

平成 31 年度 伴走型小規模事業者推進事業

事業承継実態調査事業 報告書

令和 2 年 2 月

三鷹商工会

●調査目的

三鷹商工会地区管内の事業者の後継者の状況や今後の事業見通し、事業承継に関する課題などの実情を調査することにより、今後、円滑な事業承継や事業継続、廃業対策に関し、適切な支援策を講じるために実施した。

●調査概要

調査対象者数：三鷹商工会会員及び非会員 3469 事業所

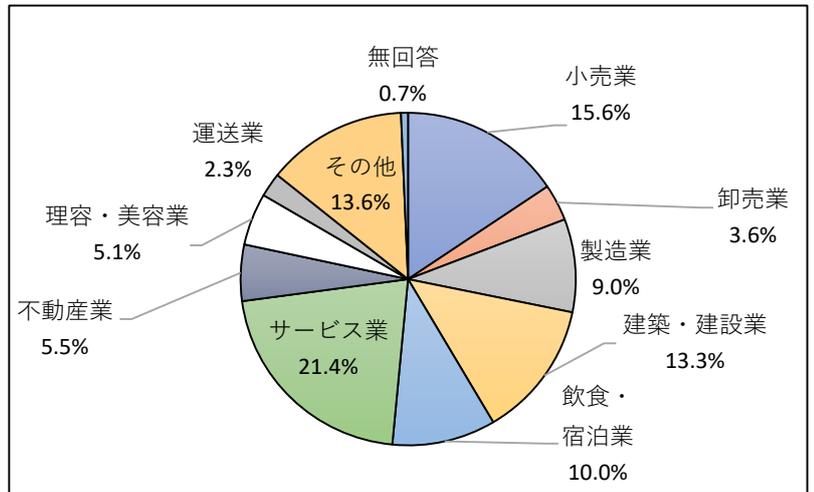
回答数：730 事業所

調査時期：令和元年 11 月~12 月

I. 調査結果 ～回答者の属性～

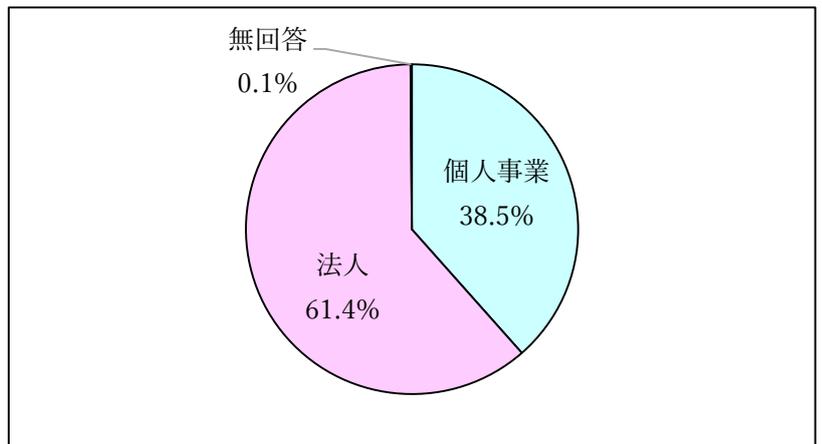
1. 業種（問1）

小売業	114	15.6%
卸売業	26	3.6%
製造業	66	9.0%
建築・建設業	97	13.3%
飲食・宿泊業	73	10.0%
サービス業	156	21.4%
不動産業	40	5.5%
理容・美容業	37	5.1%
運送業	17	2.3%
その他	99	13.6%
無回答	5	0.7%
合計	730	100.0%



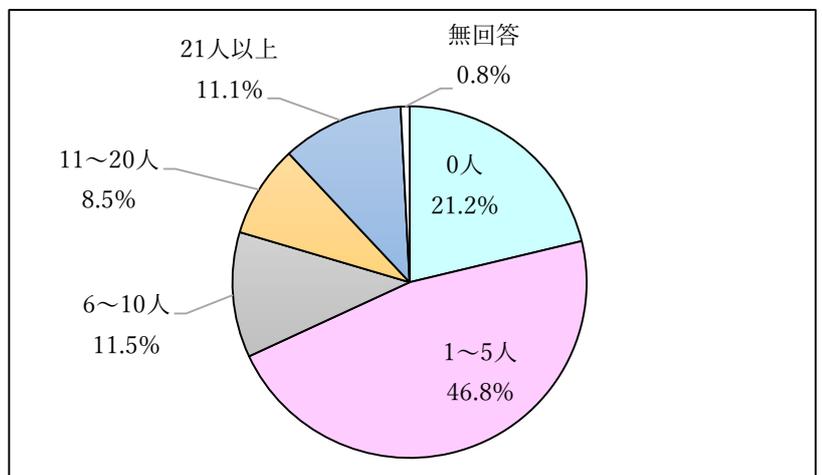
2. 経営形態（問2）

個人事業	281	38.5%
法人	448	61.4%
無回答	1	0.1%
合計	730	100.0%



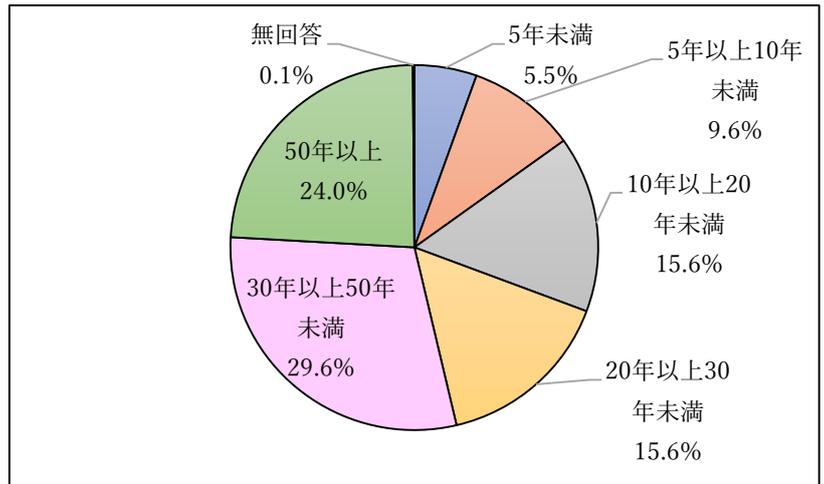
3. 従業員数（問3）

0人	155	21.2%
1～5人	342	46.8%
6～10人	84	11.5%
11～20人	62	8.5%
21人以上	81	11.1%
無回答	6	0.8%
合計	730	100.0%



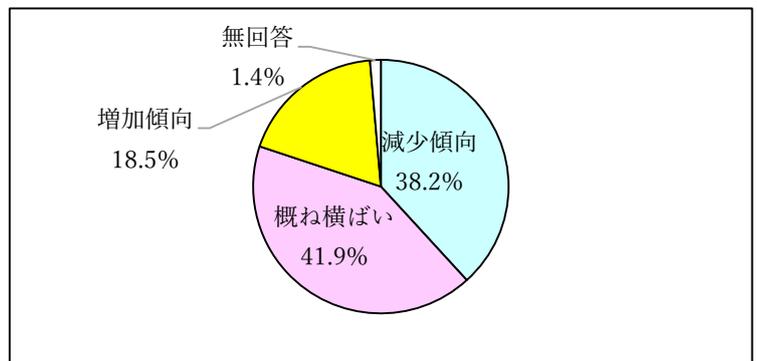
4. 創業からの年数（問4）

5年未満	40	5.5%
5年以上10年未満	70	9.6%
10年以上20年未満	114	15.6%
20年以上30年未満	114	15.6%
30年以上50年未満	216	29.6%
50年以上	175	24.0%
無回答	1	0.1%
合計	730	100.0%



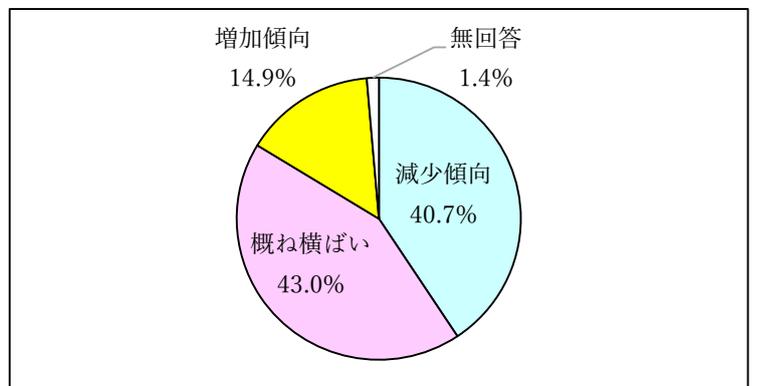
5. 最近10年間の売上動向（問5）

減少傾向	279	38.2%
概ね横ばい	306	41.9%
増加傾向	135	18.5%
無回答	10	1.4%
合計	730	100.0%



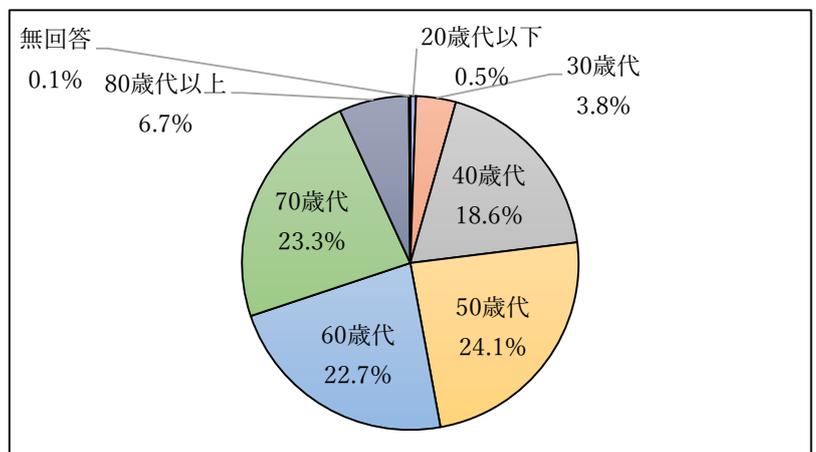
6. 最近10年間の利益動向（問6）

減少傾向	297	40.7%
概ね横ばい	314	43.0%
増加傾向	109	14.9%
無回答	10	1.4%
合計	730	100.0%



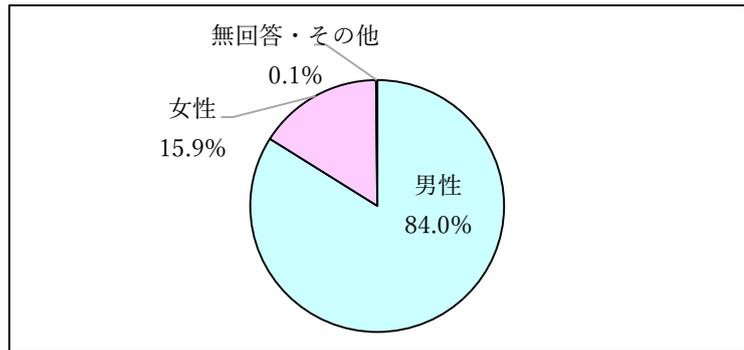
7. 代表者の年齢（問7）

20歳代以下	4	0.5%
30歳代	28	3.8%
40歳代	136	18.6%
50歳代	176	24.1%
60歳代	166	22.7%
70歳代	170	23.3%
80歳代以上	49	6.7%
無回答	1	0.1%
合計	730	100.0%



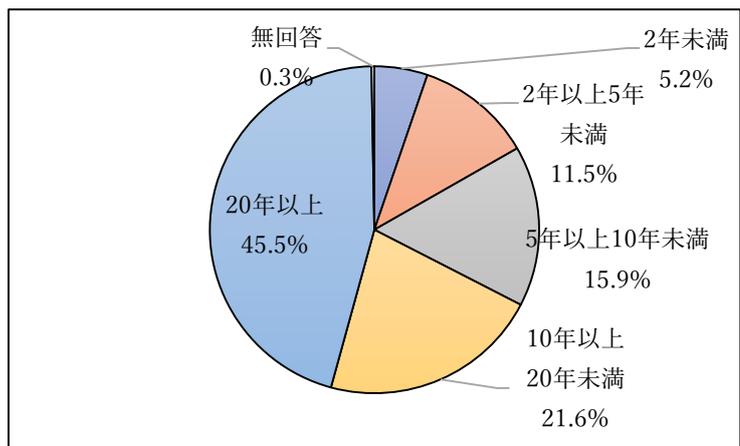
8. 代表者の性別（問8）

男性	613	84.0%
女性	116	15.9%
無回答・その他	1	0.1%
合計	730	100.0%



9. 代表就任からの経過年数（問9）

2年未満	38	5.2%
2年以上5年未満	84	11.5%
5年以上10年未満	116	15.9%
10年以上20年未満	158	21.6%
20年以上	332	45.5%
無回答	2	0.3%
合計	730	100.0%

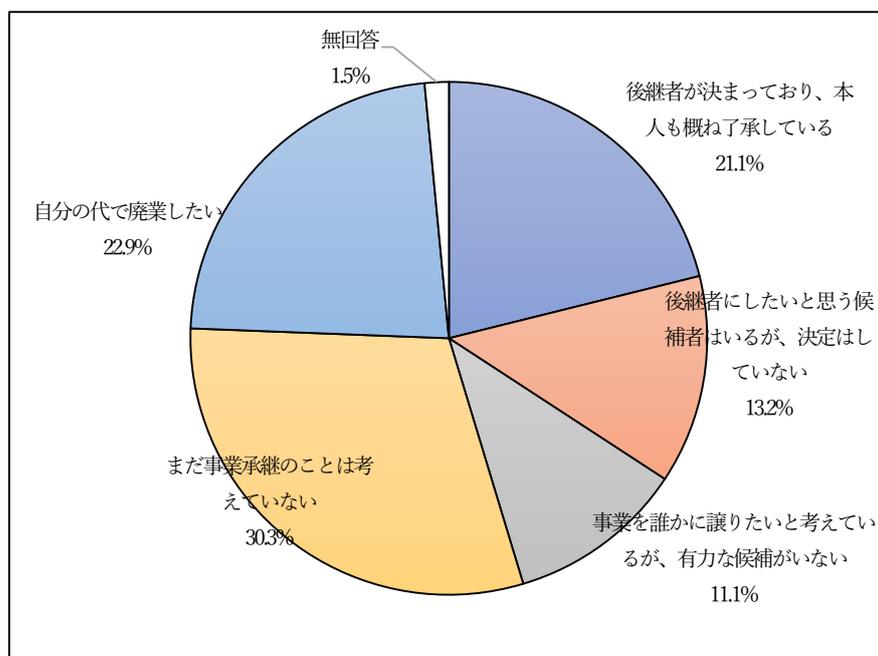


Ⅱ. 調査結果～事業承継・後継者問題における実態と課題～

1. 後継者の状況（問10）

（1）全体

後継者が決まっており、本人も概ね了承している	154	21.1%
後継者にしたいと思う候補者はいるが、決定はしていない	96	13.2%
事業を誰かに譲りたいと考えているが、有力な候補者がいない	81	11.1%
まだ事業承継のことは考えていない	221	30.3%
自分の代で廃業したい	167	22.9%
無回答	11	1.5%
合計	730	100.0%

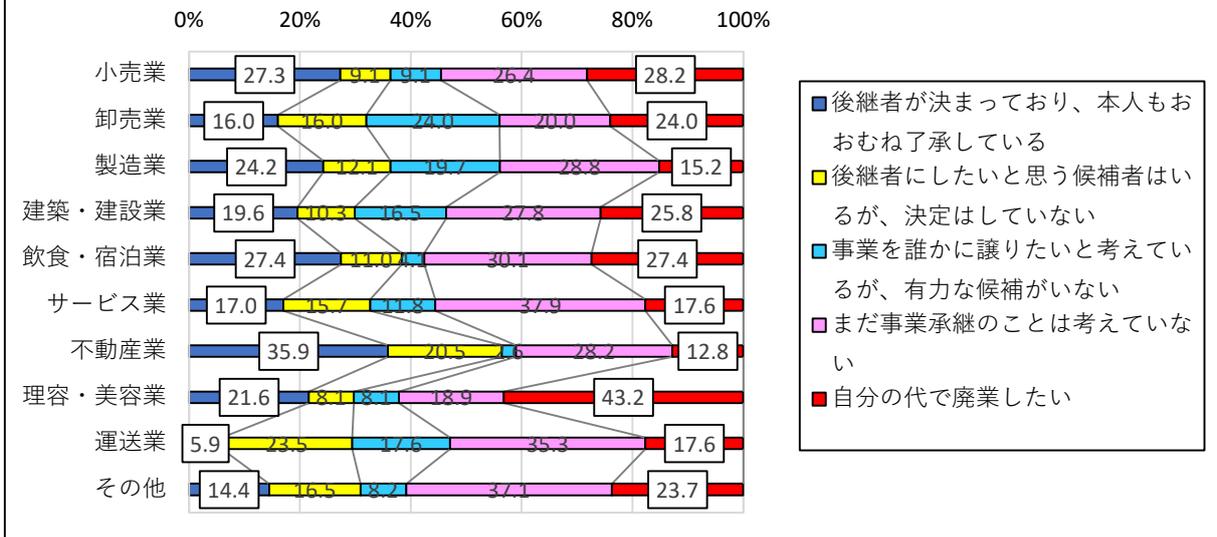


すでに後継者が決まっており、事業承継される見通しが高いのは21.1%であり、24.3%は事業承継したいにもかかわらず後継者まだ決定していない状況である。この回答者層については、後継者探しなどの支援策が必要となってくる。

（2）業種別

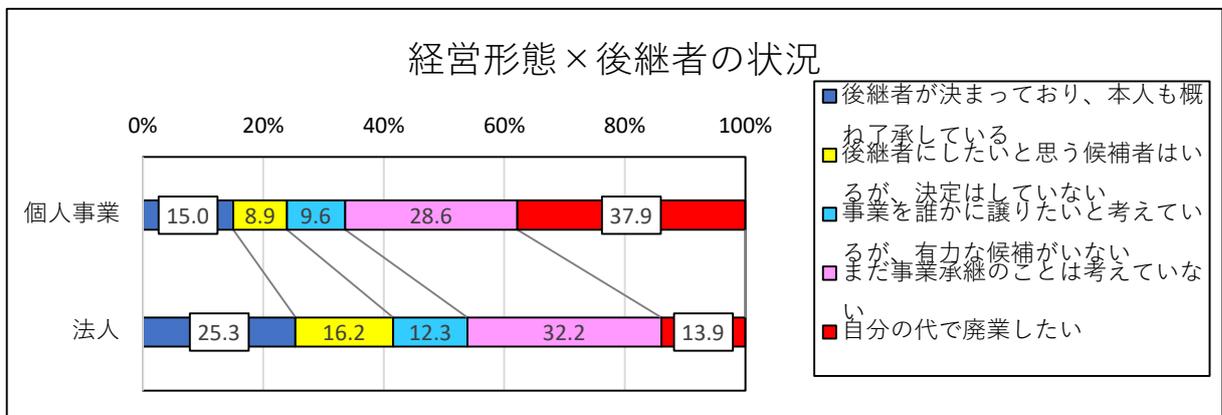
後継者の状況を業種別にみると、不動産業では後継者が決まっている割合が高く、廃業を考えている割合が低い。製造業も後継者が決まっている割合の方が廃業を考えている割合より高いが、それ以外の業種はほぼ同じ割合か、廃業を考えている割合の方が大きくなっている。特に理・美容業、運送業で、自分の代で廃業したいと考えている割合が高い。

業種 × 後継者の状況



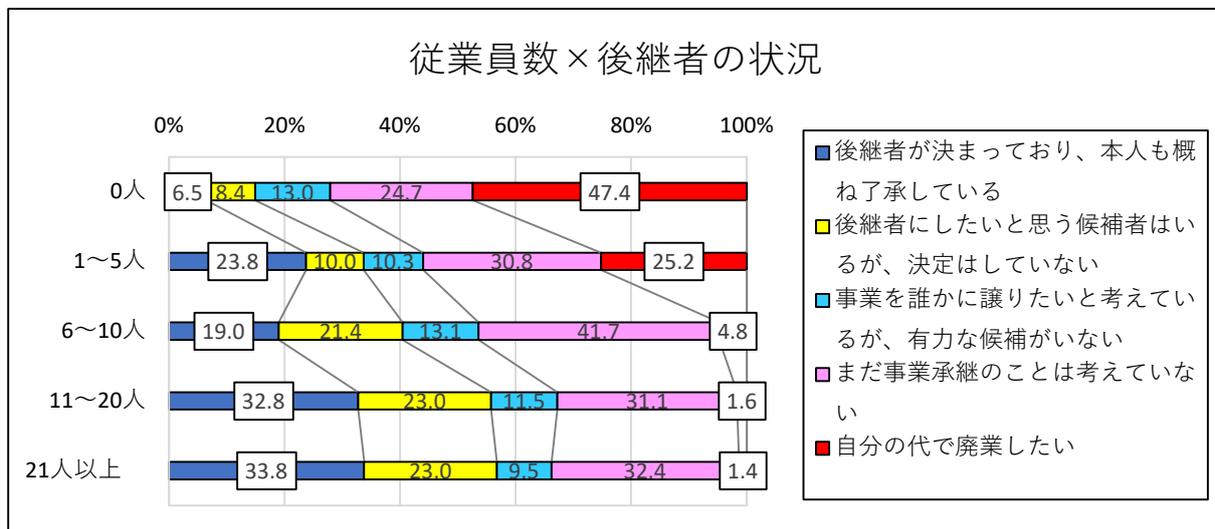
(3) 経営形態別

法人の方が後継者が決まっている割合が高く、個人事業では自分の代で廃業したいと考えている割合が高い。



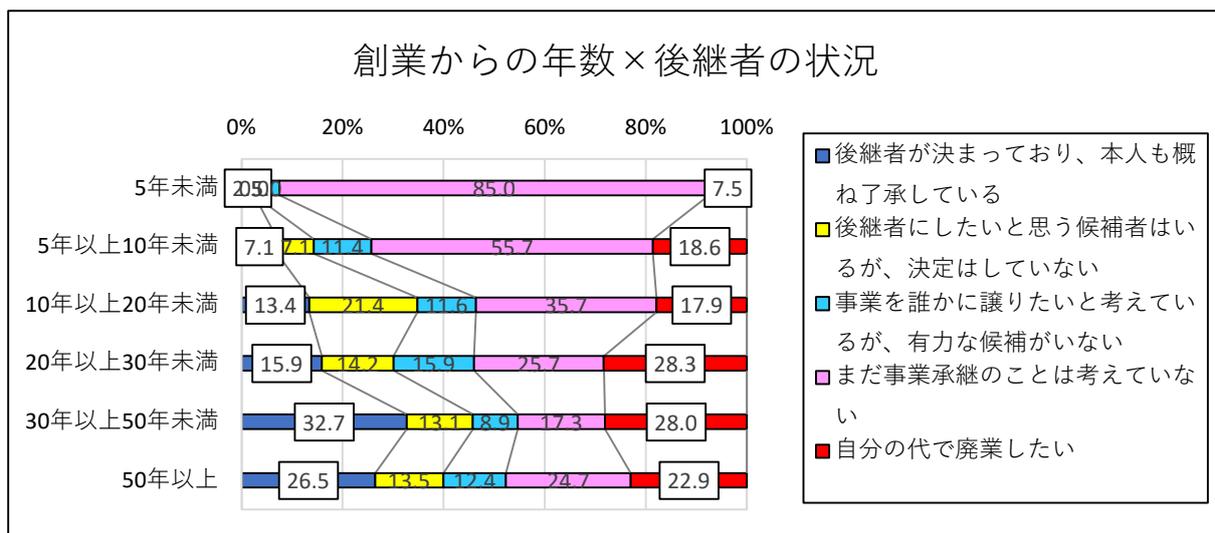
(4) 従業員数別

従業員数が多くなるほど後継者が決まっている割合が高くなるが、顕著な傾向は出ていない。一方、自分の代で廃業したいと考える割合は従業員数が少ない方が顕著に高くなっている。



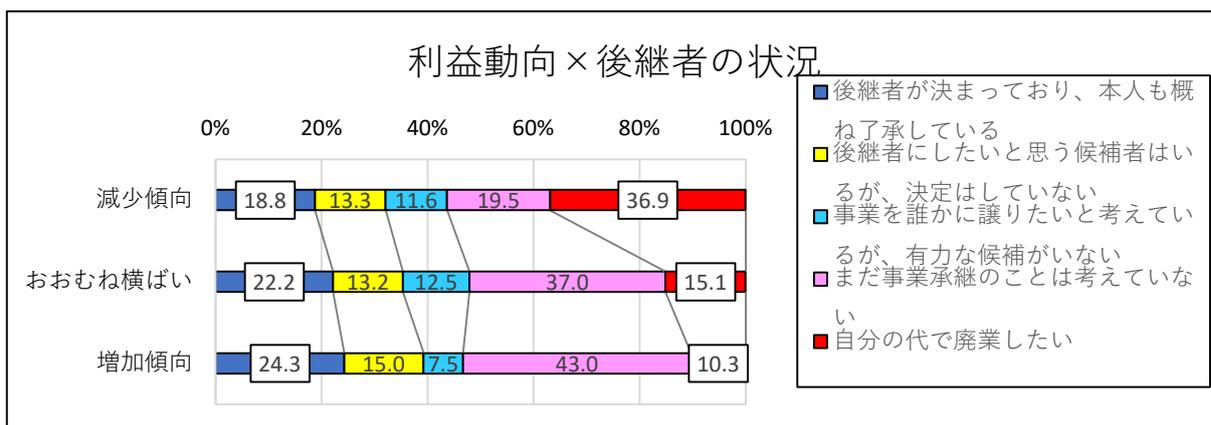
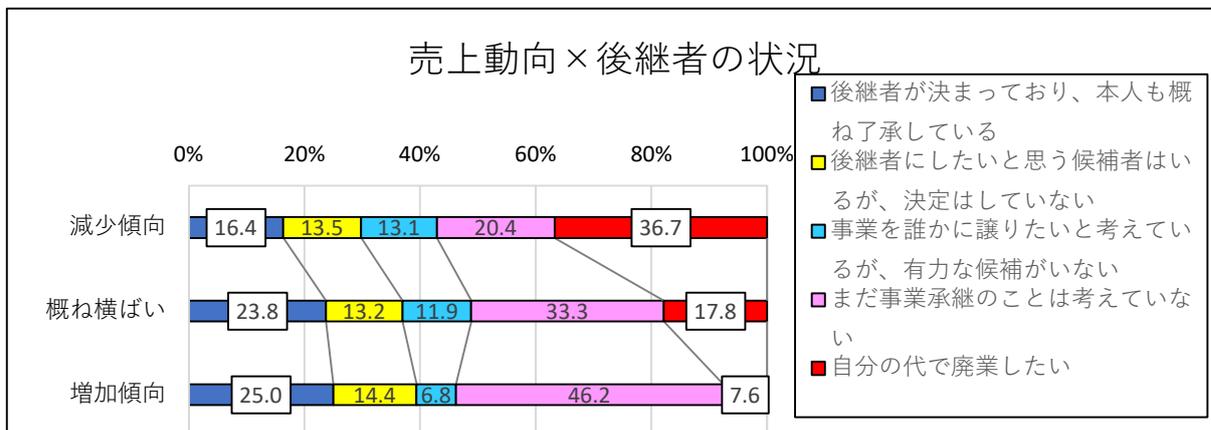
(5) 創業からの年数別

概して歴史の長い事業者ほど、後継者が決まっている割合が高い一方、自分の代で廃業したいと考えている割合も高い。ただし創業から50年以上になると、後継者が決まっている割合も自分の代で廃業したい割合も、若干少なくなる。



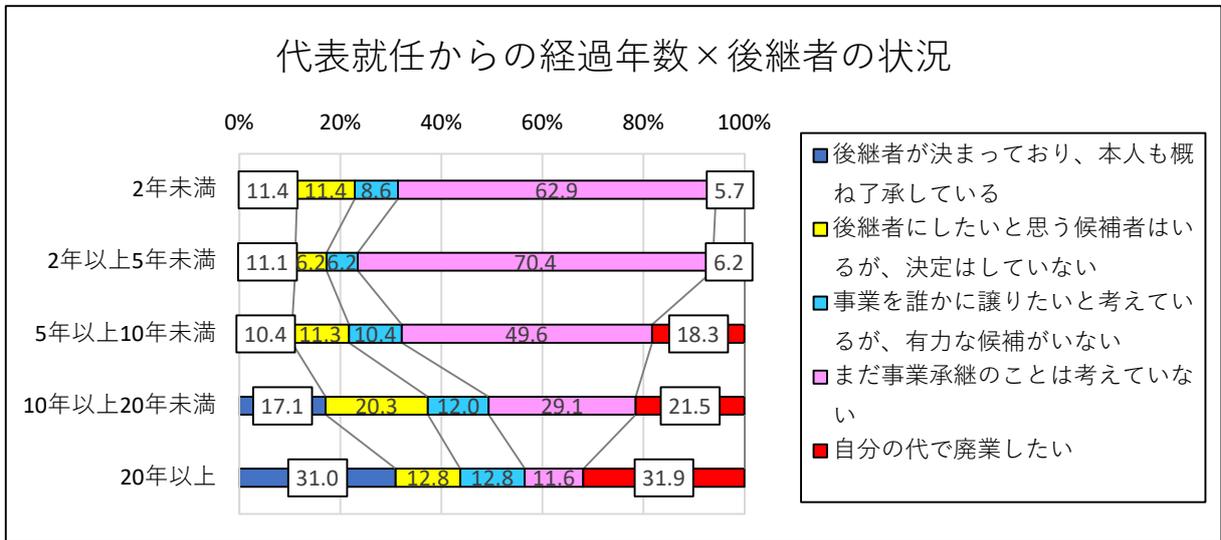
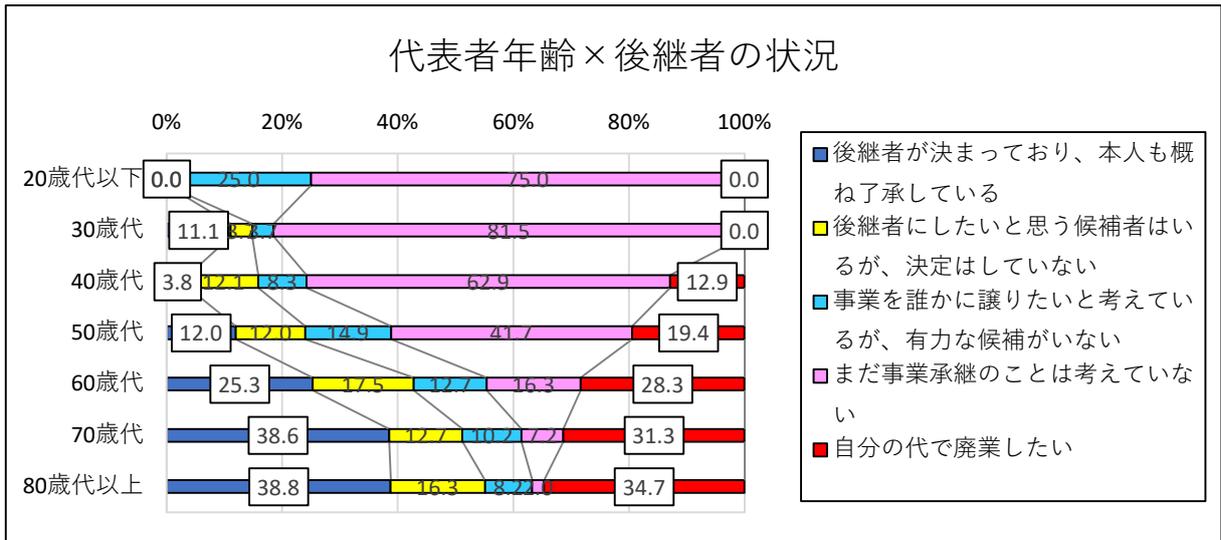
(6) 売上動向別・利益動向別

売上や利益が増加傾向であるほど後継者が決まっている割合が高く、減少傾向であるほど、自分の代で廃業したいと考える割合が高くなっている。視点を変えれば、売上や利益を伸ばすように支援すれば、円滑な事業承継につながる可能性が高いともいえる。



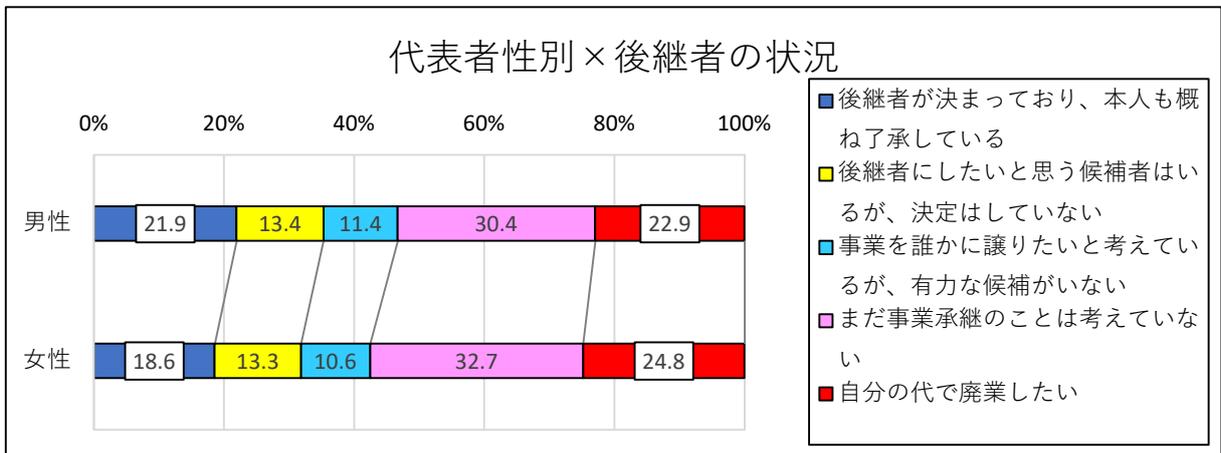
(7) 代表者の年齢別・代表就任からの経過年数別

代表者の年齢が高いほど、また代表就任からの経過年数が長いほど、後継者が決まっていたり、廃業を考えている割合が高くなるのは予想されたとおりであるが、60歳代以上や就任から20年以上経っていても、後継者が決まっていなかったり、事業承継のことを考えていないという経営者が一定割合存在するのは問題がある。これらの層に対し、第三者承継の仲介や、事業承継に対する認識向上のための啓発活動が必要と考えられる。



(8) 性別

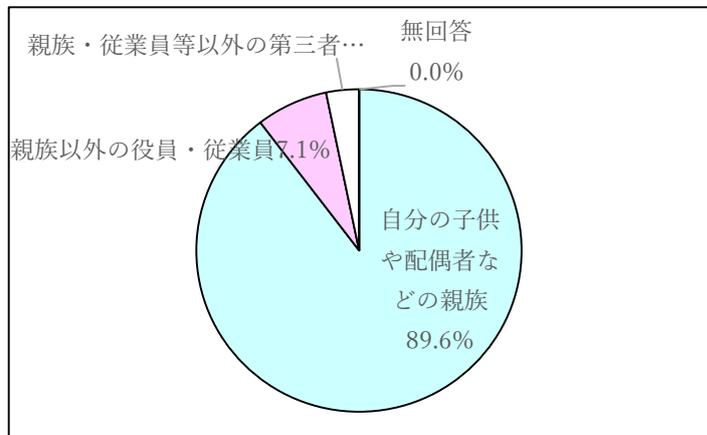
女性の方が男性より若干、後継者が決まっていなかったり廃業したいと考える割合が高いが、大きな差はない。



※次の2～5は、後継者の状況に関する質問（問10）で、「後継者が決まってお
り、本人も概ね了承している」との回答者のみに質問した。

2. 後継者の現経営者との関係（問11）

自分の子供や配偶者などの親族	138	89.6%
親族以外の役員・従業員	11	7.1%
親族・従業員等以外の第三者	5	3.2%
無回答	0	0.0%
合計	154	100.0%

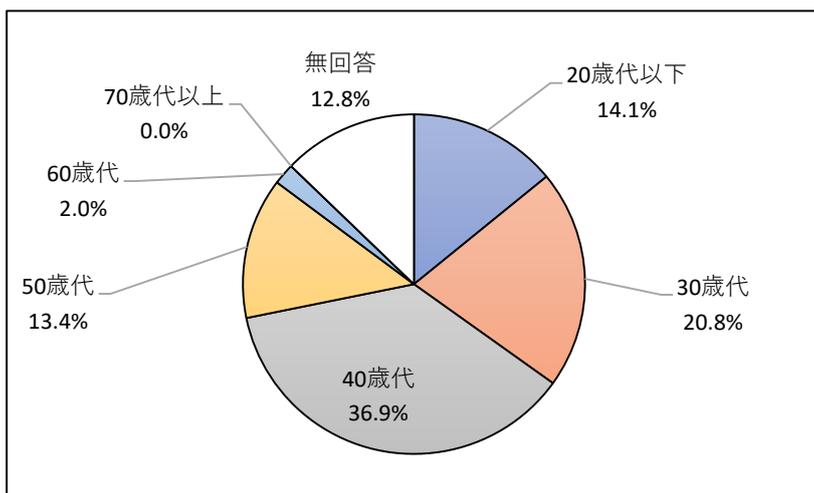


後継者が決まっている場合、後継者は経営者の子供や配偶者などの親族というのが89.6%を占める。全国的に中堅以上の企業では第三者承継の割合が近年増加傾向であるが、小規模企業ではまだまだ浸透していないといえる。今後、親族で後継者が見つからない場合は、第三者承継の仲介などの支援策も検討していく必要がある。

3. 後継者の年齢（問11-2）

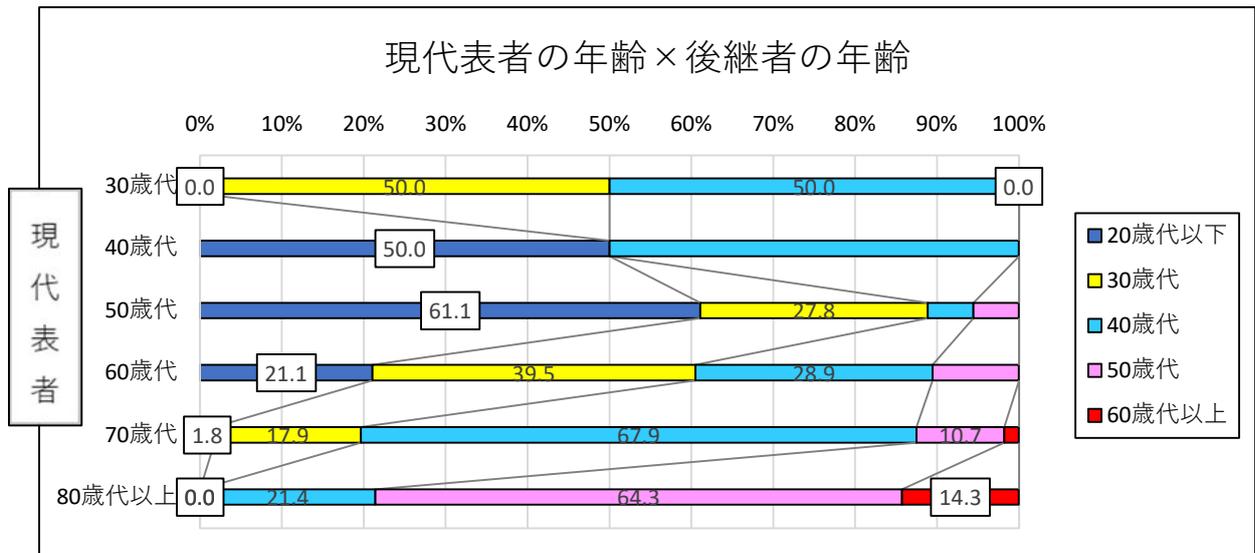
（1）全体

20歳代以下	21	14.1%
30歳代	31	20.8%
40歳代	55	36.9%
50歳代	20	13.4%
60歳代	3	2.0%
70歳代以上	0	0.0%
無回答	19	12.8%
合計	149	100.0%



後継者の年齢は、40歳代以下が約7割を占めており、若いうちに事業承継される見通しが高いが、一方で、50歳代以上も15%強おり、早い時期の事業承継が望まれる。

(2) 代表者の年齢別

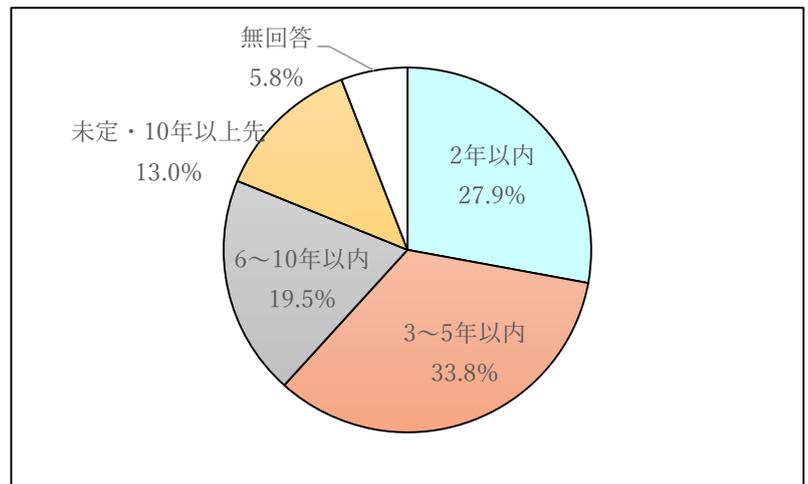


現代表者が80歳以上の場合、後継者の8割近くが50歳以上と、双方とも高齢化しているケースが見られ、早急な事業承継への取り組みが必要である。なお、現代表者が30歳代の数値は、回答者が2名であるためグラフ上では特殊要因が大きく出ている。

4. 事業承継の時期 (問 12)

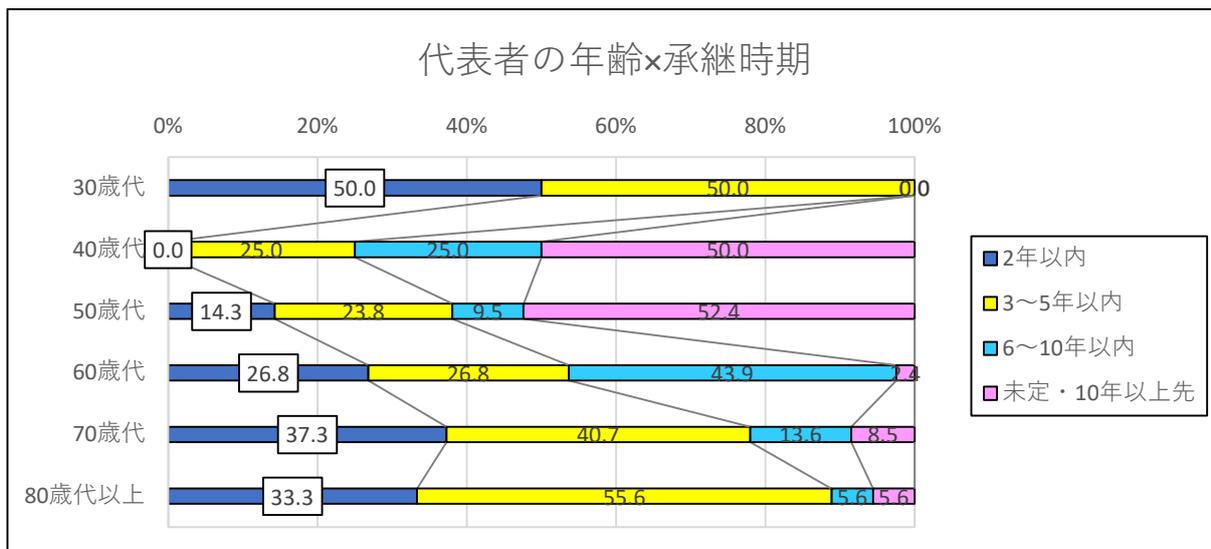
(1) 全体

2年以内	43	27.9%
3～5年以内	52	33.8%
6～10年以内	30	19.5%
未定・10年以上先	20	13.0%
無回答	9	5.8%
合計	154	100.0%



事業承継の時期について「未定・10年以上先」との回答者が13%おり、経営者とともに後継者も年齢が上がっていくことを考えると、早い時期から計画的に事業承継の準備を進めていくよう、啓発・支援する必要がある。

(2) 代表者の年齢別



当然ではあるが現代表者の年齢が高くなるほど事業承継までの時期が短くなっている。代表者が70歳代以上でも「未定・10年以上先」との回答が見られるのは問題である。早急な事業承継対策が望まれる。なお、ここでも現代表者が30歳代の数値は、回答者が2名であるためグラフ上では特殊要因が大きく出ている。

5. 事業承継するにあたっての課題（問13・複数回答）

(1) 全体

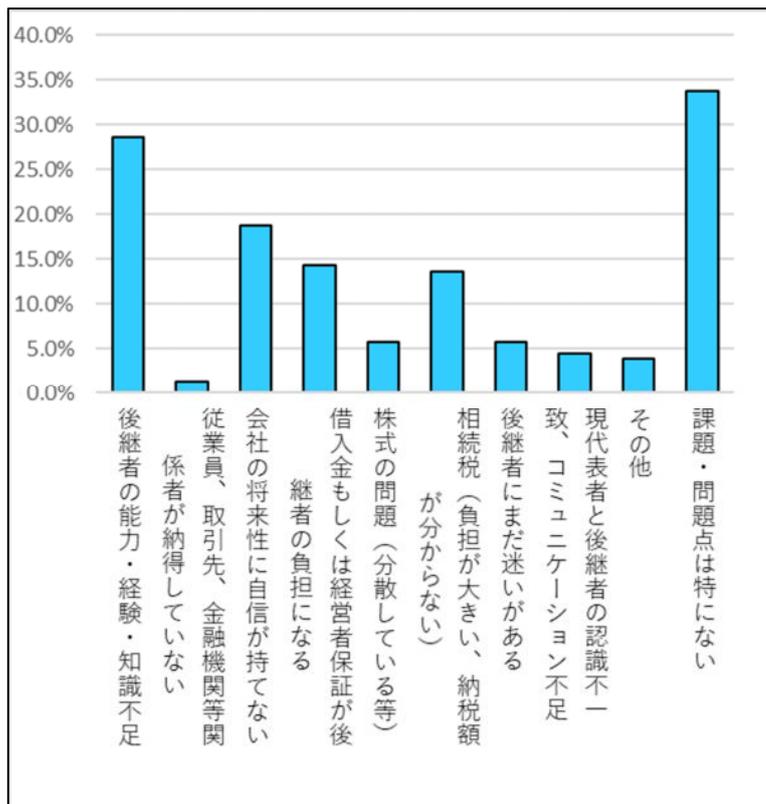
後継者の能力・経験・知識不足	44	28.6%
従業員、取引先、金融機関等関係者が納得していない	2	1.3%
会社の将来性に自信が持てない	29	18.8%
借入金もしくは経営者保証が後継者の負担になる	22	14.3%
株式の問題(分散している等)	9	5.8%
相続税(負担が大きい、納税額が分からない)	21	13.6%
後継者にまだ迷いがある	9	5.8%
現代表者と後継者の認識不一致、コミュニケーション不足	7	4.5%
その他	6	3.9%
課題・問題点は特にない	52	33.8%
回答者数合計	154	

事業承継するにあたって感じている課題としては、後継者の能力・経験・知識不足という回答が3割近くあり、経営者として育成するためのセミナーや個別支援の必要性がうかがえる。

また、「会社の将来性に自信が持てない」という回答が2割近くあり、会社の経

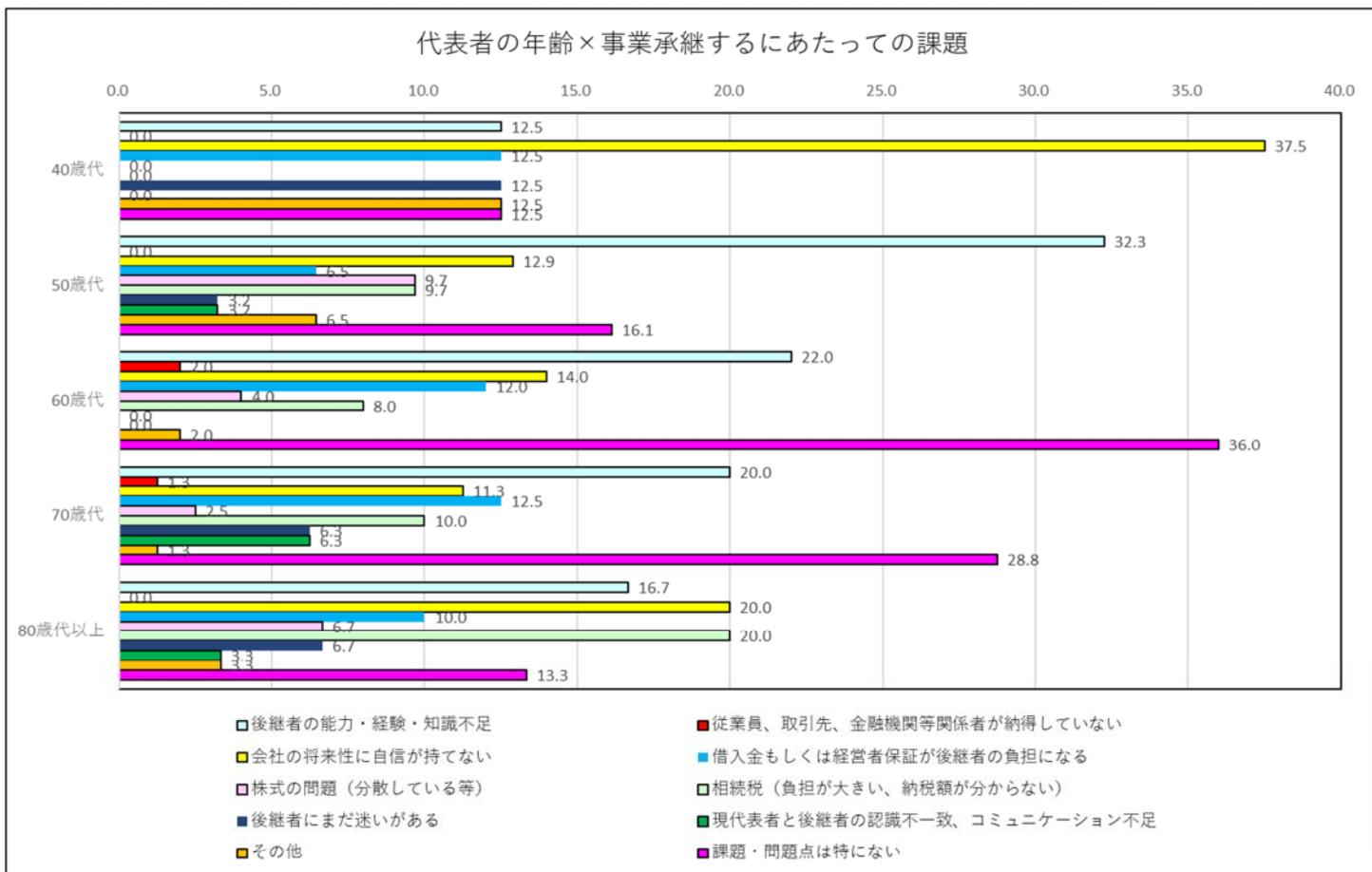
営力向上は、円滑な事業承継を行うためにも重要なテーマであることがうかがえる。

借入金や経営者保証の問題も14.3%が課題として挙げており、経営者保証ガイドラインなどを活用した金融支援も必要である。



(2) 代表者の年齢別

代表者の年齢×事業承継するにあたっての課題



代表者の年齢が若いほど、「後継者の能力・経験・知識不足」を挙げる割合が高く、40歳代と80歳代で「会社の将来に自信が持てない」という割合が高い。また、年齢が高いほど、特に課題はないと回答する割合が高い。

相続税については、概ね年齢が高くなるほど課題として挙げる割合が高くなる。

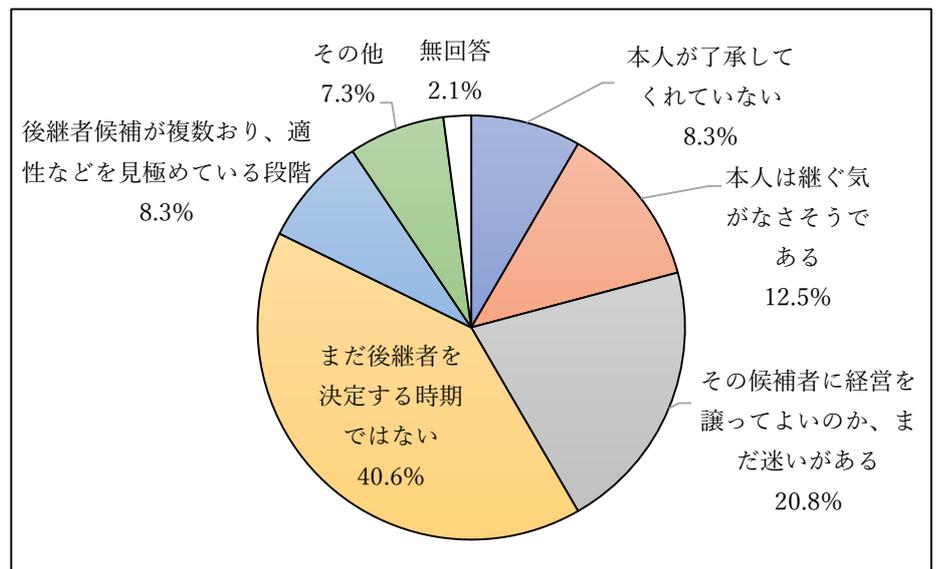
※次の6は、後継者の状況に関する質問（問10）で、「後継者にしたいと思う候補者はいるが、決定はしていない。」との回答者のみに質問した。

6. 後継者が決定していない理由（問14）

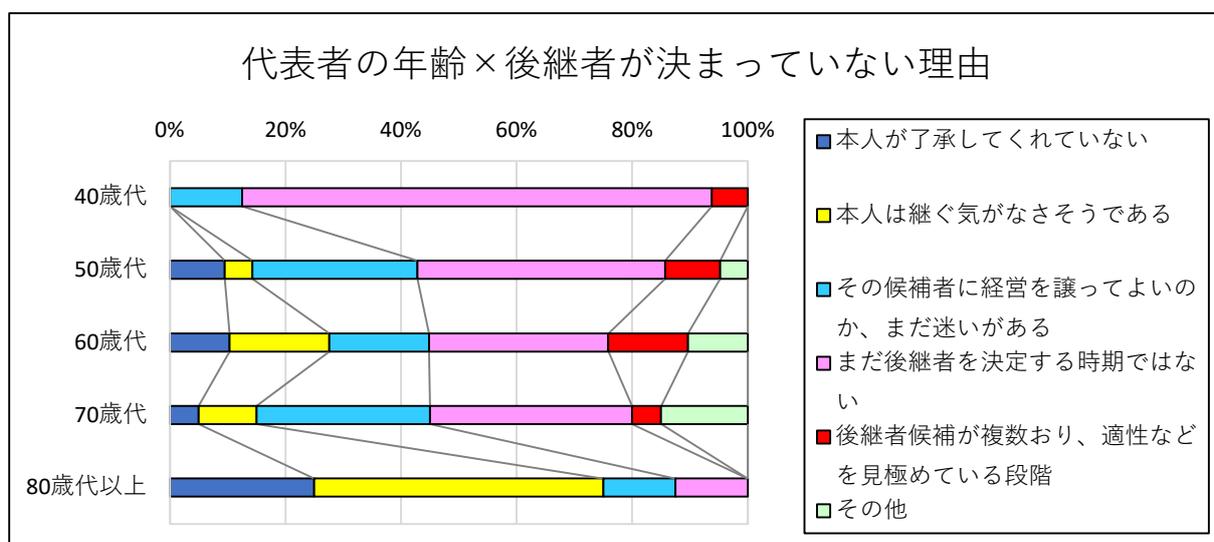
（1）全体

本人が了承してくれていない	8	8.3%
本人は継ぐ気がなさそうである	12	12.5%
その候補者に経営を譲ってよいのか、まだ迷いがある	20	20.8%
まだ後継者を決定する時期ではない	39	40.6%
後継者候補が複数おり、適性などを見極めている段階	8	8.3%
その他	7	7.3%
無回答	2	2.1%
合計	96	100.0%

「本人が了承してくれていない」「本人は次ぐ気がなさそうである」といったように、経営者が望んでいても、相手が後を継ぐ意思がないという理由が20.8%となっており、この回答者層は、このままでは廃業してしまう可能性があるといえる。



(2) 代表者の年齢別



80歳代以上で、「本人が了承してくれない」「本人が継ぐ気がなさそうである」とする理由の割合が大きくなっている。また、70歳代、80歳代で「まだ後継者を決定する時期ではない」という回答が一定数あるのは問題である。

※次の7は、後継者の状況に関する質問（問10）で、「事業を誰かに譲りたいと考えているが、有力な候補がいらない。」との回答者、および「後継者が決定していない理由」に関する質問（問14）で「本人が了承してくれない」または「本人が継ぐ気がなさそうである」との回答者のみに質問した。

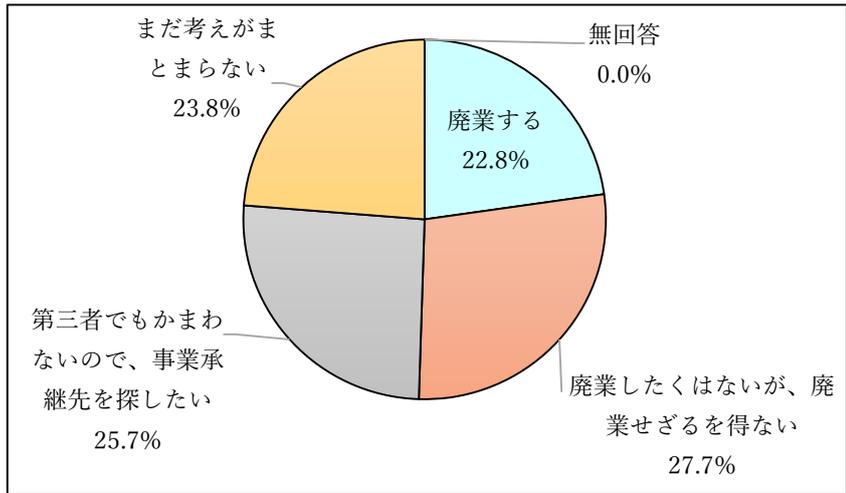
7. 今後も後継者が決まらない場合、どうするか。（問15）

(1) 全体

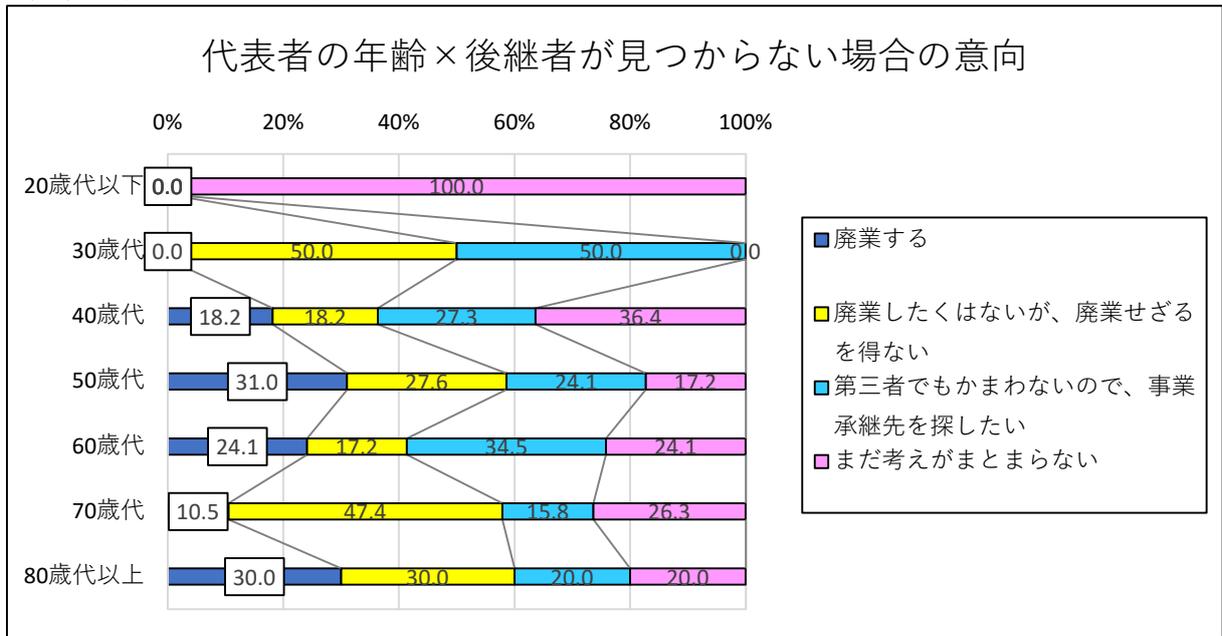
廃業する	23	22.8%
廃業したくはないが、廃業せざるを得ない	28	27.7%
第三者でもかまわないので、事業承継先を探したい	26	25.7%
まだ考えがまとまらない	24	23.8%
無回答	0	0.0%
合計	101	100.0%

今後も後継者が決まらない場合、約半数が、不本意な場合も含めて廃業する可能性がある。

また、第三者承継を希望する回答も25.7%あり、第三者とのマッチングに対するニーズがあることがうかがえる。



(2) 代表者の年齢別

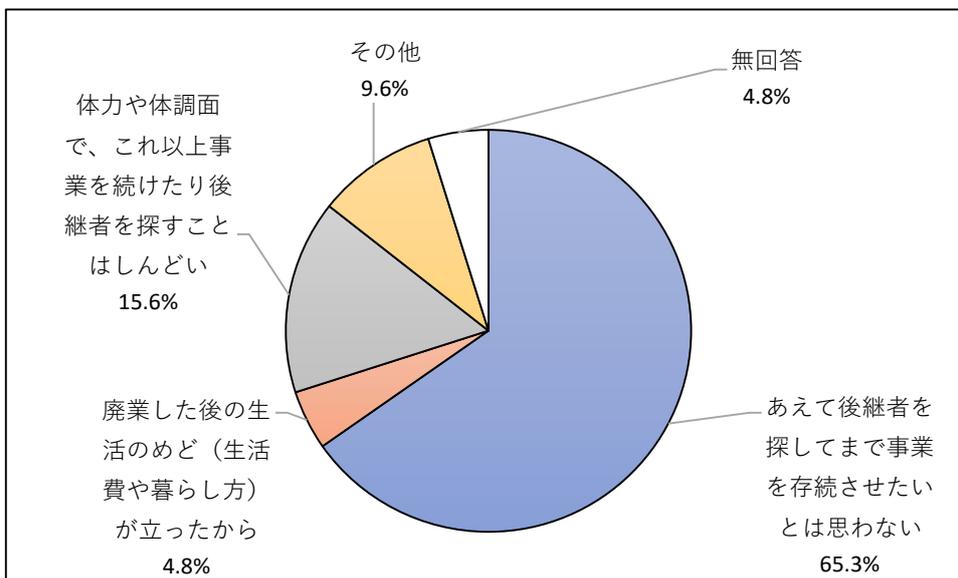


概して、年齢が高くなるほど廃業を考える割合が高くなる傾向がある。一方で、幅広い年代層で第三者承継に対する一定割合のニーズがある。

※次の 8 は、後継者の状況に関する質問（問 10）で、「自分の代で廃業したい」との回答者のみに質問した。

8. 自分の代で廃業したい理由（問 16）

あえて後継者を探してまで事業を存続させたいとは思わない	109	65.3%
廃業した後の生活のめど(生活費や暮らし方)が立ったから	8	4.8%
体力や体調面で、これ以上事業を続けたり後継者を探すことはしんどい	26	15.6%
その他	16	9.6%
無回答	8	4.8%
合計	167	100.0%



65.3%が「あえて後継者を探してまで事業を存続させたいとは思わない」、15.6%が「体力や体調面で、これ以上事業を続けたり後継者を探すことはしんどい」と回答しており、約 8 割が事業継続に対する意欲やこだわりが低いことによるものである。このため、廃業回避の働きかけをしても、なかなか反応しないものと考えられる。

前記「1. (7) 代表者の年齢別の後継者の状況」で、年齢が高くなるほど「自分の代で廃業したい」と考える割合が高くなっていることを踏まえると、経営者がまだ体力、気力のあるうちに親族内・親族外も含め後継者を探すことが重要であるといえる。

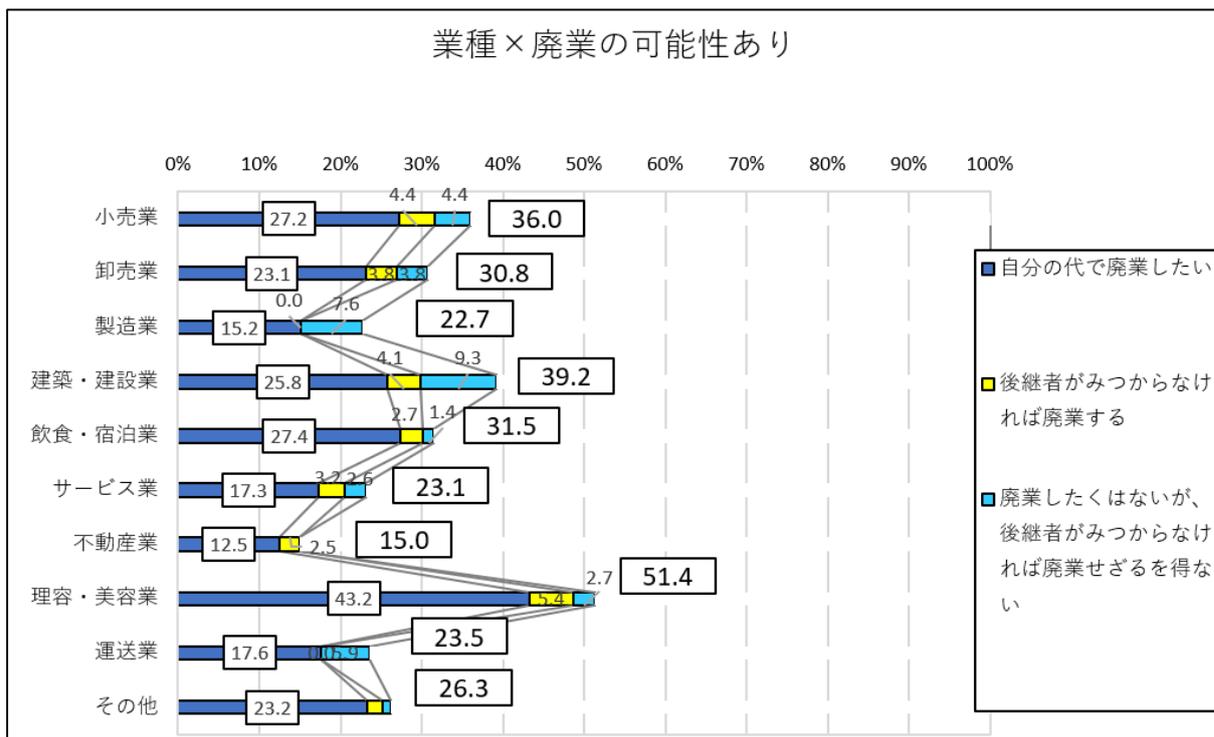
なお、「その他」と回答した者の中には「後継者がいない」ということを理由として挙げている者もあり、後継者が見つければ事業継続につながる可能性がある。

9. 廃業の可能性が高い事業者（※）

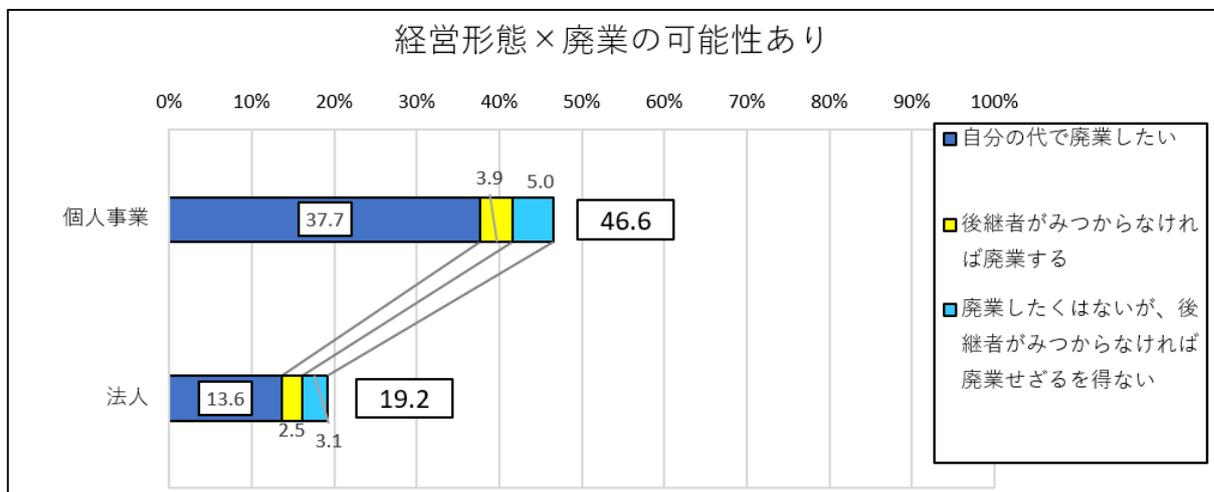
※後継者の状況に関する質問（問10）で「自分の代で廃業したい」、および後継者が今後も見つからない場合の今後の意向に関する質問（問16）で「廃業する。」「廃業したくないが、廃業せざるを得ない。」との回答者の割合を集計した。

（1）業種別

理容・美容業と卸売業では5割以上が、小売業、卸売業、建築・建設業では3割以上が廃業してしまう可能性が高い。

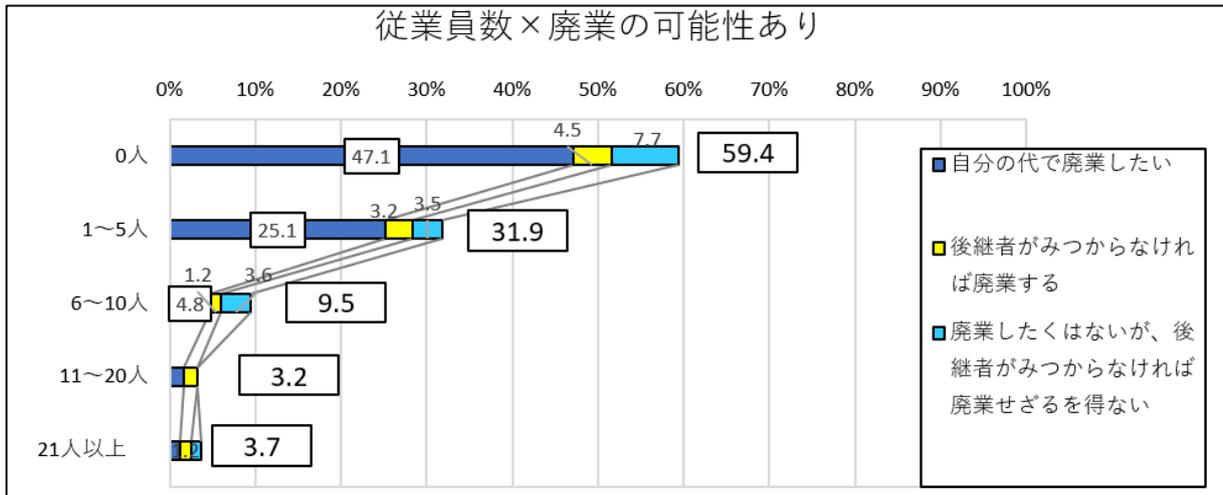


（2）経営形態別



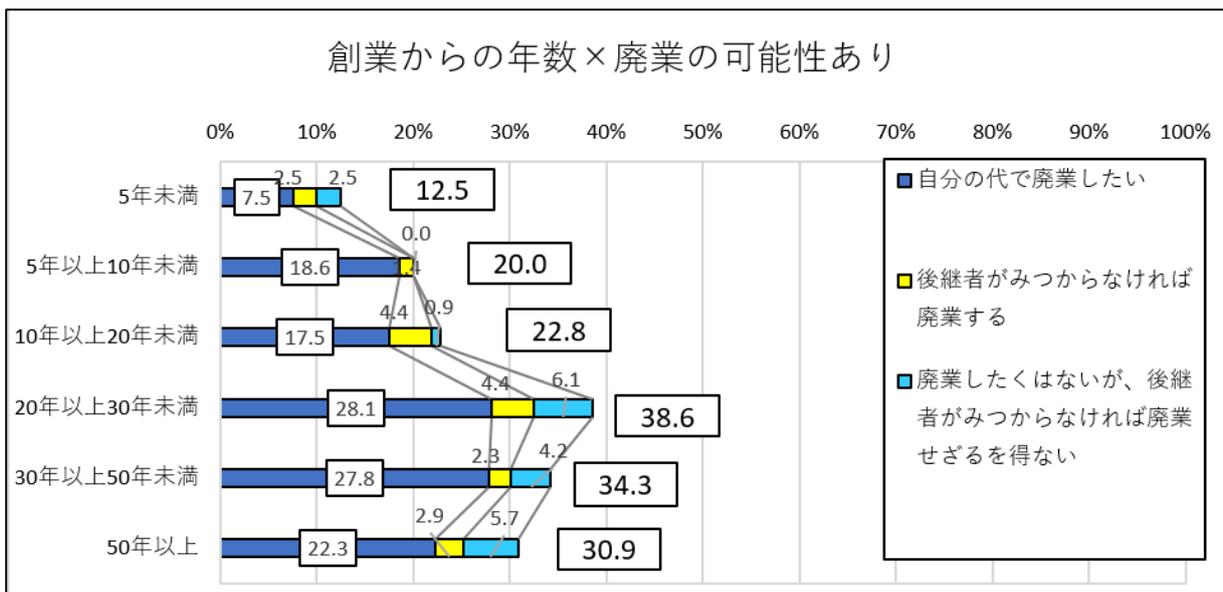
個人事業では40%以上が廃業してしまう可能性が高い。

(3) 従業員数別



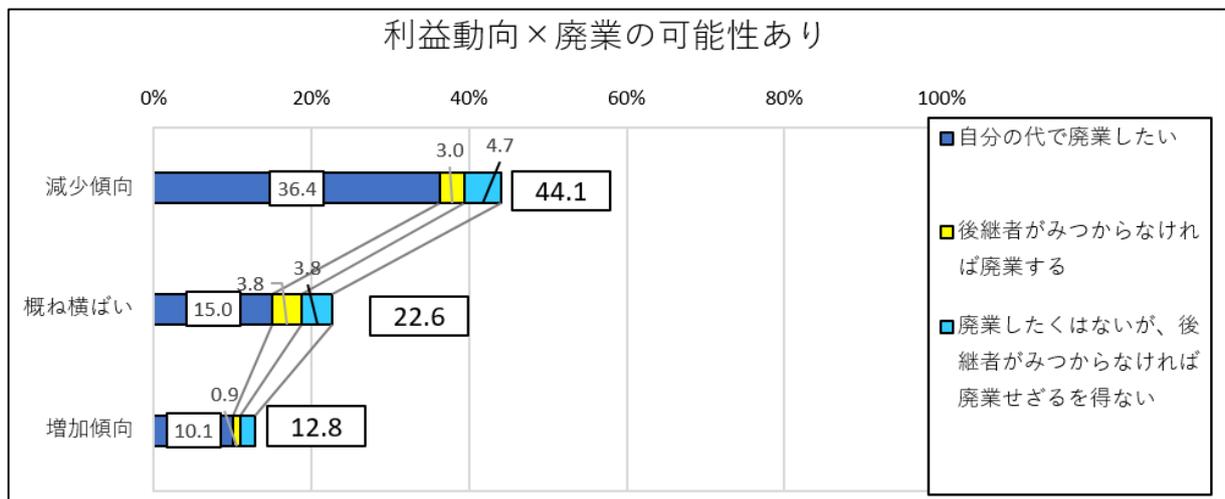
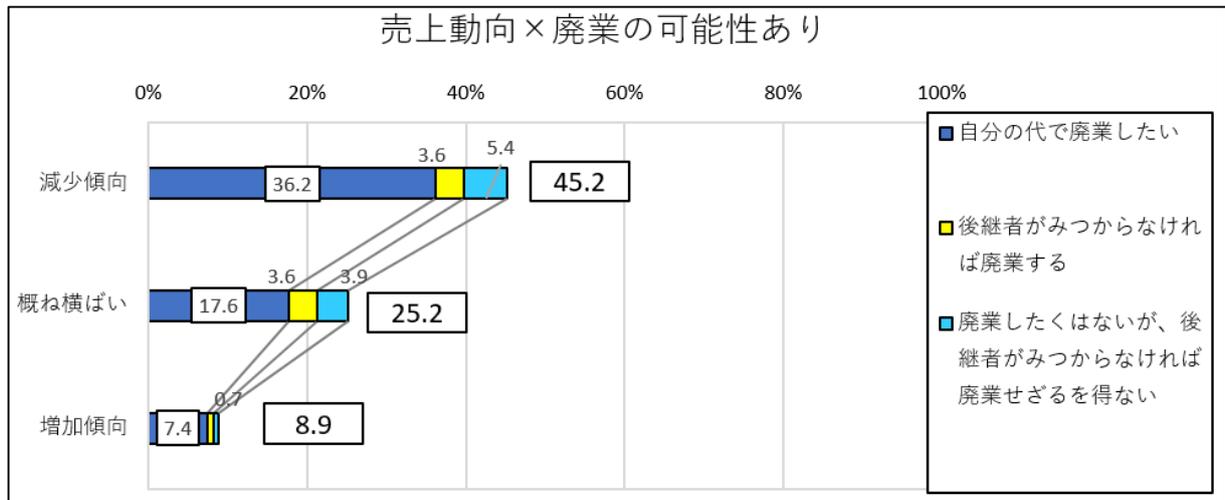
従業員数が少ない事業者ほど、廃業してしまう可能性が高い。

(4) 創業からの年数別



創業からの年数で見ると20年以上30年未満が最も廃業の可能性が高く、そこから年数が短くなるほど、また逆に長くなるほど廃業の可能性は低くなっている。この理由は明確ではないが、年数が短い場合はまだまだ後継者が見つかる可能性があり、事業継続意欲も高いという推測ができる。逆に年数が長い場合は、家業としての長年の歴史を途切れさせたくないという意識が働いているという推測ができる。

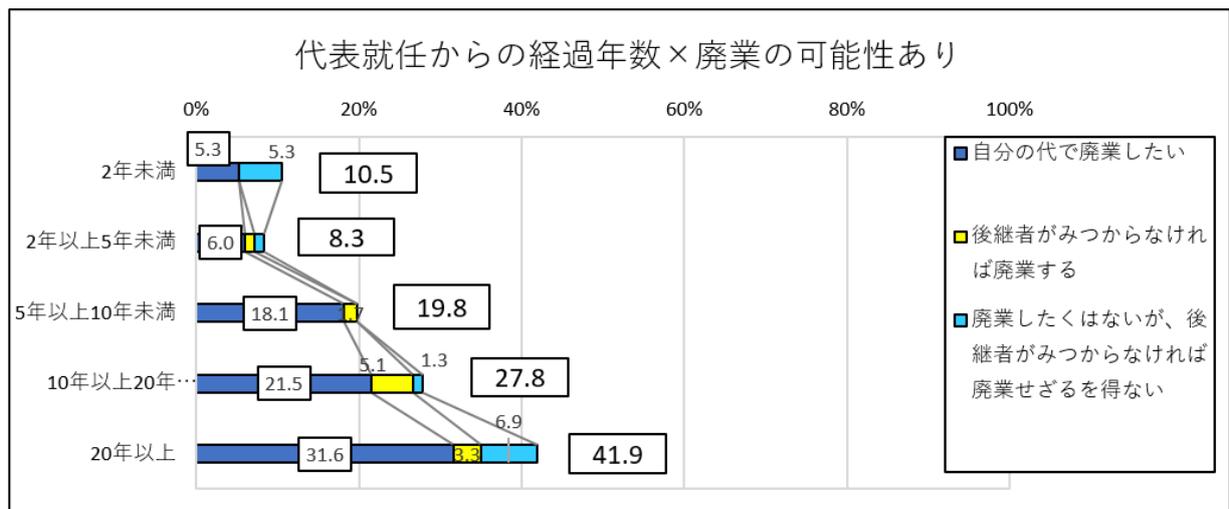
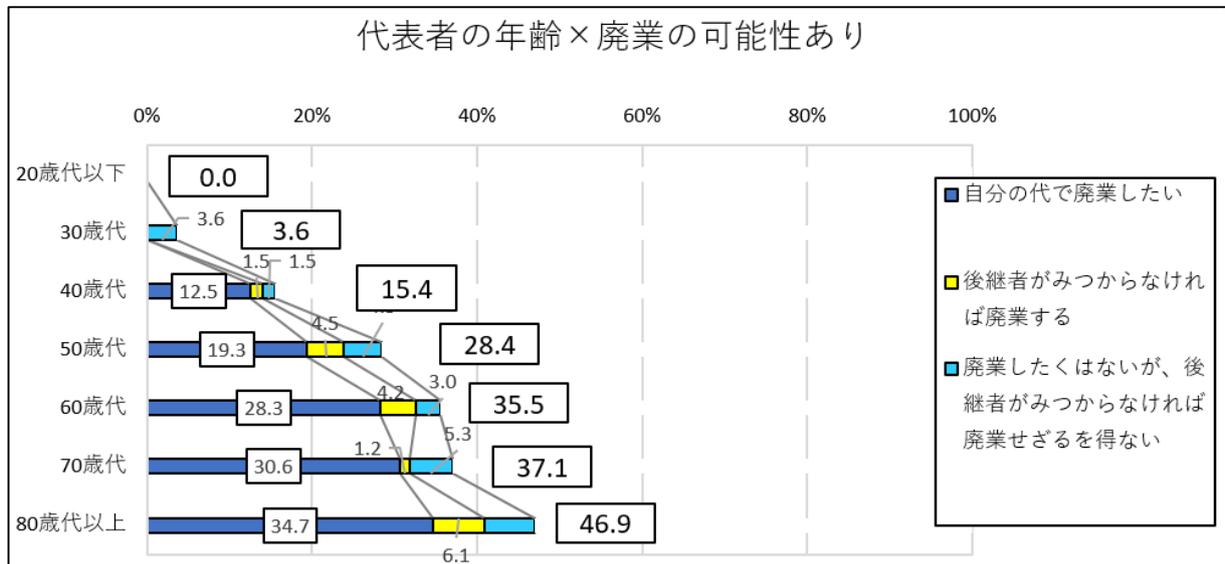
(5) 売上動向別・利益動向別



売上動向・利益動向ともに、減少傾向であれば廃業の可能性が4割以上となっており、増加傾向であれば廃業の可能性が低くなる。業績を向上させることが、廃業防止につながるといえる。

(6) 代表者の年齢別・代表就任からの経過年数別

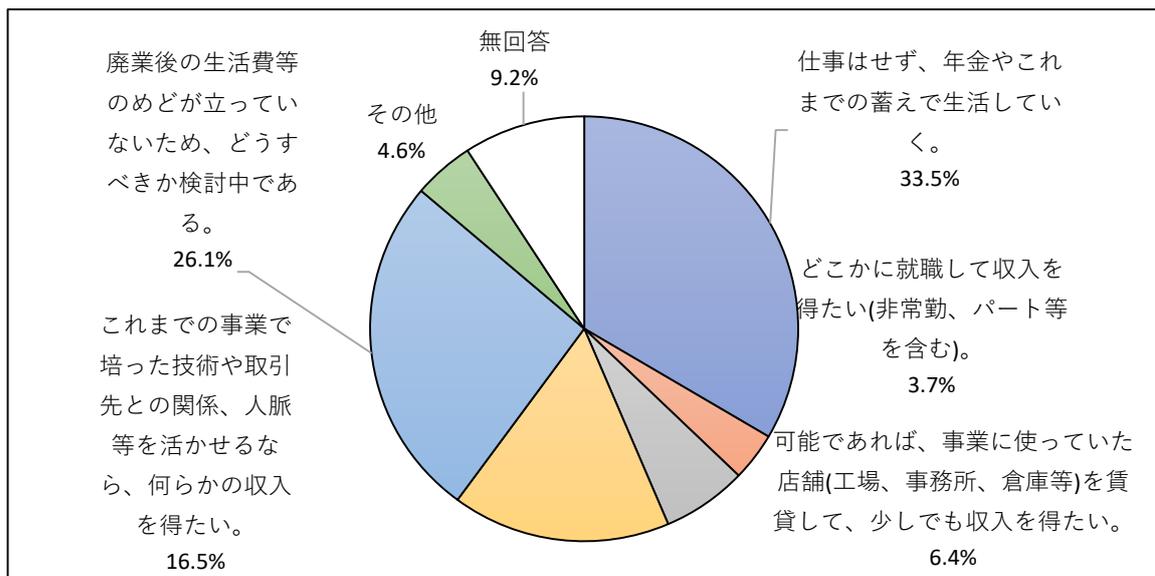
代表者の年齢別では年齢が高くなるほど、代表就任からの経過年数別では経過年数が長いほど廃業の可能性が高くなっている。



※次の10～12は、後継者の状況に関する質問（問10）で「自分の代で廃業したい」、および後継者が今後も見つからない場合の今後の意向に関する質問（問15）で「廃業する。」「廃業したくはないが、廃業せざるを得ない。」との回答者のみに質問した。

10. 廃業後の予定または希望（問17）

仕事はせず、年金やこれまでの蓄えで生活していく。	73	33.5%
どこかに就職して収入を得たい(非常勤、パート等を含む)。	8	3.7%
可能であれば、事業に使っていた店舗(工場、事務所、倉庫等)を賃貸して、少しでも収入を得たい。	14	6.4%
これまでの事業で培った技術や取引先との関係、人脈等を活かせるなら、何らかの収入を得たい。	36	16.5%
廃業後の生活費等のめどが立っていないため、どうすべきか検討中である。	57	26.1%
その他	10	4.6%
無回答	20	9.2%
合計	218	100.0%

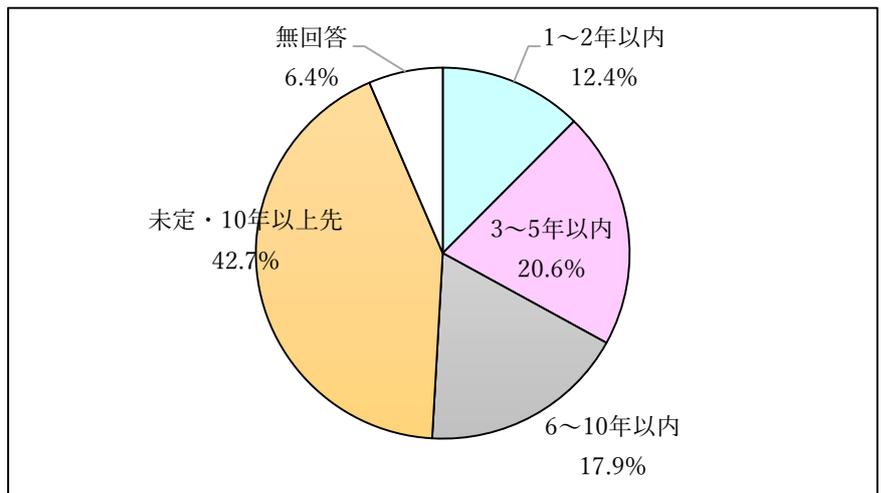


「廃業する」「廃業せざるを得ない」と回答した方のうち、仕事をしなくても生活できるとの回答は33.5%で、半数以上(52.8%)は、生活をしていくために何らかの収入を得たいと考えている。また26.1%は、廃業後の生活費のめどが立っていないと回答している。

このことから、仕事先の紹介や、第三者承継（部分的な事業資産引継ぎも含む）の仲介について、一定のニーズがあると考えられる。

11. 廃業するとすれば、何年ぐらい先か。(問 18)

1～2 年以内	27	12.4%
3～5 年以内	45	20.6%
6～10 年以内	39	17.9%
未定・10 年以上先	93	42.7%
無回答	14	6.4%
合計	218	100.0%

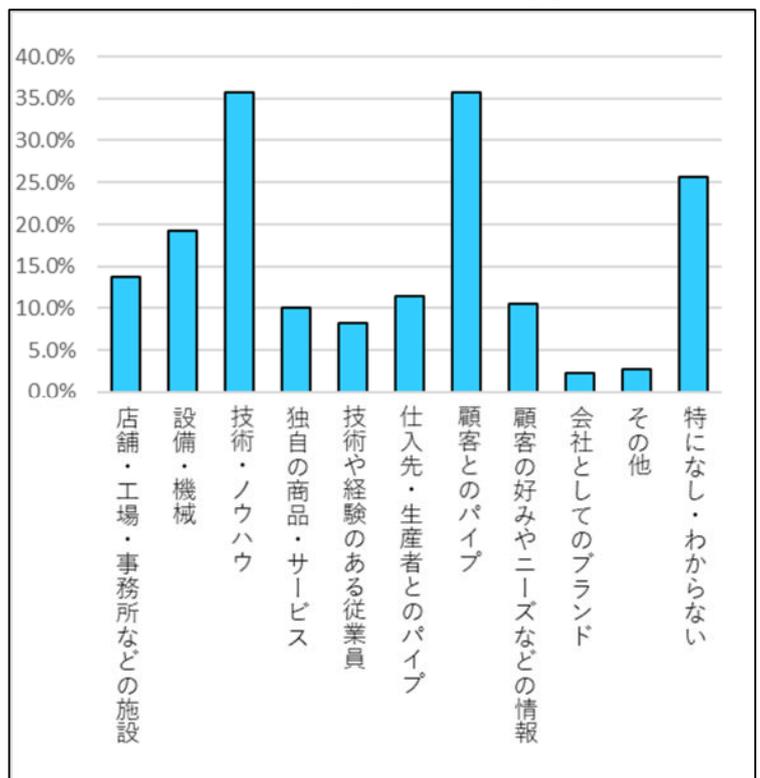


このままだと、今後5年以内に3分の1(33.0%)28%、10年以内には半数(50.9%)の事業者が、経営者が不本意な場合も含めて

廃業してしまう可能性が高い。何らかの対策が求められる。

12. 廃業するとともになくなってしまふのはもったいないと考える強みや資産(問 19・複数回答)

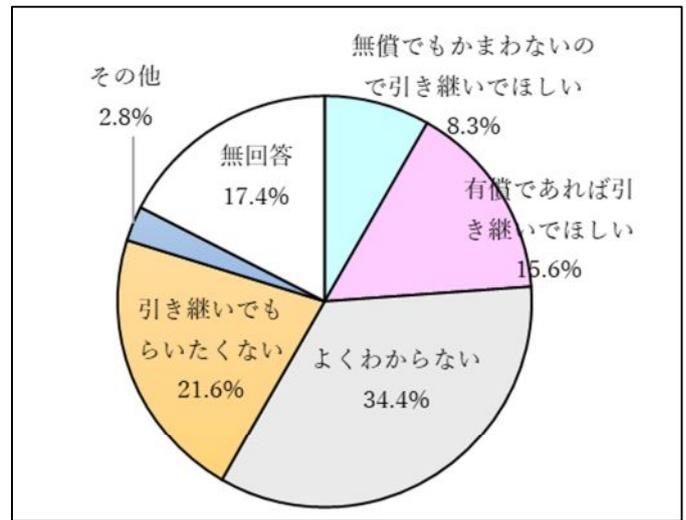
店舗・工場・事務所などの施設	30	13.8%
設備・機械	42	19.3%
技術・ノウハウ	78	35.8%
独自の商品・サービス	22	10.1%
技術や経験のある従業員	18	8.3%
仕入先・生産者とのパイプ	25	11.5%
顧客とのパイプ	78	35.8%
顧客の好みやニーズなどの情報	23	10.6%
会社としてのブランド	5	2.3%
その他	6	2.8%
特になし・わからない	56	25.7%
回答者数合計	218	



「技術・ノウハウ」、「顧客とのパイプ」といった目に見えない資産のほか、「店舗等の施設」、「設備・機械」といった有形資産も、廃業に伴って失われるのはもったいないと考える経営者が一定数存在していることから、廃業に伴ってそのまま失くしてしまうのは、その事業者にとっても地域や社会にとっても大きな損失といえる。廃業に至る前から、こういった有形無形の資産を引き継いでくれる事業者を探しておくことが必要である。

13. 強みや資産を部分的にも引き継いでくれる先があればどうするか。(問 20)

無償でもかまわないので引き継いでほしい	18	8.3%
有償であれば引き継いでほしい	34	15.6%
よくわからない	75	34.4%
引き継いでもらいたくない	47	21.6%
その他	6	2.8%
無回答	38	17.4%
合計	218	100.0%



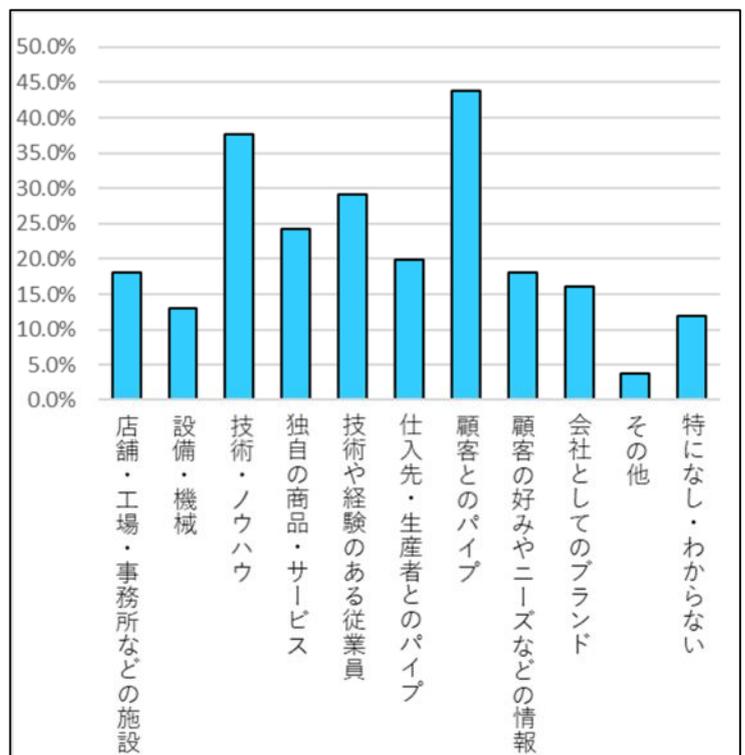
有償・無償を合わせると 23.9% が、強みや資産を誰かに引き継いでほしいと考えている。

また、「よくわからない」との回答は、今まで「誰かに引き継ぐ」という発想がなかったことによる可能性が高く、今後啓発していけば、第三者に引き継いでいきたいと考えるようになる可能性がある。

※次の 14 は、事業を継続したいと考えている方（問 17～20 を回答した方対外）のみに質問した。

14. 事業承継した場合に活かして(伸ばして)ほしい強みや資産（問 21・複数回答）

店舗・工場・事務所などの施設	93	18.2%
設備・機械	67	13.1%
技術・ノウハウ	193	37.7%
独自の商品・サービス	124	24.2%
技術や経験のある従業員	149	29.1%
仕入先・生産者とのパイプ	102	19.9%
顧客とのパイプ	224	43.8%
顧客の好みやニーズなどの情報	93	18.2%
会社としてのブランド	82	16.0%
その他	19	3.7%
特になし・わからない	61	11.9%
回答者数合計	512	



事業承継した後も活かしてほしい（伸ばしてほしい）強みや資産は、廃業を視野に入れている方たちと同様に、「技術・ノウハウ」「顧客とのパイプ」「店舗等の施設」が多く挙げられている。

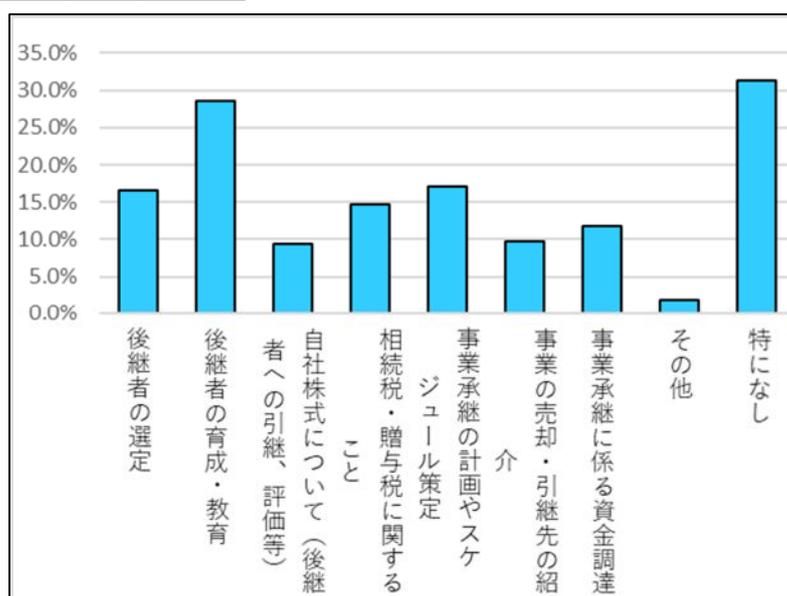
また、「独自の商品・サービス」「従業員」「仕入先等とのパイプ」「顧客のニーズ情報」「ブランド」を挙げている割合が、廃業を視野に入れている場合よりも高い。視点を変えると、こうした強みを磨けば、事業承継も円滑に進みやすくなる可能性が高い。

※次の 15、16 は、すべての方に質問した。

15. 事業承継に関し、特に関心のあるテーマ（問 22・複数回答）

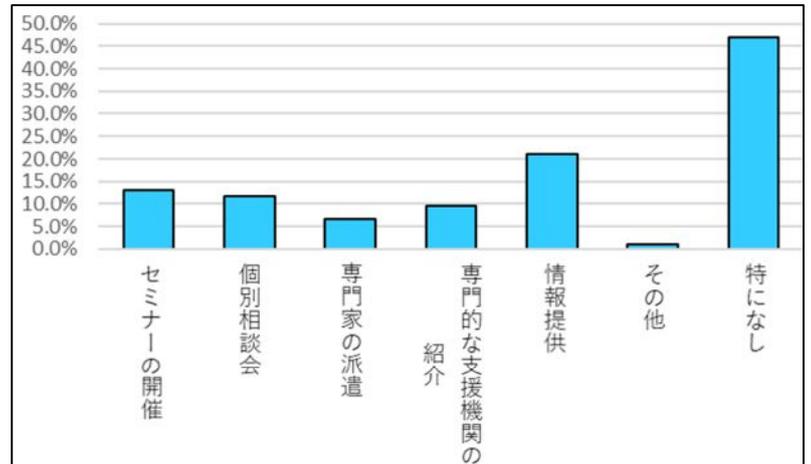
後継者の選定	121	16.6%
後継者の育成・教育	208	28.5%
自社株式について(後継者への引継、評価等)	69	9.5%
相続税・贈与税に関すること	107	14.7%
事業承継の計画やスケジュール策定	125	17.1%
事業の売却・引継先の紹介	71	9.7%
事業承継に係る資金調達	86	11.8%
その他	14	1.9%
特になし	229	31.4%
回答者数合計	730	100.0%

関心のあるテーマは「後継者の育成・教育」との回答が多く、「事業承継計画の策定」「後継者の選定」「相続税・贈与税」が続く。一方で「特になし」が半数を占めており、事業承継に対する関心が低い可能性があるため、認識を高めるための啓発活動も必要なことがうかがえる。



16. 事業承継に関して、利用してみたい支援策（問 23・複数回答）

セミナーの開催	95	13.0%
個別相談会	85	11.6%
専門家の派遣	49	6.7%
専門的な支援機関の紹介	70	9.6%
情報提供	154	21.1%
その他	8	1.1%
特になし	342	46.8%
回答者数合計	730	



事業承継に関して利用したい

支援策としては、情報提供が最も多く、セミナーや個別相談会なども一定割合のニーズがある。一方で、事業承継に対する認識の低さもあり「特になし」が半数近くを占めていることから、前の質問と同様にこの質問からも、事業承継に対する認識を高めるための啓発活動が必要なことがうかがえる。

17. 商工会に対する要望、実施してほしい支援策、支援テーマ（問 24・自由回答）

- ・数年前から廃業の仕方を考えておりましたが、結論が出せず今日に至り、いよいよ高齢にもなり決心しなくてはとと思っていたところにこの様な企画。店じまいの方法をご相談出来たら....とっています。
- ・M&A の条件、又は後継者のマッチング等、個別状況に応じたアドバイス、及び指導。
- ・具体的な実利のある指導をしていただきたい。
- ・商工会の方々は、わからない事があると1つ1つおしえてくれるので70才すぎの私でも安心してたのめますのでこれからもよろしく願いいたします。
- ・市内全体での売出しとか、キャンペーンの実施。
- ・この件に関して一定のネットワークが作れると良いと思う。
- ・事業承継は急ぐ重要な課題と思います。このままでは多くの事業者は廃業すると思われま。商工会も色々この件について行動してほしいと思います。
- ・事業の引き継ぎ、売却などの情報があれば教えてほしい。
- ・協業者マッチング。顧客を紹介していただくことも重要ですが、協業していただき、お互いのたらない部分を（技術面、営業面）補い合って、お互いの業績を伸ばすことも大事だと思う。※すでに、2社ほど協業体制を組ませていただいてますが、かなり有効です。
- ・私の健康問題があり、事業承継の先を考えなければならないため、考えることが多数あります。
- ・現在の商工会の支援策に満足しています。これからも社会情勢等を詳しくご指導くださるよう、よろしく願いいたします。商工会の行事に参加できず申し訳なく思っています。
- ・事業承継に関しては、顧問先会計事務所では同業者同士のマッチングというはなしもあります。商工会内でも難しいですが、考えても良いと思います。（お見合いのようなもの）
- ・自分の体力がどのくらい続くかが不安なだけ。
- ・今までと同じで良いと思います。
- ・軽い感じの異業種交流会をやってほしいです。
- ・廃業するつもりでしたが、後引継ぐ方がいらっしやればこんな嬉しいことはありません。
- ・後継者に魅力ある会社とは？
- ・1. 経営指導員を指導員として活かしてほしい（そのためのセミナー受講）、2. 経営品質 up のための具体的な取り組み、3. 短期・中期・長期の商工会及び会員の繁栄計画作成、及び提案
- ・後継者がいれば、是非探して下さい
- ・現状の中での、工夫の仕方等の専門部門の方に、訪店してもらって（近年、仕事

と家の事のバランスが大変難しい為) アドバイスを受けたいです。

- ・「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」に基づく認定等の支援
- ・三鷹市における地域貢献のあり方について現状を知り得る資料があればいただきたいです。今後ともよろしくおねがいします。
- ・すべてのキャッシュレス決済を1つにまとめてQRコードにしてもらいたい。(端末機) 作ってもらいたい。
- ・市内他機関のビジネス系セミナー情報の提供
- ・滞納者に対する対応
- ・求人・人材確保
- ・同業他社との懇談会など情報提供の場
- ・利用していない狭い空間・土地活用方法
- ・事業承継支援チームを作りたい。他業種にする場合、会社を紹介してほしい。
- ・パソコンやITなどの指導
- ・地域活性化(具体的、積極的な)
- ・個人の事業で販売は、ネットの普及により対面販売による形態がくずれてしまい、人間関係も希薄になって来ています。本来の販売と顧客とのつながりの大切さを、いつか忘れられていってしまう事が残念です。人間の本来の持つ心の関わり、つながりがなくなることが、殺伐とした孤立したものになり、昔ながらの商店の温かさがあるお店は次々と消えてしまう事が残念です。
- ・現在の商工会の支援策に満足しています。これからもどうぞよろしくお願いいたします。商工会の行事に参加できず申し訳なく思っています。
- ・会員、会員従業者が無料または優待で使える施設サービスの充実。よろしくおねがいします。
- ・助成金をもとにした事業経営について興味があります。(保険、学童関係) 専門の支援を教えてください。今度ともよろしくおねがい致します。
- ・非営利の(福祉系) 社団法人の運営の困難さを商工会で専門家の相談を受けられることで大変救われています。非営利とはいえ、収入がなければ、事業継続は難しいです。今後も様々な分野の専門家の個別相談を充実させていただきたいです。
- ・私の特許技術は、基盤に印刷して製造する水素発生剤です。長時間(~1年間) 水素ガスを発生させるものです。水素ガスの還元性能で食品、飲料等の鮮度保持、美容、健康の補助に役立ちます。この様な技術にご興味のある、商工会員様がいらっしゃれば、ご紹介をお願い致します。
- ・ICT 事業者協会の活動の後押しなど
- ・後継者のいない事業者と引き継ぎたい人のマッチングサービス。
- ・事業承継を合わせたスタートアップ支援等があると面白そうです。

- ・弊社はまだ事業承継を考えていないが、他社との協業や業務提携等は考えている。廃業や承継を考えている企業情報は興味あります。
- ・事業や仕事のマッチングサービス
- ・銀行等専門機関に相談する
- ・今の時代に合った、先進的な事業展開（クラウドファンディングやインターネットを活用した事業のやりくり、社員確保など）に興味があります。これからの時代に合ったやり方の提案、新しい制度や知識が知りたい。
- ・事業承継については税理士として支援ができますのでよろしくごお願い致します。
- ・管理者（初級も含む）属への経営マインドを身につけるための研修
- ・資金、法、税などの情報及び紹介
- ・地方公共団体主催の講演会は様々開催されているように存じます。景気がどうこうというより、仕事の内容もすっかり変わってきて、起業せずば生き残れないような状態となっている気がします。一次産業は伝統に則って進めますが、二次、三次産業の従事者は先細りしているのではないかと思います。メジャーな企業より、下請けがジャンプアップ出来る体制がほしくあります。
- ・異業種参入のノウハウを説くセミナーや地方活性化に向けた教育機関の設立
- ・新規商売も難しいし、個人経営がほんとうに厳しい。駅前開発もぱっとしてない。個人商店の力になってもらえるサービスがあるとよい。
- ・先行き全く不安で、資本主義社会、経済発展の頭打ちが大企業で見える中、小さなコミュニティーの存続を願い、大企業へだけの公的優遇しか見えない。細く長く、小さな企業に支援できる制度、現状赤字へ、債務超過があっても、続けられるものがほしい。
- ・確定申告を簡易迅速にやる方法を知りたい。商工会の方々に私の経験知識を活かせる方法を教えてもらいたい。（会社法務30年以上、裁判所での調停委託、司法委託10年以上、事務所開業7年）
- ・立地が良いので金券に限らず、情報発信出来る店として存続したいが、具体的な知恵ができていないので、そんなアイデアやヒントを支えてくれるセミナーがあれば嬉しい。
- ・廃業される同業者様がいれば顧客を紹介してほしい。
- ・地元企業とマッチングの機会を作ってください
- ・後継者に対して、地方関係機関の助成金制度が優遇される環境作りが大切かと思っています。市の自治体から上層部（国会）に積極的な働きかけを行う手助けをなされたら良いと思います。企業が安心して後継できることが大切。そのためには商工会が何をしたら皆さんに喜ばれるかをよく検討し、確実に実施してほしいです。
- ・今日事業承継したばかりなので将来どの様な（30年後くらい）形で事業を残していくのか選択肢を教えてください。
- ・若い後継者を応援（客が来店してくれるように）してほしい。

Ⅲ. 総括 ～事業承継対策において求められる支援策～

アンケート調査の結果から、このままでは5年後に事業者の3分の1が、10年後には半数が廃業してしまう可能性があるということが判明し、後継者のいない事業者の廃業問題に対し、どのように対応していくのかが大きな政策課題といえる。

また、後継者がいる場合でも、事業承継に向けた取り組みが全体的に遅れており、円滑な経営者交代が進んでいないこと、その要因は事業承継に対する問題意識の低さによることも、調査結果から明らかになってきた。

経営者が高齢化するほど体力・気力面で事業継続への意欲が低下すること、業績が悪いほど後継者がみつからないこと、第三者承継に対する一定のニーズがあることなども明らかになった。

そこで以下では、後継者が決まっている場合と決まっていない場合、後継者が決まっていない場合はさらに経営者が高齢化しているかいないかの場合に分けて、商工会等の支援機関や行政に求められる支援策について考察する。

1. 後継者が決まっている場合

現経営者は後継者がまだ育っていないと考えている割合が高く、それが事業承継の遅れにつながっている大きな要因であることから、後継者が経営知識や経営マインドなどを習得できるようなセミナーや勉強する場を提供することが求められる。

また、事業承継に対する意識が薄い経営者が多いことから、事業承継への早期の取り組みの必要性を啓発するセミナーや日常の巡回指導での啓発することが求められる。

2. 後継者が決まっていない場合で、経営者がまだ高齢化していない場合

経営者がまだ高齢化していない（概ね60歳代前半以下）場合は、後継者を見つけるには、まず経営を改善して将来性が感じられるようにすることが最重要である。アンケート調査の結果からは、後継者が見つからなかったりご子息が跡を継ぎたくないとする大きな要因は、業績が悪かったり事業に将来性が感じられないからである。経営に将来性が感じられれば、ご子息などの親族であれ第三者であれ、後を継ぎたいと思うようになる可能性も高まってくる。

そこで、日常の巡回訪問やセミナーなどにより、経営分析を行った上で、強みと経営課題を明らかにし、それを踏まえた事業計画策定などの支援を行っていくことが求められる。

3. 後継者が決まっていない場合で、経営者がかなり高齢化している場合

経営者が70歳以上など高齢化しており、後継者が決まっていない場合、気力や体力面で事業継続は望めないケースが多く、この場合は、廃業は避けられない面

がある。ただし、技術・ノウハウや顧客とのパイプ、店舗等の施設や機械設備、優秀な従業員など、これまで事業を継続できた事業者には有形無形の貴重な資産を有していると考えられ、それらが廃業とともに失われてしまうことは、その事業者にとっても地域や社会にとっても大きな損失である。

近年、中小企業でも第三者承継が広まりつつあり、税制や補助金など第三者承継を支援する政策も充実してきていることから、小規模事業者でも第三者承継によって、有形無形の資産を引き継いでもらって有効活用できる可能性は高まっている。第三者承継の分野においては、「事業を譲り渡したい人」より「事業を譲り受けたい」と考える人の方が数倍多く存在しており、事業を引き継いでくれる第三者が表れる可能性は高い。

しかし、小規模であるほど、経営者は自らの有形無形の資産の価値に気づいていない場合が多く、第三者承継という選択肢があるということも知らない。

アンケート調査からは、廃業後の収入に不安を覚えている一方、事業用資産にはある程度活用できるものがあると考えていること、第三者で引き継いでくれるのであれば希望するというニーズがあることなどが明らかになった。

そこで後継者がおらず高齢によって廃業を検討している経営者向けには以下のような支援が求められる。

- ・第三者承継という選択肢もあることを巡回訪問やセミナー等で啓発する。
- ・巡回訪問や専門家の活用により、有形・無形の資産を洗い出す。
- ・三鷹市内、市外を問わず、その有形無形の資産を得ることが経営上有益となりそうな事業者を探す。
- ・会社譲渡（株式や事業譲渡）のほか、設備や施設の賃貸、従業員の転職、取引先の引き継ぎなど、様々な形による承継を仲介する。
- ・廃業した経営者の収入の確保及び生きがいの維持のため、第三者承継先での技術等の指導役として、雇用や請負契約のあっせんを行う。
- ・第三者承継を希望する事業者情報を匿名とした上で Web サイトで掲載し、引き継ぎを希望する者を募る。

こうした支援策を実施することにより、廃業増加によって地域が衰退することを防止するとともに、円滑な事業承継や経営力向上による後継者確保につなげていくことが重要である。

問 10 貴社における後継者の状況について、最も当てはまるもの1つに○をつけてください。

1. 後継者が決まっており、本人も概ね了承している（第三者への承継も含む）。⇒問 11 へ
2. 後継者にしたいと思う候補者はいるが、決定はしていない。⇒問 14 へ
3. 事業を誰かに譲りたいと考えているが、有力な候補がいない。⇒問 15 へ
4. まだ事業承継のことは考えていない（「最近事業承継したばかり」の場合はここを選択してください）。⇒問 21 へ
5. 自分の代で廃業したい（その理由が「後継者が見つからない」の場合は3を選択してください）。⇒問 16 へ

<問 11～13 は、問 10 で「1. 後継者が決まっており、本人も概ね了承している。」に○をつけた方にお伺いいたします>

問 11 後継者はどのような方ですか？

1. 自分の子供や配偶者などの親族（年齢： 歳）
2. 親族以外の役員・従業員（年齢： 歳）
3. 親族・従業員等以外の第三者

問 12 事業承継の時期はいつ頃をお考えですか？

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

問 13 事業承継するにあたって感じている課題、問題点は何ですか？

該当するものすべてに○をつけてください。

1. 後継者の能力・経験・知識不足
2. 従業員、取引先、金融機関等関係者が納得していない
3. 会社の将来性に自信が持てない
4. 借入金もしくは経営者保証が後継者の負担になる
5. 株式の問題（分散している等）
6. 相続税（負担が大きい、納税額が分からない）
7. 後継者にまだ迷いがある
8. 現代表者と後継者の認識の不一致、コミュニケーション不足
9. その他（ ）
10. 課題・問題点は特にない

⇒問 21 へ

<問 14 は、問 10 で「2. 後継者にしたいと思う候補者はいるが、決定はしていない。」に○をつけた方にお伺いいたします>

問 14 後継者が決定していない理由は何ですか？ 該当するもの1つに○をつけてください。

1. 後継者にしたいという意思を伝えたが、本人が了承してくれていない。⇒問 15 へ
2. 後継者にしたいと思っているが、本人は継ぐ気がなさそうである。⇒問 15 へ
3. 本当にその候補者に経営を譲ってよいのか、まだ迷いがある。
4. まだ後継者を決定する時期ではない。
5. 後継者候補が複数おり、適性などを見極めていく段階である。
6. その他（ ）

} 問 21 へ

＜問 15 は、問 10 で「3. 事業を誰かに譲りたいと考えているが、有力な候補がない。」および問 14 で 1. または 2. に○をつけた方にお伺いいたします＞

問 15 仮に、今後も後継者が決まらない、もしくは後継者が見つからない場合、将来の経営についてのお考えについて、最も当てはまるもの 1つ に○をつけてください。

1. 廃業する。⇒問 17 へ
2. 廃業したくはないが、廃業せざるを得ない。⇒問 17 へ
3. 第三者でもかまわないので、事業承継先を探したい。⇒問 21 へ
4. まだ考えがまとまらない。⇒問 21 へ

＜問 16 は、問 10 で「5. 自分の代で廃業したい」に○をつけた方にお伺いいたします＞

問 16 自分の代で廃業したい理由について、最も当てはまるもの 1つ に○をつけてください。

1. 子供は別の道に進む（もしくは後継者がいない）という状況で、あえて後継者を探してまで事業を存続させたいとは思わない
2. 廃業した後の生活のめど（生活費や暮らし方）が立ったから。
3. 体力や体調面で、これ以上事業を続けたり後継者を探すことはしんどい。
4. その他（)

⇒問 17 へ

＜問 17～20 は、問 10 で「5. 自分の代で廃業したい」、および問 15 で「1. 廃業する。」「2. 廃業したくはないが、廃業せざるを得ない。」に○をつけた方にお伺いいたします＞

問 17 廃業した後の予定、もしくは希望をお聞かせください。

1. 仕事はせず、年金やこれまでの蓄えで生活していく。
2. どこかに就職して収入を得たい(非常勤、パート等を含む)。
3. 可能であれば、事業に使っていた店舗(工場、事務所、倉庫等)を賃貸して、少しでも収入を得たい。
4. これまでの事業で培った技術や取引先との関係、人脈等を活かせるなら、何らかの収入を得たい。
5. 廃業後の生活費等のめどが立っていないため、どうすべきか検討中である。
6. その他（)

問 18 廃業するとすれば、何年ぐらい先になりそうですか？

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

問 19 仮に貴社が廃業するとして、廃業とともになくなって（活用されなくなって）しまうのはもったいないと思える貴社の強みや資産（有形、無形とわず）は何ですか？ 該当するもの すべて に○をつけてください。

1. 店舗・工場・事務所などの施設
2. 設備・機械
3. 技術・ノウハウ
4. 独自の商品・サービス
5. 技術や経験のある従業員
6. 仕入先・生産者とのパイプ
7. 顧客とのパイプ
8. 顧客の好みやニーズなどの情報
9. 会社としてのブランド
10. その他（)
11. 特になし・わからない

