

# 寝屋川市事業承継実態調査 報告書【概要版】

令和7年2月

寝屋川市 まちづくり推進部 産業振興室



# 目次

I 調査概要	1
1. 調査の目的	1
2. 調査対象企業抽出基準	1
3. ヒアリング調査対象企業の選定基準	1
4. 有効回答件数・回収率	1
5. 調査の方法	1
6. 調査の期間	1
7. 調査実施機関	1
8. 調査報告書の読み方及び注意事項	2
II 回答事業者の概要	3
1. 法人	3
(1) 法人形態	3
(2) 従業員数	4
(3) 業歴（創業年）	5
(4) 株主構成	6
(5) 業種	7
(6) 純資産額	8
(7) 事業用不動産の所有状況	9
(8) 事業用不動産の担保状況	10
(9) 動産の担保状況	11
(10) 個人保証状況	12
(11) 知的財産権の保有状況	13
(12) 直近の業績	14
2. 代表者	16
(1) 年齢（生年月日）	16
(2) 子供の人数	17
(3) 何代目か	18
(4) 先代との関係	19
III 事業承継の状況に関する調査結果	20
1. 事業承継に関する現在の状況について	20
(1) 事業承継の決定状況	20
(2) 後継者（候補）について	21
(3) 事業承継に要する期間	24
(4) 後継者に事業を引き継ぐ理想的な時期（代表者の年齢）	25
(5) 候補者を決めていない（決められない）理由	26
(6) 自分の代で廃業することについて	27
2. 事業承継に向けた取組について	30
(1) 事業承継に関する相談先	30
(2) 事業承継に際しての課題	31
(3) 事業承継において求める支援策	32
(4) 後継者の教育で必要だと考える内容	32
(5) 市及び支援機関（北大阪商工会議所、大阪府事業承継・引継ぎ支援センター等）の支援希望の有無	33

VI 総括・提言	34
1. 全国の事業承継を取り巻く状況及び寝屋川市の状況	34
(1) 2024年「後継者不在率」	34
(2) 後継者がいる企業の承継状況	34
(3) 後継者不在企業の状況	35
(4) 代表者の年齢別後継者不在率	35
(5) 産業別の後継者不在率	36
(6) 都道府県別の後継者不在率	36
(7) 総括	36
2. 事業承継を推進する上での課題	38
(1) 支援対象の明確化	38
(2) 廃業が地域産業に与えるリスク	38
(3) 情報の非対称性の解消	39
3. 支援を行う上での前提事項	40
(1) 対話の重要性	40
(2) 強みを「見える化」するための考え方	40
(3) 人的資産から構造資産への転換	41
4. 寝屋川市における事業承継支援への取組についての提言	42
(1) 地域密着型支援の必要性	42
(2) 寝屋川市内事業者の対応すべき課題に基づく具体的施策	42
(3) 支援者の行動を促すための仕組みの整備	43
(4) 寝屋川市の事業承継問題解決のポイント	43
5. 事業承継施策の立案	44
(1) 既存の支援ツール	44
(2) 寝屋川市版つなぐノート作成	45
V ヒアリング調査結果	47
1. 株式会社 A	47
2. B 株式会社	49
3. C 有限会社	51
4. 社会福祉法人 D	53
5. E 株式会社	56
6. F 株式会社	58
VI 調査票	60
1. アンケート調査票	60
2. ヒアリング調査票	65

# I 調査概要

## 1. 調査の目的

寝屋川市内事業者に対する事業承継実態調査を実施することで、現状分析を行うとともに、必要な基礎資料を作成することにより、今後の支援策等の検討を行うことを目的とする。

## 2. 調査対象企業抽出基準

無作為に抽出した企業 1,623 社を対象とした。

なお、1,623 社のうち、800 社については経営者の年齢を 50 歳以上としている（令和 6 年 4 月 1 日時点）。

## 3. ヒアリング調査対象企業の選定基準

アンケート調査票の設問 15「本調査における個別ヒアリング調査（訪問調査）の意向」にて「①希望する」または「②どちらでもよい」と回答した企業のうち、面談について了解の得られた 5 社に対して訪問面談ヒアリング調査を実施した。

## 4. 有効回答件数・回収率

調査対象件数	有効回答数	回収率
1,623 件	403 件	24.8%

## 5. 調査の方法

アンケート調査票の郵送及び WEB 調査

## 6. 調査の期間

令和 6 年 9 月 6 日～10 月 24 日

## 7. 調査実施機関

株式会社 東京商工リサーチ関西支社及び本社市場調査部

## 8. 調査報告書の読み方及び注意事項

- 図表中の割合は、小数点第2位以下を四捨五入している。
- 複数回答の設問は、回答が2つ以上となることがあるため、合計は100%を超えることもある。
- 複数回答のグラフは回答の多い順に並び替えている（「その他」を除く）。
- 図表中の「N」とは回答件数の総数のことで、100%が何件の回答に相当するかを示す比率算出の基数である。
- サンプル数が30未満のものについては、統計上の有意性に鑑みて原則としてコメントしない。コメントがある場合は参考程度とされたい。

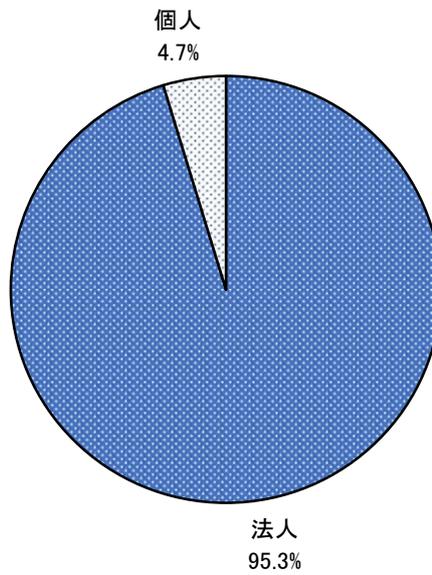
## II 回答事業者の概要

### 1. 法人

#### (1) 法人形態

「法人」は95.3%、「個人」は4.7%であった。

(N = 403)

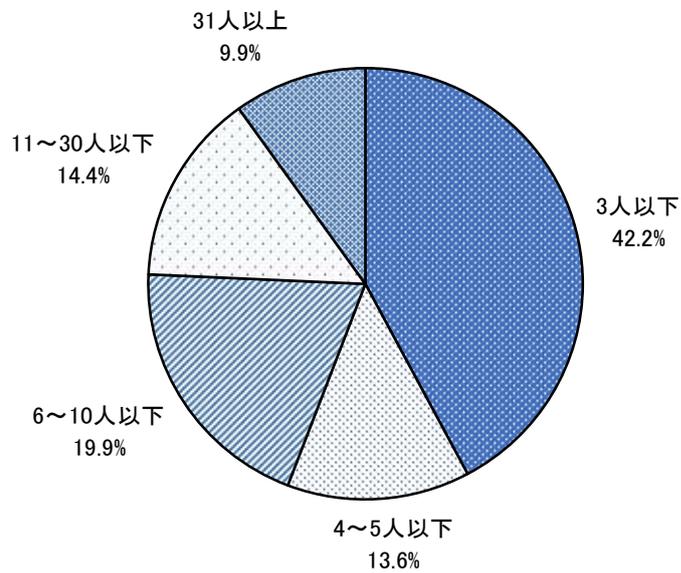


	全 体	法人	個人
全 体	403	384	19
	100.0	95.3	4.7

## (2) 従業員数

「3人以下」が42.2%と最も高く、次いで「6～10人以下」が19.9%、「11～30人以下」が14.4%となっている。

(N = 403)

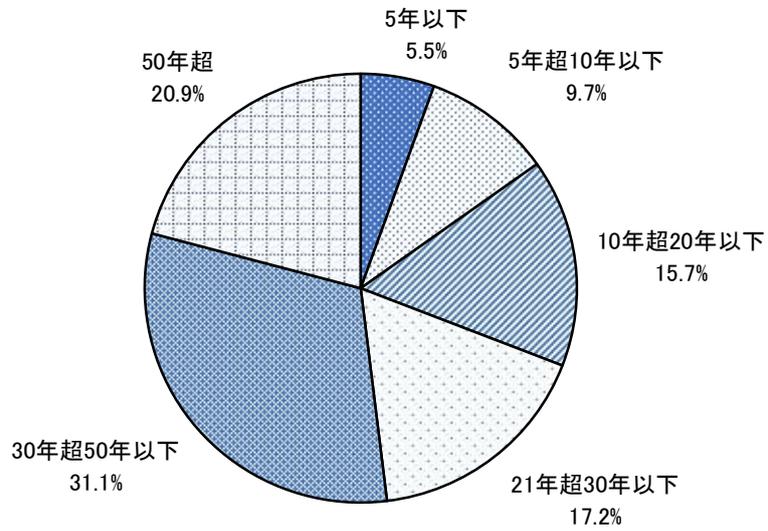


	全 体	3人以下	4～5人以下	6～10人以下	11～30人以下	31人以上
全 体	403	170	55	80	58	40
	100.0	42.2	13.6	19.9	14.4	9.9

(3) 業歴 (創業年)

「30年超50年以下」が31.1%と最も高く、次いで「50年超」が20.9%、「21年超30年以下」が17.2%となっている。

(N = 402)

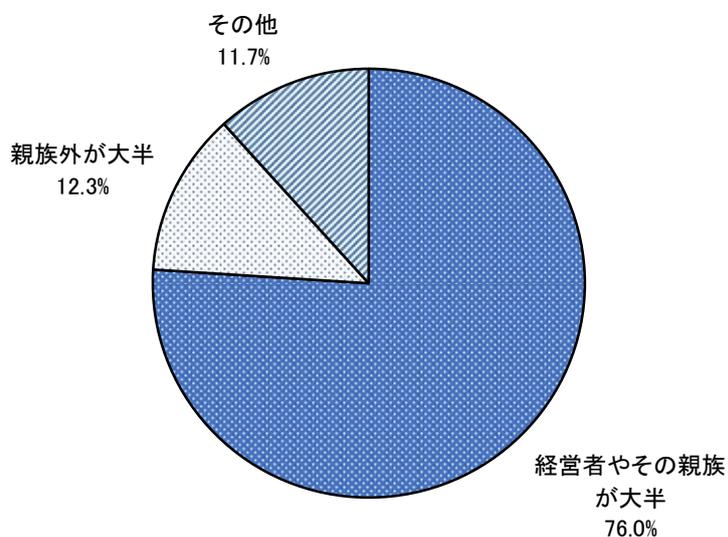


	全 体	5年以下	5年超10年 以下	10年超20 年以下	21年超30 年以下	30年超50 年以下	50年超
全 体	402	22	39	63	69	125	84
	100.0	5.5	9.7	15.7	17.2	31.1	20.9

#### (4) 株主構成

「経営者やその親族が大半」が76.0%と最も高く、次いで「親族外が大半」が12.3%、「その他」が11.7%となっている。

(N = 375)

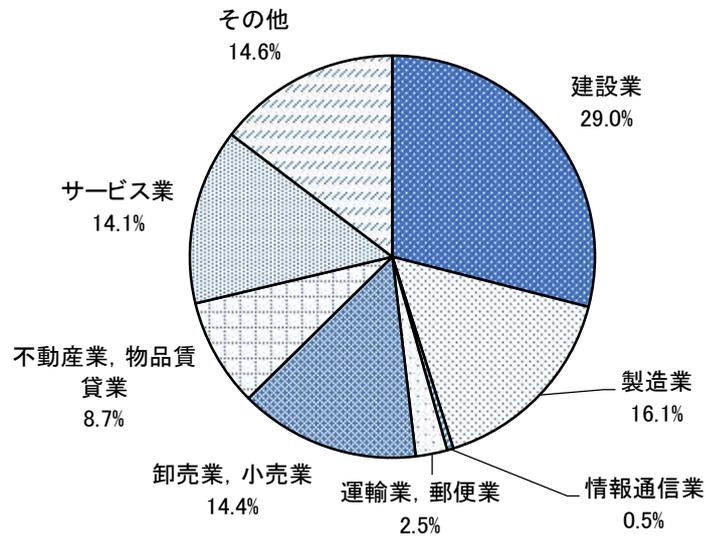


	全 体	経営者やその親族が大半	親族外が大半	その他
全 体	375	285	46	44
	100.0	76.0	12.3	11.7

(5) 業種

「建設業」が29.0%と最も高く、次いで「製造業」が16.1%、「卸売業、小売業」が14.4%となっている。

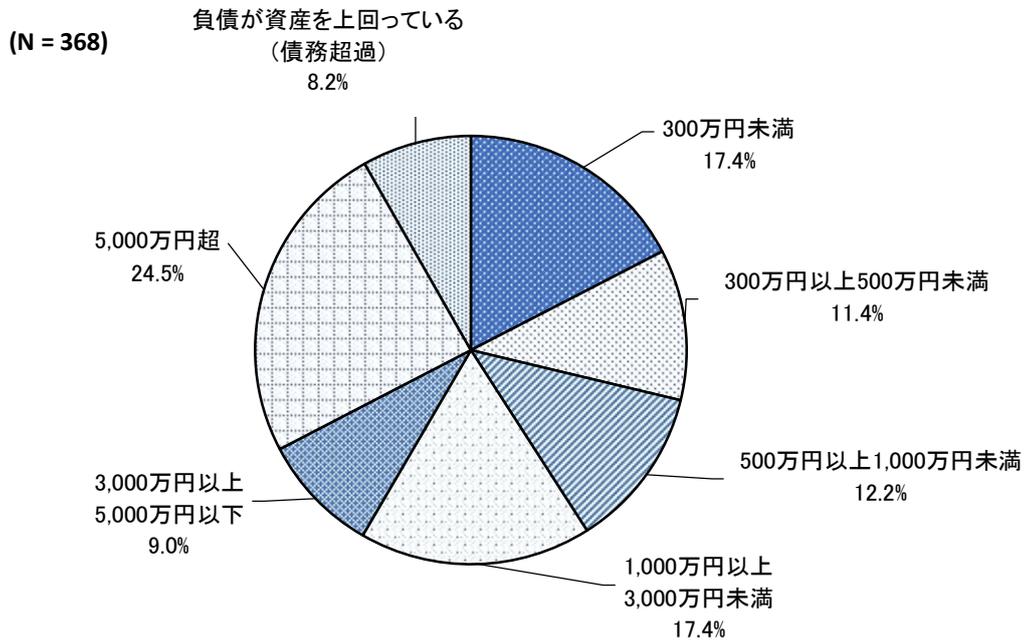
(N = 403)



	全 体	建設業	製造業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業、小売業	不動産業、物品賃貸業	サービス業	その他
全 体	403	117	65	2	10	58	35	57	59
	100.0	29.0	16.1	0.5	2.5	14.4	8.7	14.1	14.6

(6) 純資産額

「5,000万円超」が24.5%と最も高く、次いで「300万円未満」及び「1,000万円以上3,000万円未満」が17.4%となっている。

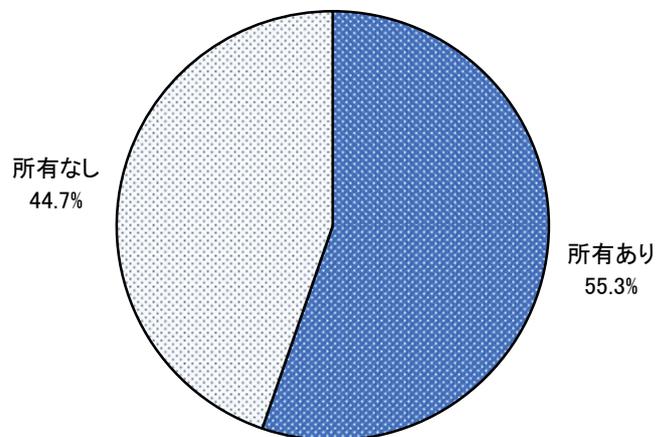


	全 体	300万円 未 満	300万円以 上500万円 未 満	500万円以 上1,000万 円未 満	1,000万円 以上3,000 万円未 満	3,000万円 以上5,000 万円以下	5,000万 円 超	負債が資 産を上回っ ている(債 務超過)
全 体	368	64	42	45	64	33	90	30
	100.0	17.4	11.4	12.2	17.4	9.0	24.5	8.2

(7) 事業用不動産の所有状況

「所有あり」は55.3%、「所有なし」は44.7%であった。

(N = 387)

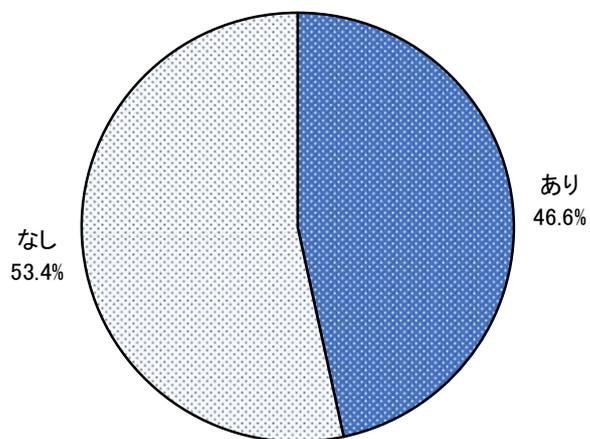


	全 体	所有あり	所有なし
全 体	387	214	173
	100.0	55.3	44.7

### (8) 事業用不動産の担保状況

事業用不動産について「所有あり」と回答した方に、事業用不動産の担保状況を尋ねたところ、「あり」は46.6%、「なし」は53.4%であった。

(N = 208)

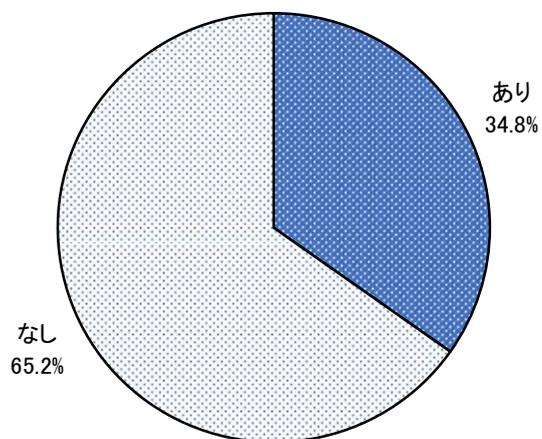


	全 体	あり	なし
全 体	208	97	111
	100.0	46.6	53.4

(9) 動産の担保状況

「あり」は34.8%、「なし」は65.2%であった。

(N = 345)

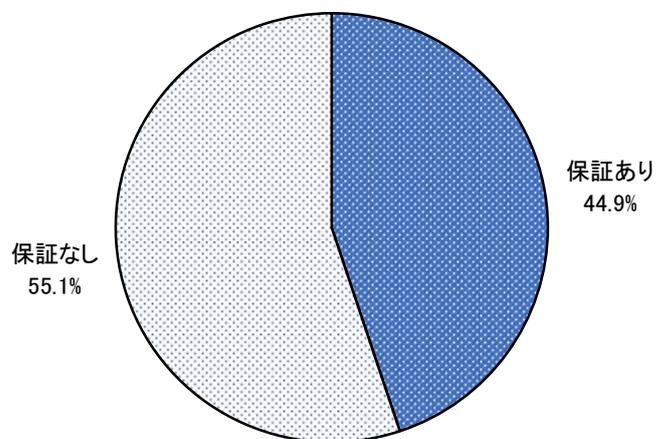


	全体	あり	なし
全体	345	120	225
	100.0	34.8	65.2

(10) 個人保証状況

「保証あり」は44.9%、「保証なし」は55.1%であった。

(N = 354)

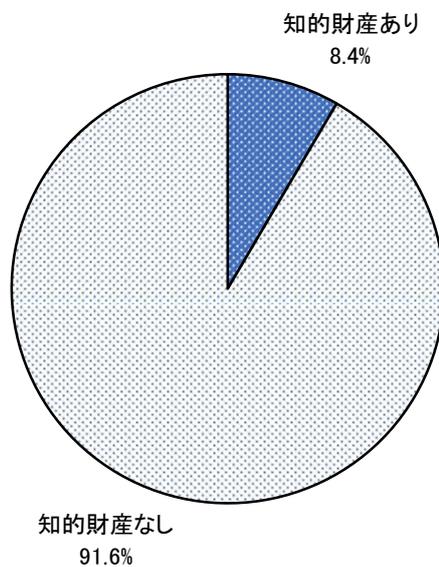


	全 体	保証あり	保証なし
全 体	354	159	195
	100.0	44.9	55.1

(11) 知的財産権の保有状況

「知的財産あり」は8.4%、「知的財産なし」は91.6%であった。

(N = 370)



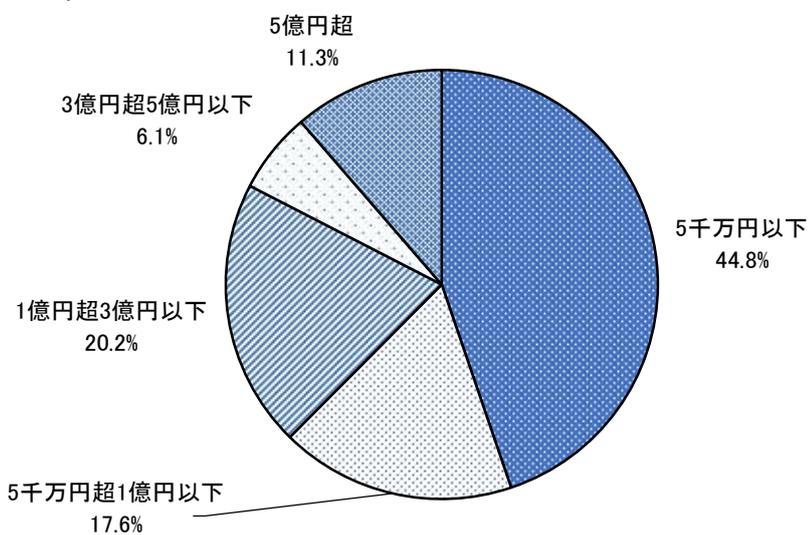
	全 体	知的財産 あり	知的財産 なし
全 体	370	31	339
	100.0	8.4	91.6

(12) 直近の業績

①売上高

「5千万円以下」が44.8%と最も高く、次いで「1億円超3億円以下」が20.2%、「5千万円超1億円以下」が17.6%となっている。

(N = 346)

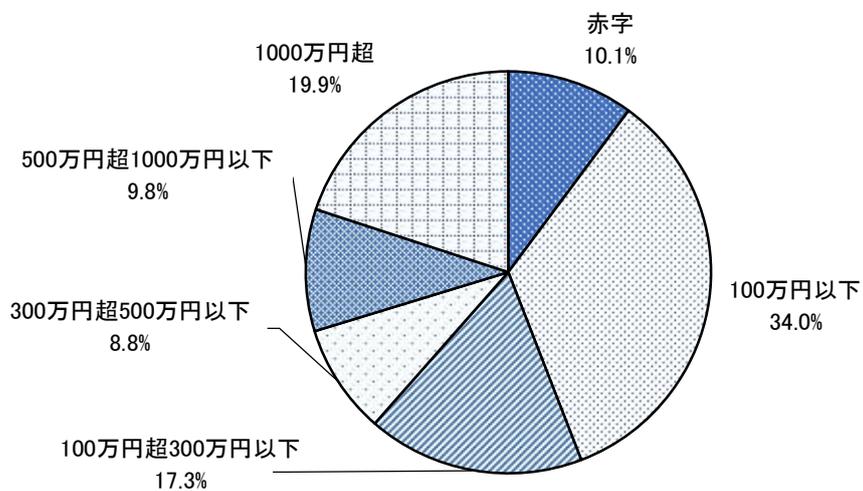


	全 体	5千万円 以下	5千万円超 1億円以下	1億円超3 億円以下	3億円超5 億円以下	5億円超
全 体	346	155	61	70	21	39
	100.0	44.8	17.6	20.2	6.1	11.3

## ②経常利益

「100万円以下」が34.0%と最も高く、次いで「1000万円超」が19.9%、「100万円超300万円以下」が17.3%となっている。

(N = 306)



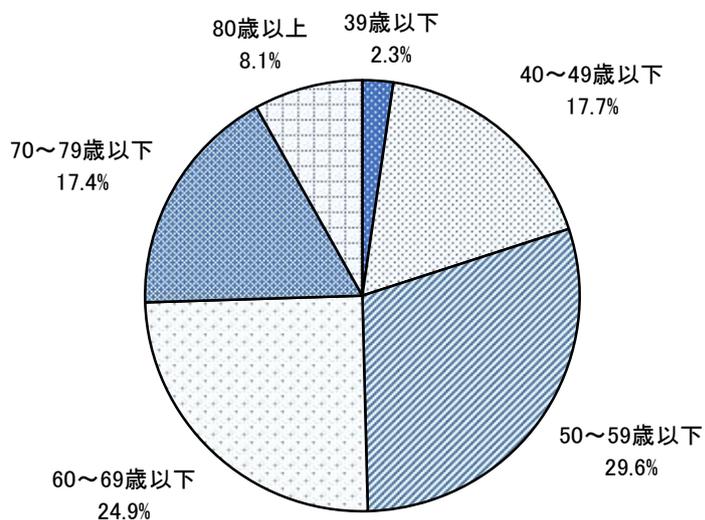
	全 体	赤字	100万円 以下	100万円超 300万円 以下	300万円超 500万円 以下	500万円超 1000万円 以下	1000万 円超
全 体	306	31	104	53	27	30	61
	100.0	10.1	34.0	17.3	8.8	9.8	19.9

## 2. 代表者

### (1) 年齢（生年月日）

「50～59歳以下」が29.6%と最も高く、次いで「60～69歳以下」が24.9%、「40～49歳以下」が17.7%となっている。

(N = 385)

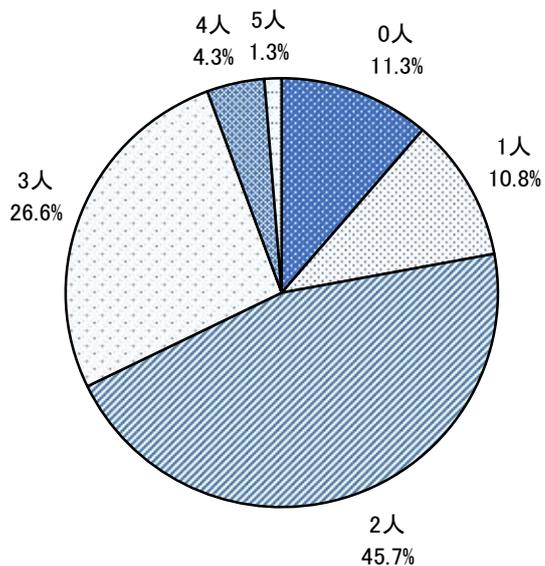


	全 体	39歳以下	40～49歳 以下	50～59歳 以下	60～69歳 以下	70～79歳 以下	80歳以上
全 体	385	9	68	114	96	67	31
	100.0	2.3	17.7	29.6	24.9	17.4	8.1

## (2) 子供の人数

「2人」が45.7%と最も高く、次いで「3人」が26.6%、「0人」が11.3%となっている。

(N = 372)

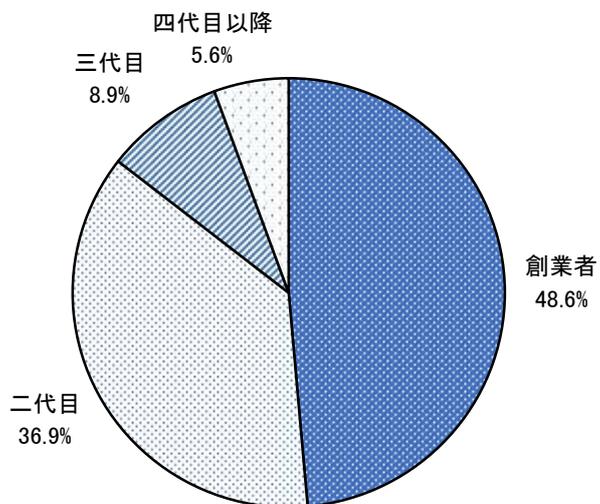


	全体	0人	1人	2人	3人	4人	5人
全体	372	42	40	170	99	16	5
	100.0	11.3	10.8	45.7	26.6	4.3	1.3

### (3) 何代目か

「創業者」が48.6%と最も高く、次いで「二代目」が36.9%、「三代目」が8.9%となっている。

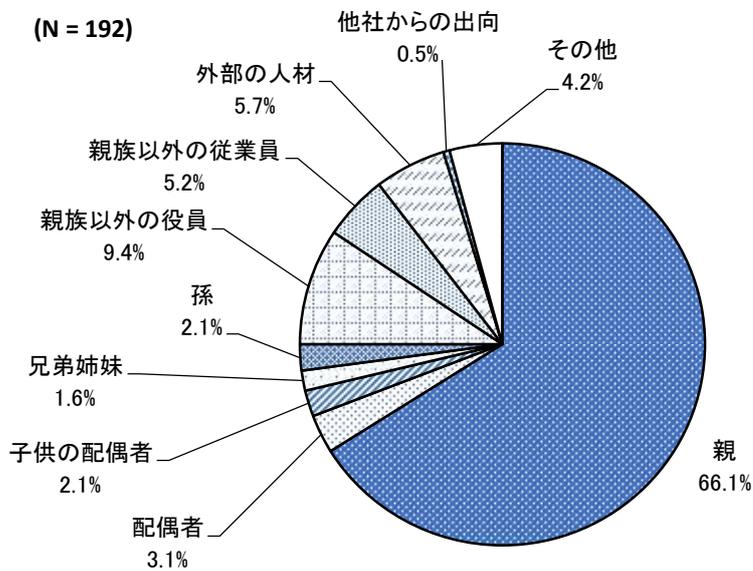
(N = 393)



	全 体	創業者	二代目	三代目	四代目以降
全 体	393	191	145	35	22
	100.0	48.6	36.9	8.9	5.6

#### (4) 先代との関係

創業者以外の方に、先代との関係を尋ねたところ、「親」が 66.1%と最も高く、次いで「親族以外の役員」が 9.4%、「外部の人材」が 5.7%となっている。



	全体	親	配偶者	子供の配偶者	兄弟姉妹	孫	親族以外の役員	親族以外の従業員	外部の人材	他社からの出向	その他
全体	192	127	6	4	3	4	18	10	11	1	8
	100.0	66.1	3.1	2.1	1.6	2.1	9.4	5.2	5.7	0.5	4.2

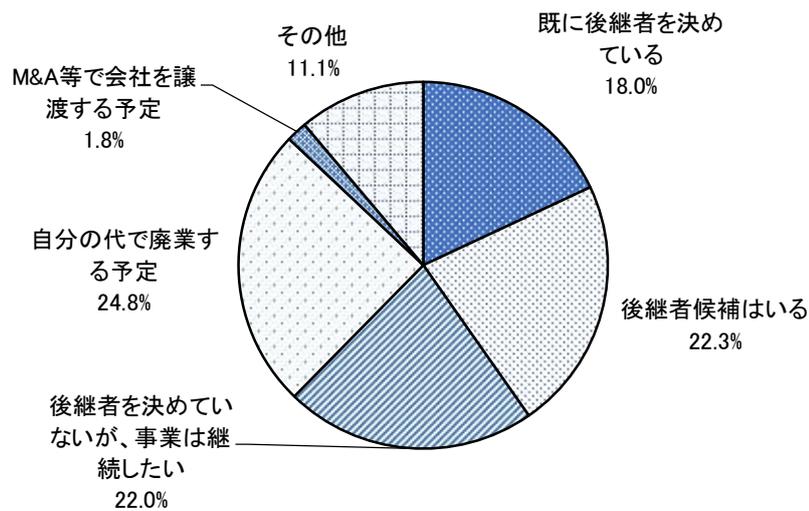
### Ⅲ 事業承継の状況に関する調査結果

#### 1. 事業承継に関する現在の状況について

##### (1) 事業承継の決定状況

「自分の代で廃業する予定」が24.8%と最も高く、次いで「後継者候補はいる」が22.3%、「後継者を決めていないが、事業は継続したい」が22.0%となっている。

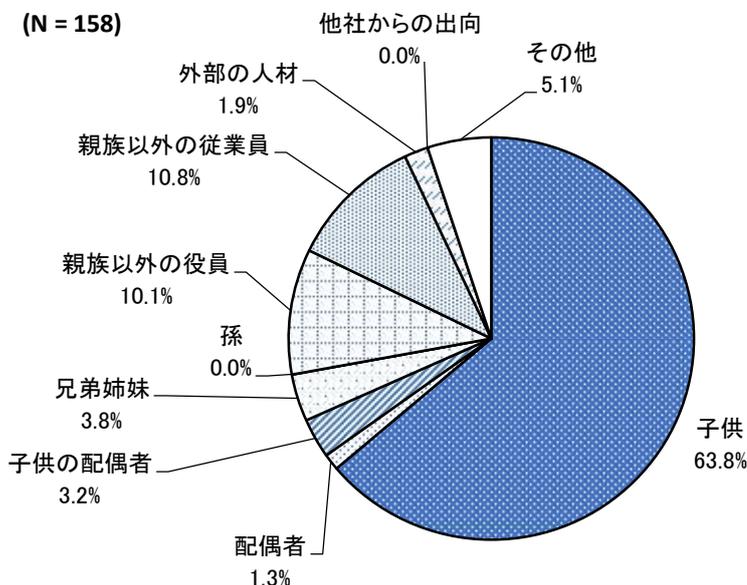
(N = 395)



## (2) 後継者（候補）について

### ①現経営者との関係

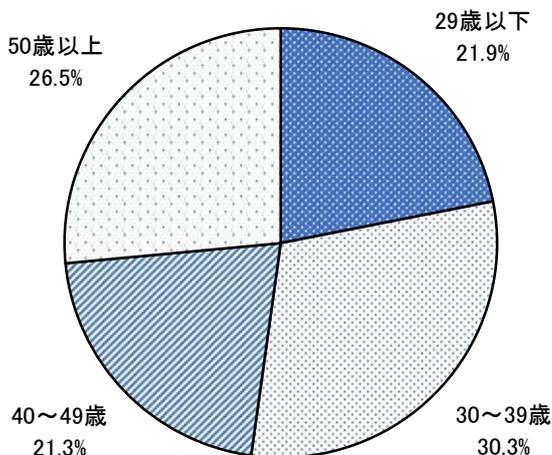
「既に後継者を決めている」または「後継者候補はいる」と回答した方に、後継者（候補）の現経営者との関係を尋ねたところ、「子供」が63.9%と最も高く、次いで「親族以外の従業員」が10.8%、「親族以外の役員」が10.1%となっている。



### ②後継者（候補）の年齢

「既に後継者を決めている」または「後継者候補はいる」と回答した方に、後継者（候補）の年齢について尋ねたところ、「30～39歳」が30.3%と最も高く、次いで「50歳以上」が26.5%、「29歳以下」が21.9%となっている。

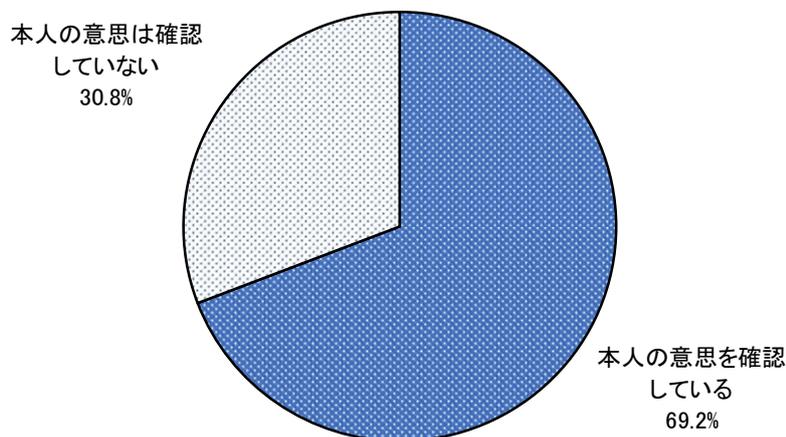
(N = 155)



### ③事業を承継する意思の確認

「既に後継者を決めている」または「後継者候補はいる」と回答した方に、事業を承継する意思の確認状況について尋ねたところ、「本人の意思を確認している」は69.2%、「本人の意思は確認していない」は30.8%であった。

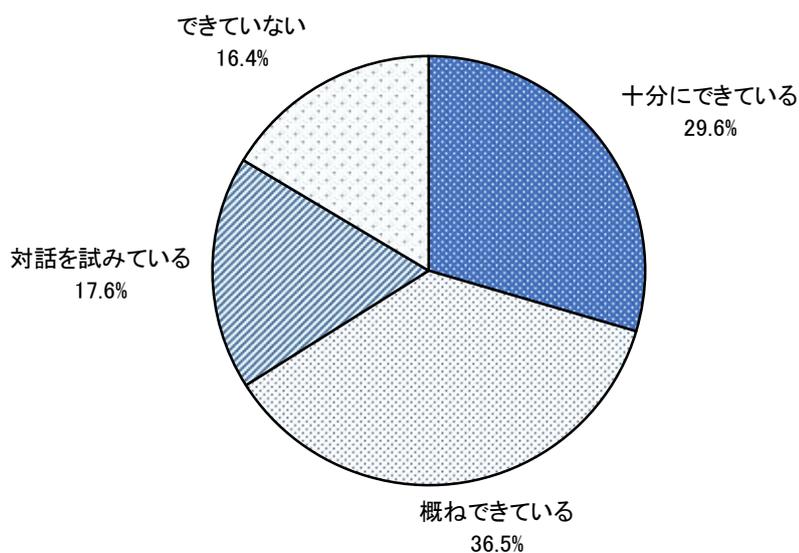
(N = 159)



### ④経営や経営理念、事業等についての対話

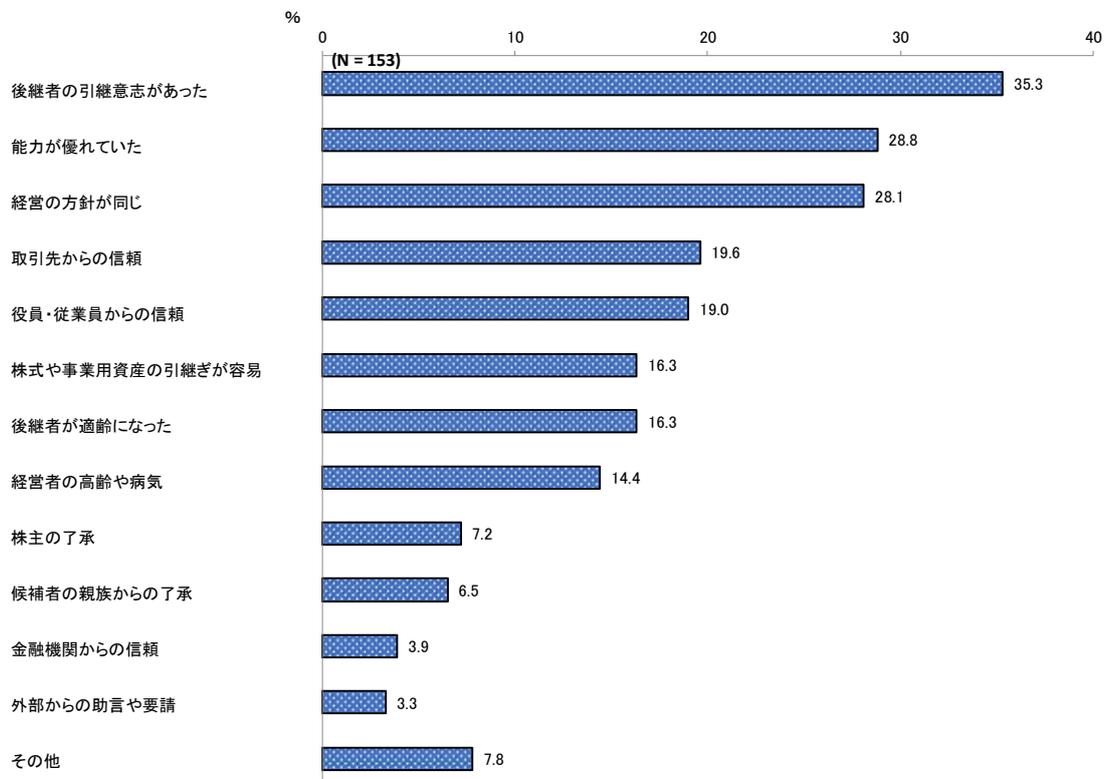
「既に後継者を決めている」または「後継者候補はいる」と回答した方に、経営や経営理念、事業等についての対話の状況について尋ねたところ、「十分にできている」及び「概ねできている」の合計は66.1%となっている。

(N = 159)



### ⑤後継者（候補）とした理由

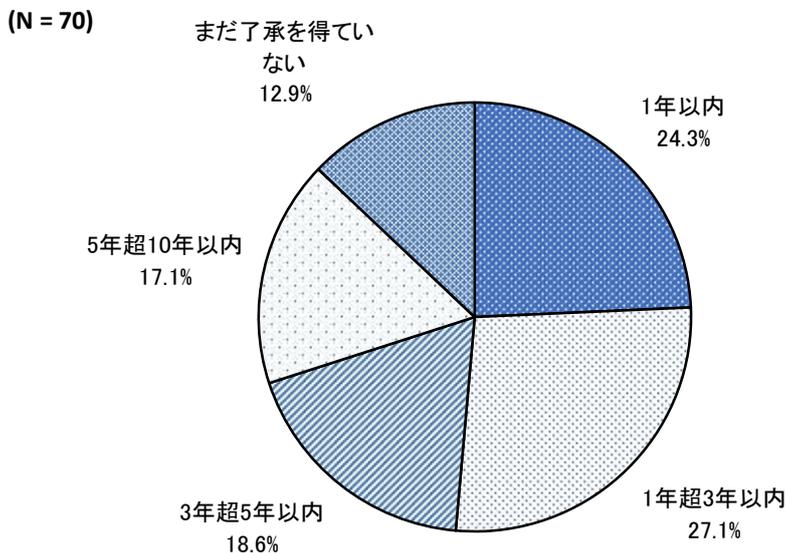
「既に後継者を決めている」または「後継者候補はいる」と回答した方に、後継者（候補）とした理由について尋ねたところ、「後継者の引継意志があった」が 35.3%と最も高く、次いで「能力が優れていた」が 28.8%、「経営の方針が同じ」が 28.1%となっている。



### (3) 事業承継に要する期間

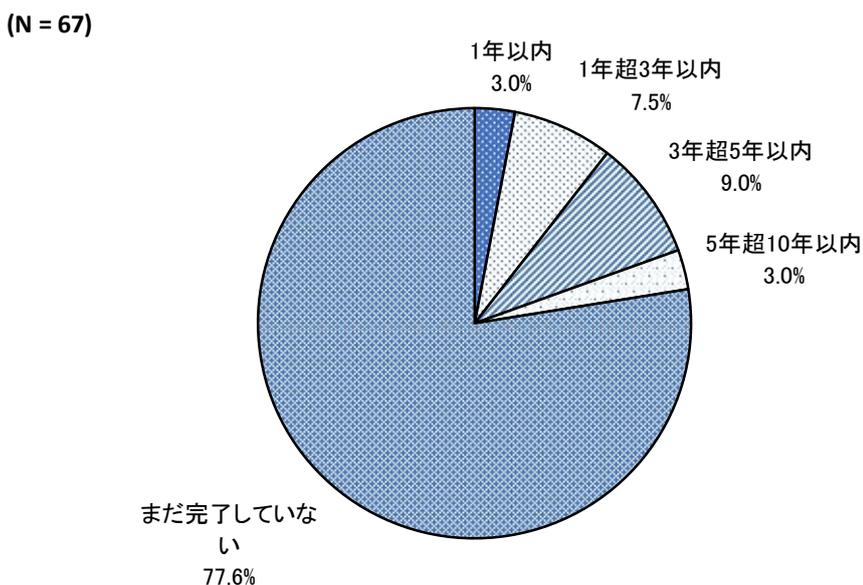
#### ①事業承継を意識してから後継者の了承を得るまでに要した期間

「既に候補者を決めている」と回答した方に、事業承継を意識してから後継者の了承を得るまでに要した期間を尋ねたところ、「1年以内」及び「1年超3年以内」の合計が51.4%を占め、「3年超5年以内」を含め70.0%となっている。



#### ②後継者の承諾を得てから事業承継完了までに要した期間

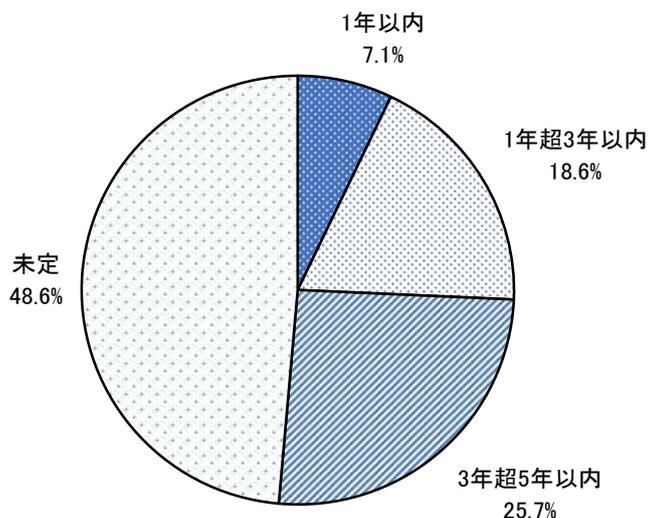
「既に候補者を決めている」と回答した方に、後継者の承諾を得てから事業承継完了までに要した期間を尋ねたところ、「まだ完了していない」が77.6%と最も高く、次いで「3年超5年以内」が9.0%、「1年超3年以内」が7.5%となっている。



### ③事業承継の完了（予定）時期

「既に候補者を決めている」と回答した方に、事業承継の完了（予定）時期を尋ねたところ、「未定」が48.6%と最も高く、次いで「3年超5年以内」が25.7%、「1年超3年以内」が18.6%となっている。

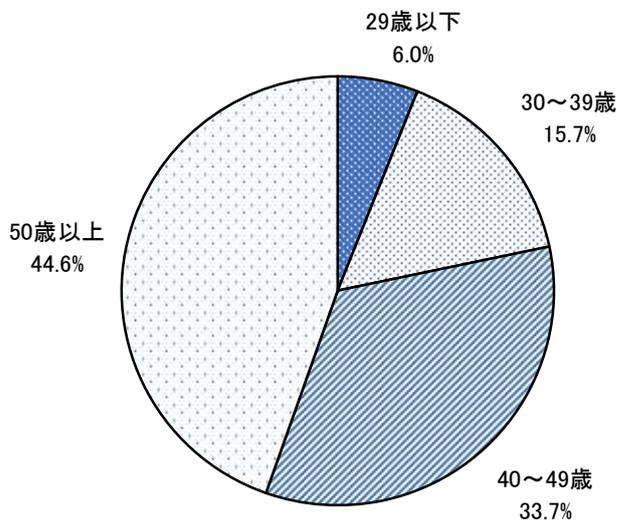
(N = 70)



### (4) 後継者に事業を引き継ぐ理想的な時期（代表者の年齢）

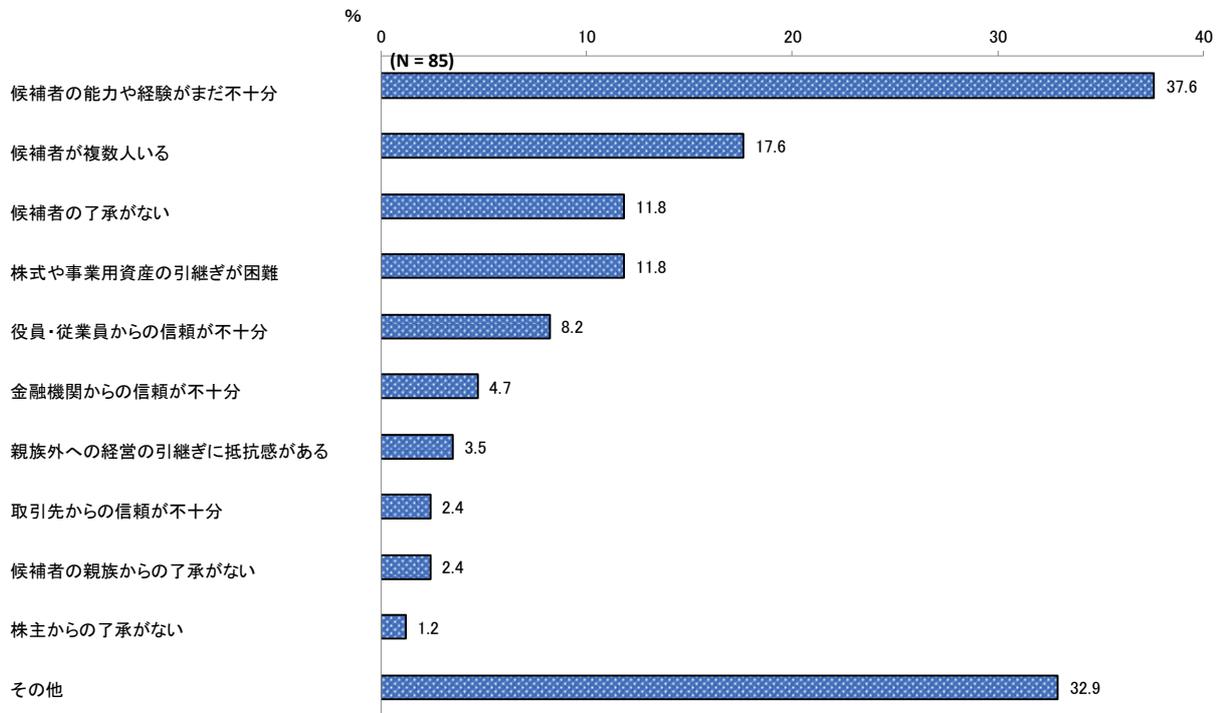
「候補者候補はいる」と回答した方に、後継者に事業を引き継ぐ理想的な時期（代表者の年齢）を尋ねたところ、「50歳以上」が44.6%と最も高く、次いで「40～49歳」が33.7%、「30～39歳」が15.7%となっている。

(N = 83)



### (5) 候補者を決めていない（決められない）理由

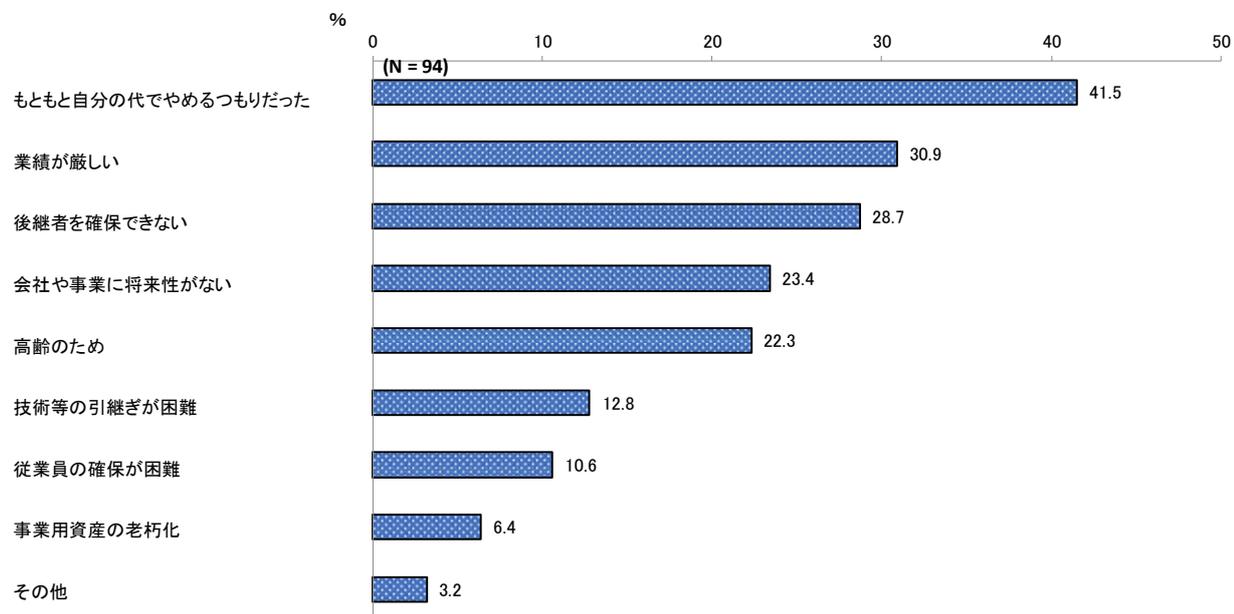
「後継者を決めていないが、事業は継続したい」と回答した方に、候補者を決めていない（決められない）理由を尋ねたところ、「候補者の能力や経験がまだ不十分」が 37.6%と最も高く、次いで「候補者が複数人いる」が 17.6%、「候補者の了承がない」及び「株式や事業用資産の引継ぎが困難」が 11.8%となっている。



## (6) 自分の代で廃業することについて

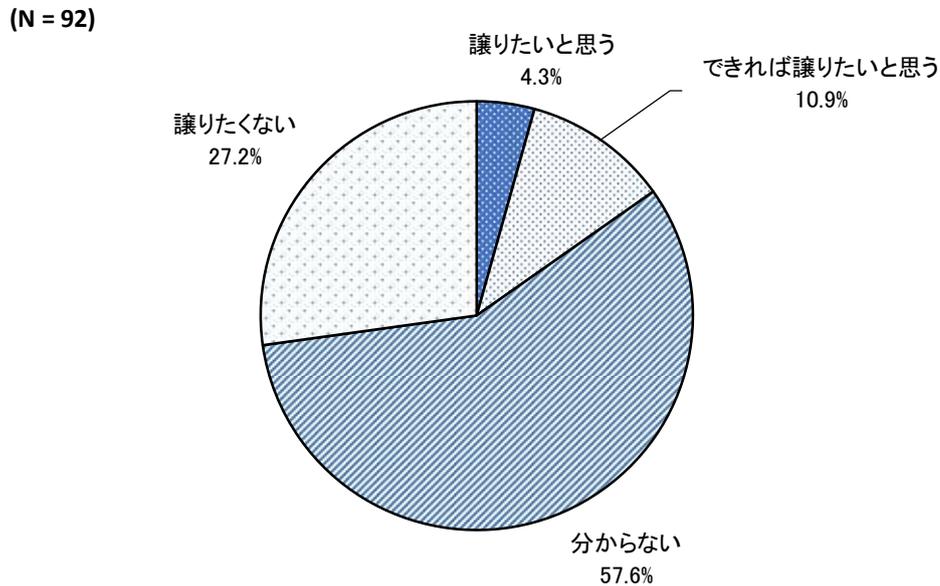
### ①自分の代で廃業する理由

「自分の代で廃業する予定」と回答した方に、その理由を尋ねたところ、「もともと自分の代でやめるつもりだった」が41.5%と最も高く、次いで「業績が厳しい」が30.9%、「後継者を確保できない」が28.7%となっている。



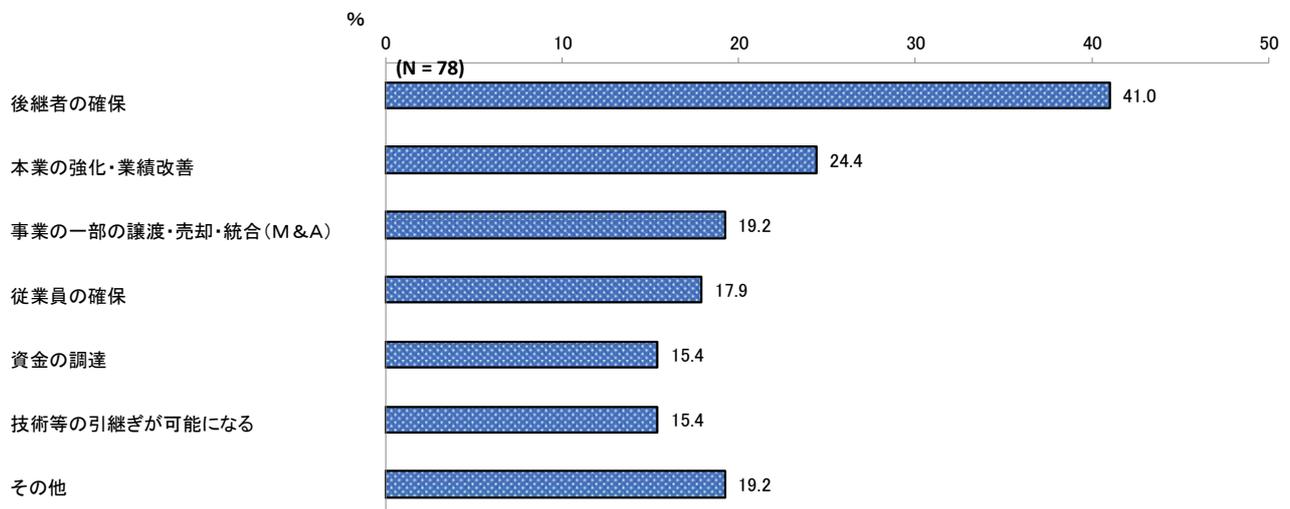
②自社の事業や資産、知的財産を何らかの形で他者に譲りたいかどうか

「自分の代で廃業する予定」と回答した方に、自社の事業や資産、知的財産を何らかの形で他者に譲りたいかどうかを尋ねたところ、「譲りたいと思う」及び「できれば譲りたいと思う」の合計は 15.2% となっている。



③どのような支援や解決策があれば廃業ではなく事業の引継ぎ等を検討することができるか

「自分の代で廃業する予定」と回答した方に、どのような支援や解決策があれば廃業ではなく事業の引継ぎ等を検討することができるかを尋ねたところ、「後継者の確保」が 41.0%と最も高く、次いで「本業の強化・業績改善」が 24.4%、「事業の一部の譲渡・売却・統合 (M&A)」が 19.2%となっている。

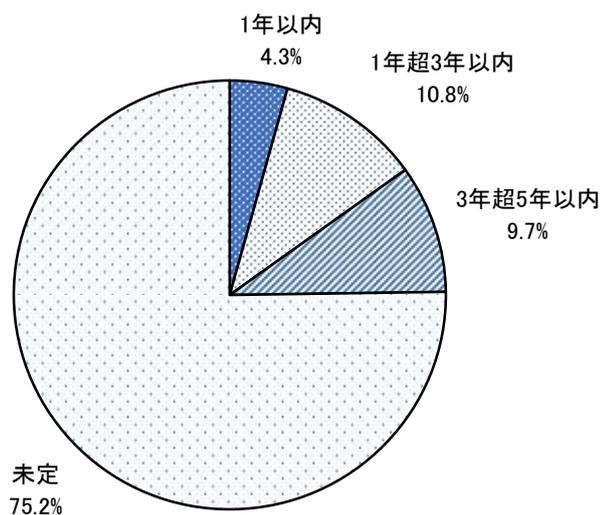


#### ④廃業の予定時期

「自分の代で廃業する予定」と回答した方に、廃業の予定時期を尋ねたところ、「未定」が 75.3%と最も高く、次いで「1年超3年以内」が10.8%、「3年超5年以内」が9.7%となっている。

「建設業」では「未定」が 85.7%と全体値よりも高く、同じく、代表者年齢「50～59歳以下」でも93.5%と高くなっている。

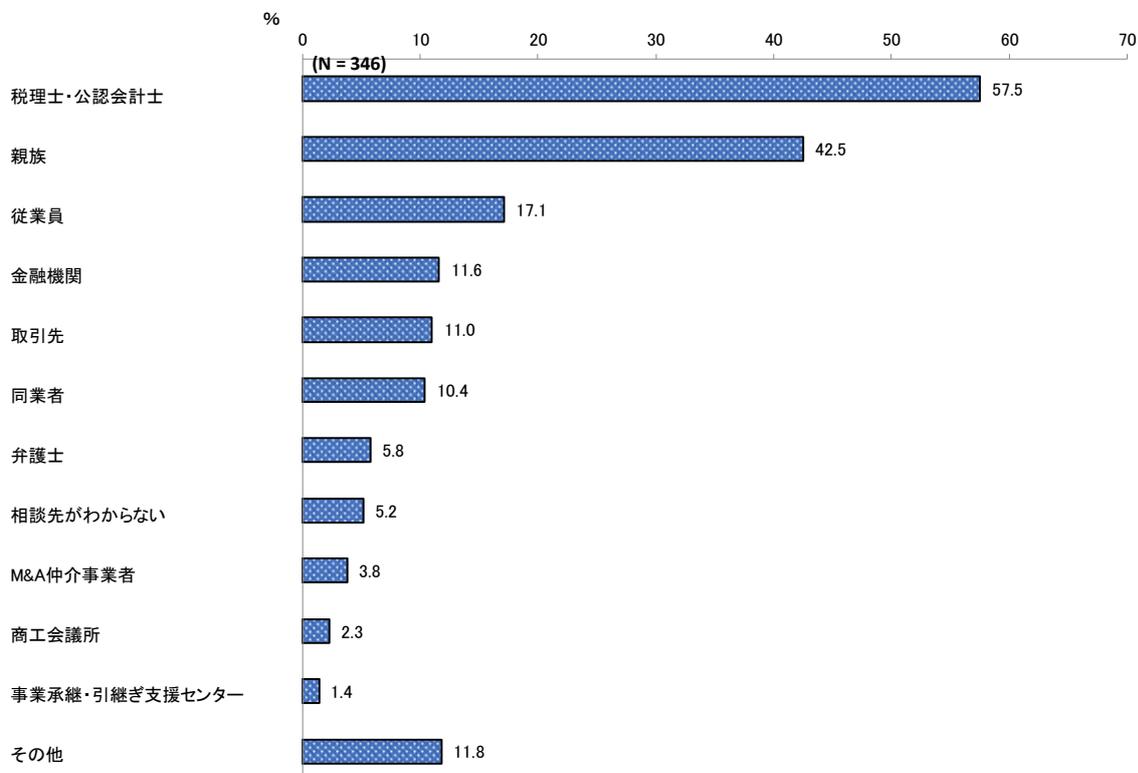
(N = 93)



## 2. 事業承継に向けた取組について

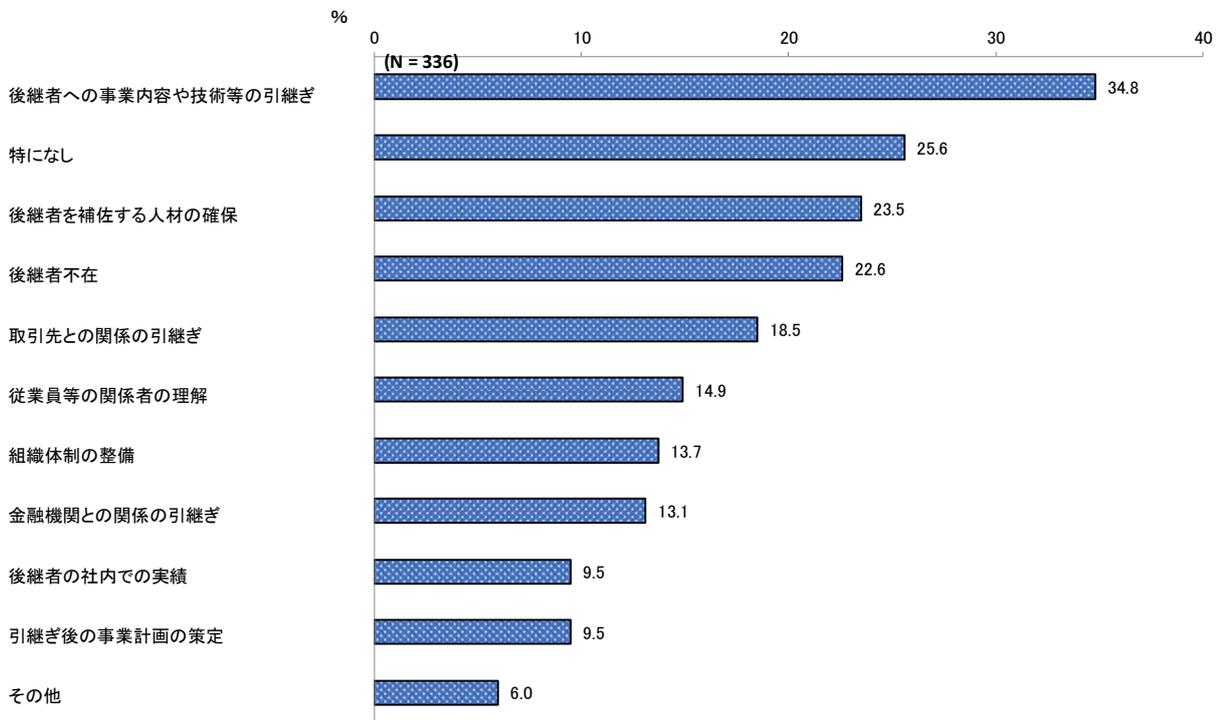
### (1) 事業承継に関する相談先

「税理士・公認会計士」が57.5%と最も高く、次いで「親族」が42.5%、「従業員」が17.1%となっている。



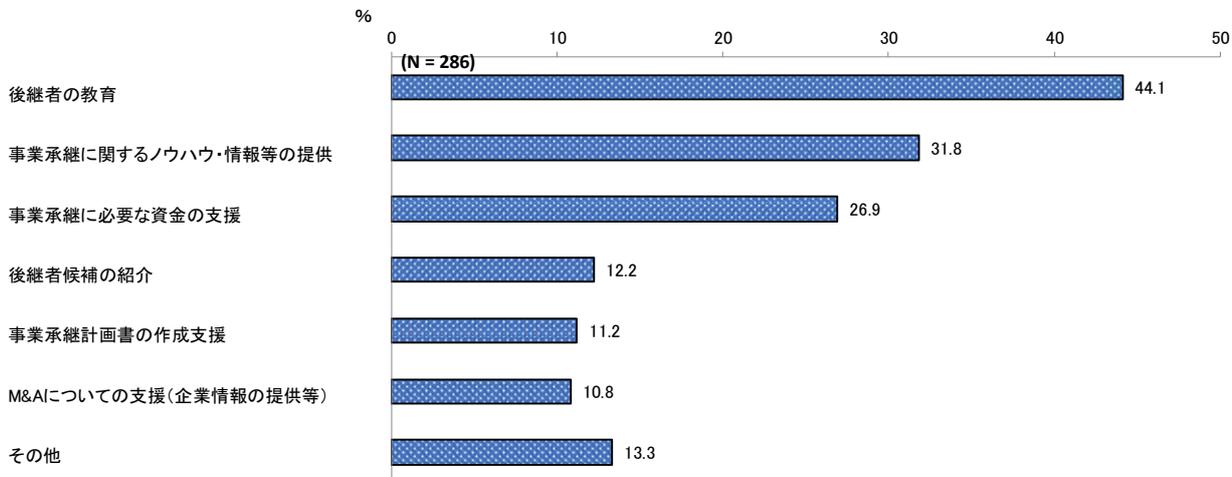
## (2) 事業承継に際しての課題

「後継者への事業内容や技術等の引継ぎ」が34.8%と最も高く、次いで「特になし」が25.6%、「後継者を補佐する人材の確保」が23.5%となっている。



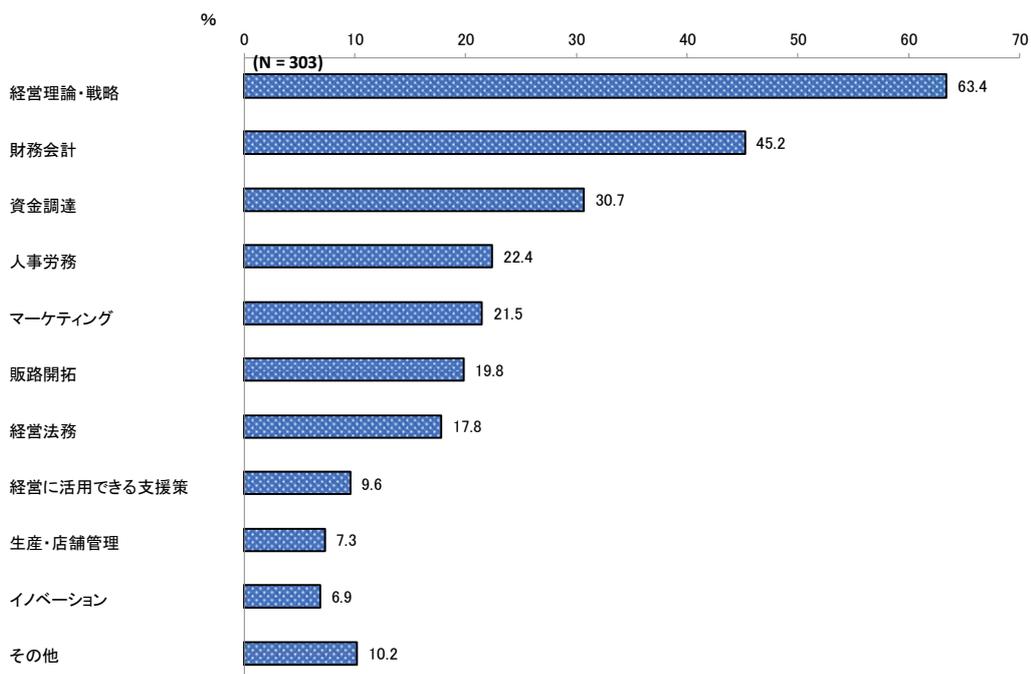
### (3) 事業承継において求める支援策

「後継者の教育」が44.1%と最も高く、次いで「事業承継に関するノウハウ・情報等の提供」が31.8%、「事業承継に必要な資金の支援」が26.9%となっている。



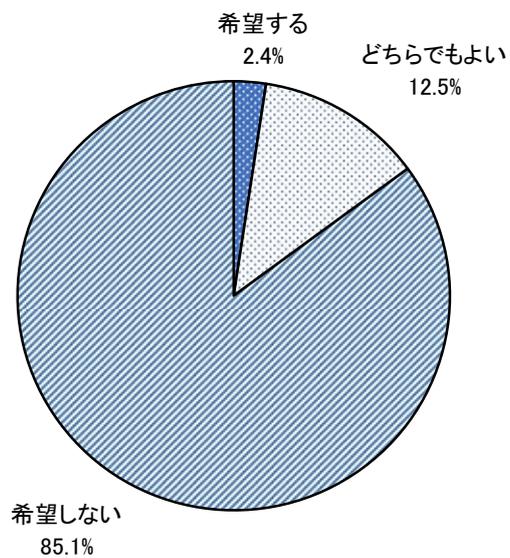
### (4) 後継者の教育で必要だと考える内容

「経営理論・戦略」が63.4%と最も高く、次いで「財務会計」が45.2%、「資金調達」が30.7%となっている。



(5) 市及び支援機関（北大阪商工会議所、大阪府事業承継・引継ぎ支援センター等）の支援希望の有無  
「希望する」が2.4%、「どちらでもよい」が12.5%となっている。

(N = 375)



## VI 総括・提言

### 1. 全国の事業承継を取り巻く状況及び寝屋川市の状況

全国の事業承継の状況については、東京商工リサーチの「2024年後継者不在率調査」の結果を以下に記載する。この調査は、東京商工リサーチの企業データベース（約400万社）のうち、2022年以降の後継者に関する情報が蓄積されているデータから17万135社を抽出し分析を行った調査結果である。

寝屋川市の事業承継状況については、本調査結果に基づいて記載する。

#### （1）2024年「後継者不在率」

全国における2024年の「後継者不在率（※）」は62.2%で、前年（61.1%）から1.1ポイント上昇した。不在率の上昇は、廃業を念頭に置いた「積極的不在」だけでなく、事業承継を考慮しない若年起業家の増加や承継による代表者の若返りなどさまざまな要素が絡みあっている。

しかしながら、代表者が50代で71.8%、60代でも47.8%と半数近い企業で後継者不在が明らかになっている。業歴を重ねた企業の代表者が高齢の場合、後継者不在を背景に倒産や突発的な廃業、債務不履行に繋がる恐れもある。円滑な事業承継を1、2年で成し遂げることは難しく、高齢代表者へのフォローの重要性が増している。

後継者不在率は、調査を開始した2019年が55.6%、2020年が57.5%、2021年が58.6%、2022年が59.9%、2023年が61.1%と右肩上がり推移してきた。代表者年齢が60代の企業の後継者不在率は47.9%、70代で31.6%、80歳以上で24.0%と、深刻な状況を示している。

親族や社内に後継者（候補）がない場合、事業譲渡やM&Aも事業存続に向けた有力な選択肢になる。こうした状況を背景に、官民挙げた事業承継やM&Aプラットフォーム構築の取り組みが進み、第三者への承継は以前よりハードルが下がっている。

しかしながら、第三者承継やM&Aはブーム的な側面もあり、透明性や手続きの妥当性が問題視されるケースも散見される。

いずれにしても、事業承継の取り組みには、後継者不在と真剣に向き合う姿勢が求められる。

（※）「後継者不在率」は事業実態が確認できた企業を対象に、後継者が決まっていない企業の割合を示している。

一方、寝屋川市の後継者の状況をみると、「後継者を決めていないが、事業は継続したい」（22.0%）、「自分の代で廃業する予定」（24.8%）、「M&A等で会社を譲渡する予定」（1.8%）及び「その他」（11.1%）の合計が59.7%と、後継者が不在の事業者が約6割を占めており、東京商工リサーチ（以下TSRと表記）が実施した「2024年後継者不在率調査」の62.2%よりも2.5ポイント低くなっている。

#### （2）後継者がいる企業の承継状況

後継者「あり」の6万4,387社の内訳をみると、「同族継承」が4万1,635社（構成比64.7%）で最も多く、社外の人材に承継する「外部招聘」が1万1,997社（同18.6%）、従業員に承継する「内部昇進」が1万466社（同16.3%）と続いている。

寝屋川市における後継者の状況は「既に後継者を決めている」が71社（同18.0%）、「後継者候補はいる」が88社（同22.3%）となっている。このうち、後継者（候補）との関係性をみると「子供」が101

社（同 63.9%）を占め、「配偶者」、「子供の配偶者」、「兄弟姉妹」を含めると 114 社（同 72.2%）が同族承継となっており、全国の傾向と比べても同族承継が大半を占めている。

### （3）後継者不在企業の状況

後継者不在の 10 万 5,748 社に、中長期的な承継希望先を尋ねたところ、最多は、「未定・検討中」で 5 万 25 社（構成比 47.3%）であった。事業承継の方針が明確でない、計画が立たない企業が依然として多い。次いで、「設立・交代して浅い又は若年者にて未定」の 4 万 9,616 社（同 46.9%）、大きく離れて「社内で人材を育成する方針」の 3,124 社（同 3.0%）と続いている。

なお、「廃業・解散・整理（予定含む）にて不要」は 620 社（同 0.6%）となっている。

寝屋川市における後継者不在企業の状況は、既述したように後継者不在の事業者が約 6 割を占めており、特に「自分の代で廃業する予定」が 98 社（同 24.8%）と高く、TSR の調査では 0.6%であったのに対し、寝屋川市では 2 割超に及んでおり、全国的な傾向に比べて廃業のリスクが高まっている。

一方で、「M&A 等で会社を譲渡する予定」が 7 社（同 1.8%）と極めて低くなっている。

### （4）代表者の年齢別後継者不在率

代表者の年齢別では、不在率の最高は 30 歳未満の 96.6%（前年 96.3%）である。創業や事業承継から日が浅く、現時点では後継者を選定する必要がないため不在率が高い。次いで、30 代の 92.4%（同 92.8%）、40 代の 87.4%（同 86.7%）、50 代の 71.8%（同 70.53%）と続いている。50 代までは後継者「不在」が「あり」を上回るが、60 代以降で逆転する。

ただし、80 歳以上の不在率は 24.0%（同 23.8%）、70 代でも 31.6%（同 30.5%）にのぼる。前年との比較では、40 代以上のレンジはいずれも不在率が上昇している。

寝屋川市における代表者年齢別の「後継者不在率」（「後継者を決めていないが、事業は継続したい」、「自分の代で廃業する予定」、「M&A 等で会社を譲渡する予定」及び「その他」の合計）の最高は「40～49 歳以下」の 78.5%、次いで「30 歳以下」の 77.7%が続いている。これは全国の傾向と同様に、創業や事業承継から日が浅く、現時点では後継者を選定する必要がないためと考えられる。

以降の年代の「後継者不在率」は「50～59 歳」が 69.9%、「60～69 歳以下」が 47.9%、「70～79 歳以下」が 45.4%、「80 歳以上」が 33.3%となっており、60 歳代以上では「後継者不在率」は 50.0%未満となっている。

## (5) 産業別の後継者不在率

後継者不在率 産業別

産業	2024年			2023年
	不在率	有り(社)	無し(社)	不在率
農・林・漁・鉱業	56.29%	872	1,123	54.59%
建設業	62.88%	10,562	17,893	61.50%
製造業	56.25%	16,049	20,640	54.93%
卸売業	61.17%	12,590	19,836	60.19%
小売業	64.18%	5,224	9,363	63.47%
金融・保険業	55.68%	771	969	55.18%
不動産業	61.07%	2,417	3,792	60.63%
運輸業	57.30%	3,855	5,174	56.35%
情報通信業	77.32%	1,882	6,419	77.33%
サービス業他	66.89%	10,165	20,539	65.63%
合計	62.15%	64,387	105,748	61.09%

東京商工リサーチ調べ

「後継者不在率」を産業別で見ると、10 産業すべてで 55.0%を上回っている。最高は、情報通信業の 77.3%となっている。代表者が比較的若いソフトウェア開発などが含まれることが不在率を押し上げているとみられる。

寝屋川市の産業別(業種別)の「後継者不在率」は一部産業のサンプル数が少ないため、参考程度となるが、「後継者不在率」は「その他」を除いて 50.0%以上となっており、「サービス業」が 71.9%、「卸売業、小売業」が 64.9%、「建設業」が 60.1%と続いている。

## (6) 都道府県別の後継者不在率

「後継者不在率」の最高は、神奈川県 of 75.6% (前年 74.8%) だった。次いで、東京都の 72.5% (同 72.0%) で、2 都県が 70%を超えた。企業が多く設立される大都市ほど、後継者の不在率が高い。最低は、長崎県の 32.5% (同 31.4%) であった。

## (7) 総括

全国状況をみると、代表者の年齢が 40 代以上のレンジではいずれも「後継者不在率」が上昇している。年齢が高いほど事業承継の時期は切迫しており、事業の継続性に暗い影を落とす可能性がある。

後継者不在率の上昇や「休廃業・解散」企業数の高止まりは、国内の中小企業のホット 이슈になっている。ただし、事業承継や M&A ありきの提案では、その後の運営がうまくいかず最終的に破産する事態にも陥りかねない。非上場の中小企業では、ゴーイングコンサーン(会社が将来にわたって事業継続していくとの前提)を望んではいない代表者もあり、積極的に廃業を選択することもある。

補助金や税制優遇などで官民挙げて事業承継に取り組んでいるが、代表者、M&A 仲介会社、金融機関などのステークホルダーを含め、「誰のため」「何のため」の事業承継かを企業ごとに最適解を導き出すことも必要となろう。

また、本調査の「後継者不在率」は、現役経営層へのヒアリングを中心に蓄積されたデータから算出している。このため、現経営者による「後継者認定率」の側面もあり、後継者不在企業の社内に有能な次世代を担う人材が眠っている可能性もある。

多様なデータや意見をぶつけ合いながら、企業の特性に寄り添ったソリューションを考え出すことが必要である。

寝屋川市の状況については、経年での調査実績がないため、「後継者不在率」のトレンドは把握できないが、「50～59 歳」の「後継者不在率」が 69.9%を占めていることを考えれば、全国状況と同様に事業の継続性に影響がでる可能性がある。

いずれにしても、「廃業」については、TSR の調査では 0.6%であったのに対し、寝屋川市では 2 割超に及んでおり、全国的な傾向に比べて廃業のリスクが高まっている。この要因としては、寝屋川市内の

事業者では後継者の不在のほか、M&A への意識も低く親族外承継の選択肢がほぼ存在しないことがあげられよう。

このため、寝屋川市内事業者の事業承継をすすめるうえでの最大の課題は、後継者育成にあるといえるだろう。ただし、事業承継をすすめるためには、まずは、支援者側で支援対象を明確に認識する必要がある。

## 2. 事業承継を推進する上での課題

### (1) 支援対象の明確化

#### ■ 事業承継 4 象限



中小企業における事業承継の課題は、その属性を4つに分けて考えることが有効である。これらのなかで、最も支援を受けてきたのが「第Ⅰ象限」の企業である。大手金融機関等はこの企業群を収益事業の対象とし（富裕層取引としての支援対象）、次いで「第Ⅳ象限」についても「次の収益案件」として、取組みをすすめてきた。

一方で、中小企業事業者数のボリュームゾーンと想定される「第Ⅲ象限」への働きかけの重要性が問われている。

ここに属するのは一般的な中小企業であるが、業績や資産規模の面でも中小規模であるため、事業承継のニーズを潜在的に有しているものの、経営者がそのニーズに気付いていない、あるいは自社にかかる課題としての重要性を認識していないような先である。

このような事業者が自ら「気付き」を得て事業承継の問題に主体的に取り組んでいくよう促すことが重要である。このような取組みが無い限り、ゴーイングコンサーンの視点から、経営者が自社の事業を承継しようとする意識も醸成されない。

寝屋川市の事業者は従業員数が10人以下の事業者が7割超を占めており、この「第Ⅲ象限」に属する事業者が大半を占めている。したがって、「第Ⅲ象限」の事業者に対する働きかけを如何に行うかが課題となる。「第Ⅲ象限」の事業者が気付きを得ると「第Ⅱ象限」に移るが、「第Ⅱ象限」の事業者においては、知的財産や知的資産、経営理念の承継、人材、体制の整備などの取組みが中心となる。

また、自社株式等の税務面等の課題はなくとも、『事業そのものの承継』（事業環境の変化への対応、事業運営体制の維持・向上、技術等の承継）への計画的な取組みが欠かせない。

いずれにしても、「第Ⅲ象限」の事業者は大手金融機関等の民間企業にとっては、収益案件とならないため、行政が積極的に支援を行っていくことが重要である。

### (2) 廃業が地域産業に与えるリスク

一般の中小企業である「第Ⅱ象限」、「第Ⅲ象限」の事業者も地域における経済機能の様々な役割を担っている。特に製造業等においては、大手メーカーにとっての下請け・孫請けなどとなって、ものづくりのバリューチェーンの大切な一部を担っていることも少なくない。

バリューチェーンとは、原材料の調達から製品・サービスが顧客に届くまでの企業活動を、一連の価値 (Value) の連鎖 (Chain) としてとらえる考え方で、競争戦略の第一人者であるマイケル・E・ポーターが提唱した理論である。

優れた技術を持つ下請け先や外注先が廃業した場合、代替先から同じ技術等の提供を受けても、品質に差が出ることも多く、最終的な顧客提供価値が従前は100であったものが80になる。これがバリューチェーン寸断のリスクである。

寝屋川市内の事業者でも事業承継が円滑になされない場合には、このようなリスクが発生し、地域産業に大きな影響を与える可能性が高まることとなる。こうしたリスクを回避するためにも、後継者の育成や M&A をはじめとした事業承継をすすめ、残すべき技術等を承継していくことが重要になってくる。

## ■地域産業バリューチェーン切断リスクの例示



### (3) 情報の非対称性の解消

中小企業の事業承継において課題となるのは、情報の非対称性の解消である。

中小企業の場合、自社の強みを明確に認識できていない経営者が多い。その要因としては、中小企業の強みが、現場の日常業務レベルの領域（ニッチな分野における特別な技能・技術など）に数多く存在していることにある。

このような現場の日常業務レベルの領域は、経営者自身が日常の業務レベルのこととして認識しており、強みであると認識できていないことが多い。そのため、こうした強みは、経営者自身の属人的なノウハウである「暗黙知」ととどまっていることが多い。

このような中小企業の強みは、第三者（親族などの近い人物も含む）からは発見することが困難である。このような問題を解消するためには、経営者自身及び事業を引き継ぐ側の双方に対して、当該中小企業の強みや特徴を「見える化」（体系的に整理すること）が必要となる。

特に M&A に関しては、関係性の薄い外部企業（買い手企業）に対しても、自社の強みや特徴を理解させる必要があるため、「見える化」の重要性がさらに増してくる。

ただし、「見える化」の問題は、中小企業（売り手企業）だけではなく、買い手企業にとっても重要な課題となる。買い手企業も自社の強みや特徴が「見える化」されていなければ、売り手企業から見て事業を譲渡するのに相応しい企業として認識されない恐れがある。

したがって、M&A が成功している企業は、売り手の視点でも買い手企業の視点でも、自社の強みや特徴の「見える化」ができており（相互の情報の非対称性解消）、マッチングが上手くできた企業ではないかと推察される。

換言するならば、寝屋川市の事業者については、この情報の非対称性の解消ができていないことが課題であり、これが要因となって M&A への意識も低く親族外承継の選択肢がほぼ存在しない状況を生み出している。

### 3. 支援を行う上での前提事項

#### (1) 対話の重要性

既述したが、中小企業の場合、自社の強みを明確に認識できていない経営者が多い。したがって、まずは支援の入り口の段階で、支援者と経営者の間で「対話」を十分に行い、当該経営者が自社の強み、コアコンピタンスは何かということに対する呼びかけを行い、自社の強みを認識させる取組が必要となる。この取組をすすめるために重要になるのが、当該中小企業と支援者側の「対話」である。

こうした考えは経済産業省の「ローカルベンチマーク」でも示されている。同省では「ローカルベンチマークは、企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うツール（道具）として、企業の経営者等や金融機関・支援機関等が、企業の状態を把握し、双方が同じ目線で対話を行うための基本的な枠組みであり、事業性評価の「入口」として活用されることが期待されるものです。」としている。

まずは「対話」をすすめるために、「自社の強みに気付かない或いは気付こうとしない経営者に対して、気付きを与えるための働きかけをすることが重要である。この入り口の段階で経営者に自社の強みとは何であるかを考えさせるのは、支援を行う側としては、最も大切な段階といえる。結局のところ、経営者が自身で気付きを得て行動しない限り、いかなる支援策も有効に作用しないためである。

自社の強みに気付かせる取組としては、自社の強みを「暗黙知」として把握している経営者に対し、その強みの源泉が何であるのかを問いかけ続けることである。問いかけを続けることにより、自社の強みを「暗黙知」でなく「見える化」して認識させていく。

次の段階としては、経営者から「見えている」状態にとどめることなく、「後継者」や「従業員」、「取引先」、「金融機関」などの関係者からも「見える化」することが重要である。第三者から自社の強みが「見える化」していないことには、事業承継を円滑に行うことはできない。

第一段階として、『対話』を通じ、経営者自身に自社の強みへの気付きを与え、第二段階としてその強みを「見える化」することで、経営者と第三者（従業員、取引先、金融機関等）との「情報の非対称性」が解消することで、事業承継が円滑に行われる可能性が高まる。

#### (2) 強みを「見える化」するための考え方



注) 上記の無形資産は、貸借対照表上に計上される無形固定資産と同義ではなく、企業が保有する形の無い経営資源と全てと捉えている。

経済産業省では、「知的資産」とは、人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク、ブランド等の目に見えない資産のことで、企業の競争力の源泉となるものとし、特許やノウハウなどの「知的財産」だけではなく、組織や人材、ネットワークなどの企業の強みとなる資産を総称する幅広い考え方であるとしている。

さらに、このような企業に固有の知的資産を認識し、有効に組み合わせて活用していくことを通じて収益につなげる経営を「知的資産経営」と呼んでいる。

つまり、人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク、ブランド等の目に見えない資産が、企業の競争力の源泉であるとしており、中小企業の強みを「見える化」するうえでも、この考え方が有効となる。

### (3) 人的資産から構造資産への転換

経営資産(知的資産)		負債的性質 (引き継がなければ喪失するリスク)
人的資産	人に帰属するノウハウ、技術、人脈、経験、アイデアなど	■ 属人的性質 従業員が退職する際に一緒に持ち出す資産、またはその人がいなくなったら、なくなってしまう資産
構造資産	経営理念、企業文化、社風、データベース、業務の仕組み、など	■ 非属人的性質(組織的性質) 企業(組織)が存続する限り、従業員が退職しても企業(組織)に残る資産、またはその人がいなくても組織に残る資産
関係資産	顧客、供給先、外注先、金融機関、支援者との関係など	企業(組織)の対外関係に付随した全ての資産

(出典)「中小企業・小規模事業者の知的財産の事業承継における調査事業」調査報告書(経済産業局九州経済産業局)

既述したように中小企業の強みは、経営者自身の属人的なノウハウである「暗黙知」にとどまっていることが多い。

人的資産、とりわけ「暗黙知」は属人的な性質のものであるため、適切な承継が行われないと喪失されやすい。そのため、人的な資産を会社の

資産(構造資産)へと転換する取組が重要となる。特に「暗黙知」を「形式知」化するという、見えにくい資産に見える資産とする取組は決して簡単なことではない。しかしながら、製造業等のケースをみると、IoT等を活用した熟練技術のマニュアル化・データベース化が進み、熟練技術をデジタル技術と融合させることで、今まで職人の勘等に頼ってきた生産の再現性が高まっており、システムのにも実現することが可能となってきているという。このようなIoTやデジタル技術の活用のほか、情報技術やAIを用いた機械設備の導入、クラウドの活用などにより、人的資産を会社のデータベースとして蓄積し、構造資産化するための支援を行うことが有効であると考えられる。

また、人的資産の構造資産化を図るためには、組織の整備も重要となる。「暗黙知」として培われてきた技術や知見を「形式知」化し、新たな人材に対して円滑な引継ぎが行えるような組織づくりである。人的資産の引継ぎには「人」による教育が欠かせないが、引継ぎの効果は指導者の力に大きく左右されるため、指導者の指導力の向上を図る必要がある。このように指導力向上を図ることにより、「経営者からベテラン従業員」、「ベテラン従業員から若手従業員」への指導をしやすい組織づくりをすることが重要である。

## 4. 寝屋川市における事業承継支援への取組についての提言

### (1) 地域密着型支援の必要性

これまでみてきた全国と寝屋川市内の事業者の事業承継を比較した際にみられた市内事業者の状況や事業承継における課題、事業承継を行う上での前提事項を踏まえると、寝屋川市内事業者の事業承継は、市内事業者の実態に即した地域密着型の支援が求められると考えられる。

### (2) 寝屋川市内事業者の対応すべき課題に基づく具体的施策

#### ① 廃業リスク軽減のための支援策

寝屋川市では、廃業のリスクが高くなっており、このような廃業を検討している事業者に対しては、「巡回型事業承継サポート」を行うことが有効ではないかと考えられる。

最前線の担当者が事業者を定期的に訪問し、廃業を選択する事業者に対し具体的な代替案（後継者探し、M&A 活用）を提示していくことが重要である。また、廃業の危機にある事業者を早期に特定し、専門家チームと連携して廃業を防ぐ施策を迅速に実行することも必要である。

こうした対応が遅れると、地域の産業バリューチェーン寸断のリスクが高まってくる可能性がある。

#### ② 後継者育成を中心とした支援

後継者の育成に関しては、経営スキルが不足している後継者には、短期研修を受講させ、具体的な意思決定体験を積ませることが重要である。また、経営スキルだけではなく、現場での意思決定力を養うプログラム（現場インターンシップや経営シミュレーション）を提供できるような支援も必要になってくる。

その他、支援担当者が経営者や後継者とともに、5年先を見据えた簡易経営計画を作成し、その進捗をフォローしていくような「簡易経営計画書作成支援」のような取組が求められよう。また、地域の若手人材や中小企業とのマッチングの場を設けることも必要であろう。この際には、支援担当者が中間役となり、双方が安心して交渉できる環境を整備することが重要である。

#### ③ 地域内承継モデルの構築

同業種の事業者をクラスター化し、後継者や技術を相互に支援し合う仕組みを構築するような「地域クラスター承継モデル」（地域内承継モデル）の構築も有効な取組であると考えられる。

また、後継者が主体となり、地域資源を活用した新しいブランド戦略を立案・実行するような「地域ブランド育成支援」のような取組も重要となる。

#### ④ 最前線担当者を活用した支援

経営者に対して、課題発見や気づきを促すアプローチとして、支援担当者が対話を通じて課題に「気づく」プロセスを重視（例：後継者候補との話し合いの場を設けるなど）する。その際に、担当者が訪問時に活用できる「事業承継チェックリスト」を配布し、課題を簡単に可視化できるようにするなどの工夫も有効である。

また、座談会や成功事例共有イベントを開催し、事業者が自ら学び、行動を起こすきっかけを作るような事業者同士の交流促進の場を設けることも有効である。

## ⑤M&A 活用促進策

特に寝屋川市内事業者は M&A に対する認識が低く、廃業リスクも高まっているだけに、小規模事業者向けに、成功事例や簡単なプロセスを紹介するセミナーを定期開催することも重要である。

また、「地域 M&A マッチングサービス」として、地域内での買い手・売り手の情報を可視化し、迅速にマッチングする仕組みを構築することも有効であると考えられる。

### (3) 支援者の行動を促すための仕組みの整備

既述したような施策を実際に実施するためには、支援者側の行動を促すための仕組みが必要となる。ここでは、その具体的な仕組みやフローについて記載していく。

まずは、①商工団体や市役所に専用窓口を設置し、最前線担当者が連携して支援を行う体制を確立する必要がある。そして、事業承継計画策定後も、訪問や電話フォローを通じて進捗を確認し、計画が滞らないよう支援するための②継続的フォローアップの体制を構築する必要がある。

このような支援の継続により、③支援者側が小さな成功体験を重ねることで、事業承継支援に向けた行動のハードルを下げるとともに、短期的な目標（例：1 カ月以内に後継者と計画を話し合う等）を設定し、さらに成功体験を積んでいくことが、支援活動を継続的に進めていくためには重要である。

### (4) 寝屋川市の事業承継問題解決のポイント

寝屋川市の事業承継問題解決のポイントは、「現場密着」「低いハードル」「行動を促す仕組み」にあり、最前線の担当者が事業者の信頼を得ながら、課題を「気づかせ」小さな成功を積み重ねることが重要である。

また、地域全体で支える仕組みを整備し、廃業リスクを最小限に抑え、経営者や後継者育成に必要なリソースを現実的かつ簡易に提供することが有効であると考えられる。

## 5. 事業承継施策の立案

これまでに、寝屋川市内事業者への事業承継支援を行うための具体的な施策や支援者側の行動を促す仕組み作り、ポイントについて提案してきたが、ここでは、それらを実行に移す際に有効と考えられるツール及びそれらのツールを基にした「寝屋川市版つなぐノート」の作成について提案する。

### (1) 既存の支援ツール

事業承継を行うための支援ツールとしては、これまで様々なものが作成されている。ここでは、これらのツールについて幾つか紹介する。

○「事業価値を高める経営レポート」 独立行政法人 中小企業基盤整備機構

URL: [https://www.smrj.go.jp/supporter/tool/guidebook/soft\\_asset1/index.html](https://www.smrj.go.jp/supporter/tool/guidebook/soft_asset1/index.html)

○「ローカルベンチマーク」 経済産業省

URL: [https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/locaben/](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/)

○「つなぐノート」 株式会社 日本政策金融公庫

URL: <https://www.jfc.go.jp/n/finance/jigyosyokei/publish.html>

必ずしも、事業承継のみに特化したものではないものも含まれているが、当該企業の事業への理解を支援者側が深めるという視点で見れば、その利用法には共通する部分がある。

ただし、これらはあくまでもツールであって、当該企業と「対話」を行うことが最大の目的であり、このシートを記入することが目的ではないことに注意が必要である。

ここでは、特に「つなぐノート」を基に、寝屋川市向けに最適化していくことを考えている。以下に「つなぐノート」の特徴及び記載内容を掲載する。こうした特徴を踏まえ、寝屋川市向けに最適化する。

#### 【特徴】

- 事業者自身が記入する形式  
→自分の事業の状況や課題を整理するためのツール
- 記入項目が簡潔で分かりやすい  
→専門知識がなくても利用可能
- 事業承継に必要なポイントが網羅

### 【掲載内容】

- 事業承継自己診断シート  
→事業承継の状況について、一問一答形式で把握
- 事業承継までの5つのステップ  
→事業承継の準備から実際の承継までを5つのステップで把握
- 事業承継計画  
→実際の事業承継への取組について10年間の計画を立案
- 参考資料1 見える化シート  
→業務フローを導線で捉え、業務のどの段階で「顧客に選ばれるための価値と仕組み」生み出しているかを把握  
また、業務フローについてSWOT分析にて把握
- 参考資料2 経営デザインシート  
→現在の経営資源（内部・外部資源）を今後どのように磨き上げ、事業を発展させていくかを見える化

## （2）寝屋川市版つなぐノート作成

### ①「寝屋川市版つなぐノート」の特徴

事業承継の支援は大阪府事業承継・引継ぎ支援センターなどでも行われていると思われるが、寝屋川市独自の取組の一環として、「寝屋川市版つなぐノート」の作成を提案したい。「寝屋川市版つなぐノート」の主な特徴は、以下のとおりである。

#### 1. シンプルかつ短時間で記入可能な構成

- ・中小零細事業者向けに、1時間以内で記入可能な形式に簡略化  
例)「経営理念」「売上の推移」「従業員の状況」など

#### 2. 最前線担当者がサポートできる内容

- ・記入のサポートを担当者が行い、その場で課題の整理とアドバイスを実施。

#### 3. 行動計画を明確に記載

- ・次に「何をするか」を具体的に書き出すスペースを用意

## ②「寝屋川市版つなぐノート」の具体的な構成案

主に、以下の5点についての「対話」を重ね、最終的には、記入後のフォローとして、最前線の担当者が一緒に内容を確認し、課題解決の初歩的な助言を提供するような利用方法となる。

### 1. 基本情報（10分以内）

- ・会社名、設立年、代表者名、所在地
- ・従業員数、主な事業内容

### 2. 経営の現状（15分以内）

- ・売上や利益の推移
- ・主な取引先、主要商品やサービス
- ・地域社会とのつながり（例：地域貢献活動や地元イベント参加）

### 3. 事業の強み・弱み（10分以内）

- ・自社の「強み」（例：技術力、長年の信頼）
- ・自社の「弱み」（例：後継者不在、設備老朽化）

### 4. 後継者の状況（10分以内）

- ・後継者候補の有無
- ・後継者の準備状況（例：経営知識、技術継承の進捗）

### 5. 次の行動計画（15分以内）

- ・例：「後継者候補と家族会議を開く」「後継者のための研修を計画する」

## ③「寝屋川市版つなぐノート」の利用フロー

以下のフローにしたがってノートを利用する。

### 1. 担当者が記入をサポート

- ・事業者自身で書きにくい場合、担当者がサポート
- ・「強み」や「課題」を聞き取りながら一緒に整理する

### 2. 記入後の行動計画提案

- ・記入内容を基に、担当者が具体的な行動計画を提案  
例：「次回までに、後継者と1時間話し合しましょう」

### 3. 進捗フォロー

- ・記入後3か月以内に、最前線担当者が再訪問し進捗を確認

## ④「寝屋川市版つなぐノート」の作成に対応する支援策

以上に記載した「寝屋川市版つなぐノート」を商工会議所や金融機関などに無料で配布し、担当者が訪問時に記入する方法などの支援を強化し、記入後の行動計画に基づき、担当者が次のステップを支援し、事業承継の成功事例を積み上げていくことが求められる。

このような成功事例を積み重ね、こうした事例を公開することにより、さらなる事例への取組推進を図りたい。

このような「つなぐノート」をベースにした取組は、簡便で実用的な支援ツールとして、事業者の課題整理と行動促進に効果的であると考えられる。この取組を地域全体で推進することで、廃業リスクを軽減し、事業承継をスムーズに進める基盤を構築できると考える。

## V ヒアリング調査結果

### 1. 株式会社 A

#### 【業種】

不動産業，物品賃貸業

#### 【業務の流れ】

まずは、同業筋・顧客・金融機関等から情報を入手し物件買取を行い、リフォーム等ひと手間加えることで付加価値をつけて顧客に販売している。または、顧客から不動産を預かって販売する（仲介業）。

さらに、同業他社にはない付加価値をいかにエンドユーザーへ提供できるかが鍵であると考え、地域密着型として大手不動産会社にはできない小回りの利く活動を心掛けている。

不動産業界 30 年程度の長い経験を活かし、周囲との関係性も良好である。価格面は割安であり、エンドユーザーのライフスタイルを第一に考えた経営を心がけている。

#### 【自社を取り巻く内部環境及び外部環境】

長年の経験を活かし、不動産の仕入れから販売までスムーズに行うことができている。どのような付加価値を提供し、他社との差別化を図ることができるかが重要であるとの考えから、顧客のニーズに合わせた不動産を取り揃えている。取り扱っている不動産は寝屋川市全域、交野市及び四條畷市、守口市の物件が多い。

顧客は紹介の場合も多いが、広告を使って宣伝活動を強化し、駅前で好立地であるため飛び込みで新規取引が始まるケースも多い。周囲に同業社が店舗を構えておらず、競合がないため、立地面は有利であると感じている。

#### 【承継問題】

後継者候補は代表者の娘であり、現在は看護師と兼務で当事業を行っている。看護師は週 2 日程度の出勤である。

代表者から見て、後継者候補である娘の能力を高く評価しているが、不動産業界には予想外のケースも多く発生するため、経験を積む必要がある。マニュアルを作成するという教育方法も検討したが、マニュアルに掲載されていないケースが発生した場合の対応を検討し、業務の一連の流れを経験するため、後継者同席で多岐にわたる業務を行うように心掛けている。後継者も事業に携わっているため、事業内容や強み及び理念を十分に理解しており、後継者の意思も確認済みである。懸念すべき点は、経験面が一番大きいと考えている。

また、取引先や金融機関等の関係者にも、当社の事業内容や強みは十分に理解されており、承継問題に大きな懸念はないと考えている。

### 【技術・技能承継について】

不動産業界の一連の流れとして、「不動産をいくらで購入するか」や「不動産をどのように加工するか」などはケースバイケースであり、経験が浅いと判断できないと考える。経験を積むため、取引を行う際はできる限り後継者同席としている。金融機関や外部との打ち合わせに関しても、できる限り後継者同席としている。場数を踏むことを重視している。

不動産業界において長年の経験を所有しているため、同業者等との関係性が良好で協力し合っている部分が大きく信頼も厚い。金融機関の職員も定期的に訪問しており、10年ほど前から融資を利用しているため、当社の優位性や業界内での地位等は十分に認知していると考えている。

### 【外部機関に対する事業承継の相談状況】

同業者や親族が主な相談先である。税理士は定期的に当社を訪問しており、良好な関係を築いている。

### 【寝屋川市に対する要望】

事業承継については、特に支援策や要望はないが、事業経営から見れば寝屋川市が保有する公地を積極的に放出していただきたい。土地を有効に活用したい。

### 【特記事項】

物価高騰に悩まされており、建築資材や人件費の高騰が特に目立っている。建築資材や人件費を含めて、以前と比較し3割以上は高騰しているため、顧客へ販売する際は値上げを行うべきであるが、買い手が減ってしまうことを考慮して値上げは極力行わないようにしている。新築の戸数も減少しており、建物が売れない時代であると感じている。円安の影響も大きく受けていると考えている。

現在は従業員を募集していないが、募集をしても応募が少なく、人手不足にも悩まされていた時期があった。また、現在はゼロゼロ融資の返済中である。

## 2. B 株式会社

### 【業種】

不動産業，物品賃貸業

### 【業務の流れ】

現在は大阪府枚方市に3LDK、敷地800坪、ガレージ50台のアパートを所有している。業歴が長く、周りからの信頼も厚くトラブルも少ない。

不動産賃貸業を続けるためには、大阪府の許可が必要になるが、長く資格を更新するためには不正なく堅実に経営を続けることが重要であると考えている。若い世代が会社を設立することも多いが、設立から無事故で経営を行っていることが当社の強みである。

現代表者の長年の経験を活かし、顧客や外注先、金融機関等周囲との関係性も良好である。

### 【自社を取り巻く内部環境及び外部環境】

建物の耐用年数は、法律的には木造の場合30年、鉄筋コンクリート造の場合60年と決められているため、大阪府枚方市の所有物件もあと20年で耐用年数を迎える。耐用年数を厳守するかしないかはグレーな部分があり、建て替えを行う際には検討しなければいけない部分があると考えている。

世界的な恐慌や自然災害が起きても、当業界では空室さえ出なければ経営的に問題となることはあまり考えられない。例えば、自然災害によって、建物に亀裂が入った場合や雨漏りが発生した場合に入居者に説明して立ち退きしてもらうことは可能であると考えているが、立ち退きは強制できないため、過半数の同意などの方法を検討していきたいと考えている。

### 【承継問題】

承継については、親族内承継である。後継者候補は娘であり、本人の意思を確認済みである。宅建業者の資格も所有しており、資格面では概ね問題ないと考えている。

現在、代表者と共に仕事をしているため、娘も会社の理念等も十分に把握している。懸念すべき点として、不動産業界においては場数を踏むことがとても重要であるため、ケースバイケースで解決方法を検討することが難しい。時にはクレームが発生したり、家賃を滞納したりするトラブルが発生するため、多くの経験を積ませるべきだと考えている。

業歴が長く、周囲の関係者も多く、当社の事業内容や強みが共有されている。金融機関との付き合いも長い。

### 【技術・技能承継について】

現代表者は創業者から教育を受け、事業の引き継ぎを行ったが、その後は同業者などと連携して業務内容を習得した。以前は、商人の町において賃料の低い物件で家賃を払わないといったトラブルが発生し、現社長が直接面談に行くこともあった。このようなトラブルを回避するために不動産の管理は外部に依頼しており、現在は大きなトラブルが発生することはほとんどない。

技術・技能に関わる研修の実施や、マニュアルを作成するといったことは特になく、経験を積むことが最優先であると考えている。外部の関係者と対話する際も、後継者候補の娘が同席する。

当社の有する技術や技能については、外部の関係者も十分に認知している。

### **【外部機関に対する事業承継の相談状況】**

金融機関側から事業承継についてヒアリングされる機会があるが、金融機関にはあまり話しをしていない。後継者候補の娘次第であると考え。主に、税理士に相談しており、年に数回話しをする。付き合いが長く、親身で丁寧な対応である。

### **【寝屋川市に対する要望】**

特に要望はなかった。

### 3. C 有限会社

#### 【業種】

製造業

#### 【業務の流れ】

注文を受け、部品をメーカーや業者に発注（仕入れ）、部品の製作計画書に基づき、計算通りに工場で作業を行う。完成した電線加工品（ハーネス）をユーザーへ届けるまでが当社業務の流れである。主な販売先は製造メーカーであり、これらのメーカーが当社製品の加工、取り付けを行う。電線加工品は通常10色（場合によって+2~3色）の配列で成り立つ。その配列が一つでも異なると、使い物にならなくなってしまうため、完成した電線加工品の検査を行っている。

当社は、色を「赤」「青」「緑」「紫」と色の名称で読まず、「1」「2」「3」のように番号で数えるようにしている。カラーコードを採用することでミスを防ぐことができ、反射的にすばやく数えることができるためである。カラーコードを覚え、何秒で数えることができるか、社内資格を設け、社内資格に合格した従業員のみが検査を行うことができる。熟練度の高い従業員が検査を行ってからユーザーに届けられるため、製品の不良はほとんど発生しない。

同業他社では、完成品の検査工程にてカラーコードを採用するケースはほとんどない。カラーコードについては、当社独自の番号であり、従業員全員が社内資格の合格を目指し、高い意識を持って業務に取り組んでいる。徹底された目視による検査を通過した完成度の高い製品及び短納期がユーザーに評価され、取引先との関係も良好である。

#### 【自社を取り巻く内部環境及び外部環境】

部品の接続方法にこだわりを持っている。部品の接続は一般的に「ネジ」を使う方法（圧着端子）及び「はんだ」を使う方法であったが、当社は「スポット溶接」を採用している。「スポット溶接」とは、非常に大きな電力を流し、電線の熱で電線と電線を合体させる方法である。「スポット溶接」のメリットは、材料費がかからないことによるSDGsであると考えている。デメリットは、電線の熱で接続しており、接続に必要な「ネジ」や「はんだ」を使っていないため、取り外すことができないことである。取り外す際は切断の選択肢のみとなる。したがって、消耗しない場所への利用が基本となるが、当社の電線加工品は消耗しない場所に利用されることが多く、特段デメリットを感じることは少ない。「スポット溶接」を積極的に利用することで材料費を削減できる上、SDGsにも配慮した業務が可能となる点が強みである。

現在は本店でのみ作業を行っており、突然の自然災害や重大な事故に備え、離れた場所に拠点を置くなどのBCP対策を行いたい、行動に移すことは現状できていない。

#### 【承継問題】

親族外承継で、当社役員に事業を引き継ぐ予定、本人の意思も確認済みである。現代表者の目から見て、後継者候補の役員は技術面や従業員だけでなく、取引先との信頼関係も構築、高く評価している。今までは役員自身が働いている側であったが、経営者になるということは従業員に働いてもらう側になるため、業務の仕方が大きく変わることになる。後継者が経営者としての業務を滞りなく行うことができるよう、月に何度か定期的に勉強会を開催している。どんな工夫が必要か、経験のないことを行うた

めの準備を行っている。

親族外承継のため、親族内承継と比較して事業用資金等の引継ぎが難しい部分はあるが、勉強会を行うなかで、後継者候補の役員への教育を行っている。

後継者候補の役員以外にも、勉強会には参加してもらうようにしている。勉強会は現社長が自ら講師となり、当社の事業内容や強みを再確認する機会も設けている。取引先は、取引期間より取引量の多い1~2社に対して、事業内容や強みを適宜共有している。

### 【技術・技能承継について】

現代表者の経験や技術を教育するための勉強会及び経営に関するノウハウを伝授するための勉強会をそれぞれの目的に合わせて開催している。社内資格取得に向けた技術の研修、また完成した製品の検査は一部を機械化し、目視検査と用途に合わせて区別している。従業員全員が高い技術力と高い意識を持って業務を行うことが徹底されている。取引量の多い取引先だけでなく、多くの取引先を抱えているため、全てのユーザーに満足度の高い製品を提供できるような意識を持っている。

当社の強みは、取引先や金融機関など外部の関係者も十分に認知している。取引量の多い取引先とは、定期的に製品について説明を行う機会を設けている。定期的に訪問する金融機関にも説明を行っている。

### 【外部機関に対する事業承継の相談状況】

税理士が主な相談先である。大阪府大東市に事務所を構える税理士に相談を行っている。現社長が前職企業に所属していた時代からの付き合いであり、30年来の信頼関係が築かれている。

### 【寝屋川市に対する要望】

連日話題になっている「103万円の壁（税金）」だけでなく、「106万円の壁（社会保険）」を超えると社会保険に加入しなければなくなる制度について、当社の従業員は該当者が多く、従業員の手取りが減り、負担が増えてしまうと考える。

現在は従業員が51人以上という条件があるため非該当だが、今後の動きには注目している。会社も半額を負担する必要があるが、会社も従業員も負担が増え、中小企業はダメージを受けることになる。「106万円の壁（社会保険）」について、今後従業員の条件が撤廃された場合、公的機関の寝屋川市として支援していただきたいと考えている。

### 【特記事項】

新型コロナウイルス感染症やウクライナ情勢の影響で、輸送の遅れや物価高騰に悩まされた。材料ありきの商売であるため、材料が手に入らないことは相当厳しい。

世界的な恐慌以外にも、例えばオリンピックや万博といった大規模なイベントが行われる際、人材や材料が全てイベントの方へ流れていってしまう。北京オリンピックの際には特に影響が大きく、来年の関西万博でも影響があるのではないかと予想している。

イベントを行う際は、中小企業や地元事業者のことも考えてほしい。

## 4. 社会福祉法人 D

### 【業種】

知的障害児施設の経営，児童短期入所事業

### 【業務の流れ】

学校がある日は、所定の時間に子供を起床させ朝食を摂り支援学校等に登校させる。下校後、子供たちはそれぞれの部屋やリビングで勉強やゲームを行いながら余暇時間を過ごし、夕食を摂り、入浴後に就寝するというルーティンが1日の流れとなる。休日は、各ユニットに交流ホールで映画鑑賞を行ったり、ピロティや近くの河川敷で運動をしたり、お菓子作りに挑戦するユニットもある。職員の平均年齢は31.8歳であり、若手の職員が多く、連携がとれていることを強みとしている。子供が学校に行っている時間に職員は中抜けすることができるため中抜けをする職員や、子供が下校後に出勤する職員もいる。また、中抜けせずに施設内で行事の段取り等を行う職員もいる。

保育の専門学校を卒業後、当施設に就職する者が多く、専門的な保育の知識を持った職員が多く在籍している。また、職員全員が理念や方針を理解し「子供の幸せを最優先に考える」ことを意識している。意見がぶつかった際には理念に立ち返ることになっているため、子供が安心して日常生活を行うことができる環境となっている。

### 【自社を取り巻く内部環境及び外部環境】

行政措置の一環で子供が入居するため、子ども家庭センターに働きかけを行い、子供に入居してもらうことが多い。また、理事長と保護者の直接の契約で入居するケースもある。この場合は、親が障害の重さに耐えられなくなってしまい、子育てができないと判断されたケースが多い。入居する子供の半分以上が虐待による被害を受けたケースであり、保護者の家の近くがいいか、離れた場所がいいかを考慮しながら、大阪府下6箇所（箕面市～貝塚市）の子ども家庭センターに働きかけを行っている。その他、乳児院にも働きかけを行う。乳児院から当施設に転居された子供を乳児院に里帰りさせ、成長した姿を見てもらおうといった機会の創出も行っている。基本的なことが行えない子供がほとんどであるため、「布団を畳む」「箸を正しく持つ」等、ひとつずつ丁寧に教えるようにしている。中には、食べることに興味がない子や、好き嫌いが激しすぎる子も存在するため、根気強く基礎から丁寧に教育を行う。その中で、職員が子供から被害を受けるケースもある。そうしたケースに備え、1つのユニットに3人の職員を固定配置し、1人の職員の負担が増えすぎないようにしている。

地震や火事等の大規模な自然災害に備え、毎月避難訓練を実施し、子供の安全を守るよう努めている。また、法人全体でBCPを作成しているが、BCPについては、現状訓練などは行っていない。

### 【承継問題】

親族外承継である。親族内承継と比較しバックボーンが弱い傾向にあるが、メリットでもあると考えている。力と気持ち次第で誰もが理事長にも施設長にもなれるので、「自分たちで施設を作り上げる」といった意識を強く持っている。

後継者候補と考えている職員にも、自分たちで施設を作り上げていくよう教育を行っている。デメリットとしては、親族内承継の施設であれば、理事長がワンマン経営していると言いつができるが、それができないため責任のある任務となる。

施設として 88 年続いているため法人としての信頼はあるが、大阪府の関係者が理事長に就任するようになり、3~4 年に 1 度理事長が異動になるため、地域の方々と深い関係を構築することは難しい。

金融機関は、寝屋川市内の京都銀行とりそな銀行と長年にわたる取引実績を有しており、事業内容や強みも十分に理解されている。地方銀行から資金を調達しているが、メインバンクはメガバンクである。取引金融機関が定期的に訪問しており、グループホームの建設にあたって土地探しの相談をした経緯もある。

### 【技術・技能承継について】

マニュアルを一通り用意しており、仕事の仕方については先輩職員から後輩職員に伝えるようにしている。障害の程度や年齢によってグループ分けを行うことで、ニーズにあった支援を行えるよう、小規模ユニット制を取り入れている。各ユニットに 3 名の職員を固定配置し、職員同士の教育も行えるようにしている。時間帯によっては、職員 1 人で子供の面倒を見ることもあるので、技能的な部分は定期的に研修会を行っている。研修会の中では、先輩も後輩も一緒になってグループワークを行い、失敗談や相談事も共有する。内容の異なる研修を最低でも月に 1~2 回の頻度で開催している。子供を大切に考える上で、職員全員が理念に立ち返ることを大事にしている。

当施設の技術や技能は外部の関係者も十分に理解しており、当施設に入居して成長した子供の姿を多くの関係者が見ている。当施設に入居する子供は 18 歳までと決められており、卒園後、グループホームに転居する子や、家庭に帰る子がいる。なかでも家庭に帰る子のために「親子生活訓練室」を設置し、卒園後の家庭生活訓練を行ってから家庭に帰ることとしている。そのような訓練を行うことで保護者とのトラブルを極力回避でき、保護者からの満足度も高い。また、金融機関も付き合いが長く、技術や技能を十分に理解している。

### 【外部機関に対する事業承継の相談状況】

基本的には理事会で協議する。理事会の幹事は公認会計士と連合自治体の会長を務め、隣接する高齢者向けグループホームの地域運営推進会議には市会議員の先生を配置している。

### 【寝屋川市に対する要望】

当施設や子供たちに対して、もっと関心を持ってほしいと考えている。支援策としては、新型コロナウイルス感染症の補助金や物価高騰支援金は全て子供に入金され、食料品や日用品の購入に利用したいが職員が使うことができない。そのため、施設に支援金が入るようにしてほしい。入居している子供一人一人の口座を作成しており、児童手当も含めて卒園される際にまとめてお返しするため、子供に支援金が入金されてもタイムリーに効果を発揮することができない。

また、災害時にどの程度支援をしてもらえるか気になっている。当施設は、ハザードマップで浸水してしまうエリアなので、災害時に淀川が氾濫した場合に支援を期待したい。

少子化対策については、人口が増えれば多くの問題が解決すると考えている。高齢者施設では、フィリピンやインドネシア出身の人材が増えているが、人口を増やすことができれば自国で解決できると考えている。人口を増やすため、寝屋川市独自の政策を検討してほしい。

## 【特記事項】

人材確保に課題を抱えている。人材不足では研修も行えなくなってしまうため、人材不足をクリアしたい。また、当施設の長期経営計画は現状策定できていないため、今後取り組みたいと考えている。現理事長が以前所属していた法人では、長期経営計画があったので、現理事長の経験を活かして、全職員の意識をより一層高めたい。

「103 万円の壁」について、当施設のグループホームにはパート職員が数名在籍しているため、年末に近づくとも勤務日数を制限されることが多く、人手不足に陥るので、「103 万円の壁」を撤廃してほしい。

次の4月で卒園となる高校3年生が3名在籍しており、1名は家族の引き取りが決まり、1名は就職活動中であり、もう1名は進路が確定していない状況にある。また4月には新しい子が入居予定であり、最初はトラブルが起こることも予想されるが、全職員が高い意識を持ち、子供たちが安心して心豊かに日常生活が行えるよう自立支援に努めていきたいと考えている。

## 5. E 株式会社

### 【業種】

卸売業，小売業

### 【業務の流れ】

業務の流れとして、タバコの仕入れは長年 JT（日本たばこ産業株式会社）から行っている。在庫過多や過少とならないよう、長年の事業経験を活かし、仕入れを行う量やタイミングを調整している。

過去の例として、「ものづくり」の業務の流れは、タイツの場合 3～4 月に糸を仕入れ、品物を作って倉庫に蓄える。タイツが必要な時期は通常 11 月～2 月くらいであり、適切な時期に仕入れを行い、シーズン到来後、売れ行きが好調となった。気候については、そのシーズンが到来するまで正確な予想はできないが、ある程度予想しながら生産する必要がある。このように、仕入れの際は在庫との兼ね合いを気にするよう心掛けている。また、借入も多いが、借入以上の資産を所有していると考えており、借地上のアパート以外にも 2 つの物件を保有している。

### 【自社を取り巻く内部環境及び外部環境】

たばこ販売の開始前は、妻のファッションリフォームをメインとしていたが、妻の腕が良かったということに加え、建物を所有していたために片手間で行えた業務であると考えている。賃貸物件で家賃を支払いながらということではできなかった。たばこの販売も借入返済に充当するためであり、生計費に充当するつもりはない。

物価高や自然災害等が発生することを見越して、在庫面や資金面である程度のストックは用意するように心がけている。ストックの備えがあれば、急な出来事にも対応ができると考えている。大きな地震が発生し、建物に支障が出た場合は更地にする予定であり、また、年齢的に病気への備えも必要と考えている。

### 【承継問題】

親族内承継である。子供が 3 人（息子 1 人、娘 2 人）おり、後継者候補は息子であるが、具体的に引継ぎの意思は確認できていない。

現事業内容であるファッションリフォームは、妻の趣味で始めたものであり、属人的性質が強いため、引継ぎを行うことは考えていない。たばこ販売についても、最近ではたばこを吸う人が減少しており、引継ぎは困難と考えている。そのため、現代表者としては、息子に建物や土地を活用した事業を引継いでもらいたいと考えている。現代表者としては、引継ぎの具体的な方法はまだ決めかねているが、資産の継承を行い、息子が、別の事業をする可能性が大きいのではないかと考えている。資金面の懸念点は、現在当社に対して、現代表者が運転資金の貸付けを行っている。貸付金が相続税の対象となり、息子が貸付金の引継ぎを良く思っていない。会社を清算して放棄すれば良いが、会社名義で銀行から借入を行っているため、抵当権を外さない限り会社を清算できない。一括返済できる余力はあるが、手元資金が枯渇してしまうため、現状会社清算はできない状況である。ただし、長年の業歴を有し、取引先や金融機関とは付き合いも長いので、当社の事業内容や強みを適宜共有している。

いずれにしても、事業承継をはじめ事業について前向きに考えたいが、年齢的に遅いと考えている。また、後継者候補の息子に資産を残し、息子の望む形で事業を継続してもらうことが理想と考えている。

### **【技術・技能承継について】**

妻のファッションリフォームを始め、タイツ製造を行っていた 30 年ほど前までは従業員を雇っていた。教育方法は特にマニュアルなど用意せず、実戦形式で習得してもらう形を採用していた。徐々に中国において安価で大量生産できる時代となり、タイツの製造を休止した。

販売先は主に一般顧客であり、地域密着型で地元住民との関係性は良好である。金融機関職員が定期的に訪問し資金繰りや事業承継について対話をする機会も多いため、当社事業について十分な理解があると考えられる。

### **【外部機関に対する事業承継の相談状況】**

相談先は主に金融機関であり、入出金はりそな銀行、個人の借入は京都信用金庫、法人の借入はメガバンクをメインバンクとして利用している。付き合いが長く、親切な対応である。税理士に相談を行うことはあまりない。

### **【寝屋川市に対する要望】**

現建物の建て替えが夢であり、5F 建てのビルを建築したいと考えているが、息子に土地を残すという意味では更地にすることも検討している。建て替えに利用できるような補助金を検討していただきたい。

基本的には寝屋川市の方針に乗りたいと考えており、資金力と相談しながら土地を有効活用していただきたい。

## 6. F 株式会社

### 【業種】

製造業

### 【業務の流れ】

ステンレス製インテリア製造・販売、ステンレス加工、業務用総合厨房の製造・販売を手掛ける。居酒屋・レストラン・ホテル等で使うような流し台の溶接と研磨（加工）をメインとしている。ステンレス板を決まった寸法に切断し、その後、緻密な計算のもと機械を使って曲げ、設置先の規格に合わせる。

産業用のアルゴンガスを使い、ステンレス同士を溶接し加工する。溶接の後、研磨によってステンレス本来の美しさへと仕上げていく。研磨の種類として鏡面仕上げ（鏡のように光沢のある仕上げ）とヘアライン仕上げ（細かい傷を連続でつけた仕上げ）の2種類がある。ステンレス版の切断とステンレス部品の擦り合わせにおいて、緻密な計算のもと切断面を合わせる部分が、一番大変な作業で、職人の技術が試される工程でもある。溶接においても、とても繊細な工程で技術を必要とする。研磨においては、磨き具合の力加減を製品ごとに細かく調整する必要があり、全て手作業で行う。全ての工程において、職人の腕が問われるため、人が一番の資産である。

また、長年の業歴を有し、地域のお客様から強い信頼を得ている。同時期から事業を開始し、先代から事業を引き継いだ二代目の経営者が近隣に多く、取引先や顧客、金融機関、税理士との関係性も良好であり、当社の事業内容や強みを理解している先が多く存在する。

### 【自社を取り巻く内部環境及び外部環境】

ほとんどの工程で手作業が必要となり、機械でできない部分を担っているため、手作業であるという部分が強みであり、弱みでもあると感じている。極端な例え方をすると「郷土伝統工芸」のような仕事であり、職人の手にかかっていると考える。

多くの経験を積んだ腕の良い職人（従業員）が在籍し、当職人をはじめとし、丹精込め、他社では仕上げられない製品を、当社では仕上げられるといったところが最大の強みである。現状は手作業でしかできない部分も多いが、少しずつ機械化を進めていく必要がある。当社の製品は全て製作時間が非常にかかり、ひとつひとつ丁寧に仕上げ、多くのお客様に対して満足度の高い製品を提供している。属人的な性質を有するため、多くの経験を積んだ腕の良い職人が引退しても、劣ることなく最大の強みを発揮した業務を行えるよう、後継者をはじめとして若い世代にも積極的に現場に出て、多くの経験を積ませるようにしている。

弱みとしては、人が資産となっており、他の企業が持っていないような特別な機械を持っているわけでないことが挙げられる。例えば、大阪府内に2~3台しかないような機械・設備を持っているれば、差別化に繋がるのではないかと考える。

1995年の阪神淡路大震災や2008年のリーマンショック、2020年の新型コロナウイルス感染症の影響等、大規模な自然災害や世界的な恐慌が発生する場合、主力販売先の居酒屋やホテル等の食堂が営業中止に陥り、厨房用器具の製造・販売の需要が減少する。近年では、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、外食産業がほぼ全滅であったため、仕事が一斉に中止となった。既に決定済みのものも延期になってしまったと記憶している。最近では、徐々に新型コロナウイルス感染症の影響を脱しており受注は回復傾向にある。

備えとしては、従業員の教育や意識を変えること、または作業環境の改善である。

### 【承継問題】

親族内承継である。父親が創業し、長男である現社長が二代目として引継ぎ、現社長の息子が三代目として引き継ぐ計画である。後継者候補である息子の意思も確認しており、現在共に仕事をしている。取引先からの信頼も厚く、親族内承継であれば、株式や事業用資産の引継ぎが容易であると考えている。

現在、徐々に対話を試みている。親の意見として後継者候補の息子に伝えるより、外部の経営者の意見の方が受け入れやすいと感じているようで、経営者同士で対話をする際には、後継者候補の息子も参加するようにしている。

現代表者の息子が後継者となることは、従業員や取引先、金融機関も把握している。当社の事業内容や強みについても、内部の従業員だけでなく、長い付き合いのある取引先も十分に把握している。金融機関は融資を利用する際に後継者の有無を気にする傾向にあるため、後継者候補の息子がいることを重要視している。

### 【技術・技能承継について】

特にマニュアルは作成しておらず、引継ぎは基本的に本人が現場に出て場数を踏んで、実践で覚えるといったものになる。マニュアルを作成して教育を行うことも検討していたが、形式的であり理論先行型となってしまうと考えたため、実際に体を動かして教育を行っている。溶接や研磨をはじめとした現場仕事だけでなく、配達なども行い、取引先や顧客とも良好な関係を築いていけるようにしている。

長年の業績を有し、取引先や金融機関からの信頼も厚く、外部の関係者からも十分に認知されていると考える。当社の丹精が込められた製品は非常に満足度が高く、古くから取引のある顧客が大多数を占めている。多くの経験を積んだ腕の良い職人の存在が認知され、評判が良いと感じている。

### 【外部機関に対する事業承継の相談状況】

金融機関に相談していることが多い。金融機関が定期的に事務所に訪問している。他には取引先や外部の関係者に相談することも多い。父親の世代に創業し、ほとんど同じ時期に二代目・三代目と世代交代している取引先が多い。「自分自身も後を継いだ」といったような経営者が多く、同じ境遇の経営者と対話することが学びに繋がっているのではないかと考える。親族間での対話は難しい部分も多いが、同業者の会話を聞くことが後継者候補である息子にとって勉強になる。

税理士にも相談をしていて、親身になって対応してくれており定期的に話をしている。

### 【寝屋川市に対する要望】

甘えてばかりでは良くないが、新型コロナウイルス感染症の影響がなかなか癒えず、資金的に援助してもらえるものがあると有難い。当時も無担保無利息のゼロゼロ融資を利用して、助けてもらったと感じているが、今後は返済していく必要があるため、今も厳しい状況ではある。

### 【特記事項】

取引先に恵まれたおかげで、ここまで続けられたと考えている。

## VI 調査票

### 1. アンケート調査票

#### 寝屋川市事業承継実態アンケート調査票

##### 【ご記入にあたっての注意事項】

- ①黒の鉛筆又はボールペンで直接ご記入ください。
- ②回答は、記述もしくはあてはまる番号を○で囲んでください。
- ③設問によっては、該当する番号に○をつけた方だけにお答えいただく設問がありますので、その説明に従ってご記入ください。
- ④ご記入が終わりましたら、お手数ですが同封の返信用封筒に入れ、令和6年9月27日（金）までにポストにご投函ください。FAX（株式会社東京商工リサーチ関西支社：06-6531-8023）でも回答を受け付けております。

■ご回答者様のお名前・ご所属・ご連絡先をご記入ください。

貴社名			
所在地	〒		
ご回答者様	部署名（役職名）	ご氏名	
	TEL:	FAX	E-mail:

### 1. 貴社の概要について

問1. 貴社の事業概要についてご回答ください。

1.組織形態	①法人 ②個人	2.従業員数 <sup>※</sup>	人	3.創業年月（西暦）	年 月
4.株主構成	①経営者やその親族が大半 ②親族外が大半 ③その他（ ）				
5.業種（主なものを一つ）	①建設業 ②製造業 ③情報通信業 ④運輸業、郵便業 ⑤卸売業、小売業 ⑥不動産業、物品賃貸業 ⑦サービス業 ⑧その他（ ）				
6.純資産額	① 300万円未満 ② 300万円以上500万円未満 ③ 500万円以上1,000万円未満 ④ 1,000万円以上3,000万円未満 ⑤ 3,000万円以上5,000万円以下 ⑥. 5,000万円超 ⑦ 負債が資産を上回っている（債務超過）				
7.事業用不動産の所有状況	①所有あり（経営者名義、経営者親族名義、会社名義等） ②所有なし				
8.事業用不動産の担保状況	※上記で「①所有あり（経営者名義、経営者親族名義、会社名義等）」と回答した方におうかがいします。 ①あり ②なし				
9.動産の担保状況	※動産は主に預金・有価証券（会社、経営者、経営者親族、役員、第三者等の所有） ①あり ②なし				
10.個人保証状況	①保証あり（経営者、経営者親族、親族外役員、他第三者等） ②保証なし				
11.知的財産権の保有状況	※知的財産権（特許権、実用新案権、意匠権、商標権等） ①知的財産あり ②知的財産なし				
12.直近の業績	売上高	(千円)	経常利益	(千円)	

※常時雇用するパート・アルバイトを含み、役員・臨時雇用者・派遣労働者は除きます。

問2. 現在の代表者様自身のことについてご回答ください。

1.生年月日	西暦 年 月 日	2.子供の人数	名（いない場合は「0」をご記入ください）
3.何代目か	①創業者 ②二代目 ③三代目 ④四代目以降		
4.先代との関係	※創業者以外の方におうかがいします。 ①親 ②配偶者 ③子供の配偶者 ④兄弟姉妹 ⑤孫 ⑥親族以外の役員 ⑦親族以外の従業員 ⑧外部の人材 ⑨他社からの出向 ⑩その他（ ）		

## 2. 事業承継に関する現在の状況について

問3. 事業承継の決定状況についてご回答ください。

- ①既に後継者を決めている
- ②後継者候補はいる
- ③後継者を決めていないが、事業は継続したい ⇒問7へ
- ④自分の代で廃業する予定 ⇒問8へ
- ⑤M&A等で会社を譲渡する予定 ⇒問9へ
- ⑥その他 ( )

### 【問3で①、②を選択した方におうかがいします】

問4. 後継者（候補）についておうかがいします。

(1) 後継者（候補）の現経営者との関係についてご回答ください。

- ①子供                      ②配偶者                      ③子供の配偶者                      ④兄弟姉妹                      ⑤孫
- ⑥親族以外の役員                      ⑦親族以外の従業員                      ⑧外部の人材
- ⑨他社からの出向                      ⑩その他 ( )

(2) 後継者（候補）の年齢についてご回答ください。

- ①29歳以下                      ②30～39歳                      ③40～49歳                      ④50歳以上

(3) 後継者（候補）に後継者となってもらいたいことを伝えた上で、本人の事業を承継する意思を確認していますか。

- ①本人の意思を確認している                      ②本人の意思は確認していない

(4) 後継者（候補）と経営や経営理念、事業等についての対話ができていますか。

- ①十分にできている                      ②概ねできている                      ③対話を試みている                      ④できていない

(5) 後継者（候補）とした理由についてご回答ください。（複数回答可）

- ①能力が優れていた                      ②経営の方針が同じ                      ③役員・従業員からの信頼
- ④取引先からの信頼                      ⑤金融機関からの信頼                      ⑥株主の了承
- ⑦株式や事業用資産の引継ぎが容易                      ⑧候補者の親族からの了承
- ⑨後継者の引継ぎ意志があった                      ⑩後継者が適齢になった                      ⑪外部からの助言や要請
- ⑫経営者の高齢や病気                      ⑬その他 ( )

### 【問3で①を選択した方におうかがいします】

問5. 事業承継に要する期間について

(1) 事業承継を意識してから後継者の了承を得るまでに要した期間についてご回答ください。

- ①1年以内                      ②1年超3年以内                      ③3年超5年以内                      ④5年超10年以内
- ⑤まだ了承を得ていない

(2) 後継者の承諾を得てから事業承継完了までに要した期間についてご回答ください。

- |            |          |          |           |
|------------|----------|----------|-----------|
| ①1年以内      | ②1年超3年以内 | ③3年超5年以内 | ④5年超10年以内 |
| ⑤まだ完了していない |          |          |           |

(3) 事業承継の完了(予定)時期についてご回答ください。

- |       |          |          |     |
|-------|----------|----------|-----|
| ①1年以内 | ②1年超3年以内 | ③3年超5年以内 | ④未定 |
|-------|----------|----------|-----|

**【問3で②を選択した方におうかがいします】**

問6. 後継者に事業を引き継ぐ理想的な時期(代表者の年齢)についてご回答ください。

- |        |         |         |        |
|--------|---------|---------|--------|
| ①29歳以下 | ②30～39歳 | ③40～49歳 | ④50歳以上 |
|--------|---------|---------|--------|

**【問3で③を選択した方におうかがいします】**

問7. 候補者を決めていない(決められない)理由についてご回答ください。(複数回答可)

- |                     |                 |                  |
|---------------------|-----------------|------------------|
| ①候補者が複数人いる          | ②候補者の了承がない      | ③候補者の能力や経験がまだ不十分 |
| ④役員・従業員からの信頼が不十分    | ⑤取引先からの信頼が不十分   |                  |
| ⑥金融機関からの信頼が不十分      | ⑦株主からの了承がない     |                  |
| ⑧株式や事業用資産の引継ぎが困難    | ⑨候補者の親族からの了承がない |                  |
| ⑩親族外への経営の引継ぎに抵抗感がある | ⑪その他( )         |                  |

**【問3で④を選択した方におうかがいします】**

問8. 自分の代で廃業することについて

(1) 自分の代で廃業する理由についてご回答ください。(複数回答可)

- |               |                     |             |
|---------------|---------------------|-------------|
| ①会社や事業に将来性がない | ②業績が厳しい             | ③後継者を確保できない |
| ④技術等の引継ぎが困難   | ⑤従業員の確保が困難          | ⑥事業用資産の老朽化  |
| ⑦高齢のため        | ⑧もともと自分の代でやめるつもりだった |             |
| ⑨その他( )       |                     |             |

(2) 廃業に際して、自社の事業や資産、知的財産を何らかの形で他者に譲りたいというお気持ちはありますか。

- |          |              |        |         |
|----------|--------------|--------|---------|
| ①譲りたいと思う | ②できれば譲りたいと思う | ③分からない | ④譲りたくない |
|----------|--------------|--------|---------|

(3) どのような支援や解決策があれば廃業ではなく事業の引継ぎ等を検討することができるかについてご回答ください。(複数回答可)

- |                        |                |         |
|------------------------|----------------|---------|
| ①本業の強化・業績改善            | ②後継者の確保        | ③従業員の確保 |
| ④資金の調達                 | ⑤技術等の引継ぎが可能になる |         |
| ⑥事業の一部の譲渡・売却・統合(M & A) | ⑦その他( )        |         |

(4) 廃業を予定されている時期についてご回答ください。

- |       |          |          |     |
|-------|----------|----------|-----|
| ①1年以内 | ②1年超3年以内 | ③3年超5年以内 | ④未定 |
|-------|----------|----------|-----|

**【問 3 で⑤を選択した方におうかがいします】**

問 9. M&A 等を活用した事業承継について

(1) M&A 等を活用する理由についてご回答ください。(複数回答可)

①後継者が見つからない	②売却による金銭的収入を得るため	③従業員の雇用の維持・確保
④自社技術の継続のため	⑤会社や経営者の債務の整理のため	⑥会社や事業の更なる発展
⑦自社名や自社ブランドの存続のため	⑧経営者の会社に対する貸付等の整理	
⑨その他 ( )		

(2) 自社の事業を譲渡・売却・技術承継する場合、買い手に関して希望する事項についてご回答ください。

1.業種	①同業種	②関連業種	③異業種	④業種は問わない
2.規模	①自社より規模が大きい	②自社と同程度		
	③自社よりも規模が小さい	④規模は問わない		
3.地域	①寝屋川市内	②大阪府内	③近隣の府県	
	④他の都道府県	⑤海外		
4.譲渡希望金額	①純資産額より大きい	②純資産額と同程度	③適正な時価	
	④債務超過（負債が資本を上回っている状態）がゼロとなる金額			
	⑤希望はない	⑥わからない	⑦その他 ( )	
5.従業員の雇用	①継続してほしい	②金銭的な補償があれば、継続しなくても良い		
	③希望はない			
6.取引先の引継ぎ	①取引先を引き継いでほしい		②取引先を引き継いでほしくない	

(3) M&A をする際に課題と感じる事項についてご回答ください。(複数回答可)

①M&A に関する知識や情報不足	②M&A をする上での情報漏洩リスク
③親族や役員・従業員の了解	④取引先や取引金融機関の理解
⑤諸手続に関わる法務、税務、財務等の専門知識の不足	
⑥従業員の雇用維持・処遇問題	⑦企業風土の違い
⑧個人が所有している事業用資産の扱い	⑨その他 ( )

### 3. 事業承継に向けた取組について

問 10. 事業承継に関する相談先についてご回答ください。(複数回答可)

①親族	②従業員	③税理士・公認会計士	④弁護士	⑤金融機関
⑥取引先	⑦同業者	⑧商工会議所	⑨事業承継・引継ぎ支援センター	
⑩M&A 仲介事業者	⑪相談先がわからない		⑫その他 ( )	

問 11. 事業承継に際しての課題についてご回答ください。(複数回答可)

①後継者不在	②後継者への事業内容や技術等の引継ぎ			
③後継者の社内での実績	④従業員等の関係者の理解	⑤組織体制の整備		
⑥後継者を補佐する人材の確保	⑦取引先との関係の引継ぎ	⑧金融機関との関係の引継ぎ		
⑨引継ぎ後の事業計画の策定	⑩特になし	⑪その他 ( )		

問 12. 事業承継において求める支援策についてご回答ください。(複数回答可)

①後継者の教育	②後継者候補の紹介	③事業承継計画書の作成支援	
④事業承継に関するノウハウ・情報等の提供	⑤M&A についての支援 (企業情報の提供等)		
⑥事業承継に必要な資金の支援	⑦その他 ( )		

問 13. 事業承継に際して、後継者の教育で必要だと考える内容についてご回答ください。(複数回答可)

①経営理論・戦略	②財務会計	③マーケティング	④イノベーション
⑤販路開拓	⑥資金調達	⑦人事労務	⑧経営法務
⑨生産・店舗管理	⑩経営に活用できる支援策	⑪その他 ( )	

問 14. 事業承継に関しての困りごとや意見がございましたらご記入ください。

--

### 4. その他事項

問 15. 本調査における個別ヒアリング調査(訪問調査)の意向についてご回答ください。

①希望する	②どちらでもよい	③希望しない
-------	----------	--------

問 16. 市及び支援機関等(北大阪商工会議所、大阪府事業承継・引継ぎ支援センター等)による支援を希望されますか。

①希望する	②どちらでもよい	③希望しない
-------	----------	--------

～調査にご協力いただきありがとうございました～

以下 FAX でも回答を受け付けております。

株式会社東京商工リサーチ関西支社

**06-6531-8023**

## 2. ヒアリング調査票

○御社の沿革について（現在の事業を始めたきっかけや動機、創業時から現在までで成功したことや苦労したこと、今後のビジョンなど）

○御社の業務の流れ（主要業務について、各業務工程における強みや特徴など）

○自社を取り巻く内部環境や外部環境について（自社の強みを生かした機会の創出や脅威への備えなどについてのお考え）

○御社の事業承継上の問題（親族や親族以外の関係者との話し合いの状況、会社の事業の引継ぎ状況、第三者に対する事業等に関わる相談状況など）

○技術・技能承継について（自社の有する技術や技能の引継ぎ状況が上手くいっているか、第三者にも自社の技術や技能が理解されているかどうかなど）

○外部機関に対する事業承継の相談状況（公的機関や税理士・公認会計士、金融機関などへの相談状況）

○寝屋川市に対する要望（希望する支援策やその他要望等）