



大阪府

資料 No. 173

平成 31 年 3 月

# 大阪府における中小企業の 事業承継支援の課題と方向性

大阪府商工労働部

**orcie** 大阪産業経済リサーチセンター  
Osaka Research Center for Industry and the Economy

## まえがき

中小企業庁によると、70歳を超える中小企業・小規模事業者の経営者は、2025年には245万人で、うち約半数の127万人が後継者未定となり、この状況を放置すると、後継者不在による廃業が急増し、同時期までの10年間の累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性があるとの警告をしています。このように、わが国の中小企業・小規模企業における事業承継は、地方経済の活力維持のため喫緊の課題となっています。

国では、後継者が決まっている企業に対しては税制の拡充や金融支援の充実で後押しし、決まっていない企業には気付きの機会提供や、マッチング支援等で後継者探しを支援することとしています。気付きの機会提供に関しては、事業者にとって身近な存在である金融機関、士業等専門家が経営者に働きかけ、プッシュ型事業承継診断を実施する等の集中的な働きかけを行うこととなっています。

各都道府県では、国の委託を受けて「事業承継ネットワーク構築事業」及び「プッシュ型事業承継支援強化事業」を実施し、都道府県が中心となって関係機関を組織化し、気付きの機会の提供と、より踏み込んだ個者支援事業を展開しています。大阪府でも、2018年5月に「大阪府事業承継ネットワーク推進会議」を設置し、オール大阪での支援に踏み出しました。

本調査は、こうした動きに合わせ、百者百様の中小企業事業承継の実態を、先行研究や企業及び支援機関を対象としたヒアリングによって把握し、今後の施策の方向性を検討する基礎資料を作成するために実施しました。

本調査結果が、大阪産業振興施策の立案・実施に携わる方々にとって、参考となれば幸いです。

最後になりましたが、調査に際しましては、ヒアリングにご協力いただきました企業、支援機関の皆様に、厚く御礼を申し上げます。

本調査の執筆は、大阪産業経済リサーチセンター 総括研究員 北出芳久及び主任研究員 松下 隆が担当しました。

平成31年3月

大阪産業経済リサーチセンター  
センター長 小林 伸生



# 大阪府における中小企業の事業承継支援の課題と方向性

## 目 次

要 約	1
第1章 中小企業の事業承継の現状	4
1. 後継者の決定状況	4
2. 開業率・廃業率	5
3. 意識調査の結果から	6
4. 関西の中小企業の特徴を示す調査結果	12
5. 事業承継支援をめぐる動き	13
第2章 「事業承継診断ヒアリングシート」集計・分析結果からの考察	17
1. 調査の概要	17
2. 集計・分析結果の業種と大阪府の産業大分類別民営事業所数 業種構成の比較	18
3. 事業承継後継者候補の決定状況	20
4. 経営者の年齢からの分析	23
5. 従業員数規模別の分析結果	25
6. 「後継者候補あり」の場合における事業承継実施状況	26
7. 「後継者候補なし」の場合における事業承継実施状況	27
8. 分析結果のまとめ	28
第3章 中小企業の事業承継ヒアリング結果	29
1. 事業承継に当たって困ったこと	29
2. 事業承継施策に対する要望・意見	30
3. 先代から受け継いだ（後継者に託した）教え、ポリシー等	31
4. これから事業承継に取り組む経営者・後継者へのメッセージ	32
5. 事業承継支援機関の声	34
第4章 まとめと提言	35
1. 現状と課題	35
2. 大阪府の取組	35
3. 他都道府県の独自施策	36

4. 「事業承継ヒアリングシート」集計・分析結果	36
5. ヒアリング結果	37
6. 提言	38
<b>事例編</b>	<b>41</b>
1. 企業事例	43
2. 意見一覧（困ったこと、施策への要望、受け継いだ教え、メッセージ）	52
参考文献・資料	64

## 要 約

### 第 1 章 中小企業の事業承継の現状

・中小企業の経営者は、この 20 年で高齢化が急速に進んでいる。2017 年 11 月時点で、60 歳以上の後継者不在率は 48.7%にのぼり、後継者を確保し事業承継を進めるための対策が急務である。

・大阪府における年平均事業所開業率・廃業率は全国に比べて高い水準にあるが、特に廃業率は主要都府県に比べて開業率を大きく上回っている。

・帝国データバンク調査によると、経営者の事業承継への意識は、全国も大阪もほぼ同じである。

・社長の平均年齢は大阪府が 60.20 歳で最も若い。経営者の年齢が若いほど成長への意識や業績見込みが高く、経営者が交代している企業ほど経常利益率が高水準という調査結果があり、平均年齢が若い状態を維持することが望ましい。大阪府で事業承継が円滑に進めば、今後も維持できる。

・関西の中小企業には、M&A に対するネガティブなイメージが強い。そのため、事業承継の決断が遅れ、廃業もできず倒産に至ってしまうケースが多いことが危惧される。大阪府は休廃業・解散比率が 47 都道府県中最も低く、逆に倒産比率は最も高い。M&A に対するネガティブイメージを払拭し、事業承継の一手段として早い段階で検討されることで、倒産を減らすことができるのではないかと。

・金融機関や M&A 専門仲介業者等、民間の M&A 支援機関の対象として、概ね年商 3 億円以下の企業は支援がカバーされていない。M&A に限らず、事業承継支援に関する公的支援施策のメインターゲットはこの層とみてよいが、影響の大きさを考慮すれば、一定の規模（概ね年商 1 億円～10 億円規模程度）、かつ業績に不安を抱えながら相談にも来ない潜在層への支援が急を要する。

### 第 2 章 「事業承継診断ヒアリングシート」集計・分析結果からの考察

・商工会・商工会議所の経営指導員が府内企業を訪問し、「事業承継診断ヒアリングシート」によって聞き取りで得たデータ（2018 年 11 月段階（2018 年 12 月 28 日提出分））1,329 件を集計・分析する。ただし、回答企業の業種構成は、経済センサスと比べて偏りがあるため、集計結果にはバイアスがかかっていることに留意しなければならない。

・回答数が 10 を下回る業種、「農林漁業」、「金融業・保険業」、「宿泊業」、「教育学習」については、今回の分析対象とはしない。

・後継者候補の有無については、52.5%が「候補あり」と回答している。ただ、一概に「候補あり」を「後継者が決定している」と同一視することはできない。

・業種別には、「小売業」、「飲食業」、「サービス業」、「運輸業」で「候補あり」とする回答が半数を割っており、「卸売業」がほぼ半々となっている。

・年齢別には、後継者候補「あり」企業の経営者の平均年齢は 66.9 歳であるのに対して、

「なし」企業では 58.8 歳であった。業種別に詳しく見ると、「不動産業・賃貸業」(66.4 歳)、「卸売業」(65.9 歳)が 65 歳を上回っている。

・従業員規模の傾向をみると、「5 人未満」が 7 割であり、「20 人未満」では 9 割を超える。小規模であるほど後継者が決まりにくい傾向があるようだ。

・「候補あり」の場合、「経営資源の引継ぎ(技術・人脈)」(79.4%)と「地ならし(社内・社外)」(82.6%)の実施率は高いが、「体制づくり(財務、税務、人事)」(58.9%)は実施率が低い企業が多い。

・「後継者なし」の場合の事業承継実施状況は、「親族内や役員・従業員等での後継者候補あり」は 33.7%、「事業を売却や譲渡などする相手先あり」は 12.5%、「事業売却や譲渡について相談先となる専門家あり」は 23.7%と、いずれも少ない。

・これらの結果から、「後継者あり」の企業に対しては、主に財務・税務・人事の専門的な相談事業を、「後継者なし」の企業に対しては、事業引継ぎ支援や人材確保支援に誘導することと併せて、身近な税理士業界との連携強化等が有効と思われる。

### 第 3 章 中小企業の事業承継ヒアリング結果

・事業承継に当たって困ったこととしては、準備不足、先代と後継者の確執、同族外承継固有の難しさにほぼ集約できる。ここからは、早めの意識付け、先代と後継者の間の日頃のコミュニケーションや、家族の理解の重要性が読み取れる。

・事業承継施策に対する要望・意見としては、相談先を知りたい、出会いの場がほしい、施策の認知度向上を、といった内容が目立つ。まだまだ施策一般の知名度や理解は不十分と言わざるを得ない。

・先代から受け継いだ(後継者に託した)教え・ポリシー等については、「損得よりも善悪」、「良心」といった倫理性・基本姿勢や、顧客・社員・品質の重視といった項目が多く語られている。

・これから事業承継に取り組む経営者・後継者へのメッセージとしては、まず自社の強み弱みを見極め、自社が存続する価値のある魅力ある企業であることを示すこと、そして同族承継の場合は、身内だからと重要なことをあいまいなままにしないこと、子供に継がせることに過度に執着しないこと、経営者と後継者の日常のコミュニケーションの重視といったことが指摘されている。また、社員との良好な関係構築、後継者としての覚悟、早めの準備の重要性が指摘されている。

・商工会・商工会議所の経営指導員は、地域の比較的小規模な中小企業との接点を有しており、日常の接触を通じて、経営者と後継者の間に立って有意義なアドバイスができる立場にある。しかし、事業承継支援機関の声としては、「事業承継の相談を受けるにあたって、参考にしている資料や冊子等の定まったツールがない」という声が挙げられた。地域企業の事情に通じた経営指導員のスキルアップにより、早い段階での事業承継準備への意識付けを効果的に行うことが期待できる。

#### 第4章 まとめと提言

- ・大阪府内企業の事業承継一般に対する意識は、全国と大差ない。ただ、関西企業は事業の売却に消極的で、倒産比率の高さの原因となっているとの分析もある。M&Aに対する偏見を捨てることが、関西企業の倒産率改善につながる可能性がある。

- ・工場や設備を伴い、廃業・倒産の影響が波及する範囲が広く、開業率が低く廃業率との差が大きいなど、「製造業」は、企業数も多く施策ターゲットとして外せない対象である。

- ・現在、大阪府では商工会・商工会議所により「事業承継ヒアリングシート」による事業承継診断の実施等、事業承継支援を集中実施している。事業承継ヒアリングシートの集計結果からは、「後継者候補の有無」はほぼ半数、業種別には「小売業」、「飲食業」、「サービス業」、「運輸業」では「候補あり」が半数を割っている。平均年齢が65歳を超える業種は、「不動産業・賃貸業」、「卸売業」であった。

- ・「候補者あり」の企業では、専門的相談事業、「候補者なし」の企業では、事業引継ぎや人材確保支援施策が有効と思われる。

- ・企業ヒアリング結果からは、準備不足、経営者と後継者間のコミュニケーション不足、出合いの場の不在等の課題が顕在化した。また、これから事業承継に取り組む経営者・後継者に対して、多くのメッセージをもらうことができた。

- ・事業承継に関する商工会・商工会議所の経営指導員の相談スキル向上・情報提供の徹底が、今後の中小企業における事業承継の円滑化にとって重要である。支援機関からは、現場の実情に合った、経営指導員向けのツールが求められている。

- ・現状と課題としては、支援策の認知度・理解度は低い。ただ、相談窓口を知らせるだけの「待ち」の支援では限界がある。

- ・提言としては、施策の主たるターゲットの設定（年商1～10億円の製造業、卸売業、小売業及び規模・業種に関わらず独自技術・ノウハウを有する企業）、施策の周知徹底、個別の伴走型支援があげられる。



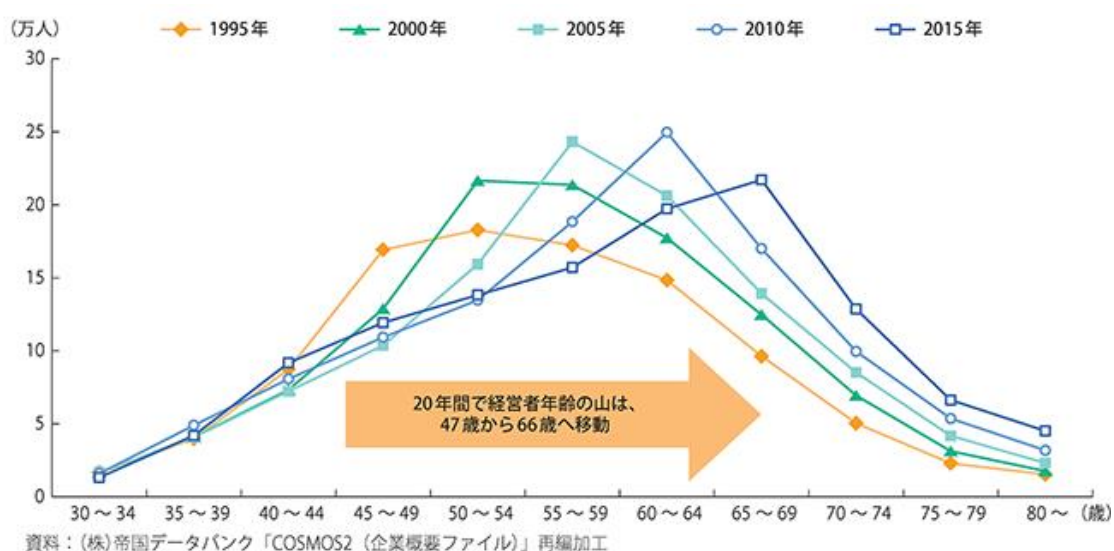
## 第1章 中小企業の事業承継の現状

### 1. 後継者の決定状況

『中小企業白書』2018年版によると、1995年から2015年までの20年間で、中小企業経営者の年齢のピークは47歳から66歳になり、高齢化が進んでいる（図表1-1参照）。

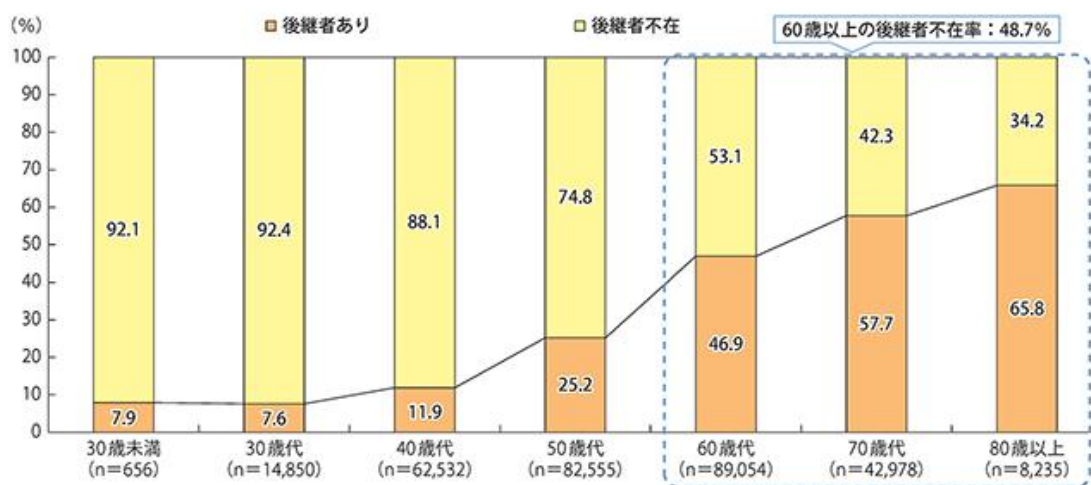
さらに、社長の年齢別に見た後継者決定状況は、60歳以上の後継者不在率が48.7%に及んでいる（図表1-2参照）。後継者確保のための何らかの対策を講じなければ、今後消滅する企業が増えると危惧されている。

図表1-1 年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布



出所：『中小企業白書』2018年版,p293

図表 1-2 社長年齢別に見た、後継者決定状況



資料：(株)帝国データバンク「2017年後継者問題に関する企業の実態調査」(2017年11月)  
 (注)1. COSMOS2 (147万社収録) および信用調査報告書ファイル (170万社収録) から、2015年以降の後継者の実態を分析可能な企業を分析対象にしている。  
 2. 対象には、大企業も含む。

出所：『中小企業白書』2018年版,p294

## 2. 開業率・廃業率

2012～2014（平成24～26）年の大阪府内の開業率は、非一次産業全体で見ると年平均で7.1%で、全国（6.5%）を上回っている。しかし、廃業率も7.6%と開業率を上回り、また全国平均の6.6%をも上回っており、全国に比して開業率と廃業率の差が目立っている。産業別に見ると、全国と同様に大阪府でも製造業の開業率が最も低く、サービス業は唯一、開業率が廃業率を上回っているのが特徴である（図表1-3）。

図表 1-3 年平均事業所開業率・廃業率（民営）（平成24～26年）

単位：%

		大阪府	東京都	神奈川県	愛知県	全国
非一次産業全体	開業率	7.1	8.7	7.4	6.5	6.5
	廃業率	7.6	8.2	7.2	6.7	6.6
製造業	開業率	3.4	4.3	4.0	3.1	3.4
	廃業率	5.9	7.1	6.2	5.2	5.5
卸売業	開業率	6.4	7.6	6.6	5.9	6.2
	廃業率	7.5	8.3	7.3	6.5	6.8
小売業	開業率	7.4	8.7	7.7	6.9	6.4
	廃業率	8.9	9.1	8.6	8.1	7.7
サービス業	開業率	7.7	10.6	8.1	7.1	6.5
	廃業率	6.7	8.1	6.5	5.6	5.4

出所：総務省「経済センサス」平成24年、26年

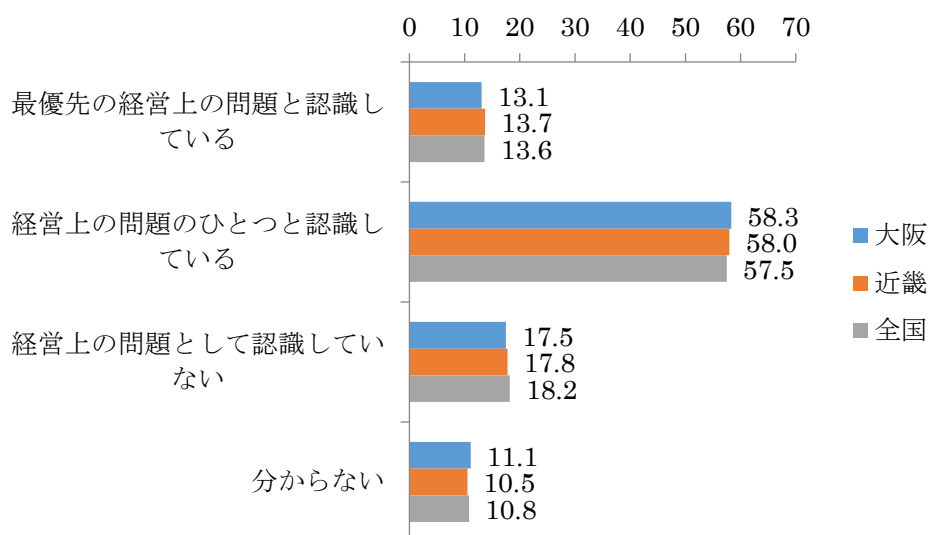
全国的に開業率が廃業率を上回っている背景には、経営者の高齢化と後継者不在が大きく関わっていると考えられる。

### 3. 意識調査の結果から

㈱帝国データバンクでは、2017年10月に、事業承継に関する企業の見解について、全国（対象23,235社、有効回答数10,214社）調査を行った。また全国調査の結果と併せて、同社大阪支社が近畿企業（対象3,756社、有効回答数1,732社）及び大阪府企業（対象2,123社、有効回答数1,006社）の結果を発表している。これらを並べ、全国の調査結果と比較して近畿・大阪の特徴が際立っている点を探してみた。

まず、「事業承継に対する考え方」では、事業承継を「最優先の経営課題」と考えている企業の比率はいずれも13%台で、「経営上の問題のひとつと認識している」を合わせても、いずれも71%台でほとんど差はなかった（図表1-4）。

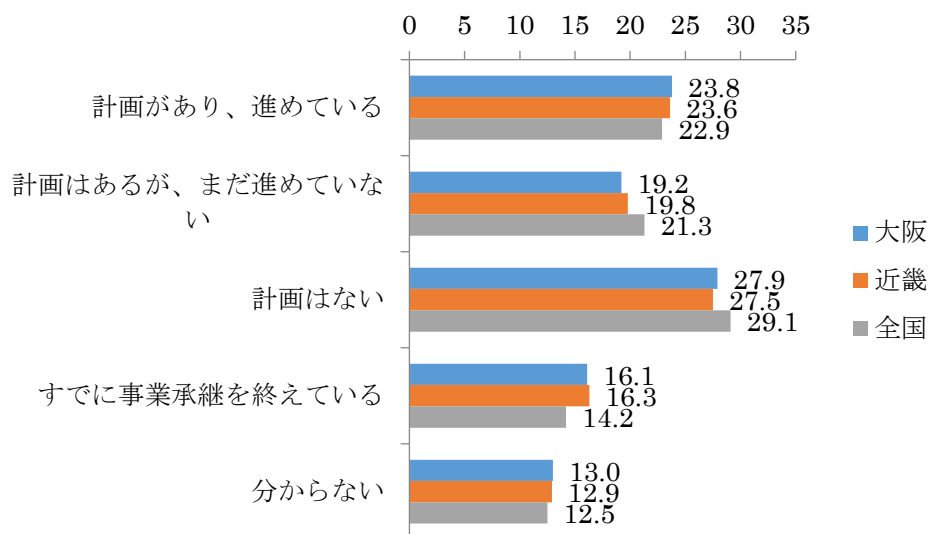
図表1-4 事業承継に対する考え方（%）



出所：帝国データバンク発表資料より作成（図表1-5、6、11とも）。

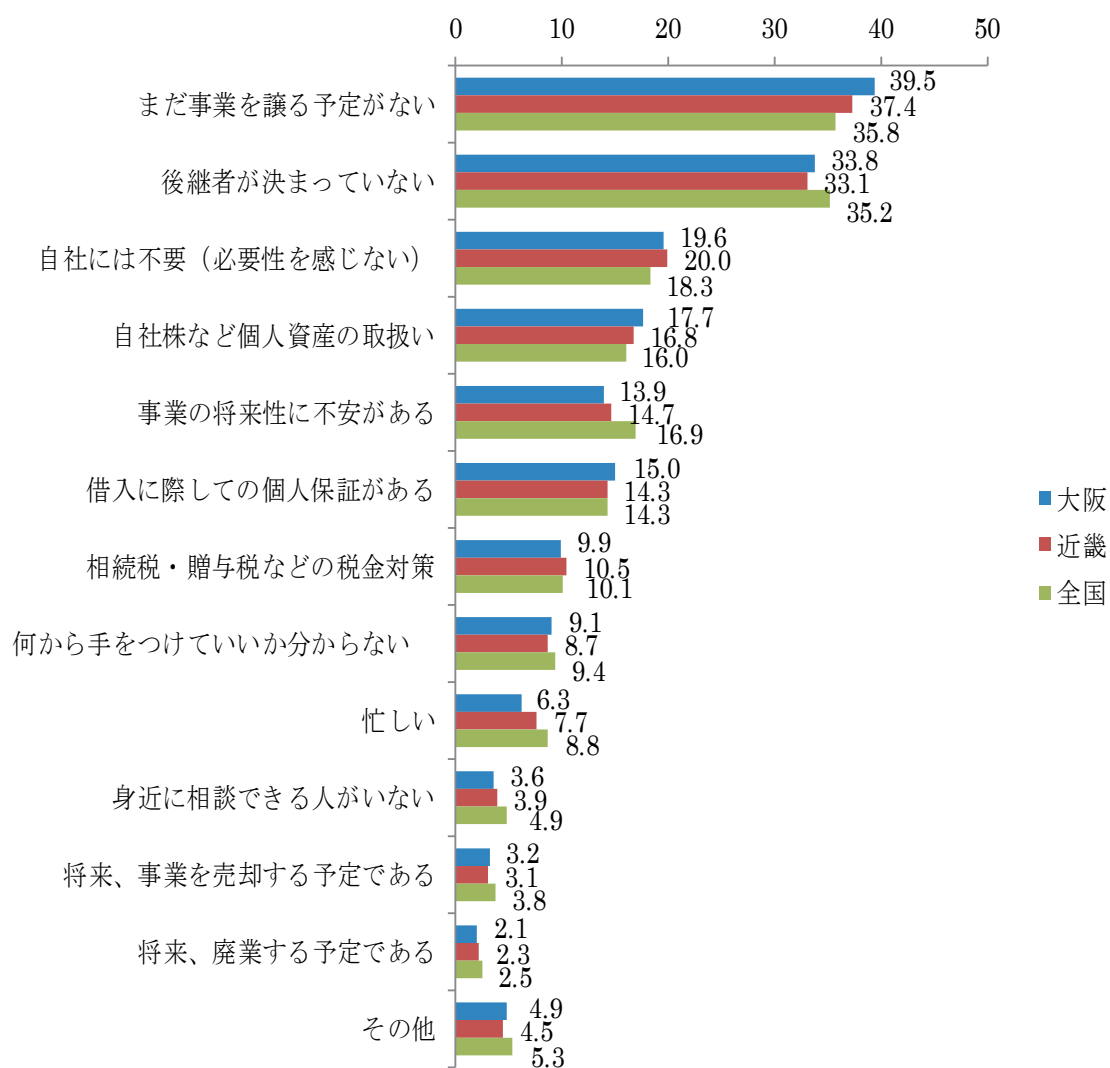
「事業承継に関する計画の有無」でも、「計画があり、進めている」と「すでに事業承継を終えている」を合わせると、大阪と近畿は39.9%、全国が37.1%であった。これを年代層別に見ると、計画がある企業は社長の年齢が高くなるにつれて多くなる傾向も共通しており、全国に比べて近畿・大阪府企業は僅差ではあるが前向きに取り組んでいるといえよう（図表1-5）。

図表 1-5 事業承継に関する計画の有無 (%)

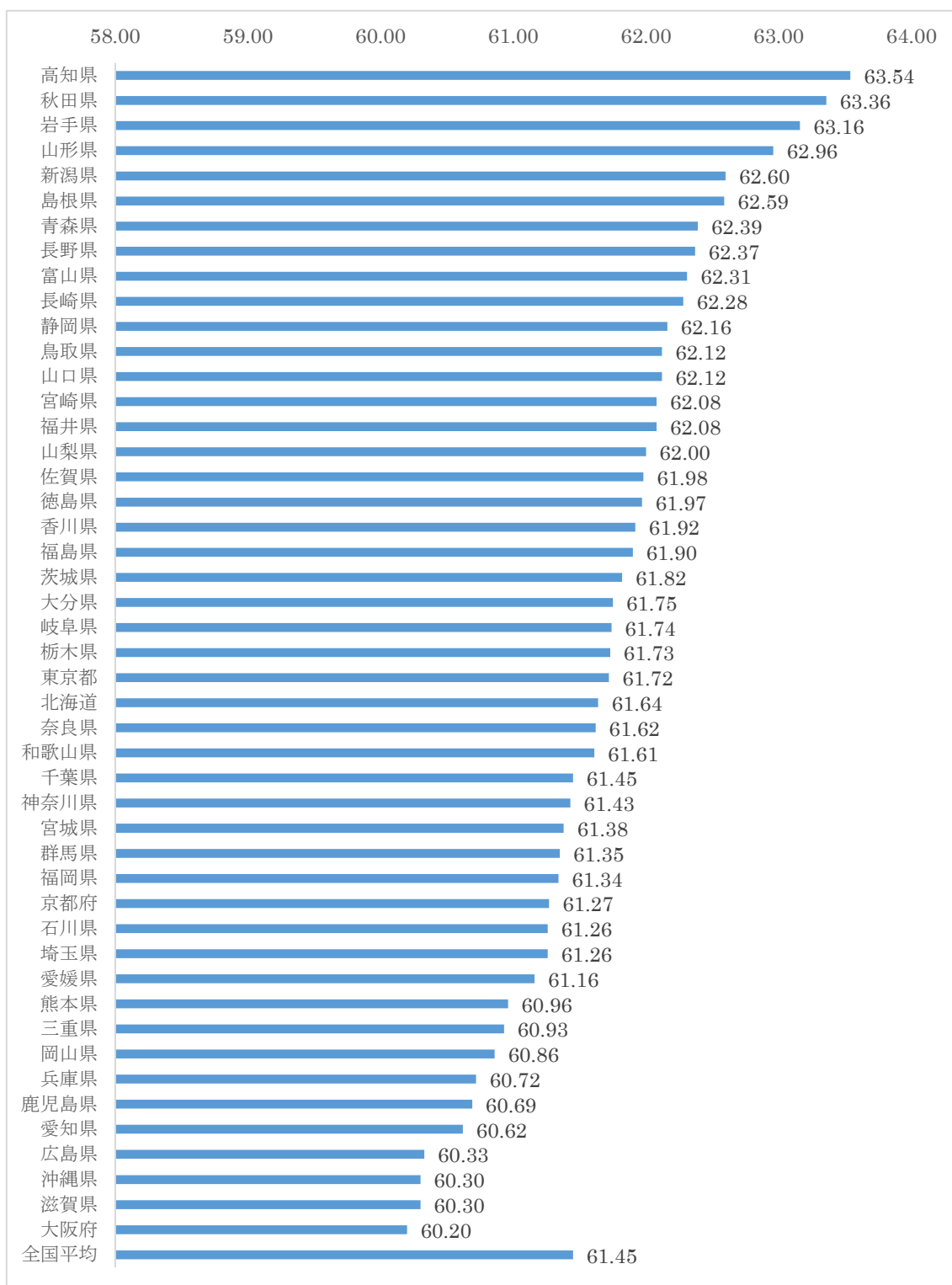


「計画はあるが、まだ進めていない」・「計画はない」の理由としては、「まだ事業を譲る予定がない」がいずれも最多で、特に大阪府企業では39.5%で、全国(35.8%)との差が他の選択肢と比べてわずかながら大きかった(図表1-6参照)。東京商工リサーチの資料によると、大阪府企業経営者の平均年齢が全都道府県で最も若い(60.20歳)が、このことが「事業承継を考えるにはまだ早い」という結果の背景にあるかもしれない(図表1-7参照)。

図表 1-6 計画を進めていない、または計画がない理由(複数回答) (%)



図表 1-7 都道府県別 2017 年 社長の平均年齢

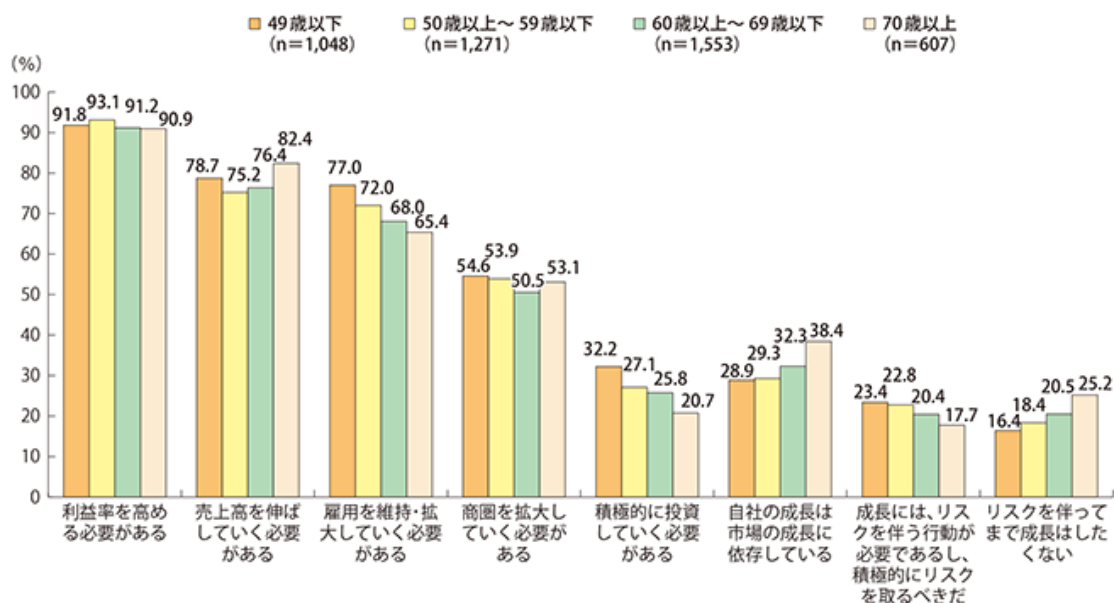


出所: 東京商工リサーチHP ([http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20180213\\_02.html](http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20180213_02.html))

次に、『中小企業白書』2016年版によると、経営者年齢が若い企業ほど、成長への意識が

高く、経営者が交代している企業ほど経常利益率が高水準で、今後の売上高推移の見込みも「増加」とする回答比率が高いという調査結果がある。これによれば、全国の中で経営者の平均年齢の低い大阪府の企業が、事業承継を円滑に進めることによって、この水準を今後も維持することができ、さらなる成長が期待できる（図表1-8～10）。

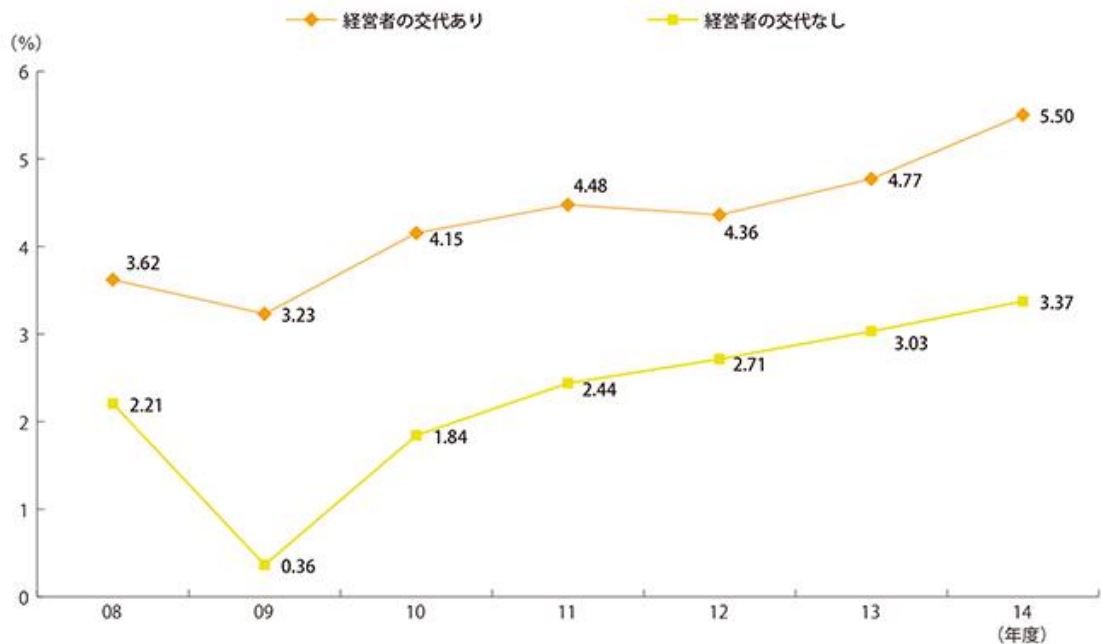
図表1-8 経営者の年齢別に見た成長への意識



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）  
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

出所：『中小企業白書』2016年版、p460

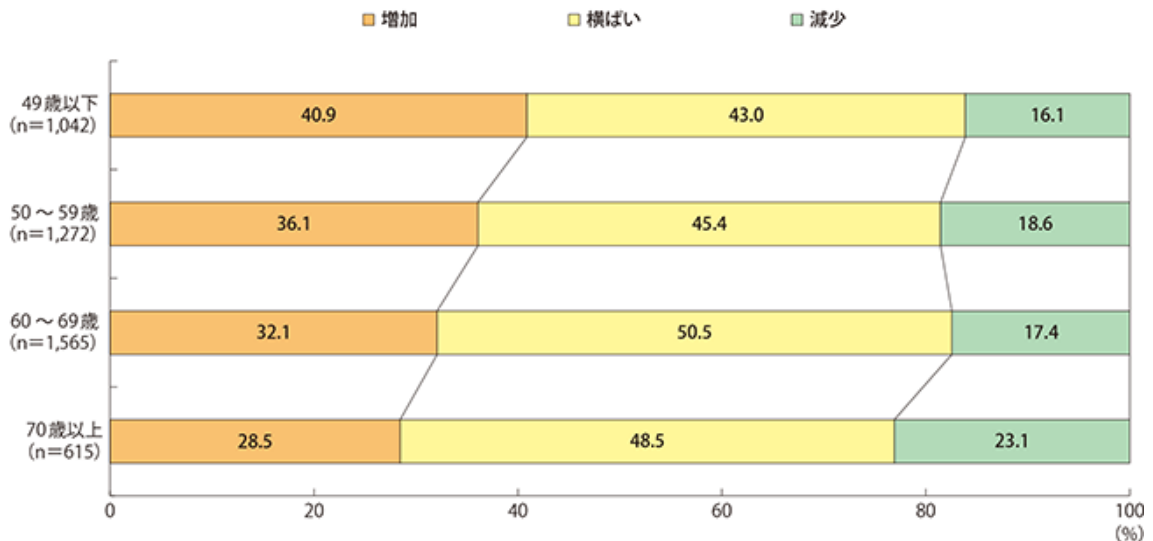
図表 1－9 経営者交代有無別に見た経常利益率の推移



資料：(株) 帝国データバンク「COSMOS1 (企業単独財務ファイル)」、「COSMOS2 (企業概要ファイル)」再編加工  
 (注)「経営者の交代あり」は、2007年度時点で経営者年齢が55～64歳の中小企業で、経営者の交代が2007年度内に発生した企業の平均値を算出したもの。

出所：『中小企業白書』2016年版、p463

図表 1－10 経営者の年齢別に見た今後の売上高推移の見込み



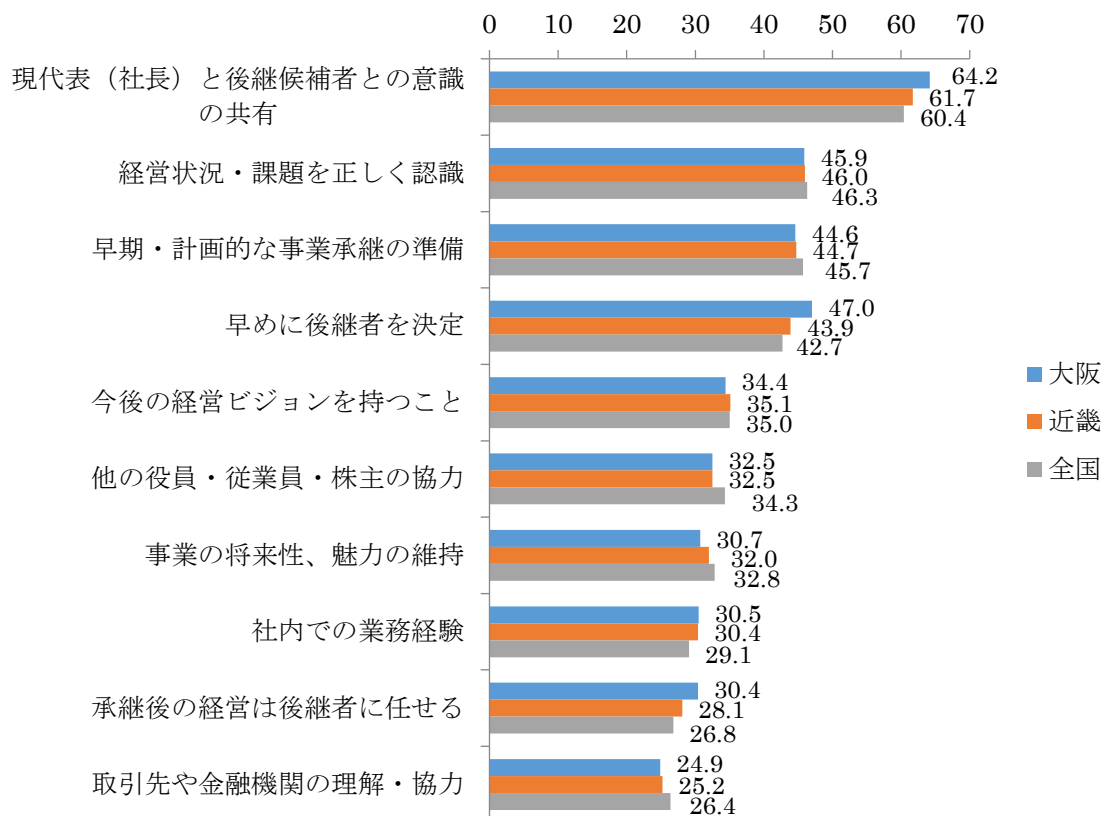
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」(2015年12月、(株) 帝国データバンク)

出所：『中小企業白書』2016年版、p466



次に、円滑な事業承継に必要なことについては、「現代表（社長）と後継候補者との意識の共有」が最多であるほか、全国と大阪の回答傾向に大きな差はないが、「早めに後継者を決定」が大阪では 2 番目に多く 47.0%で、全国（42.7%）より若干多い（図表 1－11）。

図表 1－11 円滑な事業承継に必要なこと（複数回答）（%）



#### 4. 関西の中小企業の特徴を示す調査結果

近畿経済産業局中小企業政策調査課の「関西企業フロントライン」第3回調査『関西中小企業の事業承継時における M&A の活用の実態』によると、次の 2 点を関西の中小企業の特徴として指摘している。

##### ① 関西の中小企業経営者特有の気質

- ・創業者の会社に対する思い入れが極めて強く、身内以外に譲るという選択肢を持たない場合がある。
- ・会社を売ることは恥ずかしいことという気質が強い。
- ・経営者が高く売ることへの執着が強いケースが多く、交渉がスムーズにいかない場合もある。

## ②関西の中小企業の特徴

・関西企業において、廃業比率は大阪府など低い府県もある一方で、倒産比率は総じて高い傾向にあり、特徴的なものとなっている。

・「会社を売る」ということに消極的な関西の中小企業経営者は、事業承継の検討を先送りすることにより機を逸し、対策がとれなくなる。その決断の遅さから廃業もできず、倒産せざるを得なくなることも関西の特徴ではなかろうか。

図表 1－12 都道府県別倒産、休廃業・解散比率

都道府県別倒産比率（2016年）					都道府県別休廃業・解散比率（2016年）				
		企業数	倒産件数	倒産比率 (%)			企業数	休廃業・解散件数	休廃業・解散比率 (%)
1	大阪府	271,936	1,137	0.418	1	佐賀県	24,459	262	1.071
2	東京都	417,988	1,599	0.383	2	新潟県	76,279	781	1.024
3	兵庫県	145,054	432	0.298	3	北海道	141,669	1,448	1.022
4	神奈川県	188,015	527	0.280	18	奈良県	31,557	248	0.786
5	京都府	79,214	210	0.265	20	和歌山県	34,394	262	0.762
6	静岡県	120,024	305	0.254	26	滋賀県	34,667	248	0.715
7	愛知県	208,948	525	0.251		全国	3,589,333	24,957	0.695
8	和歌山県	34,394	83	0.241	31	東京都	417,988	2,745	0.657
9	奈良県	31,557	73	0.231	38	兵庫県	145,054	906	0.625
	全国	3,589,333	8,164	0.227	40	京都府	79,214	479	0.605
12	滋賀県	34,667	78	0.225	47	大阪府	271,936	1,211	0.445

出所：企業数は中小企業庁HPの「都道府県・大都市別企業数、常用雇用者数、従業者数（民営、非一次産業、2016年）、倒産件数及び休廃業・解散件数については帝国データバンク「全国『休廃業・解散』動向調査」をもとに作成（調査時点での企業数の最新データは2016年）。

倒産比率は大阪府が最も高かったが、上位12位以内に、関西の2府4県が全て入っていることから、倒産比率の高い傾向は、近畿経済産業局(2017)を参考に新たなデータで作成した図表1－12の示すとおり、これは「関西」の中小企業に共通する特徴であろう。その一方で、休廃業・解散比率は大阪府が最も低い結果となり、関西の他府県はばらついていた<sup>1</sup>。こちらの方は、大阪府に特有の傾向を窺わせるものである。大阪府では、存続にこだわった結果、判断のタイミングを誤り最悪の事態に至る企業が多いという見方もできようが、そうであれば、最悪の状況に至る前にM&Aも選択肢のひとつとして検討を促す啓発が必要であろう。

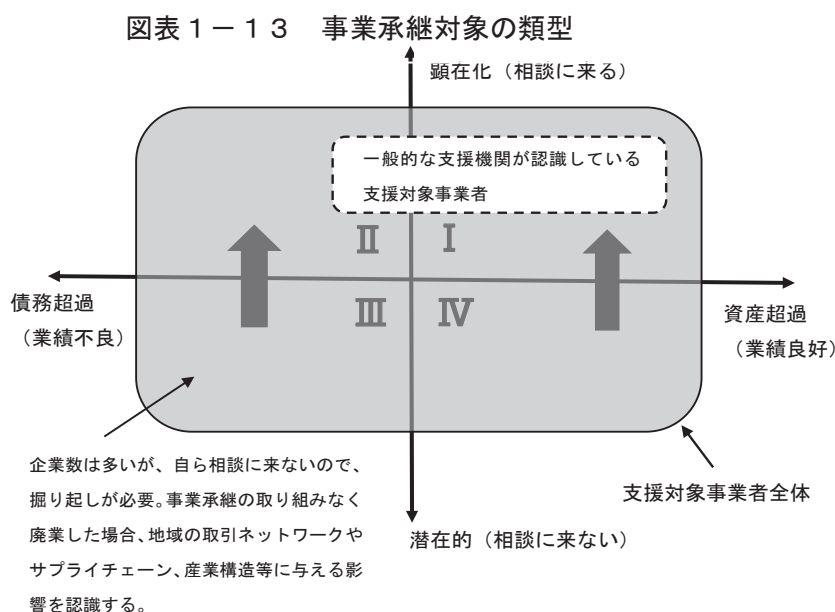
## 5. 事業承継支援をめぐる動き

### 1) 支援のターゲット

(独)中小企業基盤整備機構(2018)では、事業承継支援の対象事業者について、顕在化しているか潜在的か(自ら相談に来るか否か)と、資産超過か債務超過か(業績が良いか否か)

<sup>1</sup> ただし、これはあくまで比率の比較であり、実数は大阪府においては倒産件数と休廃業・解散件数に大きな差はない。

の 2 軸で切った 4 つのボックスで整理している。第 I 象限の企業は、金融機関や民間コンサルティング会社の支援を受けられるが、これは少数派である。全事業者の 7 割弱が赤字企業（国税庁調査による）であることから、業績に不安を抱えながらなおかつ事業承継に関する相談に来ない第 III 象限が多数派となり、この類型に属する企業への掘り起こし（声かけ）が必要とされている（図表 1-13）。

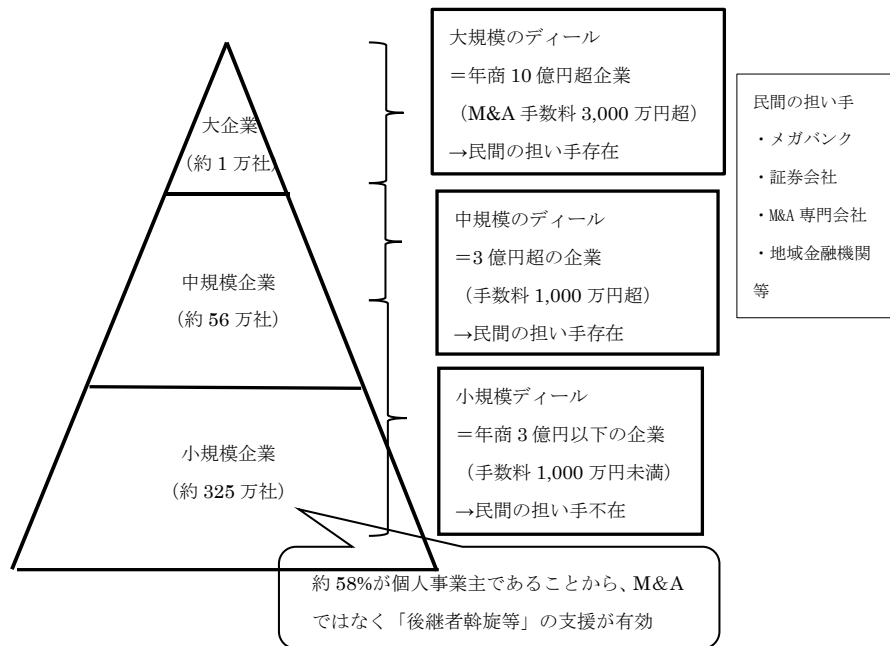


出所：(独) 中小企業基盤整備機構(2018)『事業承継支援マニュアル』p4 を一部修正。

また、近年中小企業でもニーズが高まっている M&A マーケットを例に、支援の担い手となる民間の事業者のカバー状況を支援対象企業の規模別にみると、年商 3 億円を超える規模の企業に対しては、大手都市銀行・証券会社・M&A 専門仲介業者・地域金融機関が支援の担い手として控えているが、年商 3 億円以下の企業（図表 1-14 でいう小規模企業 325 万社＋中規模企業 56 万社の一部）については、民間の担い手がおらず、空白地帯となっている。大阪府では、小規模企業 24.7 万社＋中規模企業 4.6 万社の一部がこれに該当する。M&A に限らず、事業承継一般の公的施策のメインターゲットが、この層であるとみて差し支えないであろう。

しかし、企業が失われることによって、地域の雇用や分業体制、顧客や取引先への影響が大きく現れるほどの企業規模を勘案すれば、「一定の規模」を有する企業への支援が、地域にとって重要な意味を持つ。年商 3 億円超の企業であっても、それはいわばグレーゾーンであって、民間の担い手で十分というわけではない。よって、事業承継支援を重点強化すべき対象としては、前述の層よりやや規模の大きい、概ね 1 億円～10 億円規模程度の企業までを含めることが適切と考えられる。ただし、独自技術・ノウハウを有する企業については、この限りでない。業種ごとの検討については、次章にて行う。

図表 1-14 M&A 支援の担い手



出所：中小企業庁(2016)「事業承継に関する現状と課題」p23 より抜粋。

## 2) 経済産業省による「プッシュ型事業承継支援高度化事業」

中小企業庁によると、2025 年までの 10 年間の間に、70 歳（平均引退年齢）を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約 245 万人となり、うち 127 万人（日本企業全体の 3 分の 1）が後継者未定の状態になる。この状態を放置すると、後継者不在のため中小企業廃業が急増し、2025 年までの 10 年間累計で約 650 万人の雇用、GDP にして約 22 兆円が失われる恐れがあるという<sup>1</sup>。

これを受けて、国は後継者が決定している企業に対しては、税制拡充と金融支援の充実、決定していない企業に対しては、気付きの機会提供、マッチング支援等で後継者探しを支援するとしている。事業承継の円滑化には、早期かつ計画的な準備が不可欠であり、経営者等の意識喚起や適切な支援の提供が必要である。また、支援は税務・法務・財務等、課題は多岐にわたることから、地域一体となって支援する必要がある。

そこで中小企業庁では、2017 年度より、「プッシュ型事業承継支援高度化事業」を実施しており、事業承継ネットワーク構築事業と、プッシュ型事業承継強化事業の 2 つがある。

事業承継ネットワーク構築事業は、地域における事業承継支援体制の強化に向け、各都道府県が中心となり、市町村、商工団体、金融機関、専門家等関係機関を組織化、事業承継診断等を通じて事業者にも早期・計画的な承継準備への気づきの機会を提供するものである。

また、プッシュ型事業承継強化事業は、コーディネーターを配置し、事業承継診断等で顕在化したニーズに地域の専門家が連携して、踏み込んだ個者支援を実施するものである。

<sup>1</sup> 中小企業庁(2018)「中小企業・小規模事業者政策について」より。

なお、2018年度には全国44道府県で実施されており、大阪府では、事業承継ネットワークを2018年5月に発足後、商工会・商工会議所、金融機関等約126団体が参加している。

### 3) 大阪府の取組

大阪府では、2018年度から3年間で事業承継集中取組期間に設定し、小規模事業経営支援事業による支援と、大阪府事業承継ネットワークの構築などを行っていく。

これまで、府内には国設置の経営相談窓口として（公財）大阪産業振興機構内に「よろず支援拠点」、M&Aを目的として大阪商工会議所内に「大阪府事業引継ぎ支援センター」<sup>3</sup>が設置されていたが、両者とも大阪市内に所在し、機能も限定的である。そこで、地域の経営者との接点が多く、身近な存在である地域の商工会・商工会議所の経営指導員や地域金融機関の職員の役割が重要と位置づけ、当該課題への対応力の強化を喫緊の課題とし、平成30年5月より大阪商工会議所に「事業承継相談デスク」を開設し、「事業承継診断ヒアリングシート」による府内商工会・商工会議所管内中小企業の支援ニーズの聞き取り・集約、幅広い相談への対応等の取組みを始めている。

これによって、実態把握と課題の顕在化を図り、支援が必要な企業については相談デスクにつないでいる。大阪府では2018年11月末現在で、1,329件の事業承継診断報告がなされている。図表1-14に、主な支援機関の支援内容と課題について示しておく。

図表1-14 支援機関の内容と課題

支援機関	内容	課題
大阪府よろず支援拠点（（公財）大阪産業振興機構）	経営課題全般の総合相談	<ul style="list-style-type: none"> <li>・知名度の向上</li> <li>・支援の流れや内容についての周知</li> <li>・支援機関間の連携・情報共有の強化</li> </ul>
事業承継相談デスク（大阪商工会議所）	府内商工会・商工会議所からの支援ニーズを集約し、一次対応	
大阪府プロフェッショナル人材戦略拠点（公財：大阪市都市型産業振興センター他）	プロ人材に関する採用相談、人材紹介会社の紹介	
大阪府事業引継ぎ支援センター（大阪商工会議所）	M&Aに関する相談	
商工会・商工会議所	経営指導員による事業承継診断、相談・支援	
大阪府中小企業団体中央会	職員、指導員による事業承継診断、相談・支援	・会員に限定
公認会計士・税理士	相続・贈与・経理に関する相談	・専門性に個人差
地域金融機関	経理（特に融資）に関する相談	・取引関係の有無等により限定あり
メガバンク		
証券会社	株式の評価・売買に関する相談	・中小企業へのカバーが薄い
M&A専門会社	M&Aに関する相談	

<sup>3</sup> 平成30年4月末現在、相談対応1,598社、完了69社。

## 第2章 「事業承継診断ヒアリングシート」集計・分析結果からの考察

### 1. 調査の概要

本調査は、事業承継ネットワーク事業に基づき、商工会・商工会議所の指導員が会員企業に対して、事業承継の現状について「事業承継診断ヒアリングシート」（図表2-1）を使用して聞き取りを行ったものである。聞き取り調査によって得られたデータは、商工会・商工会議所から関係機関および大阪府に報告されている。

大阪府では、今後の事業承継支援施策の立案に役立てるため、得られたデータ（2018年11月段階（2018年12月28日提出分）で、データ件数は1,329件）を集計、分析した。ここではその一部を掲載する。

図表2-1 事業承継診断ヒアリングシート

事業承継診断ヒアリングシート（対面）			
【経営指導員記入】		記入日 年 月 日	
企業名：	商工会議所 ・商工会名：	担 当 指導員名：	
経営者の年齢：	歳（ 年 月 日生）	業種：	
従業員数：	人	売上：	百万円
所在地：			
Q1 後継者候補はいらっしゃいますか。 ※「はい」→Q2、「いいえ」→Q7へお進みください。	はい	いいえ	
Q2 候補者本人に対して、会社を託す意思があることを明確に伝えましたか。 ※「はい」→Q3～Q6、「いいえ」→Q8～Q9をお答えください。	はい	いいえ	
Q3 候補者に対する経営者教育や、人脈・技術などの引継ぎ等、具体的な準備を進めておられますか。	はい	いいえ	
Q4 役員や従業員、取引先など関係者の理解や協力が得られるよう取組んでおられますか。	はい	いいえ	
Q5 事業承継に向けた準備（財務、税務、人事等の総点検）に取りかかっておられますか。	はい	いいえ	
Q6 事業承継の準備を相談する先がございますか。それはどなたですか？	はい	いいえ	
	【 】*記入例【 顧問税理士 】		
Q7 親族内や役員・従業員等の中で後継者候補にしたい人材はいらっしゃいますか。※「はい」→Q8～Q9、「いいえ」→Q10～Q11をお答えください。	はい	いいえ	
Q8 事業承継を行うためには、候補者を説得し、合意を得た後、後継者教育や引継ぎなどを行う準備期間が必要ですが、その時間を十分にとることができますか。	はい	いいえ	
Q9 未だに後継者に承継の打診をしていない理由が明確ですか。（後継者がまだ若すぎる など）	はい	いいえ	
Q10 事業を売却や譲渡などによって引継ぐ相手先の候補はございますか。	はい	いいえ	
Q11 事業の売却や譲渡などについて、相談する専門家はいらっしゃいますか。 実際に相談を行っておられますか。それはどなたですか？	はい	いいえ	
	はい	いいえ	
	【 】 *記入例【 取引先金融機関 】		
【経営者記入】			
Q12 大阪商工会議所・事業承継相談デスクでは、事業承継について、無料の窓口相談・専門家派遣を行っています。今後、大阪商工会議所・事業承継相談デスクの専門家による本ヒアリングシートを見た上での相談対応を希望されますか。			
① 希望する ② 希望しない ③ どちらでもよい			
ご記入者名		お役職	
電話番号	-		-
了解であれば チェック	<input type="checkbox"/> 本ヒアリングシートは、大阪府、大阪商工会議所に配布します。大阪府、大阪商工会議所からの各種連絡・情報提供のために利用させていただきます。大阪商工会議所・事業承継相談デスクでの相談内容は、担当の商工会議所・商工会および担当指導員にお伝えします。		

## 2. 集計・分析結果の業種と大阪府の産業大分類別民営事業所数業種構成の比較

ここでは、「事業承継診断ヒアリングシート」集計・分析結果（以下、「本集計・分析結果」）による産業大分類別の業種構成と経済センサスによる大阪府の産業大分類別民営事業所数の業種構成を比較した。

図表 2-2 「事業承継診断ヒアリングシート」集計・分析結果の業種構成と大阪府の産業大分類別民営事業所数の業種構成の比較

本集計・分析結果（2018年実施）

業種	回答数	割合
農林漁業	3	0.2%
鉱業・採石	0	0.0%
建設業	219	16.5%
製造業	322	24.2%
電気ガス水道	0	0.0%
電気通信業	0	0.0%
運輸	17	1.3%
卸売業	77	5.8%
小売業	256	19.3%
金融業・保険業	5	0.4%
不動産業・賃貸業	29	2.2%
学術研究	16	1.2%
宿泊業	2	0.2%
飲食業	56	4.2%
サービス業	268	20.2%
教育学習	8	0.6%
医療福祉	14	1.1%
その他	4	0.3%
無回答	33	2.5%
合計	1,329	100.0%

経済センサス（平成28年）

業種	事業所数	割合
農林漁業	292	0.1%
鉱業，採石業，砂利採取業	13	0.0%
建設業	25,089	6.4%
製造業	42,680	10.9%
電気・ガス・熱供給・水道業	229	0.1%
情報通信業	5,842	1.5%
運輸業，郵便業	10,489	2.7%
卸売業，小売業	99,597	25.3%
金融業，保険業	5,442	1.4%
不動産業，物品賃貸業	33,574	8.5%
学術研究，専門・技術サービス業	18,083	4.6%
宿泊業，飲食サービス業	52,979	13.5%
生活関連サービス業，娯楽業	29,366	7.5%
教育，学習支援業	11,546	2.9%
医療，福祉	34,357	8.7%
複合サービス事業	1,380	0.4%
サービス業（他に分類されないもの）	21,982	5.6%
全産業（民営）合計	392,940	100.0%

出所：総務省「平成28年 経済センサス」

結果についてまとめたものが図表2-2である。本集計・分析結果については、経済センサスと比べると、①建設業の構成比が高いこと、②製造業の構成比が高いこと、③卸売、小売業を合わせると経済センサスの構成比に近似すること、④宿泊、飲食サービス業の構成比が低いこと、⑤サービス業の構成比がやや高いことが挙げられる。

図表2-3 本集計・分析結果の業種構成の特徴

	本集計・分析結果	経済センサス
<b>業種の構成比</b>		
①建設業	<u>高い (16.5%)</u>	低い (6.4%)
②製造業	<u>高い (24.2%)</u>	低い (10.9%)
③卸売、小売業	ほぼ同一 (25.1%)	ほぼ同一 (25.3%)
④宿泊、飲食サービス業	<u>低い (4.4%)</u>	高い (13.5%)
⑤サービス業	やや高い (20.2%)	やや低い (13.5%) *

\* 「生活関連サービス業、娯楽業」、「複合サービス事業」、「サービス業（他に分類されないもの）」の合計

\*ここでの「業種の構成比」①～⑤の分類は、経済センサスと本集計・分析結果を比較するために、比較可能な業種を抜き出している

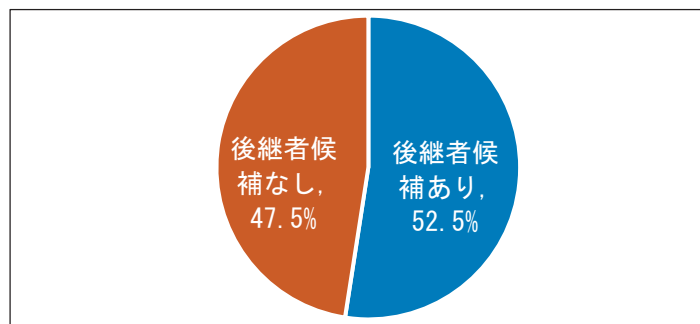
「建設業」、「製造業」の2業種の回答割合が高いなど、業種構成が経済センサスのそれとはやや一致しないこと、つまり大阪産業の構成とやや異なることに留意が必要である。

以降の分析をみるにあたっては、本データの業種構成による回答者数の偏りによる「バイアス」に注意が必要である。



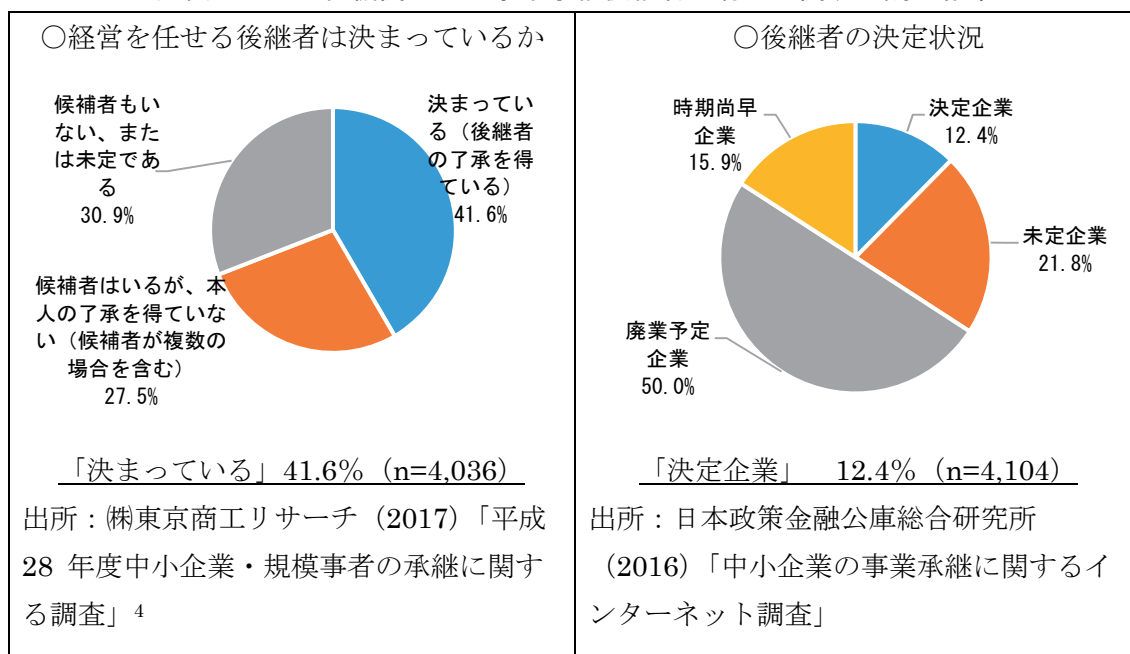
### 3. 事業承継後継者候補の決定状況

図表 2-4 事業承継後継者候補の有無 (n=1,325)



「事業承継診断ヒアリングシート」集計・分析結果からみると、本調査での事業承継後継者候補の有無について、「後継者候補あり」との回答が 52.5%、「後継者候補なし」が 47.5%とわずかに「後継者候補あり」が上回るものの、拮抗しているといえる。他機関調査（図表 2-5）に比べると、後継者決定企業が多い印象を受けるが、「後継者候補あり」が一概に「後継者が決まっている」とは言えない点に留意すべきである。

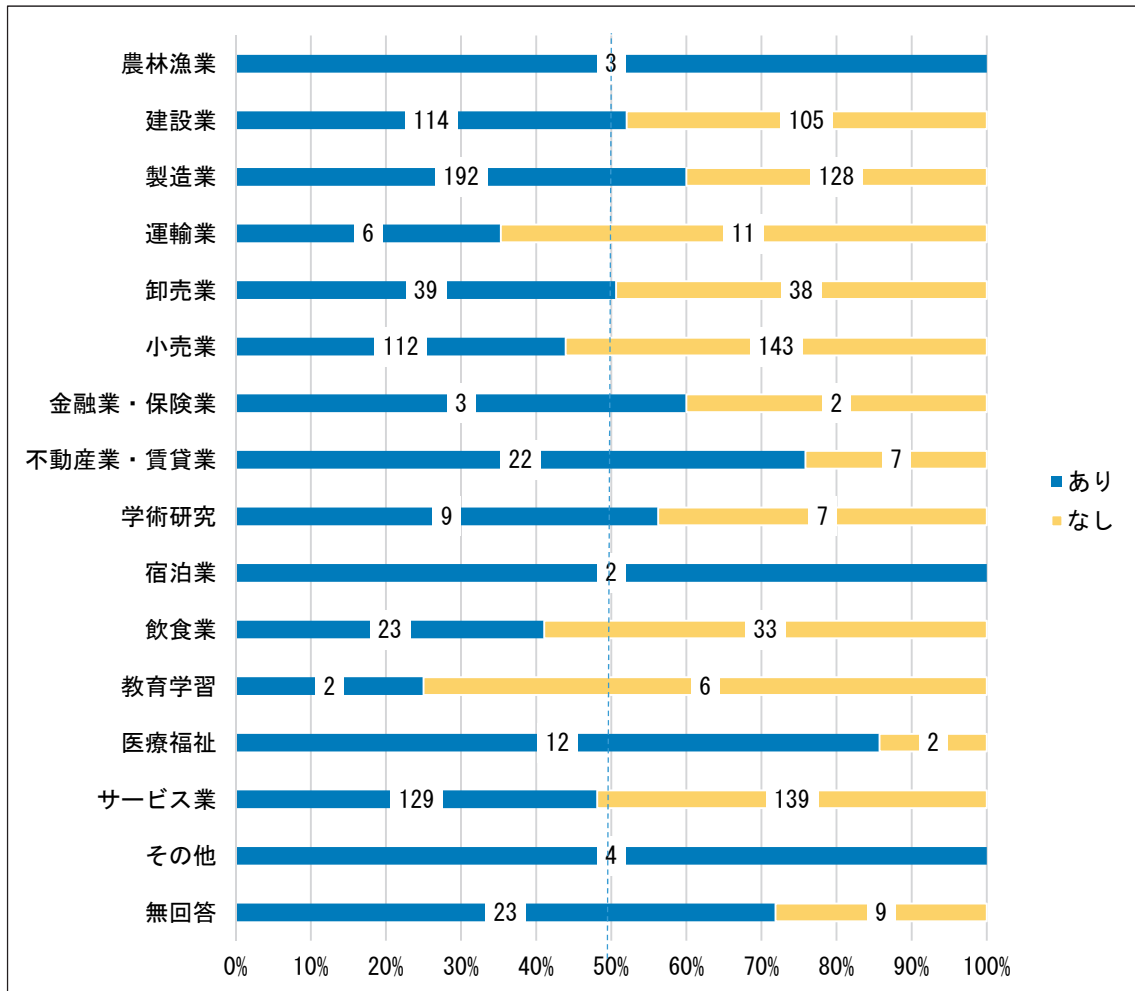
図表 2-5 他機関による事業承継後継者の有無に関する調査結果



<sup>4</sup> データの特性：・中小企業基本法上の規模である。ここに加えて、以下の条件が付加されている。  
 ・代表者が 50 歳以上である、・3 年連続した財務データを保有している、・主要株が大企業かつ 50% 超の出資を行っていない、・法人格が株式会社または有限である、・農業、林漁以外である、・未上場企業である

次に、後継者候補の有無について業種別に集計した。

図表 2-6 業種と後継者候補の有無 (n=1,325)



注：グラフ中の数値は回答数（者）。

図表 2-6 から、回答数が 10 を超える業種のうち、「後継者候補あり」の回答が半数を超える業種は、「建設業」、「製造業」、「不動産業・賃貸業」、「学術研究」、「医療福祉」が挙げられる<sup>5</sup>。

対して半数を超えない業種としては、「運輸業」、「小売業」、「飲食業」、「サービス業」、ほぼ半々の業種として「卸売業」が挙げられる。

まとめると、「後継者候補あり」との回答が過半数を超える業種は、以下の通りである（図表 2-7）。

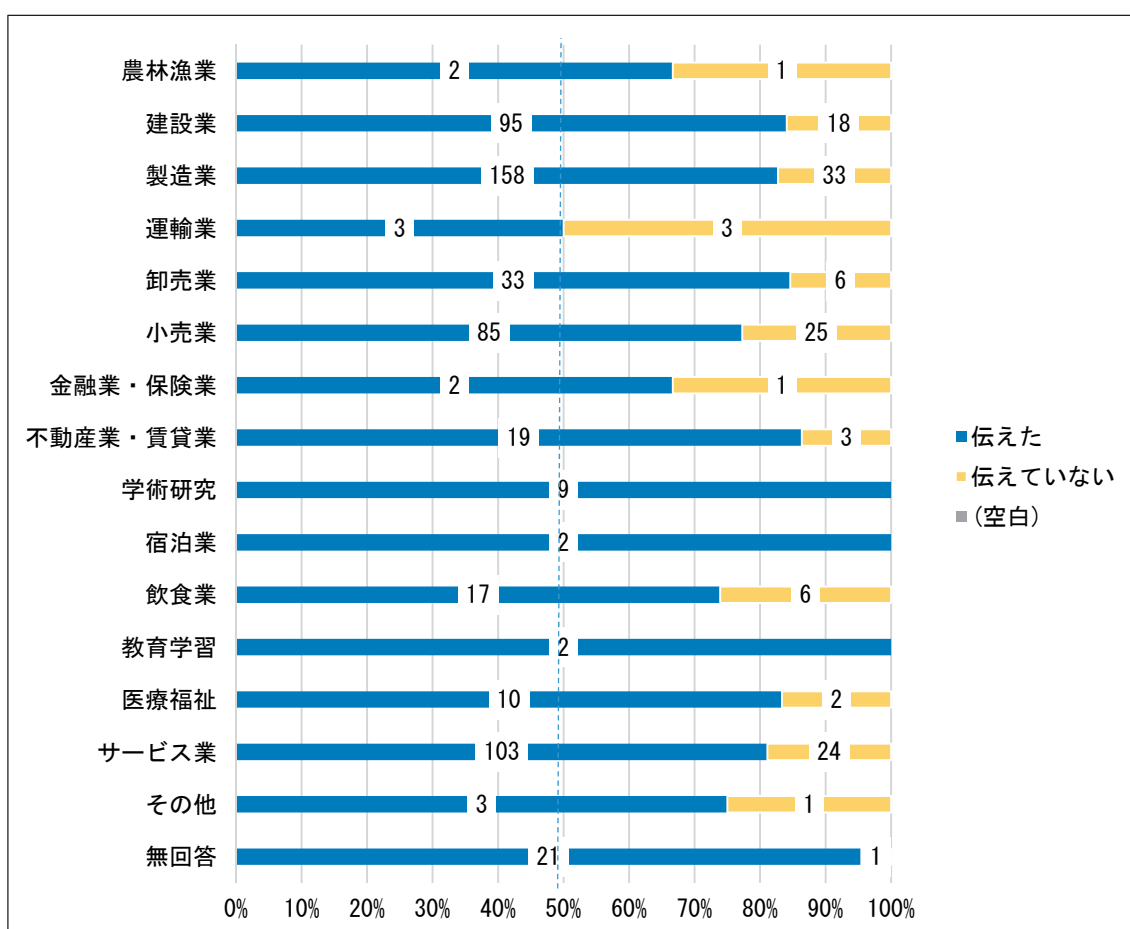
<sup>5</sup> 「農林漁業」、「金融業・保険業」、「宿泊業」、「教育学習」は、回答数があまりに僅少のため、ここでは考察には加えないこととする。

図表 2-7 後継候補の有無

後継者候補 「あり」	過半数越える	「建設業」、「製造業」、「不動産業・賃貸業」、 「学術研究」、「医療福祉」
	過半数越えない	「運輸業」、「小売業」、「飲食業」、「サービス業」

次に、後継者への伝達の有無について業種別で分析した（図表 2-8）。

図表 2-8 業種と後継者への後継意思の伝達（n=688）



注：グラフ中の数値は回答数（者）。

回答者数が 10 を超える業種で、「建設業」、「製造業」、「卸売業」、「小売業」、「不動産業・賃貸業」、「飲食業」「医療福祉」、「サービス業」では、8 割を超える企業で候補者本人に対して事業承継する意思を伝えている。

これより、「後継者候補がいる」との回答が過半数を超える業種の「建設業」、「製造業」、「卸売業」、「不動産業・賃貸業」、「医療福祉」の 5 つは、意思疎通がよいと考えられる。

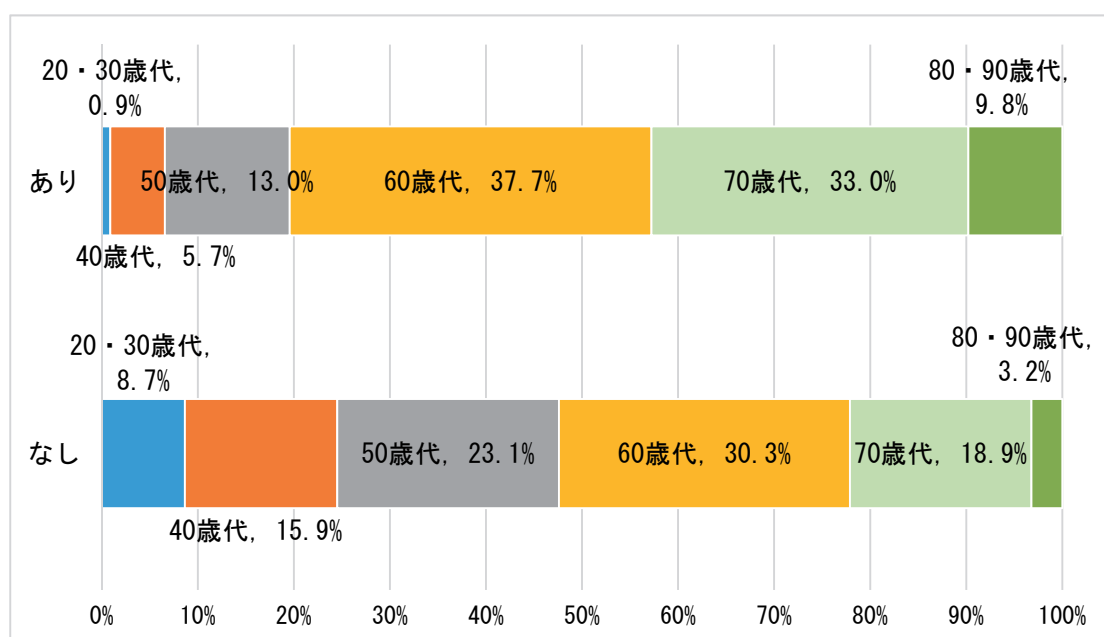
#### 4. 経営者の年齢からの分析

「事業承継診断ヒアリングシート」に回答した経営者の平均年齢は、63.1歳である。次に、「後継者候補あり」での平均年齢は66.9歳、60歳代以上が8割を超える。一方、「後継者候補なし」は58.8歳で、60歳代以上は5割を少し超えた程度である（図表2-9、10）。創業して間もない、もしくは事業承継して間もない企業の経営者であれば、平均年齢も低く、後継者候補が未定である場合が多いと推察される。しかし60歳代を超えて「候補なし」の状態は要注意である。

図表2-9 経営者の平均年齢（n=1,312）

	歳
後継者候補あり	66.9
後継者候補なし	58.8
全回答	63.1

図表2-10 後継者の有無と経営者の年代



次いで、業種別の経営者の平均年齢に関して、分析した。その結果、回答数が僅少な「農林漁業」、「金融業・保険業」、「宿泊業」、「教育学習」を除く、「不動産業・賃貸業」（66.4歳）、「卸売業」（65.9歳）について平均年齢が65歳を超え、高齢化が進行している。60歳以下の平均年齢である業種は、「建設業」（59.5歳）となっている。

図表2-11 業種別経営者の平均年齢（高い順）

	業種	歳
	農林漁業	72.3
	宿泊業	69.5
*	不動産業・賃貸業	66.4
*	卸売業	65.9
	製造業	64.8
	小売業	64.2
	学術研究	63.4
	飲食業	63.2
	医療福祉	62.9
	運輸業	62.5
	サービス業	61.4
	教育学習	61.0
*	建設業	59.5
	金融業・保険業	54.2
	その他	65.8
	無回答	65.4

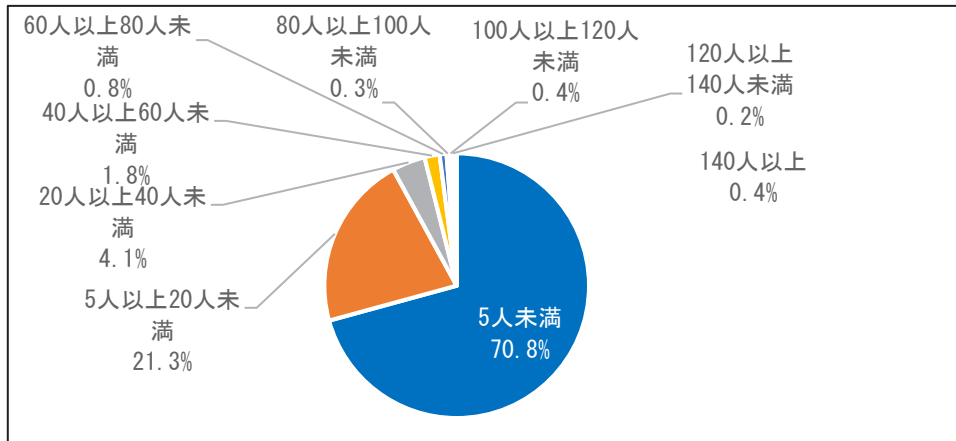
注：\*は本文コメントに入れた業種

特に経営者年齢が60歳を超える企業に事業承継を認識してもらい、事業承継計画を事前に立てるなどの対策の加速を促すことが、平均年齢上昇を抑える上で重要である。

## 5. 従業員数規模別の分析結果

従業員数について一定のカテゴリーにて再集計した結果、「5人未満」が7割を超え、20人未満では約92%に達し、回答者は小規模企業が多いが、一定規模を有する企業も存在する（図表2-12）。

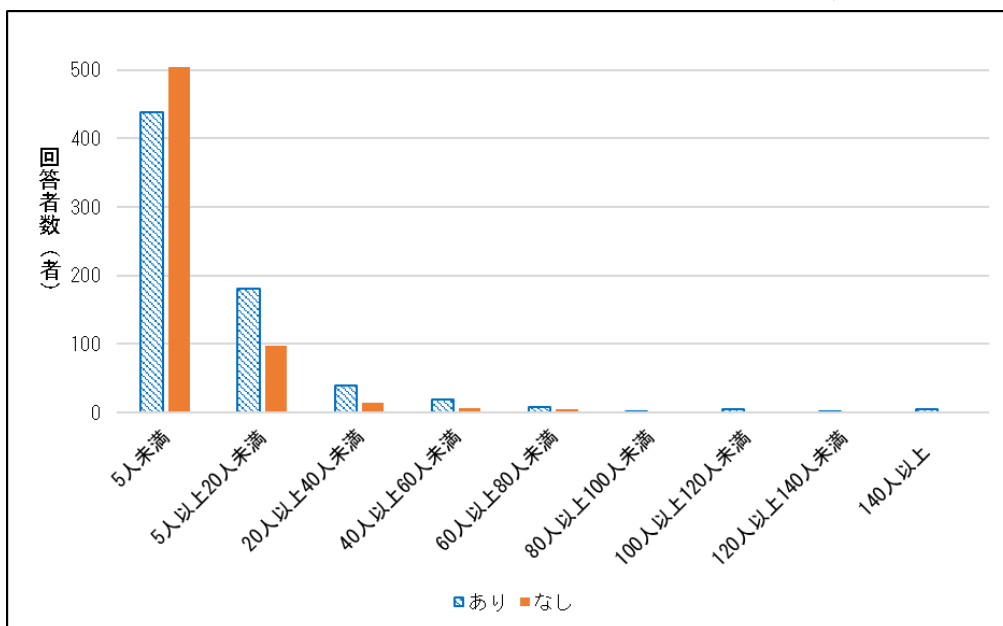
図表2-12 従業員数の回答分布（n=1,306）



注：原データをカテゴリー分けにて集計 詳しくは次ページ。

次に、従業員規模別での後継者有無についてみると、「5人未満」カテゴリーでは「後継者なし」とする回答者数が多い。一方、「5人以上20人未満」では「後継者あり」とする回答が多い。このように、規模が小さいほど後継者候補が決まりにくい傾向にあると考えられる（図表2-13）。

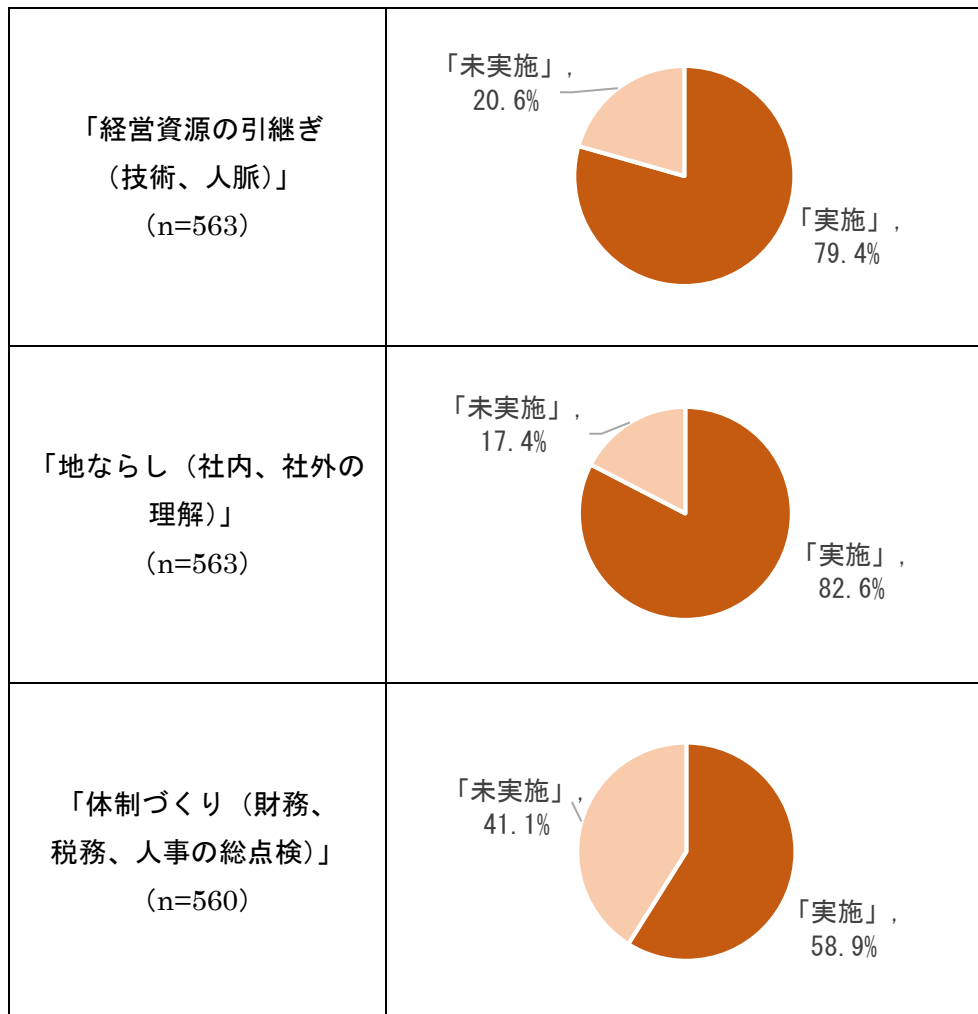
図表2-13 従業員規模別の後継者候補の有無（n=1,325）



## 6. 「後継者候補あり」の場合における事業承継実施状況

ここでは、「後継者候補あり」と回答した事業者について、事業承継の手続きとして、1. 経営者教育や人脈、技術の引継ぎに関して「経営資源の引継ぎ（技術、人脈）」、2. 役員や従業員、取引先などの理解や協力が得られるような「地ならし（社内、社外の理解）」、3. 財務、税務、人事等の総点検など「体制づくり（財務、税務、人事の総点検）」について設問を設定している（図表2-14）。

図表2-14 「後継者候補あり」の場合における事業承継実施状況

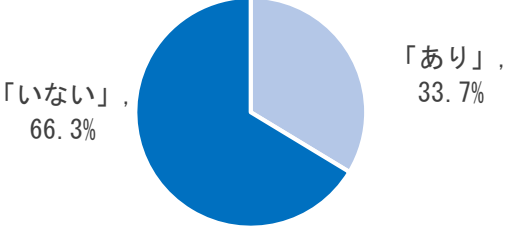
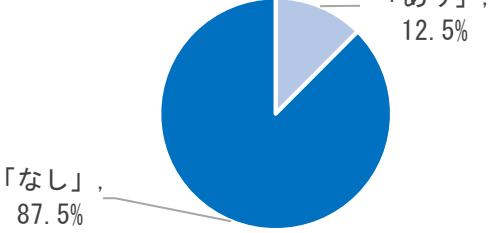
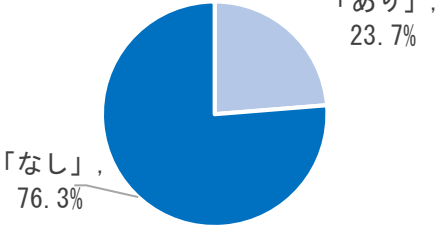


分析の結果、「経営資源の引継ぎ（技術、人脈）」について「実施している」との回答が79.4%、「地ならし（社内、社外）」について「実施している」が82.6%、「体制づくり（財務、税務、人事）」について「実施している」が58.9%であった。これより、「経営資源の引継ぎ（技術、人脈）」と「地ならし（社内、社外）」については着手済みであるものの、「体制づくり（財務、税務、人事）」については、未着手の部分が多いと考察できる。

## 7. 「後継者候補なし」の場合における事業承継実施状況

ここでは、「後継者候補なし」と回答した事業者について、1. 親族内や役員・従業員等での後継者候補の有無、2. 事業を売却や譲渡などする相手先の有無、3. 事業売却や譲渡について相談先となる専門家の有無について、質問した（図表2-15）。

図表2-15 「後継者候補なし」の場合における事業承継実施状況

<p>親族内や役員・従業員等での後継者にしたい候補の有無 (n=811)</p>	 <p>「ない」、66.3% 「あり」、33.7%</p>
<p>事業を売却や譲渡などする相手先の有無 (n=681)</p>	 <p>「なし」、87.5% 「あり」、12.5%</p>
<p>事業売却や譲渡について相談先となる専門家の有無 (n=687)</p>	 <p>「なし」、76.3% 「あり」、23.7%</p>

その結果、「親族内や役員・従業員等で後継者にしたい候補がない」との回答が66.3%、「事業の売却、譲渡先がない」とするのが87.5%、「事業の売却や譲渡などで専門家など相談相手がいない」とするのが76.3%となっている。

これより、これら3つの項目は、円滑な事業承継のための手段とは十分になりえていない現状がみられる。

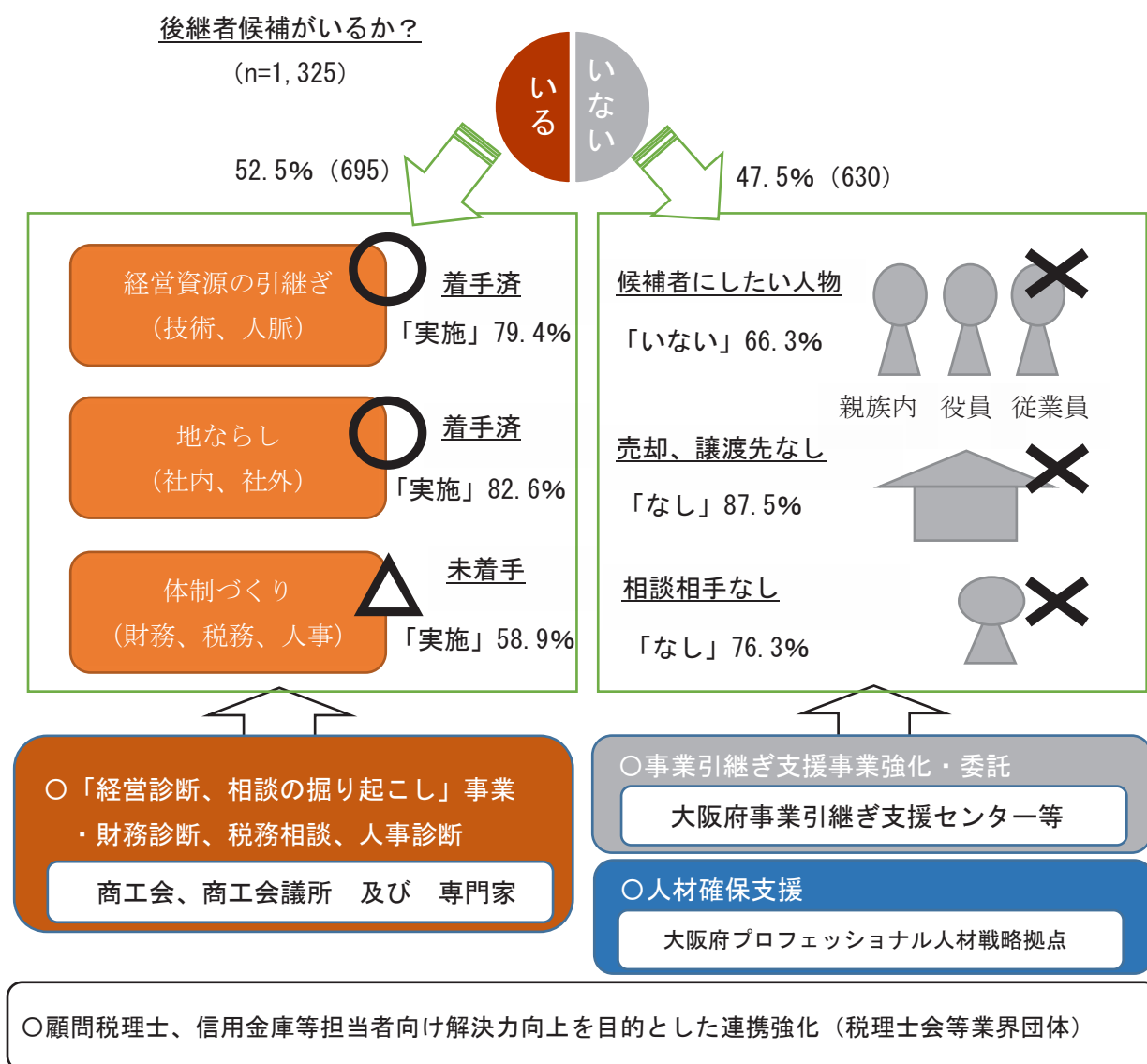


## 8. 分析結果のまとめ

以上の集計・分析結果のうち、対応施策を検討した（図表2-16）。

「後継者候補がいる」場合に関して、「体制づくり（財務、税務、人事）」に未だ着手できていないことが課題である。これには、商工会・商工会議所及び専門家による「経営診断、相談の掘り起こし」事業（財務診断等）での対応が望まれる。一方、「後継者候補がない」場合に関して、親族外の後継者候補がないなど厳しい状況であり、大阪府事業引継ぎ支援センター等において、「事業引継ぎ事業の強化・委託」が必要であろう。人材確保に関しては、大阪府プロフェッショナル人材戦略拠点の活用が望まれる。加えて、限られた各組織の支援者に託された、相談体制の網の目を細かにするため、身近な「税理士業界との連携強化」等も必要である。また、事業再生や会社分割の手法で磨いた事業に、起業者をマッチングさせるなどの検討も必要であろう。

図表2-16 「事業承継診断ヒアリングシート」集計・分析結果と事業戦略の方向性



### 第3章 中小企業の事業承継ヒアリング結果

2018年5月～11月にかけて、府内の事業承継を経験した中小企業（一部事業承継準備中の企業）を対象に56件のヒアリングを行った。内訳は下記のとおりである。

- ・同族内承継 . . . . . 48
- ・同族外承継 . . . . . 4
- ・第三者による承継 . . . . . 4

併せて、事業承継支援機関である商工会・商工会議所からも意見を聴取しているので、概略を紹介する。

- ・商工会 3
- ・商工会議所 2

#### 1. 事業承継に当たって困ったこと

##### 1) 準備不足

先代の急死が典型的な例だが、「いずれ継ぐことはわかっていたが、突然呼び戻され、そのときには会社の経営は非常に厳しい状態だった」、「先代が身体を壊し、自己判断できないと判定された状況で承継したため、株の名義変更等、スムーズに進まなかった」といったように、承継までの間に全く準備期間がなく、後継者に必要な情報が伝達されないこと、社内での後継者の立ち位置が定まらないこと等が、後継者に余分な苦勞を強いていることがうかがえる。

先代の突然のアクシデントで、後継者が十分な経験や準備を積む間もなく、承継が突然行われた場合、後継者の補佐役の存在が重要になる。順調に承継が行われた企業は、かねてより新社長を補佐する幹部の育成がなされているか、社長の交代に合わせて補佐役となる幹部を新規採用する等の取組がみられた。

また、特に多くの企業が悩んでいたのが、株式の移転問題である。後継者からは、「子供たちが相談してうまくするだろうという幻想を持っていると、もめることが多い」といった、先代が承継準備に計画的に取り組まなかったことに対する無念な気持ちが吐露されることも、少なくない。相談先の第一は、顧問税理士という場合が多いが、顧問税理士が必ずしも株式の移転実務が得意であるわけではなく、株式評価や相続に関する経験豊富な別の税理士や公認会計士に依頼することで、最低限のコストで100%移転を完了する企業もあった。課題ごとに専門家を使い分けることも重要なポイントである。ただし、株式が親族などに分散したままになっているなど、全く何の準備もなされていなかった場合、問題解決の長期化は必至である。

##### 2) 先代と後継者の確執

同族の場合、先代との意見・方針の相違で激しい対立が起きているケースが少なくなかった。こうした場合、株式の移転がスムーズに進まないなど、影響が尾を引く例も複数みられ

た。

特に先代が創業者の場合は、これまでの成功体験や自負が強く、後を継ぐ立場になった経験がないことから、後継者を過小評価したり、後継者の様々な思いに対する配慮を欠く傾向があると考えられる。

事業承継を果たした、ある先代経営者からは、自身と先々代との関係で、「自分のやり方を否定されることがいやだったことから、現社長（長男）には、気を遣っている」との意見があった。こうした相互の理解や信頼関係の構築が、円滑な事業承継の土台を作ることになる。先代との関係は、承継後も続くものであり、もし先代が極端な場合は承継後も実権を握って離さない等、いわゆる「院政」が続けば、後継者も気力・体力とも委縮してしまう弊害を指摘する声があった。これは特に、代表の交代時期がはっきりしない個人事業者の場合に起こりやすい。

ヒアリングでも、「親子がうまくいっていなければ、事業承継どころではない」といった意見があったが、良好なコミュニケーションと相互理解が基本であることは、いうまでもないだろう。

### 3) 同族外承継固有の難しさ

前項が同族内承継における課題とすれば、同族外承継ならではの難しさもある。「必ずしも同族でなくても、能力のある人が継いでくれるなら、外の人でもよいと思っている。ただしそのような人は探しようもないし、（代々続く老舗企業の場合は）親戚の意向も無視できない」、「現社長（非同族）は承継を受けるにあたり、家族（妻）の説得には苦労したようだ」といった声もあった。同族には必ずしもこだわらないとしても、同族外承継の場合は借入金の個人保証や、株式の買取といった資金の問題はもちろん、長く同族企業であり続けた企業ほど、現経営者の親族の同意や、後継者の家族の同意を取り付けることに困難を感じる経営者が少なくない。

事業買取の場合は、そもそも買取対象となる企業と出会う機会がないことが問題となる。中には事業承継を果たしたばかりの企業で、「買取先企業と出会うのが目的で事業承継セミナーに参加している」といった例もあった。また、買取資金の調達が大きな課題であるが、前オーナーとの話し合いで分割払いにしたり、特許権使用料として一定額を前オーナーに支払うといった事例もあった。事業買取を複数回経験している企業では、同業者から話を持ち込まれることで出会いを果たしている。この例では、買取する側の企業が既に後継者を決定しており、業界内でも一目置かれた存在であったことが、出会いにつながった。

## 2. 事業承継施策に対する要望・意見

### 1) 相談先を教える

「専門家をどうやって探すか、苦労した経験から、パターンごとの悩み相談先への入口をわかりやすく示してほしい」等、相談窓口情報がわかりにくいといった意見が散見された。

今回のヒアリングを通じて、せっかくある相談機関が、まだまだ知られていないという印象を受けた。

一方、「商工会議所の経営相談を受けたことをきっかけに、社労士の無料相談、人事制度策定に進んで、最後は自分たちで見つけてきた社労士と独自の制度を作り上げていった」と、経営相談を入りに社内改革を自力で成し遂げた例もみられ、相談窓口の活用促進の重要性を示すものと考えられる。

## 2) 出会いの場がほしい

「技術はあるのに後継者のいない会社を、伸びている会社と交流させ、つなげていく機会を設けていくことが必要ではないか」、「M&Aをしたくても、相手が見つからない。紹介して欲しい」等、出会いの場を求める企業が見られた。公的機関が直接具体の企業を紹介しようとするれば難度が高いが、後継者候補や M&A の相手側の情報を有する支援機関をはじめネットワーク参画機関相互の連携強化を図る必要がある。

## 3) 施策の認知度向上を

1) と共通するが、「知りあいの経営者がいるが、施策を知らない人がほとんどであり、施策の認知度向上が必要」、「様々な事業承継施策があることを、もっと一般によくわかるように PR してほしい」といった声が多く、施策の認知度は概ね低いと思われる。中には、施策情報があることに気づき、意識してもらうためには、「どきっとするような見出し・キャッチコピーが必要ではないか」といった提案もあった。

## 4) その他

「中小企業の株は市場性もないのだから、税の猶予ではなく『免除』にしてほしいくらいだ」、「生前贈与の枠の拡大や、相続税の税負担のさらなる軽減を」といった、税制に関する要望も一定みられた。

また、「経営者の研修については、他人と寝泊りする研修スタイルを好まない人もいるので、勉強のスタイルは様々あってよいかもしれない」、「先代の考え方に変化をもたらすコンサルティング」等、研修・啓発事業への期待もある。

## 3. 先代から受け継いだ（後継者に託した）教え、ポリシー等

まず経営の倫理性・基本姿勢として、「損得よりも善悪を優先すること」、「人生全般にわたり、『良心』を大切に」、「三方よし」、「店は借り物」等、自社の存在意義や社会的責任、経営者としての心構えを意識した内容が見られる。

そして顧客・社員を大切にすること、品質重視も共通的な要素である。このほか、「みんなが反対するような商品をやってみよ」や、「日本製であること、しかも外注先は走って行く距離にあることという、徹底した地元志向のモノづくり」等、ユニークなものもあった。

企業の特徴・競争優位性を生み出す原点として、これらの経営理念は重要である。

中には、受け継いだ経営理念は、先代のときには実践されていなかったといった批判や、先代経営者を「反面教師」として自らを律する経営者もあった。その一方、「不易流行」（変えるべきことと、変えてはいけないことの区別）を挙げる声もある。

#### 4. これから事業承継に取り組む経営者・後継者へのメッセージ

##### 1) 自社の存在価値を明確にする

「売上だけではなく、社会貢献を意識し、何らかの価値を見出せるような企業にしていかなければ、継ぐ人もやりがいがない」、「身内は近すぎて自分の家業を知らない。所詮は町工場と思っていても、入ってみると面白い素材を発見する意外性がある。他ではできないことを見つけ出せるケースがあるのではないか」など、まず自社の強み・弱みを見極め、自社の存在価値を明確にすることが、後継者の事業承継に対する動機付けとなることを示している。

そして、「後継者がいるならそれにこしたことはないが、いないなら M&A できる体制にした方がいい。ただ、財務内容の改善であるとか、技術がいい、優良顧客を抱えている等、特徴を持たせることが必要である」といったように、自社の存在価値を高める努力も必要である。

##### 2) 同族特有の困難を克服する

先にも述べたが、「子どもたちが相談してうまくするだろうという幻想を持っていると、もめることが多い」、これは重要な指摘である。相続をどうするのか、誰を後継者とするのか、重要なことをあいまいにせず、遺言書を残す等は、経営者の義務といった意見も多く聞かれた。また、「家族のために継がねばという継がせ方はよくない。『子どもに継がせる』ことに執着すると、継いでくれる子どもがいなければ、そこで終わってしまう」等、同族に過度にこだわることの危うさも指摘している。また、「本当に継ぎたいのか（周りがどうだとか、継がなければ誰かを悲しませるということではなく）見極めること」等、経営者として向かない人が、実子というだけの理由で後継者になった場合、本人も周囲も不幸だとの意見があった。

また、経営者と後継者は普段からコミュニケーションを取り、どんな些細なことでも話し合うことの大切さを訴える声も少なくない。親子であればなおさら、大切な話をつい後回しにしたり、遠慮しあつたりで、良好な意思疎通が難しいこともあるかもしれない。「有事の時にどうするかは相談して考えておくことが大事」との指摘もあった。

##### 3) 社員との良好な関係構築を築く

「いつも社長が怒鳴っているような、人間関係がぎくしゃくした会社ではいけない」、「社員に溶け込むようにしろ、社長の息子面をするな」、「従業員には目線を同じにして日常的に

接する。社長のイエスマンを作るのではなく、一緒に考えるようにする。それができていれば、経営者がいつ代わっても社員が辞めずについてくることができる」、「今いる社員との関係性を大事にしなが、自分なりのエッセンスを加えていってほしい。目的地を示しただけでは社員はついてこない。歩幅を合わせて一緒に進むこと」等、社員との良好な関係を構築することをあげる声が多かった。それに関連して、「経営経験の少ない若い社長に代わる場合、社長をしっかりサポートしてくれる、信頼できる幹部の存在が不可欠」、「後継者を支援できる、会社の業務に精通した人材を、育てておくことが大事」というように、後継者の補佐役を確保育成することについても、経営者の大切な仕事といえよう。

#### 4) 後継者としての覚悟を固める

「経営者に向くタイプと勤め人に向くタイプの 2 つがある。向いていない人が継承すると、顧客が一番困る。そして、この 2 つの境目は、何があっても自分の責任と言える覚悟があるかどうか、ということである」といった、後継者としての資質と責任感を自らに問いかけ、覚悟を決めること。そして、「先代からもらうのではなく奪うぐらいの気概を持つこと」、「自分で考えられることはたいしたことはない。社員を背負っている。恥かしがっている場合ではない。恥ずかしがって会社をつぶすよりは、わからないことはいろんな人に聞いた方がよい」といったように、後継者自ら動く、変わることを求める声が多かった。

また、「相続のことについては、勉強しておいた方がよい」、「外部の情報を集めることが大事。セミナーなどは、『自分の会社は他の会社と比べてどうなのか、自分の会社がどういうポジションにいるのか』を考える機会として有効」といった意見もあった。

#### 5) 早目の準備をする

「経営者が後継者に引き継ぐ際には、早い時期から自社株の整理はもちろん、土地、有価証券、ゴルフ会員権などの会社の資産の整理を行っておいた方がよい。後継者は自社の財務内容について、経営者や経理担当者からしっかり話を聞いておくことが大事」、「現在の事業のやり方に将来不安があるなら、承継する前の早い時期に新たな柱となる事業育成に取り組む必要がある。」、「長期プランなので、双方がよく話し合いながら早めに取り組むこと」、「現経営者と次代承継予定者が並行（連帯保証等）して、早めに経営者としての経験をつませること」等、早目の準備を挙げる経営者が多くみられた。

#### 6) その他

「人を雇用し、その中で一緒に育ててもらうことが中小企業の素晴らしさ」といった企業経営の魅力や、「経営者は夢がなければ従業員がついていかない。それは与えられるものではない。どうやって継がせるかを考えるよりも、夢があれば本来事業承継は難しいものではない」といった、事業承継の当事者に対する励ましの言葉もあった。

## 5. 事業承継支援機関の声

商工会・商工会議所の経営指導員からは、「事業承継の相談を受けるにあたって、参考にしている資料や冊子等の定まったツールがない」という声があった。既存の事例集や資料は、基準となる企業の規模が比較的大きい傾向があり、指導員が実際に接触している企業の規模とズレがあることや、つなぐべき支援機関の詳細（どういう専門家がいて、どういう分野に強みを有するのか等、具体的な情報）がわからないことが併せて指摘されている。さらには、事業承継を議論する前に、そもそもその事業が承継に値する内容であるかを評価し、足りない部分をいかに磨き上げていくか、こうした点の支援が必要なのであるが、そうした視点の資料が少ないこともあげられよう。

また、「外部の支援機関につないだ後のフィードバックがなく、その後どうなったか把握できない」との問題も指摘された。支援機関間の連携は、守秘義務を勘案しなければならないのはもちろんであるが、情報の共有は事業承継ネットワークが発揮すべき機能の根幹をなすものであり、「より踏み込んだ個者支援」を標榜するプッシュ型事業承継強化事業の前提ともなるので、重要な指摘である。

一方、経営指導員が事業承継に関する相談にあたることに関しては、日常の「事業承継に特化した相談」に接する頻度は高いとはいえないが、揉め事の仲裁は中立的立場にある経営指導員が果たす役割は大きいと考えられている。ヒアリング企業からも、「創業者はこれまでの経験に自信と会社への愛着があり、息子は時代に合わせて変えていこうとするため、衝突するし、身内ならでは葛藤がある」といった意見があり、この企業のケースでは、経営指導員が間に入ることで、創業者と後継者がお互いを尊重しあって、うまく意思疎通できる状態に至っている。

同族内承継が多い中小企業にあっては、親子間の良好な関係維持が円滑な事業承継につながることから、地域で活動し、個別企業の公私にわたる事情に通じた経営指導員の事業承継支援のスキルアップを図ることで、その成果が期待できる。経営者に対する早い段階での事業承継準備への意識付けは、揉め事の予防にもつながり、経営指導員に期待される重要な役割といえる。

企業ヒアリングを通じて、女性の後継者の活躍が印象に残った。「後継者は同族男子」という観念が支配的と思われたが、チャレンジ精神と気概をもって成果をあげ続ける女性後継者の姿が目立った。現状はまだ少数派の域を脱していないが、女性後継者の存在感は今後さらに増していくであろう。性別によらず後継者を育成することにより、後継者の選択肢の拡大につながることから、そうした観点から経営者・後継者双方の意識啓発を図ることは、今後の事業承継支援のポイントの一つとなるであろう。

## 第4章 まとめと提言

本報告書では、(公財)大阪産業振興機構が発行している『事業承継ハンドブック』と併せて活用できるよう、企業ヒアリングで得られた意見や事例情報を、幅広く掲載するとともに、先行調査・文献をもとに行った現状分析結果も併せて掲載した。

以下、調査結果のまとめを行った後、今後の事業承継支援施策に対する提言を述べる。

### 1. 現状と課題

第1章であげた各種調査結果から、現状と課題として下記の諸点があげられる。

- ・ 帝国データバンクの意識調査結果からは、事業承継を「経営上の問題のひとつと認識している」割合が全国で57.5%、大阪府企業では58.3%を占めるなど、全国と大阪府の企業経営者の事業承継に対する意識に目立った差はない。
- ・ しかし、近畿経済産業局の調査では、関西企業の倒産比率の高さについて、関西企業は会社を売ることには消極的で、事業承継の検討を先送りするうちに機を逸し、廃業も出来ず倒産に至ってしまうのではないかと分析している。そうであれば、まずは自社事業の将来性や、存在意義（雇用や販路、ノウハウ、設備の維持や、分業体制の一翼を担う等）に照らして、事業を存続させる意味を見出せる場合には、M&A に対する偏見を捨てることが、関西企業にとっては、より有効な生き残り手段となるのではないか。
- ・ 中小企業のボリュームゾーンを形成する年商3億円以下の企業は、金融機関・M&A 仲介業者等の民間支援機関等のカバーが行き届きにくい層である。高額の手数料を支払う能力が十分でない中小企業でも、M&A の事例を増やしていくためには、何らかの支援の手が入らなければならない。
- ・ 大阪府の企業経営者の平均年齢は、全国最年少である。『中小企業白書』によると、社長の年齢が若いほど成長への意識や業績見込みが高いことや、経営者が交代している企業ほど経常利益率が高いという調査結果から、事業承継が促進されることによって、大阪産業界の活性化効果が期待できる。

### 2. 大阪府の取組

大阪府では、以下の支援事業を行っている。

1) 商工会・商工会議所等による事業承継支援の集中実施（大阪商工会議所内に「事業承継相談デスク」を新設、訪問等による事業承継診断の実施(11月末現在で1,329件)、府全域でのセミナー等意識啓発事業を実施している。

2) 2018年5月に(公財)大阪産業振興機構を事務局とする「大阪府事業承継ネットワーク」(国委託事業)を組織し、構成員である大阪府及び府内地域の支援機関等とが連携して府内中小企業経営者の「気づき」を促し、支援ニーズの掘り起こしをする事業を実施する。



### 3. 他都道府県の独自施策

各都道府県の HP より、独自の施策方針を公表している事例の収集を試みたところ、次の 2 県があった。

#### 1) 神奈川県事業承継支援戦略

神奈川県では、2018 年 6 月に「神奈川県事業承継支援戦略」<sup>6</sup>を策定している。そこでは、県の役割として、「地域における独自の支援体制が整備され、円滑に運営されるよう支援していく」とし、「事業承継をきっかけとして、経営の改善（「磨き上げ」）や新たな事業展開、資金調達、人材確保など、施策の連携による総合的な中小企業支援を推進する」としている。実施体制としては、「県内を 6 地域に分け、地域ごとのネットワーク支援体制（地域ネットワーク）を整備」していくことを目指している。

#### 2) 三重県事業承継支援方針・事業承継緊急宣言

三重県では、2018 年 3 月に「三重県事業承継支援方針」<sup>7</sup>を策定している。2017～2021 年度までの 5 年間で集中取組期間とし、毎年「政策パッケージ」を示す。特徴的な内容としては、「事業承継における段階的支援」があげられる。すなわち、事業承継の準備段階における支援機関と経営者・後継者との対話促進や、準備の重要性を発信するセミナー開催といった「プレ承継支援」と、事業承継のまさにその時期に必要なとされる「後継者が継ぎたくなる環境の整備」としての「事業承継支援」、そして承継後の再成長に向けた「ポスト承継支援」という 3 つの段階別支援体制で対応している。

また、2018 年 8 月には「三重県事業承継緊急宣言」<sup>8</sup>を発表し、さらなる意識付けを働きかけている。

その他の都道府県の独自施策として HP から確認できるものの多くは、助成金・融資制度であった。

### 4. 「事業承継診断ヒアリングシート」集計・分析結果

回答企業の業種分布等には、偏りがあることに留意しつつ、主な結果を振り返ってみる。まず、後継者候補の有無については、52.5%が「候補あり」と回答している。ただ、一概に「候補あり」が「後継者が決定している」と同一視することはできない。

業種別には、「小売業」、「飲食業」、「サービス業」、「運輸業」で「候補あり」とする回答が半数を割っている。

年齢別には、後継者候補「あり」企業の経営者の平均年齢は 66.9 歳であるのに対して、

---

<sup>6</sup> <http://www.pref.kanagawa.jp/docs/jf2/cnt/f537274/documents/sennryaku.pdf>

<sup>7</sup> <https://www.mieshoukei.jp/wp/wp-content/uploads/ed65141e489ef9d383606bb59b878d65.pdf>

<sup>8</sup> <https://www.mieshoukei.jp/wp/wp-content/uploads/67b5522ac3704ad13ce16821f39cfbea.pdf>

「なし」企業では 58.8 歳であった。業種別に詳しく見ると、回答数の僅少な農林漁業と宿泊業を除けば、不動産業・賃貸業(66.4 歳)、卸売業(65.9 歳)が 65 歳を上回っている。

次に、「候補あり」の場合の事業承継実施状況をみる。まず、「経営資源の引継ぎ(技術・人脈)」(79.4%)と「地ならし(社内・社外)」(82.6%)の実施率は高いが、「体制づくり(財務、税務、人事)」(58.9%)はこれからという企業が多いようだ。

一方、「後継者なし」の場合の事業承継実施状況は、「親族内や役員・従業員等での後継者候補あり」は 33.7%、「事業を売却や譲渡などする相手先あり」は 12.5%、「事業売却や譲渡について相談先となる専門家あり」は 23.7%と、いずれも少ない。

これらの結果から、「後継者あり」の企業に対しては、主に財務・税務・人事の専門的な相談事業を、「後継者なし」の企業に対しては、事業引継ぎ支援や人材確保支援に誘導するといった施策活用が有効と思われる。

## 5. ヒアリング結果

以下、府内の事業承継を経験した中小企業(一部承継準備企業)を対象としたヒアリングの結果を簡単に振り返ってみる。

### 1) 事業承継にあたって困ったこと

大きくは、準備不足、先代と後継者の確執、同族外承継の場合は個人保証や株式の買い取り等、同族外固有の難しさがあることが、意見としては多数を占めた。また、M&Aの場合、対象となる企業同士が出会う機会がないことも課題として挙げた。

### 2) 事業承継施策に対する要望・意見等

相談先が知りたい、(M&Aの相手との)出会いの場が欲しい、事業承継施策のことを知らないといった意見が多く聞かれた。既存の施策であっても、その存在を知らないといったことから、施策PRの不足がうかがわれた。

### 3) 先代から受け継いだ(後継者に託した)教え、ポリシー等

損得より善悪、良心といった遵法精神・倫理観に始まり、自社の存在価値、社会的責任、経営者としての心構えが示されている。また、自社の特徴や競争優位性の原点等が、「みんなが反対するような商品をやってみよ」など、時にユニークな表現で語られている。中には、先代経営者を反面教師とし、自らを律するケースもあった。

### 4) これから事業承継に取り組む経営者・後継者へのメッセージ

自社の強み・弱みを見極め、存在価値を明確にすること、同族であるが故の甘え・曖昧さ・同族内への過度なこだわりから生じる困難を克服する、社員との良好な関係を構築する、経営者と普段のコミュニケーションを大切に、後継者としての覚悟を固める、重要なことをあいまいにせず、遺言書を残す、自社株を整理するなど、早目の準備をするといった意見が

複数挙がった。

このほか、支援機関である商工会・商工会議所からは、「事業承継の相談を受けるにあたって、参考になっている資料や冊子等の定まったツールがない」という声が挙がった。様々な機関から、事業承継支援に関するマニュアルや事例集等が発行されている現状にあっても、現場の実情に合ったものが意外に不足しているようであった。

そして、地元企業と密接な関係にある経営指導員は、公私にわたる個別企業の事情に通じていることが多く、経営者・後継者の間に立って双方のコミュニケーションを円滑にし、関係を良好に保つなどの例もあり、事業承継のための地ならしを含めた役割が期待される。

事例の詳細は巻末の事例編を参照のこと。

## 6. 提言

### 1) 施策の主たるターゲットの設定

業績が振るわず、かつ事業承継の相談に来ない潜在層が、事業者の多くを占めており、ここは金融機関や民間コンサルティング機関の支援が行き届かない。

また、M&A に関して、年商 3 億円以下の企業は民間の支援機関の担い手がいないとみられるが、これは M&A に限らず、事業承継支援一般にもあてはまると考えてよいだろう。しかし、廃業・倒産が地域経済（雇用、分業等取引関係にある他社、顧客等）にもたらす影響が大きいとみられる一定の規模（概ね年商 1 億円～10 億円規模）の企業への支援が、地域にとっては非常に重要な意味を持つ。よって当該規模の業績不良潜在層企業を、今後事業承継支援を重点強化すべき対象とすることが適切である。

それぞれの企業規模にもよるが、工場・設備を伴い、業界のサプライチェーンの一翼を担う製造業は、取引先等利害関係者も多く、廃業・倒産の影響が波及する範囲が広いと思われる。開業率が低く、廃業率との差が大きいことも製造業の特徴であった。

企業数の観点からは、絶対数の多い製造業、卸売業、小売業の企業数は減少傾向が著しく、これらの業種における一定規模以上企業の動向に留意しなければならない。

次に、大阪府における「事業承継事業承継ヒアリングシート」回答企業経営者の平均年齢を業種別にみると、将来が危惧される「平均年齢が高く、後継者候補もない企業がほぼ半数以上」の業種は、卸売業(65.9 歳)、小売業(64.2 歳)、飲食業(63.2 歳)、サービス業(61.4 歳)の順であった。加えて、「後継者候補あり」が半数を超えたものの、経営者の平均年齢が高い「製造業」(64.8 歳)、逆に経営者の平均年齢は比較的若い(59.5 歳)が、「後継者候補なし」が半数近い「建設業」も、要注意といえる。

これらの検討結果から、施策の主たるターゲットとして、年商 1～10 億円規模、中でも業績に不安を抱えながらも相談に来ない潜在層を中心に据えた施策の展開が有効と思われる。

ただし、小規模企業ほど後継者候補が決まっていない傾向が強いことも見逃せない。中で

も、独自技術・ノウハウを有する等、他の事業者での代替が困難な企業は、企業規模・業種を問わず、積極的に支援し、「一定の規模」以上への成長を促す支援策とセットで展開すべきである。

## 2) 施策の周知徹底を図る

早めの事業承継準備に対する継続的な啓発と、経営承継円滑化法の改正内容等、既存施策のPRのあり方を見直し、より効果的な周知方法を検討する。まず、窓口となる相談先がわかりにくいとの声が、今回のヒアリングからも多く聞かれたが、相談先を知ったとしても、どういう問題について、どこならばどのように対応してくれるのか、そこがわからなければ、アクションにつながらないと思われる。一目で施策の概要を把握し、的確な選択ができる一覧性の高い資料を作成・普及させることも、ポイントとなるだろう。

施策の周知徹底は、早めの意識付けと準備を促すものであるため、経営者の年齢に関わらず全業種にわたる発信が求められる。

## 3) 事業承継は百者百様であり、個別の伴走型支援が必要である

事業承継支援は、画一的・短期的な対応で解決できるものではない。企業ごとの固有の問題に応じて、オーダーメイド型で総合的施策（専門家による相談、金融支援等）を講じることで、効果が期待できる。また、一般に中小企業の経営者は製造現場、開発、資金繰り、営業といった経営全般にわたり、一人何役もこなす多忙な毎日を送っている。そのため、相談のために窓口まで出かけていく時間がない。この窓口対応という「待ち」の支援の限界をカバーするため、プッシュ型の支援が必要となる。即ち、商工会・商工会議所の経営指導員の日常的な接触の機会を活用し、企業のニーズや困りごとへ積極的に対応していくことが、支援の扉を開く鍵となる。

本年度から事業承継診断が精力的に行われているが、事業承継問題についての経営指導員の情報量や支援ノウハウを高めていく必要がある。指導員を対象とした定期的・継続的なセミナーや、支援機関間の情報交換の実施が望まれる。

企業に対しては、現在の事業内容を精査し、不採算事業や遊休資産、負債等、整理すべきは整理し、主力事業を磨き直すなどして、自社の存在価値を高め、後継者のモチベーションを高めるような魅力ある企業にしていくことが、円滑な事業承継の第一歩ともいえる。併せて、株式の移転は周到に計画される必要がある。そのため、早い時期からの意識付けと準備が開始されなければならない。様々な形での啓発が欠かせない。

また、企業ヒアリングでは、特に同族企業の場合、現経営者と後継者との間でのコミュニケーションが希薄な場合が少なからず見受けられた。先代や古参幹部と対立したまま、また大切なことが伝えられないままに急きょ後を継ぐことになり、後継者が大変困った事態に陥るのを避けるためにも、経営者と後継者を対象に、継がせる側と継ぐ側の相互理解の場をつくる（間に立って中立的な立場で助言や橋渡しをする）ことも必要と感じられた。

加えて、次の点を目的とした支援事業が考えられる。

- ・後継者を補佐する人材の確保を支援する。
- ・経営者・後継者双方の啓発の場を設ける。
- ・出会いの場をつくる（後継者となる外部人材、合併・買収・売却先企業）。
- ・事業のグローバル展開を支援する（ただし、海外人材の導入に当たっては、経営後継者に関する施策化は慎重な検討を要する）<sup>9</sup>。

事業承継を機に、新規事業、経営革新、必要に応じて事業転換に関する施策への誘導も重要である。

---

<sup>9</sup> 府内中小企業において、経営後継者を外国人材に求める適切な事例については、今回調査では確認できていない。まずは国内で M&A を含めた事業承継の支援を進めるのが先で、これに関する施策については、今後の動向を見極める必要がある。

## 事 例 編



## 1. 企業事例

事例1（ベンチャー型承継）：木村石鹼工業株式会社

# 後継者と呼ばれるのを嫌がった4代目

ー入ってみて自社の魅力を発見ー

二度のつまづきを経て

2014年に創業90周年を迎えた木村石鹼工業株式会社は、従来OEMメーカーとして事業を続けてきた。

木村氏は、幼い頃から「お前が跡継ぎだ」と言われてきたが、家業を継ぐ気にはならず、大学在学中に立ち上げたITベンチャー企業の共同経営者としての道を歩んできた。父は20年来ともに働いてきた元工場長に経営を託したが、次第にうまくいかなくなり、元工場長は結局社長を辞任してしまった。社長と工場長としての関係は良好だったが、経営者の立場になると、おたがいの意見が衝突するようになってしまったようだ。

そのとき（2007年）、木村氏は東京で企業経営をしており、「戻ってきて欲しい」と伝えに上京してきた父が東京駅で倒れた。それでも、自分の仕事を離れるわけにはいかず、東京のオフィスを京都に移して週1回会社を見るようにした。また、折よく「中小企業を応援したい、後継者を育てたい」という人が現れ、父とも意気投合したため、後継者となる役員として招聘した。最初は良かったのだが、この役員が導入した人事評価制度がもつて、父が信頼する社員が退社するなど、方針の相違等が次第に顕在化し、結局うまくいかなかったという、苦い経験もした。

これを立て直すためには、いよいよ掛け持ちは難しくなり、ITベンチャー企業の共同経営者を退任、2013年に入社した。自身が石鹼業界のことを知らなかったのが最初は常務取締役としてスタート、2015年副社長、2016年社長に就任した。就任は、「長く続けている会社を継続させなければ」という思いからであった。

かけるべきところにお金をかける

まず会社のHPと営業ツール（広報物）を変えようと、写真類はプロに撮ってもらった。結果として業績的にもよい反応があり、徹底した自前主義の父も、出来上がったものを見て、「すごいな」と納得した。

改めて自社の製造現場を見て、古臭く見えた手造りの工程にこそ、自社の強み・魅力があると気づいた木村社長は、これに自身が長年携わってきたITビジネスのノウハウを生かそうと、自社ブランド商品を立ち上げた。しかし、これまでOEMがメインだったので、プロトタイプのお披露目をしたときの社員の反応は渋いものだった。転機は展示会だった。普通





手作業の釜焚き製法（画像：同社提供）

は日用雑貨やギフトショーに出すところを、デザイン・インテリアの展示会に初めて出展した。営業要員全員を連れていったところ、初日から大きな反応があり、値段を聞かれることもなく「いつから（納品）対応できるのか」といった状態に、営業要員は大きな自信とやる気がついた。

そしてその雰囲気は製造部門にも伝わり、自分の知っている店に自社の商品が並んでいることに誇りを持つようになるなど、社員の意識も変化してきた。

近年は海外展開にも力を入れ、中国大手通販モールでの販売も開始。「日本製」が評価され、類似品対策と、優秀な現地パートナーの獲得により成功した。ITベンチャー経営で培ったノウハウも強みとなった。2016年大阪ものづくり優良企業賞受賞、2017年100%植物素材洗剤「SOMALI」が大阪製ブランドの認証を受けた。また、2018年「Forbes JAPAN SMALL GIANTS AWARD 2019」のファイナリストに選ばれ、「ローカルヒーロー賞」という特別賞を受賞した。

ポイント① 家業の魅力や将来性は身近すぎて気づきにくいだが、発見できれば決心がつく。

ポイント② 自社ブランドの立ち上げを機に、社員の意識も変化。

ポイント③ 承継以前のITベンチャーの経験を活かして事業を創造。

## 木村石鹼工業株式会社

代表者：木村祥一郎（4代目）

承継パターン：同族内

所在地：八尾市

創業：1924（大正13）年

従業員数：40名

事業内容：家庭用・業務用洗剤・洗浄剤製造

事例2（ベンチャー型承継）：平安伸銅工業株式会社

## 新聞記者からの転身

－生活者目線で自社商品を見直し－

### 32歳の若さで社長に就任

日本で最初に「突っ張り棒」をヒットさせた平安伸銅工業株式会社は、竹内香予子社長の祖父が銅を加工する町工場として、1952年に創業した。竹内氏は3代目の社長である。

竹内氏は3人姉妹の3女として生れた。2人の姉同様、自身も企業経営とは無縁の道（新聞社）に進んだが、両親とも会社に戻って来いとは一切言わなかった。新聞記者として数年が経ち、上司や組織との関係に悩み、転職を意識し始めた頃に、たまたま2代目社長の父が体調を崩し、「会社の将来の方向性を定めるために手伝って欲しい」といわれた。初めは断っていたが、代わりがないこと、自分が求められていることを感じ、2010年、会社に入ることに決めた。周囲の反応は、跡継ぎがはっきりしたことでほっとした感じだったという。それまで決算書や簿記とは全く無縁だったが、神戸大学の忽那憲治先生の勉強会（アントレプレナーファイナンス実践塾）に参加して勉強に励み、自社をどう成長させるかの刺激ももらった。

会社に入ってみて、社内が長年のデフレによる価格競争で、新しいジャンルを作るような商品開発ができていないことに気づく。市場シェアがあり、企業体力のある今のうちに、新しい売上の柱となるような商品を生み出すべきと考える。具体的には、生活者目線での開発を目指そうと、まず自身が「整理収納アドバイザー」資格を取得し、有資格者のコミュニティに入って使い手のニーズを掴むことに努力した。同時に、社内体制の改革も手がけ、入社当時自身を含めて4人だった女性スタッフを増員し、現在は23人となっている。

社長には32歳のときに就任した。インターネットを使った情報発信や、販売、生活者目線での物作りなど、先代とは違う手法で事業を伸ばそうと改革を進めるためには、すべての責任を負うという強い覚悟が必要だという先代の考えで、あえて若いうちに代表を交代することになった。この思い切った判断が、現場にも伝わり、結果改革のスピードが上がった。また、創業者の代から掲げられてきた「アイデアと技術で暮らしを豊かに」が、結局は当社の変わらぬ理念だということに気づいた。思い切った社内改革を進めながら、実はそれが創業時から受け継がれてきた理念と矛盾せず、つながっていたことになる。こうした「不易流行」の精神は、昔ながらの社名を大切に守る姿にも表れている。

### 改善と革新は別

初めは既存の売場に限定したものづくりをしていたが、新しい売場や市場を開拓していないと、いつまでも横ばいであることに気づいた。現場には、いくつか課題を与え、新ジャンルの創造を試みるが、どれもうまく行かなかった。原因を探ると、すでにある商品の機

能アップやコストダウンを得意とする人材と、革新的な商品を企画する人材は、必要とされるスキルが違い、後者の人材は社内にはいないことに気づいた。

そこで、外部のプロダクトデザイナーとの協業や、社内への採用を試み、「生活者目線のモノ作り」の体制を構築。新ブランド「LABRICO」（ラブリコ）と「DRAW A LINE」（ドローライン）が軌道に乗っていった。この間、思いが先走り空回ったり、失敗したりもした



ドローラインのチーム（同社HPより）

が、それが糧になったと考えている。就任から1年後には管理部長を採用、精力的に銀行との交渉にあたってもらうなど、補佐役となるブレーンを固めていった。一方、ビジョンが合わず退社する社員もあったが、徐々に社長と同じ価値観の社員が増えていった。

これまで、ものづくり事業とともに、メディア事業、海外事業を手がけ

てきたが、海外事業は最近売上を伸ばしている。社長就任以来、女性起業家ビジネスプラン発表会「LED 関西」（近畿経済産業局主催）でファイナリストに、ベンチャー企業成長応援プロジェクト「Booming!」（大阪府主催）で一軍に選出されるなど、「ベンチャー型事業承継」事例として注目されている。

ポイント①生活者目線の商品開発等、記者時代からの現場主義で臨み、失敗もまた経営の糧にする気概を持つ。

ポイント②経営者と同じ価値観のブレーンを持つ。

## 平安伸銅工業株式会社

代表者：竹内香予子（3代目）

承継パターン：同族内

所在地：大阪市西区

創業：1952（昭和27）年

（設立：1977（昭和52）年）

従業員数：50名

事業内容：家庭日用品企画開発



ラブリコ2×4アジャスター使用例（同社HPより）

事例3（同族承継準備）

白石海運株式会社

## 男社会の業界慣習に挑む3代目

### ー現場での経験をもとに改革を断行ー

白石海運は1954年に創業、1975年に設立され、内航海運業として重油の運搬を行っている。2代目の現社長には男子がおらず、海運は女性の仕事ではないと思われていた業界でもあったので、当初は事業の承継を諦めかけたこともあったが、次女・紗苗氏が名乗りをあげた。大学卒業後2年間貿易会社に務めた後、船員派遣会社に入って修行を積み、2012年に入社した。海技免許も取得して自ら船員となって、現場の問題点を体感することで、船員とも相互理解ができたという。女性であることからつらい思いをすることもあったが、徹底した現場主義と、旺盛な探求心で周囲を動かし、乗り切ってきた。

2015年に現社長が体調を崩して入院した際に、経営の全てを任された紗苗氏は、設備投資（新造船購入）の際に公認会計士の助言を受けて株式の移転を完了し、金融機関への借り換え交渉、社長の報酬の減額、車の売却等、矢継ぎ早に経営の抜本的改善に着手した。あまりのスピードに社長も驚いたが、それを受け入れたということから、両者の信頼関係の厚さを感じられる。その根底には、「雇用を守る」ことを最優先にという創業者の姿勢を共有できていたことがあげられる。

現在紗苗氏は、同社の取締役であるとともに、新たに設立した船員派遣会社の代表取締役を務める。船員派遣会社を持つことによって、自社の船員に、自社にはない大型船舶を経験させることができる。船員の高齢化と人手不足は深刻で、若い世代と女性船員の育成には力を入れている。「船員は家族」という同社のポリシーをベースに、船員の休暇を増やし、乗船場所への移動もいかに便利で楽に、しかも安く早くできるかを考え手配し、休暇中もコミュニケーションを取る等により、定着率も向上しているという。紗苗氏は現場にふれることで、「女性のために特別のことをしなくても、男性が働きやすければ女性も働きやすい」という考えに至り、「相撲部屋のおかみさん」のような存在でありたいともいう。

また、誰が欠けても皆でカバーしあい、事業が止まることがないような状態（BCP＝事業継続計画の徹底）を強く意識し、日々取り組んでいる。実際の事業承継の時期は未定であるが、必要な準備は全て整っている。

ポイント① 現場での学びと理論武装の両輪で現状打開。

ポイント② 雇用を守ることを第一に、事業承継のための経営改革を徹底的に実行。

ポイント③ 親子の信頼関係をベースに、専門家の助言を得てスピーディな承継準備。

## 白石海運株式会社

代表者：白石 昭二

承継パターン：同族内（承継準備）

所在地：大阪市

創業：1954年

従業員数：13名（うち女性船員3名）

事業内容：内航海運業



現場主義と探求心が信条（所有船舶と：同社HPより）

事例4（同族外承継）

株式会社 A社

## 400年の歴史を引き継ぐ

### — 非同族の人材が事業承継しやすい環境を整備 —

同社は、天正年間に紙商として創業したという老舗である。前社長（現会長）が事業承継した当時はまだ個人商店のたたずまいであったが、父の事業内容を大きく変えて、現在は小売業に加え商品・催事の企画・開発等を手掛けるに至っている。

現社長は非同族であるが、会長の以前の勤務先の先輩後輩という間柄であった。現社長は同社に転職後、営業本部長、専務を経験ののち、400周年にあたる2015年にバトンタッチを公表し、2017年に承継した。

会長には子息が2人いるが、同族承継へのこだわりはない。現社長は、経営者としての適性があることはもちろん、会長と前職時代から長期にわたる共通の経歴があることや、従業員の信頼が厚いこと、会長のポリシーに共感していることが後継者決定につながった。ただ、現社長は承継を受けるにあたり、家族の説得には苦労したようだ。これも、非同族による事業承継特有の難しさといえよう。さらに、同族外承継の障壁になりがちな銀行融資の個人保証等については、会長が継続して引き受けている。

また、現社長就任と同時期に、社長を補佐する人材として、取締役財務部長を顧問関係の会計事務所から招へいした。周りでしっかり支える新幹部を社長交代と合わせて採用することで、新社長が存分にリーダーシップを発揮することができる。その環境を整えることも、前社長の重要な仕事といえよう。

ポイント① 非同族の後継者のために、承継を阻害する要因を極力排除。

ポイント② 新社長を財務面で補佐する人材を確保。

### 株式会社 A社

所在地：大阪市

創業：天正年間 設立1974年

従業員数：60名（パート含む）

事業内容：小売業

事例5 (M&A事例)  
株式会社新居パック

## 同業者間で買収の打診を受ける

### － 2度の買収を経験－

株式会社新居パックの新居三規人社長は、父が創業した紙器製造業で兄・弟とともに勤務していたが、1993年に独立、現企業を創業した。一般的な段ボール製造だけでは価格競争になり、中小企業にとって生き残りは困難であるため、同社では打ち抜きから貼り、箱詰め作業等最終工程まで一貫して手がけることで、同業者との差別化に成功している。加えて段ボールシートを縦横クロスさせて貼ることで、従来の段ボールシートより強度を持たせたオリジナル素材「タフクロスシート」を有する。これは軽さやリサイクルのしやすさで、プラスチックの代替素材として注目されている。



現社長は現在73歳で、後継者である長男が常務取締役となっており、2年後に引き継ぐ予定になっている。

2011年に1度目のM&Aを実施した。売却を考えていた相手先が別の同業者に相談したことから、同社が売却先の候補に挙がった。相手先は高齢化と後継者不在で事業継続を断念したが、良い顧客もあるということから、新居社長は工場の買収と従業員の継続雇用という条件を受け入れた。

プラスチック代替のオリジナル商品（同社HPより）

2回目は2017年、もともと取引のある相手先から直接の打診を受けた。こちらは取引先に有望な新分野を手がける企業を有していたことから、メリットがあると判断、営業権の譲渡を受けた。

いずれの場合も、トラブルなく譲り受けることができた。特に後者については、同社にとって付加価値の高い新分野に関する販路の開拓に効果があった。

ポイント① 買収対象企業の有する顧客の将来性に着目。

ポイント② 同業者間で一目を置かれる存在であることと、後継者が決まっていることが、M&Aの打診につながった。

## 株式会社新居パック

代表者 : 新居 三規人 承継パターン : 創業者による企業買収・営業権譲渡

所在地 : 八尾市

創業 : 1993年

従業員数 : 15名

事業内容 : 紙器製造業



## 2. 意見一覧

### 1) 事業承継に当たって困ったこと

#### 引き継いでもらう立場から

- ・後継社長は、代々続いた暖簾を非同族の自分が継ぐことに対する迷いもあったであろうし、家族の説得には苦勞したようだ。借入金の個人保証等も問題になることはわかっていたので、自分（前社長）が引き続き保証している。（小売業：同族→非同族承継）
- ・必ずしも同族でなくても、能力のある人が継いでくれるなら、外の人でもよいと思っている。ただしそのような人は探しようもないし、（代々続く老舗企業の場合は特に）親戚の意向も無視できない。（卸小売：同族承継）
- ・先代から自分のやり方を否定されるのはいやだった。息子にはその点気を遣っており、気になるときも「そういう考えもあるだろうが、こうしてはどうか」というようにしている。（製造業：同族承継）

#### 引き継ぐ立場から

- ・自分は長男でいずれは後を継ぐとは思っていたが、突然呼び戻された。その時の会社の状況は、バブル期の不動産や株投資等の失敗の影響で、大変厳しかった。（卸小売：同族承継）
- ・創業者と2代目は、経営に関する考え方の違いがあった。継いだときに先代の事業を大きく整理した。（製造販売：同族承継）
- ・専業主婦からいきなり後継指名された。（製造業：同族→売却）
- ・全ての責任を負う強い覚悟を持って、あえて若いうちに交代した。（製造業：同族承継）
- ・家業を継ぐ気はなかったが、社内幹部や外部からの経営者候補ではうまくいかず、自分が承継した。（製造業：同族承継）
- ・父には、売却＝身売りというネガティブイメージが強く、同族経営としてやりたいという強い思いがあった。（製造業：同族承継）
- ・役員ของบริษัทへの貸付金の問題。税理士の指導を受けて、返済を続けている。また、株の承継も問題だった。（製造業：同族承継）
- ・社長就任時、技術のことが良くわからないのが非常に不安であったが、周囲（番頭さんたち）のしっかりしたサポートのお蔭で何とかやってきている。（製造業：同族承継）
- ・先代社長は、自分がまだ大学生だった頃から、海外に出張する際には、万一の時に備え、遺言書を書いて出発していた。また、パスワード等も、万一の時に見ることができるようエクセルでしっかり管理していた。このように、万一に備えた危機管理をしていたが、亡くなる直前まで現役で仕事をしており、あまりにも急に亡くなったため、株の自分への移管には手間取った。（製造業：同族承継）
- ・父である先代社長が業界内で有名であったため、『『自分の代になって業績を悪化させた』と言われないようにしなければ』という大きなプレッシャー、「家業なので逃げられない」

という不安もあった。しかし、「心配してもしようがない」と奮い立った。(卸売業：同族承継)

- ・長年黒字体質で営業を続けていると、内部留保が厚くなり、株価が非常に高くなってしまっている。なお、事業承継税制は承継の後押しになった。(製造業：同族承継)
- ・自分が引き継いだときは先代の突然死によるものだった。当時は立ち位置(役割)があいまいで居場所がないようにも感じたが、職人が困っていたとき、自分のアイデアで解決したことがあり、そのとき自分の軸足が定まった。自分は機械の開発が得意だったので、それを生かすことにした(それによって社内での自分の役割が確立できた)。(製造業：同族承継)
- ・事業休止、再開、倒産を経験し、再起、法人化を果たした。設備投資の直後に創業者が病気で倒れたことから、再び倒産の危機に直面する。負債があったので、簡単に廃業はできない。自宅兼社屋で事業と生活が表裏の関係という中小企業の典型であり、会社が倒産すれば、すなわち生きていく場所も失うことを意味する。それまで自分は別事業を営んでいたため事業を継ぐ気はなかったし、経営のことを何も教わってこなかったが、いきなり代わりをやれと言われた。わからないながらも、取引先に足を運び、素材や加工技術のことを学んだ。後継者がいるかないかで、銀行の対応は全く違う。取引先・仕入先も昔からの顔見知りでもあり、安心してくれた。これが中小企業の強みでもある。(製造販売：同族承継)
- ・顧問税理士が、株の評価について得意とは限らない。案件によって得意な専門家に(スポット的に)やってもらう方がよいと思う。(製造販売：同族承継)
- ・入社当初は高齢の職人ばかりで、(自分の方針を実行してくれる)若い新卒確保に苦労した。
- ・自分の代で事業転換したが、事業をヨコ展開する技術がなく、いざゼロベースでするには、力がいった。(製造業：同族承継)
- ・人の面：創業時から働いている大先輩の社員にどのように接していけば良いか悩みました。そこで、先輩社員の方々に感謝という気持ちを示すことにより、その方々が自分を「助けてやろう」と思ってもらえるように努めています。  
コネクションの面：先代の持っていた得意先など関係先とのコネクションを引き継いでいけるか悩みました。そこで、そうした関係先に「助けていただく」という気持ちで接し、受注した仕事をしっかりこなし、分からないことは正直に聞くなどして、良好な関係の維持に努めています。(サービス業：同族承継)
- ・事業買収資金の調達に苦労した。買収までは個人で営業していたので売上実績も小さかったためか、金融機関には、その日から売上が立つことを説明したが、あまり評価してもらえなかった。結局 4 分の 1 は自己資金、借入で不足した部分は前オーナーに毎月一定額を支払うことで合意した。(印刷業：事業買収)
- ・承継時は業績が悪く、多くの借金を引き継いだ。(製造業：同族承継)
- ・創業社長を含め、株主が 3 名いたため、現社長が会社から資金を借り、その資金で順次 3

- 名から株式を購入した。(工事業：同族承継)
- ・サラリーマンから自分で稼ぐ立場になるため、親族の説得に苦勞した。事業の試算を見せて説得したが、未だに両親は心配をしている。(製造業：同族外承継)
- ・先代(創業者)は事業承継を考えず、身体を壊し、自己判断できないと判定された状況で承継したため、株の名義変更等、スムーズに進まなかった(製造業：同族承継)
- ・承継時に、その当時の工場長が65歳となり、退職することとなったため、次の工場長候補への技術承継が出来ず、事業承継と並行して技術の承継も現代表者が行うこととなった。(製造業：同族承継)
- ・従来事業が加工業であったため、現社長が志向していた開発業に適した人材がいなかったことと、人材採用育成。また従来事業においても、従業員の年齢構成が不均一であったため、現社長が引き継ぐ時には、現社長より高齢の社員がほとんどいなかったこと。(製造業：同族承継)
- ・狭い商圏であるため、よそ者である現経営者を受け入れてもらえるかという不安(結果としては、前経営者が、その当時の利用者等に引き継ぎについて説明してくれる等のサポートがあった)。(サービス業：事業買収)
- ・前経営者が現在も行っている事業については、事業内容の縛りがあったこと(現状は実施)。(サービス業：事業買収)
- ・先代である父との意見の相違を調整することが困難。(製造業：同族承継)
- ・資金繰り。先代が事業と家庭の収支を分離できておらず、引継ぎ時の貸借対照表資産と実際の資産が異なったため。(飲食業：同族承継)
- ・創業者の急死、全員が若い従業員(製造業：同族承継)
- ・先代急死のため十分な引継ぎができなかった。(製造業：同族承継)
- ・先代からの幹部が残っていたこと等で、新たな動きが行いにくかった。(製造業：同族承継)
- ・前会社の業績が悪く、新会社で再出発したため、金融機関からの借入が難しかった。(卸小売：同族承継)

#### 〈承継準備企業の声〉

- ・承継準備にあたり、次に何をすべきかわからない。(製造業・同族承継準備)
- ・創業者はこれまでの経験に自信と愛着があり、息子は時代に合わせて変えていこうとするため、衝突するし、身内ならではの葛藤がある。(小売業：同族承継準備)
- ・最初は手伝いのつもりで当社に入ったのだが、現社長が大手術を受けたとき、全てを任せられた。設備投資の際に、相談した公認会計士から、父母が所有していた株式を全て後継者である自分に移すことを提案され、100%移転が完了した。高めの金利で借り入れをしていた金融機関には、借り換えを交渉し実行。社長の給与も減額し、車も売却した。それでも社長は変化を受入れてくれた。(運輸業：同族承継準備)

- ・金融機関借入保証の引継ぎ（保証条件の変更等）の不安。また、現社長と後継者でコミュニケーションはあるが、資金繰り等の金銭面については、後継者として意見が言いにくい。（印刷業：同族承継準備）
- ・銀行は個人保証をはずすことを了承してくれない。（飲食業：非同族社員承継準備）
- ・事業承継のことを考え出すと、本来業務を積極的に進める動きが停滞してしまう。承継と事業は別個に考えるようにしている。（飲食業・非同族承継社員承継準備）
- ・継承予定者（息子）は現社長に頼る傾向がある。息子の配偶者（嫁）が顧客対応等、しっかり行っているの二人で一人前として経営していけるのではないかと考えている。（小売業：同族承継準備）
- ・成長に伴い株式の評価額が上がったため、株式の買取価格の負担が大きかった。（製造業：同族承継準備）

## 2) 事業承継施策に対する要望・意見等

- ・大商の経営相談室には足を運ぶ人が多いのではないかと。商工会議所はマルケイ融資の窓口でもあり、頼りになる。（小売業：同族→非同族承継）
- ・経営者の研修については、他人と寝泊りする研修スタイルを好まない人もいるので、勉強のスタイルは様々あってよいかもしれない。（小売業：同族→非同族承継）
- ・悩んでいる人は多いと思うので、相談先の情報があるほうがよい。情報に気づき、意識してもらうためには、どきっとするような見出し・キャッチコピーが必要ではないか（例：「まだ社長やってるの？」等）。（製造販売：同族承継）
- ・大阪商工会議所の経営相談を受けたことをきっかけに、社労士の無料相談、人事制度策定に進んで、最後は自分たちで見つけてきた社労士と独自の制度を作り上げていった。自由闊達な社風にとっても、いきなりにはできない。初めは普通に公的な相談を受けるのがよいと思う。（製造業：同族承継）
- ・製造業者の数が減っている。技術があるのに、後継者がおらず事業をやめていくのはもったいない。技術はあるのに後継者のいない会社を、伸びている会社と交流させ、つなげていく機会を設けていくことが必要ではないか。（製造業：同族承継）
- ・相談できる窓口が設けられているそうだが、そうした窓口があるのはありがたい。（製造業：同族承継）
- ・事業承継税制を活用したが、これは保険会社の人から教えてもらった。様々な事業承継施策があることを、もっと一般によくわかるようにPRしてほしい。（製造業：同族承継）
- ・社会保障の充実のための財源確保などの国の事情からすれば致し方ないが、生前贈与の枠の拡大や、相続税の税負担のさらなる軽減を行ってほしい。（卸売業：同族承継）
- ・専門家をどうやって探すか、苦労した経験（実態に合った相談先を見つけるのに4年かか

った) から、パターンごとの悩み相談窓口を示してほしい。内容がプライベートなものになればなるほど、他人に相談しづらい。しかし、家族信託に強い司法書士等は存在する。分かりやすい入り口を用意してほしい。(製造販売：同族承継)

- ・様々支援があれば、ありがたい。(製造業：同族承継)
- ・もっと(事業買収)資金を借りやすいようにしてほしい。(印刷業：事業買収)
- ・株式は一番の重要事項だが、中小企業の株は市場性もないのだから、税の猶予ではなく「免除」にしてほしいくらいだ。(製造・施工：同族承継)
- ・中小企業は発信力がないし、その方法もわからないので、アドバイスや何らかのパイプがあれば。(製造・施工：同族承継)
- ・ものづくりにも、ハードばかりではなくソフトの価値をもっと評価してほしい。(製造業：非同族承継)
- ・M&A したくても、相手が見つからない。紹介して欲しい。(製造業：同族承継)
- ・知りあいの経営者がいるが、施策を知らない人がほとんどであり、施策の認知度向上が必要と考える。(製造業：同族承継)
- ・使いやすい事業承継税制 (製造業：同族承継)
- ・施策があることを知らなかった。(サービス業：事業買収)
- ・小規模企業共済は該当せずで、使えなかった。相続等に際して、株価算定を中小企業の実態に合わせてほしい。(卸売業：同族承継)
- ・先代の考え方に変化をもたらすコンサルティング。(製造業：同族承継)
- ・事業承継税制の制約が多いので、使いやすくなるとよい。当該施策を含めた事業承継に関するポータルサイトの立ち上げ。(製造業：同族)
- ・各施策についての中小企業への周知。(製造業：同族)

#### 〈承継準備企業の声〉

- ・助成金について調べたが、小額すぎる。もう少し活用しやすい制度に。(製造業：同族承継準備)
- ・後継者がいなくて困っている人と、やりたい人がいても、お互いに知らない。マッチング情報があればいい。(製造販売：同族承継準備)
- ・(印刷媒体による情報提供は) 小さい字でいっぱい書いてあると読まないで、わかりやすく文章化した情報の提供を。(製造販売：同族承継準備)

#### 3) 先代から受け継いだ(後継者に託した) 教え、ポリシー等

- ・損得よりも善悪を優先すること。また、事業計画を立てて、収支をよく考えるよう伝えたが、現場のことには一切口を出さないようにしている。(小売業：同族→非同族承継)
- ・取扱商品の伸びしろを感じたことと、モノを売るだけでなく、先代が創った「ミュージア

- ム」で文化や歴史を伝えることや、直に顧客の声を聞けることに魅力を感じた。(製造販売：同族承継)
- ・祖父の代から掲げていた「アイデアと技術で暮らしを豊かに」が結局は当社の理念だということに気づいた。(製造業：同族承継)
  - ・社員を大切に。(製造業：同族承継)
  - ・先代社長の「ルールに則って真面目に工程をこなす」「手抜きをせず、丁寧に仕事をする」「従業員は家族である」「事業を大きくするよりも、安定して継続してやっていける体制づくり」といったポリシーや、「お客様に信頼される品質の提供」「全員参加による品質保証活動」「探究心をもち、常に品質の向上を考える」という品質に関する基本方針を受け継いでいる。(製造業：同族承継)
  - ・前社長が作った経営理念は、実施できているかは別にして、引き継いだ。(製造業：同族承継)
  - ・創業社長が作った社訓は引き継いでいる。また、創業社長の時代から経営者が毎年経営計画書を作成し、社員の前で発表するようにしている。(製造業：同族承継)
  - ・売上げを追うのではなく、利益を第一に考える。ネット販売が多くなってきてはいるが、昔の商習慣(卸売業者との関係)も大事にする。(製造業：同族承継)
  - ・先代は万一の時に備えて、遺言書を常備し、パスワード等もエクセルにまとめていた。自分も万一の時のことを考え、遺言書を書いている。(製造業：同族承継)
  - ・「三方よし」、「象(マ)のしっぽより鶏の頭」(製造業：同族承継)
  - ・創業社長の時代から賞与は、社員一人ひとりに、社長からそれぞれに対する気持ちを述べて渡している。(卸売業：同族承継)
  - ・先代社長はワンマンで、社内の親族も息子の現社長(自分)だけだったので、トップの意向が通りやすいスタイルになっている。ただ先代社長は、自分に対しては、「これはこうしなさい」と言うよりも、「背中を見て感じろ」というタイプ。社長も自ら担当先を持ち、営業を行うというスタイルも踏襲している。(卸売業：同族承継)
  - ・家訓である、「金貸さず、浮利追わず、役つかず、判つかず」と、「店は借り物」ということが大事。(製造業：同族承継)
  - ・一分一秒機械を止めるな(注：効率を追求すると同時に、BCPの徹底も示唆していると思われる)。(製造業：同族承継)
  - ・父(工業)・母(農業)のネットワーク(製造業：同族承継)
  - ・社名に由来する経営理念を引き継いでいることと、受注生産で培った経験を活かし、より良いものを顧客に提案するという姿勢を大事にしています。(サービス業：同族承継)
  - ・赤字になれば、廃業なども視野に入れ、事業を立ち上げたからつぶしたら駄目だとしがみつくな。(製造業：同族承継)
  - ・前オーナーから客先ごとの注意点は引継ぎを受けた。(印刷業：事業買収)
  - ・人生全般にわたり「良心」を大切にしてほしい。(社長の出身大学の教育理念でもある)

(製造業：事業買収)

- ・「印鑑は自分で持っておけ」「従業員を幸せにする」(製造業：同族承継)
- ・謙虚さを忘れるな。(製造業：同族承継)
- ・先代から引き継いだ考えとして、「みんなが反対するような商品をやってみよ」がある。実際、どこも手掛けなかった商品を出したときは、社内から反発の声も上がったが、よく売れた。当業界では、普通に考えられるような新商品は出尽くした感がある。また、先代は業界に先駆けて、量販店で売るという発想を実行に移した。これが当社を支える力となった。(卸小売：同族承継)
- ・先代社長を反面教師にした。自分の代になり、自己資本を充実させるなどバランスシートの改善に着手した。(工事業：非同族承継)
- ・日本製であること、しかも外注先は走って行ける距離にあることという、徹底した地元志向のモノづくり。(製造販売：同族承継)
- ・お客様との関係性を大切に(売って終わりではなく、何世代にもわたって関わるので)。(製造・施工：同族承継)
- ・創業者は、丁稚から身を興した人であり、従業員におやつ銭を渡すような人であった。そのため、ポリシーとしては、人を大事にするということを重んじている。(卸売業：同族承継)
- ・地元の人との関係を大切に。(サービス業：事業買収)
- ・顧客満足を大切にするように。(製造業：同族承継)
- ・金儲けでなく、心の儲けをせよ(人がものを言っただけで儲かるのではなく、信じあう者同士)＝信頼関係を構築できる仲間づくり、信用してもらえ自分になること。(製造業：同族承継)
- ・お客様が経営者に会いに来たくなるような関係を築け。(飲食業：同族承継)
- ・(反面教師として)公私を分けた経営の実施。(飲食業：同族承継)
- ・他社ではできないものづくりの追求。(製造業：同族承継)
- ・新しい設備の導入と、それを使える人材育成による他社にできない仕事ができる会社になる。(製造業：同族)

#### 〈承継準備企業の声〉

- ・保証人で失敗したので、後継者はそれだけは気をつけるように。(製造業：同族承継準備)
- ・人を大切に(人間尊重の経営)、・人に関する問題はすぐに動く(人間関係のこじれ等。「辞めたい」と言われる前に手を打つ)。(飲食業：非同族承継準備)
- ・船員は家族。(運輸業：同族承継準備)
- ・顧客第一。(小売業：同族承継準備)
- ・顧客に「うまい」といってもらえる経営、正直な商売を行うこと。(小売業：同族承継準備)
- ・自分に不足していると感じる分野があるならば、外部の研修等に積極的に参加して勉強す

- ること。(小売業：同族承継準備)
- ・他人資本は受け入れるな。(印刷業：同族承継準備)
- ・技術、技能の徹底した内製化を進めることで、利益を獲得する。(製造業：同族承継準備)

#### 4) 事業承継経験者から、これから事業承継に取り組む経営者へのメッセージ

##### 引き継いでもらう立場から

- ・売上だけではなく、社会貢献を意識し、何らかの価値を見出せるような企業にしていかなければ、継ぐ人もやりがいがない。(製造販売：同族承継)
- ・人を雇用し、その中で一緒に育ててもらうことが中小企業の素晴らしさであることを、後継者に伝えること。(製造販売：同族承継)
- ・引き継いだら倒産以外のことは目をつぶるぐらいに、腹をくくすること。(製造販売：同族承継)
- ・損得よりも善悪を優先すること。(小売業：同族→非同族承継)
- ・いつも社長が怒鳴っているような、人間関係がぎくしゃくした会社ではいけない。(製造業：同族承継)
- ・後継者教育はOJT的に、実際の経営課題をともに考える形で行っている。わからないときのアドバイスは身につく。(製造業：同族承継)
- ・社員に溶け込むようにしろ、社長の息子面をするな。(工事業：非同族承継)
- ・計画的に承継に取り組むことが必要(後継者がやりやすいように、古参幹部の退任と後継者をサポートしてくれる若い幹部の育成を含めて)。(製造業：同族)
- ・承継者が、比較的若いうち(先代が元気なうち)に、自分の考えで経営してみる必要がある(失敗は若いうちが望ましい)。(製造業：同族)

##### 引き継ぐ立場から

- ・子どもたちが相談してうまくするだろうという幻想を持っていると、もめることが多い。(製造販売：同族承継)
- ・家族のために継がねばという継がせ方はよくない。「子どもに継がせる」ことに執着すると、継いでくれる子どもがいなければ、そこで終わってしまう。この会社はどういう思いでやってきたのかを示し、夢をみさせてほしい。(製造販売：同族承継)
- ・親子がうまくいっていなければ、事業承継どころではない。(製造販売：同族承継)
- ・本当に継ぎたいのか(周りがどうだとか、継がなければ誰かを悲しませるということではなく)見極めること。サラリーマンと違い、経営者となれば全部自己責任になる。その覚悟があるか、やり切る気持ちで始めること。しかし、決めたら周囲の支援の力の入り方が全く違う。決めなければ周りもどうしてあげたらよいかわからない。(小売業：同族承継準備)



- ・自分は小さいときから父に「お前が後を継ぐのだ」と言われ続け、いやでしかたなかった。後継者には、押し付けるのではなく自分から興味を持たせるようにしないといけない。  
(製造業：同族承継)
- ・やりたいことが明確であれば、専門知識を有する人に素早く会えるように探す必要がある。  
(製造業：同族承継)
- ・身内は近すぎて自分の家業を知らない。「所詮は町工場」と思っている、入ってみると面白い素材を発見する意外性がある。他ではできないことを見つけ出せるケースがあるのではないかと。(製造業：同族承継)
- ・思い切って同じ価値観のブレーンで固めた方がよい。(製造業：同族承継)
- ・先代からもらうのではなく奪うぐらいの気概を持つこと。(製造業：同族承継)
- ・恥をかいてでも外に出ること。(製造業：同族承継)
- ・従業員には目線を同じにして日常的に接する。社長のイエスマンを作るのではなく、一緒に考えるようにする。それができていれば、経営者がいつ代わっても社員がやめずについてくることできる。(製造業：同族承継)
- ・普段から先代経営者と後継者とのコミュニケーションを緊密にしておき、互いの経営のベクトルは多少違っていてもよいが、何かあった時に困るのは遺された人なので、有事の時にどうするかは相談して考えておくことが大事。承継する経営者は、後継者が事業をやりやすいよう、承継後、親族間の問題が発生しない環境を整えておいてほしい。(製造業：同族承継)
- ・経営者が後継者に引き継ぐ際には、早い時期から自社株の整理はもちろん、土地、有価証券、ゴルフ会員権などの会社の資産の整理を行っておいた方がよい。後継者は自社の財務内容について、経営者や経理担当者からしっかり話を聞いておくことが大事。(卸売業：同族承継)
- ・経営経験の少ない若い社長に代わる場合、社長をしっかりサポートしてくれる、信頼できる幹部の存在が不可欠。(製造業：同族承継)
- ・専門家の話を聞くなど、外部の情報を集めることが大事。セミナーなどは、「自分の会社は他の会社と比べてどうなのか」「自分の会社がどういうポジションにいるのか」を考える機会として有効。(製造業：同族承継)
- ・先代社長が、自分の右腕になってくれる信頼できる番頭役の人材を育てておいてくれました。この番頭役と現在の主力メンバーがいなかったら、「今のこの会社はない」と思っています。このように後継者を支援できる、会社の業務に精通した人材を、当代で育てておくことが大事ではないでしょうか。また、大手企業を定年退職した人物を、先代からのつながりで、アドバイザーとして迎えることができました。この方からは客観的観点からみてどうか、意見をいただいています。このように後継者を支えてくれる人材をいかに確保しておくかが重要であると思います。(サービス業：同族承継)
- ・先代とは普段からコミュニケーションの場を持つべきだ。継ぐ前に先代の考えややり方を

書き残しておいてほしかった。(製造業：同族承継)

- ・社員は家族である。バトンよりも中身(社員)だと思う。社長が交代することが社員に不安を呼んだら、それまで作り上げてきたものが崩れてしまう。(製造業：同族承継)
- ・経営者は夢がなければ従業員がついていかない。それは与えられるものではない。どうやって継がせるかを考えるよりも、夢があれば本来事業承継は難しいものではない。(製造業：同族承継)
- ・自分で考えられることはたいしたことはない。社員を背負っている。恥かしがっている場合ではない。恥ずかしがって会社をつぶすよりは、わからないことはいろんな人に聞いた方がよい。(製造業：同族承継)
- ・事業を引き継げることに感謝をもつ。意見が対立しても尊敬が重要。代表になって初めて尊敬できた。(製造業：同族承継)
- ・社員を怒鳴ったりせず、社員との良好なコミュニケーションを築きつつ、誠実に粘り強く取り組んでいくしかない。(製造業：同族承継)
- ・株の承継は、すぐにできるものではないので、計画的にしないといけない。(製造業：同族承継)
- ・今いる社員との関係性を大事にしながら、自分なりのエッセンスを加えていってほしい。目的地を示しただけでは社員はついてこない。歩幅を合わせて一緒に進むこと。(製造・施工：同族承継)
- ・自分ではわかりにくいのが、経営者に向くタイプと勤め人に向くタイプの2つがある。ただ、向いていない人が継承すると、顧客が一番困る。そして、この2つの境目は、何があっても自分の責任と言える覚悟があるかどうか、ということである。(製造業：非同族承継)
- ・長期プランなので、双方がよく話し合いながら早めに取り組むこと。(製造業：同族承継)
- ・相続のことについては、勉強しておいた方がよい。(製造業：同族承継)
- ・50人までの事業規模なら、35歳までに引き継ぐことが望ましい。(40歳代になると体力的に厳しくなる)(製造業：同族承継)
- ・承継も計画的に行うべき(経営者が65歳になったら承継するなら、5年程前から次世代に社長としての経験を積ませるべき)。(製造業：同族承継)
- ・小規模企業であれば、先代社長と承継者の妻同士(嫁姑)の関係も、注意が必要である。それが早期承継のネックになっているケースが少なくない。(製造業：同族承継)
- ・自社の強い所は強くし、弱いところは他社との連携等でカバーし、ワンストップで受注できる体制づくりを行っておくこと。(製造業：同族承継)
- ・変化の激しい時期なので、トップダウン(経営者が考えて、従業員はそれに従って働く)というかたちではなく、従業員も主体性を持って働けるような体制づくりを行うこと、従業員が元気に成長できるような会社を目指す。(製造業：同族承継)
- ・他業種についての勉強等、承継する事業以外の知識も蓄えておくこと。(サービス業：事

#### 業買収)

- ・承継する時に相談できる人脈づくりをしておくこと。(サービス業：事業買収)
- ・(譲渡を考える必要がある経営者に対して) 儲かっている内、事業価値がある内に、承継を考えたほうがよい。(サービス業：事業買収)
- ・後継者がいるならそれにこしたことはないが、いないなら M&A できる体制にした方がいい。ただ、財務内容の改善であるとか、技術がいい、優良顧客を抱えている等、特徴を持たせることが必要である。(卸売業：同族承継)
- ・相談相手を作ろう、社内で会社の愚痴はいわない、あせらないこと。(製造業：同族承継)
- ・準備期間を十分設けて、経営方法や経理状況を知る。(そのため簡便でも経理知識の養成が必要)(飲食業：同族承継)
- ・徹底的な話し合い。どんな些細なことでも話し合い、経営者・後継者お互いの意思の疎通が大事だと思う。(製造業：同族承継)
- ・代表権は現社長にあるが、会長が存在するため、経営の相談をすることができるという点では、早めに承継をする方が(前任者が居るうちに経営者としての経験を積ませる)よいと思う。(製造業：同族承継)
- ・同友会等に参加し、他の経営者との人間関係形成(経営者にしか分からない悩み等の共有、相談ができる)(製造業：同族承継)
- ・「他社にできない仕事をする」といった技術をウリにする企業であれば、技術、現場を知っていることが必要である。(製造業：同族承継)
- ・家族を一番に考えるように(会社はまた作れる)←初代が事業失敗した後、初代家族は離散(みんなばらばらに暮らした)ことを見ているため。(製造業：同族承継)
- ・現経営者と次代承継予定者が並行(連帯保証等)して、早めに経営者としての経験を積ませること。(製造業：同族承継)
- ・現状の業務状況が良くないなら、現状のままの経営でいつまで会社が持つかの見込みを立てることと、その間に新たな事業行えるかの判断を行うこと。(卸小売：同族民事再生)

#### 5) その他、事業承継にあたっての所感

- ・一人っ子なので、いずれは継がねばならないと思ってきたが、「後を継げ」と言われなかったのがよかった。言われていたら、性格的に反発していたと思う。(製造販売：同族承継)
- ・事業の買収を決断したのは、相談を受けた前オーナーとは独立以前からの知り合いであったこと、店舗があること、既に顧客がついていること、翌日から売上が見込めること、従業員とも顔見知りだったことによる。(印刷業：事業買収)
- ・自分は研究することが好きな性分。現場に入ってみていろいろなことがわかった。何があって今そこにいるかを見失ってはいけない。(運輸業：同族承継準備)

- 変えるべきことと、変えてはいけないことの区別、「不易流行」が大切だと思う。(運輸業：同族承継準備)
- 他人でも継ぎたいと思うような会社にしておく、借金があっても後を継ぐとってくれる社員を育てておく必要がある。(飲食業：非同族承継準備)
- 現在の事業のやり方に将来不安があるなら、承継する前の早い時期に新たな柱となる事業育成に取り組む必要がある。(印刷業：同族承継準備)
- 承継予定者を早くから、会社事業に取り込むといいのではないかと考えている。(製造業：同族承継準備)

## 参考文献・資料

(マニュアル・事例集)

- 中小企業庁 (2016) 『事業承継ガイドライン』  
同 (2017) 『経営者のための事業承継マニュアル』  
中小企業基盤整備機構(2017) 『平成 29 年度版 事業承継支援マニュアル』  
同 (2018) 『平成 30 年度版 中小企業経営者のための事業承継対策』  
日本商工会議所 (2017) 『未来へつづく経営をめざして』  
日本政策金融公庫 (2018) 『事業の未来を描くための つなぐノート』  
同 (2018) 『たくすチカラ 事業承継事例集』  
同 (2018) 『未来のあなた 未来のお店』  
茨木商工会議所 (2016) 『茨木市域企業 事業承継相談事例集』

(調査レポート)

- 日本政策金融公庫総合研究所(2016) 「中小企業の事業承継に関するインターネット調査の概要 中小企業経営者の 2 人に 1 人が自分の代で廃業を予定」  
東京商工リサーチ(2017) 「平成 28 年度中小企業・小規模事業者の事業承継に関する調査」報告書  
帝国データバンク(2017) 「事業承継に関する企業の意識調査」  
帝国データバンク大阪支社(2017) 「事業承継に関する近畿企業の意識調査」  
帝国データバンク大阪支社(2018) 「事業承継に関する大阪府企業の意識調査」  
近畿経済産業局(2017) 「関西企業フロントライン」第 3 回『関西中小企業の事業承継時における M&A の活用の実態』  
近畿経済産業局(2018) 「関西企業フロントライン」第 9 回『地域産業に持続的成長に寄与する関西中小企業の事業統合の実態』  
中小企業庁(2016) 「事業承継に関する現状と課題」

(書籍等)

- ファミリービジネス白書企画編集委員会編(2016) 『ファミリービジネス白書 2015 年版』同友館  
日経ビジネス 日経トップリーダー編(2010) 『事業承継の教科書 親編』  
同 『事業承継の教科書 子編』  
中小企業庁『中小企業白書』2018 年版、2016 年版





大阪産業経済リサーチセンター 平成 31 年 3 月発行

〒559-8555 大阪市住之江区南港北 1-14-16

咲洲庁舎（さきしまコスモタワー）24 階／電話 06(6210)9937