

第10回中産研セミナー【講演録】

自治体連携型事業承継支援モデルの現状と展望

——豊橋市・愛知県の事例を中心に——

中村 慶三 氏（愛知県事業承継・引継ぎ支援センター 承継コーディネーター）

Current Status and Future Prospects of Business Succession Support Models in
Cooperation with Local Governments:
Focusing on Toyohashi City and Aichi Prefecture Cases

NAKAMURA Keizo (Aichi Prefecture Business Succession and Transfer Support Center)

日 時：2023年11月25日（土） 13：30～15：00

場 所：愛知大学 豊橋校舎 研究館第1・2会議室



はじめに

ご紹介をいただきました中村です。私は、愛知県事業承継・引継ぎ支援センターで承継コーディネーターをしています。本日は、このような機会をいただきまして、まず竹田先生はじめ、皆様に感謝申し上げます。ありがとうございます。

愛知県事業承継・引継ぎ支援センターについて

まず、われわれのセンターの説明をさせていただきます。センターの名前は非常に長いですが、愛知県事業承継・引継ぎ支援センターです。いくつかある事業承継の形態のなかでも、日本は本来親族承継がもともと非常に多い形態です。今でも多い形態の一つではあります。また、現在盛んに「後継者がいないので

どうしようか」という事業者が増えており、そのために相手を探して引き合わせるなど一貫して支援することを目的としてセンターが立ち上げられました。

実は事業承継、つまり、親族への承継のお手伝い、第三者・従業員への承継のお手伝いは、もう10年以上前からずっとおこなわれており、その当時は、別の機関でそれぞれのやり方で支援してまいりました。それが産業競争力強化法など法律の改正等もありまして、国として支援を一つのセンターにまとめてしっかりやっというところから設置されました。

2011年の事業引継ぎ支援センター設立から12年という年月が経って、われわれのセンターが出来上がりましたのが2021年4月です。2021年4月に、全国47都道府県におきまして、各県に1カ所、東京には都心と多摩地区に分けて2カ所、全国に48センターが設置されました。

皆さんもご存知のように、北海道は非常に広

いため、サテライトオフィスが設置されました。愛知県は事業所数が多い東京、大阪、愛知、神奈川という地域のなかで、唯一サテライトが設置されました。また、それぞれセンターが設置されるにあたり事務委託の入札を各県で行ったなかで、愛知県は名古屋商工会議所に事務の委託がされました。このため、愛知県におきましては名古屋商工会議所内にセンター本部が設置され、なおかつ豊橋商工会議所に豊橋のサテライトオフィスが設置されたのです。このように立ち上がりから愛知県は他の都府県より優位性を持てたというのが非常に大きな特色かと思えます。

反面、全国でサテライトオフィスが許されたのが北海道と愛知ということで、北海道は別にしましても、愛知のサテライトの活動自体が評価されなければ、今後、他県がサテライトをつくることに非常に支障があるというプレッシャーを与えられたなかでの愛知県のセンターの立ち上がりになりました。

続いて、われわれのセンターがどういうことを行っていくかということをお話をさせていただきたいと思います。

全国には約360万社、今はもう少し減っているかもしれませんが事業所があります。ご存知のように90%以上が中小企業です。数%の大企業を、ピラミッドで言うとなで支えているのが中小企業・小規模事業者です。皆さんもご存じのように、愛知県はトヨタ自動車を中心に、調達を目的に事業所が系列といわれてピラミッド構成ができています。県だと思えます。

そして、昨年1年間、全国でどのぐらいの事業所が休廃業されたと思われますか。帝国データバンクの統計からは約53,000件と言われています。また、東京商工リサーチの統計からは50,000件弱と言われています。それにしまして

も全事業所の約1.5%の事業所が休業・廃業しているわけです。倒産件数は、年間で言うと6,000件位ですから、そういうことから差し引いても、実に多くの数字であると思われます。

人口動向を見てみますと、おおよそ年間500,000人減少していると言われていて、これは毎年島根県一県がなくなっているというのが今のわが国の状況だと思われます。

そのなかで、やはり着目していかなければいけないのが、物価高、人手不足など、いろいろな問題があるかと思いますが、実際に50,000社前後の休業・廃業の事業所がでていっているなかで、そのうちの半数近く、なかには半数以上と言われる事業所が実は黒字でありながら休廃業していると言われています。いろいろな言い方がありまして、債務超過型の休廃業、黒字廃業、なかにはあきらめ廃業という言い方もされています。その休廃業の事業所の中でも多数を占めるのは、おそらく後継者がいないためにやむなく休廃業している事業所があるということです。最近こういう事業所が増えてきていると思われます。それが大きな社会問題であり、そのため国としましても伴走型支援のなかでしっかり事業承継を支援していかなければならないという背景があることをはじめにご理解いただきたいと思います。

皆さん方も新聞などでご存知かもしれませんが、私の年代には「サクマ式ドロップス」という佐久間製菓のドロップスの人気がありました。しかしながら2022年11月に廃業することが明らかになりました。これには材料の高騰などいろいろな問題がありましたが、このような健全な老舗の企業が先行して事業をやめていくという傾向も出てきています。

このようななかで、われわれのセンターが設置された一番の目的は、事業所を残していかな

ければいけないということです。そのためにはわれわれのセンターがどのような支援をさせていただいているのかをご理解いただきたいと思います。

親族内・従業員承継支援を進めるステップと概要

一番多い親族内承継というのはどちらかといいますと、今までは簡単に考えられ進めてこられたと思います。後継者（息子）がいる「じゃあ、息子に代表者の名前を替えようかな」「取引先に交代を説明していこうかな」などと単純に課題を持って、ただただ進めてこられたと思われます。しかしながら昨今では、税制の問題などいろいろな変化のなかで、親族承継もしっかりと進めていかなければ後に大きな問題を先送りにしてしまうなど非常に大きな課題がある事業所も多くなっています。

中小企業、小規模事業者は非常に難しい特徴があります。経営者は事業をしっかりと頑張ってきたとします。そして毎期利益を計上してきました。経常利益、当期利益を含めて黒字を続けてきたとします。そうしますと、翌年には、貸借対照表のなかで言いますと、自己資本が積み上がっていくことになります。当然自己資本が積み上がっていくことは良いことなのです。つまり、損益計算書で利益を計上していく。損益計算書は1年間の通知表です。これを20期、30期と続けていくことで貸借対照表の自己資本がどんどん積み上がっていくことになり、それだけ株式の価値（評価）が上がっていくことになるわけです。

事業承継というのは、20年、30年のサイクルではどこの事業所にも必ず起こることです。しかしながら事業承継のことを考えて経営している事業所は少ないと思います。いえ、ほとんどないと思います。では、実際に、誰かに継い

でもらうということを考え始めたときに初めて気づくことが現状だと思われます。

経営者にとっては「一生懸命経営して利益を上げた」、「そのたびに自己資本が増えていった」「そのため株価が上がっていく」。実は、これは本当にいいことなのですが、事業を承継するタイミングでは重荷になることがあります。中小企業、小規模事業の事業者は当然ながら上場企業ではありませんので株の売買はありません。つまり、当事者以外から見ますとお金にならないただの紙切れが株券です。もしくは、今では株式も発行していない事業所も増えてきています。そうすると単なる決算書の記載上の数字であるわけです。事業承継するときにはそういうものに対する税金のことをしっかりと考えていかなければいけないわけです。そういうことを先送りにしてしまっ、事業承継（親族承継）をしてしまっているケースが非常に多く見受けられます。

株の移転は、三つの方法しかありません。親族承継の場合は、相続により取得するか、贈与を受けるか（当然贈与税の発生が起こる）、買ってもらうか（有価証券等の売買益から税の発生）。この三つの方法しかありません。先送りにしながら事業承継をしてしまっ、いざ相続のときに相続人の間において株式も含めたいろいろな問題が起きてしまい、事業が成り立っていかなくなってしまうなど様々ケースが非常に多く発生しています。これが親族承継における計画不足における課題です。

他にもいろいろな問題や課題がたくさんあるのが親族承継です。例えば課題の一つには土地の問題もあります。概ね中小企業、小規模事業者におきましては、経営者を初め個人所有の土地に会社名義で建物を建てているケースが多く見受けられます。当然ながら後継者が承継する

ときには事業用で使用している土地は経営安定のためにも承継されなければならないと思われます。しかしながら個人の土地は、当然相続の対象物件になります。そういうことをしっかりと自分の子どもたちに話ができているのかどうか。これも愛知県の企業に多いですが、銀行から借入れるよりは自分が役員の貸付金などとして資金を提供して決算に計上してしまっているケースが見受けられます。通常の経営としては問題ないですが、当然貸主が亡くなると相続財産となり、相続時に問題となってしまう場合があります。承継に関して後々の課題がたくさんあるわけですが、そういうことに気づかずに承継をしてしまっている事例が多く見受けられます。

われわれが支援するのは、まず現状の把握をさせていただいて、今お話ししたような課題の整理をしっかりとさせていただきます。後ほど、お見せしますが、そのなかで事業の承継計画を策定して支援していくこと、これが、われわれセンターの親族承継の支援スキームになります。

事業承継計画の策定

1年から10年ぐらいの時間軸のなかで、株の移転をどのようにやっていこうか、土地の問題はどうしていこうかというような計画を立てながら、事業承継計画の策定のお手伝いをしていきますが、われわれは事業者の事業承継を専門に携わる唯一の公的機関ですから、課題の内容に即して専門家を事業所に派遣させていただいて、話し合いを重ねていきながら、事業承継計画表をしっかりと作り込んでいきます。これがわれわれセンターの親族承継支援の取り組みの一環になります。

第三者承継支援

第三者承継支援は、後ほど具体的にお話しさせていただきますが、実は、今、後継者がいないところが非常に増えています。私自身も年間200件ほど事業承継に携わる事業所の面談を受けさせていただいております。この2年、3年の間に相当な数の後継者不在という相談が増えています。

増えてきた要因は、色々ありますが、やはり今まではどちらかというと黙って廃業してしまう事業所が多かったと思います。今日お集まりの方は、皆さん東三河の方かと思いますが、東三河は非常に保守的な土地柄でありまして、自分の会社を誰かに売るなどということは悪いことだという感覚が非常に強い地域ではないでしょうか。

愛知県全域の第三者承継、つまり、M & Aの成立で見ましても、東三河は非常に成約件数としては少ない地域です。その中でこのように相談が増えてきたのは、一つは、今日のテーマであります自治体などからの周知が広まってきたからだと捉えております。

実は近頃相談に来られる方の4割以上が、後継者がいないという相談に変わってきています。後継者がいないというのは、いろいろな問題があるわけです。少子化のなかで、子どもがいないから後継者がいないというケースはもちろんのことですが、今多いのは、子どもはいるけれども継がないという相談が非常に増えてきています。これにはいろいろな要因があるかと考えられます。

愛知県は教育熱の高い県で、県内の大学への進学率も70%と地元志向が強く、そして県内には優良企業がたくさんあります。卒業後そういうところに勤めて後継者にとっていますが、優良企業の給与体系、安定感から自分の会

社に呼んでいいだろうかと考えてしまう経営者も多く見られます。

これも、今、打田先生に統計を進めてい頂いている点ですが、労働生産性という点から見てみますと少し状況が見えてくることがあります。愛知県ですと製造業で勘案していきます。統計には大企業も入っていますので中小企業だけのデータとはなりません、愛知県の製造業全体の平均の労働生産性というのは、1人当たりで言うと920万円です。そこで豊橋市を見ますと、約520万円強だったと思います。大変大きな差があります。

これは東三河の各市町村も同様であります。

豊橋市には大企業や上場企業が少ないので単純に比較はできないかもしれません。ただ、西三河と比較してみますと、刈谷市、豊田市、安城市などはおそらく1,000万円を超えているでしょう。ここ愛知県は製造業立県ですが、製造業の業種などから地域的に大きな格差が出てきてしまっているようです。

つまり、生産性が低いというのは、事業所側から見ると利益が上げられていないのです。利益が上げられていないということは、経営者の給料も十分に払われていないということになります。中小企業、小規模事業所の経営者はもちろん給料だけで単純に比較できません、経営者として大変な日々を送っていますが、経営していくうえでは楽しさ、やりがいもあると思います。しかしながら後継者、特に家族から見ると二の足を踏むこともあるのが現状です。

仮に役員報酬が600万円、700万円だとします。後継者が県内の大手企業に勤めているとすると戻って来いと言えるのだろうか。それが言えていない経営者が多く見受けられます。子どもが親の背中を見ながらいずれは帰ると決めていても、家庭を持ち、配偶者や子どもができると、

やはり家族の反対や、奥さんが「今のままでもいいじゃないの」と言うのもっともかもしれません。

これは東三河だけに限りませんが、おそらく全国的にもそうだと思います。そういう状況のなかで3人の子どもがいるけれども、それぞれにやっているから継いでもらえないという相談が非常に多いというのが特徴だと思います。

当センターは、そういう状況下で経営者、後継者双方の意見を聞きながら「親族承継できないか?」「第三者を探していくのか?」などを中立的公的機関として相談を受けています。当然何も手数料は掛かりません。先ほど言いました親族承継で、専門家を派遣して計画書を作成することも一切費用は掛かりません。また、公的機関として秘密厳守をしっかりとさせていただきます。後継者不在とは当然第三者を探すことがM & Aですから、譲り受け、譲り渡しということになりますが、当センターにおみえになる事業者は価値が5千万円ある、1億円あるような会社ばかりではなく、逆に少額の場合が多いです。そういうところが黙って廃業しているのがこれまでの現状であるなかで、いかに、われわれの事業を残すかという目的を周知しながら、事業譲渡、譲受で相談を受けるのが当センターになります。

自分の会社を売りたいと言われて相談に来る事業者は東三河では多くありません。やはり地域性があります。名古屋などはセンターのホームページを見たと、ダイレクトメールを受け取ったということで電話をかけてこられて相談に来るケースはありますが、一步出て三河へくると、なかなか直接はきません。やはり、金融機関、商工会議所、商工会などが介在して来るというケースが多いです。

先ほど、自分の会社を売りたいと言いま

したが、逆の見方もあります。「うちの会社なんか売れるわけないよ」と思っている方も非常に多いです。実際に相談にみえる方は既に債務超過しているとか、内容が悪いところが多いです。では、なぜ多いのか。後継者が決まっていないので、新規先が取れない。設備投資をして、新しいことをやっても生産性が上げられない。だんだんと後ろ向きの経営になってくるので、必然的に事業内容は悪くなっていきます。どこかのタイミングで相手を探したいとわれわれのところに来られるのですが、本当はもう少し早い段階に来てくれれば決算書は良い状態だったと思いますが、われわれのところに来られる頃にはもう内容が悪くなっています。そのような状況で相談を受けることが非常に多いです。

どのようにして対応するかは後ほど言いますが、そういう赤字のケースでも事業の譲渡はできています。よく言われますのはいろいろなM & Aの要素がある中で、やはり買う側から見たときを考えてください。何をしたいのか。自分たちのシナジー効果を得ながらM & Aをしていくことは当然だと思いますが、そのなかで、儲かっている会社を何億円も何千万円も出して買うなんてことばかり考えていないのです。成立する要件はいろいろとありますが、私がいつもお話するのは三つの要件があるということです。

一つ目の要件は、特許や販売力を含めた企業における価値がある、技術力・営業力を持っている。これは当然一つの大きな魅力です。

二つ目は、今は非常に人手不足です。人がいることが成立要件として非常に高くなっている。この見方は二つありまして、例えば、建設関係、警備業でもそうですが、単純労働という言い方は失礼かもしれませんが、とにかく人手として欲しいと見るケースもあります。もう一

つは、自分に技術をつけることを若い方たちが嫌がっている傾向が強くなってきています。経済産業省の管轄とは別ですが、例えば、厚生労働省などでも、建設業振興基金というようにいろいろな組織、団体を使いながら、20日間ぐらいでしっかりといくつかの資格を取らせて、とにかく建設業に人手を送ろうという事業もやっています。来る人は、60歳近い人が結構多くなっているそうですが、なかには、工科高校とか、夜間の高校からも学生が来ていると聞いています。ただ、そのような方の中にも、今、外は暑く、気温も異常気象のせいもあるでしょうが、いろいろな業種が並んで説明会をやると、みんな、最後に内装工事業へ行くケースが見受けられるそうです。クーラーの効いたところではないとはいえ、屋内での仕事が選択されやすいそうです。そのぐらい仕事の分別を若い方たちがするようになってきた。そのなかで、左官、鍍金塗装など技術を有するのに時間がかかる職業というのは一人前になるのに5年も10年もかかるわけですので、我慢できずに敬遠されてしまう傾向が強いのです。ですから仮に業績不調の事業所でもそういった職人のいる先は逆に相手を探しやすい、成約しやすいことが起こっています。

三つ目は、愛知県の特徴ある点だとお考えください。先ほど、私がお話ししました愛知県は工業製品出荷額がずっと一番です。その背景は、輸送機器、つまり、トヨタ自動車を中心とした自動車関連産業が非常に集積しています。トヨタは別にしましても、デンソー、アイシンも巨大な企業として君臨しています。そのなかに、県内を中心に、ティア1、ティア2、ティア3という言い方をされますが、調達に対する下請けの取引網ができています。

取引をするということは口座を持ち合うとい

うことです。口座を持つには、ただ「取引をしたいから口座をつくってください」と言っても、どこもつくってくれません。財務内容しかり、技術力もしかり、内容をしっかり見て口座ができるのです。例えば、デンソーの口座を持つことはなかなか難しいですが、愛知県には、デンソーの関連会社や子会社が10も20もあります。そういうところとは、俗に言うティア3、ティア4は、しっかり口座を持って取引をしています。これは愛知県の事業所の人から見ると、あまりピンと来ないのですが、県外から見たらトヨタ系の口座を持てることは、非常に羨ましい限りです。ですから、三つ目の要因としてお考えいただきたいのは、しっかりした取引先があるかということです。

トヨタ自動車のお話ししましたが、愛知県の場合はもっとたくさんありますね。東三河でもそうです。オーエスジー、武蔵精密工業あたりの口座を持っているか、持っていないかはとても重要なポイントです。非常に他県と比べても優位性のある県です。他県から見ると非常に羨ましい県です。これが、愛知県では内容が多少悪くてもM&Aの成立がしっかりできている要因の一つとお考えください。

そのなかで、センターとしてどのようなことをやらせていただいているかといいますと、相手先がない方、逆に誰かを買いたいという方たちに、いろいろなところを経由して、直接、われわれのところに相談に来ていただきます。

先ほど言いましたように、47都道府県に48カ所のセンターがありますので、それぞれのセンターが相手を探す、つまり、買いたい、売りたいという方の相談を受けています。そういう方たちをデータベース上に登録してあります。その登録してある方たちをマッチングさせていただきます。

データベース上にはノンネームで入っておりますので、データを見る権限のある人間しか見られません、われわれがしっかり相手を探させていただいて、マッチングをしていく。これが一つの大きな支援になります。県内で相手が見つかった場合は当センター間でお引き合わせをして、また、他県のセンターが絡んでいけば、センター間で進めながら相手の意見を聞きながら会ってみたいということになりましたらそこで秘密保持契約を結んで会っていただきます。まずはそれが支援の目的です。

その後は双方がご自分の取引の金融機関、自分の弁護士、公認会計士、税理士に相談しながら進めていくことが基本になります。われわれは、そこから最後の契約をするまでは伴走させていただきますので、途中でいろいろな相談を受けていきます、われわれには専門家がおりますから、例えば弁護士を使ってリーガルチェックをするとか、契約の進捗を確認するとか様々なお手伝いをします。

なかには仲介会社を紹介してほしいと言われる場合があります。紹介といいましても、われわれは国の機関ですから安易に紹介はできません。

そのためにしっかりと対応していただくよう提携している仲介会社があります。皆さんもご存知のように、昨年、仲介会社の登録が行われたときに、約3,000社以上の事業所が仲介会社登録をしたわけです。その中で、今、当センターは20社ほどに登録してもらっています。国としての機関ですから、みんな、われわれと登録するとお墨付きが付くと思われるのか、登録したいと言われますが、当センターは統括を含め、経験豊富な引継ぎ支援担当者がそろっていますので、その上で、しっかり分別して契約している先を紹介しています。

皆さん、仲介会社に頼んだときの最低手数料について聞かれたことがあると思います。最低手数料は約1,000万円くらいですね。でもわれわれのところに相談に来て頂いている事業所は、500万円、1,000万円位で契約されているところが多いです。それすらなくて、もっと低い金額で契約をしている事業所をお手伝いしています。そういう事業所が1,000万円も払えるわけがありません。そのため、登録指定頂いている仲介会社は、当センター経由でお話しさせていただいた場合は減額して対応していただくケースがほとんどです。

ただ紹介するだけではなく、このようなことをしっかりと受けてくれるかどうかということが大切であると考えています。また、当センターは、様々な事例を聞いていますので当センターが紹介した場合にいい加減なことをやらないように連絡を取り合っています。いい加減な対応をした場合は、登録解消にもなりかねませんのでしっかりと対応していただいています。そのように対応させていただいているのが、当センターの大きな支援事業だとお考えいただきたいと思います。

事業承継における「自治体」の役割― 2025年問題について

統計上少し古くなりますが、全国に約360万社あるなかで、6割の経営者が2025年までに70代になり、そのうち約半数の127万人が後継者未定であるということが以前から言われているなど、統計資料として出ていますので、皆さんもご覧になったことがあるかと思います。

今お話ししたように、企業の約5割が黒字廃業と言われています。その支援が遅れると地域経済が減退することになりかねません。事業所

数のピラミッドでみますと、ピラミッドを支えている下の部分は中小企業、小規模事業者ですから、そこがこのような割合でどんどん無くなっていくことになりますとピラミッド自体が崩れていってしまいます。ここに着眼して、国としては各県にセンターを設置して、一貫とした事業承継支援をすることが行われました。

自治体の課題認識と取り組み状況

自治体の課題認識と取り組み状況は昨年、東北の経済産業局が統計を取られましたので東北地方の自治体向けに研修をおこなった資料の一部を抜粋してあります。

事業承継引継ぎ支援センターは、2022年度中産研セミナーで全国本部の村松副理事長が講演されましたが、全国のセンターを取りまとめる全国本部があります。当センターの所属するブロックは東海地区（中部経済産業局管内）で、愛知、岐阜、三重、富山、石川です。以前、当ブロックの担当者が東北へ移られたわけです。われわれ愛知県センターが、「豊橋モデル」と言われています自治体との連携を進めている過程での東北への異動でした。

東北でも自治体との連携を進めていこうと東北のいろいろな市・自治体を回りましたが、当初は多くの自治体に言われたそうです。「いや、事業承継は認識しております」「でも、これは自治体がやることではないと思っている」という返事を、多くの自治体が答えたそうです。

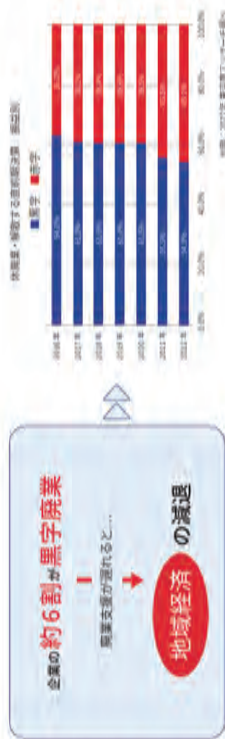
「豊橋モデル」は好事例と今は言っていますが、実は私が県内自治体を回った当初でもほとんど同じ反応の自治体が多かったです。しかし豊橋市は少し違っていました。他の自治体は、「重要性は分かっているけれど、自治体なんかでやることはありますか」「自治体ができることではないんじゃないですか」と同じよう

2025年問題について

現在、約360万社あるといわれる日本の中小企業。その経営者の約6割が、2025年までに70代になることが予想されています。そのうちの約半数の127万社が後継者未定であり、実に日本の中小事業者の約3割が後継者がいないことで自然廃業する可能性が指摘されています。

さらに約6割の企業が黒字であるにもかかわらず廃業していることからみても、事業承継支援の遅れが地域の経済に大きな影響を与えることは間違いありません。事業承継は中小企業経営者が1人で考える問題ではなく、地域全体の問題と捉え、持続可能な地域づくりのために自治体が積極的に関わっていく事が求められています。

2025年に大廃業時代が来ると予測されている



に言われたところもあったのです。

東北の資料を見ていただきますと、自治体の支援体制は、担当部署を設けている自治体は結構あるわけですが、これは各自治体に「担当はどこですか」と聞きますと「じゃあ、あそこじゃないですか」と答えられたところが多くありましたので、おそらく認識はされていると思われます。愛知県内自治体を訪問していった時も同じような状況だったと思います。でもそういう担当部署が他の機関と連携して事業承継を考えているかといいますと連携をしているが内容が伴っていないところがほとんどだったと思います。「共有ぐらいはしていますよ」というところは多くありました。

様々な要因があると思いますが、東北の例を取りますと、「認知はしているが連携していない」が半数を超えていました。愛知県はここまでは悪くはなかったです。引継ぎも承継も、独自にしっかり支援している機関は設置されていました。ただ、私が回ったときもほとんどの自治体で言われたのは、「重要性は分かりますけれど、じゃあ、われわれは何をやるんですか」「われわれがやる意義って何かありますか」と言われたことが多かったです。

各支援機関における事業承継支援の「悩み」と「強み」

私が自治体にもお話をしてきたなかで、連携をしていきたいと思いますパターンは、各自治体には商工会議所また商工会、地元の金融機関などがあります。金融機関の本店のある自治体は特に恵まれています。愛知県の場合は各自治体には満遍なく金融機関の支店は多くありますので、連携を進めていく効果は大きいと思われます。

自治体、商工会議所の観点で見えてきます

と、自治体における事業承継支援の必要性としまして、事業所の減少による雇用と税収の減少を食い止める点が挙げられます。これを自治体には話をしてきました。「皆さんはうちがやる仕事ではない」と言いますが、自治体がやるに当たっての目的が明確にあります。いかがですか」と尋ねましたが、あまり返答がありませんでした。自治体というのは、どこもそうですが税収によって賄われています。その税収というのは、市県民税を含めた個人の税金もそうですが、法人税、事業所税など事業所に関わって納税されていると思います。そのなかで自治体がいろいろな市民へのサービス、行政サービスができていることは分かっています。しかし事業所は事業承継がうまくいなくて休廃業していること、ここに気付いていない場合が多く見られました。

実は駅前がシャッター街になってしまった。名の知れた老舗が店を閉めちゃった。これは市の職員もみんな知っているんですね。じゃあそれによってどうなるかと考えていけばみんな気付くのです。事業所がなくなったら税収が減りますよね。一番大事なのは、やはり雇用が守られなくなることでしょう。

豊橋市の事業所でみてみますと、石橋を叩いて渡る慎重な経営をしている事業所が多い地域なので、実際に廃業を考えますと静かに廃業できる事業所が多い地域です。それは従業員方に、いくらかの退職金を払って、「ありがとうね」と言って周りに迷惑かけずにシャッターを閉めていくことが意外とできやすい地域です。

でも、逆に考えてみてください。「今までありがとう」と言って、いくらかの退職金を払って円満に退職をしてもらっても、その従業員は、40歳や50歳になっていればどこかに希望する業種に働きに行けるでしょうか。今は人手

不足ですから、仕事を選ばなければ、当然働くことができますが、賃金は減る場合が多いでしょうし、新入社員みたいに一から覚えて入っていくことなども考えられて非常に大変なことです。やはりその点からみましても自治体としてそういう雇用を守るという観点からすると、自治体が事業承継支援を行う必要性は充分にあると思います。

また、商工会議所におきましても、日本商工会議所という上部団体がありまして、そこから毎年、「会員を増強していきましょう」という依頼がきます。それは会議所の理念を通して地域の経済を発展させていく大きな目的がもちろんあります。また、商工会議所の決まりのなかでは、会員数が何千人以上いるということで会議所の職員の数が決められていますし、いろいろな制限があるわけです。

豊橋商工会議所においては、5,000人強の会員を持っている組織になりますので、おそらく職員の数も35人～40人ぐらいだと思います。つまり、事業所が減ってくると、職員も減らさなければいけない。もっと言いますと、商工会議所は、経営の相談や融資の相談などいろいろな相談を受けています。その相談員の数も、管内の小規模事業所の数によっては減らされます。従って、商工会議所がいつも考えているのは会員の増強のことなのです。

豊橋商工会議所でも、年間100件前後の会員退会があるそうです。退会と言いましても電話で退会を連絡してくるケースも多くあるみたいですね。退会しますと連絡を受けますが、そこで「どうしましたか」と尋ねてみますと結構「廃業しますから」と答えられることが多くあるそうです。やはり全体の半数近くが休廃業だそうです。そういうケースを商工会議所としても意識していかないと会員は減っていく、事業所は

減っていくということです。その状況下では会員の増強ということはなかなか難しいですね。ザルと一緒に、漏れる穴をふさいでいくしかない。そう考えている点では、豊橋商工会議所は意識が高いです。

金融機関は、事業所減少に対する危機感は以前から持っていました。なぜでしょうか。つまり、金融機関も取引先数が非常に大事です。預金における全体の取引先数と、もっと大事に考えているのは融資先数という言い方をしますが、融資の先数です。つまり、事業所が減っていけば、融資の先数が減っていく。

銀行経営のなかで、当然、財務内容は大事です。決算で赤字を出したら、「あんなところに預けたくない」となります。でも、一般の方たちが見る資金量もとても重要です。どうしても規模で見られてしまうことはいなめません。

「あそこの銀行は何兆円だよ」「いや、ここは何千億円だよ」と言うと、「ああ、あそこは大きいな」と言って預金者は安心するわけです。これは金融機関も分かっていますから、なかなか見た目の資金量の減少はできないわけです。それに比例して融資残高も重要です。それを増加させていくためにも融資先数の必要性を非常に感じてはいます。

ただ、金融機関は非常に独自性を持ち秘密主義な面を持っています、自分たちのやっている取り組みを他の金融機関と一緒にやってやることはあまりありませんし、金融機関同士が集まっても、なかなか自分たちの手の内を言いません。これは未だに課題となっている部分です。ただ事業所を支援していかなければいけないという意識は非常に高く持っています。

この三つの業態を連携させて、いかに取り組んでいくかというなかで、一番大事に考えたのが自治体です。ただ、自治体には問題を抱えて

いる事業所の発掘がなかなかできません。目的のある時だけ相談に来られる事業所を受けているのが自治体です。「こういう制度がありますよ」と言ったらそれを希望する相談が来る。そういう立ち位置ですから、なかなか自治体だけでアンケートを取ったり、訪問して聞き取っていくことも容易ではないのです。どの事業所にも公平にやらなければいけないという難しさもあるわけです。それが自治体の課題です。

商工会議所は今も承継支援にしっかり取り組んでくれています。相談窓口を中心としており、どうしても受け身態勢になってしましますが、小規模事業者等の経営改善資金の融資の相談に来られた場合には、経営者の年齢が高ければ事業承継について声掛けをしてくれるなどの対応をしてきてくれましたので、広がりはこちらとずつ出てきています。

ただ、商工会議所も、あくまでも対象としてお相手するのは商工会議所の会員です。例えば、豊橋市の事業所数は14,000社強です。そのうちの約4割弱が、商工会議所の会員です。4割弱は、商工会議所を通じて、われわれのセンターの取り組みを知ることができるわけです。

そして、金融機関をみてみますと、豊橋市の場合には地元本店を持つ豊橋信用金庫、他にも蒲郡信用金庫、豊川信用金庫などの有力な信用金庫があります。メガバンク3行、地方銀行、第二地方銀行などたくさんの支店があります。しかし、金融機関も、あくまでも声を掛けていく対象は、それぞれ自分の取引先です。全部の金融機関が一斉に声を掛けてくれば、大抵の事業所は金融機関との取引がありますので本当は強みにはなるわけですが、金融機関にとっては取り組みに対してばらつきがありますので、これもなかなか難しい問題です。

今、お話しした三つのことを並べて考えてい

ただきたいと思います。「自治体の役割のなかで、一番のメリットは何でしょうか」自治体は市内の全事業所が対象です。会議所のように会員ではない、金融機関のように取引先ではない、自治体は全事業所が対象です。豊橋市におきましては約14,000社の事業所全部が支援対象です。ですから、自治体が中心になってやっていただけるということが、国の支援がすべての事業所対象となりうるわけです。

例えば、商工会議所でわれわれが相談会をやっています。そこに来られるのは基本的には会議所の会員です。ただ、商工会議所のビルのなかで、誰か知っている人に会うと気まずい部分もあるわけです。なぜなら、補助金や融資の相談は事業拡張に必要ななど前向きにとらえられる見方もあったりするのですが、当センターに来られる相談者は後継者の問題に悩んでいる、もしくは、後継者が未定で第三者に引継ぎをとなる相談も多くあるわけです。他から「M & Aをやるんじゃないか？」というふうに勘繰られるかもと心配しているので、人目を気にされるケースもあります。金融機関に来て、応接室に入って何かをしゃべっていたら、「何をしに来たんだろう」と思われるかもしれません。

その点、自治体、つまり、市役所なら庁舎のなかで相談会を行うメリットは、市役所のなかで誰に会っても不思議ではないという点です。住民票を取りに来たかもしれませんし、何をしに来たか分からない。そういう点で、受けやすい、行きやすい。

もう一つは、市役所がやってくれる相談会だという安心感ですね。そこへ持ってきて、当センターは国の事業承継支援の唯一の機関ですから、市役所のなかで相談会があり、行きやすく、そこで受けてくれるのが国の機関であるという

安心感を広めながら事業承継の支援を進めたいというのが私の考え方でした。これを理解してもらうのは非常に大変なことです。

幸いにも豊橋市が非常にやりやすかったという点はセンター開設以前から事業承継を意識して取り組んでいたからになりません。後ほどの話のなかで分かっていただけだと思いますが、これを本当に広げていって、説明していくときに、聞いてはくれるけれども、なかなかお尻が重たくてやらないというのが一般的な自治体でした。

金融機関も同じです。新しいことをやるのは非常に慎重で、横並びなら安心なわけですが、逆にも考えたときに、自治体は取り組んでくれるとある程度続けていくことを考えてくれるわけですが、自治体にしても失敗の報告は嫌なので、何とか頑張ろうとして続けてくれます。門戸を開いてもらうまでが非常に大変ですが、一度相談会等を開始してくれますととても協力してくれます。

ただ協力体制といっても先に述べたように市役所の職員が、募集して歩くわけにはいきませんし、どうですかなんて電話勧誘するわけにもいきません。ここが非常にネックであり、ネットワークをつくって解決していかなければいけないと考える点です。

ネットワークをつくる目的を理解してもらうためには、今話しましたことをしっかりと説明していくことが不可欠で自治体というのはなかなか取り掛からない。でも、取り掛かるときちゃんと成果を出すことを考えてはやってくれます。そうかといって自治体だけで集める力はないので、自治体が集めることができなかったときにどうなるか。相談会が全く集まらなければ、庁内において報告、検討がされていくでしょう。市長等、議会への報告もあるでしょう。そ

うなったときに、あまり参加者がいないとなると、やめざるを得ない状況も出てくるかもしれないですね。ここが問題です。自治体というのは、一度始めたことを取りやめてしまったらおそらく二度とやりませんね。そうならないように考えながら自治体を含めた相談会は広げていかなければいけないと考えたのも事実です。

なかなかやってくれない自治体が多かったですが、何回か伺って話をするなかで豊橋の取り組みを説明していったことで、今では愛知県内11の自治体で相談会を開催するようになりました。商工会議所開催等を含めると約15カ所です。今後もすでにいくつかの自治体と計画しています。

こうして広げていくことができた背景は、今からお話しする豊橋市のおかげだということです。豊橋市が取り組んでいることが他の自治体へ広がっていった一番の要因でしたので、本当に非常にありがたかったケースになります。

豊橋市の事業承継問題

全体で見ていただくと、非常に東三河の後継者不在率が高いです。56.5%の後継者が決まっています。後継者が不在というなかでも未定の率が高い。後継候補者はどこかに行っているから不在だというだけではなく、未定というのが非常に高いです。

愛知県も全国的に後継者不在、未定が多い県です。愛知県全体では50%、東三河では80%が未定です。東三河は異常な数字だと思います。

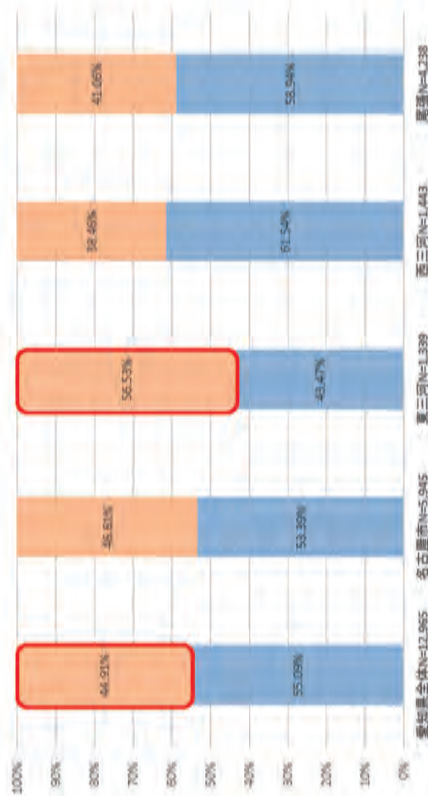
話を伺っていると、豊橋市もここまでのデータを把握してはいなかったそうです。しかし豊橋市では結構早くから後継者不在が多いことには気付いていました。これが、当センターと連携して事業承継をやっていける土台でした。

「豊橋モデル」豊橋市の事業承継への取り組み事例

豊橋市の事業承継問題

【問題①】後継者不在率が高い

愛知県地域別後継者有無



後継者不在率

愛知県全体は、約45%
東三河は、約57%
と高い水準

(参照データ)

愛知大学経済学部・打田委千弘教授
「豊橋市事業承継セミナー (R5.9.13)」

■ 後継者有

■ 後継者無



愛知県
事業承継・引継ぎ支援センター

「豊橋モデル」 豊橋市の事業承継への取り組み事例

豊橋市の事業承継問題

【問題②】後継者不在→「未定」が多い



愛知県全体的に
後継者不在で「未定」が多いが、
愛知県全体は、約50%
東三河は、約80%

豊橋市と愛知県事業承継・引継ぎ支援センターとの連携

実は平成30年度から、豊橋市では事業承継に着眼していたそうです。他県のセンターなどともいろいろなところと話す機会がありますが、ここまで早くからやっている自治体のことは聞いたことがありません。

話を聞いていきますと、事業承継に取り組もうと思ったときに幸い豊橋市は、豊橋市商工会議所、豊橋信用金庫と地元の主要なメンバーと関係も良かったので、一緒に事業承継ワーキングを結成しましょうという話し合いをして始めたそうです。しかし、3者が3者とも何をやっていいか分からない中で始めたので、結局、セミナーが中心だったそうです。

その頃は、当センターは当然設置されていませんので、様々な有資格者、仕業の方を招いてセミナーを開催されました。結果的には「よかった」というアンケートが多かっただけで、その後のフォローも何をしていいか分からず、手をつけられなかったそうです。しかしながら、平成30年に、このような取り組みを始められたことが土台になり、今回事業承継の連携からネットワークを広げられたことは非常に大きな意義を持つと思います。

当センターは令和3年4月に豊橋市のサテライトを開所しました。そして、そのゴールデンウィーク明け前に、豊橋市から一度会いたいということで連絡をいただきました。今担当されています豊橋市役所産業部商工業振興課の方がセンターまで来てくださり、初めてワーキングで取り組んだことも伺いながら話をしていただきました。ぜひ、当センターも入って一緒にということでお誘いいただきました。もちろん、われわれからしても願ったことです。この活動しながら、どのようなかたちでやっていこうかと

話し合っていきながらやっていったのがこれまでの事業承継ワーキングを発展解消していきながら、参加者を広げていって作られました「とよはし事業承継ひろば」です。

ここでいろいろ意見を申しお話ししたのは、豊橋市の場合は、やる気はある。まだ何をやっていいか分からなかったけれどもやる気はしっかり持っている。それから、会議所とも連携ができる。そうであれば、豊橋信用金庫には申し訳ないとも思いましたが、市内全部の金融機関に声を掛けて広げて入れていかないと駄目ですということを申し上げました。そのうえでみんなで理解しながら広げていったのが「とよはし事業承継ひろば」という枠組みです。

実は、「事業承継ひろば」というのも、まだまだ全参加者が本格的に稼働しているかというはまだ6割〜7割程度です。でも、動いていることは間違いありません。何をするかという目的意識はしっかり共有ができてきています。ただ、難しいのは、先ほども言いましたように、金融機関がキーマンとなりえるわけですが、それぞれ金融機関の動きにまだ温度差があります。ここはどうしようもないところでもあるわけですが、根気よく理解してもらうように取り組んでいくしかありません。

M & Aの場合には、事業者が第三者に譲りたいと言っても、最終的には金融機関のゴーサインがなければ、進まないケースも考えられます。例えば事業を売るにしても内容次第では担保を外すのは難しいこともあります。また、譲り受けたい、買いたいという場合でも自己資金だけで買えるケースは少ないですね。やはり金融機関の介在は必要なのです。どちらかというと親族承継もそうですが、金融機関、メインバンクというのは、言い方は悪いですが、事業所の首根っこをつかんでいるわけです。ですか

ら、金融機関も交えて、とにかく「事業承継ひろば」をコツコツと広げていかなきゃいけないという状況ではあります。全て成功しているということではありませんが、一步一步前に進んでいるというのが豊橋市の現状ではないかと思っています。

非常にいい例があります。これは豊橋市商工業振興課長の発案だと聞いておりますが、事業承継のリーフレットをつくりたいということで相談がきました。年に2回、事業承継をおこなった人を載せたリーフレットを発行したい。そのリーフレットのネーミングとして考えられたのが「廃業させないまち とよはし」というものです。いい名前を考えられたなと思います。「廃業させないまち」って、そんな何を思い上がったことを言っているんだと言う人もいるでしょうし、いろいろな見方がありますが、ただ黙って廃業させることなく、しっかり支援をしていきたいという市の思いを込めたネーミングだと思っていますので、このネーミングでリーフレットをつくりたいという相談は大賛成でした。

事業承継プラットフォーム「とよはし事業承継ひろば」について

実際に当センターが取り組ませていただいているのは、相談会等において市内の金融機関や商工会議所が入った「事業承継ひろば」の枠組みのなかで相談をされる事業所を募っていくことです。当センターが相談を受けて、事業承継の計画を立てさせていただく支援です。その中で事業承継のリーフレット「廃業をさせないまち、とよはし」に掲載された1号は、豊橋信用金庫と支援した先でした。2号と3号は、蒲郡信用金庫と支援した先です。来年2月に発行されるよう取材している4号は、豊橋商工会議所

と支援した先です。各連携先が連れて来て頂いた先をそれぞれモデルとして記事を組みまして発行していただいています。

この取り組みも「豊橋モデル」と一言で言っていますが、事業所の事業承継のリーフレットをこうして定期発行している自治体はおそらく全国的に見ても今もないと思います。これも豊橋市の取り組み意欲の高さがよく表れているのではないかと考えています。

さきほど私が全体の取り組みが「まだ6割〜7割だ」と言いましたが、このような「ひろば」を広げていき、市内の金融機関から満遍なく事業承継の相談を受けられる体制をつくっていき、そのなかでいろいろな事例をリーフレットを使いながら発表していく。このようなことをもっともっと進めていきたいと考えております。

豊橋市事業承継個別相談会について

「承継ひろば」を中心にしながら個別相談会を開いています。静岡県などでは巡回的に各自治体等で相談会を行ったりしている好事例も見られますが、自治体が定期的に、市役所内で、なお市役所職員が事務局として中心になって、相談会を開いたのは県内初という発表をさせていただきましたが、全国でも初に近いのではないかと考えています。

豊橋市がすべて窓口になっています。市のホームページに申し込みをして、市の職員がそれを受けて、内容をしっかりと聞いてくれて当センターにつなげてくれます。また「ひろば」のメンバーの金融機関や豊橋商工会議所を中心に、相談先を市に連絡をして一体となって当センターに「こういう相談がありました。お願いします」という連携を取ってくれています。この流れは、まだ全国的にも少ないのではないかと考えています。

この相談会の開設目的は、事業承継の相談会を自治体としてやってもらいたい、それを市のほうに受けてもらいたいということから依頼しました。これが広がって今では11の市で開催していますが、今ではほとんどの市で同じやり方で開催していただいています。

実はもう一つ目的といいますか、狙いがあります。場所だけ借りて、時間を決めてアナウンスしてもらい、当センターが事務局をやることは簡単です。また、ネットの申込みを当センターに来るようにするとか、ファクスを当センターに来るようにするのは簡単ですが、市役所で受けてもらうのが私の狙いでした。

市の職員は、実は金融機関や商工会議所の職員、相談員と違う点があるのです。といいますのは、事業所の決算書をあまり見たことがないと思います。金融機関は決算書を必ず見ます。商工会議所の相談員の方たちでも全ての決算書を見るか分かりませんが、一応、小規模事業者経営改善資金の融資受付などもしますから、見られる相談員も多いかと思います。しかし、市役所の場合はなかなかないのでピンと来ないのです。

事業承継の必要性が大事だということを市は気づいてくれています。それはなぜ、どういうところから気づいたかという、「廃業しているよ」「広小路の街がシャッター街になってるよ」ということから入っています。では実際に事業承継は、どのような課題や問題があって、みんなが困っているかということまで踏み込んでいけていなかったと思います。ここに少しずつ気づいてほしいと思っています。

まず、相談申し込みのときに聞いてもらうわけです。申込書にも丸を付けるようにしてありますが、「今回のご相談の内容は親族承継ですか?」と言われたときに決算書持参の依頼をす

ることから担当者にお願ひしました。「決算書を持ってきてくださいね」と言っても、みんな、簡単に「はい、分かりました」と言う人ばかりではないです。「なぜですか」と聞いてくる。

最初のほうでお話ししたように、例えば、親族承継でも相談したいと言って来ると、おそらく9割が株の問題だけで来ます。「いや、実は決算書を持ってきていただくと、いろいろな課題を見つけられますから」ということを、市の職員が相手に話をしながら持ってきてもらうことを促します。持ってこなければ、持ってこなくてもいいです。どうしてもというときは聞き取りをします。でもそういうことをお願いするのに、市の職員にも現状理解をしていただきたかったのです。ですから市の担当部署で相談の受付をしてもらい現状把握をしてもらっています。

豊橋市の事業承継の相談割合について

相談件数については本当にありがたいことに、「ひろば」の支援機関の協力の下で、ずっと安定して申し込みが続いています。ほとんど相談がない相談日は無い状況で推移しています。現在も来年の1月まで予定が入っている状況です。

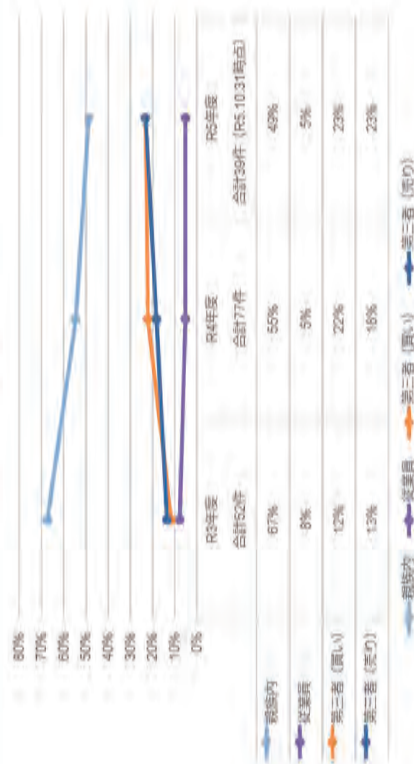
内容は変化しています。令和3年に相談会を始めたときは、様々な相談のうちで第三者の相談は約25%位でした。これがだんだん増えています。去年は約40%、今年度は今現在約46%で、もう既に半分近くになっています。豊橋市の開催を「ひろば」のメンバーが一緒になって啓蒙に取り組んだ結果ではないかと思っています。

第三者の買い・売りを比較してみましても、売りが、令和5年の相談内容で言いますと売り希望先が全体の23%、買い希望先も23%とだ

「豊橋モデル」 豊橋市の事業承継への取り組み事例

豊橋市の事業承継の相談割合について

豊橋市内の相談割合



- 愛知県事業承継・引継ぎ支援センターでは、豊橋市内において令和3年度より累計168件の相談を受けました（豊橋市個別相談を含む）。
- 当初は親族内承継の相談が圧倒的に多かったのですが、通常相談し辛いとされる「第三者承継（M&A）」の相談割合が年々増えていきます。
- 豊橋市と連携し事業承継問題の周知に努めた結果、第三者承継に対する相談者側のハードルが下がってきたと考えられます。



愛知県
事業承継・引継ぎ支援センター

いたい拮抗しています。冒頭で言いましたように、豊橋市は黙って廃業する人が多い地域です。どこかを買って事業を伸ばそうという意欲もそんなに高くない地域です。そのなかで、われわれが「ひろば」をつくって、しっかりアナウンスをしてきたことで、単なる親族承継の相談だけではなく、後継者がいない事業所や、事業を広げていこうかなと考えている事業所も「私もちょっと相談してみようかな」と思ってくれる人が増えたと思います。この効果こそ「豊橋モデル」と言っていただいて、豊橋市で取り組んでくれた成果ではないかと思っています。

見方によってこの結果がいかどうかは分かりません。相談に来るなかの半分が売りたい、買いたい。しかし、全国的にも同じ傾向ではあります。愛知県センターは、毎年毎年、相談の件数が非常に増えています。今では年間600件とか700件の相談が、毎年15%、20%ずつ上がるぐらいの推移で増えています。

そのなかの一つの特徴は、愛知県内、豊橋市もそうですが、実はM&Aの相談が増えているのです。M&Aの相談が増えていること、「いや、こんなに問題のあるところが多くなっているのか」というのではなく、相談の件数が増えることは、逆に今まで掘り起こしができていなかったM&Aの相談が来てくれていると思います。つまり、「うちなんかは相手が見つからないだろう」と思っていたところが声を掛けてきて相談に来てくれる。今、民間のいろいろな宣伝している業者も多々ありますが、そういったところでお金を使って探してもらっただけではなくて、公的な機関を使って安心して相手を探そうという人が来てくれていると思います。このように各連携先の周知の結果が、豊橋市だけではなく、各自治体、商工会議所を含めて愛知県内で広がっている結果ではないかと当セン

ターでは分析をしています。

私が言いたいのは、豊橋市が事業承継をしっかり意識してくれた。それにしっかりとした「豊橋モデル」という枠組みができてきた。このなかで、親族承継の相談をもとにM&Aの相談が非常に増えてきた。昨年は豊橋市内の事業所でも、われわれが関与するなかで、5件〜6件のM&Aは成立しています。これが多いか少ないかということはさておき、契約されている事業所も出てきています。

ただ、豊橋市、東三河の事業所は特徴があります。相手を探すときに、売りたいという先はどこの地域の事業所でもいいのです。事業所を残したいという豊橋市の思いのなかで、事業所が残ればいいかだけではなく、税金等を考えますと、県外や市外の事業所が豊橋市の事業所を買いたさっても、のちのち豊橋市の事業所が事業所として残するという保証はありません。

確かに狭義の地域内での成立というのも一つの目的ではあるのですが、豊橋市の事業所が豊橋市で探してくれと言うケースがほとんどです。そうなるとなかなか成立は難しいわけですね。愛知県のなかでも、やはり売りたい、買いたいという登録が多いのは、西三河や名古屋です。もう少しエリアを広げてくれると成約率は上がると思いますが地域の思惑とマッチさせる点からは悩みの種ではあります。

そこで最近取り組んでいこうとしていることがあります。中産研の竹田先生が関わられて取り組んでいただいていることに、三遠南信地域の連携というのがありますね。そこに着目しました。今まで事業所を買いたいという相談が来たときに、まず「豊橋で」「豊橋だけでは、なかなかないですよ」「いや、じゃあ、東三河かな。せいぜい岡崎でも本宿あたりかな」位までしか広がっていかないのを三遠南信の話をする、

「ああ、いいよ。湖西とか浜松の辺でも」とか、「三遠南信自動車道がある、ああ、飯田まで」などと言ってエリアが広がっていきます。実は今、駒ヶ根のほうの案件も出てきたりしています。このような広がりがあります。

愛知県と静岡県と長野県にそれぞれ県センターがあります。先ほど言いましたように、マッチング登録事業所はデータベース上では全て見て探すことができますが、やはり直接話し合い等を重ねて、M & Aを含めた連携を深めましょうという動きを、三遠南信をモデルに3県のセンターで取り組みさせていただきました。それを今続けています。豊橋市内の各機関連携、今は「豊橋モデル」と言っていますが、三遠南信を中心とした自治体も商工会議所も金融機関も含めたモデルにまた広げていけたらと考えています。

「豊橋モデル」の今後～事業承継と創業支援の連携～

今年は「豊橋モデル」を少し広げました。それは創業とのマッチングです。お話を少しさせていただきますと、創業についても経済産業省がずっと以前から取り組んでいまして、各自治体、商工会議所において、また大学でも開催しているところもありますが、創業セミナーや創業塾が盛んに開催されていますね。それを考えたときに、創業というのは絶対に止めてはいけなことです。とにかく創業で経済を回していかなければいけないなかで、創業する業種の偏りが出てきていることはご存じだと思います。偏っているのが悪いというわけではありませんが、どうしても現実を見ていきますと、飲食関係、美容・理容、小売という業態に創業希望者の8割～9割が偏ってしまっているのが全国の傾向でありもあり、豊橋市の商工会議所の創業

塾においても同じ傾向でもあります。

もともと創業の支援を国がやっていく目的は、もちろん、もう一度再チャレンジということも含めてあるわけですが、いろいろな業種を起こして創業の礎をつくりたいというなかで創業支援は始まったと思います。ただ、現実で考えたときに、製造業で創業したいという人はいるのですができるのでしょうか。

例えば、NC旋盤という、切削や加工に使われる機械を普通に買った何千万円です。中古の旋盤を一台買った何百万円です。工場は用意したとしても、機械を揃えて事業を始めるには資金の問題があります。いくら今、日本政策金融公庫や保証協会とか、国が事業を進めるに当たっての施策をやってくれてもなかなか製造業の起業は進まないと思います。また製造業を始めても今度は売り先がなければ駄目です。ですから、製造業や他にも卸売業などは非常に難しい業種です。

これが現実なのです。当センターは事業承継の一環として後継者不在の事業所の相手探しをやっています。事業承継の目的は事業所を残すことです。後継者がいないからどうにかしたいという相談がたくさん来ていると言いましたが、このなかで、データベースを使ったり、いろいろなことで、買ってくれる先を見つけるのは、一つのわれわれのモデルではあります。このモデルを広げて、創業したい人とのマッチングを進めていきたいなと思っています。

われわれが相談を受けている事業所は小規模です。M & Aで買う、売るなんていっても、何千万円などという先はほとんどありません。もう何百万円あったらいい事業所が多いです。ですから、株式譲渡で決して買えない先でもないのです。それが成立していないのは、ニーズのマッチングができていないわけです。創業し

たい人は創業塾へ行って、「財務はこうやってやりますよ」「融資の支援はこうやってやりますよ」「マーケティングはこうやってやりますよ」と塾で勉強をします。しかし、自分で一からコツコツ考えて計画を立てていくお手伝いはしてくれませんが、相手を探すというマッチングの支援はありません。

今回、当センターの事業承継の相手を探している事業所の経営者たちは、どちらかというと、高く売って儲けることよりも想いが強いわけです。自分の事業所を誰かがやってくれば取引先に迷惑を掛けなくて済む。従業員も辞めなくて済む。「だけど、なかなか、そんな相手はいない」といったときに、一番自分が心配するのは自分の目になかなかどうかを考えるとします。創業のマッチングをさせていただくときに、しっかり相手を見て話ができますので、ちょっと創業についても考えていこうと考えまして、今回、豊橋市に話をさせていただきました。

豊橋市は、もともと豊橋サイエンスコアという事業がありました。そして「とよはし創業プラットホーム」というものが設立されていたので、今度は「とよはし創業プラットホーム」と「事業承継ひろば」をマッチングさせて創業との取り組みを始めることにしました。

「とよはし創業プラットホーム」のなかには、豊橋技術科学大学等の機関が入っています。今回、愛知大学の打田先生ともご縁を頂きました。豊橋市には三つの大学あります。これは中核市で三大学あるということを他の中核市などにも話をしますととても羨ましがられます。この三大学のなかにも当然、創業の希望者もあるでしょうということで、今回、産・学・官の枠組みで学に入っていたいただいた取り組みのモデルをつくらせていただきました。

「豊橋モデル」は、豊橋市が当初から取り組

んでいた段階から「ひろば」をつくり広げました。今回「ひろば」と「プラットホーム」が連携しました。そこに更に愛知大学をはじめ豊橋技術科学大学、豊橋創造大学に入っていただきました。実はセンターには「後継者人材バンク」というデータベースの仕組みがあります。これを使いながら、創業希望者とのマッチングをしていく。現在、「豊橋モデル」がそこまで進みました。今日、このような機会を与えて頂いたこともその一つであるかと思いますが、現在、愛知大学には大変ご協力をいただいています。

では、大学生・大学院生を含め、理系・文系も含めて、すぐに創業するかといえはなかなか難しいかと思います。打田先生ともお話しさせていただいているのは、大学のなかにこのような仕組みがあって、このような連携機関があるということを周知していただくことです。企業経営をするにはいろいろな経験が必要ですから、どこかに何年間か就職をしてみる。その上で創業希望の気持ちが芽生えてきたり、仕事をしていく中で見えてくるものもあると思いますので、そのときには、また大学なり、ゼミの先生に相談するとか、そういうケースも広げていっていただくということも念頭に置いています。

また、学生のなかには自分は家へ戻ったら後継がないといけないという方もいると思います。今の事業というのは、親の事業を継いで20年とか30年、同じ事業をやってうまく続いていくという業種はもうあまりないのではないのでしょうか。そのなかで、第二創業的にいろいろな事業を更に事業承継で考えていくということも取り組みの一つとして広げていきたいと考えています。

これは現状における「豊橋モデル」の今の時点の完成形となります。これを今からどのよう

なかたちで広げていくかということも、現状を見ながら進めていきたいと思っています。これが事業承継の取り組みの事例を含めた「豊橋モデル」のお話です。

自治体連携型事業承継支援とは

最後に、自治体連携型の事業承継支援ということでまとめさせていただきます。自治体ができることは、安心と信頼から地域のハブとしての役割であればいいのではないかと。つまり、専門家である必要はないのではないかと。事業承継に関わる専門領域は非常に広いです。多くの専門家が承継に関わりますので、われわれのセンターやいろいろな機関を通じながら支援するために、自治体の役割に代わる先はなかなかないと思います。自治体は、地域に寄り添って後継者問題を地域の問題として捉えてもらって、その事情に合わせながらわれわれを含めた専門機関につなぐこと、これが一番の役割ではないかと思っています。

自治体というのは、高い信頼性がある公共性があります。関与する最大のメリットはそこにあるかと思っています。市の実施する相談会なら誰でも周りを気にせずに来場できます。そして、各支援機関との連携ができます。なかには、金融機関みたいに横の連携ができない業界がありますが、自治体が橋渡しできるかもしれません。商工会議所であれば、さらに踏み込んだ横の連携ができるかもしれません。でも、その中心に自治体に入ってもらって、それぞれをつなげていくかたちで十分でないのでしょうか。その役割は自治体ができます。

あとは関連する他の施策との連携。これは豊橋市ではありませんが、新城市など他の地域では農業をやりたいという相談も来るわけです。われわれは、農水省の管轄ではないとはいえ、

そのへんの縦割りをなくしてやっていこうということで、農政局とかも含めて話をしています。農家の相談も前さばきとして受けます。例えば、新城市では、農業希望者に農協を含めて、1年間、土地を貸してしっかり指導してあげるとか、市へ住み着いてもらう定住施策とか、いろいろなことをおこなっています。

豊橋市では、近いうちに発表があると思いますが、事業承継に関する新しい政策も考えてられています。自治体だからこそできる取り組みであるとともに、地方創生の大きな可能性を秘めることができるのが自治体ではないかと思っています。

豊橋市では、これ以外にセミナーも年間2回ずつ、当センターが企画を手伝いながら始めました。これもストーリーを持ちまして、今までには「事業承継をどう進めるか？」というテーマで第1回目を開催しました。第2回目は、第三者承継を広めたいということも念頭に置きまして、M & Aで売った方に出ていただきました。第3回目は、M & Aで買った方に出ていただきました。

実はM & Aは買って終わりではなく、契約が成立したらそこからが一番大変なのです。これをPMIといいます。例えば、雇用形態の統一、会計基準の統一とか、いろいろな基準とか問題があります。これがPMIです。これを実際にM & Aを成立されて現在PMIに取り組んでいただいている経営者に出ていただきました。今年は、5回目としまして創業との連携がいかに大事かということを念頭に置いて、打田先生に講師をやっていただきました。また、もうすぐ発表させていただきますが、来年2月の第6回は、愛知県弁護士会の協力を仰いで、弁護士の目で見ただけにおける事業承継の問題点を課題とするセミナーを開催します。実はストーリーも

ネタが尽きてきて、テーマを考えるのに非常に苦しんでいます。この豊橋市との取り組みが、自治体連携型事業承継のモデルとなるように、今からも内容を深めていきたいと考えております。

最後に補足になりますが、令和6年1月に、経済産業省が自治体の関係者、事業承継の関係者を集めまして、1泊2日の勉強会を東京の東村山市にある経済産業省の研修所で行います。これは初めての試みです。国としましても、自治体に事業承継に関わってほしいということと、来年度以降、進めていくなかでおそらくモデルを提示することになるかと思います。この2日間の勉強会のなかに、豊橋市の担当者を講師として呼んでいただきました。これは非常に光栄なことです。つまり、経済産業省、中小企業庁も、いろいろな各自治体のやり方で広げていければいいと思うなかで、豊橋市の取り組みを一つのモデルとして、全国の自治体に知らせていこうと考えてくれています。ちょっと嬉しい報告があったものですから、最後にそれを付け加えさせていただき、豊橋市をモデルとした自治体連携型事業承継支援のモデルの説明とさせていただきます。どうもご清聴ありがとうございます。