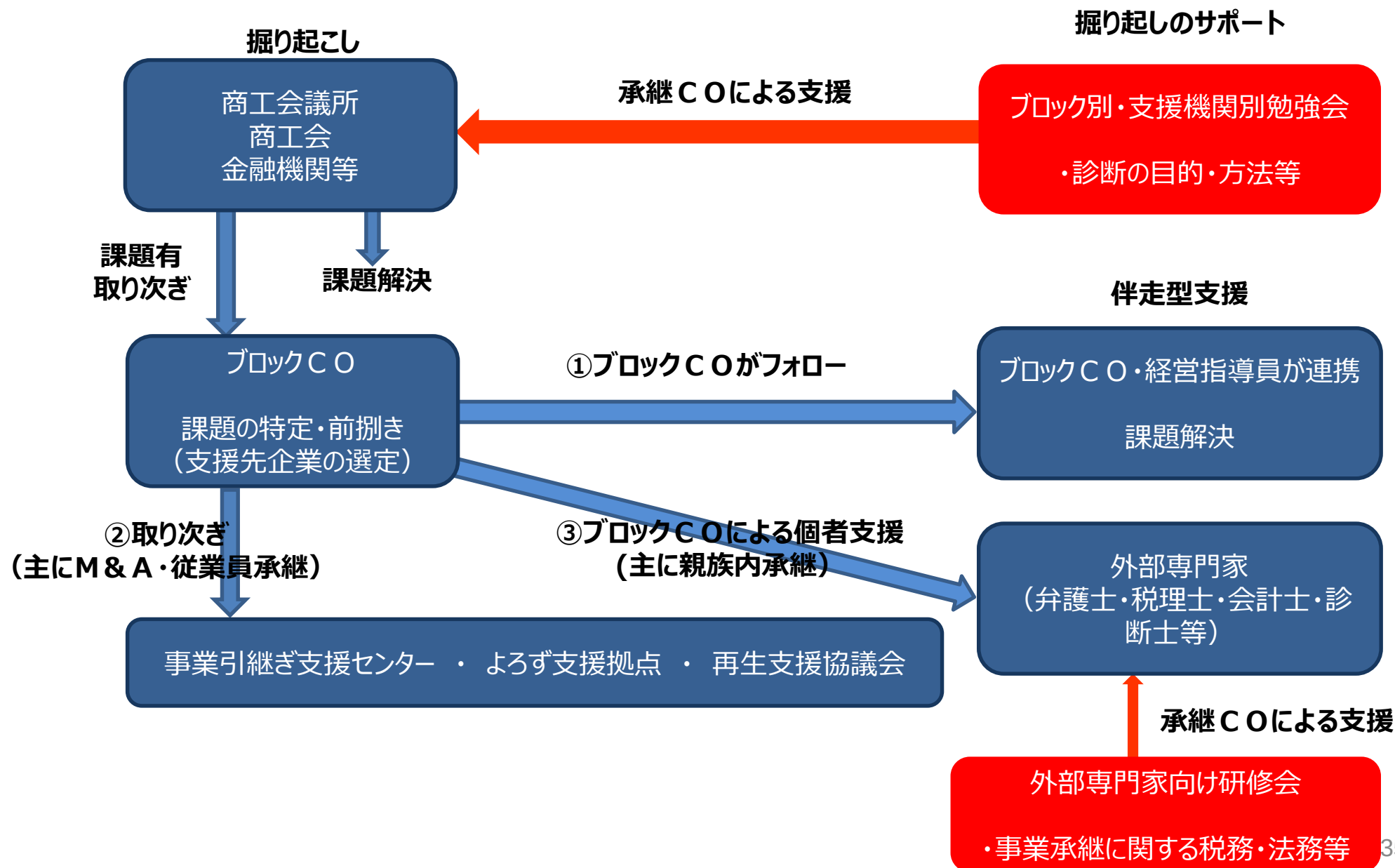
後継者決定企業

後継者未定企業

後継者不在企業

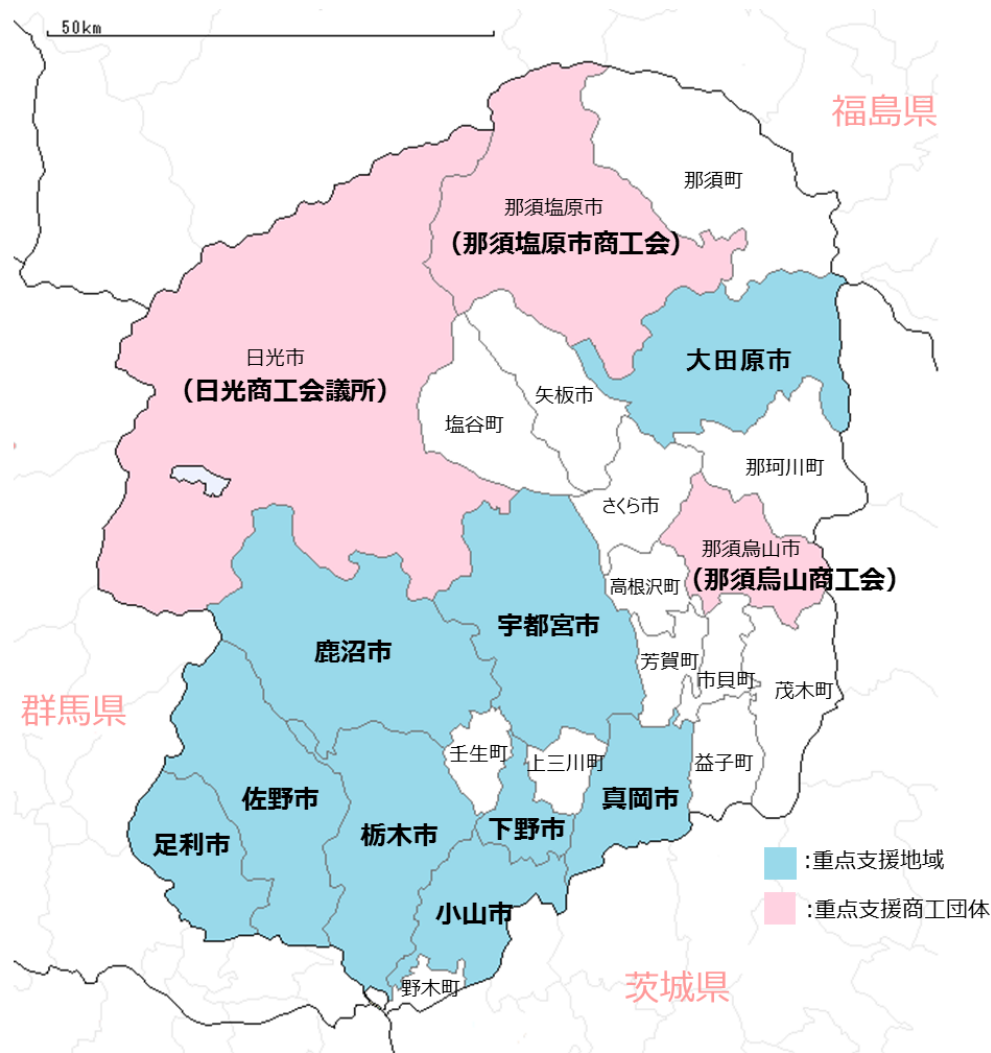
8-2. プッシュ型事業承継支援高度化事業について～支援体制～

事業承継診断実施主体



8-3. 30年度(29年度補正予算) プッシュ型事業承継支援高度化事業について～重点支援地域～

1. 30年度は、県内全域で事業承継診断を実施するが、特に事業承継支援に積極的な宇都宮市、足利市、栃木市、佐野市、鹿沼市、小山市、真岡市、大田原市、下野市の9市を重点支援地域に選定、重点支援地域内の商工会議所・商工会と連携して事業承継診断を集中的に実施する。
2. また、重点支援地域には選定しないものの、事業承継支援に積極的な日光商工会議所や那須塩原市商工会・那須烏山商工会エリアを重点支援エリアとし集中的に事業承継診断を実施する。併せて、金融機関にも支援いただき、プッシュ型による事業承継支援を強化する。(重点支援地域・エリアは5月18日現在)



スケジュール

1. 5月18日
とちぎ地域企業応援ネットワーク全体会
2. 6月4日、6日、8日
重点支援地域ブロック別会議
3. 6月～7月
ブロック別経営指導員対象勉強会
ブロック別専門家研修会
4. 5月以降
ブロックC Oの活動開始
外部専門家のリスト化

御清聴ありがとうございました



栃木県事業引継ぎ支援センター

メール: t-hikitsugipm@sunny.ocn.ne.jp

TEL: 028 - 612 - 4338 FAX: 028 - 612 - 4339