

鞍手町商工会経済動向調査報告書分析

I、5業種（建設業、製造業、小売業、飲食業、サービス業）毎の特徴・課題

5業種の特徴・課題の分析のため、まずは各調査項目毎に次の条件を目安に回答内容を抜粋した。

- ・「回答数1位」の項目
- ・1位と2位の差が1票もしくは1位が多数でない場合に「回答数2位」の項目
- ・その他回答数上位であり注目すべき項目

また、回答数が少なく傾向が捉えづらい場合には、新たに「母数が少ないため傾向が見えづらい」の項目を追加した。

これらを元に各業種末尾に「特徴・課題」を記載している。

1、建設業

<調査企業>

組織「法人」、代表者年齢「50歳以上60歳未満」「60歳以上70歳未満」、売上高「5,000万円以上」、当期利益「300万円以上」、従業員数「5人以上」

<過去三年比較>

売上高「不変」、収益「不変」、資金繰り「不変」、従業員数「不変」

<強みと弱み>

強み「納期・スピード」「技術力・ノウハウ」

弱み「人材」「企画・開発力」「ブランド力」

<事業承継について>

事業承継について「できれば事業承継したい」、後継者について「決まっている」、後継者との関係「親族内」「子・孫」

後継者に必要だと思うこと「経営への意欲」

事業承継における課題「将来性」「後継者の教育・育成」

<廃業について>

廃業についての考え「考えたことはない」、その理由「母数が少ないため傾向が見えづらい」、廃業する時期「回答無し」

<相談先など>

事業承継や廃業の相談相手「親族」
経営上の課題「人材不足」「原材料の高騰」
経営上の課題の相談相手「親族」「商工会」
商工会に希望する支援「人材斡旋等」「情報提供」

<特徴・課題>

特徴をまとめると、代表者が50~60代、売上5,000万円以上、当期利益300万円、従業員5人以上の法人となる。

強みとしては「技術力・ノウハウ」「納期・スピード」、弱みとしては「人材」「企画力・開発力」「ブランド力」が上がっているが、ここでは強み・弱み共に選択数が少なかったものにも注目したい。

強みとして「技術力・ノウハウ」「納期・スピード」が上がっているのであれば、それに伴い「価格競争力」「営業力・販売力」も高くなるはずだが、そうになっていないことから、鞍手において建設業市場が硬直していることが推測される。それにもかかわらず、「情報収集力」をあげた事業所の少なさからは、硬直した市場の中での事業活動への迷いが見て取れる。

また、弱みである「人材」は、選択数の少なかった「他社との連携力」によってある程度は解消される可能性があるが、そもそも連携がなされていない理由がどこにあるのか、また連携に強みがあると回答した2社と他社との比較などの調査を行うことも意味があると思われる。

代表者年齢が高めであるため、事業承継に関しても意識が高く、子や孫を含めた親族内での事業承継を予定している。親族内での事業承継が多いため、事業承継の相談相手は親族だが、経営課題の相談相手には商工会も加わる。

概して、人材不足がキーワードであり、それをどのように解消するかが課題となる。

2、製造業

組織「法人」、代表者年齢「50歳未満」「50歳以上60歳未満」「60歳以上70歳未満」、売上高「1,000万円以上5,000万円未満」、当期利益「300万円以上」、従業員数「1人以上3人未満」

<過去三年比較>

売上高「減少」、収益「悪化」、資金繰り「不変」、従業員数「不変」

強み「技術力・ノウハウ」「納期・スピード」

弱み「営業力・販売力」

事業承継について「ぜひ事業承継したい」「できれば事業承継したい」、後継者について「決まっている」、後継者との関係「親族内」「子・孫」

後継者に必要だと思うこと「専門知識・技術」

事業承継における課題「将来性」「技術やノウハウ等の継承」

廃業についての考え「考えたことはない」、その理由「母数が少ないため傾向が見えづらい」、廃業する時期「母数が少ないため傾向が見えづらい」

事業承継や廃業の相談相手「商工会」「相談しない」

経営上の課題「人材不足」「施設・設備の老朽化」

経営上の課題の相談相手「相談しない」「商工会」

商工会に希望する支援「情報提供」

<特徴・課題>

特徴をまとめると、代表者年齢が40代以下及び50～60代、売上高1,000～5,000万円、当期利益300万以上、従業員数1～2人の法人となる。

売上が減少傾向、収益が悪化傾向の中、資金繰りが不変であることから、内部留保の食いつぶし若しくは減価償却費によるキャッシュの埋め合わせが推測される。また、経営上の課題に「施設・設備の老朽化」があげられていることを考え合わせると、計画的な設備投資が行われていないものと思われる。すると、強みである「技術・ノウハウ」「納期・スピード」の維持が今後困難になり、事業承継における課題である「将来性」「技術やノウハウ等の継承」が更に拡大される未来が想定される。

つまり課題としては、資金繰りが悪化する前の設備投資となる。

なお、強みに「その他」が1社あがっている業種であり、その内容の確認が必要であろうと思われる。

3、小売業

組織「個人」、代表者年齢「50歳未満」「50歳以上60歳未満」「70歳以上」、売上高「1,000万円以上5,000万円未満」、当期利益「0円以上100万円未満」、従業員数「3人以上5人未満」

<過去三年比較>

売上高「減少」、収益「悪化」、資金繰り「不変」、従業員数「不変」

強み「製品や商品の品質」「納期・スピード」

弱み「人材」「価格競争力」「企画・開発力」

事業承継について「事業承継の予定はない」、後継者について「決まっている」「候補者がいるがまだ決まっていない」、後継者との関係「親族内」「子・孫」

後継者に必要だと思うこと「人脈・ネットワーク」「営業力」

事業承継における課題「将来性」「従業員との信頼関係の維持」

廃業についての考え「考えたことはない」、その理由「子どもが事業を継ぐ意思がない」、廃業する時期「母数が少ないため傾向が見えづらい」

事業承継や廃業の相談相手「親族」「商工会」

経営上の課題「売上不振」

経営上の課題の相談相手「商工会」「親族」

商工会に希望する支援「人材斡旋等」「融資制度の充実」「情報提供」

<特徴・課題>

特徴をまとめると、代表者年齢が50代以下及び70歳以上、売上高1,000~5,000万円、当期利益0~100万未満、従業員数3~5人の個人事業主となる。

この場合の当期利益は、事業主の所得であると想定され、生活が成り立つレベルか悩ましい状態である。これは事業承継の問題と直結する。

事業承継についての対応から、調査対象となった10社の中でも事業状況が二分されていると推測される。すなわち、事業状況が良ければ事業承継可能であり、悪ければ事業承継不可能ということである。事業承継の課題に「将来性」、経営の課題に「売上不振」が上がるのであれば事業承継が不可能であるのは必然とも言える。逆の見方をすれば、事業承継の課題に「従業員との信頼関係の維持」をあげた事業所は、事業承継に前向きであると思われる。

強みに「製品や商品の品質」「納期・スピード」が上がっているにもかかわらず、弱みに「価格競争力」が上がると言うことは、既に強みが強みではないことが推定される。弱みとしてもう一項目あげられた「企画・開発力」を補うことで、価格競争力のある商品を市場に出すことは有効であり、まさにこの点が課題となる。
なお、強みに2社が「その他」をあげている。内容の確認が必要だと思われる。

4、飲食業

組織「個人」、代表者年齢「50歳未満」「60歳以上70歳未満」、売上高「1,000万円未満」、当期利益「100万円以上300万円未満」、従業員数「1人以上3人未満」

<過去三年比較>

売上高「減少」、収益「悪化」、資金繰り「悪化」、従業員数「不変」

強み「製品や商品の品質」

弱み「価格競争力」「営業力・販売力」

事業承継について「できれば事業承継したい」「事業承継の予定はない」、後継者について「候補者がいるがまだ決まっていない」、後継者との関係「後継者が決まっていないため回答無し」

後継者に必要だと思うこと「専門知識・技術」

事業承継における課題「将来性」「後継者の教育・育成」

廃業についての考え「廃業することを決めている」、その理由「母数が少ないため傾向が見えづらい」、廃業する時期「10年以内」

事業承継や廃業の相談相手「親族」

経営上の課題「原材料の高騰」「売上不振」

経営上の課題の相談相手「親族」

商工会に希望する支援「新商品・サービスの開発」「人材斡旋等」「融資制度の充実」

<特徴・課題>

特徴をまとめると、代表者年齢が40代以下及び60代、売上高1,000万円未満、当期利益100~300万円、従業員数1~2人の個人事業主となる。

調査企業の半数が10年以内の廃業を予定しており、この割合で推移すれば10年後には鞍手町内の飲食店が半減することとなる。これは売上、収益、資金繰りの事業傾向が全て悪化している現状では想定内とも言える。

強みには「製品や商品の品質」、弱みには「価格競争力」「営業力・販売力」が上がったが、むしろそれらを選ばざるを得なかったのではないか。好意的に見るのであれば、「営業力・販売力」がないために「製品や商品の品質」の良さを伝えきれておらず、そのため「価格競争力」がないと解釈することは可能である。また、次に述べる事業主の年齢差から推察すると40代以下の事業主は、実際にそのように考えている可能性もある。

注目すべきは、事業主の年齢の差である。元データが手元にないため年齢によるクロス集計ができないので、あくまでも想像となるが、40代以下と60代の事業主によって事業状況は異なるはずである。40代以下の事業主の事業傾向が悪くないのであれば、廃業予定は60代となり、これは単に年齢を原因とした市場からの撤退である。そうすると課題は、スムーズな廃業サポートと魅力的な店舗の創業支援及び店舗の魅力の発信となる。

5、サービス業

組織「個人」、代表者年齢「50歳未満」「50歳以上60歳未満」、売上高「1,000万円未満」「1,000万円以上5,000万円未満」、当期利益「300万円以上」、従業員数「1人以上3人未満」「5人以上」

<過去三年比較>

売上高「減少」、収益「悪化」、資金繰り「不変」、従業員数「不変」

強み「技術力・ノウハウ」

弱み「企画・開発力」「営業力・販売力」

事業承継について「ぜひ事業承継したい」「できれば事業承継したい」、後継者について「決まっている」、後継者との関係「親族内」「子・孫」

後継者に必要だと思うこと「専門知識・技術」「人脈・ネットワーク」「営業力」

「経営への意欲」「コミュニケーション力」

事業承継における課題「将来性」

廃業についての考え「考えたことはない」、その理由「母数が少ないため傾向が見えづらい」、廃業する時期「母数が少ないため傾向が見えづらい」

事業承継や廃業の相談相手「親族」「商工会」

経営上の課題「売上不振」

経営上の課題の相談相手「親族」

商工会に希望する支援「情報提供」

<特徴・課題>

特徴をまとめると、代表者年齢が40代以下及び50代、売上高1,000万円未満～5,000万円、当期利益300万以上、従業員数1～2人及び5人以上の個人事業主となる。

事業承継の課題は「将来性」であるが、廃業については「考えたことがない」と全ての事業所が答えており、この場合の「将来性」とは事業継続において当然考えるべき内容であると推測される。

しかし、事業傾向は売上高、収益が悪化傾向、資金繰りは不変ではあるが今後この状況が続けば悪化することが予想され、経営上の課題で「売上不振」があがるのは当然とも言える。

さて、後継者に必要だと思うこととは、すなわち事業運営に必要なことである。そうすると、「専門知識・技術」とは、強みである「技術・ノウハウ」と同義であると考えられ、この点はいわば現状で充足している点である。逆に「人脈・ネットワーク」「営業力」「コミュニケーション力」は、弱みである「企画力・開発力」「営業力・販売力」を包括するものであり、これらを補うことによって、経営課題である「売上不振」の解決ができるものと思われる。

Ⅱ、分析から読み取れる当町の特徴

2次産業の町であり、特に鉄鋼、建設業、電気機械の3業種で、2次産業の53.5%を占める。

高齢化が進んでいるため、事業承継だけでなく、ビジネスモデルの再構築、高齢者向けサービスの拡充などの対策が必要となる。小売業やサービス業であがった「企画・開発力」はこの問題に対応するものとなるのではないか。

Ⅲ、次年度以降の当会経営発達支援計画の支援方向性（方針・指針）

今回の分析内容から、発達支援計画全体の方向性や方針・指針を述べることは難しい。その上で述べるのであれば、貴会の発達支援計画の内容では、今回の分析対象となった5業種×10社の中から5社を選定し、来年度は事業計画の策定を行うこととなっている。

その5社の選定に際しては、次の内容を含んだ事業所とすることで、地域の事業所のモデルケースとなるとと思われる。

地域全体・・・事業承継と高齢化への対応

建設業・・・他社連携と人材不足の解消

製造業・・・計画的な設備投資

小売業・・・「企画・開発」支援

飲食業・・・スムーズな撤退サポートと創業支援及び店舗の魅力の発信

サービス業・・・「企画力・開発力」「営業力・販売力」（これらには「人脈・ネットワーク」「営業力」「コミュニケーション力」を含む）を補うことでの「売上不振」の解決

また、これらの事業所への伴走支援を行う中で、地域の販売イベントや商談会・展示会への出展など、事業計画策定支援以外の支援内容にも効果が及ぶものと考えられる。

この事業所の選定は、今後の経営発達支援計画の実行に当り重大な意味を持つものであるため、慎重に選定を行っていただきたい。