

2018年12月20日

第7回 群馬活性化サロン

## 館林市における事業承継支援機関の 連携について

大和エネルギー・インフラ  
鈴木文彦

Daiwa Energy & Infrastructure

<b>I 事業承継問題の実態</b>	<b>2</b>
<b>II 事業承継支援機関の役割</b>	<b>12</b>

---

## I 事業承継問題の実態

---

**Daiwa Energy & Infrastructure**

## 事業承継の何が「問題」とされているか

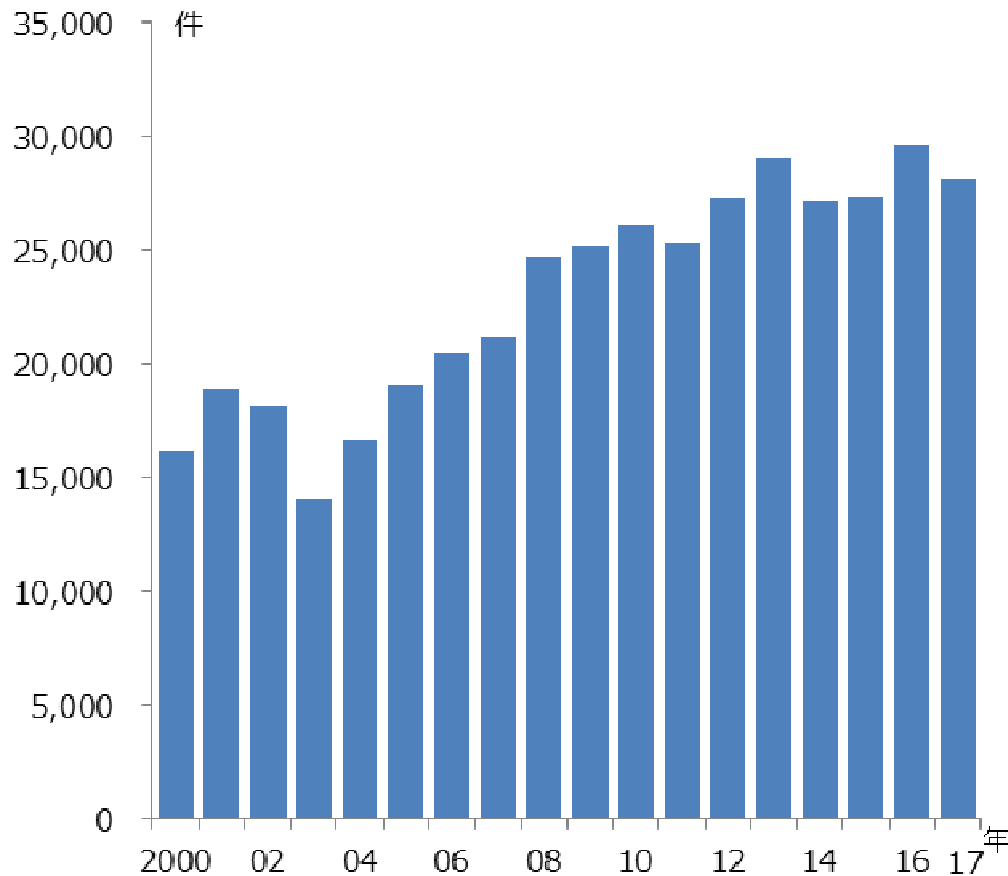
2017年12月8日閣議決定「新しい経済政策パッケージ」

「2025年までに70歳を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約**245万人**であり、うち約半数の**127万人**が後継者未定である。これは日本企業全体の**約3割**に相当する。現状を放置し、中小企業の廃業が急増すると、10年間の累計で**約650万人の雇用、約22兆円のGDP**が失われるおそれがある」

そのうえで、「廃業企業の約半数程度は生産性も高く、黒字企業である」との認識の下、「中小企業・小規模事業者の円滑な世代交代を通じた生産性向上を図るため、今後 10年間程度を事業承継の集中実施期間として取り組みを強化する」としている。

## 休廃業・解散件数の推移

休廃業・解散件数の推移



## 休廃業と解散は 増加傾向を辿っている

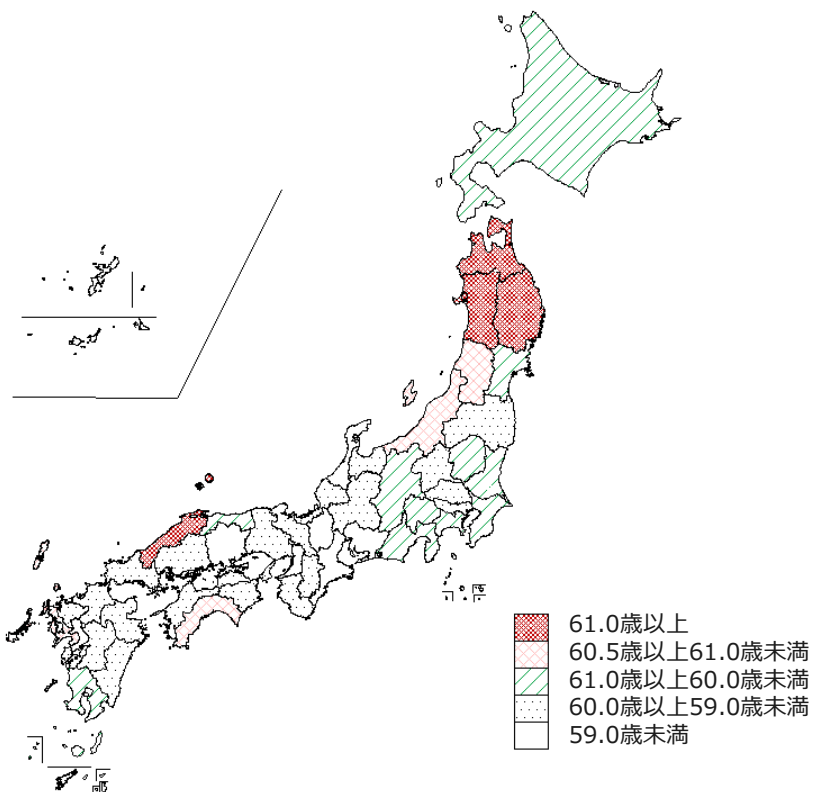
休廃業・解散した企業の代表者のうち**50.9%が70歳代以上**だった。中小企業全体のうち70歳代以上が24.1%であることを踏まえると、資産超過のままの休廃業・解散の背景に高齢化と後継者難があることがうかがえる。

注) 休廃業とは特段の手続きをとらず事業を停止すること、解散とは、事業を停止し企業の法人格を消滅させるために必要な清算手続きに入った状態になることを指す。いずれも基本的に資産超過状態で、支払停止に陥った倒産とは異なる。

出所) 株式会社東京商工リサーチ「2017年『休廃業・解散企業』動向調査から大和エネルギー・インフラ作成

# 群馬県の社長の高齢化

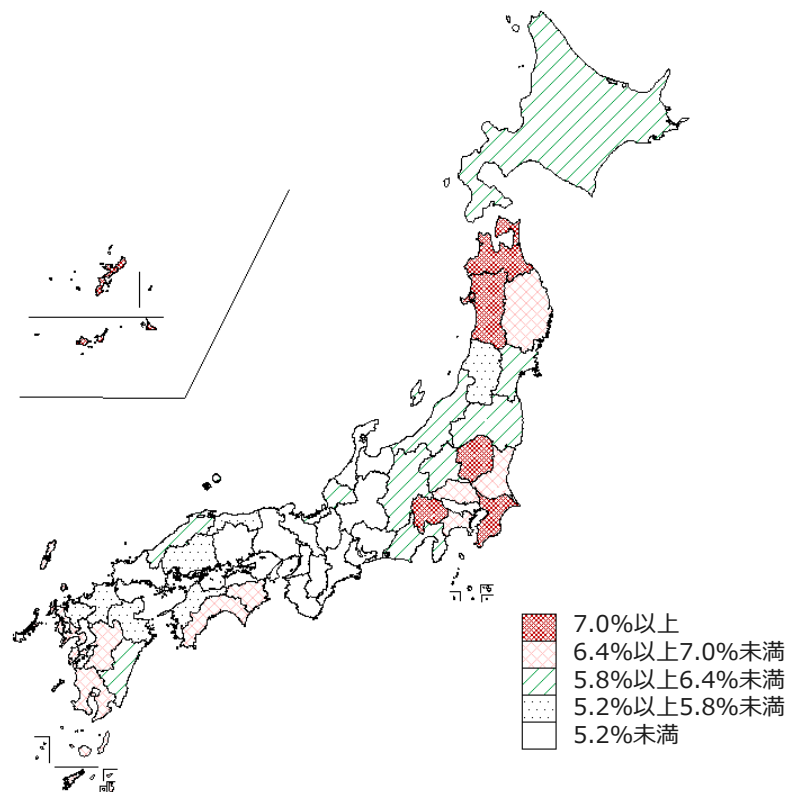
社長の平均年齢（2017年）



順位	都道府県	平均年齢
1	岩手県	61.6
2	秋田県	61.4
3	島根県	61.0
4	青森県	61.0
5	高知県	60.9
⋮		
<b>27</b>	<b>群馬県</b>	<b>59.7</b>

順位	都道府県	平均年齢
43	沖縄県	58.8
44	大阪府	58.6
45	愛知県	58.6
46	滋賀県	58.5
47	三重県	58.3

社長の平均年齢の上昇幅（対90年比）



順位	都道府県	平均年齢
1	秋田県	7.6
2	沖縄県	7.3
3	青森県	7.1
4	千葉県	7.1
5	山梨県	7.1
⋮		
<b>16</b>	<b>群馬県</b>	<b>6.3</b>

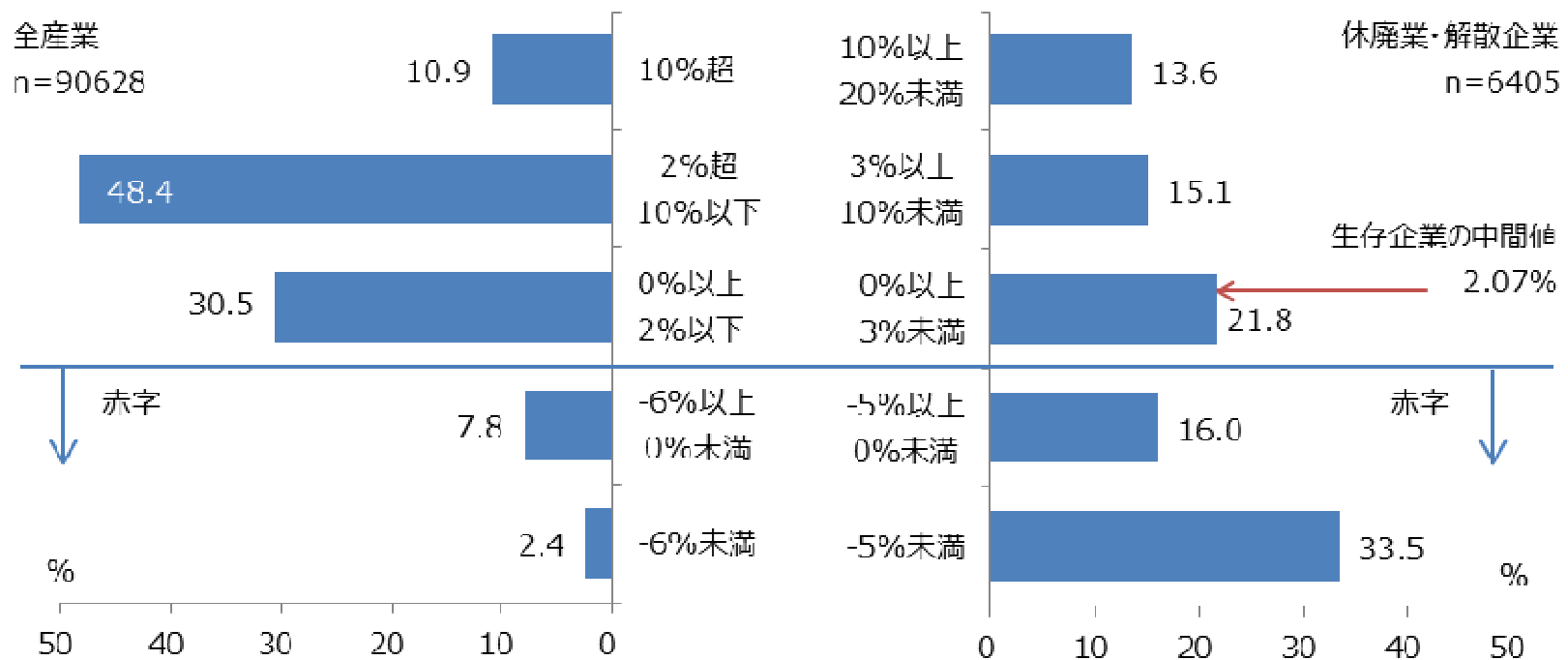
順位	都道府県	平均年齢
43	兵庫県	4.5
44	愛知県	4.4
45	三重県	4.4
46	滋賀県	4.2
47	大阪府	4.1

出所) 株式会社帝国データバンク「全国社長年齢分析から大和エネルギー・インフラ作成

## 後継者難の企業の業績はどのようなものか

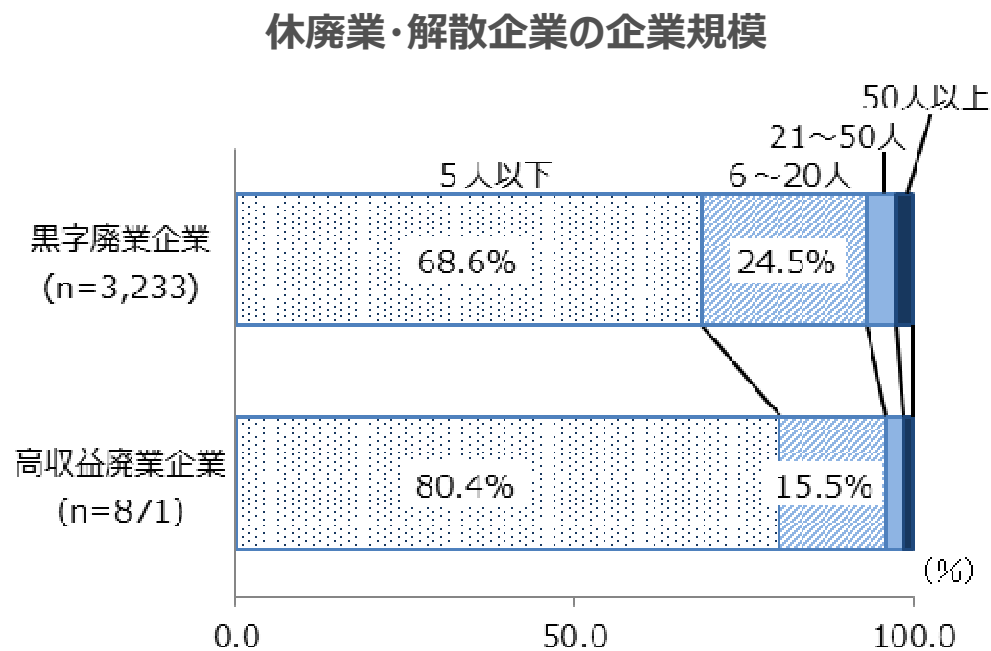
休廃業・解散した企業の中には休廃業・解散に至る直前で黒字計上している企業もあるが、全企業に比べればその割合は低い。

全産業と休廃業・解散企業の売上高経常利益率の比較



注) 休廃業・解散企業は2013年から2015年までの期間で休廃業・解散した企業84,091者のうち、廃業直前の売上高経常利益率が判明している企業、東京商工リサーチ調べ。全産業は企業活動基本調査の売上高経常利益率別企業数の2013年度から2015年度分を合算したもの(出所) 中小企業庁「中小企業白書」、経済産業省「企業活動基本調査」から大和エネルギー・インフラ作成

## 後継者難の企業の規模



出所) 中小企業庁「中小企業白書」(株式会社東京商工リサーチ「2016年『休廃業・解散企業』動向調査の再編加工)から大和エネルギー・インフラ作成

## 黒字計上でも企業規模は極めて小さい

黒字廃業企業の68.6%、高収益廃業企業の80.4%は従業員が5人以下。

20人を上回るのは黒字廃業企業で6.9%、高収益廃業企業で4.1%に過ぎない。見方によっては、個人事業と大差ない「企業」であって、そうした企業が休廃業・解散すると言っても、事業主が高齢に伴って引退するのと実態はそれほど変わらない。



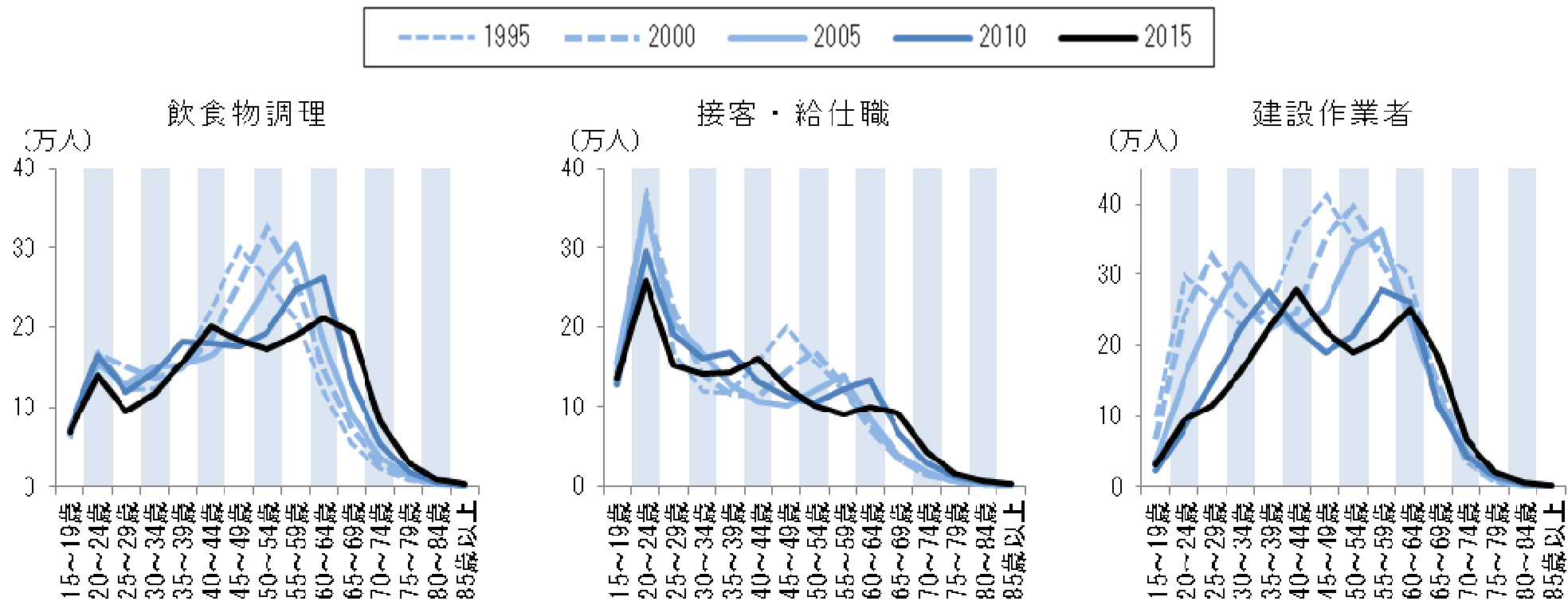
## 後継者難が深刻な業種の年齢構成

後継者不在率が高い業種は①サービス業、②建設業、③不動産業、④小売業・・・

(帝国データバンク「2017年後継者問題に関する企業の実態調査」)

いずれも高齢化が進み新規就業者が不足している。

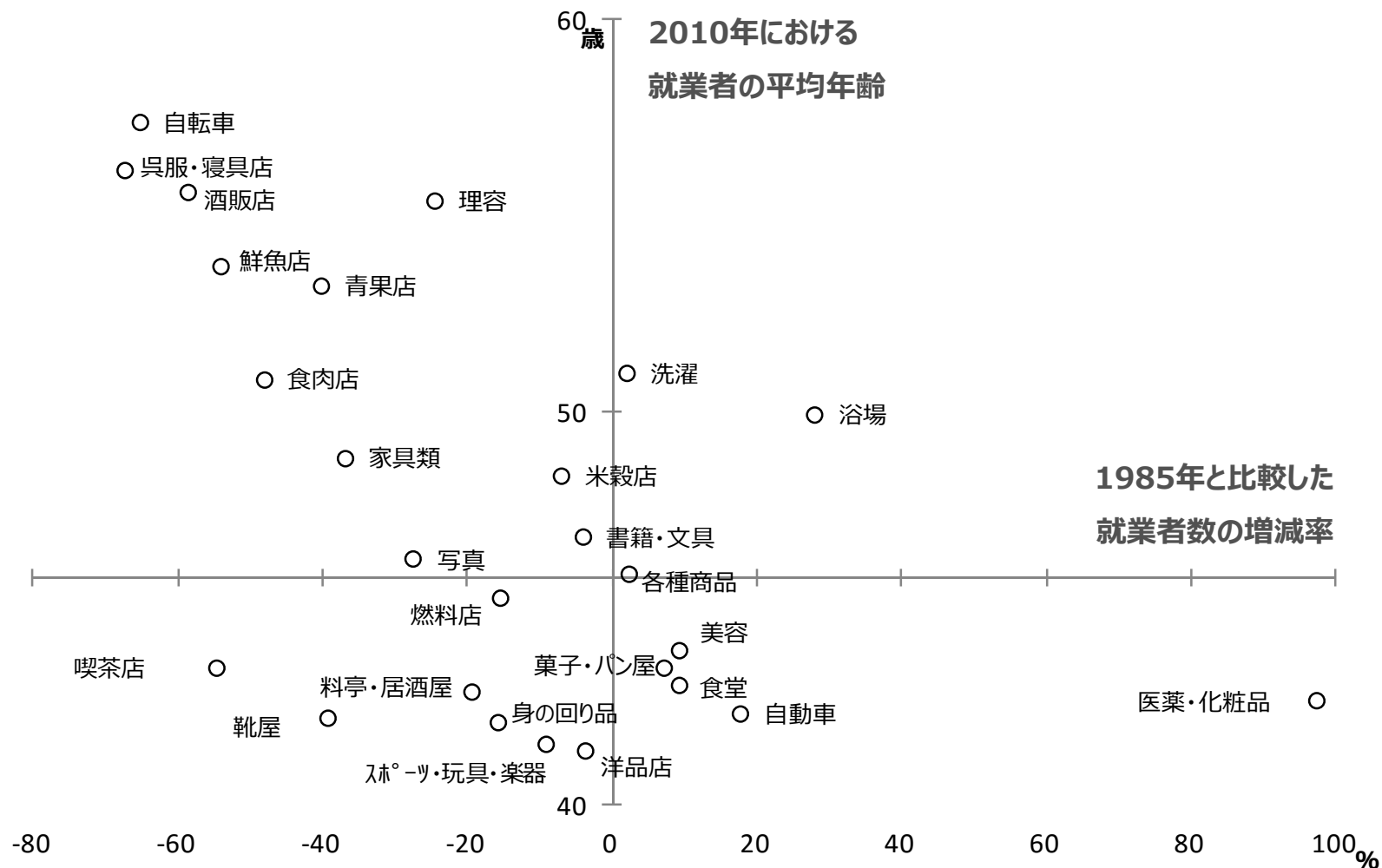
職種別にみた年齢別就業者数の推移



出所) 総務省「国勢調査」から大和エネルギー・インフラ作成

## 商店街特有の業種で顕著な高齢化

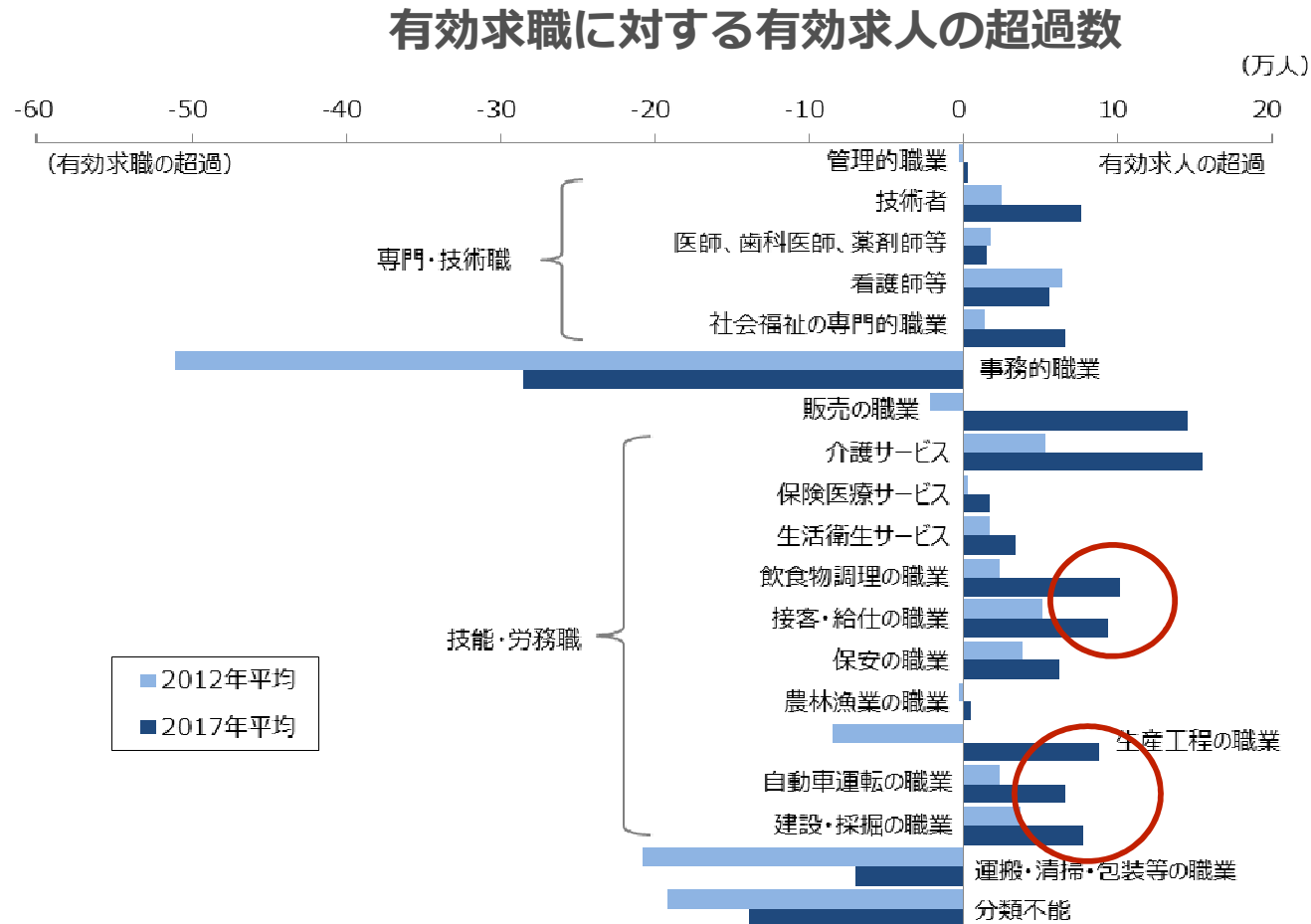
自転車、呉服・寝具、酒販店、鮮魚店、青果店、食肉店などは1985年当時から大幅に減少しており、就業者の平均年齢も高くなっている。



出所) 国勢調査から大和エネルギー・インフラ作成

## 技能・労務職が中心の業種で後継者難が深刻

人手不足は技能・労務職でとりわけ深刻。業種で言えば飲食店、主に生産工程を担う製造業、建設業、自動車運送業で中堅層が育たず、ひいては後継者候補が不足している。



注) 職種別に比較可能なデータは2012年3月から存在するため、2012年の平均は3月から12月まで10ヵ月分の単純平均である  
出所) 厚生労働省「一般職業紹介状況」から大和エネルギー・インフラ作成

## 事業承継問題の実態

- 全国の年間約3万件の資産超過の休廃業・解散企業のうち、約半分が黒字企業だが、高収益かつ従業員20名以上のものは少ない。
- 後継者がいないからといって、事業承継が必要かつ積極支援すべきケースとは限らない。低い生産性の事業を温存し産業の新陳代謝を妨げ、ひいては地域経済の生産性向上を阻害していないか、支援先の選定にあたって吟味が必要。
- 従業員や取引先を含めた「事業」を承継するのではなく「資産」（および什器一式）を承継したほうがよいケースもある。

## Ⅱ 事業承継支援機関の役割

---

**Daiwa Energy & Infrastructure**

## 事業承継支援機関の次の一手

### 支援先の絞り込み

まずは事業承継が「問題」となっている先の見極め

- 経営者が高齢かつ後継者がいないだけでは事業承継支援の適応にはならない。資産承継（空き店舗、工場）など様々な承継を念頭に支援先を絞り込む。
- 事業価値を算定するのに十分な書類は揃っているか。事業価値を評価できなければ引き受ける側は引き受け可否の判断ができない。

### 磨き上げ

マッチングに並行して進めるべき生産性向上支援

- マッチングしても魅力がなければパートナーは見つからない。まずは生産性改善などの「磨き上げ」。
- 時間と将来性があれば、事業承継ファンド等の活用も一考。

### 後継候補のマッチング

後継者候補たる経営人材を獲得、育成そして紹介すること

- 創業希望者を地域で育成し後継者不在企業を承継する。
- 外から呼ぶ。①日本人材機構の活用 ②人材派遣会社の活用
- 人材派遣会社が「元付け」、**地域金融機関**が「客付け」という具合に役割分担を図る。
- **地域金融機関**の職員が右腕人材として取引企業に出向。知見蓄積後に転籍するキャリアプランも一考。（拙稿「地方で厳しさ増す後継者難 地域金融機関の人材紹介に期待」（週刊エコノミスト 2018年5月29日号 76～77P）を参照のこと）。

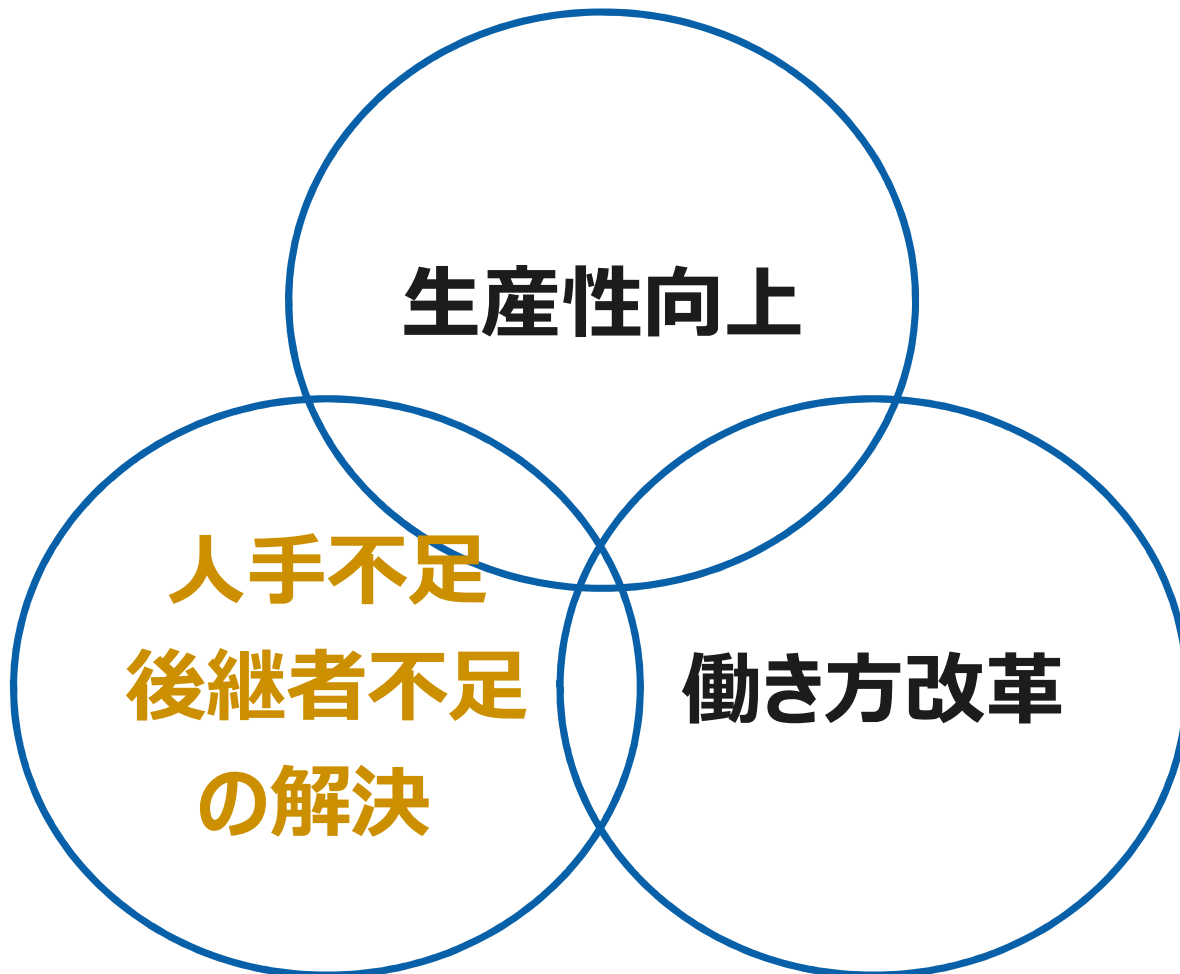
### 後継企業のマッチング

事業の売却も選択肢

- 同業種、上下流業態とのM & Aの事例は多い。
- それまでのつなぎとして事業承継ファンドの活用も一考。

## 「磨き上げ」の方向性

マッチングしても魅力がなければパートナーは見つからない。まずは生産性改善などの「磨き上げ」。言い換えれば生産性向上こそ最大の事業承継対策。



### 生産性向上とは

#### 1. 高付加価値商品の販売

同じ原価、強気の値付けでも売れる商品を作ること

#### 2. I T 化

技能・労務職を I T に置き換えること

## 生産性向上その1 高付加価値商品の販売

高付加価値商品の販売に必要なこと。

### 良いものから**売れるもの**へ発想の転換

クラフトマンシップの職業的良心から顧客志向へ

### **一定の量・一定の品質・一定の納期**という生産管理体制の構築

工芸品から工業製品へ

### **儲けることへの罪悪感**の払拭

生業・家業から事業へ 事業のゴールはIPOかM&A

借金ではなく「レバレッジ」 雇用拡大と設備投資は利益拡大に必要な燃料



## 生産性向上その2 I T化の考え方

I T化が「清書の道具」にとどまっていないか。

### 第1段階 **清書の道具**

伝票を枠にあわせてキレイに記入する。手書き帳票を無くす。

### 第2段階 **事務省力化の道具**

伝票の集計表が即座に完成する。F A Xをやめてメール添付にする。

### 第3段階 **経営資源の節約のための道具**

日々変動する需要を予測し、材料の発注予定や勤務シフトを精緻化することで、材料やスタッフの投入量をギリギリ切り詰める。  
または発注仮説その他の経営戦術を検証するための道具。

### 第4段階 **需要をコントロールひいては平準化する道具**

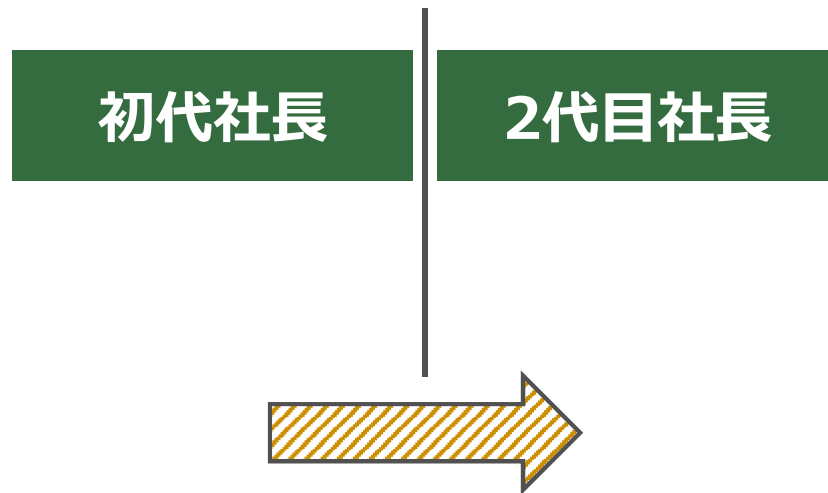
日々変動する需要を平準化すべく、たとえば料金を調整したり、閑散期に特定の顧客に勧誘したりする。

判断/意思決定支援

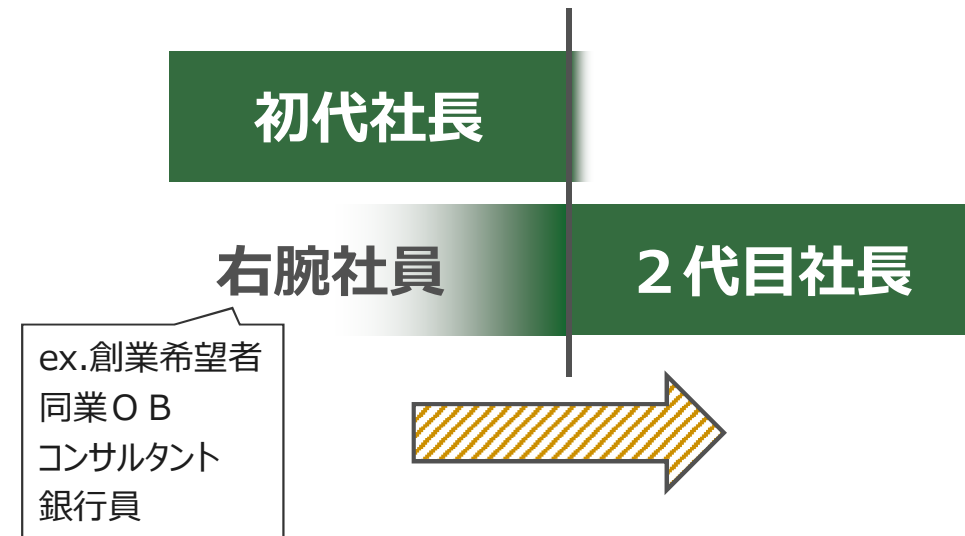
## 後継者を探すのではなく右腕社員を探すことがポイント

後継者候補となるのは①親族、②番頭格の役員、③第三者だが、いずれにせよ右腕社員の期間がある。事業承継のマッチング活動とは2代目社長を探すのではなく、後継意志と経営能力がある右腕社員を探すことにほかならない。

初代社長から2代目社長に直接承継するわけではない



実際は承継前に右腕社員の期間がある

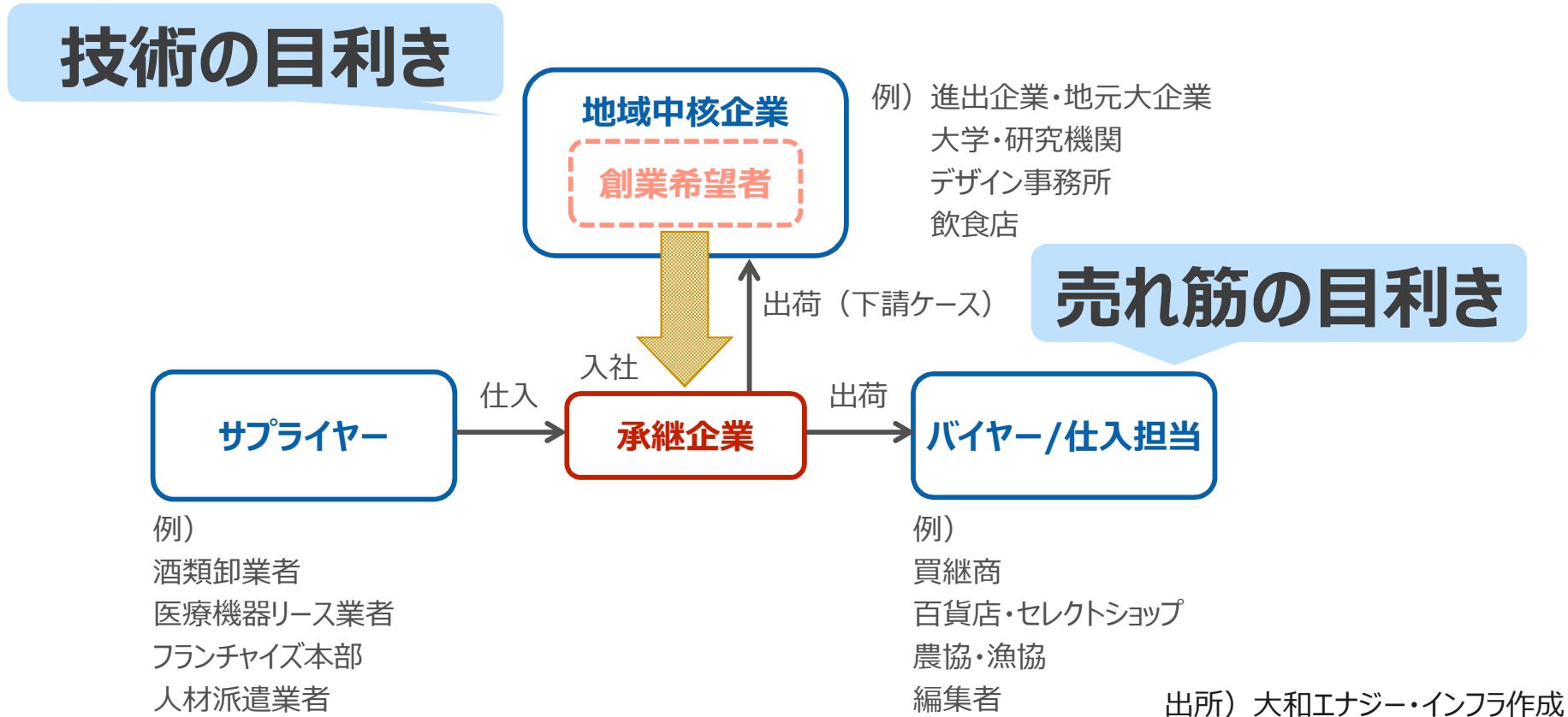


出所) 大和エネルギー・インフラ作成

事業承継の文脈で考える、創業希望者と承継企業の育成体制のあり方

創業希望者が後継者不在企業を引き継ぐケース。親元で修業し独立するスピンオフ型の創業を想定すると、**同業者**たる地域中核企業と、買継商など**バイヤー/仕入れ担当者**が孵卵器（インキュベーター）として目利きと育成のカギとなる。

創業希望者と承継企業に関わる3つの支援機関



## 預金金融機関の制約

### 投資会社の行動原理と預金金融機関

- 投資ビジネスの場合、資金調達コストを上回る投資利回りを得るために、投資先企業の業績を上げること、企業価値を拡大することが求められる。つまり投資先企業の業績改善が投資会社の収益拡大となる。
- 他方、寸分の綻びがゆるされない資金移動インフラを担う預金金融機関は預り金の安全確実な運用が求められる。また、想定以上の業績向上、企業価値の成長があっても当初約定を超える利回りは得られない。格付け向上すると貸出利率も下がる。周辺情報を補正した財務データから与信判断をするので、決算書上の透明性が高くなると競合行の攻勢が激しくなる。このようなことで、融資先企業の業績改善が預金金融機関の収益拡大とは必ずしも一致しない。

### 預金金融機関の制約を克服するか、適応するか

- そのようなビジネスモデルの特性において、預金金融機関は、今後、資金移動インフラを担いながら、同時に投資ビジネスの考え方を導入してゆくか。それとも資金移動インフラ機関のビジネスモデルに徹するかを選択に迫られる可能性がある。

### 社長の属人要素が重要であるほど後継者難のリスクも大きいこと

- 社長の能力が企業の能力であるケースほど、社長の高齢、健康不安や後継者難が与信取引上のリスクとなる。

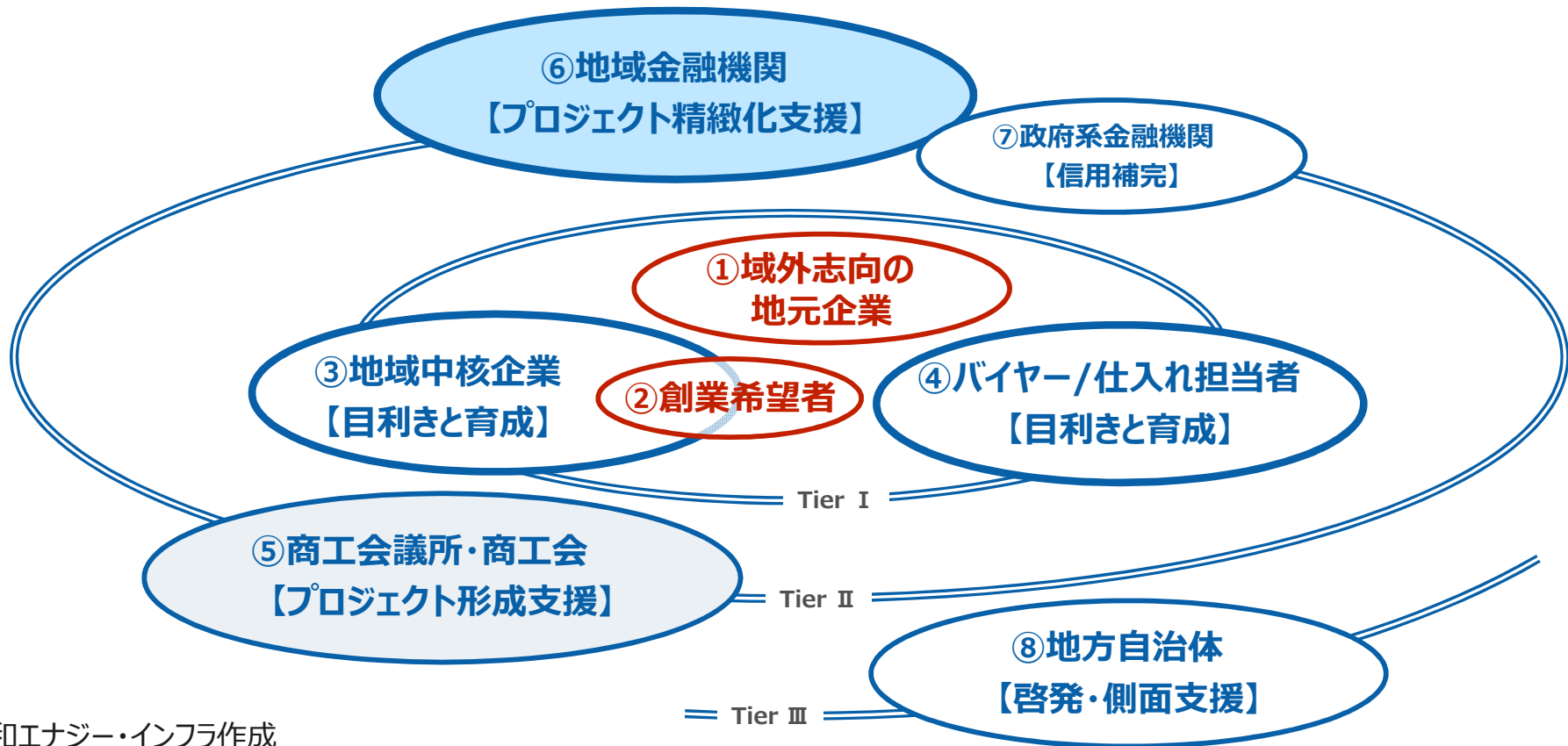
### M&Aによる事業承継の課題

- 後継企業が地域金融機関の営業エリア外に本拠を構える場合、事業承継を機会に法人取引が他行流出する可能性が高い。他方、自らの営業エリア内に探索先を限ると最良のマッチングが実現しない。

## 地域中核企業による経営人材の育成と支援機関の役割

域外志向の地元企業、創業希望者を直接支援する**地域中核企業、バイヤー/仕入れ担当者**が第1階層とすると、第2階層の**商工会議所・商工会**はプロジェクト形成支援。**地域金融機関**はプロジェクト精緻化が期待される。リスクのある案件に資金供給するためには**政府系金融機関**の信用補完機能も重要。

### 支援の3階層と支援機関それぞれの役割



出所) 大和エネルギー・インフラ作成

## ピンチをチャンスに

- 人手不足も後継者難も世代交代に伴う構造要因。就業構造の変化に伴う一時の軋みと言える。ピンチであると同時に生産性向上のチャンスでもある。
- まとまった従業員を擁する高収益企業の事業承継支援が喫緊の課題だが、一方で、低生産性事業のアポトーシスと高い生産性の新規事業の発掘、育成も重要。
- 後継者難の企業にも、地域経済にも重要なのは生産性向上。マッチング支援の充実と同じくらい、いやそれ以上に生産性向上の支援、「磨き上げ」が大事。
- 預金金融機関の制約を認識、克服した地域金融機関の役割は大きい。創業支援、生産性向上支援だけでなく経営人材の育成・供給機関としての役割も今後期待される。

## 鈴木文彦

Suzuki Fumihiko

大和エネルギー・インフラ  
ソリューション部副部長  
(大和総研から出向)

### 日経グローバル「自治体財政、改善のヒント」連載中！

中小企業診断士、FP1級技能士

経済産業省水道事業PPP促進ワーキンググループ委員（平成23年12月～平成24年3月）

衆議院財務金融委員会 参考人（平成23年7月15日）

西東京市行財政改革推進委員会委員（平成24年8月～）

自治総合センター「第三セクター等の資金調達に関する研究会」委員（平成25年10月～平成26年3月）

東京都オリンピック・パラリンピック事務局「新規恒久施設等の後利用に関するアドバイザー会議」委員  
（平成26年12月～平成29年3月）

平成28年度行政事業レビュー 参考人（平成28年11月5日）

財務省関東財務局 財務行政モニター（平成28年9月～平成30年8月）

[fumihiko.suzuki@daiwa.co.jp](mailto:fumihiko.suzuki@daiwa.co.jp)

<http://www.daiwa-ei.jp/>（セミナー情報・メディア掲載情報あり）



# 2018年度のセミナー実績

## 公園経営・スタジアム・博物館PPP/PFI

- 2018.5.23 PPP/PFIを活用したパークマネジメント～人を集め価値を高める公園施設の整備と経営～（主催：日本ナレッジセンター）
- 2018.7.20 進むPFI/PPPによるスタジアム・アリーナ整備 スポーツ施設まちづくり（主催：日本計画研究所）
- 2018.10.2 人口減少時代の財政健全化のヒント 都市公園を稼ぐ施設に転換する方法（国土交通省PPPパートナー（株）オリエンタルコンサルタンツ）
- 2018.12.7 老朽施設を“稼ぐインフラ”に PPP/PFIによる施設整備のヒント（主催：日本経済新聞社等 社会インフラテック2018）
- 2018.12.12 PPP/PFIを活用したパークマネジメント～人を集め価値を高める公園施設の整備と経営～（主催：日本ナレッジセンター）

## 水道経営・PPP/PFI

- 2018.6.12 PPP/PFIの現状と課題～水道インフラ問題のPPP/PFIによる解決（独立行政法人 水資源機構）
- 2018.6.20 【水道事業の経営戦略】大量更新時代の投資計画と経営戦略の策定 水道のコンセッション方式PFIと包括委託（主催：日本ナレッジセンター）
- 2018.7.25 人口減少時代の財政健全化のヒント 老朽施設の更新へPPP/PFIなど知恵絞る（主催：日本経済新聞社 日経グローバルセミナー）
- 2019.2.15 （予）人口減少時代の水道経営の課題と戦略 コンセッション方式PFI、包括委託と広域化（主催：日本ナレッジセンター）

## 公共施設マネジメント・中心市街地活性化

- 2018.11.8 公共施設の維持・運営コスト削減について（主催：埼玉県・財務省関東財務局 平成30年度市町職員特別セミナー）
- 2018.11.14 ポスト車社会・地方創生の時代の「まち再生」（主催：駿河台大学・飯能信用金庫）

## 地域経済・金融・事業承継等

- 2018.8.14 地域金融機関の新たなビジネスモデルの限界（主催：大和総研 記者向け勉強会）
- 2018.10.25 群馬で働く人財を増やすために～就業構造からみる次の一手～（主催：財務省関東財務局 第6回前橋活性化サロン）
- 2018.11.27 岩手の未来を切り拓く地域金融機関の役割とは（主催：岩手県 平成30年度岩手県金融懇談会）
- 2018.12.20 館林市における事業承継支援機関の連携について（主催：財務省関東財務局 第7回前橋活性化サロン）
- 2019.1.18 （予）地域活性化における課題と地方銀行の役割（主催：全国地方銀行協会 第269回「銀行講座」）



# 大和エネルギー・インフラ株式会社

当社は、事業を通じて、「持続可能な開発目標」(SDGs) に貢献します。

事業内容：エネルギー・インフラに関する開発、投資、融資、運営

設立：2018年7月27日 資本金：5億円（株式会社大和キャピタル・ホールディングス(100%)

## 投融資対象・事業ドメイン

### エネルギー

- 再生可能エネルギー発電所  
(太陽光、バイオマス(木質)、バイオガスマタン発酵ガス)、風力(陸上、洋上)、地熱、水力)
- パイプロダクト(熱供給、温室効果ガス削減クレジット)
- その他発電プロジェクト

### インフラストラクチャー

- 交通インフラ(空港、航空機、航空機部品、港湾、船舶、道路、鉄道など)
- ユーティリティ系(上下水道、電力系統、貯蔵設備、通信設備など)
- 社会インフラ(庁舎、スタジアム、環境リサイクル施設など)

### 資源

- 山林、立木
- 発電所燃料(再生可能エネルギー燃料、LNG)にかかる原料、設備、権益



再生可能エネルギー			
太陽光 	バイオマス 	風力 	水力 
交通インフラ			
道路 	鉄道 	空港 	港湾 
その他インフラ			資源等
上下水道 	庁舎 スタジアム 	環境 リサイクル 	山林 立木 