

令和 4 年度

事業承継診断実績報告書

呉市事業承継ネットワーク

目 次

1. 呉市事業承継ネットワークの目的及び概要について	1
(1) 根拠条例	1
(2) 目的	1
(3) 事業内容	1
(4) 呉市事業承継ネットワークの構成機関と役割	2
(5) ネットワーク構成機関の連携体制（組織図と連携のイメージ）	2
2. 事業承継診断の結果について	3
(1) 事業承継診断の診断企業の状況	3
(2) 事業承継診断の診断結果の状況	6
(3) 事業承継計画（A）による診断機関の所見及び対応の状況	8
課題の個別内容（別紙（表12））	9
3. 事業承継診断結果に対する呉市事業承継ネットワーク（構成機関）の 対応について	15
(1) 診断結果の対応の状況	15
(2) ネットワーク（構成機関）の運営状況	15
(3) 啓蒙活動（セミナー・勉強会の実施）	15
(4) 専門的支援	15
広島県事業承継・引継ぎ支援センターの対応状況（別紙 表13）	16
4. まとめ	19
(1) 事業承継の課題～事業承継が成立・進展しない理由	19
(2) 事業承継支援で妨げとなっている経営者の意識改革の必要性	19
別紙 様式（事業承継診断書）	21～24

令和4年2月16日発足した「呉市事業承継ネットワーク」の施策として、同年4月1日から令和5年3月31日の間実施した「事業承継診断」の結果について、その概要を報告いたします。

1. 呉市事業承継ネットワークの目的及び概要について

(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

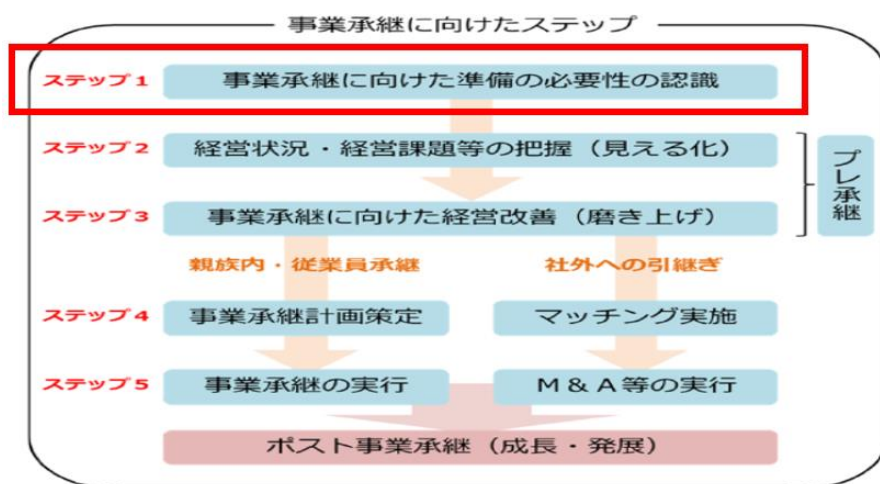
- ・事業承継を通じた中小企業・小規模企業の成長を支援する。
- ・事業承継問題の掘り起こしと、問題解決のための相談・専門家支援を実現する。
- ・事業承継が困難な中小企業・小規模企業の経営資源の引継ぎを実現する。
- ・呉市内中小企業・小規模企業の事業承継の実態を調査する。

(3) 実施内容

- ①気づきの機会の提供…事業承継診断の実施（目標 1,000 件）
- ②情報共有・情報交換・運営への提言…ネットワーク会議の実施
- 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
- ⑤支援策の協議…呉事業者支援金融協議会との連携（事務局：中国財務局）

(図1)

事業承継問題事業者の掘り起こしと気づき



事業承継診断は、上記（図1）「事業承継に向けた5ステップ」の中のステップ1であり、早期・計画的な事業承継に対する経営者の「気づき」を促すためのものです。又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であり、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する取り組みであります。

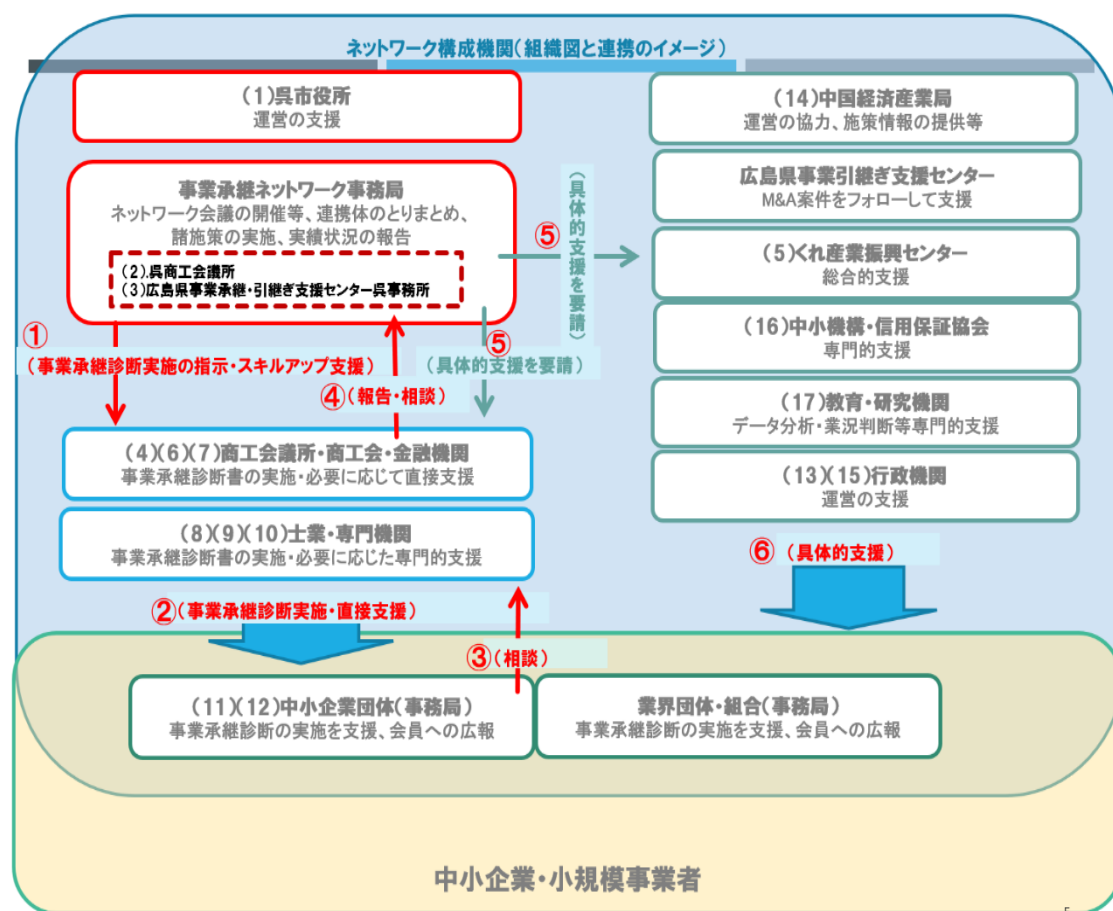
(4) 呉市事業承継ネットワークの構成機関と役割

(表 1)

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

(5) ネットワーク構成機関の連携体制（組織図と連携のイメージ）

(図 2)



2. 事業承継診断の結果について

実施期間：令和4年4月1日～令和5年2月28日

実施事業者先数：949先

事業承継診断書提出枚数：1,032枚（重複先81先）

(1) 事業承継診断の診断企業の状況

(表2)

事業承継診断書実施機関別集計表

実施機関	期待 件数	総数 2/28	重複先		有効
			劣後	優先	
もみじ銀行	100	107	4	19	103
呉広域商工会	100	113	14	5	99
呉商工会議所	100	55	8	3	47
呉信用金庫	400	476	24	32	452
広島銀行	100	104	10	12	94
広島県信用組合	20	20			20
広島信用金庫	20	31	2		29
信用組合広島商銀	20	17		1	17
日本政策金融公庫	100	109	21	7	88
広島市信用組合	20	0			
くれ産業振興センター	10	0			
広島県信用保証協会	10	0			
総計	1,000	1,032	83	79	949

個別相談実績あり
個別相談実績あり

事業承継診断 全体の状況

(表3)

年齢	事業 所数	売上高（百万円）			従業員数		
		合計		1社当り	合計		1社当り
20代	2	42		21	5	2.5	
30代	10	3,048		305	250	25.0	
40代	95	34,736		366	4,554	47.9	
50代	196	47,015		240	3,014	15.4	
60代	305	45,111	83,537	148	2,590	8.5	
70代	278	31,389		113	1,809	6.5	
80代	50	7,015		140	1,152	23.0	
90代	5	21		4	7	1.4	
(空白)	8	1,844		230	90	11.3	
総計	949	170,222		179	13,471	14.2	

全体の状況（表3）では、実施事業者の総先数 949 先の内、調査した代表者の年齢は 60 才以上が 638 先（67.2%）50 才以上では 834 先（87.8%）です。対象事業所の直近年売上高総計（申告ベース）は 1,702 億円、その内代表者の年齢が 60 才以上の事業所の合計は 835 億円（全体の 49%）です。

代表者の年齢と一社当たりの売上高との関係では、代表者の年齢が 60 才未満の事業所の方が大きい傾向にあります。特に 30 代・40 代の年齢の代表者が経営する事業所は業容の拡大が顕著です。従業員数においても同様の傾向が見取れます。

業種別 (表4)

業種	事業所数	平均年齢	後継者有無			後継者有無（代表者60才以上）				
			無	不在率	有	無	不在率	有	総計	比率
サービス業	130	63.3	71	54.6%	59	42	47.2%	47	89	68.5%
その他	58	61.3	28	48.3%	30	12	38.7%	19	31	53.4%
飲食業	53	62.4	35	66.0%	18	24	68.6%	11	35	66.0%
運輸・通信業	53	63.0	15	28.3%	38	5	14.3%	30	35	66.0%
卸売業	65	63.2	29	44.6%	36	16	38.1%	26	42	64.6%
漁業	7	58.6	3	42.9%	4		0.0%	2	2	28.6%
金融・保険業	4	65.8	1	25.0%	3	1	25.0%	3	4	100.0%
建設業	184	63.8	86	46.7%	98	54	42.9%	72	126	68.5%
小売業	186	65.9	115	61.8%	71	75	55.6%	60	135	72.6%
製造業	165	64.5	85	51.5%	80	50	44.2%	63	113	68.5%
電気・ガス	2	56.5	1	50.0%	1		0.0%	1	1	50.0%
農林・水産業	3	55.7	2	66.7%	1	1	50.0%	1	2	66.7%
不動産業	39	66.7	14	35.9%	25	8	25.8%	23	31	79.5%
総計	949	64.0	485	51.1%	464	288	44.6%	358	646	68.1%

業種別の状況（表4）では、診断先の半数の 56.3%が建設業・小売業・製造業で、小売業と製造業の代表者の年齢は、全体の平均年齢の 64 才を上回り、建設業でも平均との差は△0.2 才で高齢化が進んでいます。

後継者不在率が最も多いのは飲食業の 66.0%で、内代表者の年齢が 60 才以上の不在率は 68.6%で業種別で最も多くなっています。

全体の後継者不在率は 51.1%で、内代表者 60 才以上では 44.6%です。

続いていずれも平均を上回るのは小売業とサービス業です。

業種別の状況からは、特に飲食業と小売業で代表者の平均年齢が高く、かつ後継者不在率も高いことが示されています。

不動産業の代表者年齢が高く、将来的に資産の承継に対する問題が集中することが予想され、計画的な対策や準備の必要性が考えられます。

売上規模別

(表5)

売上高	事業 所数	後継者		60才以上		
		無	有	無	有	小計
10百万円未満	175	133	42	103	38	141
～50百万円未満	311	170	141	109	110	219
～100百万円未満	153	60	93	32	76	108
～1,000百万円未満	229	89	140	27	96	123
1,000百万円以上	36	14	22	4	13	17
不明	45	19	26	11	19	30
合計	949	485	464	286	352	638

従業員数別

(表6)

従業員数	事業 所数	後継者		60才以上		
		無	有	無	有	小計
5人未満	549	337	212	226	177	403
～10人未満	180	73	107	34	86	120
～50人未満	159	50	109	17	75	92
～100人未満	24	9	15	2	7	9
100人以上	17	5	12	2	6	8
不明	20	11	9	7	7	14
総計	949	485	464	288	358	646

呉市の事業所は、従業員数 10 人未満の小規模企業が 70%以上を占めていることは統計資料でも周知のことです。

売上規模別の状況(表5)では、診断先の 486 先(51%)が売上高 50 百万円未満、その内 303 先(62%)が後継者不在です。

代表者の年齢 60 歳以上のレンジで見ると、後継者不在 286 先中 212 先(74%)が売上高 50 百万円未満の事業所です。

従業員数別の状況(表6)では、診断先の 729 先(77%)が従業員 10 人未満(5 人未満では 58%)で、その内 410 先(56%)が後継者不在です。

代表者の年齢 60 歳以上のレンジで見ると、後継者不在 288 先中 260 先(90%)が従業員規模 10 人未満の事業所です。

小規模事業者の後継者難が顕著な結果を示しています。

(2) 事業承継診断の診断結果の状況

後継者無	485	不在率51.1%
内60才以上	288	
売上高合計	19,846	百万円
後継者有	464	48.9%
計画的(代表権)	36	7.8%
計画的(株式)	32	6.9%
内60才以上	334	
計画的(代表権)	32	9.6%
計画的(株式)	28	8.4%
合計	949	

親族内	402
(内直径子供)	364
(内婿・嫁)	21
(内その他)	17
社内	41
第三者	9
不明	497
合計	949

伝達済	362
未	90
不明	497
合計	949

診断書 Q1「後継者の有無」(表 5) では、診断先の後継者不在率が $485/949=51.1\%$ であることが示されています。

後継者不在の内、代表者の年齢が 60 才以上の先は 268 先 (59%)、それらの売上高合計は 189 億円と、見過ごすことのできない数字です。

また、後継者有と回答した先 (446 先) に対する“代表権や株式の承継手続きが計画的に進められているかどうか”の質問 (表 10) に関しては、いずれも 7% 程度しか取り組みしていると回答していません。

内代表者の年齢が 60 才以上の事業所においても 10% 未満しか取り組みしていない 90% 以上の企業のほとんどが、具体的な取り組みが遅れている様子が窺われます。

事業承継がスムーズに行われなかったことで、事業の継続を妨げる恐れがあり、そのための事業承継の準備の必要性等、当事者への啓蒙が必要だと考えられます。

診断書 Q1「後継者属性」(表 8) では、実子以外の親族への承継や第三者 (社内従業員や第三者) への承継を決めているケースが窺えます。その場合の課題を個別に把握することが重要だと考えられます。

診断書 Q2「意思の伝達」(表 9) では、事業承継への取り組み状況を、項目毎に診断しました。

ここでは、後継者が決まっている事業所では、後継者へその意思を伝達し、業務指導や関係者への理解に努めていることが分かります。

診断の内容

(表 10)

	はい	いいえ	空白
Q3具体的な準備	289	104	556
Q4関係者の理解	307	84	558
Q5準備（財務人事）	215	178	556
Q6相談者の有無	261	128	560
税理士	150		
金融機関	38		
商工会・商工会議所	33		
その他	65		
Q7候補者の有無	208	386	355
Q8準備期間の有無	212	51	686
Q9Q2未の理由は明確か	147	73	729
Q10売却先候補の有無	37	476	436
Q11売却の相談先の有無	84	434	431
Q12その他問題の有無	110	664	175
代表権の移転時期	36	236	677
株式・資産の移転時期	33	232	684

診断書 Q3～Q12 及び代表権・株式等の移転状況（表 10）では、

Q2 以下 Q3・Q4 において、後継者への伝達は進んでいるが、Q5 の財務・人事の引継ぎが後回しになっている状況が窺われます。

原因としては、経営改善の見通しが曖昧なケースや、債務（保証債務）の承継に対する対応策が不明なケースが考えられます。

Q6 では、それらの相談者を質問していますが、回答の多くが顧問税理士を頼りにしているとの回答です。そこから窺える対応としては、支援を有効にするためには、税理士や金融機関や商工会・商工会議所が連携し、各々の専門性を発揮し合うことが重要ではないかと考えます。

Q10,Q11 で分かることは、M&A による事業承継の解決を求めるケースが、以前よりは増加していることです。

但し、小規模企業では、それに対する手数料負担が大きく、公的機関である事業承継・引継ぎ支援センターの役割は大きいと思われ、一層の連携強化が最大の課題です。

(3) 事業承継計画（A）による診断機関の所見及び対応の状況

診断機関へは、事業承継診断と共に各支援機関による事業承継計画（A）の策定を義務付けしました。

この事業承継計画（A）は、診断機関が企業を診断した結果を示し、今後の具体的対応を検討するカルテの役割を担います。

企業の課題の把握、課題への対応策、対応方針を明確にするカルテです。

以下の（表 11）は、その課題項目を整理した結果です。

（表 11）

項目	件数
後継者不在	99
事業承継計画の策定の必要性	85
経営課題（改善）	47
後継者育成	39
資源の承継（株式・固定資産）	23
廃業見込	20
その他	19
意識	11
第三者承継	10
組織再編	4
経営者保証の承継	2
所見無	591

最も課題として多いのが「後継者不在の問題」で、次に「事業承継計画の策定の必要性」が挙げられています。

続いて、「経営課題（改善）の必要性」、「後継者育成」の順となっています。

課題の「廃業見込」については、事業承継診断の後半で増加している傾向があることから、コロナ禍の影響が反映されていると考えられます。

今後のネットワーク運営は、これらの課題解決に対する連携支援が重要です。また、課題に対して所見が無い企業に対しては、企業ごとの課題の探求と課題整理に向けた取り組みに注力する必要があります。

以下、課題の事業者別の内容は次項の別紙（表 9）にて示します。

課題の個別内容

別紙 (12)

No.	課題	件数	項目
1	後継者不在 (検討中)	1	不在
2	後継者不在、その他承継課題多々あり	1	不在
3	後継者不在、企業評価	1	不在
4	後継者不在、業界事情との問題を考慮	3	不在
5	後継者不在？	12	不在
6	後継者不在？緊急性なし？	4	不在
7	候補者の長男は他社勤務中	1	不在
8	候補者は公務員で不明	1	不在
9	候補者は他の会社勤務	1	不在
10	子は子女2名で看護師希望で承継予定なし。	1	不在
11	子は独立、後継者不在	1	不在
12	子は薬学部学生、承継に悩み	1	不在
13	子息おらず、後継者不在	1	不在
14	子息は女兒のみ、後継者不在	1	不在
15	実子は長女のみ、後継者不在。	1	不在
16	社長以外の後継者人材不在	1	不在
17	息子はいるが他社へ勤務	1	不在
18	長男は他社サラリーマンで予定なし。後継者不在	1	不在
19	R4年個人から法人成り、承継問題はまだ先だが、候補は不在	1	不在
20	経営者の高齢。後継者不在	1	不在
21	後期者不在	1	不在
22	後継者不在	1	不在
23	後継者も60歳 (その後の後継者は不在)	1	不在
24	後継者不在	60	不在
25	後継者は関連先代表者。その関連先との合併を検討中	1	第三者
26	金融機関 (専門機関) で対応中	1	M&A
27	子息はいるが承継なし。他社とのM&Aの方針	1	M&A
28	身内へ承継するか売却するか検討中	1	M&A
29	第三者への承継を検討	1	M&A
30	第三者へ引継ぎ予定	1	M&A
31	第三者マッチング支援	1	M&A
32	第三者承継の意向 (特定の候補者有)	1	M&A
33	第三者承継も踏まえ5年後に検討	1	M&A
34	長男は別勤務、次男12歳への希望はあるが未だ先のこと	1	M&A
35	R5年廃業予定。組合で既業務は引継ぎ可能	1	廃業
36	業界の衰退が課題、廃業	1	廃業
37	業歴は20年、当面できるところまでやって廃業を予定	1	廃業
38	経営課題 (主要取引先の受注減) につき廃業予定	1	廃業
39	継続か、廃業か	1	廃業
40	後継者不在、自身の代で廃業	1	廃業
41	後継者不在、自身の代で廃業を予定。	1	廃業
42	後継者不在、廃業も検討	1	廃業
43	後継者不在、廃業見込	1	廃業
44	自身の代で廃業を予定している。	1	廃業

No.	課題	件数	項目
45	廃業も止む無し	1	廃業
46	廃業も視野にある。	1	廃業
47	廃業を視野に入れている	2	廃業
48	廃業を予定している。	2	廃業
49	廃業検討	1	廃業
50	廃業時不動産の処分	1	廃業
51	廃業方針	1	廃業
52	法人成りによるM&Aを検討中	1	廃業
53	現役員へ承継予定	1	計画
54	顧客も高齢でじり貧	1	計画
55	後継者は決まっているが準備は不十分	1	計画
56	候補者はいるが明確な時期が不明	1	計画
57	他社勤務の長女（独身）が定年後承継予定	1	計画
58	代表者は65才で承継、70才で引退を考えている。	1	計画
59	大学生と中学生の子がいるが後継問題は未だ未定。子供には他社での修業を期待。	1	計画
60	サラリーマンの弟を予定。具体的な計画なし	1	計画
61	移転時期の具体化と準備	1	計画
62	具体化と計画性が課題	1	計画
63	具体化に向けた準備の必要性	1	計画
64	具体化に向けた準備の必要性（2～3年）	1	計画
65	具体的な計画がない	1	計画
66	具体的な計画が課題	8	計画
67	具体的な準備が必要	1	計画
68	具体的な承継は決まっていない。	1	計画
69	計画の立案（必要性の認識）	1	計画
70	計画的に実行中	2	計画
71	見通しは立てている。実現の具体化が必要	1	計画
72	後継者17才	1	計画
73	後継者が実質経営中	1	計画
74	後継者として長女の可能性も秘め。承継課題あり	1	計画
75	後継者との意思疎通、準備	1	計画
76	後継者と共同経営中	2	計画
77	後継者はいるが具体的な行動は決まっていない	1	計画
78	後継者は学生	1	計画
79	後継者は従業員、明確な計画は無し	1	計画
80	後継者候補はいるが本人の意思が決まらない。	1	計画
81	後継者候補は他社勤務中、承継問題は曖昧	1	計画
82	後継者他社で修行中	1	計画
83	後継者予定の息子は未だ学生	1	計画
84	後継予定者他社勤務	1	計画
85	候補として孫の存在もあるが	1	計画
86	候補者に長男の存在あり（大阪で勤務中）	1	計画
87	候補者の孫（21才）を検討中	1	計画
88	候補者の長男は18才、他社で修業中	1	計画

No.	課題	件数	項目
89	候補者は学生（21才）	1	計画
90	候補者は取締役専務	1	計画
91	子供（25才）は候補者であるが意思が未確定	1	計画
92	市内に同業他社が存在しない	1	計画
93	時間をかけて検討で問題なし	1	計画
94	実質は長男へ任せている	1	計画
95	実務面は後継者へ承継済。経営権移転時期が不明	1	計画
96	社長と後継者の仲が悪い	1	計画
97	準備、不十分	1	計画
98	準備が不足	1	計画
99	準備中	1	計画
100	準備中（明確な移転計画未了）	1	計画
101	準備不足	1	計画
102	承継は計画的	1	計画
103	承継は時期尚早か？	1	計画
104	承継計画の具体化	1	計画
105	承継時期の具体化	2	計画
106	承継時期未定	2	計画
107	前代取の急死（長男18才へ今後承継を10年スパンで計画）	1	計画
108	前代表から事業承継した	1	計画
109	代表権が未了	1	計画
110	長女を予定か？	1	計画
111	長男（64才）はいるが承継は未定	1	計画
112	長男14歳、現社長への株移転も未了	1	計画
113	長男の意思が不明	1	計画
114	廃業予定	10	計画
115	不特定多数の候補者存在する	1	計画
116	娘を後継者へ期待（未確定）	1	計画
117	明確な移転計画はあるか？	1	計画
118	1年前に先代の急逝で承継。経験乏しく課題あり	1	育成
119	技術職で国内オンリーワン事業のため承継の可否が心配	1	育成
120	技術面の伝承が未了	1	育成
121	経営課題（人材不足）、候補者の財務知識・経験不足	1	育成
122	経理面の承継が課題	1	育成
123	後期者育成、売上確保	1	育成
124	後継者の資質見極めてから	1	育成
125	後継者は（長男）に期待するも資格未取得	1	育成
126	後継者育成	9	育成
127	後継者育成	1	育成
128	後継者育成（経営者、取引先、財務）	1	育成
129	後継者育成（財務知識不安）、退職金原資	1	育成
130	後継者育成（社内関係性）	1	育成
131	後継者育成（知財の承継）	1	育成
132	後継者育成は難関	1	育成

No.	課題	件数	項目
133	後継者教育	3	育成
134	後継者教育中	1	育成
135	後継者候補の結婚による離職（有資格者の問題）	1	育成
136	後継者候補を準社員として見極め	1	育成
137	候補者は長男（別会社で勉強中）	1	育成
138	財務面での分析能力の習得	1	育成
139	自社で後継者教育中	1	育成
140	社長の技術伝承、社員高齢化、株移転に関する税対策	1	育成
141	製造工場を任せる人が必要	1	育成
142	息子の自立を待っている	1	育成
143	明確な移転計画無し	4	育成
144	20代の娘もいるが、経営課題もある様子	1	経営
145	コロナ事情で承継時期を調整	1	経営
146	メイン取引先の不振。販路開拓・業態転換が急務	1	経営
147	引継ぎへ向けて経営改善へ取り組み	1	経営
148	会社運営	1	経営
149	兄弟経営による事業承継の将来に懸念	1	経営
150	経営改善	3	経営
151	経営改善（借入金、赤字）	1	経営
152	経営環境が悪化し自社への影響がある。	1	経営
153	経営環境対策	1	経営
154	経営環境問題（人口減）	1	経営
155	経営強化、立て直し	1	経営
156	経営上の課題（コロナの影響大）	1	経営
157	経営方針・将来性の検討	1	経営
158	後継候補はいるが、経営継続に課題あり	1	経営
159	後継者教育中、経営状況下降（悩）	1	経営
160	候補者（次男）いるも事業状況悪く悩み	1	経営
161	財政改善が承継の前提	3	経営
162	財務面（役員借入金多額）の処理が困難	1	経営
163	事業の安定が最優先	1	経営
164	事業の安定化が優先課題。承継はその後	1	経営
165	事業の充実が優先課題	1	経営
166	事業の将来性（後継者不在、儲からない、重労働）	1	経営
167	事業の将来性に不安	2	経営
168	事業の将来性の課題	2	経営
169	事業は縮小	1	経営
170	事業継続に課題	1	経営
171	事業撤退も視野に入れ、今後の方針を模索	1	経営
172	社内体制の構築（人材不足）	1	経営
173	借入金25百万円	1	経営
174	主要取引先（神田造船）の受注減	1	経営
175	従業員（船員）不足	1	経営
176	従業員の雇用	1	経営

No.	課題	件数	項目
177	将来展望を模索	3	経営
178	将来展望を模索、新規事業参入も検討	1	経営
179	承継より経営改善が優先課題（大学生の子はいる）	1	経営
180	人材確保	1	経営
181	代表の顔で成り立っている。承継は時間が必要	1	経営
182	長男が従事しているが、現代表は後継者には向いていないと判断している。	1	経営
183	●●子会社（組織再編あり）	1	組織
184	グループ内の組織再編（統合）	1	組織
185	承継に当たった法人化を検討中	1	組織
186	売上減少、債務超過	1	組織
187	2021/9に現代表へ承継	1	資産
188	課税対策（株価）	2	資産
189	開廃業済、資産は移転が未了	1	資産
190	株移転の税対策	1	資産
191	株価移転の問題か？	1	資産
192	株式の移転	2	資産
193	株式移転の問題か？	1	資産
194	株式譲渡の問題	2	資産
195	許認可の承継問題	1	資産
196	決算期毎に株価評価し把握	1	資産
197	現場の取り仕切りは後継者が実行	1	資産
198	現代表へ承継した直後であるが、自社株の移転は未了	1	資産
199	資産の評価	2	資産
200	自社株主親族3名	1	資産
201	承継時の実務（課税関係）	1	資産
202	設備（船舶）更新	1	資産
203	息子が外科医だが継ぐ気が無い	1	資産
204	廃業後の資産（工場）の譲渡	1	資産
205	理事会規則に則り次期代表を選任	1	資産
206	経営者保証	1	保証
207	相続税の課税対策	1	保証
208	まだまだやれる。将来は見込みある従業員へ希望。	1	意識
209	関心なし	1	意識
210	関心低い	1	意識
211	後継者問題は未定	2	意識
212	候補者の娘へは保証債務の問題がある。第三者も視野	1	意識
213	自宅兼店舗のため第三者への承継は拒絶	1	意識
214	準備の必要性の認識	1	意識
215	代表高齢にも拘らず時期不明、債務多額	1	意識
216	当面承継無し	1	意識
217	本業が売上・利益ともに低迷	1	意識
218	既に後継者中心に事業展開中	1	その他
219	現時点で承継の検討は時期尚早	1	その他
220	事業所内企業で承継は事業所が決める。	1	その他

No.	課題	件数	項目
221	事業承継は時期尚早	2	その他
222	事業承継は次期尚早	1	その他
223	承継に問題なし	2	その他
224	承継問題なし	1	その他
225	身を固めること（結婚）	1	その他
226	代表35才は承継者	1	その他
227	代表は34歳で若い	1	その他
228	代表は38歳で若い	1	その他
229	代表は承継したばかり	1	その他
230	代表者の年齢が若い	1	その他
231	特になし	1	その他
232	本人元気で承継の意識がない。息子に託したいが未定	1	その他
233	問題となる所見無	1	その他
234	予定候補者は大学生、本人の意思も未定	1	その他
235	未定	372	所見無
236	(空白)	219	

3. 事業承継診断結果に対する呉市事業承継ネットワーク（構成機関）の対応について

(1) 診断結果の対応の状況

事業承継診断・事業承継計画（A）の内容を、事務局並びに広島県事業承継・引継ぎ支援センターの専門的支援により、内容の集計と分析を行い、その課題に対して相談対応を図っています。

(2) ネットワーク（構成機関）の運営の状況

事業承継診断・事業承継計画（A）の集計・分析結果は、構成機関による年6回開催したネットワーク会議にて共有し、構成機関による情報交換・運営の在り方と共に、課題対応を協議しました。

(3) 啓蒙活動（セミナー・勉強会の実施）

ネットワーク会議では、支援機関自らの事業承継に関する意識の醸成や具体的支援に対する以下ミニセミナー及び勉強会を実施しました。

- ・ 2/16 中小機構によるセミナー「中小企業の事業承継の現状と対策について」
- ・ 5/18 くれ産業振興センターによる取り組み紹介
「呉の未来を担う人材育成事業の取り組みについて」
- ・ 9/27 呉信用金庫による「取り組み事例紹介」
弁護士会呉地区会による勉強会「弁護士における事業承継支援の取組について」
- ・ 11/24 中国税理士会呉支部による勉強会
「税理士による事業承継への取り組み及び課題について」
- ・ 1/23 県立広島大学によるセミナー「呉市の事業承継の状況について」

(4) 専門的支援

専門的支援に関しては、支援機関自らの支援体制構築と共に、事業承継支援の公的機関である「広島県事業承継・引継ぎ支援センター」との連携を図り、専門的支援を実施しました。

広島県事業承継・引継ぎ支援センターへ相談連携は以下の実績です。

相談受付件数＝66 先、支援に向けた準備中件数＝26 先（別紙、表 13）

広島県事業承継・引継ぎ支援センターの対応状況

別紙 (表 13)

通番	年齢	業種	売上高	従業員数	Q1後継者	課題	対応状況
1	75	製造業	42	6	無	不在	相談対応予定 (第三者承継)
2	69	製造業	7	2	無		相談対応予定 (第三者承継)
3	73	小売業	96	0	無		相談対応予定 (第三者承継)
4	79	建設業	60	4	無		相談対応予定 (第三者承継)
5	61	製造業	58	5	有		相談対応予定
6	75	不動産業	22	0	有		相談対応予定
7	74	サービス業	78	10	無		相談対応予定
8	87	製造業	5	2	無	廃業	相談対応予定
9	70	飲食業	1	1	無	廃業	相談対応予定
10	68	製造業	60	2	有	資産	相談対応予定
11	73	建設業	81	6	有	保証	相談対応中、承継完了 (経営者保証解除)
12	71	小売業	90	18	有	経営	相談対応中 (第三者承継)
13	62	飲食業	27	1	無	不在	相談対応中 (第三者承継)
14	85	小売業	30	5	有	不在	相談対応中 (第三者承継)
15	72	不動産業	6	1	無	M&A	相談対応中 (第三者承継)
16	77	小売業	9	1	無	不在	相談対応中 (第三者承継)
17	71	建設業	30	4	無	不在	相談対応中 (第三者承継)
18	86	建設業	15	1	無		相談対応中 (第三者承継)
19	66	飲食業	80	11	無		相談対応中 (第三者承継)
20	70	小売業	21	1	無		相談対応中 (第三者承継)
21	72	製造業	75	3	無		相談対応中 (第三者承継)
22	69	建設業	35	4	無		相談対応中 (第三者承継)
23	70	小売業	90	7	無		相談対応中 (第三者承継)
24	67	卸売業	170	3	無		相談対応中 (第三者承継)
25	56	飲食業	13	4	無		相談対応中 (第三者承継)
26	74	小売業	70	8	無		相談対応中 (第三者承継)
27	62	製造業	6	1	無		相談対応中 (第三者承継)
28	55	卸売業	151	3	無		相談対応中 (第三者承継)
29	67	製造業	93	12	無		相談対応中 (第三者承継)
30	73	建設業	60	1	無	不在	相談対応中 (第三者承継)
31	74	小売業	10	1	無	不在	相談対応中 (第三者承継)
32	74	飲食業	3	2	無	計画	相談対応中 (第三者承継)
33	72	製造業	54	6	無	廃業	相談対応中 (第三者承継)
34	92	建設業		2	有	資産	相談対応中 (第三者承継)
35	65	製造業	112	9	有	不在	相談対応中 (第三者承継)
36	41	飲食業	8	9	無	経営	相談対応中 (第三者承継)
37	61	その他	85	7	無	経営	相談対応中 (第三者承継)
38	81	サービス業	8	1	有	計画	相談対応中 (第三者承継)
39	66	製造業	500	49	有	育成	相談対応中 (事業承継計画策定)
40	76	小売業	15	1	有	育成	相談対応中
41	55	製造業	15	4	無		相談対応中

通番	年齢	業種	売上高	従業員数	Q1 後継者	課題	対応状況
42	53	卸売業	243	5	無		相談対応中
43	75	小売業	60	7	有		相談対応中
44	69	小売業	407	18	無		相談対応中
45	62	飲食業	14	2	有	組織	相談対応中
46		その他	250	10	有		相談対応中
47	76	飲食業	50	2	有		相談対応中
48	63	農林・水産業			有		相談対応中
49	77	運輸・通信業	523	150	有	計画	相談対応実績あり
50	77	建設業	130	9	無		相談対応実績あり
51	62	小売業	70	5	有		相談対応済
52	70	その他	7	2	有	資産	相談対応済
53	90	小売業	4	0	有	資産	相談対応済
54	78	製造業	3	1	有	計画	相談対応済
55	75	漁業	42	10	有	育成	相談対応済
56	62	製造業	250	9	有		相談対応済
57	62	卸売業	150	0	有		相談対応済
58	72	飲食業	10	2	無		相談対応済
59	70	その他	52	6	有		相談対応済
60	65	製造業	4,000	180	有		相談対応済
61	71	その他	1,000	110	有		相談対応済
62	34	製造業	425	70	無	その他	相談対応済
63	75	その他	109	43	有	経営	相談対応済
64	51	製造業	76	8	無		相談対応済
65	80	製造業	90	20	有	育成	相談対応済
66	75	製造業	45	4	有	計画	相談対応済
67	66	製造業	48	6	有		相談対応済
68	72	製造業	73	4	有		相談対応中
69	69	建設業	8	0	無	不在	相談対応中
70	68	建設業	103	8	無		相談対応済（第三者承継）
71	47	建設業	17	6	有	経営	相談対応済（組織再編）
72	67	製造業	46	6	有		事業承継計画策定済
73	80	製造業	145	17	有	育成	事業承継計画策定済
74	58	サービス業	13	8	有	計画	事業承継計画策定済
75	66	小売業	37	1	無	経営	相談対応予定
76	72	製造業	2	0	無		相談対応予定
77	73	サービス業	27	6	無		相談対応予定
78	64	小売業	60	2	無		相談対応予定
79	73	製造業	40	1	有		相談対応予定
80	67	建設業	44	3	無		相談対応予定
81	93	製造業	17	4	有		相談対応予定
82	64	卸売業	78	4	無		相談対応予定

通番	年齢	業種	売上高	従業員数	Q1 後継者	課題	対応状況
83	68	建設業	19	0	無		相談対応予定
84	61	製造業	18	2	無		相談対応予定
85	60	製造業	202	5	無		相談対応予定
86	65	製造業	9	2	無		相談対応予定
87	67	サービス業	20	5	有		相談対応予定
88	75	小売業	68	1	無		相談対応予定
89	70	卸売業	87	0	有		相談対応予定
90	70	小売業	8	0	無		相談対応予定
91	48	小売業	9	1	無	廃業	相談対応予定
92	79	小売業	35	0	無	経営	相談対応予定
93	70	建設業	17		無	不在	相談対応予定
94	76	小売業	10	1	無	不在	相談対応予定
95	65	飲食業	6	4	無	不在	相談対応中
96	75	飲食業	18	5	無	不在	相談対応済（第三者承継）
97	46	運輸・通信業	6,900	3096	有		関連にて相談対応済

4. まとめ

呉市事業承継ネットワークの施策で、事業承継診断を実施したことで、呉市内の中小企業・小規模企業の事業承継に対する意識の度合い及び現状を具体的に把握することができました。

我が国全体の事業承継問題に対する国による支援の認識は高く、実際の事業承継支援も高まる中、呉市においては小規模企業の後継者不在の問題並びに経営や事業承継に対する漸進的な計画策定の遅れなど、問題が潜在化し、その対応が行き届かない実態が明らかになっています。

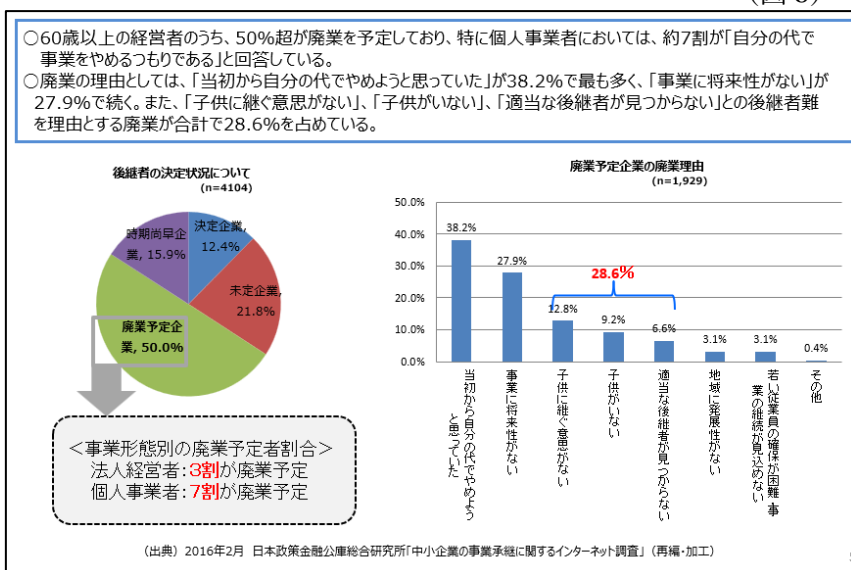
事業承継診断の結果・分析によって、以下事業承継が成立・進展しない理由や問題が整理されました。

(1) 事業承継の課題～事業承継が成立・進展しない理由

- ① 後継者難、いわゆる少子高齢化などにより、黒字なのに後継者が不在。
- ② 事業承継の準備を怠ったために、代表者の急な病気などでやむを得ず廃業へ
- ③ 経営状況・将来性に問題を感じて、実子や有望な社員はいるが引継ぎ手がない。過大な保証債務の引継ぎがスムーズに進まない。
- ④ 現経営者と後継者のコミュニケーションがうまくいかず、後継者が事業承継を放棄する。事業承継を計画的に進めていない。
- ⑤ 後継者教育など、社内で事業承継は進めているが、資産の移転に相当な時間を有する。
- ⑥ 子供がサラリーマンで生活も安定し、家業（事業）を継ぐ気がない。
- ⑦ 後継者不在の経営者が、第三者承継に対して、抵抗感を持っている。
- ⑧ 現経営者が高齢であるが経営権を譲らない。又はノウハウが引継げない。

(2) 事業承継支援で妨げとなっている経営者の意識改革の必要性

(図 3)



この度の事業承継診断や課題解決を推進する商工会・商工会議所・金融機関等のアプローチに対して、事業者側は消極的な反応が多く、課題は多種多様にあるとしても、代表者自身が廃業を選択するケースが多く、それは上記の調査結果でも示されています。

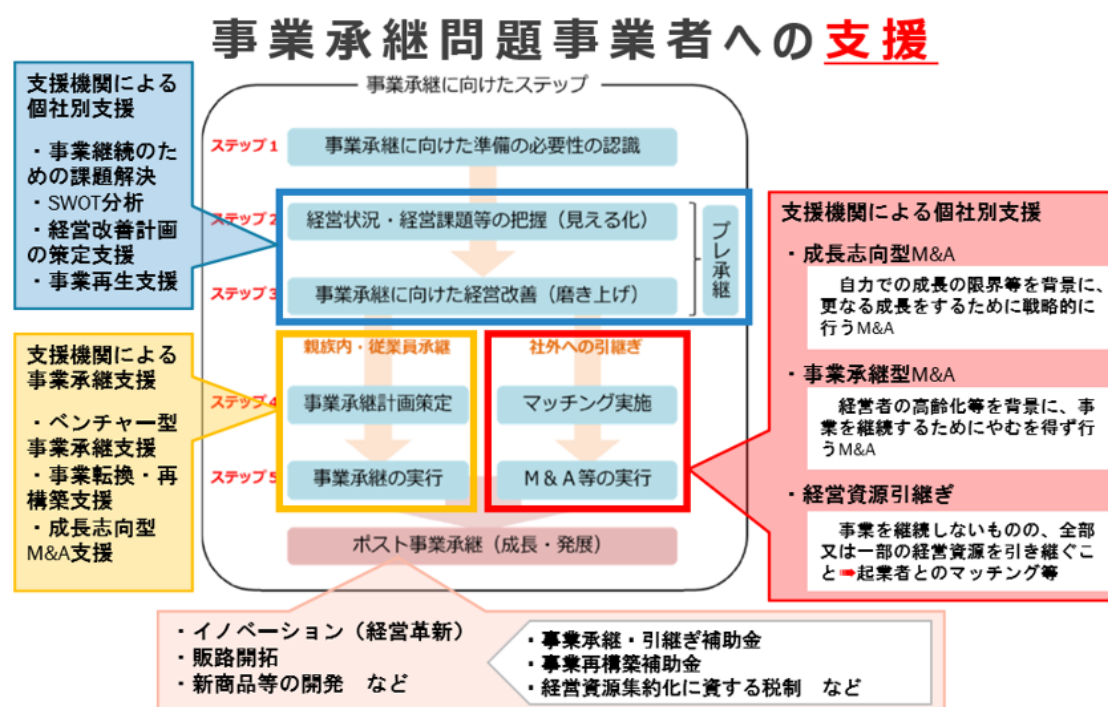
廃業予定者の廃業理由としては、「当初から自分の代限りで辞めようと考えていた」が38.2%で最も多く、次に「事業に将来性がない」が27.9%、「子供に継ぐ意思がない」「子供がいない」「適当な後継者が見つからない」所謂後継者難を挙げる経営者は28.6%です。

また、小規模事業なので「従業員も少ないので」影響は少ない。などで、こういった廃業を決意する事業者には、事業は小規模ながら安定し、無借金（少額）が多い。

事業の優先順位としては、現状維持の考えで「経営革新はしない」「リスクはできるだけ避ける」安全経営を選択しているケースが多く、所謂「終活経営」になっています。

それらに対する意識改革は重要な課題であり、呉市事業承継ネットワークの本題でもあります。そのため、次年度以降の一層の取り組みが必要であり、下記の支援体制図（図4）の連携を目指し運営を継続して行きたいと考えております。

以上
（図4）



事業承継診断シート【法人用】

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：
会社名：	売上高： (千円) 従業員数： (名)
氏名： (歳)	

(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）に取りかかっていますか。

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ぐ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	年齢 歳	代表権の有無 <input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無(退任日)	
【後継者候補者】			
氏名	年齢 歳		
現代表者との 関係	<input type="checkbox"/> 親族(続柄) ()		
	<input type="checkbox"/> 役員・従業員		
	<input type="checkbox"/> その他		
現在の役職			
代表権の 移転時期	<input type="checkbox"/> 移転済み <input type="checkbox"/> 決まっていない <input type="checkbox"/> 決まっている 移転予定時期 (年) <input type="checkbox"/> その他		
	<input type="checkbox"/> 移転済み <input type="checkbox"/> 決まっていない <input type="checkbox"/> 決まっている 移転予定時期 (年) <input type="checkbox"/> 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】			

事業承継診断シート【個人事業主用】

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：
会社名：	売上高：
氏 名： (歳)	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。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
「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。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
「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。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
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。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Q5 事業承継に向けた準備（財務、税務、人事等の総点検）に取りかかっていますか。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Q6 事業承継の準備を相談する先がありますか。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
「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。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
「はい」：Q8～Q9をお答えください 「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。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
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）	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
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。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
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。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
「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。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

- 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)

事業所名		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		年齢	歳
		代表権の有無	
		<input type="checkbox"/> 有	<input type="checkbox"/> 無(退任日)
【後継者候補者】			
氏名		年齢	歳
現代表者との関係	<input type="checkbox"/> 親族（続柄）（ ）		
	<input type="checkbox"/> 役員・従業員		
	<input type="checkbox"/> その他		
現在の役職			
代表権の移転時期 ※個人の場合は 廃業→開業	<input type="checkbox"/> 現代表者は廃業→後継者は開業を税務署へ届け出済 <input type="checkbox"/> 決まっていない <input type="checkbox"/> 決まっている 移転予定時期（ ）年 <input type="checkbox"/> その他		
償却資産の移転時期 ※事業用 設備等	<input type="checkbox"/> 移転済み <input type="checkbox"/> 決まっていない <input type="checkbox"/> 決まっている 移転予定時期（ ）年 <input type="checkbox"/> 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】			

