中小企業等連携組織による事業承継推進大綱

令和４年３月

奈良県中小企業団体中央会

目　　　次

Ⅰ　これまでの取組状況等

１．基本的な認識 …………………………………………… 1
２．これまでの取組概要等
　（１）令和元年度の取組概要 ………………………… 1
　（２）令和２年度の取組概要 ………………………… 3
３．令和３年度の取組概要 …………………………… 6

Ⅱ　事業承継推進に関する基本方針

１．基本的な考え方 ………………………………………… 7
２．具体的な取組課題等
　（１）組　合 ………………………………………… 7
　（２）中央会 ………………………………………… 8
　（３）組合・中央会 ………………………………… 8
３．事業承継推進事業の体系・方向性等 ……………… 9

Ⅰ　これまでの取組概要等

１．基本的な認識

事業承継への対応は、個々の企業だけの問題ではなく、取引先等の関係事業者の存続や社会全体の雇用の確保に多大な影響を及ぼす重要な課題であり、また、奈良県中小企業団体中央会（以下「中央会」）をはじめ、中央会の会員組合である中小企業組合等（以下「組合」）及び組合員企業の持続・発展にも大きな影響を及ぼす喫緊の取組課題であると認識しています。

併せて、他の商工関係団体等とは異なる使命を有する中央会及び組合としては、自らの組織の持ち味である連携による「つながる力」を大いに発揮し、中小企業等連携組織である中央会・組合を基盤として、組合員企業における事業承継への対応等を支援することが肝要と認識しています。

《参考》中央会・組合の位置づけ等

◆中央会は、中小企業等協同組合法により都道府県ごとに設置された専門支援機関で、組合の運営や活動への支援を通じて、中小企業・小規模事業者の成長と持続的発展を支援する団体

◆組合は、中小企業等が個々の努力では解決あるいは対応できない課題に対して、相互扶助の精神に基づき共同して事業を行うことにより、経営上の諸課題に対応し経営基盤の強化や経済的地位の改善・向上を図ることを目的とする組織

２．これまでの取組概要

上記の基本的な認識のもと、中央会では、令和元年度より「事業承継推進事業」（奈良県補助事業）に取り組んできました。本事業は、事業承継の推進に向けて、中央会及び組合として「具体的にどのようなことができるか、また、どのような方向性で取り組んでいくべきか」等を明らかにすることを目的として、組合及び組合員企業における実態調査・意向調査を行うとともに、各年度の調査結果等を踏まえて、中央会・組合の役割等について検討・整理を行ってまいりました。

（１）令和元年度の取組概要

初年度である令和元年度においては、組合及び組合員企業における事業承継の実態や事業承継への対応状況、後継者育成等の取組等について、全ての会員組合（１８３組合）を対象に「事業承継アンケート」を実施しました。

さらに、組合における事業承継の取組等の事例収集を行うとともに、今後の具体的な取組内容等の検討につなげることを目的として、別途５組合を対象に「個別ヒアリング調査」を実施しました。

《参考》各調査の概要（http://www.chuokai-nara.or.jp/chuokai/cat2_15.html）

◆事業承継アンケート

・令和元年６月実施。回答１２４組合（回答率６７．８%）

・調査課題：①組合組織の状況　②事業承継の現状と課題　③青年部の有無と取組状況
　　　　　④事業承継の支援策の認知状況　⑤中央会への要望など

◆個別ヒアリング調査

・訪問インタビュー調査。①三輪素麺工業協同組合　②醤油工業協同組合　③ニット協同組合
④製薬協同組合　⑤板金工業組合

・調査内容：①業界動向　②組合企業の動向　③組合としての事業承継支援の現状
④組合による事業承継支援に対する意向・今後の方針　⑤中央会に望むこと

《事業承継推進に関する中央会・組合の取組課題等》

【組　合】

<u>①組合による組合員企業の事業承継に関する実態の把握</u>

→後継者・後継者候補の有無や承継上の問題点など、事業承継には組合員企業各社各様の問題を孕んでいることから、まずは組合員企業の実態把握が必要

（事業承継は５年から１０年にわたる計画が必要とされる。組合員企業の個々の実態把握ができなければ、それぞれの事情に即した効果的な情報提供等の支援ができない）

→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との認識をもって取り組むことが重要

<u>②組合による支援施策等の情報発信力の強化</u>

→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

（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・経営者保証のガイドライン・奈良県事業承継・引継ぎ支援センター（以下「事業承継支援センター」）・事業承継補助金等）の情報が、組合員企業に伝わっていない状況）

<u>③次世代に繋げる組合活動の展開</u>

→「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ことが必要

（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）

【中央会】

<u>①組合による組合員企業における事業承継に関する実態調査の支援</u>

→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

<u>②経営の安定と将来性向上のための支援</u>

→組合単体での運営には限りがあるため、事業承継に関わる組合の活動を手厚く支援していくことが大切（経営の安定と将来性向上のためのセミナー開催、最新情報等の提供等）

<u>③若手経営者や後継者の活躍支援</u>

→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等に大きな意味を持っていることから、青年部の設立を支援することも効果が期待できる。

（現在青年部がなく、今後設立したい意向のある組合が、回答総数９６件中１１件あり）

<u>④組合・組合員企業と事業承継支援センター等の専門支援機関への橋渡し</u>

→組合・組合員企業と事業承継支援センター等の専門支援機関への橋渡しは重要な役割

【双方に求められること】（※再掲・重複記載あり）

①<u>組合による組合員企業における事業承継に関する実態調査</u>

・まずは個々の組合が、それぞれの組合員企業の事業承継実態調査を行うことが必要

・その際、組合自らが組合員企業の事業承継問題が組合の存亡に関わる重要課題であるとの認識をもって行うことが肝要

・組合単独では費用面・ノウハウ面からの負担が大きいため、中央会の補助事業等を活用した支援が必要

②<u>支援施策の周知徹底、経営者の事業承継に関する意識向上</u>

・事業承継は５年から１０年の期間を要すると言われており、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を通じて、組合員企業の経営者に対して事業承継に関する取組意識の向上を図ることが重要

・組合による日頃からの紹介や声掛けに始まり、組合と中央会の連携による経営者向けの事業承継セミナーの開催などを想定

・組合員企業と事業承継支援センター等の専門支援機関への「橋渡し」も重要な役割

③<u>将来的な経営を見据えた後継者支援</u>

・経営者から動かないと事業承継はスタートできないと言われる一方、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ない。

・多くの後継者は、現業は引き継げても、財務などの経営知識ノウハウの吸収は不十分との不安を感じている状況。現業で重要な役割を担っている場合、学習にかける時間がなく、後回し・先送りとなる傾向

・組合単独での取組は困難なので、中央会の支援を受け、専門家と連携し、系統だった後継者育成講座の展開等が可能

（２）令和２年度の取組概要

元年度調査では、組合員の増減に「事業承継の問題が深く関わっている」と感じる組合が約６割ある一方で、「組合員企業等からの相談が全くなかった」とする組合が約４割あることから、組合員企業への継続的な働きかけや実態把握の重要性が明らかになりました。

また、「承継後、新規事業や事業拡大に取り組んでいる」との回答が約４割あることから、若手経営者や後継者世代の活躍が「組合の持続と発展」、「組合員企業等の事業承継の促進による廃業の防止」等に大きく関わることが明らかになりました。

こうしたことを踏まえ、令和２年度は組合として、組合員企業における事業承継の実態や事業承継の取組等について調査を行うとともに、若手経営者や後継者世代を対象として個々の企業等の事業承継に関する課題解決や経営面の課題解決の観点から勉強会を実施するなど、組合内における事業承継に向けた取組を支援しました。

具体的には、昨年度調査に協力いただいた組合のうち、２組合（ニット協同組合、ラジオ電器商工業協同組合）にご協力いただき、組合員企業を対象にアンケート調査を実施するとともに、個々の企業等の事業承継に係る課題解決や経営面での課題解決に資する観点から、組合・組合員企業による勉強会を開催しました。

《参考》組合員企業アンケート調査の概要（http://www.chuokai-nara.or.jp/chuokai/cat2_15.html）

◆郵送・インターネットによるアンケート調査

・令和２年９月実施。回答８７組合（回答率３０．１％）

・調査課題：①会社の状況　②事業承継の現状と課題　③後継者に求めること
④中央会に対する要望など

《事業承継推進に関する中央会・組合の取組課題等》

【組　合】

①組合員企業からの相談対応の充実

→健全な事業承継を実現するためには、まず経営者に「現在の経営状態をよりよく改善し、携わっている事業を次世代に残したい」と思ってもらうことが急務

→組合員企業には高齢の経営者も多く、一人で悩みを抱え込むことのないよう、相談先として組合を思い浮かべてもらえるような新しい関係性づくりが重要

②組合員企業の情報が集約される組合による調整機能の強化

→コロナ禍における経済への打撃、業界の将来に対する不透明さ、承継者が不在の高齢経営者の組合員企業は、告知せずに廃業している状況が見受けられるが、事業引継ぎが可能な場合もあるため、組合から組合員企業への継続的な働きかけは重要

③組合員企業への情報提供の充実

→国や県が実施している事業承継に関する支援施策（例えば、特例承継・経営者保証のガイドライン、事業承継支援センター、事業承継補助金など）の情報
について、組合員企業等に対して十分に伝わっていない状況も見受けられる。

→組合員企業等に向けて更なる情報提供が重要となり、また、具体的に情報を聴きたいと回答している組合員企業へのフォローアップについても急務

【中央会】

①会員組合からの相談対応の充実

→組合が単独で組合の役割を果たすことは難しいと考えられることから、中央会は事業承継に係る組合の活動に対して更に手厚く支援していくことが必要

→各組合に、何かあれば相談先として中央会を思い浮かべてもらえるように、日頃からの巡回等を通して、情報の収集・提供やコミュニケーションの構築等が一層重要

②各組合の状況・ニーズ等に応じた支援

→後継者を対象としたセミナーの内容でも、支援内容は組合ごとに異なる。

→ニット協同組合では、「取引先との関係性」、「取引先以外との関係構築（人脈）」、「従業員の掌握」、「経営理念の理解」という面からのスキルアップを必要としており、この場合、伴走型で長期的な後継者育成に関するサポートプログラム等の提供が有効

→ラジオ電器商工業協同組合では、「経営数値、財務の理解」セミナーや「取引先以外との関係構築（人脈）」をつなぐコミュニケーションサポートを必要としており、組合員企業等が法人の場合は「会社の全体像の理解」、「取引先との関係性」についても意識が高いため、伴走型の支援も有効

【双方に求められること】（※再掲・重複記載あり）

①<u>各組合の状況・ニーズ等に応じた支援</u>

→組合だけでなく、中央会に対して求められる役割も組合ごとに異なる。

→共通して「事業承継に関する情報を提供してほしい」、「後継者同士（異業種を含む）がコミュニケーションを図れる場を作ってほしい」との意見が最も多かった。

→続いて、ニット協同組合では「専門機関との橋渡しをしてほしい」との意見が多く、ラジオ電器商工業協同組合では「後継者を集めて切磋琢磨できる場として、勉強会やセミナーなどをサポートしてほしい」との意見が多くあった。

②<u>事業承継を推進するツールの開発・整備</u>

→「事業承継について何をしたらよいか分からない」という不安を持っている組合員も多く、また、業種・規模ごとに事業承継に対する課題等も異なるため、組合員の業種・規模を考慮した「組合事業承継マニュアル」を作成し、説明会・勉強会等で活用することは有効な支援策の一つ。

《参考》協力いただいた組合における状況等

◆ニット協同組合（中小企業組合）

・アンケートにご協力いただいた組合員企業等のうち、法人と個人の構成比は約９：１

・回答いただいた組合員企業等は事業承継に前向きだが、不安を感じている会員も多かった。（全体では４７%、後継者・後継者候補がいると回答している１０社中７社）

・また、会社等の存続を重視する会員は多く、後継者教育、事業承継に関する意識も高かった。

・具体的な課題として、今後のアパレル業界の新しい利益構築の検討や本格的な事業承継までの間のピンチヒッターが欲しい等の意見があった。

◆ラジオ電器商工業協同組合（小企業者組合）

・アンケートにご協力いただいた組合員企業等のうち法人と個人の構成比は約３：７

・法人の半数（１０社）は既に事業承継に取り組んでおり、個人では約２４%（１２者）が取り組んでいる。

・直近の売上の推移・動向と関係があるという仮定に基づきクロス集計を行うと、売上が増加傾向と回答した企業等はすべて準備を進めている。

・現状の売上が伸びているほど「事業を承継したい」と考える割合も高くなっている。

・法人又は個人の状況と関係があるという仮定に基づきクロス集計を行うと、承継の準備をしていない又は無回答では個人の割合が高い結果となり、法人の方が準備を進めている様子が伺える。

３．令和３年度の取組概要

令和元年度に実施した調査では、約６割の組合が組合員企業数の増減に事業承継の問題が深くかかわっていると感じる一方、若手経営者や後継者世代の活躍が、「組合の持続と発展」、「組合員企業の廃業の防止」等に大きく関わっていることも判明しました。

また、令和２年度では、「業種（製造業と小売業）」と「組合の規模（小企業者組合と中小企業組合）」が異なる２つの組合の組合員を対象とした調査を実施し、共通的な課題・問題点だけででなく、異なった傾向や課題・問題点、ニーズなども存在することが判明しました。

共通的な課題・問題点としては、以下の点などが挙げられます。

①事業承継の相談先として所属組合を選ぶ割合は低い
②組合員の事業承継支援制度・支援機関に対する認知度が低い
③組合員の事業承継課題の掘り起こしが不足している
④個別・専門的課題の専門支援機関への橋渡し
⑤事業承継への早期取組の促進
⑥後継者教育に課題を抱える組合員が多い

また、小企業者組合（主に小売業など）では、個人事業者の組合員が多い傾向があり、次のような課題・問題点、ニーズなどが挙げられます。

①円滑な親子間事業承継の促進
②相続問題への対応
③後継者と顧客・取引先との関係づくり
④後継者不在の組合員へのフォロー
⑤事業承継に対する認識の向上

一方、中小企業組合（主に製造業など）では、法人の組合員が多い傾向があり、次のような課題・問題点、ニーズなどが挙げられます。

①後継者のリーダーシップ能力の向上
②従業員育成への取組
③後継者への株式・事業用資産の集中

こうした課題・問題点等を踏まえ、令和３年度においては、事業承継の推進に向けて、組合・中央会が果たすべき役割や取組の方向性等を明らかにするとともに、全ての組合が活用できる規模別の「組合事業承継マニュアル」を作成するなど、今後の組合及び中央会による効果的な事業承継の取組等につなげていくことを目的として取り組んできました。

Ⅱ　事業承継推進に関する基本方針

１．基本的な考え方

中央会は、事業承継の推進（事業承継への対応等）にあたって、次に掲げる事項を基本認識として常に念頭に置き、**会員組合と一緒になって取り組むことを大前提として、個々の組合の実態やニーズ等に応じた「きめ細かな取組・支援」を行う**ものとします。

①各企業の個別問題にとどまらず、**奈良県内の社会・経済・雇用に多大な影響を及ぼす重要課題**であること。

②**中央会をはじめ組合及び組合員企業の持続・発展についても、極めて大きな影響を及ぼす喫緊の重要課題**であること。

③他の商工団体とは異なる特長を有する中央会及び組合として、自らの組織の持ち味である連携による「つながる力」を大いに発揮し、**中小企業等連携組織である中央会・組合を基盤とした事業承継への対応等を推進・支援**するものであること。

２．具体的な取組課題等

これまでの「事業承継推進事業」により、明らかとなった取組課題等（※再掲・重複記載あり）

（１）組　合

①組合による組合員企業の事業承継に関する実態の把握

→後継者・後継者候補の有無や承継上の問題点など、事業承継には組合員企業各社各様の問題を孕んでいることから、まずは組合員企業の実態把握が必要

→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との認識をもって取り組むことが重要

②組合による支援施策等の情報発信力の強化

→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

→支援施策等の情報が組合員企業に対して十分に伝わっていない状況も見受けられる。

③次世代に繋げる組合活動の展開

→「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ことが必要

④組合員企業からの相談対応の充実

→健全な事業承継を実現するためには、まず経営者に「現在の経営状態をよりよく改善し、携わっている事業を次世代に残したい」と思ってもらうことが急務

→組合員企業には高齢の経営者も多く、一人で悩みを抱え込むことのないよう、相談先として組合を思い浮かべてもらえるような新しい関係性づくりが重要

⑤組合員企業の情報が集約される組合による調整機能の強化

→コロナ禍における経済への打撃、業界の将来に対する不透明さなど厳しい環境の中で、承継者が不在の高齢経営者の組合員企業は、告知せずに廃業している状況が見受けられるが、事業引継ぎが可能な場合もあるため、組合から組合員企業への継続的な働きかけは重要

（２）中央会

①組合による組合員企業における事業承継に関する実態調査の支援

→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の提供など各組合に応じた支援が必要

②経営の安定と将来性向上のための支援

→組合単体での運営には限りがあるため、事業承継に関わる組合の活動を手厚く支援していくことが大切

③若手経営者や後継者の活躍支援

→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等に大きな意味を持っていることから、青年部の設立を支援することも効果が期待できる。

④組合・組合員企業と事業承継支援センター等の専門支援機関への橋渡し

→組合・組合員企業と事業承継支援センター等の専門支援機関への橋渡しは重要な役割

⑤会員組合からの相談対応の充実

→組合が単独で取組課題等への対応は難しいと考えられることから、中央会は事業承継に関する組合の活動に対して更に手厚く支援していくことが必要

→各組合に、何かあれば相談先として中央会を思い浮かべてもらえるように、日頃からの巡回等を通して、情報の収集・提供やコミュニケーションの構築等が一層重要

⑥各組合の状況・ニーズ等に応じた支援

→例えば、後継者を対象としたセミナーであっても、その内容・ポイント等は各組合によって異なることに留意が必要

（３）組合・中央会

①組合による組合員企業における事業承継に関する実態調査

→まずは個々の組合が、それぞれの組合員企業の事業承継実態調査を行うことが必要

→組合単独では費用面・ノウハウ面からの負担が大きいため、中央会の支援が必要

②支援施策の周知徹底、経営者の事業承継に関する意識向上

→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を通じて、組合員企業の経営者に対して事業承継に関する取組意識の向上を図ることが重要

→組合員企業と事業承継支援センター等の専門支援機関への「橋渡し」も重要な役割

③将来的な経営を見据えた後継者支援

→組合単独での取組は困難なので、中央会の支援を受け、専門家と連携し、系統だった後継者育成講座の展開等が必要

④各組合の状況・ニーズ等に応じた支援

→組合だけでなく、中央会に求められる役割も組合ごとに異なることに留意が必要

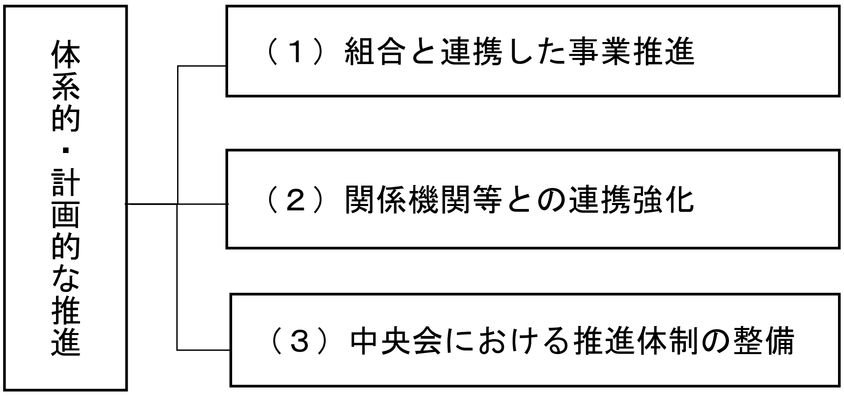
⑤事業承継を推進するツールの開発・整備

→業種・規模ごとに事業承継に対する課題等も異なるため、組合員企業の業種・規模を考慮した「組合事業承継マニュアル」を作成し、説明会・勉強会等で活用を図る。

３．事業承継推進事業の体系・方向性等

令和４年度以降、中央会は、前記２の**「具体的な取組課題等」に関する対応及びその解決に向けた取組等を目的として、（１）組合と連携した事業推進、（２）関係機関等との連携強化、（３）中央会における推進体制の整備を三本柱とし、体系的・計画的に事業を推進する**こととします。

【体系図】



【方向性等】

（１）組合と連携した事業推進

◆　事業承継への対応等に関する各組合の意識･取組状況･課題等に応じて、**『①個別支援、②一般的支援』**の二段構えで、より柔軟に、かつ、実効ある取組を進める。

【取組例】

①取組中又は検討中の組合 → 組合の取組を積極的・具体的に支援

②未検討の組合 → 「組合事業承継マニュアル」を活用して勉強会等を開催し、対応の必要性、取組・検討の手順、支援制度等を啓発

（２）関係機関等との連携強化

◆　組合・組合員企業と事業承継支援センター等の**『専門支援機関への橋渡し』**を円滑・適切に行えるよう、関係機関等との良好な関係構築を進める。

【取組例】

・専門支援機関から勉強会等の講師として招聘

・専門支援機関へ個別事案に関する相談

（３）中央会における推進体制の整備

◆　組合が事業承継への対応に安心して取り組むことができるよう、新たに専任チームを整備し、組合活動を後押し・フォローアップするなど**『手厚い組合支援』**を進める。

【専任チーム想定例】

・中央会職員（稲垣補佐、小林主査）、商工中金、中小企業診断士（これまでの事業承継推進事業に携わった者）による３～４人体制で、組合からの相談対応や組合による説明会・勉強会等の運営支援に臨む。