

奈良県事業承継支援方針

【改訂版】

令和6（2024）年6月

奈良県事業承継・引継ぎ支援センター

目次

| | |
|-------|---|
| 改訂の趣旨 | 1 |
|-------|---|

| | |
|-----------|---|
| 支援方針の位置づけ | 1 |
|-----------|---|

| | |
|------|---|
| 対象期間 | 1 |
|------|---|

第1章 中小企業・小規模企業を取り巻く事業承継の現状

| | |
|-------------------------|---|
| 1 中小企業・小規模企業の現状 | 2 |
| 2 経営者の高齢化 | 5 |
| 3 中小企業・小規模企業における事業承継の取組 | 6 |
| 4 事業承継に向けた準備の必要性 | 6 |
| 5 成長・発展の機会としての事業承継 | 7 |
| 6 事業承継が地域経済・社会に与える影響 | 8 |

第2章 これまでの取組の成果と課題

| | |
|-------------|---|
| 1 これまでの主な取組 | 8 |
| 2 残された課題 | 9 |

第3章 円滑な引継ぎに向けた今後の事業承継支援の方向性

| | |
|--------------------------|----|
| 1 基本的な考え方 | 10 |
| 2 奈良県における支援方針と支援体制 | 11 |
| 3 円滑な事業承継支援のための今後の取組の方向性 | 11 |
| 4 主な具体的取組 | 15 |

改訂の趣旨

奈良県の中小企業・小規模企業は、地域経済・社会を支える存在として、また、雇用の受け皿として極めて重要な役割を担っている。しかし、近年は経営者の高齢化が進み、今後多くの経営者の引退が想定されるなど、円滑な事業承継に向けた取組は喫緊の課題となっている。

そのため、奈良県事業承継・引継ぎ支援センターでは、県内の中小企業・小規模企業支援機関（以下「支援機関」という。）等からなる奈良県事業承継ネットワーク（以下「ネットワーク」という。）を構築し、各支援機関による緊密な連携・協力により、事業承継支援が必要な企業の掘り起こしから専門家による高度な支援に至るまで、切れ目のない支援を行うことを目的として、奈良県事業承継支援方針を改訂する。

支援方針の位置づけ

支援方針は、支援機関が連携して事業承継の支援施策を推進するために、中小企業庁の「事業承継ガイドライン（第3版）」（令和4（2022）年3月改訂）等に準拠して定めるものである。

対象期間

支援方針は、令和5（2023）年度からおおむね10年先を見据えつつ、必要に応じて見直すこととする。

第1章 中小企業・小規模企業を取り巻く事業承継の現状

1 中小企業・小規模企業の現状

平成28(2016)年の県内の企業数全体の99.9%を占める中小企業・小規模企業は、従業者数において94.1%、付加価値額において86.8%を占めており、本県の地域経済・社会の基盤を支える非常に重要な役割を担っている。しかしながら、県内の中小企業・小規模企業数は、平成21(2009)年の36,092者から年々減少し、平成28(2016)年には31,526者と、平成21(2009)年の9割以下となり、毎年平均で650者以上の中小企業・小規模企業が減っている状況となっている。

図表1 中小企業・小規模企業の割合（中小企業庁「中小企業白書・小規模企業白書（2022年版）」）

| 企業数 | | | | | | | | | |
|------|------|--------|--------|---------|------|-----|--------|--------|--------|
| 都道府県 | 年 | 中小企業 | | | | 大企業 | | 合計 | |
| | | 企業数 | 構成比(%) | うち小規模企業 | | 企業数 | 構成比(%) | 企業数 | 構成比(%) |
| 奈良県 | 2009 | 36,092 | 99.9 | 31,810 | 88.1 | 28 | 0.1 | 36,120 | 100.0 |
| | 2012 | 33,106 | 99.9 | 28,888 | 87.2 | 27 | 0.1 | 33,133 | 100.0 |
| | 2014 | 33,296 | 99.9 | 28,749 | 86.3 | 27 | 0.1 | 33,323 | 100.0 |
| | 2016 | 31,526 | 99.9 | 27,128 | 86.0 | 31 | 0.1 | 31,557 | 100.0 |

| 従業者数 | | | | | | | | | |
|------|------|----------|--------|---------|------|----------|--------|----------|--------|
| 都道府県 | 年 | 中小企業 | | | | 大企業 | | 合計 | |
| | | 従業者総数(人) | 構成比(%) | うち小規模企業 | | 従業者総数(人) | 構成比(%) | 従業者総数(人) | 構成比(%) |
| 奈良県 | 2009 | 250,013 | 94.5 | 112,791 | 42.6 | 14,589 | 5.5 | 264,602 | 100.0 |
| | 2012 | 238,798 | 94.6 | 104,373 | 41.3 | 13,657 | 5.4 | 252,455 | 100.0 |
| | 2014 | 244,225 | 94.4 | 99,679 | 38.5 | 14,487 | 5.6 | 258,712 | 100.0 |
| | 2016 | 226,528 | 94.1 | 92,329 | 38.3 | 14,282 | 5.9 | 240,810 | 100.0 |

| 付加価値額 | | | | | | | | | |
|-------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|--|
| 都道府県 | 付加価値額(億円) | 構成比(%) | 中小企業 | | 大企業 | | 合計 | | |
| | | | 付加価値額(億円) | 構成比(%) | 付加価値額(億円) | 構成比(%) | 付加価値額(億円) | 構成比(%) | |
| 滋賀県 | 10,712 | 80.2% | 3,283 | 24.6% | 2,645 | 19.8% | 13,358 | 100.0% | |
| 京都府 | 23,625 | 60.0% | 6,725 | 17.1% | 15,752 | 40.0% | 39,377 | 100.0% | |
| 大阪府 | 125,554 | 52.2% | 30,157 | 12.5% | 115,125 | 47.8% | 240,679 | 100.0% | |
| 兵庫県 | 49,051 | 73.0% | 13,834 | 20.6% | 18,173 | 27.0% | 67,224 | 100.0% | |
| 奈良県 | 7,757 | 86.8% | 2,696 | 30.2% | 1,179 | 13.2% | 8,936 | 100.0% | |
| 和歌山県 | 7,712 | 82.8% | 2,736 | 29.4% | 1,599 | 17.2% | 9,312 | 100.0% | |

また、民間信用調査会社による休廃業・解散企業の調査によると、県内の倒産件数は徐々に減少傾向にあるものの、休廃業・解散件数については、令和2（2020）年に県内で休業や廃業、解散を行った企業（個人事業主を含む）は380件あり、同時期における倒産件数（94件）の約4.0倍と減少傾向にはあるものの高い水準で推移している。我が国全体の高齢化が急速に進展する中、休廃業・解散企業の代表者年齢の構成比をみると、令和2（2020）年は「70代」の割合が最も高く、全体の41.0%を占め、「60代以上」は、86.3%となり全体の8割を超えた。この結果、代表者平均年齢は71.2歳となり、遡って確認できる2016年以降で過去最高を更新した。また、全国平均年齢（69.5歳）を1.7歳上回り、本県では休廃業・解散企業における代表者の高齢化が全国的にみても進んでいることが明らかになった。年々高齢の経営者の割合が高まっており、企業の業績の見通しのみならず、経営者の高齢化、後継者の確保難など事業承継にかかる問題がその一因となっているものと考えられる。

図表2 奈良県「休廃業・解散」動向調査（2020年）帝国データバンク

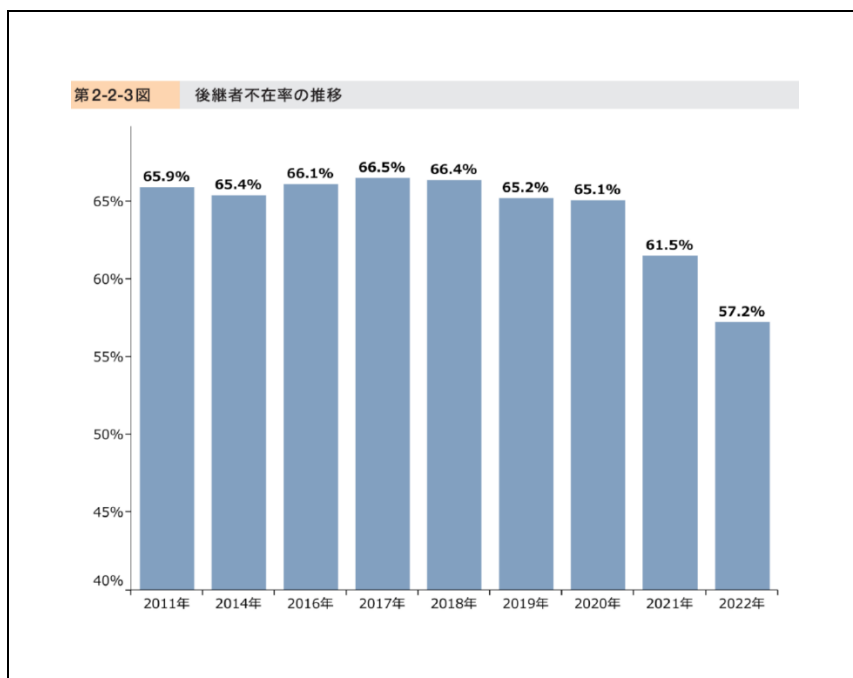
| ■ 「休廃業・解散」 件数の推移 | | | | | 休廃業・解散による影響 | |
|------------------|------------|--------------|--------------|-------------------|-------------------|------------|
| 年間 (件) | 前年比 | 休廃業・ 解散率 | 対「倒産」 倍率 | 休廃業・解散による影響 | | |
| | | | | 従業員数 合計 (人) | 売上高 合計 (億円) | |
| 2016 | 431 | - | 3.43% | 5.9 | 679 | 156 |
| 2017 | 435 | +0.9% | 3.39% | 5.8 | 610 | 120 |
| 2018 | 431 | ▲0.9% | 3.31% | 4.2 | 757 | 154 |
| 2019 | 411 | ▲4.6% | 3.14% | 4.6 | 678 | 220 |
| 2020年 | 380 | ▲7.5% | 2.91% | 4.0 | 497 | 189 |

[注1] 休廃業・解散率は、当該年の休廃業・解散件数を前年末時点の企業総数で除して算出している
[注2] 従業員数・売上高合計は、判明したもののうち最も新しい数値を基準としている

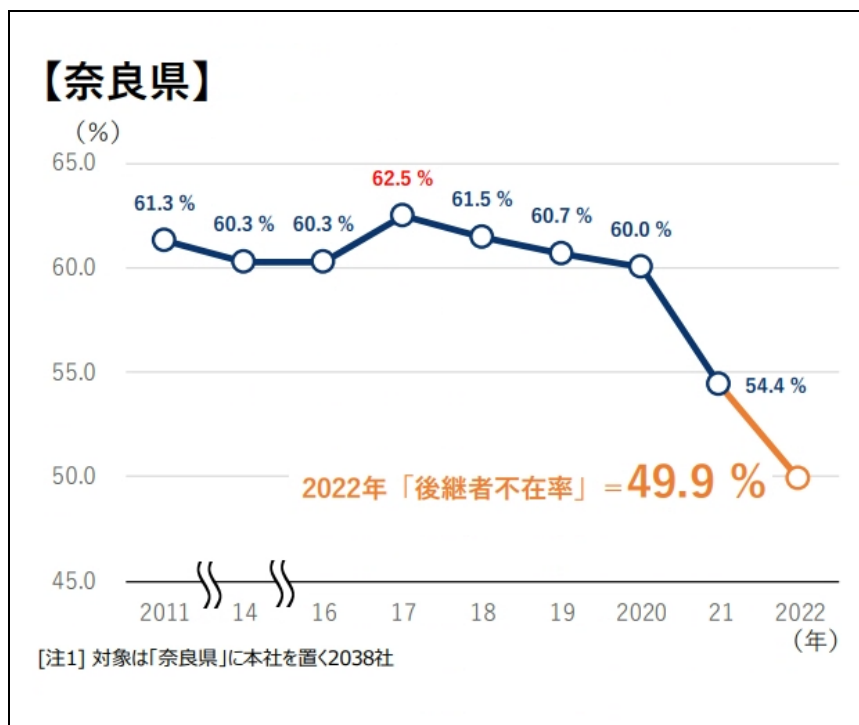
| 集計年 | 年代別 | | | | | | | 平均年齢 (歳) |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| | 30歳未満 | 30代 | 40代 | 50代 | 60代 | 70代 | 80歳以上 | |
| 2016 | 0.0% | 0.5% | 8.3% | 7.4% | 30.9% | 36.3% | 16.7% | 69.6 |
| 2017 | 0.5% | 1.4% | 6.9% | 13.0% | 25.9% | 35.6% | 16.7% | 68.9 |
| 2018 | 0.0% | 0.0% | 4.0% | 12.5% | 21.0% | 41.0% | 21.5% | 70.9 |
| 2019 | 0.0% | 0.0% | 7.8% | 9.4% | 23.4% | 38.0% | 21.4% | 70.0 |
| 2020 | 0.7% | 1.4% | 3.6% | 7.9% | 25.2% | 41.0% | 20.1% | 71.2 |
| 前年比 | +0.7pt | +1.4pt | ▲4.2pt | ▲1.5pt | +1.8pt | +3.0pt | ▲1.3pt | +1.2 |

こうした中、全国の企業の後継者不在率は、年々減少傾向にあり、令和4（2022）年は50%台まで低下したものの、令和3（2021）年までの10年間、60%台が続いてきた。本県では、平成23（2011）年以降、後継者不在率は60%台で推移してきたが、令和4（2022）年は49.9%となり、全国平均の57.2%と比較して低い割合となっている。

図表3 全国企業「後継者不在率」動向調査（2022年）帝国データバンク



図表4 近畿企業「後継者不在率」動向調査（2022年）帝国データバンク



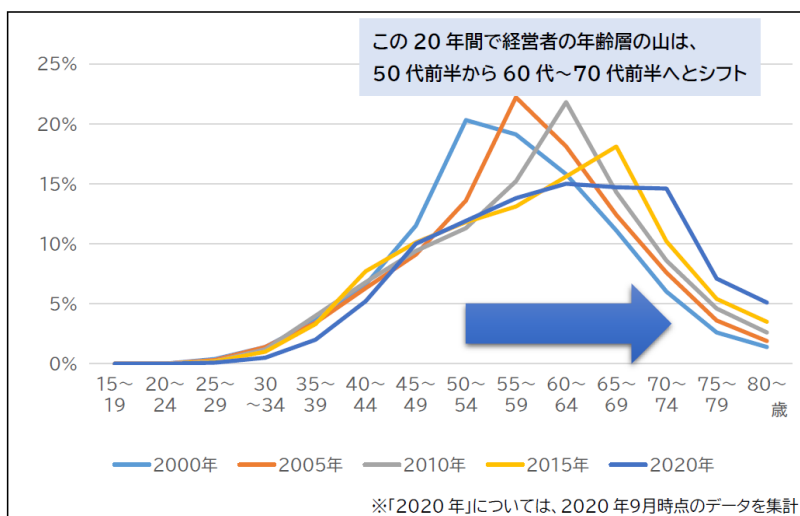
2 経営者の高齢化

全国の企業経営者の平均年齢は、平成2（1990）年の54.0歳から令和3（2021）年の60.3歳へと約20年間で6.3歳上昇している。これに伴い、中小企業の経営者の年齢層の山（最も多い世代）は、2000年から2020年までの20年間に、50代前半から60代～70代前半へと大きくシフトしている。本県でも同様に、企業経営者の平均年齢は、平成2（1990）年の54.2歳から令和3（2021）年の60.2歳へと約20年間で6.0歳上昇している。60代以上の経営者が引退のタイミングを迎えることを考えると、円滑な事業承継に向けた取組は、各支援機関、行政機関等にとっても喫緊の課題といえる。

図表5 全国社長年齢分析調査（2021年）帝国データバンク

| 社長の平均年齢推移（都道府県別） | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|------|-------|-------|-------|-------|-----------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|------|------|
| 地域 | 都道府県 | 1990年 | 2000年 | 2010年 | 2020年 | 2021年 | 対前年 | 対90年 | | | | | | | | |
| （歳、カッコ内は2021年の順位） | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 北海道 | 北海道 | 54.3 | 56.9 | 58.9 | 60.9 | 61.1 (9) | +0.2 | +6.8 | 滋賀県 | 54.3 | 56.3 | 57.1 | 59.1 | 59.2 (46) | +0.1 | +4.9 |
| | 青森県 | 53.9 | 56.6 | 59.2 | 61.8 | 61.9 (8) | +0.1 | +8.0 | 京都府 | 54.4 | 56.6 | 58.1 | 60.1 | 60.3 (27) | +0.2 | +5.9 |
| 東北 | 岩手県 | 54.8 | 57.8 | 60.4 | 62.0 | 62.1 (2) | +0.1 | +7.3 | 大阪府 | 54.5 | 56.9 | 57.8 | 59.3 | 59.4 (42) | +0.1 | +4.9 |
| | 宮城県 | 53.9 | 56.5 | 59.0 | 60.6 | 60.7 (16) | +0.1 | +6.8 | 兵庫県 | 54.5 | 56.6 | 58.2 | 59.8 | 60.0 (38) | +0.2 | +5.5 |
| | 秋田県 | 53.8 | 56.3 | 59.5 | 62.2 | 62.3 (1) | +0.1 | +8.5 | 奈良県 | 54.2 | 56.2 | 57.8 | 59.9 | 60.2 (30) | +0.3 | +6.0 |
| | 山形県 | 55.5 | 57.0 | 59.6 | 61.2 | 61.2 (8) | +0.0 | +5.7 | 和歌山県 | 54.5 | 56.8 | 58.3 | 60.4 | 60.7 (18) | +0.3 | +6.2 |
| | 福島県 | 54.1 | 56.3 | 58.8 | 60.7 | 60.9 (14) | +0.2 | +6.8 | 鳥取県 | 54.4 | 56.5 | 58.9 | 60.7 | 60.8 (15) | +0.1 | +6.4 |
| 北関東 | 茨城県 | 53.3 | 55.9 | 58.5 | 60.9 | 61.1 (9) | +0.2 | +7.8 | 島根県 | 55.1 | 57.1 | 59.2 | 61.5 | 61.4 (6) | ▲0.1 | +6.3 |
| | 栃木県 | 53.0 | 56.0 | 58.9 | 60.4 | 60.6 (20) | +0.2 | +7.6 | 岡山県 | 53.9 | 56.5 | 58.2 | 59.4 | 59.7 (38) | +0.3 | +5.8 |
| | 群馬県 | 53.4 | 56.2 | 58.4 | 60.4 | 60.5 (23) | +0.1 | +7.1 | 広島県 | 53.9 | 56.6 | 58.2 | 60.0 | 60.2 (30) | +0.2 | +6.3 |
| 南関東 | 埼玉県 | 53.0 | 56.4 | 58.6 | 60.4 | 60.6 (20) | +0.2 | +7.6 | 山口県 | 54.8 | 56.7 | 58.8 | 60.2 | 60.3 (27) | +0.1 | +5.5 |
| | 千葉県 | 52.9 | 56.2 | 58.7 | 60.6 | 60.7 (16) | +0.1 | +7.8 | 徳島県 | 53.1 | 55.9 | 58.3 | 60.5 | 60.4 (26) | ▲0.1 | +7.3 |
| | 東京都 | 54.3 | 57.1 | 58.4 | 59.6 | 59.7 (38) | +0.1 | +5.4 | 香川県 | 54.7 | 57.0 | 58.6 | 60.1 | 60.2 (30) | +0.1 | +5.5 |
| 甲信越 | 神奈川県 | 53.5 | 56.8 | 59.0 | 61.0 | 61.0 (12) | +0.0 | +7.5 | 愛媛県 | 53.8 | 56.1 | 57.9 | 59.9 | 60.2 (30) | +0.3 | +6.4 |
| | 山梨県 | 53.1 | 55.9 | 58.4 | 60.9 | 61.0 (12) | +0.1 | +7.9 | 高知県 | 54.1 | 56.7 | 59.0 | 61.6 | 61.8 (4) | +0.2 | +7.7 |
| | 長野県 | 54.5 | 56.9 | 59.1 | 61.0 | 61.1 (9) | +0.1 | +6.6 | 福岡県 | 53.5 | 56.1 | 57.5 | 59.5 | 59.5 (40) | +0.0 | +6.0 |
| 北陸 | 新潟県 | 54.6 | 56.7 | 59.1 | 61.2 | 61.3 (6) | +0.1 | +6.7 | 佐賀県 | 54.6 | 55.9 | 58.2 | 60.3 | 60.5 (23) | +0.2 | +5.9 |
| | 富山県 | 55.0 | 56.6 | 58.7 | 60.4 | 60.5 (23) | +0.1 | +5.5 | 長崎県 | 54.0 | 56.2 | 58.8 | 61.1 | 61.3 (6) | +0.2 | +7.3 |
| | 石川県 | 54.2 | 55.9 | 57.8 | 59.2 | 59.3 (44) | +0.1 | +5.1 | 熊本県 | 52.7 | 55.4 | 57.9 | 59.9 | 60.0 (36) | +0.1 | +7.2 |
| 東海 | 福井県 | 53.5 | 55.7 | 58.0 | 60.3 | 60.3 (27) | +0.0 | +6.8 | 大分県 | 53.7 | 55.8 | 58.0 | 60.1 | 60.2 (30) | +0.1 | +6.5 |
| | 岐阜県 | 54.6 | 56.2 | 57.9 | 59.5 | 59.5 (40) | +0.0 | +4.9 | 宮崎県 | 53.0 | 55.7 | 58.0 | 59.9 | 59.9 (37) | +0.0 | +6.9 |
| | 静岡県 | 54.3 | 56.8 | 58.8 | 60.6 | 60.7 (16) | +0.1 | +6.4 | 鹿児島県 | 53.6 | 55.8 | 58.4 | 60.6 | 60.6 (20) | +0.0 | +7.0 |
| | 愛知県 | 54.2 | 56.3 | 57.6 | 59.1 | 59.3 (44) | +0.2 | +5.1 | 沖縄県 | 51.5 | 54.0 | 56.4 | 59.3 | 59.4 (42) | +0.1 | +7.9 |
| | 三重県 | 53.9 | 55.9 | 57.4 | 58.8 | 59.0 (47) | +0.2 | +5.1 | 全国 | 54.0 | 56.6 | 58.4 | 60.1 | 60.3 | +0.2 | +6.3 |

図表6 年代別にみた中小企業の経営者年齢の分布
（中小企業庁「中小企業白書・小規模企業白書（2022年版）」一部編集）



3 中小企業・小規模企業における事業承継の取組

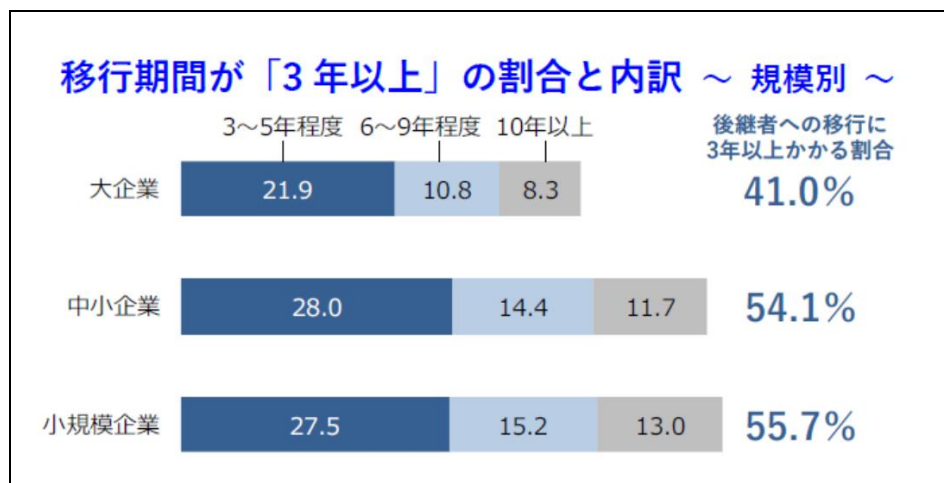
奈良県が行った県内企業へのアンケート調査によると、事業承継の予定について、「後継者が決まっている」と回答した企業の割合が55.0%と最も高く、「後継者は決まっていないが、後継者候補はい」と回答した企業が19.7%となっていることから、7割以上の県内企業でおおむね後継者のめどが立っていると考えられる。しかしながら、「現時点では後継者（候補）はいない」と回答した企業は25.3%となっており、後継者が不在である企業の約4割が廃業を視野に入れており、事業承継を希望する企業は2割、事業売却を検討している企業はごくわずかであった。「事業を何らかの形で他者に引き継ぎたい」と回答した企業に対して、社外の第三者を後継者として選んでもよいかどうか尋ねたところ、「選んでもよい」と回答した企業が5割を超えた。このことから、後継者不在かつ事業承継を希望する企業の中には、後継者候補として社外の第三者を選ぶことを視野に入れている企業が半数以上存在していることが明らかとなった。また、「選ぶことはない」とする企業は1割程度にとどまっており、後継者難という経営環境の中、社外の第三者を後継者にすることへの抵抗感は高くはないことが示されている。

親族や従業員以外の他人へ事業を譲渡することにおける不安により事業承継がうまく進まず、中小企業・小規模企業が廃業に追い込まれることのないよう、M&Aを含む事業承継のさまざまな手法の活用に向けた支援を進めていく必要がある。企業経営者の高齢化が進む中、中小企業・小規模企業が事業承継に向けた準備に着手できるよう、事業承継診断の実施や事業承継計画の策定などの働きかけが求められる。

4 事業承継に向けた準備の必要性

前節で説明したとおり、県内企業へのアンケート調査によると、7割以上の企業がおおむね後継者のめどが立っていると考えられるものの、事業を継続したいが後継者のめどが立っていない企業も一定数存在している。後継者を決めてから事業承継が完了するまでの後継者への移行期間（後継者の育成期間を含む）は、3年以上を要すると考える中小企業・小規模企業の割合は半数を上回っており、10年以上を要するとする割合も見受けられる。また、後継者への移行に要する期間は、大企業に比べて、中小企業・小規模企業ほど長くなると考えられている。

図表7 事業承継に関する企業の意識調査（2021年）帝国データバンク



企業経営者の平均引退年齢が68.8歳（帝国データバンク特別企画 全国「社長年齢」分析調査（2022年より））であるとする、おおむね60歳頃には事業承継に向けた準備に着手することが望ましいといえる。既に60歳を超えている場合には速やかに身近な支援機関に相談するべきであり、特に70歳を超えている場合にはすぐにも事業承継に向けた準備に着手するべきであるといえる。

事業承継には明確な期限がないことから、例えば健康上の問題等の差し迫った理由がなければ、対応を後回しにしてしまうことはやむを得ない場合もある。しかしながら、先代経営者の死去や体調悪化という突発的な事情が発生してから事業承継が行われている事例も少なくない。

事業承継に向けた準備を先延ばしにすることは、上記のような突発的な事情により、そもそも事業承継を行うことができず、企業が存続できない事態を招くことにもなりかねない。また、後継者や譲受側の検討や選定にかかる時間が限られてしまうなど、時間的な余裕があれば採用することができた選択肢が徐々に失われてしまう可能性がある。これらのことから、早期に事業承継に向けた準備に着手する必要があるといえる。

5 成長・発展の機会としての事業承継

企業経営者の年齢別に試行錯誤（トライアンドエラー）を許容する組織風土の有無を調査した民間信用会社のアンケートによると、経営者の年齢が若い企業ほど、試行錯誤（トライアンドエラー）を許容する組織風土があるとする割合が高い傾向にある。また、企業経営者の年齢別に新事業分野進出の状況を調査した結果によると、経営者の年齢が若い企業では、積極的に新事業分野への進出に向けた取組を実施していることが明らかである。

このことから、経営者の年齢が若い企業では新たな取組に果敢にチャレンジする企業が多いことが示されており、経営者の年齢が若い企業ほど、長期的な視野に立って経営を行って事業を拡大しようとする意向が強くなる可能性が指摘されている。このことから適切な時期に事業承継を実施し、次世代の後継者にバトンタッチすることで、中小企業・小規模企業のさらなる成長・発展の機会を創出することが期待される。

図表8 中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート（2020年）東京商工リサーチ

| | 調査数 | 十分当てはまる | ある程度当てはまる | どちらとも言えない | あまり当てはまらない | 全く当てはまらない | |
|-------|-------|---------|-----------|-----------|------------|-----------|-----|
| 合計 | 6,035 | 14.3 | 45.8 | 27.2 | 11.0 | 1.6 | |
| 経営者年齢 | 30代以下 | 160 | 22.5 | 50.0 | 18.1 | 8.8 | 0.6 |
| | 40代 | 923 | 19.7 | 48.2 | 22.9 | 8.1 | 1.1 |
| | 50代 | 1,499 | 15.5 | 45.8 | 27.6 | 9.4 | 1.6 |
| | 60代 | 1,948 | 12.4 | 45.9 | 27.8 | 12.5 | 1.4 |
| | 70代 | 848 | 10.4 | 44.1 | 29.5 | 13.0 | 3.1 |
| | 80代以上 | 109 | 10.1 | 34.9 | 38.5 | 12.8 | 3.7 |

経営者年齢別、新事業分野への進出の状況（2017年～2019年）

| | | 調査数 | 実施していな い | ある程度実 施 | 積極的に実 施 |
|-----------------------|-------|-------|-------------|------------|------------|
| 合 計 | | 5,865 | 62.0 | 30.5 | 7.6 |
| 経 営 者 年 齢 | 30代以下 | 159 | 54.7 | 32.1 | 13.2 |
| | 40代 | 910 | 59.1 | 31.4 | 9.5 |
| | 50代 | 1,469 | 61.1 | 31.5 | 7.4 |
| | 60代 | 1,887 | 62.8 | 31.1 | 6.1 |
| | 70代 | 803 | 64.1 | 27.9 | 8.0 |
| | 80代以上 | 105 | 71.4 | 23.8 | 4.8 |

6 事業承継が地域経済・社会に与える影響

原油・原材料価格の高騰、人材不足など、中小企業・小規模企業を取り巻く環境は、引き続き厳しい状況にある。中小企業・小規模企業は、県内企業の99.9%を占め、雇用の担い手、多様な技術・技能の担い手として我が国及び地域の経済・社会において重要な役割を果たしている。将来にわたり、その活力を維持していくためには、円滑な事業承継によって事業価値をしっかりと次世代に引き継ぎ、事業活動の活性化を実現することが不可欠といえる。

若者の県外流出などにより生産年齢人口の減少が著しく、過疎化、高齢化が進んでいるために、開業を廃業が上回る状況となっており、県内の中小企業・小規模企業は減少の一途をたどっていることから、成長・発展に不可欠な技術・人材を有する中小企業・小規模企業がその歩みを止めることがないよう、円滑な事業承継に向けた取組を支援し、地域住民の生活基盤及び雇用の場を確保することは重要な地域課題といえる。

第2章 これまでの取組の成果と課題

1 これまでの主な取組

奈良商工会議所に設置された奈良県事業承継・引継ぎ支援センターを中心に、支援機関が連携しながら、事業承継診断や事業承継計画の作成支援をはじめ、事業承継の各段階に応じた中小企業・小規模企業のさまざまな課題解決を支援するため、以下のとおり取組を進めてきた。

(1) 事業承継診断

中小企業・小規模企業の経営者に後継者の有無を尋ねることから始め、事業承継への気づきを促すきっかけとなる取組であり、支援方針の「集中取組期間」の柱として、支援機関が「プッシュ型」で事業承継診断の支援を行ってきた。その結果、ネットワークが発足して以来、事業承継診断の実施件数は高い水準を維持している。

(2) 事業承継計画の作成支援

既に後継者が存在する企業を主な対象として、今後どのような課題があるかを明らかにするとともに円滑な事業承継に向けた計画の作成を支援してきた。事業承継計画の作成を支援することにより、中小企業者の円滑な事業承継を推進している。

(3) 専門家派遣

事業承継に向けた準備を進める中小企業・小規模企業に、税理士や中小企業診断士をはじめとする専門家を派遣し、第三者承継のマッチングや、親族内承継における事業承継計画書の策定及びさまざまな課題解決などを支援してきた。当制度により、県内中小企業者の事業承継支援の幅が広がると共に専門家の育成にも繋がっている。

(4) 経営者保証の解除

事業承継が進まない要因の一つとされる融資にかかる経営者保証について、保証を解除できる条件等の運用が、国が認定したガイドラインに沿って進むよう、奈良県事業承継・引継ぎ支援センターの専門コーディネーターが支援してきた。当支援は令和5年度から「奈良県中小企業活性化協議会」が包括して支援している。

(5) 事業承継にかかる制度融資（「事業承継資金」）

事業を譲り受け、又は譲り受けようとする方で、「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」に基づく知事認定を受けた方、奈良県事業承継・引継ぎ支援センター又は認定経営革新等支援機関の支援を受けて策定した事業承継計画に基づき譲り受け、又は譲り受けようとする方に対して、制度融資を通じた資金面から事業承継を後押ししてきた。

(6) 事業承継税制の活用周知

非上場の中小企業の株式等を取得した場合に相続税又は贈与税の納税猶予を受けることができる事業承継税制の特例措置について、活用方法や適用期間を周知しその活用を促進してきた。

(7) 事業承継セミナーの開催

親族内承継のポイントやM&A（第三者承継）の成功事例等を紹介するセミナーを実施し、事業承継に関する意識啓発を進め、県内中小企業・小規模企業が事業承継について考える機会を提供してきた。

2 残された課題

(1) 事業承継のタイムリミットの接近（経営者の高齢化）

本県は、中小企業・小規模企業の経営者の平均年齢も71.2歳と全国平均よりやや高い状況にあり、高齢化が進展する中、企業経営者の平均年齢の上昇は依然として歯止めがかかっていないことから、実際の経営者の交代は、今後本格化することが想定される。

後継者を決めてから事業承継が完了するまでの後継者への移行には、3年以上の期間（後継者の育成期間を含む）が必要とされ、さらに成長軌道へと乗せていくためには5～10年の期間が必要であると言

われることから、事業承継に向けた取組に着手しなければならないタイムリミットが迫っており、引き続き早急な対応が必要となっている。

(2) 承継形態の多様化（第三者承継への対応）

全国的に、依然として少子化に歯止めはかからず、若者の県外流出も続いており、また若者のライフスタイルも変化してきていることから、親族内承継の選択肢は今後限られてくることが予想される。このため、親族外の第三者承継を今まで以上に推進していく必要があると考えられる。

M&A は、これまでは大企業による活用が中心とされてきたが、令和 2（2020）年 12 月には、国が「中小 M&A ガイドライン—第三者への円滑な事業引継ぎに向けて—」を策定し、M&A の基本的な事項や手数料の目安を示すなど、中小企業・小規模企業にとっても有効な手段へ変わりつつある。

企業経営者にとって、M&A は親族内承継と比べて、ハードルがより高くなるため、経営者が安心して取り組めるよう、支援機関は相談機能及び専門性を強化する必要がある。

(3) 経営向上支援（承継後の発展・再成長の促進）

「中小企業白書・小規模企業白書（2022 年版）」によれば、経営者の交代があった中小企業・小規模企業は、交代がなかった企業よりも売上高や利益の成長率が高いことが示されている。経営者の高齢化が進み、多くの中小企業・小規模企業において経営者の交代時期が迫りくる中、順調に事業承継を進めることができれば、県内経済・地域の回復・再成長が期待できる一方、事業承継が円滑に進まなければ、多くの中小企業・小規模企業が望まざる廃業に追い込まれ、地域の衰退、さらなる人口減少を加速させるリスクとなりかねない。

原油価格・原材料価格等の高騰や急速な円安など、中小企業・小規模企業を取り巻く環境が一層厳しくなる中、事業承継を中小企業・小規模企業の発展・再成長の機会とすべく、若手経営者等を支援していく必要がある。

第 3 章 円滑な引継ぎに向けた今後の事業承継支援の方向性

1 基本的な考え方

現在、多くの中小企業・小規模企業における経営者の交代時期の到来と経済の立て直しが必要な時期が重なることとなった。ネットワークでは、こうしたピンチを事業承継の成功により各企業のチャンスへとつなげられるよう、各支援機関が連携し、中小企業・小規模企業の円滑な事業承継に向けて、承継の段階に応じたきめ細かな支援を着実に進めていく。

中小企業・小規模企業においては、まだ事業承継の準備に着手できていない企業があることから、ネットワークでは、引き続き事業承継診断を実施し、早期の準備に向けた意識啓発の取組を継続する。また、事業承継診断の結果、明らかになった課題の解決に向けて専門家を活用し事業承継計画の策定支援を行うなど、事業者に寄り添った切れ目のない支援を行う。

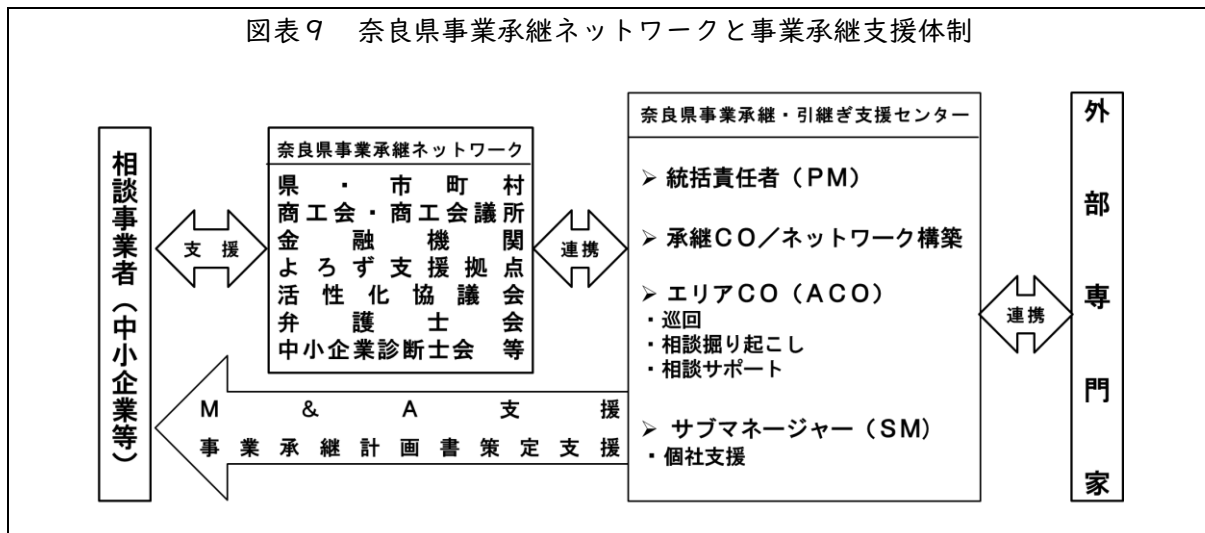
さらに、M&A など多様化する承継形態に合わせた専門的な対応を行うとともに、交代後の経営者が経営支援や人材育成を行い、事業承継後の発展・再成長支援に重点的に取り組むこととする。

こうした中、支援機関が緊密に連携・協力し、早期かつ計画的な事業承継準備に対する経営者の気づきを促すとともに、掘り起こされたニーズに対して、地域の専門家と連携したきめ細やかな支援を実施することにより、事業承継を必要とする県内の中小企業・小規模企業を支援し、より多くの事業承継・引継ぎの実現を目指す。また、創業支援や後継者人材バンクの取組を活かし、創業者と後継者不在事業者とのマッチングについても支援を行っていく。

将来は、支援機関が自発的に連携することで、県内の中小企業・小規模企業の実業承継に関する問題を円滑に解決するためのエコシステムを構築する。

2 奈良県における支援方針と支援体制

奈良県事業承継・引継ぎ支援センターでは、各支援機関との連携を強化する機関連携・掘り起こしチームと円滑な事業承継支援を実現する支援実行チームとに分け、事業承継相談の掘り起こし数の増加と事業承継達成率の向上を目指す。



3 円滑な事業承継支援のための今後の取組の方向性

(1) 事業者に寄り添う切れ目のない支援

ネットワークには、商工団体をはじめ、各自治体や金融機関、公的機関、士業団体など106の支援機関が参画しており、それぞれの支援機関が中小企業・小規模企業の支援における顧客基盤や強みを持っている。

今後は、具体的な承継案件が増え、単独の機関では対応できない案件が増えてくることが予想される。ネットワークでは、従来から各支援機関間の連携を重視してきたが、専門的な対応が必要な案件については、引き続き一次対応の支援機関から適切な専門機関へ支援を引き継ぎ、事業者に寄り添った切れ目のない支援を行う。

(2) 承継段階に応じた支援

①奈良県産業部経営支援課

- 「奈良県事業承継支援方針」の作成にあたり、奈良県事業承継・引継ぎ支援センターに対してアドバイスをを行う。

- 奈良県事業承継・引継ぎ支援センターによる事業承継・引継ぎ支援状況及び今後の支援方針の在り方等について定期的に情報交換会を実施する。
- ネットワーク連絡会議等において、各支援機関にとって有用な情報を提供する。
- 事業承継税制、金融支援等における制度の積極的な活用に向けた説明会を実施する。
- 事業承継に向けた資金繰り支援、補助金等の事業承継支援施策を実施する。

②奈良県内市町村

- 管轄内の後継者不在事業所において、奈良県事業承継・引継ぎ支援センターを周知する。

③各金融機関及び商工会（連合会を含む）・商工会議所

- 事業承継診断等を通じて、取引先中小企業の事業承継課題を掘り起こし、外部機関と連携して各課題を解決する。また、後継者未定または不在といった事業の継続に問題が生じる可能性がある場合には奈良県事業承継・引継ぎ支援センターを紹介する。

④奈良県事業承継・引継ぎ支援センター

- 支援機関との連携を強化することで、奈良県内の中小企業・小規模企業における事業承継課題を掘り起こす。
- 掘り起こされた事業承継課題を円滑に解決するため、支援機関ごとの強みを活かせる仕組みを構築する。

ステップ1：事業承継に向けた準備（早期着手に向けた働きかけ）

一般的に、事業承継問題は、家族内の課題として捉えられがちであり、気軽に外部に相談できないとする経営者も少なくない。このため、やっとなら事業承継の準備に着手し、支援機関のもとを訪れたときには、従前から抱えていた課題がさらに深刻な状態になっていたという事例も少なからず見受けられる。

このため、後継者教育等の準備に要する期間を考慮し、経営者がおおむね60歳に達した頃には事業承継の準備に取り掛かることが望ましく、またそのような社会的な認識を醸成することが大切である。

一方、企業経営者の高齢化が進む中、70歳を超えてなお経営に携わっている経営者も多数存在しており、そのような場合は、すぐにでも身近な支援機関に相談し、事業承継に向けた準備に早期に着手するよう働きかけを行っていく。

また、支援機関側にとっても、事業承継の問題は、広範かつ専門的な知識・経験を必要とすることに加え、プライベートな領域にも踏み込まざるを得ない側面を有していることから、相談を待つといった受け身の姿勢になりがちである。早期かつ計画的な事業承継に向けた取組は、一義的には企業経営者の自覚に委ねられるが、日常業務の多忙さ等から対応が後手に回りがちなため、支援機関がおおむね60歳を迎えた企業経営者に対して承継準備に取り組むきっかけを提供していくことが重要である。

このため、支援機関が連携し、事業承継に向けた準備状況の確認や次に行うべきことの提案等、事業承継に関する対話のきっかけとなる「事業承継診断」をプッシュ型で実施する。また、商工団体等の支援機関が連携し、「奈良県版経営向上計画」の仕組み等も活用しながら、事業承継の準備に向けた企業の掘り起こしを進めていく。

ステップ2：経営状況・経営課題等の把握（見える化）

事業を後継者に円滑に承継するためのプロセスは、経営状況や経営課題、経営資源等に見える化し、現状を正確に把握することから始まる。把握した自社の経営状況・経営課題等をもとに、現在の事業がどれくらい持続し成長するのか、商品力・開発力の有無はどうか、利益を確保する仕組みになっているかなどを再度見直して自社の強みと弱みを把握し、強みをいかに伸ばすか、弱みをいかに改善するかの方向性を見出すことが必要である。

現状把握は、企業経営者自ら取り組むことも可能であるものの、身近な士業等の専門家や金融機関等に協力を求めた方がより効率的に取り組むことができることから、支援機関の強み・特性を生かし、見える化の支援を行っていく。

ステップ3：事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）

親族内承継においては、相続税対策に重点が置かれすぎるあまり、事業とは無関係な資産の購入や、節税を目的とした持株会社の設立等により株価を意図的に低下させるなど、中小企業・小規模企業の事業継続・発展にそぐわない手法が用いられる場合があるとの指摘がなされている。

しかしながら、事業承継は、経営者交代を機に飛躍的に事業を発展させる絶好の機会であること、また、企業経営者は、次世代にバトンを渡すまで、事業の維持・発展に努め続けなければならないこと等を考慮すると、親族内に後継者がいる場合であっても、現経営者は経営改善に努め、より良い状態で後継者に事業を引き継ぐ姿勢を持つことが望まれる。

近年の親族内承継の大幅な減少の背景には、事業の将来や経営の安定について、親族内の後継者候補が懐疑的になっていることなどが挙げられているが、令和元（2019）年に中小企業庁が実施した調査によれば、後継者候補は、事業を継ぎたい・継いでもよい理由として、「事業がなくなると困る人（取引先・従業員等）がいるから」、「事業に将来性があるから」と回答した者が多い一方、事業を継ぐことに前向きでない理由として、「事業の将来性」と回答した割合が「自身の能力の不足」の次に多くなっている。

こうしたことから承継前に経営改善の支援を行い、後継者候補となる者が後を継ぎたくくなるような経営状態まで引き上げておくことや、魅力づくりを進めておくことが大切である。「磨き上げ」の対象は、業績改善や経費削減にとどまらず、商品やブランドイメージ、優良な顧客、金融機関や株主との良好な関係、優秀な人材、知的財産権や営業上のノウハウ、法令遵守体制などを含み、これらのいわゆる知的資産が「強み」となることも多くなっている。

「磨き上げ」は、自ら実施することも可能だが、対応が多岐にわたるため、効率的に進めるために士業等専門家や金融機関等の支援機関が連携しながら助言を行っていく必要がある。

ステップ4-1：事業承継計画の策定（親族内・従業員承継の場合）

ステップ2及びステップ3のとおり、まずは自社を知り、そして自社を強くすることが、事業承継の準備においては重要である。

一方、具体的に事業承継（資産の承継・経営権の承継）を進めていくにあたっては、自社や自社を取り巻く状況を整理した上で、会社の将来（例えば10年後）を見据え、いつ、どのように、何を、誰に承継するのかについて、具体的な「事業承継計画」を立案する必要がある。

事業承継計画は、後継者や親族と共同で、取引先や従業員、取引金融機関等との関係を念頭に置いて策定し、策定後は、これらの関係者と共有しておくことが望ましい。こうすることで、関係者の協力も得られやすく、関係者との信頼関係維持にも資するものとなる。また、後継者や従業員が事業承継に向けて必要なノウハウの習得や組織体制の整備などの準備を行うことができるなど、さまざまな利点がある。

なお、事業承継計画の策定にあたっては、成果物としての計画書を作成すること自体は最終的な目的ではないという点に留意すべきであり、現経営者と後継者が事業承継に向けて共通の目的意識のもと対話しながら計画を策定するプロセスや、計画の活用による円滑な事業承継の実現といった点にこそ、意味がある。また、後継者を誰にするかという問題は、経営者の親族にとっても強い関心事であるため、事業承継計画の策定にあたっては、早期に家族会議・親族会議を開催し、親族との対話を図るなどして、親族の同意を得ておくことが極めて重要となることから、事業承継計画の策定に向けて、身近な支援機関が企業経営者等の相談に乗りながら支援を行っていく。

ステップ4-2：M&A の工程の実施（社外への引継ぎの場合）

後継者不在等のため、親族や従業員以外の第三者に事業引継ぎを行う場合、悩みの大きな部分は後継者の決定であり、誰にも相談していないケースがまだまだ多いことから、事業承継・引継ぎ支援センターや商工団体等による後継者不在企業への助言やマッチング支援のほか、移住希望者と後継者不在企業とのマッチング支援、市町村等における創業希望者への情報提供、さらには金融機関等による M&A 支援など多様なチャンネルを最大限活用しながら、後継者マッチングを支援していく。

ステップ5：事業承継・M&A の実行

ステップ1～4を踏まえ、把握された課題を解消しつつ、事業承継計画や M&A 手続等に沿って資産の移転や経営権の移譲を支援していく。実行段階においては、状況の変化等を踏まえて随時事業承継計画を修正・ブラッシュアップする意識も必要であるが、この時点で税負担や法的な手続が必要となる場合が多いため、弁護士、税理士、公認会計士等の専門家等と連携しながら支援を行う。

(3) 承継形態ごとの専門的な対応

今後の事業承継の形態として、親族内承継に代わり従業員承継や M&A 等の第三者承継の増加が想定される。M&A には、仲介者の選定や企業価値評価、デュー・ディリジェンス、譲渡契約の締結など、他の承継形態にはない特有の作業が発生する。ネットワーク内の知見やノウハウで対応できない案件については、ネットワーク外部の機関との連携も図るなど、承継形態ごとの専門的な対応を図る。

また、税制措置や補助金、制度融資など支援措置が拡充される中、利用者としては使い方が難しい制度も想定されるため、丁寧な支援を行う。

(4) 事業承継後の発展・再成長の支援

事業承継は、事業継続可能な企業の休廃業を止め、事業と雇用を守ることにとどまらず、新しい経営者による事業の発展・再成長を通じて、地域経済の活性化が期待される。社会経済構造が大きく変化する中、これまでの事業運営をそのままの形で継承することが必ずしも正しいとは限らないことから、後

継者が新たな視点をもって従来の事業の見直しを行い、中小企業・小規模企業が新たな成長ステージに入ることができるよう、後継者が急速な円安、原油・原材料価格の高騰等を乗り越え、地域の活力を取り戻せるよう、承継後の発展・再成長を支援する。

4 主な具体的取組

奈良県事業承継・引継ぎ支援センターを中心に、さまざまな分野の専門家と連携して事業承継にかかる相談対応やマッチングを行うとともに、エリアコーディネーターを通じて支援機関が連携した取組をさらに深めていくなど、以下の具体的な取組を進める。

また、奈良県事業承継・引継ぎ支援センターと同じく奈良商工会議所に設置されている「奈良県中小企業活性化協議会」や公益財団法人奈良県地域産業振興センターに設置されている「奈良県よろず支援拠点」、奈良県に設置されている「奈良県プロフェッショナル人材戦略拠点」等の各機関と連携し、中小企業・小規模企業の課題解決をワンストップサービスで支援する。

(1) 専門家による集中支援

事業承継診断で明らかになったそれぞれの中小企業・小規模企業の課題に対して、ネットワークでリスト化した地域の専門家や支援機関が連携し、より具体的な支援を行う。

(2) 経営者保証の解除

「奈良県中小企業活性化協議会」では、金融機関から融資を受ける際の経営者保証について、「経営者保証に関するガイドライン」（一般社団法人全国銀行協会、日本商工会議所）に沿った保証解除を進める支援体制を構築している。

(3) 事業承継税制（特例措置）の活用促進

事業承継にかかる贈与税及び相続税が猶予される事業承継税制については、特例承継計画の提出期限や、贈与・相続の適用期限が定められていることから、効果的な活用が図られるよう、引き続き周知を行う。

(4) M&A の推進

奈良県事業承継・引継ぎ支援センターにおいて中小企業・小規模企業を中心としたマッチング支援や、M&Aの初期段階における支援を実施するとともに、必要に応じてM&A支援機関等の外部機関も活用した取組を実施する。

(5) 意欲ある創業希望者とのマッチング

小規模企業や個人事業主の第三者承継に向けて、「奈良県後継者人材バンク」を有効に活用しながら、後継者を探す企業経営者と意欲ある創業希望者とのマッチングを支援する。

(6) 外部人材の活用促進

事業承継後の発展・再成長を図るうえで必要となる人材を確保するための支援として、「奈良県プロ

フェッショナル人材戦略拠点」等の活用を促進する。

(7) 後継者育成塾・事業承継セミナーの開催

事業を引き継いだ経営者が経営手法を学ぶとともに、業種を超えた人脈形成を行う場となる後継者育成塾や、事業承継に向けた準備の必要性、承継形態ごとのポイント・成功事例等を紹介するセミナーを開催し、事業承継に関する機運醸成を進める。

(8) 経営資源集約化税制の活用促進

経営力向上計画に基づき M&A を実施する場合に設備投資減税等を受けられる制度である「経営資源集約化税制」について、M&A の推進と合わせて周知を行い、今後の活用を促す。

(9) 事業承継・引継ぎ補助金の活用促進

M&A にかかる手数料や引継ぎ後の設備投資や販路開拓等、幅広い取組に活用できる「事業承継・引継ぎ補助金」について、効果的な活用が図られるよう周知を行う。

(10) 事業承継にかかる制度融資の活用促進

事業承継に伴う株式・事業用資産の取得等を対象とする中小企業・小規模企業を対象とした事業承継にかかる制度融資の活用を促進する。

(11) 商工団体・金融機関等による伴走支援

各商工会・商工会議所や金融機関等が、管内事業者や関係先に対して伴走支援を続けていくことで、後継者に経営ノウハウを身に付ける機会を提供する。