

参 考

八尾市産業振興会議産業集積検討部会
中間報告書

平成 25 年 3 月

八尾市産業振興会議
産業集積検討部会

目 次

第1章 検討に至る背景	1
1. 八尾市の産業の現状	1
2. 人口減少社会の影響と課題	5
3. 論点の整理（検討の進め方）	7
第2章 論点ごとの検討（事業・技術の承継について）	10
1. 事業の承継について	10
2. 技術・技能の承継について	16
第3章 今年度の総括	18
平成24年度「八尾市産業振興会議 産業集積検討部会」委員名簿	19
平成24年度「八尾市産業振興会議 産業集積検討部会」審議経過	20

第1章 検討に至る背景

国立社会保障・人口問題研究所が、平成22年国勢調査の確定数が公表されたことを受けて行った全国将来人口推計（平成24年1月推計）の推計結果（出生中位（死亡中位）の推計）によると、日本の人口総数は平成22年国勢調査による1億2,806万人から、平成42年に1億1,662万人、平成60年には1億人を割って9,913万人となり、平成72年には8,674万人になるものと推計されており、この間の50年間で4,132万人の減少が見込まれている。また、平成24年3月にまとめられた「大阪府人口減少社会白書」の5年ごとの推計で、大阪府の人口は平成22年の887万人をピークに、平成27年には871万人と16万人の減少に転じ、平成52年には724万人まで減少すると推計されている。

人口の減少は、国民生活のみならず、産業分野においても国内市場の規模・構造の変化や労働力の減少等、様々な影響をもたらすと考えられており、多数の事業所が集積する八尾市においては、大きな影響を受けることが懸念される。

そこで、八尾市産業振興会議においては、人口減少社会の到来に備え、人口減少社会が産業分野にもたらす影響および課題を踏まえた上で「産業集積の維持・発展」をテーマに、平成24年度・25年度の2年間で、その対応の方向性について検討を行うこととした。

1. 八尾市の産業の現状

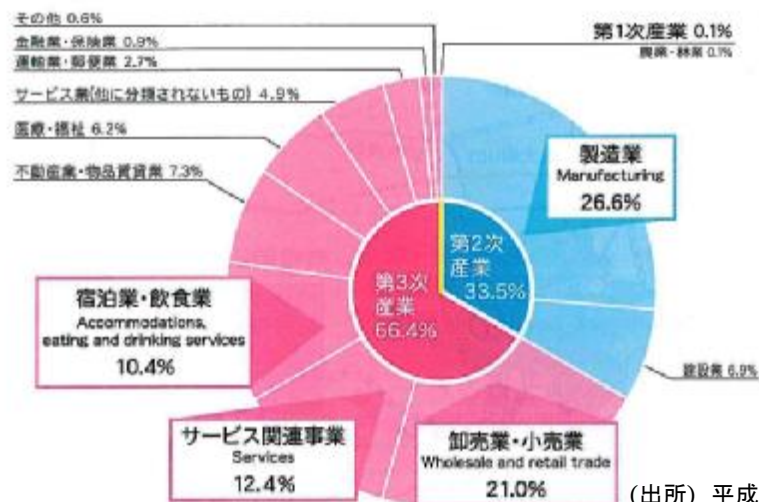
まず、検討をはじめるとにあたり、八尾市の産業の現状について確認をする。

(1) 八尾市の産業の全体像

全事業所数・業種別比率

平成21年「経済センサス基礎調査」によると、八尾市内の全事業所数は13,218事業所となっている。業種別の構成としては以下のグラフ（図表1）のとおりであり、「製造業」、「卸売業・小売業」、「サービス関連事業」、「宿泊・飲食業」の順に比率が高く、これらで全体の約7割を占める。また、八尾市の特徴として、製造業の比率の高さ（26.6%）に見ることができ、全国（8.9%）、大阪府（11.9%）と比べて大きな割合を占めている。

【図表1 産業・業種別構成（事業所数）】

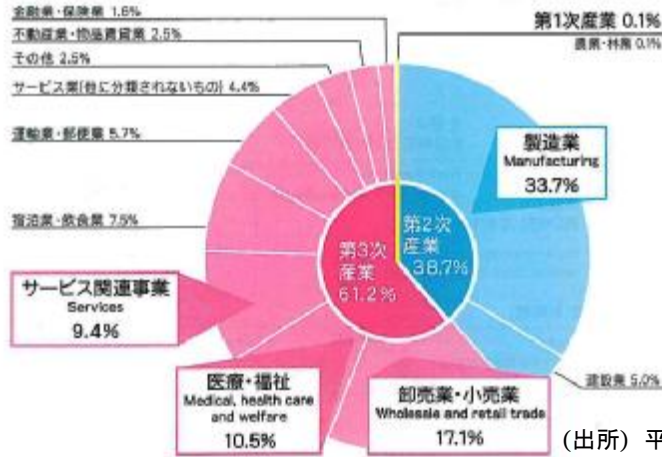


(出所) 平成21年「経済センサス-基礎調査」結果より

従業員・業種別比率

次に、市内の事業所で働く従業員数は 123,067 人である。業種別の構成は以下のグラフ（図表 2）のとおりであり、「製造業」、「卸売業・小売業」、「医療・福祉」、「サービス関連事業」の順に比率が高く、これらで全体の約 7 割を占める。八尾市の特徴としては、事業所数と同様に製造業の比率の高さ（33.7%）に見ることができ、全国（15.6%）、大阪府（15.3%）と比べて大きな割合を占めている。

【図表2 産業・業種別構成(従業員数)】



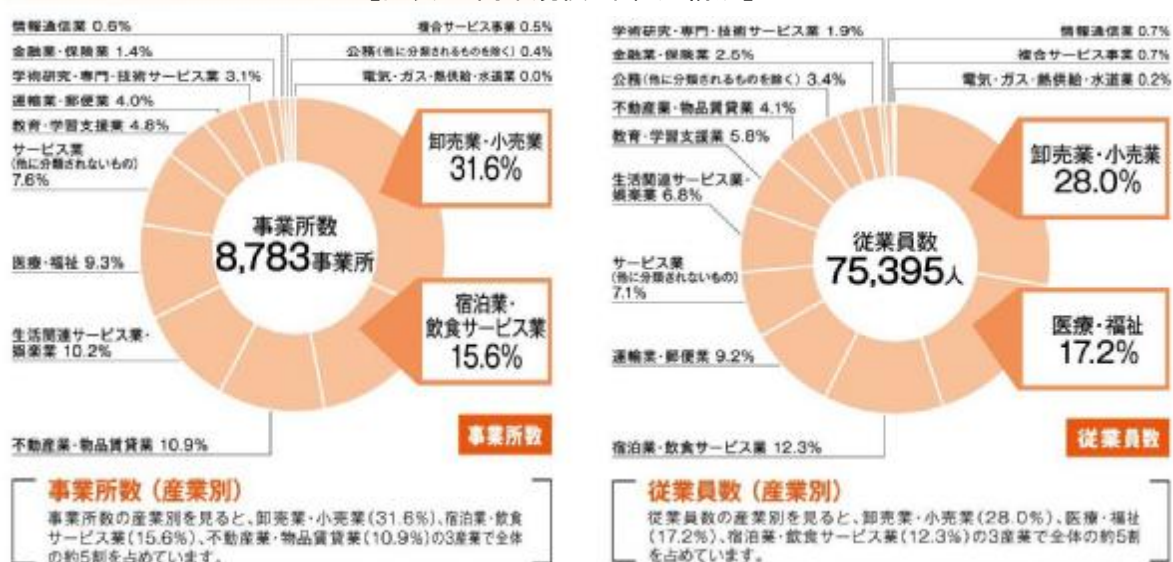
(出所) 平成 21 年「経済センサス-基礎調査」結果より

以上、市の産業全体を概観した上で、次に商業・工業ごとに、その現状について見ていくこととする。

(2) 八尾市の商業の現状

まず、商業について見ていくと、平成 21 年「経済センサス基礎調査」において、以下のグラフ（図表 3）のとおり、事業所数では、卸売業・小売業が全体の 3 割以上を占め最も多く、宿泊業・飲食サービス業がこれに続いている。次に、従業員数について見ると、卸売業・小売業が全体の 3 割弱と事業所数と同じく最も多くなっているが、医療・福祉がその次に多くなっており、事業所数の比率とは若干の違いがある。

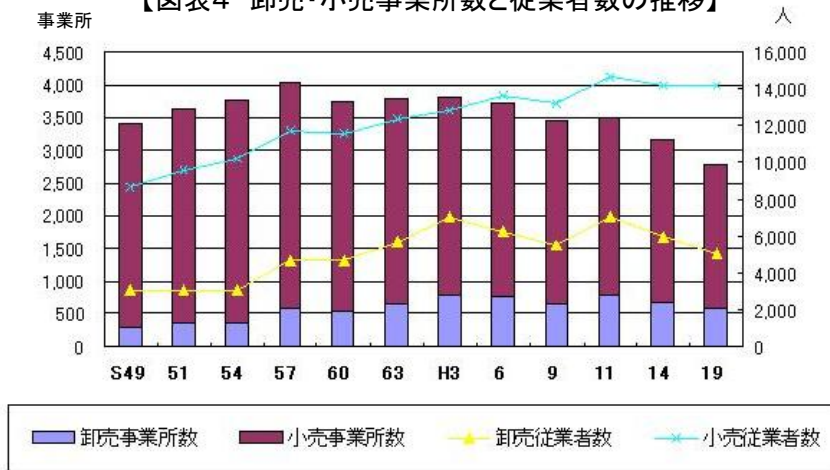
【図表3 商業規模・業種別構成】



(出所) 平成 21 年「経済センサス-基礎調査」結果より

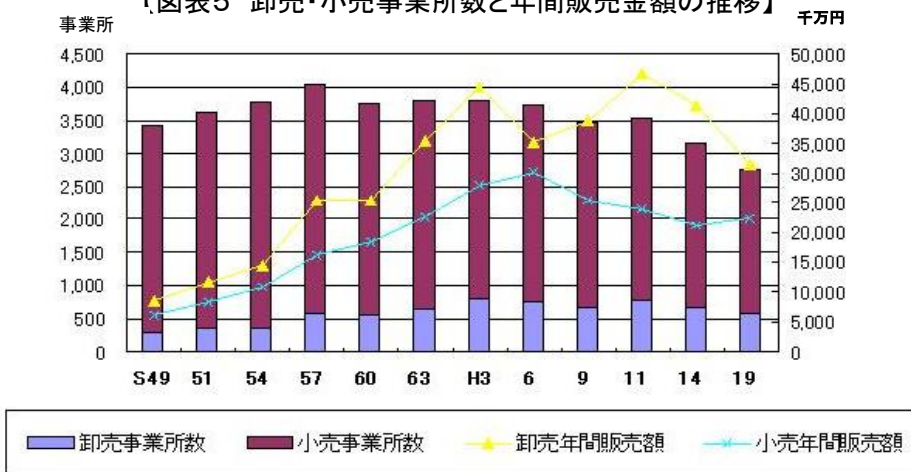
次に全体の多くを占める卸売業・小売業について少し詳しく見ていく。以下のグラフ（図表4、5）は、昭和49年から平成19年間の卸売業・小売業の事業所数、年間販売額、従業者数について、「商業統計調査」の数値を元に推移を示したもののだが、近年の傾向として、小売業の事業所数については減少傾向であるものの、従業者数については増加もしくは横ばいの傾向にある。また、年間販売額については平成6年をピークに減少傾向に陥ったものの、平成19年には増加に転じており、別途データでは売場面積も増加していることから、店舗の大型化と地域の個店の減少が進んでいることが推察される。

【図表4 卸売・小売事業所数と従業者数の推移】



(出所) 八尾市HPより

【図表5 卸売・小売事業所数と年間販売金額の推移】

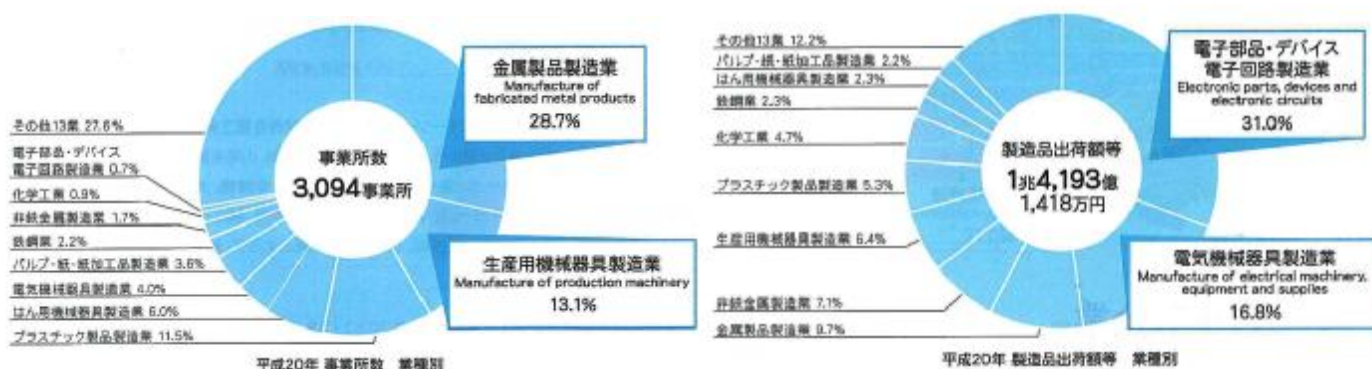


(出所) 八尾市HPより

(3) 八尾市の製造業の現状

次に、製造業について見ていくと、平成20年「工業統計調査」において、次頁のグラフ（図表6）のとおり、事業所数では金属製品製造業が3割弱と最も多く、これに生産用機械器具製造業とプラスチック製品製造業を加えた3業種で過半数を占めている。一方、製造品出荷額においては電子部品・デバイス、電子回路製造業と電気機械器具製造業で約半数を占めており、次いで金属製品製造業が多くなっている。

【図表6 製造業規模・業種別構成】

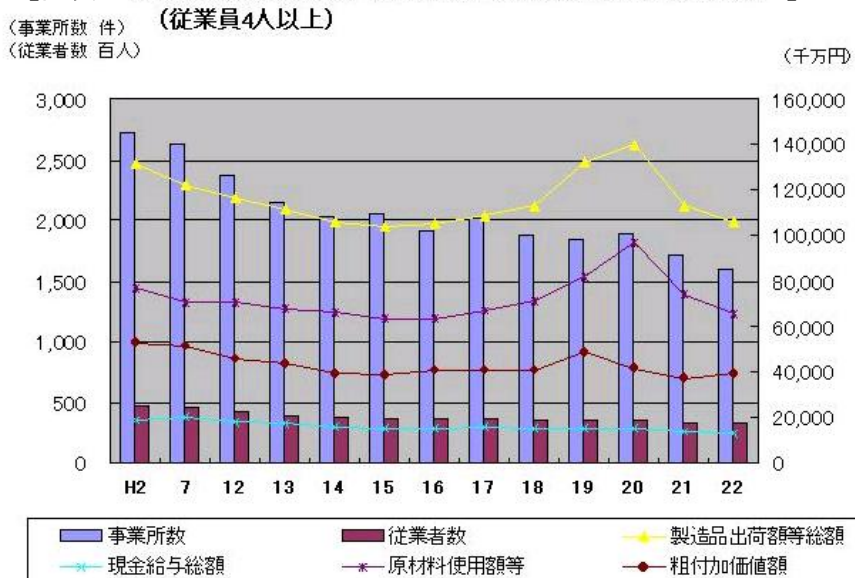


(出所) 平成20年「工業統計調査」結果より

また、製造業事業所の全国・大阪府における位置づけについて、製造業事業所数が3,094事業所で府内3位、全国13位、従業員数で府内4位、全国28位、製造品出荷額で府内3位、全国39位となっており、市全体の事業所数・従業員数における製造業比率の高さと合わせて、八尾市は全国でも有数の製造業が集積しているものづくりのまちであるといえる。

一方で、以下のグラフ(図表7)は平成2年から平成22年の製造業の事業所数・製造品出荷額等などについて、「工業統計調査(従業員数4人以上)」の数値を元に推移を示したもののだが、事業所数は長らく減少傾向にあり、製造品出荷額等についても平成20年にピークを迎えたものの近年は減少傾向にある。ただ、八尾市の事業所数の減少率は全国、大阪府、他地域などと比較してゆるやかであり、いかに維持するかが課題として考えられる。

【図表7 八尾市の事業所数・従業者数・製造品出荷額等の推移】



(出所) 八尾市HPより

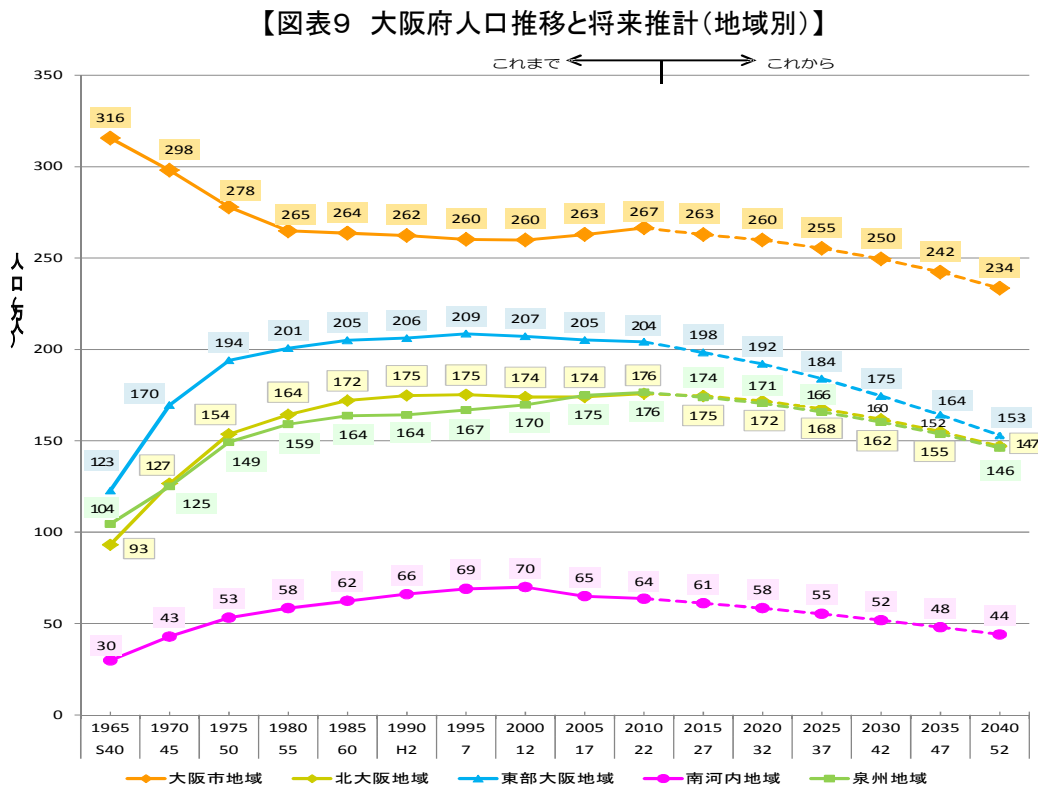
2. 人口減少社会の影響と課題

(1) 大阪府の推計

次に、人口減少社会の到来について、大阪府人口減少社会白書によると、以下のグラフ（図表 8）のとおり、平成 22 年をピークに減少に転じ、30 年後の平成 52 年には平成 22 年との比較で 163 万人の減少が見込まれている。一方で、高齢者人口は増加傾向にあり、減少する生産年齢人口との比較で社会構造の大きな変化が予測される。



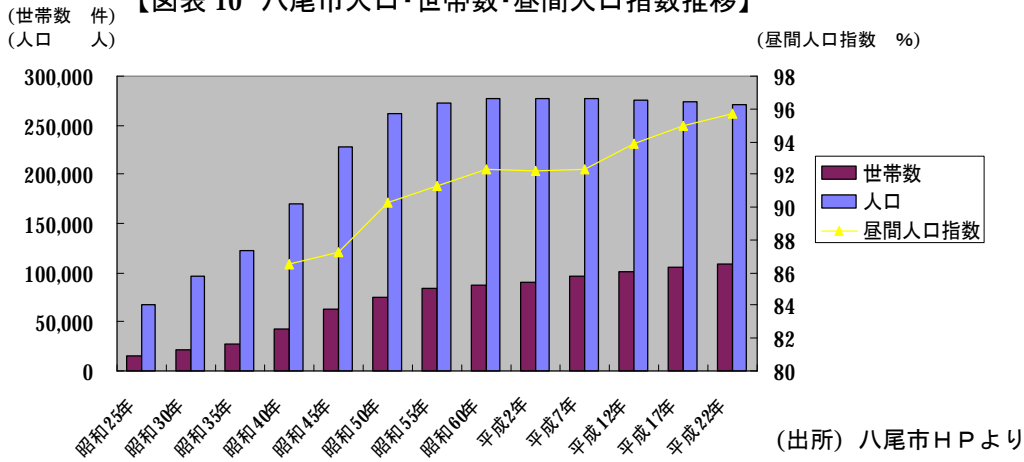
次に、府内の地域別の将来推計を見ると、以下のグラフ（図表 9）のとおり、八尾市が属する東部大阪地域は他の 5 地域との比較で 2 番目に人口減少率が高い状況となっている。



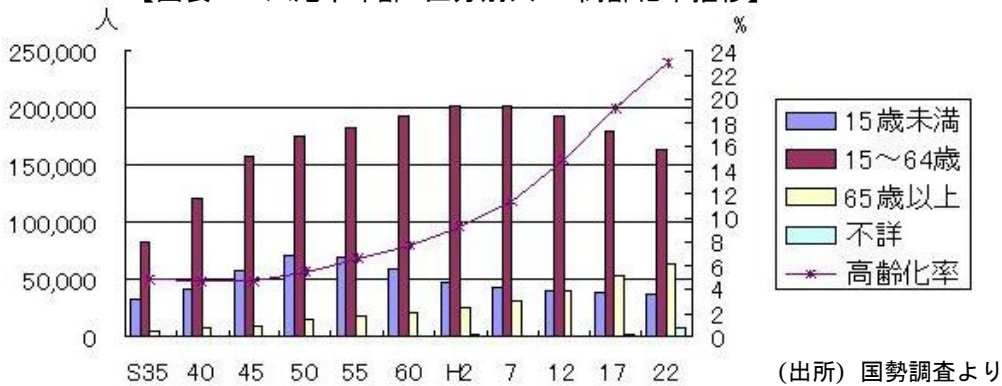
(2) 八尾市の推計

次に、以下のグラフ(図表 10、11)より八尾市の人口の推移等を見ると、世帯数が増加する一方で人口は昭和 60 年以降ほぼ横ばいであり、核家族化の進行が見て取ることができる。また、高齢化率は近年大きく上昇しており、平成 22 年には 20%を大きく上回る数値となっている。

【図表 10 八尾市人口・世帯数・昼間人口指数推移】

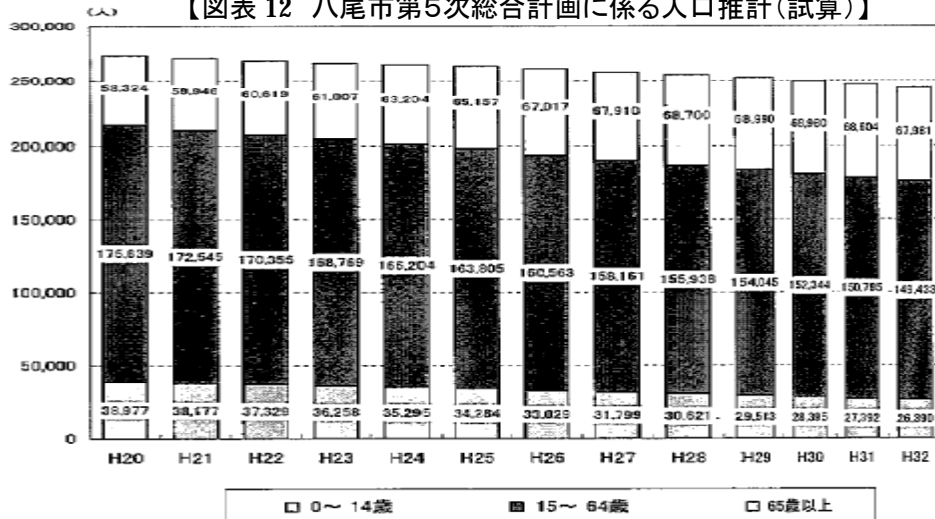


【図表 11 八尾市年齢3区分別人口・高齢化率推移】



また、「八尾市第 5 次総合計画に係る人口推計(試算)」(図表 12)によると、平成 20 年からの 12 年間の人口推計では平成 32 年には、約 1 万 7 千人が減少するとされている。

【図表 12 八尾市第5次総合計画に係る人口推計(試算)】



(3) 産業分野における影響

これら人口減少社会の到来によって生じる産業分野における影響について、大阪府人口減少白書等を参考に抽出すると、以下のことが想定される。

①国内市場の縮小

モノを購入する消費者が減少することにより、国内の消費市場全体が縮小することが想定される。結果、消費者に商品やサービスを提供する店舗は苦境に立たされ、商品を製造する製造業も国内向けの生産規模を縮小させる必要が生じる。

②国内市場の構造変化

生産年齢人口が減少する一方で、高齢者人口が増加し、年齢別人口構成が変化していく。これは生活必需品を中心に、購買層の比率が変化することを意味し、国内市場の構造変化が起こる。

③経営者、技術者の高齢化

事業所の経営者や技術者の高齢化が進む。

④労働力不足

生産年齢人口が減少することで、労働力人口が不足することが想定され、人材の確保が困難になることが予想される。

⑤事業所数の減少

生産年齢人口の減少、及び国内市場の縮小を要因として、事業所が減少・集約していくことが予想される。

3. 論点の整理（検討の進め方）

前項で述べたように人口減少時代の到来により、産業分野においても様々な影響が生じることが想定されるが、これら全てに対して検討を行うと、あまりに範囲が広く、網羅的になりすぎることから、まず特に重要な論点を抽出し、それについて検討を深める形で進めることとした。

そこで、人口減少により生じる問題に対する対応として考えられる論点について、各委員から広く意見を求め、整理を行い、その中から特に重要だと思われる論点の抽出を行った。各委員から出された論点を整理すると以下のように分類される。

事業・技術の承継

経営者、技術者の高齢化が進む中で、次の世代に事業そのものや保有する技術・技能を引き継いでいく必要があり、それがなされないと、事業所の廃業や技術・技能の喪失につながってしまう。

事業者間等の連携

国内市場が縮小し、競争が激化する中で事業を継続的に行っていくためには、個々の事業者が単独で事業を行うのではなく、同業種、異業種、地域、大学など様々な主体と連携を行いながら事業を行うことも重要である。

新規創業の促進・新規市場の開拓

事業所が減少する一方で、新たな事業を創出をすることで集積の維持を図ることができる。また、既存の市場が縮小する中では、新たな成長市場など新規市場の開拓も重要となる。

市内産業に携わる人材の確保・育成

労働力人口が減少し、人材不足に陥る可能性がある中で、いかに市内産業に携わる人材を確保するか、いかに一人一人の従業員を育成し質を高めるかは重要な点である。

既存事業の強化

全ての基本として、現在行っている事業の強化が重要である。

操業環境の整備

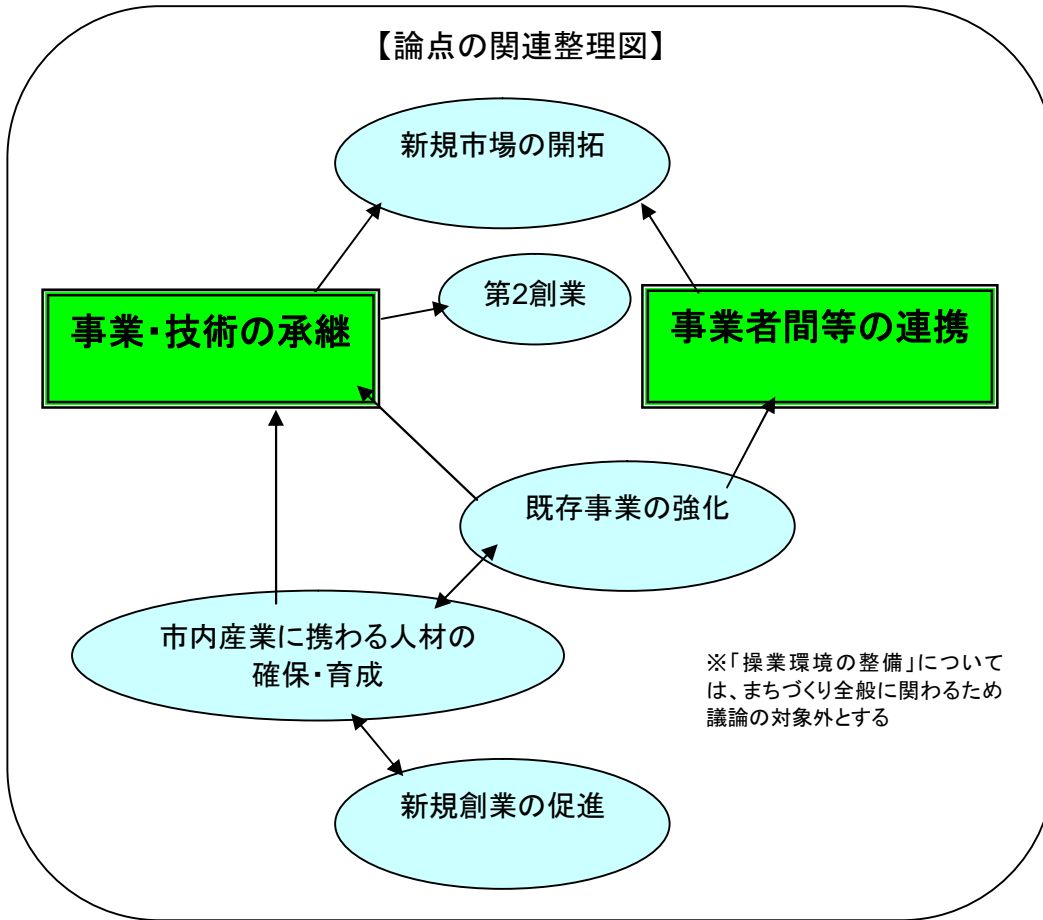
事業所数の減少により、産業集積地内に空き店舗や空き工場が発生することが想定され、商店街への住宅立地や、住工混在などが進む可能性がある。

その他、資金面での問題や、地域の活性化、まちづくりのハード整備に関することなどについて意見が挙がった。

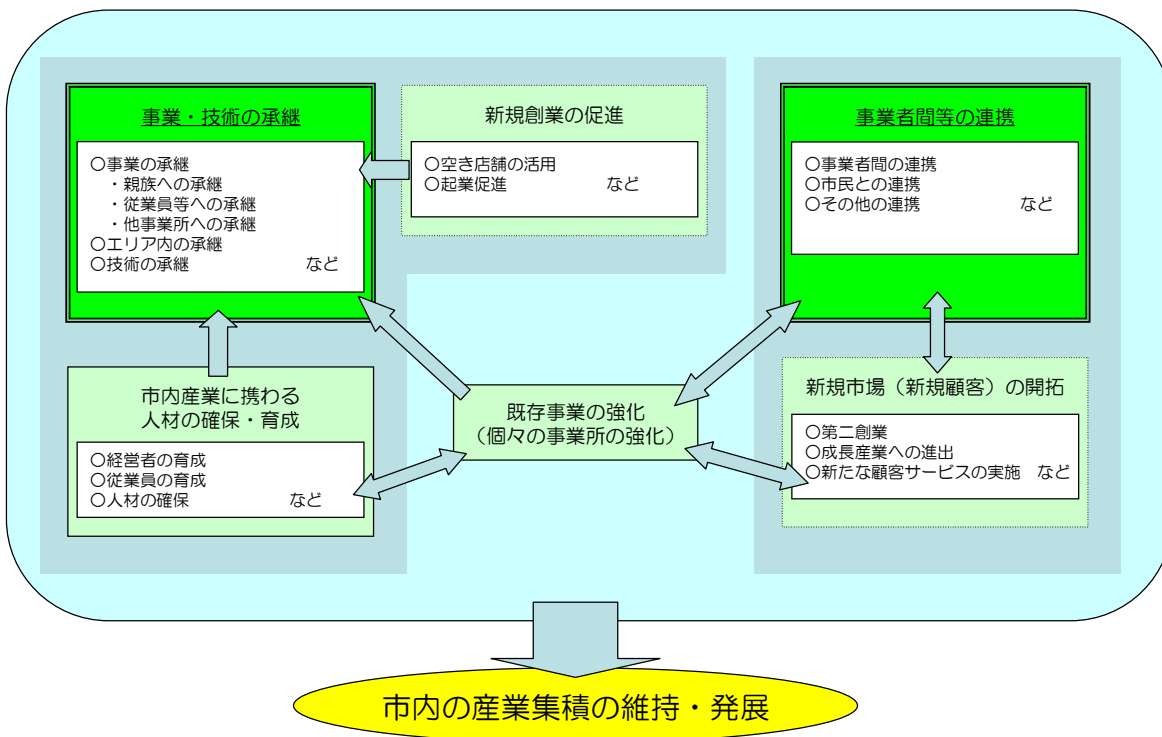
これらの論点は個々に独立した課題として存在するのではなく、それぞれが密接に関連するものである。そこで、主な論点について、その関係性を図で整理すると次頁のような形となる。

これに基づき、論点について整理した結果、「事業・技術の承継」と「事業者間等の連携」はその他の論点とも密接に関係し、特に重要な論点であると考えられる。そこで、これらを2つの大きな論点として位置づけた上で、相互に関連する他の論点も意識しながら検討を進めることとした。

【論点の関連整理図】



具体的な論点の関連イメージ



第2章 論点ごとの検討（事業・技術の承継について）

1. 事業の承継について

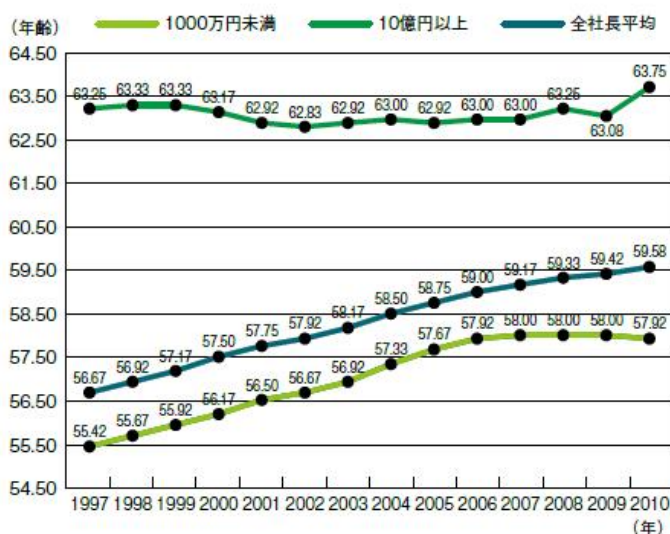
（1）事業承継を取り巻く現状

平成18年度の「中小企業白書」では、1年間に廃業する企業29万社のうち、約7万社が廃業した第一の理由として「適切な後継者が見当たらない」という点を挙げているという推計が出ており、事業所の存続における後継者確保の重要性が述べられている。

また、以下のグラフ（図表13）にあるとおり、経営者の高齢化が年々進んでいる一方で、事業の承継相手として、現経営者の子息・子女との比較で近年はその他の親族や親族以外への承継が増加していることがうかがえる。これらは事業承継が喫緊の課題であることを示すとともに、その形態が多様化していることを表している。

【図表13】

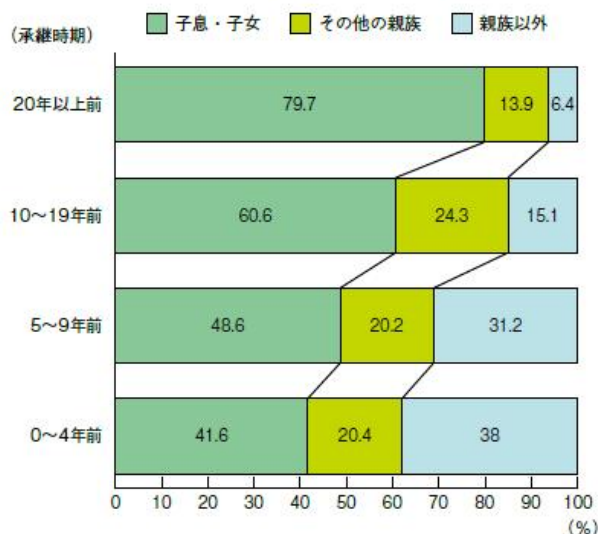
資本金規模別の代表者の平均年齢の推移



出典：「全国社長分析」株式会社帝国データバンク

（出所）平成23年度（独）中小企業基盤整備機構発行「事業承継ガイド」より

先代経営者との関係の変化



出典：株式会社東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」（2003年）

（2）事業承継の類型について

「事業承継」と一言にいっても社内における後継者の有無等によって様々なケースが考えられ、それぞれのケースによって生じる課題等は異なってくる。社内の後継者の有無等によって「親族・従業員への承継」、「企業合併（M&A）」、「社外からの招聘」等の類型が考えられるが、今回の検討においては特に「親族・従業員への承継」、「企業合併（M&A）」の2つを中心に検討を行うこととした。

また、事業そのものの承継ではないが、商店街や工業集積地において、そこにある事業所自体は廃業したとしても、その後に新たな事業所が立地することで集積の維持を図ることができる。これについては、別途「エリア内の承継」として検討を行った。

(3) 類型ごとの検討

①親族・従業員等への承継について

(ア) 手続き上の承継

多くの中小企業において、後継者候補はまず親族の中から、次いで従業員の中から探す場合が多いと考えられる。これらの後継者に対して事業を承継するためには、手続き的な点からは、後継者へ経営権を集中させるための株式・財産の分配や、分配の際に生じる相続税・贈与税など税に関する問題の発生が想定される。親族への承継であれば、後継者以外に兄弟等がいた場合、財産の分配にあたって相続紛争が生じる可能性があり、経営権の分散等、経営上の問題を抱えることになりかねない。また、こういった問題が生じない場合であったとしても、承継時に多額の相続税・贈与税が発生することで、その支払いが困難であるがゆえに承継できないというケースも考えられる。

これらについては、相続税・贈与税の納税猶予制度や、経営承継円滑化法における遺留分に関する民法特例、事業承継に係る政府系金融機関の融資制度など、国や法律上の制度が一定整備されており、これらの活用により、対応が可能な部分がある。経営者及び後継者がこれらの制度に全て精通することは難しいかも知れないが、税理士等の専門家や公的機関の相談窓口等によるサポートが対応として考えられる。

(イ) 実体的な承継

ただ、手続き面をクリアし、形式的に後継者に事業を承継できたとしても、それだけで後継者が承継後に円滑に事業を進めることは難しい。会社の資産や経営権など、形として見える部分以外に、経営者としての理念、従業員からの信頼、取引先や協力企業からの信用など、形として見えにくい、実体的なものとして経営を行う上で重要なものが多数存在する。これら、実体的なところで承継が必要なもの、及びその承継における課題について以下のとおりまとめる。

経営理念の承継

経営者の会社経営に対する考え方・経営理念は、事業を進める上で最も重要な柱の一つである。後継者の経営理念に対する理解は、後継者が今後経営者として事業を進めていく上で、極めて重要であり、また現経営者が従業員からの信頼が厚いほど、それに対する理解は重要となる。

一方で、特に親族間の承継においては、現経営者と後継者との間で世代の差による考え方の違い等で経営理念の承継がうまくいかないケースも想定される。

取引先等からの信用の承継

事業を行う上で、取引先や協力企業は多かれ少なかれ必ず存在し、承継後に事業を円滑に行うには、これらからの信用を引き続き得る必要がある。経営者が変わることによって、取引先が納期や仕入価格、支払方法等についての対応を変化させたり、また店舗や工場が賃貸の場合には、賃料をはじめとした契約条件の見直しを求められ、従前よりも条件が悪化する可能性がある。この点がうまく継承されないと、経営環境の悪化につながる恐れがある。

(ウ) 円滑な承継のためのポイント

経営者の意識改革

事業承継を円滑に行うには、経営者自身が事業承継の重要性に早期に気付き、また、自らが培ってきた経営理念を大切にしながらも、どうすれば円滑に次の世代に引き継ぐことができるか、世代間の差異等により生じる後継者との考え方の相違に対しても柔軟に対応する必要がある。また、一方で事業承継が自社の事業の継続だけでなく、地域の産業集積の維持にもつながることを意識することが重要である。

後継者の自覚・育成

事業経営を行うには、様々な知識、経験を要するため、経営者は早くから計画的に後継者を育成する必要があるが、一方で後継者自身も次期経営者であることを自覚し、自ら学び、現経営者から必要なことを学ぶことが重要である。

経営状況や社内環境の整備

後継者に事業を承継するためには、後継者が事業を承継したいと思えるよう、経営状況や社内環境の整備を行うことが重要である。そのために新規事業の展開や中小企業の経営者となることの魅力を高めることも重要である。

事業承継は事業所の存続や従業員の雇用に直結することであり、後継者を誰にするか、どのように承継するかは経営上の極めて重要な事項である。また、事業承継は上記のとおり、手続き上の承継と実体的な承継とがあり、できるだけ早期に取り組み始めることが重要である。しかし、中小企業の経営者は経営上の重要な判断を決定する権限を持つ一方で、こういった重要事項においても社内に気軽に相談ができる相手がいない孤独な存在でもあることが多く、重要性に気付きつつも、着手の判断が遅れることも考えられる。こういったことから、経営者が気軽に相談できる同業者や専門家等の存在が重要であり、そういった出会いの機会が必要である。

②企業合併（M&A）について

後継者として適任者がいない場合、事業所はそのままでは現経営者の引退とともに廃業となってしまうが、他の事業所等への承継（M&A）という手法をとることで、事業の存続を図ることが可能となる。近年、M&Aによる事業承継が注目されており、公的機関等による相談窓口の設置やセミナーの開催のほか、金融機関によるサポート等も行われている。M&Aによる事業承継は、事業規模の大きい力のある企業が小さな企業を吸収するようなイメージで取られることもあるが、M&Aによる事業承継で事業が存続することには様々な利点がある。以下、M&Aによる事業承継が行われた場合にどのような理由で行われているのかをまとめる。

(ア) M&Aによる事業承継が行われる主な理由

新規事業への投入コストの低減

M&Aによる事業承継により、売却企業が保有していた技術や取引先を買収企業が継承することができる。それによって、新規事業の立ち上げ時に必要となる、ノウハウの蓄積、顧客開拓や仕入先確保など、様々な初期投入コストを低減することができ、企業の競争力の強化や新規創業の促進につなげることもできる。

地域の雇用を守る

事業所が廃業すると、そこで働く従業員の雇用は失われてしまうが、M&Aによる事業承継を行うことによって、譲渡先企業の従業員として一定の雇用は守ることができる。また、譲渡先企業がM&Aにより競争力が強化されることで、新たな雇用に結びつく可能性もある。

地域の顧客を守る

小売業に関して、事業所には顧客がついており、所在する地域に事業所がなくなることで、顧客は同じ商品やサービスを求めるため他地域まで買物に行かなければなるなど、不便が生じることがある。M&Aにより事業所が存続することで地域の顧客を守ることもつながる。

他の事業所への影響の低減

事業所は顧客以外にも様々な取引先との間での経済活動を行っており、ある事業所が廃業すると他の事業所の利益にも影響が生じる。M&Aにより事業が存続することでこれらの取引先への影響を低減することができる。

以上のように、M&Aによる事業承継を行うには様々な理由がある。一方で、M&Aを行うには売却先の発掘や売却価格の調整、その他手続き面等で、親族・従業員等への承継以上に難しい点が多い。以下、部会委員より出されたM&A時における課題等についてまとめる。

(イ) M&Aによる事業承継の課題

売却企業の金銭的な評価については、個人事業主の場合、経営者の個人資産との切り分けが困難であり、株式会社であってもほとんどが非上場企業である中小企業においては自社株の評価等が必要となる。また、売却時の経営状況によっては、買収側に有利な条件を求められるケースも考えられ、経営状況をオープンにすることに抵抗があることも想定される。

また、買収企業と売却企業は経営方針や業務上のルールなど異なる企業風土を持っており、考え方の違い等で合併後に摩擦が生じる可能性がある。その他、手続き上の煩雑さなど、対応すべき課題は多数あると考えられる。

(ウ) M&Aに必要なポイント

まず、M&Aが事業承継の手法の一つとして考えられることや、メリット・デメリットについて、知っておく必要がある。また、買収先については自社の技術や事業の中身を把握している取引先や同業者が第一に考えられるが、事業の買収・売却それぞれにニーズ等に関する情報を得る必要がある。このような情報は取引先から得られることが多く、日頃からの事業所間のつながり

が必要であり、経営者と承継先候補との出会いの場が必要である。

(4) エリア内の承継について

商店街、小売市場や工業集積地など、市内で産業が集積するエリアにおいて、そこに立地する個々の事業所が廃業したとしても、その後新たな事業所が立地することで、そのエリア内の集積の維持を図ることができる。この「エリア内の承継」について、商業・工業と業種別にそれぞれのケースごとの現状と課題について以下にまとめる。

①商業における現状と課題

商店街や小売市場をはじめとした、地域に根ざした商業集積は地域住民の身近な買物の場であるとともに、地域住民の交流の場として、また地域の一員として様々な活動を通して、地域生活を支えている。一方で、これら地域の事業者を取り巻く環境は厳しさを増している状況にある。

また、商店街や小売市場に立地する店舗においては、親族への承継が困難な場合、他者へ売却するという選択肢は少なく、ほとんどが廃業となる。店舗として無形・有形の何らかの資産を保有している場合など例外的なケースもあるが、多くは同じ業種であっても元の店は廃業し、新たに別の店を立ち上げる形態を取ることが多い。

こういった点からも、地域の商業集積維持を検討するにあたっては、エリア内の承継をいかに図るかという視点が重要となってくるが、地域の商業のエリア内の承継を進める際には、所有者との条件面での折り合いがつかないケースや、店舗の宅地化、商業団体として資産を保有している場合の権利関係の問題など、様々な課題がある。

②工業における現状と課題

工業集積は、工業専用地域、工業地域、準工業地域といった工業系の用途地域がある市内の複数のエリアに分かれて存在する。それぞれのエリアごとに事業所の規模等の特徴があるが、市全体で事業所数が減少する中、廃業もしくは移転により空いた土地にいかに新たな事業所が立地することができるかということが課題としてある。

また、工業専用地域以外の用途地域においては住宅等の建設が可能であり、工場集積地内で宅地化が進むことにより、先に工場が操業していた場合でも、騒音や臭いに対するクレームを言われ、それを理由に移転する事案もあり、工業集積の維持における課題の一つとなっている。その他、商業と同様に、貸工場で事業を行っている場合については所有者との関係で様々な課題が生じる可能性がある。

③対応の方向性

商業、工業とも、事業所が撤退したあとに、新たに別の事業所の立地を図るには、廃業・移転を検討している事業者や、新規立地を希望する事業者に関する情報等が必要となる。これらの情報については、近隣の事業者や、関連業者の他、後述する金融機関も多くの情報を保有していると考えられる。

これらエリア内の承継に関する問題については、店舗・工場・土地の所有者の財産権にも関連するところであり、対応が難しい面があるが、エリア内の承継は地域内の当事者だけでの対応に限界があり、住民の用途地域に対する理解促進や都市計画上の対応等も検討する必要がある。

(5) 金融機関との連携

今まで、事業承継の類型ごとに検討を行ってきたが、その中で、同業者間等のネットワーク内での情報交換をはじめ、事業承継における情報収集の重要性について多くの意見が挙げられた。M&Aやエリア内の承継を円滑に進めるにあたっては、事業所の売却意向や廃業意向について情報を早めにキャッチしておく必要があるが、問題はいかにそのような情報を得るかであるが、その一つの方策として地域の金融機関との連携が考えられる。

金融機関は顧客である事業所の情報について、経営状況等の事業者が他者に対してオープンにしにくい内容も保有しており、店舗や工場が廃業もしくは撤退する情報は金融機関が早くに入手することが考えられる。

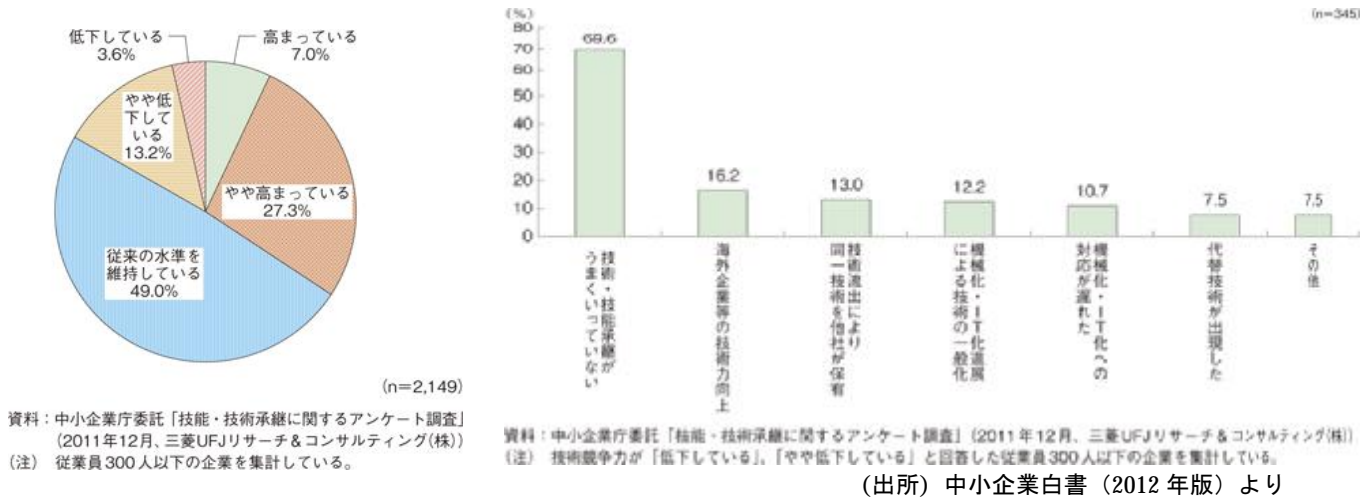
金融機関が保有している情報の提供がどの程度可能なのかという問題はあるものの、事業承継のみならず、今後の企業支援の体制強化の点からも地域の金融機関との連携は検討する意義は大きい。

2. 技術・技能の承継について

平成20年度に東京都が実施した、「人材確保と技術・技能承継に関する調査」では、業種や規模によって差異はあるものの、全体の半数以上の事業所が、技術・技能の承継の現状について、「非常に深刻」もしくは「やや問題」と回答しており、他地域のデータではあるものの、技術・技能の承継が円滑に進んでいない状況が見て取ることができる。

また、製造業においては、中小企業庁が行った「技術・技能承継に関するアンケート調査」の結果によると、以下のグラフ（図表14）のとおり、5年前との比較で技術競争力の位置づけが低下、もしくはやや低下していると回答した企業の7割近くが、技術・技能の承継がうまくいっていないことをその理由として挙げている。

【図表14 技術・技能承継に関するアンケート調査結果(抜粋)】



これらから、経営者や技術者の高齢化が進む中、その保有する技術・技能を次の世代に継承することの重要性、そして難しさが見て取ることができる。承継すべき技術・技能にどういったものが考えられるのか、承継にあたってどのような課題があるのか等について業種ごとに以下、検討を行う。

(1) 現状と課題

製造業においては、それぞれの業種によって、薬品や素材の取り扱いや、加工技術、成形技術など、商業においても、仕入れや商品の販売・展示、接客の他、業種に応じて、商品開発やブランディングに関するノウハウなど様々な技術・技能がある。また経営者には長年培った経営ノウハウがあり、いずれも次の世代に継承していくことで事業所の競争力の強化につながる重要なものである。しかし、現状として、これらの承継がうまく行われていないケースが多々あり、以下のような点がその課題として考えられる。

承継する側の問題点

ある技術・技能を後継者が身につけるためには、それを身につけている者が後継者に教える必要があるが、技術者等は卓越な技術・技能を保有していたとしても、人にそれをうまく教える技術はまた別のものである。特に昔は、技術は見て学ぶ(盗む)と考えられていたことも多く、現在の技術者自身もそのような環境で学んだことから、教え方が分からない、主体的に教えようと

する発想にならないというケースがある。

また、技術・技能は個人が感覚で身につけているものの、今までは問題なく事業が進んでいたことからマニュアル化が進んでいないことも多くある。その他、目に見えにくいノウハウ的なものについては、承継すべきものであることの認識が難しく、そのことはさらに承継を難しくしている。

承継される側の問題点

一方、承継される側の問題として、技術・技能を身につけるにあたって基礎となる知識が欠けていたり、自らが自立的・積極的に技術・技能を学ぼうとする姿勢がない場合には、これらを習得することは難しい。

また、技術・技能は長年培われてきた経験や感覚に基づいているものも多く、例えば、現経営者は事業立ち上げ時からの苦労を経験した上で、現在の経営ノウハウを見につけていた場合、後継者は同じ経験を積むことができない。このように、経験の少ない、また同じ経験ができない中で、同様の技術・技能を身につけることも困難である。

(2) 対応の方向性

以上のように、技術・技能の承継を円滑に進めるにあたって、様々な課題があることが考えられ、また、技術・技能の承継についても、事業承継における次期経営者の育成と同様に、一朝一夕に承継ができるものではない。技術・技能の可視化のためマニュアル作成を進めるにしても、一つ一つの事象の数値化など作成には時間を要するし、技術を身につけるために要する時間は個人の能力差などにより人それぞれであり、できるだけ早期から日々の積み重ねの中で進めていく必要がある。

また、その中で、承継する側とされる側の人間関係の円滑化も重要である。世代間の考え方の違い等は、双方にとって承継時の一つの課題になると考えられるが、それぞれがお互いを理解しあうことで、承継も円滑に進めることができる。また、そのサポートとして、両者の間に第三者的な存在が入ることも考えることができる。

また、承継される側は、承継されて終わるのではなく、受け継いだ技術・技能について時代の流れへの適応や必要に応じてオリジナリティを加えるなど、更に発展させていくことも重要である。

第3章 今年度の総括

以上、今年度の産業集積検討部会では、人口減少時代の到来を踏まえた上での産業振興において、特に重要な論点として「事業・技術の承継」と「事業者間等の連携」という2つの大きなテーマを設定し、前者について、今まで述べてきたような様々な現状や課題について検討を行った。

事業承継は、そこで働く従業員の雇用の維持だけでなく、その事業所で買物等をする地域の顧客の利便性の確保にもつながる。また、ある事業所が廃業すると、その取引先など他の事業所にもマイナスの影響を及ぼす恐れがあり、ひいては地域経済全体へ波及する可能性がある。すなわち、事業承継は一つ一つの事業所の存続だけを目的とするものではなく、八尾市の産業全体のポテンシャルの維持や市民生活のためにも重要な問題だと言える。また、技術・技能の承継についても、技術・技能は長年に渡って培われてきた貴重な財産であり、それを次の世代に引き継いでいくということは、事業承継と同様に一つ一つの事業所を越えた問題でもあると考えることができる。経営者がこれら事業・技術の承継の重要性について認識を深め、自立的に取り組みを進めることも重要である。

また、事業承継、技術・技能の承継いずれにおいても、実際に事業に携わる経営者、後継者、従業員といった「人」の相互理解や育成に関わる部分が大きいのことが分かった。一方で当事者のみでは対応が困難なケースも考えられ、これらをサポートし、コーディネートできる存在が重要であるという議論もなされた。事業・技術の承継は前述のとおり、地域全体に関わる問題でもあり、これらの役割については、事業者や行政、地域で活動する様々な主体等がそれぞれの役割の中で担う必要があると考えられる。

以上の内容を今年度の産業集積検討部会における検討内容として報告する。次年度は「事業者間等の連携」を中心に検討を行いつつ、関連するそれ以外の論点や今年度の議論の中で不足した内容を補足し、最終的な報告書として取りまとめることとしたい。その内容を今後の八尾市の産業集積維持の取り組みの一助として、活用されることを期待する。

平成24年度「八尾市産業振興会議 産業集積検討部会」委員名簿

氏 名	職 業 等	備 考
文能 照之	近畿大学経営学部教授	部会長
鶴坂 貴恵	プール学院大学短期大学部秘書科教授	
加藤 志津子	公募委員	
川江 正美	公募委員	
周防 賢一	公募委員	
寺西 幸雄	八尾小売市場連合会副会長（安中市場商業協同組合理事長）	
林 信彦	八尾市商店会連合会理事長（八尾市商業協同組合理事長）	
藤原 義春	大阪府中小企業家同友会八尾支部（株式会社藤原電子工業代表取締役）	
山田 耕司	公募委員	
横山 雄一	公募委員	

平成24年度「八尾市産業振興会議 産業集積検討部会」審議経過

八尾市産業振興会議 第1回産業集積検討部会

- 日 時：平成24年8月27日（月） 19:00～21:00
場 所：八尾市立中小企業サポートセンター 3階 セミナールーム
議 事：（1）今年度の活動について
（2）現状把握と課題整理について

八尾市産業振興会議 第2回産業集積検討部会

- 日 時：平成24年9月24日（月） 19:00～21:00
場 所：八尾市立中小企業サポートセンター 3階 セミナールーム
議 事：（1）主な論点の設定について
（2）論点ごとの検討について

八尾市産業振興会議 第3回産業集積検討部会

- 日 時：平成24年10月22日（月） 19:00～21:00
場 所：八尾市立中小企業サポートセンター 3階 セミナールーム
議 事：（1）今後の部会の進め方について
（2）本体会議委員への経過報告について
（3）論点ごとの検討について

八尾市産業振興会議 第4回産業集積検討部会

- 日 時：平成24年11月20日（火） 19:00～21:00
場 所：八尾市立中小企業サポートセンター 3階 セミナールーム
議 事：（1）前回の意見整理について
（2）「事業・技術の承継」に関する検討について

八尾市産業振興会議 第5回産業集積検討部会

日 時：平成25年1月22日（火） 19：00～21：00

場 所：八尾市立中小企業サポートセンター 3階 セミナールーム

議 事：（1）「事業・技術の承継」に関する検討について

（2）中間報告書の骨子案について

八尾市産業振興会議 第6回産業集積検討部会

日 時：平成25年2月15日（金） 19：00～21：00

場 所：八尾市立中小企業サポートセンター 3階 セミナールーム

議 事：（1）中間報告書（案）について

（2）その他