

京都信用保証協会の事業承継支援



京都信用保証協会
企業支援部 経営支援課 課長補佐 村井 章大

1. はじめに

平成 29 年 10 月、日本経済新聞に「大廃業時代の足音」という記事が掲載された。要約すると日本の中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者等」という。）の約半数にあたる 245 万者が後継者不在で、令和 7 年までに 650 万人の雇用と 22 兆円の GDP 喪失の可能性があるという衝撃的なものであった。

当協会においても、当時保証利用者に占める 65 歳以上の経営者の企業者数は約 3 割と高水準であったこともあり、京都府内中小企業者等の後継者不在による休廃業・解散を抑制し、地域経済の発展に寄与するといった目的のもと、平成 29 年度から事業承継支援に注力している。

2. 65歳以上の経営支援訪問プロジェクト

当協会の事業承継支援は、65 歳以上の経営者を積極的に訪問し、現況を把握することから開始した。高齢な経営者に対する事業者訪問の際、事業承継者の有無、事業承継の課題、希望する支援策等、事業承継期にある経営者と“対話と傾聴”を通じて事業承継意欲を醸成するとともに、事業承継にかかる課題をあぶり出し、個社支援に繋げる狙いがある。

訪問対象先については、マル保メイン先（信用保証協会の保証付き融資が借入金の大きなウエイトを占める中小企業者等）や返済緩和先を

中心に選定している。また、コロナ禍以降では、「ポストコロナ応援プロジェクト」「新たな創造をめざす 2023 プロジェクト」等、当協会の経営支援対象に該当する先へ事業承継について確認するようにしている。

選定先をマル保メイン先にしたのは、金融機関が独自で行う事業承継支援と重ならないようにすることで、より多くの中小企業者等に事業承継支援が行き届き、地域の事業承継を底上げできると考えたためである。なお、令和 5 年 11 月末までの累計訪問企業者数は約 2,400 者となっている。

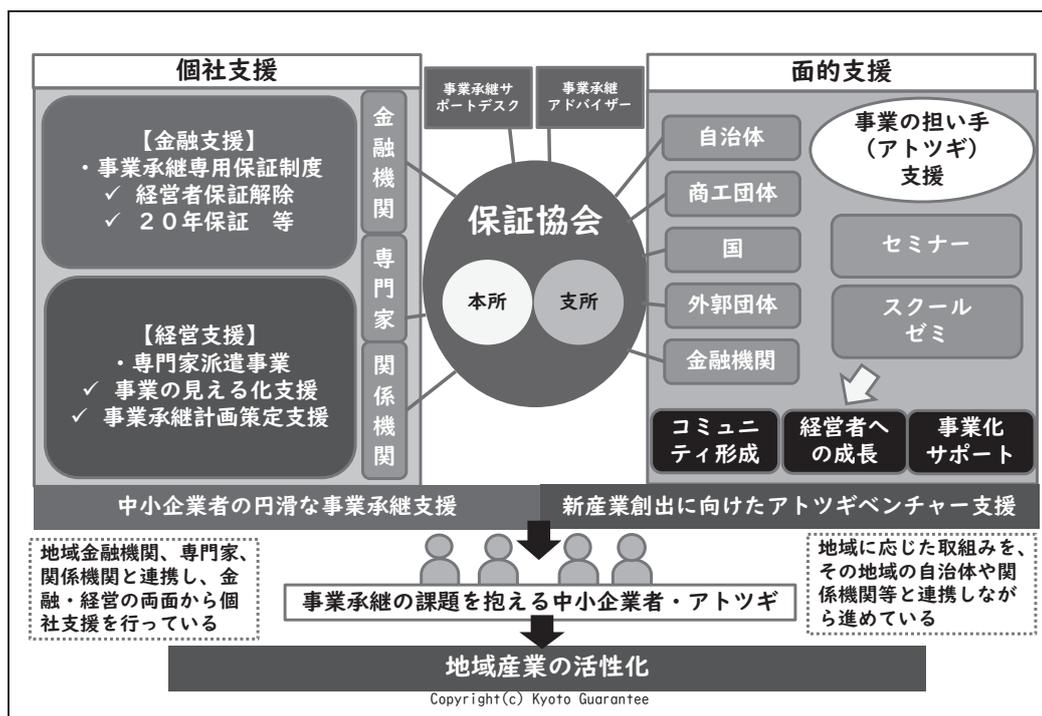
3. 事業承継支援体制と概要

(1) 体制

平成 30 年 7 月に事業承継の相談窓口として「事業承継サポートデスク」を設置している。事業承継支援には、専門的な知識やノウハウ等が必要な場合も多く、主として中小企業者等の事業承継にかかる窓口相談業務や金融機関本部の事業承継専担部署との連携、事業承継支援策の企画運営、協会内部の事業承継支援の統括を行っている。

また、令和 2 年 12 月に「事業承継アドバイザー」を配置している。事業承継支援に必要な株式の移転や税務、M&A 等に対応するためであり、当協会では事業承継・M&A にかかる資格取得の奨励や、金融機関本部の事業承継専担部署に出身経験のある職員のノウハウを社内でも共有化

【図 1 当協会の事業承継支援概要】



する等、人材育成を図っている。

このように、事業承継サポートデスクが当協会の事業承継支援の中核を担い、事業承継アドバイザーをはじめとする担当者が個別案件のフォローをする体制をとることで、中小企業者等の事業承継にかかる多様な課題に全社的に対応している。

(2) 概要

当協会の事業承継支援は、個別の中小企業者等に向けた「個社支援」と、地域の実情や課題に応じ関係機関と連携し中小企業者等を支える「面的支援」の2つに分けて整理をしている【図1】。

「個社支援」については、事業承継専用の融資・保証等による金融支援や専門家派遣事業「京都バリューアップサポート」（以下、「バリューアップサポート」という。）を中心とした経営支援を実施している。

一方、「面的支援」については、地域の自治体や金融機関、その他支援機関と連携しながら主に事業の担い手である「後継者」をターゲットとしたセミナー等を実施している。

この「個社」と「面的」の両輪で行う支援が当協会の事業承継支援の特徴といえる。

4. 個社支援について

当協会の事業承継にかかる「個社支援」の具体的な支援策を紹介する。

(1) 金融支援

当協会は、事業承継サポートデスクを中心に金融機関本部の事業承継部署等と連携しながら、事業承継専用保証制度を通じた金融支援を行っている。経営者保証解除や持ち株会社を活用した株式取得資金、超長期での借入金の組み換えなど、事業承継にかかる金融支援は事前に金融機関と調整すべき事項も多く、窓口を一本化することでスムーズな金融支援に導いている。

平成31年4月には、事業承継計画策定を条件に最長20年で一本化できる制度融資を京都府・京都市協調のもと創設した。これは、事業承継後の借入金を超長期で組み換えることにより、借入返済負担をキャッシュフロー内に抑え、借入金がネックとなり事業承継に踏み込めない中小企業者等の課題解決に寄与している。

(2) 経営支援

当協会は、バリューアップサポートを中心に

中小企業者等の事業承継にかかる経営課題の解決支援を行っている。派遣する専門家は中小企業診断士、税理士、公認会計士、弁護士など多岐にわたり、例えば、分散した株式集約にかかるアドバイスについては弁護士、相続にかかる税務リスクについては税理士、事業の「見える化」を行うために中小企業診断士を派遣するなど事業承継にかかるさまざまな個別課題やリスクについて、専門家と連携し、柔軟な対応を行っている。

以下に、事業承継支援を分かりやすくパッケージ化した当協会独自の専門家派遣支援メニューを紹介したい。

①事業継続・発展シート作成支援

事業者と専門家が対話をしながら事業の「見える化」を行う支援である。主として事業承継意識のまだ希薄な事業者に対し、「事業継続・発展シート」を専門家や後継者も交え作成しながら意識の醸成・きっかけ作りを行う。具体的には、事業の差異化ポイントや強み・弱みを見える化するとともに、後継者の選定、資産の移転など事業を継続するうえで必要な課題の整理を行う。

②京都バトンタッチサポート

専門家を派遣し事業承継計画を策定する支援である。後継者が決まっているものの、具体的にどのように事業承継すべきか悩んでいる中小企業者等を実施する。事業の見える化を行うとともに、株式等資産の移転方法などを検討し、事業承継までに行うべき事項の整理を行う。事業承継のロードマップを作成することで、計画的な事業承継の実現に向けて取り組んでいく。

また、後継者不在企業に対しては、当協会担当者が社内・社外で後継者候補となる人材がないか確認を行い、必要に応じて京都府事業承継・引継ぎ支援センターや民間のM&A仲介会社への取り次ぎ支援を行っている。このような局面では、顧客と腹を割って話ができる信頼関係を築き、“対話と傾聴”を繰り返すことで当該事業に埋もれているキラリと光る強みを見つけ出すことができる。顧客に寄り添いながら第三者承継支援機関へ円滑に繋ぐことが大切である。

これまで、当協会の事業承継にかかる経営支援について紹介をしたが、実現性の高い事業承継支援を行うためには、まずは、当協会職員の丁寧な対話による事業承継課題の抽出と、抽出された課題に対応できる専門家と豊富な専門家派遣支援メニューをいかにうまく組み合わせ提案できるかが重要であると考えている。

5. 個社支援事例

当協会の事業承継にかかる個社支援事例を紹介する。

(1) 事業承継計画策定と金融の正常化支援

ベビー用品のレンタルサービス業を行うA社は、3年ほど前から後継者候補であるご子息が異業種から家業に戻り、代表者である父親の業務をサポートしていた。長年の営業実績と質の高い商品力を強みに地場の商圈を獲得していたものの、少子化による顧客の減少、資材の高騰や経費の圧迫等により、売上高・利益率とも右肩下がりであった。

そこで後継者候補であるご子息が中心となり経営改善に着手。価格改定、プロモーションの強化、不採算部門の縮小等経営改革を実施。懸命の経営努力が功を奏し、売上高・利益率ともに改善し、一定のキャッシュフローを確保するまでに業績回復は至っていた。

一方、代表者である父親は高齢であり、事業承継を検討していたが、過去の設備投資に伴う多大な借入金の原因で返済リスクの状況にあり事業承継の足枷となっていた。

当協会は、メイン金融機関と協議を行い、事業承継計画を織り込んだ経営改善計画を策定し、借り換えを含む金融の正常化を検討することになった。

なお、計画策定においては、当協会のバリューアップサポートを活用。公認会計士を派遣し、専門家を中心に代表者、後継者、メイン金融機関、当協会でのディスカッションを繰り返し、計画書を完成させた。

事業承継を含む経営改善計画書を策定することで、メイン金融機関は借入金返済をキャッ

シユフロー内に抑えるため、プロパー当座貸越による借入金返済の棚上げを実施。信用保証協会付融資においても事業再生計画関連保証制度（感染症対応型）を活用し、15年保証への借り換えを行い、金融取引の正常化を図った。

本支援により、事業者の借入金にかかる不安が解消され、後継者がより経営に集中する環境を整えることができたことや、メイン金融機関が業績・計画の進捗把握に努めており、支援前と比較し事業者への支援体制が強固となった。

本件は、当協会の事業承継にかかる「金融支援」と「経営支援」をうまく組み合わせた個社支援事例といえる。

（2）債務超過先の第三者承継支援

事務機器販売会社のB社は、数年前から代表者が高齢であり事業承継を検討していたが、親族・従業員ともに後継者不在の状況であった。

また、財務状況は、数年前から黒字決算に転換できていたものの、借入過多による債務超過の状態にあった。

当協会担当者は代表者との面談を通じ、事業の現況や事業継続の意思、強みの把握を行い、第三者承継の可能性を模索した。“対話と傾聴”を繰り返すことで事務機器販売だけでなく、数年前から自社でシステムエンジニアを数名雇用し、事務機器とシステム開発を組み合わせたサービス部門の業績が伸長しており、当社の「強み」になっていることが分かった。

そこで、当協会のバリューアップサポートを活用し、第三者承継（M&A）支援の経験が豊富な公認会計士を派遣し、事業の見える化を行うとともに第三者承継の方向性についてアドバイスを実施した。その結果、代表者はシステム開発部門の将来性や他社とのシナジー効果を再認識し、民間M&A仲介会社に譲受企業探しを委託することとした。

結果として、民間M&A仲介会社と仲介契約を締結してから約2年後、関西圏の中堅運送会社とのM&Aが成立。システム開発部門の将来性が評価され、債務超過先であったが想定以上の株式評価がなされ、代表者の退職金の財源も確保できるなど、円満に事業の引き継ぎが進め

られた。

現在当社は、親会社のノウハウを掛け合わせ、物流管理システムの販売を主軸に新市場への業務拡張を展開している。

本支援は、顧客と信頼関係を築き、後継者不在による廃業を回避するとともに従業員の雇用維持に寄与した第三者承継支援事例である。

6. 面的支援

当協会は、令和2年度から事業承継にかかる「面的支援」として自治体や金融機関、商工団体、その他支援機関等と連携し、事業の担い手である後継者（アツギ）をターゲットとしたセミナー等を、京都府下の地域ごとに実施している。

特に、新型コロナウイルス感染症拡大によりこれまでの事業が大きな打撃を受けたことから、事業承継は単に家業を引き継ぐのではなく、新たなビジネスモデルを創出しながら承継していく必要性を痛感した。こうした理由から、現経営者ではなく、事業の将来を担う後継者を支援することで、後継者側からの積極的な事業承継を促すとともに、同じ境遇の後継者が一堂に会する機会を提供することで、後継者同士のコミュニティの構築を後押しし、地域活性化に繋げることを目的としている。

また、近年、国においても令和5年度に中小企業庁が地域経済の新陳代謝を進めるために、後継者が取り組む新規事業や事業再構築に向けた取り組み等を支援する「後継者支援ネットワーク事業」を立ち上げるなど、全国的にも後継者支援の機運が高まりつつある。

それでは、当協会の後継者支援の詳細について説明したい。

（1）後継者の成長フェーズ等に合わせた支援

当協会は、後継者の支援フェーズを「事業承継意欲の向上（第1フェーズ）」→「経営者への成長（第2フェーズ）」→「新事業創出（第3フェーズ）」の3段階に区分し、後継者の成長度合いやコミュニティの成熟度を意識した後継者支援プログラムを以下のとおり実施している。

①アトツギベンチャーセミナー(第1フェーズ)

後継者の事業承継意識の醸成と後継者コミュニティのきっかけづくりを目的とした取り組み。主として実際に家業の経営資源を活かして事業を発展させたアトツギ経営者を講師に招聘し、経営のノウハウを提供。

②アトツギベンチャースクール(第2フェーズ)

後継者の経営者への成長と後継者コミュニティの構築を目的としたインプット型のプログラム。アトツギ経営者を中心に社会起業家、公認会計士など複数の講師を招聘し、経営者になるために必要な知識の提供を行う。スクール終了後は交流会を開催し、後継者コミュニティ構築を目指す。

③アトツギゼミ(第3フェーズ)

後継者の家業を活かした新事業開発と持続的な後継者コミュニティの構築と醸成を目的としたゼミナール。人材育成・事業開発のプロをナビゲーターに招聘し、後継者同士のグループワークを中心に、ディスカッションを繰り返しながら新事業の種を見つけるアウトプット型のプログラム。最終回は、後継者の新事業アイデアを発表するデモデイを実施する。

(2) 地域ごとに展開する後継者支援

継続的に後継者支援を実施し、後継者コミュニティの構築・醸成を行うためには、京都府下

全域といった広い範囲ではなく、地域ごとの自治体や金融機関等と連携し、その地域の特性や実情に即した後継者支援に取り組む必要がある。ここでは、当協会が実施している京都府下各地域の後継者支援を紹介したい。

①京都府北部地域

後継者の成長が地域経済の活性化に繋がり、少子高齢化、生産人口・事業所数の減少等京都府北部地域の課題解決に寄与することを目的として実施。

令和2年度から与謝野町発ローカルベンチャー企業と連携し、地元アトツギ経営者を講師に招聘した「京都府北部アトツギベンチャーセミナー」を3年連続で開催。令和5年度から支援フェーズを「経営者への成長」に移行し、スクール形式のプログラム「京都府北部アトツギベンチャー道場」【資料1】を実施。全国各地から有名アトツギ経営者を講師に招聘し、経営のノウハウを提供するとともに、地元アトツギ経営者をメンターに後継者コミュニティの醸成を図っている。

②京都市域

令和元年度からアトツギベンチャーセミナーやスクールを実施。後継者支援が地域に浸透してきたこともあり、令和4年度から後継者の家業を活かした新事業(イノベーション)創出と持続的な後継者コミュニティ形成を目的としたゼミナール「京都アトツギゼミ」【資料2】を開講。

【資料1】

京都府北部アトツギベンチャー道場2023
ATOTSUGI VENTURE DOJO

「アトツギのための育成道場」開講
道場で実感を伴って学ぶための必要不可欠。それは、家業を継ぐアトツギのみならずの成長です。
ここ京都府北部地域で、道場でメンタリングを受けるためのアトツギ仲間を、アトツギ仲間ならではの道場
を開講します。事業を継ぐことが難しい時代だからこそ、みなさんの挑戦をお待ちしています。

参加費 無料
2023.10.25 WED
全4回スタート!

京都府北部地域の中小企業の
後継者および後継者候補
(原則として全回に参加出来る方)

お申込はこちら
https://kyotopsp.or.jp/forms/neo10
上記リンク先、お申込情報登録(ホームページ)
お申し込み後、お申し込み完了メールが届きます。
お申し込み後、お申し込み完了メールが届きます。

主催 | 京都信用保証協会 共催 | 公益財団法人京都産業21
後援 | 近畿経済産業局、近畿財務局京都府事務所、京都府中丹広域振興局、京都府丹後広域振興局、京都府東部振興局、引継ぎ支援センター、株式会社京都銀行、京都府北部信用金庫<予定>
運営協力 | 株式会社ローカルファッショ

【資料2】

KYOTO SUCCESSOR SEMINAR
京都アトツギゼミ
2023 参加費 無料 交流会あり

アトツギ仲間とつながり
新規事業のタネを見つけて家業を発展させよう!

会場 京都経済センター 3F KOIN

全5回	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回
11.1	11.14	11.22	11.28	12.15	
18:00-21:00	18:00-20:00	18:00-20:00	18:00-20:00	18:00-21:00	
オープニング ゲストメンタリング	自身のDNAを 書き換える	自身のDNAを 書き換える	自身のDNAを 書き換える	自身のDNAを 書き換える	自身のDNAを 書き換える

対象者
・ 京都府内の中小企業・後継者候補者
・ 事業として毎日継続(土日祝)開催できる方
・ 今回アトツギゼミに初めて参加される方

お申込みはこちら
お申し込み後、お申し込み完了メールが届きます。
お申し込み後、お申し込み完了メールが届きます。

【資料3】

アトツギらぼ
みんなであそぶナイト
一緒に学び乗り越えていこう!

アトツギ仲間と経営者の扉を開けませんか?

お申込はこちら
お申し込み後、お申し込み完了メールが届きます。
お申し込み後、お申し込み完了メールが届きます。

当協会が入居する京都経済センターにあるオープンイノベーションスペース「KOIN」を拠点として実施している。

③京都府南部地域

令和3年度から宇治市、宇治商工会議所と連携の下、地域金融機関を巻き込み、さまざまな後継者支援プログラムを宇治市にある産業交流拠点「うじらぼ」を舞台に実施。令和4年度に取り組んだ後継者の成長と後継者コミュニティの構築・醸成を目的としたスクール形式のプログラム「アトツギらぼ みんなで学ばナイト」【資料3】が代表的なプログラムである（2023年版中小企業白書Ⅱ-167～168に掲載）。

今年度は後継者がアトツギ経営者の講義や参加者同士でのグループワークやオフサイトミーティングを通じ、リーダーシップやコミュニケーションスキルを体得できる「アトツギらぼ LEADERS CAMP」を実施するなど、多様な後継者支援を実践している。

(3) 後継者支援の成果

後継者支援を長期的に実施することで、次のとおりさまざまな成果を得ている。

- ①後継者の新事業アイデアを競うピッチイベント

「アトツギ甲子園」(中小企業庁主催)において京都初のファイナリストを輩出。

- ②事業承継を迷っていた後継者が、本支援を受けることで承継を決意。令和5年度から脱サラをし、後継者として事業に従事している。
- ③自動車エンジン部品製造業の後継者が将来を見越し、新たにアウトドア分野に進出。新商品のクラウドファンディングも成功を収める。
- ④後継者同士のビジネスマッチングが複数成立。

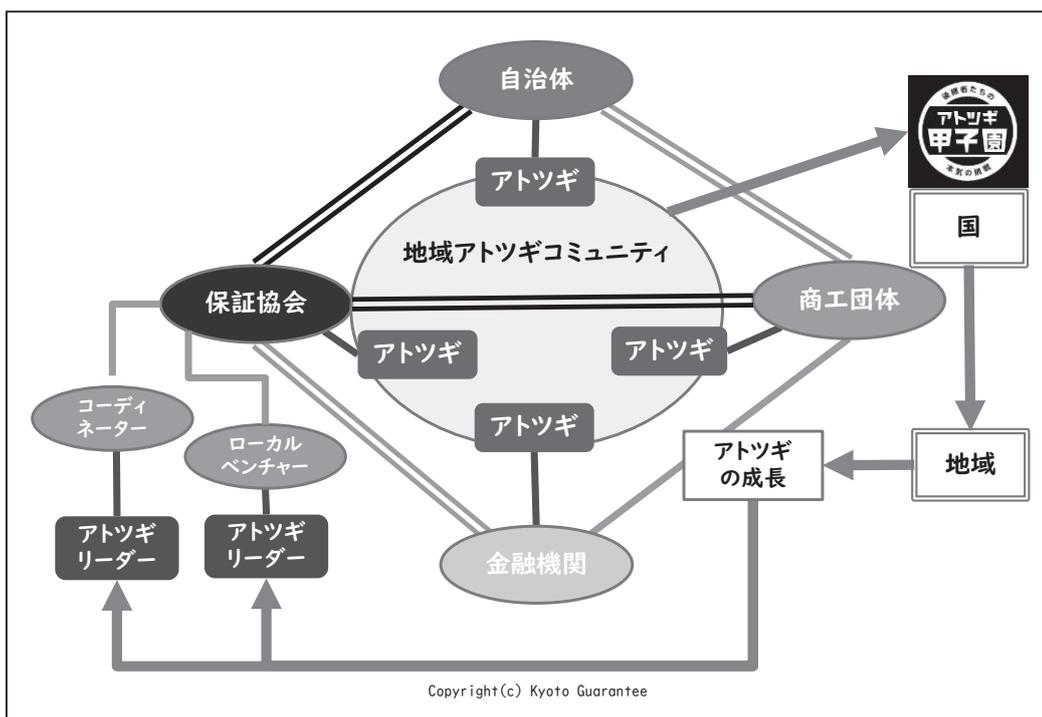
このように後継者のさまざまな挑戦が生まれ、後継者支援の主目的である「後継者側からの積極的な事業承継」の後押しを実現しているといえる。

(4) アトツギ支援エコシステムの構築

当協会は、自治体や商工団体、金融機関などが連携することで、後継者支援が地域で循環する「アトツギ支援エコシステム」構築を目指している【図2】。

詳細を説明すると、まずは、自治体や金融機関等とパイプのある当協会が火付け役となり、先述した後継者支援プログラムにより、自治体や金融機関、商工団体が有している後継者が一

【図2 アトツギ支援エコシステム】



堂に会する場をつくり、各機関連携しながら後継者支援を実施する。その中で、後継者同士で繋がり切磋琢磨しながら成長し、例えば、中小企業庁主催の「アトツギ甲子園」にエントリーするなど後継者が家業で挑戦を繰り返す。そうすることで後継者が「地域を牽引する経営者」に成長するとともに、講師やメンターとして地域の後継者コミュニティに経営のノウハウを還元していく。これを繰り返すことで地域に優秀な経営者が根付き、地域を牽引する優良な中小企業者等が増え、地域経済が活性化する。

この循環こそが、当協会の目指す「アトツギ支援エコシステム」であり、地域経済発展の中核を担う歯車になるべく、後継者支援に注力している。

7. おわりに

近年、事業承継税制など事業承継支援の充実により、後継者不在率は徐々に改善傾向にあるが、令和4年度においても57.2%と依然高い水

準にある（参考：帝国データバンク）。

また、経営者の年齢分布についても「74歳以上の経営者」割合は令和4年度においても高まり続けるなど、事業承継を実施した企業と実施していない企業の二極化が進んでいる（参考：2023年版中小企業白書）。

このような状況の中、質の高い事業承継支援を実現するためには、まずは、信用保証協会担当者が現経営者や後継者と「事業の今後」について“対話と傾聴”を繰り返し、信頼関係を築くことが肝要であると考えます。そうすることで浮き彫りになる多種多様な事業承継の真の課題に対し、豊富な支援メニューや関係機関との連携を通して、丁寧に解決していくことが信用保証協会に求められる事業承継支援である。

事業承継支援は、時間と労力を要する近道のない支援である。ただし、そうであるからこそ、公的機関である信用保証協会に求められる役割は大きい。

今後も当協会は、京都府内中小企業者等に寄り添い、円滑な事業承継を後押しすることで地域経済の活性化に寄与したいと考える。