

# 11月1日設立

# 栃木県事業引継ぎ支援センター

事業承継で悩んでいませんか？

お気軽にご相談ください！

11月1日に、栃木県に全国16番目のスタートとなる、「事業引継ぎ支援センター」が誕生します。平成23年10月に東京都と大阪府で初めて設立された同センターは、名称のとおり、中小企業の実業承継を支援することが主な目的です。その事業内容を、独立行政法人中小企業基盤整備機構・中小企業再生支援全国本部 事業引継ぎ支援担当 統括プロジェクトマネージャーの安藝修さん、栃木県事業引継ぎ支援センター統括責任者の大森治さん、同統括責任者補佐の江連美久さんにかがいました。



## 喫緊のテーマ「中小企業の実業承継」

なぜ、いま事業引継ぎが注目されているのでしょうか？

独立行政法人中小企業基盤整備機構の中小企業再生支援全国本部で事業引継ぎ支援担当統括プロジェクトマネージャーを務める安藝修さんは「全国的な傾向として、経営者の平均年齢が高くなり、それに伴って事業引継ぎの年齢も高くなっています」

と指摘します。

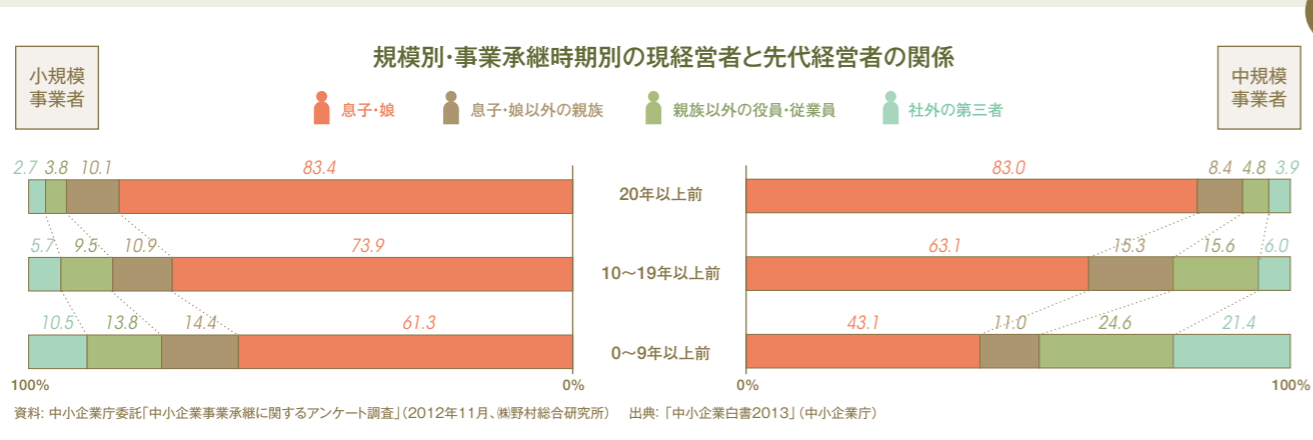
同機構が発表している、平成25年度版「中小企業経営者のための事業承継対策」によれば、平成13年の全国の経営者の平均年齢は57・75歳でした。それが平成23年には59・75歳と、10年で2歳上昇しています。

「平均年齢が上がるとともに、経営者の平均引退年齢も上がっています。中小企業庁の『中小企業白書2013』によれば、30年以上前には中規模企業で61・3歳、小規模企業では62・6歳だった引退年齢が、近年はそれぞれ67・7歳と70・5歳にまで上がっています」(図1)

経営者の年齢が高くなれば、当然ながら引退年齢も高くなります。では、なぜそうなっているのでしょうか。また、そのことからどのような問題が出て来ているのでしょうか。安藝さんは「もうひとつデータがあります。中小企業庁の『中小企業白書2013』によれば、30年以上前には中規模企業で61・3歳、小規模企業では62・6歳だった引退年齢が、近年はそれぞれ67・7歳と70・5歳にまで上がっています」(図1)

経営者の年齢が高くなれば、当然ながら引退年齢も高くなります。では、なぜそうなっているのでしょうか。また、そのことからどのような問題が出て来ているのでしょうか。安藝さんは「もうひとつデータがあります。中小企業庁の『中小企業白書2013』によれば、30年以上前には中規模企業で61・3歳、小規模企業では62・6歳だった引退年齢が、近年はそれぞれ67・7歳と70・5歳にまで上がっています」(図1)

図2



## 後継者の高齢化が承継を難しくする

「中小企業庁の調査によれば、中小企業の廃業理由の5割強が『後継者難』を挙げています」

つまり後継者がなかなか見つからないまま、経営者の年齢が高くなり、いよいよ待った無しとなって廃業に追い込まれるということが、近年増えていると考えられます。

「経営者の高齢化→引退の傾向は、今後も増えて行くでしょう。その一方で親族内承継も減少傾向にありますから、事業承継問題は中小企業にとって大きな問題となりつつあるのです」

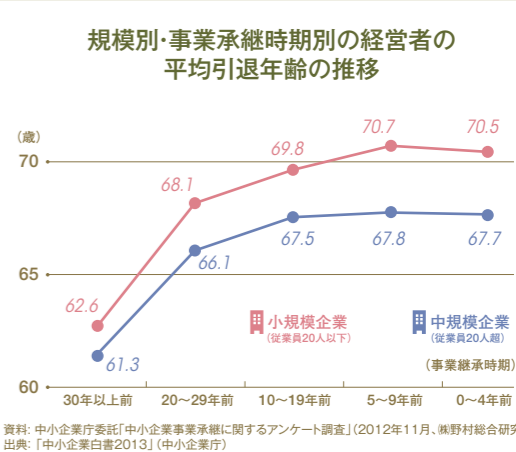
経営者の方であれば分かると思いますが、企業の後継者は一朝一夕にできるものではありません。例えば、例え血を分けた子どもであっても、何年もかけて育てなければ、仕事も経営感覚も身につかないでしょう。後継者育成ができなかった場合、親族以外の社員や役員から選ぶか、第三者に譲渡するか、最悪の場合は廃業するか、いずれかになります。

事業承継は、企業にとって、実は重大かつ喫緊の問題なのです。

「経営者の方は、往々にして『自分が後継者を指名すれば、それでいい』と考えがちです。けれども、実際にはそんな簡単なものはありません」と安藝さんは言います。「後継者を指名しても、彼らは嫌がるかも知れません。また、能力が低い可能性もあります。誰もが経営能力を持っているわけではないのです」

また、仮に経営センスを持っていても、

図1



資料: 中小企業庁委託「中小企業事業承継に関するアンケート調査」(2012年11月、奥野村総合研究所) 出典: 『中小企業白書2013』(中小企業庁)

2013」によれば、20年くらい前の経営者にとっては「自分の会社は子どもに継がせたい」と考えるのが主流でした。小規模企業・中規模企業ともに約8割が、息子や娘が後継者になっていました。親族まで含めれば約9割ですから、基本的には「血のつながった人に会社を任せる」のが一般的だったのです」(図2)

ところが近年では、息子や娘が事業を継いだ小規模企業は約6割。中規模企業に至っては約4割3分まで減少しています。

その代わり急増しているのが「親族以外の役員・従業員」と「社外の第三者」です。小規模企業では前者が13・8%、後者が10・5%。中規模企業では前者が24・6%、後者が21・4%となっています。つまり、小規模企業の約4分の1弱、中規模企業では何と半分弱が、親族以外が承継しているのです。

者補佐である江連美久さんが、県内の中小企業からの相談を受けることになりました。

大森さんは「『中小企業白書2006』によれば、年間に廃業する企業は約29万社。その中で、後継者問題を理由の第一に挙げているのは約7万社にもなります。これによる雇用の喪失は20万~35万人にも上ると推定されています」と問題の大きさを強調します。

「中小企業は日本経済を支える重要な存在です。廃業により、雇用だけでなく技術の喪失といった問題も挙げられます」



独立行政法人 中小企業基盤整備機構  
中小企業再生支援全国本部  
事業引継ぎ支援担当  
統括プロジェクトマネージャー  
安藝 修さん

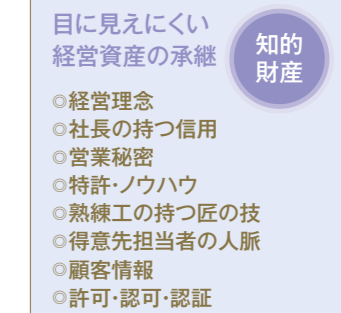


栃木県事業引継ぎ支援センター  
統括責任者  
大森 治さん



栃木県事業引継ぎ支援センター  
統括責任者補佐  
江連 美久さん

ヒト・モノ・カネ・情報 (知的資産) の承継が必要



出典：平成25年度版「中小企業経営者のための事業承継対策」(中小機構)

安藝さんも「事業承継は経営だけでなく、ヒト・モノ・カネ・情報（知的資産）の承継が必要」と言います（図3）。

後継者と資産といった分かりやすい承継だけでなく、例えば経営理念などの企業文化、社長の持つ信用、特許やノウハウ、顧客情報といったさまざまな要素が受け継がれて、初めて事業引継ぎが成功すると言っても過言では無いでしょう。だからこそ事業承継問題は難しいのです。会社登記を書き換えておしまい、ではないことは、承継を終えた方や、今まさに取り組んでいる経営者にとっては自明でしょう。

大森さんも江連さんも、栃木県内の状況には危惧を抱いているようであり、それだけに支援センターの業務にかける思いは、大きなものがあります。大森さんは県内の現状について、次のように話します。

「栃木県内の企業の休業業・解散件数は、平成20年度から400件を越える状況が続いています（帝国データバンク調べ）。平成25年度ではやや減少して351件となり



図5 こんな悩みのご相談を受け付けています

ましたが、今後この傾向は持続するでしょう。後継者不在で事業承継問題を抱えている経営者の高齢化が進み、ご子息などの親族や社内の従業員が後を継ぐこと無く、廃業せざるを得ないというケースが増加しています。大森さんはまた、県内経営者の平均年齢が58・8歳と上昇傾向にあることも指摘します。

「中小企業経営者の9割超が『事業承継が経営問題』と認識してはいるのですが、実際に取り組んでいるのは約5割。まだまだ取り組みが進んでいないのが現状です」

県内の売り上げ1千万円〜3億円未満の中小企業のうち、経営者の年齢が60歳以上のところは約4000社。うち約8割は親族承継が困難であり、そのままでは廃業へ追い込まれる可能性が高いと考えられます。また経営者が高齢化するほど、経常利益が減少する傾向にあるという調査結果もあります。逆に言えば、事業承継時の現経営者の年齢が若いほど、仮に一時落ち込んだとしても業績が好転する可能性が高

ドラマの影響などもあり）どちらかというとも良いイメージが無かったのですが、最近では企業譲渡の手法として注目され、実際に利用するケースも増加しつつあります。

また「M&Aなんて、大企業の話でしょう」と考えている経営者もまだ多いようですが、実際には中小企業でも徐々に活用されてきています。

大森さんは「中小企業のM&Aニーズは増加傾向にあります。規模の大きなM&Aについては、手数料も大きいことから、民間事業者や金融機関などにより、活発に成約となっています」と現状を話します。「ただし、年商が3億円以下の小規模企業は、手間がかかる上に手数料も少ないなどの理由から、民間マーケットではあまり進んでいませんね。その部分で、私たち支援センターが積極的に関与していきたいと思っています。廃業企業を少しでも少なくし、地域経済の地力を継続するためにも、M&Aの手法も活用し、事業引継ぎを支援して行きたいと考えています」

補佐の江連さんは「そのためには企業だけでなく、地域の金融機関との連携も重要です。私たちは中立公正な公的機関という立場から、できるだけ企業の信頼を得ながら、マッチングを進めていきたいですね」と話します。

とはいえ、M&Aの手法にはまだまだ慎重な経営者が少なくありません。その理由は、会社を売買するという行為への抵抗感や、情報漏れによる信用力の低下、取引先や金融機関との関係維持への懸念などが挙げられます。また仲介業者が、手間

いのです。この点からも（実際に承継する時期は企業それぞれのタイミングがあるにせよ）後継問題への取り組みは、早ければ早いほど良いと言いうことができるでしょう。

実際に、後継者育成にはどのくらいの期間を見ればいいのか？

もちろん企業ごとに事情が異なりますが、中小企業庁「中小企業白書2014」によると、5年以上10年未満というケースが最も多いようです（図4）。

安藝さんは、支援センターで企業の相談に乗って来た経験から、「3年、5年、時には10年くらいの期間で考え、努力しないと難しいと思います。時々『数カ月で何とか』とおっしゃる経営者もおられました。それはまず無理です。また、健康を害されてから『どうしよう』と慌てる経営者も少なくありませんでした。事業承継にはそれなりの準備期間が不可欠ですから、自分も会社も健康な間にきちんと考えておくべきなのです。思いつきで取り組むものではないですね」と話します。

また、経営者は孤独で、相談できる人が少ない——と安藝さんは言います。特に「今後の会社を誰に任せるか」ということは、家庭内でも会社でも相談できる人がいないことがほとんどだそうです。そのため、外部の人（顧問の税理士など）に相談する経営者も少なくないようです。安藝さんは「支援センターも、経営者の相談相手として、お役に立てるようにがんばっています」と話します。

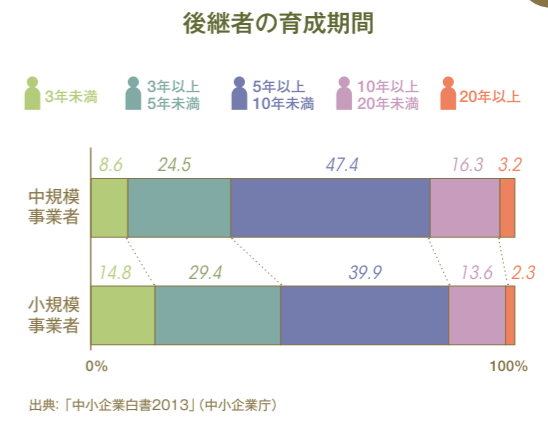
「よく言っているのが『60歳過ぎたら、一度は支援センターに』ということ。自分ものかかる割に手数料が少ないなどの理由で敬遠しがちだということも、問題点の一つです。民間企業では情報量が少ないため、マッチングが難しいという現状もあります。だからこそ、支援センターの存在が重要なるのでしょ。

中小企業が持つ経営資源は、地域経済にとって重要な役割を果たしています。「地方の時代」と言われる現在、地域経済発展は重要な課題となっています。そのためにも、地域の中小企業が安心して活動できる土台の一つとして、事業承継はどの企業にとっても真剣に取り組まなくてはならない課題と言っているでしょう。その支援を行う事業引継ぎ支援センターは、栃木県経済の中で今後大きな役割を果たすことが期待されています。

地域経済にとって重要な中小企業の力

安藝さんは「栃木県に支援センターが誕生して、うれしく思います。今後は全国の支援センターの連携をさらに強化しつつ、中小企業の経営安定のために力を注いでいきたい」と話します。

また大森さんは、「栃木県内でも事業承継は重要な問題です。経営者の高齢化や後継者不在など、課題に直面している中小企業は年々増加しています。経営者の方々の相談に誠実に対応させていただく中で、中小企業の優れた技術やノウハウ、また大切な従業員を次世代に引き継ぐお手伝いをさせていただくのが、私たちの仕事となります。支援センターでの活動を通



出典：「中小企業白書2013」(中小企業庁)

会社も健康なうちに、少しずつ承継の準備をしていきましょうよ、と話しています」

M&Aも注目されつつある

事業引継ぎ支援センターは、国（経済産業省）から委託を受けて、中小企業を支援する公正・中立な公的機関です。後継者不在などで事業の存続に悩みを抱える中小企業者や、これら経営資源を引継ぐ意志のある中小企業者の相談に対応するため、事業の譲渡や承継などに関して知識や経験を有する専門家が、適切な助言や情報提供、マッチングなどを行います。

図5のように、さまざまな悩み相談を受け付けています。

この中でも触れられていますが、M&A（企業の合併買収）など第三者への事業譲渡は、近年増えつつある事業承継の解決手法です。M&Aは、以前であれば（テレビじて県内の中小企業に元気になっていくだけでなくともに、栃木県経済の活性化・発展に寄与していきたいと思えます」と意気込みを話します。

江連さんは「中小企業経営者の方々が気楽に相談していただける支援センターにしていきます。事業承継は難しい問題ですが、お客様の立場になって、真摯な対応や適切なアドバイスなどを行い、『相談して良かった』と言われるセンターにしていきたいと考えています。支援センターができて、県内経済の活性化につながるよう、がんばっていききたいと思えます」と話します。

11月1日に発足した、栃木県事業引継ぎ支援センター。今後は相談だけではなく、セミナーや研修会など啓発活動も行い、金融機関や商工会議所などと連携しつつ、事業承継に悩んでいる中小企業の掘り起こしに取り組みしていきます。また情報交換や案件の掘り起こしを行う連絡会議の設置や、後継者不在の企業と創業希望者とのマッチングを目的とする「後継者バンク」事業なども検討しているとのこと。支援センターへの相談は、もちろん無料です。いま悩んでいる経営者の方も、そろそろ考えなくてはと感じている経営者も、ぜひ一度、気楽に相談してみてください。

問合せ  
栃木県事業引継ぎ支援センター  
(栃木県産業会館8F)  
宇都宮市中央3-1-4  
028-612-4338