

# 事業承継推進事業・事業承継について 調査報告書

---

---

奈良県中小企業団体中央会



## はじめに

奈良県中央会では、令和元年度からの新規事業として「事業承継推進事業」に取り組みました。まず本年度は、本会として「会員組合への支援のあり方等をまとめるため、さらには、各組合として、どう対応すべきか・何ができるか」といった観点から、すべての会員組合を対象に各現場・組合における実態や意向調査を実施しました。さらに、この調査結果を参考に深掘りし、今後の具体的な取組内容・方法の検討・構築につなげることを目的に、個別組合ヒアリング調査を行いました。

事業承継への対応は、個々の企業だけの問題ではなく、取引先の事業の存続や社会全体の雇用の確保にも大きな影響を及ぼす重要な課題であり、また、中央会の会員組合・組合員企業における今後の維持・発展にも影響する喫緊の課題です。

また、事業承継の問題は会員組合及び組合員企業の皆様にとりましても関心の高い課題となっていると思います。是非、本報告書をご高覧いただき、少しでも今後の検討の参考にしていただければ幸いです。

最後になりましたが、このたびのアンケート調査及びヒアリング調査にご協力いただきました組合並びに会員企業の皆様には、特段のご理解・ご協力をいただき、誠にありがとうございました。心から感謝を申し上げます。

今後とも引き続き会員組合並びに関係者の皆様のご理解・ご協力のほど、よろしくお願いいたします。

令和2年2月

奈良県中小企業団体中央会

## ■ 目次

I. 実施概要	P.2
II. アンケート原紙	P.3～
III. アンケート結果 サマリー	P.6～
IV. アンケート 単純集計 結果	P.10～
V. 集計結果からの掘り下げた分析	P.32～
VI. ヒアリング調査	P.52～
VII. 総合 サマリー	P.73～

# I. 実施概要

## 調査について

中小企業庁のデータでは、今後10年の間に、代表者が70歳(平均引退年齢)を超える中小企業は約245万社になり、うち約半数の127万社(日本企業全体の1/3)は後継者が未定の状態にあります。

事業承継は個々の企業だけの問題ではなく、取引先の事業の存続や社会全体の雇用の確保にも大きな影響を及ぼす重要な課題です。また、各組合・組合員企業の維持・発展にも影響を及ぼす喫緊の課題です。

今後の組合員企業への支援のあり方等を鑑みた時、組合として、また中央会として、どう対応すべきか・何ができるかといった観点から、自記入によるアンケートの手法で実態調査を行いました。

### 第一次調査：定量 アンケート調査

#### 【概要】

1. 【調査方法】 自記入による記述式郵送アンケート
2. 【調査対象者】 奈良県中小企業団体中央会 会員組合 183組合  
(公益法人及び奈良県火災共済協同組合を除く)
3. 【調査地域】 奈良県
4. 【回答数】 8月6日現在、回答124組合 (製造20組合、非製造84組合)  
(回答率67.8%)。
5. 【調査課題】
  - ① 組合組織の状況
  - ② 事業承継の現状と課題
  - ③ 青年部の有り無しと取組状況
  - ④ 事業承継の支援策の認知状況
  - ⑤ 奈良県中小企業団体中央会に対する要望など
6. 【調査期間】

令和元年6月17日より7月19日の期間、調査票による自記式アンケート調査を実施



(4) 貴組合内の組合員企業で、後継者が決まっている企業の割合はどの程度ですか？

・該当する箇所に☑してください

- 7割以上は決まっている     5割前後は決まっている  
 2割程度は決まっている     わからない

(5) 組合員企業における事業承継の課題は何だと思われますか？

・該当する箇所に☑してください    複数選択可

- 経営の安定・将来性の向上     株式譲渡の贈与・相続     後継者の育成  
 後継者が社員から認められること     後継者が社外関係者から認められること  
 その他(具体的な内容： )

(6) 組合主催で勉強会や研究会等を開催されていますか？

・該当する箇所に☑してください

- はい(開催頻度： )     いいえ

(6-1) 「はい」とお答えいただいた方は該当する箇所に、☑してください    複数選択可

- 経営全般     IT関連     事業承継関連     働き方改革関連  
 その他(具体的な内容： )

(7) 若い世代の活躍が事業承継の鍵を握ると言われていますが、組合の中に青年部はありますか？

・該当する箇所に☑してください

- 青年部がある(部員数： )  
 青年部はないが後継者世代が組合事業に積極的に参加している  
 青年部がなく若手経営者や後継者世代の活躍が不足している

(7-1) 青年部が無いとお答えいただいた方はお答えください

- 組合で青年部を設立する予定がある  
 青年部の設立を検討したいので設立方法等を指導して欲しい  
 青年部設立の予定はない(設立予定のない理由： )

(8) 後継者育成のために取り組んでいることはありますか？

・該当する箇所に☑してください

- ある     取り組んでいない

(8-1) 積極的に取り組まれた内容についてお答えください

・該当する箇所に☑してください

- 組合の主体的取組として、後継者育成に取り組んでいる  
 他機関の後継者育成教育の受講を奨励している(主催者名： )  
 民間コンサルタント等に依頼している  
 その他(具体的な内容： )

(9)以下の事業承継の支援施策をご存じですか？

・該当する箇所に☑してください 複数選択可

支援施策	組合員にも案内し活用している	周知・活用まではできていない	詳しくは理解できていない	知らないが活用したい
特例承継(事業承継税制の特例措置)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
経営者保証のガイドライン	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
奈良県事業承継ネットワーク	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
事業承継補助金	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(10)組合及び組合員企業にとっての事業承継の相談先はどちらですか？ 複数選択可

- 奈良県中小企業団体中央会       奈良県事業承継ネットワーク・よろず支援拠点  
 奈良県事業引継ぎ支援センター       商工会議所・商工会       行政機関  
 取引金融機関       顧問税理士・公認会計士       当組合  
 取引先・同業者       親族・友人       民間コンサルタント       弁護士・司法書士  
 民間M&A会社       わからない

(11)親族内承継が約半分と言われる現在、M&Aによる第三者承継も有効な手段だと期待されています。組合内でM&Aを実施した事例はありますか？

・該当する箇所に☑してください

- ある (      社)  
 聞いている限りでは、ない

(12)組合及び中央会として、組合員企業における事業承継を推進するにあたって、どのようなことでも結構ですので、中央会に対するご意見・ご要望を是非お聴かせください

以上です。ご協力ありがとうございました。



### Ⅲ. アンケート結果 サマリー

### Ⅲ. アンケート結果 サマリー (1)~(4)

アンケートの設問と内容をダイジェストにまとめました。

#### (1) 貴組合の組合員企業数と増減

▶全体の51%が「減少傾向」と回答。製造系の組合は、55%が「減少傾向」で、その傾向が強い。  
非製造系は、39%が「減少傾向」、12%が「増加傾向」と回答しており、非製造系の勢いを感じる結果となった。

#### (1-1) 最近後継者がなく廃業された組合員企業について、事前に組合への相談はありましたか？

▶全体の42%が「組合員企業からの相談は全くなかった」と回答。

**※組合からの、早め早めの働き掛けが求められる。**

#### (2) 組合員企業数の増減には「事業承継の問題」が深く関わっていると感じていますか？

▶全体の60%が「事業承継の問題は、組合員企業数の増減に深くかかわっていると感じる」と回答。

#### (2-1) その他の問題についてお聴かせください

▶景気の状態について、売り上げ不振、悪化などのマイナス・コメントが多い。後継者や人材など「人」に関する問題も多く取り上げている。組合加入のメリットの問題なども組合の必要性についての悩みも挙げられている。

#### (2-2) 現在、後継者がなく、廃業可能性のある組合員企業はいらっしゃいますか？

▶全体の44%が「廃業の可能性のある組合員企業がいる」と回答。  
製造系・非製造系の差は小さい。

#### (3) 貴組合内の組合員企業における事業承継はスムーズに行われていますか？

▶「貴組合内の組合員企業における事業承継はスムーズに行われているか」は「どちらともいえない」が一番多く、57%が回答。  
「スムーズに行われている」と回答したのは32%。

#### (3-1) 最近事業承継された組合員企業の、その後の事業活動はいかがですか？

▶「承継後、新規事業や事業拡大に取り組んでいる」が全体で一番多く、38%が回答。

#### (4) 貴組合内の組合員企業で、後継者が決まっている企業の割合はどの程度ですか？

▶全体の48%が「後継者が決まっている企業の割合はわからない」と回答。  
次いで、29%が「7割以上が決まっている」と回答。

### Ⅲ. アンケート結果 サマリー (5)～(9)

#### (5) 組合員企業における事業承継の課題は何だと思われますか？

- ▶ 「経営の安定・将来性の向上」が全体で一番多く 85%が回答。  
次いで「後継者の育成」と 44%が回答。

#### (6) 組合主催で勉強会や研究会等を開催されていますか？

- ▶ 組合主催で勉強会・研究会の開催は、全体で 60% 「いいえ」と回答。  
非製造系のほうが勉強会・研究会の開催は活発。

#### (6-1) 「はい」とお答えいただいた方、開催テーマを教えてください。

- ▶ 開催テーマは、「経営全般」と「その他」が多かった。その他の内容は、業界に特化したことについて勉強・研究している姿が伺えました。

#### (7) 組合の中に青年部はありますか？

- ▶ 「青年部がある」のは、全体で 23%にとどまりました。  
「青年部・部員数」は、「11～19人」の層が最も多い結果。

#### (7-1) 青年部が無いとお答えいただいた方はお答えください

- ▶ 今後の青年部設立については、「設立の予定がない」が全体で一番多く 63%が回答。  
理由は、「若手の活躍が不足」が一番多い結果。

#### (8) 後継者育成のために取り組んでいることはありますか？

- ▶ 「後継者育成のために取り組んでいることがある」は、全体で 15%が回答。  
実数では 124 件中 18 件にとどまりました。

#### (8-1) 積極的に取り組まれた内容についてお答えください

- ▶ 「組合の主体的取組として、後継者育成に取り組んでいる」が一番多く、67%が回答。

#### (9) 以下の事業承継の支援施策をご存じですか？

- ▶ 「特例承継(事業承継税制の特例措置)」は、「詳しくは理解できていない」と、全体の 50%が回答。
- ▶ 「経営者保証のガイドライン」は、「詳しくは理解できていない」と、全体の 50%が回答。
- ▶ 「奈良県事業承継ネットワーク」は、「詳しくは理解できていない」と、全体の 49%が回答。
- ▶ 「事業承継補助金」は、「知らないが活用したい」と 17%が回答。その割合は、4つの支援策の中で一番多い結果。

※4つの支援策はいずれも周知が進んでおらず、  
情報発信の強化が必要です。

### Ⅲ. アンケート結果 サマリー (10)～(12)

#### (10)組合及び組合員企業にとっての事業承継の相談先はどちらですか？

- ▶「事業承継の相談先」は「奈良県中小企業団体中央会」が全体で一番多く、33%が回答。「顧問税理士・公認会計士」、「商工会議所・商工会」と続いています。

#### (11)組合内でM&Aを実施した事例はありますか？

- ▶「M&Aの実施事例」は、「聞いている限りでは、ない」が全体で一番多く、89%が回答。実施した事例は「1社」が一番多く、M&Aの活用は進んでいません。

#### (12)中央会に対するご意見・ご要望を是非お聴かせください

- ▶課題解決や人材育成に対する相談、研究会・セミナーの依頼などの依頼が多い。

事業承継について や経営改善に役 立つ情報提供や 相談・セミナー開 催などの要望	経営不振、事業 承継しにくい現状 の声	その他
12	8	3

## **IV. アンケート 単純集計 結果**

## IV. アンケート 単純集計 結果 -1

### ■ 事業承継に関するご質問

(1) 貴組合の組合員企業数と増減の傾向を教えてください。

### ■ 組合員数

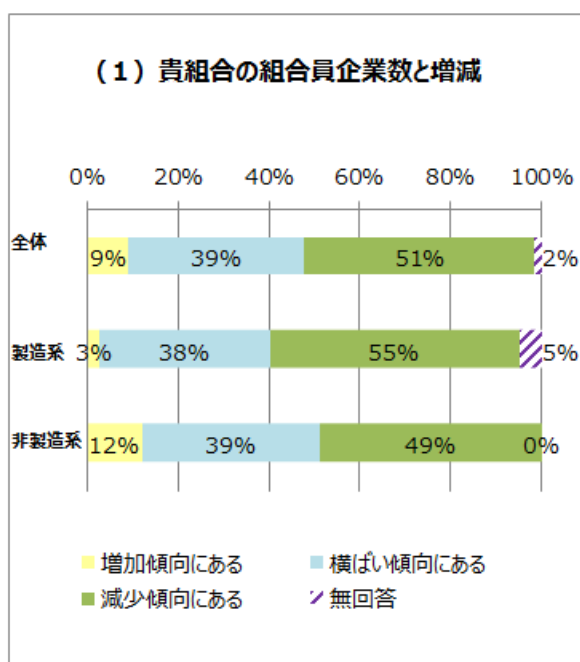
8月6日現在、回収 124 組合（製造系 20 組合、非製造系 84 件組合）についての結果

	組合員数 平均(人)	総数 (組合)
全体	66.8	124
製造系	31.4	40
非製造系	84.7	84

### ■ 増減傾向

全体の 51%が「減少傾向」と回答。製造系の組合は、55%が「減少傾向」で、その傾向が強い。

非製造系は、39%が「減少傾向」、12%が「増加傾向」と回答しており、非製造業系の勢いを感じる結果となった。



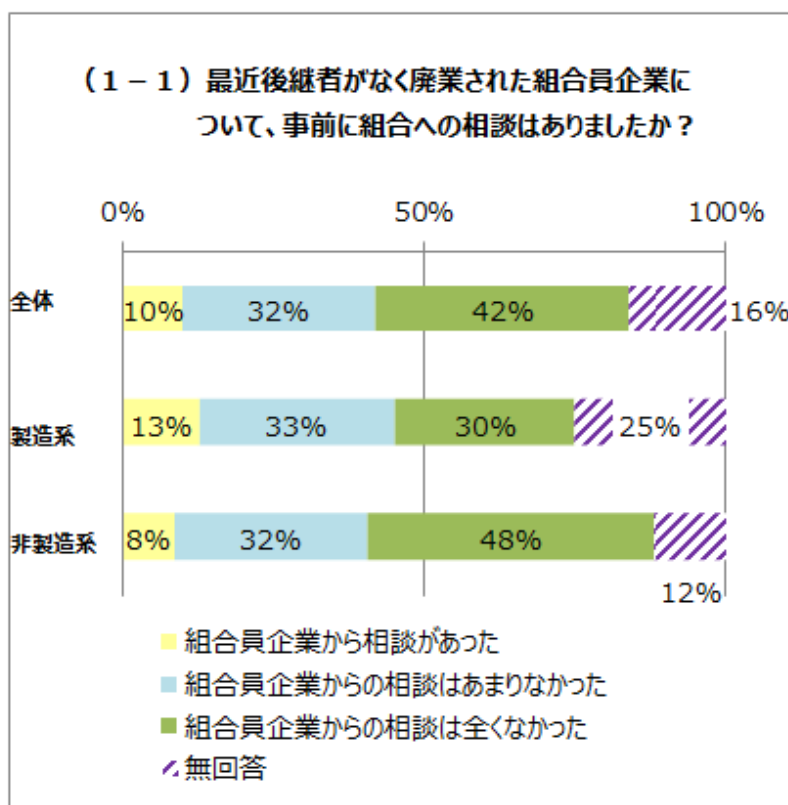
	総数	増加傾向 にある	横ばい傾 向にある	減少傾向 にある	無回答
全体	124	11	48	63	2
	%	9%	39%	51%	2%
製造系	40	1	15	22	2
	%	3%	38%	55%	5%
非製造系	84	10	33	41	0
	%	12%	39%	49%	0%

## IV. アンケート 単純集計 結果-2

(1-1)最近後継者がなく廃業された組合員企業について、事前に組合への相談はありましたか？

全体の42%が「組合員企業からの相談は全くなかった」と回答。

※組合からの、早め早めの働き掛けが求められます。

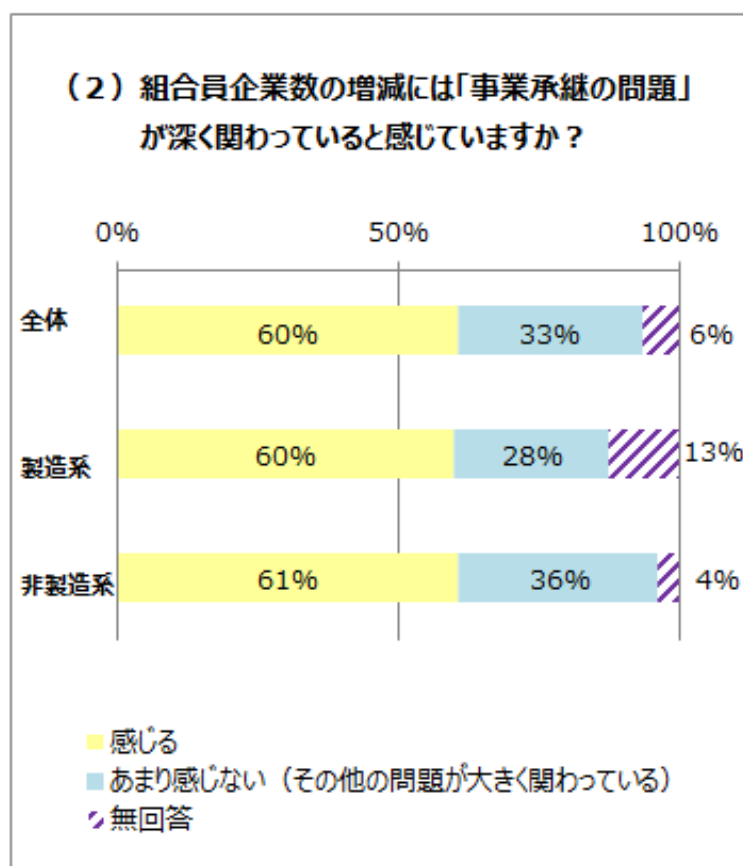


	総数	増加傾向にある	横ばい傾向にある	減少傾向にある	無回答
全体	124	11	48	63	2
	%	9%	39%	51%	2%
製造系	40	1	15	22	2
	%	3%	38%	55%	5%
非製造系	84	10	33	41	0
	%	12%	39%	49%	0%

## IV. アンケート 単純集計 結果-3

(2) 組合員企業数の増減には「事業承継の問題」が深く関わっていると感じていますか？

全体の60%が「事業承継の問題は、組合員企業数の増減に深くかかわっていると感じる」と回答。



	総数	感じる	あまり感じない (その他の問題が大きく関わっている)	無回答
全体	124	75	41	8
	%	60%	33%	6%
製造系	40	24	11	5
	%	60%	28%	13%
非製造系	84	51	30	3
	%	61%	36%	4%



## IV. アンケート 単純集計 結果 -4

### (2-1) その他の問題についてお聴かせください

景気の状態について、売り上げ不振、悪化などのマイナス・コメントが多い。後継者や人材など「人」に関する問題も多く取り上げている。組合加入のメリットの問題なども組合の必要性についての悩みも挙げられています。

区分	上記(2)の回答	コメント
製造系	あまり感じない(その他の問題が大きく関わっている)	OEM 受注の減少(特に昨年の暖冬により 2020F/W 受注減)
製造系	あまり感じない(その他の問題が大きく関わっている)	売上の悪化
製造系	感じる	家業として営む零細企業が多い
製造系	あまり感じない(その他の問題が大きく関わっている)	組合員の減少については当組合に於いては死亡等によるものである。
製造系	あまり感じない(その他の問題が大きく関わっている)	組合事業へのメリットが感じられなくなっている
製造系	あまり感じない(その他の問題が大きく関わっている)	経営難の問題が以前は関わっていました。
製造系	あまり感じない(その他の問題が大きく関わっている)	景況(企業の収益)
製造系	あまり感じない(その他の問題が大きく関わっている)	経済状況
製造系	あまり感じない(その他の問題が大きく関わっている)	後継者がいない
製造系	あまり感じない(その他の問題が大きく関わっている)	後継者がなくて廃業という事例はありません。2018～2019 年全会員企業を訪問しました。70%以上の会員は後継者がいました。
製造系	あまり感じない(その他の問題が大きく関わっている)	人員不足
製造系	感じる	働き方改革による労働時間の短縮に寄り利益が上らず全体に事業が縮小傾向に有ると思われれます。時間給の上昇に一因です。
製造系	あまり感じない(その他の問題が大きく関わっている)	利益性減少課題
非製造系	感じる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・後継ぎ=「子ども」という考え方が強い。結果的には、高給安定、有給休暇等を魅力と捉え会社員としての就職となっている。(※親としては、事業を引き継いでほしいが、安定した業界や会社勤務を勧める。)また、職人などの一人親方が通例となっている職種では、廃業以外の選択肢がとりにくいのが現状。</li> <li>・建設業許可を継続するために、将来的には息子・後継者候補の人に会社を引き継ぐ場合、5年から7年以上の経験が必要になることから、後継者候補をあらかじめ会社の役員にするなどの対策が必要であること等。</li> </ul>
非製造系	あまり感じない(その他の問題が大きく関わっている)	飲酒の取り締まり、サボカー等の普及で自動車事故が減少し、世間一般としては良い事であるが業界としては在庫台数の減少で業績がよくない。また、先進安全自動車に対応し設備も必要で対応していけない。
非製造系	感じる	大手企業が格安で仕事を請け負う為仕事が減少。
非製造系	あまり感じない(その他の問題が大きく関わっている)	大手量販店の増加に伴い小売店が激減したことによる。得意先が大きく減少したことにより事業の縮小等によることが考えられる。
非製造系	あまり感じない(その他の問題が大きく関わっている)	組合員より特に相談等があまりないため。正確なところを把握できていない。
非製造系	感じる	組合加入のメリットが問われている。具体的な話ではなく「私一代限り」という内容。
非製造系	感じる	経営環境の悪化

## IV. アンケート 単純集計 結果-5

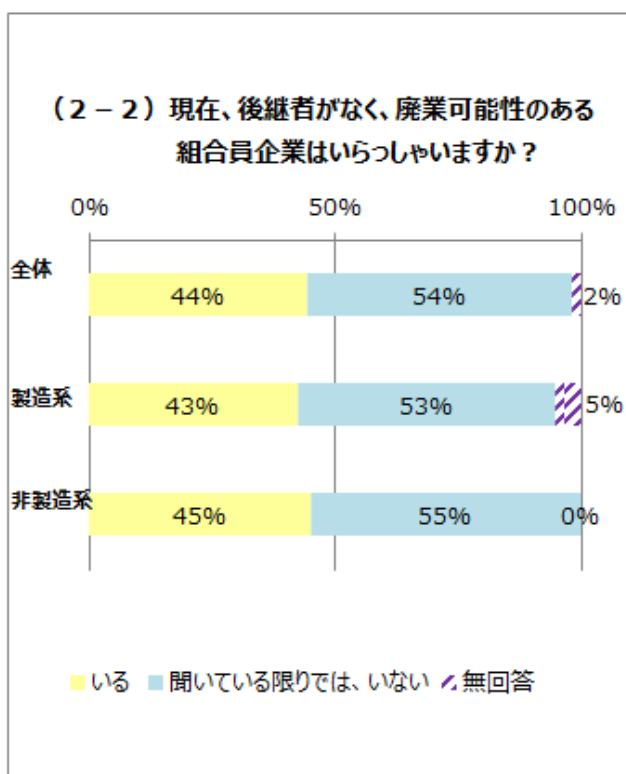
### (2-1) その他の問題についてお聴かせください (続き)

区分	上記(2)の回答	コメント
非製造系	あまり感じない(その他の問題が大きく関わっている)	後継者がいないというケースもあるがそれ以上に事業そのものの収益性・安定性・将来性の問題が大きいように思われる。
非製造系	感じる	後継者不足
非製造系	あまり感じない(その他の問題が大きく関わっている)	社員教育の問題
非製造系	あまり感じない(その他の問題が大きく関わっている)	従業員確保
非製造系	感じる	少子化、人材不足
非製造系	感じる	組織として事業を行う認識が希薄になっている。
非製造系	感じる	但し、組合員企業の大半が個人事業主のため抱えている客を代表者に渡して廃業するパターンがほとんど。
非製造系	あまり感じない(その他の問題が大きく関わっている)	中古車事業は儲けが少なくなってきたのと、ネットで県外からの購入が増えたのと全国的な大規模中古車店にお客様を奪われてしまった。
非製造系	あまり感じない(その他の問題が大きく関わっている)	当組合の減の理由は経営者全員が死亡の為、事業を清算したから。
非製造系	感じる	当組合は職業柄、室外での仕事が多く寒暖の厳しい中、又、高所で危険な作業も有り中々、後継者を育てるのが難点でもっと仕事に魅力を付けるのが課題だと思います。
非製造系	あまり感じない(その他の問題が大きく関わっている)	廃業した組合企業はない。組合加入によるメリットが見えにくい。

## IV. アンケート 単純集計 結果-6

### (2-2) 現在、後継者がなく、廃業可能性のある組合員企業はいらっしゃいますか？

全体の44%が「廃業の可能性のある組合員企業がいる」と回答。  
製造系・非製造系の差は小さい。



	総数	いる	聞いている限りでは、いない	無回答
全体	124	55	67	2
	%	44%	54%	2%
製造系	40	17	21	2
	%	43%	53%	5%
非製造系	84	38	46	0
	%	45%	55%	0%

	平均(社)	回答数(組合)
全体	<b>7.8</b>	55
製造系	<b>5.4</b>	17
非製造系	<b>8.9</b>	38

無回答:全体 15 社、製造系 5 社、非製造系 2 社

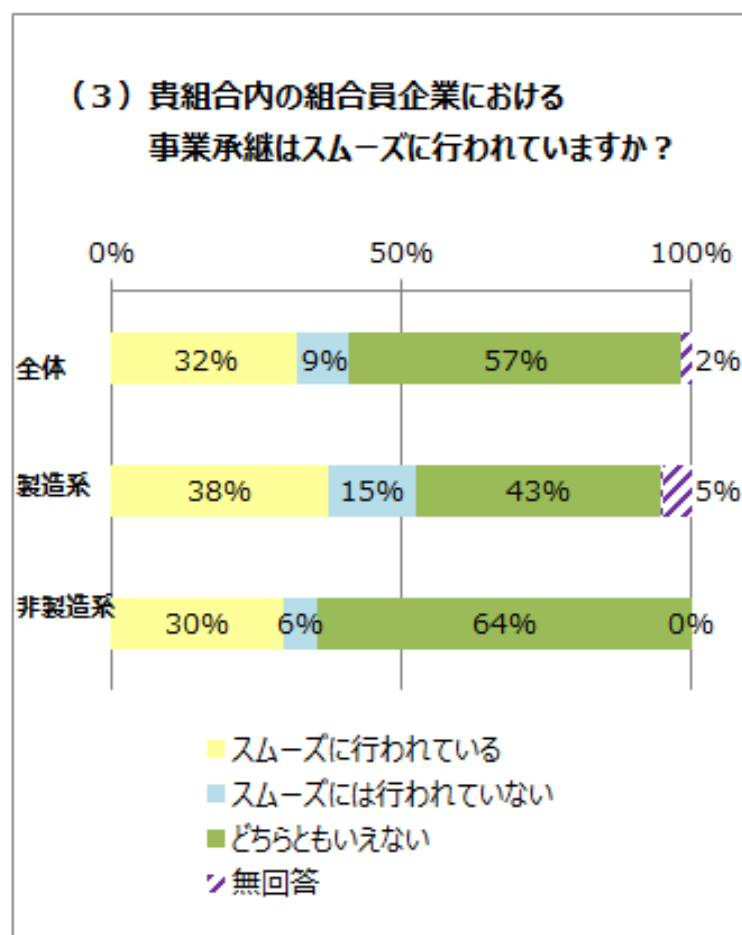
全体の廃業可能性の組合企業数の分布 N=55

1社	2社	3社	4社	5社	6社	9社	10社	14社	18社	20社	100社
9	3	7	1	7	4	2	3	1	1	2	1
22%	7%	17%	2%	17%	10%	5%	7%	2%	2%	5%	2%

## IV. アンケート 単純集計 結果-7

### (3) 貴組合内の組合員企業における事業承継はスムーズに行われていますか？

「貴組合内の組合員企業における事業承継はスムーズに行われているか」は、「どちらともいえない」が一番多く、57%が回答。  
「スムーズに行われている」と回答したのは32%。

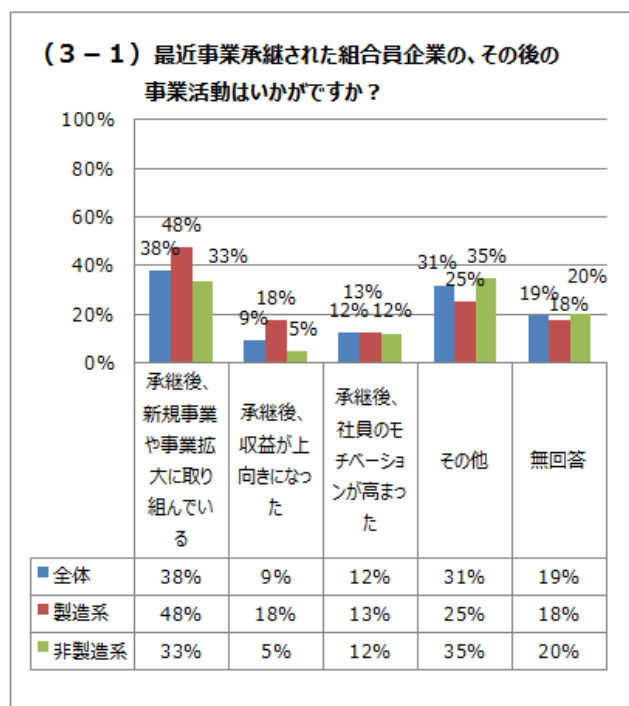


	総数	スムーズに行われている	スムーズには行われていない	どちらともいえない	無回答
全体	124	40	11	71	2
	%	32%	9%	57%	2%
製造系	40	15	6	17	2
	%	38%	15%	43%	5%
非製造系	84	25	5	54	0
	%	30%	6%	64%	0%

## IV. アンケート 単純集計 結果-8

### (3-1) 最近事業承継された組合員企業の、その後の事業活動はいかがですか？

「承継後、新規事業や事業拡大に取り組んでいる」が全体で一番多く、38%が回答。



	総数	承継後、新規事業や事業拡大に取り組んでいる	承継後、収益が向上になった	承継後、社員のモチベーションが高まった	その他	無回答
全体	124	47	11	15	39	24
	%	38%	9%	12%	31%	19%
製造系	40	19	7	5	10	7
	%	48%	18%	13%	25%	18%
非製造系	84	28	4	10	29	17
	%	33%	5%	12%	35%	20%

#### その他の内容・・・承継なしが 12 組合と一番多い回答

#### 製造系

7 年前と比べ生産品目や得意先が変わっていません。  
進化した企業も見られたくましくなっています。  
あまり変化は見られない  
以前と変わらない  
承継なし  
事例なし  
特に変化なし  
年々承継企業が無くなっている  
変化はありません。

#### 該当なし

該当なし  
変わらず  
変わらず

近年該当する事例がありません  
近年の事業承継の実績はない

組合での取組が減少した

経営者が若返りしたが今のところまだ成果は分からない。

最近事業承継された組合がない

最近の承継がない

事業承継した組合企業はありません。

#### 非製造系

承継者が事業内容を十分把握出来ない

承継の実例ナシ

新規取引先が増える傾向にある。

特にかわりがないところもあり

特に変わりはない

特に変化なし

どちらともいえない

なし

無し

別になし

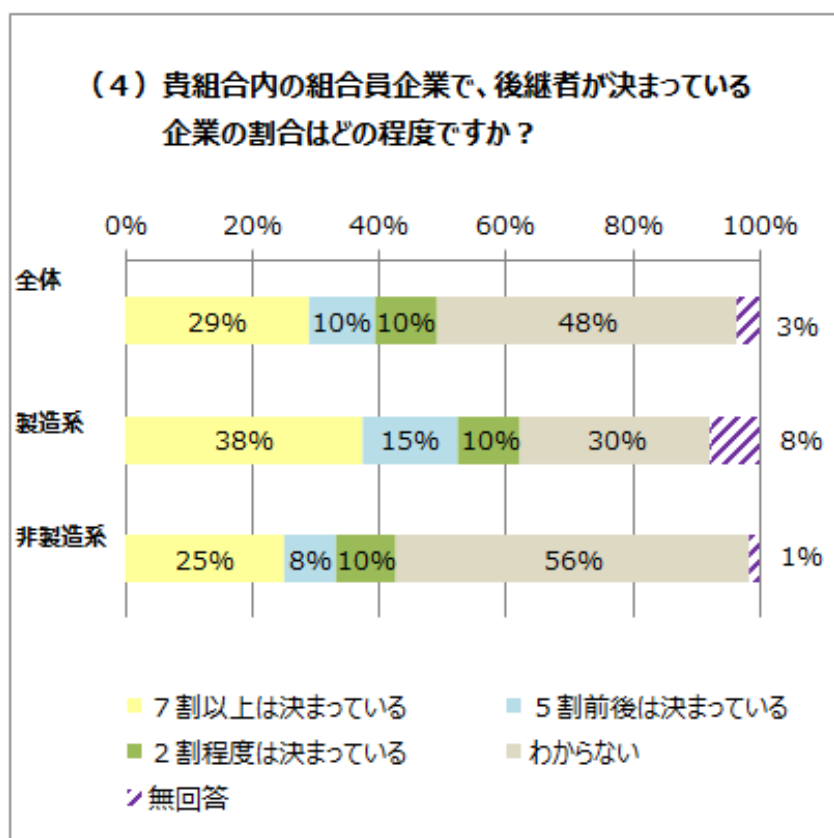
変化なし

よくわからない

## IV. アンケート 単純集計 結果-9

(4) 貴組合内の組合員企業で、後継者が決まっている企業の割合はどの程度ですか？

全体の48%が「後継者が決まっている企業の割合はわからない」と回答。次いで、29%が「7割以上が決まっている」と回答。

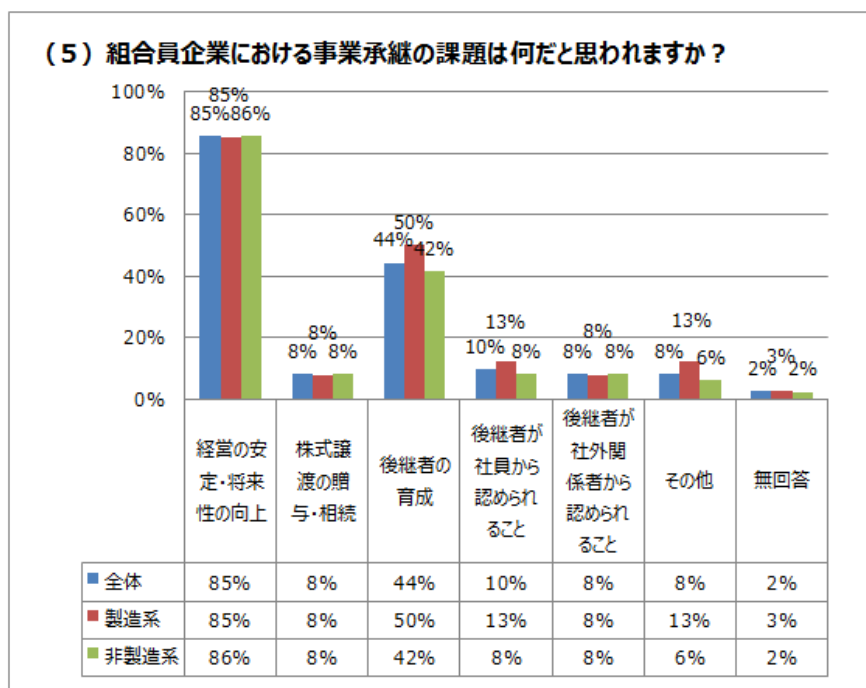


	総数	7割以上は決まっている	5割前後は決まっている	2割程度は決まっている	わからない	無回答
全体	124	36	13	12	59	4
	%	29%	10%	10%	48%	3%
製造系	40	15	6	4	12	3
	%	38%	15%	10%	30%	8%
非製造系	84	21	7	8	47	1
	%	25%	8%	10%	56%	1%

## IV. アンケート 単純集計 結果-10

### (5) 組合員企業における事業承継の課題は何だと思われますか？

「経営の安定・将来性の向上」が全体で一番多く、85%が回答。  
次いで、「後継者の育成」と44%が回答。



	総数	経営の安定・将来性の向上	株式譲渡の贈与・相続	後継者の育成	後継者が社員から認められること	後継者が社外関係者から認められること	その他	無回答
全体	124	106	10	55	12	10	10	3
	%	85%	8%	44%	10%	8%	8%	2%
製造系	40	34	3	20	5	3	5	1
	%	85%	8%	50%	13%	8%	13%	3%
非製造系	84	72	7	35	7	7	5	2
	%	86%	8%	42%	8%	8%	6%	2%

#### その他の意見

##### 製造系

企業に携わる少子化に伴うため

後継者がいない

後継者自身の事業意欲

少子化と設備更新費用(学校給食のため)

新商品開発、新規顧客開拓

##### 非製造系

経営者が無限責任を負うこと

従業員の確保と請負単価の上昇、安定

相続費用

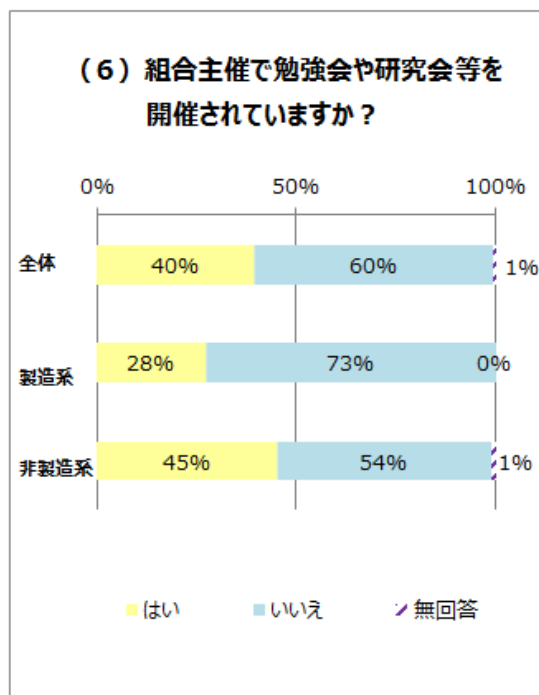
一人親方が多い

若者が入職してくれる魅力ある建設産業にすること。

## IV. アンケート 単純集計 結果-11

### (6) 組合主催で勉強会や研究会等を開催されていますか？

組合主催で勉強会・研究会の開催は、全体で60%が「いいえ」と回答。  
非製造系のほうが勉強会・研究会の開催は活発。



	総数	はい	いいえ	無回答
全体	124	49	74	1
	%	40%	60%	1%
製造系	40	11	29	0
	%	28%	73%	0%
非製造系	84	38	45	1
	%	45%	54%	1%

### <開催頻度>

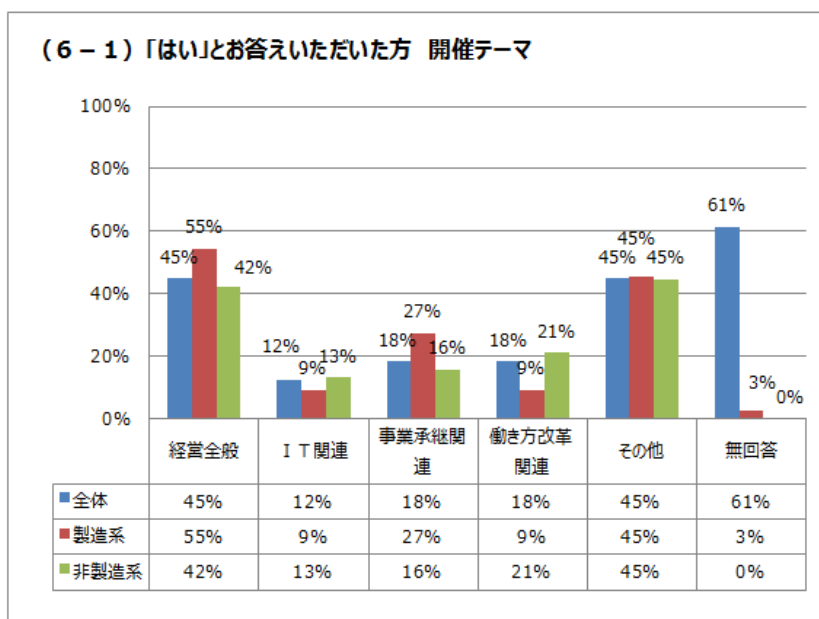
年に1回	年に1~2回	年に2回	年に2~3回	3回程度	年に3~4回	年に4回	年4~5回	年に数回	1~2か月に1度	月に1回	週に1回
10	3	7	4	3	3	1	1	1	1	2	1
27%	8%	19%	11%	8%	8%	3%	3%	3%	3%	5%	3%



## IV. アンケート 単純集計 結果-12

### (6-1) 「はい」とお答えいただいた方 該当テーマについて

- ▶開催テーマは、「経営全般」と「その他」が多い結果。  
その他の内容は、業界に特化したことについて勉強・研究している姿が伺えます。



	総数	経営全般	I T 関連	事業承継関連	働き方改革関連	その他
全体	49	22	6	9	9	22
	%	45%	12%	18%	18%	45%
製造系	11	6	1	3	1	5
	%	55%	9%	27%	9%	45%
非製造系	38	16	5	6	8	17
	%	42%	13%	16%	21%	45%

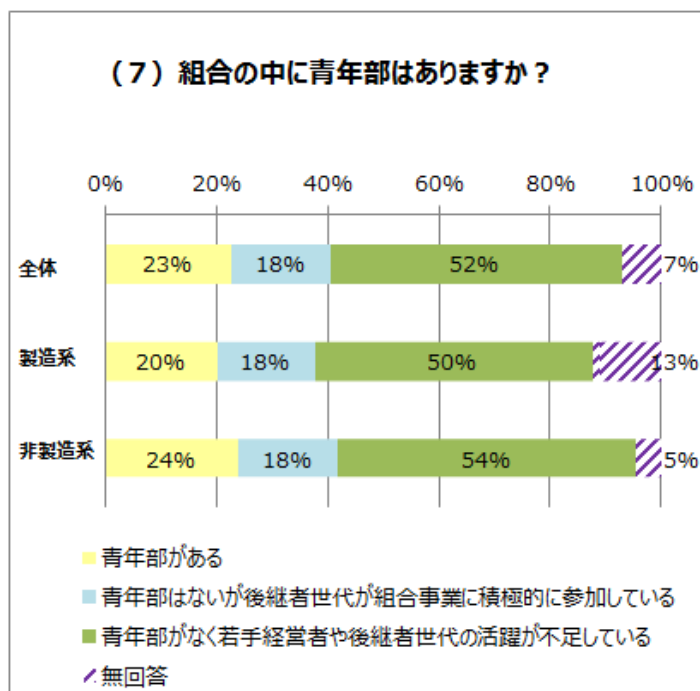
### その他の意見

	技術指導
製造系	業界の若手育成会議参加
	事業開拓
	新素材の活用(CNF)
	外国人技能実習生の受け入れ体制
	技術の向上
非製造系	業界の課題
	作業等について
	撮影技術向上研修
	仕事、ガラス切断等
	資質向上、奈良県認定講習会
	市場法改正、市場再整備
	商品の勉強と技術向上のため
	人材育成等に関する勉強会
	人材育成につながる内容
	水道事業の一体化について
スキル(家電・電気設備)のレベル up	
中古車関連	
販売業務に従事する者の更なる資質向上研修	

## IV. アンケート 単純集計 結果-13

(7)若い世代の活躍が事業承継の鍵を握ると言われていますが、組合の中に青年部はありますか？

「青年部がある」のは、全体で 23%にとどまりました。  
「青年部・部員数」は、「11～19人」の層が最も多い結果。



	総数	青年部がある	青年部はないが後継者世代が組合事業に積極的に参加している	青年部がなく若手経営者や後継者世代の活躍が不足している	無回答
全体	124	28	22	65	9
	%	23%	18%	52%	7%
製造系	40	8	7	20	5
	%	20%	18%	50%	13%
非製造系	84	20	15	45	4
	%	24%	18%	54%	5%

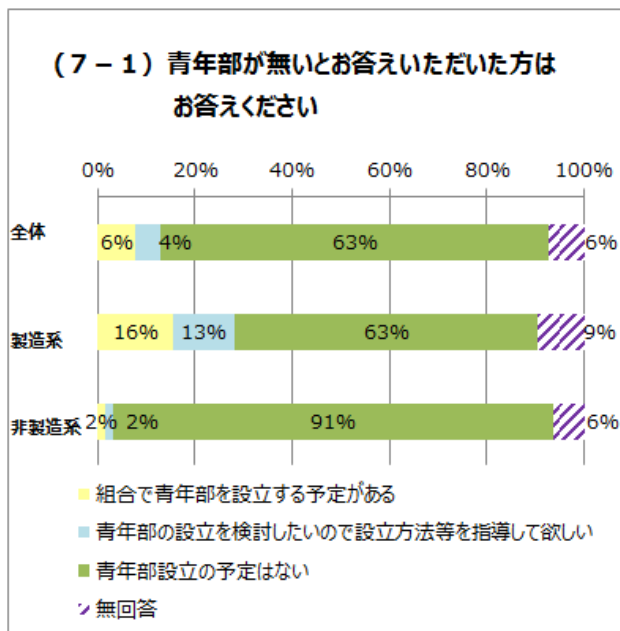
<部員数>

2人	5人	8人	10人	11～19人	23人	30人	60人	75人
1	3	5	6	8	1	2	1	1
4%	11%	18%	21%	29%	4%	7%	4%	4%

## IV. アンケート 単純集計 結果-14

### (7-1) 青年部が無いとお答えいただいた方はお答えください

今後の青年部設立については、「設立の予定がない」が全体で一番多く 63%が回答。理由は、若手の人材不足、活躍不足が一番多い結果。



	総数	組合で青年部を設立する予定がある	青年部の設立を検討したいので設立方法等を指導して欲しい	青年部設立の予定はない	無回答
全体	96	6	5	78	7
	%	6%	4%	63%	6%
製造系	32	5	4	20	3
	%	16%	13%	63%	9%
非製造系	64	1	1	58	4
	%	2%	2%	91%	6%

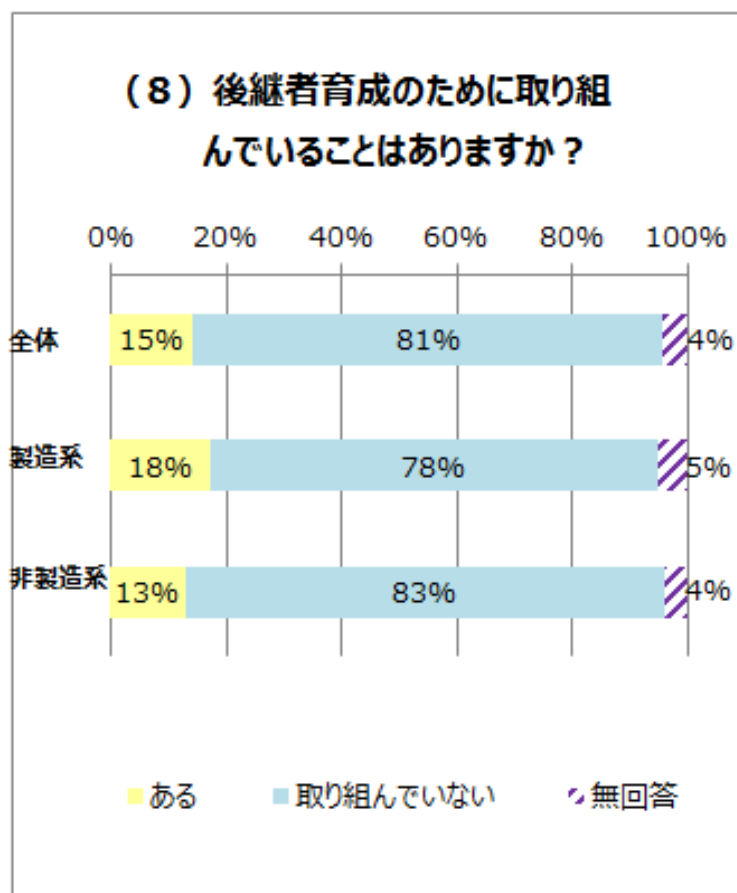
### <設立予定のない理由>

製造系	機運が高まっていない
	組合員が少ない
	現在部長会で活動しているため
	人材がない
	青年層も組合活動に積極的に参加している。
	青年部の若者がいない
	別組織で奈良県木材青年経営者協議会として活動している
非製造系	若い世代いない
	親会の出席率、リーダーシップ等に関して啓蒙の必要があるため
	該当者が少数である
	組合員数が少ないため
	組合員数もわずかであり組合員がここに考えておられる
	組合員の高齢化
	後継者が少ない
	商工会にお願いしている
	人材がないため
	すでに大半が若手経営者である
	青果部・水産部各青年部ありで加工場は重複になるので青年部と言うほど若くないし親部会がもたない。
	とくになし
	人数が少ないため
	発足間もないため
	必要がないと判断している
	必要性を感じないから
	平成 11 年当時解散
問題提起または相談がない	
理事に若手に入ってもら	
若手経営者不足	
若手経営者や後継者が少ない	
若者がいない	

## IV. アンケート 単純集計 結果-15

### (8)後継者育成のために取り組んでいることはありますか？

「後継者育成のために取り組んでいることがある」は、全体で 15%が回答。  
実数では 124 件中 18 件にとどまりました。

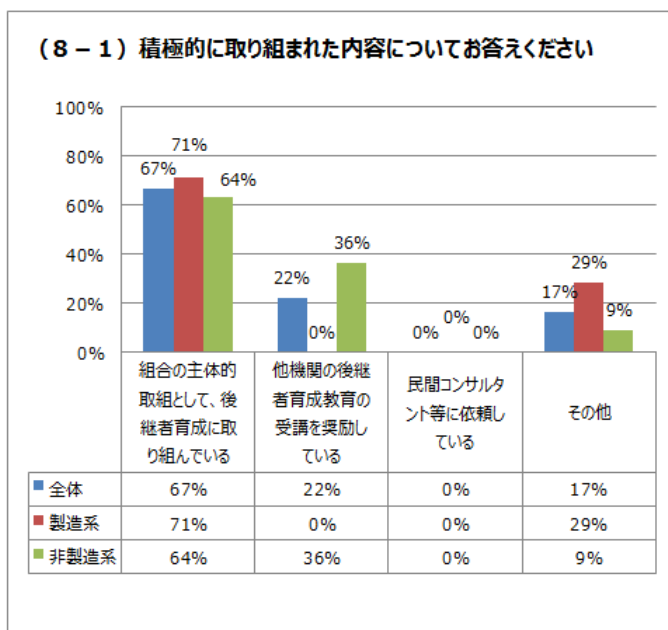


	総数	ある	取り組んでいない	無回答
全体	124	18	101	5
	%	15%	81%	4%
製造系	40	7	31	2
	%	18%	78%	5%
非製造系	84	11	70	3
	%	13%	83%	4%

## IV. アンケート 単純集計 結果-16

### (8-1) 積極的に取り組まれた内容についてお答えください

「組合の主体的取組として、後継者育成に取り組んでいる」が一番多く、67%が回答。



	総数	組合の主体的取組として、後継者育成に取り組んでいる	他機関の後継者育成教育の受講を奨励している	民間コンサルタント等に依頼している	その他
全体	18	12	4	0	3
	%	67%	22%	0%	17%
製造系	7	5	0	0	2
	%	71%	0%	0%	29%
非製造系	11	7	4	0	1
	%	64%	36%	0%	9%

※無回答はなし

### その他内容

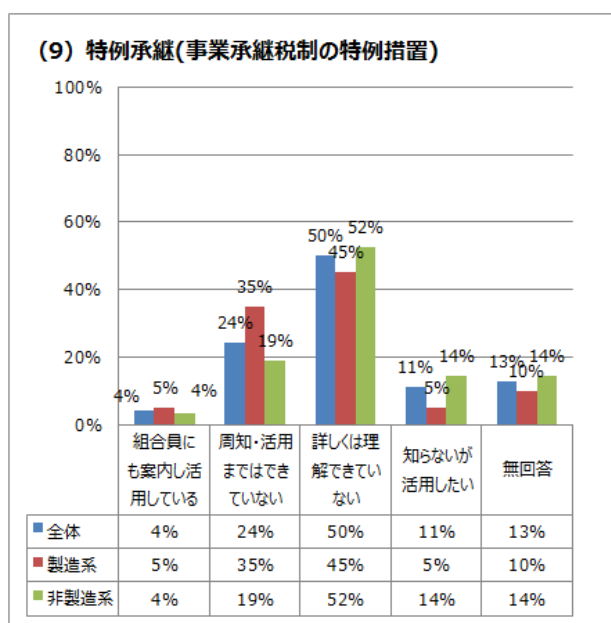
他機関参加の場合：主催者名	
製造系	青年部への協力
非製造系	全国質屋組合連合会
非製造系	全国板金工業組合で受講を行っている
非製造系	天理商工会青年部
非製造系	奈良瓦葺高等訓練校
その他：具体的な内容	
製造系	6-1と同じ、業界の若手育成会議参加

## IV. アンケート 単純集計 結果-17

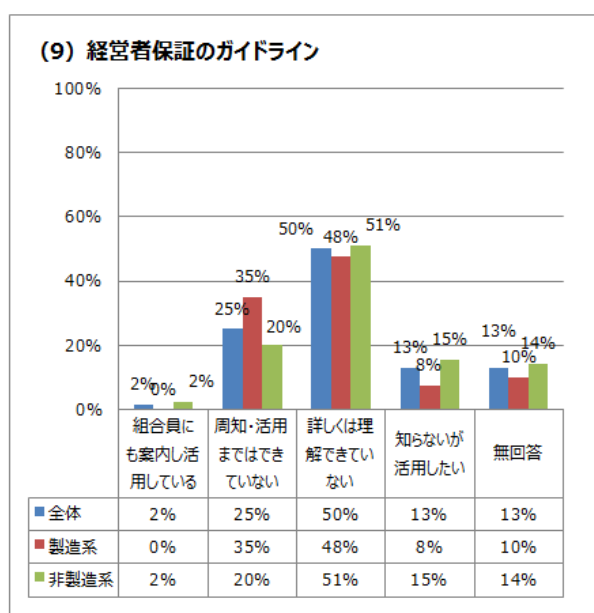
### (9)以下の事業承継の支援施策をご存じですか？

- ▶ 「特例承継(事業承継税制の特例措置)」は、「詳しくは理解できていない」と、全体の50%が回答。
- ▶ 「経営者保証のガイドライン」は、「詳しくは理解できていない」と、全体の50%が回答。
- ▶ 「奈良県事業承継ネットワーク」は、「詳しくは理解できていない」と、全体の49%が回答。
- ▶ 「事業承継補助金」は、「知らないが活用したい」と17%が回答しており、その割合は、4つの支援策の中で一番多かった。

※4つの支援策はいずれも周知が進んでおらず、情報発信の強化が必要です。



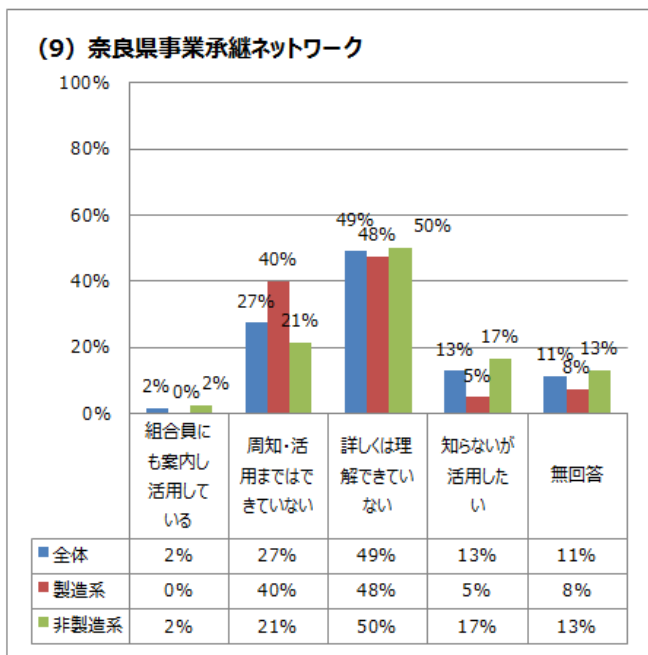
	総数	組合員にも案内し活用している	周知・活用までできていない	詳しくは理解できていない	知らないが活用したい	無回答
全体	124	5	30	62	14	16
	%	4%	24%	50%	11%	13%
製造系	40	2	14	18	2	4
	%	5%	35%	45%	5%	10%
非製造系	84	3	16	44	12	12
	%	4%	19%	52%	14%	14%



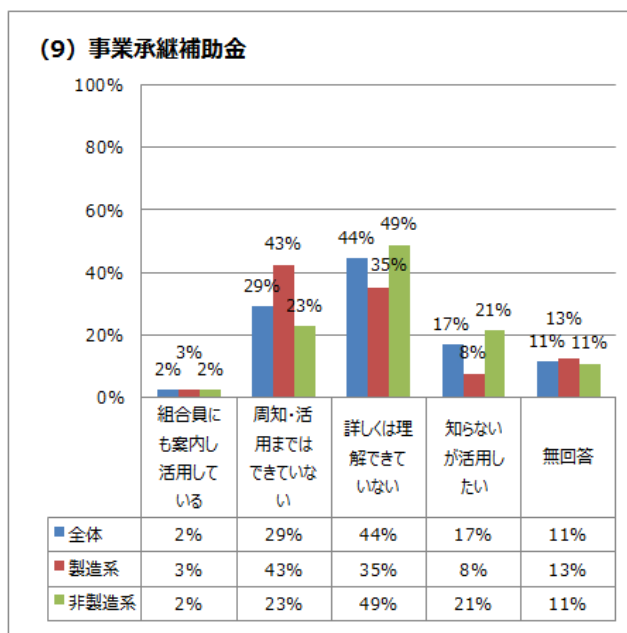
	総数	組合員にも案内し活用している	周知・活用までできていない	詳しくは理解できていない	知らないが活用したい	無回答
全体	124	2	31	62	16	16
	%	2%	25%	50%	13%	13%
製造系	40	0	14	19	3	4
	%	0%	35%	48%	8%	10%
非製造系	84	2	17	43	13	12
	%	2%	20%	51%	15%	14%

## IV. アンケート 単純集計 結果-18

### (9)以下の事業承継の支援施策をご存じですか？



	総数	組合員にも案内し活用している	周知・活用までできていない	詳しくは理解できていない	知らないが活用したい	無回答
全体	124	2	34	61	16	14
	%	2%	27%	49%	13%	11%
製造系	40	0	16	19	2	3
	%	0%	40%	48%	5%	8%
非製造系	84	2	18	42	14	11
	%	2%	21%	50%	17%	13%

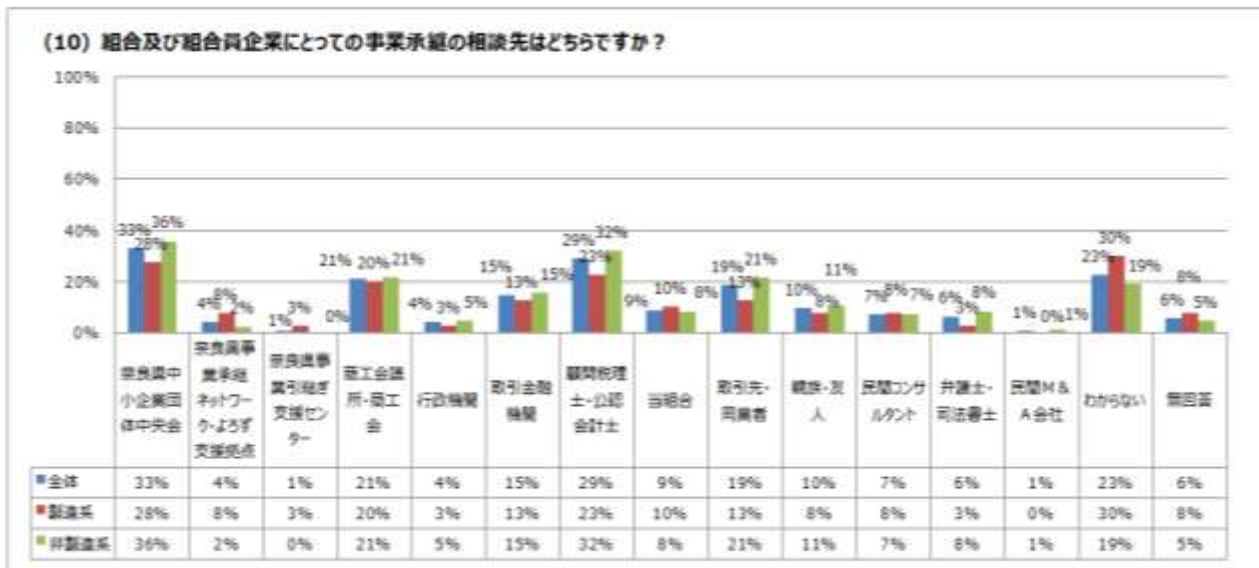


	総数	組合員にも案内し活用している	周知・活用までできていない	詳しくは理解できていない	知らないが活用したい	無回答
全体	124	3	36	55	21	14
	%	2%	29%	44%	17%	11%
製造系	40	1	17	14	3	5
	%	3%	43%	35%	8%	13%
非製造系	84	2	19	41	18	9
	%	2%	23%	49%	21%	11%

# IV. アンケート 単純集計 結果-19

## (10)組合及び組合員企業にとっての事業承継の相談先はどちらですか？

「事業承継の相談先」は「奈良県中小企業団体中央会」が一番多く、33%が回答。



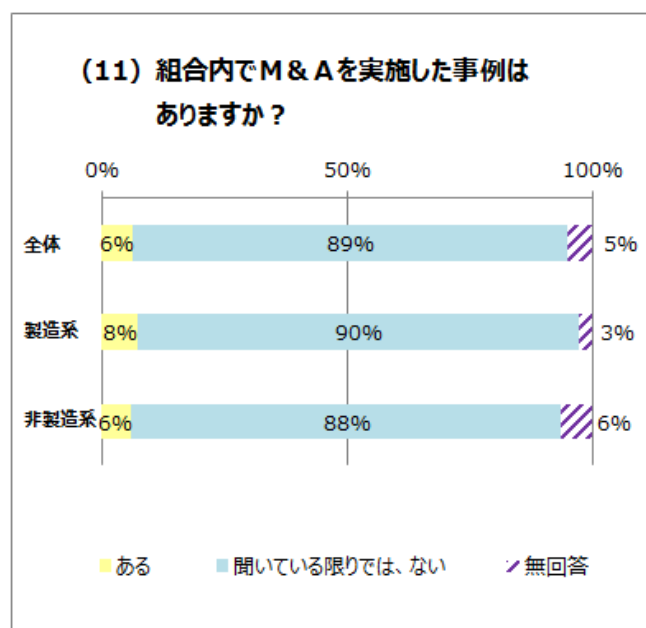
	総数	奈良県中小企業団体中央会	奈良県事業承継ネットワーク・よろず支援拠点	奈良県事業引継ぎ支援センター	商工会議所・商工会	行政機関	取引金融機関	顧問税理士・公認会計士	当組合	取引先・同業者	親族・友人	民間コンサルタント	弁護士・司法書士	民間M&A会社	わからない	無回答
全体	124	41	5	1	26	5	18	36	11	23	12	9	8	1	28	7
	%	33%	4%	1%	21%	4%	15%	29%	9%	19%	10%	7%	6%	1%	23%	6%
製造系	40	11	3	1	8	1	5	9	4	5	3	3	1	0	12	3
	%	28%	8%	3%	20%	3%	13%	23%	10%	13%	8%	8%	3%	0%	30%	8%
非製造系	84	30	2	0	18	4	13	27	7	18	9	6	7	1	16	4
	%	36%	2%	0%	21%	5%	15%	32%	8%	21%	11%	7%	8%	1%	19%	5%



## IV. アンケート 単純集計 結果 -20

(11)親族内承継が約半分と言われる現在、M&Aによる第三者承継も有効な手段だと期待されています。組合内でM&Aを実施した事例はありますか？

「M&Aの実施事例」は「聞いている限りでは、ない」が全体で一番多く89%が回答。実施した事例数は「1社」が一番多く、M&Aの活用は進んでいません。



	総数	ある	聞いている限りでは、ない	無回答
全体	124	8	110	6
	%	6%	89%	5%
製造系	40	3	36	1
	%	8%	90%	3%
非製造系	84	5	74	5
	%	6%	88%	6%

### M&Aを実施した事例

1社	2社	5社	数社	不明
4	2	1	1	1
44%	22%	11%	11%	11%

## IV. アンケート 単純集計 結果 -21

(12)組合及び中央会として、組合員企業における事業承継を推進するにあたって、  
 どのようなことでも結構ですので、中央会に対するご意見・ご要望を是非お聴かせください

※課題解決や人材育成に対する相談、研究会・セミナーなどの依頼が多い。

### ※製造系・非製造系別のコメント

製造系	企業の経営内容の向上充実が事業承継につながるので設備や販売促進に対する支援の拡充を望む。
	後継者の積極性が不足し団体行動をこのましくなくなりリーダーシップを取る人材が少ないような気が致します。
	このアンケートを繊維連合会の正副理事長会の時頂きましたので、早速繊維連合会として青年部を発足することになりました。ご指導をお願いします。靴下、染色、織物、田原本布帛、ニット、協力して進める事になっています。
	事業承継問題より現業に将来性を見いだせないための廃業が想定される。
	担当者にお話しています。
	当会は連合会であり回答が少なく申し訳ございません。会員である組合から話があれば相談に乗っていただきたい。よろしくお願いします。
	当組合の組合員は山の個人事業主ばかりなので現状に於いてはほとんど事業承継者はいません。今回のアンケートにチェックを入れる項目に該当するところがないのでチェック等を入れていません。
非製造系	課題毎の学習会、勉強会を企画して欲しい
	組合員数が現在少ないために今すぐの問題点ではない。今後の課題として勉強していくようにします。
	組合員の子弟の多くが市外に働きに出ていて、親の事業を同じくしていないので、会員がリタイア希望時に継続して同業に入るかどうか不明なところが多くあります。二世帯などで事業を行く程の利益が期待できないところも多いと思われます。
	組合員は事業承継について興味がある事に間違いはない。中央会等から来る事業承継に関するセミナーの案内を組合員に配信すると多くの組合員が参加の意向を示します。当組合でも勉強会を行いたいと思っています。又、事業を承継する上で重要な事はその引き継ごうとする事業が安定しているかどうかということだと思います。建設業にとって事業数が減っていく事は地域における就労人口の減少につながり大きな問題でもあります。
	経営の近代化、企業化への推進、経営の勉強等を進めて行きたい。
	研修会が必要とわかっていても休みや営業時間がバラバラで集まりにくい。特に高齢者は集まりにくい。
	後継者の教育育成の問題に関しての研修会の開催を要望します
	今後いろいろなことについて相談させていただきたいと思います。
	事業承継についてセミナー開催等を希望する。
	小規模の小売業飲食店が多い地方商店街において企業承継等の支援施策は間尺が大きすぎる。
	親切に相談してもらっています。
当組合の業界は斜陽化が著しく、徐々に経営が厳しくなる方向です。子供には他業種を勧めております。	
当組合の様な家族経営が大半を占める構成に類似した他組合の現状及び事例などを知りたいと思います。	
(1)組合員間の事業承継に関して専門的な相談窓口はあるのでしょうか。	
(2)店舗活性化を促進する支援事業策をお聴かせ下さい。	

## **V. 集計結果からの掘り下げた分析**

## V. 集計結果からの掘り下げた分析 -1

「設問(3)貴組合内の組合員企業における事業承継はスムーズに行われていますか？」  
に対し、全体で約3割が「スムーズに行われている」と回答しています。  
「どちらともいえない」が、半数を超えています。

事業承継のスムーズさに対して  
「どちらともいえない」と回答している状況を打破するためには、  
どんなアクションやサポートを行っていくべきなのでしょうか。

「事業承継」を円滑に進めるためには何が必要なのか、  
また相関関係があることは何なのかと考えました。

そこで、この設問「**(3) 事業承継のスムーズさ**」と  
属性条件である「**業種**」「**組合員数**」「**青年部の有無**」

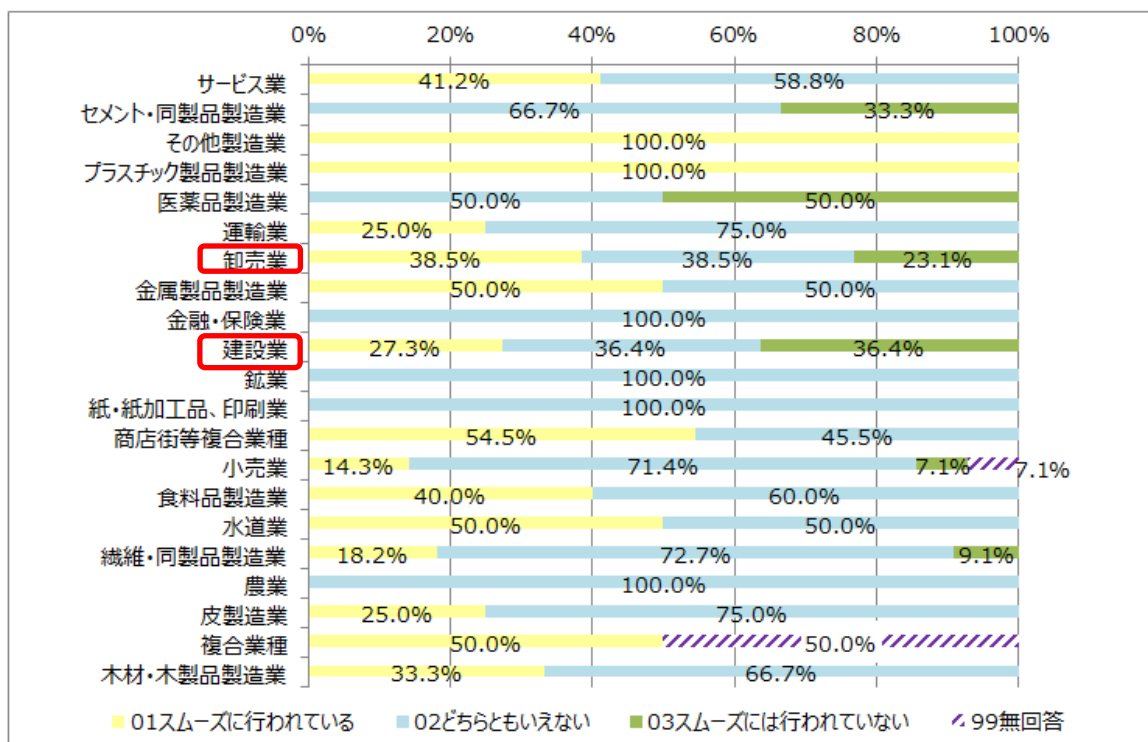
を掛け合わせて、クロス集計を行うことで、  
潜在的な意識や中央会へのニーズ等の  
深掘をすすめるヒントを探りました。

## V. 集計結果からの掘り下げた分析 -2

業種×(3)

「業種」と「設問(3)事業承継のスムーズさ」のクロス集計

母数の少ない業種を除くと、「卸売業」と「建設業」は、「事業承継がスムーズに行われていない」の回答率が高い。(両者を足すと全体の約6割を超えている)



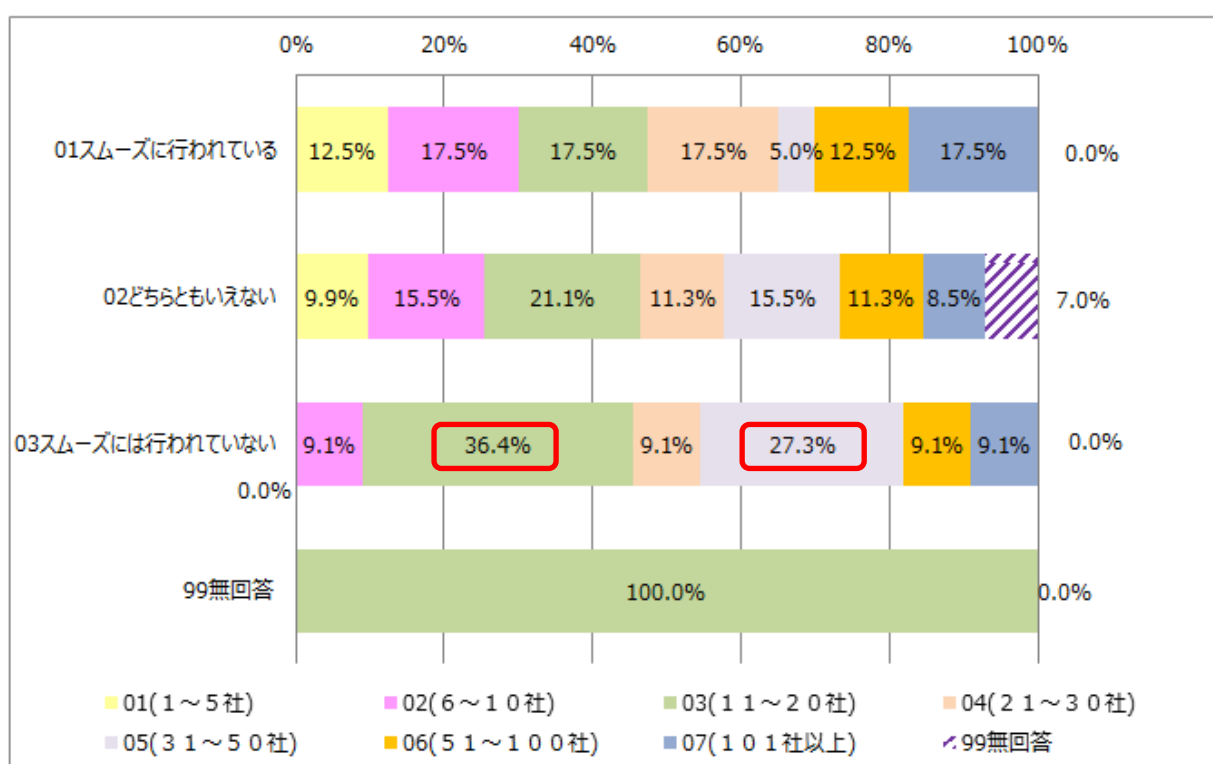
組合員企業の事業承継はスムーズに行われているか？	列ラベル				総計
	01スムーズに行われている	02どちらともいえない	03スムーズには行われていない	99無回答	
行ラベル					
サービス業	7	10			17
セメント・同製品製造業		2	1		3
その他製造業	1				1
プラスチック製品製造業	1				1
医薬品製造業		1	1		2
運輸業	1	3			4
卸売業	5	5	3		13
金属製品製造業	1	1			2
金融・保険業		1			1
建設業	3	4	4		11
鉱業		1			1
紙・紙加工品、印刷業		2			2
商店街等複合業種	6	5			11
小売業	2	10	1	1	14
食料品製造業	2	3			5
水道業	4	4			8
繊維・同製品製造業	2	8	1		11
農業		2			2
皮製造業	1	3			4
複合業種	1			1	2
木材・木製品製造業	3	6			9
総計	40	71	11	2	124

## V. 集計結果からの掘り下げた分析 -3

(1)×(3)

「設問(1)組合員数」と「設問(3)事業承継のスムーズさ」のクロス集計

「11～20社」と「31～50社」の組合員数の層で、「事業承継がスムーズに行われていない」の回答率が高い。(両者を足すと全体の約6割を超えている)



行ラベル	01スムーズに行われている	02どちらともいえない	03スムーズには行われていない	99無回答	総計
01(1~5社)	5	7			12
02(6~10社)	7	11	1		19
03(11~20社)	7	15	4	2	28
04(21~30社)	7	8	1		16
05(31~50社)	2	11	3		16
06(51~100社)	5	8	1		14
07(101社以上)	7	6	1		14
99無回答		5			5
<b>総計</b>	<b>40</b>	<b>71</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>124</b>

## V. 集計結果からの掘り下げた分析 -4

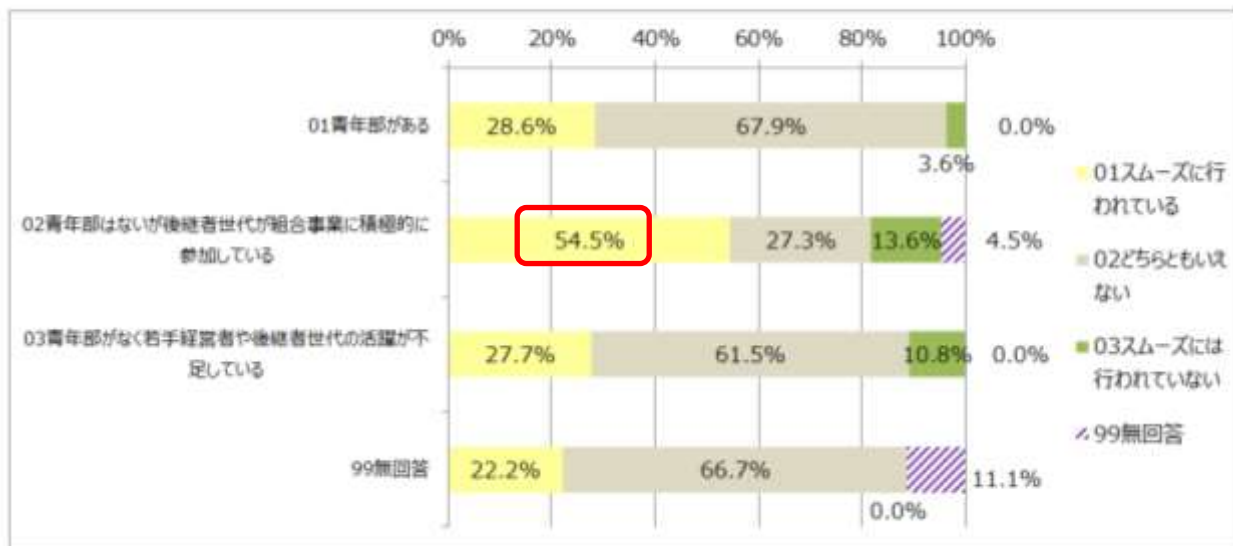
(7)×(3)

「設問(7)青年部の有無と若手の活躍状況」と  
「設問(3)事業承継のスムーズさ」のクロス集計

「青年部はないが後継者世代が組合事業に積極的に参加している」組合は、「スムーズに行われている」と回答した。

「青年部がなく若手経営者や後継者世代の活躍が不足している」組合は、「青年部がある」組合とほぼ同じ割合で「スムーズに行われている」と回答しています。

若手組合員が、活発に交流していることが、スムーズな「事業承継」に結びついていると見受けられます。



行ラベル	01スムーズに行われている	02どちらともいえない	03スムーズには行われていない	99無回答	総計
01青年部がある	8	19	1		28
02青年部はないが後継者世代が組合事業に積極的に参加している	12	6	3	1	22
03青年部がなく若手経営者や後継者世代の活躍が不足している	18	40	7		65
99無回答	2	6		1	9
総計	40	71	11	2	124

## V. 集計結果からの掘り下げた分析 -5

クロス集計を進めて行く中で、

- 母数の少ない業種を除くと、「卸売業」と「建設業」について、「事業承継がスムーズに行われていない」の回答率が高い(両者を足すと全体の約6割を超えている)ことに気づきました。
- また、「11~20社」と「31~50社」の組合員数の2グループで、「事業承継がスムーズに行われていない」の回答率が高い(両者を足すと全体の約6割を超えている)ことに気づきました。
- 更に、「青年部はないが後継者世代が組合事業に積極的に参加している」組合は、「青年部がある」組合の2倍近くが「事業承継がスムーズに行われている」と回答していることに気づきました。

**この中で、数字に大きく変化が見られた「若手の活躍状況」と「事業承継」とは深い相関関係があるのではという仮説を立て、「設問(7)青年部の有無と若手の活躍状況」を基軸に深堀を進めることにしました。**

手法：『設問(7)①「青年部がある」、②「青年部はないが後継者世代が組合事業に積極的に参加」、③「青年部がなく若手経営者や後継者世代の活躍が不足』と他の設問のクロス分析を進める。

- ※ **(1)×(7)** の意味は、各々アンケートの設問番号が左側。右側は、青年部の有無を尋ねた設問7の意味です。



## V. 集計結果からの掘り下げた分析 -6

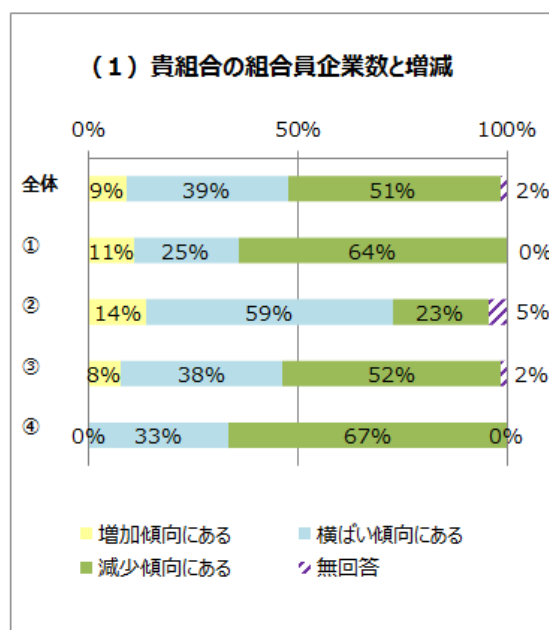
(1)×(7)

貴組合の組合員企業数と増減の傾向を教えてください。

「青年部はないが後継者世代が組合事業に積極的に参加している組合」が、組合員数について「減少傾向にある」と回答した率が最も小さい。

※若手の活躍が、組合員数の増減に影響を及ぼす傾向が見られる。

	組合員数 平均(人)	総数 (組合)
全体	66.8	124
①青年部あり	146.4	28
②青年部なし 若手積極的	39.5	22
③青年部なし 若手の活躍が不足	47.7	65
④無回答	8.1	9



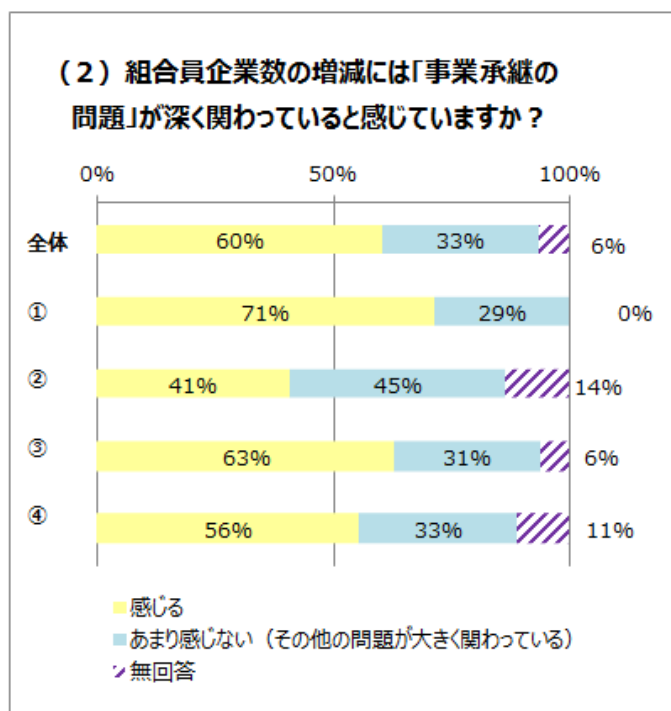
縦軸①「青年部あり」  
 ②「青年部なし、若手積極的」  
 ③「青年部なし、若手の活躍が不足」  
 ④ 無回答

	総数	増加傾向 にある	横ばい傾 向にある	減少傾向 にある	無回答
全体	124	11	48	63	2
	%	9%	39%	51%	2%
①青年部あり	28	3	7	18	0
	%	11%	25%	64%	0%
②青年部なし 若手積極的	22	3	13	5	1
	%	14%	59%	23%	5%
③青年部なし 若手の活躍が不足	65	5	25	34	1
	%	8%	38%	52%	2%
④無回答	9	0	3	6	0
	%	0%	33%	67%	0%

## V. 集計結果からの掘り下げた分析 -7

### (2)×(7) 組合員企業数の増減には「事業承継の問題」が深く関わっていると感じていますか？

「若手の活躍が不足」と認識している組合が、割合・実数とも、「事業承継の問題が組合員の増減に影響を及ぼしている」と捉えている割合が大きい。



- 縦軸①「青年部あり」  
 ②「青年部なし、若手積極的」  
 ③「青年部なし、若手の活躍が不足」  
 ④ 無回答

	総数	感じる	あまり感じない (その他の問題が大きく関わっている)	無回答
全体	124	75	41	8
	%	60%	33%	6%
①青年部あり	28	20	8	0
	%	71%	29%	0%
②青年部なし 若手積極的	22	9	10	3
	%	41%	45%	14%
③青年部なし 若手の活躍が不足	65	41	20	4
	%	63%	31%	6%
④無回答	9	5	3	1
	%	56%	33%	11%

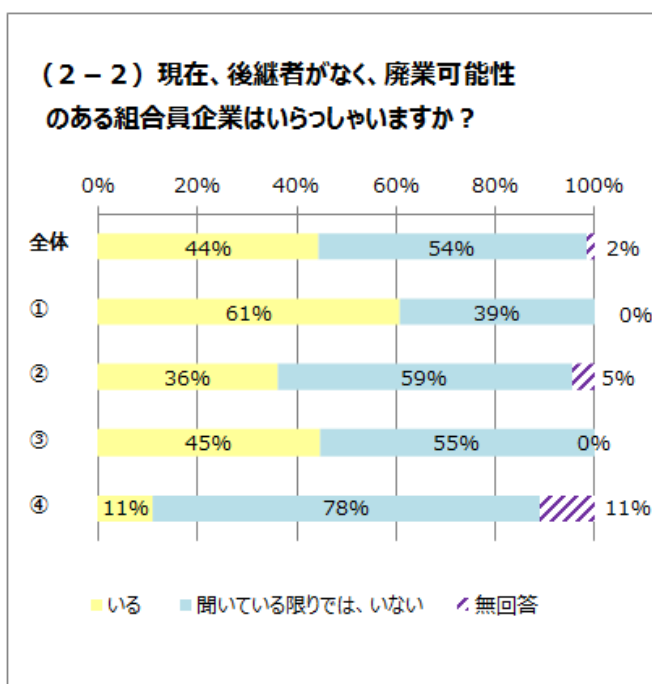
## V. 集計結果からの掘り下げた分析 -8

(2-2)×(7)

現在、後継者がなく、廃業可能性のある組合員企業はいらっしゃいますか？

「青年部はないが後継者世代が組合事業に積極的に参加している組合」は、「廃業の可能性のある組合員企業はない」と回答している割合が大きい。

※若手の活躍の重要性は、ここからも窺える。



- 縦軸①「青年部あり」  
 ②「青年部なし、若手積極的」  
 ③「青年部なし、若手の活躍が不足」  
 ④ 無回答

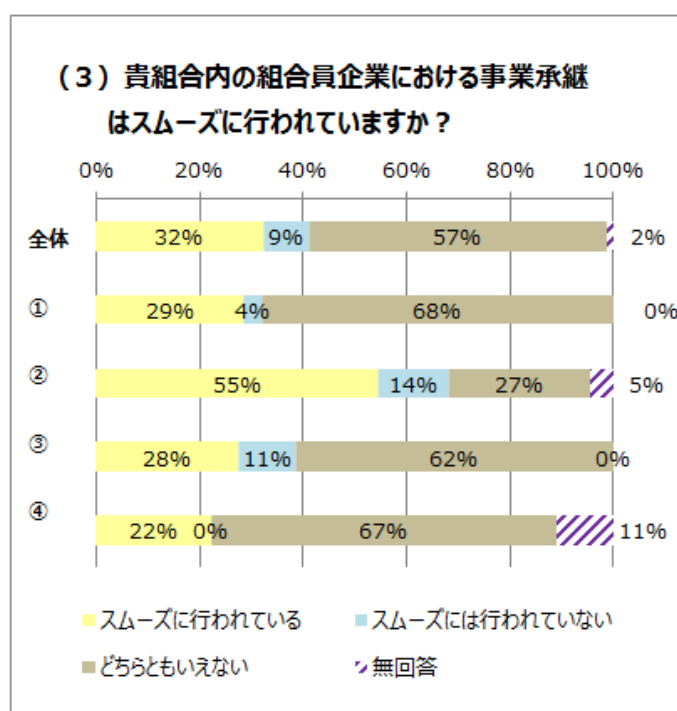
	総数	いる	聞いている 限りでは、 いない	無回答
全体	124	55	67	2
	%	44%	54%	2%
①青年部あり	28	17	11	0
	%	61%	39%	0%
②青年部なし 若手積極的	22	8	13	1
	%	36%	59%	5%
③青年部なし 若手の活躍が不足	65	29	36	0
	%	45%	55%	0%
④無回答	9	1	7	1
	%	11%	78%	11%

## V. 集計結果からの掘り下げた分析 -9

(3)×(7) 組合員企業数の増減には「事業承継の問題」が深く関わっていると感じています

「青年部はないが後継者世代が組合事業に積極的に参加している組合」は、「事業承継はスムーズに行われている」と回答している割合が圧倒的に大きい。

※若手の活躍の重要性は、この分析に特に顕著に表れている。



縦軸① 「青年部あり」  
 ② 「青年部なし、若手積極的」  
 ③ 「青年部なし、若手の活躍が不足」  
 ④ 無回答

	総数	スムーズに行われている	スムーズには行われていない	どちらともいえない	無回答
全体	124	40	11	71	2
	%	32%	9%	57%	2%
①青年部あり	28	8	1	19	0
	%	29%	4%	68%	0%
②青年部なし 若手積極的	22	12	3	6	1
	%	55%	14%	27%	5%
③青年部なし 若手の活躍が不足	65	18	7	40	0
	%	28%	11%	62%	0%
④無回答	9	2	0	6	1
	%	22%	0%	67%	11%

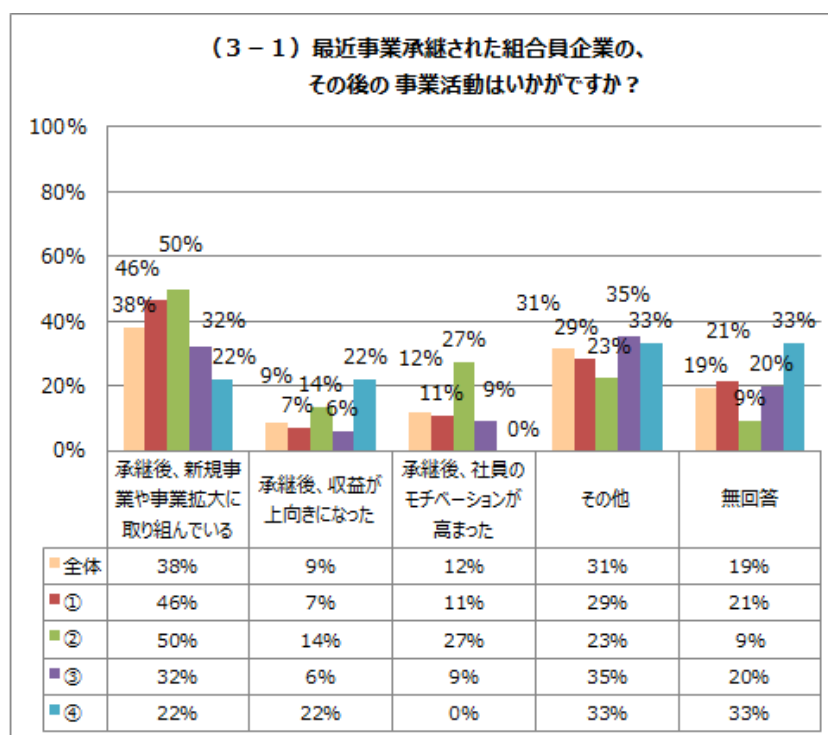
## V. 集計結果からの掘り下げた分析 -10

(3-1)×(7)

最近事業承継された組合員企業の、その後の事業活動はいかがですか？

最近、事業承継された組合は、概ね新たなアクションを起こしている様子が伺えた。割合としては「青年部はないが後継者世代が組合事業に積極的に参加している組合」が、新規事業や事業拡大に取り組んでいる割合が大きかった。

※若手の活躍の重要性は、この分析からも窺える。



- 縦軸①「青年部あり」  
 ②「青年部なし、若手積極的」  
 ③「青年部なし、若手の活躍が不足」  
 ④ 無回答

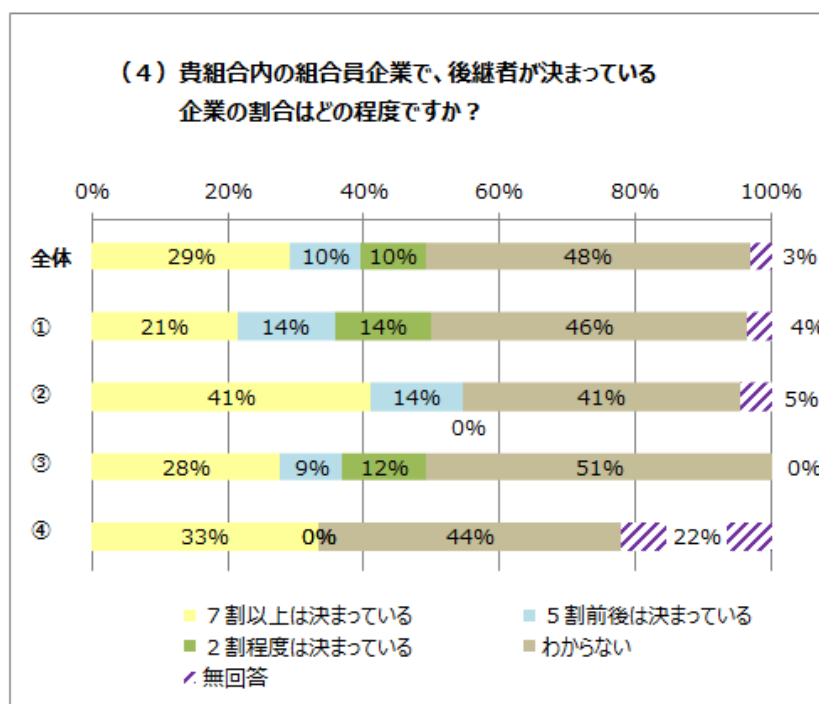
	総数	承継後、新規事業や事業拡大に取り組んでいる	承継後、収益が上向きになった	承継後、社員のモチベーションが高まった	その他	無回答
全体	124	47	11	15	39	24
	%	38%	9%	12%	31%	19%
①青年部あり	28	13	2	3	8	6
	%	46%	7%	11%	29%	21%
②青年部なし 若手積極的	22	11	3	6	5	2
	%	50%	14%	27%	23%	9%
③青年部なし 若手の活躍が不足	65	21	4	6	23	13
	%	32%	6%	9%	35%	20%
④無回答	9	2	2	0	3	3
	%	22%	22%	0%	33%	33%

## V. 集計結果からの掘り下げた分析 -11

### (4)×(7) 貴組合内の組合員企業で後継者が決まっている企業の割合はどの程度ですか？

「青年部がなく若手経営者や後継者世代の活躍が不足している」と回答している組合は、後継者が決まっている企業の割合が低い。

※組合と若手のコミュニケーションの不足はないかと危惧される。



- 縦軸①「青年部あり」  
 ②「青年部なし、若手積極的」  
 ③「青年部なし、若手の活躍が不足」  
 ④ 無回答

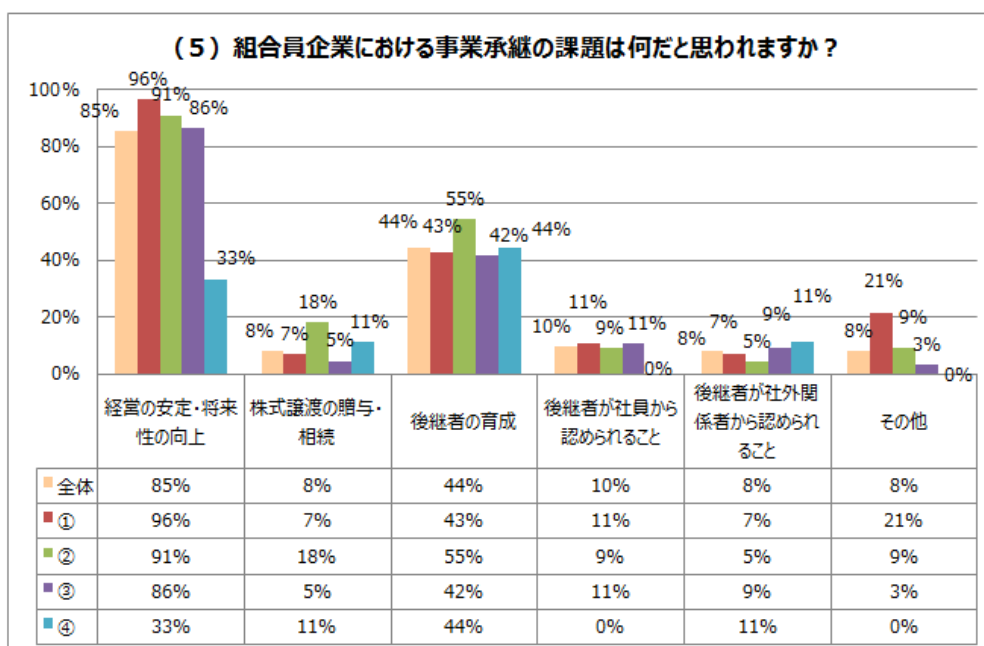
	総数	7割以上は決まっている	5割前後は決まっている	2割程度は決まっている	わからない	無回答
全体	124	36	13	12	59	4
	%	29%	10%	10%	48%	3%
①青年部あり	28	6	4	4	13	1
	%	21%	14%	14%	46%	4%
②青年部なし 若手積極的	22	9	3	0	9	1
	%	41%	14%	0%	41%	5%
③青年部なし 若手の活躍が不足	65	18	6	8	33	0
	%	28%	9%	12%	51%	0%
④無回答	9	3	0	0	4	2
	%	33%	0%	0%	44%	22%

## V. 集計結果からの掘り下げた分析 -12

### (5)×(7) 組合員企業における事業承継の課題は何だと思われますか？

組合員企業における事業承継の課題は、青年部や若手世代の活躍の有無に関わらず、「経営の安定・将来性の向上」の割合が非常に高かった。次いでは「後継者の育成」。

※経営の安定、将来性の向上のための支援策(セミナー)・最新情報等の発信へのニーズが読み取れた。



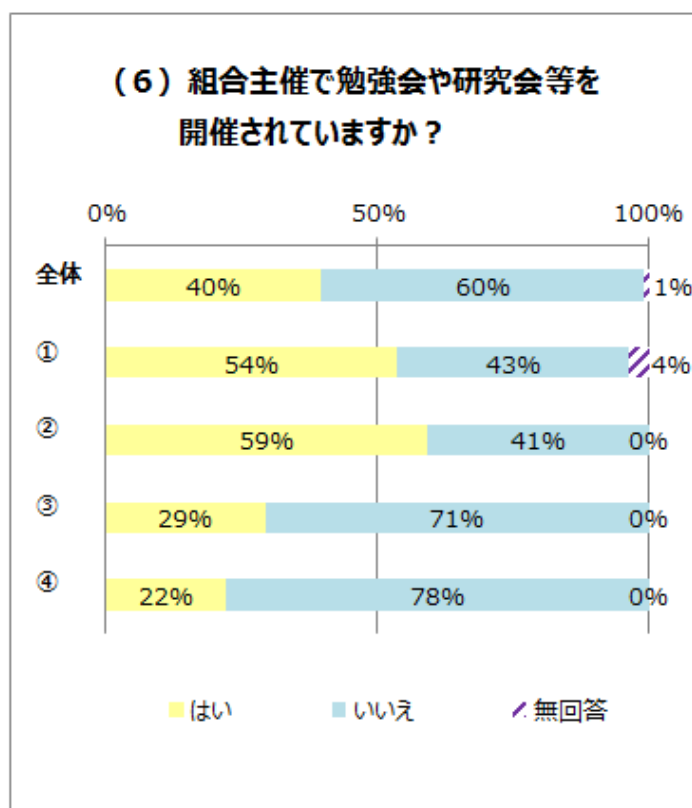
- 縦軸①「青年部あり」  
 ②「青年部なし、若手積極的」  
 ③「青年部なし、若手の活躍が不足」  
 ④ 無回答

	総数	経営の安定・将来性の向上	株式譲渡の贈与・相続	後継者の育成	後継者が社員から認められること	後継者が社外関係者から認められること	その他	無回答
全体	124	106	10	55	12	10	10	3
	%	85%	8%	44%	10%	8%	8%	2%
①青年部あり	28	27	2	12	3	2	6	0
	%	96%	7%	43%	11%	7%	21%	0%
②青年部なし 若手積極的	22	20	4	12	2	1	2	0
	%	91%	18%	55%	9%	5%	9%	0%
③青年部なし 若手の活躍が不足	65	56	3	27	7	6	2	0
	%	86%	5%	42%	11%	9%	3%	0%
④無回答	9	3	1	4	0	1	0	3
	%	33%	11%	44%	0%	11%	0%	33%

## V. 集計結果からの掘り下げた分析 -13

### (6)×(7) 組合主催で勉強会や研究会等を開催されていますか？

青年部がある組合や若手世代が活躍している組合では、想定されたとおり、勉強会や研究会の開催が多い。



- 縦軸①「青年部あり」  
 ②「青年部なし、若手積極的」  
 ③「青年部なし、若手の活躍が不足」  
 ④ 無回答

	総数	はい	いいえ	無回答
全体	124	49	74	1
	%	40%	60%	1%
①青年部あり	28	15	12	1
	%	54%	43%	4%
②青年部なし 若手積極的	22	13	9	0
	%	59%	41%	0%
③青年部なし 若手の活躍が不足	65	19	46	0
	%	29%	71%	0%
④無回答	9	2	7	0
	%	22%	78%	0%



## V. 集計結果からの掘り下げた分析 -14

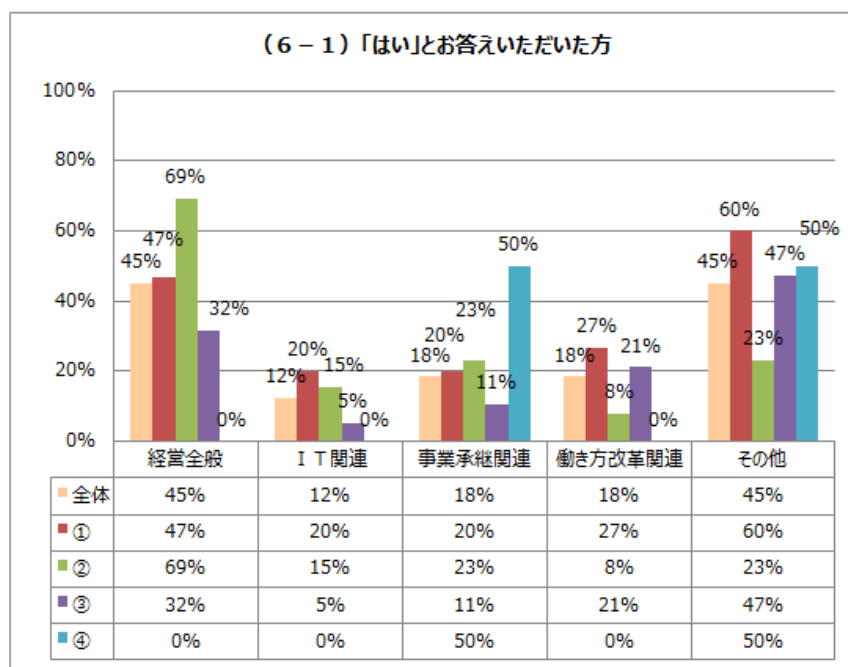
(6-1)×(7)

「はい」とお答えいただいた方、該当テーマについて

「青年部はないが後継者世代が組合事業に積極的に参加している組合」では、勉強会で実施しているテーマは「経営全般」が最も多い。

他は、「その他」と回答している組合が多く、その内容を見ると、技術的な内容等、それぞれの業界に特化した勉強会が多い。

※経営面の課題解決の意識を持ち、経営面の学習を進めていることが、スムーズな事業承継に良い影響を及ぼしていると考えられる。



- 縦軸① 「青年部あり」  
 ② 「青年部なし、若手積極的」  
 ③ 「青年部なし、若手の活躍が不足」  
 ④ 無回答

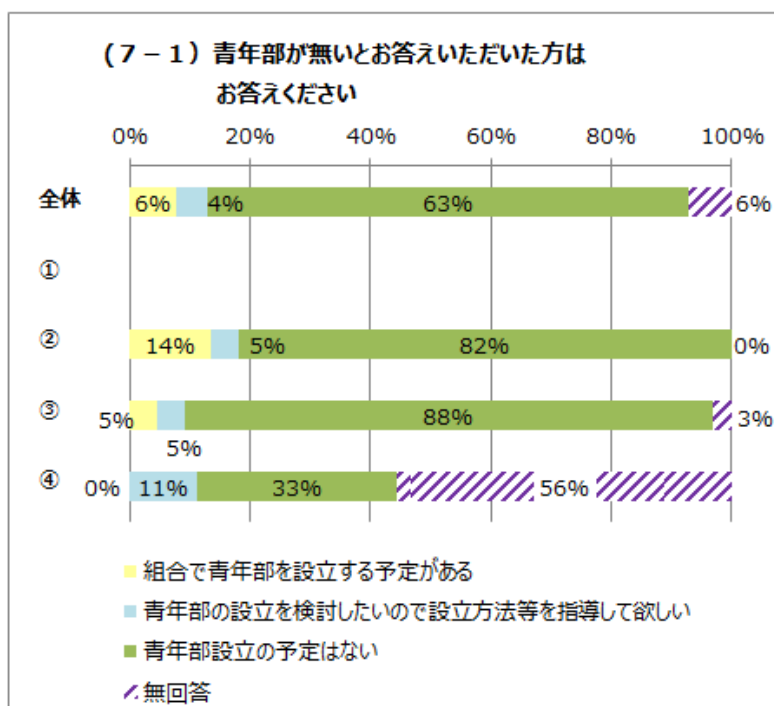
	総数	経営全般	IT関連	事業承継 関連	働き方改 革関連	その他
全体	49	22	6	9	9	22
		%	%	%	%	%
①青年部あり	15	7	3	3	4	9
		%	%	%	%	%
②青年部なし 若手積極的	13	9	2	3	1	3
		%	%	%	%	%
③青年部なし 若手の活躍が不足	19	6	1	2	4	9
		%	%	%	%	%
④無回答	2	0	0	1	0	1
		%	%	%	%	%

## V. 集計結果からの掘り下げた分析 -15

(7-1)×(7)

青年部が無いとお答えいただいた方はお答えください

現在、青年部がなく今後設立したい意向がある組合は 96 件中 11 件。



- 縦軸①「青年部あり」  
 ②「青年部なし、若手積極的」  
 ③「青年部なし、若手の活躍が不足」  
 ④ 無回答

	総数	組合で青年部を設立する予定がある	青年部の設立を検討したいので設立方法等を指導して欲しい	青年部設立の予定はない	無回答
全体	96	6	5	78	7
	%	6%	4%	63%	6%
①青年部あり	%				
②青年部なし 若手積極的	22	3	1	18	0
	%	14%	5%	82%	0%
③青年部なし 若手の活躍が不足	65	3	3	57	2
	%	5%	5%	88%	3%
④無回答	9	0	1	3	5
	%	0%	11%	33%	56%

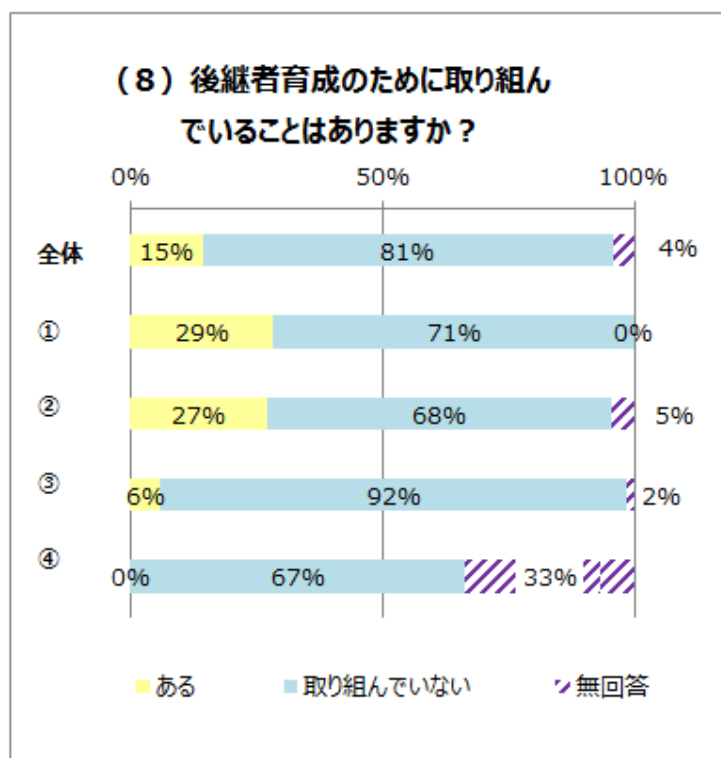
## V. 集計結果からの掘り下げた分析 -16

(8)×(7)

後継者育成のために取り組んでいることはありますか？

「青年部がなく若手経営者や後継者世代の活躍が不足している」組合では、「後継者育成のために取り組んでいることはない」と回答している割合が非常に大きい。

※動機づけのための働きかけが必要だと考える。



- 縦軸①「青年部あり」  
 ②「青年部なし、若手積極的」  
 ③「青年部なし、若手の活躍が不足」  
 ④ 無回答

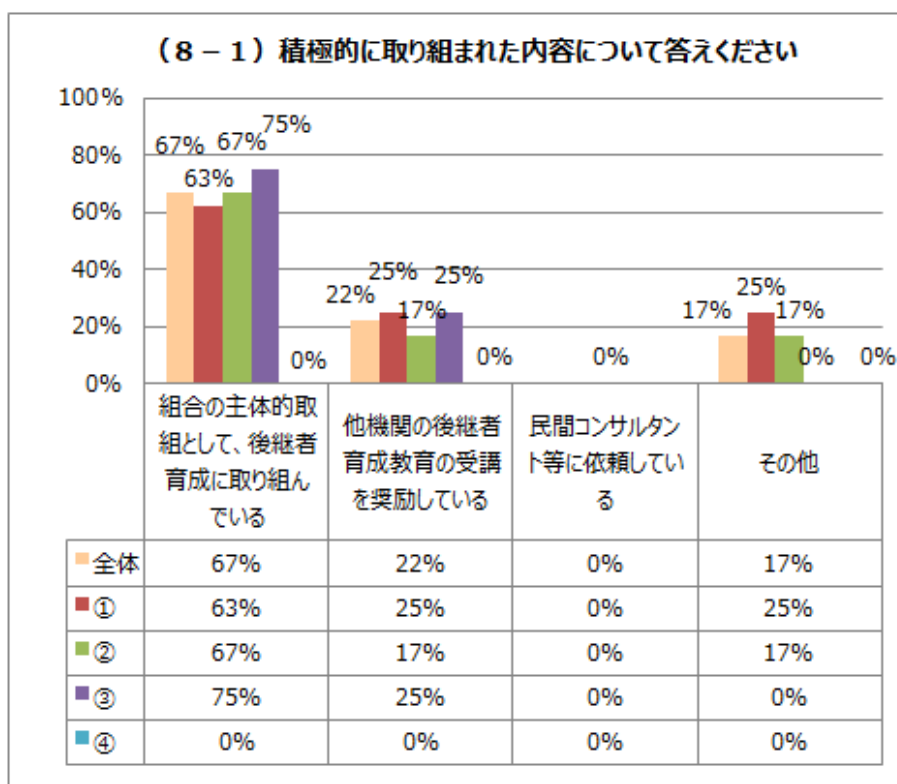
	総数	ある	取り組んでいない	無回答
全体	124	18	101	5
	%	15%	81%	4%
①青年部あり	28	8	20	0
	%	29%	71%	0%
②青年部なし 若手積極的	22	6	15	1
	%	27%	68%	5%
③青年部なし 若手の活躍が不足	65	4	60	1
	%	6%	92%	2%
④無回答	9	0	6	3
	%	0%	67%	33%

## V. 集計結果からの掘り下げた分析 -17

(8-1)×(7)

積極的に取り組まれた内容についてお答えください

いずれの層も、民間コンサルタントには依頼しておらず、組合が主体となり、あるいは他機関を利用して後継者育成を支援しています。



縦軸①「青年部あり」

②「青年部なし、若手積極的」

③「青年部なし、若手の活躍が不足」

④ 無回答

	総数	組合の主体的取組として、後継者育成に取り組んでいる	他機関の後継者育成教育の受講を奨励している	民間コンサルタント等に依頼している	その他
全体	18	12	4	0	3
	%	67%	22%	0%	17%
①青年部あり	8	5	2	0	2
	%	63%	25%	0%	25%
②青年部なし 若手積極的	6	4	1	0	1
	%	67%	17%	0%	17%
③青年部なし 若手の活躍が不足	4	3	1	0	0
	%	75%	25%	0%	0%
④無回答	0	0	0	0	0
	%	0%	0%	0%	0%

## V. 集計結果からの掘り下げた分析 -18

(12)×(7)

中央会に対するご意見・ご要望を是非お聴かせください。

### ■ 中央会に対するご意見・ご要望

要望の内容は、「事業承継についてや経営改善に役立つ情報提供や相談・セミナー開催などの要望」が多かった。

事業承継についてや経営改善に役立つ情報提供や相談・セミナー開催などの要望	経営不振、事業承継しにくい現状の声	その他
12	8	3

「青年部がなく若手経営者や後継者世代の活躍が不足している」と回答した組合から多くのご意見・ご要望を頂いた。各組合では、「事業承継」だけではなく現業の経営や先行きの不透明さなど、多様な意見が散見された。

青年部がある	青年部はないが後継者世代が組合事業に積極的に参加している	青年部がなく若手経営者や後継者世代の活躍が不足している	無回答
4	5	10	4

#### <具体的な記入内容>

青年部がなく若手経営者や後継者世代の活躍が不足している	(1)組合員間の事業承継に関して専門的な相談窓口はあるのでしょうか。 (2)店舗活性化を促進する支援事業策をお聴かせ下さい。
	企業の経営内容の向上充実が事業承継につながるので設備や販売促進に対する支援の拡充を望む。
	経営の近代化、企業化への推進、経営の勉強等を進めて行きたい。
	後継者の積極性が不足し団体行動が好ましくなくなりリーダーシップを取る人材が少ないような気が致します。
	事業承継についてセミナー開催等を希望する。
	担当者にお話しています。
	当会は連合会であり回答が少なく申し訳ございません。会員である組合から話ができれば相談に乗っていただきたい。よろしくお願いします。
	当組合の業界は斜陽化が著しく、徐々に経営が厳しくなる方向です。子供には他業種を勧めております。
当組合の様な家族経営が大半を占める構成に類似した他組合の現状及び事例などを知りたいと思います。	

## V. 集計結果からの掘り下げた分析 -19

続いて、状況別それぞれのコメント。

青年部はないが後継者世代が組合事業に積極的に参加している	別段なし
	小規模な小売業飲食店が多い地方商店街において <b>企業承継等の支援施策は間尺が大きすぎる。</b>
	事業承継問題より <b>現業に将来性を見いだせない</b> ための廃業が想定される。
	組合員は事業承継について興味がある事に間違いはない。中央会等から来る事業承継に関するセミナーの案内を組合員に配信すると多くの組合員が参加の意向を示します。 <b>当組合でも勉強会を行いたい</b> と思っています。又、事業を承継する上で重要な事はその引き継ごうとする事業が安定しているかどうかということだと思います。建設業にとって事業数が減っていく事は地域における就労人口の減少につながり大きな問題でもあります。
青年部がある	組合員の子弟の多くが市外に働きに出ていて、親の事業を同じくしていないので、会員がリタイア希望時に継続して同業に入るかどうか不明なところが多くあります。 <b>二世帯などで事業を行う程の利益が期待できない</b> ところも多いと思われます。
	当組合の組合員は山の <b>個人事業主ばかり</b> なので現状に於いてはほとんど <b>事業承継者はいません</b> 。今回のアンケートにチェックを入れる項目に該当するところがないのでチェック等を入れていません。
	このアンケートを繊維連合会の正副理事長会の時頂きましたので、 <b>早速繊維連合会として青年部を発足することになりました</b> 。ご指導をお願いします。靴下、染色、織物、田原本布帛、ニット、協力して進める事になっています。
	<b>後継者の教育育成の問題</b> についての研修会の開催を要望します 研修会が必要とわかっていても休みや営業時間が <b>バラバラで集まりにくい</b> 。特に高齢者は集まりにくい。
無回答	<b>親切に相談してもらっています。</b>
	<b>今後いろいろなことについて相談させていただきたい</b> と思います。
	組合員数が現在少ないために <b>今すぐの問題点ではない</b> 。今後の課題として勉強していくようにします。
	<b>課題毎の学習会、勉強会を企画して欲しい。</b>

## VI. ヒアリング調査

## VI. ヒアリング調査 -1

### 目的

組合における事業承継の取組等の事例収集をおこなうとともに、業承継の必要性を認識  
いただくとともに今後（次年度以降）の中央会事業へ参加協力を促すものとなるヒアリング  
調査を実施。

### 【概要】

#### 第二次調査：ヒアリング調査

1. 【調査方法】 訪問インタビュー調査 ※調査対象組合に訪問

#### 2. 【調査対象者】

- ・ 奈良県三輪素麺工業協同組合
- ・ 奈良県醤油工業協同組合
- ・ 奈良県ニット協同組合
- ・ 奈良県製薬協同組合
- ・ 奈良県板金工業組合

#### 3. 【調査内容】

- ① 業界動向（ヒアリング担当者による事前調査）の確認
- ② 組合企業の動向確認
- ③ 組合としての事業承継支援の現状確認
- ④ 組合による事業承継支援に対する意向（今後の方針など）確認
- ⑤ 中央会に望むこと



## VI. ヒアリング調査 -2 サマリー

各組合についてヒアリングの内容をダイジェストにまとめました。

### 奈良県三輪素麺工業協同組合

当組合は、組合員企業で生産した素麺を8割程組合で買上げ、販売するという特殊な事業形態です。組合員の大多数が個人事業主で構成されているのも特徴です。三輪素麺づくりは、熟練の技に頼る部分が多く、個々の組合員企業の承継問題は、製造技術の伝承です。業界全体では、三輪素麺のブランド化による適正な販売価格の形成と生産量を確保できる需要開拓が、事業の将来性を左右する最優先課題となっています。

### 奈良県醤油工業協同組合

組合員企業は、小規模事業者が大多数を占めており、その多くは親族内承継です。不動産賃貸業への転身や不動産賃貸業との兼業も多く、組合員企業は減少傾向にあります。また、直系卑属に男性が不在の場合、最初から事業承継を諦める傾向があります。

組合による事業承継支援として、後継者候補や若手経営者の人材育成や人財交流等が求められています。

### 奈良県ニット協同組合

国内ニット製品製造業の海外移転が盛んであった時期を乗り越えた少数精鋭企業が組合員企業であり、各社とも独自で新しい取組みを実践されています。

組合による事業承継支援策としては、組合員企業の経営革新を推進するためのセミナーや事業承継計画の策定支援等が求められます。

### 奈良県製薬協同組合

組合員企業は、創業が古く、代々子息が引き継いでおり、今日もほとんどの組合員企業において子息が事業承継を行っています。組合としては、事業承継は各企業の問題と考え静観しています。組合員企業は、大手企業も存在しますが、家内企業も半分近く存在し、製薬業界の変化に対応できない企業は業績が悪化しており、経営の強化が事業継続に必須の課題となっています。事業承継の各種施策が有効な企業も存在すると思われる。

### 奈良県板金工業組合

組合としては、事業承継支援が廃業対策に有効と考えているが、直接的な支援ができない状況であり、現在は、青年部の支援が事業承継支援になると考えて活動を行っています。事業承継支援の情報提供を行いたいと考えており、セミナー等の情報提供を希望されています。また、組合員企業の90%以上が個人事業主であり、事業継続の上でも経営環境の変化に対応するための経営体質の強化が必要な状況であり、後継者育成支援も希望されています。

## VI. ヒアリング調査 -3 奈良県三輪素麺工業協同組合①

### 奈良県三輪素麺工業協同組合：池側義嗣 理事長

#### ■ 組合の現状

奈良県三輪素麺工業協同組合は、素麺発祥の地である奈良県の素麺製造事業者で構成されている組合です。

#### ● 三輪素麺と組合の歴史

素麺の起源は、奈良時代に遣唐使が持ち帰った唐菓子にあるといわれています。日本の麺食文化の起源は、三輪で生産された手延べ素麺に遡ります。三輪の神様が飢饉に疫病に苦しむ民衆の救済を祈願して作らせたという伝承もあり、三輪は素麺生産に適した土地であったため、伝統産業として定着しました。

江戸時代には、お伊勢参りが盛んになり、大阪から伊勢への街道にある三輪の素麺が有名になるとともに、西日本各地に素麺の生産も伝わりました。18世紀には「そうめん座」が開かれ、農家の副業として始まった素麺づくりは、その後三輪素麺専業の生産者も現れています。

現組合は、明治28年に設立された三輪素麺組合を母体としています。その後、仲買業者や製粉業者は組合を離れそれぞれの組合を設立するなどの変遷を経て、昭和24年に伝統の技法と品質の確保と伝承を目的とした現在の組織に変更され、現在に至っています。

#### ● 組合員の状況

組合員企業の従業員別事業規模は、全組合員企業70社のうち5人以下が43人、6～10人が22人とあわせて65人と全体の92%にのぼり、小規模な事業者が圧倒的多数を占めています。事業主が76歳以上の組合員企業が20社と高齢化が進展しています。また後継者の有無を把握できているのは、約30社で、内半数は後継者なしという状況です。

今後の事業展開で必須とされるHACCP導入に際して、規模が小さくかつ事業主が高齢であるほど、HACCP導入を断念して廃業を選択されるケースが多く、今後の組合員企業数の減少が予想されています。

## VI. ヒアリング調査 -4 奈良県三輪素麺工業協同組合②

### ●組合の活動

#### ①共同販売事業

組合員企業の生産量の7～8割を組合が買上げることにより、組合員の経営の安定化に寄与しています。組合員企業から買上げた三輪素麺の販売先は、主に奈良県の大手の素麺事業者を中心に構成された三輪素麺販売協議会で、その他イオン等への販売活動を展開されています。

#### ②共同仕入事業

製品の統一性を図るため小麦粉・油・塩などを組合が一括購入し組合員企業に販売しています。

#### ③検査事業

農水省「手延そうめん」品質基準よりさらに厳密な組合自主基準を設定しており、基準に基づき検査員が月に数回組合員を巡回し、抜き取り検査と指導を行っています。

#### ④認定事業

製品を等級別に認定しています。

#### ⑤教育事業

組合員の素麺製造技術の向上と知識の普及をはかる指導と情報提供を行っています。

#### ⑥組合行事活動

地域に根差した伝統行事である大神神社の2月「卜定祭」や8月「三輪素麺感謝祭」12月奈良マラソンでの素麺のふるまいなどのPR活動を青年部中心に行っています。

### ●生産量の動向

組合全体での現在の生産キャパシティは12万箱（1箱18kg）です。因みに揖保乃糸は約100万箱、三輪素麺は販売協議会と合わせて約40万箱です。6年前より販売協議会へ当組合からの出荷が減少したのが原因で、生産調整に取り組んでいました。しかし昨年度の猛暑による需要の回復もあり、今年度は11万箱生産体制にまで回復しています。

### ●地域一丸の取組

平成27年には三輪素麺販売協議会と連携し地域一体となり、品質ブランド力の向上、販路の拡大を目指して活動を開始しました。三輪素麺工業協同組合、三輪素麺販売協議会、県、桜井市、南都銀行と産学金で連携し、素麺発祥の地としてブランド向上と販路開拓に取り組を開始し、GI（地理的表示）も取得されました。

桜井市では「三輪素麺普及促進条例」を設定し、ふるさと納税返礼品に三輪素麺を活用し、全国そうめんサミットも桜井市で開催されました。

## VI. ヒアリング調査 -5 奈良県三輪素麺工業協同組合③

### ■ 組合員の事業承継に関する課題

- ①減産体制を続けてきたことから、事業の将来に長期的な展望を持ってない組合員は後継難となっています。安定した生産見込みが立てられるブランド力の向上と販路確保が課題です。
- ②高齢かつ後継者不在の組合員の廃業が、急速に進行することが見込まれています。そうなる前に、設備や経営の近代化に取り組むことが必要です。
- ③年単位の経験を得ないと手延べ素麺の技術継承ができないため、後継者を決定し、承継計画を作成することが必要です。

### ■ 今後の方向性

組合の組合員企業は製造に特化し、組合が製造したものをほとんど買上げる事業構造となっています。事業承継の個別課題というより、経営の根幹をなす組合員が三輪素麺を製造して経営の安定化が見込める販売数量と収益を生み出せる販売価格を双方ともに安定させることが最重要と認識されております。

三輪素麺の知名度は西日本に偏り、東京を中心とした関東地方では三輪素麺の知名度はまだまだ伸びしろがある状態です。最大消費地である関東市場の攻略などブランディングや販路開拓を県と地域一体となった取組の進展が期待されます。

組合員企業の意識では、事業承継イコール手延べ素麺製造技術の承継でした。組合員企業個々の経営からすると、8割程度を組合の買上により現金化されたとしても、組合員企業が独自に販売することにより、より経営の安定化が図れます。

後継者は、自社独自での販売や、手延べ技術を生かしながらも近代設備の導入など、素麺製造以外にも経営者としてのリテラシーも必要な時代になってきています。

後継者教育には時間を有するので、後継者に対して組合が後継者許育についての取組を中央会と連携しながら展開するのが望ましいと考えます。

## VI. ヒアリング調査 -6 奈良県三輪素麺工業協同組合④

### ■ 個別企業の事業承継について 株式会社 三輪素麺 池側

#### <概要>

資本金 1000 万円 ・従業員数 正社員 4 名、パート 4 名  
所在地 奈良県桜井市三輪 659-3  
売上 5000 万円 会社設立 平成元年 創業 江戸時代 現経営者は 8 代目  
組合への売上約 4000 万円 1000 万円は自社店舗での売上

#### <内容>

現代表は 72 歳。入社して 10 年の経験がある娘婿（50 歳）を後継者として決定されています。素麺の製造に関しては、ほとんど任せることができています。製造以外の財務や営業などの引継ぎはこれからです。

入社前に技術系の業務についていた後継者は、営業やパソコン操作が苦手でしたが、娘さんがフォローされています。

株式は代表と代表夫人でほぼ 100% 保有されています。大半は娘さんに譲渡し、娘婿にも経営のモチベーションを保つためにも一部譲渡する計画です。

経営の承継に関しては、代表は何時でも交代可能との見解ですが、現在は製造技術のみが伝承された状態であるので経営を託せる状態ではないようでした。

後継者に不足していると認識されている営業面や経理面だけでなく、従業員の生活を守り従業員を掌握する経営者としての覚悟の醸成も必須だと感じました。

個別のセミナーを単発的に受講するのではなく、支援機関等の後継者育成コースのような経営を体系的に学べる講座への参画をお勧めしました。学びはもちろん、切磋琢磨する業界の枠を超えた後継者同士のネットワーク作りも有益です。

### 奈良県醤油工業協同組合：大方 豊 理事長

#### ■ 組合の現状

奈良醤油工業協同組合は、奈良県内の醤油製造事業者で構成されている組合です。

#### ● 醤油と組合の歴史

日本における醤油の起源は、飛鳥時代に中国から伝わった醬（ひしお）に遡ると言われます。

当組合は太平洋戦争を挟んだ苦難の時代を乗り越えた昭和25年に設立され、現在の事務所は大方理事長が経営するニシキ醤油（株）の中に設置されています。

#### ● 組合員企業の状況

組合員企業数は19社で、大方理事長就任時の2005年からの14年間で30%減少しています。また、土地と設備があれば多くの人手は介さない事業であることから家内工業的性格があり、小規模な事業者が多数を占めています。大手メーカーによる寡占市場であり、国内市場規模は縮小の一途を辿っています。

本業に希望を持たなくなった組合員企業では、所有する不動産を活用した不動産賃貸業を兼業にするばかりでなく、不動産賃貸業に転身する企業もあります。

国内市場の縮小と相反し、海外への輸出量は増加していますが、組合員企業の多くは地元固定客に向けた供給に責任感を強く抱いており、事業規模が比較的大きな一部組合員企業を除き、輸出に取り組む企業は見当たりません。

#### ● 組合の活動

##### ① 販売促進

奈良こだわりの醤油の販売促進をサポートします。

##### ② 情報提供

醤油の技術の研究、知識の普及、情報の提供をします。

##### ③ 問題処理

醤油の諸問題への対応をします。

##### ④ 福利厚生事業

組合員の福利厚生事業を行います。

## VI. ヒアリング調査 -8 奈良県醤油工業協同組合②

### ■組合員の事業承継に関する課題

3年前に組合員企業を対象としたヒアリング調査を実施したところ、組合員企業19社の内、11社で後継者候補が存在するとの回答を得ていますが、それ以外の企業では醤油製造業以外への転身や直系卑属に息女しか居ないことが原因で、事業の継続を断念する可能性があるとのこと。上記の情報から、事業継続を断念する可能性がある組合員企業の事業を円滑に引き継ぐことが組合としての課題となります。

### ■今後の方向性

後継者候補及び若手経営者の人材育成を行い、組合員企業の活性化を図ることが重要。

例えば、新しいビジネスモデルの作り方セミナーを開催することや、奈良県中小企業青年中央会に参画して県内の異業種や県外の同業種との交流を図ること、さらには後継者同士の交流を図るためのイベントを開催すること等が挙げられます。

## VI. ヒアリング調査 -9 奈良県醤油工業協同組合③

### ■ 個別企業の事業承継について 二シキ醤油株式会社

#### <概要>

資本金 1,000万円  
従業員数：11名（正社員4名、パート7名）  
所在地 生駒郡斑鳩町五百井1-3-10  
明治33年創業 現経営者は4代目

#### <内容>

現代表取締役は65歳であり、2012年に入社した5代目候補である子息（取締役部長）に、今後5年間で事業承継を完了させる予定です。

現在の当業界における市場シェアは0.1%程度（組合員企業の多くは0.01%程度）で、売上高はピーク時の半分程度にまで落ち込んでいます。

事業の存続発展に向けた取組としては、営業力を強化することによる「販路開拓（例えば、低利益な業務用から高利益率を確保できる道の駅等での委託販売へ）」と「設備投資による高付加価値製品の製造」が2本柱であるとの方針から、後継者候補に営業部長を任せるとともに若い正規従業員と協力して様々な経営改善に取り組んでいます。具体的には、管理会計の導入による種類別採算管理や月次決算の導入等が挙げられます。また、原料や麹等の管理もITを活用することで科学的な品質管理に繋がっています。

現在、後継者候補は全国醤油工業協同組合連合会の若手育成会議に参加しており、近隣の同業者との繋がりも出来つつあります。さらにインターネットを活用したプロモーション策にも積極的に取組始めています。

現代表取締役は非相続人（先代の甥）として事業を承継したため、相続時には大変な苦勞をしたことから、相続時のデータは全て保存しているとのこと。



## VI. ヒアリング調査 -10 奈良県ニット協同組合①

### 奈良県ニット協同組合：中川 義嗣 理事長

#### ■ 組合の現状

奈良ニット協同組合は、奈良県内の丸編生地企業及び丸編縫製企業、並びに横編企業で構成されている組合です。上部団体として奈良県繊維工業協同組合があり、傘下の5団体を支援しています。

#### ● 業界動向

経済産業省製造産業局生活製品課の「繊維産業の現状と課題（2017年12月12日）」によりますと、国内繊維事業所数及び製品出荷額は右肩下がり（アパレル市場規模は1990年の15兆円から2016年の10兆円程度に減少）である一方で、供給量は20億点から40億点程度へ倍増しています。また、衣料の購入単価及び輸入単価は、1991年を基準として6割前後の水準に下落しています。このことは多品種少量生産及び低価格納品への需要が止まらず、業界としては依然として苦しい状態が続いていることを物語っています。

#### ● 組合員企業の状況

当組合は昭和31年に設立され、事務所は大和高田市のセンイ会館2階に設置されています。

組合員企業数は横ばい（アンケート結果）で推移し、現在は年に1企業辞めるかどうかという状況です。2年前の理事就任を機に全組合企業を訪問されましたが、代替わりが進み、取組も随分と変わっていたとのことでした。

アンケート結果によりますと、7割以上の組合員企業は後継者が決まっておらず、残り3割の殆どは経営者が50歳代等で若いため廃業予定の組合員は見当たらないとのことでした。30年以上前には500以上の組合員企業（多くは横編及び付属品製造事業所）が存在していましたが、当業界の製造機能を中国へ移転することが大勢になった時期に大量の廃業があり、現在残っている組合員企業はその厳しい時期を努力により乗り越えた精鋭企業とも言えます。

##### < 組合員企業の事例 >

- ・大丸百貨店が通販から撤退した際に、同業他社が通販事業を立ち上げるとともに当組合員企業に協力を求められました。それを機に一部工場を残して商社機能を強化したことで現在も事業は順調です。
- ・優良実習実施企業となることで滞在期間を3年から5年に延ばすとともに、他業界でも役に立つよう日本語検定等の受験料を会社が負担する事例も多いとのことでした。
- ・セル生産方式を導入し、高付加価値製品の製造にシフトした企業が2社存在します。

## VI. ヒアリング調査 -11 奈良県ニット協同組合②

### ■組合員の事業承継に関する課題

現在残っている組合員企業の多くは親族内承継で順調に進む予定であり、特段の課題は見受けられませんが、組合員企業の更なる発展に向けた課題設定は必要です。

例えば、本来であれば親子間での承継が望ましいですが、親子間の感情的問題等が発生し、あまり上手く進まない所も多く、現実的には、直系卑属よりも甥や姪の伴侶等の方がスムーズに承継できているという印象があるとのこと。従いまして、親子間承継を円滑に進めるための取組も課題と言えます。

また、新規顧客の開拓と新製品の開発は事業承継とセットで検討するべきであり、組合員にそのことを周知することが必要です。

さらに、現在のところ、経営者の高齢化による廃業の心配は殆ど無く、火災等の災害による廃業のみが見て取れることから、災害に備えた事業継続力強化計画の普及活動が有効です。

### ■今後の方向性

経営者として事業を承継するだけでなく、新規顧客の開拓や新製品の開発といった経営革新への取組も積極的な人材が必要であると認識されていることから、御所市商工会で実施しているような若手経営者を対象とした「事業承継計画書作成」等の支援メニューをその他の地域でも実施できるような仕組みが必要です。

また、繊維業界の新しい取組事例を中心とした内容の共同セミナーを開催する意向であり、その際には上記連合会傘下の5団体から各組合員の若手にセミナー参加を呼びかけ、積極的な若者を中心に青年部の立上げを検討しています。その主な目的としては、異業種交流による経営革新があり、その推進支援は非常に効果的です。

## VI. ヒアリング調査 -12 奈良県ニット協同組合③

### ■ 個別企業の事業承継について 南和繊維工業株式会社

#### <概要>

資本金 2,000 万円

従業員数：82 名（内、18 名は実習生）

所在地 御所市室 137 番地

売上高の直近比較では、6.2 億円から 7 億円への微増傾向を示しています。

- ・ 自社ブランド比率：85%
- ・ 外注比率：35%
- ・ 主要顧客：全国学校用品株式会社（全学品）等の代理店。

#### <内容>

生産管理システム（生産進捗～在庫管理）は完成形に近づいており当社の強みとなっています（他社でコストが合わなくても当社であれば対応可能になることが多い等）。

承継時は財務状況も悲惨なものであったとのことですが、新社長による意識改革等への積極的な取組により現在は業績も順調です。

上記に伴い、変化を嫌う従業員は退職し、全従業員の 20～30%（20 名程度）が入れ替わったとのこと。

値上げ交渉やアイテム数の削減（絞込み）等については、戦略的に長期視点で取組んでいます。

## VI. ヒアリング調査 -13 奈良県製薬協同組合①

### 奈良県製薬協同組合：梶谷 順久理事長、上森 康史専務理事

#### ■ 組合の現状

奈良製薬協同組合は、奈良県内に本社もしくは製造工場を持つ44社の組合です。

#### ● 製薬と組合の歴史

「奈良のくすり」の歴史は、1200年頃の「役の行者」による「陀羅尼助」或は南都唐招提寺の「奇効丸」、西大寺の「豊心丹」等の施薬に行い、大和で作られたくすりが全国各地に広められていきました。

20世紀に入るまで、日本の医薬品の主体は、漢方・生薬処方でした。当時の医学の知識は、中国伝来の医術を基礎としており、用いられる生薬も中国のものが主流でした。当時、高価な生薬を輸入する一方、国内でも調達できないものかと、薬用植物の栽培・採取が試みられました。このような状況のなかで、大和（奈良県）では数々の優良な品種が確立されました。その一方で、全国各地の薬を必要とする人々を相手に、薬を販売して廻る産業が興り、「置き薬」という独特の形態をとるようになり、「大和の置き薬」として広まり、現在も「配置薬」として独自の販路を持っています。

#### ● 組合員企業の状況

組合員企業数は、以前は180社ありましたが現在は44社と減少しています。組合員企業は業歴が古く、事業承継は、ほとんど親子間であり、ほぼスムーズに事業承継が進んでいます。

ほとんどの組合企業は、法人化は行っていますが、ほぼ非上場であり、家内の企業が多い状況です。

組合員企業同士は、長年の付き合いであり、製造における助け合いを行っています。当組合員企業は、配置薬の製造を行う製薬会社として今日に至っておりますが、配置薬が減少しており、配置薬だけでなく、大手製薬会社のOEMの生産、また、OTC医薬品等のドラッグストアへの直販が増えおり、OEMの生産、OTC医薬品の製造ができない組合員企業は業績が苦しい状況です。

## VI. ヒアリング調査 -14 奈良県製薬協同組合②

### ●組合の活動

#### ①共同購入事業

製薬用原料、資材の共同購入を行っています。

#### ②検査事業

厚生労働省は医薬品の製造設備、製造方法、品質管理に厳しい基準を設けており、厚生労働省の指定に係る原料・資料及び製品の試験検査を行っています。

#### ③調査・研究開発事業

組合では研究所を設置し、新しい医薬品の開発のための研究、既存の医薬品の見直し研究などを行っています。

#### ④融資事業

事業資金の貸し付け、各種金融機関へ組合員企業の債務の保証、また、金融機関の委託を受けた債権の取り立てを行っています。

#### ⑤教育事業

経営及び技術の改善向上又は最新知識の普及を図るための教育、情報提供を行っています。

#### ⑥福利厚生事業

組合員企業の親睦を図るために、スポーツ大会（ソフトボール大会、軟式野球大会、新睦ゴルフ大会）の開催、また、地位向上のため、奈良のくすりPRを実施しています。

### ●生産の動向

組合員企業の総生産額は、H26年400億円、H27年476億円、H28年439億円となっており、近年の環境問題、高齢化問題を含め、健康への関心が一段と高まり、年度による増減はありますが、ほぼ右肩上がりに成長しています。

奈良の製薬は歴史が古く、わが国の医薬の成り立ちに深くかかわっており、独自の販売網を持つ配置薬だけでなく、大手製薬メーカーとの連携も早くから行われており、テレビコマーシャルでおなじみの商品のOEM生産もを行っています。また、最近では、医師の処方箋が無くても販売できるOTC医薬品の需要も多く、ドラッグストアへの医薬品の提供、東南アジアなどの海外への医薬品の輸出も行われております。

また、アジア圏の旅行者による安心・安全な日本の医薬品・化粧品の購入も増えており着実に生産量を増やしています。

## VI. ヒアリング調査 -15 奈良県製薬協同組合③

### ■ 組合員の事業承継に関する課題

①半分近くの組合員企業は、会社法の適正運用や経営計画の策定が不十分な状況であり事業承継を行う上で会社法の適正運用の支援、GMP（医薬品の製造及び品質管理に関する基準）への適合等の経営の近代化への支援が必要です。

②OEM製造やOTC医薬品へのシフトを行っている企業は売り上げが安定していますが、配置薬の製造比率が高い企業は売上減少となっており、事業承継と同時に経営革新の支援が必要です。

③近年、設備の入れ替え時期となっており、事業を続ける上で、入れ替えのための資金確保が事業承継の足かせとなるため融資への支援が必要です。

### ■ 今後の方向性

事業承継の前段階として、持続的経営が行える土壌が必要であり、家内の企業においては、経営の近代化（経営戦略、労務対策、財務管理、IT化）を推し進めるために研修、情報の提供、後継者育成塾などの人材育成支援が必要です。

組合員企業においては、大手製薬企業もありますが、家内の企業においては事業承継の支援施策が有効と思われます。しかし、組合員企業まで情報が到達していない状況であり事業承継の各支援施策の説明会を実施し、特に、対象となる組合員企業に参加していただくために、組合がお声がけを行うことが重要と考えます。

事業の継続には、新規設備の導入、既存設備の入れ替えなど設備資金が常に必要であり政府の施策、補助金情報、低利融資の情報を望まれており、必要とする融資情報の提供が重要と考えます。

## VI. ヒアリング調査 -16 奈良県製薬協同組合④

### ■ 個別企業の事業承継について 新生薬品工業株式会社

#### <概要>

資本金 3600 万円 ・ 従業員数 46 名  
所在地 奈良県高市郡高取町大字清水谷 1269 番地  
売上 15 億円 会社設立 1947 年 1 月  
関連会社 まるだい薬品株式会社

#### <内容>

2017 年に子息に事業承継を実施し、現在の社長は 40 歳代、前社長は会長を務めています。現社長は、取引先に 14 年勤め、その後入社して 6 年になり、6 年間の社内実績をつみ、現経営陣と協力して事業計画に沿って事業を順調に進めています。

事業内容としては、OEM の製造がメインで、OTC（一般用）医薬品の研究開発、製造（製剤・包装）も行っておりドラッグストアへの販売も行っています。商品としては、カコナール2、ダラマック SP、カコナミン内服液、ハイガンマー-E300 があります。

日本で唯一の「漢方液剤：一貫製造ライン」を中心に、OTC 医薬品の液剤、顆粒剤、シロップ剤、ゼリー剤など多種多様の製造設備を取りそろえ、積極的に共同開発、受託製造を行っており、健康食品も製造しています。最近は、アジア圏（台湾、マカオ等）に輸出を試みており、成果が出始めています。

設備資金の確保、社員の高齢化による工場内の管理者の確保が経営課題となっており、補助金等の情報、低利融資の情報提供、従業員の確保の支援を求めています。

## VI. ヒアリング調査 -17 奈良県板金工業組合①

### 奈良県板金工業組合：中藪 利一理事長

#### ■ 組合の現状

奈良板金工業組合は、業種としては明治初期に形作られ、現在の組合は昭和 47 年に工業組合として改組されました。

#### ● 板金工業と組合の歴史

板金は、昔は「ブリキ屋さん」、「トコ屋さん」という呼び名の建築板金工事業のことで、最近では雨樋だけでなく、金属屋根や金属サイディング（壁）、ダクトなど工事の分野の広がりを見せています。

雨樋そのものは飛鳥・奈良時代から出現しており、古くから営まれていましたが、業種としてなりたったのは明治初期からだと言われています。当組合の歴史は古く、現在の組合は昭和 47 年に工業組合として改組されました。大工さんや左官屋さんなど、建築に関わるあらゆる業種の人たちを組織する建築組合や建設組合と違って、単業種の組合として活動を行っています。上部団体として全日本板金工業組合連合会（全板連）があり 11 都道府県が参加する西部ブロックに所属しています。

#### ● 組合員企業の状況

組合員企業の規模は、61 組合員であり、一人親方などの個人事業主が 90%、法人は 10%ほどで、大半が小規模事業者です。また、昔ながらのどんぶり勘定である企業が比較的多く、安全対策が不十分なことも見受けられ、経営の近代化、マネジメント力の強化が必要な状況です。

現場は、屋外での作業となるため、近年の温暖化の影響で夏場の施工では 60 度以上となるなど厳しい現場環境であり、人材確保が厳しい状況です。そのため、組合員企業の数は、直近では建築組合等の関連する別の組合からの当組合への勧誘活動もあり微増ですが、以前に比べて減少しています。

青年部は、平成 8 年に設立しており、現在は 18 名が参加しています。技能研修だけでなく、仕事上での相談等も行われており、組合員企業の技能講習会の開催、技能大会への出場、連合会の研修への参加等積極的に技能向上に努力しています。



## VI. ヒアリング調査 -18 奈良県板金工業組合②

### ●組合の活動

#### ①共同仕入事業

組合員企業が取り扱う建築板金製品、原材料の共同購入を実施しています。

#### ②教育事業

組合主催の講習会を開催しています。1級板金技能士フォローアップ講習会、登録建築板金、基幹技能者更新講習会、フルハーネス型安全帯使用作業特別教育等を開催しました。

また、建築板金に関する情報収集、調査研究も行っており、「板金新聞」を毎月発行しています。

#### ③福利厚生事業

全板国保奈良県支部、奈良県板労働保険事務組合、全板連福祉保障制度、国民年金基金（職能型）。

#### ④融資あっせん

組合員企業に対して、事業資金確保のため政府系金融機関等より融資のあっせんを行っています。

#### ⑤鋼板屋根工事共同保証事業

責任施工保証制度として「県専連専門工事業総合保障制度」を採用し「長期性能保証制度」、「第三者賠償補償制度」、「業務中傷害保証制度」を実施しています。

### ●受注の動向

時代の変化に伴って雨樋から、金属屋根や金属サイディング（壁）、ダクトなど仕事の範囲も増え、それに伴って依頼が増えています。また、台風等の自然災害による依頼も多く、昨年のお阪に上陸した台風、今年は関東（千葉）の台風被害で仕事の依頼が多い状況です。さらに、国内の好調な景気による工場や倉庫などの設備投資が増えており、受注の先行きは全般的に良好と思われます。ただし、地域の工務店からハウジング会社、サブゼネコンに依頼が代わってきており、安全対策、法令遵守が厳しくなっています。

## VI. ヒアリング調査 -19 奈良県板金工業組合③

### ■ 組合員の事業承継に関する課題

①廃業を無くすためには、経営の安定化が必要であり、組合員企業の受注機会を増やすために、資格取得の奨励、各種講習会の開催を行っていますが、受注先が、工務店からハウジング会社、サブゼネコンに代わってきており、受注するためには、信用を高めるためにも法人化や法令順守などのマネジメント力向上の取組が必要です。

②高齢な経営者は、個人事業主が多く、従来のままのどんぶり勘定の経営を行っており昨今の法令に十分に対応できていません。そのため、事業承継に尻込みをしている状況があり、事業承継計画の中に経営革新の計画も含めて設備計画や経営の近代化（事業計画、IT化等）に取り組むことが必要です。

### ■ 今後の方向性

当組合の組合員企業は個人事業主が90%と多く、事業を継続するには時代の変化に対応するマネジメント力の向上が必要であり、事業承継の前段階として、各種法令の遵守、安全対策や、経営の近代化（事業計画、労務対策、財務管理、IT化）を推し進める必要があり、後継者への後継者育成塾などの体系だった人材育成支援を中央会と連携しながら展開するのが望ましいと考えます。

また、事業承継の支援施策が組合員企業まで情報が到達していない状況であり、事業承継の各支援施策の説明会を実施する必要があります。特に、事業承継補助金を活用して、経営の近代化を推し進めることも有効と考えます。

事業の魅力の低下を防ぐために、幸い青年部があるので、青年部を中心に、魅力の再発見をグループワークで行い、青年部が新たな事業提言することを支援することも組合の進展には望ましいと考えます。

## VI. ヒアリング調査 -20 奈良県板金工業組合④

### ■個別企業の事業承継について 株式会社 中藪板金

#### <概要>

資本金 500 万円 ・従業員数 6 名  
所在地 奈良県奈良市大安寺 2 丁目 7 番 1 2 号  
会社設立 昭和 3 7 年 4 月創業 平成 2 6 年 9 月 2 6 日法人設立

#### <内容>

顧客は、一般民家向けが 8 割、工場・倉庫向け 2 割の状況です。売上では、2 割の工場・倉庫向けの方が多い状況です。後継者は子息であり、現在は会社で働いており、日々の仕事の段取りを取り仕切っています。

数年前に設備の大規模な入れ替えを行っています。また、会社の H P も補助金を利用して再作成を行いました。事業承継時期は、入れ替えた設備の返済が終わる数年後を予定しており、顧問税理士、知人の会社経営者などから事業承継に関する情報を聞いています。

社長自身の事業承継後のライフスタイルも考えており、新規事業として漬物関係の事業を行いたいと計画されています。

経営課題は、週休二日制など労働環境への対応、屋外での高所作業に対する安全対策の要求など工事を行う上での法令順守への対応が厳しくなっていることです。

## Ⅳ. 総合 サマリー

## Ⅷ. 総合 サマリー -1

### 1. 事業承継における組合の役割について

#### 組合による組合員企業の事業承継実態の把握

- ・ 組合が組合員企業の、事業承継の実態把握がまずは重要です。後継者・後継者候補の有無や、承継上の問題点など、事業承継は各社各様の問題を孕んでいます。
- ・ 事業承継は5年から10年に渡る計画が必要とされます。組合員企業の個々の実態把握できなければ、それぞれの事情に即した効果的な情報提供ができません。

#### 組合が率先して支援施策など情報発信の強化

- ・ 国や県が実施している事業承継に関する支援施策(特例承継・経営者保障のガイドライン・奈良県事業承継ネットワーク・事業承継補助金等)の情報が、組合員企業に対して、十分に伝わっていないと考えられます。
- ・ 組合が率先して情報収集し、学び、組合員企業に情報を提供することが大切です。

#### 次世代に繋げる組合活動

- ・ 若手経営者や後継者世代の活躍が、「組合の持続と発展」「組合員企業の事業承継の促進による廃業の防止」等に大きな意味合いを持っているように見受けられます。

#### 若手経営者向け勉強会の活性化

- ・ 経営面の課題解決の意識を持ち、経営面の学習を進めていることが、スムーズな事業承継に良い影響を及ぼすと考えます。組合は、「新規に開業する若手経営者の入会促進」、「若手経営者や後継者世代が活躍できる気運の醸成」、「経営面の学習機運を高めること」等に力を入れていく必要であると考えられます。

2. 奈良県中小企業団体中央会の役割について	
<p><b>組合による組合員企業の事業承継実態調査の支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組合単体では、調査設計ノウハウや集計分析などの負担も大きく、事業承継推進の第1歩となる組合員企業の事業承継実態調査には、中央会による補助事業の活用や、ノウハウ提供等が必要です。</li> </ul>	<p><b>経営の安定と将来向上のための支援を</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組合の役割は、組合単体のみで運営するには限りがあります。中央会では、至らない部分の中でも特に事業承継に関わる組合の活動を更に手厚く支援していく事が大切だと考えられます。経営の安定と将来性向上のための支援策(セミナー)の開催や、最新情報等の提供等が求められていると考えます。</li> </ul>
<p><b>青年部を新たに設立したい組合が11件も</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現在青年部がなく、今後設立したい意向がある組合が96件中11件ありました。</li> <li>・ 若手経営者や後継者の活躍が、組合の活性化や事業承継の活発化に大きな意味を持つので青年部設立支援が考えられます。</li> </ul>	<p><b>「卸売業」と「建設業」や組合員数が「11～20社」と「31～50社」の層の組合に対して優先的な支援を</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業種では、「卸売業」と「建設業」。組合員数では「11～20社」と「31～50社」で構成されている組合で、「事業承継がスムーズに行われていない」の回答率が高い結果がありました。</li> </ul> <p>これらの組合について、優先的に支援が必要だと考えられます。</p>

## Ⅷ. 総合 サマリー -3

大廃業時代を迎えて事業承継課題は喫緊の課題です。国をあげての取組が行われ、様々な助成制度や、公的相談機関が事業承継をテーマに整備されています。このような中、調査結果を踏まえ、組合員企業の事業承継を支援する組合活動について考察しました。

### 3. 組合の組合員企業、事業承継支援事業について

#### 組合員企業の事業承継実態調査

- ・まず各組合が、組合員企業の事業承継実態調査をすることが必要です。  
組合自身が、組合員企業の事業承継問題が組合の存亡に係る重要課題であることの認識を持って組合員企業の実態把握を進めます。  
組合単独では、費用面・ノウハウ面などの負担が大きいため、中央会の補助事業活用等による支援が必要です。

#### 支援施策の周知徹底、経営者の事業承継意識向上

- ・事業承継は5年から10年の期間を要するといわれています。組合員企業の身近な存在である組合からの支援施策情報の提供等により、組合員企業の経営者に事業承継に対する取り組み意識の向上を狙います。
- ・組合による会報誌などでの紹介や普段の声掛けに始まり、経営者向けの事業承継セミナーなどの開催が、中央会の支援により可能です。
- ・組合員企業と事業承継ネットワーク等の専門支援機関への橋渡しも組合の重要な役割です。

#### 経営未来のために後継者支援

- ・経営者から動かないと事業承継はスタートできないといわれますが、後継者が覚悟を持って臨まないと事業承継計画は進行しません。
- ・多くの後継者は、現業は引継げても、財務をはじめとした経営の知識ノウハウの吸収は不十分であると不安を感じています。現業で重要な役割を担っていれば、なおさら座学にかかる時間がなく、後回し、先送りとなりがちです。
- ・組合単独での後継者育成講座の展開は困難なので、中央会の支援による系統だった後継者育成講座の展開が、専門家との連携で可能になります。