

# 岐阜県事業承継支援方針

2017年7月10日作成  
2018年4月17日一部改定

## 1 廃業及び事業承継に係る現状と課題

### (1) 廃業の現状と課題

- 平成24年度～28年度の岐阜県の廃業率を見ると、表1のとおり3%台前半から4%台前半の間で、全国と同様の推移を示しているが、廃業により貴重な技術・技能やノウハウ等が喪失したり、地場産業における分業構造の崩壊が進展したりしているため、地域経済の発展、地域産業の維持のために、廃業及びこれに伴う雇用や技術・技能、ノウハウ等の喪失を防止することが必要である(課題1)。特に、表2のとおり、廃業を決定した企業及び廃業を予定している企業のうち、それぞれ100.0%、27.9%は好業績企業であり、これらの企業の場合は、雇用や技術・技能、ノウハウ等の喪失を防止する必要性はさらに高い。

表1 廃業率の推移(全国・岐阜県)

年 度		H24	H25	H26	H27	H28
全国	廃業率(%)	3.8	4.0	3.7	3.8	3.5
	消滅事業所数	78,173	83,394	77,254	79,873	75,307
岐阜県	廃業率(%)	4.0	4.1	3.4	3.7	3.3
	消滅事業所数	1,313	1,375	1,127	1,240	1,132

注意)厚生労働省「雇用保険事業年報・月報」

表2 廃業の類型別同業他社と比べた業績(岐阜県)

(単位:%)

区 分	良い	やや良い	やや悪い	悪い	合 計
決定企業	—	100.0	—	—	100.0
未定企業	—	65.1	25.2	9.8	100.0
廃業予定企業	—	27.9	32.3	39.8	100.0
時期尚早企業	11.2	25.1	48.1	15.7	100.0
全体	2.1	37.9	32.3	27.7	100.0

注意)

1. 日本政策金融公庫「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」(平成28年2月)。
2. 調査のサンプル数は54である。
3. 回答者の年齢に偏りがあるため、実際の年齢別経営者の分布に近づけるための補正が行われている。

### (2) 事業承継に関する意識

- 岐阜県の中小企業における今後の事業承継に関する意識を見ると、表3のとおり、「事業を承継させたい」企業が89.6%と、「廃業したい」企業の10.4%を大きく上回っているため、課題1に対する対応は、県内企業の事業承継ニーズに応えることになる。

表3 今後の事業承継に関する意識

(単位:%)

区 分	事業を承継させたい	廃業したい
総数	89.6	10.4
製造業	94.4	5.6
非製造業	87.4	12.6

注意)(公財)岐阜県産業経済振興センター「後継者問題に関する特別調査」

(平成 28 年 12 月実施)

### (3) 支援機関の取組状況

- 岐阜県内の支援機関における事業承継支援の状況を見ると、既に事業承継ニーズの把握から事業承継スキームの支援まで取り組んでいる機関、事業承継ニーズの把握のため企業訪問をしている機関、企業訪問を検討している機関、事業承継セミナーの開催など事業承継の必要性に関する気づきの機会提供の取組みを進めている機関など、進捗状況や取組内容は異なるものの、様々な取組みが行われている。このような中、課題 1 への対応を効果的に実行するためには、支援機関の連携が重要である(課題 2)。

### (4) 事業承継の準備期間

後継者の育成期間を含めれば、事業承継の準備には 5～10 年程度が必要とされている(中小企業基盤整備機構「事業承継実態調査」(2011 年 3 月))が、経営者の平均引退年齢が 70 歳前後である(中小企業庁委託調査「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」(2012 年 11 月。(株)野村総合研究所))ことを考えると、表 4 のとおり 60 歳以上の経営者が 50.6%を占める岐阜県においては、事業承継の支援に取り組むことは緊急性の高い課題である(課題 3)。

表 4 経営者の年代別の状況 (単位:%)

区分	40 歳未満	40 歳代	50 歳代	60 歳代	70 歳以上
構成比	3.8	16.7	28.9	34.8	15.8

注意)(公財)岐阜県産業経済振興センター「後継者問題に関する特別調査」

(平成 28 年 12 月実施)

## 2 岐阜県事業承継ネットワークの構築

### (1) 岐阜県事業承継ネットワークの構築

- 事業承継支援に関する課題 1～3 を踏まえ、地域経済の発展、地場産業の維持等を目的として、参加機関が連携して円滑な事業承継の支援を行うプラットフォームである岐阜県事業承継ネットワーク(以下、「ネットワーク」という。)を平成 29 年度に構築する。
- ネットワークは、円滑な事業承継の支援のための後方支援機能を担い、次の 2 つの環境整備を行う。
  - ① 事業承継ニーズの「発掘」のための環境整備
  - ② 適切な支援機関・専門家への「つなぎ」のための環境整備
- なお、ネットワークの事務局は(公財)岐阜県産業経済振興センターに置く。

### (2) 参加機関及び各機関に期待される役割

- ネットワークの参加機関及び各参加機関に期待される役割は表 5 のとおりである。

表 5 ネットワークの参加機関及びその役割

NO	参加機関	ネットワークおよび事業承継支援における主な役割
1	中部経済産業局 岐阜財務事務所	・ 施策情報の提供等
2	中小企業基盤整備機構中部本部	・ 岐阜県・ネットワーク事務局に対する事業承継の考え方に関する助言
3	岐阜県	・ 事業承継支援方針の立案・とりまとめ ・ 普及・広報活動(リーフレット・パンフレットの配布等)
	岐阜県中小企業総合人材確保センター	・ 後継者人材確保の支援
4	岐阜県商工会連合会	自らの活動及び単位商工会・商工会議所の活動により、

	岐阜県商工会議所連合会 岐阜県中小企業団体中央会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業承継ニーズの把握及びその後の対話</li> <li>・ 経営状況及び経営課題の整理と適切な支援機関又は専門家等へのつなぎ</li> <li>・ 普及・広報活動(リーフレット・パンフレットの配布、事業承継セミナーの開催等)</li> <li>・ 専門家派遣による支援</li> </ul>
5	岐阜県事業引継ぎ支援センター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ M&amp;A 案件等に関する専門的支援</li> <li>・ 普及・広報活動(リーフレット・パンフレットの配布等)</li> </ul>
6	岐阜県中小企業再生支援協議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 再生支援</li> <li>・ 普及・広報活動(リーフレット・パンフレットの配布等)</li> </ul>
7	金融機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業承継ニーズの把握及びその後の対話</li> <li>・ 経営状況及び経営課題の整理と適切な支援機関又は専門家等へのつなぎ</li> <li>・ 普及・広報活動(リーフレット・パンフレットの配布等)</li> <li>・ 事業承継時の金融支援</li> </ul>
8	岐阜県信用保証協会 岐阜市信用保証協会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 連携して金融支援</li> <li>・ 普及・広報活動(リーフレット・パンフレットの配布等)</li> </ul>
9	弁護士会 公認会計士協会 税理士会 中小企業診断士協会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法務、会計、税務、経営等に関する専門的支援</li> <li>・ 顧問先に対する事業承継の必要性に関する気づきの機会提供</li> </ul>
10	岐阜県産業経済振興センター (よろず支援拠点を含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ネットワークの事務局及び事業承継ネットワーク構築事業の実施</li> <li>・ 事業承継支援方針の立案・とりまとめ</li> <li>・ 岐阜県が独自に設置しているモノづくりコーディネーター、よろず支援コーディネーター、その他職員による事業承継ニーズの把握及びその後の対話</li> <li>・ 経営状況及び経営課題の整理と適切な支援機関又は専門家等へのつなぎ</li> <li>・ モノづくりコーディネーター、よろず支援コーディネーター、岐阜県単独補助事業で設置しているアドバイザー及びミラサポ専門家の派遣による支援</li> <li>・ 普及・広報活動(リーフレット・パンフレットの配布、事業承継セミナー又はワークショップの開催等)</li> </ul>

(3) 事業承継支援の姿勢－実情に鑑み、必要に応じて、柔軟に支援

- 事業承継支援は、中小企業・小規模事業者の実情に鑑み、必要に応じて行うものであり、事業承継の無理強いをするものではない。事業承継に向けた準備の必要性を認識していただく機会を提供すること等から支援を始め、事業者の理解を得たうえで支援する。
- また、状況の変化や明らかになった事情等に対応して支援内容を修正したり、支援のステップを変更したりするなど、柔軟な姿勢で支援する。

3 円滑な事業承継支援に向けた方向性

(1) 承継する経営資源

- 「事業」を「承継」する取組みである「事業承継」とは、現在の経営者が蓄積してきた経営資源を承継す

ることであり、その支援に当たっては、次の3要素に大別される経営資源の円滑な承継を支援する。

- ① 人(経営)
  - 経営権
- ② 資産
  - 株式、事業用資産(設備、不動産等)、資金(運転資金、借入等)
- ③ 知的資産
  - 経営理念、従業員の技術・技能、ノウハウ、経営者の信用、企業のブランド、取引先との人脈、顧客情報、知的財産権、許認可等

(2) 円滑な事業承継のための準備

- 円滑な事業承継の実施のためには、まず、その必要性を認識していただくことが重要で、次に、経営状況や経営課題等を把握し、これを踏まえて事業承継をしたくなる企業へのブラッシュアップに取り組むことが必要である。その後、計画を作成して事業承継を実施するなど、ステップを踏んで取り組むことが効果的・効率的である。
- このため、表 6 の5ステップを踏んで支援に取り組むものとする。ただし、中小企業・小規模事業者の実情に鑑み、必要に応じて、このステップによらないことも構わない。

表 6 円滑な事業承継実現のための5ステップ

区分	円滑な事業承継に向けたステップ		各ステップの内容
	親族内・従業員承継	社外承継	
1	事業承継に向けた準備の必要性の認識		事業承継に向けた早期・計画的な準備着手を促すため、事業承継診断(以下、「診断」という。)や、支援機関と経営者との間の事業承継に関する対話の促進に取り組む。
2	経営状況・経営課題等の把握(見える化)		中小企業・小規模事業者の実情に応じて、経営状況等に見える化し、経営課題に対する早期対応を促す。
3	事業承継に向けた経営改善(磨き上げ)		現経営者が将来の事業承継を見据え、本業の競争力強化等の経営改善を行うことで、後継者が後を継ぎたいような経営状態への引き上げを図る。
4	事業承継計画策定	マッチング実施	(親族内・従業員承継の場合) 株式等の事業用資産や代表権の承継時期等を内容とする事業承継計画を後継者とともに策定する。 (社外承継の場合) 事業引継ぎ支援センター等によるマッチングを実施する。
5	事業承継の実行	M&A等の実行	株式・事業用資産や経営権の承継を実行する。

(3) 事業承継ニーズの「発掘」のための環境整備

a) 診断シート及びマニュアルの作成

- 円滑な事業承継支援に向けて、まず経営者に事業承継に向けた準備の必要性を認識していただく機会を提供するとともに、事業承継ニーズを発掘するため、ネットワーク参加機関及び単位商工会・商工会議所(以下、「ネットワーク参加機関等」という。)の職員(国等の直接的に支援を行わない機関の

職員を除く。)が診断を実施するが、そのための診断シート及びマニュアルを作成する。また、このマニュアルは、診断に関する実施マニュアルであるとともに、企業の実情を踏まえたその後の対話に関するマニュアルも含んだ内容のものとする。

- なお、既に独自に事業承継支援に取り組んでいる支援機関等においては、この診断シート及びマニュアルによらないことも構わない。
- また、ネットワーク参加機関等が実施した診断件数は、プッシュ型事業承継支援強化事業事務局が集約する。

b) 普及・広報活動

- 中小企業・小規模事業者が事業承継に向けた準備の必要性及び事業承継のプロセスを認識していただくとともに、事業承継支援制度及びネットワークの普及・広報を図ることを目的として、次の3事業を行う。
  - ① リーフレット及びパンフレットの作成
  - ② 事業承継ポータルサイトの開設
  - ③ 「事業承継コーナー」の設置
- まず、相談指導及び巡回指導やセミナー等の機会に、事業承継に向けた準備の必要性及び事業承継のプロセスについて理解していただく等のため、次の内容のリーフレット及びパンフレットを作成する。

(リーフレットの内容)

- ① 事業承継に向けた準備の必要性
- ② 事業承継に向けたステップの紹介
- ③ ネットワーク・窓口の紹介
- ④ その他

(パンフレットの内容)

- ① 事業承継に向けた準備の必要性
- ② 事業承継に向けたステップの紹介
- ③ 事業承継支援制度の紹介
- ④ ネットワーク・窓口の紹介
- ⑤ 事業承継の事例紹介
- ⑥ その他

- 次に、事業承継に向けた準備の必要性及び事業承継のプロセスについて、中小企業・小規模事業者が理解していただく等のため、事業承継ポータルサイトを開設し、事業承継支援方針やネットワークの事業内容及びネットワーク参加機関等の情報を集約して発信する。
- 第三に、事業承継の必要性や事業承継に当たり解決すべき課題等について認識していただく機会を提供する等のため、ネットワークの事務局を置く(公財)岐阜県産業経済振興センターのライブラリーに、参考文献を集めた事業承継コーナーを整備する。

(4) 適切な支援機関・専門家への「つなぎ」のための環境整備

- 円滑な事業承継支援に向けて、表6のステップを進める際に、実情に鑑み、必要に応じて、適切な支援機関や専門家等につなげるようにすることを目的として、次の資料を作成し、共有する。
  - ① 支援機関と支援内容を整理した資料
  - ② 活用可能な専門家リスト

(5) プッシュ型事業承継支援強化事業の実施

- 発掘された事業承継ニーズに対しては、必要に応じ、別途定める支援戦略に基づき、地域の専門家が連携してより踏み込んだ事業承継支援を実施する。

## 4 事業承継支援力の強化

### (1) 事業承継支援力の強化

- 事業承継ニーズを持つ中小企業・小規模事業者に対して効果的・効率的な事業承継支援を行うためには、ネットワークを充実させ、ネットワーク参加機関等が互いに連携を強めるとともに、支援を担当する職員の資質向上が必要である。このため、事業承継支援力の強化を目的として次の3事業を実施する。

- ① 士業等専門家の参加促進
- ② 連絡会議の開催
- ③ 地域研修会の開催

### (2) 士業等専門家の参加促進

- 円滑な事業承継支援を行うためには、法務、会計、税務及び経営等に関する専門的支援を担っている弁護士、公認会計士、税理士及び中小企業診断士等の専門家のネットワークへの参画が不可欠なため、ネットワーク構築後、これら士業等専門家の所属する団体にネットワークへの参加を促す。

### (3) 連絡会議の開催

- ネットワーク参加機関等の連携強化を目的として、次のことを内容とする連絡会議を設置する。

(連絡会議の内容)

- ① 事業承継支援方針の検討
- ② 事業承継診断シート及びマニュアルの検討
- ③ 事業承継支援施策の共有
- ④ 支援に関する目線合わせ
- ⑤ 全国連絡会議の伝達
- ⑥ 事業承継支援事例及び課題の共有
- ⑦ 講師を招聘した事業承継に関する勉強会
- ⑧ その他

- なお、連絡会議の庶務はネットワークの事務局が行い、平成29年度は3回程度開催する。

### (4) 地域研修会の開催

- 地域において診断とその後の対話の役割を果たすネットワーク参加機関等の職員の資質向上等を目的として、次の内容の地域研修会を4地域(岐阜・西濃地域、中濃地域、東濃地域、飛騨地域)で開催する。

(研修会の内容)

- ① 事業承継支援方針の説明
- ② ネットワークの概要及び事業承継に関する支援の流れの説明
- ③ 診断とその後の対話に関する手法の説明
- ④ 事業承継支援施策の共有
- ⑤ 事業承継支援事例の共有
- ⑥ 事業承継に関する法務・税務・会計等の基礎的知識の説明
- ⑦ その他

## 5 集中支援期間

- 集中支援期間は平成29年度から33年度の5年間とし、この方針により事業承継支援に取り組む。
- 集中支援期間のうち、平成29年度上半期はネットワークの構築及び事業承継ニーズの発掘と適切な支援機関及び専門家へのつなぎのための環境整備を重点的に実施する。

○ なお、集中支援期間において実施する診断(※)の目標件数は、4900 件程度とする。

※ 事業承継診断とは、次の2要素を含むものを言う。

① その内容が中小企業における事業承継の準備状況や大まかな課題を抽出するものであること

② 支援機関担当者が、中小企業経営者と対面で実施するものであること

したがって、必ずしも、3(3)の診断シートの使用が求められるものではない。場合によっては、支援機関が実施しているヒアリングであっても上記2要素を含むものであれば、診断を実施するものと解する。

## 6 ポスト事業承継支援及び廃業支援

○ 事業承継後における新たな視点での事業見直しなど、後継者の挑戦に対して、ネットワーク参加機関等は、その強みを生かして、支援を行う(ポスト事業承継支援)とともに、廃業に至る場合においても支援を行う。