

寝屋川市事業承継実態調査 報告書

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	28
(3) 事業承継に要する期間	37
(4) 後継者に事業を引き継ぐ理想的な時期（代表者の年齢）	43
(5) 候補者を決めていない（決められない）理由	45
(6) 自分の代で廃業することについて	46
(7) M&A 等を活用した事業承継	52
2. 事業承継に向けた取組について	64
(1) 事業承継に関する相談先	64
(2) 事業承継に際しての課題	65
(3) 事業承継において求める支援策	66
(4) 後継者の教育で必要だと考える内容	67
(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	68
(6) 事業承継に関しての困りごとや意見	70
IV ヒアリング調査結果	71
1. A 社	71
2. B 社	72
3. C 社	73
4. D 社	73
5. E 社	75
6. F 社	76

V 調査結果のまとめ	77
1. 基本属性	77
(1) 法人	77
(2) 代表者	77
2. 事業承継に関する現在の状況	77
(1) 事業承継の決定状況	77
(2) 後継者（候補）について	78
(3) 事業承継に要する期間	78
(4) 後継者に事業を引き継ぐ理想的な時期（代表者の年齢）	78
(5) 候補者を決めていない（決められない）理由	78
(6) 廃業について	78
(7) M&A 等を活用した事業承継	79
3. 事業承継に向けた取組について	79
(1) 事業承継に関する相談先	79
(2) 事業承継に際しての課題	79
(3) 事業承継において求める支援策	80
(4) 後継者の教育で必要だと考える内容	80
VI 総括・提言	81
1. 全国の事業承継を取り巻く状況及び寝屋川市の状況	81
(1) 2024 年「後継者不在率」	81
(2) 後継者がいる企業の承継状況	81
(3) 後継者不在企業の状況	82
(4) 代表者の年齢別後継者不在率	82
(5) 産業別の後継者不在率	83
(6) 都道府県別の後継者不在率	83
(7) 総括	83
2. 事業承継を推進する上での課題	85
(1) 支援対象の明確化	85
(2) 廃業が地域産業に与えるリスク	85
(3) 情報の非対称性の解消	86
3. 支援を行う上での前提事項	87
(1) 対話の重要性	87
(2) 強みを「見える化」するための考え方	87
(3) 人的資産から構造資産への転換	88
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	89
(1) 地域密着型支援の必要性	89
(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	89
(3) 支援者の行動を促すための仕組みの整備	90
(4) 寝屋川市の事業承継問題解決のポイント	90
5. 事業承継施策の立案	91
(1) 既存の支援ツール	91
(2) 寝屋川市版つなぐノート作成	92
VII 調査票	94
1. アンケート調査票	94
2. ヒアリング調査票	99
(巻末) 「つなぐノート」フォーマット	100

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

TSR が保有する DB から、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 6 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

- 各ページの集計表は、上段が件数、下段が割合を表している。
- 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。
- 複数回答のグラフ及び集計表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。

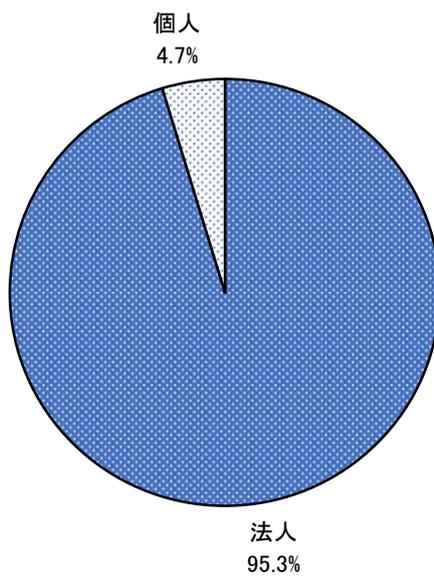
II 回答事業者の概要

1. 法人

(1) 法人形態

「法人」は95.3%、「個人」は4.7%であった。

(N = 403)

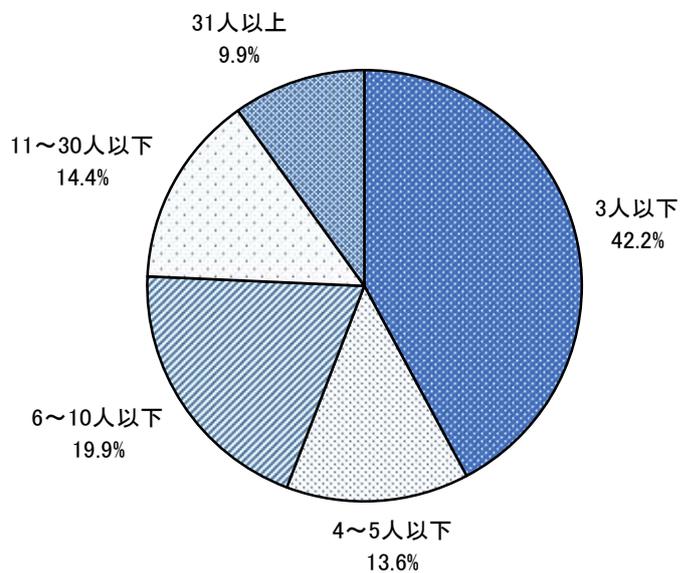


	全 体	法 人	個 人
全 体	403	384	19
	100.0	95.3	4.7

(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)

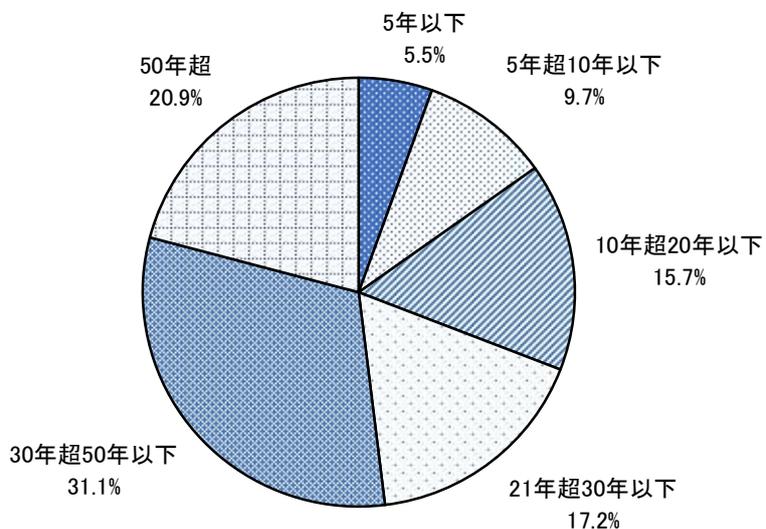


	全 体	3人以下	4～5人以下	6～10人以下	11～30人以下	31人以上
全 体	403	170	55	80	58	40
	100.0	42.2	13.6	19.9	14.4	9.9

(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)

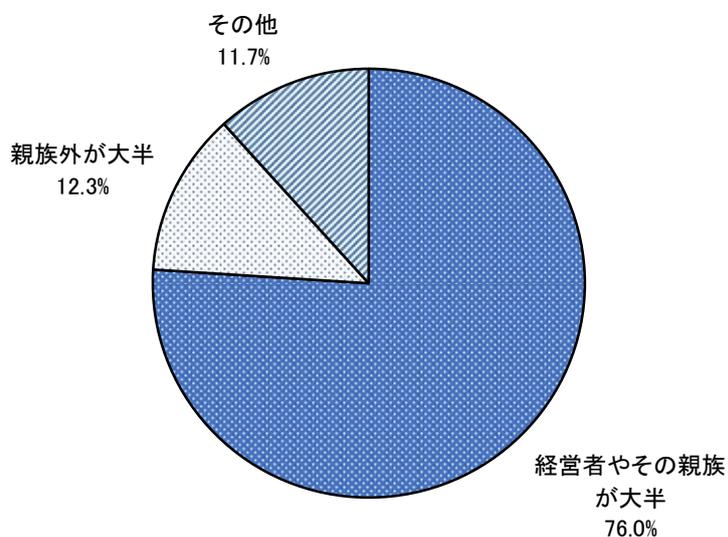


	全 体	5年以下	5年超10年 以下	10年超20 年以下	21年超30 年以下	30年超50 年以下	50年超
全 体	402	22	39	63	69	125	84
	100.0	5.5	9.7	15.7	17.2	31.1	20.9

(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)

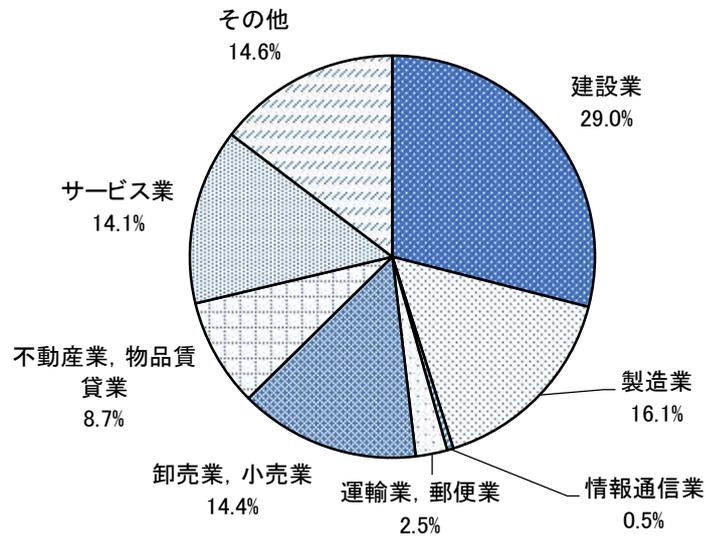


	全 体	経営者やその親族が大半	親族外が大半	その他
全 体	375	285	46	44
	100.0	76.0	12.3	11.7

(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。

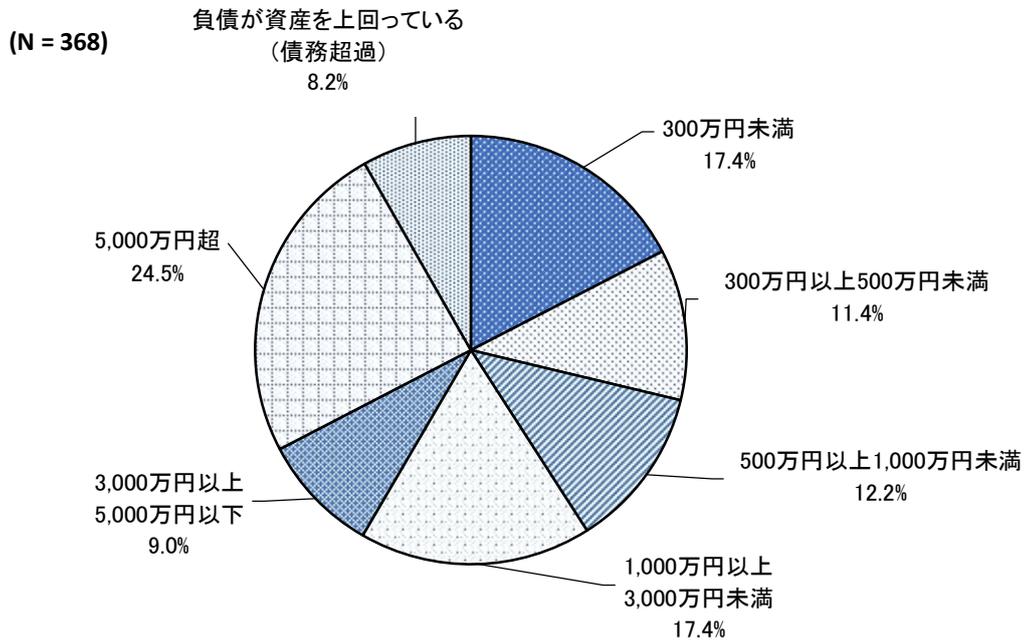
(N = 403)



	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。

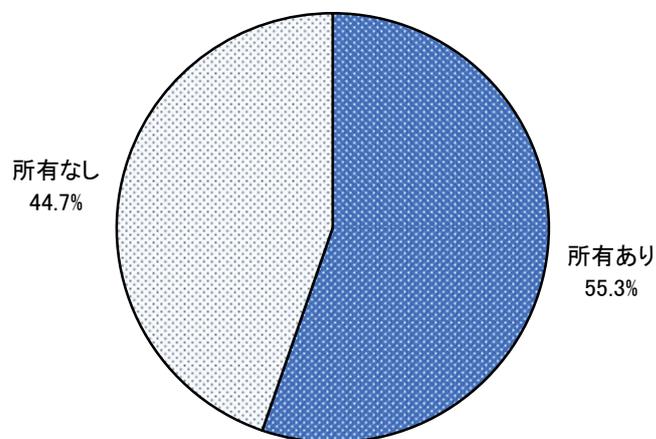


	全 体	300万円 未 満	300万円以 上500万円 未 満	500万円以 上1,000万 円未 満	1,000万円 以上3,000 万円未 満	3,000万円 以上5,000 万円以下	5,000万 円 超	負債が資 産を上回っ ている(債 務超過)
全 体	368	64	42	45	64	33	90	30
	100.0	17.4	11.4	12.2	17.4	9.0	24.5	8.2

(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)

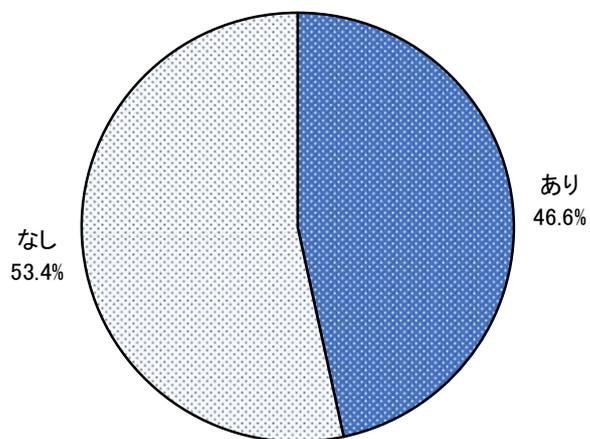


	全 体	所有あり	所有なし
全 体	387	214	173
	100.0	55.3	44.7

(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)

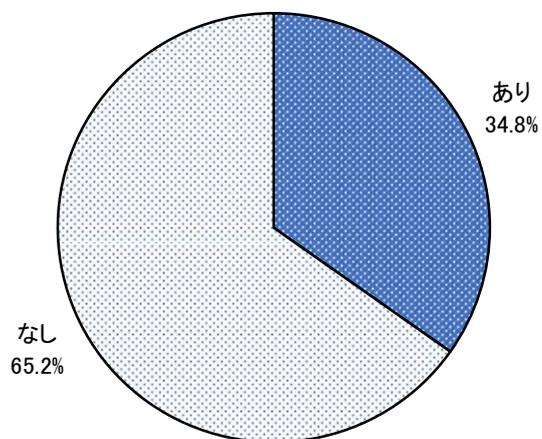


	全 体	あり	なし
全 体	208	97	111
	100.0	46.6	53.4

(9) 動産の担保状況

「あり」は34.8%、「なし」は65.2%であった。

(N = 345)

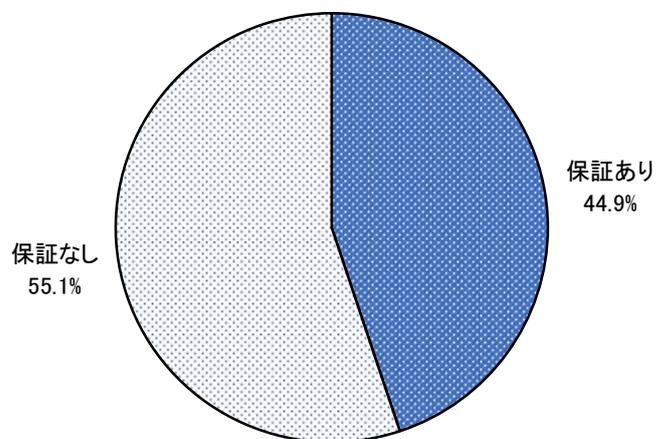


	全体	あり	なし
全体	345	120	225
	100.0	34.8	65.2

(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)

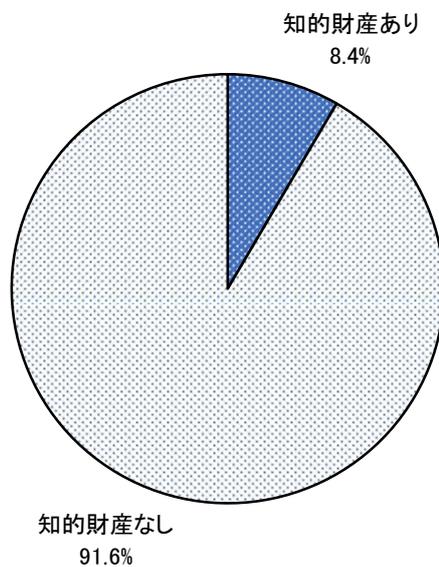


	全 体	保証あり	保証なし
全 体	354	159	195
	100.0	44.9	55.1

(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)



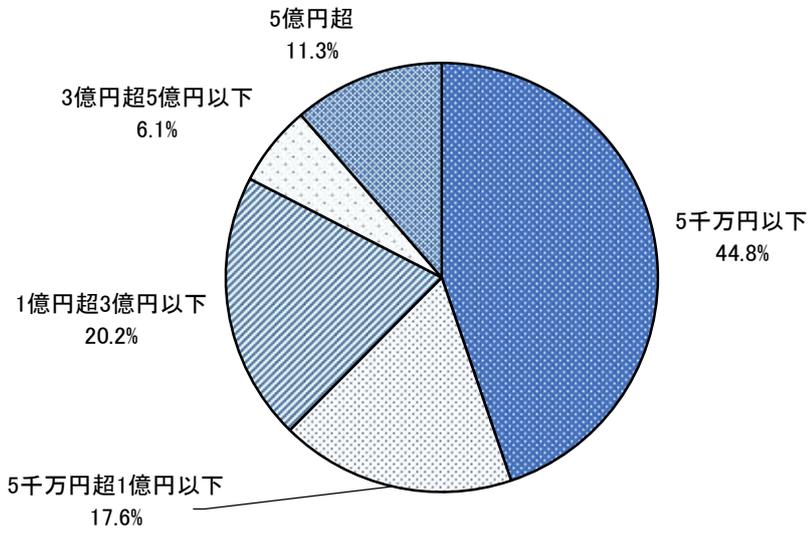
	全 体	知的財産 あり	知的財産 なし
全 体	370	31	339
	100.0	8.4	91.6

(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)

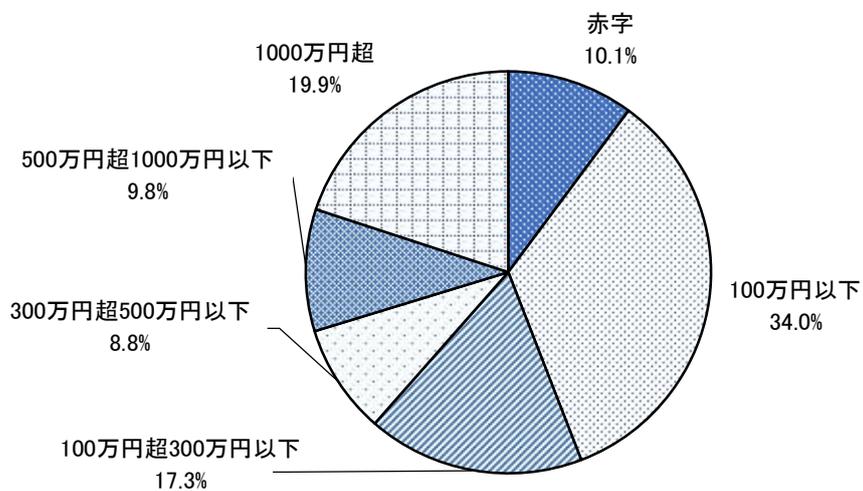


	全 体	5千万円 以下	5千万円超 1億円以下	1億円超3 億円以下	3億円超5 億円以下	5億円超
全 体	346	155	61	70	21	39
	100.0	44.8	17.6	20.2	6.1	11.3

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)



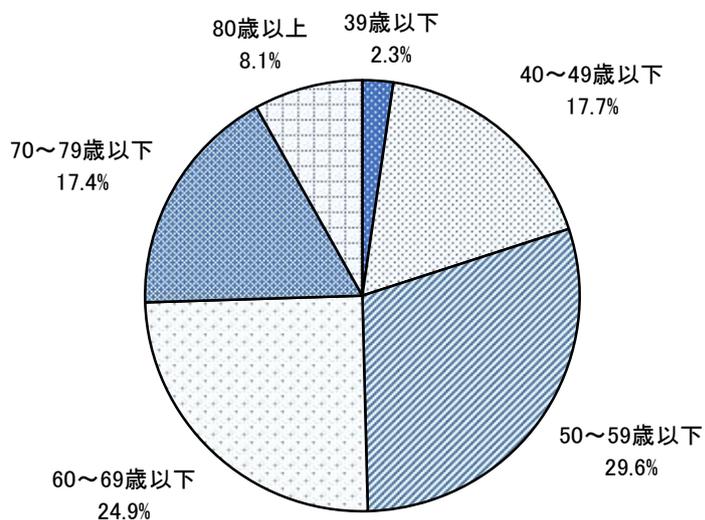
	全 体	赤字	100万円 以下	100万円超 300万円 以下	300万円超 500万円 以下	500万円超 1000万円 以下	1000万 円超
全 体	306	31	104	53	27	30	61
	100.0	10.1	34.0	17.3	8.8	9.8	19.9

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)

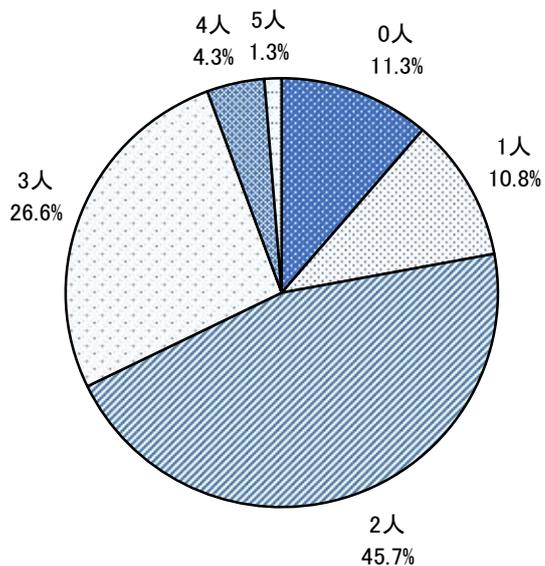


	全 体	39歳以下	40～49歳 以下	50～59歳 以下	60～69歳 以下	70～79歳 以下	80歳以上
全 体	385	9	68	114	96	67	31
	100.0	2.3	17.7	29.6	24.9	17.4	8.1

(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)

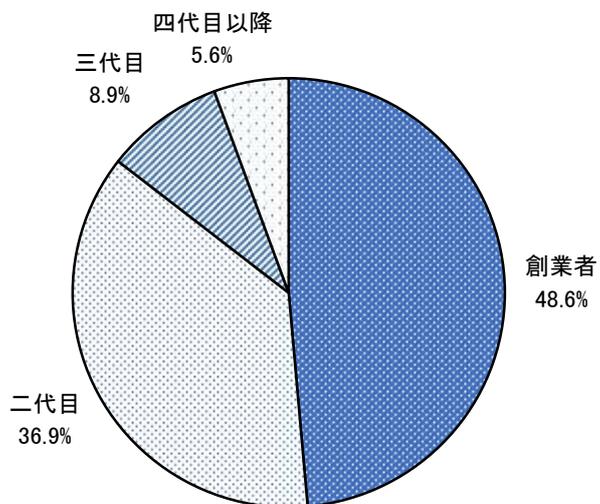


	全体	0人	1人	2人	3人	4人	5人
全体	372	42	40	170	99	16	5
	100.0	11.3	10.8	45.7	26.6	4.3	1.3

(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。

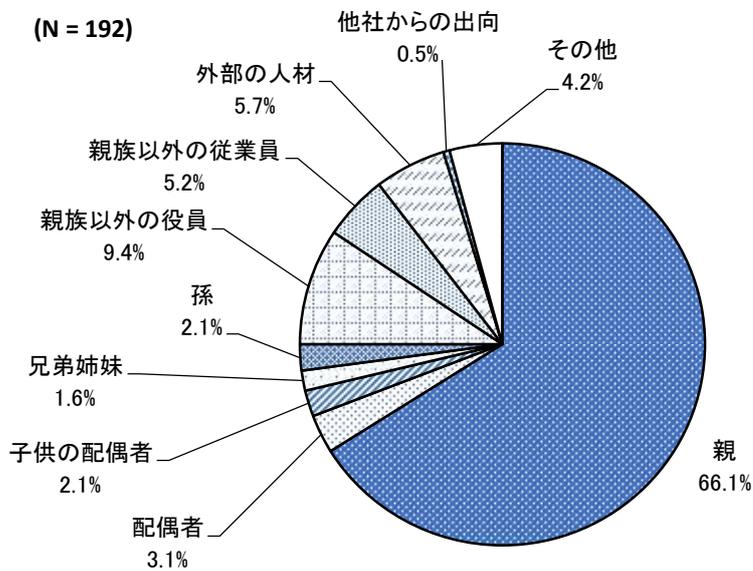
(N = 393)



	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

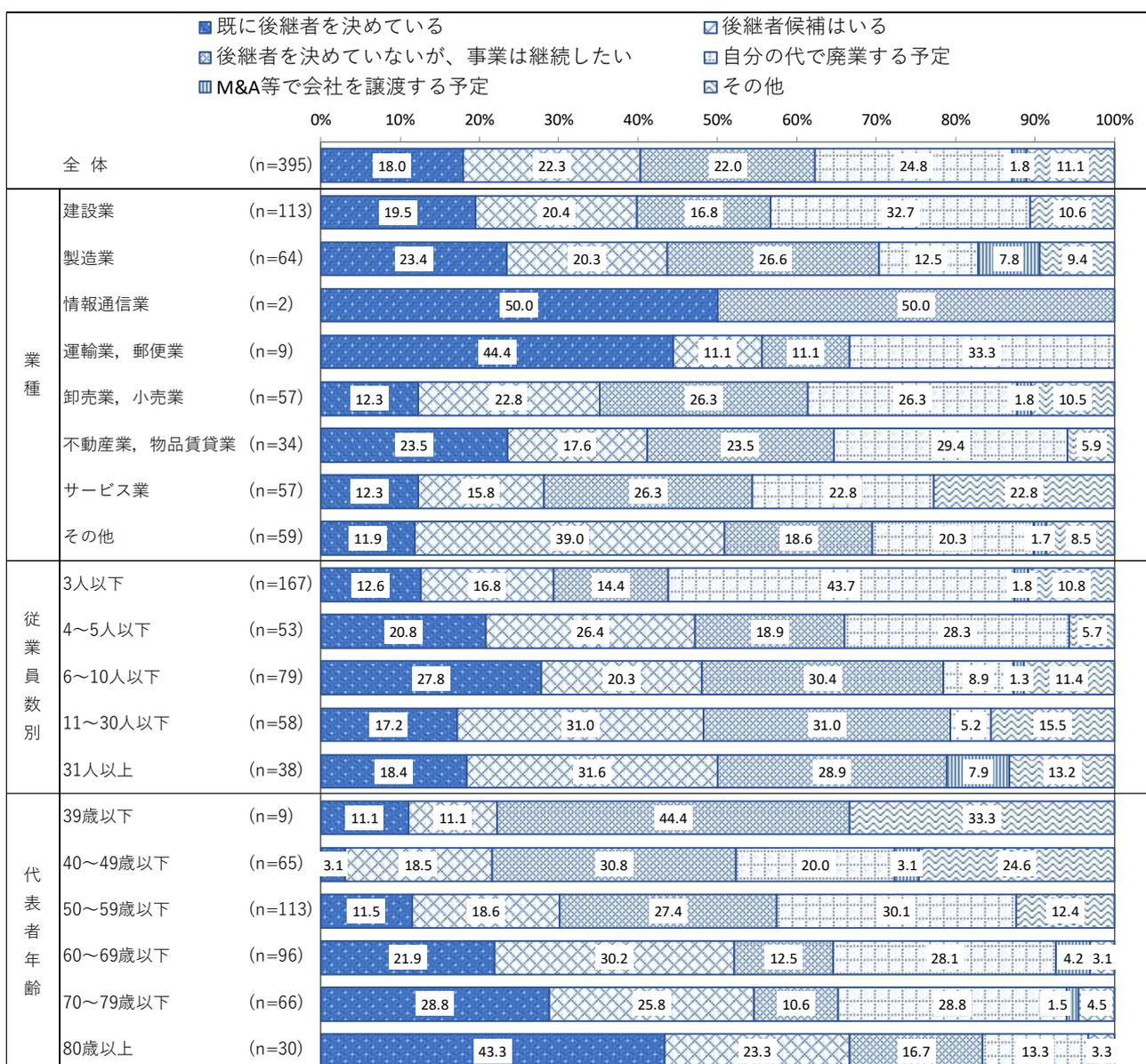
1. 事業承継に関する現在の状況について

(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。

業種別でみると、「製造業」では「自分の代で廃業する予定」は12.5%と全体値よりも低く、従業員数数別でみると、従業員数「3人以下」では「自分の代で廃業する予定」が43.7%と全体値よりも高い。また、従業員数が増えるほど、廃業の意向は低くなる傾向がみられる。代表者年齢でみると高齢の代表者ほど「既に後継者を決めていないが、事業は継続したい」が概ね高くなる傾向がみられ、「80歳以上」では43.3%と最も高くなっている。

「その他」の回答は44件中35件ほど具体的な回答内容が確認されたが、その内訳は未定や検討中が24件を占めており、後継者（後継者候補）がいない企業が大半である。



		全 体	既に後継者 を決めて いる	後継者候 補はいる	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	その他
全 体		395	71	88	87	98	7	44
		100.0	18.0	22.3	22.0	24.8	1.8	11.1
業 種	建設業	113	22	23	19	37	-	12
		100.0	19.5	20.4	16.8	32.7	-	10.6
	製造業	64	15	13	17	8	5	6
		100.0	23.4	20.3	26.6	12.5	7.8	9.4
	情報通信業	2	1	-	1	-	-	-
		100.0	50.0	-	50.0	-	-	-
	運輸業, 郵便業	9	4	1	1	3	-	-
		100.0	44.4	11.1	11.1	33.3	-	-
	卸売業, 小売業	57	7	13	15	15	1	6
		100.0	12.3	22.8	26.3	26.3	1.8	10.5
不動産業, 物品賃貸業	34	8	6	8	10	-	2	
	100.0	23.5	17.6	23.5	29.4	-	5.9	
サービス業	57	7	9	15	13	-	13	
	100.0	12.3	15.8	26.3	22.8	-	22.8	
その他	59	7	23	11	12	1	5	
	100.0	11.9	39.0	18.6	20.3	1.7	8.5	
従 業 員 数 別	3人以下	167	21	28	24	73	3	18
		100.0	12.6	16.8	14.4	43.7	1.8	10.8
	4～5人以下	53	11	14	10	15	-	3
		100.0	20.8	26.4	18.9	28.3	-	5.7
	6～10人以下	79	22	16	24	7	1	9
		100.0	27.8	20.3	30.4	8.9	1.3	11.4
11～30人以下	58	10	18	18	3	-	9	
	100.0	17.2	31.0	31.0	5.2	-	15.5	
31人以上	38	7	12	11	-	3	5	
	100.0	18.4	31.6	28.9	-	7.9	13.2	
代 表 者 年 齢	39歳以下	9	1	1	4	-	-	3
		100.0	11.1	11.1	44.4	-	-	33.3
	40～49歳以下	65	2	12	20	13	2	16
		100.0	3.1	18.5	30.8	20.0	3.1	24.6
	50～59歳以下	113	13	21	31	34	-	14
		100.0	11.5	18.6	27.4	30.1	-	12.4
	60～69歳以下	96	21	29	12	27	4	3
100.0		21.9	30.2	12.5	28.1	4.2	3.1	
70～79歳以下	66	19	17	7	19	1	3	
	100.0	28.8	25.8	10.6	28.8	1.5	4.5	
80歳以上	30	13	7	5	4	-	1	
	100.0	43.3	23.3	16.7	13.3	-	3.3	

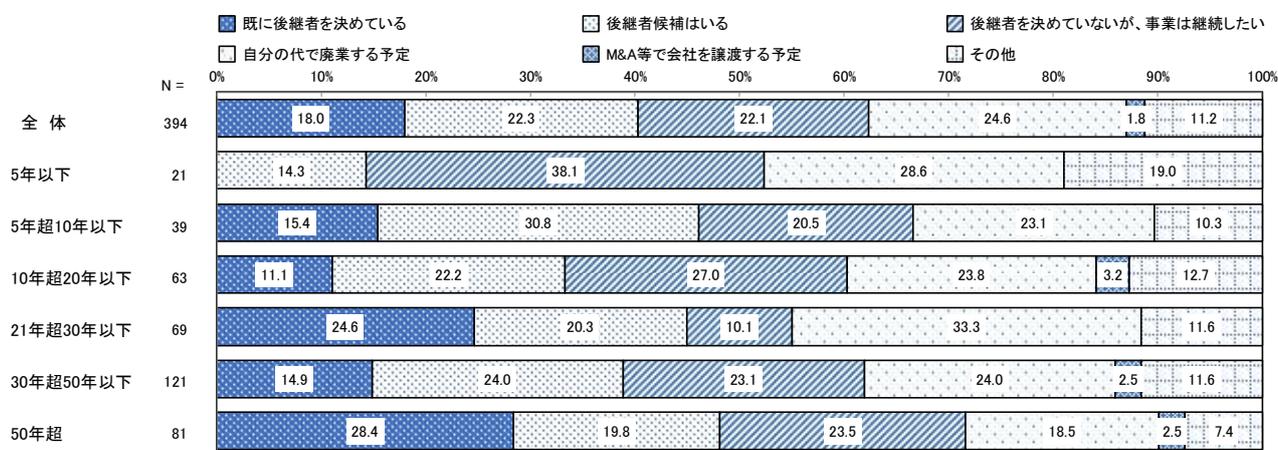
【事業承継の決定状況についての詳細分析】

ここでは、設問間クロス集計として、以下の項目によるクロス集計を行い、事業承継の決定状況についての詳細を分析する。

○業歴

業歴の長い企業の方が、「既に後継者を決めている」が高くなる傾向があり、「50年超」では28.4%と最も高くなっている。また、「既に後継者を決めている」、「後継者候補はいる」及び「後継者を決めているが、事業は継続したい」の合計は「50年超」では71.7%を占めている。

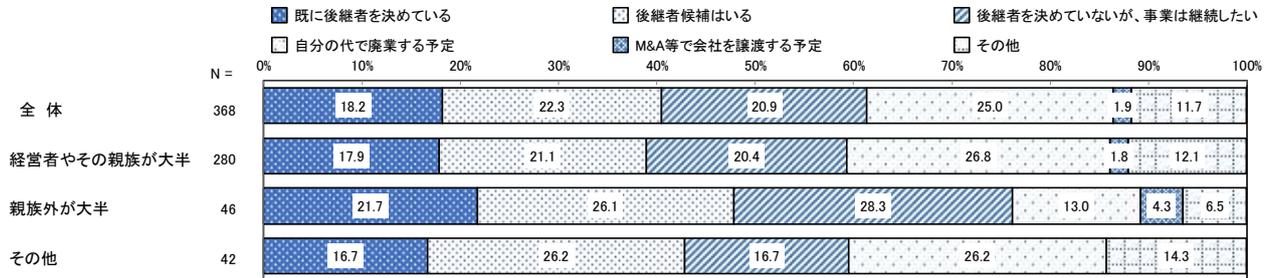
ただし、「5年以下」でも「後継者を決めているが、事業は継続したい」が38.1%と最も高くなっている。



		全体	既に後継者を決めている	後継者候補はいる	後継者を決めているが、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	その他
全体		394	71	88	87	97	7	44
		100.0	18.0	22.3	22.1	24.6	1.8	11.2
業歴	5年以下	21	-	3	8	6	-	4
		100.0	-	14.3	38.1	28.6	-	19.0
	5年超10年以下	39	6	12	8	9	-	4
		100.0	15.4	30.8	20.5	23.1	-	10.3
	10年超20年以下	63	7	14	17	15	2	8
		100.0	11.1	22.2	27.0	23.8	3.2	12.7
	21年超30年以下	69	17	14	7	23	-	8
	100.0	24.6	20.3	10.1	33.3	-	11.6	
30年超50年以下	121	18	29	28	29	3	14	
	100.0	14.9	24.0	23.1	24.0	2.5	11.6	
50年超	81	23	16	19	15	2	6	
	100.0	28.4	19.8	23.5	18.5	2.5	7.4	

○株主構成

「既に後継者を決めている」、「後継者候補はいる」及び「後継者を決めていないが、事業は継続したい」の合計は「経営者やその親族が大半」が59.4%であるのに対し、「親族外が大半」では76.1%となっている。

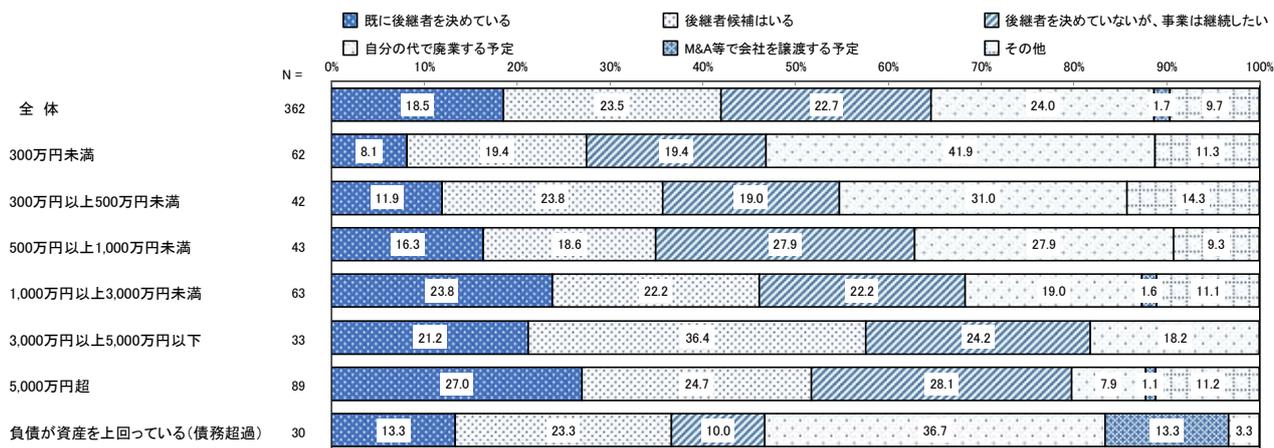


		全体	既に後継者を決めている	後継者候補はいる	後継者を決めていないが、事業は継続したい	自分の代で廃業する予定	M&A等で会社を譲渡する予定	その他
全体		368	67	82	77	92	7	43
		100.0	18.2	22.3	20.9	25.0	1.9	11.7
株主構成	経営者やその親族が大半	280	50	59	57	75	5	34
		100.0	17.9	21.1	20.4	26.8	1.8	12.1
	親族外が大半	46	10	12	13	6	2	3
		100.0	21.7	26.1	28.3	13.0	4.3	6.5
その他		42	7	11	7	11	-	6
		100.0	16.7	26.2	16.7	26.2	-	14.3

○純資産額

「既に後継者を決めている」、「後継者候補はいる」及び「後継者を決めていないが、事業は継続したい」の合計は、純資産額が大きい企業ほど概ね高くなる傾向がみられる。

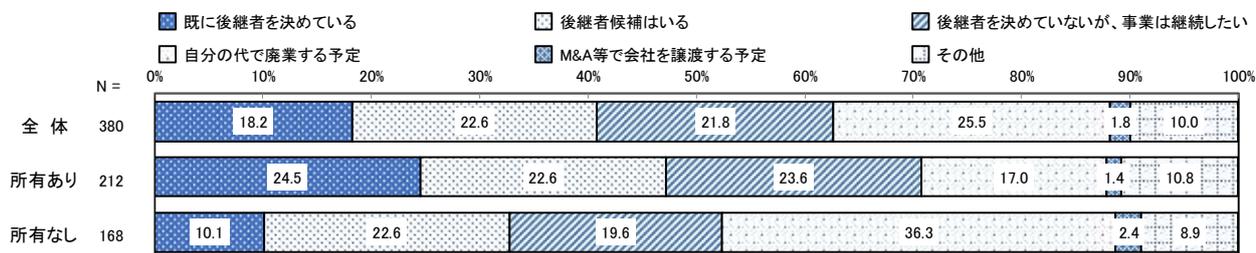
一方で、同合計は「負債が資産を上回っている（債務超過）」では46.6%、「300万円未満」では46.9%となっている。また「自分の代で廃業する予定」は「負債が資産を上回っている（債務超過）」では36.7%、「300万円未満」では41.9%と全体値よりも高い割合を占めている。



	全体	既に後継者を決めている	後継者候補はいる	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	その他
全体	362	67	85	82	87	6	35
	100.0	18.5	23.5	22.7	24.0	1.7	9.7
純資産額	300万円未満	62	5	12	12	26	7
		100.0	8.1	19.4	19.4	41.9	11.3
	300万円以上500万円未満	42	5	10	8	13	6
		100.0	11.9	23.8	19.0	31.0	14.3
	500万円以上1,000万円未満	43	7	8	12	12	4
		100.0	16.3	18.6	27.9	27.9	9.3
	1,000万円以上3,000万円未満	63	15	14	14	12	7
		100.0	23.8	22.2	22.2	19.0	11.1
3,000万円以上5,000万円以下	33	7	12	8	6	-	
	100.0	21.2	36.4	24.2	18.2	-	
5,000万円超	89	24	22	25	7	1	10
	100.0	27.0	24.7	28.1	7.9	1.1	11.2
負債が資産を上回っている(債務超過)	30	4	7	3	11	4	1
	100.0	13.3	23.3	10.0	36.7	13.3	3.3

○事業用不動産の所有状況

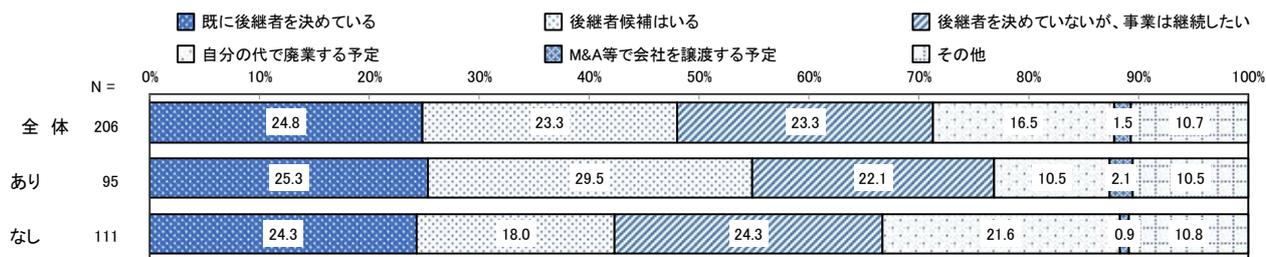
「既に後継者を決めている」、「後継者候補はいる」及び「後継者を決めていないが、事業は継続したい」の合計は「所有あり」の70.7%に対し、「所有なし」では52.3%となっている。



	全体	既に後継者を決めている	後継者候補はいる	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	その他
全体	380	69	86	83	97	7	38
	100.0	18.2	22.6	21.8	25.5	1.8	10.0
動事業用	212	52	48	50	36	3	23
所有あり	212	52	48	50	36	3	23
	100.0	24.5	22.6	23.6	17.0	1.4	10.8
所有なし	168	17	38	33	61	4	15
	100.0	10.1	22.6	19.6	36.3	2.4	8.9

○事業用不動産の担保状況

「既に後継者を決めている」、「後継者候補はいる」及び「後継者を決めていないが、事業は継続したい」の合計は「あり」の76.9%に対し、「なし」では66.6%となっている。

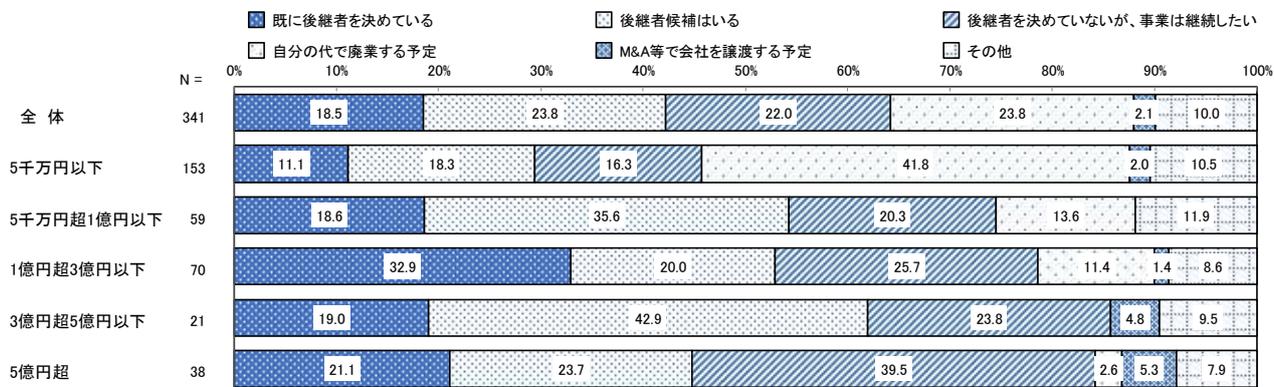


	全体	既に後継者を決めている	後継者候補はいる	後継者を決めていないが、事業は継続したい	自分の代で廃業する予定	M&A等で会社を譲渡する予定	その他
全体	206	51	48	48	34	3	22
	100.0	24.8	23.3	23.3	16.5	1.5	10.7
動事業担保あり	95	24	28	21	10	2	10
	100.0	25.3	29.5	22.1	10.5	2.1	10.5
動事業担保なし	111	27	20	27	24	1	12
	100.0	24.3	18.0	24.3	21.6	0.9	10.8

○売上高の状況

「既に後継者を決めている」、「後継者候補はいる」及び「後継者を決めていないが、事業は継続したい」の合計は、売上高が多いほど概ね高くなる傾向がみられる。

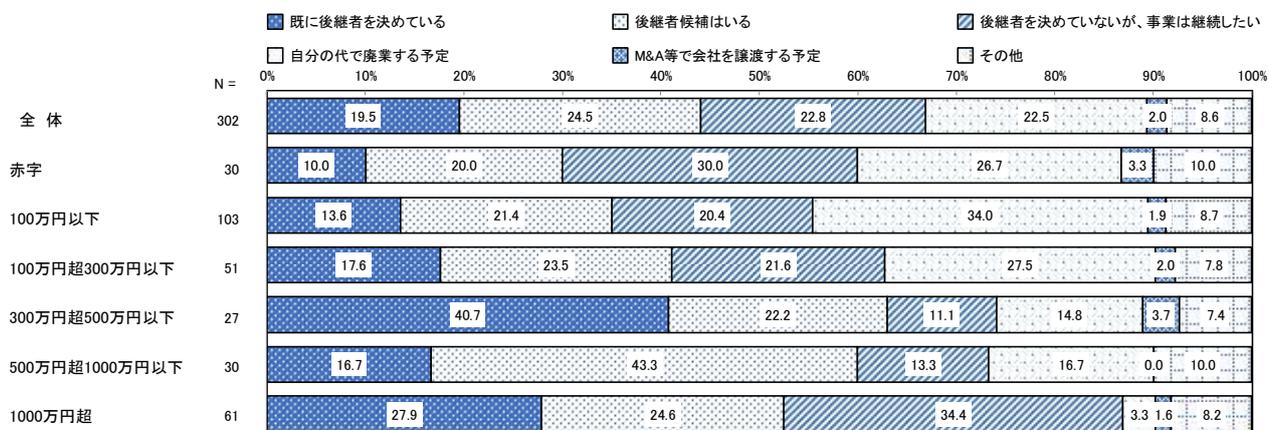
「5千万円以下」では「自分の代で廃業する予定」が41.8%を占めている。



		全体	既に後継者を決めている	後継者候補はいる	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	その他
全体		341	63	81	75	81	7	34
		100.0	18.5	23.8	22.0	23.8	2.1	10.0
売上	5千万円以下	153	17	28	25	64	3	16
		100.0	11.1	18.3	16.3	41.8	2.0	10.5
	5千万円超1億円以下	59	11	21	12	8	-	7
		100.0	18.6	35.6	20.3	13.6	-	11.9
	1億円超3億円以下	70	23	14	18	8	1	6
		100.0	32.9	20.0	25.7	11.4	1.4	8.6
3億円超5億円以下	21	4	9	5	-	1	2	
	100.0	19.0	42.9	23.8	-	4.8	9.5	
5億円超	38	8	9	15	1	2	3	
	100.0	21.1	23.7	39.5	2.6	5.3	7.9	

○経常利益の状況

「既に後継者を決めている」、「後継者候補はいる」及び「後継者を決めていないが、事業は継続したい」の合計は、経常利益が多いほど高くなる傾向がみられ、「1000万円超」では86.9%を占めている。一方で、「100万円以下」では「自分の代で廃業する予定」が34.0%を占めている。



		全体	既に後継者を決めている	後継者候補はいる	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	その他
全体		302	59	74	69	68	6	26
		100.0	19.5	24.5	22.8	22.5	2.0	8.6
経常利益	赤字	30	3	6	9	8	1	3
		100.0	10.0	20.0	30.0	26.7	3.3	10.0
	100万円以下	103	14	22	21	35	2	9
		100.0	13.6	21.4	20.4	34.0	1.9	8.7
	100万円超300万円以下	51	9	12	11	14	1	4
		100.0	17.6	23.5	21.6	27.5	2.0	7.8
	300万円超500万円以下	27	11	6	3	4	1	2
	100.0	40.7	22.2	11.1	14.8	3.7	7.4	
500万円超1000万円以下	30	5	13	4	5	-	3	
	100.0	16.7	43.3	13.3	16.7	-	10.0	
1000万円超	61	17	15	21	2	1	5	
	100.0	27.9	24.6	34.4	3.3	1.6	8.2	

(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。

いずれの属性でみても、傾向に大きな差異はみられない。

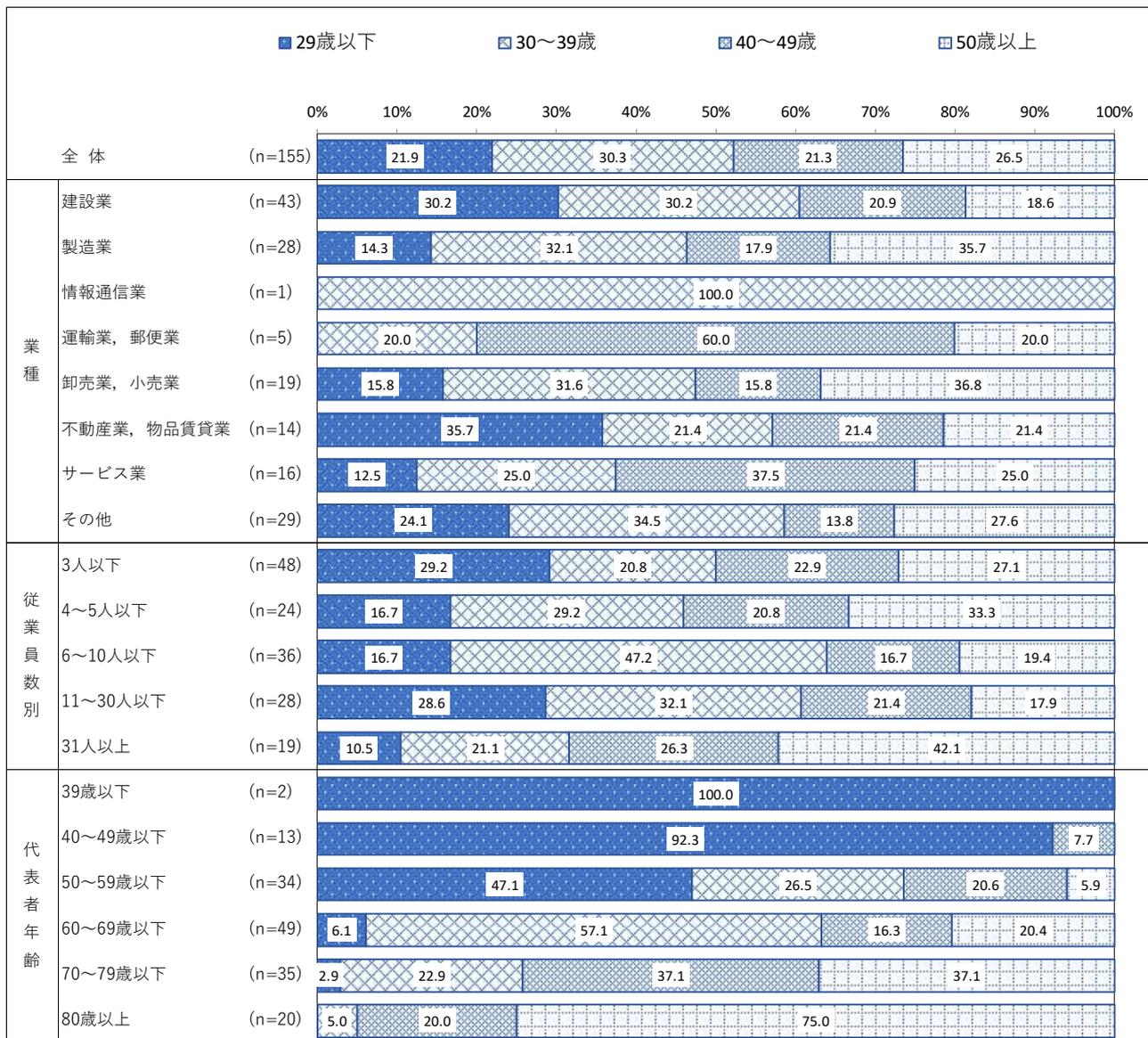


	全 体	子 供	配偶者	子供の配 偶者	兄弟姉妹	孫	親族以外 の役員	親族以外 の従業員	外部の 人材	他社からの 出向	その他	
全 体	158	101	2	5	6	-	16	17	3	-	8	
	100.0	63.9	1.3	3.2	3.8	-	10.1	10.8	1.9	-	5.1	
業 種	建設業	45	26	-	1	3	-	5	4	1	-	5
	100.0	57.8	-	2.2	6.7	-	11.1	8.9	2.2	-	11.1	
	製造業	28	16	-	2	1	-	2	5	1	-	1
	100.0	57.1	-	7.1	3.6	-	7.1	17.9	3.6	-	3.6	
	情報通信業	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	100.0	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	運輸業、郵便業	5	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	100.0	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	卸売業、小売業	19	14	-	-	1	-	2	2	-	-	-
100.0	73.7	-	-	5.3	-	10.5	10.5	-	-	-		
不動産業、物品賃貸業	14	10	-	2	-	-	2	-	-	-	-	
100.0	71.4	-	14.3	-	-	14.3	-	-	-	-		
サービス業	16	8	1	-	-	-	3	2	1	-	1	
100.0	50.0	6.3	-	-	-	18.8	12.5	6.3	-	6.3		
その他	30	21	1	-	1	-	2	4	-	-	1	
100.0	70.0	3.3	-	3.3	-	6.7	13.3	-	-	3.3		
従 業 員 数 別	3人以下	49	35	1	3	1	-	3	4	1	-	1
	100.0	71.4	2.0	6.1	2.0	-	6.1	8.2	2.0	-	2.0	
	4～5人以下	24	17	-	-	-	-	4	3	-	-	-
	100.0	70.8	-	-	-	-	16.7	12.5	-	-	-	
	6～10人以下	38	25	-	2	2	-	3	3	-	-	3
	100.0	65.8	-	5.3	5.3	-	7.9	7.9	-	-	7.9	
11～30人以下	28	16	1	-	1	-	3	4	2	-	1	
100.0	57.1	3.6	-	3.6	-	10.7	14.3	7.1	-	3.6		
31人以上	19	8	-	-	2	-	3	3	-	-	3	
100.0	42.1	-	-	10.5	-	15.8	15.8	-	-	15.8		
代 表 者 年 齢	39歳以下	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	100.0	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	40～49歳以下	14	10	-	-	1	-	-	3	-	-	-
	100.0	71.4	-	-	7.1	-	-	21.4	-	-	-	
	50～59歳以下	34	22	1	2	-	-	2	5	2	-	-
	100.0	64.7	2.9	5.9	-	-	5.9	14.7	5.9	-	-	
	60～69歳以下	49	29	1	1	4	-	6	6	-	-	2
100.0	59.2	2.0	2.0	8.2	-	12.2	12.2	-	-	4.1		
70～79歳以下	36	21	-	-	1	-	8	1	1	-	4	
100.0	58.3	-	-	2.8	-	22.2	2.8	2.8	-	11.1		
80歳以上	20	15	-	2	-	-	-	2	-	-	1	
100.0	75.0	-	10.0	-	-	-	10.0	-	-	5.0		

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。

従業員数「6～10人以下」では「30～39歳」が47.2%と最も高く、代表者年齢が「50～59歳以下」では「29歳以下」が47.1%と最も高くなっている。

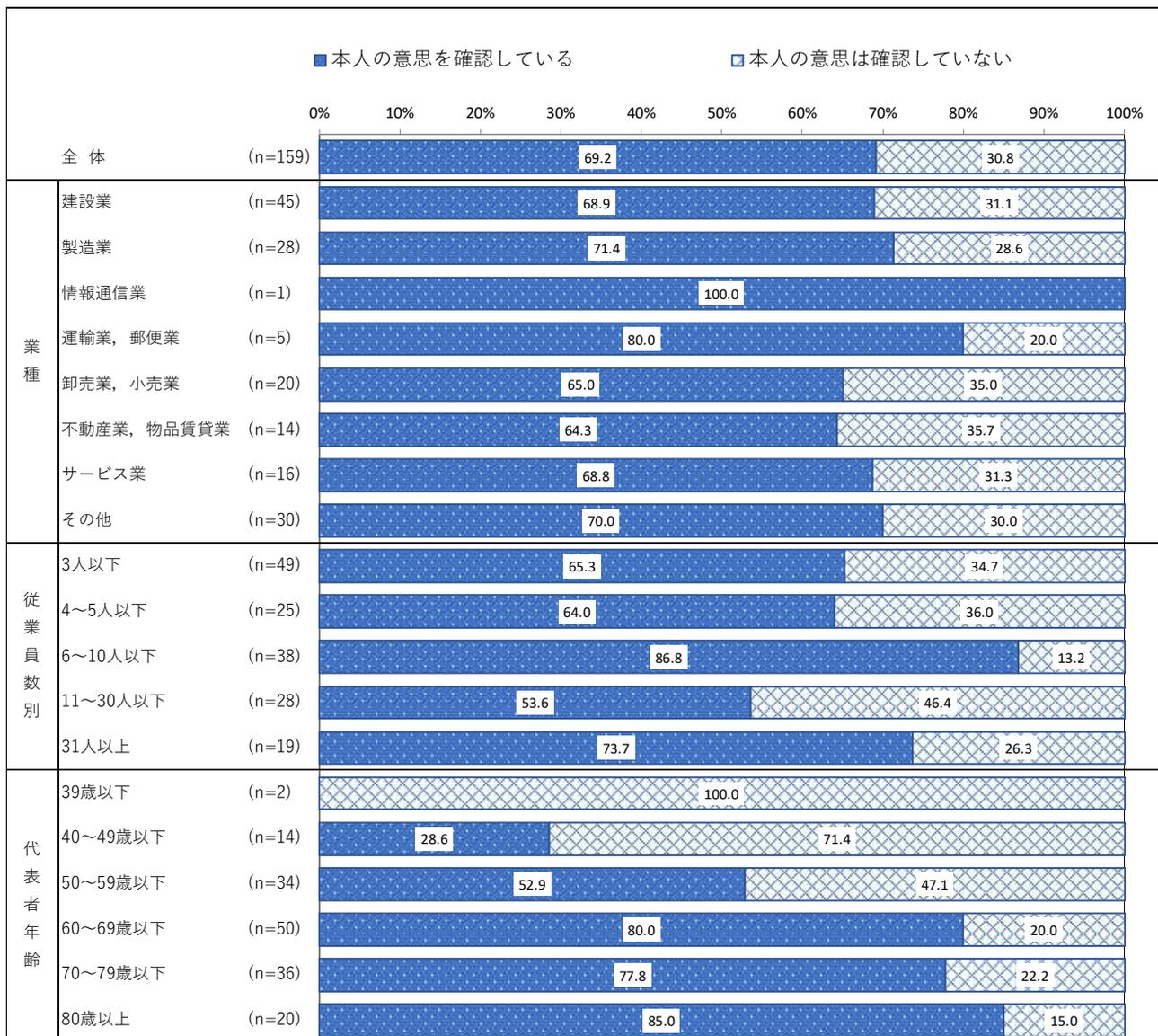


		全 体	29歳以下	30～39歳	40～49歳	50歳以上
全 体		155	34	47	33	41
		100.0	21.9	30.3	21.3	26.5
業 種	建設業	43	13	13	9	8
		100.0	30.2	30.2	20.9	18.6
	製造業	28	4	9	5	10
		100.0	14.3	32.1	17.9	35.7
	情報通信業	1	-	1	-	-
		100.0	-	100.0	-	-
	運輸業, 郵便業	5	-	1	3	1
		100.0	-	20.0	60.0	20.0
	卸売業, 小売業	19	3	6	3	7
		100.0	15.8	31.6	15.8	36.8
不動産業, 物品賃貸業	14	5	3	3	3	
	100.0	35.7	21.4	21.4	21.4	
サービス業	16	2	4	6	4	
	100.0	12.5	25.0	37.5	25.0	
その他	29	7	10	4	8	
	100.0	24.1	34.5	13.8	27.6	
従 業 員 数 別	3人以下	48	14	10	11	13
		100.0	29.2	20.8	22.9	27.1
	4～5人以下	24	4	7	5	8
		100.0	16.7	29.2	20.8	33.3
	6～10人以下	36	6	17	6	7
		100.0	16.7	47.2	16.7	19.4
11～30人以下	28	8	9	6	5	
	100.0	28.6	32.1	21.4	17.9	
31人以上	19	2	4	5	8	
	100.0	10.5	21.1	26.3	42.1	
代 表 者 年 齢	39歳以下	2	2	-	-	-
		100.0	100.0	-	-	-
	40～49歳以下	13	12	-	1	-
		100.0	92.3	-	7.7	-
	50～59歳以下	34	16	9	7	2
		100.0	47.1	26.5	20.6	5.9
	60～69歳以下	49	3	28	8	10
100.0		6.1	57.1	16.3	20.4	
70～79歳以下	35	1	8	13	13	
	100.0	2.9	22.9	37.1	37.1	
80歳以上	20	-	1	4	15	
	100.0	-	5.0	20.0	75.0	

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。

従業員数「6～10人以下」では「本人の意思を確認している」が86.8%と高く、代表者年齢で見ると、高齢になるほど「本人の意思を確認している」が概ね高くなる傾向がみられる。

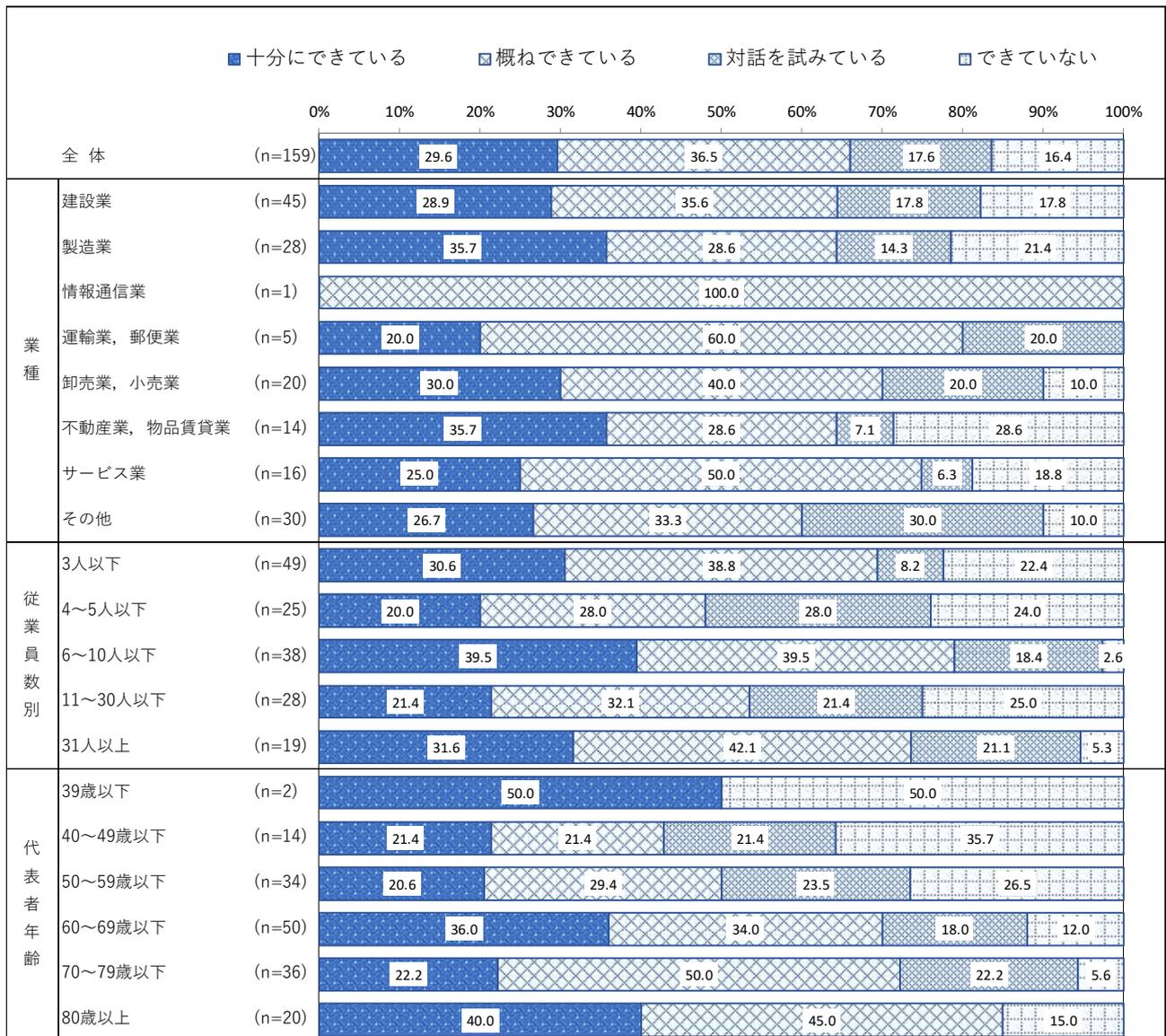


		全 体	本人の意思を 確認している	本人の意思は 確認していない
全 体		159	110	49
		100.0	69.2	30.8
業 種	建設業	45	31	14
		100.0	68.9	31.1
	製造業	28	20	8
		100.0	71.4	28.6
	情報通信業	1	1	-
		100.0	100.0	-
	運輸業, 郵便業	5	4	1
		100.0	80.0	20.0
	卸売業, 小売業	20	13	7
		100.0	65.0	35.0
不動産業, 物品賃貸業	14	9	5	
	100.0	64.3	35.7	
サービス業	16	11	5	
	100.0	68.8	31.3	
その他	30	21	9	
	100.0	70.0	30.0	
従 業 員 数 別	3人以下	49	32	17
		100.0	65.3	34.7
	4～5人以下	25	16	9
		100.0	64.0	36.0
	6～10人以下	38	33	5
		100.0	86.8	13.2
11～30人以下	28	15	13	
	100.0	53.6	46.4	
31人以上	19	14	5	
	100.0	73.7	26.3	
代 表 者 年 齢	39歳以下	2	-	2
		100.0	-	100.0
	40～49歳以下	14	4	10
		100.0	28.6	71.4
	50～59歳以下	34	18	16
		100.0	52.9	47.1
	60～69歳以下	50	40	10
100.0		80.0	20.0	
70～79歳以下	36	28	8	
	100.0	77.8	22.2	
80歳以上	20	17	3	
	100.0	85.0	15.0	

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。

従業員数「6～10人以下」では「十分にできている」及び「概ねできている」の合計は79.0%と全体値よりも高く、代表者年齢「50～59歳以下」でみると50.0%と低くなっている。しかしながら、代表者年齢が高齢になるほど、「十分にできている」及び「概ねできている」の合計は概ね高くなる傾向がみられる。

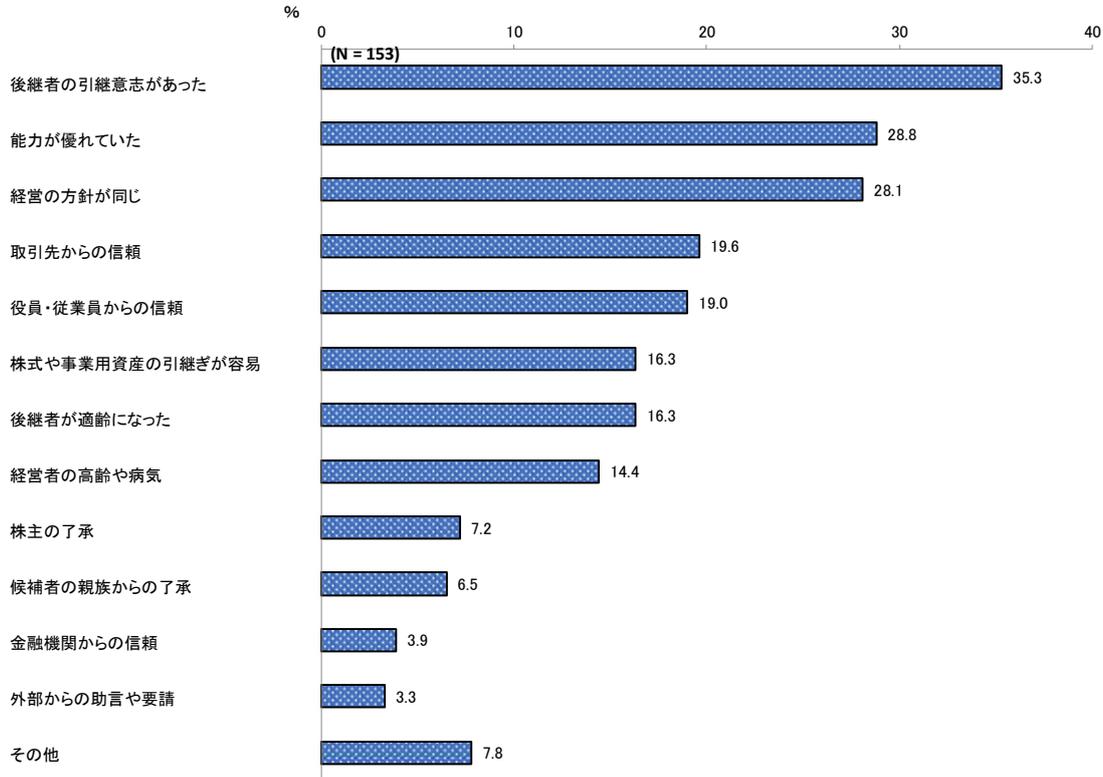


		全 体	十分にできている	概ねできている	対話を試みている	できていない
全 体		159	47	58	28	26
		100.0	29.6	36.5	17.6	16.4
業 種	建設業	45	13	16	8	8
		100.0	28.9	35.6	17.8	17.8
	製造業	28	10	8	4	6
		100.0	35.7	28.6	14.3	21.4
	情報通信業	1	-	1	-	-
		100.0	-	100.0	-	-
	運輸業, 郵便業	5	1	3	1	-
		100.0	20.0	60.0	20.0	-
	卸売業, 小売業	20	6	8	4	2
100.0		30.0	40.0	20.0	10.0	
不動産業, 物品賃貸業	14	5	4	1	4	
	100.0	35.7	28.6	7.1	28.6	
サービス業	16	4	8	1	3	
	100.0	25.0	50.0	6.3	18.8	
その他	30	8	10	9	3	
	100.0	26.7	33.3	30.0	10.0	
従 業 員 数 別	3人以下	49	15	19	4	11
		100.0	30.6	38.8	8.2	22.4
	4～5人以下	25	5	7	7	6
		100.0	20.0	28.0	28.0	24.0
	6～10人以下	38	15	15	7	1
		100.0	39.5	39.5	18.4	2.6
11～30人以下	28	6	9	6	7	
	100.0	21.4	32.1	21.4	25.0	
31人以上	19	6	8	4	1	
	100.0	31.6	42.1	21.1	5.3	
代 表 者 年 齢	39歳以下	2	1	-	-	1
		100.0	50.0	-	-	50.0
	40～49歳以下	14	3	3	3	5
		100.0	21.4	21.4	21.4	35.7
	50～59歳以下	34	7	10	8	9
		100.0	20.6	29.4	23.5	26.5
60～69歳以下	50	18	17	9	6	
	100.0	36.0	34.0	18.0	12.0	
70～79歳以下	36	8	18	8	2	
	100.0	22.2	50.0	22.2	5.6	
80歳以上	20	8	9	-	3	
	100.0	40.0	45.0	-	15.0	

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。

「建設業」では「経営の方針が同じ」が 16.3%と全体値よりも低く、従業員数「6～10人以下」では「後継者の引継意志があった」が 52.8%と全体値よりも高く、代表者年齢「60～69歳以下」では「能力が優れていた」が 40.0%と全体値よりも高くなっている。

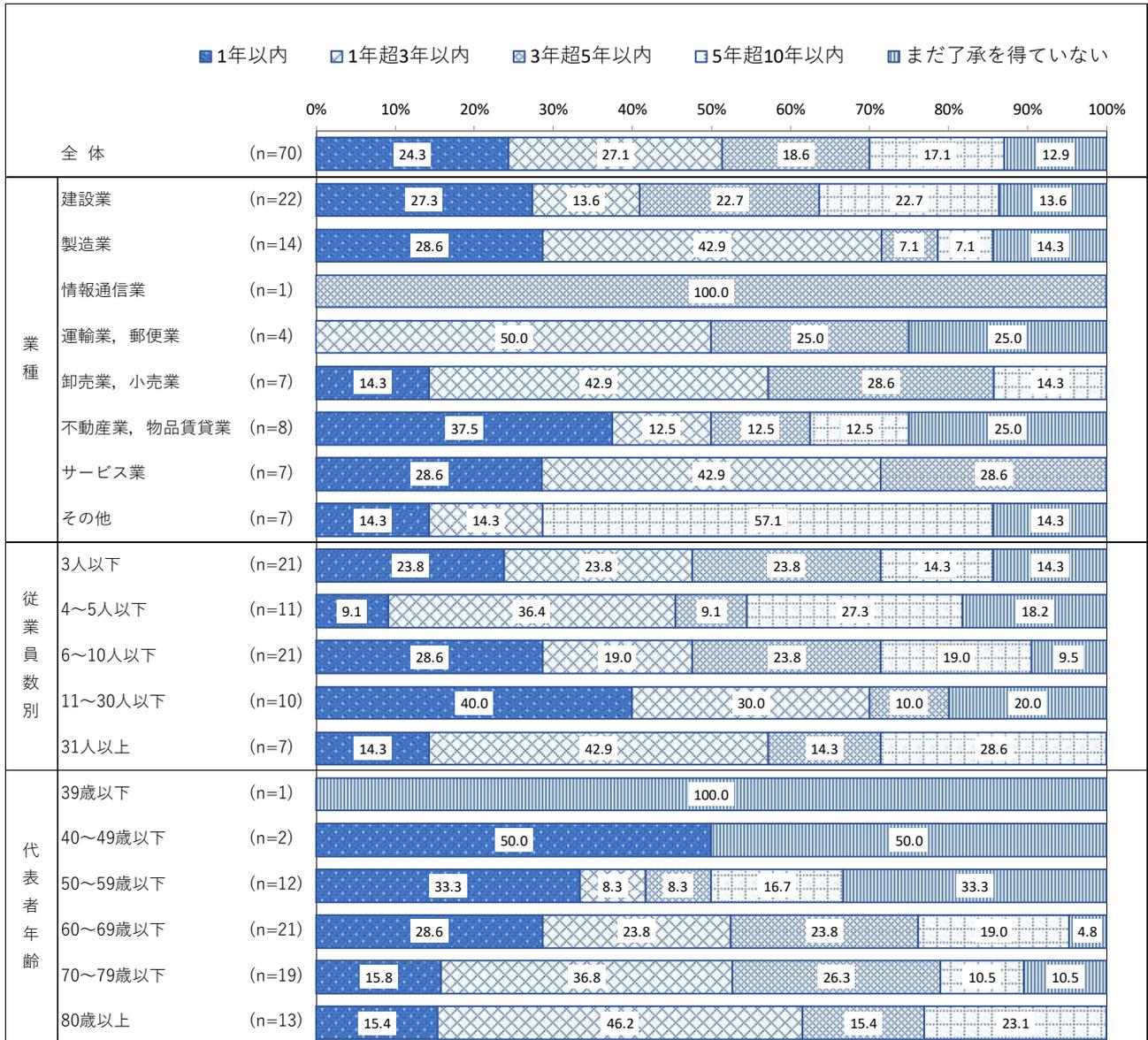


	全体	後継者の引継意志があった	能力が優れていた	経営の方針が同じ	取引先からの信頼	役員・従業員からの信頼	株式や事業用資産の引継ぎが容易	後継者が適齢になった	経営者の高齢や病気	株主の了承	候補者の親族からの了承	金融機関からの信頼	外部からの助言や要請	その他
全体	153	54	44	43	30	29	25	25	22	11	10	6	5	12
業種	100.0	35.3	28.8	28.1	19.6	19.0	16.3	16.3	14.4	7.2	6.5	3.9	3.3	7.8
建設業	43	19	12	7	8	6	4	4	6	1	4	-	-	1
製造業	27	7	8	5	7	4	6	6	6	4	1	-	-	2
情報通信業	1	1	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-
運輸業、郵便業	5	3	1	3	2	1	1	1	-	1	-	-	1	-
卸売業、小売業	18	7	6	8	5	3	3	4	3	2	1	2	2	-
不動産業、物品賃貸業	13	5	3	5	1	4	2	2	1	2	1	2	1	1
サービス業	16	1	6	4	2	4	1	2	2	-	-	-	-	2
その他	30	11	7	10	4	6	7	5	4	1	3	1	3	3
従業員数別	100.0	36.7	23.3	33.3	13.3	20.0	23.3	16.7	13.3	3.3	10.0	3.3	10.0	10.0
3人以下	46	17	11	12	10	5	7	7	9	4	5	2	3	5
4～5人以下	24	7	5	5	1	4	2	4	5	2	1	-	-	2
6～10人以下	36	19	12	11	10	8	10	8	3	4	2	2	1	1
11～30人以下	28	7	9	4	5	3	2	4	3	-	-	-	1	2
31人以上	19	4	7	11	4	9	4	2	2	1	2	1	1	2
代表者年齢	100.0	21.1	36.8	57.9	21.1	47.4	21.1	10.5	10.5	5.3	10.5	5.3	5.3	10.5
39歳以下	2	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
40～49歳以下	13	3	3	3	2	3	1	-	-	-	-	2	-	3
50～59歳以下	32	10	9	8	4	5	6	2	2	3	2	2	-	3
60～69歳以下	50	17	20	16	15	10	13	13	4	4	2	1	2	2
70～79歳以下	34	15	8	7	7	6	2	6	11	4	2	1	2	2
80歳以上	20	8	3	8	2	5	3	4	5	-	2	2	1	1
全体	100.0	40.0	15.0	40.0	10.0	25.0	15.0	20.0	25.0	-	10.0	10.0	5.0	5.0

(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

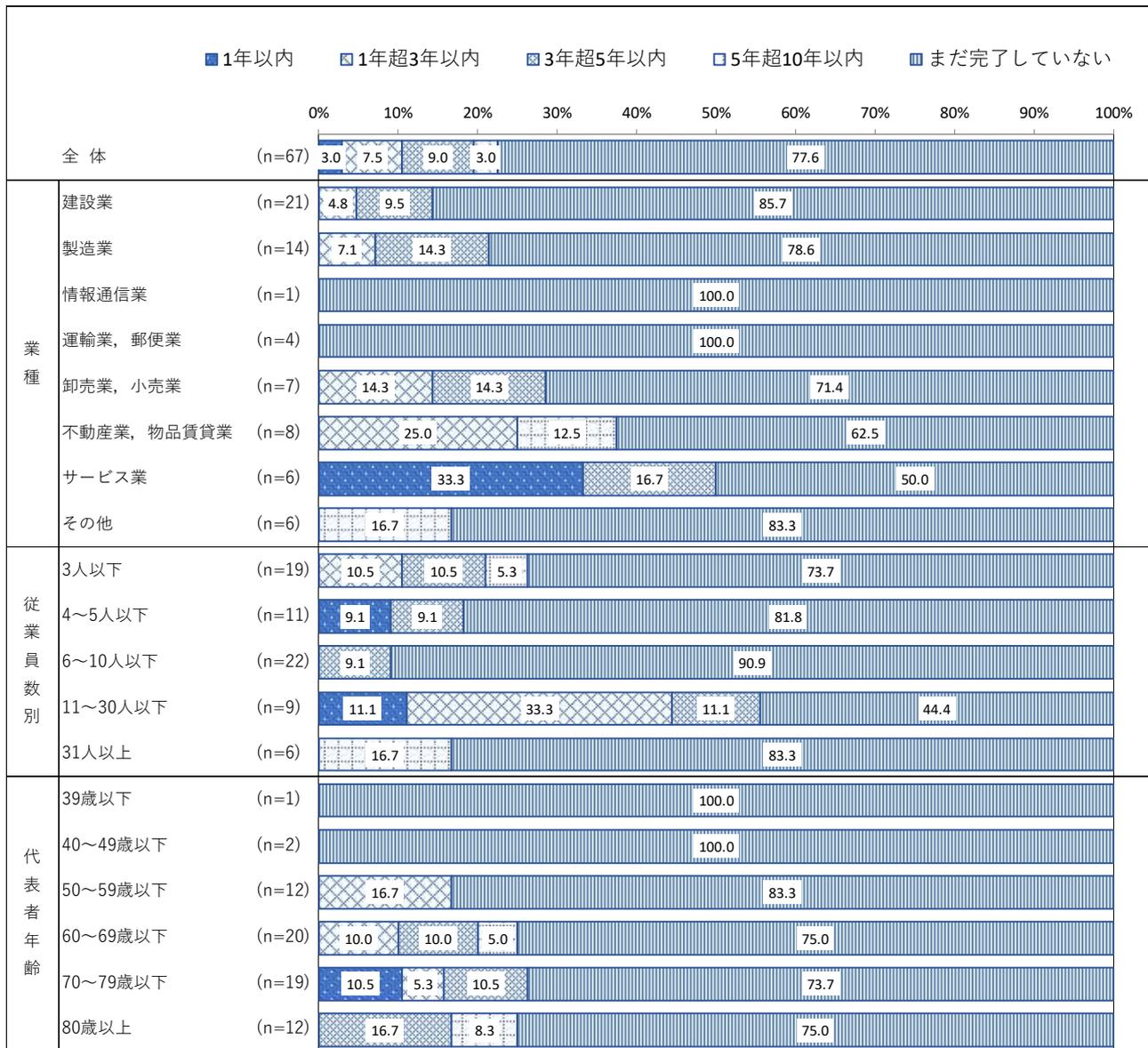
「既に候補者を決めている」と回答した方に、事業承継を意識してから後継者の了承を得るまでに要した期間を尋ねたところ、「1年以内」及び「1年超3年以内」の合計が51.4%を占め、「3年超5年以内」を含め70.0%となっている。



		全 体	1年以内	1年超3年 以内	3年超5年 以内	5年超10年 以内	まだ了承を 得ていない
全 体		70	17	19	13	12	9
		100.0	24.3	27.1	18.6	17.1	12.9
業 種	建設業	22	6	3	5	5	3
		100.0	27.3	13.6	22.7	22.7	13.6
	製造業	14	4	6	1	1	2
		100.0	28.6	42.9	7.1	7.1	14.3
	情報通信業	1	-	-	1	-	-
		100.0	-	-	100.0	-	-
	運輸業, 郵便業	4	-	2	1	-	1
		100.0	-	50.0	25.0	-	25.0
	卸売業, 小売業	7	1	3	2	1	-
		100.0	14.3	42.9	28.6	14.3	-
不動産業, 物品賃貸業	8	3	1	1	1	2	
	100.0	37.5	12.5	12.5	12.5	25.0	
サービス業	7	2	3	2	-	-	
	100.0	28.6	42.9	28.6	-	-	
その他	7	1	1	-	4	1	
	100.0	14.3	14.3	-	57.1	14.3	
従 業 員 数 別	3人以下	21	5	5	5	3	3
		100.0	23.8	23.8	23.8	14.3	14.3
	4~5人以下	11	1	4	1	3	2
		100.0	9.1	36.4	9.1	27.3	18.2
	6~10人以下	21	6	4	5	4	2
		100.0	28.6	19.0	23.8	19.0	9.5
11~30人以下	10	4	3	1	-	2	
	100.0	40.0	30.0	10.0	-	20.0	
31人以上	7	1	3	1	2	-	
	100.0	14.3	42.9	14.3	28.6	-	
代 表 者 年 齢	39歳以下	1	-	-	-	-	1
		100.0	-	-	-	-	100.0
	40~49歳以下	2	1	-	-	-	1
		100.0	50.0	-	-	-	50.0
	50~59歳以下	12	4	1	1	2	4
		100.0	33.3	8.3	8.3	16.7	33.3
60~69歳以下	21	6	5	5	4	1	
	100.0	28.6	23.8	23.8	19.0	4.8	
70~79歳以下	19	3	7	5	2	2	
	100.0	15.8	36.8	26.3	10.5	10.5	
80歳以上	13	2	6	2	3	-	
	100.0	15.4	46.2	15.4	23.1	-	

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

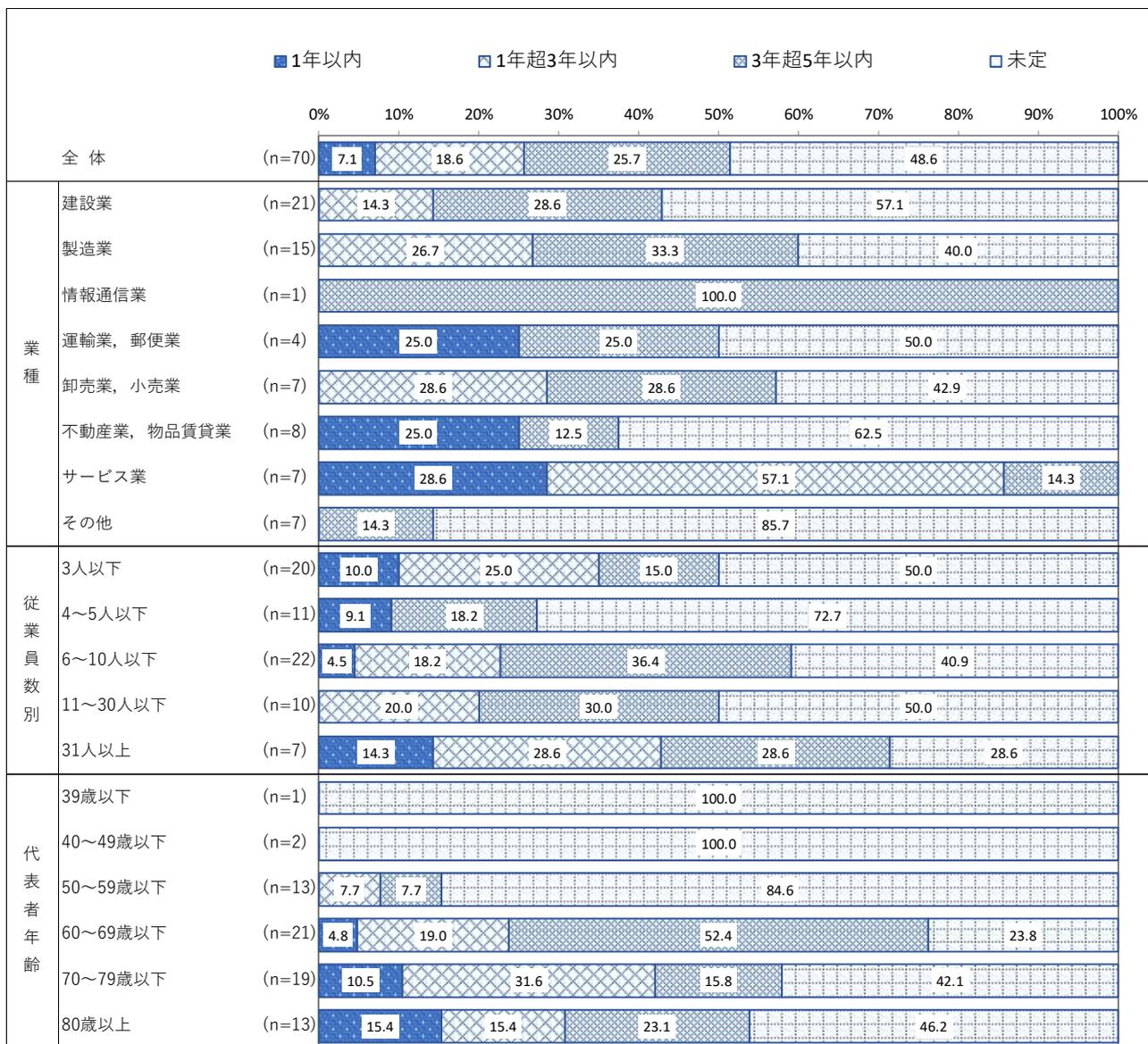
「既に候補者を決めている」と回答した方に、後継者の承諾を得てから事業承継完了までに要した期間を尋ねたところ、「まだ完了していない」が77.6%と最も高く、次いで「3年超5年以内」が9.0%、「1年超3年以内」が7.5%となっている。



		全 体	1年以内	1年超3年 以内	3年超5年 以内	5年超10年 以内	まだ完了し ていない
全 体		67	2	5	6	2	52
		100.0	3.0	7.5	9.0	3.0	77.6
業 種	建設業	21	-	1	2	-	18
		100.0	-	4.8	9.5	-	85.7
	製造業	14	-	1	2	-	11
		100.0	-	7.1	14.3	-	78.6
	情報通信業	1	-	-	-	-	1
		100.0	-	-	-	-	100.0
	運輸業, 郵便業	4	-	-	-	-	4
		100.0	-	-	-	-	100.0
	卸売業, 小売業	7	-	1	1	-	5
		100.0	-	14.3	14.3	-	71.4
不動産業, 物品賃貸業	8	-	2	-	1	5	
	100.0	-	25.0	-	12.5	62.5	
サービス業	6	2	-	1	-	3	
	100.0	33.3	-	16.7	-	50.0	
その他	6	-	-	-	1	5	
	100.0	-	-	-	16.7	83.3	
従 業 員 数 別	3人以下	19	-	2	2	1	14
		100.0	-	10.5	10.5	5.3	73.7
	4~5人以下	11	1	-	1	-	9
		100.0	9.1	-	9.1	-	81.8
	6~10人以下	22	-	-	2	-	20
		100.0	-	-	9.1	-	90.9
11~30人以下	9	1	3	1	-	4	
	100.0	11.1	33.3	11.1	-	44.4	
31人以上	6	-	-	-	1	5	
	100.0	-	-	-	16.7	83.3	
代 表 者 年 齢	39歳以下	1	-	-	-	-	1
		100.0	-	-	-	-	100.0
	40~49歳以下	2	-	-	-	-	2
		100.0	-	-	-	-	100.0
	50~59歳以下	12	-	2	-	-	10
		100.0	-	16.7	-	-	83.3
	60~69歳以下	20	-	2	2	1	15
100.0		-	10.0	10.0	5.0	75.0	
70~79歳以下	19	2	1	2	-	14	
	100.0	10.5	5.3	10.5	-	73.7	
80歳以上	12	-	-	2	1	9	
	100.0	-	-	16.7	8.3	75.0	

③事業承継の完了（予定）時期

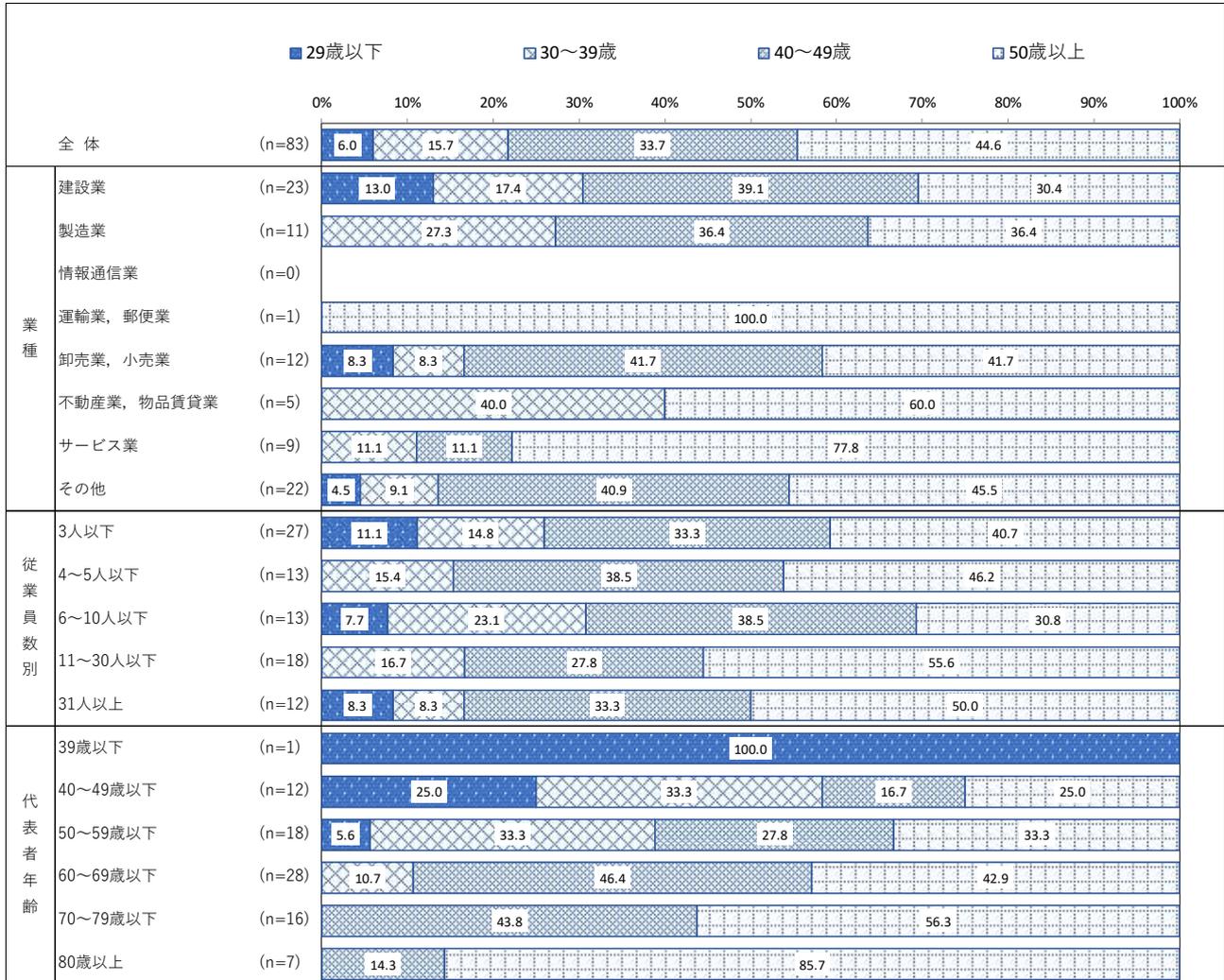
「既に候補者を決めている」と回答した方に、事業承継の完了（予定）時期を尋ねたところ、「未定」が48.6%と最も高く、次いで「3年超5年以内」が25.7%、「1年超3年以内」が18.6%となっている。



		全 体	1年以内	1年超3年 以内	3年超5年 以内	未定
全 体		70	5	13	18	34
		100.0	7.1	18.6	25.7	48.6
業 種	建設業	21	-	3	6	12
		100.0	-	14.3	28.6	57.1
	製造業	15	-	4	5	6
		100.0	-	26.7	33.3	40.0
	情報通信業	1	-	-	1	-
		100.0	-	-	100.0	-
	運輸業, 郵便業	4	1	-	1	2
		100.0	25.0	-	25.0	50.0
	卸売業, 小売業	7	-	2	2	3
		100.0	-	28.6	28.6	42.9
不動産業, 物品賃貸業	8	2	-	1	5	
	100.0	25.0	-	12.5	62.5	
サービス業	7	2	4	1	-	
	100.0	28.6	57.1	14.3	-	
その他	7	-	-	1	6	
	100.0	-	-	14.3	85.7	
従 業 員 数 別	3人以下	20	2	5	3	10
		100.0	10.0	25.0	15.0	50.0
	4~5人以下	11	1	-	2	8
		100.0	9.1	-	18.2	72.7
	6~10人以下	22	1	4	8	9
		100.0	4.5	18.2	36.4	40.9
11~30人以下	10	-	2	3	5	
	100.0	-	20.0	30.0	50.0	
31人以上	7	1	2	2	2	
	100.0	14.3	28.6	28.6	28.6	
代 表 者 年 齢	39歳以下	1	-	-	-	1
		100.0	-	-	-	100.0
	40~49歳以下	2	-	-	-	2
		100.0	-	-	-	100.0
	50~59歳以下	13	-	1	1	11
		100.0	-	7.7	7.7	84.6
	60~69歳以下	21	1	4	11	5
100.0		4.8	19.0	52.4	23.8	
70~79歳以下	19	2	6	3	8	
	100.0	10.5	31.6	15.8	42.1	
80歳以上	13	2	2	3	6	
	100.0	15.4	15.4	23.1	46.2	

(4) 後継者に事業を引き継ぐ理想的な時期（代表者の年齢）

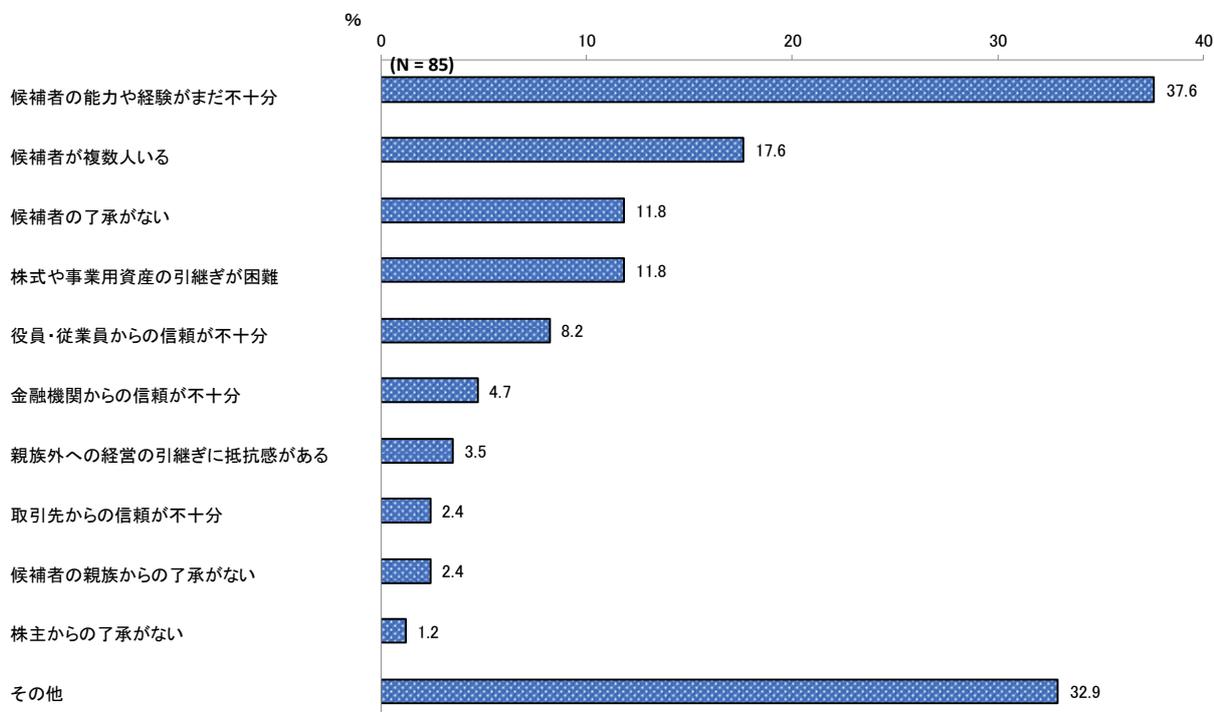
「候補者候補はいる」と回答した方に、後継者に事業を引き継ぐ理想的な時期（代表者の年齢）を尋ねたところ、「50歳以上」が44.6%と最も高く、次いで「40～49歳」が33.7%、「30～39歳」が15.7%となっている。



		全 体	29歳以下	30～39歳	40～49歳	50歳以上
全 体		83	5	13	28	37
		100.0	6.0	15.7	33.7	44.6
業 種	建設業	23	3	4	9	7
		100.0	13.0	17.4	39.1	30.4
	製造業	11	-	3	4	4
		100.0	-	27.3	36.4	36.4
	情報通信業	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
	運輸業, 郵便業	1	-	-	-	1
		100.0	-	-	-	100.0
	卸売業, 小売業	12	1	1	5	5
		100.0	8.3	8.3	41.7	41.7
不動産業, 物品賃貸業	5	-	2	-	3	
	100.0	-	40.0	-	60.0	
サービス業	9	-	1	1	7	
	100.0	-	11.1	11.1	77.8	
その他	22	1	2	9	10	
	100.0	4.5	9.1	40.9	45.5	
従 業 員 数 別	3人以下	27	3	4	9	11
		100.0	11.1	14.8	33.3	40.7
	4～5人以下	13	-	2	5	6
		100.0	-	15.4	38.5	46.2
	6～10人以下	13	1	3	5	4
		100.0	7.7	23.1	38.5	30.8
11～30人以下	18	-	3	5	10	
	100.0	-	16.7	27.8	55.6	
31人以上	12	1	1	4	6	
	100.0	8.3	8.3	33.3	50.0	
代 表 者 年 齢	39歳以下	1	1	-	-	-
		100.0	100.0	-	-	-
	40～49歳以下	12	3	4	2	3
		100.0	25.0	33.3	16.7	25.0
	50～59歳以下	18	1	6	5	6
		100.0	5.6	33.3	27.8	33.3
	60～69歳以下	28	-	3	13	12
100.0		-	10.7	46.4	42.9	
70～79歳以下	16	-	-	7	9	
	100.0	-	-	43.8	56.3	
80歳以上	7	-	-	1	6	
	100.0	-	-	14.3	85.7	

(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。

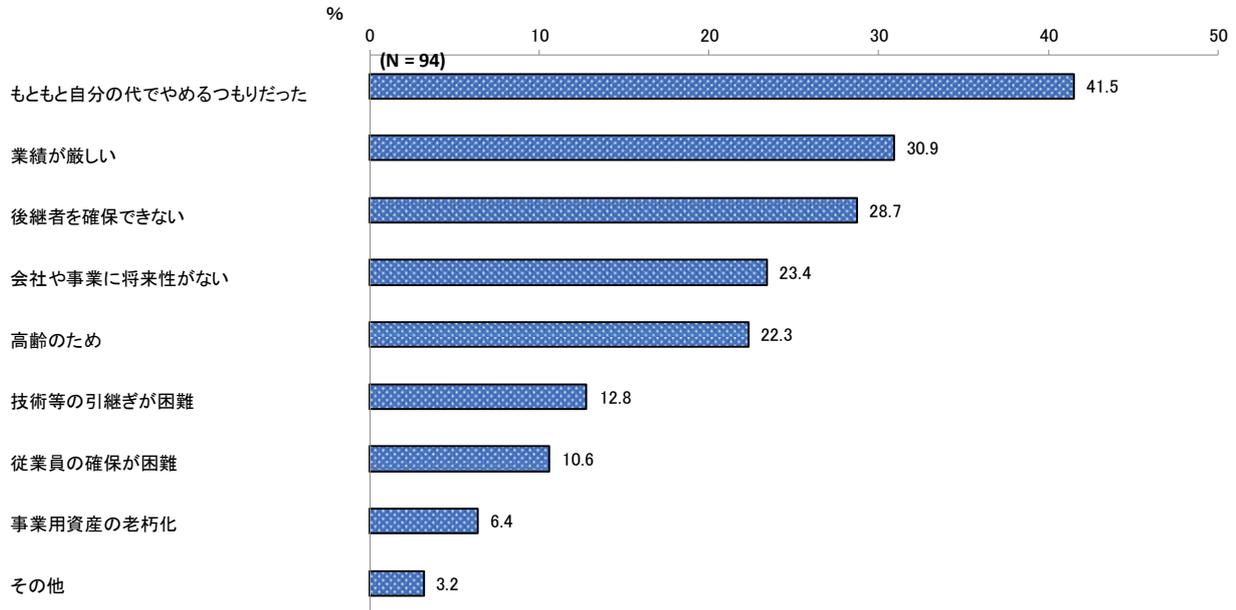


	全体	候補者の能力や経験がまだ不十分	候補者が複数人いる	候補者の了承がない	株式や事業用資産の引継ぎが困難	役員・従業員からの信頼が不十分	金融機関からの信頼が不十分	親族外への経営の引継ぎに抵抗感がある	取引先からの信頼が不十分	候補者の親族からの了承がない	株主からの了承がない	その他	
全体	85	32	15	10	10	7	4	3	2	2	1	28	
	100.0	37.6	17.6	11.8	11.8	8.2	4.7	3.5	2.4	2.4	1.2	32.9	
業種	建設業	19	8	3	1	5	5	3	2	1	1	6	
		100.0	42.1	15.8	5.3	26.3	26.3	15.8	10.5	5.3	5.3	31.6	
	製造業	17	8	3	1	1	1	1	-	-	-	1	
		100.0	47.1	17.6	5.9	5.9	5.9	5.9	-	-	-	5.9	
	情報通信業	1	1	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-
		100.0	100.0	-	100.0	-	-	-	-	100.0	-	-	-
	運輸業、郵便業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	卸売業、小売業	14	5	2	2	1	1	-	-	-	1	-	4
		100.0	35.7	14.3	14.3	7.1	7.1	-	-	-	7.1	-	28.6
	不動産業、物品賃貸業	8	3	-	1	1	-	-	-	-	-	-	3
	100.0	37.5	-	12.5	12.5	-	-	-	-	-	-	37.5	
サービス業	15	4	6	4	2	-	-	1	-	-	-	2	
	100.0	26.7	40.0	26.7	13.3	-	-	6.7	-	-	-	13.3	
その他	11	3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	7	
	100.0	27.3	9.1	-	-	-	-	-	-	-	-	63.6	
従業員数別	3人以下	24	8	3	3	4	1	3	1	1	-	10	
		100.0	33.3	12.5	12.5	16.7	4.2	12.5	4.2	4.2	-	41.7	
	4~5人以下	10	5	2	1	-	1	-	-	-	1	2	
		100.0	50.0	20.0	10.0	-	10.0	-	-	-	10.0	-	20.0
	6~10人以下	24	11	4	3	1	3	-	-	-	-	8	
		100.0	45.8	16.7	12.5	4.2	12.5	-	-	-	-	-	33.3
11~30人以下	17	4	3	2	4	2	1	2	1	1	-	5	
	100.0	23.5	17.6	11.8	23.5	11.8	5.9	11.8	5.9	5.9	-	29.4	
31人以上	10	4	3	1	1	-	-	-	-	-	1	3	
	100.0	40.0	30.0	10.0	10.0	-	-	-	-	-	10.0	30.0	
代表者年齢	39歳以下	4	-	-	-	-	1	-	-	-	1	2	
		100.0	-	-	-	-	25.0	-	-	-	25.0	50.0	
	40~49歳以下	20	7	2	3	2	-	1	3	1	-	8	
		100.0	35.0	10.0	15.0	10.0	-	5.0	15.0	5.0	-	40.0	
	50~59歳以下	30	18	6	2	4	5	2	-	1	1	7	
		100.0	60.0	20.0	6.7	13.3	16.7	6.7	-	3.3	3.3	-	23.3
	60~69歳以下	12	3	3	1	1	1	-	-	-	-	1	5
		100.0	25.0	25.0	8.3	8.3	8.3	-	-	-	-	8.3	41.7
70~79歳以下	7	3	3	-	1	-	-	-	-	-	-	1	
	100.0	42.9	42.9	-	14.3	-	-	-	-	-	-	14.3	
80歳以上	5	1	1	2	1	-	1	-	-	-	-	1	
	100.0	20.0	20.0	40.0	20.0	-	20.0	-	-	-	-	20.0	

(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

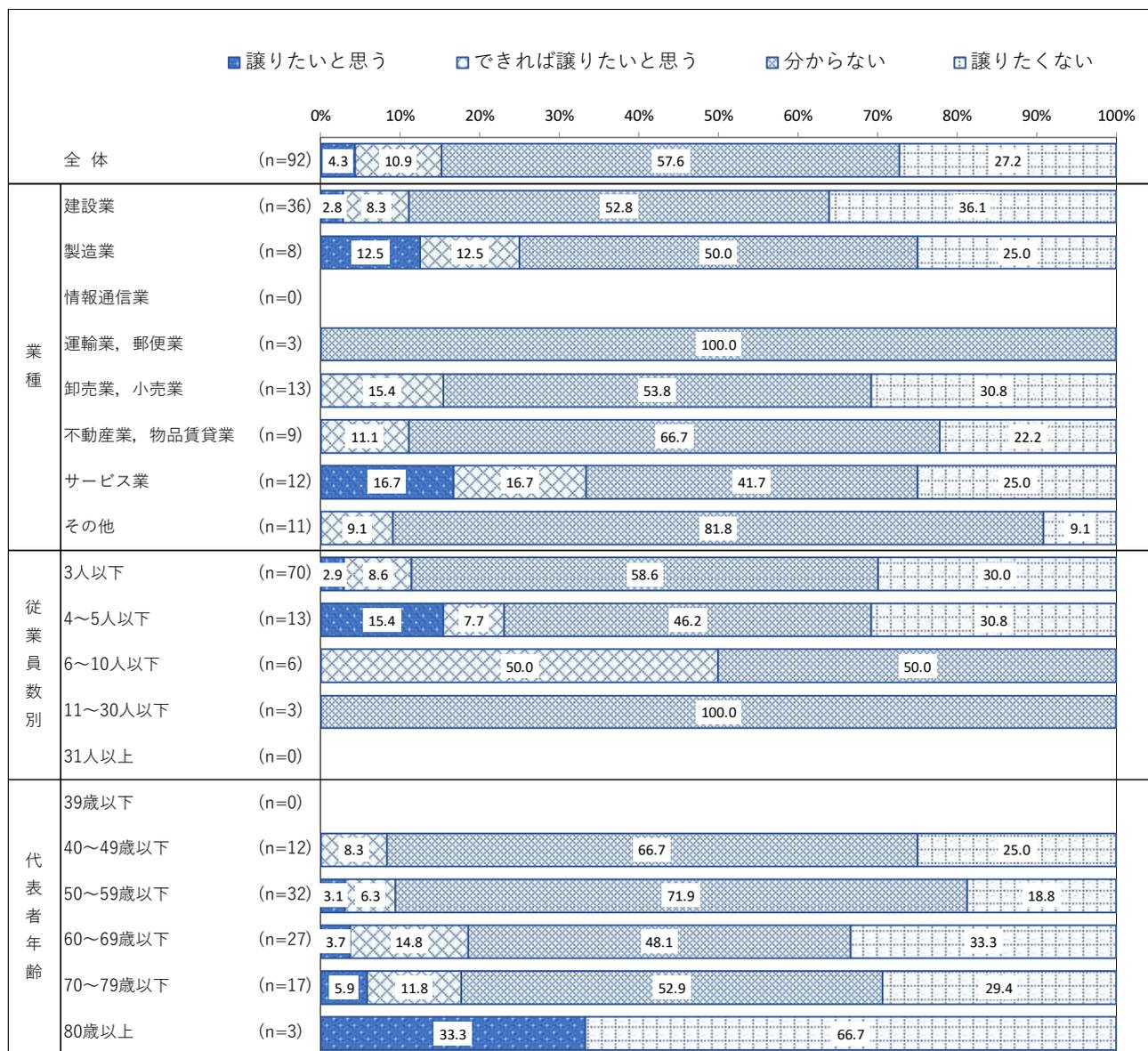
「自分の代で廃業する予定」と回答した方に、その理由を尋ねたところ、「もともと自分の代でやめるつもりだった」が41.5%と最も高く、次いで「業績が厳しい」が30.9%、「後継者を確保できない」が28.7%となっている。



	全体	もともと自分の代でやめるつもりだった	業績が厳しい	後継者を確保できない	会社や事業に将来性がない	高齢のため	技術等の引継ぎが困難	従業員の確保が困難	事業用資産の老朽化	その他	
全体	94	39	29	27	22	21	12	10	6	3	
	100.0	41.5	30.9	28.7	23.4	22.3	12.8	10.6	6.4	3.2	
業種	建設業	36	17	9	8	4	7	7	5	-	1
		100.0	47.2	25.0	22.2	11.1	19.4	19.4	13.9	-	2.8
	製造業	8	5	3	1	-	2	2	2	2	1
		100.0	62.5	37.5	12.5	-	25.0	25.0	25.0	25.0	12.5
	情報通信業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	運輸業、郵便業	3	-	1	3	1	-	-	1	-	-
		100.0	-	33.3	100.0	33.3	-	-	33.3	-	-
	卸売業、小売業	14	7	4	3	6	4	-	-	-	1
		100.0	50.0	28.6	21.4	42.9	28.6	-	-	-	7.1
不動産業、物品賃貸業	9	3	1	3	2	3	-	-	1	-	
	100.0	33.3	11.1	33.3	22.2	33.3	-	-	11.1	-	
サービス業	12	4	7	4	6	4	1	2	2	-	
	100.0	33.3	58.3	33.3	50.0	33.3	8.3	16.7	16.7	-	
その他	12	3	4	5	3	1	2	-	1	-	
	100.0	25.0	33.3	41.7	25.0	8.3	16.7	-	8.3	-	
従業員数別	3人以下	70	35	19	19	15	17	8	3	3	1
		100.0	50.0	27.1	27.1	21.4	24.3	11.4	4.3	4.3	1.4
	4～5人以下	14	3	6	3	5	3	2	4	2	1
		100.0	21.4	42.9	21.4	35.7	21.4	14.3	28.6	14.3	7.1
	6～10人以下	7	-	4	3	1	1	2	2	1	1
		100.0	-	57.1	42.9	14.3	14.3	28.6	28.6	14.3	14.3
11～30人以下	3	1	-	2	1	-	-	1	-	-	
	100.0	33.3	-	66.7	33.3	-	-	33.3	-	-	
31人以上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
代表者年齢	39歳以下	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	40～49歳以下	12	9	2	2	2	-	1	-	-	1
		100.0	75.0	16.7	16.7	16.7	-	8.3	-	-	8.3
	50～59歳以下	33	15	12	10	8	2	6	7	2	2
		100.0	45.5	36.4	30.3	24.2	6.1	18.2	21.2	6.1	6.1
	60～69歳以下	26	9	10	11	8	5	3	2	2	-
	100.0	34.6	38.5	42.3	30.8	19.2	11.5	7.7	7.7	-	
70～79歳以下	18	3	5	4	4	11	2	1	1	-	
	100.0	16.7	27.8	22.2	22.2	61.1	11.1	5.6	5.6	-	
80歳以上	4	2	-	-	-	3	-	-	-	-	
	100.0	50.0	-	-	-	75.0	-	-	-	-	

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

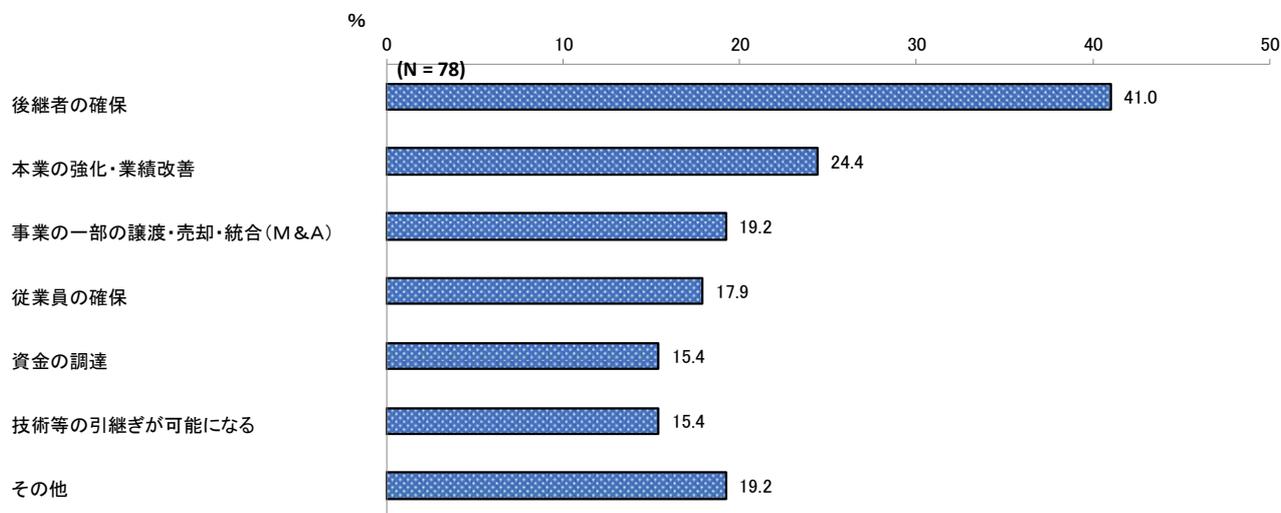
「自分の代で廃業する予定」と回答した方に、自社の事業や資産、知的財産を何らかの形で他者に譲りたいかどうかを尋ねたところ、「譲りたいと思う」及び「できれば譲りたいと思う」の合計は 15.2% となっている。



		全 体	譲りたいと思う	できれば譲りたいと思う	分からない	譲りたくない
全 体		92	4	10	53	25
		100.0	4.3	10.9	57.6	27.2
業 種	建設業	36	1	3	19	13
		100.0	2.8	8.3	52.8	36.1
	製造業	8	1	1	4	2
		100.0	12.5	12.5	50.0	25.0
	情報通信業	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
	運輸業, 郵便業	3	-	-	3	-
		100.0	-	-	100.0	-
	卸売業, 小売業	13	-	2	7	4
		100.0	-	15.4	53.8	30.8
不動産業, 物品賃貸業	9	-	1	6	2	
	100.0	-	11.1	66.7	22.2	
サービス業	12	2	2	5	3	
	100.0	16.7	16.7	41.7	25.0	
その他	11	-	1	9	1	
	100.0	-	9.1	81.8	9.1	
従 業 員 数 別	3人以下	70	2	6	41	21
		100.0	2.9	8.6	58.6	30.0
	4～5人以下	13	2	1	6	4
		100.0	15.4	7.7	46.2	30.8
	6～10人以下	6	-	3	3	-
		100.0	-	50.0	50.0	-
11～30人以下	3	-	-	3	-	
	100.0	-	-	100.0	-	
31人以上	-	-	-	-	-	
	-	-	-	-	-	
代 表 者 年 齢	39歳以下	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
	40～49歳以下	12	-	1	8	3
		100.0	-	8.3	66.7	25.0
	50～59歳以下	32	1	2	23	6
		100.0	3.1	6.3	71.9	18.8
	60～69歳以下	27	1	4	13	9
	100.0	3.7	14.8	48.1	33.3	
70～79歳以下	17	1	2	9	5	
	100.0	5.9	11.8	52.9	29.4	
80歳以上	3	1	-	-	2	
	100.0	33.3	-	-	66.7	

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。

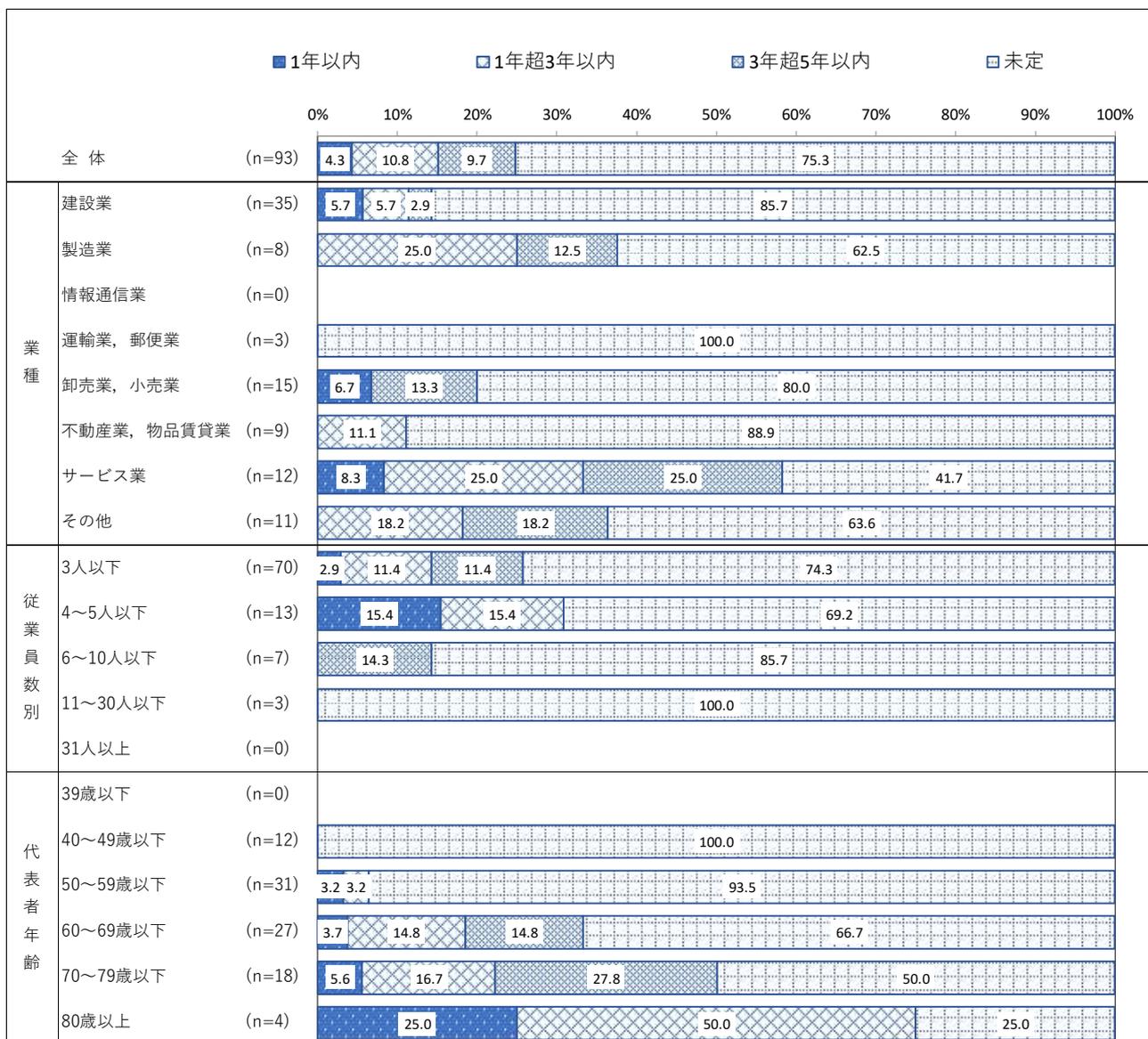


	全体	後継者の確保	本業の強化・業績改善	事業の一部の譲渡・売却・統合 (M&A)	従業員の確保	資金の調達	技術等の引継ぎが可能になる	その他
全体	78	32	19	15	14	12	12	15
	100.0	41.0	24.4	19.2	17.9	15.4	15.4	19.2
業種	建設業	32	15	5	4	5	5	5
		100.0	46.9	15.6	12.5	15.6	15.6	18.8
	製造業	5	2	1	1	2	1	2
		100.0	40.0	20.0	20.0	40.0	20.0	40.0
	情報通信業	-	-	-	-	-	-	-
	運輸業、郵便業	3	2	1	2	3	-	-
		100.0	66.7	33.3	66.7	100.0	-	-
	卸売業、小売業	10	2	3	3	1	-	1
		100.0	20.0	30.0	30.0	10.0	-	10.0
不動産業、物品賃貸業	8	4	2	1	-	-	-	
	100.0	50.0	25.0	12.5	-	-	-	
サービス業	12	5	2	3	3	4	2	
	100.0	41.7	16.7	25.0	25.0	33.3	16.7	
その他	8	2	5	1	-	2	1	
	100.0	25.0	62.5	12.5	-	25.0	12.5	
従業員数別	3人以下	57	26	13	7	4	10	9
		100.0	45.6	22.8	12.3	7.0	17.5	15.8
	4~5人以下	12	3	3	4	5	1	2
		100.0	25.0	25.0	33.3	41.7	8.3	16.7
	6~10人以下	6	2	2	2	3	1	1
		100.0	33.3	33.3	33.3	50.0	16.7	16.7
11~30人以下	3	1	1	2	2	-	-	
	100.0	33.3	33.3	66.7	66.7	-	-	
31人以上	-	-	-	-	-	-	-	
	-	-	-	-	-	-	-	
代表者年齢	39歳以下	-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-
	40~49歳以下	10	5	3	2	2	-	1
		100.0	50.0	30.0	20.0	20.0	-	10.0
	50~59歳以下	28	11	6	5	7	4	2
		100.0	39.3	21.4	17.9	25.0	14.3	7.1
	60~69歳以下	24	9	6	6	4	4	6
	100.0	37.5	25.0	25.0	16.7	16.7	25.0	
70~79歳以下	14	6	4	2	1	4	3	
	100.0	42.9	28.6	14.3	7.1	28.6	21.4	
80歳以上	2	1	-	-	-	-	-	
	100.0	50.0	-	-	-	-	-	

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。

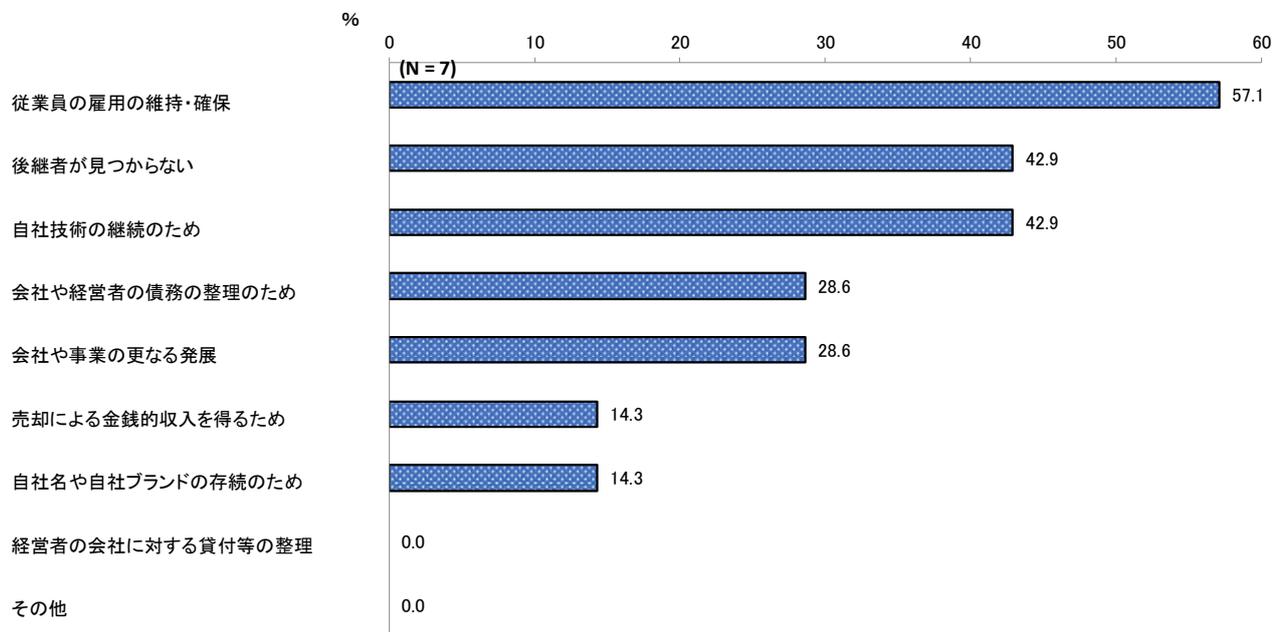


		全 体	1年以内	1年超3年 以内	3年超5年 以内	未定
全 体		93	4	10	9	70
		100.0	4.3	10.8	9.7	75.3
業 種	建設業	35	2	2	1	30
		100.0	5.7	5.7	2.9	85.7
	製造業	8	-	2	1	5
		100.0	-	25.0	12.5	62.5
	情報通信業	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
	運輸業, 郵便業	3	-	-	-	3
		100.0	-	-	-	100.0
	卸売業, 小売業	15	1	-	2	12
		100.0	6.7	-	13.3	80.0
不動産業, 物品賃貸業	9	-	1	-	8	
	100.0	-	11.1	-	88.9	
サービス業	12	1	3	3	5	
	100.0	8.3	25.0	25.0	41.7	
その他	11	-	2	2	7	
	100.0	-	18.2	18.2	63.6	
従 業 員 数 別	3人以下	70	2	8	8	52
		100.0	2.9	11.4	11.4	74.3
	4~5人以下	13	2	2	-	9
		100.0	15.4	15.4	-	69.2
	6~10人以下	7	-	-	1	6
		100.0	-	-	14.3	85.7
11~30人以下	3	-	-	-	3	
	100.0	-	-	-	100.0	
31人以上	-	-	-	-	-	
	-	-	-	-	-	
代 表 者 年 齢	39歳以下	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
	40~49歳以下	12	-	-	-	12
		100.0	-	-	-	100.0
	50~59歳以下	31	1	1	-	29
		100.0	3.2	3.2	-	93.5
	60~69歳以下	27	1	4	4	18
100.0		3.7	14.8	14.8	66.7	
70~79歳以下	18	1	3	5	9	
	100.0	5.6	16.7	27.8	50.0	
80歳以上	4	1	2	-	1	
	100.0	25.0	50.0	-	25.0	

(7) M&A 等を活用した事業承継

①M&A 等を活用する理由

「M&A 等で会社を譲渡する予定」と回答した方に、その理由を尋ねたところ、「従業員の雇用の維持・確保」が 57.1%と最も高く、次いで「後継者が見つからない」及び「自社技術の継続のため」が 42.9%となっている。



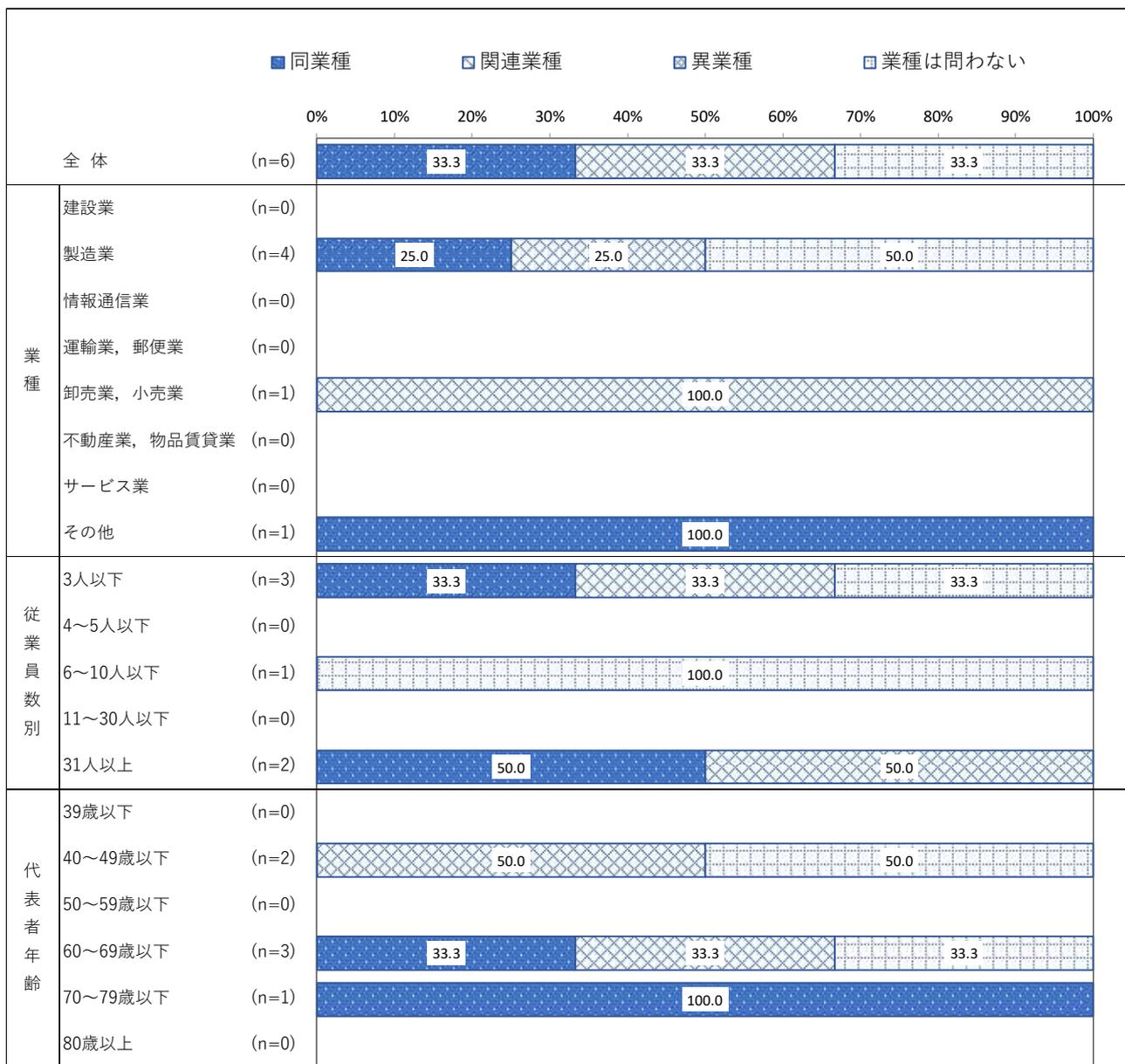
	全 体	従業員の雇用の維持・確保	後継者が見つからない	自社技術の継続のため	会社や経営者の債務の整理のため	会社や事業の更なる発展	売却による金銭的収入を得るため	自社名や自社ブランドの存続のため	経営者の会社に対する貸付等の整理	その他
全 体	7	4	3	3	2	2	1	1	-	-
	100.0	57.1	42.9	42.9	28.6	28.6	14.3	14.3	-	-
業 種	建設業	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	製造業	5	3	2	3	1	2	-	-	-
		100.0	60.0	40.0	60.0	20.0	40.0	-	-	-
	情報通信業	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	運輸業、郵便業	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	卸売業、小売業	1	1	-	-	1	-	1	-	-
		100.0	100.0	-	-	100.0	-	100.0	-	-
	不動産業、物品賃貸業	-	-	-	-	-	-	-	-	-
従業員数別	3人以下	3	1	1	2	1	-	1	-	-
		100.0	33.3	33.3	66.7	33.3	-	33.3	-	-
	4～5人以下	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	6～10人以下	1	1	-	1	-	1	-	-	-
		100.0	100.0	-	100.0	-	100.0	-	-	-
	11～30人以下	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	31人以上	3	2	2	-	1	1	-	1	-
		100.0	66.7	66.7	-	33.3	33.3	-	33.3	-
代表者年齢	39歳以下	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	40～49歳以下	2	1	-	1	-	1	-	-	-
		100.0	50.0	-	50.0	-	50.0	-	-	-
	50～59歳以下	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	60～69歳以下	4	3	2	1	2	1	1	1	-
		100.0	75.0	50.0	25.0	50.0	25.0	25.0	25.0	-
	70～79歳以下	1	-	1	1	-	-	-	-	-
	100.0	-	100.0	100.0	-	-	-	-	-	
80歳以上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

②自社の事業を譲渡・売却・技術承継する場合における買い手に対する希望事項

「M&A 等で会社を譲渡する予定」と回答した方に、以下の事項について買い手に希望することを尋ねた。

○業種

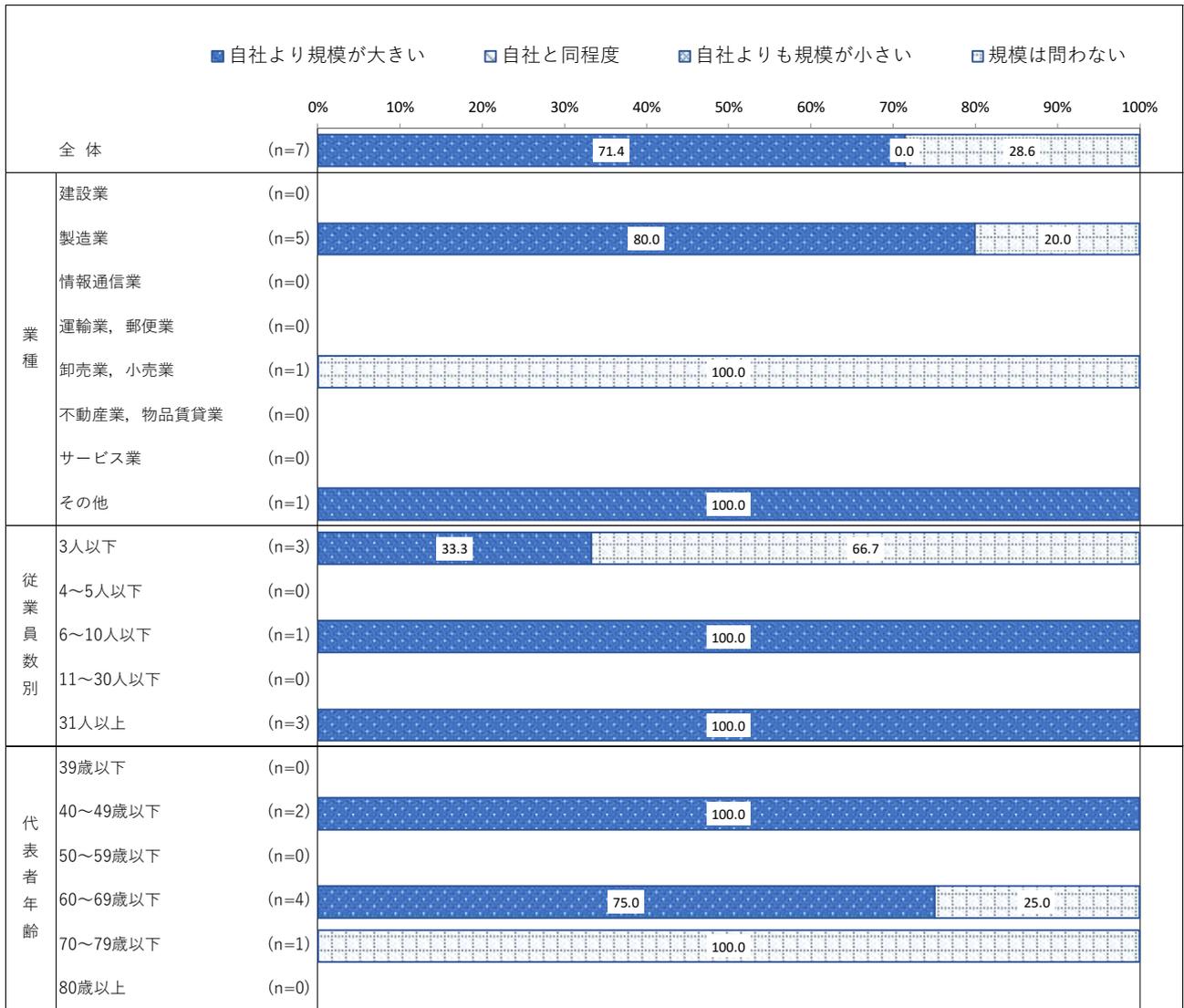
「同業種」、「関連業種」及び「業種は問わない」が 33.3%となっている。



		全 体	同業種	関連業種	異業種	業種は問わない
全 体		6	2	2	-	2
		100.0	33.3	33.3	-	33.3
業 種	建設業	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
	製造業	4	1	1	-	2
		100.0	25.0	25.0	-	50.0
	情報通信業	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
	運輸業, 郵便業	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
卸売業, 小売業	1	-	1	-	-	
	100.0	-	100.0	-	-	
不動産業, 物品賃貸業	-	-	-	-	-	
	-	-	-	-	-	
サービス業	-	-	-	-	-	
	-	-	-	-	-	
その他	1	1	-	-	-	
	100.0	100.0	-	-	-	
従業員数別	3人以下	3	1	1	-	1
		100.0	33.3	33.3	-	33.3
	4～5人以下	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
	6～10人以下	1	-	-	-	1
	100.0	-	-	-	100.0	
11～30人以下	-	-	-	-	-	
	-	-	-	-	-	
31人以上	2	1	1	-	-	
	100.0	50.0	50.0	-	-	
代表者年齢	39歳以下	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
	40～49歳以下	2	-	1	-	1
		100.0	-	50.0	-	50.0
	50～59歳以下	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
60～69歳以下	3	1	1	-	1	
	100.0	33.3	33.3	-	33.3	
70～79歳以下	1	1	-	-	-	
	100.0	100.0	-	-	-	
80歳以上	-	-	-	-	-	
	-	-	-	-	-	

○規模

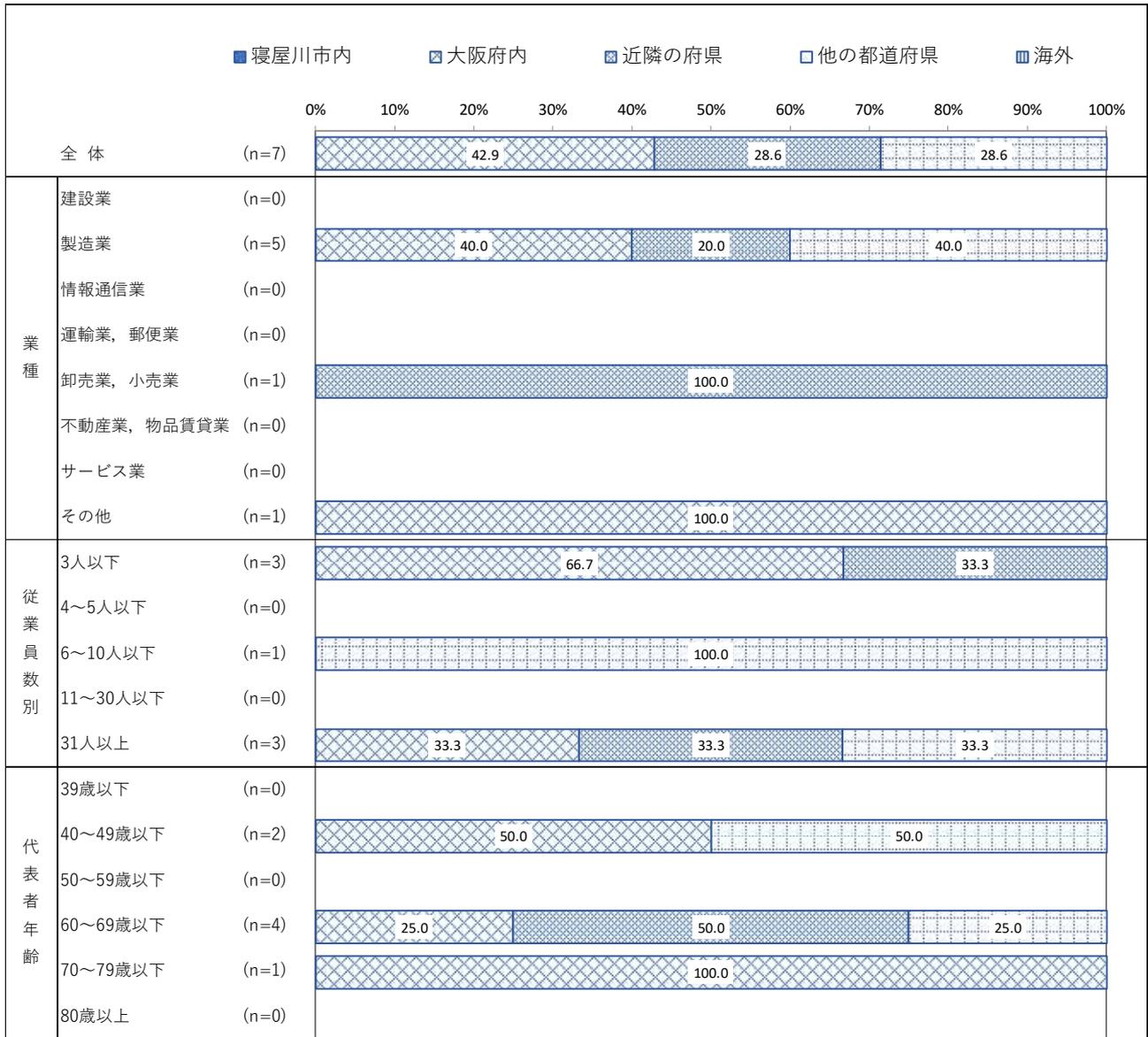
「自社より規模が大きい」が71.4%、「規模は問わない」が28.6%となっている。



		全 体	自社より規模が 大きい	自社と同程度	自社よりも規模 が小さい	規模は問わない
全 体		7 100.0	5 71.4	- -	- -	2 28.6
業 種	建設業	- -	- -	- -	- -	- -
	製造業	5 100.0	4 80.0	- -	- -	1 20.0
	情報通信業	- -	- -	- -	- -	- -
	運輸業, 郵便業	- -	- -	- -	- -	- -
	卸売業, 小売業	1 100.0	- -	- -	- -	1 100.0
	不動産業, 物品賃貸業	- -	- -	- -	- -	- -
	サービス業	- -	- -	- -	- -	- -
	その他	1 100.0	1 100.0	- -	- -	- -
従 業 員 数 別	3人以下	3 100.0	1 33.3	- -	- -	2 66.7
	4～5人以下	- -	- -	- -	- -	- -
	6～10人以下	1 100.0	1 100.0	- -	- -	- -
	11～30人以下	- -	- -	- -	- -	- -
	31人以上	3 100.0	3 100.0	- -	- -	- -
代 表 者 年 齢	39歳以下	- -	- -	- -	- -	- -
	40～49歳以下	2 100.0	2 100.0	- -	- -	- -
	50～59歳以下	- -	- -	- -	- -	- -
	60～69歳以下	4 100.0	3 75.0	- -	- -	1 25.0
	70～79歳以下	1 100.0	- -	- -	- -	1 100.0
	80歳以上	- -	- -	- -	- -	- -

○地域

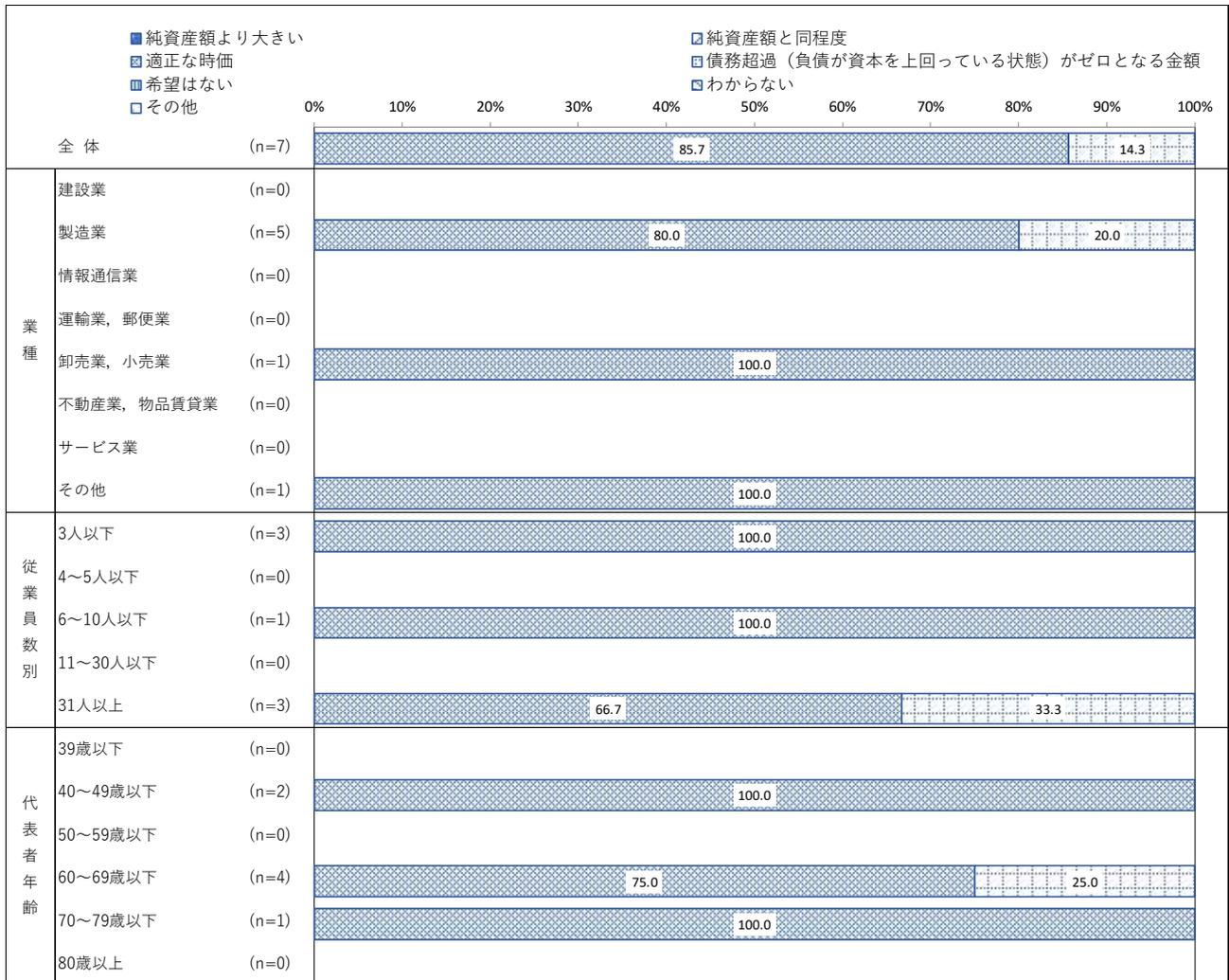
「大阪府内」が42.9%と最も高く、次いで「近隣の府県」及び「他の都道府県」が28.6%となっている。



		全 体	寝屋川市内	大阪府内	近隣の府県	他の都道府県	海外
全 体		7 100.0	- -	3 42.9	2 28.6	2 28.6	- -
業 種	建設業	- -	- -	- -	- -	- -	- -
	製造業	5 100.0	- -	2 40.0	1 20.0	2 40.0	- -
	情報通信業	- -	- -	- -	- -	- -	- -
	運輸業, 郵便業	- -	- -	- -	- -	- -	- -
	卸売業, 小売業	1 100.0	- -	- -	1 100.0	- -	- -
	不動産業, 物品賃貸業	- -	- -	- -	- -	- -	- -
	サービス業	- -	- -	- -	- -	- -	- -
	その他	1 100.0	- -	1 100.0	- -	- -	- -
従 業 員 数 別	3人以下	3 100.0	- -	2 66.7	1 33.3	- -	- -
	4～5人以下	- -	- -	- -	- -	- -	- -
	6～10人以下	1 100.0	- -	- -	- -	1 100.0	- -
	11～30人以下	- -	- -	- -	- -	- -	- -
	31人以上	3 100.0	- -	1 33.3	1 33.3	1 33.3	- -
代 表 者 年 齢	39歳以下	- -	- -	- -	- -	- -	- -
	40～49歳以下	2 100.0	- -	1 50.0	- -	1 50.0	- -
	50～59歳以下	- -	- -	- -	- -	- -	- -
	60～69歳以下	4 100.0	- -	1 25.0	2 50.0	1 25.0	- -
	70～79歳以下	1 100.0	- -	1 100.0	- -	- -	- -
	80歳以上	- -	- -	- -	- -	- -	- -

○譲渡希望金額

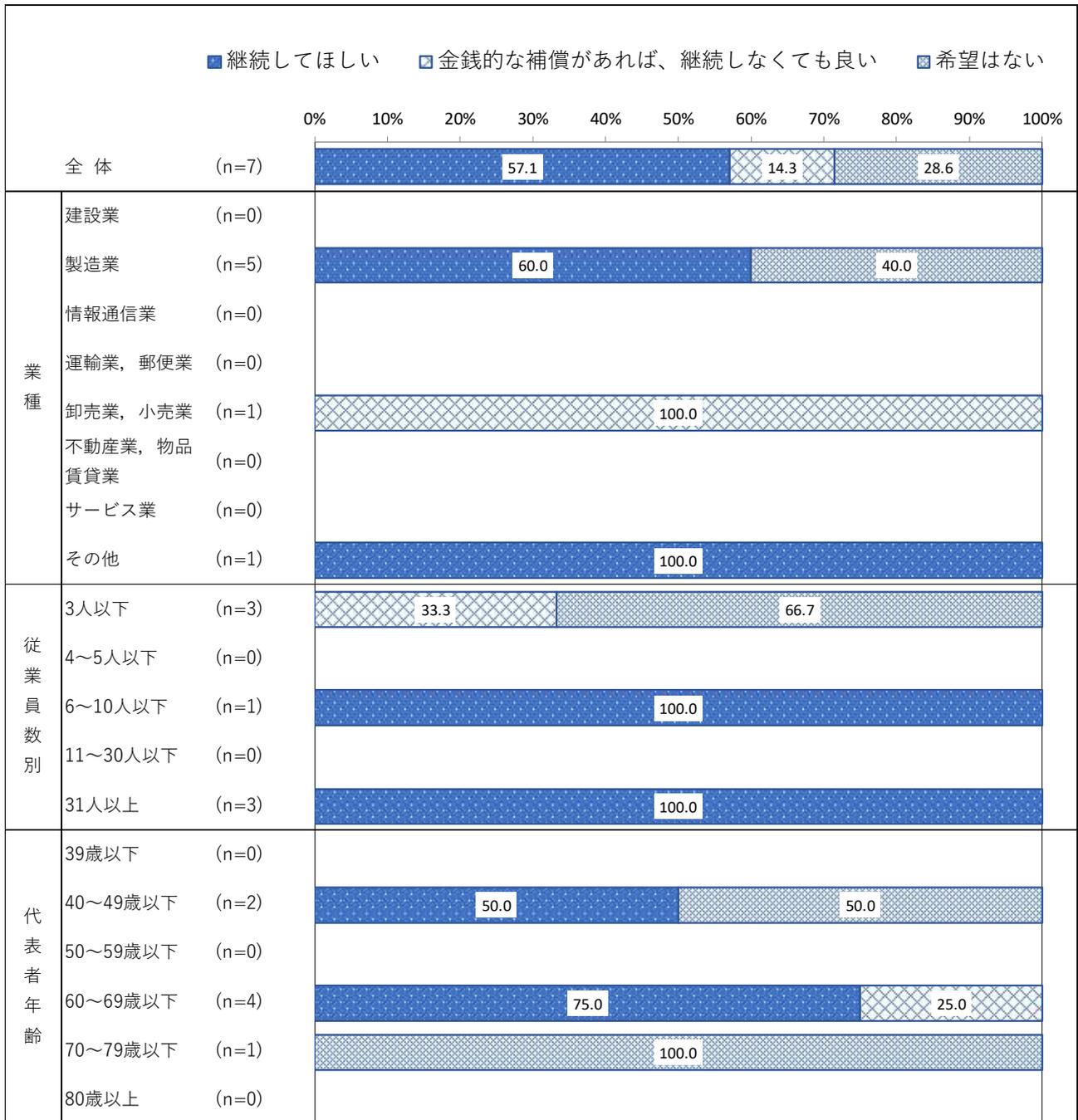
「適正な時価」が85.7%、「債務超過（負債が資本を上回っている状態）がゼロとなる金額」が14.3%となっている。



	全 体	純資産額より 大きい	純資産額と 同程度	適正な時価	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	希望はない	わからない	その他
全 体	7	-	-	6	1	-	-	-
	100.0	-	-	85.7	14.3	-	-	-
業 種	建設業	-	-	-	-	-	-	-
	製造業	5	-	-	4	1	-	-
	情報通信業	-	-	-	-	-	-	-
	運輸業, 郵便業	-	-	-	-	-	-	-
	卸売業, 小売業	1	-	-	1	-	-	-
	不動産業, 物品賃貸業	-	-	-	-	-	-	-
	サービス業	-	-	-	-	-	-	-
	その他	1	-	-	1	-	-	-
従 業 員 数 別	3人以下	3	-	-	3	-	-	-
	4~5人以下	-	-	-	-	-	-	-
	6~10人以下	1	-	-	1	-	-	-
	11~30人以下	-	-	-	-	-	-	-
	31人以上	3	-	-	2	1	-	-
	39歳以下	-	-	-	-	-	-	-
代 表 者 年 齢	40~49歳以下	2	-	-	2	-	-	-
	50~59歳以下	-	-	-	-	-	-	-
	60~69歳以下	4	-	-	3	1	-	-
	70~79歳以下	1	-	-	1	-	-	-
	80歳以上	-	-	-	-	-	-	-

○従業員の雇用

「継続してほしい」が57.1%と最も高く、次いで「希望はない」が28.6%、「金銭的な補償があれば、継続しなくても良い」が14.3%となっている。



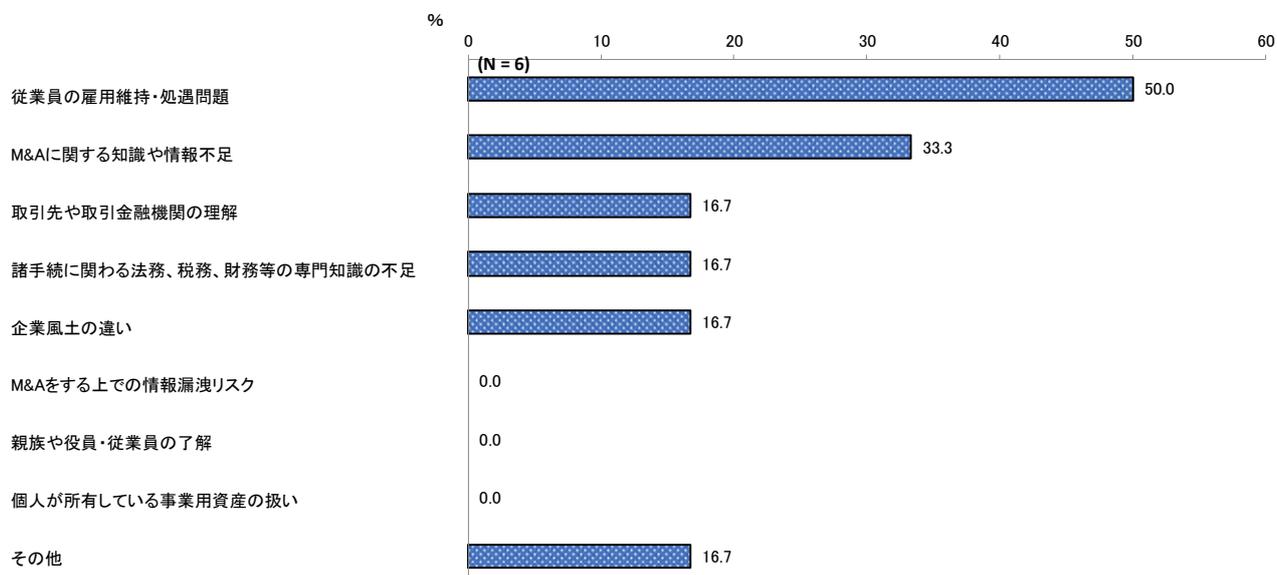
		全 体	継続してほしい	金銭的な補償があれば、継続しなくても良い	希望はない
全 体		7 100.0	4 57.1	1 14.3	2 28.6
業 種	建設業	- -	- -	- -	- -
	製造業	5 100.0	3 60.0	- -	2 40.0
	情報通信業	- -	- -	- -	- -
	運輸業, 郵便業	- -	- -	- -	- -
	卸売業, 小売業	1 100.0	- -	1 100.0	- -
	不動産業, 物品賃貸業	- -	- -	- -	- -
	サービス業	- -	- -	- -	- -
	その他	1 100.0	1 100.0	- -	- -
従 業 員 数 別	3人以下	3 100.0	- -	1 33.3	2 66.7
	4～5人以下	- -	- -	- -	- -
	6～10人以下	1 100.0	1 100.0	- -	- -
	11～30人以下	- -	- -	- -	- -
	31人以上	3 100.0	3 100.0	- -	- -
代 表 者 年 齢	39歳以下	- -	- -	- -	- -
	40～49歳以下	2 100.0	1 50.0	- -	1 50.0
	50～59歳以下	- -	- -	- -	- -
	60～69歳以下	4 100.0	3 75.0	1 25.0	- -
	70～79歳以下	1 100.0	- -	- -	1 100.0
	80歳以上	- -	- -	- -	- -

○取引先の引継ぎ

全て「取引先を引き継いでほしい」(7件)とする回答であった。

③M&A をする際の課題

「従業員の雇用維持・処遇問題」が最も高く 50.0%、次いで「M&A に関する知識や情報不足」が 33.3%、「取引先や取引金融機関の理解」、「諸手続に関わる法務、税務、財務等の専門知識の不足」及び「企業風土の違い」が 16.7%となっている。



	全 体	従業員の雇用維持・処遇問題	M&Aに関する知識や情報不足	取引先や取引金融機関の理解	諸手続に関わる法務、税務、財務等の専門知識の不足	企業風土の違い	M&Aをする上での情報漏洩リスク	親族や役員・従業員の了解	個人が所有している事業用資産の扱い	その他
全 体	6 100.0	3 50.0	2 33.3	1 16.7	1 16.7	1 16.7	-	-	-	1 16.7
業 種	建設業	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	製造業	5 100.0	2 40.0	1 20.0	1 20.0	1 20.0	1 20.0	-	-	1 20.0
	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	1 100.0	1 100.0	1 100.0	-	-	-	-	-	-
従 業 員 数 別	3人以下	2 100.0	-	-	1 50.0	-	-	-	-	1 50.0
	4~5人以下	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	6~10人以下	1 100.0	1 100.0	-	-	-	-	-	-	-
	11~30人以下	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	31人以上	3 100.0	2 66.7	2 66.7	-	1 33.3	1 33.3	-	-	-
代 表 者 年 齢	39歳以下	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	40~49歳以下	2 100.0	-	-	1 50.0	-	1 50.0	-	-	-
	50~59歳以下	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	60~69歳以下	3 100.0	3 100.0	2 66.7	-	1 33.3	-	-	-	-
	70~79歳以下	1 100.0	-	-	-	-	-	-	-	1 100.0
	80歳以上	-	-	-	-	-	-	-	-	-

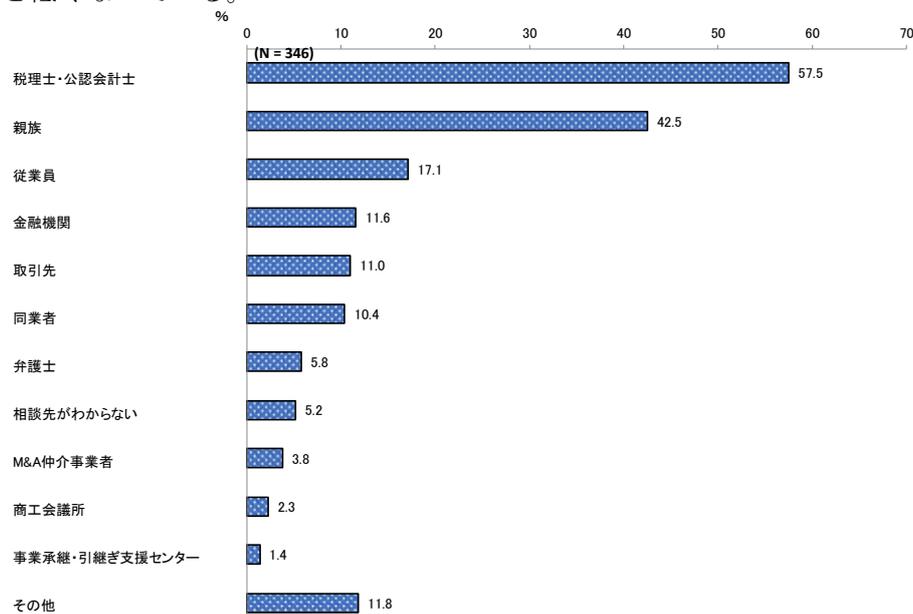
2. 事業承継に向けた取組について

(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。

業種別でみると「建設業」では「税理士・公認会計士」が46.9%と全体値よりも低くなっている一方、「製造業」では70.7%と高くなっている。従業員数「11~30人以下」では「税理士・公認会計士」が68.4%と全体値よりも高くなっているが、「31人以上」では45.5%と低くなっている。また、「親族」は30.3%と全体値よりも低く、従業員数が多いほど、「親族」とする回答は概ね低くなる傾向がみられる。

代表者年齢「50~59歳以下」では「親族」が52.9%と全体値よりも高く、「70~79歳以下」では32.0%と低くなっている。

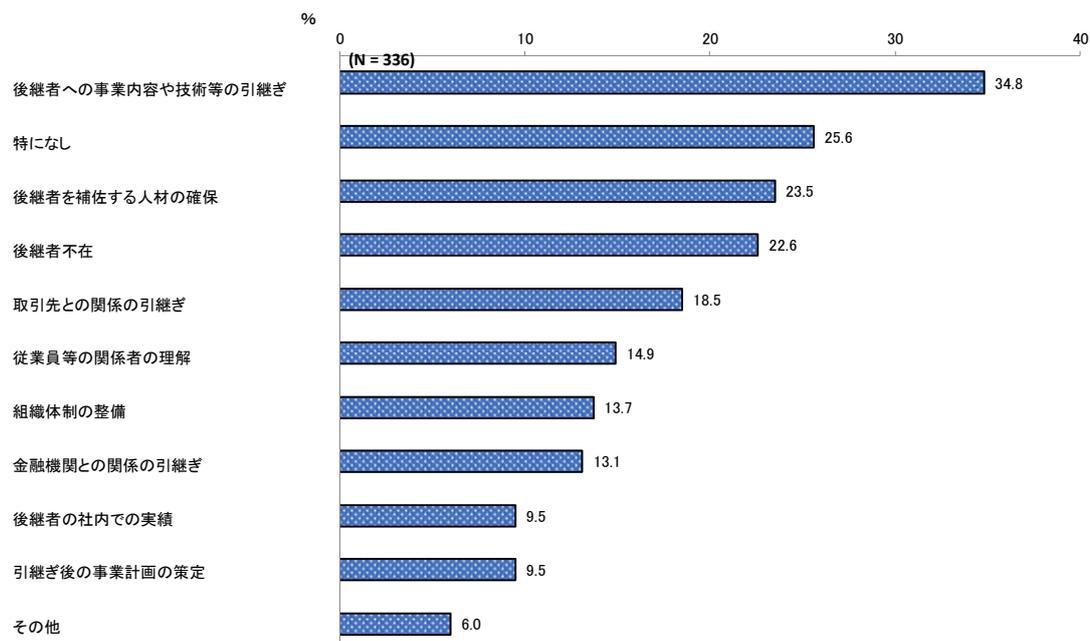


	全体	税理士・公認会計士	親族	従業員	金融機関	取引先	同業者	弁護士	相談先がわからない	M&A仲介事業者	商工会議所	事業承継・引継ぎ支援センター	その他
全体	346	199	147	59	40	38	36	20	18	13	8	5	41
	100.0	57.5	42.5	17.1	11.6	11.0	10.4	5.8	5.2	3.8	2.3	1.4	11.8
業種	建設業	98	46	48	21	12	13	15	1	5	4	1	7
		100.0	46.9	49.0	21.4	12.2	13.3	15.3	1.0	5.1	4.1	1.0	7.1
	製造業	58	41	19	13	10	9	3	5	2	2	1	7
		100.0	70.7	32.8	22.4	17.2	15.5	5.2	8.6	3.4	3.4	1.7	12.1
	情報通信業	2	1	-	2	1	1	1	-	-	1	-	-
		100.0	50.0	-	100.0	50.0	50.0	-	-	50.0	-	-	-
	運輸業、郵便業	8	5	5	-	1	-	1	-	-	-	-	-
		100.0	62.5	62.5	-	12.5	-	12.5	-	-	-	-	-
	卸売業、小売業	51	30	20	5	6	7	4	3	2	3	2	9
		100.0	58.8	39.2	9.8	11.8	13.7	7.8	5.9	3.9	5.9	3.9	17.6
不動産業、物品賃貸業	28	16	16	2	2	-	-	1	1	-	-	4	
	100.0	57.1	57.1	7.1	7.1	-	-	3.6	3.6	-	-	14.3	
サービス業	49	28	20	7	5	4	5	2	4	1	2	7	
	100.0	57.1	40.8	14.3	10.2	8.2	10.2	4.1	8.2	2.0	4.1	14.3	
その他	52	32	19	9	3	4	7	8	4	2	2	7	
	100.0	61.5	36.5	17.3	5.8	7.7	13.5	15.4	7.7	3.8	3.8	13.5	
従業員数別	3人以下	135	74	64	18	17	19	16	3	8	6	4	14
		100.0	54.8	47.4	13.3	12.6	14.1	11.9	2.2	5.9	4.4	3.0	10.4
	4~5人以下	49	24	23	7	1	7	4	-	4	-	-	5
		100.0	49.0	46.9	14.3	2.0	14.3	8.2	-	8.2	-	-	10.2
	6~10人以下	72	47	24	18	11	7	7	4	6	3	1	5
		100.0	65.3	33.3	25.0	15.3	9.7	9.7	5.6	8.3	4.2	1.4	6.9
11~30人以下	57	39	26	9	9	4	5	4	-	3	2	6	
	100.0	68.4	45.6	15.8	15.8	7.0	8.8	7.0	-	5.3	3.5	10.5	
31人以上	33	15	10	7	2	1	4	9	-	1	1	11	
	100.0	45.5	30.3	21.2	6.1	3.0	12.1	27.3	-	3.0	3.0	33.3	
代表者年齢	39歳以下	8	2	4	-	1	-	-	-	1	1	-	2
		100.0	25.0	50.0	-	12.5	-	-	-	12.5	12.5	-	25.0
	40~49歳以下	60	34	29	10	5	5	10	4	7	6	3	1
		100.0	56.7	48.3	16.7	8.3	8.3	16.7	6.7	11.7	10.0	5.0	1.7
	50~59歳以下	104	61	55	17	14	9	10	5	7	3	-	11
		100.0	58.7	52.9	16.3	13.5	8.7	9.6	4.8	6.7	2.9	-	10.6
	60~69歳以下	87	53	31	22	11	12	9	6	2	2	3	12
	100.0	60.9	35.6	25.3	12.6	13.8	10.3	6.9	2.3	2.3	3.4	13.8	
70~79歳以下	50	26	16	8	5	9	4	4	1	-	1	5	
	100.0	52.0	32.0	16.0	10.0	18.0	8.0	8.0	2.0	-	2.0	10.0	
80歳以上	25	15	10	1	2	1	1	1	1	-	-	5	
	100.0	60.0	40.0	4.0	8.0	4.0	4.0	4.0	4.0	-	-	20.0	

(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。

「製造業」では「後継者への事業内容や技術等の引継ぎ」が46.7%と全体値よりも高く、次いで「取引先との関係の引継ぎ」が31.7%と高くなっている。従業員数「3人以下」では「後継者不在」が34.4%と全体値よりも高く、かつ最も高い項目となっている。「4～5人以下」では「後継者への事業内容や技術等の引継ぎ」が50.0%と全体値よりも高い一方、「後継者不在」は12.5%と低くなっている。「31人以上」では「後継者への事業内容や技術等の引継ぎ」(24.2%)及び「後継者不在」(6.1%)が全体値よりも低くなっているが、「後継者を補佐する人材の確保」(36.4%)が高くなっている。

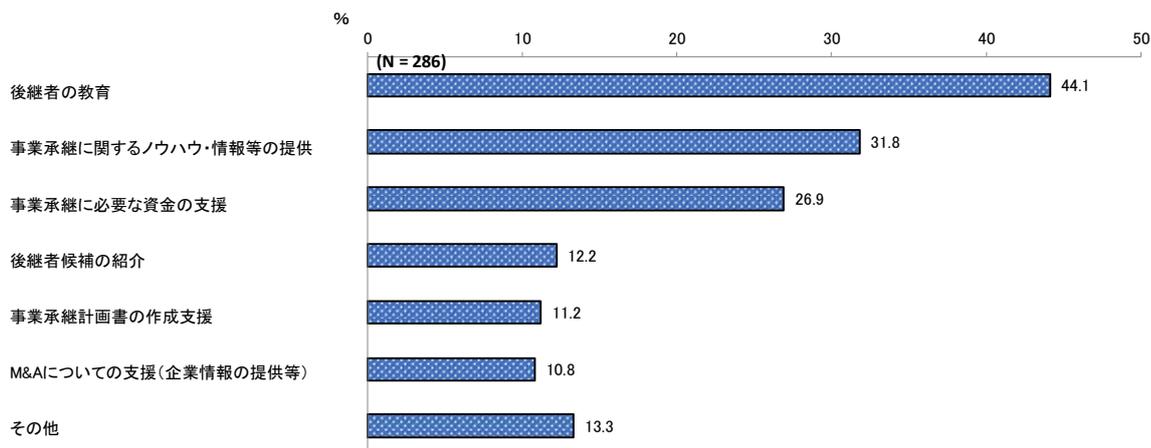


	全体	後継者への事業内容や技術等の引継ぎ	特になし	後継者を補佐する人材の確保	後継者不在	取引先との関係の引継ぎ	従業員等との関係者の理解	組織体制の整備	金融機関との関係の引継ぎ	後継者の社内での実績	引継ぎ後の事業計画の策定	その他
全体	336	117	86	79	76	62	50	46	44	32	32	20
	100.0	34.8	25.6	23.5	22.6	18.5	14.9	13.7	13.1	9.5	9.5	6.0
業種	建設業	93	37	28	24	22	20	15	12	15	8	3
		100.0	39.8	30.1	25.8	23.7	21.5	16.1	12.9	16.1	8.6	3.2
	製造業	60	28	12	10	11	19	6	5	11	3	7
		100.0	46.7	20.0	16.7	18.3	31.7	10.0	8.3	18.3	5.0	11.7
	情報通信業	2	-	-	2	1	-	-	2	1	-	1
		100.0	-	-	100.0	50.0	-	-	100.0	50.0	-	50.0
	運輸業、郵便業	8	2	-	4	3	2	1	1	3	2	-
		100.0	25.0	-	50.0	37.5	25.0	12.5	12.5	37.5	25.0	-
	卸売業、小売業	48	12	16	10	11	5	5	6	4	2	4
		100.0	25.0	33.3	20.8	22.9	10.4	10.4	12.5	8.3	4.2	8.3
不動産業、物品賃貸業	27	10	8	4	6	2	1	-	2	-	-	
	100.0	37.0	29.6	14.8	22.2	7.4	3.7	-	7.4	-	-	
サービス業	49	14	9	9	15	4	8	5	6	3	3	
	100.0	28.6	18.4	18.4	30.6	8.2	16.3	10.2	12.2	6.1	6.1	
その他	49	14	13	16	7	8	9	12	5	7	9	
	100.0	28.6	26.5	32.7	14.3	16.3	18.4	24.5	10.2	14.3	18.4	
従業員数別	3人以下	131	37	38	24	45	18	8	6	16	7	10
		100.0	28.2	29.0	18.3	34.4	13.7	6.1	4.6	12.2	5.3	7.6
	4～5人以下	48	24	11	11	6	9	3	5	3	5	3
		100.0	50.0	22.9	22.9	12.5	18.8	6.3	10.4	6.3	10.4	6.3
	6～10人以下	68	25	16	16	10	16	13	13	13	9	3
		100.0	36.8	23.5	23.5	14.7	23.5	19.1	19.1	19.1	13.2	4.4
11～30人以下	56	23	12	16	13	12	19	13	8	7	9	
	100.0	41.1	21.4	28.6	23.2	21.4	33.9	23.2	14.3	12.5	16.1	
31人以上	33	8	9	12	2	7	7	9	4	4	7	
	100.0	24.2	27.3	36.4	6.1	21.2	21.2	27.3	12.1	12.1	21.2	
代表者年齢	39歳以下	7	2	2	-	1	1	-	-	-	-	2
		100.0	28.6	28.6	-	14.3	14.3	-	-	-	-	28.6
	40～49歳以下	58	17	19	8	17	8	10	8	7	8	4
		100.0	29.3	32.8	13.8	29.3	13.8	17.2	13.8	12.1	13.8	6.9
	50～59歳以下	100	41	27	25	23	22	17	17	11	10	12
		100.0	41.0	27.0	25.0	23.0	22.0	17.0	17.0	11.0	10.0	12.0
	60～69歳以下	86	29	17	22	20	18	15	15	15	9	11
	100.0	33.7	19.8	25.6	23.3	20.9	17.4	17.4	17.4	10.5	12.8	
70～79歳以下	50	17	9	14	9	10	6	5	7	2	4	
	100.0	34.0	18.0	28.0	18.0	20.0	12.0	10.0	14.0	4.0	8.0	
80歳以上	23	9	4	10	3	2	2	1	3	2	1	
	100.0	39.1	17.4	43.5	13.0	8.7	8.7	4.3	13.0	8.7	4.3	

(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。

「建設業」では「事業承継に関するノウハウ・情報等の提供」が20.0%と全体値よりも低く、「製造業」では「後継者の教育」が56.9%と高くなっている。「サービス業」では「事業承継に関するノウハウ・情報等の提供」が45.2%、「事業承継に必要な資金の支援」が38.1%と全体値よりも高くなっている。従業員数「3人以下」では「後継者の教育」が31.8%、「4～5人以下」では「事業承継に関するノウハウ・情報等の提供」が19.0%と全体値よりも低くなっている。代表者年齢「40～49歳以下」では「後継者の教育」が55.3%と全体値よりも高くなっている。

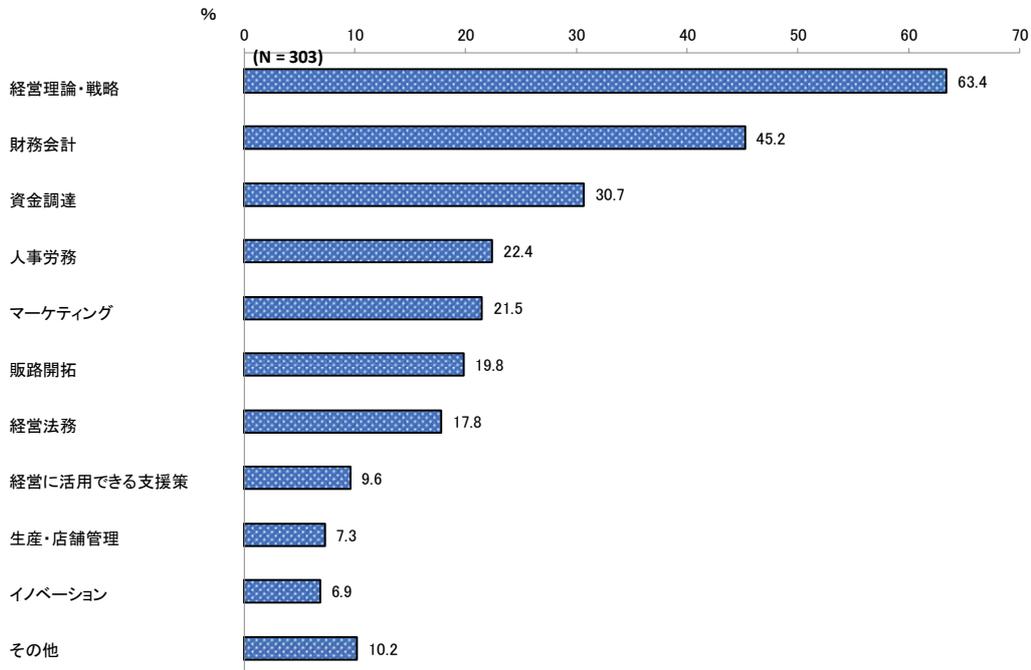


	全体	後継者の教育	事業承継に関するノウハウ・情報等の提供	事業承継に必要な資金の支援	後継者候補の紹介	事業承継計画書の作成支援	M&Aについての支援(企業情報の提供等)	その他		
全体	286 100.0	126 44.1	91 31.8	77 26.9	35 12.2	32 11.2	31 10.8	38 13.3		
業種	建設業	80 100.0	38 47.5	16 20.0	27 33.8	5 6.3	7 8.8	6 7.5	10 12.5	
	製造業	51 100.0	29 56.9	12 23.5	11 21.6	7 13.7	8 15.7	5 9.8	6 11.8	
	情報通信業	2 100.0	-	2 100.0	1 50.0	-	-	1 50.0	-	
	運輸業、郵便業	7 100.0	4 57.1	2 28.6	2 28.6	2 28.6	-	1 14.3	-	
	卸売業、小売業	40 100.0	14 35.0	15 37.5	8 20.0	2 5.0	6 15.0	5 12.5	6 15.0	
	不動産業、物品賃貸業	19 100.0	8 42.1	7 36.8	3 15.8	3 15.8	1 5.3	-	4 21.1	
	サービス業	42 100.0	13 31.0	19 45.2	16 38.1	11 26.2	5 11.9	9 21.4	4 9.5	
	その他	45 100.0	20 44.4	18 40.0	9 20.0	5 11.1	5 11.1	4 8.9	8 17.8	
	従業員数別	3人以下	107 100.0	34 31.8	39 36.4	35 32.7	12 11.2	10 9.3	12 11.2	18 16.8
		4～5人以下	42 100.0	22 52.4	8 19.0	11 26.2	6 14.3	5 11.9	4 9.5	2 4.8
6～10人以下		57 100.0	30 52.6	18 31.6	19 33.3	7 12.3	2 3.5	5 8.8	7 12.3	
11～30人以下		54 100.0	29 53.7	18 33.3	11 20.4	7 13.0	8 14.8	7 13.0	4 7.4	
31人以上		26 100.0	11 42.3	8 30.8	1 3.8	3 11.5	7 26.9	3 11.5	7 26.9	
代表者年齢		39歳以下	6 100.0	2 33.3	1 16.7	1 16.7	-	-	1 16.7	2 33.3
	40～49歳以下	47 100.0	26 55.3	19 40.4	12 25.5	6 12.8	4 8.5	6 12.8	2 4.3	
	50～59歳以下	89 100.0	38 42.7	32 36.0	24 27.0	8 9.0	7 7.9	10 11.2	14 15.7	
	60～69歳以下	78 100.0	31 39.7	21 26.9	21 26.9	11 14.1	10 12.8	10 12.8	13 16.7	
	70～79歳以下	40 100.0	17 42.5	11 27.5	13 32.5	8 20.0	3 7.5	2 5.0	4 10.0	
	80歳以上	20 100.0	9 45.0	5 25.0	4 20.0	-	6 30.0	1 5.0	3 15.0	

(4) 後継者の教育で必要だと考える内容

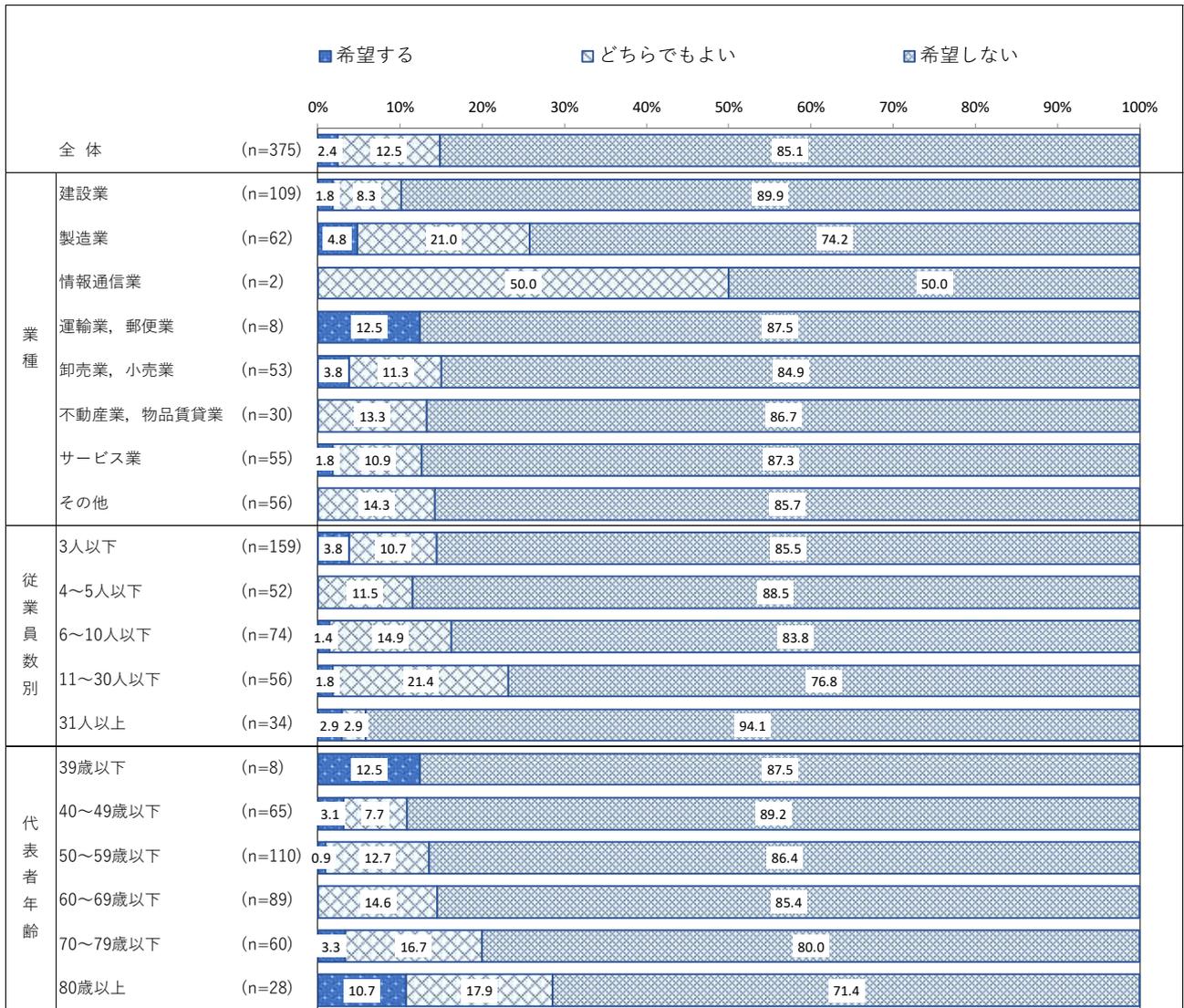
「経営理論・戦略」が63.4%と最も高く、次いで「財務会計」が45.2%、「資金調達」が30.7%となっている。

「卸売業、小売業」では「経営理論・戦略」が74.4%と全体値よりも高くなっている。従業員数「11～30人以下」では「財務会計」が55.8%、「資金調達」が44.2%と全体値よりも高くなっている。



	全 体	経営理論・戦略	財務会計	マーケティング	イノベーション	販路開拓	資金調達	人事労務	経営法務	生産・店舗管理	経営に活用できる支援策	その他
全 体	303	192	137	65	21	60	93	68	54	22	29	31
	100.0	63.4	45.2	21.5	6.9	19.8	30.7	22.4	17.8	7.3	9.6	10.2
業 種	建設業	83	51	36	19	6	12	33	19	11	3	8
		100.0	61.4	43.4	22.9	7.2	14.5	39.8	22.9	13.3	3.6	9.6
	製造業	52	29	23	13	7	16	16	6	12	6	4
		100.0	55.8	44.2	25.0	13.5	30.8	30.8	11.5	23.1	11.5	7.7
	情報通信業	2	1	2	-	-	-	1	1	-	-	1
		100.0	50.0	100.0	-	-	-	50.0	50.0	-	-	50.0
	運輸業、郵便業	8	6	5	-	-	2	2	4	2	-	2
		100.0	75.0	62.5	-	-	25.0	25.0	50.0	25.0	-	25.0
	卸売業、小売業	43	32	17	13	2	12	12	5	6	3	2
		100.0	74.4	39.5	30.2	4.7	27.9	27.9	11.6	14.0	7.0	4.7
不動産業、物品賃貸業	24	13	11	1	-	2	3	-	3	2	4	
	100.0	54.2	45.8	4.2	-	8.3	12.5	-	12.5	8.3	16.7	
サービス業	43	29	23	10	5	9	16	15	10	3	5	
	100.0	67.4	53.5	23.3	11.6	20.9	37.2	34.9	23.3	7.0	11.6	
その他	48	31	20	9	1	7	10	18	10	5	3	
	100.0	64.6	41.7	18.8	2.1	14.6	20.8	37.5	20.8	10.4	6.3	
従 業 員 数 別	3人以下	116	64	48	24	8	26	35	15	15	11	
		100.0	55.2	41.4	20.7	6.9	22.4	30.2	12.9	12.9	9.5	
	4～5人以下	44	29	18	5	-	10	10	12	8	5	
		100.0	65.9	40.9	11.4	-	22.7	22.7	27.3	18.2	11.4	
	6～10人以下	61	42	29	13	6	14	21	14	12	2	
		100.0	68.9	47.5	21.3	9.8	23.0	34.4	23.0	19.7	3.3	
11～30人以下	52	38	29	19	6	9	23	16	12	4		
	100.0	73.1	55.8	36.5	11.5	17.3	44.2	30.8	23.1	7.7		
31人以上	30	19	13	4	1	1	4	11	7	-		
	100.0	63.3	43.3	13.3	3.3	3.3	13.3	36.7	23.3	-		
代 表 者 年 齢	39歳以下	6	4	2	-	-	1	-	2	1	-	
		100.0	66.7	33.3	-	-	16.7	-	33.3	16.7	-	
	40～49歳以下	50	36	20	16	6	10	18	11	9	4	
		100.0	72.0	40.0	32.0	12.0	20.0	36.0	22.0	18.0	8.0	
	50～59歳以下	94	64	44	24	6	18	30	18	21	7	
		100.0	68.1	46.8	25.5	6.4	19.1	31.9	19.1	22.3	7.4	
	60～69歳以下	82	48	37	15	6	18	26	19	15	4	
	100.0	58.5	45.1	18.3	7.3	22.0	31.7	23.2	18.3	4.9		
70～79歳以下	45	26	20	7	2	8	15	14	7	3		
	100.0	57.8	44.4	15.6	4.4	17.8	33.3	31.1	15.6	6.7		
80歳以上	22	10	11	2	-	2	2	2	-	3		
	100.0	45.5	50.0	9.1	-	9.1	9.1	9.1	-	13.6		

(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。



		全 体	希望する	どちらでもよい	希望しない
全 体		375	9	47	319
		100.0	2.4	12.5	85.1
業 種	建設業	109	2	9	98
		100.0	1.8	8.3	89.9
	製造業	62	3	13	46
		100.0	4.8	21.0	74.2
	情報通信業	2	-	1	1
		100.0	-	50.0	50.0
	運輸業, 郵便業	8	1	-	7
		100.0	12.5	-	87.5
	卸売業, 小売業	53	2	6	45
		100.0	3.8	11.3	84.9
不動産業, 物品賃貸業	30	-	4	26	
	100.0	-	13.3	86.7	
サービス業	55	1	6	48	
	100.0	1.8	10.9	87.3	
その他	56	-	8	48	
	100.0	-	14.3	85.7	
従 業 員 数 別	3人以下	159	6	17	136
		100.0	3.8	10.7	85.5
	4～5人以下	52	-	6	46
		100.0	-	11.5	88.5
	6～10人以下	74	1	11	62
		100.0	1.4	14.9	83.8
11～30人以下	56	1	12	43	
	100.0	1.8	21.4	76.8	
31人以上	34	1	1	32	
	100.0	2.9	2.9	94.1	
代 表 者 年 齢	39歳以下	8	1	-	7
		100.0	12.5	-	87.5
	40～49歳以下	65	2	5	58
		100.0	3.1	7.7	89.2
	50～59歳以下	110	1	14	95
		100.0	0.9	12.7	86.4
	60～69歳以下	89	-	13	76
100.0		-	14.6	85.4	
70～79歳以下	60	2	10	48	
	100.0	3.3	16.7	80.0	
80歳以上	28	3	5	20	
	100.0	10.7	17.9	71.4	

(6) 事業承継に関する困りごとや意見

以下に寄せられた意見から抜粋して記載する。

- ・ 債務に頭を痛める毎日で何も考えられない。付人にも相談してません。身内でしか話してない。
- ・ 事業承継に関しては真剣に取り組む課題と認識しているものの、日々の忙しさと、まだ自分たちはやるべきことがあり疎かになっている。正直不安ではある。
- ・ 2021年M&A仲介会社への相談から始まり2023年9月事業承継契約締結に至る。仲介会社からは模範的な契約事例だとして金融機関への講習会での講師の依頼を受ける。
- ・ 後継者候補に、まだ「事業承継したい」との意欲が見られない。
- ・ 専門技術の会社のため、承継や受ける企業が限定されると考えるため対象が見当たらない。
- ・ 本人の能力、雇われ意識からの脱却、ノウハウの勉強手段。
- ・ 現状での事業は維持しているが、今のままでは先行きの見通しがあまりないと思う。新規分野への事業展開が必要と思うがチャレンジするにはすでに歳を取りすぎている。息子が新たな事業分野への展開意欲とノウハウを持っていれば任せるつもりだが、今のところそのようには思えない。ただ、私に何かあれば気持ちが変わるか勝手に思っている。
- ・ 世間では相当数困っておられる方が多いようですが、そもそも日本国は安易に中小企業が設立しやすいから、かえってこのような問題が生じていると考えます。
- ・ 独立開業したいと思っている人をどうやって探したらよいか分からない。
- ・ 取引先様との関係、人と人とのつながりが大事。
- ・ 事業承継をお願いしたいが、会社の財務内容が改善できないと頼めない。
- ・ 資格や建設業許可の関係で簡単に継ぐことができず、難しいところに困っている（現社長の名前で許可を取っているため）。困りごとは他にもあるが、まだ先の事なので今のところ希望しない。
- ・ 駅前自転車やコインランドリーなどを持っていて人を使わずに収益を得ているので特に悩みはなし。子どもは開業医なので当事業を引継ぐ予定はなし（2人以上はいる様子）。後継者を探すなら自分が教育する立場だと思う。

IV ヒアリング調査結果

1. A社

現代表は28歳頃から不動産業に従事しており、自身で更に事業を拡大させてみたいと思い、2008年12月に独立という形で創業した。創業当初は大阪府守口市に店舗を構えていたが、現在の場所に移転した理由は、駅近であったこと及び周囲に不動産会社がなかったことである。

現在は仲介や賃貸がメインであるが、建設業の免許も持っているので、活用したいと考えている。また、現在も行っているが、仲介や賃貸と比較して割合が少ないと感じている建売住宅やリフォーム事業にも力を入れたいと考えている。

業務フローとして、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。

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、競合がいないため、立地面は有利であると感じている。

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。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。

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。

2. B社

現代表者の妻の父親が創業者であり、結婚をきっかけに養子となり事業を引き継いだ。戦後に創業し、当時の大阪は焼け野原となり地主は存在するものの、大阪市都島区、城東区及び旭区周辺の建物がほぼ全焼していた。創業者は大工であったことから、その技能を活かし長屋を建て、そこに人を住ませ家賃を徴収し利益を得るといった商売を始めた。この活動は、建物が全焼してしまった地主にとっても、住民にとっても好都合であった。1,000戸程の家を建築した様子で、ノウハウ蓄積まで当時は非常に苦勞したという。大阪市都島区、城東区及び旭区から建築を開始し、土地がなくなるにつれて、寝屋川市方面までエリアを拡大し、この頃より事業活動は徐々に軌道に乗り始めた。創業者が大工だったということもあり、図面を公開することで当時は不動産が売れやすくなった。

ただし、昭和50年から大工の数が減り建売業を続けることが難しくなり、現在の不動産賃貸業へ業態を変更した。現在所有している物件を大切にしていきたいと考えている。築40年になるが、綺麗に保ち常に満室の状況を維持するべく努めている。

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。

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。

事業承継については、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。

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。

3. C社

当初は、大阪府内の医療機器製造・販売会社 A の出先機関であったが、A 社が業績不振に陥ったのを機に独立し今日に至っている。バブル崩壊後は中国にて安い人件費、低コストで大量生産が行われ、大手企業の部品製造の大半が中国へ流れた。この対策として「自動で大量生産ができる高価な大型設備を導入する」または「国外では生産ができない多品種少量生産に力を入れる」の 2 択を迫られたが、当社は後者を選択、その 8~10 年後に事業が軌道に乗った。

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。

電線加工品は、通常、色を「赤」「青」「緑」「紫」と色の名称で読むことが多いが、当社では独自の手法を用いており色で読むことはない。この独自の手法を用いることで、ミスを防ぐことができている。

この手法については社内資格を設け、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体制を整えている。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、このような手法を用いるところはなく差別化が図られている。

従業員全員がこの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ている。

また、特に部品の接続方法にも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」を使う方法であるが、当社は別の方法を採用しており、材料費がかからないことによる SDGs に配慮した点にメリットがあると考えている。デメリットは、設置した部品を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。

事業承継については、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、取引先との信頼関係も構築、高く評価している。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。

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。

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。

4. D社

現理事長は別法人に勤務していたが、前理事長が退任するということで、ちょうど定年を迎えるタイミングであった現理事長に声がかかり、後継者となった。現理事長は以前高齢者関係の仕事に従事していたが、今回は「児童」という別分野にもチャレンジしたいと考え、定年退職のタイミングということもあり、事業を引き継ぐ決意をした。未経験の事業であったため、運営には苦勞が絶えなかった。新型コロナウイルス感染症拡大時には、子供の隔離と保健所への報告に苦勞した。特に保健所への報告は、子供の行動のひとつひとつについて、感染者が誰とどの程度の距離で座っていたか等、細かく伝える必要があり、濃厚接触者判定後は隔離を行う必要があった。

業務フローとしては、学校がある日は、子供を登校させ、下校後に子供たちの余暇時間を共に過ごし夕食を摂り、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、各グループで映画鑑賞などのリクエーションを行うなどしている。若手の職員が多く連携がとれていることが強みである。

事業承継の類型としては、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。

技術・技能承継については、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、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。また、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。

5. E社

現代表者は繊維関係の別法人にサラリーマンとして勤務していたが、親の所有していたアパートを管理したら家賃を免除すると言われ、アパートの管理を行うことになった。なお、土地は借地（72坪程あり、5F建てのビルを新築し不動産賃貸業を行うことを検討しているが、借入の関係で実行できるかは未定）である。こうした経緯から創業当初は不動産賃貸業をしていたが、妻が趣味でファッションリフォームも始めた。また、近所のたばこ販売店が廃業したのをきっかけに、「製造たばこの小売販売業の許可」を申請、たばこ販売も開始することとなった。

現在はたばこの販売を主力業務とし、不動産賃貸業、ファッションリフォームを手掛けている。しかしながら、所有不動産には娘が居住していることから事業としてはほとんど成立しておらず、他の事業状況も芳しくはなく、実質的には年金で生計を立てている状況にある。

業務のフローとしては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。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。

たばこ販売業の開始前は、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。

事業承継の類型としては、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。

6. F社

昭和48年現代表者の実父が創業、令和6年で51年目となる。現代表者としては、後世に残したい・長く続けたいという意思や、長男であるということから事業を引き継ぎたいと考えた。当初は、ステンレス浴槽の製造・販売、厨房用器具の製造・販売を行っていたが、現在は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・販売を手掛けている。

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。

多くの経験を積んだ腕の良い職人（従業員）が在籍し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、多くの顧客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最大の強みを発揮した業務を行えるよう、若い世代にも積極的に現場で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ある。例えば、大阪府内に2~3台しかないような機械・設備を持っていれば、差別化に繋がるのではないかと考える。

現状では、特にマニュアル類は作成しておらず、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。

技術承継以外の課題としては、先代から今日まで下請けであったため、自社ブランドを所有していないことである。10年後の目標は、自社ブランド製品を制作することである。自社ブランドを作り、製品の機能や性能の向上、デザインの美しさ等の付加価値をつけたいと考えている。こうして付加価値をつけることにより製品やサービスの差別化を図り、顧客の購買意欲を高めていきたい。そのためには、資金や人材不足の問題がある。大手企業でも人手不足と言われるような時代なので、当社のようないわゆる中小企業は人材不足が深刻である。

事業承継は親族内承継であり、現社長の息子が三代目として引き継ぐ計画である。息子の意思も確認しており、現在共に仕事をして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。周囲には、同時期に二代目・三代目と世代交代している取引先も多く、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。

V 調査結果のまとめ

1. 基本属性

(1) 法人

法人形態は「法人」が9割以上、従業員数は10人以下の企業が7割超、業歴は30年超の事業者が5割強、株主構成は「親族やその親族が大半」が7割超を占めている。直近の業績をみると、売上高は1億円以下、経常利益は300万円以下の企業がともに6割強を占め、既往業績の蓄積としての純資産額は、債務超過を含め1,000万円未満の企業が約5割を占めている。

これらのことから、寝屋川市内の企業は、親族経営の小規模零細事業者が大半を占めていることがうかがわれる。市内事業者の業種構成としては、「建設業」が約3割、「製造業」、「卸売業、小売業」及び「サービス業」が1割強となっている。

資産状況に目を向けると、事業用不動産を所有している事業者は5割超となっており、さらに事業用不動産を担保に供している事業者が4割超を占めている。また、動産担保を提供している事業者は3割強、個人保証について4割強となっている。なお、知的財産権については「知的財産あり」が1割以下にとどまっている。

総じて、親族経営の小規模零細事業者が大半を占めているものの、一定の資産を背景として長年にわたって事業は継続されている。

(2) 代表者

代表者の年齢は、60歳以上が約5割を占めている。子供的人数は1~3人以下が8割強、0人が約1割となっている。

代表者が何代目かについては、「創業者」が5割弱を占め、次いで「二代目」が3割超となっている。先代との関係は「親」が6割超を占め、圧倒的に多くなっている。

2. 事業承継に関する現在の状況

(1) 事業承継の決定状況

「自分の代で廃業する予定」が2割強と最も高くなっており廃業のリスクを抱えてはいるが、「既に後継者を決めている」、「後継者候補はいる」、「後継者を決めていないが、事業は継続したい」の合計が6割強を占めており、事業承継に対して前向きな事業者が多い。

一方で、「M&A等で会社を譲渡する予定」は1.8%にとどまっており、事業承継の手段としては限られていることがうかがえる。

事業承継の決定状況を詳細にみていくと、業歴が長く株主構成が「親族外が大半」な事業者や、売上高や経常利益が高く純資産額が多い事業者のほか、事業用不動産を所有し、そうした資産を担保に提供している事業者などにおいて、事業承継に対して前向きな傾向がみられた。

こうしたことから、長年の業歴を有し一定の資産背景のもと好調な業績を維持し営業基盤を築いている事業者の方が、事業承継意欲は高いことがうかがわれる。

(2) 後継者（候補）について

「既に後継者を決めている」または「後継者候補はいる」事業者の後継者（候補）は、「子供」が6割強を占め、「親族以外の従業員」及び「親族以外の役員」がともに約1割となっており、親族内承継が大半を占め、親族外であっても自社の従業員や役員などが約2割を占めており、自社内に後継者（候補）を求めていることが分かる。

後継者（候補）の年齢は「30～39歳」が約3割と最も高くなっているものの、次いで「50歳以上」が2割超となっており、比較的高い年齢層も後継者（候補）となっている。参考程度とはなるが、代表者年齢が若い事業者ほど若年層、代表者年齢が高齢の事業者ほど高齢の「後継者（候補）」が選ばれる傾向がみられる。

事業を承継する意思の確認状況は、「本人の意思を確認している」が約7割を占め、代表者年齢が高齢の事業者ほどその傾向が高い。経営や経営理念、事業等についての対話は「十分にできている」及び「概ねできている」の合計は6割超を占めている。参考程度ではあるが、こうした傾向は、代表者年齢が高齢になるほど顕著になる。

後継者（候補）とした理由は、「後継者の引継ぎ意志があった」が3割超、「能力が優れていた」及び「経営の方針が同じ」が3割弱となった。

(3) 事業承継に要する期間

「既に後継者を決めている」事業者では、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は3年以内が約5割、5年以内が7割を占めている。また、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は、「まだ完了していない」が7割超を占め、事業承継の完了（予定）時期を尋ねたところ、「未定」が5割弱を占めている。

こうしたことから、後継者は比較的早い時期に決めることができている、実際の事業承継には時間がかかることがうかがわれる。

(4) 後継者に事業を引き継ぐ理想的な時期（代表者の年齢）

「後継者候補はいる」事業者では、後継者に事業を引き継ぐ理想的な時期（代表者の年齢）を「50歳以上」と考えている事業者が4割強を占め、次いで「40～49歳」が3割強、「30～39歳」が1割超と続いており、年齢が高い方が望ましいと考えている傾向がみられる。

(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」事業者では、候補者を決めていない（決められない）理由として、「候補者の能力や経験がまだ不十分」が4割弱、「候補者が複数人いる」が2割弱、「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1割強となっている。

このように、候補者の能力の問題が大きいことがうかがわれる。

(6) 廃業について

「自分の代で廃業する予定」の事業者では「もともと自分の代でやめるつもりだった」が4割強、「業績が厳しい」が約3割、「後継者を確保できない」が3割弱となった。自社の事業や資産、知的財産の譲渡については、「譲りたいと思う」及び「できれば譲りたいと思う」の合計は1割超にとどまり、事業継続の意欲は高くはない。

どのような支援や解決策があれば事業の引継ぎ等を検討することができるかについては、「後継者の確保」が4割強、「本業の強化・業績改善」が2割強、「事業の一部の譲渡・売却・統合（M&A）」が約2割となっている。廃業の予定時期は「未定」が7割超、次いで「1年超3年以内」及び「3年超5年以内」が1割前後となっている。

廃業を考えており事業の継続意思も低いものの、実際の廃業については7割の事業者が未定としていることから、後継者の確保・育成や本業支援などの支援を行うことで廃業を思いとどまらせられる余地はあるものと考えられる。

（7）M&A等を活用した事業承継

「M&A等で会社を譲渡する予定」の事業者は7社にとどまり、実際にM&A等の取組による事業譲渡の取組を行っている事業者は極めて少ない。

3. 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6割弱、「親族」が4割強、「従業員」が2割弱となっている。「税理士・公認会計士」は各事業者の顧問税理士などであることが想定されることを考えると、相談者の大半は事業者の内部の関係者であると考えられる。

「建設業」では「税理士・公認会計士」がやや低くなっている一方、「製造業」では約7割と高い。また、従業員数が多いほど、「親族」とする回答は概ね低くなる傾向がみられた。

（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3割強、「特になし」が2割超、「後継者を補佐する人材の確保」が2割強となった。

「製造業」では「後継者への事業内容や技術等の引継ぎ」が4割超、「取引先との関係の引継ぎ」が3割強と高くなっている。

従業員数「3人以下」では「後継者不在」の傾向が顕著であり、「4～5人以下」では「後継者への事業内容や技術等の引継ぎ」が5割と高い一方で「後継者不在」は1割強にとどまった。「31人以上」では「後継者を補佐する人材の確保」が3割超と高くなった。

いずれにしても、「後継者への事業内容や技術等の引継ぎ」や「後継者を補佐する人材の確保」が課題であるが、特に「製造業」では技術等の引継ぎ、従業員数が少ない企業では後継者不在、従業員数の多い企業では「後継者を補佐する人材の確保」が課題になっていることがうかがえる。

また、「特になし」が高くなっているのは、事業者が事業承継に際しての課題に気付いていないことの証左であるとも考えられるため、これも大きな課題であるといえる。

(3) 事業承継において求める支援策

「後継者の教育」が4割強、「事業承継に関するノウハウ・情報等の提供」が3割強、「事業承継に必要な資金の支援」が2割超となっている。

特に「製造業」では「後継者の教育」が5割超と高く、「サービス業」では「事業承継に関するノウハウ・情報等の提供」が4割超、「事業承継に必要な資金の支援」が4割弱と高くなっている。従業員数が多い企業ほど「後継者の教育」が高くなる傾向がみられた。代表者年齢「40～49歳以下」では「後継者の教育」が5割超と高くなっている。

(4) 後継者の教育で必要だと考える内容

「経営理論・戦略」が6割強、次いで「財務会計」が4割超、「資金調達」が約3割となった。

「卸売業、小売業」では「経営理論・戦略」が7割強と高く、従業員数「11～30人以下」では「財務会計」が5割超、「資金調達」が4割強と高くなっている一方、「31人以上」では「資金調達」が13.3%と低くなっている。

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」を産業別でみると、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望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、企業の特徴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

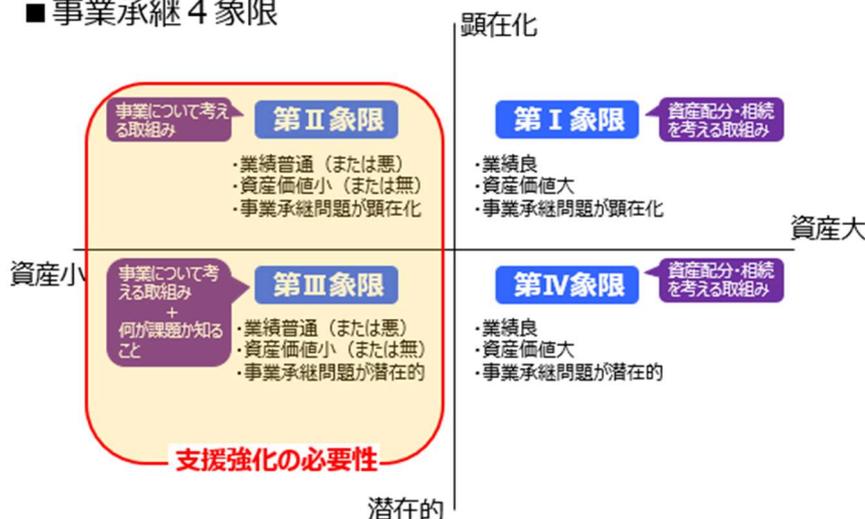
事業者では後継者の不在のほか、M&A への意識も低く親族外承継の選択肢がほぼ存在しないことがあげられよう。

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 경우가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」に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いく可能性がある。

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

○「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/

○「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】（フォーマットについては巻末に掲載）

- 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。

VII 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） TEL:	FAX	ご氏名 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 [※]	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）

(巻末)「つなぐノート」フォーマット

■利用にあたっての注意事項

これまで既述してきたように寝屋川市の事業者は、小規模事業者が7割超を占め、後継者不在の状況に加え親族内承継に依存しており、M&Aなどの外部承継の活用が進んでいないため、親族外承継の選択肢がほぼ存在しない。このような状況から、自分の代で廃業を選択する事業者が多い傾向がみられる。

しかしながら、これらの廃業を視野に入れている事業者の中には、自身の強みに気がついてない、あるいは勘違いしているケースもあるということである。このことは、一般的な中小企業・小規模事業者において、たびたび指摘されることである。

繰り返しの記述になるが、まずは支援の入り口の段階で、自社の「知的資産」の強みを認識させる取組が必要となる。この入り口の段階で中小企業・小規模事業者等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、中小企業・小規模事業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。

こうした「知的資産」の強みを認識させる取組の本質を考えた場合、それは「当該事業者の製品・商品・サービスが市場に受け入れられている、あるいは顧客に選ばれているのは何故か」という当該企業の「強み」や「知的資産」について「理解」することである。

この「理解」するために欠かせないのが、企業との『対話』である。寝屋川市版「つなぐノート」はあくまでも『対話』のためのツールであり、本質は企業との『対話』にある。

とりわけ、寝屋川市の事業者は廃業リスクが高く、M&Aなどの外部承継もほとんど進んでいない状況を考えて、「当該事業者の製品・商品・サービスが市場に受け入れられている、あるいは顧客に選ばれているのは何故か」という点を、更に深く掘り下げて『対話』をすることが重要である。

事業承継自己診断チェックシート

大切に育んだ事業の未来に向けて、まずは、自社の事業承継（後継者に事業を託すことや第三者に事業を引き継ぐこと等）の準備状況を確認することが重要です。

Q1 事業計画を策定し、中長期的な目標やビジョンを設定して、経営を行っていますか？
はい いいえ

Q2 経営上の悩みや課題について、身近に相談できる支援機関や専門家はいますか？
はい いいえ

次の中から、当てはまる設問にお進みください。

「私には後継者がいる（子ども、親族、従業員等）。」⇒★へ

「私には後継者にしたい候補がいる（子ども、親族、従業員等）。」⇒Q6~Q7へ

「私には後継者がいない。」⇒Q8~Q9へ

★ 後継者に対し、将来事業を託すことを明確に伝え、事業を受け継ぐ意思があるかを
確認しましたか？
はい ⇒Q3~Q5へ
いいえ ⇒Q6~Q7へ

Q3 後継者の育成や技術等の伝承といった具体的な事業承継の準備を進めていますか？
はい いいえ

Q4 役員や従業員、取引先等の社内外の関係者から、事業承継への理解や協力が得られる
ように、準備していますか？
はい いいえ

Q5 法務面や税務面、資金面等について、将来の事業承継を見据えた対策を進めていますか？
はい いいえ

Q6 後継者の決定や育成、ご自身の退任時期の決定等の事業承継の準備に、計画的に取り組む
ための期間は十分にありますか？
はい いいえ

Q7 後継者候補に事業承継の意思を確認する時期や、まだ確認していない理由は明確ですか？
はい いいえ

Q8 第三者に事業を譲り渡す（企業売却・事業譲渡等）ことを考えたことはありますか？
はい いいえ

Q9 第三者に事業を譲り渡す場合の相手先の候補はいますか？
はい いいえ

診断結果

Q1で、「いいえ」と回答した方

事業の成長は、後継者（候補）が事業を受け継ぐ意思を強くすることにもつながります。よって、円滑な事業承継のためには、事業の展望を検討し、設定した目標等に向けて事業を磨き上げていくことが重要です。

▶事業承継に向けた自社の経営課題等を検討してみましょう（見える化シート・経営デザインシートへ）。

Q2で、「いいえ」と回答した方

事業承継に向けた準備は多岐にわたる場合も多く、専門的な知識が求められることもあります。よって、準備を着実に進めるためには、支援機関や専門家への相談を検討する必要があります。

▶税理士や商工会、金融機関等の身近な支援機関や専門家に、こういった相談ができるかを確認してみましょう。

Q3.Q4、Q5で、1つ以上「いいえ」と回答した方

事業承継までには、事業の磨き上げや経営・資産の承継等に取り組む必要があり、数年以上の期間を要する場合もあります。よって、早期かつ計画的に事業承継の準備を始めることが重要です。

▶事業承継に向けて、自社に必要な取組みを検討してみましょう。（事業承継までの5つのステップへ）。

Q6、Q7で、1つ以上「いいえ」と回答した方

後継者が正式に決定するまでには、数年以上の期間を要する場合もあります。なるべく早く、後継者候補の意思を確認し、後継者の育成等に必要な時間を十分に確保できるようにすることが重要です。

▶自社の事業承継計画を検討し、どの程度の準備期間が必要かを考えてみましょう（事業承継計画へ）。

Q8 Q9で、1つ以上「いいえ」と回答した方

第三者に事業を譲り渡すことで、様々なメリットを得られる可能性があります。また、企業売却・事業譲渡等を行うためには、引継ぎ先探しや専門的な知識が必要になります。経営者だけで抱え込まず、支援機関や専門家に相談することが重要です。

▶寝屋川市では、事業を譲り渡すための相手探いをサポートしています。

事業承継までの5つのステップ

事業承継を円滑に行うためには、早期に準備に着手し、支援機関や専門家の協力を得ながら、事業承継後の経営も見据えた計画的な取組みを進めることが重要です。

ステップ 1 事業承継に向けた準備に早期に着手する必要性の認識
事業承継が円滑に進まなければ、従業員の雇用やこれまでつくり上げてきた製品・商品・サービスが失われてしまう可能性があります。よって、事業承継に取り組む必要性を十分に認識したうえで、準備に要する期間を考慮して、早期に準備に着手することが大切です。

ステップ 2 経営状況・経営課題等の把握(見える化)
円滑な事業承継に向けたプロセスは、自社の現状(経営状況や事業承継に向けた課題等)を的確に把握することから始まります。そのうえで、自社の強みをいかに伸ばすか、弱みをいかに改善するかの方向性を見出すとともに、事業承継に向けた課題への対応策を事前に検討します。

ステップ 3 事業承継に向けた経営改善(磨き上げ)
後継者が後を継ぎたいような魅力的な経営状態への引き上げを図るために、将来の事業承継に向けて、本業の競争力強化や社内の体制整備等の経営改善を行います。

親族内・従業員承継

ステップ 4 事業承継計画の策定
事業承継後も見据えた中長期的な経営目標を設定し、目標の達成に向けた期間の中で、いつ、誰に、何を、どのように承継するのかを、後継者等と共に計画します。

ステップ 5 事業承継の実行
事業承継計画等に沿って、株式、事業用資産の移転や経営権の承継等を実行します。

社外への引継ぎ

マッチングの実施
後継者不在等のため、第三者に事業を引き継ぐ(企業売却・事業譲渡等)場合は、支援機関や専門家等に相談しながら、引継ぎ先を探すとともに、引継ぎの条件を検討します。

M&A等の実行
M&Aの手続き等に沿って、株式、事業用資産の移転や経営権の承継等を実行します。

事業承継までの5つのステップに基づく具体的な取組みの記録

後継の「見える化シート」や「経営デザインシート」等を活用して、事業承継に向けて取組むこと等を検討したうえで、次の表に、自社に必要な取組みを記録していきましょう。

ステップ	具体的な取組内容	要否	着手時期	完了時期
1	事業承継に向けた準備に早期に着手する必要性を認識する。	<input type="checkbox"/>		
		<input type="checkbox"/>		
2	業務プロセス等から自社の強み(経営資源等)や弱みを把握する。	<input type="checkbox"/>		
	自社の経営状況や強み・弱みを踏まえ、経営改善の方向性を見出す。	<input type="checkbox"/>		
	社内外から後継者候補となり得る人材を検討する。	<input type="checkbox"/>		
	事業承継に向けた課題(後継者育成、資産移転等)を把握する。	<input type="checkbox"/>		
	事業承継に向けた課題への対応策を事前に検討する。	<input type="checkbox"/>		
3	(例1)自社の強みである技術力を活かした新製品を開発する。	<input type="checkbox"/>	●年●月	●年●月
	(例2)販売強化に向けて、従業員の新規採用や人材育成を行う。	<input type="checkbox"/>	●年●月	●年●月
親族内・従業員承継	後継者等に伝えたい経営への思いや信条等を再確認(明文化)する。	<input type="checkbox"/>		
	事業承継の基本方針を策定し、承継時期を決定する。	<input type="checkbox"/>		
	事業承継後も見据えた経営目標を設定する。	<input type="checkbox"/>		
	事業承継に向けた自社、経営者、後継者の取組みを整理する。	<input type="checkbox"/>		
	事業承継計画を策定する。	<input type="checkbox"/>		
	事業承継計画を関係者に周知する。	<input type="checkbox"/>		
5	株式や事業用資産を後継者等に移転する。	<input type="checkbox"/>		
	後継者を育成する。	<input type="checkbox"/>		
	後継者を社外に公表する。	<input type="checkbox"/>		
	事業承継を実行するための資金を調達する。	<input type="checkbox"/>		
	事業承継後の新たな組織体制を整備する。	<input type="checkbox"/>		
社外への引継ぎ	経営者を交代する。	<input type="checkbox"/>		
		<input type="checkbox"/>		
	事業の引継ぎ先を探す。	<input type="checkbox"/>		
	引継ぎの条件(売却金額や雇用維持等の条件)を検討する。	<input type="checkbox"/>		
		<input type="checkbox"/>		
4		<input type="checkbox"/>		
		<input type="checkbox"/>		
5	M&A等を実行する。	<input type="checkbox"/>		
		<input type="checkbox"/>		

(注1)具体的な取組内容の空欄箇所には、必要に応じて、自社の事業承継に向けた取組みを追加してください。

(注2)各ステップにおける取組みについては、必要に応じて、寝屋川市のほか支援機関や専門家にご相談ください。

事業承継計画

経営者と後継者が共に事業承継計画を策定することを通じて自社の現状を把握し、中長期的な経営の方向性を検討することにより、事業承継への意識が高まり、取組みの着実な実行につながります。

企業名		A株式会社										後継者	親族内・親族外		
基本方針	①鈴木太郎から、長男一郎への親族内承継を実施する。 ②5年目に社長を交代する(代表権を一郎に譲った後、太郎は会長に就任し、10年目に完全に引退)。 ③当社の強みである技術力を支えているのは、一人ひとりの従業員である。 従業員を大切に、たゆまぬ人材育成に取り組むという当社の経営理念を、後継者に確実に伝えていく。 ④事業承継に関する主に税務面のアドバイザーを税理士に依頼する。												記入例		
	項目	現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目			
目標	売上高	1億円					1.3億円						2億円		
	経常利益	5百万円					1千万円						2千万円		
企業	磨き上げ等	若手従業員の技術力向上・熟練技術者の技術伝承					現経営者所有の事業用不動産を当社が買取り								
		既存製品の品質向上、短納期化を実施													
現経営者	年齢	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳			
		役員	社長				会長			相談役			引退		
後継者	関係者の理解	家族会議	社内へ計画発表		取引先・金融機関に紹介		役員刷新								
		後継者育成	後継者とコミュニケーションを取り、経営理念やノウハウ、ネットワーク等の自社の強みを承継												
後継者	株式・財産の移転	持株を後継者に毎年贈与					事業承継税制	個人所有の事業用不動産を当社に売却							
		公正証書遺言の作成													
後継者	持株(%)	70%	65%	60%	55%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%			
		年齢	33歳	34歳	35歳	36歳	37歳	38歳	39歳	40歳	41歳	42歳	43歳		
後継者	役員		取締役		専務		社長								
		後継者育成	工場	営業部門	本社管理部門	後継者とコミュニケーションを取り、経営理念やノウハウ、ネットワーク等の自社の強みを承継									
後継者	持株(%)	0%	5%	10%	15%	20%	70%	70%	70%	70%	70%	70%			
		持株(%)	0%	5%	10%	15%	20%	70%	70%	70%	70%	70%	70%		
補足	●5年目の贈与時に事業承継税制の活用を検討する。 ●遺留分に配慮して遺言書を作成する(配偶者は自宅不動産と現預金、次男・長女は現預金を相続)。 ●6・7年目に現経営者所有の事業用不動産(資材置き場)を当社が買取る際は、金融機関からの借入を検討する。														

事業承継計画

事業承継計画の策定

「事業承継までの5つのステップに基づく具体的な取組みの記録」を踏まえ、記入例を参考に、自社の事業承継計画を策定してみましょう。なお、事業承継計画の策定・実行にあたっては、必要に応じて、寝屋川市のほか支援機関や専門家にご相談ください。

企業名												後継者	親族内・親族外		
基本方針															
	項目	現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目			
目標	売上高														
	経常利益														
企業	磨き上げ等														
現経営者	年齢														
		役員													
後継者	関係者の理解														
		後継者育成													
後継者	株式・財産の移転														
		持株(%)													
後継者	年齢														
		役員													
後継者	持株(%)														
		持株(%)													
補足															

見える化シート

事業承継に向けた課題を把握する際に、本シートを活用してください。また、「経営デザインシート」により、自社の将来像を構想されると、事業承継に向けた事業の磨き上げに必要な取組み（見える化1～3）が、より具体的に見えてきます。

見える化1 自社の業務プロセスはどのようになっていますか？

見える化2 顧客に提供している価値は何でしょうか？

(例1)ある商店街の惣菜屋⇒食を通じて、「美味しさ」と「健康」を提供しています。

(例2)ある地域の建設業⇒経験豊富な職人の手で、「住みよい家づくり」を担っています。

(例3)ある地域の自動車部品製造業⇒確かな技術力で、「安全・安心な自動車づくり」を担っています。

当社（当店）は	事業内容	という事業を通じて、
	製品・商品・サービスを通じて提供している価値	を提供しています。 を担っています。

※自社では気が付いていなくとも高付加価値の製品・商品・サービスを提供していることがあります。
自社から見た価値のほか、顧客視点からも自社の製品・商品・サービスの価値を考えてみてください。

見える化3 現在の知的資産をどのように把握していますか。また将来どのように知的資産を変えていきたいですか。

人的資産 人材に関する強み。従業員が退職時に一緒に持ち出す資産（ノウハウ、技能、経験など）	例) ベテラン従業員の技術力	人的資産 人材に関する強み。従業員が退職時に一緒に持ち出す資産（ノウハウ、技能、経験など）	例) ベテラン従業員の技術力等のデータベース化
構造資産 組織に関する強み。従業員の退職時にも企業内に残留する資産（システム、ブランド力など）	例) 下請けとして培った品質管理能力	構造資産 組織に関する強み。従業員の退職時にも企業内に残留する資産（システム、ブランド力など）	例) メーカーとして自社ブランドを確立する
関係資産 社外とのつながりに関する強み（販路、顧客・金融機関などとの関係）	例) 技術開発等における優れた社外協力企業の存在	関係資産 社外とのつながりに関する強み（販路、顧客・金融機関などとの関係）	例) 間接部門（法務、財務）等との関係の構築
その他 上記3分類に属さないもの（資金、設備など）	例) 無借金経営	その他 上記3分類に属さないもの（資金、設備など）	例) 資産効率を高める取組の推進

見える化4 自社の業務プロセスや顧客提供価値等において、どのような強みや弱みがありますか？それらの強みや弱みを、どのように伸ばしていきたい・改善していきたいですか？

	自社の強みや弱み	強みや弱みの伸ばし方・改善方法
プロセス	(例)製造プロセスにおける高い技術力が強み	(例)熟練技術者から若手技術者へのノウハウ伝授
顧客提供	(例)競争激化による自社製品の優位性低下が弱み	(例)顧客のニーズ調査を踏まえた新製品の開発

見える化5 経営者の資産をどのように移転させていきますか？

資産状況	資産の移転先・方法（移転完了時期）	
(例) A社の代表取締役Bの資産状況	2千万円	(例) A社の代表取締役Bの資産移転先・方法
②A社に売却（事業承継後3年以内）	2千万円	①従業員Cに売却（従業員Cに対する事業承継時）
③不動産（自宅）	2千万円	②A社に売却（事業承継後3年以内）
④預金	4千万円	③妻Dに相続（相続時）
合計	1千万円	④妻D・娘Eに相続（相続時）
	9千万円	

見える化5 後継者の選定・育成をどのように進めていきますか？

後継者の選定	後継者の育成
(例) A社の後継者選定の取組み ●従業員Cから後継者となることの了承を得る。 ●家族会議で従業員Cを後継者とすることの理解を得る ●役員会議で従業員Cを後継者とすることを決定する。	(例) A社の後継者育成の取組み ●製造、営業、本社管理の社内各部門で経験を積ませる。 ●1年以内に取締役役に昇格させ、経営ノウハウを伝える。 ●外部の経営者セミナー（半年間）を受講させる。

見える化6 事業承継に向けて、他にどのような課題がありますか？

(例) A社の事業承継に向けたその他の課題 ●従業員Cが後継者となることを社内や取引先、金融機関等に公表し、事業承継への理解を得る。

経営デザインシート

事業承継に向けた事業の磨き上げに必要な取組みについて検討を行う際に、本シートを活用してください。

