

東大阪市中小企業
事業承継フォローアップ調査

平成30年3月

東 大 阪 市
東大阪商工会議所

調査の概要

1. 実施主体 本調査は東大阪市経済部の委託を受け、東大阪商工会議所が実施した
2. 名称 東大阪市中小企業事業承継フォローアップ調査業務
3. 目的 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。
東大阪市においても、平成27年度に実施した市内中小製造業の事業承継に関する実態調査にて、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、本市製造業の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。
そこで、今回、実態調査を基に、特に支援が必要と考えられる対象企業へヒアリングを実施し、より多くの具体的な事業承継に向けた取り組み事例を集め、今後の本市のモノづくり支援施策立案の基礎資料とし、併せてそれら事例を広く発信することにより、事業承継問題への意識喚起を目的にフォローアップ調査を実施した。
4. 期間 平成29年10月2日～平成30年3月31日
5. 対象 平成27年度に実施した市内中小製造業の事業承継に関する実態調査において、経営者の年齢が65歳以上で「事業承継の意思なし」と回答した77事業所及び「M&Aによる売却を検討している」と回答した10事業所。
尚、「事業承継の意思なし」と回答した事業所の経営者の年齢層は、ヒアリングに際して60歳以上64歳以下までに年齢層を拡大し、対象事業所数を89事業所とした。
6. 回収 「事業承継の意思なし」70事業所（19事業所はヒアリング拒否及び廃業）
「M&Aによる売却を検討している」10事業所
7. 報告事例 上記回収事業所のうち、ヒアリングが実施できた24事業所
8. 方法 事業推進員（野崎久幸）による事業所訪問ヒアリング
9. 担当 東大阪商工会議所 企画調査部

1. 事業承継済の事例

	事業承継の状況
<p>A社(個人)</p> <p>合成樹脂製品・同加工業</p> <p>従業員1人</p>	<p>A社は昭和42年創業、合成樹脂製品・ビニール加工業を営んでいる。自宅兼工場は約90㎡、機械・設備はシャーリング機2台、プレートナー1台、プレス機1台を所有する。</p> <p>創業者である現代表者の父親が平成28年1月に死去、母親が事業を引き継いだものの病気のため、平成29年1月に娘(59歳)が代表を引き継いだ。</p> <p>経営状況は前年度と比べ悪化、前年度の年間売上高は600万円程度であったが、今年度の月間売上は20万円に落ち込み、パートも退職させて事業を継続した。事業に将来性がない為、廃業するつもりであったが、取引先より引き続き部品納入の要請があった為、廃業することを断念した。</p> <p>自宅兼工場は自己所有の為借入は無い。収入は事業収入である加工賃20万円に加え、遺族年金が10万円あり、月額約30万円を確保できる事から、今後10年間は現代表者が事業を継続することとした。しかし、この10年間に後継者を探し育成する必要がある。</p> <p>必要な支援は、事業承継に関する諸問題について相談できる専門家(税理士等)の派遣である。</p> <p style="text-align: right;">＜親族により事業を承継済み＞</p>
<p>B社(個人)</p> <p>工業用電気ヒーター製造</p> <p>従業員1人</p>	<p>B社は昭和53年創業、工業用電気ヒーターを製造している。工場は約100㎡の借工場で家賃17万円。機械設備はプレス機1台、粉詰機1台、フィ巻機1台、乾燥機1台を所有する。</p> <p>平成27年12月に前代表者が死亡し、平成28年に現代表者(68歳)が事業を引き継いだ。同社は前代表者とともに創業したが、前代表者は経営を、現代表者は技術部門を受け持っていた経緯があり、経営面では前代表者に依存していたという。</p> <p>年間売上は約1000万円で受注は安定している。また他社従業員を受入れヒーターの技術指導を行っている。しかし現代表者、従業員共に高齢であり、大きな受注を受けてもこなせない状況にある。</p> <p>尚、現在、同社において次の後継者問題は浮上していない。</p> <p>必要な支援は、事業承継に関する諸問題について相談出来る専門家(税理士等)である。</p> <p style="text-align: right;">＜従業員により事業を承継済み＞</p>

<p>C社（個人）</p> <p>建築金物・各種ステンレス別注金物制作</p> <p>従業員 2 人</p>	<p>C社は創業約 30 年の企業で、建築金物を製造している。前代表は病気で経営が出来なくなり、元従業員 3 人が事業引き継ぎについて検討。元従業員達は職人気質で、高齢化しているため、転職することも困難であることから、現事業を継続し、新たな事業所としてスタートする事にした。</p> <p>平成 28 年、元従業員 1 名（57 歳）を代表者とし、他の 2 人（製造 69 歳と経理 72 歳）を従業員として体制を整え、3 人で 400 万円を出資し事業資金を確保。社名も新たに T 社を創業した。これにより B 社は廃業となった。</p> <p>同社の工場は貸工場で 130 m²。機械設備はメタル裁断機 2 台、溶接機械 2 台、曲機 1 台、トラック 2 台、軽トラ 1 台で、いずれも B 社より譲り受けている。</p> <p>C社の月間売上は 200 万円弱である。以前の取引先からの受注は減少しており厳しい状況にある。取引先は八尾の金物商社等で、事業引き継ぎに際し、これらの企業と前代表者を交えて今後の取引を相談したが、一部受注の減少は避けられなかった。</p> <p>現在、給料をはじめ経費削減に努めているが、手形及び運送賃の前払金等が発生するので資金繰りは厳しい。しかし、借入は一切しない方針である。</p> <p>必要な支援は、事業の諸問題にて相談出来る専門家（税理士）の派遣である。</p> <p style="text-align: right;">＜従業員により事業を承継済み＞</p>
<p>D社（法人）</p> <p>プラスチックフィルム（容器包装・菓子類包装）</p> <p>従業員 7 人</p>	<p>D社は、昭和 61 年創業。プラスチックフィルム（容器包装・菓子類包装）を製造している。拠点は本社兼倉庫（借家 150 m²）と工場（借工場 110 m²）の 2 ヶ所があり、家賃は 35 万円。機械設備は段裁機 1 台、カッター機 1 台、スキマトジ機 1 台を保有している。年間売上は 2 億 4 千万円程度とここ数年は最終黒字で安定しているが、少子高齢化による菓子類の販売需要低迷で、菓子類フィルムの受注が漸減している。</p> <p>代表者には子供がおらず、後継者が見つからない場合、M&Aまたは廃業を検討した。同社には取引先が大手印刷会社をはじめ 400 社程度あり、サプライチェーンの寸断となるため廃業は難しい選択であった。しかし、2 年程前から事業の引き継ぎを打診していた従業員（53 才）からこの度後継者を引き受けるとの回答を得た。よって、2 年後に現代表者が 80 歳を迎えるにあたり、代表を譲り顧問に退く予定である。</p>

	<p>必要な支援は、事業承継に早めに取り組むよう啓発する事や、専門家等のアドバイス、加えて、異業種交流会等も含め中小企業の発展の為の各種支援である。</p> <p style="text-align: center;">＜後継者決定（従業員）事業を承継する＞</p>
<p>E社（法人）</p> <p>バイク用品パーツ等販売企画</p> <p>従業員 4 人</p>	<p>E社は平成 18 年創業、バイク用品パーツ等を企画販売している。事務所兼倉庫は 230 m²で家賃 5 万円。機械設備類は保有せず、パーツ用品のみ在庫している。</p> <p>E社はオートバイ部品を製造販売する k 社の関連会社で、前代表（55 歳）は k 社から独立して同社を経営していたが、業績が悪化したことから一時はM&Aを検討していた。しかし、平成 29 年に、前代表からの依頼で k 社から E社に派遣されていた従業員に、事業立て直しのため事業を引き継ぐ事となった。</p> <p>これに伴い k 社より従業員 2 人が転籍。また、以前、新代表はバイク駐車場ビジネスに携わっており、駐車場設備メーカーとのコネクションがある事から、新事業である自動二輪駐車システムを開始。事業を軌道に乗せ、k 社の支援も期待できることから、30 年には黒字転換の見込みである。</p> <p>必要な支援は、バイクの需要に関する情報（人口増減、社会状況）提供や、若年者向けが専門知識を得るために支援などである。</p> <p style="text-align: center;">＜後継者決定（従業員）事業を承継する＞</p>
<p>F社（法人）</p> <p>原子力発電用コンピューターシステムハードディスク制作</p> <p>従業員 2 人</p>	<p>F社は平成 8 年創業、大手電機メーカー向け原子力発電用コンピューターシステムハードディスクを製造している。工場は 100 m²の貸工場で、家賃 14 万円。機械設備はパソコン 10 台程度と工具のみである。</p> <p>同社では前代表者の長男を後継者として育成していたが、東日本大地震における福島第一原子力発電所の被災による社会的な影響を受け、同システムハードディスクの受注が激減。以後事業不振に陥り長男も退職した。</p> <p>しかし、大手電機メーカーをはじめ、継続的な受注があるため廃業ができずM&Aを選択。引受手が無く困難を極めたが、友人、知人に打診したところ、現代表者が引き受ける事となり、平成 29 年 2 月にM&A契約成立。400 万円で売却する事となった。</p> <p>但し現代表者は、大阪市内でタッチパネル製造業を経営しており、多忙につきK社の女性従業員に平成 30 年に事業一切を引継ぎ、F社は従業員となり事業に協力する事とした。</p> <p style="text-align: center;">＜M&Aにより事業を承継＞</p>

<p>G社（法人）</p> <p>自動車部品製造 プレス加工</p> <p>従業員 8 人</p>	<p>G社は昭和 42 年創業。自動車部品製造、金属プレス加工業を営んでいる。工場は自社工場であり機械設備はプレス機 6 台、平面研磨機 1 台、各種公正測定器 1 台、ワイヤーカット 1 台を保有。生産管理システムを導入し在庫管理を行っている。年間売上は約 1 億 5000 万円。</p> <p>G社の前代表には親族に後継者がおらず、M&Aによる企業売却を検討していた。一方、i社は出入り業者より、G社が企業売却を検討しているとの情報を入手し、G社が同じ自動車関連業者であることや、主要取引先に大手自動車部品メーカーを有していることが魅力で企業買収に取り組んだ。その結果、G社は、工場、機械、営業権を 1.88 億円（代表退職金含む）で売却。平成 28 年に i 社と M&A 契約を締結した。</p> <p>M&A 契約を正式に締結するまでは、i 社は機密保持の関係で、G 社の取引先である大手自動車部品メーカーと取引できなかったことや、新代表と従業員との信頼関係構築など、様々な課題があったが、現在は解決しているとのことである。</p> <p>必要な支援は、今後同社の事業拡大に向けた M&A に関してアドバイスを求める為の専門家の派遣である。</p> <p style="text-align: right;">＜M&A により事業を承継＞</p>
---	---

2. 課題を抱えたままの事例

<p>H社（個人）</p> <p>真空蒸着加工</p> <p>代表 1 人で従事</p>	<p>H社は昭和 30 年創業、レンズの反射防止加工などを業としており、過去には人工衛星アンテナの表面加工を手掛けた事もある。</p> <p>工場は代表の自宅内にあり、機械設備は真空装着機大型 2 台。</p> <p>以前は公設研究所や試験場などから受注していたが、近年は受注が無く設備も稼働していない。代表者は 89 歳と高齢で、事業の引き継ぎを検討するも、数年前まで事業を手伝っていた代表者の息子は、現在インターネット事業を開業。また特殊な技術と知識を必要とするため後継者とはなりえないとの事である。</p> <p>機械設備を使用する事ができる人がいれば、M&A を含み事業の引き継ぎを希望するが実現には困難が予想される。</p> <p>必要な支援は、設備を引受けてもらう先を探し出す専門家派遣である。</p> <p style="text-align: right;">＜候補なし、承継意志あり＞</p>
<p>I 社（法人）</p> <p>歯車製造</p>	<p>I 社は昭和 23 年創業、自転車、公園遊具、健康器具のギヤを製造している。工場及び土地（200 坪）は自社所有で、設備機械はギヤ金型 127 組、大型プレス機 3 台、油圧プレス機 3 台、油圧従プレス</p>

<p>従業員 5 人</p>	<p>3 台、ベルト打機 3 台、ブランク 1 台、カシギヤ機 1 台、クランク検査機 1 台である。年間売上げは約 2800 万円。仕事量、売上共に減少傾向。同社の代表は 79 歳と高齢のため、受注量に限界があり、仕事量を調整している状況にある。</p> <p>代表者に子供はいるが、他社で勤務しており後継の意思はない。従業員にも打診したが引き受けるものはない状態である。</p> <p>同社はユーザーごとの要望に対応したギヤを提供しており、多くの取引先を有している事から、代表は事業継続の必要性を感じている。</p> <p>現在、大手都市銀行の仲介でM&Aを進めており、事業の引受先を探しているが、売却価格の面で折り合いがつかず難航している。このM&Aが不成立ならば、土地・建物は一括売却し、設備も売却する事も視野に入れている。</p> <p>必要な支援は、専門家の派遣や事業の引受先を探す事である。</p> <p style="text-align: right;">＜M&Aによる売却検討＞</p>
<p>J 社（個人）</p> <p>クリーニングハンガー、ファイル等のプラスチック製造</p> <p>代表 1 人で従事</p> <p>後継者なく M&A を検討</p>	<p>J 社は、昭和 42 年創業、クリーニング用ハンガー、クリアファイル等プラスチック製品を製造している。工場は自社工場で粉砕機 1 台、タンブラー機 1 台、プラスチック押出機（大型）1 台、トラック 1 台を所有する。主要取引先は 100 円ショップ等で年間売上は約 2000 万円。10 年以上前は輸入業務を手掛けていたため売上は 1 億円を超えていたが、従業員の減少に伴い大幅に減少している。</p> <p>同社は代表の弟が従業員として従事していたが、負傷のため退職したため、現在、代表一人が従事している。代表者には子供がいるが後継の意思はない。5 年程度先にはM&Aに取り組みたい意向である。</p> <p>必要な支援は、税務やM&Aに関する情報提供や、企業間交流の促進である。</p> <p style="text-align: right;">＜M&Aによる売却検討＞</p>
<p>K 社（個人）</p> <p>金属金型加工</p> <p>従業員 2 人</p>	<p>K 社は昭和 44 年創業、金型加工業を営んでいる。工場は借工場で 200 m²（2 か所）、家賃は月 16.5 万円である。設備機械はプレス機 9 台、旋盤機 1 台、ワイヤーカット 1 台、放電加工機 1 台、フライス盤 1 台、油圧機 1 台、トラック 1 台を所有する。年間売上は 34 百万円程度。約 30 社の取引先を有し。売上は減少傾向であるものの黒字経営を続けている。</p> <p>代表者（79 歳）が昨年疾病。納期の順守も難しい状況となっている。従業員に後継を託すことを考えたが、2 人とも 70 歳台と高齢</p>

	<p>で、事業の引き継ぎも困難である。また、代表者の息子は他社に勤務しており後継の意思はない。事業引き継ぎを視野に、新たに従業員を採用する事を考えるも人材が見つからない状況である。</p> <p>必要な支援は、技術者支援及び事業承継問題（専門家）の派遣である。</p> <p style="text-align: right;">＜候補なし、承継意志あり＞</p>
<p>L社（法人）</p> <p>電車部品製造・組立</p> <p>代表 1 人で従事</p>	<p>L社は昭和 33 年創業、各鉄道会社の電鉄関係のホーンを製造している。工場は代表者保有で 88 m²。3 階建の建物の 1 階で営業している。機械設備は旋盤 1 台、プレス機 1 台、フコイ 2 台、セーパー機 1 台、ボール盤 2 台、大型ボール盤 2 台を所有している。鉄道会社を顧客に年間売上は約 2 千万円。</p> <p>代表者は 70 歳で高齢化しており、取引先との関係から 2～3 年を目途に事業を引き継ぐ事を迫られている。代表者の息子は他社に勤務しており後継の意思なし。また、経営は安定しているが事業拡大の余地が見当たらない事から、事業承継を見越した新たな従業員の採用は難しい。事業の引き継ぎが不可能な場合は税理士と相談の上廃業せざるを得ない。</p> <p>必要な支援は、事業譲渡、引受先の紹介や、M&A 専門家の派遣が必要である。</p> <p style="text-align: right;">＜候補なし、承継意志あり＞</p>
<p>M社（法人）</p> <p>電子基盤制作、ミシン電子部品加工</p> <p>従業員 2 人</p>	<p>M社は平成 7 年 9 月創業、ミシン電子部品加工、電子基盤制作を業としている。工場は自己所有で約 120 m²。外注利用のため設備はない。大手電機機器メーカー向けの部品加工で、年間売上は約 3000 万円。リーマンショック前の 1/3 程度に落ち込んでいる。</p> <p>代表者は 64 歳で 10 年程度は事業を継続する予定であるが、代表の息子は他社に勤務しており後継の意思なし。従業員に後継を打診するも拒否された事から廃業を余儀なくされている。</p> <p>しかし取引先であるミシンメーカーに部品供給の責任があるため簡単に廃業できない事情も抱えている。</p> <p>下請のままでは受注が安定せず、後継者を探すことが難しい事から、自社商品を有するメーカーになる必要があると考えるが、製品開発には人、時間、資金が必要である。よって、必要な支援は、M&A 専門家の派遣や後継者セミナーなどに加えて、脱下請けのための技術開発や資金に対する支援である。</p> <p style="text-align: right;">＜候補なし、承継意志あり＞</p>
N社（個人）	<p>N社は、昭和 24 年創業、建築金物、資材を製造している。自宅兼</p>

<p>建築資材パーツ、 建築金物加工</p> <p>夫婦で経営</p>	<p>工場で操業し、パワープレス機 6 台、旋盤機 1 台、ボール盤 1 台を所有している。</p> <p>代表者は 70 歳と高齢化しており、過大な受注には対応できず、受注を調整している状態である。代表者に息子はいるが、他社に勤務しており後継の意思なし。しかし、取引先の製品における重要な部分を担っているため廃業は難しい。現在、事業継承者を探しているが、技術の習熟には時間がかかるため困難が予想される。</p> <p>必要な支援は、後継者向け事業セミナーや事業を開始するための専門家（税理士）等の支援である。</p> <p style="text-align: right;">＜候補なし、承継意志あり＞</p>
<p>〇社（法人）</p> <p>ワイヤーハーネス製造</p> <p>従業員 7 人</p>	<p>〇社は昭和 39 年創業、ワイヤーハーネスを製造している。本社（工場：230 m²）及び倉庫（100 m²）を自社所有。設備機械はアプリケータ 200 台を所有する。主力取引先は大手電機機械メーカーで、現在売上年間は 5000 万円。15 年前は売上 3 億円、従業員も 20 名以上であったが売上減少等によりリストラに努めた。</p> <p>代表者は 59 歳。子供は娘が 2 人おり、事業承継の意思はあるが、結婚後に事業を引き継ぐ事は難しく、将来的には娘婿に引き継ぐ事を想定している。また、同社の技術は 3 年程度で修得できるため、事業承継できる人材の確保も検討している。しかし、後継者不在の場合には 10 年を目途に M&A を検討せざるを得ないと考えている。</p> <p>必要な支援は、後継者や若年者向けの異業種交流の場の提供と、M&A 専門家の派遣である。</p> <p style="text-align: right;">＜後継者未決定、候補あり＞</p>
<p>P 社（法人）</p> <p>ゴム・プラスチック加工</p> <p>役員 3 人（代表及び弟、娘）・パート 2 人（代表及び弟の妻）（全員家族）</p>	<p>P 社は昭和 44 年創業、硬質塩ビパイプなど、プラスチック加工を営んでいる。工場は約 1000 m²、借工場の家賃は年間 440 万円である。機械設備はプラスチック噴射押出機 3 台、シボリ機 2 台、プラスチック加工機 7 台、トラック 1 台、軽トラ 2 台を所有する。直近の年間売上 4800 万円、最終利益は 980 万円である。</p> <p>当社の役員・従業員はすべて家族で構成。これは過去に実施したリストラによるもので、役員である娘（46 才）以外は 70 歳以上で高齢化している。</p> <p>以前は後継者として代表者の息子が従事していたが、現在は他都市で建築業を営み、同社を後継する意思はない。また、役員を務める娘に引き継ぎを検討するも、生産に関する技術が必要な上に、本人にも後継の意思がない。よって、今後 5 年後を目途に、経営改善</p>

	<p>に努め、その時点でM&Aも検討したいとの事である。</p> <p>事業承継のために若い従業員を雇用するには、人件費の問題、技術修得の問題、機械化への対応も問題などがあり、これらが解決されない限り廃業も免れないと考えられる。</p> <p>必要な支援は、事業承継に関する諸問題についての専門家（税理士等）の派遣である。</p> <p style="text-align: right;">＜候補なし、承継意志あり＞</p>
<p>Q社（法人）</p> <p>プラスチック整形・アクリル花壇棒加工</p> <p>従業員 1人</p> <p>親族の承継は明確な見通し立たず。従業員高齢で引き継ぎ困難</p>	<p>Q社は昭和 42 年創業、合成樹脂アクリル棒・花壇棒加工業を営んでいる。工場は借工場で約 200 m²、家賃は月 15 万円。機械設備はプラスチック押出機 5 台、切断機 5 台、乾燥機 1 台、トラック 1 台、軽トラ 1 台を所有する。取引先は全国に 25 社程度あり、年間売上は約 3900 万円で安定している。</p> <p>代表者は現在 68 歳。およそ 10 年後の事業承継を考えている。子供は娘なのでいずれ誰かに後継出来ればと考えているが、従業員への引き継ぎについては、従業員も現在 68 歳と高齢で後継することは困難である。</p> <p>場合によってはM&Aも検討するとの意向である。</p> <p>尚、取引先である大手樹脂メーカーからは廃業する際には 1 年以上前より連絡するよう言われているため、今後の方針については早期に検討する必要がある。尚、M&Aや廃業する場合は、同社の税理士に加え、取引先である大手樹脂メーカーも交えて相談する予定である。</p> <p>必要な支援は、事業の見通し、経済的な問題、事業承継問題を含めた専門的な指導である。</p> <p style="text-align: right;">＜後継者未決定、候補あり＞</p>
<p>R社（法人）</p> <p>金属・金型加工</p> <p>従業員 息子・嫁・パート（全家族）</p>	<p>R社は昭和 50 年創業、金属・金型加工業を営んでいる工場は貸工場で約 130 m²、家賃 14 万円である。機械設備はプレス機 4 台、研磨機 1 台、フライス機 1 台、ノコ盤 1 台、ワイヤーカット 1 台、ボール盤 2 台（大）を所有する</p> <p>代表者は 73 歳病気の後遺症を抱えている。息子を後継者と想定していたが、疾病のため現在治療中で、現在就業が困難な状態。昼間は娘が代表を手伝っており、この娘を後継者にできないか検討したが、技術の修得や力仕事ができない事などを理由に断念した。よって、事業承継は息子の回復を待つのみである。</p> <p>必要な支援は、事業承継諸問題についての専門家派遣である</p> <p style="text-align: right;">＜後継者未決定、候補あり＞</p>
<p>S社（法人）</p>	<p>S社は昭和 44 年創業、空調関連製品の試作を業としている。工</p>

<p>空調関係の試作</p> <p>家族 3 人で従事</p> <p>後継者いるも技能継承が困難</p>	<p>場は借工場で約 80 m²、家賃 10 万円。機械設備はマシニングセンター 2 台、汎用フライス盤 1 台、旋盤 1 台、ボール盤 1 台、コンタマシン 1 台を所有している。主要取引先は大手電機機器メーカーで、年間売上は約 2600 万円。</p> <p>代表者は 67 歳。今後 10 年で息子に事業を引き継ぐ意向である。息子には汎用機等は操作も覚えさせているが、現在同社の手掛ける業務には高度な技術が必要である事から、技術継承は一朝一夕には進まず課題となっている。</p> <p>必要な支援は、後継者セミナー、若者向け異業種交流会及び技術的に専門的な支援である。</p> <p style="text-align: right;">＜後継者未決定、候補あり＞</p>
<p>T 社（個人）</p> <p>アルミ溶接加工業</p> <p>家族 4 人で従事</p>	<p>T 社は昭和 44 年創業、アルミステンレス及びロボット自動円周溶接加工を業としている。工場は自己所有で約 120 m²、機械設備は大型溶接機 2 台、ロボット溶接機 1 台、手溶接機 1 台を所有している。大手産業機器向けが大半で、年間売り上げは約 2500 万円。10 年前と比較して半分程度に落ち込んでいる。受注の増減が激しく売上が安定しないので、難度の高い仕事を受注して凌いでいる。</p> <p>代表は 71 歳。後継者としては娘とその婿が従業員として働いており、(いずれかが) 後継の予定であるが、代表が退くと男手が不足するため事業自体の継続困難となる課題を抱えている。</p> <p>同社の仕事は、1 日中金属を溶接する事から手、腕、腰を痛める可能性が高く体力的に厳しい。また、賃金を低く抑えていることから、新たな従業員の雇用は困難で、家族経営をせざるを得ない状態にある。しかし大型溶接機の加工は 1 人では困難な事業であり 2 人で作業する必要がある。</p> <p>昨年は大型溶接機を 1 台購入、今年も 1 台購入を計画しており、今後 10 年間は事業を続ける意向であるが、自動化する事により作業負担をなくすには高額な借入が必要となる。</p> <p>必要な支援は、設備導入資金の負担支援、後継者セミナー、若者向け異業種交流会等の専門的な支援である。</p> <p style="text-align: right;">＜後継者未決定、候補あり＞</p>
<p>U 社（法人）</p> <p>建築金物輸入卸</p> <p>代表 1 人で従事</p>	<p>U 社は平成 20 年創業、建築金物卸業を営んでいる。事業所は自宅で、台湾及び中国企業に生産委託しているため、機械設備は金型も含め保有していない。年間売上は 1350 万円。主要取引先は建築金物、家具金物総合部品メーカー、ホームセンターである。</p> <p>中国と取引を開始した時は、売上も現在の 4 倍程あったため、銀</p>

<p>売上減少で事業承継計画立たず。</p>	<p>行で勤務している長男に後継を考えていたが、現在は売上減少し断念。また現在開発中の新商品の売れ行き次第では、状況が変わってくる事から、東大阪で他社に勤務している次男を後継者とする事を検討している。尚、代表者は今後 10 年間代表を務める予定である。</p> <p>必要な支援は、後継者向けセミナー、異業種交流会、必要に応じての専門家（税務等）の派遣である。</p> <p style="text-align: right;">＜後継者未決定、候補あり＞</p>
------------------------	--

3. その他の事例

<p>V社（個人）</p> <p>トムソン加工、ディスプレイ、POP製造 従業員 3 人</p>	<p>V社は平成 24 年創業、ディスプレイ、POP 製作、トムソン加工を業としている。年間売上は約 4500 万円である</p> <p>代表者は 43 歳。事業承継調査実施時である 2 年前には売上が低迷しており、従業員の雇用をはじめ、同社の先行きを案じてM&Aを検討したが、現在は売り上げが回復したため、事業を継続する事となった。</p> <p style="text-align: right;">＜M&Aを検討したが、事業継続＞</p>
--	--

4. 廃業の事例

<p>W社（法人）</p> <p>電機部品焼付塗装 廃業前従業員 2 人</p>	<p>W社は昭和 30 年創業、電気部品焼付塗装業を営んでいたが、平成 26 年 3 月に廃業。現在は不動産賃貸業に事業転換している。</p> <p>電気部品焼付塗装業の廃業理由は、代表者(85 歳)の高齢化と、後継者がいなかった事による。</p> <p>代表者の高齢化に伴い、取引先との意思疎通が困難となり苦慮したことや、代表者には 3 人の息子がいたが、長男は障がい者で、次男・三男は他社に勤務しており後継の意思がなかったことで、廃業を決意したという。</p> <p>廃業時は従業員が 2 人いたが退職金を支払い解雇。いずれも自営業として独立。土地社屋は自社保有であったため、社屋を解体し、機械設備の一部は同業者に売却。同地に新たに建物を建築し、土地・建物を社会福祉法人に賃貸。現在、社会福祉法人の作業所となり、代表者の長男が勤務している。尚、取引先には廃業の意思を早期に伝えていたので問題はなかったという。</p> <p style="text-align: right;">＜事業承継の意思なし＞</p>
<p>X社（個人）</p> <p>ネジ加工</p>	<p>X社は昭和 26 年創業、異形線ネジ加工を業としていたが、平成 27 年 6 月に廃業。</p> <p>自宅兼工場、機械設備はローレル機 1 台圧延機 2 台、新線機 3</p>

兄弟で従事	<p>台、リフト1台を所有していた。</p> <p>廃業の理由は、経営不振に加え、共に経営していた弟が疾病し、職場復帰ならず、高齢の代表者（当時76歳）だけでは従事できなくなった事、また代表者には子供がなく後継できなかった事である。</p> <p>取引先に対しては事情を説明し了承を得、機械設備は代表者自身で解体し全部処理済である。</p> <p style="text-align: right;">＜事業承継の意思なし＞</p>
-------	--

事例に学ぶ

事業承継は「熟成」と「ぶれない決断」
(株)中農製作所



▲薄肉の切削加工を手掛ける同社の製品群

自動車関連精密部品など肉厚1・8ミリの製品真円度6ミクロンを確保する薄肉の切削加工を手掛け、技能五輪指導者を講師に招くなど技術力に定評ある同社。事業承継は、前社長の中農康久会長が50歳の時に考え始めたという。「わが社の役員定年は65歳。事業承継の準備には最低

でも10年は必要だろうから、55歳までに次の社長を決めよう」と。こう思ったのは苦い経験があったからだという。「私が2代目社長として父から継いだのが42歳の時。俺の背中を見て覚えるの時代でしたから、20年間従事しながら何かを教わるでなく、社長が何たるかのビジョンも持つておらず苦労が多かった。だから次の社長には同じ轍を踏ませるわけにはいかない」と。

社内に社長の座を継ぐのにふさわしい人材はいないか、自分の思いをすべて伝えられる人材はと、時間をかけて探していったという。すでに中農氏の長男が入社しており候補ではあったが、中農氏は「探していく中で重視したのが、会社が好き、人が好き、企てが好き、本質を見抜く力があることの4つ。世襲に縛られるべきではない」と。



▲西島大輔社長（左）と中農康久会長

そこで目に留まったのが、当時営業部長や工場長を歴任していた西島大輔氏。「事業家になりたい夢を持ち、性格が明るく、図太い。社員が彼の周りに集まっているのを見ていた」という中農氏。その後は何か課題があったときに、技術面だけに目が行きがちなところから、なぜこうすべきなのかという経営的な視点を西島氏に投げかけてきたという。また財務の公開や、自社の強みを系統だてて分析した「知的資産経営報告書」の作成時には、プロジェクトリーダーとしてその手腕を発揮させた。その結果、34歳の若さで西島氏が

取締役社長として会社のマネジメントを、長男は取締役財務（最高）責任者として主に資金繰りを。「設備投資をして新市場に挑む攻めと、資金繰りを安定させる守りを2人に分けてやってもらうことにしました」。また、ベトナム人研修生受け入れをきっかけに、平成26年の同社ベトナム工場進出も西島氏が陣頭指揮を執り、先行投資の財務負担は長男の中農氏が担った。

現在、会長として二人の取締役の連携を裏から支える中農氏。事業承継は時間がかかることから、「準備は早くから始めることと、後継者選びの思いがぶれないこと」が大事と話す。

(株)中農製作所

代表取締役会長 中農 康久 氏

所在地 東大阪市新町
21-26

電話 072-981-0969

従業員数 60名

M & Aを機に受注増を目指す
「チャンスは逃さずに前へ」

ノースヒルズ溶接工業(株)

代表取締役 北坂 規朗 氏



〈従業員数〉15名
〈所在地〉東大阪市菱江2-1-23
〈事業内容〉溶接加工及び超高真空装置製造

2012年に創業し、TIG溶接技術を武器に、半導体、鉄道、医薬向け製造装置の試作などを手掛けるノースヒルズ溶接工業(株)。

このほど、半導体装置用の真空装置・部品を自社で一貫して設計から製作まで手掛ける、豊中市の(株)豊栄製作所(以下、豊栄)をM & Aを通じて傘下におさめた。

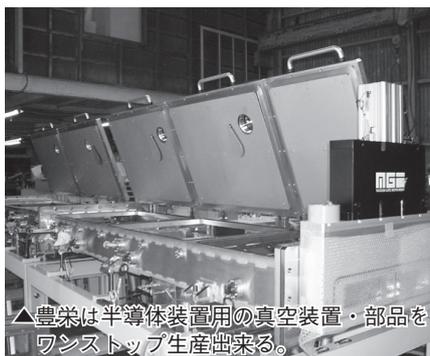
豊栄は1976年の創業以来、特定の顧客向けに手堅く事業を続けてきたが、創業者が05年に死去。後継者不在のまま、従業員の高齢化も重なり、事業譲渡を決意。商工会議所が運営するM & A事業を通じて紹介されたのが同社であった。

「完成品を手掛けられるようになれば、販路は広がり事業規模を一段階大きく

出来ると考えました。公認会計士に資産査定を行ってもらったところ、口頭で聞いていた財務状態と提出されていた書類の内容に違和感が無く、胸をなでおろしました」と豊栄の堅実経営に感心したという北坂社長。

豊栄よりも規模は小さく、創業年数も浅かったことから、買収資金を調達した信用金庫からは「もっと会社が大きくなってからでも」と言われたというが、チャンスは逃さず前向きに取り組んできたという自負から、タイムイングが大事と買収を進めた。今後、豊栄の設計技術、販路、調達、外注先ネットワークを活用して受注拡大を目指す。

「起業した時から、設計から製作、即納体制の構築に向けた、企業規模や事業領域の拡大を目指していたので、迷いは無かったです」とこのM & Aを契機に飛躍を誓う。



▲豊栄は半導体装置用の真空装置・部品をワシストップ生産出来る。

事業推進員（野崎久幸）報告

東大阪市製造業における切実なる事業承継問題に対し、2年前に実施した「東大阪市内製造業の事業承継の実態に関する調査」に基づき、平成29年10月～平成30年1月の間に80事業所からヒアリングを行った。

事業継承に関しては、それぞれの事業所により、「売り上げが悪く事業継承出来ない」、「後継者が家族及び従業員にいない」、「高齢で事業継承の意思がない」などのほか、すでに「事業廃業済み」など、様々な問題を抱えている点が見られました。80事業所のうち、ヒアリングが実施できた24事業所の内容を報告といたしますが、2年前の調査で17事業所が「事業承継意思なし」、7事業所が「M&Aによる売却希望」と回答いただいた事業所です。

「事業承継意思なし」の17事業所のうち、3事業所が「既に事業承継済みであるが、問題を抱えたままの事業承継」で、1事業所が「後継者が従業員に決まった」、4事業所が「後継者はいるが、後継出来るかどうか問題を抱えている」、7事業所が「問題を抱えたまま後継者を探している」または「数年から10年程度で後継者を探す」で場合により「M&Aを検討する」、2事業所が既に「廃業済み」となった。

また、7事業所の『M&Aによる売却希望』では、うち既に2事業所が「M&A実施済み」で、3事業所が「未だに問題抱えたまま、M&Aを検討中とM&Aを長期間で考える」、また、「M&Aを検討していたが従業員に承継した」「業績回復でM&A取りやめ」が各1事業所あった。

一方で、「事業継承意思なし」の事業所の多くは、代表者1人で従事、または夫婦、家族、従業員2～3人の小規模事業所であるとともに、高齢が進み、設備機械も古い機械が多い実情もみられた。

事業譲渡や廃業時に、設備機械が必要な方があれば無償でも譲渡したいという事業者の方が多くみられるので、この点において何らかの支援が必要であると感じた。

東大阪市内の製造業は、従前より加工業が多く、海外での大量生産に対し、国内では短納期小ロットという「納期に時間がない製品」、「加工が難しい製品」、「高品質なものだけが残っているが、発注元（大手企業及び元請け）等からは、加工賃の値下げ要求がある」など、仕事の割には儲けが少ないケースも多くみられる。

「こういう加工の受注は受けたくないが、受注そのものが縮小傾向にあるために断わることも出来ず、仕方なく受けている」事業所が多いのも確かである。

日本は技術立国であり、中小企業はその技術で成り立っているといっても過言ではないが、受注減少では事業そのものが成り立たず、技術も承継出来ない恐れがある。やが

て数年先には、機械部品、パーツ、素材といった受注もなくなるのではないかと懸念がある。このままの状態が続くと、皆んなが困る状態になるのではないかと危惧しており、将来的には産業界・学術業界が技術を守る、それらを行政が支援する、必要に応じて国、社会全体で支える仕組みが必要である。こういう仕組みを強化して技術を守っていかなければ社会そのものが成り立たなくなる、と現在の産業のあり方に警鐘を鳴らしたいという回答もありました。

中小企業の事業承継問題は待ったなしである。代表者には事業承継セミナー等の開催に参加を呼びかけるなど、東大阪の製造業を取り巻く事業環境などの情報を提供し、産官学金が連携した支援が必要であると感じている。

後継者難による廃業を未然に防ぐ事業継承への支援の充実をはかる取り組みが急務の中、平成30年度より「東大阪市事業承継総合相談窓口事業」が開設される。本調査がその一助になれば幸いである。

今回、ヒアリングにご協力いただきました事業所に心より感謝申し上げます。

事業承継支援機関一覧

～事業承継に関するあらゆるお悩みの相談は～

ご相談内容	窓 口	連 絡 先
専任コーディネーターによる 窓口・巡回相談、専門課派遣、 セミナー・次世代経営者育成塾開催	東大阪市事業承継総合相談窓口	〒577-0809 東大阪市永和2-8-28 東大阪商工会議所別館3階 TEL 06-6722-1141
専門家による相談対応、セミナー・ フォーラム開催、事業引継ぎポータルサイトの 開設など	(独)中小企業基盤整備機構 近畿本部 経営支援課	〒541-0052 大阪市中央区安土町2-3-13 大阪国際ビルディング27階 TEL 06-6264-8613 http://www.smrj.go.jp/regional_hq/kinki/sme/index.html
コーディネーターによる専門的 助言、専門家の紹介、出張相談、 セミナー開催など	大阪府よろず支援拠点	〒540-0029 大阪市中央区本町橋2-5 マイドームおおさか7階 (公財)大阪産業振興機構内 TEL 06-6947-4375 http://www.yorozu-osaka.jp/
事業引継ぎ(M&A、親族・ 従業員承継)に関する相談	大阪府事業引継ぎ支援センター	〒540-0029 大阪府大阪市中央区本町橋2-8 大阪商工会議所5階 事業承継・再生支援担当内 TEL 06-6944-6257 http://www.osaka.cci.or.jp/b/ojhs12/
	東大阪商工会議所M&A相談窓口 (大阪商工会議所連携事業)	〒577-0809 東大阪市永和1-11-10 東大阪商工会議所 企画調査部 TEL 06-6722-1151 http://www.hocci.or.jp/
事業再生(取引金融機関への 対応方法や資金繰り・事業計画作成) に関する相談	大阪府中小企業再生支援協議会	〒540-0029 大阪市中央区本町橋2-8 大阪商工会議所5階 TEL 06-6944-5343 http://www.osaka.cci.or.jp/saisei/
事業再生・法的整理・事業承継 その他法律問題に関する相談	大阪弁護士会中小企業支援センター	〒530-0047 大阪市北区西天満1-12-5 大阪弁護士会館1階 TEL 06-6364-7661 https://soudan.osakaben.or.jp/tyuusyou.html
法人税・所得税・相続税・贈与税・ 事業承継税制に関する相談	近畿税理士会東大阪支部	〒577-0809 東大阪市永和2-3-7 東大阪納税協会2階 TEL 06-6725-7708 http://www2.kinzei.or.jp/~osaka/
事業承継に関する融資相談 (事業承継・集約・活性化支援資金)	日本政策金融公庫東大阪支店 国民生活事業	〒577-0054 東大阪市高井田元町2-9-2 TEL 06-6782-1324 https://www.jfc.go.jp/n/branch/

