

# 静岡県における地方創生と事業承継 ～ 感染症拡大の影響を越えて～

2020年10月17日

静岡県事業引継ぎ支援センター

統括責任者 清水 至 亮

# 自己紹介

---

**【氏名】** 清水至亮（しみずよしあき）  
（1960年3月、静岡県焼津市生れ）

**【現職】** 静岡商工会議所  
静岡県事業引継ぎ支援センター 統括責任者（中小企業診断士）

**【経歴】** 1982年大学卒業後、株式会社静岡銀行（本店営業部）入行  
その後、調査部、営業支援部、東京支店等を経て法人部、企業サポート部にて法人向け事業承継・企業再生支援業務を統括

2011年12月 静岡銀行を退職

2012年 1月「静岡県事業引継ぎ支援センター」設立と同時に現職

2014年 中小企業庁 M&Aガイドライン策定WG 委員

2016年 中小企業庁 事業承継を中心とする事業活性化検討会 委員

2019年 中小企業庁 事業引継ぎガイドライン改訂検討会 委員  
（中小M&Aガイドライン策定）

**【使命】** 事業承継をキーワードに全国の中小企業に希望と勇気をお届けする

**【趣味】** 音楽鑑賞・演奏（特にジャズ）、スポーツ観戦（特にサッカー）

# 目次

---

1. 国の事業承継支援施策	4
2. 事業承継の要諦	10
3. 静岡県における連携体制	16
4. 取り組みのメリット	22
5. 具体的な連携事例	26
6. 後継者人材バンク	32
7. 事業承継支援体制の構築	38
8. 最後に	44

# はじめに ～ とある商店街での出来事……これは奇跡か？ ～

朝日新聞

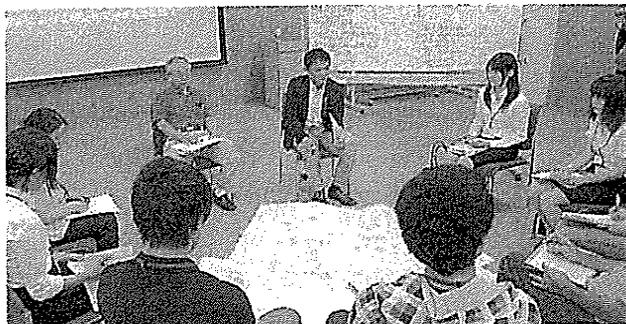
2013年1月15日(火)

## 乾物店後継者でできた

### 公募、静岡商議所の試み

後継者求め……。静岡市の老舗乾物店が異例の公募方式で、後継者を探しあてた。静岡商工会議所に昨年開設された県事業引継ぎ支援センターが他県に先がけて試みた「後継者公募プロジェクト」。各地で後継者不在による空き店舗問題などが深刻化する中、試みは注目を集め、もつと第2弾が始まる。

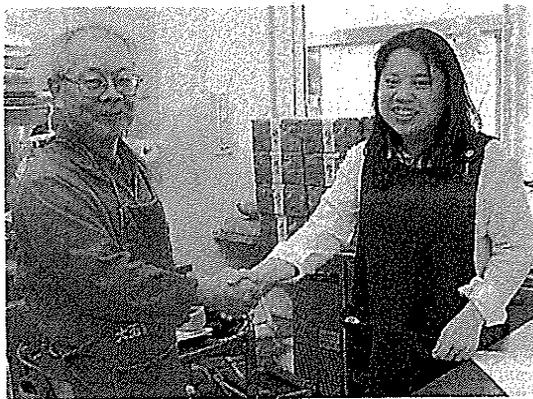
### 「100年以上続く店に」



10組11人の応募者から後継者を選ぶためグループ討論などを重ねた。金子武さん(左奥)は「これも勉強になった」と振り返る＝昨年8月21日、静岡市清水区相生町



「父娘みたいでしょ」。店主・金子武さん(69)の声  
が弾む。静岡市のJR清水



「蒲原屋」の後継者に決まった新谷琴美さん(右)と金子武さん。雇用契約を交わして握手＝昨年12月1日、同区真砂町

た金子さんと出会った。「いただいたお豆がおいしく。すぐに店も訪れて応募を決めました」収入は会社員時代よりも減るが、「より手応えのある仕事、人の役に立てる仕

キーワードは「連携」

駅近くの乾物店「蒲原屋」。金子さんは昨年6月に後継者を公募。支援センターが催した3回のワークショップや面接を経て選ばれた新谷琴美さん(40)は島田市在住。12月初めから店頭に立っている。

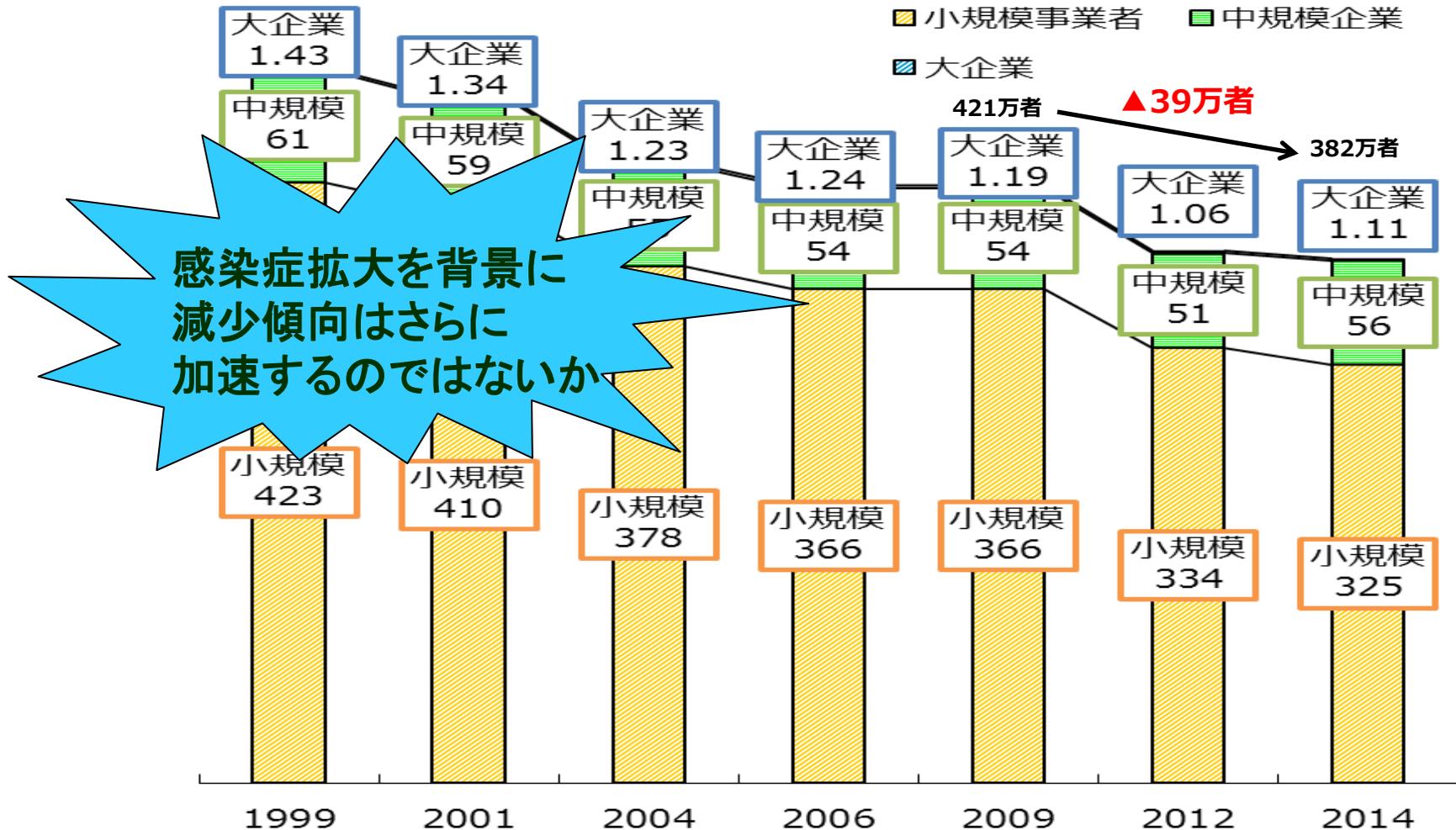
金子さんには同世代の娘が3人いるが、みなサラリーマン家庭に嫁ぎ、後継者を託すことはかなわない。「いい人が見つかって、娘たちも喜んでいきます」

新谷さんは会社勤めから転じた。「食」に関わる仕事をしてみたいとの思いは元々強く、昨年6月、静岡商工会議所主催の起業セミナーに参加。そこで、「公募」をPRしようとして、手作りの煮豆を携えて訪れてい

事にはひかれた」といっ。金子さんのごきょうが1946年に創業した同店を「100年以上、続く店にしたい。若いお母さんたちにも、乾物の良さを伝えていきたい」と抱負を話す。

# 1. 国の事業承継施策（1）～ 企業数の推移 ～

小規模企業を中心に、企業数は年々減少傾向にある



(出典) 総務省「経済センサス-基礎調査」「事業所・企業統計調査」  
総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」

# 1. 国の事業承継施策（2）～事業承継5ヶ年計画～

## 事業承継問題への対応の方向性（2017年度～2021年度）

### 経営者の「気付き」の提供

#### ○ 事業承継プレ支援のプラットフォームの構築

- ⇒5年間で25～30万社を対象にプッシュ型の事業承継診断を実施
- ⇒事業承継支援を行う専門人材の育成・活用

### 後継者マッチング支援の強化

#### ○ 小規模M&Aマーケットの形成

- ⇒事業引継ぎ支援センターの強化
- ⇒D Bの開示範囲の拡大、民間D Bとの相互乗り入れ（29年度M & A等成約目標1,000件、5年後目標2,000件）

### 後継者が継ぎたくなるような環境を整備

#### ○ 早期承継のインセンティブの強化

- ⇒後継者による新機軸・業界転換等の経営革新を支援
- ⇒小規模事業者が強みを発見するための事業計画作成支援
- ⇒資金繰り・採算管理等の早期段階からの経営改善取組支援
- ⇒再生施策との連携強化
- ⇒事業承継税制の更なる活用を図る

### 事業からの退出や事業統合等をしやすい環境の整備

#### ○ サプライチェーン・地域における事業統合等の支援

- ⇒下請振興法の自主行動計画に事業承継に関する取組を明記。自主行動計画のフォローアップを行い、業界への浸透を図る
- ⇒中小企業の事業再編・統合・共同化を促進する制度的枠組みの検討

### 経営人材の活用

#### ○ 経営スキルの高い人材を事業承継支援へ活用

- ⇒経営人材の後継者不在企業への参画を促進するための人材紹介会社と事業引継ぎ支援センターとの連携
- ⇒経営人材の活用促進のインセンティブ策等の検討

※中小企業庁作成資料より

# 1. 国の事業承継施策（3）～ 全国信金大会での安倍総理 ～

2018年6月20日、安倍総理が東京都内で開催された「全国信用金庫大会」に出席した際、次のようなことを発言（抜粋）。

1. 事業承継問題は待ったなしの問題である。
2. 後継者難の企業と事業を引き継ぐ企業のマッチングを促進するため、事業引継ぎ支援センターの体制を強化している。
3. 信用金庫でも事業承継を強かに支援しており、セミナー開催や相談対応にとどまらず、一歩踏み込んだ個別具体の支援を行い、地域の事業と雇用を残すことに尽力されている。
4. こういったことは、正に地方創生の取組である。

（首相官邸ホームページより）



挨拶する安倍総理

## 1. 国の事業承継施策（4）～ 全国事業承継推進会議 ～

2018年10月29日：全国事業承継推進会議キックオフイベント開催  
～ 中小企業庁と全国若手経営者4団体が連携して開催 ～

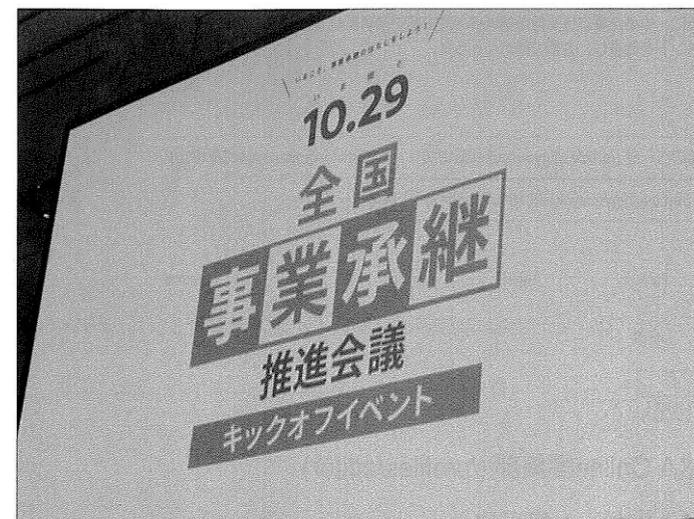
### <安倍晋三首相ビデオメッセージ>

「後継者不在で素晴らしいアイデアを持つ事業者の廃業が相次ぐ事態は日本の大きな損失であり、事業承継は待ったなしの課題。本日の会議を、オールジャパンで事業承継問題に取り組む大きなスタートとする」

### <若手経営者の決意表明>

「事業承継の本質とは承継する覚悟。経営のすべての責任を負う覚悟にほかならない。今日を機に行動を起こそう！」全国商工会青年部連合会 越智敏行会長

「青年経営者の総意をもって、責任世代として同氏を支え、背中を押し、未来に踏み出すことをここに表明する」 日本商工会議所青年部 内田茂伸会長



# 1. 国の事業承継施策（5）～ 骨太の方針 2019 ～

経済財政運営と改革の基本方針2019 ～「令和」新時代：「Society5.0」への挑戦～

## 3. 地方創生の推進

(3) 中堅・中小・小規模事業者への支援

親族内・親族外承継への対応

## 親族外承継への対応

- 第三者承継の推進支援
- 経営資源引継ぎ型創業支援

## 親族内承継への対応

- 法人・個人版事業承継税制の活用
- 第二創業・ベンチャー型事業承継への支援
- 「経営者保証ガイドライン」の特則策定
- 銀行の出資規制見直し(5%以上の出資)

マッチング  
支援の強化

- ✓ M&Aマッチング支援の強化
- ✓ 事業再編・サプライチェーン維持への対応
- ✓ 事業引継ぎ支援センターの体制強化
- ✓ 後継者人材バンクの全国展開
- ✓ 銀行の出資規制見直し(5%以上の出資)

2019年6月20日閣議決定「経済財政運営と改革の基本方針 2019」を中心に作成

# 1. 国の事業承継施策（6）～ 第三者承継支援総合パッケージ～

- 10年間で60万者（6万者/年×10年）の第三者承継の実現を目指す。
- 中小企業の経営資源を、次世代の意欲ある後継者に承継・集約。

## 1. 経営者に売却を促すためのルール整備や官民連携の取組み

- (1) 「事業引継ぎガイドライン」を改訂し、経営者が適切な仲介業者等を見極めるための指針を整備。第三者承継を経営者の身近な選択肢とする。
- (2) 事業引継ぎ支援センターの相談体制を強化し、第三者承継の駆け込み寺に。

## 2. マッチング時のボトルネック除去や登録事業者数の抜本増加

- (1) 「経営者保証ガイドライン」特則を策定し、個人保証の二重取りを原則禁止。
- (2) 「事業引継ぎ支援データベース」を民間事業者にも開放し、スマホのアプリを活用したマッチングなど、簡便な仕組みを提供。

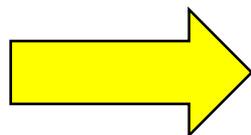
## 3. マッチング後の各種コスト軽減

- (1) 後継者教育支援や事業の選択集中を促す補助金創設などの各種支援の充実。

## 2. 事業承継の要諦（1）～ 中小企業の進む道 ～

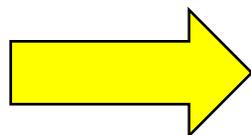
1. 株式公開

2. 親族内承継



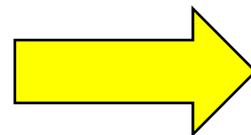
・配偶者、兄弟姉妹  
・子供、娘婿、嫁、甥、姪、孫  
※経営者を親族外から招聘し、株式の保有のみを続けるケースを含む。

3. 従業員承継



・役員（MBO）  
・従業員等（EBO）

4. 第三者承継



・販売先、仕入先、同業者  
・新分野進出希望者、ファンド

5. 廃業・清算

## 2. 事業承継の要諦（2）～ 3つの承継～

---

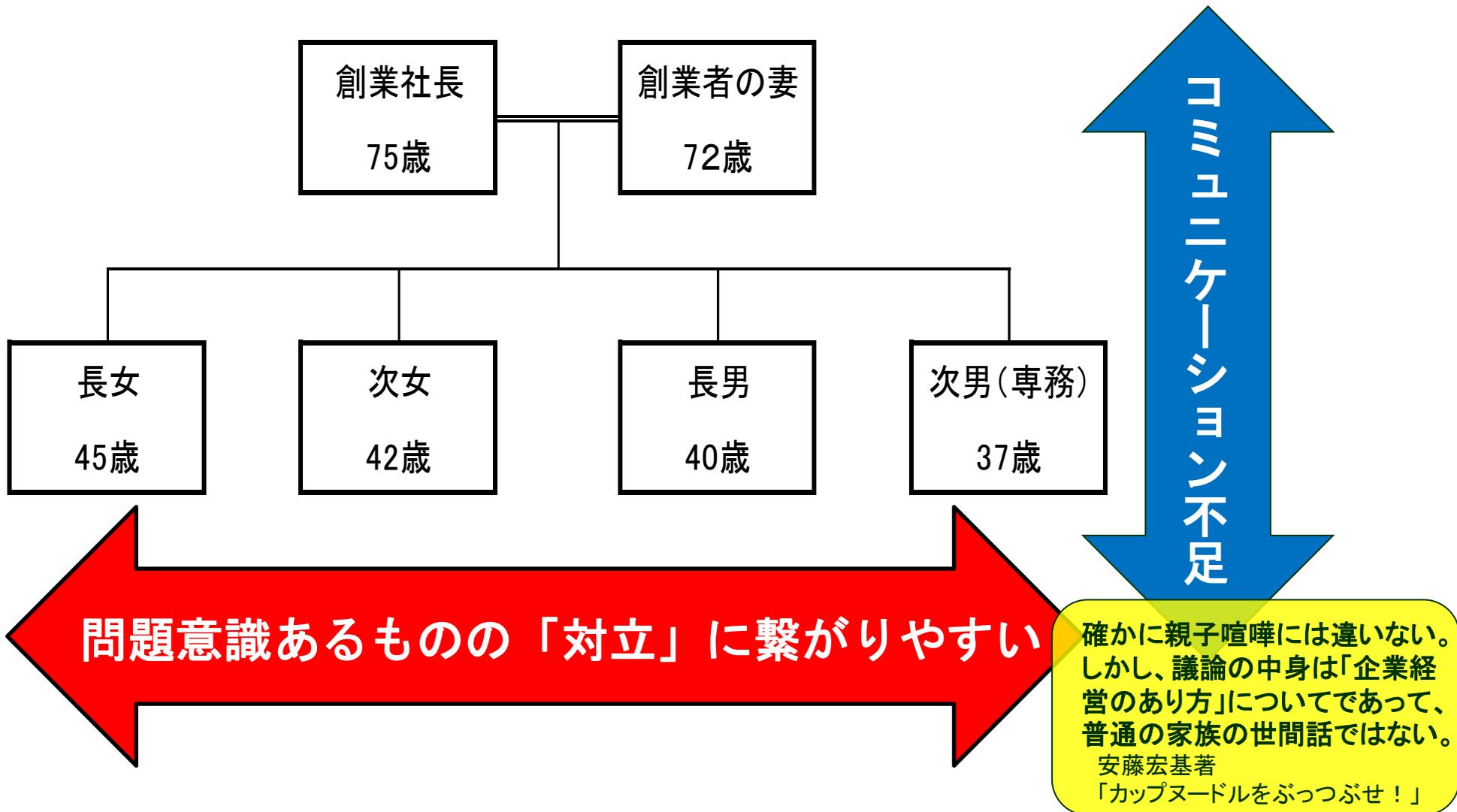
事業承継とは、次世代の後継者に事業経営の権利や財産、経営者の意志を引き継ぐこと

1. 経営の承継 ⇒ 経営権、会社の支配権（≒議決権）
2. 財産の承継 ⇒ 自社の株式、事業用財産
3. 意志の承継 ⇒ 経営理念、家訓、信条

最も重要なのは、いかにして経営者と後継者との間で「十分なコミュニケーション」を取ることのできる仕組みを構築するか

## 2. 事業承継の要諦（3）～ オーナー一族内の関係～

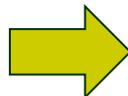
タテ（親子間）とヨコ（兄弟間）の關係に注意が必要



## 2. 事業承継の要諦（4）～ 経営者の思い～

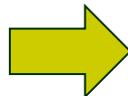
- 形式的な「社長への就任」は「事業承継の完了」ではない
- お互いの「思い」を「言葉」で伝え「理解」することが重要

創業者は



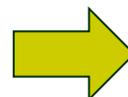
- どのような思いで事業を始めたのか
- どのような思いで事業を拡大してきたのか

自分は



- どのような思いで事業を継いだのか
- どのような思いで事業を続けてきたのか

後継者には



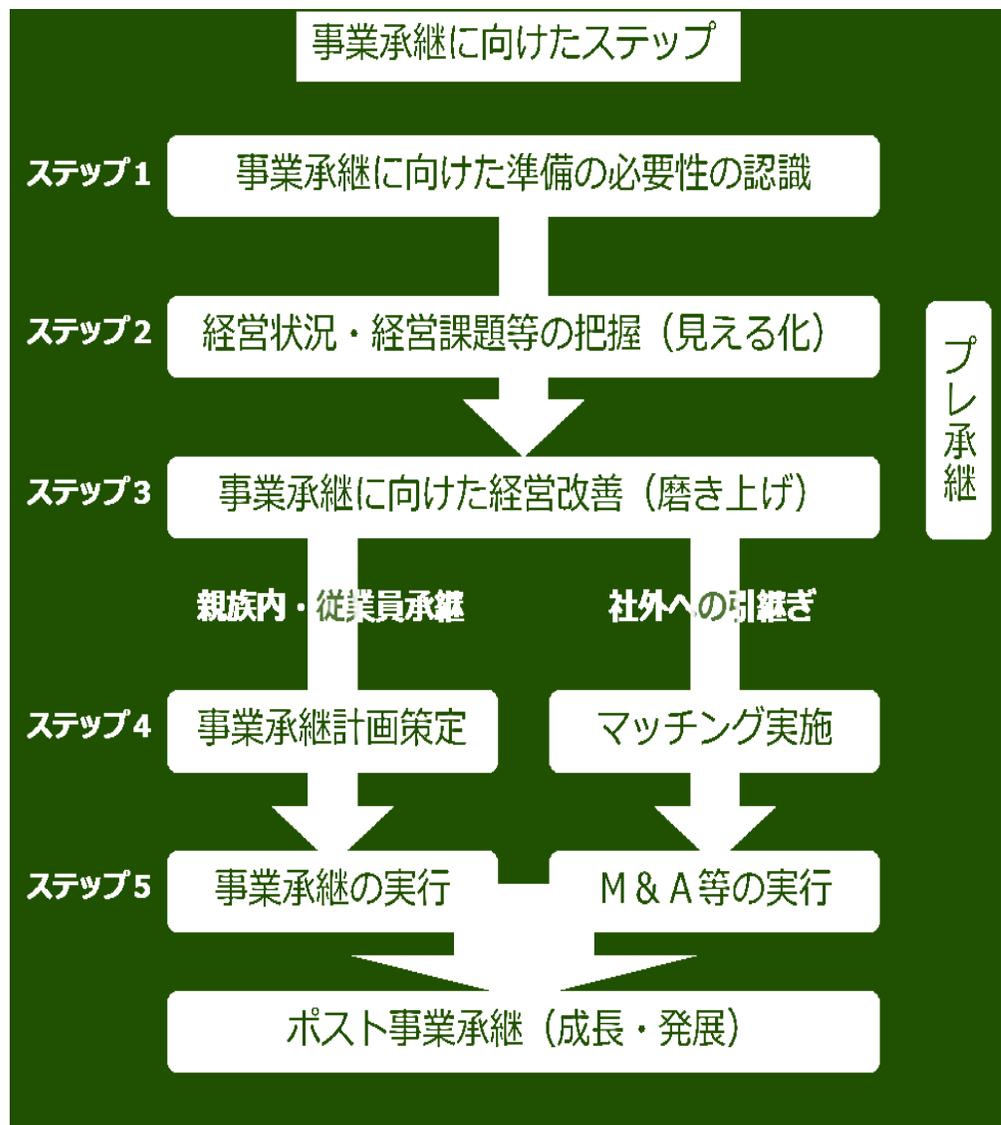
- どのような思いで事業を継いで欲しいのか
- どのような思いで事業を続けて欲しいのか

私に与えられた仕事は何だろうと考えた。

- ・創業者精神の継承
- ・長期安定成長のための基礎づくり

安藤宏基著「カップヌードルをぶつつぶせ！」

## 2. 事業承継の要諦（5）～ 事業承継実現に向けた手順～



### ○事業承継に向けた準備の必要性の認識

- ・事業承継準備への早期着手を促すため、「事業承継診断」や、支援機関と経営者との間の事業承継に関する対話の促進等に取り組む。

### ○経営課題等の把握（見える化）

- ・経営課題等の「見える化」を通じ、課題に対する早期対応を促す。

### ○事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）

- ・現経営者が自社の磨き上げを行い、後継者が継ぎたくなる筋肉質の経営状態に変える。

### ○事業承継計画策定 ⇒ 承継の実行

- ・株式等の事業用資産や代表者変更時期を記載した計画書を後継者と共に策定する。

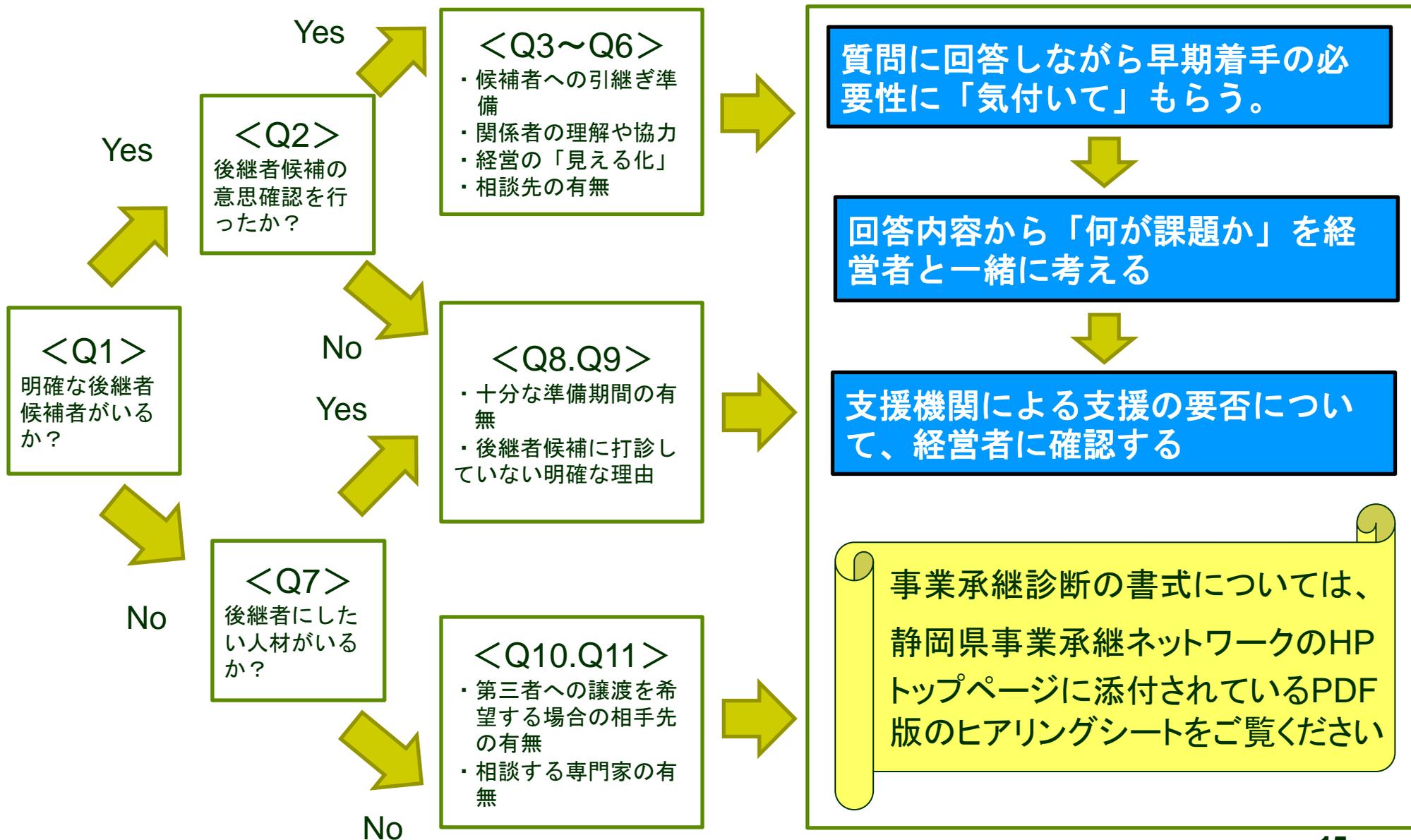
### ○マッチング ⇒ M&Aの実行

### ○ポスト事業承継

- ・後継者・引継先による、新たな視点での事業の見直し等への挑戦を促進。

中小企業庁：事業承継ガイドラインより

## 2. 事業承継の要諦（6）～事業承継診断でのヒアリング内容～



### 3. 静岡県における連携体制（1）～ 行政・経済団体との連携 ～

---

- 地域で効果的な事業承継支援を実施するためには、地域全体を巻き込んだ取り組みが不可欠
- コンセプトは、「地域内で関連するあらゆる団体との連携」を通じた「より大きな、より細かな網目のネットワーク作り」
- 「連絡会」の開催や幹部との面談、会合への出席、講演会受託などを通じて連携を実現

#### <行政関連>

- ・静岡県、各市町、静岡県産業振興財団 など

#### <経済団体>

- ・商議所、商工会、法人会、士業団体 など(上部団体を含む)

#### <地域金融機関>

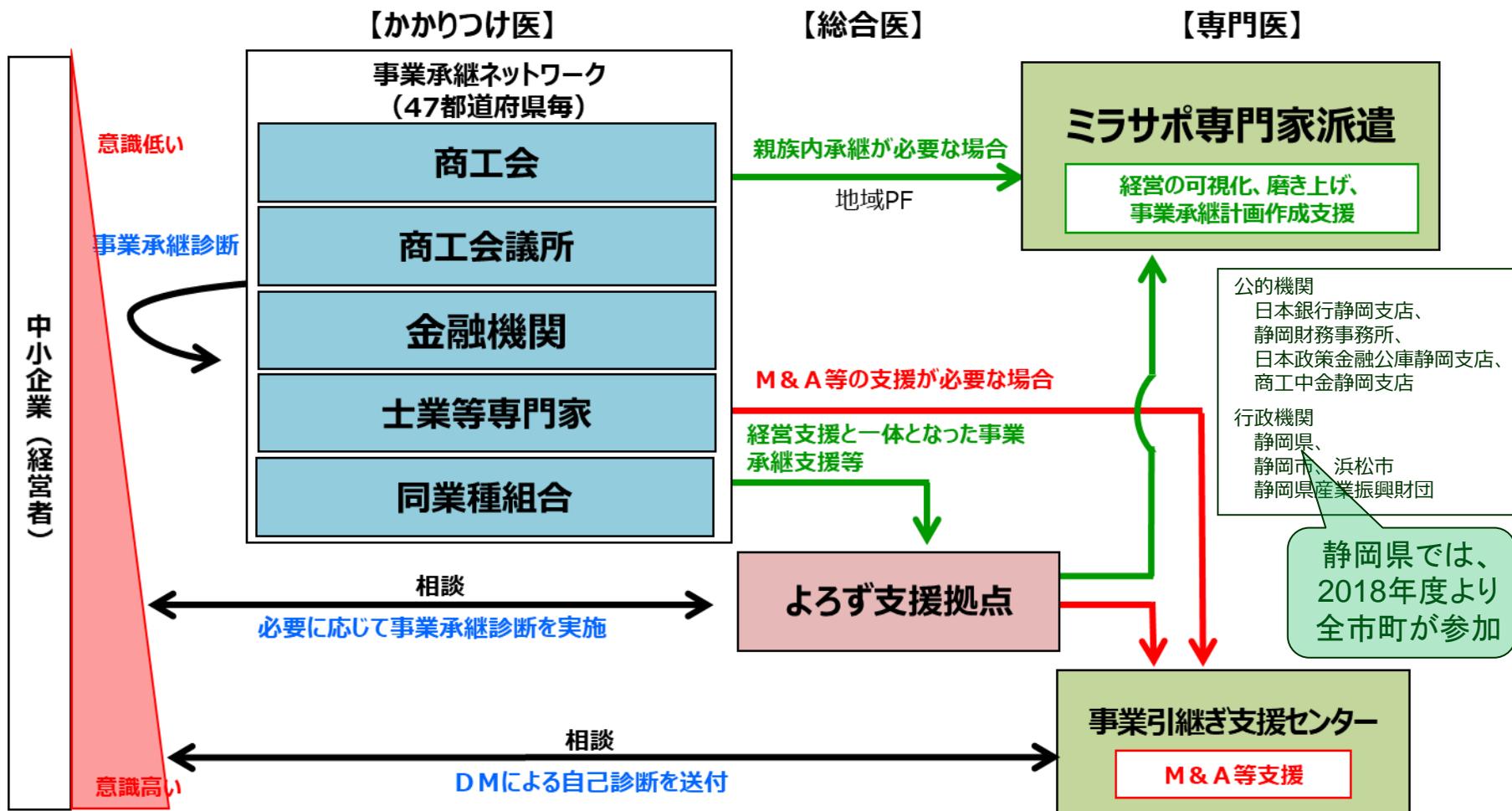
- ・地方銀行、信用金庫、(政府系金融機関、信用組合など)

#### <その他>

- ・創業支援機関、報道機関(TV、新聞など) など

### 3. 静岡県における連携体制（2）～ 事業承継ネットワーク～

静岡県のリーダーシップのもと、中小企業支援機関の連携体制を構築する事業がスタート



### 3. 静岡県における連携体制（3）～ 事業引継ぎ支援センター～

事業引継ぎ支援センターは、① 次世代への事業引継ぎに関する  
② 様々な課題解決を支援する ③ 公的相談窓口です。

- A. 国（経済産業省）が運営する事業で、相談無料です。
- B. 後継者の有無にかかわらず、事業承継に関する様々な相談に応じています。
- C. 支援センター単独での対応が困難な場合でも、外部専門家との連携により、幅広い対応を行います。
- D. 事業内容には、後継者不在事業主に対して、後継者となる起業家を紹介する業務「後継者人材バンク事業」の運営も含まれています。



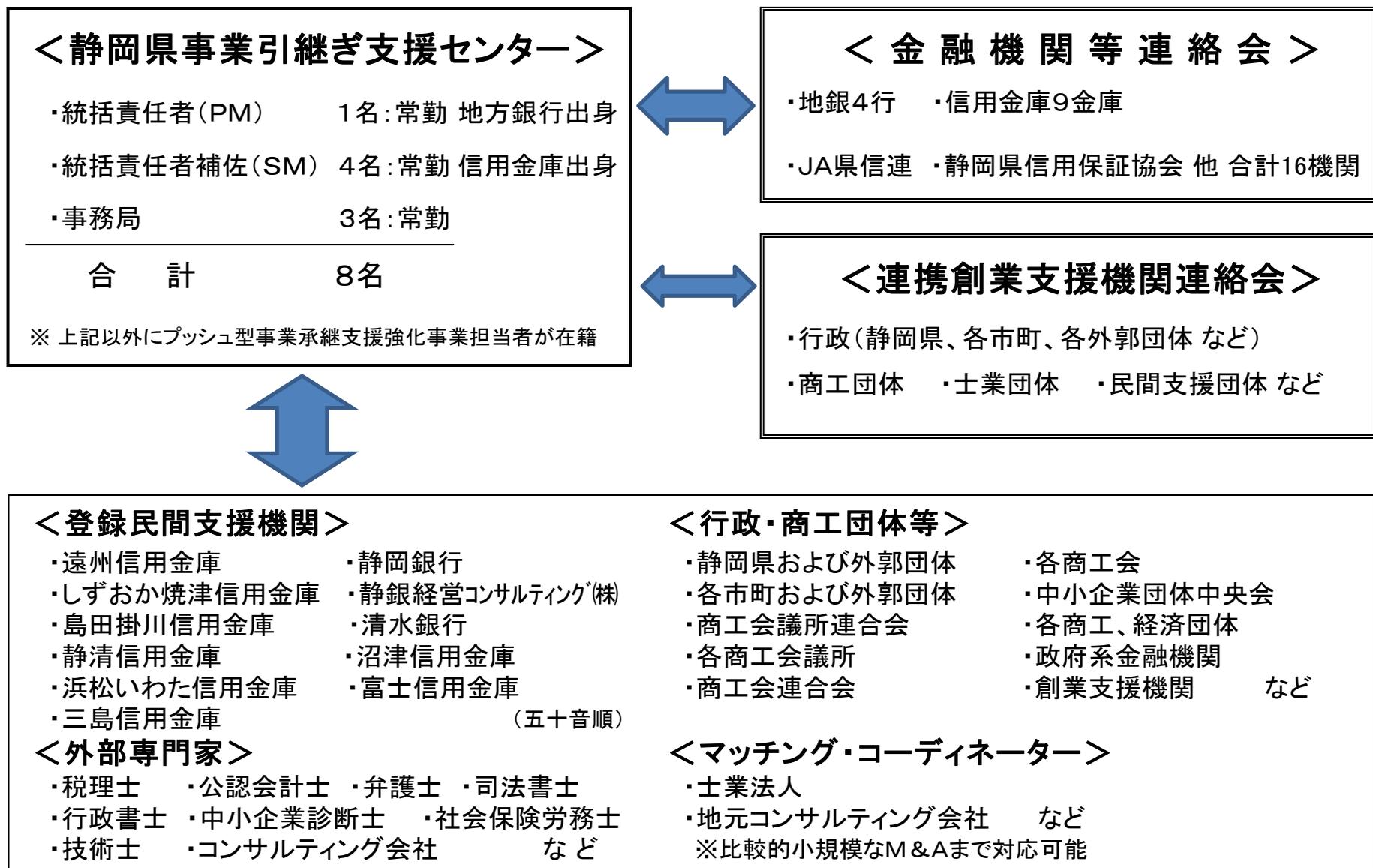
### 3. 静岡県における連携体制（4）～全国のセンター設置状況～

静岡には「東京、大阪、名古屋」について4番目に設置された。

（2016年3月末までに全国47都道府県全てに設置された）

No.	設置場所	設置時期
1・2	東京・大阪商工会議所	2011年10月
3	名古屋商工会議所	2011年12月
<b>4</b>	<b>静岡商工会議所</b>	<b>2012年1月（4日）</b>
5	札幌商工会議所	2012年1月
6	福岡商工会議所	2012年2月
7	宮城県産業復興相談センター	2012年3月
8	松山商工会議所	2013年7月
9・10	長野県中小企業振興センター 岡山県産業振興財団	2014年2月
11～13	秋田・広島・那覇商工会議所	2014年4月
14	三重県産業支援センター	2014年6月
15	高松商工会議所	2014年10月
16	宇都宮商工会議所	2014年11月

### 3. 静岡県における連携体制（5）～センターの連携状況～



### 3. 静岡県における連携体制（6）～ 関係者への呼びかけ～

---

静岡県内の中小企業者（関与先）を対象として、経営課題の解決を支援するため、連携体制を築いていきましょう！

#### 1. 静岡県事業引継ぎ支援センターをご理解ください

- 事業承継に関する公的相談窓口です
- 静岡商工会議所が国の事業を受託しています

#### 2. 個別案件の相談持ち込み

- 出張相談会も定期的に開催中です
- 第三者承継だけでなく従業員等や親族内承継も対応します

#### 3. 経営者向けセミナーへの講師派遣

- 静岡県内であれば、いつでもどこでもご相談に応じます

## 4. 取り組みのメリット（1）～ 行政、商工団体、士業者 ～

---

### <行 政>

- ・地方創生における「地方版総合戦略」の主要メニュー
- ・地域経済の活性化、競争力強化
- ・地方への人材還流、地方での人材育成、雇用対策

### <商工団体>

- ・会員数の維持（減少傾向にある場合のスピード緩和）
- ・会員への支援サービスメニュー強化
- ・有力会員の成長支援

### <各 士 業>

- ・顧問先、関与先の維持拡大および廃業回避
- ・サービスメニューの拡大

## 4. 取り組みのメリット（2）～ 地域金融機関のメリット～

1. ビジネスチャンス ⇒
  - 新規資金需要の発掘
  - 金融資産の把握と資産運用
  - 各種手数料収入の獲得
2. 取引先との関係強化 ⇒
  - 重要取引先の経営課題解決支援
  - 他金融機関からの攻勢排除
3. 融資先の債権管理 ⇒
  - 与信リスク管理（中小企業にとって経営者不在は最大のリスク）
  - 債務者区分の改善
  - 貸倒引当金の戻し入れ

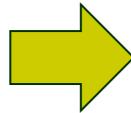


しかし、支援しなかったら……

## 4. 取り組みのメリット（3）～ 士業者のメリット～

事業承継問題への関与は、士業者にとってもメリットは大きい。

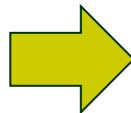
親族内承継  
従業員承継



- ・コンサルティング業務への参入
- ・リレーション強化

日本税理士会  
連合会運営  
「担い手探しナビ」

第三者承継  
(M & A)



譲受企業

- ・顧問先への買収提案  
(顧問先数の維持拡大)
- ・アドバイザリー業務の受託

譲渡企業

- ・PMIコンサルティング業務  
(企業風土・組織の融和)
- ・アドバイザリー業務の受託

## 4. 取り組みのメリット（4） ～2つのM&A講座～

### 1. M&A専門家養成講座

- 士業専門家対象の2日間コース
- 外部F A会社から講師を招き、専門的な知識習得を目指す

### 2. M&A基礎講座

- 士業専門家に加えて、金融機関や商工団体、行政、士業事務所職員なども対象とする半日コース
- M&Aの手順に沿って、案件に携わる関係者として習得しておくべき内容を、事例を交えて講義する

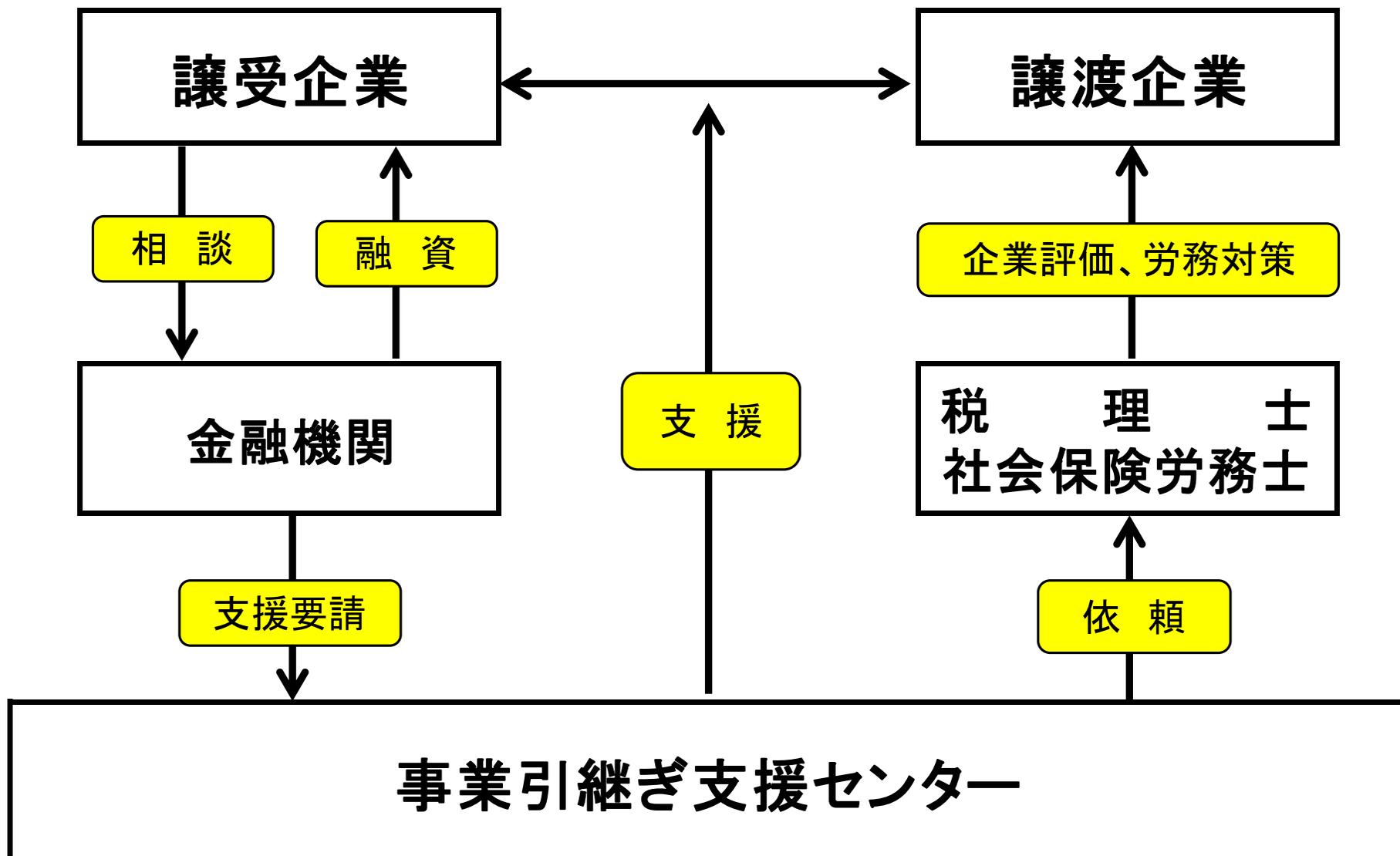


## 5. 具体的な連携事例（1）～ 同業者の経営統合～

後継者不在の製麺業者を、近隣の同業者が買収。決め手はシナジー効果で、工場設備および従業員全員の引継ぎを実現

- 1985年に設立された後継者不在の製麺業者から、近隣の同業者が不動産を除く全事業（製造設備、従業員、販売先等）を譲受し、両社の製麺事業を統合
- 両社の販売先に重複がなかったことに加え、原材料仕入れの一本化や工場統合に伴う生産性向上など（シナジー効果）により、譲受企業は増益を達成
- 本件支援を担当した金融機関では、統合後の事業計画を詳細に検討し、事業統合に伴う必要資金を融資

## 5. 具体的な連携事例（2）～ 支援関係図 ～



## 5. 具体的な連携事例（3）～ パティシエ店員がオーナーに～

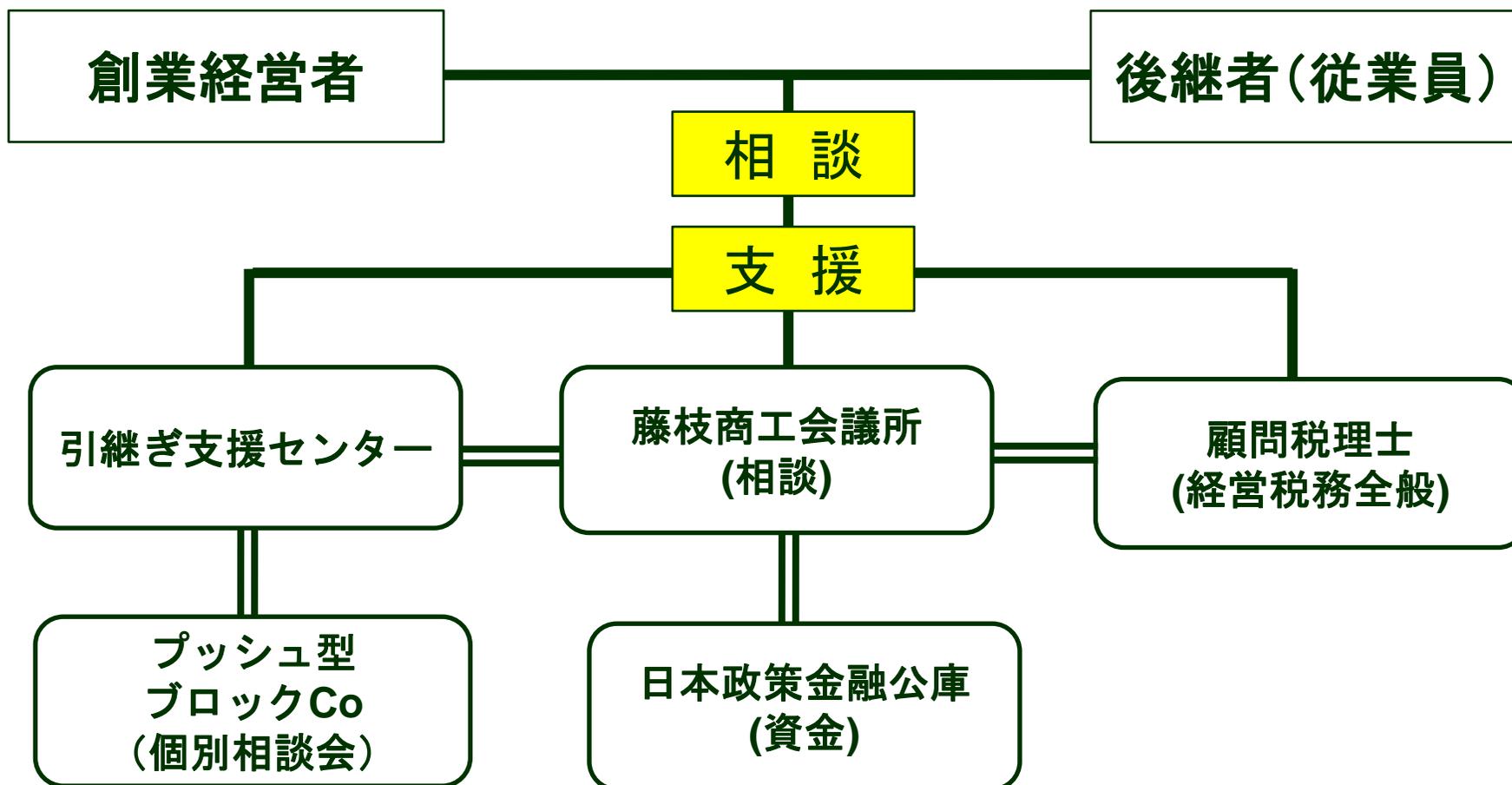
### 40年続く地元老舗ケーキ店を運営する会社の株式を、従業員であるパティシエが譲受し、事業引継ぎを実現 (2019年7月)

- 1979年に藤枝市内で開業し、地元の常連客で賑わっていたケーキ店「ミラベル」には後継者がなく、創業者は一時廃業も考えていた
- このような状況のなか、東京の有名店で修行を積んでいたパティシエが、当店の引き継ぐことを条件に2年前に入社
- 双方から相談を受けた商工会議所では、引継ぎ支援センターや日本政策金融公庫、顧問税理士と連携し、代表者の交代や株式譲渡、資金調達などの各種支援を実施
- 創業者は第一線を退いたが、焼き菓子工房を新設してクッキーなどを当店の納めるなど、現在でも元気に活躍している



## 5. 具体的な連携事例（4）～ 支援関係図 ～

藤枝商工会議所、顧問税理士、日本政策金融公庫、事業引継ぎ支援センター、プッシュ型高度化事業の連携により承継が完了



## 5. 具体的な連携事例（5）～ Uターン起業家による承継～

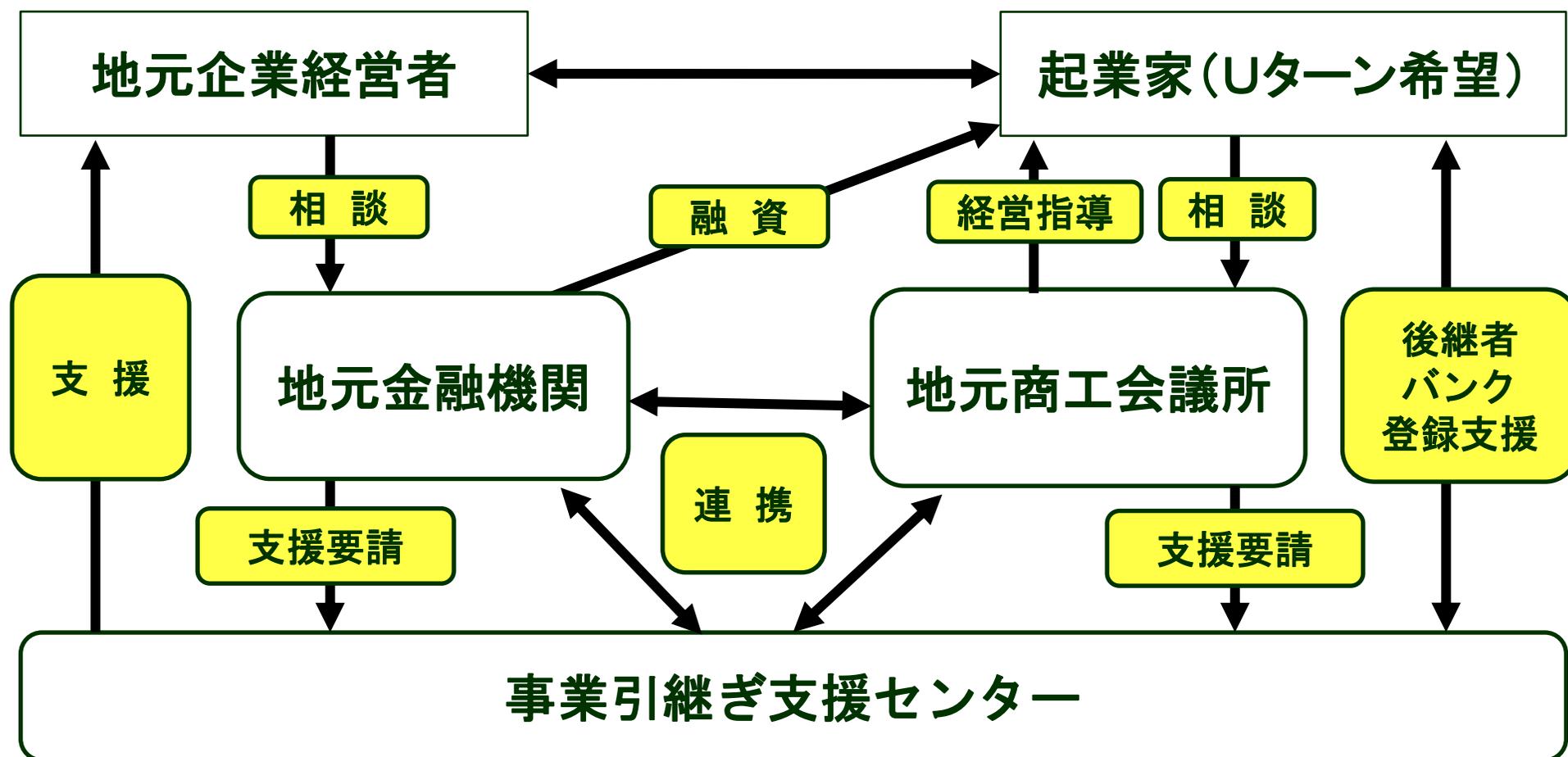
### 地元観光施設内のガラス工芸・雑貨販売店を、Uターン志望の個人起業家が譲受し、事業引継ぎを実現 (2019年10月)

- 2004年に地元企業が多角化の一環でガラス工芸雑貨店「ルーベラ」を浜名湖パールパル内で開業したが、本業への集中を目的に事業譲渡を希望
- 東京のマーケティング会社などで活躍していた起業家が地元活性化への貢献を目的に、Uターンによる起業を目指して後継者人材バンクへ登録
- 双方のニーズが合致したため、地元金融機関や商工会議所の支援も受け、解決が必要な課題を克服して店舗の経営を引き継いだ
- 起業家は従来の地元伝統工芸品の販売や体験工房の運営を継続すると同時に、今後はさらに品揃えや営業活動を強化していく方針

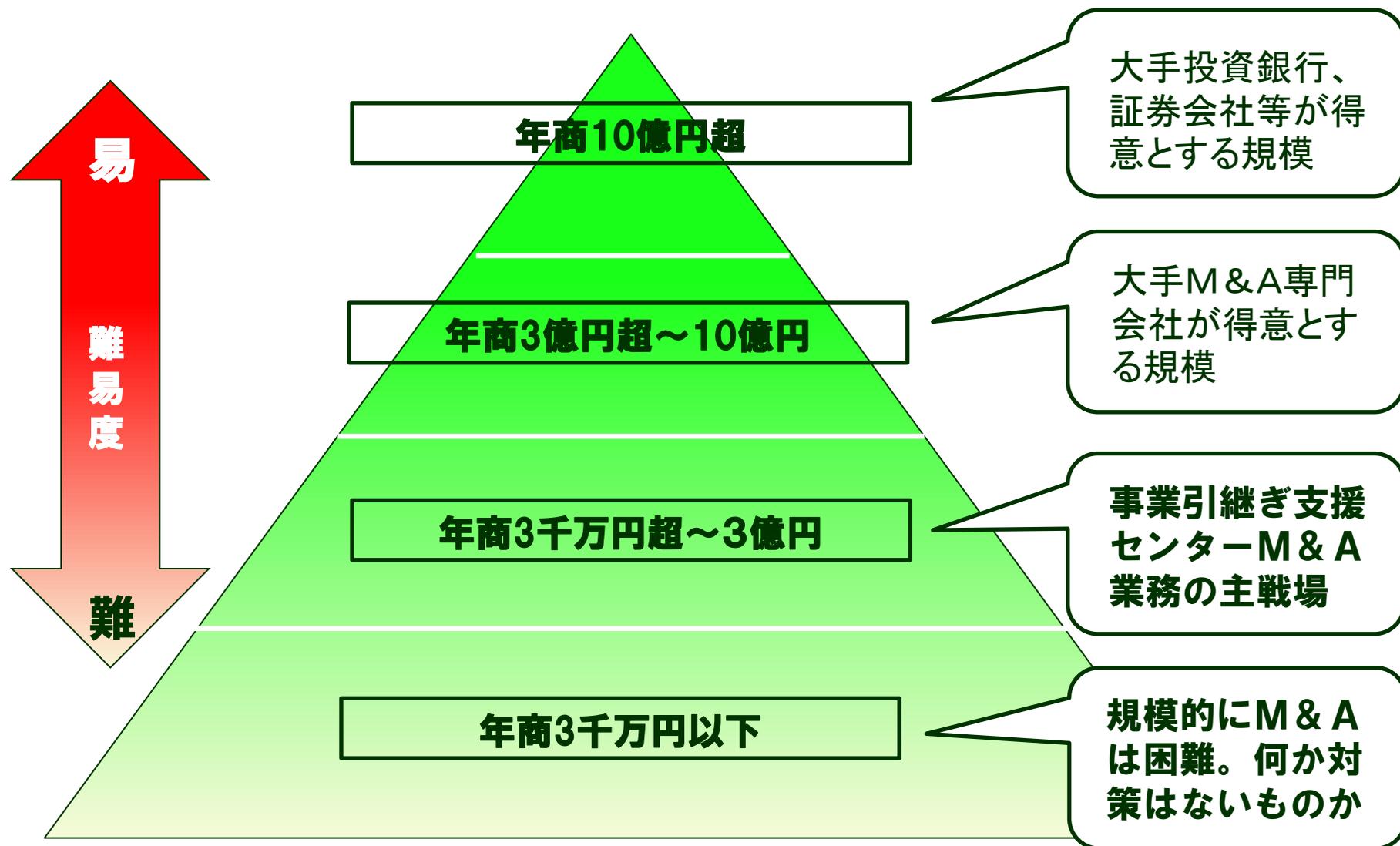


## 5. 具体的な連携事例（6）～ 支援関係図 ～

地元の商工会議所や金融機関、事業引継ぎ支援センターの連携により承継が完了

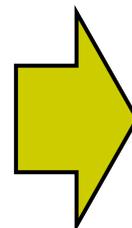


## 6. 後継者人材バンク（1）～ 事業引継ぎの難易度～



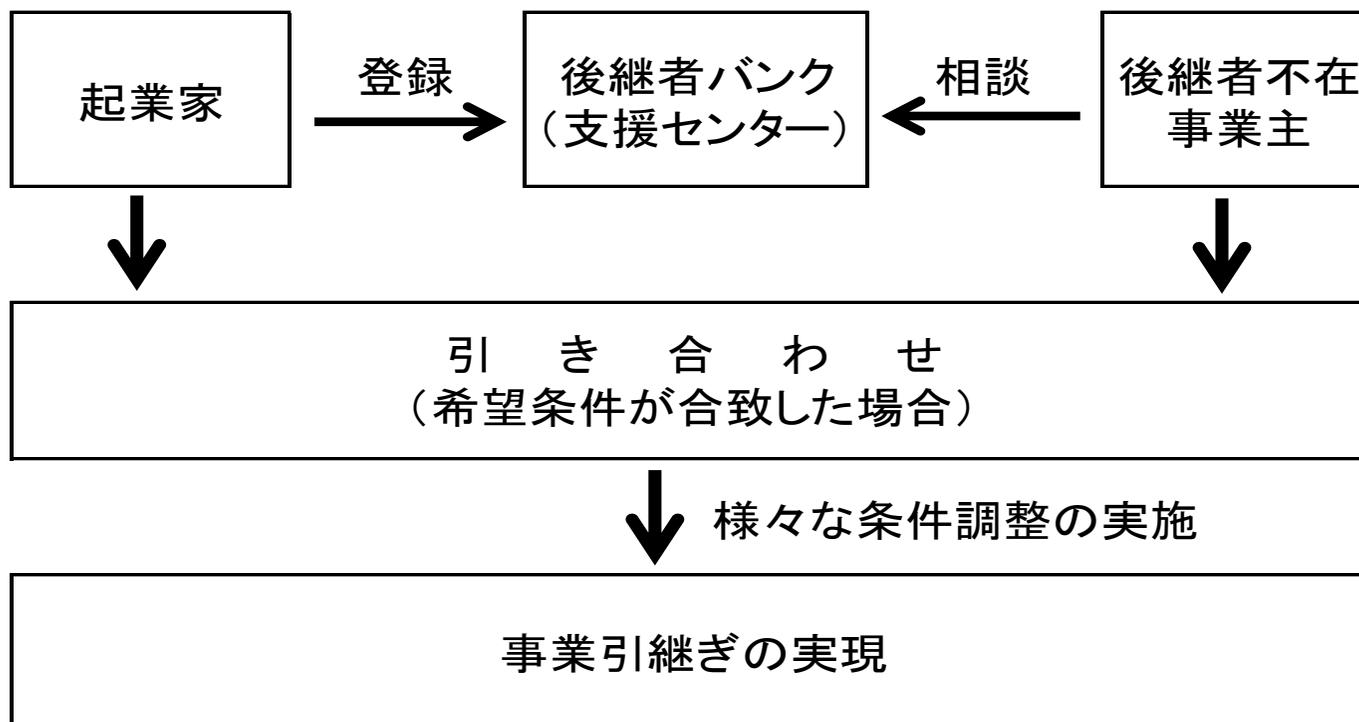
## 6. 後継者人材バンク（2）～ 目的と仕組み～

<目的> 「意欲ある起業家による創業」  
「地域に不可欠な事業の存続」



同時に実現

<仕組み>



## 6. 後継者人材バンク（3）～ 関係者にとってのメリット～

<各ステークホルダーにとってメリットは大きい>

起 業 家	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 有形無形の経営資源の承継 (販売先、仕入れ先、店舗設備、知名度など)</li><li>・ 結果として「起業リスク」の軽減</li></ul>
後継者不在 事業主	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 事業の継続（後継者難の解消、雇用の確保）</li><li>・ 地域経済、地元商店街への貢献</li></ul>
地域経済	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 起業家への新たな創業方法の提示</li><li>・ 創業者数（創業率）の向上</li><li>・ 有効な空き店舗予防策のひとつ</li></ul>

## 6. 後継者人材バンク（4）～とある商店街の靴屋での出来事～

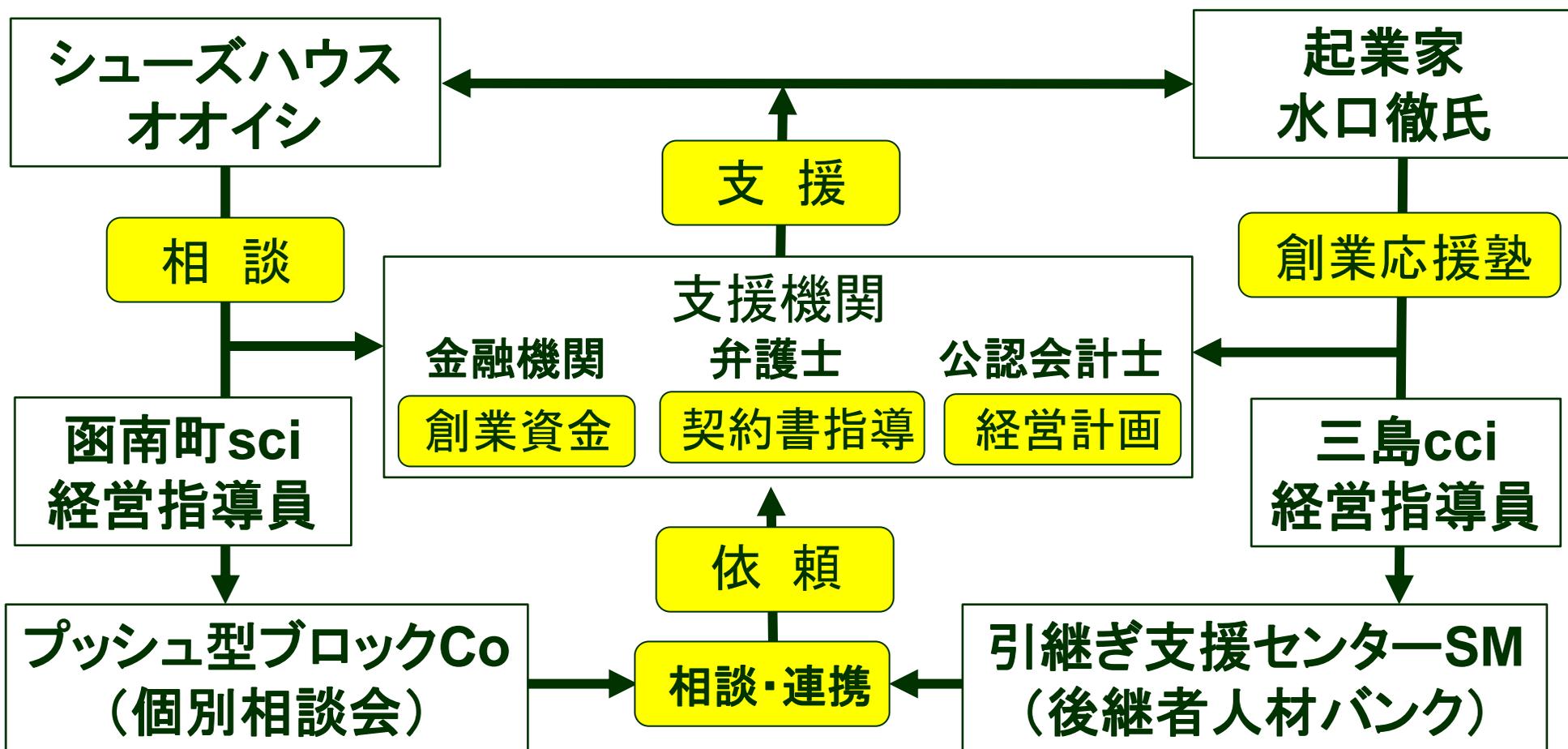
### 函南町中心部にある靴小売店を、隣接する伊豆の国市市在住の個人起業家が譲受し、事業引継ぎを実現（2019年4月）

- 1986年に創業し、約4,000名の顧客を有する個人営業の靴小売店を、オーダーメイド・インソール事業での起業を目指していた個人起業家が、後継者人材バンクを活用して事業譲受
- 函南町中心部にある小売店舗および顧客リストを引き継ぎ、実店舗でのインソール製作販売や靴修理・クリーニングなどを含めた「靴のトータルサービス」を展開している
- 靴小売店の元オーナー夫妻は60歳手前と若いため、当面は継続勤務する予定



## 6. 後継者人材バンク（5）～ 様々な支援機関の関与 ～

静岡県内の商工会や商工会議所、金融機関、士業専門家など、多くの支援機関による連携支援が実を結び、承継が完了



## 6. 後継者人材バンク（6）～ 従来型事業のハイブリッド化～

⚠ We won't support this browser soon. For a better experience, we recommend using another browser. 詳しくはこちら

Facebook: シューズハウス オオイシ

清水 至亮 ホーム 作成



ここちよく、美しく、歩きつづける  
Aashiwell らぼ  
SHOES HOUSE オオイシ

シューズハウス オオイシ  
@ShuzuhausuOoishi

ホーム  
投稿  
レビュー  
写真  
クーポン  
コミュニティ  
イベント  
ページ情報

ページを作成

いいね! フォローする シェア ...

詳しくはこちら メッセージを送信

投稿を作成...

写真・動画 友達をタグ付け チェックイン ...

投稿

シューズハウス オオイシ  
10月20日 17:02

アスリートも多く使用しているFEET inDESIGN  
静岡県内のスポーツ関係の方々からのオファーお待ちしております。  
問合せはMessage、コメントどちらからも大丈夫です😊お気軽にお声  
掛けください❤️

まだ評価はありません



情報 シューズハウス オオイシ

地域の健康を足元から支える  
人間の動作の基点は「足」にあります。足

## 7. 事業承継支援体制の構築（1）～産・金・官の連携事例～

**経営や起業のお悩み  
ご相談下さい！**  
☎ 0547-54-5760

**相談無料**

M&Aについて 起業に関して  
ビジネスマッチング 経営ノウハウ  
販路拡大 事業承継  
研究開発 各種補助金

—まずはお気軽にご連絡ください—

**島田市産業支援センター**  
〒427-0022 島田市本通2丁目1番の2  
TEL: 0547-54-5760  
FAX: 0547-54-5765  
開館日: 月～土曜(祝祭日を除く)  
ご相談時間: 9～18時まで

**おびサポ**  
島田市産業支援センター

※ご相談時間は1時間です。お電話にて予約にご予約ください。  
※ご来館の際は公共交通機関、または徒歩でお越しください。

### 愛称「おびサポ」 産業支援センター4月開設

(2016/2/27 08:02)

島田市は島田商工会議所、市商工会、島田信用金庫と連携し4月12日、創業や中小企業の販路拡大・商品開発などを支援する市産業支援センターを開設する。同市本通2丁目の島田信用金庫立体駐車場2階に設置し、「おび(帯)サポ」の愛称で浸透を図る。26日、4者のトップが記者会見を開いて発表した。

創業希望者や中小企業経営者の相談に乗り、ワンストップサービスを実現する。地元の金融機関などと連携し、オール島田で専門家への仲介や情報提供を行う。定期的にセミナーや交流会を開催し、企業同士の交流を促進させる。

## 7. 事業承継支援体制の構築（2）～ 組織の立ち上げに向けて～

地域内で効果的な事業承継支援を実施するためには、活動を担う組織の立ち上げが不可欠（**効率的な活動には適正な規模がある**）

### <基本理念・方針の明示>

- ・ 組織を立ち上げる際には、構成員が共鳴できる基本理念や方針を明示する必要がある
- ・ 例えば「静岡県経済の活性化・発展に貢献するため、静岡県における事業承継支援のプラットフォームとして、中小企業者の経営課題解決に向けた支援を行う」など

### <組織の立ち上げ>

- ・ 地域内の中小企業支援機関（行政、商工団体、金融機関、士業者など）を網羅的に巻き込むのが効果的
- ・ 既存のネットワークがあれば、活用する方策を考える（中小企業ネットワークや創業支援ネットワークなどとの親和性高い）

## 7. 事業承継支援体制の構築（3）～ 磐田市における連携～

2018年11月29日：事業承継支援に係る連携協定に調印

2019年4月より、磐田市と市内の商工団体、金融機関、JA、税理士会が連携し、事業承継支援ネットワークの運用を開始



### 磐田市事業承継支援キックオフセミナー 2019 参加無料

あなたは、会社や事業の将来について、どんなことにお悩みですか？

磐田市では、市内中小企業等の皆様がこれからも円滑に事業を運営していただくため、オール磐田の力を結集して、あなたの会社の「これから」を一緒に考え、「つなぐ」を応援します。

後継者は居ないけれど、  
残したいモノがある

何から手をつけたら  
よいかわからない

誰かに引き継いで  
もらいたいけれど...



後継者として  
期待されている  
けれど...

## あなたの「つなぐ」を

## 応援します

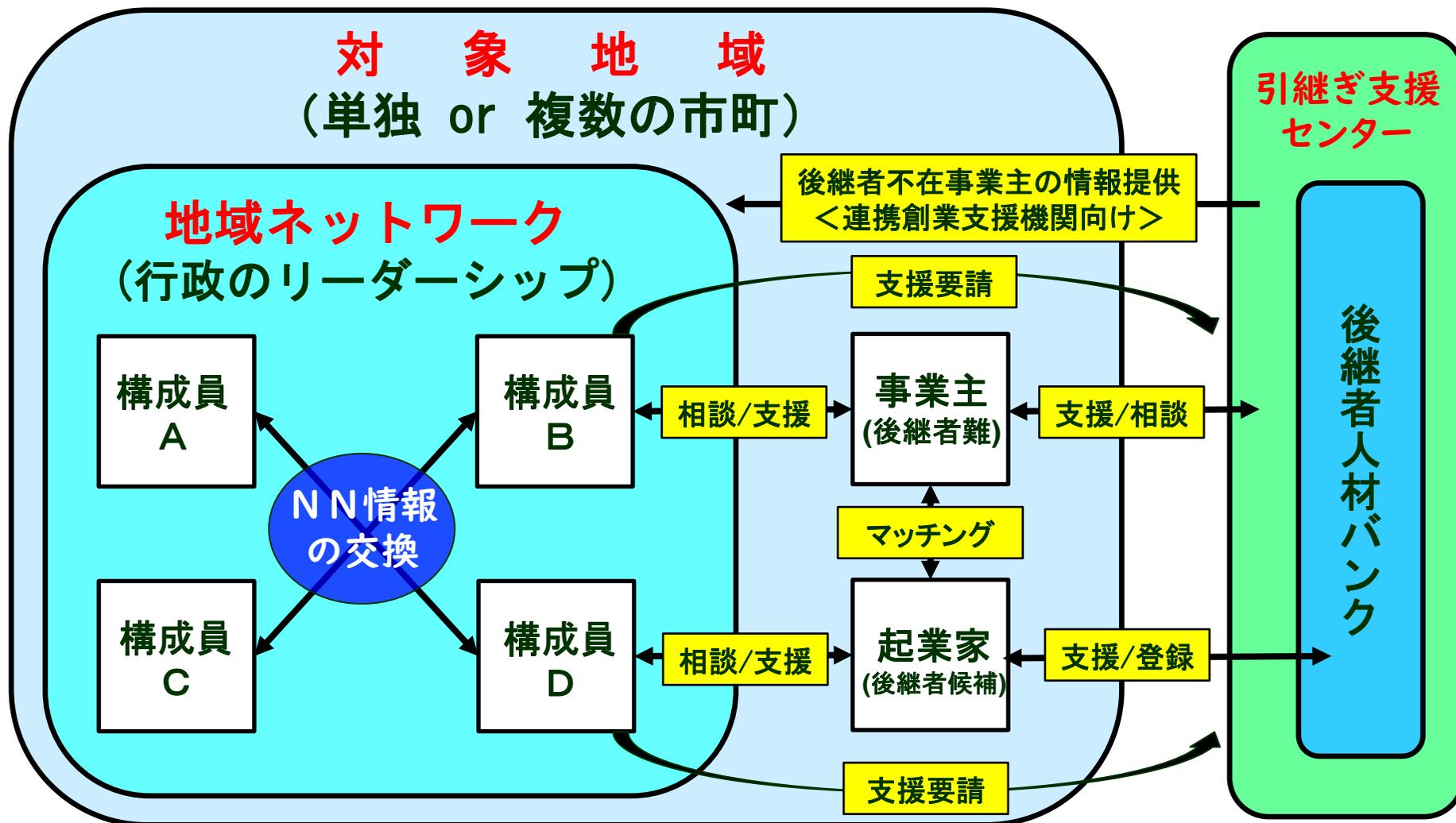


会社を成長  
させたいけれど...

どのタイミングで  
続けばよいのか...

# 7. 事業承継支援体制の構築（4）～ 地域での取組のイメージ～

## 地域（市町あるいは広域連合）における連携体制のイメージ



## 7. 事業承継支援体制の構築（5）～ J A し み ず と の 連 携 契 約 ～

2019年4月24日：JAしみずと静岡商工会議所の間で連携契約締結



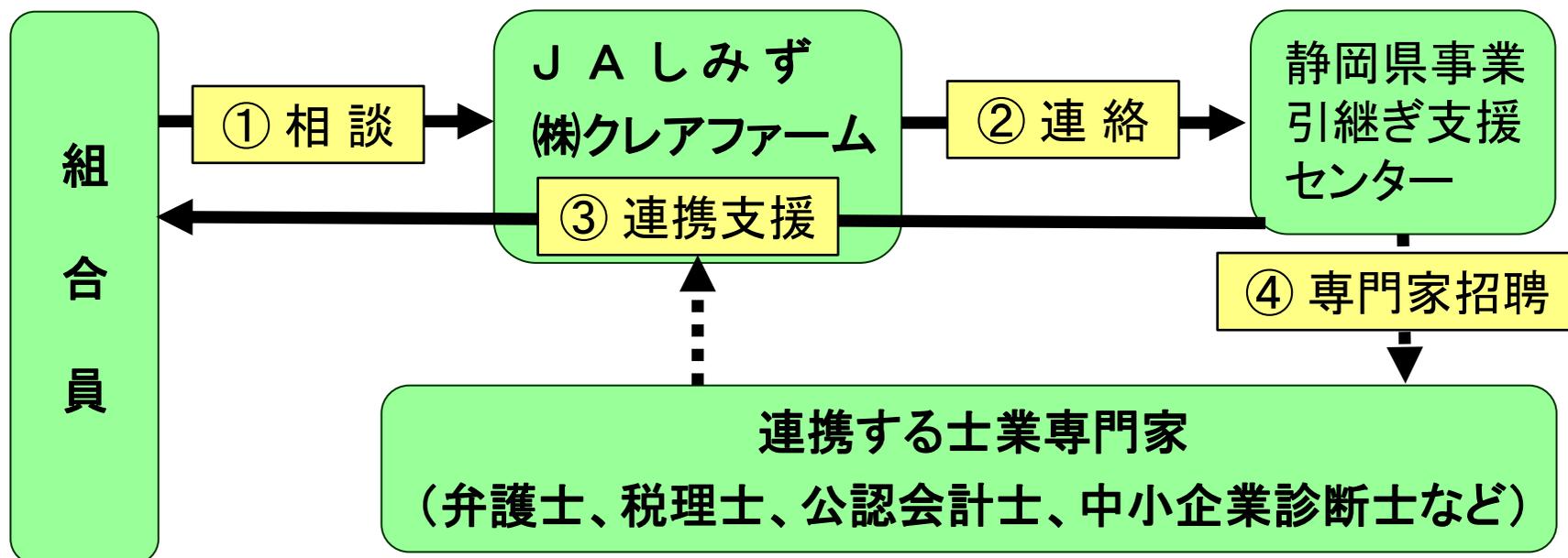
## 7. 事業承継支援体制の構築（6）～ 連携内容とスキーム～

### 1. 事業承継に関する相談の受付

- ・ JAしみず組合員からの事業承継全般に関する相談受付
- ・ JAしみずとの連携による課題解決に向けた助言

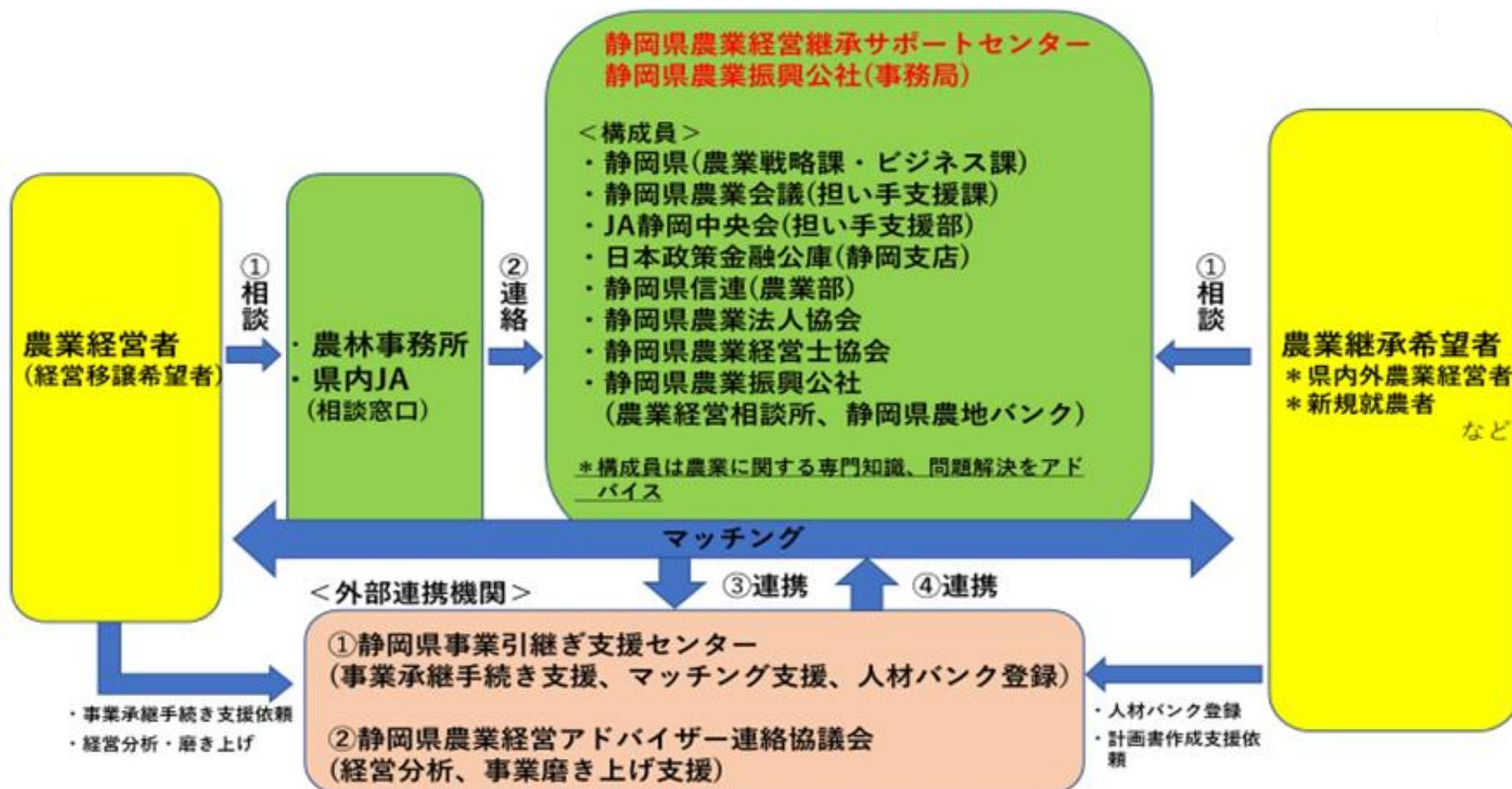
### 2. 事業承継実現に向けた支援

- ・ 後継者人材バンクの活用などによる事業承継の実現支援
- ・ JAしみず、(株)クリアファームとの連携による「磨き上げ」



## 7. 事業承継支援体制の構築（7）～ 県内全域への広がり～

2020年6月25日：「静岡県農業経営継承サポートセンター」がハブとなった県内全域をカバーする農業分野の連携支援体制が成立



## 7. 事業承継支援体制の構築（8）～ 静岡県を巻き込んだ連携～

### 1. 事業承継に関する相談の受付

- ・ 農業経営者からの事業承継全般に関する相談の受付
- ・ センター構成員との連携による課題解決に向けた助言

### 2. 事業承継実現に向けた支援

- ・ 専門家等との連携による具体的な課題解決に向けた支援
- ・ マッチングや条件調整等の第三者承継支援への取組み

### 3. 事業承継セミナーへの協力

- ・ 農業経営者に対する普及啓発活動への協力
- ・ センター構成員職員を対象とした研修等の実施



## 8. 最後に（１）～事業承継（第三者承継）支援の意義とは～

### 大井川鉄道グループの弁当製造販売部門を、JR静岡駅などで駅弁を販売する株式会社東海軒が譲り受け（2014年2月）

- 大井川鉄道の駅で「大鉄フード」のブランドで駅弁などを販売する大井川鉄道のグループ会社から、東海軒は弁当の製造販売部門を譲り受けた
- 東海軒では島田市にある同部門の工場と従業員約50人をそのまま引き継ぎ、ブランド名を「東海軒大鉄フード」に変更して、そのまま生産を継続中
- 仕入れの共通化でコスト引き下げに成功するとともに、静岡市が中心だった販売地域を西側の大井川流域まで拡大している

行政や地域の中小企業  
支援機関の役割は、

**「地域経済の活性化や  
雇用の維持拡大」**

ではないでしょうか

## 8. 最後に（2）～ 事業承継支援は難しいのか？～

---

1. 中小企業経営者と話しはできて、事業承継に関する話題を切り出すことができない。

→ 国が進める施策「事業承継診断」などをきっかけに、経営者に話しかけてみましょう。

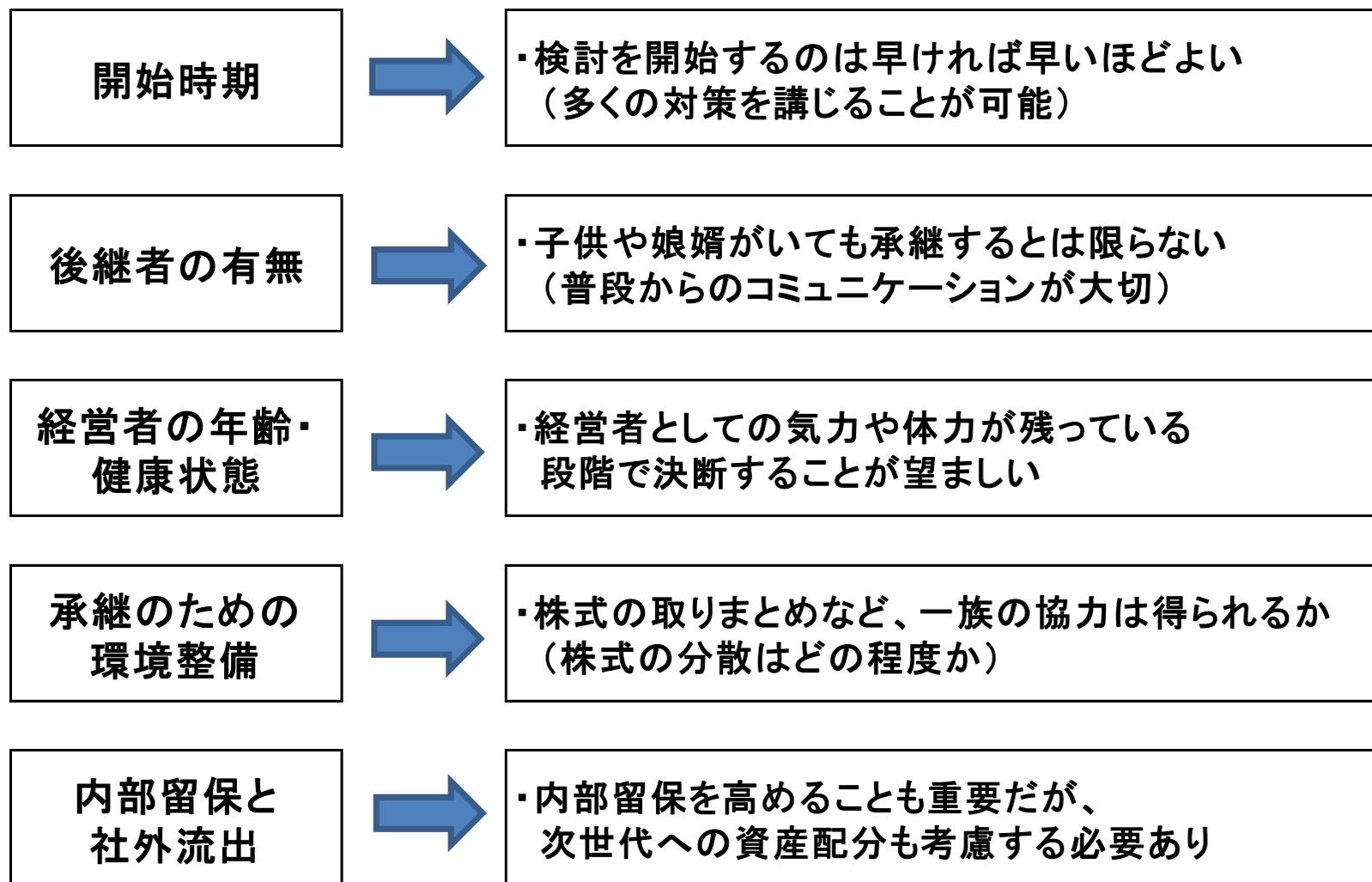
2. 事業承継に関する話題に触れても、どのような問題があって、どのような支援を行えばよいか分からない。

→ 経営者との会話を通じて「問題点は何か」を一緒に考え、課題解決に向けた具体的な支援に結びましょう。

3. 問題点を特定できたとしても、自分達だけで解決できない場合はどこに相談すればよいか分からない。

→ 連携する中小企業支援機関等と協力して、適切な支援機関と「チーム」で課題解決に結びましょう。

## 8. 最後に（3）～ 事業承継の事前準備（留意事項）～



事業承継の要諦は「不易流行」をいかに体現していくか。

ご清聴ありがとうございました



静岡県事業引継ぎ支援センター

統括責任者 清水 至亮

E-mail : [y-shimizu@shizuoka-cci.or.jp](mailto:y-shimizu@shizuoka-cci.or.jp)

TEL : 054-275-1881 FAX : 054-253-5508

愛知大学中部地方産業研究所  
「事業承継シンポジウム」

「愛知県における地方創生と事業承継  
～感染症拡大の影響を越えて～」

令和2年10月17日

豊橋信用金庫 事業支援部

宮川直樹



## 自己紹介

豊橋信用金庫 事業支援部 宮川直樹(54歳)

愛知県田原市出身 田原市在住

昭和63年4月 豊橋信用金庫入庫

藤沢支店、向ヶ丘支店、吉田方支店

平成9年4月～ 資産管理室、融資部、総合企画部(東三河  
地域研究センター出向)、業務部

平成23年4月～ 事業支援部



## 目次

1. 豊橋信用金庫の営業地域と店舗数
  2. 国の事業承継支援の状況
  3. 当金庫の事業承継支援
  4. 事業承継区分ごとの課題
  5. 当金庫の事業承継支援の事例
  6. 事業承継の今後について（当金庫のスタンス）
- <参考資料>

## 1. 豊橋信用金庫の営業地域と店舗数

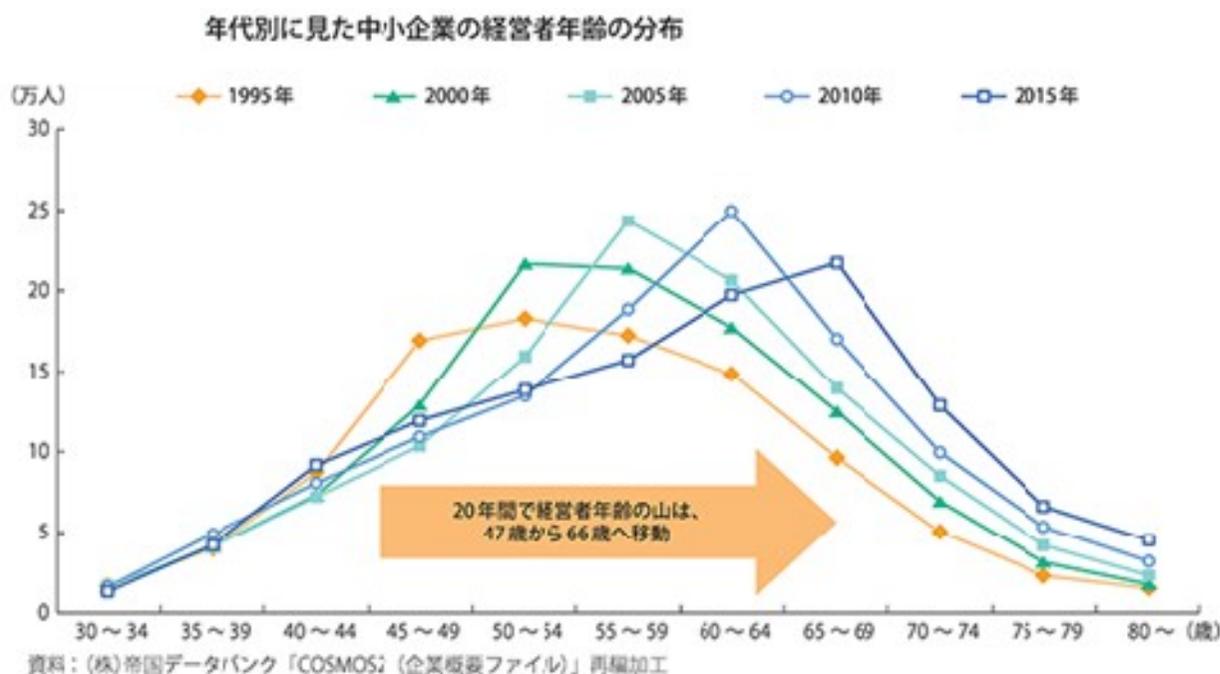
所在地	店舗数
豊橋市	22
豊川市	5
田原市	3
新城市	1
湖西市	2
合計	33

※ インターネット支店は除く



## 2. 国の事業承継支援の状況

- ・経済産業政策の一丁目一番地が「事業承継支援」
- ・今の経営者の平均年齢は60歳くらいで、ボリュームゾーンは65～69歳



### 3. 当金庫の事業承継支援

- ・概ね60歳以上の事業者
- ・後継者(親族)がいるかいないか等に応じて支援

区分	支援の内容等
①後継者がいる	経営の承継(社長業) 資産の承継(株式、不動産)
②後継者がいない	従業員承継 M&A



## 4. 事業承継区分ごとの課題

### ①後継者がいる

#### ・経営の承継

→国は早く移せというが...

社長は仕事が好きで会社はうまくいっているのに...

社長が代わろうと思ったときに移せばいい

→話し合いができていないケースが多い

専門家派遣(やることリスト、承継スケジュール、承継後の会社への関わり方(呼び名、会議等)等の決定

→新事業支援

後継者なりの新たな取組みが必要！



## 4. 事業承継区分ごとの課題

### ①後継者がいる

#### ・資産の承継

→株式の移転、不動産の移転

業績の良い会社は株価が高い

事業承継税制の特例...(免除ではなく猶予)

※特例承継計画申請期限は令和5年3月

中小企業は個人の資産と会社の資産が混合



## 4. 事業承継区分ごとの課題

### ②後継者(親族)がない(最近増加傾向)

- ・従業員承継

- 業績の良い会社は株価が高い

- 移転のため個人で借金(個人負担が大きい)

- 経営を担える人物がない



## 4. 事業承継区分ごとの課題

### ②後継者(親族)がない

#### ・M&A

→新型コロナウイルスで廃業増加が見込まれている

※当金庫のアンケートで2割が廃業を検討

強味や特徴がないと売れない

赤字の会社は売れない(難しい)

成約する会社は少ない

インターネットを使ったサービスが開始

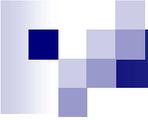
(トランビ、バトonz)



## 5. 当金庫の事業承継支援の事例

### ① 経営の承継

- ・豊橋市内のサービス業者
- ・社長68歳：創業者、後継者：長男34歳
- ・社員30人
- ・1年後に社長を息子に譲る、何をすればいいか？
- ・ミラサポ専門家派遣、話し合いを何度も実施
- ・社長と後継者それぞれが考える会社の強味、弱み
- ・後継者が会社のビジョンを作成
- ・株価評価し株式移転、社員への発表、社外関係者（取引先、金融機関等）への通知、社長の次の役職決定、代表権の有無、会議への関わり方、など



## 5. 当金庫の事業承継支援の事例

### ② 従業員承継(経営の承継、資産の承継)

- ・デイサービス業者
- ・社長64歳:創業者→急逝、妻70歳→体調不良
- ・ミラサポ専門家派遣、話し合いを実施
- ・株価評価し株式移転(当金庫⇒従業員個人へ融資)
- ・土地・建物個人所有、会社で買い取り(当金庫⇒会社へ融資)
- ・デイサービスの経営手法や経営者としてすべきこと等について福祉に明るく中小企業診断士の専門家がアドバイス



## 5. 当金庫の事業承継支援の事例

### ③ M&A

- ・豊橋市内のサービス業者
- ・社長66歳：女性、夫は数年前に他界、従業員1人
- ・会社の強味は全国のある業界に口座があったことと、中国の製造業者に製造を委託していたこと
- ・社長から事業承継の相談があり、信金キャピタル(株)を紹介し広島県の会社へ譲渡
- ・社長はハッピーリタイアメント、会社の借金の保証人も外れた



## 6. 事業承継の今後について(当金庫のスタンス)

- ・「親族内に後継者がいる企業」はOK
- ・「後継者がいない企業」を救うのは、従業員承継とM&Aのみ
- ・従業員承継は「経営の承継」と「資産の承継」を支援
- ・M&Aは増加していくが、廃業を抑え、事業所数を維持・増加できるほどの規模ではない(当金庫としては力を入れていく)
- ・M&Aで救える企業を救っていきながらも、廃業は増えるので、創業を支援し地域を活性化していく

## <参考>

- ・全国の企業数は、1999年以降、一貫して減少傾向  
2009年から2014年の5年間で39万者の減少

単位:万者

	1999年	2001年	2004年	2006年	2009年	2012年	2014年
企業数	485	470	434	421	421	386	382

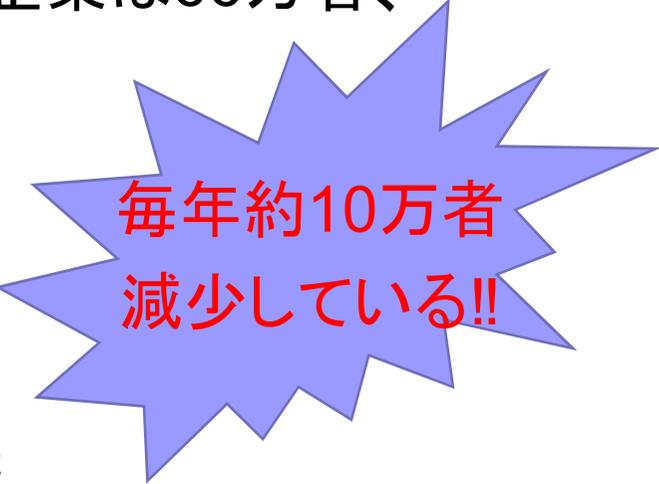
出所:中小企業庁のデータを基に宮川作成

- ・2009年から2014年の期間で開業した企業は66万者、  
廃業した企業は113万者

単位:万者

	2009~2014年	年間平均
開業数	66	13
廃業数	113	22
差引	△47	△9

出所:中小企業庁のデータを基に宮川作成

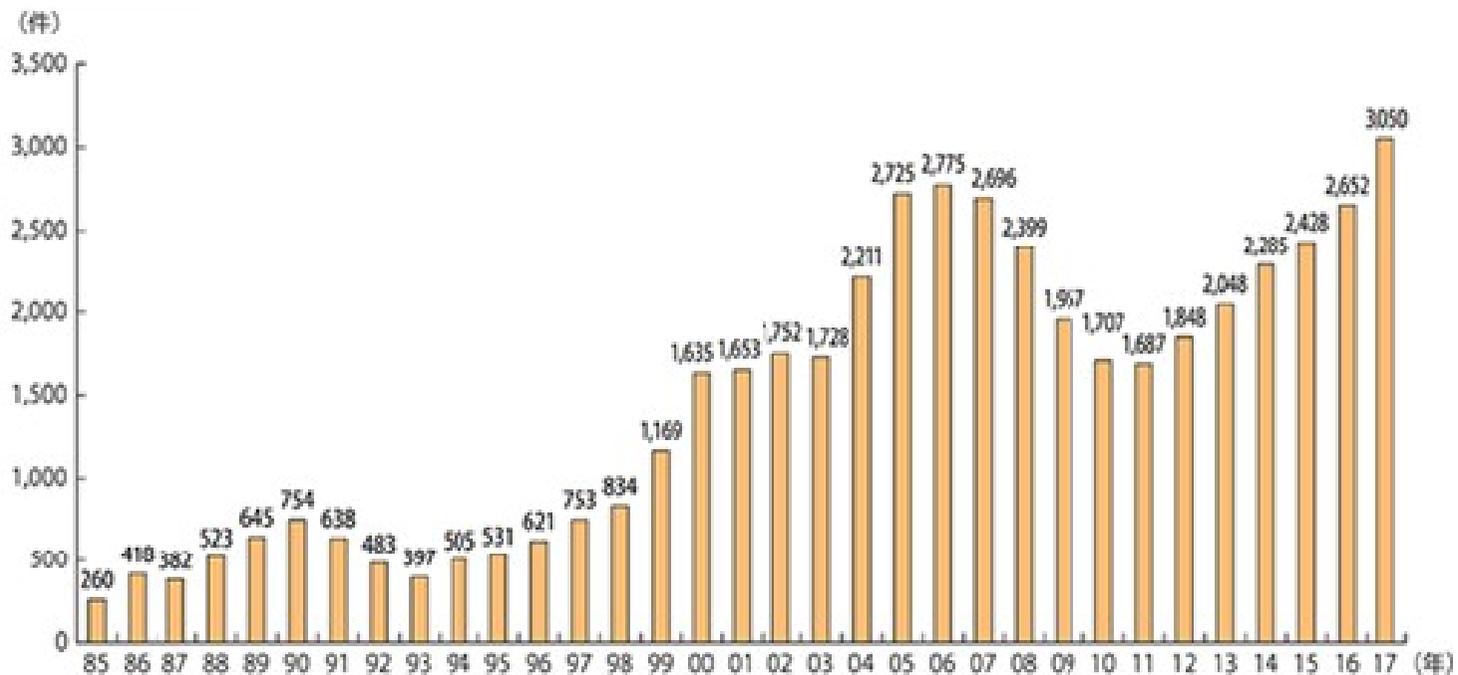


毎年約10万者  
減少している!!

## <参考>

- ・全国のM&Aの件数は2017年に3,000件を超え過去最高

M & A件数の推移



資料：(株)レコフデータ調べ

出所：中小企業庁HP