

事業承継実態調査に関する報告書

(Ver 1.1)

平成29年10月

分析：静岡大学 名誉教授 山田文康

浜松商工会議所

目次

1. 調査の実施概要
2. 回答者属性（問 12～問 20）
 - 2-1 単純集計
 - 2-2 アンケートに回答した企業と浜松に所在する企業（母集団）との比較
 - 2-3 属性間のクロス集計
 - 2-4 属性間の関連（数量化Ⅲ類）
3. 承継の意向（問 1）
 - 3-1 単純集計
 - 3-2 承継意向と属性との関連
 - 3-3 従業員数・年齢別の承継意向（全データ）
 - 3-4 従業員数・年齢別の承継意向（業種別）
 - 3-5 承継未定群の特徴
 - （1）属性カテゴリ分布
 - （2）後継者決定群と後継者未決定群の違い（数量化Ⅱ類による判別）
4. 承継行動
 - 4-1. 後継者決定群（問 1 カテゴリ②回答者）の承継行動（問 2～問 4）
 - （1）単純集計とクロス集計とクロス集計
 - （2）後継者属性（問 2）と企業属性との関連
 - （3）意思疎通の状況（問 3）と企業属性との関連
 - （4）承継の時期（問 4）と企業属性との関連
 - 4-2. 後継者未定群（問 1 カテゴリ③回答者）の承継行動（問 5～問 7）
 - （1）単純集計とクロス集計
 - （2）希望する後継者属性（問 5）と企業属性との関連
 - （3）希望する承継時期（問 6）と企業属性との関連
 - 4-3. 廃業予定者（問 1 カテゴリ④回答者）の承継行動（問 8，問 9）
 - （1）単純集計とクロス集計
 - （2）廃業時期と属性との関連
5. 事業承継に対する支援
 - 5-1 承継についての相談相手（問 10）
 - （1）単純集計
 - （2）他の項目との関連
 - 5-2. 利用したい施策・支援
 - （1）単純集計
 - （2）他の項目との関連
 - 5-3. 相談相手と利用したい施策・支援の関連

6. 小規模事業者に対する集計結果

6-1 回答者属性（問12～問20）単純集計

6-2 承継の意向（問1）

- （1）単純集計
- （2）承継意向と業種との関連
- （3）承継意向と年齢との関連

6-3 承継行動

- （1）後継者決定群（問1カテゴリ②回答者）の承継行動（問2～問4）
- （2）後継者未定群（問1カテゴリ③回答者）の承継行動（問5～問7）
- （3）廃業予定者（問1カテゴリ④回答者）の承継行動（問8，問9）

6-4 事業承継に対する支援

- （1）承継についての相談相手（問10）単純集計とクロス集計
- （2）利用したい施策・支援（問11）単純集計とクロス集計

7. 経営者が60歳以上の小規模事業者に対する集計結果

7-1 承継の意向（問1）

- （1）単純集計
- （2）承継意向と業種との関連

7-2 承継行動

- （1）後継者決定群（問1カテゴリ②回答者）の承継行動（問2～問4）
- （2）後継者未定群（問1カテゴリ③回答者）の承継行動（問5～問7）
- （3）廃業予定者（問1カテゴリ④回答者）の承継行動（問8，問9）

7-3 事業承継に対する支援

- （1）承継についての相談相手（問10）単純集計とクロス集計
- （2）利用したい施策・支援（問11）単純集計とクロス集計

8. 承継行動の予測

8-1 予測シミュレーションの方法

8-2 シミュレーション結果

- （1）廃業率
- （2）事業所属性の変化

浜松商工会議所 承継アンケート報告

1. 調査の実施概要

調査の実施概要は以下の通りです。

①調査目的

浜松地域の事業承継支援を実施するため、浜松地域の事業者を対象とした事業承継実態調査アンケートによる実態把握と支援機関と実態を共有した支援策の検討を行うため。

②調査票 巻末参照

③調査方法および対象事業者

浜松商工会議所会員及び特定商工業者※ 計 21,907 社

※商工会議所法によって定められた資本金 300 万円以上の法人または、従業員数 20 名以上（商業・サービス業は 5 名以上の法人・個人）

④調査実施時期

2017 年 5 月～7 月

⑤回答数 4,369 社（回答率 19.9%）

最終分析対象数：4,097 社

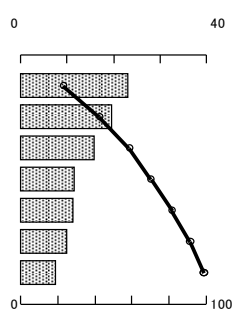
（支社／支店は承継調査の対象とはしない）

2. 回答者属性（問 12～問 20）

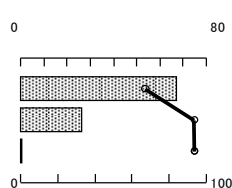
2-1 単純集計

図表 2-1 属性単純集計 その1

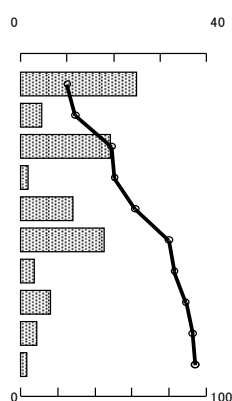
業種	度数	相対 度数%	累積相対 度数%
カテゴリ名			
建設	945.5	23.1	23.1
製造業	798	19.5	42.6
サービス業	654	16.0	58.5
その他	477	11.6	70.2
専門サービス業	460.5	11.2	81.4
小売業	405	9.9	91.3
卸売業	305	7.4	98.7
無回答	52	1.3	100.0
合計	4097	100%	100%



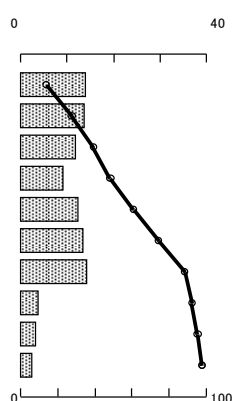
企業形態	度数	相対 度数%	累積相対 度数%
カテゴリ名			
法人	2753	67.2	67.2
個人	1077	26.3	93.5
その他	10	0.2	93.7
無回答	257	6.3	100.0
合計	4097	100%	100%



資本金	度数	相対 度数%	累積相対 度数%
カテゴリ名			
100万未満	1023	25.0	25.0
100～300万未満	187	4.6	29.5
300万	797	19.5	49.0
301～500万未満	62	1.5	50.5
500～1000万未満	464	11.3	61.8
1000万	736	18.0	79.8
1001～2000万未満	122	3.0	82.8
2000～4000万未満	260	6.3	89.1
4000～1億円未満	144	3.5	92.6
1億円以上	59	1.4	94.1
無回答	243	5.9	100.0
合計	4097	100%	100%



従業員数	度数	相対 度数%	累積相対 度数%
カテゴリ名			
0人	568	13.9	13.9
1人	560	13.7	27.5
2人	479	11.7	39.2
3人	374	9.1	48.4
4～5人	509	12.4	60.8
6～10人	553	13.5	74.3
11～30人	581	14.2	88.5
31～50人	156	3.8	92.3
51～100人	128	3.1	95.4
101人以上	94	2.3	97.7
無回答	95	2.3	100.0
合計	4097	100%	100%



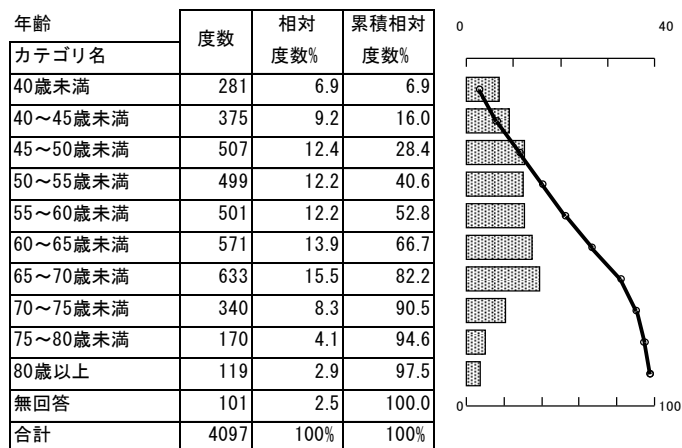
図表 2-1、及び図表 2-2（次ページ）にアンケートに回答した企業の属性に関する単純集計結果を示します。表の右側の図は、カテゴリ別の相対度数(%)を棒グラフで示したもので、折れ線は、第1カテゴリからの累積です。但し、図には「無回答」を含めていません。

業種では、建設が最も多く、製造業、サービス業と続いています。建設と製造業を合わせると4割を超えますので、浜松が物作りの町であることが分かります。企業形態では「法人」が全体の2/3を占めています。

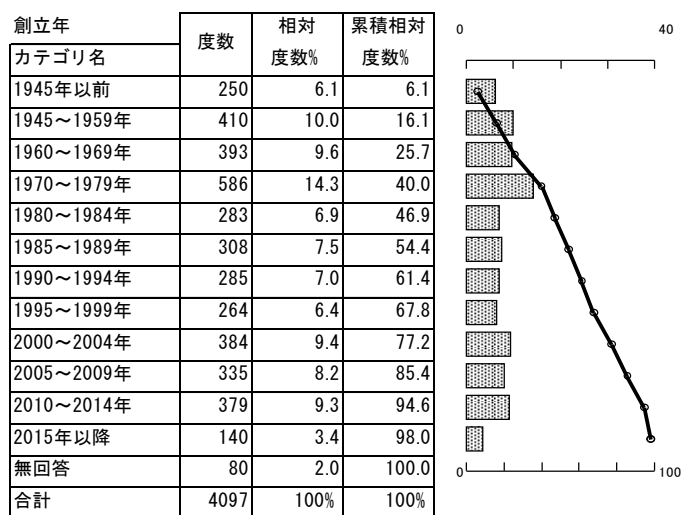
資本金に関しては、100万未満が全体の1/4を占め、さらに300万、1000万前後に分布の山があります。累積度数で見ると1000万以下が全体の8割です。

従業員数に関しては、設定したカテゴリ「0人」から「11～30人」の範囲では、比率は12%前後でほぼ一定となっています。3人以下ではほぼ全体の半分、5人以下で6割、そして10人以下で3/4近くなります。また、規模の大きい31人以上は1割程度です。

図表 2-2 属性単純集計 その2



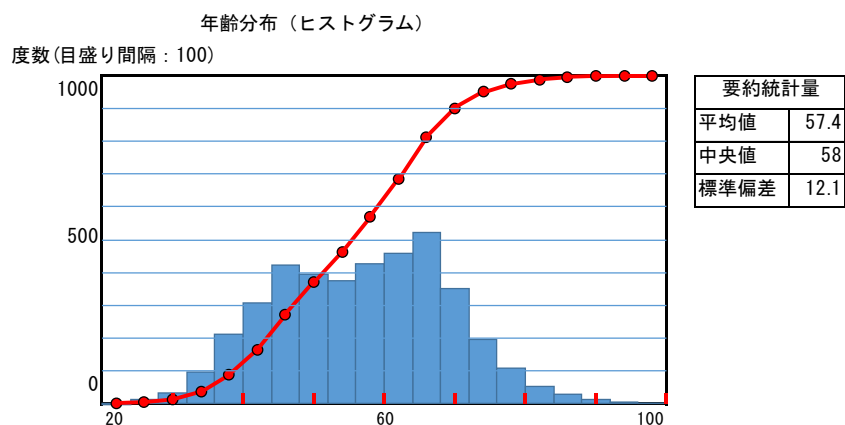
年齢は、40 歳から 70 歳まではほぼ等比率で分布しています。このページの最下部のヒストグラムは、この分布をより詳細に図示したもので、やはり、この図でも 40 歳から 70 歳の範囲では分布はフラットになっていることが確認できます。分布の頂点は、65～70 歳辺りにあり、70 歳以上も 15%程度を占めています。全体としては、高年齢層も含む集団になっています。なお、この分布の平均値は 57.4、標準偏差は 12.1 です。



創立年に関しては、1970 年代、1990 年代、2010 年代に若干の分布の山は見えますが、全体としては、1945 年以降ほぼ等比率で分布しています。また、1980～2000 年では、7%前後で推移していましたが、2001 年以降は、その比率が9%前後まで増加しています。全体としては、新規創業者が増加していることを伺わせる。



「創業者から何代目か」との間については、創業者が 5 割程度で、2 代目、3 代目と減少していきます。4 代目は 6%程度です。創立年と対応させると、1945 年以前がやはり 6%程度ですので、4 代目は第 2 次対戦前から続いている企業と思われます。



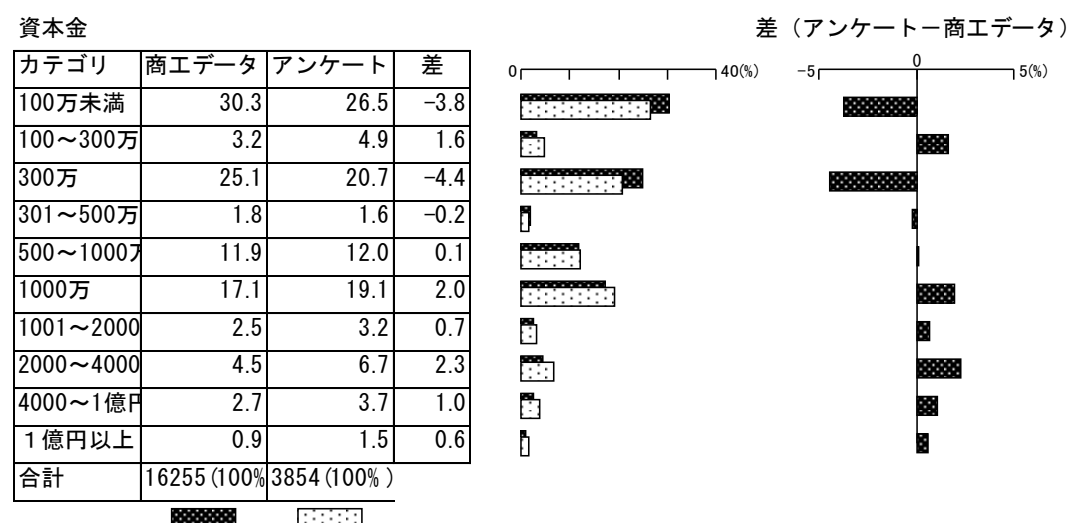
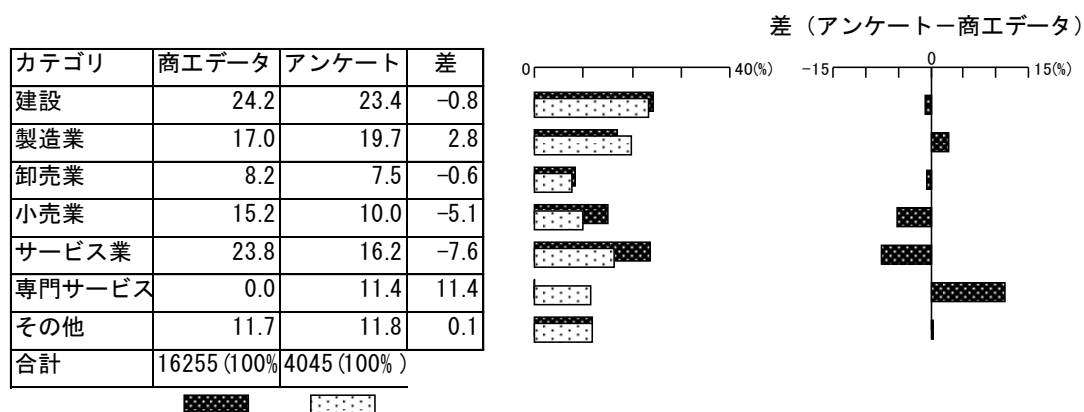
2-2 アンケートに回答した企業と浜松に所在する企業（母集団）との比較

アンケートデータの解析は、それが抽出された全体集団（母集団）の状態を推測することが目的です。そしてその目的を達成するためには、アンケートデータが母集団の正確な縮図であることが必要です。一方、この調査の母集団は、浜松に所在する企業ですが、それを正確に把握することは難しい。しかし、浜松商工会議所は比較的母集団に近い企業データ（以下、商工データと呼ぶ）を所蔵しておりますので、それを利用すれば、完全ではないとしても近似的な母集団として分析することができます。そこで本レポートでは、商工データを仮の母集団として分析を進めることにします。

まず、アンケートデータが母集団の縮図になっているかです。ここではいくつかの企業属性から検討しました。図表 2-3、及び図表 2-4 はその結果で、各群の構成比を表で示すともに、それを棒グラフで較し、さらにその差（アンケートー商工データ）を棒グラフで示しています。

図表によれば、カテゴリの構成内容が異なる「業種」でかなり大きな差が見られ、「従業員数」でも「0人」で大きな差が現れています。業種については、「サービス業」と「専門サービス業」で大きな差が現れていますが、それは商工データには「専門サービス」という分類が無いためです。さらに、アンケート回答者のカテゴリに対する認識と商工データのカテゴリ内容が一致していない可能性もあります。そして、この2項目を除いた3項目ではその差は比較的小さくなっています。従って、厳密ではないとしても、アンケートデータは、母集団の状況を推測する十分な手掛かりになると思います。

図表 2-3 アンケートデータと商工会議所データとの比較 その1



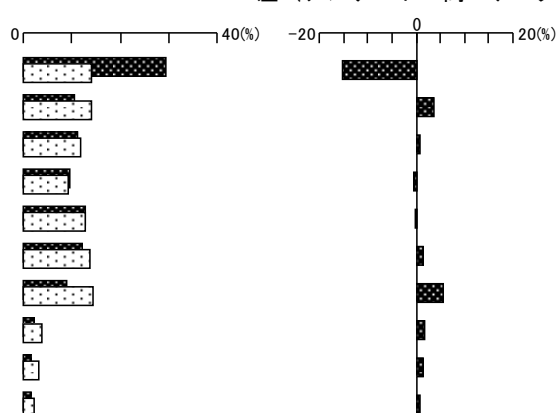
図表 2-4 アンケートデータと商工会議所データとの比較 その2

従業員数

カテゴリ	商工データ	アンケート	差
0人	29.4	14.2	-15.2
1人	10.4	14.0	3.6
2人	11.2	12.0	0.8
3人	9.7	9.3	-0.4
4～5人	12.8	12.7	-0.1
6～10人	12.3	13.8	1.6
11～30人	8.8	14.5	5.7
31～50人	2.3	3.9	1.6
51～100人	1.7	3.2	1.5
101人以上	1.5	2.3	0.9
合計	16255 (100%)	4002 (100%)	

商工データ アンケート

差（アンケートー商工データ）

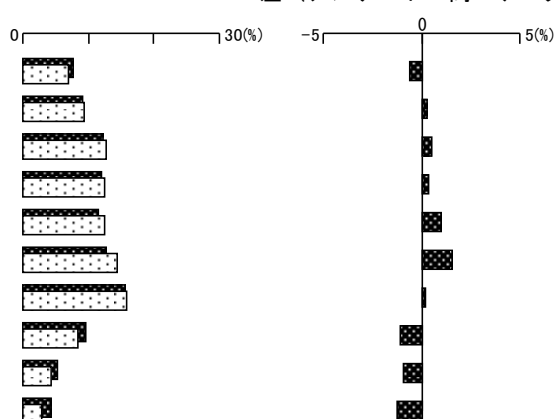


年齢

カテゴリ	商工データ	アンケート	差
40歳未満	7.6	7.0	-0.6
40～45歳未	9.1	9.4	0.3
45～50歳未	12.2	12.7	0.5
50～55歳未	12.1	12.5	0.4
55～60歳未	11.6	12.5	1.0
60～65歳未	12.7	14.3	1.5
65～70歳未	15.7	15.8	0.2
70～75歳未	9.6	8.5	-1.1
75～80歳未	5.2	4.3	-0.9
80歳以上	4.3	3.0	-1.3
合計	14063 (100%)	3996 (100%)	

商工データ アンケート

差（アンケートー商工データ）



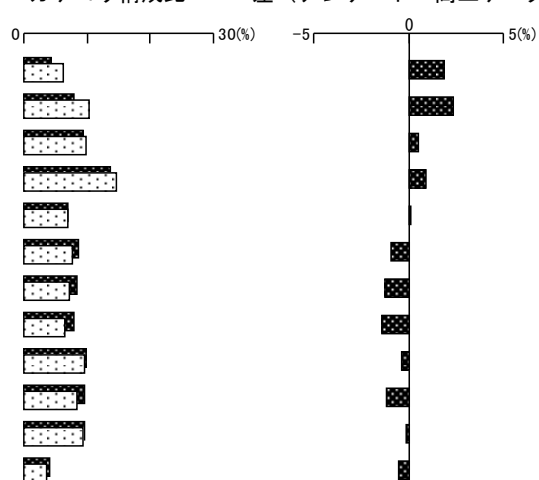
創業年

カテゴリ	商工データ	アンケート	差
1945年以前	4.4	6.2	1.8
1945～1959	7.9	10.2	2.3
1960～1969	9.3	9.8	0.5
1970～1979	13.6	14.6	0.9
1980～1984	6.9	7.0	0.1
1985～1989	8.6	7.7	-1.0
1990～1994	8.4	7.1	-1.3
1995～1999	8.0	6.6	-1.4
2000～2004	9.9	9.6	-0.4
2005～2009	9.5	8.3	-1.1
2010～2014	9.5	9.4	-0.1
2015年以降	4.0	3.5	-0.5
合計	16044 (100%)	4017 (100%)	

商工データ アンケート

カテゴリ構成比

差（アンケートー商工データ）



2-3 属性間のクロス集計

属性には相互に密接に関連したものがああります。ここでは全ての属性間でクロス集計を行い、その中で特に密接な関連が見られたもの、また重要と思われるものについて見て行きます。

◆【業種とその他の属性とのクロス表】

図表 2-5 は業種と従業員数とのクロス表です。表では従業員数 3 人以下の比率が高い順に業種を並び替えて示しています。また、表の右側は、クロス表を帯グラフで示したもので、3 人以下の比率が上から順に小さくなっていることが分かります。表によれば、建設、専門サービスは従業員数が少なく、製造、卸売の従業員数が多くなっています。特に、製造業は 11 人以上の企業が 4 割以上を占めています。

図表 2-5 業種と従業員数とのクロス表



図表 2-6 は業種と年齢とのクロス表です。表では年齢 49 歳以下の比率が高い順に業種を並び替えて示しています。全体的に業種間の差はあまり大きくはありませんが、中では建設が若い層が多くなっており、49 歳以下（40 歳未満+40~49 歳以下）の比率が 4 割近くになっています。なお、図表 2-7 に、業種別の年齢平均値、標準偏差を示しました。

図表 2-6 業種と年齢とのクロス表



図表 2-7 業種別の年齢平均値・標準偏差

業種	建設	専門サービス業	小売業	サービス業	その他	製造業	卸売業
平均値	54.1	56.7	58.6	58.2	59.9	58.5	58.5
標準偏差	11.5	12.5	12.7	12.4	12.9	11.1	10.7

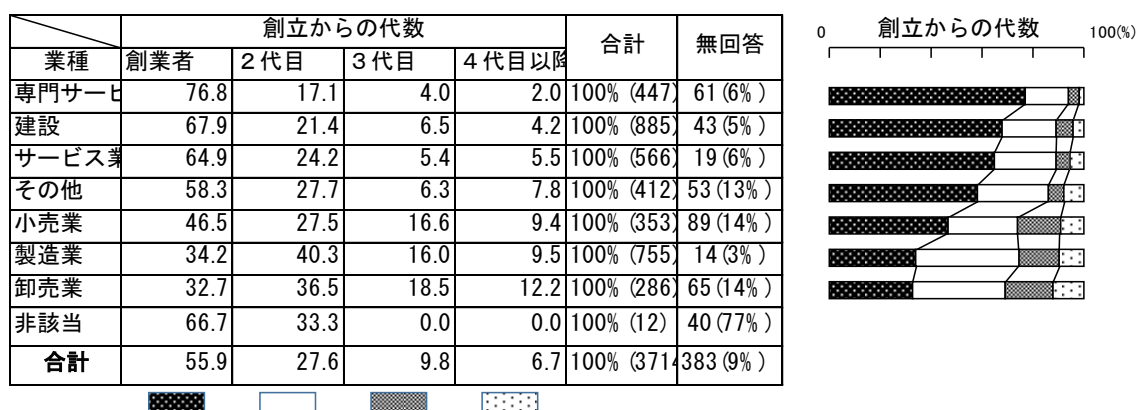
図表 2-8 は業種と創立年とのクロス表です。創立年に関しては、業種が2つに大きく分かれています。卸売、小売、製造業の群とそれ以外です。前者は創立が古い企業群で、1969 年以前が4割を超えています。これに対して、サービス業等はその比率が2割にも満たず、逆に1990 年以降が半数を超えています。

図表 2-8 業種と創立年とのクロス表



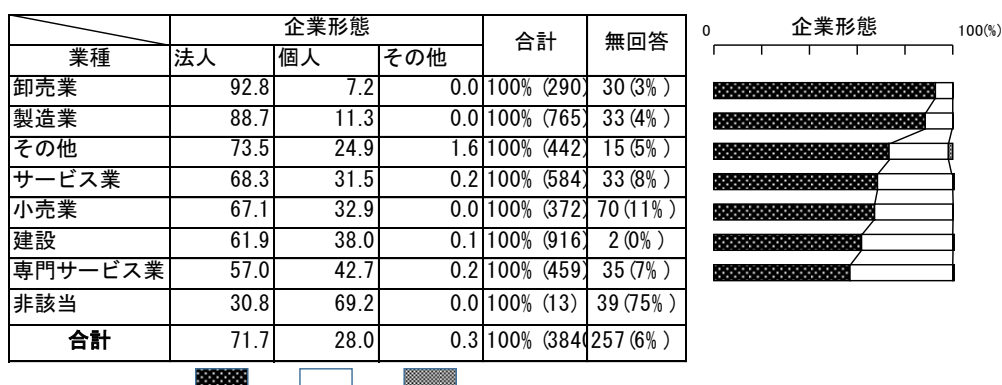
以上の傾向がさらに明確に現れているのが、業種と「創立からの代数」です。そのクロス表が表 2-9 で、創業者率の高い順に業種を並び替えて示しています。創立年の新しい専門サービス、建設では創業者が7割、あるいはそれ以上であり、逆に製造、卸売は創業者が全体の1/3程度になっています。

図表 2-9 業種と創立からの代数とのクロス表



図表 2-10 は、業種と企業形態とのクロス表で、法人比率の高い順に業種を並び換えています。表によれば、業種の並びは図表 2-8 と類似しており、新しい企業では「個人」の比率が高くなっていることが分かります。

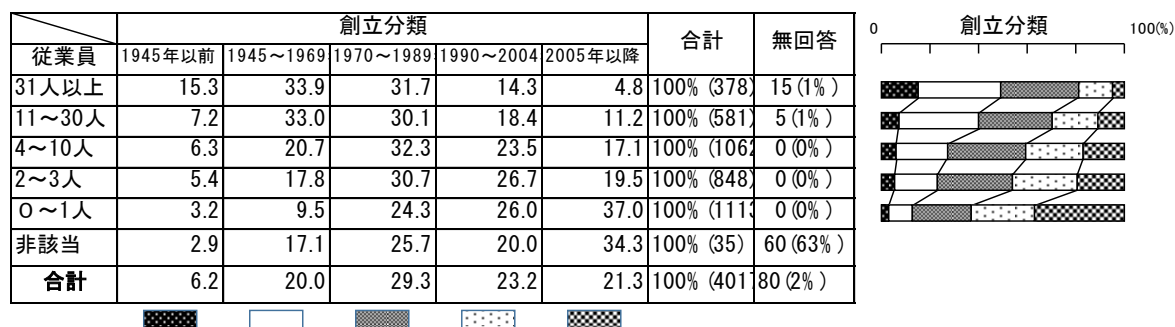
図表 2-10 企業形態と従業員数、年齢、創立年とのクロス表



◆【従業員数とその他の属性とのクロス表】

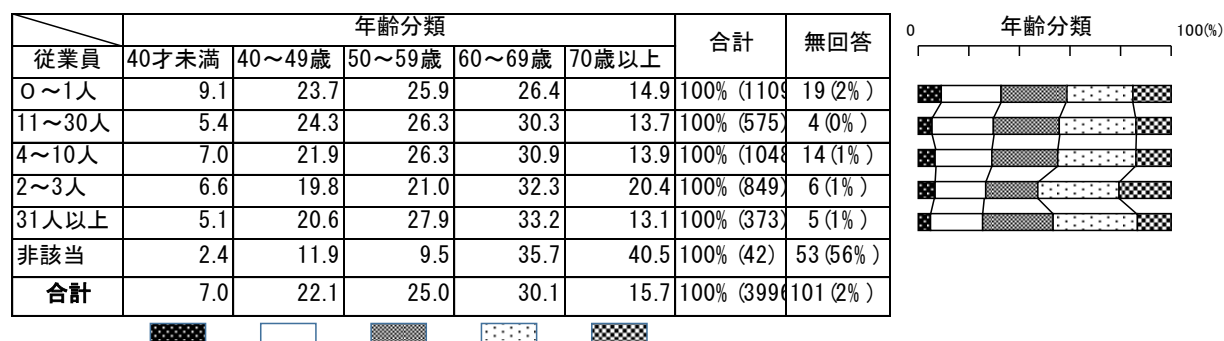
図表 2-11 は従業員数と創立案とのクロス表です。表では 1969 年以前の比率が高い順に従業員数を並び替えて示しています。図表によれば、従業員数と創立案には極めて密接関連があり、創立の古い企業ほど従業員数数が多くなっていることが分かります。

図表 2-11 従業員数と創立案とのクロス表



図表 2-12 は従業員数と年齢とのクロス表です。表では 49 歳以下の比率が高い順に従業員数を並び替えましたが、その並びには順序性はありません。つまり、従業員数と年齢は殆ど関連が見られないということになります。

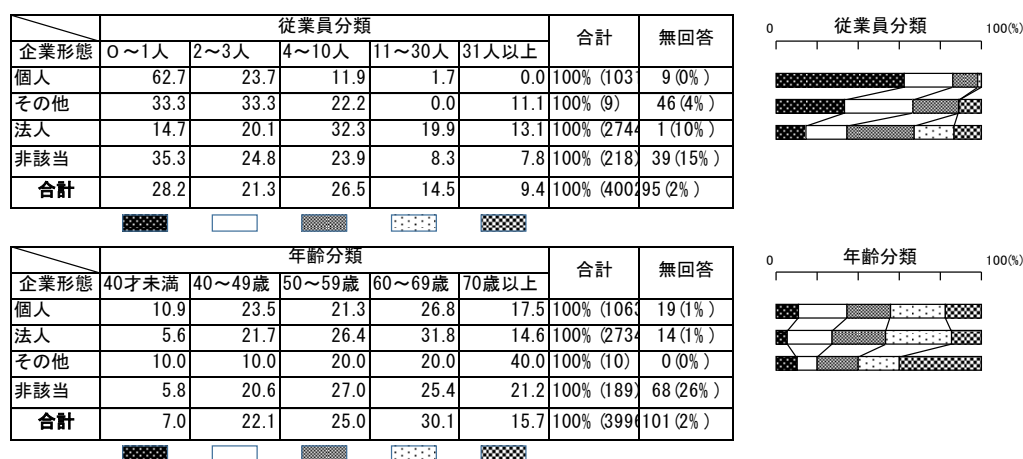
図表 2-12 従業員数と年齢とのクロス表



◆【企業形態とその他の属性とのクロス表】

図表 2-13 は、企業形態と企業属性とのクロス表をまとめて示したもので、従業員数は 3 人以下、年齢は 49 歳以下の比率の高い順に並び換えて示しています。図表によれば、「個人」は従業員数が相対的に少なく、年齢は若い層が多いという特徴があります。

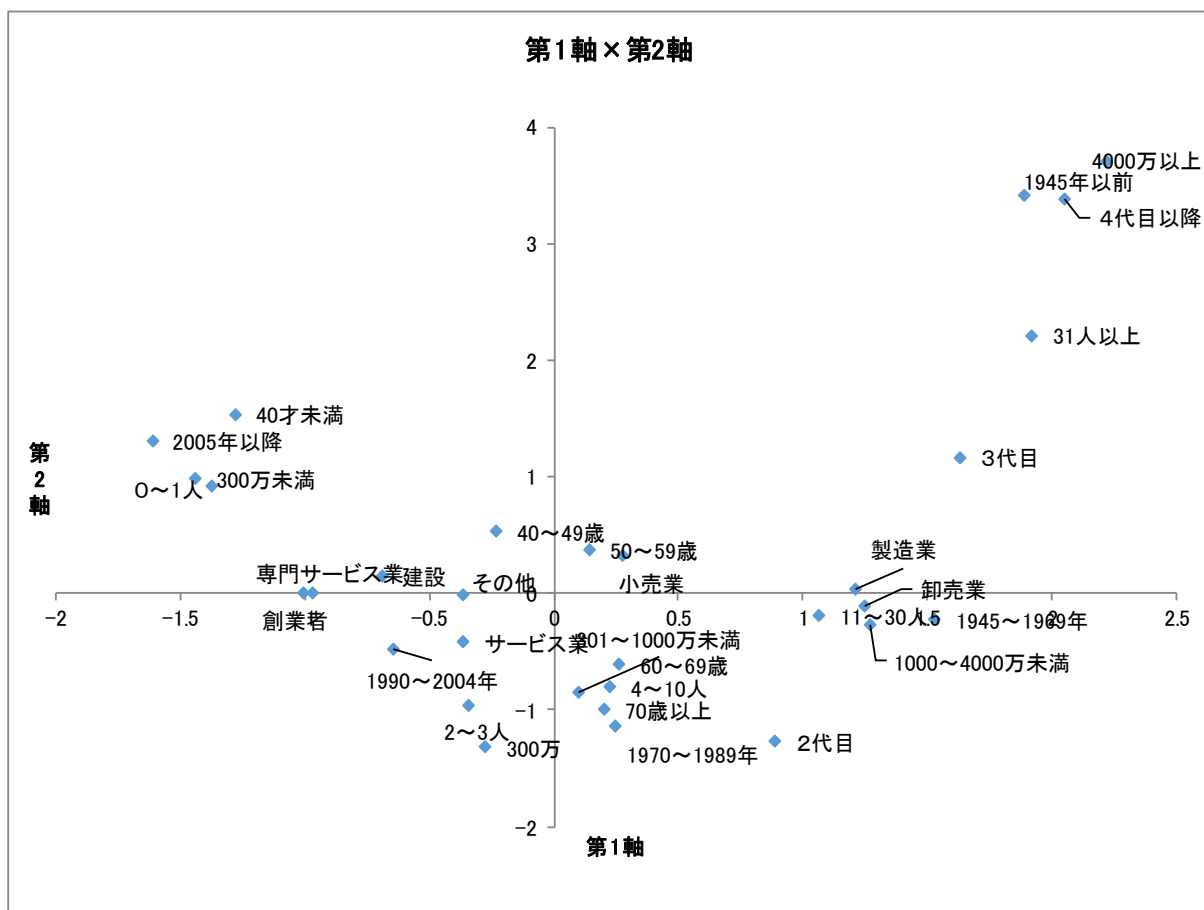
図表 2-13 企業形態と従業員数、年齢とのクロス表



2-4 属性間の関連（数量化Ⅲ類）

企業の属性間の関連を全体として把握するために、属性データに数量化Ⅲ類を適用しました。数量化Ⅲ類は、カテゴリ間の関連を分析する手法で、相互に類似したカテゴリは分析結果として類似した数値（特性値）が与えられます。一般には、分析結果得られた複数次元の数値を、次元を組み合わせで散布図として表します。図表 2-14 は最も説明力の高い第 1 軸と 2 番目に説明力の高い第 2 軸の数値を対にして描いた散布図で、点には対応するカテゴリ名を与えました。図表によれば、図の右端には創立年が古く、規模が大きく（従業員、資本金）、創業から代を重ねたとするカテゴリが位置しています。これらのカテゴリは相互に関連が深いことを示しています。また逆に左端には新しく創業したと考えられる特性が位置しています。つまり、図は右から左に年度の進行に対応していると考えられます。但し、図には多くのカテゴリが配置されていますので見にくいこと、また分析結果の評価では第 1 軸の説明力が高いことから、この第 1 軸だけでカテゴリ間の関連は把握できると考え、その第 1 軸における位置を変数別に表示してみました。その結果が図表 2-15（次ページ）です。

図表 2-14 属性データに対する数量化Ⅲ類（第 1 軸（横）×第 2 軸（縦））



図表 2-15 属性データに対する数量化Ⅲ類（第 1 軸）

創立年	業種	資本金	従業員数	年齢	創業代目
● 1945年以前		● 4000万以上	● 31人以上		● 4代目以降
● 1945～1969年	● 卸売 ● 製造	● 1000～4000万	● 11～30人		● 3代目
● 1970～1989年	● 小売	● 301～1000万	● 4～10人	● 60～70歳	● 2代目
	● サービス・その他	● 300万	● 2～3人	● 50～59歳	
● 1990～2004年	● 建設			● 40～49歳	
	● 専門サービス				● 創業者
● 2005年以降		● 300万未	● 0～1人	● 40歳未満	

図表 2-15 は、属性変数ごとに第 1 軸の数値の高い方から低い方にカテゴリを並べて表示しました。図の左端は、創立年で、1945 年以前から 2005 年以降まで年度順に並んでいることが分かります。図表 2-14 の右側から左側に推移する系列です。そしてこの年度経過に従って企業の属性も変化していきます。例えば、資本金、従業員数は上から下に規模が小さくなっています。創業以来の代数も下では少なくなり、創業者は一番下に位置します。

また、業種については、卸売、製造から小売、そしてサービス、建設へと変化しています。年齢については承継によって若返りがあるため、明確な関連は認められないが、少なくとも 40 歳未満は最下段に位置しています。

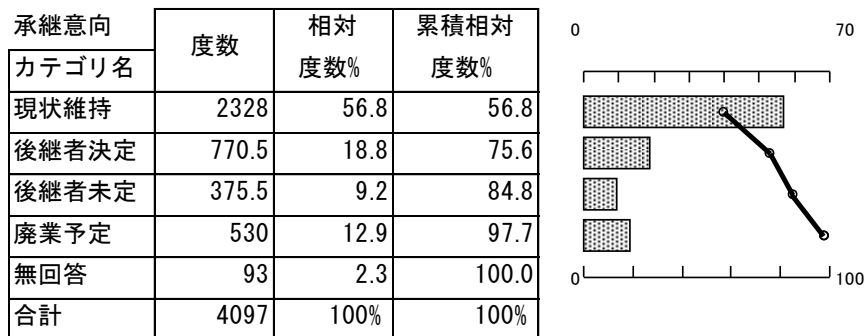
このように、クロス表で検討した属性間の関連がこの図表の中に集約できているようです。

3. 承継の意向（問1）

3-1 単純集計

図表 3-1 に承継意向（問1）の単純集計の結果を示します。4つの意向の中で現状維持が最も多く全体の6割近くを占め、続いて承継者決定で2割近く、廃業予定も1割を超えています。

図表 3-1 承継意向（問1）の単純集計



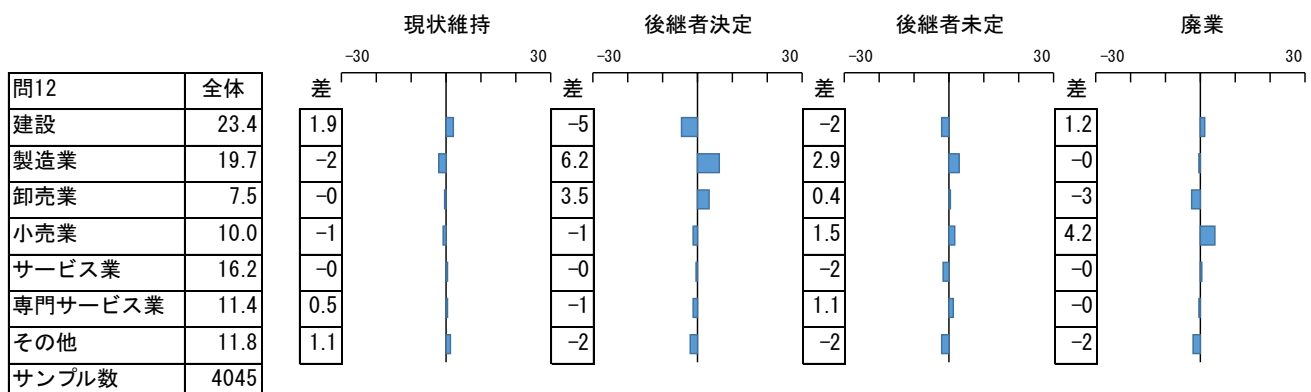
3-2 承継意向と属性との関連

承継意向と属性がどのような関連をしているか、ここでは承継意向別の属性カテゴリ分布と属性カテゴリ別の承継意向比率の2つの観点からを比較していきます。集計としては同じクロス表ですが比率の取り方が異なり、前者は意向別の合計、後者は属性カテゴリ別の合計に対する比率を算出しています。

【業種】

図表 3-2 は業種別の結果で、意向ごとの業種カテゴリ分布と全回答者の業種カテゴリ分布を比べた結果です。比較は意向別のカテゴリ比率と全回答者のカテゴリ比率との差（意向別－全回答者）によって行い、その結果は棒グラフでも示しています。例えば、現状維持群の「建設」ではその差が1.9となっていますが、これは現状維持群の方が全回答者より1.9ポイント高いこと示しており、それは棒グラフでは右側に棒を描くことで表現しています。なお、差の分布は-30～30の範囲で描いており、この範囲は業種に関しては広すぎますが、その他の属性との比較をするために統一した作図範囲を用いています。

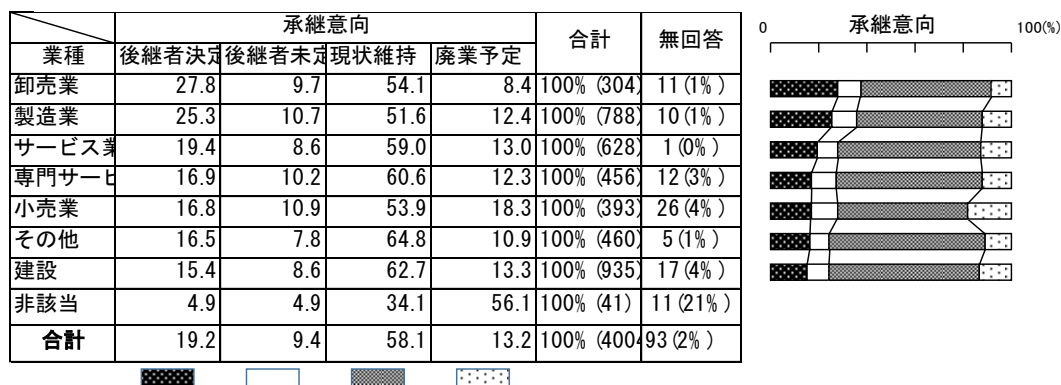
図表 3-2 承継意向別の業種カテゴリ分布



まず全体として見た場合、棒グラフの長さが短く、業種は承継意向にはあまり影響を与えていないようです。また個別に見て行きますと、製造業は特に後継者決定の比率が高く、建設は後継者決定比率が低いことが分かります。また、廃業比率については小売業の比率が高くなっています。

次に、図表 3-3 に属性カテゴリ別の承継意向の比率を示します。図表は後継者決定群の比率が高い順に業種を並び換えて示しています。卸売、製造業で決定比率が高くなっていますが、それ以外には大きな差は認められません。

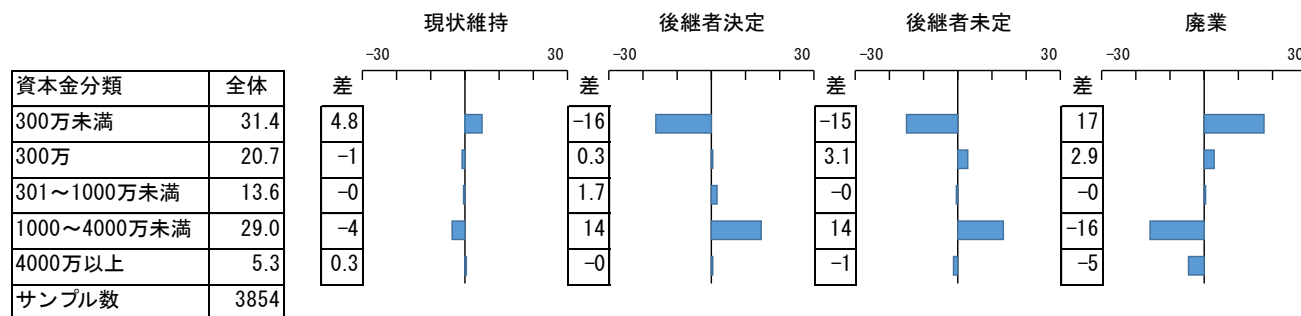
図表 3-3 業種別の承継意向分布（後継者決定で並び換え）



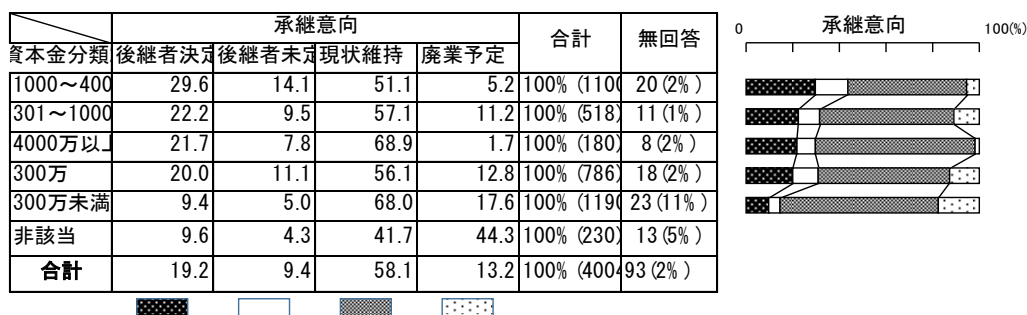
【資本金】

図表 3-4 は承継意向別の資本金分布です。全体としては、業種と比較して棒グラフの長さが長くなっており、承継意向に与える影響は強くなっています。資本金が少ない企業、特に 300 万未満では後継者決定、未定の比率が低く、廃業の比率が高くなっています。逆に資本金が多くなると後継者決定、未定の比率が高くなり、廃業は減少します。なお、4000 万以上はデータ数が少ないため変動そのものも小さくなっています。図表 3-5 は、資本金分類別の承継意向の比率で、4000 万以上で変化の傾向に乱れはありますが、資本金が多くなるほど後継者決定の比率が増加し、廃業の比率が低下しています。

図表 3-4 承継意向別の資本金カテゴリ分布



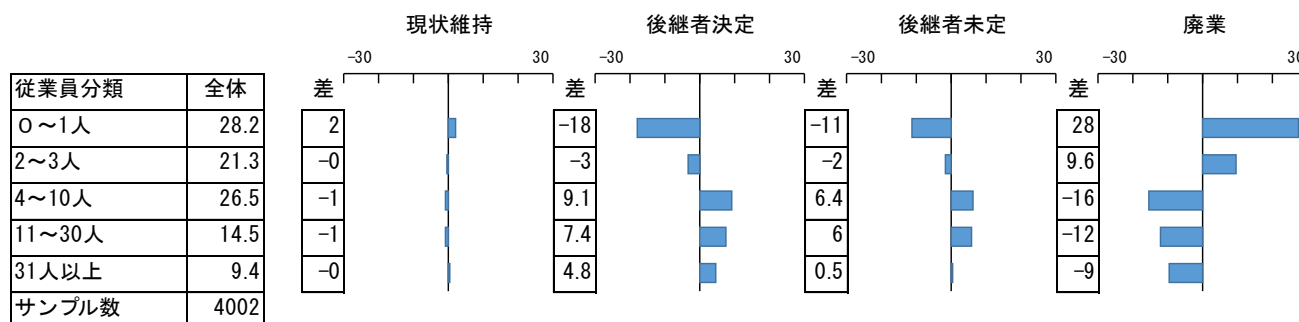
図表 3-5 資本金分類別の承継意向分布（後継者決定で並び換え）



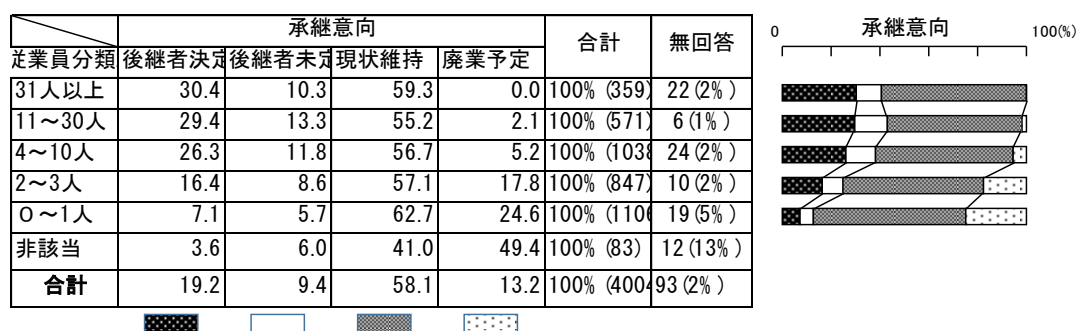
【従業員】

図表 3-6 は承継意向別の従業員数分布です。全体としては資本金と比較しても棒グラフの長さが長くなっており、承継意向に与える影響は非常に強くなっています。資本金と類似した傾向で、従業員数が少ない程、後継者決定、未定率が低下し、廃業比率は高くなっています。また、後継者決定・未定と廃業を分ける従業員数の境界は3人と4人の間にいることが想像されます。なお、現状維持には従業員数が殆ど影響を与えていないようです。以上の傾向を従業員数別の承継意向比率の分布で見えます。図表 3-7 がその結果で、従業員数の増加に伴う決定群の増加、及び廃業群の減少が明確に現れています。

図表 3-6 承継意向別の従業員数カテゴリ分布



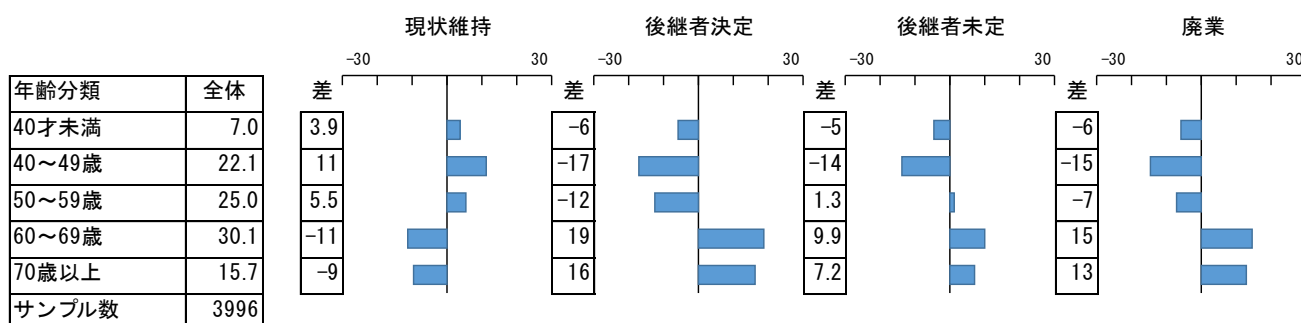
図表 3-7 従業員数別の承継意向分布（後継者決定で並び換え）



【年齢】

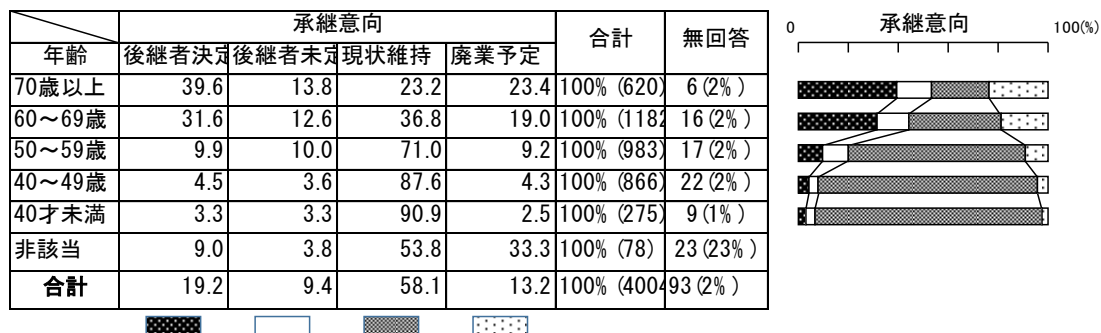
図表 3-8 は承継意向別の年齢分布です。全体とし従業員数と同様、承継意向に与える影響は非常に強くなっています。年齢はその他の属性と比較して現状維持に対して影響を与えており、若い層ではその比率が高く、年齢が上がると低下しています。また、若い層では後継者決定、未定、廃業の比率が低く、高年齢層では、そのいずれの比率も高くなっています。

図表 3-8 承継意向別の年齢カテゴリ分布



図表 3-9 は、年齢別の承継意向比率の分布です。承継の4つの意向の全てが、年齢の減少とともに単調に変化していることが分かります。つまり、若い層程、決定、未定、廃業の比率は下がり、現状維持が増加しています。非常に明確な関連で、承継意向には年齢の影響が極めて強いことを示しています。

図表 3-9 年齢別の承継意向分布（後継者決定で並び換え）

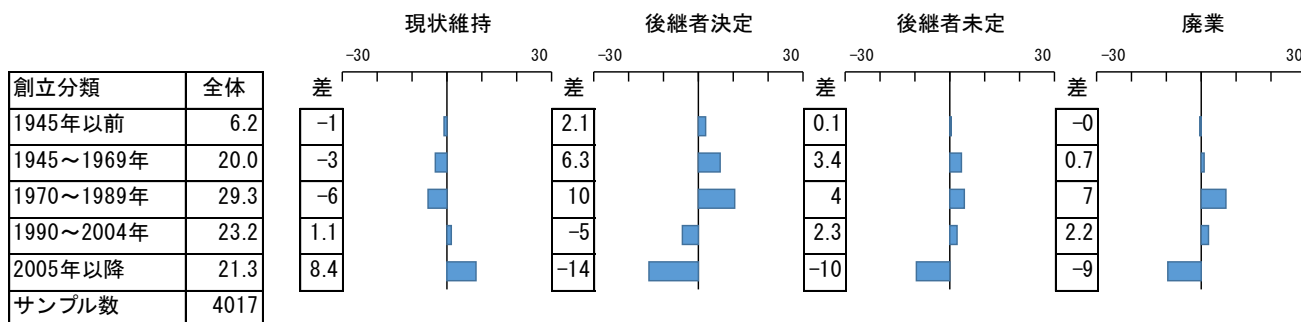


【創元年】

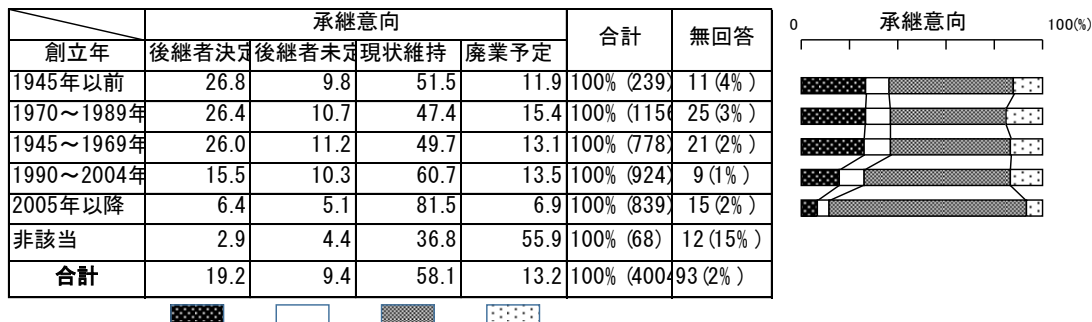
図表 3-10 に承継意向別の創元年分布を示します。創立が新しい場合には、現状維持が高く、後継者決定、未定、そして廃業の比率も低下しています。年齢で見た若い層の傾向と同じです。1970～1989 年の創立群は現状維持が低下し、承継／廃業への動きが大きくなっていることが分かります。創立後 30 年から 40 年位ですから、承継の判断を迫られているということだと思われます。

図表 3-11 は、創元年別の承継意向比率の分布です。図表によれば、1989 年以前とそれ以降で承継意向比率に差があります。つまり、1990 年以降では決定率が低下して現状維持の比率が増加しえとり、その傾向は 2005 年以降ではさらに強くなっています。

図表 3-10 承継意向別の創元年カテゴリ分布



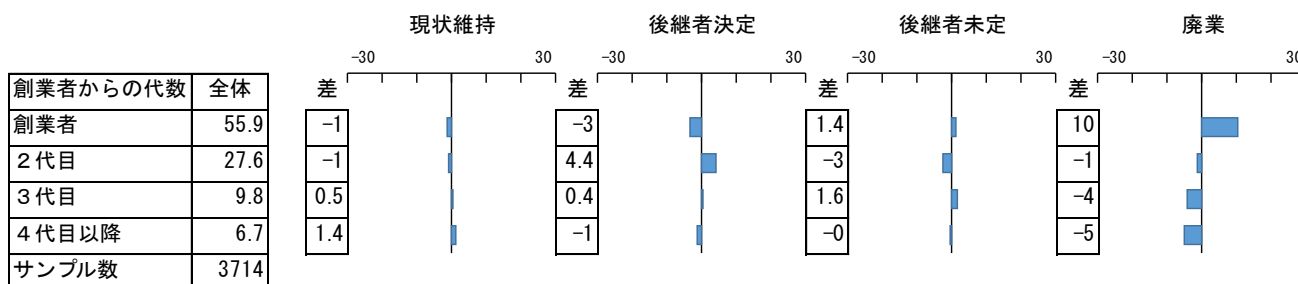
図表 3-11 創元年別の承継意向分布（後継者決定で並び換え）



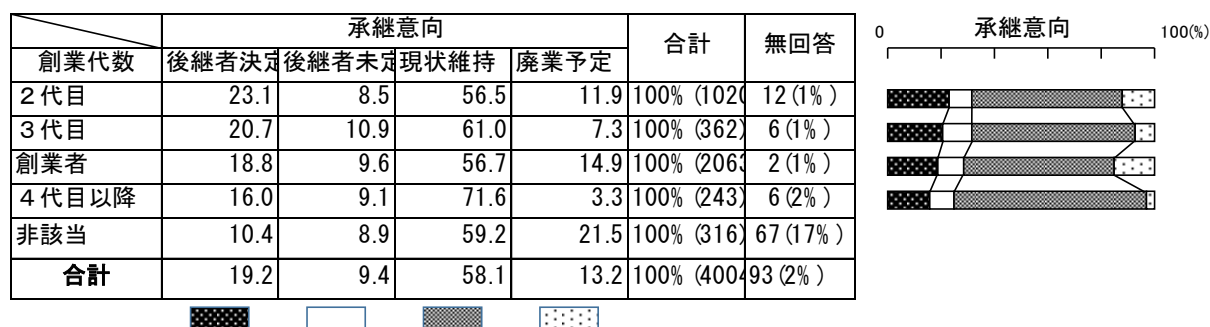
【創業者からの代数】

図表 3-12 に承継意向別の創業からの「代数」の分布を示します。創業者の廃業比率が高い点を除けば、「代数」の影響は弱いようです。同じ「代数」でも様々な属性を持つためと思われます。図表 3-13 は、創業代数別の承継意向比率の分布です。創業代数は単調（古い順、あるいは新しい順）には並んでおらず、しかもその差も小さくなっています。「代数」の影響が弱いことはこの図からも確認できます。

図表 3-12 承継意向別の「創業者からの代数」カテゴリ分布



図表 3-13 創業からの代数別の承継意向分布（後継者決定で並び換え）



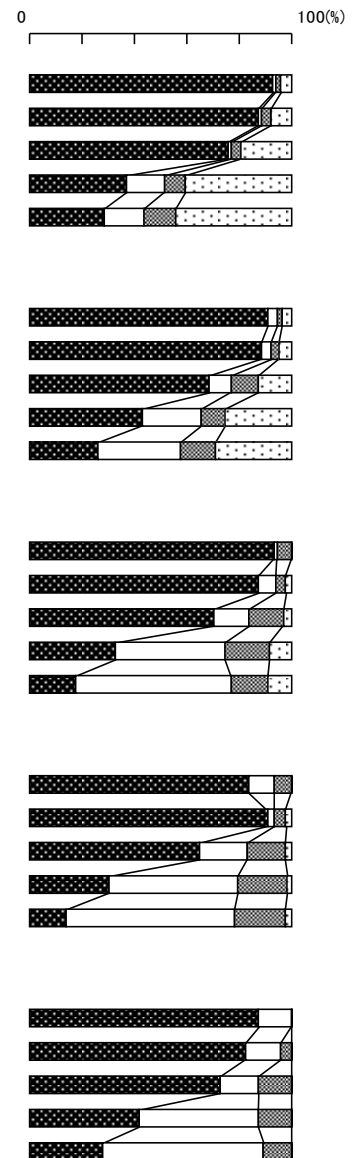
3-3 従業員数・年齢別の承継意向（全データ）

前の節では、従業員数と年齢が承継意向に強い影響を与えていることを見ました。そこでここでは、その2つの変数を組み合わせ、各カテゴリの組み合わせごとに承継意向を集計しました。図表3-14がその結果ですが、承継意向の違いがより明確に識別出来ていることが分かります。

まず、従業員数が最も少ない（0～1人）群では、年齢の高まりと共に廃業率が高まり、70歳以上では4割を超えています。この傾向は従業員2～3人の群でも同様ですが、廃業の比率は小さくなり、従業員が11人を超えると殆ど廃業は現れていません。また「現状維持」は若い年齢層程高く、その傾向はいずれの従業員群でもほぼ同じです。また「承継決定群」は、年齢が高い層ほど高くなるが、その傾向は従業員4人以上で明確に現れています。なお、以上の傾向は業種によって異なる可能性があります、それについては次節で検討します。

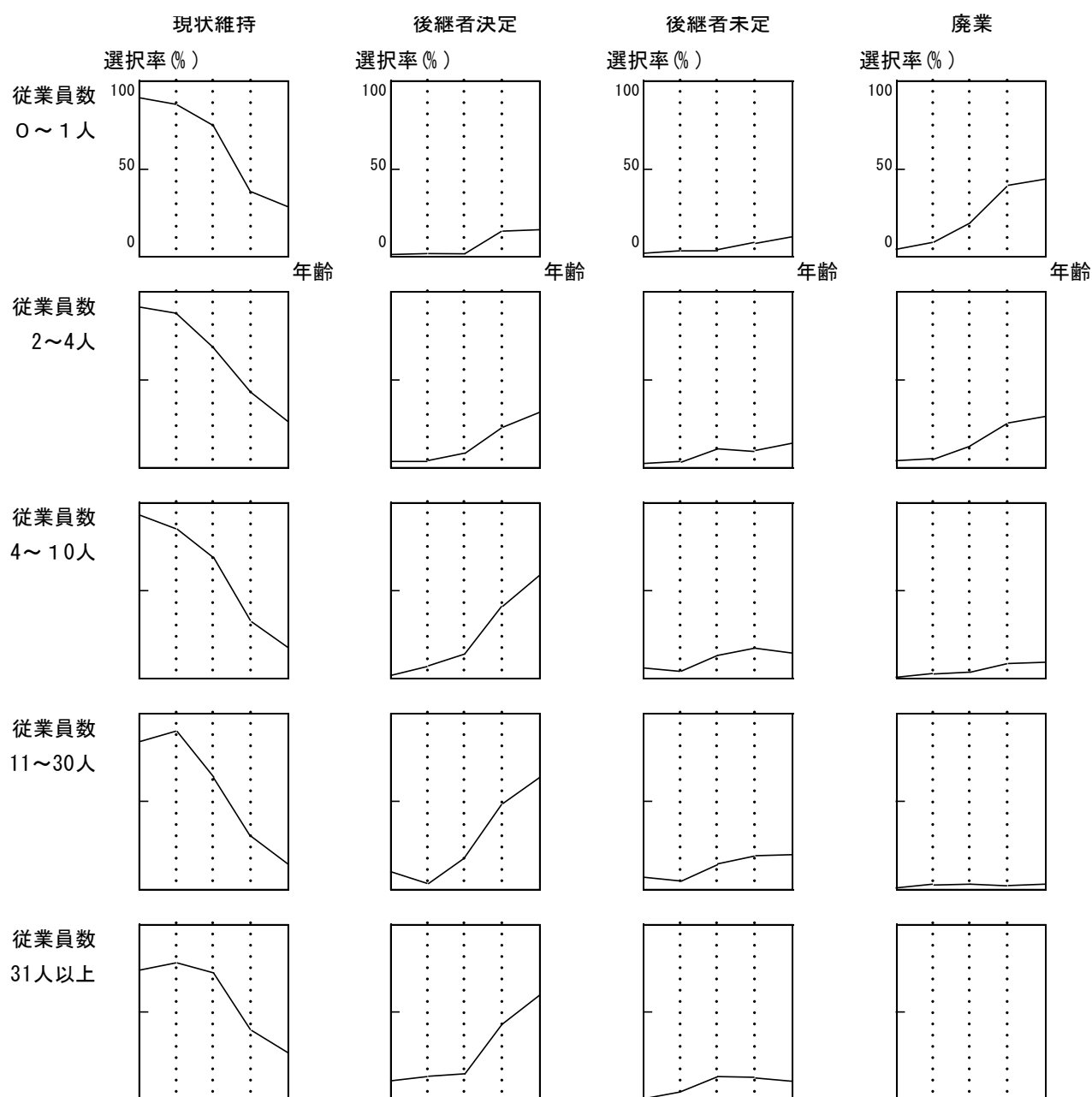
図表 3-14 従業員数別・年齢別の承継意向

従業員分類	年齢分類	承継意向（問1）					合計
		現状維持	後継者決定	後継者未定	廃業予定	非該当	
0 ～ 1 人	40才未満	90.1	1.0	2.0	4.0	3.0	100 (202)
	40～49歳	86.3	1.5	3.4	8.0	0.8	100 (526)
	50～59歳	74.2	1.4	3.5	19.2	1.7	100 (574)
	60～69歳	36.5	14.3	7.7	40.1	1.4	100 (586)
	70歳以上	27.9	15.2	11.5	43.6	1.8	100 (330)
	非該当	47.4	10.5	0.0	15.8	26.3	100 (38)
	合計	61.4	6.9	5.5	24.2	2.0	100 (2256)
2 ～ 3 人	40才未満	91.1	3.6	1.8	3.6	0.0	100 (112)
	40～49歳	87.5	3.6	3.0	4.8	1.2	100 (336)
	50～59歳	68.0	7.9	10.7	12.4	1.1	100 (356)
	60～69歳	42.7	22.6	9.1	25.2	0.4	100 (548)
	70歳以上	26.0	31.2	13.3	28.9	0.6	100 (346)
	非該当	75.0	25.0	0.0	0.0	0.0	100 (8)
	合計	56.7	16.3	8.6	17.7	0.7	100 (1706)
4 ～ 10 人	40才未満	93.2	1.4	5.5	0.0	0.0	100 (146)
	40～49歳	85.2	6.6	3.5	2.2	2.6	100 (458)
	50～59歳	68.5	13.4	12.7	3.3	2.2	100 (552)
	60～69歳	32.1	40.7	16.8	8.2	2.2	100 (648)
	70歳以上	17.1	58.6	14.0	8.9	1.4	100 (292)
	非該当	57.1	21.4	0.0	0.0	21.4	100 (28)
	合計	55.5	25.8	11.5	5.0	2.3	100 (2124)
11 ～ 30 人	40才未満	83.9	9.7	6.5	0.0	0.0	100 (62)
	40～49歳	90.0	2.9	4.3	2.1	0.7	100 (280)
	50～59歳	63.6	17.9	13.9	2.6	2.0	100 (302)
	60～69歳	29.9	48.3	18.4	1.7	1.7	100 (348)
	70歳以上	13.9	63.3	19.0	2.5	1.3	100 (158)
	非該当	66.7	0.0	0.0	0.0	33.3	100 (12)
	合計	54.2	28.9	13.1	2.1	1.7	100 (1162)
31 人 以上	40才未満	73.7	10.5	0.0	0.0	15.8	100 (38)
	40～49歳	77.9	13.0	3.9	0.0	5.2	100 (154)
	50～59歳	72.1	14.4	12.5	0.0	1.0	100 (208)
	60～69歳	39.5	42.7	12.1	0.0	5.6	100 (248)
	70歳以上	26.5	59.2	10.2	0.0	4.1	100 (98)
	非該当	40.0	0.0	20.0	0.0	40.0	100 (10)
	合計	56.3	28.8	9.8	0.0	5.0	100 (756)



図表 3-15 は、図表 3-14 の結果を承継意向ごとにその選択率を図として表したものです。図表の左端は現状維持に関する図で、横軸に5つの年齢層（左から40歳、40～49歳、50～59歳、60～69歳、70歳以上）、縦軸に「現状維持」の選択率（0%～100%）をとり、縦方向に従業員数による群を配置して描いた図です。図によれば、従業員数別に年齢の変化に伴う承継意向選択率の変化の特徴を把握することができます。例えば、現状維持選択率は年齢が高くなるに従って大幅に低下し、その傾向は従業員数によっても変わりません。後継者決定は、逆に年齢が高くなるほど増加しますが、その傾向は従業員数が多くなる程強くなります。また、未決定群は全体的に比率が低く、しかも年齢、従業員数との関連も弱くなっています。廃業は、年齢が高くなるに従って増加しますが、従業員数が多くなるとその傾向は全く見られなくなります。このように、承継意向は年齢、従業員数により大きく異なることが分かります。

図表 3-15 年齢の変化に伴う承継意向選択率の変化（従業員数別）



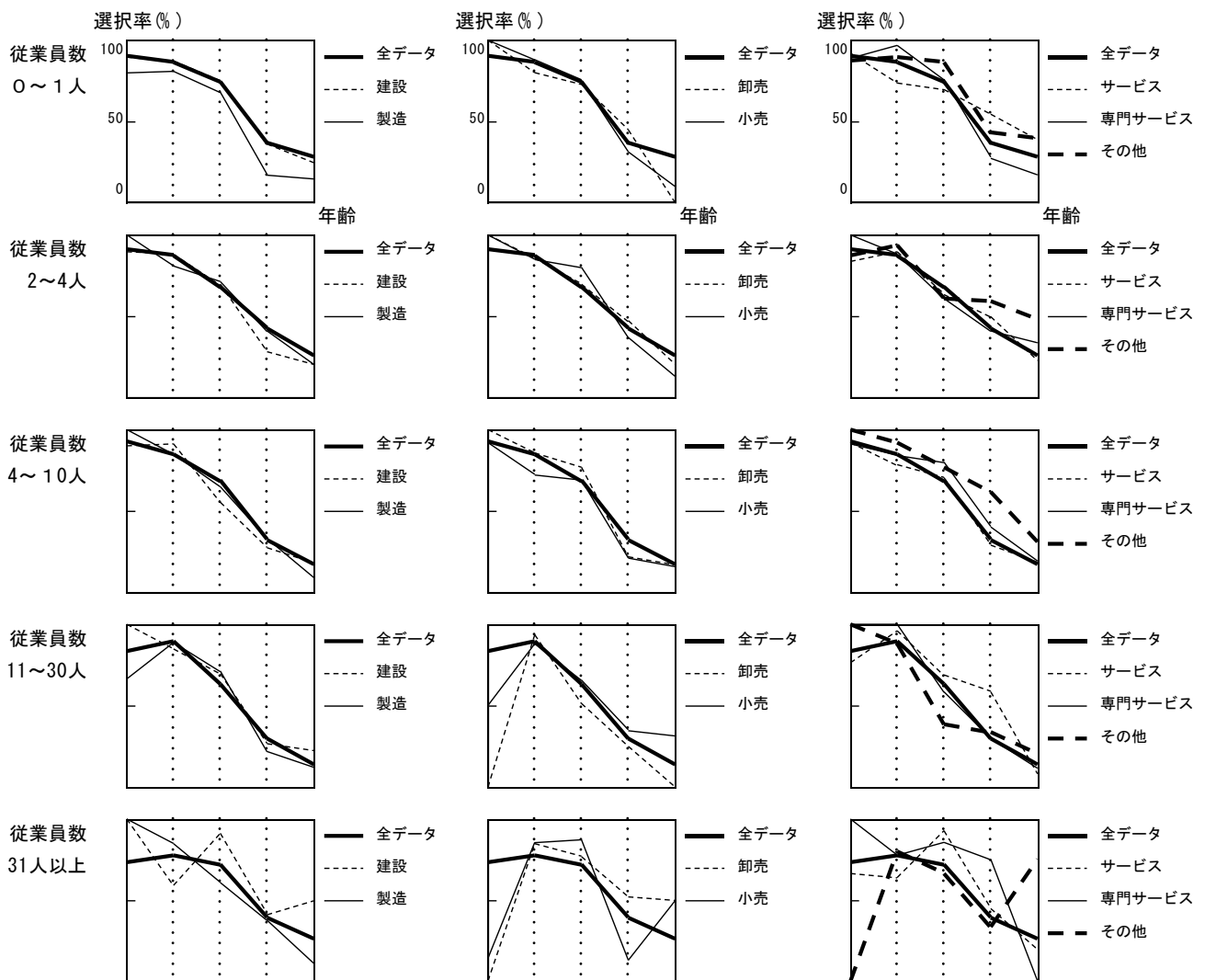
3-4 従業員数・年齢別の承継意向（業種別）

従業員数別、年齢別の承継意向を業種別に検討します。この集計は、従業員数×年齢×業種×承継意向の4重集計ですので、前ページと同様、承継意向ごとにその選択率を図として表すことにしました。図表5-16は現状維持に関する図で、横軸に5つの年齢層、縦軸に「現状維持」の選択率（0%～100%）をとり、縦方向に従業員数による群を配置して描いた図です。業種数は7ですので、それを1つの図に描くと業種別の違いを識別することが難しいため、ここでは、建設・製造（左図）、卸売・小売（中図）、サービス・専門サービス・その他（右図）の3つに分けて作図しています。また3つの図の間の比較を容易とするために、全ての図に全データによる結果を加えています。

【現状維持】

現状維持の選択率は年齢の高まりとともに単調に減少しており、その傾向は従業員数の多少によらずほぼ一定していることが分かります。従業員数が多い群では、変化の傾向に乱れがありますが、これはデータ数が少なくなるため、比率が不安定になるためです。また、業種別では、製造・従業員数0～1人で選択率が低く現れており、その他に業種「その他」が従業員数別のくつかの群で選択率が高く現れる傾向はあります。それ以外は業種間の差異は小さくなっています。

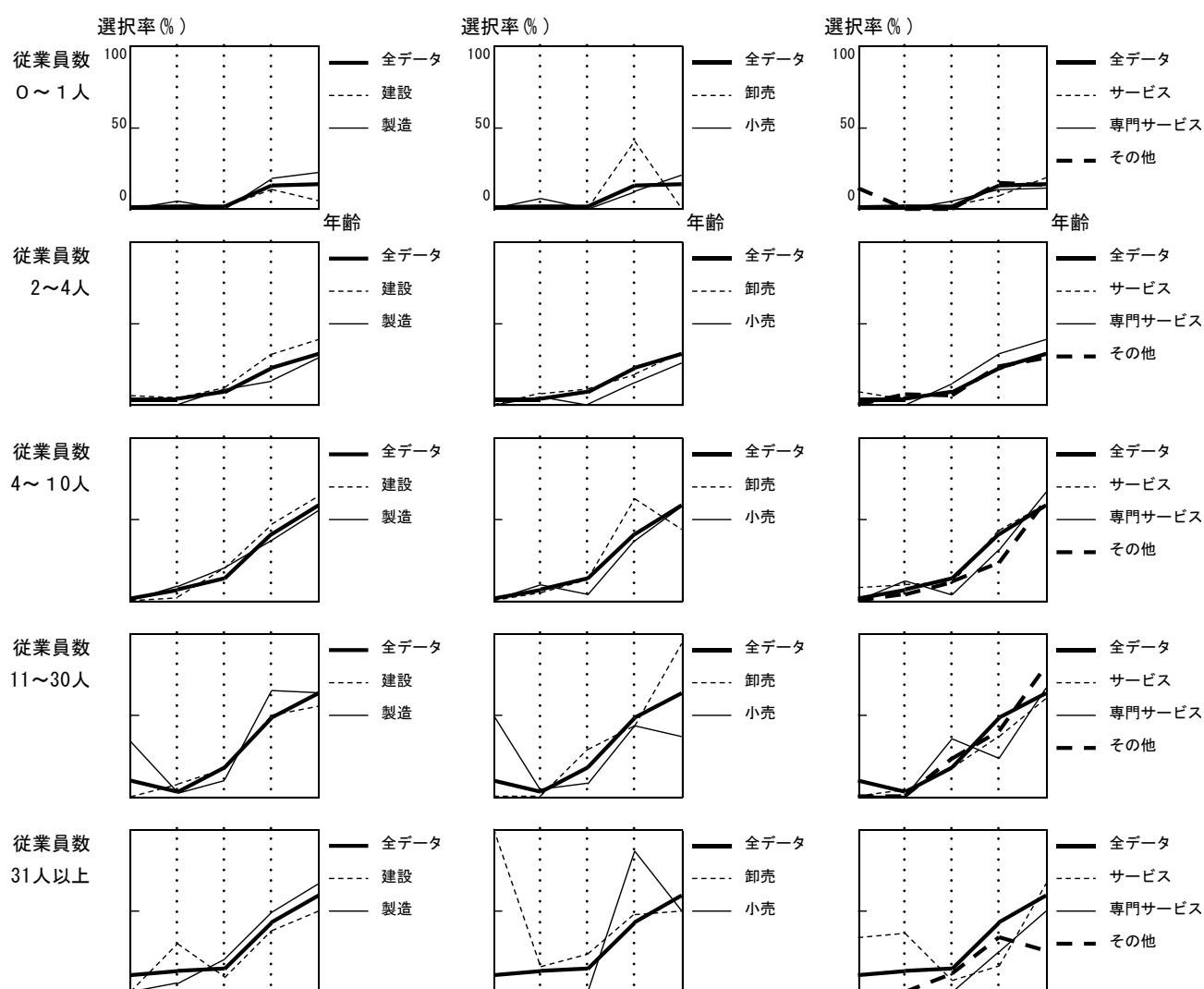
図表 3-16 従業員数別・年齢別・業種別の「現状維持」選択率



【後継者決定】

図表 3-17 に「後継者決定」群に関する図を示します。後継者決定率は、右上がりの折れ線になっており、年齢が上がる程高くなるのが分かります。その傾向は、従業員数が多くなる程強くなり、傾きが大きくなっています。そして従業員数 4 人以上では、60～69 歳で選択率が 5 割前後、70 歳以上では 6 割前後まで上昇します。また現状維持と同様、従業員数が多い群では、変化の傾向に乱れはありますが、これはデータ数が少なくなるためです。また、多少のずれは認められますが、いずれの業種とも全データの傾向と類似しており、業種間の差は小さいようです。

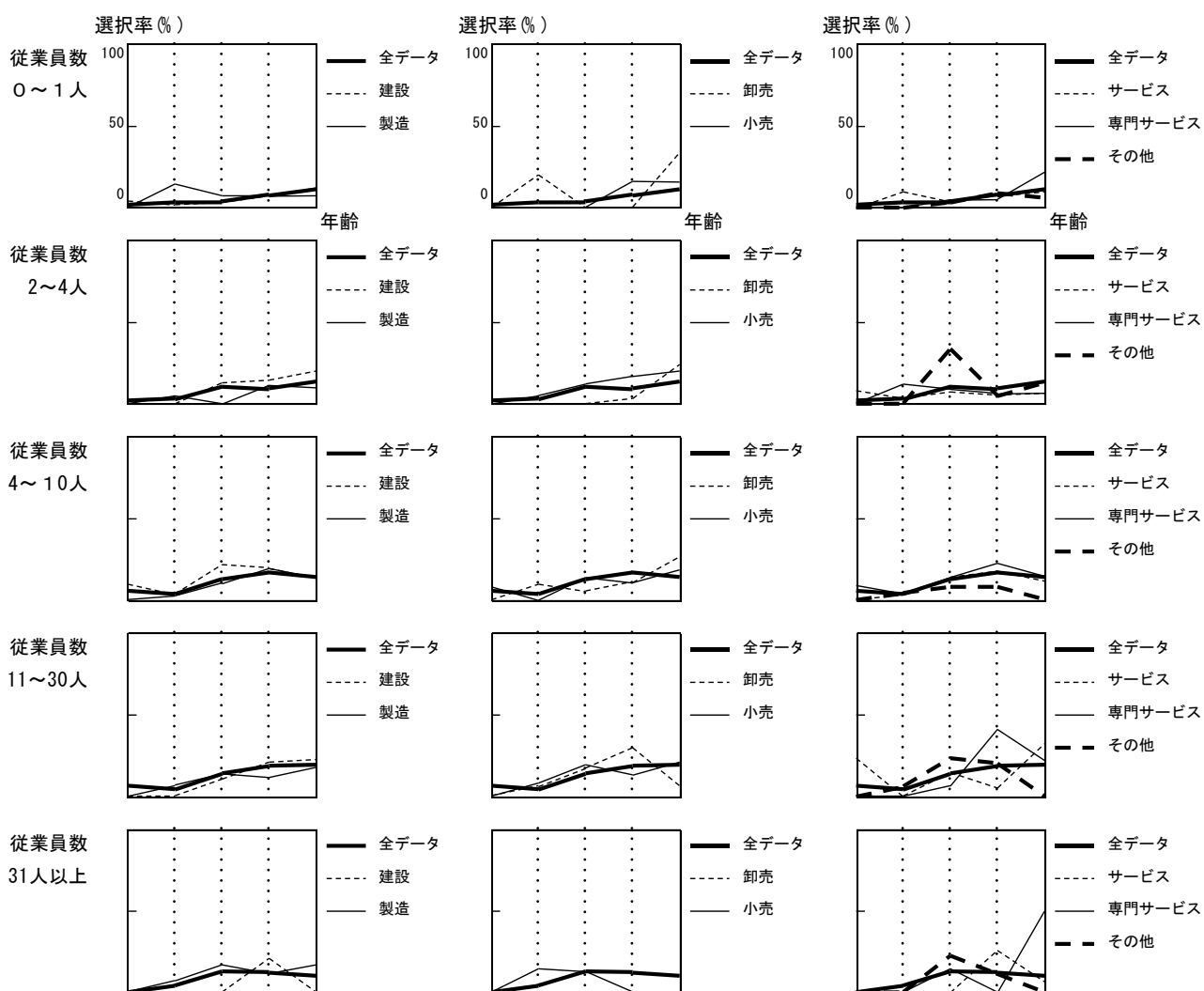
図表 3-17 従業員数別・年齢別・業種別の「後継者決定」選択率



【後継者未定】

図表 3-18 に「後継者未決定」群に関する図を示します。後継者未決定率は、年齢が上がる程高くなる傾向はありますが、折れ線の傾きは小さく後継者決定群と比べて増加の傾向は弱くなっています。例えば、11～30 人の群の 70 歳以上でも未定率は 2 割に達していません。また従業員数が多くなっても、その傾向に大きな変化は見られず、業種間の差も小さくなっています。このように後継者未決定群については、年齢、従業員数、業種のいずれとも関連は弱いという特徴です。

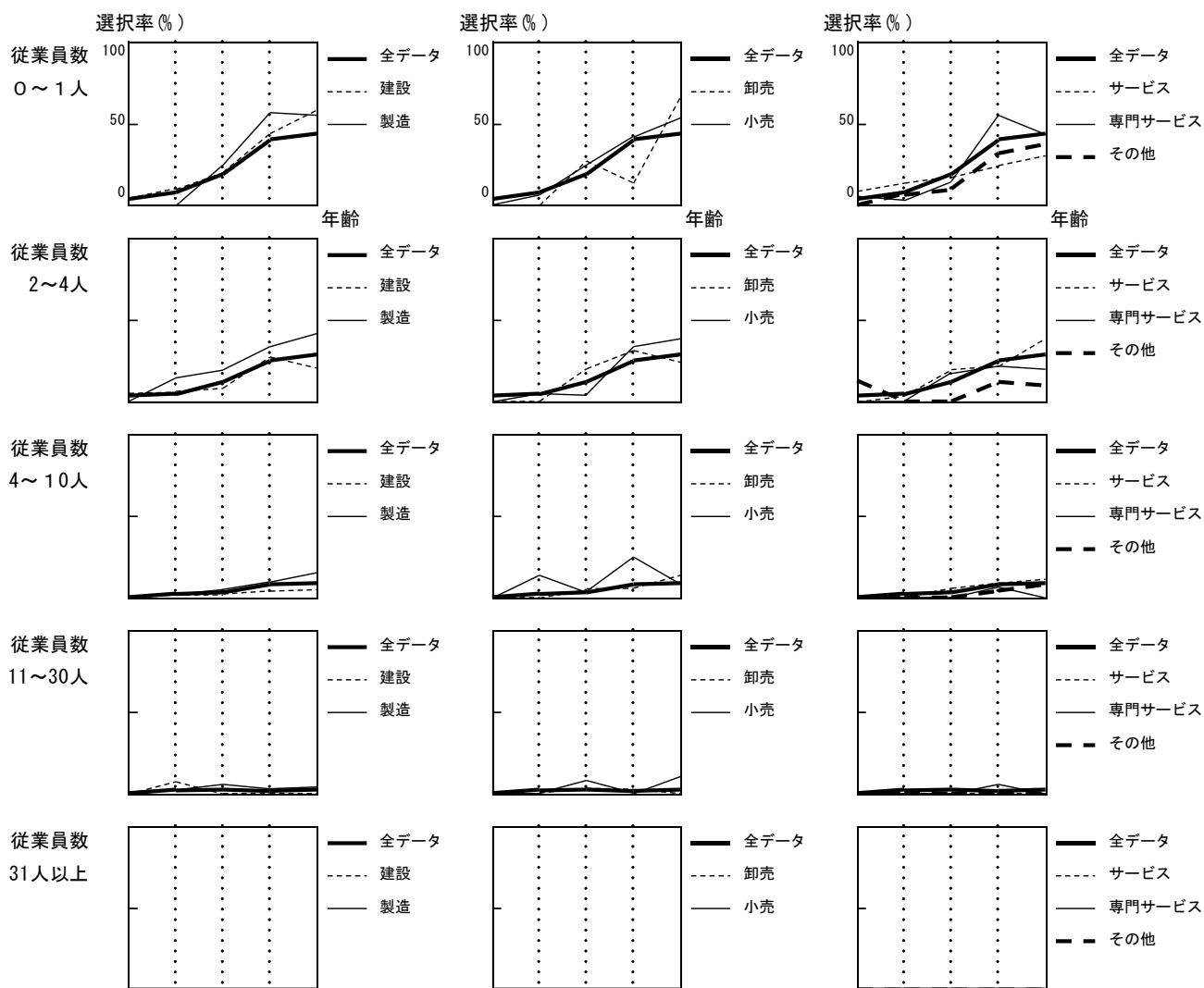
図表 3-18 従業員数別・年齢別・業種別の「後継者未定」選択率



【廃業】

図表 3-19 に「廃業」群に関する図を示します。廃業の選択率は、年齢の高まりとともに単調に増加する傾向があります。例えば従業員数 0～1 人の 70 歳以上では廃業率は 4 割を超えています。ただしその傾向は、従業員数が多くなると弱まり、11 人以上では殆ど 0 で廃業を選択する人は極めて少なくなっています。また業種別では、製造が従業員数 0～1 人、及び 2～4 人の群で廃業率が高く現れる傾向があり、業種「その他」では従業員数 0～1 人、2～3 人の群で廃業率が低く現れる傾向があります。「その他」は、現状維持でも他の業種と異なった傾向を示していましたので、承継に対する考え方が他の業種と異なっている可能性もあります。

図表 3-19 従業員数別・年齢別・業種別の「廃業」選択率



3-5 承継未決定群の特徴

(1) 属性カテゴリ分布

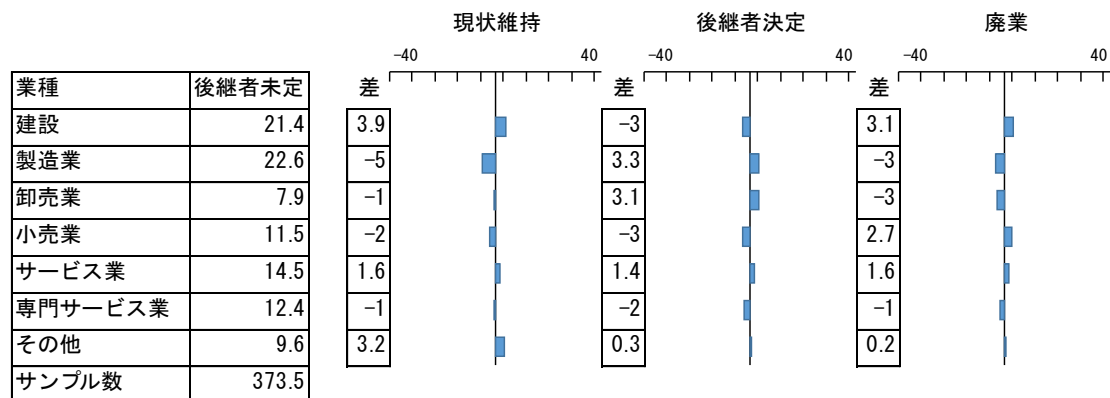
前節のグラフによる検討では、従業員数、年齢、業種のいずれも承継未決定とは明確な関連が見られないことを述べました。さらに、承継未決定選択率そのものが小さいため、属性の影響が現れにくいということも考えられます。そこで、ここでは「3-2 承継意向と属性との関連」で用いた方法と同様、属性カテゴリ分布の違いから承継未決定群の特徴を検討していきます。

【業種】

図表 3-20 は業種別の結果で、承継未決定以外の意向（現状維持、承継決定、廃業）ごとの業種カテゴリ分布と未決定選択者の業種カテゴリ分布を比べた結果です。比較は未決定以外の意向別のカテゴリ比率と未決定群のカテゴリ比率との差（他意向－未決定）によって行い、その結果は棒グラフでも示しています。「3-2」と同じ方法ですが、比較の基準となっているのが未決定群であるという点が異なります。差は「他意向－未決定」ですから、正であれば他意向の比率が高いこと、負であれば未決定群が高いことを意味します。

図によれば、棒の長さは全て短く、業種に関しては未決定とその他の意向には殆ど差が無いことが分かります。ただ僅かな差ですが、その差に基づいて他の意向との違いを見ると、次のような傾向があります。まず決定群との違いは、未決定群は建設、小売業でその比率が高く、製造業、卸売業でその比率が低いことです。また、現状維持・廃業群とは、建設、小売業でその比率が低く、製造業、卸売業でその比率が高い点で異なっています。決定群と丁度、逆の関係です。つまり、未決定群は、建設、小売（廃業群のみ）が多くを占める現状維持・廃業群と製造、卸売が主流である決定群の中間に位置していることになります。

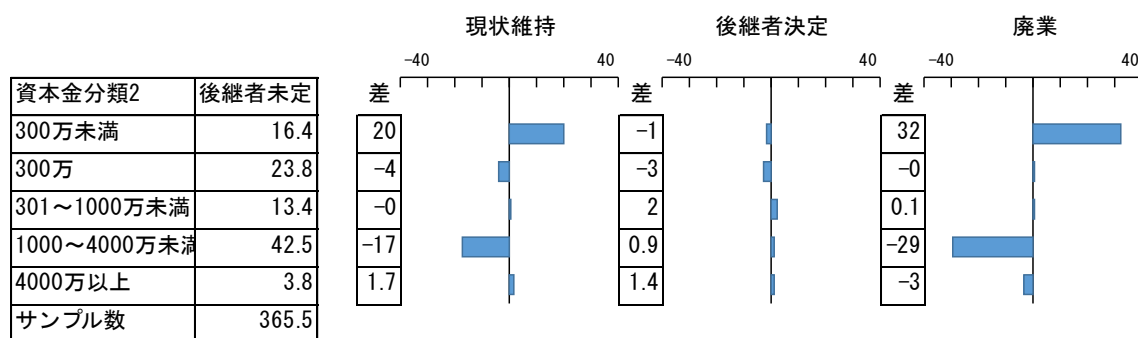
図表 3-20 業種カテゴリ分布（未決定群との比較）



【資本金】

図表 3-21 に資本金の結果を示します。業種とは異なり、未決定群と差が非常に大きくなっていることが分かります。それは現状維持、廃業群との違いで、これらの群と比較して未決定群は 300 万未満でその比率が低く、1000 万～4000 万未満で高くなっています。つまり、未決定群の方が企業規模（資本金）は大きいということです。また、決定群との差は小さく、資本金という属性では、類似した構成になっています。

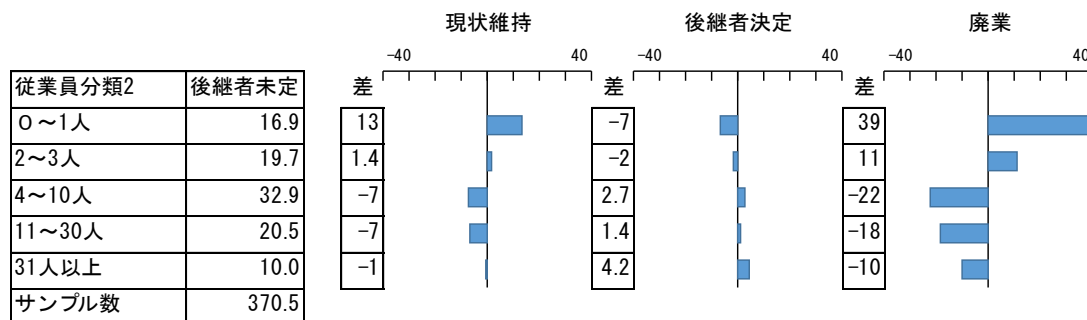
図表 3-21 資本金カテゴリ分布（未決定群との比較）



【従業員】

図表 3-22 に従業員の結果を示します。資本金と類似した結果で、決定群との差は小さく、現状維持、特に廃業群との差が大きくなっています。つまり、現状維持、廃業群と比較して未決定群は企業規模（従業員数）が大きいことになります。また、決定群と比較して、0～1人の比率が高くなっていることから、若干、従業員数が少ない方にずれていると考えられます。

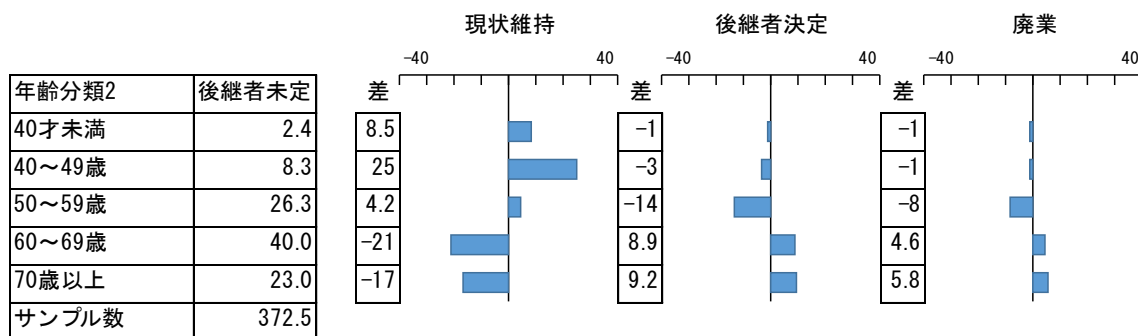
図表 3-22 従業員カテゴリ分布（未決定群との比較）



【年齢】

図表 3-23 に年齢の結果を示します。年齢に関しては現状維持群と大きな差があり、未決定群は年齢の高い層にずれています。また決定群と比べた場合には、逆に年齢の若い層にずれており、特に50～59歳の比率が高くなっています。また、廃業群と比べ、若干、若い層にずれていますので、全体としては、現状維持、未決定、廃業・決定の順に年齢が高くなっているようです。

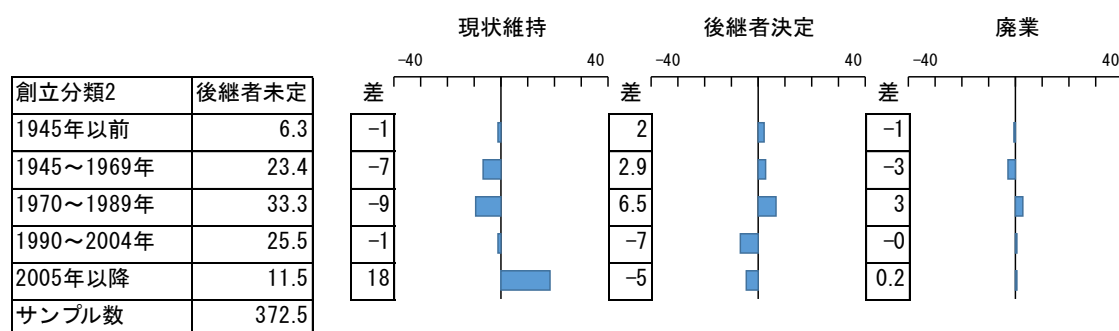
図表 3-23 年齢カテゴリ分布（未決定群との比較）



【創立年】

図表 3-24 に創立年の結果を示します。未定群は 2005 年以降の比率が現状維持より低くなっていますので、現状維持と比べて創立年の古い企業が多くなっていることが分かります。但し、未定群と廃業群、決定群との差は大きくありませんので、この傾向は現状維持群に起因するもの、つまり現状維持群には創立年の新しい企業が多いと考えた方が良いと思われます。

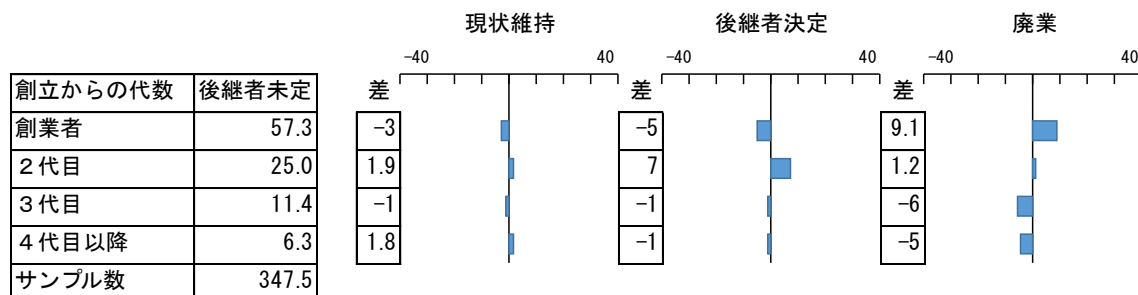
図表 3-24 創立年カテゴリ分布（未決定群との比較）



【創立からの代数】

図表 3-25 に「創立からの代数」に関する結果を示します。全体として見れば、棒グラフは短く「代数」に関しては未決定群とその他の群間では差は小さいことが分かります。

図表 3-25 「創立からの代数」のカテゴリ分布（未決定群との比較）



（2）後継者決定群と後継者未決定群の違い（数量化Ⅱ類による判別）

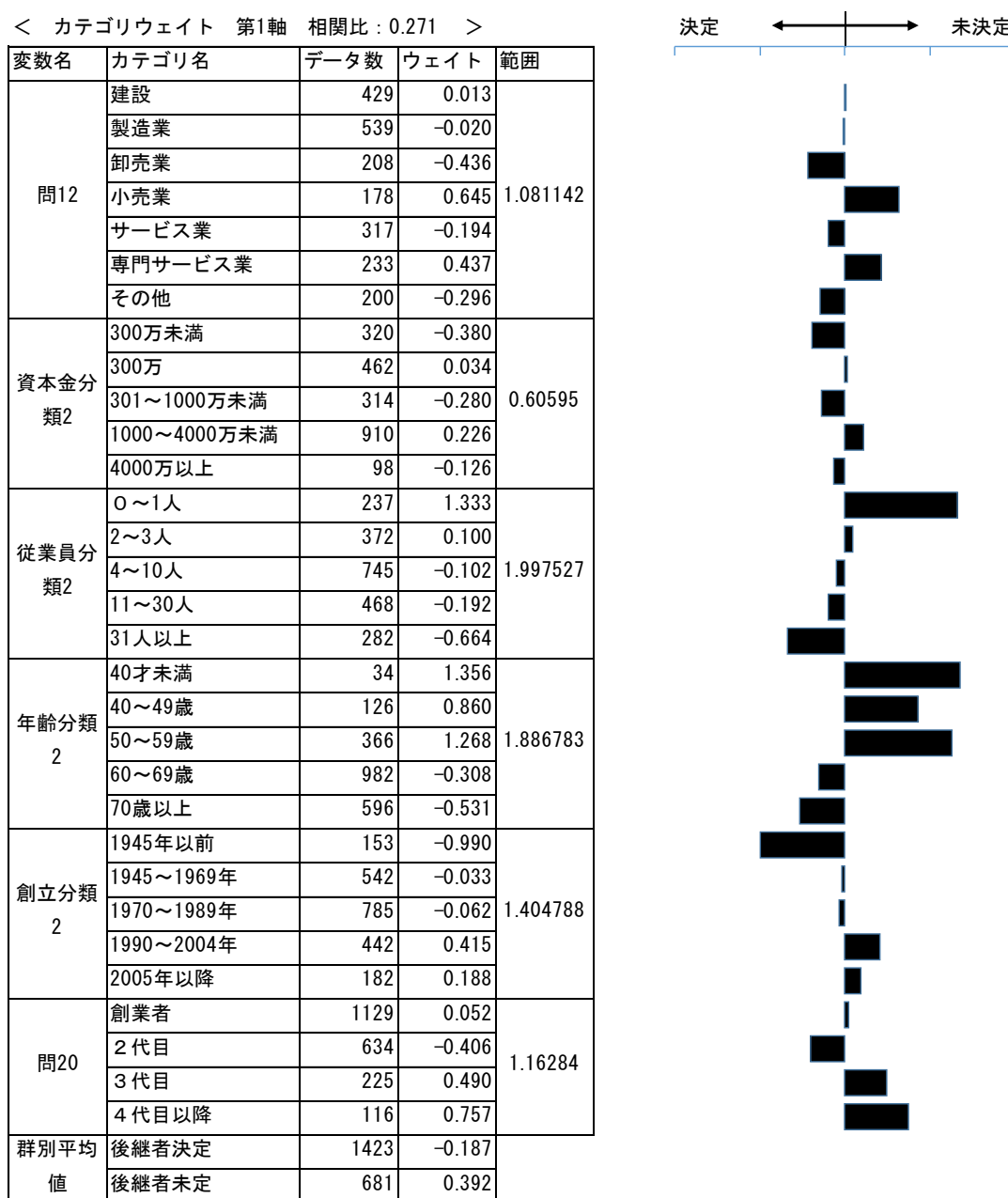
ここまで、未決定群とその他の群における属性分布の違いを検討しましたが、未決定群との差は現状維持群、廃業群で大きく後継者決定群とはそれ程大きな差は認められませんでした。しかし、未定群と決定群はいずれも近い将来の承継を考慮している点では共通していますので、それが決定・未定群の差の小ささをもたらしているものと思われます。ただ、それでも一方は後継者を決定し、他方は未決定なのですから、それには何らかの要因が関与していることが考えられます。そこで次には、未定群と決定群のみを取り上げ、その2群を分ける要因を数量化Ⅱ類によって検討します。

図表 3-26 は、数量化Ⅱ類を適用して得られた各要因（属性）の2群の判別における影響の大きさ（ウェイト）を示したものです。数量化Ⅱ類では、各要因のウェイトを用いて合成変数（判別関数、加重合

計)を作成し、それによって群の判別を行います。表の最下段に示した未決定群、決定群の平均値はその判別関数の平均値で、未決定群の平均値が正であることは、判別関数値が正であれば未決定群の可能性が高まることを意味します。そして、それには正の大きなウェイトをもつ要因が影響を与えますので、各要因のウェイトの大きさを比較することにより、後継者決定／未決定に影響を与えている属性を検討することができます。なお、右側の図は各要因のウェイトの大きさを棒グラフで示したものです。

図表によれば、特に影響が強いのは年齢で、若い年齢層ほど未決定の可能性が高くなっています。またその他には従業員分類の影響も大きく、この場合には0～1人で未決定の可能性が高くなっています。この他では、「創立からの代数」が後継者決定に影響を与えているようです。2つの要因以外はそれ程大きな影響を与えてはいません。

図表 3-26 後継者決定／未決定に影響を与えている要因（数量化Ⅱ類）



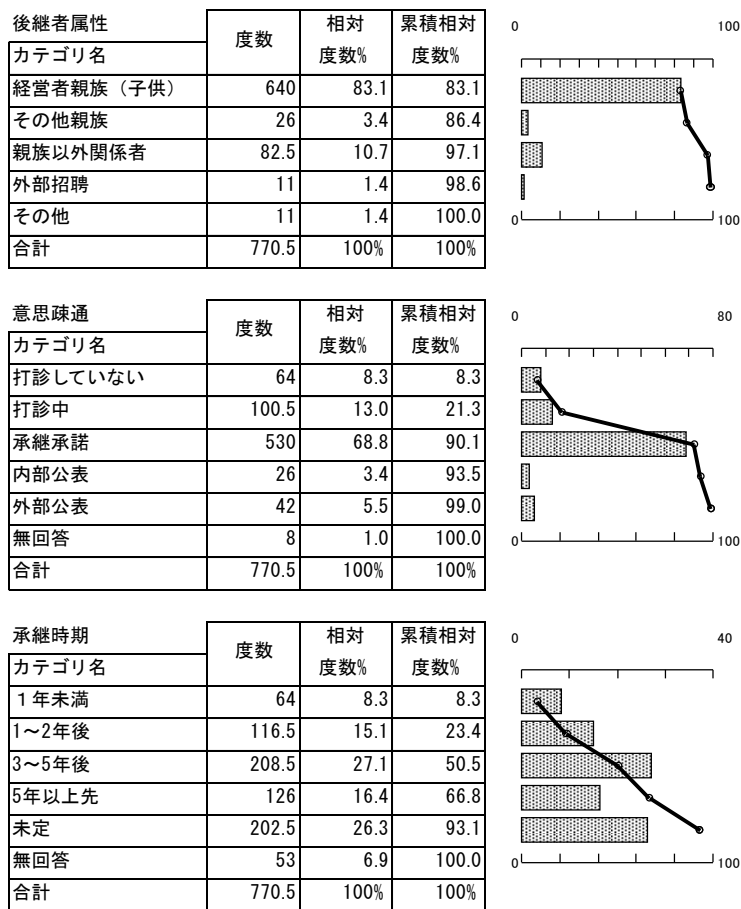
4. 承継行動

アンケートでは、承継の意向を尋ねると共に、承継に関する具体的な内容を尋ねています。例えば、後継者の属性、承継の時期などです。以下では、その承継行動の内容を後継者決定群、未定群、廃業群ごとに検討していきます。なお、現状維持に関しては、まだ承継の具体的な検討に入っていないと考え承継行動に関する質問は行っていない。

4-1. 後継者決定群（問1カテゴリ②回答者）の承継行動（問2～問4）

（1）単純集計とクロス集計

図表 4-1 後継者決定群の承継行動（単純集計）



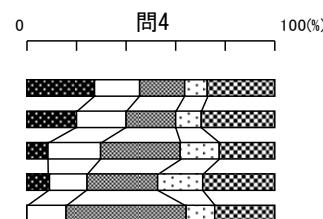
後継者決定者に対しては、後継者の属性、後継者との意思疎通の状況、承継予定時期を尋ねています。図表 4-1 はその単純集計結果です。

まず、属性については子供が8割以上と多く、逆に親族以外は15%程度となっています。意思疎通については、承諾が7割近くであり、それに「公表済み」（内部、外部）を加えると8割近くは、承諾済みとなっています。承継は着実に進められています。承継時期は3～5年が最も高く、全体の1/4以上を占めています。また、2年までが1/4弱ですから、5年後までに5割以上が承継を完了することになります。未定は約1/4です。

図表 4-2 は、後継者属性と承継時期のクロス表で、承継時期2年までで後継者属性を並び換えて示しています。外部者は表の上部にありますので、実施時期が早い傾向があります。

図表 4-2 後継者属性と承継時期のクロス表

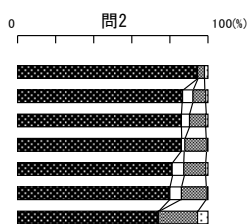
後継者属性	承継時期					合計	無回答
	1年未満	1～2年後	3～5年後	5年以上先	未定		
その他	27.3	18.2	18.2	9.1	27.3	100% (11)	49 (8%)
外部招聘	20.0	20.0	20.0	10.0	30.0	100% (10)	1 (4%)
親族以外関係者	8.7	21.1	32.3	15.5	22.4	100% (81)	2 (2%)
経営者親族（子供）	8.8	15.5	28.2	18.4	29.2	100% (591)	1 (9%)
その他親族	0.0	16.0	48.0	12.0	24.0	100% (25)	0 (0%)
合計	8.9	16.2	29.1	17.6	28.2	100% (718)	53 (7%)



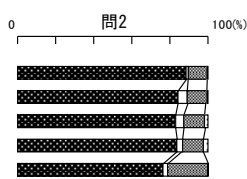
(2) 後継者属性（問2）と企業属性との関連

図表 4-3 後継者属性と企業属性とのクロス表

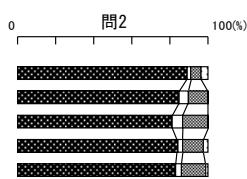
業種	後継者属性				合計	無回答
	経営者親族	その他親族	親族以外関係	外部招聘		
小売業	94.6	0.0	3.8	1.5	100% (65)	2 (1%)
その他	86.5	5.4	6.8	1.4	100% (74)	1 (1%)
製造業	86.1	4.0	8.8	1.0	100% (198)	1 (1%)
建設	86.3	1.4	11.6	0.7	100% (142)	1 (2%)
卸売業	81.4	6.0	11.4	1.2	100% (84)	2 (2%)
サービス業	80.0	5.8	13.3	0.8	100% (120)	2 (3%)
専門サービス	74.0	0.0	20.7	5.3	100% (75)	2 (3%)
非該当	100.0	0.0	0.0	0.0	100% (2)	0 (0%)
合計	84.3	3.4	10.9	1.4	100% (760)	11 (1%)



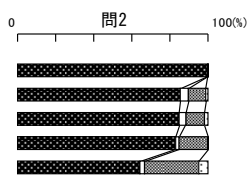
資本金	後継者属性				合計	無回答
	経営者親族	その他親族	親族以外関係	外部招聘		
300万	88.6	1.3	9.4	0.6	100% (154)	2 (2%)
301～1000	84.1	5.3	9.7	0.9	100% (113)	3 (2%)
1000～4000	82.8	4.3	11.3	1.6	100% (323)	2 (2%)
300万未満	83.6	2.7	10.9	2.7	100% (110)	3 (1%)
4000万以上	76.3	2.6	21.1	0.0	100% (38)	1 (3%)
非該当	93.2	0.0	2.3	4.5	100% (22)	0 (0%)
合計	84.3	3.4	10.9	1.4	100% (760)	11 (1%)



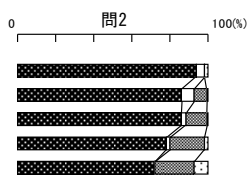
従業員	後継者属性				合計	無回答
	経営者親族	その他親族	親族以外関係	外部招聘		
2～3人	89.0	2.2	5.1	3.7	100% (136)	3 (4%)
31人以上	84.9	4.7	10.4	0.0	100% (106)	3 (2%)
11～30人	81.4	5.4	13.2	0.0	100% (167)	1 (0%)
0～1人	84.0	2.7	10.7	2.7	100% (75)	1 (1%)
4～10人	83.3	2.6	12.7	1.5	100% (273)	3 (3%)
非該当	100.0	0.0	0.0	0.0	100% (3)	0 (0%)
合計	84.3	3.4	10.9	1.4	100% (760)	11 (1%)



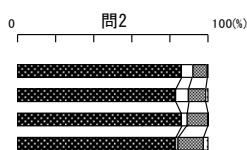
年齢	後継者属性				合計	無回答
	経営者親族	その他親族	親族以外関係	外部招聘		
40才未満	100.0	0.0	0.0	0.0	100% (9)	0 (0%)
60～69歳	85.7	4.1	9.1	1.1	100% (367)	0 (0%)
70歳以上	84.9	3.3	9.7	2.1	100% (243)	1 (1%)
50～59歳	82.8	2.1	15.1	0.0	100% (96)	6 (2%)
40～49歳	64.1	2.6	28.2	5.1	100% (39)	3 (1%)
非該当	100.0	0.0	0.0	0.0	100% (6)	1 (14%)
合計	84.3	3.4	10.9	1.4	100% (760)	11 (1%)



創立年	後継者属性				合計	無回答
	経営者親族	その他親族	親族以外関係	外部招聘		
1945年以前	93.7	4.8	0.0	1.6	100% (63)	1 (2%)
1945～196	86.3	6.5	6.8	0.5	100% (200)	2 (1%)
1970～198	85.9	2.3	11.1	0.7	100% (299)	7 (2%)
1990～200	78.2	2.1	17.6	2.1	100% (142)	1 (1%)
2005年以降	72.2	0.0	20.4	7.4	100% (54)	0 (0%)
非該当	100.0	0.0	0.0	0.0	100% (2)	0 (0%)
合計	84.3	3.4	10.9	1.4	100% (760)	11 (1%)



創業代数	後継者属性				合計	無回答
	経営者親族	その他親族	親族以外関係	外部招聘		
2代目	86.3	5.6	7.7	0.4	100% (234)	5 (1%)
3代目	83.1	6.8	8.8	1.4	100% (74)	2 (1%)
4代目以降	86.1	2.8	11.1	0.0	100% (36)	1 (1%)
創業者	82.7	1.6	13.3	2.4	100% (383)	3 (8%)
非該当	87.9	3.0	9.1	0.0	100% (33)	0 (0%)
合計	84.3	3.4	10.9	1.4	100% (760)	11 (1%)



図表 4-3 に後継者の属性と企業属性とのクロス表を示します。クロス表では、「経営者親族＋その他の親族」の比率で大きい順に並び換えて示しています。

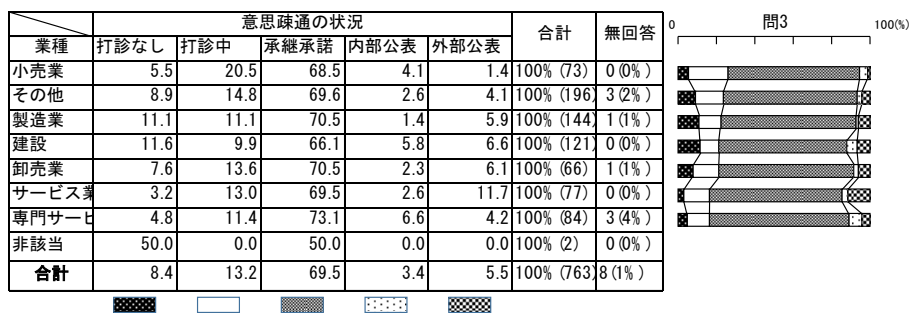
経営者親族が8割を超えていますので、企業属性との関連は明確には現れていませんが、「業種」、「年齢」、「創立年」には若干の関連が見られます。まず業種については、サービス、特に専門サービスでは外部（親族外）比率が高くなっています。

年齢については、データ数が少ない40才未満を除けば、若い層程、外部（親族外）の比率が高くなる傾向が認められます。特に40～49歳では外部の比率が1/3となっています。

また創立年では、それが新しくなる程、外部比率が高くなっており、2005年以降では外部（親族外）比率が3割近くになっています。

(3) 意思疎通の状況（問3）と企業属性との関連

図表 4-4 意思疎通の状況と企業属性とのクロス表



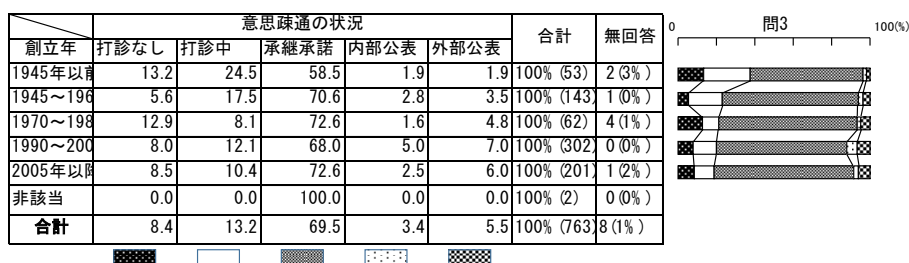
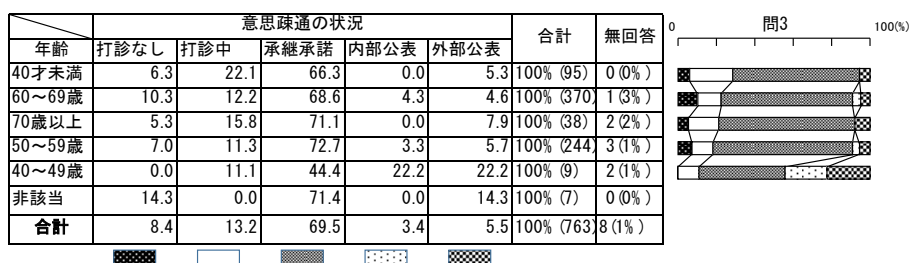
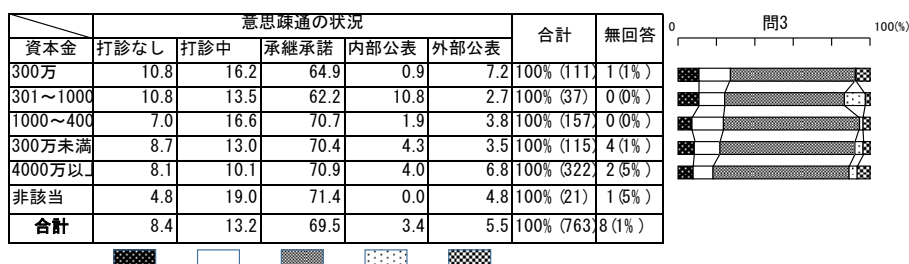
図表 4-4 に意思疎通の状況と企業属性とのクロス表を示します。クロス表では、「打診なし+打診中」の比率で大きい順に並び換えて示しています。

意思疎通の状況と明確な単調な関連がある企業属性はありません。ただ、単調な関連ではありませんが、資本金、従業員、創立年には弱い関連が認められます。

資本金については、300 万未満を除けば、資本金が多くなるほど、意思疎通の進行が早くなる弱い傾向が認められます。

従業員数についても、2～3 人を除けば、従業員数が少ないほど意思疎通の進行が早くなる傾向があります。資本金とは逆の関連ですから、企業規模（資本金、従業員数）との関係は弱いということだと思います。

創立年については単調な関連があり、創立年が新しくなるほど意思疎通の進行が早い傾向があります。ただ、これも弱い関連です。



(4) 承継の時期（問4）と企業属性との関連

図表 4-5 承継の時期と企業属性とのクロス表

業種	承継の時期					合計	無回答
	1年未満	1～2年後	3～5年後	5年以上先	未定		
小売業	15.1	16.0	16.8	11.8	40.3	100% (60)	11 (7%)
その他	12.2	17.8	25.2	13.5	31.3	100% (115)	17 (8%)
製造業	6.8	20.4	32.0	21.8	19.0	100% (74)	5 (6%)
建設	0.6	25.2	26.4	20.1	27.7	100% (80)	7 (10%)
卸売業	12.4	10.1	36.7	18.4	22.5	100% (134)	7 (6%)
サービス業	8.2	14.2	29.6	18.1	29.9	100% (183)	4 (5%)
専門サービス	5.6	16.7	29.2	19.4	29.2	100% (72)	4 (5%)
非該当	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	100% (2)	0 (0%)
合計	8.9	16.2	29.1	17.6	28.2	100% (718)	53 (7%)

■ 1年未満 □ 1～2年後 ■ 3～5年後 □ 5年以上先 ■ 未定

資本金	承継の時期					合計	無回答
	1年未満	1～2年後	3～5年後	5年以上先	未定		
300万	13.9	16.7	38.9	11.1	19.4	100% (36)	6 (5%)
301～1000	6.7	20.7	25.5	9.6	37.5	100% (104)	6 (4%)
1000～400	10.6	15.2	30.8	14.6	28.8	100% (151)	11 (10%)
300万未満	8.7	16.0	31.2	19.7	24.4	100% (300)	26 (8%)
4000万以上	9.4	14.2	22.6	24.5	29.2	100% (106)	3 (8%)
非該当	0.0	14.3	19.0	23.8	42.9	100% (21)	1 (5%)
合計	8.9	16.2	29.1	17.6	28.2	100% (718)	53 (7%)

■ 1年未満 □ 1～2年後 ■ 3～5年後 □ 5年以上先 ■ 未定

従業員	承継の時期					合計	無回答
	1年未満	1～2年後	3～5年後	5年以上先	未定		
2～3人	11.1	17.4	20.1	15.3	36.1	100% (72)	6 (8%)
31人以上	14.6	13.6	29.1	17.5	25.2	100% (103)	7 (5%)
11～30人	9.1	17.4	25.8	17.4	30.3	100% (132)	19 (7%)
0～1人	7.9	15.7	34.8	15.5	26.1	100% (255)	15 (9%)
4～10人	5.9	17.0	27.1	21.9	28.1	100% (153)	6 (6%)
非該当	0.0	33.3	0.0	33.3	33.3	100% (3)	0 (0%)
合計	8.9	16.2	29.1	17.6	28.2	100% (718)	53 (7%)

■ 1年未満 □ 1～2年後 ■ 3～5年後 □ 5年以上先 ■ 未定

年齢	承継の時期					合計	無回答
	1年未満	1～2年後	3～5年後	5年以上先	未定		
40才未満	77.8	11.1	0.0	11.1	0.0	100% (9)	0 (0%)
60～69歳	12.9	21.3	28.4	4.3	33.1	100% (233)	8 (21%)
70歳以上	5.7	17.0	36.2	14.9	26.1	100% (348)	6 (6%)
50～59歳	12.9	9.7	14.5	30.6	32.3	100% (31)	25 (7%)
40～49歳	2.2	2.2	13.2	58.8	23.6	100% (91)	13 (5%)
非該当	16.7	33.3	0.0	0.0	50.0	100% (6)	1 (14%)
合計	8.9	16.2	29.1	17.6	28.2	100% (718)	53 (7%)

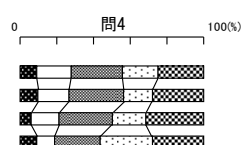
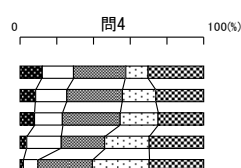
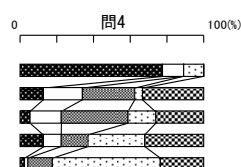
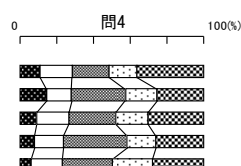
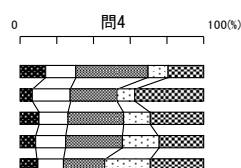
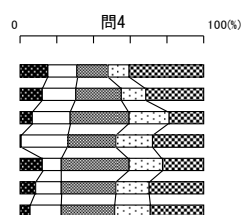
■ 1年未満 □ 1～2年後 ■ 3～5年後 □ 5年以上先 ■ 未定

創元年	承継の時期					合計	無回答
	1年未満	1～2年後	3～5年後	5年以上先	未定		
1945年以前	11.9	17.5	28.1	12.2	30.4	100% (287)	10 (16%)
1945～196	8.5	17.0	30.3	18.1	26.1	100% (188)	14 (7%)
1970～198	8.1	15.1	31.6	20.6	24.6	100% (136)	19 (6%)
1990～200	3.7	18.5	24.1	24.1	29.6	100% (54)	7 (5%)
2005年以降	2.0	7.8	29.4	31.4	29.4	100% (51)	3 (6%)
非該当	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	100% (2)	0 (0%)
合計	8.9	16.2	29.1	17.6	28.2	100% (718)	53 (7%)

■ 1年未満 □ 1～2年後 ■ 3～5年後 □ 5年以上先 ■ 未定

創元代数	承継の時期					合計	無回答
	1年未満	1～2年後	3～5年後	5年以上先	未定		
2代目	8.8	19.1	27.9	19.1	25.0	100% (68)	22 (6%)
3代目	9.8	17.0	29.8	15.3	28.0	100% (366)	16 (7%)
4代目以降	5.9	15.5	28.6	18.6	31.4	100% (220)	7 (9%)
創業者	9.4	9.4	25.0	28.1	28.1	100% (32)	7 (18%)
非該当	18.8	14.1	29.7	21.9	15.6	100% (32)	1 (3%)
合計	8.9	16.2	29.1	17.6	28.2	100% (718)	53 (7%)

■ 1年未満 □ 1～2年後 ■ 3～5年後 □ 5年以上先 ■ 未定



図表 4-5 に承継の時期と企業属性とのクロス表を示します。クロス表では、(1 年未満) + (1～2 年後) の比率で大きい順に並び換えて示しています。

承継の時期は、問3 の意思疎通の状況と関連を持ち、意思疎通の進行が早いほど承継時期も早くなると予想しましたが、結果は必ずしもそのようなになっていないようです。承継時期と明確な単調な関連を持つ企業属性はありませんが、従業員、年齢、創立年には弱い関連が認められます。

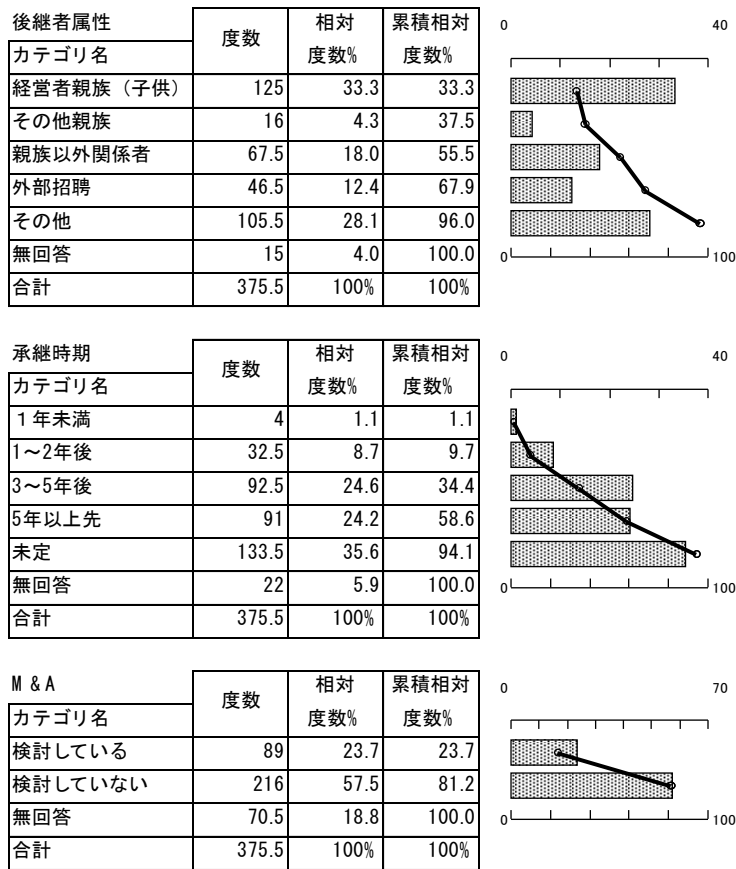
従業員数については、2～3 人を除けば、従業員数が少ないほど「2 年後まで」の比率が減少しています。また、年齢に関しては、40 歳未満を除けば、年齢の高いほど承継時期が早まる傾向があり、例えば、60～69 歳では「2 年後まで」の比率が全体の約 1/3 であるのに対して、40～49 歳ではその比率は 5% を下回っています。

創立年については単調な関連があり、創立年が新しくなるほど「2 年後まで」の比率が低下し、承継時期が遅くなる傾向があります。

4-2. 後継者未定群（問1カテゴリ③回答者）の承継行動（問5～問7）

（1）単純集計とクロス集計

図表 4-6 後継者未定群の承継行動（単純集計）



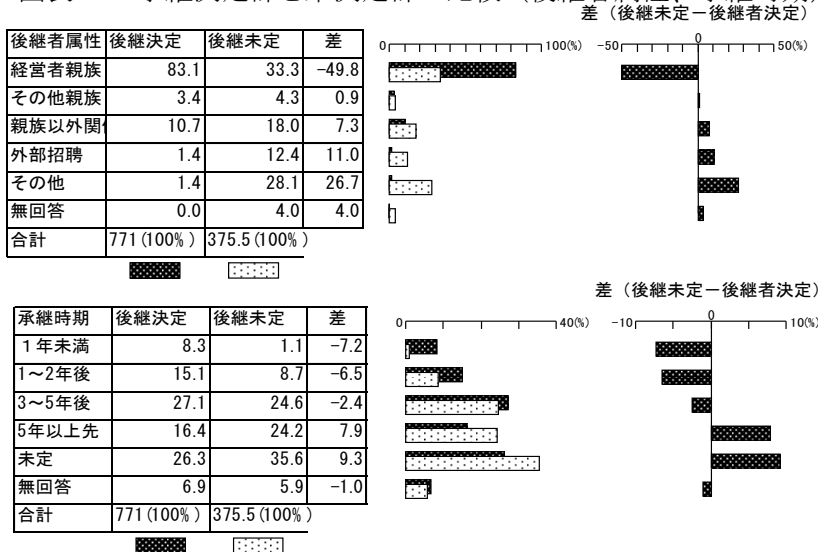
後継者未決定者に対しては、望まれる後継者の属性、望まれる承継時期、第三者への承継（M&A等）の検討について尋ねています。図表 4-6 は、その単純集計結果です。

経営者親族の比率は3割強で、親族外が6割近くを占めています。親族の比率が8割を超えていた「後継者決定群」とは全く異なる傾向です。

承継時期については未定が多くを占めています。5年以内の比率は3割強で、その比率が5割以上であった「後継者決定群」とは大きく異なる傾向です。

第三者承継（M&A等）では、検討していないが、半分以上となっています。

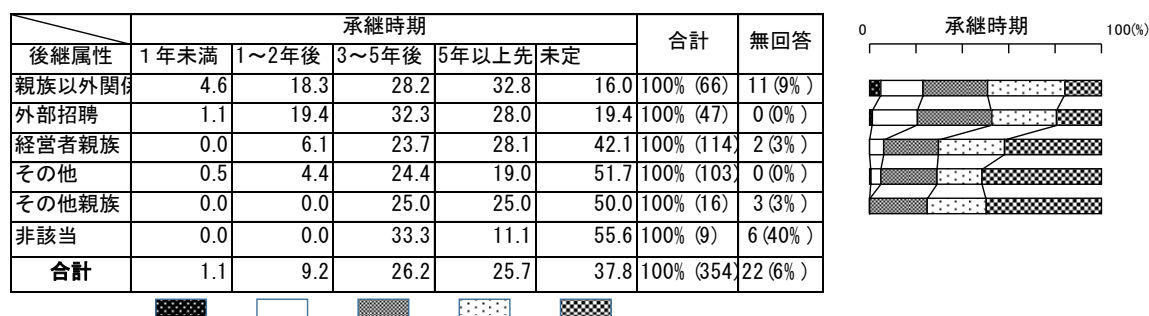
図表 4-7 承継決定群と未決定群の比較（後継者属性、承継時期）



承継決定群と未決定群の後継者属性、承継時期を直接比較します。図表 4-7 はその2群の比較を比率とその差（未定群－決定群）の棒グラフで示したものです。後継者における親族（子供など）の差は50%近くで極めて大きくなっています。「3-5 承継未定群の特徴」では数量化Ⅱ類を用いて決定群と未決定群の判別を行いました。この2群を分ける最も大きな要因は、「親族を後継者とすることができるか否か」の可能性にあります。

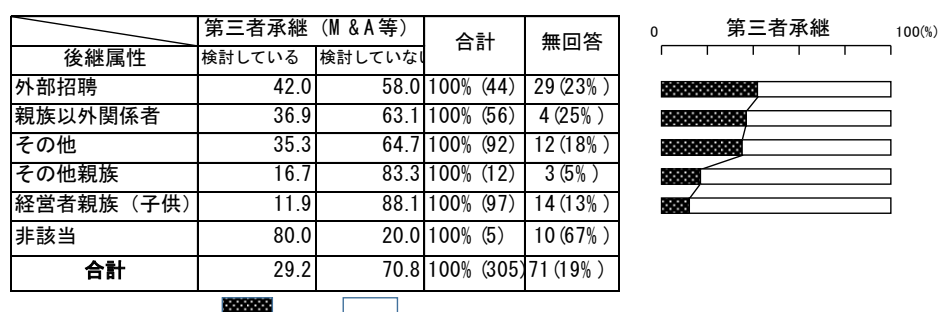
図表 4-8 に希望後継者属性と承継時期のクロス表を示します。属性と時期の関連は、親族とそれ以外で大きく異なります。親族外では、5 年後までで約半数を占めるのに対し、親族の場合には全体の 1/4 程度となっています。そして親族の場合には、未定の比率が半数を占めるという結果です。親族の承継を希望しても、その実現は難しいということかもしれません。

図表 4-8 後継者属性と承継時期のクロス表（承継未決定群）



図表 4-9 に希望後継者属性と第三者承継（M&A 承継等）とのクロス表を示します。ここでも、親族とそれ以外で大きく異なり、外部の方が第三者承継を検討するとする比率が高くなっています。その差は、20%を超えています。

図表 4-9 後継者属性と第三者承継（M&A）とのクロス表

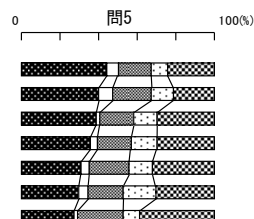


(2) 希望する後継者属性（問5）と企業属性との関連

図表 4-10 後継者属性と企業属性とのクロス表

業種	希望する後継者属性					合計	無回答
	経営者親族	その他親族	親族以外関係	外部招聘	その他		
その他	44.3	5.7	17.1	8.6	24.3	100% (35)	6 (8%)
小売業	40.0	7.5	20.0	11.3	21.3	100% (40)	2 (2%)
建設	38.5	2.0	17.6	12.2	29.7	100% (74)	0 (0%)
サービス業	35.6	3.8	17.3	13.5	29.8	100% (52)	3 (7%)
専門サービス	30.8	4.4	20.9	12.1	31.9	100% (46)	2 (4%)
製造業	29.7	4.8	18.2	17.0	30.3	100% (83)	1 (2%)
卸売業	27.1	1.7	23.7	8.5	39.0	100% (30)	1 (3%)
非該当	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	100% (2)	0 (0%)
合計	34.7	4.4	18.7	12.9	29.3	100% (361)	15 (4%)

■ 経営者親族 ■ その他親族 ■ 親族以外関係 ■ 外部招聘 ■ その他



図表 4-10 に希望する後継者の属性と企業属性とのクロス表を示します。クロス表では、「経営者親族+その他の親族」の比率で大きい順に並び換えて示しています。

業種については、異なった業種間でかなりの差があり、製造・卸売とその他・小売業では「経営者親族+その他の親族」の比率に20%近い差があります。

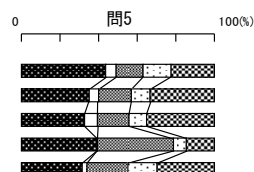
その他の属性では、完全に単調な関係にはありませんが、従業員数、年齢、創立年との関連が見られます。

従業員数については、それが増加する程、親族比率が低下する傾向があります。製造、卸売は従業員数の多い業種ですから、先に見た業種での製造、卸売の傾向はこれが関連している可能性があります。

また年齢に関しては、60～69歳を除けば年齢が若くなるほど親族外の比率が高くなり、また創立年が新しくなる程、親族外の比率が高くなる傾向があります。

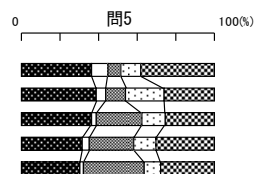
資本金	希望する後継者属性					合計	無回答
	経営者親族	その他親族	親族以外関係	外部招聘	その他		
301～1000	43.9	5.1	14.3	14.3	22.4	100% (49)	2 (3%)
300万	34.9	4.8	17.5	9.6	33.1	100% (83)	4 (5%)
300万未満	32.8	6.9	16.4	8.6	35.3	100% (58)	0 (0%)
4000万以上	39.3	0.0	39.3	7.1	14.3	100% (14)	7 (5%)
1000～400	31.6	2.4	20.9	15.2	30.0	100% (149)	0 (0%)
非該当	37.5	25.0	0.0	37.5	0.0	100% (8)	2 (20%)
合計	34.7	4.4	18.7	12.9	29.3	100% (361)	15 (4%)

■ 経営者親族 ■ その他親族 ■ 親族以外関係 ■ 外部招聘 ■ その他



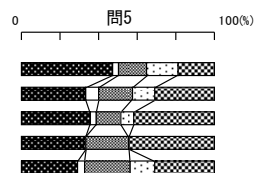
従業員	希望する後継者属性					合計	無回答
	経営者親族	その他親族	親族以外関係	外部招聘	その他		
0～1人	36.4	8.3	6.6	10.7	38.0	100% (61)	2 (3%)
2～3人	38.7	4.9	10.6	19.7	26.1	100% (71)	2 (3%)
11～30人	36.1	2.8	23.6	11.8	25.7	100% (72)	4 (3%)
4～10人	31.8	3.4	23.3	11.4	30.1	100% (118)	4 (5%)
31人以上	30.6	1.4	31.9	8.3	27.8	100% (36)	1 (3%)
非該当	33.3	33.3	0.0	33.3	0.0	100% (3)	2 (40%)
合計	34.7	4.4	18.7	12.9	29.3	100% (361)	15 (4%)

■ 経営者親族 ■ その他親族 ■ 親族以外関係 ■ 外部招聘 ■ その他



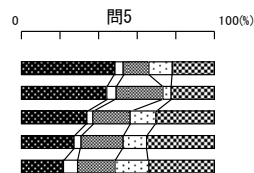
年齢	希望する後継者属性					合計	無回答
	経営者親族	その他親族	親族以外関係	外部招聘	その他		
70歳以上	47.2	3.1	14.7	16.0	19.0	100% (82)	0 (0%)
50～59歳	33.3	6.8	17.2	12.0	30.7	100% (96)	0 (0%)
40～49歳	35.5	3.2	12.9	6.5	41.9	100% (31)	2 (2%)
40才未満	33.3	0.0	22.2	0.0	44.4	100% (9)	9 (6%)
60～69歳	28.9	3.6	23.6	12.9	31.1	100% (140)	4 (5%)
非該当	0.0	33.3	0.0	66.7	0.0	100% (3)	0 (0%)
合計	34.7	4.4	18.7	12.9	29.3	100% (361)	15 (4%)

■ 経営者親族 ■ その他親族 ■ 親族以外関係 ■ 外部招聘 ■ その他



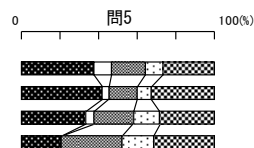
創立年	希望する後継者属性					合計	無回答
	経営者親族	その他親族	親族以外関係	外部招聘	その他		
1945～196	48.2	4.7	12.9	12.4	21.8	100% (85)	1 (4%)
1945年以前	44.4	4.4	24.4	4.4	22.2	100% (23)	2 (2%)
1970～198	33.8	3.4	19.2	13.2	30.3	100% (117)	7 (6%)
1990～200	27.4	3.2	22.0	12.4	34.9	100% (93)	2 (2%)
2005年以降	22.0	7.3	19.5	17.1	34.1	100% (41)	2 (5%)
非該当	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	100% (2)	1 (33%)
合計	34.7	4.4	18.7	12.9	29.3	100% (361)	15 (4%)

■ 経営者親族 ■ その他親族 ■ 親族以外関係 ■ 外部招聘 ■ その他



創業代数	希望する後継者属性					合計	無回答
	経営者親族	その他親族	親族以外関係	外部招聘	その他		
3代目	37.3	9.3	17.3	9.3	26.7	100% (38)	10 (5%)
2代目	42.0	3.4	14.4	7.5	32.8	100% (87)	0 (0%)
創業者	33.3	4.5	20.1	13.8	28.3	100% (189)	2 (5%)
4代目以降	20.5	0.0	31.8	15.9	31.8	100% (22)	0 (0%)
非該当	28.0	4.0	14.0	28.0	26.0	100% (25)	3 (11%)
合計	34.7	4.4	18.7	12.9	29.3	100% (361)	15 (4%)

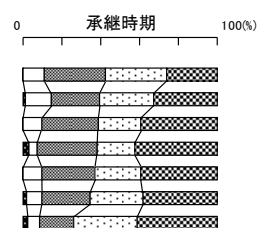
■ 経営者親族 ■ その他親族 ■ 親族以外関係 ■ 外部招聘 ■ その他



(3) 希望する承継時期（問6）と企業属性との関連

図表 4-11 承継時期と企業属性とのクロス表

業種	希望する承継時期					合計	無回答
	1年未満	1～2年後	3～5年後	5年以上先	未定		
卸売業	0.0	11.1	31.5	31.5	25.9	100% (27)	6 (8%)
専門サービス	1.1	13.5	24.7	28.1	32.6	100% (45)	4 (4%)
建設	0.0	9.5	29.1	22.3	39.2	100% (74)	3 (8%)
その他	2.9	4.4	30.9	19.1	42.6	100% (34)	3 (7%)
サービス業	0.0	9.8	27.5	23.5	39.2	100% (51)	3 (6%)
製造業	1.9	8.0	24.7	27.2	38.3	100% (81)	2 (4%)
小売業	2.5	6.3	17.5	32.5	41.3	100% (40)	2 (6%)
非該当	0.0	50.0	0.0	0.0	50.0	100% (2)	0 (0%)
合計	1.1	9.2	26.2	25.7	37.8	100% (354)	22 (6%)



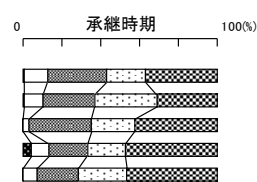
図表 4-11 に希望する承継時期と企業属性とのクロス表を示します。クロス表では、「1年未満から3～5年後までの合計」の比率で大きい順に並び換えて示しています。

完全な単調関係を示す属性はありませんが、従業員数と年齢には関連が見られます。

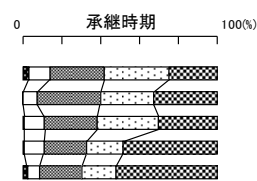
従業員数については、11人以上では5年後までの比率が4割前後であるのに対して、3人以下では10%以上低くなっています。また、0～1人、2～3人の3人以下の層の特徴は未定の比率が高いことで、その比率は5割前後です。

年齢については、60歳以上と以下でその傾向が大きく異なっています。例えば、「5年後まで」の比率は60歳以上では5割を超えますが、60歳以下では10%程度です。その代わりに60歳以下では、「5年以上先」が増加しますが、同時に未定も増加しており、40歳未満では2/3程度を占めています。

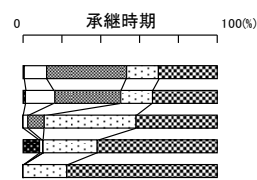
資本金	希望する承継時期					合計	無回答
	1年未満	1～2年後	3～5年後	5年以上先	未定		
300万	0.6	12.0	30.4	20.3	36.7	100% (79)	4 (7%)
1000～4000	0.7	9.7	26.4	32.1	31.1	100% (150)	8 (9%)
301～1000万	0.0	3.2	31.9	22.3	42.6	100% (47)	2 (4%)
300万未満	4.5	8.9	19.6	19.6	47.3	100% (56)	6 (4%)
4000万以上	0.0	7.1	21.4	25.0	46.4	100% (14)	0 (0%)
非該当	0.0	12.5	0.0	25.0	62.5	100% (8)	2 (20%)
合計	1.1	9.2	26.2	25.7	37.8	100% (354)	22 (6%)



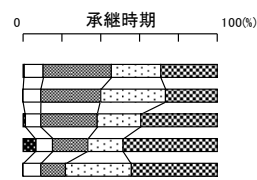
従業員	希望する承継時期					合計	無回答
	1年未満	1～2年後	3～5年後	5年以上先	未定		
31人以上	2.8	11.1	27.8	33.3	25.0	100% (36)	6 (10%)
11～30人	0.0	7.5	32.2	27.4	32.9	100% (73)	4 (5%)
4～10人	0.9	10.3	27.2	31.5	30.2	100% (116)	6 (5%)
0～1人	0.9	9.7	22.1	18.6	48.7	100% (57)	3 (4%)
2～3人	2.2	6.5	21.7	17.4	52.2	100% (69)	1 (3%)
非該当	0.0	33.3	0.0	0.0	66.7	100% (3)	2 (40%)
合計	1.1	9.2	26.2	25.7	37.8	100% (354)	22 (6%)



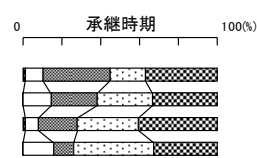
年齢	希望する承継時期					合計	無回答
	1年未満	1～2年後	3～5年後	5年以上先	未定		
60～69歳	0.3	11.9	40.9	16.8	30.1	100% (143)	0 (0%)
70歳以上	1.3	14.8	34.2	16.1	33.5	100% (78)	2 (6%)
50～59歳	0.0	2.7	8.2	47.3	41.8	100% (92)	6 (6%)
40～49歳	8.6	1.7	0.0	27.6	62.1	100% (29)	6 (4%)
40才未満	0.0	0.0	0.0	22.2	77.8	100% (9)	8 (9%)
非該当	0.0	33.3	0.0	33.3	33.3	100% (3)	0 (0%)
合計	1.1	9.2	26.2	25.7	37.8	100% (354)	22 (6%)



創設年	希望する承継時期					合計	無回答
	1年未満	1～2年後	3～5年後	5年以上先	未定		
1970～1989	0.4	9.9	35.3	25.0	29.3	100% (116)	1 (4%)
1945年以前	0.0	8.9	31.1	33.3	26.7	100% (23)	5 (6%)
1990～2004	1.1	7.7	29.7	22.0	39.6	100% (91)	8 (6%)
2005年以降	6.4	9.0	17.9	17.9	48.7	100% (39)	4 (4%)
1945～1969	0.0	9.1	12.8	33.5	44.5	100% (82)	4 (9%)
非該当	0.0	33.3	0.0	0.0	66.7	100% (3)	0 (0%)
合計	1.1	9.2	26.2	25.7	37.8	100% (354)	22 (6%)



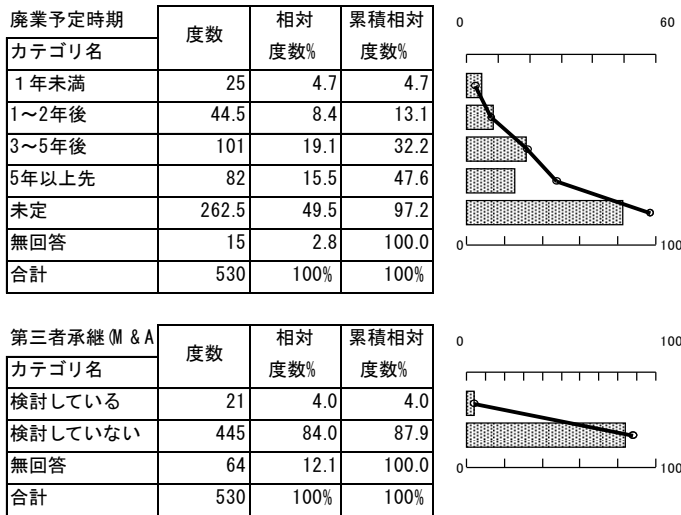
創業代数	希望する承継時期					合計	無回答
	1年未満	1～2年後	3～5年後	5年以上先	未定		
創業者	1.1	9.2	34.2	18.5	37.0	100% (184)	15 (8%)
4代目以降	0.0	14.3	23.8	28.6	33.3	100% (21)	3 (3%)
2代目	1.2	6.5	20.2	31.5	40.5	100% (84)	1 (3%)
3代目	0.0	15.6	10.4	41.6	32.5	100% (39)	1 (5%)
非該当	3.8	3.8	13.5	32.7	46.2	100% (26)	2 (7%)
合計	1.1	9.2	26.2	25.7	37.8	100% (354)	22 (6%)



4-3. 廃業予定者（問1カテゴリ④回答者）の承継行動（問8，問9）

（1）単純集計とクロス集計

図表 4-12 廃業予定者の承継行動（単純集計）



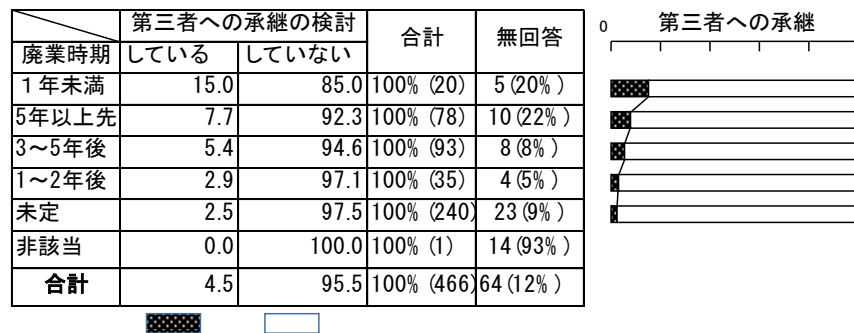
廃業予定者に対しては、廃業を予定している時期、第三者への承継（M&A等）の検討について尋ねています。図表 4-12 はその単純集計結果です。

5年までがほぼ全体の 1/3 ですが、未定とする者も 5割近くを占めています。廃業が確定していない回答者も含まれているものと考えられます。

第三者への承継については、検討しているとする比率は 4%です。後継者未定群では、その比率が 23.7%でしたから、非常に低い比率ということになります。

図表 4-13 に、廃業時期と第三者への承継意向とのクロス表を示します。クロス表は、「検討している」の比率の大きい順に承継時期を並び換えて示しています。検討すると回答した比率が極めて低いため、関連は現れていませんが、廃業時期が「1年未満」では、検討比率が 15%まで上がっています。廃業が近づいてくると、第三者への承継も検討するということでしょうか。

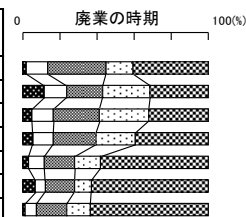
図表 4-13 廃業時期と第三者承継（M&A）とのクロス表



(2) 廃業時期と属性との関連

図表 4-14 廃業時期と企業属性とのクロス表

業種	廃業の時期					合計	無回答
	1年未満	1～2年後	3～5年後	5年以上先	未定		
その他	2.0	11.2	31.6	14.3	40.8	100% (49)	3 (2%)
卸売業	11.8	11.8	19.6	25.5	31.4	100% (26)	2 (2%)
小売業	5.0	11.4	25.0	26.4	32.1	100% (70)	0 (0%)
専門サービス	5.4	10.7	23.2	21.4	39.3	100% (56)	2 (3%)
建設	3.3	8.2	16.5	14.0	58.0	100% (122)	2 (2%)
サービス業	6.9	5.0	15.7	9.4	62.9	100% (80)	0 (0%)
製造業	1.0	6.3	16.2	13.1	63.4	100% (96)	1 (2%)
非該当	22.2	11.1	11.1	5.6	50.0	100% (18)	5 (22%)
合計	4.9	8.6	19.6	15.9	51.0	100% (515)	15 (3%)



図表 4-14 に廃業時期と企業属性とのクロス表を示します。クロス表では、「1 年未満から 3～5 年後までの合計」の比率で大きい順に並び換えて示しています。

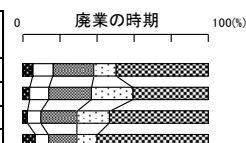
属性と単調な関係を示すものではありませんが、従業員数、年齢、創業からの代数等に若干の関連が見られます。

従業員数が少ない程、「5 年まで」の廃業比率が増加する傾向があります。また資本金は小さい程、未定の比率が高くなる傾向があります。

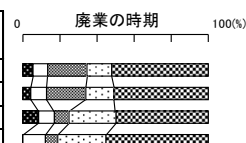
年齢に関しては、高年齢層ほど「5 年まで」の廃業比率が高く、若い層では未定の比率が高くなる傾向があります。また、創業からの代数については、代数が進むほど「5 年まで」の廃業比率が高い傾向が見られます。

資本金	廃業の時期					合計	無回答
	1年未満	1～2年後	3～5年後	5年以上先	未定		
301～1000万	5.4	10.7	22.3	11.6	50.0	100% (56)	4 (2%)
1000～4000万	3.7	10.2	23.1	22.2	40.7	100% (54)	0 (0%)
300万未満	2.4	7.3	19.5	17.3	53.4	100% (205)	2 (3%)
300万	6.9	6.9	15.3	10.9	59.9	100% (101)	3 (5%)
非該当	8.3	10.4	21.4	16.7	43.2	100% (96)	6 (6%)
合計	4.9	8.5	19.7	15.8	51.1	100% (512)	15 (3%)

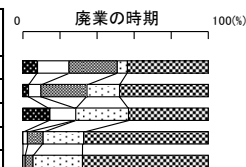
4000万以上を削除（3件）



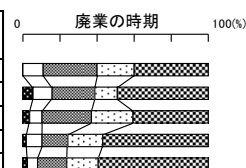
従業員	廃業の時期					合計	無回答
	1年未満	1～2年後	3～5年後	5年以上先	未定		
2～3人	5.4	7.8	21.6	13.2	52.0	100% (148)	3 (1%)
0～1人	4.1	8.5	21.3	15.4	50.6	100% (270)	3 (2%)
11～30人	8.3	8.3	8.3	25.0	50.0	100% (12)	3 (6%)
4～10人	0.0	11.9	6.9	25.7	55.4	100% (51)	0 (0%)
非該当	14.3	8.6	20.0	14.3	42.9	100% (35)	6 (15%)
合計	4.9	8.6	19.6	15.9	51.0	100% (515)	15 (3%)



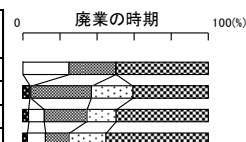
年齢	廃業の時期					合計	無回答
	1年未満	1～2年後	3～5年後	5年以上先	未定		
70歳以上	7.7	17.3	25.7	5.6	43.7	100% (142)	0 (0%)
60～69歳	3.2	6.4	24.8	18.0	47.7	100% (220)	0 (0%)
40才未満	14.3	14.3	0.0	28.6	42.9	100% (7)	2 (2%)
40～49歳	0.0	2.7	8.1	21.6	67.6	100% (37)	5 (2%)
50～59歳	0.0	1.1	4.5	26.7	67.6	100% (88)	3 (2%)
非該当	28.6	14.3	14.3	4.8	38.1	100% (21)	5 (19%)
合計	4.9	8.6	19.6	15.9	51.0	100% (515)	15 (3%)



創業年	廃業の時期					合計	無回答
	1年未満	1～2年後	3～5年後	5年以上先	未定		
1945年以前	0.0	10.9	29.1	20.0	40.0	100% (28)	1 (4%)
1970～1989	5.2	10.4	23.1	12.4	49.0	100% (174)	2 (2%)
2005年以降	3.5	7.0	26.3	22.8	40.4	100% (57)	5 (3%)
1945～1969	2.0	8.5	13.5	19.0	57.0	100% (120)	1 (1%)
1990～2004	2.4	5.6	15.7	16.9	59.3	100% (104)	1 (2%)
非該当	27.3	12.1	15.2	6.1	39.4	100% (33)	5 (13%)
合計	4.9	8.6	19.6	15.9	51.0	100% (515)	15 (3%)



創業代数	廃業の時期					合計	無回答
	1年未満	1～2年後	3～5年後	5年以上先	未定		
4代目以降	0.0	25.0	25.0	0.0	50.0	100% (8)	5 (2%)
3代目	4.1	0.0	32.7	22.4	40.8	100% (25)	0 (0%)
創業者	3.3	8.3	22.7	15.8	49.9	100% (302)	2 (8%)
2代目	2.5	9.9	12.4	19.8	55.4	100% (121)	0 (0%)
非該当	18.3	9.2	12.5	8.3	51.7	100% (60)	8 (12%)
合計	4.9	8.6	19.6	15.9	51.0	100% (515)	15 (3%)



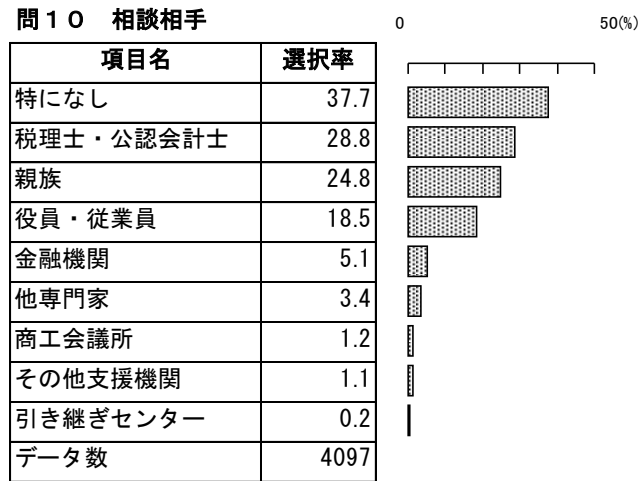
5. 事業承継に対する支援

アンケートでは、事業承継に対する支援として、承継に関する相談相手、及び利用したい施策・支援を多重回答（マルチアンサー）で尋ねています。以下はその集計結果です。

5-1 承継についての相談相手（問10）

（1）単純集計

図表 5-1 承継についての相談相手（単純集計）



図表 5-1 に「相談相手」に対する単純集計結果を示します。

「特になし」とする比率が最も高く、全体の 1/3 を超えています。続いて税理士・会計士、親族、役員・従業員で、商工会議所、その他の支援機関は 1%程度、回答者数では 50 人弱といったところです。なお、全回答数は 4946 で 1 人あたりにしますと 1.2 件程度です。

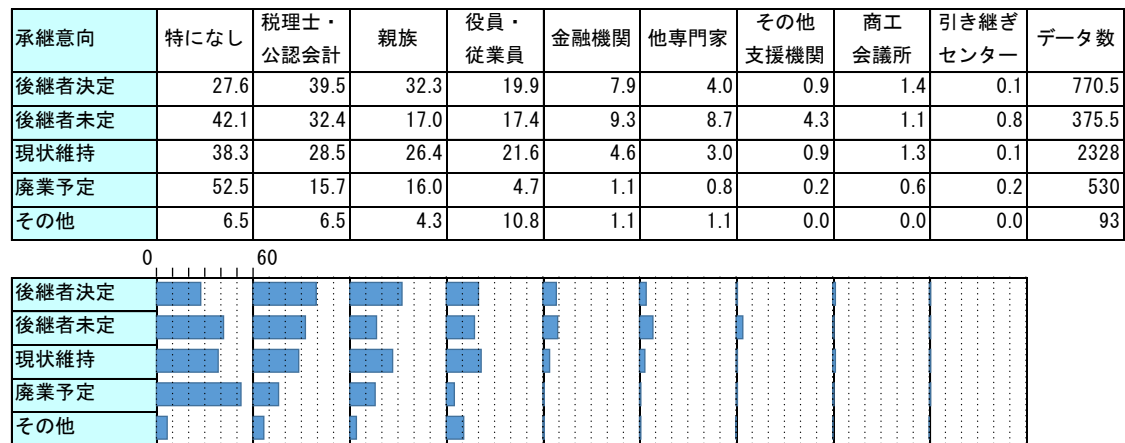
（2）他の項目との関連

【承継意向（問1）との関連】

図表 5-2 に承継意向と相談相手のクロス表を示します。表の数値は、各意向群のデータ数に対する比率で、それを棒グラフで示したのが下の図です。また選択肢（相談相手）は、選択率の高い順に左から右に並び換え、意向群はより多くの選択肢を回答した順に上から並び換えて示しています。

「特になし」は廃業予定群が最も高く 5 割、未定群がそれに続いています。逆に「特になし」の比率が低いのは後継者決定群で、この群では税理士・会計士、親族を選択する比率が高くなっています。税理士・公認会計士は承継意向によって大きな差があり、決定、未定、現状維持、廃業の順に低くなっています。また、比率こそ低いものの、未定群は金融機関、他専門家、その他支援機関の比率が高くなっており、相談する相手が多様化しています。

図表 5-2 承継意向と承継についての相談相手のクロス表

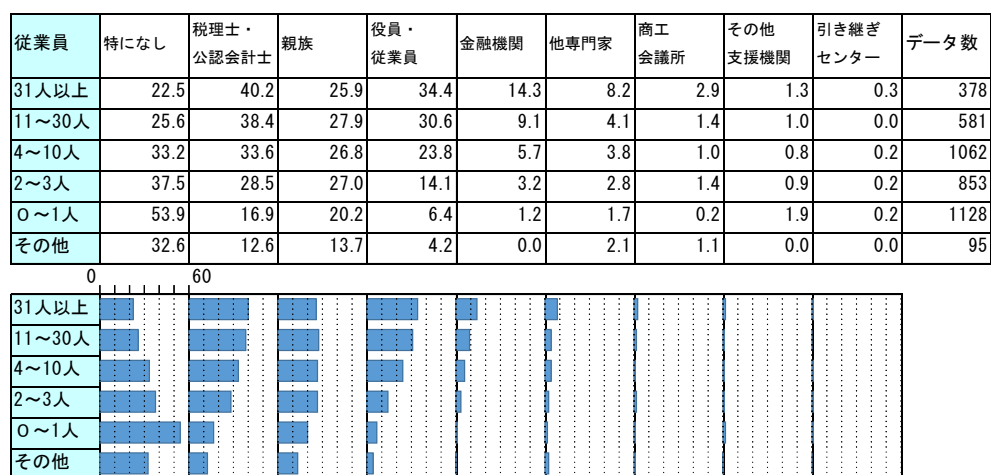


【従業員数との関連】

図表 5-3 に従業員数と相談相手のクロス表を示します。選択肢（相談相手）は、選択率の高い順に左から右に並び換え、従業員数はより多くの選択肢を回答した順に上から並び換えて示しています。

従業員数の多い程、選択している項目数も多く、「特になし」の選択率が減少しています。0～1人では「特になし」が5割を超えています。その他の選択肢、税理士・公認会計士、役員・従業員、金融機関等は、逆に従業員数が多い程、選択率が高まります。但し、親族は傾向が異なり、従業員数による差は小さくなっています。なお、「特にない」を除いた1人あたりの選択数は、31人以上は1.3件ですが、従業員数の減少とともに低下し、0～1人では0.49件です。

図表 5-3 従業員数と承継についての相談相手のクロス表

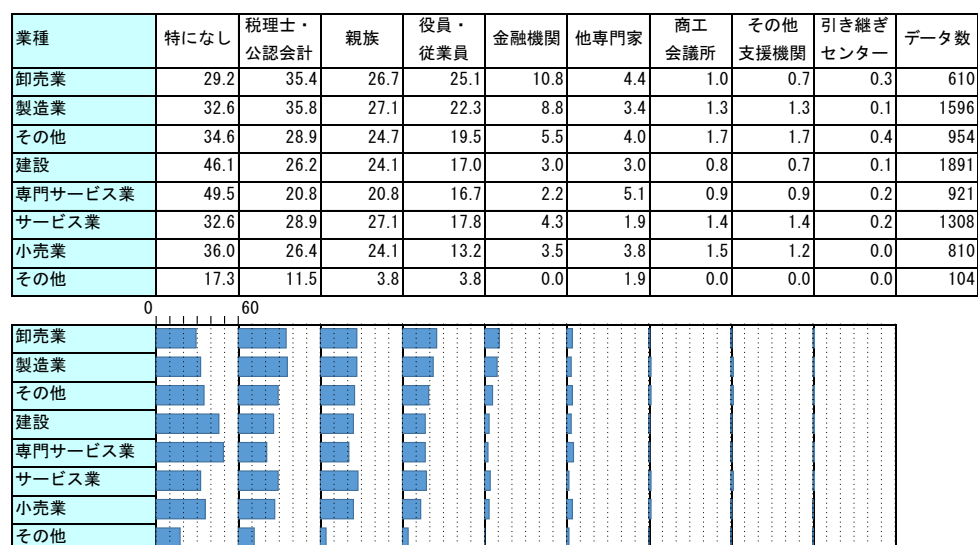


【業種との関連】

図表 5-4 に業種と相談相手のクロス表を示します。これまでと同じ方法で並び換えています。

「特になし」は、建設、専門サービスで選択率が高くなっていますが、それ以外の選択肢に関してはそれ程大きな差は現れていません。「特にない」を除いた1人あたりの選択数は、最大が卸売の1.04件、最小が専門サービスの0.67件です。

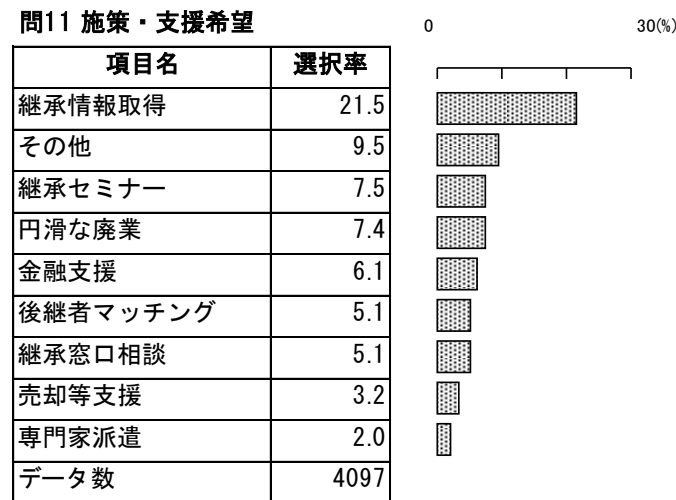
図表 5-4 業種と承継についての相談相手のクロス表



5－2．利用したい施策・支援

(1) 単純集計

図表 5-5 利用したい施策・支援（単純集計）



図表 5-5 に、利用したい施策・支援の単純集計を示します。

「承継情報取得」が2割を超えるのみでそれ以外は1割にも達していません。全回答数は2,757で、1人あたりにしますと0.67件程度です。施策・支援に対する要望はあまり強くないようです。

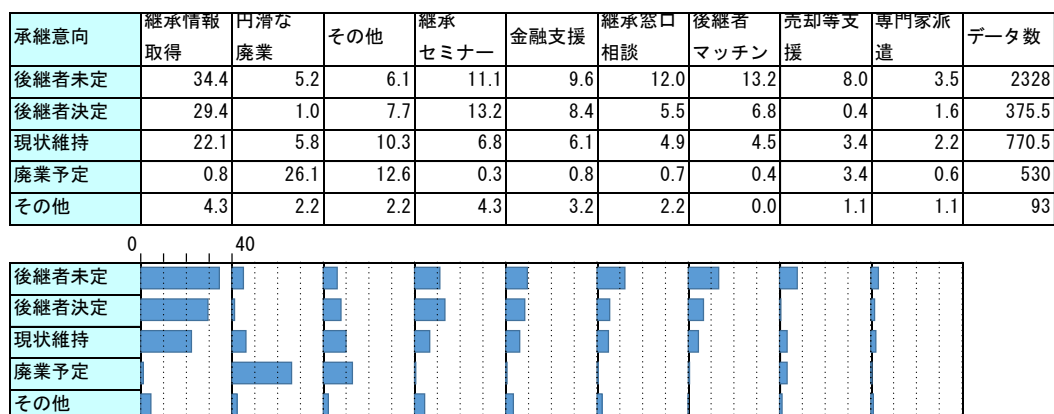
(2) 他の項目との関連

【承継意向（問1）との関連】

図表 5-6 に承継意向と希望する施策・支援のクロス表を示します。これまでと同じ方法で並び換えています。

最も希望の高い継承情報の取得については、未定群が最も高く、決定、現状維持と低下し、廃業群では僅か0.8%です。円滑な廃業については廃業予定群の希望が高く、それ以外の群では低くなっています。また、後継者決定、未定、現状維持は比率こそあまり高くないものの、選択される項目種別数が多く、その希望は多様であることが分かります。1人あたりの選択数は、後継者未定群1.03件、後継者決定群0.74、現状維持群が0.66件で、未定群の選択数が最も多くなっています。

図表 5-6 承継意向と利用したい施策・支援とのクロス表



【従業員数との関連】

図表 5-7 に従業員数と希望する施策・支援のクロス表を示します。これまでと同じ方法で並び換えています。

従業員数では、4 人以上と 3 人以下で選択傾向に違いが見られ、前者の方が選択数は多い傾向があります。選択率の高い「継承情報取得」では、最大の 11 人～30 人と最低の 0～1 人の間には 15%ポイント以上の差があります。また 3 人以下では、「廃業に関する情報」に対する希望も 1 割前後となっています。1 人あたりの選択数は、11～30 人が最大で 0.79 件で最低の 0～1 人では 0.58 件です。

図表 5-7 従業員数と利用したい施策・支援とのクロス表

従業員	継承情報取得	その他	継承セミナー	円滑な廃業	金融支援	継承窓口相談	後継者マッチング	売却等支援	専門家派遣	データ数
11～30人	31.7	7.9	11.7	2.4	7.2	5.0	5.0	4.6	3.4	1162
4～10人	25.9	8.6	8.5	6.3	7.9	5.9	7.6	4.0	2.0	2124
31人以上	29.9	10.3	12.2	1.6	7.1	5.6	5.8	1.3	2.6	756
2～3人	17.4	9.7	6.0	9.3	5.3	5.0	4.7	3.2	1.3	1706
0～1人	13.8	11.3	4.4	11.8	4.4	4.4	3.3	2.7	1.5	2256
その他	3.2	4.2	2.1	5.3	1.1	1.1	0.0	0.0	1.1	190

【業種との関連】

図表 5-8 に業種と相談相手のクロス表を示します。これまでと同じ方法で並び換えています。

全体として見た場合、業種間の差は小さくなっています。最も希望の多い「継承情報取得」では、製造・卸売と建設・サービス業の間に 5%ポイントの差がありますが、それ以外の選択肢ではその差は極めて小さくなっています。1 人あたりの選択数は卸売が最大で 0.73 ですが、最小の小売でも 0.60 です。

図表 5-8 業種と利用したい施策・支援とのクロス表

業種	継承情報取得	その他	継承セミナー	円滑な廃業	金融支援	継承窓口相談	後継者マッチング	売却等支援	専門家派遣	データ数
製造業	24.9	7.5	9.0	7.2	8.4	5.5	4.7	3.8	1.8	1596
専門サービス業	25.6	9.9	8.0	7.1	3.3	4.1	6.4	5.2	2.6	921
卸売業	25.6	8.9	7.9	7.0	5.6	4.8	5.2	3.8	2.5	610
その他	19.1	10.5	9.4	6.3	5.7	5.7	5.7	3.4	2.5	954
建設	20.5	10.6	6.8	8.5	6.8	4.9	5.4	1.9	1.0	1891
サービス業	19.6	11.5	6.1	7.0	5.9	4.2	4.7	3.2	2.4	1308
小売業	17.2	7.3	6.0	9.1	4.9	6.5	4.1	2.8	2.3	810
その他	3.8	3.8	1.9	0.0	0.0	3.8	0.0	0.0	0.0	104

5－3．相談相手と利用したい施策・支援の関連

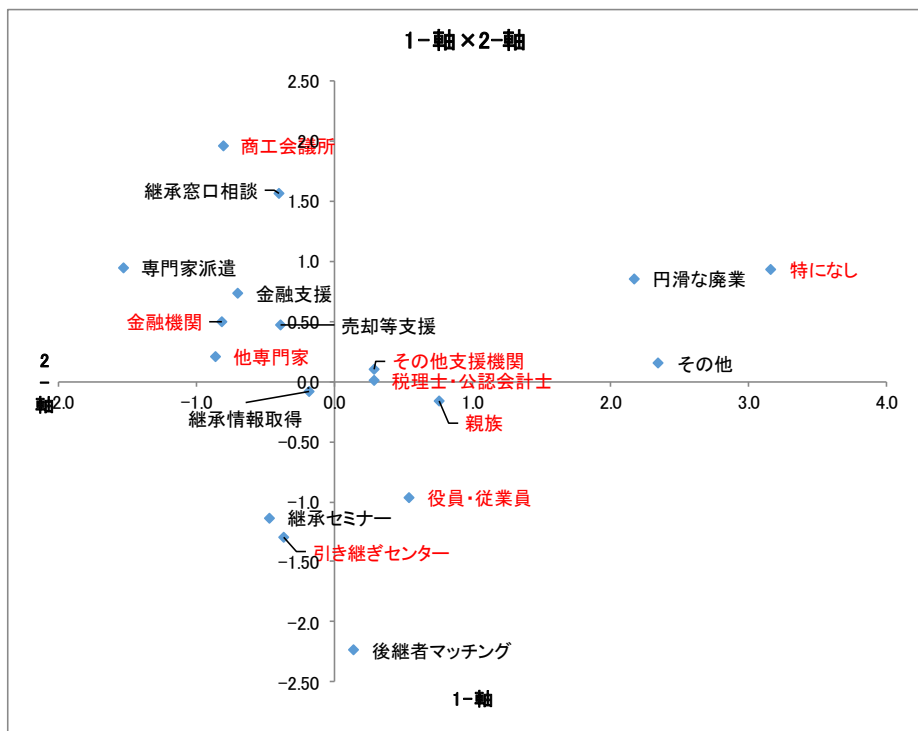
図表 5-9 に相談相手と利用したい施策・支援とのクロス表を示します。表中の数値は、それぞれの相談相手を選んだ回答者が選択した施策・援助の比率で、例えば商工会議所を選んだ回答者の中で「円滑な廃業」を選択した人の比率が 8.3%であることを示しています。この表を検討すれば、それぞれの相談相手にどのような施策・支援を希望する傾向があるのか、その関連を把握することができます。しかし、表には多数の数値が含まれており、これを相互に比較して相談相手と施策・支援の関連を要約するのは難しい作業です。

そこで、このクロス表に数量化Ⅲ類を適用し、その関連を要約しました。その結果が図表 5-10 で、分析の結果得られた第 1 軸と第 2 軸の数値を対にして描いた散布図です。赤字で表記したのが相談相手、黒字が施策・支援でこれが平面上で近くに位置するほど関連が強いということになります。図表によれば、商工会議所の近くには「継承窓口相談」、「専門家派遣」、「金融支援」が位置していますので、商工

図表 5-9 相談相手と利用したい施策・支援のクロス表

相談相手	希望する施策・支援									回答者数
	円滑な廃業	継承情報取得	継承セミナー	継承窓口相談	専門家派遣	後継者マッチング	売却等支援	金融支援	その他	
特になし	11.8	18.0	5.8	5.1	1.6	4.8	3.4	5.0	13.8	1546
役員・従業員	4.6	32.4	11.6	6.2	2.1	8.6	2.9	8.1	9.4	757
親族	7.1	28.7	10.2	5.4	2.4	6.5	3.4	9.5	8.6	1016
税理士・公認会計士	6.6	32.2	11.5	6.5	3.0	5.9	4.4	9.7	7.1	1178
他専門家	2.9	39.3	15.0	11.4	10.7	8.6	5.7	10.7	7.9	140
金融機関	5.7	45.9	16.7	13.9	6.2	8.6	7.7	17.7	5.3	209
商工会議所	8.3	37.5	14.6	14.6	10.4	4.2	8.3	20.8	6.3	48
引き継ぎセンター	14.3	71.4	42.9	14.3	14.3	28.6	14.3	28.6	14.3	7
その他支援機関	11.1	33.3	17.8	17.8	6.7	15.6	8.9	13.3	11.1	45

図表 5-10 相談相手と利用したい施策・支援との関連（数量化Ⅲ類）



会議所に対する要望にはこれらの項目が含まれる可能性があります。その他に、金融機関の近くには、「専門家派遣」、「金融支援」、「売却等支援」があり、これらも相互に関連があるということになります。

ただし、回答者欄にも示しましたように、相談相手ごとの回答者数には大きな差があります。そして回答者数の少ない相談相手の結果は、信頼性の点で問題があります。商工会議所もそのケースであることに留意して見る必要があります。

6. 小規模事業者に対する集計結果

ここまで、取得したデータ全体の傾向について分析してきましたが、その結果、規模の小さな事業所ほど、経営者の年齢が高いほど承継に関する問題をより多く抱えていることが明らかになりました。そこで、その傾向をより詳細に検討するため、分析対象を小規模事業所に限定して分析を行います。小規模事業者は、従業員数によって定義し、業種ごとに以下の条件を満たした事業所とします。

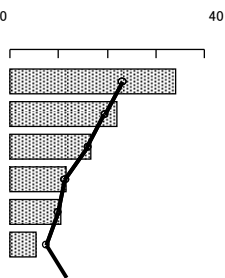
- 建設、製造業：20人以下
- 卸売業、小売業、サービス業、専門サービス業：5人以下

また、業種「その他」は業務内容が特定できないため、この分析では除外しました。この定義によって得られたデータは2587.5、全データの約63%です。

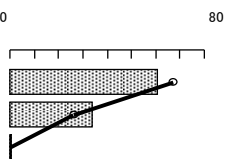
6-1. 回答者属性（問12～問20）単純集計

図表 6-1 属性単純集計 その1

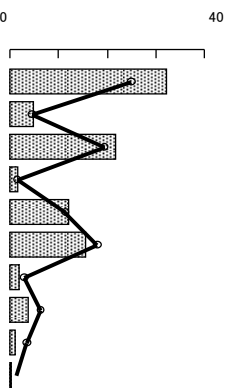
業種		度数	相対 度数%	累積相対 度数%
カテゴリ名				
建設		880	34.0	34.0
製造業		571	22.1	56.1
サービス業		427.5	16.5	72.6
専門サービス業		300.5	11.6	84.2
小売業		268.5	10.4	94.6
卸売業		140	5.4	100.0
その他		0	0.0	100.0
合計		2587.5	100%	100%



企業形態		度数	相対 度数%	累積相対 度数%
カテゴリ名				
法人		1568	60.6	60.6
個人		874.5	33.8	94.4
その他		3	0.1	94.5
無回答		142	5.5	100.0
合計		2587.5	100%	100%



資本金		度数	相対 度数%	累積相対 度数%
カテゴリ名				
100万未満		833	32.2	32.2
100～300万未満		124	4.8	37.0
300万		565	21.8	58.8
301～500万未満		40.5	1.6	60.4
500～1000万未満		316	12.2	72.6
1000万		401.5	15.5	88.1
1001～2000万未満		49	1.9	90.0
2000～4000万未満		94.5	3.7	93.7
4000～1億円未満		29	1.1	94.8
1億円以上		5	0.2	95.0
無回答		130	5.0	100.0
合計		2587.5	100%	100%



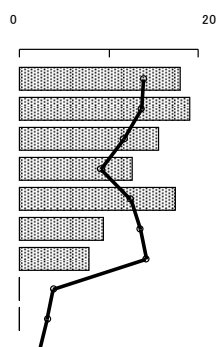
図表 6-1、及び図表 6-2（次ページ）に小規模事業所の属性に関する単純集計結果を示します。表の右側の図は、カテゴリ別の相対度数（%）を棒グラフで示したもので、折れ線は全データに基づく結果です。但し、図には「無回答」を含めていません。

業種では、建設が最も多く、製造業、サービス業と続いています。建設と製造業を合わせると 56.1%で、全体での比率 42.6%より 10%ポイント以上大きくなっています。勿論、「その他」を除いた影響はありますが、小規模事業所では建設が多数を占めています。企業形態では「法人」が約 6 割ですが、全体と比べ「個人」の比率が高くなっています。

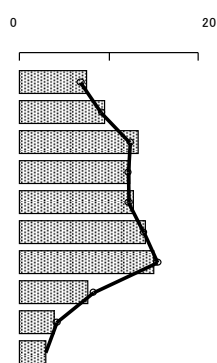
資本金に関しては、100 万未満が全体の 1/3 を占め、さらに 300 万、1000 万前後に分布の山があります。全体と同じ分布傾向ですが、300 万を下回る範囲では小規模事業所の比率が高く、1000 万を超えると全データの比率が高くなっています。

図表 6-2 属性単純集計 その2

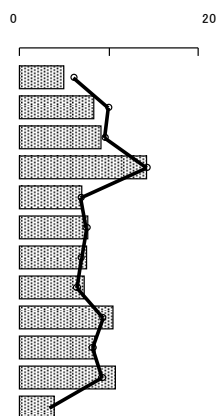
従業員 カテゴリ名	度数	相対 度数%	累積相対 度数%
0人	464	17.9	17.9
1人	493	19.1	37.0
2人	404	15.6	52.6
3人	328	12.7	65.3
4～5人	453	17.5	82.8
6～10人	244	9.4	92.2
11～30人	201.5	7.8	100.0
31～50人	0	0.0	100.0
51～100人	0	0.0	100.0
101人以上	0	0.0	100.0
合計	2587.5	100%	100%



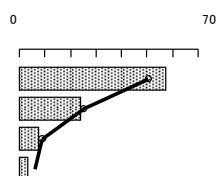
年齢 カテゴリ名	度数	相対 度数%	累積相対 度数%
40歳未満	196	7.6	7.6
40～45歳未満	247.5	9.6	17.1
45～50歳未満	344.5	13.3	30.5
50～55歳未満	320	12.4	42.8
55～60歳未満	329.5	12.7	55.6
60～65歳未満	364.5	14.1	69.6
65～70歳未満	390	15.1	84.7
70～75歳未満	196.5	7.6	92.3
75～80歳未満	100	3.9	96.2
80歳以上	76	2.9	99.1
無回答	23	0.9	100.0
合計	2587.5	100%	100%



創設年 カテゴリ名	度数	相対 度数%	累積相対 度数%
1945年以前	129	5.0	5.0
1945～1959年	216	8.3	13.3
1960～1969年	236.5	9.1	22.5
1970～1979年	367	14.2	36.7
1980～1984年	179.5	6.9	43.6
1985～1989年	197	7.6	51.2
1990～1994年	194	7.5	58.7
1995～1999年	187	7.2	65.9
2000～2004年	271.5	10.5	76.4
2005～2009年	219	8.5	84.9
2010～2014年	279	10.8	95.7
2015年以降	101	3.9	99.6
無回答	11	0.4	100.0
合計	2587.5	100%	100%



創業者からの代数 カテゴリ名	度数	相対 度数%	累積相対 度数%
創業者	1489	57.5	57.5
2代目	621	24.0	81.5
3代目	194.5	7.5	89.1
4代目以降	84	3.2	92.3
無回答	199	7.7	100.0
合計	2587.5	100%	100%



従業員数は、小規模事業所の定義通りの結果で、5人以下では全データより多くなっており、6人以上では少なくなっています。

年齢は、全データと類似した分布となっています。つまり、45歳から65歳まではほぼ等比率で分布し、分布の頂点は65～70歳辺りにあって、70歳以上も15%程度を占めています。また、全データと比べ、50歳以下の比率が僅かですが高くなっています。なお、この分布の平均値は56.8、標準偏差は12.1で、全データの年齢平均が57.4ですから、その差は小さいですが、平均値も下がっています。

創設年に関しても、分布形は全データと類似しています。但し、分布は創設年の新しい方向にずれていて、1969年以前は全データの比率が高く、1990年以降は小規模事業所の方が高くなっています。

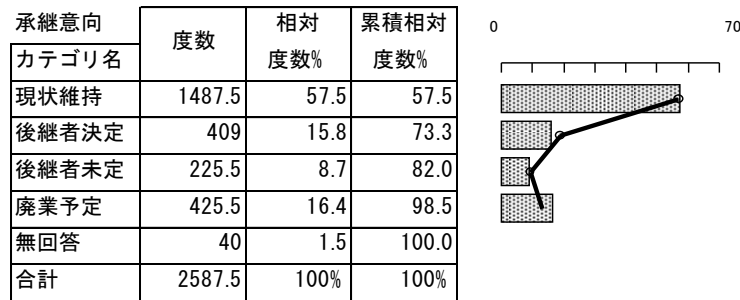
このような傾向は「創業者から何代目か」の間にさらに明確に現れています。つまり、小規模事業所の場合には、創業者の比率(57.5%)が全データ(50.6%)と比べ高くなっており、その差は約7%ポイントです。

6-2 承継の意向（問1）

（1）単純集計

図表 6-3 に承継意向（問1）の単純集計の結果を示します。属性と同様、折れ線グラフで全データに基づく結果を示しています。4つの意向の中で現状維持が最も多く全体の6割近くを占め、続いて廃業予定（16.5%）、承継者決定と続きます。全データでは、現状維持に続いて承継者決定、廃業予定（12.9%）でしたから、僅かですが小規模事業所の方が廃業の比率が高くなっています。

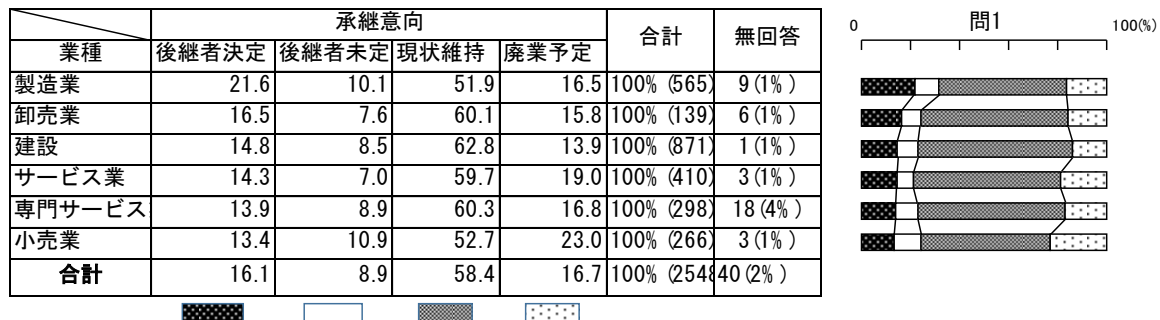
図表 6-3 承継意向（問1）の単純集計



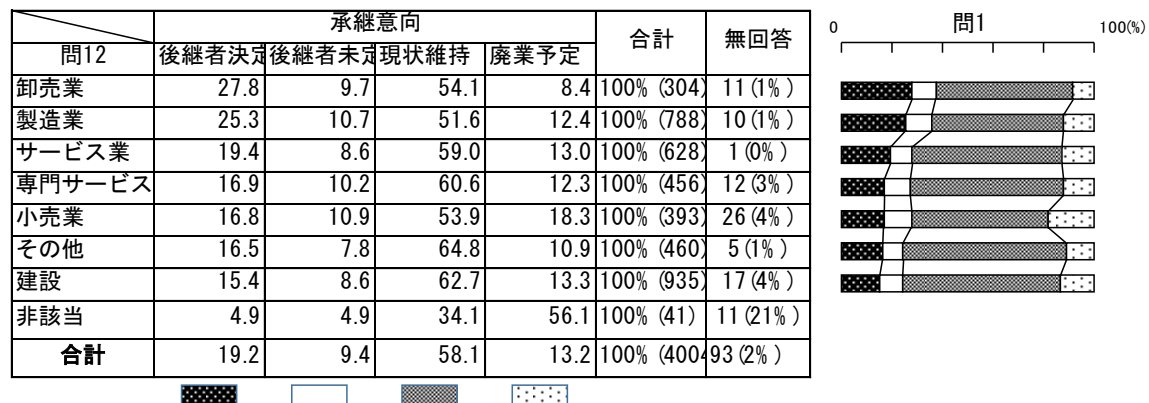
（2）承継意向と業種との関連

承継意向と属性がどのような関連をしているか、ここでは属性カテゴリ別の承継意向比率によって検討します。図表 6-4 に業種カテゴリ別の承継意向の比率を示します。参考のために、全データによる結果も示しましたが、カテゴリの順が異なっていますので注意してください。図表は後継者決定群の比率が高い順に業種を並び換えて示しています。

図表 6-4 業種別の承継意向分布（後継者決定で並び換え）



<参考> 全データに基づく結果



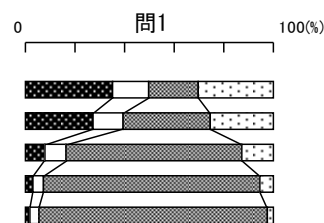
製造業で後継者決定比率が高くなっていますが、それ以外には大きな差は認められません。また、全データと比較した場合すると、決定比率が低下し、廃業比率が高くなっています。この傾向はいずれの業種でも共通していますが、中でも卸売業の差が大きく、決定比率が10%ポイント以上低下し、廃業比率が7%ポイント程度増加しています。なお、廃業比率は全データと比べて5～7%ポイント程度の増加で、小売業の廃業比率は2割を超えています。

(3) 承継意向と年齢との関連

図表 6-5 は、年齢別の承継意向比率の分布です。承継の4つの意向の全てが、年齢の減少とともに単調に変化していることが分かります。つまり、若い層程、決定、未定、廃業の比率は下がり、現状維持が増加しています。非常に明確な関連で、承継意向には年齢の影響が極めて強いことを示しています。このような傾向は全データと類似していますが、比率そのものには差があります。つまり、小規模事業所の場合、決定、現状維持の比率は低下し、廃業比率が増加しています。そしてその傾向は全ての年齢層に共通しています。特に廃業比率は大きく増加しており、70歳以上でその比率は3割を超えています。

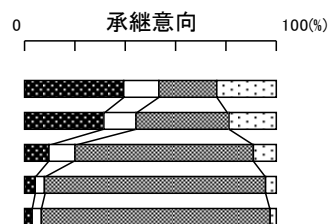
図表 6-5 年齢別の承継意向分布（後継者決定で並び換え）

年齢	承継意向				合計	無回答
	後継者決定	後継者未定	現状維持	廃業予定		
70歳以上	35.1	14.6	19.8	30.6	100% (367)	3 (2%)
60～69歳	27.2	12.0	35.1	25.8	100% (744)	6 (1%)
50～59歳	7.9	8.6	70.7	12.8	100% (641)	9 (1%)
40～49歳	3.2	3.8	87.5	5.5	100% (586)	11 (1%)
40才未満	2.1	3.1	92.2	2.6	100% (193)	6 (2%)
非該当	27.8	0.0	55.6	16.7	100% (18)	5 (22%)
合計	16.1	8.9	58.4	16.7	100% (254)	40 (2%)



<参考> 全データに基づく結果

年齢	承継意向				合計	無回答
	後継者決定	後継者未定	現状維持	廃業予定		
70歳以上	39.6	13.8	23.2	23.4	100% (620)	6 (2%)
60～69歳	31.6	12.6	36.8	19.0	100% (1182)	16 (2%)
50～59歳	9.9	10.0	71.0	9.2	100% (983)	17 (2%)
40～49歳	4.5	3.6	87.6	4.3	100% (866)	22 (2%)
40才未満	3.3	3.3	90.9	2.5	100% (275)	9 (1%)
非該当	9.0	3.8	53.8	33.3	100% (78)	23 (23%)
合計	19.2	9.4	58.1	13.2	100% (400)	93 (2%)



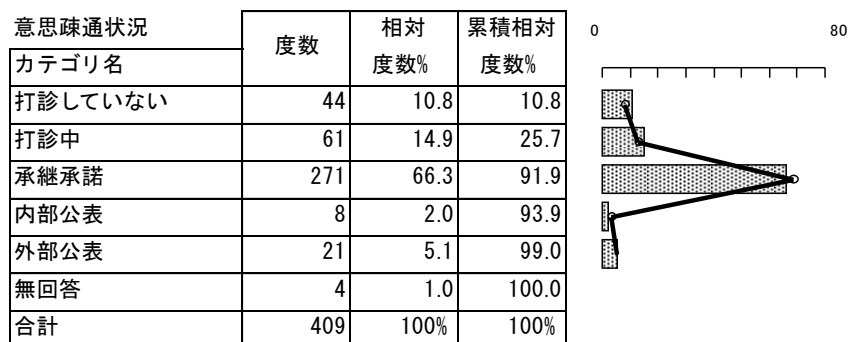
6-3. 承継行動

(1). 後継者決定群（問1カテゴリ②回答者）の承継行動（問2～問4）

図表 6-6 は、後継者の属性、後継者との意思疎通の状況、承継予定時期に関する単純集計結果で、比較のために全データの結果を折れ線グラフで示しています。

まず、属性については子供が8割以上と多く、逆に親族以外は13%程度です。全データと差は1%程度と小さくなっています。意思疎通については、承諾が全体の2/3であり、それに「公表済み」（内部、外部）を加えると全体の3/4 承諾済みとなっています。全データの差はそれ程大きくはありませんが、承諾の比率が若干下がっています。承継時期は3～5年が最も高く、全体の1/4以上を占めています。また、2年までが1/4弱ですから、5年後までに5割以上が承継を完了することになります。未定は約1/4です。全データと類似した結果となっています。

図表 6-6 後継者決定群の承継行動（単純集計）

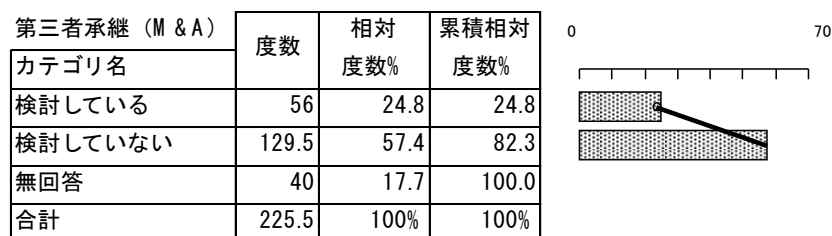
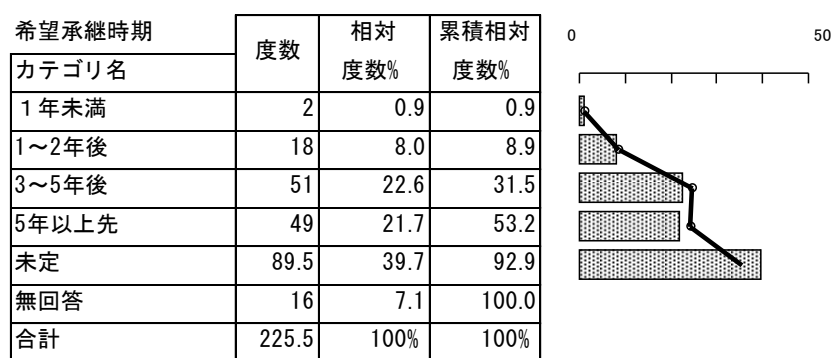
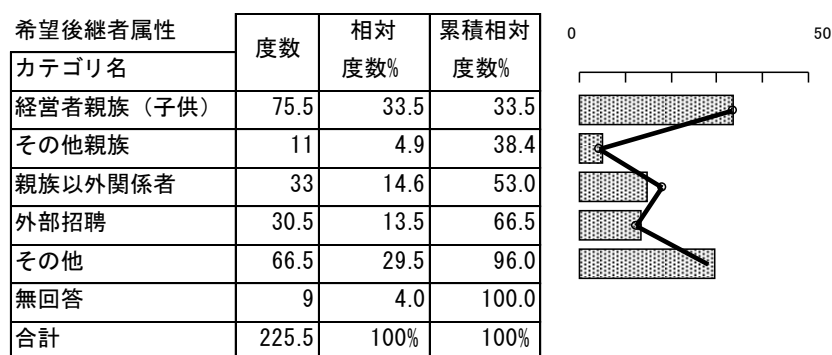


(2) 後継者決定群（問1カテゴリ③回答者）の承継行動（問5～問7）

図表 6-7 は、望まれる後継者の属性、望まれる承継時期、第三者への承継（M&A 等）の検討についての単純集計結果です。

経営者親族の比率は全体の 1/3 で、親族外が 6 割近くを占めています。親族の比率が 8 割を超えていた「後継者決定群」とは全く異なる傾向です。全データと類似した結果ですが、「親族以外関係者」の比率が低下し、その分「その他」の比率が高まっています。承継時期については未定が多くを占めていますが、その比率は全データと比べ高くなっておりほぼ 4 割になっています。また 5 年以内の比率は 3 割強で、その比率が 5 割以上であった「後継者決定群」とは大きく異なる傾向です。第三者承継（M&A 等）では、検討していないが、半分以上となっています。全データと類似した結果です。

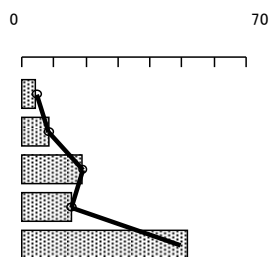
図表 6-7 後継者未定群の承継行動（単純集計）



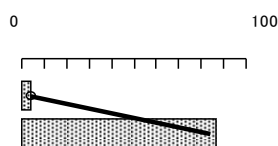
(3) 廃業予定者（問1カテゴリ④回答者）の承継行動（問8，問9）

図表 6-8 廃業予定者の承継行動（単純集計）

廃業予定時期	度数	相対 度数%	累積相対 度数%
カテゴリ名			
1年未満	18	4.2	4.2
1～2年後	35	8.2	12.5
3～5年後	79.5	18.7	31.1
5年以上先	66	15.5	46.7
未定	220	51.7	98.4
無回答	7	1.6	100.0
合計	425.5	100%	100%



第三者承継 (M & A)	度数	相対 度数%	累積相対 度数%
カテゴリ名			
検討している	16	3.8	3.8
検討していない	367.5	86.4	90.1
無回答	42	9.9	100.0
合計	425.5	100%	100%

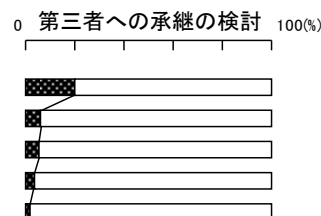


図表 6-8 は、廃業を予定している時期、第三者への承継（M&A 等）の検討についての単純集計結果です。5年までがほぼ全体の 1/3 ですが、未定とする者も 5 割以上を占めています。全データと類似した結果ですが、未定の比率が若干高くなっています。第三者への承継については、検討しているとする比率は 3.5%です。全データでの比率が 4%ですからほぼ同じ水準です。全ページの後継者未定群では、その比率が 24.8%でしたから、非常に低い比率ということになります。

図表 6-9 に、廃業時期と第三者への承継意向とのクロス表を示します。クロス表は、「検討している」の比率の大きい順に承継時期を並び換えて示しています。検討すると回答した比率が極めて低いため、関連は現れていませんが、廃業時期が「1年未満」では、検討比率が 20%まで上がっています。廃業が近づいてくると、第三者への承継も検討するということでしょうか。データ数が少ないので十分な議論はできませんが、全データと比較して 5%ポイントの増加です。

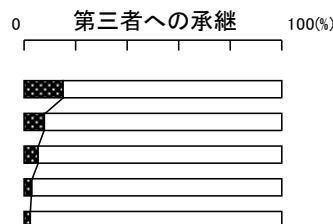
図表 6-9 廃業時期と第三者承継（M&A）とのクロス表

廃業時期	第三者への承継の検討		合計	無回答
	検討している	検討していない		
1年未満	20.0	80.0	100% (15)	3 (17%)
5年以上先	6.3	93.7	100% (63)	6 (17%)
3～5年後	5.4	94.6	100% (75)	5 (6%)
1～2年後	3.4	96.6	100% (29)	3 (5%)
未定	2.0	98.0	100% (201)	19 (9%)
非該当	0.0	100.0	100% (1)	6 (86%)
合計	4.2	95.8	100% (384)	42 (10%)



<参考> 全データに基づく結果

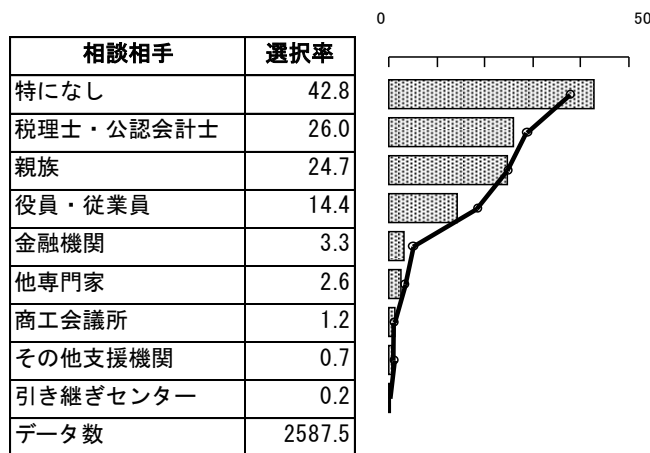
廃業時期	第三者への承継の検討		合計	無回答
	している	していない		
1年未満	15.0	85.0	100% (20)	5 (20%)
5年以上先	7.7	92.3	100% (78)	10 (22%)
3～5年後	5.4	94.6	100% (93)	8 (8%)
1～2年後	2.9	97.1	100% (35)	4 (5%)
未定	2.5	97.5	100% (240)	23 (9%)
非該当	0.0	100.0	100% (1)	14 (93%)
合計	4.5	95.5	100% (466)	64 (12%)



6-4. 事業承継に対する支援

(1) 承継についての相談相手（問 10）単純集計とクロス集計

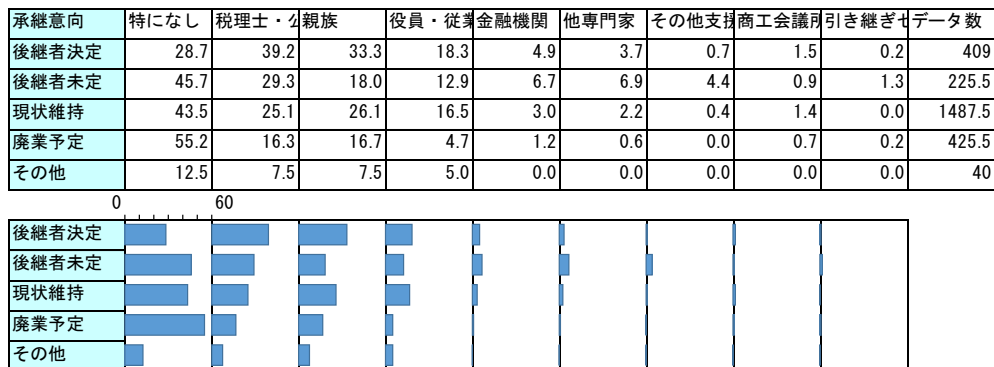
図表 6-10 承継についての相談相手（単純集計）



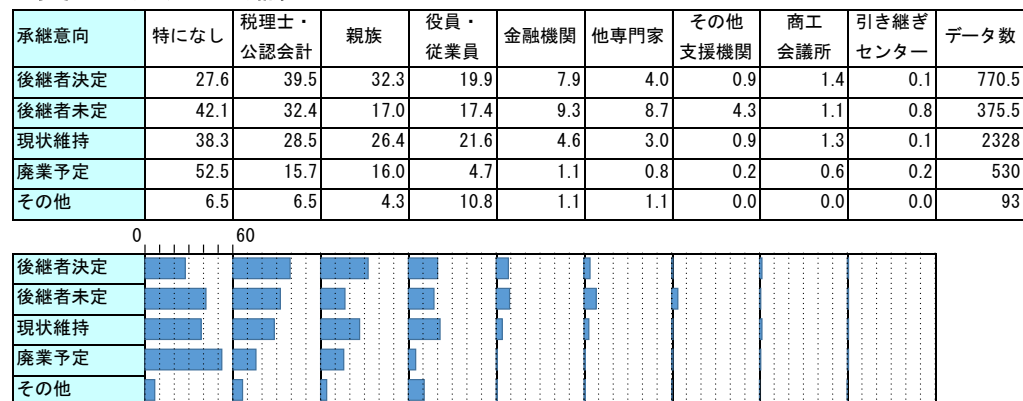
図表 6-10 に「相談相手」に対する単純集計結果を示します。「特になし」とする比率が最も高く、全体の 4 割を超えています。全データではこの比率が 37.7% ですから、5%ポイントの増加です。続いて税理士・会計士、親族、役員・従業員ですが、親族以外は全データと比べ選択率が下がっています。なお、全回答数は 2996.5 で 1 人あたりにしますと 1.16 件程度です。これも全データと比べ低下しました。

図表 6-11 に承継意向と相談相手のクロス表を示します。表の数値は、各意向群のデータ数に対する比率で、それを棒グラフで示したのが下の図です。また選択肢（相談相手）は、選択率の高い順に左から右に並び換え、意向群はより多くの選択肢を回答した順に上から並び換えて示しています。

図表 6-11 承継意向と承継についての相談相手のクロス表



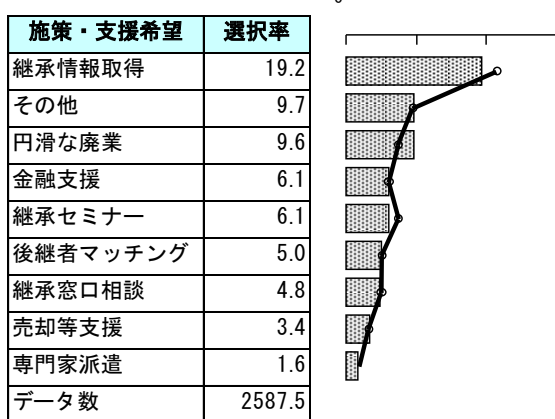
<参考> 全データに基づく結果



「特になし」は廃業予定群が最も高く 55.2%、未定群がそれに続いています。逆に「特になし」の比率が低いのは後継者決定群で、この群では税理士・会計士、親族を選択する比率が高くなっています。税理士・公認会計士は承継意向によって大きな差があり、決定、未定、現状維持、廃業の順に低くなっています。また、比率こそ低いものの、未定群は金融機関、他専門家、その他支援機関の比率が高くなっており、相談する相手が多様化しています。以上の傾向は、全データでも同様ですが、「特になし」の選択率が高くなり、それ以外の選択肢の比率が低下しており、それはいずれの承継意向でも共通しています。

(2) 利用したい施策・支援（問 11）単純集計とクロス集計

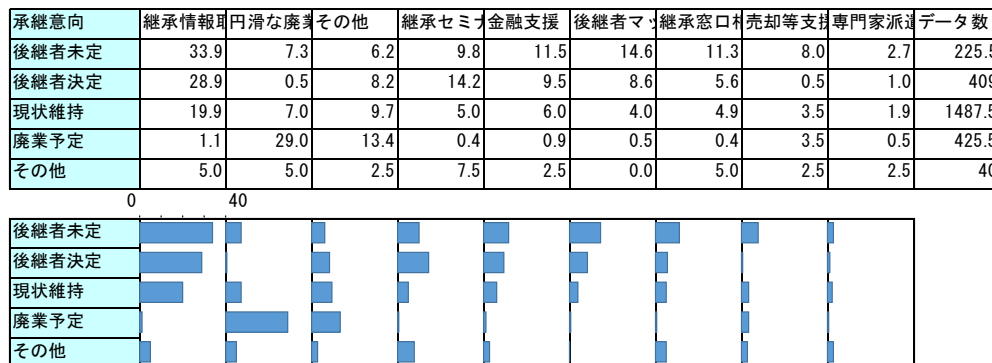
図表 6-12 利用したい施策・支援（単純集計）



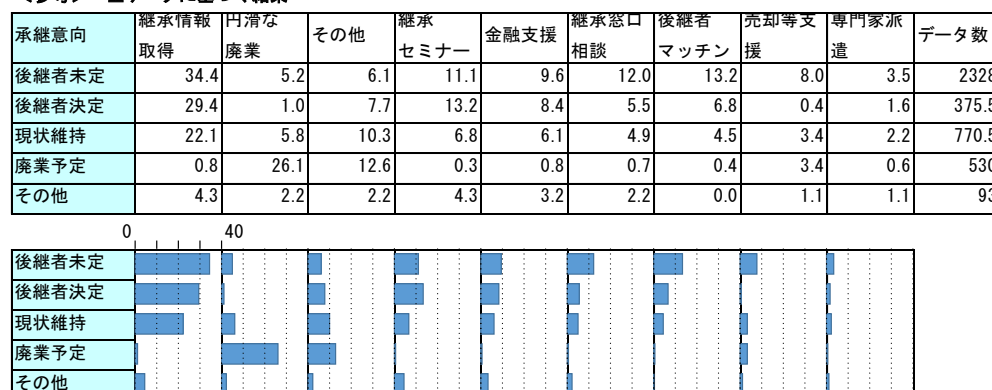
図表 6-12 に、利用したい施策・支援の単純集計を示します。「承継情報取得」が 2 割弱でそれ以外は 1 割にも達していません。全データと比べても、「円滑な廃業」を除いて、いずれも選択率が下がっています。全回答数は 1,698.5 で、1 人あたりにしますと 0.65 件程度で、これも僅かですが全データより低くなっています。

図表 6-13 に承継意向と希望する施策・支援のクロス表を示します。これまでと同じ方法で並び換えています。最も希望の高い継承情報の取得については、未定群が最も高く、決定、現状維持と低下し、

図表 6-13 承継意向と利用したい施策・支援とのクロス表



<参考> 全データに基づく結果



廃業群では僅か1.1%です。「円滑な廃業」については廃業予定群の希望が高く、それ以外の群では低くなっています。また、後継者未定、決定、現状維持は比率こそあまり高くないものの、選択される項目種別数が多く、その希望は多様であることが分かります。このように全体としては全データの結果と大きな違いはありませんが、小規模事業所の方が「円滑な廃業」の選択率が高く、「継承情報取得」の選択率が低くなる傾向があります。なお1人あたりの選択数は、後継者未定群1.05件、後継者決定群0.77、現状維持群が0.67件で、未定群の選択数が最も多くなっており、全データとも大きな違いはありません。

7. 経営者が60歳以上の小規模事業者に対する集計結果

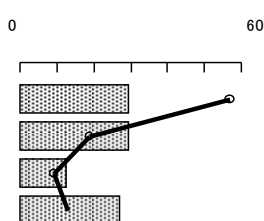
前章では、小規模事業所に関する分析を行いました。ここではさらにその中でも経営者の年齢が高い事業所（高齢小規模事業所）に限定して分析を行います。承継に関する問題を最も多く抱えていると考えられる群です。

7-1 承継の意向（問1）

（1）単純集計

図表 7-1 承継意向（問1）の単純集計

承継意向	度数	相対 度数%	累積相対 度数%
カテゴリ名			
現状維持	333.5	29.6	29.6
後継者決定	330.5	29.3	58.9
後継者未定	142.5	12.6	71.6
廃業予定	303.5	26.9	98.5
無回答	17	1.5	100.0
合計	1127	100%	100%



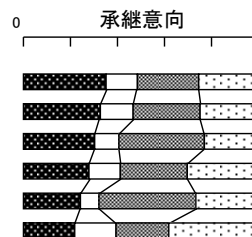
図表 7-1 に承継意向（問1）の単純集計の結果を示します。4つの意向の比率は、全データとも小規模事業所とも全く異なっており、現状維持の比率が低下すると共に、決定、廃業の比率が増加しています。年齢の高まりと共に、現状維持での対応が難しくなり、後継者決定、あるいは廃業の選択を迫られているということであろう。

（2）承継意向と業種との関連

図表 7-2 に業種カテゴリ別の承継意向の比率を示します。図表は後継者決定群の比率が高い順に業種を並び換えて示しています。全データと比べていずれの業種でも、決定、廃業の比率が増加し、現状維持の比率が低下しています。中でも建設の変化は大きく、決定の比率は2倍以上となっています。また、廃業は小売業、専門サービスで3割を超えており、特に小売業は4割近くまで増加しています。

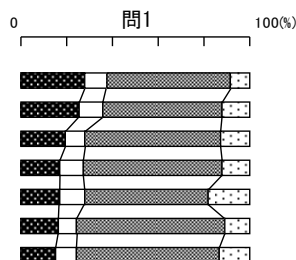
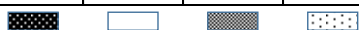
図表 7-2 業種別の承継意向分布（後継者決定で並び換え）

業種	承継意向				合計	無回答
	後継者決定	後継者未定	現状維持	廃業予定		
製造業	35.2	13.1	26.2	25.5	100% (283)	4 (1%)
建設	32.5	14.4	28.5	24.6	100% (307)	4 (1%)
卸売業	30.5	9.9	36.6	22.9	100% (66)	0 (0%)
専門サービス	28.2	13.1	28.6	30.2	100% (126)	2 (1%)
サービス業	24.0	7.8	41.7	26.5	100% (198)	6 (3%)
小売業	21.7	17.5	22.4	38.4	100% (132)	1 (1%)
合計	29.8	12.8	30.0	27.3	100% (1111)	17 (2%)



<参考> 全データに基づく結果

問12	問1				合計	無回答
	後継者決定	後継者未定	現状維持	廃業予定		
卸売業	27.8	9.7	54.1	8.4	100% (304)	11 (1%)
製造業	25.3	10.7	51.6	12.4	100% (788)	10 (1%)
サービス業	19.4	8.6	59.0	13.0	100% (628)	1 (0%)
専門サービス	16.9	10.2	60.6	12.3	100% (456)	12 (3%)
小売業	16.8	10.9	53.9	18.3	100% (393)	26 (4%)
その他	16.5	7.8	64.8	10.9	100% (460)	5 (1%)
建設	15.4	8.6	62.7	13.3	100% (935)	17 (4%)
非該当	4.9	4.9	34.1	56.1	100% (41)	11 (21%)
合計	19.2	9.4	58.1	13.2	100% (4004)	93 (2%)



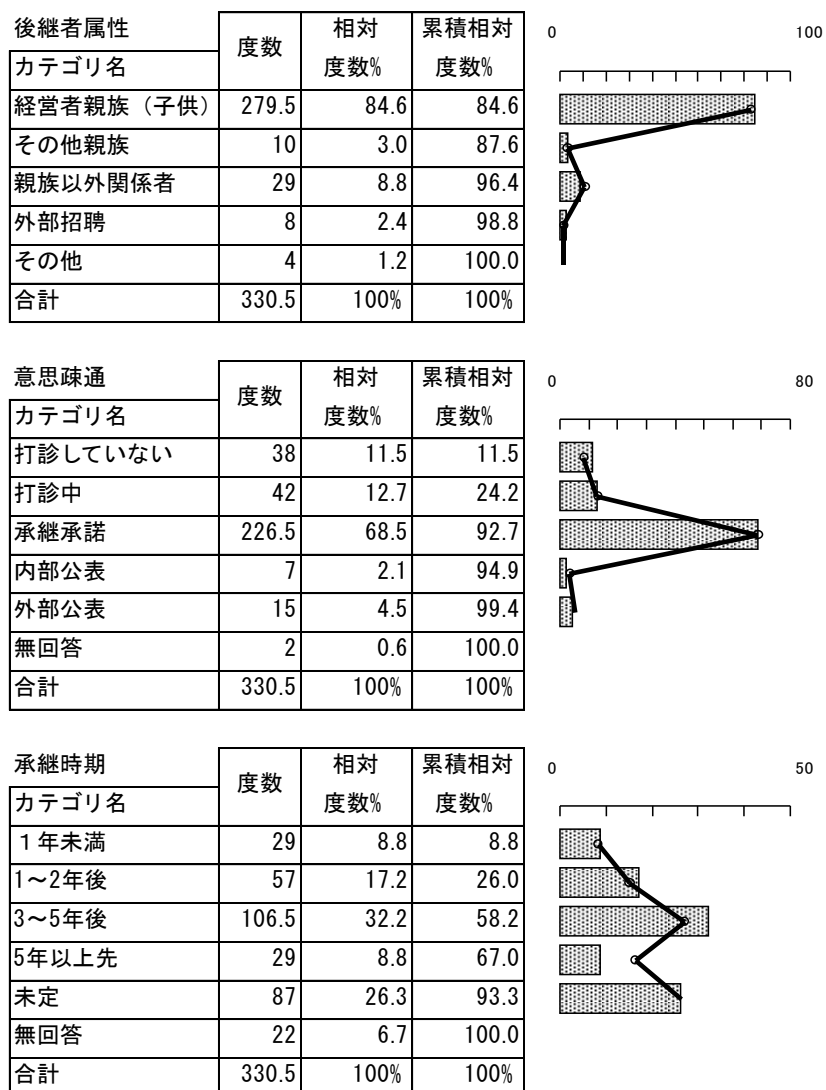
7-2 承継行動

(1) 後継者決定群（問1カテゴリ②回答者）の承継行動（問2～問4）

図表 7-3 は、後継者の属性、後継者との意思疎通の状況、承継予定時期に対する単純集計結果です。

まず、属性については子供が8割以上と多く、逆に親族以外は13%程度となっています。この傾向は全データと同じです。意思疎通については、承諾が7割近くであり、それに「公表済み」（内部、外部）を加えると8割近くは、承諾済みとなっています。これも全データと大きな差はありません。これに対して承継時期は全データとかなり異なった傾向を示しています。それは、3～5年後の比率が全データより高く、5年以上先の比率が低くなっている点です。結果として、5年後までが58.2%で、全データより8%ポイント高くなっています。年齢が高くなるために、対応を早めているものと考えられます。

図表 7-3 後継者決定群の承継行動（単純集計）



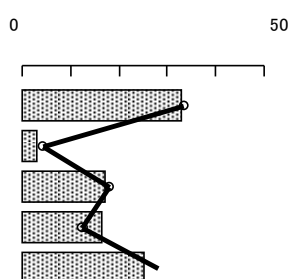
（２）後継者未定群（問１カテゴリ③回答者）の承継行動（問５～問７）

図表 7-4 は、望まれる後継者の属性、望まれる承継時期、第三者への承継（M&A 等）の検討についての単純集計結果です。

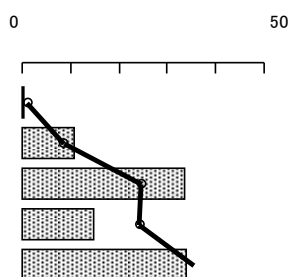
経営者親族の比率は全体の 1/3 で、親族外が 6 割近くを占めています。外部招聘と「その他」を除けば、全データとほぼ同じ結果です。承継時期については、後継者決定群と同様な傾向で、3～5 年後の比率が全データより高く、5 年以上先の比率が低くなっています。結果として、5 年後までが 44.9%で、全データより 10%ポイント高くなっています。年齢が高くなるために、対応を早めているものと考えられます。第三者承継（M&A 等）については、全データと大きな差は見られないが、「検討している」とする比率が全データより約 2%高くなっています。

図表 7-4 後継者未定群の承継行動（単純集計）

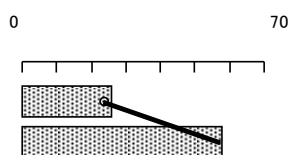
希望後継者	度数	相対 度数%	累積相対 度数%
カテゴリ名			
経営者親族（子供）	47	33.0	33.0
その他親族	4.5	3.2	36.1
親族以外関係者	24.5	17.2	53.3
外部招聘	23.5	16.5	69.8
その他	36	25.3	95.1
無回答	7	4.9	100.0
合計	142.5	100%	100%



希望承継時期	度数	相対 度数%	累積相対 度数%
カテゴリ名			
1 年未満	0.5	0.4	0.4
1～2 年後	15.5	10.9	11.2
3～5 年後	48	33.7	44.9
5 年以上先	21	14.7	59.6
未定	48.5	34.0	93.7
無回答	9	6.3	100.0
合計	142.5	100%	100%



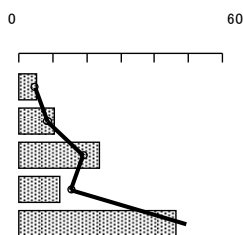
第三者承継 (M & A)	度数	相対 度数%	累積相対 度数%
カテゴリ名			
検討している	37	26.0	26.0
検討していない	82.5	57.9	83.9
無回答	23	16.1	100.0
合計	142.5	100%	100%



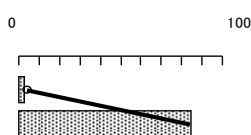
(3) 廃業予定者（問1カテゴリ④回答者）の承継行動（問8，問9）

図表 7-5 廃業予定者の承継行動（単純集計）

廃業時期	度数	相対 度数%	累積相対 度数%
カテゴリ名			
1年未満	16	5.3	5.3
1～2年後	32	10.5	15.8
3～5年後	72.5	23.9	39.7
5年以上先	36.5	12.0	51.7
未定	140.5	46.3	98.0
無回答	6	2.0	100.0
合計	303.5	100%	100%



第三者承継 (M & A)	度数	相対 度数%	累積相対 度数%
カテゴリ名			
検討している	9	3.0	3.0
検討していない	257.5	84.8	87.8
無回答	37	12.2	100.0
合計	303.5	100%	100%



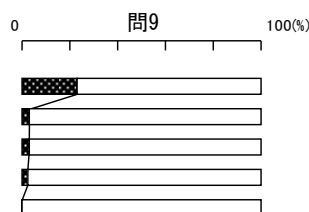
図表 7-5 は、廃業を予定している時期、第三者への承継（M&A 等）の検討についての単純集計結果です。

廃業時期については、後継者決定群、未定群と同様の傾向で、5 年までがほぼ 4 割となっています。この比率は、全データより約 5%ポイント高くなっています。第三者への承継については、「検討している」とする比率が 3%で、全データでの傾向とほぼ同じです。

図表 7-6 に、廃業時期と第三者への承継意向とのクロス表を示します。クロス表は、「検討している」の比率の大きい順に承継時期を並び換えて示しています。検討すると回答した比率が極めて低いため、関連は現れていませんが、廃業時期が「1 年未満」では、検討比率が 23.1%まで上がっています。データ数は少なく注意は必要ですが、この比率は全データで 15.0%、小規模事業所で 20%でしたから、さらにその比率が高くなっていることが分かります。

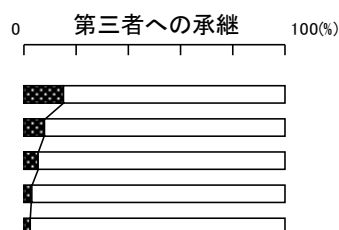
図表 7-6 廃業時期と第三者承継（M&A）とのクロス表

問8	第三者承継の検討		合計	無回答
	検討している	検討していない		
1年未満	23.1	76.9	100% (13)	3 (19%)
3～5年後	3.0	97.0	100% (68)	5 (16%)
5年以上先	2.9	97.1	100% (35)	5 (7%)
未定	2.4	97.6	100% (125)	2 (5%)
1～2年後	0.0	100.0	100% (27)	16 (11%)
非該当	0.0	0.0	0% (0)	100% (12)
合計	3.0	84.8	12.2	100% (607)



<参考> 全データに基づく結果

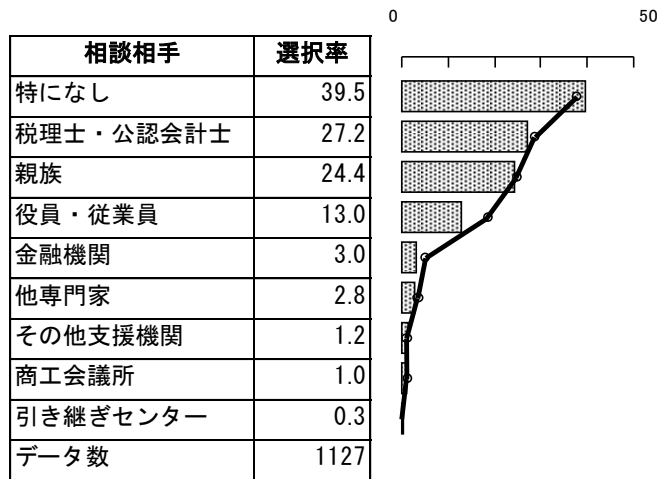
廃業時期	第三者への承継の検討		合計	無回答
	している	していない		
1年未満	15.0	85.0	100% (20)	5 (20%)
5年以上先	7.7	92.3	100% (78)	10 (22%)
3～5年後	5.4	94.6	100% (93)	8 (8%)
1～2年後	2.9	97.1	100% (35)	4 (5%)
未定	2.5	97.5	100% (240)	23 (9%)
非該当	0.0	100.0	100% (1)	14 (93%)
合計	4.5	95.5	100% (466)	64 (12%)



7-3 事業承継に対する支援

(1) 承継についての相談相手（問 10）単純集計とクロス集計

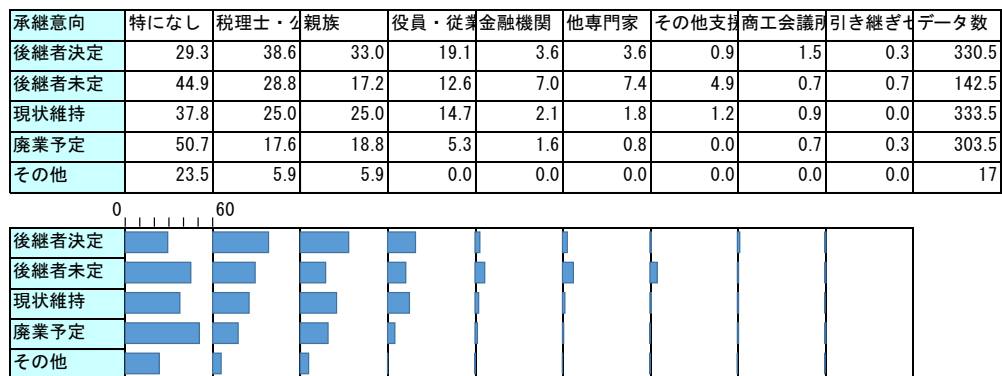
図表 7-7 承継についての相談相手（単純集計）



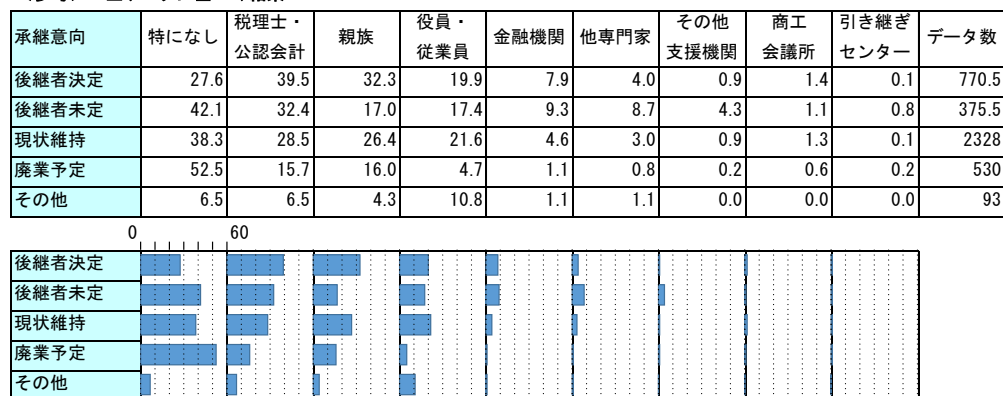
図表 7-7 に「相談相手」に対する単純集計結果を示します。「特になし」とする比率が最も高く、全体の約 4 割をです。全データではこの比率が 37.7%ですから、約 2%ポイントの増加です。但し、小規模事業所では 42.8%でしたから、若干低下しています。「特になし」続いて税理士・会計士、親族、役員・従業員ですが、親族以外は全データと比べ選択率が下がっています。特に、役員・従業員の比率が下がっています。なお、全回答数は 1265.5 で 1 人あたりにしますと 1.12 件程度です。

図表 7-8 に承継意向と相談相手のクロス表を示します。表の数値は、各意向群のデータ数に対する比率で、それを棒グラフで示したのが下の図です。また選択肢（相談相手）は、選択率の高い順に左から右に並び換え、意向群はより多くの選択肢を回答した順に上から並び換えて示しています。

図表 7-8 承継意向と承継についての相談相手のクロス表



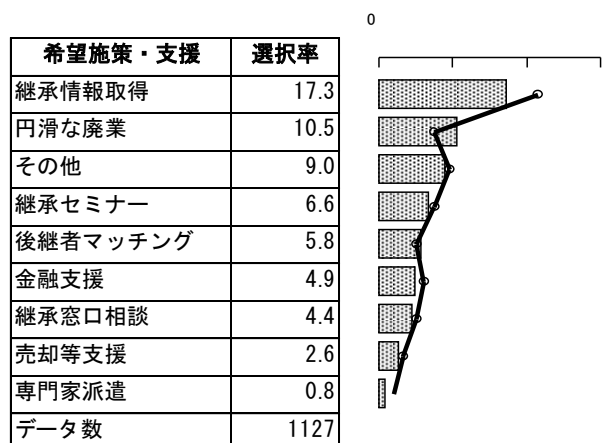
<参考> 全データに基づく結果



「特になし」は廃業予定群が最も高く 50.7%、未定群がそれに続いています。逆に「特になし」の比率が低いのは後継者決定群で、この群では税理士・会計士、親族を選択する比率が高くなっています。税理士・公認会計士は承継意向によって大きな差があり、決定、未定、現状維持、廃業の順に低くなっています。また、比率こそ低いものの、未定群は金融機関、他専門家、その他支援機関の比率が高くなっており、相談する相手が多様化しています。以上の傾向は、全データでも同様で、その差も小さくなっています。

(2) 利用したい施策・支援（問 11） 単純集計とクロス集計

図表 7-9 利用したい施策・支援（単純集計）

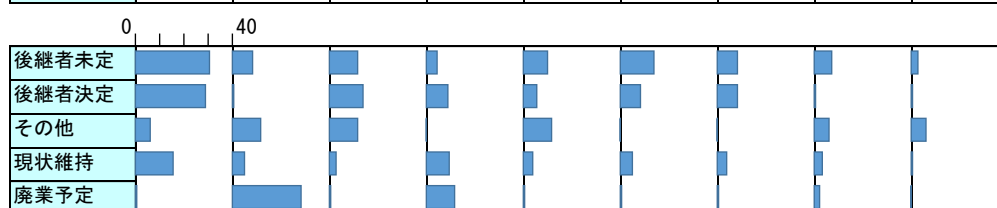


図表 7-9 に、利用したい施策・支援の単純集計を示します。「承継情報取得」が 17.3%で全データと比較して約 4%ポイント低下しています。逆に、「円滑な廃業」は約 3%ポイントの増加です。またこれ以外の選択肢でも全データと比べ比率は低下しています。なお全回答数は 696.5 で、1人あたりにしますと 0.62 件程度です。これは全データ、小規模事業所よりも低い値です。

図表 7-10 に承継意向と希望する施策・支援のクロス表を示します。これまでと同じ方法で並び換えています。

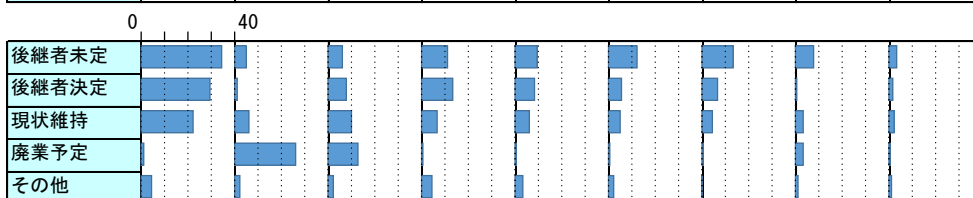
図表 7-10 承継意向と利用したい施策・支援とのクロス表

承継意向	継承情報取得	円滑な廃業	継承セミナー	その他	継承窓口相談	後継者マッチング	金融支援	売却等支援	専門家派遣	データ数
後継者未定	30.5	8.1	11.9	4.2	10.2	14.0	8.4	7.0	2.8	285
後継者決定	29.0	0.6	13.6	8.8	5.7	8.2	8.5	0.3	0.6	661
その他	5.9	11.8	11.8	0.0	11.8	0.0	0.0	5.9	5.9	34
現状維持	15.4	5.1	2.7	9.3	3.9	4.8	3.9	3.1	0.6	667
廃業予定	0.8	28.2	0.5	11.5	0.5	0.7	0.7	2.3	0.0	607



<参考> 全データに基づく結果

承継意向	継承情報取得	円滑な廃業	その他	継承セミナー	金融支援	継承窓口相談	後継者マッチング	売却等支援	専門家派遣	データ数
後継者未定	34.4	5.2	6.1	11.1	9.6	12.0	13.2	8.0	3.5	2328
後継者決定	29.4	1.0	7.7	13.2	8.4	5.5	6.8	0.4	1.6	375.5
現状維持	22.1	5.8	10.3	6.8	6.1	4.9	4.5	3.4	2.2	770.5
廃業予定	0.8	26.1	12.6	0.3	0.8	0.7	0.4	3.4	0.6	530
その他	4.3	2.2	2.2	4.3	3.2	2.2	0.0	1.1	1.1	93



最も希望の高い「継承情報の取得」については、未定群が最も高く、僅かな差で決定、そして現状維持と低下し、廃業群では僅か 0.8%です。比率は若干違いますが、全データと同じ傾向です。円滑な廃業については廃業予定群の希望が高く、それ以外の群では低くなっていますが、全データと比べ、「その他」、未定でもその比率が高くなっているのがこの群の特徴です。また、後継者決定、未定は比率こそあまり高くないものの、選択される項目種別数が多く、その希望は多様であることが分かります。1人あたりの選択数は、後継者未定群 0.97 件、後継者決定群 0.75、現状維持群が 0.49 件で、未定群の選択数が最も多くなっています。逆に現状維持群は未定の半分であり、支援・施策に対する要望は少ない。

8. 承継行動の予測

アンケートの分析から、承継行動には経営者の年齢、事業所の従業員数が強く影響を与えていることが明らかになりました。そしてその2つの属性の組み合わせのもとでの承継行動別の確率も推定できました。ここで推定された承継行動確率を、浜松商工会議所が所蔵する事業所データ（商工データ）に適用すれば、商工データのレベルで承継行動を予測することができます。しかも、属性分析によれば、アンケートデータは商工データと類似した構造を持つものであることが確認出来ましたので、信頼性の高い予測ができるものと考えられます。以下では、まず予測の方法について説明し、続いて予測結果について述べます。

8-1 予測シミュレーションの方法

【基本的な考え方】

- ①承継行動の内容は、アンケートで尋ねた以下の4類型とするが、中でも「廃業」の動向に注目します。
「現状維持」、「後継者決定」、「後継者未定」、「廃業」
- ②承継行動が生じる確率はアンケートに基づいて推定します
従業員数別・年齢別の承継行動選択率を用います（図表 3-14 ページ 15）。また、全データ一括で算出した選択率を用います。業種別の結果も算出しましたが、業種間の差異がそれ程大きくないこと、また業種別の値はデータ数の関係で信頼性に問題があることによります。
- ③上記の承継モデル（確率）を商工データ（支店を除いた 16,256 件）に適用し、事業所ごとに承継行動を予測します。
- ④アンケートの「承継時期」を用いて、1年後、2年後、5年後、5年以上の4つに分けて予測します。
「廃業」については図表 4-14（35 ページ）を参考としますが、データ数が少なく5つの年齢層での推定が難しいこと、及び60歳以上と60未満でその傾向に大きな違いがあることから、図表 8-1 のようにまとめました。②のステップで「廃業」と予測されたデータについて、この表の確率に従って、その時期を予測します。なお、後継者への承継については、現状維持、後継者未決定が含まれるため、今回のシミュレーションでは扱わないこととしました。

図表 8-1 年齢層別の廃業時期

年齢	1年未満	1～2年後	3～5年後	5年以上先
40才未満	2.2	9.0	24.7	100.0
40～49歳	2.2	9.0	24.7	100.0
50～59歳	2.2	9.0	24.7	100.0
60～69歳	9.2	29.0	75.6	100.0
70歳以上	9.2	29.0	75.6	100.0

⑤シミュレーションの結果の検討

廃業事業所の発生に伴う商工データの変化を以下の観点から集計・考察する。

*事業所数の変化

承継数、廃業数の推移

*属性の変化（業種、年齢構成等）

8-2 シミュレーション結果

シミュレーションは、廃業の4つの時期（1年まで、2年まで、5年まで、5年以上）ごとに、初期値を変えた10回の実験を行いました。以下は、10回の試行の平均的傾向です。

（1）廃業率

図表 8-2 に廃業時期別の廃業事業所数平均値、標準偏差、及び廃業率として平均事業所数の商工データ全体に対する比率を算出しました。5年までに廃業する事業所は平均的には約1254ですが、標準偏差が31.6ですから、標準偏差の2倍の範囲（ 2σ ）では、 $1190 < \text{廃業事業所} < 1317$ となります。

図表 8-2 時期別の廃業事業所数及び廃業率

推定時期	平均	標準偏差	廃業率(%)
1年まで	143.6	10.5	1.0
2年まで	465.8	29.1	3.3
5年まで	1254.2	31.6	8.9
5年以上	2020.7	39.2	14.4

（2）事業所属性の変化

図表 8-3 に、継続、廃業別の属性カテゴリ分布と廃業率を示します。継続とは承継の有無に関わらず5年までのシミュレーションで存続した事業所です。

まず業種に関しては、「その他」の廃業率が高く、唯一、10%を超えています。年齢に関しては60歳以上の廃業率が17%前後と高く、その結果、継続事業所における60歳以上の比率が元の商工データより

図表 8-3 継続、廃業別の属性カテゴリ分布と廃業率（5年までのシミュレーション）

変数	カテゴリ	商工会議 データ	継続		廃業		廃業率		0 廃業率 20(%)
			平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	
業 種	建設業	25.9	26.2	0.1	23.7	0.9	7.6	0.2	
	製造業	17.1	17.2	0.1	16.5	0.6	7.5	0.4	
	卸売業	8.0	8.1	0.1	7.4	0.5	7.0	0.6	
	小売業	14.7	14.7	0.1	14.1	0.8	7.2	0.5	
	サービス業	23.8	23.9	0.0	22.9	0.5	7.4	0.3	
	その他	10.4	9.9	0.1	15.4	0.7	10.2	0.6	
年 齢	40歳未満	7.6	8.3	0.0	0.6	0.2	0.7	0.2	
	40～49歳	21.2	23.0	0.1	2.9	0.4	1.2	0.2	
	50～59歳	23.7	25.3	0.1	7.2	0.7	2.7	0.3	
	60～69歳	28.4	26.0	0.1	53.0	0.9	16.6	0.5	
	70歳以上	19.1	17.4	0.1	36.3	1.3	17.0	0.8	
資 本 金	300万未満	36.7	36.2	0.1	41.5	1.3	9.6	0.3	
	300万	22.9	22.6	0.1	25.3	0.7	7.8	0.3	
	301～1000万未満	12.7	12.6	0.1	12.7	0.9	7.2	0.6	
	1000～4000万未満	24.4	25.0	0.1	18.6	1.2	6.0	0.4	
	4000万以上	3.4	3.5	0.0	1.9	0.2	4.0	0.6	
従 業 員 数	0～1人	36.8	34.8	0.1	57.2	1.2	11.1	0.3	
	2～3人	21.9	21.1	0.1	30.9	0.7	11.4	0.5	
	4～10人	26.5	28.0	0.1	10.8	1.0	3.3	0.3	
	11～30人	9.3	10.1	0.0	1.1	0.3	1.0	0.3	
	31人以上	5.5	6.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
創 立 年	1945年以前	4.5	4.5	0.1	4.2	0.6	7.5	1.1	
	1945～1969年	17.3	17.3	0.1	16.5	1.3	7.5	0.6	
	1970～1989年	28.9	28.1	0.1	37.7	1.3	10.1	0.6	
	1990～2004年	26.2	26.2	0.1	26.3	1.2	7.8	0.4	
	2005年以降	22.2	23.1	0.1	13.7	0.8	4.6	0.2	

2%ポイント程低下しています。そしてその影響で、40～49歳の比率が2%ポイント近く増加しています。

資本金については、その増加と共に廃業率は単調に減少しています。ただ、その低下の幅があまり大きくはないので、継続事業所の年齢構成比の変化まではもたらしません。従業員数では3人以下の廃業率が高く、いずれも10%を超えています。ただし、継続事業所の属性変化には差が見られ、0～1人の場合には2%ポイント程度の減少になっています。従業員数だけでなく、これと関連する他の属性の影響も加わっている可能性があります。創立年については、カテゴリ別の違いはあまりありませんが、中では1970～1989年の廃業率が高くなっています。この年代に創立した経営者が60歳以上の年齢に達しているというと考えられます。