

同時資料提供
・大阪経済記者クラブ ・大阪商工記者会

お問い合わせ
大阪府商工労働部 商工労働総務課 （大阪産業経済リサーチ&デザインセンター） 北出・松下 T E L : 06-6941-0351（内線 2635） e-mail : shorosomu-g06@mbox.pref.osaka.lg.jp U R L : http://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/

『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』

我が国の中小企業・小規模企業経営者は、年々高齢化が進んでいます。中小企業庁は、70歳を超える経営者は2025年には245万人となり、そのうち約半数の127万人が後継者未定となると試算しています。いまや中小企業・小規模企業の事業承継は、地方経済の活力維持のためには喫緊の課題となっています。

事業承継といっても、親族による承継が主流ではありますが、親族外承継やM&A等、様々な形態があり、それぞれに特有の難しさがあります。本調査は、百者百様の中小企業における事業承継の実態を、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。

分析の結果は『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』（資料No.173）としてまとめました。

○ 調査結果のポイント

- 背景と問題意識
 - 2015年までの20年間で、全国の中小企業経営者の年齢のピークは47歳から66歳になり、60歳以上の後継者不在率は48.7%に達している（『中小企業白書』2018年版による）。
 - 今後一層の事業承継支援施策への取組強化を急ぐ必要があることは明らかだが、これまでの事業承継支援施策に足りなかったものがあるとするれば、それは何か、そして、大阪府内の中小企業に特有の課題があるとするれば、それは何かを確かめることで、大阪府にとってより有効な施策の方向性を定めることができる。
- 主な分析結果
 - 大阪府の事業所開業率・廃業率は、7.1%・7.6%で、いずれも全国（6.5%・6.6%）より高めである（経済センサスによる）。
 - 事業承継に対する意識は、「経営上の問題のひとつ」として認識している企業の回答比率が大阪府は58.3%で、全国（57.5%）とほぼ変わらないなど、大きな差はみられない（帝国データバンクによる）。
 - 大阪府の企業経営者の平均年齢は60.20歳で、全国で最も若い（東京商工リサーチによる）。事業承継の円滑化が進めば、成長への意識が強い、若い経営者の活躍により大阪府の企業の成長が期待できる。
 - 大阪府の企業倒産比率は、算出可能な最新時点（2016年時点）で全国で最も高い水準である。その一方で、休廃業・解散比率は最も低い。特に倒産比率の高さは、大阪府に限らず関西企業に共通する傾向とみられる。その要因の一つに、関西企業のM&Aに対するネガティブなイメージ（家業としての強い思い入れ、「身売り」への抵抗感等）があるとの見方もある。
 - 施策対象としては、雇用や業界内での分業体制等に影響を及ぼすことが危惧される、年商規模では概ね1億円～10億円規模程度の企業もしくは独自技術・ノウハウを有する企業をメインターゲットとすることが適切と思われる。

- 「事業承継診断ヒアリングシート」の集計・分析結果によると、「後継者候補の有無」はほぼ半々であった。「後継者候補あり」の場合は、経営資源の引継ぎや社内外への地ならしがほぼできているものの、財務・税務・人事といった専門的な体制づくりには未着手な企業が少なくなかったことから、主に商工会・商工会議所及び専門家の相談を中心に施策への誘導を行う。「後継者候補なし」の企業は親族外を含めて候補にしたい人もおらず、「売却・譲渡先」も「相談相手」もない企業が多かったことから、事業引継ぎ支援や人材確保支援」への誘導、そして税理士会等の専門家支援の充実が支援の方向性として考えられる。
- 企業ヒアリング結果からは、事業承継にあたって困ったこととして、準備不足と先代と後継者の確執についての意見が多かった。また、同族外承継も固有の難しさゆえか、まだ例は少ない。施策に対する要望・意見としては、「相談先がわからない」、「出会いの場が欲しい」といった、施策の認知度向上を挙げる声が多かった。これから事業承継に取り組む経営者・後継者に対するメッセージとしては、「自社の存在価値の明確化」、「社員との良好な関係構築」、「早めの準備」といった意見が多く見られた。
- 事業承継支援機関側（商工会・商工会議所）からは、「相談を受けるにあたり参考にできる定まったツールがない」ことや、「外部の支援機関との情報共有の徹底」に関する意見があった。

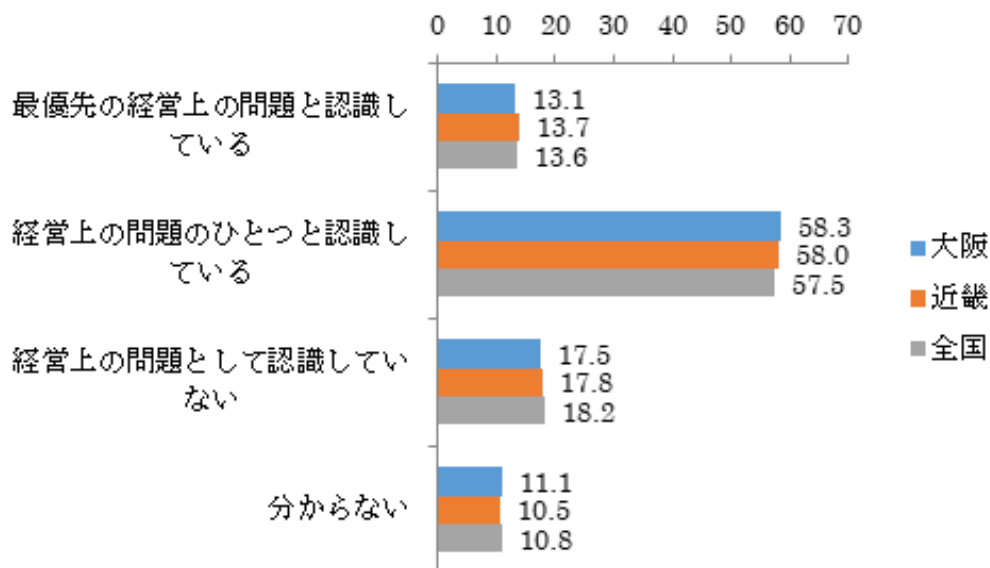
背景と問題意識

- 2015年までの20年間で経営者年齢の山がほぼ20歳高齢化したことにより、その間の世代交代がいかにか停滞していたかをうかがい知ることができる。
- 事業承継支援は、画一的・短期的な対応では解決できない。多忙な故に相談窓口に来ることが困難な中小企業経営者の実態に鑑み、「待ち」の支援ではなくプッシュ型の支援が必要である。
- 中小企業経営者にとって身近な存在である、商工会・商工会議所の経営指導員は、地元企業の内情に通じており、第三者の立場から適切なアドバイスを行うことができる。

事業承継に対する意識

- 事業承継への意識については、大阪の経営者と全国・近畿とを比較してもほとんど大きな意識の差はみられず、その位置づけは経営上の問題のひとつとして認識するにとどまり、切迫感はあまり感じられない。

図表 1 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

大阪の経営者の特徴

- 平均年齢は47都道府県中で最も若い。
- 経営者の年齢が若いほど、雇用維持拡大や、積極投資、リスクを伴う行動に前向きで、売上高推移の見込みも「増加」とみる割合が高いなど、成長への意識が高い。また、経営者の交代があった企業は、なかった企業に比べてその後も経常利益率が高い水準にあることから、経営者の平均年齢の若い大阪府は、円滑な事業承継が行われることで、より高い成長が期待できる。
- 大阪府の倒産比率は全国で最も高く、その一方で休廃業・解散比率は低い。会社を売ることには強い抵抗を持ち、事業承継を先送りする間に機を逸し、倒産という最悪の事態に至ってしまう傾向にあるのではないかという見方がある。

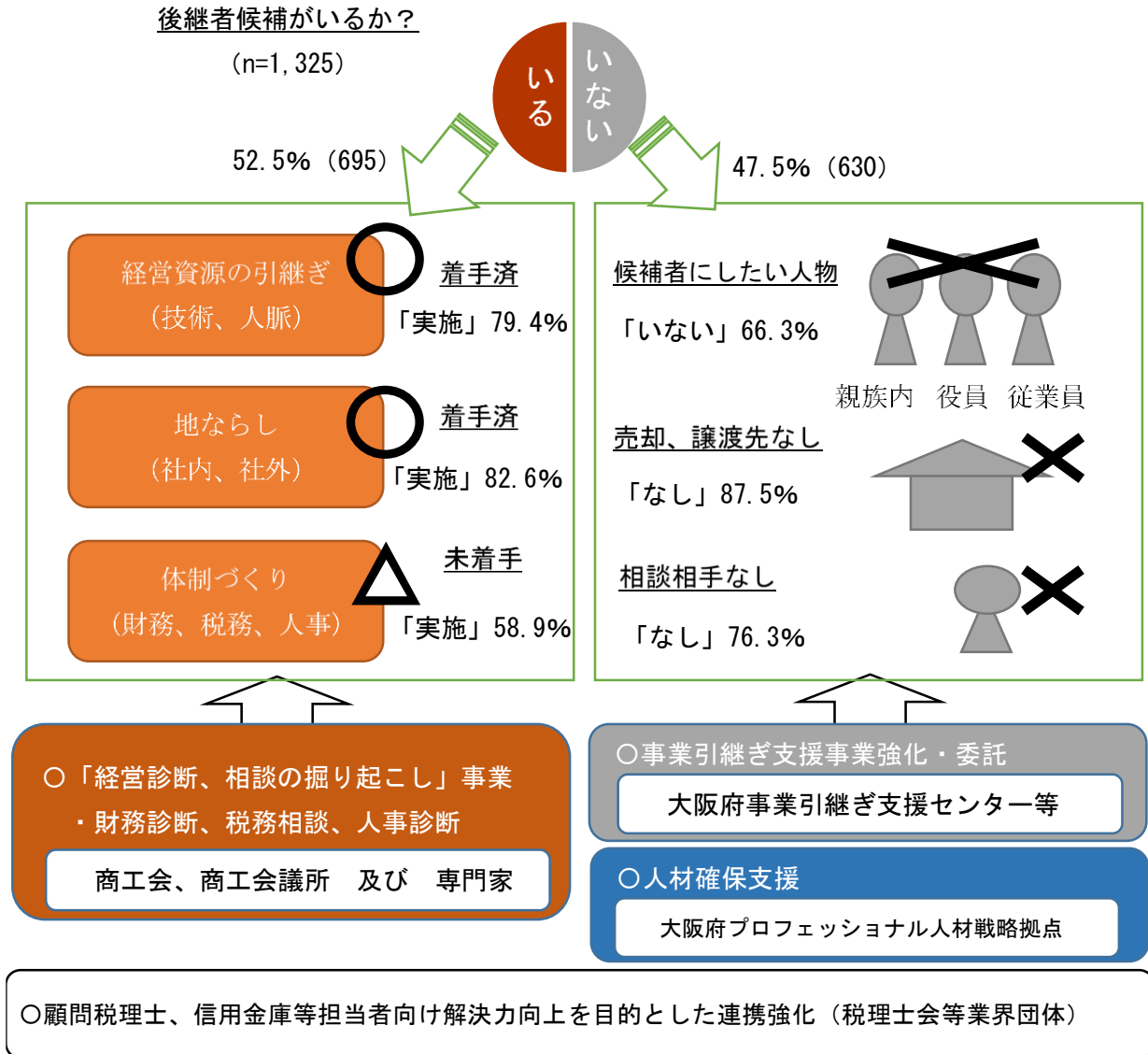
支援施策のターゲット

- （独法）中小企業基盤整備機構では、事業承継支援の対象事業者を、業績の良否と相談に来るか来ないか（潜在的か顕在的か）の2軸で4つの象限に分け、業績不良で、かつ相談に来ない（潜在的）類型に属する企業への掘り起こしが必要としている。
- 中小企業庁によると、M&Aマーケットでは、年商3億円を超える規模の企業は民間の支援の担い手が存在するが、それ以下では空白地帯になっているとしている。
- 事業承継支援施策のメインターゲットとしては、当該企業の消滅が地域の雇用や関連業種内での分業体制、取引先等に相当の影響を与える規模を勘案すると、概ね年商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思われる。

「事業承継診断ヒアリングシート」集計・分析結果から

- 商工会・商工会議所の経営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」を使用して聞き取りを行った結果から、2018年11月段階での1,329件を集計・分析した（ただし、回答企業の業種構成は、経済センサスの調査結果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）。
- 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こと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」がほぼ半数となっている。
- 図表2より、「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%）の実施率が高いが、「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・従業員等の中で後継者にしたい人物」は「いない」が66.3%、「事業を売却や譲渡などする相手先」は「なし」が87.5%、「事業売却や譲渡について相談先となる専門家」も「なし」が76.3%と、いずれも「なし」が多数を占める。
- この分析結果から、「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、それらと併せて、中小企業にとって身近な税理士業界との連携強化等が有効と思われる。

図表2 「事業承継ヒアリングシート」集計・分析結果から見た支援施策の方向性



企業ヒアリング結果から

- 府内の事業承継を経験した中小企業（一部準備中の企業を含む）を対象とした56件のヒアリング結果の要点を示す。
- 事業承継に当たって困ったことの典型例として、先代の急死で承継までの間に全く準備期間がなく、しかも後継者に必要な情報が伝達されていないことなどの「準備不足」があげられる。そして、株式の移転についても多くの後継者が大変な苦勞をしている。先代と後継者との間で意見・方針が激しく対立する例も少なくなかった。こうしたことから、相談先の使い分け（顧問税理士だけでなく相続・株式評価に強い会計士・税理士からのセカンドオピニオン等）や、経営者と後継者の日頃のコミュニケーションや情報共有の重要性が指摘できる。
- 同族外承継には、借入金の個人保証や、株式の買取、親族及び後継者家族の同意等、固有の難しさがある。M&Aの場合は、そもそも対象となる企業と出会う機会がないことが問題となっている。
- 事業承継施策に対する要望・意見としては、相談先の入口がわからない、事業承継支援施策があることをもっとよくわかるようにPRを、といった施策全般の周知徹底に関する意見が目立った。
- 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、経営者の子供は家業が身近すぎて、その魅力や伸びしろに気づかないという意見があった。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、事業承継への動機づけにつ

ながる。

- また、社員との良好な関係を構築し、一緒に考え、一緒に歩むこと、そして信頼できる補佐役の幹部の存在が重要、との指摘が多く見られた。そして、後継者としての覚悟を固める、早めの準備をするといった声も少なくなかった。
- 地域中小企業にとって身近な事業承継支援機関である商工会・商工会議所の経営指導員からは、相談を受けるにあたり参考にする定まったツールがないことや、つなぐべき支援機関の詳細が分からない、また支援機関との情報共有の徹底にも課題があるとする意見がみられた。

まとめ

- 施策のターゲットを意識し、後継者不在による企業の消滅が地域経済に与える影響を最小限に食い止めなければならない。
- 事業承継を早めに準備するように継続的啓発とともに、既存施策のPRの徹底、分かりやすい資料の作成等による、施策の周知徹底が求められている。
- 事業承継の相談に来ない中小企業が多いのは、一般に中小企業の経営者が製造現場、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ため、相談に行きたくても窓口まで出かけていく時間がないからである。「待ち」の支援の限界を克服し、百者百様の事業承継に対し踏み込んだ支援（プッシュ型支援）が必要となる。
- プッシュ型支援を展開するためには、地域の商工会・商工会議所の経営指導員、金融機関、税理士会等専門家とのネットワークのもと、経営指導員にあっては日常的に企業と接触する機会を活かした掘り起こしを進めるために、情報量や支援のノウハウを高めていく必要がある。
- 企業にあっては、現在の事業内容を精査し、不採算事業や遊休資産、負債等の整理を進め、主力事業の磨き直しにより、自社の存在価値を高め、後継者にとって魅力ある企業にしていくことが第一歩といえる。そして、支援機関としては、コミュニケーションと相互理解のもと、後継者を補佐する人材の確保、事業のグローバル展開、合併・買収・売却先企業との出会い等に対する支援の方向性が考えられる。

○報告書の閲覧

報告書冊子（資料 No.173）は、大阪府府政情報センターにおいて閲覧いただけます。また、一冊 170 円でご購入もいただけます。

※大阪府府政情報センター

大阪市中央区大手前 2 丁目 大阪府庁本館 5 階 TEL 06-6944-8371

URL <http://www.pref.osaka.lg.jp/johokokai/jigyo3/kankobutu.html>

なお、この報告書及び当センターが実施した調査結果は、当センターのウェブサイトでご覧いただけます（<http://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/>）。