

# 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

大阪産業経済リサーチ & デザインセンター

総括研究員 北出 芳久 主任研究員 松下 隆

## 1. はじめに

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。その結果は『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。

## 2. 調査結果の概要

### 大阪の経営者の特徴

東京商工リサーチの調査によると、都道府県別の社長の平均年齢は、大阪府が47都道府県中で最も若いという結果でした。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」とみる割合が高いといった資料もあることから、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と考えられます。

ところで、2016年（中小企業庁が発表した企業数データの最新時点）における、大阪府の企業の倒産比率は全国で最も高く、その一方で休廃業・解散比率は低いという結果になっています。大阪では会社を売ることに強い抵抗を持ち、M&Aを含めた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もあり、注意が必要です。

### 「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・分析しました。

まず、後継者候補の有無については、52.5%が「候補あり」（ただし後継者本人が承諾しているかどうかは不明）と回答しています。

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ます。

「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%)の実施率は高いですが、「体制づくり（財務、税務、人事）」(58.9%)は実施率が低い企業が多くなっています。「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」が多数を占めています。

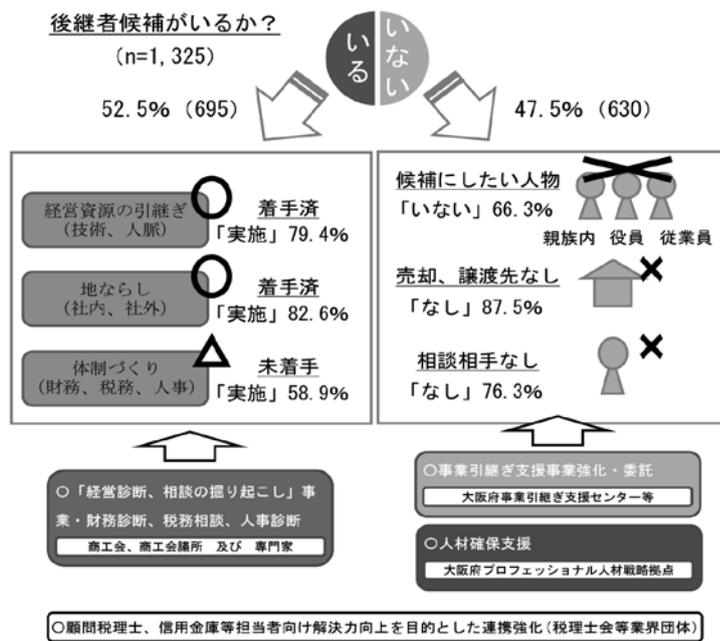
この分析結果から、「後継者あり」の企業に対しては、主に財務・税務・人事の専門的な相談事業を、「後継者なし」の企業に対しては、事業引継ぎ支援や人材確保支援に誘導すること、それらと併せて、中小企業にとって身近な税理士業界との連携強化等が有効と思われます（図表1参照）。

### 企業ヒアリングの結果から

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します。

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」があげられます。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ます。先代と後継者との間

図表1 「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



ました。以下にそのポイントをまとめます。

■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。

■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。

■支援機関にあっては、事業承継を早めに準備するように、継続的に啓発に努めるとともに、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。

で意見・方針が激しく対立する例も少なくありません。

同族外承継には、借入金の個人保証や、株式の買収、親族及び後継者家族の同意等、固有の難しさがあります。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ます。

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ちました。

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りました。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という意見もあり、これは重要な指摘とみるべきでしょう。

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、といった、社員重視の姿勢が強く感じられました。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ありませんでした。

### まとめ

中小企業の事業承継を円滑に進めることは、今後のわが国経済の将来にとって、待ったなしの課題であることが、本調査を通じて改めて確認でき

■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。

報告書冊子は、大阪府府政情報センターにおいて閲覧・購入いただけます。

#### ●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

なお、報告書の内容は、大阪産業経済リサーチ&デザインセンターのウェブサイトからご覧いただけます。

#### ●大阪産業経済リサーチ&デザインセンターのウェブサイト

<http://www.pref.osaka.jp/aid/sangyou/index.html>