

## 会 議 録

会議の名称	令和6年度第2回戸田市中小企業振興会議
開催日時	令和6年10月24日（木） 午前10時～午後0時30分
開催場所	戸田市役所 5階 501会議室
会長氏名	結城剛志
出席者氏名 （委員）	徳永光昭、富岡聡子、丹野一城、黒井英樹、松浦睦子、土肥悦子 廣瀬倫理、高橋一能、安田裕美、渡邊祐、今井祐之
欠席者氏名 （委員）	金子秀一
説明のため出席した者	
事務局	香林部長、野崎室長、長谷川課長、柄澤主幹、矢作副主幹、高橋副主幹、荒生主事
議題	(1) 【雇用】に係る市長への提言内容の確認について (2) 【事業承継】戸田市における事業承継の現状と課題 (3) 戸田市中小企業振興条例の一部改正（案）について (4) その他
会議結果	会議録のとおり
会議の経過	会議録のとおり
会議資料	別紙のとおり
その他	傍聴人なし
議事録確定	令和6年11月29日
事務局	<p>開会あいさつ</p> <p>本日の事務局は、環境経済部部長の「香林」、経済戦略室長の「野崎」、経済戦略室課長の「長谷川」、経済企画担当の「柄澤」「高橋」「荒生」、労働農政担当の「矢作」の7名で務めさせていただく。</p> <p>配布資料（8点）</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) 令和6年度第2回戸田市中小企業振興会議資料</li><li>2) 生産性向上訓練カリキュラム（抜粋）</li><li>3) 戸田市の事業承継の現状と課題</li><li>4) 戸田市中小企業振興条例</li><li>5) その他案件資料</li><li>6) TODA産業レポート2024-7月</li><li>7) 2024年7月戸田市景気動向に関するアンケート調査結果</li><li>8) 第7期戸田市中小企業振興会議委員名簿</li></ol> <p>（*委員出席状況について報告）</p> <p>本日の委員出席状況だが、金子委員から欠席の連絡を受けており、委員13人中12人の出席となっている。</p> <p>戸田市中小企業振興会議規則第5条第3項で定める半数以上の出席であり、会議は成立することをご報告する。</p> <p>それでは、本日の流れに従い進めさせていただく。なお、戸田市中小企業振興会議規則第5条第5項の規定において、「議長が必要と認めるときは、委員以外の者を会議に出席させ、意見を求めることができる。」とされており、事前に連絡を行った、独立行政法人中小企業基盤整備機構関東本部 西上様、埼玉県事業承継・引継ぎ支援センター 富澤様がオブザーバーとして出席している。お二人に一言ずつ挨拶をお願いします。</p>

西上様	中小機構関東本部の西上である。中小機構関東本部は、1都9県の中小企業の支援を行っている組織で、支援機関と一緒に事業承継の支援も行っていることから、本日の意見交換の場に参加をさせていただいた。本日はよろしくお願いたします。
富澤様	埼玉県事業承継・引継ぎ支援センターの富澤である。埼玉県事業承継・引継ぎ支援センターは、経済産業省の事業として、埼玉県内の事業者を支援するというミッションを与えられている。浦和のさいたま商工会議所にて、約15名のスタッフで支援を行っている。本日はオブザーバーとして、皆さんからの意見をお伺いできればと思っている。よろしくお願いたします。
事務局	それではここからの進行は、戸田市中小企業振興会議規則第5条第2項の規定により、結城会長にお願いする。
結城会長	それでは、次第に基づいて議事を進めさせていただく。 議題の1つ目、【雇用】に係る市長への提言内容の確認について、事務局から説明をお願いする。
事務局	事務局より説明【議題1】 【雇用】に係る市長への提言内容の確認について
結城会長	今、説明いただいたのは資料の1の8ページまでの内容である。 雇用に関する戸田市の支援策として、これまでの議論の取りまとめ、このような内容で適切かどうかということである。皆様からご質問ご意見等があれば、改めてこの場で発言をお願いしたい。
黒井委員	非常にわかりやすいまとめであった。話し合ったことが具体化されており、企業の代表としてもかなり嬉しいと思う。 1つ確認をしたいが、中小企業奨学金返還支援制度補助金の上乗せの件は、何か具体的に決まっているというわけではなく、申請している会社が戸田市の事業所であれば上乗せされるというイメージで良いか。また新たに申請しなくてはいけないということではないか。
事務局	そこはまだ具体化はされていないので、構想段階である。
黒井委員	承知した。これは申請するのが結構大変である。そのためまた新たに申請となると結構手間もかかるため、何かいい方法をできればいいのではと思っている。以上である。
結城会長	新たな支援制度ができた場合には、教育機関側にも周知して頂けるとありがたい。
結城会長	私から2つほど内容を確認したい。資料5ページのポリテクセンター視察報告というところで、中小企業での課題、相談の内容として2つ目だろうか、社員の方がそれぞれのやり方で仕事をされていて、社内の統率がとれず生産性が低下したというお話があったという事だが、このような企業のガバナンスに関する相談にもものってください、ということなのだろうか。これはどのような相談内容と対応の関係になるのか。

事務局 社長様も含め社員全体としてのモチベーションアップという観点でガバナンスの相談も含まれると思われるが、カリキュラムというのは実際には135の中から選択して行うことになる。その中に、今回は載せてはいないが社内全体のマニュアルといったところを含めての訓練という内容も含まれていた。そこはその都度、相談してオーダーメイドという形で会社に合った訓練内容を行ってもらうという形になる。

結城会長 実際のニーズに対応したトレーニングの提供がなされているのであればよろしいかと思う。  
もう1つだけよろしいか。8ページの参考資料として出していただいたものだが、データ上はどのような形で人手不足が生じているのか少し読み取れない。戸田市においては何か求人と仕事を求めている方のミスマッチや偏りが生じているという事だろうか。

事務局 8ページで示している資料は、ハローワークの労働局の方から共有いただいている資料である。全国的というか、埼玉県南部はどちらかという求人倍率が低く、そもそもがそのような傾向にあるというような状況である。  
個々の職種の求人と求職のバランスという、やはり全国的に言われているように福祉系、介護系の職種の求人倍率がやたら高いことや、建設系や製造系は求人数に対して求職者の数が少ないというのが現状で、私がここに来てからのここ数年でそのような傾向になっているかと思う。この説明はその資料には示されていなかったが、そのような傾向だと認識している。

結城会長 戸田市のそのような雇用、求人の実態がわかるようなデータというのは、今回示されていないが、実際には取れるという事だろうか。

事務局 そうである。労働局からは共有頂いており、それを会議の中でお話しする事は差し支えないかと思う。

結城会長 その他何かありましたら遠慮なく。  
では何も無ければ議題を進めるが、また何か思いついたら振り返っても構わないので、ご発言、ご意見をいただければありがたいと思う。

結城会長 それでは議題の2つ目、戸田市における事業承継の現状と課題について、審議を進めていきたい。まずは事務局から説明をお願いする。

事務局 事務局より説明【議題2】【事業承継】戸田市における事業承継の現状と課題

結城会長 大変丁寧な説明をありがとうございます。事業承継が戸田市にとってどういった問題をはらんでいるのか、これからの事業承継支援事業を実施するにあたって、どういった課題があるのかということについて、説明をいただいた。それではさっそく質疑等を受けていただきたいのだが、二つに分けましょう。なるべく皆様からの意見をいただきたいところだと思うので、事前に考えていただきたいことということで、事務局から、事前に委員の皆様以案内のあった、事務局が知りたいこと、確認したいことについて、皆様の意見やアイデアを紹介いただくということと、それから今、事務局の説明の内容そのものについて、そもそもどういったことですかというような内容の確認の二つに話を分けて質疑の時間を取りたいと思う。ではさっそくだが、説明の内容について確認したいことや、質問等があったら始めに受け付ける。それが終わったら、委員の皆様からの各自のアイデアや意見をいただきたいと考えている。ではいかがか。

安田委員	新座市の事業承継補助金というのは、今データや資料はあるか。
事務局	データはないが、ヒアリングという形で、実績はあまりないということは聞いている。何か月か前にお会いしたときには1件と言っていた。
安田委員	コンサル、計画作成、企業価値算定等の費用について、2分の1、3分の2といった補助金を支給するというのを周知し、募集して、1件ということか。
事務局	ニーズや情報の拡散というところでちょっと苦心をしているというようなことは伺っている。
安田委員	はい、ありがとうございます。
徳永委員	今の事務局の話聞いていて感じたことがあるんだけど、税金が減るところ、ちょっと悲観的に考えすぎではないかというふう感じた。倒産する会社が増えてきた結果、雇用が喪失するということが、失業者が増大するというふう考えていいのかわ。たぶんそうはならないんじゃないか。失業者が増えるのではなくて、その人たちはどこか再就職するんじゃないか。それからもう一つは、新しい企業が生まれていないのかということだ。減る一方なのかと考えると、この何年かの間で、新しく起業した企業はないのか。何が言いたいかというと、新陳代謝はどんどん起こってくると思っている。古い企業がなくなっても、新しい企業が出てくるものかと思っているが、その点はどうお考えか。税金が減る一番の原因というのは、人口減少だと思っている。働く人が少なくなって、年金に頼る人ばかり増えてくると、税金は減るのだろうというふう僕に思っているけれども、そうではなくて、中小企業の倒産とか、廃業とかが増えてきて税金が減るというのは、見通しとしては悲観的すぎないかというのが先ほど感じたことだ。以上だが、事務局の意見があればお願いします。
事務局	今の徳永委員の発言は、おっしゃる通りだ。そもそも会社が減るというのは、一方的に減るわけではなくて、新しく起業する方も当然いるというところが前提になっている。国が出しているこのデータは、新しく出てくる企業を加味して出しているデータではないというところをご理解いただきたい。説明として申し上げたのは、あくまでも仮のデータであり、国としては、事業承継というものを進めていくために、あえて大げさに出しているという部分も少なからずあるというところは、理解いただければと思う。おっしゃる通り、失業者が増えるのかというところは、必ずしもそうではない。新しい企業さんが増えて、人手不足の企業さんがあれば、そちらの方に新しく職を求めるということも当然起こりうることはあるが、まずは事業承継というところで、法人が喪失した場合に、どれくらいの影響があるのかというところを、仮で出している数字になるので、これだけ見ると悲観的な数字のように見えなくもないが、実際は事業承継を考えるための、きっかけの数字くらいに思っただけければと思う。
結城会長	はい、ありがとうございます。何かあるか。
徳永委員	この意見交換で、事業承継に関する身近な事例について話してもいいのかわ。

結城会長

それについては改めて時間を設けたいと思うが、説明資料についての質問等がないようであれば、今、徳永委員から話があった、事前の事務局からの質問についての意見をたまわっていききたい。皆様をご存知の事業承継の事例や、事業承継について考えるようになったきっかけ等、アイデアがあったらお願いしたい。なるべく皆様の話を聞いていききたいと思うので、時計回りにうかがってよろしいか。形式的な区別で恐縮だが、始めに委員の皆様から意見をいただき、そのあとに、本日オブザーバーとしていらっしゃっている方々から発言をいただきたいと思う。  
では廣瀬委員からお願いする。

廣瀬委員

私はITのコンサルティングを行っているが、会社を買いたいという連絡はひっきりなしに来る。しかし価格がほぼ折り合わない。スタートアップなので、夢を売るなら数億円ではないと売り渡せない。一方、地方のIT企業の後継者がいないといった話も多くある。利益が出ておらず、事業の目的が分からなくなっている事業もある。しかし、なぜそもそもご子息等が継がないのかという話になる。その背景としては、例えばであるが、ご子息たちは既に別の事業を起ち上げていたりすることもあり、粗利が出ない家業はやりたい事業ではない、というケースもあるようだ。そのため、第三者がリスクを冒してまでそういった事業を引き継いでいかなければならないのかとを感じる。また、会社は数千万では買えず億単位である。その資金の融資を受ける場合、個人保証になるということもあり、これ以上個人保証を増やして、地方のリスクのある事業承継をすべきなのかというのも少し悩みどころである。仮に、会社を買わずに雇われ社長で来てと言われた場合、第二住民票のようなものをもらえないのかといった話が出てくる。地方でも住民票をもらえないと、二拠点生活が今後できない。周りの人たちに少し話しているが、戸田に住んでいると戸田のいろんな支援を受けられるが、地方のIT企業の社長をやるとなると月の半分は地方に行っても、地方の自治体では何も受けられない。

(続き)

今能登でも起きてるように、ボランティアに行きたいが、近くにホテルがなかったり、子供を連れていくとなると、小学校の出席日数が足りなくなってしまうたりと、自治体間の二拠点生活支援において、課題がいっぱいあると思う。身近に起きている議題でいうと、金額的な部分と、魅力的な事業であればやりたいが、そうでないならボランティアになってしまうというところ。役員として支援はしたいがバランスが難しいと思っている。この1年の間で、地方のIT企業に関する事業承継の話が非常に多く来ているが、自身も答えが出ていない。助けることはできるし、支援をするのは全然良いのだが、様々な事情が重なり悩みが満載という状況だ。あとは、本当に繰り返しになってしまうが、金額に関しては桁が違う。いろんな価値算定の仕組みがあるが、この金額で売る人はたぶんいないのではないかと感じる。規模の問題はあるが、例えば営業利益で5000万出ていて内部留保で2億あった場合、買い手が用意する金額は億を超える。そうなってしまうと、やりたくても買えない。利益が出ている会社ほど高くなるので、買いたい事業があっても身銭がないから買えないということになると思う。

高橋委員

私どもは金融機関で支援をしている側なので、支援の話をできればと思う。資料の14ページにおいて、支援機関の分担金負担というところが、事業再生支援のみの記載だったが、委員の皆さんご存じかと思うが、私どもは財務の再生の部署も当然ある。現在どこの金融機関も支援の方向性として、事業承継については個別に取扱いをさせていただいている。事業承継を含め、M&Aのマッチングについても、各金融機関で専門チームを持っており、マッチングの支援などもさせていただいている。

(続き)

事業承継の事例については、支店長会議の中でも意見があったということだが、個別の事例を具体的に申し上げることは守秘義務の話もあってできない。ざっくりとした話で申し上げると、取引先から後継者問題の相談を受けることが日に日に多くなってきている。かつて、株価算定をする専門部署に所属していたが、当時の事業承継対応の環境からしても大分変わってきたと肌身を持って感じている。当時は、株価の算定をした後、企業の現状について「こんな株価です」と報告に行くと、場合によっては経営者から、「俺の目が黒いうちに会社をどうにかするのか」とだいぶお叱りを受けたこともある。かなりセンシティブでナイーブな問題であるが、そういった動きが変わってきたのはやはり、いわゆる経営者の皆様の高齢化であるとか、事業承継の問題が社会課題としてクローズアップされてきてからである。だいぶ風向きは変わってきていて、事業承継等の話も聞いていただけるような環境にはあるかと思う。他方、まだやはり難しいと我々金融機関も感じているのは、例えば事業承継のセミナー等に皆さんを集めてというのは、最近だいぶ増えてきているが、イベントとして開くのは非常に難しく、我々もハードルが高いと認識している。商工会も同じだと思うが、個別の相談会という形で対応されているケースがほとんどだと思う。セミナーがなぜハードルが高いかという、「あそこの社長さんが来ているということは、何か考えているのかな」といった、腹の探り合いのような形になるので、企画をしても参加率が悪く、開催が難しいという難易度の問題は抱えているのが正直なところである。

(続き)

とはいえ、先ほど事例を示していただいたとおり、行政の側からすると、税収、雇用の面において非常に喫緊の課題に繋がっていくと思う。そのため、普及啓発については、行政で今後さらに促進をしていただきたいところではある。普及啓発に関する部分に注意を起していただくことについては、この問題に対する行政の取り組みとしては価値があると思うので、先ほど挙げた案についても検討いただき、提言をしていただければと思う。1点だけざっくりとした事例を話すと、県内の取引先であっても、後継者の不在ということであれば、マッチングについては、金融機関の連携を介して全国的に買い手を探すこともしている。戸田市外の県内企業からオーダーを受けた際、金融機関のネットワークを通じて、他県の会社を買っていただき、親会社になっていただいた。現在何年か経ったが、元々あった県内の市町村で事業を継続していただいておりますという事例もあるので、1点紹介させていただいた。以上である。

松浦委員

税収の面でかなりショッキングな数字を挙げており、その影響の大きさを表現されたと思う。しかし、問題と課題の部分を大きく捉えすぎていて、どれほどの危機感を持っている、どこに危機感の焦点が当たっているのかがはっきりしていない。そのため、金額だけが先走っているように見え、皆さんが焦点を当てたい課題から焦点がぼやけてしまっているように感じ、少し残念な気がした。次に、私自身が経験している内容を言うと、確かにおっしゃる通りイベントの開催では、ニーズを拾い上げることが難しい。私自身、足立区で週3回相談員をやっているが、事業承継の問題を掘り起こすという点で言うと、街のクリエーターというポジションで連日市内を巡っている。そういった中で、色々な事業者からの電話対応や窓口対応の際に、事業承継の話が出てくる。関係性を構築しないと、事業承継の話というセンシティブなところにはいきつけないというのを、日々実感している。そのため、企業訪問も1回だけではなく、同じ人が長期間に渡って何回も訪問し、「どう？大丈夫？」というようなやり取りのできる関係性を構築しないと、ニーズの掘り起こしには結びつかない。

(続き) 成功例として挙げられるのは、何度か訪問するうちに高齢の夫婦が営む商店から「廃業予定である」ことの掘り起こしをすることができ、さらに「本当は廃業したくない」という本音の掘り起こしをすることができた。何度も訪問し、5か月の時間をかけてそこまでいきつくことができた。その時間をきちんと把握し、そこまで入り込まないと、事業承継というのは本当はできないというふうには私は考えている。確かに、高齢夫婦が営んでいる街の商店の承継という意味では、この融資制度の7,200万円の枠内に収まると思う。ただしそれが本当に、戸田市として承継を促進したい業種、部類であるのか。どこの承継を促進していきたいのかということを確認しておかないと、企業訪問で掘り起こしをしてきたが、本当に承継を促進したい範疇から外れてしまうという恐れはあると思う。

(続き) もう1点だけ申し上げたいのは、事業承継した後のPMIといわれている部分である。そこが非常に難しい。私は個人的に2件の案件を抱えているが、事業承継ということではなく、PMI、事業承継をした後のソフトランディングの部分、そこに非常に時間がかかっている。もしくは、株式、代表取締役を若い人に譲ったことで事業承継が終わったと会社の方ではみなしていたのだが、私たちが見るとそうではない。取引先との関係、金融機関との関係等については、まだ何も事業承継が終わっていない。しかしそこを指摘しても、社内がなかなか動かない。ここについては、伴走支援で専門家ががっちりタイムスケジュールを組んで、お尻を叩いていかなければいけない。それらが全て終わって、事業承継は終了と考えなければいけないのではないかと考えている。行政がどういう未来像を描いているのかということが、私たちが一番知りたいことであり、それが分かれば、各専門家、引継ぎセンター含め、中小機構の方も具体的なアドバイスが進むのではないかと考えている。以上である。

黒井委員 同友会でも事業承継のセミナーは行っている。現在、支部が11部あり、約1,000社が加盟している。セミナーは、支部ごとに行っている。最初は、金融機関の方々に講師に来ていただいていたのだが、リアルな話が出てこなくなってしまったので、今は会員メンバーだけで実施しており、「実はうちの会社こうなんだ」みたいな会話を交わしているのが現状である。事業承継を行っている会社が多いと感じており、父から息子に引き継いで、息子が同友会に来るといった事例がたくさんある。一方で、私の個人的な経験だと、私の会社はつい5年前に事業承継を行った。その時に会社をホールディングス化した。私たちは建設業と不動産業を行っているのだが、建設業に関しては、昨今話にある人手不足の問題により、技術者が取りづらくなった会社をMAで買っていけばという目的がある。不動産に関しては、不動産業の約8割が零細企業と言われる会社であり、おそらく私たちの会社は、戸田市の中で一番人が多く規模が大きい。

(続き) 都内の不動産業者が戸田市に参入してきて、大家さんの物件を都内から管理するというのは、大家さんにとって非常に良くないことである。やはり地元で小回りの利く会社がいっぱい物件をみた方が、不動産の資産価値は高められやすいと思っているので、地元で小回りの利く会社を私たちが支援できないかということも含めて、ホールディングスにさせていただいた。金融機関からの紹介で、いくつか子会社と実際に話をしているところもある。ただやはり、本当にナイーブな部分のため、先ほど松浦先生からも話があったように、何をもちて事業承継を完了したかというのがすごく難しい。やはり、最後の権限の部分までしっかりやらないと、経営側はもちろん、働いている従業員も非常に困ってしまうようなことが起きるのだらうというのはすごく感じている。どこまでが事業承継なのかということのをしっかり考えることも大事だと感じている。以上である。

今井委員

日本政策金融公庫の融資制度の件について話された委員の方もいたので補足をさせてもらう。事務局資料の施策案の中に、弊社の融資制度の利子補給等の話があった。私どもの融資制度と事業承継マッチングの取り組みについては、皆様に資料をお配りしている。私どもも日本政策金融公庫は、私が所属している国民生活事業と、もうひとつ中小企業事業という事業があり、皆様にお配りした資料は国民生活事業の内容である。事業規模からすると、融資金額が足りないのではないかと指摘があったかと思うが、この資料には、主に小規模事業者を対象とした融資制度だけ掲載している。中小企業事業においても、同様の事業承継に関する融資を取り扱っており、融資限度額だけ話すと、14億4千万という、中小企業の中でも規模の大きい事業者向けの事業承継資金というのも用意している。事前課題の2点についても、主に小規模事業者ということで話をさせてもらう。事例については、事業承継・引継ぎ支援センターや各金融機関と連携して、弊社独自の事業承継のマッチングの取り組みをしており、引き合わせをした第三者への承継をしているというふうな事例もいくつか出てきている。

(続き)

小規模事業所の方は、M&Aという言葉が先行してしまうと、規模とかM&Aの手数料とかを考えてしまい、自分たちはそもそもM&Aにあたらぬのではないかと思う方が大半かなと感じている。また、自分の会社は黒字ではないし、負債を抱えているから、そもそも引継ぐ対象となる事業ではないのではないかと感じている企業が多いのかなというのは実感としてある。そのため、私どももいきなり事業承継に入るのではなく、先ほど松浦委員も言っていたように、それぞれの事業者の現状とか将来像を見直してもらうためにいくつかの経営課題を一緒に考えていき、その中で事業を将来にどう繋いでいくかというところで、初めて事業承継の話が出てくるのかなと思った。事業承継については、単純に後継者がいるかということではなく、我々の方もチェックシートのような形を用いて、事業がどういうふうに進んでいるかということを確認していく。そこではじめて経営者の方々も気づくことが多いかと思う。小規模事業者の方々にも少しずつでも意識を持ってもらうという意味では、いろいろな形でアプローチをしていくのが必要かと思うし、さっき話にもあったように、潜在ニーズの掘り起こしは単体では難しいので、今示してもらったステップを見て、情報の共有化は非常に重要なことかと思った。そのため、そういう取り組みを自治体の方に主体となってやってもらえると、我々を含め金融機関の方々や引継ぎ支援センターさん等の関係機関とも、いろいろな連携が更に進むのではないかと思っているので、ぜひ取り組みを進めてもらいたいなというふう考えている。以上だ。

渡邊委員

今、出ているスライドに沿って話をしようと思う。私どもは埼玉県広域自治体である。まさに戸田市が言っているように、基礎自治体として潜在ニーズの掘り起こしを行うことが非常に重要だと思う。他方、先程の資料で見ると、広報の封筒や、マンガによる周知のようなものが案として考えられているが、職場で今回の事業承継に関する資料を見ていると、今日出席している富澤委員の事業承継センターのチラシだと思うが、多くの後継者というのが、やはり親族であることが多い。なおかつ先代の方は、親族である後継者と思う人についても、意思確認ができないという難しい問題があるという事が分かった。

(続き)

実体験で私の実家は農家であるが、高齢の両親からは、農業を継いでくれとは、農業の将来性とかを考えるとと言われたことは一度もない。農業は休みもあまりなく楽な仕事だとは思わないし、継ぐのは難しいと感じる。おそらく個別の商店などもそういった事情があるのかなというふうに想像している。まさに小規模の中小企業においても、同様の問題は非常に大きいかなと思っていて、自分の子や近い親族であってもなかなか継がせることができないという事が大きな問題なのかなというふうに個人的には思っている。まさにそこで、実際何ができるのかという事になるけれど、やはり高齢の方になればなるほど、事業承継というのは毎日のように考えているのではないかなと思っている。



(続き)

私の仕事の中で、好事例のような話があるのかということだと、戸田市外の企業なのだが、ちょうどコロナの時期に、先代社長から今の社長に引き継がれた。引き継いだ社長はもともと別の資格を持っていて、大手に勤めていた。当時、先代社長から、「会社を引き継ぐのであれば、専門学部を出ていないといけない」と言われたという事で、関連事業の専門学部に入り直し、それを学んだ後に会社に入り、コロナ頃に事業を引き継いだということであった。元々の経験と新たな知見を活かし、中小企業にありがちな「いいものを作って売ればいい」という社風を「きちんと在庫管理や原価計算といったものをした上で、いいものを作って売る」というふうに変えていって今があるということであった。小規模の会社だが、そういった会社があるということを紹介する。以上である。

土肥委員

戸田民主商工会会員の中では、今年の3月と8月に2件廃業している。1件は製本業だったが、受注減少等により、自分たちが動ける間にたまたまなくてはならないということで廃業してしまった。もう1件は機械加工の会社で、良い機械を持っていたが、後継者が不在となり、利益は出ていたが廃業となってしまった。会社の機械をすべて外注業者に売り、自分の会社を通して仕事を行うことで仕事に慣れてもらい、その外注業者に引き継ぐような形で廃業をした。親族内承継を考えている会社は、高額な利益が出ていなくてもなんとか事業を続けていけるが、そうではない会社は、人に売るほどの利益は出ていないことが多いので、事業承継というのはなかなか考えられないのかなと思う。

(続き)

他にも建設業の会社で後継者が不在で、やはり業績が良いうちに売った方が良いのではないかということから、M&Aではないが、民間の方と話し合いをしながら進めていったという事例があった。また、既に廃業してしまった市外の和菓子屋の事例では、家賃だけ払ってくれば、和菓子屋の技術も教えるし、道具も全部使っているから、誰か継いでくれる人はいないかとずっと探していたが見つからなかった事例もある。今回話に挙がっているような全体的な支援があるような時だったら何とかあったのかなと思っている。以上である。

富岡委員

戸田市商工会青年部は、45歳までの経営者の集まりである。私は、青年部に参加をして8年目になるが、ここ2、3年で、私が商工会に入った時に先輩であった方のお子さんが2代になり、現在新しい部員として商工会に入ってきている。私が20代の頃にお世話になった先輩のお子さんと一緒に活動をしていることが、すごく面白いと思っている。先輩方は団体に所属をしていたが、団体では事業継承のセミナーや研修を結構行っている。私たち青年部でも3、4年前に、事業継承のセミナーや研修を一度やったことがある。その時私が受けたセミナーの中では、経営者は遅くても70歳になるまでには事業承継について知っていないと、事業承継をするのは難しいと聞いたことがある。40歳、50歳になったら事業承継をスタートしなければいけないという話を聞いたこともあったが、セミナーに自ら行くと、あの企業の社長はもう事業承継を考えているのか等と思われてしまうのではないかというのも絶対あると思う。同友会や青年部などのいろいろな団体に向けた事業承継に関する取り組みがあれば、「気になったから参加をした」のではなくて、「自身の参加している団体で開催されたから話を聞いた」というきっかけになるのではないか。

(続き)

来てもらうというよりは、団体の中で講習会やセミナーみたいな事をやっていくということは、1つのやり方として良いのではないかと思った。もう一方で、親子や兄弟と事業を一緒に行っていくと、喧嘩になってしまうことが非常に多くある。父と一緒に仕事をしていたが、折りが合わないから、事業展開をしました、という話もよく聞くし、最終的に戻ったというような話も聞いたことがある。確かに企業の新陳代謝はあるけれども、一方で、市内の商店では売り上げにならないから、息子には継がせられないという話も聞くので、事業承継というものが伴走型であるということ信じていけるように、今あるいろいろな団体を使ってやっていくというのも良いのではと思う。以上である。

丹野委員

最初に、基礎自治体の施策案1～3で最も有効だと思う施策についてだが、有効性の度合いは企業やケースにもより、どれが最も有効かというのはなかなか難しい判断だと思う。一方で、どれが必要かというのと全てやっていく必要はあると思うので、継続的に続けてくれたらと思う。次に、事業承継の事例についてだが、1つは、ご子息に代表を交代をしたケースで、取引先や金融機関の関係性についても、事前に5年くらいかけて取り組んでいたもので、そこはすばらしかった。また別の会社では、高齢の経営者からシニア世代の後継者に引継ぎをした会社があり、非常に素晴らしいことではあるが、次の事業承継を考えなければいけない年代にもなるので、タイミングが難しいと感じた。

(続き)

また、事例課題2つ目の事業承継が進んでいくきっかけについて、周りを見ていて何があるかと考えたが、自身の経験も踏まえ経営者の体調不良が一番はつきりするきっかけだということを感じた。相対的に言うと、松浦先生が言っていたことはその通りだと思っていて、結局関係性の構築がないと、なかなか事業承継の話はできないし、前に進めることもできないということを強く感じている。私たちも親子なのだが、なかなか話ができないというのか、近すぎるがゆえに話ができないというところもあるので、同業の経営者仲間や、それこそ同友会や商工会の経営者仲間の中で、関係性が近くなっていき、実はね、という話ができるというのが、一番リアルなきっかけになるのではないかと思っている。一方で、同友会や商工会の青年部には、自分から情報を収集しにいたり、交流関係を広げたりしたいという積極的な人が多いので、そういった団体に入っていない経営者の方でいうと、次に近い存在である、土業の先生や金融機関の担当者の方々が訪問する度に、少しずつ話をすることやチラシ1枚持って行って情報提供をすることが、長い目で見た時に事業承継のきっかけの第一歩になるのではないかと思う。

徳永委員

事業承継のポイントは、2つあると思っており、1つは株の承継、もう1つは経営の承継の2つだと思っている。

株の承継については、自由譲渡をすると相当な相続税がかかる。そうならないように、事業承継税制を使って贈与税がかからないように進めている。私の会社は、何年か前に「特例承継計画」を国に提出しており、事業承継税制の特例措置に申し込んでいる。その制度を使うと、次の人に株を譲渡する時、贈与税が納税猶予の対象になる。自分が健康なうちに何とか次の人に経営が上手くできていくように、裏から応援をしていきたいと考えている。

提示された施策でどれを選ぶかという話だが、現状の施策で十分だと思う。事業承継税制もよくできていて、株を譲渡する時も贈与税がかからないようになっているし、特別な事はやらなくても今まで通りでいいのかなと思っている。県でも行っているし、これだけ充実していれば特別な事をやらなくてもいいのかなと感じる。あえて選ぶなら施策の①くらいがいいのではないか。以上である。

安田委員

私は、創業支援窓口でマネージャーとして勤めているが、創業の相談を受けた時に、「事業承継をして他の人に事業を譲りたい」と言った方の事業を活用した創業というのが数件あった。最近、「創業したい」という若い方からの相談も増えており、その中でも、他の人の事業を活用した創業というのが、少しずつ認知されてきているのだと感じている。経営者の方に対しては、先程廣瀬委員が仰っていたが、儲かるような会社にしておかなければいけないと思っているので、その部分からアプローチをしていくのが良いのではないかと。『事業承継』というワードを前面に出すと人が集まらないとか、皆さんの抵抗感があるのは重々承知しているので、経営の観点で儲かるようにすることや、台風等の災害関係の中で事業を継続するためにはどうするかといったことなど、そういったアプローチも結果的には事業承継にすべて繋がっていくのではと感じている。診断士や税理士が決算書を見た際に、その会社の将来展望について少し踏み込んで話をするようにして、何かあったら事業承継・引継ぎ支援センターへ繋がるといったやりとりは、結構広がってきていると思う。逆に言うと、診断士や税理士がもう少し踏み込んで話ができるように、士業としての役割といった所もちゃんと考えていくべきかなと思う。

(続き)

もう1点、基本的な経営者の方の情報を収集するのは市にお願いできればと思う。小規模事業者持続化補助金という制度は、小規模事業者の方にはかなり普及しており、皆さんよくご存じの補助金だと思うが、補助金の申請書のフォーマットの中に、後継者の方の年齢を書く所がある。また、年齢が60歳以上の方は、承継のアンケートに答えなければならないというのがフォーマットに組み込まれている。そのため、当たり前のように、経営者の方の年齢や誕生日、後継者の方の状況といった所まで聞いていく事ができる。そういった基本情報を入手する事ができれば、事業承継のきっかけ作りにも繋がるかと思うので、市で行うアンケート等に組み込む事ができないか検討いただくと良いかと思う。以上である。

結城会長

皆様の大変貴重なお話、体験談ありがたく思う。戸田市としてもどういった課題があるのか、行政的な支援の可能性がどこにあるのかが見えてきたのではないかと思う。それでは、本日オブザーバーで出席して下さっている西上さん、富澤さんからもお話を伺いたい。では西上さんからお話を頂けるか。

西上様

皆さんの貴重なご意見を聞かせて頂き、本当にありがとうございました。私が意見を申し上げる前に、前提として話で大変恐縮だが、我々中小機構は事業承継の支援に関しては支援機関を通じ、中小企業の皆様に支援をさせて頂いている。支援対象は親族内承継で、支援機関や商工会議所、金融機関と一緒にさせて頂いており、小規模の事業所が多い。皆様から出た意見と同じような内容で恐縮だが、事業承継の身近な問題として、親子の会話できていない、意思確認ができておらず親族内承継が進みづらい環境になっている、後継者の年齢がある程度高齢で、事業承継のスケジュール感が違っており、もっと早く着手する必要があった、などが挙げられる。そもそも、事業承継に係るスケジュール感を経営者の皆様が把握されていないという点も問題だと感じている。親族内承継ではないが、従業員承継をするにしても、従業員の方も高齢で、対象者がいないという企業もあり、その点も問題になっているかなと感じている。やはり親子の会話をもっともっと気軽にできるような関係性を作っていくのが必要だと思う。親子の間で、自社がどのような事業をしているのか気軽に話ができるような関係性を、小さい頃から築いていくような取り組みが進んでいくと良いと感じている。

(続き)

我々がご支援する対象としては企業の社長が多く、後継者の方と接する機会はなかなかないかなと思っっている。勿論、後継者を対象にした事業もあると思うが、どうしても社長さんへのアプローチになってしまう。後継者の方へのアプローチとして、戸田市が先程挙げている施策でお願いしたいのは、広報紙などはおそらく家族で見られる物になるかなと思うので、私達がアプローチできないご子息等にも読んで頂けるかと思う。そういった施策を通じて、親子で事業承継について考えて貰えるようなきっかけを提供して頂けると嬉しいと思う。

あと、掘り起こしの点に関しては、我々もとても課題に感じている。事業承継はナイーブな内容で、なかなか話に出しづらい環境である。その点についても、自治体の皆様の信頼性のある情報から掘り起こしに繋げて頂きたい。そこから追々、支援機関を含めて連携を進めていければ良いなと思っっている。

また、事業者との関係性を築かないと話ができないというお話も頂いた。こちらもナイーブな話になってくると思うため、まずは自社の強みや弱みであったり、先程安田委員からも話があった、経営的な観点での儲けの話の話を起点にしたりといったところをまずは考えていただきたい。そして、そこから事業承継に繋がる視点があるのではないかという所を、社長含めた経営者の方に考えて貰えるような情報発信という所も自治体と一緒に取って取り組んで頂けたら嬉しいと思う。以上となる。

富澤様

皆さまからいただいたお話しを聞き、大変勉強になったというか、あらためて考えさせられるところがあった。皆さんの疑問にすべて回答すると時間がなくなってしまうので、何点か取り上げさせていただく。私は7年程事業承継センターにいるが、一番重要なことは何かというと、社長に気づいてもらうことではないかと思っっている。気づいてもらわないと始まらない。ところが、気づいていない方、あえて避けようとしている方が多いように感じている。どうしても、目先の仕事をやらなければならないというのは当然あるが、やはり事業承継というのは社長しか決められないのだと思う。

先ほど話が出たが、株・資産の移行と経営の承継、そこまでで事業承継だと考えている。特に、資産の所有者は、大半の企業の場合社長だと思う。そのため、他の人が口を出すと、余計なお世話だというような話になるので、そういった意味からも、社長の覚悟が必要だと私は思っっている。あとは、関係性の構築というところで、皆様に配っている資料を後程見てもらいたいのだが、私どもは埼玉県と一緒にDMでアンケートを実施している。昨年からはじめていて、県のコバトンのイラストを前面に押し出したDMで送っているのだが、中身はアンケートの項目が並んでおり、もしよろしければ事業承継支援センターで相談しませんか、というような内容である。回答率は約16%で、後継者がいるか、いる場合対話をしているか、といった質問をしている。その結果約3割が対話をしていないということだ。これが実態である。

(続き)

一方で、対話をしているという回答が約7割だが、そこが大きな論点だと思っっている。あとは、親族にせよ、従業員にせよ、あるいは第三者にせよ、決めるのは社長だと思う。ただ、その前に当然、親族にも話をするべきだと思う。このごろ多いのは、事業承継について迷っているという方。我々としては、第三者に売るとしたらどういう流れになるのかをまず理解したうえで、親族の方に話をしてほしいと思っっている。自分の会社を売ろうと思っっているのだが、いいか。という、会話のきっかけとして、まずM&Aの流れを自身で十分に理解してもらおうということをお願いした方が良いと思っっている。

(続き)	<p>あとは、廣瀬委員から話があったような内容についても相談を受けている。規模感も大事だと思うのだが、何のために買うのかというのが大事だと思う。逆に売る側としては、何十年と商売をやってきているということは、お客様がいる。長年やっても、そこは意外とご自身で価値をわかっていない。何十年と続いた理由があるはずだ。そこを理解してもらうのが、我々や土業の方の役目なのかなと思う。</p> <p>私どもとして、まず行政の方をお願いをしたいのは周知である。公平性と信頼性とあとはやはり事業者のデータベースを一番持っているのは役所だと思っているためだ。気づいていただけるような施策というのが重要なかなと思う。あと、セミナーについても、我々も夜に行ったり、田舎で行ったり、県内の外れた地域で行ったりと試行錯誤してきたが、どうもやはり来づらいという意見があった。どちらかというとセミナーもやってはいるが、相談会を中心で行った方が効果が高いのかなというふうに思う。以上だ。</p>
結城会長	<p>皆さまの大変貴重なお話をありがたく思う。事務局に相談だが、このあとの議題についてはいかがか。</p>
事務局	<p>ではこちらから、その他案件について伝えさせていただきたい。  説明【戸田市中小企業振興条例の一部改正（案）について/戸田市経済戦略プランの改定に向けた取組について/今後の会議スケジュールについて】</p>
結城会長	<p>事務局からの説明に対し、ご意見・ご質問あればどうぞ。  特にないようなので、本日の議題は終了とする。</p>
事務局	<p>本日は、貴重なご意見をいただきありがとうございました。本日予定していた議事等は以上となる。  閉会あいさつ</p>
閉会	