

【資料1】

令和6年度第2回 戸田市中小企業振興会議

戸田市 環境経済部 経済戦略室

令和6年10月24日 10:00～

戸田市役所 501会議室

本日の流れ

議題1 【雇用】に係る市長への提言内容の確認について

議題2 【事業承継】戸田市における事業承継の現状と課題

議題3 戸田市中小企業振興条例の一部改正(案)について

その他

議題1 【雇用】に係る市長への提言内容の 確認について

1. 雇用・人材確保

- 有資格者や技術・技能者確保に向けた資格取得や技能講習・検定に関する支援及び求人活動に関する支援の拡充
- 市内の企業や仕事を広く知ってもらうための新たな取り組み

2. 業務効率化・職場改善

- 市内事業者のDX化やAI活用、SNSの効果的な活用を促進するための情報発信及び支援の検討
- 職場環境の快適化に向けた支援の検討

情報発信の効果を最大化するため、メルマガ(産業・就労情報メール)の登録者を増やす必要がある。以下取り組み案

- ・法人市民税の納税通知書にメルマガ登録の情報を入れて送る
- ・配信内容の改善(読みやすく、わかりやすく)

1. 「雇用・人材確保」に関する具体的な施策検討案

| 柱 | 施策 | 取組内容案 |
|-------------|----------------------------|---|
| 1. 人材確保・育成 | (1) 有資格者、技術・技能者育成支援 | ・ポリテクセンター埼玉との連携(P8参照) ・公的機関による訓練や技能検定への支援 |
| | (2) 求人活動支援 | ・求人誌や求人サイトへの掲載、人材紹介サービス活用促進支援 |
| | (3) 市内企業への就職者支援 | ・埼玉県中小企業等奨学金返還支援事業補助金の上乗せ支援等 |
| 2. 企業イメージ向上 | (4) 認知度向上への機会創出 | ・合同説明会の開催 ・職種別お仕事見学会、体験会の実施 ・学校や職業訓練校との連携 |
| | (5) 優良な雇用管理・社会貢献実践企業の可視化推進 | ・多様な働き方実践企業認定促進(埼玉県) ・SDGsパートナー制度(戸田市)認定促進 |

2. 業務効率化・職場改善に関する具体的な施策検討案

| 柱 | 施策 | 取組内容案 |
|----------------|--------------------|--|
| 1. 業務効率化・生産性向上 | (1) DX化への機運醸成 | ・DX推進、生成AI・SNSの活用に関するセミナーの開催 ・DX化、生成AI・SNSの活用に関する事例集の作成及び情報発信 |
| | (2) 市内企業DX化への支援 | ・DX推進補助金等による支援 ・SNSの活用に対する支援 ・関連団体(埼玉県DX推進支援ネットワーク等)との連携 |
| 2. 職場環境改善 | (3) 職場環境の快適化に向けた支援 | ・トイレ、更衣室等のリフォームに係る費用の補助等 (女性職場環境整備補助金) |

ポリテクセンター

中卒・高卒対象の職業訓練



離職者・在職者向けスキルアップ
(事務系・ビジネスワーク)



モノづくり(製造業)特化の訓練



業種を問わない生産性向上訓練
(7年前～)



生産性向上訓練

【中小・零細企業での社員教育の課題】

- ・OJTとなることが多く、教育系の仕事のやり方・考え方に捉われがち
- ・人材不足のため、教育・指導にあたる人材や研修期間を確保できない
- ・個々の知識やスキルで仕事を進め、社内の統率が取れず生産性低下
- ・個々の社員に派遣研修を受けさせても効果が薄い
- ・社長を含め、社員全体のモチベーションアップのきっかけが必要

【生産性向上訓練の特徴】

- ・事業所単位での申込 企業の課題に合わせたオーダーメイド訓練
- ・1日(6時間) 1人あたり3,300円(最低10人の開催 33,000円)
- ・課題に応じて約130のカテゴリから内容をアレンジして実施
- ・業種に特化した講師をマッチングして企業に派遣
- ・他県では一部のプログラムを自治体と協定を締結しPRしている
- ・融資先企業の人材育成のため、金融機関と連携するケースもある
- ・10人集められない場合は、オープンコースを受講
(市と連携して行う場合は、市指定の会場でも実施可能)

求職者向け訓練

- ・6～7ヶ月の通学制
- ・主に機械、ICT・IoT、電気・設備

在職者向け訓練

- ・機械加工等の技術訓練(2日～7日)
- ・主な業種は、製造、電気・電子、IT

- (1) 市内企業に向けたポリテクセンターのPRの実施
(生産性向上訓練やオープンコースの活用など)
- (2) ポリテクセンター求職者向け訓練受講者に対し、市内企業の求人情報発信
- (3) 業種別に特化した生産性向上訓練を市内の会場(商工会館等)で実施
- (4) 課題カテゴリー別のセミナーを市内の会場で実施
(DX推進、ITツールの活用、SNSによる情報発信など)

【参考】取組案参考資料

令和6年度第2回
戸田市中企業振興会議【議題1】

令和2年度戸田市 「人材確保支援業務」



事業者様の人材確保や雇用課題の解決、経営力強化に向け下記の支援を実施します。
参加事業者様の費用負担はありません。この機会に是非ご参加ください。
【主催】戸田市役所経済政策課

オンラインセミナー

オンラインにてECサイト導入や人材確保に関する下記セミナーを開催いたします。

【ECショップ販路拡大セミナー】
0円から始められるオンラインショップの作り方
【日時】1月15日(金) 18:00~19:30
【概要】コロナ禍でのオンラインショップの現状と効果、導入・活用への留意事項、導入のポイントなど
【講師】パーソルプロセス&テクノロジー株式会社 小松崎 晴人

【人材確保・採用支援セミナー】
オンライン採用活動のポイント
【日時】1月19日(火) 13:00~14:30
【概要】オンライン面談や説明会の効果的な実施方法、求職者へのPR手法や効果的なツールの活用方法など
【講師】パーソルキャリア株式会社 北原 航

▶お申込み方法
下記URLもしくはQRコードよりお申込みください。
【URL】 <https://customform.jp/form/input/63501/>
※お申込みいただいたメールアドレス宛に事務局より参加用のURLを送付致します。



ECサイト・テレワーク導入 個別コンサルティング

導入だけではなく、事業者様ごとの業務や事情を把握した上で、導入目的の策定から施行導入、施行後の検証、経営や現場の巻き込みまで広くご支援します。

【期間】令和3年3月まで(先着10社)
【内容】1回最大2時間×5回

▶お申込み方法
【企業名・担当者名・メールアドレス・電話番号・ご相談内容】を下記アドレス宛にご連絡ください。
【MAIL】 chihou-unei@persol.co.jp

「doda」無料求人掲載

パーソルキャリア株式会社の提供する求人情報サイト「doda」に中途採用求人を無料でご掲載頂けます。

【期間】令和3年3月まで掲載(先着100求人)
【内容】1社3求人まで(最大3職種まで)

▶お申込み方法
下記アドレス宛に【企業名・担当者名・メールアドレス・電話番号・採用職種】を明記の上、ご連絡ください。
【MAIL】 chihou-unei@persol.co.jp

お問い合わせ

パーソルキャリア株式会社 地方創生運営事務局
【TEL】03-6385-6718 【MAIL】 chihou-unei@persol.co.jp

狭山市〈令和6年度スタート!ご利用ください〉 女性職場環境改善助成金



女性
が働
きや
す
い・
活
躍
し
や
す
い
環
境
整
備
を
支
援
し
ま
す

check → ● 助成金額 ●

最大
50万円

(助成率: 対象事業員の50%まで)
※予算額に達した時点で終了します

check → ● 助成内容 ●

- 女性用更衣室やトイレの改修・授乳室設置
- 従業員等への研修
- 就業規則等の専門家による見直し 等

【お問い合わせ・申請先】
狭山市男女共同参画センター 住所: 狭山市入部田 1-3-1(市民交流センター2階)
電話: 04-2437-2617 <https://www.city.seyama.saitama.jp/naccho/jokan/doujo/2024/joseikin.html>

【出典】
狭山市ホームページ

【参考】求人倍率(令和6年8月分) 前回会議時数値との比較

| | 埼玉県 | | 戸田市 | |
|--------|----------|----------|--------|--------|
| | R6.3月 | R6.8月 | R6.3月 | R6.8月 |
| 有効求人倍率 | 1.18倍 | 1.15倍 | 0.98倍 | 0.77倍 |
| 有効求人数 | 106,823人 | 104,157人 | 1,595人 | 1,279人 |
| 有効求職者数 | 90,400人 | 90,439人 | 1,629人 | 1,652人 |
| 新規求人倍率 | 2.30倍 | 2.30倍 | 2.08倍 | 1.81倍 |
| 新規求人数 | 36,598人 | 36,263人 | 518人 | 455人 |
| 新規求職者数 | 15,920人 | 15,769人 | 249人 | 251人 |

令和6年10月1日より最低賃金改定 埼玉県:1,078円(50円引上げ) 東京都:1,163円(50円引上げ)

中小企業振興会議の令和5年度研究テーマ

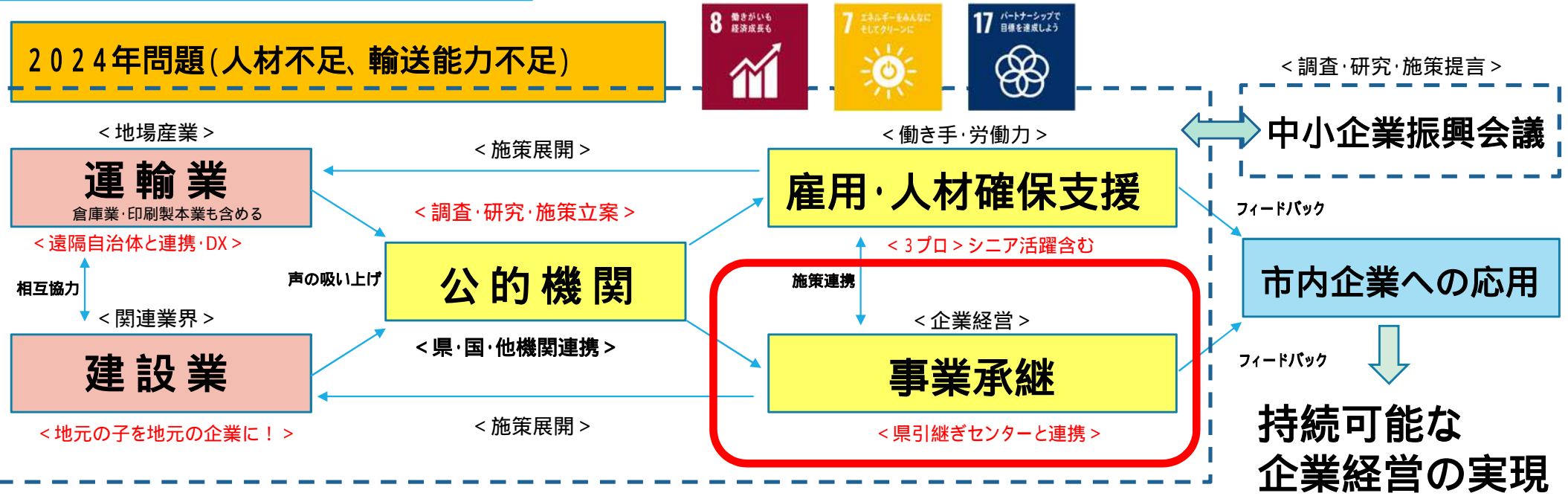
令和6年度第2回
戸田市中小企業振興会議【議題2】

2024年問題を乗り越えるため持続可能な企業経営支援を研究する

2024年問題で特に影響を受ける運輸業と建設業。本市の地場産業は運輸・倉庫業であり、建設業含め常に人材不足といわれる中、いかにして市内企業経営を持続可能なものとするための支援を展開していくのが重要な局面を迎えている。今後2年間、地場産業の「雇用」「事業承継」を主なテーマとし、「事業者」「公的機関」「協力機関等」の連携・パートナーシップの広域な視点から当該課題を研究する。

とだSDGsパートナー制度

当該パートナー制度のさらなる発展を目指すためには、SDGs17の目標は広範囲となり議論しづらいため、戸田市景気動向調査結果で課題として浮かび上がった「業種」とそれに関連する「雇用」に焦点を当てる。



意見交換のために事前に考えていただきたいこと

(1) 事業承継等に関する身近な事例について

身近に事業承継やM&Aを実施した事例等がありましたら、可能な範囲でご共有ください。

(2) (主に経営層の方) 事業承継について考えるきっかけ

ご自身が事業承継について考えるようになったきっかけ、またはこういったきっかけがあれば考えるようになるかもしれないといった事がありましたらご意見ください。

改正の経緯

- ・令和5年6月議会において、小規模事業者の振興に関する条例制定の検討について一般質問があった。
- ・埼玉県では小規模企業条例があり、中小企業と別基準となっているが、本市では当会議の根拠条例でもある「戸田市中小企業振興条例」において、小規模事業者の定義づけがされていない。
- ・条例における定義づけはされていないが、実情としては個人事業主や小規模事業者等を区別することなくすべての事業者に対する支援を含むものとして、市の施策を実施している。
- ・しかしながら、市内中小企業等のうち約9割は従業員数20人以下の小規模企業者によって構成されており、平成26年に小規模企業振興基本法が制定されて以降、その社会的役割は拡大していることから、小規模企業者についても中小企業と同等の役割や責務を担うことを明らかにするとともに、市が実施する中小企業施策の対象としていることを明文化する必要があるため本条例改正の検討に至った。



第2条(定義)について、中小企業及び大企業の定義を改正する

県内の中小企業振興に係る条例の状況

令和6年度第2回
戸田市中心企業振興会議【議題3】

| No | 条例名 | 号数 | 用語 | 定義 |
|----|---------------|----|--------|--|
| 1 | 戸田市中心企業振興条例 | 1 | 中小企業 | 中小企業基本法第2条第1項に定める中小企業者をいう。 |
| | | 2 | 大企業 | 中小企業以外の会社及び個人であって、事業を営むものをいう。 |
| 2 | 川口市中小企業振興条例 | 1 | 中小企業者 | 中小企業基本法第2条第1項及び第5項に規定する中小企業者並びに農業協同組合法第3条第1項に規定する農業者であって、市内に事務所又は事業所を有し、事業を営んでいるものをいう。 |
| | | 2 | 中小企業団体 | 事業協同組合、企業組合その他市長が適当と認めた中小企業に係る団体をいう。 |
| 3 | 川越市中心企業振興基本条例 | 1 | 中小企業者 | 中小企業基本法第2条第1項に規定する中小企業者(同条第5号に規定する小規模企業者を含む。)であって、市内に事務所又は事業所を有するものをいう。 |
| | | 2 | 経済団体 | 商工会議所、商店街振興組合その他産業の振興を目的とする団体をいう。 |
| | | 3 | 大企業者 | 中小企業以外の事業者であって、市内に事務所又は事業所を有するものをいう。 |
| | | 4 | 大学等 | 市内で教育及び研究を行う大学その他の機関をいう。 |
| 4 | 熊谷市中心企業振興条例 | 1 | 中小企業者 | 中小企業基本法第2条第1項に規定する中小企業者であって、市内に事務所又は事業所を有するものをいう。 |
| | | 2 | 経済団体 | 商工会議所、商工会、商店街振興組合法第2条第1項に規定する商店街振興組合及び商店街振興組合連合会その他これらに類する中小企業者を構成員とする団体であって、市内に主たる事務所を有するものをいう。 |
| | | 3 | 大企業者 | 中小企業者以外の事業者であって、市内に事務所又は事業所を有するものをいう。 |
| | | 4 | 大学等 | 学校教育法第1条に規定する大学、同法第124条に規定する専修学校その他これらに準ずる教育又は研究を行う機関であって、市内に所在するものをいう。 |

戸田市中心企業振興条例の一部改正(案)について

令和6年度第2回
戸田市中心企業振興会議【議題3】

新旧対照表

| 改正前 | 改正後(案) |
|--|--|
| 第1条 (略) | 第1条 (略) |
| (定義) | (定義) |
| 第2条 この条例において、次の各号に掲げる用語の意義は、 <u>それぞれ</u> 当該各号に定めるところによる。 | 第2条 この条例において、次の各号に掲げる用語の意義は、 それぞれ 当該各号に定めるところによる。 |
| (1) 中小企業 中小企業基本法(昭和38年法律第154号)第2条第1項に定める中小企業者をいう。 | (1) 中小企業 中小企業基本法(昭和38年法律第154号)第2条第1項に <u>規定する中小企業者及び同条第5項に規定する小規模企業者</u> であって、 <u>市内に事務所又は事業所を有するもの</u> をいう。 |
| (2) 大企業 中小企業以外の <u>会社及び個人</u> であって、 <u>事業を営むもの</u> をいう。 | (2) 大企業 中小企業以外の <u>事業者</u> であって、 <u>市内に事務所又は事業所を有するもの</u> をいう。 |
| 第3条～第12条 (略) | 第3条～第12条 (略) |
| 附則 (略) | 附則 (略) |
| | 附則 |
| | <u>この条例は、公布の日から施行する。</u> |

戸田市中小企業振興条例改正スケジュールについて

令和6年度第2回
戸田市中小企業振興会議【議題3】

| 時期 | 内容 |
|----------|----------------------|
| 令和6年10月 | 第2回戸田市中小企業振興会議における審議 |
| 令和7年1月上旬 | 例規審査委員会への付議 |
| 令和7年1月下旬 | 3月議会への提出締切 |
| 令和7年3月上旬 | 常任委員会へ報告 |
| 令和7年3月下旬 | 3月議会閉会（議決） |
| 令和7年4月1日 | 施行 |

今回は、改正内容が市民生活に大きな影響を及ぼすものではないことから、パブリック・コメントは不要とのことで例規担当課と調整を行った。

その他案件

【資料5】参照

戸田市景気動向に関するアンケート調査報告について
2024年7月12日(金)～7月31日(水) 市内事業者700社

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

1月20日(月)午後2時～ 第3回中小企業振興会議(予定)

戸田市の事業承継の現状と課題

- ・現状と課題の説明
- ・令和7年度施策案に係る意見交換

戸田市 環境経済部
経済戦略室

目次

- 1 はじめに
- 2 事業承継とは(P3～5)
- 3 戸田市の事業承継事業の位置づけとこれまでの取組(P6～8)
- 4 事業承継の喫緊の課題(P9)
- 5 基礎自治体への影響(P10～12)
- 6 事業承継は本気で取り組むべき分野(P13～14)
- 7 その他支援機関の取組と基礎自治体の役割(P15～17)
- 8 戸田市が抱える事業承継事業の問題・課題・対策の整理(P18)
- 9 施策案(P19～21)
- 10 意見交換(P22)
- 11 参考資料(P23～)

事業承継とは

「事業承継」とは、企業の熱い想いや技術を次の世代へつなぐことです。

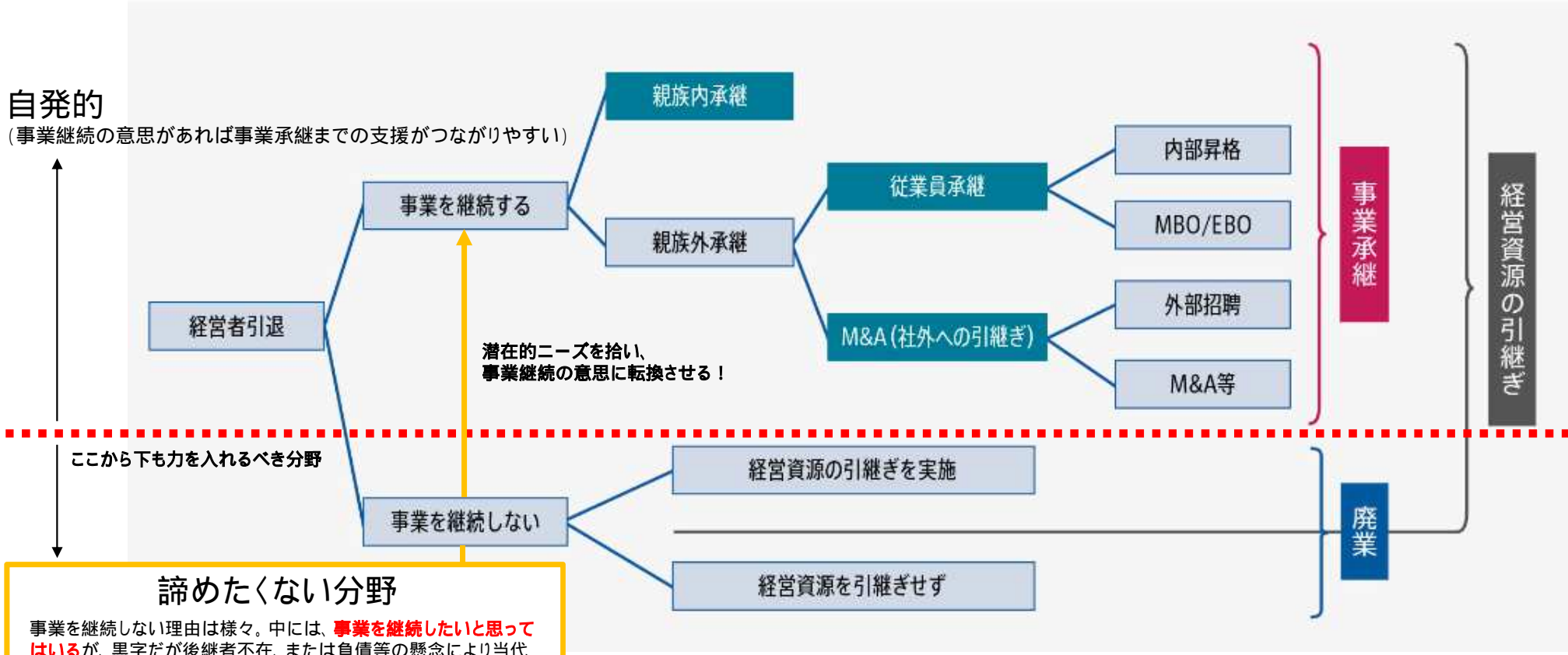
日本企業のうち99%を占める中小企業は、雇用や技術の担い手として日本を支える重要な存在です。将来にわたってその活力を維持し、発展していくため、中小企業の事業承継は日本社会にとって重要な取り組みです。

しかし、今、中小企業の後継者不在状況が深刻であり、廃業の増加による貴重な雇用や技術への影響が懸念されています。中小企業庁では、承継時の様々な課題を解決する豊富な支援策をご用意し、事業承継に取り組む中小企業を強力に後押ししています。

事業承継の類型

| | |
|-----------------------------------|--|
| <u>親族内承継</u> | <p>現経営者の子をはじめとした親族に承継</p> <ul style="list-style-type: none">● 心情面や、長期間の準備期間確保がしやすい、相続等による財産・株式の後継者移転が可能といった背景から所有と経営の一体的な承継が期待できます。 |
| <u>従業員承継</u> | <p>「親族以外」の従業員に承継</p> <ul style="list-style-type: none">● 経営者能力のある人材を見極めて承継することができます。● 長期間働いてきた従業員であれば経営方針等の一貫性を期待できます。 |
| <u>M&A (社外への 引継ぎ)</u> | <p>社外の第三者(企業や創業希望者等)へ株式譲渡や事業譲渡により承継</p> <ul style="list-style-type: none">● 親族や社内に適任者がいない場合でも広く候補者を求めることができます。● 現経営者は会社売却の利益を得ることができます。 |

事業承継の類型 (チャート)



自発的
(事業継続の意思があれば事業承継までの支援がつながりやすい)

潜在的ニーズを拾い、
事業継続の意思に転換させる！

ここから下も力を入れるべき分野

諦めたくない分野
事業を継続しない理由は様々。中には、**事業を継続したいと思っはいるが、黒字だが後継者不在、または負債等の懸念により当代で廃業した方が良いのではと諦めているケースもある。**これら潜在的ニーズをいかに把握し、支援機関につなげていくことが基礎自治体の責務であり、ひいては日本経済を救う鍵となる。

<用語解説>
MBO:「経営陣による買収」。企業の経営陣が株式や一部の事業部門を買い取ることを通じて経営権を取得すること
EBO:従業員が株式を買い取り、事業の買収や経営権の取得をする「従業員による企業買収」のこと
M&A:企業の合併買収。2つ以上の会社が一つになったり(合併)、ある会社が他の会社を買ったりすること(買収)

戸田市の事業承継事業の位置づけ

本市では、戸田市第5次総合振興計画(令和3～12年度)施策30「産業振興の推進」中、現況と課題において、人材不足・人出不足による**事業承継**の問題にふれ、産業縮小の懸念により安定的な経営基盤の構築に向けた支援が必要と捉えている(主要指標の設定無し)。

また、総合振興計画と整合する、戸田市中心小企業振興会議(以下「振興会議」という。)の提言により確立した産業振興ビジョンを実現するための個別分野計画「戸田市経済戦略プラン」においては、行動計画を策定し、事業承継施策の具体的な実施方法を示している。

経済戦略室としても、事業承継施策は継続的に展開していく必要があると認識しており、当振興会議において今後の有効な施策、対策を今期のテーマとして協議していきたい。

(戸田市) 事業承継事業の位置づけ

第5次総合振興計画、経済戦略プラン等に基づき、事業承継事業を経済戦略室の重点施策と捉え、推進している。

(第5次総合振興計画)

「人材不足」「人手不足」による事業承継問題 = 産業の縮小

と捉え、市内企業に対する安定的な経営基盤の構築に向けた支援をしていくものとしている。

目標指標: なし

経済戦略プラン

施策名: 事業承継問題へのサポート

約4割の企業が事業承継に対し何も取り組んでいない状況において、行政ができる最初の役割は主として情報提供ではないか。

商工会や金融機関等の専門機関との協力体制を築き、金融機関等が行っている相続や税制セミナーなど事業承継に関するものなどをメルマガ、広報紙、商工会報等などの様々な媒体で情報発信していく。

< 取組指標 >

セミナーの回数、相談会の実施数

R3年度: 0件 未達成

R4年度: 9件 達成

R5年度: 9件 達成

市長公約

(人材確保支援の一部関連事業として)

企業の人材不足問題を解決するために、ハローワーク川口と連携した人材確保支援。

求職者支援も兼ねており、人材確保を常に求めている介護施設への求職者見学ツアーを実施するなど、事業継続のための人材確保の一面も担っている。

地元の人が地元の企業に就職するようになるなど、市内企業の魅力づくりや企業情報の発信などをすることで、将来的な人材確保にもつなげていく。

市内企業の事業承継取組状況と これまでの戸田市の事業承継事業の取組

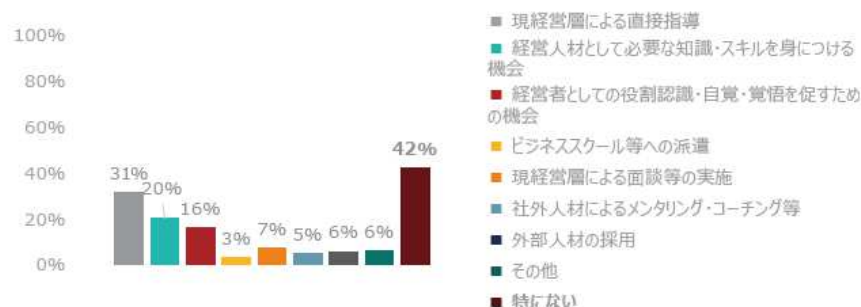
令和元年度に実施した戸田市独自の企業現状調査によると、回答企業の4割が事業承継に対して何も取り組んでいないという結果を受け、至急の施策を検討すべきとの結論に至った。第5次総合振興計画と紐づく戸田市経済戦略プランに基づき、その年度に実施した事業承継事業の成果は、戸田市中小企業振興会議の外部専門委員により評価され、次年度に向けた見直しや助言をいただくことでPDCAサイクルを確立している。

Q15. 貴社が実施している事業承継への施策について、当てはまるものをお答えください。(複数回答可)

・事業承継への施策を何も行っていない企業が42%存在しており、事業承継問題を抱える企業は更に増加が見込まれるため、施策を検討すべき。

以下の事実が確認できた

- ・事業承継への施策について、特に取り組んでいない企業が約4割を占めている
- ・次いで、現経営層による直接指導に取り組んでいる企業が約3割、経営人材として必要な知識・スキルを身につける機会を設けている企業が2割を占めている



戸田市企業現状調査(令和元年度実施)

<これまでの主な取組>

- ・県事業承継・引継ぎ支援センターと連携した定例相談会の開催
実施主体:戸田市商工会(相談会回数 R4:8回、R5:12回)
- ・景気動向調査(戸田市独自調査)による市内事業者の状況把握
年2回実施。事業承継に関する質問項目をセンター及び中小機構が監修している。
事業承継が必要と回答した企業情報をセンターに提供連携
- ・広報紙、メルマガを活用した情報発信(コラム:R4)
- ・事業承継に成功した事業者の紹介(特集:R5_6月号)
- ・関東経済産業局「事業承継・M&Aを活用した地域活性施策探求事業」に選定(R5)
- ・景気動向調査を活用した事業承継ニーズの深堀実証(R6)
- ・税収面からの分析(R6)
- ・ビジネス交流会での個別相談設定(異業種交流、サロンの場活用)(R6)
- ・振興会議の2年間の会議テーマを「事業承継」に設定(~R7_6月まで)

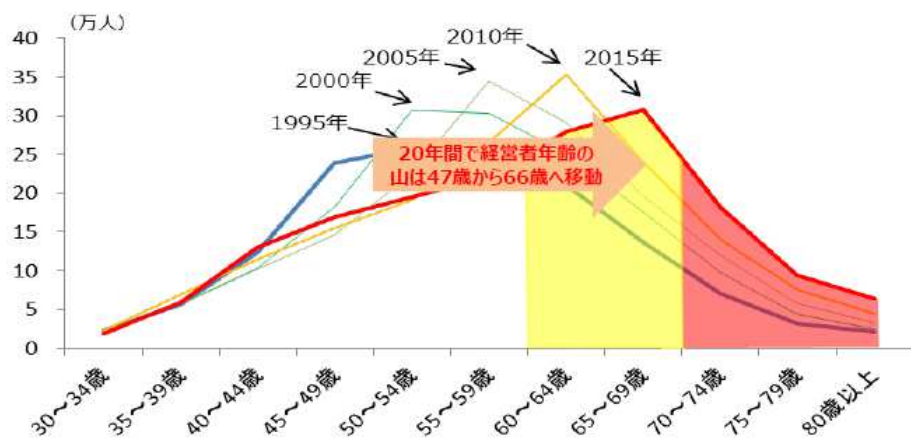
中小企業・小規模事業者の事業承継は喫緊の課題

- 2025年までに、**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245万人となり、うち約半数の127万(日本企業全体の1/3)が後継者未定。**
- 現状を放置すると、**中小企業・小規模事業者廃業の急増により、2025年までの累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性**※。(22兆円損失の計算方法は不明)
- **第三者承継のニーズが顕在化する経営者は今後一気に増大する可能性。**

※2025年までに経営者が70歳を越える法人の31%、個人事業者の65%が廃業すると仮定。雇用者は2009年から2014年までの間に廃業した中小企業で雇用されていた従業員数の平均値(5.13人)、付加価値は2011年度における法人・個人事業主1者あたりの付加価値をそれぞれ使用(法人：6,065万円、個人：526万円)。

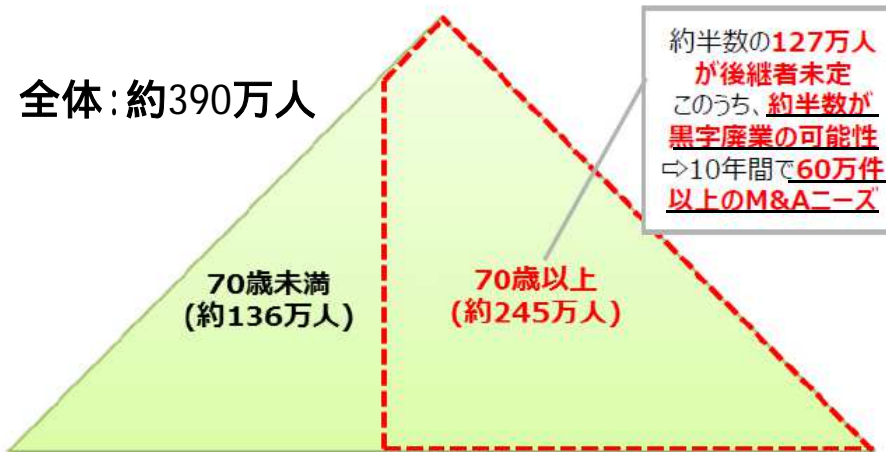
戸田市内の経営者平均年齢は不明(市民税課確認)

中小企業・小規模事業者の経営者年齢の分布(法人)



平成28年度 (株)帝国データバンクの企業概要ファイルを再編加工

中小企業・小規模事業者の経営者の2025年における年齢



平成28年度総務省「個人企業経済調査」、
平成28年度(株)帝国データバンクの企業概要ファイルから推計



基礎自治体への影響 ~ 国の視点を交えて ~

雇用・GDPの喪失、黒字倒産の増加はイメージとして理解できるが、数字が膨大過ぎて、基礎自治体にとって喫緊の課題、我が事の問題として捉えづらい側面があり、支援策の具体的なイメージも持ちづらい。
 また、基礎自治体の産業支援所管課では、商業・工業・融資・イベントなどの担当業務を兼務している場合が多く、事業者への補助金業務や目先の事業が優先となるため、事業承継支援に人員や予算を充てる余裕がなく、事業承継分野へのアプローチが後回しになっているのが現状である。

< 国全体の影響(イメージ) >



- (影響)
- ・経済マイナス成長
 - ・株価の下落(経営不安定)
 - ・企業の稼ぐ力減退(赤字倒産助長)
 - ・消費意欲の減退
 - ・求職者増加
 - ・就職難
 - ・公的扶助費増
 - ・緊急経済対策費増
 - ・国税の減少

(対策)

中小企業庁が平成28年12月に「事業承継ガイドライン」を改訂。令和3年4月、親族内支援を行う「事業承継ネットワーク」と、M&A支援を行う「事業引継ぎ支援センター」を統合し、「事業承継・引継ぎ支援センター」に改組。法令に基づく認定機関として、全国47都道府県に設置され、事業承継とM&A支援をワンストップで行う体制を整備した。



事業承継は本気で取り組むべき分野 ~ 産業振興と産業維持 ~

産業振興 新しい施策や取組を通じて、市内経済を活性化させる

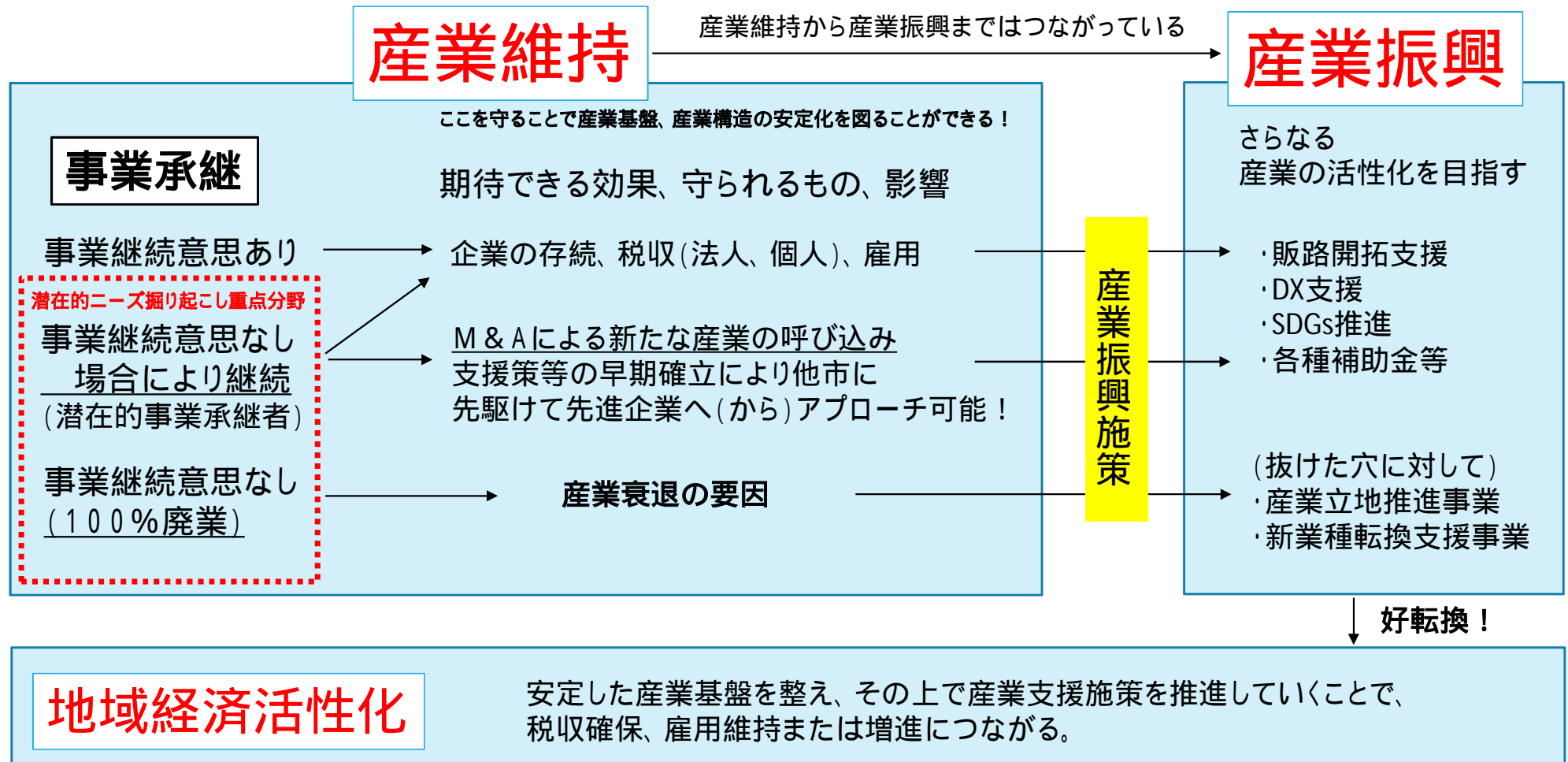
今はこのフェーズが大事！

産業維持 既存の産業を維持、保持していくための施策を講じる

事業承継の施策に当たっては、「産業の維持」→「産業振興」→「地域経済活性化」の好転換も期待できる！

事業承継は本気で取り組むべき分野

～ 産業維持からの好転換～



その他支援機関の取組 ~ 支援機関の取組整理 ~

事業承継の施策を検討するに当たり、支援機関はどれくらいあるのか。また、各支援機関の支援の方向性や内容はどのようなものがあるのか、まずは把握する必要がある。(監督省庁の整理等)

| | 支援機関名 | 主な支援内容 | 支援方向性 | 課題 |
|---|--------------------|--|-------------------------|-----------------------------------|
| 国 | 経済産業省 (中企庁、経産局) | ○事業承継・引継ぎ支援センター設置、運営(相談、M&A総合支援) ○M&A支援機関登録制度(支援者登録、補助金を活用できる登録支援機関の検索) ○サプライチェーン事業承継 ○経営承継借換関連保証制度(融資) ○事業承継引継ぎ補助金、税制優遇 ○よろず支援拠点 ○中小企業活性化協議会 | ・事業承継 ・事業成長 | ・自治体連携 ・ニーズ把握 ・制度周知 |
| | 財務省(関東財務局) | ○再生支援の総合的対策 ○事業再生情報ネットワークの創設(2024年度) ○保証協会(監督機関)、中小企業活性化協議会との連携推進 ○事例集の作成・共有 ○政府系金融機関による支援強化 ○民間金融機関の育成、連携、各土業協会 | ・事業再生 | ・省庁連携 ・自治体連携 |
| | 日本政策金融公庫 | ○コロナ資本金劣後ローンの延長、推進 ○経営改善支援 ○M&Aマッチング支援 ○第2創業支援 | ・事業再生 ・事業承継 ・事業成長 | ・自治体連携 ・掘り起こし |
| | 中小企業基盤整備機構 | ○事業承継・引継ぎ補助金(MA専門家活用費用、引継ぎ後の設備投資、販路開拓、設備廃棄等) ○事業承継フォーラム ○講習会 ○専門家派遣 | ・事業承継 | ・自治体連携 ・ニーズ把握 ・制度周知 |
| 県 | 埼玉県 | ○事業承継税制(特例措置)の申請受付・許可 → 税務署に提出 | ・事業承継 | ・自治体連携 |
| 市 | 経済戦略室 | ○ニーズ、対象者の掘り起こし ○広報(相談会、好事例の紹介、事業承継コラム) ○特設個別相談会の設置 | ・事業承継 | ・掘り起こし ・制度周知 ・広報 ・支援機関連携 |

その他支援機関の取組 ~ 支援機関の取組整理 ~

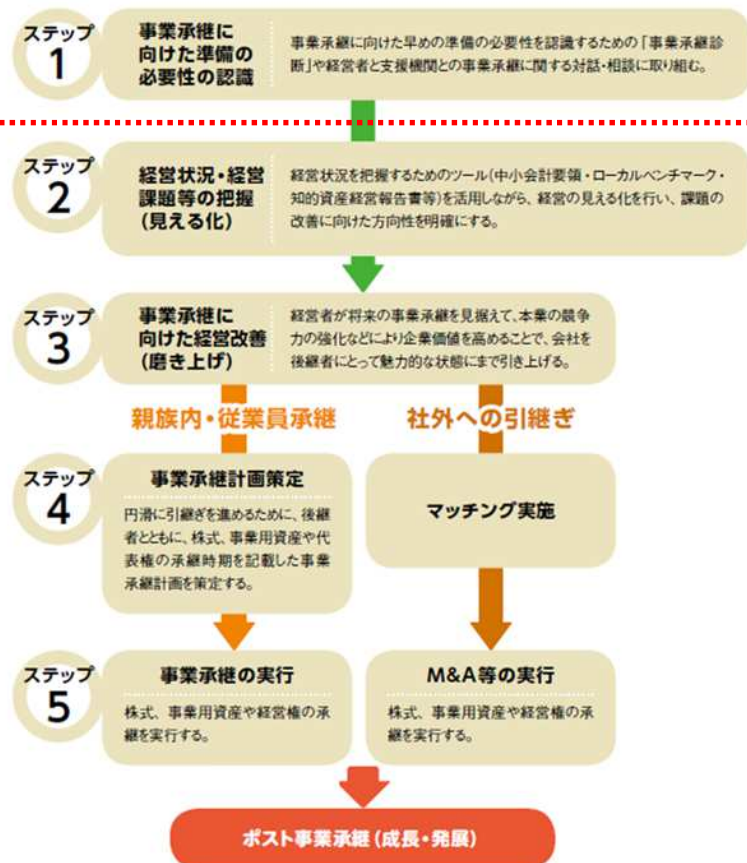
行政をはじめ、支援機関が多い。よく言えば、きめ細やかな支援が可能な体制が整っている。一方で、支援機関が多すぎて基礎自治体は、どこの機関とどこまで連携したらよいのか分からない。それぞれの支援機関の役割を整理する必要がある。

| | 支援機関名 | 主な支援内容 | 支援の方向性 | 課題 |
|------|----------------|---|-------------------------|--------------------------------------|
| 連携 | 事業承継・引継ぎ支援センター | ○事業承継に係る全ての相談に対応 ○専門家派遣 ○セミナー、相談会 ○後継者人材バンク(マッチング支援) ○事業承継塾 | ・事業承継 ・事業成長 | ・掘り起こし ・制度周知 ・自治体連携 ・支援機関連携 |
| | 中小企業活性化協議会 | ○事業再生、収益改善、再チャレンジ支援 @さいたま市商工会議所 | ・事業再生 | ・支援機関連携 |
| | 埼玉県よろず支援拠点 | ○経営相談全般(埼玉県産業振興公社) | ・事業成長 | ・支援機関連携 |
| 支援機関 | 産業振興公社 | ○相談窓口(外部専門家への相談も無料) ○創業・ベンチャー支援センター ○経営相談 | ・事業成長 | ・支援機関連携 |
| | 保証協会(財務局監督) | ○事業者情報の守秘義務解除(引継ぎ支援センター・活性化協議会) ○事業承継関連融資の保証 | ・事業再生 | ・支援機関連携 |
| | 民間金融機関(財務局監督) | ○一歩先を見据えた経営改善・事業再生支援人材の拡充 (士業等の専門家発掘)、専門家との連携 ○「実現可能性の高い抜本的な経営再建計画」等の策定促進 | ・事業再生 | ・支援機関連携 ・自治体連携 ・掘り起こし |
| | 商工会連合会(商工会) | ○公庫・センターと連携した支援 ○伴走支援 ○オープンネームのマッチングイベント(連合会) ○経営指導員への研修(連合会) | ・事業承継 ・事業成長 ・事業再生 | ・掘り起こし ・支援機関連携 ・専門員の養成 |
| | 各士業協会 | 中小企業診断士、税理士、公認会計士等 | ・事業承継 ・事業成長 ・事業再生 | ・支援機関連携 |

基礎自治体の役割とは何か

相談、支援の専門機関は多く存在する一方、基礎自治体は専門部署がなく事業者からの専門的相談に乗ることができないことから、基礎自治体は事業承継のニーズ発掘、広報、PR事業に特化し、専門機関へ事業者をつなげることに注力すべきと考える。

■ 事業承継の準備から計画の策定、実行まで5つのステップ



(基礎自治体にしかできないことに特化)
基礎自治体 潜在的ニーズの掘り起こし、地元企業への周知、広報PR、信用度に強み

その他支援機関

- ・事業承継・引継ぎ支援センター
 - ・戸田市商工会
 - ・日本政策金融公庫
- との連携を主軸に事業承継施策を展開していく

基礎自治体 → 専門機関



基礎自治体

支援機関

(基礎自治体)
可能な限り、地域企業から事業承継のニーズを拾い支援機関へつなげることに注力する。

(支援機関)
自治体等と連携し、事業承継の出口～その後まで支援する。

戸田市が抱える事業承継事業の問題・課題・対策の整理



| 問題 | 課題 | 対策 |
|---|--|---|
| <p>解決すべきこと(市が防ぎたいこと)</p> | <p>問題を解決するために取り組むべきこと</p> | <p>解決策</p> |
| <p>○法人の喪失は市歳入(税収)への影響だけではなく、雇用、個人住民税にも大きな影響がでる。</p> <p>○このまま何も対策を打たないと、3大プロジェクトの予算規模と同レベルの税収減となる恐れがある。</p> <p>○後継者不足、黒字倒産の流れを止めない限り常に自治体は歳入減のリスクを負い続ける。</p> | <p>○現・次代経営者への早期教育</p> <p>○事業承継に対する負のイメージの払拭</p> <p>○事業承継を考えるきっかけづくり</p> <p>○専門支援機関へのつなぎ役</p> <p>○M&Aマッチング情報の周知</p> <p>○気軽にみられる情報発信</p> <p>○事業承継に係る費用負担支援</p> | <p style="text-align: center; font-size: 48px; color: red;">?</p> |

施策案


基礎自治体が実施する施策案の有効性を、各支援機関の意見を交えながら吟味することで、施策案の質を高める。

| 施策案 | 内容 | 有効性 | 備考 |
|------------------------|---|-----|---|
| 景気動向調査を活用した潜在的ニーズ掘り起こし | 年に2回実施している景気動向調査の設問内容を右記支援機関と連携。相談を希望する回答企業の情報をセンターに共有。実証事業として調査対象をカテゴリ分けしてR6は実施。 | | <連携機関> 事業承継・引継ぎ支援センター 中小機構 |
| 個別相談(市役所開催) | 戸田市商工会で、毎月1回開催しているが、市役所でも開催したいとの要望がある。行政機関での実施は相談者に信用を与える効果がある。 | | <連携機関> 事業承継・引継ぎ支援センター 戸田市商工会 |
| 法人市民税の封筒PR | 法人市民税の封筒に事業承継関連のお知らせを入れることで市内全事業者へアプローチ可能。税金の封筒なのでチェック率が高い。 | | 課題:タイムリーなお知らせには不向き |
| 補助金の創設 | 事業承継補助金(コンサル、計画作成、企業価値算定、仲介費用等) 新座市参考 | | <連携機関> 事業承継・引継ぎ支援センター 戸田市商工会 |
| 利子補給補助金 | 公庫融資(新規創業、第2創業、事業承継関連融資)の利用者に対する利子補給 | | <連携機関> 日本政策金融公庫 |
| 事業承継に関する協定 | 市、商工会、事業承継・引継ぎ支援センター、日本政策金融公庫 +@の大型協定 | | パフォーマンス以上の成果が上げられるか。 |
| 企業訪問 | 市内企業へコンスタントにヒアリング現地調査 ニーズの把握 掘り起こし(廃業を考えていたけど継続意思に転換できればグッド) | | <連携機関> 事業承継・引継ぎ支援センター 中小機構 戸田市商工会 日本政策金融公庫 関東経済産業局 |

施策案

| 施策案 | 内容 | 有効性 | 備考 |
|--|--|-----|--|
| <p>< 支援機関連携 > 広報・PR強化</p> | <p>法人市民税の封筒に入れるチラシを各支援機関連携により制作する。 現在、SDGs関連事業のお知らせを同封して発送している。 同封チラシは1枚を想定しており、事業者向け情報に特化した内容を制作していきたい。</p> <p>< 事業承継 > 事業承継の好事例を掲載(市内企業) →ナッジ理論により、好事例の記事を読んだ事業者に動機づけを与える。 相談会の予定を掲載する。 → で興味があるチラシになれば捨てずに手元にキープする確率が高まる。 好事例の内容を支援機関から募る。 →メリット・インセンティブ多数</p> <p>例えば (1年を通じて全事業者へアプローチ)</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="465 895 719 1251"> <p>< 事業承継 ></p>  <p>支援機関:〇〇銀行</p> </div> <div data-bbox="768 908 1211 1203"> <p>(イベントや相談会用の会議室の貸し出し)</p>  </div> <div data-bbox="1234 908 1594 1203"> <p>(商工祭での無料ブース確保)</p>  </div> </div> <p>役所だけが持つネットワーク</p> | | <p>R6.8/7金融連携会議(支店長)においてヒアリングした結果、参加金融機関から否定的な意見が大半であった。</p> |

施策案

| 施策案 | 内容 | 有効性 | 備考 |
|--|--|-----|----|
| <p>< 支援機関連携 > 広報・PR強化</p> | <p>法人市民税の封筒に入れるチラシにマンガを活用して周知、PR強化</p>  <p>大前提：事業承継を必要と思っている人は文字情報だけだと読むことすらしない。</p> <p>相談先、相談会の日程も掲載</p> <p>出典：J-Net21「マンガでわかる事業承継」(独)中小機構</p> | | |

意見交換

施策案 ~ **で最も有効だと思う施策はどれか**

施策案の有効性(オレンジ色)部分

その他に有効と考えられる施策があるか

(参考) M&A件数推移

- 我が国企業のM&Aの件数は増加傾向であり、(株)レコフデータの調べによると、**2018年に3,850件と過去最高**となっており、**事業承継型のM&A**についても増加している。

3,850件

600,000件のエース
(0.6%)

しかしながら、前述した後継者不在の事業者が**127万者という母数に比べると、件数は限られることから売り手の一層の掘起しが必要**。また、買い手においては、従前に比べ**案件の吟味を厳しく行うようになった**との声もあり、**売り手におけるM&A前の磨き上げが必要**であると想定される。

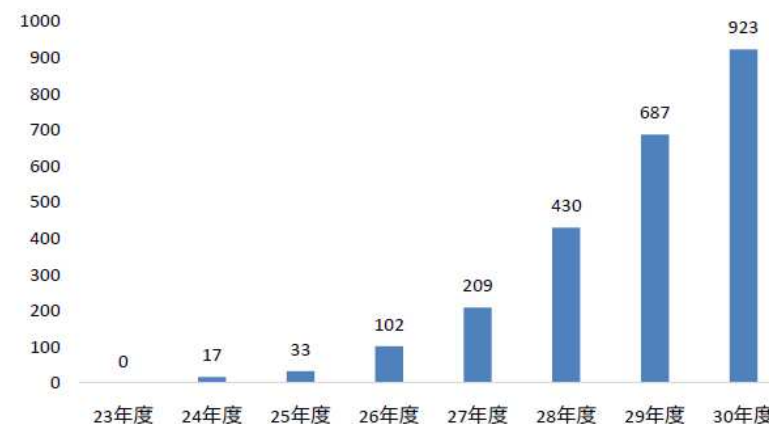
- 上記の課題の解決には、**M&Aの当事者である中小企業・小規模事業者及びM&A支援を行うプレイヤー双方に向けた働きかけが必要**。

事業承継M&A(公表ベース)件数推移



(株)レコフデータ提供データ

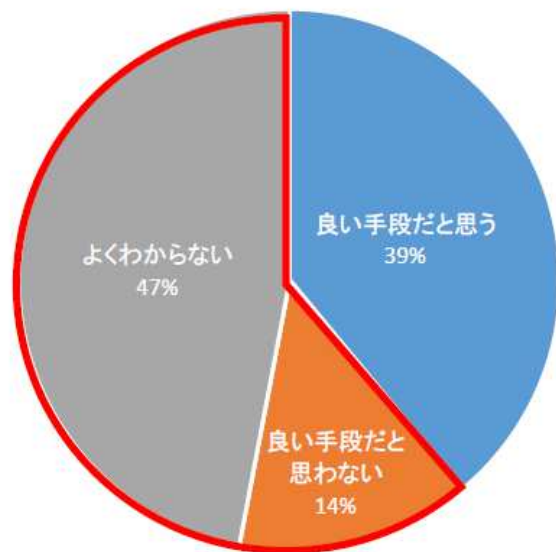
事業引継ぎ支援センターの成約実績



(参考) 中小企業・小規模事業者におけるM&Aについて

- 中小企業・小規模事業者において、6割以上がM&Aについての共感が得られていないことが、M&Aが進まない原因の一端であると想定され、**経営者のマインドを変えることが必要**。
- 中小企業・小規模事業者向けの**M&Aの手引きの整備**や、**中小企業・小規模事業者の経営者の背中を押せるような事例集の展開**により、**M&Aをポジティブに捉える気運の醸成**が必要。

M&Aへのイメージについて



東京商工会議所「事業承継の実態に関するアンケート調査」

M&Aに対する生声

<コンサルティング業者>

売り手の意思決定が課題。

売ることによって周りの人に何と言われるかわからないため、躊躇してしまう。経営者の判断材料として、具体的な成功事例の広報をすべき。

<仲介業者>

「**第三者への会社売却は恥ずべき事**」という意識が根強くある。「第三者承継は恥ずべきことではなく、むしろ、第三者が当該会社の価値を評価して買収するのだから、**事業成功の証だ**」と**意識変革が成されるような公的PR、啓蒙活動の展開**が必要。

(参考)

事業承継を実行するまでの「5つのステップ」

■ 事業承継の準備から計画の策定、実行まで5つのステップ

ステップ1 **事業承継に向けた準備の必要性の認識**
 事業承継に向けた早めの準備の必要性を認識するための「事業承継診断」や経営者と支援機関との事業承継に関する対話・相談に取り組む。

ステップ2 **経営状況・経営課題等の把握(見える化)**
 経営状況を把握するためのツール(中小会計要領・ローカルベンチマーク・知的資産経営報告書等)を活用しながら、経営の見える化を行い、課題の改善に向けた方向性を明確にする。

ステップ3 **事業承継に向けた経営改善(磨き上げ)**
 経営者が将来の事業承継を見据えて、本業の競争力の強化などにより企業価値を高めることで、会社を後継者にとって魅力的な状態にまで引き上げる。

ステップ4 **事業承継計画策定**
 円滑に引継ぎを進めるために、後継者とともに、株式、事業用資産や代表権の承継時期を記載した事業承継計画を策定する。

ステップ5 **事業承継の実行**
 株式、事業用資産や経営権の承継を実行する。

親族内・従業員承継

社外への引継ぎ

ポスト事業承継(成長・発展)

実行する時点での状況の変化に対応しながら、事業承継計画を修正・ブラッシュアップしていく柔軟な姿勢も、スムーズな事業承継には大切です。税負担や法的な手続きについても随時、税理士、弁護士などにアドバイスを求めながら着実に実行しましょう。



ステップ① 事業承継の準備の必要性を認識

従業員の雇用や、取引先との信頼関係など、会社が周囲にあたる影響は小さいものではありません。引継ぎといっても経営者の身内だけの問題ではないことをあらためて理解しておく必要があります。後継者を次期経営者として必要な能力を備えた人物として育成することは、一朝一夕ではできません。また、事業用資産や経営資源の承継も十分な時間を取って計画的に進めていく必要があります。事業承継を蓄実に進めるためには、早めの着手が肝要です。

ステップ② 経営状況・課題を「見える化」

未来に向けて経営方針を定める必要があります。その最初の一步は、会社の経営状況を把握することです。事業をこれからも維持・成長させていくために、利益を確保できる仕組みになっているか、商品やサービスの内容は他社と比べて競争力を持っているかなどを点検しましょう。

| | | |
|--|--|---|
| 事業の見える化のメリット 事業の将来性の分析や会社の経営体質の確認を行い、会社の強み・弱みを再認識。これにより 取り組むべき課題 を洗い出す。 | 資産の見える化のメリット 経営者の個人資産について会社との貸借関係などを確認する。後継者に残せる 経営資源を明確に できれば、 後継者の不安も解消 される。 | 財務の見える化のメリット 適切な会計処理を通じて、客観的な財務状況を明らかにする。これにより 銀行や取引先からの信用度も上がり 、 資金調達・取引の円滑化 にもつながる。 |
|--|--|---|

ステップ③ 事業承継に向けて会社を「磨き上げ」

企業価値の高い魅力的な会社とは、どのようなものでしょうか。一つは、他社に負けない「強み」を持った会社。もう一つは、業務の流れに無駄がない、効率的な組織体制を構築した会社です。自社が強みを有する分野の業務を拡大していくとともに、各部署の権限、役割を明確にして業務がスムーズに進行する事業の運営体制を整備しましょう。

| | | |
|--|--|--|
| 磨き上げ事例① 従業員との情報共有で生産体制強化 月次での会計処理を行い従業員にも公開し、実績と目標を共有化。従業員の意識向上により製品ロスの減少と品質の安定化が図られ、生産体制の強化に繋がった。 | 磨き上げ事例② 弱みを強みに変えて受注アップ 旧型設備での小ロット生産は弱みかと思っていたが、その機動性を逆手にとって経営資源を集中。大手企業では対応できない小ロット案件の受注が増加した。 | 磨き上げ事例③ 従業員の経営参加でモチベーション向上 従業員が全員参加する会議で会社の将来について自由に議論し、実際に経営計画に盛り込む。従業員が主体性を持つようになり、モチベーションも向上。 |
|--|--|--|

ステップ④～⑥ 事業承継の計画策定から実行まで

経営の「見える化」、会社の「磨き上げ」を進める過程で明らかになった経営上の課題を解消しながら、後継者と二人三脚で策定した事業承継計画、あるいは希望に合った相手とのマッチング条件に沿って、資産の移転、経営権の移譲を進めていきます。早めに専門家に相談することも有効です。

(参考)

1 事業承継にはお金がかかる

事業承継後に資金繰りが厳しくなるケースも

事業承継を行うにあたり、自社株式・事業用資産にかかる相続税や贈与税の納税資金を始め、事業承継後の安定した経営のためには、さまざまなお金が必要となります。

一方で、経営者の交代を機に、金融機関が融資審査を厳しくしたり、取引先から支払条件の見直しを迫られることがあります。経営者が事前に、金融機関等との間で事業承継に伴う資金ニーズにかかる協力を取り付けておくことが望まれます。

■ 事業承継で必要となるお金の例

事業承継前に会社の磨き上げに投資

経営者からの自社株式や事業用資産の買取り

相続で分散した自社株式や事業用資産の買取り

自社株式や事業用資産にかかる相続税の支払い

事業承継後に経営改善や経営革新を図るための投資



(参考)

3 事業承継への取組を先送りしている

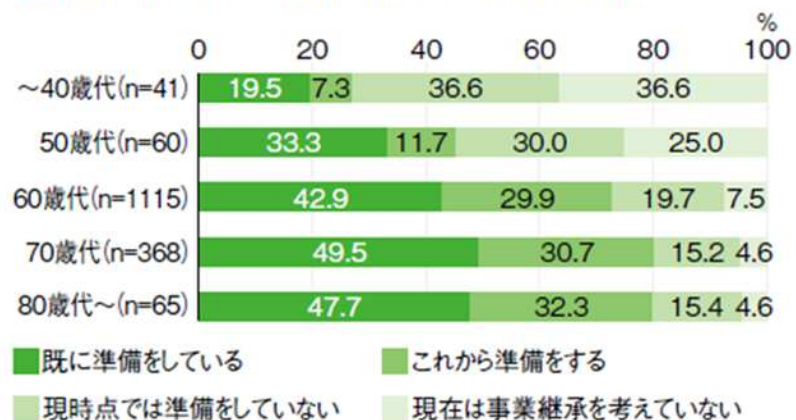
事業承継には5年から10年もかかる

会社としてこれからも存続できるにも関わらず、事業承継の進め方、実情に対する認識が不足しており、事業承継への着手を先送りしたために後継者を確保できなかったというケースもあります。後継者の育成期間を含めれば、事業承継には5年～10年を要するものと考えられます。

■ 事業承継を先送りしてしまう背景



■ 事業承継の準備状況(年齢別)



資料：(株)帝国データバンク「中小企業における事業承継に関するアンケート・ヒアリング調査」(2016年2月)再編加工