

昭島市 市内事業者の事業承継及び経営実態
に関する調査報告書

平成 27 年 3 月

昭島市産学官金検討委員会

目次

I. 「躍動する昭島 元気プロジェクト」の概要	- 3 -
1. 背景と目的	- 3 -
2. 昭島市産学官金検討委員会の取り組み	- 3 -
1) なぜ事業承継問題なのか	- 3 -
2) 昭島市産学官金検討委員会メンバー	- 4 -
3) 昭島市産学官金検討委員会 開催経過	- 5 -
II. 昭島市の産業の現状	- 6 -
1. 昭島市の概況	- 6 -
1) 地勢	- 6 -
2) 人口構造	- 7 -
2. 産業の概況	- 7 -
3. 昭島市の産業振興政策	- 8 -
III. 調査の概要	- 10 -
1. 調査の目的	- 10 -
2. 調査内容	- 10 -
3. 調査の実施概要	- 11 -
1) 調査対象	- 11 -
2) 実施時期と方法	- 11 -
IV. 調査結果と分析	- 16 -
1. 結果の概要	- 16 -
1) 事業所(調査対象)の経営実態	- 16 -
2) 事業承継の実態	- 22 -
3) ハッピーリタイアに関する意識	- 27 -
4) 昭島市の産業振興	- 31 -
2. 層別分析	- 37 -
1) 承継予定層	- 37 -
2) 廃業予定層	- 38 -
3) 未定層	- 38 -
4) 売上規模とのクロス	- 39 -
V. まとめ・提案	- 43 -
1. まとめ	- 43 -

1) 承継状況と売上規模という枠組みによる総括.....	- 43 -
2) 事業承継支援の方向性.....	- 45 -
2. 今後の施策の方向性.....	- 47 -
1) 全体の方向性.....	- 47 -
2) 具体的な施策提案.....	- 47 -

巻末資料

- 1 昭島市内事業者の事業承継及び経営実態に関するアンケート クロス集計結果
- 2 「ハッピーリタイア」に関するクロス集計表
- 3 18層の分析概要

I. 「躍動する昭島 元気プロジェクト」の概要

1. 背景と目的

国内経済はリーマン・ショック、東日本大震災の影響による落ち込みから回復傾向にあるように見えるが、依然として少子高齢化、急激な為替の変動、世界経済の減速等、さまざまな問題に直面している。

また、大企業に比べ、中小企業・小規模事業者の回復のスピードは遅れがみられ、地域経済を支える中小企業・小規模事業者に景気回復の実感を広く行き渡らせていくことが重要である。

昭島市は次世代に誇りを持って引き継ぐことが出来る「元気都市あきしま」の確かな実現に向け、さまざまな独自の施策を展開し、地域からの景気回復の取り組みを進めることを重要課題と捉え、平成25年5月に多摩信用金庫と市内産業及び地域経済の活性化を図ることを目的とした、「産業活性化支援に関する包括協定」を締結した。

この協定に基づき、人材交流、産学官金検討委員会設置の検討、創業支援、6次産業化支援等の連携を行い、市内産業に対しさまざまな形での支援を推進していく「躍動するあきしま 元気プロジェクト」を立ち上げた。

2. 昭島市産学官金検討委員会の取り組み

平成25年12月「躍動するあきしま 元気プロジェクト」の一環として、昭島市は産業振興施策について検討を行うための機関である昭島市産学官金検討委員会を設置した。同委員会の具体的な役割としては、市内事業者が直面している事業承継問題を重点的な課題とし、平成25～27年度の3ヶ年で調査、分析、施策検討、支援を行うことを計画している。

1) なぜ事業承継問題なのか

中小企業・小規模事業者にとって、経営者の高齢化と後継者難は、業績悪化や廃業に直結する重要な問題である。中小企業・小規模事業者が有する技術やノウハウ等の貴重な経営資源を喪失させないためにも、円滑な事業承継に向けて、後継者の確保はもちろん、後継者の養成や資産・負債の引継ぎ等中長期にわたる準備に、早期から計画的に取り組むことが求められている。しかし、事業承継には長期間に渡る取り組みが必要であるため、全国的に日々の経営に追われる経営者にとっての優先度が低くなる傾向にある。

こうしたことから、市内企業においても事業承継は優先すべき課題の一つであると推察される。そこで昭島市、多摩信用金庫、昭島市商工会、市内企業が事業承継問題に対する危機感を共有して、支援の取り組みを強化するとともに、顕在化してきた各個店の課題に対しても支援策を検討していくこととした。

主な取組内容

- ①市内事業者に対する事業承継問題を主としたアンケート内容の検討

- ②アンケート結果の内容分析
- ③事業承継に係る取り組みを推進するための施策検討・報告

2) 昭島市産学官金検討委員会メンバー

昭島市産学官金検討委員会のメンバーは、学識経験者2名 金融機関職員1名 昭島市商工会代表者1名 経済産業省関東経済産業局職員1名で構成。

－委員長－

(学) 松本 祐一 多摩大学総合研究所 教授・副所長

－委員－

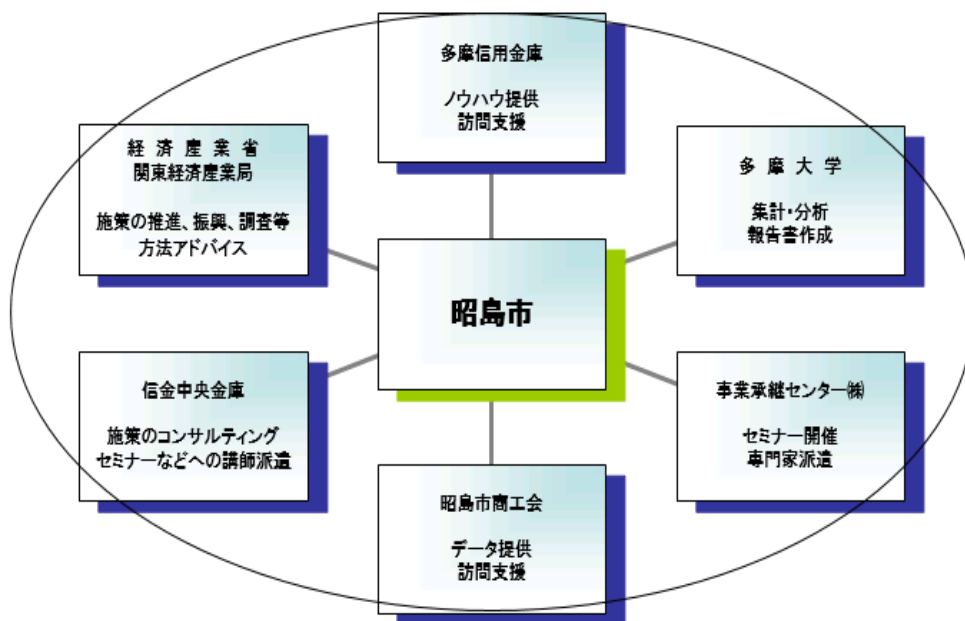
(産) 内藤 博 事業承継センター株式会社 代表取締役 CEO／中小企業診断士
 (官) 高橋 多佳美 経済産業省関東経済産業局地域経済部地域振興課長
 (金) 守矢 隆 信金中央金庫 中小企業支援部 審議役／中小企業診断士
 (産) 宗川 敏克 昭島市商工会 事務局長

－オブザーバー－

長島 剛 多摩信用金庫 価値創造事業部 部長
 水野 宏一 昭島市 市民部 部長

－事務局－

昭島市 市民部産業活性化室
 多摩信用金庫 価値創造事業部



3) 昭島市産学官金検討委員会 開催経過

第1回 日時：平成25年12月16日（月）午後2時00分～午後5時00分

場所：昭島市役所3階 庁議室

議題：昭島市の産業の現況について

事業承継及び経営実態に関するアンケートの実施について

第2回 日時：平成26年2月21日（金）午後2時00分～午後5時00分

場所：昭島市役所2階 205会議室

議題：事業承継及び経営実態に関するアンケート内容精査

第3回 日時：平成26年6月27日（金）午後2時00分～午後5時00分

場所：昭島市役所3階 庁議室

議題：事業承継及び経営実態に関するアンケート調査の回収状況

事業承継及び経営実態に関するアンケート調査の集計状況

企業訪問事例、経過報告

第4回 日時：平成26年10月7日（火）午後3時30分～午後5時15分

場所：昭島市役所3階 庁議室

議題：事業承継及び経営実態に関するアンケート調査の集計結果について

今後の取り組みについて

第5回 日時：平成27年1月30日（金）午後3時30分～午後5時15分

場所：昭島市役所3階 庁議室

議題：事業承継及び経営実態に関するアンケート調査の結果報告について

シンポジウムの開催について

次年度の取り組みについて

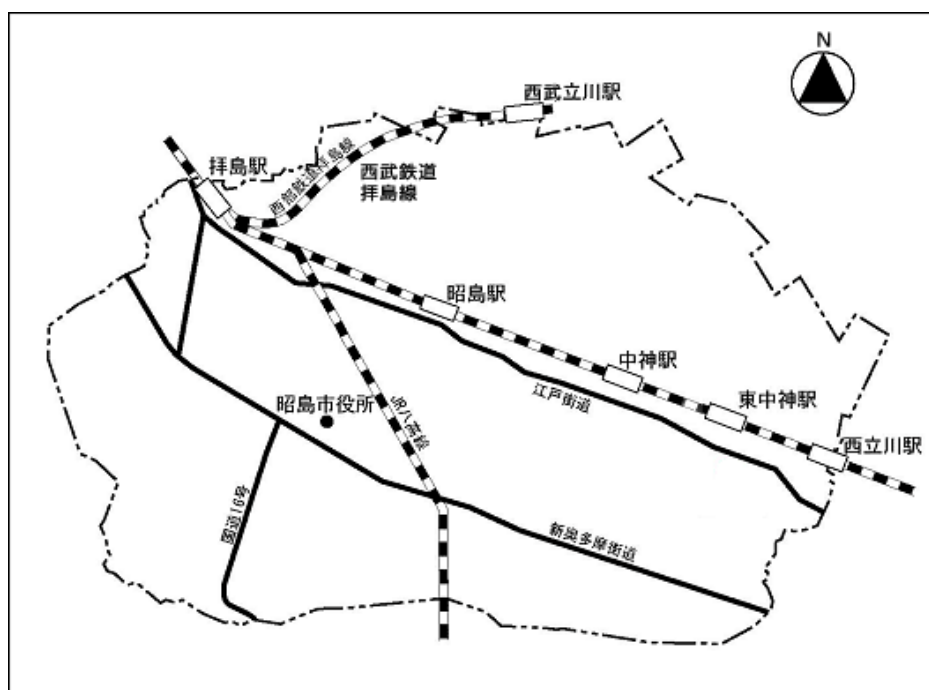
II. 昭島市の産業の現状

1. 昭島市の概況

1) 地勢



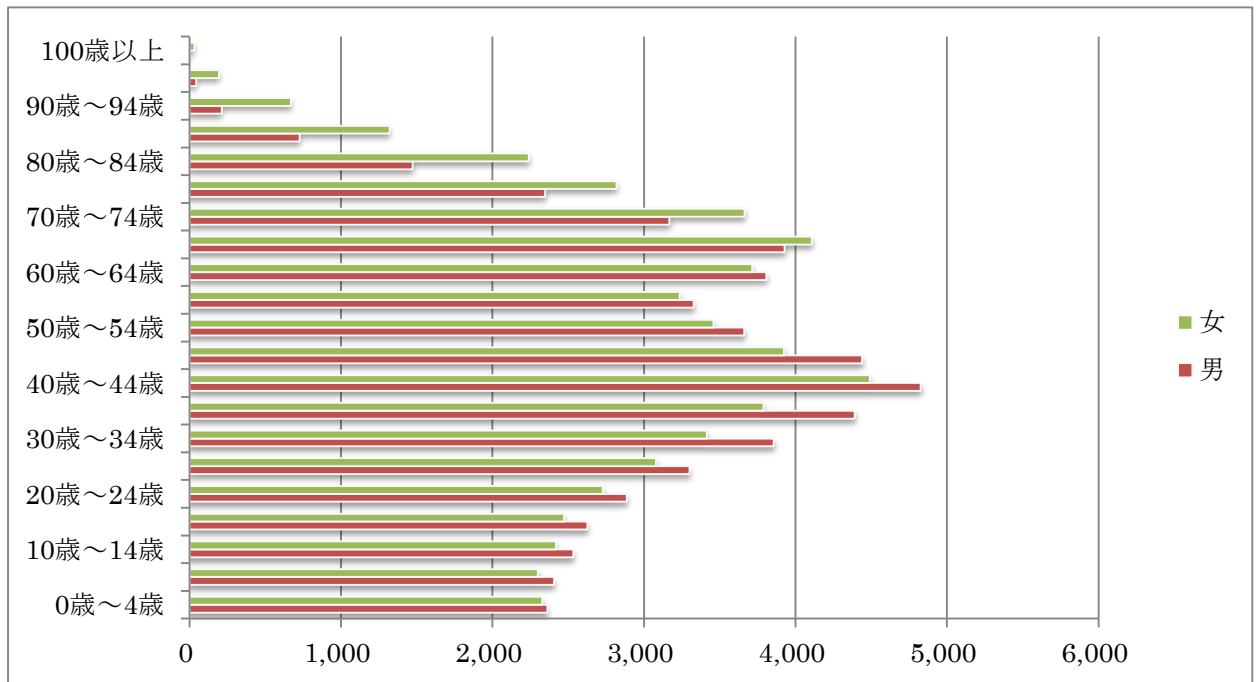
昭島市は、都心から西に約 35 キロメートル、東京都のほぼ中央に位置しており、面積は 17.33 平方キロメートル（東京都 26 市（以下 26 市と記載）中 12 位）である。



市内には JR 青梅線が東西に走り、5つの駅が存在。うち1つの拝島駅は西武線・八高線とのターミナル駅であり、1日あたり約 5.7 万人の利用者がある。また、国道 16 号や都道を通じ、中央道や圏

央道、国道 20 号へのアクセスもよく、公共交通や広域道路網へのアクセスに優れている。

2) 人口構造



昭島市人口年齢別グラフ（平成 27 年 1 月 1 日現在）

人口は平成 27 年 1 月末現在 112,727 人（26 市中 17 位）と、多摩地区においては平均的規模の都市である。

生産年齢人口は平成 27 年 1 月現在 63%であるが、次代を担う年少人口は約 13%であり、昭島市においても超高齢社会へと進行することが見込まれる。

2. 産業の概況

平成 24 年の経済センサスによれば、昭島市の事業所総数は 3,649 事業所。最も多い業種は卸売業・小売業、次いで宿泊業・飲食サービス業となっている。また、市内事業所の従業員数は 46,075 人。最も多い業種は製造業、次いで卸売業・小売業である。従業員別の事業所規模を見ると、5 人以下の事業所が 62.5%を占めている。

商業

昭島駅北口には、「昭和の森」と呼ばれる大型の複合商業施設が集中している。また、市内商店街等の組織は 16 団体存在するが、市内小売業の業績は減少傾向にあるといえる。

工業

1950 年代後半に工場誘致条例を制定し、多くの工場を誘致したことから中神駅北側地域には製造業

(電子部品・デバイス製造業、電気製品製造業、情報通信機器等)が多く集積している。

平成 25 年度工業統計調査によれば、製造品出荷額(従業者 4 人以上)は 428,395 百万円であり、26 市中第 4 位。付加価値額は 75,555 百万円であり、26 市中第 5 位である。

農業

2010 年(平成 22 年)世界農林業センサスによれば、昭島市の農家数は 83 世帯(平成 12 年同調査と比べ 16%減少)、経営耕地面積は 4,646 アール(平成 12 年同調査と比べ 16%減少)となっており、都市農業としての規模は減少傾向にある。

観光

平成 23 年 2 月に観光まちづくり協会が発足。観光案内所の運営や「産業観光」をテーマにした町あるき等が企画、運営されている。

3. 昭島市の産業振興政策

昭島市は平成 19 年に「産業振興計画」を策定し、産業活力を生かした地域経営と市民満足度の向上を図ることを目的とした産業振興施策を行っている。

近年では、経済産業省関東経済産業局、多摩信用金庫と市職員の人事交流、近隣自治体と連携したイベントや事業者のネットワークづくり支援を実施するなど、自治体の枠にとらわれない取り組みに着手している。

商業振興

地域に根差した商店街の形成・再生のため、商店街と連携したイベント開催や各種補助金等により、にぎわい創出を図っている。

工業振興

企業の操業環境、事業環境の充実の一環として、昭島以西の市町村及び商工団体に組織されている「青梅線沿線地域産業クラスター協議会」や、「首都圏産業活性化協会(TAMA 協会)」等のネットワークを活用し、市内のリーディングカンパニー(注:1)育成を図っている。

都市農業

市が農地所有者から農地を借り受け、市民に利用してもらう市民農園の開設や、江戸東京野菜の一つである拝島ネギの啓蒙活動等、地場野菜を地域に普及する取り組みを行っている。

観光

教育産業観光、技術産業観光、交通産業観光等のまち歩きをはじめとする取り組みが評価され、平成 23 年に第 4 回産業観光まちづくり大賞奨励賞を受賞。また、近隣自治体と連携した定住化を促進するための観光事業に着手しており、地域一体のシティプロモーション(注:2)にも力をいれている。

(注：1) 業界内で先導する役割に立つ企業。

(注：2) まちの魅力を市内外に戦略的に発信することで地域の活性化を図ること。

Ⅲ. 調査の概要

1. 調査の目的

本調査の目的は大きく以下の3つとなる。

- 事業承継について、昭島市としての特徴や傾向はどのようなものを把握し、課題を導出する。
- 昭島市の産業振興施策についての評価に関するデータを集める。
- 今後、昭島市の事業承継施策および産業振興政策の方向性を検討するためのデータを集める。

2. 調査内容

上記の目的に基づき、以下の項目について聴取する。

事業所（調査対象）の概要

- 業種
- 経営形態
- 資本金及び出資金
- 従業員数（役員・パート・アルバイト含む）
- 年間売上
- 昨年同時期に比較した売上推移
- 年間利益
- 代表者の年齢
- 創業より何代目
- 社歴
- 将来に向けた事業所の強み

事業承継の実態

- 現在想定している承継方法
- 承継の進捗
- 廃業理由
- 未定理由
- 現在想定している承継・廃業時期
- 望ましい承継年齢
- 求める後継者の条件
- ハッピーリタイアする上で重要なこと
- ハッピーリタイアする上での悩み
- 求めるハッピーリタイアに向けた支援
- 訪問・相談・情報提供の希望有無

昭島市の産業振興について

- 昭島市で事業を行うメリット・デメリット
- 事業資金融資あっせん制度の利用経験
- 期待する産業振興施策
- 訪問の可否
- 自由回答欄

3. 調査の実施概要

1) 調査対象

昭島市商工会提供のNTT データ企業情報をもとに送付先を抽出。市内の事業所 2,402 社が対象。宛所不明等を除いた有効調査件数は 2,334 社。

2) 実施時期と方法

- 平成 26 年 4 月中旬に調査票を郵送で発送。回答については所定の回答用紙に記入の上、FAX や郵送にて返送。5 月初めに〆切を設定。
- 多摩信用金庫の支店の協力を得て回収を促す。
- 最終的な回収数（有効回答数）は 663 社で、有効回収率は 28.4%となった。

※次頁より実際に配布したアンケート調査票を貼付する。



昭島市内事業者の事業承継及び経営実態に関するアンケート

1 貴事業所の概要に関する質問です。

該当する番号を別紙調査票にご記入ください。

1-1 業種

- ① 製造業 ② 建設業 ③ 飲食業 ④ 情報通信業 ⑤ 運輸業 ⑥ 卸売業 ⑦ 小売業 ⑧ 金融業
⑨ 不動産業 ⑩ 農林業 ⑪ その他サービス業 ⑫ 医療業 ⑬ 介護・福祉業 ⑭ 教育関連事業
⑮ その他 ()

1-2 経営形態

- ① 株式会社 ② 有限会社 ③ 個人事業主 ④ 社団法人 ⑤ NPO法人 ⑥ その他 ()

1-3 資本金及び出資金 (法人組織の方のみお答えください)

- ① 300万円以下 ② ~1,000万円以下 ③ ~3,000万円以下 ④ ~5,000万円以下 ⑤ 5,000万円超

1-4 従業員数 (役員・パート・アルバイト含む)

- ① 0人 ② 1人 ③ ~5人 ④ ~10人 ⑤ ~20人 ⑥ ~50人 ⑦ ~100人 ⑧ 100人超

1-5 年間売上 (法人の場合は直近決算期で、個人事業主の場合は昨年1年間の売上でお答えください)

- ① 1,000万円未満 ② 1,000万円~3,000万円未満 ③ 3,000万円~5,000万円未満
④ 5,000万円~1億円未満 ⑤ 1億円~3億円未満 ⑥ 3億円~10億円未満 ⑦ 10億円超

1-6 昨年同時期と比較した売上推移

- ① 増加している ② やや増加傾向にある ③ 変化なし ④ やや減少傾向にある ⑤ 減少している

1-7 年間利益 (法人の場合は直近決算期で、個人事業主の場合は昨年1年間の所得金額でお答えください)

- ① 連続黒字 ② 単年黒字 ③ 収支均衡 ④ 単年赤字 ⑤ 連続赤字

1-8 代表者の年齢

- ① 30歳代以下 ② 40歳代 ③ 50歳代 ④ 60歳代 ⑤ 70歳代 ⑥ 80歳代以上

1-9 創業より何代目

- ① 創業者 ② 2代目 ③ 3代目 ④ 4代目 ⑤ 5代目以上

1-10 創業して何年経過しているか、年数を調査票にご記入ください。

1-11 将来へ向けた貴事業所の強みはなんですか？ 該当する番号を上位3つ選んでください。

- ① 独自の技術力 ② 新製品、サービスの開発力 ③ 営業・販売力 ④ 最新設備を所有している
⑤ 顧客ニーズへの的確な対応 ⑥ 幅広い顧客への対応 ⑦ 事業発展の意欲がある ⑧ 伝統がある
⑨ 資産がある ⑩ 従業員が充実している ⑪ 特になし

2 事業承継に関する質問です。

2-1 現在想定している代表者の後継者又は承継方法は、次のうちどれに当てはまりますか？

該当する番号を1つ選んでください。

- ① 子息・子女 ② 配偶者 ③ 兄弟姉妹 ④ その他親族 ⑤ 非親族の役員・従業員
⑥ 他社への株式又は事業の売却 ⑦ 自分の代で廃業予定 ⑧ 未定



①～⑥の方は 2-1-1 へ

⑦の方は 2-1-2 へ

⑧の方は 2-1-3 へ

2-1-1 <設問 2-1 で①～⑥を選んだ方にお聞きします。>

承継手続きの進捗具合はどの段階ですか？ 該当する番号を上位3つ選んでください。

- ① 時期尚早 ② 情報収集をしている ③ 候補者と話し合いをしている ④ 後継者が承諾している
⑤ 承継の計画を立てている ⑥ 専門家等へ相談している ⑦ 専門家等の支援を受けている ⑧ 完了した
⑨ その他 ()

2-1-2 <設問 2-1 で⑦自分の代で廃業予定を選んだ方にお聞きします。>

廃業に至る理由は何ですか？ 該当する番号を上位3つ選んでください。

- ① 資金面での問題 ② 後継者の不在 ③ 売上減少 ④ 業界の衰退・消滅
⑤ 取引先の移転、廃業等により業務が困難になった ⑥ 人員不足 ⑦ その他 ()

2-1-3 <設問 2-1 で⑧未定を選んだ方にお聞きします。>

未定である理由は何ですか？ 該当する番号を上位3つ選んでください。

- ① 候補者がいない ② 候補者が複数いる ③ 候補者の資質に不安がある ④ 候補者本人が承諾しない
⑤ 候補者はいるが後継者が決まっていない ⑥ 創業、承継して間もないので時期尚早
⑦ 情報が足りない ⑧ 相談窓口がない ⑨ 事業承継について考えていない
⑩ その他 ()

<以下、すべての方にお聞きします。>

2-2 後継者に経営を承継する時期、もしくは廃業する時期はいつ頃をお考えですか？

該当する番号を **1つ** 選んでください。

- ① 1年以内 ② 1～3年以内 ③ 3～5年以内 ④ 5～10年以内 ⑤ 10年以上先 ⑥ 未定

2-3 後継者が何歳の時に経営を承継することが望ましいと思われませんか？

該当する番号を **1つ** 選んでください。

- ① 20歳代以下 ② 30歳代 ③ 40歳代 ④ 50歳代 ⑤ 60歳代以上 ⑥ 特にない

2-4 求める後継者の条件は何ですか？ 該当する番号を **上位3つ** 選んでください。

- ① 経営意欲がある ② 経営能力が高い ③ 従業員や取引先に信頼されている ④ 既婚者である
⑤ 血縁である ⑥ 経営理念・経営方針が一致している ⑦ 株式等の資産を引継げる資金力がある
⑧ 人としての品格がある ⑨ 免許や資格を有している ⑩ 地域に永く居住している ⑪ その他

2-5 事業承継・M&A もしくは円滑な廃業等、ハッピーリタイアをする上で何が重要だと考えますか？

該当する番号を **上位3つ** 選んでください。

- ① 後継者の存在 ② 後継者の成熟度 ③ 事業承継計画 ④ 相続紛争がない
⑤ 相続税の支払い ⑥ 金融機関との関係維持 ⑦ 従業員・役員からの理解 ⑧ 取引先のケア
⑨ 従業員のケア ⑩ 借入金の円滑な返済 ⑪ リタイア後の生活資金の確保 ⑫ 保険の有効活用
⑬ リタイア後の過ごし方 ⑭ 特にない ⑮ その他

2-6 事業承継・M&A もしくは円滑な廃業等、ハッピーリタイアをする上での悩みは何ですか？

該当する番号を **上位3つ** 選んでください。

- ① 後継者不在 ② 後継者が未熟で経営を任せられない ③ 事業承継計画が立てられない ④ 相続紛争
⑤ 相続税の支払い ⑥ 金融機関との関係維持 ⑦ 従業員・役員からの理解を得られない ⑧ 取引先のケア
⑨ 従業員のケア ⑩ 借入金の円滑な返済 ⑪ リタイア後の生活資金の確保 ⑫ 保険の有効活用
⑬ リタイア後の過ごし方が不安 ⑭ 特にない ⑮ その他

2-7 事業承継・M&A もしくは円滑な廃業等、ハッピーリタイアに向けた支援において求めるものは何ですか？

該当する番号を **上位3つ** 選んでください。

- ① 専門家派遣 ② 情報提供 ③ 相談窓口の設置 ④ 個別相談会 ⑤ 事業承継セミナーの開催
⑥ 後継者塾の開催 ⑦ M&A支援 ⑧ リタイア後の能力を發揮できる場の提供 ⑨ 特にない ⑩ その他

2-8 「2-7」で希望したものの具体的支援として訪問・相談・情報提供等を希望しますか？

該当する番号を **1つ** 選んでください。(各種支援団体と連携・支援を行います)

- ① 希望する ② 希望しない

3 昭島市の産業振興に関する質問です。

3-1 昭島市で事業を行うメリット・デメリットについてお答えください。

該当する番号を項目ごとに1つ選んでください。

・立地条件	① 良い	② 普通	③ 悪い
・交通の便	① 良い	② 普通	③ 悪い
・地価	① 安い	② 適正	③ 高い
・周辺の住宅地化	① 事業を行いやすい	② 普通	③ 事業を行にくい
・事業用地	① 足りている	② 普通	③ 不足している
・得意先	① 多い	② 普通	③ 少ない
・競合先	① 多い	② 普通	③ 少ない
・人材の採用	① 採用しやすい	② 普通	③ 採用しにくい
・人件費	① 安い	② 適正	③ 高い
・法的規制	① 緩い	② 適正	③ 厳しい
・行政の支援が手厚い	① 十分	② 普通	③ 不十分

3-2 昭島市の事業資金融資あっせん制度を利用したことはありますか？

該当する番号を1つ選んでください。

- ① 現在利用している ② 制度を知っており利用したことがある ③ 制度を知っており利用を検討している
④ 制度は知っているが利用する予定はない ⑤ 制度は知らないが今後利用を検討したい
⑥ 制度を知らない ⑦ その他

3-3 昭島市に期待する産業振興施策があれば、該当する番号を上位3つ選んでください。

- ① 販路拡大の支援 ② 新製品技術の支援 ③ 人材育成の支援 ④ 異業種交流の支援 ⑤ 融資制度の充実
⑥ 不動産情報の提供 ⑦ 国や都の施策情報の提供 ⑧ 観光の推進 ⑨ 創業支援 ⑩ IT化の支援
⑪ 産学官連携の支援 ⑫ セミナー等の開催・情報提供 ⑬ 人材確保の支援 ⑭ 商店街活性化の支援
⑮ その他

3-4 昭島市が今後の産業振興施策を検討するために御社を訪問し、業況等をお伺いすることをどう思われますか？該当する番号を1つ選んでください。(各種支援団体と連携・支援を行います)

- ① 協力できる ② 時間の都合がつけば協力できる ③ どちらともいえない ④ 協力できない

※ 調査票の最後に自由記載欄を設けておりますので、該当する内容をご自由にご記入ください。

ご質問は以上となります。お忙しいところご協力いただき、誠にありがとうございました。

IV. 調査結果と分析

ここでは調査結果の概要を全体の傾向、承継状況（承継予定、廃業予定、未定）という3つの層別にまとめる。なお、数表はそれぞれのボックス上段が比率、下段が実数となっている。集計の詳細は巻末資料1を参照。

1. 結果の概要

1) 事業所（調査対象）の経営実態

業種

	計	① 製造業	② 建設業	③ 飲食業	④ 情報通信業	⑤ 運輸業	⑥ 卸売業	⑦ 小売業	⑧ 金融業	⑨ 不動産業	⑩ 農林業	⑪ その他サービス業	⑫ 医療業	⑬ 介護・福祉業	⑭ 教育関連事業	⑮ その他	無回答
TOTAL	100.0 663	11.0 73	14.5 96	7.5 50	0.3 2	1.5 10	5.3 35	16.4 109	0.0 0	4.1 27	0.2 1	16.0 106	6.2 41	3.2 21	1.7 11	12.1 80	0.2 1
承継予定	100.0 299	15.4 46	17.7 53	3.7 11	0.3 1	2.0 6	7.0 21	11.7 35	0.0 0	6.4 19	0.3 1	13.4 40	6.7 20	3.0 9	0.7 2	11.7 35	0.0 0
廃業予定	100.0 170	3.5 6	10.6 18	12.9 22	0.0 0	0.6 1	2.9 5	22.4 38	0.0 0	1.2 2	0.0 0	22.4 38	4.1 7	0.6 1	3.5 6	15.3 26	0.0 0
未定	100.0 156	12.8 20	13.5 21	7.1 11	0.6 1	0.0 0	3.2 5	20.5 32	0.0 0	3.2 5	0.0 0	12.2 19	9.0 14	6.4 10	1.3 2	9.6 15	0.6 1

今回の調査対象となった事業所の業種をみると、全体で上位3業種が、「小売業」16.4%、「その他サービス業」16.0%、「建設業」14.5%であった。この傾向を平成21年の経済センサス調査の結果と比較してみる。まったく同じ項目の比較にはならないが、卸売・小売が24.7%（本調査では21.7%）、本調査の「その他サービス業」にあたる生活・サービス業、娯楽業、複合サービス業、サービス業（その他）の合計が14.7%、建設業が8.3%と順位は同じであった。数値をみても、若干本調査のほうが建設業の割合が高いが、本調査のサンプルが経済センサス＝実態とそれほど乖離していないといえるだろう。

層別にみると、承継予定層は「建設業」がもっとも多く、2番目が「製造業」、3番目が「その他サービス業」、廃業予定層は「小売業」と「その他サービス業」が同率でトップ、次に多いのが「飲食業」（その他除く）であった。未定層では「小売業」、「建設業」、「製造業」という順となった。

経営形態

		計	① 株式会社	② 有限会社	③ 個人事業主	④ 社団法人	⑤ NPO法人	⑥ その他	無回答
TOTAL		100.0 663	33.5 222	21.9 145	40.7 270	1.2 8	0.8 5	1.4 9	0.6 4
承継状況	承継予定	100.0 299	47.5 142	24.7 74	23.7 71	1.7 5	0.7 2	1.7 5	0.0 0
	廃業予定	100.0 170	8.8 15	18.8 32	71.8 122	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.6 1
	未定	100.0 156	35.3 55	21.2 33	37.2 58	1.9 3	1.9 3	2.6 4	0.0 0

経営形態では、「個人事業主」が全体の4割を超え、「株式会社」が33.5%、「有限会社」が21.9%という順番になっている。層別にみると、廃業予定層の71.8%が「個人事業主」であり、承継予定層は「株式会社」が47.5%となっている。未定層は「個人事業主」と「株式会社」の比率がほぼ同等であった。

資本金および出資金

		計	① 300万円以下	② 1000万円以下	③ 3000万円以下	④ 5000万円以下	⑤ 5000万円超	無回答
TOTAL		100.0 389	31.9 124	38.3 149	18.5 72	3.9 15	5.7 22	1.8 7
承継状況	承継予定	100.0 228	24.1 55	39.9 91	23.7 54	3.9 9	6.1 14	2.2 5
	廃業予定	100.0 47	63.8 30	31.9 15	4.3 2	0.0 0	0.0 0	0.0 0
	未定	100.0 98	33.7 33	42.9 42	13.3 13	4.1 4	4.1 4	2.0 2

資本金および出資金については、法人組織のみに対する質問で、全体の7割が「1000万円以下」の事業所で、そのうち「300万円以下」が31.9%を占める。層別にみると、廃業予定層は63.8%が「300万円以下」で、承継予定層は他層と比べると金額が大きい傾向にある。

従業員数

		計	① 0人	② 1人	③ ～5人	④ ～10人	⑤ ～20人	⑥ ～50人	⑦ ～100人	⑧ 100人超	無回答
TOTAL		100.0 663	14.3 95	13.3 88	34.2 227	12.8 85	8.9 59	8.0 53	3.0 20	3.8 25	1.7 11
承継状況	承継予定	100.0 299	5.4 16	6.7 20	35.8 107	17.4 52	12.0 36	12.7 38	4.7 14	5.0 15	0.3 1
	廃業予定	100.0 170	32.4 55	22.4 38	35.9 61	4.1 7	1.8 3	1.2 2	0.0 0	0.0 0	2.4 4
	未定	100.0 156	10.9 17	13.5 21	33.3 52	15.4 24	11.5 18	7.7 12	3.8 6	2.6 4	1.3 2

役員やパート・アルバイトを含めた従業員数で、一番ボリュームのあるカテゴリーは、全体では「2～5人」の34.2%、2番目は「0人」（つまり、事業主のみ）で14.3%、3番目は「1人」の13.3%であった。一方で、「100人超」の事業所は25社（3.8%）であった。

層別にみると、承継予定層のボリュームゾーンはやはり「2～5人」、次が「6～10人」の事業所で、「0人」は5.4%であった。一方、廃業予定層は、同じく「2～5人」の事業所が35.9%と一番多いが、2番目は「0人」の32.4%であり、未定層は「2～5人」がトップで、次が「6～10人」となっている。

年間売上

		計	① 1,000万円未満	② 1,000～3,000万円未満	③ 3,000～5,000万円未満	④ 5,000万円～1億円未満	⑤ 1億円～3億円未満	⑥ 3億円～10億円未満	⑦ 10億円超	無回答
TOTAL		100.0 663	27.6 183	18.9 125	11.5 76	12.4 82	15.5 103	7.2 48	4.8 32	2.1 14
承継状況	承継予定	100.0 299	10.4 31	17.1 51	15.4 46	15.7 47	21.7 65	11.0 33	7.7 23	1.0 3
	廃業予定	100.0 170	55.9 95	25.3 43	7.1 12	4.7 8	4.7 8	0.0 0	0.0 0	2.4 4
	未定	100.0 156	26.3 41	17.3 27	10.9 17	16.0 25	17.9 28	7.7 12	2.6 4	1.3 2

年間の売上は、全体の27.6%が「1,000万円未満」の小規模事業所で、次が「1,000～3,000万円未満」、3番目が「1億円～3億円未満」の事業所であった。

層別にみると、承継予定層のボリュームゾーンは「1億円～3億円未満」の事業所で21.7%、次が「1,000～3,000万円未満」、廃業予定層では55.9%と半分以上が「1,000万円未満」で次が「1,000～3,000万円未満」、未定層は「1,000万円未満」、「1億円～3億円未満」という順番となっている。

売上推移

		計	① 増加して いる	② やや増加 傾向にあ る	③ 変化なし	④ やや減少 傾向にあ る	⑤ 減少して いる	無回答
TOTAL		100.0 663	9.4 62	17.5 116	23.4 155	25.3 168	22.9 152	1.5 10
承継 状況	承継予定	100.0 299	12.4 37	20.1 60	24.1 72	28.1 84	14.7 44	0.7 2
	廃業予定	100.0 170	0.6 1	8.2 14	23.5 40	27.6 47	38.8 66	1.2 2
	未定	100.0 156	14.7 23	22.4 35	25.6 40	17.9 28	17.9 28	1.3 2

昨年同時期と比較した売上推移については、全体で「減少している」と「やや減少傾向にある」を合わせた減少傾向が48.2%と半分近くを占めている。「変化なし」が23.4%で、残りの26.9%が増加傾向であった。層別にみると、承継予定層は減少傾向が42.8%、廃業予定層が66.4%、未定層が35.8%となっている。未定層は増加傾向37.1%と承継予定層（32.5%）よりも多い。

年間利益

		計	① 連続黒字	② 単年黒字	③ 収支均衡	④ 単年赤字	⑤ 連続赤字	無回答
TOTAL		100.0 663	31.7 210	11.5 76	18.9 125	11.5 76	22.9 152	3.6 24
承継 状況	承継予定	100.0 299	38.5 115	14.7 44	16.1 48	11.0 33	16.7 50	3.0 9
	廃業予定	100.0 170	20.0 34	5.9 10	19.4 33	14.1 24	37.1 63	3.5 6
	未定	100.0 156	31.4 49	13.5 21	24.4 38	10.3 16	17.9 28	2.6 4

年間利益については、31.7%が「連続黒字」、22.9%が「連続赤字」と両極端が上位にきている。これを層別の上位2つをみると、承継予定層は「連続黒字」が38.5%で、次が「連続赤字」16.7%、廃業予定層は「連続赤字」37.1%、「連続黒字」20.0%、未定層については、「連続黒字」31.4%、「収支均衡」24.4%という順番となっている。

売上と利益という業績を総合的に把握するために、売上推移を「増加している」を5点とし、「やや増加傾向」を4点、「変化なし」を3点、「やや減少」を2点、「減少している」を1点として、点数化し、同じように年間利益を連続黒字（5点）～連続赤字（1点）として、両者の合計点を業績を表す指標とした。最高点は10点で、最低点は2点となる。これを3層に分けた。これを層別に集計したのが以下の数表である。

		計	10～8点	7～5点	4～2点
TOTAL		100.0 634	27.1 172	41.2 261	31.7 201
承継状況	承継予定	100.0 288	34.0 98	42.4 122	23.6 68
	廃業予定	100.0 162	11.1 18	37.7 61	51.2 83
	未定	100.0 151	33.8 51	42.4 64	23.8 36

この結果をみると、10～8点という好業績の事業所が27.1%、7～5点という、やや業績がよい事業所は41.2%でもっとも多く、4～2点という、業績があまりよくない事業所は31.7%とある程度分散している。

これを層別にみると、承継予定層は他層と比べると10～8点の事業所が多く、廃業予定層は4～2点が51.2%と半分に達していて、10～8点は約1割しかいない。このような結果をみると、業績と承継状況に関連があるという仮説が立つ。

		計	① 1,000万円未満	② 1,000～3,000万円未満	③ 3,000～5,000万円未満	④ 5,000万円～1億円未満	⑤ 1億円～3億円未満	⑥ 3億円～10億円未満	⑦ 10億円超	無回答
TOTAL		100.0 663	27.6 183	18.9 125	11.5 76	12.4 82	15.5 103	7.2 48	4.8 32	2.1 14
概況	10～8点	100.0 172	8.1 14	15.7 27	9.3 16	13.4 23	25.0 43	13.4 23	14.0 24	1.2 2
	7～5点	100.0 261	21.5 56	23.4 61	12.3 32	16.9 44	14.9 39	8.0 21	2.7 7	0.4 1
	4～2点	100.0 201	49.8 100	16.4 33	12.9 26	7.0 14	9.5 19	2.0 4	0.5 1	2.0 4

次に上の数表をみると、10～8点カテゴリーの半分以上は1億円以上の売上規模の事業所であり、7～5点カテゴリーの半分以上は～5,000万円未満であり、4～2点カテゴリーのほぼ半分が1,000万円未満の売上規模の事業所である。こうみると業績は売上規模との関連が強いことがわかる。さらに下の数表をみてほしい。

	計	10～8点						7～5点					4～2点							
		1,000万円未満	1,000～3,000万円未満	3,000～5,000万円未満	5,000万円～1億円未満	1億円～3億円未満	3億円以上	1,000万円未満	1,000～3,000万円未満	3,000～5,000万円未満	5,000万円～1億円未満	1億円～3億円未満	3億円以上	1,000万円未満	1,000～3,000万円未満	3,000～5,000万円未満	5,000万円～1億円未満	1億円～3億円未満	3億円以上	
TOTAL	100.0 541	2.6 14	5.0 27	3.0 16	4.3 23	7.9 43	8.7 47	2.6 14	11.3 61	5.9 32	8.1 44	7.2 39	5.2 28	10.4 56	6.1 33	4.8 26	2.6 14	3.5 19	0.9 5	
承継状況	承継予定	100.0 273	0.4 1	2.9 8	3.7 10	4.4 12	11.4 31	12.8 35	0.4 1	8.4 23	7.7 21	9.2 25	8.4 23	6.6 18	4.4 12	5.9 16	5.1 14	3.3 9	4.0 11	1.1 3
	廃業予定	100.0 112	8.0 9	6.3 7	0.9 1	0.0 0	0.9 1	0.0 0	8.0 9	20.5 23	4.5 5	4.5 5	3.6 4	0.0 0	21.4 24	11.6 13	4.5 5	2.7 3	2.7 3	0.0 0
	未定	100.0 135	3.0 4	8.1 11	3.7 5	8.1 11	5.9 11	3.0 8	10.4 14	3.7 5	8.9 12	8.9 12	4.4 6	11.1 15	1.5 2	5.2 7	1.5 2	3.0 4	1.5 4	1.5 2

業績カテゴリーを売上規模で分けて、承継状況の3層でクロス集計をしてみると、廃業予定層は、10～8点カテゴリーにおいても、7～5点カテゴリーにおいても、売上3,000万円未満のところに集中している。そうすると、承継状況に影響を与えているのは、業績というよりは売上規模によるもの

が大きいとの予測できる。

代表者の年齢

		計	① 30歳代以下	② 40歳代	③ 50歳代	④ 60歳代	⑤ 70歳代	⑥ 80歳代以上	無回答
TOTAL		100.0 663	3.0 20	16.7 111	22.5 149	32.7 217	19.9 132	4.4 29	0.8 5
承継状況	承継予定	100.0 299	3.3 10	14.0 42	18.7 56	38.1 114	19.4 58	6.4 19	0.0 0
	廃業予定	100.0 170	0.6 1	9.4 16	24.1 41	30.6 52	30.6 52	4.1 7	0.6 1
	未定	100.0 156	5.8 9	28.8 45	28.8 45	26.9 42	8.3 13	1.3 2	0.0 0

次に代表者の年齢であるが、全体をみると、一番多いカテゴリーは「60歳代」で32.7%、次が「50歳代」の22.5%となっている。70歳代以上の割合も高く、60歳代以上の代表者は全体で57%に達する。一方で30歳代以下は3.0%でしかない。

層別では、承継予定層では、やはり「60歳代」が中心で、70歳代以降の比率も合わせると63.9%となる。廃業予定層は、「60歳代」、「70歳代」がともに3割で「70歳代」の割合が他層と比べ高いが、60歳代以上合計の比率は承継予定層とそれほど差がない。一方、未定層は「40歳代」が28.8%、「50歳代」も同じく28.8%で、50歳代以下合計となると63.4%と他層と比べると若く、70歳代以上は1割に満たない。

創業より何代目

		計	① 創業者	② 2代目	③ 3代目	④ 4代目	⑤ 5代目以上	無回答
TOTAL		100.0 663	60.8 403	26.8 178	6.8 45	1.2 8	2.3 15	2.1 14
承継状況	承継予定	100.0 299	53.5 160	29.1 87	10.7 32	2.3 7	4.0 12	0.3 1
	廃業予定	100.0 170	72.9 124	24.1 41	1.8 3	0.0 0	0.0 0	1.2 2
	未定	100.0 156	68.6 107	26.9 42	3.8 6	0.6 1	0.0 0	0.0 0

次に代表者が創業者か、2代目以降かという質問であるが、全体では60.8%が「創業者」となっていて、「2代目」が26.8%となっている。層別にみると、承継予定層は創業者ではない承継を経験した層が他層と比べて多く、46.1%に達しており、「5代目以上」という事業所も12社ある。一方、廃業予定層は72.9%が「創業者」である。未定層は「創業者」26.9%、「2代目」が26.9%という結果である。

社歴

		計	～1年	～3年	～5年	～10年	～15年	～20年	～30年	～40年	～50年	50年超	無回答
TOTAL		100.0 663	1.2 8	3.2 21	3.2 21	7.2 48	9.2 61	6.6 44	14.3 95	15.5 103	19.6 130	16.1 107	3.8 25
承継 状況	承継予定	100.0 299	1.0 3	1.7 5	3.0 9	5.7 17	7.0 21	6.4 19	13.7 41	18.4 55	20.4 61	20.4 61	2.3 7
	廃業予定	100.0 170	0.6 1	3.5 6	2.4 4	7.1 12	8.8 15	10.0 17	12.9 22	18.2 31	20.0 34	15.3 26	1.2 2
	未定	100.0 156	1.9 3	6.4 10	5.1 8	10.9 17	14.7 23	5.1 8	19.2 30	9.0 14	16.7 26	8.3 13	2.6 4

社歴について、全体で多いカテゴリーは「41～50年」の19.6%で、30年超の事業所が51.2%を占める。一方、創業後10年以内の事業所は14.8%であった。層別の傾向をみると、承継予定層は、40年超が40.8%、30年超となると59.2%となる。廃業予定層は40年超が35.3%、30年超が53.5%と承継予定層とそれほど傾向は変わらない。一方で未定層は、一番のボリュームゾーンは「21～30年」で、次が「41～50年」、3番目が「11～15年」といくつかの山に分かれている。

強み

		計	① 独自の技術力	② 新製品、サービスの開発力	③ 営業・販売力	④ 最新設備を所有している	⑤ 顧客ニーズへの的確な対応	⑥ 幅広い顧客への対応	⑦ 事業発展の意欲がある	⑧ 伝統がある	⑨ 資産がある	⑩ 従業員が充実している	⑪ 特になし
TOTAL		100.0 663	37.3 247	9.7 64	15.8 105	2.9 19	57.2 379	37.7 250	20.7 137	13.7 91	3.0 20	18.1 120	22.5 149
承継 状況	承継予定	100.0 299	40.1 120	12.0 36	21.4 64	3.3 10	64.2 192	39.5 118	22.7 68	16.7 50	3.7 11	25.1 75	13.7 41
	廃業予定	100.0 170	35.3 60	5.3 9	4.1 7	1.8 3	51.8 88	34.1 58	12.4 21	12.4 21	2.9 5	8.2 14	40.0 68
	未定	100.0 156	38.5 60	11.5 18	19.2 30	3.8 6	57.7 90	42.3 66	28.8 45	10.3 16	1.9 3	19.2 30	21.8 34

将来に向けた事業所の強みは何か。全体の傾向をみると以下のとおりである。

- 1位 顧客ニーズへの的確な反応
- 2位 幅広い顧客への対応
- 3位 独自の技術力

層別にみると、承継予定層は「独自の技術力」や「従業員が充実している」が他層よりも高く、廃業予定層は「特になし」が他層よりも多く、「営業・販売力」「事業発展の意欲がある」「従業員が充実している」が相対的に低い。未定層については傾向としては承継予定層に近いが、「事業発展の意欲がある」「幅広い顧客への対応」が相対的に高い結果となっている。

2) 事業承継の実態

ここでは事業承継の実態についての設問の回答結果についてまとめる。

承継方法

		計	① 子息・子女	② 配偶者	③ 兄弟姉妹	④ その他親族	⑤ 非親族の 役員・従業員	⑥ 他社への 株式又は 事業の売却	⑦ 自分の代 で廃業予 定	⑧ 未定	無回答
TOTAL		100.0 663	30.5 202	1.5 10	0.8 5	3.0 20	9.0 60	0.3 2	25.6 170	23.5 156	5.7 38
承継 状況	承継予定	100.0 299	67.6 202	3.3 10	1.7 5	6.7 20	20.1 60	0.7 2	0.0 0	0.0 0	0.0 0
	廃業予定	100.0 170	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	100.0 170	0.0 0	0.0 0
	未定	100.0 156	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	100.0 156	0.0 0

何らかの形で承継を予定しているのは全体の 45.1%、「自分の代で廃業予定」としているのが 25.6%、「未定」としているのが 23.5%という結果である。4 事業所に 1 社が廃業予定であるという結果は看過できない状況である。

承継予定としている 299 社のうち、最も多い承継先は 67.6%の「子息・子女」であり、2 番目が「非親族の役員・従業員」 20.1%であった。自分の子どもを含めた家族・血縁関係合計で 79.3%、「他社への株式又は事業の売却」のような方法は 0.7%でしかない。

承継の進捗

		計	① 時期尚早	② 情報収集 をしている	③ 候補者と 話し合い をしている	④ 後継者が 承諾して いる	⑤ 承継の 計画を立て ている	⑥ 専門家等 へ相談し ている	⑦ 専門家等 の支援を 受けている	⑧ 完了した	⑨ その他
TOTAL		100.0 299	43.5 130	28.1 84	25.1 75	39.1 117	40.5 121	13.4 40	2.0 6	7.7 23	6.0 18
年間 売上	1,000万円未満	100.0 31	38.7 12	25.8 8	22.6 7	58.1 18	22.6 7	0.0 0	0.0 0	3.2 1	22.6 7
	1,000～3,000万円未満	100.0 51	37.3 19	27.5 14	19.6 10	52.9 27	37.3 19	7.8 4	0.0 0	3.9 2	3.9 2
	3,000～5,000万円未満	100.0 46	37.0 17	32.6 15	23.9 11	28.3 13	39.1 18	4.3 2	6.5 3	19.6 9	6.5 3
	5,000万円～1億円未満	100.0 47	57.4 27	27.7 13	29.8 14	38.3 18	55.3 26	19.1 9	2.1 1	4.3 2	2.1 1
	1億円～3億円未満	100.0 65	50.8 33	32.3 21	32.3 21	35.4 23	44.6 29	21.5 14	1.5 1	6.2 4	1.5 1
	3億円以上	100.0 56	35.7 20	23.2 13	21.4 12	30.4 17	39.3 22	19.6 11	1.8 1	8.9 5	7.1 4

ここでは承継予定層のみの回答で、一番多いのは、「時期尚早」で、まだその時期ではないとしている事業所が 43.5%、その次に「承継の計画を立てている」が 40.5%、「後継者が承諾している」という事業所が 39.1%となる。

これを売上規模別にみると、「時期尚早」としている割合が高いのは、5,000 万円以上～3 億円未満の事業所であるが、「承継の計画を立てている」という割合が高いのもこの層であり、「専門家等

へ相談している」という割合も相対的に高い。一方、3,000万円未満の事業所では、「後継者承諾している」という回答が他層と比べると多い傾向となっている。

この質問は複数回答なので、お互いに重複して答えているところも多い。これをもう少し詳しくみていくうえで以下の数表をみてほしい。

	計	① 時期尚早	② 情報収集をしている	③ 候補者と話し合いをしている	④ 後継者が承諾している	⑤ 承継の計画を立てている	⑥ 専門家等へ相談している	⑦ 専門家等の支援を受けている	⑧ 完了した	⑨ その他
① 時期尚早	100.0 130	100.0 130	36.2 47	27.7 36	20.8 27	38.5 50	10.8 14	3.1 4	1.5 2	3.8 5
② 情報収集をしている	100.0 84	56.0 47	100.0 84	40.5 34	14.3 12	47.6 40	13.1 11	2.4 2	0.0 0	3.6 3
③ 候補者と話し合いをしている	100.0 75	48.0 36	45.3 34	100.0 75	30.7 23	52.0 39	6.7 5	1.3 1	1.3 1	1.3 1
④ 後継者が承諾している	100.0 117	23.1 27	10.3 12	19.7 23	100.0 117	44.4 52	17.9 21	1.7 2	7.7 9	3.4 4
⑤ 承継の計画を立てている	100.0 121	41.3 50	33.1 40	32.2 39	43.0 52	100.0 121	18.2 22	0.8 1	0.8 1	4.1 5
⑥ 専門家等へ相談している	100.0 40	35.0 14	27.5 11	12.5 5	52.5 21	55.0 22	100.0 40	5.0 2	2.5 1	0.0 0
⑦ 専門家等の支援を受けている	100.0 6	66.7 4	33.3 2	16.7 1	33.3 2	16.7 1	33.3 2	100.0 6	0.0 0	0.0 0
⑧ 完了した	100.0 23	8.7 2	0.0 0	4.3 1	39.1 9	4.3 1	4.3 1	0.0 0	100.0 23	0.0 0
⑨ その他	100.0 18	27.8 5	16.7 3	5.6 1	22.2 4	27.8 5	0.0 0	0.0 0	0.0 0	100.0 18

各項目をクロスさせた数表となるが、「時期尚早」と回答した割合が他の項目と比べて相対的に低い（事業承継が遠い話ではないと認識している）のは、「後継者が承諾している」「完了した」と回答している層である。「後継者が承諾している」という層では、「専門家等へ相談している」という回答も相対的に高い。後継者が決定していることが承継への具体的なステップとして重要であることが見て取れる。一方で「承継の計画を立てている」と回答した層では、「後継者が承諾している」や「専門家等へ相談している」という回答は多いが、「時期尚早」という回答も多い。「時期尚早」と回答しながらも「承継の計画を立てている」と回答した事業所も38.5%存在している。一見矛盾しているようにも見える。ここから推察されるのは、「候補者が承諾している」や「承継の計画を立てている」というレベルの違いである。

承継予定層には、承継については時期尚早であるが、候補者と話し合いをしていて、ある程度本人が承諾はしている、または後継者であることが自明のことになっていて、そのような状態を「計画を立てている」という認識で回答している事業所や、本当に後継者が自覚と覚悟をもって「承諾して」いて、具体的に「計画を立てている」という事業所が混在していると考えられる。

廃業理由

		計	① 資金面での問題	② 後継者の不在	③ 売上減少	④ 業界の衰退・消滅	⑤ 取引先の移転、廃業により業務が困難になった	⑥ 人員不足	⑦ その他
TOTAL		100.0 170	19.4 33	77.6 132	54.1 92	39.4 67	9.4 16	5.9 10	12.9 22
年間売上	1,000万円未満	100.0 95	17.9 17	78.9 75	57.9 55	41.1 39	9.5 9	3.2 3	14.7 14
	1,000～3,000万円未満	100.0 43	18.6 8	76.7 33	41.9 18	34.9 15	7.0 3	9.3 4	14.0 6
	3,000～5,000万円未満	100.0 12	16.7 2	75.0 9	50.0 6	41.7 5	16.7 2	0.0 0	8.3 1
	5,000万円～1億円未満	100.0 8	37.5 3	75.0 6	62.5 5	25.0 2	0.0 0	12.5 1	12.5 1
	1億円～3億円未満	100.0 8	12.5 1	62.5 5	50.0 4	50.0 4	25.0 2	25.0 2	0.0 0
	3億円以上	100.0 0	- 0	- 0	- 0	- 0	- 0	- 0	- 0

廃業予定層の廃業理由は、「後継者の不在」が77.6%でトップ、その後に「売上減少」54.1%、「業界の衰退・消滅」39.4%が続く。後継者だけでなく、業績や市場の動向が大きな要因となっていることが推察される。売上規模別でみると、後継者がいないという理由はどこでもトップであるが、5,000万円～1億円未満の事業所8社では「売上減少」という理由の割合が他層よりも高く、「資金面での問題」という項目も相対的に高い。

未定理由

		計	① 候補者がいない	② 候補者が複数いる	③ 候補者の資質に不安がある	④ 候補者本人が承諾しない	⑤ 候補者はいるが後継者が決まっていない	⑥ 創業、承継して間もないので時期尚早	⑦ 情報が足りない	⑧ 相談窓口がない	⑨ 事業承継について考えていない	⑩ その他
TOTAL		100.0 156	43.6 68	5.8 9	9.0 14	7.1 11	19.2 30	34.0 53	12.8 20	3.8 6	41.7 65	9.0 14
年間売上	1,000万円未満	100.0 41	43.9 18	2.4 1	2.4 1	4.9 2	14.6 6	22.0 9	7.3 3	7.3 3	41.5 17	12.2 5
	1,000～3,000万円未満	100.0 27	48.1 13	3.7 1	14.8 4	7.4 2	22.2 6	51.9 14	11.1 3	3.7 1	51.9 14	3.7 1
	3,000～5,000万円未満	100.0 17	58.8 10	5.9 1	5.9 1	0.0 0	11.8 2	35.3 6	23.5 4	0.0 0	47.1 8	11.8 2
	5,000万円～1億円未満	100.0 25	36.0 9	12.0 3	12.0 3	16.0 4	28.0 7	32.0 8	16.0 4	0.0 0	36.0 9	16.0 4
	1億円～3億円未満	100.0 28	50.0 14	3.6 1	17.9 5	7.1 2	17.9 5	39.3 11	7.1 2	3.6 1	39.3 11	7.1 2
	3億円以上	100.0 16	18.8 3	12.5 2	0.0 0	6.3 1	25.0 4	25.0 4	12.5 2	6.3 1	37.5 6	0.0 0

未定層について、なぜ未定なのかの理由について、「候補者がいない」43.6%、「事業承継について

考えていない」41.7%、「創業、承継して間もないので時期尚早」34.0%が上位3項目である。候補者がいないことが未定の最大の理由であるとしたら、この層は廃業予定層になってしまう可能性が高い。

承継・廃業時期

		計	① 1年以内	② 1～3年以内	③ 3～5年以内	④ 5～10年以内	⑤ 10年以上先	⑥ 未定	無回答
TOTAL		100.0 663	2.9 19	10.4 69	13.6 90	16.4 109	17.3 115	32.3 214	7.1 47
承継状況	承継予定	100.0 299	4.3 13	14.0 42	15.4 46	20.7 62	19.7 59	20.1 60	5.7 17
	廃業予定	100.0 170	3.5 6	11.2 19	20.6 35	14.1 24	15.9 27	28.2 48	6.5 11
	未定	100.0 156	0.0 0	1.9 3	4.5 7	12.8 20	17.3 27	63.5 99	0.0 0

この質問から全員が回答するものとなる。後継者に経営を承継する時期、廃業する時期はいつか。承継予定層では、「5～10年以内」が20.7%で一番多いが、「未定」という事業所も20.1%と多い。「10年以上先」という回答もほとんど未定だといってもいいので、約4割が承継予定と言いつつも、具体的な時期が明確ではないことがわかる。

一方、廃業予定層も「未定」が28.2%、「10年以上先」と合わせると44.1%が廃業予定であるが、時期が明確ではない。ただ20.6%が「3～5年以内」と回答しており、さらには3年以内と回答しているのは14.7%、25社が廃業という状況が現実的なものとしてせまっていることを示している。

未定層については、答えづらい質問であったと思うが63.5%が当然「未定」という回答であり、彼らが承継と廃業どちらを頭に浮かべていたかは不明である。

承継年齢

		計	① 20歳代以下	② 30歳代	③ 40歳代	④ 50歳代	⑤ 60歳代以上	⑥ 特にない	無回答
TOTAL		100.0 663	3.0 20	20.7 137	29.4 195	9.0 60	2.0 13	23.5 156	12.4 82
承継状況	承継予定	100.0 299	3.0 9	20.7 62	41.5 124	14.4 43	2.0 6	15.4 46	3.0 9
	廃業予定	100.0 170	4.7 8	20.0 34	17.6 30	3.5 6	1.8 3	24.1 41	28.2 48
	未定	100.0 156	1.3 2	23.1 36	24.4 38	6.4 10	1.9 3	41.0 64	1.9 3

後継者が何歳のときに経営を継承することが望ましいか。全体では「40歳代」が29.4%でトップ、その後に「特にない」、「30歳代」が続く。承継予定層は「40歳代」という回答が4割を超えているが、廃業予定層・未定層では「特にない」が最も多く、廃業予定層で24.1%、未定層では41.0%に達する。

そもそも承継する年齢ということに関心がないことがうかがえる。

後継者の条件

		計	① 経営意欲がある	② 経営能力が高い	③ 従業員や取引先に信頼されている	④ 既婚者である	⑤ 血縁である	⑥ 経営理念・経営方針が一致している	⑦ 株式等の資産を引継げる資金力がある	⑧ 人としての品格がある	⑨ 免許や資格を有している	⑩ 地域に長く居住している	⑪ その他
TOTAL		100.0 663	59.6 395	35.3 234	39.4 261	4.2 28	18.4 122	22.3 148	1.7 11	28.2 187	22.2 147	6.6 44	4.5 30
承継状況	承継予定	100.0 299	67.6 202	39.5 118	46.8 140	6.0 18	29.4 88	27.8 83	2.0 6	25.1 75	24.7 74	8.7 26	2.0 6
	廃業予定	100.0 170	43.5 74	25.3 43	25.9 44	3.5 6	8.2 14	13.5 23	0.6 1	27.6 47	21.2 36	4.1 7	6.5 11
	未定	100.0 156	69.2 108	42.9 67	46.2 72	2.6 4	10.3 16	26.3 41	2.6 4	39.1 61	20.5 32	4.5 7	7.1 11

求める後継者の条件としては、「経営意欲がある」、「従業員や取引先に信頼されている」、「経営能力が高い」が上位3項目である。経営意欲と能力があって、社内外での信頼度が重視されている。

層別にみると、承継予定層では、傾向は全体と変わらないが、「血縁である」が他層よりも高い。廃業予定層は、後継者の条件については仮想としかならないためか、回答数そのものが少ない。未定層については「人としての品格がある」が他層よりも高く、あとは同じような傾向であった。

3) ハッピーリタイアに関する意識

ここでは、事業の承継、事業の売却、円滑な廃業も含めて、経営者がハッピーリタイアする上での意識を聴取している。

重要なこと

		計	① 後継者の存在	② 後継者の成熟度	③ 事業承継計画	④ 相続紛争がない	⑤ 相続税の支払い	⑥ 金融機関との関係維持	⑦ 従業員・役員からの理解	⑧ 取引先のケア	⑨ 従業員のケア	⑩ 借入金の円滑な返済	⑪ リタイア後の生活資金の確保	⑫ 保険の有効活用	⑬ リタイア後の過ごし方	⑭ 特になし	⑮ その他
TOTAL		100.0 663	46.0 305	31.2 207	18.9 125	5.9 39	2.9 19	9.0 60	22.0 146	12.8 85	9.4 62	16.0 106	28.5 189	2.0 13	20.2 134	13.3 88	4.2 28
承継状況	承継予定	100.0 299	64.9 194	48.5 145	26.8 80	8.4 25	3.0 9	15.7 47	30.8 92	12.7 38	9.0 27	15.4 46	15.1 45	0.7 2	7.4 22	6.7 20	1.7 5
	廃業予定	100.0 170	20.0 34	10.0 17	5.9 10	1.8 3	2.4 4	2.4 4	7.1 12	11.8 20	6.5 11	16.5 28	48.2 82	4.1 7	42.9 73	24.1 41	5.9 10
	未定	100.0 156	44.9 70	26.9 42	20.5 32	5.1 8	3.2 5	4.5 7	25.6 40	16.7 26	15.4 24	19.2 30	35.3 55	2.6 4	21.8 34	14.7 23	7.1 11

ハッピーリタイアする上で重要なこととしては、全体で「後継者の存在」が46.0%で1位、その後に「後継者の成熟度」(31.2%)、「リタイア後の生活資金の確保」(28.5%)と続く。承継に関することと自身のリタイア後の生活のことが含まれている。

これを層別にみると、承継予定層では、後継者の存在と成熟度を重要なことと認識しており、従業員・役員からの理解ということもあげている。事業承継計画を重要と思う割合も他層よりは高い。

対照的なのは廃業予定層で、主な関心はリタイア後の生活資金の確保であり、リタイア後の過ごし

方にある。また、「特にない」という割合も高い。

未定層は、後継者に関する関心とリタイア後への関心が混在しており、「借入金の円滑な返済」、「取引先のケア」、「従業員のケア」といった内容が重要だとされていることから推察すると、このあたりのことがクリアになれば、承継または廃業という選択に傾く可能性を示唆しているのではないだろうか。

悩み

	計	① 後継者不在	② 後継者が未熟で経営を任せられない	③ 事業承継計画が立てられない	④ 相続紛争	⑤ 相続税の支払い	⑥ 金融機関との関係維持	⑦ 従業員・役員からの理解を得られない	⑧ 取引先のケア	⑨ 従業員のケア	⑩ 借入金の円滑な返済	⑪ リタイア後の生活資金の確保	⑫ 保険の有効活用	⑬ リタイア後の過ごし方が不安	⑭ 特にない	⑮ その他
TOTAL	100.0 663	22.5 149	16.3 108	13.0 86	1.8 12	5.6 37	7.5 50	5.0 33	12.5 83	11.0 73	17.6 117	25.9 172	1.7 11	17.5 116	30.8 204	5.9 39
承継予定	100.0 299	12.4 37	24.4 73	14.4 43	3.3 10	8.0 24	13.0 39	7.4 22	15.7 47	11.7 35	21.7 65	16.7 50	1.3 4	8.0 24	31.4 94	4.7 14
廃業予定	100.0 170	25.9 44	4.1 7	7.1 12	0.6 1	1.8 3	2.4 4	1.2 2	8.8 15	8.2 14	14.1 24	40.0 68	3.5 6	32.4 55	32.9 56	6.5 11
未定	100.0 156	39.1 61	16.7 26	19.2 30	0.6 1	5.8 9	3.2 5	5.8 9	12.8 20	14.7 23	16.7 26	30.1 47	0.6 1	19.9 31	32.1 50	7.7 12

次にハッピーリタイアする上での悩みを聴取している。全体では「特にない」がトップで、「リタイア後の生活資金の確保」、「後継者の不在」、「リタイア後の過ごし方が不安」と続く。

層別にみると、「特にない」を除くと、承継予定層は「後継者が未熟で経営が任せられない」24.4%、「借入金の円滑な返済」21.7%が上位で、人とお金の問題が中心である。

廃業予定層については、やはりリタイア後のお金と生活という2項目が上位で自身についての悩みが中心である。未定層はここでも分かれていて、「後継者の不在」が39.1%、「リタイア後の生活資金の確保」が30.1%と上位であった。

重要かつ悩んでいること

ハッピーリタイアについての質問は、重要なことも悩みも上位3つを選択するという形になっているため、それほど重要に思っていない項目やあまり切迫度が高くない悩みを選択している可能性もある。そこで、本当に悩んでいて、切迫度が高い問題を抽出するために、「重要かつ悩んでいること」（その選択肢について重要と回答した事業所の中で、悩んでいると回答した割合）を以下のようなクロス集計を行った。詳細な集計表は巻末資料2を参照してほしい。

[TOTAL]

		ハッピーリタイアをする上での悩み																										
		計	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮											
			後継者不在	後継者が未熟で経営を任せられない	事業承継計画が立てられない	相続紛争	相続税の支払い	金融機関との関係維持	従業員・役員からの理解を得られない	取引先のケア	従業員のケア	借入金の円滑な返済	リタイア後の生活資金の確保	保険の有効活用	リタイア後の過ごし方が不安	特にない	その他											
ハッピーリタイアをする上で重要なこと	TOTAL	1000	663	225	163	130	1.8	5.6	7.5	5.0	12.5	11.0	17.6	25.9	1.7	17.5	30.8	5.9	39									
	① 後継者の存在	1000	305	331	149	246	108	75	17.7	2.3	8.9	7.9	5.2	12.5	10.2	20.0	22.0	1.0	3.0	12.8	29.5	6.2	19					
	② 後継者の成熟度	1000	207	27.1	56	32.9	75	54	23.2	2.9	7.2	9.7	5.3	11.7	12.6	37	26	15.9	20.3	33	1.4	3.0	9.7	30.0	62	2.9	6	
	③ 事業承継計画	1000	125	27.2	34	30.4	38	43	34.4	1.6	6.4	9.6	8.8	10.4	9.6	12.0	15	11.2	14	0.8	1.0	8.0	33.6	42	3.2	4		
	④ 相続紛争がない	1000	39	25.6	10	20.5	8	3	7.7	10.3	7.7	10.3	4	0.0	10.3	2.6	1	15.4	6	26.6	10	2.6	1.0	23.1	25.6	5.1	2	
	⑤ 相続税の支払い	1000	19	21.1	4	26.3	5	5	21.1	21.1	68.4	13	4	5.3	1	5.3	1	26.3	5	26.3	5	0.0	0.0	21.1	5.3	1	0	
	⑥ 金融機関との関係維持	1000	60	15.0	9	16.7	10	5	8.3	3.3	5.0	2	3	43.3	11.7	23.3	16.7	31.7	13.3	0.0	0.0	10.0	6	23.3	14	3.3	2	
	⑦ 従業員・役員からの理解	1000	146	24.0	35	25.3	37	27	18.5	2.1	4.8	7	13.0	17.1	19.9	21.2	17.8	19.2	2.1	11.6	17	11.6	17	26.7	39	4.8	7	
	⑧ 取引先のケア	1000	85	25.9	22	14.1	12	16	18.8	1.2	3.5	1	3	9.4	10.6	9	44.7	22.4	17.6	18.8	0.0	0.0	11.8	31.8	10	12	1	
	⑨ 従業員のケア	1000	62	22.6	14	14.5	9	8	12.9	1.6	1.6	1	3	4.8	9.7	24.2	38	54.8	19	17.7	21.0	0.0	0.0	17.7	27.4	8.1	1	
	⑩ 借入金の円滑な返済	1000	106	20.8	22	15.1	16	15	14.2	1.9	11.3	2	12	15.1	3.8	20.8	15.1	68.9	11	40.6	13	0.9	1.0	17.9	17.9	19	1.9	5
	⑪ リタイア後の生活資金の確保	1000	189	24.9	47	9.0	17	22	11.6	1.6	5.8	3	11	4.8	1.6	5.8	11	14	24.3	46	65.1	123	4.2	8.0	43.4	24.3	46	14
	⑫ 保険の有効活用	1000	13	23.1	3	15.4	2	0	0.0	0.0	0.0	0	0	0.0	0.0	7.7	15.4	0.0	61.5	8	30.8	4	61.5	23.1	15.4	2		
	⑬ リタイア後の過ごし方が不安	1000	134	26.1	35	9.0	12	6	4.5	0.7	3.0	1	4	0.7	2.2	6.7	9.0	12	16.4	22	60.4	81	5.2	7.0	57.5	28.4	7.5	10
	⑭ 特にない	1000	88	18.2	16	3.4	3	3	0.0	1.1	1.1	3	3	3.4	1.1	5.7	1.1	6.8	19.3	1.1	6	17	1.1	11.4	81.8	10.2	9	
	⑮ その他	1000	28	17.9	5	0.0	0	2	7.1	0.0	3.6	1	0	0.0	0.0	7.1	10.7	10.7	35.7	3	3.6	1	28.6	32.1	64.3	18		

	悩み				重要かつ悩んでいること			
	TOTAL	承継予定	廃業予定	未定	TOTAL	承継予定	廃業予定	未定
1位	特にない	特にない	リタイア後の生活資金の確保	後継者不在	特にない	相続税の支払い	特にない	特にない
2位	リタイア後の生活資金の確保	後継者の未熟	特にない	特にない	借入金の円滑な返済	借入金の円滑な返済	従業員のケア	リタイア後の生活資金の確保
3位	後継者不在	借入金の円滑な返済	リタイア後の過ごし方が不安	リタイア後の生活資金の確保	相続税の支払い	特にない	後継者不在	後継者不在
4位	借入金の円滑な返済	取引先のケア	後継者不在	リタイア後の過ごし方が不安	リタイア後の生活資金の確保	リタイア後の生活資金の確保	借入金の円滑な返済	リタイア後の過ごし方が不安
5位	リタイア後の過ごし方が不安	事業承継計画が立てられない	借入金の円滑な返済	事業承継計画が立てられない	リタイア後の過ごし方が不安	従業員のケア	リタイア後の生活資金の確保	従業員のケア

※その他を除く

ただ、集計表だけではわかりづらいので、上の表のように、「その他」を除き、悩み単体の回答と比較するような形で上位5つのランキングとしてまとめた。

この結果をみると、承継予定層は、後継者の未熟と借入金の返済が上位に来ていたが、トップは「相続税の支払い」、「借入金の円滑な返済」、「特にない」を挟んで、「リタイア後の生活資金の確保」と後継者のことよりも、お金の問題が前面に出てくる。廃業予定層は、悩み単体ではリタイア後の資金や生活が上位に来ていたが、この集計だと、「特にない」の次に、「従業員のケア」「後継者の不在」「借入金の円滑な返済」という項目が上位にあがっており、自分自身のことよりも事業所の経営に関する項目が、切迫度が高いものとなっている。未定層は、それほど悩み単体の結果と登場する項目自体の

傾向は変わっていない。

求める支援

	計	① 専門家派遣	② 情報提供	③ 相談窓口 の設置	④ 個別相談 会	⑤ 事業承継 セミナー の開催	⑥ 後継者塾 の開催	⑦ M&A支 援	⑧ リタイア 後の能力 を發揮で きる場の 提供	⑨ 特にない	⑩ その他	
TOTAL	100.0 663	6.6 44	25.9 172	14.6 97	10.3 68	11.2 74	8.7 58	4.8 32	15.8 105	53.1 352	6.3 42	
承継 状況	承継予定	100.0 299	10.7 32	31.1 93	13.7 41	9.7 29	16.7 50	14.4 43	6.0 18	9.4 28	48.5 145	6.4 19
	廃業予定	100.0 170	2.4 4	18.2 31	14.7 25	9.4 16	4.1 7	2.4 4	3.5 6	25.9 44	58.8 100	5.3 9
	未定	100.0 156	4.5 7	29.5 46	18.6 29	14.1 22	10.3 16	5.1 8	4.5 7	18.6 29	62.2 97	7.7 12

ハッピーリタイアに向けた支援において求めるものは何か。全体では「特にない」が53.1%と半分以上を占めていて、その次が「情報提供」25.9%、「リタイア後の能力を發揮できる場の提供」15.8%、「相談窓口の設置」14.6%となっている。支援については切迫した形での要望はない。

層別では、承継予定層は「特にない」を除くと、上位に「情報提供」「事業承継セミナーの開催」「後継者塾の開催」があがっており、承継に向けた情報や教育を求めている。廃業予定層は、「リタイア後の能力を發揮できる場の提供」「情報提供」「相談窓口の設置」が上位で、やはり廃業後の生活についての支援が中心である。未定層は「特にない」が他層と比べて多く6割を超えているが、それ以外では「情報提供」「相談窓口の設置」「リタイア後の能力を發揮できる場の提供」が上位にあがっている。

4) 昭島市の産業振興

ここでは昭島市の産業振興について、昭島で事業を行うことについての評価、事業資金あっせん制度の利用経験、期待する産業振興施策を聴取している。

昭島市で事業を行うメリット・デメリット

立地条件

	計	① 良い	② 普通	③ 悪い	無回答
TOTAL	100.0 663	28.2 187	56.3 373	11.8 78	3.8 25

交通の便

	計	① 良い	② 普通	③ 悪い	無回答
TOTAL	100.0 663	34.5 229	51.4 341	10.4 69	3.6 24

地価

	計	① 安い	② 適正	③ 高い	無回答
TOTAL	100.0 663	7.1 47	67.6 448	19.5 129	5.9 39

周辺の住宅地化

	計	① 事業を行 いやすい	② 普通	③ 事業を行 いにくい	無回答
TOTAL	100.0 663	11.0 73	60.5 401	23.8 158	4.7 31

立地条件、交通の便については「普通」が半分以上を占め、地価については「適正」が67.6%と目立ったデメリットは感じていない。周辺の住宅地化についても、「事業を行いにくい」と回答している事業所は23.8%、特に規模による違いなどはみられなかった。

ただ、この結果のとらえ方として、例えば周辺の住宅地化について、158の事業所が「事業が行いにくい」と感じているという事実をどうするかという点が重要だ。全体の傾向として少数派であっても、無視することはできない。

事業用地

事業用地についても同じように考える。全体の傾向としては、「不足している」は 19.0%で2割に満たないが、126 社が不足しているということは、この 126 社は昭島市から移転してしまう流出予備軍だといえる。特に売上規模 3 億円以上の事業所で 15 社、従業員数 50 人超で 9 社あるということは、大きな事業所を失い、多くの税収と雇用を失うということに直結する。このような状況に対しては個別具体的な対策が必要となる。

		計	① 足りている	② 普通	③ 不足している	無回答
TOTAL		100.0 663	29.7 197	46.2 306	19.0 126	5.1 34
年間 売上	1,000万円未満	100.0 183	27.3 50	50.8 93	13.1 24	8.7 16
	1,000～3,000万円未 満	100.0 125	25.6 32	50.4 63	20.8 26	3.2 4
	3,000～5,000万円未 満	100.0 76	27.6 21	51.3 39	19.7 15	1.3 1
	5,000万円～1億円 未満	100.0 82	39.0 32	37.8 31	22.0 18	1.2 1
	1億円～3億円未 満	100.0 103	31.1 32	41.7 43	21.4 22	5.8 6
	3億円以上	100.0 80	32.5 26	40.0 32	23.8 19	3.8 3
	従業員 数	0人	100.0 95	30.5 29	45.3 43	15.8 15
1人		100.0 88	25.0 22	55.7 49	14.8 13	4.5 4
～5人		100.0 227	28.2 64	46.7 106	21.6 49	3.5 8
～10人		100.0 85	36.5 31	43.5 37	18.8 16	1.2 1
～20人		100.0 59	30.5 18	37.3 22	25.4 15	6.8 4
～50人		100.0 53	34.0 18	47.2 25	15.1 8	3.8 2
50人超		100.0 45	28.9 13	46.7 21	20.0 9	4.4 2

得意先

	計	① 多い	② 普通	③ 少ない	無回答
TOTAL	100.0 663	8.4 56	52.8 350	33.6 223	5.1 34

競合先

	計	① 多い	② 普通	③ 少ない	無回答	
TOTAL	100.0 663	32.4 215	45.2 300	17.0 113	5.3 35	
業種	建設業	100.0 96	12.5 12	65.6 63	20.8 20	1.0 1
	小売業	100.0 109	47.7 52	38.5 42	6.4 7	7.3 8
	その他サービス業	100.0 106	43.4 46	36.8 39	13.2 14	6.6 7

得意先は「普通」が52.8%、競合先についても「普通」が45.2%となっている。競合については、小売業やその他サービス業は「多い」という割合が、47.7%、43.4%と「普通」を上回っており、特に小さな店舗の事業所にとって、大型量販店等の競合が多いというところからの認識だと推察される。

人材の採用

人材の採用については、「採用しにくい」という事業所は 32.7%となっていて、特に売上規模 3 億円以上の事業所で 27 社、従業員数 50 人超で 22 社あるということは、先の事業用地と同じように、昭島市に立地しているメリットを感じていないことになり、流出してしまう可能性を増やしてしまう。こちらでも個別具体的に何かしらの対策が必要となる。人件費については「適正」が 7 割を超えている。

		計	① 採用しやすい	② 普通	③ 採用しにくい	無回答
TOTAL		100.0 663	5.1 34	54.9 364	32.7 217	7.2 48
年間 売上	1,000万円未満	100.0 183	1.1 2	56.3 103	29.0 53	13.7 25
	1,000～3,000万円未 満	100.0 125	6.4 8	55.2 69	32.0 40	6.4 8
	3,000～5,000万円未 満	100.0 76	10.5 8	57.9 44	26.3 20	5.3 4
	5,000万円～1億円 未満	100.0 82	3.7 3	46.3 38	48.8 40	1.2 1
	1億円～3億円未 満	100.0 103	6.8 7	56.3 58	33.0 34	3.9 4
	3億円以上	100.0 80	6.3 5	58.8 47	33.8 27	1.3 1
	従業員 数	0人	100.0 95	0.0 0	50.5 48	33.7 32
1人		100.0 88	6.8 6	52.3 46	33.0 29	8.0 7
～5人		100.0 227	4.8 11	58.6 133	30.8 70	5.7 13
～10人		100.0 85	5.9 5	63.5 54	29.4 25	1.2 1
～20人		100.0 59	8.5 5	66.1 39	23.7 14	1.7 1
～50人		100.0 53	5.7 3	45.3 24	45.3 24	3.8 2
50人超		100.0 45	8.9 4	40.0 18	48.9 22	2.2 1

人件費

		計	① 安い	② 適正	③ 高い	無回答
TOTAL		100.0 663	7.4 49	71.3 473	13.6 90	7.7 51

法的規制

	計	① 緩い	② 適正	③ 厳しい	無回答
TOTAL	100.0 663	2.6 17	75.1 498	14.6 97	7.7 51

行政の支援が手厚い

	計	① 十分	② 普通	③ 不十分	無回答
TOTAL	100.0 663	2.3 15	66.1 438	24.6 163	7.1 47

法的規制については「適正」が75.1%で特に注文はないが、行政の支援については「十分」と答えているのは2.3%に留まり、「普通」が66.1%、「不十分」は24.6%と決して行政の支援について合格点がもらえているとはいえない。

事業資金あっせん制度の利用経験

	計	① 現在利用している	② 制度を知っており利用したことがある	③ 制度を知っており利用を検討している	④ 制度は知っているが利用する予定はない	⑤ 制度は知らないが今後利用を検討したい	⑥ 制度を知らない	⑦ その他	無回答	
TOTAL	100.0 663	18.9 125	13.4 89	3.2 21	34.4 228	5.7 38	17.9 119	2.9 19	3.6 24	
社歴	～10年	100.0 98	16.3 16	4.1 4	5.1 5	36.7 36	12.2 12	24.5 24	1.0 1	0.0 0
	～20年	100.0 105	24.8 26	14.3 15	4.8 5	27.6 29	3.8 4	20.0 21	3.8 4	1.0 1
	～30年	100.0 95	18.9 18	15.8 15	4.2 4	37.9 36	3.2 3	14.7 14	3.2 3	2.1 2
	～40年	100.0 103	19.4 20	24.3 25	1.0 1	29.1 30	6.8 7	15.5 16	2.9 3	1.0 1
	～50年	100.0 130	16.9 22	12.3 16	3.1 4	33.8 44	5.4 7	17.7 23	3.8 5	6.9 9
	50年超	100.0 107	18.7 20	11.2 12	0.9 1	42.1 45	3.7 4	17.8 19	1.9 2	3.7 4
	年間売上	1,000万円未満	100.0 183	6.0 11	12.0 22	0.5 1	44.8 82	6.6 12	23.5 43	2.2 4
1,000～3,000万円未満		100.0 125	16.8 21	12.0 15	6.4 8	37.6 47	4.8 6	16.8 21	3.2 4	2.4 3
3,000～5,000万円未満		100.0 76	19.7 15	18.4 14	7.9 6	18.4 14	13.2 10	15.8 12	3.9 3	2.6 2
5,000万円～1億円未満		100.0 82	35.4 29	15.9 13	2.4 2	26.8 22	3.7 3	15.9 13	0.0 0	0.0 0
1億円～3億円未満		100.0 103	30.1 31	18.4 19	1.9 2	26.2 27	2.9 3	11.7 12	3.9 4	4.9 5
3億円以上		100.0 80	22.5 18	6.3 5	2.5 2	36.3 29	5.0 4	20.0 16	5.0 4	2.5 2

昭島市の事業あっせん制度については、利用の経験がある事業所は現在過去含めて 32.3%、制度は知っているが利用までにいたっていない事業所は 37.6%、制度自体を知らないという事業所は 17.9%であった。そのなかでも、「知っているが利用する予定がない」が 34.4%で一番多い。

社歴とのクロス集計をみると、社歴が短いところほど、制度を知らないという傾向がみてとれる。新しい事業所への周知が課題だといえる。また、売上規模でいうと、5,000万円～3億円未満の事業所の利用が多いという結果となっている。

期待する産業振興施策

	計	① 販路拡大の支援	② 新製品技術の支援	③ 人材育成の支援	④ 異業種交流の支援	⑤ 融資制度の充実	⑥ 不動産情報の提供	⑦ 国や都の施策情報の提供	⑧ 観光の推進	⑨ 創業支援	⑩ IT化の支援	⑪ 産学官連携の支援	⑫ セミナー等の開催・情報提供	⑬ 人材確保の支援	⑭ 商店街活性化の支援	⑮ その他
TOTAL	100.0 663	22.3 148	4.8 32	19.6 130	13.1 87	28.4 188	9.8 65	16.4 109	6.6 44	6.6 44	7.4 49	4.7 31	10.3 68	19.5 129	28.7 190	9.0 60
建設業	100.0 96	17.7 17	3.1 3	34.4 33	13.5 13	38.5 37	10.4 10	18.8 18	3.1 3	6.3 6	9.4 9	2.1 2	10.4 10	41.7 40	8.3 8	11.5 11
小売業	100.0 109	33.0 36	1.8 2	15.6 17	11.0 12	15.6 17	5.5 6	11.0 12	7.3 8	4.6 5	7.3 8	0.9 1	7.3 8	16.5 18	52.3 57	6.4 7
その他サービス業	100.0 106	20.8 22	0.9 1	9.4 10	13.2 14	30.2 32	9.4 10	14.2 15	8.5 9	10.4 11	10.4 11	4.7 5	12.3 13	9.4 10	34.0 36	6.6 7

最後に昭島市に期待する産業振興施策について聴取している。上位5項目は以下のとおりである。

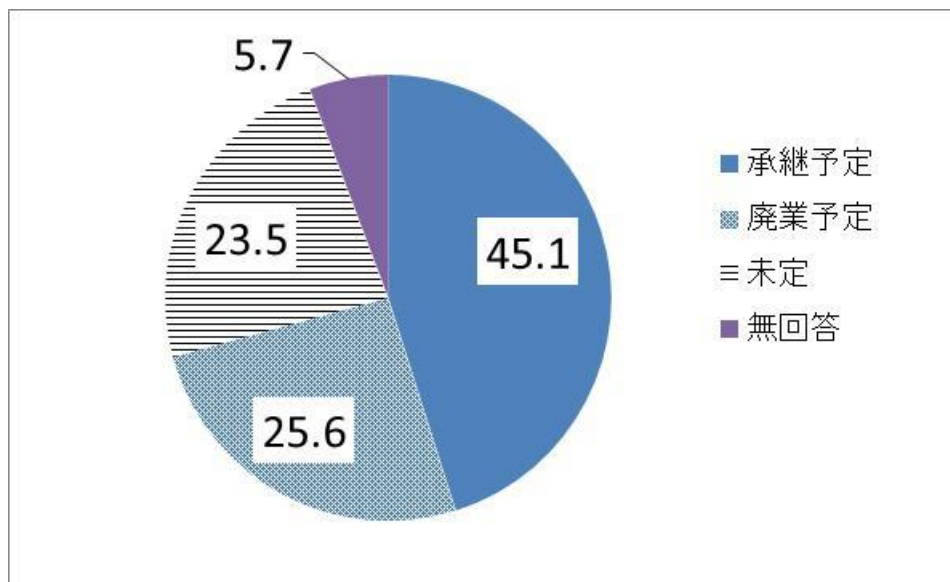
- 1位 商店街活性化の支援
- 2位 融資制度の充実
- 3位 販路拡大の支援
- 4位 人材育成の支援
- 5位 人材確保の支援

この結果は主要業種である建設、小売、その他サービス業それぞれのニーズを反映したものになっている。「商店街の活性化の支援」は小売・その他サービス業という本調査の最も多い業種が商店街に所属していることを示唆しており、逆に建設業ではそういったニーズはほとんどない。「融資制度の充実」は小売ではあまり指摘されていない。また、販路拡大もどちらといえば店舗展開している事業所のニーズである。一方、人材確保や教育という点については建設業のニーズが反映されている。

業種によってニーズは違うので、一様に実施すればよいというわけではないし、行政が得意なこと、不得意なことを見極めて、適切な支援が適切なところに届くように検討していかなければならない。

2. 層別分析

ここまでみてきた調査結果の概要から、承継予定層、廃業予定層、未定層という3層別にその特徴をまとめ、さらに詳細な分析を加えていく。



1) 承継予定層

この層は全体の45.1%を占めている。業種としては「建設業」、「製造業」の順に多く、この2つで25.5%の割合となっているが、「小売」と「その他サービス業」の合計でも25.1%というボリュームがある。経営形態としては株式会社が多く、従業員数は、2～5人と6～10人がボリュームゾーンで、両カテゴリー合わせて53.2%を占める。ただ、100人超の事業所も15社、51～100人の事業所も14社あり、他層と比べると従業員数は多い。売上規模は1～3億円が一番多く、1,000万円未満の事業所は10.4%しか含まれていない。業績も他層と比べるとよいほうで4割弱が連続黒字となっている。

代表者は60歳代が38.1%、60歳代以上となると63.9%となり、80歳代という代表者も19人いる。また、他層と比べると創業者の比率が低く、2代目以降が46.1%となっている。社歴についても、40年を超える事業所が約4割で、歴史のある事業所が多い。事業所の強みは技術力や従業員の充実が上位にあがっている。このようにみると、承継予定層の事業所はある程度組織化されており、従業員も多く、売上規模も大きく業績がよい。代表者もまさに承継を考える時期に来ており、自分自身も誰かから会社を承継しているため、承継するという意識は他層と比べても高いと推察できる。

実際の承継方法については、自身の子供という選択が67.6%で、血縁・親族で約8割となっている。後継者の条件についても、血縁であることのこだわりは他層よりも大きい。進捗については、「時期尚早」という答えが多いが、先にも述べたとおり、「計画を立てている」や「後継者が承諾している」という状態は、どこまで本当に計画的に、具体的に、論理や証拠をもって進めているかは疑問符がつくところである。実際には「なんとなく決まっている」という事業所と専門家を交えて「計画的に進めている」という事業所が混在していると考えられる。もっといえば、現在は承継予定となっている

が、状況によってはそのカテゴリーが廃業予定層に変わる可能性もある。実際に承継時期が明確ではない事業所が約4割あることに鑑みれば、的外れな推論ともいえないだろう。

ハッピーリタイアの意識については、重要なことは後継者の存在とその成熟、承継の計画をあげていて、悩みとしては「特にない」が多いが、後継者にまかせられない、借入金の返済という項目があがっており、承継を予定していても、なかなか進捗状況が芳しくないのは、後継者の教育や返済などの課題を抱えているからだと解釈できる。特に相続税の支払いや借入金の返済については切迫度の高い悩みとなっている。求める支援においても、情報提供だけでなく、承継セミナーや後継者塾など、承継者・後継者の学びの機会を求めていることから、その傾向がみてとれる。

2) 廃業予定層

この層は全体の25.6%で170の事業所が今後廃業するという意志を表明していることになる。業種としては小売業とその他サービス業が多く、この2つで44.8%を占め、その後に、その他を除くと飲食業、建設業と続く。経営形態は7割が個人事業主で、従業員数が2～5人が35.9%というのが一番多いカテゴリーだが、0人というカテゴリーも32.4%と一人でやっているという層も多い。売上規模は1000万円未満が55.9%を占め、業績も減少傾向66.4%、連続赤字が37.1%、点数化した業績指標でも4～2点が51.2%という状況である。

代表者は60代、70代が多く、特に70代の比率が他層よりも多く、承継予定層と同じように世代交代の時期を迎えているが、その選択は承継ではない場合が多い。代表者が創業したという割合が72.9%と高く、社歴も30年を超えた事業所が53.5%を占めている。事業所の強みは「特になし」が他層よりも多く、4割に達する。このようにみていくと、この層は商店街やまちの小さな商店が中心の小規模事業者が大半を占めており、業績も悪く、創業した代表者も高齢化したことで廃業を視野に入れている。

廃業の理由については、後継者がいないが8割近い回答となっているが、売上減少や業界の衰退・消滅といった理由も大きく、事業の見通しが悪いからこそ、後継者がいない、または承継させることができないという事情があることをうかがわせる。廃業時期については4割強が明確な時期を表明していないので、業況から将来に対して不安になっている事業所が多く、場合によっては、廃業から承継へ選択を変えることができるところもあるかもしれないが、承継対策そのものへの関心は低い。一方で3年以内と回答している25の事業所については現実的な対応が必要な状況にある。

ハッピーリタイアについての意識は、重要なこととしてリタイア後の生活資金の確保と過ごし方に集中しており、特にないという回答も多い。悩みについてもリタイア後のお金と生活に関するものが中心だが、切迫度の高い悩みとなると、従業員のケアや後継者不在、借入金の返済などの経営課題に直面していることもうかがえる。求める支援については、リタイア後の能力を発揮できる場を提供してほしいというニーズが高い。

3) 未定層

この層は全体の23.5%で、業種としては小売業、建設業、製造業という順番で46.8%を占める。

経営形態は株式会社と個人事業主がほぼ同等の割合で、両方で7割を超える。法人について、資本金や出資金は1,000万円以下で76.6%を占める。従業員数は2～5人が最も多く、次は6～10人という層で、50人を超える事業所も10社(6.4%)存在する。売上は1,000万円未満が26.3%、1～3億円未満が17.9%、1,000～3,000万円未満が17.3%と、これらの層が上位3カテゴリーで、規模としては分散しているが、業績としては売上が増加傾向37.1%、連続黒字31.4%、収支均衡24.4%、点数も承継予定層とほぼ同じ傾向で、売上の増加傾向は承継予定層よりも若干多いほどである。

代表者は40代、50代の比率が他層よりも高く、70代以上は9.6%と少ない。創業者は68.6%、2代目が26.9%、社歴をみると20年超、40年超、10年超といくつかの山があり、他層と比べると若い経営者が多く、社歴も短いところが含まれているので、発展途上の事業所または承継して間もない事業所が多いと推察される。強みについても、事業発展の意欲があるという項目が他層よりも高いのは、上記の傾向を反映させたものだといえる。

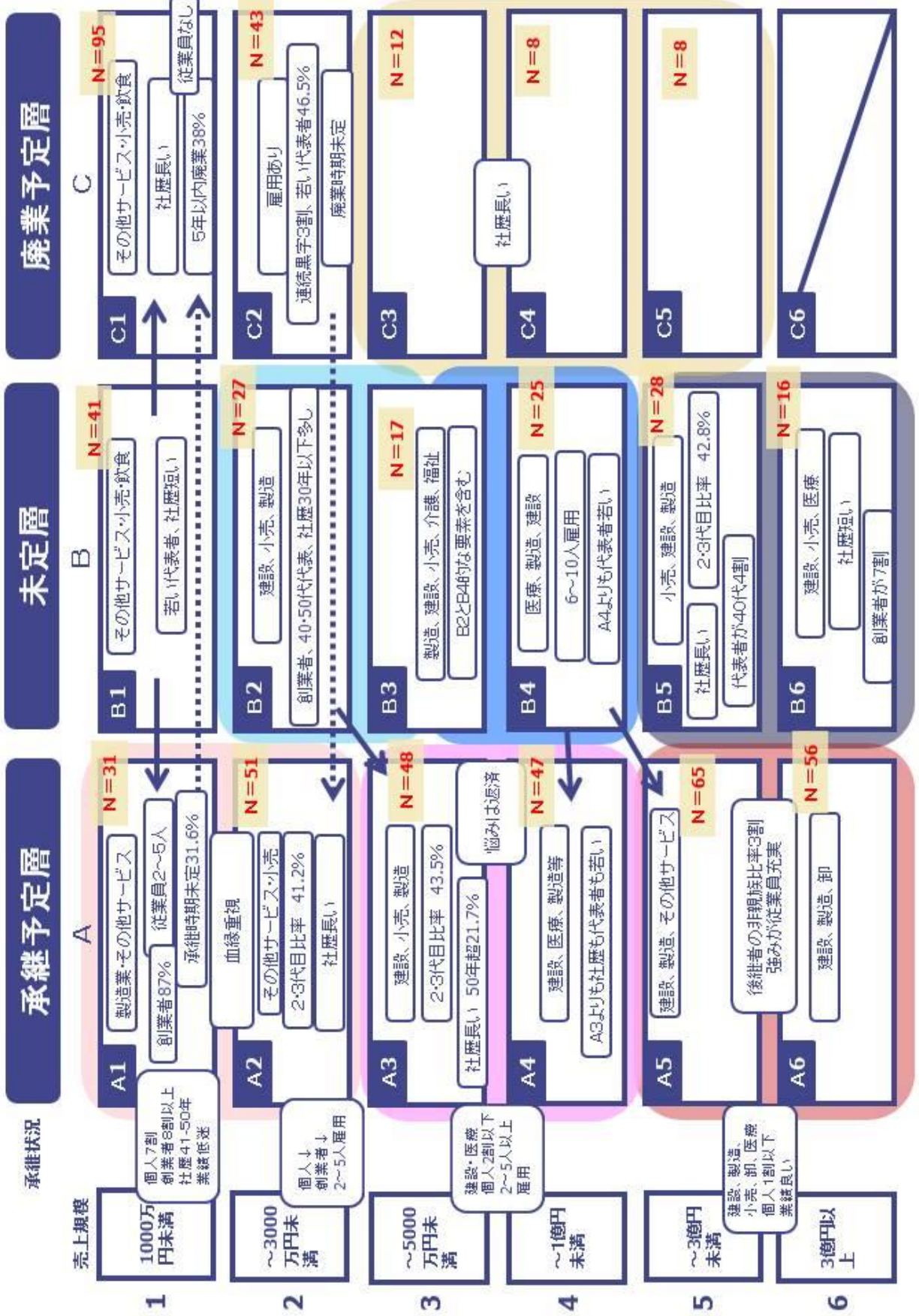
承継についても、未定の理由について、「創業、承継して間もないので時期尚早」が34.0%とボリュームがあるが、候補者がいないからという層も43.6%存在する。時期についても未定が多く、承継について現実的に考えている状況にないが、候補者がいないということであれば、廃業という選択に傾いてしまう可能性も否定できない。

ハッピーリタイアについての意識は、重要なことについても、悩みについても、後継者に関するものとリタイア後への関心が混在しており、未定層に承継予備軍と廃業予備軍が含まれていることを示唆している。

4) 売上規模とのクロス

先に述べたとおり、承継状況に影響を与えているのは、業績と売上規模であれば、売上規模という仮説を提示したが、これを検証するために統計的な処理(カイ二乗検定およびAICによるモデル比較)を行った。その結果、どちらも承継状況への影響力は高いものの、比較すると売上規模のほうがより強い関連を示した。

したがって、より詳細な分析と対策を行うためには売上規模という視点から検討する必要がある。巻末資料3は売上規模6層と承継状況3層のクロス集計の結果(18層)の概要をまとめたものである。その概要をもとに、特徴的な項目を中心にシンプルにまとめたのが次頁の図表である。この図表をもとに、以下、4つの売上規模別の分析を行う。



1,000万円未満層（A1、B1、C1）

いわゆる小規模事業者層である。この層は、その他サービス（理容業や士業）や小売、飲食といった業種が中心で、個人事業主の比率が7割以上、創業者の割合も8割以上、社歴のボリュームゾーンは41～50年である。業績もよくないという共通点がある。

それでは承継状況の違いはどこにあるのか。承継予定層は、業種に製造業が19.4%あって、その他サービスと同じく一番多いということ。また、従業員数の最多カテゴリーが、他層が0人に対して、承継予定層は2～5人と雇用している事業所が多いという特徴がある。おそらく製造業のように工場で実際に作る従業員が必要な事業所が含まれていることが影響していると推察される。また、製造設備を保有していることも、事業所を承継して維持しようとする（簡単にやめられない）意志が働くのではないだろうか。一方、廃業予定層は社歴が他層よりも長く、廃業時期を5年以内と答えている事業所が38.0%に達する。未定層については他層と比べると、比較的若い代表者、社歴が短い事業所が含まれているので、いかにA1またはA2に移行できるかを考えなくてはならない。

ただし、この1,000万円未満層の中心である小売、その他サービス（特に理容業、士業）、飲食といった商店街や街角の小さな店や昔ながらの士業の事務所は、業界・市場として低迷、衰退しているので、未定層が廃業に傾く可能性があると同時に、承継予定であっても廃業のほうに傾く可能性がある（承継時期未定が31.6%）。また、どの事業所も承継させるのが最善とはいえ、特にC1の廃業層は、円滑な廃業を行い、ハッピーリタイアを迎えることを最重要課題としたほうがよい。

1,000～3,000万円未満層（A2、B2、C2）

1,000万円未満層と類似したカテゴリーとなるが、大きく違うのは、個人事業主比率が下がり、創業者の割合も低くなることだ。また雇用している事業所が増え、従業員数の最多カテゴリーが3層とも2～5人となった。

承継予定層のA2では、A1と比べると、2代目・3代目の比率が41.2%となり、社歴も30年以上の事業所が6割を超える。業種も製造業の比率は下がるが、A1、A2ともに、後継者の条件に「血縁」が大きな条件としてあがっており、家族経営の事業所で、創業者かすでに承継を経験した代表者かという違いがあるが、ともに業績は不振なので、承継だけでなく、経営に関する支援が必要になる可能性もある。

一方、C2の廃業予定層は、C1と同じように個人事業主比率が高いが、雇用している事業所もあり、連続黒字という事業所も約3割存在する（連続赤字も約3割）。若い代表者（50代以下が46.5%）もいて、廃業予定時期も未定と10年以上先を合わせると53.5%に達する。業界として不振という事業所もあるが、後継者が見つければ廃業予定層から承継予定層へのシフトが可能なカテゴリーだともいえる。

B2については、業種のトップが建設で、小売、製造と続く。創業者の比率がA2とC2と比べると高く、40代、50代の代表者の割合が高い。社歴も30年以下の比率が高く、業績もそれほど悪くはない。ここでの未定はまだ承継を考える時期ではないという事業所で、どちらかといえば、今後次の3,000万円～1億円未満層へ成長途中のところだととらえることができる。

3,000万円～1億円未満層（A3、A4、B3、B4、C3、C4）

この層になると、業種の上位に建設や医療が入ってくる。個人事業主比率が2割以下になって、従

業員数の最多カテゴリーは2～5人以上となる。創業者の比率もC4を除けば5割台となる。

承継予定層のA3の業種トップは建設で、2代目・3代目比率は43.5%、社歴30年超の事業所は約6割で、50年超も21.7%存在する。歴史のある事業所が多いが、業績は低迷気味でハッピーリタイアする上での悩みのトップは「借入金の円滑な返済」であった。

一方、A4は、業種の第2位に医療が入ってくる。個人事業主の比率がさらに下がるが、代表者も社歴もA3と比べると若い。業績もA3と比べると好調といえる。ただし、ハッピーリタイアする上での悩みで「借入金の円滑な返済」は第2位となっている。

B3の未定層は17社と数が少なく、その傾向をみると、B2とB4両方の特徴を持っている。そのB4については、業種のトップが医療となり、従業員数カテゴリーも6～10人が最も多く、承継予定層のA4と比べると社歴が浅く、代表者も若い傾向にある。承継・廃業の時期についても未定が7割を超えていることからまだまだ承継は現実的な課題になっていないといえる。

廃業予定層のC3、C4は合計20社で数が少なく、まとまった傾向が読み取れないが、社歴は長いところが多い。ここについては、個別に対応を検討していく必要がある。

1億円以上層（A5、A6、B5、B6、C5、C6）

この層は、業種は建設、製造、小売、卸、医療というところが上位にきている。個人事業主比率は1割以下が中心となり、従業員数も増える。業績についても、C5を除き、概ね良い状況にある。

承継予定層であるA5、A6に特徴的なのは後継者における非親族の役員・従業員の割合が3割近くになっている点にある。また、自社の強みの上位に「従業員が充実している」という項目があがってくる。規模が大きな事業所では、こうやって社内の人材で承継に向けた準備が可能であることを示している。

一方、未定層については、B5は、社歴が長いところもあるが、代表者は40代が4割を超え、2・3代目比率は42.8%になる。B6は創業者の割合が7割近いが、代表者は50代が中心で社歴も短い。B5は代替わりして若い代表者、B6は若い創業者が活躍しているととらえることができる。やはりB4と同様に承継についてはまだまだ先となる事業所が多いといえる。

廃業予定層では、C6に該当する事業所はなく、C5についても8社で共通の特徴を見出すことは難しく、C3、C4同様に個別に事業所の状況を把握して支援の方法を検討する必要がある。

V. まとめ・提案

最後にここまでの分析結果をどのような支援が必要かという視点からまとめ、今後の昭島市としての施策の方向性を提案する。

1. まとめ

1) 承継状況と売上規模という枠組みによる総括

昭島市の事業所の特徴

昭島市の事業所の多くが小規模事業者で、小さな商店や理容、士業の事務所等のサービス業、建設業が中心であること、社歴が30年を超える事業所が半分以上あり、代表者の高齢化が進んでいるということが今回の調査で明らかになった。現在の事業承継についての状況を表す承継予定、廃業予定、未定という3層から結果を分析し、その傾向をまとめるとともに、昭島市の産業振興に関する評価や意識についても調査を行った。

また、事業承継の状況を左右しているのは売上規模であり、6つの売上規模の категорияと承継状況をクロスさせた合計18 categoryでさらに詳細に結果を分析することで、具体的な今後の施策を検討するための材料を得ることができた。

計画的な承継が必要

承継予定層は全体の45.1%で3層のなかでは最も多い categoryであり、他層と比べると組織化されていて、歴史があり、承継の経験も持っているところが多い。業績もよいので承継が可能な状況だといえるが、詳細をみていくとそう楽観視もできない。売上3,000万円未満の事業所は血縁重視の家族経営の小さなところで業績もあまりよくなく、承継の時期も明確ではないところが多いことから、今後廃業という方向にシフトしてしまう可能性もある。経営の立て直しや新商品や新規事業の開発のような「第2創業」も視野に入れて、事業承継に関する具体的な計画を立てて進めていく必要がある。

売上規模3,000万円～1億円未満の事業所は、建設や医療などが入ってきて、社歴の長さや代表者の若さには違いがあるが、決して伸びていく業界とはいえ、借入金の返済などの不安も抱える。さらには従業員が多く、業界とのつながりもあると、承継する上で調整すべきことも増え、後継者にはより高度な能力が求められることになる。

したがって、事業承継に必要な支援として、事業承継を計画的に戦略的に行なっていくための心構えや具体的な方法の学習、後継者が今後代表者として経営していくために必要な能力育成のためのセミナーや講座の開催が求められる。また、相続税や借入金の返済など個別の悩みを相談できる窓口や相談会の開催も必要になる。1億円以上の事業所は社内に対応することができる体制があり、業績もよいので、行政が支援をする必要はないが、事業承継に関する情報提供は市内事業所全体に実施できるような体制をとりたい。

円滑な廃業とハッピーリタイアの実現

廃業予定層については、全体の25.6%であり、無視できない数字となっている。そのほとんどが売上規模3,000万円未満の事業所で、それ以上の事業所については個別の事情を理解しないとどのような支援が必要かはわからない。

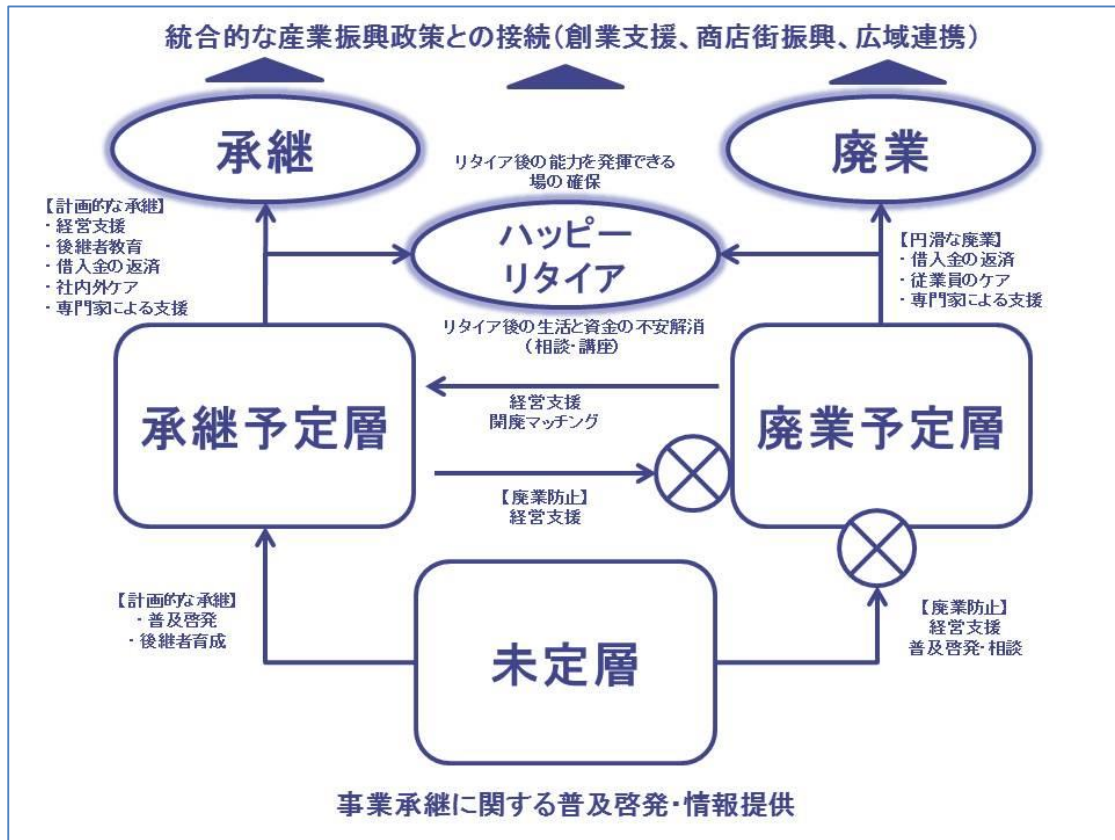
1,000万円未満の事業所はほとんど雇用もなく、代表者も高齢化しているだけでなく、業態・業態としても今後景況がよくなることが難しいところが多い。したがって、無理に承継したり、経営を続けることを支援したりするよりも、適切な廃業支援を行い、ハッピーリタイアの実現に向け、支援を実施することが重要だといえる。特に廃業したあとに、その代表者がいきがいを持って生きていけるような場の情報や機会を提供することは行政にも可能なことだといえる。

一方で、この廃業層のなかにも、雇用があり、若い代表者で、連続黒字を達成しているところもある。このような事業所は、どちらかといえば、業界の衰退や消滅による不安から、時期が未定ながら廃業予定という状況にある。場合によっては、経営に関する支援や相談をすることによって、開廃マッチング等、後継者の探索と事業のイノベーションを促すことで承継予定のほうにシフトすることが可能になる。

事業承継を常に視野に入れた経営

未定層は全体の23.5%である。1,000万円未満の事業所は他層と同じように業績はあまりふるわない状況にあるので、承継というよりは経営に関するアドバイスが必要だといえる。1,000万円以上の売上規模のところは、おおまかな傾向として、社歴の短い事業所や若い経営者が多く、承継については時期尚早というところが多いからこそ「未定」になっている可能性が高い。今は成長に向かって事業を推進していくことが最重要課題であるが、今から事業承継を意識した経営を行っておく必要はある。なぜなら、将来、自社の事業を誰にどのように承継していくかというのは、持続可能な事業所を考える究極の経営計画だからだ。そのためにも、事業承継についての考え方や姿勢について学び、情報に対するアンテナを立てておく。行政側もそのようなところに対して普及啓発の活動をしていくことが、この事業所を未定から承継予定に転換する基礎となるだろう。

2) 事業承継支援の方向性



事業承継支援の統合的な施策

事業承継のプロセスは、今までみてきたとおり、多様であり、また、常に変化をするものである。したがって、事業承継の支援はなるべく網羅的に、統合的に実施される必要がある。

上の図は承継の状況別にどのような支援が必要で、そこからどうやって事業を承継または、円滑な廃業に導き、引退する代表者がハッピーリタイアできるかという視点でまとめたものである。

まず前提として、市内の事業所に対して、事業承継に関する普及啓発活動、情報提供は定期的実施しなければならない。その上で、社歴が短く、若い経営者を含む未定層に対しては計画的な承継を早いうちから考えてもらい、事業承継を視野に入れた経営を心がけてもらうための普及啓発を行い、早い段階からの後継者育成を支援する必要がある。また、廃業防止のために、同じく普及啓発とともに相談を受けられる体制をとる。場合によっては経営支援も必要になるだろう。

次に承継予定層については、計画的で戦略的な事業承継を行うために、事業そのもののイノベーションを起こす経営支援が必要でこれは廃業防止にもつながる。また後継者塾といった後継者教育と後継者どうしのネットワークづくり、金融機関による借入金の返済等の資金に関する相談とアドバイス、社員に対するケア、取引先に対するケアなども重要だ。こういった内容をすべて社内の人材で実施することは、小規模事業者にとっては難しい。専門家による支援も検討するべきである。

そして、廃業予定層については、まず経営意欲があり、経営支援によって承継が可能になれば、開廃マッチング等の支援によって「第2創業」を目指すことも重要な支援になる。一方でその

ような対応が難しい事業所に対しては、借入金の返済、従業員のケアなど、円滑な廃業に向けた支援を専門家の手を借りて行うという方法がある。

さらには、承継にしろ、廃業にしろ、引退する代表者のリタイア後の生活と資金の不安を解消するための相談や学習の場と機会を提供する支援は、ハッピーリタイアを実現するために必須となる。また、引退後に自身の能力を発揮できる場の確保と紹介といったいきがづくりの支援も、産業振興とは違った文脈かもしれないが必要になる。

最後に、事業承継の支援は、事業承継の支援だけでは成り立たない。創業支援や商店街振興といった他の産業振興政策との接続が必要であるし、当該地域だけではなく、近隣地域とのつながりを考えた広域連携も視野に入れることが求められる。このように、事業承継の施策については、統合的な産業振興政策に位置づけて実施するという方向性が必要となる。その基盤には、ハッピーリタイアという言葉が象徴するように、事業承継とはポジティブなプロセスだという共通認識があることを確認しなければならない。

事業承継が映し出す「人」と「価値」

事業承継という活動は、実は事業所という組織に焦点があるのではなく、そこで働く経営者や従業員という「人」と、事業所が行っている事業という社会や地域にとっての「価値」に焦点がある。

組織が存続しても、無くなっても、そこに働く（または働いていた）人はいつまでも地域で生きていかなければならない。その視点がなければ、本当の意味でのハッピーリタイアは実現しない。また、事業所が無くなるということは、その地域で提供されていた「価値」が無くなることを意味する。その「価値」が時代にとともに変わり、地域や社会にとって必要のないものになったとしたら、その運命を静かに受け入れる必要もある。一方で、常に地域や社会に寄り添い、世の中から必要とされる「価値」をみつけ、提供し続けることができれば、事業所は存続しなくてならない。そのために、常にイノベーションを起こし、勇気をもって、変わり続ける。それが事業所に求められていることであろう。さらには地域や社会のために、「価値」を提供する存在であり続けようとする事業所を支援することは、行政にとって今後は重要な施策になる。事業所の持続可能性が、そのまま地域の持続可能性につながっている。事業承継とは、そのような地域における「人」と「価値」を映し出すダイナミックでポジティブなプロセスなのだ。

2. 今後の施策の方向性

最後に今後、昭島市が行う施策の方向性とその具体的なアイデアについてまとめる。この内容については、平成 27 年度の昭島市産学官金検討委員会のなかで検討し、さらなるブラッシュアップと早々の実践につなげていきたい。

1) 全体の方向性

今までみてきたとおり、事業承継のプロセスは複雑で多様である。今回、調査対象となったすべての層に対して支援すること、また支援の内容についても、すべて行政で実施することは難しいとともに非効率である。

誰を支援すべきか、どのような支援からすべきか等、ターゲットおよび優先順位を明確にし、市内の地域性にも鑑みて、他部署・商工団体または産学金とも連携し、効果的な施策を実施する必要がある。また、事業承継支援だけでなく、創業支援や商店街振興など、事業承継支援と接続する統合的な産業振興の取り組みを検討する必要がある。さらには昭島市だけでなく、広い視野で検討し、広域連携も必要であり、市外からの人材も育成していく。

そして、何よりも昭島市がこのような形で事業承継支援および産業振興を行っていくという周知活動を行うことが重要だといえる。

2) 具体的な施策提案

行政の役割の中心は情報提供、相談の場と機会の提供、教育・講座のコーディネート、多様な人材や組織が会う場づくりを支援することである。不得意なことは様々な主体と連携して実施する。以下、具体的な施策のアイデアと連携する主体を提案する。内容の詳細については来年度の検討とする。

総合的な施策【産学官金委員会】

- 委員会による産業振興の方向性の議論
- 市・多摩信用金庫連携で行う市内事業所のヒアリング
- 市民全体に啓蒙・問題提起するシンポジウム・セミナーの開催

承継予定層および未定層向け施策【多摩信用金庫、専門家との連携】

- 事業承継に関する経営者、後継者向けのセミナー
- 後継者塾の開催
- 相談会および専門家派遣

ハッピーリタイア支援

- 相談窓口の設置（特に資金面）

- いきがいづくり、居場所づくり、地域活動との接続支援

創業支援【多摩信用金庫、大学、専門家との連携】

- 創業塾の開催
- 第2創業に関するセミナー
- チャレンジショップ
- 業種特化型の支援（コミュニティカフェ、観光、食、6次化等）

商店街振興【商工会等】

- 空き店舗活用施策
- 開廃マッチング

以上