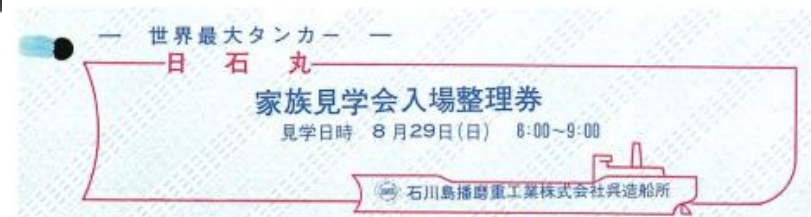


第1回呉市事業承継ネットワーク会議



進水した当時世界最大のタンカー「日石丸」と見学会入場整理券（下） 昭和46年

2022年2月16日 オンライン開催



目 次

第1回呉市事業承継ネットワーク会議

1. 令和3年度第1回呉市中小企業・小規模企業振興会議について……3
2. 呉市の現状……4
3. 呉市における事業承継支援への取り組みの必要性について……8
4. 呉市事業承継ネットワークの概要……9
5. 国による事業承継支援実施策（参考）……13
6. 事業承継診断業務の実施概要……16
7. 呉市事業承継ネットワークの概要……19
8. 事業承継問題解決のイメージ……21

1. 令和3年度 第1回 呉市中小企業・小規模企業振興会議について

施策の基本方針 <9つの柱>
(条例第11条)
基本理念にのっとり、9つの基本方針について取り組みます。

- (1) 経営の革新及び創業
- (2) 経営基盤の強化
- (3) 事業活動に必要な資金調達の円滑化
- (4) 販路の拡大
- (5) 人材の育成及び雇用の安定
- (6) 事業の承継又は廃止の円滑化
- (7) 地元調達等による受注機会の増加
- (8) 地域資源の活用等による産業の活性化及び創出
- (9) 中小企業・小規模企業等に対する市民理解の増進

教育の充実
(条例第12条)

市内の学校において、中小企業・小規模企業の事業活動や役割等について、児童及び生徒の理解を深めるための教育活動に努めます。

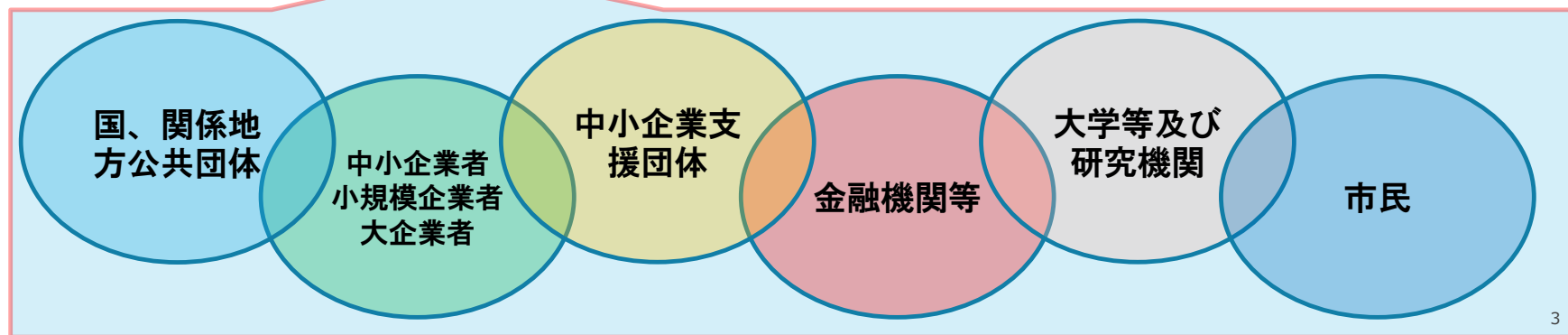
会議の開催
(条例第13条)

各方面から広く意見を聴くための会議を定期的開催し、中小企業・小規模企業等の振興、施策に反映するよう努めます。

令和元年7月20日：中小企業の日施行
呉市中小企業・小規模企業振興基本条例

がんばる中小企業・小規模企業を地域社会全体で支援！

中小企業・小規模企業が元気になれば、
呉のまちも元気に！



2. 呉市の現状（H30年度 呉市内企業経営動向アンケート調査報告書）

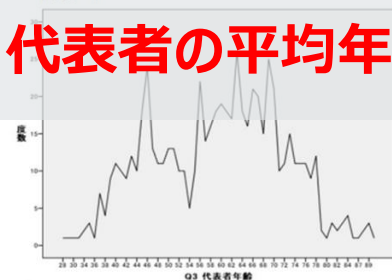
2-1 代表者の年齢（Q3）

図表-3

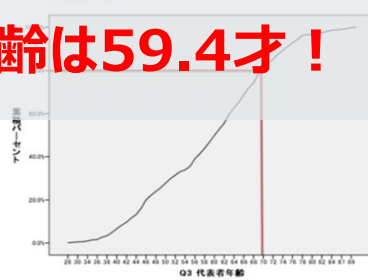
回答数	619
無回答	22
最小値	28歳
最大値	91.0歳
平均値	59.4歳

- 呉市内企業の代表者の平均年齢は、59.4歳となった。
- 分布で見ると、40歳代と60歳代にピークがある。
- 累積パーセントで見ると、企業の80%は70歳までの代表者年齢となっている。

図表-4



図表-5



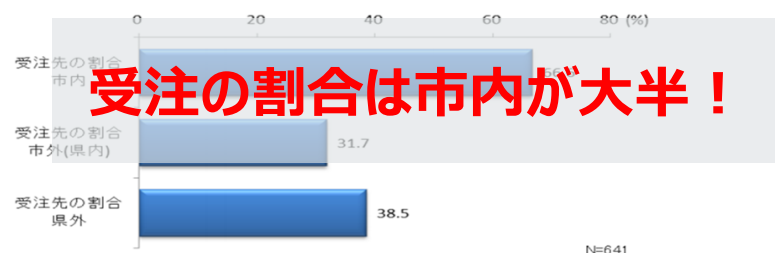
代表者の平均年齢は59.4才！

3-3 受注先の割合についてお尋ねします。（Q15）

図表-37

	受注先の割合 市内	受注先の割合 市外(県内)	受注先の割合 県外
回答数	534	409	251
無回答	107	232	390
最小値	0	1	0
最大値	100	100	100
平均値	66.6	31.7	38.5

図表-38



受注の割合は市内が大半！

- 呉市内企業の受注先の割合は、「市内」(66.6%)「県外」(38.5%)「市外(県内)」(31.7%)の順となった。

2-4 年間売上高（Q9）

図表-11

回答数	575
無回答	66
最小値	0万円
最大値	10,845,278万円
平均値	80,653万円

- 呉市内企業の年間売上高の平均は、80,653万円となった。
- 分布で見ると、4000万円～5000万円をピークとして、なだらかな山型の分布となっている。
- 累積パーセントで見ると、企業の80%は40000万円～50000万円までの年間売上高となっている。

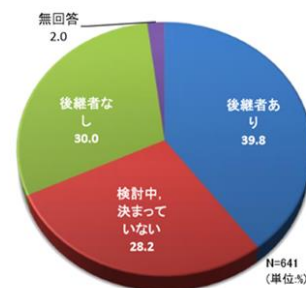
3-12 後継者の有無についてお尋ねします。（Q24）

図表-55

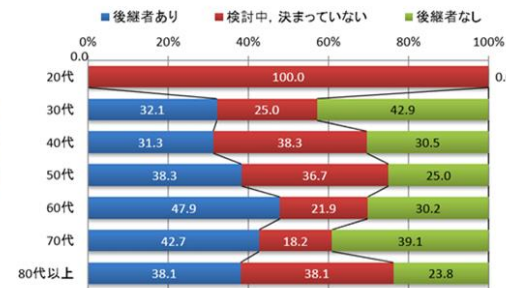
	回答数	構成比
後継者あり	255	39.8
検討中、決まっていない	181	28.2
後継者なし	192	30.0
無回答	13	2.0
合計	641	100.0

58.2%

図表-56



図表-57



2-1. 呉市の現状

(参考データ) 2018/7/19 帝国データバンク調査

●呉市（企業数 2559 社、最新売上高合計 約 9731 億 2400 万円）

業種別	社数	構成比
農・林・水産	30	1.2%
金融	17	0.7%
建設	759	29.7%
不動産	154	6.0%
製造	340	13.3%
卸売	299	11.7%
小売	327	12.8%
運輸	148	5.8%
サービス	485	19.0%
合 計	2,559	100.0%

売上規模別	社数	構成比
5000万円未満	1,058	41.3%
5000万～1億円未満	489	19.1%
1億～10億円未満	846	33.1%
10億～50億円未満	144	5.6%
50億～100億円未満	9	0.4%
100億円以上	13	0.5%
合 計	2,559	100.0%

従業員数別	社数	構成比
10人未満	2,006	78.4%
10人～50人未満	412	16.1%
50人～100人未満	82	3.2%
100人～300人未満	45	1.8%
300人以上	14	0.5%
合 計	2,559	100.0%

(参考データ) 2018/7/19 帝国データバンク調査

●東広島市（企業集 2038 社、最新売上高合計 約 1 兆 3031 億 50000 万円）

業種別	社数	構成比
農・林・水産	41	2.0%
金融	8	0.4%
建設	532	26.1%
不動産	155	7.6%
製造	316	15.5%
卸売	154	7.6%
小売	236	11.6%
運輸	107	5.3%
サービス	489	24.0%
合 計	2,038	100.0%

売上規模別	社数	構成比
5000万円未満	863	42.3%
5000万～1億円未満	358	17.6%
1億～10億円未満	691	33.9%
10億～50億円未満	102	5.0%
50億～100億円未満	12	0.6%
100億円以上	12	0.6%
合 計	2,038	100.0%

従業員数別	社数	構成比
10人未満	1,593	78.2%
10人～50人未満	340	16.7%
50人～100人未満	58	2.8%
100人～300人未満	32	1.6%
300人以上	15	0.7%
合 計	2,038	100.0%

産業（大分類），従業者規模（5区分）別事業所数及び従業者数

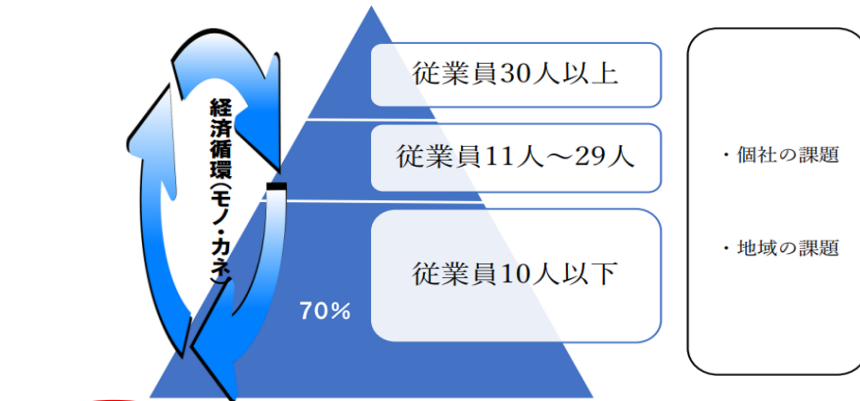
平成18年事業所・企業統計調査

	事業所数	比率	従業員数	比率
総数	11,616		107,717	
農林漁業	27	0.2%	448	0.4%
非農林漁業	11,507	99.1%	98,127	91.1%
鉱業	2	0.0%	40	0.0%
建設業	1,011	8.7%	7,158	6.6%
製造業	992	8.5%	22,132	20.5%
電気・ガス・熱供給・水道業	15	0.1%	472	0.4%
情報通信業	57	0.5%	592	0.5%
運輸業	439	3.8%	5,577	5.2%
卸売り・小売業	3,540	30.5%	20,181	18.7%
金融・保険業	180	1.5%	2,041	1.9%
不動産業	268	2.3%	732	0.7%
飲食店・宿泊業	1,456	12.5%	6,809	6.3%
医療・福祉	826	7.1%	12,956	12.0%
教育・学習支援業	480	4.1%	4,838	4.5%
複合サービス事業	160	1.4%	1,756	1.6%
サービス業	2,081	17.9%	12,843	11.9%
公務	82	0.7%	9,142	8.5%
従業員数1～4人	7,226	62.2%	15,287	14.2%
従業員数5～9人	2,204	19.0%	14,230	13.2%
従業員数10～19人	1,166	10.0%	15,562	14.4%
従業員数20～29人	430	3.7%	10,075	9.4%
従業員数30人以上	528	4.5%	52,563	48.8%

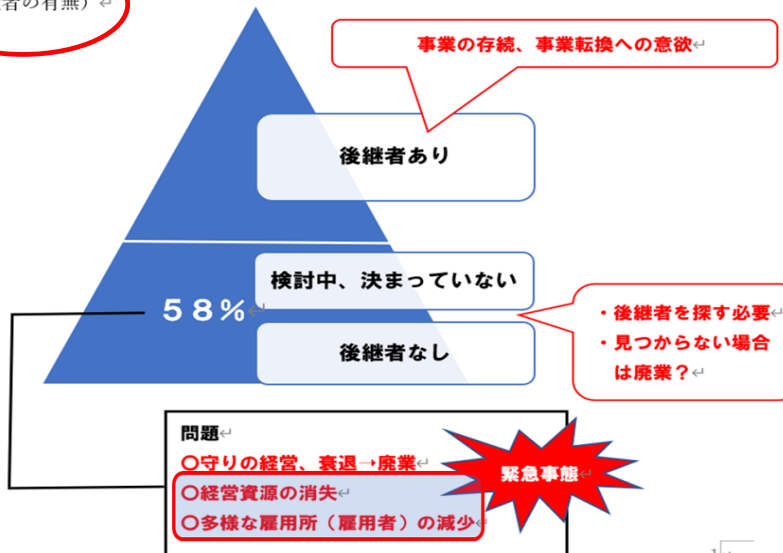
2-2. 呉市の現状と課題

● アンケート調査結果を踏まえた

呉市の事業所数及び従業員数と経済循環のイメージ

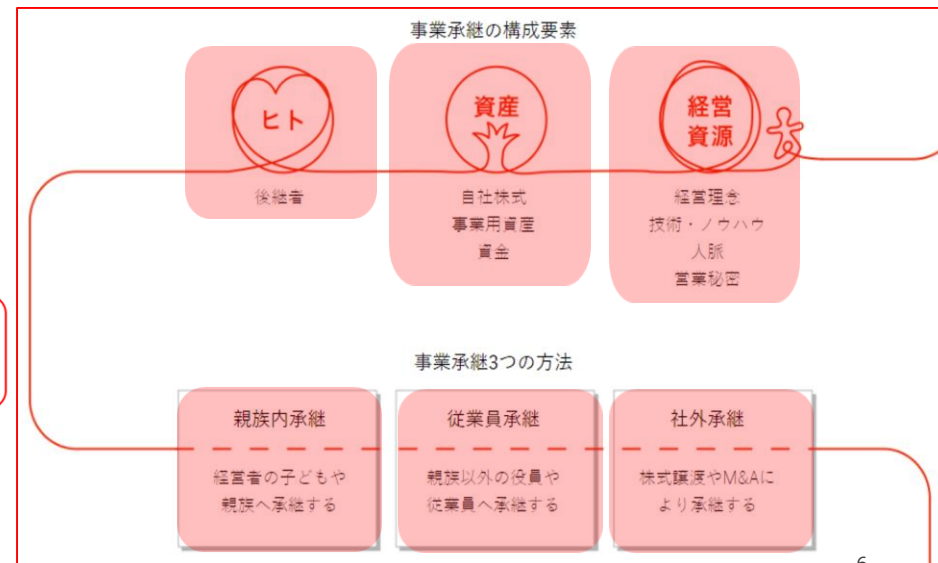
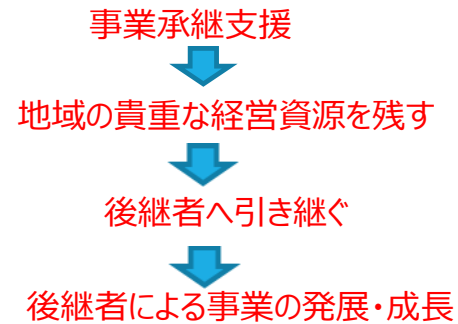


(後継者の有無)

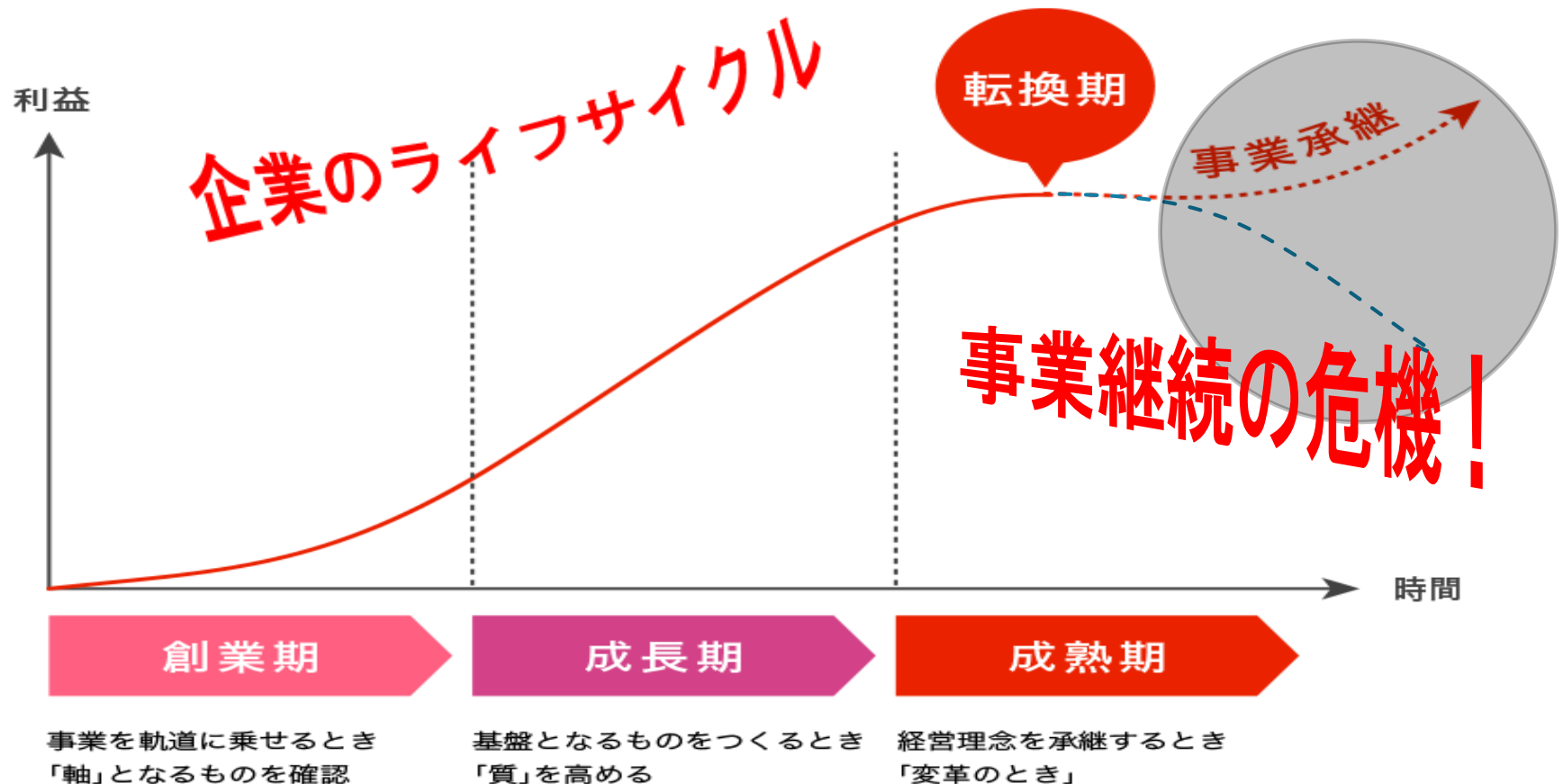


● 呉市の事業承継問題と支援への取り組み

事業承継問題は一企業の問題ではなく、地域経済に影響を及ぼす地域の課題で、その支援は地域全体で取り組む課題！



2-3. 呉市の現状と課題



—— 「事業承継」はさらなる成長のためのStepです！！ ——

3. 呉市における事業承継支援への取り組みの必要性について

事業承継問題の認識 ➡ 事業承継支援の必要性の認識

国の問題

- ・ 経営者の高齢化
- ・ 後継者不在
- ・ 企業廃業の急増
- ・ **深刻な問題**

呉市の問題

- ・ 経営者の平均年齢59.4才
- ・ 後継者不在58.2%
- ・ 従業員10名以下の事業所が7割
- ・ 従来型の経済循環が崩壊
- ・ **深刻な問題**

事業承継は企業の成長へ繋がる課題であるとの認識！

呉市における支援体制の構築と実行 ➡ **事業承継ネットワークの立上げ**

国による事業承継支援策



呉市独自の事業承継支援の強化

4. 呉市事業承継ネットワークの概要①

1. 根拠条例

呉市中小企業・小規模企業振興基本条例

2. 目的

- 事業承継を通じた中小企業・小規模企業の成長を支援する。
- 事業承継問題の掘り起こしと、問題解決のための相談・専門家支援を実施する。
- 事業承継が困難な中小企業・小規模企業の経営資源の引継ぎを実現する。

3. 実施内容

- (1) 気づきの機会の提供…事業承継診断の実施
- (2) 情報共有・情報交換・運営への提言…ネットワーク会議
- (3) 啓蒙活動…セミナー・勉強会の実施
- (4) 専門的支援…構成機関による事業承継に向けた連携及び機能発揮

4-1.呉市事業承継ネットワークの概要②構成機関（支援機関）

ネットワーク構成機関と役割

No.	機 関 名	役 割
1	広島県事業承継・引継ぎ支援センター	事務局運営の協力・実務支援、直接支援、専門的支援
2	呉商工会議所	事務局の運営 ネットワーク会議の開催等、連携体のとりまとめ、 諸施策の実施、実施状況の報告
3	呉市	運営の支援
4	呉広域商工会	事業承継診断書の実施、直接支援、専門的支援
5	くれ産業振興センター	事業承継診断書の実施、直接支援、専門的支援
6	日本政策金融公庫	事業承継診断書の実施、直接支援、専門的支援
7	呉市内に支店を置く金融機関	事業承継診断書の実施、直接支援、専門的支援
8	弁護士会	協力機関、専門的支援
9	税理士会	協力機関、専門的支援
10	広島県信用保証協会	協力機関、専門的支援
11	中小企業家同友会	協力機関
12	呉法人会	協力機関
13	中国財務局	オブザーバー
14	中国経済産業局	オブザーバー
15	広島県	オブザーバー
16	中小企業基盤整備機構	オブザーバー
17	県立広島大学	オブザーバー

ネットワーク構成機関(組織図と連携のイメージ)

(1)呉市役所
運営の支援

事業承継ネットワーク事務局
ネットワーク会議の開催等、連携体のとりまとめ、
諸施策の実施、実績状況の報告

(2)呉商工会議所
(3)広島県事業承継・引継ぎ支援センター呉事務所

① (事業承継診断実施の指示・スキルアップ支援)

(4)(6)(7)商工会議所・商工会・金融機関
事業承継診断書の実施・必要に応じて直接支援

(8)(9)(10)士業・専門機関
事業承継診断書の実施・必要に応じた専門的支援

② (事業承継診断実施・直接支援)

(11)(12)中小企業団体(事務局)
事業承継診断の実施を支援、会員への広報

業界団体・組合(事務局)
事業承継診断の実施を支援、会員への広報

中小企業・小規模事業者

(14)中国経済産業局
運営の協力、施策情報の提供等

広島県事業引継ぎ支援センター
M&A案件をフォローして支援

(5)くれ産業振興センター
総合的支援

(16)中小機構・信用保証協会
専門的支援

(17)教育・研究機関
データ分析・業況判断等専門的支援

(13)(15)行政機関
運営の支援

⑥ (具体的支援)

(5) (具体的支援を要請)

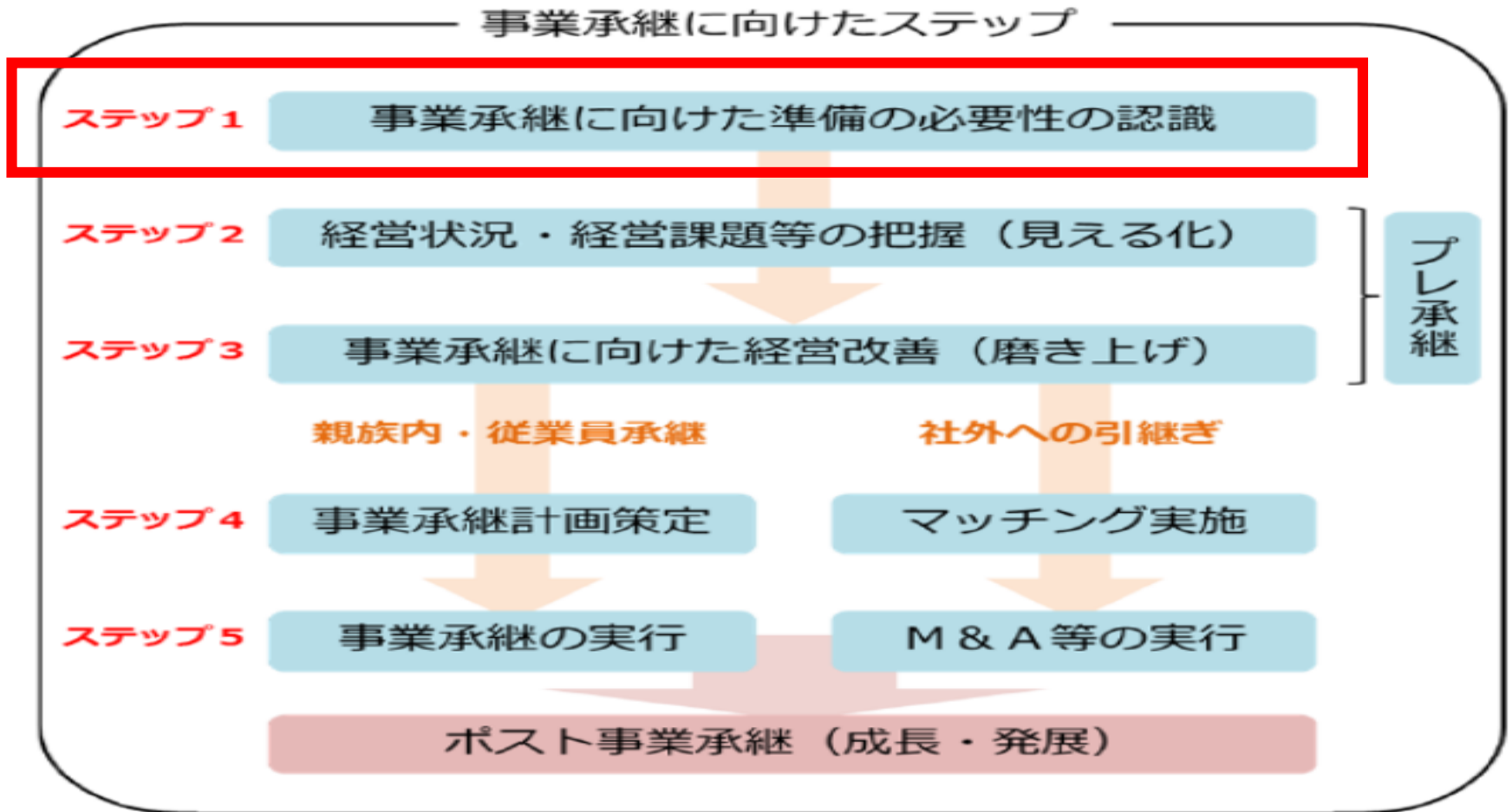
(5) (具体的支援を要請)

④ (報告・相談)

③ (相談)

4-2. 呉市事業承継ネットワークの概要③

事業承継問題事業者の掘り起こしと気づき



5. 国による事業承継支援実施策→事業承継問題の掘り起こしと気づき！（参考）

事業承継ネットワークによる事業承継診断の取組

- **事業承継診断**は、「事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会」の中間とりまとめ（平成28年9月）を受けて、「**事業承継ガイドライン**」（平成28年12月）に盛り込まれた取組。
- 平成29年度から早期・計画的な事業承継に対する経営者の「気づき」を促すため、全都道府県に、商工会・商工会議所、金融機関等の身近な支援機関から構成される「**事業承継ネットワーク**」が構築され、**プッシュ型の事業承継診断**を実施。

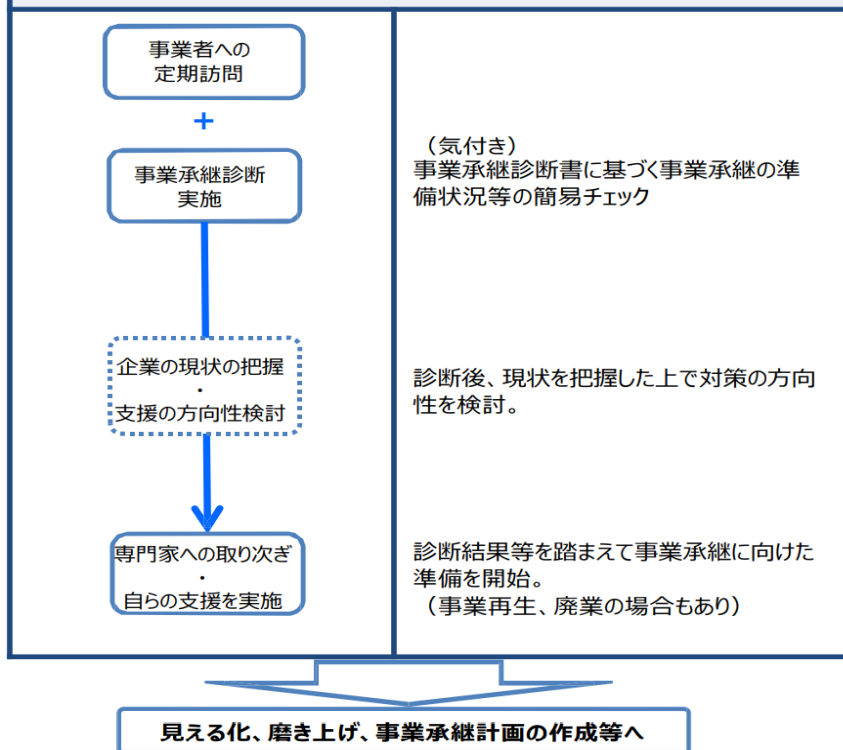
事業承継診断の考え方 （事業承継ガイドライン抜粋）

<背景>

- 潜在的な事業承継ニーズを掘り起こすためには、支援機関から経営者への積極的なアプローチが不可欠。
- 他方で、経営者のプライベートな領域に踏み込むことは難しさがある。

- ✓ 事業承継診断を行うことで、対話を通じ、経営者に対して**事業承継に向けた準備のきっかけを提供**。
- ✓ 診断を活用し、支援機関が経営者に対して**積極的なアプローチ**を行うことを期待。
- ✓ 地域の支援機関同士で意識を共有できる**支援体制を構築し、組織的に実施**することが望ましい。

事業承継診断の流れ



5-1. 国による事業承継支援実施策→実施状況（参考）

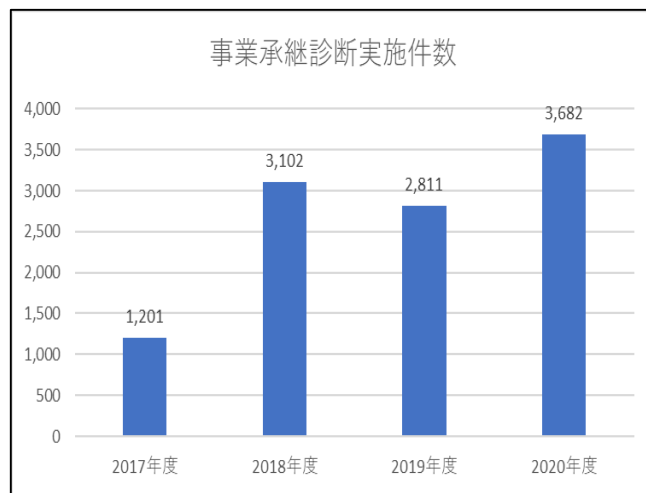
1. 広島県事業承継ネットワークを広島商工会議所内へ平成29年（2019年）設置
2. 構成メンバー（広島県内）

構成機関	行政	中小企業 支援機関	専門団体	金融機関	オブザー バー	合計
先数	24	19	4	27	8	82

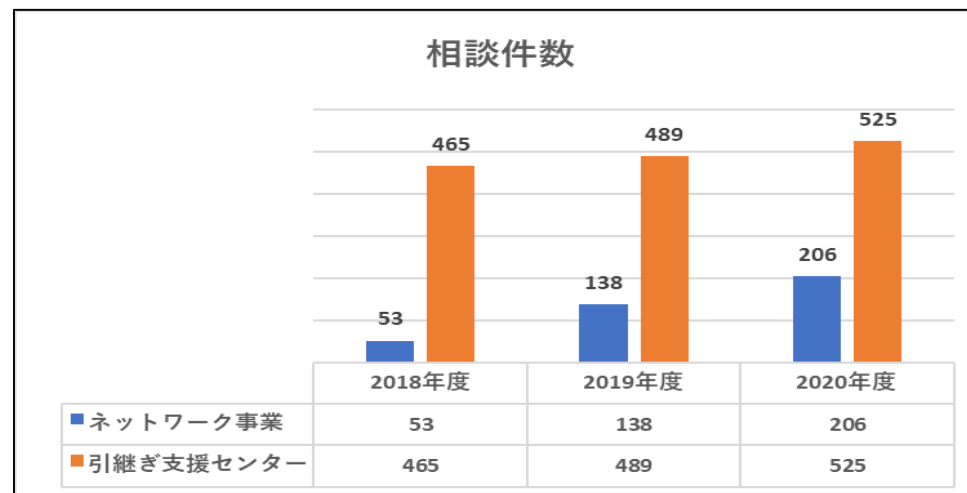
内 支援機関数129先

3. 事業運営状況

・事業承継診断実施件数（報告分）



・相談件数（実績分）



・事業承継計画策定支援、研修・勉強会、相談会の協力・開催

5-2. 国による事業承継支援実施策➡実施状況（参考）

2021年度（令和3年度）上半期 事業運営状況

・事業承継ネットワークと事業引継ぎ支援センターの統合

=「広島県事業承継・引継ぎ支援センター」

・事業運営状況

項目	目標	実績
事業承継診断件数	4,090	2,570
事業承継計画策定	426	229
経営者保証解除支援	122	2

項目	目標	実績
相談件数		373
内、譲渡希望	166	112
内、第三者承継成約数	55	22
相談案件掘り起こし数	139	119

・支援活動

内容	数	
研修会協力	8回	
研修会主催	24回	
相談会開催	6先	定期
相談会開催	5先	不定期

6. 事業承継診断業務の実施概要「事業承継診断書」

事業承継診断シート

実施機関名 []

この事業承継診断シートは、呉市中小企業・小規模企業振興基本条例に基づく「事業の承継又は廃止の円滑化」への取り組みとして、呉市事業承継ネットワーク事業による相談対応、専門家利用等の支援（経営者保証支援を含む）のため、その他、支援施策等に関する情報提供のために実施するものです。また、提供いただいた情報（裏面の事業承継計画書を同時作成する場合はその内容を含みます）は、呉市、呉商工会議所、広島県事業承継・引継ぎ支援センター、と共有します。

相談者（私）は、上記実施目的及び情報共有について確認・同意し、事業承継に関する情報を提供します。

（本線内自署）

日 付：
会社名：
氏 名： （ 歳）

業 種：
売上高： （千円） 従業員数： （名）

（質問）

はい いいえ
どちらかに✓

Q1 会社の10年後の将来像について語り合える後継者候補がいますか。

「はい」：それは誰ですか [] ⇒ Q2へお進みください
「いいえ」：Q7にお進みください

Q2 候補者本人に対して、会社を託す意思があることを明確に伝えましたか。

「はい」：Q3～Q6にお答えください 「いいえ」：Q8～Q9にお答えください

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。

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。

Q5 事業承継に向けた準備（財務、税務、人事等の総点検）に取り組んでいますか。

Q6 事業承継の準備を相談する先がありますか。

「はい」：それは誰ですか []

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」：Q8～Q9にお答えください 「いいえ」：Q10～Q11へお進みください

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。

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など）

Q10 事業を売却や譲渡などによって引継ぎ相手先の候補はありますか。

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。実際に相談を行っていますか。

「はい」：それは誰ですか []

Q12 他に事業承継に関して気になっていること（経営者保証、廃業検討等）はありますか。

- Q3～Q6で1つ以上「いいえ」： 円滑な事業承継に向け、事業承継計画の策定等をご検討ください。
- Q8～Q9で1つ以上「いいえ」： 事業の継続に向け、事業承継に関する課題の整理や方向性をご検討ください。
- Q10～Q11で1つ以上「いいえ」： 事業の継続に向け、第三者への事業引継ぎをご検討ください。
- Q12で「具体的にある」： 事業承継に関するさまざまなご相談を承ります。

事業承継計画書 (A)

会社名	常時使用する従業員数	名
主たる事業内容	資本金額又は出資の総額	円
代表者氏名	代表権の有無 ☐ 有 ☐ 無(退任日)	年齢 歳

【後継者候補者】

氏名	年齢 歳
現代表者との関係	☐ 親族（続柄）（ ） ☐ 役員・従業員 ☐ その他
現在の役職	
代表権の移転時期	☐ 移転済み ☐ 決まっていない ☐ 決まっている 移転予定時期（ ）年 ☐ その他
自社株式の移転時期	☐ 移転済み ☐ 決まっていない ☐ 決まっている 移転予定時期（ ）年 ☐ その他
課題	
課題への対応	

【構成機関方針】

対応区分	対応方針	備考（対応事由、具体的紹介先等を補記）
診断した機関が対応		
士業・専門家（税理士、会計士、弁護士等）を紹介		
事業承継・引継ぎ支援センターを紹介		
他の支援機関・金融機関を紹介		
その他		

【構成機関使用欄】

6. 事業承継診断業務の実施概要「事業承継診断書」

事業承継診断シート

実施機関名 []

この事業承継診断シートは、呉市中小企業・小規模企業振興基本条例に基づく「事業の承継又は廃止の円滑化」への取り組みとして、呉市事業承継ネットワーク事業による相談対応、専門家利用等の支援（経営者保証支援を含む）のため、その他、支援施策等に関する情報提供のために実施するものです。また、提供いただいた情報（裏面の事業承継計画書を同時作成する場合はその内容を含みます）は、呉市、呉商工会議所、広島県事業承継・引継ぎ支援センター、と共有します。

相談者（私）は、上記実施目的及び情報共有について確認・同意し、事業承継に関する情報を提供します。

（太線内自署）

日 付：

業種：

6-1. 事業承継診断業務の実施概要

- 実施機関：別紙（１）～（７）の構成機関による。（（３）を除く）
- 受託者：呉市事業承継ネットワーク
- 会計：呉商工会議所
- 実施方法：
 - ①事業承継診断書の実施は、呉市の負担金による有償とする。
 - ②別紙事業承継診断書内容に基づき面談により実施し、結果を記名式にて当該診断書（写）を事務局へ提出する。
 - ③実施した機関は、診断内容によって、継続支援の可否及び対応方針を判断し、その内容を事務局へ提出する。
※提出方法は、別途伝達する。
 - ④1社あたり事業承継診断書は1件とし、リスト化して重複をチェックする。
 - ⑤診断の実施目標件数は1,000件とする。
- 集計：事務局は内容を集計し、呉市へその結果並びに状況を報告する。
- 実施期間（実施料の支払い）：令和4年4月1日～5年2月28日とする。または目標件数完了と共に終了し、実施機関への支払いを行う。

7. 呉市事業承継ネットワークの概要「支援」

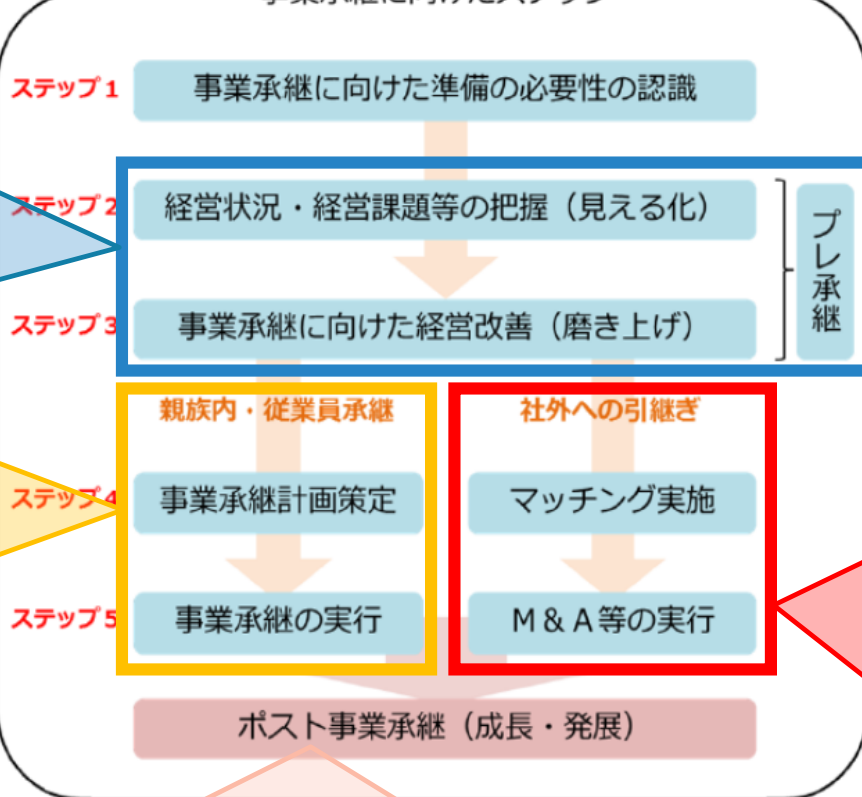
事業承継問題事業者への 支援



7-1. 呉市事業承継ネットワークの概要「支援の詳細」

事業承継問題事業者への 支援

事業承継に向けたステップ



支援機関による
個社別支援

- ・ 事業継続のための課題解決
- ・ SWOT分析
- ・ 経営改善計画の策定支援
- ・ 事業再生支援

支援機関による
事業承継支援

- ・ ベンチャー型事業承継支援
- ・ 事業転換・再構築支援
- ・ 成長志向型M&A支援

支援機関による個社別支援

・ 成長志向型M&A

自力での成長の限界等を背景に、更なる成長をするために戦略的に行うM&A

・ 事業承継型M&A

経営者の高齢化等を背景に、事業を継続するためにやむを得ず行うM&A

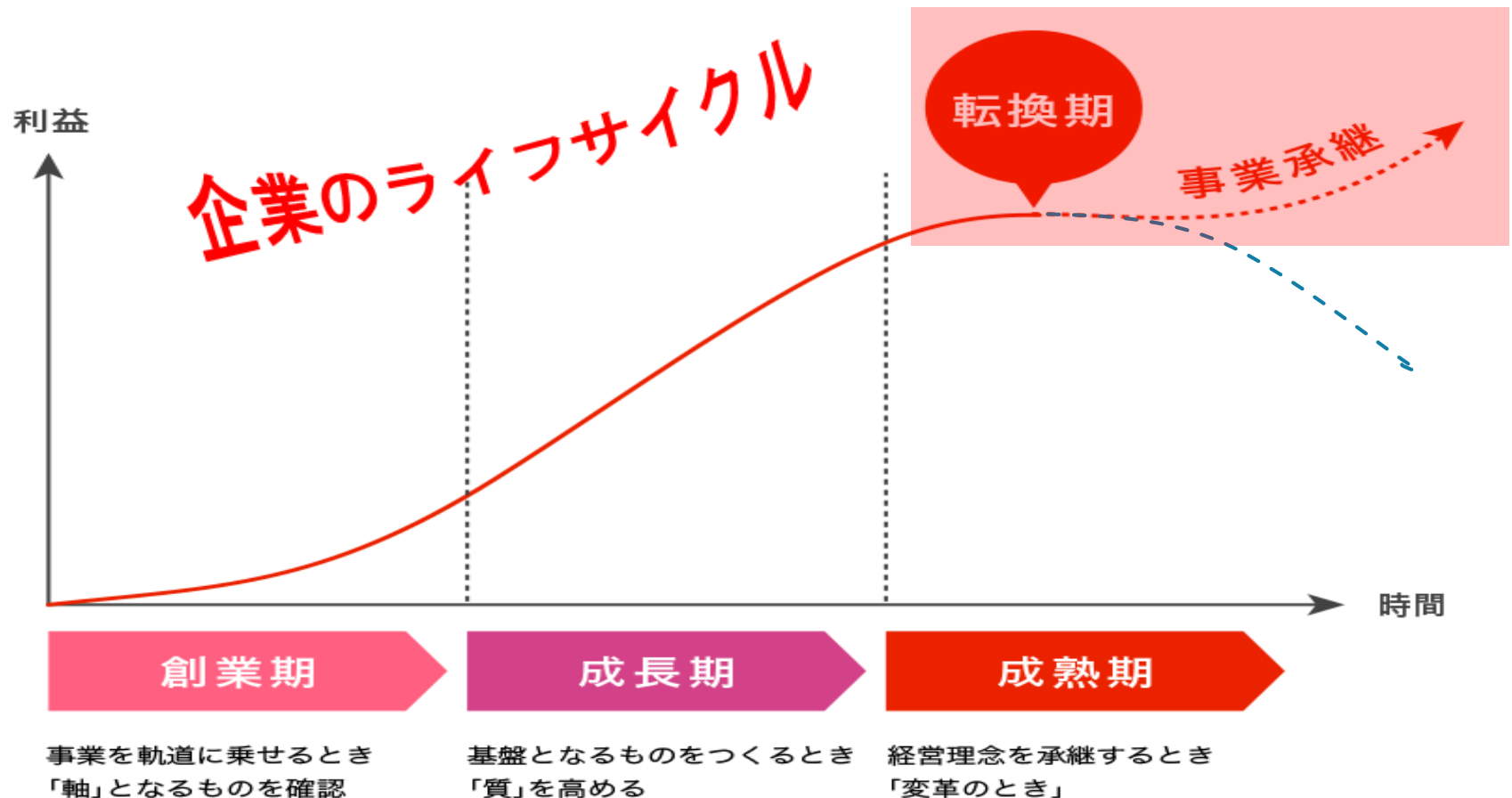
・ 経営資源引継ぎ

事業を継続しないものの、全部又は一部の経営資源を引き継ぐこと ➡ 起業者とのマッチング等

- ・ イノベーション（経営革新）
- ・ 販路開拓
- ・ 新商品等の開発 など

- ・ 事業承継・引継ぎ補助金
- ・ 事業再構築補助金
- ・ 経営資源集約化に資する税制 など

8. 事業承継問題解決のイメージ



「事業承継」はさらなる成長のためのStepです！！

中小企業の事業承継支援の状況

● 民間業者と引継ぎ支援センターの相違点

