



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

我が国の中小企業・小規模事業者は、イノベーションの源泉であり、多くの雇用を生み出し、地域経済を支えていることは言うまでもありません。

ところが、我が国は、すでに本格的な人口減少社会に入っていて、労働人口、総人口とも減少傾向です。そして、同様に中小企業・小規模事業者数も減少していて、1986年には約533万者でしたが、2016年には約358万者と、30年で約175万者が減少してしまいました。

そして、中小企業経営者の高齢化が進んでいます。2025年までに約245万人が経営者の平均引退年齢である70歳を超え、その約半数の127万人が後継者未定と推定されています。

今後、多くの経営者が交代時期を迎えると予想されますので、これらの中小企業・小規模事業者の事業承継を円滑に行うことは、我が国の経済、雇用、サプライチェーン、そして人々の暮らしを守るためにとても重要になります。

事業承継とは、文字とおり「事業」の「承継」であり、ヒト(後継者)、資産、目に見えにくい経営資源(知的資産)を計画的に承継することが必要です。円滑な経営の引継ぎのためには、5年以上の期間を要するといわれていますので、早い段階から計画的に事業承継対策に取り組むことが必要です。

中小機構は、商工団体、地域金融機関等の支援機関が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行っております。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、事業承継支援の支援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おります。

本事例集は、中小機構中部本部の事業承継円滑化支援事業のサポート内容とその成果を、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、3つの支援機関事例と、親族内承継と従業員承継の3つの企業事例を掲載いたしました。

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、この場を借りて御礼申し上げます。誠にありがとうございました。

今後とも身近なパートナーとして中小機構中部本部をご利用いただき、一社でも多くの中小企業の事業承継の円滑化に資することができれば幸いです。また、中小機構は、事業承継円滑化支援事業のほか、様々な支援メニューを用意して、支援機関の皆様、中小企業・小規模事業者の皆様を、全力でサポートさせていただきますのでお気軽にご相談ください。

2021年3月

中小機構中部本部  
連携支援部審議役 増田 武史



## もくじ

はじめに ..... P1

事業承継円滑化支援事業について ..... P3

### 中小企業

**1** 「人の心に豊かさを届ける」親子二人三脚で取り組む事業承継  
株式会社アルテトラ ..... P8

**2** 計画策定を通じて、事業承継に係る関係者間の相互理解を深める  
山口化成工業株式会社 ..... P10

**3** 経営指針を通して思いを共有する  
「暮らしの中の工務店」の事業承継  
波多野建設株式会社 ..... P12

### 支援機関

**1** 事業承継支援体制構築への支援  
三重県商工会連合会 ..... P14

**2** 県内の事業承継支援の推進役を目指して  
三重県信用保証協会 ..... P16

**3** 職員の“主体性”を信頼・尊重した事業承継支援体制作り  
豊川信用金庫 ..... P18

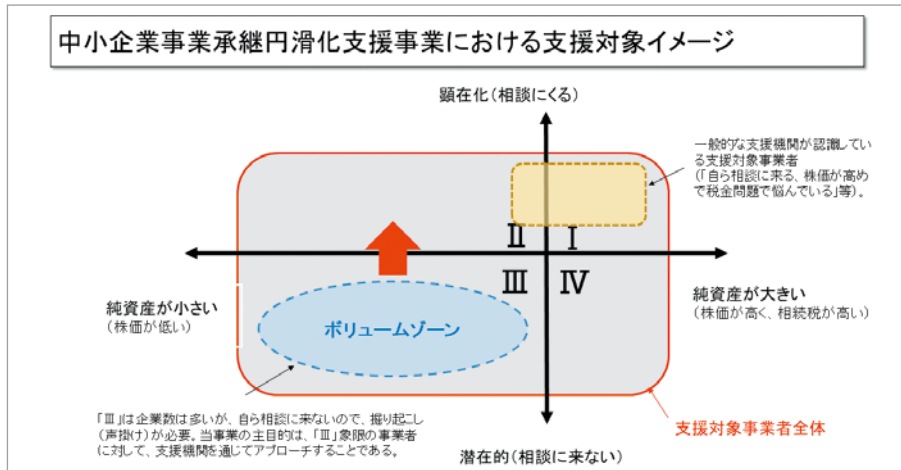
About Us ..... P20



# 事業承継円滑化支援事業について

中小機構中部本部では、「事業承継円滑化支援事業」にて、地域の支援機関、金融機関の皆さまへ支援能力の向上や施策等の普及・啓発を通じて、中小企業・小規模事業者の円滑な事業承継をサポートします。

## 1 事業承継支援の対象

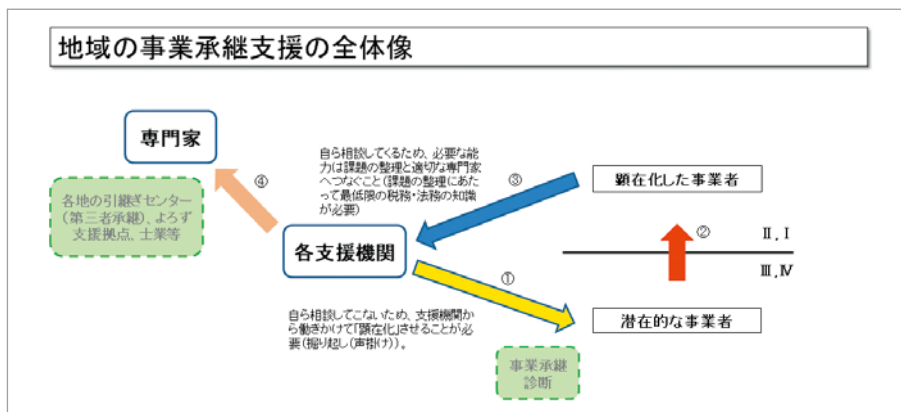


まずは、中小機構が考える事業承継支援についてです。

事業承継支援は上図のとおり、4つの区分(4象限)で捉えます。

中小企業経営者の高齢化が進む中、事業承継の準備に着手している事業者は半数に満たない状況です。着手していない事業者の中には、準備の重要性を十分に認識していない事業者も多数存在していると考えられます。事業承継支援の主たる対象は、まさに**重要性を認識していない事業者(第III・IV象限に該当)**であり、そうした事業者に対する掘り起こし(声掛け)が求められています。

## 2 事業承継支援の考え方



支援対象に続いて、中小機構で捉えている事業承継支援の考え方をご紹介します。

上図のとおり、承継支援の流れは下記の通りです。

- ① 潜在的な事業者への掘り起こし(声掛け)
- ② 潜在的な事業者の顕在化(課題の抽出)
- ③ 顕在化した事業者による支援機関への相談(課題の整理、事業承継計画の策定等)
- ④ 支援機関より各専門家への橋渡し

上記の流れでは、まず、**自ら相談に来ない「潜在的な事業者」に対して、掘り起こし(声掛け)**を行っていく必要があります。

当然ながら、顕在化した事業者(→課題の整理、専門家への橋渡し)と潜在的な事業者(→課題の抽出、顕在化)では対応方法が異なるということを理解したうえで支援を行うことが重要です。

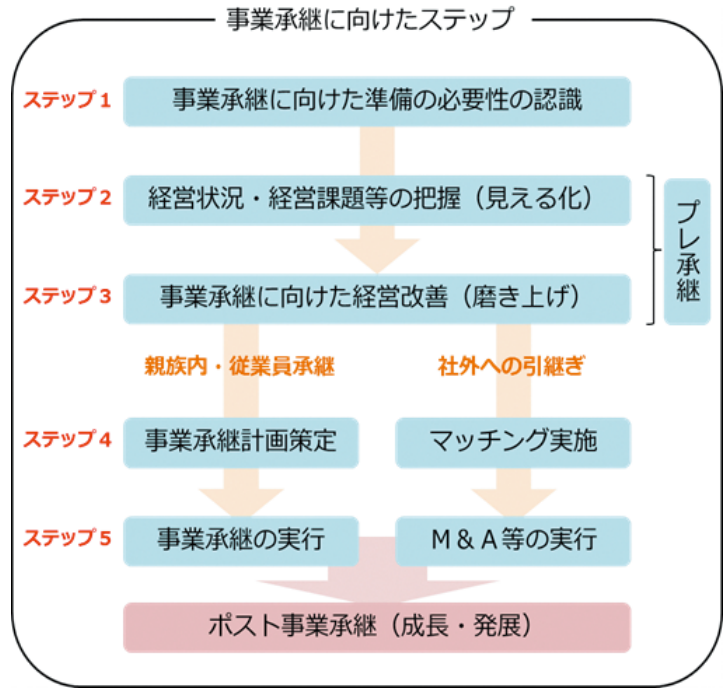


### 3 事業承継に向けた5ステップ

中小企業庁による事業承継ガイドラインで示された5ステップが右図になります。

円滑な事業承継のためには、上記の5ステップを経ることが重要であり、また事業承継の準備に5年～10年程度要するとされています。**早期に準備に着手**し、事業承継の実行、さらには自社の事業の10年後をも見据えて、**着実に行動を重ねていく必要**があります。

早期に準備を開始するためにも、早めの掘り起こし(声掛け)が大切です。

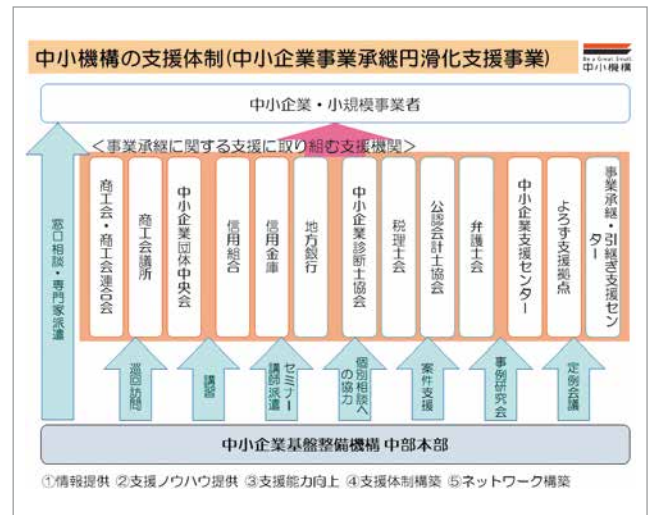
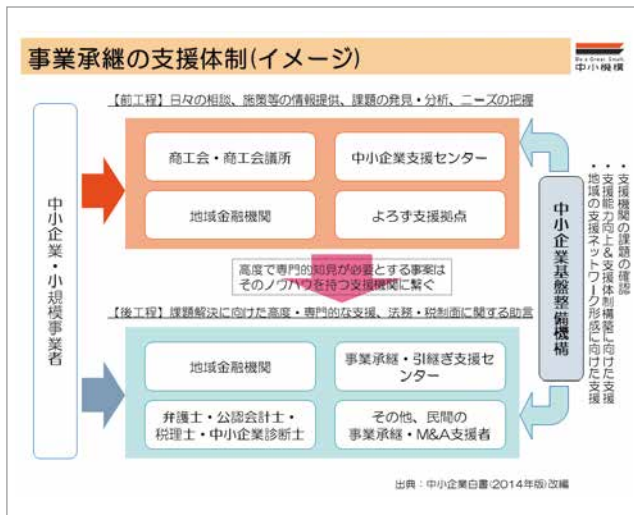


出典:事業承継ガイドライン(平成28年12月) 中小企業庁

### 4 中小機構中部本部の支援体制

中小機構中部本部による事業承継支援については、下記のとおりです。

中小機構中部本部では、各支援機関等に対し、各種施策等の情報提供や講習会の実施等事業承継支援力向上のための支援や、その他ネットワーク形成に向けた支援等の活動を通じて、その先にいる中小企業・小規模事業者の事業承継を促します。





## 5 各種支援メニュー

中小機構中部本部では、事業承継支援のため下記支援メニューをご用意しております。

- ①支援機関への助言・講習会
- ②窓口相談
- ③支援ツール紹介(事業承継支援マニュアル・動画等)

### ①支援機関への助言・講習会

- ▶事業承継支援の進め方がわからない
- ▶事業承継支援の体制を整えたい
- ▶職員の育成をしたい

中小機構中部本部では、事業承継を専門とする事業承継コーディネーターが各支援機関へ訪問の上、事業承継支援への取組み内容、支援体制の構築等、支援機関の皆さまがスムーズに事業承継支援が行えるように各種情報提供、及び支援の進め方等で参考となるアドバイスをさせていただきます。

また、支援機関の職員の方々へ、事業承継に必要な知識やスキル向上のための講習会を行います。人材育成のための下記のような研修メニューをご用意しておりますので、お気軽にご相談ください。

#### ①-1. 事業承継の概要を理解するための講習会

- 中小企業の事業承継を取り巻く現状（環境）、及びガイドライン改訂のポイントについて解説します。
- 併せて、事業承継支援を進めていく上で、心得ておくべき課題について紹介致します。

**I-4. 中小企業経営者の年齢分布と2025年における年齢**

・今後10年の間に、70歳(平均引退年齢)を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約45万人となり、うち半数の127万人(日本企業全体の17%)が後継者不足である

・現状を放置すると、中小企業で計で約60万人の雇用、約22兆円の国内総生産(国内総生産の約10%)が後継者不足により失われる

**II-3. 事業承継の構成要素**

「事業承継」とは、企業がこれまで培ってきたさまざまな財産(人・物・金・知的資産)を円滑に引き継ぐこと

**ヒトの承継** (人): 後継者、役員者

**資産の承継** (物・金): 事業用資産(設備・不動産等)、資金(株式・運転資金等)、個人財産

**知的資産** (知的資産): 経営理念、営業秘密、特許、許可・認可・認証

**【人的資産】** 熟練工の持つ匠の技、社長の持つ信用、ノウハウ

**【知的資産】** 経営理念、営業秘密、特許、許可・認可・認証

**【関係資産】** 得意先・仕入先との人脈、顧客情報

#### ①-2. 掘り起しスキル向上のための講習会

- ロールプレイングの手法を使って、潜在ニーズを掘り起こすためのスキル習得に向けた“気づき”の機会として頂きます。
- 単なる実演に留めず、「他者からのフィードバック」や「他者の実演の観察」を通じて、自身の掘り起こしスキルの現状を理解するとともに、能力開発に向けて「何をしていくか」を明確化して頂きます。

**1. ロールプレイングの進め方について**

**【役割】** 代表者：「企業情報シート」の代表者様(実演者)  
支援者：支援機関職員役(与自)  
※役割は交替し、お互いが必ず代

**【手順】** ①役割と順番決め  
②各自、事前課題の「企業情報シ-」  
③代表者役が支援機関職員役には企業概要を説明し、情報を共有  
④支援機関職員役は会話の進め方  
⑤実演・・・(8)分間  
⑥FBシート作成・・・ロールプレ-  
⑦グループメンバーからFB・・・  
⑧代表者役と支援機関職員役を交

**振り返りシート**

No.	フィードバックの項目	評価
1	代表者の発表の態度、話し方	
2	この話し方、話し内容が聞き手から伝わるか	
3	代表者の話し内容	
4	代表者の話し方に聞き手が興味を持てるか	
5	話し手(代表者)の話し内容が聞き手から伝わるか	
6	話し手(代表者)の話し内容が聞き手から伝わるか	
7	話し手(代表者)の話し内容が聞き手から伝わるか	
8	話し手(代表者)の話し内容が聞き手から伝わるか	
9	話し手(代表者)の話し内容が聞き手から伝わるか	
10	話し手(代表者)の話し内容が聞き手から伝わるか	
11	話し手(代表者)の話し内容が聞き手から伝わるか	
12	話し手(代表者)の話し内容が聞き手から伝わるか	
13	話し手(代表者)の話し内容が聞き手から伝わるか	
14	話し手(代表者)の話し内容が聞き手から伝わるか	
15	話し手(代表者)の話し内容が聞き手から伝わるか	

①話し手(代表者)の話し内容が聞き手から伝わるか

②話し手(代表者)の話し内容が聞き手から伝わるか

③話し手(代表者)の話し内容が聞き手から伝わるか

④話し手(代表者)の話し内容が聞き手から伝わるか

⑤話し手(代表者)の話し内容が聞き手から伝わるか

⑥話し手(代表者)の話し内容が聞き手から伝わるか

⑦話し手(代表者)の話し内容が聞き手から伝わるか

⑧話し手(代表者)の話し内容が聞き手から伝わるか

⑨話し手(代表者)の話し内容が聞き手から伝わるか

⑩話し手(代表者)の話し内容が聞き手から伝わるか

⑪話し手(代表者)の話し内容が聞き手から伝わるか

⑫話し手(代表者)の話し内容が聞き手から伝わるか

⑬話し手(代表者)の話し内容が聞き手から伝わるか

⑭話し手(代表者)の話し内容が聞き手から伝わるか

⑮話し手(代表者)の話し内容が聞き手から伝わるか

### ①-3. 課題形成・計画策定スキル向上のための講習会

#### ケース演習型

- 事例を使って、事業承継の問題を抽出して課題を設定するステップから、課題解決の方向性を導いて計画(骨子)に落とし込むまでのステップを支援するための知識を習得して頂きます。
- 演習はグループワーク形式で行い、発表やフィードバックを通じて多様な着眼やアプローチ方法に触れ、スキル向上に向けた“気づき”を得る機会として頂きます。

1-1. 与件情報 (企業概要)

1. Y社の概要

業種	木工部品製造業
----	---------

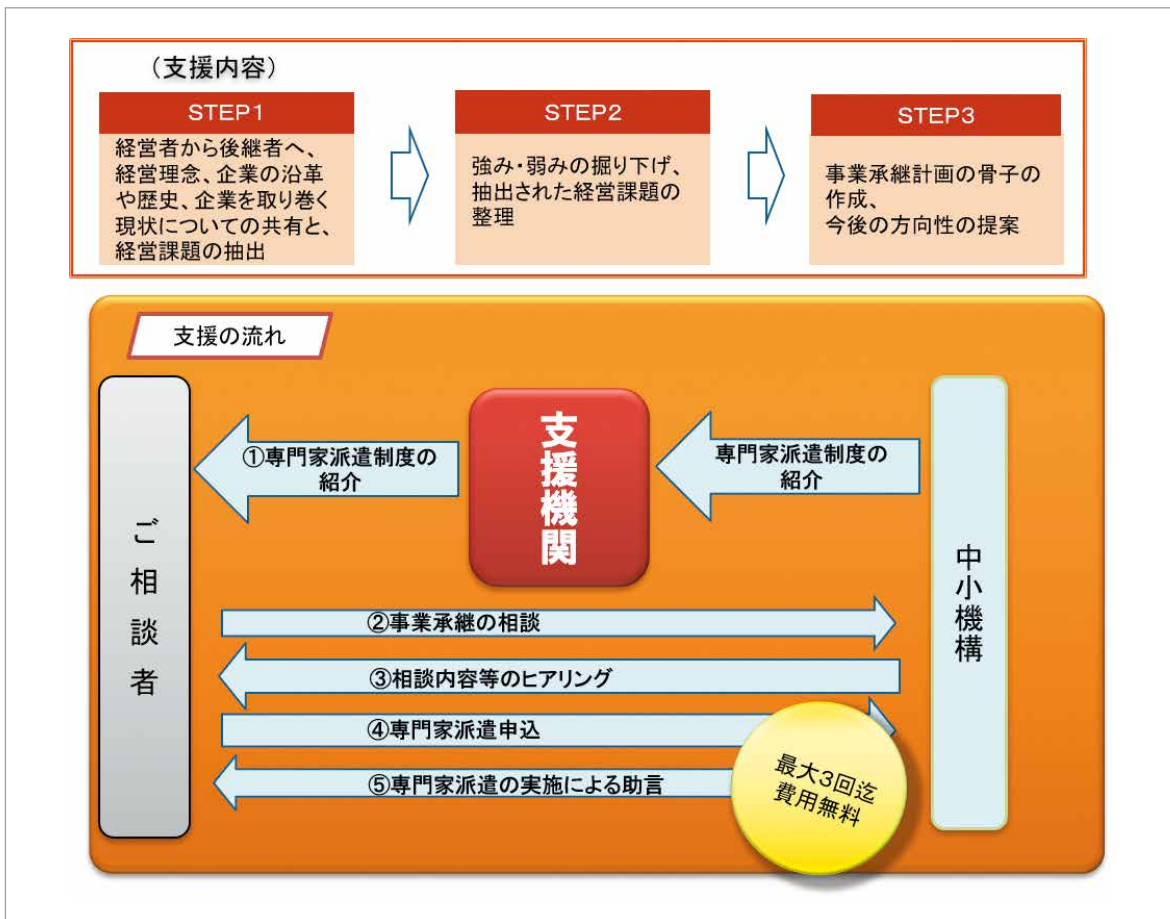
1-1. 現状の把握 (企業概要)

【企業概要】

業種	運送業
社名	中小物流株式会社

#### 実践型

- 専門家派遣制度を使い、専門家が事業承継の問題を抽出して課題を設定するステップから、課題解決の方向性を導いて計画(骨子)に落とし込むまでのステップを現場で観察し、実践的な支援スキルを学んで頂きます。
- 単に観察するだけでなく、専門家に直接質問したり、指導を受けることで、ケース演習では得られない知識・スキルの習得が期待できます。





## 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。

**ポイント 1**  
**知的資産の棚卸**  
目に見えにくい経営資源(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。

**ポイント 2**  
**会社の魅力の磨き上げ**  
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。

**ポイント 3**  
**時期の明確化**  
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。

(事業承継計画の見える化の例)

親元(法親)経営者氏名: 中小太郎    後継者氏名: 中一小郎

I 経営理念(企業ビジョン)																																																																																																																			
「物にいい大切さ」、「迅速な対応」をモットーとする 「質の良いサービス」の提供を通じて、 「物流の力で世の中を良くする」																																																																																																																			
II-1 企業経歴	II-2 沿革																																																																																																																		
会社名 株式会社〇〇運輸 資本金 8 億円 従業員 36 名 業種 運送業 営業内容 中部圏運送 家族構成 社長、妻、息子2人	・1972年4月(旧)株式会社〇〇運輸 ・株式会社〇〇運輸に転換 ・1975年12月 国土省の許可に営業許可を申請 ・中部圏運送開始																																																																																																																		
II-3 業況	一般貨物自動車運送業許可																																																																																																																		
III 現状の把握 (現状を客観的に共有しておくこと)	【強みの強み】 ・従業員によるサービスの高さ ・高速道路の入口、近い近しい土地の良さ ・長年の顧客との信頼関係 【弱みの強み】 ・営業力 ・運転手の人材不足 ・財務管理    ・お金の悪さ																																																																																																																		
IV 事業承継	【事業承継】 ・首都圏における大規模イベント、再開祭による経営資料需要の高まり ・オンラインショッピングの需要の高まり 【事業承継】 ・燃油コストの上昇 ・人材確保が難しくなっている ・固定顧客への依存度が高い																																																																																																																		
IV 事業承継における課題の整理	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>課題</th> <th>親元の強み</th> <th>後継者</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> </tr> <tr> <td>経営</td> <td>・株式会社経営計画策定 ・円滑な相続対策</td> <td>・相続士らと対話 ・家族を交えて話し</td> </tr> <tr> <td>後継者</td> <td>・公平性改善のための具体策策定と推進 ・人材、信用力の蓄積の承継受け入れ体制</td> <td>・相続的実態 ・相続的実態 ・相続的実態</td> </tr> </tbody> </table>	課題	親元の強み	後継者	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	経営	・株式会社経営計画策定 ・円滑な相続対策	・相続士らと対話 ・家族を交えて話し	後継者	・公平性改善のための具体策策定と推進 ・人材、信用力の蓄積の承継受け入れ体制	・相続的実態 ・相続的実態 ・相続的実態																																																																																																						
課題	親元の強み	後継者																																																																																																																	
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																																																																																																																	
経営	・株式会社経営計画策定 ・円滑な相続対策	・相続士らと対話 ・家族を交えて話し																																																																																																																	
後継者	・公平性改善のための具体策策定と推進 ・人材、信用力の蓄積の承継受け入れ体制	・相続的実態 ・相続的実態 ・相続的実態																																																																																																																	
V 円滑な事業承継への関与	① 事業承継のための自社の強みの強化 ・業務改善(上)と経営改善を通じて、黒字の定着を図る ・自社の強みの底上げと強化 ② 事業承継計画の策定 ・株式会社上での事業計画の今後の検討、承継先、承継時期について、家族で合意する ③ 後継者への承継 ・経営者は会長となり、実権は後継者中心に作り、円滑な承継を促す																																																																																																																		
VI 承継力ベンチマーク	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">企業</th> <th rowspan="2">業種</th> <th colspan="2">E1 会社</th> <th colspan="2">E2 会社</th> <th colspan="2">E3 会社</th> <th colspan="2">E4 会社</th> <th colspan="2">E5 会社</th> </tr> <tr> <th>平均</th> <th>標準</th> <th>平均</th> <th>標準</th> <th>平均</th> <th>標準</th> <th>平均</th> <th>標準</th> <th>平均</th> <th>標準</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">企業A</td> <td>営業利益</td> <td>2.8</td> <td>2.9</td> <td>2.9</td> <td>3.0</td> <td>3.0</td> <td>3.0</td> <td>3.0</td> <td>3.0</td> <td>3.0</td> <td>3.0</td> </tr> <tr> <td>平均</td> <td>0.5</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> <td>1.0</td> <td>1.1</td> <td>1.5</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2">親会社</td> <td>平均</td> <td>70</td> <td>71</td> <td>72</td> <td>73</td> <td>74</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>標準</td> <td>社長</td> <td>社長</td> <td>会長</td> <td>会長</td> <td>会長</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2">親会社</td> <td>平均</td> <td>100%</td> <td>70%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>標準</td> <td>35</td> <td>36</td> <td>37</td> <td>38</td> <td>39</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2">親会社</td> <td>平均</td> <td>専務</td> <td>専務</td> <td>社長</td> <td>社長</td> <td>社長</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>標準</td> <td>0%</td> <td>30%</td> <td>90%</td> <td>90%</td> <td>90%</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	企業	業種	E1 会社		E2 会社		E3 会社		E4 会社		E5 会社		平均	標準	平均	標準	平均	標準	平均	標準	平均	標準	企業A	営業利益	2.8	2.9	2.9	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	平均	0.5	1.0	1.0	1.0	1.1	1.5					親会社	平均	70	71	72	73	74						標準	社長	社長	会長	会長	会長						親会社	平均	100%	70%	10%	10%	10%						標準	35	36	37	38	39						親会社	平均	専務	専務	社長	社長	社長						標準	0%	30%	90%	90%	90%					
企業	業種			E1 会社		E2 会社		E3 会社		E4 会社		E5 会社																																																																																																							
		平均	標準	平均	標準	平均	標準	平均	標準	平均	標準																																																																																																								
企業A	営業利益	2.8	2.9	2.9	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0																																																																																																								
	平均	0.5	1.0	1.0	1.0	1.1	1.5																																																																																																												
親会社	平均	70	71	72	73	74																																																																																																													
	標準	社長	社長	会長	会長	会長																																																																																																													
親会社	平均	100%	70%	10%	10%	10%																																																																																																													
	標準	35	36	37	38	39																																																																																																													
親会社	平均	専務	専務	社長	社長	社長																																																																																																													
	標準	0%	30%	90%	90%	90%																																																																																																													

- 尚、ケース演習の事例に関して、事前に専門家派遣を実施した支援先を題材にするパターンも可能です。
- 取引先をケースの題材にすることで、受講者にとってもケースを身近に感じられ、演習でありながらもより実践的な学びが期待できます。

上記の他、税務・法務に関連した事業承継支援スキル向上のための講習会も実施しております。まずはお気軽にご相談ください！

※経営者向けのセミナーも同様に実施出来ます。

### ②窓口相談

▶ 事業者からの事業承継に関する悩みの相談に乗ってほしい

中小機構中部本部は、毎月第3木曜日に、「事業承継相談」(無料)を開設しております。事業承継コーディネーターが、事業者の皆さまの事業承継に関する様々なお悩みに対し、じっくりとご相談に応じます。  
[https://www.smrj.go.jp/regional\\_hq/chubu/sme/succession/index.html](https://www.smrj.go.jp/regional_hq/chubu/sme/succession/index.html)



### ③支援ツール紹介(事業承継支援マニュアル・動画等)

▶ 職員に、あるいは事業者に対して利用できる事業承継支援ツールが欲しい

中小機構では、下記のツールをご紹介します。全て無料ですので、お気軽にご利用くださいませ。

- 事業承継支援マニュアル
- 中小企業経営者のための事業承継対策
- 事業価値を高める経営レポート
- 落語動画「中小企業の皆さん、会社の将来は大丈夫？」
- 動画「事業承継フォーラム」

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



# 1 「人の心に豊かさを届ける」 親子二人三脚で取り組む事業承継

## 1 事業者の概要等

**経営者** 小野 敬市(年齢:当時79歳)  
**後継者** (長男)小野 龍市(年齢:当時49歳)

**事業者名** 株式会社アルテトラ  
**所在地** 三重県松阪市上川町3620番の12  
**従業員数** 15名  
**業種** 製造業  
**業務内容** 額縁の企画開発・製造

**支援機関** 三重県信用保証協会  
**担当者** 企業支援部 副課長 長澤 良二



同社の手掛ける壁面装飾の一例

## 2 経緯

### 支援前の課題・背景

#### 取組状況

- 後継者は長年営業の第一線で業務に携わっており、財務面などの経営管理業務には携わっていない。事業承継に関して、何から手を付ければよいかも分からず、あまり準備をしてこなかった。

#### 課題

- 事業承継上の課題を明確化し、解決の方向性を整理すること。

## 3 事業承継支援の概要

### 支援内容

#### 支援要望

- 現経営者が80歳を迎え、事業承継を実行するにあたり、事業承継上の課題を明確化するとともに、解決に向けてアドバイスを受けたいと思うに至った。

#### 支援内容

- 現経営者及び後継者、支援機関同席のもと、3回にわたるヒアリング・ディスカッション形式で現状の棚卸・事業承継上の課題及び解決策の整理・承継スケジュールの支援を行った。

#### 〈1回目〉

1. 事業承継において承継すべき財産について
  - これまで事業承継に関して特に準備をしてこなかったとのことだったため、はじめに事業承継において承継すべき財産(ヒト・資産・目に見えにくい経営資源)の考え方を『中小企業経営者のための事業承継対策』(独立行政法人中小企業基盤整備機構発行)に沿って説明した。
2. 経営理念、企業概要、沿革について

- それまで経営理念については明文化されていなかったが、現社長が大切にしている考え方等を尋ねたところ「人を豊かにするものをつくっていく」という発言があった。その言葉を後継者も納得されており、まさに社長の経営姿勢を表す言葉に間違いはないということを感じ取ることができた。この機会に経営理念として明文化することを提言し、次回までに整理していただくこととした。
- 会社の沿革について、これまで整理されたことがないとのことだったため、この機会を逃せばそのまま誰も分からなくなってしまうということを訴え、事業承継を好機と捉え、この際整理・明文化しておくべきであると伝えた。また、創業から55年間の歴史において、様々な苦難を乗り越えてきた経緯や築き上げてきた信用を引き継いでいくことをきちんと認識していただくことが重要である旨を付け加え、次回までに整理していただくこととした。
- 社名「アルテトラ」の由来を尋ねると、当社が取り扱う材料である「アルミ」と、絶対に倒れない消波ブロックの代表的製品名とを組み合わせたものであり、決してつぶれることのない強い会社を築きたいという会社設立時の思いを我々支援者とともに親子間でも改めて社名に込められた会社設立時の思いを共有することができた。

#### 〈2回目〉

1. 経営理念、企業概要、沿革について
  - 1回目に社長が発言された「人を豊かにするものをつくっていく」という言葉をもとに後継者が「壁面装飾で格調ある商品を製造し、人の心に豊かさを届ける」という経営理念をまとめられた。当社がこれまで取り組んできたこと、社長と後継者の思いが込められた経営理念を明文化することができた。
  - 沿革については、当社が1973年の創業から現在に至るまで、原材料費の高騰やバブル経済の崩壊、リーマンショックなど数々の苦難に見舞われながらも事業を継続していくために、創業当時の主たる事業であった「額縁」から、「壁面アート」へと展開した経緯などについて振り返って社長に話をしていただき、当社が長年存続してきた歴史を共有することができた。

という経営理念をまとめられた。当社がこれまで取り組んできたこと、社長と後継者の思いが込められた経営理念を明文化することができた。

- 沿革については、当社が1973年の創業から現在に至るまで、原材料費の高騰やバブル経済の崩壊、リーマンショックなど数々の苦難に見舞われながらも事業を継続していくために、創業当時の主たる事業であった「額縁」から、「壁面アート」へと展開した経緯などについて振り返って社長に話をしていただき、当社が長年存続してきた歴史を共有することができた。

#### 2. 現状の棚卸及び事業承継上の課題について

- 当社の強み(知的資産)について、現社長の人的資産となっているような要素が無いかを確認したが、旧来の額縁事業において社長の人脈で仕事をもらっているところがわずかにあるという程度であり、特段事業承継上の課題として捉えるべきような事象は無かった。一方で職人の技術承継が課題としてあがったが、新型コロナウイルス感染症の影響で仕事が減少し、空いた時間を使って熟練の職人から若手への教育を既に実施しており、課題解決へ向けた取り組みが進みつつあることが分かった。
- 自社株については、社長とその配偶者、後継者の3者が所有しており、社長が80%の持ち分を有している。株価評価がされていないため、まずは株価評価を行い、株式承継の準備をしていく必要があることを伝えた。
- また、社長が担保提供している不動産及び個人保証の問題もある。状況に応



じて事業承継時に経営者保証解除を進めることも可能だが、法人と個人が分離できていない部分を解消することが要件の一つとして求められることを説明した。

- 後継者の課題としては、金融機関との交渉実務経験がまだないため、その点を含めご自身で検討し、次回までに整理していただくこととした。

### 〈3回目〉

#### 1. 事業承継における課題及び円滑な事業承継への骨子について

- 2回目にヒアリング、ディスカッションした内容に基づき、後継者が整理した事業承継計画書（骨子）に記載された課題について確認しながら共有、ディスカッションを行った。
- 自社株承継について、長女に対しての遺留分にも配慮して進める必要があることを説明。社長の個人的なつながりがある弁護士に相談して進めるとのこと。三重県事業承継ネットワークへの相談も可能である旨を伝えた。

#### 2. 承継スケジュールについて

- 社長交代は2021年8月期決算にて行

い、現社長は顧問としてサポートしていく。

- 円滑に承継を進めるために、安定的な売上確保、株式・担保等の整理、後継者の経営能力の醸成に取り組む。
- また、今回の計画を着実に実践していくように、定期的に三重県信用保証協会を交えて進捗確認の場を持っていただくことを提言した。
- その進捗確認の意見交換会は半年に1回程度行うということで社長、後継者、三重県信用保証協会の合意を得ることができた。
- 支援機関担当者を交えた3回にわたる実務的支援で支援機関との一定の支援ノウハウの共有ができたと思われる。今後、同社の事業承継について支援機関の持続的かつ伴走的な支援が期待されることである。

## 4 成果と今後の課題

### 成果内容

- 2020年6月から10月にかけて、全3回を現経営者・後継者・支援機関・アドバイ

ザーの4者同席のもとでヒアリング、意見交換を進めることができた。事業承継に関するお互いの認識を共有する機会となり、現経営者と後継者の思いのこもった経営理念を整理する場にもなった。

- また、株式の承継へ向けての動きが進み始めたことも今回の成果と考えられる。
- 加えて、今後半年に一度は支援機関（三重県信用保証協会）を交えて進捗確認の場を持っていただくことで合意を得たことも、今後の取り組みの実効性を高めるポイントになったと思われる。

### 今後の課題

#### 1. 株式の承継及び相続対策

- 事業に関与していない長女への遺留分に配慮し、株式承継及び相続対策を進める必要がある。支援機関による伴走型のサポートが必要と感じた。

#### 2. 資金繰り、金融機関対応等

- 後継者はこれまで金融機関との交渉実務等には関わってきていないため、1年後の社長交代へ向けて経験を積みながら承継を進める必要がある。

## 5 事業者の声

### 〈経営者〉

親子間での承継方法についてアドバイスをいただいた。何から手を付けてよいものかと思っていましたが、考え方や進め方を教えていただき、まずは承継への第一歩を踏み出せたことを実感しております。

### 〈後継者〉

日本には弊社のような会社は多いと思います。特に親子間での承継は感情面で難しいことも多く、第三者のしかも専門家の方にこのような支援をしていただくことは非常に有意義でありがたいことと思います。本当にありがとうございました。



## 6 支援機関担当者所感

コロナ禍のなか、今後の事業の行く末が不透明な時期にも関わらず、事業承継計画策定にご協力いただき誠にありがとうございました。経営者、後継者並びに中小機構の工藤アドバイザーとのディスカッションを通じて、当社の「強み」を再確認し、共有できたことで事業承継が進行し、今後の業績向上につながることを期待しております。



## 7 中小機構アドバイザー所感

当社はこれまで事業承継に関してあまり準備をしてこなかったとのことでした。しかし既に社長は現場を離れ、後継者を含む社員によって業務は遂行される状況になっていました。後継者も長年当社での勤務経験を積んできており、実務面での承継には特に不安は無いと感じました。一方で、自社株承継や財務、金融機関対応など、財産・資金面についての承継は準備が進んでいませんでした。今回は現社長が79歳となり、事業承継の実行まで約1年というタイミングでのご相談でしたが、もっと早い段階で事業承継の専門家等の支援を受ける機会があれば、より円滑な事業承継へ向けた準備ができたのではないかと感じています。幸い当社は、現社長が顧問という立場で会社に残る計画であり、社長交代後もサポートを受けながら経営にあたることのできる環境にあります。そのようなケースばかりではないことを考えると、やはりもっと早い段階で事業承継の準備に取り組めるよう啓発すること、そしてこのような支援スキームの普及の必要もあると改めて感じました。



中小機構中部本部 工藤稔之 アドバイザー

# 2 計画策定を通じて、事業承継に係る関係者間の相互理解を深める

## 1 事業者の概要等

- 経営者** 松倉 利夫(年齢:当時63歳)
- 後継者** 道倉 隆文(常務執行役員・親族外)  
(年齢:当時40歳)
- 事業者名** 山口化成工業株式会社
- 所在地** 愛知県豊川市御津町広石五反田34
- 従業員数** 20名
- 業種** 発泡樹脂製造業
- 業務内容** 発泡スチロール成形品製造、  
発泡ポリウレタン成形品製造
- 支援機関** 豊川信用金庫・経営支援部
- 担当者** 天野 貴文 調査役



## 2 経緯

### 支援前の課題背景

#### 取組状況

社長は2代目で、創業者(故人)の二女の娘婿である。副社長である山口啓子氏(当時63歳)は創業者の長男(故人)の妻であり、社長と共に代表権を有している。社長は、「5年後を目途に事業を後継者(親族外の常務執行役員)へ引き継ぎたい」という考えを持っていたが、それに関して副社長との話し合いが行われておらず、具体的な承継計画を策定するまでに至っていなかった。

#### 課題

事業承継計画の策定を通じて、円滑に承継するうえで解決しなければならない課題とその方策を具体的にスケジュールに落とし込み、経営者と後継者、副社長の三者の共通理解の下、計画的に課題解決に取り組んでいく必要があった。

## 3 事業承継支援の概要

### 支援内容

#### 支援要望

第三者による客観的な視点から自社の現状を整理するとともに、「所有と経営の分離」を前提に創業家との合意形成に向けた承継計画の策定支援の要望を頂いた。

#### 支援を実施した期間

2017年11月～2018年2月

#### 支援内容

事業が現経営者から後継者に円滑に承継されるよう、毎回現経営者と後継者に同席してもらいながら共同で計画が策定されるよう支援した。また、所有と経営の分離という事業承継の基本方針に対して、副社長からの理解・同意が得られるように、①第3回目の支援の場に副社長に参加してもらうこと、②説得ツールとしての機能も備えた計画書を作ることの2点に工夫を凝らした。

第1・2回目の派遣では、企業設立から

現在に至る事業展開を確認しながら自社の知的資産(強み)や経営課題(弱み)を抽出するとともに、現在の自社を取り巻く外部環境を踏まえた現状の棚卸、さらには事業承継上の課題の抽出・整理を支援した。そのうえで、経営課題の優先順位付けと担い手の確定、事業承継上の課題と対策検討について支援を行った。そして、事業用資産は引き続き創業家が保有する方針を確認し、所有と経営の分離についての認識を当事者間で共有することとした。

第3回目の派遣では、現経営者による事業承継計画の説明がスムーズに進むようファシリテートし、所有と経営の分離を基本方針としたうえで①社長交代の時期、②新たな役員・経営幹部体制、③株主構成などに関する考え方や課題を副社長に理解頂きながら合意形成を図った。



## 4 成果と今後の課題

### 成果内容

円滑な事業承継を実現するために取り組まなければならない課題が明確になるとともに、事業承継計画書として解決に向けたスケジュールを「見える化」することができた。計画策定のプロセスを通じて、後継者の次期経営者としての意識の向上に繋がった。そして、事業承継計画書を活用することで、基本的な考え方や課題について現経営者と後継者、副社長の三者間で共有が図れ、合意形成に至ることができた。

### 今後の課題

明らかになった課題のうち、副社長のご息女が保有する株式に対して、相続対象となった場合の対処が将来の課題として残っており、引き続き解決策を検討していかなければならない。

## 5 事業者の声

### 〈経営者〉

自分の考えや思いがあまり整理できておらず、利害関係者に分かり易く説明できる状態ではなかったことを認識するとともに、計画書という形で思いを「見える化」することができて大変助かりました。

### 〈後継者〉

経営者の役割を果たすために習得すべき自身の課題が明確になり、克服に向けて「やらなければ」という思いを改めて強くしました。また、自身のことだけでなく、共同で経営していく幹部人材の育成も非常に重要であることを認識することができました。



## 6 支援機関担当者所感

事業承継の課題は株価や税務の対策、保証人対応が中心であり、経営改善とは別次元と考えがちであるが、本支援を通じて事業承継が経営改善の一部であることを改めて認識しました。また、現経営者と後継者の話し合いの場に第三者が加わることで、両者のベクトルのすり合わせがスムーズに進むことを理解しました。



## 7 中小機構アドバイザー所感

親族内から親族外や第三者へ承継するケースは、今後も増えていくと推測されます。本事例は、親族外承継の場合に遭遇することの多い課題、①後継者の従業員から経営者への意識変革、②創業家と後継者との良好なコミュニケーションに対して、どのようなアプローチ方法が有効かを検討するうえで大変参考になると考えられます。

中小機構中部本部 松本久敏 アドバイザー

# 3 経営指針を通して思いを共有する 「暮らしの中の工務店」の事業承継

## 1 事業者の概要等

- 経営者** 波多野 辰美(年齢:当時65歳)
- 後継者** (長男)波多野 泰央(年齢:当時37歳)
- 事業者名** 波多野建設株式会社
- 所在地** 愛知県碧南市三宅町2-15
- 従業員数** 8名
- 業種** 建築業
- 業務内容** 一般住宅新築、リフォーム・不動産
- 支援機関** 碧南商工会議所
- 担当者** 中小企業相談所長 鈴木 孝信



## 2 経緯

### 支援前の課題・背景

#### 取組状況

- 長年経営指針、経営計画書の作成、経営指針発表会に取り組み、後継者を含めた全社員への理念浸透に取り組んできた。社内外に事業承継の実施を公表しており、経営面の承継は概ね進んでいる。財産面の承継についても、税理士と相談の上、滞りなく進める準備はできている。

#### 課題

- 事業承継上の課題を整理、共有すること。

## 3 事業承継支援の概要

### 支援内容

#### 支援要望

- 現経営者が事業承継を実行するにあたり、事業承継上の課題を整理し共有する場を設けたいと思うにいった。

#### 支援内容

- 現経営者及び配偶者、後継者、支援機関同席のもと、3回にわたるヒアリング・ディスカッション形式で現状の棚卸・事業承継上の課題及び解決策の整理・承継スケジュールの支援を行った。

#### <1回目>

1. 経営理念、企業概要、沿革、受賞歴について
  - ホームページ、経営計画書に記載されている内容をもとにヒアリングを実施した。
  - 経営理念として掲げられている「～幸福

になろうよ!～ともに明るく・元気にやさしさをもって」が毎年の経営指針発表会等を通じて社内へ浸透しており、後継者にも十分共有できていることを確認した。また、後継者なりの考えが「暮らしの中の工務店」というビジョンとして表現されているとともに、企業概要や沿革等についても、後継者が作成したホームページ上で明示的に表現されているため、それらは現経営者・後継者ともに十分に認識・理解されていることを確認した。

#### 2. 現状の棚卸

- 事前に準備していただいたSWOT分析の資料をもとにヒアリングを実施した。
- 現経営者と後継者の記載内容の相違点等を中心に確認し、考え方として大きな隔たり等はないことが分かった。

#### <2回目>

##### 1. 経営理念、企業概要、沿革、受賞歴について

- ディスカッションのなかで現経営者の配偶者から、「経営理念の末尾に『笑顔を届けよう』を付け加えては」との提案があった。経営者及び後継者もその場で首肯したが、少し時間を置いて考えたうえで付け加えるべきかどうか決めることを提言した。
- 後継者は、社長が掲げていた「幸せを生む住まい」という家づくりの目的に共感して入社しており、意見がぶつかることはあっても、同じ目的を共有できていることお互いに理解を深め、同じ思いに至っているということが分かった。

##### 2. 現状の棚卸及び事業承継上の課題について

- 引き継いでいない強みは特に見当たらず、営業面での弱みが今後事業承継を進めていく上で経営上の課題になることが確認できた。

#### <3回目>

##### 1. 事業承継における課題及び円滑な事業承継への骨子について

- 2回目にヒアリング、ディスカッションした内容に基づき、後継者が整理した事業承継計画書(骨子)に記載された課題について確認しながら共有、ディスカッションを行った。
- 株式の承継については、顧問税理士と相談しており、現状株価は高くないため、暦年贈与で進める方針である。
- 遺産分割に関しては、2～3年前に専門家の支援を受けて公正証書遺言を作成しており、2020年3～4月に家族会議で後継者以外の兄弟含めて話をする予定。

- 2020年3月27日に後継者(長男)へ代表者を交代し、次男及び三男を取締役に就任させる。

##### 2. 承継カレンダー

- 会社の事業計画については後継者がすでに考えているため、それを承継カレンダーに落とし込んでいただく。
- 株の承継に関しては、上記の通り暦年贈与で順次移していく予定。



## 4 成果と今後の課題

### 成果内容

- 2020年2月から3月にかけて約3週間の間隔を空けつつも連続して現経営者・後継者・支援機関・アドバイザーの4者が同じテーブルでヒアリングの実施や意見交換を重ねることができたため、事業承継に関する相互の認識の共有について、齟齬を生じさせることもなく深耕できる機会となった。
- とくに経営者保証解除に関する支援スキームについては、経営者保証に関する情報を求めていた当社にとって鮮度の高い情報を得る機会になったと思われる。
- 後継者としての課題についてのヒアリング時に、現経営者から見て課題と思われる点を聞き出し、それを聞いた上で後継者が自身に「素直さが足りない」等未熟な点があることを自認し、反省する場面があった。このような経営者としての

資質といった話題は、親子だけで対面しても反発されてしまうという現経営者の発言もあった。今回の支援では支援機関とアドバイザーという第三者が介在することで、こうした感情論に陥りやすい話題も議論の俎上に乗せることができたという成果もあったと思われる。

### 今後の課題

#### 1. 集客力、営業力の強化

- 事業として行っていること、考え方は素晴らしく、実際に仕事をしたお客様からは非常に喜ばれている。しかし、そこからの紹介や、ホームページ等を通じた集客はあまりできていない。若い経営者に承継し、今後も安定した経営をしていくためには、当社の良さを知ってもらうきっかけとして、エンドユーザーとの接点を増やす必要があると考えられる。

#### 2. 相続対策

- 現状は良好な家族関係にあり、特に問題はなさそうだが、後継者(長男)を含む

4人兄弟のうち3人(長男・次男・三男)が会社におり、四男は他社で働きつつ両親と二世帯で同居している。良好な家族関係を壊さないためにも、現経営者が健康なうちに、遺産分割についてきちんと話し合い、認識を統一しておくことが重要であると考えられる。

#### 3. 経営者保証の解除

- 後継者としては、2020年4月に始まる「事業承継特別保証制度」を利用したいという意向があるものの、利用要件のうち「EBITDA有利子負債倍率10倍以内」の要件が今期決算(3月)ではクリアできず、来期も厳しい見込みが立っている。3月27日の事業承継日から3年以内という期限から考えると、来々期の決算で要件をクリアするしかチャンスはないため、その要件をクリアできるよう計画的に経営改善に取り組む必要があると考えられる。

## 5 事業者の声

### 〈経営者〉

後継者とともに「この事が知りたかった!」というとても専門的な内容を親切に伝えていただいた。アドバイザーを交えて話すことにより、難しい親子の話し合いもスムーズに進み、お互いに言いたいことや伝えておきたかった事を伝えることができ、大変感謝しております。

### 〈後継者〉

事業承継準備の仕上げとして、譲る側の心配や手放したくないという気持ち等を知り、話し合う大変良い機会となりました。また、事業承継特別保証制度等の施策や仕組みなどの知識面でのアドバイスも得ることができ、それをきっかけに承継のタイミングで個人所有の土地の抵当権を外すことにもつながり、非常に有益でした。



## 6 支援機関担当者所感

今回の支援を通じて、事業承継支援の全体の流れを掴むことができました。事業承継は非常に幅が広く専門的な内容も多いため敬遠しがちなテーマですが、重要なのは経営者と後継者がきちんと向き合って対話をするのだということがよく分かりました。我々が間に入って上手に専門家を活用しながら、そうした対話の場づくりをしていくこそが、我々が担うべき大切な役割であると感じました。



## 7 中小機構アドバイザー所感

当社は2005年から毎年経営指針発表会を開催する等、経営理念や経営方針などを社内外へ発信し続けており、経営者の思いや考え方が極めてオープンな会社です。それが当社の事業承継をスムーズに進める上での大きな成功要因になっていると感じました。なぜなら、今回の支援を開始する時点で、経営者と後継者が経営理念や事業目的を十分に共有できており、同じ思いで仕事をしているということ、ヒアリングを通じて強く感じたからです。今回の支援において、改めて共通の思いを認識していただく機会になったと思いますが、やはり事業承継成功の秘訣は、できるだけ早い段階から後継者教育を行うことであり、経営者の思いを伝え、共有していくことが重要であると感じました。



中小機構中部本部 工藤稔之 アドバイザー

# 1 事業承継支援体制構築への支援

## 1 支援機関の概要等

**所在地** 三重県津市栄町1丁目891番地 合同ビル6F

**職員数** 連合会等28人(商工会210人)  
(事業承継支援担当: 経営支援課 山田課長)

**会員数/取引先数**  
会員数11,856者  
(うち、経営者の年齢が60歳以上の数:約6,000者)

**支援を実施した期間** 2017年4月～



## 2 支援の背景

### 支援前の事業承継支援の状況と課題

#### 取組状況

- 2016年度までの状況としては、経営指導員や職員に対して事業承継支援能力向上のための研修等を実施していたが、現場では事業承継計画の作成支援や事業者のマッチング支援等までは実施できていなかった。

#### 課題

- ① 会員事業者の事業承継に対する意向や現状を把握すること
- ② アンケート結果から判明した、後継者未定先、後継者決定先、廃業予定先、それぞれに対する支援方針の策定
- ③ 経営者決定先に対する事業承継計画の作成支援、後継者未定先に対する、マッチング支援の実施、廃業予定先に対する柔軟な支援策の提案等

上記①～③が課題として挙げられた。また、経営支援活動の一環として事業承継支援を継続的に行っていく体制を各商工会に定着させることが事業運営上の課題であった。

## 3 支援の概要

### 支援内容

#### 支援目標

- 支援機関として、事業承継支援事業や体制を確立するとともに全経営指

導員の50%が単独で事業承継計画作成支援など「前さばき業務」ができるようになることを支援目標とした。

#### 支援内容

- ① 過年度より、三重県商工会連合会との関係性構築及び講習会の講師派遣等を行ってきた。
- ② 2017年度事業承継アンケート調査へ協力→4,801者回答  
(支援概要: アンケート項目、調査票、分析方法等への助言等)
- ③ ヒアリングスキル向上のための講習会を実施  
(支援概要: 実際のアンケート調査票を用いた、ロールプレイング形式での講習会)
- ④ アンケート結果の活用法について検討会議を実施  
(支援概要: 中部本部にて戦略室担当者と計6回検討会議を実施)
- ⑤ 同連合会の事業承継支援事業実施要領作成への助言  
(支援概要: 事業承継支援事業の実施要領の作成を支援)
- ⑥ 2018～2019年度「見える化レポート作成」事業のための、講習会を実施  
(【後継者未定・廃業予定事業者・事業性あり】先向け)  
(支援概要: レポート作成について、事例演習(講習会)を企画、実施)

- ⑦ 後継者等向け知的資産経営セミナーの開催企画、実施  
(支援概要: 後継者決定済事業者向けセミナーの企画、実施)

#### 2019年度実施内容

- ① 他支援機関との情報交換の機会をコーディネートし、主に廃業予定先への支援に係る双方の支援内容、支援ツールの共有、意見交換を実施
- ② 三重県商工会連合会内での支援事例の収集、事例集の作成のために支援事例集のフォーマット(たたき台)を作成し、それを元に担当者と協議、意見交換を実施

#### 工夫したポイント

- 三重県商工会連合会の事業承継支援の目的や目標を共有し、個別の支援を実施するだけでなく、中長期的視点で支援を実施してきた。
- 特に、4,801者ものアンケート結果をもとにした戦略室との会議、協議には計6回、20時間以上の時間を掛けて議論を重ねてきた。
- また、単発の事業で終わらせることのないように、事業実施要領の作成を支援し、5か年スケジュールの作り込みにも注力してきた。
- 現在も、事業の進捗状況を適宜確認するとともに、伴走しながら課題に対するアドバイス等を行っている。





## 4 支援の成果

### ■成果内容(仕組み・体制など)

- 全会員数の約半分にあたる4,801者の事業承継の準備状況や後継者の有無、今後の承継意向等が把握でき、各商工会にフィードバックされている。そのため、個別に具体的な支援提案ができるデータベースが構築された。
- 事業承継支援事業実施要領が定められ、5か年計画として事業スケジュールが確立された。
- 廃業予定先への支援ツール、事業承継予定先へのツール等が整備されており、すべての商工会が事業者の事業承継意向やステージごとに対応できる仕組みとなっている。

### ■成果の把握方法

- 各商工会において、前述のアンケート結果がフィードバックされており、それを元に事業者の事業承継形態に応じた事業承継計画作成支援が行われている。また、商工会連合会において事業者ごとの事業承継計画の作成有無、作成数等が管理されている。

### ■会員/取引先に対する取組の変化

- 後継者決定先に対して作成する「事業価値を高める経営レポート」は、286件、中部本部が作成支援した「見える化シート」(後継者がいない先の事業価値を見える化するためのシート、マッチングを目的に作成)は、約700件作成できており、計画作成の支援が進んでいる。

## 5 今後の課題と展望

- ①作成支援を行った事業承継計画や見える化レポートなどについて、それらを活かして今後、実際の事業承継の実現に向けた支援や、マッチング支援などに活用していくこと
- ②アンケート調査で把握できなかった事業者等に対しても調査を行い、必要な支援を提供していくこと

上記の①、②が今後の課題として挙げられる。

## 6 支援機関担当者からの声

- 限られた予算の中で、効率的かつ広範囲に事業承継支援を実施する上で、中部本部の支援は大変役立ち助かっているとの評価を頂きました(特に、支援ツールの作成支援や支援体制整備に関する支援や助言など)。
- 今後も、継続的に支援や助言等を受けられる関係であることを期待されています。



## 7 中小機構アドバイザー所感

- 三重県内商工会の会員事業者は小規模事業者が中心であり、後継者不在であったり、事業の磨き上げが必要であったり、小規模事業者特有の事業承継課題を抱えています。
- 三重県商工会連合会は、会員事業者の特性を考慮した上で支援機関としての事業承継支援方針や計画を作成することから始めてきたため、一定の成果を出しています。
- 事業承継の課題は、それぞれの地域や対象事業者の特性の違いなどがあるため、それらに応じて現場に近い支援機関が柔軟に対応することが重要です。
- 今後も、事業承継コーディネーターとして地域での事業承継支援活動が円滑に進むようにサポートしていきたいと思えます。



中小機構中部本部 水野輝彦 アドバイザー

# 2 県内の事業承継支援の推進役を目指して

## 1 支援機関の概要等

**所在地** 三重県津市桜橋3丁目399番地

**役職員数** 64名  
(事業承継支援担当:長澤 良二)

**会員数/取引先数**  
16,882企業(平成30年3月末)  
(うち、経営者の年齢が60歳以上の数:6,659企業)

**支援を実施した期間** 2018年6月～2020年3月



## 2 支援の背景

### 支援前の事業承継支援の状況と課題

#### 取組状況

- 経営者年齢が60歳を超える中小企業に対する事業承継支援の必要性は理解しているものの、職員に事業承継支援に関する知識・スキルが具わっておらず、支援実績もないに等しい状態であった。

#### 課題

- 職員が中小企業の事業承継支援に対して、抵抗感なく取り組めるよう事業承継支援に関する知識・スキルを身に付けることが課題であった。

## 3 支援の概要

### 支援内容

#### 支援目標

- 事業承継支援に関する知識・スキルの習得

#### 支援内容

- 知識の習得を図るために、以下の通り講習会を計3回実施した。
  - ①「事業承継に向けた5ステップ」を主とした座学
  - ②「事業承継に向けた5ステップ」をテーマにした事例演習
  - ③事業承継に向けた5ステップの「ステップ1」をテーマにしたロールプレイング
- スキルの習得を図るために、上記の講習会①②を実施した後、専門家派遣の活用による実演支援を実施した。なお、実演支援に関しては、まずは事業承継支援担当者を対象として行った。

#### 工夫したポイント

- 支援者に、事業承継支援に関する知識・スキルを効率的に習得してもらえるよう段階的な支援メニューを設計した。具体的には、座学⇒事例演習⇒実演支援の3段階に分け、インプットした知識を演習と専門家派遣で実際に使用する場面を設けた。
- 職員のコミュニケーションスキルに不安があるという支援機関の声を踏まえ、「掘り起こし(事業承継に向けたステップ1)」をテーマにしたロールプレイングを企画し、事業者との対話に関する苦手意識の解消に取り組んだ。



## 4 支援の成果

### ■成果内容(仕組み・体制など)

- 成果としては、案件の掘り起こしがスムーズに行えるようになったことがあげられる。
- 具体的には、①効率的な事業者へのアプローチ方法を確立したこと、②相談ニーズを中心に事業者の現状を把握できるようになったことである。

### ■成果の把握方法

- 企業支援部経営支援課にて、「相談件数」と「個社支援件数」をカウントしており、相談件数は事業者へのアプローチ方法の確立を、個社支援件数は事業者の現状把握スキルの習得を測る指標と位置付けている。

### ■会員/取引先に対する取組の変化

- 2019年12月に、ニーズを掘り起こすためのオリジナルチラシを制作し、2,375事業者に配布した。その結果、4件の相談申込(前年度は1件)があり、その内の3件に対して現在も個社支援を行っている。なお、個社支援に関しては、職員が事業者と面談を行い、承継準備を計画的に行う必要があると判断した事業者に対して計画策定を提案し、中小機構の専門家派遣制度を活用しながら支援している。

## 5 今後の課題と展望

- 理想の組織像は、経営支援課の職員が自力で承継計画策定を支援できるようになっていることであるが、そのような能力を保有する職員は限られている。また、その前段階である現状や問題を把握・整理するスキルも、全員が身に付けられているとは言い難い。
- 今後の課題としては、全課員が現状や問題の把握・整理ができるようになることが最優先であり、次に自力で承継計画の策定を支援できる職員を増やしていくことである。
- 課題解決に向けては、スキルを有する職員によるOJTや、中小機構の専門家派遣制度の活用(≒専門家による実演講習)を通じて、計画的に職員の支援レベルの底上げを図っていく。そして、事業者の計画的な事業承継への取り組みを加速させていく。

## 6 支援機関担当者の声

- 中小企業の皆さまからいただいた保証料の対価として少しでもお役に立つことができればと思い事業承継支援を行ってきました。中小企業と保証協会の距離感が短くなることで経営相談の相手として保証協会が選ばれるよう今後も中小機構と連携を図っていきたいと考えます。



## 7 中小機構アドバイザー所感

- 事業者と金融機関とを結ぶ架け橋的役割を担っている当機関が積極的に事業承継支援を行うことで、三重県に拠点を構える金融機関の中で事業承継支援を強化する機運がより一層高まっていくことを期待しています。そして、事業承継を機に、新しい経営者の手で経営革新が成し遂げられ、これまでになかった商品・サービスが次々と世の中に提供されることによって、三重県の特徴・魅力が一層輝きを増していくはずだと思います。



中小機構中部本部 松本久敏 アドバイザー(中央)

# 3 職員の“主体性”を信頼・尊重した 事業承継支援体制作り

## 1 支援機関の概要等

- 所在地** 愛知県豊川市末広通3丁目34番地1
- 役職員数** 531名  
(育成担当:人事部 事業承継支援担当:営業統括部)
- 会員数** 41,361人  
(うち、経営者の年齢が60歳以上の数:約1,800社)
- 支援を実施した期間** 2年間(2018年4月～2019年3月)



## 2 支援の背景

### 支援前の事業承継支援の状況と課題

#### 取組状況

- 企業との接点である営業店単位では直接相談に応じられておらず、営業統括部・経営サポート課の職員が事業承継ネットワークの専門家派遣を活用しながら支援を行っていた。2018年度の相談件数は10件程度であった。

#### 課題

- 経営サポート課だけで支援を行う体制では、経営者年齢60歳以上の事業者(約1,800社)の承継の対応スピードは高まらない。承継支援への即応性を加速させていくためには、掘り起こしから課題形成に至る取組件数そのものを増やしていく必要があり、営業店職員の事業承継支援に関する知識・スキルの習得が課題となっていた。

## 3 支援の概要

### 支援内容

#### 支援目標

- 目標としては、2年間で「営業店を自立的に事業承継支援ができるようにする」とし、初年度は直接支援が行える営業店を全34店舗の中から10店舗確立、個社支援20件実施を定量目標として設定した。

#### 支援内容

- 初年度は、事業承継支援に必要な知識の習得を目的として、以下の通り講習会を2回実施した。なお、「職員の主体性を信頼・尊重する」という方針の下、役職や職務に制限を設けず、自ら受講を申し出た職員全てを受講対象とした(受講者数43名)。
  - ① 「事業承継に向けた5ステップ」を主とした座学
  - ② 「課題形成」をテーマにした事例演習
- 次年度は、中小機構の専門家派遣(=実演講習)と事業承継ネットワークの専門家派遣(=プッシュ型支援)を活用して、実践レベル(知識を「知っている」から「使える」レベルへ)の支援スキルの習得を図ることになっている。

#### 工夫したポイント

- 営業店職員に、事業承継支援に関する知識・スキルを効率的に習得してもらえるよう段階的な研修計画を設計・立案した。具体的には、目標達成に至るまでの取組期間を“2年”と設定し、1年目を事業承継支援に必要な知識を学ぶこと、2年目を学んだ知識を使うことを取組事項とした。さらに、1年目は座学と事例演習の2種類の講習会を行い、2年目も一人の営業店職員が3社への支援を体験する計画とするなど、順を追って知識・スキルを学べるように工夫した。
- また、中小機構と事業承継ネットワークの各支援メニューの目的や内容を十分に理解したうえで、当金庫と両機関の3者の繋がりや効果を考慮した研修計画を立案した。



## 4 支援の成果

### ■成果内容(仕組み・体制など)

- 講習会を受講した職員が営業統括部・経営サポート課を頼ることなく、主体的に事業承継ネットワークを活用しながら取引先からの事業承継相談に対応できるようになった。
- 後継者との対話の切り口となり、長期的な事業展開の相談を受けたりして、資金調達の支援に繋がっている。

### ■成果の把握方法

- 事業承継ネットワークと連携を密にし、営業店の個社支援実績を把握している。しかし本来的には、営業店の支援実績を営業統括部・経営サポート課が直接把握できるようになっていなければならないと認識しており、そのような仕組み作りが課題と捉えている。

### ■会員/取引先に対する取組の実績

- 2019年度は、直接事業承継ネットワークに支援を要請し、専門家派遣を活用して支援を行った営業店が13店舗(目標比130%)、個社支援件数が25件(目標比125%)といった実績を残しており、主体的な支援姿勢・行動が見られるようになってきている。

## 5 今後の課題と展望

- 現状は、事業承継支援を行っている営業店(研修を主体的に受講した職員が在籍している営業店)が限られており、全営業店を積極的に事業承継支援が行える状態にすることが課題である。34の全営業店が事業承継支援を推進していくことで、経営者年齢60歳以上の事業者の承継への対応スピードを加速させていく。

## 6 支援機関担当者の声

- 1年目に実施した研修会は自主研修会という形で実施しましたが、おおむね各店舗1人以上の参加があり、結果的に全店にノウハウが広がりました。参加者平均年齢は37歳と支店長席等に偏ることなく、自主研修会にしたからこそOJT機能が発揮できたと感じています。



## 7 中小機構アドバイザー所感

- 東三河地域の拠点都市である豊川市(人口18万人)に本店を構え、地域の中小企業を支援している当金庫が積極的に事業承継支援を行うことで、東三河地域の事業者の中で「早期に着手しなければ」という取り組み機運が高まっていくことを期待しています。当金庫の活躍によって、事業承継の進展は東三河から西三河、尾張地域へ、延いては愛知県全域に広がっていくはずだと思います。



中小機構中部本部 松本久敏 アドバイザー

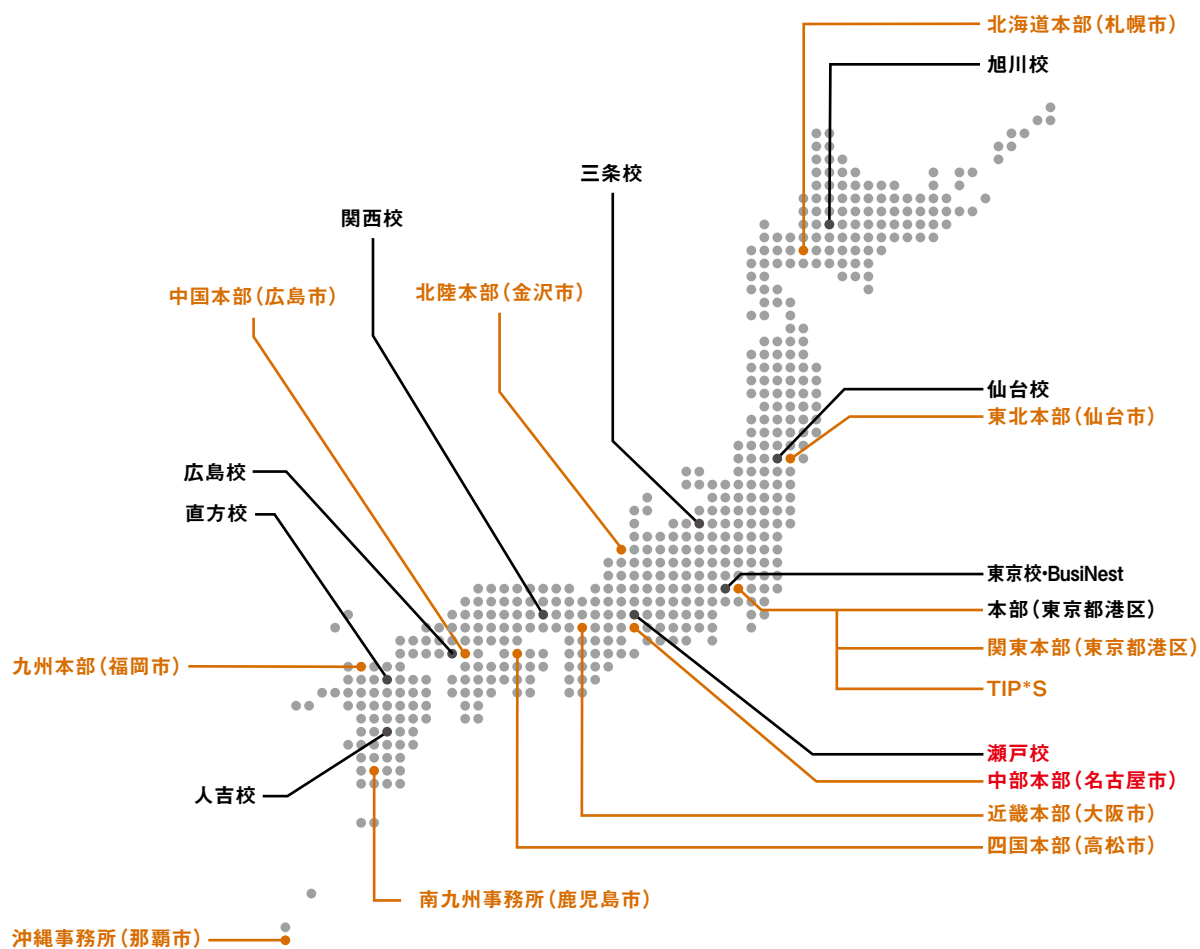
# About Us

中小機構は、  
中小企業政策全般にわたる国の総合的な実施機関です。  
成長ステージに合わせた多様な支援メニューで  
企業の成長を応援します。

## 概 要

- [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
- [根 拠 法]** 独立行政法人中小企業基盤整備機構法(平成14年12月 法律第147号)
- [主務大臣]** 経済産業省(一部業務は財務省と共管)

## 〈主な事業拠点〉





## 中部発 中小企業と支援者のための 事業承継支援事例

発行 2021年3月

編集 独立行政法人  
**中小企業基盤整備機構 中部本部 連携支援部**

〒460-0003  
 名古屋市中区錦2丁目2番地13号 名古屋センタービル4階

TEL 052-201-3009 FAX 052-204-2094

