

## 第3回モノづくり部門会議録

日時：平成28年2月16日（火） 午後6時から午後8時

場所：クリエイション・コア東大阪 研修室A

○中小企業振興会議モノづくり部門会議委員

出席委員：糸野委員、本多委員、高田委員、田中委員、西松委員、宮野委員、  
大本委員、吉田委員

欠席委員：阿児委員、高島委員

○アドバイザー

公益財団法人東大阪市産業創造勤労者支援機構 米山コーディネータ

○事務局

鶴山モノづくり支援室長、田中モノづくり支援室次長、賀川労働雇用政策室長、  
久保労働雇用政策室次長、土山労働雇用政策室次長、野下モノづくり支援室主査、

### 開会

・アドバイザーとして出席いただいている（公財）米山コーディネータの紹介

### 1 はじめに

### 2 東大阪市内中小製造業の事業承継に関する調査の概要等について

(1) 調査報告書（素案）について

(2) 事業承継支援施策の方向性について

・東大阪市内中小製造業の事業承継に関する調査の概要等について、(1) 調査報告書（素案）については資料1、(2) 事業承継支援施策の方向性については資料2、に沿って事務局より説明。

### 委員

589社の結果であるが、この状況の問題がかなり深掘りされたと思う。危惧していた通り10人以下の零細企業、特に小企業の5人以下は、如実に実態が表れている。今回の実態調査ではっきりしている。

20人以上の企業は、金融機関も取引上、日常的に今後どうされるかを聞いている。深刻なところはネットワークの構築、守っていく、ネットワークつぶさないことを念頭において、いかにやめさせない、続けさせるということに知恵を絞ることが必要である。

知恵を絞って、小企業、零細企業への事業継続の支援策を構築していくべきである。

**委員** 事業が順調なのに、後継者がいないからやめるということがある。このような企業へのヒアリングはできているのか。順調なのに後継者がいなくて、やめる企業をどうするのかは、非常に重要な問題である。資料2にも関わってくる。

**委員** 23ページで事業承継の予定と経営者の年齢で、1～4年以内では70～74歳が最も多い。反対に10年以上先では、50～54歳が多い。P25で、事業承継に向けた準備と現経営者の年齢では、「ある程度している」が最も多いが、「あまりしていない」のピークは60～64歳である。これらから切り口として、直近の4年以内に打てる施策と10年後に向けた施策などの時間軸を考えることが必要である。

**委員** 政策的な考え方として、短期的にやらなければならない問題とビジョンとして東大阪をどうしていくか、2点考えることが重要になってくる。全体的な話として、創業者が4割以上をしめている。東大阪の事業所のピークの時期から考えると、本来、事業を引き継いでおこなうべきではなかったのではないかと。時期的にずれが生じていないか。この数字をどうみればよいかは疑問である。企業がやれないのか、やってないのか、疑問を感じる。ご存じであったら伺いたい。やっていたのか、やっていないのか。できなかった経営者はどうなのか。何がどうなっているのか、可能であれば比較できる資料があればよい。

**委員** リーマンショック、東日本大震災が起こった後、景気が上向いてきた際に、中小企業の20人以上の規模の企業は相当な数が事業承継を実施している。まだ残っている企業は、やっておかなければならない時期にまだやれていないと考えられるのではないかと。今の景気はそれほど悪くない。今の方がリーマンショック前より、株価も高く景気は上向きで、原油の価格も安い。日本経済は活発化しやすい。環境としては、悪くないということは、後継者不足などがあげられる。

**委員** 前のアンケートでも同様だが、衝撃的なのが17ページの今後の事業承継の予定で「事業継続の意思無し」は、ほとんど4人以下である。ここは大きな問題である。この小規模層をどう考えるかで、ひとつの考え方はもうしょうがないという見方もある。資料2の事業承継支援施策の方向性をみると、事業継続の「意思あり」の方を対象にしている。これらから、しょうがないと考えている、ととっているともとれる。もうひとつの考え方では、事業承継の意思のない方をどうするか、どう意思を作っていくかを考えていくことも必要ではないか。27ページで小規模企業は、相談していない人が多い。これは、事業継続の意思が無いから、相談していないということも考えられる。

そういった方たちへどうアプローチしていくか。

**委員** 事業承継の意思無しのその説明に、そうなのかと疑問に思った。先ほどの委員の話の中で、7年前のリーマンショックの時、5年前の震災の時を過ぎ、タイミングを失ってしまったということであった。事業承継の意思無しの人ももとは事業承継の意思はあったが、もうええ、という風になったのではないか。事業承継の意思も、後継者候補もいていたが、目先の業務や喫緊の課題に対応するために手を取られてしまって、人材育成も遅れてしまった。この数字は、かつてはあったけど、今はないという回答も随分含まれているのではないか。事業承継の意思無い人も少しファジーに捉える必要があるのではないか。何かヒントがあったり、アドバイスがあったら事業承継意思ありに替わる、M&Aにも乗ってくる可能性もあるのではないか。

**委員** 意思無しもアンケートの時だけであって、時期は逸してしまったかもしれないが、何らかの支援があれば浮上してくる企業もあるかもしれない。すごく重要なことである。アンケートからは機械的な処理にもなるが、ヒアリングでそのような企業をみていかないといけない。具体的にヒアリング事例があげられるか。意思無しの企業ヒアリングも実施することができるのか。

→ (事務局) 資料2のとおり、承継意思無しの企業へのコンタクトはとっていない。中間段階のため、夏場まで時間はある。まだまだ数を増やすことも可能である。事業承継の視点として、うまく繋いでいく。やめる企業についても事業体としては廃業になってしまうのかもしれないが、その企業が持っていた資産や人といった財産をどうつないでいくか、という施策ネタを考えていきたい。

**委員** 信用金庫でも事業承継がすすんでいるか、どうかのチェックを行う。得意先に事業評価シートを作成している。すべて担当者がそういった会話をしている。過去にそのようなチャンスを逸している企業、悩んだが息子に家業を継がずより、会社に勤めさす。本当に子どもがいないケースもある。M&Aという手法の認識もあるが、M&Aにつながるかどうか、実際の例を知らない。認識はあるが、自分が進むということにいたらない。廃業をしたいができないので続けている企業も多い。雇用している従業員を路頭に迷わせられない。借金の返済を完済でき、従業員に退職金を支払っていただくと早く廃業したかった例もある。M&Aのこともみなさん知ってはいるが、具体的にどうするのかわからない。相談受けたら、われわれがコーディネータになってM&Aの事業評価をしたり、そういう方向に行くケースが多い。

**委員** 資料1はこれでよいか。前提の話で、資料2でみると、事業承継の意思ありを考えているが、事業承継無しの方向けには何かございますか。

→（事務局）事業承継意思無しの方へもヒアリング訪問をかけていくことがあげられる。施策として、今ある資産財産をどう繋いでいくか、技術をどう繋いでいくか、という視点を踏まえてヒアリングを行っていく。次回の部門会議までに、アプローチし、ヒアリングを行っていきたいと考えている。

**委員** 情報が届いていない、M&Aの認識があるけれども、M&Aに至っていない、どこに聞いたらわからない、誰にも相談していない、などの方へのアプローチもいると思う。

→（事務局）情報発信は、よくご意見をいただいているところである。本市は、他都市に比べても重層的に行っている。FAX、ホームページ、メールマガジン、説明会を実施している。目にはしていただいているが、意識に残っていない。このようなことが多々あるのかもしれない。見せ方の工夫など、よりわかりやすい発信を行い、さまざまな他のイベントの機会を捉え、連携し工夫して発信したい。

**委員** 資料2に、適切なターゲットに対して、情報提供を行う。ワンストップコーディネータの個別訪問を実施し、情報提供を行うとある。これは非常に重要である。セミナーに対しては、自由記述欄にもニーズがある。コーディネータが訪問しても、引き出す側が鈍感であれば企業のニーズはつかめない。これらのことが、ますます大事になってくる。後で現場のコーディネータの話も伺いたい。事業承継でもコーディネータの役割が非常に重要になってくる。10年先には子どもがいない。これから5年先、10年先に事業承継を迎える方に、10年先はもっと大変なことになる。これらを繰り返している。

アンケートの中に従業員欲しい、社員が欲しい、自由記入にも意見がある。今学校で様々な取組をおこなっている。布施北高校で企業講座を行っている。感想文を書いてもらうが、高校生もすごく意識をもっている。全員が社長にはなれないが、社長の気持ちがわかる社員を育てることにもつながる。そういう人材は、経営者にとっても有難いし、信頼をしやすい。現に訪問行ったときをお願いしたいのは、後継者がいない企業で5年、10年先に事業を引き継ぎたい企業を探してもらいたい。その企業へ高校生を就職させ、跡を継がせるなどの形をつくっていけないかと考えている。

**委員** 資料2について、前提で事業承継の意思ありを考えている。多角化の説明をお願いできるか。

→（事務局）後継者がいない場合は、廃業なのかどこかに継承していくのかの選択になる。一つの手段として、M&Aがある。買い手側から見ると、効率的に市場拡大できる。買い手へのアプローチとして、M&Aの参画、買い手に手をあげていけないかということである。どのように、の空欄は、ヒアリングを行い、設計していきたい。

**委員** 後継者なし売り手で、M&Aも一つの方法である。自社の価値が分からない。うちの強みってなんなのか。事業性評価シートがあったが、自社の強み、セールスポイントを知ること、これは事業承継意思なしのところへも共通に使えるのではないか。産業集積の維持のために、事業体が繋がっていくことだけでなく、技能が繋がっていくことも市の機能維持である。特に、どういう強みがあるのかをいかに発掘していくか。

**委員** データにもとづきスコアリングシートのようなものである。どのような課題があるか、質問項目がA3で3枚ほどある。別の担当が引き継いでもわかる。職員だけではつukれないシートである。経営者とヒアリングし、ともにつくっていくシートである。決算書だけを見てつukるのでなく、経営者の今の考え方など、何度もヒアリングした上で、結論を出すシートである。当然、経営者の方にもオープンにするものである。

**委員** 今回の具体的な施策に使えるかもしれない。参考にさせていただきたい。

**委員** 何を準備したらいいかわからない、のアンケートの結果もある。

**委員** 中堅企業がM&Aに関心を持っている。一から立ち上げより、時間を買うという考えのもと、技術が欲しいかのアンケートをとる。買い手のニーズもあればマッチングできいいと思う。

**委員** 今回の施策に盛り込めればよいものになるかもしれない。

**委員** 短期、中期、長期の視点だとこちらも考えやすい。セミナーが主だがもっと踏み込んだ施策が欲しい。評価シートを使って、データベース化するなど。セミナーは、よほどせっぱつまっていないと行動に映せない。

**委員** 今の事業を行うのに精いっぱい。小規模向けに、具体的にアドバイス、マッチングの話をしていただきたいと思う。

### 3 中小企業支援施策について

#### (1) 平成28年度支援施策について

#### (2) フリーディスカッション

・中小企業支援施策について、(1) 平成28年度支援施策について、事務局より説明。その後、(2) フリーディスカッションを行う。

**アドバイザー** 販路開拓及び海外展開支援のコーディネートをを行っている。活動の状況報告と同時に日々の周っている現場の意見などを報告する。今の私どもの活動時間の8割以上は、企業訪問である。4人の販路開拓コーディネータで、出勤日は原則1日1社の企業訪問をこなさい、ということで市内企業を日々周っている。以前は、飛び込みでの訪問だったが、今は事前にアポイントを取って訪問している。私も2週間先まで、スケジュールが埋まっている状況である。4名のコーディネータが日々このような状況で企業訪問を行っている状況である。年間142日の出勤日なので、年間130社以上は企業訪問を行っている。年末年始やお盆などは訪問できない期間もある。その中で、4人以下小規模事業者が圧倒的に多い。4人のコーディネータで年間500社以上回り、企業の近況、お困りごとの聞き取りを行っている。東大阪市や私どもの機構の施策のご説明をする。我々は市内の中小企業のために回っている。そのため、大阪府、中小企業庁また経済産業省や厚生労働省の中小企業向けの施策も説明している。それぞれの企業の状況に応じて参考になる施策を案内している。前回の部門会議でも出ていたが、企業データベースを中心に周っている。データベースも実際に企業へ行ってみないとわからない。支援機構という名前、しかもいい話があります、という怪しまれる。市役所の外郭団体と説明し、なんとか信用し、会っていただける。市政だよりも掲載はしていただいたが、経営者に会えないケースも多い。いわば訪問販売のようで「行政を頼りにしていない」、「忙しい」など、断られるケースも多く、10社電話してやっと2~3社アポイントが取れる状況である。なんとか1時間ほどお時間をいただき、行って説明すれば、企業には非常に喜ばれる。ほとんど施策を知らない企業が多い。展示会などに出ている企業でも忙しくてメルマガなども読まれていないケースも多い。アンケート調査もアンケートの題名を見て、内容まではなかなか読まれていない。状況は、リーマンショックより悪い企業もいる。東日本大震災特需で良かった企業も現在は落ち込んでいる。事業承継ができないのではなく、させない企業も多い。息子、娘にさせたくない。設備を買い替えたり、更新できない。毎月の設備償却の目途がたたないため、レンタルも増えている。3000ほどの事業所が減るのではないかと、という経営者もいる。選択と集中をしないと、このままになる。中小企業の方で、BCPや標準化、IoTなど通じる企業が少ない。自社の強みが分かっていない企業に、強みを教えろとあったが本当の強みはあるのか。モノづくり企業の全部をかさあげするのか、選択と集中するのか。東大阪市は、協業組合、協同組合が非常に少ない都市である。やる気のある経営者を支援しないと。全部まとめてでは、難しい。コーディネータの4人の日々の状況を、月に1度の経済部の打ち合わせで報告をしている。他の市と比べても東大阪市の施策は手厚い。市でも限られたと人材と資源の中で、製造業のどこを、どうやって支援するのか、画期的なアイデアを出していかないと。行政ではどうしても公平性などで踏みだせないが、このよう

な会議で画期的なアイデアを出していただき、それにうまく市が乗っかるような施策を実現し、集中をしていかないといけないのではないかと。

**委員** 我々は、コーディネータの方々が非常に重要な役割を担っていただいている。そのため、大きな期待があるため議論にあがることが多い。これは、誤解のないようにしていただきたい。

**委員** 年間500社以上も周っている。セーフティネットをかけるのではなく、何に困っているかを知りたい。その件について、月に1度の経済部との打ち合わせを行っているのなら、ぜひその内容をわれわれにも具体的な内容をあげてもらいたい。

**委員** われわれがコーディネータの方々にしていただきたいことを要望として、経済部を通じて実施できるのか。

→（事務局）一度経済部に相談いただき、機構と調整の上、決定させていただく。事業承継については、現在ではデータ収集の依頼はしていない。月に1回は、この間の意見交換を行っている。年度当初に年度の活動の考え方を定めている。

**委員** 今後もうこうゆう場にコーディネータの方にご出席いただきたいと思う。

→（事務局）機構と相談をいたしたい。

**委員** 次回の部門会議で新しい施策が出てくるのか。法人格を失うことだけを主眼にしているのではなく、産業集積の維持が目的である。その中には技能をいかにつなげていくのかということも選択肢にある。この点も落とさないようにしていただきたい。

**委員** 技能と技術である。

#### 4 その他

- ・ 3月に開催を予定している中小企業振興会議における部門会議の報告について、部会長に一任する旨、各委員了承。
- ・ 第4回モノづくり部門会議について、平成28年6月頃に開催予定。
- ・ 前回の中小企業振興会議であった横串の話は、現在検討中である旨、報告。

#### 閉会

＝第3回モノづくり部門会議 終了＝