

んきん支援ネットワーク情報

ぽんしじろ



AUTUMN

中小企業の“未来”を考える

特集 事業承継 実態調査の 結果分析!!



連載

ブラック企業
とは言わせない!

地域紹介

自然の魅力を満喫できる町—弟子屈町

事業承継実態調査の結果分析

私ども「しんきん支援ネットワーク」（以下「当ネットワーク」という）は、これまで数多くの事業承継に関する個別相談に対応してまいりましたが、相談者の方々の現実や抱える課題とメディア等を通じて一般に知られている傾向には違いがあると感じていました。

そこで、当ネットワークに加盟している6信用金庫の協力を得て、約1年をかけて事業承継に関する実態調査を下記のとおり実施しましたので、事業承継を重要な経営課題として取り組んでいらっしゃる経営者の皆様にお役立ていただけることを願って、その概要を報告させていただきます。

調査目的

地域中小企業の事業承継の実態を把握することで、地域の中小企業が抱える事業承継に関する課題を適切に把握し、当ネットワークによる支援の方向性や施策検討に活用し、地域中小企業の円滑な事業承継支援を通じて地域の「事業」と「雇用」を守ることを目的としています。

調査概要

調査信用金庫：北見信用金庫、帯広信用金庫、北星信用金庫、北空知信用金庫、釧路信用金庫、網走信用金庫

調査期間：平成29年9月～平成30年8月

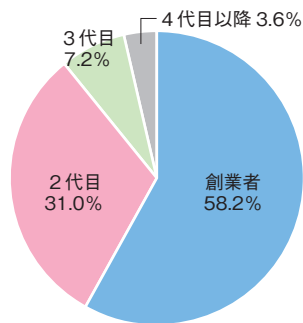
調査対象：調査信用金庫と取引を有する企業で、調査時点の年齢が65歳以上の社長

調査方法：個別インタビュー方式

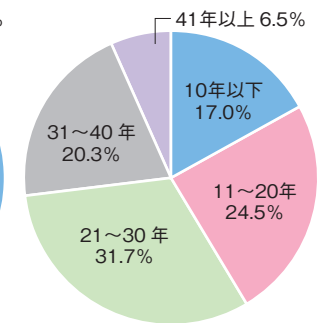
業 種	企業数
建設業	562
製造業	211
卸売業・小売業	427
飲食業	50
不動産業	147
運輸業	127
医療・福祉	53
農林水産業	62
サービス業・その他	374
合 計	2,013

調査結果

Q1：現社長は何代目ですか？



Q2：社長就任から何年ですか？

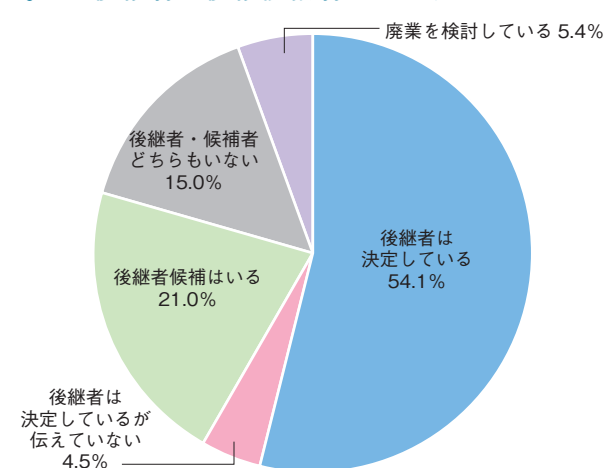


	創業社長	2代目以降	全体
平均年齢	71.0 歳	70.0 歳	70.6 歳
平均在任年数	24.9 年	20.0 年	22.8 年
社長就任時の平均年齢	45.7 歳	49.4 歳	47.3 歳

*ポイント

- ・65歳以上の社長のうち、創業社長が6割近くを占めている
- ・在任年数は21年～30年以下が最多となっている
- ・創業社長は、2代目以降の社長より比較的長く社長を務める傾向にある
- ・65歳以上の社長の多くが40歳代で社長になっている

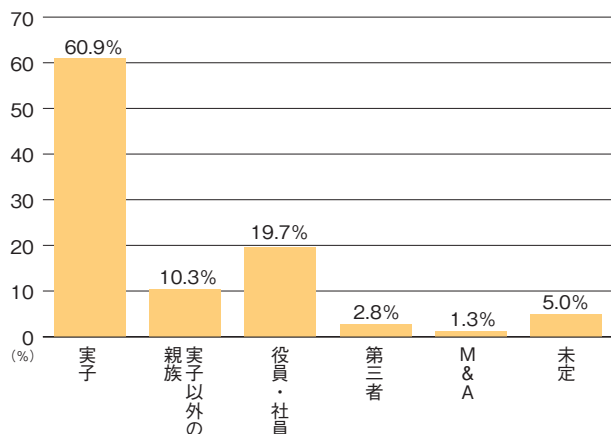
Q3：後継者や後継候補者はいますか？



*ポイント

- ・「後継者が決定している」という回答が半数を超えている
- ・79.6%の企業には後継者あるいは後継候補者が存在している
- ・後継者不在企業と廃業検討企業は20.4%にとどまった

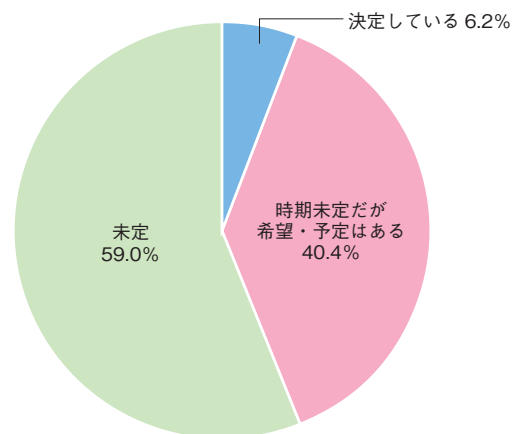
※Q3で後継者または後継候補者がいると回答した社長について
Q 4：後継者・候補者はどなたですか？（複数回答）



***ポイント**

- ・親族内承継（実子、実子以外の親族）が71.2%で最多となっている
- ・社内承継（役員、社員）は19.7%にとどまった
- ・明確に決められず複数回答している社長がいる

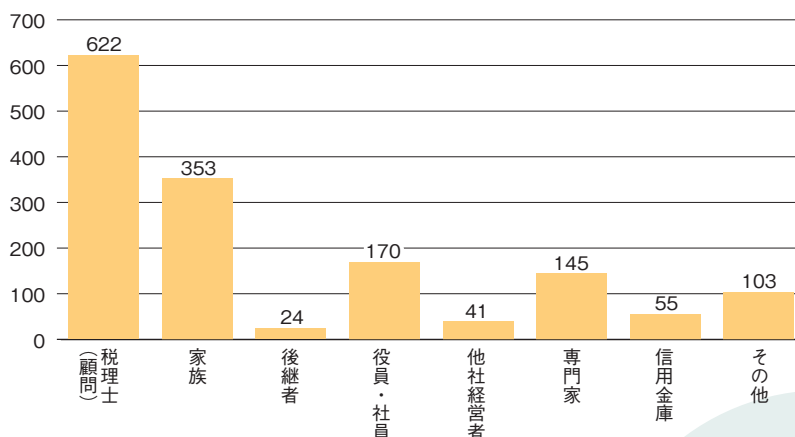
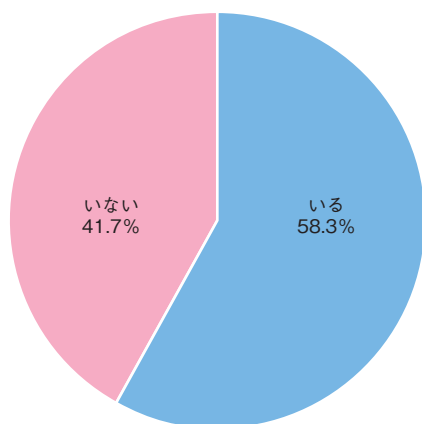
※Q3で後継者または後継候補者がいると回答した社長について
Q 5：社長の交代時期は決まっていますか？



***ポイント**

- ・社長交代時期が決定しているのは僅か6.2%にとどまる
- ・6割近い社長が、交代時期について希望や予定する時期もないと回答している

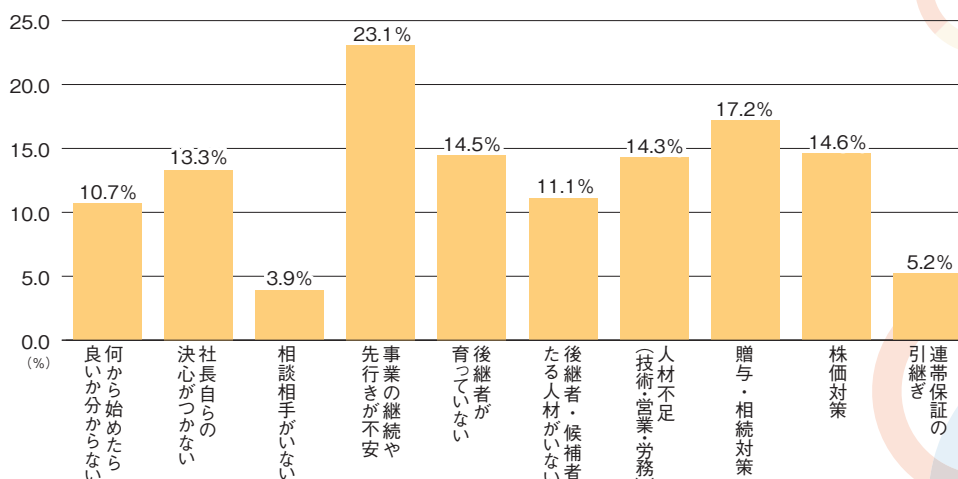
Q 6：事業承継の相談相手はいますか？ 相談相手はどなたですか？



***ポイント**

- ・相談相手は(顧問)税理士が圧倒的に多い
- ・家族と話し合っている社長も多い
- ・複数の相手に相談している社長もいる
- ・41.7%の社長に相談相手がいないことは、事業承継が進まない要因の1つと考えられる

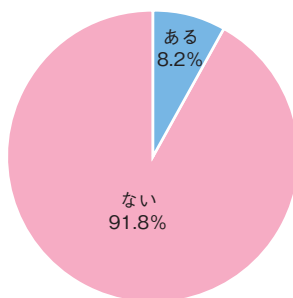
Q 7：事業承継を進める際の課題は何ですか？（複数回答）



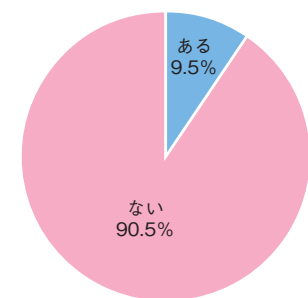
***ポイント**

- ・個別回答別では、「事業の継続や先行きが不安」との回答が最も多い
- ・財産の承継（31.8%）、人材不足や後継者人材の育成（39.9%）を課題としている社長も多い
- ・一方では、何から始めたら良いか分からないなど、事業承継のスタートで悩み、迷っている社長も多い

**Q 8 : M&Aによる
事業買収への
関心は？**



**Q 9 : M&Aによる
事業譲渡への
関心は？**



***ポイント**

- ・買収、譲渡ともにM&Aに対する関心が非常に低い

今回の調査結果を次のようにまとめることができます。

- ・後継者又は後継者候補が存在する企業が79.6%と非常に多く、この実態調査から読み取る限りでは、地域中小企業において後継者不在は最大の課題ではない。
- ・しかし、後継者又は後継者候補が存在する企業のうち、大半の企業で社長交代時期が未定（予定や希望はあるが未定回答を含む）であり、事業承継の具体的な取組みが進んでいない実態が明らかとなった。
- ・事業承継が進まないのは次の要因と考えられる。
 - ①社長自身（決心がつかない、何から始めてよいかわからない）の決断や行動要因…27.9%
 - ②社外（人口減少、市場縮小による先行き不安）の経営環境要因…23.1%
 - ③社内（人材不足、後継者人材育成）の人的事情からくる要因…39.9%
 - ④財産（贈与・相続対策、株価対策）関連の要因…31.8%
- ・相談者は税理士や家族が相談者であるという回答が大半を占める一方で、4割以上の方が相談者がいないと回答していることから、①②③の悩みや課題について頼れる相談相手（専門家）が少ないことが推察される。
- ・「買収に関心あり」とした方の90%以上が後継者・候補者がいると回答された経営者である。そこからは、次世代を見据えて自社が成長するための手段としてM&Aの活用を検討している姿勢が理解できるが、一方では、「譲渡に関心あり」とした先の約60%にも後継者・候補者がいると回答した

経営者が含まれているのが意外である。

ここに、経営者の事業承継や後継者選択における心の揺らぎがうかがえるように思う。

以上の通り、それぞれの企業には個々様々な事情や要因はあるものの、今般の調査結果からは、多くの社長が事業承継に対して具体的な行動をとっていない実態が明らかとなりました。

私たちは、この結果を踏まえ、一層の危機感と使命感をもって、次世代への「事業承継の円滑な実行」をより積極的に、社長、後継者やご家族等の気持ちに寄り添いながら事業承継支援の活動を一層高めてまいります。

しんきん支援ネットワークでは、相談者不足の現実に対して懸命に専門知識と経験を持つ人材育成を進めております。

そして、多くの後継者又は後継者候補のいる企業には、事業承継計画の策定と株式等の承継を一体的に支援すること、後継者のいない企業には、まだまだ関心の薄いM&Aを丁寧にご指導すること、そして、親族に次ぐ後継者候補である社員役員への事業承継の固有の問題に適切な支援を提供することを柱として、地域中小企業経営者の皆様と共に着実な努力を積んでまいります。

どうぞ、お近くのネットワーク信用金庫の職員にお声掛けくださいますようお願いいたします。

しんきん支援ネットワーク実務者会議議長
北見信用金庫 地域金融支援部 副部長 岡村 勝英



ブラック企業とは
言わせない!

5

始業前の準備時間

賃金未払、長時間労働、安全配慮義務違反、従業員への暴言、過重労働、パワハラ、セクハラ等、企業が労働関連法規に違反した場合、「ブラック企業」というレッテルが貼られてしまいます。ブラック企業と呼ばれることを目指している会社はないと思いますが、それでもブラック企業と言われてしまう例が後を絶たないのは、労働関連法規の誤解や不理解があるからです。そこで、本稿では「ブラック企業とは言わせない!」ために、改めて確認して頂きたいポイントを解説させていただきます。

○今回の相談内容

当社の始業時間は、朝9時と定めています。各従業員には、朝9時には全ての用意が整って、フル稼働して貰えるようにしておいて欲しいので、これまで「始業時間が9時だったとしても、社会人としては、8時30分には来て掃除したり、準備したりするのは当たり前の心掛けだ」と指導してきました。最近、働き方改革とかで、色々と世知辛い世の中になっているように感じていますが、ひょっとすると、この始業前の準備時間も労働時間として認定されてしまうのでしょうか。

○今回の回答内容

会社からの指示、命令に基づいており、従業員が自由に使える時間という実質がなければ、始業前の準備時間も労働時間と認定されますので、注意が必要です。

1. 労働時間を確認する必要性

就業規則や雇用契約書や労働条件通知書には始業時間が記載されていますが、始業時間ピッタリに出勤する人は稀だと思います。多くの職場では「始業前に掃除したり、その日の業務の準備をしたりするのに、余裕をもって出勤するのは当たり前」といった風潮があって、実際には始業時間前から多くの従業員が出勤してその日の準備をしている職場も多いのではないのでしょうか。

最近相談を受けた事例では、働き方改革の影響からか、残業を承認制にしたりして長時間の残業を認めない運用を開始したところ、今度は早出勤が増えてしまってトータルの労働時間は逆に増えてしまっている・・・という例もありました。

この点について、労働基準法は、労働者に休憩時間を除き一週間について40時間、一日について8時間を超えて労働させてはならないと定め（同法32条）、これに違反した使用者に対して罰則の適用を予定しており（同法119条1項）、この上限を超えて労働させた場合、割増賃金の支払いが必要とされることになっています（同法37条1項）。そのため、これらの規定の適用範囲を理解するためにも、そもそも「労働時間とは何か」を理解しておくことが大切になります。

2. ポイント①（実質面で判断されます）

まず、労働基準法上の労働時間は、就業規則や雇用契約書等でどのように規定されているかに関わらず、実際の労働状況がどうだったのかという観点から実質的に判断されることになります。例えば、当事者が雇用契約書で「始業時間は9時00分からだけど、出勤時間は8時30分とする。8時30分から9時00分までの準備時間は労働時間に定めない」という合意をして

	項目	考え方
1	昼休み中の電話番	職場の指揮命令による場合は労働時間になる
2	研修参加時間	職場の指揮命令による場合は労働時間になる
3	着替えの時間	制服や作業服の着用が義務付けられている場合は労働時間になる
4	仮眠時間	何か起きた際に対応しなければならない場合は労働時間になる
5	通勤時間	労働時間には該当しない
6	出張先からの直行・直帰	労働時間には該当しない（但し出張が物品の運搬自体を目的とするような場合には労働時間になる可能性がある）

いたとしても、裁判所等の第三者が8時30分から9時00分までの準備時間の意味合いを客観的な立場で判断したときに、労働時間であると評価されてしまうと、その時間帯は労働時間として認定されてしまうことになるので、注意が必要です。形式面よりも、実質面が重視されるのです。

3. ポイント②（会社の指揮命令下にあるか否かで判断されます）

次に、どのような実質があれば、労働時間として評価されるかということですが、この点については「ある行為に要した時間が労働基準法上の労働時間か否かは、その行為が使用者の指揮命令下に置かれたと評価できるか否か」という基準によって判断されることになります。

例えば、会社からは全く指示をしていないのに、「自分は朝型なので早く会社に行って、新聞をみたりして情報収集をしたい」とか、「資格をとりたいので、早めに会社に行って、静かな環境の中で勉強したい」等の理由で自発的に会社に出社するような従業員の場合には、会社の指揮命令下に置かれているとは判断されませんので、始業時間前に出勤していたとしても、その時間帯が労働時間とカウントされることはありません。

他方で、会社から「始業時間10分前から朝礼を行うから、その時間には全員集まっているように」という指示を出していたり、始業時間の開始前に会社で制服に着替えることが義務付けられていたり、「始業時間30分前に出勤した上で、その日の訪問予定先をリストアップする

ように」と義務付けられているような場合には、会社の指揮命令下に置かれていると判断されますので、始業時間前に出勤していた時間帯が労働時間とカウントされることになります。

4. ポイント③（「自由に利用できる時間か否か」と考えると良いと思います）

最後に、会社の指揮命令下に置かれたと評価できるか否かは、若干、わかりづらい言葉だと思えます。法律用語には、わかりづらい言葉が多いのですが、要は「従業員が自由に利用できた時間か否か」ということですので、日常の場面で判断する場合には、従業員が自由に利用できる時間か否かという基準で判断して頂くとわかりやすいのではないかと思います。

5. 最後に

働き方改革という言葉のもと、長時間労働を是正するという取り組みを始めている会社が増えてきているように感じています。ただ、その前提として、労働時間の正しいカウントの仕方を確認しておかないと、かえって悪い方向に改革を進めてしまうことにもなりかねません。労働時間に該当するか否か、日ごろの業務の中でよく質問を受ける相談項目と考え方を表に纏めましたので、この機会に併せて確認しておいて頂ければと思います。

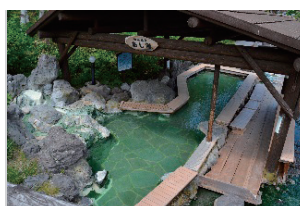
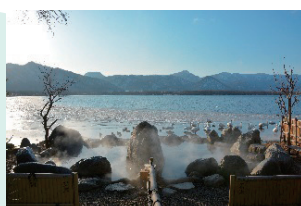
一般社団法人しんきん事業承継支援ネットワーク
理事 奥山 倫行

自然の魅力を満喫できる町 弟子屈町

釧路信用金庫からは、釧路管内随一の湯処である弟子屈町の魅力を少しだけご紹介します。

■泉質の異なる2つの温泉！

弟子屈町内では泉質も効能も異なる2つの温泉を気軽に楽しむことができます。無色透明で弱アルカリ性の摩周温泉は神経痛や痛風などに、黄白濁色で強酸性の川湯温泉は糖尿病や皮膚病に効果があるとされています。



■雄大な自然は一見の価値あり！

世界有数の透明度を誇る摩周湖。その透明度の高さと水深によって湖面は「摩周ブルー」と呼ばれる深い青色に染まります。



日本最大のカルデラ湖で、全面凍結する淡水湖としても日本最大の屈斜路湖。冬の御神渡り現象やダイヤモンドダスト、湖面に佇む白鳥の姿は幻想的です。

触れられるほど間近に迫る噴煙が大迫力の硫黄山。毎年6月には山麓約100haに白ツツジが花を咲かせます。



■見るだけじゃない！ 自然を体感できる！！

カヌー下りやスノートレッキング、釣りや乗馬等自然を楽しむ体験も豊富です。中でも原生林に囲まれ手つ

かずの自然が残る屈斜路湖から釧路川をカヌーで下る体験は、非日常を体感でき、心も安らぎます。



普段はなかなか出来ない牛の乳搾りやバター作りなどもありますので、食育の観点からお子さん、お孫さんを連れて一緒に酪農体験を楽しんでみませんか？

■「幻」の特産品！

昼夜の寒暖差が大きい弟子屈は、その気候を利用して栽培した「そば」と「メロン」が自慢です。“青み”と“風味の良さ”が特徴的な「摩周そば」と、“糖度14度以上”のメロンだけが名乗ることを許された「摩周メロン」。

どちらも収穫量が限られており、「幻」と呼ばれ愛されています。



写真提供・協力：弟子屈町

編集：釧路信用金庫営業推進部 北島・黒津
釧路信用金庫弟子屈支店 菊地

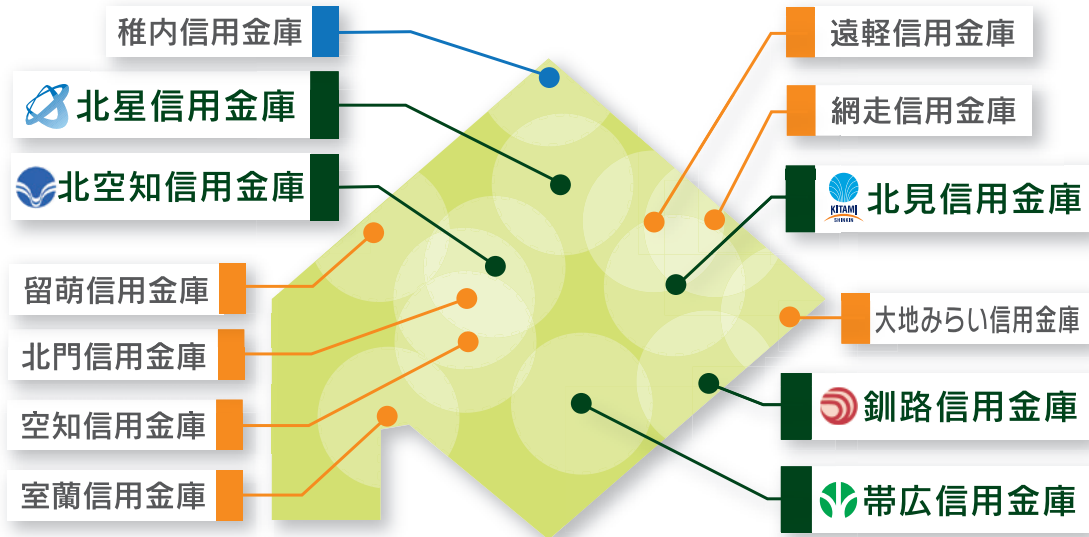
しんきん支援ネットワーク

北海道の中小企業の事業承継はしんきんの熱意と専門家の知恵が融合した「しんきん支援ネットワーク」が応援します！

● スローガン ●



heart to heart !心と心をつなぎ歴史をつなぐ事業承継



今年度の相談実績

相談件数：211件（平成30年4月～9月）

地域内訳：オホーツク地区62件、十勝地区56件、上川地区37件、釧路地区35件、空知地区17件、石狩地区4件
しんきん支援ネットワークが対応する事業承継の相談件数も着実に増加してきております。私たちも、その手ごたえを感じているところではありますが、特集記事「事業承継実態調査の結果分析」では、調査した企業の約4割が事業承継に関する相談相手がいないと回答しています。これは、事業承継が、様々な問題が複雑に絡み合い、その正体がなかなかつかみ難いということが背景にあると思われます。

私たちは、社長や会社の生い立ちなど、お客様から色々なお話を伺いながら、事業承継の問題を一緒に解きほぐしていきます。「何を話していいかわからない」状態でも結構です。どうぞ最寄りの信金に声をかけてください！

事業承継税制の相談はおまかせください！

夏号の特集記事でもとりあげました事業承継税制特例措置は、株式移転に悩む中小企業にとっては検討すべき価値の高い制度です。しんきん支援ネットワークは、地域のすべての中小企業に、この制度の情報を正しくわかりやすくお届けできるよう、7月下旬から8月上旬にかけて道内5会場（参加信金職員263人）で研修会を開催いたしました。

当制度を活用したい方はもちろん、内容を知りたい、ちょっと興味がある方も結構ですので、まずは信金へお問い合わせください。私たちが丁寧に説明、相談対応いたします！！



Presi-tale

プレジテイル

私たちは、愛する私たちの地域の産業経済を支える中小企業が健全に存続し発展するために、求められる身近な存在でありたいと願っています。その想いを形にするために、その地域と中小企業に正面から真摯に向き合う信用金庫と協力して、日々の経営判断や未来を見据えた決断に役立つ知識や知恵を提供する情報誌を制作しています。

情報誌のタイトルは「Presi-tale（プレジテイル）」。

全ての責任を背負って闘う経営TopであるPresidentから「Presi」を、私たちの専門性の基盤である税理士事務所の税務Taxから「ta」を、弁護士事務所の法務Legalから「le」を取ってPresi（社長）-tale（物語）としました。