

特集 地域で羽ばたく中小企業診断士4

第2章

北海道の活性化を目指す 事業承継のスペシャリスト

新宮 隆太 氏



鈴木 建

中小企業診断協会北海道

北海道札幌市を拠点とし、北海道事業承継・引継ぎ支援センターの承継コーディネーターとして活動する新宮隆太氏は、M&Aシニアエキスパートの資格を保有する、事業承継のスペシャリストだ。その新宮氏に、北海道の事業承継事情について語っていただいた。

2021年4月に北海道事業承継・引継ぎ支援センター（以下、センター）が創設され、新宮氏は初代承継コーディネーターとして迎え入れられる。親族内・外どちらの事業承継支援にも実績のある新宮氏は、まさに適任といえる。

2. 事業承継は潜在的な課題と気づく

生まれも育ちも北海道の新宮氏は、道内大手の総合建設コンサルティング会社に就職し、中心市街地活性化、商店街活性化など都市計画事業に従事した。自然や食・観光など北海道の地域資源を活用した、ソフト系のまちづくりに興味を抱いた新宮氏は、財務・会計とマーケティングを学べる中小企業診断士の勉強を始め、2009年診断士登録を行う。

翌年、まちづくりに強みを持つコンサルティング会社に転職し、その数年後には一般社団法人札幌観光協会に籍を移した。まちづくりの一環として、駅前のシャッター街など低迷する事業者の経営分析を行っていくうちに、それらには共通して進まぬ事業承継問題があると気づいた新宮氏は、この目立たないが実は深刻な問題を解決するため、事業承継についてより深く学ぼうと考えた。

3. センターでの活動

(1) 北海道の事業承継の特徴

株式会社帝国データバンクの調査によると、



北海道で活動する新宮氏（記事内画像提供：新宮隆太）

1. 事業承継のプロフェッショナル

新宮氏は、2017年4月の独立開業と同時期に、公益財団法人北海道中小企業総合支援センター内の①北海道よろず支援拠点と、札幌商工会議所内の②北海道事業引継ぎ支援センターに所属した。事業承継に関して、①は親族内承継支援、②はM&A・第三者承継支援との棲み分けがなされていたが、事業承継・引継ぎ案件をワンストップで対応しようと、

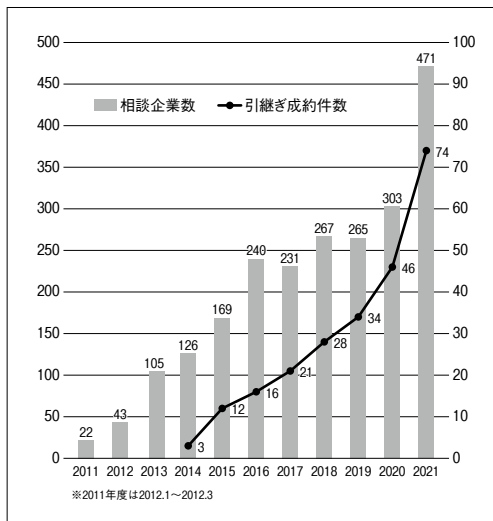
北海道の後継者不在率は5年連続で低下しており、2022年は68.1%と初めて70%を割った。とはいえ、全国平均の57.2%と比較するとまだ高く、都道府県別では島根県、鳥取県、秋田県に次ぐ4番目の高さである。

また、事業承継全体に占める親族内承継の比率は全国的に低下傾向にあるが、北海道ではより親族外承継のニーズが高いとされる。その理由として、北海道は開拓以来の歴史が浅く、100年以上など長期にわたり事業を継続している事業者が少ないことが考えられる。

(2) センターの取組み実績

前身を含めたセンターでの相談企業数、引継ぎ成約件数は図表のとおりで、現センターの体制となって取組みの件数も飛躍的に増大していることがわかる。

図表 センターへの相談・成約の数



出所：北海道事業承継・引継ぎ支援センター「『納得の事業承継』に導く支援とは！ 実例に学ぶ事業承継支援のコツ」(2023年)より筆者作成

(3) 事業承継の成功事例

① 清文堂印刷と北海印刷のM&A

勇払郡むかわ町の清文堂印刷株式会社（譲渡側）と室蘭市の北海印刷株式会社（譲受側）はいずれも印刷業を営むが、清文堂印刷の主な顧客が自治体などの公的機関であるのに対し、北海印刷は民間主体であった。

コロナ禍で民間の発注件数が激減した中、自治体関連の受注は比較的堅調だったため、減収を緩和できた。また、販路拡大したい北海印刷には、道内第4の都市である苫小牧市を商圏に持つ清文堂印刷は魅力的だった。さらに、清文堂印刷の設備はカラーや写真印刷に対応しておらず、そうした注文があれば札幌の業者に外注していたが、M&Aによって内製化することで、利益率を大幅に向上できた。

清文堂印刷の三宅幸一社長より第三者承継の相談を受けたことから始まったM&A支援は、2018年の北海道胆振東部地震で清文堂印刷の社屋が半壊したことで中断するなどの困難もあったが、多重のシナジー効果が見込める相手とのマッチングに成功した。

② ファミリー居酒屋河庄の事業承継

白老町にあり、社長自ら山に入りキノコなどの山菜を採集・調理して振舞う居酒屋河庄かわしょう。しかし、70歳代後半で体力の限界を感じた同店の河崎光典社長は、転勤で町外から移住してきた30歳代の三国豊・志の生夫妻への承継を決断し、センターに支援を依頼した。

懸念点の1つは、三国夫妻に飲食業の経験がないことだった。折しもコロナ禍で、緊急事態宣言が発出されたため、夫妻の飲食業の修行に店の休業期間を充てることができ、ピンチをチャンスに変えることができた。

また、補助金を活用して若者向けのイメージに店内を改装したり、ランチサービスを始めたり、衣装にアイヌのデザインを取り入れたりすることで、地元客だけでなくビジネス客や観光客も呼び込めるようになっていった。

(4) 感謝の言葉をやりがいに

事業承継をしてよかったと思うのは、譲渡した経営者から感謝の言葉もらったときだと新宮氏は言う。ハッピーリタイアできたことや従業員の雇用を守れたことについて「ありがとう」と言ってもらえるのだ。センターに挨拶に来る方もいれば、電話や手紙を書いてくれる方もいる。いただいた手紙は、自宅の書斎に飾っているそうだ。

また、ある経営者は、ビジネス情報サイトのインタビューで新宮氏のことを「非常に信頼できる人」と評価していた。事業承継に限ることではないが、経営者が胸襟を開いてくれば、交渉もスムーズに進む。そのために、新宮氏が気をつけていることがある。①定期的に接触の機会を設けること、②自己開示をすること、③相手との共通項を見つけて伝えること、の3つだ。後で知ったが、これらは心理学にも通じるものだった。

しかし、もちろん、うまくいくことばかりではない。譲渡側と譲受側の思いに齟齬が生じれば、交渉途中で破談となることもある。これは新旧の経営者間にとどまらない。経営者のパートナーなど家族や従業員の思惑で思いが乱れることもあるのだ。

また、M&Aはよく結婚に例えられる。マッチングというお見合いから始まり、基本合意という婚約を経て、譲渡契約締結という婚姻届提出に至るが、その途中でマリッジブルーならぬM&Aブルーになる人もいる。そのようなときは焦らず、相手が落ち着くまで思いを聞くことも1つの方策なのだそう。

2022年12月、NHK札幌放送局は土曜朝のローカル番組で事業承継を取り上げた。新宮氏がセンターの代表として出演したその番組が、年間4位という高視聴率を獲得したこともあり、同局は平日ゴールデンタイムの生放送番組「北海道^{ほっかいどう}」でも事業承継を扱い、新宮氏に再登場してもらうことを決めた。



NHK札幌放送局のテレビ番組「北海道」に出演。
左から鈴井貴之氏、新宮氏、多田萌加氏

今年2月のこの回は道内で再放送を重ね、5月には全国放送も果たした。

(5) M&Aの課題

現在のM&Aに関して、新宮氏が課題と考えていることがある。

①公平中立性

経営者が事業承継を考えて民間のM&A専門業者に依頼しても、公平中立なM&Aとならず、センターに相談にやってくる事例が少なくないという。

「M&A業界はまだまだ発展途上です。我々センターが金融機関と連携したり、セカンドオピニオンとしてかかわったりなど、官民連携を進めて不平等なM&Aをなくしていきたいと考えています」

②増大するニーズに対応するマンパワー

人口減少は日本全体の問題であるが、札幌市およびその近郊を除けば、北海道のそれはより深刻となる。2014年に日本創成会議がいわゆる「消滅可能性都市」を発表した際の資料によると、市町村単位での2010～2040年の30年間における20～39歳女性の推計人口減少率において、ワースト10の中に北海道から6市町、ワースト100では27市町がランクインしていた。そして、現在のM&Aの増大は、人口減少がトリガーとなっていると新宮氏はみている。それはすなわち、この流れがあと数十年続くということの意味する。

「事業承継の相談が処理できないほど寄せられているため、センターの人員を今年4月に増やしました。今後もより多くの中小企業診断士に事業承継の支援にかかわってほしいと思います」

③中小企業診断士のプレゼンス向上

中小企業診断士という資格・職業は、まだまだ認知度が低いと新宮氏は感じる。経営者はM&Aと聞くと税理士、公認会計士をイメージするようだが、彼らや弁護士、司法書士などM&Aに必要な士業のハブとなれる存在が中小企業診断士であり、PMIなどM&A後の経営サポートでも、高い貢献度を示せるはずだ。

4. ポストコロナ時代の経営支援

今年5月、新型コロナウイルス感染症の位置づけは「5類」に引き下げられた。こうした環境の変化で、中小企業への経営支援の在り方は変わるだろうか。

新宮氏は、事業承継はイノベーションの機会になると考える。経営者が変わることによって外部環境の見方も変わり、また、組織改編など内部環境の変革もしやすいからだ。まして、ポストコロナのように外部環境が変わりやすいときは、新陳代謝により活性化された企業にとって商機を見いだしやすい。

たとえば、海外からの観光客はコロナ禍で途切れたものの、今年初めの北海道は中国からの流入客がないにもかかわらず、コロナ以前を上回るほどの人が訪れたといわれている。また、テレワークの推進により都会の求心力が薄れ、豊かな自然を求めて、道外からのUIターンによる道内各地への移住者も増加傾向にある。

「いろいろな業種を知り、時代の変化を嗅ぎ取る力を持つ中小企業診断士ならば、どのようなところに仕掛けていけばシナジーを発揮できるか、どのようなところと連携すれば弱みを補完できるかを助言できます。特に事業承継後は、経営者が想像できない異分野との掛け合わせで化学反応を起こしやすいでしょう。そうしたところに中小企業診断士の貢献領域があるのではないのでしょうか」

5. 今後の展望

(1) まちづくりから地方活性化へ

収穫の秋である9月、札幌市大通公園では北海道のさまざまなグルメや道産品を集めた「さっぽろオータムフェスト」が開催される。2月の「さっぽろ雪まつり」と並ぶ、札幌観光協会が手がける一大イベントだ。新宮氏はこれらの責任者として、マーケティングの知識をフルに活用していたことから、飲食業や

小売業の支援を強みとしている。

もともとソフト系のまちづくりをしたいと考えていた新宮氏は、そうした支援を通して北海道の疲弊した地方を活性化させたいと考えている。

「事業承継を起点にイノベーションを起こし、イノベーションを活用したマーケティング支援を行い、スケールアップさせてまちづくりにつなげていきたいですね」

(2) 北海道で活動したい中小企業診断士へ

札幌商工会議所が2018年に中小企業診断士登録養成課程を開設したこともあり、北海道の中小企業診断士の数はここ数年、従来を上回るペースで増加しており、その存在感を今後もっと高められるだろうと新宮氏は期待している。

「矛盾するような言い方ですが、北海道の中小企業診断士はもっと『黒子として目立つ』存在であってほしいです。中小企業経営者の側にいて力になれる士業ですから、より多くの方が実際に経営者をサポートしてくれたら嬉しいですね」

低いがよく通る声で、そう語ってくれた。

新宮 隆太

(しんぐう りゅうた)

北海道出身。2009年中小企業診断士登録。2021年より北海道事業承継・引継ぎ支援センターの承継コーディネーターを務める。これまで70件以上の事業承継を実施。M&Aシニアエキスパート。中小企業診断協会北海道理事。



鈴木 建

(すずき たける)

北海道出身。2019年中小企業診断士登録。2021年、27年間勤務した地元電力会社を退職し、2022年に独立開業。

