

発行 2023年2月

編集 独立行政法人
中小企業基盤整備機構 中部本部
地域・連携支援部

〒460-0003
名古屋市中区錦2-2-13 名古屋センタービル4階
TEL: 052-201-3009



中部発

中小企業と支援者のための 事業承継支援事例

はじめに

2022年3月、中小企業庁が公表する「事業承継ガイドライン」が約5年ぶりに改訂されました。昨今の事業承継を取り巻く環境の変化を考慮した改訂であり、今回が第3版となります。

この最新版事業承継ガイドラインでは「足下では長引く新型コロナウイルス感染症の影響等の厳しい経営環境の中で事業承継は後回しにされる傾向も見られますが、いわゆる団塊の世代の完全員が75歳以上となる年を目前に控え、事業承継はいよいよ待ったなしの状況です。」と及されています。事業承継の必要性が叫ばれて久しいなか、中小企業庁が毎年発表している中小企業白書でも「コロナ禍における経営戦略」や「生産性向上のためのデジタル化」と並んで、一章を割いて取り上げられるほどの課題であるにもかかわらず、思うように進んでいない事業承継の取り組みに対して、非常に強い危機感が示された一文です。

実際、経営者の平均年齢は2011年に60歳を超え、2019年には過去最高齢を更新し、平均年齢は62.16歳となっています。後継者不在率も近年6割程度で推移し続けており、後継者がいないばかりに黒字であるにもかかわらず休業に追い込まれるケースも非常に多く存在します。

さらには新型コロナウイルスの感染拡大、不安定な国際情勢、サプライチェーンの機能不全、物価高騰、少子高齢化といった大きな変化は、中小企業・小規模事業者の経営や生活を脅かしています。

このように事業の継続が一筋縄ではいかない時代に中小企業・小規模事業者を支えるのは商工団体、地域金融機関等の支援機関です。そして私たち中小機構は、事業承継の支援体制を整備するための様々なサポートを通じて、支援機関の活動を後方から支援しています。支援スキル向上のための助言や講習会等を実施するほか、事業承継支援のノウハウやスキルを現場で習得していただくための事業者向け共同相談会や、事業承継計画策定のための専門家派遣事業などを実施しています。

こうした活動を続けるなかで、事業承継支援に積極的な支援機関や事業承継に実際に取り組み未来に向けて進んでいく中小企業も現れてきました。本事例集は東海三県内の好事例を集め、事業承継円滑化支援事業のサポート内容や支援機関の先進的な取り組みの一部を紹介し、支援機関をはじめとした関係者の皆様に、具体的なイメージでご理解いただき、活用していただくことを目的に作成いたしました。各支援機関が、どのようなプロセスで事業承継支援体制を構築したのか、各社が抱える事業承継課題を経営者と後継者がどのように整理・共有し、その解決を含む事業承継計画を策定したのかなど、参考にしていただける内容となっております。

最後に、本事例集の制作にあたってご協力いただいた支援機関の皆様、掲載企業の皆様、執筆者の皆様には、この場を借りて厚く御礼申し上げます。誠にありがとうございました。この事例集が、一社でも多くの中小企業・小規模事業者の事業承継円滑化に資することができれば幸いです。

2023年2月
中小機構中部本部
地域・連携支援部

CONTENTS

P01 はじめに

P03 Theme1 事業承継の現状

P04 Theme2 公的機関による事業承継支援体制

P07 Theme3 中小機構の事業承継円滑化支援事業

P11 1. 地域経済の成長・発展のため、 基幹産業の製造業事業者から事業承継支援をスタート 岡崎商工会議所 × 有限会社高井技販

P15 2. 中部3県にわたる取引先企業。 エリア特性を踏まえた仕組みで事業承継をサポート 桑名三重信用金庫 × 株式会社星野工芸

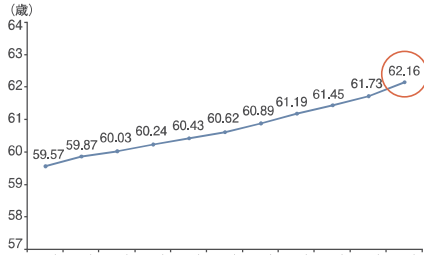
P19 3. 事業承継支援に対応できる人材の育成や 融資商品の開発で、取引先企業を後押し 東濃信用金庫 × 株式会社システック

P23 TALK:企業の想いを未来へつなぐ、事業承継支援の現場から

P25 ABOUT US

経営者の高齢化は深刻

第2-3-8図 経営者の平均年齢の推移

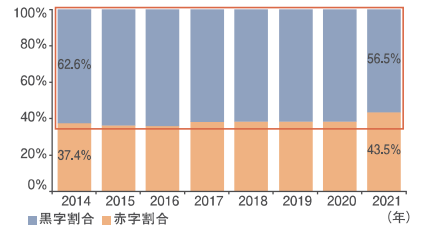


2009年2010年2011年2012年2013年2014年2015年2016年2017年2018年2019年
資料：(株)東京商工リサーチ「全国社長の年齢調査(2019年12月31日時点)」
出所：2021年版 中小企業白書

- 2009年以降、経営者の平均年齢は一貫して上昇しています。
- 2011年には60歳を超え、2019年には過去最高齢を更新し、平均年齢は62.16歳となっています。

儲かっているのに休廃業する企業が多い

第1-181図 休廃業・解散企業の損益別構成比



資料：(株)東京商工リサーチ「2021年「休廃業・解散企業」動向調査」
(注)黒字は休廃業・解散する直前期の決算の当期純利益に基づいている。なお、ここでの直前期の決算は休廃業・解散から最大2年の業績データを通り、最新のものを採用している。
出所：2022年版 中小企業白書

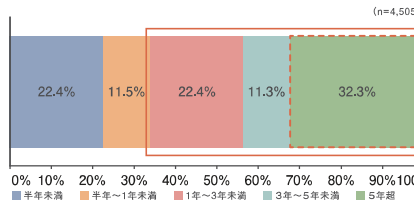
- 休廃業・解散した企業のうち、2014年以降一貫して約6割の企業が当期純利益が黒字です。

事業承継の取り組みの必要性

- 日本の中小企業の経営者の高齢化問題、後継者問題は年々深刻化しています。
- こうした問題を放置しておく、収益力があるにもかかわらず廃業を余儀なくされるケースがさらに増えることが想定され、地域経済が衰退する恐れがあります。
- 事業承継には相応の期間を要するため、計画的かつ早期の取り組みが重要です。また、現代表者と後継者間のコミュニケーションもポイントとなるため、対話の潤滑剤としての支援機関の存在が非常に大きくなっています。
- 事業承継を円滑に行えれば将来的な企業の成長も見込めるため、地域経済の発展を支える支援機関にとっていかにして事業承継支援を行うかは重要な課題です。

事業承継には時間がかかる

第2-3-90図 事業承継の意思を伝えられてから経営者に就任するまでの期間

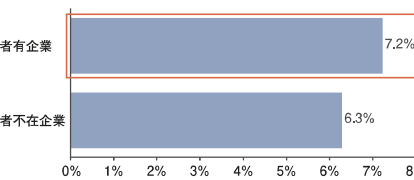


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)経営者になった経緯について、「創業者」と回答した者以外に対する質問。
出所：2021年版 中小企業白書

- 1年以上の期間がかかったと回答したのは6割超。
- 事業承継の意思を伝えられてから経営者に就任するまでの期間は「5年超」の割合が最も高くなっています。

円滑な事業承継で将来的な成長が期待できる

第2-3-24図 後継者有無別、売上高成長率(2015年から2019年)の中央値



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
(注)1.(株)東京商工リサーチが保有する企業情報のうち、2019年時点において後継者の有無が判別できる中小企業で、かつ2015年と2019年の売上高が観測できる企業を分析対象としている。
2.2019年時点の経営者年齢が60歳以上の中小企業を集計した。
3.売上高成長率が上位1%及び下位1%の外れ値を除去している。
出所：2021年版 中小企業白書

- 後継者有無と企業パフォーマンスについて、両者は相関関係にあると言われています。
- 実際、後継者有企業において売上高成長率が高い傾向にあります。

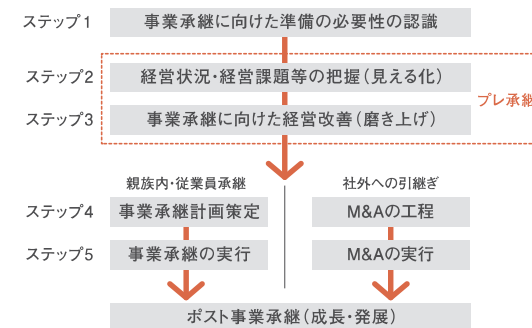
事業承継支援の現場での抵抗感

- 支援機関の皆様の中には事業承継支援に対して抱えている苦手意識や不安があるのではないのでしょうか。税務面、法務面で求められる専門性、それに伴って発生する複雑な手続きのイメージから事業承継支援に取り組むことに二の足を踏んでいませんか。
- そんな時は皆様のなかで抱え込むのではなく、公的機関の支援を活用してはいかがでしょうか。



事業承継に向けたステップ

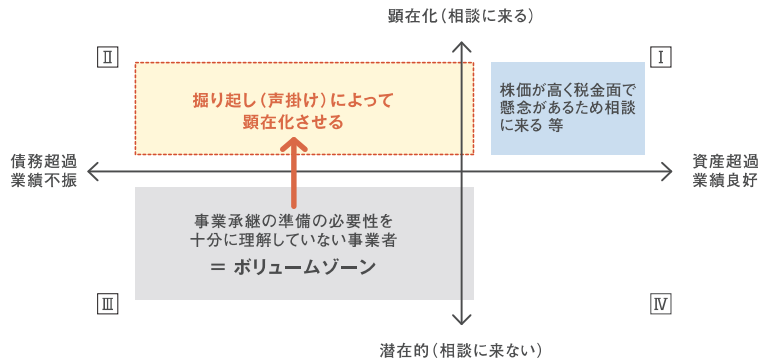
- 公的な事業承継支援の考え方は下図のとおりです。
- 事業承継支援は段階を踏んで進める必要があります。「どのように事業承継を進めていくべきか」という指針が事業承継ガイドラインのなかでは「事業承継に向けたステップ」として示されています。中小機構では特に下図に示したステップ1からステップ3に関わる支援を展開しています。
- また、段階的に準備を進めていくことは重要ですが、その分時間はかかります。だからこそ早期に準備に着手する必要があり、そのためには支援機関の皆様による早めの声掛け(掘り起し)が求められます。



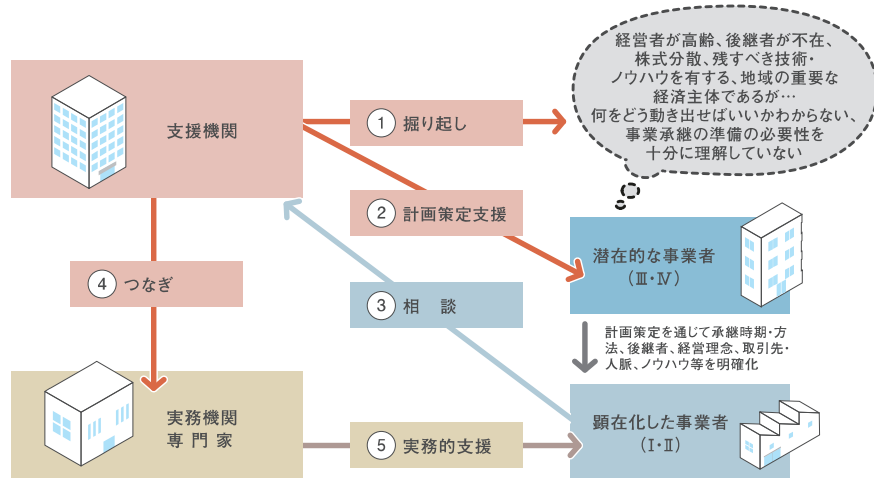
出所：事業承継ガイドライン(第3版)を加工

事業承継支援の対象となる事業者

- 事業承継支援においては「事業承継の準備の重要性に気が付いていない」、「どのような対策が必要なのか分からない」、「誰に相談すればいいかわからない」などの理由で「自ら相談に来ない事業者」(下図Ⅲ、Ⅳ象限)が主たる支援対象となります。
- 支援機関に求められる役割の一つは「自ら相談に来ない事業者」の意識を高め、準備を促すために声掛け(掘り起し)を行うことです。



事業承継支援の全体像と支援機関に求められる役割



【支援機関に求められる役割】

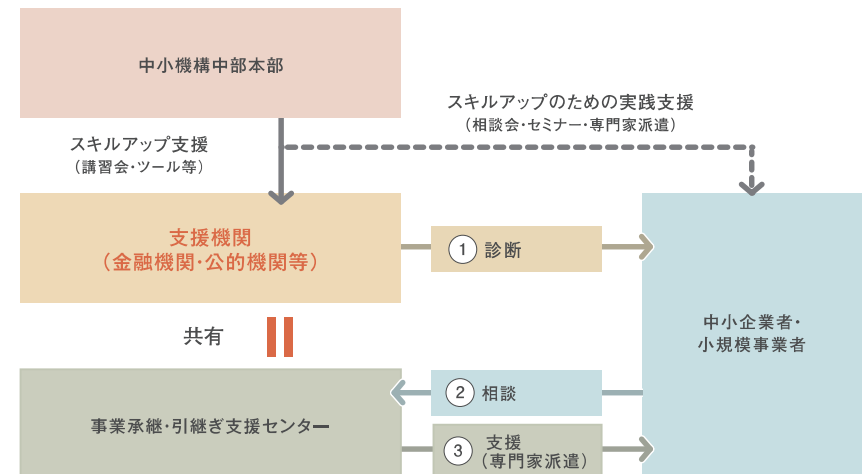
- 掘り起し:事業承継の可能性がある事業者に対し、計画的な事業承継の準備を促します。
- 計画策定支援:事業承継に関する潜在的な課題を洗い出し、事業承継計画に落とし込み道筋を示します。
- つなぎ:明確化した課題や計画をもとに承継案件として具体化させ、適切な実務機関や専門家と連携しサポートします。

公的機関の役割分担

- 中小機構では、各都道府県に設置されている事業承継・引継ぎ支援センターと連携して事業承継支援を展開しています。
- 支援対象や支援内容は明確に分担しつつも、普段から密な情報交換を行い、切れ目なく事業者を支援する体制を構築しています。

	中小機構	事業承継・引継ぎ支援センター
支援対象	支援機関	事業者
支援内容	<ul style="list-style-type: none"> ・掘り起し ・計画策定支援 ・つなぎ 	<ul style="list-style-type: none"> ・実務的支援
具体的な活動	<ul style="list-style-type: none"> ・支援機関職員向け講習会の開催 ・専門家派遣 ・掘り起し戦略構築支援 ・施策普及のためのイベント開催 等 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者からの事業承継全般の相談受付 ・事業承継診断 ・後継者マッチング支援 ・PMIの検討支援 等

- ▶中小機構は、主に前工程「事業承継に向けたステップ」ステップ1～3(P04を参照)を担当
- ▶事業承継・引継ぎ支援センターは、主に後工程「事業承継に向けたステップ」ステップ4、5(P04を参照)を担当



相互に連携して事業承継支援を展開しています

事業の目的

1 支援機関による事業承継支援の仕組みづくり

- 支援機関の皆様と、地域における事業承継課題や影響について、認識の共有を図ります。
- 認識の共有に基づき、その対応に向けての助言や職員向けのアドバイスを通じて、支援の仕組みの構築や定着を目指します。
- 支援機関の支援先である中小企業・小規模事業者への同行型の個別助言を通じて、支援機関の支援力向上を図ります。

2 事業承継に関する情報の周知および施策普及

- 事業承継についての冊子提供を通じて、中小企業・小規模事業者及び支援機関に対し、事業承継課題についての気づき提供と計画的な取り組み促進を図ります。
- 事業承継に関する講習会、セミナー及びフォーラム等のイベントを開催し、事業承継の準備の必要性や各種施策の説明等の情報提供を行い、支援機関の支援能力向上を図ります。

中小機構は、支援の仕組みづくりをサポートします。

中小機構では、より多くの事業者に事業承継支援を届けるため、支援機関・金融機関と連携して事業を展開しています。



事業承継支援力の向上に向けた取り組みの流れ

座学

- ▶ 事業承継の現状と事業承継ガイドライン改訂のポイントについて解説
- ▶ 税務・法務の観点から各種制度概要や注意点等を紹介



演習

- ▶ ロールプレイング形式の演習で潜在ニーズの掘り起しスキルを習得
- ▶ 事例を使ったグループワーク演習で、事業承継課題の抽出から計画に落とし込むまでのステップを体験



実践

- ▶ 専門家派遣制度を利用し、OJTで計画策定支援のステップ、実践的な支援スキルを間近で学習



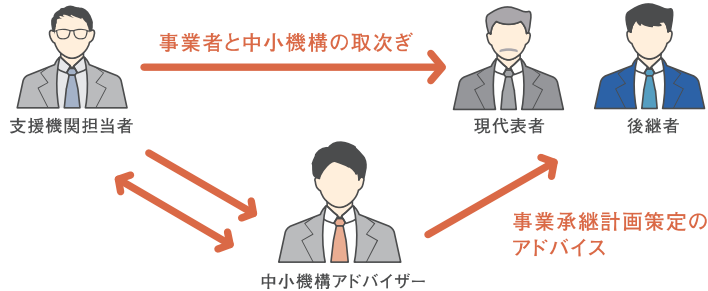
⇒ 支援機関職員の支援力向上を目指します

【座学・演習】事業承継の知識を深める講習会(実施例)

	テーマ	概要	時間
1	事業承継の概要、事業承継ガイドラインの解説	事業承継の基本知識や関連施策を理解いただき、事業承継支援の全体像を把握する。	3H
2	経営権と事業用資産の集中について円滑な廃業支援の進め方	事業承継の課題の一つである株式や事業用資産の円滑な承継のための知識、及び出口戦略の一つとしての「廃業」に関するポイントや支援方法を学ぶ。	3H
3	事業承継に伴う税負担と対策 中小企業のM&A	事業承継にまつわる税金の知識や特別税制等について学ぶ。また、近年注目されているM&Aについても税務の観点を踏まえて理解を深める。	3H
4	事業承継計画策定支援 (ロールプレイング)	経営者役と支援機関担当者役に分けてロールプレイングを行い、掘り起しのイメージをつかむ。	3H
5	事業承継計画策定支援 (事例演習)	アフターコロナを見据え、業績悪化局面にある企業を題材にしたケース演習を通じて、事業承継計画策定支援スキルを学ぶ。	3H

【実践】専門家派遣制度のイメージ

- 事業承継支援に長年携わってきた経験豊富なアドバイザーが計3回にわたって計画策定をサポートします。
- 支援機関担当者は原則計画策定に出席し、現場での課題抽出や承継の方向性を示すプロセスを間近で観察しつつ、議論に参加することで、より実践的なスキルの習得を目指します。



OJT

》 中小機構アドバイザーが支援機関担当者に同行することで、支援ノウハウの共有を図る

事業承継計画書(骨子)のイメージ

【事業承継計画の見える化】 事業承継の計画を「見える化」することにより、現状の把握及び将来の見通しを整理できます。中長期の経営計画に事業承継の時期、具体的な対策を盛り込むことが大切です。

作成にあたってのポイント

経営者と後継者で対話を重ねながら作成してください。対話を重ねることで、相互理解が深まります。

(事業承継計画の見える化の例)

<p>ポイント 1</p> <p>知的資産の棚卸</p> <p>目に見えない経営資源(知的資産)：人材、技術、技能、顧客とのネットワーク等の棚卸が大切です。</p>		<p>ポイント 2</p> <p>会社の魅力の磨き上げ</p> <p>他社に負けない強みを生かす事業展開、弱みを改善する業務改善など、これからの事業方針を含めて検討、共有することが大切です。</p>		<p>ポイント 3</p> <p>時期の明確化</p> <p>事業承継に必要な事項、時期を明確化することで、何をいつまでにどのようにすればよいかを共有することが大切です。</p>																																																																																								
<p>経営理念(企業ビジョン)</p> <p>「物心ともにたけないうち」迅速な配遣をモットーとする。「肩の重いハードルの提供を通じて、物心ともに世の中を良くする。」</p>																																																																																												
<p>I-1 企業概要</p> <p>会社名 株式会社○○運輸 資本金 8万円 従業員 26名 業種 運送業 事業内容 中距離運送 代表取締役 社長、兼、見子2人</p>		<p>I-2 沿革</p> <p>1998年4月1日株式会社設立 株式会社○○運輸と 創業</p>		<p>I-3 経営理念</p> <p>一般貨物自動車運送業許可</p>																																																																																								
<p>IV 事業承継における課題の整理</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>会社</th> <th>課題</th> <th>解決の方向性</th> <th>優先度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>会社</td> <td>・従業員確保と人材育成 ・理念の承継</td> <td>・経営者・後継者 ・従業員</td> <td>・継続的実施</td> </tr> <tr> <td>経営者</td> <td>・株式譲渡移転計画策定 ・円滑な相続対策</td> <td>・税理士による相談 ・家計も考慮</td> <td>・継続的検討</td> </tr> <tr> <td>後継者</td> <td>・事業承継者のための研修実施の計画 ・人材、信用力の継承確保のための取組</td> <td>・後継者・経営者 ・家計も考慮</td> <td>・継続的実施</td> </tr> </tbody> </table>						会社	課題	解決の方向性	優先度	会社	・従業員確保と人材育成 ・理念の承継	・経営者・後継者 ・従業員	・継続的実施	経営者	・株式譲渡移転計画策定 ・円滑な相続対策	・税理士による相談 ・家計も考慮	・継続的検討	後継者	・事業承継者のための研修実施の計画 ・人材、信用力の継承確保のための取組	・後継者・経営者 ・家計も考慮	・継続的実施																																																																							
会社	課題	解決の方向性	優先度																																																																																									
会社	・従業員確保と人材育成 ・理念の承継	・経営者・後継者 ・従業員	・継続的実施																																																																																									
経営者	・株式譲渡移転計画策定 ・円滑な相続対策	・税理士による相談 ・家計も考慮	・継続的検討																																																																																									
後継者	・事業承継者のための研修実施の計画 ・人材、信用力の継承確保のための取組	・後継者・経営者 ・家計も考慮	・継続的実施																																																																																									
<p>V 円滑な事業承継への母子</p> <p>① 中期作戦のための自社の強みの強化 ・事業計画と財務計画を基に、中長期の事業計画、財務計画を策定</p> <p>② 事業承継計画の策定 ・株式譲渡移転計画の策定、相続対策、家計も考慮</p> <p>③ 後継者の研修 ・経営者は必要に応じて、家計管理、業務改善も研修の中で取り入れ、経営資源の継承を図る</p>																																																																																												
<p>VI 承継カレンダー</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">企業</th> <th colspan="2">2020</th> <th colspan="2">2021</th> <th colspan="2">2022</th> <th colspan="2">2023</th> <th colspan="2">2024</th> </tr> <tr> <th>計画</th> <th>実績</th> <th>計画</th> <th>実績</th> <th>計画</th> <th>実績</th> <th>計画</th> <th>実績</th> <th>計画</th> <th>実績</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上</td> <td>230</td> <td>230</td> <td>230</td> <td>230</td> <td>300</td> <td>300</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>経費</td> <td>105</td> <td>105</td> <td>110</td> <td>110</td> <td>111</td> <td>115</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>利益</td> <td>125</td> <td>125</td> <td>120</td> <td>120</td> <td>189</td> <td>185</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>純利益</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>負債</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>3%</td> <td>3%</td> <td>3%</td> <td>3%</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>純資産</td> <td>0%</td> <td>30%</td> <td>30%</td> <td>30%</td> <td>30%</td> <td>30%</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						企業	2020		2021		2022		2023		2024		計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	売上	230	230	230	230	300	300					経費	105	105	110	110	111	115					利益	125	125	120	120	189	185					純利益	100%	100%	100%	100%	100%	100%					負債	0%	0%	3%	3%	3%	3%					純資産	0%	30%	30%	30%	30%	30%				
企業	2020		2021		2022		2023		2024																																																																																			
	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績																																																																																		
売上	230	230	230	230	300	300																																																																																						
経費	105	105	110	110	111	115																																																																																						
利益	125	125	120	120	189	185																																																																																						
純利益	100%	100%	100%	100%	100%	100%																																																																																						
負債	0%	0%	3%	3%	3%	3%																																																																																						
純資産	0%	30%	30%	30%	30%	30%																																																																																						

- 専門家派遣制度においては事業者、支援機関、中小機構の3者が共同で事業承継計画を作成し、承継時期や将来のビジョンを描き出します。

その他の具体的な取り組み

掘り起し戦略の検討

- ▶事業承継見込み先に対するアプローチの切り口や事業者への声掛け体制を検討します。
- ▶支援機関が抱える事業承継支援に関する課題をヒアリングし、一緒に戦略を検討します。

個別相談会

- ▶支援機関が開催する事業者向けの事業承継相談会に出席し、個別の相談に対応します。

広報活動

- ▶事業承継に取り組んだ事業者の事例や関連施策を紹介するため、ポータルサイト、事例集などで広く情報を展開しています。

各種イベント

- ▶事業承継に関連したフォーラムや経営者を招いたパネルディスカッション等を開催します。

- 》 事業承継支援の仕組みづくりをサポートします
- 》 事業承継に関する施策、事例の情報提供を行います

事業承継支援ツールの紹介

支援機関職員及び事業者に向けて、中小機構が提供している事業承継支援ツールを紹介します。すべて無料で利用できますので、気軽にご活用ください。

中小機構事業承継ポータル

<https://jsf.smrj.go.jp/>

実際に事業承継を行った経営者の声や、国の最新施策を紹介するなど、事業承継に役立つ資料や動画を提供しています。

【支援者向け】事業承継支援マニュアル

<https://www.smrj.go.jp/tool/supporter/succession2/index.html>

商工会・商工会議所、金融機関など、中小企業からの経営相談に乗られている支援機関の皆様が、事業承継についての課題を掘り起し、整理したうえで、的確に専門家につないでいただく手助けとなる支援マニュアルを作成し、電子ブックとして公開しています。

【経営者向け】中小企業経営者のための事業承継対策

<https://www.smrj.go.jp/tool/supporter/succession1/index.html>

中小企業経営者の方々から事業承継についての理解を深め、円滑な事業承継を行っていただくため、事業承継の現状と計画的な事業承継対策の必要性、事業承継対策の種類と進め方などを紹介する資料集を作成し、電子ブックとして公開しています。

事業承継のいろは(動画)

<https://www.smrj.go.jp/sme/succession/succession/fr94k0000063tnk.html>

事業承継の流れをわかりやすく紹介する動画を公開しています。まず何から始めればよいのか、どういった手順で事業承継を進めればよいのか、事業承継の「いろは」について、落語とイラストで楽しく、わかりやすく解説しています。(第一幕から第九幕まで全9編)



1. 地域経済の成長・発展のため、基幹産業の

支援機関の概要等

機関名 岡崎商工会議所
 担当者 産業振興部課長(経営指導員) 和田 紫野
 産業振興部(経営指導員) 竹内 由起子
 所在地 愛知県岡崎市竜美南1-2
 創立 1892年11月15日創立



概要 “商工会議所法”という法律で運営されている地域総合経済団体で、商工業の総合的な改善発達を図り、兼ねて社会一般の福祉の増進に資し、わが国の商工業の発展に寄与することを目的に活動しています。

事業承継支援の概要

事業承継支援の課題と取り組み

製造業事業者への掘り起し活動で明らかになった、事業承継支援の課題

- 岡崎市は、自動車関連産業を中心とする製造業が盛んな地域であり、岡崎商工会議所では、岡崎市と連携し、岡崎ものづくり推進協議会を立ち上げ、地域の基幹産業である製造業事業者の課題解決支援(ものづくり支援)に力を注いできました。
- 11名の“ものづくりコーディネータ”が主に技術面の支援を行っていますが、近年は経営者の高齢化に伴う事業承継も課題として表面化ようになってきました。地域経済を成長・発展させていくためには、基幹産業である製造業事業者の円滑な事業承継が不可欠であるため、高齢の製造業事業者に「事業承継の準備の必要性」を理解してもらい、能動的に準備に取り掛かっていただけよう職員、及びものづくりコーディネータによる掘り起し活動を開始しました。
- 一方で、掘り起し後の支援(課題形成から計画策定)に関し、職員、及びものづくりコーディネータは、その支援スキルを持ち合わせておらず、「掘り起し後の支援をどのように行っていくか」が課題となっていました。

支援スキルの向上に、経営指導員向け研修会や中小機構の支援メニューを活用

- 経営指導員向け研修会のメニューのなかから、事業承継の研修会を積極的に選択・受講してきました。しかし、「知っていること、できることは別物」という認識のもと、中小機構中本部の「個別助言業務(専門家派遣制度)」を活用しながら、掘り起し後の支援(課題形成から計画策定)に取り組みしました。



さらなる支援体制の構築に、関係機関との連携でサテライト相談会も実施

- 高齢の製造業事業者を対象に事業承継の掘り起しを行い、計画的な取り組み支援が始まったのは2019年です。そして、個別助言業務(専門家派遣制度)を活用する支援へ至った実績は、2020年1件、2021年2件、2022年1件であり、着実に取り組みが進められています。
- また、製造業事業者を対象とした取り組み以外に、愛知県事業承継・引継ぎ支援センターと日本政策金融公庫岡崎支店と連携を組み、2021年10月からサテライト定例相談会を実施しています(毎月第2・4金曜日)。

製造業事業者から事業承継支援をスタート

事業承継支援の一連の流れ

事業承継の現状と課題を掘り起し、中小機構の助言を受けながら事業承継計画の策定支援を開始

2018年10月

- 中小企業大学校瀬戸校の中小企業支援担当者向け研修「事業承継支援の進め方」を和田課長が受講。



2019年

- 会員製造業への掘り起しをスタート。
- 2019年版中小企業白書に「経営者の高齢化を踏まえ、引退する経営者や、新たに経営者になる者について、その現状や課題などについて分析」とあったため、岡崎地域の現状を把握すべく、ものづくりコーディネータが企業巡回にて事業承継に不安を抱える企業の有無と課題の掘り起しを実施。
- 結果、60代後半～70代の経営者から後継者に引き継ぐ相談が顕在化。

2020年

- 個別助言業務(専門家派遣制度)を活用した計画策定支援をスタート。



事業承継支援の成果

事業承継支援の成果や今後の課題と展望

課題と方針を認識し、ロングランで解決策を模索

- 個別助言業務(専門家派遣制度)を活用した計画策定支援を通して、職員は事業承継支援の難しさを実感しつつも、支援先が円滑に事業承継を進めるうえで解決しなければならぬ課題や方針を共有することができました。
- 課題や方針を認識することで、解決に向けた次のアクション(例:生産性向上を図るための5S専門家派遣)を効果的に進めています。また、承継に向けた一つひとつの課題に対する解決状況をモニタリングすることができています。

顧問税理士との連携で、スムーズな承継支援を継続

- 3回の支援で掘り起された課題に対し、作成された事業承継計画に基づき、各社の顧問税理士と一体となって各社の実情に合った税務上の支援ならびに株価の評価を行い、より一層円滑な事業承継の実施に結び付けられることが期待されるようになりました。

担当者所感

- 中小企業大学校で学んだ「事業承継支援の進め方」の実践の場として、今回の支援に携わることができ、一連の支援を通じて、事業承継支援の全体の流れをつかむことができました。事業承継は親族間と言えども、細心の注意を払って相互に向き合い対話することが重要です。その場に商工会議所が介在する意義を改めて理解することができました。



産業振興部課長 経営指導員 和田 紫野

- 気さくで親しみやすい会長(父)と堅実でしっかり者の社長(息子)で、補助金活用サポートからスタートしたご縁でした。普段から気軽にお話いただける関係性であったので、専門家支援の際も、スムーズに仲介できました。親族間の事業承継と言えども、客観的な立場で専門家に立ち会っていただけると、冷静な判断の助けになるのだと感じました。



産業振興部 経営指導員 竹内 由起子

1. 商工会議所の助言で事業の棚卸しを親子共有。

事業者の概要等

事業者名 有限会社高井技鋳
 代表者名(先代) 会長 高井 好己
 後継者名 社長 高井 俊宜
 所在地 愛知県岡崎市洞町字本郷7番地1
 業種(事業内容) 精密研削加工:円筒研削(外径/内径)、
 平面研削
 創業 1990年
 従業員数 16名
 ウェブサイト <https://takai-gihan.com/>



三河地域一番の研削加工事業者を目指して事業承継

事業承継支援の経緯と課題

事業承継支援の課題と取り組み

事業承継がスムーズに進むよう、まずは岡崎商工会議所に相談

- 取引先や同業者の経営者の多くが60~70歳の間で承継していることから、高井現会長は65歳を目途に後継者の長男に事業承継することを考えていました。また、後継者に余計な苦勞をかけないように、早めに事業承継して円滑に進めたい想いもありました。
- そこで、63歳のタイミングで日頃からお世話になっている岡崎商工会議所の職員に相談し、具体的な検討を進めることとなりました。

経営者と後継者の関係性は良好ながら、企業成長に伴う課題が顕在化

- 長男の俊宜氏は15年前に入社し、事業を引き継ぐ覚悟を持って仕事に取り組み、加工や管理の業務を着実にこなせるようになっていくなか、従業員の方々と良好な関係を築き、社内・社外の関係者との信頼関係を構築しています。高井現会長とのコミュニケーションも良好で、高井現会長の想いや理念を理解して行動規範とすることができており、事業承継にあたって大きな障害はありませんでした。
- 事業については、高精度の研削加工技術や品質管理体制に対する顧客からの高い評価を得ています。販路を拡大することができ、それに伴い設備投資や人材採用を行って成長してきています。そのため、今までの仕事のやり方や管理方法では、顧客からの注文に追いつかない状況となっており、その状態を解消することが苦勞した点として挙げられます。

高井技鋳が見据える、事業の未来とは



- 俊宜氏が社長になって変わったこととして挙げられたのは「プレッシャー」を感じたことです。「社長」に変わった瞬間を感じた、感じるものがあつたとのこと。主要得意先である株式会社ニッセイの役員の方へご挨拶に伺ったときは、さすがに緊張したそうです。
- 今後の展望については、社長になって考え方が変わったことと、今は既存事業をもう少し強化したいと考えています。研削会社として地域で圧倒的な存在となる「なんでも割れる会社」としてブランディングしていくとのこと。まずは地元の三河地域で圧倒的な存在となり、その後、旋盤やマシニングセンタといった既存事業の枝となる周りを固めることに取り組んでいく方針です。
- 高井会長は、当面俊宜社長とともに代表取締役であることとし、伴走期間を設けて俊宜社長を支えていく方針です。

今後も岡崎商工会議所が寄り添い、成長・発展をサポート

- 現時点は、会長と社長の2人代表制です。会長の「長年培った人脈と技術力」と、社長の「若い力とIT活用力」を融合させ、100年に1度の大変革期を迎えた自動車関連業界のなかで生き抜くための方向性の決定が課題です。
- 新社長体制になり現在取り組んでいるのは、原価管理の見直しと販路開拓です。この取り組みにより、盤石な財務基盤を築くとともに新たな販路を開拓することで経営力を強化し、技術力を活かした新分野展開を進められるよう、岡崎商工会議所として継続的に伴走支援を実施することとしています。

中小機構アドバイザー所感

●本事例は、明確な意図を持ち、計画的に製造業事業者の承継支援に取り組んでいる点に注目していただきたいと思います。人員、時間等、承継支援に充てられる資源に限られるなか、職員個々が場当たり的に取り組みを進めるのではなく、地域経済への効果や影響の大きさを考慮して、組織的に活動しているところが大変参考になります。



中小企業アドバイザー 松本 久敏

高井技鋳

生産性向上と販路開拓に取り組む後継者中心の組織づくり

- 経営課題として、後継者の俊宜氏や工場長が製造現場から抜けても仕事が上手く回るようにして生産性を向上させること、新しい分野の得意先を開拓して受注を安定化させる必要がありました。そこで、専務(当時)となった俊宜氏が中心となり課題解決に取り組みました。
- 生産性向上については、自社に適した生産管理ソフトを導入するなど、仕事のやり方や管理方法を改善して整えていきました。販路開拓については、岡崎商工会議所のサポートも得て、自社ホームページを開発するなど積極的に取り組みました。結果、業務が上手く回る仕組みをつくとともに、後継者が中心となった組織づくりへとつながりました。



企業ビジョンや経営課題を共有して計画策定

- 専門家派遣によるサポートを受けるなか、事業承継にあたっての課題を整理し、事業承継計画書を作成しました。その際、経営者と後継者とのコミュニケーションから「研削加工、及び切削加工技術力を高め、最終工程としてお客様の製品の品質を保証すること、お客様からパートナーとして認めてもらえる企業となる」という企業ビジョンを明文化して共有することができました。



岡崎商工会議所

何でも気軽に相談できる、高井技鋳にとって頼れる存在

- 補助金や販路開拓に関する相談に対してアドバイス。
- 同社にとって気軽に相談できる関係性を築いていました。

親子で取り組む事業承継の難しさを実感

- 後継者のなかには、承継する事業に従事しておらず、別の業種からの転職が多くなっています。親子であっても、いや、親子であるからこそ、意思疎通が図られず、伝わっていないことが多くあるのだと同席して感じました。

連携

他の関連機関との連携で、支援体制を充実

- 愛知県事業承継・引継ぎ支援センターや日本政策金融公庫岡崎支店との連携。(2021年10月からは、サテライト定例相談会を実施)
- 中小機構の「個別助言業務(専門家派遣制度)」を活用。

中小機構

事業承継の課題と方針を明確にして支援

- 経営者から後継者へ経営理念を引き継ぎ、後継者が使命感を持って経営を承継していくことができるように、重要なことを明文化して経営者と後継者が共有できることを心がけました。
- 経営者にとっては、後継者に何を引き継ぐのかを考え、後継者にとっては、経営者の重責を認識する機会となりました。

- 事業承継計画書において、誰に、いつ、どのように引き継ぐのかの事業承継方針を明確にし、そのうえで、事業承継の課題である関係者の理解、後継者の育成、自社株対策・相続対策についての具体的な実行策を立案し、計画に基づいて事業承継を円滑に進めているように心がけました。

中小企業アドバイザー 高橋 康友

他機関

2. 中部3県にわたる取引先企業。エリア特性

支援機関の概要等

機関名 桑名三重信用金庫
担当者 当時の海津支店長
所在地 三重県桑名市大町20(地域・中小企業支援部)
 岐阜県海津市南濃町松山289-1
 (現在の松山支店、当時の海津支店エリアを管轄)
 ※当時の海津支店は、岐阜県海津市海津町馬目364-1



概要

- 三重県桑名市を本部として、木曾三川周辺を中心に、三重県内の北勢地区(桑名市、四日市市他)に18拠点、愛知県内に4拠点、岐阜県内に1拠点を有しています。
- 2019年2月の三重信用金庫(本部は松阪市)との合併により、現在は三重県内の中勢地区(津市他)、南勢地区(松阪市他)の17拠点を加え、三重県内に幅広く展開しています。

事業承継支援の概要

事業承継支援の課題と取り組み

エリア特性を踏まえた事業承継支援の体制構築が課題

- 三重県内の事業承継支援は、経済的に発展している北勢地区と、地域経済の縮小で廃業を選択する企業も多い南勢地区で大きく異なります。2019年に合併して中南勢地区を網羅するようになったことで、金庫内一律の支援ではなく、地域の実情に見合った支援体制構築の重要性が増しています。
- さらに、三重県内だけでなく、愛知県、岐阜県のエリア特性も踏まえた支援を行っています。岐阜県内には1拠点しかなく、

事業承継に関する研修を開催の場合は、愛知県の4拠点と共同で行うなど、金庫本部として様々な工夫を凝らしています。

- また、事業承継・引継ぎ支援センターと連携して企業支援を行う際も、愛知・岐阜・三重のエリア別に各県の事業承継・引継ぎ支援センターに取り次ぐ必要が生じ、金庫本部を挙げて「地域密着」「企業に寄り添う」取り組みを推進するには、連携体制の構築が難しい点です。

事業承継・引継ぎ支援センター、中小機構と連携して支援体制を構築

- 事業承継に関する研修は、三重エリアの研修を三重県事業承継・引継ぎ支援センターが行い、愛知・岐阜エリアについては、中小機構中部本部が三重エリアの研修内容をベースにカスタマイズして企画することにより、地域の実情に合わせつつ、研修内容全体の構成に統一感を持たせました。
- 研修内容については、三重県事業承継・引継ぎ支援センターと中小機構が協議し、桑名三重信用金庫の実際の事業

承継支援案件を題材としてグループワークを行った後、実際の案件に取り組んでから、フォローアップ研修を行う方式を採用して実践力を高めました。

- 専門家派遣については、三重県、愛知県は事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、現在1拠点しかない岐阜エリアについては、中小機構の専門家派遣を利用することで、地域・中小企業支援部の包括的な取り組み体制を整備しています。

他機関との連携で継続的な取り組みに発展

- 地域・中小企業支援部が、自ら各拠点の事業承継支援案件を把握し、進捗管理するために、中心エリアで連携する三重県事業承継・引継ぎ支援センターを継続的に訪問して、各案件の支援の方向性を共有しました。
- その結果、直接意見交換して、事業承継支援のあり方について認識合わせを行い、金庫内の取り組みと整合させることができたほか、三重県事業承継・引継ぎ支援センターのエリア

アコーディネーターが各拠点を訪問して、案件の掘り起しを行い、その進捗状況も共有できるようになり、取り組みの推進力を高めることができました。

- 一方、岐阜エリアについては、中小機構のアドバイザーと連携して専門家派遣メニューを活用し、合併前の海津支店と松山支店で案件リストアップのうえ、集中的に取り組みを進め、継続的に専門家派遣を行うことができました。

を踏まえた仕組みで事業承継をサポート

事業承継支援の一連の流れ

事業承継・引継ぎ支援センター、中小機構との連携で、各エリアに適した支援を実施

2019年4月

- 三重・愛知エリアは事業承継・引継ぎ支援センター、当時2拠点の岐阜エリアは中小機構と連携する支援体制を構築。



2019年9月

- 岐阜エリアのリストアップ案件3社に対し、中小機構の専門家派遣を実施。以後、継続し、累計7件を支援。



2022年6月

- 三重県事業承継・引継ぎ支援センター、中小機構と連携し、三重・愛知・岐阜エリアを全て網羅した研修を企画。



事業承継支援の成果

事業承継支援の成果や今後の課題と展望

エリア特性を踏まえた仕組みづくりで確実な成果に

- 三重エリアでは、事業承継・引継ぎ支援センターのサブマネージャーと支援の枠組み固めを行い、エリアコーディネーターの協力を得て案件掘り起しを進めました。結果、2021年度の事業承継診断256件、計画策定86件に達し、ともに三重県内の信金でトップの業績となりました。
- 愛知・岐阜エリアでは、中小機構と連携して、三重県と研修体系を統一し、職員のスキルアップにつなげる土台を築くことができました。エリアが限定的な岐阜県内は、中小機構の専門家派遣を活用して集中的に取り組み、7案件の事業承継計画を策定しました。

時代の流れを踏まえ、支援の重点を変化させていく必要も

- 事業承継の方法は、従来は親族内承継が主体であったものの、コロナ禍、ウクライナ情勢によるエネルギーや円安の諸問題など、外部環境の変化が激しく、求められる経営者としての能力が一段とレベルが上がっています。このため、例えば親族が自社内にいるとしても、後継候補者となり得るか否かの不確実性が高まると予想されます。
- 今後は、親族内承継中心から変化し、従業員承継、M&A等の第三者承継の比率が増加すると思われ、経営者人材の確保、M&Aのマッチング精度を高める取り組みが必要です。

担当者所感

- 事業承継は、経営課題のなかでも最重要課題の一つです。単に後継者を確保するだけでなく、目まぐるしく変化する外部環境を克服して、事業継続及び事業の付加価値向上につなげるため、地域金融機関には、中小企業の伴走支援が求められています。

- 何よりも必要なことは、取引先企業を理解し、今後の事業展開について真剣に話し合い、将来のあるべき姿を共有して、ともに発展していくことです。そのためには、まさに事業性評価を実践することが重要です。ローカルベンチマークや経営デザインシート等を金庫営業店で完成させるレベルに到達し、事業承継時に取り組むべき経営課題の見える化によって、解決に導く必要があります。

2. 互いの想いを言語化し、未来へ。事業承継を経て

事業者の概要等

事業者名	株式会社星野工芸
代表者名(先代)	代表取締役 星野 数雄
後継者名	専務取締役 星野 明
所在地	岐阜県海津市海津町秋江2210
業種(事業内容)	家具・装備品製造業
創業	1977年
従業員数	15名(当時)
ウェブサイト	http://hoshino-kougei.com/



法人化を契機に事業承継を考える

- 創業時から関係が深い桑名三重信用金庫の提案がきっかけで、法人化を契機に事業承継計画の策定を決意しました。当初は、後継者への借入保証移転等を話し合うイメージでしたが、海津支店長から、「あまり当事者同士が腹を割って話をしていないのでは?」と切り出され、本当に必要な取り組みに初めて気づきました。
- 中小機構の専門家と面談した際、「事業経営全般について忌憚なく語り合い、事業引継ぎのストーリーを描くべき」とアドバイスを受け、話し合いの必要性を再認識しました。専門家は、「引き継ぐ側」「引き継がれる側」どちらの目線も尊重してくれたため、親子の対話が円滑に進むと確信しました。

「腹を割った対話」で目指す姿を明確に

- 専門家は、経営者、後継者の立場に理解を持って耳を傾け、ひざ詰めで対話する時間を個別に設けてくれたため、本音を十分に語ることができました。これが、親子の「腹を割った対話」につながり、「何を大切に」「どんな期待を寄せて」「どうありがたい(あってほしい)のか」といった言語化されにくい部分について、目に見える形で整理することにつながりました。

会社の総合力向上を目指す

事業承継支援の経緯と課題

「ちょっとした手伝い」から成長した姿を見て、事業承継を決意

- 最初は「ちょっとした手伝い」程度に入社した後継者(経営者の息子)も、いつしか20年近くが経過していました。当初、頼りない部分が多かったものの、経営者(父親)や先輩職人から家具製作の極

意を学び、取引先とのやり取りで前面に立つようになり、業務の進め方も自信が備わり始めていました。その成長した姿を見て、「そろそろ、名実ともに仕事を任せてもいいかな」と思うようになりました。

事業承継といってもイメージが湧かず…、不安な日々

- 目下の事業活動や従業員の雇用と生活を守ることに懸命になっていたため、事業承継は、実際のところ「何も考えていない状態」でした。そこで、まずは顧問税理士に相談し、個人事業を法人化することから始めましたが、漠然とした不安は消えませんでした。
- 「事業経営の全般」を見渡して、「何をどうすれば後継世代に順調に引き継げるのか?」「ベテラン職人は理解してくれるのか?」「父親の自分が一方的に口出して…」など、様々な不安と闘うことになり、ゴールが見通せませんでした。

星野工芸が見据える、事業の未来とは



- 事業承継時期が「75歳到達時(2~3年後)」と明確になりました。後継者にとっては、「どのように引き継ぐか」が支援当初の関心でしたが、最後は「どのような形を作るか?」に力を注がれていました。
- まずは組織運営に注力して、従来の「社長推進型」から「チーム経営」への転換を図ります。トップの独力推進ではおのずと限界を迎えるため、職人の技能向上、工場管理の効率化、生産性の向上に取り組み、総合力を高める方針です。次に、営業方針です。価格破壊や商流の簡素化など、経営環境は厳しさを増すなかでも生き残るべく、積極的なPRで業界・商材の拡大を図っていく予定です。

今後も桑名三重信用金庫が寄り添い、成長・発展をサポート

- 専門家派遣のアドバイスにより、親族間の話し合いに十分に時間をかけたことで、経営者交代は円滑に進展しました。現在、前経営者と妻は、事業を全て現経営者に譲り、取引先への挨拶も完了して、後方支援に回っています。
- 現経営者は、新分野進出を狙った商品開発に意欲的で、取引先との共同開発も積極的に行っています。桑名三重信用金庫としても、知的財産等の視点からアドバイスを行い、新たな設備需要に応える支援方針です。一方、人材不足で代表者自身が製造現場に入っており、新規取引や商品開発に注力できる環境構築を最優先課題として、人材育成ツールの提案等を行う所存です。

星野工芸

桑名三重信用金庫

他機関

相談 ↓ ↑ アドバイス

事業承継アンケートから具体的なサポートへ

- 日頃から良好な関係を築いていた会社に対し、事業承継におけるアンケートを活用して情報入手を試みました。
- 同社アンケート(2018年10月回収)を基にヒアリングした結果、経営者も後継者も、事業承継の取り組みが必要と認識していましたが、「何をしたらよいか判らない」という本音に接することになったため、中小機構の専門家派遣制度の活用を提案しました。

事業者目線の活発な議論を通じて、事業承継

- 中小機構による専門家派遣は、経営者・後継者から自社への思いをまず聞き取り、そこから自社における現状の課題、及び今後の課題を浮き彫りにしつつ、どのように課題解決していくかを相談者目線で活発に意見交換する方法で行われたため、課題解決に向けた道標を話し合えたと思います。

への道標を摸索

- 2021年6月23日付で後継者が代表取締役就任し、前経営者は取締役となり、事業承継はスムーズに移行が進みました。
- 海津支店は、事業承継において経営者保証を不要とする保証協会の制度を活用し、資金面支援の提案を行いました。

連携 ↓

他機関との連携で、支援体制を充実

- 三重県及び愛知県事業承継・引継ぎ支援センターと連携した職員講習会の実施。
- 三重県事業承継・引継ぎ支援センターと連携した掘り起し。
- 中小機構の講習会メニュー及び「専門家派遣制度」の活用。

中小機構

「言語化」を意識して事業承継計画の

- 支援にあたっては、「肩肘張らない対話の場づくり」に最大限注意を払って進めました。事業承継は、相続や金融手法などに目が向きやすく、難しい印象を与えてしまうため、手段が目的化しやすいリスクを孕んでいます。そのため、「平易な表現」に置き換えて

作成をサポート

- 話しやすくすることや、「要するに?」と抽象化することで、課題を鮮明なものとする働きかけが心がけました。
- 結果、専門的な見地で注意点を示すこと以上に、「思っていたことの言語化」に重きが置かれたと感じます。地道ながらも、こうした作業の積み重ねが事業承継計画を具体化させたと思っています。

中小企業アドバイザー 鈴置 崇浩

中小機構アドバイザー所感

- 専門家派遣を機に親子の話し合いが円滑となり、事業の引き継ぎが完了しただけでなく、同社が将来の課題を明確にするとともに、その課題解決に金融機関が寄り添っており、伴走支援のあり方を示す好事例と感じています。



中小企業アドバイザー 西川 彰紀

3. 事業承継支援に対応できる人材育成や

支援機関の概要等

機関名 東濃信用金庫（愛称:とうしん）
 担当者 とうしん地域活力研究所
 ビジネスサポート課 調査役 井戸 章仁
 所在地 (本店)
 岐阜県多治見市本町2丁目5番地の1
 (とうしん地域活力研究所)
 岐阜県多治見市虎渓山町4丁目13番地1
 創立 1979年4月1日
 支店数 56店舗
 常勤役員数 806名



とうしん地域活力研究所



事業承継支援の概要

事業承継支援の課題と取り組み

取引先企業が直面する経営課題の解決に取り組み、ポストコロナに向けたサポート体制も強化

- 東濃信用金庫では、取引先企業の本業支援に力を入れています。本部のビジネスサポート課が中心となり、企業診断や財務診断サービス、事業ライフステージ(創業、成長・発展、経営改善、事業承継)に応じたサポートメニューを用意し、経営課題の解決に向けた取り組みを進めています。
- 現在は、ポストコロナに向けた取引先企業に対するサポート体制を強化し、人材紹介や補助金をはじめとする支援にも積極的に取り組んでいます。



とうしん地域活力研究所が中心となり、事業承継支援を担う人材育成を強化

- とうしん地域活力研究所は、2010年6月に新設されたコンサルティング業務やシンクタンク業務を担う組織です。本店から離れた多治見市虎渓山町にあり、人材育成拠点として職員だけでなく地域の企業等も利用できる研修棟「とうしん学びの丘「エール」」や美濃焼の陶芸作品を展示している「とうしん美濃陶芸美術館」も併設した建物内にあります。
- 事業承継支援に関しては、各支店に配置されている「事業承継・M&A担当者」に対して、講習会の企画、実施を行い、事業承継・M&A検定合格のための研修も行っています。また、中小機構中部本部や岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター等の公的支援機関や民間のコンサルティング会社、M&A仲介会社等と連携し、取引先の事業承継関連の課題解決に取り組んでいます。

各支店に配置された事業承継・M&A担当者のさらなるスキルアップを目指して、中小機構とも連携

- 近年は、事業承継支援体制強化に伴い、担当者の知識やスキルの向上が課題となっていました。そのため、「事業承継・M&A担当者」向けの講習会を開催するなど、中小機構と連携した取り組みを進めています。



融資商品の開発で、取引先企業を後押し

事業承継支援の一連の流れ

中小機構などの関係機関と連携して事業承継支援体制を強化し、事業承継・M&A向け融資商品も開発

2016年

- 2016年に中小企業庁の事業承継ガイドラインが改定され、取引先企業経営者の高齢化や後継者難等の問題が認識されはじめてことで、事業承継支援を本格的に開始。

2017年

- 2017年には、愛知県及び岐阜県の「事業承継ネットワーク」に加入、中小機構からの講師派遣により、支店長や次長、担当者向けの事業承継講習会等を実施。

事業承継支援体制を強化するなかで、岐阜県・愛知県の各事業承継・引継ぎ支援センターや外部の事業承継コンサルタント会社、M&A仲介会社とも連携を強化。

2019年3月～

- 2019年3月には、事業承継・M&Aのための融資商品「The次世代」を開発。自社株価評価サービスと融資商品を組み合わせ、積極的に展開を開始。

- 最近では、事業承継・M&A担当者のスキル向上のための講習会を中小機構と企画し実施。また、金融業務能力検定の「事業承継・M&Aコース」の積極的な受講を推進、とうしん地域活力研究所の職

員が講師となり、受験対策講座を開催。その他にも、「事業性評価」能力向上のために「本業支援トレーナー」として希望者を募り、毎月3日間のカリキュラムで研修を実施。

事業承継支援の成果

事業承継支援の成果や今後の課題と展望

事業承継相談への対応スキル向上にともない、事業承継・M&A向け融資商品の活用も増加

- 事業承継・M&A担当者の選任や教育育成の強化により、各営業店における事業承継相談対応スキルが向上しています。結果として、全営業店で積極的に提案している事業承継・M&A向け融資商品「The次世代」の融資件数は年々増加しており、親族内承継や従業員承継における株式買取資金やM&Aにおける企業買収資金など、多様なケースで活用されています。当商品のメリットや効果は3点あり、①事業承継、M&Aに関わるニーズに対して様々なケースに柔軟に活用できること、②独自の融資商品があることで相談から支援の出口となる



融資までワンストップ対応が可能となっていること、③チラシ内で紹介している資金調達事例はわかりやすく、利用シーンを想起させるアナウンス効果が高いことです。

- 今後の課題は2つあります。①人材育成②小規模事業者等への支援強化です。①については、事業承継・M&A担当者以外の全職員が事業承継やM&Aに係る相談対応に持っている苦手意識を払しょくし、資格取得等を通じて知識や能力を習得することが課題です。②については、取引先事業者の多くを占める小規模細事業者は後継者難等による廃業が進んでいるため、廃業者と創業者のマッチング事業の実施や相談対応の強化などが実施できる体制を整備していくことが課題です。

担当課所感

- 事業承継やM&Aの支援能力強化に向けて約5年前から取り組んできた結果、本業支援のなかでも重要度の高いテーマであることが浸透してきました。地域金融機関は、地域経済の活性化や事業者数を維持していくことが重要な使命です。
- ただし、一つの金融機関ができることは限られるため、公的支援機関や他の事業者とネットワークを構築して事業承継やM&Aなど企業の問題解決に対応していくことが重要です。また、事業承継やM&Aの支援には、財務面だけでなく税務や法務など多様な知識が必要のため、職員の知識やスキルの向上とともに各分野の専門家等との連携も進めたいと思います。



常勤理事 所長 竹下 浩司 ビジネスサポート課 調査役 井戸 章仁

3. 親族内承継に向けた株式の承継準備も整い、

事業者の概要等

事業者名	株式会社システック
代表者名	代表取締役社長 柴田 明敏
後継者名	専務 柴田 翔太
所在地	岐阜県多治見市笠原町4106-147
業種(事業内容)	一般産業機械、自動化機械、省力化機械、搬送プラント等の設計、製造、改修等
創業	2000年4月
従業員数	23名
ウェブサイト	http://systec-co.jp/



事業承継支援の経緯と課題

会社の将来を見据えて、メインバンクの東濃信用金庫に相談

- 他企業内で機械設計業務に携わっていた明敏社長が、1999年に設計事務所を開業し、翌2000年に有限会社システックを設立しました。その後、機械設計の強みを活かして機械製作から施工まで対応することで顧客の信用を獲得してきました。
- 明敏社長が50代後半になると、取引先から後継者について聞かれることが増えたため、メインバンクである東濃信用金庫とも相談しつつ事業承継や会社の将来について検討するようになりました。



事業承継支援の課題と取り組み

ビジネスモデルを維持するため、サプライチェーン全体の承継が課題に

- 当初、親族内での事業承継を検討しておらず、3人の子供は既に就職していました。そうしたなか、公務員をしていた長男の翔太氏に承継意向を確認したところ、翔太氏は学生時代に自社でアルバイト経験があったことや、元々のづくりが好きだったことから、承継することを決心し、2017年頃に公務員を辞めてシステックに入社しました。現在は、製造部門を担当し、2022年度より専務に就任しています。
- 親族内承継による自社の事業承継方針は明確になったものの、協力企業や外注先も代表者の高齢化や後継者難の問題を抱えており、自社のビジネスモデルを維持していくためのサプライチェーンの承継も経営面での重要な課題となっています。



地域のサプライチェーンを維持する体制も構築

具体的なアドバイスを求めて東濃信用金庫へ

- 後継者は決まったものの、事業承継に向けて準備することや必要な知識について不足していたため、長年取引があり、工場用地の紹介や融資など様々な支援を受けてきた東濃信用金庫に相談しました。
- 東濃信用金庫からは、担当の笠原支店を通じて本部の専門部署「とうしん地域活力研究所」や、連携する事業承継コンサルティング会社からの専門的なアドバイスを受けることができました。これらにより、事業承継上の課題であった株式の承継等について解決に向けた道筋が明確となりました。

何でも相談できる関係性が円滑な承継を後押し

- 日頃から、東濃信用金庫とは担当者や支店長等の継続的な訪問によって円滑にコミュニケーションが取れており、何でも相談できる関係性を築いています。そのため、経営面の相談や後継者への株式の承継等についてコンサルティングや助言を受けられており、事業承継に向けた準備が順調に進んでいます。
- 地域の協力企業や外注先も東濃信用金庫の取引先が多いため、サプライチェーンや雇用に維持し守っていくためにも一緒に協力していく体制が構築できています。

今後の展望～若手人材の育成を図り、サプライチェーンの維持強化を視野に～

- 今後は、後継者への技術や経営の承継を進めていくと同時に、若手人材の採用や育成を進めていく考えです。当社は、転勤がなく未経験の方も安心して働くことができると同時に、取引先の海外工場まで出張して業務を行う機会があるなど、グローバルに活躍できるチャンスもあります。
- 現在、若手を中心に採用を強化しており、後継者とともに将来を担う人材を育成しつつ、最大の強みである技術力を強化しています。また今後は、後継者が中心となり、地域のサプライチェーンを守り、維持しつつも新たな分野や取引先の開拓を進めていく方針です。

笠原支店所感

- 当支店と(株)システックとは、創業期から現在まで、長年積み重ねた相互の信頼関係があり、その時々々の経営上の課題に対して相談に乗り、支援させていただいてきました。今回、その信頼関係をもとに同社の円滑な事業承継の実現に貢献できたことは、大変うれしく感じています。今後も同社をはじめ、取引先企業の事業承継に係る課題や様々な経営課題に対して地域に密着しながら積極的に取り組んでいきたいと考えています。

笠原支店 鍵谷支店長



笠原支店



笠原支店 支店長 鍵谷 友宏
笠原支店 係長 余語圭一郎

中小機構アドバイザー所感

- 東濃信用金庫は、地域金融機関として個々の事業者だけでなく地域の問題、課題として事業承継問題を捉え、計画的に取り組んできました。その過程で、中小機構など外部の支援機関と連携しつつ職員の能力向上や他機関、企業との連携を進めてきたことが現在の成果につながっています。
- また、店内では「とうしん地域活力研究所」が中心となり、支店と本部との連携体制の強化や継続的な人材育

成への取り組みなども行っており、渉外担当者を中心に知識やスキルも向上しています。事業承継やM&Aの問題、課題は一社一社違い、経営、税務、法務など多様な知識や手法が求められるため、本事例のように組織の枠を超えた連携やネットワークの形成、職員一人ひとりの知識やスキルの向上が重要なポイントになることが示されています。



中小企業アドバイザー 水野 輝彦

企業の想いを未来へつなぐ、事業承継

地域の金融機関や商工団体などの支援機関が、事業承継支援を行うための仕組みづくりをサポートしている中小機構中部本部の中小企業アドバイザー3人にお話をうかがいました。



中小機構
中小企業アドバイザー
西川 彰紀

中小機構
中小企業アドバイザー
松本 久敏

中小機構
中小企業アドバイザー
工藤 稔之

— 本事例集は、どのような想いで作成されたのでしょうか？



松本 事業承継の課題は、税務、法務を含め専門的で多岐にわたることもあって、支援するにはハードルが高いと二の足を踏んでいる支援機関や金融機関なども多い。でも、積極的に事業承継の支援にあたっている支援機関もあるので、その取り組みを広く知ってもらいたいと思い、作成しました。

西川 事例集をご覧になって「こんな風にやればいいんだ」と感じてもらえれば…。事例で示していくことが一番役立つと思っています。

工藤 そうですね。地域の支援機関が実際に事業承継支援に取り組んでいる事例を紹介し、この事例集が身近な地域でも事業承継支援ができていくことを知ってもらえるツールになると、事

業承継支援にチャレンジする支援機関の後押しができるのではと思っています。

— どのようなことを意識して、支援機関における事業承継支援の体制づくりに取り組まれていますか？

西川 コロナ禍以前と現在では、中小企業が取り組むべき課題が大きく変わったと感じています。それに合わせて各支援機関は、ポストコロナ支援に優先して取り組み、様々な課題と向かい合っていることが伝わってきます。そうした状況で事業承継支援が後回しにならないようにするには、各支援機関が抱える事業承継以外の支援の実情に目を向けて寄り添い、事業承継以外の支援と合わせて複合的に進めることが大切です。そうした事業承継支援の手法と一緒に考えていきたいですね。

松本 西川アドバイザーが言われる事業承継支援の手法ですが、中小企業庁の「事業承継ガイドライン」で示された5ステップが（詳細はP04を参照）一つの手法だと思っています。この各ステップで必要になる知識やスキルを身につけるため、支援機関や金融機関の職員向けに講習会を実施しています。なかでも力を入れて取り組んでほしいのが「掘り起し」。事業者が事業承継の重要性について気づきを促す「声掛け」です。実際、どのように声をかけたらいいのか、コツをつかんでもらえるよう、講習会のなかでロールプレイングも実施しています。また、事業承継を具体的に検討する事業者には、中小機構の専門家と支援機関職員が一緒に企業訪問し、私たちの支援の実際を共有していただきます。つまりOJTですね。まず座学

支援の現場から



があって、ロールプレイング、ケース演習、そしてOJTと、実践の場を交えながらスキルアップのお手伝いをしています。

工藤 私も基本的には同じ考えで、5ステップを重要視して取り組んでいます。ヒアリングや打ち合わせをさせていただいて、5ステップのどの部分に力を入れるべきか、それぞれの支援機関の体制や課題に合わせた進め方の提案も心がけています。例えば、支援機関の職員にとって、より相談しやすい場を提供する目的で「職員向け事業承継相談会」も実施しています。

— 職員向け事業承継相談会とは、どのようなものなのでしょう？

工藤 事業承継は検討すべき課題も多様で、支援機関の職員の間には「そもそもどこに何を相談したらいいのか分からない」という方も多くいます。そこで、5人1組のグループに私を加えた少人数で、事業者との相談ができる場を設けています。まず「事業承継相談用カルテ（※）」に、それぞれが担当する支援先における事業承継の状況を書き出してもらい、それを参加者みんなで共有します。財産面とか、後継者への引き継ぎに不安があるとか、事業者の課題も様々です。事業者のどんな所を、どんな視点で見るのがよいかをアドバイスをしています。課題解決に向けてどの組織につなぐべきか、相談先をお伝えすることもあります。

（※）中小機構「事業承継支援マニュアル 様式集」より



— 事業承継支援の体制強化を進めるために、他機関とも連携しているのですか？

西川 はい、そうです。各県の「事業承継・引継ぎ支援センター（以下、引継ぎ支援センター）」は大変重要な存在で、M&Aを含めて多様な案件に対応されています。ただ、中小機構と引継ぎ支援センターの役割分担は混乱しがちですので、分かりやすく伝えていくことを心がけています。例えば、支援機関職員向けの講習会には両方で参加し、それぞれの役割を説明しています。また、商工会議所、金融機関、税理士や弁護士といった土業の方々など、いろいろな支援機関が抱えている事業承継の案件を、引継ぎ支援センターにつないでいくことも意識しています。支援機関と引継ぎ支援センターをつないだり、支援機関同士の連携を図ったり、中小機構の立場として、つなぐ役割を担っていきたくですね。

松本 また、2022年度から新たな取り組みとして、商工会連合会のエリアマネージャーと引継ぎ支援センターのエリアコーディネーター、



中小機構のアドバイザーの3人で、各商工会への訪問も始めました。事業者が事業承継を検討しようと思っても、どこに何を相談したらよいか分からないと、そこで二の足を踏んでしまう場合があるのですね。「あそこで相談できる」「あの人がいたよ」と、どこかで思い出して中小機構や引継ぎ支援センターを活用していただけることを願いながら、支援者が相談しやすい環境づくりにも取り組んでいます。

— では最後に、支援機関のみなさんにメッセージをお願いします。

松本 事業承継には時間がかかります。事業者が事業承継への第一歩をできるだけ早く踏み出してもらえるよう、支援機関のみなさんに「声掛け」を進めていただきたい。この事例集で事業承継の実際をご覧いただき、まず「準備」が事業承継の第一歩になることをご理解いただけたら嬉しいです。

工藤 「声掛け」は重要ですね。事業承継はまだ先の話と、後回しにする事業者が少なくありません。でも、その時は突然やってきます。準備不足で事業存亡の危機に陥ることもあります。みなさんの声掛け次第で、その危機を防ぐこともできると意識して、事業承継支援に取り組んでいただけたらと思っています。

西川 支援機関が事業者に寄り添ってロングランで支援しなければいけないのが事業承継です。支援が進むうちに、その支援機関だけで事業者に接するのではなく、引継ぎ支援センターや土業、金融機関、公的機関が互いに連携することで、効果的な支援につながる場面が出てきますので、「みんなでやっていきましょう」と伝えたいです。私たち中小機構も、事業承継がスムーズに進むようサポートしていきたいと思っています。お困りごとがあれば、まずは一度ご連絡ください。



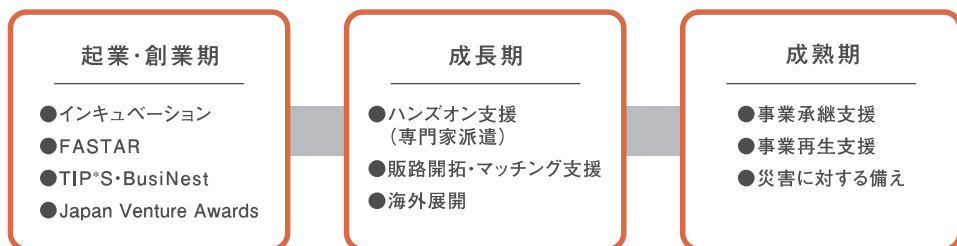
ABOUT US

中小機構とは

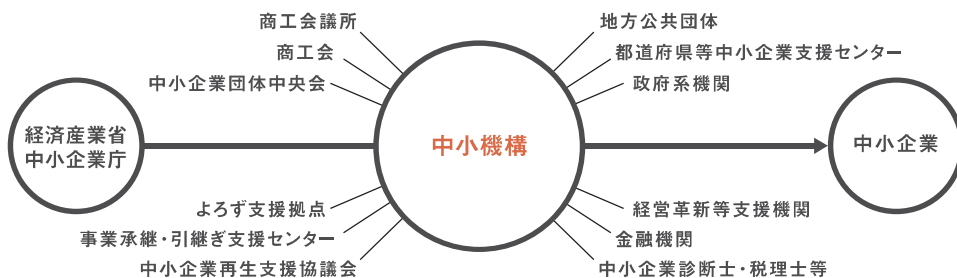
名称 独立行政法人 中小企業基盤整備機構(略称:中小機構)
 Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN
 (SME Support, JAPAN)
根拠法 独立行政法人中小企業基盤整備機構法
設立 2004年7月
 (中小企業総合事業団、地域振興整備公団、産業基盤整備基金の三法人が統合)
資本金 約1兆1,898億円(2022年10月)
役職員 792名(2022年4月)
 ※約3,000名の専門家と連携して活動しています。

あらゆるステージの中小企業に、寄り添うサポートを。

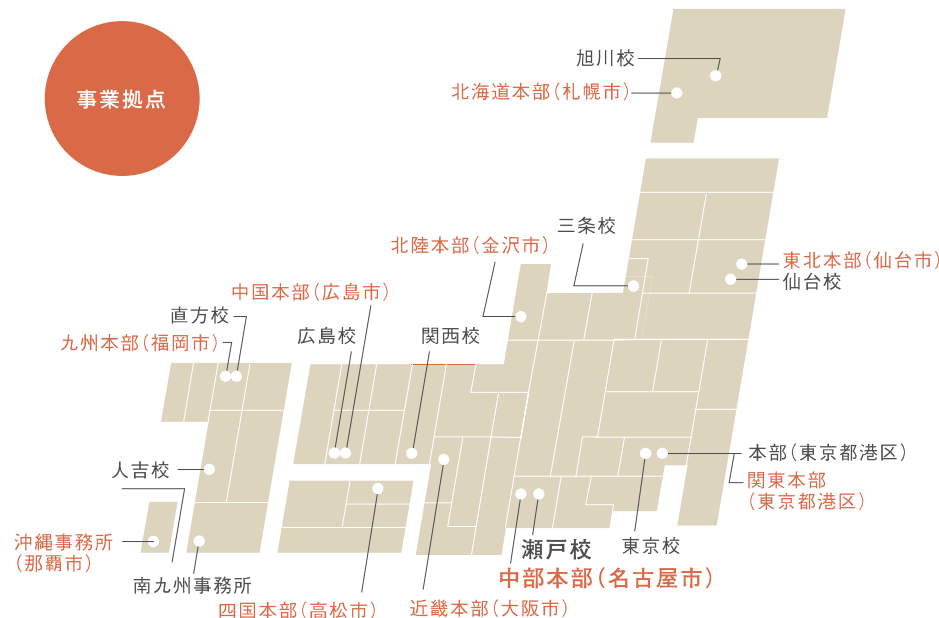
中小機構では、日本で唯一の中小企業政策の総合的な実施機関として、あらゆる成長ステージや経営課題に応じた支援メニューで中小企業・小規模事業者の皆様の成長と発展をサポートします。



関係機関と連携してサポート



事業拠点



中部本部 https://www.smrj.go.jp/regional_hq/chubu/index.html
 愛知県名古屋市中区錦2-2-13 名古屋センタービル 4階

中小企業大学校 瀬戸校
 愛知県瀬戸市川平町79

取組事例をもっと知りたい /

事業承継支援の取り組みを紹介する動画を公開中!

動画はこちらから▶



- 事業承継に課題を抱えた中小企業・小規模事業者に寄り添い、事業承継支援にあたる支援機関の取り組みを紹介する動画を公開しています。
- 支援機関や中小機構がどのように事業承継支援に携わり、事業の引継ぎやさらなる成長・発展をサポートして

いるのか、担当者へのインタビューを交えて紹介します。さらに、事業承継計画を策定し事業承継に向けた取り組みを進めている事業者にもお話をうかがい、事業承継を考えたきっかけや苦労した点、事業への想いなど当事者の声をお伝えします。ぜひ、ご覧ください。



金融の円滑化に加え、経営支援の強化へ



組織一丸となって掘り起こし体制の構築へ



アンテナ高く地域の事業者をサポート