

# 小規模事業者の経営実態に関する 受託研究報告書

—兵庫県多可郡多可町における小規模事業者に対する質問紙調査より—

2016年2月

兵庫県商工会連合会

多可町商工会

神戸山手大学



## はじめに

中小企業の中でも小規模事業者の経営については、政府および地方自治体等によって多様な支援策がとられ始めており、兵庫県においても地域創生の一環として取り組まれていることは周知の通りである。そして、兵庫県多可郡多可町においては、地域唯一の総合経済団体として、多可町商工会が小規模事業者の経営発達支援に対する取り組みを開始しているところである。

そうした中、神戸山手大学と産学連携協定を締結している兵庫県商工会連合会から受託を受け、多可町における小規模事業者の経営実態について質問紙調査<sup>\*</sup>を行った。本報告書はその結果である。

内容は大きく二つに分かれ、「第1章 多可町小規模事業者経営実態調査」では、単純集計にもとづき、多可町小規模事業者の経営実態の全般的な傾向について分析している。

「第2章 ライフサイクル別比較と今後の支援に関する考察」では、事業ライフサイクル別（「創業期」「成長期」「成熟期」「停滞期」「衰退期」「第二創業期」）に経営実態の分析を行った。ここでは特に、多様な経営課題に対する取組状況や必要な支援（第1節）、事業承継（第2節）、今後求められる支援内容（第3節）の3点に注目して分析を試みている。

また、質問紙調査と並行して、多可町に出向き、製造業、小売業、サービス業の代表者と面談し、経営実態や展望についてヒアリングを行った。その結果については特に分析・記述していないが、質問紙調査の分析結果を判断する際の有益な勘どころとなっている。

末筆ながら、調査研究の機会を与えてくださった兵庫県商工会連合会、多可町商工会、および質問紙調査・ヒアリングにご協力くださった事業者の方々に、この場をお借りして御礼申し上げます。本報告書が多可町小規模事業者の経営発達支援にわずかばかりでも貢献できれば望外の喜びである。

2016年2月29日

神戸山手大学現代社会学部	教授	久富 健治
同 上	准教授	飯嶋 香織
同 上	専任講師	山下紗矢佳

### ※質問紙調査の概要

調査対象：兵庫県多可郡多可町の商工会加盟小規模事業者

調査期間：2015年10月～12月

質問紙回収状況：749社中、332社回収（回収率44.3%）

# 目次

はじめに .....	i
目次 .....	ii
第1章 多可町小規模事業者経営実態調査.....	1
第1節 事業所のプロフィール（属性）について.....	1
第2節 事業所の事業の特徴について.....	1
1. 近年の売上傾向.....	1
2. 近年の経常利益の傾向.....	1
3. ライフサイクルの位置づけの認識.....	2
4-a. 経営課題に対する取組状況.....	2
4-b. 経営課題に対する取組と必要な支援.....	2
5. 経営上の「強み」と「弱み」.....	3
6. 経営課題の相談相手.....	3
7. 事業を営む動機や目的.....	3
第3節 事業所および地域社会の将来展望・必要な支援策について.....	3
1. 事業承継の予定.....	3
2. 事業の様子や多可町における地域社会の展望.....	3
3. 地域社会の課題を解決するための収益事業（ビジネスモデル）の状況.....	4
4. 国や地方自治体等の政策にもとづいて実施される、事業所が求める支援策.....	4
第4節 多可町小規模事業者経営実態調査の単純集計（図表）.....	6
第2章 ライフサイクル別比較と今後の支援に関する考察.....	30
第1節 経営課題に対する取組状況と必要な支援策.....	32
1. はじめに .....	32
2. 「経営課題に対する取組状況」の4つの傾向.....	32
3. ライフサイクル別にみる「経営課題に対する取組に支援が必要と答えた項目」	38
4. 「売上高」と「経営課題に対する取組状況」からみた必要な支援策.....	42
5. 本節のまとめ.....	45
第2節 事業承継について.....	46
1. はじめに .....	46

2. 事業所の属性との関係.....	50
3. 事業の目的・動機との関係.....	51
4. 本節のまとめ.....	52
第3節 今後の支援について— 若い世代に積極的な支援を.....	67
1. はじめに.....	67
2. 売上規模、業績の見通しとの関係.....	67
3. 創業年数、代表者が何代目との関係.....	70
4. 代表者の年代との関係について—若い世代に積極的な支援を.....	71
附録・分析結果・資料等.....	76
Ⅰ. 「多可町小規模事業者の経営実態に関する調査票」.....	76
Ⅱ. 多可町小規模事業者の声（自由回答で記述部分のみ記載）.....	80
Ⅲ. その他のライフサイクル別分析結果.....	82

## 執筆担当者

久富 健治	神戸山手大学現代社会学部 教授 (第1章第1節・第2節・第3節、第2章第2節)
飯嶋 香織	神戸山手大学現代社会学部 准教授 (第2章第3節)
山下 紗矢佳	神戸山手大学現代社会学部 専任講師 (第1章第4節、第2章第1節)



# 第 1 章

## 多可町小規模事業者 経営実態調査



## 第1章 多可町小規模事業者経営実態調査

この章では、単純集計にもとづき、多可町小規模事業者の経営実態の全般的な傾向について分析する（図表は本章の第4節にまとめて掲載している）。

### 第1節 事業所のプロフィール（属性）について

事業所の所在地の分布については、中区が全体の53.3%を占め、加美区22.2%、八千代区21.6%である（図表1-1-1）。

業種については、「製造業」が全体の29.0%ともっとも高く、「小売業」16.3%、「建設・土木業」12.7%と続いている（図表1-1-2）。

会社形態については、「個人事業者」が全体の59.8%を占め、「株式会社」19.5%、「有限会社」18.3%となっている（図表1-1-3）。

従業員数については、「従業員2～3人」の事業所が全体の29.9%ともっとも多く、ついで「従業員1人」が15.4%となっている。10人未満の事業所で全体の約94%を占めている（図表1-1-4）。

売上規模については、「1,000万円未満」が全体の40.2%を占め、3,000万円未満（「1,000万未満」と「1,000～3,000万未満」の合計）で見ると、全体の66.8%を占めている（図表1-1-5）。

商圏については、「多可町地区内」が38.5%でもっとも高く、「北播磨・丹波地区」24.3%、「兵庫県内」21.3%とつづく。近隣地域に商圏が限定されている。

仕入先地域については、「兵庫県内」が全体の37.0%ともっとも高く、「北播磨・丹波地区」21.0%とつづく（図表1-1-7）。商圏同様、近隣地域に仕入先地域が限定されている。

創業年数については、「31年～50年」が35.2%ともっとも高く、「それ以上」の23.7%が続いている。創業5年以下の若い企業は、全体の約10%を占めている（図表1-1-8）。

代表者の代数（何代目）については、「初代」が全体の51.2%ともっとも高く、「2代目」33.7%、「3代目」10.7%と続いている（図表1-1-9）。

代表者の年代については、「60代」が35.8%ともっとも高く、「70代」以上が22.2%であり、60代以上の高齢者が全体の58.0%を占めている。「40代」「50代」の壮年層は32.9%、「20代」「30代」の青年層は8.6%と逆ピラミッド型の年代構成となっている（図表1-1-10）。

### 第2節 事業所の事業の特徴について

#### 1. 近年の売上傾向

ここ2～3年の売上高の傾向については、「ここ2～3年変わらない」が全体の36.7%を占め、悪化傾向が43.5%（「悪くなってきている」と「非常に悪くなってきている」の合計）と、良化傾向18.7%（「とても良くなってきている」と「良くなってきている」の合計）をはるかに上回っている（図表1-2-1）。

#### 2. 近年の経常利益の傾向

ここ2～3年の経常利益の傾向については、「ここ2～3年変わらない」が全体の37.3%

を占め、悪化傾向が 44.1%（「悪くなってきている」と「非常に悪くなってきている」の合計）と、良化傾向 16.6%（「とても良くなってきている」と「良くなってきている」の合計）をはるかに上回っている（図表 1-2-2）。

### 3. ライフサイクルの位置づけの認識

ライフサイクルの位置づけの認識については、「衰退期」「停滞期」と回答した割合の合計で全体の 63.0%を占めている（図表 1-2-3）。なお、ライフサイクルの認識と事業の様子との関係を示したのが図表 2-2-2 であるが、これによればほぼ自己認識どおりのライフサイクルにあるといえる。とくに、「第二創業期」については「4.事業の継続・展開になんともなく手詰まり感がある」がもっともポイントが高くなっており、停滞を打破するための取り組みがなされていることがうかがえる。

#### 4-a. 経営課題に対する取組状況

経営課題に対する取組状況を示したのが図表 1-2-4-a である。業種業態によって、取組の必要性を感じないとする事業所があるのは当然であるが、「海外の新規顧客・販路の開拓」について全体の 52.1%が必要性を感じないと回答しているのが顕著である。また、業種業態に関わらず取組が望まれるであろう、「環境問題・省エネルギーの取組」については全体の 14.5%が必要性を感じておらず、「社会貢献・CSR の取組」については全体の 11.5%が必要性を感じていないと回答している点は気になる点である。

経営課題について消極的スタンスを示す、「実施していない」と回答した割合はいずれの項目も高くなっている。とりわけ、「災害対策や BCP の策定・導入」については全体の 56.5%、「社会貢献・CSR の取組」については全体の 52.5%、「知的財産権の取得・管理」については全体の 49.7%、「経営革新等の支援策の活用」については 47.3%が「実施していない」と回答している。

経営課題について積極的スタンスを示す、「実施予定または検討中」と「実施している」の合計割合でみると、「既存事業の営業力・販売力の強化」については 42.9%、「設備投資」については 39.0%、「国内の新規顧客・販路の開拓」について 36.1%が積極的な取組をしているのが目立つ。

逆に、「不採算事業の整理」については 14.4%、「人件費の抑制・過剰雇用対策」については 18.1%と、一見すると取り組みが消極的だが、これはそもそも全体的に従業員数が少なく、整理するほど事業の多角化を進めている事業所が少ないことによるものだろう（したがって、次の 4-b でみるように支援ニーズも低い）。また、「災害対策や BCP の策定・導入」については 11.9%と低くなっており、危機管理の意識が全体的に高くないことを物語っている。

#### 4-b. 経営課題に対する取組と必要な支援

経営課題に対する取組に支援が必要と答えた項目を示したのが図表 1-2-4-b である。「既存事業の営業力・販売力の強化」と回答したのが全体の 10.0%ともっとも高く、「経営革新等の支援策の活用」(7.8%)、「資金調達・資金繰りの改善」(7.7%)、「設備投資」(7.1%)とつづく。逆に低い割合を示しているのが、「人件費の抑制・過剰雇用対策」「不採算事業

の整理」がともに 1.7%、「災害対策や BCP の策定・導入」「取引先の分散化」がともに 2.0%、「海外の新規顧客・販路の開拓」が 2.7%である。数値的判断を伴うマネジメントに関わる項目（第 2 章第 1 節参照）、危機管理、海外市場の開拓に関する支援ニーズが低くなっている。

## 5. 経営上の「強み」と「弱み」

経営上の「強み」と「弱み」を示したのが図表 1-2-5 である。すべての項目について、「どちらともいえない」が全体のおおむね 40%~50%を占めている。「やや強み」と「強み」の合計割合と「やや弱み」と「弱み」の合計割合を比較すると、前者が後者を著しく上回っている項目（＝強み）は「技術力」と「商品力・サービス力」となっている。逆に、後者が前者を著しく上回っている項目（＝弱み）は「販売力・営業力」「人材育成能力」「資金調達」「情報収集能力・体制」「立地」となっている、

## 6. 経営課題の相談相手

経営課題の相談相手については、「税理士・会計士・中小企業診断士等」の士業が 24・9%ともっとも高く、家族・親類 12.7%、商工会 11.5%と続いている（図表 1-2-6）。

## 7. 事業を営む動機や目的

事業を営む動機や目的について、「よくあてはまる」と「少しあてはまる」の合計割合と「まったく当てはまらない」と「あまりあてはまらない」の合計割合を比較すると、「生業として、生計を支えるため」と「利益を獲得するため」については、前者が後者を著しく上回っている。「自己実現のため」「ものづくりやサービスの提供そのものが好きだから」「地域社会に貢献するため」については、前者が後者をやや上回っている。逆に、「先代からの事業を絶やさないため」「組織をマネジメント（運営）することが好きだから」については前者が後者を下回っている。とりわけ、「先代からの事業を絶やさないため」については全体の 35.2%が「全くあてはまらない」としている（図表 1-2-7）。ただし、先代の存在しない初代の事業者がかなり含まれているのでこの点は注意が必要である。

## 第 3 節 事業所および地域社会の将来展望・必要な支援策について

### 1. 事業承継の予定

事業承継の予定を示したのが図表 1-3-1 である。「自分の代で廃業する予定である」が全体の 36.1%となっている。一方、「後継者はすでに決まっている」「後継者は決まっていないが候補者はいる」「後継者・候補者は決まっていないが事業は継続予定である」「後継者はいないが第三者への承継は考えている」の合計割合は 48.2%であり、全体の約半数の事業者がなんらかの形での事業承継を予定していることを示している。

### 2. 事業の様子や多可町における地域社会の展望

事業の様子や多可町における地域社会の展望を示したのが図表 1-3-2 である。

まず、事業の様子について、「そう思う」「ややそう思う」の合計割合でみると、「創業・

起業したばかりで活気にあふれている」（「創業期」の特徴）が全体の 11.8%、「事業が軌道に乗り、成長、拡大しつつある」（「成長期」の特徴）が 21.1%、「成熟期」の様子ともいえる「特に拡大しているわけではないが、事業は安定し、順調に推移している」が 34.7%、「事業の継続・展開に手詰まり感がある」（「停滞期」の特徴）が 48.7%と、ライフサイクルが進むにつれ割合が増加しているが（図表 2-2-2 に示されているように、この「停滞期」の様子は「第二創業期」の特徴ともなっている）、「これ以上の事業の継続は困難である」（「衰退期」の特徴）については 28.0%と低下しており、逆に半数以上の 55.3%（「全くそう思わない」と「あまりそう思わない」の合計割合）が衰退を否定している。

事業所の将来および多可町の地域社会の展望についてはそれぞれ全体の 62.4%、68.0%（「全くそう思わない」と「あまりそう思わない」の合計割合）が悲観的な見方をしている。

「多可町の地域社会の問題の解決において、事業所として責任や関心がある」については、「全くそう思わない」と「あまりそう思わない」の合計割合（43.5%）が「そう思う」と「ややそう思う」の合計割合（31.1%）を上回っており、地域社会の問題解決について事業所としての責任や関心が全体としてやや希薄な傾向にあるようだ。この点、「ソーシャル・イノベーション」や「ソーシャル・エンタープライズ」といった今日的な概念の認識を問う質問に対して、全体の約 60~70%が「全くそう思わない」「あまりそう思わない」と回答していることからみても、「地域社会における企業」という認識の広まりが発展途上の感がある。

### 3. 地域社会の課題を解決するための収益事業（ビジネスモデル）の状況

地域社会の課題を解決するための収益事業（ビジネスモデル）の状況を示したのが図表 1-3-3 である。「省エネ・リサイクルに関する取組」を除いて、約 70%が「実施していない」としている。

「省エネ・リサイクルに関する取組」については、55.9%が「実施していない」とする一方で、積極的な取組をしているのが 29.6%（「実施している」と「実施予定または検討中」の合計割合）と、他の取組よりも比較的高い割合を示している。これは製造業、小売業、飲食サービス業、クリーニング・理容・美容業で LED 化やソーラーパネルの導入、廃棄物の減量・リサイクルを実施している例からわかるように（自由回答より）、環境問題解決のための収益事業（ビジネスモデル）というよりは、コスト削減や内部的な環境対策としての取組が混在していることによるものだろう。

また「介護福祉に関する取組」「『地域資源』の見直しや活用に取組」については、積極的な取組スタンスを示す「実施している」と「実施予定または検討中」の合計割合が他の取組項目に比べてやや小さくなっている（それぞれ 13.0%と 13.9%）。いずれも高齢化対策や地域活性化に不可欠な項目であるだけに、今後の積極的な取組が望まれるところである。

### 4. 国や地方自治体等の政策にもとづいて実施される、事業所が求める支援策

国や地方自治体等の政策にもとづいて実施される、事業所が求める支援策を図表 1-3-4 である。「とてもあてはまる」と「少しあてはまる」の合計割合を事業所が求める支援策とすると、「金融支援」が全体の 53.9%と最も高く、次に「税務（記帳）支援」（41.2%）、

「資金繰計画の作成支援」(37.6%)、「人材育成支援」(35.2%)、「IT化支援」(33.4%)と続いている。逆に、「全くあてはまらない」と「あまりあてはまらない」の合計割合を事業所にとって優先度の低い支援とすると、「販路開拓支援(海外)」が全体の74.3%ともっとも高く、次に「六次産業化」(68.1%)、「創業支援」(66.8%)、「財務戦略策定支援」(62.4%)、「農商工連携」(61.8%)と続いている。総じて、金融や税務等、昔ながらの支援策の需要が高く、近年、国や地方自治体等が力を入れている支援策の需要はそれほど高くはないようだ。

第4節 多可町小規模事業者経営実態調査の単純集計（図表）

図表 1-1-1 所在地

所在地	全体	
	回答数	%
中区	180	53.3%
加美区	75	22.2%
八千代区	73	21.6%
西脇市	2	0.6%
無回答	8	2.4%
合計	338	100.0%

図表 1-1-2 業種

業種	全体	
	回答数	%
製造業	98	29.0%
小売業	55	16.3%
建設業・土木	43	12.7%
飲食サービス業	24	7.1%
その他生活関連サービス業	17	5.0%
クリーニング・理容・美容業	15	4.4%
卸売業	9	2.7%
農林業	9	2.7%
運輸業	7	2.1%
情報通信関係	5	1.5%
リース・レンタル業	3	0.9%
不動産業	2	0.6%
医療・福祉	1	0.3%
教育・学習支援業	1	0.3%
その他	44	13.0%
無回答	5	1.5%
合計	338	100.0%

図表 1-1-3 会社形態

会社形態	全体	
	回答数	%
個人事業者	202	59.8%
株式会社	66	19.5%
有限会社	62	18.3%
合同会社	1	0.3%
その他	3	8.9%
無回答	4	1.2%
合計	338	100.0%

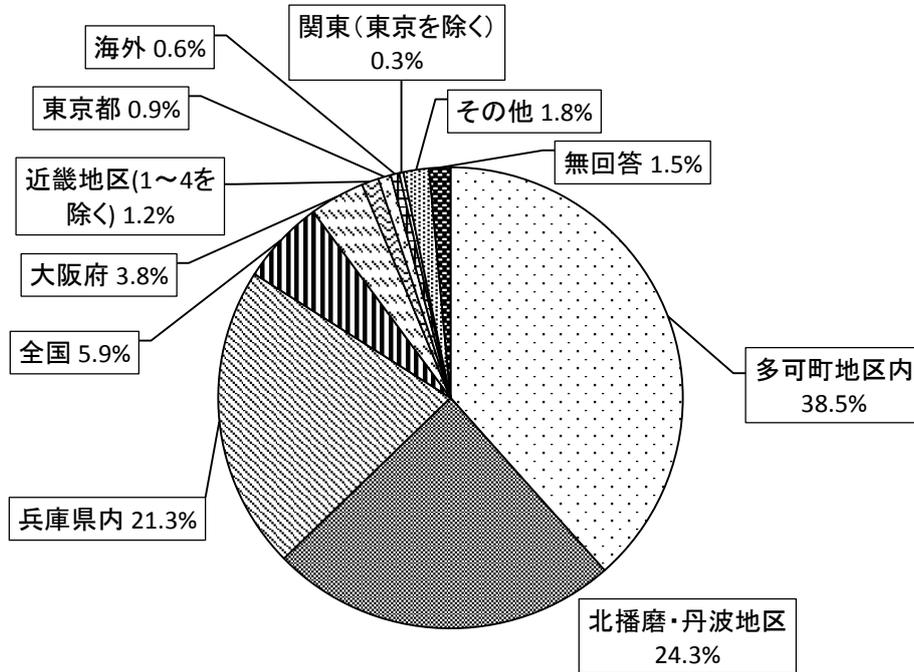
図表 1-1-4 従業員数

従業員数	全体	
	回答数	%
0 人	52	15.4%
1 人	81	24.0%
2~3 人	101	29.9%
4~5 人	42	12.4%
6~10 人	42	12.4%
10~19 人	14	4.1%
20 人以上	4	1.2%
無回答	2	0.6%
合計	338	100.0%

図表 1-1-5 売上規模

売上規模	全体	
	回答数	%
1,000 万円未満	136	40.2%
1,000 万円~3,000 万円未満	90	26.6%
3,000 万円~5,000 万円未満	39	11.5%
5,000 万円~1 億円未満	33	9.8%
1 億円以上	33	9.8%
無回答	7	2.1%
合計	338	100.0%

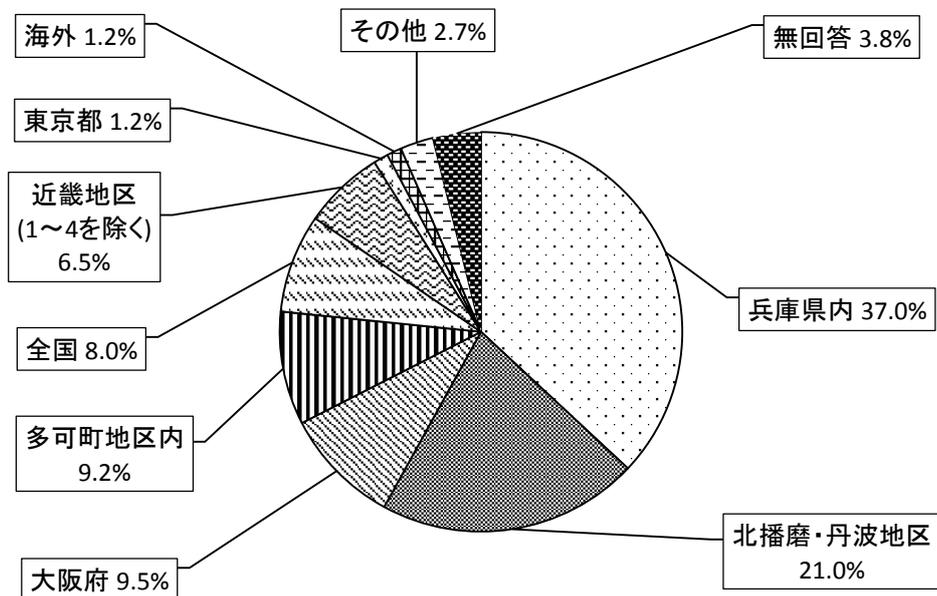
図表1-1-6 商圏



図表 1-1-6 商圏

売上規模	全体	
	回答数	%
多可町地区内	130	38.5%
北播磨・丹波地区	82	24.3%
兵庫県内	72	21.3%
全国	20	5.9%
大阪府	13	3.8%
近畿地区(1~4を除く)	4	1.2%
東京都	3	0.9%
海外	2	0.6%
関東(東京を除く)	1	0.3%
その他	6	1.8%
無回答	5	1.5%
合計	338	100.0%

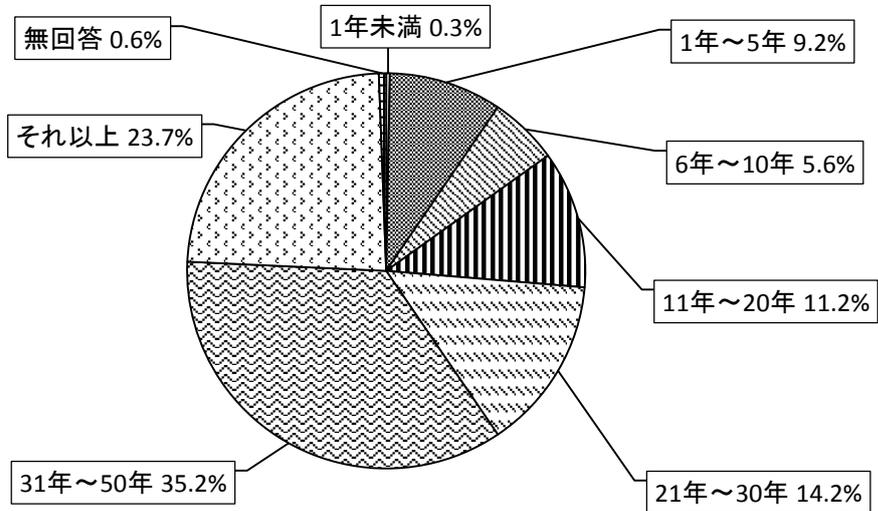
図表1-1-7 仕入先地域



図表 1-1-7 仕入先地域

仕入先地域	全体	
	回答数	%
兵庫県内	125	37.0%
北播磨・丹波地区	71	21.0%
大阪府	32	9.5%
多可町地区内	31	9.2%
全国	27	8.0%
近畿地区(1~4を除く)	22	6.5%
東京都	4	1.2%
海外	4	1.2%
その他	9	2.7%
無回答	13	3.8%
合計	338	100.0%

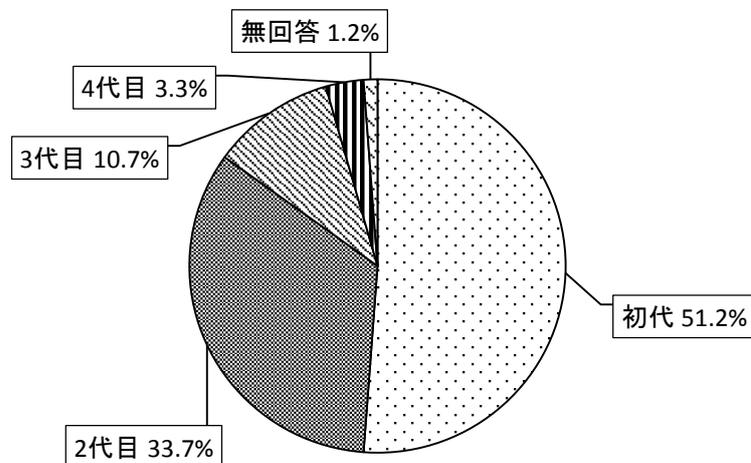
図表1-1-8 創業年数



図表 1-1-8 創業年数

創業年数	全体	
	回答数	%
1年未満	1	0.3%
1年～5年	31	9.2%
6年～10年	19	5.6%
11年～20年	38	11.2%
21年～30年	48	14.2%
31年～50年	119	35.2%
それ以上	80	23.7%
無回答	2	0.6%
合計	338	100.0%

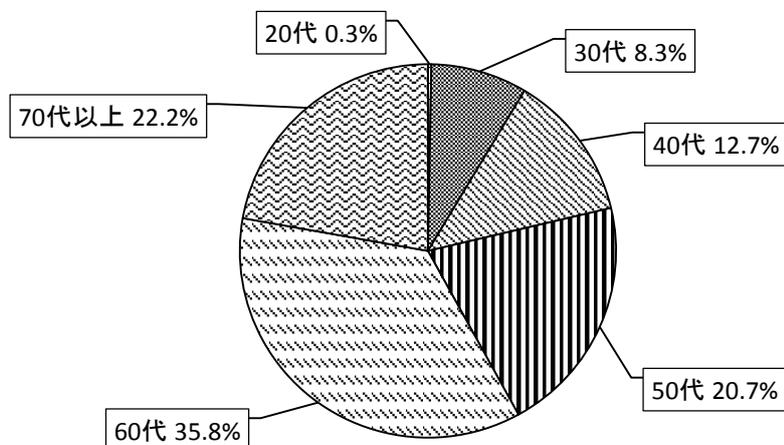
図表1-1-9 代表者の代数



図表 1-1-9 代表者の代数

代表者の代数	全体	
	回答数	%
初代	173	51.2%
2代目	114	33.7%
3代目	36	10.7%
4代目	11	3.3%
無回答	4	1.2%
合計	338	100.0%

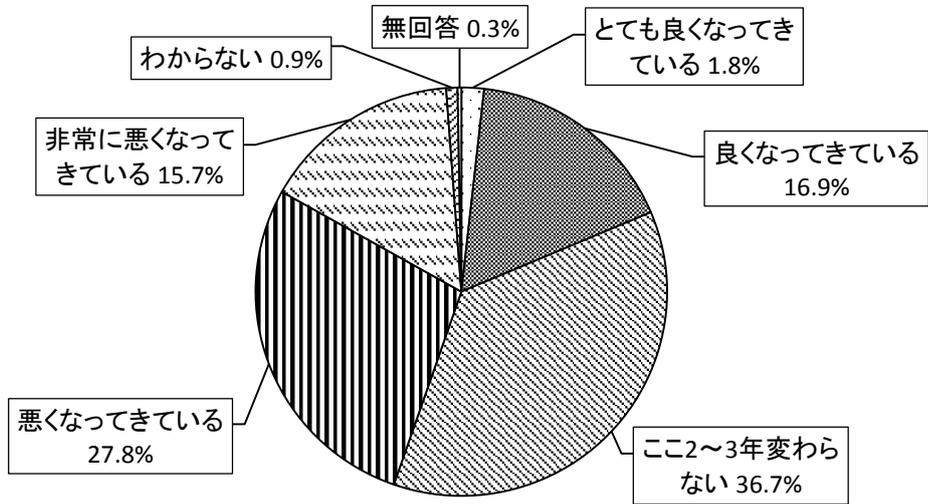
図表1-1-10 代表者の年代



図表 1-1-10 代表者の年代

代表者の年代	全体	
	回答数	%
20代	1	0.3%
30代	28	8.3%
40代	43	12.7%
50代	70	20.7%
60代	121	35.8%
70代以上	75	22.2%
合計	338	100.0%

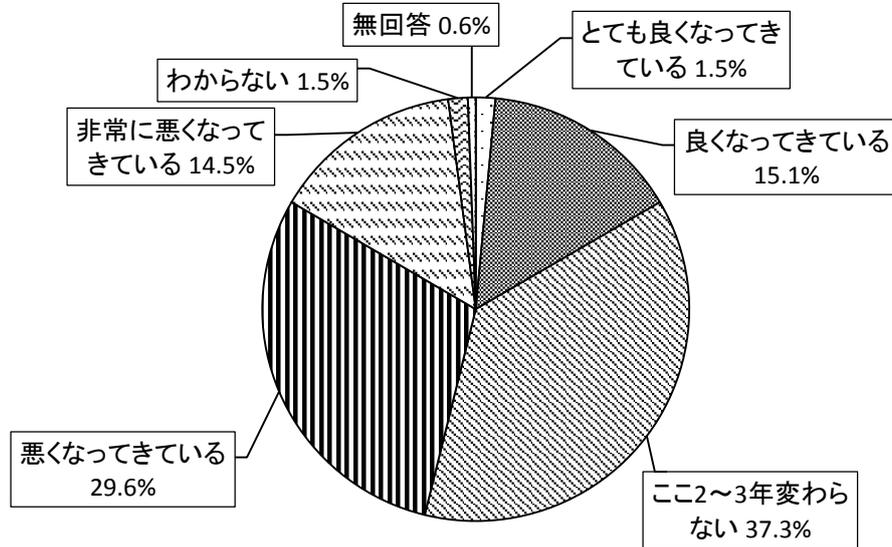
図表1-2-1 売上高



図表 1-2-1 売上高

売上高	全体	
	回答数	%
とても良くなってきている	6	1.8%
良くなってきている	57	16.9%
ここ2~3年変わらない	124	36.7%
悪くなってきている	94	27.8%
非常に悪くなってきている	53	15.7%
わからない	3	0.9%
無回答	1	0.3%
合計	338	100.0%

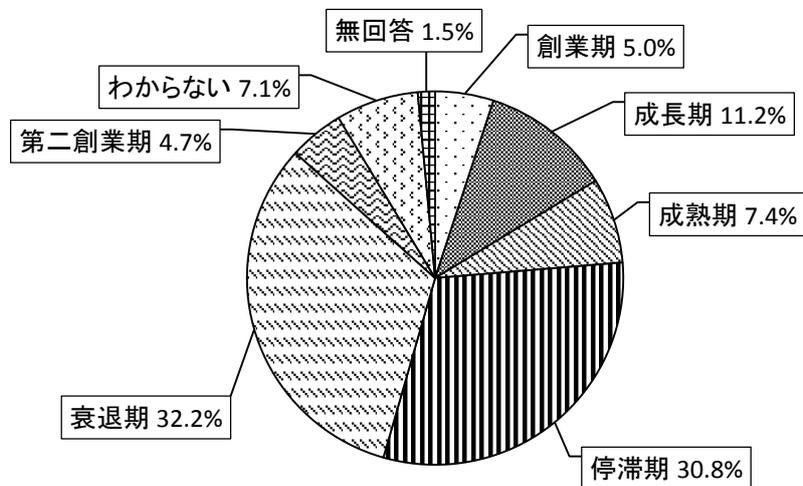
図表1-2-2 経常利益



図表 1-2-2 経常利益

経常利益	全体	
	回答数	%
とても良くなってきている	5	1.5%
良くなってきている	51	15.1%
ここ2~3年変わらない	126	37.3%
悪くなってきている	100	29.6%
非常に悪くなってきている	49	14.5%
わからない	5	1.5%
無回答	2	0.6%
合計	338	100.0%

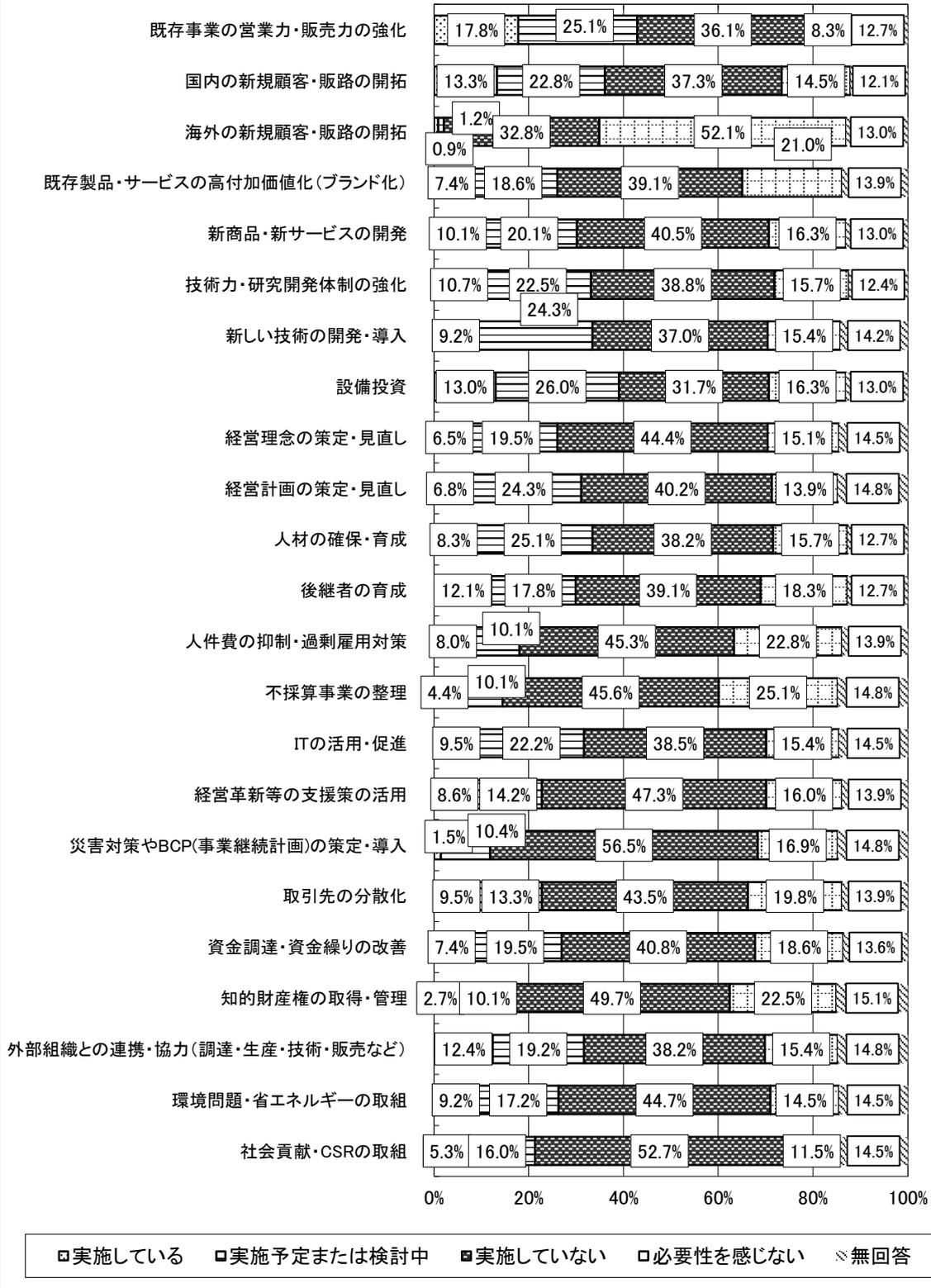
図表1-2-3 ライフサイクルの位置付け



図表 1-2-3 ライフサイクルの位置付け

ライフサイクルの位置付け	全体	
	回答数	%
創業期	17	5.0%
成長期	38	11.2%
成熟期	25	7.4%
停滞期	104	30.8%
衰退期	109	32.2%
第二創業期	16	4.7%
わからない	24	7.1%
無回答	5	1.5%
合計	338	100.0%

図表1-2-4-a 経営課題に対する取組状況



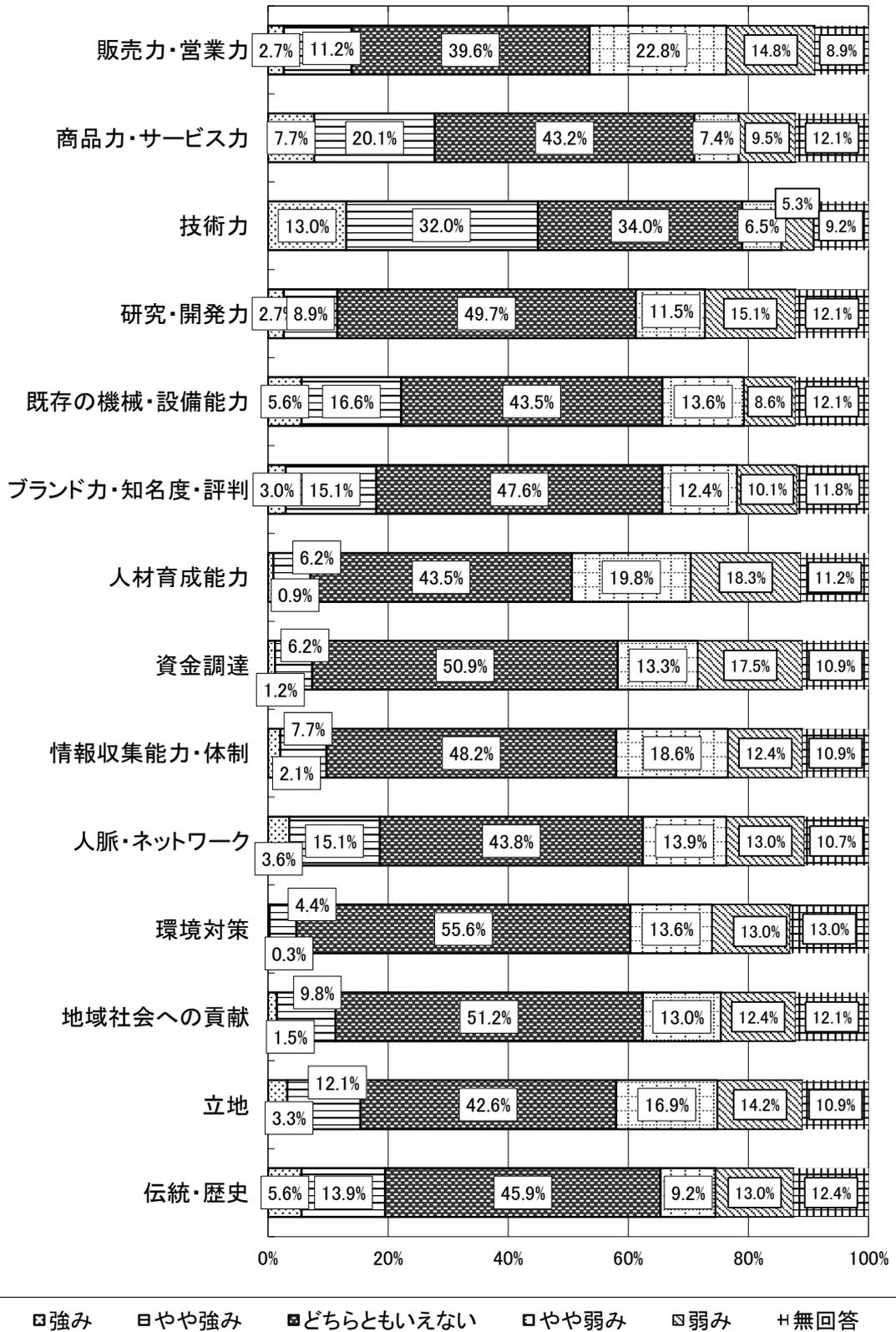
図表 1-2-4-a 経営課題に対する取組状況

		実施している	実施予定または検討中	実施していない	実施している	無回答	合計
既存事業の営業力・販売力の強化	回答数	60	85	122	60	43	338
	%	17.8%	25.1%	36.1%	17.8%	12.7%	100.0%
国内の新規顧客・販路の開拓	回答数	45	77	126	45	41	338
	%	13.3%	22.8%	37.3%	13.3%	12.1%	100.0%
海外の新規顧客・販路の開拓	回答数	3	4	111	3	44	68
	%	0.9%	1.2%	32.8%	0.9%	13.0%	100.0%
既存製品・サービスの高付加価値化（ブランド化）	回答数	25	63	132	25	47	338
	%	7.4%	18.6%	39.1%	7.4%	13.9%	100.0%
新商品・新サービスの開発	回答数	34	68	137	34	44	338
	%	10.1%	20.1%	40.5%	10.1%	13.0%	100.0%
技術力・研究開発体制の強化	回答数	36	76	131	36	42	338
	%	10.7%	22.5%	38.8%	10.7%	12.4%	100.0%
新しい技術の開発・導入	回答数	31	82	125	31	48	338
	%	9.2%	24.3%	37.0%	9.2%	14.2%	100.0%
設備投資	回答数	44	88	107	44	44	338
	%	13.0%	26.0%	31.7%	13.0%	13.0%	100.0%
経営理念の策定・見直し	回答数	22	66	150	22	49	338
	%	6.5%	19.5%	44.4%	6.5%	14.5%	100.0%
経営計画の策定・見直し	回答数	23	82	136	23	50	338
	%	6.8%	24.3%	40.2%	6.8%	14.8%	100.0%
人材の確保・育成	回答数	28	85	129	28	43	338
	%	8.3%	25.1%	38.2%	8.3%	12.7%	100.0%
後継者の育成	回答数	41	60	132	41	43	338
	%	12.1%	17.8%	39.1%	12.1%	12.7%	100.0%
人件費の抑制・過剰雇用対策	回答数	27	34	153	27	47	338
	%	8.0%	10.1%	45.3%	8.0%	13.9%	100.0%
不採算事業の整理	回答数	15	34	154	15	50	338
	%	4.4%	10.1%	45.6%	4.4%	14.8%	100.0%
ITの活用・促進	回答数	32	75	130	32	49	338
	%	9.5%	22.2%	38.5%	9.5%	14.5%	100.0%
経営革新等の支援策の活用	回答数	29	48	160	29	47	338
	%	8.6%	14.2%	47.3%	8.6%	13.9%	100.0%
災害対策やBCP(事業継続計画)の策定・導入	回答数	5	35	191	5	50	338
	%	1.5%	10.4%	56.5%	1.5%	14.8%	100.0%
取引先の分散化	回答数	32	45	147	32	47	338
	%	9.5%	13.3%	43.5%	9.5%	13.9%	100.0%
資金調達・資金繰りの改善	回答数	25	66	138	25	46	338
	%	7.4%	19.5%	40.8%	7.4%	13.6%	100.0%
知的財産権の取得・管理	回答数	9	34	168	9	51	338
	%	2.7%	10.1%	49.7%	2.7%	15.1%	100.0%
外部組織との連携・協力（調達・生産・技術・販売など）	回答数	42	65	129	42	50	338
	%	12.4%	19.2%	38.2%	12.4%	14.8%	100.0%
環境問題・省エネルギーの取組	回答数	31	58	151	31	49	338
	%	9.2%	17.2%	44.7%	9.2%	14.5%	100.0%
社会貢献・CSRの取組	回答数	18	54	178	18	49	338
	%	5.3%	16.0%	52.7%	5.3%	14.5%	100.0%

図表 1-2-4-b 経営課題に対する取組に支援が必要と答えた項目

	全体	
	回答数	%
既存事業の営業力・販売力の強化	30	10.0%
国内の新規顧客・販路の開拓	20	6.7%
海外の新規顧客・販路の開拓	8	2.7%
既存製品・サービスの高付加価値化（ブランド化）	17	5.7%
新商品・新サービスの開発	17	5.7%
技術力・研究開発体制の強化	14	4.7%
新しい技術の開発・導入	12	4.0%
設備投資	21	7.1%
経営理念の策定・見直し	11	3.7%
経営計画の策定・見直し	15	5.1%
人材の確保・育成	19	6.4%
後継者の育成	15	5.0%
人件費の抑制・過剰雇用対策	5	1.7%
不採算事業の整理	5	1.7%
ITの活用・促進	19	6.4%
経営革新等の支援策の活用	23	7.8%
災害対策やBCP(事業継続計画)の策定・導入	6	2.0%
取引先の分散化	6	2.0%
資金調達・資金繰の改善	23	7.7%
知的財産権の取得・管理	11	3.7%
外部組織との連携・協力（調達・生産・技術・販売など）	10	3.4%
環境問題・省エネルギーの取組	10	3.4%
社会貢献・CSRの取組	11	3.7%

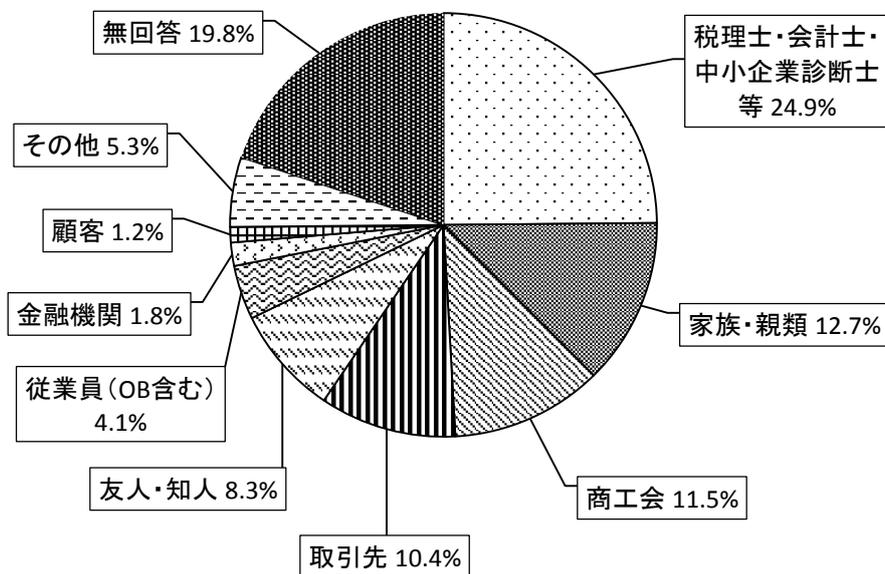
図表1-2-5 経営上の「強み」と「弱み」



図表 1-2-5 経営上の「強み」と「弱み」

		強み	やや強み	どちらとも いえない	やや弱み	弱み	無回答	合計
販売力・営業力	回答数	9	38	134	77	50	30	338
	%	2.7%	11.2%	39.6%	22.8%	14.8%	8.9%	100.0%
商品力・サービス力	回答数	26	68	146	25	32	41	338
	%	7.7%	20.1%	43.2%	7.4%	9.5%	12.1%	100.0%
技術力	回答数	44	108	115	22	18	31	338
	%	13.0%	32.0%	34.0%	6.5%	5.3%	9.2%	100.0%
研究・開発力	回答数	9	30	168	39	51	41	338
	%	2.7%	8.9%	49.7%	11.5%	15.1%	12.1%	100.0%
既存の機械・設備能力	回答数	19	56	147	46	29	41	338
	%	5.6%	16.6%	43.5%	13.6%	8.6%	12.1%	100.0%
ブランド力・知名度・ 評判	回答数	10	51	161	42	34	40	338
	%	3.0%	15.1%	47.6%	12.4%	10.1%	11.8%	100.0%
人材育成能力	回答数	3	21	147	67	62	38	338
	%	0.9%	6.2%	43.5%	19.8%	18.3%	11.2%	100.0%
資金調達	回答数	4	21	172	45	59	37	338
	%	1.2%	6.2%	50.9%	13.3%	17.5%	10.9%	100.0%
情報収集能力・体制	回答数	7	26	163	63	42	37	338
	%	2.1%	7.7%	48.2%	18.6%	12.4%	10.9%	100.0%
人脈・ネットワーク	回答数	12	51	148	47	44	36	338
	%	3.6%	15.1%	43.8%	13.9%	13.0%	10.7%	100.0%
環境対策	回答数	1	15	188	46	44	44	338
	%	0.3%	4.4%	55.6%	13.6%	13.0%	13.0%	100.0%
地域社会への貢献	回答数	5	33	173	44	42	41	338
	%	1.5%	9.8%	51.2%	13.0%	12.4%	12.1%	100.0%
立地	回答数	11	41	144	57	48	37	338
	%	3.3%	12.1%	42.6%	16.9%	14.2%	10.9%	100.0%
伝統・歴史	回答数	19	47	155	31	44	42	338
	%	5.6%	13.9%	45.9%	9.2%	13.0%	12.4%	100.0%

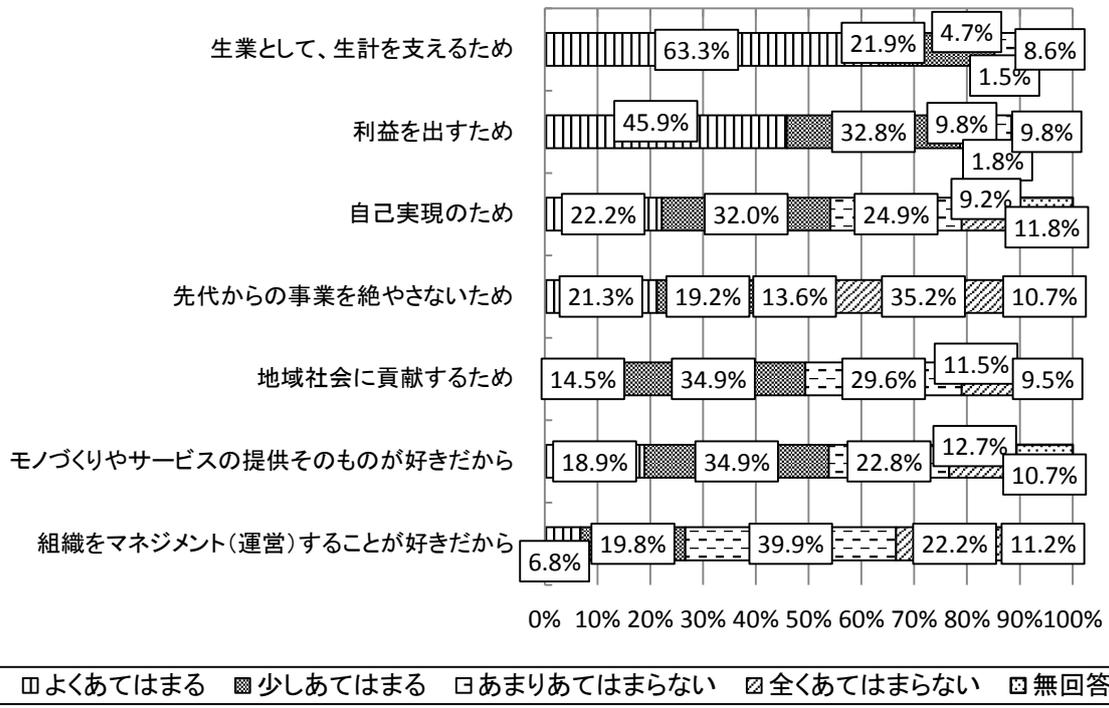
図表1-2-6 経営課題の相談相手



図表 1-2-6 経営課題の相談相手

経営課題の相談相手	全体	
	回答数	%
税理士・会計士・中小企業診断士等	84	24.9%
家族・親類	43	12.7%
商工会	39	11.5%
取引先	35	10.4%
友人・知人	28	8.3%
従業員(OB含む)	14	4.1%
金融機関	6	1.8%
顧客	4	1.2%
その他	18	5.3%
無回答	67	19.8%
合計	338	100.0%

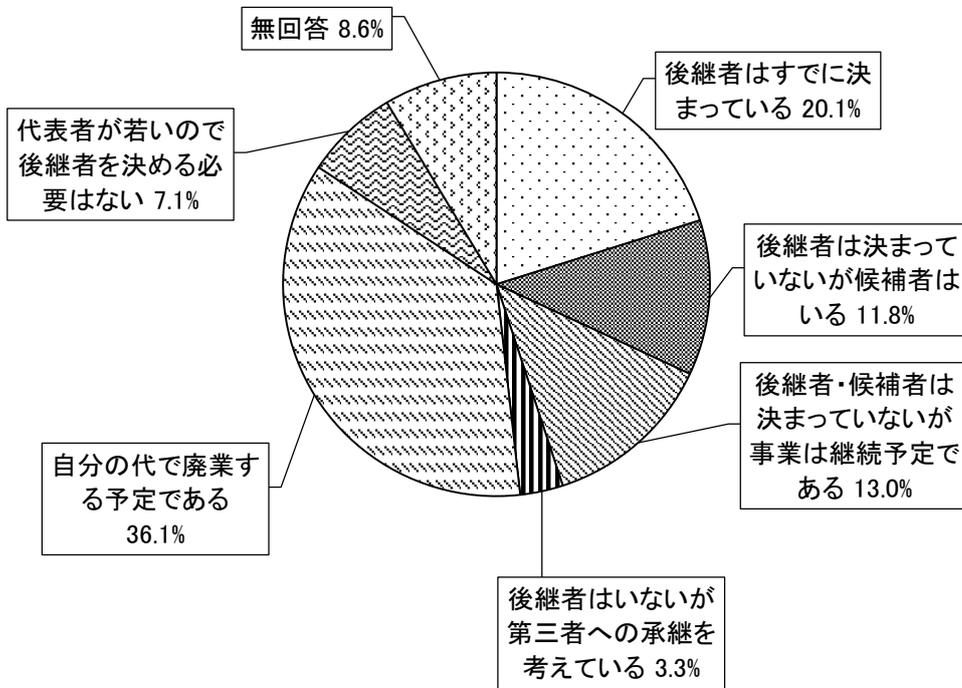
図表1-2-7 事業を営む動機や目的



図表 1-2-7 事業を営む動機や目的

		よくあて	少しあて	あまりあて	全くあては	無回答	合計
		はまる	はまる	はまらない	まらない		
生業として、生計を支えるため	回答数	214	74	16	5	29	338
	%	63.3%	21.9%	4.7%	1.5%	8.6%	100.0%
利益を出すため	回答数	155	111	33	6	33	338
	%	45.9%	32.8%	9.8%	1.8%	9.8%	100.0%
自己実現のため	回答数	75	108	84	31	40	338
	%	22.2%	32.0%	24.9%	9.2%	11.8%	100.0%
先代からの事業を絶やさないため	回答数	72	65	46	119	36	338
	%	21.3%	19.2%	13.6%	35.2%	10.7%	100.0%
地域社会に貢献するため	回答数	49	118	100	39	32	338
	%	14.5%	34.9%	29.6%	11.5%	9.5%	100.0%
モノづくりやサービスの提供そのものが好きだから	回答数	64	118	77	43	36	338
	%	18.9%	34.9%	22.8%	12.7%	10.7%	100.0%
組織をマネジメント(運営)することが好きだから	回答数	23	67	135	75	38	338
	%	6.8%	19.8%	39.9%	22.2%	11.2%	100.0%

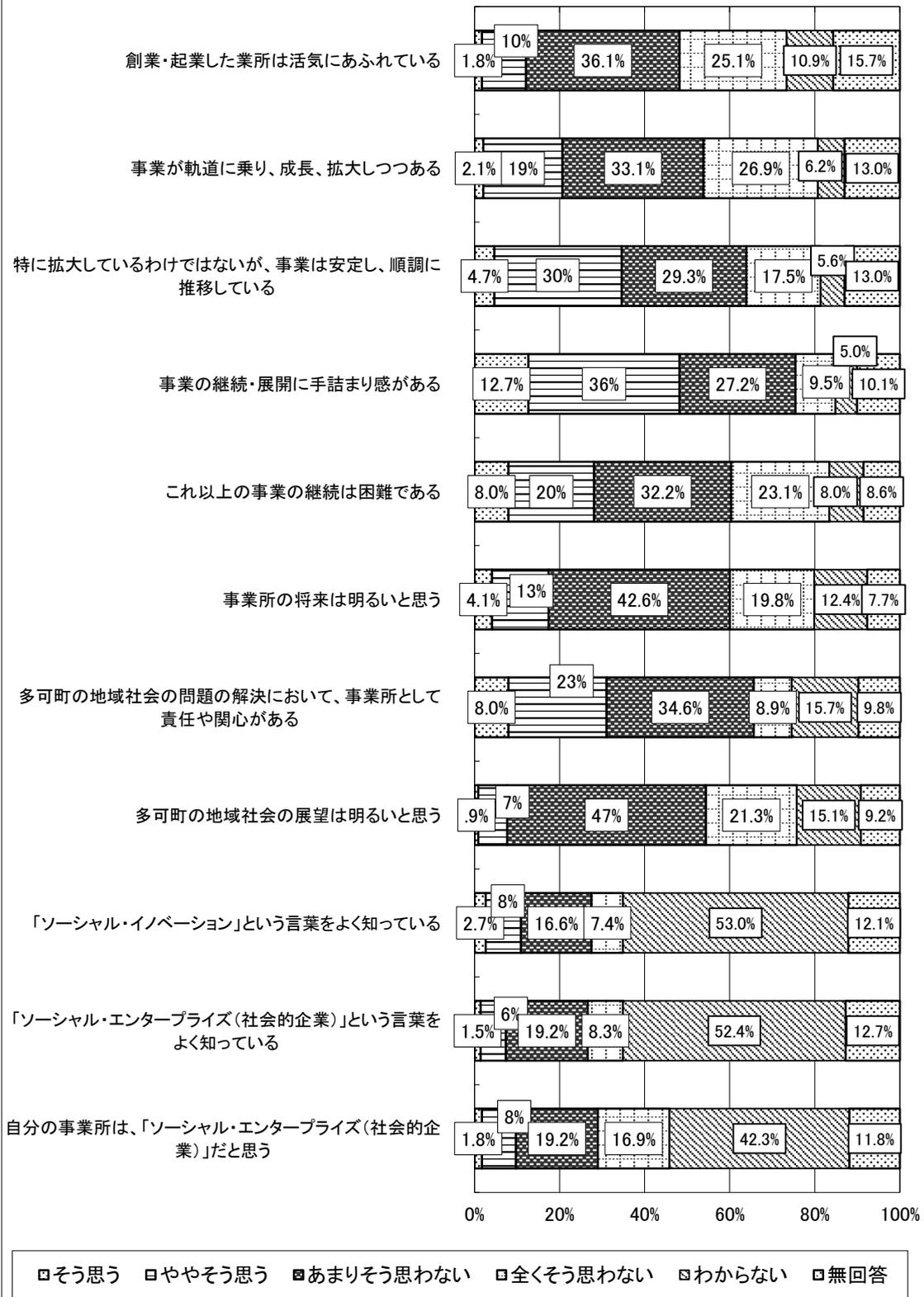
図表1-3-1 事業承継の予定



図表 1-3-1 事業承継の予定

事業承継の予定	全体	
	回答数	%
後継者はすでに決まっている	68	20.1%
後継者は決まっていないが候補者はある	40	11.8%
後継者・候補者は決まっていないが事業は継続予定である	44	13.0%
後継者はいないが第三者への承継を考えている	11	3.3%
自分の代で廃業する予定である	122	36.1%
代表者が若いので後継者を決める必要はない	24	7.1%
無回答	29	8.6%
合計	338	100.0%

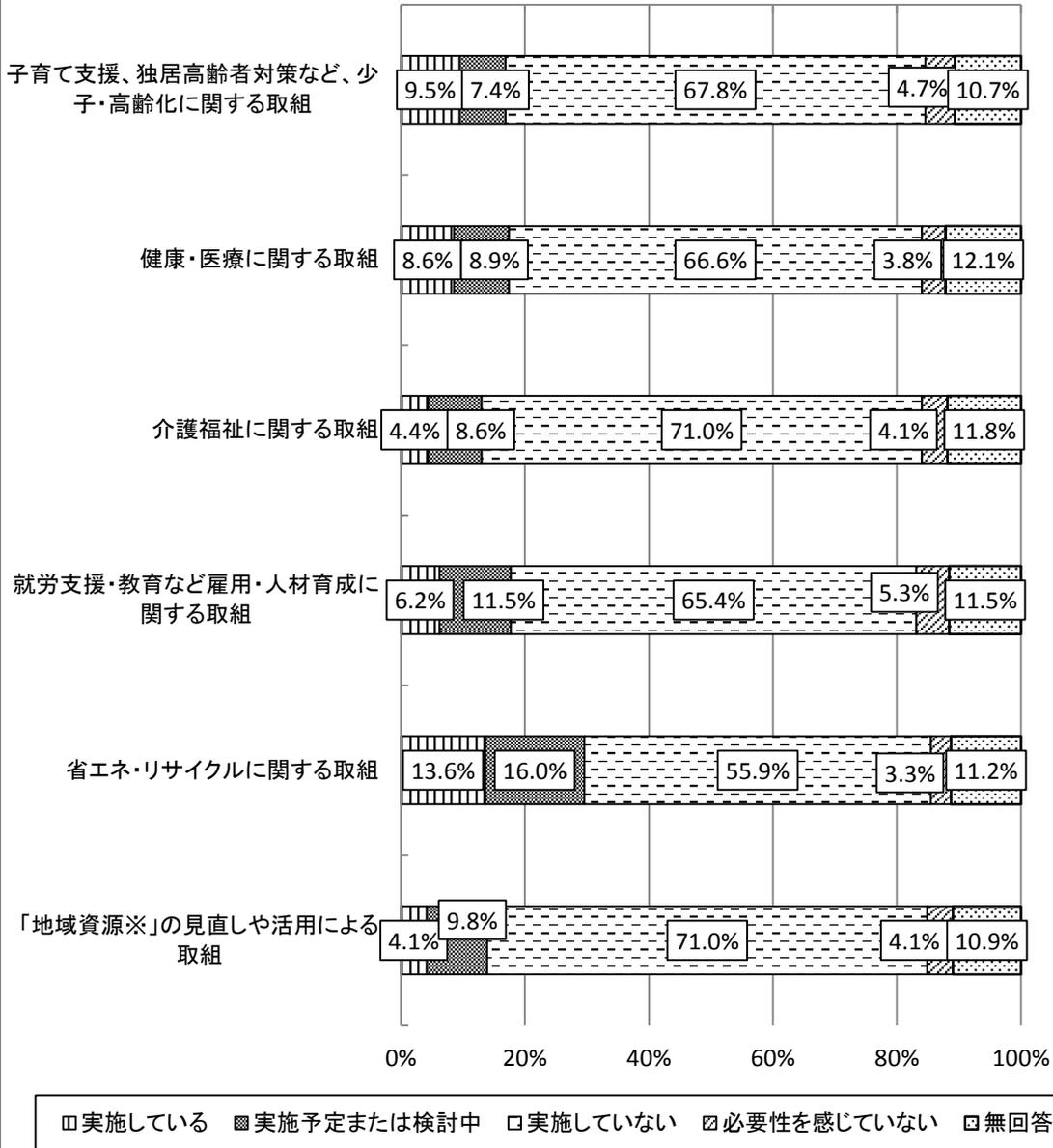
図表1-3-2 事業の様子や多可町における地域社会の展望



図表 1-3-2 事業の様子や多可町における地域社会の展望

		そう思う	ややそう 思う	あまりそ う思わな い	全くそう 思わない	わからな い	無回答	合計
創業・起業した業所は活気にあふれている	回答数	6	35	122	85	37	53	338
	%	1.8%	10.4%	36.1%	25.1%	10.9%	15.7%	100.0%
事業が軌道に乗り、成長、拡大しつつある	回答数	7	63	112	91	21	44	338
	%	2.1%	18.6%	33.1%	26.9%	6.2%	13.0%	100.0%
特に拡大しているわけではないが、事業は安定し、順調に推移している	回答数	16	101	99	59	19	44	338
	%	4.7%	29.9%	29.3%	17.5%	5.6%	13.0%	100.0%
事業の継続・展開に手詰まり感がある	回答数	43	120	92	32	17	34	338
	%	12.7%	35.5%	27.2%	9.5%	5.0%	10.1%	100.0%
これ以上の事業の継続は困難である	回答数	27	68	109	78	27	29	338
	%	8.0%	20.1%	32.2%	23.1%	8.0%	8.6%	100.0%
事業所の将来は明ると思う	回答数	14	45	144	67	42	26	338
	%	4.1%	13.3%	42.6%	19.8%	12.4%	7.7%	100.0%
多可町の地域社会の問題の解決において、事業所として責任や関心がある	回答数	27	78	117	30	53	33	338
	%	8.0%	23.1%	34.6%	8.9%	15.7%	9.8%	100.0%
多可町の地域社会の展望は明ると思う	回答数	3	23	158	72	51	31	338
	%	.9%	6.8%	46.7%	21.3%	15.1%	9.2%	100.0%
「ソーシャル・イノベーション」という言葉をよく知っている	回答数	9	28	56	25	179	41	338
	%	2.7%	8.3%	16.6%	7.4%	53.0%	12.1%	100.0%
「ソーシャル・エンタープライズ（社会的企業）」という言葉をよく知っている	回答数	5	20	65	28	177	43	338
	%	1.5%	5.9%	19.2%	8.3%	52.4%	12.7%	100.0%
自分の事業所は、「ソーシャル・エンタープライズ（社会的企業）」だと思う	回答数	6	27	65	57	143	40	338
	%	1.8%	8.0%	19.2%	16.9%	42.3%	11.8%	100.0%

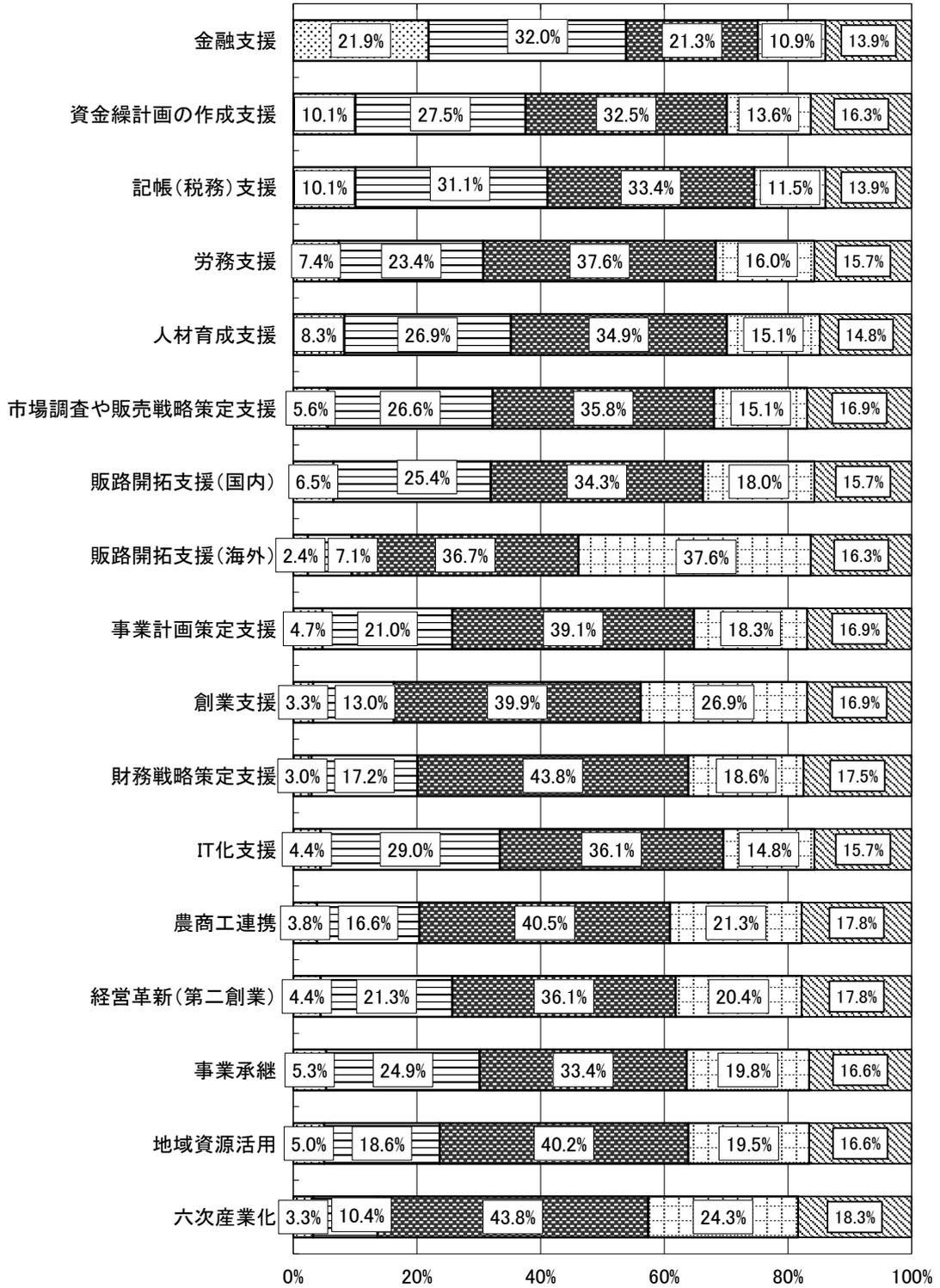
図表1-3-3 地域社会の課題を解決するための収益事業  
(ビジネスモデル) の状況



図表 1-3-3 地域社会の課題を解決するための収益事業（ビジネスモデル）の状況

		実施して いる	実施予定 または検 討中	実施して いない	必要性を 感じてい ない	無回答	合計
子育て支援、独居高齢者対策など、 少子・高齢化に関する取組	回答数	32	25	229	16	36	338
	%	9.5%	7.4%	67.8%	4.7%	10.7%	100.0%
健康・医療に関する取組	回答数	29	30	225	13	41	338
	%	8.6%	8.9%	66.6%	3.8%	12.1%	100.0%
介護福祉に関する取組	回答数	15	29	240	14	40	338
	%	4.4%	8.6%	71.0%	4.1%	11.8%	100.0%
就労支援・教育など雇用・人材育成 に関する取組	回答数	21	39	221	18	39	338
	%	6.2%	11.5%	65.4%	5.3%	11.5%	100.0%
省エネ・リサイクルに関する取組	回答数	46	54	189	11	38	338
	%	13.6%	16.0%	55.9%	3.3%	11.2%	100.0%
「地域資源」の見直しや活用 による取組	回答数	14	33	240	14	37	338
	%	4.1%	9.8%	71.0%	4.1%	10.9%	100.0%

図表1-3-4 求められる小規模事業者支援策



とてもあてはまる  
少しあてはまる  
あまりあてはまらない  
全くあてはまらない  
無回答

図表 1-3-4 求められる小規模事業者支援策

		とてもあてはまる	少しあてはまる	あまりあてはまらない	全くあてはまらない	無回答	合計
金融支援	回答数	74	108	72	37	47	338
	%	21.9%	32.0%	21.3%	10.9%	13.9%	100.0%
資金繰計画の作成支援	回答数	34	93	110	46	55	338
	%	10.1%	27.5%	32.5%	13.6%	16.3%	100.0%
記帳（税務）支援	回答数	34	105	113	39	47	338
	%	10.1%	31.1%	33.4%	11.5%	13.9%	100.0%
労務支援	回答数	25	79	127	54	53	338
	%	7.4%	23.4%	37.6%	16.0%	15.7%	100.0%
人材育成支援	回答数	28	91	118	51	50	338
	%	8.3%	26.9%	34.9%	15.1%	14.8%	100.0%
市場調査や販売戦略策定支援	回答数	19	90	121	51	57	338
	%	5.6%	26.6%	35.8%	15.1%	16.9%	100.0%
販路開拓支援（国内）	回答数	22	86	116	61	53	338
	%	6.5%	25.4%	34.3%	18.0%	15.7%	100.0%
販路開拓支援（海外）	回答数	8	24	124	127	55	338
	%	2.4%	7.1%	36.7%	37.6%	16.3%	100.0%
事業計画策定支援	回答数	16	71	132	62	57	338
	%	4.7%	21.0%	39.1%	18.3%	16.9%	100.0%
創業支援	回答数	11	44	135	91	57	338
	%	3.3%	13.0%	39.9%	26.9%	16.9%	100.0%
財務戦略策定支援	回答数	10	58	148	63	59	338
	%	3.0%	17.2%	43.8%	18.6%	17.5%	100.0%
IT化支援	回答数	15	98	122	50	53	338
	%	4.4%	29.0%	36.1%	14.8%	15.7%	100.0%
農商工連携	回答数	13	56	137	72	60	338
	%	3.8%	16.6%	40.5%	21.3%	17.8%	100.0%
経営革新（第二創業）	回答数	15	72	122	69	60	338
	%	4.4%	21.3%	36.1%	20.4%	17.8%	100.0%
事業承継	回答数	18	84	113	67	56	338
	%	5.3%	24.9%	33.4%	19.8%	16.6%	100.0%
地域資源活用	回答数	17	63	136	66	56	338
	%	5.0%	18.6%	40.2%	19.5%	16.6%	100.0%
六次産業化	回答数	11	35	148	82	62	338
	%	3.3%	10.4%	43.8%	24.3%	18.3%	100.0%



## 第2章

ライフサイクル別比較と  
今後の支援に関する考察



## 第2章 ライフサイクル別比較と今後の支援に関する考察

本章では、事業所のライフサイクル別に事業所の傾向について分析する。第1章で明らかとなったように、アンケートに回答した338社のうち、事業所のライフサイクルの認識は「創業期」=5.0%（17社）、「成長期」=11.2%（38社）、「成熟期」=7.4%（25社）、「停滞期」=30.8%（104社）、「衰退期」=32.2%（109社）、「第二創業期」=4.7%（16社）、「わからない」=7.1%（24社）、「無回答」=1.5%（5社）という結果であった。すなわち同地域内に存立する事業者のライフサイクルの位置付けは多岐にわたっており、それぞれの経営手法や取組、求める支援の違いを明らかにすべく分析・検討をおこなう。

とりわけ重要な項目を3つ取上げる。第1節ではライフサイクル別に経営課題に対する取組状況を把握したうえで、必要な支援策を検討する。第2節では日本経済の課題のひとつである事業の廃業と関係の深い「事業承継」の予定について事業者の傾向を把握する。第3節では求められる小規模事業者支援策について、ライフサイクル・売上高・年代等を比較し、事業者の傾向を把握する。

まず参考までに、ライフサイクル別に「ここ2～3年における「売上高」の傾向」と「ここ2～3年における「経常利益」の傾向」について分析を試みたものが図表2-1-1と図表2-1-2である。「創業期」、「成長期」、「成熟期」、「停滞期」、「衰退期」とライフサイクルが移行するにつれて、「売上高」・「経常利益」ともに悪化していく傾向がわかる。ただし「第二創業期」にあると回答した事業者については回答数自体が少ないものの、「売上高」・「経常利益」ともに「良くなってきている」の回答割合が高い。したがって、ライフサイクルが衰退していくなかで、第二創業を果たす事業者においては業績の回復がみられることがわかる。

また事業所の「ライフサイクル」の位置付けについて「わからない」と「無回答」であった事業所は全体の約8.6%（29社）を占めている。ライフサイクルを把握することは、事業計画書の作成や国や自治体のおこなっている第二創業支援には不可欠である。したがってライフサイクルを把握していない事業者はライフサイクルの把握が事業所の存立や多可町地域における経済活性化に貢献する可能性があることを認識する必要があるのではないだろうか。後に検討するが、「経営課題に対し支援の必要な項目」について全体的に「第二創業期」にある事業者は平均値が高いことから、第二創業を果たす事業者は「支援策」に対する意識が高いことがわかる。

本章では一部のライフサイクル別分析結果を用いたが、すべての項目におけるライフサイクル別分析結果を踏まえたものである。よってその他のライフサイクル別分析結果は末尾に掲載するものとする。

図表 2-1-1 ここ2～3年における「売上高」の傾向

ここ2～3年における「売上高」の向上		とても良くな ってきている	良くなっ てきている	ここ2～3年 変わらない	悪くなっ てきている	非常に悪くな ってきている	わからない	無回答	合計
創業期	回答数	2	7	4	3	0	1	0	17
	%	11.8%	41.2%	23.5%	17.6%	0.0%	5.9%	0.0%	100.0%
成長期	回答数	1	23	12	0	1	1	0	38
	%	2.6%	60.5%	31.6%	0.0%	2.6%	2.6%	0.0%	100.0%
成熟期	回答数	2	8	14	1	0	0	0	25
	%	8.0%	32.0%	56.0%	4.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
停滞期	回答数	0	9	53	33	9	0	0	104
	%	0.0%	8.7%	51.0%	31.7%	8.7%	0.0%	0.0%	100.0%
衰退期	回答数	0	0	22	46	40	1	0	109
	%	0.0%	0.0%	20.2%	42.2%	36.7%	0.9%	0.0%	100.0%
第二創業期	回答数	1	6	3	3	3	0	0	16
	%	6.3%	37.5%	18.8%	18.8%	18.8%	0.0%	0.0%	100.0%
わからない	回答数	0	4	13	6	0	0	1	24
	%	0.0%	16.7%	54.2%	25.0%	0.0%	0.0%	4.2%	100.0%
無回答	回答数	0	0	3	2	0	0	0	5
	%	0.0%	0.0%	60.0%	40.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%

図表 2-1-2 ここ2～3年における「経常利益」の傾向

ここ2～3年における「経常利益」の傾向		とても良くな ってきている	良くなっ てきている	ここ2～3年 変わらない	悪くなっ てきている	非常に悪くな ってきている	わからない	無回答	合計
創業期	回答数	2	6	3	3	1	2	0	17
	%	11.8%	35.3%	17.6%	17.6%	5.9%	11.8%	0.0%	100.0%
成長期	回答数	1	23	12	2	0	0	0	38
	%	2.6%	60.5%	31.6%	5.3%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
成熟期	回答数	2	8	13	1	1	0	0	25
	%	8.0%	32.0%	52.0%	4.0%	4.0%	0.0%	0.0%	100.0%
停滞期	回答数	0	1	55	40	6	2	0	104
	%	0.0%	1.0%	52.9%	38.5%	5.8%	1.9%	0.0%	100.0%
衰退期	回答数	0	2	24	45	37	0	1	109
	%	0.0%	1.8%	22.0%	41.3%	33.9%	0.0%	.9%	100.0%
第二創業期	回答数	0	7	3	3	3	0	0	16
	%	0.0%	43.8%	18.8%	18.8%	18.8%	0.0%	0.0%	100.0%
わからない	回答数	0	4	13	4	1	1	1	24
	%	0.0%	16.7%	54.2%	16.7%	4.2%	4.2%	4.2%	100.0%
無回答	回答数	0	0	3	2	0	0	0	5
	%	0.0%	0.0%	60.0%	40.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%

## 第1節 経営課題に対する取組状況と必要な支援策

### 1. はじめに

本節では「経営課題に対する取組状況」と「経営課題に対する取組に支援が必要と答えた項目」の質問に注目して考察する。

まず「経営課題に対する取組状況」について検討する。アンケートでは23の経営課題の項目を用いて、現在の取組状況に対し、「実施している」=4、「実施予定または検討中」=3、「実施していない」=2、「必要性を感じない」=1、として事業のライフサイクル別に平均値を求めた。さらに因子分析をおこない、以下の4つの質問項目グループを見出すことができた。

### 2. 「経営課題に対する取組状況」の4つの傾向

第1のグループは図表2-1-4-aで、「1.既存事業の営業力・販売力の強化」・「2.国内の新規顧客・販路の開拓」・「4.既存製品・サービスの高付加価値化（ブランド化）」・「5.新商品・新サービスの開発」・「9.経営理念の割く知恵・見直し」・「10.経営計画の策定・見直し」・「15.ITの活用・促進」・「16.経営革新等の支援策の活用」の8項目である。若干の違いはみられるにしても相対的に事業領域の拡大に関する傾向をもつ項目であることがわかる。

事業領域の拡大に関する傾向ゆえに「第二創業期」・「創業期」・「成長期」にある事業者において全8項目で値が2.5を超えており、取組が進んでいることがわかる。とりわけ「1.既存事業の営業力・販売力の強化」・「2.国内の新規顧客・販路の開拓」・「4.既存製品・サービスの高付加価値化（ブランド化）」では値が3.0を超えていることから熱心に実施されている、あるいは実施を検討中であることがわかる。

一方「衰退期」にある事業者においては全8項目においていづれも低い数値が確認できる。「1.既存事業の営業力・販売力の強化」の値が2.12であるものの、他の7項目はすべて値が2.0を下回る結果である。つまり「衰退期」の事業者は実施の必要性を感じていないと認識している傾向にあることがわかる。

「成熟期」と「停滞期」に関しては「第二創業期」・「創業期」・「成長期」と「衰退期」の中間にあり、値はおおよそ2.0~2.5の間を推移している。

以上のことから「第二創業期」・「創業期」・「成長期」にあると自覚している事業者は積極的に事業領域拡大のための取組を実施している、あるいは実施を検討中であることがわかる。一方で「成熟期」・「停滞期」・「衰退期」へとライフサイクルが移行していくに伴い、事業領域拡大のための取組が減少してきているのである。

第2のグループは図表2-1-4-bで、「6.技術力・研究開発体制の強化」・「7.新しい技術の開発・導入」・「8.設備投資」・「11.人材の確保・育成」・「12.後継者の育成」・「17.災害対策やBCP（事業継続計画）の策定・導入」・「21.外部組織との連携・協力（調達・生産・技術・販売など）」・「22.環境問題・省エネルギーの取り組み」・「23.社会貢献・CSRの取り組み」の9項目である。第2のグループの傾向としては、事業をおこなううえでの組織や設備といった体制強化の傾向にある項目であると考えられる。

第1のグループと同様に、第2のグループにおいても「第二創業期」・「創業期」・「成長期」では高い数値が確認でき、「6.技術力・研究開発体制の強化」・「7.新しい技術の開発・導入」・「8.設備投資」・「11.人材の確保・育成」における値は2.5~3.0の間で推移している。

「衰退期」においても第1のグループ同様に数値はいずれも低く、「22.環境問題・省エネルギーの取り組み」を除く8項目で値が1.5~2.0の間を推移している。「22.環境問題・省エネルギーの取り組み」においても値は2.01であり、ほぼ実施していないことがわかる。

一方で「成熟期」においても「6.技術力・研究開発体制の強化」・「7.新しい技術の開発・導入」・「8.設備投資」・「11.人材の確保・育成」・「12.後継者の育成」の値は2.5~3.0の間を推移しており、取組実施に対しやや健闘していることが確認できる。

「停滞期」へ移行すると、すべての値が2.0~2.5の間を推移しており取組が減少している。

また第2グループで注目すべき点として、「17.災害対策やBCP(事業継続計画)の策定・導入」においてすべてのライフサイクルの値が2.0前後に推移しており低水準である。つまりリスクマネジメントに対する意識が低いことがわかる。

第3のグループは図表2-1-4-cで、「13.人件費の抑制・過剰雇用対策」・「14.不採算事業の整理」・「18.取引先の分散化」・「19.資金調達・資金繰の改善」・「20.知的財産権の取得・管理」の5項目である。第3のグループの傾向としては数値的判断の伴うマネジメントに関わる項目であると考えられる。

大きな特徴としては「第二創業期」における「18.取引先分散化」の高さで平均値が3.00である。「第二創業期」にあると回答した全16件の事業者について業種を求めたものが図表2-1-3である。全16件のうち5件が「製造業」と回答している。すなわち詳細は現段階では不明ではあるが、少数の元請企業依存からの脱却や脱下請あるいは自社ブランドの構築を図っている可能性も考えられる。

また第1グループ及び第2グループと比較すると第3グループは全体的に数値が低く、数値的判断の伴うマネジメントへの取組は実施されていない傾向にあることがわかる。

衰退期は全項目で値が1.5~2.0を推移しており、数値的判断の伴うマネジメントへの取組に対し実施していないあるいは必要性を感じていないと推察できる。

第4のグループは第3のグループで示した図表2-1-4-cで、表の末に記載している「3.海外の新規顧客・販路の開拓」の1項目である。「3.海外の新規顧客・販路の開拓」のみ因子分析で他項目との相関がみられなかった。第4の傾向は海外事業展開に関する傾向と捉えることができる。

すべてのライフサイクルにおいて取組状況が最も低い数値であり、全ライフサイクルの値が1.0~2.0の間である。とくに「創業期」・「停滞期」・「衰退期」では1.5を下回っており、「3.海外の新規顧客・販路の開拓」は経営上必要ないと判断しているといっても過言ではない。いずれにしても23項目のうち多可町小規模事業者が最も取組んでいないとされる項目であることがわかる。

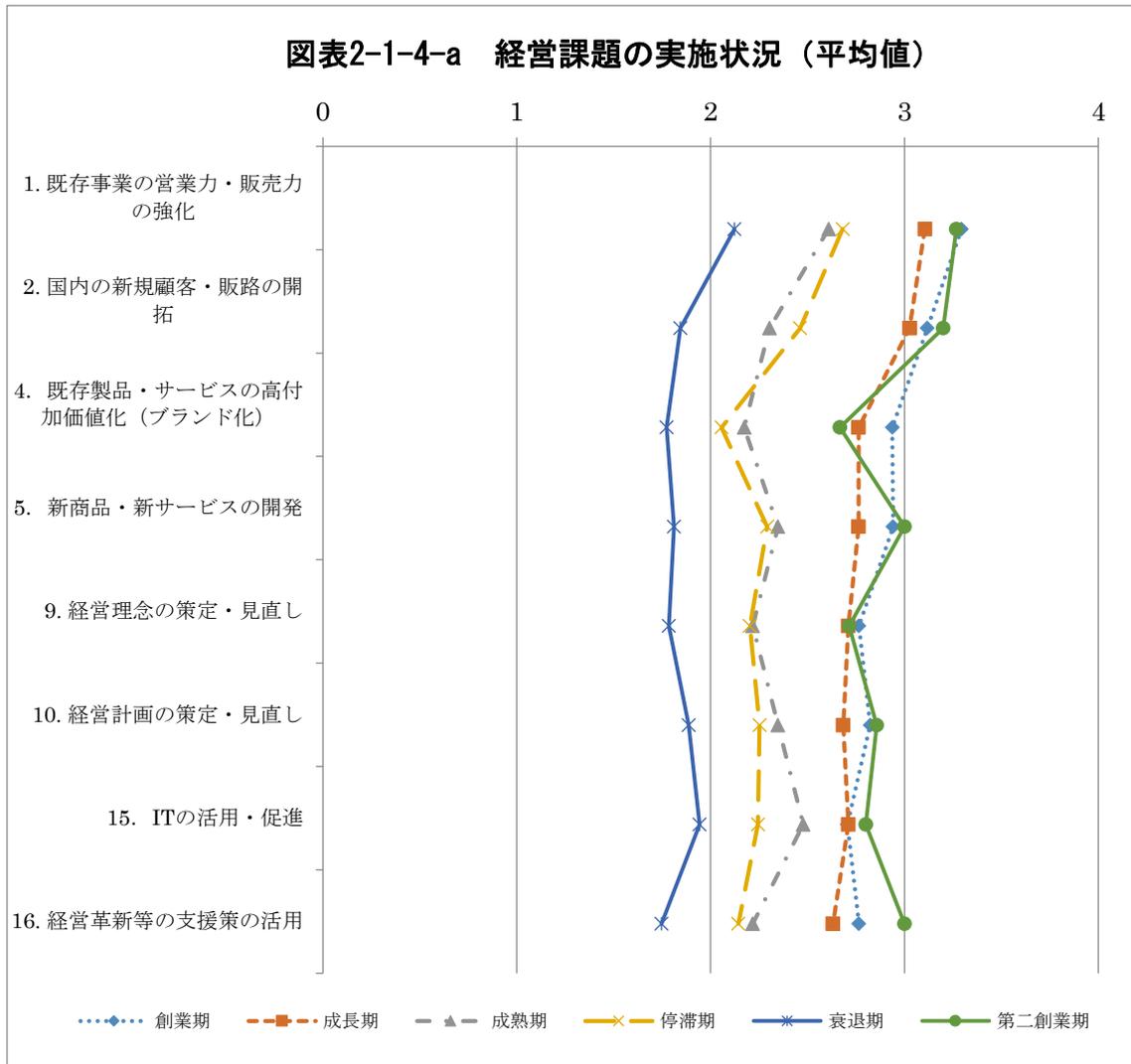
図表2-1-3 ライフサイクル別業種一覧

	ライフサイクルの位置付け								合計
	創業期	成長期	成熟期	停滞期	衰退期	第二創業期	わからない	無回答	
建設業・土木	3	5	8	10	7	1	9	0	43
製造業	3	10	7	27	40	5	4	2	98
情報通信関係	0	1	1	2	1	0	0	0	5
運輸業	1	1	1	2	1	1	0	0	7
卸売業	0	0	0	3	4	1	1	0	9
小売業	1	6	2	17	21	4	3	1	55
不動産業	1	0	0	0	1	0	0	0	2
リース・レンタル業	0	0	0	2	1	0	0	0	3
飲食サービス業	1	1	1	14	5	0	1	1	24
クリーニング・理容・美容業	1	1	0	4	8	0	1	0	15
医療・福祉	0	0	1	0	0	0	0	0	1
教育・学習支援業	0	0	0	0	1	0	0	0	1
その他生活関連サービス業	2	2	0	6	4	2	1	0	17
農林業	2	2	0	1	3	1	0	0	9
その他	2	8	3	15	11	1	4	0	44
無回答	0	1	1	1	1	0	0	1	5
合計	17	38	25	104	109	16	24	5	338

図表 2-1-4-a 経営課題の実施状況（平均値）

ライフサイクル の位置付け	回答 数	1. 既存事 業の営業 力・販売力 の強化	2. 国内の 新規顧客・ 販路の開拓	4. 既存製 品・サービ スの高付加 価値化（ブ ランド化）	5. 新商品・ 新サービス の開発	9. 経営理 念の策定・ 見直し	10. 経営計 画の策定・ 見直し	15. ITの活 用・促進	16. 経営革 新等の支援 策の活用
創業期	17	3.29	3.12	2.94	2.94	2.76	2.82	2.71	2.76
成長期	38	3.11	3.03	2.76	2.76	2.71	2.68	2.71	2.63
成熟期	25	2.61	2.30	2.17	2.35	2.22	2.35	2.48	2.22
停滞期	104	2.68	2.46	2.06	2.29	2.20	2.25	2.24	2.14
衰退期	109	2.12	1.84	1.77	1.81	1.78	1.89	1.94	1.75
第二創業期	16	3.27	3.20	2.67	3.00	2.71	2.86	2.80	3.00
わからない	24	2.25	2.24	1.95	2.19	2.26	2.40	2.44	2.16

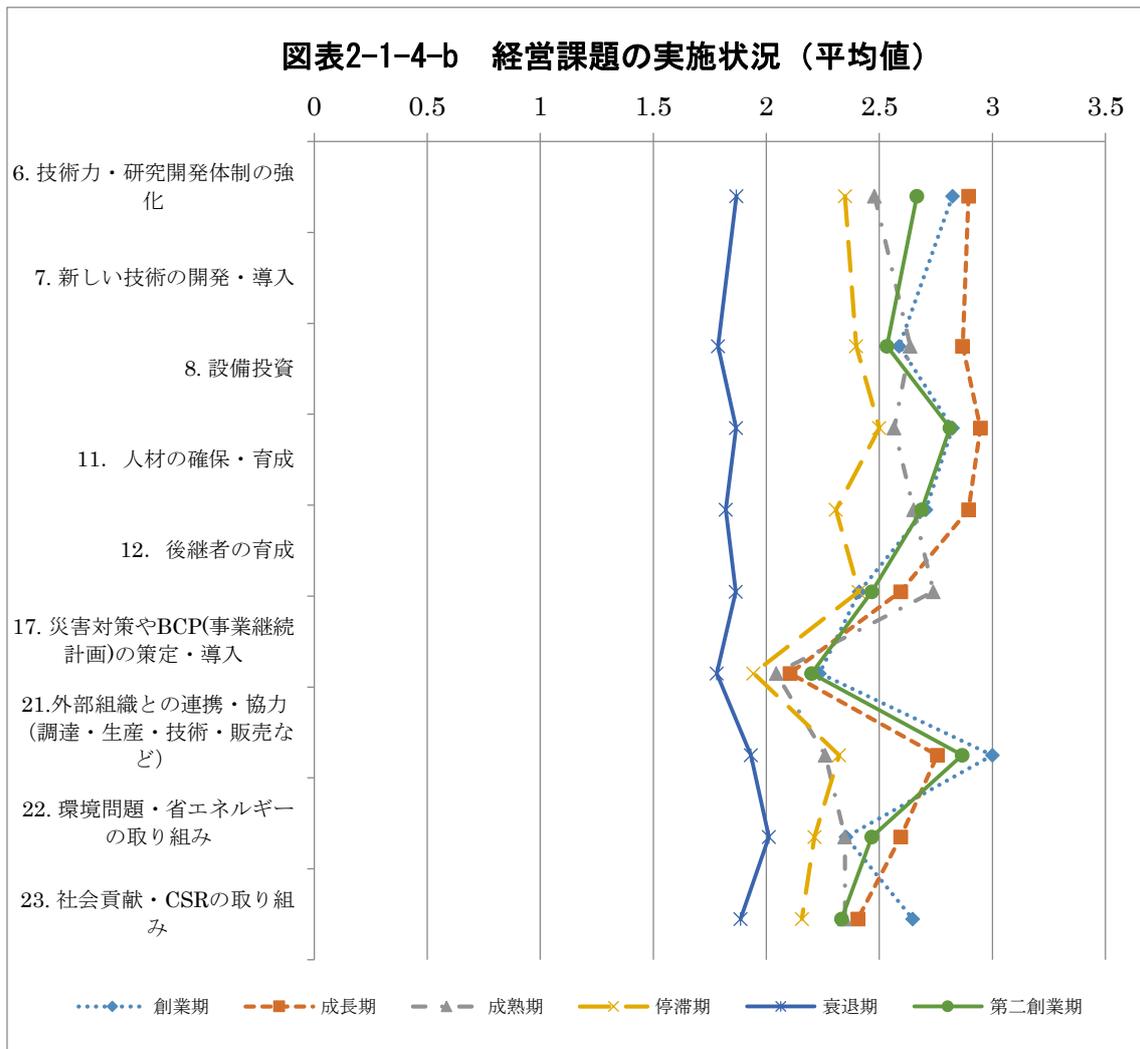
図表2-1-4-a 経営課題の実施状況（平均値）



図表 2-1-4-b 経営課題の実施状況（平均値）

ライフサイクルの位置付け	回答数	6. 技術力・研究開発体制の強化	7. 新しい技術の開発・導入	8. 設備投資	11. 人材の確保・育成	12. 後継者の育成	17. 災害対策やBCP(事業継続計画)の策定・導入	21. 外部組織との連携・協力(調達・生産・技術・販売など)	22. 環境問題・省エネルギーの取り組み	23. 社会貢献・CSRの取り組み
創業期	17	2.82	2.59	2.82	2.71	2.41	2.24	3.00	2.35	2.65
成長期	38	2.89	2.87	2.95	2.89	2.59	2.11	2.76	2.59	2.41
成熟期	25	2.48	2.64	2.57	2.65	2.74	2.04	2.26	2.35	2.35
停滞期	104	2.35	2.40	2.50	2.31	2.41	1.94	2.32	2.21	2.16
衰退期	109	1.87	1.79	1.87	1.82	1.87	1.78	1.93	2.01	1.89
第二創業期	16	2.67	2.53	2.81	2.69	2.47	2.20	2.87	2.47	2.33
わからない	24	2.38	2.60	2.58	2.20	2.05	2.00	2.44	2.37	2.42

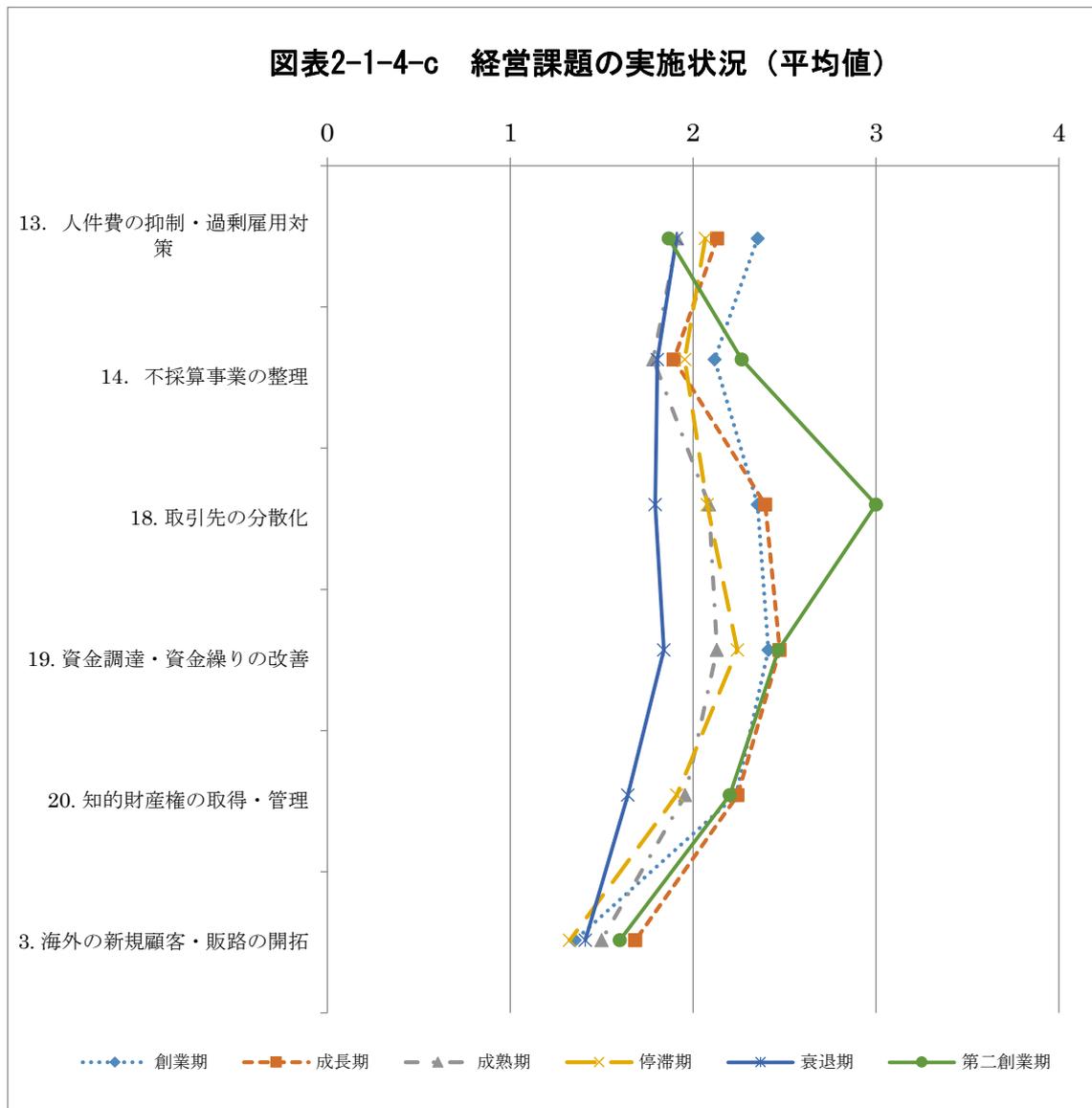
図表2-1-4-b 経営課題の実施状況（平均値）



図表 2-1-4-c 経営課題の実施状況（平均値）

ライフサイクルの位置付け	回答数	13. 人件費の抑制・過剰雇用対策	14. 不採算事業の整理	18. 取引先の分散化	19. 資金調達・資金繰りの改善	20. 知的財産権の取得・管理	3. 海外の新規顧客・販路の開拓
創業期	17	2.35	2.12	2.35	2.41	2.24	1.35
成長期	38	2.13	1.89	2.39	2.47	2.24	1.68
成熟期	25	1.91	1.78	2.09	2.13	1.96	1.50
停滞期	104	2.07	1.95	2.08	2.24	1.91	1.33
衰退期	109	1.91	1.80	1.79	1.84	1.64	1.41
第二創業期	16	1.87	2.27	3.00	2.47	2.20	1.60
わからない	24	2.37	2.16	2.68	2.47	1.94	1.48

図表2-1-4-c 経営課題の実施状況（平均値）



### 3. ライフサイクル別にみる「経営課題に対する取組に支援が必要と答えた項目」

続いて次の質問である「経営課題に対する取組に支援が必要と答えた項目」について考察する。図表 2-1-5-a、図表 2-1-5-b、図表 2-1-5-c のとおりである。「経営課題に対する取組に支援が必要と答えた項目」は「経営課題に対する取組状況」と同様の 23 項目を用いた。「必要」だと思われる項目を複数選択する方式を採用し、「必要」=1、「不必要（無回答含む）」=0 として平均値を算出した。したがってすべての値が 0.0~1.0 の間を推移している。また前述の「経営課題に対する取組状況」で用いた因子分析結果のグループは「経営課題に対する取組に支援が必要と答えた項目」の結果と連動することはなかった。したがって「経営課題に対する取組に支援が必要と答えた項目」についてはライフサイクル別に検討をすすめる。また「売上高」と「経営課題に対する取組に支援が必要と答えた項目」に相関がみられることから、売上高別に検討していく。

まず全体的な特徴からみていくと、「第二創業期」と回答した事業者においては 23 項目中「6.技術力・研究開発体制の強化」・「7.新しい技術の開発・導入」を除くすべての項目において他のライフサイクルよりも高い水準であり、支援を強く必要としていることがわかる。「第二創業期」において支援を「必要」と回答した項目を高い順にみると、「16.経営革新等の支援策の活用」は 0.47、「1.既存事業の営業力・販売力の強化」は 0.38 と圧倒的に値が高く、支援を強く求めていることがわかる。続いて「4.既存製品・サービスの高付加価値化（ブランド化）」・「15.IT の活用・促進」・「21.外部組織との連携・協力（調達・生産・技術・販売など）」は同値の 0.27 となり、支援が必要な項目とされる。

一方「経営課題に対する取組に支援が必要と答えた項目」と「経営課題に対する取組状況」で最も異なる点として、「創業期」・「成長期」・「第二創業期」が必ずしも同じ傾向で推移していない点があげられる。「創業期」は全 23 項目のうち、「1.既存事業の営業力・販売力の強化」・「2.国内の新規顧客・販路の開拓」・「16.経営革新等の支援策の活用」・「6.技術力・研究開発体制の強化」・「11.人材の確保・育成」・「19.資金調達・資金繰の改善」の 6 項目の値が 0.06 と低く、その他の 17 項目は 0.0 となり支援を必要としていないことがわかった。

「成長期」と回答した事業者の項目を高い順にみると、「16.経営革新等の支援策の活用」が 0.17、「2.国内の新規顧客・販路の開拓」・「15.IT の活用・促進」が同値の 0.14 と続いている。

「成熟期」と回答した事業者の項目を高い順にみると「1.既存事業の営業力・販売力の強化」・「8.設備投資」の 2 項目が同値で 0.14 となり、他の 21 項目はすべて 0.1 を下回る結果となった。

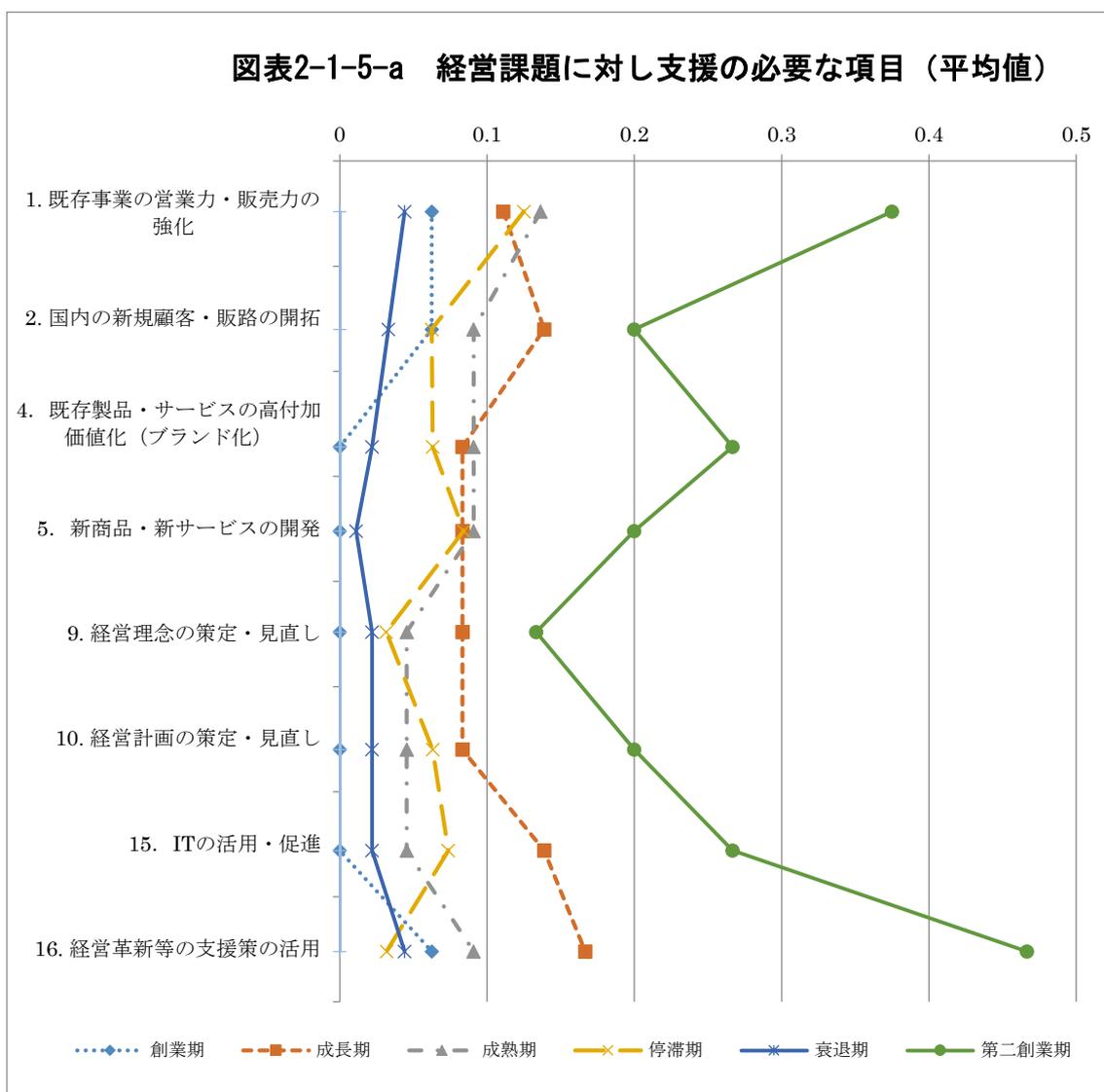
「停滞期」は高い順に「1.既存事業の営業力・販売力の強化」が 0.13、「8.設備投資」が 0.12 であり、他の 21 項目はすべて 0.1 を下回っている。

「衰退期」は「19.資金調達・資金繰の改善」が 0.05 と最も高く、「8.設備投資」については 0.0 となっている。したがって設備投資を図るなどして支援を求め、事業を継続する意思がほとんどないと読み解くことができる。

図表 2-1-5-a 経営課題に対し支援の必要な項目（平均値）

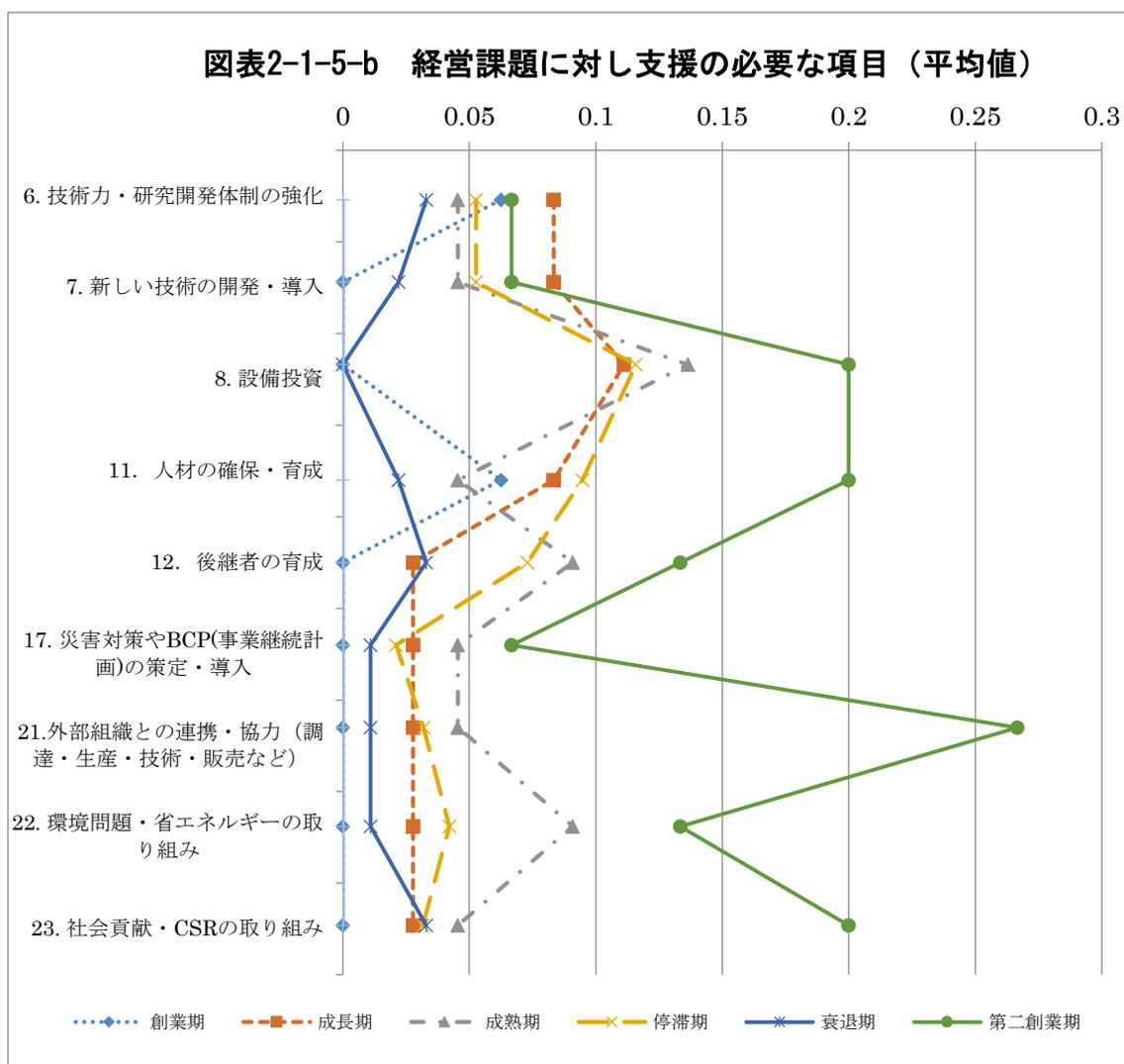
ライフサイクルの位置付け	回答数	1. 既存事業の営業力・販売力の強化	2. 国内の新規顧客・販路の開拓	4. 既存製品・サービスの高付加価値化（ブランド化）	5. 新商品・新サービスの開発	9. 経営理念の策定・見直し	10. 経営計画の策定・見直し	15. ITの活用・促進	16. 経営革新等の支援策の活用
創業期	17	0.06	0.06	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.06
成長期	38	0.11	0.14	0.08	0.08	0.08	0.08	0.14	0.17
成熟期	25	0.14	0.09	0.09	0.09	0.05	0.05	0.05	0.09
停滞期	104	0.13	0.06	0.06	0.08	0.03	0.06	0.07	0.03
衰退期	109	0.04	0.03	0.02	0.01	0.02	0.02	0.02	0.04
第二創業期	16	0.38	0.20	0.27	0.20	0.13	0.20	0.27	0.47
わからない	24	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

図表2-1-5-a 経営課題に対し支援の必要な項目（平均値）



図表 2-1-5-b 経営課題に対し支援の必要な項目（平均値）

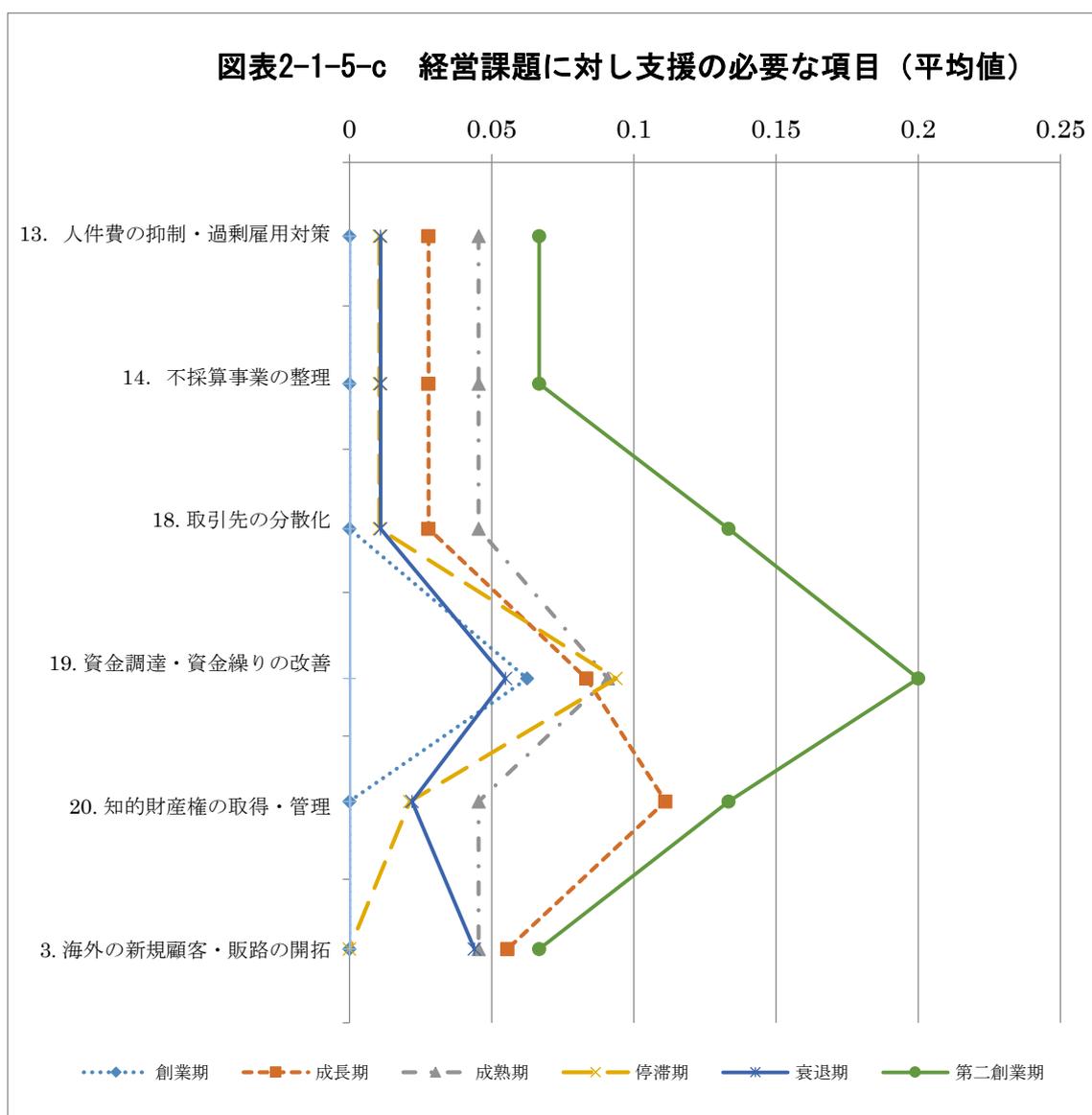
ライフサイクルの位置付け	回答数	6. 技術力・研究開発体制の強化	7. 新しい技術の開発・導入	8. 設備投資	11. 人材の確保・育成	12. 後継者の育成	17. 災害対策やBCP(事業継続計画)の策定・導入	21. 外部組織との連携・協力(調達・生産・技術・販売など)	22. 環境問題・省エネルギーの取り組み	23. 社会貢献・CSRの取組
創業期	17	0.06	0.00	0.00	0.06	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
成長期	38	0.08	0.08	0.11	0.08	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
成熟期	25	0.05	0.05	0.14	0.05	0.09	0.05	0.05	0.09	0.05
停滞期	104	0.05	0.05	0.12	0.09	0.07	0.02	0.03	0.04	0.03
衰退期	109	0.03	0.02	0.00	0.02	0.03	0.01	0.01	0.01	0.03
第二創業期	16	0.07	0.07	0.20	0.20	0.13	0.07	0.27	0.13	0.20
わからない	24	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00



図表 2-1-5-c 経営課題に対し支援の必要な項目（平均値）

ライフサイクルの位置付け	回答数	13. 人件費の抑制・過剰雇用対策	14. 不採算事業の整理	18. 取引先の分散化	19. 資金調達・資金繰りの改善	20. 知的財産権の取得・管理	3. 海外の新規顧客・販路の開拓
創業期	17	0.00	0.00	0.00	0.06	0.00	0.00
成長期	38	0.03	0.03	0.03	0.08	0.11	0.06
成熟期	25	0.05	0.05	0.05	0.09	0.05	0.05
停滞期	104	0.01	0.01	0.01	0.09	0.02	0.00
衰退期	109	0.01	0.01	0.01	0.05	0.02	0.04
第二創業期	16	0.07	0.07	0.13	0.20	0.13	0.07
わからない	24	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

図表2-1-5-c 経営課題に対し支援の必要な項目（平均値）



#### 4. 「売上高」と「経営課題に対する取組状況」からみた必要な支援策

続いて「売上高」別に「経営課題に対する取組状況」を考察し必要とされる支援策を検討する。23の質問のうち、とくに「支援が必要」と答える傾向が強かった4つの質問に着目して検討していく。すなわち「1.既存事業の営業力・販売力の強化」・「2.国内の新規顧客・販路の開拓」・「8.設備投資」・「16.経営革新等の支援策の活用」である。これら4つの質問について売上高別に取組状況をみたものが図表 2-1-6、図表 2-1-7、図表 2-1-8、図表 2-1-9 である。

全体的な特徴としては、売上高が低くなるにつれて「実施していない」・「必要性を感じない」の回答割合は増え、逆に売上高が高くなるにつれて「実施している」傾向が強くなることがわかる。とくに注目すべき点は「実施していない」と「必要性を感じない」の間にある意識の差ではないだろうか。つまり「実施していない」と回答した事業者は「実施したいができていない」と認識することができるのである。したがって「必要性を感じない」の値が「実施していない」の値を下回る点に注目すべきなのである。

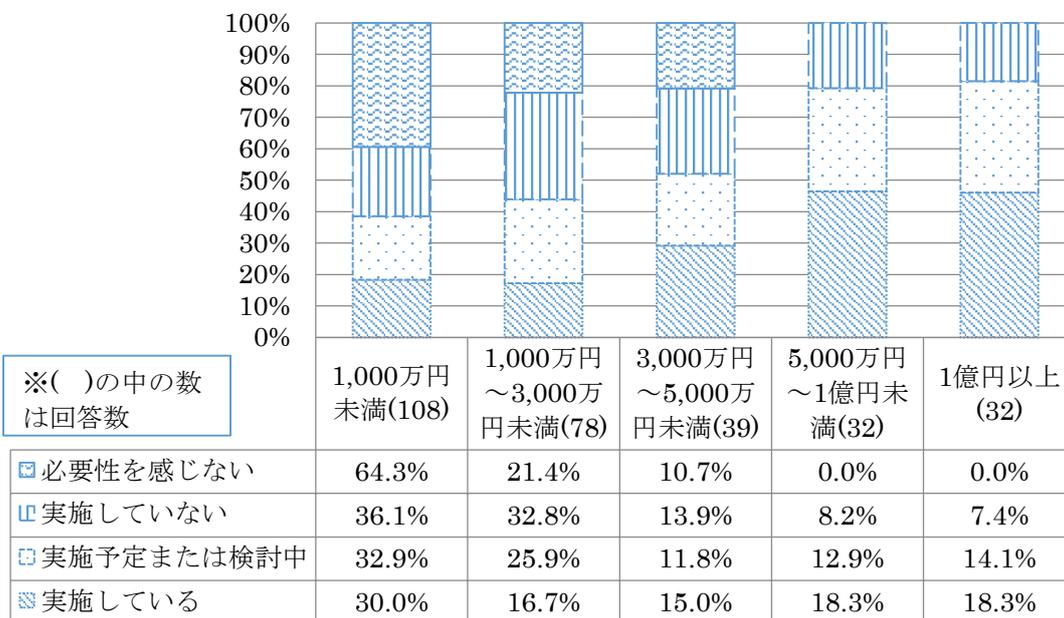
図表 2-1-6 の売上高別にみた必経営課題に対する実施状況「1.既存事業の営業力・販売力の強化」では「5,000万円～1億円未満」と「1億円以上」の規模において「必要性を感じない」の値は0.0%となっている。つまり「支援が必要」な項目と捉えることができる。

同様に図表 2-1-7 の売上高別にみた経営課題に対する実施状況「2.国内の新規顧客・販路の開拓」においても「1億円以上」の規模では「必要性を感じない」の値が0.0%となっていることから、支援が必要であると捉えることができる。また「2.国内の新規顧客・販路の開拓」では「1億円以上」・「5,000万円～1億円未満」・「3,000万円～5,000万円未満」・「1,000万円～3,000万円未満」と幅広い規模において「実施していない」から「必要性を感じない」へと値が下がっており、幅広い規模の事業者で支援が求められていると捉えることができる。

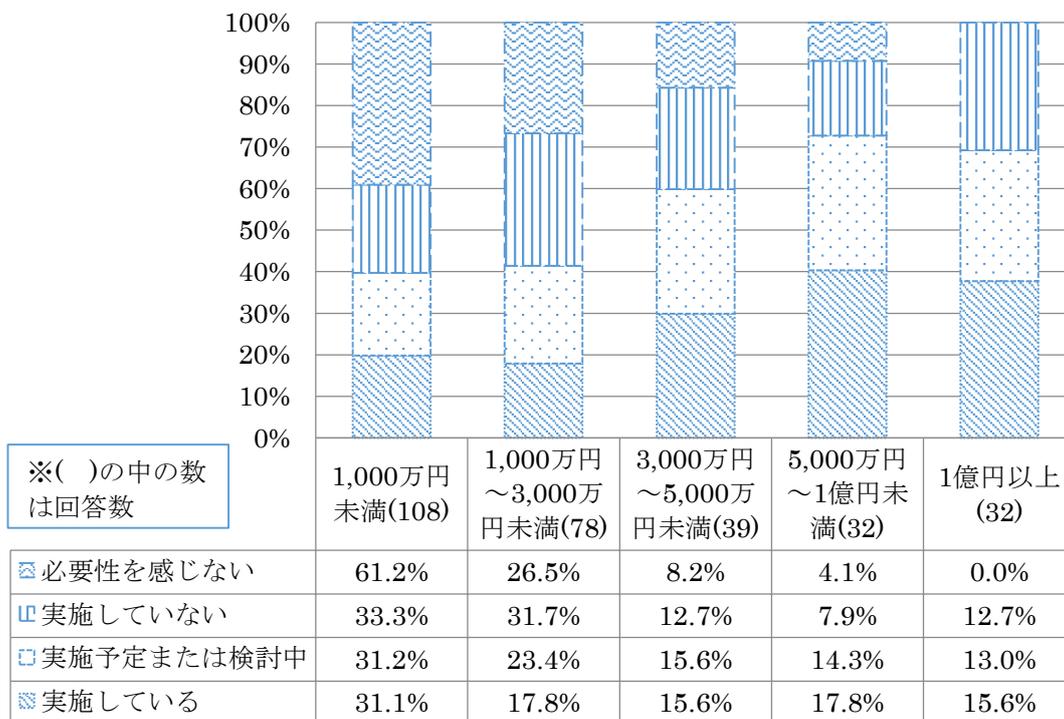
また図表 2-1-8 の売上高別にみた経営課題に対する実施状況「8.設備投資」をみると「5,000万円～1億円未満」の規模では「実施していない」の10.3%から「必要性を感じない」の3.6%へと値が急激に小さくなっており、支援を必要としていることがわかる。また「3,000万円～5,000万円未満」・「1,000万円～3,000万円未満」においても若干の値の低下がみられた。

図表 2-1-9 の売上高別にみた経営課題に対する実施状況「16.経営革新等の支援策の活用」では「1億円以上」・「5,000万円～1億円未満」・「3,000万円～5,000万円未満」・「1,000万円～3,000万円未満」の規模において「実施していない」から「必要性を感じない」へと大きく値が低下していることが確認できる。とくに売上高規模が大きくなるにつれてその傾向が顕著にみられることから、売上高が大きいほど経営革新を実施し事業の存立維持を果たそうとする傾向にあることがわかる。

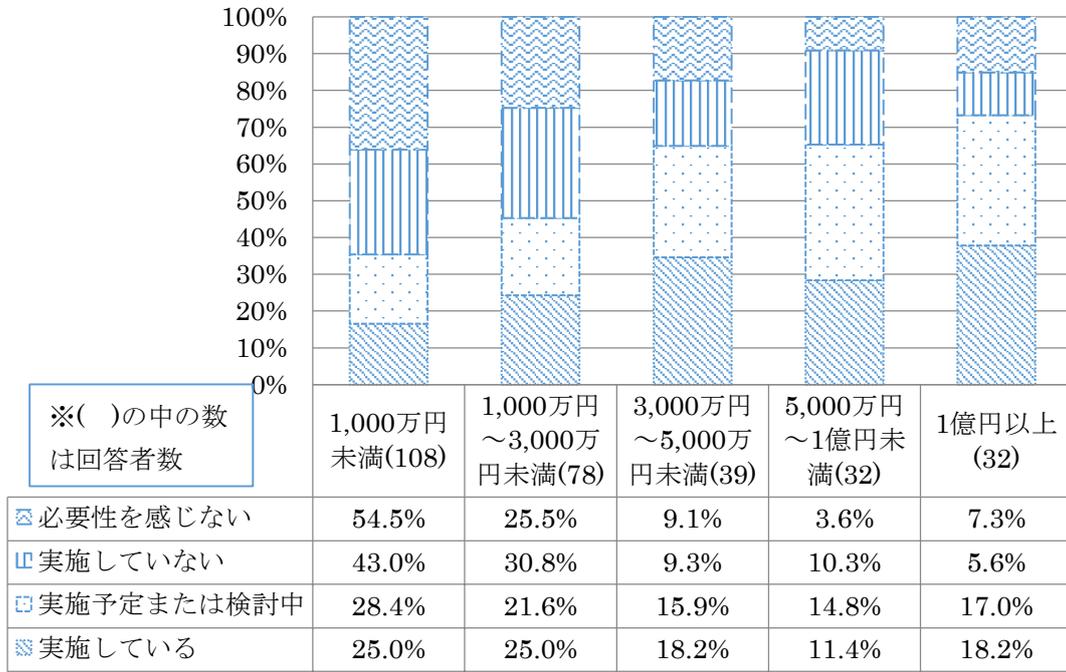
図表2-1-6 売上高別にみた経営課題に対する実施状況  
「1. 既存事業の営業力・販売力の強化」



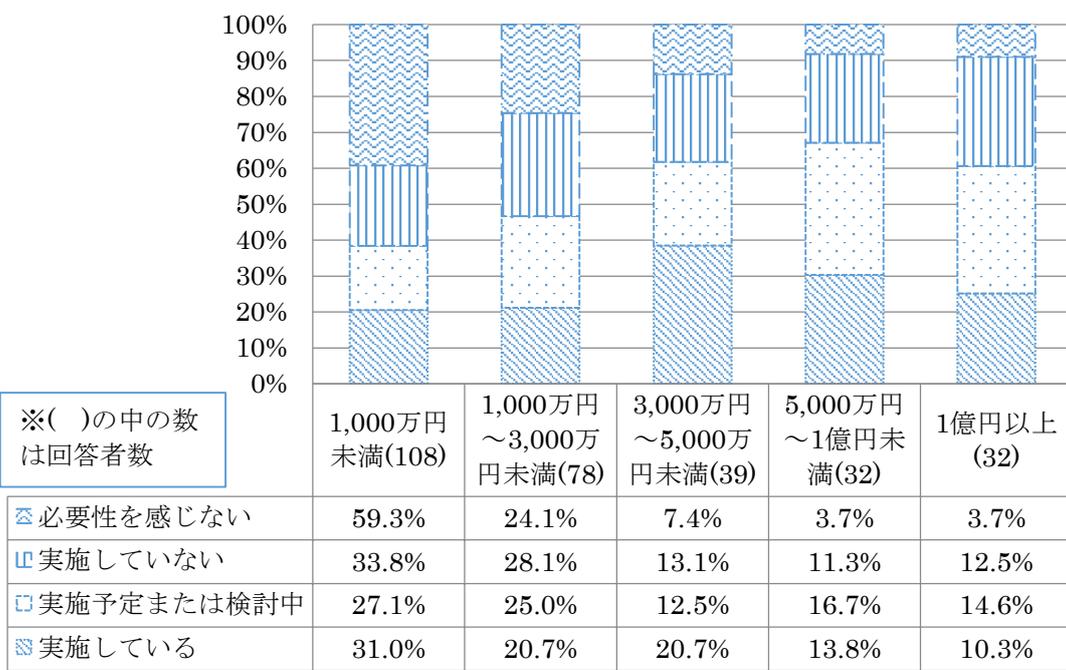
図表2-1-7 売上高別にみた経営課題に対する実施状況  
「2. 国内の新規顧客・販路の開拓」



図表2-1-8 売上高別にみた経営課題に対する実施状況  
「8. 設備投資」



図表2-1-9 売上高別にみた経営課題に対する実施状況  
「16. 経営革新等の支援策の活用」



## 5. 本節のまとめ

本節ではライフサイクル別に「経営課題に対する取組状況」と「経営課題に対する取組に支援が必要と答えた項目」における傾向について考察してきた。「経営課題に対する取組状況」の23項目については因子分析をおこない、第1に、事業領域の拡大に関する傾向をもつ項目、第2に、事業をおこなううえでの組織や設備といった体制強化の傾向をもつ項目、第3に、数値的判断の伴うマネジメントに関わる項目、第4に、海外事業展開に関する項目という4グループに分けることができた。

4グループ別にみると、第1の事業領域の拡大に関する傾向をもつ項目、第2の事業をおこなううえでの組織や設備といった体制強化の傾向をもつ項目、第3の数値的判断の伴うマネジメントに関わる項目、第4の海外事業展開に関する項目の順で取組状況が高いことがわかる。またライフサイクル別にみると、全4グループにおいて「第二創業期」、「創業期」、「成長期」、「停滞期」、「衰退期」の順で取組状況が高いことがわかる。

「経営課題に対する取組に支援が必要と答えた項目」については4グループの相関はみられなかったが、「第二創業期」、「創業期」、「成長期」、「停滞期」、「衰退期」の順で支援を必要としていることがわかった。つまり「経営課題に対する取組状況」と「経営課題に対する取組に支援が必要と答えた項目」はライフサイクル別にみるとある程度の連動があり、経営課題に取組んでいる事業所は、自事業所において必要な支援についても認識が高いのではないかと考えられる。

さらに「売上高」と「経営課題に対する取組状況」からわかるように、売上高が高い事業所ほど経営課題に対して積極的な取組をおこなっており、売上高が低くなるにつれて取組状況が消極的になっていることがわかる。

以上より、売上高が減少傾向にある事業所ほど経営課題に対する取組が減少し、ライフサイクルが「停滞期」・「衰退期」へと移行していくのではないかと考えられる。また「停滞期」・「衰退期」へとライフサイクルが移行した事業所においては経営課題を解決するための支援策を必要としていない姿勢から、円滑な事業の撤退に関する支援の在り方を模索するのほひとつの解決方法ではないかと考えられる。しかしながら、「第二創業」を果たす事業所においては売上高、経営課題に対する取組、必要とする支援のいずれにおいても高い値が確認できることから、「停滞期」・「衰退期」の事業所に対し「第二創業」支援をおこなうことは地域経済において有効な手段であると考えられる。

次節では「第二創業」を果たすタイミングとして関連の強い事業承継についてライフサイクル別に検討を試みる。

## 第2節 事業承継について

### 1. はじめに

事業承継については、第1章でみたように、全体の約半数の事業所がなんらかの形での事業承継を予定しているが、一方で「自分の代で廃業する予定である」と回答した事業所の割合が36.1%と、かなり高い割合を占めているのが特徴的である（図表1-3-1）。

ライフサイクル別にみると、「創業期」では、「自分の代で廃業する予定である」と回答したのが29.4%ともっとも高く、「代表者が若いので後継者を決める必要はない」が23.5%となっている。「成長期」では、「後継者はすでに決まっている」が28.9%ともっとも高い。「成熟期」では、「後継者はすでに決まっている」の割合がもっとも高く、成長期よりもさらに高い40.0%となっている。「停滞期」では、「自分の代で廃業する予定である」が27.9%ともっとも高く、一方で、25.0%が「後継者はすでに決まっている」としている。「衰退期」では、「自分の代で廃業する予定である」が60.6%と極端に高くなっている。「第二創業期」では、「後継者は決まっていないが候補者はいる」が31.3%ともっとも高く、「後継者はすでに決まっている」と「自分の代で廃業する予定である」がそれぞれ25.0%である（図表2-2-1）。

図表 2-2-1 事業承継の予定

ライフサイクル の位置付け		後継者はすでに決まっている	後継者は決ま っていないが候補者 はいる	後継者・候 補者は決ま っていない が事業は継 続予定であ る	後継者はい ないが第三 者への承継 を考えてい る	自分の代で 廃業する予 定である	代表者が若 いので後継 者を決める 必要はない	無回 答	合計
創業期	回答数	1	2	1	3	5	4	1	17
	%	5.9%	11.8%	5.9%	17.6%	29.4%	23.5%	5.9%	100.0%
成長期	回答数	11	5	7	1	6	6	2	38
	%	28.9%	13.2%	18.4%	2.6%	15.8%	15.8%	5.3%	100.0%
成熟期	回答数	10	4	4	0	3	2	2	25
	%	40.0%	16.0%	16.0%	0.0%	12.0%	8.0%	8.0%	100.0%
停滞期	回答数	26	13	17	2	29	7	10	104
	%	25.0%	12.5%	16.3%	1.9%	27.9%	6.7%	9.6%	100.0%
衰退期	回答数	14	6	7	5	66	1	10	109
	%	12.8%	5.5%	6.4%	4.6%	60.6%	.9%	9.2%	100.0%
第二創業期	回答数	4	5	2	0	4	1	0	16
	%	25.0%	31.3%	12.5%	0.0%	25.0%	6.3%	0.0%	100.0%
わからない	回答数	2	4	5	0	8	3	2	24
	%	8.3%	16.7%	20.8%	0.0%	33.3%	12.5%	8.3%	100.0%
無回答	回答数	0	1	1	0	1	0	2	5
	%	0.0%	20.0%	20.0%	0.0%	20.0%	0.0%	40.0%	100.0%

また、「衰退期」「第二創業期」は経営に手詰まり感が比較的強く（図表 2-2-2）、廃業につながりやすいことが想定でき、「衰退期」にはそのことがあてはまるが、「第二創業期」では、必ずしもそうではないようである。

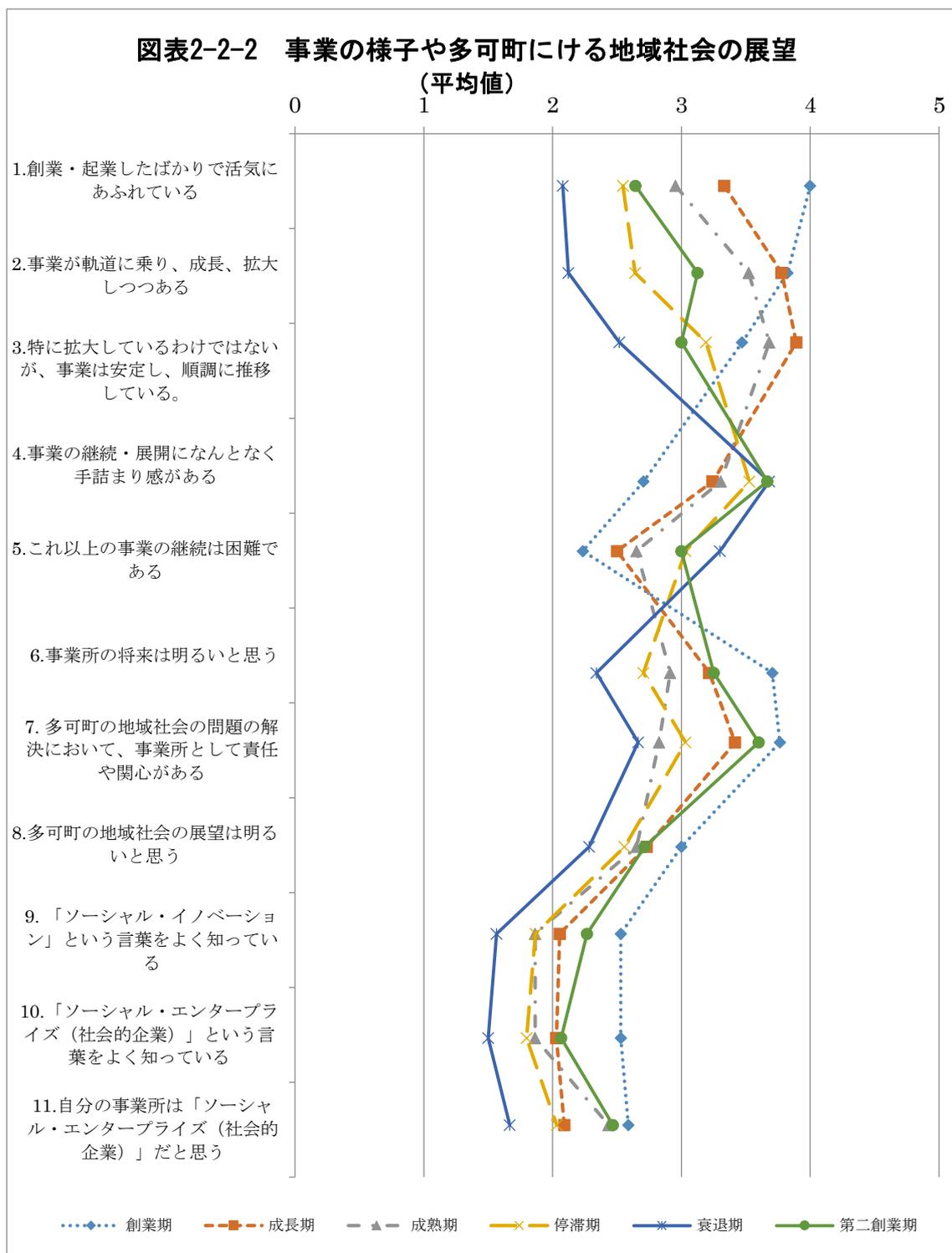
図表 2-2-2 事業の様子や多可町にける地域社会の展望（平均値）

ライフサイクルの位置付け	回答数	1. 創業・起業したばかりで活気にあふれている	2. 事業が軌道に乗り、成長、拡大しつつある	3. 特に拡大しているわけではないが、事業は安定し、順調に推移している。	4. 事業の継続・展開になんともなく手詰まり感がある	5. これ以上の事業の継続は困難である	6. 事業所の将来は明るいと思う
創業期	17	4.00	3.82	3.47	2.71	2.24	3.71
成長期	38	3.33	3.78	3.89	3.24	2.50	3.22
成熟期	25	2.95	3.52	3.68	3.30	2.65	2.91
停滞期	104	2.55	2.64	3.19	3.53	3.03	2.71
衰退期	109	2.08	2.12	2.52	3.68	3.30	2.34
第二創業期	16	2.64	3.13	3.00	3.67	3.00	3.25
わからない	24	2.50	2.91	3.30	3.17	2.83	2.63

ライフサイクルの位置付け	回答数	7. 多可町の地域社会の問題の解決において、事業所として責任や関心がある	8. 多可町の地域社会の展望は明るいと思う	9. 「ソーシャル・イノベーション」という言葉をよく知っている	10. 「ソーシャル・エンタープライズ（社会的企業）」という言葉をよく知っている	11. 自分の事業所は「ソーシャル・エンタープライズ（社会的企業）」だと思う
創業期	17	3.76	3.00	2.53	2.53	2.59
成長期	38	3.42	2.73	2.06	2.03	2.09
成熟期	25	2.83	2.65	1.86	1.86	2.43
停滞期	104	3.03	2.56	1.87	1.80	2.03
衰退期	109	2.66	2.28	1.57	1.50	1.67
第二創業期	16	3.60	2.71	2.27	2.07	2.47
わからない	24	2.58	2.46	2.04	2.00	1.67

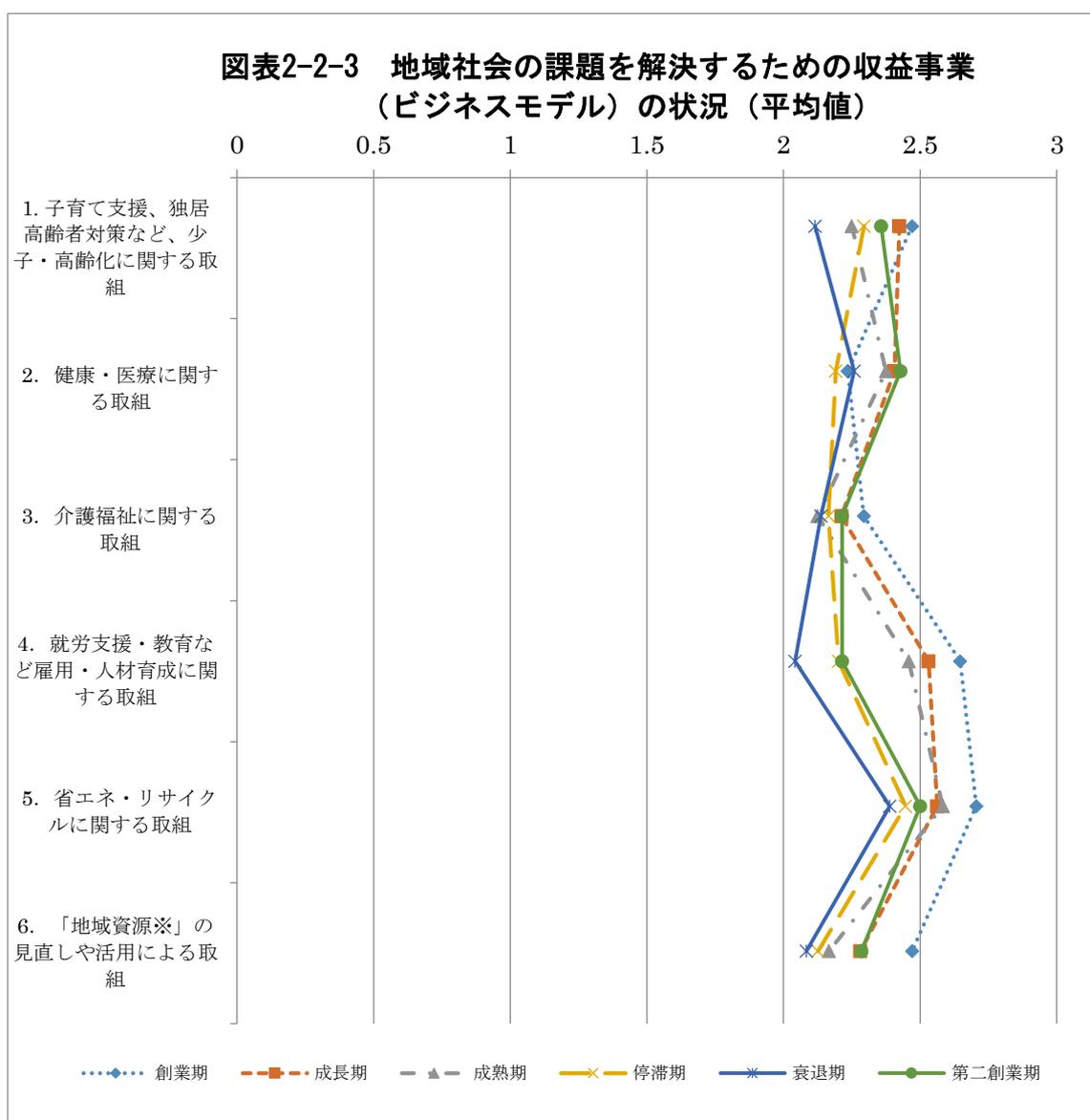
さらに、「地域社会の問題の解決において、事業所として責任や関心がある」かについては、「衰退期」の平均値がもっとも低いが（図表 2-2-2）、地域社会の動向への責任や関心の低さが廃業志向の高さと関係があるかもしれない。しかし、平均値のもっとも高い「創業期」については廃業志向が高く（図表 2-2-1）、地域社会の動向への責任や関心の高さと結びついていないかに見える。「創業期」においては、「地域社会の課題を解決するための収益事業」について（とくに、「4. 雇用・人材育成」「5. 省エネ・リサイクル」「6. 『地域資源』の見直しや活用」）、他のライフサイクルにくらべて積極的な取組がみられる（図表 2-2-3）。地域社会への関心や責任が高く、課題解決の収益事業に積極的ではあるが、ただちに事業の継続を志向するわけではなさそうである。これには創業期固有の性質が関わっているかもしれない。

さて、以下、本節では、主に「自分の代で廃業する予定である」(＝「廃業予定」と事業所の属性および事業の目的・動機との関係について記述する。なお、「廃業予定」と「代表者がまだ若いので後継者を決める必要がない」を除いた割合は「承継予定」と表記している。



図表 2-2-3 地域社会の課題を解決するための収益事業（ビジネスモデル）の状況（平均値）

ライフサイクルの位置付け	回答数	1. 子育て支援、 独居高齢者対策 など、少子・高齢 化に関する取組	2. 健康・医療に 関する取組	3. 介護福祉に関 する取組	4. 就労支援・教 育など雇用・人材 育成に関する取 組	5. 省エネ・リサ イクルに関する 取組	6. 「地域資源※」 の見直しや活用 による取組
創業期	17	2.47	2.24	2.29	2.65	2.71	2.47
成長期	38	2.42	2.41	2.21	2.53	2.56	2.28
成熟期	25	2.25	2.38	2.13	2.46	2.58	2.17
停滞期	104	2.29	2.19	2.16	2.20	2.45	2.13
衰退期	109	2.12	2.26	2.14	2.04	2.39	2.08
第二創業期	16	2.36	2.43	2.21	2.21	2.50	2.29
わからない	24	2.04	2.04	1.96	1.91	2.22	2.09



## 2. 事業所の属性との関係

業種でみると、製造業、小売業、建設業・土木が自分の代で廃業する事業所数の割合が高くなっている（図表省略）。

会社形態別にみると、個人事業者の50.0%が自分の代で「廃業予定」と回答しているのが特徴的である（図表2-2-4 下方「合計」欄）。ライフサイクル別で個人事業者に注目すると、「創業期」から「停滞期」にかけて個人事業者の20%~40%弱が「廃業予定」と回答しているが、「衰退期」においては個人事業者の72.3%が「廃業予定」と回答し、顕著に高くなっている。「第二創業期」においては個人事業者の50.0%が「廃業予定」と回答している（図表2-2-4）。

従業員数については、従業員数が少ない事業所では「廃業予定」と回答する割合が高い。特に従業員1人のクラスで70.8%と顕著に高い（図表2-2-5 下方「合計」欄）。どのライフサイクルにおいても従業員0人ないし1人の事業所の「廃業予定」と回答した割合が高くなっているが、「衰退期」にある従業員1人の事業所の「廃業予定」が81.1%と顕著に高いのが特徴的である（図表2-2-5）。

売上規模については、3,000万円未満のクラスでは「廃業予定」と回答した事業所の割合が多くなっている。特に1,000万円未満の59.3%が自分の代で廃業するとしている（図表2-2-6 下方「合計」欄）。ライフサイクル別に3,000万円未満の事業所に注目すると、成熟期を除き、「廃業予定」と回答した事業所の割合がもっとも高く、特に「衰退期」では1,000万円未満の73.7%、1,000~3,000万円未満の72.0%と顕著である（図表2-2-6）。

商圏については、多可町地区内を商圏とする事業所の44.6%が自分の代で廃業を予定している。全体的に商圏が狭い事業所ほど「廃業予定」と回答した割合が高くなっている（図表2-2-7 下方「合計」欄）。ライフサイクル別にみると、とくに「衰退期」にあって、多可町地区内を商圏とする事業所の62.9%、北播磨・丹波地区内を商圏とする事業所の64.7%が「廃業予定」と回答している（図表2-2-7）。

創業年数については、各クラスにおいて、「廃業予定」と回答している事業所の割合がもっとも高くなっているが、創業年数ごとの違いは特に見いだせない。ライフサイクル別にみても創業年数ごとのきわだった特徴は見いだせなかった（図表2-2-8）。

代数（何代目）については、代数が若くなるほど「廃業予定」と回答した事業所の割合が高くなっている（図表2-2-9 下方「合計」欄）。ライフサイクル別にみると、「創業期」では「初代」の39.6%が「廃業予定」と回答しており数値がもっとも高くなっているが、創業期は皆「初代」なので当然といえば当然である。「成長期」、「成熟期」、「第二創業期」ではとくに目立った特徴はないが、「停滞期」においては代数が若くなるほど「廃業予定」と回答した割合が増える。「衰退期」においてもほぼ同様の傾向がみられる（図表2-2-9）。

代表者の年代については、高齢になるほど、「廃業予定」と回答した事業所の割合が高くなっている（図表2-2-10 下方「合計」欄）。ライフサイクル別にみると、「創業期」では「40代」の66.7%が「廃業予定」と回答しており、「40代」ではもっとも高い。「成長期」、「成熟期」については、「廃業予定」については際立った特徴は見いだせなかった（逆に、「成長期」では「50代」の50.0%、「60代」の62.5%が、「成熟期」では「50代」の57.1%、「60代」の60.0%が「後継者はすでに決まっている」としており、全体の傾向20.1%を上回る結果となっている）。「停滞期」では、高齢になるほど「廃業予定」と回答する割合が

高くなる傾向がみられ、「衰退期」ではより顕著にあらわれ、「50代」の52.6%、「60代」の70.7%、「70代」の74.3%が「廃業予定」と回答している。「第二創業期」については、サンプル数が少ないが、年代が若いほど「廃業予定」と回答する割合が高くなっている（図表2-2-10）。

### 3. 事業の目的・動機との関係

生業・生計目的が強い事業所では「廃業予定」と回答する割合も高くなっている（図表2-2-11 下方「合計」欄）。ライフサイクル別では、「創業期」では生業・生計目的について「あまりあてはまらない」（生業・生計目的がさほど強くない）の75.0%が「廃業予定」と回答している。「成長期」、「成熟期」では生業・生計目的が強いほど、後継者を決めている割合が高く、「廃業予定」と回答する割合も比較的高くなっている。「停滞期」、「衰退期」では生業・生計目的の強さとの関係はあまりない。「第二創業期」では生業・生計目的が強い事業所で、「後継者はいないが候補者はいる」と回答した割合が高い一方で、「廃業予定」と回答した割合も高い（図表2-2-11）。

利益獲得目的が強い事業所では、「廃業予定」と回答する割合も高くなっている（図表2-2-12 下方「合計」欄）。ライフサイクル別では、「創業期」では利益獲得目的の強さと「廃業予定」とのはっきりした関係は見いだせない。「成長期」、「成熟期」では利益獲得目的が強いほど「廃業予定」と回答する割合が比較的高くなる傾向にある。「停滞期」では創業期同様、利益獲得目的の強さと「廃業予定」とのはっきりした関係は見いだせない。「衰退期」、「第二創業期」では、利益獲得目的が強い事業所では「廃業予定」と回答する割合も高くなっている（図表2-2-12）。

自己実現目的が強い事業所では、「廃業予定」と回答する割合が比較的低い（図表2-2-13 下方「合計」欄）。ライフサイクル別では、「創業期」では、全体の傾向とは逆に、自己実現目的が低い事業所では「廃業予定」と回答する割合が高い。「成長期」「成熟期」では、自己実現目的の低い事業所で、廃業ならぬ承継予定と回答する割合が高い。「停滞期」「衰退期」では、自己実現目的が低いほど、「廃業予定」と回答する事業所の割合が高くなる。「第二創業期」では、自己実現目的の強さと「廃業予定」とのはっきりした関係は見いだせない（図表2-2-13）。

「先代からの事業を絶やさないため」（先代事業永続目的）と考える事業所は、「廃業予定」と回答する割合が低い（図表2-2-14 下方「合計」欄）。ライフサイクル別では、（創業期はそもそも先代が存在しないので省略）「成長期」では先代事業永続目的志向が強いほど「廃業予定」と回答する割合が比較的低くなっている。「成熟期」では顕著な特徴は見いだせない。「停滞期」では目的が弱いほど「廃業予定」と回答する割合が若干高くなっている。「衰退期」では、全体的に「廃業予定」と回答する割合が増えるが、目的の弱いクラスのほうが目的の高いクラスより「廃業予定」と回答する割合が高くなっている。「第二創業期」では、目的がまったくない事業所で「廃業予定」と回答する割合が60.0%と高い（図表2-2-14）。

地域社会への貢献意欲が低い事業所は、「廃業予定」と回答する割合が高くなっている（図表2-2-15 下方「合計」欄）。ライフサイクル別では、「創業期」では、貢献意欲が低いほど「廃業予定」と回答する割合が高くなっている。「成長期」「成熟期」もほぼ同様の傾向で

ある。「停滞期」「衰退期」も同様の傾向であるが、貢献意欲について「全くあてはまらない」とする事業所で「廃業予定」と回答する割合が顕著に高くなっているのが特徴的である。「第二創業期」では、貢献意欲の程度と「廃業予定」との間には特徴は見いだせない(図表 2-2-15)。

ものづくりやサービスの提供そのものが好きな事業所(職人気質志向)は、全体的に「廃業予定」とする割合が低くなっている(図表 2-2-16 下方「合計」欄)。思い入れのある仕事は承継したいと考えるのだろうか。ライフサイクル別にみると、「創業期」では、職人気質志向が強いほど「廃業予定」と回答する割合が低い。「成長期」「成熟期」でも「廃業予定」については同様の傾向が見いだせるが、「承継予定」と回答している割合がどのクラスでも「廃業予定」と回答している割合より高くなっている。これは「停滞期」についてもあてはまる。「衰退期」では、どのクラスにおいても「廃業予定」のほうが「承継予定」より高くなっているが、職人気質志向の程度と「廃業予定」割合との関係には特徴は見いだせない。「第二創業期」では、職人気質志向が強いほど、「廃業予定」と回答する割合も比較的高くなる傾向にあるが、「承継予定」と回答する割合も高くなっている(図表 2-2-16)。

組織のマネジメント(運用)の志向(マネジメント志向)が高くない事業所は、全体的に「廃業予定」と回答する割合が高い(図表 2-2-17 下方「合計」欄)。ライフサイクル別にみると、「創業期」ではマネジメント志向が低いほど「廃業予定」と回答する割合が高い。「成長期」では「廃業予定」については顕著な特徴は見いだせないが、マネジメント志向が高いほど「承継予定」と回答する割合が高くなる傾向にある。「成熟期」では、マネジメント志向が低いほど「廃業予定」と回答する割合が高く、逆にマネジメント志向が高いほど「継続予定」と回答する割合が高くなっている。「停滞期」「衰退期」では、マネジメント志向が低いほど「廃業予定」とする割合が顕著に高くなっている。「第二創業期」では、マネジメント志向が低いほど「廃業予定」と回答する割合が高く、逆にマネジメント志向が高いほど廃業ならぬ「承継予定」と回答する割合が高くなっている(図表 2-2-17)。

#### 4. 本節のまとめ

以上、事業所の属性との関係については、自分の代で廃業を予定しているのは、ライフサイクルのどの段階でも、個人事業者の占める割合が高い、売上規模が小さい、商圏が狭小である、代数が若い、代表者が高齢である等の特徴があり、こうした特徴は「衰退期」に顕著にみられる。ただ、「創業期」「第二創業期」については比較的若い年代で廃業を予定している事業所が多くなっている。

また、事業の動機・目的との関係については、生業・生計目的や利益獲得目的のような経済的動機については、「創業期」を除くライフサイクルで、経済的動機が強いほど自分の代で廃業を予定している事業所が多くなる傾向にある。経済的動機と対にあると考えられる自己実現目的については、「第二創業期」を除くライフサイクルで、自己実現目的が強いほど事業承継を予定する事業所が多くなる傾向にある。先代事業永続目的については、「創業期」を除くライフサイクルで、その目的が強いほど事業承継を予定する事業所が多くなる傾向にある。地域社会への貢献意欲については、「第二創業期」を除く事業サイクルで、その意欲が高いほど事業承継を予定する事業所が多くなる傾向にある。個々の事業所の永続性志向と、個々の事業所を超えた地域社会への貢献意欲が高い事業所は、ともに事業の

承継を予定する傾向にあるようだ。職人気質志向については、いずれのライフサイクルにおいてもおおむねその志向が強まるほど事業承継を予定する事業所が多くなる傾向にある。職人気質志向と対にあると考えられるマネジメント志向については、すべてのライフサイクルを通じて、その志向が高まるほど事業承継を予定する事業所が多くなる傾向が見いだされた。

図表2-2-4 ライフサイクル別に見た事業承継と会社形態の関係

ライフサイクルの位置付け	会社形態		後継者はすでに決まっている	後継者は決まっていないが候補者はある	後継者・候補者は決まっていないが事業は継続予定である	後継者はいないが第三者への承継を考えている	自分の代で廃業する予定である	代表者が若いので後継者を決める必要はない	合計
創業期	株式会社	度数	1	1	0	1	2	1	6
		%	16.70%	16.70%	0.00%	16.70%	33.30%	16.70%	100.00%
	個人事業者	度数	0	1	1	2	3	3	10
		%	0.00%	10.00%	10.00%	20.00%	30.00%	30.00%	100.00%
	合計	度数	1	2	1	3	5	4	16
		%	6.30%	12.50%	6.30%	18.80%	31.30%	25.00%	100.00%
成長期	株式会社	度数	4	1	4	1	0	3	13
		%	30.80%	7.70%	30.80%	7.70%	0.00%	23.10%	100.00%
	有限会社	度数	4	1	1	0	0	0	6
		%	66.70%	16.70%	16.70%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	個人事業者	度数	3	2	2	0	6	3	16
		%	18.80%	12.50%	12.50%	0.00%	37.50%	18.80%	100.00%
	その他	度数	0	1	0	0	0	0	1
		%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	合計	度数	11	5	7	1	6	6	36
		%	30.60%	13.90%	19.40%	2.80%	16.70%	16.70%	100.00%
成熟期	株式会社	度数	4	1	1		0	1	7
		%	57.10%	14.30%	14.30%		0.00%	14.30%	100.00%
	有限会社	度数	2	1	1		1	1	6
		%	33.30%	16.70%	16.70%		16.70%	16.70%	100.00%
	個人事業者	度数	4	2	2		2	0	10
	%	40.00%	20.00%	20.00%		20.00%	0.00%	100.00%	
	合計	度数	10	4	4		3	2	23
		%	43.50%	17.40%	17.40%		13.00%	8.70%	100.00%
停滞期	株式会社	度数	3	3	5	0	3	1	15
		%	20.00%	20.00%	33.30%	0.00%	20.00%	6.70%	100.00%
	有限会社	度数	5	2	5	1	3	1	17
		%	29.40%	11.80%	29.40%	5.90%	17.60%	5.90%	100.00%
	合同会社	度数	0	0	0	0	1	0	1
		%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	個人事業者	度数	18	7	7	1	22	5	60
	%	30.00%	11.70%	11.70%	1.70%	36.70%	8.30%	100.00%	
	その他	度数	0	1	0	0	0	0	1
		%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	合計	度数	26	13	17	2	29	7	94
		%	27.70%	13.80%	18.10%	2.10%	30.90%	7.40%	100.00%
衰退期	株式会社	度数	4	1	1	1	4	0	11
		%	36.40%	9.10%	9.10%	9.10%	36.40%	0.00%	100.00%
	有限会社	度数	2	2	3	0	13	1	21
		%	9.50%	9.50%	14.30%	0.00%	61.90%	4.80%	100.00%
	個人事業者	度数	8	3	3	4	47	0	65
	%	12.30%	4.60%	4.60%	6.20%	72.30%	0.00%	100.00%	
	合計	度数	14	6	7	5	66	1	99
		%	14.10%	6.10%	7.10%	5.10%	66.70%	1.00%	100.00%
第二創業期	株式会社	度数	2	2	0		0	0	4
		%	50.00%	50.00%	0.00%		0.00%	0.00%	100.00%
	有限会社	度数	2	1	0		0	0	3
		%	66.70%	33.30%	0.00%		0.00%	0.00%	100.00%
	個人事業者	度数	0	1	2		4	1	8
		%	0.00%	12.50%	25.00%		50.00%	12.50%	100.00%
合計	株式会社	度数	18	10	13	3	10	7	61
		%	29.50%	16.40%	21.30%	4.90%	16.40%	11.50%	100.00%
	有限会社	度数	15	9	12	1	17	3	57
		%	26.30%	15.80%	21.10%	1.80%	29.80%	5.30%	100.00%
	合同会社	度数	0	0	0	0	1	0	1
		%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
個人事業者	度数	35	18	18	7	92	14	184	
	%	19.00%	9.80%	9.80%	3.80%	50.00%	7.60%	100.00%	
	合計	度数	68	40	44	11	122	24	309
		%	22.00%	12.90%	14.20%	3.60%	39.50%	7.80%	100.00%

図表2-2-5 ライフサイクル別にみた事業承継と従業員数の関係

ライフサイクルの位置付け	従業員数	後継者・候補者の状況						合計		
		後継者はすでに決まっている	後継者は決まっているが候補者はいる	後継者は決まっているが事業は継承予定である	後継者はいないが第三者への承継を考えている	自分の代で廃業する予定である	代表者が若いので後継者を決める必要はない			
創業期	0人	度数 %	0 0.00%	1 16.70%	1 16.70%	0 0.00%	2 33.30%	2 33.30%	6 100.00%	
	1人	度数 %	0 0.00%	1 33.30%	0 0.00%	0 0.00%	2 66.70%	0 0.00%	3 100.00%	
	2~3人	度数 %	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	2 100.00%	0 0.00%	0 0.00%	2 100.00%	
	4~5人	度数 %	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	1 50.00%	0 0.00%	1 50.00%	2 100.00%	
	6~10人	度数 %	1 50.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	1 50.00%	2 100.00%	
	20人以上	度数 %	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	1 100.00%	0 0.00%	1 100.00%	
	合計	度数 %	1 6.30%	2 12.50%	1 6.30%	3 18.80%	5 31.30%	4 25.00%	16 100.00%	
	成長期	0人	度数 %	0 0.00%	1 20.00%	2 40.00%	0 0.00%	1 20.00%	1 20.00%	5 100.00%
		1人	度数 %	1 33.30%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	1 33.30%	1 33.30%	3 100.00%
2~3人		度数 %	1 14.30%	2 28.60%	0 0.00%	0 0.00%	3 42.90%	1 14.30%	7 100.00%	
4~5人		度数 %	0 0.00%	0 0.00%	3 50.00%	1 16.70%	0 0.00%	2 33.30%	6 100.00%	
6~10人		度数 %	5 71.40%	1 14.30%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	1 14.30%	7 100.00%	
10~19人		度数 %	4 57.10%	1 14.30%	2 28.60%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	7 100.00%	
合計		度数 %	11 30.60%	5 13.90%	7 19.40%	1 2.80%	6 16.70%	6 16.70%	36 100.00%	
成熟期		0人	度数 %	0 0.00%	0 0.00%	1 50.00%		1 50.00%	0 0.00%	2 100.00%
		1人	度数 %	1 25.00%	0 0.00%	1 25.00%		2 50.00%	0 0.00%	4 100.00%
	2~3人	度数 %	1 33.30%	1 33.30%	0 0.00%		0 0.00%	1 33.30%	3 100.00%	
	4~5人	度数 %	0 0.00%	2 66.70%	1 33.30%		0 0.00%	0 0.00%	3 100.00%	
	6~10人	度数 %	7 87.50%	0 0.00%	1 12.50%		0 0.00%	0 0.00%	8 100.00%	
	10~19人	度数 %	1 50.00%	0 0.00%	0 0.00%		0 0.00%	1 50.00%	2 100.00%	
	20人以上	度数 %	0 0.00%	1 100.00%	0 0.00%		0 0.00%	0 0.00%	1 100.00%	
	合計	度数 %	10 43.50%	4 17.40%	4 17.40%		3 13.00%	2 8.70%	23 100.00%	
	停滞期	0人	度数 %	1 8.30%	3 25.00%	1 8.30%	0 0.00%	6 50.00%	1 8.30%	12 100.00%
1人		度数 %	1 4.80%	1 4.80%	2 9.50%	2 9.50%	14 66.70%	1 4.80%	21 100.00%	
2~3人		度数 %	14 45.20%	3 9.70%	5 16.10%	0 0.00%	6 19.40%	3 9.70%	31 100.00%	
4~5人		度数 %	6 37.50%	4 25.00%	4 25.00%	0 0.00%	1 6.30%	1 6.30%	16 100.00%	
6~10人		度数 %	3 25.00%	2 16.70%	5 41.70%	0 0.00%	2 16.70%	0 0.00%	12 100.00%	
10~19人		度数 %	1 50.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	1 50.00%	2 100.00%	
合計		度数 %	26 27.70%	13 13.80%	17 18.10%	2 2.10%	29 30.90%	7 7.40%	94 100.00%	
衰退期		0人	度数 %	0 0.00%	1 6.30%	2 12.50%	2 12.50%	11 68.80%	0 0.00%	16 100.00%
		1人	度数 %	3 8.10%	1 2.70%	2 5.40%	1 2.70%	30 81.10%	0 0.00%	37 100.00%
	2~3人	度数 %	5 16.10%	2 6.50%	2 6.50%	1 3.20%	20 64.50%	1 3.20%	31 100.00%	
	4~5人	度数 %	4 36.40%	2 18.20%	1 9.10%	0 0.00%	4 36.40%	0 0.00%	11 100.00%	
	6~10人	度数 %	2 66.70%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	1 33.30%	0 0.00%	3 100.00%	
	20人以上	度数 %	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	1 100.00%	0 0.00%	0 0.00%	1 100.00%	
	合計	度数 %	14 14.10%	6 6.10%	7 7.10%	5 5.10%	66 66.70%	1 1.00%	99 100.00%	
	第二創業期	0人	度数 %	0 0.00%	0 0.00%	1 33.30%		1 33.30%	1 33.30%	3 100.00%
		1人	度数 %	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%		1 100.00%	0 0.00%	1 100.00%
2~3人		度数 %	2 28.60%	2 28.60%	1 14.30%		2 28.60%	0 0.00%	7 100.00%	
6~10人		度数 %	2 50.00%	2 50.00%	0 0.00%		0 0.00%	0 0.00%	4 100.00%	
10~19人		度数 %	0 0.00%	1 100.00%	0 0.00%		0 0.00%	0 0.00%	1 100.00%	
合計		度数 %	4 25.00%	5 31.30%	2 12.50%		4 25.00%	1 6.30%	16 100.00%	
合計	0人	度数 %	1 2.10%	6 12.50%	8 16.70%	2 4.20%	25 52.10%	6 12.50%	48 100.00%	
	1人	度数 %	7 9.70%	4 5.60%	5 6.90%	3 4.20%	51 70.80%	2 2.80%	72 100.00%	
	2~3人	度数 %	24 25.80%	13 14.00%	11 11.80%	3 3.20%	35 37.60%	7 7.50%	93 100.00%	
	4~5人	度数 %	10 25.60%	8 20.50%	10 25.60%	2 5.10%	5 12.80%	4 10.30%	39 100.00%	
	6~10人	度数 %	20 51.30%	6 15.40%	7 17.90%	0 0.00%	4 10.30%	2 5.10%	39 100.00%	
	10~19人	度数 %	6 46.20%	2 15.40%	3 23.10%	0 0.00%	0 0.00%	2 15.40%	13 100.00%	
	20人以上	度数 %	0 0.00%	1 25.00%	0 0.00%	1 25.00%	1 25.00%	1 25.00%	4 100.00%	
	合計	度数 %	68 22.00%	40 12.90%	44 14.20%	11 3.60%	122 39.50%	24 7.80%	309 100.00%	

		図表2-2-6 ライフサイクル別にみた事業承継と売上規模の関係							
ライフサイクルの位置付け	売上規模		後継者はすでに決まっている	後継者は決まっていなかったが候補者はいる	後継者・候補者は決まっていなかったが事業は継続予定である	後継者はいないが第三者への承継を考えている	自分の代で廃業する予定である	代表者が若いので後継者を決める必要はない	合計
創業期	1,000万円未満	度数	0	2	1	2	4	2	11
		%	0.00%	18.20%	9.10%	18.20%	36.40%	18.20%	100.00%
	1,000万円～3,000万円未満	度数	0	0	0	0	0	1	1
		%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%
	5,000万円～1億円未満	度数	0	0	0	1	0	1	2
		%	0.00%	0.00%	0.00%	50.00%	0.00%	50.00%	100.00%
成長期	1,000万円未満	度数	0	0	3	0	2	1	6
		%	0.00%	0.00%	50.00%	0.00%	33.30%	16.70%	100.00%
	1,000万円～3,000万円未満	度数	2	3	1	1	2	2	11
		%	18.20%	27.30%	9.10%	9.10%	18.20%	18.20%	100.00%
	3,000万円～5,000万円未満	度数	0	0	3	0	2	1	6
		%	0.00%	0.00%	50.00%	0.00%	33.30%	16.70%	100.00%
成熟期	1,000万円未満	度数	0	0	1	0	0	0	1
		%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	1,000万円～3,000万円未満	度数	1	3	1	3	0	8	8
		%	12.50%	37.50%	12.50%	37.50%	0.00%	100.00%	100.00%
	3,000万円～5,000万円未満	度数	3	0	0	0	0	3	3
		%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%
停滞期	1,000万円未満	度数	4	6	6	0	17	3	36
		%	11.10%	16.70%	16.70%	0.00%	47.20%	8.30%	100.00%
	1,000万円～3,000万円未満	度数	9	2	1	2	9	2	25
		%	36.00%	8.00%	4.00%	8.00%	36.00%	8.00%	100.00%
	3,000万円～5,000万円未満	度数	8	2	3	0	1	1	15
		%	53.30%	13.30%	20.00%	0.00%	6.70%	6.70%	100.00%
衰退期	1,000万円未満	度数	4	1	2	0	0	0	7
		%	57.10%	14.30%	28.60%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	1,000万円～3,000万円未満	度数	2	1	1	0	1	1	9
		%	40.00%	20.00%	20.00%	0.00%	20.00%	20.00%	100.00%
	3,000万円～5,000万円未満	度数	10	4	4	3	2	23	23
		%	43.50%	17.40%	17.40%	13.00%	8.70%	100.00%	
第二創業期	1,000万円未満	度数	6	2	3	4	42	0	57
		%	10.50%	3.50%	5.30%	7.00%	73.70%	0.00%	100.00%
	1,000万円～3,000万円未満	度数	3	2	2	0	18	0	25
		%	12.00%	8.00%	8.00%	0.00%	72.00%	0.00%	100.00%
	3,000万円～5,000万円未満	度数	2	2	0	0	1	1	6
		%	33.30%	33.30%	0.00%	0.00%	16.70%	16.70%	100.00%
合計	1,000万円未満	度数	2	0	1	1	3	0	7
		%	28.60%	0.00%	14.30%	14.30%	42.90%	0.00%	100.00%
	1,000万円～3,000万円未満	度数	1	0	1	0	2	0	4
		%	25.00%	0.00%	25.00%	0.00%	50.00%	0.00%	100.00%
	3,000万円～5,000万円未満	度数	14	6	7	5	66	1	99
		%	14.10%	6.10%	7.10%	5.10%	66.70%	1.00%	100.00%
合計	1,000万円未満	度数	0	0	1	3	0	4	4
		%	0.00%	0.00%	25.00%	75.00%	0.00%	100.00%	
	1,000万円～3,000万円未満	度数	2	0	1	1	1	5	5
		%	40.00%	0.00%	20.00%	20.00%	20.00%	100.00%	
	3,000万円～5,000万円未満	度数	1	2	0	0	0	3	3
		%	33.30%	66.70%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	
合計	1,000万円未満	度数	1	2	0	0	0	3	3
		%	33.30%	66.70%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	
	1,000万円～3,000万円未満	度数	0	1	0	0	0	1	1
		%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	
	3,000万円～5,000万円未満	度数	4	5	2	4	1	16	16
		%	25.00%	31.25%	12.50%	25.00%	6.25%	100.00%	
合計	1,000万円未満	度数	11	11	15	6	73	7	123
		%	0.089	0.089	0.122	0.049	0.593	0.057	1
	1,000万円～3,000万円未満	度数	17	12	8	3	35	7	82
		%	0.207	0.146	0.098	0.037	0.427	0.085	1
	3,000万円～5,000万円未満	度数	14	7	7	0	5	3	36
		%	0.389	0.194	0.194	0	0.139	0.083	1
合計	1,000万円～3,000万円未満	度数	14	4	5	2	3	4	32
		%	0.438	0.125	0.156	0.063	0.094	0.125	1
	3,000万円～5,000万円未満	度数	10	6	7	0	4	3	30
		%	0.333	0.2	0.233	0	0.133	0.1	1
	5,000万円～1億円未満	度数	68	40	44	11	122	24	309
		%	0.22	0.129	0.142	0.036	0.395	0.078	1

図表2-2-7 ライフサイクル別に見た事業承継と商圏の関係

ライフサイクルの位置付け	商圏	後継者の承継状況						合計	
		後継者はすでに決まっている	後継者は決まっていますが候補者はいる	後継者は決まっていますが事業は継続予定である	後継者がいないが第三者への承継を考えている	自分の代で廃業する予定である	代表者が若いので後継者を決める必要はない		
創業期	多可町地区内	度数	0	0	0	0	1	0	1
	%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	
	北播磨・丹波地区	度数	0	1	0	1	2	3	7
	%	0.00%	14.30%	0.00%	14.30%	28.60%	42.90%	100.00%	
	兵庫県内	度数	1	1	1	1	1	0	5
	%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	0.00%	100.00%	
全国	度数	0	0	0	1	1	1	3	
%	0.00%	0.00%	0.00%	33.30%	33.30%	33.30%	100.00%		
合計	度数	1	2	1	3	5	4	16	
%	6.30%	12.50%	6.30%	18.80%	31.30%	25.00%	100.00%		
成長期	多可町地区内	度数	2	1	4	0	0	1	8
	%	25.00%	12.50%	50.00%	0.00%	0.00%	12.50%	100.00%	
	北播磨・丹波地区	度数	2	3	1	0	3	1	10
	%	20.00%	30.00%	10.00%	0.00%	30.00%	10.00%	100.00%	
	兵庫県内	度数	4	0	1	0	1	3	9
	%	44.40%	0.00%	11.10%	0.00%	11.10%	33.30%	100.00%	
	大阪府	度数	1	0	0	1	1	1	4
	%	25.00%	0.00%	0.00%	25.00%	25.00%	25.00%	100.00%	
	東京都	度数	1	0	1	0	0	0	2
	%	50.00%	0.00%	50.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	
	関東(東京を除く)	度数	0	0	0	0	1	0	1
%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%		
全国	度数	1	1	0	0	0	0	2	
%	50.00%	50.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%		
合計	度数	11	5	7	1	6	6	36	
%	30.60%	13.90%	19.40%	2.80%	16.70%	16.70%	100.00%		
成熟期	多可町地区内	度数	2	1	1	0	0	1	5
	%	40.00%	20.00%	20.00%	0.00%	0.00%	20.00%	100.00%	
	北播磨・丹波地区	度数	2	0	2	3	1	8	8
	%	25.00%	0.00%	25.00%	37.50%	12.50%	100.00%		
	兵庫県内	度数	4	3	0	0	0	7	7
	%	57.10%	42.90%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%		
	大阪府	度数	0	0	1	0	0	1	1
	%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%		
全国	度数	2	0	0	0	0	2	2	
%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%			
合計	度数	10	4	4	3	2	23	23	
%	43.50%	17.40%	17.40%	13.00%	8.70%	100.00%			
停滞期	多可町地区内	度数	13	4	4	0	12	1	34
	%	38.20%	11.80%	11.80%	0.00%	35.30%	2.90%	100.00%	
	北播磨・丹波地区	度数	6	4	4	0	6	3	23
	%	26.10%	17.40%	17.40%	0.00%	26.10%	13.00%	100.00%	
	兵庫県内	度数	4	1	7	1	8	3	24
	%	16.70%	4.20%	29.20%	4.20%	33.30%	12.50%	100.00%	
	大阪府	度数	0	2	0	0	2	0	4
	%	0.00%	50.00%	0.00%	0.00%	50.00%	0.00%	100.00%	
	近畿地区(1~4を除く)	度数	0	0	1	0	1	0	2
	%	0.00%	0.00%	50.00%	0.00%	50.00%	0.00%	100.00%	
	全国	度数	2	1	1	1	0	0	5
%	40.00%	20.00%	20.00%	20.00%	0.00%	0.00%	100.00%		
その他	度数	0	1	0	0	0	0	1	
%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%		
合計	度数	26	13	17	2	29	7	94	
%	27.70%	13.80%	18.10%	2.10%	30.90%	7.40%	100.00%		
衰退期	多可町地区内	度数	12	4	3	3	39	1	62
	%	19.40%	6.50%	4.80%	4.80%	62.90%	1.60%	100.00%	
	北播磨・丹波地区	度数	2	1	3	0	11	0	17
	%	11.80%	5.90%	17.60%	0.00%	64.70%	0.00%	100.00%	
	兵庫県内	度数	0	1	1	2	6	0	10
	%	0.00%	10.00%	10.00%	20.00%	60.00%	0.00%	100.00%	
	大阪府	度数	0	0	0	0	3	0	3
	%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	
全国	度数	0	0	0	0	3	0	3	
%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%		
海外	度数	0	0	0	0	2	0	2	
%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%		
合計	度数	14	6	7	5	66	1	99	
%	14.10%	6.10%	7.10%	5.10%	66.70%	1.00%	100.00%		
第二創業期	多可町地区内	度数	1	0	0	1	0	2	2
	%	50.00%	0.00%	0.00%	50.00%	0.00%	100.00%		
	北播磨・丹波地区	度数	2	2	1	2	1	8	8
	%	25.00%	25.00%	12.50%	25.00%	12.50%	100.00%		
	兵庫県内	度数	1	0	1	1	0	3	3
	%	33.30%	0.00%	33.30%	33.30%	0.00%	100.00%		
	近畿地区(1~4を除く)	度数	0	1	0	0	0	1	1
%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%			
全国	度数	0	2	0	0	0	2	2	
%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%			
合計	度数	4	5	2	4	1	16	16	
%	25.00%	31.30%	12.50%	25.00%	6.30%	100.00%			
合計	多可町地区内	度数	30	13	16	3	54	5	121
	%	24.80%	10.70%	13.20%	2.50%	44.60%	4.10%	100.00%	
	北播磨・丹波地区	度数	15	11	11	1	28	10	76
	%	19.70%	14.50%	14.50%	1.30%	36.80%	13.20%	100.00%	
	兵庫県内	度数	15	6	12	4	21	7	65
	%	23.10%	9.20%	18.50%	6.20%	32.30%	10.80%	100.00%	
	大阪府	度数	1	2	1	1	7	1	13
	%	7.70%	15.40%	7.70%	7.70%	53.80%	7.70%	100.00%	
	近畿地区(1~4を除く)	度数	0	1	1	0	1	0	3
	%	0.00%	33.30%	33.30%	0.00%	33.30%	0.00%	100.00%	
	東京都	度数	1	1	1	0	0	0	3
	%	33.30%	33.30%	33.30%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	
	関東(東京を除く)	度数	0	0	0	0	1	0	1
	%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	
	全国	度数	5	4	2	2	5	1	19
	%	26.30%	21.10%	10.50%	10.50%	26.30%	5.30%	100.00%	
	海外	度数	0	0	0	0	2	0	2
	%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	
その他	度数	0	2	0	0	1	0	3	
%	0.00%	66.70%	0.00%	0.00%	33.30%	0.00%	100.00%		
合計	度数	68	40	44	11	122	24	309	
%	22.00%	12.90%	14.20%	3.60%	39.50%	7.80%	100.00%		

ライフサイクルの位置付け	創業年数	事業承継の状況							合計
		後継者はすでに決まっている	後継者は決まっていますが候補者はいる	後継者は決まっていますが事業は継続予定である	後継者はいないが第三者への承継を考えている	自分の代で廃業する予定である	代表者が若いので後継者を決める必要はない		
創業期	1年～5年	度数	1	1	1	2	5	4	14
		%	7.10%	7.10%	7.10%	14.30%	35.70%	28.60%	100.00%
	それ以上	度数	0	1	0	1	0	0	2
		%	0.00%	50.00%	0.00%	50.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	合計	度数	1	2	1	3	5	4	16
		%	6.30%	12.50%	6.30%	18.80%	31.30%	25.00%	100.00%
成長期	1年～5年	度数	0	1	3	0	1	2	7
		%	0.00%	14.30%	42.90%	0.00%	14.30%	28.60%	100.00%
	6年～10年	度数	0	0	1	0	3	0	4
		%	0.00%	0.00%	25.00%	0.00%	75.00%	0.00%	100.00%
	11年～20年	度数	2	2	1	0	0	2	7
		%	28.60%	28.60%	14.30%	0.00%	0.00%	28.60%	100.00%
	21年～30年	度数	3	0	1	0	1	0	5
		%	60.00%	0.00%	20.00%	0.00%	20.00%	0.00%	100.00%
	31年～50年	度数	4	2	1	1	1	1	10
		%	40.00%	20.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	100.00%
	それ以上	度数	2	0	0	0	0	1	3
		%	66.70%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	33.30%	100.00%
	合計	度数	11	5	7	1	6	6	36
		%	30.60%	13.90%	19.40%	2.80%	16.70%	16.70%	100.00%
成熟期	11年～20年	度数	2	1	0		0	0	3
		%	66.70%	33.30%	0.00%		0.00%	0.00%	100.00%
	21年～30年	度数	3	0	3		0	0	6
		%	50.00%	0.00%	50.00%		0.00%	0.00%	100.00%
	31年～50年	度数	3	1	0		2	1	7
		%	42.90%	14.30%	0.00%		28.60%	14.30%	100.00%
	それ以上	度数	2	2	0		1	1	6
		%	33.30%	33.30%	0.00%		16.70%	16.70%	100.00%
	合計	度数	10	4	4		3	2	23
		%	43.50%	17.40%	17.40%		13.00%	8.70%	100.00%
停滞期	1年～5年	度数	1	0	0	0	3	1	5
		%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	60.00%	20.00%	100.00%
	6年～10年	度数	0	1	1	0	3	3	8
		%	0.00%	12.50%	12.50%	0.00%	37.50%	37.50%	100.00%
	11年～20年	度数	4	1	3	0	7	0	15
		%	26.70%	6.70%	20.00%	0.00%	46.70%	0.00%	100.00%
	21年～30年	度数	2	1	5	1	6	1	16
		%	12.50%	6.30%	31.30%	6.30%	37.50%	6.30%	100.00%
	31年～50年	度数	12	5	4	1	7	2	31
		%	38.70%	16.10%	12.90%	3.20%	22.60%	6.50%	100.00%
	それ以上	度数	7	5	4	0	3	0	19
	%	36.80%	26.30%	21.10%	0.00%	15.80%	0.00%	100.00%	
	合計	度数	26	13	17	2	29	7	94
		%	27.70%	13.80%	18.10%	2.10%	30.90%	7.40%	100.00%
衰退期	1年未満	度数	0	0	0	0	1	0	1
		%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	1年～5年	度数	0	0	0	0	1	0	1
		%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	11年～20年	度数	1	1	0	0	1	0	3
		%	33.30%	33.30%	0.00%	0.00%	33.30%	0.00%	100.00%
	21年～30年	度数	0	1	0	0	9	0	10
		%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%	90.00%	0.00%	100.00%
	31年～50年	度数	8	3	4	2	32	0	49
		%	16.30%	6.10%	8.20%	4.10%	65.30%	0.00%	100.00%
	それ以上	度数	5	1	3	3	22	1	35
	%	14.30%	2.90%	8.60%	8.60%	62.90%	2.90%	100.00%	
	合計	度数	14	6	7	5	66	1	99
		%	14.10%	6.10%	7.10%	5.10%	66.70%	1.00%	100.00%
第二創業期	1年～5年	度数	0	0	1		0	0	1
		%	0.00%	0.00%	100.00%		0.00%	0.00%	100.00%
	6年～10年	度数	0	0	1		1	0	2
		%	0.00%	0.00%	50.00%		50.00%	0.00%	100.00%
	21年～30年	度数	1	1	0		0	0	2
		%	50.00%	50.00%	0.00%		0.00%	0.00%	100.00%
	31年～50年	度数	0	1	0		2	1	4
	%	0.00%	25.00%	0.00%		50.00%	25.00%	100.00%	
	それ以上	度数	3	3	0		0	0	6
	%	50.00%	50.00%	0.00%		0.00%	0.00%	100.00%	
	合計	度数	4	5	2		4	1	16
		%	25.00%	31.30%	12.50%		25.00%	6.30%	100.00%
合計	1年未満	度数	0	0	0	0	1	0	1
		%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	1年～5年	度数	2	2	5	2	11	7	29
		%	6.90%	6.90%	17.20%	6.90%	37.90%	24.10%	100.00%
	6年～10年	度数	0	1	3	0	8	4	16
		%	0.00%	6.30%	18.80%	0.00%	50.00%	25.00%	100.00%
	11年～20年	度数	9	6	6	0	11	2	34
		%	26.50%	17.60%	17.60%	0.00%	32.40%	5.90%	100.00%
	21年～30年	度数	9	3	10	1	18	2	43
		%	20.90%	7.00%	23.30%	2.30%	41.90%	4.70%	100.00%
31年～50年	度数	29	13	12	4	46	6	110	
	%	26.40%	11.80%	10.90%	3.60%	41.80%	5.50%	100.00%	
	それ以上	度数	19	15	7	4	26	3	74
	%	25.70%	20.30%	9.50%	5.40%	35.10%	4.10%	100.00%	
	合計	度数	68	40	44	11	122	24	309
		%	22.00%	12.90%	14.20%	3.60%	39.50%	7.80%	100.00%

ライフサイクルの位置付け	創業期(何代目)		後継者はすでに決まっている	後継者は決まってい	後継者・候補者は決まってい	後継者はいないが第三者への承継を考えている	自分の代で廃業する予定である	代表者が若いので後継者を決める必要はない	合計
			後継者は決まってい	ないが候補者はいる	ないが事業は継続予定である				
創業期	初代	度数	1	1	1	2	5	4	14
		%	7.10%	7.10%	7.10%	14.30%	35.70%	28.60%	100.00%
	2代目	度数	0	1	0	0	0	0	1
		%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	4代目	度数	0	0	0	1	0	0	1
%		0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	
合計	度数	1	2	1	3	5	4	16	
%	6.30%	12.50%	6.30%	18.80%	31.30%	25.00%	100.00%		
成長期	初代	度数	6	3	5	0	4	4	22
		%	27.30%	13.60%	22.70%	0.00%	18.20%	18.20%	100.00%
	2代目	度数	4	2	2	1	0	2	11
		%	36.40%	18.20%	18.20%	9.10%	0.00%	18.20%	100.00%
	4代目	度数	1	0	0	0	1	0	2
%		50.00%	0.00%	0.00%	0.00%	50.00%	0.00%	100.00%	
合計	度数	11	5	7	1	6	6	36	
%	30.60%	13.90%	19.40%	2.80%	16.70%	16.70%	100.00%		
成熟期	初代	度数	6	2	2		1	0	11
		%	54.50%	18.20%	18.20%		9.10%	0.00%	100.00%
	2代目	度数	4	1	2		2	1	10
		%	40.00%	10.00%	20.00%		20.00%	10.00%	100.00%
	3代目	度数	0	1	0		0	1	2
%		0.00%	50.00%	0.00%		0.00%	50.00%	100.00%	
合計	度数	10	4	4		3	2	23	
%	43.50%	17.40%	17.40%		13.00%	8.70%	100.00%		
停滞期	初代	度数	12	5	7	1	19	4	48
		%	25.00%	10.40%	14.60%	2.10%	39.60%	8.30%	100.00%
	2代目	度数	10	4	7	1	8	2	32
		%	31.30%	12.50%	21.90%	3.10%	25.00%	6.30%	100.00%
	3代目	度数	3	2	3	0	2	0	10
		%	30.00%	20.00%	30.00%	0.00%	20.00%	0.00%	100.00%
4代目	度数	1	2	0	0	0	1	4	
	%	25.00%	50.00%	0.00%	0.00%	0.00%	25.00%	100.00%	
合計	度数	26	13	17	2	29	7	94	
%	27.70%	13.80%	18.10%	2.10%	30.90%	7.40%	100.00%		
衰退期	初代	度数	7	2	2	1	31	0	43
		%	16.30%	4.70%	4.70%	2.30%	72.10%	0.00%	100.00%
	2代目	度数	4	2	3	1	25	0	35
		%	11.40%	5.70%	8.60%	2.90%	71.40%	0.00%	100.00%
	3代目	度数	3	2	1	3	6	1	16
%		18.80%	12.50%	6.30%	18.80%	37.50%	6.30%	100.00%	
4代目	度数	0	0	1	0	2	0	3	
	%	0.00%	0.00%	33.30%	0.00%	66.70%	0.00%	100.00%	
合計	度数	14	6	7	5	66	1	99	
%	14.10%	6.10%	7.10%	5.10%	66.70%	1.00%	100.00%		
第二創業期	初代	度数	1	1	2		1	0	5
		%	20.00%	20.00%	40.00%		20.00%	0.00%	100.00%
	2代目	度数	2	2	0		2	1	7
		%	28.60%	28.60%	0.00%		28.60%	14.30%	100.00%
	3代目	度数	1	2	0		1	0	4
%		25.00%	50.00%	0.00%		25.00%	0.00%	100.00%	
合計	度数	4	5	2		4	1	16	
%	25.00%	31.30%	12.50%		25.00%	6.30%	100.00%		
合計	初代	度数	35	15	22	4	67	13	156
		%	22.40%	9.60%	14.10%	2.60%	42.90%	8.30%	100.00%
	2代目	度数	24	15	15	3	39	8	104
		%	23.10%	14.40%	14.40%	2.90%	37.50%	7.70%	100.00%
	3代目	度数	7	8	5	3	9	2	34
		%	20.60%	23.50%	14.70%	8.80%	26.50%	5.90%	100.00%
4代目	度数	2	2	1	1	4	1	11	
	%	18.20%	18.20%	9.10%	9.10%	36.40%	9.10%	100.00%	
合計	度数	68	40	44	11	122	24	309	
%	22.00%	12.90%	14.20%	3.60%	39.50%	7.80%	100.00%		

ライフサイクルの位置付け	代表者の年代		後継者はすでに決まっている	後継者は決まっていらないが候補者はいる	後継者は決まっていらないが候補者は決まっていらないが事業は継続予定である	後継者は決まっていらないが第三者への承継を考えている	自分の代で廃業する予定である	代表者が若いので後継者を決める必要はない	合計				
										度数	%	度数	%
創業期	30代	度数	0	0	0	1	0	3	4				
		%	0.00%	0.00%	0.00%	25.00%	0.00%	75.00%	100.00%				
	40代	度数	0	0	0	1	4	1	6				
		%	0.00%	0.00%	0.00%	16.70%	66.70%	16.70%	100.00%				
	50代	度数	1	0	1	1	1	0	4				
		%	25.00%	0.00%	25.00%	25.00%	25.00%	0.00%	100.00%				
60代	度数	0	2	0	0	0	0	2					
	%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%					
合計	度数	1	2	1	3	5	4	16					
	%	6.30%	12.50%	6.30%	18.80%	31.30%	25.00%	100.00%					
成長期	20代	度数	0	0	0	0	0	1	1				
		%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%				
	30代	度数	1	0	2	0	1	3	7				
		%	14.30%	0.00%	28.60%	0.00%	14.30%	42.90%	100.00%				
	40代	度数	1	2	3	0	2	2	10				
		%	10.00%	20.00%	30.00%	0.00%	20.00%	20.00%	100.00%				
	50代	度数	1	1	0	1	1	0	4				
		%	25.00%	25.00%	0.00%	25.00%	25.00%	0.00%	100.00%				
	60代	度数	5	0	2	0	1	0	8				
		%	62.50%	0.00%	25.00%	0.00%	12.50%	0.00%	100.00%				
70代以上	度数	3	2	0	0	1	0	6					
	%	50.00%	33.30%	0.00%	0.00%	16.70%	0.00%	100.00%					
合計	度数	11	5	7	1	6	6	36					
	%	30.60%	13.90%	19.40%	2.80%	16.70%	16.70%	100.00%					
成熟期	30代	度数	0	0	0	0	0	1	1				
		%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%				
	40代	度数	0	0	3	0	1	4	4				
		%	0.00%	0.00%	75.00%	0.00%	25.00%	100.00%	100.00%				
	50代	度数	4	2	0	1	0	7	7				
		%	57.10%	28.60%	0.00%	14.30%	0.00%	100.00%	100.00%				
	60代	度数	6	1	1	2	0	10	10				
	%	60.00%	10.00%	10.00%	20.00%	0.00%	100.00%	100.00%					
70代以上	度数	0	1	0	0	0	1	1					
	%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%					
合計	度数	10	4	4	3	2	23	23					
	%	43.50%	17.40%	17.40%	13.00%	8.70%	100.00%	100.00%					
停滞期	30代	度数	0	0	0	0	3	5	8				
		%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	37.50%	62.50%	100.00%				
	40代	度数	2	1	3	0	3	2	11				
		%	18.20%	9.10%	27.30%	0.00%	27.30%	18.20%	100.00%				
	50代	度数	5	2	6	1	10	0	24				
		%	20.80%	8.30%	25.00%	4.20%	41.70%	0.00%	100.00%				
	60代	度数	13	6	7	1	5	0	32				
	%	40.60%	18.80%	21.90%	3.10%	15.60%	0.00%	100.00%					
70代以上	度数	6	4	1	0	8	0	19					
	%	31.60%	21.10%	5.30%	0.00%	42.10%	0.00%	100.00%					
合計	度数	26	13	17	2	29	7	94					
	%	27.70%	13.80%	18.10%	2.10%	30.90%	7.40%	100.00%					
衰退期	30代	度数	0	0	1	0	0	0	1				
		%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%				
	40代	度数	0	1	0	0	1	1	3				
		%	0.00%	33.30%	0.00%	0.00%	33.30%	33.30%	100.00%				
	50代	度数	2	3	2	2	10	0	19				
		%	10.50%	15.80%	10.50%	10.50%	52.60%	0.00%	100.00%				
	60代	度数	5	1	3	3	29	0	41				
	%	12.20%	2.40%	7.30%	7.30%	70.70%	0.00%	100.00%					
70代以上	度数	7	1	1	0	26	0	35					
	%	20.00%	2.90%	2.90%	0.00%	74.30%	0.00%	100.00%					
合計	度数	14	6	7	5	66	1	99					
	%	14.10%	6.10%	7.10%	5.10%	66.70%	1.00%	100.00%					
第二創業期	30代	度数	0	1	0	2	0	3	3				
		%	0.00%	33.30%	0.00%	66.70%	0.00%	100.00%	100.00%				
	40代	度数	0	2	0	1	1	1	4				
		%	0.00%	50.00%	0.00%	25.00%	25.00%	100.00%	100.00%				
	50代	度数	0	0	2	1	0	3	3				
		%	0.00%	0.00%	66.70%	33.30%	0.00%	100.00%	100.00%				
60代	度数	3	2	0	0	0	5	5					
	%	60.00%	40.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%					
70代以上	度数	1	0	0	0	0	1	1					
	%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%					
合計	度数	4	5	2	4	1	16	16					
	%	25.00%	31.30%	12.50%	25.00%	6.30%	100.00%	100.00%					
合計	20代	度数	0	0	0	0	0	1	1				
		%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%				
	30代	度数	1	1	3	1	7	14	27				
		%	0.037	0.037	0.111	0.037	0.259	0.519	100.00%				
	40代	度数	3	7	10	1	11	9	41				
		%	0.073	0.171	0.244	0.024	0.268	0.22	100.00%				
	50代	度数	13	9	14	5	26	0	67				
		%	0.194	0.134	0.209	0.075	0.388	0	100.00%				
	60代	度数	33	14	14	4	42	0	107				
		%	0.308	0.131	0.131	0.037	0.393	0	100.00%				
70代以上	度数	18	9	3	0	36	0	66					
	%	0.273	0.136	0.045	0	0.545	0	100.00%					
合計	度数	68	40	44	11	122	24	309					
	%	0.22	0.129	0.142	0.036	0.395	0.078	100.00%					

ライフサイクルの位置付け	生業として、生計を支えるため		後継者はすでに決まっている	後継者は決まっていないが候補者はいる	後継者・候補者は決まっていないが事業は継続予定である	後継者はいないが第三者への承継を考えている	自分の代で廃業する予定である	代表者が若いので後継者を決める必要はない	合計
創業期	全くあてはまらない	度数	0	0	0	2	0	0	2
		%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	0	0	0	0	3	1	4
		%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	75.00%	25.00%	100.00%
	少しあてはまる	度数	0	1	0	0	1	0	2
		%	0.00%	50.00%	0.00%	0.00%	50.00%	0.00%	100.00%
成長期	よくあてはまる	度数	1	1	1	1	1	3	8
		%	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%	37.50%	100.00%
	合計	度数	1	2	1	3	5	4	16
		%	6.30%	12.50%	6.30%	18.80%	31.30%	25.00%	100.00%
	全くあてはまらない	度数	0	1	0	0	0	0	1
		%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
成熟期	あまりあてはまらない	度数	0	0	2	0	0	0	2
		%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	少しあてはまる	度数	6	2	0	0	0	1	9
		%	66.70%	22.20%	0.00%	0.00%	0.00%	11.10%	100.00%
	よくあてはまる	度数	5	2	5	1	6	5	24
		%	20.80%	8.30%	20.80%	4.20%	25.00%	20.80%	100.00%
停滞期	合計	度数	11	5	7	1	6	6	36
		%	30.60%	13.90%	19.40%	2.80%	16.70%	16.70%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	0	0	1		0	0	1
		%	0.00%	0.00%	100.00%		0.00%	0.00%	100.00%
	少しあてはまる	度数	2	1	1		0	1	5
		%	40.00%	20.00%	20.00%		0.00%	20.00%	100.00%
衰退期	よくあてはまる	度数	8	3	2		3	1	17
		%	47.10%	17.60%	11.80%		17.60%	5.90%	100.00%
	合計	度数	10	4	4		3	2	23
		%	43.50%	17.40%	17.40%		13.00%	8.70%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	0	0	0	0	2	0	2
		%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
第二創業期	少しあてはまる	度数	3	7	3	0	4	1	18
		%	16.70%	38.90%	16.70%	0.00%	22.20%	5.60%	100.00%
	よくあてはまる	度数	21	6	14	1	22	6	70
		%	30.00%	8.60%	20.00%	1.40%	31.40%	8.60%	100.00%
	合計	度数	24	13	17	1	28	7	90
		%	26.70%	14.40%	18.90%	1.10%	31.10%	7.80%	100.00%
合計	全くあてはまらない	度数	0	0	0	0	1	0	1
		%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	1	0	0	0	4	0	5
		%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	80.00%	0.00%	100.00%
	少しあてはまる	度数	4	1	0	1	21	0	27
		%	14.80%	3.70%	0.00%	3.70%	77.80%	0.00%	100.00%
合計	よくあてはまる	度数	9	5	6	3	36	1	60
		%	15.00%	8.30%	10.00%	5.00%	60.00%	1.70%	100.00%
	合計	度数	14	6	6	4	62	1	93
		%	15.10%	6.50%	6.50%	4.30%	66.70%	1.10%	100.00%
	少しあてはまる	度数	2	0	0		0	0	2
		%	100.00%	0.00%	0.00%		0.00%	0.00%	100.00%
合計	よくあてはまる	度数	2	5	1		4	1	13
		%	15.40%	38.50%	7.70%		30.80%	7.70%	100.00%
	合計	度数	4	5	1		4	1	15
		%	26.70%	33.30%	6.70%		26.70%	6.70%	100.00%
	全くあてはまらない	度数	0	1	0	2	1	0	4
		%	0.00%	25.00%	0.00%	50.00%	25.00%	0.00%	100.00%
合計	あまりあてはまらない	度数	1	1	3	0	9	1	15
		%	6.70%	6.70%	20.00%	0.00%	60.00%	6.70%	100.00%
	少しあてはまる	度数	17	13	6	1	30	3	70
		%	24.30%	18.60%	8.60%	1.40%	42.90%	4.30%	100.00%
	よくあてはまる	度数	48	25	32	6	76	20	207
		%	23.20%	12.10%	15.50%	2.90%	36.70%	9.70%	100.00%
合計	合計	度数	66	40	41	9	116	24	296
		%	22.30%	13.50%	13.90%	3.00%	39.20%	8.10%	100.00%

ライフサイクルの位置付け	利益を獲得するため		後継者はすでに決まっている	後継者は決まっていらないが候補者はある	後継者・候補者は決まっていらないが事業は継続予定である	後継者はいないが第三者への承継を考えている	自分の代で廃業する予定である	代表者が若いので後継者を決める必要はない	合計
創業期	全くあてはまらない	度数	0	0	0	2	0	0	2
		%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	0	1	0	0	2	0	3
		%	0.00%	33.30%	0.00%	0.00%	66.70%	0.00%	100.00%
	少しあてはまる	度数	0	1	0	0	1	0	2
		%	0.00%	50.00%	0.00%	0.00%	50.00%	0.00%	100.00%
成長期	よくあてはまる	度数	1	0	1	1	2	4	9
		%	11.10%	0.00%	11.10%	11.10%	22.20%	44.40%	100.00%
	合計	度数	1	2	1	3	5	4	16
		%	6.30%	12.50%	6.30%	18.80%	31.30%	25.00%	100.00%
	全くあてはまらない	度数	1	1	0	0	0	0	2
		%	50.00%	50.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
成熟期	あまりあてはまらない	度数	3	1	2	0	0	0	6
		%	50.00%	16.70%	33.30%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	少しあてはまる	度数	3	1	1	0	2	2	9
		%	33.30%	11.10%	11.10%	0.00%	22.20%	22.20%	100.00%
	よくあてはまる	度数	4	2	4	1	4	4	19
		%	21.10%	10.50%	21.10%	5.30%	21.10%	21.10%	100.00%
停滞期	合計	度数	11	5	7	1	6	6	36
		%	30.60%	13.90%	19.40%	2.80%	16.70%	16.70%	100.00%
	全くあてはまらない	度数	5	1	2		0	1	9
衰退期		%	55.60%	11.10%	22.20%		0.00%	11.10%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	5	3	2		3	1	14
		%	35.70%	21.40%	14.30%		21.40%	7.10%	100.00%
	少しあてはまる	度数	10	4	4		3	2	23
		%	43.50%	17.40%	17.40%		13.00%	8.70%	100.00%
	合計	度数	1	1	1	0	3	0	6
第二創業期		%	16.70%	16.70%	16.70%	0.00%	50.00%	0.00%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	6	7	9	1	8	4	35
		%	17.10%	20.00%	25.70%	2.90%	22.90%	11.40%	100.00%
	少しあてはまる	度数	17	5	7	1	16	3	49
		%	34.70%	10.20%	14.30%	2.00%	32.70%	6.10%	100.00%
	よくあてはまる	度数	24	13	17	2	27	7	90
第二創業期		%	26.70%	14.40%	18.90%	2.20%	30.00%	7.80%	100.00%
	全くあてはまらない	度数	0	0	0	0	1	0	1
		%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	2	0	0	1	11	0	14
		%	14.30%	0.00%	0.00%	7.10%	78.60%	0.00%	100.00%
	少しあてはまる	度数	4	2	0	1	29	1	37
第二創業期		%	10.80%	5.40%	0.00%	2.70%	78.40%	2.70%	100.00%
	よくあてはまる	度数	8	4	5	2	20	0	39
		%	20.50%	10.30%	12.80%	5.10%	51.30%	0.00%	100.00%
	合計	度数	14	6	5	4	61	1	91
		%	15.40%	6.60%	5.50%	4.40%	67.00%	1.10%	100.00%
	第二創業期	度数	3	2	1		0	0	6
第二創業期		%	50.00%	33.30%	16.70%		0.00%	0.00%	100.00%
	よくあてはまる	度数	1	3	0		4	1	9
		%	11.10%	33.30%	0.00%		44.40%	11.10%	100.00%
	合計	度数	4	5	1		4	1	15
		%	26.70%	33.30%	6.70%		26.70%	6.70%	100.00%
	合計	度数	2	1	0	2	1	0	6
合計		%	33.30%	16.70%	0.00%	33.30%	16.70%	0.00%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	6	5	4	1	16	0	32
		%	18.80%	15.60%	12.50%	3.10%	50.00%	0.00%	100.00%
	少しあてはまる	度数	21	14	15	2	42	11	105
		%	20.00%	13.30%	14.30%	1.90%	40.00%	10.50%	100.00%
	よくあてはまる	度数	36	20	22	5	53	13	149
合計		%	24.20%	13.40%	14.80%	3.40%	35.60%	8.70%	100.00%
	合計	度数	65	40	41	10	112	24	292
		%	22.30%	13.70%	14.00%	3.40%	38.40%	8.20%	100.00%

ライフサイクルの位置付け	自己実現のため		後継者はすでに決まっている	後継者は決まってい ないが候補者はいる	後継者・候補者は決まってい ないが事業は継続予定である	後継者はいないが第三者への承継を考えている	自分の代で廃業する予定である	代表者が若いので後継者を決める必要はない	合計
創業期	全くあてはまらない	度数	0	0	0	2	1	0	3
		%	0.00%	0.00%	0.00%	66.70%	33.30%	0.00%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	0	1	0	0	2	1	4
		%	0.00%	25.00%	0.00%	0.00%	50.00%	25.00%	100.00%
	少しあてはまる	度数	0	0	0	0	0	1	1
		%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%
成長期	よくあてはまる	度数	1	1	1	1	2	2	8
		%	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%	25.00%	25.00%	100.00%
	合計	度数	1	2	1	3	5	4	16
		%	6.30%	12.50%	6.30%	18.80%	31.30%	25.00%	100.00%
	全くあてはまらない	度数	2	1	0	0	0	0	3
		%	66.70%	33.30%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
成熟期	あまりあてはまらない	度数	1	0	3	0	1	1	6
		%	16.70%	0.00%	50.00%	0.00%	16.70%	16.70%	100.00%
	少しあてはまる	度数	4	2	0	1	1	1	9
		%	44.40%	22.20%	0.00%	11.10%	11.10%	11.10%	100.00%
	よくあてはまる	度数	4	2	4	0	3	3	16
		%	25.00%	12.50%	25.00%	0.00%	18.80%	18.80%	100.00%
停滞期	合計	度数	11	5	7	1	5	5	34
		%	32.40%	14.70%	20.60%	2.90%	14.70%	14.70%	100.00%
	全くあてはまらない	度数	1	0	0		0	0	1
		%	100.00%	0.00%	0.00%		0.00%	0.00%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	3	1	1		1	0	6
		%	50.00%	16.70%	16.70%		16.70%	0.00%	100.00%
衰退期	少しあてはまる	度数	4	2	3		2	2	13
		%	30.80%	15.40%	23.10%		15.40%	15.40%	100.00%
	よくあてはまる	度数	2	1	0		0	0	3
		%	66.70%	33.30%	0.00%		0.00%	0.00%	100.00%
	合計	度数	10	4	4		3	2	23
		%	43.50%	17.40%	17.40%		13.00%	8.70%	100.00%
第二創業期	全くあてはまらない	度数	2	1	0	0	3	0	6
		%	33.30%	16.70%	0.00%	0.00%	50.00%	0.00%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	6	2	1	0	6	3	18
		%	33.30%	11.10%	5.60%	0.00%	33.30%	16.70%	100.00%
	少しあてはまる	度数	10	8	12	1	7	3	41
		%	24.40%	19.50%	29.30%	2.40%	17.10%	7.30%	100.00%
第二創業期	よくあてはまる	度数	6	2	3	1	9	1	22
		%	27.30%	9.10%	13.60%	4.50%	40.90%	4.50%	100.00%
	合計	度数	24	13	16	2	25	7	87
		%	27.60%	14.90%	18.40%	2.30%	28.70%	8.00%	100.00%
	全くあてはまらない	度数	3	1	0	1	11	0	16
		%	18.80%	6.30%	0.00%	6.30%	68.80%	0.00%	100.00%
第二創業期	あまりあてはまらない	度数	6	1	1	0	28	1	37
		%	16.20%	2.70%	2.70%	0.00%	75.70%	2.70%	100.00%
	少しあてはまる	度数	4	2	2	2	13	0	23
		%	17.40%	8.70%	8.70%	8.70%	56.50%	0.00%	100.00%
	よくあてはまる	度数	1	2	2	1	7	0	13
		%	7.70%	15.40%	15.40%	7.70%	53.80%	0.00%	100.00%
第二創業期	合計	度数	14	6	5	4	59	1	89
		%	15.70%	6.70%	5.60%	4.50%	66.30%	1.10%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	1	1	0		1	0	3
		%	33.30%	33.30%	0.00%		33.30%	0.00%	100.00%
	少しあてはまる	度数	2	2	0		2	1	7
		%	28.60%	28.60%	0.00%		28.60%	14.30%	100.00%
第二創業期	よくあてはまる	度数	1	2	1		1	0	5
		%	20.00%	40.00%	20.00%		20.00%	0.00%	100.00%
	合計	度数	4	5	1		4	1	15
		%	26.70%	33.30%	6.70%		26.70%	6.70%	100.00%
	全くあてはまらない	度数	8	3	0	3	15	0	29
		%	27.60%	10.30%	0.00%	10.30%	51.70%	0.00%	100.00%
第二創業期	あまりあてはまらない	度数	17	9	7	0	41	6	80
		%	21.30%	11.30%	8.80%	0.00%	51.30%	7.50%	100.00%
	少しあてはまる	度数	25	17	18	4	30	11	105
		%	23.80%	16.20%	17.10%	3.80%	28.60%	10.50%	100.00%
	よくあてはまる	度数	15	11	14	3	23	6	72
		%	20.80%	15.30%	19.40%	4.20%	31.90%	8.30%	100.00%
第二創業期	合計	度数	65	40	39	10	109	23	286
		%	22.70%	14.00%	13.60%	3.50%	38.10%	8.00%	100.00%

ライフサイクルの位置付け	先代からの事業を絶やさないため		後継者はすでに決まっている	後継者は決まってい ないが候補者はいる	後継者・候補者は決まってい ないが事業は継続予定である	後継者はいないが 第三者への承継を考 えている	自分の代で廃業する 予定である	代表者が若いので 後継者を決める必要 はない	合計
創業期	全くあてはまらない	度数	1	1	1	3	3	4	13
		%	7.70%	7.70%	7.70%	23.10%	23.10%	30.80%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	0	0	0	0	2	0	2
		%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	よくあてはまる	度数	0	1	0	0	0	0	1
	%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	
合計	度数	1	2	1	3	5	4	16	
	%	6.30%	12.50%	6.30%	18.80%	31.30%	25.00%	100.00%	
成長期	全くあてはまらない	度数	2	3	4	0	4	3	16
		%	12.50%	18.80%	25.00%	0.00%	25.00%	18.80%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	2	0	2	0	0	1	5
		%	40.00%	0.00%	40.00%	0.00%	0.00%	20.00%	100.00%
	少しあてはまる	度数	2	1	0	1	1	1	6
	%	33.30%	16.70%	0.00%	16.70%	16.70%	16.70%	100.00%	
よくあてはまる	度数	5	1	1	0	0	1	8	
	%	62.50%	12.50%	12.50%	0.00%	0.00%	12.50%	100.00%	
合計	度数	11	5	7	1	5	6	35	
	%	31.40%	14.30%	20.00%	2.90%	14.30%	17.10%	100.00%	
成熟期	全くあてはまらない	度数	4	1	2		1	0	8
		%	50.00%	12.50%	25.00%		12.50%	0.00%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	1	1	0		1	0	3
		%	33.30%	33.30%	0.00%		33.30%	0.00%	100.00%
	少しあてはまる	度数	2	1	0		0	1	4
	%	50.00%	25.00%	0.00%		0.00%	25.00%	100.00%	
よくあてはまる	度数	3	1	2		1	1	8	
	%	37.50%	12.50%	25.00%		12.50%	12.50%	100.00%	
合計	度数	10	4	4		3	2	23	
	%	43.50%	17.40%	17.40%		13.00%	8.70%	100.00%	
停滞期	全くあてはまらない	度数	5	4	5	2	14	4	34
		%	14.70%	11.80%	14.70%	5.90%	41.20%	11.80%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	4	0	3	0	1	1	9
		%	44.40%	0.00%	33.30%	0.00%	11.10%	11.10%	100.00%
	少しあてはまる	度数	4	3	5	0	9	2	23
	%	17.40%	13.00%	21.70%	0.00%	39.10%	8.70%	100.00%	
よくあてはまる	度数	13	6	4	0	2	0	25	
	%	52.00%	24.00%	16.00%	0.00%	8.00%	0.00%	100.00%	
合計	度数	26	13	17	2	26	7	91	
	%	28.60%	14.30%	18.70%	2.20%	28.60%	7.70%	100.00%	
衰退期	全くあてはまらない	度数	4	2	1	1	19	0	27
		%	14.80%	7.40%	3.70%	3.70%	70.40%	0.00%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	2	0	1	0	16	0	19
		%	10.50%	0.00%	5.30%	0.00%	84.20%	0.00%	100.00%
	少しあてはまる	度数	5	0	2	0	15	1	23
	%	21.70%	0.00%	8.70%	0.00%	65.20%	4.30%	100.00%	
よくあてはまる	度数	3	4	1	3	8	0	19	
	%	15.80%	21.10%	5.30%	15.80%	42.10%	0.00%	100.00%	
合計	度数	14	6	5	4	58	1	88	
	%	15.90%	6.80%	5.70%	4.50%	65.90%	1.10%	100.00%	
第二創業期	全くあてはまらない	度数	0	1	1		3	0	5
		%	0.00%	20.00%	20.00%		60.00%	0.00%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	0	1	0		0	0	1
		%	0.00%	100.00%	0.00%		0.00%	0.00%	100.00%
	少しあてはまる	度数	1	2	0		1	0	4
	%	25.00%	50.00%	0.00%		25.00%	0.00%	100.00%	
よくあてはまる	度数	3	1	0		0	1	5	
	%	60.00%	20.00%	0.00%		0.00%	20.00%	100.00%	
合計	度数	4	5	1		4	1	15	
	%	26.70%	33.30%	6.70%		26.70%	6.70%	100.00%	
合計	全くあてはまらない	度数	17	12	15	6	49	12	111
		%	15.30%	10.80%	13.50%	5.40%	44.10%	10.80%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	9	3	8	0	22	2	44
		%	20.50%	6.80%	18.20%	0.00%	50.00%	4.50%	100.00%
	少しあてはまる	度数	14	8	9	1	27	5	64
	%	21.90%	12.50%	14.10%	1.60%	42.20%	7.80%	100.00%	
よくあてはまる	度数	27	17	8	3	11	5	71	
	%	38.00%	23.90%	11.30%	4.20%	15.50%	7.00%	100.00%	
合計	度数	67	40	40	10	109	24	290	
	%	23.10%	13.80%	13.80%	3.40%	37.60%	8.30%	100.00%	

図表2-2-15 ライフサイクル別に応じた事業承継と地域社会貢献目的の関係

ライフサイクルの位置付け	地域社会に貢献するため		後継者はすでに決まっている	後継者は決まってい ないが候補者はいる	後継者・候補者は決まってい ないが事業は継続予定で ある	後継者はいないが 第三者への承継を考 えている	自分の代で廃業する 予定である	代表者が若いので後 継者を決める必要は ない	合計
創業期	あまりあてはまらない	度数	0	1	0	1	3	1	6
		%	0.00%	16.70%	0.00%	16.70%	50.00%	16.70%	100.00%
	少しあてはまる	度数	1	0	0	1	1	2	5
		%	20.00%	0.00%	0.00%	20.00%	20.00%	40.00%	100.00%
	よくあてはまる	度数	0	1	1	1	1	1	5
	%	0.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	100.00%	
	合計	度数	1	2	1	3	5	4	16
		%	6.30%	12.50%	6.30%	18.80%	31.30%	25.00%	100.00%
成長期	全くあてはまらない	度数	1	2	0	0	2	0	5
		%	20.00%	40.00%	0.00%	0.00%	40.00%	0.00%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	1	2	0	1	1	2	7
		%	14.30%	28.60%	0.00%	14.30%	14.30%	28.60%	100.00%
	少しあてはまる	度数	4	1	2	0	0	4	11
		%	36.40%	9.10%	18.20%	0.00%	0.00%	36.40%	100.00%
	よくあてはまる	度数	5	0	5	0	2	0	12
	%	41.70%	0.00%	41.70%	0.00%	16.70%	0.00%	100.00%	
	合計	度数	11	5	7	1	5	6	35
		%	31.40%	14.30%	20.00%	2.90%	14.30%	17.10%	100.00%
成熟期	全くあてはまらない	度数	1	0	1		1	0	3
		%	33.30%	0.00%	33.30%		33.30%	0.00%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	4	2	1		1	1	9
		%	44.40%	22.20%	11.10%		11.10%	11.10%	100.00%
	少しあてはまる	度数	4	1	2		1	0	8
		%	50.00%	12.50%	25.00%		12.50%	0.00%	100.00%
よくあてはまる	度数	1	1	0		0	1	3	
	%	33.30%	33.30%	0.00%		0.00%	33.30%	100.00%	
	合計	度数	10	4	4		3	2	23
		%	43.50%	17.40%	17.40%		13.00%	8.70%	100.00%
停滞期	全くあてはまらない	度数	1	2	0	1	8	1	13
		%	7.70%	15.40%	0.00%	7.70%	61.50%	7.70%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	10	3	6	1	5	4	29
		%	34.50%	10.30%	20.70%	3.40%	17.20%	13.80%	100.00%
	少しあてはまる	度数	10	6	7	0	11	2	36
		%	27.80%	16.70%	19.40%	0.00%	30.60%	5.60%	100.00%
よくあてはまる	度数	3	2	3	0	2	0	10	
	%	30.00%	20.00%	30.00%	0.00%	20.00%	0.00%	100.00%	
	合計	度数	24	13	16	2	26	7	88
		%	27.30%	14.80%	18.20%	2.30%	29.50%	8.00%	100.00%
衰退期	全くあてはまらない	度数	2	1	0	1	11	0	15
		%	13.30%	6.70%	0.00%	6.70%	73.30%	0.00%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	3	3	2	0	27	0	35
		%	8.60%	8.60%	5.70%	0.00%	77.10%	0.00%	100.00%
	少しあてはまる	度数	6	1	2	1	18	1	29
		%	20.70%	3.40%	6.90%	3.40%	62.10%	3.40%	100.00%
よくあてはまる	度数	3	1	2	2	5	0	13	
	%	23.10%	7.70%	15.40%	15.40%	38.50%	0.00%	100.00%	
	合計	度数	14	6	6	4	61	1	92
		%	15.20%	6.50%	6.50%	4.30%	66.30%	1.10%	100.00%
第二創業期	あまりあてはまらない	度数	0	1	0		1	0	2
		%	0.00%	50.00%	0.00%		50.00%	0.00%	100.00%
	少しあてはまる	度数	2	4	1		2	1	10
		%	20.00%	40.00%	10.00%		20.00%	10.00%	100.00%
	よくあてはまる	度数	2	0	0		1	0	3
	%	66.70%	0.00%	0.00%		33.30%	0.00%	100.00%	
	合計	度数	4	5	1		4	1	15
		%	26.70%	33.30%	6.70%		26.70%	6.70%	100.00%
合計	全くあてはまらない	度数	6	5	2	2	23	1	39
		%	15.40%	12.80%	5.10%	5.10%	59.00%	2.60%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	18	15	10	3	42	8	96
		%	18.80%	15.60%	10.40%	3.10%	43.80%	8.30%	100.00%
	少しあてはまる	度数	27	15	16	2	36	13	109
		%	24.80%	13.80%	14.70%	1.80%	33.00%	11.90%	100.00%
よくあてはまる	度数	14	5	13	3	11	2	48	
	%	29.20%	10.40%	27.10%	6.30%	22.90%	4.20%	100.00%	
	合計	度数	65	40	41	10	112	24	292
		%	22.30%	13.70%	14.00%	3.40%	38.40%	8.20%	100.00%

図表2-2-16 ライフサイクル別にした事業承継と職人気質志向との関係									
ライフサイクルの位置付け	モノづくりやサービスの提供そのものが好きだから(職人気質志向)		後継者はすでに決まっている	後継者は決まっていないう候補者はいる	後継者・候補者は決まっていないうが事業は継続予定である	後継者はいないが第三者への承継を考えている	自分の代で廃業する予定である	代表者が若いので後継者を決める必要はない	合計
創業期	全くあてはまらない	度数	0	0	0	1	2	0	3
		%	0.00%	0.00%	0.00%	33.30%	66.70%	0.00%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	0	0	0	1	1	0	2
		%	0.00%	0.00%	0.00%	50.00%	50.00%	0.00%	100.00%
	少しあてはまる	度数	0	1	0	0	2	3	6
		%	0.00%	16.70%	0.00%	0.00%	33.30%	50.00%	100.00%
成長期	よくあてはまる	度数	1	1	1	1	0	1	5
		%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	0.00%	20.00%	100.00%
	合計	度数	1	2	1	3	5	4	16
		%	6.30%	12.50%	6.30%	18.80%	31.30%	25.00%	100.00%
	全くあてはまらない	度数	1	2	0	0	2	0	5
		%	20.00%	40.00%	0.00%	0.00%	40.00%	0.00%	100.00%
成熟期	あまりあてはまらない	度数	1	0	1	0	0	2	4
		%	25.00%	0.00%	25.00%	0.00%	0.00%	50.00%	100.00%
	少しあてはまる	度数	3	2	2	0	2	1	10
		%	30.00%	20.00%	20.00%	0.00%	20.00%	10.00%	100.00%
	よくあてはまる	度数	5	1	4	1	1	3	15
		%	33.30%	6.70%	26.70%	6.70%	6.70%	20.00%	100.00%
停滞期	合計	度数	10	5	7	1	5	6	34
		%	29.40%	14.70%	20.60%	2.90%	14.70%	17.60%	100.00%
	全くあてはまらない	度数	2	0	0		1	0	3
		%	66.70%	0.00%	0.00%		33.30%	0.00%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	1	0	1		1	0	3
		%	33.30%	0.00%	33.30%		33.30%	0.00%	100.00%
衰退期	少しあてはまる	度数	5	2	2		1	2	12
		%	41.70%	16.70%	16.70%		8.30%	16.70%	100.00%
	よくあてはまる	度数	2	2	1		0	0	5
		%	40.00%	40.00%	20.00%		0.00%	0.00%	100.00%
	合計	度数	10	4	4		3	2	23
		%	43.50%	17.40%	17.40%		13.00%	8.70%	100.00%
第二創業期	全くあてはまらない	度数	4	1	0	0	7	1	13
		%	30.80%	7.70%	0.00%	0.00%	53.80%	7.70%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	6	2	4	2	7	1	22
		%	27.30%	9.10%	18.20%	9.10%	31.80%	4.50%	100.00%
	少しあてはまる	度数	7	5	7	0	10	3	32
		%	21.90%	15.60%	21.90%	0.00%	31.30%	9.40%	100.00%
第二創業期	よくあてはまる	度数	7	5	5	0	3	2	22
		%	31.80%	22.70%	22.70%	0.00%	13.60%	9.10%	100.00%
	合計	度数	24	13	16	2	27	7	89
		%	27.00%	14.60%	18.00%	2.20%	30.30%	7.90%	100.00%
	全くあてはまらない	度数	3	1	0	1	11	0	16
		%	18.80%	6.30%	0.00%	6.30%	68.80%	0.00%	100.00%
第二創業期	あまりあてはまらない	度数	6	2	0	0	25	1	34
		%	17.60%	5.90%	0.00%	0.00%	73.50%	2.90%	100.00%
	少しあてはまる	度数	3	2	4	1	20	0	30
		%	10.00%	6.70%	13.30%	3.30%	66.70%	0.00%	100.00%
	よくあてはまる	度数	2	1	1	2	4	0	10
		%	20.00%	10.00%	10.00%	20.00%	40.00%	0.00%	100.00%
第二創業期	合計	度数	14	6	5	4	60	1	90
		%	15.60%	6.70%	5.60%	4.40%	66.70%	1.10%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	0	2	0		0	0	2
		%	0.00%	100.00%	0.00%		0.00%	0.00%	100.00%
	少しあてはまる	度数	3	3	1		2	0	9
		%	33.30%	33.30%	11.10%		22.20%	0.00%	100.00%
第二創業期	よくあてはまる	度数	1	0	0		2	1	4
		%	25.00%	0.00%	0.00%		50.00%	25.00%	100.00%
	合計	度数	4	5	1		4	1	15
		%	26.70%	33.30%	6.70%		26.70%	6.70%	100.00%
	全くあてはまらない	度数	11	4	1	2	23	1	42
		%	26.20%	9.50%	2.40%	4.80%	54.80%	2.40%	100.00%
第二創業期	あまりあてはまらない	度数	14	9	7	3	36	4	73
		%	19.20%	12.30%	9.60%	4.10%	49.30%	5.50%	100.00%
	少しあてはまる	度数	21	17	18	1	42	12	111
		%	18.90%	15.30%	16.20%	0.90%	37.80%	10.80%	100.00%
	よくあてはまる	度数	18	10	13	4	11	7	63
		%	28.60%	15.90%	20.60%	6.30%	17.50%	11.10%	100.00%
第二創業期	合計	度数	64	40	39	10	112	24	289
		%	22.10%	13.80%	13.50%	3.50%	38.80%	8.30%	100.00%

図表2-2-17 ライフサイクル別にみた事業承継とマネジメント志向の関係									
ライフサイクルの位置付け	組織をマネジメント(運営)することが好きだから		後継者はすでに決まっている	後継者は決まっていなかったが候補者はいる	後継者・候補者は決まっていなかったが事業は継続予定である	後継者はいないが第三者への承継を考えている	自分の代で廃業する予定である	代表者が若いので後継者を決める必要はない	合計
創業期	全くあてはまらない	度数	0	0	0	0	2	0	2
		%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	0	1	0	0	3	1	5
		%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	60.00%	20.00%	100.00%
	少しあてはまる	度数	0	1	0	2	0	1	4
		%	0.00%	25.00%	0.00%	50.00%	0.00%	25.00%	100.00%
成長期	全くあてはまらない	度数	1	2	0	0	2	1	6
		%	16.70%	33.30%	0.00%	0.00%	33.30%	16.70%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	4	1	3	1	0	2	11
		%	36.40%	9.10%	27.30%	9.10%	0.00%	18.20%	100.00%
	少しあてはまる	度数	2	1	2	0	3	3	11
		%	18.20%	9.10%	18.20%	0.00%	27.30%	27.30%	100.00%
成熟期	全くあてはまらない	度数	2	0	0		2	0	4
		%	50.00%	0.00%	0.00%		50.00%	0.00%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	4	2	4		1	2	13
		%	30.80%	15.40%	30.80%		7.70%	15.40%	100.00%
	少しあてはまる	度数	3	2	0		0	0	5
		%	60.00%	40.00%	0.00%		0.00%	0.00%	100.00%
停滞期	全くあてはまらない	度数	4	2	0	0	12	4	22
		%	18.20%	9.10%	0.00%	0.00%	54.50%	18.20%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	11	6	8	2	9	3	39
		%	28.20%	15.40%	20.50%	5.10%	23.10%	7.70%	100.00%
	少しあてはまる	度数	7	4	7	0	5	0	23
		%	30.40%	17.40%	30.40%	0.00%	21.70%	0.00%	100.00%
衰退期	全くあてはまらない	度数	3	2	0	2	24	0	31
		%	9.70%	6.50%	0.00%	6.50%	77.40%	0.00%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	8	2	2	0	31	1	44
		%	18.20%	4.50%	4.50%	0.00%	70.50%	2.30%	100.00%
	少しあてはまる	度数	2	1	2	2	3	0	10
		%	20.00%	10.00%	20.00%	20.00%	30.00%	0.00%	100.00%
第二創業期	全くあてはまらない	度数	0	0	0		1	1	2
		%	0.00%	0.00%	0.00%		50.00%	50.00%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	2	3	0		3	0	8
		%	25.00%	37.50%	0.00%		37.50%	0.00%	100.00%
	少しあてはまる	度数	1	1	1		0	0	3
		%	33.30%	33.30%	33.30%		0.00%	0.00%	100.00%
合計	全くあてはまらない	度数	11	7	1	2	46	6	73
		%	15.10%	9.60%	1.40%	2.70%	63.00%	8.20%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	29	18	19	3	49	11	129
		%	22.50%	14.00%	14.70%	2.30%	38.00%	8.50%	100.00%
	少しあてはまる	度数	15	11	14	4	14	5	63
		%	23.80%	17.50%	22.20%	6.30%	22.20%	7.90%	100.00%
合計	全くあてはまらない	度数	10	4	5	1	1	2	23
		%	43.50%	17.40%	21.70%	4.30%	4.30%	8.70%	100.00%
	あまりあてはまらない	度数	65	40	39	10	110	24	288
		%	22.60%	13.90%	13.50%	3.50%	38.20%	8.30%	100.00%
	少しあてはまる	度数	15	11	14	4	14	5	63
		%	23.80%	17.50%	22.20%	6.30%	22.20%	7.90%	100.00%

### 第3節 今後の支援について— 若い世代に積極的な支援を

#### 1. はじめに

多可町の事業所に対して、今後どのような支援が必要かを考えるときに、どのような種類の支援が、どういった事業所で必要であるかを考えることが重要となる。そこで、ここでは、事業所の売り上げ、経常利益、代表者の属性(ここでは年齢)、創業年数、代表者は何代目か、代表者は事業所の強み、弱みをどのように捉え、その特徴によって、どのような支援が必要と考えているかの分析を中心におこなう。

前節まで検討したように、事業所の売り上げ、経常利益、創業年数、事業所の強みと弱みは、各事業所のライフサイクルと密接に関係しているからである。また、多可町の今後を背負う若い世代は事業の今後をどのように考えているかは重要な課題である。

#### 2. 売上規模、業績の見通しとの関係

多可町全体として、各事業所が求める支援策はどのような傾向があるかは、第1章の図表 1-3-4 で最も支援が欲しいという回答であったのは「金融支援」で、次に「記帳(税務)支援」、「資金繰り計画の作成支援」の順であった。反対に最も低かったのは「販路開拓支援(海外)」で、「六次産業化」、「創業支援」の順であった。

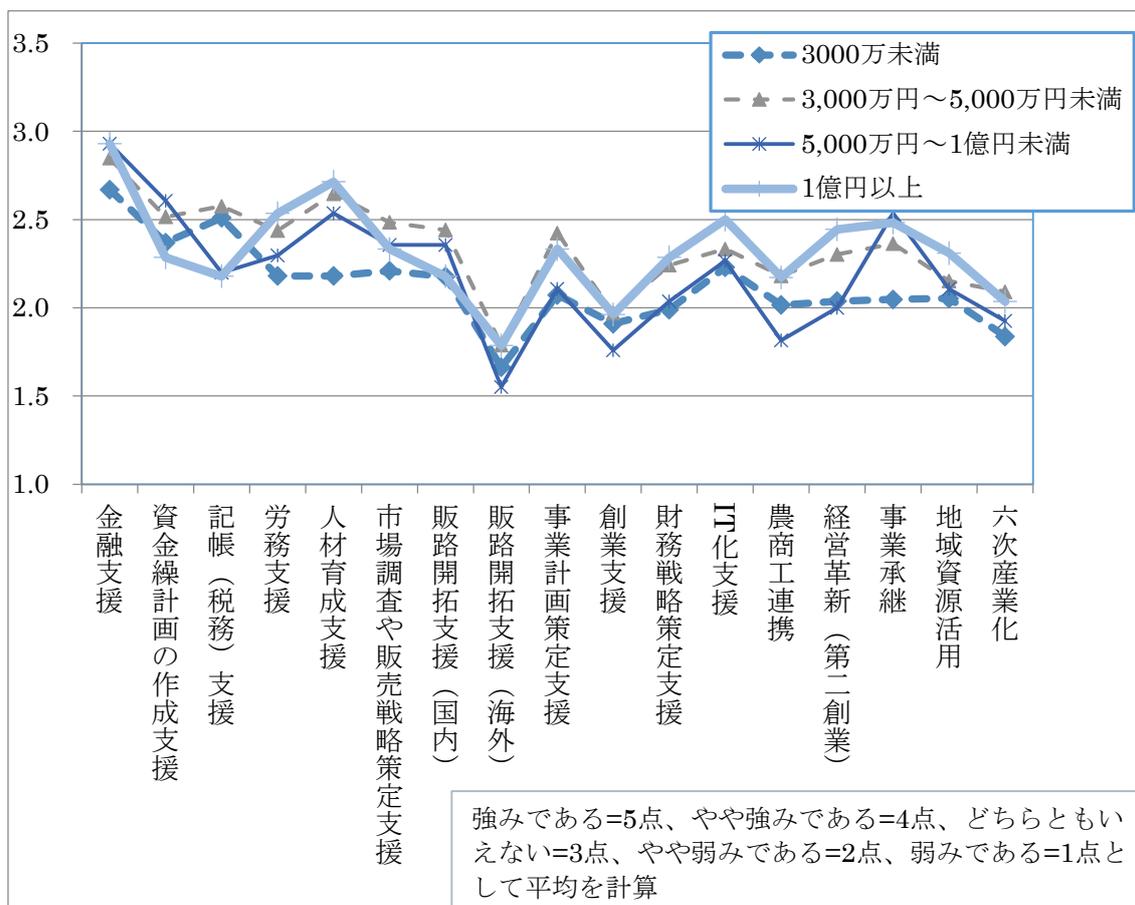
本節では、まず、各事業所の売上規模と業績の見通しと各事業所が求める支援策との関係を考察する。

図表 2-3-1 は、売上規模との関係であるが、以下の 17 の質問項目ごとに「とてもあてはまる=4点 少しあてはまる=3点、あまりあてはまらない=2点、全くあてはまらない=1点」として計算した平均値で、点数が高いほど支援が必要と考えていることを示している。前章でもみたよう(図表 1-3-4 参照)に、売上規模の大小にかかわらず、支援として金融支援が最も求められていることがわかる。また、「事業所の前期の売り上げ規模はどれくらいですか」の回答の選択肢は、「1. 1,000 万円未満 2. 1,000 万円～3,000 万円未満 3. 3,000 万円～5,000 万円未満 4. 5,000 万円～1 億円未満 5. 1 億円以上」であるが、図表を見やすくするため、「1. 1,000 万円未満」と「2. 1,000 万円～3,000 万円未満」をまとめて「3,000 万円未満(回答数=226)」とし、それ以上それ以上は「3,000 万円～5,000 万円未満(回答数=39)」、「5,000 万円～1 億円未満(回答数=33)」「1 億円以上(回答数=33)」となっており、3000 万未満の事業所が約 7 割をしめている。

ここで特徴的なのは、売上規模が「3000 万円未満」の事業所は、全体的な傾向として各支援策が必要と回答している割合が低い点である。前節でもあったように売上規模 3000 万円未満の事業所は廃業を考えている割合が高く、今回の質問で提示したような支援策を求めているのかもしれない。

それに対して売上規模「1 億円以上」の事業所は、「人材育成支援」、「労務支援」、「IT 化支援」、「事業承継」の項目で支援を求めていると回答した割合が高かったが、「記帳(税務)支援」「資金繰り計画の作成支援」は回答率が低かった。しかし、売上規模の大小と必要とする支援策との関係は明確ではなかった。

図表 2-3-1 必要とする支援—売り上げ別



そこで、経常利益と各事業所が求める支援策との関係を考察した。経常利益については、第1章の図表 1-2-2 で全体の回答が示されている。「経常利益(又は事業所得)のここ2～3年の傾向はどうでしたか」の質問で、「とても良くなってきている」は1.5%、「良くなってきている」が、15.1%である。反対に「悪くなってきている」が29.6%、「非常に悪くなってきている」が、14.5%で全体的な傾向として、悪化傾向にあると回答した事業所が多い。

質問紙の回答の選択肢は「1. とても良くなってきている 2. 良くなってきている 3. ここ2～3年変わらない 4. 悪くなってきている 5. 非常に悪くなってきている 6. わからない」である。図表を見やすくするため、「1. とても良くなってきている 2. 良くなってきている」をまとめて「良くなってきている」とし、「4. 悪くなってきている 5. 非常に悪くなってきている」をまとめて「悪くなってきている」として、「6. わからない」は分析から除外した。

そこで、業績別に必要とする支援との関係をみたのが、図表 2-3-2 である。業績別にみると「良くなっている」と回答した事業所は、すべての項目で、「ここ2～3年変わらない」「悪くなってきている」と回答した事業所よりも支援を必要と回答している割合が高くなっている。

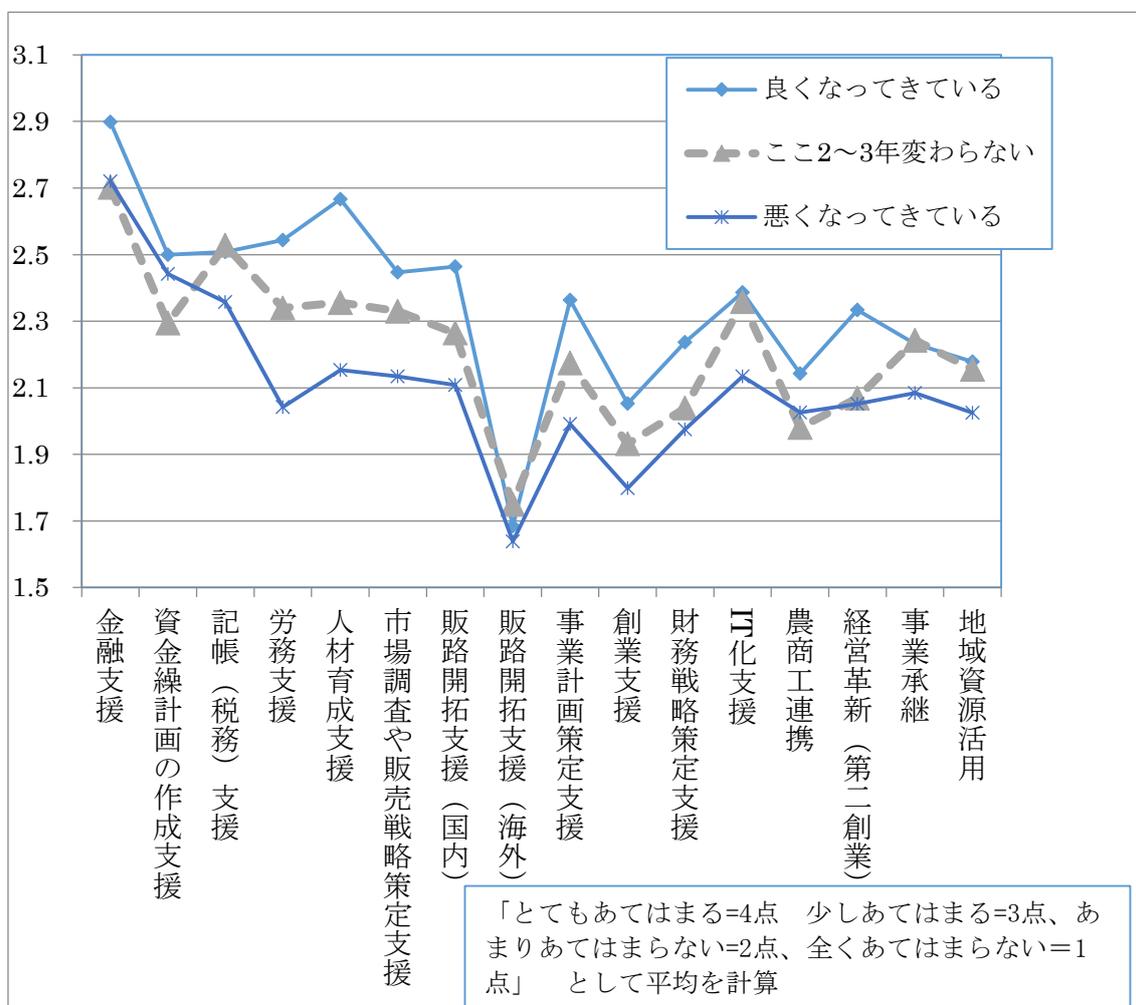
「良くなっている」と回答した事業所は、回答項目の中で、特に「人材育成支援」、「労務支援」、「事業計画策定支援」の支援を求めていることがわかる。事業を拡大するためには人材の育成や労務管理などの人的資源の課題と、事業拡大している状況下で新たな事業計画を策定する支援が求められているといえよう。

逆に業績が「悪くなってきている」と回答した事業所は、新規の取り組みの支援は求めず、「資金繰計画の作成支援」の回答率が高くなっている。これは業績の悪化で資金繰りに苦労していることが伺われる。

業績が「良くなっている」と回答した事業所は、今後の事業の発展のためにより多くの支援を必要としているという結果となった。

支援を求めているのは、業績が悪化している事業所ではなく、業績が良くなっている事業所であり、売上規模では売上規模の大きい事業所であるという結果となった。

図表 2-3-2 必要とする支援－業績別

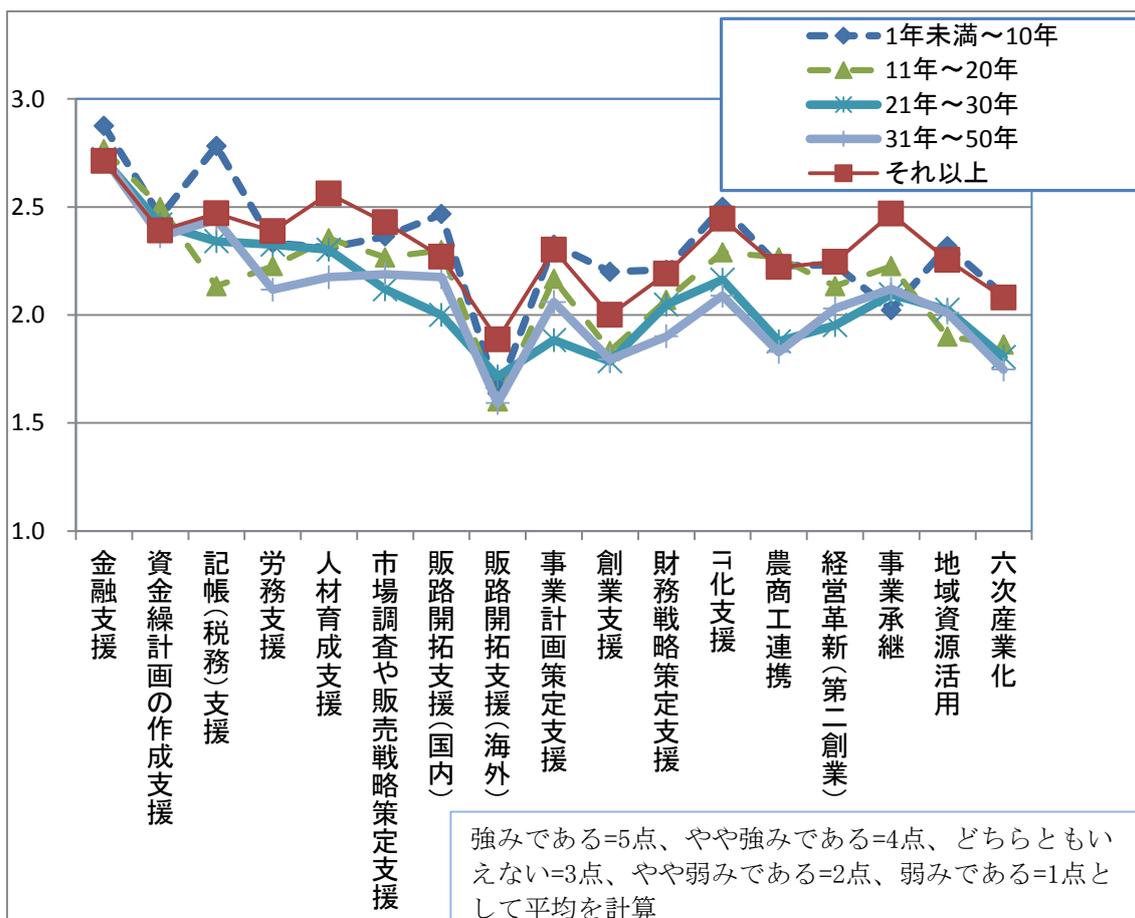


### 3. 創業年数、代表者が何代目との関係

創業して間もない場合は、経営上の課題を多く抱え、多くの支援を求めることが予想される。また代表者が初代の場合と2代目以上では経営のノウハウの蓄積に違いがあり、求める支援も異なってくるのが予想される。そこで、創業年数と代表者が何代目との関係を分析することにする。

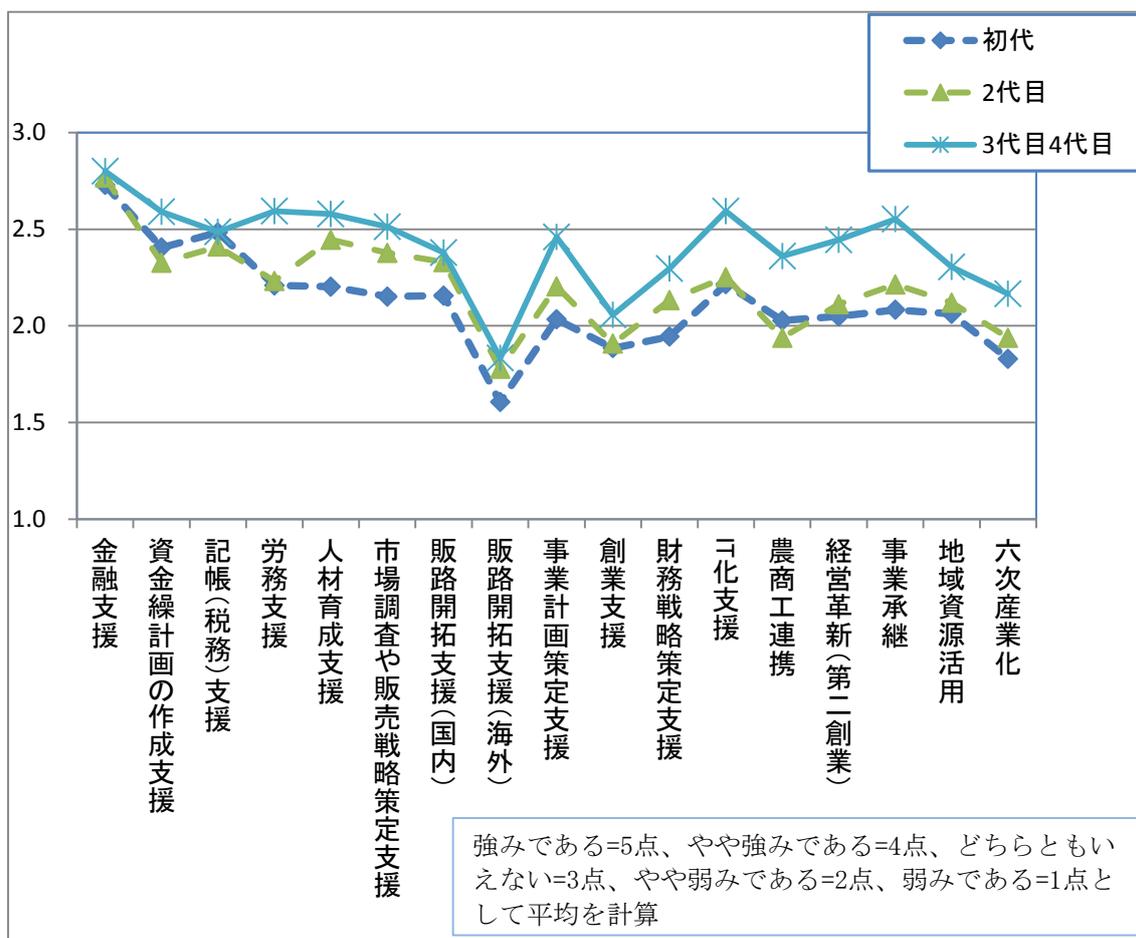
まず、創業年数と求める支援との関係を見たのが、図表 2-3-3 である。創業して10年未満では、「記帳（税務）支援」が多く、51年目以上(図表では「それ以上」と表示)の事業所では「事業継承」の支援を求めていること、創業10年未満と51年目以上(図表では「それ以上」と表示)の事業所は、「IT化支援」を求めているが、それ以外の項目では大きな差が見られないという結果となった。創業者が10年未満は代表者が事業を始めて日が浅いこと、図表は省略するが51年目以上(図表では「それ以上」と表示)の事業所は、事業継承がおこなわれ、代表者が2代目、3代目になっている割合が他の事業所よりも高い可能性がある。そのため、創業10年未満と51年目以上(図表では「それ以上」と表示)の事業所は、類似の傾向を示したと考えられる。

図表 2-3-3 必要とする支援－創業年数別



次に創業者が何代目であるかと必要とする支援についての関係を見たのが、図表 2-3-3 である。この結果で予想外であったのは、代表者が「3代目 4代目」のほうが、多くの支援を求めているという結果となった点である。特に「労務支援」「事業計画策定支援」「IT化支援」「経営革新（第二創業）」「事業承継」「地域資源活用」「六次産業化」で支援を必要とすると回答した割合が高かった。3代、4代と続く事業所にあつては、今までの経営のノウハウの蓄積だけで経営をおこなうのではなく、時代の変化に対応するための新しい経営の取り組みを求めていることが推測された。

図表 2-3-4 必要とする支援—代表者は何代目か



#### 4. 代表者の年代との関係について—若い世代に積極的な支援を

前節までをまとめると、積極的に支援を求めているのは、売上規模が大きく、さらに業績の良い事業所である。創業年数と代表者が何代目であるかとの関係では、創業年数はあまり関係がなく、代表者が3,4代目のほうが支援を求めている傾向があることがわかった。

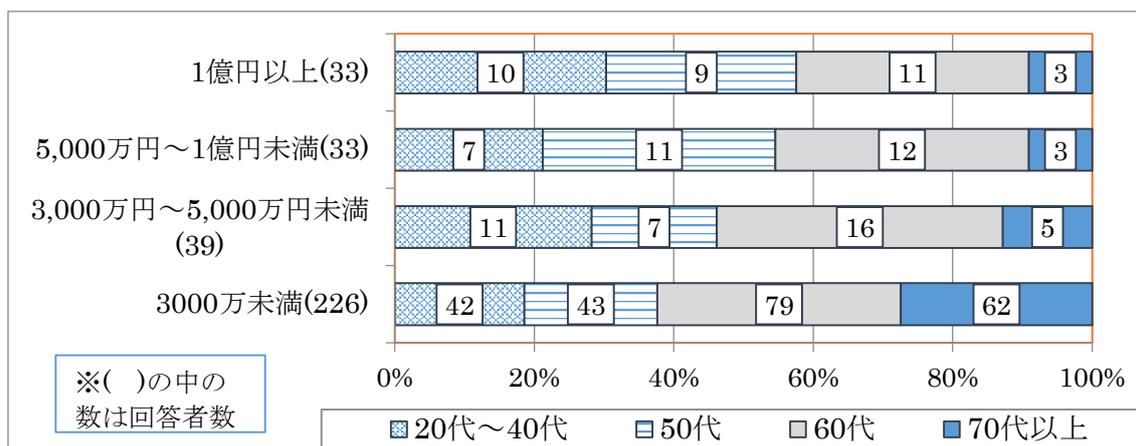
この節では、どのような事業所が売上規模が大きいのか、業績が良好であるのかの検討をおこなう。そこで、事業所の代表者の年齢と売上規模との関係をみたのが、図表 2-3-4

である。質問は「貴事業所の代表者の年齢は次のうちどれにあたりますか」で、回答は「1. 10代 2. 20代 3. 30代 4. 40代 5. 50代 6. 60代 7. 70代以上」である。図表を見やすくするため、「1.10代 2. 20代 3. 30代 4. 40代」をまとめて、「20代～40代」とした。10代の代表者はゼロであった(図表 1-1-10 参照)。「20代～40代」の人が代表をしている事業所は約2割で少数である。

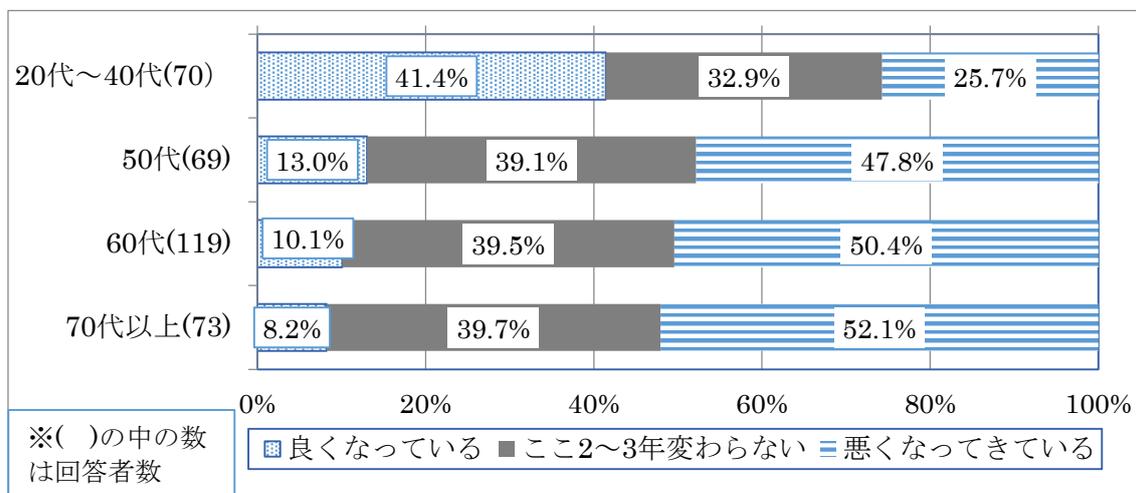
また、5000万円以上の売上規模がある事業所数は66で回答数全体の約2割で少数である(図表 1-1-5 参照)。図表 2-3-5 からわかるように、5000万円以上の売上規模のある事業所の約半数以上が代表者の年齢が20代から50代までであった。売上規模が小さくなるに従って経営者の年齢が高くなっていくことがわかる。

また、業績と年代別の関係を見たのは、図表 2-3-6 である。20代～40代は他の年代に比較しても、業績面で好調であると回答している割合が高いことがわかる。

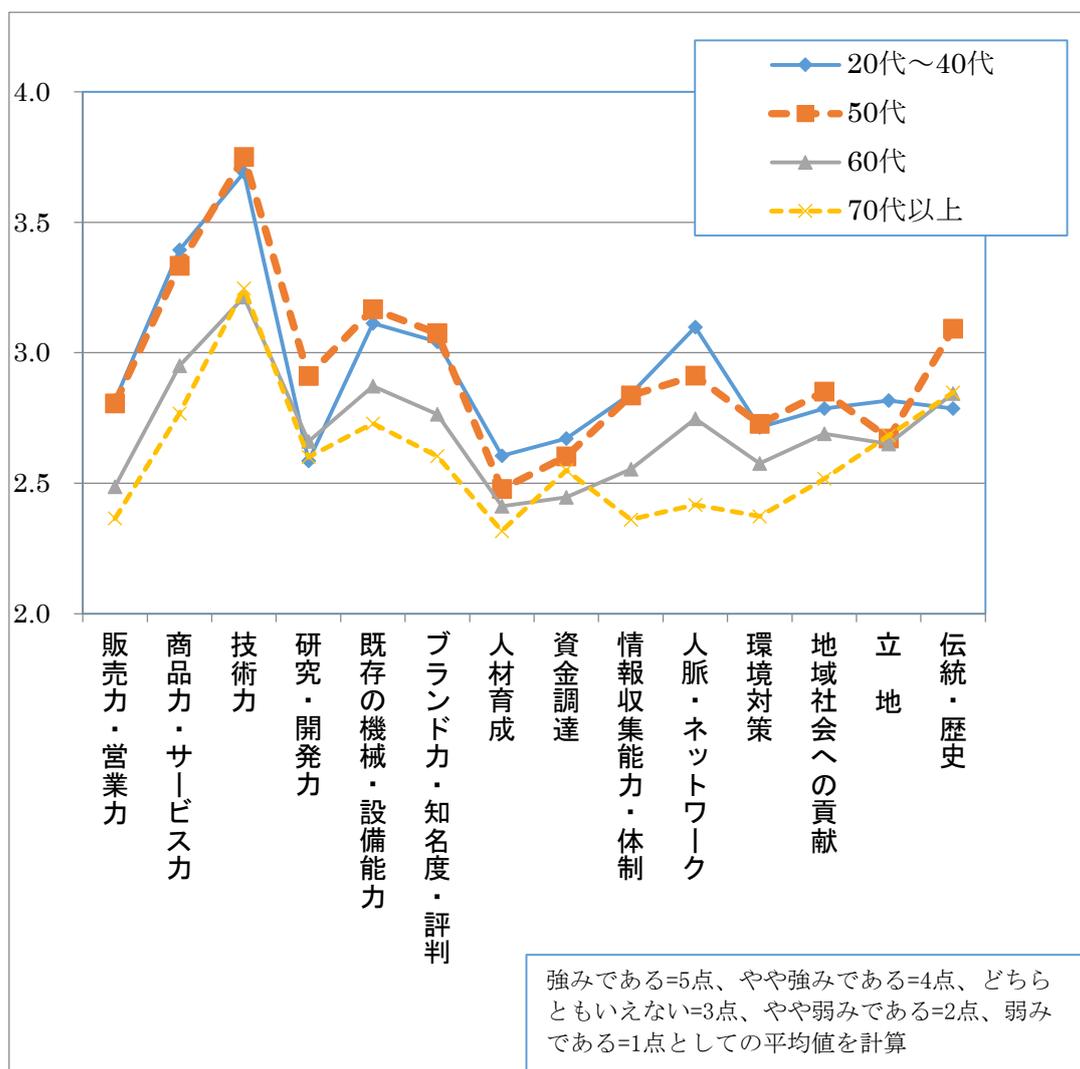
図表 2-3-5 売上規模一年代別



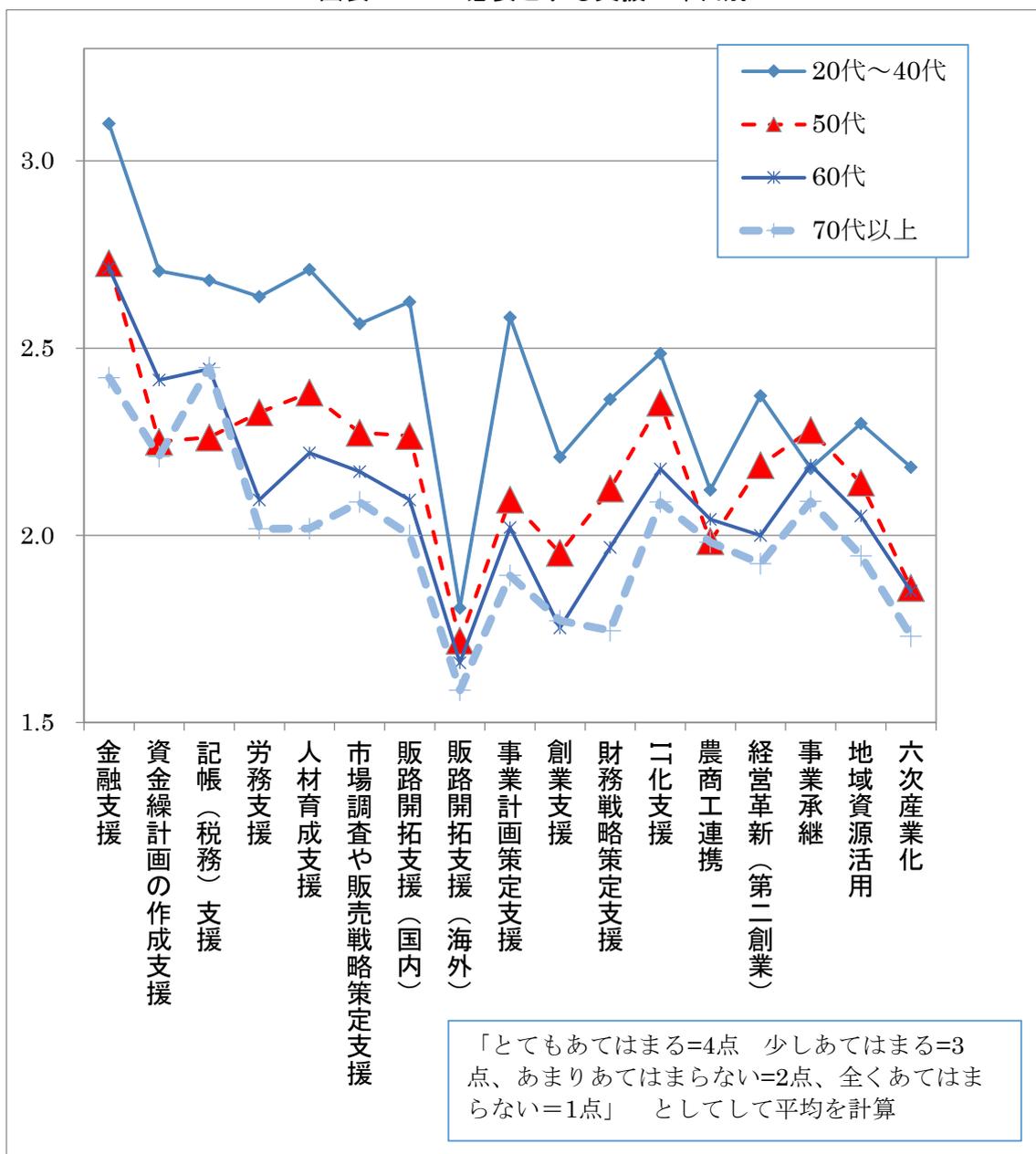
図表 2-3-6 業績一年代別



図表 2-3-7 経営上の強みと弱み一年代別



図表 2-3-8 必要とする支援一年代別



多可町を今後支える若い世代は、事業所の経営上の強みと弱みをどのように考えているのであろうか。そこで、年代別に事業所の強み、弱みを見たのが、図表 2-3-7 である。ここでは、強みである=5 点、やや強みである=4 点、どちらともいえない=3 点、やや弱みである=2 点、弱みである=1 点として平均を計算している。点数が高いほうが強みであると回答した割合が高いことを示している。

ここで顕著なのは、20 代から 40 代、50 代の経営者は 60 代、70 代に比較して、すべての質問項目で、自らの事業所で強みがあると回答している点である。積極的に事業所の強みを作り出し、経営を行っているのではないかと推測できる。前節までで検討したように、代表者の年齢が高く、売上規模の少ない事業所は廃業を考えている割合が高い。それとは反対に若い世代は、事業の継続が念頭にあるため、自らの事業所の強みを作り出し、それを活かした積極的な経営をおこなっているのではないかと推測できる。

そこで、年代別に、どのような支援を求めているのかについて検討したのが、図表 2-3-8 である。17 の質問項目のすべてで、他の世代に比較して、「20 代～40 代」の代表者が支援を求めていることがわかる。特に「金融支援」「資金繰り計画の作成支援」「記帳（税務）支援」「労務支援」「人材育成支援」「市場調査や販売戦略策定支援」「販路開拓支援（国内）」「創業支援」「事業計画策定支援」は、他の世代に比較して突出している。

以上のことをまとめると、積極的に支援を求めているのは、売上規模が大きく、さらに業績の良い事業所である。創業年数と代表者が何代目であるかとの関係では、創業年数はあまり関係がみられなかった。若い世代（ここでは 20～40 代まで）は売上規模が大きく、業績も良好である。さらに経営面でも事業所の強みを活かした積極的な経営をおこなっていると推測される。

今後積極的な支援を求めている若い世代に対して、「金融支援」、「資金繰り計画の作成支援」、「記帳（税務）支援」の事業を拡大・継続していくための金融及び会計面での支援、「労務支援」「人材育成支援」の人的資源の確保や管理面での支援、「市場調査や販売戦略策定支援」「販路開拓支援（国内）」「創業支援」「事業計画策定支援」の事業拡大に関する支援が求められているといえよう。

今後の多可町の発展のためにも、若い世代に積極的な支援をすることが重要であると考えられる。

また、ここでは触れることはできなかったが、売上規模も小さく、代表者の年齢も高く、廃業を視野に入れている事業所は多可町では若い年代が代表をしている事業所数よりも多いのが現状である。そういった事業所に対して、例えば廃業か事業継承かなど今後についてどのようにすればよいのか、そのときはどのような支援が必要であるかの検討も今後必要になってくるであろう。

## 附錄・分析結果・資料等



附録・分析結果・資料等

I. 「多可町小規模事業者の経営実態に関する調査票」

<b>多可町小規模事業者の経営実態に関する調査票</b>	
<b>A. 貴事業所のプロフィールについてお教えてください</b>	
A0	貴社名などをご記入ください。郵便番号 _____ 所在地 _____ 事業所名 _____
A1	業種について当てはまるもの（複数に該当する場合は主な業種）に一つ〇印をつけてください。 1. 建設業・土木 2. 製造業 3. 電気供給業（売電等） 4. 情報通信関係 5. 運輸業 6. 卸売業 7. 小売業 8. 金融・保険業 9. 不動産業 10. リース・レンタル業 11. 飲食サービス業 12. 宿泊業 13. クリーニング・理容・美容業 14. 医療・福祉 15. 教育・学習支援業 16. その他生活関連サービス業 17. 農林業 18. その他（ご記入ください）（ _____ ）
A2	貴事業所は以下のどれに該当しますか。〇印をつけてください。 1. 株式会社 2. 有限会社 3. 合同会社 4. 個人事業者 5. その他
A3	貴事業所の従業員の人数は何人ですか（家族従業者、パート・アルバイトを含む）。〇印をつけてください。 1. 0人 2. 1人 3. 2～3人 4. 4～5人 5. 6～10人 6. 10～19人 7. 20人以上 そのうち、家族従業者、パート・アルバイトの人数を記入してください ⇒家族従業者（ _____ ）人、パート・アルバイト（ _____ ）人
A4	貴事業所の前期の売り上げ規模はどれくらいですか。 1. 1,000万円未満 2. 1,000万円～3,000万円未満 3. 3,000万円～5,000万円未満 4. 5,000万円～1億円未満 5. 1億円以上
A5	貴事業所での商圈（販売などの範囲）はどこですか。複数該当するときは主な地区1つに〇印をつけてください。 1. 多可町地区内 2. 北播磨・丹波地区 3. 兵庫県内 4. 大阪府 5. 近畿地区(1～4を除く) 6. 東京都 7. 関東（東京除く） 8. 全国 9. 海外（主に _____ ） 10. その他（ _____ ）
A6	貴事業所での商品、原材料、部品などの仕入れの地域はどこですか。複数該当するときは主な地区1つに〇印をつけてください。 1. 多可町地区内 2. 北播磨・丹波地区 3. 兵庫県内 4. 大阪府 5. 近畿地区(1～4を除く) 6. 東京都 7. 関東（東京除く） 8. 全国 9. 海外（主に _____ ） 10. その他（ _____ ）
A7	貴事業所は創業されて、何年くらいになりますか。〇印をつけてください。 1. 1年未満 2. 1年～5年 3. 6年～10年 4. 11年～20年 5. 21年～30年 6. 31年～50年 7. それ以上
A8	貴事業所の代表者は何代目にあたりますか。〇印をつけてください。 1. 初代 2. 2代目 3. 3代目 4. 4代目 5. 5代目 6. 6代目以上
A9	貴事業所の代表者の年齢は次のうちどれにあたりますか。〇印をつけてください。 1. 10代 2. 20代 3. 30代 4. 40代 5. 50代 6. 60代 7. 70代以上
<b>B. 貴事業所の事業の特徴についてお教えてください</b>	
B1	貴事業所では、「売上高」のここ2～3年の傾向はどうか。（ご回答者の主観で結構です） 1. とても良くなってきている 2. 良くなってきている 3. ここ2～3年変わらない 4. 悪くなってきている 5. 非常に悪くなってきている 6. わからない
B2	貴事業所では、「経常利益（又は事業所得）」のここ2～3年の傾向はどうか。（ご回答者の主観で結構です） 1. とても良くなってきている 2. 良くなってきている 3. ここ2～3年変わらない 4. 悪くなってきている 5. 非常に悪くなってきている 6. わからない
B3	貴事業所は、「企業の一生」（ライフサイクル）で言えば、現在のあたりにあると認識されていますか。 あてはまる番号に〇をつけてください。（ご回答者の主観で結構です） 1. 創業期にある 2. 成長期にある 3. 成熟期にある 4. 停滞期にある 5. 衰退期にある 6. 第二創業期※にある 7. わからない ※第二創業期：既存の事業者が新たな事業を始めたり、別の業態に転換すること。

**B4 貴事業所では、以下の項目について実施していますか。番号ごとに、あてはまる箇所には○印をつけてください。尚、課題解決に向けて、商工会等の支援が必須とお考えの項目があれば、右端欄に✓印をつけてください。**

経営課題の実施状況	実施している	実施予定または検討中	実施していない	必要性を感じない	支援が必要とお考えの項目
1. 既存事業の営業力・販売力の強化	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>
2. 国内の新規顧客・販路の開拓	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>
3. 海外の新規顧客・販路の開拓	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>
4. 既存製品・サービスの高付加価値化（ブランド化）	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>
5. 新商品・新サービスの開発	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>
6. 技術力・研究開発体制の強化	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>
7. 新しい技術の開発・導入	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>
8. 設備投資	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>
9. 経営理念の策定・見直し	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>
10. 経営計画の策定・見直し	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>
11. 人材の確保・育成	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>
12. 後継者の育成	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>
13. 人件費の抑制・過剰雇用対策	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>
14. 不採算事業の整理	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>
15. ITの活用・促進	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>
16. 経営革新等の支援策の活用	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>
17. 災害対策やBCP(事業継続計画)の策定・導入	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>
18. 取引先の分散化	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>
19. 資金調達・資金繰りの改善	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>
20. 知的財産権の取得・管理	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>
21. 外部組織との連携・協力（調達・生産・技術・販売等）	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>
22. 環境問題・省エネルギーの取り組み	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>
23. 社会貢献（CSR）の取り組み	4	3	2	1	<input type="checkbox"/>

**B5 貴事業所の経営上の「強み」と「弱み」について、番号ごとに、あてはまる箇所には○印をつけてください。（ご回答者の主観で結構です）**

「強み」と「弱み」	強みである	やや強みである	どちらともいえない	やや弱みである	弱みである
1. 販売力・営業力	5	4	3	2	1
2. 商品力・サービス力	5	4	3	2	1
3. 技術力	5	4	3	2	1
4. 研究・開発力	5	4	3	2	1
5. 既存の機械・設備能力	5	4	3	2	1
6. ブランド力・知名度・評判	5	4	3	2	1
7. 人材育成	5	4	3	2	1
8. 資金調達	5	4	3	2	1
9. 情報収集能力・体制	5	4	3	2	1
10. 人脈・ネットワーク	5	4	3	2	1
11. 環境対策	5	4	3	2	1
12. 地域社会への貢献	5	4	3	2	1
13. 立地	5	4	3	2	1
14. 伝統・歴史	5	4	3	2	1

**B6 経営上の課題について相談している人や組織について、あてはまる番号に1つだけ○印をつけてください。（複数該当する場合は主要なものを1つお選びください）**

1. 従業員（OB含む） 2. 顧客 3. 取引先 4. 金融機関 5. 税理士・会計士・中小企業診断士など  
6. 商工会 7. 家族・親類 8. 友人・知人 9. その他

**B7 貴事業所が「事業を営む動機や目的」は何ですか。番号ごとに、あてはまる箇所に○印をつけてください。**  
**(ご回答者の主観で結構です)**

	よくあてはまる	少しあてはまる	あまりあてはまらない	全くあてはまらない
1. 生業として、生計を支えるため	4	3	2	1
2. 利益を獲得するため	4	3	2	1
3. 自己実現のため	4	3	2	1
4. 先代からの事業を絶やさないため	4	3	2	1
5. 地域社会に貢献するため	4	3	2	1
6. モノづくりやサービスの提供そのものが好きだから	4	3	2	1
7. 組織をマネジメント（運営）することが好きだから	4	3	2	1

**C. 貴事業所および地域社会の将来展望・必要な支援策についてお教えてください**

**C1 貴事業所の「事業承継の予定」について、当てはまる番号に1つだけ○をつけてください。**

1. 事業を承継する後継者はすでに決まっている。
2. 事業を承継する後継者は決まっていないが、その候補者はいる。
3. 事業を承継する後継者も候補者も決まっていないが、事業は継続する予定である。
4. 事業を承継する後継者がいないため、第三者への承継を考えている。
5. 現在の事業を承継するつもりはない。(自分の代で廃業する予定)
6. 代表者がまだ若いので後継者を決める必要はない。

**C2 貴事業所の事業の様子や多可町の地域社会の展望について、番号ごとに、あてはまる箇所に○をつけてください。**  
**(ご回答者の主観で結構です)**

	そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	まったくそう思わない	わからない
1. 創業・起業したばかりで活気にあふれている	5	4	3	2	1
2. 事業が軌道に乗り、成長、拡大しつつある	5	4	3	2	1
3. 特に拡大しているわけではないが、事業は安定し、順調に推移している。	5	4	3	2	1
4. 事業の継続・展開になんとなく手詰まり感がある	5	4	3	2	1
5. これ以上の事業の継続は困難である	5	4	3	2	1
6. 事業所の将来は明るいと思う	5	4	3	2	1
7. 多可町の地域社会の問題の解決において、事業所として責任や関心がある	5	4	3	2	1
8. 多可町の地域社会の展望は明るいと思う	5	4	3	2	1
9. 「ソーシャル・イノベーション」という言葉をよく知っている	5	4	3	2	1
10. 「ソーシャル・エンタープライズ(社会的企業)」という言葉をよく知っている	5	4	3	2	1
11. 自分の事業所は「ソーシャル・エンタープライズ(社会的企業)」だと思う	5	4	3	2	1

**C3 多可町の「地域社会の課題を解決するための収益事業（ビジネスモデル）」について、番号ごとに、あてはまる箇所に○印をつけてください。**

地域社会の課題を解決するための収益事業（ビジネスモデル）	実施している	実施予定または検討中	実施していない	必要性を感じない
1. 子育て支援、独居高齢者対策など、少子・高齢化に関する取り組み	4	3	2	1
2. 健康・医療に関する取り組み	4	3	2	1
3. 介護福祉に関する取り組み	4	3	2	1
4. 就労支援・教育など雇用・人材育成に関する取り組み	4	3	2	1
5. 省エネ・リサイクルに関する取り組み	4	3	2	1
6. 「地域資源※」の見直しや活用による取り組み	4	3	2	1

※「地域資源」…地域に存在している特徴的なものの総称で、自然環境のみならず、歴史的・文化的なものを含む。

**C3-1 上の質問で「実施している」「実施予定または検討中」に○をつけた事業所につきましては、具体的にご記入ください。もしくは、C3の選択肢に関わらず、他に社会的課題の解決に向けた収益事業に取り組んでいましたら、具体的にご記入ください。**

**C4 国や地方自治体などの政策にもとづいて実施される、小規模事業者に対する支援策について、貴事業所が求める支援策は何ですか。番号ごとに、あてはまる箇所に○印をつけてください。**

	とてもあてはまる	少しあてはまる	あまりあてはまらない	全くあてはまらない
1. 金融支援	4	3	2	1
2. 資金繰り計画の作成支援	4	3	2	1
3. 記帳（税務）支援	4	3	2	1
4. 労務支援	4	3	2	1
5. 人材育成支援	4	3	2	1
6. 市場調査や販売戦略策定支援	4	3	2	1
7. 販路開拓支援（国内）	4	3	2	1
8. 販路開拓支援（海外）	4	3	2	1
9. 事業計画策定支援	4	3	2	1
10. 創業支援	4	3	2	1
11. 財務戦略策定支援	4	3	2	1
12. IT化支援	4	3	2	1
13. 農商工連携	4	3	2	1
14. 経営革新（第二創業）	4	3	2	1
15. 事業承継	4	3	2	1
16. 地域資源活用	4	3	2	1
17. 六次産業化	4	3	2	1

**C4-1 上記の選択肢に関わらず、必要な支援策がございましたら具体的にご記入ください。**

※質問は以上です。ご多用のところ、ご協力いただき誠にありがとうございました。

なお、このアンケートにご記入いただきました個人情報、小規模事業者の経営実態の分析、及び多可町商工会経営発達支援計画のためにのみ使用いたします。

【この調査票についての問い合わせ先】 〒650-0004 神戸市中央区中山手通6-5-2  
神戸山手大学3号館 久富健治研究室 TEL 078-371-8000 内線332 hisatomi@kobe-yamate.ac.jp

## II. 多可町小規模事業者の声（自由回答で記述部分のみ記載）

No.	業種	実施中・実施予定のソーシャル・ビジネス	必要な支援策
No. 1	製造業	外国人労働者を検討している。	
No. 2	製造業	LED 電気使用。	
No. 3	情報通信関係		モチベーションを上げる支援をお願いします。
No. 4	建設業・土木	独居高齢者に対しては、特にガスの安全に関する資料などを配布し、個別に立ち会いの上説明している。	
No. 5	小売業	持ち帰り専門の店だが、電話での配達をはじめ、少しずつLED電球にし、空瓶のリサイクルを行い、地域のお米やお酒の販売もしている。	思いつきません。
No. 6	クリーニング・理容・美容業	ヘルパー取得で車いすの扱い、送迎のやり方検討中。	
No. 7	農林業		内地裁の利用。
No. 8	製造業		年金プラス。仕事があるのでつづけている。文化活動で社会奉仕している。
No. 9	医療・福祉	医療(治療、薬)への相談体制を整えている。	
No. 10	飲食サービス業	お子様が好むから揚げの販売(お子様が買える手ごろな値段250円)パートで老人介護をしている。ゴミの減量に努めている。	
No. 11	飲食サービス業		当店で大きな目標は人材を造ること！ラーメン店を町内に多く作る方が町の為に大きく明るい街づくりができると思う。西脇多料飲組合との連携が大切かも
No. 12	製造業	ソーラーパネルを実施している。	
No. 13	製造業	高齢化により思う様に仕事ができないのが現状です。	
No. 14	クリーニング・理容・美容業	独居高齢者のための訪問散髪。	
No. 15	その他	高齢者の雇用。	地元小規模事業者の仕事に優先。(多可町に働きかけを)
No. 16	建設業・土木	“子育て応援協定” “男女共同参画社会づくり協定”での取り組み。	私共小規模建設事業者においては地域に密着した仕事により、地元従業員と共に頑張っていきたいと思っておりますが、全ての公共事業に、営業目的のみの事業所が参入し地元工事をさらっていくます。
No. 17	製造業	子供関連の仕事をしていますがこのような質問の前に子孫繁栄。人口増加に対し、考えられては？手立とはいくらでもあると思います。	まず人口増加、都市部への若者の流出！！多可町を出ても帰ってくる！！そんな街づくりを。
No. 18	製造業		特別貸付でお世話になり残額を17回払で完済になるのですが電気代が上がったので利が少なくなりちょっと苦しいので34回払に延長をお願いしていますが、よろしく。
No. 19	その他	住宅型有料老人ホーム等、比較的介護度が軽度で「人住まいのお年寄りに対するサービス」を検討。障害時に対するサービス。	
No. 20	卸売業	子供が会社に来て、親が安心して仕事ができる環境作り。古い商品(在庫されている商品)をリ・フレッシュし、くり返し使用する作業をする。	当社はまだ川上(製造)であり、川中、川下が明確にわかっていない。出口が見出せていないため、販路開拓(国内)の支援があればいい。国外はジェットロに支援を頂いている。
No. 21	情報通信関係	独居高齢者の非常通報装置の設置・保守。	
No. 22	小売業	買物難民の独居高齢者が目立って増えてきていて、買物事業所が近くに殆どなくなっている現状なので食品・衣料品を主に訪問を密に行動しています。	食料品を主に取り扱う農協等の出張所の様な事業所を数か所増設してほしい。
No. 23	飲食サービス業	ネット等で情報を集積中。	
No. 24	その他	播州織・杉原紙などの地元のものとのコラボ、「就労支援・教育など雇用・人材育成に関する取組」については興味ある。	
No. 25	クリーニング・理容・美容業	理髪総合からもそういう取組をするようにと言われている(寝たきりの方への出張サービス)。	人口を増やすようならりくみをしてほしい。
No. 26	製造業	電灯のLED化。外壁や屋根を高日射反射塗装。工場の冷却水の設備配管の見直し	
No. 27	製造業		人材確保育成支援を望む。
No. 28	製造業	身体障害者の方に1ヵ月に10日ほど、簡単な仕事を依頼している	

No. 29	建設業・土木	特養のメンテ及び、新築の設計。子供園の新築。	
No. 30	農林業	高齢化で機能しなくなった営農からの、請負作業。農業担い手、後継者育成。循環型農法の取り入れ。	
No. 31	製造業	スクラップのリサイクル 分別など。	
No. 32	クリーニング・理容・美容業	LED 照明などの設置。高齢の方が使用しやすい設備へのリフォーム(和式トイレから様式へのリフォーム)。幼児が動画を見るタブレットの導入。	
No. 33	製造業	お互いに事を重ねていきますので、社会保険においてはパートですが加入をしています。	会社を元気にしたい。良き知恵を教えてください。
No. 34	その他生活関連サービス業	健康管理会宅配サービス。	
No. 35	製造業	仕事はあるが下請け外注先が少ない。常に外注先を探している。	
No. 36	その他生活関連サービス業	極秘事項です。	資金調達。
No. 37	建設業・土木	産廃の分別	
No. 38	製造業	製杖くずのリサイクル等、事務所から出る紙・空き缶のリサイクルなど。	
No. 39	建設業・土木		言っても無理でしょう。
No. 40	建設業・土木	地元農産物を有効利用して、京阪神へ出荷促進のとりまとめ。出荷販売を今後検討。	
No. 41	製造業		専門家による現状の改善点など案。提案。
No. 42	その他	少年野球への支援。	
No. 43	建設業・土木	バリアフリー工事、省エネ商品販売、工事。	
No. 44	製造業	電力（動力）の基本料金の節電を実施している。	
No. 45	建設業・土木	産業廃棄物は業者にたのみ処理し、リサイクルできるものもすべて、そまつにはしていない。	個人事業なので、計画を立て、その範囲内で行動をとっている。
No. 46	製造業	雇用延長、継続。	
No. 47	建設業・土木	地域資源を活用した新商品の開発に取り組んでいます。	
No. 48	その他	自然の流れや生命の大切さを知るために神社の神撰として、使用する野菜の生産を継続中。	金融機関の上手な使い方、素人レベルからの相談。
No. 49	製造業		製造業において、現設備の強みを継続し、改良してきたが、持続化補助金に設備のオーバーホールが該当なのはなっとくできない「持続化」なのに。
No. 50	その他	子育て中の女性をパート採用する。	仕入れの差別的対価に対する支援。
No. 51	小売業	店内の蛍光灯、100本近くをLEDに取り替えました。	旧店舗、取り壊しに対しての資金援助があればありがたい。
No. 52	その他生活関連サービス業	人材育成・ディーラー、販売店が実施する技術研修などに参加している。	
No. 53	製造業	太陽光発電、蓄電池等の導入で自給自足を行っているLEDランプに変えた。亜麻の栽培を通して自然栽培を始めている、山田錦の新しい門出になるかも。	
No. 54	運輸業	高齢者の移動、低燃費車への買い替え等。	
No. 55	製造業	捨て耳等のごみはリサイクルしている。	
No. 56	小売業	小中学校のリサイクル運動に協力している。(廃品回収の時の空きびんリサイクル事業)	
No. 57	その他	商工会実践部において先輩方と話し合いをしている。	
No. 58	製造業	下請けさんが高齢化して、自然と見守りのような状態となっています。仕事はきちんとして頂いています。仕事の集配の折に、声掛けして気にかけてるようにしています。内職で稼げるし、高齢でも元気だし、これを町でもっとビジネスモデル化してほしいです。	

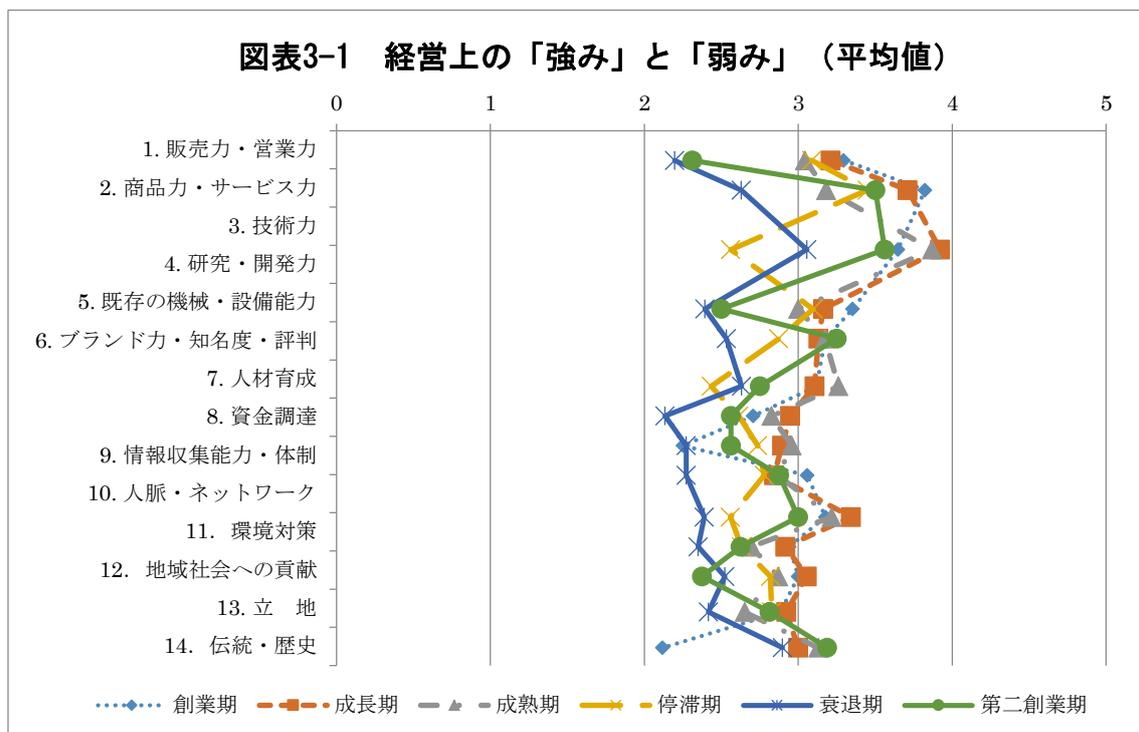
### Ⅲ. その他のライフサイクル別分析結果

図表 3-1 経営上の「強み」と「弱み」（平均値）

ライフサイクルの位置付け	回答数	1. 販売力・営業力	2. 商品力・サービス力	3. 技術力	4. 研究・開発力	5. 既存の機械・設備能力	6. ブランド力・知名度・評判	7. 人材育成
創業期	17	3.29	3.82	3.65	3.35	3.18	3.12	2.71
成長期	38	3.21	3.71	3.92	3.16	3.13	3.11	2.95
成熟期	25	3.04	3.18	3.87	3.00	3.17	3.26	2.83
停滞期	104	2.59	3.09	3.45	2.56	3.10	2.87	2.43
衰退期	109	2.20	2.63	3.05	2.39	2.53	2.63	2.13
第二創業期	16	2.31	3.50	3.56	2.50	3.25	2.75	2.56
わからない	24	2.54	3.14	3.61	2.96	3.27	2.86	2.27

ライフサイクルの位置付け	回答数	8. 資金調達	9. 情報収集能力・体制	10. 人脈・ネットワーク	11. 環境対策	12. 地域社会への貢献	13. 立地	14. 伝統・歴史
創業期	17	2.25	3.06	3.18	2.94	3.00	2.88	2.12
成長期	38	2.89	2.84	3.34	2.92	3.06	2.92	3.00
成熟期	25	2.96	2.87	3.22	2.70	2.87	2.65	3.13
停滞期	104	2.61	2.74	2.78	2.56	2.63	2.82	2.83
衰退期	109	2.27	2.27	2.39	2.35	2.52	2.42	2.90
第二創業期	16	2.56	2.88	3.00	2.63	2.38	2.81	3.19
わからない	24	2.67	2.73	2.76	2.86	3.10	2.82	3.00

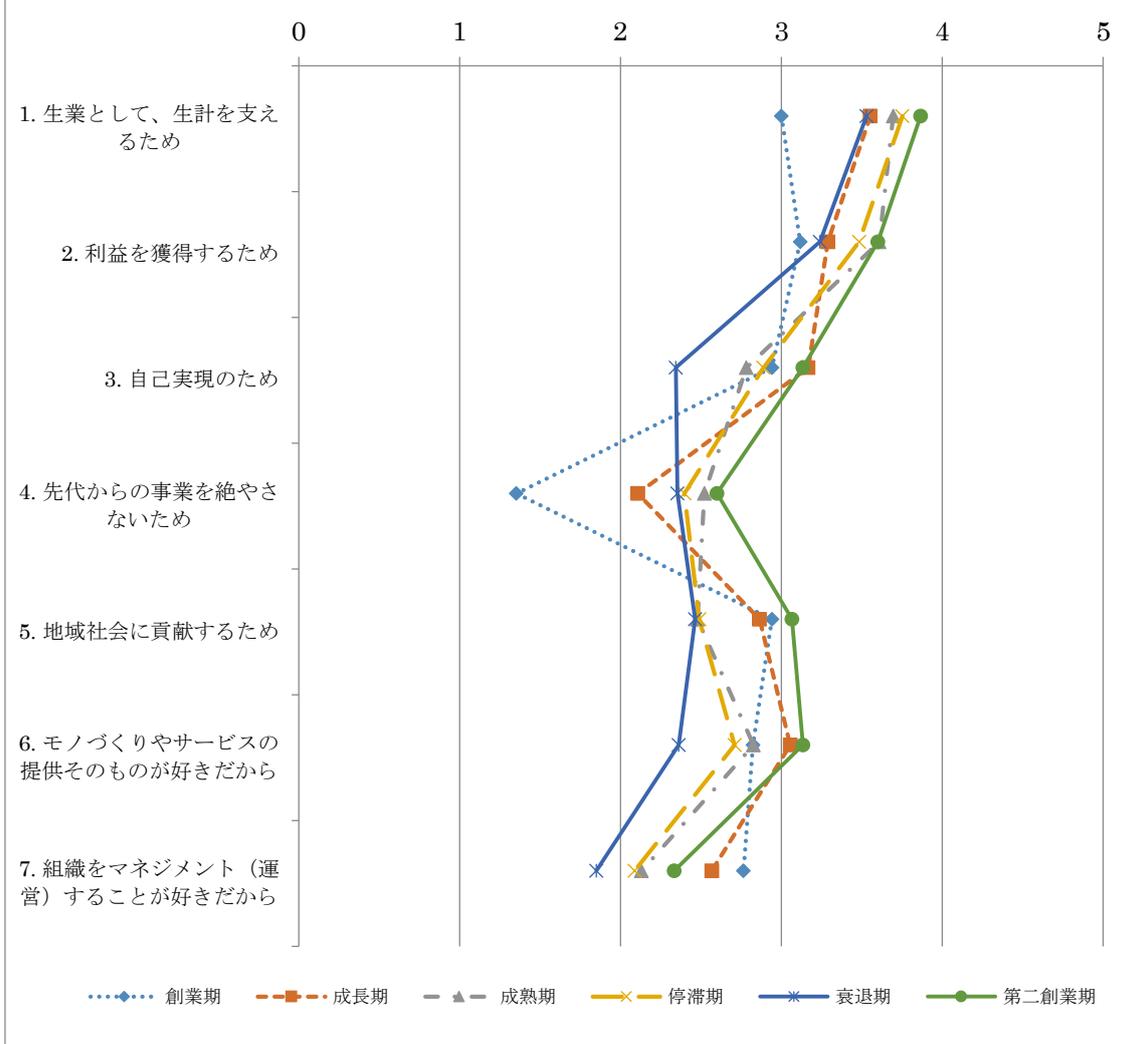
図表3-1 経営上の「強み」と「弱み」（平均値）



図表 3-2 事業を営む動機や目的（平均値）

ライフサイクルの位置付け	回答数	1. 生業として、生計を支えるため	2. 利益を獲得するため	3. 自己実現のため	4. 先代からの事業を絶やさないため	5. 地域社会に貢献するため	6. モノづくりやサービスの提供そのものが好きだから	7. 組織をマネジメント（運営）することが好きだから
創業期	17	3.00	3.12	2.94	1.35	2.94	2.82	2.76
成長期	38	3.55	3.29	3.17	2.11	2.86	3.06	2.57
成熟期	25	3.70	3.61	2.78	2.52	2.48	2.83	2.13
停滞期	104	3.75	3.48	2.89	2.40	2.49	2.71	2.09
衰退期	109	3.53	3.24	2.34	2.35	2.46	2.36	1.85
第二創業期	16	3.87	3.60	3.13	2.60	3.07	3.13	2.33
わからない	24	3.63	3.24	2.96	2.17	2.43	2.65	2.09

図表3-2 事業を営む動機や目的（平均値）

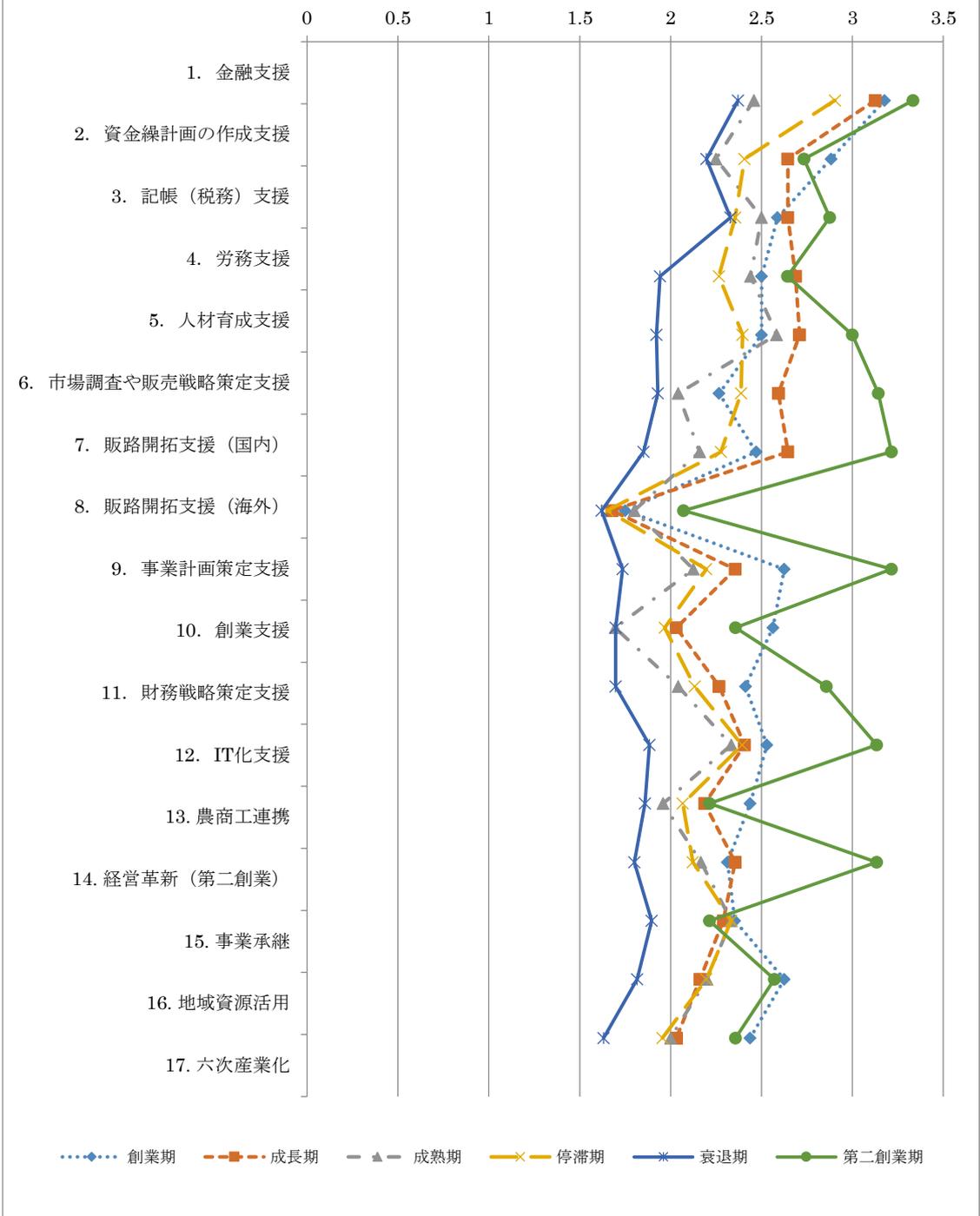


図表 3-3 求められる小規模事業者支援策（平均値）

ライフサイクルの位置付け	回答数	1. 金融支援	2. 資金繰計画の作成支援	3. 記帳（税務）支援	4. 労務支援	5. 人材育成支援	6. 市場調査や販売戦略策定支援	7. 販路開拓支援（国内）	8. 販路開拓支援（海外）	9. 事業計画策定支援
創業期	17	3.18	2.88	2.59	2.50	2.50	2.27	2.47	1.75	2.63
成長期	38	3.13	2.65	2.65	2.69	2.71	2.59	2.65	1.68	2.35
成熟期	25	2.46	2.25	2.50	2.44	2.58	2.04	2.16	1.80	2.13
停滞期	104	2.90	2.41	2.35	2.27	2.40	2.39	2.28	1.65	2.20
衰退期	109	2.37	2.20	2.33	1.94	1.92	1.93	1.85	1.62	1.74
第二創業期	16	3.33	2.73	2.88	2.64	3.00	3.14	3.21	2.07	3.21
わからない	24	2.63	2.39	2.72	2.29	2.35	2.41	2.41	1.78	2.29

ライフサイクルの位置付け	回答数	10. 創業支援	11. 財務戦略策定支援	12. IT化支援	13. 農商工連携	14. 経営革新（第二創業）	15. 事業承継	16. 地域資源活用	17. 六次産業化
創業期	17	2.56	2.41	2.53	2.44	2.31	2.35	2.63	2.44
成長期	38	2.03	2.27	2.41	2.19	2.35	2.29	2.16	2.03
成熟期	25	1.70	2.04	2.33	1.96	2.17	2.33	2.20	2.00
停滞期	104	1.97	2.13	2.39	2.07	2.12	2.33	2.20	1.96
衰退期	109	1.70	1.70	1.88	1.86	1.80	1.90	1.82	1.63
第二創業期	16	2.36	2.86	3.13	2.21	3.13	2.21	2.57	2.36
わからない	24	1.78	2.06	2.24	2.06	2.12	2.29	2.06	1.82

図表3-3 求められる小規模事業者支援策（平均値）



## 小規模事業者の経営実態に関する受託研究報告書

—兵庫県多可郡多可町における小規模事業者に対する質問紙調査より—

発行年月日	2016年2月29日
編集・発行	兵庫県商工会連合会・神戸山手大学
照会先	兵庫県商工会連合会 〒650-0013 兵庫県神戸市中央区花隈町 6-19 TEL：078-371-1261 FAX：078-341-4452 神戸山手大学 〒650-0004 兵庫県神戸市中央区中山手通 6-5-2 TEL：078-371-8000 FAX：078-371-4938
印刷・製本	川崎エンジニアリング株式会社

