

都市型産業集積に見る事業承継

—東大阪の中小製造業の取り組み—



西 岡 正
(兵庫県立大学大学院
経営研究科教授)

< 要 旨 >

東大阪市を中心とする地域には、基盤技術産業を中心に多種多様な中小製造業が集積、日本を代表する都市型産業集積として知られてきた。しかしながら近年では、経済環境の構造的な変化に加え、深刻化する後継者難を背景に事業所数の減少に歯止めがかからず、競争優位の源泉であった多様な分業ネットワークの脆弱化により、産業集積の存立基盤そのものが揺らぎかねないことが懸念されている。

そこで本稿では、東大阪市の中小製造業の事業承継の実態を把握するとともに、地域の中小製造業が円滑な事業承継を進めるうえでの課題と対応策について検討した。全体は4節で構成している。第1節では、東大阪を中心とする産業集積の特徴とともに東大阪市の製造業の現状を概観した。第2節では、東大阪市が実施したアンケート調査に基づき、中小製造業の事業承継の実態を検討した。調査では、経営者の高齢化が進む中で後継者（候補）が存在している事業所が半数以下にとどまること。廃業予定事業所が2割に達しており、その半数近くが後継者難を廃業予定理由にあげていること。また東京と比べても、東大阪では親族内承継を志向する企業が多いこと等が明らかになった。そのうえで少子化や価値観の多様化を受け、親族内承継の困難性は高まっており、今後は東大阪の中小製造業においても親族外承継に対するニーズが増加していくと考えられることを指摘した。第3節では、親族外承継に焦点を当てて、タイプの異なる中小製造業2社の取り組みについて考察した。取り上げたのは従業員の内部昇格による親族外承継の事例と、廃業した勤務先からの「事業」の承継事例である。最後の第4節では、前者の事例からの学びとして事業承継における準備期間とともに、後継者選定の基準を明確にすることの重要性を、また後者の事例からの学びとして、取引先や地域からの信頼や共感の重要性、廃業と創業を一体的に支援することによる可能性を示した。合わせて廃業企業からの「事業」承継について、今後社会的にも重要性を増していることを指摘した。

- | | |
|-------------------|----------|
| 1. ものづくり都市としての東大阪 | 3. 事例の検討 |
| 2. 中小製造業の事業承継の実態 | 4. 小括 |

1. ものづくり都市としての東大阪

東大阪市は、西は大阪市に、東は奈良県生駒市に隣接、大阪府東部に位置している。市域面積は61.78km²と大阪府内10番目の面積規模ながら、市内人口は約50万人、世帯数224千世帯（2016年10月）、民営事業所数は25,839事業所、従業者数は237,677人（2014年経済センサス基礎調査）であり、いずれも大阪市、堺市に次ぐ府内第3位の規模を有している。

東大阪市の業種別事業所構成と業種別従業者構成（2014年経済センサス基礎調査）を見ると、製造業が全事業所数の24.5%、6,321事業所、全従業者数の27.5%、65,358人である。事業所数、従業者数ともに、製造業が各々、最も大きな構成割合を占めている。従業者規模別に製造業事業所数を見ると、従業者数4人以下が全体の6割強を占め、これを含む従業者数19人以下の事業所で全体の9割となっている。同じく従業者規模別の製造業従業者数でも、従業者数19人以下の事業所で全体の半数を占めており、小規模な事業所のウエイトが大きいことが特徴である。さらに製造業事業所数で東大阪府は全国第5位、工場密度では全国1位（事業所数4,000以上の都市で比較）であり、ものづくり都市としての東大阪市の存在感は全国的にも大きい。

東大阪市を中心とする東大阪地域¹の産業集積については、植田（2000）が詳細な分析を行っている。植田（2000）は、東大阪地域における産業集積の形成を、戦後50年間にわたる経済環境の変化に対応しながら、基盤的技術を地域内に蓄積させ、基盤的技術がさらに広範な関連産業から需要を呼び込んできた。多様なタイプや規模の企業が層をなして存在し、互いに柔軟に競争関係、分業関係を形成してきた。この錯綜した分業関係、多様なタイプの企業の存在が、産業集積の受注可能領域を拡大させ、産業集積を量的、質的に発展させてきたと整理する。そして東大阪地域の産業集積の特徴を、多様な産業から寄せられる種々雑多な需要に、集積内の多様な形態の企業が競争・協調しあうことを通じて対応できることにあると指摘する（p.228）。

そのうえで、植田（2000）は以下の5点を具体的な特徴に上げている。第1は、集積規模が大きいこと。第2は、需要分野の多様性、製品開発・下請加工といった性格の多様性、分業関係の多様性を有していること。第3は、地域の分業ネットワークを活用、製品開発を志向する企業が増加していること。第4は、産業構造の転換の中で全般的には厳しい経営状況にある企業が少なくないこと。第5は、同じく日本有数の産業集積である大田区と比べて、事業所

¹ 植田（2000）では大阪市東部（生野区、平野区、東成区）、東大阪市、八尾市を指している。

数が減少しにくいという特徴を有していることである (pp.17-22)。こうした特徴は、中小企業庁 (2010) の分析でも指摘されている²。

かかる特徴を有してきた東大阪地域の産業集積であるが、中核である東大阪市の製造業事業所数の推移を見ると、厳しい現実も浮かび上がる。1983年の10,033事業所(工業統計調査)をピークとして減少基調で推移しており、先述のとおり2014年には6,321事業所まで落ち込んでいる。さらに近年では少子高齢化が進展する中で、事業承継の困難性も高まっており、事業所数の減少が加速することが懸念されている。競争優位の源泉であった分業ネットワークの脆弱化によって、産業集積の存立基盤そのものが揺らぎかねない状況である。以下では、こうした現状を踏まえ、後継者難が深刻化する東大阪の中小製造業の事業承継の実態について、東大阪市の実施したアンケート調査に基づき検討するとともに、今後増加が見込まれる親族外への事業承継に焦点を当て、タイプの異なる中小製造業2社の取り組みの考察を行う。

2. 中小製造業の事業承継の実態

本節では、東大阪市の実施した「東大阪市内製造業の事業承継の実態に関する調査」(以下、「東大阪調査」)に基づき、東大阪市内の中小製造業の事業承継の実態を見ていく³。「東大阪調査」は、東大阪市内の中小製造業3,068事業所を対象として、郵送によるアンケート調

査として実施されたものである(調査時期:2015年9月~10月、回答事業所数:589事業所(社)、回収率:19.2%)。

回答事業所の属性

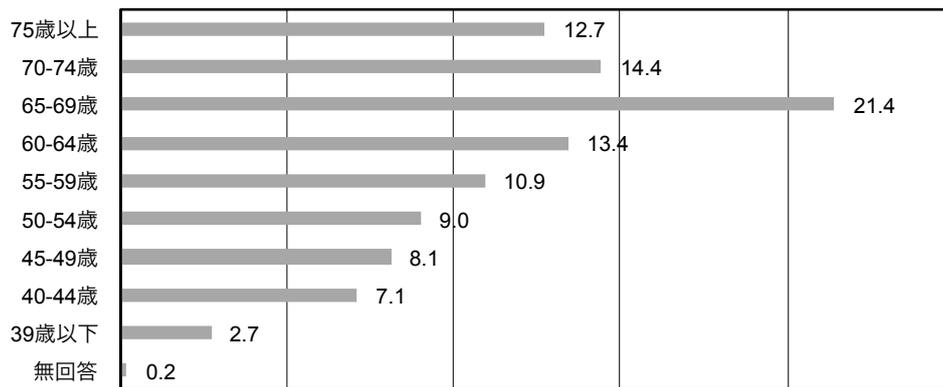
従業員規模では、「4人以下」が253社(43.0%)、「5~9人」102社(17.3%)、「10~19人」83社(14.1%)と従業員20人以下の事業所が全体の7割超を占める。残りは「20~49人」96社(16.3%)、「50~99人」28社(4.8%)、「100人以上」22社(3.7%)、「無回答」5社(0.8%)である。創業からの業歴は、「50年以上」が197社(33.4%)と最も多く、「40年以上50年未満」156社(26.5%)、「30年以上40年未満」87社(14.8%)が続き、30年以上の業歴を有する事業所が全体の7割超である。残りは「20年以上30年未満」79社(13.4%)、「10年以上20年未満」43社(7.3%)、「5年以上10年未満」20社(3.4%)、「5年未満」7社(1.2%)である。

現経営者の年齢は、「65歳以上」の割合が286社(48.6%)で半数近くを占めている(図表2-1)。「創業者」割合が245社(41.6%)と最も高く、「2代目」230社(39.0%)、「3代目」73社(12.4%)、「4代目以上」41社(7.0%)である。経営者就任からの在任年数は、「20年以上」が312社(53.0%)と半数以上を占めており、「5-9年」87社(14.8%)、「0-4年」68社(11.5%)、「10-14年」64社(10.9%)、「15-19年」58社(9.8%)である。

2 中小企業庁(2010)では、東京都大田区、東大阪市の製造業事業所の動向について比較検討している。これによれば、1986年から2006年の期間について事業所数と従業者数の減少率を見ると、東大阪市の減少率がいずれも小さい。また取引構造を比較すると、東大阪市は比較的取引先の少ない企業が多数存在し、水平的な取引構造を有しているのに対して、大田区は少数のハブ企業と比較的取引先の少ない企業が存在し、垂直的・水平的な取引構造の双方が確認されると指摘している(pp.82-108)。

3 調査内容の詳細は東大阪市の「東大阪商工会議所(2016)」を参照のこと。

図表2-1 現経営者の年齢 (n=589,単位%)



出所：「東大阪調査」結果より筆者作成。

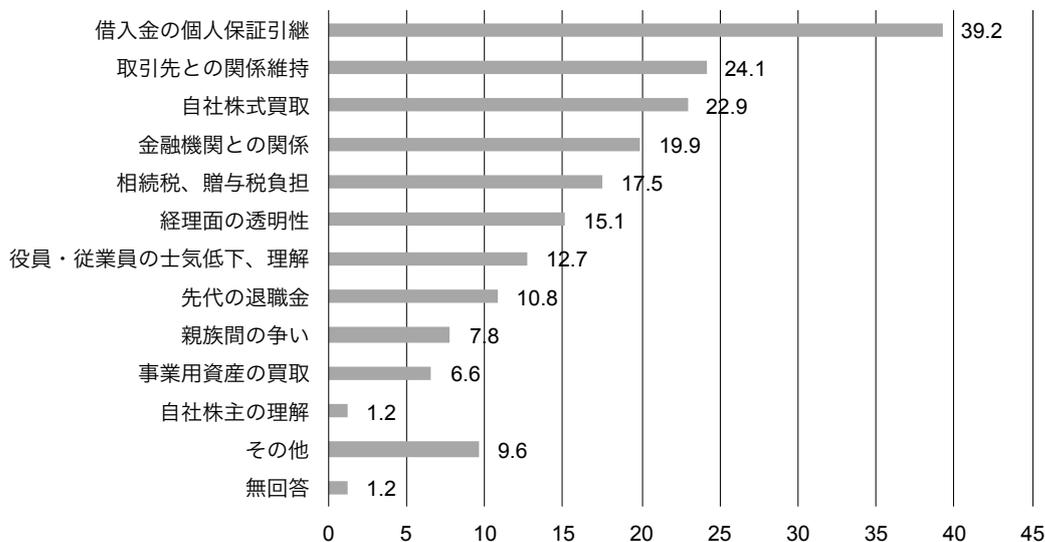
先代経営者と関係、事業承継時期

創業者以外の経営者について、先代経営者との関係を見ると、「親族」と回答する事業所が286社（83.1%）と最も多く、「配偶者の親族」23社（6.7%）を含め、ほぼ9割が親族からの承継である。親族外としては、「従業員から登用」22社（6.4%）、「社外から登用」4社（1.2%）、「M & Aによる引継ぎ会社から」3社（0.9%）とな

っている。

先代経営者から事業承継時期は、調査時点（2015年9月時点）から、「10年以上前」と回答した事業所が201社（58.4%）と6割近くを占めており、「5-10年以内」が71社（20.6%）、「2-5年以内」49社（14.2%）、「2年以内」23社（6.7%）となっている。

図表2-2 事業承継時の課題等 (n=166,単位%)



出所：「東大阪調査」結果より筆者作成。

事業承継時に直面した課題等の有無について見ると、回答事業所（344社）のうち、「課題等があった」事業所はほぼ半数166社(48.3%)であり、内容としては「借入金の個人保証引継」、「取引先との関係維持」、「自社株式買取」を上げる事業所が多い（図表2-2）。従業員規模別に最も回答割合の高い回答を見ると、「借入金の個人保証引継」が「4人以下」、「5～9人」、「10～19人」の規模層で最も高いのに対し、「50～99人」、「100人以上」の規模層では「自社株式買取」が最も高い。「20～49人」の規模層では「借入金の個人保証引継」、「自社株式買取」が同水準で並んでおり、従業員規模層でも直面した課題には違いが見られる。

事業承継の予定

今後の事業承継の予定を見ると、「後継者決定、事業を承継する」事業所が3割弱を占めるものの、「事業継続意思無し」、すなわち廃業予定事業所も2割を占めている。また事業承継をしたいと考えているものの、後継者を確保できていない「後継者候補無し、承継意思有り」事業所が1割強存在する。

さらに事業承継の予定を現在の経営状況を重ね合わせて見ると、経営状況が「悪い」事業所ほど「事業継続意思無し」事業所が多いものの、「順調（とても順調、やや順調）」とする事業所でも、「事業継続意思無し」あるいは「後継者候補無し、承継意思有り」事業所が存在しており、業績が比較的好調であっても、廃業や後継者難に直面している事業所が相当数存在している（図表2-3）。

図表2-3 経営状況別の事業承継予定

	事業継続意思無し	後継者決定、事業承継する	後継者未定、候補有り	候補無し、承継意思有り	M&Aによる売却検討	後継者必要無し	その他共合計
とても順調	2 (5.7)	13 (<u>37.1</u>)	9 (25.7)	3 (8.6)	2 (5.7)	4 (11.4)	35 (100)
やや順調	12 (6.8)	65 (<u>36.7</u>)	45 (25.4)	18 (10.2)	3 (1.7)	20 (11.3)	177 (100)
どちらともいえない	24 (17.5)	45 (<u>32.8</u>)	17 (12.4)	20 (14.6)	2 (1.5)	16 (11.7)	137 (100)
やや不調	27 (19.9)	36 (<u>26.5</u>)	19 (14.0)	29 (21.3)	3 (2.2)	9 (6.6)	136 (100)
とても不調	51 (<u>52.0</u>)	14 (14.3)	13 (13.3)	12 (12.2)	0 (0.0)	3 (3.1)	98 (100)
無回答	2 (33.3)	1 (16.7)	2 (33.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	6 (100)
全体	118 (20.0)	174 (<u>29.5</u>)	105 (17.8)	82 (13.9)	10 (1.7)	52 (8.8)	589 (100)

出所：「東大阪調査」結果より筆者作成。

注：（ ）内は構成比、下線は回答割合が最も高い項目を示す。

事業承継理由と廃業予定理由

事業承継を行う理由(複数回答)としては、「従業員の雇用を守るため」と回答した事業所が298社(63.3%)、「取引先との関係」と回答した事業所も287社(60.9%)と6割を超えている。次いで「技術・ノウハウを守るため」206社(43.7%)、「事業に将来性があるため」107社(22.7%)、「親族への資産継承のため」105社(22.3%)となっている。従業員の雇用責任とともに、構築してきた分業ネットワークの成員としての責任と自らの技術についての自負がうかがえる。

一方、回答事業所の2割にのぼる廃業予定の「事業継続の意思無し」事業所(118社)を、従業員規模別に見ると「4人以下」の小規模な事業所が全体の9割以上を占めている。廃業予定理由としては、事業に「将来性がない」とする事業所が最も多い。これに次ぐのが「息子・娘に継ぐ意思がない」、「後継者が見つからない」、「息子・娘がいない」であり、これらを合わせた後継者難を廃業予定理由にあげる事業所は5割弱を占めている(図表2-4)。

図表2-4 従業員規模別の廃業予定理由

	将来性がない	需要・発展性がない	息子・娘がいない	息子・娘に継ぐ意思がない	後継者が見つからない	従業員の確保が難しい	その他共 合計
4人以下	51 (46.8)	2 (1.8)	5 (4.6)	28 (25.7)	19 (17.4)	1 (0.0)	109 (100)
5～9人	2 (33.3)	(0.0)	(0.0)	2 (33.3)	1 (16.7)	(0.0)	6 (100)
10～19人	(0.0)	(0.0)	(0.0)	1 (50.0)	(0.0)	1 (50.0)	2 (100)
無回答	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	1 (100)
全体	53 (44.9)	2 (1.7)	5 (4.2)	31 (26.3)	20 (16.9)	2 (1.7)	118 (100)

出所:「東大阪調査」結果より筆者作成。
注:()内は構成比。

後継者(候補)と承継時期

「後継者決定、事業を承継する」または「後継者未定、候補者有り」事業所の後継者(候補)を見ると(複数回答)、「息子・娘・娘婿」の回答割合が214社(76.7%)と最も高く、「親族以外の役員・従業員」46社(16.5%)、「息子・娘・娘婿以外の親族」31社(11.1%)、「社外の第三

者」6社(2.2%)となっている。従業員規模と後継者(候補)を重ね合わせると、全ての規模層で「息子・娘・娘婿」が最も高いものの、「55～99人」、「100人以上」の中規模層では「親族以外の役員・従業員」が比較的高くなっている(図表2-5)。

図表2-5 従業員規模別の後継者（候補）

	息子・娘・娘婿	息子・娘・娘婿 以外の親族	親族以外の 役員・従業員	社外の第三者	その他共合計
4人以下	62 (87.3)	3 (4.2)	3 (4.2)	3 (4.2)	71
5～9人	38 (67.9)	6 (10.7)	12 (21.4)	0 (0.0)	56
10～19人	42 (77.8)	4 (7.4)	11 (20.4)	0 (0.0)	54
20～49人	49 (77.8)	11 (17.5)	11 (17.5)	3 (4.8)	63
50～99人	12 (63.2)	6 (31.6)	5 (26.3)	0 (0.0)	19
100人以上	8 (61.5)	1 (7.7)	4 (30.8)	0 (0.0)	13
無回答	3 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	3
全体	214 (76.7)	31 (11.1)	46 (16.5)	6 (2.2)	279

出所：「東大阪調査」結果より筆者作成。

注：（ ）内は構成比。複数回答のため合計は100%にはならない。

後継者（候補）への事業承継時期を見ると、「4-10年以内」の回答する事業所が119社（42.7%）と最も多く、「1-4年以内」83社（29.7%）、「10年以上先」50社（17.9%）、「1年以内」17社（6.1%）となっている。その一方で、事業承継に向けた準備状況を、「十分している」事業所は8.6%であり、「ある程度している」44.1%、「あま

りしていない」32.6%、「全くしていない」10.8%、「何を準備すべきかわからない」1.1%となっており、多くの事業所で事業承継の準備が不十分であることがわかる。とりわけ従業員規模が小さい事業所ほど、事業承継の準備が遅れている（図表2-6）。

図表2-6 従業員規模別の事業承継の準備状況

	十分している	ある程度している	あまりしていない	全くしていない	何を準備すべき かわからない	その他共合計
4人以下	4 (5.6)	26 (36.6)	29 (40.8)	8 (11.3)	2 (2.8)	71 (100)
5～9人	4 (7.1)	21 (37.5)	24 (42.9)	6 (10.7)	0 (0.0)	56 (100)
10～19人	4 (7.4)	28 (51.9)	13 (24.1)	6 (11.1)	1 (1.9)	54 (100)
20～49人	6 (9.5)	32 (50.8)	15 (23.8)	8 (12.7)	0 (0.0)	63 (100)
50～99人	4 (21.1)	8 (42.1)	6 (31.6)	1 (5.3)	0 (0.0)	19 (100)
100人以上	2 (15.4)	6 (46.2)	4 (30.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	13 (100)
無回答	0 (0.0)	2 (66.7)	0 (0.0)	1 (33.3)	0 (0.0)	3 (100)
全体	24 (8.6)	123 (44.1)	91 (32.6)	30 (10.8)	3 (1.1)	279 (100)

出所：「東大阪調査」結果より筆者作成。

注：（ ）内は構成比。

深刻化する後継者難と増加が見込まれる親族外承継

「東大阪調査」からは、65歳以上の経営者がほぼ半数を占める中、後継者（候補）が存在している事業所が半数以下にとどまること、廃業予定事業所が2割に達しており、その半数近くが後継者難を廃業予定理由にあげていることが明らかとなった。廃業予定事業所の9割以上は、従業員4人以下の小規模事業所であるが、経営状態が比較的好調な事業所も含まれている。多様な小規模事業所の存在は東大阪の産業集積の基盤的存在であり、その弱体化が強みとしてきた分業ネットワークの脆弱化をもたらすことが懸念される。

ここで「東大阪調査」と東京商工会議所の「東京23区内企業の事業承継の実態に関するアンケート調査」（以下、「東京調査」）⁴の結果を比較すると、「東京調査」では後継者（候補）は

60.9%の事業所で存在しており、後継者（候補）の存在が5割弱にとどまる東大阪における後継者難が、東京以上に深刻化であることがうかがえる。一方で後継者（候補）について見ると、「東大阪調査」、「東京調査」ともに、「息子・娘・娘婿」を後継者（候補）とする事業所が最も多いものの、「東京調査」では「親族以外の役員・従業員」、「社外の第三者」とする事業所が4分の1に達しており、「東大阪調査」を上回っている（図表2-7）。

他方で、「東大阪調査」では、後継者（候補）の選出理由として、「資質・能力」、「実績」よりも、「経営者の一族」であることを重視する回答が最も多く、親族内承継を重要視する傾向があることもうかがえる⁵。しかしながら、少子化や価値観の多様化を受け、全国的にも親族内承継の困難性は高まっており、今後は東大阪の中小製造業においても親族外承継に対するニ-

図表2-7 後継者（候補）

	東大阪調査	東京調査
息子・娘・娘婿	214 (76.7%)	451 (68.8%)
息子・娘・娘婿以外の親族	31 (11.1%)	73 (11.1%)
親族以外の役員・従業員	46 (16.5%)	141 (21.5%)
社外の第三者	6 (2.2%)	24 (3.7%)
その他・無回答	4 (1.4%)	28 (4.3%)
回答事業所数	279	655

出所：「東大阪調査」、「東京調査」に基づき筆者作成
注：複数回答、比率は回答事業所数に対するもの

4 「東京23区内企業の事業承継の実態に関するアンケート調査」。調査概要は以下の通り。調査対象：東京23区内所在の中小企業5,000社、調査時期2014年7月、回答数1,057件（回収率21.5%）。なお、「東京調査」は調査対象を中小製造業に限定したものではないことに留意を要するもの、東大阪同様、都市部の中小企業を調査対象として実施されたものであることから比較対象とした。回答事業所の業種構成は、製造業29.0%、卸売業25.5%、建設業18.4%、小売業6.0%、情報通信業4.7%、運輸業4.3%、その他12.1%である。業歴は30年以上の事業所が8割を超えており、従業員規模としては「5人以下」20.3%、「6～10人」18.5%、「11～20人」21.3%、「21～50人」19.5%、「51～100人」10.4%等となっており、「東大阪調査」同様、業歴30年以上、20人以下の事業所が過半を占めている。

5 279の回答事業所のうち、「経営者の一族」177社（63.4%）、「幹部として実績」115社（41.2%）、「資質・能力ある」68社（24.4%）となっている（複数回答）。

ズが一段と高まっていくものと考えられる⁶。

もっとも親族外承継においては、多くの先行研究が指摘するように、親族内承継とは異なる課題もある⁷。親族内承継と比べて、正統性を巡って関係者の理解を得ることや、後継者としての準備（教育）期間を確保することの困難性に加えて、株式や事業用資産の買取資金や個人保証の引き継ぎが障害となる可能性も高い。次節では、筆者がこれまで実施してきた東大阪の中小製造業の事業承継に関するインタビュー調査結果等から、タイプの異なる東大阪の中小製造業2社の親族外承継の事例を取り上げ、こうした課題解決に向けた対応策を考える一助としたい。

3. 事例の検討

3-1 10年計画での従業員への事業承継：

(株)中農製作所

(株)中農製作所（創業：1949年、従業員：50名）は、自動車部品、産業機器部品等を主力とする機械加工メーカーである。小型部品洗浄機をはじめとする自社製品の開発も手掛けている。薄肉ものの精密切削加工を得意としながら、熱処理、表面処理、組立までの一貫生産を行っている。2007年には高度な技術力が認められ、中小企業庁「明日の日本を支える元気なモノ作り中小企業300社」にも選定されている。

中農製作所では、創業者である父から会社を引き継いだ中農康久氏（1947年生まれ）から、

2013年に親族外の従業員であった西島大輔氏（1979年生まれ）に社長の引き継ぎが行われている。この事業承継について見ていこう⁸。中農氏の経歴を見ると、大学卒業後に中農製作所入社、1989年に42歳で二代目社長に就任している。中農氏によると、自社の事業承継については、50歳頃から考え始めたという。自分自身は父から事業を引き継ぐにあたって、20年にわたって実務経験は積んできたものの、体系的かつ十分な後継者教育を受けておらず、就任後の苦労も多かった。自身の経験を踏まえると、後継者の教育や事業承継の準備には最低でも10年はかかる。当時の自社の役員定年（65歳）に照らし合わせると、55歳までに後継者を決定する必要があると考えたためであった。

もともと中農製作所では、中農氏の社長就任以降、経営状況にかかわらず、社員全員が情報共有できるように月次決算等の財務内容を開示してきた。また、社員の経営参画を促すために経営方針発表会、活動計画発表会も活発に行っていた。中農氏は、これにより社内に「自分たちの会社」、「自分たちで考えて、動く」という風土を醸成することを目指してきた。後継者の選定にあたって、既に中農氏の長男（1975年生まれ）が入社していたものの、世襲にこだわらず、社内に社長の座を継ぐのにふさわしい人材はいないか、自分の思いをすべて伝えられる人材はいないか、と時間をかけて探していくことにした。その際に中農氏が後継者の資質と

6 親族間承継の有用性を否定するものではない。

7 例えば、安田・許（2005）、村上（2008）、後藤（2015）、中小企業庁（2016）、日本政策金融公庫総合研究所（2018）等。

8 中農製作所に関する記述については、筆者が中農氏、西島氏とともにパネリストとして参加したパネルディスカッションでの討議内容（大阪商工会議所主催、2018年8月）と事前インタビューに加えて、東大阪商工会議所（2017）、中小企業家同友会全国協議会ホームページ「わが社の事業承継：会社の未来、発展のために下した経営者の決断（株）中農製作所代表取締役会長中農康久氏（大阪）（2016.04.27）」<http://mgz.doyu.jp/touring/160427-091926.html>（2018年7月20日最終閲覧）も参照している。

して重視したのは、「会社が好き、人が好き、企てが好き、本質を見抜く力がある」⁹ことの4つであった。そこで次期社長候補として指名されたのが、西島氏であった。

西島氏は東大阪市生まれ、高校卒業後、中農製作所に入社し、営業担当等を務めていたが、2005年に26歳で後継指名を受けることになった。中農氏は「事業家になりたい夢を持ち、性格が明るく、図太い。社員が彼の周りに集まっているのを見ていた」¹⁰ことを評価した。一方、西島氏は「父親が東大阪で鋳螺工場を個人経営していたこともあり、事業経営にもともと興味を有していたこと、従業員仲間からの応援もあったことから、中農氏からの社長候補の打診を引き受けることにした」という。

後継指名後は、中農氏は西島氏と二人三脚で、中期計画や年度計画の策定、金融機関との折衝を行うことで、西島氏が経営者としての視野、能力を持てるように配慮してきた。リーマン・ショック後に生産が落ち込み、設備の稼働状況が大幅に悪化した際にも、西島氏は専門家を招いての生産改善活動の最前線に立つ傍ら、中農氏と金融機関との交渉にも当たった。財務の公開や、自社の強みを系統的に分析する「知的資産経営報告書」の作成にも挑戦、西島氏がプロジェクトリーダーとして手腕を発揮してきた。生産現場の改善については、その後も他社を定年退職した生産技術者を顧問として採用。設備の改良などにより、効率の良い生産体制づくりに取り組んできた。

こうして後継指名から8年間の準備期間を経て、西島氏は2013年に34歳で取締役社長に就任することとなった。合わせて中農氏の長男が主に資金繰りを担当する取締役に就任、中農氏が取締役会長として二人を補佐する経営体制を構築するに至った。なお、現在の資本関係を見ると、社長就任時に新株を引き受けたことにより西島氏が2割弱を保有しているが、残りは中農氏と中農氏の長男が保有しており、創業家のオーナーシップに変更はない。こうした自社の事業承継について、中農氏は、経営と所有を分離したうえで、「攻める」経営者である西島氏とともに、長男を「守る」経営者として抜てきすることで調和を図ったという¹¹。

西島氏は社長就任後、社内に対して自らの新しい経営ビジョンを発表するとともに、陣頭指揮をとって自社初の海外拠点となるベトナム事務所を2014年6月に開設した。ベトナム進出の経緯等について「2004年にベトナム人研修生の受け入れを始めた。みな勤勉でベトナムに帰るのが惜しくなり、社員としての採用に切り替えた。コスト低減や日系メーカーへの販売を見込んで、2014年にベトナムに事務所を設置。日本で一緒に働いたベトナム人社員を現地に派遣した。彼らには責任感が生まれ、今では一経営者のような感覚で仕事をこなしている」¹²という。その後ベトナムでは2017年9月ホーチミン近郊の工業団地（タンビン工業団地）に工場を取得、生産活動も開始している。まずは日本向けに部品を供給しており、既に日本本社の

9 東大阪商工会議所（2017）

10 同上

11 現在代表権を有するのは中農氏のみであるが、今後、西島氏と中農氏の長男の2人に代表権を引き継ぐ意向である。

12 日刊工業新聞2015年1月22日付

売上の15%に達する規模となっている。今後は現地市場開拓にも着手する計画であり、中農製作所は、社長交代を機に、国際分業体制の構築という新たな事業展開局面に入っている。

3-2 地域が支えた廃業企業からの「事業」承継：(株)藤網合金

(株)藤網合金（創業：2015年、従業員：2名）は、船舶用バルブや電機・機械部品を主力とする銅合金の鋳造メーカーである。藤網伸晴氏（1982年生まれ）が、経営者の急逝により廃業を余儀なくされた勤務先の事業の再興を目指して、従業員仲間とともに創業した企業である（2017年法人成り）。事業経験が全くなかった藤網氏の創業は、勤務先の廃業を惜しむ取引先や地域の中小企業経営者、住民、商工会議所等の支援に支えられたものであった。この廃業企業からの「事業」承継について見ていこう¹³。

藤網氏が再興を目指しているのは、2015年に廃業した(株)上田合金（東大阪市高井田）の事業である。上田合金は、故上田富雄氏（1935年生まれ）が大学卒業後に他社勤務を経て、1960年に鋳物職人の父親と創業した銅合金の鋳造メーカーであった。故上田氏は船舶用バルブの鋳造事業を主力とする傍らで、保有する鋳造技術を活かして、1990年代後半頃から古代銅鐸や銅鏡の複製に取り組み、複製品を市内の神社や学校等に寄贈する活動を展開。また、まちづくりや防犯等の地域活動にも積極的に参加し、自社工場を地域住民や修学旅行生等の見学コースとして開放、ものづくりの街としての

東大阪のイメージアップにも注力した地域の名物経営者の一人であった。こうした活動が評価され、第1回東大阪ものづくり大賞、第3回なにわ大賞、大阪府優秀技能賞、なにわの名工等の受賞歴も有していた。

藤網氏の経歴を見ると、東大阪市高井田地区で生まれ育ち、大学卒業後、岡山県のテーマパーク勤務を経て、2009年に上田合金に入社している。故上田氏と旧知の仲であり、ゴム加工業を営んでいた父親の紹介によるものであった。入社当時、上田合金には7～8人の鋳物職人がいたが、最若手として雑用仕事からスタート、現場で職人として技術を身につけてきた。そうした中で、2015年1月に上田氏が急逝、上田合金は営業や経営を一手に担ってきたトップを失い、資金繰りを悪化させ、2015年3月に倒産・廃業を余儀なくされることとなった¹⁴。上田氏の急逝から廃業に至る経緯の中では、取引先への会社や資産売却、従業員の引き継ぎ等の交渉も行われたが、最終的には条件が整わなかったという。こうした中で、同僚の職人たちは他社への転職活動を始めたが、藤網氏は意を同じくする同僚2人とともに、上田合金の事業再興を目指して「上田合金復活プロジェクト（以下、復活PJ）」と名付けた取り組みを立ち上げた。藤網氏は復活PJの立上げ理由について、復活PJのホームページで以下のように記している。

「鋳造業は今、時代の流れとともに高齢化、後継者難の危機に直面しています。また、諸

13 藤網合金に関する記述は、藤網伸晴氏並びに東大阪商工会議所へのインタビュー内容（2018年7月実施）に加えて、朝日新聞朝刊（大阪地域面）2018年3月12日～16日連載「大阪ワザ語り」も参照している。なお、ここでは企業の経営権を承継したものではないことから、「事業」承継としている。

14 故上田氏には子息もあったが上田合金の経営には関与しておらず、当初より事業承継意思もなかった。

外国への仕事の流出により日本国内における
鑄造工場も減少の一途を辿っています。しかし、海外で作られている製品は大量生産品や
容易で技術の比較的不必要なものがほとんどです。そういった中で日本の技術力は見直
され、次世代の職人を守り継いでいくことは
社会的に急務であります。我々はそういった
長年培われてきた技術の継承とこれからの鑄
造業の発展を目指し、このプロジェクトを立
案いたしました。(中略) 上田富雄の急逝に
より東大阪の高井田で長年操業してきた上田
合金の魂は瀕死の危機にあります。数々のメ
ディアに登場し、製造業やモノづくりの重要
さを繰り返し訴えてきた故人の遺志・技術を
継いでいくため、皆様のお力をお借りして上
田合金の魂を継承し、高井田の鑄造工場を
守るためにこのプロジェクトを立ち上げま
す。このまま何もすることなく、故上田が命
がけで守ってきた東大阪の製造業の火を消
してしまうのは残念でなりません。東大阪に
とどまらず全国的にも社会貢献をしてきた故
上田の情熱を受け継ぎたい思いで元従業員
が集まりプロジェクトを立ち上げる決意をい
たしました¹⁵

まず復活PJとして取り組んだのは、資金調
達と取引先との関係維持であった。倒産・廃業
した上田合金の工場買い取りを目指し、寄付金
額に応じたお礼を用意したコースを設定、ネッ
トや手紙等で故上田氏や上田合金と親交のあつ
た取引先、地域の中小企業経営者や住民等に

支援を呼び掛けたところ、数百万円の寄付金が
集まった。最終的には工場買い取りに必要とし
た金額には届かなかったものの、金融機関から
の借入金と合わせて、この支援が創業資金の
一部となった。

一方、営業経験があった創業メンバーは、こ
れまでの取引先に復活PJが成就した時には「ま
た仕事を回してほしい」と頼み込み、他社への
取り次ぎを行うブローカー的な仕事をして、取
引関係の維持に努めた。故上田氏と交流の深
かった取引先ほど、事業を立ち上げれば仕事を
戻すことを約束してくれ、上田合金時代の取引
先の半数程度と取引が維持できた。こうした活
動の傍ら、藤網氏は事業の立ち上げに向けた計
画づくりを進めることになったが、金融機関から
の借入や、事業計画づくりに当たっては、地域
のものづくりを重視する東大阪商工会議所の手厚
い支援も受けることができた¹⁶。

藤網氏は資金調達と取引先確保に一定の目
途をつけ、旧上田合金所在地から約600メー
トル離れた場所に工場と新たな溶解炉を確保し、
上田合金からも一部の設備を引き継いで、故上
田氏の急逝から9か月後の2015年10月に事業
をスタートさせた。現在の取引先を見ると、上
田合金時代からの取引先が15社程度、新規先
が15社程度である。新規先の多くは東大阪市
内やその近郊の企業で、事業立ち上げ後に同
業者が2～3社廃業したことや、他県に発注し
ていた近隣の取引先が近場の方が利便性が高
いとして転注してきたもの¹⁷。事業の立ち上げ
直後は、生産量が採算ラインを大きく下回り資

15 復活PJ公式ホームページ <http://ueda-reborn.wixsite.com/fukkatsuproject> (2018年7月20日最終閲覧)

16 「旧上田合金の事業再興を望む声は地域の経営者等からもあがっており」「地域のものづくりの仕事ができる限り守らなければいけない」という認識の下で、事業計画作りや資金計画作りにも全面的に協力してきた(東大阪商工会議所振興部)。

17 藤網合金を除くと、東大阪市内には銅合金専門の鑄造メーカーは「ほぼなくなってしまった」という(東大阪商工会議所振興部)。

金繰りにも苦勞したが、立ち上げから3年目に入り、変動はあるものの一定の生産量を確保できるようになってきたという。

こうして藤網氏は、取引先や地域にも支えられて、全てではないものの上田合金の「事業」を承継したが、「上田合金で学んだことと、独学で学んだことで何とかやっているが、技術的にも足りないことばかりで満足してない」とい、現在も上田合金で働いていた80歳代のベテラン職人に技術指導を仰いでいる。

他方で、上田合金時代にはやっていなかったことにも挑戦している。例えば、再生可能な「生砂」を使用した鋳物加工である。加工は難しいが、使い捨ての従来の砂に比べて、処理費用がかからずコストメリットがある。背景には上田合金を反面教師としているところもある。廃業後に他社の現場等を見ることで、上田合金では生産にコストをかけすぎていたところがあったことも分かったという。

また上田合金時代にはほとんどなかったが、地域内外の鋳物メーカー等とも積極的に情報交換している。さらに今後は、後工程である機械加工を含めた受注体制も目指したいとしている。

。機械加工については、近隣の加工メーカーに外注することで対応できるという。

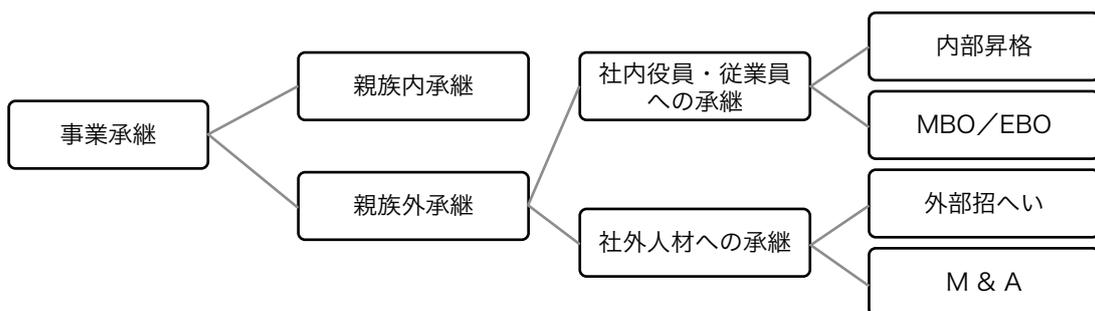
加えて、故上田氏が重視してきた地域への貢献にも取り組み始めている。現工場は上田合金より狭いため、上田合金のような修学旅行の受け入れは難しいとするものの、子供たちがものづくりとふれる経験として、創業以来、地域団体が開催するイベントなどでは鋳造体験ブースを出展しており、地域が取り組む産業観光イベントにも協力していきたいとしている。

4. 小括

事業承継の形態はさまざまである。図表4-1に示したように、現経営者の子息や兄弟、配偶者といった親族に事業を承継する親族内承継と、親族外に承継する親族外承継に大別できる。親族外承継は、社内の役員・従業員への承継と、社外人材への承継に細分され、前者は社内人材の内部昇格と社外人材による買収（MBO、EBO）、後者は社外人材の招へいと合併・買収（M & A）に分けることができる。

本稿で取り上げた中農製作所の事例は、親族外承継における内部昇格に該当する。他方、

図表4-1 事業承継の形態



出所：中小企業庁「事業承継ガイドライン（2016年）」、中小企業庁（2014）等を基に筆者作成

藤網合金の事例は、廃業企業からの「事業」承継であり、これには直接当てはまらないが、親族外承継における社内人材による買収の事例に近いと言える。では、われわれはこの2社の事例から何を学ぶことができるのであろうか。

中農製作所の事例からは、事業承継における準備期間とともに、後継者選定の基準を明確にすることの重要性等を学ぶことができる。中小企業の事業承継において、後継者の能力育成の重要性を指摘する先行研究は多い¹⁸。しかしながら、実際の中小企業の現場では、中農氏が自らの経験とするように、先代経営者からは「自らの背中を見て覚えろ」といったあいまいな教育に終始することが多く、経営者としての確固たるビジョンを持たず、経営トップに就任することが少なくないのが実情であろう。こうした中で、中農氏と西島氏が取り組んだ8年間にわたる準備期間は、西島氏が経営者に求められる能力を形成し、また社内外での後継者としての認知を高めることに寄与しており、円滑な事業承継を進めるうえで極めて重要であったと考えられる。

その前提となったのが、中農氏が、後継者選定の基準を明確にしたうえで、最後までおれずにその方針を貫いたことにあると考えられる。創業一族として、自らの長男への親族内承継も可能であり、自社のさらなる成長のために世襲に固執しないという姿勢を貫くことは容易ではなかったであろう。しかしながら適材適所として、経営と所有を分離し、さらに企業経営における「攻め」と「守り」を分化させ、その一翼を親族が担うことで関係者間の納得感を醸

成し、能力を認めた従業員への事業承継を実現させたのである。こうした点は、親族外承継、あるいは親族間での複数人承継を円滑に進めるうえでも大いに参考になるものと考えられる。

藤網合金の事例からは、取引先や地域からの信頼や共感の重要性、廃業と創業を一体的に支援することによる可能性を学ぶことができる。若手の鋳物職人であった藤網氏が復活PJを立ち上げた段階では、十分な創業資金もなく、技術的にも、経営的にも求められる能力を具備している状態ではなかった。しかしながら、故上田氏や上田合金の実績を評価する取引先や地域の関係者は、復活PJへの協力を惜しまなかった。これによって故上田氏の急逝から9か月という短期間で、「事業」の承継が可能になったのである。経営者としての藤網氏の準備不足は、いわば信頼や共感によって補完されたとと言える。その底流には、故上田氏への敬意だけでなく、長年の取引関係の中で培われてきた上田合金への信頼、同業者が減少していく中での分業ネットワークにおける必要性とともに、地域のものづくりを大事にする風土があったものと考えられる。

また、西島氏と藤網氏が、各々、東大阪で小規模な製造業を営む家庭で生まれ育ったことも注目される。ともに若年での承継を決断するに当たっては、経験も浅く不安も大きかったと推測されるものの、身近にロールモデルとなる経営者（父親）がいたことが、キャリア選択に大きな影響を与えたと考えられる。業種は異なるとはいえ、経営者がどのようなものであるかを知る機会に恵まれてきたためである。後継者難

¹⁸ 例えば、安田（2005）、久保田（2011）、寺島（2012）、中小企業庁（2016）等。

に直面する企業にとっては、こうした社内外の人材の発掘・活用も積極的に検討すべきであろう。

なお「東大阪調査」が示すように、東大阪においても後継者難を理由に廃業する小規模事業所が増加すると見込まれる中で、「企業」存続だけではなく、「事業」の存続発展に主眼をおいた承継支援の必要性も高まると考えられる。その意味で、藤網合金の事例は新たな「事業」承継の可能性を示すものであろう。さまざまな理由で廃業を余儀なくされた企業であっても、地域の分業ネットワークの中で価値を有してきたケースは少なくない。もちろん廃業は関係者に大きな影響を及ぼし、企業の価値を毀損することは否めないが、他方で廃業企業からの「事業」承継であれば、株式の取得や既存債務の引き継ぎ等の問題も生じにくい¹⁹。廃業による取引先や雇用への影響、社会的な損失を最小化していくためにも、廃業企業の増加を嘆くばかりではなく、こうした廃業企業を、いわば新たな地域資源として次代の創業につなげていくための一体的な取り組みが必要であると考

えられる。

最後になるが、中小企業の事業承継問題は、個別企業の問題にとどまらず、地域経済、産業集積にとっても大きな問題である。中農製作所の西島氏が自社のグローバル化をけん引し、藤網合金の藤網氏が新たな加工方法や取引先開拓に取り組むように、事業承継を機に、経営革新に挑む企業が増加することで、閉塞感を高める地域経済を活性化していくことが期待される。現在、国を中心にさまざまな中小企業の事業承継支援策が展開されているが、「東大阪調査」が示すとおり、多くの中小企業で事業承継の準備は進んでいないのが実情である。とりわけ小規模企業では準備不足は顕著である。地域においても、事業引継支援センターの設置などが進められているが、引き継ぎ先の斡旋等のスポット的な支援にとどまらず、地域や地域企業の実態に通じた支援者による伴走型支援を持続的に提供するための仕組みづくりを、財政措置を含めて、いちだんと強化していくことが必要であると考えられる。

¹⁹ 廃業に至る前の段階での事業承継が可能であれば、取引先や雇用への影響も少なく、最も望ましいことは言うまでもない。なお時間の経過とともに、企業価値は低下していくと考えられ、廃業企業からの「事業」承継は時間との戦いとも言える。

【参考文献】

- 植田浩史編（2000）『産業集積と中小企業：東大阪地域の構造と課題』創風社
- 植田浩史・北村慎也・本田哲夫編（2012）『地域産業政策：自治体と実態調査』創風社
- 久保田典男（2011）「世代交代期の中小企業経営：次世代経営者の育成」日本中小企業学会編『世代交代期の中小企業経営』同友館、pp.17-31
- 後藤俊夫（2015）「親族内承継と親族外承継：所有権承継を中心に」『事業承継』4、pp.50-63
- 中小企業庁（2010）『2010年版中小企業白書』
- 中小企業庁（2014）『2014年版中小企業白書』
- 中小企業庁（2016）『2016年版中小企業白書』
- 寺島雅隆（2012）「後継者育成論：親族外承継（第三者承継）を中心に」『東邦学誌』41（2）、pp.1-11
- 東大阪市・東大阪商工会議所（2016）『東大阪市内製造業の事業承継の実態に関する調査報告書』
- 東大阪商工会議所『東大阪商工月報』2017年9月号
- 村上義昭（2008）「従業員への事業承継：小企業における現実と課題」国民生活金融公庫総合研究所『調査季報』第85号、pp.1-13
- 安田武彦（2005）「中小企業の事業承継と承継後のパフォーマンスの決定要因：中小企業経営者は事業承継に当たり何に留意すべきか」『中小企業総合研究』（1）中小企業金融公庫総合研究所
- 安田武彦・許伸江（2005）「事業承継と承継後の中小企業のパフォーマンス」『RIETI Discussion Paper Series』（05-J-018）経済産業研究所
- 日本政策金融公庫総合研究所（2018）『親族外承継に取り組む中小企業の現状と課題：中規模企業の事例から』日本公庫総研レポートNo.2018-2、pp.1-59