

# 神奈川県事業承継支援戦略

平成 30 年 6 月

# 目 次

## I 事業承継支援戦略の目標

### 1 目指すべき将来像

- (1) 本戦略の位置づけ . . . . 1
- (2) 今後の県の役割 . . . . 1
  - ア 「地域ネットワーク」へのサポートに向けて
  - イ 施策の連携による総合的な支援の推進に向けて

### 2 取組の背景

- (1) 県内の状況 . . . . 3
  - ア 神奈川県内事業所数の推移
  - イ 県内企業の休廃業動向
  - ウ 県内の経営者の年齢分布
  - エ 「平成 29 年度神奈川県中小企業・小規模企業経営課題等把握事業」結果 . . . . 4
    - (ア) 事業承継の取組状況
    - (イ) 事業承継への取組の進捗状況
    - (ウ) 「今の事業は自分の代限りになると感じている」理由
- (2) 神奈川県における事業承継支援の位置付け . . . . 6
  - ア 神奈川県中小企業・小規模企業活性化推進計画
  - イ 「企業経営の未病改善」の取組

### 3 事業承継支援に係る現状及び課題

- (1) 神奈川県事業承継ネットワークによる事業承継診断の現状 . . . . 8
- (2) 相談窓口利用の現状と課題 . . . . 8

### 4 事業承継支援において目指す姿（ゴールイメージ）

- (1) 中期（概ね3か年）目標 . . . . 9
- (2) 平成 30 年度末までの目標 . . . . 9

## II 実施体制

- 1 承継コーディネーター及びブロックコーディネーターの配置 . . . . 10
- 2 平成 30 年度の取組 . . . . 10

## III 5つの支援戦略

- 1 「地域ネットワーク」サポート戦略 . . . . 12
- 2 普及・啓発戦略 . . . . 13
- 3 個者支援戦略 . . . . 13
- 4 支援者サポート戦略 . . . . 13
- 5 支援ノウハウ研究開発・提供戦略 . . . . 14

# 神奈川県事業承継支援戦略

## I 事業承継支援戦略の目標

### 1 目指すべき将来像

#### (1) 本戦略の位置付け

団塊世代の経営者層が、一般に引退年齢と言われる70代に突入しており、このまま放置すると、休廃業が増加し、地域経済の活力や多くの雇用が失われる恐れがあることから、中小企業・小規模企業に事業承継の早期着手を促すことが喫緊の課題となっている。

そのため、県は、公益財団法人神奈川産業振興センター（以下「K I P」という。）と連携し、平成29年7月に、県、K I P、市町村、地域の商工会・商工会議所、金融機関、士業団体（公認会計士協会、税理士会、弁護士会等）等で構成する「神奈川県事業承継ネットワーク」※を立ち上げ、事業承継診断などを通じて、支援を必要とする企業の掘り起こしを行ってきた。

今後、中小企業・小規模企業に事業承継の早期着手をさらに促し、円滑な事業承継により価値ある技術やノウハウを承継し、世代交代を通じた地域の活性化、県内経済の発展と雇用の維持・拡大及び生産性の向上が促進されるよう取組を充実強化していくため、県とK I Pは「神奈川県事業承継支援戦略」を策定する。

本戦略は、県の事業承継支援に係る取組に加え、K I Pが国から地方事務局を受託している「プッシュ型事業承継支援高度化事業」による取組も含めた、オール神奈川としての事業承継支援戦略とし、県の事業承継支援に係る現状・課題を踏まえた、あるべき姿（ゴール）とのギャップを埋めるための計画と位置付ける。

※ 「神奈川県事業承継ネットワーク」とは、中小企業の円滑な事業承継を促進するため県内の行政機関と中小企業支援機関が連携して支援する組織（15ページ「神奈川県事業承継ネットワーク構成機関一覧」参照）。

#### (2) 今後の県の役割

##### ア 「地域ネットワーク」へのサポートに向けて

平成29年度、県とK I Pは、国委託事業である「事業承継ネットワーク構築事業」を活用し、県のリーダーシップのもと、県内114の中小企業支援機関がネットワークを構築し、事業承継診断や各種セミナーなど、県内中小企業・小規模企業による事業承継の早期取組を促すための諸施策を展開してきた。

これまでの取組は、神奈川県事業承継ネットワーク事務局が主導して、事業

承継セミナーや支援者向けの研修会などを企画・運営してきたが、今後、県は地域における独自の支援体制が整備され、円滑に運営されるよう支援していく。

神奈川は、それぞれの地域により企業経営を取り巻く環境が異なっている。例えば、比較的製造業の集積が多い川崎地域や県央地域と、小田原や箱根など商業集積が多い県西地域では、事業承継に際して直面する課題が異なるため、地域政策的な視点からも、重点化すべき支援のあり方が異なる場合もある。

実際に、現在、川崎地域、横須賀・三浦地域及び県西地域では、地域独自のネットワーク支援体制の構築・運営の試みが始められている。

このようなことから、本県にあっては、各地域において、その地域の事情に精通する支援機関が連携し、それぞれの地域における資源を有効に活用しながら、より自立的な支援を目指す「地域ネットワーク」の取組に対し、必要なサポートを実施していくものとする。

## イ 施策の連携による総合的な支援の推進に向けて

事業承継支援の取組は、後継者への事業の引継ぎにとどまるものではない。中小企業・小規模企業が、後継者への事業の承継を機に、新たに積極的な経営の革新や、設備投資等による生産性の向上を目指す「攻めの経営」に転換し、さらなる経営力強化を図ることを支援することにより、地域経済の活性化や雇用の拡大を目指すものである。

このため、県は、事業承継をきっかけとして、経営の改善（「磨き上げ」）や新たな事業展開、資金調達、人材確保など、施策の連携による総合的な中小企業支援を推進する。

## 2 取組の背景

### (1) 県内の状況

#### ア 神奈川県内事業所数の推移

平成 28 年経済センサス基礎調査（平成 28 年 6 月 1 日現在）によると、神奈川県内で事業活動を行う法人（外国の会社を除く）及び個人経営の事業所を合わせた企業等の数は、19 万 9,894 で、全国に占める割合は、5.2%（全国第 4 位）となっている。

平成 24 年の同調査と比べると、1 万 1,631 の減少（減少率 5.5%）となっているが、減少率は全国値（同 6.3%）よりも低くなっている。

#### イ 県内企業の休廃業動向

帝国データバンクの「神奈川県休廃業・解散動向調査（2017 年）」によると、2017 年の県内企業の倒産件数は 519 件と 2 年ぶりの前年比減少となる一方、倒産に至らないまでも事業継続を断念し、休廃業・解散を選択する件数が、倒産件数の 2.2 倍の 1,163 件にのぼっている。



#### ウ 県内の経営者の年齢分布

帝国データバンクの「全国社長年齢分析（2018 年）」によると、2018 年 1 月末現在の県内の社長の平均年齢は 60.3 歳であり、全国平均 59.5 歳を上回っている。1990 年時点の平均年齢（53.5 歳）と比べると、+6.8 歳となっており、全国平均の +5.5 歳を上回る速度で、高齢化が進んでいる。

このことから、必ずしも円滑な世代交代がされていない状況がうかがえる。

## エ 「平成 29 年度神奈川県中小企業・小規模企業経営課題等把握事業」結果

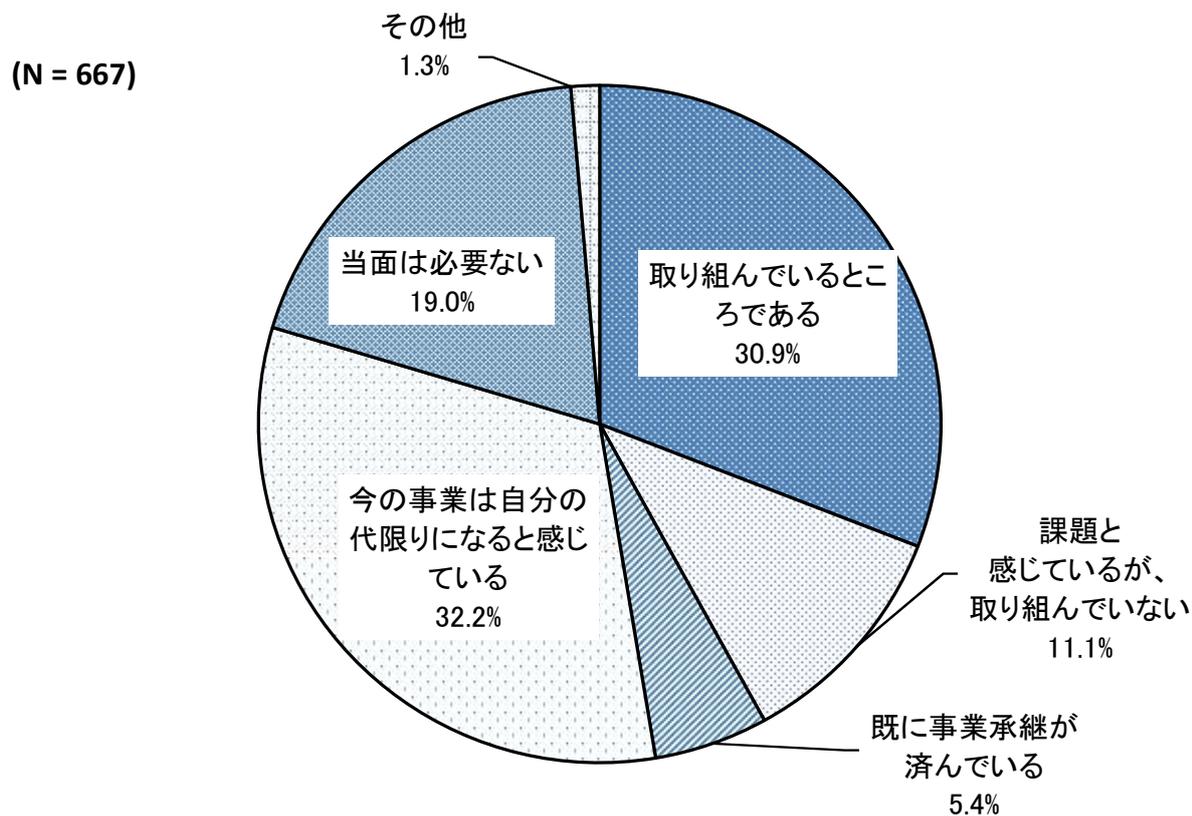
(平成 29 年 11 月実施、県内中小企業・小規模企業 2,600 社を対象、回答 631 社 (回収率 24.3%) )

### (ア) 事業承継の状況

事業承継の状況について、「今の事業は自分の代限りになると感じている」が 32.2%で最も高く、次いで「取り組んでいるところである」30.9%、「当面は必要ない」が 19.0%となっている (図「事業承継の状況」参照)。

#### 事業承継の状況

「Q 事業承継の取組状況についてお聞かせください」

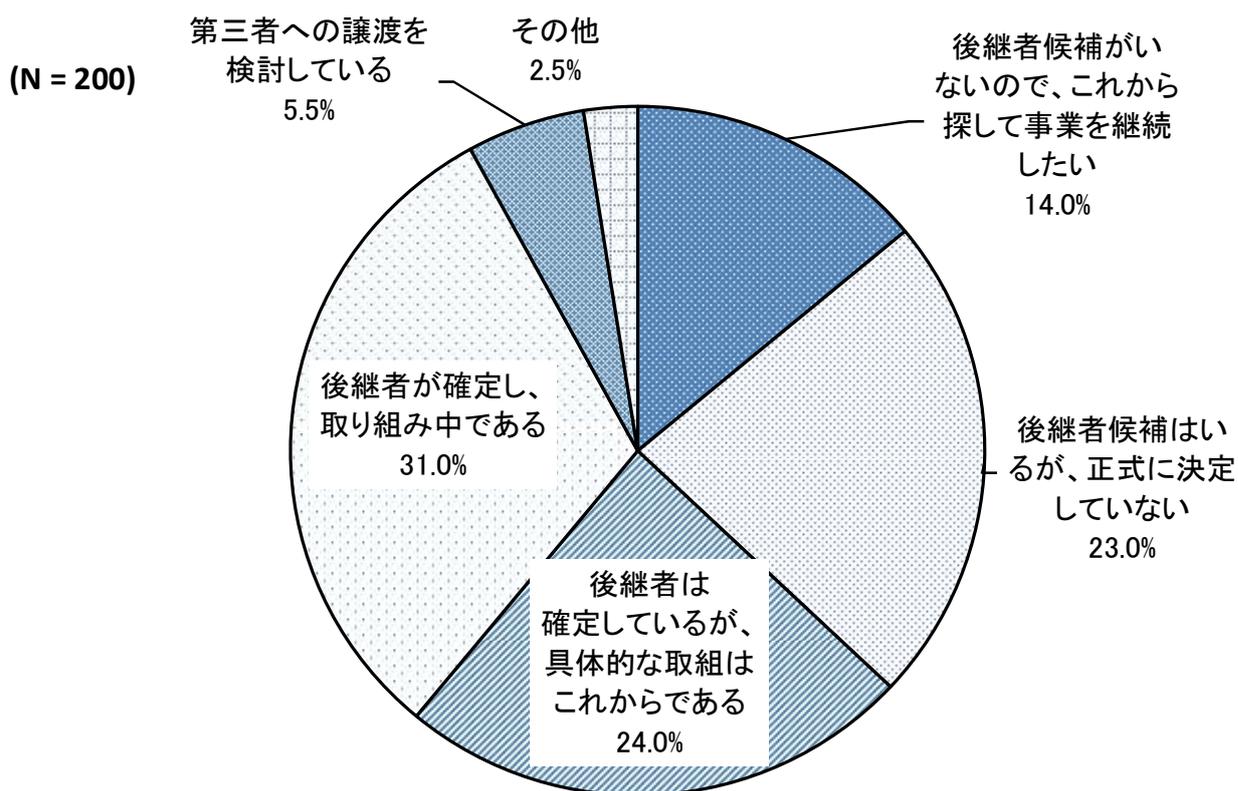


### (イ) 事業承継への取組の進捗状況

事業承継に「取り組んでいる」と回答した企業の取組の進捗状況について、「後継者が確定し、取り組み中である」が31.0%で最も高く、次いで「後継者は確定しているが、具体的な取組はこれからである」が24.0%、「後継者候補はあるが、正式に決定していない」が23.0%となっている（図「取組の進捗状況」参照）。

取組の進捗状況

「Q 事業承継の進捗状況をお聞かせください」

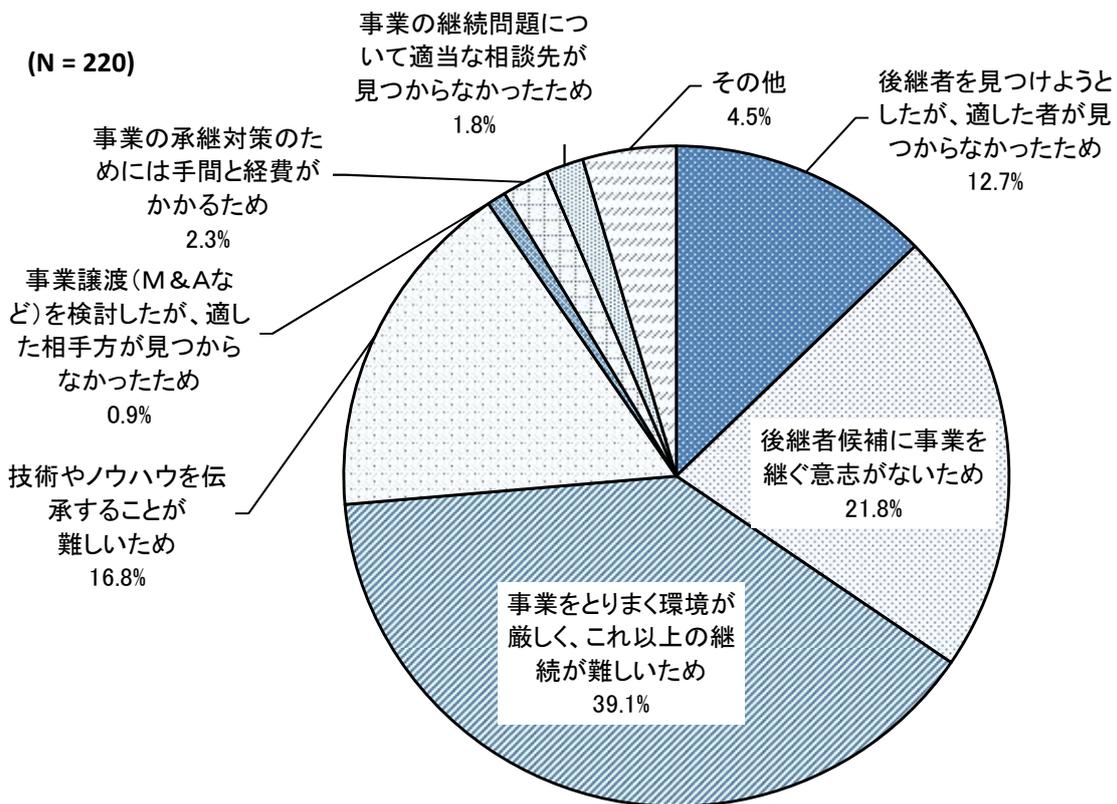


(ウ) 「今の事業は自分の代限りになると感じている」理由

現在の事業について「今の事業は自分の代限りになると感じている」理由については、「事業をとりまく環境が厳しく、これ以上の継続が難しいため」が39.1%と最も高く次いで「後継者候補に事業を継ぐ意志がないため」が21.8%、「技術やノウハウを伝承することが難しいため」が16.8%となっている(図「自分の代限りになる理由」参照)。

自分の代限りになる理由

「Q 今の事業は自分の代限りになると感じている理由をお聞かせください」



## (2) 神奈川県における事業承継支援の位置付け

### ア 神奈川県中小企業・小規模企業活性化推進計画

神奈川県中小企業・小規模企業活性化推進条例第12条第1項に基づき、平成21年に策定（平成28年改定）した「神奈川県中小企業・小規模企業活性化推進計画」において、重点的に取り組む施策のひとつとして「創業、円滑な事業承継の促進」を位置付け、後継者育成や事業承継計画作成などを促進するためのセミナー開催や後継者への財産移転に伴う資産評価などを支援するため、公認会計士等の専門家派遣を実施してきた。

また、同計画では、基本理念を「中小企業・小規模企業の元気で実現しよう！ 活気あふれるかながわ」とし、次の2つの数値目標を掲げその達成に向け取り組んでいる。

- ① 事業承継の支援などにより廃業率を抑制しながら、  
**開業率を、2018年度までに7%に、2025年度までに10%に！**
- ② 経営革新、需要開拓の支援などにより売上向上を図り、  
**黒字企業の割合を2018年度までに34%に、2020年度までに50%に！**

これらのことから、県は、中小企業・小規模企業における事業承継への早期着手を促すとともに、事業承継をきっかけとした経営革新等の取組を支援していくものとする。

### イ 「企業経営の未病改善」の取組

県では、現在、中小企業・小規模企業に早い段階から経営改善を講じてもらう、いわゆる「企業経営の未病改善」により、経営悪化の予兆を「見える化」し、経営者に早期の対策を促すことを目的とした取組を進めている。

この取組では、中小企業・小規模企業の経営者が事業承継や人手不足などの経営課題に対し、経営状況が下降する前に企業自らが必要な対策を講じられるよう、県が企業経営の未病を発見するツールを開発し、気づきの機会を提供することで、中小企業・小規模企業が未病を改善していく取組を促進する。

経営者の高齢化が進み、事業承継の難しさが浮き彫りになる中で、高止まりしている休廃業や解散に歯止めをかけ、人手不足、後継者不足等の経営課題について、早い段階から対応を促すことにより、中小企業・小規模企業数の持続的発展を目指す。

### 3 事業承継支援に係る現状と課題

#### (1) 神奈川県事業承継ネットワークによる事業承継診断の現状

平成 29 年度における、事業承継への早期取組への気づきを促すための事業承継診断の実施件数は計 2,721 件であり、当初の目標件数（2,000 件）を上回っている。なお、全体の実施件数のうち約 7 割は金融機関が行ったものである。

このことから、今後、商工会・商工会議所等の商工団体による事業承継診断の実施を促進していく必要がある。

また、診断後のフォローアップとして中小企業・小規模企業に専門家を派遣する「事業承継コーディネート支援事業」の利用が 4 件にとどまっており、事業承継診断の積極的な実施とともに、中小企業・小規模企業に対して、より具体的な支援につなげていくための働きかけが今後の課題である。

#### (2) 相談窓口利用の現状と課題

前掲の「平成 29 年度神奈川県中小企業・小規模企業経営課題等把握事業」結果によれば、「事業承継支援に関して利用したことがあるもの、関心があるもの」との設問に対して、「神奈川県事業引継ぎ支援センターによる支援」が全体の 10.2%、「商工会・商工会議所等による相談窓口の利用」は全体の 14.4%にとどまっている。

また、自由意見欄には「行政の支援があるとは思わなかった」との声もあり、支援のための窓口の存在が、中小企業・小規模企業には十分に知られていない状況がうかがえるため、今後、相談窓口の周知と利用を促していくことが必要である。

## 4 事業承継支援において目指す姿（ゴールイメージ）

### (1) 中期（概ね3か年）目標

- 県内6地域（横浜、川崎、横須賀・三浦、湘南、県央、県西）において、それぞれ自立的な地域ごとのネットワーク支援体制が構築・運営されていることを目指す。
- 県内中小企業・小規模企業（想定15万程度※1）に対し、事業承継支援を含めた中小企業支援施策等の情報を郵送等により提供することなどの取組を通じて施策の利活用を促進する。
- 事業承継診断を計22,000件※2実施する。うち、商工会・商工会議所や市域の支援財団等の商工団体による事業承継診断の実施目標は11,000件とする。
- 事業承継診断後のフォローアップである、事業承継計画の策定支援等を計300件超とする。
- 神奈川県事業承継ネットワークの構成機関において、事業承継支援に携わる担当職員すべてが、県内中小企業・小規模企業に対して、支援に必要な情報提供等ができるようになっていることを目指す。  
※1 県内約20万の企業等のうち所在確認が可能な件数（15万）を想定  
※2 前掲2(1)エ(ア)において「（事業承継を）課題と感じているが、取り組んでいない」と回答した割合（11.1%）を算出（県内約20万×11.1%=約2万2千）。

### (2) 平成30年度末までの目標

- 神奈川県事業承継ネットワークでの取組を通じて、神奈川県事業承継ネットワークの各114構成機関が日ごろ接点を持つ、すべての中小企業・小規模企業（商工会・商工会議所の会員企業、金融機関の取引先企業等）に対し、同ネットワークによる事業承継支援施策を周知する。
- 神奈川県事業承継ネットワークの構成機関は、事業承継診断を計5,000件実施する。うち、商工会・商工会議所や市域の支援財団等の商工団体による事業承継診断の実施目標は2,500件とする。
- 事業承継診断後のフォローアップである、事業承継計画の策定支援等を計100件超とする。

## Ⅱ 実施体制

### 1 承継コーディネーター及びブロックコーディネーターの配置

従来の神奈川県事業承継ネットワークにおける支援事業を、さらに充実強化するため、平成 30 年度から新たに、公益財団法人神奈川産業振興センターに設置する神奈川県事業承継ネットワーク事務局に、事業全体を統括する役割を担う専門家として、承継コーディネーター（以下「承継 Co」という。）1 名を配置する。さらに、地域支援を担う専門家として「ブロックコーディネーター（以下「ブロック Co」という。）3 名を配置する。

事業の実施にあたっては、地域の実情に配慮した効果的かつ機動的な支援を行っていくため、神奈川県内を 6 地域に分け、地域ごとのネットワーク支援体制（地域ネットワーク）を整備していくことを目指す。

ブロック Co は、これら地域別のサポート体制の構築及び自立的な「地域ネットワーク」の運営を支援する役割を担い、個者支援のために派遣する専門家と調整を行うなど、地域の事業承継支援の取りまとめを行う。

### 2 平成 30 年度の取組

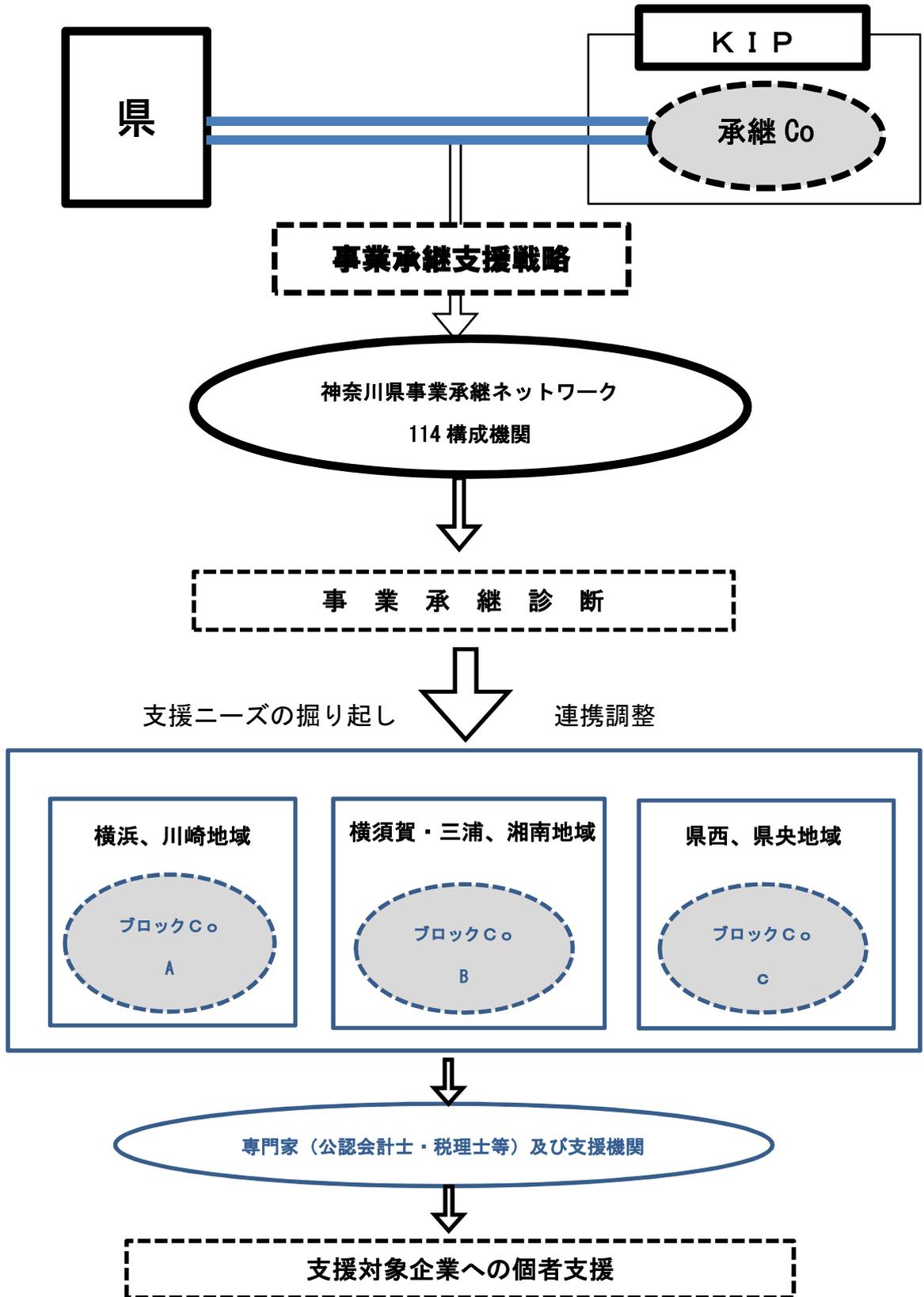
特に平成 30 年度は、ブロック Co を中心に各地域の支援機関と専門家が連携し、事業承継診断等を通じて掘り起こされた支援ニーズを持つ経営者に対して、きめ細かな支援を行っていく環境を整備する。

とりわけ先駆的に「地域ネットワーク」を構築し、支援に取り組んでいる、川崎地域、横須賀・三浦地域、県西地域を重点ブロックとして位置付ける。さらに、この 3 地域以外においては、地域の連携支援体制の自主的な構築を促すため、県及び承継 Co が地域の中小企業支援機関へ積極的に働きかけるものとする。

承継 Co 及びブロック Co は、地域の中小企業支援機関等からの求めに応じ、「専門家リスト」の中から、課題解決に向けた適切な専門家を選定・派遣するなどして、地域の中小企業支援機関との連携による、きめ細かな「個者支援」を通じて、地域における事業承継支援の取組をサポートしていくものとする。

さらに、「個者支援」の現場では、地域の中小企業支援機関の職員も同席することにより、各支援機関職員のスキルアップを図るものとする。

# 事業承継診断から個者支援までの取組について



※ 網掛け部分の、承継 Co 1 名とブロック Co 3 名は平成 30 年度に新たに設置

## Ⅲ 5つの支援戦略

### 1 「地域ネットワーク」サポート戦略

中小企業・小規模企業への事業承継支援におけるあるべき姿は、それぞれの地域において、地域の実情に応じた最適かつ機動的な支援が、より身近な支援機関を窓口として、円滑に行われていくことである。県内中小企業・小規模企業にとって、身近な支援機関に相談することで、いつでも一定レベルの支援サービスが提供されるようになることが望ましい。

これらのことから、中小企業・小規模企業にとって最も身近な支援機関が、専門的知見を持つ他の支援機関と相互に連携しながら、中小企業・小規模企業への課題解決支援に取り組む「地域ネットワーク」が、将来的には各地域において構築・運営されることを目指す。

平成30年度は、先行して主体的な取組をしている次の3地域を重点的に、神奈川県事業承継ネットワークと協調して支援していく。

#### ① 川崎地域

(支援先例) 「KAWASAKI事業承継市場」

- ・平成30年5月29日(月)キックオフミーティング開催
- ・川崎商工会議所が事務局となり、川崎市、川崎信用金庫、公益財団法人川崎市産業振興財団の計4機関が連携

#### ② 横須賀・三浦地域

(支援先例) 「三浦半島地域事業承継サポート協議会」

- ・平成27年12月に発足した三浦半島中小企業支援ネットワーク会議内に、平成29年に「三浦半島地域事業承継サポート協議会」を設置
- ・神奈川県信用保証協会横須賀支店、三浦商工会議所及び横須賀商工会議所が事務局となり計30機関が連携

#### ③ 県西地域

(支援先例) 「県西地域中小企業支援ネットワーク」

- ・平成27年2月、県西地域中小企業支援ネットワークが発足
- ・神奈川県信用保証協会小田原支店及び小田原箱根商工会議所が事務局となり計41機関が連携

なお、上記以外の地域（横浜、湘南、県央）については、特に初期段階においては、各ブロック Co が各地域を担当する県職員と連携し、市町村との調整も図りつつ、「地域ネットワーク」の体制づくりを促していくものとする。

## 2 普及・啓発戦略

神奈川県事業承継ネットワークでは、地域の中小企業・小規模企業に対し、事業承継に向けた準備の必要性等について、新聞等の広報媒体や構成機関による情報発信等により普及啓発を行う。

さらに、事業承継支援のみならず、経営革新制度、創業支援、企業経営の未病改善支援など、関連する支援施策についても併せて情報提供するなど、相乗的な効果が得られるよう併せて進めていくものとする。

## 3 個者支援戦略

各地域において、ブロック Co が中心となり、事業承継診断や経営者向けセミナー等への参加により、事業承継の取組の必要性の気づきを深めた中小企業・小規模企業に対し、より具体的な支援を行う。

個者支援は、事業承継のための準備段階、事業承継の実行段階、事業承継後の経営に至るまでの広い視野に立ち、経営の革新や生産性向上の取組を支援するものである。

また、実際の個者支援の取組は支援機関職員の能力向上を兼ねた OJT の場として位置付けるものとする。

当面、個者支援においては、承継 Co との連携や助言を得ながら、ブロック Co が専門家リストの中から必要に応じてチームを編成し、支援を実施するものとする。また将来的には、個者支援の中心的役割は、各「地域ネットワーク」が担っていくものとする。

## 4 支援者サポート戦略

神奈川県事業承継ネットワークでは、承継 Co が中心となり、構成機関による事業承継診断の実施や、経営課題に応じた個者支援の取組がしっかりと行われるよう、事業承継ネットワーク構成機関に対して、必要なスキル・能力を習得してもらうための研修や講習会を企画・実施する。

## 5 支援ノウハウ研究開発・提供戦略

神奈川県事業承継ネットワークによる支援事業を、平成 29 年度から実施しているが、その支援体制のあり方や支援の手法等については試行錯誤の段階にある。

例えば、事業承継診断後の専門家への適切な橋渡しや、その後のフォローアップ支援、支援機関相互のスムーズな連携など、より効果的な事業承継支援のあり方については、検討すべき課題も多い。

そこで、平成 30 年度においては、承継 Co が中心となり、事業承継支援に係るノウハウを蓄積し、課題整理を行うなどして、効果的な支援手法についてとりまとめた報告書を作成する。

そして、これら平成 30 年度の事業運営を通して得られた支援手法に係る知見を、平成 31 年度以降、各地域での自立的なネットワーク運営や個者支援に取り組むネットワーク構成機関に対し提供していくものとする。

(参考) 神奈川県事業承継ネットワーク 構成機関 (114 機関) 一覧

No.	機 関 名	No.	機 関 名
1	株式会社横浜銀行	58	川崎市
2	スルガ銀行株式会社	59	相模原市
3	株式会社東日本銀行	60	横須賀市
4	株式会社神奈川銀行	61	平塚市
5	株式会社八千代銀行	62	鎌倉市
6	株式会社静岡中央銀行	63	藤沢市
7	横浜信用金庫	64	小田原市
8	かながわ信用金庫	65	茅ヶ崎市
9	湘南信用金庫	66	逗子市
10	川崎信用金庫	67	三浦市
11	平塚信用金庫	68	秦野市
12	さがみ信用金庫	69	厚木市
13	中栄信用金庫	70	大和市
14	中南信用金庫	71	伊勢原市
15	多摩信用金庫	72	海老名市
16	芝信用金庫	73	座間市
17	城南信用金庫	74	南足柄市
18	日本政策金融公庫横浜支店	75	綾瀬市
19	日本政策金融公庫横浜支店	76	葉山町
20	株式会社商工組合中央金庫	77	寒川町
21	小田原第一信用組合	78	大磯町
22	相愛信用組合	79	二宮町
23	横浜商工会議所	80	中井町
24	川崎商工会議所	81	大井町
25	相模原商工会議所	82	松田町
26	横須賀商工会議所	83	山北町
27	平塚商工会議所	84	開成町
28	鎌倉商工会議所	85	箱根町
29	藤沢商工会議所	86	真鶴町
30	小田原箱根商工会議所	87	湯河原町
31	茅ヶ崎商工会議所	88	愛川町
32	三浦商工会議所	89	清川村
33	秦野商工会議所	90	神奈川県信用保証協会
34	厚木商工会議所	91	横浜市信用保証協会
35	大和商工会議所	92	川崎市信用保証協会
36	海老名商工会議所	93	公益財団法人横浜企業経営支援財団
37	逗子市商工会	94	公益財団法人川崎市産業振興財団
38	葉山町商工会	95	公益財団法人相模原市産業振興財団
39	伊勢原市商工会	96	公益財団法人横須賀市産業振興財団
40	大磯町商工会	97	公益財団法人湘南産業振興財団
41	二宮町商工会	98	神奈川県中小企業団体中央会
42	寒川町商工会	99	日本公認会計士協会 神奈川県会
43	小田原市橋商工会	100	神奈川県弁護士会
44	真鶴町商工会	101	東京地方税理士会
45	湯河原町商工会	102	一般社団法人神奈川県中小企業診断協会
46	座間市商工会	103	神奈川県司法書士会
47	綾瀬市商工会	104	一般社団法人神奈川県商工会議所連合会
48	愛甲商工会	105	日本技術士会神奈川県支部
49	南足柄市商工会	106	三井住友海上火災保険
50	足柄上商工会	107	さがみはら産業創造センター
51	山北町商工会	108	公益社団法人商連かながわ
52	城山商工会	109	経済産業省 関東経済産業局
53	津久井商工会	110	財務省関東財務局横浜財務事務所
54	相模湖商工会	111	独立行政法人中小企業基盤整備機構関東本部
55	藤野商工会	112	神奈川県再生支援協議会
56	神奈川県商工会連合会	113	神奈川県よろず支援拠点
57	横浜市	114	神奈川県事業引継ぎ支援センター