

調布市
事業承継実態調査報告書

平成 25 年 3 月
調布市

目次

I. 調布市事業承継プロジェクトの概要	- 3 -
1. 背景と目的	- 3 -
2. 取り組みの概要	- 3 -
3. 調布市事業承継研究会	- 4 -
II. 調布市の産業の現状	- 6 -
1. 調布市の人口	- 6 -
2. 調布市の産業分類別事業所数・従業員数	- 7 -
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	- 10 -
1) 定量（アンケート）調査	- 10 -
2) 定性（ヒアリング）調査	- 11 -
IV. 調査結果と考察	- 12 -
1. 結果の概要	- 12 -
1) 事業所のプロフィール	- 13 -
2) 現在の経営者について	- 17 -
3) 今後の事業承継について	- 24 -
2. 層別の分析	- 36 -
1) 3層ごとの特徴	- 36 -
2) 3層×3カテゴリーによる分析	- 39 -
3. 考察～事業承継に対する認識の転換	- 44 -
1) 層別分析のまとめ	- 44 -
2) 事業承継をどうとらえるか	- 45 -
3) 誰が誰に継承するのか	- 46 -
4) いつ承継するのか	- 47 -
5) 何を承継するのか	- 48 -
6) どのように承継するのか	- 49 -
7) 誰がどのような支援をするのか	- 50 -

V. まとめと提案	- 52 -
1. まとめ～事業承継の調布モデルを目指して	- 52 -
2. 施策の提案	- 53 -
1) 承継予定層への支援	- 53 -
2) 未定層	- 54 -
3) 廃業予定層	- 54 -

I. 調布市事業承継プロジェクトの概要

1. 背景と目的

わが国の中小企業を巡る内外環境は、人口減少・少子高齢化による国内需要の減少、アジア等の新興国との競争激化や新興国の市場拡大、日本の大企業の海外進出による国内産業の空洞化、円高の高止まり、東日本大震災の影響による電力供給問題など様々な要因を抱えている。

その中で中小企業は少子高齢化問題をより顕著に受け、国内需要の減少だけでなく、経営者の高齢化や事業承継問題等がクローズアップされてきている。

事業所単位での全国の開業率・廃業率（平成18年事業所・企業統計調査、平成21年経済センサス基礎調査）調査を見ても、開業率2.6%、廃業率6.4%となっており、中小企業の事業所数の実態は減少傾向にある（2012年版中小企業白書より）。

上記を踏まえ、平成24年2月20日に調布市と多摩信用金庫は、多摩信用金庫が有する民間ノウハウを活用し、調布市におけるきめ細やかな中小企業等支援策を相互連携により取り組むことで、中小企業等の振興及び地域経済の活性化を図ることを目的として、「中小企業等支援に関する包括協定」を締結した。

この協定に基づき、具体的なアクションプランとして「事業承継支援に関する具体的な内容」に関する調査を「調布市事業承継研究会」で調査・検討、分析、報告することとした。

2. 取り組みの概要

調布市事業承継プロジェクトは、調布市内事業者の事業承継課題の解決に向けた支援を行うことを目的に立ち上げたものである。

事業承継は従業員の雇用確保や顧客・取引先の利便性確保など企業の利害関係者への影響度合いが大きく、非常に重要な経営課題だといえる。しかし、売上減少、資金繰りの悪化など、現状の経営課題を抱え、結果的に「問題の先送り」にならざるを得ないのが実態といえる。

2006年版中小企業白書によれば、年間29万社の廃業のうち、後継者不在を第一の理由とする廃業が約7万社、雇用の喪失は毎年20万～35万人に上ると推定されると記載されている。経営者の交代はこれから本格化すると予想されている。事業承継は経営者一人の問題ではなく、家族や従業員、取引先など多くの関係者に影響が及ぶ問

題である。したがって事業承継の重要性を認識し、早急に取り組んでいく必要があるといえる。

事業承継の課題解決には具体的に「ヒト（顧客や取引先及び従業員など）」「仕事（ビジネスモデル）」「資金（自社株承継や金融機関との関係など）」を後継者に引き継ぐ必要がある。引き継ぐものの多くは目に見えない無形資産であり、簡単に次世代に引き継げるものではなく、他の経営課題より長い時間を費やして取り組むべきものである。しかし、近年の景気低迷により、経営者は資金繰りや利益確保など緊急性の高い課題を優先して取り組む傾向にあり、後継者の育成など事業承継対策が進んでいないのが現状である。事業承継は「経営」と「財産」を引き継ぐ必要があり、長い時間と膨大な手間がかかるものである。事業者は時間をかけて、計画的に承継をしていく必要がある。

調布市事業承継プロジェクトは、調布市と多摩信用金庫が調布市内事業者の事業承継問題に対する危機感を共有し、取り組みを強化することが必要であるとの思いから立ち上がった。事業承継問題に積極的に関わり支援していくことで事業者の成長・発展や従業員などの雇用維持を図り、引いては地域の活性化に繋げる必要がある。上記にも記載したとおり、これから事業承継をしなければならない事業者数がピークを迎えるこの時期に早くから準備をしなければならないという「気づき」と実際に準備するための「支援」を本プロジェクトは行っていく。

3. 調布市事業承継研究会

調布市事業承継研究会は、調布市が平成24年2月20日に締結した多摩信用金庫との包括協定に基づき、事業承継における市内事業者の現状や実態を把握するため、「事業承継実態調査（アンケート）」を実施し、調査・検討、分析、報告をする機関である。調布市事業承継研究会の役割は以下のとおりである。

- 「事業承継実態調査（アンケート）」からの回答を踏まえた現状把握
- 意見・情報交換を行い、市内の企業経営者の事業承継における認識の向上や早期の計画に反映させる
- 事業承継に係る取組みを促進するための支援策の検討・実施

調布市事業承継研究会のメンバーは、調布市2名、多摩信用金庫1名、多摩大学1名、中小企業診断士1名、信金中央金庫1名と事務局職員3名の計9名で構成されている。

調布市事業承継研究会メンバー

- 八田 主税（調布市生活文化スポーツ部産業振興担当部長）
田波 利明（調布市生活文化スポーツ部産業振興課長）
長島 剛（多摩信用金庫価値創造事業部 部長）
松本 祐一（多摩大学総合研究所 教授・副所長）
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）
守矢 隆（信金中央金庫審議役／中小企業診断士）

事務局職員

- 御前 憲昭（調布市生活文化スポーツ部産業振興課係長）
小林 邦裕（調布市生活文化スポーツ部産業振興課主任）
鈴木 智也（多摩信用金庫価値創造事業部 法人支援担当調査役）

外部メンバーの選定理由

- 多摩大学は地域の問題や課題を多様な視点で分析・研究を実施していること。
- 中小企業診断士は主な支援業務が事業承継支援であり、中・長期の経営計画立案や全国の主な事業承継事例等のノウハウを保有しており、専門的なアドバイスが可能であること。
- 信金中央金庫は国内外の経済動向、中小企業の景気動向、地域振興など、経済や経営に関する幅広い分野で調査研究を行い、調査研究成果を業界内外に提供していること。

調布市事業承継研究会は、調布市内事業者の事業承継問題を解決していくために、上記の役割を実践して事業承継の支援に取り組むものとする。

Ⅱ．調布市の産業の現状

1．調布市の人口

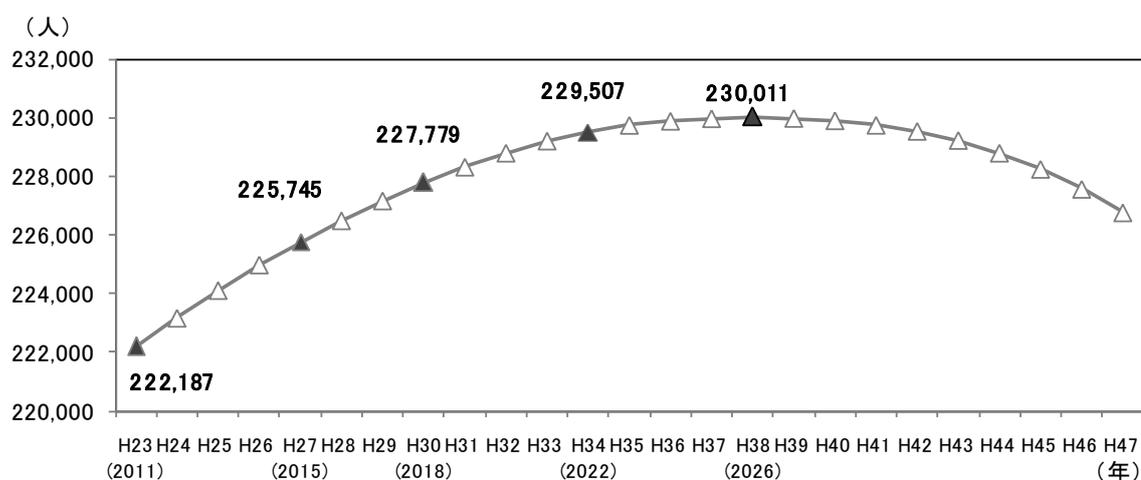
調布市の人口は、図表1のとおり、平成25(2013)年1月1日現在で223,163人。平成24(2012)年3月の将来人口推計では、今後も増加し続けますが、徐々に増加幅は縮小し、平成38(2026)年の約23万人をピークに、減少に転じることが見込まれている。

年齢階層別にみると、年少人口(0～14歳)は、横ばいから微減で推移するものと見込まれ、市内の全人口に対する比率は、平成23(2011)年の12.6%から平成34(2022)年には10.1%まで低下すると見込まれている。

また、図表2のとおり、生産年齢人口(15～64歳)は、減少傾向にありますが、平成29(2017)年から若干増加し、15万人前後で推移し、市内の全人口に対する比率は、65.5%前後となると見込まれている。

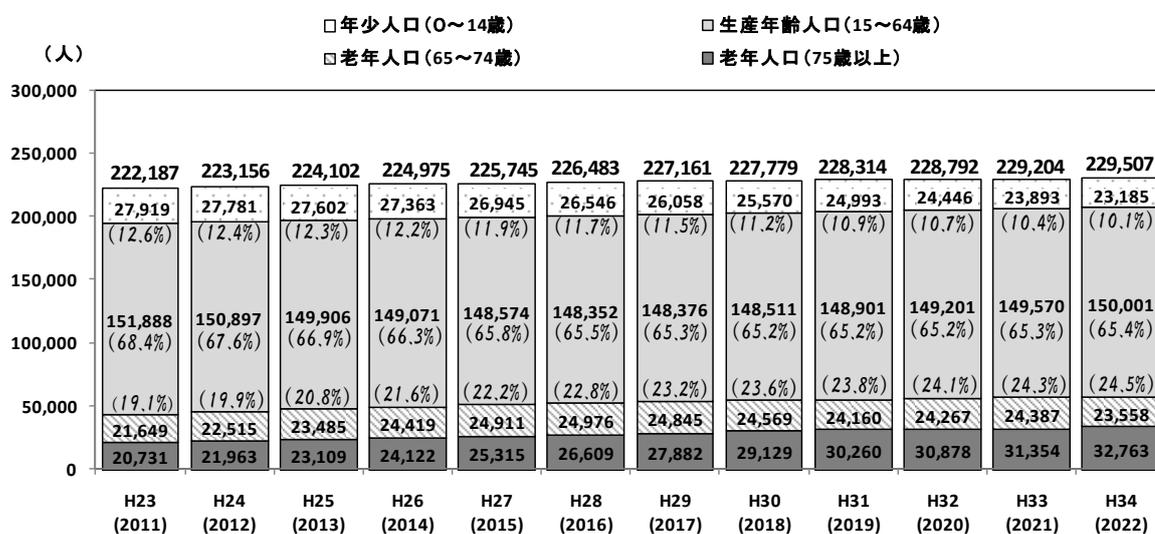
老年人口(65歳以上)は、今後も増加傾向が続き、市内の全人口に対する比率は、平成25(2013)年には20%を超え、平成34(2022)年には、24.5%まで増加すると見込まれます。また、老年人口のうち75歳以上の人口が、平成27(2015)年には65歳～74歳人口を上回り、超高齢社会が進行すると見込まれている。

図表1：人口の推移



出典：調布市の将来人口推計（平成24年3月）

図表 2 : 年齢 3 区分別人口の推移



注) 平成 23 (2011) 年 10 月 1 日現在を基準年として推計。グラフ上の数値は総数、() 内はそれぞれ上から、年少人口比率、生産年齢比率、老年比率を表す。

出典：調布市の将来人口推計 (平成 24 年 3 月)

2. 調布市の産業分類別事業所数・従業員数

平成 21 年の経済センサスによれば、調布市の事業所数は、7、181 事業所。最も多い業種は卸売業・小売業であり、次いで、宿泊業・飲食サービス業、建設業の順となっている (図表 3)。

また、市内事業所の従業員数 81、703 人。最も従業員数が多い業種は、卸売業・小売業であり、次いで宿泊業・飲食サービス業、医療・福祉の順となっています。従業員数別の事業所規模を見ると、1~4 人の事業所が 50%以上を占め、10 人以下の事業所数が全体の約 75%を占めている (図表 4)。

調布市では、市内事業所の経営実態の現状を把握し、今後の産業施策に活用するため、平成 22 年に「調布市 事業所経営実態調査」を実施した (図表 5、6)。

8 つの調査項目、31 問のアンケートを設け、課題である事業承継に関する調査を設定しました。その調査結果において、市内中小企業経営者の 50%以上が 60 歳以上であり、「後継者がいない」「後継者について考えていない」「廃業・売却する予定で、後継者は不要」と回答した事業所も半数以上を占めていたことから、事業承継・後継者の支援対策が喫緊の課題であると再確認した。

図表 3 : 産業分類別 事業所数

総数	調布市内	多摩地区	東京都	全国
	事業所数	事業所数	事業所数	事業所数
	7,181	138,017	694,212	6,043,300
農林漁業	14 (0.2%)	245 (0.2%)	498 (0.1%)	33,911 (0.6%)
鉱業、採石業、砂利採取業	3 (0.0%)	19 (0.0%)	77 (0.0%)	2,921 (0.0%)
建設業	665 (9.3%)	13,840 (10.0%)	47,235 (6.8%)	583,616 (9.7%)
製造業	348 (4.8%)	8,499 (6.2%)	59,852 (8.6%)	536,773 (8.9%)
電気・ガス・熱供給・水道業	4 (0.1%)	140 (0.1%)	555 (0.1%)	8,897 (0.1%)
情報通信業	176 (2.5%)	2,630 (1.9%)	25,691 (3.7%)	77,996 (1.3%)
運輸業、郵便業	132 (1.8%)	2,497 (1.8%)	19,529 (2.8%)	148,559 (2.5%)
卸売業、小売業	1,745 (24.3%)	32,960 (23.9%)	168,237 (24.2%)	1,555,486 (25.7%)
金融業、保険業	74 (1.0%)	1,895 (1.4%)	11,295 (1.6%)	91,982 (1.5%)
不動産業、物品賃貸業	647 (9.0%)	12,183 (8.8%)	61,712 (8.9%)	408,691 (6.8%)
学術研究、専門・技術サービス業	344 (4.8%)	6,419 (4.7%)	46,427 (6.7%)	244,174 (4.0%)
宿泊業、飲食サービス業	1,028 (14.3%)	18,631 (13.5%)	97,664 (14.1%)	781,265 (12.9%)
生活関連サービス業、娯楽業	643 (9.0%)	12,105 (8.8%)	49,781 (7.2%)	514,589 (8.5%)
教育、学習支援業	356 (5.0%)	6,504 (4.7%)	20,192 (2.9%)	225,434 (3.7%)
医療、福祉	607 (8.5%)	11,178 (8.1%)	41,357 (6.0%)	374,737 (6.2%)
複合サービス事業	28 (0.4%)	559 (0.4%)	1,994 (0.3%)	38,617 (0.6%)
サービス業（他に分類されないもの）	348 (4.8%)	7,062 (5.1%)	40,016 (5.8%)	375,082 (6.2%)
公務	19 (0.3%)	651 (0.5%)	2,100 (0.3%)	40,570 (0.7%)

出典：経済センサス基礎調査（平成 21 年）

図表 4 : 市内事業所における従業員数の割合

従業員数	調布市	多摩地区	東京都	全国
	事業所数	事業所数	事業所数	事業所数
	7,181	138,017	694,212	6,043,300
1～4人	3,908 (54.4%)	77,187 (55.9%)	381,505 (55.0%)	3,550,350 (58.7%)
5～9人	1,567 (21.8%)	28,312 (20.5%)	144,039 (20.7%)	1,177,812 (19.5%)
10～19人	843 (11.7%)	15,948 (11.6%)	83,317 (12.0%)	689,304 (11.4%)
20～29人	351 (4.9%)	6,495 (4.7%)	31,317 (4.5%)	245,868 (4.1%)
30人以上	494 (6.9%)	9,786 (7.1%)	52,019 (7.5%)	362,939 (6.0%)
派遣従業員のみ	18 (0.3%)	289 (0.2%)	2,015 (0.3%)	17,027 (0.3%)

出典：経済センサス基礎調査（平成 21 年）

図表 5 : 後継者の有無 (単位 : %)



出典 : 調布市事業所経営実態調査報告書 (平成 22 年)

図表 6 : (後継者がいない事業所について) 事業承継 (単位 : %)



出典 : 調布市事業所経営実態調査報告書 (平成 22 年)

Ⅲ. 調査の概要

1. 調査の目的

「調布市事業承継実態調査」は、調布市内の事業所における事業承継（後継ぎ問題）の実態を把握することで、課題と可能性を抽出し、今後の政策立案に資する目的で行う。

2. 調査内容

対象事業所の概要、経営者のプロフィール、事業承継の実態、事業承継に対する意識等全34の調査項目

3. 調査の実施概要

1) 定量（アンケート）調査

調布市の事業承継の課題や傾向をつかむために、定量調査を行った。

調査対象

調布市の上場企業や支社・支店を除く全中小事業所 3、663 事業所

調査方法

郵送による質問紙調査

調査期間

平成 24 年 7 月～9 月

有効回答数

847 事業所（23.1%）

2) 定性（ヒアリング）調査

事業承継の今後のあり方、支援のあり方を検討するために、事業承継のモデルとなるような事例を調査した。調布市内の事業所の実態を踏まえ、小売、卸売、医療・福祉の小規模事業所を中心に対象を探し、以下の3つの事業所にヒアリングを行った。

調査対象 （P46以降参照）

A屋

和菓子・茶席菓子製造販売。100年以上前に都内で創業。戦後、行商スタイルなどで商売をつづけ、調布で現在の店舗を構えた。現経営者は承継予定者に大半の主導権を渡している。昔ながらの茶菓子から創作菓子まで、幅広い菓子を製造、販売している。

Bクリニック

医療専門のクリニック。テレビ番組でも紹介され、芸能人の手術なども多数行う。高度な技術が求められる治療であったため事業承継をあきらめていたところ、外部から承継したいという医師があらわれ、クリニックをそのまま承継することとなった。

C社

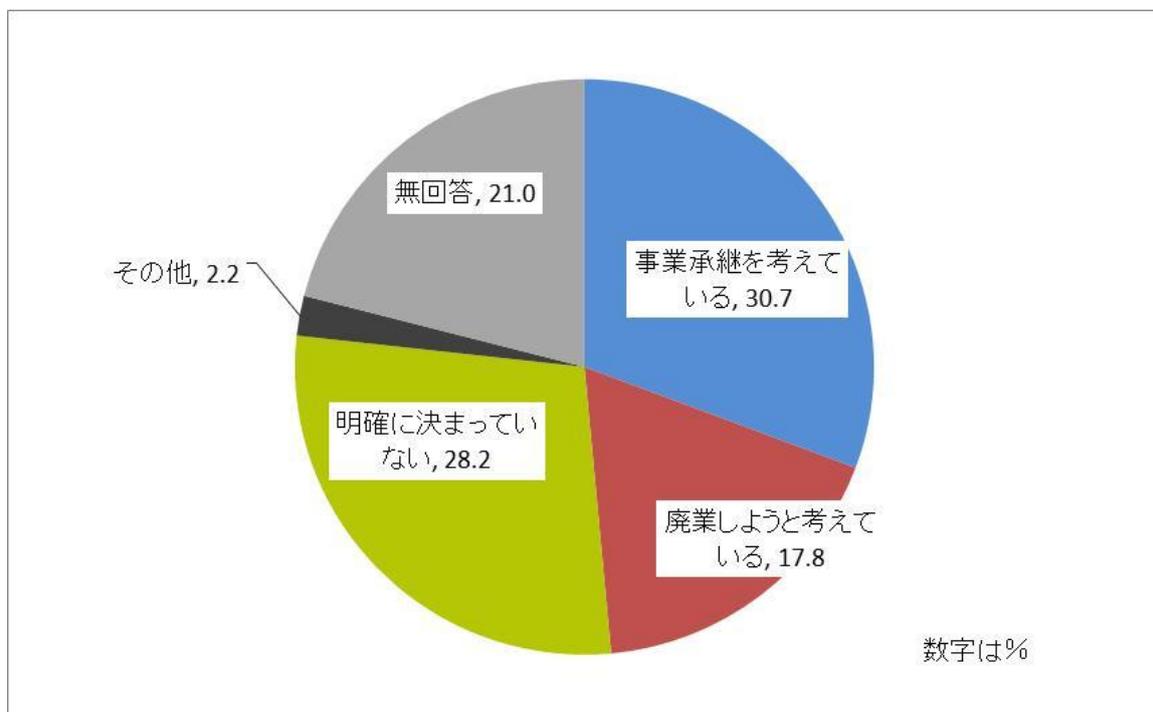
昭和40年代創業の食材卸売問屋。学校給食などを中心に事業展開している。代表はすでに70代になっており、後継者はおらず、事業承継については未定の状況。

IV. 調査結果と考察

1. 結果の概要

ここでは、アンケート調査の基本的な集計結果についてまとめる。集計は全体集計（847 事業所）である「TOTAL」と、問 16 の「今後の事業承継に関する考え方」の質問でのクロス集計を行った。この事業承継の考え方による分類は、血縁者への承継、社員等への承継、第 3 者への承継など、何らかの形で事業承継を考えている事業所を「事業承継を予定する」層（270 事業所）とし、「廃業しようと考えている」を選んだ事業所を「廃業を予定する」層（151 事業所）、「明確に決まっていない」と回答した事業所や複数の選択肢を選んだ事業所を「明確に決まっていない」層（248 事業所）として、比較をする。この 3 層での比較を通じて、事業承継に関する課題や可能性について分析していく。なお、この 3 層について、便宜上、「承継予定層」、「廃業予定層」「未定層」と呼ぶことにする。また、各集計表のボックスは上段が％で、下段が実数を表している。

図表 7：今後の事業承継に関する考え方



1) 事業所のプロフィール

① 業種

回答した事業所の業種の内訳は、上位3業種は、医療・福祉20.0%、卸売・小売業18.8%、建設業12.6%となった。医療・福祉が他業種と比べ、多い印象だが、平成21年の経済センサス調査をみても、調布市の医療・福祉分野は、全国、東京都、多摩地域の結果と比べても、相対的に高い割合となっており、サンプルが偏っているというほどではないといえる。

層別に比較しても、上位3つについては同じ傾向であるが、承継予定層では、上位3位以降、製造業や不動産・物品賃貸業が多く、廃業予定層では、卸売・小売業の比率が他の層と比べると高く、4位に宿泊業・飲食サービス業が入っている。また、未定層では、医療・福祉が他より高く、4位に他に分類されないサービス業が入ってきている。

図表8：主たる業種

	計	1 建設業	2 製造業	3 情報通 信業	4 運輸業・ 郵便業	5 卸売業・ 小売業	6 不動産 業・物品 賃貸業	7 宿泊業・ 飲食サ ービス業	8 学術研 究、専 門・技術 サービ ス	9 生活関 連サー ビス、娯 楽業	10 教育・学 習支援 業	11 医療・福 祉	12 他に分 類され ないサ ービス 業	13 その他	無回答
TOTAL	100.0 847	12.6 107	6.6 56	0.6 5	2.0 17	18.8 159	4.4 37	5.3 45	6.5 55	4.8 41	2.5 21	20.0 169	7.1 60	0.9 8	7.9 67
問 1 6 承 継 の 現 状															
事業承継を予定	100.0 270	19.3 52	9.3 25	0.4 1	2.6 7	19.3 52	9.3 25	5.2 14	7.0 19	3.3 9	1.9 5	14.8 40	6.7 18	0.4 1	0.7 2
廃業を予定	100.0 151	11.3 17	7.9 12	0.0 0	1.3 2	26.5 40	2.0 3	10.6 16	8.6 13	7.9 12	0.7 1	15.2 23	5.3 8	1.3 2	1.3 2
明確に決まっていない	100.0 248	12.5 31	6.5 16	0.8 2	2.0 5	21.0 52	3.6 9	3.6 9	4.8 12	5.2 13	3.2 8	25.0 62	10.9 27	0.0 0	0.8 2

②従業員数

全体では、3名以下が約3割で、約6割が10名以下までの事業所で占められている。層別にみると、承継予定層の一番多い回答は6～10名で、10名以下の事業所で62.2%となる。廃業予定層では、3名以下で65.6%を占めている。未定層のボリュームゾーンは3名以下と6～10名で、10名以下の事業所で7割を超える

図表 9 : 全従業員数

	計	～3名	～5名	～10名	～15名	～20名	～30名	～40名	～50名	～100名	100名超	無回答	
TOTAL	100.0 847	29.4 249	11.7 99	17.5 148	7.1 60	4.3 36	3.5 30	1.4 12	1.5 13	2.2 19	1.9 16	19.5 165	
問16 承継の 現状	事業承継を予定	100.0 270	21.1 57	15.9 43	25.2 68	9.6 26	6.7 18	3.7 10	3.0 8	4.1 11	4.8 13	3.0 8	3.0 8
	廃業を予定	100.0 151	65.6 99	12.6 19	9.9 15	2.6 4	1.3 2	2.0 3	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	6.0 9
	明確に決まっていない	100.0 248	35.5 88	12.9 32	23.8 59	10.5 26	4.8 12	5.6 14	1.2 3	0.8 2	1.6 4	1.2 3	2.0 5

③社歴

社歴としては、約6割の事業所が10年以上50年未満という範囲内に収まっているが、40年以上50年未満という事業所が16.4%で一番多い。層別の特徴だと、承継予定層は30年以上の事業所の割合が相対的に高く、廃業予定層は30年以上40年未満が多くて、未定層は10年以上20年未満が多い。

図表 10 : 創業年数

	計	1 5年未満	2 5年以上 10年未 満	3 10年以 上20年 未 満	4 20年以 上30年 未 満	5 30年以 上40年 未 満	6 40年以 上50年 未 満	7 50年以 上100年 未 満	8 100年以 上	無回答	
TOTAL	100.0 847	4.3 36	7.2 61	15.7 133	12.3 104	14.8 125	16.4 139	10.3 87	0.5 4	18.7 158	
問16 承継の 現状	事業承継を予定	100.0 270	2.2 6	8.1 22	17.0 46	11.9 32	19.3 52	24.1 65	15.2 41	0.7 2	1.5 4
	廃業を予定	100.0 151	3.3 5	4.6 7	10.6 16	19.2 29	25.2 38	24.5 37	9.9 15	0.0 0	2.6 4
	明確に決まっていない	100.0 248	9.7 24	12.9 32	24.6 61	15.3 38	12.9 32	11.7 29	10.9 27	0.8 2	1.2 3

④株式・資産の保有

代表者の株式保有の割合は、「該当なし（株式保有なし）」が35.2%、「2/3以上」が20.3%となっている。層別でも全体の傾向と変わらないが、廃業予定層と未定層は該当しないという事業所の割合が高まる。承継予定層は「2/3以上」の割合が他の層と比べると高い。

図表 11：代表者の株式保有割合

		計	1 1/3未満	2 1/3以上 ~1/2未 満	3 1/2以上 ~2/3未 満	4 2/3以上	5 該当なし (株主保 有なし)	無回答
TOTAL		100.0 847	5.5 47	4.1 35	8.3 70	20.3 172	35.2 298	26.6 225
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 270	9.3 25	5.6 15	14.1 38	30.4 82	31.1 84	9.6 26
	廃業を予定	100.0 151	4.6 7	5.3 8	3.3 5	16.6 25	52.3 79	17.9 27
	明確に決まっていない	100.0 248	4.8 12	4.0 10	10.1 25	25.4 63	48.8 121	6.9 17

一方、工場、店舗、事務所とその敷地等の自社用不動産の名義については、33.3%が「自社用不動産は持っていない、または借りている」としていて、25.3%が「経営者」名義になっていると回答している。層別でみて特徴的なのは、廃業予定層では、経営者名義の割合が39.1%と他と比べると高い結果になっていることと、未定層では「持っていないまたは借りている」という事業所が52.0%となっていることである。

図表 12：主要な自社用不動産の名義

		計	1 経営者	2 家族	3 会社	4 その他	5 自社用不 動産は 持ってい ない、ま たは借 りてい る	無回答
TOTAL		100.0 847	25.3 214	6.5 55	9.7 82	5.7 48	33.3 282	19.6 166
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 270	33.7 91	8.5 23	15.9 43	4.1 11	35.2 95	2.6 7
	廃業を予定	100.0 151	39.1 59	7.9 12	4.6 7	10.6 16	34.4 52	3.3 5
	明確に決まっていない	100.0 248	23.4 58	7.3 18	10.1 25	6.5 16	52.0 129	0.8 2

⑤経営状況

直近の年間売上高は、3千万円未満が34.5%、3千万円以上3億円未満が35.5%、ここまでで約7割を占める。承継予定層で一番多いカテゴリーは1億円以上3億円未満で25.9%、廃業予定層は3千万円未満で73.5%に達する。未定層は3千万円未満が41.9%、1億円以上3億円未満が18.1%となっている。

また、直近3年間の売上傾向については、全体で「減少傾向」が41.3%で最も多く、「横ばい」が約3割、「増加傾向」は1割に満たない。特に廃業予定層は、8割超が「減少傾向」と回答している。

次の直近3年間の採算傾向について、全体では「収支均衡」が31.3%、「赤字基調」が30.2%、「黒字基調」は17.8%となっている。ここでも、廃業予定層は57.6%が「赤字基調」と回答していて、承継予定層は、逆に「黒字基調」が25.9%で相対的に高く、未定層は「収支均衡」が最も多い。

図表13：直近の年間売上高

		計	1 3千万円 未満	2 3千万円 以上5千 万円未満	3 5千万円 以上1億 円未満	4 1億円以 上3億円 未満	5 3億円以 上10億円 未満	6 10億円以 上	無回答
TOTAL		100.0 847	34.5 292	9.9 84	11.0 93	14.6 124	6.8 58	1.8 15	21.4 181
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 270	27.4 74	11.1 30	17.0 46	25.9 70	12.6 34	2.6 7	3.3 9
	廃業を予定	100.0 151	73.5 111	7.9 12	7.3 11	6.0 9	0.0 0	0.0 0	5.3 8
	明確に決まっていない	100.0 248	41.9 104	15.7 39	12.1 30	18.1 45	8.1 20	1.6 4	2.4 6

図表14：直近3年間の売上傾向

		計	1 増加傾 向	2 横ばい	3 減少傾 向	無回答
TOTAL		100.0 847	9.3 79	29.3 248	41.3 350	20.1 170
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 270	12.6 34	44.8 121	40.4 109	2.2 6
	廃業を予定	100.0 151	2.0 3	11.3 17	82.8 125	4.0 6
	明確に決まっていない	100.0 248	14.1 35	41.1 102	43.1 107	1.6 4

図表 15：直近 3 年間の採算傾向

		計	1 黒字基 調	2 収支均 衡	3 赤字基 調	無回答
TOTAL		100.0 847	17.8 151	31.3 265	30.2 256	20.7 175
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 270	25.9 70	41.1 111	30.0 81	3.0 8
	廃業を予定	100.0 151	7.3 11	31.1 47	57.6 87	4.0 6
	明確に決まっていない	100.0 248	22.2 55	41.5 103	33.9 84	2.4 6

2) 現在の経営者について

①現在の年齢と創業時・承継時の年齢

全体では、60代が一番多く、50代、70代という順番となる。層別にみると、承継予定層と廃業予定層は60代、70代、50代の順番で、未定層のみ、50代、40代、60代という順番で、未定層には若い経営者が相対的に多いことがわかる。

図表 16：現在の経営者の年齢

		計	40代未 満	40代	50代	60代	70代以 上	無回答
TOTAL		100.0 847	3.9 33	13.9 118	18.9 160	24.7 209	16.2 137	22.4 190
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 270	2.2 6	14.1 38	18.5 50	35.9 97	26.3 71	3.0 8
	廃業を予定	100.0 151	1.3 2	5.3 8	19.2 29	41.1 62	27.2 41	6.0 9
	明確に決まっていない	100.0 248	9.7 24	27.8 69	31.5 78	20.2 50	8.5 21	2.4 6

また、現経営者たちが、創業時、または事業所を引き継いだ時の年齢はどうだったか。承継予定層で30代、40代、20代以下と50代が同率で並び、廃業予定層では30代、20代、40代の順番で、未定層は30代、40代、20代以下となっている。

図表 17：創業時・企業を引き継がれたときの年齢

		計	～20代	30代	40代	50代	60代以上	無回答
TOTAL		100.0 847	11.0 93	24.8 210	21.1 179	7.3 62	2.7 23	33.1 280
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 270	13.0 35	28.5 77	27.4 74	13.0 35	3.3 9	14.8 40
	廃業を予定	100.0 151	19.2 29	33.1 50	18.5 28	6.6 10	4.0 6	18.5 28
	明確に決まっていない	100.0 248	11.7 29	32.3 80	30.6 76	5.6 14	2.8 7	16.9 42

②事業承継の経験

現経営者自身は、創業者なのか、事業承継を経験しているのだろうか。

全体の結果は、創業者が 48.3%、2 代目以降、つまり、事業承継を経験したことがあると回答しているのは 28.6% となった。創業者の割合が一番高いのは、廃業予定層で、68.9% を占める。2 代目が多いのは承継層で 29.3%、3 代目以降の比率も 1 割を超えている。

図表 18：自身は何代目か

		計	1 創業者	2 2代目	3 3代目	4 4代目	5 5代目以降	無回答
TOTAL		100.0 847	48.3 409	21.8 185	5.4 46	0.9 8	0.5 4	23.0 195
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 270	53.7 145	29.3 79	9.3 25	1.9 5	1.1 3	4.8 13
	廃業を予定	100.0 151	68.9 104	19.9 30	4.0 6	0.7 1	0.0 0	6.6 10
	明確に決まっていない	100.0 248	62.9 156	27.0 67	5.6 14	0.8 2	0.4 1	3.2 8

次に、事業承継を経験した 248 人に、事業承継がいつどのように行われたかを聴取した。全体でも、層別にみても、先代経営者から生前に承継が行われたと回答したのは 6 割以上となった。裏を返せば、3 割が生前承継を受けていなかったということでもある。また、その先代経営者から後継者として指名された時期については、承継予定層が 30 代、廃業予定層が 20 代以下、未定層は 30 代が最も高い割合である。

さらに、その後継者指名の時期が適切だったかの評価については、全体で「ちょうどよい時期だった」と評価したのが 43.1%で、「わからない」としているのは 28.6%という結果となった。層別にみると、事業承継層と未定層が「ちょうどよい」と回答した割合がそれぞれ 50.4%、42.9%であったのに対し、廃業層では 28.2%しかなく、「わからない」という回答が 43.6%にのぼった。

図表 19：生前に事業承継が行われたか

		計	1 はい	2 いいえ	無回答
TOTAL		100.0 248	66.1 164	30.6 76	3.2 8
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 115	66.1 76	31.3 36	2.6 3
	廃業を予定	100.0 39	69.2 27	28.2 11	2.6 1
	明確に決まっていない	100.0 84	64.3 54	33.3 28	2.4 2

図表 20：先代から後継指名された時期

		計	~20代	30代	40代	50代	60代以上	無回答
TOTAL		100.0 248	24.6 61	23.8 59	14.5 36	8.9 22	2.0 5	26.2 65
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 115	22.6 26	25.2 29	15.7 18	13.9 16	1.7 2	20.9 24
	廃業を予定	100.0 39	41.0 16	15.4 6	7.7 3	2.6 1	2.6 1	30.8 12
	明確に決まっていない	100.0 84	19.0 16	28.6 24	17.9 15	4.8 4	1.2 1	28.6 24

図表 21：後継者指名のタイミングについて

		計	1 ちょうど よい時 期だった	2 もっと早 い方が よかった	3 もっと遅 い方が よかった	4 わから ない	無回答
TOTAL		100.0 248	43.1 107	8.1 20	6.5 16	28.6 71	13.7 34
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 115	50.4 58	6.1 7	3.5 4	27.0 31	13.0 15
	廃業を予定	100.0 39	28.2 11	5.1 2	12.8 5	43.6 17	10.3 4
	明確に決まっていない	100.0 84	42.9 36	9.5 8	8.3 7	26.2 22	13.1 11

次に先代経営者との関係については、事業承継した現在の経営者の72.6%が先代経営者の子どもという結果となった。子ども以外の親族も含めると8割を超える。一方で、親族以外の従業員等、血縁の人の承継は約1割となった。

層別にみると、廃業予定層は、子どもが8割以上で、血縁者以外の承継は、2事業所しかない。承継予定層は、血縁者による承継が約8割だが、血縁者以外の承継も13.1%という結果となった。未定層は、同じく血縁者約8割で、血縁者以外の承継は約1割であった。

図表 22：先代からみでの関係

		計	1 子ども	2 子ども以 外の親 族	3 従業員 (親族以 外)	4 社外の 人(親族 以外)	5 その他	無回答
TOTAL		100.0 248	72.6 180	9.3 23	8.1 20	2.8 7	4.0 10	3.2 8
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 115	69.6 80	13.0 15	9.6 11	3.5 4	2.6 3	1.7 2
	廃業を予定	100.0 39	82.1 32	0.0 0	5.1 2	0.0 0	7.7 3	5.1 2
	明確に決まっていない	100.0 84	73.8 62	9.5 8	7.1 6	3.6 3	3.6 3	2.4 2

また、承継の経緯をみると、「内部昇格」が 62.1%で、それ以外の経緯はあまり多くない。「その他」の割合が多いが、その内訳をみると、先代の死亡や相続といった回答が多かった。

図表 23：承継の経緯

		計	1 内部昇格	2 外部からの招へい	3 買収	4 その他	無回答
TOTAL		100.0 248	62.1 154	4.0 10	1.6 4	22.2 55	10.1 25
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 115	67.8 78	3.5 4	0.9 1	20.9 24	7.0 8
	廃業を予定	100.0 39	46.2 18	0.0 0	2.6 1	30.8 12	20.5 8
	明確に決まっていない	100.0 84	64.3 54	7.1 6	2.4 2	21.4 18	4.8 4

次に自身が事業を承継した時の先代経営者の年齢をみてる。全体では、40.7%が70代以上という結果で、そのあとに60代、50代と続く。

層別にみると、承継予定層は70代、廃業予定層は60代、未定層は70代、それぞれが4割以上で最も多い回答となっている。

図表 24：自分が代表者になった時の先代経営者の年齢

		計	40代未 満	40代	50代	60代	70代以 上	無回答
TOTAL		100.0 248	4.0 10	4.0 10	10.9 27	33.5 83	40.7 101	6.9 17
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 115	5.2 6	4.3 5	12.2 14	31.3 36	42.6 49	4.3 5
	廃業を予定	100.0 39	7.7 3	2.6 1	5.1 2	41.0 16	33.3 13	10.3 4
	明確に決まっていない	100.0 84	1.2 1	4.8 4	10.7 9	34.5 29	42.9 36	6.0 5

承継の時期、代表を交代したタイミングは、今の経営者にとって、どうだったのだろうか。これは、後継者指名のタイミングについての評価と同様の傾向で、「ちょうどよい時期だった」が46.4%で、「わからない」が30.2%で、層別では、廃業予定層が「わからない」という回答が一番多い結果となった。

図表 25：代表交代のタイミングについて

		計	1 ちょうど よい時 期だった	2 もっと早 い方が よかった	3 もっと遅 い方が よかった	4 わから ない	無回答
TOTAL		100.0 248	46.4 115	9.3 23	7.3 18	30.2 75	6.9 17
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 115	47.8 55	9.6 11	6.1 7	30.4 35	6.1 7
	廃業を予定	100.0 39	33.3 13	12.8 5	10.3 4	35.9 14	7.7 3
	明確に決まっていない	100.0 84	52.4 44	7.1 6	8.3 7	28.6 24	3.6 3

今の経営者が、事業承継時に感じた苦勞については、以下のとおりである。

全体の結果では、最も多かったのは「経営運営」で、2番目が「特になかった」である。3層別にみても、この2項目はすべての層で上位2つに入っている。

3番目以降は、全体の結果で「金融機関からの借入」「取引先との関係維持」「相続税・贈与税の負担」という順番であった。層別にみると、特徴的なのは、廃業予定層で、3位以降に「経営理念の継承」「自社事業に関する専門知識」「自社事業に関する実務経験」「一般従業員の指示や理解」といったどちらかといえば、自身の技術や知識の問題、社内調整についての苦勞が挙げられている。

図表 26：事業継承時の苦勞

		計	1 経営運営	2 経営理念 の継承	3 自事業 に関する 専門知識	4 自事業 に関する 実務経験	5 株式の買 収	6 事業用不 動産の買 収	7 相続税・ 贈与税の 負担	8 親族間の 相続問題	9 金融機関 から借入	10 一般従業 員の支持 や理解
TOTAL		100.0 248	35.1 87	9.7 24	8.5 21	9.3 23	6.5 16	1.2 3	12.1 30	7.3 18	18.5 46	10.1 25
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 115	33.9 39	8.7 10	7.8 9	7.8 9	9.6 11	0.9 1	16.5 19	7.0 8	19.1 22	8.7 10
	廃業を予定	100.0 39	46.2 18	12.8 5	10.3 4	10.3 4	5.1 2	2.6 1	5.1 2	5.1 2	23.1 9	10.3 4
	明確に決まっていない	100.0 84	31.0 26	10.7 9	7.1 6	10.7 9	3.6 3	1.2 1	8.3 7	7.1 6	17.9 15	11.9 10

		計	11 役員や経 営幹部の 指示や理 解	12 取引先と の関係維 持	13 金融機関 との関係 の維持	14 特にな かった	15 その他
TOTAL		100.0 248	2.8 7	15.7 39	8.9 22	32.3 80	4.0 10
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 115	2.6 3	15.7 18	11.3 13	30.4 35	4.3 5
	廃業を予定	100.0 39	0.0 0	5.1 2	5.1 2	28.2 11	5.1 2
	明確に決まっていない	100.0 84	4.8 4	20.2 17	6.0 5	40.5 34	3.6 3

3) 今後の事業承継について

①事業承継への認識

ここでは、今の経営者が、今後の事業承継について、どのように考えているかをまとめます。クロス集計の軸になっているように、今後の事業承継についての基本的な考え方は、承継予定、廃業予定、未定という3つに大きく分けられる。

事業承継予定層は30.7%で、22.2%が家族・親族への承継、6.8%が役員・従業員・他人への承継、1.7%が第三者への承継（M&A等）を検討している。承継予定層の7割が血縁者に対する承継を考えていることになる。

一方、廃業予定層は17.8%、未定層は28.2%という割合となる。

図表 27：今後の事業継承に関する考え方

		計	1 家族・親族への承継	2 役員・従業員・他人への承継	3 第三者への承継（M&A等）	4 廃業しようと考えている	5 明確に決まっていない	6 その他	無回答
TOTAL		100.0 847	22.2 188	6.8 58	1.7 14	17.8 151	28.2 239	2.2 19	21.0 178
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 270	69.6 188	21.5 58	5.2 14	0.0 0	0.0 0	3.7 10	0.0 0
	廃業を予定	100.0 151	0.0 0	0.0 0	0.0 0	100.0 151	0.0 0	0.0 0	0.0 0
	明確に決まっていない	100.0 248	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	96.4 239	3.6 9	0.0 0

次に、廃業予定層を除いた事業所に対して、事業承継の時期を聴取している。

全体の結果をみると、61.0%が「まだ明確な時期は考えていない」と回答、その次に多いのは「今後5～10年後くらい」が14.5%とまだまだ現実的なものとしてとらえていないことがわかる。

ただ、層別にみると、承継予定層では、時期が未定なのは38.9%に減り、「今後5～10年後くらい」が21.5%、その次に「今後1～2年後くらい」が16.3%、「今後3～4年後くらい」が15.9%と時期が分かれていく。未定層は、やはり「まだ明確な時期は考えていない」が85.1%に達する。

図表 28：事業承継の時期（廃業を予定している事業所を除く）

		計	1 今後1～ 2年後くら い	2 今後3～ 4年後くら い	3 今後5～ 10年後く らい	4 まだ明確 な時期は 考えてい ない	5 その他	無回答
TOTAL		100.0 518	8.5 44	9.3 48	14.5 75	61.0 316	4.1 21	2.7 14
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 270	16.3 44	15.9 43	21.5 58	38.9 105	5.9 16	1.5 4
	廃業を予定	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
	明確に決まっていない	100.0 248	0.0 0	2.0 5	6.9 17	85.1 211	2.0 5	4.0 10

次に、M&A（企業の合併や買収）など事業売却への抵抗感があるかを全事業所に聴取しているが、全体では、「抵抗がある」と回答したのは28.6%、「抵抗がない」が41.2%と、「ない」のほうが多いという結果となった。3層を比較すると、一番抵抗がないと回答しているのが、廃業予定層で、一番抵抗があると回答しているのが承継予定層だった。

図表 29：M&A（企業の合併や買収）など事業売却への抵抗感の有無

		計	1 ある	2 ない	無回答
TOTAL		100.0 826	28.6 236	41.2 340	30.3 250
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 270	43.7 118	45.9 124	10.4 28
	廃業を予定	100.0 151	19.9 30	57.6 87	22.5 34
	明確に決まっていない	100.0 248	35.5 88	52.0 129	12.5 31

②後継者の現状

ここでは、承継予定層と未定層という今後、承継をする可能性がある事業所に絞って、後継者についての現状をまとめていく。

まず、現時点で後継者がいるかどうかについて、「決まっている」と「予定者がいる」を合計すると42.3%で、「決まっていない」が56.4%という結果である。これを層別にみると、承継予定層では、「決まっている」が42.2%で、「予定者がいる」が32.6%で、約75%が後継者・候補者がいるという結果となった。一方、未定層は9割がまだ「決まっていない」という回答をしている。

図表 30：後継者の有無（廃業を予定している事業所を除く）

		計	1 決まっ ている	2 予定者 がいる	3 決まっ てい ない	無回答
TOTAL		100.0 518	22.6 117	19.7 102	56.4 292	1.4 7
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 270	42.2 114	32.6 88	25.2 68	0.0 0
	廃業を予定	- -	- -	- -	- -	- -
	明確に決まっていない	100.0 248	1.2 3	5.6 14	90.3 224	2.8 7

次に「決まっている」「予定者がいる」という層に絞って、その後継者・候補者と事業承継について、どのようなコミュニケーションをとっているかを聞いている。

全体の結果としては、「後継（予定）者として内外の関係者も知っている」が19.6%、「後継（予定）者は次期経営者になることを了承している」が35.6%と、219の事業所のうち、55.2%が後継者や周囲との合意がとれているという事業所だといえる。また、「後継（予定）者と話をしているところ」が17.8%、「決まっているが後継（予定）者には話していない」が22.4%と、現経営者のなかでは、後継者が誰かはイメージできていても、まだ明確に決まっていないというのが約4割という結果である。

図表 31：後継者とのコミュニケーション

		計	1 決まっているが後継(予定)者には話していない	2 後継(予定)者と話をしているところ	3 後継(予定)者は次期経営者になることを了承している	4 後継(予定)者として内外の関係者も知っている	無回答
TOTAL		100.0 219	22.4 49	17.8 39	35.6 78	19.6 43	4.6 10
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 202	21.8 44	15.8 32	37.1 75	20.8 42	4.5 9
	廃業を予定	- -	- -	- -	- -	- -	- -
	明確に決まっていない	100.0 17	29.4 5	41.2 7	17.6 3	5.9 1	5.9 1

それでは、後継者・候補者は、現経営者とどのような関係の人物なのか。

全体では、やはり、「子ども」が多く 73.1%、その次に「従業員（親族以外）」が 11.9%、「子どもの配偶者」と続く。現経営者のときよりも、血縁以外の従業員への承継が高くなっている。この傾向は承継予定層および未定層でも同様である。

図表 32：後継者（予定者）と現経営者との関係

		計	1 子ども	2 子どもの配偶者	3 配偶者	4 甥・姪	5 その他の親族	6 従業員（親族以外）	7 社外の人（親族以外）	8 その他	無回答
TOTAL		100.0 219	73.1 160	4.6 10	0.5 1	2.7 6	3.7 8	11.9 26	0.5 1	3.2 7	0.0 0
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 202	73.8 149	5.0 10	0.5 1	2.5 5	3.0 6	11.9 24	0.0 0	3.5 7	0.0 0
	廃業を予定	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
	明確に決まっていない	100.0 17	64.7 11	0.0 0	0.0 0	5.9 1	11.8 2	11.8 2	5.9 1	0.0 0	0.0 0

また、その人物を後継者に決定、または決定する理由については、「自分の親族だから」という理由が70.3%でトップ、次に「役員・従業員の理解が得やすいから」、「取引先からの理解を得やすいから」「事業の成長が期待できるから」と続く。

一方で、後継者が決まっていない理由は、承継予定層では、「現在、後継者を探している」が27.9%で一番、そのあとに「時期尚早（承継して間もない、創業したばかり）」、「後継者にしたい人はいるが、本人がまだ若い」となった。未定層は、「時期尚早（承継して間もない、創業したばかり）」、「現在、後継者を探している」「後継者にしたい人はいるが、本人がまだ若い」と続く。

図表 33：後継者を決定した（決定する予定）理由

	計	1 自分の親族だから	2 役員・従業員の理解が得やすいから	3 取引先からの理解を得やすいから	4 事業の成長が期待できるから	5 金融機関からの理解が得やすいから	6 現経営者との相性が良いから	7 時流にのっているから	8 他に適当な人材がいないから	9 その他	
TOTAL	100.0 219	70.3 154	22.4 49	20.1 44	15.1 33	8.7 19	11.4 25	4.6 10	8.2 18	3.7 8	
問16 承継の現状	事業承継を予定	100.0 202	69.8 141	23.3 47	20.3 41	15.8 32	8.9 18	11.4 23	4.0 8	7.4 15	4.0 8
	廃業を予定	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
	明確に決まっていない	100.0 17	76.5 13	11.8 2	17.6 3	5.9 1	5.9 1	11.8 2	11.8 2	17.6 3	0.0 0

図表 34：後継者が決まっていない理由

	計	1 時期尚早（承継して間もない、創業したばかり）	2 後継者にしたい人はいるが、本人が承諾していない	3 後継者にしたい人はいるが、本人はまだ若い	4 後継者の候補が複数おり、まだ決めかねている	5 現在、後継者を探している	6 その他	無回答	
TOTAL	100.0 292	33.2 97	4.8 14	13.0 38	5.5 16	19.2 56	21.2 62	3.1 9	
問16 承継の現状	事業承継を予定	100.0 68	23.5 16	4.4 3	22.1 15	10.3 7	27.9 19	11.8 8	0.0 0
	廃業を予定	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
	明確に決まっていない	100.0 224	36.2 81	4.9 11	10.3 23	4.0 9	16.5 37	24.1 54	4.0 9

次に、廃業予定層が、事業をやめる理由として一番多かった理由は「自分の代限りでやめようとしている」で、次に「事業に将来がない」、「適当な後継者がみつからない」「後継者候補に継ぐ意思がない」と続く。後継者がいないことよりも、現経営者に事業継続の意義を見出せないでいることが大きな要因となっているともいえる。

図表 35：事業をやめる理由

	計	1 後継者候補に継ぐ意思がない	2 適当な後継者がみつからない	3 自分の代限りでやめようとしている	4 事業資金の調達ができない	5 事業に将来性がない	6 競争相手が多数いるため事業の継続が見込めない	7 若い従業員の確保が難しく、事業の継続に見込みがない	8 借入金が多いから	9 大企業が参入しているため	10 その他
TOTAL	100.0 151	22.5 34	25.8 39	55.0 83	6.0 9	39.7 60	11.3 17	7.9 12	2.0 3	8.6 13	7.3 11

③事業承継への取組みに対する意識

次に現経営者は、事業承継への取組みに対して、どのような意識を持っているかをみてみよう。まず、事業承継を円滑に進めるためにはどのような取組みが重要かという意識を聴取した。全体の結果をみると、多い順に「後継者と社内で一緒に仕事をする」「後継者に権限を少しずつ委譲する」「後継者に将来経営者となるためのアドバイスを行う」という項目が並び、社内での取組を中心に承継を進めていくことが中心となっている。

層別にみると、承継予定層は、「後継者に財務、法務等の経営に必要な知識をつけさせる」「事業の将来性、魅力を維持・伝承する」といった項目もあげられている。一方、廃業予定層は、「特にない」が 25.8%であり、事業承継そのものへの関心が低いことの表れともいえる。未定層は、社外で修業をさせるが最も多く、外の空気に触れることを重視している。

図表 36：事業承継を円滑に進めるための取組

	計	1 後継者を社外で修業させる	2 後継者と社内で一緒に仕事を する	3 後継者に将来経営者となるためのアドバ イスを行う	4 後継者を外部教育機関などで学ばせ る	5 後継者に補佐役をつける	6 後継者に権限を少しずつ委譲 する	7 事業の将来性、魅力を維持・ 伝承する	8 他の役員、従業員、株主の協力が 得られやすいようにする	9 後継者を取引先・金融機関に積 極的に引き合わせる	10 後継者に財務、法務等の経営に必要 な知識をつけさせる。	
TOTAL	100.0 847	23.5 199	30.5 258	25.3 214	14.8 125	5.4 46	25.6 217	20.0 169	11.9 101	12.8 108	21.7 184	
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 270	29.6 80	56.3 152	48.1 130	24.4 66	8.5 23	51.1 138	32.2 87	24.1 65	26.7 72	39.3 106
	廃業を予定	100.0 151	16.6 25	10.6 16	9.9 15	6.6 10	2.6 4	7.9 12	14.6 22	1.3 2	3.3 5	7.3 11
	明確に決まっていない	100.0 248	37.5 93	35.9 89	27.8 69	19.8 49	7.7 19	27.0 67	24.2 60	13.7 34	12.5 31	27.0 67

	計	11 事業承継 計画を策 定する	12 相続税・贈 与税など に関する 税負担の 軽減を図 る	13 特にない	14 その他	
TOTAL	100.0 847	8.3 70	11.9 101	12.3 104	1.4 12	
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 270	13.0 35	21.5 58	5.6 15	0.7 2
	廃業を予定	100.0 151	2.6 4	7.9 12	25.8 39	2.6 4
	明確に決まっていない	100.0 248	12.5 31	12.5 31	20.2 50	2.4 6

次は、これから事業承継を進めるにあたって、問題となりそうなことは何かを聴取した。

全体では「後継者を教育すること」「特にない」「取引先との関係を維持すること」が上位にあげられる。層別にみると、承継予定層では、「後継者を教育すること」「取引先との関係を維持すること」「特にない」という順で、取引先との関係の維持を重視している様子が見える。廃業予定層は、「特にない」「後継者を教育すること」「後継者の候補を確保すること」が続く。未定層は、「後継者を教育すること」「特にない」「後継者の候補を確保すること」の順であった。後継者の確保と教育ということが承継問題の中心にあるといえる。

図表 37：事業承継時に問題になりそうなこと

	計	1 後継者の候補を確保すること	2 複数の候補者から後継者を絞り込むこと	3 後継者を教育すること	4 後継者が株式を買い取ること	5 後継者が事業用不動産を買い取ること	6 後継者が高額な相続税、贈与税を負担すること	7 親族間の相続争いを調整すること	8 金融機関からの借入に対する現経営者の担保等を解除できないこと	9 一般従業員から支持・理解を得ること	10 役員や経営幹部から支持・理解を得ること	
TOTAL	100.0 847	13.7 116	3.0 25	27.3 231	6.4 54	1.7 14	8.3 70	3.3 28	5.2 44	11.3 96	5.4 46	
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 270	11.9 32	3.3 9	38.1 103	13.0 35	3.3 9	15.2 41	5.2 14	8.9 24	19.3 52	8.5 23
	廃業を予定	100.0 151	14.6 22	1.3 2	20.5 31	2.6 4	2.6 4	4.0 6	1.3 2	1.3 2	6.6 10	2.0 3
	明確に決まっていない	100.0 248	25.0 62	5.6 14	39.1 97	6.0 15	0.4 1	9.3 23	4.8 12	7.3 18	13.7 34	8.1 20

	計	11 取引先との関係を維持すること	12 金融機関との関係を維持すること	13 特にない	14 その他	
TOTAL	100.0 847	14.3 121	7.6 64	18.9 160	2.1 18	
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 270	24.8 67	15.9 43	22.2 60	1.5 4
	廃業を予定	100.0 151	6.6 10	2.0 3	21.2 32	2.6 4
	明確に決まっていない	100.0 248	17.7 44	7.3 18	27.4 68	4.0 10

このような事業承継の問題について、相談する先は誰なのか。全体の集計をみると、「誰にも相談していない/予定はない」「税理士」「配偶者」の順で、以下、「役員・従業員」「他社の経営者」「友人・知人」と続く。

層別でみると、承継予定層は、「税理士」、「誰にも相談していない/予定はない」「役員・従業員」と続く。廃業予定層、未定層は、「誰にも相談していない/予定はない」「配偶者」「税理士」という順番になっている。「相談していない」がどの層でも多く、特に未定層では、5割近い回答となっている。また、全般的にどの層においても、金融機関、行政、事業承継の専門家に頼ることは少ないといえる。

図表 38：事業承継に関する相談先

		計	1 役員・従業員	2 中小企業 診断士	3 税理士	4 公認会計 士	5 金融機関	6 他社の経 営者	7 配偶者	8 コンサル タント	9 弁護士	10 ファイナ ンシャル プラン ナー
TOTAL		100.0 847	10.7 91	0.5 4	19.6 166	6.1 52	3.5 30	7.1 60	13.7 116	3.0 25	2.7 23	1.1 9
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 270	20.0 54	1.1 3	37.0 100	11.5 31	8.1 22	10.7 29	19.3 52	4.8 13	4.4 12	2.2 6
	廃業を予定	100.0 151	3.3 5	0.7 1	14.6 22	3.3 5	2.0 3	5.3 8	15.2 23	0.7 1	2.6 4	0.7 1
	明確に決まっていない	100.0 248	12.9 32	0.0 0	17.3 43	6.5 16	2.0 5	9.3 23	16.1 40	4.4 11	2.8 7	0.8 2

		計	11 国・都・市 などの公 的機関や 商工会な どの商工 団体	12 友人・知人	13 誰にも相 談してい ない/予 定はな い	14 その他
TOTAL		100.0 847	1.3 11	7.1 60	26.3 223	2.2 19
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 270	2.2 6	9.6 26	23.7 64	4.1 11
	廃業を予定	100.0 151	0.0 0	4.0 6	29.1 44	2.0 3
	明確に決まっていない	100.0 248	2.0 5	11.3 28	46.4 115	2.0 5

④後継者について育成に関する意識

ここでは、後継者について、どのように考えているかの意識について聴取している。まず、後継者に対して、行っている、または行わせたいとことは何かについてである。全体では、「自社でいろいろな経験を積ませる」が 23.5%で、「経営者としての心構えを聞かせる」といった社内における取組みが続き、次に「特にない」という結果になっている。層別にみると、承継予定層においては、上位 2 つは全体の結果と同様だが、3 番目に「業界団体の会合に出席させる」という項目があがっている。廃業予定層は、「特にない」が 28.5%でトップ、他の項目はすべて、1 割に満たない回答率であった。未定層は「特にない」が 34.3%でトップ、そのあとは、「自社でいろいろな経験を積ませる」「経営者としての心構えを聞かせる」「他の企業での経験を積ませる」となった。廃業予定層と未定層が、「特にない」が多い。廃業予定層は後継者に対する

取組はなく、未定層は具体的に事業承継に取り組んでいないので、イメージがつかめないといえる。ただ、承継予定層が社内中心での取組に対して、未定層では外部での経験を重視するという点で違いがある。

図表 39：後継者に対して行っている（行わせたい）こと

	計	1 経営者としての心構えを聞かせる	2 業界団体の会合に出席させる	3 他の企業で経験を積ませる	4 自社でいろいろな経験を積ませる	5 経営者向けのセミナーに参加させる	6 後継者塾などに参加させている	7 特にない	8 その他	
TOTAL	100.0 847	20.7 175	13.3 113	12.9 109	23.5 199	9.3 79	3.2 27	20.5 174	1.3 11	
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 270	38.9 105	27.0 73	14.1 38	44.8 121	18.9 51	6.7 18	17.0 46	2.2 6
	廃業を予定	100.0 151	5.3 8	4.0 6	7.9 12	7.3 11	3.3 5	0.7 1	28.5 43	0.0 0
	明確に決まっていない	100.0 248	24.6 61	13.3 33	23.8 59	27.0 67	9.3 23	3.2 8	34.3 85	2.0 5

次に後継者に求められる資質・能力で特に重要と思われるものを3つまで選んでもらうという設問である。全体の結果では、「経営能力」「自社事業に関する知識」「コミュニケーション能力」というのが上位3つであった。層別にみると、承継予定層は全体の結果と同じ結果で、廃業予定層は「経営能力」「将来に対する洞察力」「自社事業に関する知識」の順となった。未定層は、「経営能力」「コミュニケーション能力」「リーダーシップ」という結果となった。

図表 40：後継者に求められる資質・能力

	計	1 経営者の 親族であ ること	2 経営理念 を承継でき ること	3 自社事業 に関する 知識	4 自社事業 に関する 実務経験	5 経営能力	6 将来に対 する洞察 力	7 リーダー シップ	8 コミュニ ケーション 能力	9 人脈	10 特にな い	11 その他	
TOTAL	100.0 847	7.7 65	13.3 113	25.5 216	19.8 168	29.9 253	19.1 162	22.1 187	24.2 205	12.5 106	5.3 45	1.7 14	
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 270	14.8 40	27.0 73	43.3 117	34.1 92	45.9 124	28.5 77	33.7 91	35.2 95	19.3 52	1.9 5	1.9 5
	廃業を予定	100.0 151	3.3 5	6.0 9	15.2 23	9.9 15	20.5 31	16.6 25	12.6 19	13.9 21	6.0 9	12.6 19	0.7 1
	明確に決まっていない	100.0 248	7.7 19	12.5 31	30.6 76	24.6 61	39.5 98	23.8 59	31.0 77	35.9 89	18.1 45	8.5 21	3.2 8

さらに、後継者育成に何年位必要かという問いに対しては、全体の結果で、「5～10年位」が27.2%でトップ、層別にみても、同様の傾向だった。長期間で後継者育成を考えている事業所が多い。

図表 41：後継者育成にかかる期間

	計	1 1年位	2 2～3年 位	3 4～5年 位	4 5～10年 位	5 できる だけ 早い 時期 から	6 その他	無回答	
TOTAL	100.0 847	2.7 23	11.3 96	10.5 89	27.2 230	6.3 53	4.0 34	38.0 322	
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 270	5.9 16	14.1 38	17.0 46	41.9 113	8.9 24	3.7 10	8.5 23
	廃業を予定	100.0 151	0.7 1	8.6 13	6.6 10	19.2 29	5.3 8	5.3 8	54.3 82
	明確に決まっていない	100.0 248	2.4 6	18.1 45	13.3 33	35.5 88	8.1 20	6.5 16	16.1 40

最後に、ママさん経理やベテラン技術者等、経営者ではないが、事業所にとって不可欠な職務の後継者がいるかという質問をしている。全体では「いいえ」と回答したのが38.6%、「はい」との回答が23.0%で、ママさん経理やベテラン技術者等の後継者がいないという事業所のほうが多い。層別にみると、承継予定層が「はい」47.8%、「いいえ」41.1%と若干、後継者はいるという回答が上回っている。廃業予定層は「はい」1.3%、「いいえ」43.0%、未定層は「はい」25.8%、「いいえ」60.5%となっており、承継予定層は、経営者以外の後継者についても、他の層と比べると承継が準備が進んでいるところが多いといえる。

図表 42：ママさん経営やベテラン技術者等、事業所に不可欠な職務の後継者の有無

		計	1 はい	2 いいえ	無回答
TOTAL		100.0 847	23.0 195	38.6 327	38.4 325
問 1 6 承 継 の 現 状	事業承継を予定	100.0 270	47.8 129	41.1 111	11.1 30
	廃業を予定	100.0 151	1.3 2	43.0 65	55.6 84
	明確に決まっていない	100.0 248	25.8 64	60.5 150	13.7 34

2. 層別の分析

ここでは、1の結果概要を踏まえて、「承継予定」「未定」「廃業予定」の大きく3つの層で分類し、それぞれの特徴についてまとめる。

1) 3層ごとの特徴

①承継予定層

血縁者や社員、第3者など、何らかの形で事業承継を予定している事業所は今回の調査では約3割、これらの事業所の特徴をみていこう。

まず、業種については、全体の傾向と同じで、「卸売・小売業」、「建設業」、「医療・福祉」が上位3業種となるが、4位に「製造業」と「不動産・物品賃貸業」が入っている。規模は6～10名の事業所が一番多く、他の層と比べると、30名を超える事業所の割合が高い。社歴は30年以上というところが59.3%、そのうち40年以上が4割と長い。代表者の株式保有割合は、他と比べると、2/3以上という割合が高い。

業績については、年間売上高は1億円以上が41.1%と相対的に売上規模が大きいところが多く、直近3年間の売上傾向は横ばい、採算傾向は収支均衡という事業所の割合がどちらも4割を超えている。

現在の経営者は、60代が35.9%で多く、70代以上も含めると6割を超える。創業者の割合が53.7%と他の層よりも少なく、2代目以降の比率も相対的に高い。自分自身が事業承継を経験している経営者は先代から30代、20代以下で後継者として指名されており、30代・40代で代表を交代している。どちらの時期についても半数がちょうどよい時期だったと評価している。交代のとき、先代の年齢は70代が一番多い。また、現在の経営者は、約8割が先代の血縁者だが、血縁者以外の割合も他の層よりは多い。

今後の事業承継については、7割が血縁者に対する承継を考えており、M&Aなどの事業売却に対しては他の層と比べると抵抗がある経営者が多い。承継の時期については、未定が多いが、他の層と比べると少なく、「今後5～10年後」や「今後1～2年後くらい」という回答も多かった。後継者については、8割近くがすでに後継者が決まっていて、自身の子どもが7割を超えているが、従業員への承継という事業所もある。後継者が決まっていない事業所は、現在探しているという回答が多かった。

事業承継への取組みについては、社内にて、既存の業務をしながら少しずつ権限を委譲していくことを重視しており、知識だけでなく、他の層と比べて事業の魅力も伝承していくことなども大事にしている。したがって、課題としても、後継者を育成することだけでなく、取引先との関係を維持することが上位にあがっている。後継者に行わせたい、行っていることとしても、他の層にはない「業界団体の会合に出席され

る」という項目が上位にあがってきており、取引先や業界へのつながりを重視していることが見て取れる。

このような結果を概観すると、承継予定の事業所は、社歴が長く、伝統があり、規模も大きく、業績も横ばいという成熟的な市場を相手にしていて、そういった意味でも業界や従来取引先を大切する傾向がある。現在の経営者は、60代が中心で、自身も事業承継を経験している人も相対的には多く、今後、承継については、5年から10年後を考えており、血縁者への承継と併行して、従業員への承継も選択肢に考えている層である。社内での教育や承継準備が中心と考えている。

② 廃業予定層

廃業を予定している事業所は全体の17.8%、151事業所という結果である。平成21年の東京商工会議所の調査【サンプル数1864事業所】でも、「廃業予定」が22.6%という同じような結果が出ており、廃業する事業所の増加は、日本全体の問題となっている。この層の特徴を以下のとおり、概観する。

業種で特徴的なのは、「卸売・小売業」の割合が他の層よりも高く、「宿泊業・飲食サービス業」も上位にあがっている。昔ながらの小さな商店、飲食店が多いと推察できる。規模をみても、従業員3名以下の事業所が65%を占めていて、代表者の株式保有割合は約5割が「該当なし（株主保有なし）」という事業所である。一方で、自社用不動産の名義が経営者だという割合は、他の層と比べると高い。社歴は30年以上40年未満が多い。

年間売上高3千万円未満の事業所が7割を超えていて、売上傾向は8割以上が「減少傾向」、採算傾向も「赤字基調」が6割近くで、業績は厳しい状況の事業所がほとんどであるといえる。

現経営者は、60代が4割超で、70代以上も含めると68.3%に達する。創業者の割合がどの層よりも高く、7割に近い。2代目以降は37事業所のみである。創業・承継時の年齢は30代が中心だが、20代以下の割合が他の層よりも高い。事業承継を経験している経営者は、後継指名も20代以下が約4割と他よりも高く、そのタイミングがよかったかについては、「わからない」と回答した経営者が4割を超えた。事業承継した経営者の8割が先代の「子ども」であり、先代が60代のころに承継しており、そのタイミングについての評価についても「わからない」と回答した割合が他の層よりも多い。また、承継時の苦勞として、自身の技術や知識の問題、社内調整という項目があがっている。

今後の事業承継については、廃業を予定していることもあって、事業売却への抵抗感も3層のなかで一番低い。事業をやめる理由については、自分の代限りでやめようと決めていたり、事業に将来がないと認識していたり、後継者の問題よりも、事業の

将来性を見据え、現在の経営者に事業継続の意義を見出せないということが大きな要因となっている。

事業承継についての取組みは、廃業予定ということもあって、あまり検討・実践していないということが、各設問の回答の傾向からも読み取れる。また、経営者を支えるママさん経営やベテランの技術者の後継者についてもいないという事業所の割合が高かった。

このように、廃業予定の事業所は、小さな商店や個人事業主が多く、業績低迷から、経営者自身が事業を継続する意義を見出せないでいる。若いころに自分で創業した人や、若くして、親から後継者に指名され、あまり心構えもできないまま承継した人が多いと推察できる。創業者が多いため、自分の代でやめても、それは自分の事業だから問題ないとしているのか、後継者問題には積極的でないといえる。こういったことは、業績の低迷も一因ともいえるだろう。

③未定層

承継については明確に決まっていないという事業所は全体の 28.2%である。

業種としては、「医療・福祉」の割合が高く 25%を占め、そのあとに「卸売・小売」、「建設」と続く。規模としては、「3名以下」と「6～10名」の事業所が多く、10名以下で7割を超える。社歴は「10年以上 20年未満」の事業所のボリュームが一番多く、20年未満の事業所が 47.2%と、他の層と比べると、比較的社歴が短いところが多い。

業績は、年間売上高 3千万円未満が 41.9%で一番多く、1億円以上 3億円未満が 18.1%で2番目に多い。売上傾向は「減少傾向」で、採算傾向は「収支均衡」という状況である。

現在の経営者は、50代が 31.5%、40代が 27.8%と若い人が多く、創業者が6割を超え、2代目以降が 33.8%という結果である。代表者になった時期は、30代・40代が中心である。事業承継を経験した経営者が、後継指名をされたのは30代が中心で、タイミングについては、「ちょうどよい」が4割超、「わからない」が 26.2%という評価であった。先代は血縁者が8割超で、血縁者以外は1割である。承継時の先代の年齢は70代、60代が中心で交代のタイミングが「ちょうどよい」と回答した割合は、他の層と比べると一番高い。

自分自身の事業承継の時期については、やはり、明確に決まっていない経営者が 85.1%に達する。後継者については、「決まっていない」というところが9割で、承継の時期が明確ではないのは、後継者が決まっていないことが大きな要因であることがわかる。後継者が決まっていると回答した17事業所でも、後継者自身にまだ話していなかったり、調整していたりするところが約7割となっている。

一方で、後継者が決まっていない理由としては、「時期尚早」が 36.2%と、承継予定層と比べると多く、社歴が短く、現経営者がまだ若いという傾向があることを考えると、まだまだ承継が現実の課題として認識されていないところが多いと解釈ができる。

今後の事業承継についての取組みについては、他の層と比べて、特徴的なのは、「後継者を社外で修業させる」という項目が 1 位にとなっていることである。課題については、「後継者候補の確保」が上位にあがってきているのは、未定層ならではといえる。事業承継がまだ課題となっていないこともあって、相談先についての設問では、「相談していない」という事業所が 46.4%で、他の層と比べると高い結果となった。後継者育成についても、「特にない」がトップだが、外部での経験を積ませることが上位にあがっている点が、他の層と比べて、特徴的である。

このようにみると、未定層 248 事業所は、「決まっていない」という点では同じカテゴリーに属しているが、その中身については、いくつかの層に分かれている可能性がある。なぜなら、社歴、規模や業績でのボリュームゾーンが 2 つ以上存在し、統一的な傾向を言えないものが多いからである。そのなかでも、比較的社歴が短く、若い経営者が多いこと、そこから、まだ事業承継が喫緊の課題として認識されていないという傾向は特徴的である。

2) 3 層×3 カテゴリーによる分析

ここまで、承継予定、廃業予定、未定という 3 つの層の特徴をみてきたが、次に、事業承継をどのように支援するかという視点から、さらに詳細に分析を試みたい。

承継をしていくという経営者の意向に一番大きく影響を与えるものは何か。それが見えてくれば、支援の仕方についても明確にできる。ヒントになるのは廃業予定層のプロフィールと廃業する理由である。廃業予定の事業所の多くが組織も売り上げも小規模なところで、廃業理由も、後継者がいないことよりも、経営者本人の事業継続の意義を見出せないことと業績不振であった。つまり、組織規模や業績によって、事業承継への意向が変わってくるなら、その軸でさらに 3 層を分割して考えることで、支援のあり方がみえてくると考える。そこで、図表 43 のように 3 つの層を、さらに年間売上高で分類して、規模の違いで、承継に対する現状や意識にどのような傾向の違いがあるかを探っていく。年間売上高で 3 つのカテゴリーで分けて、便宜上、年間売上高 3 千万円未満の事業所を「小規模事業所」、3 千万円以上 3 億円未満の事業所を「中規模事業所」、3 億円以上の事業所を「大規模事業所」と呼ぶ。もちろん、これは、今回対象となった上場企業等を除いた中小事業所というカテゴリーにおける「大中小」という位置付けであることを留意されたい。

図表 43 : 3層×3カテゴリーによる分析

	承継予定 (A)	未定 (B)	廃業予定 (C)
【売上】 3千万円未満 (1)	<p>N=74</p> <p>業種: ①卸・小売②医療・福祉③不動産 ■社歴①30-40年 従業員数:平均41.1人 ■株式保有なし48.6 経営者不動産名義47.3 ■業績:売上減少・赤字基調 ■経営者年齢:60代35.1 創業56.8 3代目4.1 ■事業承継時期:未定40.5 5~10年24.3 ■M&A抵抗感:43.2 ■後継者決定:43.2 伝えていない23.2子ども71.4 ■事業承継への取組:①一緒に仕事 ②権限移譲 ■課題:①特にならない②教育③取引先維持 ■相談:税理士、配偶者■職務後継あり:44.6 ■後継者へ:心構え伝える、自社で経験</p>	<p>N=104</p> <p>業種: ①医療・福祉②卸・小売③サービス ■社歴①10-20年 従業員数:平均4.0人 ■株式保有なし65.6 経営者不動産名義28.8 ■業績:売上減少・収支均衡 ■経営者年齢:40代31.7 創業72.1 2代目21.2 ■事業承継時期:未定87.5 ■M&A抵抗感:32.7 ■後継者決定:1.9 未決定理由:時期尚早35.8 ■事業承継への取組:①社外修行②一緒に仕事 ■課題:①特にならない②教育③候補者確保 ■相談:配偶者■職務後継あり:18.3 ■後継者へ:特になし</p>	<p>N=111</p> <p>業種: ①卸・小売②医療・福祉③飲食等 ■社歴①30-40年 従業員数:平均2.3人 ■株式保有なし62.2 経営者不動産名義45.0 ■業績:売上減少・赤字基調 ■経営者年齢:60代45.6 70代27.0 創業73.0 ■20代で後継指名44.0 時期評価:わからない ■廃業理由:①自分の代だけ②将来性なし ■M&A抵抗感:19.8 ■事業承継への取組:①特にならない ■課題:①特にならない ■相談:配偶者■職務後継あり:0.9</p>
3千万円未満 (2)	<p>N=146</p> <p>業種: ①建設②卸・小売③医療・福祉 ■社歴①40-50年 従業員数:平均16.4人 ■株式保有なし30.1 経営者不動産名義35.4 ■業績:横ばい・収支均衡 ■経営者年齢:60代38.4 創業54.8 3代目10.3 ■事業承継時期:未定37.7 5~10年21.2 ■M&A抵抗感:48.6 ■後継者決定:44.5 伝えていない22.9子ども76.1 ■事業承継への取組:①一緒に仕事 ②権限移譲 ■課題:①教育②取引先維持③従業員理解 ■相談:税理士、配偶者■職務後継あり:52.7 ■後継者へ:自社で経験、心構え、業界会出席</p>	<p>N=114</p> <p>業種: ①医療・福祉②卸・小売③建設 ■社歴①10-20年 (50年以上13社) ■従業員数:平均11.4人 ■株式保有なし38.6 経営者不動産名義20.2 ■業績:横ばい・収支均衡 ■経営者年齢:50代38.6 創業57.0 2代目32.5 ■事業承継時期:未定86.8 ■M&A抵抗感:40.4 ■後継者決定:0.9 未決定理由:時期尚早35.0 ■事業承継への取組:①一緒に仕事②社外修行 ■課題:①教育②候補者確保③特にならない ■相談:税理士、配偶者■職務後継あり:24.6 ■後継者へ:自社で経験、他企業経験、心構え等</p>	<p>N=32</p> <p>業種: ①卸・小売②医療・福祉③建設 ■社歴①20-30年 従業員数:平均8.5人 ■株式保有なし21.9 経営者不動産名義21.9 ■業績:売上減少・赤字基調 ■経営者年齢:60代28.1 50代28.1 創業62.5 ■20代で後継指名41.7 時期評価:わからない ■廃業理由:①後継者いない②将来性なし ■M&A抵抗感:21.9 ■事業承継への取組:①特にならない②事業魅力維持 ■課題:①後継者確保②教育 ■相談:税理士、配偶者■職務後継あり:3.1</p>
3億円以上 (3)	<p>N=74</p> <p>業種: ①卸・小売②建設③製造 ■社歴①30-40年 従業員数:平均55.4人 ■株式保有なし2.4 経営者不動産名義9.8 ■業績:横ばい・収支均衡(赤字12.2) ■経営者年齢:60代31.7 創業51.2 3代目12.2 ■事業承継時期:未定39.0 今後1~2年24.4 ■M&A抵抗感:26.8 ■後継者決定:34.1 伝えていない13.8子ども69.0 ■事業承継への取組:①経営アドバイザー、②権限移譲、一緒に仕事■課題:①教育②株式買取③従業員理解■相談:税理士、役員・従業員■職務後継あり:41.5■後継者へ:自社で経験</p>	<p>N=24</p> <p>業種: ①卸・小売②医療・福祉③建設 ■社歴①10-20年 従業員数:平均42.0人 ■株式保有なし25.0 経営者不動産名義8.3 ■業績:売上減少・収支均衡 ■経営者年齢:50代41.7 創業54.2 2代目29.2 ■事業承継時期:未定75.0 ■M&A抵抗感:29.2 ■後継者決定:0.0 未決定理由:時期尚早52.2 ■事業承継への取組:①社外修行・経営知識勉強 ■課題:①教育②取引先維持③候補者確保・従業員理解 ■相談:役員・従業員■職務後継あり:70.8 ■後継者へ:自社で経験、他企業経験、心構え</p>	

A-1 承継予定の小規模事業所

このカテゴリーは、「卸・小売」が中心で従業員数の平均 4.1 人、代表者の株式保有が「該当しない、なし」という事業所が約半分。一方で主要な自社不動産が経営者名義というところが約半分という傾向から、小さな商店やクリニック、まちの不動産屋さんなどのイメージである。また、創業者が約 6 割で社歴は 30-40 年が中心、事業承継時期が未定なところが承継予定層のなかでは一番多い。また、後継者が決まっても、「伝えていない」という割合も承継予定層のなかでは一番高い。それでも承継の課題は「特になし」が 1 位にあがっている。また、業績は売上減少・赤字基調のところが多く、厳しい経営状態であることがうかがえる。

このような傾向をみると、この層は、一代で立ち上げた家業的な事業所で、承継予定ではあるが、継がせたい後継者（おそらく子ども）に複数の候補がいたり、まだ若かったりして、まだまだ具体的に事業承継の取組を始めていないというところが多いといえそうだ。不動産名義の件をみても、そこには事業承継だけでなく相続の問題などもからんでくるように推察される。さらには、今後の業績によっては、承継について考え直すようなことにもなるかもしれない。

A-2 承継予定の中規模事業所

このカテゴリーで一番多いのは、「建設」で、「卸・小売」、「医療・福祉」と続く。社歴が長く、平均従業員数も 16.4 人と小規模事業所と比べると増えてくる。創業者の割合、3 代目がいる割合ともに、承継予定層のなかでは 2 番目だが、後継者決定率は一番高く、後継者が子どもであるという割合も一番高い。後継者を支える業務の後継者がいるという割合も半分を超えてトップ。M&A への抵抗感も一番強い。事業承継の課題では、従業員の理解という項目が上位にあがってきており、後継者へ行かせたいこと（行っていること）に、「業界の会合へ出席」が上位にきていることも特徴的だ。業績は売上横ばい、収支均衡という事業所が多い。

このような傾向からみると、この層は、老舗的な事業所が多く、それなりの従業員を抱えて、組織として動いており、業績についても現状維持を続けられているところが多いといえる。また、業界のつながりも強い傾向にあり、後継者（ほぼ子ども）には、業界のなかで認められること、従業員に認められることが重要な条件となる。どちらかといえば、社内や業界内部といった内向志向が強い事業所が多い傾向にある。

A-3 承継予定の大規模事業所

このカテゴリーでも多いのは、「卸・小売」、「建設」だが、次に「製造」が入ってくる。社歴の中心 30-40 年で、平均の従業員数は 55.4 人とかなり規模が大きくなっていく。業績は売上横ばい、収支均衡であるが、赤字だというところは 12.2% と一番少

ない。創業者の割合は他の2カテゴリーよりも低く、逆に3代目の比率は一番高い。しかし、M&Aへの抵抗感が一番低い。後継者決定率は、他と比べて高いわけではないが、決まっているところについては、すでに後継者に伝え、周りとの調整も進行しているところが多い。承継時期についても、「今後1～2年」というところが5～10年というところよりも多い。今後の課題として「株式買取」が上位に挙げられている点も、事業承継が具体化している表れといえる。相談相手についても「役員・従業員」が上位にあがっており、事業承継について、相対的にみれば、組織的な対応ができているといえる。

このように、この層は、事業承継が血縁者に行われる予定だとしても、会社としての対応、組織としての対応ができている事業所が多いといえる。

B-1 承継未定の小規模事業所

このカテゴリーで一番多い業種は、「医療・福祉」で、そのあとに「卸・小売」、「サービス」と続く。平均従業員数は4.0人とほぼ承継予定の同規模事業所と同じだが、社歴が10-20年の事業所の割合が高く、新しい事業所が多い。経営者の年齢も40代で31.7%、創業者の割合が7割を超える。業績については、売上は減少しているものの、収支は均衡というところが多い。

後継者が決まっているというところは1.9%であるが、その理由として一番多かったのは「時期尚早」で、経営者が若く、創業（承継）して、まだあまり時間が経っていないところも多く、自分自身の事業承継はまだ喫緊の課題としてとらえることができない事業所が多いと推察できる。

B-2 承継未定の中規模事業所

このカテゴリーは、「医療・福祉」、「卸・小売」、「建設」が中心。社歴は10-20年という事業所が中心であるが、一方で50年以上の社歴を持つところも13社ある。経営者は50代が中心で、創業者の割合は57.0%、2代目の比率が32.5%となっている。M&Aの抵抗感が40.4%で、中規模事業所で見ると、廃業予定よりも、承継予定の事業所と同じように老舗的な傾向を持っている。後継者の決定率は1割にもなっておらず、その理由として「時期尚早」や「候補者はいるが若い」と理由が多く、こちらも小規模事業所と同様、まだ事業承継は自分の問題としては遠いものだという認識があるといえる。

B-3 承継未定の大規模事業所

このカテゴリーの中心は、「卸・小売」、「医療・福祉」、「建設」で、社歴も他の未定層と同様に10-20年が中心であるが、平均従業員数は42.0人とやはり多い。経営者

は50代が中心で、創業者の割合は54.2%と未定層のなかでは少ない。後継者が決まっているところではなく、ここでも理由の多くは「時期尚早」となっている。ただ、相談相手が役員・従業員という事業所が多いこと、経営者を支える業務の後継者については7割がいるという回答になっており、同カテゴリーの承継予定層と同じように、承継に対する組織的な対応が可能な状況にあることは想像できる。

C-1 廃業予定の小規模事業所

このカテゴリーは、「卸・小売」が中心で、「医療・福祉」、「飲食サービス」、「専門サービス」などが多い。社歴は30-40年が多く、平均従業員数は2.3人と、すべてのカテゴリーのなかで一番少ない。株式保有なしの割合も62.2%に達する。業績も悪く、売上減少、赤字基調が多い。経営者は60代中心で、創業者が7割を超える。事業承継経験者も20代以下で後継指名されている割合が4割強となっている。廃業の理由として、自分の代だけでやめよう、事業に将来性がないというところが多い。

このように、このカテゴリーは小さな個人商店やクリニックが多く、自分で創業し、家族で経営している事業所が多いといえる。M&Aへの抵抗感も2割弱で、商売は自分が始めたのだから、終えるのも自分が決めるという意識が垣間見える。

C-2 廃業予定の中規模事業所

このカテゴリーも、「卸・小売」、「医療・福祉」が中心で、次に「建設」が入ってくる。社歴20-30年が多く、従業員数の平均は8.5人。株式保有なしが21.9%と割合が低くなり、法人化しているところが多いことがわかる。経営者は60代が28.1%、50代が28.1%で、創業者は62.5%と6割も超える。廃業理由としては後継者がいないがトップで、次に事業の将来性がないという項目が続く。事業承継の課題として、後継者確保が一番で、事業承継の取組みとして、事業の魅力を維持するというのが上位にきているのが特徴的である。

このカテゴリーは、同じ承継予定の中規模事業所同様、「建設」など、法人化されて、それなりの規模のところになるが、小規模事業所のように、そもそも承継する意識がないところと比べると、承継したいという気持ちもあることがうかがえる。そのなかで、後継者がいないということが大きな課題といえよう。

C-3 廃業予定の大規模事業所

このカテゴリーにあてはまる事業所はなかった。

3. 考察～事業承継に対する認識の転換

ここでは、アンケート調査およびヒアリング調査（P11 参照）を踏まえたうえでの事業承継及び事業承継支援のあり方についての考察を行う。

1) 層別分析のまとめ

対象となった事業所を、承継に対する意向によって3層に分け、さらに売上規模の3カテゴリでクロスさせることで、合計9層について、その特徴について概観してきた。改めてその傾向を、事業承継支援という視点から大きく捉えていく。

まず、承継予定層である。小規模事業所は家族経営を基本にした生業で、商売は家族のものであるという層である。承継予定ではあるが、後継者はなんとなく決まっていたり、まだ誰にするか迷っていたりする状況で、具体的な取り組みをしているわけではない。業績は良くないので、その状況次第では未定層、さらには廃業予定層へ変わっていく可能性も持っているカテゴリなので、それを踏まえた支援が必要になる。中規模事業所は、組織規模も大きくなり、従業員も増えていく。社歴が長いところも多く、売却への抵抗感をみても、伝統や歴史を大事にする老舗的な事業所が多いといえるだろう。また、業界へ意識が向いていることから、成熟した業界が存在する雰囲気を感じるが、全体として後継者育成等についても、従業員に気にしたり、なんでも内部で対応しようしたりとする傾向があるといえる。後継者教育という点では、外部の交流などもあったほうがよいといえるだろう。最後に大規模事業所は、平均50人以上の従業員を抱えており、承継についても企業として、組織として対応しようとする意欲を感じる。既に承継のプロセスに入っているところもあって、具体的な支援が必要な状況にあるといえる。

次に廃業予定層である。小規模事業所は、規模も小さく、雇員人数も少ない家業的な事業所である。業績も悪いだけでなく、現経営者が事業継続の意義を見出せておらず、現実的には、事業承継を促していくことは難しいカテゴリとも言え、廃業を前提とした支援も必要になってくると考える。中規模事業所については、業績は厳しい状況ではあるが、後継者がいないことが、廃業するかもしれない大きな理由になっているという点を考えれば、後継者を探し、場合によっては、M&Aへの抵抗感は低いので、別の事業との統廃合という手段も可能であるといえる。

最後は、承継、廃業、どちらに転ぶかわからない未定層である。小規模事業所は創業してまだ20年に満たない事業所が多く、経営者も若い。まだまだ事業承継は先の話として当事者意識はないといえるが、将来に向けて、準備を始めるように促してい

く必要がある。中規模事業所は社歴が短い事業所と長い事業所が混在している。経営者は50代が中心なので、こちらはまだまだ事業承継は喫緊の課題とはなっていない。老舗的な側面を持っているところもあるので、後継者が決まっていなくとも、候補者がいるところもあって、教育という点では今からでも準備を開始していくことも必要だといえる。大規模事業所は、中規模事業所と同様の特徴を持つ事業所だといえる。したがって、小中規模事業所よりも社内の体制ができあがっていることもあるので、さらに教育や準備に力を入れていくことも必要になる。

以上のように、事業承継にどのように対応していくかという意向と売上による組織規模で事業所を分類していくと、それぞれの組織状況、事業承継について抱えている課題が違い、その切迫度も違うことがわかる。したがって、それぞれのカテゴリに適合した支援をしていく必要がある。そのためには、事業承継、そして事業承継の支援をどのようなものとしてとらえるかを明確にし、いつ、誰が、誰に対して、何を承継するか、それをどのように行い、さらにはそのプロセスに対して、誰がどのような支援を行うかを検討していくことが重要だといえる。

2) 事業承継をどうとらえるか

まずは、そもそも事業承継とは何であるのか。地域の様々な主体に関わる意味はどこにあるのかを検討する。先に述べたとおり、今回の調査で廃業を予定している事業所は全体の2割弱であり、この傾向は調布市だけでなく、多くの地域で起こっていることである。この先、多くの事業所が廃業していくことはどのような問題を地域にもたらすだろうか。

調布市の場合、小規模の「卸・小売」、「医療・福祉」の割合が多く、これらは、まちのいわゆる商店やクリニックなど、住民の生活に密着した事業所が中心である。徒歩でちょっとした買い物ができる商店がなくなってしまうことは、自家用車利用が前提の郊外型のショッピングセンターに行くことができない高齢者の買い物を困難にしまうかもしれないし、近所の内科、小児科、歯科などの「かかりつけ医」がいなくなってしまうことは、日常的に健康を維持管理してくれるアドバイザーを失うことになるかもしれない。つまり、このような事業所は、まちの生活を成り立たせる「社会インフラ」ともいえる。また、これらの事業所は、正規・非正規含めて、地域の雇用の場でもあるため、廃業してしまえば、仕事を失う人たちが出てくることになる。さらには、飲食店や小売店のなかには、観光やシティセールスに寄与しているところも多い。調布市でいえば、例えば深大寺周辺への蕎麦屋さんや、特産品になるお菓子などを製造販売しているお店などがなくなってしまうことは、調布市の観光資源を失

ってしまうことにもなる。

このように、地域の中小事業所は、地域の経済や生活を支える主体であり、事業所は経営者や家族、従業員、顧客だけのものではなく、地域や社会のものということになる。したがって、これらの承継問題は、一事業所の経営課題ではなく、地域を支える社会的インフラが維持・更新できるかという問題となり、行政をはじめとする様々な地域の主体が、もっと事業承継という問題に正面から向き合う必要がある。今回の調査でも、廃業予定層は、創業者の割合が高い傾向がでている。おそらく、自分自身が事業承継を経験した経営者は、受け継いだ事業所を、自分の会社ではなく、先代またはそれ以前から続いてきた地域に根付いた存在だという意識があるのではないかといえる。だから、自分の代でやめるわけにはいかないと思うことで、事業承継への取り組みに積極的になる。逆に、創業者は一代でつくりあげたものだから、自分自身や家族のものだと考えて、創業するのも、廃業するのも自由だという意識が強いのではないかと推測する。

このように事業承継問題をとらえ直すと、事業承継の取組は、一事業所の世代交代を意味するのではなく、地域の新陳代謝を促し、持続可能な地域をつくる、新しいまちづくりの取組であるという認識の転換が必要と言える。そして、事業承継を地域で支えるという取組をしていかなければならない。

3) 誰が誰に継承するのか

事業承継は、現経営者から後継者に対して行われる。後継者は、今回の調査では、血縁者特に子どもというのがどの層でも多く、従業員への承継は少ない。今回のヒアリング調査を行ったC社では、子どもが別の仕事をしているので、社員に承継を考えていたが、後継者候補として考えていた社員が退職するなどして、いまだに70代後半を迎えた社長が経営を続けている。まだ、次の事業承継の見通しは立っていないという。この場合、血縁者や社内だけで考えようとするとはほぼ可能性がない。調査では、後継者として求められる資質・能力として、経営能力の次にあがっているのは、「自社事業に関する知識」である。だとしたら、業界のことや業務のことを分かっている人を選ぶのであれば、社内にこだわらず、同じ業界・業種の他社から探してくるだけでなく、その事業の「川上」「川下」から探すということも視野に入れたい。自社ビジネスのサプライチェーンのどこかに位置している人材であれば、より自社ビジネスへの適応が早いと想像できる。

また、Bクリニックでは、高度な技術を持った人材が必要だったため、承継は難しいと思っていた。ところが、同分野の医師から、承継をしたいという申し出があった

ため、外部の方ではあるが準備に時間をかけて承継し、今は同じクリニックの施設を利用し、名前を変えて経営している。このような廃業予定（または廃業する可能性がある）の経営者と、ビジネスを始めたいが、施設も人脈もないという外部の創業者をつなげるといふ、「開廃業のマッチングの方法」も考えられる。

また、承継させる側は、何も経営者だけでない。今回調査で「ママさん経理やベテラン技術者」も、経営者を支えるという点で重要な承継対象であるが、その後継者はあまりいないという結果だった。和菓子のA屋では、現経営者と承継予定者の間に入って調整を図っているのは、現経営者の妻であり、経理全般を取り扱っている。現在は、承継予定者の妻に対して、少しずつその役割を承継しつつある。調査でも、承継予定層のほうが、そのような世代交代も進んでいる傾向があった。

後継者は血縁者という常識から自由になって、広く外から得るといふ方向性を考えることと、承継すべき役割は経営者だけではないという視点も必要である。

4) いつ承継するのか

調査では、30代・40代に、内部昇格で承継というパターンが多い。社内で仕事をしながら、タイミングをみて世代交代となる。また、廃業予定層のように、後継指名が20代以下といった早い時期だと、そのタイミングが良かったかという評価については、「わからない」が多いという結果が出ている。あまり早い時期に後継指名されてしまうと、後にそのような人生で良かったのかとわからなくなる後継者もいるということである。一方、先代から生前に承継されていない後継者が3割ほどいることを考えると、いつ承継のタイミングがやってくるかというのも分からない。ヒアリング調査をしたC社のように、様々な環境変化なので、なかなか後継候補者が決まらなかったり、候補者が退職してしまったりすると、70代後半になっても、社長をやめられない状況で、その経営者の安心した老後は実現しない。やはり、後継指名するかは別として、事業承継の準備は早いに越したことはない。

Bクリニックの後継者は、血縁者でもなく、内部昇格でもない。もともと脊髄治療という特殊な分野で、しかも全国的に有名な医師だった先代を継ぐことはなかなか難しいはずだったが、その後継の医師が手をあげたのは、先代が行っていたことがその呼び水になっていた。大学病院から独立し、調布でクリニックを開くときに、クリニック内に手術を見学できるスペースをつくり、先代の技術をみたいという医師たちに開放していた。実は、そこに現在の事業承継者が参加していたのだ。先代が自身の仕事をオープンにし、「見える化」していたことが、後進を育てるだけでなく、自身の後継者づくり、事業承継の準備をしていたことになる。

今回の調査では、未定層の多くは、まだ事業承継は「時期尚早」として喫緊の課題になっていないところが多かった。しかし、自身が承継または創業したときから、次の後継者のことを考え、準備をしていくことが必要になる。おそらく、そのような姿勢は、先に述べたように、自身の事業所を、社会や地域のものとして捉え直し、事業計画などへ反映させていくプロセスとして、普段の経営にも大きな影響を与えるものになるだろう。

5) 何を承継するのか

事業や会社を後継者に渡せば、事業承継が終わるわけではない。まずは後継者に何を承継し、何を後継者の「らしさ」に任せるのかを意識する必要がある。残すべきもの、変えるべきものを、現経営者及び後継者で共有するために、それらを把握し、見えるようにしたほうがよい。ヒアリングをしたA屋は、100年以上続く老舗の和菓子屋である。現経営者は、主導権の大半を承継予定者に委譲している。現在、承継予定者は、新たな挑戦として、調布の特産品・お土産となる菓子を開発したり、茶道教室向けの営業をしたりと、現経営者ではやらなかったことを行っている。それに対し、現経営者も自由にやらせてもらって構わないと考えていて、承継予定者のやることに口出しはしていない。衛生面など必ず守らなければならない家訓のようなものはあるが、それ以外は時代に合わせて変えていくべきだという姿勢である。

このように、事業承継は、そのまま事業を受け継ぐのではなく、必ずイノベーションを伴うプロセスとなる。もっといえば、世代交代が、新たな挑戦や変革に取り組む契機となるはずである。この機会を活用していくことも戦略として必要である。そのような前提の上で、何を承継していくかを細かくみていこう。

ひとつはブランドや顧客、外部のネットワークである。調査でも、事業承継時の問題として、「取引先との関係を維持すること」が上位にあがっているように、先代まで築いた事業所のブランドや関係ができた顧客をどう引き継いでいくことは重要なテーマである。後継者に対して行っている（行いたい）ことであがっている「業界団体の会合に出席させる」など、後継者をなるべく早くデビューさせていくことが必要になる。

次に人材である。調査でも、事業承継時の課題として一般社員と役員・経営幹部の「支持・理解を得ること」を合計すると、「後継者の教育」「特にない」に続き、3番目に多い項目となる。また、後継者を決定した理由として「役員・従業員の理解が得やすいから」は2番目に多い理由となっている。従って、ある程度の規模の事業所は、早くから社内調整に動く必要がある。現経営者が明確に事業承継の方針や時期を伝え

ることで、今まで自分を支えてくれた人材を、後継者に引き継いでいくことが可能になるといえる。

次は個人資産である。これは小規模事業所が多いが、事業承継は少なからず相続の側面を持つことになる。特に小規模事業所では、自社不動産名義が経営者になっている場合が多く、遺産争いや相続税対策といったものを想定して事業承継を計画していく必要があるだろう。そのためには、家族でその問題を話し合う家族会議を実施すべきである。相続の問題など、なかなか先代が触れたくない話題であるため、家族の何気ない会話のなかで話しても決まらない。家族といえども、明確な目的を持った会議を持つことでお互いに期限や役割分担等を明文化し、あとでトラブルにならないような工夫が必要である。

最後は、事業を行う志、想い、理念の承継である。先代が創業者であれば、創業時の想い、代々続く事業であれば、ずっと伝わってきている家訓などを現経営者は明確にし、できれば文書化して、後継者に伝えたほうがよい。調査でも、後継者に対して行っていること（行わせたいこと）で、「経営者としての心構えを聞かせる」は全体で2番目に高い結果である。そうすることで、後継者も何を守り、何を変えてよいかということが明確になるはずである。

6) どのように承継するのか

このテーマは、事業承継のプロセスをどのように組み立てていくかということである。調査では、後継者育成には、「5～10年位」かかるという認識が一番多く、「1年位」という答えは2.7%しかなかった。誰もが事業承継には長い時間がかかるという認識を持っている。また、事業承継で問題になりそうなことのトップは「後継者を育成すること」となっている。この後継者の教育については、事業承継を円滑に進めるための取組として一番多いのは「後継者と社内で一緒に仕事をする」「後継者に権限を少しずつ委譲する」といったOJTのような形が大半になっているが、昔から行われているように、別の事業所で修業をしていくという方法もある。ヒアリング調査をしたA屋の後継者は、本格的に店を主導する前に、鎌倉の和菓子店で修業し、菓子づくりの腕を磨き、先代にはない技術を学んだ。また、菓子の専門学校にも通い、知識や技術だけでなく、外とのネットワークを構築し、自分なりの世界観をつくりあげていく。後継者の4代目にとっては、事業承継はただ単に受け継ぐというプロセスではなく、事業の再構築のプロセスとなっている。この社外修行の重要性は、若い経営者の多い未定層で重要視されているという結果が今回の調査では出ている。世の中の大きな変化、そして、それに適応していこうとする若い経営者たちの無意識の姿勢が表れ

ているといえる。

また、5)でも触れたが、事業承継は、特に血縁者の間では、なんとなくわかっている、または当然のようなものとして進んでしまうこともある。いくら家族とはいえ、必ず計画をたて、ゴールを決めて、着実に進めていくプロセス管理が必要になってくる。

さらに、事業承継は経営者の交代が終われば、終わりではない。事業承継は、先代からすると、引退という出来事であり、ある意味、仕事のやりがいや生きがいを失うことでもある。特に長い間、毎日、経営に向き合ってきた人ほど、その喪失感は大きいともいえる。そうなると、その様々なノウハウやネットワークを持った先代の生きがいづくりということも、事業承継の大きなテーマになるだろう。もちろん、後継者のもと、現在の事業において、一定の役割を持ち続けることも可能だし、または、別の社会活動や地域活動へ参加していくことも考えられる。

これは、廃業予定層にもあてはまるプロセスでもある。今回の調査でいう廃業予定の小規模事業所が、もう一度事業を続けようとするのは並大抵のことではない。そうだとしたら、廃業を適切によい形で導いていくことも重要だと考える。そのように考えれば、事業継続は難しいにせよ、様々な技術や経験を持った経営者は残ることになる。これは私たちの事業承継のコンセプトにおいては「宝」である。彼らが、まちの活性化のための貴重な人材になるとしたら、廃業であっても、地域の新陳代謝としての「承継」のプロセスと呼ぶことができるはずである。

7) 誰がどのような支援をするのか

最後に、このような事業承継のプロセスを誰がどのように支援したらよいかというテーマである。今回の調査では、事業承継に関する相談先として、「誰にも相談していない/予定はない」という項目が26.3%でトップ、その次に身近な外部の相談相手として税理士、そのあとに配偶者という順番であった。役員・従業員ですら約1割であるから、行政や商工団体、金融機関、事業承継の専門家・コンサルタントに相談するという発想はないといえる。

おそらく税理士や配偶者が相談相手の上位にきているのは、事業承継が相続や家族の生活に大きく関わるからであろう。経営者のプライベートの問題に立ち入らざるを得ないということが、事業承継をなかなか外部へ相談できない、またはそもそも誰にも相談できないということにつながっているといえるだろう。ただし、その一方で、税理士や他社の経営者が相談先としてあがっていることは、自分（承継する側）の状況を理解してくれる「外部の目・意見」を求めている証拠だと考えることもできる。

外部の視点から、長期間にわたる事業承継のプロセスを伴走し、問題を把握し、解決策を提示してもらったり、進捗管理、様々なネットワークの接続などの支援をしたりすることは潜在的なニーズとしてあるのではないだろうか。さらには、先に述べたとおり、事業承継を事業再構築の契機とするならば、マーケティングや人材育成、雇用などについても相談できる相手が必要となる。

また、事業承継を特別なものではないこと、早くから取り組むべきことだということを知ってもらうと同時に、地域の新陳代謝を促し、持続可能な地域をつくりだす、新しいまちづくりの取組として、地域の様々な主体が関わるべきという普及啓発については、行政や商工団体がもっと大きな声をあげて、支援に乗り出すことが必要である。

V. まとめと提案

1. まとめ～事業承継の調布モデルを目指して

ここまで、調布市の事業所に対する調査結果の分析を通じて、事業承継の実態の把握、課題、そして、今後の方向性に関する考察を行ってきた。

調布市事業承継研究会は、この研究活動を通して、明らかになったことを、調布市政だけでなく、多摩地域、さらには日本全体に対して提案していきたい。

事業承継の取組は、一事業所の世代交代を意味するのではなく、地域の新陳代謝を促し、持続可能な地域をつくる、新しいまちづくりの取組であり、事業承継を地域で支える仕組づくりが求められている。そのためには行政、商工団体、地域金融機関、専門家、大学等という多様な主体が協働して、普及啓発、調査研究、具体的な経営支援、教育支援のメニューを開発し、行動していくことが必要である。

このような事業承継の新しい取組を進めていくことで、事業承継の「調布モデル」を確立し、それを他地域へも波及させていくことを目指していきたい。

2. 施策の提案

最後に、事業承継支援の具体的な施策内容の方向性について、3つの層別に提案する。この提案を踏まえて、さらに具体的なアクションプランを定めて、実行に移していくことがこのプロジェクトの次なる挑戦となる。

図表 44： 層別の支援方向性

	A 承継予定	B 未定	C 廃業予定
1 3千万円未満	<ul style="list-style-type: none"> ・後継者教育・交流 ・相続面での対策 ・マーケティング支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業承継に関する普及啓発 ・事業承継研修 	<ul style="list-style-type: none"> ・相談、廃業支援 ・生きがいづくり支援 ・人材活用の仕組みづくり
2 3千万円以上 3億円未満	<ul style="list-style-type: none"> ・後継者教育・交流 ・異業種交流 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業承継に関する普及啓発 ・事業承継研修 	<ul style="list-style-type: none"> ・後継者マッチング ・開廃業マッチング ・M&A支援
3 3億円以上	<ul style="list-style-type: none"> 事業承継に関するテクニカルな支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業承継に関する普及啓発 ・事業承継研修 	<ul style="list-style-type: none"> ・後継者マッチング ・開廃業マッチング ・M&A支援

1) 承継予定層への支援

承継予定層では、事業所の規模に関わらず、必要な支援は、「後継者及び後継候補者の教育と交流」である。もし、事業や会社を受け継ぐと決断したとしても、悩みや不安はあるだろうし、経営者としての能力をさらに高めなければならない。自社のビジネスに関わる技術や知識を高めるような教育はもちろんのこと、経営全般に関する教育も受ける必要がある。このような取組は、「後継者塾」のような同じ立場の人たちと取組むのがよいといえる。今後もお互いがお互いを支える仲間にも、よきライベルにもなるだろう。

カテゴリーごとにみると、小規模事業所は、業績がよくないので、事業内容にメスを入れるような「マーケティング支援」や、「相続面での相談・対策」などの支援が必要といえる。中規模事業所は、先の後継者教育・交流のなかでも、「異業種交流」という要素を入れたプログラムにしていくべきだろう。大規模事業所では、ある程度承継のプロセスが進んでいることも見越して、「テクニカルな支援」を専門家やコンサルタント、金融機関から受けるようになればよいと考える。

2) 未定層

未定層については、まずは事業承継が決して遠い先のことではないことを理解してもらい、なるべく早くそのことを踏まえて、準備することが必要である。事業のあり方や人事のあり方を変えていくこと、それが最終的には、事業所の経営強化につながることを「普及啓発」していく。それと同時に「事業承継に関する研修」などを開催し、受講者同士のつながりをつくり、事業承継について、早い段階で考えたり、仲間ができたりする環境づくりが必要である。この未定層は、もともと外部との関わりには否定的ではない人たちが相対的に多いので、このような取組は有効だと考える。また、未定層については、まだまだ支援ニーズが潜在化しているので、相談や講座などで交流する機会を増やし、その実態をさらに把握していくように工夫していく必要がある。

3) 廃業予定層

廃業予定層においては、状況を把握し、問題を明確にしたうえで、事業が続けられるような支援をどのようにすべきかの「相談」を受けることが前提である。場合によっては、相談を受けるなかで、また事業を続けたり、事業承継を目指したりといった変化が訪れるかもしれない。それでも、特に小規模事業所に多かった、業績も悪く、経営者の継続意欲も低いところについては、適切な「廃業支援」を行い、その後の生き方や働き方を支援していく方向性を考えることも重要だと考える。したがって、引退した経営者や技術者の「生きがいづくり支援」とともに、そのような「人材を活用する仕組みづくり」を提供していく。具体的には、後継者塾や地域のイベントの講師を務めたり、アドバイザーなどの役割を果たしたりと地域で活躍してもらったりなど、生きがいづくりを提案していく必要がある。

また、中規模事業所で強かった傾向として、承継をしたいが、後継者がいないというパターンがある。この場合は、「後継者マッチング」のように広く後継者を募集する

仕組みをつくったり、「開廃業マッチング」のように、廃業の可能性がある人と創業したい人をつなげたりする取組などが有効的だといえる。

さらには、現在の事業や会社を売却するような「M&A支援」も専門家や金融機関の支援を得られると良いだろう。

以上、層別に具体的な施策を検討するうえでの方向性について提案した。このような方針をふまえて、様々なアクションプランを企画、実行し、その結果を踏まえて、さらに事業承継を支援する仕組みづくりを強化していくことが重要である。