

商工会が繋ぐ 小規模事業者同士の事業承継 ～商工会ならではの事業承継とは～

平野 由香

天草市商工会
主任経営支援員



要 旨

熊本県の離島で構成される天草市。イルカウォッチングや天草島原の乱の歴史など、観光資源が豊富で、修学旅行客をはじめ、国内外の多くの観光客に愛される地域です。交流人口は増えていても、地域を支える労働人口は大きく減少、経営者の高齢化による廃業が相次いでいます。そこに新型コロナウイルス感染症の影響が大きいのかかり、経済は急速に冷え込んでいきました。

天草市の中でも郡部を管轄とする天草市商工会では、地域経済を守ろうと事業承継支援と新型コロナウイルス感染症に関わる支援の両輪で地域の商工業者のサポートを実施しています。

本件は高齢と病による廃業と、経営の立て直しを図る若い後継者の支援を同時に行い、地域住民の生活に寄与できた支援事例です。

商工会ならではの支援の入り口、泥臭い支援、商工会の事業承継支援ならではのメリット、デメリットについてまとめました。

《01 はじめに

私が支援を行っている天草市は平成18年3月、大合併にて2市8町（本渡市、牛深市、有明町、御所浦町、倉岳町、栖本町、新和町、五和町、天草町、河浦町）が合併し、面積683.82平方キロメートル、大小100以上の諸島で構成される地域で、令和2年の国勢調査によると総人口は75,783人、31,873世帯です。人口減少を続けており、約5年前の平成27年と比較すると約8.4%も減少している。その中でも今回の舞台となる御所浦町という離島では417名の減少、約15.3%の減少幅となっており、生活のインフラ維持すらも危うい状況に陥っている地域です。（参照：天草市役所HP）

《02 商工会職員・経営支援員として

私は御所浦町横浦島で生まれ育ち、平成8年から天草市商工会に採用されました。商工会とは地域の市町村に設置される公的な中小企業支援機関です。その中で経営支援員として、小規模事業者の記帳指導をはじめとした経営改善に寄与する支援を行っております。

天草市商工会では経営支援力の強化を目指し、業務の見直しと組織体制の見直しを積極的に行っています。そして約5年前から天草市商工会では経営支援を重点的に行う主任経営支援員というポジションを設け、私はその職務に就いています。

《03 事業承継支援のきっかけ

令和3年3月25日、確定申告後の事務処理で大野電気・石油店を訪れた際に大野氏より「島民の方には心苦しいが、令和3年12月いっぱいガソリンと灯油の販売をやめる」と伝えられました。それは高齢と闘病によることが要因でした。

大野電気・石油店は横浦島で唯一の燃料販売店であり、約40年前に兵庫県から実家である横浦島に戻り、母親の燃料販売店を引き継がれました。以来、石油店兼電器店として、燃料の配達からボイラーの販売や修理を行い、島民

の生活を支えてられました。横浦島は260世帯、565名の小さな島で、燃料需要があるのかと思われがちですが、未だに灯油で暖房器具はもちろん、給湯も行っている家庭が多く、灯油のニーズは底堅く存在します。

そんな横浦島で大野氏が燃料販売をやめることは住民の生活維持に直結します。商工会職員として、一住民として、事業を継続してほしいと思う一方、75歳という年齢と闘病生活も考えると、安心して引退していただきたいとの思いもあり、どうすれば良いか分からなくなりました。そこで本会の経営指導員である舟川経営指導員と、熊本県商工会連合会の特任支援課に相談しました。

「04 事業承継支援に入る前に状況を整理

熊本県商工会連合会からは特任支援課で天草担当の鶴田指導員に入っていました。特任支援課とは、令和元年に創設された事業承継に特化した部署です。天草市を担当していた鶴田特任経営指導員は元々天草市商工会で長く勤められた方で、天草の地域性や御所浦の状況をよく理解されている経営指導員でした。相談した結果、以下の順番で支援を考えてみることにしました。

- (1) 第三者に事業承継するだけの収益・魅力が見いだせるのか？
- (2) 大野ご夫妻に第三者承継の意思があるのか？
- (3) 既に廃業前提であるのであればオープンネームで後継者を探せないか？

最初に燃料販売事業の収益を洗い出しました。大野電気・石油店は個人事業です。2つの事業が一つの財布の中で動いています。大手のように部門別収益を計算しているわけではありません。過去の決算書、元帳、取引伝票を預かり、直近の石油事業のみの実績表を作成しました。通信費や車両費など電気事業にも使用したと思われる経費はすべて石油事業の経費に計上し、厳しめの数字を組みました。すると十分事業として成立するだけの利益を生み出していることが分かりました。しかし、この数字はあくまで現段階のものであり、人口減少の進行を加味するとシナジーの働く方でないと単独事業としては承継しにくいと判断しました。大野氏ご夫妻に私たちが分析した結果を確認いただくと、ご夫妻の肌感覚とも近い数字であることが分かりました。

次に大野氏ご夫妻に第三者への事業譲渡の可能性を尋ねました。ご夫妻としては「令和3年いっぱいでの石油事業廃止は決定事項ではあるが、もしその期日までに引き継いでも良いという方がいらっしゃれば、それは島民の方の為にも良いことだ。」と第三者承継へ動いてくださることとなりました。また、通常は事業所名を非公開で後継者を探しますが、既に島民の方々に廃業を伝えていること、引き継ぎ候補者を早く探すためにはオープンネームでマッチングする方が具体的な動きになりやすいことを説明し、オープンネームでの後継者探しをすることになりました。

《05 後継者候補の選定

いざ後継者候補を探そうとすると、離島であるがゆえに早速厳しい現実が突き付けられました。もともと横浦島で事業展開が可能な方が少ないのです。さらに先述のとおり、短期的には事業価値があるものの、将来を見据えるとシナジー効果のある方が好ましいと判断しました。さらに、令和3年は新型コロナウイルス感染症が猛威を振るっており、御所浦町でも水産業や観光関連業は大いに景況感が冷え込んでいる状況で、新たな事業展開に興味を持ってくださる方は多くはありませんでした。

石油事業の存続はやはり難しいのか。そんな思いの中、別件で親族内承継支援を行っていました。それが今回の後継者となる山下商店の山下幹生氏でした。

山下幹生氏は43歳で、横浦島で両親と一緒に海上タクシーと小さな商店を営んでいる方です。商工会の青年部という若手経営者、後継者組織の部長を務めている、地元の顔といえる方で、もともとは父親からの事業承継を進めていく相談でした。

海上タクシーとは、本土と御所浦町を結ぶ交通インフラです。多くの方は定期船で片道400円の切符で行き来しますが、陸上のタクシーと同様に時間に左右されずに移動したい方や、交通機関が無い深夜帯の利用が多い仕事です。コロナ禍で観光客や宴会需要等が減少すると、海上タクシーの需要も同じように減少していく、厳しい状況が続いていました。

山下氏に「人口減少の一途を辿るこの島で商売を続けていくのであれば、

複数の事業の柱を持たなければ、経営を継続していくことは難しい。しかも新規のビジネスを立ち上げるにはコロナ禍の出口が見えない今はリスクが大きい。数字がある程度見えているこの島の燃料事業を引き継いでみないか？」と事業の引き継ぎを持ち掛けました。山下氏の耳にも大野氏の燃料事業廃止の一報は届いており、島民の為になるのであればと前向きに検討していくこととなりました。

《06 基本合意

大野氏と山下氏より秘密保持契約書にサインをいただき、私たちが作成した燃料事業の収益実績表を山下氏に公開しました。それをもとに家族会議が数回行われ、最後は私たちも同席して協議しました。特に燃料事業の作業手順見直しによる業務効率化、海上タクシーの燃料コストの低減（相乗効果）について可能性を説明しました。その結果、大野氏の燃料事業承継に手を挙げることを決意されました。その足で大野氏ご夫妻に山下氏が手を挙げられたこと、そこに至るまでに苦悩されたことをお伝えに行くと、「同じ島内で頑張っている若者が引き継いでくれるのであれば、これ以上ない候補先だ。」と喜ばれました。島内の事業所同士、商工会の会員事業所同士の事業承継支援が本格的にスタートした瞬間でした。

《07 事業承継への壁

まだまだ今の段階では基本合意を形成した状態です。ここから大きく3つの視点で支援を行っていきました。

- (1) 事業を引き継ぐための資格の取得
- (2) 承継後の事業実施場所の確保や、それに伴う予算の積算
- (3) 取引先や販売先への説明

まず、事業を引き継ぐためにはガソリンを取り扱う危険物取扱者（乙種4類）の資格が必要でしたので、山下氏に受験の準備を進めていただき、令和3年12月に無事取得できました。

次に事業の実施場所についてです。大野氏が燃料事業の販売を行っていた

のは自宅の敷地内であり、今後も継続して使用していくことは困難でした。そこで、山下氏の自宅近くの土地に燃料の貯蔵庫を建築する必要がありました。ブロック塀の簡素な建築物をイメージしていたので、そこまで大きな予算は必要ないと考えておりましたが、消防法が想定していたよりも厳格で、中の照明や入り口の鉄製のドアなど、思った以上に予算が必要となりました。また、燃料運搬車両のトラックも新たに整える必要が生じたため、何度も電卓を叩きなおしました。

最後に取引先や販売先への説明です。販売先である島内の家庭や事業所には大野氏から説明をしていただきましたが、仕入先については新たに探す必要が出てきました。燃料が仕入れられなければ、そもそも仕事できません。この事業承継支援で一番頭を抱えたところです。山下氏や私も知人等と頼って探しましたが見つからず、万策尽きたと所属する天草市商工会の古賀会長に報告しました。古賀会長は当時市議会議員も務めておられた会長です。会長の紹介、仲介により天草地域で一番大手の燃料販売店が「天草のためならば」と協力してくださることになりました。この時の安堵感は今でも鮮明に記憶しています。

◀ 08 事業承継の最終締結に向けて

相談の着手から約8カ月間、計20回以上に渡る相談対応により、この事業承継は令和3年11月12日に事業譲渡締結式を行うことができました。基本的に使える資材や設備はすべて山下氏が使用でき、奥様の大野ちづよ氏が1年間はパートとしてサポートしてくださることとなりました。写真のとおり、事業を譲渡する大野氏ご夫妻、事業を引き継ぐ山下氏の笑顔ですべての苦勞が報われました。大野さんにとっては一段落。山下さんにとってはこれからがスタートです。地元新聞社やケーブルメディアにも取り上げていただき、地元の方々に今後も安心して燃料の供給ができることを知らせる機会にすることができました。これも商工会が各社にプレスリリースを発信したからできた宣伝効果だったと思います。

《09》 山下氏の事業化に向けた支援

事業承継手続きは完了しましたが、事業がうまく回りだすまでは安心できません。最重要課題は先述した費用の増加に対する資金面の対応です。今回は2つの補助制度を活用しました。

1つ目は天草市の企業創業資金支援事業補助金（第二創業枠）を活用しました。これは天草市が創業者向けに創設した補助メニューで、その中に第二創業枠がありました。今回は山下氏がお父様からの事業承継をした直後の燃料事業の譲受けだったため、この第二創業枠が活用できました。天草市の産業政策課の皆様にも大変ご尽力いただきました。

次に事業再構築補助金の活用です。コロナ禍で海上タクシー事業の落ち込みがありましたので、本補助金の事業再編型を活用しました。この補助金が大変ありがたいのは既に支出済みの事業費を訴求して補助対象とすることができること、建設費（今回でいえば貯蔵庫の建設費）が対象となること、緊急事態宣言特別枠で補助率が3/4に引き上げられることでした。

この2つの補助制度の良い点を組み合わせることで、今回の事業承継に必要な多くの予算を補助対象経費とすることができました。採択結果もすべて良好であり、貯蔵庫建設費用が膨らんだ部分はありましたが、当初の設備投資計画どおりに進めることが可能になりました。

《10》 事業承継後の経営支援員としての役割

事業承継が無事完了して事業が回り始めた今、私ができることは日々の資金面や帳簿面でのサポートです。これまで以上に忙しくなった山下氏はなかなか日々の管理面まで気も目も行き届いていませんが、燃料販売は多くの税金や補助が絡みますので、厳密な管理が必要です。帳簿付けや資金繰り表の作成など、現在進行形でどのようにサポートしていこうかと日々戦っています。また、補助事業のサポートに奮闘いただいている舟川経営指導員とも初めてのことを一緒に学びながら支援に励んでいます。まだまだ40代で将来にはさらなる展望も描いている山下氏です。彼の成長が島の発展につながると信じて支援を続けていきます。

《11 天草市商工会が事業承継締結まで支援できたポイント

これまで個人事業主の親族内承継には税務面での相談対応として携わってきましたが、第三者への事業承継は初めての経験となりました。様々な壁はありましたが、無事に事業承継ができ、地域を支えることができたのは、簡単なことではなく、以下のような複数の要因や関係者の協力があったからこそです。

(1) 天草市商工会が顔の見える経営支援機関であること

私が今回の舞台となった御所浦の出身というのもありますが、天草市商工会が巡回に重きを置き、何かあればすぐに相談いただける関係性があったことは非常に大きな要素だったと思います。廃業という言葉にたどり着くまで、私には到底想像もできないような苦しみや葛藤があったと思います。静かに廃業される方が多い中で最後に私にご相談いただいたことは光栄でした。後継者候補探しでも同じことがいえると思います。本来、離島の小規模事業者が事業を譲渡しようと考え、事業承継プラットフォームに乗せたとしても、実現は難しかったと思います。地域の特性や事業者の家族構成や性格まで？ 分かり合えている商工会は、地域の小規模事業者同士の事業承継プラットフォームとして大変優れていると思います。

(2) 天草市商工会の経営支援体制

私が主体的に事業承継支援に取り組むことができたのは、天草市商工会が積極的に経営指導に関わっていく主任経営支援員というポジションを設けていたからです。また、商工会長が経営支援で困った時に取引先を仲介してくださったように、経営支援のバックアップ体制がありました。今回の事業承継支援は私というより、組織として、経営支援員として一歩前に踏み出せた支援だったと思います。

(3) 熊本県商工会連合会の事業承継に対する取り組みと支援

大野氏ご夫妻が燃料事業をやめることを私に伝えられた時、以前の私ならば「残念です」と暗い顔をしていたと思います。令和元年度に熊本県商工会連合会が事業承継支援を第一義に掲げ、特任支援課を組織しました。それから職員に対する知識充足の機会をたくさん設けてくださいました。事業をやめる前にもう一足掻きできないかと咄嗟に考えられたのは、事業承継支援が

経営支援の標準メニューだと私が考えられるまで指導して下さったおかげだと思います。さらに実務面でもサポートして下さったので、初めての事業承継相談でも自信をもって事業所と接することができました。

「12 商工会ならではの事業承継支援の悩み

一方で、商工会や会員事業所同士ならではの支援における苦悩もありました。それは事業承継において、できるなら事業を高く譲渡したい譲渡者と、できる限り安く事業を譲り受けたい譲受者では利益が相反するからです。無事に事業承継できればその苦労も報われますが、もし不成立に終わった場合、同じ島で暮らす2者の関係性が悪化しないように気を配りました。今回は事業譲渡側の山田氏に私が、譲受側の山下氏には経営指導員が付き、現実的な落としどころを綿密に話し合い、慎重な協議を何度も重ねました。今思い返しても胃がキリキリしてきます。

「13 最後に

ここ10年で商工会という組織の在り方が大きく問われていると感じています。それはコロナ禍によってさらに加速しました。私たちはコンサルティング会社でも税理士事務所でも市役所でもありません。補助金が投入された公的支援機関であり、地域経済団体です。補助金を投入される意味を深く考えていかなければなりません。

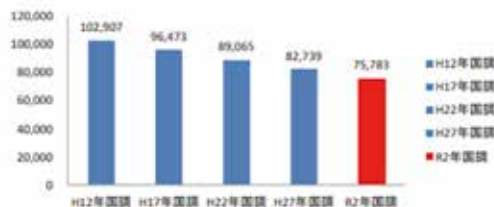
今回の支援を通じて長年頑張ってきた山田さんに花道を作ることができました。山下さんは新たな事業収入をえることができました。このことによって地域住民の生活も守れました。このような支援こそが、数ある答えの一つではないかと私は考えます。

令和2年国勢調査における人口と推移

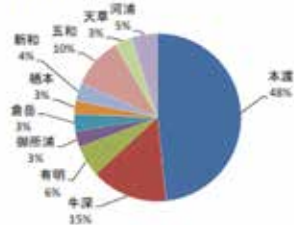
(令和3年11月30日作成)

	H12年国勢	H17年国勢	H22年国勢	H27年国勢	R2年国勢	R2年国勢推定数	H27年国勢との増減	増減率	天草市人口予測
本渡	41,090	39,944	38,834	38,177	36,640	14,940	▲ 1,537	▲ 4.03	37,213
牛深	18,284	16,609	14,669	13,031	11,313	5,344	▲ 1,718	▲ 13.18	11,457
有明	6,378	6,057	5,510	4,977	4,511	1,779	▲ 466	▲ 9.36	4,427
御所浦	4,097	3,815	3,163	2,735	2,318	1,061	▲ 417	▲ 15.25	2,336
倉岳	3,861	3,493	3,085	2,812	2,533	1,065	▲ 279	▲ 9.92	2,526
橋本	3,011	2,794	2,489	2,158	1,966	749	▲ 192	▲ 8.90	1,882
新和	4,357	3,960	3,387	3,018	2,689	1,112	▲ 329	▲ 10.90	2,668
五和	10,717	9,932	9,137	8,168	7,369	2,836	▲ 799	▲ 9.78	7,215
天草	4,676	4,233	3,572	3,074	2,607	1,301	▲ 467	▲ 15.19	2,634
河浦	6,436	5,836	5,219	4,589	3,837	1,686	▲ 752	▲ 16.39	3,985
天草市	102,907	96,473	89,065	82,739	75,783	31,873	▲ 6,956	▲ 8.41	76,323

天草市の人口の推移



R2年国勢における人口割合



天草市人口予測 ……平成22年国勢調査と平成27年国勢調査の人口を基に、コーホート変換率法を用いて政策企画課にて算出した令和2年の人口予測

出典：天草市ホームページ https://www.city.amakusa.kumamoto.jp/kiji003726/3_726_37996_up_437samar.pdf



2021.11.12 事業譲渡締結式
左から平野、大野ちづよ氏、大野孝幸氏、山下幹生氏、古賀源一郎商工会長