

オール栃木体制で、 企業の 事業承継を 支援！

事業承継ネットワーク
構築事業がスタート

いま、創業と同様に経営者から注目されているのが事業承継です。栃木県では、栃木県事業引継ぎ支援センターの活動を中心に、これまでもこの問題に取り組んできました。今年、国の施策でスタートした「事業承継ネットワーク構築事業」と、これまでの栃木県内の取り組みについて特集しました。



栃木県産業労働観光部
経営支援課
中小・小規模企業支援室長
伊東 和彦氏

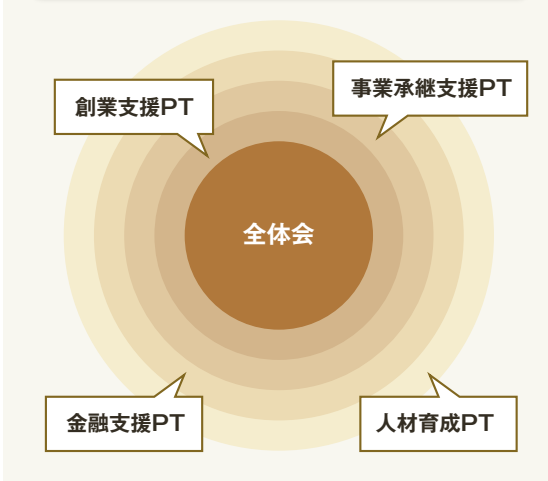


栃木県事業引継ぎ支援センター
統括責任者
大森 治氏



宇都宮商工会議所
経営支援部長
鈴木 毅

図2／とちぎ地域企業応援ネットワーク



「企業にとってもっとも身近な存在のひとつが、金融機関です。私どもは中小企業への支援ですので、事業を円滑に進めるためには、県内の金融機関とのネットワークが不可欠でした。特にニーズの掘り起こしやマッチングという役割について、期待するところが大きかったです。もちろん県域銀行だけでなく、信用金庫など各地域に根ざした金融機関とも密接な連絡が必要でした。」

と同時に、弁護士や公認会計士、不動産鑑定士、税理士、中小企業診断士など、さまざまな土壌の専門家の方々とも連携をすることが必要でした。もちろん、専門家であれば誰でも良いわけではなく、事業承継支援についての知識や経験、意欲が必要です。現在は約20人に引継ぎコーディネーターをお願いしています。

そして、言うまでもなく県や市町などの行政機関、商工会議所など商工団体などとの連携も欠かせませんでした。出張相談会やM&Aセミナーなど、さまざまな事業で、大きな力になっていただいています。

2年半かけて構築したこのネットワークでは、金融機関をメンバーとした連絡会議や、専門家による引継ぎコーディネーター連絡会議など、さまざまな連絡会議を定期的に開催し、情報の共有や問題の抽出、解決などに取り組んできました。相談受付件数が順調に推移しているのもネットワークが機能していることが大きいですね」

具体的な連携や仕事の流れは、図1をご覧ください。分りやすいでしょう。こうした取り組みは、全国的にも先進的なものであり、他県からの問合せや視察も少なくないそうです。これが今年度国がスタートさせた「事業承継ネットワーク構築事業」の栃木県内での事業構築に、大きな力となっています。

課題解決のための 支援体制の構築

(栃木県)

平成27年12月に施行した「栃木県中小・小規模企業の振興に関する条例」の趣旨を

スタート時点の課題は ネットワークづくり

(栃木県事業引継ぎ支援センター)

栃木県内の中小企業の多くが、経営者の高齢化や後継者不在に悩んでいます。また近年の景気動向から、経営難による廃業なども増えています。中小企業経営者が今もつと必要としているのは、安心して相談できるアドバイザーではないでしょうか。

平成26年11月に設立された栃木県事業引継ぎ支援センター（以下「引継ぎ支援センター」）は、統括責任者の大森治さん以下スタッフが一丸となつて、事業承継問題で悩む企業の支援に取り組んできました。平成28年度には、相談受付件数は200件。平成27年度には172件でしたから、順調に実績が増えています。全国的にも注目されています。

大森統括は「スタート時点からの課題は、ネットワークづくりでした」と話します。

図1／地域での連携体制の構築について(案件相談の流れ)

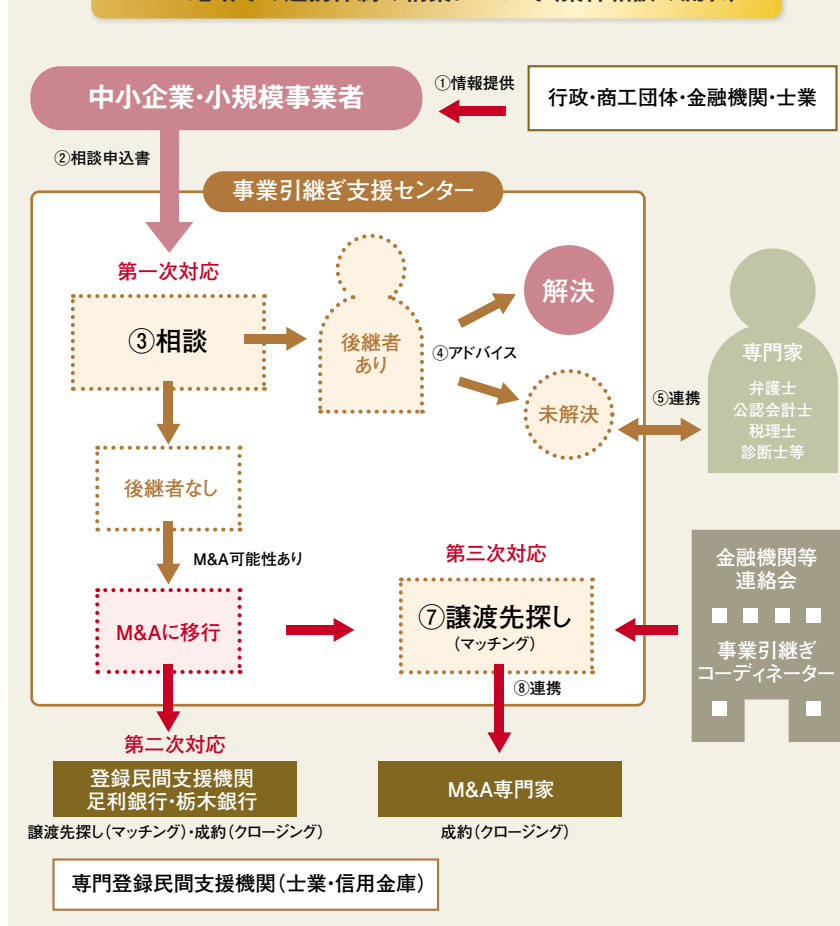
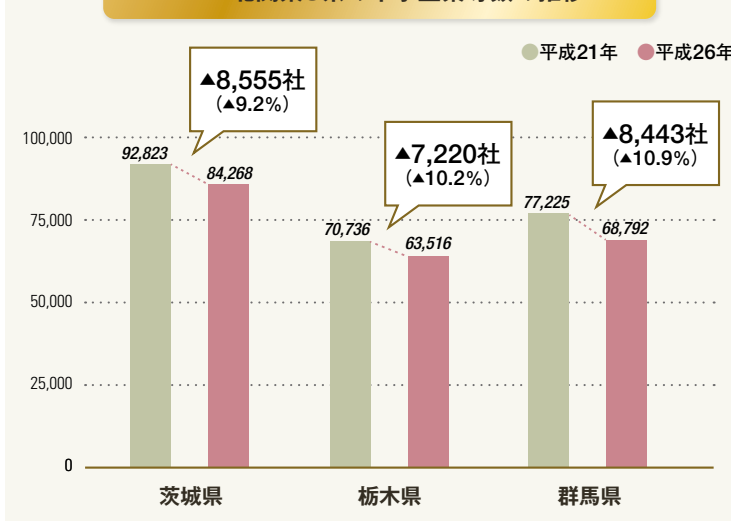


図3／北関東3県の中小企業等数の推移



※出典 経済センサス平成21年、同平成26年より再編加工

踏まえ、翌28年5月に「とちぎ地域企業応援ネットワーク」が構築されました。このネットワークは、県や市町、商工団体、金融機関、土業・専門家、その他支援機関などが連携して支援策を検討・実施する体制を整え、企業の各段階における課題に即応した切れ目のない支援を、オール栃木で実現することを目指しています。構成メンバーを集める会議には、全体会のほか、事業承継支援プロジェクトチーム(PT)など、課題別に4つのPTが設けられています(図2)。

栃木県産業労働観光部経営支援課の中小・小規模企業支援室長・伊東和彦さんに、政策課題としての事業承継問題の重要性について話を聞きました。

「平成21年には、70、636

社あった県内の中小・小規模企業数が、5年後の平成26年には63、516社。約1割も減少しています(図3)。その背景としては、経営者の高齢化や後継者不在が挙げられます。今後5年から10年程度で、多くの中小企業等が事業承継のタイミングを迎えようとしています。価値ある事業が次の世代に引き継がれないことは大きな経済的損失であり、地域に深刻な影響を及ぼすことが懸念されます」

そこで県は、国が都道府県単位で設置を進めていた引継ぎ支援センターの開設に向け、平成26年4月から当所と勉強会を

企業の魅力アップにつながり、そこから事業承継問題解決の糸口も見えてきます。また、会社の持つている知的資産の見える化や磨きあげに取り組むことも、企業の魅力アップします。優良企業になれば、後継者も探しや

ことが大切です」
現在では引継ぎ支援センターを窓口として、金融関係の悩みであれば金融機関に、経理や法律の悩みであれば引継ぎコーディネーターに対応してもらおう流れができています。窓口がひとつであるというメリット

図4／事業承継のメリット、デメリット		
	メリット	デメリット
親族内承継	●関係者（家族、従業員、取引先）の理解が得られやすい。 ●相続税対策ができる。 ●早い段階での後継者の意思確認ができる。	●親族が継ぐ意志がない、または後継者にふさわしい人材とは限らない。 ●相続人が複数いる場合、後継者の決定・経営権の集中が難しい。
役員・従業員承継	●業務に精通している。 ●他の従業員の能力も把握している。 他の従業員や取引先の理解を得やすい。	●経営者としての資質が課題となる。 ●後継者の株式取得などの資金力がない。 ●金融債務の連帯保証人の交代が困難。
M&A（第3者承継）	●会社および従業員の存続ができる。 ●仕入先・販売先に迷惑がかからない。 ●買手先とのシナジー（相乗効果）で会社のさらなる発展・成長が期待できる。 ●創業者利益の実現。	●ベストマッチの買手候補の探索が難しい。 ●買手先との企業文化の違いにより融合に時間がかかる。 ●仲介者・アドバイザーに支払う高額な手数料がかかる場合が多い。

すくなります。身内や親族、従業員の中で見つからない場合も、M&Aの相手が発見できるかも知れません」
大森統括は「経営を引き継ぐためには、会社の知的資産を後継者教育の中でしっかり引き継ぐこと」と言います。ですから、後継者教育は一朝一夕にできるものではなく、5年程度のスパンが不可欠なのです。
特に中小企業の場合は、M&Aを手がけてくれる専門の会社を見つけることは難しいために、困難が大きくなります。「だからこそ、オール栃木で取り組む必要があります」と伊東室長は言います。

「構成するメンバーが、それぞれの強みを生かしつつ、情報を共有し、早期の掘り起こしや企業に寄り添う支援事業を行うことが大切です」
現在では引継ぎ支援センターを窓口として、金融関係の悩みであれば金融機関に、経理や法律の悩みであれば引継ぎコーディネーターに対応してもらおう流れができています。窓口がひとつであるというメリット

※ ※ ※

最後に、宇都宮商工会議所の役割について、経営支援部の鈴木毅部長は、

「宇都宮商工会議所は、以前より経営支援事業に力を注いできました。その内容は、記帳や金融相談がメインでしたが、平成26年の小規模支援法改正によつて、より濃密な企業支援が必要になりました。そこで、さまざまな分野で、より会員企業に寄り添った事業を行っています。以前の商工会議所は経営改善が中心で

こうした中、中小企業庁は、今年度の新規事業として「事業承継ネットワーク構築事業」を実施します。この

事業承継ネットワークによる、より緊密で細やかな事業承継支援へ

伊東室長は、「県は事業承継支援の旗振り役」であることを強調します。「平成28年12月に中小企業庁が策定した『事業承継ガイドライン』には、都道府県に期待される役割として、そのリーダーシップのもと、地域に密着した支援機関をネットワーク化する旨が明記されています。私どもも、これを真摯に受け止め、引き続き、支援機関相互の連携促進と機運の醸成に取り組んでいきたいと考えています」

市町の行政マターにおいてもメインストリーム化することが想定されます。そこで昨年度は、市町との意見交換会を4回にわたり開催し、課題を共有するとともに、引継ぎ支援センターの事業に対する協力をお願いしました。このことにより今年度は、引継ぎ支援センターが県内各地で開催する出張相談会やセミナーなどの情報を、開催地の市町の広報誌に掲載していただけるようになっています。こうした情報を少しでも広めることにより、悩んでいる経営者の方々が目にして『相談してみようか』と思つていただければ嬉しいです」

事業は、各都道府県単位で事業承継ネットワークを構築し、地域で行う事業承継支援の取組みを促進することを目的とするのですが、中小企業庁によれば、「とちぎ地域企業応援ネットワーク」事業承継支援PTをモデルにしているとのこと。事業承継に関する先進的な取組みと、それがきちんとした結果を出していることが評価されたのではないだろうか。
今年度は、国の公募に応じた19県で事業を実施しますが、もちろん栃木県もその中に入っています。
栃木県においては、事業承継支援PTが構築済のため、これをもつてこの事業のネットワークとすることです。

このため、既に設置されている

① 金融機関等連絡会（年4回開催）

県内に本支店がある金融機関、政府系金融機関、中小企業基盤整備機構、宇都宮財務事務所など

② 事業引継ぎコーディネーター連絡会議（年3回開催）

弁護士、公認会計士、税理士など士業・専門家、栃木県よろず支援拠点、中小企業基盤整備機構、宇都宮財務事務所などを有効活用し、関係者間の情報共有や連携促進を図ります。

加えて、この事業を実施するに当たり募集・選定したモデル地域（県内6市町）を対象とした全体会議と、モデル地域ごとの会議を定期的に開催することで、着実な進展を図ることにしています。

なお、具体的な取組みとして、

◎ 事業承継診断の実施

◎ 支援機関向け研修の開催

◎ 支援機関等連携フォーラムの開催

・モデル地域における支援状況や好事例の紹介

◎ ポータルサイトの設置

などを行う予定で、事務局は、引継ぎ支援センターと当所経営支援部が担います。

事業承継診断は、診断のためのヒアリングシートを用いて、企業経営者と面談形式で話を聞くというものです。これを集計することにより、ニーズの広がりや支援に必要なポイントなどを知ることができます。当所でも会員企業の皆さまを対象に、職員がうかがうことになっていますので、よろしくお願いいたします。

さて、通常であれば今年度は「ネットワーク」という器を作る作業になりますが、本県にはすでに十分に機能しているネットワークがあり、それをそのまま活用するわけですから、他県より一歩先んじた事業承継支援を実現しているといつてもいいでしょう。

「現段階でネットワークはできており、市町への周知もある程度進んでいると言つていいでしょう」と話す大森統括。「ですから今後は、これをさらに充実させていくことを目指します」

例えば専門家による事業引継ぎコーディネーターは、現時点では約20人。この人数を増やすことが重要です。

「いまのところ、どうしても宇都宮市などに集中しがちです。目標は、各市町に

コーディネーターがいて、企業経営者が困った場合にはすぐに対応できることですね」
県の伊東室長は「本来であれば地域ごとに対応できるのが理想」と話します。
「全県的なシステムが機能した後は、市町単位でのネットワークを構築していけば、より細やかなニーズに対応することができます。その支援を、県としては行いたいと考えています」

事業承継についての経営者の悩みは「後継者不在」「相続対策」など

企業経営者は、事業承継についてどのような悩みを持っているのでしょうか。
大森統括は、事業者の悩みを大きく3項目に整理しています。

① 後継者の不在（子どもや親族、従業員など）

② 株式や資産をどのように引き継げばよいか分らない（相続対策）

③ そもそも、何から始めればいいのか分らない

これに対して大森統括は、次のようにアドバイスします。

「重要なのは、会社の状況や課題を把握することでしょう。これによつて整理・解決への糸口がつかめます。また企業の強みや弱みをしっかり理解することも大切です。強みを伸ばし弱みを小さくすることが、

したが、現在はそれに加えて創業支援や、今回のテーマである事業承継支援も事業の柱となっています。事業承継は経営者の高齢化や廃業率の上昇など、地域経済発展の基盤にかかわる問題です。だからこそ、引継ぎ支援センターや県、他機関と連携しつつ、事業を進めているところです。

また、事業承継は5年から10年のスパンで考えるべき問題です。当所では昨年度から、宇都宮餃子会と一緒に餃子店の創業支援・事業承継問題に取り組んでいます。今後さらにさまざまな取り組みを行いたいと考えています。そして、今回のネットワークでは、企業から相談を受ける窓口としての役割や、県や引継ぎ支援センターとともに経営者に事業承継の重要性を周知させる役割など、さまざまな役割を担っています。ぜひ今後も、引継ぎ支援センターの運営機関として、事業を進めていきたいと思ひます」と話します。

行政と士業、金融機関、団体などオール栃木で取り組む、事業承継問題。そのためネットワークが充実しつつある現在、少しでも自社の将来に不安がある経営者の皆さんは、ぜひ一度、引継ぎ支援センターに相談してみたいかがでしょうか。

問合せ
栃木県事業引継ぎ支援センター
宇都宮市中央3-1-4
栃木県産業会館8階
☎028-612-4338