

円滑な事業承継に向けて（提案）

東大阪市中小企業振興会議

モノづくり部門会議

はじめに

東大阪市は、基盤的技術産業を中心に多種多様な業種のモノづくり企業が集積しており、それらの企業間では、有機的な分業システムにより柔軟な生産ネットワークを築き上げられていることで全国的に有名なモノづくりのまちである。

近年、少子高齢化が進む中で、中小企業の経営者についても全国的に高齢化が進んでおり、後継者がいない、事業承継が円滑に進まないなどにより、技術、技能等を含む貴重な経営資源を喪失させてしまうなど、事業承継は大きな課題となっている。

このような中、東大阪市中小企業振興会議では、平成 27 年 7 月に「モノづくり支援再興戦略」を提言し、その基本フレームの一つに「モノづくり人材の育成・確保、事業承継の促進」を掲げ、講じるべき施策として「市立産業技術支援センター機器整備事業」や「次世代モノづくり啓発事業」など、いくつかの事業を提案しているものの「円滑な事業承継及び技術継承に向けた取り組み」については、「・・・今後、更なる深掘調査などを行い、それらを踏まえた適切な施策展開を進める」とし、課題として残されていた。

このため、平成 27 年度よりモノづくり部門会議を設置し、市内モノづくり企業の事業承継を巡る現状などを把握すべくアンケート調査を実施するとともに、円滑な事業承継の促進に向けた支援策の構築に向け、部会において活発な議論を重ね、一定のとりまとめを行ったところである。ただ、限りある時間の中での議論であったため、その詳細など行政担当者の検討に委ねなければならない点もあるが、今後、この提案を踏まえ効果的な支援施策が展開されることを期待したい。

最後に、本提案の取りまとめにあたり、貴重なご意見をいただいた企業の皆様をはじめ、終始熱心にご議論いただいた委員各位に深く感謝申し上げます。

平成 29 年 3 月

東大阪市中小企業振興会議

モノづくり部門会議 部会長 桑野 博行

1. 東大阪市中小企業振興会議「モノづくり部門会議」の設置について

(1) 事業承継問題は喫緊の課題

東大阪市は、ものづくり基盤技術産業を中心に多種多様な製造業が集積し、それらの企業が有機的な分業システムにより柔軟な生産ネットワークを築き上げている「モノづくりのまち」である。この分業システムにより、各企業がそれぞれの専門分野に特化し、独自技術を向上させてきている。これらの技術を活用することにより、自社製品を製造する企業は約3割にもものぼり、高度な技術と企業間ネットワークで、高品質な製品の製造が実現できる環境と言える。

このような技術力の高さに加え、東大阪市内企業では、短納期・小ロット生産を強みとしており、協力工場のネットワークを活かした試作品や特注品を得意としているため、製品開発による自社ブランドを持つ企業も多く、歯ブラシから人工衛星まで「なんでも作れる東大阪」「なんでもそろう東大阪」と、国内外からも定評がある。

しかし、東大阪市の製造業事業所は、10,033事業所（昭和58年工業統計調査）をピークに減少傾向をたどってきており、このような状況が今後も続くとすれば、ある部分の加工工程を担う企業が域内に無くなる可能性も否定できず、企業間取引ネットワークが張り巡らされている本市の基盤的技術産業の集積の崩壊につながる懸念がある。

このため、地域経済発展の基盤となる集積の機能を維持していくためにも、創業を促進していくことはもとより、既存のモノづくり企業の従業員や機械設備、取引先、ノウハウや技術力などをきっちりと次世代につなげていくことが求められており、事業承継にかかる効果的な支援施策の早期の着手は東大阪市にとって喫緊の課題であると言える。

本市における中小企業・小規模企業の集積維持は、地域産業の競争力強化の観点からも、また、雇用の確保を図る観点からも重要である。平成27年2月に東大阪市中小企業振興会議において、『モノづくり支援再興戦略』として、今後のモノづくり支援施策のあり方が取りまとめられた。

この再興戦略では、2つのコンセプト「1 小規模企業にきめ細かく光を当てた支援」、「2 モノづくり支援施策を“つなぐ”橋渡しの強化」を設定し、そのコンセプトのもとに、「①高付加価値化に向けた支援の強化」、「②モノづくり人材の育成・確保、事業承継の促進」、「③操業環境の維持・確保」、「④販路開拓支援の充実」の4つの基本フレームにもとづく、今後講じるべき施策が明記され、その一つのフレームである「モノづくり人材の育成・確保、事業承継の促進」の中で「円滑な事業承継及び技術継承に向けた取り組み」が掲げられているものの、その内容は「・・・事業承継や技術継承について、今後、更なる深掘調査などを行い、それらを踏まえた適切な施策展開を進める」とし、課題として残されている状況であった。

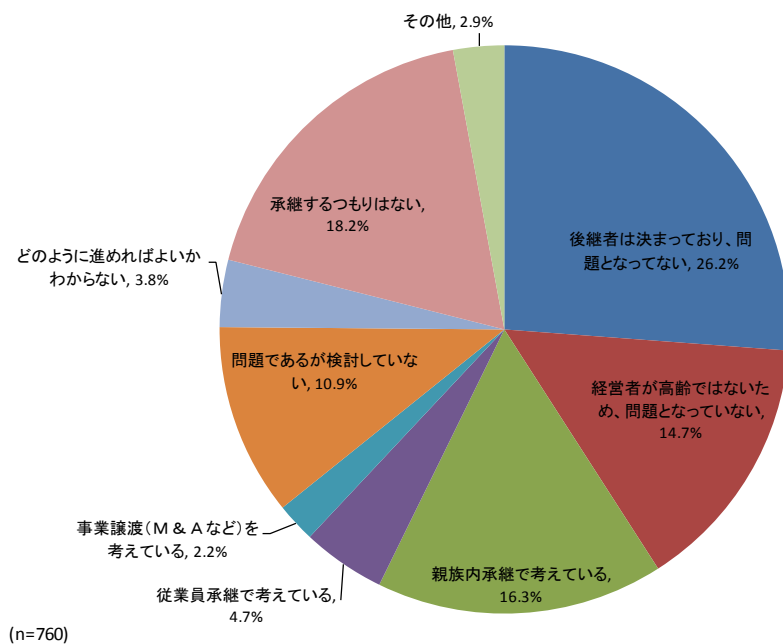
このようなことから、平成27年8月3日（月）に開催された東大阪市中小企業振興会議において、「モノづくり部門会議」を設置し、最近の事業承継をめぐる状況の変

化を踏まえつつ、市内モノづくり企業の事業承継を巡る現状を把握し、円滑な事業承継の促進に向けた支援策を検討することとなった。

2. アンケート調査について

近年、少子高齢化が進む中で、中小企業の経営者についても全国的に高齢化が進んでいる。あわせて、後継者がいない、事業承継が円滑に進まないなどにより、技術、技能等を含む貴重な経営資源を喪失させてしまうなど事業承継は大きな課題となっている。

本市においても、平成26年度に東大阪市にて実施したモノづくり支援施策ニーズアンケート調査「市内モノづくり企業の発展に向けて」（平成26年）にて、事業承継に課題を抱えている事業所が多いことが明らかになり、今後、本市製造業集積を維持するためには、何らかの手立てを講じる必要がある。



出所) 東大阪市「市内モノづくり企業の発展に向けて（平成26年）」

以上より、市内中小製造業の事業承継を巡る現状と課題を整理し、円滑な事業承継に向けた取組を調査分析することで、今後の本市のモノづくり支援施策立案の基礎資料とするため、以下のアンケート調査を実施したものである。(詳細は調査報告書参照)

名 称：「東大阪市内製造業の事業承継の実態に関する調査」

調査期間：平成27年9月14日～10月2日

調査対象：東大阪市内モノづくり事業所 3,068社

<回収数> 589社(回収率19.2%)

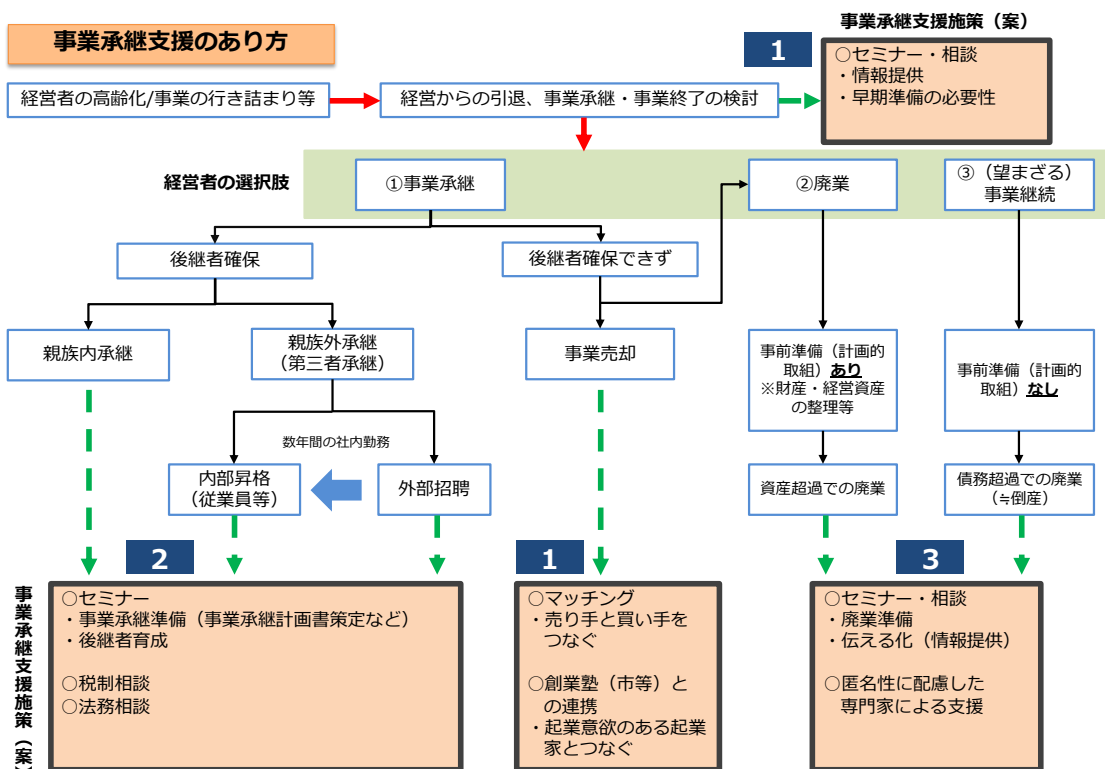
3. 引退を決断した経営者の選択肢（2014年中小企業白書抜粋）

経営者が経営の一線から退くことを決断したとき、真っ先に考えるのは「事業承継」であろう。その際の経営者の選択肢フローをまとめると資料1のとおりと想定される。事業承継を円滑に進めるためには、後継者を確保した上で、承継に向けた準備に計画的に取り組んでいくことがポイントとなるが、後継者が確保できない場合には、事業を売却するという選択肢もある。

また、事業を承継することなく自らの代で事業を終了すること、すなわち「廃業」を選択する者もいるだろう。廃業を選択した経営者の中には、事業承継を検討しながらも、後継者の確保等がうまくいかずに廃業に追い込まれる者、最初から事業を引き継がずに終了することを決断する者も存在するものと考えられる。そのいずれにせよ、廃業を決断した以上は、会社が資産超過のうちに廃業し、事業で負った負債を清算した上で、経営からの引退後の生活に必要な資産を確保した方が望ましい。そのためにポイントとなるのは、事業承継同様、廃業においても、「事前準備（計画的取組）」であると考えられる。

加えて、経営者の中には、一度は経営引退を決断しながらも、様々な理由によって事業を継続せざるを得ない者も存在すると考えられる。こうした望まざる形で事業を継続している者は、事業承継や廃業に向けた事前準備を十分に行うことができないことから、債務超過に陥っての廃業（≒倒産）に追い込まれるかもしれない。

資料1 事業承継支援のあり方



出所：2014年版中小企業白書（P301）をもとに作成

4. 東大阪市で取組むべき事業承継関連施策について

モノづくり部門会議では、この間、「東大阪市製造業の事業承継の実態に関する調査」を通じて市内モノづくり企業の現状等の把握に努めるとともに、経営者のバトンタッチに向けた選択肢などを踏まえ、多角的に議論を進め、本市内モノづくり企業の事業承継にかかる支援施策として、円滑な事業承継に向けて、セミナーやワンストップコーディネーターの窓口相談、企業訪問により経営者及び後継者がともに早めの対策を進めることを促進するとともに、事業承継現場の声を継続的に収集・蓄積し、事業承継などの事例を創出しつつ当該事例の情報発信を行っていくことで、より円滑な事業承継につなげていくなどの取り組みを展開するものとし、具体的には次のような支援策を講じるよう意見をとりまとめた。

(1) 相談窓口の強化

公益財団法人東大阪市産業創造勤労者支援機構のワンストップ機能を強化し、様々な支援機関（中小機構、大阪府プロフェッショナル人材戦略拠点、大阪商工会議所、東大阪商工会議所、金融機関等）の事業承継機能を収集・分析し、中小企業・小規模事業者の実情にあった適切な案内を行っていく。

(2) 事業承継セミナー開催

現経営者向けのセミナー（経営の見える化、事業承継計画の策定、後継者育成など）に加え、後継者（次代の経営者）向けのシリーズ型セミナー（会員制による定期的なセミナー・勉強会などを開催、年度毎にメンバーを入れ替えるような塾形式、修了生間のネットワーク構築につながるような取り組みも展開し、東大阪地域における新たなモノづくりネットワークの構築に向けた一助としていく）を開催する。

(3) フォローアップ調査と事例レポートの作成

「東大阪市内の事業承継の実態に関する調査」（平成28年3月、東大阪市）のフォローアップ調査（ターゲット：高齢経営者×事業継続意思なし、M&A希望企業や廃業予定企業など）を実施し、事業引継などの事例創出につなげていく。また、既に廃業している前経営者へのヒアリングが可能であれば、廃業にあたっての従業員の再雇用先確保支援や機械設備・取引先の引き継ぎ先などの事例収集を行い、今後の支援策に向けた資料としていく。

また、モノづくり企業の技術の継承という側面からは、次のような施策に取り組むべきであると考えます。

(1) 凄技を発掘し、積極的に情報発信

モノづくり企業やそこで働く人材を通じて生み出される「凄技」（そこでしかできないような高度な加工技術など）を継承し、東大阪のネットワークの機能を

維持・継続していくため、そのような技術に光を当てることにより、技術はもとより、モノづくり企業そのものの継続にもつなげるべく、市内モノづくり企業の「凄技」について調査を行い、技術交流プラザなどで企業情報として発信していくといった施策を講じるべきである。

(2) 若者を中心にモノづくりを担う人材確保

モノづくり技術を担う次世代の人材を確保していくことも事業の継続・技術の継承といった側面から、重要な課題であり、若者などにモノづくり企業の魅力・働き甲斐などを正確に伝えていくような施策をより一層強化していくことにより、若者などの就職するきっかけづくりにつなげ、将来の東大阪のモノづくりを担う人材の確保の一助とするといった施策を講じるべきである。

参考資料1：モノづくり部門会議 開催日程

<平成27年度開催状況>

平成27年 8月 第1回 部会の開催

- ・モノづくり支援施策について
 - (1) 平成27年度実施施策について
 - (2) モノづくり支援再興戦略における課題
- ・中小企業経営実態調査について

平成27年 8月 第1回 学識経験者・有識者会議

- ・アンケート調査票設計

平成27年11月 第2回 部会の開催

- ・アンケート調査結果、分析
- ・中間経過の報告
- ・施策（案）の検討

平成27年12月 第2回 学識経験者・有識者会議

- ・アンケート分析

平成28年 2月 第3回 部会の開催

- ・中間報告（案）の検討

<平成28年度開催状況>

平成28年 7月 第4回 部会の開催

- ・支援施策のあり方の検討

平成28年10月 第5回 部会の開催

- ・支援施策のあり方中間とりまとめ

平成29年 3月 第6回 部会の開催

- ・円滑な事業承継に向けて（提案）の検討

中小企業振興会議モノづくり部門会議 委員名簿

(*は学識経験者・有識者会議メンバー)

(順不同・敬称略)

役職	氏名	役職等
部会長	桑野 博行 *	大阪商業大学総合経営学部 教授
委員	阿児 加代子 *	大阪府社会保険労務士会東支部 特定社会保険労務士
委員	高島 政康	東大阪市工業協会 会長
委員	高田 克己	公募委員
委員	田中 聡一	公募委員
委員	西松 あゆみ *	西松税理士・中小企業診断士事務所 所長
委員	宮野 利恵子	公募委員
臨時委員	本多 哲夫 *	大阪市立大学商学部大学院経営研究科 教授
臨時委員	古川 圭一	大阪シティ信用金庫枚岡支店 支店長
臨時委員	吉田 久	株式会社日本政策金融公庫東大阪支店 中小企業事業統括

計10名

(平成 29 年 3 月現在)