

特集：商工会議所・商工会を通じて中小企業を支援するスキルとは

第2章

伴走型支援で企業との関係性を強化

——岡山県商工会連合会の事業承継・後継者育成支援の取組み



和田 純子

東京都中小企業診断士協会三多摩支部

2016年12月、中小企業庁は10年ぶりに「事業承継ガイドライン」を改訂した。これによると、1995年頃には47歳であった経営者年齢のボリュームゾーンが2015年頃には66歳前後となり、この20年間で経営者年齢が19歳も上昇しているのがわかる。経営者の高齢化が進むと、体力の衰えによる死亡率の上昇、設備などへの投資意欲の低下、時代に応じた新しいビジネス創造が困難になるなど、さまざまな経営リスクが高まる。国としても事業承継に関する税制の見直し、事業承継補助金の公募、全国各地への事業引継ぎ支援センターの設置などの対策を行っているところである。

事業承継には会社や経営者側の課題だけでなく、後継者不足や後継者育成など、後継者側に焦点をあてた課題もある。本章では、事業承継の中でも後継者育成をメインテーマとして、岡山県商工会連合会広域サポートセンター事業承継・後継者育成支援事業担当の永田直之氏に取材した。岡山県商工会連合会の事業承継・後継者育成支援事業への取組み、中小企業診断士（以下、診断士）に求めるスキルや心構えなどについて考察する。

1. 岡山県商工会連合会の事業承継・後継者育成支援事業への取組み

(1) 商工会・商工会連合会の特徴

最初に、商工会と商工会議所の違いを説明する。商工会は商工会法に基づき、経済産業

省中小企業庁を所管省庁として主に町村に組織がある。事業は経営改善普及事業と地域振興事業を2大事業とし、小規模事業施策に重点を置いている。一方、商工会議所は商工会議所法に基づき、経済産業省経済産業政策局を所管省庁として主に都市部に組織がある。事業は幅広い活動を行っており、中小企業支援に重点を置いている。

商工会を取りまとめる組織が商工会連合会であり、各都道府県に1団体と全国商工会連合会を合わせて、全国に48団体がある。岡山県商工会連合会では、経理や融資のサポート、経営計画の策定支援といった基本的な経営支援に加え、事業承継・後継者育成、6次産業化、海外販路開拓、補助金申請など、専門的な経営支援にも力を入れている。



岡山県商工会連合会広域サポートセンター事業承継・後継者育成支援事業担当の永田直之氏

(2) 事業承継・後継者育成支援事業を立ち上げたきっかけ

今から10年ほど前、永田氏は岡山県倉敷市にある真備船穂商工会に勤務していた。その頃に、支援先の経営者が体調不良などで立て続けに急逝するという出来事に遭遇した。企業の後継者となる20歳代、30歳代の息子は、経営者であった父親の葬式の準備をしながら、今日明日にも事業承継をしなければならないという大変な状況であった。

このとき、永田氏は「どんなに元気な人でも突然亡くなることがある。それが経営者なら、残された家族や従業員はなおさら大変である。計画的な事業承継を行うには、事前準備が必要だ」と痛感した。これがきっかけで、手探りからの事業承継支援が始まった。

その後、永田氏は岡山県商工会連合会に戻り、「持続的経営を目指していくうえで、事業承継は重要課題であり、岡山県全体として事業承継と後継者育成の支援を行っていく必要がある」と考え、2015年に事業承継・後継者育成事業を開始した。

(3) 後継者塾とセミナー開催による効果

事業承継と後継者育成の支援事業を行うにあたり、永田氏は岡山県内にある地域の商工会とともに、2代目、3代目社長にヒアリングを行った。すると、「父から会社を継ぐ意思はあるのだが、何から始めたら良いのかわからない」、「事業承継について、誰に相談したら良いのかわからない」、「事業承継計画の策定方法がわからない」といった声を聞くことができた。そこで、中小機構（中小企業基盤整備機構）中国本部の事業承継コーディネーターとともに、中小企業大学校東京校で開催されている経営後継者研修などを参考に、後継者育成および事業承継に関する塾やセミナーのカリキュラムを作成した。

「おかやま後継者アカデミー」などの後継者塾は、岡山県商工会連合会が2年前から企画・開催している。昨年度は、中小機構中国本部の事業承継コーディネーター、地元の公

認会計士、社会保険労務士などの講師陣と連携して開催した。全6回コースで、現状把握と事業承継計画の策定1回、意識改革1回、財務2回、労務2回の講座を用意。現状把握の講座では、中小機構が配布している「事業価値を高める経営レポート」を使用し、後継者に手を動かしてもらうことで、目に見える資産だけでなく会社や経営者が持っている目に見えない知的資産を「見える化」した。

また、「おかやま後継者アカデミー」などの後継者塾は、孤独になりがちな後継者のために後継者同士の仲間づくりの場も担っている。



今年度の「おかやま後継者アカデミー」のチラシ

「事業承継入門セミナー」では、専門家による基調講演に加え、地域の商工会青年部に所属する2代目、3代目社長を招いた。彼らに事業承継の実情や本音を語ってもらうことで、参加者に臨場感と悩み相談の場を与えた。

「おかやま後継者アカデミー」の受講生の中で、円滑に事業承継を進めて成果を上げている企業を模範事例として紹介し、受講生に対して事業承継の経緯や成功プロセスをわかりやすく伝えている。「これなら私にもできそう」、「自分も模範事例のような企業になりたい」と感じてもらうことで、参加者のモチベーションを上げている。

さらに、後継者アカデミーなどの受講生全員に定期的にメール配信を行い、タイムリーに補助金の公募などの有益な情報を提供することで、参加企業との関係性を継続している。

これらの工夫により、参加者から「事業承継で自分は何をすべきかがわかった」、「もっと経営の勉強がしたい」、「身近に相談できる人ができてよかった」、「個別に支援してほしい」といった声が寄せられている。

2017年は後継者向けのセミナーを始めて3年目に入るが、新規の参加者やリピーターは毎年増加している。今年度は、8月から毎月1回の全8回コース、講師10名による「第2期おかやま後継者アカデミー」を開催する。

(4) セミナー開催から個別訪問につなげる伴走型支援

実際に塾とセミナーを開催したところ、同じ事業承継・後継者育成でも、参加した20社それぞれで抱えている課題が、想像していた以上に多岐にわたっていた。参加企業のすべての課題に合わせて、塾とセミナーの内容を充実させるのには限界がある。

そこで岡山県商工会連合会では、後継者向けの塾とセミナーに参加した企業に対し、地域の商工会と岡山県商工会連合会の連携による、伴走型の個別訪問支援を行っている。1社1社を個別訪問し、それぞれの企業が抱えている課題に対し、企業と同じ目線で、課題解決に向けて提案型の支援を心がけている。地域密着で継続して伴走型支援ができることは、商工会・商工会連合会の強みである。

「集団対応のセミナーと個別対応の企業訪問の2つをつなげて継続支援することで、事業承継・後継者育成の成功率は高まる」と永田氏は語る。

(5) 経営指導員向けの勉強会開催でスキルアップ

岡山県商工会連合会では、商工会の経営指導員向けに、「経営スキルアップ研究会／事業承継支援編」と称した勉強会を実施している。課題の抽出、課題解決へ向けた道筋の提案、専門家・支援機関との連携のスキルを勉強会で身につけ、経営指導員が一定レベルで事業承継を支援できるようにスキルアップを

図っている。

事業承継支援は、株価算定、相続税・贈与税の算定、不動産鑑定、代表者交代の事務手続き、後継者教育など範囲が膨大である。よって、公認会計士、税理士、不動産鑑定士、弁護士、司法書士といった専門家との連携が必要となる。また、企業の相続税・贈与税は莫大な金額となるため、相続税・贈与税の算定で計算ミスを起こせば、損害賠償の責任を負う場合がある。このようなリスクがあることも、経営指導員は肝に銘じておく必要がある。

よって、経営指導員は、事業承継に関する一定の知識を持ち、一連の業務の流れやリスクを把握したうえで、「ここは自分一人では解決できないので、専門家の誰かにお願いする必要がある。このケースなら専門家の誰々をお願いしてみよう」といったコーディネーターや、臨機応変な対応力が必要となる。

2. これからの事業承継・後継者育成支援

(1) 事業承継・後継者育成支援で求めるスキルや心構え

事業承継・後継者育成支援で求めるスキルや心構えについて、永田氏は「①徹底した伴走型支援を行う覚悟、②本気で経営者・後継者と向き合う姿勢、③緊急度・重要度に応じて取り組む課題の優先順位づけを行うこと、④商工会、商工会連合会、専門家などと連携してPDCAサイクルを回し、経営者・後継者とともに課題解決に向けた活動を行うこと、⑤日頃から専門家との連携や支援機関との情報ネットワークの構築を行うことなどが大切である」と語る。

そして、どのような診断士を求めているかについては、「①相談に来られるのは中小企業、小規模事業者の経営者が大半なので、効率化や合理化といった面だけでなく、ご家族の背景や会社の歴史、先代社長の思いなどを大事にして、応援者の目線でじっくりと支援でき

る方、②業界の一般的な答えにこだわるのではなく、相談者にとっての最適解を相談者と一緒に考えることができる方、③どんな課題があっても相談者のモチベーションを高められる方、④相談者と信頼関係を築ける方、⑤相談者が見えていない潜在的な課題を見つけ、掘り下げができる方」とのことである。

事業承継の支援は、代表交代の準備段階から後継者育成まで長期間にわたる。親族が円満でスムーズに事業承継できる企業もあれば、親族同士の争いや意見の食い違いで事業承継がなかなか進まない企業もある。また、事業承継の前に経営改善から始めなければいけない企業もある。よって診断士は、各専門家と連携するコーディネーター役を務めながら、企業が抱えている課題の発見と解決策の提案を行い、応援者目線で伴走型支援をしていくことが求められる。

(2) 診断士が商工団体と仕事をするには

「我々も企業のさまざまな専門的経営課題を解決していくために、診断士の力をお借りしたいと思っています。まずは、当会をはじめ公的機関の専門家登録に積極的に登録していただくと、こちらから仕事をお願いできる接点ができます。登録の際は、得意分野や経営指導の実績、小規模事業者と中小企業にどのような形で応援できるかといった情報を記載いただくと、案件に応じた面談に進めるチャンスが増えます」と永田氏は言う。

岡山県商工会連合会の専門家登録者数は約350名である。ほかの診断士との差別化を図るには、商工団体へ実際に足を運んで担当者とは顔を合わせて会話することで、自分の人となりを知ってもらい、印象づけることも大切である。

(3) 事業承継・後継者育成支援の未来

永田氏は、「小規模事業者・中小企業などの持続的経営の発展を実現するために、引き続き、事業者に寄り添った伴走型支援を心がけていきたいです。そして、経営の相談先とし

て最初に思い浮かべてもらえる『身近な支援者』を目指していきたいです」と語る。

今年で3年目となる事業承継・後継者育成事業については、「集団対応のセミナー、個別対応の企業訪問による指導をリンクして実施することで、先代社長から後継者に経営をうまくバトンタッチし、企業が目指す目標をかなえるお手伝いを持続的に行っていきます。決して一過性の支援に終わらないように心がけていきたいです」と強調する。

事業承継支援は内容が幅広く、長期にわたる。会社の財産のほかに、経営者の親族も関係してくるため、重く難しいテーマであると考えられる人は多い。しかし、支援者にとって成功したときの喜びは大きく、大変やりがいがある仕事ではないだろうか。

事業承継・後継者育成支援のポイントをまとめると、後継者塾や事業承継セミナーを企画・開催するだけでなく、その後も参加した企業の経営者・後継者とコンタクトを取り、個別訪問を行うことで支援の成功率は高まる。個別訪問の際は、経営者・後継者の言葉の裏側にある真意を読み取りながら、1社1社に適した提案を継続して行い、経営者・後継者と信頼関係を築き満足度を高める。その評判が口コミで伝わることで、後継者塾や事業承継セミナーへのさらなる集客へとつながる。

これから診断士を含む支援者が国全体の事業承継・後継者育成支援を促し、事業承継後も経営を継続できる100年企業が増えていくことに期待したい。

和田 純子

(わだ じゅんこ)

中小企業診断士、事業承継士。岡山県岡山市出身。大学卒業後、建設会社で建設ドキュメントの作成や住宅設備機器の取扱説明の動画の作成に従事。2016年4月に診断士登録と同時に独立開業。現在は、「中小企業の経営者に寄り添い、後継者と伴走する経営コンサルタント」として、中小企業の事業承継をメインとした支援活動を行っている。親族内承継の案件では合意書を作成し、家族会議に参加することもある。

