



2025年度

戸田市中小企業振興会議 提言書（最終案）



2025年4月

戸田市中小企業振興会議

目 次

1	はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・	P 1
2	提言に至る背景・・・・・・・・・・	P 2
3	提言の目的・・・・・・・・・・	P 5
4	提言内容・・・・・・・・・・	P 6
	（１）雇用・人材確保支援・・・・・・・・	P 7
	（２）事業承継・・・・・・・・	P 13
	（３）委員個別提言・・・・・・・・	P 17
5	おわりに・・・・・・・・・・	P 17

<参考資料>

- 1 第7期戸田市中小企業振興会議 審議経過報告
- 2 第7期戸田市中小企業振興会議 委員名簿

1 はじめに

今日、我が国の産業は、先行き不透明な経済状況、急速なグローバル化の進行、新型コロナウイルス感染症の影響等による産業構造の変化、価値観やライフスタイルの多様化、人口減少・少子高齢化社会への備え、後継者不足、人材不足、さらには地球環境問題への対応など、様々な社会的課題の影響にさらされています。

そのような状況下でも、企業はこれらの課題による影響を社会変革の波と捉え、新たなビジネスの好機として課題に対応する新たなビジネススタイルを確立しつつあり、企業は社会的責任（CSR）を果たしながら、持続可能な経営に向けた取組を日々進めています。

しかし、多くの社会的課題の中でも、企業そのものを動かす原動力（経営者、人材）の喪失は企業にとってとりわけ深刻であり、2024年問題として取り沙汰される中、企業の「後継者不足」、「人材不足」の深刻化により、安定的な企業経営への支障が顕在化しています。さらに、当該課題を潜在的に抱えている企業も多く、黒字経営にもかかわらず「後継者不足」、「人材不足」が要因となり、やむを得ず廃業に至る場合も散見されます。

そのため、企業存続の先行きがこの先の経済見通しを憂慮させる事態ともなっており、企業は依然として厳しい状況に置かれているといえます。

このような中、持続可能な企業経営の実現、また、それを可能とするための時代に即した支援策の創出に向けて、産業に携わる関係者、各支援機関が相互に知恵を出し合い、研究し、パートナーシップによる包括的な支援をしていくことが重要となっています。

戸田市中心企業振興会議（以下「振興会議」という。）では、会議設立の趣旨を踏まえ、本市の中小企業振興施策の調査研究などを通して提言を重ねてきました。

今期の振興会議においては、「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」を議題に、2024年問題で特に影響を受けるといわれる運輸業と建設業に焦点を置き、「雇用・人材確保支援」「事業承継」の側面から、いかにして企業の持続可能な経営を実現させ、どのような支援策が求められているのかについて協議してきました。また、ここで協議する支援策を運輸業、建設業以外の業種にも応用、フィードバックすることで市内企業全体の支援につながるものと捉えています。

この度、振興会議での審議を経て、取組についての方向性を得たことから、ここにご提言申し上げます。

2 提言に至る背景

2024年問題対策への提言として、2つの課題を設定した背景は以下のとおりです。

【雇用・人材確保】

労働者の働き方改革を推進するため、2019年4月より「働き方改革関連法」が段階的に施行され、時間外労働の上限規制が定められました。建設業・運送業・医師については、業務の特殊性に鑑み5年間の猶予期間が設けられておりましたが、2024年4月に猶予期間が終了したことにより、これらの業種にも時間外労働の上限規制が適用されることとなりました。

長時間労働の是正により健康被害の抑止や労働環境の改善などが期待される一方で、人手不足による工期の遅れや物流の停滞、コストの上昇といった問題が深刻化する、いわゆる「2024年問題」の影響が懸念されております。

本市の市内総生産(付加価値額)の産業別構成比としては、製造業が23.6%(経済センサス2021)と最も高く、次いで運輸・郵便業が20.5%、建設業についても8.2%と比較的高い水準となっており、いずれの業種も地場産業として本市の産業を支えています。特に、都心部や関東北部への交通アクセスの良さから、県内他自治体に比べ運輸業の割合が高いという点が本市の特徴であるといえます。

「2024年問題」の影響が大きい運輸業・建設業のいずれにおいても、従前から長時間労働の常態化が問題視されていることに加え、技術者やドライバー等の専門職の高齢化や、人材育成の不足による若年世代の担い手減少による深刻な人手不足にも直面している状況です(図表2参照)。

こうした業界の状況や本市の産業構造の特徴から、今回の「時間外労働の上限規制」の適用は、本市の地域経済に大きな影響を与えるとともに、労働時間の減少は働き手の収入減少にもつながるため、業界の若者離れ、人材不足に拍車がかかることも懸念されます。

そのため、「2024年問題」による影響が大きい運輸業・建設業をはじめ、図表3が示すとおり、人材確保や育成を含めた「人材の強化」が多くの業種における共通の問題であることを踏まえ、市内企業における雇用の促進・人材確保に向けた取り組みに対する支援の強化に加え、人材不足の中でも安定的な業務継続を可能とする体制の構築が課題となっています。

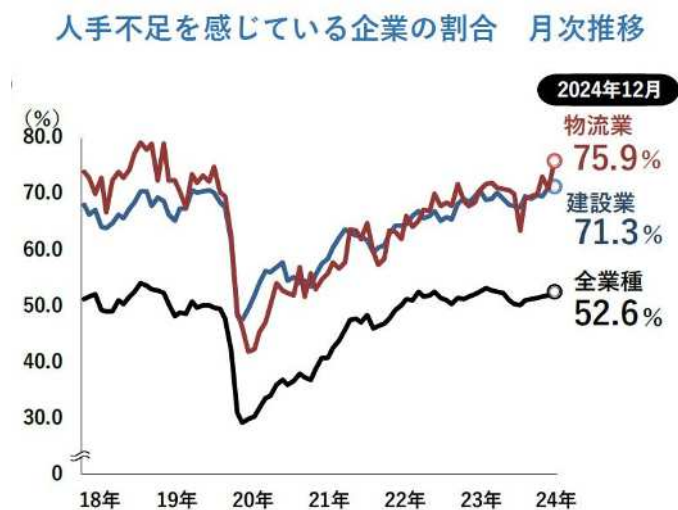
さらに、本市の3大プロジェクトの一つである「100年健康プロジェクト」には、健康づくりにおけるシニア活躍の推進が掲げられており、シニアの雇用対策にも力を入れ、幅広い年代の就労を支援することで、企業側の雇用と、就職者側の就労の両側面からの支援を行うことが求められています。

【図表 1】中小企業における人手不足の状況



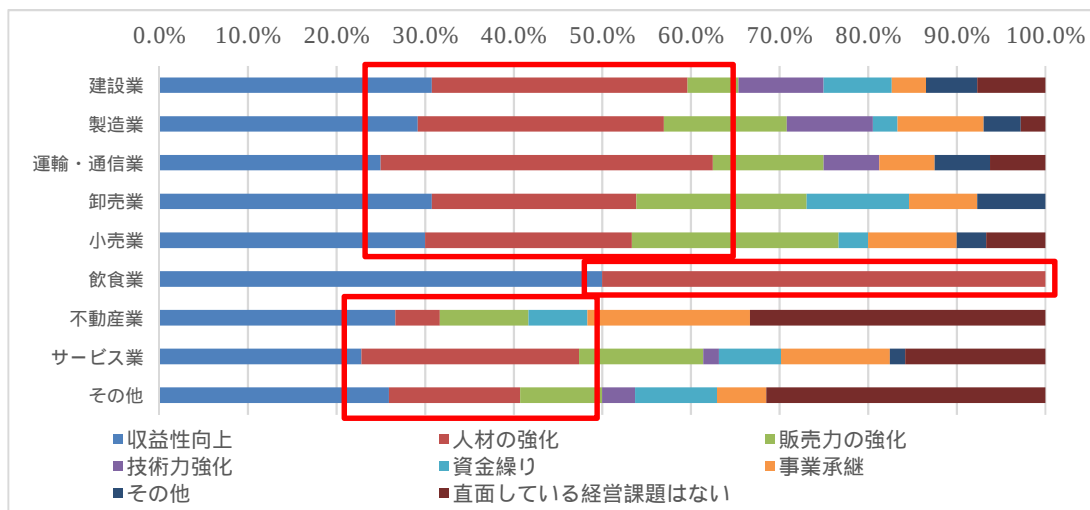
【出典：帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査」】

【図表 2】物流業・建設業における人手不足の割合



【出典：帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査」】

【図表 3】市内企業が優先すべきと考える経営課題（業種別）



【出典：戸田市景気動向調査（2024年7月）】

【事業承継】

中小企業・小規模事業者は雇用の担い手、多様な技術・技能の担い手として我が国の経済・社会において重要な役割を果たしています。将来に渡し、その活力を維持していくためには、円滑な事業承継によって事業価値をしっかりと次世代に引き継ぎ、事業活動の活性化を実現することが不可欠といえます。

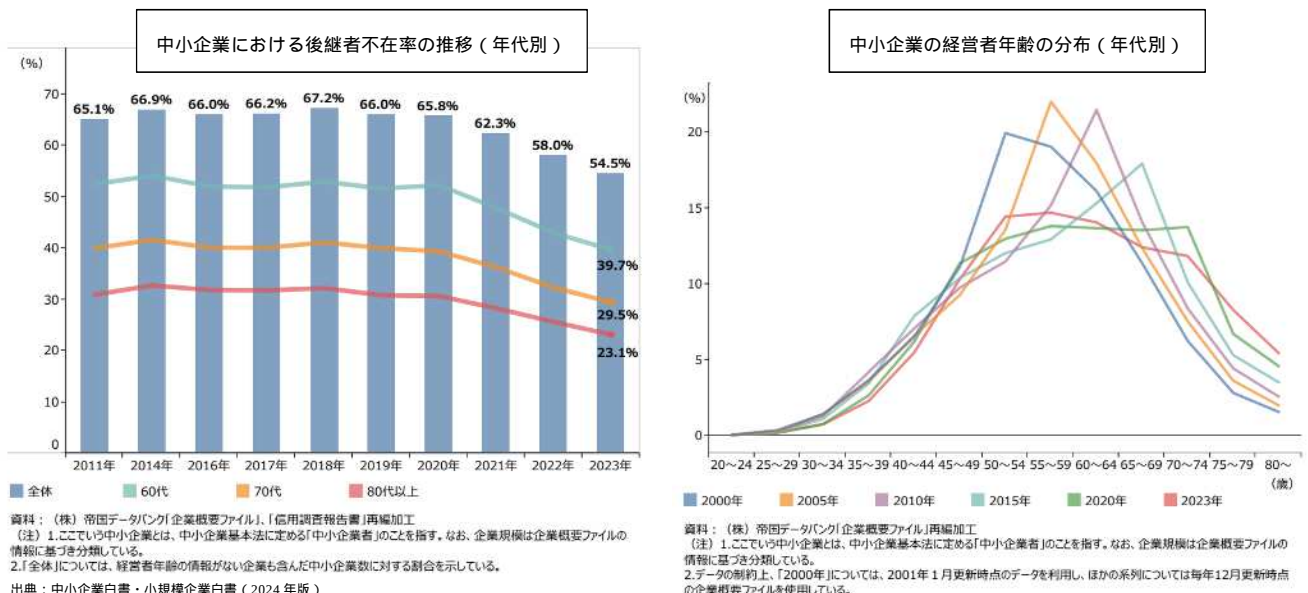
中小企業白書・小規模企業白書（2024年版）では、中小企業の後継者不在率の状況としては、平成30年以降は減少傾向にあるとするものの、令和5年時点で54.5%となっており、未だ半数以上の企業では後継者が不在となっています。また、経営者年齢が70歳以上である企業の割合は平成12年以降最高となっていることから、事業承継が必要となる企業は依然として相当程度存在していることが分かります。（下図参照）

そのような中、事業承継の準備が十分でなかったために、円滑な事業承継ができずに不本意な結果になってしまう例もあります。また、事業承継は親族内の問題という考えから、適切な専門家の相談を受けられずに、ひとり悩んでいる中小企業経営者も少なくありません。

そのため、国は早期に中小企業の事業承継に対する課題を最重要課題の一つとして位置づけ、平成27年度に「事業引継ぎガイドライン」、令和2年3月に「中小M&Aガイドライン」を公表し、後継者不在の中小企業向けにM&Aのプロセスごとに確認すべき事項や具体的な中小M&Aの事例等について提示したところです。

また、令和3年4月には、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、「事業承継・引継ぎ支援センター」に改組し、法令に基づく認定機関として、全国47都道府県に設置することで、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ました。

事業承継に係る政府支援の整備は進んでいる中、本市においては、令和元年度に実施した本市独自の企業現状調査において、「事業承継に対して何も取り組んでいない」と回答した市内事業者が4割を占めている現状から、事業承継のための支援施策の創設や各支援機関との連携強化が早急に求められています。



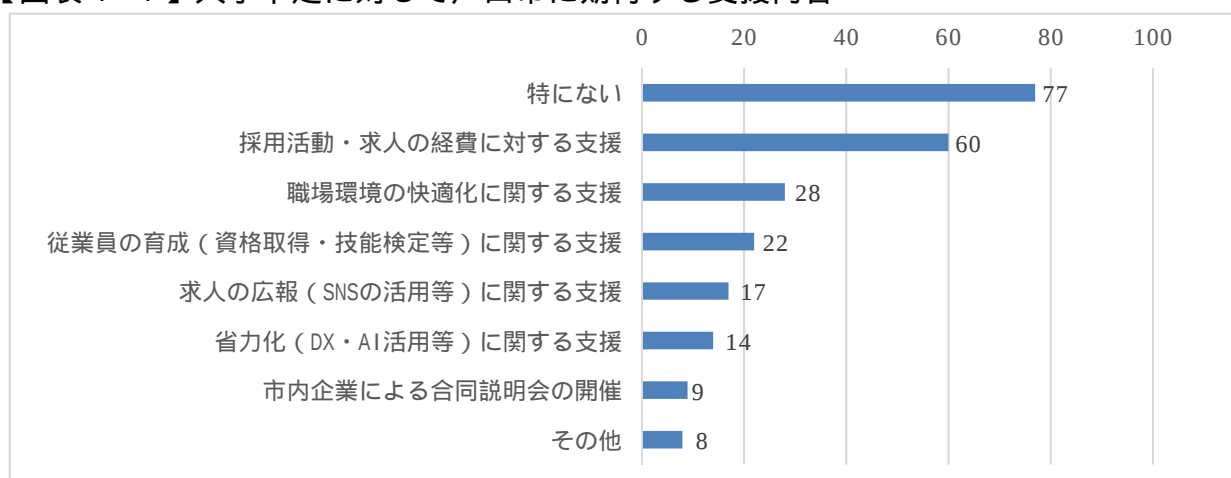
3 提言の目的

持続可能な企業経営への支援として、本提言の目的は次の2点です。

(1) 雇用・人材確保

「2024年問題」による影響が大きい運輸業・建設業をはじめ、製造業やその他の業種も含めた市内企業における人材不足が深刻化する中で、雇用の促進・人材確保の強化に向けた支援策を講ずるとともに、さらなる労働力不足が懸念される「2025年問題」の到来を見据え、限られた人員でも効率的な業務体制を構築するためのサポートを行うことで、市内中小企業の持続的な経営の継続と発展を図ること。

【図表4-1】人手不足に対して戸田市に期待する支援内容

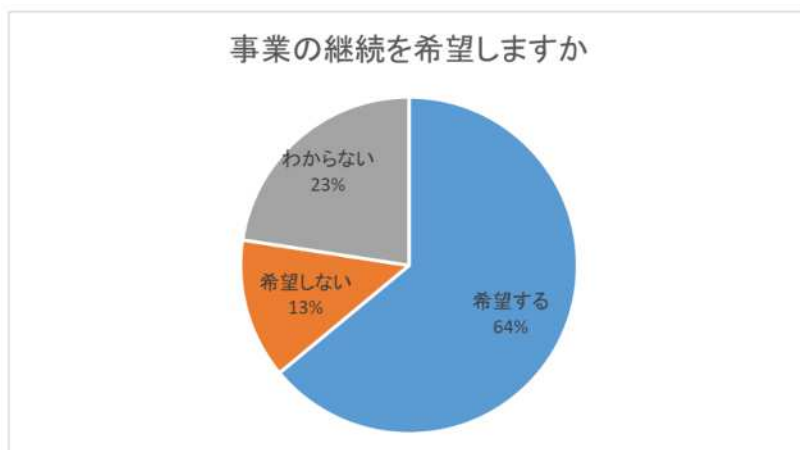


【出典：戸田市景気動向調査（2024年7月）】

(2) 事業承継

事業承継に係る各支援機関との連携を通じて、市内企業が抱える事業承継ニーズの把握、情報発信、専門機関とのハブとなり、潜在的な事業承継ニーズを発掘し、それらを総合的に支援していくことで本市の産業維持及び市内事業者の持続可能な経営の実現を図ること。

【図表4-2】事業継続を希望している市内事業者の割合



4 提言内容

提言の背景及び目的を踏まえ設定した、第7期中小企業振興会の研究テーマ並びに「提言の全体図」は、図表5のとおりです。

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か重要な局面を迎えています。第7期の中小企業振興会議では、2年間の会期において、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してきました。

【図表5】第7期中小企業振興会議研究テーマの全体図

(第7期) 中小企業振興会議の研究テーマ

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か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



提言（１）雇用・人材確保

市内企業における雇用の創出や必要とする人材の確保、及び業務の効率化・省力化による事業の継続を実現するため、以下の４つの柱に沿って協議を行いました。

提言の柱（概要）

柱	施策	取組内容
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 （シニア雇用促進も含む連携） ・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	・埼玉労働局との「戸田市雇用対策協定」に基づく、求職者へのＰＲ強化やマッチング支援の拡充 ・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 ・既卒者を含む新卒募集及び定着への支援
２．企業イメージ向上	１．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 ・県内高校への働きかけと交流機会の創出
	２．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 ・SDGsパートナー制度認定促進 ・優良な雇用管理や社会貢献に対し、企業がやる気をもって取り組める施策の検討 ・市による各種認定企業のＰＲ
３．業務効率化・生産性向上	１．ＤＸ化への機運醸成	・関連機関との連携によるＤＸ推進セミナーの開催 ・ＤＸ等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 ・ＡＩ・ＳＮＳ等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
４．職場環境改善	１．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の類似制度の創設）

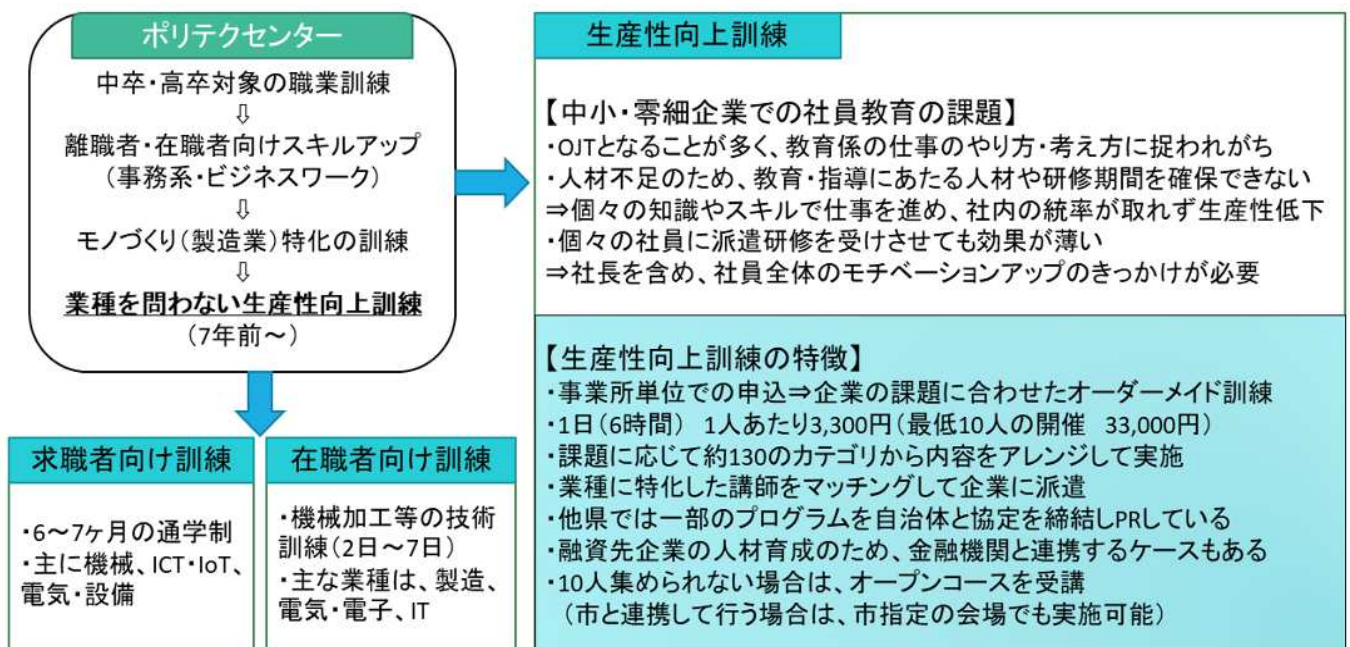
【提言の柱1】人材確保・育成支援

○施策1：有資格者、技術・技能者育成支援

市内企業では、業種を問わず専門職の人材が不足しており、募集をかけても集まらない状況となっています。現状、市では「公的資格等取得支援事業」及び「求職者公的資格等取得支援事業」により、約60の公的資格を対象に受検料や講習に要する経費への補助を行っており、在職者及び求職者の両輪で専門人材の育成支援を行っています。一方で、有資格者や技術・技能者の育成にあたっては、財政的な支援に加えて、多くの中小企業では従業員に十分な研修を受けさせるリソースが不足しているといった実態もあることから、こうした課題解決のため、市が「ポリテクセンター埼玉」等の専門技能の習得が可能な公的機関と連携し、市内企業に研修の機会を提供する取り組みを実施することにも有効であると考えます（図表6参照）。同機関では、企業別・課題別・業種別によってオーダーメイドの研修も可能であり、専門スキルの形成に向けた研修等に対する市の支援体制が充実していることを企業が求職者へPRすることにより、人材確保の促進にも繋がると考えております。

また、「ポリテクセンター埼玉」には「独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構（J E E D）」が併設されており、「70歳雇用推進プランナー」や「高年齢者雇用アドバイザー」への相談や支援も可能であることから、連携によりシニアの雇用促進にも寄与することが期待されます。

【図表6】ポリテクセンター訓練概要



○施策２：求人活動支援

人材確保にあたり、多くの市内企業は求人誌や求人サイト等の媒体への掲載、また人材紹介サービスの活用により募集を行っていますが、掲載料やサービス利用手数料、成功報酬等に多額のコストがかかっていることに加え、求人活動を行うための事務負担も大きく、人材等のリソースも不足しています。さらに、これらのサービスを利用して採用した人材が短期で離職してしまうケースも多く、企業が効果的な求人活動を展開できない現状があることから、こうした課題に対し、市が実施する企業への求人活動支援をより一層拡充することが求められます。

支援策の一つとしては、令和２年２月に締結した埼玉労働局との「戸田市雇用対策協定」に基づき、求職者への市内企業の周知・ＰＲの強化やマッチング支援をさらに拡充するための取組の実施が挙げられます。

また、市が人材募集サービスを提供する事業者等と連携し、市内企業の求人情報を無償で掲載・発信するとともに、人材確保や雇用課題の解決をサポートする体制を構築する取組も有効であり、こうした取組により、リソース不足による企業の求人活動への負担を軽減し、効率的かつ効果的な求人活動を行うことができると考えます。

○施策３：市内企業への就職者支援

現在、新卒採用の市場は空前の売り手市場となっており、中小企業における新卒採用は大変困難な状況となっています。こうした中、新卒採用の促進にフォーカスした施策として、市内企業への就職者への支援の拡充が求められますが、支援策の一つとして奨学金の返還に対する支援が有効であると考えられます。

奨学金を受けている学生の割合は年々増加しており、令和４年度学生生活調査では、大学（昼間部）で５５％、短期大学（昼間部）で６１．５％と、半数以上の学生が利用していると回答した一方で、返済時に「本人の低所得」を理由に延滞するケースも増加しています。このため、奨学金返還支援の有無が、新卒者が就職先を選択する際の重要なファクターとなりうると言えます。

具体的には、埼玉県中小企業等奨学金返還支援事業補助金に市が上乗せ支援を行うことで就職者の負担が軽減され、市内企業への新卒就職者の増加が期待されます。また、新卒に加えて、既卒者についても応募機会の拡大や採用・定着を図るため、既卒者も含めた新卒求人の募集を行い、一定期間定着させた事業者に対する補助金（奨励金）等も有効と考えられます。補助金の制度設計等も含め、就職者や企業側の負担が少ない形で実施できるようご検討願います。

【提言の柱２】企業イメージ向上

○施策１：認知度向上への機会創出

地域に根ざした活動を展開する中小企業としては、「戸田市で育った」、「戸田市で学んだ」、「戸田市に関わりのある」学生に就職してもらいたいという想いはあるものの、就職に力を入れている市内高等学校の実績としても、市内企業への就職率は１０％程度に留まっています。

地域内における採用を増やすためにも、市内にこういった企業があり、こういった事業を行っているのか、学生をはじめ、シニアを含む求職者に対する認知度を向上させるための施策が求められます。

具体的には、先述した「戸田市雇用対策協定」に基づき、埼玉労働局と連携した市内企業合同説明・面接会や、多様な職種別のお仕事見学会・体験会等の拡充、また、県内高等学校への働きかけの強化や地域イベント等における企業と学生の交流機会の創出等が考えられ、こうした事業を通じて、市内企業への関心が高まり、採用へと繋がることが期待されます。

○施策２：優良な雇用管理・社会貢献実践企業の可視化推進

近年、学生が企業選びで重視している点として、働きやすさやワークライフバランスの確保が多く挙げられており、企業イメージの向上にあたっては、いかに優良な雇用管理を行っているか、社会貢献を行っている企業かという点をＰＲできるかが重要な指標となっています。

現在では、厚生労働省が実施する「雇用・労働ユースエール認定制度」や埼玉県が実施する「多様な働き方実践企業認定制度」により働きやすさをＰＲする仕組みがあるとともに、「埼玉県ＳＤＧｓパートナー」や「とだＳＤＧｓパートナー」制度により社会貢献実践企業であることをＰＲできます。

市内企業に対し、引き続き制度周知を図るとともに、上記の取組を企業が社内の優先事項として、やる気をもって取り組めるための施策の検討が求められます。さらには、認定された企業を、様々な媒体や機会を通じて、市が広くＰＲすることで市内企業のイメージ向上を図ることができ、人材確保に繋がることが期待されます。



【出典：厚生労働省ＨＰ】



埼玉県
ONE TEAM SAITAMA
SDGsパートナー

【出典：埼玉県ＨＰ】



とだSDGsパートナー

【提言の柱３】業務効率化・生産性向上

○施策１：ＤＸ化への機運醸成

提言の柱１、２により中長期的な人材確保に向けた施策を展開する一方で、短期的な人手不足への対応策としては、限られたリソースでいかに生産性を高めるかという視点も重要となります。

省力化による業務効率化の実現にはＤＸ化が必要不可欠ですが、市内では企業によって、また業種によってもＤＸ化への意識や進捗度合が異なっており、昨今の人材不足を乗り切るためには、市内企業全体としてデジタル化を含むＤＸへの機運を醸成し、１社でも多くの企業のＤＸを推進する必要があります。

機運を高めるための施策として、市が「ポリテクセンター埼玉」等の関連機関と連携し、市内企業に向けたＤＸ等（ＡＩ・ＳＮＳ等の活用を含む）に関するセミナーを開催することにより意識づけを行うとともに、市内企業におけるＤＸ等の実施に関する事例集を作成し、業種や企業規模を問わずＤＸは身近で取り組みやすいものであることを発信し続けることが有効であると考えます。

○施策２：市内企業ＤＸ化への支援

実際に企業におけるＤＸ化を進めるにあたっては、システムの導入や更改等が必要な場合もあり、相応の経費を要します。また、ＳＮＳやＷＥＢ広告等の運用においても、企業内のデジタル人材が不足していることも多く、効果的な運用を図るために、外部の専門人材を活用するケースも見られます。市内企業のＤＸ化をより一層推し進めるためには、情報発信と併せて、市による直接的な支援の実施が不可欠であると考えております。

具体的な施策としては、既存のＤＸ推進補助金について、ＳＮＳを効果的に運用するための経費や、ＡＩの活用、ＷＥＢを活用した人材募集にかかる経費等も含む形で対象となる経費の拡充をご検討願います。

また、戸田市ＤＸ伴走型支援事業が令和６年度をもって終了となったことから、これを代替する事業として、埼玉県ＤＸ推進支援ネットワークと連携し、市内企業がＤＸ相談や専門家の派遣・マッチングサービス等を活用しやすい環境の整備を補助金と両輪で実施いただくことで、さらなるＤＸ化の促進に繋がるものと考えます。

【提言の柱4】職場環境改善

○施策1：職場環境の快適化に向けた支援

提言の柱4については、主に既存従業員の働きやすさの向上及び人材定着の観点から、職場環境の快適化について提言するものです。厚生労働省の調査では、従業員にとって働きやすく働きがいのある魅力ある職場では、従業員の働く意欲、業績、生産性向上や人材確保に効果的であることが明らかになっています。企業が魅力ある職場づくりを推進するためには、提言の柱2・施策2で挙げた優良な雇用管理の取組と併せて、物理的な職場環境の快適化を図ることが不可欠であり、人材確保支援の一環として、リフォーム等にかかる経費に対する支援が求められます。

具体策としては、令和元年度から令和3年度まで実施していた「女性職場環境整備補助金」と同様または類似の補助制度を創設し、企業が実施するトイレや更衣室、休憩室等の改修に係る費用の一部を助成する取組が有効と考えます。

補助制度事例イメージ

女性の働く環境を考える中小企業を応援します！

女性従業員がいる、または女性を採用したい市内中小企業向け

女性職場環境整備補助金

最大 **100万円!**

期間限定の補助金です

女性を雇いたくてもトイレは共用だし更衣室もない・・・

Action! 女性社員が安心して働ける職場にしたい

補助金を使って賢く設備投資！ 詳細は裏面へ

Before 共用トイレ

After 女子トイレを設置

◆ お問い合わせ 戸田市 経済政策課 女性活躍応援担当 ◆
TEL(048)-441-1800(内線395) Eメール keizai@city.toda.saitama.jp

女性職場環境整備補助金

対象経費

- ・女性用のトイレ、パウダールーム、更衣室、シャワー室、休憩室等の改修、増設等
 - ・女性の職場環境改善に資する施設等で、市長が適切と認めるもの
- ※新規の事業所整備の場合は対象外

対象事業者

- (1) 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であること
 - (2) 市内に本店又は事業所を有すること
 - (3) 女性の採用見込みがあること又は女性従業員を雇用していること
 - (4) 市税に未納がないこと
 - (5) 補助金活用後の実績について定期的に報告すること
- ※詳細はホームページをご覧ください。

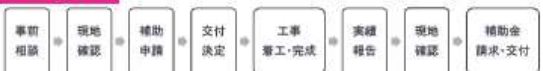
補助金額

対象経費の2/3 上限額100万円
2019年度から2021年度までの3年間の期間限定
※1事業者につき1回限り

募集期間

2019年5月20日(月) から随時受付
予算終了、もしくは2020年1月17日(金) まで

申請の流れ



申請書類

申請書はホームページからダウンロードできます。

- 補助金等交付申請書(別紙第1号様式)に次の書類を添付してください。
- ・補助対象経費が分かる見積り内訳書等の写し(任意様式)
 - ・取付計画図等の写し(任意様式)
 - ・補助対象事業を行う建物の全景、及び施工箇所の施工前の写真
 - ・補助対象者の住所又は所在地を明らかにする書類
 - ・完納証明書(市税に未納がないことを証明する書類)
 - ・店舗の所有権が確認できる書類。補助対象者が店舗の所有者でない場合は、当該店舗所有者からの関係承諾書の写し

※市の女性の活躍推進事業の広報活動にあたり、取材などにご協力ください。
取組については、市のホームページや冊子等へ事例として掲載する予定です。

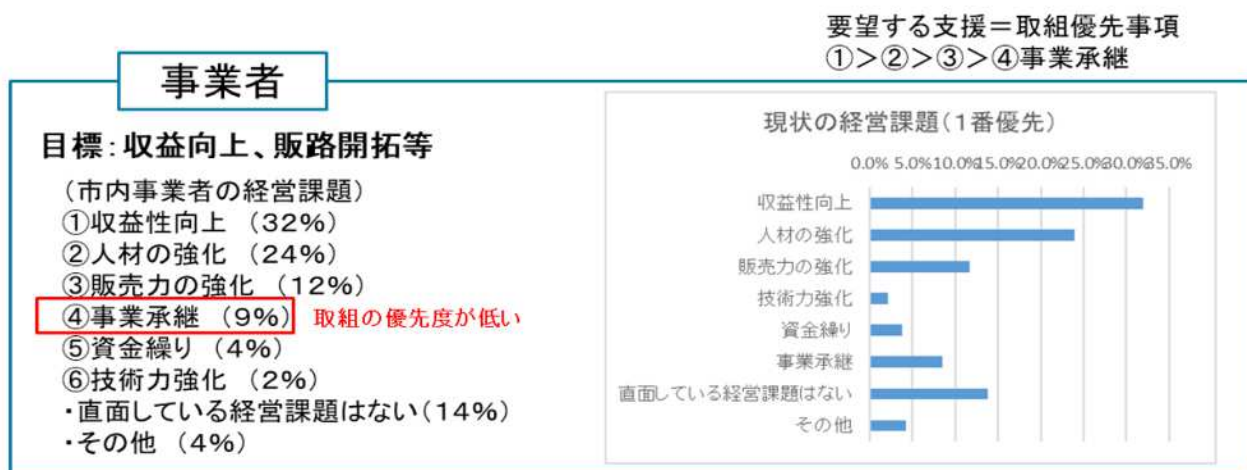
◆ お問い合わせ 戸田市 経済政策課 女性活躍応援担当 ◆

TEL(048)-441-1800(内線395) Eメール keizai@city.toda.saitama.jp

提言（２）事業承継

図表７のとおり、令和元年度に実施した本市独自の企業現状調査において、現状の経営課題の一つとして「事業承継」を認識しているものの、「収益性の向上」や「人材の強化」等よりも取組優先度が下がっているのが分かります。

【図表７】経営課題における事業承継の優先度



これら事業者側の課題認識を考慮した上で、事業承継への早期着手や取組を促していくためにどうすべきか議論を重ね、5つのキーワードを設定しました。委員からの各キーワードに係る主な意見は以下のとおりです。

情報発信・収集	・現経営者だけではなく、後継者にも情報発信、アプローチできる仕組みや気づいてもらうきっかけが必要。 ・商工会青年部、JC、同友会等の各団体へのアプローチ（次代後継者含む）。 ・親子向けで両者が共に企業の将来を考えるきっかけとなる仕組みが必要。広報による情報発信も有効。 ・事業者の現場の声等の情報を収集し、データを市が管理し、関係機関と共有する仕組み。
考えるきっかけ	・まずは気づいてもらわないと何も始まらない。 ・正しいスケジュール感の把握（時間がかかること）や、支援制度（事業承継税制等）の把握と活用。 ・現経営者と後継者（親族、第三者等）が経営について会話するためのきっかけづくり。
信頼関係の構築	・ナイーブな分野のためニーズの掘り起こしをするには一定の信頼関係が必要。 ・同友会、青年部等の団体内のつながりは強く、内部でお互いが相談しやすい環境になっている。 ・事業承継ありきではなく、経営全般の支援を経て事業承継につながると良い。
掘り起こし	・支援側と企業の間には信頼関係を構築することが必要。 ・支援機関同士で情報を共有できると良い。経営者の情報共有は市が実施すると良い。 ・国補助金のように後継者基礎情報を申請時に入手できる仕組みがあると良い。（情報収集）
伴走支援	・事業承継の手続きが終わったらそこで完了ではない。 ・入口～出口～アフターフォローまで助言や支援する仕組みがあると良い。 ・専門家がしっかりと助言等の支援を行い、企業の取組を後押ししていく必要がある。 ・経営相談等を通じて事業承継につながれば良い。

事業承継ニーズの掘り起こしには、支援側と企業の間には信頼関係を構築するための取組が重要であり、経営課題全般に対応できる包括的な支援も有効と考えます。

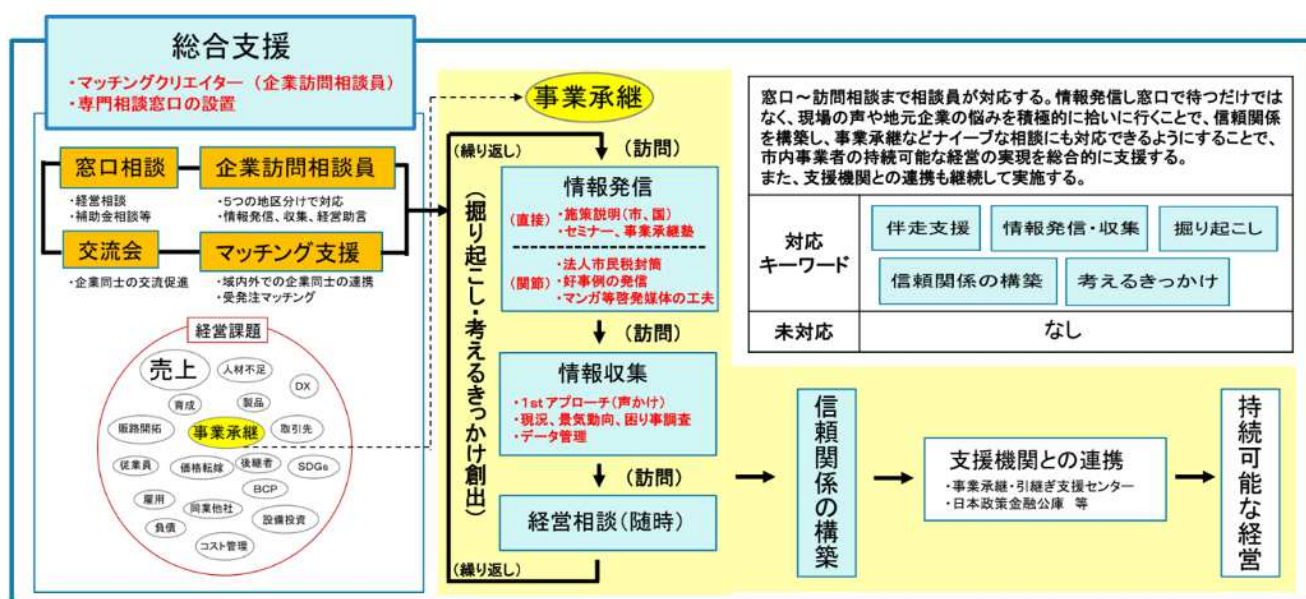
5つキーワードに対応する以下提言施策により、事業承継施策を含め、市内企業の持続可能な経営を実現できると考えます。

提言内容（概要）

施策	内容	対応キーワード
1. 法人市民税の封筒を 活用した情報発信	全事業所に届く法人市民税の封筒を活用し、事業承継等の情報を掲載したチラシを同封し、「考えるきっかけ」を創出する。また、少しでも「事業承継」の文字が読み手の目に留まるよう工夫する。	・情報発信・収集 ・考えるきっかけ
2. 個別相談・セミナーの 開催	事業承継・引継ぎ支援センターが戸田市商工会で毎月開催している個別相談会を、戸田市役所でも開催する。また、各種団体向けにセミナー等を企画し、考える場づくりの提供を検討する。	・考えるきっかけ ・信頼関係の構築 ・掘り起こし ・伴走支援
3. 補助金創設の検討 申請時の情報収集	事業承継に係る補助金の新規創設を検討する。また、補助金申請時に60歳以上の代表者に対しては後継者に係るアンケートに答えていただく等、情報収集の仕組みを検討する。	・情報発信・収集 ・考えるきっかけ ・掘り起こし
4. 企業訪問相談員制度 の検討	5つのキーワードに対応する総合支援として、専門の資格を持った相談員が市内企業を訪問・巡回し、市内事業者が抱える経営課題全般に対応する支援を検討する。	・情報発信・収集 ・考えるきっかけ ・信頼関係の構築 ・掘り起こし ・伴走支援

【図表8】本市の事業承継に関する支援体系図（案）

支援体系図



→ 訪問相談員や法人市民税封筒等を活用することで、全事業者への情報発信が可能となり、その他キーワードにも対応できる体制となる。また、経営課題全般に対応する総合的支援を展開することで信頼関係を構築し、事業承継を含めて企業の持続可能な経営を支援する。

○施策１：法人市民税の封筒を活用した情報発信

事業承継には、多くの時間が必要といわれており、中小企業庁が公表している事業承継ガイドラインでは、後継者を決めてから事業承継が完了するまでの後継者への移行期間（後継者の育成期間を含む）は、３年以上を要する割合が半数を上回り、１０年以上を要する割合も少なくないと示しております。

そのため、ある程度の期間を要することを理解した上で、早期着手できるよう徐々に準備を進めていかなければなりません。

具体的な施策としては、全事業所に送付される法人市民税の封筒を活用し、事業承継に関する情報を掲載したチラシを同封することで、事業者に対し「考えるきっかけ」を創出できると考えます。

一例として、独立行政法人中小企業基盤整備機構が制作しているマンガを活用することで、読み手の文字情報に対する嫌気を回避し、少しでも「事業承継」の文字が目に残ることを期待します。

また、事業承継の相談先として税理士への相談も多いため、税理士を含めた士業向けの情報発信も併せて検討することが望ましいと考えます。

○施策２：個別相談・団体向けセミナーの開催

事業承継にはナイーブな側面があります。個別相談場所として市役所でも開催することで、行政も支援機関として見える化され、相談者に一定の安心感を与えることができると考えます。

そのため、埼玉県事業承継・引継ぎ支援センターが戸田市商工会で毎月１回開催している個別相談会を戸田市役所でも開催し、その際には相談日の回数を単に増やすのではなく、開催時間帯や曜日について、既存の相談会と差別化すると更に有効と考えます。

また、オープン参加形式のセミナーでは、参加者同士で気を遣ってしまうことがあるため、各種団体に向けたセミナーを開催することで、団体に所属している参加者同士が気を遣わずに参加することができます。そのような場を創出することで、そこが事業承継を考える場となることを期待します。

○施策３：補助金創設の検討及び申請時の情報収集

事業承継では、後継者教育などを進めながら経営権を引き継ぐ「人（経営）」の承継、自社株式・事業用資産、債権や債務など「資産」の承継、経営理念や取引先との人脈、技術・技能といった「知的資産」の承継を、計画的に着実に進める必要があります。

これらを計画的に進めていくためには、自社単独では難しく、多くが専門家とともに進めています。その際には、様々な費用が発生し、金銭的な負担を伴うことが大半であるため、国や市の施策の中で出来得る限りの支援が必要と考えます。

例えば、コンサルタント費用、企業価値算定費用や日本政策金融公庫等の事業承継関連融資や信用保証協会等を活用した際の利子補給補助等、既存補助金の中に事業承継枠を設置することも検討していく必要があると考えます。

また、補助事業を実施する際には、国の補助金のように、60歳以上の代表者からの申請がある場合は、必ず事業承継に係るアンケートに答えるようにするなど、市内企業の情報収集や管理のために工夫していくことも必要と考えます。

ただし、国や県が実施する既存の補助金とのすみ分け等、補助対象要件は十分に精査した上で制度設計を進めることが望ましいと考えます。

○施策4：企業訪問相談員制度の検討

事業者が抱える経営課題は多種多様であり、事業者によって経営課題の取組優先度は異なります。事業承継に係る課題については、経営課題の一つでありながらも、事業承継の性質上、第三者には相談しづらい分野でもあり、単純に後継者を決めれば良いものではなく、その事業者の財務状況や経営の本質にも大きく関わっている分野となります。そのため、相談する相手が必然的に限られてしまうことに加え、相談者・被相談者（支援者）の間に信頼関係が構築されていることが何よりも重要となります。

信頼関係が構築されることで、事業者が抱える課題の奥底にあるコアな部分、真に求めている支援（事業者の潜在的ニーズ）の掘り起こしにつながり、そのためには、事業承継の課題を含め、経営課題全般に対し助言することができる専門員の設置の他、能動的に市内事業者へアプローチし続けることができる総合支援の創設が有効と考えます。

具体的な施策として、専門の資格を持つ者が、企業訪問相談員として市内を何度も巡回する企業訪問相談員制度の検討を提言します。

現地で直接経営課題に対する相談を受ける他、窓口でも様々な相談に対応できるようにすることで、相談者・被相談者（支援者）の間での信頼関係を深め、総合支援の結果、市内事業者の持続可能な経営に寄与するものと考えます。

また、当該制度では下記キーワードにも対応できるものとして期待します。

- （経営支援）事業承継を含めた経営課題全般に対応可能な総合支援
- （情報発信）市や国の支援策等を案内。事業者の状況に応じた支援のマッチング
- （情報収集）窓口や訪問相談による企業情報の収集及び管理
- （考えるきっかけ）経営相談等を通じた事業承継を考えるきっかけの付与
- （信頼関係の構築）事業者に寄り添った支援による潜在的ニーズ発掘に寄与
- （掘り起こし）事業承継支援による持続可能な経営の支援

ただし、制度の導入に当たっては、各支援機関や関係機関の役割を十分に研究するとともに、起業等の地域経済活性化につながる支援等を広く検討し、企業訪問相談員を設置する目的及び業務範囲を具体的且つ明確にした上で運用することが望ましいと考えます。

提言（３）委員個別提言

当会議における提言の取扱いについては、戸田市中心企業振興会議提言処理要領に必要な事項が定められており、同要領第２条第３項において、「委員が単独又は共同で発議できる」と規定しています。

今回、提言書の内容とは別に、以下のテーマで提言がありましたので、委員個別提言として取扱います。

提言テーマ：人が集まる街、戸田

当会議の役割として、戸田市を取り巻くさまざまな人びとを惹きつけ、ここで暮らし、働きたいと思えるような市にするための、創意工夫を話合う場にしたい。

例えば、前期の課題ＣＳＲ（企業の社会的責任）をＳＤＧｓ（持続可能な開発目標）として発展的に継承し、世界にアピールできるような先駆的かつ大胆な取り組みを期待します。

また、戸田ペイ、戸田オールのような戸田市の資産を有効に活用し、事業者や市民の創意を引き出す制度設計が必要です。

５ おわりに

今期の会議では、「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」を議題に、企業の「人材確保」及び「事業承継」による持続可能な企業経営を実現するための具体的方策等について議論を重ねてきました。

そして、各支援機関との連携を視野に入れながら、次の２つを提言の柱として掲げ、取組の方向性を取りまとめました。

【提言１】雇用・人材確保

【提言２】事業承継

今後、「人材不足」「後継者不足」により、企業経営がますます困難な状況となることが予測されます。

安定した持続可能な経営を支援することで、地域経済の循環、雇用の維持が担保され、市の財政的な持続可能性にも寄与することから、市を発展させるさらなる施策を検討することができると考えます。

最後に、この提言が行政施策に反映されることで、本市の中小企業振興につながり、地域経済の活性化と市民生活の安定が図られることを期待しています。

< 參考資料 >

1 第7期戸田市中心企業振興会議 審議経過報告

会議名	日時	概要
令和5年度 第2回会議	令和5年10月16日 14:00～16:00	・中小企業振興会議について（戸田市中心企業振興条例及び本会議の概要） ・戸田市の現在地 現状と課題
令和5年度 第3回会議	令和6年1月22日 14:00～16:10	・戸田市の雇用対策の現状と課題
令和6年度 第1回会議	令和6年5月29日 10:00～12:00	・戸田市経済戦略プランにおける令和5年度の実績確認 ・戸田市の雇用対策の現状と課題
令和6年度 第2回会議	令和6年10月24日 10:00～12:30	・雇用に係る市長への提言内容の確認 ・戸田市における事業承継の現状と課題 ・戸田市中心企業振興条例の一部改正（案）
令和6年度 第3回会議	令和7年1月29日 10:00～12:00	・事業承継に係る市長への提言案 ・第7期市長への提言書（素案） ・戸田市中心企業振興条例の一部改正（案）
令和6年度 第4回会議 （書面開催）	書面開催基準日 令和7年3月17日	・市長への提言書（最終案）について
令和7年度 第1回会議	令和7年4月 日 : ~:	・「第7期市長への提言書」提出式 ・市長との意見交換

2 第7期戸田市中小企業振興会議 委員名簿

区分		氏名	所属及び役職	備考
1号	中小企業経営者	金子 秀一	戸田市商工会 商業部	
		徳永 光昭	戸田市商工会 工業部	
		富岡 聡子	戸田市商工会 青年部	
		丹野 一城	戸田市商工会 青年部	
		黒井 英樹	一般社団法人 埼玉中小企業家同友会 戸田・蕨支部	
		土肥 悦子	戸田民主商工会	
		廣瀬 倫理	ラモ・テクノロジー株式会社 代表取締役	
2号	学識経験者	結城 剛志	埼玉大学学術院 人文社会科学 研究科 教授	会長
		安田 裕美	中小企業診断士	副会長
		高橋 一能	武蔵野銀行ソリューション営業 部 調査役	
		松浦 睦子	中小企業診断士	
3号	行政機関職員	松井 千依	埼玉県企画財政部南部地域振興セ ンター 副所長	～令和6年4月26日
		渡邊 祐	埼玉県企画財政部南部地域振興 センター 副所長	令和6年4月27日～
4号	その他市長が 必要と認めた者	今井 祐之	株式会社日本政策金融公庫	

(敬称略)

役職については、委嘱時の名称を記載

2025 年 4 月
戸田市中小企業振興会議

第7期市長への提言書（案）に係る事前確認における意見と対応まとめ

第4回会議に向けた2回の事前確認でいただいたご意見を踏まえ、提言書（案）の内容を以下のとおり変更しました。

	ご意見の要旨	提言書への反映
1	【1ページ】 第1段落の枕が浮いているので、提言書の本文でも意識してほしい。また、「厳しい状況に置かれている」だけでなく、新たな社会的課題に向き合うことでビジネス・チャンスが生まれている点にも言及がほしい。 該当箇所「今日、我が国の産業は、……厳しい状況に置かれています。」	【1ページ】 ・第1段落で、企業が様々な社会的課題の影響下にあることの説明に変更した。 ・第2段落以降において、社会変革の波がビジネスチャンスの好機になっていること、一方で企業を存続させるための動力部（後継者、人材）の不足は、産業全体に大きな影響を与えている深刻な課題であることを説明する内容に修正を行った。
2	【1ページ】 「「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」を議題」とする文は、やや近視眼的で物足りないので、やはり上の枕との関係を意識してほしい。「2024年問題」が継続的な社会的な課題であり、社会的な影響範囲が広いこと、など。	
3	【2ページ】 「「2024年問題」の影響」、「労働時間の減少は働き手の収入減少」等は、中小企業が価格転嫁できないことが重要な要因であるため、価格転嫁に関する支援もご検討頂きたい。「人材の強化」を実施しても、価格転嫁がうまくいかなければ、中小企業のリソース不足問題は解消しないと思われる。	【14ページ】 価格転嫁への支援については、これまでの会議において議論を重ねていない経緯もあり、今後の検討課題とする。なお、本提言書においては、14ページの支援体系図内の「総合支援」における経営課題の一つとして盛り込んだ。

4	【7ページ】 提言の柱2施策2「優良な雇用管理・社会貢献実践企業の可視化推進」は、可視化すべき取り組みや実績があってはじめて有効な施策といえる。SDGs は市民生活にとって重要な取り組みであるにもかかわらず、中小企業事業者にとって優先順位が高い取り組みとなっていないため、まずは事業者がやる気になるような施策を検討する必要がある。 【10ページ】 「企業イメージ向上」はイメージよりも実質・内容が必要であり、施策2がPRに留まっているのは物足りない。	【7、10ページ】 取組内容として、優良な雇用管理や社会貢献に対し、企業がやる気をもって取り組める施策の検討が求められる旨を追記した。
5	【9ページ】 提言の柱1施策3「市内企業への就職者支援」は、新卒学生を念頭においているように読める。しかし、戸田で育った市民に定着してもらう意味では、市外に進学し、また戸田に戻りたいと考えている既卒者をも対象にする方が有効な施策になると思われる。	【7、9ページ】 既卒者を含む新卒採用の募集を行い、一定期間定着させた事業者に対する支援の検討について追記した。
6	【10ページ】 「地元の学生に就職してもらいたいという想い」は、地元で育ったが市外に移動してまった学生を含めて頂きたい。	【10ページ】 「地元」の概念を、「戸田市で育った、戸田市で学んだ、戸田市に関わりのある」という広義の表現に変更した。

7	【13ページ】 「事業承継のニーズを掘り起こすためには、信頼関係を構築するための取組が重要であり」の文章は、主体(主語)がはっきりしないため、市が事業者から信頼されるための取り組みが重要と書いてあるように読める。たしかに、そういう面もあるかもしれないが、事業承継は市がお願いしてやってもらう性質のものではないため、信頼関係の構築が一方的な取り組みにならないような工夫を検討いただきたい。	【13ページ】 表枠組みの中にあるとおり、「支援側と企業の間」に信頼関係が構築されていることが重要という意味合いとなり、表枠組みに記載している文言に合わせて本文を修正しました。
8	【14ページ】 経営者の高齢化は、若手・中堅が育たない経営環境、若手を育ててこなかった経営方針のツケを払う時期にきていることを示している。単に人が集まらなると述べるのではなく、本来であれば、従来の経営のあり方を反省する、見直す契機になるような取り組みが求められる。市がいくら支援しても、これまで通りの経営が改められない場合、経営の持続可能性は回復できないためである。また、このような観点からは、育てられなかった世代、つまり氷河期世代の掘り起こしが有効な施策になりうる。	【14ページ】 総合支援の枠組みの中で、経営課題全般にも対応できる仕組みを想定している。その中で、経営改善を通じた企業の磨き上げを含め、企業がどの部分に対して課題を持っているのか確認できるため、自社を見直すきっかけも提供できるものと考えている。 また、氷河期世代の掘り起こしについては、雇用の施策と併せて施策の制度設計をする際に留意していく。
9	【16ページ】 1行目「企業価値算定費用や」の文言の後を、「日本政策金融公庫等の事業承継関連融資や信用保証協会等を活用した際の」文言を追加できないか。 (中小企業庁HPの金融支援にあわせた文言としてより具体的に示すとの趣旨として)	【16ページ】 「日本政策金融公庫等の事業承継関連融資や信用保証協会等を活用した際の利子補給補助等」に文言を修正した。

10	【17ページ】 「企業や従業員による税収の維持にもつながる」は、「市の財政的な持続可能性にも寄与する」「市の財政的な持続可能性を担保する」、等の表現としてはいかがか。	【17ページ】 「市の財政的な持続可能性にも寄与する」に修正した。
11	【17ページ】 どこかに「市民」への視点を入れて頂けないか。市が中小企業・小規模事業者を支援する理由は、市を構成する市民の支持や要求が根底にあるからであり、市民や市民生活から遊離した支援にならないような文言上の工夫があるとよい。例えば、「地域経済の活性化が図られることを期待しています。」を、「地域経済の活性化と市民生活の安定が図られる」等の表現にすることを検討いただきたい。	【17ページ】 「地域経済の活性化と市民生活の安定が図られる」に修正した。
12	【9 ページ】 人材確保に係る経費への支援メニューとして、採用に関する展示会等の際に使用する看板や装飾に対する補助も入れてもらえないだろうか。装飾があるとないのでは求職者側の反応が大きく変わってくる一方でかなり費用がかかる部分である。	「人材確保に係る経費」として何を対象とするかは、提言書を受けてから検討することとなる。 かなりミクロの内容になるので、本案の文脈に入れこむには少し不自然となってしまうが、いただいたご意見を踏まえて今後の制度設計等を検討したい。