

**令和4年度中小企業実態調査委託費
中小企業の新たな担い手の創出及び成
長に向けたマネジメントと企業行動に
関する調査研究
報告書**

2023年3月

株式会社帝国データバンク

目 次

内容

I. 事業概要	2
1.1 事業背景.....	2
1.2 調査目的.....	2
II. 事業内容	3
2.1 中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査.....	3
2.1.1 先行研究等の引用.....	3
2.1.2 アンケート調査概要.....	6
2.1.3 アンケート調査結果.....	8
2.2 中小企業の事業承継・M&Aに関する調査.....	101
2.2.1 先行研究等の引用.....	101
2.2.2 アンケート調査概要.....	104
2.2.3 アンケート調査結果.....	105
2.3 中小企業の起業・創業に関する調査.....	164
2.3.1 先行研究等の引用.....	164
2.3.2 アンケート調査概要.....	167
2.3.3 アンケート調査結果.....	168
III. 本調査のまとめ	219
3.1 中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査.....	219
3.2 中小企業の事業承継・M&Aに関する調査.....	220
3.3 中小企業の起業・創業に関する調査.....	222
IV. 付録（アンケート調査票）	224
4.1 中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査.....	224
4.2 中小企業の事業承継・M&Aに関する調査.....	249
4.3 中小企業の起業・創業に関する調査.....	266
V. 付録（単純集計表）	291
5.1 中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査.....	291
5.2 中小企業の事業承継・M&Aに関する調査.....	339
5.3 中小企業の起業・創業に関する調査.....	362

I. 事業概要

1.1 事業背景

我が国の中小企業は、新型コロナウイルス感染症やエネルギー・原材料の価格高騰等の影響により、厳しい経営環境に置かれている。さらに少子高齢化やSDGs等の新たな価値観への移行、地政学リスクの増大など、経済・社会の構造変化に直面し、多くの中小企業が組織体制やビジネスモデルの変革を迫られている。このような事業環境においては、起業や事業承継等を契機として、挑戦意欲が高く成長志向の中小企業を創出することや、中核人材の確保などの挑戦に必要な組織能力の引き上げを支援することが重要である。

こうした中、起業や事業承継・M&Aの実施に際しての取組内容、成長に向けたマネジメントや企業行動等について調査・分析し、成長志向の中小企業の創出や成長、変革を後押しする環境整備に向けた政策立案につなげていくことが重要である。

1.2 調査目的

既存調査等の分析とともに、創業者及び後継者が実施する取組や中核・専門人材の確保、新規事業創出などの成長に向けた重点的取組の実態等について定量・定性両面のデータを収集・分析し、当該分析結果を基にテーマに即した現状の整理、課題の抽出、政策提言等を取りまとめ、今後の中小企業政策の企画立案や、2023年版中小企業白書作成等の基礎資料とする。

Ⅱ. 事業内容

2.1 中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査

2.1.1 先行研究等の引用

調査を設計するにあたり、以下の論文を参考とした。

NO	論文名
1	鹿住倫世 [2015] 『企業家活動と社会ネットワーク -創業に役立つネットワークとは?-』、日本政策金融公庫論集第 26 号 (2015 年 2 月)、 https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1502_03.pdf
2	ベンチャー企業における右腕・幹部社員の役割とその効果 (https://kigyoka-forum.jp/wp-content/uploads/2022/04/JES03_02_Inamura_Nakauchi.pdf)
3	中小企業による「新事業戦略」の展開～実態と課題～ (公庫総研) https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1408_01.pdf

<鹿住倫世[2015]『企業家活動と社会ネットワーク -創業に役立つネットワークとは?-』、日本政策金融公庫論集第 26 号(2015 年 2 月)から要約>

企業家が取り組む新たな事業は、リスクや不確実性が高く、また、新参者であるために信頼が不足し、顧客開拓や経営資源の調達において不利である。信頼性不足を補完するため、企業家は社会ネットワークを活用する。また、イノベーションの創出においても、冗長性の少ない多様な情報に触れることが有効であり、この点でも社会ネットワークは企業家活動に不可欠である。

しかし、日本の企業家を対象とした社会ネットワーク活用に関する研究は少なく、実態を明らかにすることが必要である。

本研究では、企業家(男性、女性各 1,500 人)に対する質問紙調査を実施し、創業時に活用した社会ネットワーク、創業後に構築したネットワーク、役に立ったネットワーク、ネットワークから得られた便益について分析を行った。

分析の結果、以下の結果を得ている。

- ①創業時に活用したネットワークは「前職の社外ネットワーク」「前職の社内ネットワーク」「知人・友人のネットワーク」が上位 3 件であった。
- ②創業後には、「他業界の経営者のネットワーク」や「同業種の経営者のネットワーク」に新たに加わったり、自ら構築したりしていることがわかった。
- ③ネットワークから得られた便益は、「経営への支援、助言、参画」が最も多く、ついで「取引先・営業先の紹介」などが続いた。

＜ベンチャー企業における右腕・幹部社員の役割とその効果から要約＞

近年、戦略マネジメントの分野において、戦略策定や組織パフォーマンスにおけるトップ・マネジメントの重要性が注目を集めている。そこでは、組織のリーダーであるトップ・マネジメントは組織を形成しマネジメントを行う強力な意思決定者であり、組織パフォーマンスに影響を与えうる存在と捉えられている。また、大企業に比してベンチャーなどの小規模組織では、そのようなトップ・マネジメントの重要性がさらに高まると考えられており、ベンチャーなどの小規模企業においてトップ・マネジメントの構成員である社長・幹部社員のさまざまな特性が戦略的意思決定やパフォーマンスに及ぼす影響は大企業に比して非常に大きい。トップ・マネジメントを構成する優秀な人材の確保と、それらの人材の活用は、ベンチャー企業の成長と発展にとって重要な鍵になると考えられる。

本研究では経営者の右腕社員の役割が、広くベンチャーなど新興企業において成長を促進する要因となっているのかをインタビュー調査によって検証・分析した。

分析の結果、以下の結果を得ている。

- ①ベンチャー企業において右腕社員は社長をサポートする相談相手、新たな幹部人材の獲得という役割を通じて、より高い競争力の達成に貢献している。それに対して他の幹部社員は、製品・サービスの質や多角化に対して貢献している。
- ②創業期において右腕社員が存在することがパフォーマンスを高めるために有効であったとしても、その当時は企業の規模も小さく、右腕となるような優秀な人材を獲得できていなかった可能性がある。しかし、事業が軌道に乗り、規模を拡大していく際には右腕社員の必要性が高まり、右腕社員が社長の相談相手もしくは新たな人材の獲得者としての役割を果たすことで競争力は高まり、成長を達成できると考えられる。

＜中小企業による「新事業戦略」の展開～実態と課題～から要約＞

現在における厳しい市場環境を生き抜き、さらなる成長を遂げている中小企業が多数存在する。こうした企業の多くにみられる特徴は、他社には容易にまねできない製品やサービスを生み出す「新事業」を展開し、特定分野の市場で高い優位性を確保しているという仮説が成り立つ。日本政策金融公庫総合研究所ではこうした仮説のもと、2013年8月に「中小企業の新事業展開に関するアンケート」を実施した。アンケートの分析と企業ヒアリング調査から、中小企業による新事業展開の現状を示すとともに、業績に与える効果や、新事業のプロセスを探った。

分析の結果、以下の結果を得ている。

- ①最近10年の間に新事業に取り組んだ中小企業の割合は4割強と、決して少なくはない。新事業展開を行った中小企業は売上高を伸ばしている割合が高いなど、新事業展開と中小企業の業績には正の相関があることが明らかになった。
- ②新事業展開を成功させるためには、社内の組織を整備して最適な組織に変化させる、既存の

経営資源を活用する、外部の力を適切に取り入れる、といった取組が重要となることも示された。

以上から、本事業のメインテーマである、中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動について、企業の戦略、経営者、組織に焦点を当てて確認し、企業の成長に向けた取組について分析していく。

2.1.2 アンケート調査概要

調査期間 : 2022年11月25日～12月23日
 調査方法 : 郵送による調査票の配布、Webによる回収
 対象エリア : 全国
 調査対象数 : 15,000件(※¹⁾)
 回収数 : 3,466件(回収率23.1%)

※¹⁾ 株式会社帝国データバンクの保有する企業情報データベースから以下の条件で抽出した15,000件を対象とした。

業種 : 公務、農林漁業を除く全業種

企業規模 : 個人事業主を除く中小企業(中小企業基本法に則る)

※2021年時点で中小企業でなくなった企業も一部含む。

業歴 : 10年以上

従業員数 : 5人以上

その他 : 2020～2021年の売上高が2期連続で増収しているなど、感染症流行下においても売上高を伸ばし成長している企業を優先的に割り付けた。

<対象先の業種割合>

日本標準産業大分類	合計	従業員数区分				
		01_5～20人	02_21～50人	03_51～100人	04_101～300人	05_301人以上
C_鉱業、採石業、砂利採取業	29	13	11	5	0	0
D_建設業	6,385	4,071	1,582	482	215	35
E_製造業	1,984	641	648	347	283	65
F_電気・ガス・熱供給・水道業	21	15	3	1	2	0
G_情報通信業	698	162	188	143	157	48
H_運輸業、郵便業	791	138	253	175	176	49
I_卸売業、小売業	3,005	1,472	842	382	246	63
J_金融業、保険業	21	2	2	2	6	9
K_不動産業、物品賃貸業	578	261	148	83	69	17
L_学術研究、専門・技術サービス業	338	114	102	57	57	8
M_宿泊業、飲食サービス業	25	10	8	4	3	0
N_生活関連サービス業、娯楽業	57	24	13	7	12	1
O_教育、学習支援業	30	5	10	7	5	3
P_医療、福祉	98	13	15	20	32	18
R_サービス業(他に分類されないもの)	940	307	261	189	141	42
合計	15,000	7,248	4,086	1,904	1,404	358

<備考>

・構成比に関しては、小数点第2位を四捨五入して計算しているため、合計が100%にならない場合がある。

- ・複数回答の場合、回答した事業所数（n数）に対する割合を示しているため、構成比の合計が100%を超えることがある。

2.1.3 アンケート調査結果

第1節 既存企業の成長に向けた戦略

(1) 直近10年間における、経営戦略の策定状況

Q3-1 経営戦略の策定状況(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	策定した	2115	71.4
2	策定しなかった	849	28.6
	不明	502	
	全体	2964	100.0

Q3-1 直近10年間における、経営戦略の策定状況(SA)(n=2964)

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



■ 策定した ■ 策定しなかった

(2) 直近 10 年間における、競合他社の経営戦略と比較した際の自社の経営戦略の評価

Q3-12 競合他社の経営戦略と比較した際の、自社の経営戦略の評価 (S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	優れていた	199	10.2
2	どちらかといえば優れていた	1449	74.0
3	どちらかといえば優れていなかった	278	14.2
4	優れていなかった	33	1.7
	不明	156	
	非該当	1351	
	全体	1959	100.0

Q3-12直近10年間における、競合他社の経営戦略と比較した際の、自社の経営戦略の評価 (SA)(n=1959)

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



- 優れていた
- どちらかといえば優れていた
- どちらかといえば優れていなかった
- 優れていなかった

(3) 直近 10 年間に於ける、競合他社の経営戦略と比較した際の自社の経営戦略の評価別に見た、売上高増加率と付加価値額増加率の水準（中央値）

(1) 競合他社の経営戦略と比較した際の、直近 10 年間に於いて自社が策定した経営戦略の評価別に見た、売上高増加率の水準（中央値）

No.	カテゴリー名	n	%
1	優れていた	1,648	35.0
2	優れていなかった	311	27.0

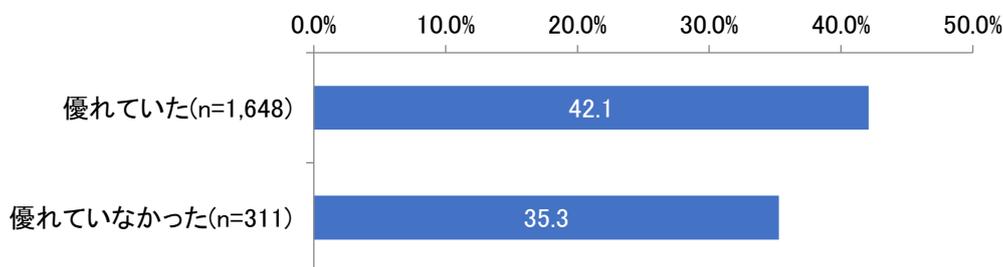
(1)直近10年間に於ける、競合他社の経営戦略と比較した際の自社の経営戦略の評価別に見た、売上高増加率の水準(中央値)



(2) 競合他社の経営戦略と比較した際の、直近 10 年間に於いて自社が策定した経営戦略の評価別に見た、付加価値額増加率の水準（中央値）

No.	カテゴリー名	n	%
1	優れていた	1,648	42.1
2	優れていなかった	311	35.3

(2)直近10年間に於ける、競合他社の経営戦略と比較した際の自社の経営戦略の評価別に見た、付加価値額増加率の水準(中央値)

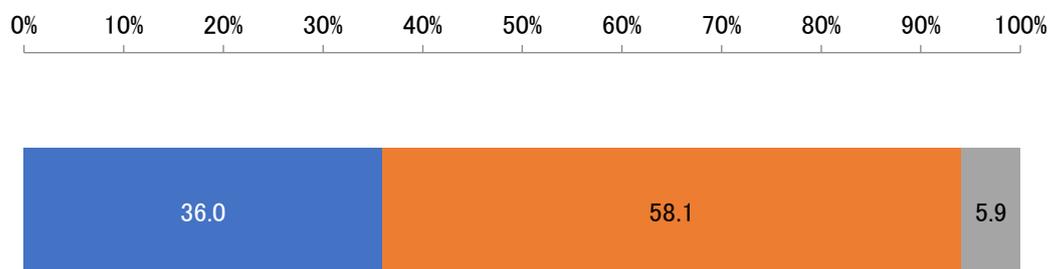


(4) 直近 10 年間に於いて経営戦略を策定した際の検討プロセス

Q3-1-1 経営戦略を策定した際の検討プロセス(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	ターゲットとする市場の分析を起点とした	759	36.0
2	自社の経営資源の分析を起点とした	1227	58.1
3	当てはまるものはない	125	5.9
	不明	4	
	非該当	1351	
	全体	2111	100.0

Q3-1-1直近10年間に於いて経営戦略を策定した際の検討プロセス
(SA)(n=2111)

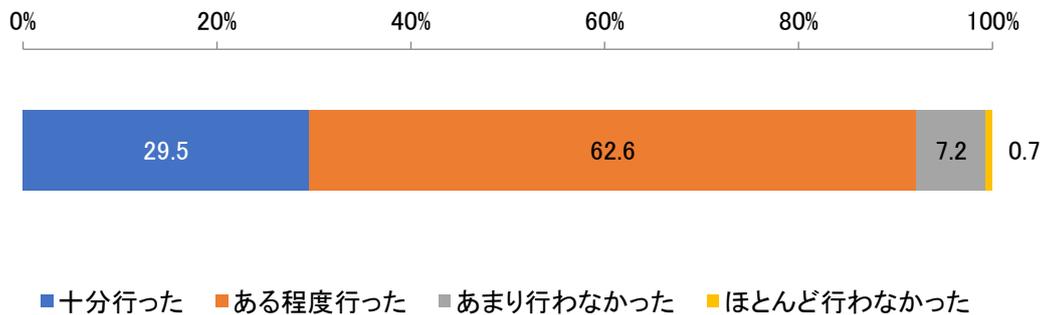


- ターゲットとする市場の分析を起点とした
- 自社の経営資源の分析を起点とした
- 当てはまるものはない

(5) 直近10年間にターゲットとする市場の分析を起点に経営戦略を策定した企業の、自社の経営資源の分析状況

		合計	Q3-2 市場の分析を起点に経営戦略を策定した企業の、経営資源分析の実施状況			
			十分行った	ある程度行った	あまり行わなかった	ほとんど行わなかった
Q3-1-1 経営戦略を策定した際の検討プロセス	ターゲットとする市場の分析を起点とした	738	218	462	53	5
		100.0	29.5	62.6	7.2	0.7

Q3-1-1 × Q3-2
直近10年間にターゲットとする市場の分析を起点に経営戦略を策定した企業の、自社の経営資源の分析状況(n=738)

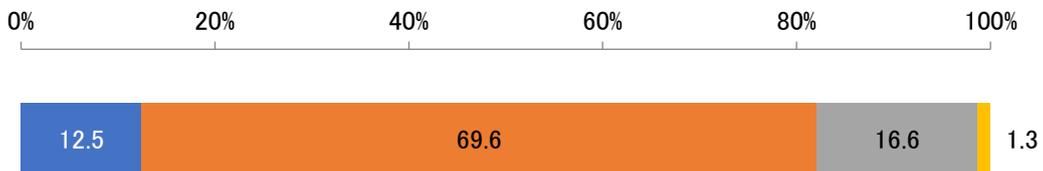


(6) 直近10年間に自社の経営資源の分析を起点に経営戦略を策定した企業の、ターゲットとする市場の分析状況

		合計	Q3-3 経営資源の分析を起点に経営戦略を策定した企業の、市場分析の実施状況			
			十分行った	ある程度行った	あまり行わなかった	ほとんど行わなかった
Q3-1-1 経営戦略を策定した際の検討ケース	自社の経営資源の分析を起点とした	1203	150	837	200	16
		100.0	12.5	69.6	16.6	1.3

Q3-1-1 × Q3-2

直近10年間に自社の経営資源の分析を起点に経営戦略を策定した企業の、ターゲットとする市場の分析状況(n=1203)

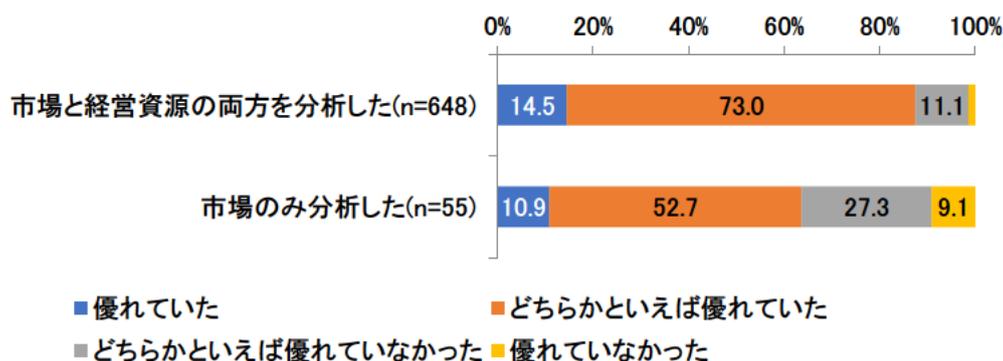


■ 十分行った ■ ある程度行った ■ あまり行わなかった ■ ほとんど行わなかった

(7) 直近10年間にターゲットとする市場の分析を起点に経営戦略を策定した企業の、自社の経営資源の分析有無別に見た、経営戦略の自己評価（競合他社との比較）

		合計	Q3-12経営戦略の評価			
			優れていた	どちらかといえば優れていた	どちらかといえば優れていなかった	優れていなかった
Q3-1-1	市場と経営資源の両方を分析した	648 100.0	94 14.5	473 73.0	72 11.1	9 1.4
	市場のみ分析した	55 100.0	6 10.9	29 52.7	15 27.3	5 9.1

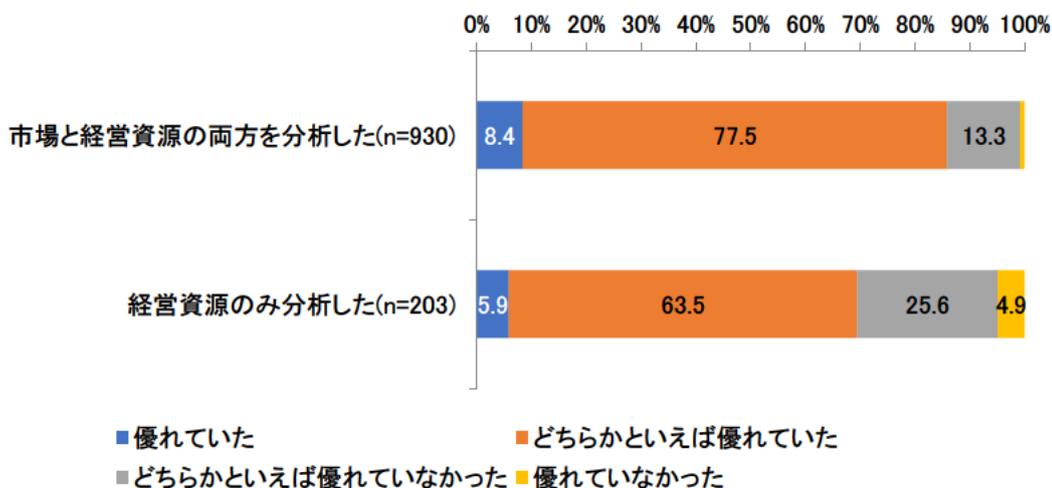
Q3-1-1×Q3-12
直近10年間にターゲットとする市場の分析を起点に経営戦略を策定した企業の、自社の経営資源の分析有無別に見た、経営戦略の自己評価（競合他社との比較）(MA)(N=703)



- (8) 直近10年間に自社の経営資源の分析を起点に経営戦略を策定した企業の、ターゲットとする市場の分析有無別に見た、経営戦略の自己評価（競合他社との比較）

		合計	Q3-12経営戦略の評価			
			優れていた	どちらかといえば優れていた	どちらかといえば優れていなかった	優れていなかった
Q3-1-1	市場と経営資源の両方を分析した	930 100.0	78 8.4	721 77.5	124 13.3	7 0.8
	経営資源のみ分析した	203 100.0	12 5.9	129 63.5	52 25.6	10 4.9

Q3-1-1 × Q3-12
直近10年間に経営資源の分析を起点に経営戦略を策定した企業の、ターゲットとする市場の分析有無別に見た、経営戦略の自己評価（競合他社との比較）
(MA)(N=1133)



(9) 直近 10 年間に於いて経営戦略を策定した際の工夫・取組

Q3-5-1 経営戦略を策定した際の工夫・取組:ターゲットとする顧客を具体的にイメージした。(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分行った	710	35.9
2	ある程度行った	1113	56.3
3	あまり行わなかった	124	6.3
4	ほとんど行わなかった	31	1.6
	不明	137	
	非該当	1351	
	全体	1978	100.0

Q3-5-2 経営戦略を策定した際の工夫・取組:ターゲットとする顧客に届ける価値を明確にした(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分行った	681	34.8
2	ある程度行った	1081	55.2
3	あまり行わなかった	167	8.5
4	ほとんど行わなかった	30	1.5
	不明	156	
	非該当	1351	
	全体	1959	100.0

Q3-5-3 経営戦略を策定した際の工夫・取組:ターゲットとする顧客に対してどのように価値を届けるかを明確にした(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分行った	648	33.3
2	ある程度行った	1053	54.1
3	あまり行わなかった	218	11.2
4	ほとんど行わなかった	28	1.4
	不明	168	
	非該当	1351	
	全体	1947	100.0

Q3-5-4 経営戦略を策定した際の工夫・取組:定性データと定量データの両方を基に分析した(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分行った	242	12.6
2	ある程度行った	870	45.4
3	あまり行わなかった	627	32.7
4	ほとんど行わなかった	178	9.3
	不明	198	
	非該当	1351	
	全体	1917	100.0

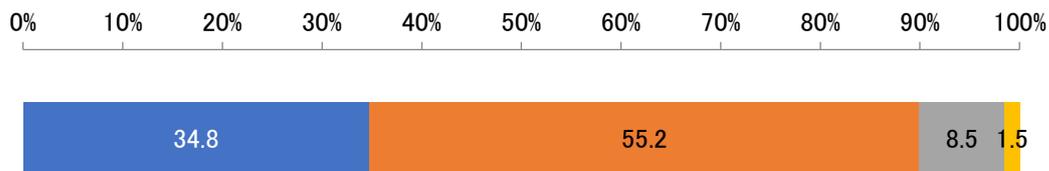
Q3-5-5 経営戦略を策定した際の工夫・取組:策定した経営戦略の妥当性について繰り返し検証した(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分行った	326	16.9
2	ある程度行った	1015	52.5
3	あまり行わなかった	494	25.6
4	ほとんど行わなかった	97	5.0
	不明	183	
	非該当	1351	
	全体	1932	100.0

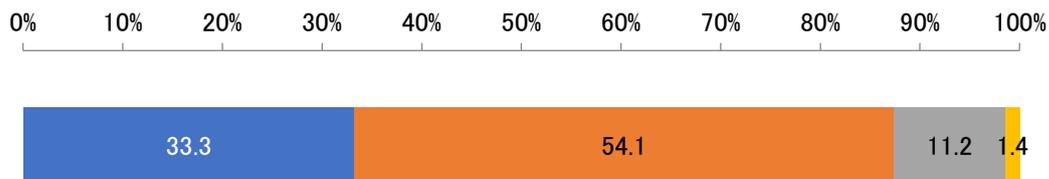
Q3-5 直近10年間に於いて経営戦略を策定した際の工夫・取組
1.ターゲットとする顧客を具体的にイメージした(SA)(n=1978)



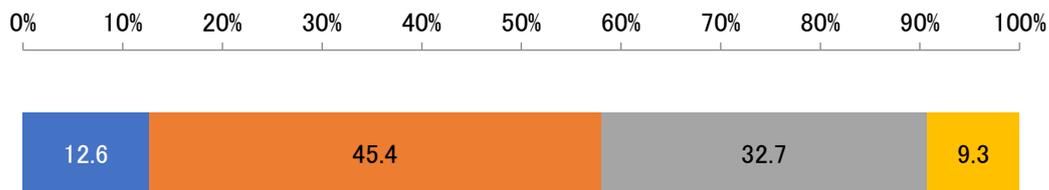
2.ターゲットとする顧客に届ける価値を明確にした(SA)(n=1959)



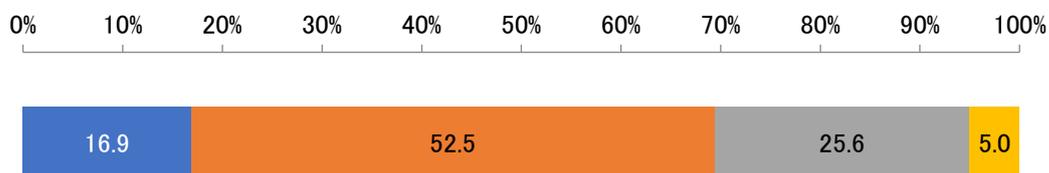
3.ターゲットとする顧客に対してどのように価値を届けるかを明確にした(SA)(n=1947)



4.定性データと定量データの両方を基に分析した(SA)(n=1917)



5 策定した経営戦略の妥当性について繰り返し検証した(SA)(n=1932)



■ 十分行った ■ ある程度行った ■ あまり行わなかった ■ ほとんど行わなかった

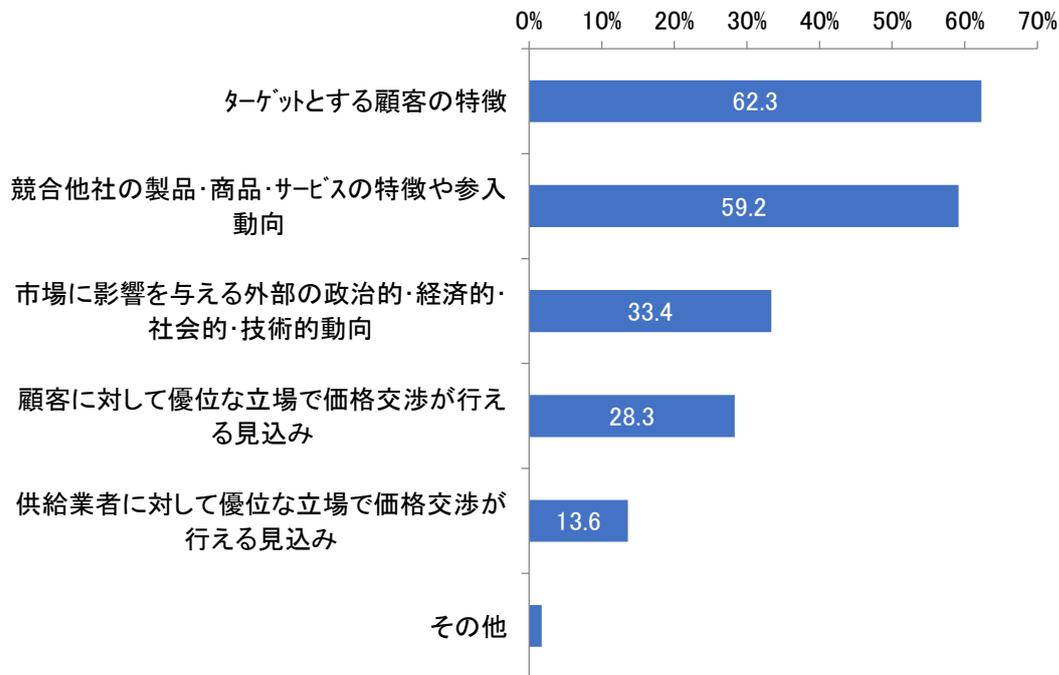
(10) 直近 10 年間で経営戦略を策定した際に、ターゲットとする市場の分析を進めた際の視点

Q3-4 市場分析の際の視点(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	ターゲットとする顧客の特徴	1260	62.3
2	競合他社の製品・商品・サービスの特徴や参入動向	1197	59.2
3	市場に影響を与える外部の政治的・経済的・社会的・技術的動向	675	33.4
4	顧客に対して優位な立場で価格交渉が行える見込み	573	28.3
5	供給業者に対して優位な立場で価格交渉が行える見込み	275	13.6
6	その他	35	1.7
7	特にならない(特にターゲットとする市場の分析を行っていない)	102	5.0
	不明	92	
	非該当	1351	
	全体	2023	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	4117		203.5

Q3-4直近10年間で経営戦略を策定した際に、ターゲットとする市場の分析を進めた際の視点(MA)(n=2023)

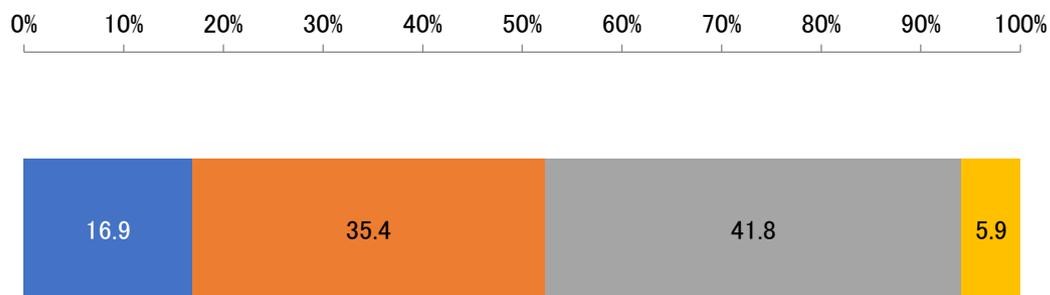


(11) 直近 10 年間で経営戦略を策定した際に、最終的に選定した市場の特徴

Q3-6 選定した市場の特徴(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	競合他社が多い市場	351	16.9
2	どちらかといえば競合他社が多い市場	736	35.4
3	どちらかといえば競合他社が少ない市場	870	41.8
4	競合他社がほとんどいない市場	122	5.9
	不明	36	
	非該当	1351	
	全体	2079	100.0

Q3-6 直近10年間で経営戦略を策定した際に、最終的に選定した市場の特徴(SA)(n=2079)



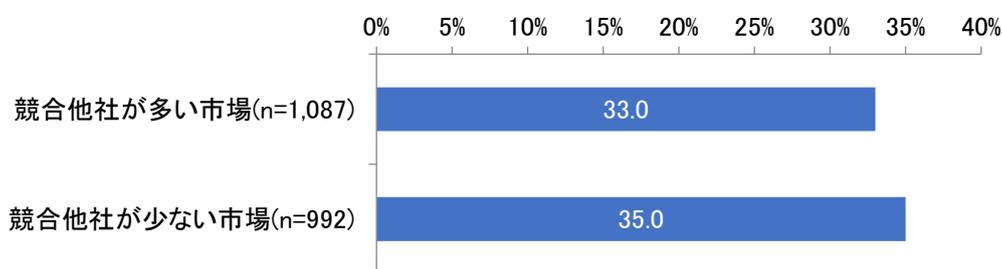
- 競合他社が多い市場
- どちらかといえば競合他社が多い市場
- どちらかといえば競合他社が少ない市場
- 競合他社がほとんどいない市場

(12) 直近 10 年間で経営戦略を策定した際の、最終的に選定した市場の特徴別に見た、売上高増加率と付加価値額増加率の水準（中央値）

(1) 直近 10 年間に於いて経営戦略を策定した際の、最終的に選定した市場の特徴別に見た、売上高増加率の水準（中央値）

No.	カテゴリー名	n	%
1	競合他社が多い市場	1,087	33.0
2	競合他社が少ない市場	992	35.0

(1)直近10年間で経営戦略を策定した際の、最終的に選定した市場の特徴別に見た、売上高増加率の水準(中央値)



(2) 直近 10 年間に於いて経営戦略を策定した際の、最終的に選定した市場の特徴別に見た、付加価値額増加率の水準（中央値）

No.	カテゴリー名	n	%
1	競合他社が多い市場	1,087	38.1
2	競合他社が少ない市場	992	43.7

(1)直近10年間で経営戦略を策定した際の、最終的に選定した市場の特徴別に見た、付加価値額増加率の水準(中央値)



「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(13) 直近 10 年間で経営戦略を策定した際に、最終的に競合他社が多い市場を選定した理由

Q3-8-1 競合他社の多い市場を選定した理由:非効率な部分を標準化して効率化することで、競争優位に立つことが可能(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	238	24.4
2	どちらかといえば当てはまる	510	52.3
3	どちらかといえば当てはまらない	158	16.2
4	当てはまらない	69	7.1
	不明	112	
	非該当	2379	
	全体	975	100.0

Q3-8-2 競合他社の多い市場を選定した理由:競合他社にない製品・商品・サービスが提供でき、差別化を図ることが可能(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	373	37.1
2	どちらかといえば当てはまる	413	41.1
3	どちらかといえば当てはまらない	149	14.8
4	当てはまらない	70	7.0
	不明	82	
	非該当	2379	
	全体	1005	100.0

Q3-8-3 競合他社の多い市場を選定した理由:市場自体が大きいため、参入すれば一定の売上高・利益を得ることが可能(SA)

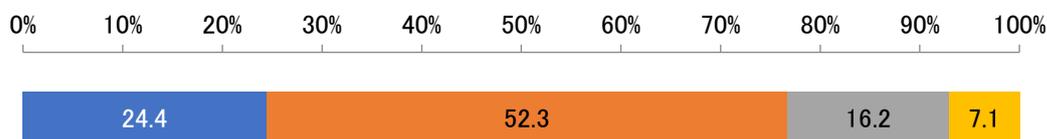
No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	202	20.3
2	どちらかといえば当てはまる	437	43.9
3	どちらかといえば当てはまらない	257	25.8
4	当てはまらない	99	9.9
	不明	92	
	非該当	2379	
	全体	995	100.0

Q3-8-4 競合他社の多い市場を選定した理由:市場自体が成長しているため、参入すれば一定の売上高・利益を得ることが可能(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	145	14.9
2	どちらかといえば当てはまる	371	38.1
3	どちらかといえば当てはまらない	307	31.6
4	当てはまらない	150	15.4
	不明	114	
	非該当	2379	
	全体	973	100.0

Q3-8 直近10年間で経営戦略を策定した際に、最終的に競合他社が多い市場を選定した理由

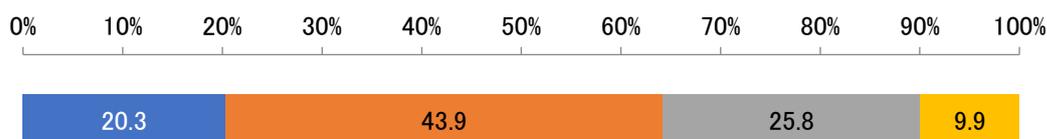
1.非効率な部分を標準化して効率化することで、競争優位に立つことが可能 (SA)(n=975)



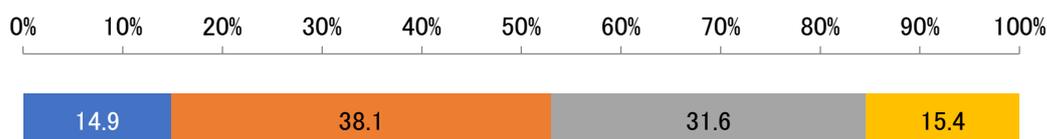
2.競合他社にない製品・商品・サービスが提供でき、差別化を図ることが可能 (SA)(n=1005)



3.市場自体が大きいいため、参入すれば一定の売上高・利益を得ることが可能 (SA)(n=995)



4.市場自体が成長しているため、参入すれば一定の売上高・利益を得ることが可能 (SA)(n=973)



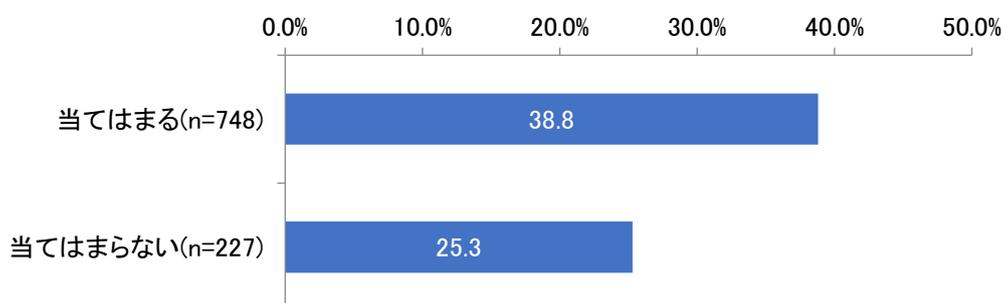
- 当てはまる
- どちらかといえば当てはまる
- どちらかといえば当てはまらない
- 当てはまらない

(14) 直近 10 年間で経営戦略を策定した際に、最終的に競合他社が多い市場を選定した理由別に見た、付加価値額増加率の水準（中央値）

(1) 非効率な部分を標準化して効率化することで、競争優位に立つことが可能

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	748	38.8
2	当てはまらない	227	25.3

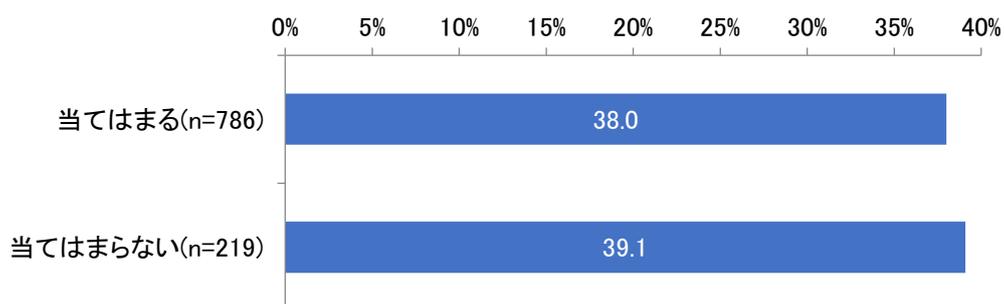
(1)非効率な部分を標準化して効率化することで、競争優位に立つことが可能



(2) 競合他社にない製品・商品・サービスが提供でき、差別化を図ることが可能

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	786	38.0
2	当てはまらない	219	39.1

(2)競合他社にない製品・商品・サービスが提供でき、差別化を図ることが可能



(3) 市場自体が大きいいため、参入すれば一定の売上高・利益を確保することが可能

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	639	38.8
2	当てはまらない	356	34.5

(3) 市場自体が大きいため、参入すれば一定の売上高・利益を確保することが可能



(4) 市場自体が成長しているため、参入すれば一定の売上高・利益を確保することが可能

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	516	39.6
2	当てはまらない	457	34.4

(4) 市場自体が成長しているため、参入すれば一定の売上高・利益を確保することが可能

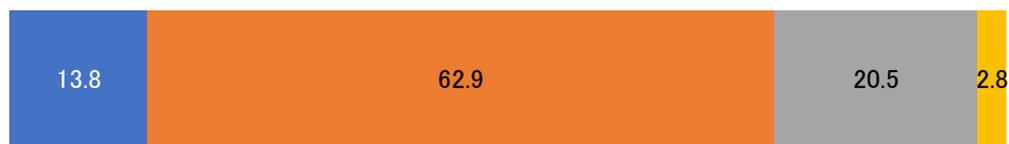


(15) 直近 10 年間でターゲットとする市場を選定した際の、必要な経営資源の確保状況

Q3-10 市場を選定した際の自社の経営資源の確保状況(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	確保できていた	273	13.8
2	どちらかといえば確保できていた	1241	62.9
3	どちらかといえば確保できていなかった	404	20.5
4	確保できていなかった	56	2.8
	不明	141	
	非該当	1351	
	全体	1974	100.0

Q3-10
直近10年間でターゲットとする市場を選定した際の、必要な経営資源の確保
状況
(SA)(n=1974)

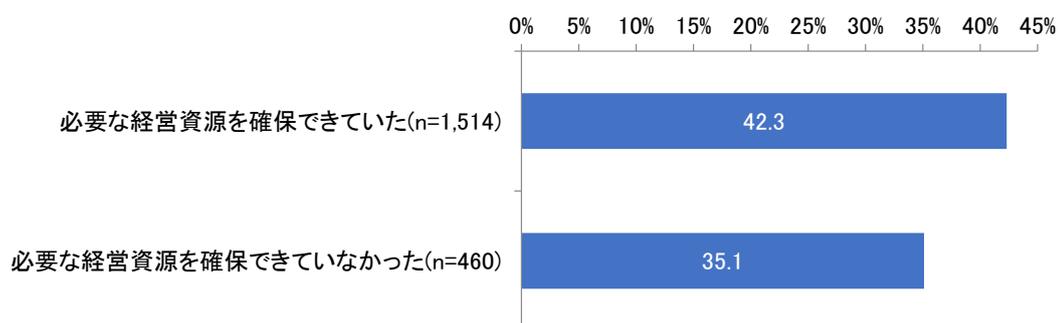


- 確保できていた
- どちらかといえば確保できていた
- どちらかといえば確保できていなかった
- 確保できていなかった

(16)直近 10 年間でターゲットとする市場を選定した際の、必要な経営資源の確保状況別に見た、付加価値額増加率の水準（中央値）

No.	カテゴリー名	n	%
1	必要な経営資源を確保できていた	1,514	42.3
2	必要な経営資源を確保できていなかった	460	35.1

直近10年間でターゲットとする市場を選定した際の、必要な経営資源の確保状況別に見た、付加価値額増加率の水準(中央値)



(17) 直近 10 年間で経営戦略を実行した際に活用した、自社の経営資源の強み

Q3-11-1 活用した経営資源の強み(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	顧客からの評価に結び付いている	1388	67.3
2	顧客からの評価に結び付き、他社が保有していない	478	23.2
3	顧客からの評価に結び付き、他社が保有しておらず、他社がまねもできない	195	9.5
	不明	54	
	非該当	1351	
	全体	2061	100.0

Q3-11-1直近10年間で経営戦略を実行した際に活用した、自社の経営資源の強み
(SA)(n=2061)

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

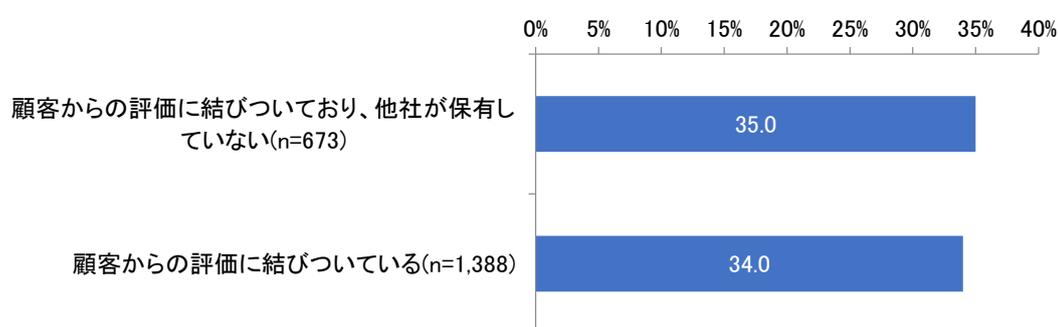


- 顧客からの評価に結び付いている
- 顧客からの評価に結び付き、他社が保有していない
- 顧客からの評価に結び付き、他社が保有しておらず、他社がまねもできない

(18) 直近 10 年間で経営戦略を実行した際に活用した、自社の経営資源の強み別に見た、売上高増加率の水準（中央値）

No.	カテゴリー名	n	%
1	顧客からの評価に結びついており、他社が保有していない	673	35.0
2	顧客からの評価に結びついている	1,388	34.0

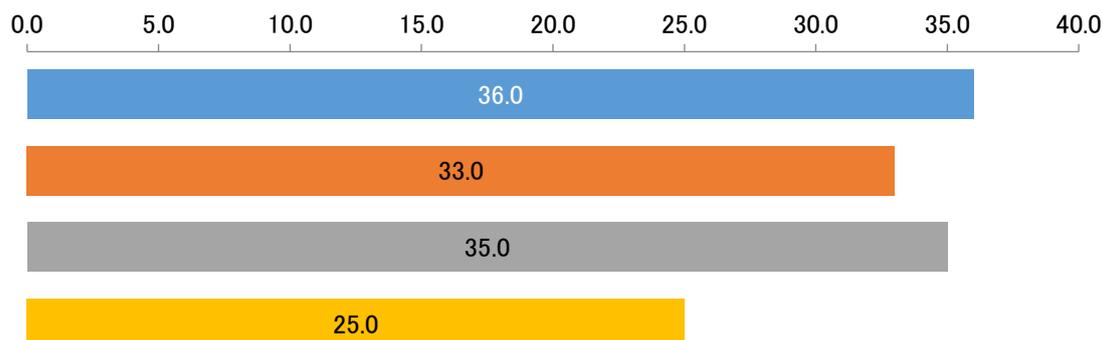
直近10年間で経営戦略を実行した際に活用した、自社の経営資源の強み別に見た、売上高増加率の水準(中央値)



(19) 直近10年間で経営戦略を実行した際に活用した自社の経営資源の強み及び経営戦略を策定した際の工夫・取組み別に見た、売上高増加率の水準（中央値）

No.	カテゴリー名 1	カテゴリー名 2	n	%
1	顧客からの評価に結び付いており、他社が保有していない	直近10年間に経営戦略を策定した際に、顧客、顧客への提供価値、顧客への価値の提供方法を明確にした	502	36.0
2		直近10年間に経営戦略を策定した際に、顧客、顧客への提供価値、顧客への価値の提供方法を明確にしなかった	117	33.0
3	顧客からの評価に結び付いている	直近10年間に経営戦略を策定した際に、顧客、顧客への提供価値、顧客への価値の提供方法を明確にした	1,029	35.0
4		直近10年間に経営戦略を策定した際に、顧客、顧客への提供価値、顧客への価値の提供方法を明確にしなかった	244	25.0

直近10年間で経営戦略を実行した際に活用した自社の経営資源の強み及び経営戦略を策定した際の工夫・取組み別に見た、売上高増加率の水準（中央値）



- 顧客からの評価に結び付いており、他社が保有していないかつ直近10年間の経営戦略を策定した際に、顧客、顧客への提供価値、顧客への価値提供方法を明確にした (n=502)
- 顧客からの評価に結び付いており、他社が保有していないかつ直近10年間の経営戦略を策定した際に、顧客、顧客への提供価値、顧客への価値提供方法を明確にしなかった (n=117)
- 顧客からの評価に結び付いているかつ直近10年間の経営戦略を策定した際に、顧客、顧客への提供価値、顧客への価値提供方法を明確にした (n=1,029)
- 顧客からの評価に結び付いているかつ直近10年間の経営戦略を策定した際に、顧客、顧客への提供価値、顧客への価値提供方法を明確にしなかった (n=244)

(20) 直近 10 年間における既存事業拡大と新規事業創出の取組状況

Q3-13-1 「既存事業拡大」の取組有無 (SA)

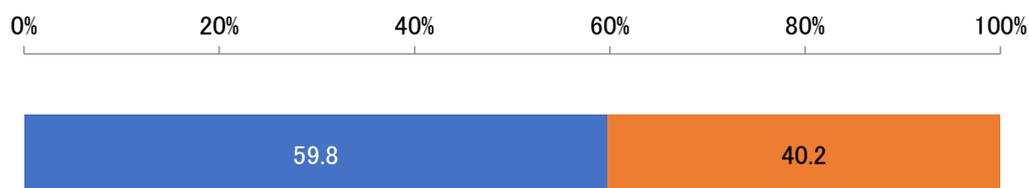
No.	カテゴリー名	n	%
1	取り組んだ	1718	59.8
2	取り組まなかった	1157	40.2
	不明	591	
	全体	2875	100.0

Q3-13-1 「新規事業創出」の取組有無 (SA)

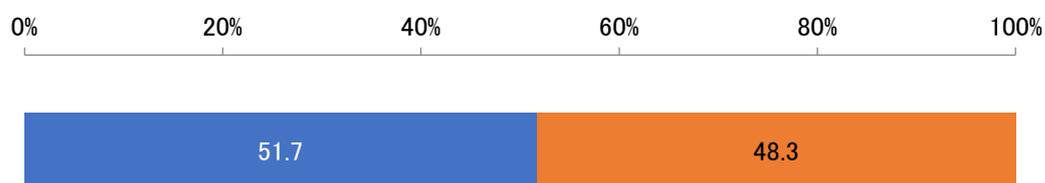
No.	カテゴリー名	n	%
1	取り組んだ	1486	51.7
2	取り組まなかった	1389	48.3
	不明	591	
	全体	2875	100.0

Q3-13-1直近10年間における既存事業拡大と新規事業創出の取組状況

1 既存事業拡大(SA)(n=2875)



2.新規事業創出(SA)(n=2875)



■ 取り組んだ ■ 取り組まなかった

(21) 直近 10 年間における既存事業拡大と新規事業創出の取組の、自社の成長への寄与度

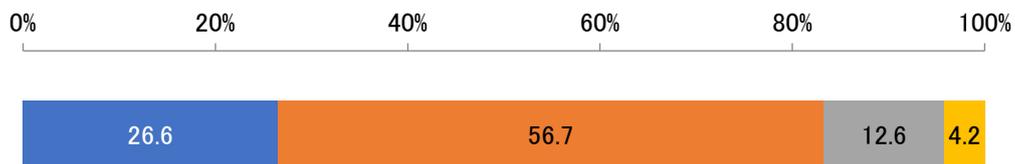
		合計	Q3-14-1 「既存事業拡大」の取組の、自社の成長への寄与度			
			大いに寄与した	ある程度寄与した	あまり寄与しなかった	ほとんど寄与しなかった
Q2-13-1	既存事業拡大	1715 100.0	544 31.7	1041 60.7	106 6.2	24 1.4

		合計	Q3-14-2 「新規事業創出」の取組の、自社の成長への寄与度			
			大いに寄与した	ある程度寄与した	あまり寄与しなかった	ほとんど寄与しなかった
Q2-13-1	新規事業創出	1480 100.0	393 26.6	839 56.7	186 12.6	62 4.2

Q3-13-1 × Q3-14-1、Q3-14-2
直近10年間における「既存事業拡大」の取組の、自社の成長への寄与度
(MA)(n=1715)



直近10年間における「新規事業創出」の取組の、自社の成長への寄与度
(MA)(n=1480)



- 大いに寄与した
- ある程度寄与した
- あまり寄与しなかった
- ほとんど寄与しなかった

(22) 直近 10 年間で新規事業創出を開始した際の、既存事業の業績

Q3-16 「新規事業創出」の取組を開始した際の「既存事業」の業績(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	足下は好調であり、先行きも明るかった	276	19.3
2	足下は好調であったが、先行きは不透明であった	793	55.6
3	足下は不調であったが、先行きは明るかった	175	12.3
4	足下は不調であり、先行きも不透明であった	183	12.8
	不明	59	
	非該当	1980	
	全体	1427	100.0

Q3-16
直近10年間で新規事業創出を開始した際の、既存事業の業績(SA)(n=1427)

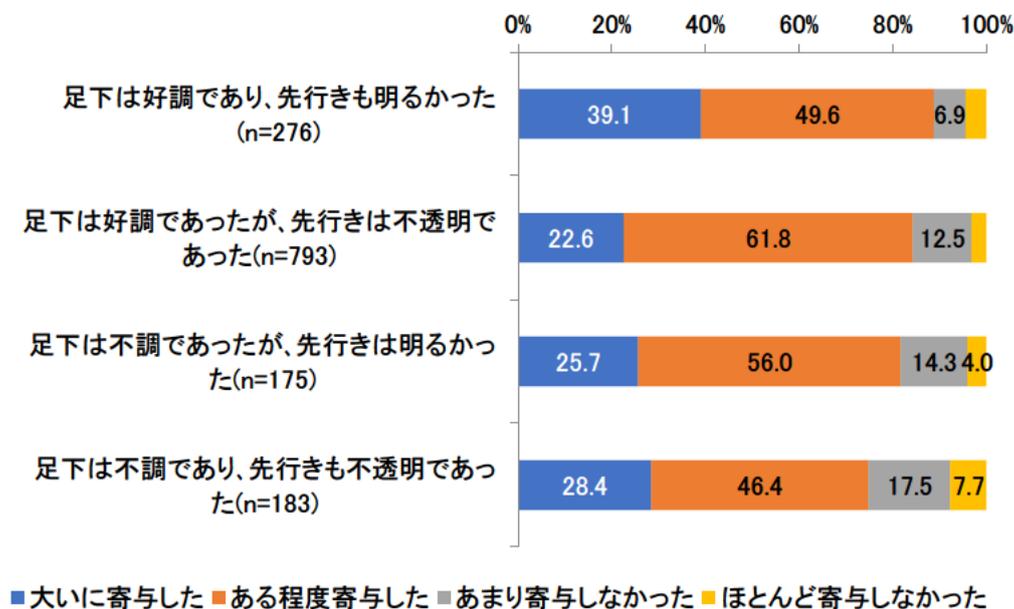


- 足下は好調であり、先行きも明るかった
- 足下は好調であったが、先行きは不透明であった
- 足下は不調であったが、先行きは明るかった
- 足下は不調であり、先行きも不透明であった

(23) 直近 10 年間に新規事業創出を開始した際の、既存事業の業績別に見た、新規事業創出の成長への寄与度

	合計	Q3-14-2 最も注力した「新規事業創出」の取組の、自社の成長への寄与度			
		大いに寄与した	ある程度寄与した	あまり寄与しなかった	ほとんど寄与しなかった
Q3-16 「新規事業創出」の取組を開始した際の「既存事業」の業績	276	108	137	19	12
足元は好調であり、先行きも明るかった	100.0	39.1	49.6	6.9	4.3
足元は好調であったが、先行きは不透明であった	793	179	490	99	25
	100.0	22.6	61.8	12.5	3.2
足元は不調であったが、先行きは明るかった	175	45	98	25	7
	100.0	25.7	56.0	14.3	4.0
足元は不調であり、先行きも不透明であった	183	52	85	32	14
	100.0	28.4	46.4	17.5	7.7

Q3-16 × Q3-14-2
直近10年間に新規事業創出を開始した際の、既存事業の業績別に見た、新規事業創出の成長への寄与度 (SA)(n=1427)

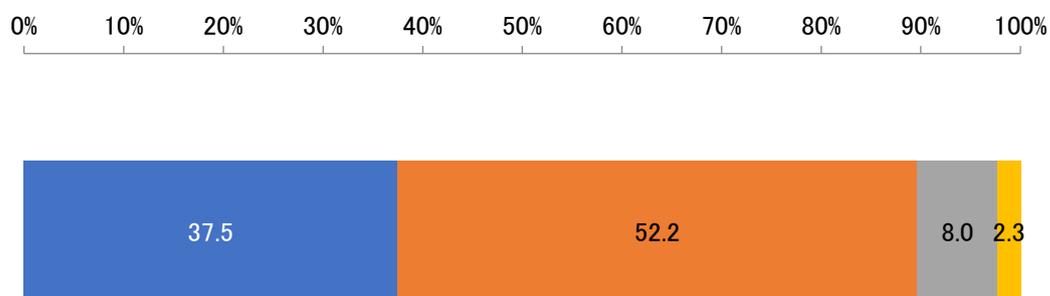


(24) 直近 10 年間で新規事業創出を行った際の、既存事業で培った経営資源の活用状況

Q3-17-1 「新規事業創出」の取組時の、「既存事業」で培った経営資源の活用状況(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに活用した	533	37.5
2	ある程度活用した	743	52.2
3	あまり活用しなかった	114	8.0
4	ほとんど活用しなかった	33	2.3
	不明	63	
	非該当	1980	
	全体	1423	100.0

Q3-17-1直近10年間で新規事業創出を行った際の、既存事業で培った経営資源の活用状況(SA)(n=1423)

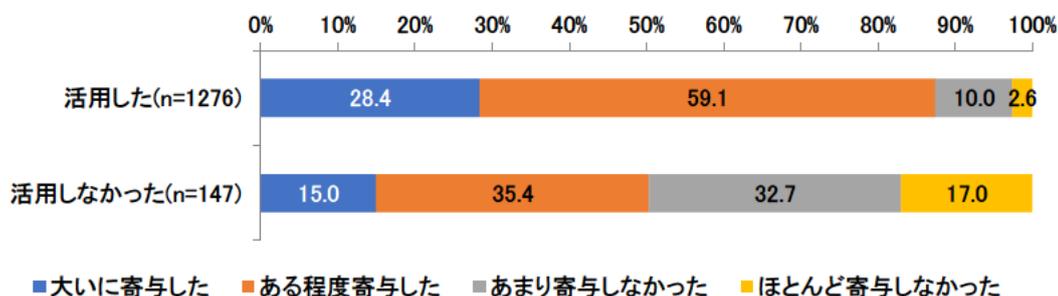


■ 大いに活用した ■ ある程度活用した ■ あまり活用しなかった ■ ほとんど活用しなかった

(25) 直近 10 年間に新規事業創出を行った際の、既存事業で培った経営資源の活用状況別に見た、新規事業創出の成長への寄与度

		合計	Q3-14-2 自社への成長の寄与度			
			大いに寄与した	ある程度寄与した	あまり寄与しなかった	ほとんど寄与しなかった
Q3-17-1	活用した	1276 100.0	362 28.4	754 59.1	127 10.0	33 2.6
	活用しなかった	147 100.0	22 15.0	52 35.4	48 32.7	25 17.0

Q3-17-1 × Q3-14-2
直近10年間に新規事業創出を行った際の、既存事業で培った経営資源の活用状況別に見た、新規事業創出の成長への寄与度
(MA)(n=1423)



第2節 既存企業の成長を牽引する経営者

(26) 経営者就任前・就任後における、経営者の成長意欲の有無

Q2-1-1 経営者の自社の成長に向けたモチベーションの有無：就任前(SA)

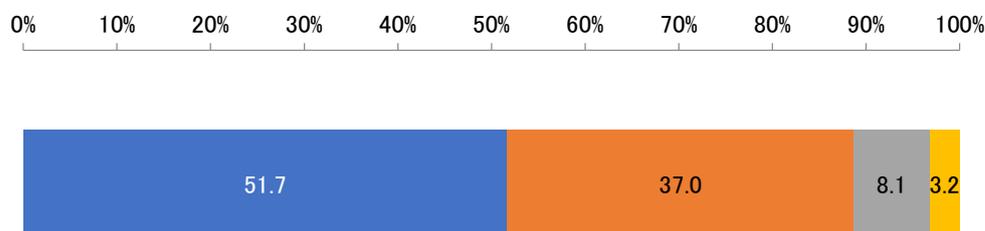
No.	カテゴリー名	n	%
1	大いにあった	1547	51.7
2	ある程度あった	1106	37.0
3	あまりなかった	242	8.1
4	ほとんどなかった	96	3.2
	不明	475	
	全体	2991	100.0

Q2-1-2 経営者の自社の成長に向けたモチベーションの有無：就任後(SA)

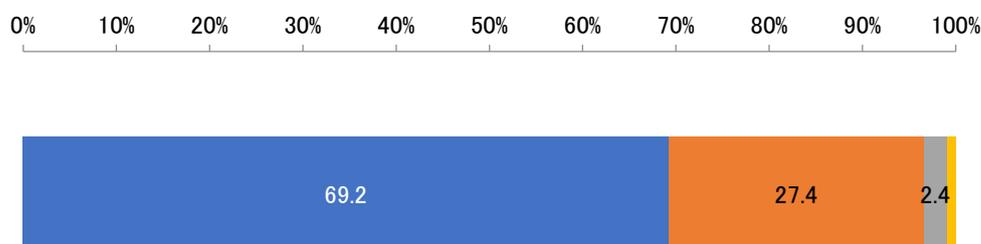
No.	カテゴリー名	n	%
1	大いにあった	2070	69.2
2	ある程度あった	819	27.4
3	あまりなかった	73	2.4
4	ほとんどなかった	29	1.0
	不明	475	
	全体	2991	100.0

Q2-1 経営者就任前・就任後における、経営者の成長意欲の有無

1. 経営者就任前 (SA)(n=2991)



2. 経営者就任後 (SA)(n=2991)



■ 大いにあった ■ ある程度あった ■ あまりなかった ■ ほとんどなかった

(27) 経営者就任前・就任後において、第三者との交流により、成長意欲が高まった経験の有無

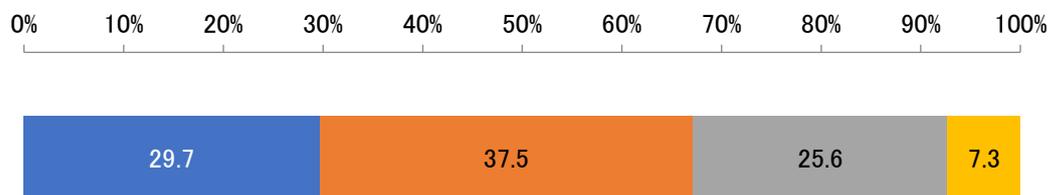
Q2-5-1 第三者との交流等により、自社の成長に向けたモチベーションが高まった経験の有無:就任前(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	よくあった	887	29.7
2	時々あった	1121	37.5
3	あまりなかった	765	25.6
4	全くなかった	218	7.3
	不明	475	
	全体	2991	100.0

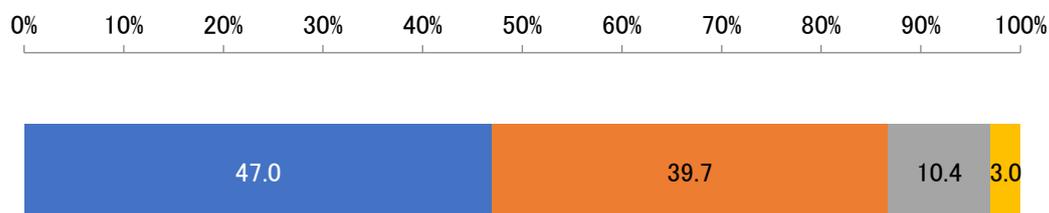
Q2-5-2 第三者との交流等により、自社の成長に向けたモチベーションが高まった経験の有無:就任後(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	よくあった	1406	47.0
2	時々あった	1186	39.7
3	あまりなかった	310	10.4
4	全くなかった	89	3.0
	不明	475	
	全体	2991	100.0

Q2-5 経営者就任前・就任後において、第三者との交流により、成長意欲が高まった経験の有無 経営者就任前(SA)(n=2991)



経営者就任後(SA)(n=2991)

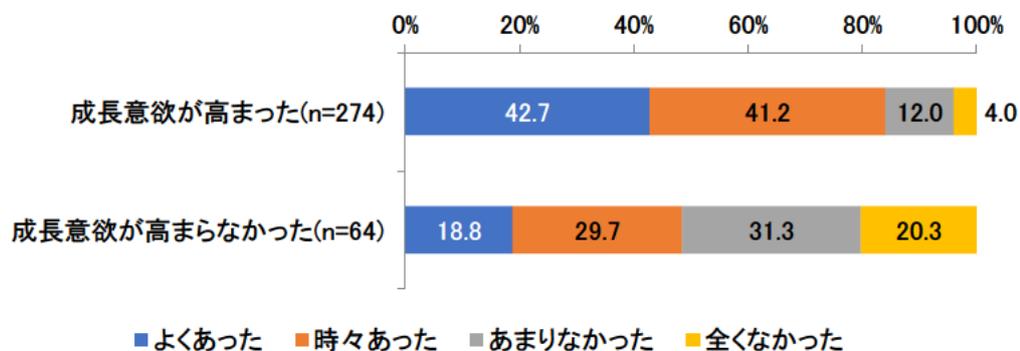


■よくあった ■時々あった ■あまりなかった ■全くなかった

(28) 経営者就任前後の成長意欲の変化別に見た、経営者就任後の第三者との交流状況

		合計	Q2-5第三者との交流状況			
			よくあつた	時々あつた	あまりなかった	全くなかった
Q2-1成長意欲	成長意欲が高まった	274 100.0	117 42.7	113 41.2	33 12.0	11 4.0
	成長意欲が高まらなかった	64 100.0	12 18.8	19 29.7	20 31.3	13 20.3

Q2-1×Q2-5経営者就任前後の成長意欲の変化別に見た、経営者就任後の第三者との交流状況(SA)(n=338)



(29) 経営者就任前・就任後において、成長意欲を高めることにつながった交流先

Q2-6 自社の成長に向けたモチベーションを高めた第三者の属性:就任前(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	同業種の経営者仲間	1159	61.6
2	異業種の経営者仲間	900	47.8
3	支援機関・専門家	281	14.9
4	債権者・金融機関	180	9.6
5	株主・投資家	79	4.2
6	その他	236	12.5
	不明	127	
	非該当	1458	
	全体	1881	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	2835		150.7

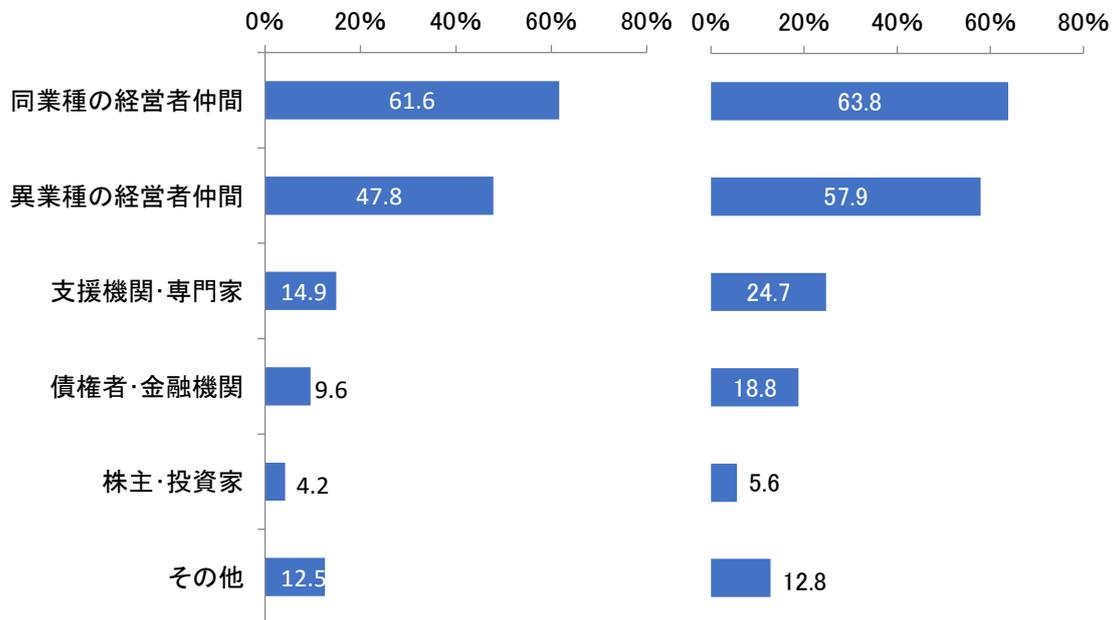
Q2-6 自社の成長に向けたモチベーションを高めた第三者の属性:就任後(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	同業種の経営者仲間	1604	63.8
2	異業種の経営者仲間	1455	57.9
3	支援機関・専門家	621	24.7
4	債権者・金融機関	473	18.8
5	株主・投資家	141	5.6
6	その他	321	12.8
	不明	78	
	非該当	874	
	全体	2514	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	4615		183.6

Q2-6経営者就任前・就任後において、成長意欲を高めることにつながった交流先
経営者就任前(MA)(n=1881)

経営者就任後(MA)(n=2514)



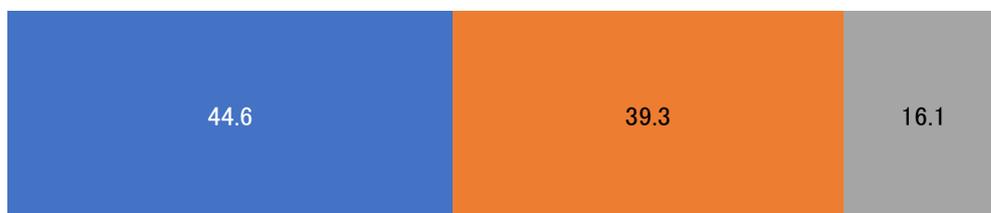
(30) 経営者のリスクリングの取組状況

Q4-20-1 経営者の「リスクリング」の取組状況(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	取り組んでいる	1209	44.6
2	取り組んでいないが、数年のうちに取り組みたい	1064	39.3
3	取り組んでおらず、今後も取り組む意向はない	436	16.1
	不明	757	
	全体	2709	100.0

Q4-20-1 経営者のリスクリングの取組状況(SA)(n=2709)

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



- 取り組んでいる
- 取り組んでいないが、数年のうちに取り組みたい
- 取り組んでおらず、今後も取り組む意向はない

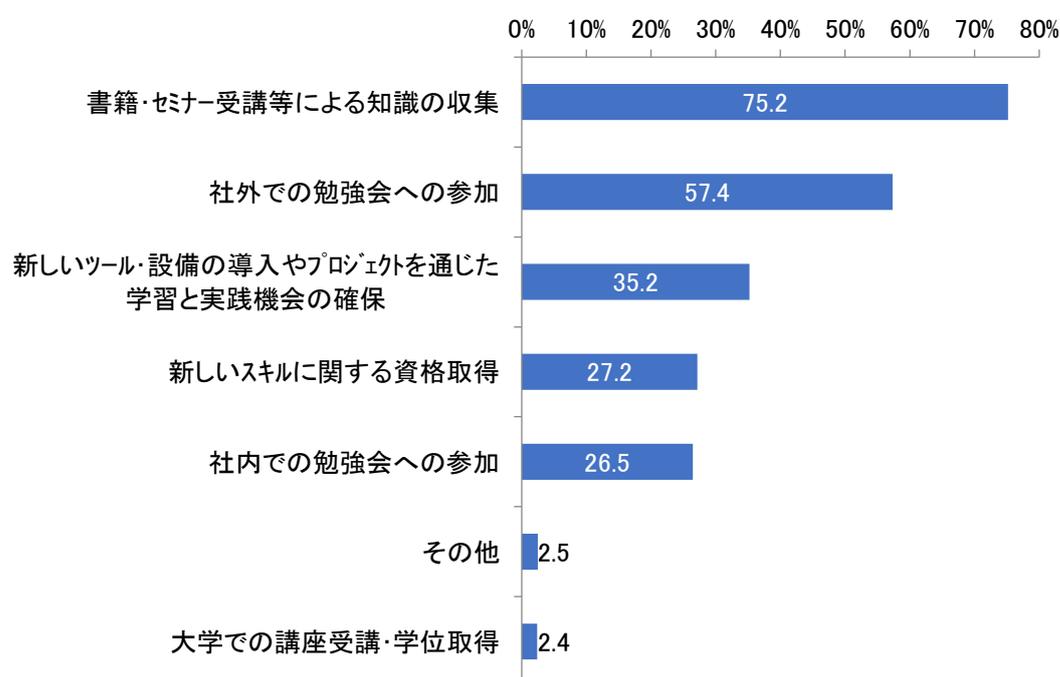
(31) 経営者が行っているリスクリングの取組内容

Q4-21-1 経営者が実際に行っている「リスクリング」の取組(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	書籍・セミナー受講等による知識の収集	869	75.2
2	社内での勉強会への参加	306	26.5
3	新しいツール・設備の導入やプロジェクトを通じた学習と実践機会の確保	407	35.2
4	社外での勉強会への参加	663	57.4
5	新しいスキルに関する資格取得	314	27.2
6	大学での講座受講・学位取得	28	2.4
7	その他	29	2.5
	不明	53	
	非該当	2257	
	全体	1156	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	2616		226.3

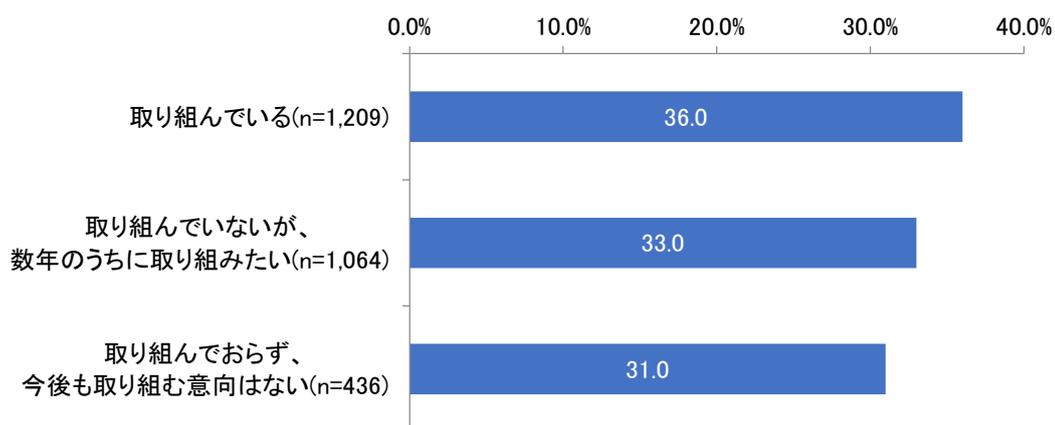
Q4-21-1 経営者が行っているリスクリングの取組内容
(MA)(n=1156)



(32) 経営者のリスクリングの取組状況別に見た、売上高増加率の水準（中央値）

No.	カテゴリー名	n	%
1	取り組んでいる	1,209	36.0
2	取り組んでいないが、数年のうちに取り組みたい	1,064	33.0
3	取り組んでおらず、今後もし取り組む意向はない	436	31.0

経営者のリスクリングの取組状況別に見た、売上高増加率の水準（中央値）



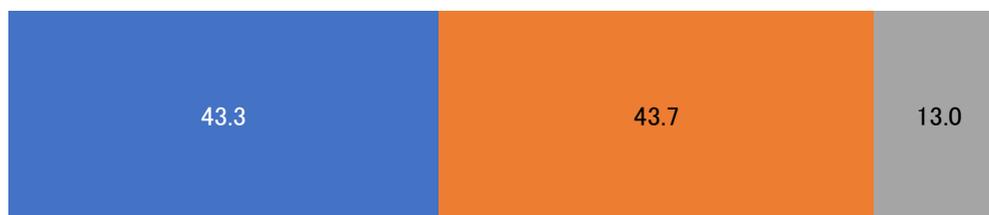
(33) 役員・社員に対するリスクリングの機会の提供状況

Q4-20-2 役員・社員に対する「リスクリング」の機会の提供状況(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	提供している	1173	43.3
2	提供していないが、数年のうちに提供していきたい	1183	43.7
3	提供しておらず、今後も提供する意向はない	353	13.0
	不明	757	
	全体	2709	100.0

Q4-20-2 役員・社員に対するリスクリングの機会の提供状況(SA)(n=2709)

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

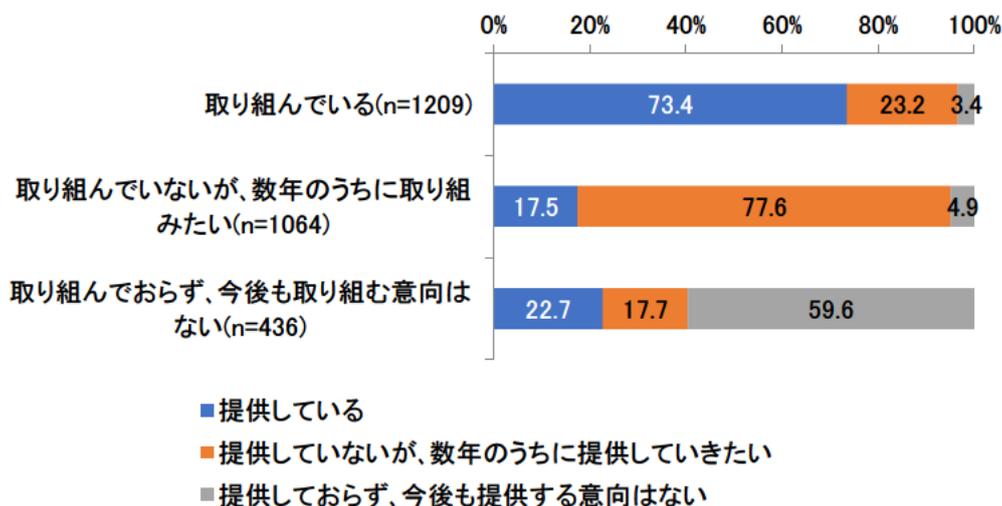


- 提供している
- 提供していないが、数年のうちに提供していきたい
- 提供しておらず、今後も提供する意向はない

(34) 経営者のリスクリングの取組状況別に見た、役員・社員に対するリスクリングの機会の提供状況

		合計	Q4-20-2 役員・社員に対する「リスクリング」の機会の提供状況		
			提供している	提供していないが、数年のうちに提供していきたい	提供しておらず、今後も提供する意向はない
Q4-20-1 経営者の「リスクリング」の取組状況	取り組んでいる	1209 100.0	888 73.4	280 23.2	41 3.4
	取り組んでいないが、数年のうちに取り組みたい	1064 100.0	186 17.5	826 77.6	52 4.9
	取り組んでおらず、今後も取り組む意向はない	436 100.0	99 22.7	77 17.7	260 59.6

Q4-20-1×Q4-20-2 経営者のリスクリングの取組状況別に見た、役員・社員に対するリスクリングの機会の提供状況(SA)(n=2709)



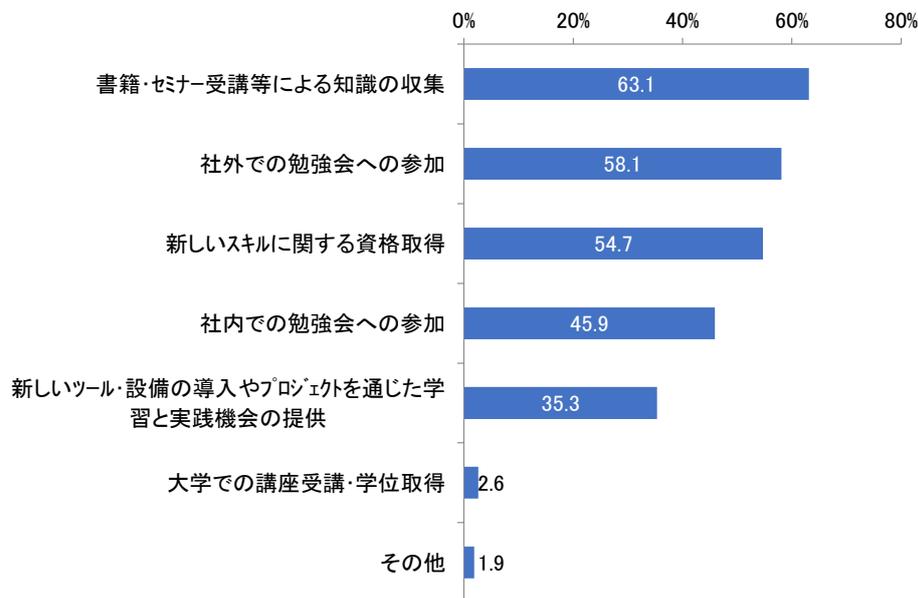
(35) 役員・社員に提供しているリスクリングの機会

Q4-22-1 役員・社員に提供している「リスクリング」の機会(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	書籍・セミナー受講等による知識の収集	704	63.1
2	社内での勉強会への参加	512	45.9
3	新しいツール・設備の導入やプロジェクトを通じた学習と実践機会の提供	394	35.3
4	社外での勉強会への参加	648	58.1
5	新しいスキルに関する資格取得	610	54.7
6	大学での講座受講・学位取得	29	2.6
7	その他	21	1.9
	不明	58	
	非該当	2293	
	全体	1115	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	2918		261.7

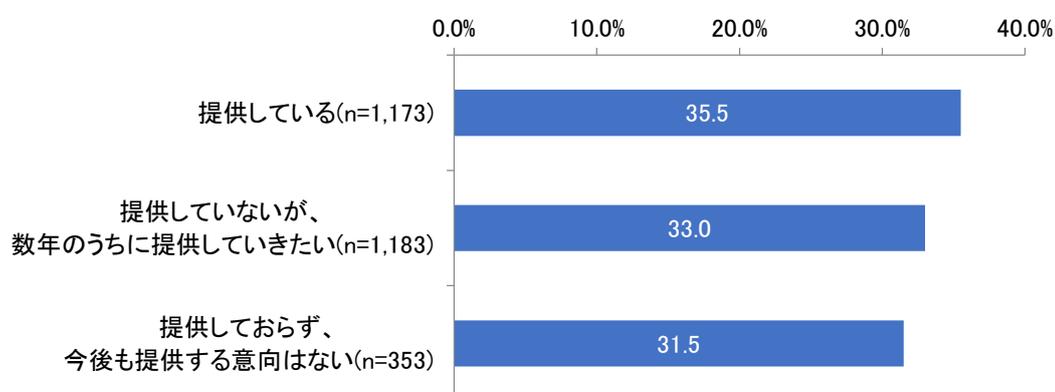
Q4-22-1 役員・社員に提供している「リスクリング」の機会(MA)(n=1115)



(36) 役員・社員に対するリスキリングの機会の提供状況別に見た、売上高増加率の水準（中央値）

No.	カテゴリー名	n	%
1	提供している	1,173	35.5
2	提供していないが、数年のうちに提供していきたい	1,183	33.0
3	提供しておらず、今後も提供する意向はない	353	31.5

役員・社員に対するリスキリングの機会の提供状況別に見た、売上高増加率の水準（中央値）



第3節 既存企業の成長に向けた取組を経営者とともに推進する組織

(37) 直近10年間における人材戦略の策定状況

Q4-1 人材戦略の策定状況(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	策定した	1671	58.8
2	策定しなかった	1171	41.2
	不明	624	
	全体	2842	100.0

Q4-1直近10年間における人材戦略の策定状況(SA)(n=2842)

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



■ 策定した ■ 策定しなかった

(38) 直近 10 年間における人材戦略の策定状況別に見た、従業員数増加率の水準（中央値）

No.	カテゴリー名	n	%
1	策定した	1,671	15.0
2	策定しなかった	1,171	9.0

直近10年間における人材戦略の策定状況別に見た、従業員数増加率の水準（中央値）



(39) 直近 10 年間ににおける経営戦略と人材戦略の紐づけ状況

Q4-2 人材戦略と経営戦略の紐づけ状況(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに考えた	656	41.1
2	ある程度考えた	817	51.2
3	あまり考えなかった	110	6.9
4	ほとんど考えなかった	13	0.8
	不明	75	
	非該当	1795	
	全体	1596	100.0

Q4-2直近10年間ににおける経営戦略と人材戦略の紐づけ状況(SA)(n=1596)



■ 大いに考えた ■ ある程度考えた ■ あまり考えなかった ■ ほとんど考えなかった

(40) 直近 10 年間における経営戦略と人材戦略の紐づけ状況別に見た、売上高増加率の水準
(中央値)

No.	カテゴリー名	n	%
1	紐づけた	1,473	36.0
2	紐づけなかった	123	26.5

直近10年間における経営戦略と人材戦略の紐づけ状況別に見た、売上高増加率の水準(中央値)



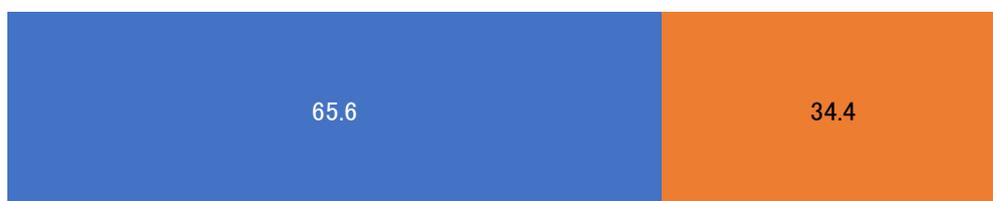
(41) 直近 10 年間における右腕人材の有無

Q4-4 右腕人材の有無(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	いた	1846	65.6
2	いなかった	969	34.4
	不明	651	
	全体	2815	100.0

Q4-4直近10年間における右腕人材の有無(SA)(n=2815)

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



■いた ■いなかった

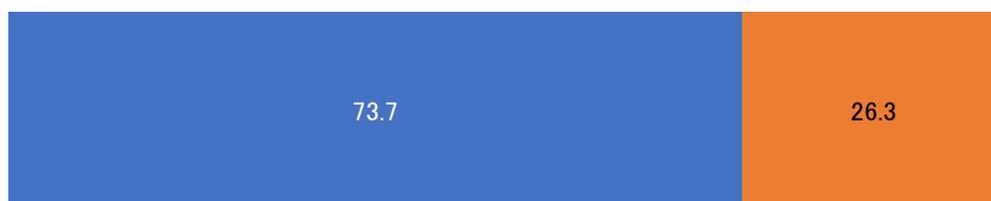
(42) 直近 10 年間に在籍していた右腕人材の経歴

Q4-7-1 右腕人材の経歴(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	内部で育成した右腕人材	1336	73.7
2	外部から確保した右腕人材	477	26.3
	不明	33	
	非該当	1620	
	全体	1813	100.0

Q4-7-1直近10年間に在籍していた右腕人材の経歴(SA)(n=1813)

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



■ 内部で育成した右腕人材 ■ 外部から確保した右腕人材

(43) 直近 10 年間に既存事業拡大と新規事業創出に取り組んだ際の、右腕人材の関与度合い

Q4-5-1-1 右腕人材の関与度合い:[市場浸透戦略](SA)

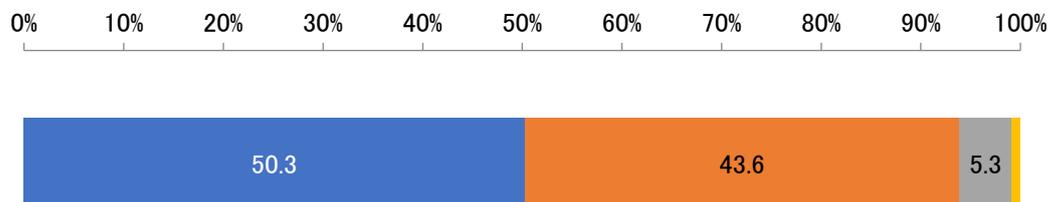
No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに関与した	582	50.3
2	ある程度関与した	505	43.6
3	あまり関与しなかった	61	5.3
4	ほとんど関与しなかった	10	0.9
	不明	1	
	非該当	2307	
	全体	1158	100.0

Q4-5-1-2 右腕人材の関与度合い:[新市場開拓戦略](SA)

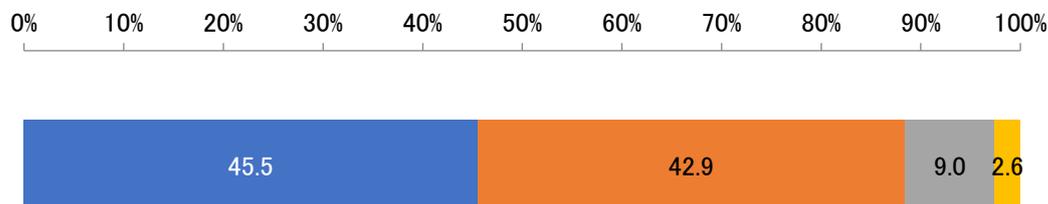
No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに関与した	437	45.5
2	ある程度関与した	412	42.9
3	あまり関与しなかった	86	9.0
4	ほとんど関与しなかった	25	2.6
	不明	28	2.9
	非該当	9410	
	全体	960	100.0

Q4-5-1直近10年間に既存事業拡大と新規事業創出に取り組んだ際の、
右腕人材の関与度合い

1.既存事業拡大(SA)(n=1158)



2 新規事業創出(SA)(n=960)

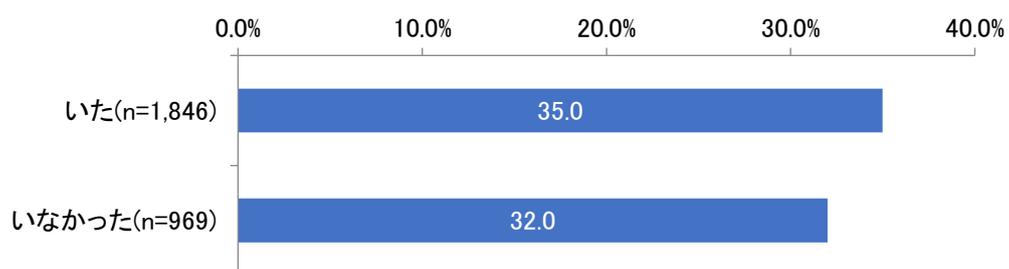


■ 大いに関与した ■ ある程度関与した ■ あまり関与しなかった ■ ほとんど関与しなかった

(44) 直近 10 年間に於ける右腕人材の有無別に見た、売上高増加率の水準（中央値）

No.	カテゴリー名	n	%
1	いた	1,846	35.0
2	いなかった	969	32.0

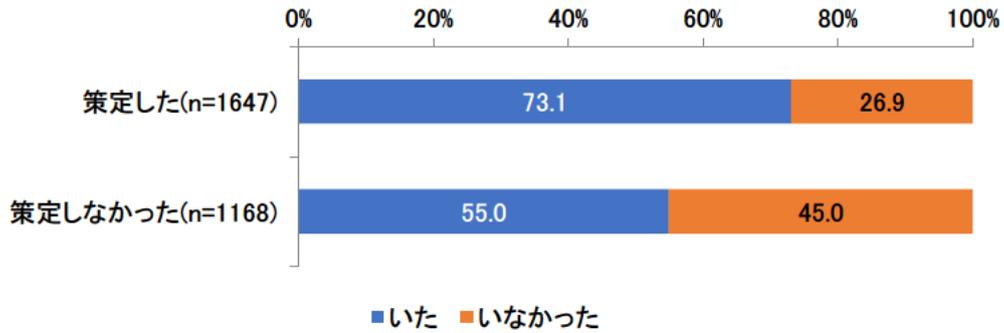
直近10年間に於ける右腕人材の有無別に見た、売上高増加率の水準（中央値）



(45) 直近 10 年間に於ける人材戦略の策定状況別に見た、右腕人材の有無

		合計	Q4-4 右腕人材の有無	
			いた	いなかった
Q4-1 人材戦略の策定状況	策定した	1647 100.0	1204 73.1	443 26.9
	策定しなかった	1168 100.0	642 55.0	526 45.0

Q4-1 × Q4-4 直近10年間に於ける人材戦略の策定状況別に見た、右腕人材の有無(SA)(n=2815)



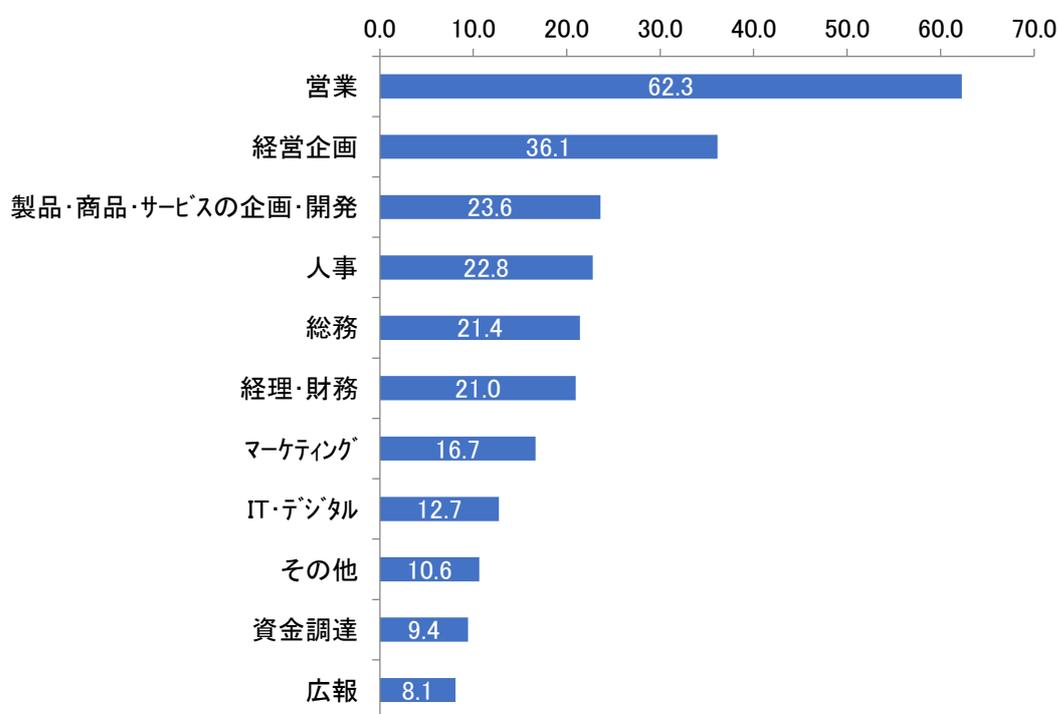
(46) 直近 10 年間に在籍していた右腕人材の知識・スキル

Q4-7-2 右腕人材の知識・スキル(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	営業	1129	62.3
2	経営企画	655	36.1
3	総務	388	21.4
4	人事	413	22.8
5	経理・財務	380	21.0
6	資金調達	171	9.4
7	広報	147	8.1
8	マーケティング	302	16.7
9	製品・商品・サービスの企画・開発	428	23.6
10	IT・デジタル	231	12.7
11	その他	193	10.6
	不明	33	
	非該当	1620	
	全体	1813	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	4437		244.7

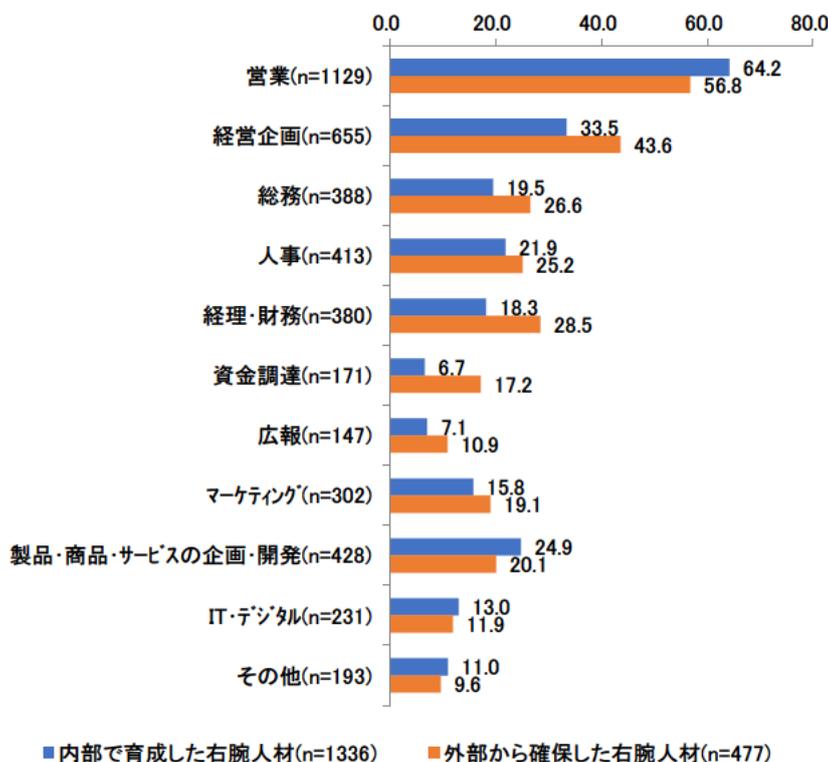
Q4-7-2直近10年間に在籍していた右腕人材の知識・スキル(MA)(n=1813)



(47) 直近 10 年間に在籍していた右腕人材の経歴別に見た、右腕人材の知識・スキル

	合計	Q4-7-1 右腕人材の経歴		
		内部で育成した右腕人材	外部から確保した右腕人材	
Q4-7-2 右腕人材の知識・スキル	営業	1129	858	271
		100.0	64.2	56.8
	経営企画	655	447	208
		100.0	33.5	43.6
	総務	388	261	127
		100.0	19.5	26.6
	人事	413	293	120
		100.0	21.9	25.2
	経理・財務	380	244	136
		100.0	18.3	28.5
	資金調達	171	89	82
		100.0	6.7	17.2
	広報	147	95	52
	100.0	7.1	10.9	
マーケティング*	302	211	91	
	100.0	15.8	19.1	
製品・商品・サービスの企画・開発	428	332	96	
	100.0	24.9	20.1	
IT・デジタル	231	174	57	
	100.0	13.0	11.9	
その他	193	147	46	
	100.0	11.0	9.6	

Q4-7-2 × Q4-7-1
直近10年間に在籍していた右腕人材の経歴別に見た、右腕人材の知識・スキル(MA)(n=1813)

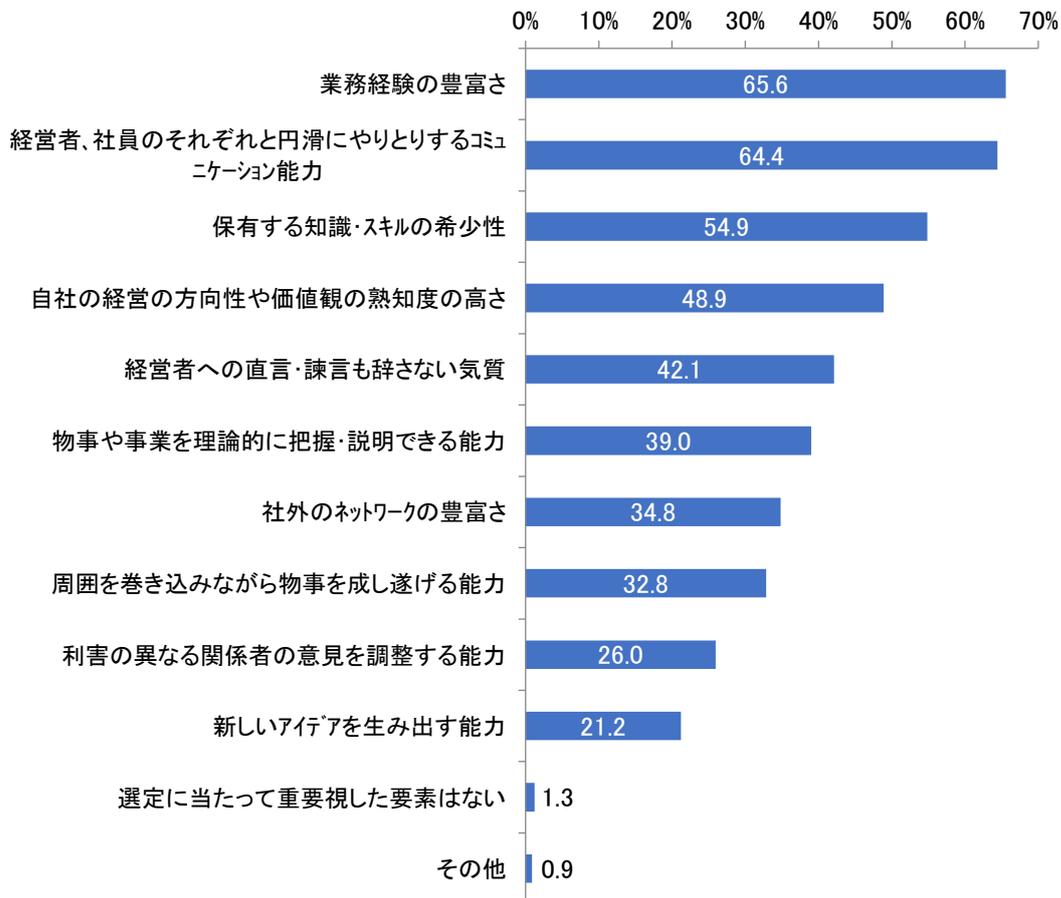


(48) 直近 10 年間に在籍していた右腕人材を選定した際に、重要視した要素

Q4-6 右腕人材を選定した際に重要視した要素(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	保有する知識・スキルの希少性	964	54.9		
2	業務経験の豊富さ	1152	65.6		
3	社外のネットワークの豊富さ	612	34.8		
4	経営者、社員のそれぞれと円滑にやりとりするコミュニケーション能力	1132	64.4		
5	自社の経営の方向性や価値観の熟知度の高さ	859	48.9		
6	利害の異なる関係者の意見を調整する能力	456	26.0		
7	物事や事業を理論的に把握・説明できる能力	685	39.0		
8	経営者への直言・諫言も辞さない気質	740	42.1		
9	新しいアイデアを生み出す能力	373	21.2		
10	周囲を巻き込みながら物事を成し遂げる能力	577	32.8		
11	その他	16	0.9		
12	選定に当たって重要視した要素はない	22	1.3		
	不明	89			
	非該当	1620		累計 (n)	累計 (%)
	全体	1757	100.0	7588	431.9

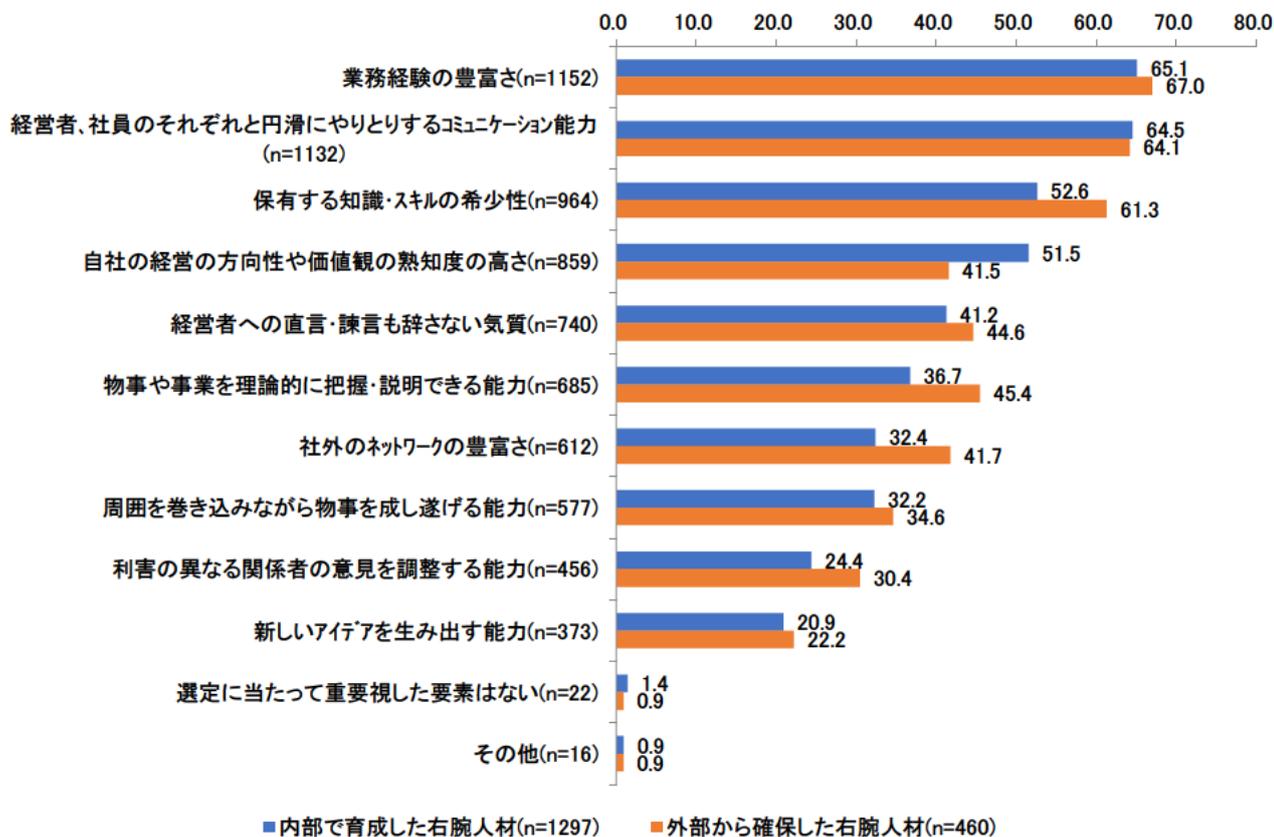
Q4-6直近10年間に在籍していた右腕人材の選定をした際に、重要視した要素(MA)(n=1757)



(49) 直近 10 年間に在籍していた右腕人材の経歴別に見た、右腕人材を選定した際に重要視した要素

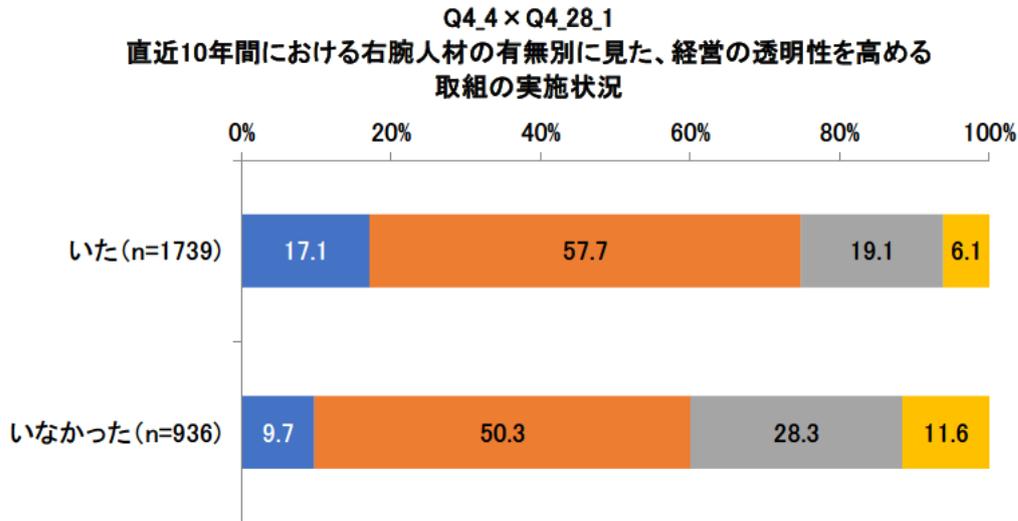
		合計	Q4-7-1 右腕人材の経歴	
			内部で育成した右腕人材	外部から確保した右腕人材
Q4-6 右腕人材の選定基準	業務経験の豊富さ	1152 100.0	844 65.1	308 67.0
	経営者、社員のそれぞれと円滑にやりとりするコミュニケーション能力	1132 100.0	837 64.5	295 64.1
	保有する知識・スキルの希少性	964 100.0	682 52.6	282 61.3
	自社の経営の方向性や価値観の熟知度の高さ	859 100.0	668 51.5	191 41.5
	経営者への直言・諫言も辞さない気質	740 100.0	535 41.2	205 44.6
	物事や事業を理論的に把握・説明できる能力	685 100.0	476 36.7	209 45.4
	社外のネットワークの豊富さ	612 100.0	420 32.4	192 41.7
	周囲を巻き込みながら物事を成し遂げる能力	577 100.0	418 32.2	159 34.6
	利害の異なる関係者の意見を調整する能力	456 100.0	316 24.4	140 30.4
	新しいアイデアを生み出す能力	373 100.0	271 20.9	102 22.2
	選定に当たって重要視した要素はない	22 100.0	18 1.4	4 0.9
	その他	16 100.0	12 0.9	4 0.9

Q4-6×Q4-7-1直近10年間に在籍していた右腕人材の経歴別に見た、右腕人材を選定した際に重要視した要素
(MA)(n=1757)



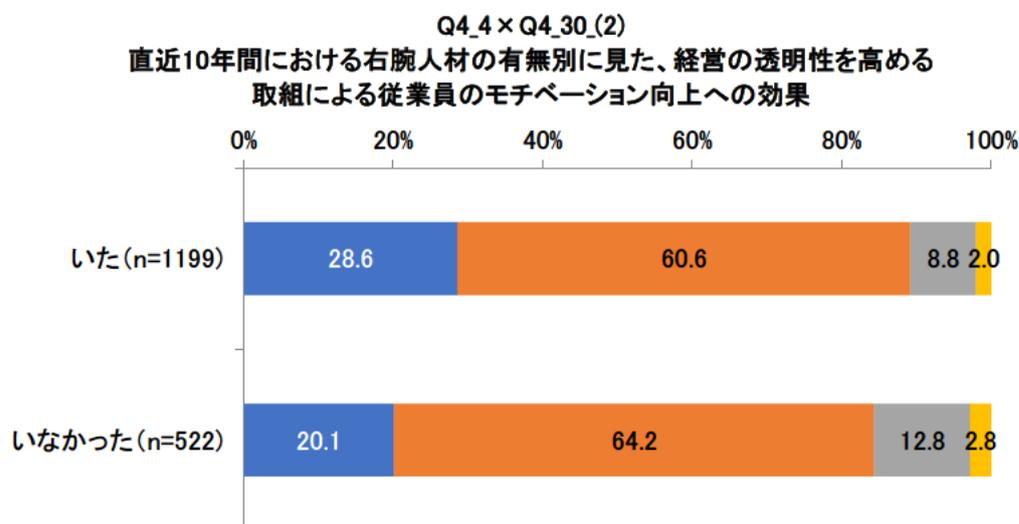
(50) 直近 10 年間に於ける右腕人材の有無別に見た、経営の透明性を高める取組の実施状況

		合計	Q4-28-1「経営の透明性を高める取組」 の実施状況			
			十分実施 している	ある程度 実施して いる	余り実施 していな い	ほとんど 実施して いない
Q4-4 右腕人 材の有無	いた	1739 100.0	298 17.1	1003 57.7	332 19.1	106 6.1
	いなかった	936 100.0	91 9.7	471 50.3	265 28.3	109 11.6



(51) 直近 10 年間における右腕人材の有無別に見た、経営の透明性を高める取組による従業員のモチベーション向上への効果

		合計	Q4-30-2 「経営の透明性を高める取組」 の効果:従業員モチベーション向上			
			当てはまる	どちらか といえば 当てはまる	どちらか という 当てはまらない	当てはまらない
Q4-4 右腕人材の有無	いた	1199 100.0	343 28.6	727 60.6	105 8.8	24 2.0
	いなかった	522 100.0	105 20.1	335 64.2	67 12.8	15 2.8



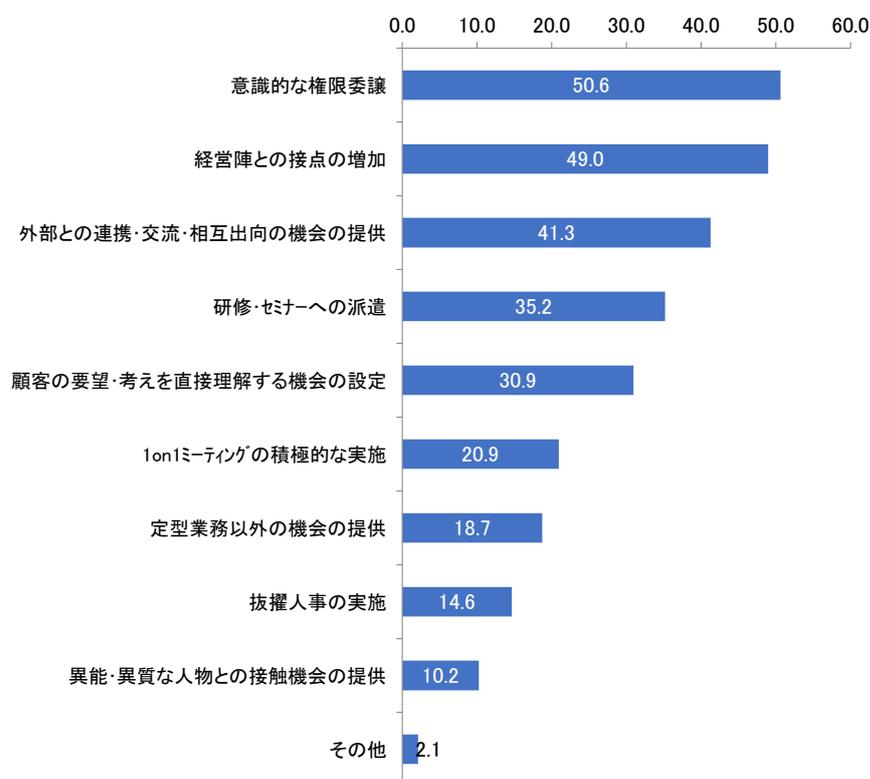
(52) 直近 10 年間に在籍していた右腕人材を育成した際の工夫・取組

Q4-8 右腕人材を育成した際の工夫・取組(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	研修・セミナーへの派遣	447	35.2
2	定型業務以外の機会の提供	238	18.7
3	外部との連携・交流・相互出向の機会の提供	524	41.3
4	意識的な権限委譲	643	50.6
5	抜擢人事の実施	186	14.6
6	1on1ミーティングの積極的な実施	266	20.9
7	異能・異質な人物との接触機会の提供	130	10.2
8	経営陣との接点の増加	622	49.0
9	顧客の要望・考えを直接理解する機会の設定	393	30.9
10	その他	27	2.1
	不明	66	
	非該当	2130	
	全体	1270	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	3476		273.7

Q4-8直近10年間に在籍していた右腕人材を育成した際の工夫・取組
(MA)(n=1270)



(53) 直近 10 年間における変革人材の有無

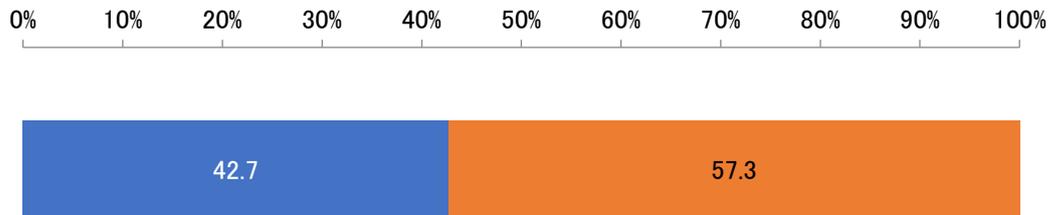
Q4-9-1 変革人材の有無:内部で育成した変革人材(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	いた	1167	42.7
2	いなかった	1567	57.3
	不明	732	
	全体	2734	100.0

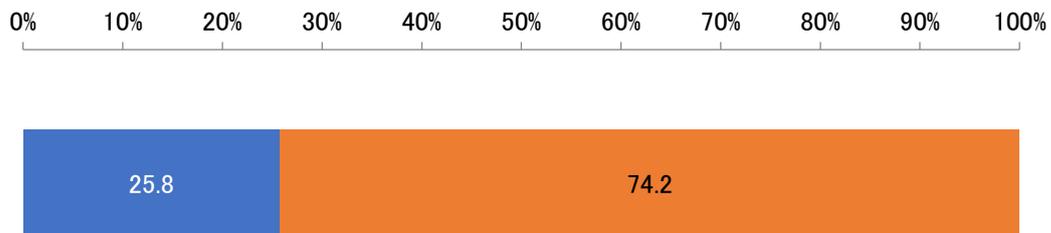
Q4-9-2 変革人材の有無:外部から確保した変革人材(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	いた	705	25.8
2	いなかった	2029	74.2
	不明	732	
	全体	2734	100.0

Q4-9直近10年間における変革人材の有無
内部で育成した変革人材(SA)(n=2734)



外部から確保した変革人材(SA)(n=2734)



■いた ■いなかった

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(54) 直近 10 年間に既存事業拡大と新規事業創出に取り組んだ際の、変革人材の関与度合い

Q4-10-1-1「内部で育成した変革人材」の関与度合い:[既存事業拡大](SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに関与した	328	43.2
2	ある程度関与した	391	51.4
3	あまり関与しなかった	34	4.5
4	ほとんど関与しなかった	7	0.9
	不明	7	
	非該当	2699	
	全体	760	100.0

Q4-10-1-2「内部で育成した変革人材」の関与度合い:[新規事業創出](SA)

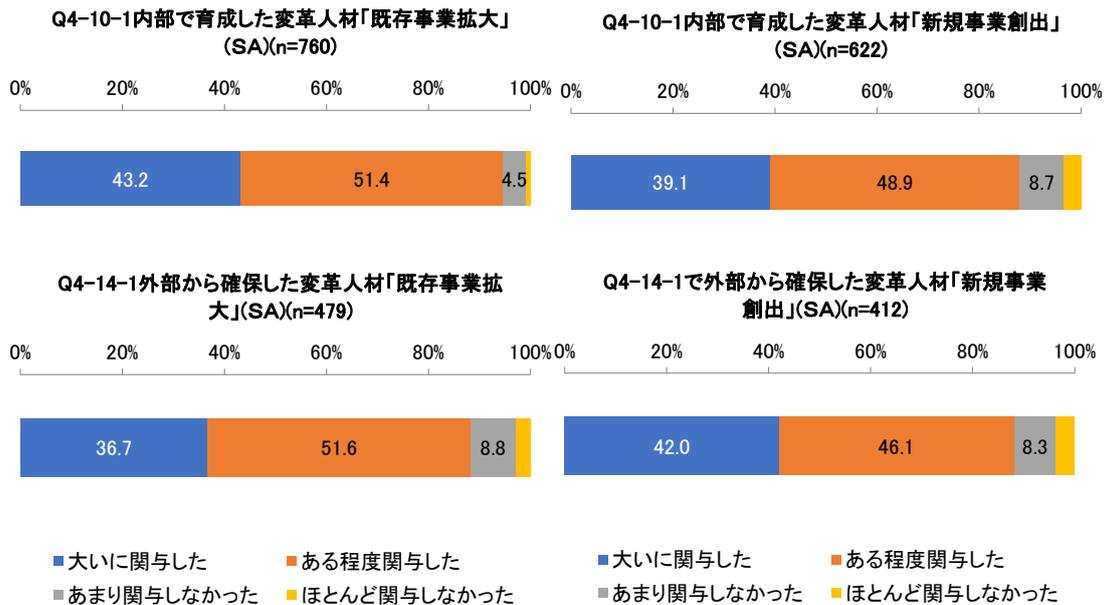
No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに関与した	243	39.1
2	ある程度関与した	304	48.9
3	あまり関与しなかった	54	8.7
4	ほとんど関与しなかった	21	3.4
	不明	15	
	非該当	3011	
	全体	622	100.0

Q4-14-1-1「外部から確保した変革人材」の関与度合い:[既存事業拡大](SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに関与した	176	36.7
2	ある程度関与した	247	51.6
3	あまり関与しなかった	42	8.8
4	ほとんど関与しなかった	14	2.9
	不明	2	
	非該当	2985	
	全体	479	100.0

Q4-14-1-2「外部から確保した変革人材」の関与度合い:[新規事業創出](SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに関与した	173	42.0
2	ある程度関与した	190	46.1
3	あまり関与しなかった	34	8.3
4	ほとんど関与しなかった	15	3.6
	不明	7	
	非該当	3321	
	全体	412	100.0

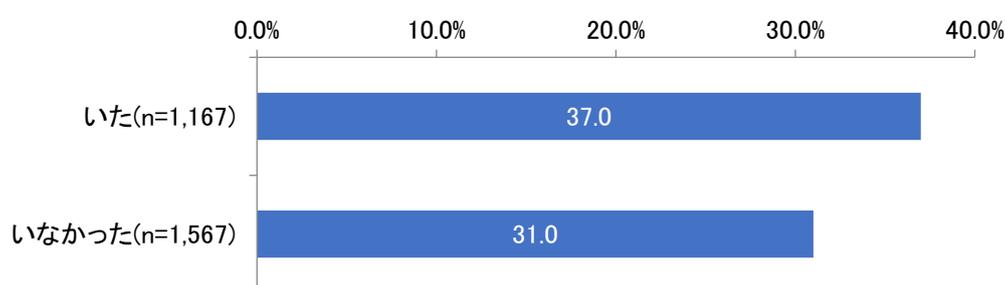


(55) 直近 10 年間における変革人材の有無別に見た、売上高増加率の水準（中央値）

(1) 内部で育成した変革人材

No.	カテゴリー名	n	%
1	いた	1,167	37.0
2	いなかった	1,567	31.0

(1) 直近10年間における変革人材の有無別に見た、
売上高増加率の水準(中央値)
内部で育成した変革人材



(2) 外部から確保した変革人材

No.	カテゴリー名	n	%
1	いた	705	38.0
2	いなかった	2,029	32.0

外部から確保した変革人材



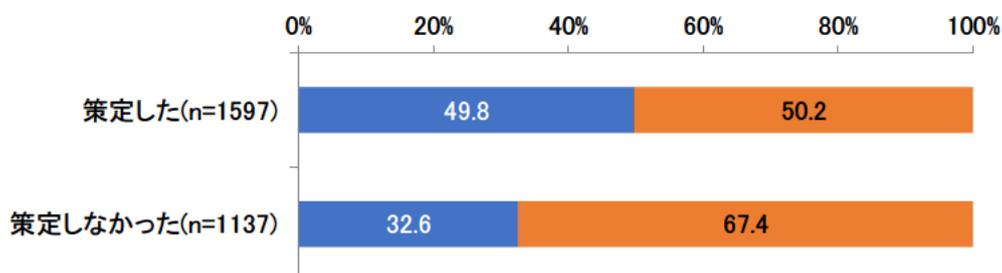
(56) 直近 10 年間に於ける人材戦略の策定状況別に見た、変革人材の有無

		合計	Q4-9-1 変革人材の有無:内部で育成した変革人材	
			いた	いなかった
Q4-1 人材戦略の策定状況	策定した	1597 100.0	796 49.8	801 50.2
	策定しなかった	1137 100.0	371 32.6	766 67.4

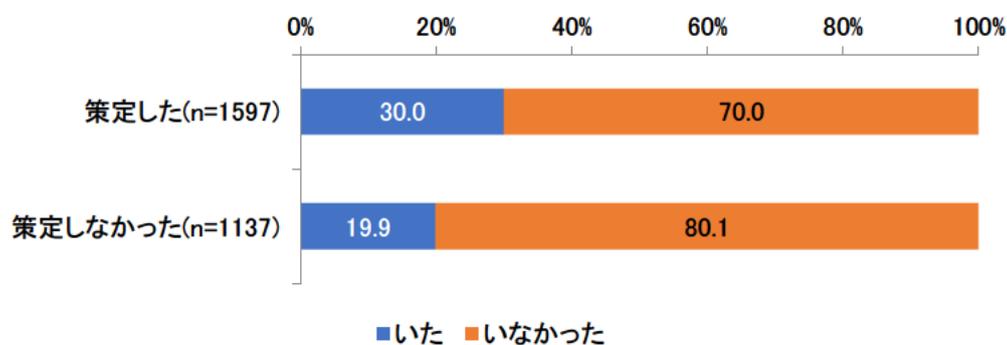
		合計	Q4-9-2 変革人材の有無:外部から確保した変革人材	
			いた	いなかった
Q4-1 人材戦略の策定状況	策定した	1597 100.0	479 30.0	1118 70.0
	策定しなかった	1137 100.0	226 19.9	911 80.1

Q4-1 × Q4-9 直近10年間に於ける人材戦略の策定状況別に見た、変革人材の有無(SA)(n=2732)

1.内部で育成した変革人材



2.外部から確保した変革人材(SA)(n=2734)



「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(57) 直近 10 年間に在籍していた内部で育成した変革人材の知識・スキル

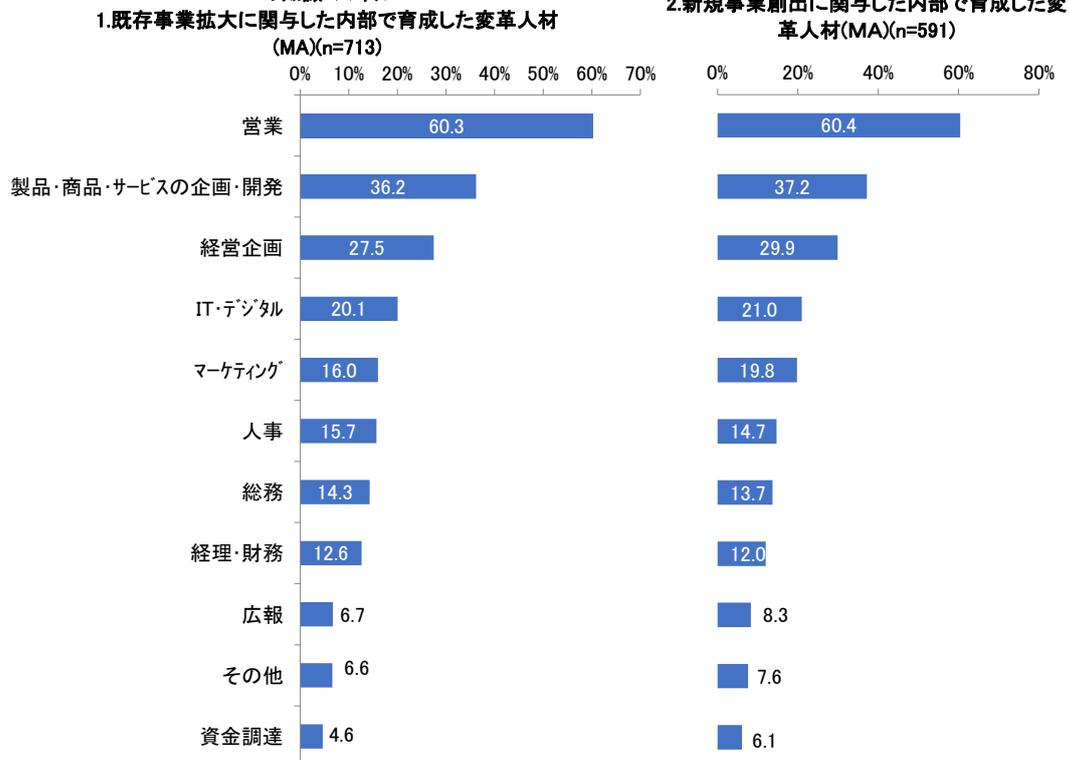
Q4-11-1 「内部で育成した変革人材」の知識・スキル:[既存事業拡大](MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	営業	430	60.3		
2	経営企画	196	27.5		
3	総務	102	14.3		
4	人事	112	15.7		
5	経理・財務	90	12.6		
6	資金調達	33	4.6		
7	広報	48	6.7		
8	マーケティング	114	16.0		
9	製品・商品・サービスの企画・開発	258	36.2		
10	IT・デジタル	143	20.1		
11	その他	47	6.6		
	不明	54			
	非該当	2699			
	全体	713	100.0	累計 (n)	累計 (%)
				1573	220.6

Q4-11-2 「内部で育成した変革人材」の知識・スキル:[新規事業創出](MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	営業	357	60.4		
2	経営企画	177	29.9		
3	総務	81	13.7		
4	人事	87	14.7		
5	経理・財務	71	12.0		
6	資金調達	36	6.1		
7	広報	49	8.3		
8	マーケティング	117	19.8		
9	製品・商品・サービスの企画・開発	220	37.2		
10	IT・デジタル	124	21.0		
11	その他	45	7.6		
	不明	46			
	非該当	9761			
	全体	591	100.0	累計 (n)	累計 (%)
				1364	233.0

Q4-11直近10年間に在籍していた内部で育成した変革人材の知識・スキル



「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(58) 直近 10 年間に在籍していた内部で育成した変革人材を選定した際に、重要視した要素

Q4-12-1 「内部で育成した変革人材」の選定時に重要視した要素:[既存事業拡大]
(MA)

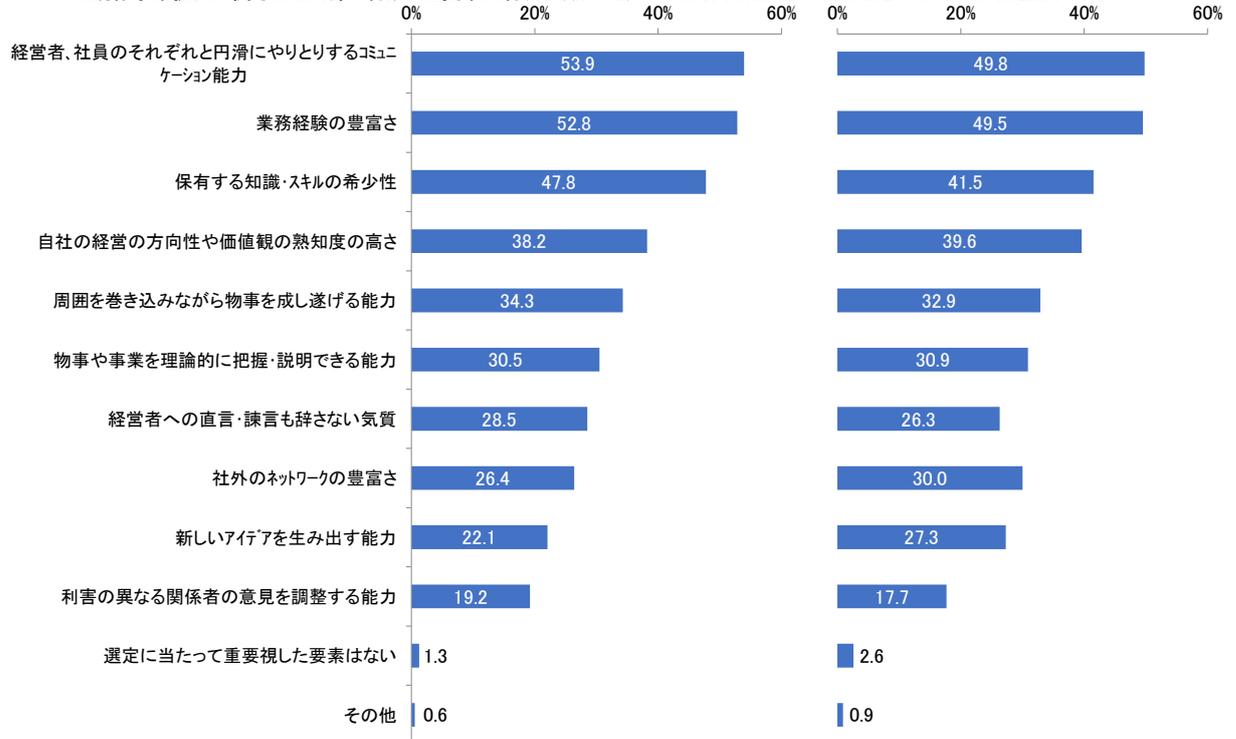
No.	カテゴリー名	n	%		
1	保有する知識・スキルの希少性	340	47.8		
2	業務経験の豊富さ	376	52.8		
3	社外のネットワークの豊富さ	188	26.4		
4	経営者、社員のそれぞれと円滑にやりとりするコミュニケーション能力	384	53.9		
5	自社の経営の方向性や価値観の熟知度の高さ	272	38.2		
6	利害の異なる関係者の意見を調整する能力	137	19.2		
7	物事や事業を理論的に把握・説明できる能力	217	30.5		
8	経営者への直言・諫言も辞さない気質	203	28.5		
9	新しいアイデアを生み出す能力	157	22.1		
10	周囲を巻き込みながら物事を成し遂げる能力	244	34.3		
11	その他	4	0.6		
12	選定に当たって重要視した要素はない	9	1.3		
	不明	55			
	非該当	2699		累計 (n)	累計 (%)
	全体	712	100.0	2531	355.5

Q4-12-2 「内部で育成した変革人材」の選定時に重要視した要素:[新規事業創出]
(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	保有する知識・スキルの希少性	243	41.5		
2	業務経験の豊富さ	290	49.5		
3	社外のネットワークの豊富さ	176	30.0		
4	経営者、社員のそれぞれと円滑にやりとりするコミュニケーション能力	292	49.8		
5	自社の経営の方向性や価値観の熟知度の高さ	232	39.6		
6	利害の異なる関係者の意見を調整する能力	104	17.7		
7	物事や事業を理論的に把握・説明できる能力	181	30.9		
8	経営者への直言・諫言も辞さない気質	154	26.3		
9	新しいアイデアを生み出す能力	160	27.3		
10	周囲を巻き込みながら物事を成し遂げる能力	193	32.9		
11	その他	5	0.9		
12	選定に当たって重要視した要素はない	15	2.6		
	不明	51			
	非該当	9761		累計 (n)	累計 (%)
	全体	586	100.0	2045	353.5

Q4-12直近10年間に在籍していた内部で育成した変革人材を選定した際に、
重要視した要素

1. 既存事業拡大に関与した内部で育成した変革人材(MA)(n=712) 2. 新規事業創出に関与した内部で育成した変革人材(MA)(n=586)



「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

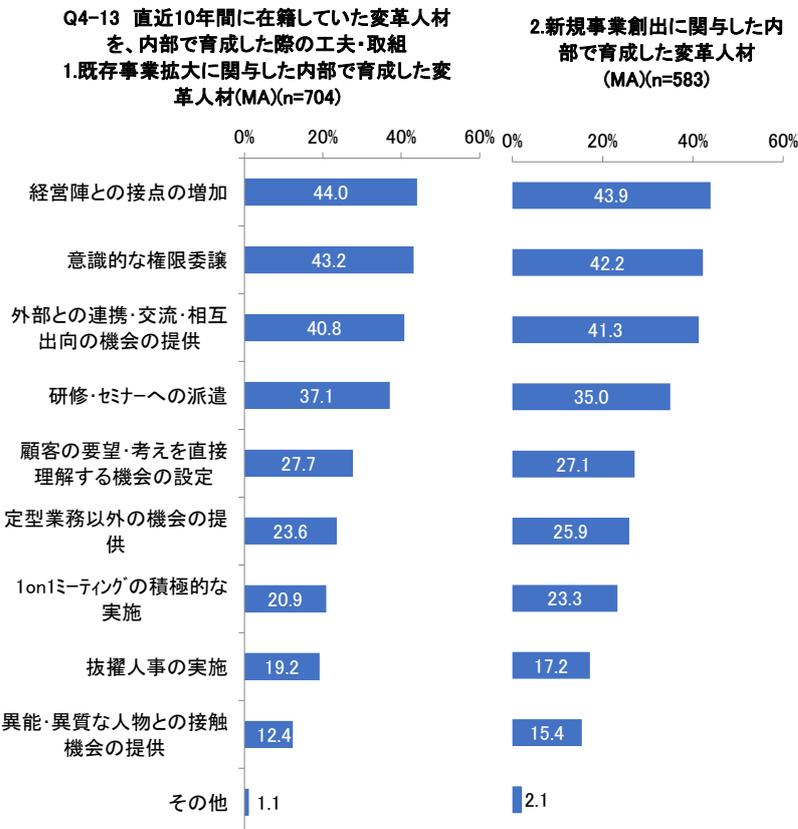
(59) 直近 10 年間に在籍していた変革人材を、内部で育成した際の工夫・取組

Q4-13-1 「内部で育成した変革人材」を育成した際の工夫・取組:[既存事業拡大] (MA)

No.	カテゴリー名	n	%	累計 (n)	累計 (%)
1	研修・セミナーへの派遣	261	37.1		
2	定型業務以外の機会の提供	166	23.6		
3	外部との連携・交流・相互出向の機会の提供	287	40.8		
4	意識的な権限委譲	304	43.2		
5	抜擢人事の実施	135	19.2		
6	1on1ミーティングの積極的な実施	147	20.9		
7	異能・異質な人物との接触機会の提供	87	12.4		
8	経営陣との接点の増加	310	44.0		
9	顧客の要望・考えを直接理解する機会の設定	195	27.7		
10	その他	8	1.1		
	不明	63			
	非該当	2699			
	全体	704	100.0	1900	269.9

Q4-13-2 「内部で育成した変革人材」を育成した際の工夫・取組:[新規事業創出] (MA)

No.	カテゴリー名	n	%	累計 (n)	累計 (%)
1	研修・セミナーへの派遣	204	35.0		
2	定型業務以外の機会の提供	151	25.9		
3	外部との連携・交流・相互出向の機会の提供	241	41.3		
4	意識的な権限委譲	246	42.2		
5	抜擢人事の実施	100	17.2		
6	1on1ミーティングの積極的な実施	136	23.3		
7	異能・異質な人物との接触機会の提供	90	15.4		
8	経営陣との接点の増加	256	43.9		
9	顧客の要望・考えを直接理解する機会の設定	158	27.1		
10	その他	12	2.1		
	不明	54			
	非該当	9761			
	全体	583	100.0	1594	272.3



(60) 直近 10 年間に在籍していた外部から確保した変革人材の知識・スキル

Q4-15-1 「外部から確保した変革人材」の知識・スキル:[既存事業拡大](MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	営業	255	58.0
2	経営企画	183	41.6
3	総務	92	20.9
4	人事	87	19.8
5	経理・財務	90	20.5
6	資金調達	47	10.7
7	広報	43	9.8
8	マーケティング	86	19.5
9	製品・商品・サービスの企画・開発	110	25.0
10	IT・デジタル	79	18.0
11	その他	23	5.2
	不明	41	
	非該当	2985	
	全体	440	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	1095		248.9

Q4-15-2 「外部から確保した変革人材」の知識・スキル:[新規事業創出](MA)

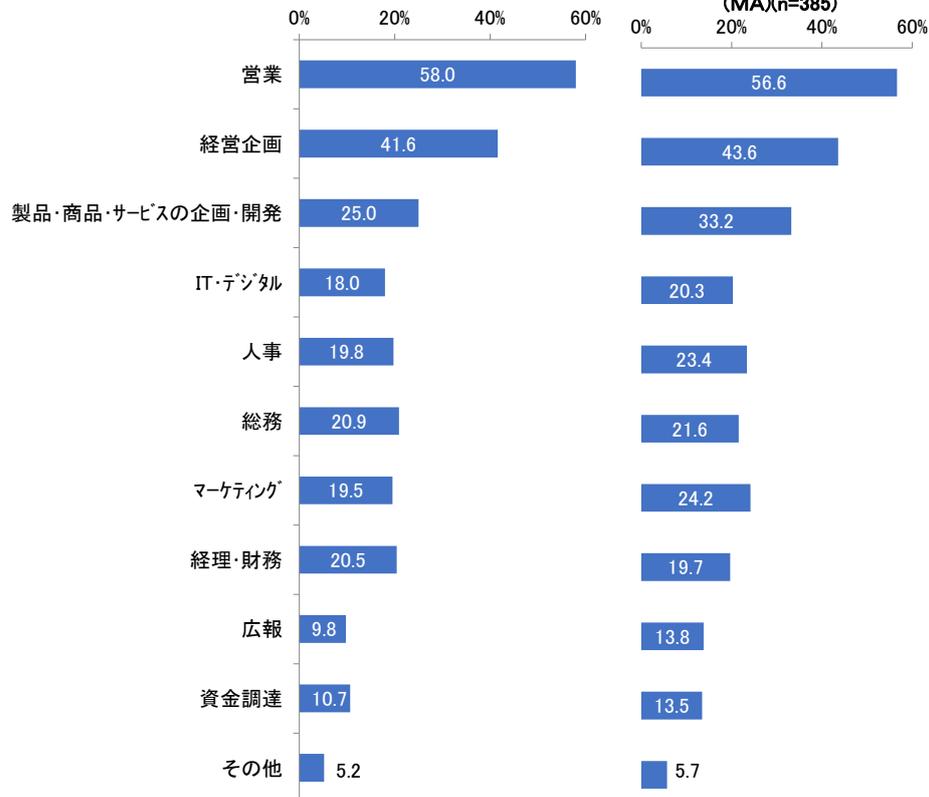
No.	カテゴリー名	n	%
1	営業	218	56.6
2	経営企画	168	43.6
3	総務	83	21.6
4	人事	90	23.4
5	経理・財務	76	19.7
6	資金調達	52	13.5
7	広報	53	13.8
8	マーケティング	93	24.2
9	製品・商品・サービスの企画・開発	128	33.2
10	IT・デジタル	78	20.3
11	その他	22	5.7
	不明	34	
	非該当	9979	
	全体	385	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	1061		288.8

Q4-15 直近10年間に在籍していた外部から確保した
変革人材の知識・スキル

1.既存事業拡大に関与した外部から確保した変革人材
(MA)(n=440)

2.新規事業創出に関与した
外部から確保した変革人材
(MA)(n=385)



「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(61) 直近 10 年間に在籍していた外部から確保した変革人材を選定した際に、重要視した要素

Q4-16-1 「外部から確保した変革人材」の選定時に重要視した要素：[既存事業拡大] (MA)

No.	カテゴリー名	n	%	累計 (n)	累計 (%)
1	保有する知識・スキルの希少性	227	51.5		
2	業務経験の豊富さ	259	58.7		
3	社外のネットワークの豊富さ	159	36.1		
4	経営者、社員のそれぞれと円滑にやりとりするコミュニケーション能力	200	45.4		
5	自社の経営の方向性や価値観の熟知度の高さ	127	28.8		
6	利害の異なる関係者の意見を調整する能力	92	20.9		
7	物事や事業を理論的に把握・説明できる能力	139	31.5		
8	経営者への直言・諫言も辞さない気質	124	28.1		
9	新しいアイデアを生み出す能力	88	20.0		
10	周囲を巻き込みながら物事を成し遂げる能力	116	26.3		
11	その他	4	0.9		
12	選定に当たって重要視した要素はない	11	2.5		
	不明	40			
	非該当	2985			
	全体	441	100.0	1546	350.6

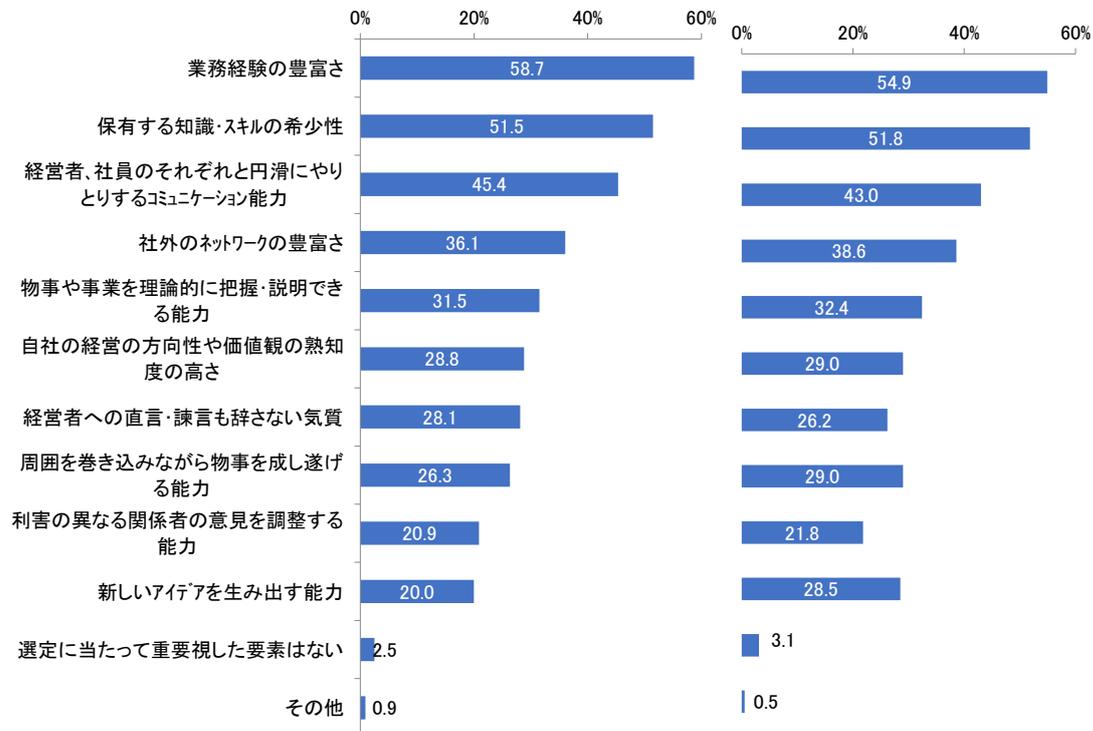
Q4-16-2 「外部から確保した変革人材」の選定時に重要視した要素：[新規事業創出] (MA)

No.	カテゴリー名	n	%	累計 (n)	累計 (%)
1	保有する知識・スキルの希少性	200	51.8		
2	業務経験の豊富さ	212	54.9		
3	社外のネットワークの豊富さ	149	38.6		
4	経営者、社員のそれぞれと円滑にやりとりするコミュニケーション能力	166	43.0		
5	自社の経営の方向性や価値観の熟知度の高さ	112	29.0		
6	利害の異なる関係者の意見を調整する能力	84	21.8		
7	物事や事業を理論的に把握・説明できる能力	125	32.4		
8	経営者への直言・諫言も辞さない気質	101	26.2		
9	新しいアイデアを生み出す能力	110	28.5		
10	周囲を巻き込みながら物事を成し遂げる能力	112	29.0		
11	その他	2	0.5		
12	選定に当たって重要視した要素はない	12	3.1		
	不明	33			
	非該当	9979			
	全体	386	100.0	1385	379.1

Q4-16 直近10年間に在籍していた外部から確保した変革人材を選定した際に、重要視した要素

1. 既存事業拡大に関与した外部から確保した変革人材(MA)(n=441)

2. 新規事業創出に関与した外部から確保した変革人材(MA)(n=386)



(62) 直近 10 年間に在籍していた変革人材の、外部からの確保方法

Q4-18-1 「外部から確保した変革人材」の確保方法:[市場浸透戦略](MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	ハローワーク	87	20.0		
2	民間職業紹介事業者	68	15.6		
3	求人情報誌	16	3.7		
4	求人情報サイト	41	9.4		
5	スカウトサービス	42	9.6		
6	知り合い・社員等からの紹介	233	53.4		
7	自社HP	24	5.5		
8	その他	87	20.0		
	不明	45			
	非該当	2985		累計	(n) 598
	全体	436	100.0	累計	(%) 137.2

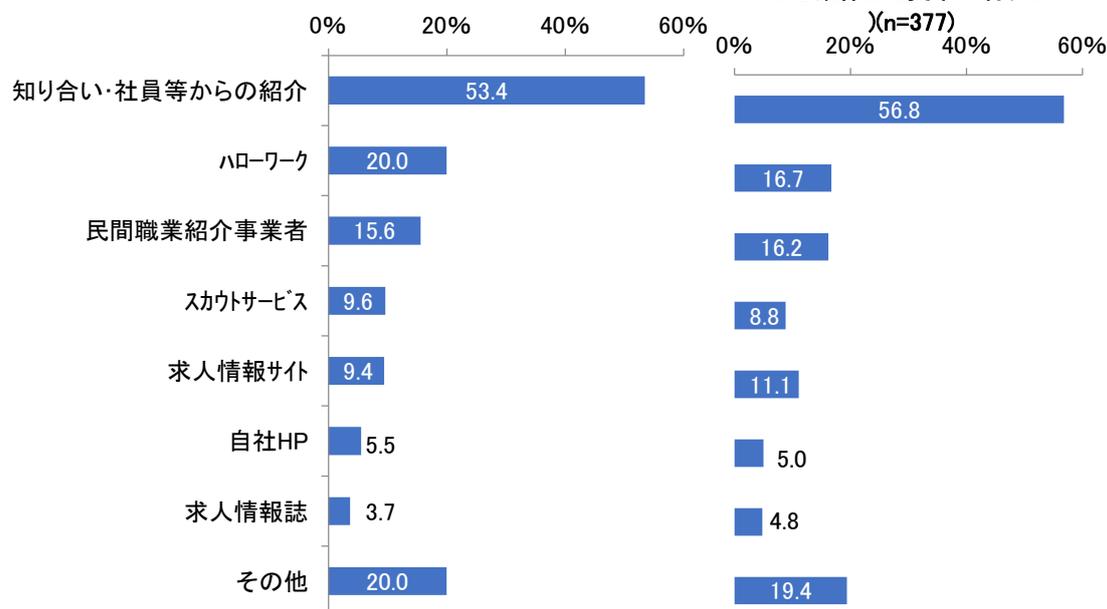
Q4-18-2 「外部から確保した変革人材」の確保方法:[新規事業創出](MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	ハローワーク	63	16.7		
2	民間職業紹介事業者	61	16.2		
3	求人情報誌	18	4.8		
4	求人情報サイト	42	11.1		
5	スカウトサービス	33	8.8		
6	知り合い・社員等からの紹介	214	56.8		
7	自社HP	19	5.0		
8	その他	73	19.4		
	不明	42			
	非該当	9979		累計	(n) 523
	全体	377	100.0	累計	(%) 152.3

Q4-18-1 直近10年間に在籍していた変革人材の、外部からの確保方法

1. 既存事業拡大に関与した外部から確保した変革人材 (MA)(n=436)

2. 新規事業創出に関与した外部から確保した変革人材(MA)(n=377)



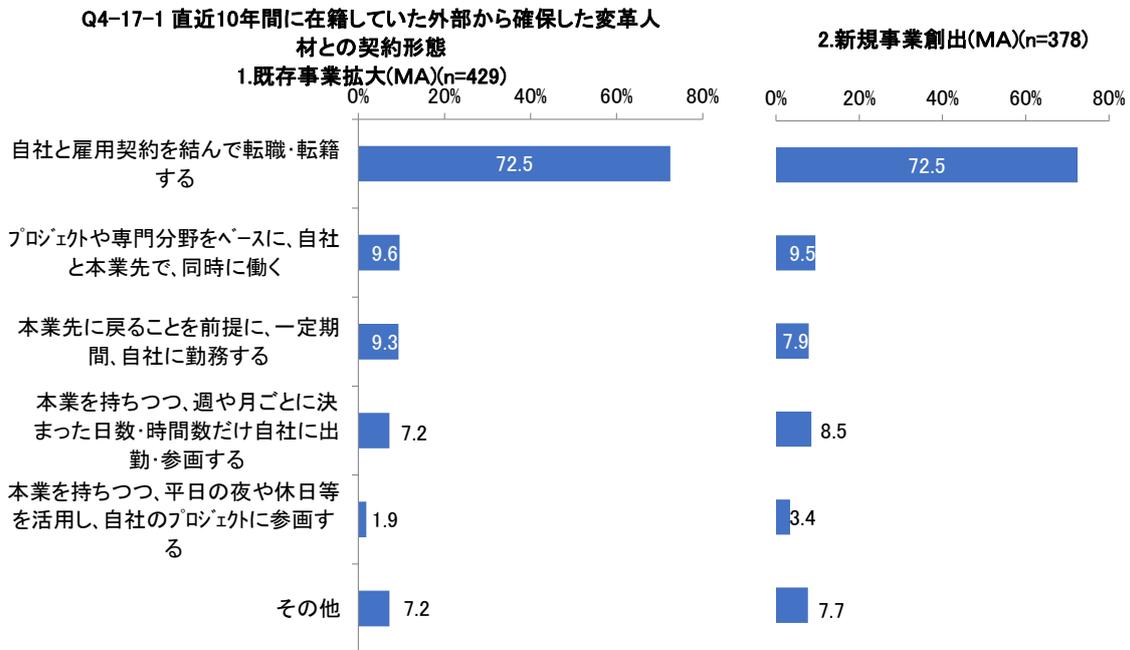
(63) 直近 10 年間に在籍していた外部から確保した変革人材との契約形態

Q4-17-1 「外部から確保した変革人材」との契約形態：「既存事業拡大」(MA)

No.	カテゴリー名	n	%	累計 (n)	累計 (%)
1	自社と雇用契約を結んで転職・転籍する	311	72.5	462	107.7
2	本業先に戻ることを前提に、一定期間、自社に勤務する	40	9.3		
3	プロジェクトや専門分野をベースに、自社と本業先で、同時に働く	41	9.6		
4	本業を持ちつつ、週や月ごとに決まった日数・時間数だけ自社に出勤・参画する	31	7.2		
5	本業を持ちつつ、平日の夜や休日等を活用し、自社のプロジェクトに参画する	8	1.9		
6	その他	31	7.2		
	不明	52			
	非該当	2985			
	全体	429	100.0		

Q4-17-2 「外部から確保した変革人材」との契約形態：「新規事業創出」(MA)

No.	カテゴリー名	n	%	累計 (n)	累計 (%)
1	自社と雇用契約を結んで転職・転籍する	274	72.5	414	109.5
2	本業先に戻ることを前提に、一定期間、自社に勤務する	30	7.9		
3	プロジェクトや専門分野をベースに、自社と本業先で、同時に働く	36	9.5		
4	本業を持ちつつ、週や月ごとに決まった日数・時間数だけ自社に出勤・参画する	32	8.5		
5	本業を持ちつつ、平日の夜や休日等を活用し、自社のプロジェクトに参画する	13	3.4		
6	その他	29	7.7		
	不明	13			
	非該当	3321			
	全体	378	100.0		



(64) 経営の透明性を高める取組の実施状況

Q4-28-1 「経営の透明性を高める取組」の実施状況 (S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分実施している	389	14.5
2	ある程度実施している	1474	55.1
3	あまり実施していない	597	22.3
4	ほとんど実施していない	215	8.0
	不明	791	
	全体	2675	100.0

Q4-28-1経営の透明性を高める取組の実施状況(SA)(n=2675)



- 十分実施している ■ ある程度実施している
- あまり実施していない ■ ほとんど実施していない

(65) 経営の透明性を高める具体的な取組の実施状況

Q4-28-2-1 「経営の透明性を高める取組」の実施内容:経営計画の共有(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分実施している	667	24.9
2	ある程度実施している	1301	48.6
3	あまり実施していない	457	17.1
4	ほとんど実施していない	250	9.3
	不明	791	
	全体	2675	100.0

Q4-28-2-2 「経営の透明性を高める取組」の実施内容:経営課題の共有(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分実施している	623	23.3
2	ある程度実施している	1435	53.6
3	あまり実施していない	427	16.0
4	ほとんど実施していない	190	7.1
	不明	791	
	全体	2675	100.0

Q4-28-2-3 「経営の透明性を高める取組」の実施内容:決算情報の共有(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分実施している	632	23.6
2	ある程度実施している	1195	44.7
3	あまり実施していない	564	21.1
4	ほとんど実施していない	284	10.6
	不明	791	
	全体	2675	100.0

Q4-28-2-4 「経営の透明性を高める取組」の実施内容:意思決定プロセスの明確化(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分実施している	451	16.9
2	ある程度実施している	1368	51.1
3	あまり実施していない	638	23.9
4	ほとんど実施していない	218	8.1
	不明	791	
	全体	2675	100.0

(218) Q4-28-2-5 「経営の透明性を高める取組」の実施内容:人事評価制度の明確化(S A)

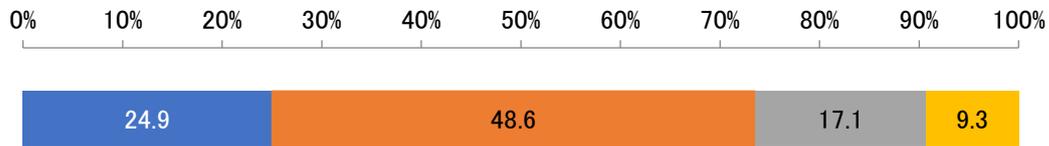
No.	カテゴリー名	n	%
1	十分実施している	436	16.3
2	ある程度実施している	1130	42.2
3	あまり実施していない	778	29.1
4	ほとんど実施していない	331	12.4
	不明	791	
	全体	2675	100.0

(219) Q4-28-2-6 「経営の透明性を高める取組」の実施内容:報酬制度の明確化(S A)

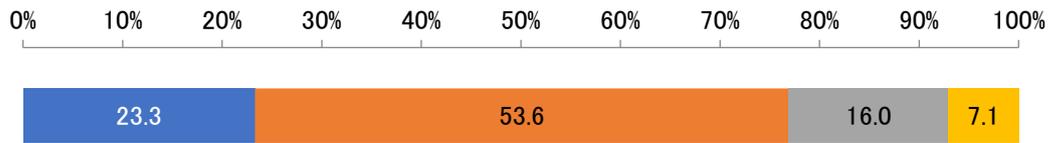
No.	カテゴリー名	n	%
1	十分実施している	416	15.6
2	ある程度実施している	1149	43.0
3	あまり実施していない	777	29.0
4	ほとんど実施していない	333	12.4
	不明	791	
	全体	2675	100.0

Q4-28-2-1 経営の透明性を高める具体的な取組の実施状況

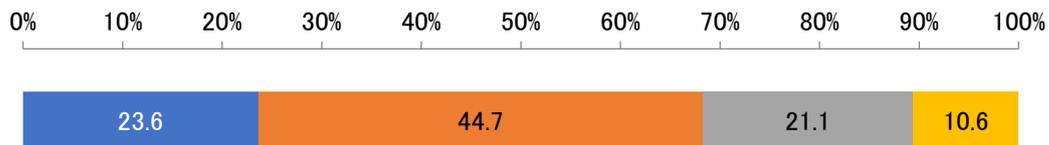
1.経営計画の共有(SA)(n=2675)



2.経営課題の共有(SA)(n=2675)



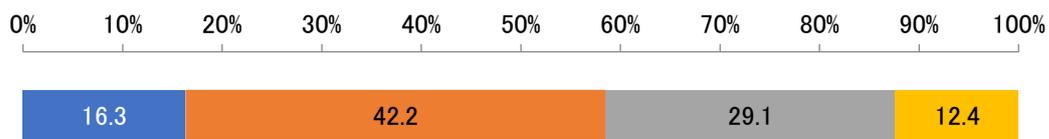
3.決算情報の共有...(SA)(n=2675)



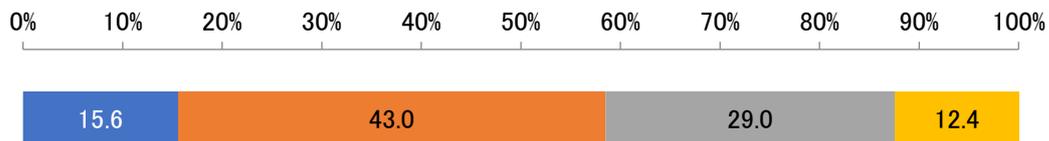
4.意思決定プロセスの明確化(SA)(n=2675)



5 人事評価制度の明確化(SA)(n=2675)



6.報酬制度の明確化(SA)(n=2675)



「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(66) 経営の透明性を高める取組の効果

Q4-30-1 「経営の透明性を高める取組」の効果:従業員との信頼関係構築(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	526	30.3
2	どちらかといえば当てはまる	1043	60.1
3	どちらかといえば当てはまらない	129	7.4
4	当てはまらない	36	2.1
	不明	129	
	非該当	1603	
	全体	1734	100.0

Q4-30-2 「経営の透明性を高める取組」の効果:従業員のモチベーション向上(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	448	26.0
2	どちらかといえば当てはまる	1062	61.7
3	どちらかといえば当てはまらない	172	10.0
4	当てはまらない	39	2.3
	不明	142	
	非該当	1603	
	全体	1721	100.0

Q4-30-3 「経営の透明性を高める取組」の効果:経営者の業務効率の向上(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	340	20.1
2	どちらかといえば当てはまる	978	57.8
3	どちらかといえば当てはまらない	302	17.9
4	当てはまらない	71	4.2
	不明	172	
	非該当	1603	
	全体	1691	100.0

Q4-30-4 「経営の透明性を高める取組」の効果:経営幹部からの信頼性向上(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	398	23.5
2	どちらかといえば当てはまる	1048	61.8
3	どちらかといえば当てはまらない	181	10.7
4	当てはまらない	68	4.0
	不明	168	
	非該当	1603	
	全体	1695	100.0

Q4-30-5 「経営の透明性を高める取組」の効果:設備投資の円滑化(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	284	17.0
2	どちらかといえば当てはまる	756	45.3
3	どちらかといえば当てはまらない	410	24.6
4	当てはまらない	219	13.1
	不明	194	
	非該当	1603	
	全体	1669	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

Q4-30-6 「経営の透明性を高める取組」の効果:資金調達円滑化(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	303	18.2
2	どちらかといえば当てはまる	714	42.9
3	どちらかといえば当てはまらない	387	23.2
4	当てはまらない	262	15.7
	不明	197	
	非該当	1603	
	全体	1666	100.0

Q4-30-7 「経営の透明性を高める取組」の効果:取引先からの信頼性向上(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	376	22.4
2	どちらかといえば当てはまる	804	47.9
3	どちらかといえば当てはまらない	334	19.9
4	当てはまらない	163	9.7
	不明	186	
	非該当	1603	
	全体	1677	100.0

Q4-30-8 「経営の透明性を高める取組」の効果:金融機関・株主からの信用向上(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	429	25.5
2	どちらかといえば当てはまる	807	48.0
3	どちらかといえば当てはまらない	279	16.6
4	当てはまらない	165	9.8
	不明	183	
	非該当	1603	
	全体	1680	100.0

Q4-30-9 「経営の透明性を高める取組」の効果:従業員の定着率の向上(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	302	17.9
2	どちらかといえば当てはまる	967	57.2
3	どちらかといえば当てはまらない	325	19.2
4	当てはまらない	97	5.7
	不明	172	
	非該当	1603	
	全体	1691	100.0

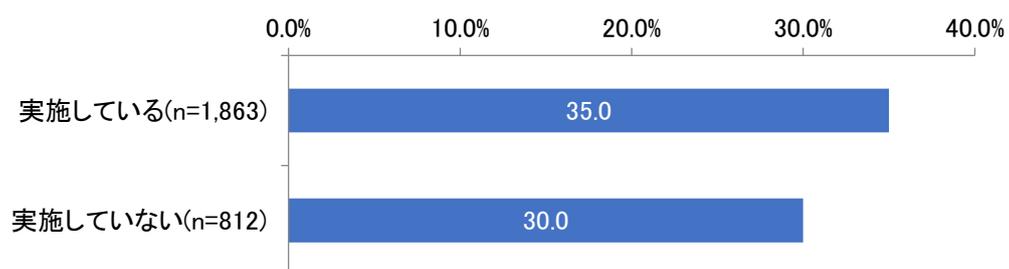
Q4-30-10 「経営の透明性を高める取組」の効果:採用活動の促進(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	242	14.5
2	どちらかといえば当てはまる	821	49.2
3	どちらかといえば当てはまらない	436	26.1
4	当てはまらない	170	10.2
	不明	194	
	非該当	1603	
	全体	1669	100.0

(67) 経営の透明性を高める取組の実施状況別に見た、売上高増加率の水準（中央値）

No.	カテゴリー名	n	%
1	実施している	1,863	35.0
2	実施していない	812	30.0

経営の透明性を高める取組の実施状況別に見た、売上高増加率の水準（中央値）

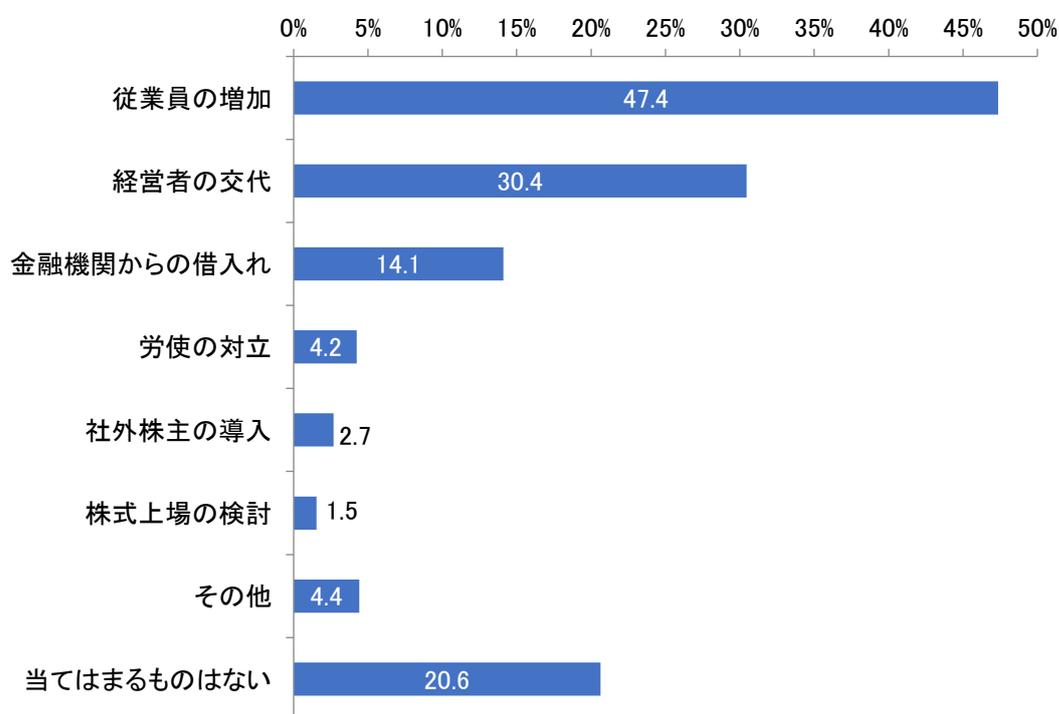


(68) 経営の透明性を高める取組を開始したきっかけ

Q4-29 「経営の透明性を高める取組」を開始したきっかけ(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	従業員の増加	826	47.4		
2	労使の対立	74	4.2		
3	金融機関からの借入れ	246	14.1		
4	社外株主の導入	47	2.7		
5	株式上場の検討	27	1.5		
6	経営者の交代	531	30.4		
7	その他	77	4.4		
8	当てはまるものはない	360	20.6		
	不明	119			
	非該当	1603		累計	(n) 2188
	全体	1744	100.0		累計 (%) 125.5

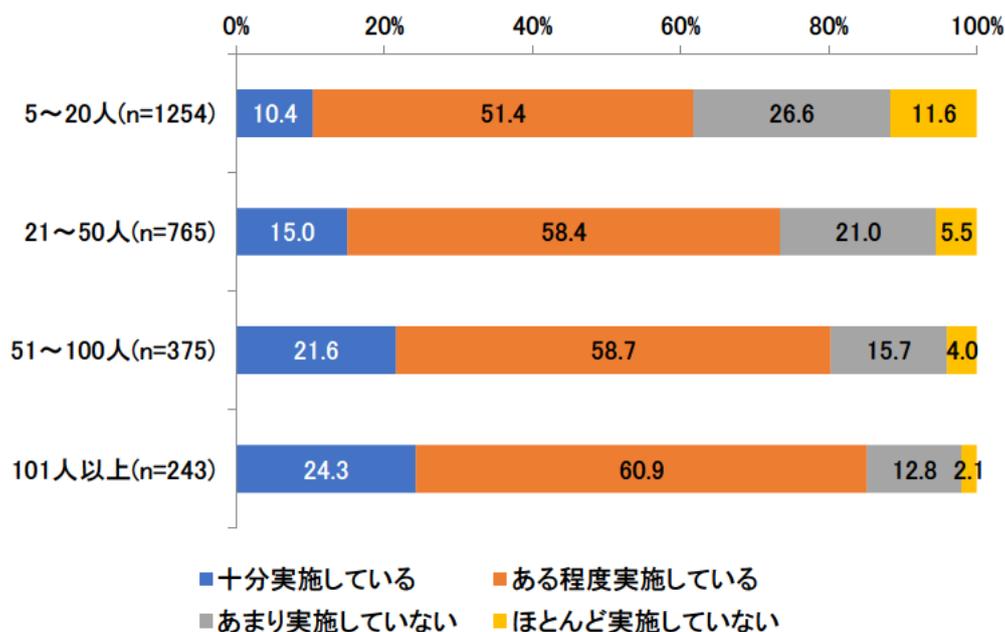
Q4-29 経営の透明性を高める取組を開始したきっかけ(MA)(n=1744)



(69) 従業員規模別に見た、経営の透明性を高める取組の実施状況

		合計	Q4-28-1「経営の透明性を高める取組」の実施状況			
			十分実施している	ある程度実施している	あまり実施していない	ほとんど実施していない
従業員（2021年）区分	5～20人	1254 100.0	130 10.4	644 51.4	334 26.6	146 11.6
	21～50人	765 100.0	115 15.0	447 58.4	161 21.0	42 5.5
	51～100人	375 100.0	81 21.6	220 58.7	59 15.7	15 4.0
	101人以上	243 100.0	59 24.3	148 60.9	31 12.8	5 2.1

Q4-28-1従業員規模別に見た、経営の透明性を高める取組の実施状況 (SA)(n=2637)



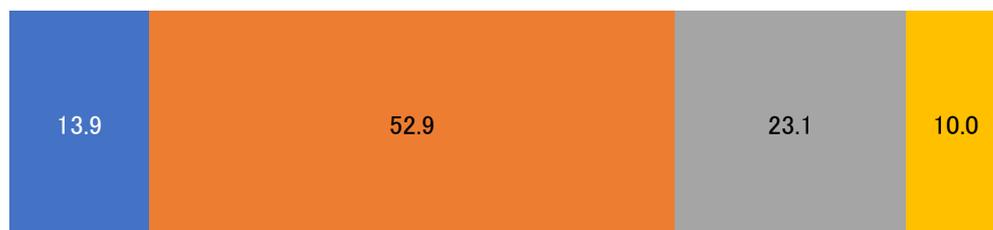
(70) 経営者からの権限委譲の状況

Q4-32-1 権限委譲の進み度合い(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	積極的に権限委譲を進めている	367	13.9
2	ある程度権限委譲を進めている	1393	52.9
3	あまり権限委譲を進めていない	609	23.1
4	権限委譲を進めていない	264	10.0
	不明	833	
	全体	2633	100.0

Q4-32-1 経営者からの権限移譲の状況(SA)(n=2633)

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

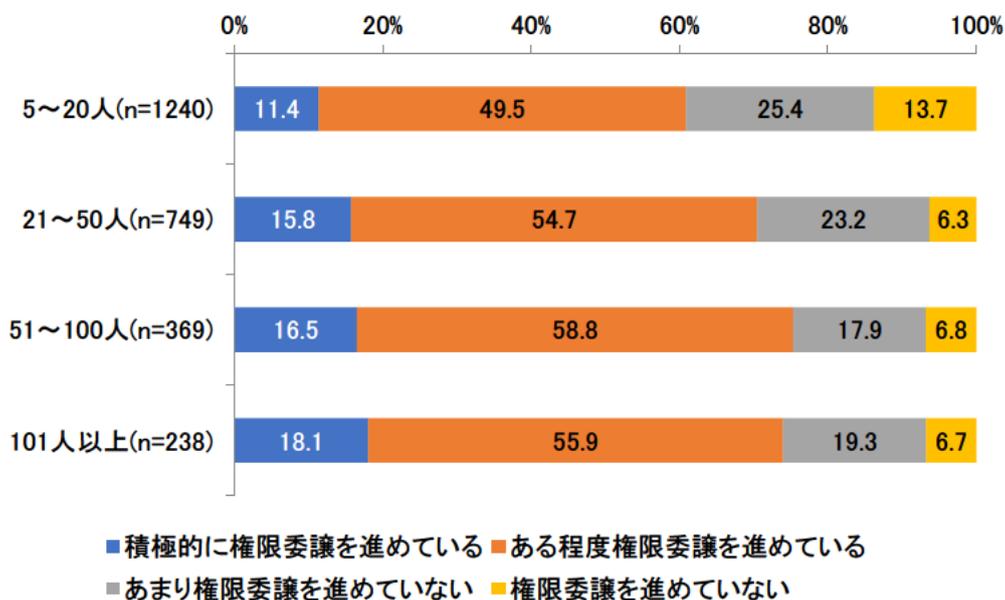


- 積極的に権限委譲を進めている ■ ある程度権限委譲を進めている
- あまり権限委譲を進めていない ■ 権限委譲を進めていない

(71) 従業員規模別に見た、経営者からの権限委譲の状況

		合計	Q4-32-1 権限委譲の進み度合い			
			積極的に権限委譲を進めている	ある程度権限委譲を進めている	あまり権限委譲を進めていない	権限委譲を進めていない
従業員 (2021年) 区分	5~20人	1240 100.0	141 11.4	614 49.5	315 25.4	170 13.7
	21~50人	749 100.0	118 15.8	410 54.7	174 23.2	47 6.3
	51~100人	369 100.0	61 16.5	217 58.8	66 17.9	25 6.8
	101人以上	238 100.0	43 18.1	133 55.9	46 19.3	16 6.7

Q4-32-1 従業員規模別に見た、経営者からの権限移譲の状況(SA)(n=2616)



(72) 経営者からの権限委譲の具体的な内容

Q4-32-2-1 権限委譲の状況: 新たな製品・商品・サービスの開発 (S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	326	18.5
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	645	36.6
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	625	35.5
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	164	9.3
	不明	0	
	非該当	1706	
	全体	1760	100.0

Q4-32-2-2 権限委譲の状況: 既存仕入先・販売先との取引継続 (S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	171	9.7
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	537	30.5
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	784	44.5
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	268	15.2
	不明	0	
	非該当	1706	
	全体	1760	100.0

Q4-32-2-3 権限委譲の状況: 新規仕入先・販売先の開拓 (S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	187	10.6
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	563	32.0
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	723	41.1
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	287	16.3
	不明	0	
	非該当	1706	
	全体	1760	100.0

Q4-32-2-4 権限委譲の状況: 物品の購入 (S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	151	8.6
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	462	26.3
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	719	40.9
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	428	24.3
	不明	0	
	非該当	1706	
	全体	1760	100.0

Q4-32-2-5 権限委譲の状況: 資金調達方針 (S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	976	55.5
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	605	34.4
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	148	8.4
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	31	1.8
	不明	0	
	非該当	1706	
	全体	1760	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

Q4-32-2-6 権限委譲の状況:人材の採用(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	413	23.5
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	778	44.2
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	500	28.4
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	69	3.9
	不明	0	
	非該当	1706	
	全体	1760	100.0

Q4-32-2-7 権限委譲の状況:人員の配置(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	281	16.0
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	734	41.7
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	637	36.2
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	108	6.1
	不明	0	
	非該当	1706	
	全体	1760	100.0

Q4-32-2-8 権限委譲の状況:人事評価(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	424	24.1
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	755	42.9
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	511	29.0
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	70	4.0
	不明	0	
	非該当	1706	
	全体	1760	100.0

Q4-32-2-9 権限委譲の状況:予算額(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	499	28.4
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	753	42.8
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	434	24.7
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	74	4.2
	不明	0	
	非該当	1706	
	全体	1760	100.0

Q4-32-2-10 権限委譲の状況:業務目標の設定・管理(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	283	16.1
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	669	38.0
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	666	37.8
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	142	8.1
	不明	0	
	非該当	1706	
	全体	1760	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

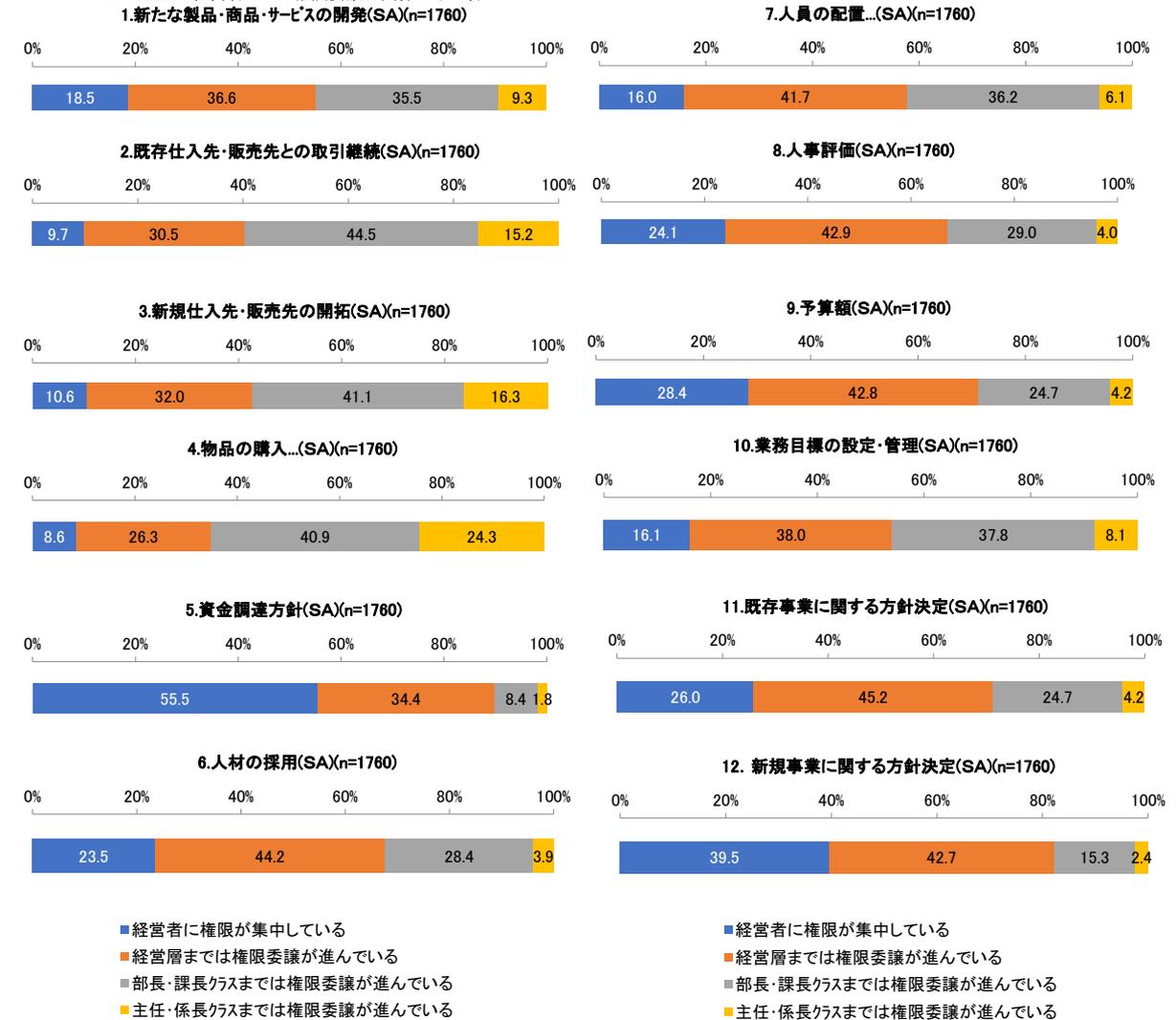
Q4-32-2-11 権限委譲の状況:既存事業に関する方針決定(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	457	26.0
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	795	45.2
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	434	24.7
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	74	4.2
	不明	0	
	非該当	1706	
	全体	1760	100.0

Q4-32-2-12 権限委譲の状況:新規事業に関する方針決定(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	696	39.5
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	751	42.7
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	270	15.3
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	43	2.4
	不明	0	
	非該当	1706	
	全体	1760	100.0

Q4-32-2-1 経営者からの権限委譲の具体的な内容



(73) 経営者からの権限委譲を進めたことによる効果

Q4-33-1 権限委譲を進めたことによる効果:自律的な社員が増加した(SA)

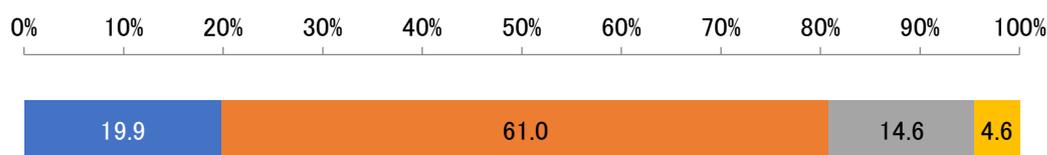
No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	330	19.9
2	どちらかといえば当てはまる	1014	61.0
3	どちらかといえば当てはまらない	242	14.6
4	当てはまらない	76	4.6
	不明	98	
	非該当	1706	
	全体	1662	100.0

Q4-33-2 権限委譲を進めたことによる効果:社員からの改善提案が増加した(SA)

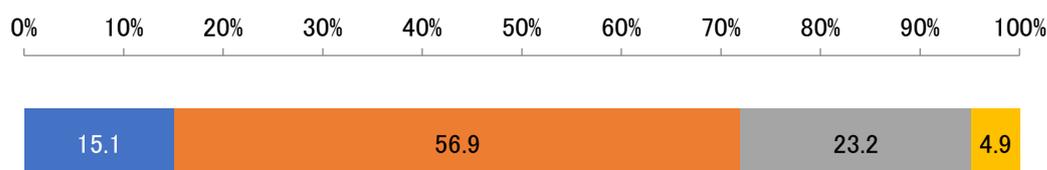
No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	249	15.1
2	どちらかといえば当てはまる	937	56.9
3	どちらかといえば当てはまらない	382	23.2
4	当てはまらない	80	4.9
	不明	112	
	非該当	1706	
	全体	1648	100.0

Q4-33-1 経営者からの権限委譲を進めたことによる効果

1 自律的な社員が増加した
(SA)(n=1662)



2.社員からの改善提案が増加した(SA)(n=1648)



- 当てはまる
- どちらかといえば当てはまる
- どちらかといえば当てはまらない
- 当てはまらない

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(74) 経営者からの権限委譲を進めたことによる効果別に見た、直近10年間における既存事業拡大・新規事業創出の取組有無

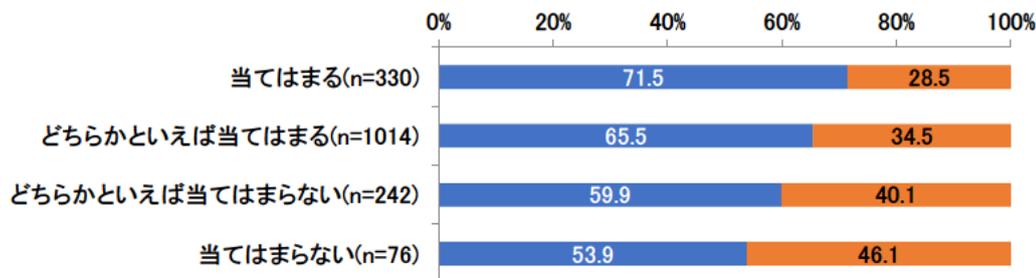
		合計	Q3-13-1既存事業 新規事業の取組 み状況	
			取組んだ	取組ま なかった
Q4-33-1 権限 委譲を進めた ことによる効 果:自律的な 社員が増加し た	当てはまる	330	236	94
		100.0	71.5	28.5
	どちらかといえば	1014	664	350
	当てはまる	100.0	65.5	34.5
	どちらかといえば	242	145	97
	当てはまらない	100.0	59.9	40.1
	当てはまらない	76	41	35
		100.0	53.9	46.1

		合計	Q3-13-1既存事業 新規事業の取組 み状況	
			取組んだ	取組ま なかった
Q4-33-2 権限 委譲を進めた ことによる効 果:社員から の改善提案が 増加した	当てはまる	330	200	130
		100.0	60.6	39.4
	どちらかといえば	1014	576	438
	当てはまる	100.0	56.8	43.2
	どちらかといえば	242	129	113
	当てはまらない	100.0	53.3	46.7
	当てはまらない	76	31	45
		100.0	40.8	59.2

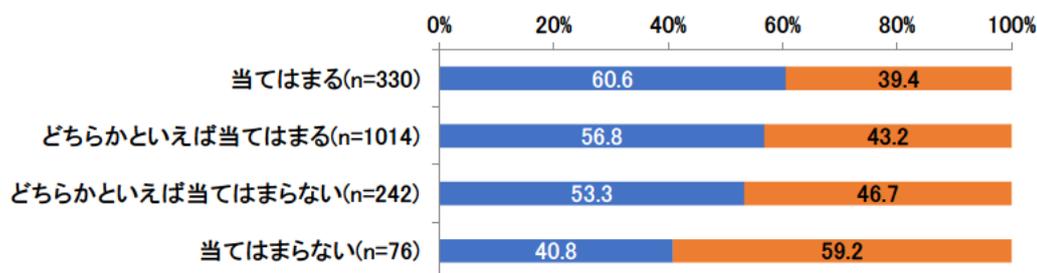
		合計	Q3-13-1既存事業 新規事業の取組 み状況	
			取組んだ	取組ま なかった
Q4-33-3 権限 委譲を進めた ことによる効 果:新規事業 創出につな がった	当てはまる	249	165	84
		100.0	66.3	33.7
	どちらかといえば	937	626	311
	当てはまる	100.0	66.8	33.2
	どちらかといえば	382	239	143
	当てはまらない	100.0	62.6	37.4
	当てはまらない	80	47	33
		100.0	58.8	41.3

		合計	Q3-13-1既存事業 新規事業の取組 み状況	
			取組んだ	取組ま なかった
Q4-33-4 権限 委譲を進めた ことによる効 果:既存事業 拡大につな がった	当てはまる	249	153	96
		100.0	61.4	38.6
	どちらかといえば	937	534	403
	当てはまる	100.0	57.0	43.0
	どちらかといえば	382	206	176
	当てはまらない	100.0	53.9	46.1
	当てはまらない	80	38	42
		100.0	47.5	52.5

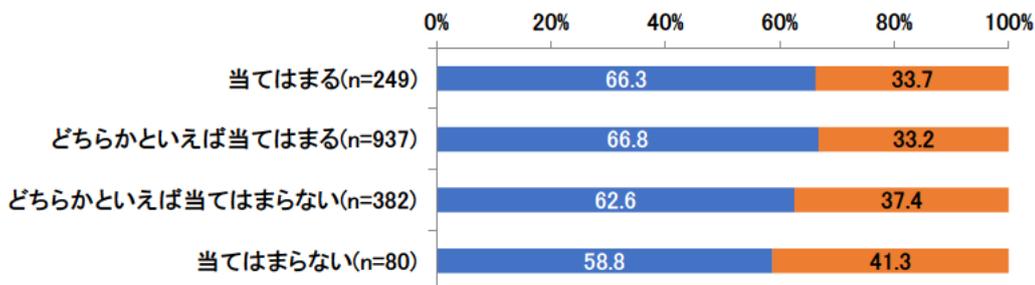
Q4-33×Q3-13-1 1.経営者からの権限移譲を進めたことによる効果(自律的な社員が増加した)別に見た既存事業拡大の取組状況(SA)(n=1662)



2.経営者からの権限移譲を進めたことによる効果(自律的な社員が増加した)別に見た新規事業創出の取組状況(SA)(n=1662)



3.経営者からの権限移譲を進めたことによる効果(社員からの改善提案が増加した)別に見た、既存事業拡大の取組状況(SA)(n=1648)



4.経営者からの権限移譲を進めたことによる効果(社員からの改善提案が増加した)別に見た、新規事業創出の取組状況(SA)(n=1648)

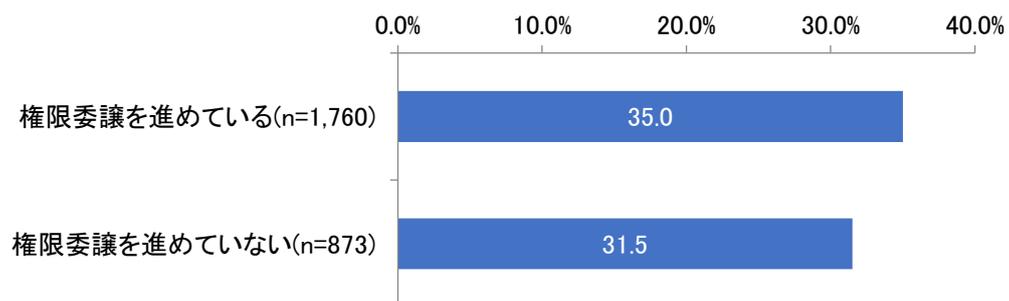


■ 取組んだ ■ 取組まなかった

(75) 経営者からの権限委譲の状況別に見た、売上高増加率の水準（中央値）

No.	カテゴリー名	n	%
1	権限委譲を進めている	1,760	35.0
2	権限委譲を進めていない	873	31.5

経営者からの権限委譲の状況別に見た、売上高増加率の水準（中央値）



(76) 経営者からの権限委譲を進めた際の、社員の動きに統一感や一貫性を持たせるための工夫・取組の実施有無

Q4-34 権限委譲と統率を両立させるための工夫・取組(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	行った	932	59.3
2	行っていない	639	40.7
	不明	189	
	非該当	1706	
	全体	1571	100.0

Q4-34 経営者からの権限委譲を進めた際の、社員の動きに統一感や一貫性を持たせるための工夫・取組の実施有無
(SA)(n=1541)

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



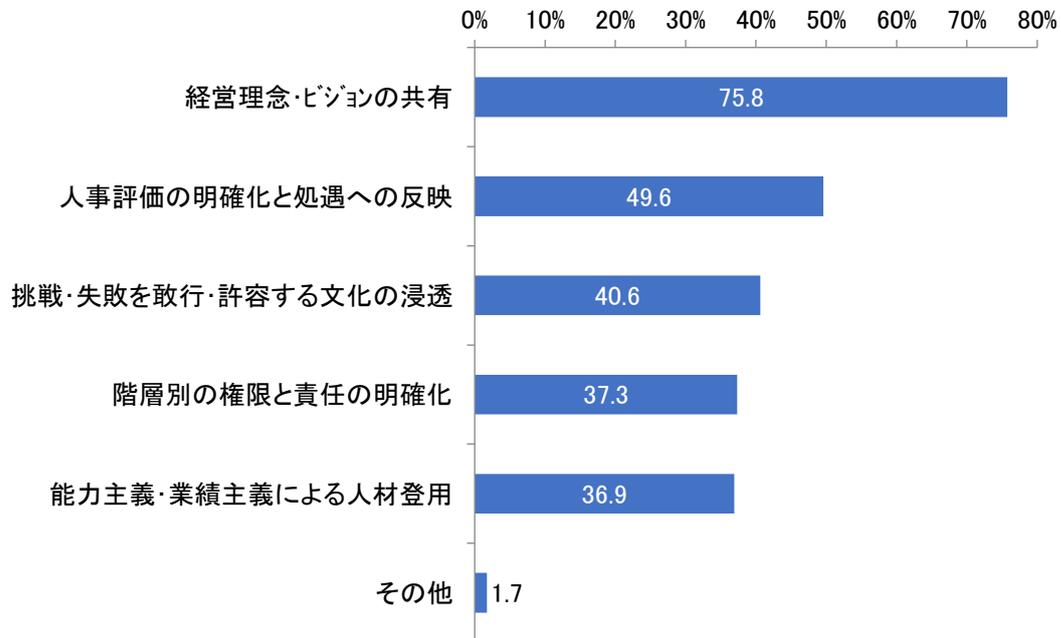
■ 行った ■ 行っていない

(77) 経営者からの権限委譲を進めた際の、社員の動きに統一感や一貫性を持たせるための工夫・取組の内容

Q4-34-1 権限委譲と統率を両立させるための工夫・取組の内容(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	経営理念・ビジョンの共有	694	75.8		
2	人事評価の明確化と処遇への反映	454	49.6		
3	能力主義・業績主義による人材登用	338	36.9		
4	階層別の権限と責任の明確化	342	37.3		
5	挑戦・失敗を敢行・許容する文化の浸透	372	40.6		
6	その他	16	1.7		
	不明	16			
	非該当	2534		累計 (n)	累計 (%)
	全体	916	100.0	2216	241.9

Q4-34-1 経営者からの権限委譲を進めた際の、社員の動きに統一感や一貫性を持たせるための工夫・取組の内容 (MA)(n=916)

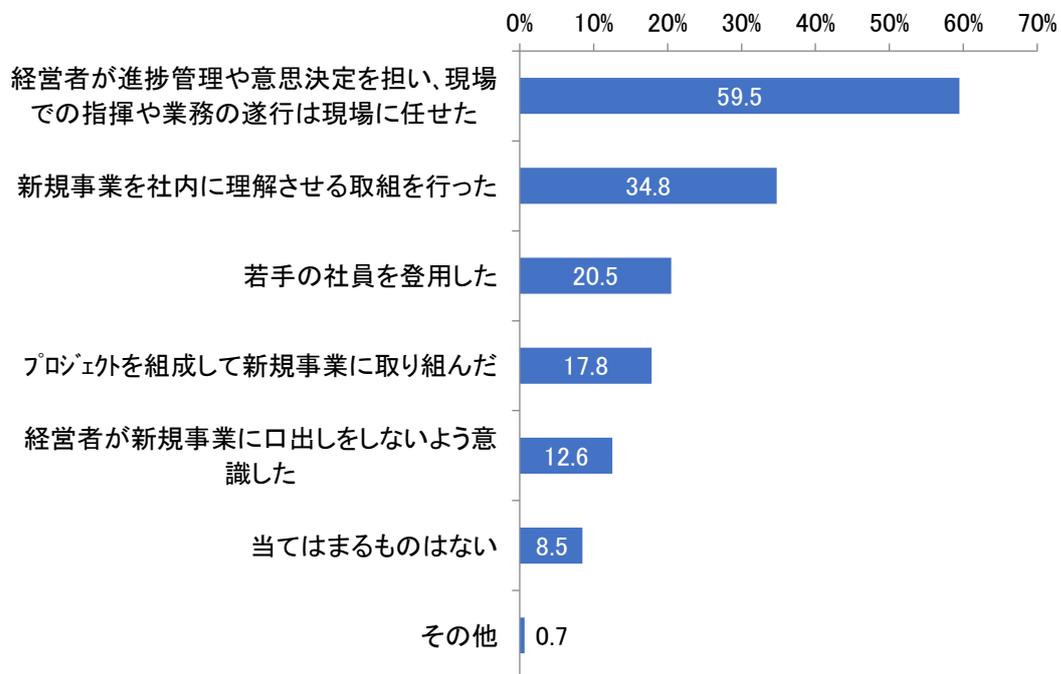


(78) 直近 10 年間に新規事業創出に取り組んだ際の、組織体制に関する工夫・取組の実施状況

Q4-35 「新規事業創出」に向けた組織体制(MA)

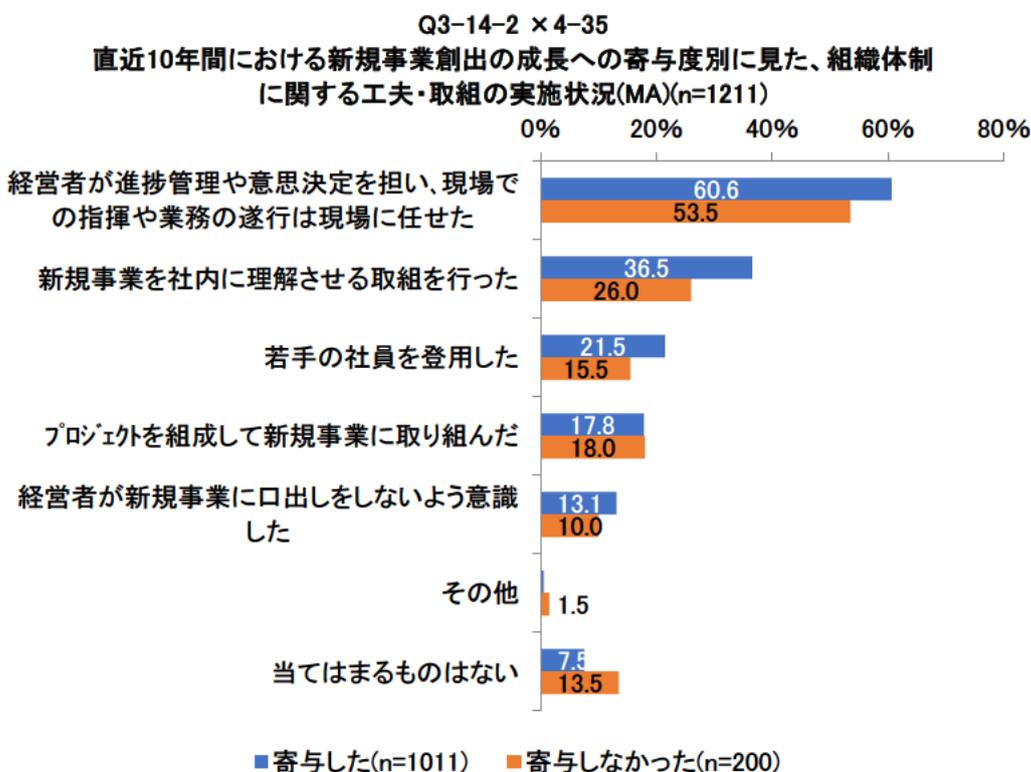
No.	カテゴリー名	n	%		
1	経営者が新規事業に口出しをしないよう意識した	152	12.6		
2	経営者が進捗管理や意思決定を担い、現場での指揮や業務の遂行は現場に任せた	720	59.5		
3	新規事業を社内に理解させる取組を行った	421	34.8		
4	若手の社員を登用した	248	20.5		
5	プロジェクトを組成して新規事業に取り組んだ	216	17.8		
6	その他	8	0.7		
7	当てはまるものはない	103	8.5		
	不明	275			
	非該当	1980			
	全体	1211	100.0	累計 (n)	累計 (%)
				1868	154.3

Q4-35 直近10年間に新規事業創出に取り組んだ際の、組織体制に関する工夫・取組の実施状況(MA)(n=1211)



(79) 直近 10 年間における新規事業創出の成長への寄与度別に見た、組織体制に関する工夫・取組

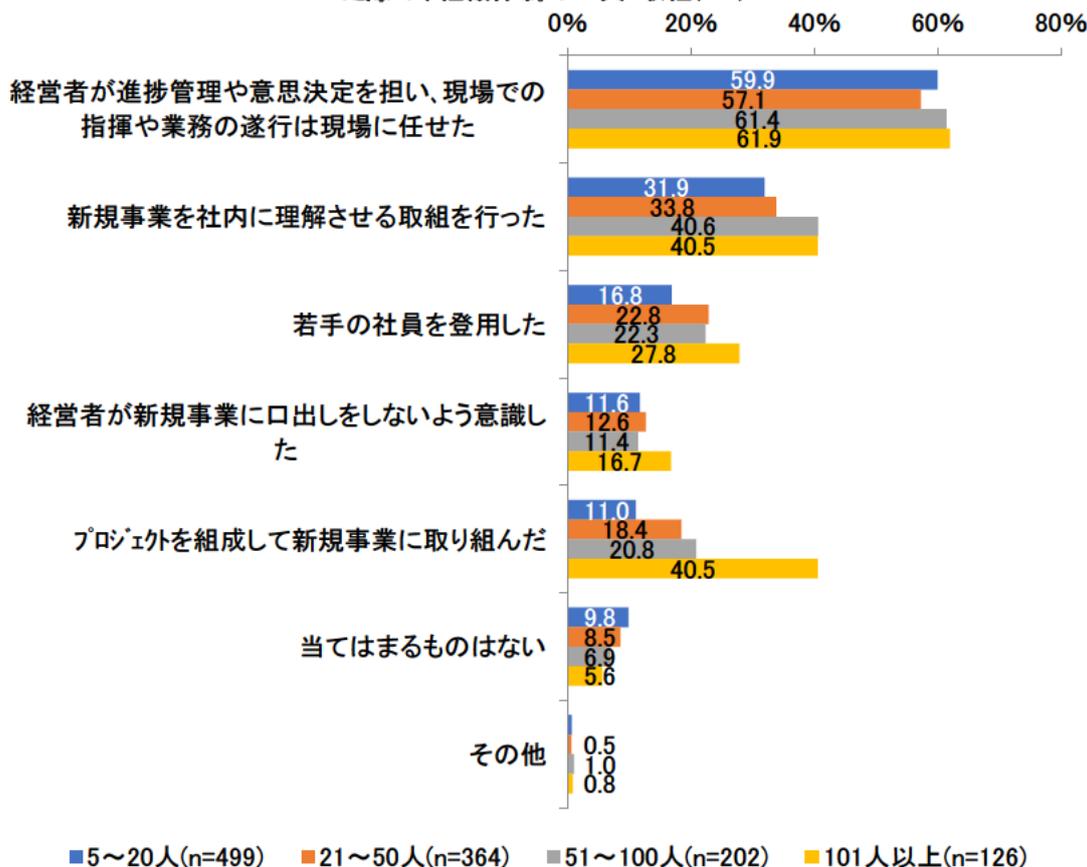
	合計	Q4-35 「新規事業創出」に向けた組織体制							
		経営者が新規事業に口出しをしないよう意識した	経営者が進捗管理や意思決定を担い、現場での指揮や業務の遂行は現場に任せた	新規事業を社内に理解させる取組を行った	若手の社員を登用した	プロジェクトを組成して新規事業に取り組んだ	その他	当てはまるものはない	
Q3-14-2 最も注力した「新規事業創出」の取組の、自社の成長への寄与度	寄与した	1011	132	613	369	217	180	5	76
		100.0	13.1	60.6	36.5	21.5	17.8	0.5	7.5
	寄与しなかった	200	20	107	52	31	36	3	27
		100.0	10.0	53.5	26.0	15.5	18.0	1.5	13.5



(80) 従業員規模別に見た、直近10年間において「新規事業創出」に取り組んだ際の、組織体制の工夫・取組

		合計	Q4-35「新規事業創出」に向けた組織体制					その他	当てはまるものはない
			経営者が新規事業に口出しをしないよう意識した	経営者が進捗管理や意思決定を担い、現場での指揮や業務の遂行は現場に任せた	新規事業を社内に理解させる取組を行った	若手の社員を登用した	プロジェクトを組成して新規事業に取り組んだ		
従業員(2021年)区分	5~20人	499 100.0	58 11.6	299 59.9	159 31.9	84 16.8	55 11.0	3 0.6	49 9.8
	21~50人	364 100.0	46 12.6	208 57.1	123 33.8	83 22.8	67 18.4	2 0.5	31 8.5
	51~100人	202 100.0	23 11.4	124 61.4	82 40.6	45 22.3	42 20.8	2 1.0	14 6.9
	101人以上	126 100.0	21 16.7	78 61.9	51 40.5	35 27.8	51 40.5	1 0.8	7 5.6

Q4-35従業員規模別に見た、直近10年間において「新規事業創出」に取り組んだ際の、組織体制の工夫・取組(MA)



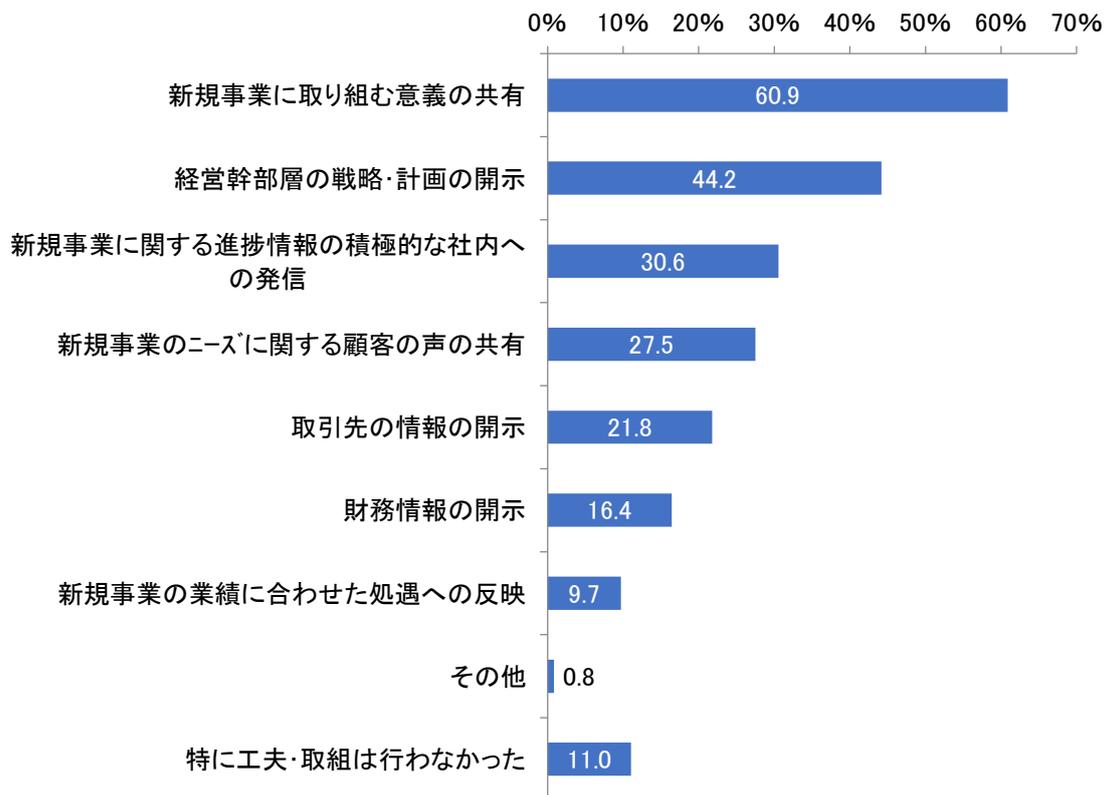
(81) 直近 10 年間に新規事業創出に取り組んだ際の、既存事業に従事する社員の理解を得るための工夫・取組の実施状況

Q4-36-2 「新規事業創出」に取り組んだ際の、「既存事業」に従事する社員の理解を得るための工夫・取組(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	財務情報の開示	198	16.4		
2	経営幹部層の戦略・計画の開示	532	44.2		
3	取引先の情報の開示	262	21.8		
4	新規事業に取り組む意義の共有	733	60.9		
5	新規事業のニーズに関する顧客の声の共有	331	27.5		
6	新規事業に関する進捗情報の積極的な社内への発信	368	30.6		
7	新規事業の業績に合わせた処遇への反映	117	9.7		
8	その他	10	0.8		
9	特に工夫・取組は行わなかった	133	11.0		
	不明	282			
	非該当	1980		累計 (n)	累計 (%)
	全体	1204	100.0	2684	222.9

Q4-36-2

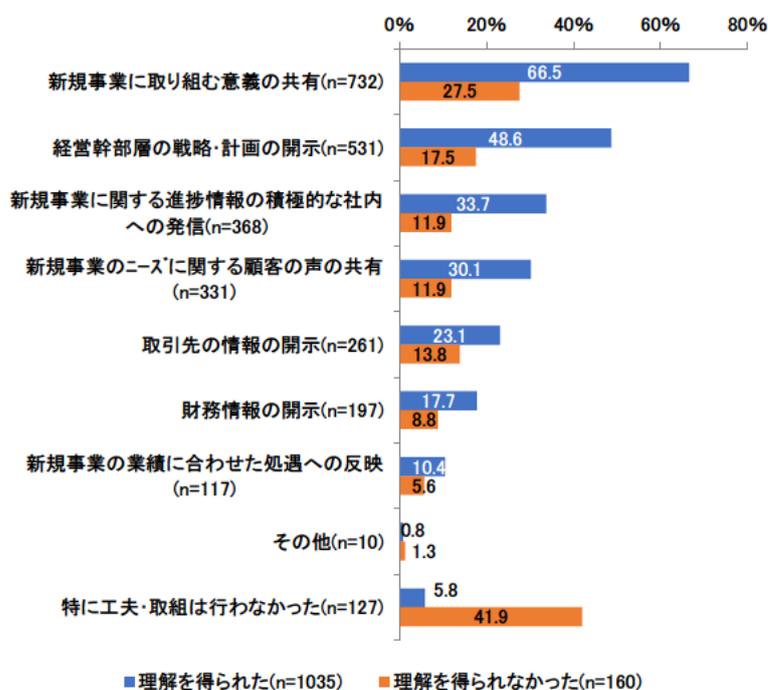
直近10年間に新規事業創出に取り組んだ際の、既存事業に従事する社員の理解を得るための工夫・取組の実施状況(MA)(n=1204)



(82) 直近10年間に新規事業創出に取り組んだ際の、既存事業に従事する社員の理解状況別に見た、理解を得るために行った工夫・取組の実施状況

	合計	Q4-36-3 社員の理解状況	
		理解を得られた	理解を得られなかった
Q4-36-2「新規事業創出」に取り組んだ際の、「既存事業」に従事する社員の理解を得るための工夫・取組			
財務情報の開示	197	183 17.7	14 8.8
経営幹部層の戦略・計画の開示	531	503 48.6	28 17.5
取引先の情報の開示	261	239 23.1	22 13.8
新規事業に取り組む意義の共有	732	688 66.5	44 27.5
新規事業のニースに関する顧客の声の共有	331	312 30.1	19 11.9
新規事業に関する進捗情報の積極的な社内への発信	368	349 33.7	19 11.9
新規事業の業績に合わせた処遇への反映	117	108 10.4	9 5.6
その他	10	8 0.8	2 1.3
特に工夫・取組は行わなかった	127	60 5.8	67 41.9

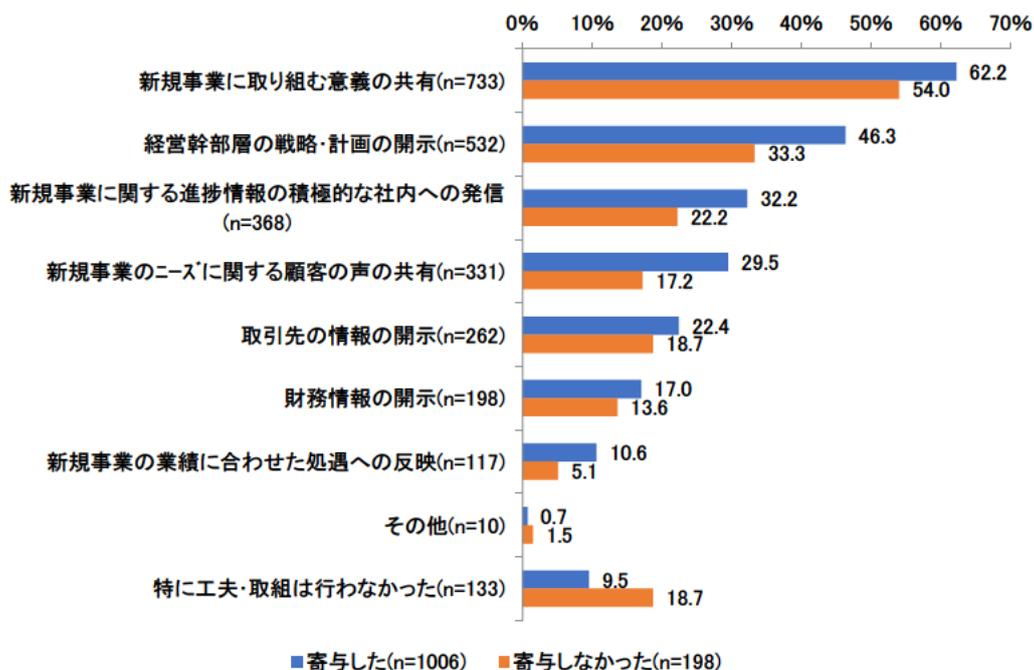
Q4-36-2 × Q4-36-3
直近10年間に新規事業創出に取り組んだ際の、既存事業に従事する社員の理解状況に見た、理解を得るための工夫・取組の実施状況(MA)(n=1195)



(83) 直近 10 年間に於ける新規事業創出の成長への寄与度別に見た、既存事業に従事する社員の理解を得るために行った工夫・取組の実施状況

	合計	Q3-14-3		
		新規事業創出が成長に寄与した企業	新規事業創出が成長に寄与しなかった企業	
Q4-36-2「新規事業創出」に取り組んだ際の、「既存事業」に従事する社員の理解を得るための工夫・取組	財務情報の開示	198	171 17.0	27 13.6
	経営幹部層の戦略・計画の開示	532	466 46.3	66 33.3
	取引先の情報の開示	262	225 22.4	37 18.7
	新規事業に取り組む意義の共有	733	626 62.2	107 54.0
	新規事業のニーズに関する顧客の声の共有	331	297 29.5	34 17.2
	新規事業に関する進捗情報の積極的な社内への発信	368	324 32.2	44 22.2
	新規事業の業績に合わせた処遇への反映	117	107 10.6	10 5.1
	その他	10	7 0.7	3 1.5
	特に工夫・取組は行わなかった	133	96 9.5	37 18.7

Q4-36-2×Q3-14-3
直近10年間に於ける新規事業創出の成長への寄与度別に見た、既存事業に従事する社員の理解を得るために行った工夫・取組の実施状況(MA)(n=1204)



2.2 中小企業の事業承継・M&Aに関する調査

2.2.1 先行研究等の引用

文献名	著者
『事業承継の経営学』	落合康裕
『中小企業後継経営者の承継と革新に関する理論的研究』	神谷宜泰
『事業承継に際しての組織改革-中企業の事業承継におけるケーススタディ-』	久保田 典男
『事業承継を機に後継者が経営革新を果たすためのポイントとその効果』	鈴木 啓吾
『事業承継ガイドライン（第3版）』	中小企業庁
『中小PMIガイドライン』	中小企業庁
『中小企業白書2021年版』	中小企業庁
『中小企業白書2004年版』	中小企業庁
『事業体の継続・発展のために中間報告』	中小企業庁
『全国企業『休廃業・解散』動向調査（2022年）』	（株）帝国データバンク
『全国企業『後継者不在率』動向調査（2022年）』	（株）帝国データバンク
『2022年『休廃業・解散企業』動向調査』	（株）東京商工リサーチ
『経営者のスキルに注目した事業承継過程の分析-製造業種中小企業を対象に-』	浜田 敦也
『事業承継を契機とした小企業の経営革新』	村上 義昭 古泉 宏

<事業承継に際しての組織改革-中規模企業の事業承継におけるケーススタディー（久保田）から要約>

本論文では、事業承継を契機に承継者が経営革新を遂行し、事業を発展させた企業の事例を基に、後継者の組織面の改革に焦点を当てた考察を行っている。

承継者が遂行する組織面の改革の特徴は、以下5つに整理される。

- ①経営方針やビジョンの明確化
- ②綿密な社内外とのコミュニケーション、組織全体の情報共有
- ③意思決定や指揮命令系統の見直し
- ④従業員の育成、意識改革
- ⑤社内ルールの明確化

こうした組織面の改革を行う背景は、先代経営者と後継者間のリーダーシップにギャップが存在するためである。承継者特有のリーダーシップの特徴は、以下の2つに整理される。

- ①開かれた経営
- ②自立型社員の育成・活用

このように、組織面の改革を行いつつ承継者特有のリーダーシップを発揮することで、社内及び社外のステークホルダーの指示・理解を確保しつつ事業面の経営革新を遂行していると指摘している。特に、事業承継を機に事業を発展させた企業における後継者特有のリーダーシップとして、「自立型社員の育成・活用」を挙げている。

<事業承継を契機とした小規模企業の経営革新（村上・古泉）から要約>

本論文では、小企業（従業員19人以下の企業）において、事業を承継した後継者の経営革新及び、経営者自身の意識改革について考察を行っている。

考察の結果、以下の結果を得ている。

調査によると、小企業では事業を承継した後継者の9割近くが経営革新に取り組んでいる。また、経営革新に取り組んでいる企業と取り組んでいない企業の業績の違いをみると、取組企業のほうが、業績が改善した企業の割合が高い。経営革新への取り組みの有無を左右する要因は、事業承継直前の業績や後継者の年齢、他社での勤務経験の有無、先代経営者の承継後の経営への関与状況などである。経営革新の内容として多いのは、新たな

顧客層の開拓や取引先の選別、新商品の開発である。後継者が、発想力や行動力を発揮し、柔軟に事業内容や経営体制を変えていくことによって、業績を改善することは可能である。ただ、経営環境が厳しい時代に事業を引き継ぐにあたっては、後継者にも相当な覚悟が求められる。

事業承継を契機とした経営革新への第一歩は、後継者自身の意識改革にあると述べている。また、先代経営者は後継者の意欲や能力が満ちているときに経営を託し、早期に新たな事業分野への進出などに取り組むことが重要であると指摘している。

以上から、本事業のメインテーマである、中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動について、企業の成長に事業承継がどのように関係しているのかを分析するとともに、以下の仮説についても分析を行う。

仮説 1) 事業承継を機に事業面で新しいことに取り組んだ企業は、取り組んでいない企業と比較して、企業パフォーマンスが高い傾向にある。そのため、事業承継を機に新たな挑戦を行うことは、企業を成長させる機会になりうる。

仮説 2) 事業承継後、成長している（売上高増加率が高い）企業の後継者は、従業員が意欲的になったり、自主的に行動するよう促す組織作りを行っている。

2.2.2 アンケート調査概要

調査期間：2022年11月25日～12月23日

調査方法：郵送による調査票の配布、Webによる回収

対象エリア：全国

調査対象数：15,000件（※¹）

回収数：3,551件（回収率23.7%）

※¹ 株式会社帝国データバンクの保有する企業情報データベースから以下の条件で抽出した15,000件を対象とした。

業種：公務、農林漁業を除く全業種

企業規模：個人事業主を除く中小企業（中小企業基本法に則る）

従業員数：5人以上

事業承継：事業承継後5年～9年目の企業

（2012年～2016年12月の間で事業承継した企業）

財務情報：企業財務データベース上に、事業承継時点及び2021年の売上高と従業員数の収録がある企業

除外条件：「大企業が出資比率50%以上の企業」「大企業が連結企業である企業」を除外

<対象先の業種割合>

日本標準業分類	従業員数レンジ				合計
	02 5人以上20人以下	03 21人以上50人以下	04 51人以上100人以下	05 101人以上	
C 鉱業、採石業、砂利採取業	11	6	4	2	23
D 建設業	3,377	1,064	328	194	4,963
E 製造業	1,103	1,120	653	580	3,456
F 電気・ガス・熱供給・水道業	4	3	5	8	20
G 情報通信業	105	116	69	107	397
H 運輸業、郵便業	166	203	150	151	670
I 卸売業、小売業	1,804	1,027	505	296	3,632
J 金融業、保険業	7	3	5	6	21
K 不動産業、物品賃貸業	259	119	55	49	482
L 学術研究、専門・技術サービス業	120	95	44	19	278
M 宿泊業、飲食サービス業	37	49	27	21	134
N 生活関連サービス業、娯楽業	66	64	35	36	201
O 教育、学習支援業	10	9	3	4	26
P 医療、福祉	14	17	13	5	49
R サービス業（他に分類されないもの）	272	201	97	78	648
合計	7,355	4,096	1,993	1,556	15,000

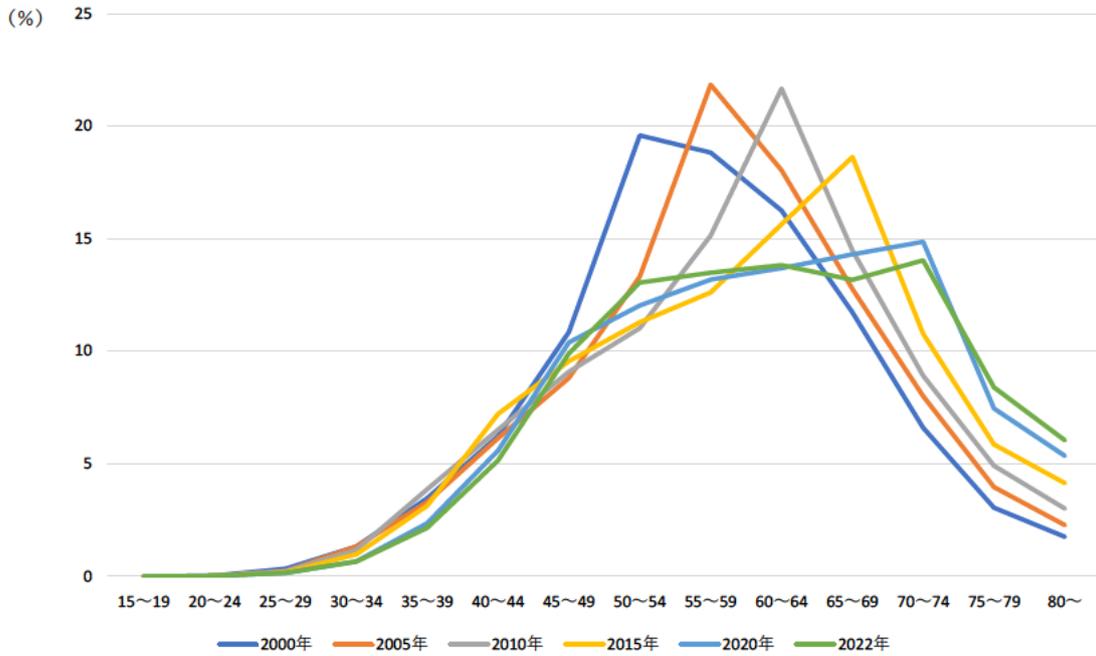
<備考>

- ・ 構成比に関しては、小数点第2位を四捨五入して計算しているため、合計が100%にならない場合がある。
- ・ 複数回答の場合、回答した事業所数（n数）に対する割合を示しているため、構成比の合計が100%を超えることがある。

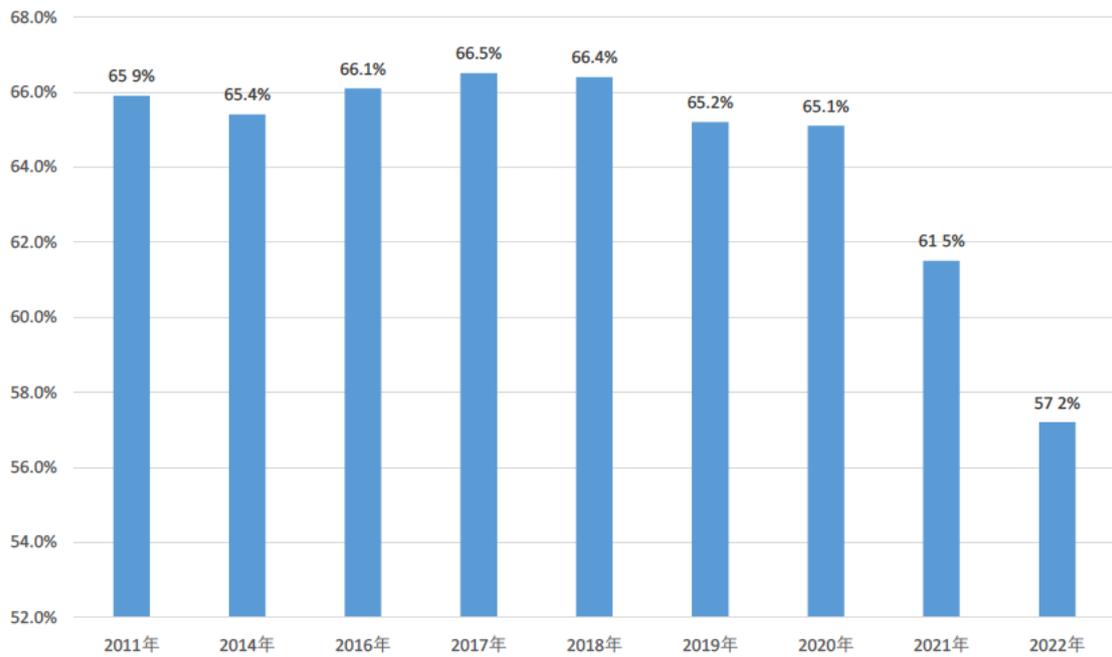
2.2.3 アンケート調査結果

第1節 事業承継に係る動向

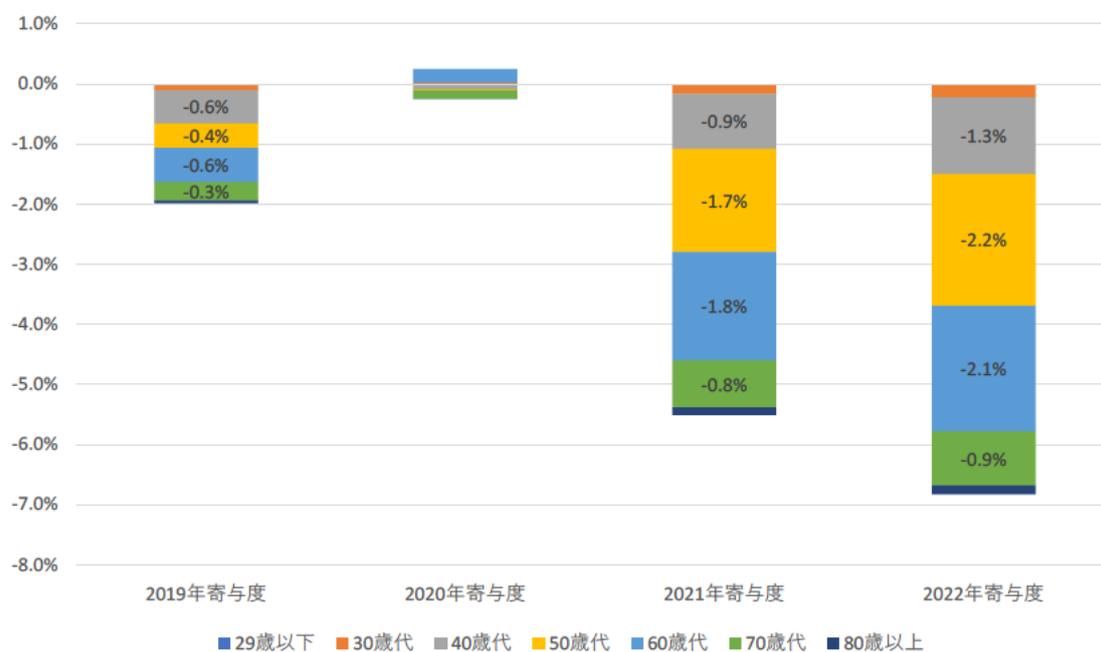
(1) 年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布



(2) 後継者不在率の推移

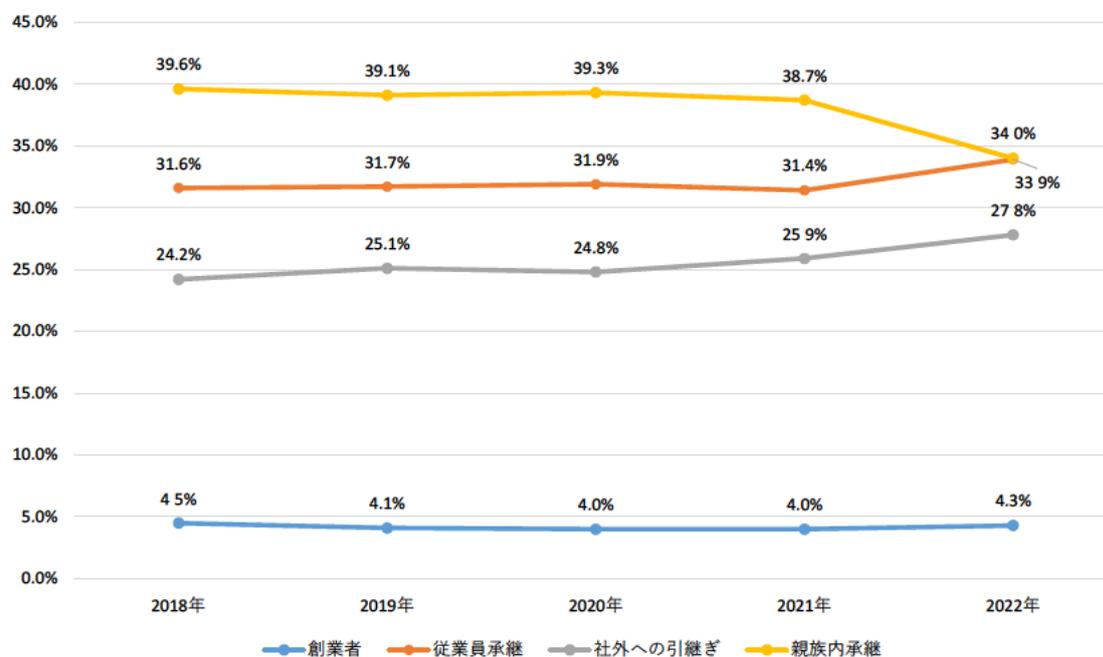


(3) 経営者年齢別、後継者不在率低下の寄与度

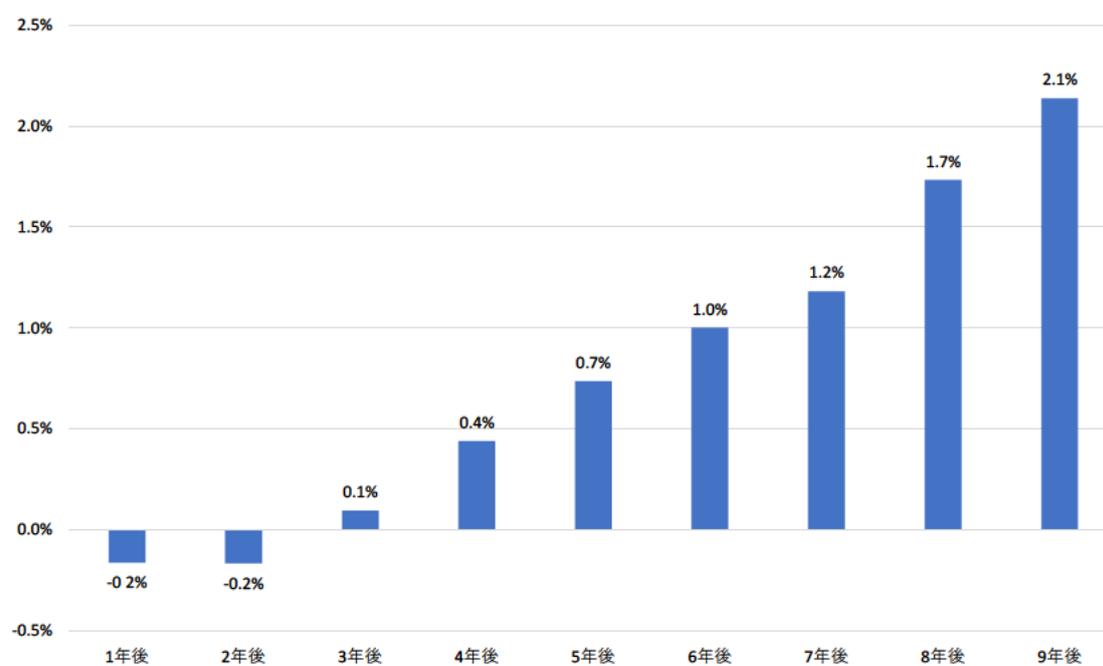


第2節 事業承継に向けた準備

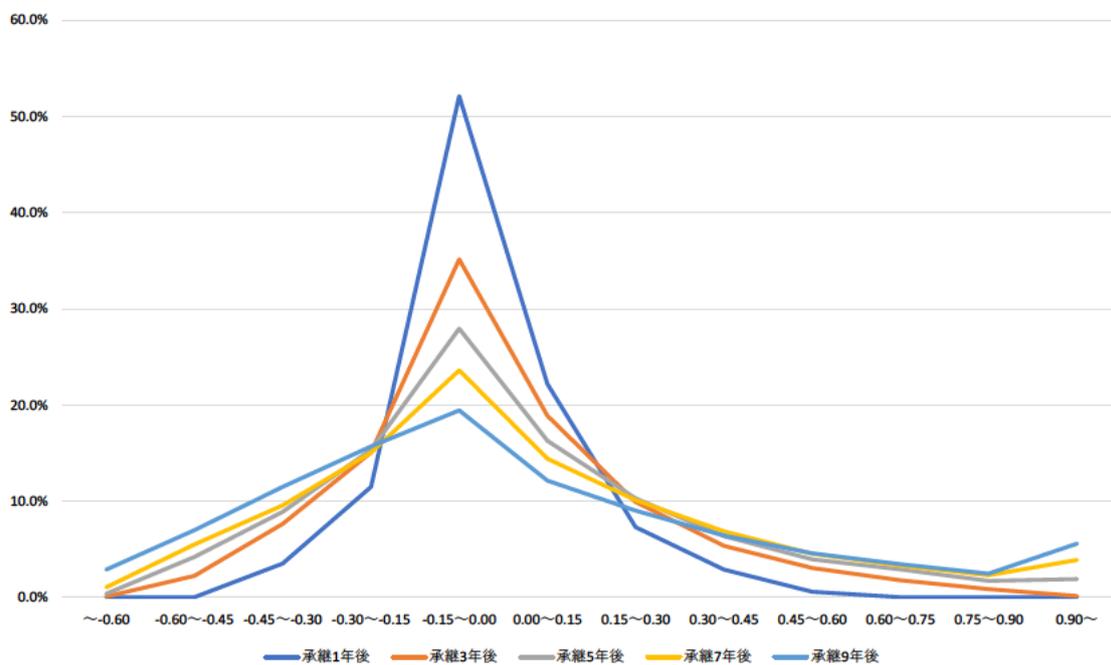
(4) 近年事業承継をした経営者の就任経緯



(5) 事業承継実施企業の承継後売上高成長率（同業種平均値との差分）



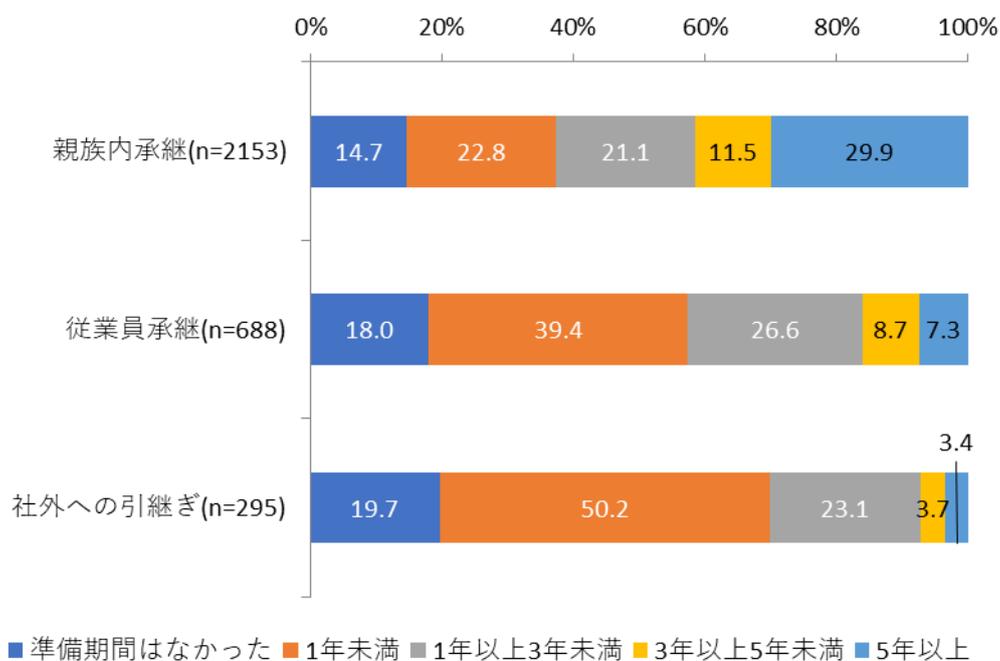
(6) 事業承継経過年別に見た、売上高成長率の分布



(7) 事業承継類型別、事業承継の準備期間

		合計	Q2-1 事業承継の準備期間				
			準備期間は なかった	1年未満	1年以上3年 未満	3年以上5年 未満	5年以上
Q1-2 社長に 就任した経緯 (統合)	親族内承継	2153 100.0	316 14.7	490 22.8	455 21.1	248 11.5	644 29.9
	従業員承継	688 100.0	124 18.0	271 39.4	183 26.6	60 8.7	50 7.3
	社外への引継ぎ	295 100.0	58 19.7	148 50.2	68 23.1	11 3.7	10 3.4

Q2-1 事業承継の準備期間(n=3136)

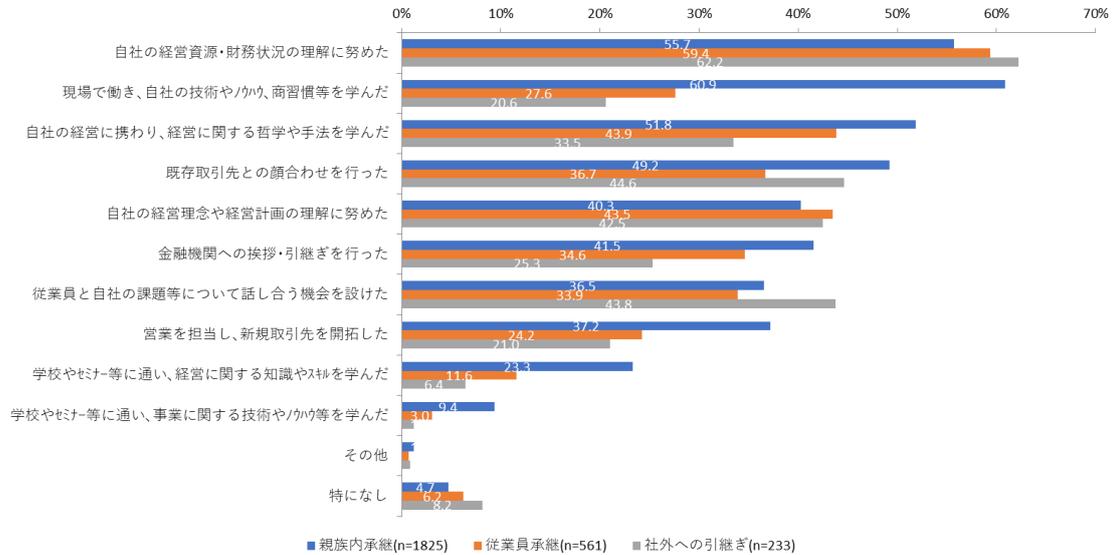


「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(8) 事業承継類型別、後継者の準備期間中の取組

	合計	Q2-2 準備期間中に取り組んだこと												
		自社の経営資源・財務状況の理解に努めた	現場で働き、自社の技術やノウハウ、商習慣等を学んだ	自社の経営に携わり、経営に関する哲学や手法を学んだ	既存取引先との顔合わせを行った	自社の経営理念や経営計画の理解に努めた	金融機関への挨拶・引継ぎを行った	従業員と自社の課題等について話し合う機会を設けた	営業を担当し、新規取引先を開拓した	学校やセミナー等に通い、経営に関する知識やスキルを学んだ	学校やセミナー等に通い、事業に関する技術やノウハウ等を学んだ	その他	特になし	
Q1-2 社長に就任した経緯(総合)	親族内承継	1825	1017	1111	946	898	735	758	667	679	425	171	23	86
	従業員承継	100.0	55.7	60.9	51.8	49.2	40.3	41.5	36.5	37.2	23.3	9.4	1.3	4.7
	社員承継	561	333	155	246	206	244	194	190	136	65	17	4	35
社外への引継ぎ	233	145	48	78	104	99	59	102	49	15	3	2	19	
	100.0	62.2	20.6	33.5	44.6	42.5	25.3	43.8	21.0	6.4	1.3	0.9	8.2	

Q2-2 準備期間中に取り組んだこと(n=2619)



(9) 先代経営者の引退後の勤務形態

No.	カテゴリー名	n	%
1	自社で、会長・顧問・相談役等として勤務	2059	69.1
2	自社で、部門等の長・子会社等の社長として勤務	35	1.2
3	自社の従業員として勤務	34	1.1
4	他社・他団体の経営者・経営幹部として勤務	126	4.2
5	他社・他団体の従業員として勤務	24	0.8
6	無職	284	9.5
7	その他	335	11.2
8	分からない	82	2.8
	不明	571	
	非該当	0	
	全体	2979	100.0

Q2-6 先代経営者の引退後の勤務形態...(SA)(n=2979)

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

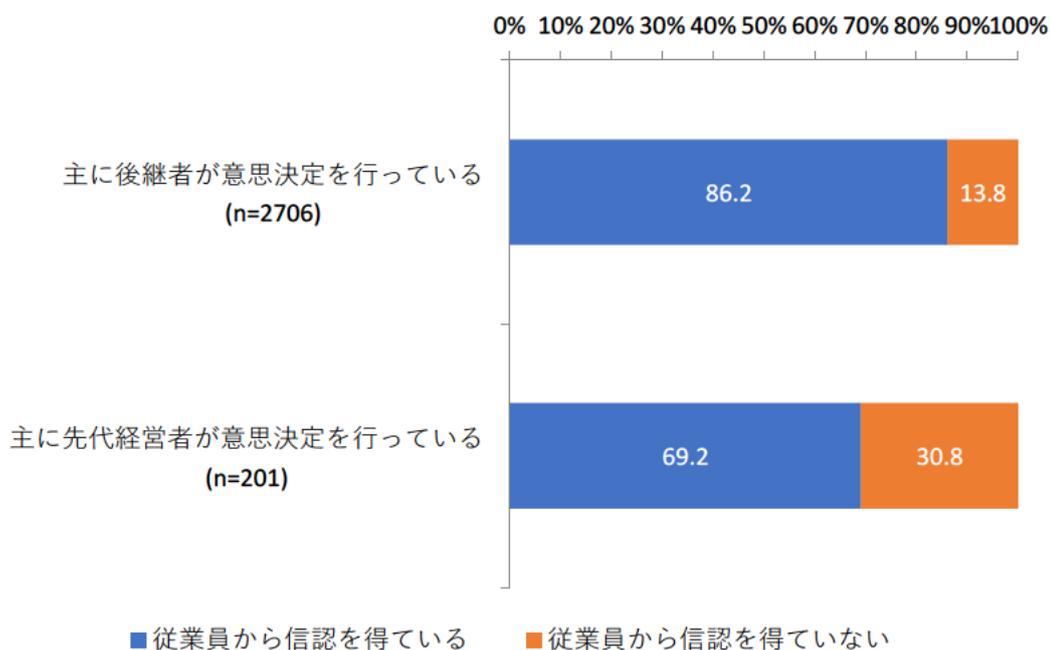


- 自社で、会長・顧問・相談役等として勤務
- 自社で、部門等の長・子会社等の社長として勤務
- 自社の従業員として勤務
- 他社・他団体の経営者・経営幹部として勤務
- 他社・他団体の従業員として勤務
- 無職
- その他
- 分からない

(10) 先代経営者の事業承継後の経営に対する関与状況別、従業員からの信認状況

		合計	Q3-10-2 従業員からの信認:現在 (統合)	
			従業員から信認を得ている	従業員から信認を得ていない
Q2-8 先代経営者の事業承継後の経営に対する関与 (統合)	主に後継者が意思決定を行っている	2706	2332	374
		100.0	86.2	13.8
	主に先代経営者が意思決定を行っている	201	139	62
		100.0	69.2	30.8

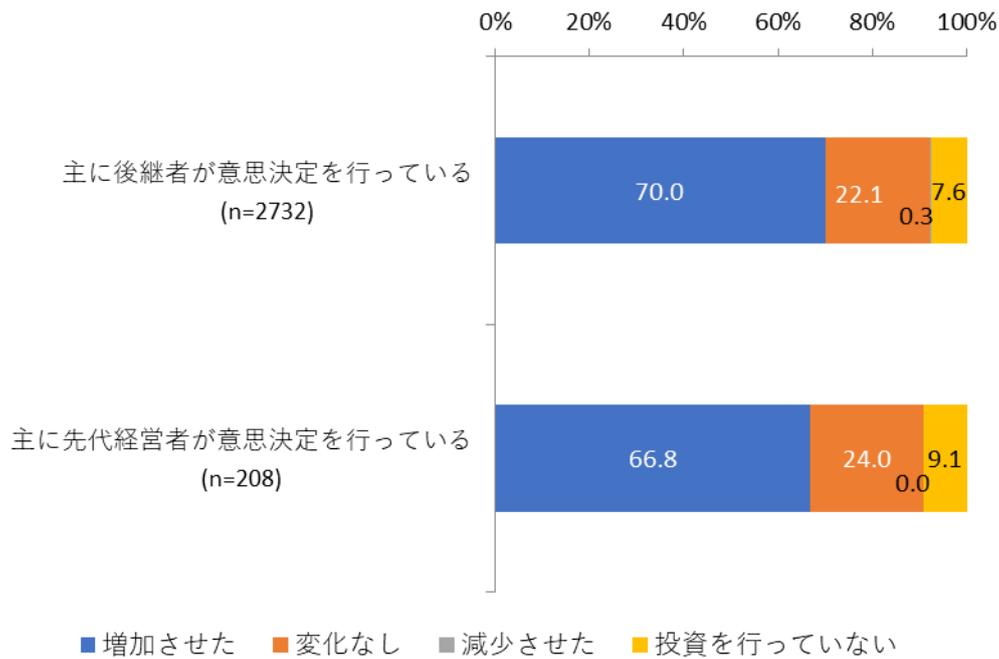
Q3-10-2 従業員からの信認:現在(統合)(n=2907)



(11) (1) 事業承継前と比較した IT に対する投資額の変化

		合計	Q1-8-1 事業承継前と比較した投資額の変化:IT に対する投資額			
			増加させた	変化なし	減少させた	投資を行っていない
Q2-8 先代経営者の事業承継後の経営に対する関与 (統合)	主に後継者が意思決定を行っている	2732	1913	604	8	207
		100.0	70.0	22.1	0.3	7.6
	主に先代経営者が意思決定を行っている	208	139	50	0	19
		100.0	66.8	24.0	0.0	9.1

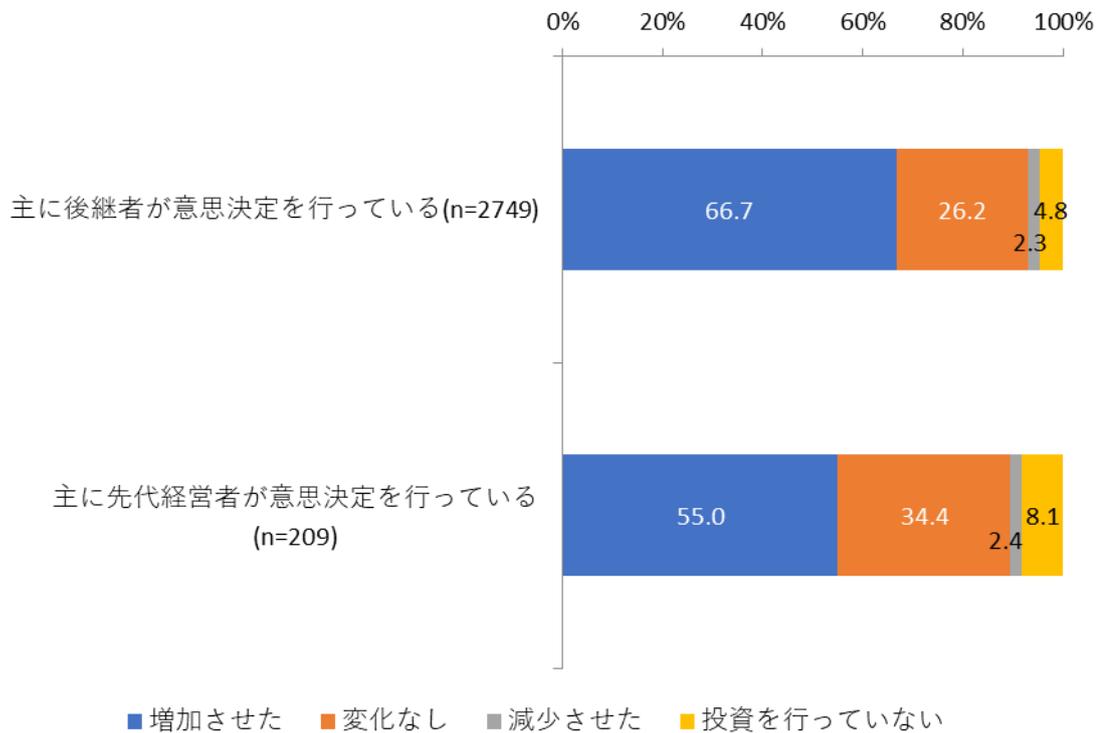
Q1-8-1 事業承継前と比較した投資額の変化:ITに対する投資額(n=2940)



(12) (2) 事業承継前と比較した設備に対する投資額の変化

		合計	Q1-8-2 事業承継前と比較した投資額の変化:設備に対する投資額			
			増加させた	変化なし	減少させた	投資を行っていない
Q2-8 先代経営者の事業承継後の経営に対する関与(統合)	主に後継者が意思決定を行っている	2749 100.0	1834 66.7	720 26.2	64 2.3	131 4.8
	主に先代経営者が意思決定を行っている	209 100.0	115 55.0	72 34.4	5 2.4	17 8.1

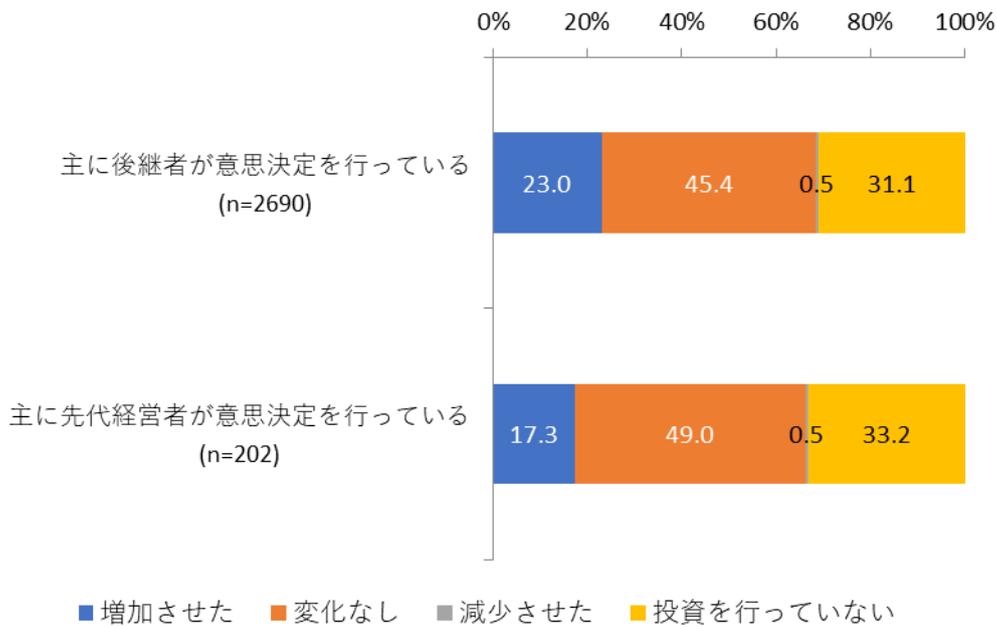
Q1-8-2 事業承継前と比較した投資額の変化:設備に対する投資額(n=2958)



(13) (3) 事業承継前と比較した研究開発に対する投資額の変化

		合計	Q1-8-3 事業承継前と比較した投資額の変化:研究開発に対する投資額			
			増加させた	変化なし	減少させた	投資を行っていない
Q2-8 先代経営者の事業承継後の経営に対する関与(統合)	主に後継者が意思決定を行っている	2690	620	1221	13	836
		100.0	23.0	45.4	0.5	31.1
	主に先代経営者が意思決定を行っている	202	35	99	1	67
		100.0	17.3	49.0	0.5	33.2

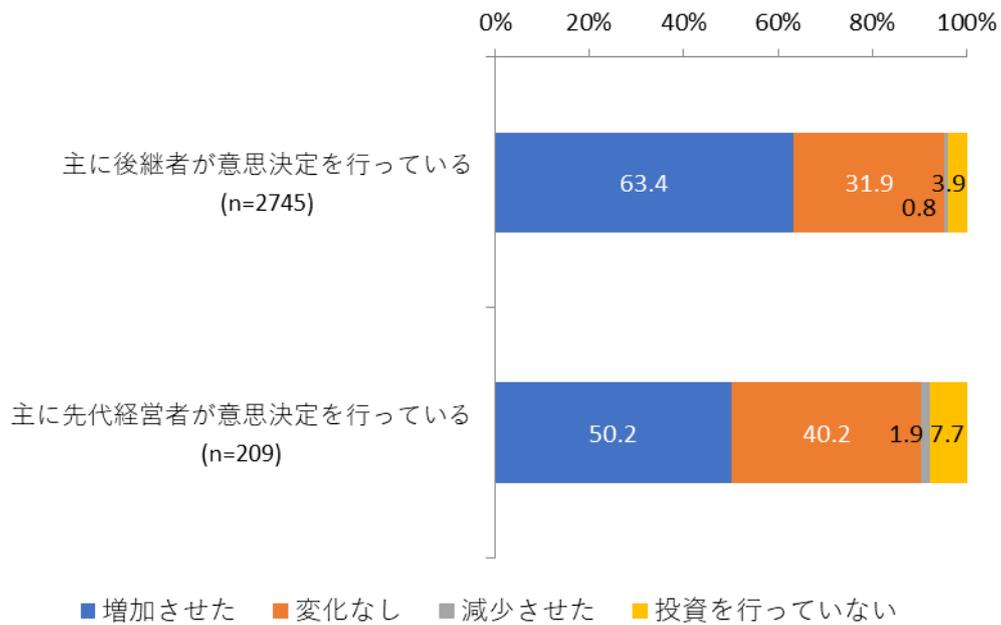
Q1-8-3 事業承継前と比較した投資額の変化:研究開発に対する投資額
(n=2892)



(14) (4) 事業承継前と比較した人材育成に対する投資額の変化

		合計	Q1-8-4 事業承継前と比較した投資額の変化:従業員の人材育成に対する投資額			
			増加させた	変化なし	減少させた	投資を行っていない
Q2-8 先代経営者の事業承継後の経営に対する関与(統合)	主に後継者が意思決定を行っている	2745	1739	876	23	107
		100.0	63.4	31.9	0.8	3.9
	主に先代経営者が意思決定を行っている	209	105	84	4	16
		100.0	50.2	40.2	1.9	7.7

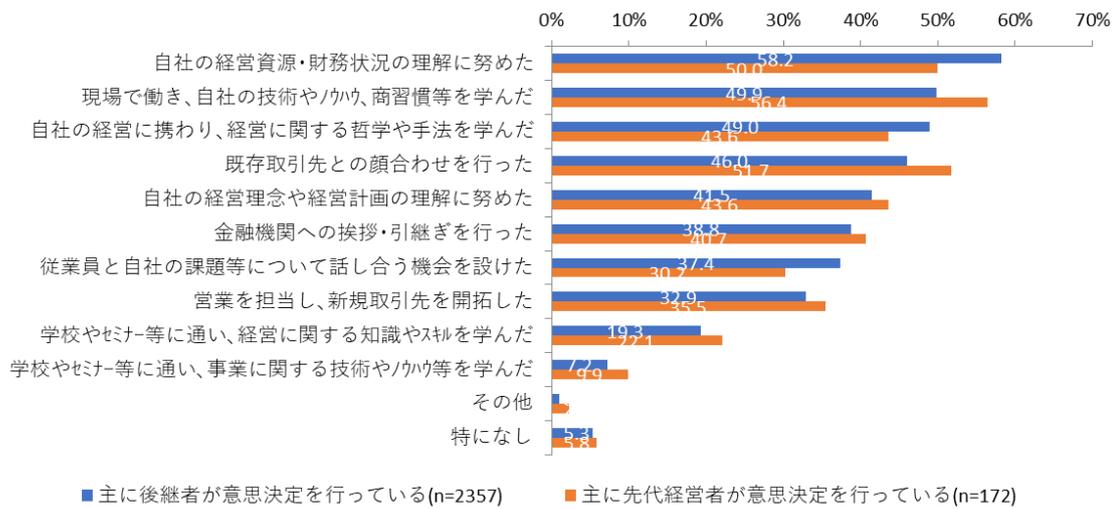
Q1-8-4 事業承継前と比較した投資額の変化:従業員の人材育成に対する投資額(n=2954)



(15) 先代経営者の事業承継後の経営に対する関与状況別、後継者の準備期間中の取組

		Q2-2 準備期間中に取り組んだこと												
		合計	自社の経営資源・財務状況の理解に努めた	現場で働き、自社の技術やノウハウ、商習慣等を学んだ	自社の経営に携わり、経営に関する哲学や手法を学んだ	既存取引先との顔合わせを行った	自社の経営理念や経営計画の理解に努めた	金融機関への挨拶・引継ぎを行った	従業員と自社の課題等について話し合う機会を設けた	営業を担当し、新規取引先を開拓した	学校やセミナー等に通い、経営に関する知識やスキルを学んだ	学校やセミナー等に通い、事業に関する技術やノウハウ等を学んだ	その他	特になし
Q2-8 先代経営者の事業承継後の経営に対する関与(総合)	主に後継者が意思決定を行っている	2357	1372	1176	1155	1085	977	914	882	776	455	169	22	124
	主に先代経営者が意思決定を行っている	172	86	97	75	89	75	70	52	61	38	17	4	10
		100.0	58.2	49.9	49.0	46.0	41.5	38.8	37.4	32.9	19.3	7.2	0.9	5.3
		100.0	50.0	56.4	43.6	51.7	43.6	40.7	30.2	35.5	22.1	9.9	2.3	5.8

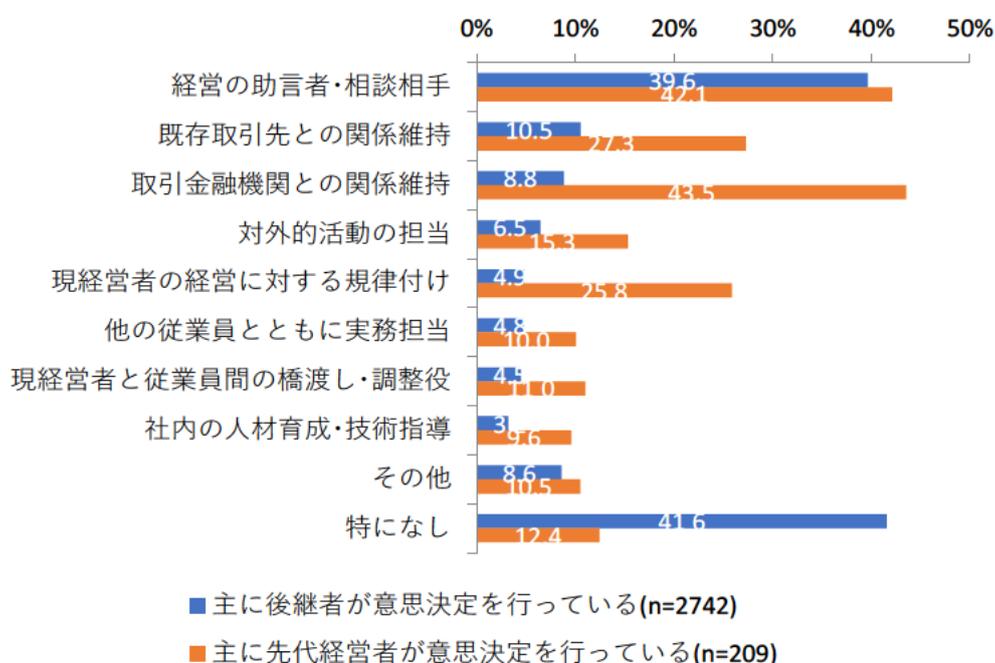
Q2-2 準備期間中に取り組んだこと(n=2529)



(16) 先代経営者の事業承継後の経営に対する関与状況別、先代経営者の事業承継後の役割

	合計	Q2-10 先代経営者の社内での役割										
		経営の助言者・相談相手	既存取引先との関係維持	取引金融機関との関係維持	対外的活動の担当	現経営者の経営に対する規律付け	他の従業員とともに実務担当	現経営者と従業員間の橋渡し・調整役	社内の人材育成・技術指導	その他	特になし	
Q2-8 先代経営者の事業承継後の経営に対する関与(統合)												
主に後継者が意思決定を行っている	2742	1086	289	242	177	134	131	123	88	236	1140	
	100.0	39.6	10.5	8.8	6.5	4.9	4.8	4.5	3.2	8.6	41.6	
主に先代経営者が意思決定を行っている	209	88	57	91	32	54	21	23	20	22	26	
	100.0	42.1	27.3	43.5	15.3	25.8	10.0	11.0	9.6	10.5	12.4	

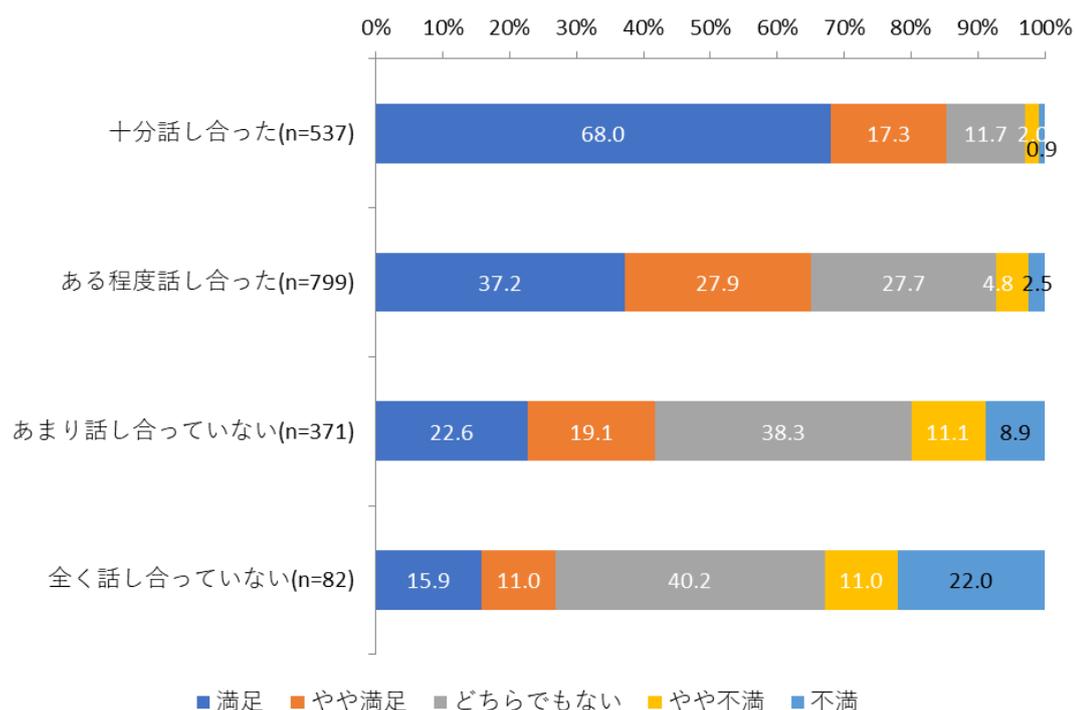
Q2-10 先代経営者の社内での役割(n=2951)



(17) 先代経営者との事業承継後の処遇に関する対話状況別、先代経営者の事業承継後の関与に対する満足度

		合計	Q2-9 先代経営者の関与に対する満足度				
			満足	やや満足	どちらでもない	やや不満	不満
Q2-7 先代経営者引退後の経営への関わり方に対する検討	十分話し合った	537 100.0	365 68.0	93 17.3	63 11.7	11 2.0	5 0.9
	ある程度話し合った	799 100.0	297 37.2	223 27.9	221 27.7	38 4.8	20 2.5
	あまり話し合っていない	371 100.0	84 22.6	71 19.1	142 38.3	41 11.1	33 8.9
	全く話し合っていない	82 100.0	13 15.9	9 11.0	33 40.2	9 11.0	18 22.0

Q2-9 先代経営者の関与に対する満足度(n=1789)

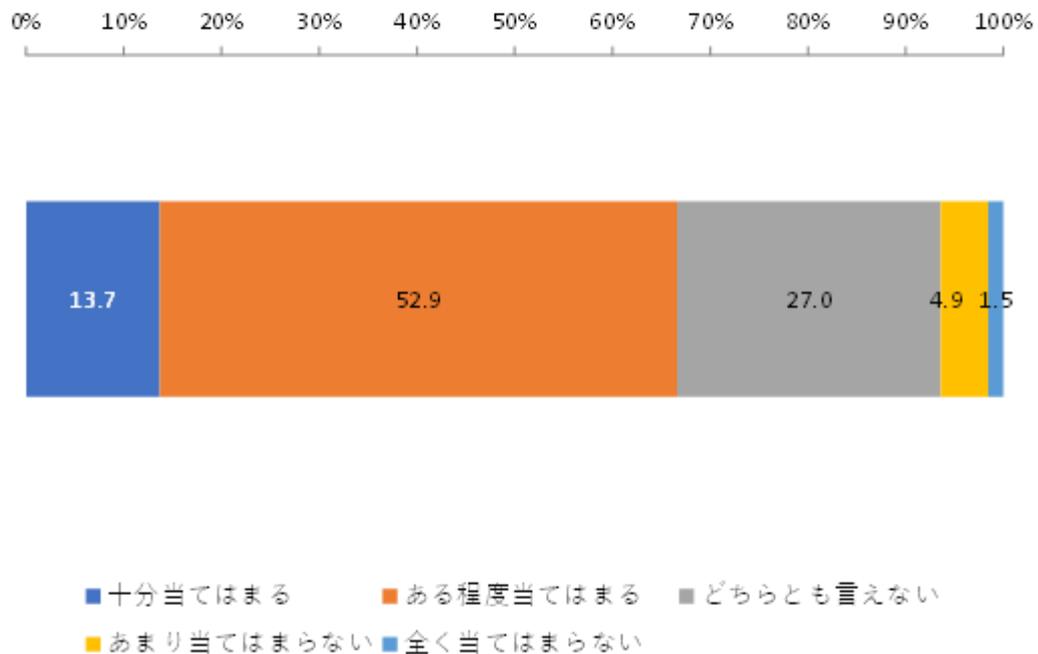


第3節 後継者の新たな挑戦と次世代の組織作り

(18) 事業承継を契機とした従業員の自主性の変化

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分当てはまる	398	13.7
2	ある程度当てはまる	1538	52.9
3	どちらとも言えない	785	27.0
4	あまり当てはまらない	141	4.9
5	全く当てはまらない	45	1.5
	不明	643	
	非該当	0	
	全体	2907	100.0

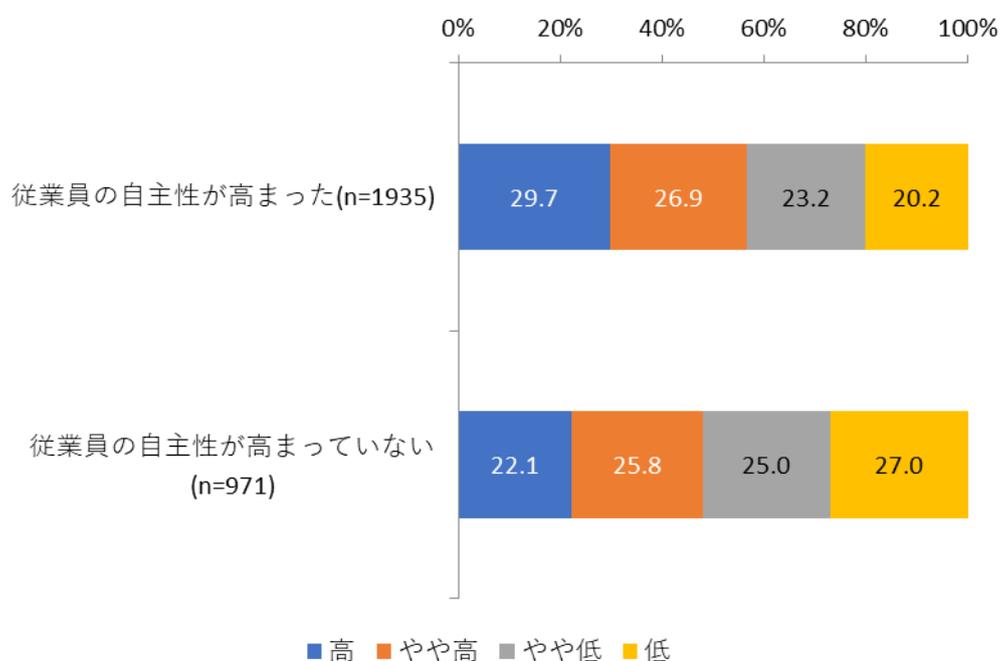
Q4-1 事業承継を契機とした従業員の意識・行動の変化...(SA)(n=2907)



(19) 事業承継を契機とした従業員の自主性の変化別、売上高年平均成長率の水準

		合計	売上高年平均増加率区分（事業承継時点～2021年）			
			高	やや高	やや低	低
Q4-1 事業承継を契機とした従業員の意識・行動の変化（統合）	従業員の自主性が高まった	1935 100.0	575 29.7	521 26.9	448 23.2	391 20.2
	従業員の自主性が高まっていない	971 100.0	215 22.1	251 25.8	243 25.0	262 27.0

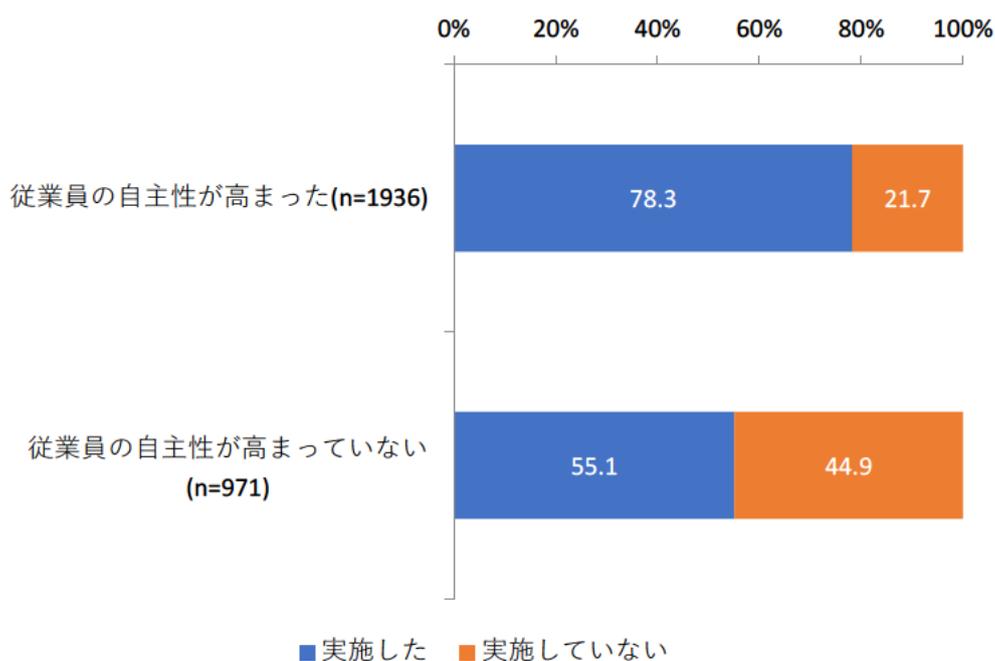
売上高年平均増加率区分（事業承継時点～2021年）(n=2906)



(20) (1) 経営理念・ビジョンの共有

		合計	Q4-2-1 自主性を高めるための取組:経営理念・ビジョンの共有	
			実施した	実施していない
Q4-1 事業承継を契機とした従業員の意識・行動の変化(統合)	従業員の自主性が高まった	1936 100.0	1515 78.3	421 21.7
	従業員の自主性が高まっていない	971 100.0	535 55.1	436 44.9

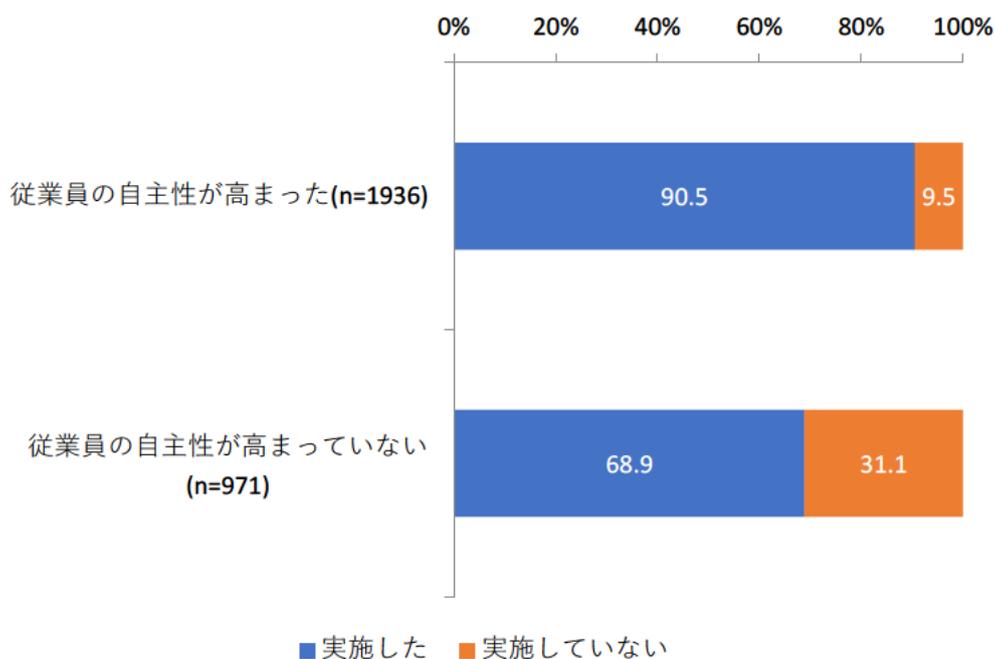
Q4-2-1 自主性を高めるための取組:経営理念・ビジョンの共有(n=2907)



(21) (2) 業務の目的・目標の明確化

		合計	Q4-2-2 自主性を高めるための取組:業務の目的・目標の明確化	
			実施した	実施していない
Q4-1 事業承継を契機とした従業員の意識・行動の変化(統合)	従業員の自主性が高まった	1936 100.0	1753 90.5	183 9.5
	従業員の自主性が高まっていない	971 100.0	669 68.9	302 31.1

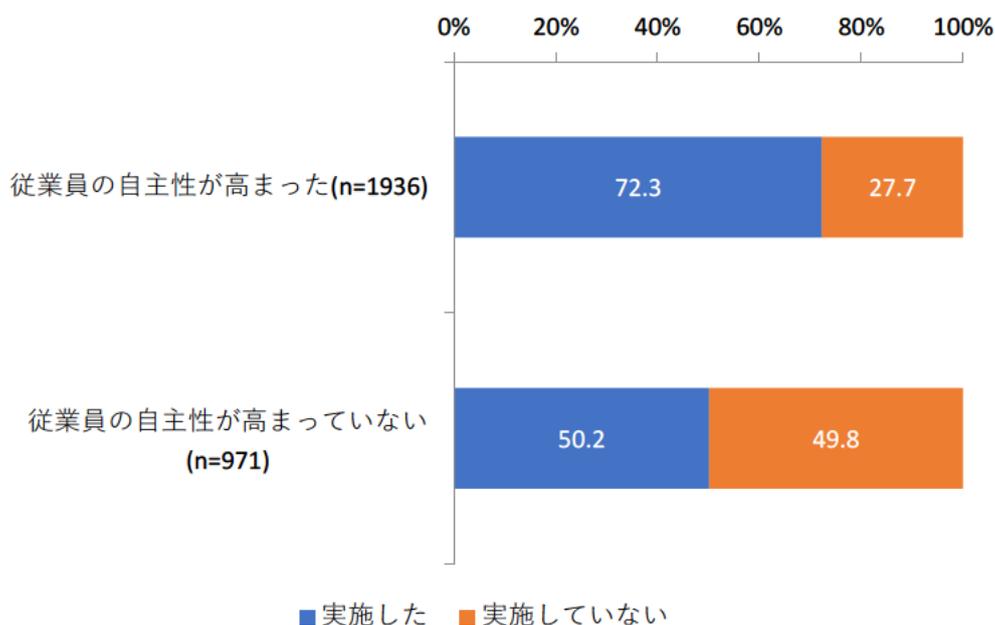
Q4-2-2 自主性を高めるための取組:業務の目的・目標の明確化(n=2907)



(22) (3) 従業員との定期的な面談・フィードバック

		合計	Q4-2-4 自主性を高めるための取組:従業員との定期的な面談・フィードバック	
			実施した	実施していない
Q4-1 事業承継を契機とした従業員の意識・行動の変化(統合)	従業員の自主性が高まった	1936 100.0	1400 72.3	536 27.7
	従業員の自主性が高まっていない	971 100.0	487 50.2	484 49.8

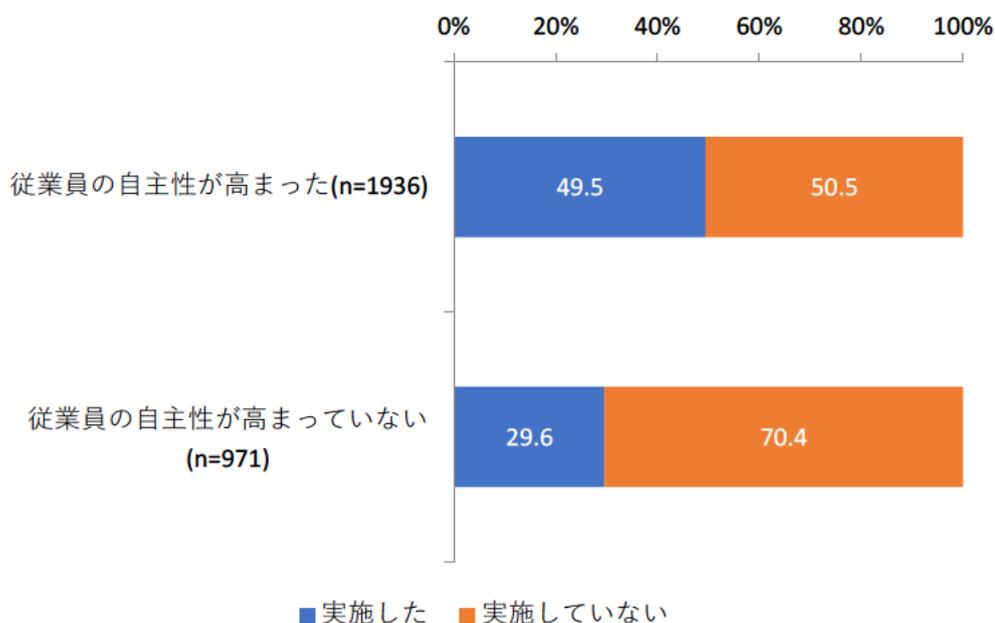
Q4-2-4 自主性を高めるための取組:従業員との定期的な面談・フィードバック
(n=2907)



(23) (4) 従業員同士が情報発信・相談できる場を提供

		合計	Q4-2-6 自主性を高めるための取組:従業員同士が情報発信・相談できる場を提供	
			実施した	実施していない
Q4-1 事業承継を契機とした従業員の意識・行動の変化(統合)	従業員の自主性が高まった	1936	958	978
	従業員の自主性が高まっていない	971	287	684
		100.0	49.5	50.5
		100.0	29.6	70.4

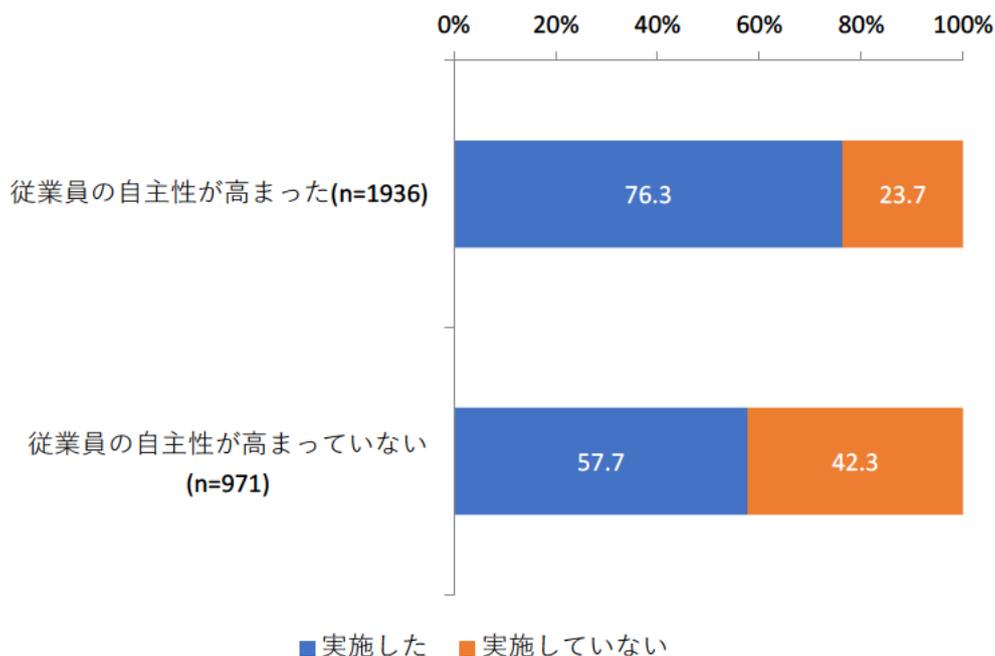
Q4-2-6 自主性を高めるための取組:従業員同士が情報発信・相談できる場を提供(n=2907)



(24) (5) 人事評価・報酬制度の見直し

		合計	Q4-2-5 自主性を高めるための取組:人事評価・報酬制度の見直し	
			実施した	実施していない
Q4-1 事業承継を契機とした従業員の意識・行動の変化(統合)	従業員の自主性が高まった	1936 100.0	1478 76.3	458 23.7
	従業員の自主性が高まっていない	971 100.0	560 57.7	411 42.3

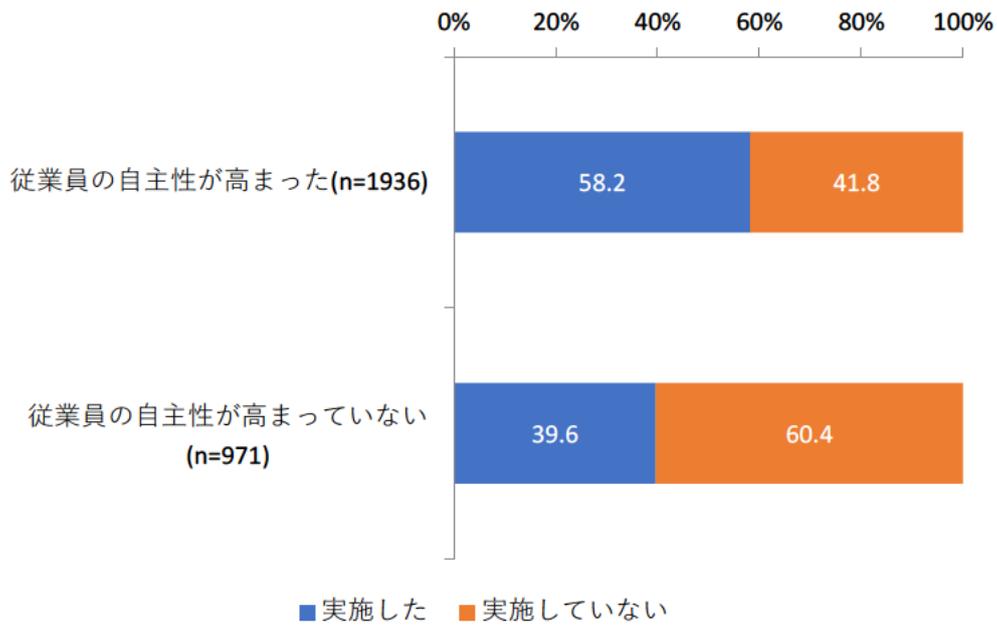
Q4-2-5 自主性を高めるための取組:人事評価・報酬制度の見直し(n=2907)



(25) (6) 従業員にとって未経験の業務を任せる

		合計	Q4-2-8 自主性を高めるための取組:従業員にとって未経験の業務を任せる	
			実施した	実施していない
Q4-1 事業承継を契機とした従業員の意識・行動の変化(統合)	従業員の自主性が高まった	1936 100.0	1127 58.2	809 41.8
	従業員の自主性が高まっていない	971 100.0	385 39.6	586 60.4

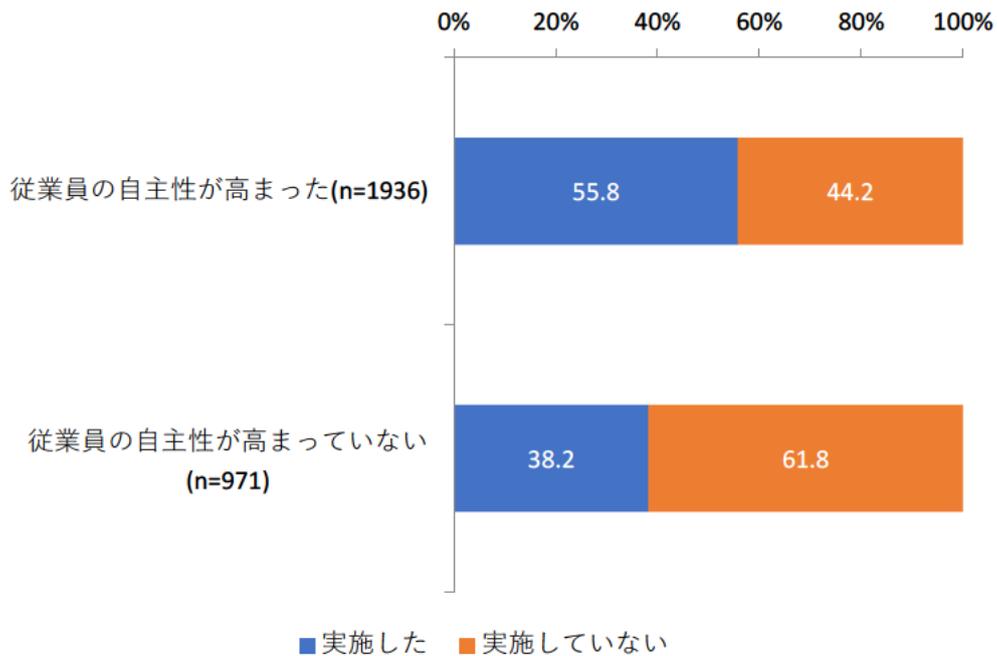
Q4-2-8 自主性を高めるための取組:従業員にとって未経験の業務を任せる
(n=2907)



(26) (7) 経営情報の社内開示

		合計	Q4-2-3 自主性を高めるための取組:経営情報の社内開示	
			実施した	実施していない
Q4-1 事業承継を契機とした従業員の意識・行動の変化(統合)	従業員の自主性が高まった	1936 100.0	1080 55.8	856 44.2
	従業員の自主性が高まっていない	971 100.0	371 38.2	600 61.8

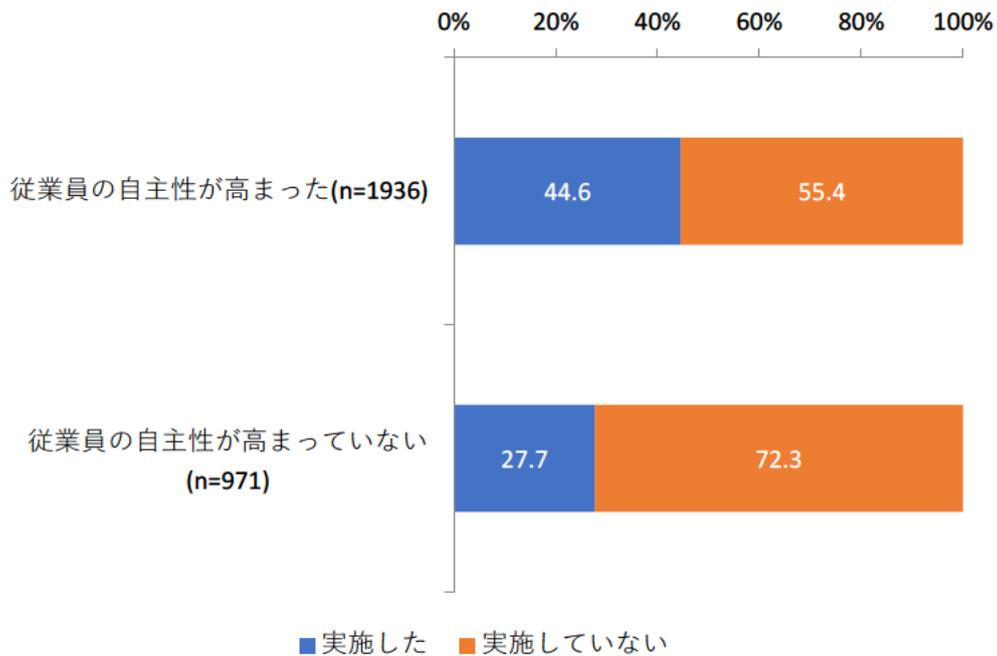
Q4-2-3 自主性を高めるための取組:経営情報の社内開示(n=2907)



(27) (8) 改善提案制度の導入

		合計	Q4-2-7 自主性を高めるための取組:改善提案制度の導入	
			実施した	実施していない
Q4-1 事業承継を契機とした従業員の意識・行動の変化(統合)	従業員の自主性が高まった	1936 100.0	863 44.6	1073 55.4
	従業員の自主性が高まっていない	971 100.0	269 27.7	702 72.3

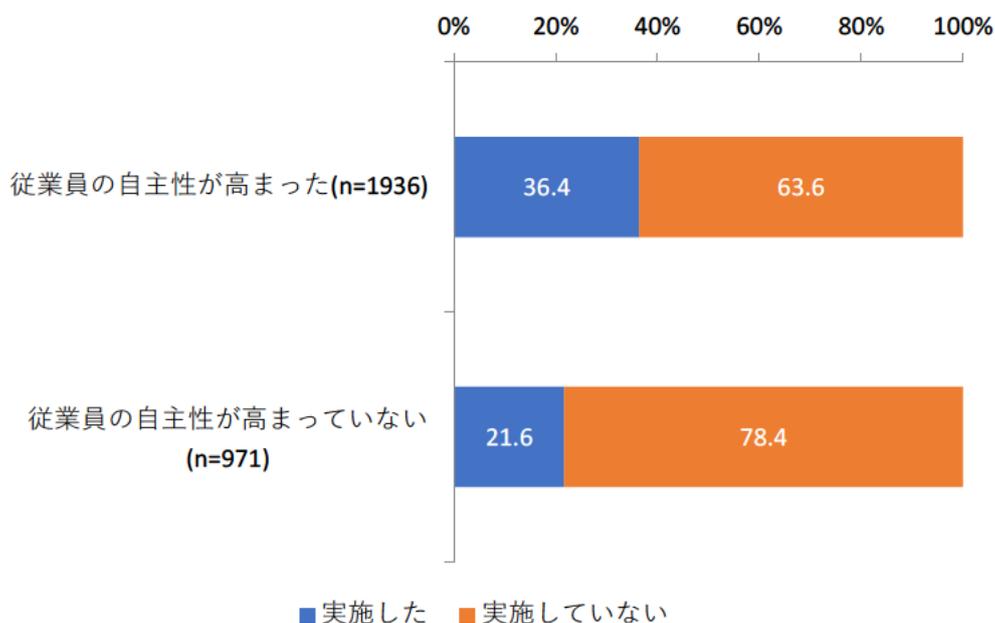
Q4-2-7 自主性を高めるための取組:改善提案制度の導入(n=2907)



(28) (9) 従業員主導の委員会・プロジェクトチームの設置

		合計	Q4-2-9 自主性を高めるための取組:従業員主導の委員会・プロジェクトチームの設置	
			実施した	実施していない
Q4-1 事業承継を契機とした従業員の意識・行動の変化(統合)	従業員の自主性が高まった	1936 100.0	705 36.4	1231 63.6
	従業員の自主性が高まっていない	971 100.0	210 21.6	761 78.4

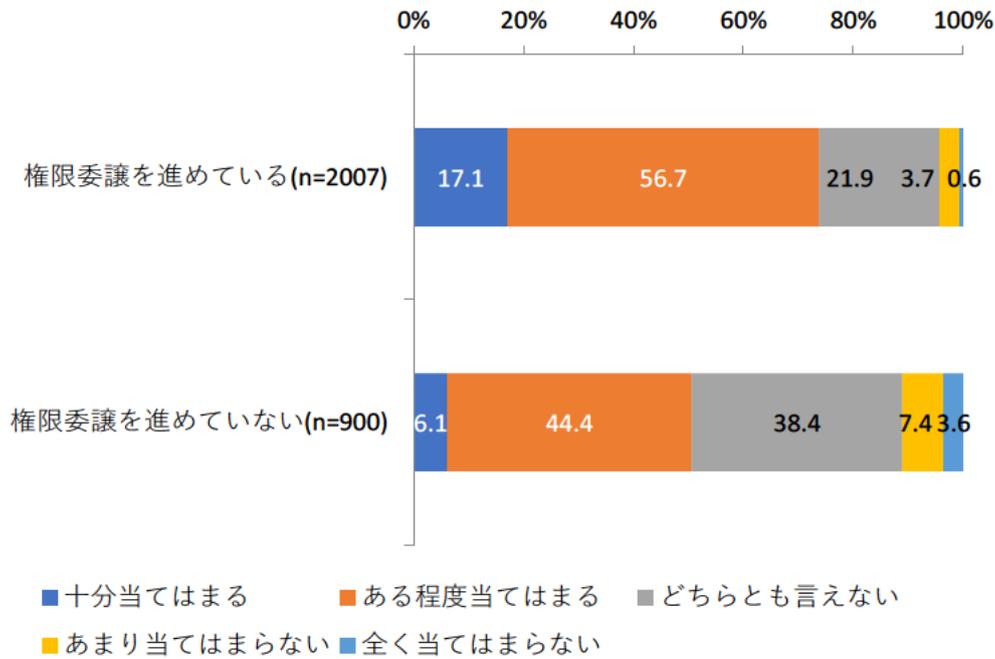
Q4-2-9 自主性を高めるための取組:従業員主導の委員会・プロジェクトチームの設置(n=2907)



(29) 権限委譲の状況別、従業員の自主性の変化

		合計	Q4-1 事業承継を契機とした従業員の意識・行動の変化				
			十分当てはまる	ある程度当てはまる	どちらとも言えない	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
Q4-3 権限委譲の状況（統合）	権限委譲を進めている	2007 100.0	343 17.1	1138 56.7	439 21.9	74 3.7	13 0.6
	権限委譲を進めていない	900 100.0	55 6.1	400 44.4	346 38.4	67 7.4	32 3.6

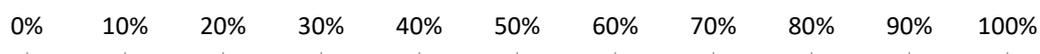
Q4-1 事業承継を契機とした従業員の意識・行動の変化(n=2907)



(30) 事業再構築の取組状況

No.	カテゴリー名	n	%		
1	事業再構築に取り組んでいる企業	1800	59.7		
2	事業再構築に取り組んでいない企業	1217	40.3		
	不明	533			
	非該当	0		累計	(n)
	全体	3017	100.0		3017
				累計	(%)
					100.0

Q3-1-1 事業再構築の取組状況(統合)...(MA)(n=3017)

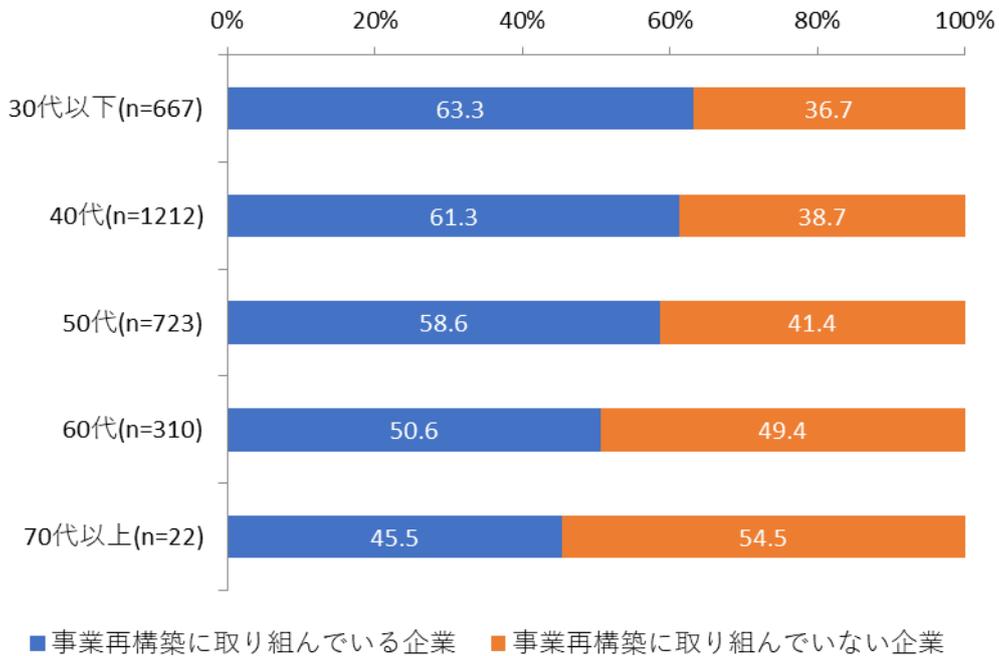


■ 事業再構築に取り組んでいる企業 ■ 事業再構築に取り組んでいない企業

(31) 事業承継時の経営者年齢別、事業再構築の取組状況

		合計	Q3-1-1 事業再構築の取組状況 (統合)	
			事業再構築に取り組んでいる企業	事業再構築に取り組んでいない企業
Q1-1-2 社長 就任時の年齢	30代以下	667 100.0	422 63.3	245 36.7
	40代	1212 100.0	743 61.3	469 38.7
	50代	723 100.0	424 58.6	299 41.4
	60代	310 100.0	157 50.6	153 49.4
	70代以上	22 100.0	10 45.5	12 54.5

Q3-1-1 事業再構築の取組状況(統合) (n=2934)

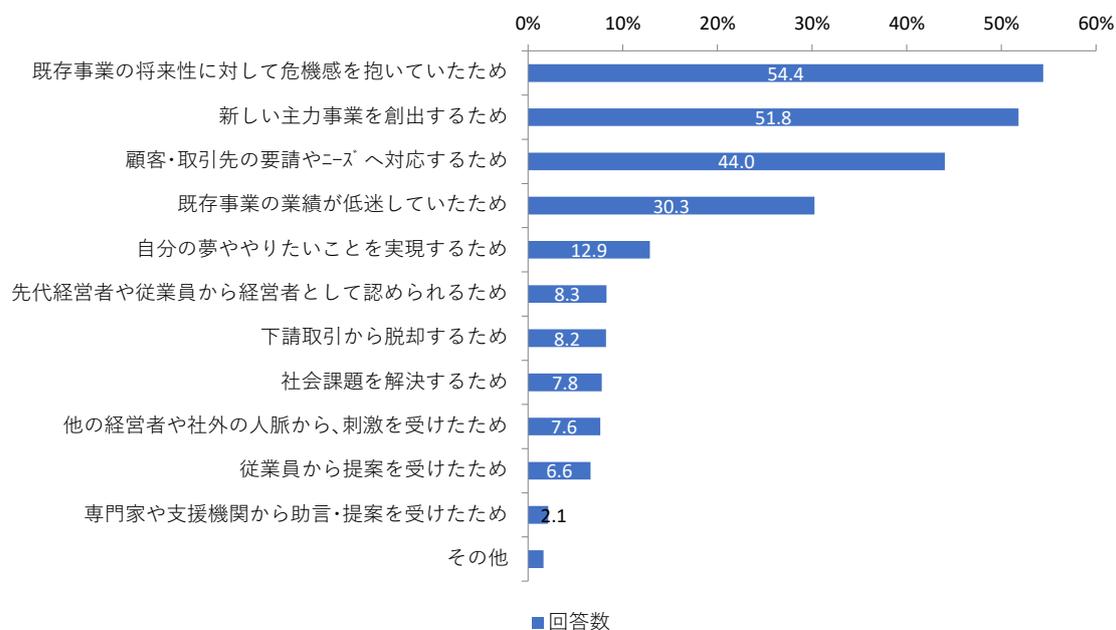


(32) 事業再構築を実施した理由

No.	カテゴリ名	n	%
1	既存事業の将来性に対して危機感を抱いていたため	901	54.4
2	新しい主力事業を創出するため	858	51.8
3	顧客・取引先の要請やニーズへ対応するため	729	44.0
4	既存事業の業績が低迷していたため	501	30.3
5	自分の夢ややりたいことを実現するため	213	12.9
6	先代経営者や従業員から経営者として認められるため	137	8.3
7	下請取引から脱却するため	136	8.2
8	社会課題を解決するため	129	7.8
9	他の経営者や社外の人脈から、刺激を受けたため	126	7.6
10	従業員から提案を受けたため	109	6.6
11	専門家や支援機関から助言・提案を受けたため	35	2.1
12	その他	27	1.6
	不明	1894	
	非該当	0	
	全体	1656	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	3901		235.6

Q3-3 事業再構築を実施した理由...(MA)(n=1656)



(33) (1) 事業再構築の効果 (売上高の増加)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大きく寄与した	422	25.0
2	ある程度寄与した	875	51.9
3	あまり寄与しなかった	146	8.7
4	ほとんど寄与しなかった	29	1.7
5	まだ効果が出ていない・分からない	215	12.7
	不明	1863	
	非該当	0	
	全体	1687	100.0

Q3-8-1 事業再構築の成功可否:売上高の増加...(SA)(n=1687)

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



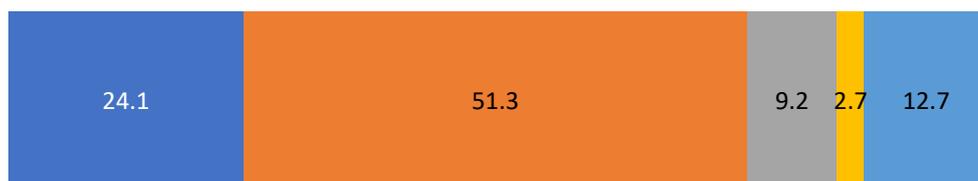
- 大きく寄与した
- ある程度寄与した
- あまり寄与しなかった
- ほとんど寄与しなかった
- まだ効果が出ていない・分からない

(34) (2) 事業再構築の効果（付加価値額の増加）

No.	カテゴリー名	n	%
1	大きく寄与した	406	24.1
2	ある程度寄与した	865	51.3
3	あまり寄与しなかった	156	9.2
4	ほとんど寄与しなかった	45	2.7
5	まだ効果が出ていない・分からない	215	12.7
	不明	1863	
	非該当	0	
	全体	1687	100.0

Q3-8-2 事業再構築の成功可否:付加価値額の増加...(SA)(n=1687)

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

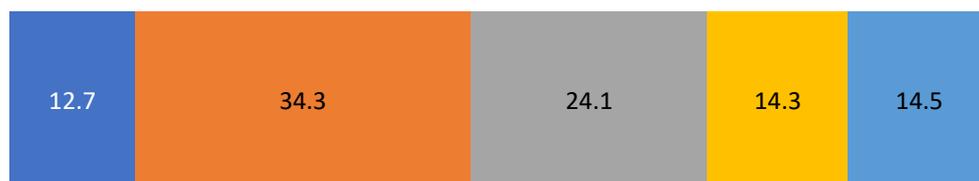


- 大きく寄与した
- ある程度寄与した
- あまり寄与しなかった
- ほとんど寄与しなかった
- まだ効果が出ていない・分からない

(35) (3) 事業再構築の効果 (従業員数の増加)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大きく寄与した	215	12.7
2	ある程度寄与した	578	34.3
3	あまり寄与しなかった	407	24.1
4	ほとんど寄与しなかった	242	14.3
5	まだ効果が出ていない・分からない	245	14.5
	不明	1863	
	非該当	0	
	全体	1687	100.0

Q3-8-3 事業再構築の成功可否:従業員数の増加...(SA)(n=1687)

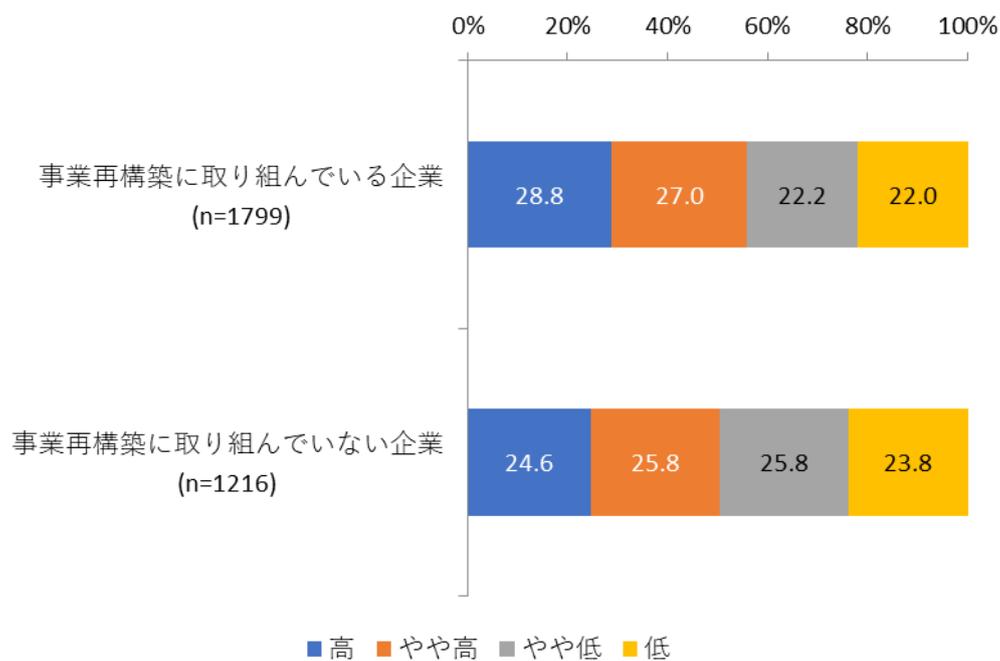


- 大きく寄与した
- ある程度寄与した
- あまり寄与しなかった
- ほとんど寄与しなかった
- まだ効果が出ていない・分からない

(36) 事業再構築の取組状況別、売上高年平均成長率の水準

		合計	売上高年平均増加率区分（事業承継時点～2021年）			
			高	やや高	やや低	低
Q3-1-1 事業再構築の取組状況（統合）	事業再構築に取り組んでいる企業	1799	519	485	399	396
		100.0	28.8	27.0	22.2	22.0
	事業再構築に取り組んでいない企業	1216	299	314	314	289
		100.0	24.6	25.8	25.8	23.8

売上高年平均増加率区分（事業承継時点～2021年）(n=3015)

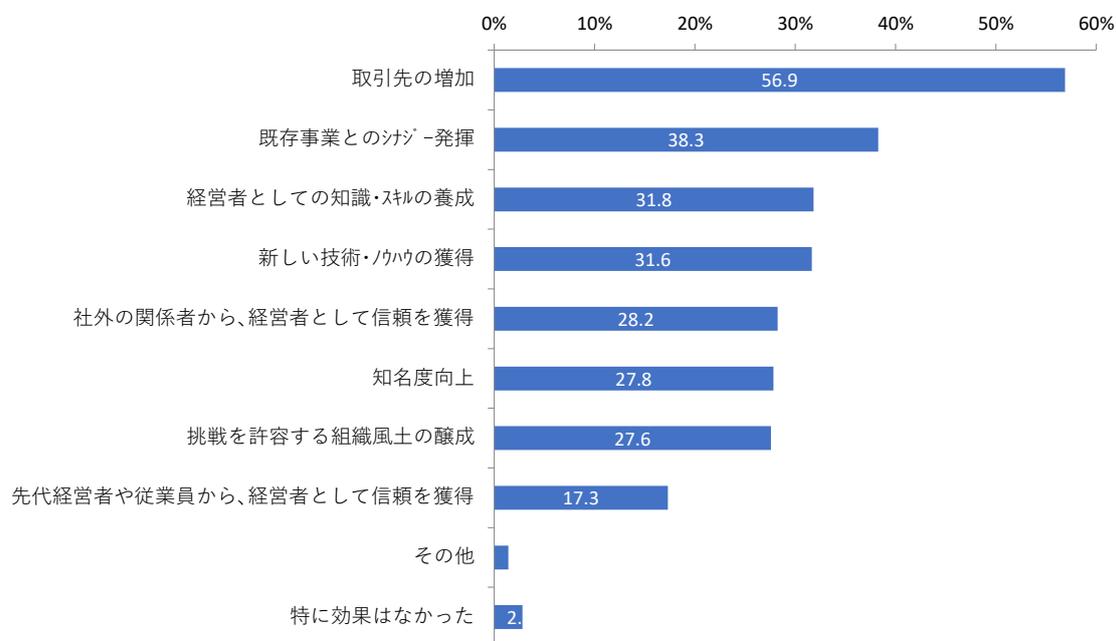


(37) 事業再構築が企業に与える効果

No.	カテゴリー名	n	%
1	取引先の増加	937	56.9
2	既存事業とのシナジー発揮	630	38.3
3	経営者としての知識・スキルの養成	524	31.8
4	新しい技術・ノウハウの獲得	521	31.6
5	社外の関係者から、経営者として信頼を獲得	465	28.2
6	知名度向上	458	27.8
7	挑戦を許容する組織風土の醸成	454	27.6
8	先代経営者や従業員から、経営者として信頼を獲得	285	17.3
9	その他	23	1.4
10	特に効果はなかった	46	2.8
	不明	1903	
	非該当	0	
	全体	1647	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	4343		263.7

Q3-9 事業再構築の具体的な効果...(MA)(n=1647)

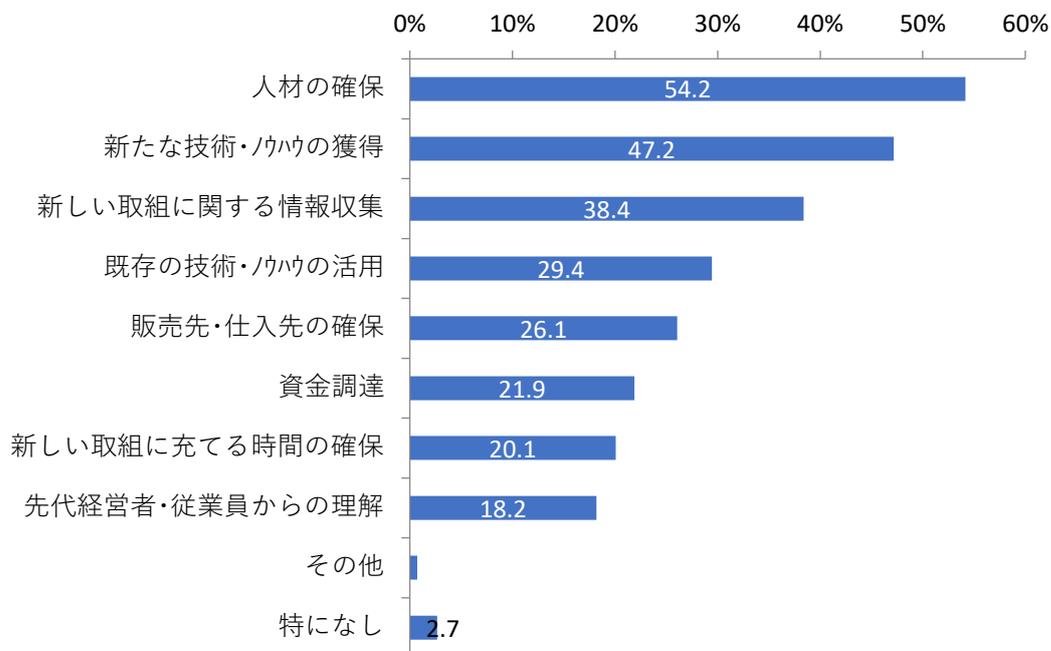


(38) 事業再構築を進める上での課題

No.	カテゴリー名	n	%
1	人材の確保	896	54.2
2	新たな技術・ノウハウの獲得	780	47.2
3	新しい取組に関する情報収集	635	38.4
4	既存の技術・ノウハウの活用	487	29.4
5	販売先・仕入先の確保	431	26.1
6	資金調達	362	21.9
7	新しい取組に充てる時間の確保	332	20.1
8	先代経営者・従業員からの理解	301	18.2
9	その他	12	0.7
10	特になし	44	2.7
	不明	1896	
	非該当	0	
	全体	1654	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	4280		258.8

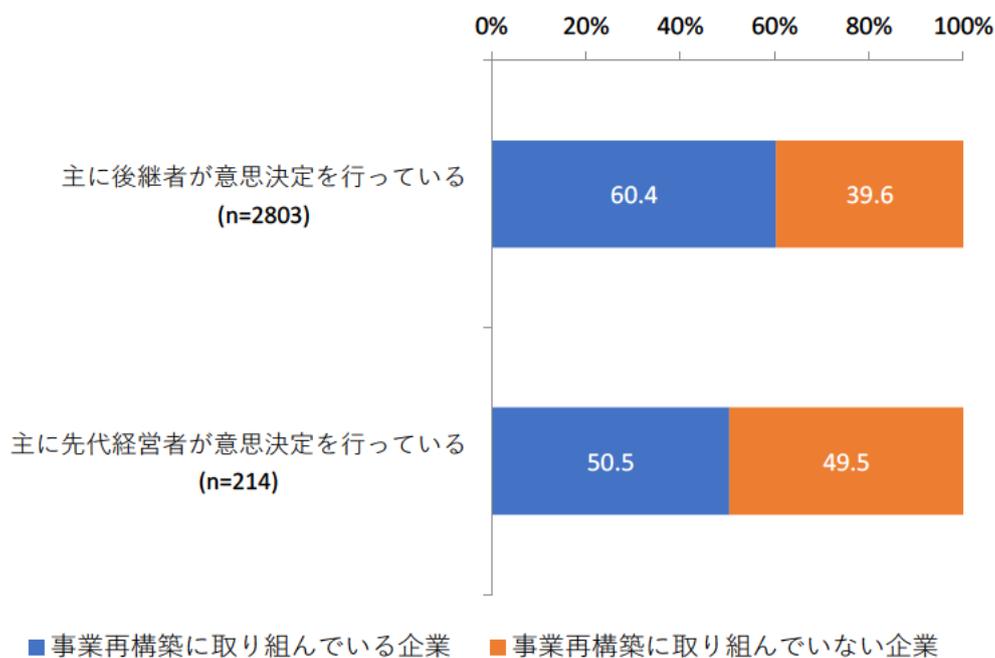
Q3-4 事業再構築を進める上での課題...(MA)(n=1654)



(39) 先代経営者の事業承継後の経営に対する関与状況別、事業再構築の取組状況

		合計	Q3-1-1 事業再構築の取組状況 (統合)	
			事業再構築に取り組んでいる企業	事業再構築に取り組んでいない企業
Q2-8 先代経営者の事業承継後の経営に対する関与 (統合)	主に後継者が意思決定を行っている	2803	1692	1111
		100.0	60.4	39.6
	主に先代経営者が意思決定を行っている	214	108	106
		100.0	50.5	49.5

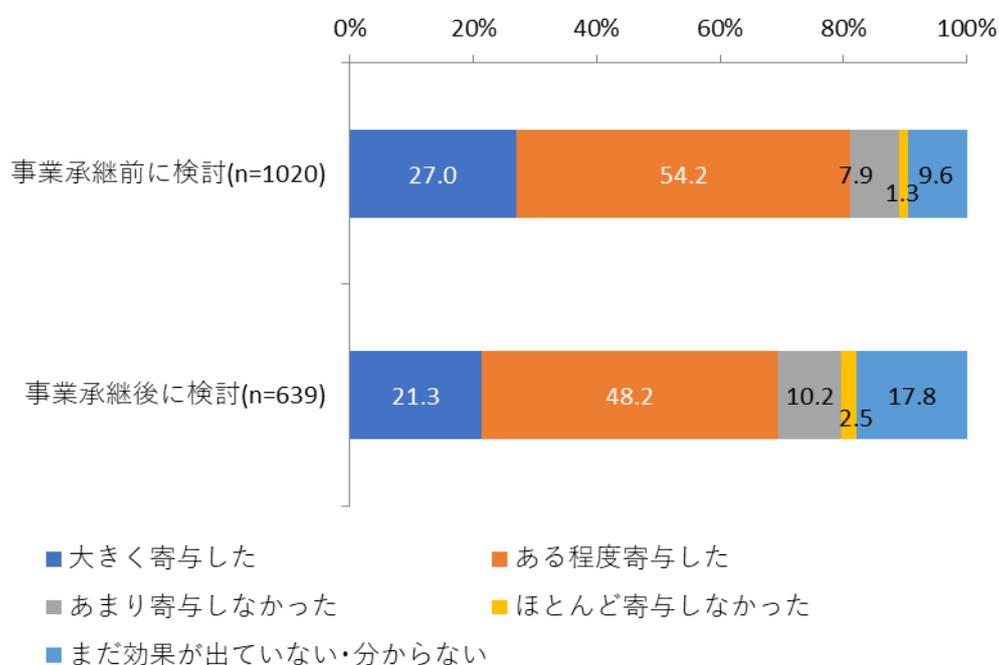
Q3-1-1 事業再構築の取組状況 (統合) (n=3017)



(40) 事業再構築の検討開始時期別、事業再構築の効果（売上高の増加）

		合計	Q3-8-1 事業再構築の成功可否:売上高の増加				
			大きく寄与した	ある程度寄与した	あまり寄与しなかった	ほとんど寄与しなかった	まだ効果が出ていない・分からない
Q3-2 事業再構築の検討開始時期（統合）	事業承継前に検討	1020 100.0	275 27.0	553 54.2	81 7.9	13 1.3	98 9.6
	事業承継後に検討	639 100.0	136 21.3	308 48.2	65 10.2	16 2.5	114 17.8

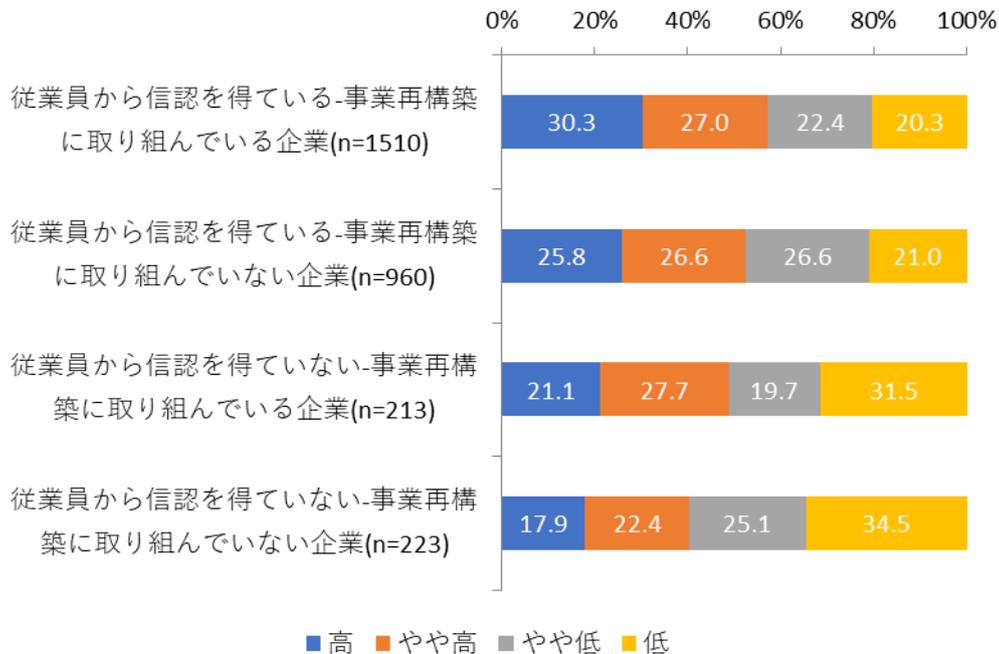
Q3-8-1 事業再構築の成功可否:売上高の増加(n=1659)



(41) 従業員からの信認状況及び事業再構築の取組状況別、売上高年平均成長率の水準

		合計	売上高年平均増加率区分（事業承継時点～2021年）			
			高	やや高	やや低	低
Q3-10-2×Q3-1-1	従業員から信認を得ている-事業再構築に取り組んでいる企業	1510	457	408	338	307
		100.0	30.3	27.0	22.4	20.3
	従業員から信認を得ている-事業再構築に取り組んでいない企業	960	248	255	255	202
		100.0	25.8	26.6	26.6	21.0
	従業員から信認を得ていない-事業再構築に取り組んでいる企業	213	45	59	42	67
		100.0	21.1	27.7	19.7	31.5
	従業員から信認を得ていない-事業再構築に取り組んでいない企業	223	40	50	56	77
		100.0	17.9	22.4	25.1	34.5

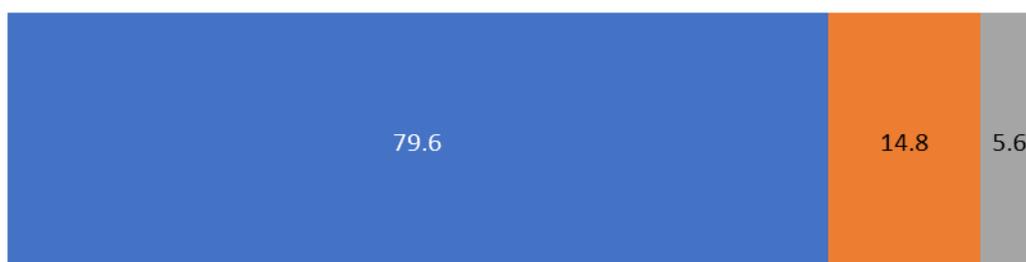
売上高年平均増加率区分(事業承継時点～2021年) (n=2906)



(42) (1) 事業承継を行った際の先代経営者の反応

No.	カテゴリー名	n	%
1	全く反発がなかった	1299	79.6
2	少し反発があった	241	14.8
3	反発があった	92	5.6
	不明	1918	
	非該当	0	
	全体	1632	100.0

Q3-5-1 事業再構築に取り組んだ際の先代経営者の反応...(SA)(n=1632)

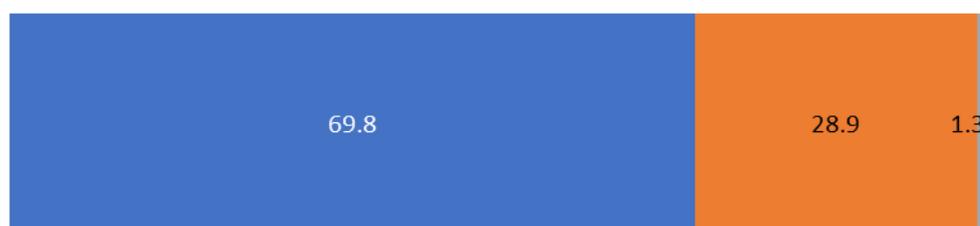


■ 全く反発がなかった ■ 少し反発があった ■ 反発があった

(43) (2) 事業承継を行った際の従業員の反応

No.	カテゴリー名	n	%
1	全く反発がなかった	1154	69.8
2	一部の従業員から反発があった	477	28.9
3	大半の従業員から反発があった	22	1.3
	不明	1897	
	非該当	0	
	全体	1653	100.0

(57) Q3-5-2 事業再構築に取り組んだ際の従業員の反応...(SA)(n=1653)



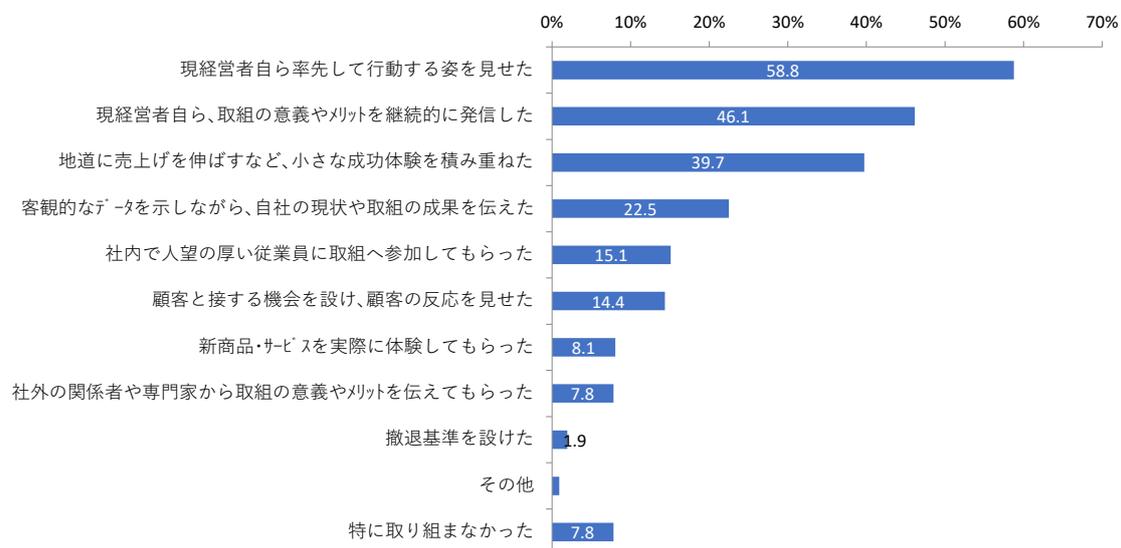
- 全く反発がなかった
- 一部の従業員から反発があった
- 大半の従業員から反発があった

(44) 先代経営者や従業員から理解を得るための取組

No.	カテゴリー名	n	%
1	現経営者自ら率先して行動する姿を見せた	969	58.8
2	現経営者自ら、取組の意義やメリットを継続的に発信した	761	46.1
3	地道に売上げを伸ばすなど、小さな成功体験を積み重ねた	655	39.7
4	客観的なデータを示しながら、自社の現状や取組の成果を伝えた	371	22.5
5	社内で人望の厚い従業員に取組へ参加してもらった	249	15.1
6	顧客と接する機会を設け、顧客の反応を見せた	237	14.4
7	新商品・サービスを実際に体験してもらった	133	8.1
8	社外の関係者や専門家から取組の意義やメリットを伝えてもらった	129	7.8
9	撤退基準を設けた	32	1.9
10	その他	15	0.9
11	特に取り組まなかった	129	7.8
	不明	1901	
	非該当	0	
	全体	1649	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	3680		223.2

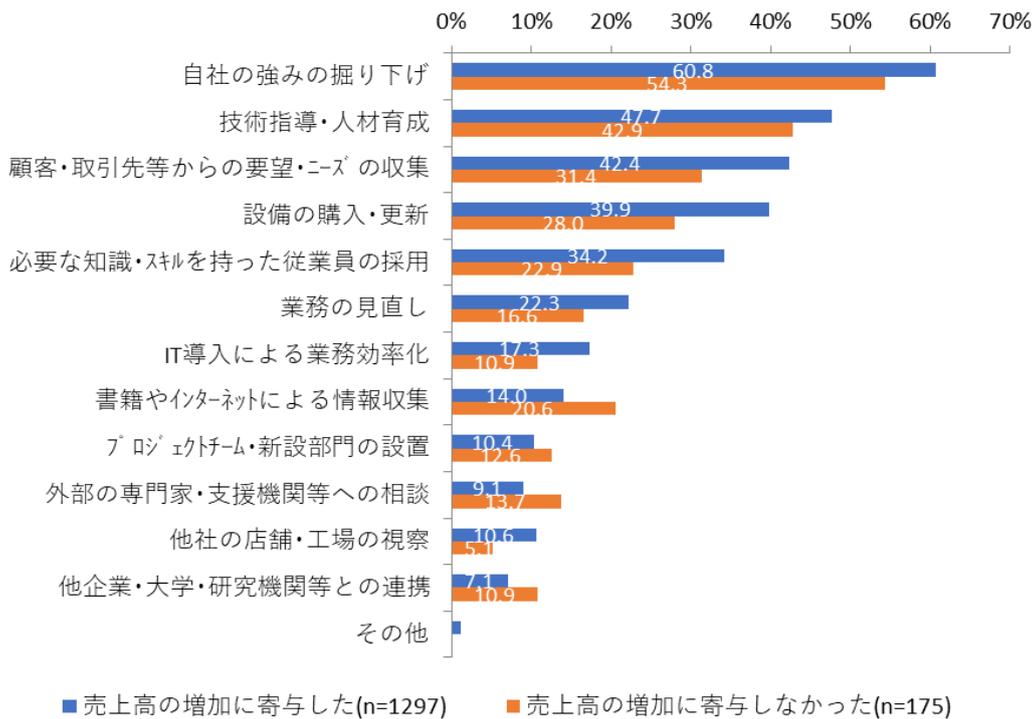
Q3-6 先代経営者・従業員からの理解を得るための取組...(MA)(n=1649)



(45) 事業再構築の売上高増加への寄与状況別、事業再構築を成功させるための取組

	合計	Q3-7 事業再構築を成功させるために取り組んだこと													
		自社の強みの掘り下げ	技術指導・人材育成	顧客・取引先等からの要望・ニーズの収集	設備の購入・更新	必要な知識・スキルを持った従業員の採用	業務の見直し	IT導入による業務効率化	書籍やインターネットによる情報収集	プロジェクトチーム・新設部門の設置	外部の専門家・支援機関等への相談	他社の店舗・工場の視察	他企業・大学・研究機関等との連携	その他	
Q3-8-1 事業再構築の成功可否:売上高の増加(統	売上高の増加に寄与した	1297	788	619	550	517	444	289	224	182	135	118	138	92	15
合)	売上高の増加に寄与しなかった	100.0	60.8	47.7	42.4	39.9	34.2	22.3	17.3	14.0	10.4	9.1	10.6	7.1	1.2
		175	95	75	55	49	40	29	19	36	24	24	9	19	0
		100.0	54.3	42.9	31.4	28.0	22.9	16.6	10.9	20.6	12.6	13.7	5.1	10.9	0.0

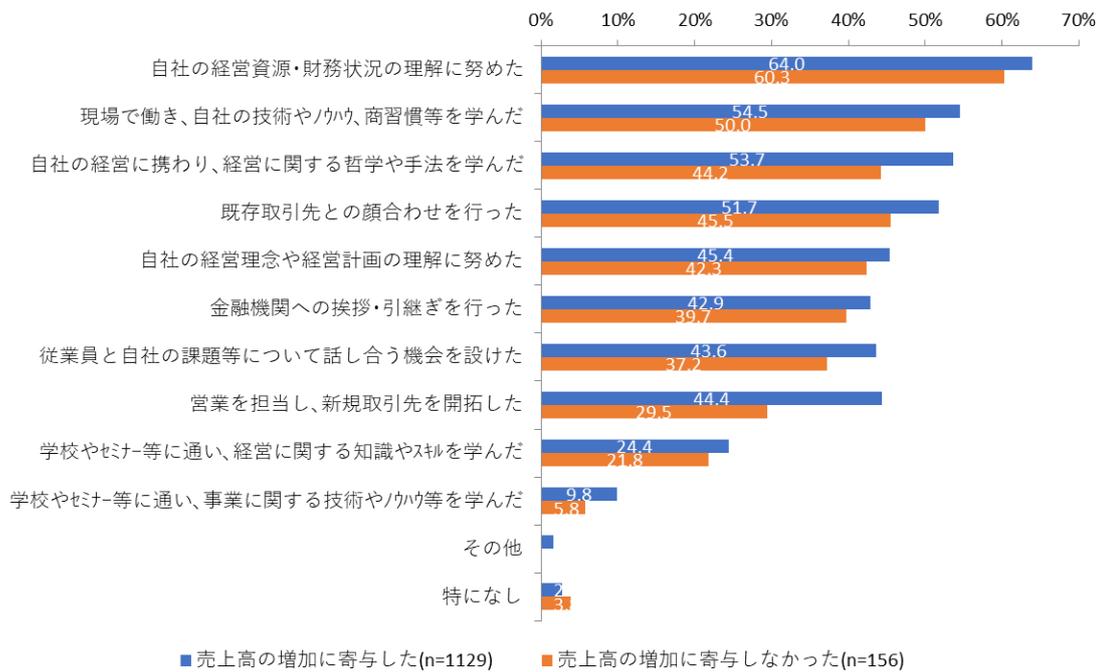
Q3-7 事業再構築を成功させるために取り組んだこと(n=1472)



(46) 事業再構築の売上高増加への寄与状況別、後継者の準備期間中の取組

	合計	Q2-2 準備期間中に取り組んだこと												
		自社の経営資源・財務状況の理解に努めた	現場で働き、自社の技術やノウハウ、商習慣等を学んだ	自社の経営に携わり、経営に関する哲学や手法を学んだ	既存取引先との顔合わせを行った	自社の経営理念や経営計画の理解に努めた	金融機関への挨拶・引継ぎを行った	従業員と自社の課題等について話し合う機会を設けた	営業を担当し、新規取引先を開拓した	学校やセミナー等に通い、経営に関する知識やスキルを学んだ	学校やセミナー等に通い、事業に関する技術やノウハウ等を学んだ	その他	特になし	
Q3-8-1 事業再構築の成功可否・売上高の増加（統合）	売上高の増加に寄与した	1129	722	615	606	584	513	484	492	501	276	111	18	31
	100.0	64.0	54.5	53.7	51.7	45.4	42.9	43.6	44.4	24.4	9.8	1.6	2.7	
	売上高の増加に寄与しなかった	156	94	78	69	71	66	62	58	46	34	9	0	6
	100.0	60.3	50.0	44.2	45.5	42.3	39.7	37.2	29.5	21.8	5.8	0.0	3.8	

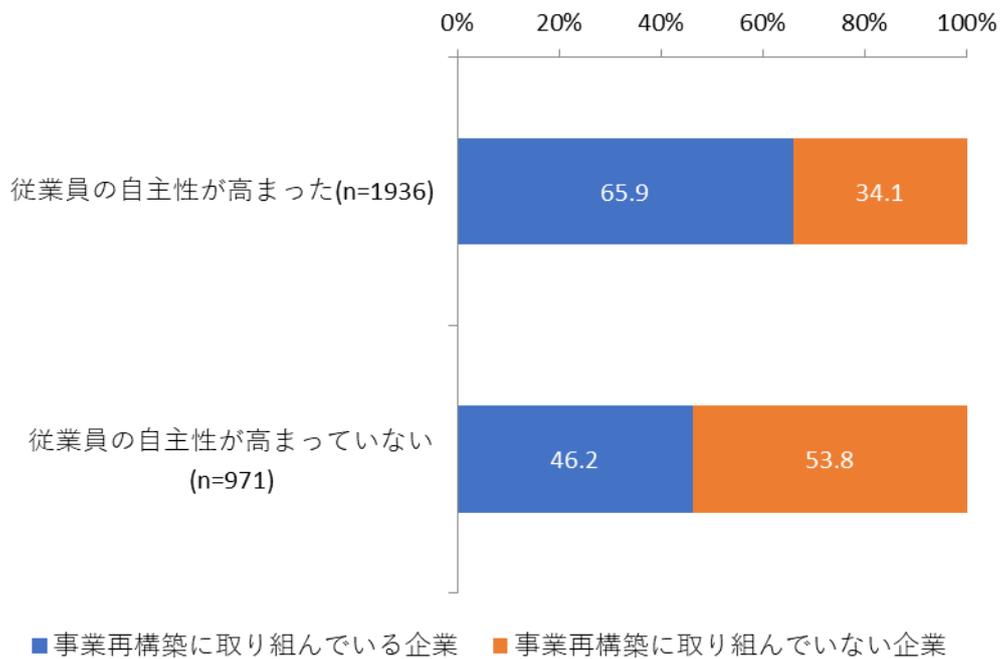
Q2-2 準備期間中に取り組んだこと(n=1285)



(47) 従業員の自主性の変化別、事業再構築の取組状況

		合計	Q3-1-1 事業再構築の取組状況 (統合)	
			事業再構築に取り組んでいる企業	事業再構築に取り組んでいない企業
Q4-1 事業承継を契機とした従業員の意識・行動の変化 (統合)	従業員の自主性が高まった	1936	1275	661
		100.0	65.9	34.1
	従業員の自主性が高まっていない	971	449	522
		100.0	46.2	53.8

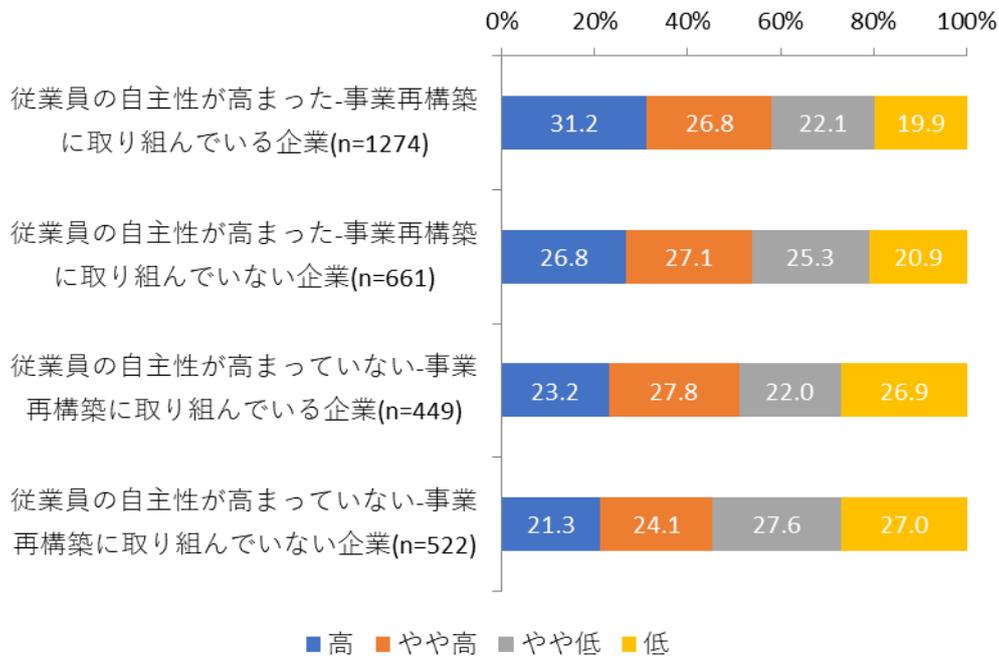
Q3-1-1 事業再構築の取組状況(統合) (n=2907)



(48) 従業員の自主性の変化及び事業再構築の取組状況別、売上高年平均成長率の水準

	合計	売上高年平均増加率区分（事業承継時点～2021年）				
		高	やや高	やや低	低	
Q4-1×Q3-1-1	従業員の自主性が高まった-事業再構築に取り組んでいる企業	1274	398	342	281	253
		100.0	31.2	26.8	22.1	19.9
	従業員の自主性が高まった-事業再構築に取り組んでいない企業	661	177	179	167	138
		100.0	26.8	27.1	25.3	20.9
Q4-1×Q3-1-1	従業員の自主性が高まっていない-事業再構築に取り組んでいる企業	449	104	125	99	121
		100.0	23.2	27.8	22.0	26.9
Q4-1×Q3-1-1	従業員の自主性が高まっていない-事業再構築に取り組んでいない企業	522	111	126	144	141
		100.0	21.3	24.1	27.6	27.0

売上高年平均増加率区分(事業承継時点～2021年) (n=2906)



第4節 M&A

(49) (1) M&Aの相手先企業の規模(買い手)

No.	カテゴリー名	n	%
1	自社より大規模	21	2.9
2	自社と同規模	203	27.6
3	自社より小規模	511	69.5
	不明	2815	
	非該当	0	
	全体	735	100.0

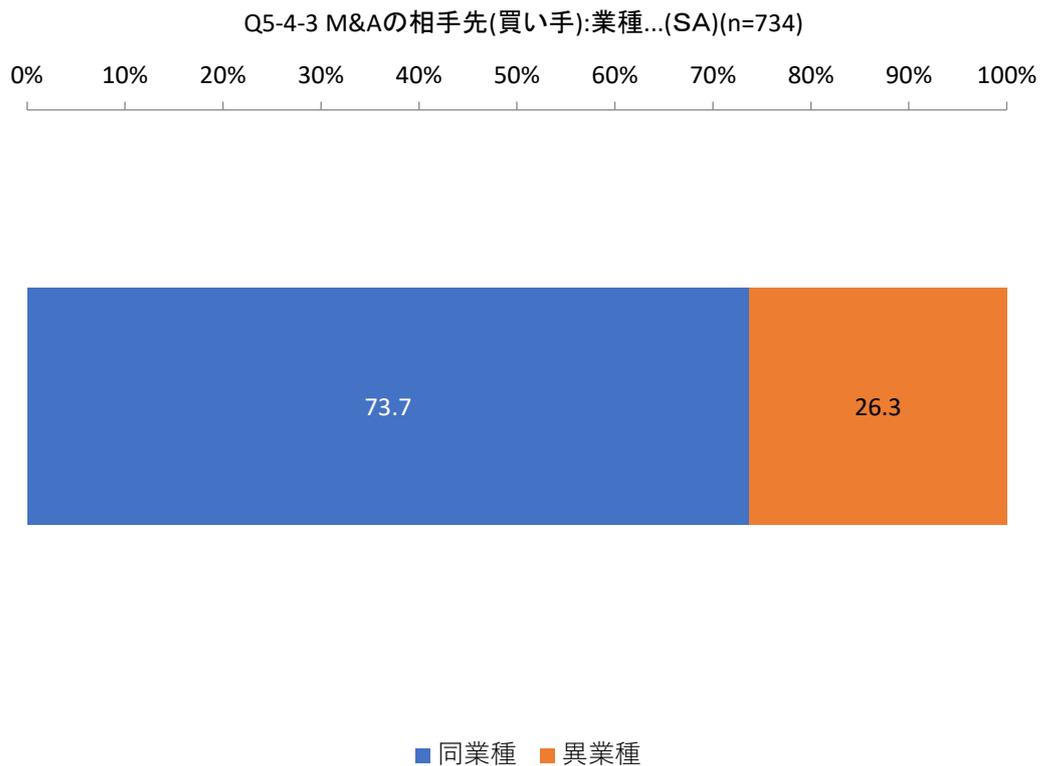
Q5-4-2 M&Aの相手先(買い手):企業規模...(SA)(n=735)



■ 自社より大規模 ■ 自社と同規模 ■ 自社より小規模

(50) (2) M&A の相手先企業の業種 (買い手)

No.	カテゴリー名	n	%
1	同業種	541	73.7
2	異業種	193	26.3
	不明	2816	
	非該当	0	
	全体	734	100.0



(51) (3) M&A の相手先企業の属性 (買い手)

No.	カテゴリー名	n	%
1	販売先・顧客	106	14.5
2	仕入先・協力会社	288	39.3
3	競合先	209	28.6
4	その他	129	17.6
	不明	2818	
	非該当	0	
	全体	732	100.0

Q5-4-4 M&Aの相手先(買い手):属性...(SA)(n=732)

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

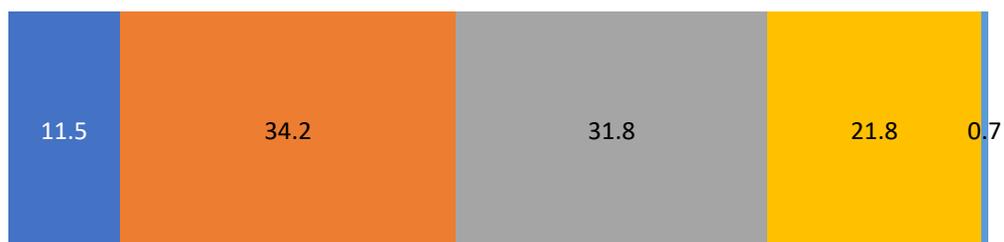
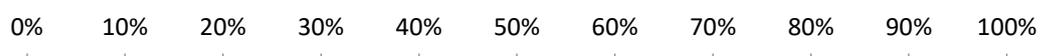


■ 販売先・顧客 ■ 仕入先・協力会社 ■ 競合先 ■ その他

(52) (4) M&A の相手先企業の地域 (買い手)

No.	カテゴリー名	n	%
1	同一市区町村	84	11.5
2	同一都道府県	251	34.2
3	近隣都道府県	233	31.8
4	国内全国	160	21.8
5	海外	5	0.7
	不明	2817	
	非該当	0	
	全体	733	100.0

Q5-4-5 M&Aの相手先(買い手):地域...(SA)(n=733)



■ 同一市区町村 ■ 同一都道府県 ■ 近隣都道府県 ■ 国内全国 ■ 海外

(53) (5) M&A の相手先企業の形態 (買い手)

No.	カテゴリー名	n	%
1	垂直統合型	277	37.8
2	水平統合型	455	62.2
	不明	2818	
	非該当	0	
	全体	732	100.0

Q5-4-1 M&Aの相手先(買い手):形態...(SA)(n=732)

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



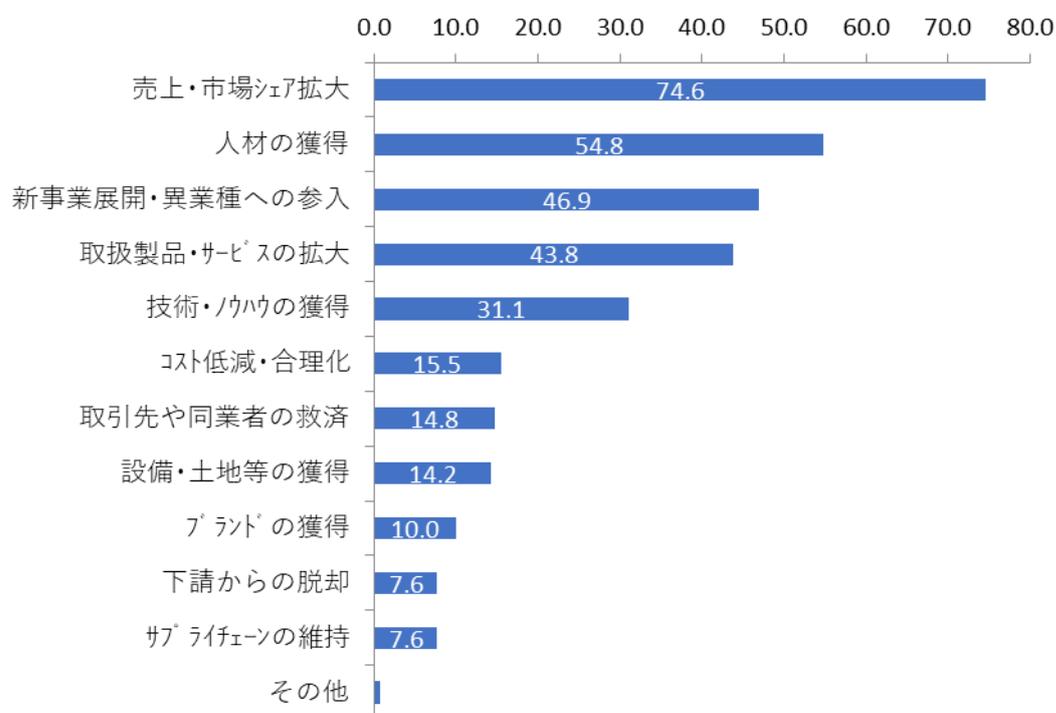
■ 垂直統合型 ■ 水平統合型

(54) M&Aの目的（買い手）

No.	カテゴリー名	n	%
1	売上・市場シェア拡大	550	74.6
2	人材の獲得	404	54.8
3	新事業展開・異業種への参入	346	46.9
4	取扱製品・サービスの拡大	323	43.8
5	技術・ノウハウの獲得	229	31.1
6	コスト低減・合理化	114	15.5
7	取引先や同業者の救済	109	14.8
8	設備・土地等の獲得	105	14.2
9	ブランドの獲得	74	10.0
10	下請からの脱却	56	7.6
11	サプライチェーンの維持	56	7.6
12	その他	6	0.8
	不明	2813	
	非該当	0	
	全体	737	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	2372		321.8

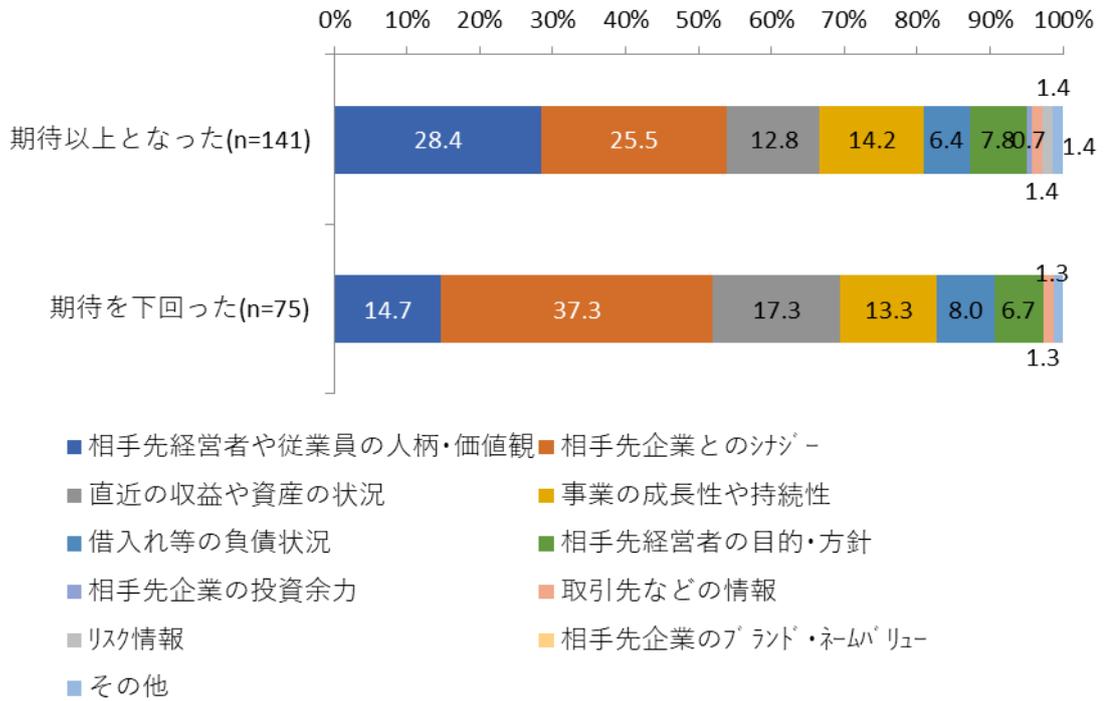
Q5-3 M&Aの目的(買い手)...(MA)(n=737)



(55) M&Aの総合的な満足度別、最も重視したM&Aの相手先企業への確認事項

		Q5-6-2 M&Aの相手先への確認事項(買い手):最も重視											
		合計	相手先経営者や従業員の人柄・価値観	相手先企業とのシナジー	直近の収益や資産の状況	事業の成長性や持続性	借入れ等の負債状況	相手先経営者の目的・方針	相手先企業の投資余力	取引先などの情報	リスク情報	相手先企業のブランド・ネームバリュー	その他
Q5-18 M&Aの総合的な満足度(総合)	期待以上となった	141	40	36	18	20	9	11	1	2	2	0	2
		100.0	28.4	25.5	12.8	14.2	6.4	7.8	0.7	1.4	1.4	0.0	1.4
	期待を下回った	75	11	28	13	10	6	5	0	1	0	0	1
		100.0	14.7	37.3	17.3	13.3	8.0	6.7	0.0	1.3	0.0	0.0	1.3

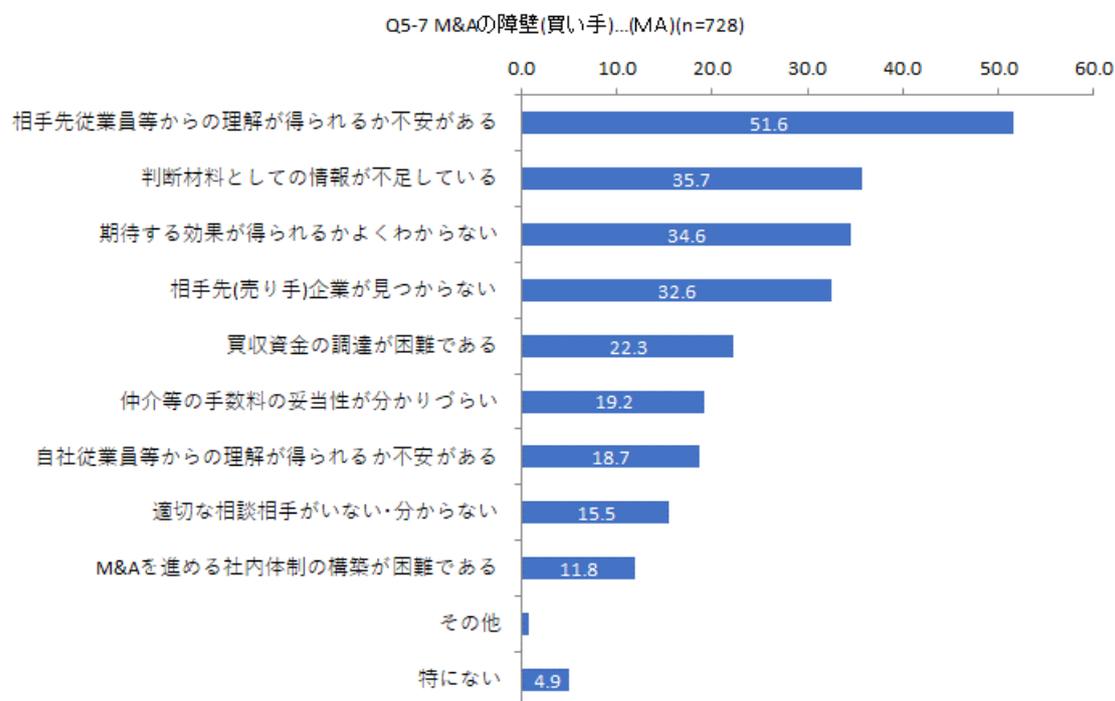
Q5-6-2 M&Aの相手先への確認事項(買い手):最も重視(n=216)



(56) M&Aを実施する際の障壁（買い手）

No.	カテゴリー名	n	%
1	相手先従業員等からの理解が得られるか不安がある	376	51.6
2	判断材料としての情報が不足している	260	35.7
3	期待する効果が得られるかよくわからない	252	34.6
4	相手先(売り手)企業が見つからない	237	32.6
5	買収資金の調達が困難である	162	22.3
6	仲介等の手数料の妥当性が分かりづらい	140	19.2
7	自社従業員等からの理解が得られるか不安がある	136	18.7
8	適切な相談相手がいない・分からない	113	15.5
9	M&Aを進める社内体制の構築が困難である	86	11.8
10	その他	5	0.7
11	特になし	36	4.9
	不明	2822	
	非該当	0	
	全体	728	100.0

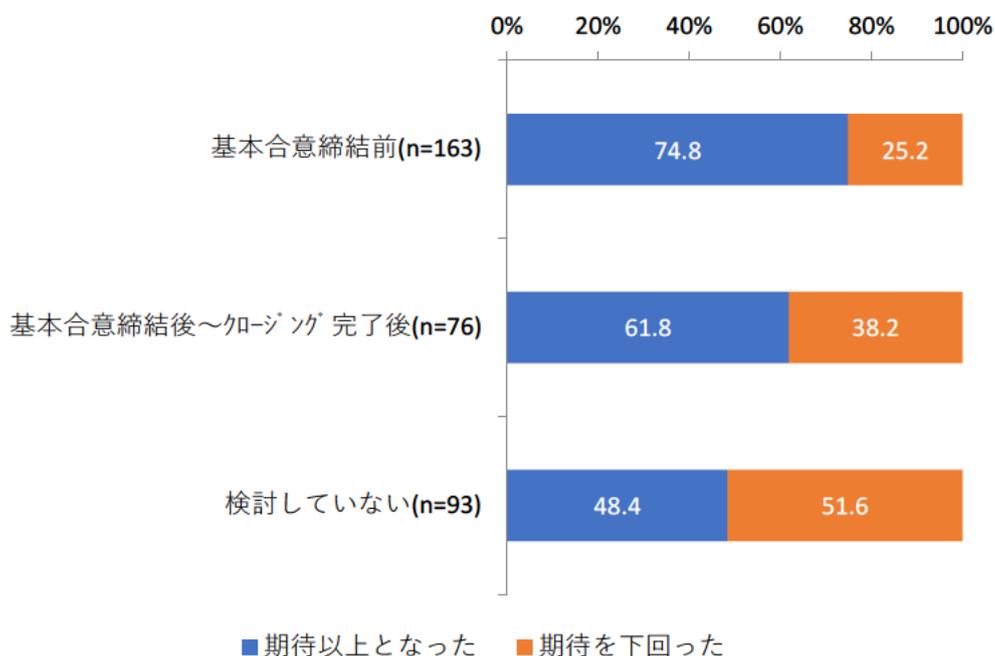
累計	(n)	累計	(%)
	1803		247.7



(57) PMI の検討開始時期別、M&Aの総合的な満足度

		合計	Q5-18 M&Aの総合的な満足度 (統合)	
			期待以上となった	期待を下回った
Q5-14 経営統合の検討開始時期 (統合)	基本合意締結前	163 100.0	122 74.8	41 25.2
	基本合意締結後～ クロージング完了後	76 100.0	47 61.8	29 38.2
	検討していない	93 100.0	45 48.4	48 51.6

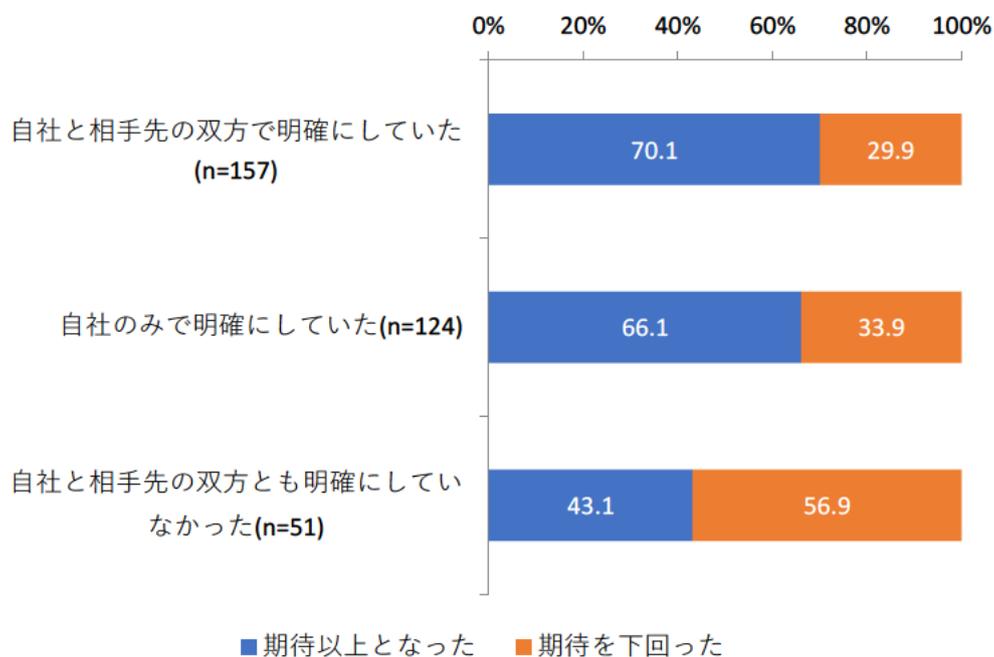
Q5-18 M&Aの総合的な満足度(統合)(n=332)



(58) M&Aの目的・戦略を明確化した状況別、M&Aの総合的な満足度

		合計	Q5-18 M&Aの総合的な満足度 (統合)	
			期待以上となった	期待を下回った
Q5-15 M&Aの目的・戦略の明確化 (統合)	自社と相手先の双方で明確にしていた	157 100.0	110 70.1	47 29.9
	自社のみで明確にしていた	124 100.0	82 66.1	42 33.9
	自社と相手先の双方とも明確にしていなかった	51 100.0	22 43.1	29 56.9

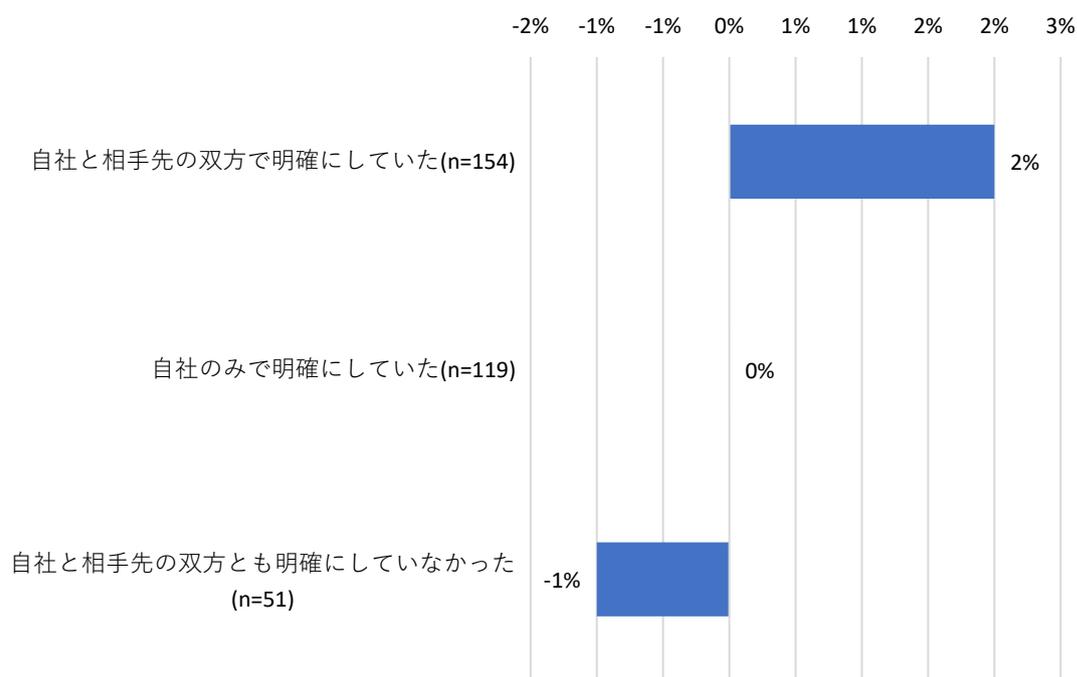
Q5-18 M&Aの総合的な満足度(統合)(n=332)



(59) M&Aの目的・戦略を明確化した状況別、売上高成長率（中央値）

		中央値
全体		0.98
Q5-15 M&Aの 目的・戦略の 明確化（続）	自社と相手先の双方で明確にしていた (n=154)	2%
	自社のみで明確にしていた (n=119)	0%
	自社と相手先の双方とも明確にしていなかった (n=51)	-1%

Q5-15 M&Aの目的・戦略の明確化（統合）

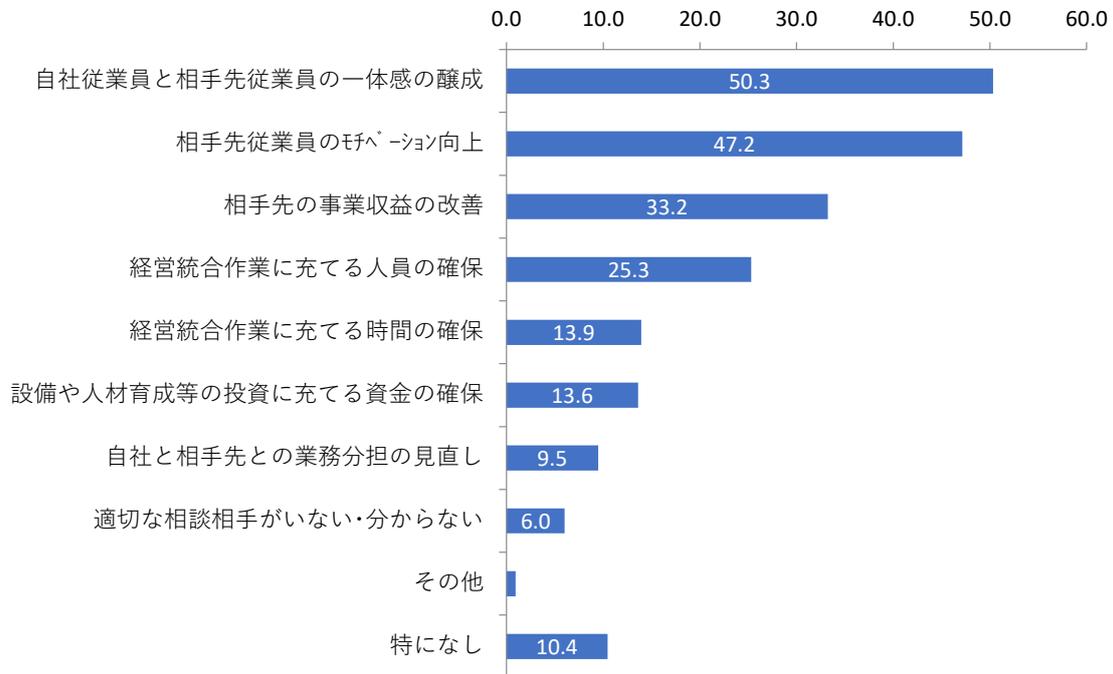


(60) PMI を実施する際の課題

No.	カテゴリー名	n	%
1	自社従業員と相手先従業員の一体感の醸成	159	50.3
2	相手先従業員のモチベーション向上	149	47.2
3	相手先の事業収益の改善	105	33.2
4	経営統合作業に充てる人員の確保	80	25.3
5	経営統合作業に充てる時間の確保	44	13.9
6	設備や人材育成等の投資に充てる資金の確保	43	13.6
7	自社と相手先との業務分担の見直し	30	9.5
8	適切な相談相手がない・分からない	19	6.0
9	その他	3	0.9
10	特になし	33	10.4
	不明	3234	
	非該当	0	
	全体	316	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	665		210.4

(130) Q5-17 経営統合時の課題...(MA)(n=316)

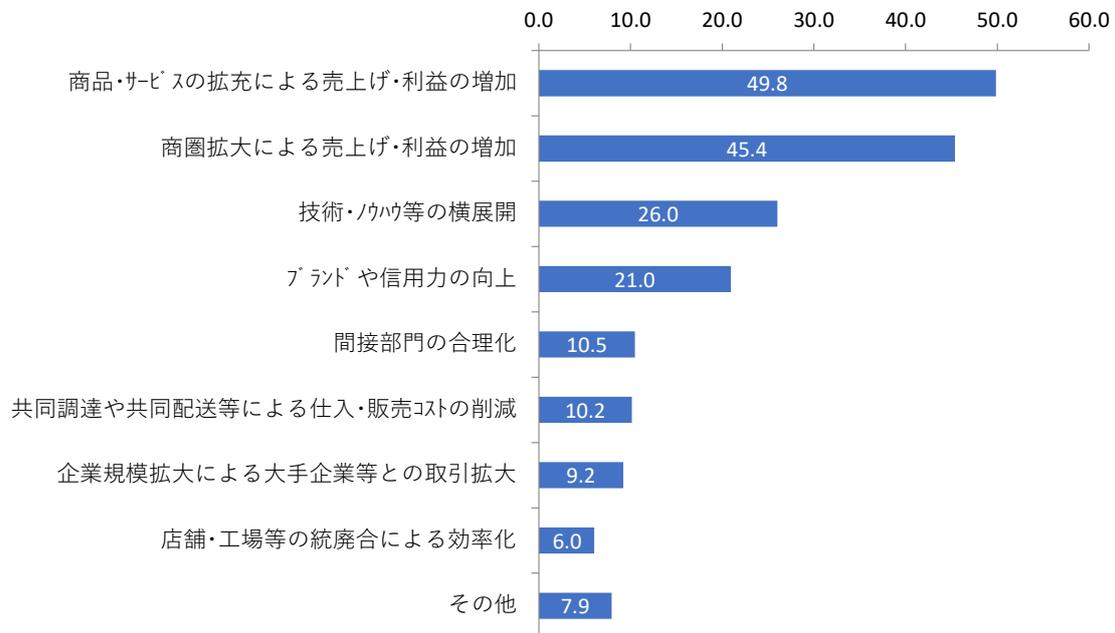


(61) M&Aの具体的な効果

No.	カテゴリー名	n	%
1	商品・サービスの拡充による売上げ・利益の増加	157	49.8
2	商圏拡大による売上げ・利益の増加	143	45.4
3	技術・ノウハウ等の横展開	82	26.0
4	ブランドや信用力の向上	66	21.0
5	間接部門の合理化	33	10.5
6	共同調達や共同配送等による仕入・販売コストの削減	32	10.2
7	企業規模拡大による大手企業等との取引拡大	29	9.2
8	店舗・工場等の統廃合による効率化	19	6.0
9	その他	25	7.9
	不明	3235	
	非該当	0	
	全体	315	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	586		186.0

(133) Q5-19 M&Aの具体的な効果...(MA)(n=315)



2.3 中小企業の起業・創業に関する調査

2.3.1 先行研究等の引用

調査を設計するにあたり、以下の著書・論文を参考とした。

タイトル	著者
スタートアップの経済学 -新しい企業の誕生と成長プロセスを学ぶ	加藤雅俊
起業家の成功要因に関する実証分析（2013年9月）	松田尚子、松尾豊
創業時の流動性制約と創業動機、政策金融の効果（2004）	安田武彦
スタートアップ企業における雇用の成長と構成変化の決定要因—研究開発型企业とそれ以外の企業の比較分析—（2013）	岡室博之、加藤雅俊
新規開業企業の成長パターンとその特徴（2019）	深沼光
中小企業白書（2013）	中小企業庁
スタートアップ企業の資本構成（2015）	本庄裕司
中小企業白書（2017）	中小企業庁
日本経済成長の源泉はどこにあるのか：ミクロデータによる実証分析（2011）	深尾京司、権赫旭

<スタートアップの経済学（加藤）から要約>

本書では、日本ではアカデミックな研究があまり進んでおらず、あまり知られていないスタートアップ企業に関する課題や解決策が示されている。スタートアップ企業は日本のみならず世界各国で経済活性化の担い手として大きな期待が寄せられているが、誕生や成長を実現するのは容易なことではない。企業の誕生の要因や効果、誕生後の企業の戦略とパフォーマンス、企業の成長プロセスにおける政府の役割といったテーマについて、以下の通り示されている。

① 経済効果

- ・スタートアップ企業は市場の競争を活発化し、雇用創出により地域発展において重要な役割を果たす存在となる。

② 個人要因

- ・創業の発見と活用において、社会的つながりの大きさが重要な役割を果たす。

③ 環境要因

・新しい企業を生み出していくうえで、他のアクター（投資家、金融機関、大学、政府など）の役割が鍵となる「スタートアップ・エコシステム」が注目されている。

④ 創業時に直面する課題

・内部金融に依存する傾向があるが、近年はクラウドファンディング等により、より多くの人々が創業することを可能にした。

⑤ 組織と戦略のデザイン

・ニッチ戦略、外部組織とのパートナーシップ戦略が重要である。

⑥ イノベーション戦略

・自社だけで研究開発を効率的に実現することは難しいため、オープン・イノベーション戦略が欠かせない。

⑦ 企業の生存

・M&A や IPO による退出はスタートアップ企業にとって成功といえる。

⑧ 企業の成長

・高成長を実現できるスタートアップ企業は一握りであり、持続的に成長を続けることは難しい。

⑨ 公的支援

・創業の絶対数を増やすような施策に対しては、懐疑的な見解が示される傾向にある。

<新規開業企業の成長パターンとその特徴（深沼）から要約>

新規開業企業のなかには、短期間で急成長する企業もあるが、規模が小さいまま存続している企業も多い。こうした成長パターンによって、経営者や企業の属性、経営課題や外部からの支援の違いについて分析している。

分析の中で、以下の結果を得ている。

① 急成長企業の割合はわずかであるが、雇用創出の貢献度が高い。

② 経営者の観点では、成長している企業の経営者は「外向性」と「開放性」を示すスコアが高い。

③ 企業属性の観点では、事業内容の新しさや価格以外の優位性が成長に関係している。

④ 一般の中小企業と比較した場合、成長パターンによらず、新規開業は経済社会に一定の貢献をしていることを示している。

以上から、起業・創業を増やすことは雇用創出や経済成長に貢献すると示唆されるが、成長することは容易ではない。成長を実現した企業では、経営者の取組や企業活動に特徴があることが考えられる。本事業のメインテーマである、中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動について、起業・創業前における経営者

の取組内容、起業・創業後における成長や外部環境の変化に対応するための取組内容を調査する。

2.3.2 アンケート調査概要

調査期間：2022年11月25日～12月23日

調査方法：郵送による調査票の配布、Webによる回収

対象エリア：全国

調査対象数：15,000件（※¹）

回収数：3,000件（回収率20.0%）

<共通抽出条件>

業種：公務、農林漁業を除く全業種

規模：個人事業主を除く中小企業（中小企業基本法に則る）

従業員数：5人以上

創業：創業後5年～9年目の企業

（2012年～2016年12月の間に創業した企業。）

<対象先の業種割合>

業種大分類	01_5人以上10人以下	02_11人以上20人以下	03_21人以上50人以下	04_51人以上	総計
C_鉱業、採石業、砂利採取業	4	1		1	6
D_建設業	2,994	765	246	51	4,056
E_製造業	630	264	152	72	1,118
F_電気・ガス・熱供給・水道業	28	21	9	2	60
G_情報通信業	347	288	264	113	1,012
H_運輸業、郵便業	255	208	172	69	704
I_卸売業、小売業	1,658	536	303	115	2,612
J_金融業、保険業	67	32	18	16	133
K_不動産業、物品賃貸業	573	194	96	28	891
L_学術研究、専門・技術サービス業	576	221	140	60	997
M_宿泊業、飲食サービス業	413	144	92	48	697
N_生活関連サービス業、娯楽業	256	108	69	27	460
O_教育、学習支援業	67	35	18	9	129
P_医療、福祉	418	217	133	53	821
R_サービス業（他に分類されないもの）	610	301	246	147	1,304
総計	8,896	3,335	1,958	811	15,000

<備考>

- ・ 構成比に関しては、小数点第2位を四捨五入して計算しているため、合計が100%にならない場合がある。
- ・ 複数回答の場合、回答した事業所数（n数）に対する割合を示しているため、構成比の合計が100%を超えることがある。

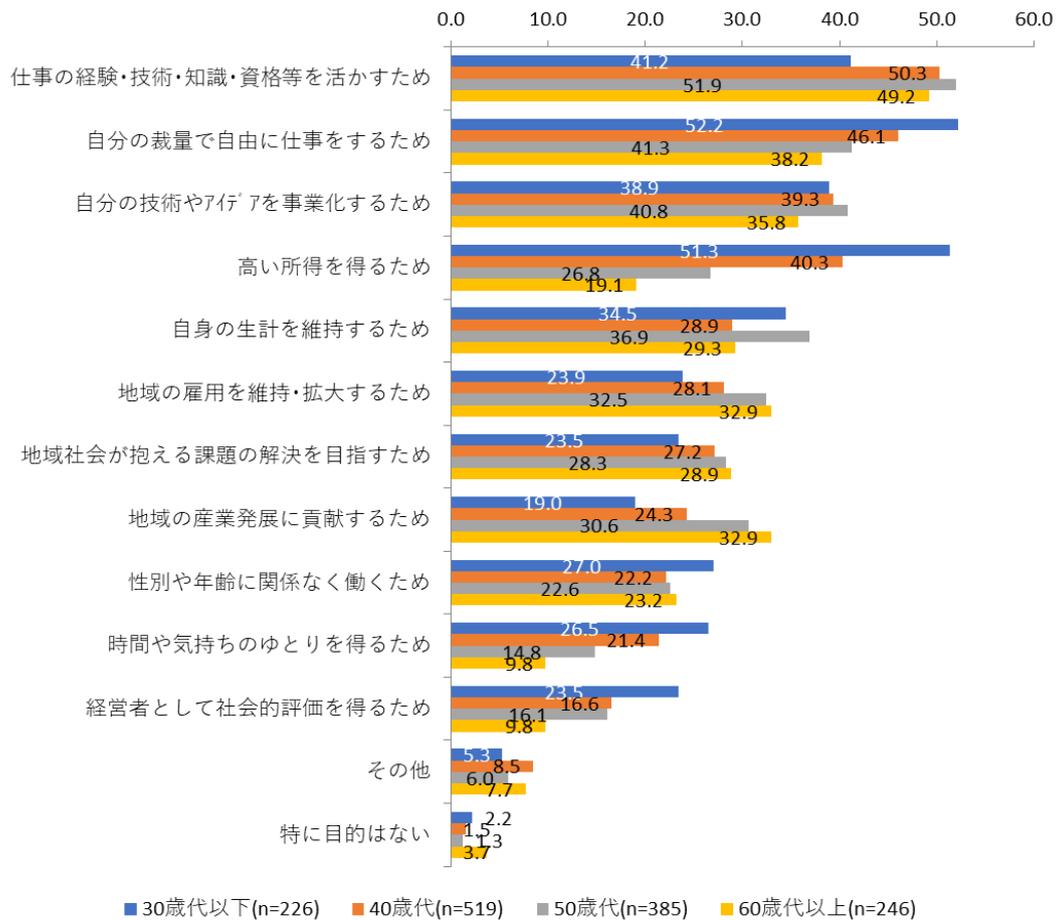
2.3.3 アンケート調査結果

第1節 起業・創業の動向

(1) 年代別に見た、現在の事業の起業目的

		Q2-25 現在の事業の起業目的													
合計		仕事の経験・技術・知識・資格を活かすため	自分の裁量で自由に仕事をするため	自分の技術やアイデアを事業化するため	高い所得を得るため	自身の生計を維持するため	地域の雇用を維持・拡大するため	地域社会が抱える課題の解決を目指すため	地域の産業発展に貢献するため	性別や年齢に関係なく働くため	時間や気持ちのゆとりを得るため	経営者としての社会的評価を得るため	その他	特に目的はない	
経営者年齢区分 (TDB企業データ) (統合)	30歳代以下	226	93	118	88	116	78	54	53	43	61	60	53	12	5
		100.0	41.2	52.2	38.9	51.3	34.5	23.9	23.5	19.0	27.0	26.5	23.5	5.3	2.2
	40歳代	519	261	239	204	209	150	146	141	126	115	111	86	44	8
		100.0	50.3	46.1	39.3	40.3	28.9	28.1	27.2	24.3	22.2	21.4	16.6	8.5	1.5
50歳代	385	200	159	157	103	142	125	109	118	87	57	62	23	5	
	100.0	51.9	41.3	40.8	26.8	36.9	32.5	28.3	30.6	22.6	14.9	16.1	6.0	1.3	
60歳代以上	246	121	94	88	47	72	81	71	81	57	24	24	19	9	
	100.0	49.2	38.2	35.8	19.1	29.3	32.9	28.9	32.9	23.2	9.8	9.8	7.7	3.7	

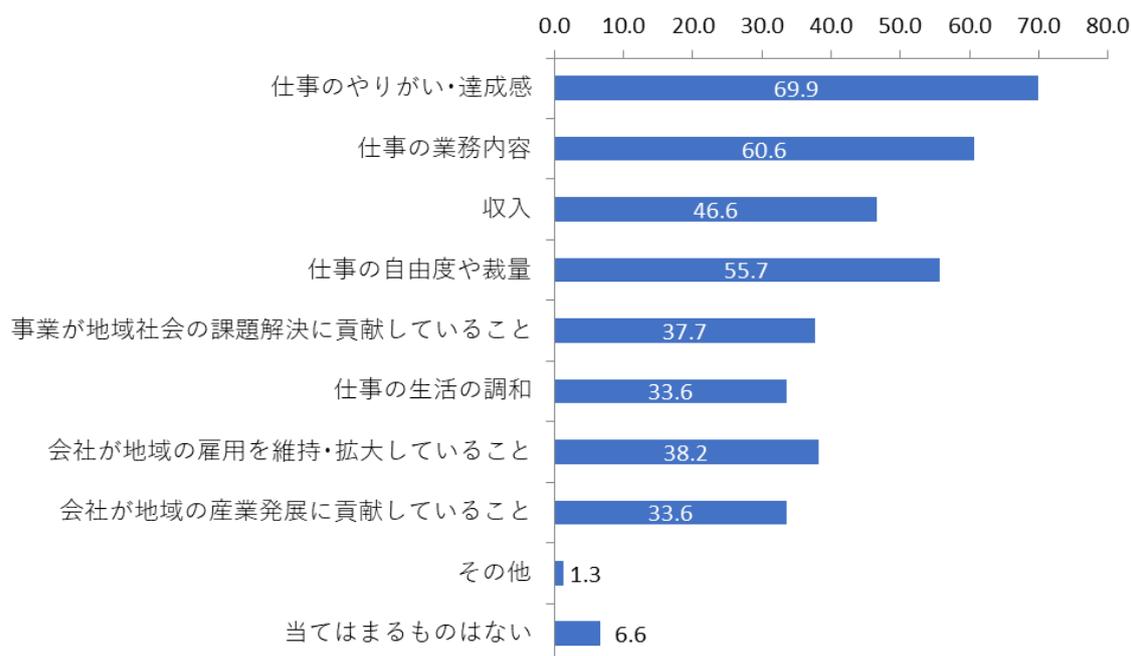
Q2-25 現在の事業の起業目的(n=1376)



(2) 事業に対して、創業時に期待したことと現在の満足度の比較（現在）

No.	カテゴリー名	n	%
6	仕事のやりがい・達成感	1169	69.9
2	仕事の業務内容	1014	60.6
1	収入	779	46.6
7	仕事の自由度や裁量	931	55.7
3	事業が地域社会の課題解決に貢献していること	631	37.7
8	仕事の生活の調和	562	33.6
5	会社が地域の雇用を維持・拡大していること	638	38.2
4	会社が地域の産業発展に貢献していること	561	33.6
9	その他	22	1.3
10	当てはまるものはない	110	6.6
	不明	1328	
	非該当	0	
	全体	1672	100.0

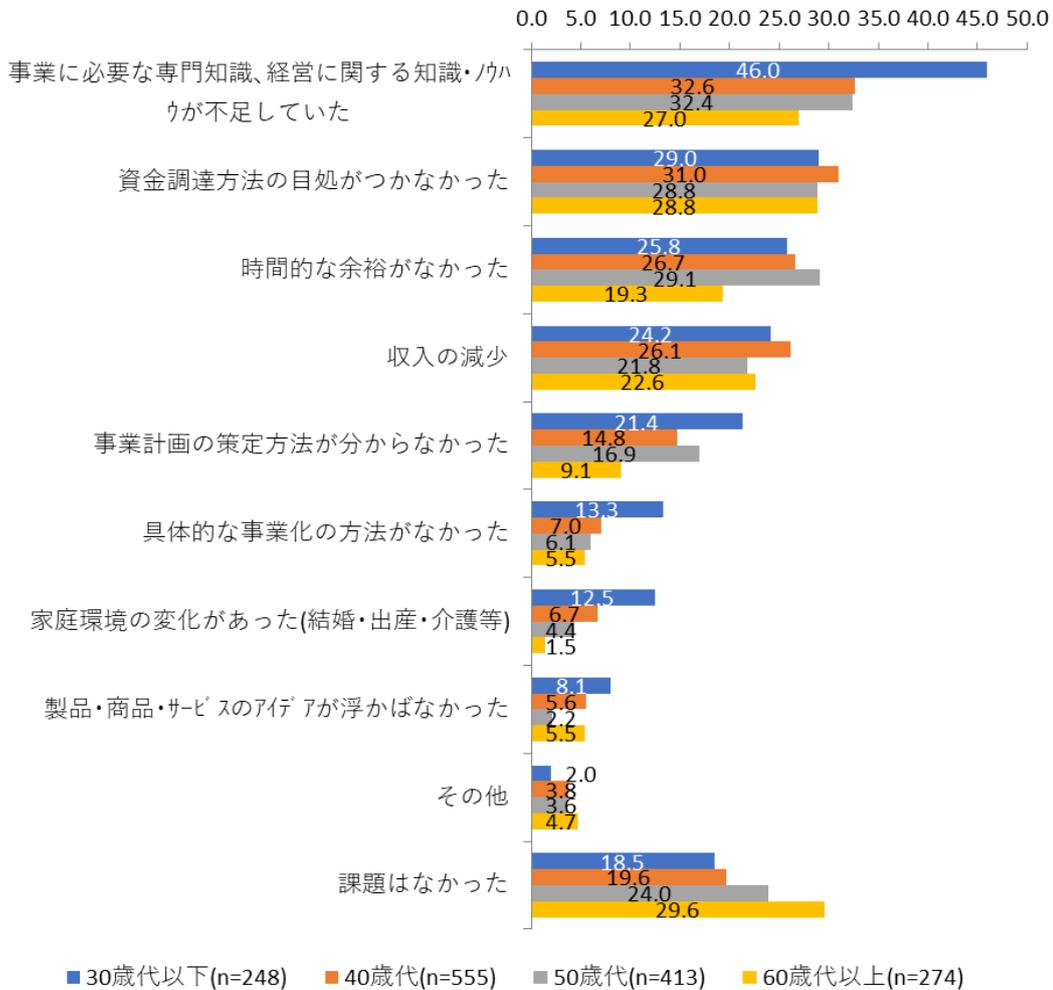
Q2-26-2 現在事業に対して満足していること...(MA)(n=1672)



(3) 年代別に見た、起業の準備段階で生じた課題

		合計	Q2-15 起業の準備									
			事業に必要な専門知識、経営に関する知識・ノウハウが不足していた	資金調達方法の目処がなかった	時間的な余裕がなかった	収入の減少	事業計画の策定方法が分からなかった	具体的な事業化の方法がなかった	家庭環境の変化があった(結婚・出産・介護等)	製品・商品・サービスのアイデアが浮かばなかった	その他	課題はなかった
経営者年齢区分 (TDB企業データ) (総合)	30歳代以下	248	114	72	64	60	53	33	31	20	5	46
		100.0	46.0	29.0	25.8	24.2	21.4	13.3	12.5	8.1	2.0	18.5
	40歳代	555	181	172	148	145	82	39	37	31	21	109
		100.0	32.6	31.0	26.7	26.1	14.8	7.0	6.7	5.6	3.8	19.6
	50歳代	413	134	119	120	90	70	25	18	9	15	99
	100.0	32.4	28.8	29.1	21.8	16.9	6.1	4.4	2.2	3.6	24.0	
60歳代以上	274	74	79	53	62	25	15	4	15	13	81	
	100.0	27.0	28.8	19.3	22.6	9.1	5.5	1.5	5.5	4.7	29.6	

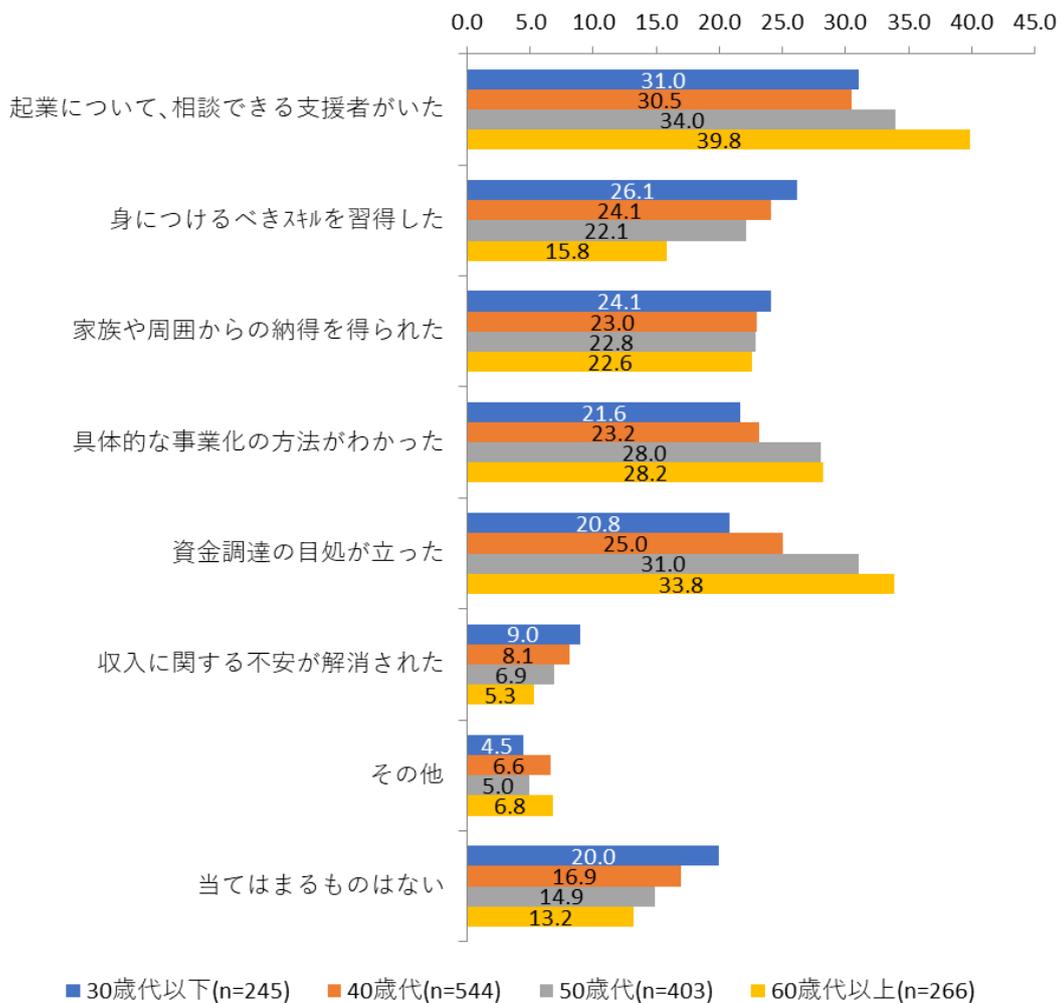
Q2-15 起業の準備(n=1490)



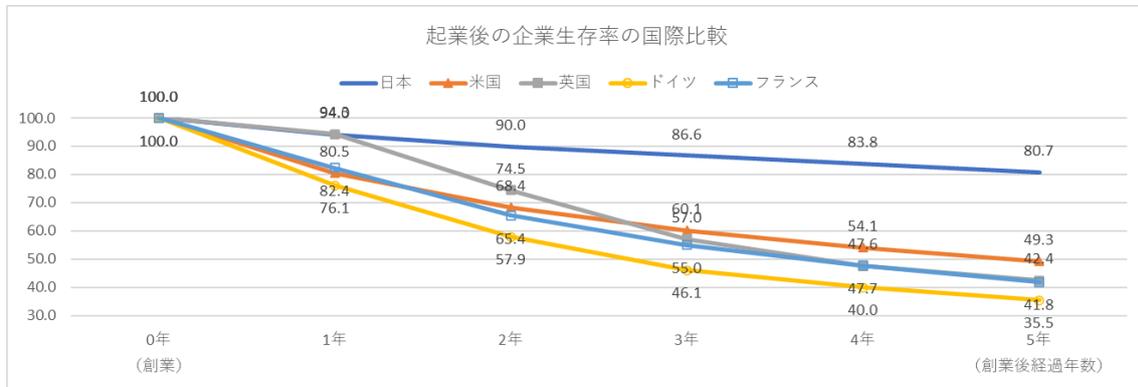
(4) 年代別に見た、起業に踏み切れた理由

		合計	Q2-28-1 起業に関心を持った後、実際に起業に踏み切った理由							
			起業について、相談できる支援者がいた	身につけるべきスキルを習得した	家族や周囲からの納得を得られた	具体的な事業化の方法がわかった	資金調達の見込が立った	収入に関する不安が解消された	その他	当てはまるものはない
経営者年齢区分 (TDB企業データ) (統合)	30歳代以下	245 100.0	76 31.0	64 26.1	59 24.1	53 21.6	51 20.8	22 9.0	11 4.5	49 20.0
	40歳代	544 100.0	166 30.5	131 24.1	125 23.0	126 23.2	136 25.0	44 8.1	36 6.6	92 16.9
	50歳代	403 100.0	137 34.0	89 22.1	92 22.8	113 28.0	125 31.0	28 6.9	20 5.0	60 14.9
	60歳代以上	266 100.0	106 39.8	42 15.8	60 22.6	75 28.2	90 33.8	14 5.3	18 6.8	35 13.2

Q2-28-1 起業に関心を持った後、実際に起業に踏み切った理由(n=1458)



(5) 起業後の企業生存率の国際比較



資料：日本：(株) 帝国データバンク「COSMOS2 (企業概要ファイル)」再編加工

米国：U.S.BUREAU of Labor Statistics

英国：Office for National Statistics

ドイツ、フランス：Eurostat

- (注) 1.日本の企業生存率はデータベースに企業情報が収録されている企業のみで集計している。また、データベース収録までに一定の時間を要するため、実際の生存率よりも高めに算出されている可能性がある。
- 2.米国、英国、ドイツ、フランスの企業生存率は、2015年から2021年に起業した企業について平均値をとったものである

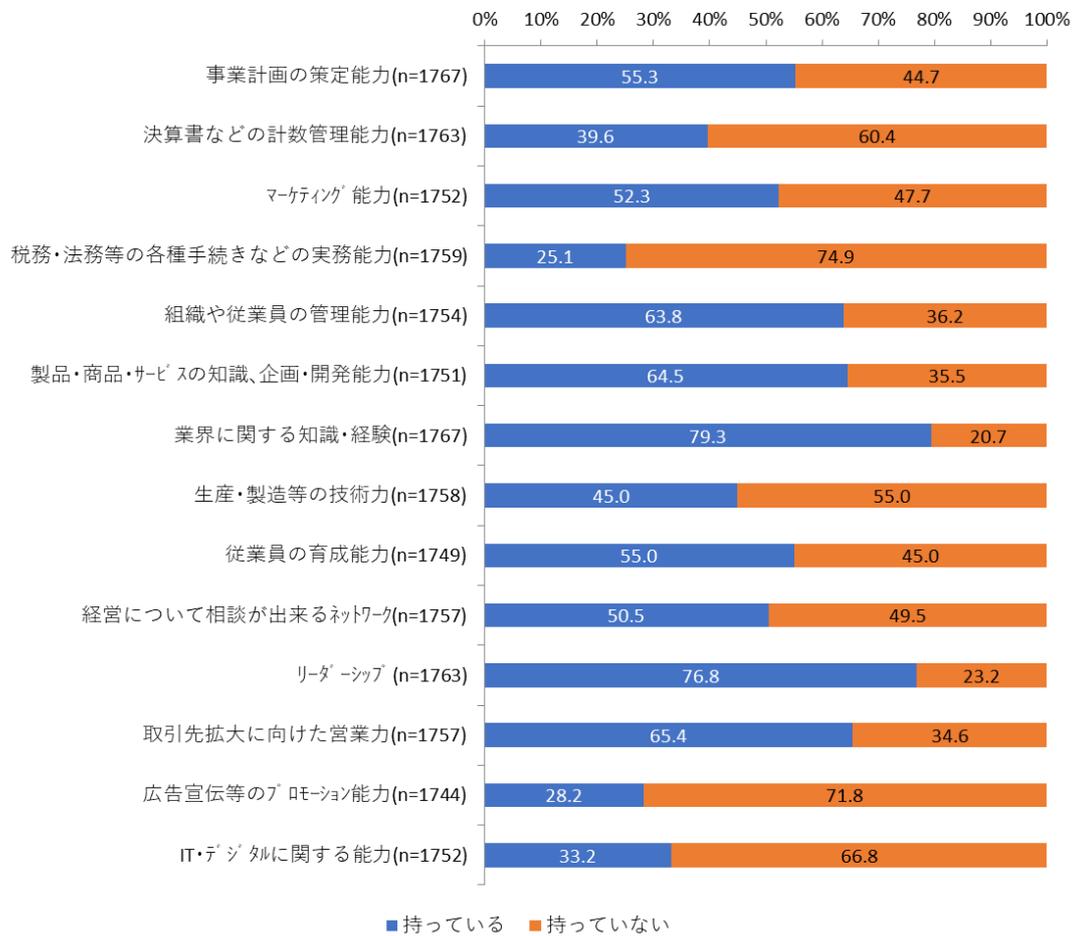
第2節 起業・創業に向けた取組

(6) 経営者が創業時に身につけていた能力・強み

	合計	Q2-17-1 経営者が創業時、身につけていた強み・能力	
		持っている	持っていない
事業計画の策定能力(n=1767)	1767	977	790
	100.0	55.3	44.7
決算書などの計数管理能力(n=1763)	1763	698	1065
	100.0	39.6	60.4
マーケティング能力(n=1752)	1752	917	835
	100.0	52.3	47.7
税務・法務等の各種手続きなどの実務能力(n=1759)	1759	441	1318
	100.0	25.1	74.9
組織や従業員の管理能力(n=1754)	1754	1119	635
	100.0	63.8	36.2
製品・商品・サービスの知識、企画・開発能力(n=1751)	1751	1129	622
	100.0	64.5	35.5
業界に関する知識・経験(n=1767)	1767	1402	365
	100.0	79.3	20.7
生産・製造等の技術力(n=1758)	1758	791	967
	100.0	45.0	55.0
従業員の育成能力(n=1749)	1749	962	787
	100.0	55.0	45.0
経営について相談が出来るネットワーク(n=1757)	1757	887	870
	100.0	50.5	49.5
リーダースhip(n=1763)	1763	1354	409
	100.0	76.8	23.2
取引先拡大に向けた営業力(n=1757)	1757	1149	608
	100.0	65.4	34.6
広告宣伝等のプロモーション能力(n=1744)	1744	492	1252
	100.0	28.2	71.8
IT・デジタルに関する能力(n=1752)	1752	582	1170
	100.0	33.2	66.8

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

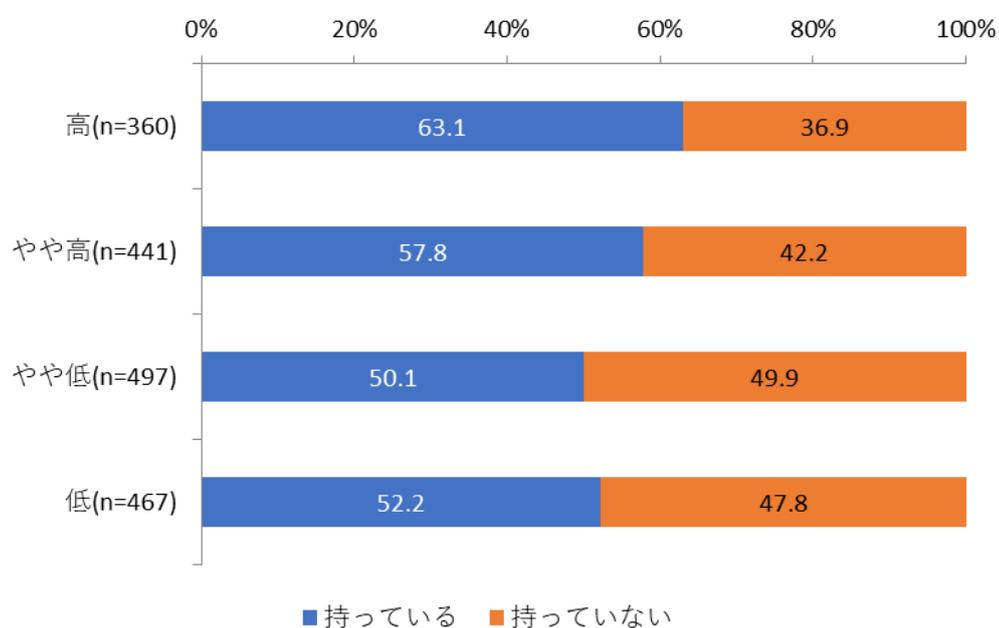
Q2-17-1-1 経営者が創業時、身につけていた能力・強み



(7) 売上高成長率の水準別に見た、創業時に身につけていた能力・強み:事業計画の策定能力

		合計	Q2-17-1-1 経営者が創業時、身につけていた能力・強み:事業計画の策定能力	
			持っている	持っていない
売上高成長率の分布 (2021年) (営業年数別)	高	360 100.0	227 63.1	133 36.9
	やや高	441 100.0	255 57.8	186 42.2
	やや低	497 100.0	249 50.1	248 49.9
	低	467 100.0	244 52.2	223 47.8

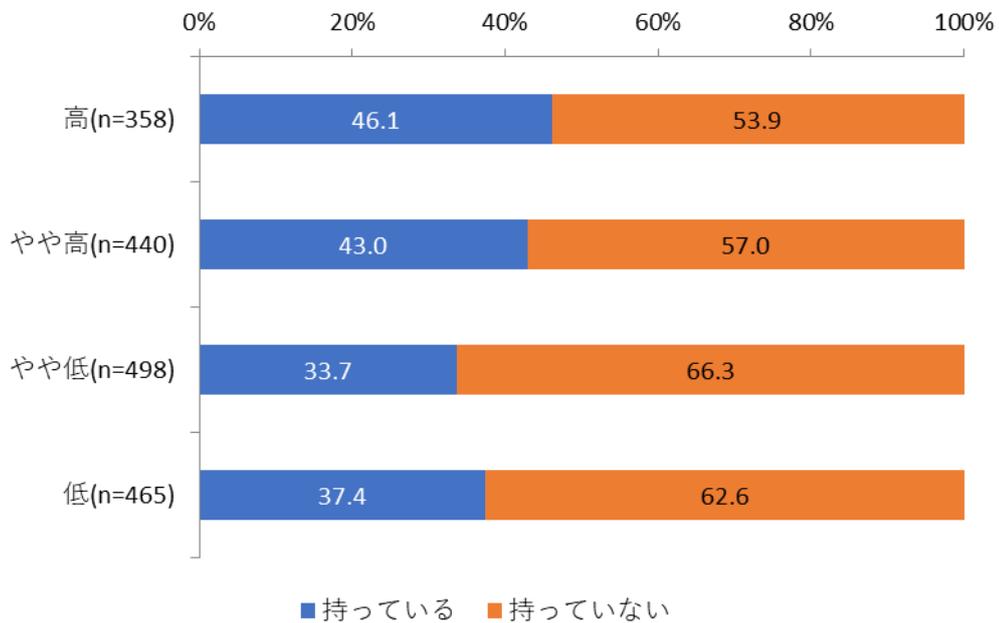
Q2-17-1-1 経営者が創業時、身につけていた能力・強み:事業計画の策定能力(n=1765)



(8) 売上高成長率の水準別に見た、創業時に身につけていた能力・強み:決算書などの計数管理能力

		合計	Q2-17-1-2 経営者が創業時、身につけていた能力・強み:決算書などの計数管理能力	
			持っている	持っていない
売上高成長率の分布 (2021年) (営業年数別)	高	358 100.0	165 46.1	193 53.9
	やや高	440 100.0	189 43.0	251 57.0
	やや低	498 100.0	168 33.7	330 66.3
	低	465 100.0	174 37.4	291 62.6

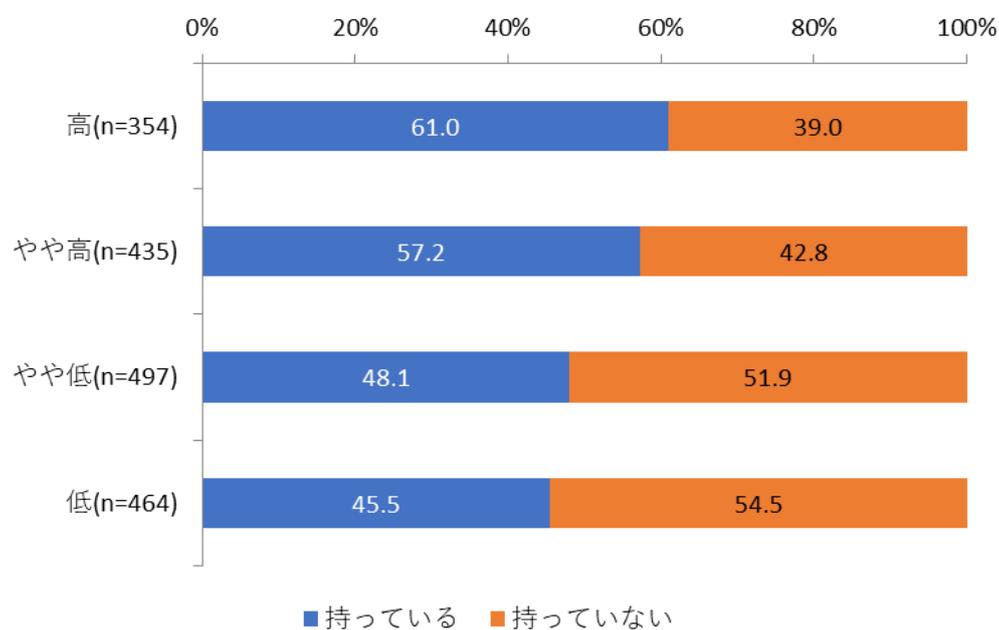
Q2-17-1-2 経営者が創業時、身につけていた能力・強み:決算書などの計数管理能力(n=1761)



(9) 売上高成長率の水準別に見た、創業時に身につけていた能力・強み:マーケティング能力

		合計	Q2-17-1-3 経営者が創業時、身につけていた能力・強み:マーケティング能力	
			持っている	持っていない
売上高成長率の分布 (2021年) (営業年数別)	高	354 100.0	216 61.0	138 39.0
	やや高	435 100.0	249 57.2	186 42.8
	やや低	497 100.0	239 48.1	258 51.9
	低	464 100.0	211 45.5	253 54.5

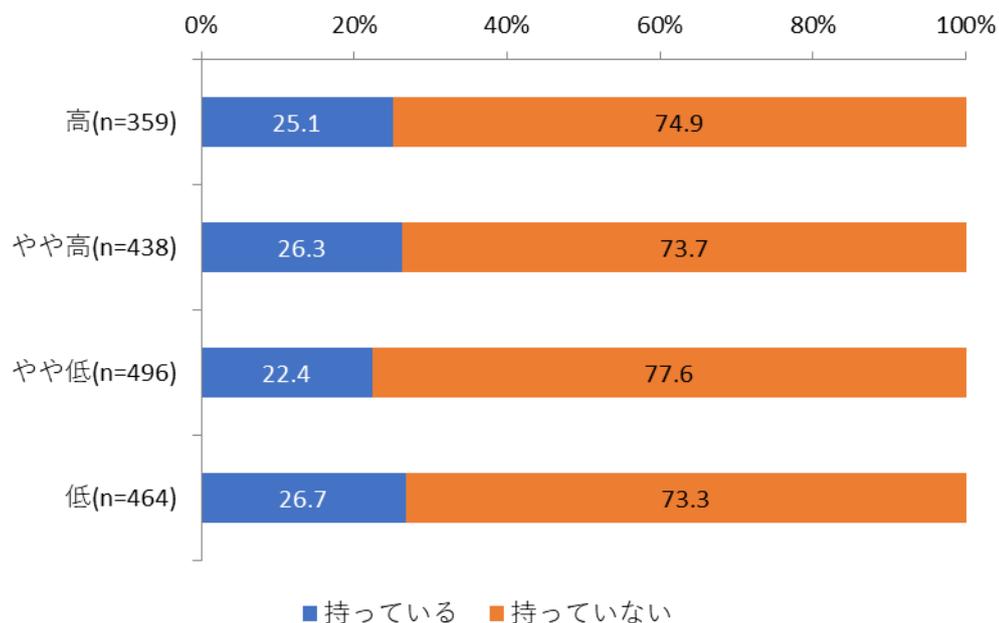
Q2-17-1-3 経営者が創業時、身につけていた能力・強み:マーケティング能力 (n=1750)



(10) 売上高成長率の水準別に見た、創業時に身につけていた能力・強み:税務・法務等の各種手続きなどの実務能力

		合計	Q2-17-1-4 経営者が創業時、身につけていた能力・強み:税務・法務等の各種手続きなどの実務能力	
			持っている	持っていない
売上高成長率の分布 (2021年) (営業年数別)	高	359 100.0	90 25.1	269 74.9
	やや高	438 100.0	115 26.3	323 73.7
	やや低	496 100.0	111 22.4	385 77.6
	低	464 100.0	124 26.7	340 73.3

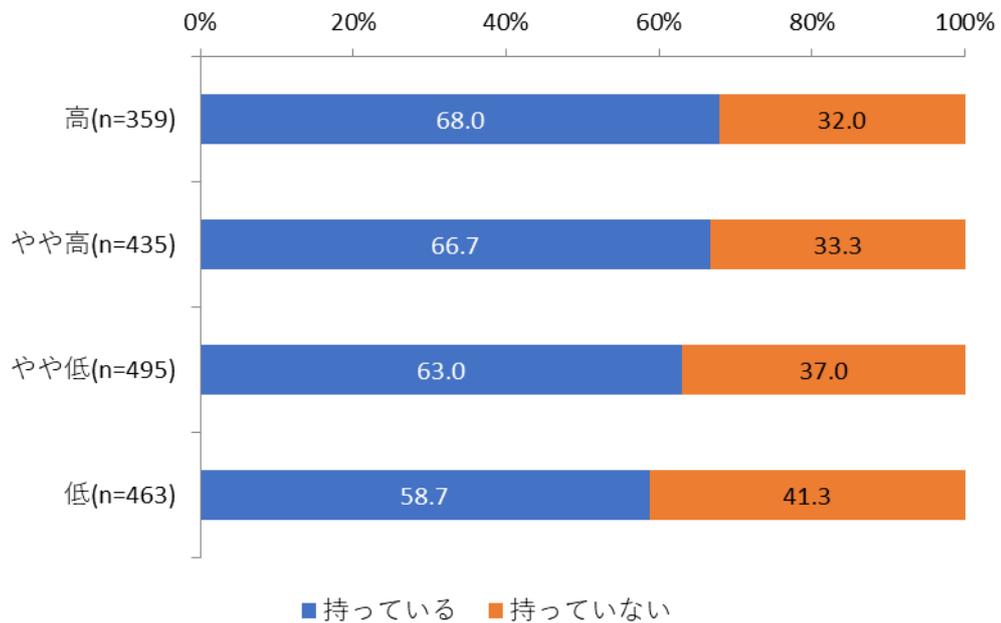
Q2-17-1-4 経営者が創業時、身につけていた能力・強み:税務・法務等の各種手続きなどの実務能力(n=1757)



(11) 売上高成長率の水準別に見た、創業時に身につけていた能力・強み:組織や従業員の管理能力

		合計	Q2-17-1-5 経営者が創業時、身につけていた能力・強み:組織や従業員の管理能力	
			持っている	持っていない
売上高成長率の分布 (2021年) (営業年数別)	高	359 100.0	244 68.0	115 32.0
	やや高	435 100.0	290 66.7	145 33.3
	やや低	495 100.0	312 63.0	183 37.0
	低	463 100.0	272 58.7	191 41.3

Q2-17-1-5 経営者が創業時、身につけていた能力・強み:組織や従業員の管理能力(n=1752)

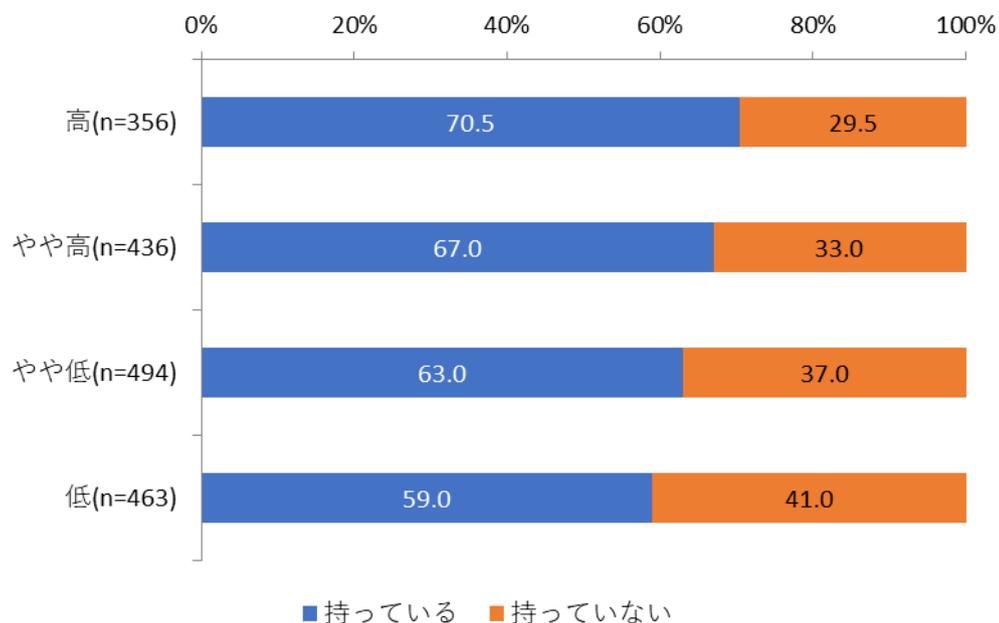


「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(12) 売上高成長率の水準別に見た、創業時に身につけていた能力・強み:製品・商品・サービスの知識、企画・開発能力

		合計	Q2-17-1-6 経営者が創業時、身につけていた能力・強み:製品・商品・サービスの知識、企画・開発能力	
			持っている	持っていない
売上高成長率の分布 (2021年) (営業年数別)	高	356 100.0	251 70.5	105 29.5
	やや高	436 100.0	292 67.0	144 33.0
	やや低	494 100.0	311 63.0	183 37.0
	低	463 100.0	273 59.0	190 41.0

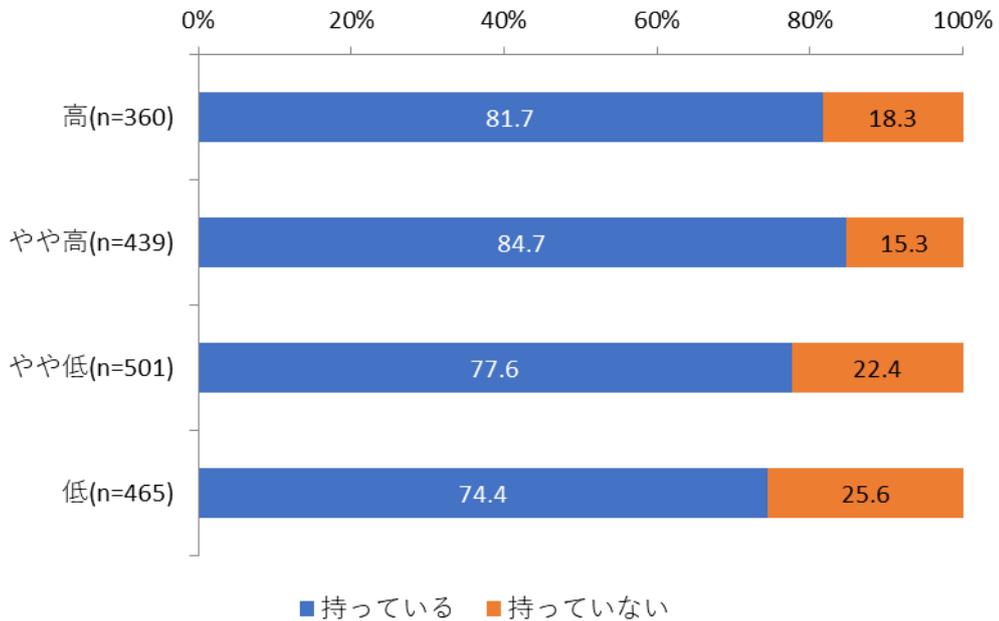
Q2-17-1-6 経営者が創業時、身につけていた能力・強み:製品・商品・サービスの知識、企画・開発能力(n=1749)



(13) 売上高成長率の水準別に見た、創業時に身につけていた能力・強み:業界に関する知識・経験

		合計	Q2-17-1-7 経営者が創業時、身につけていた能力・強み:業界に関する知識・経験	
			持っている	持っていない
売上高成長率の分布 (2021年) (営業年数別)	高	360 100.0	294 81.7	66 18.3
	やや高	439 100.0	372 84.7	67 15.3
	やや低	501 100.0	389 77.6	112 22.4
	低	465 100.0	346 74.4	119 25.6

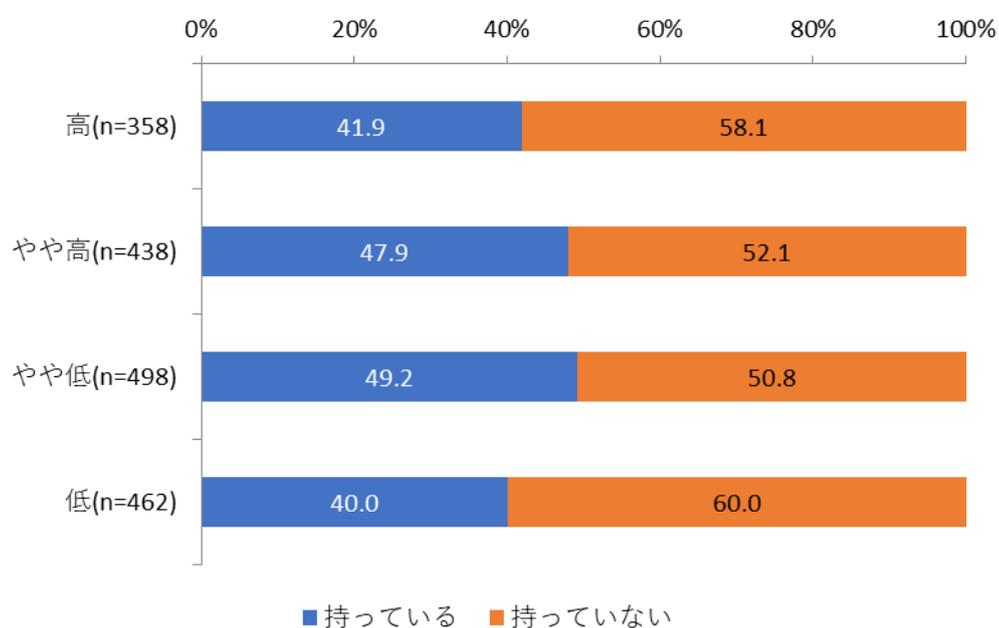
Q2-17-1-7 経営者が創業時、身につけていた能力・強み:業界に関する知識・経験(n=1765)



(14) 売上高成長率の水準別に見た、創業時に身につけていた能力・強み:生産・製造等の技術力

		合計	Q2-17-1-8 経営者が創業時、身につけていた能力・強み:生産・製造等の技術力	
			持っている	持っていない
売上高成長率の分布 (2021年) (営業年数別)	高	358 100.0	150 41.9	208 58.1
	やや高	438 100.0	210 47.9	228 52.1
	やや低	498 100.0	245 49.2	253 50.8
	低	462 100.0	185 40.0	277 60.0

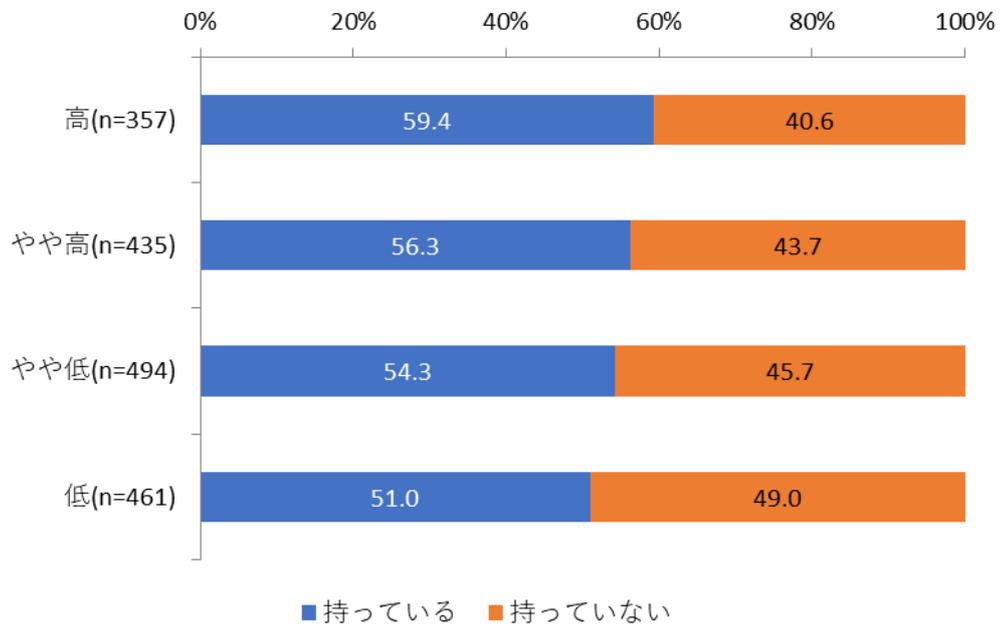
Q2-17-1-8 経営者が創業時、身につけていた能力・強み:生産・製造等の技術力(n=1756)



(15) 売上高成長率の水準別に見た、創業時に身につけていた能力・強み:従業員の育成能力

		合計	Q2-17-1-9 経営者が創業時、身につけていた能力・強み:従業員の育成能力	
			持っている	持っていない
売上高成長率の分布 (2021年) (営業年数別)	高	357 100.0	212 59.4	145 40.6
	やや高	435 100.0	245 56.3	190 43.7
	やや低	494 100.0	268 54.3	226 45.7
	低	461 100.0	235 51.0	226 49.0

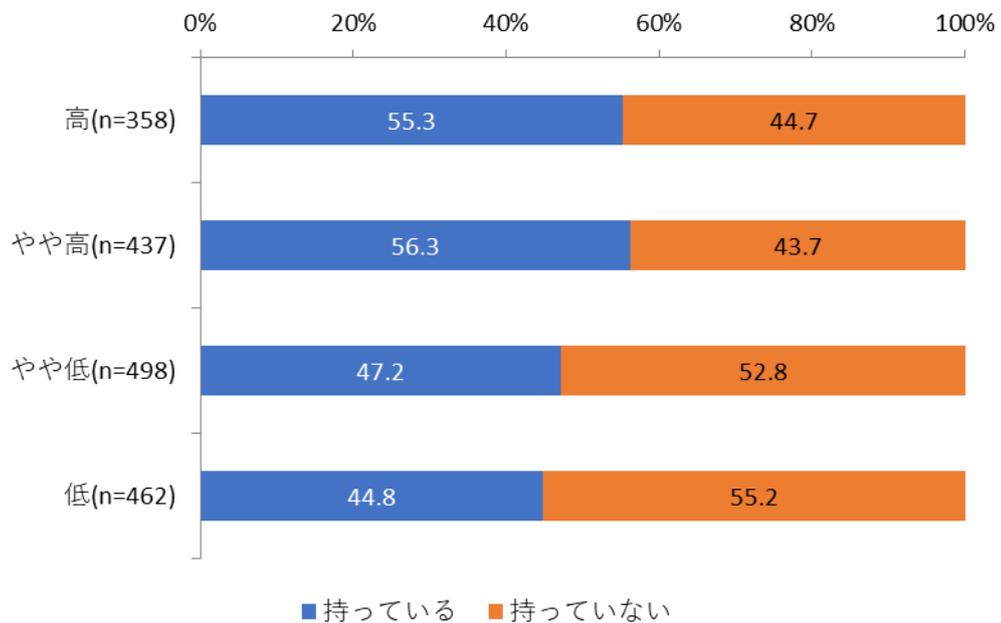
Q2-17-1-9 経営者が創業時、身につけていた能力・強み:従業員の育成能力 (n=1747)



(16) 売上高成長率の水準別に見た、創業時に身につけていた能力・強み:経営について相談が出来るネットワーク

		合計	Q2-17-1-10 経営者が創業時、身につけていた能力・強み:経営について相談が出来るネットワーク	
			持っている	持っていない
売上高成長率の分布 (2021年) (営業年数別)	高	358 100.0	198 55.3	160 44.7
	やや高	437 100.0	246 56.3	191 43.7
	やや低	498 100.0	235 47.2	263 52.8
	低	462 100.0	207 44.8	255 55.2

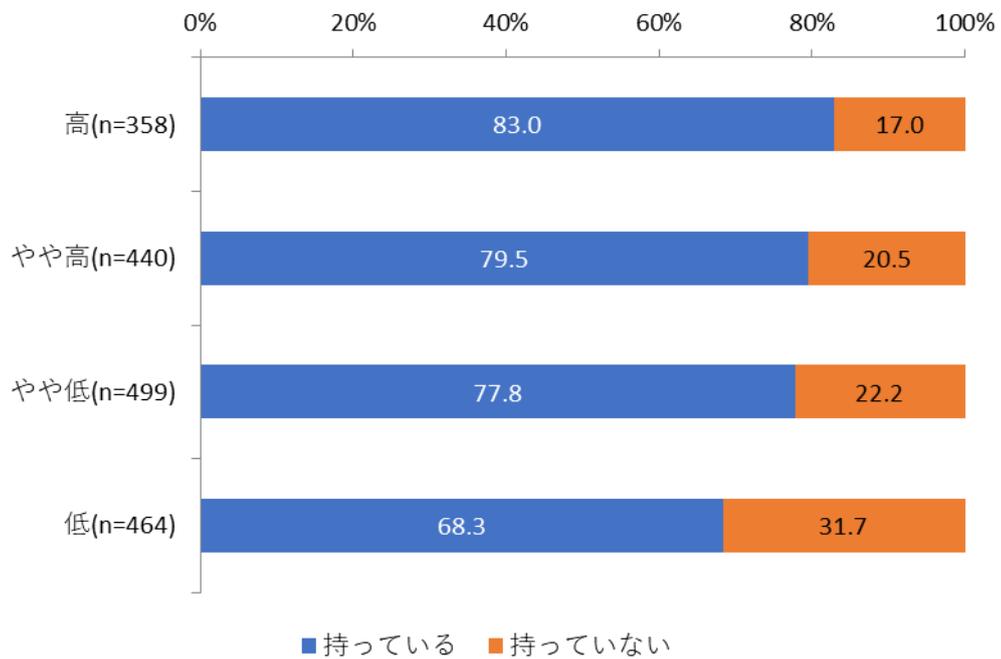
Q2-17-1-10 経営者が創業時、身につけていた能力・強み:経営について相談が出来るネットワーク(n=1755)



(17) 売上高成長率の水準別に見た、創業時に身につけていた能力・強み:リーダーシップ

		合計	Q2-17-1-11 経営者が創業時、身につけていた能力・強み:リーダーシップ	
			持っている	持っていない
売上高成長率の分布 (2021年) (営業年数別)	高	358 100.0	297 83.0	61 17.0
	やや高	440 100.0	350 79.5	90 20.5
	やや低	499 100.0	388 77.8	111 22.2
	低	464 100.0	317 68.3	147 31.7

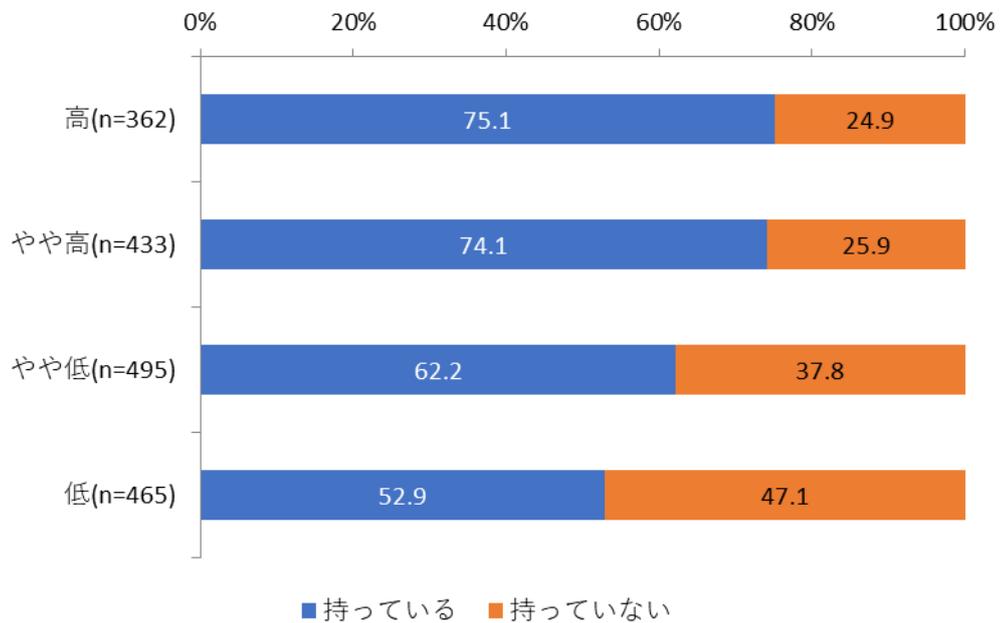
Q2-17-1-11 経営者が創業時、身につけていた能力・強み:リーダーシップ (n=1761)



(18) 売上高成長率の水準別に見た、創業時に身につけていた能力・強み:取引先拡大に向けた営業力

		合計	Q2-17-1-12 経営者が創業時、身につけていた能力・強み:取引先拡大に向けた営業力	
			持っている	持っていない
売上高成長率の分布 (2021年) (営業年数別)	高	362 100.0	272 75.1	90 24.9
	やや高	433 100.0	321 74.1	112 25.9
	やや低	495 100.0	308 62.2	187 37.8
	低	465 100.0	246 52.9	219 47.1

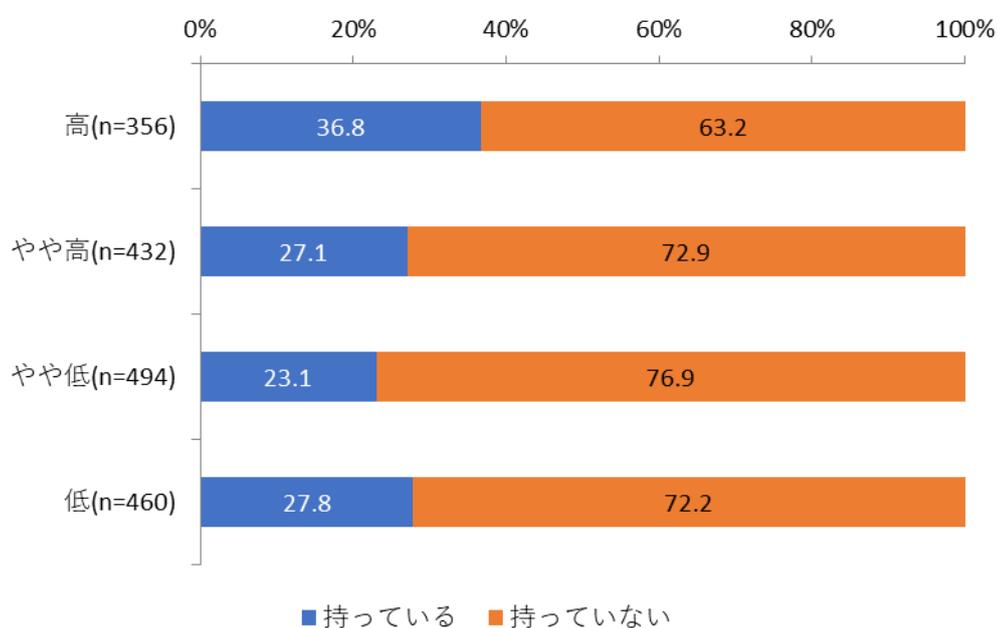
Q2-17-1-12 経営者が創業時、身につけていた能力・強み:取引先拡大に向けた営業力(n=1755)



(19) 売上高成長率の水準別に見た、創業時に身につけていた能力・強み:広告宣伝等のプロモーション能力

		合計	Q2-17-1-13 経営者が創業時、身につけていた能力・強み:広告宣伝等のプロモーション能力	
			持っている	持っていない
売上高成長率の分布 (2021年) (営業年数別)	高	356 100.0	131 36.8	225 63.2
	やや高	432 100.0	117 27.1	315 72.9
	やや低	494 100.0	114 23.1	380 76.9
	低	460 100.0	128 27.8	332 72.2

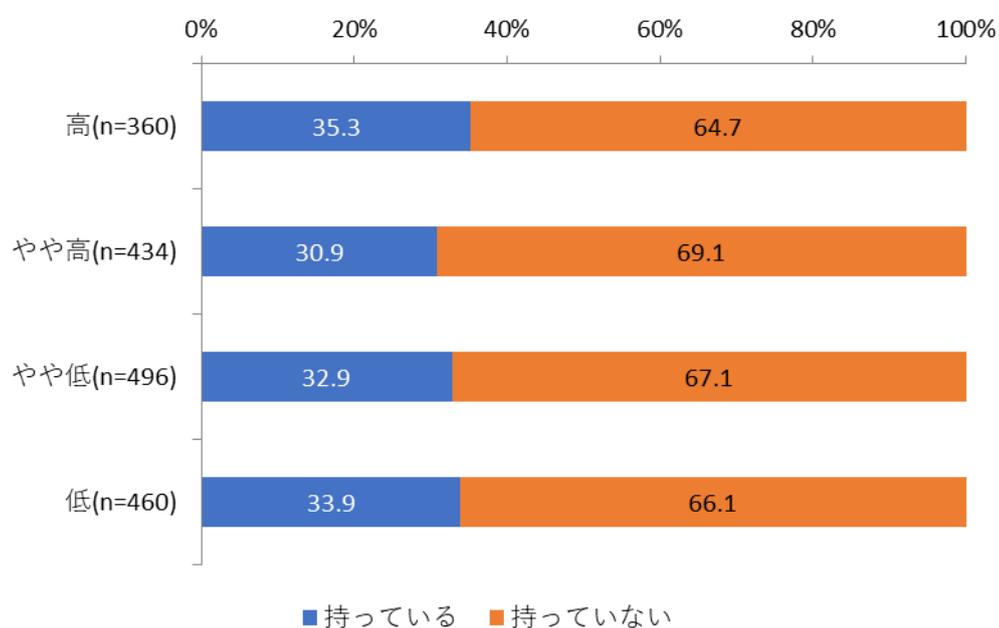
Q2-17-1-13 経営者が創業時、身につけていた能力・強み:広告宣伝等のプロモーション能力(n=1742)



(20) 売上高成長率の水準別に見た、創業時に身につけていた能力・強み:IT・デジタルに関する能力

		合計	Q2-17-1-14 経営者が創業時、身につけていた能力・強み:IT・デジタルに関する能力	
			持っている	持っていない
売上高成長率の分布 (2021年) (営業年数別)	高	360 100.0	127 35.3	233 64.7
	やや高	434 100.0	134 30.9	300 69.1
	やや低	496 100.0	163 32.9	333 67.1
	低	460 100.0	156 33.9	304 66.1

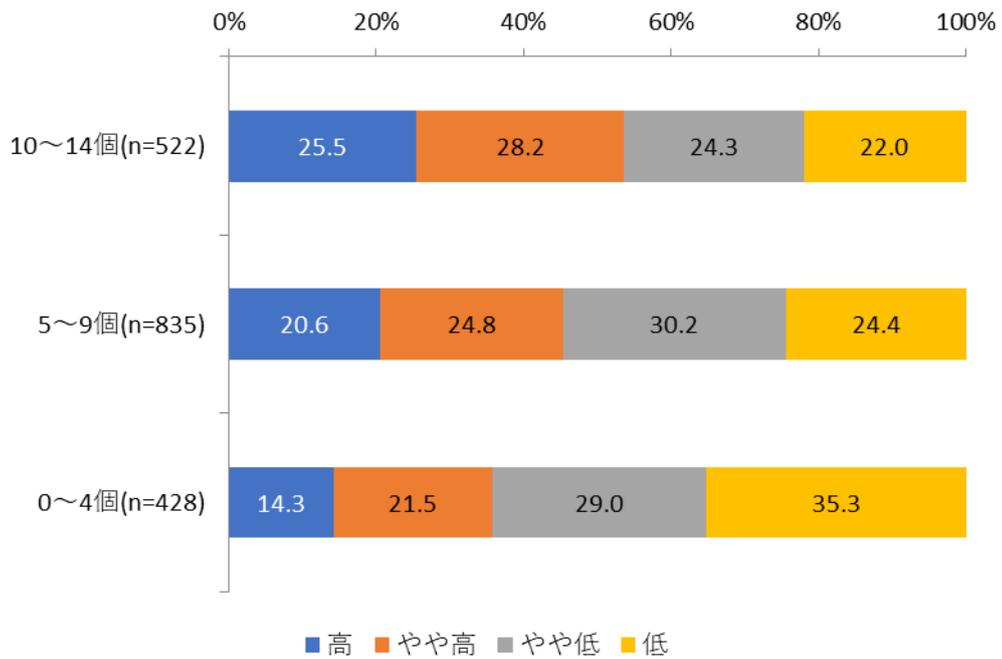
Q2-17-1-14 経営者が創業時、身につけていた能力・強み:IT・デジタルに関する能力(n=1750)



(21) 経営者が創業時に身につけていた能力・強みの数別に見た、売上高成長率の分布

		合計	売上高成長率の分布（2021年）（営業年数別）			
			高	やや高	やや低	低
経営者が創業時に身につけていた強み・能力（個数）	10～14個	522 100.0	133 25.5	147 28.2	127 24.3	115 22.0
	5～9個	835 100.0	172 20.6	207 24.8	252 30.2	204 24.4
	0～4個	428 100.0	61 14.3	92 21.5	124 29.0	151 35.3

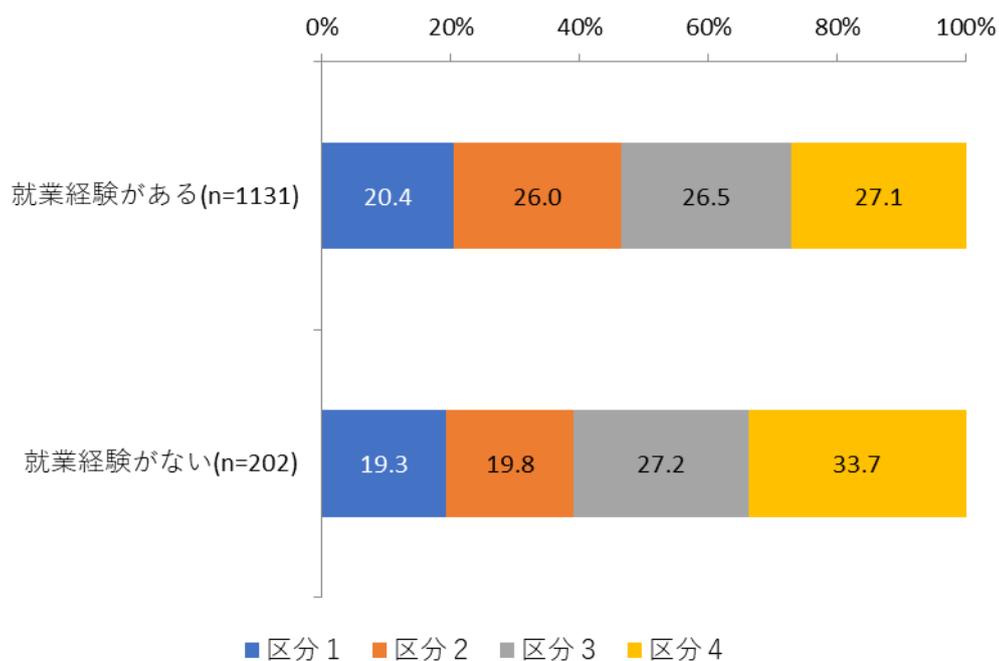
売上高成長率の分布(2021年)(営業年数別)(n=1785)



(22) 同業での就業経験の有無別に見た、黒字化達成期間の分布

		合計	黒字基調に至るまでの期間の分布			
			早	やや早	やや遅	遅
Q2-18 経営者の現在の事業に関する経験（統合）	就業経験がある	1131 100.0	231 20.4	294 26.0	300 26.5	306 27.1
	就業経験がない	202 100.0	39 19.3	40 19.8	55 27.2	68 33.7

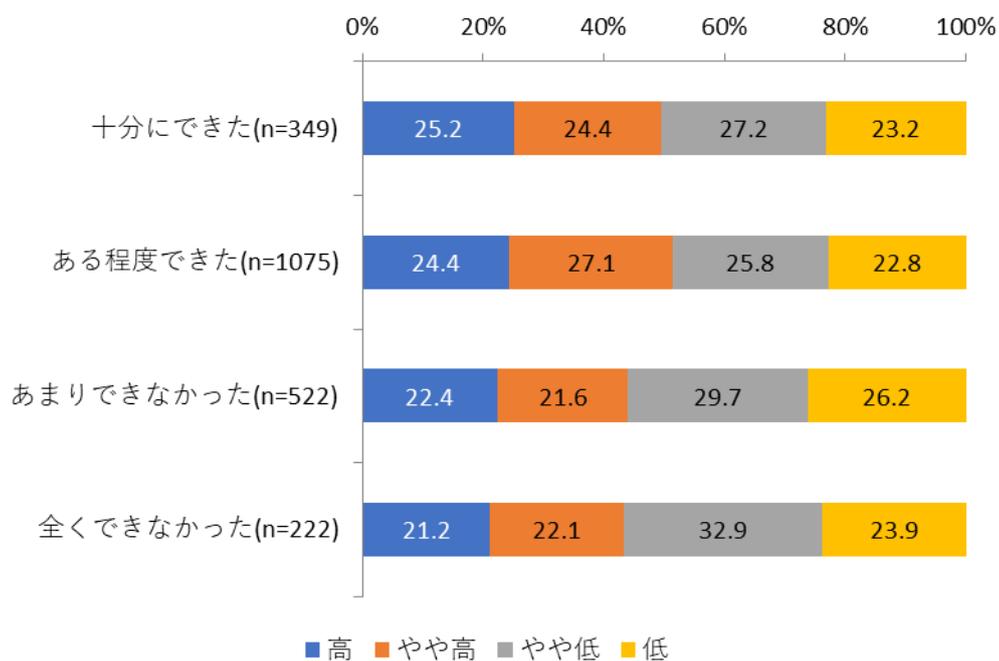
黒字基調に至るまでの期間の分布(n=1333)



(23) 創業時の人材獲得（人数面）状況別に見た、売上高成長率の分布

		合計	売上高成長率の分布（2021年）（営業年数別）			
			高	やや高	やや低	低
Q3-30-1 創業時の人材の調達状況：人数	十分にできた	349 100.0	88 25.2	85 24.4	95 27.2	81 23.2
	ある程度できた	1075 100.0	262 24.4	291 27.1	277 25.8	245 22.8
	あまりできなかった	522 100.0	117 22.4	113 21.6	155 29.7	137 26.2
	全くできなかった	222 100.0	47 21.2	49 22.1	73 32.9	53 23.9

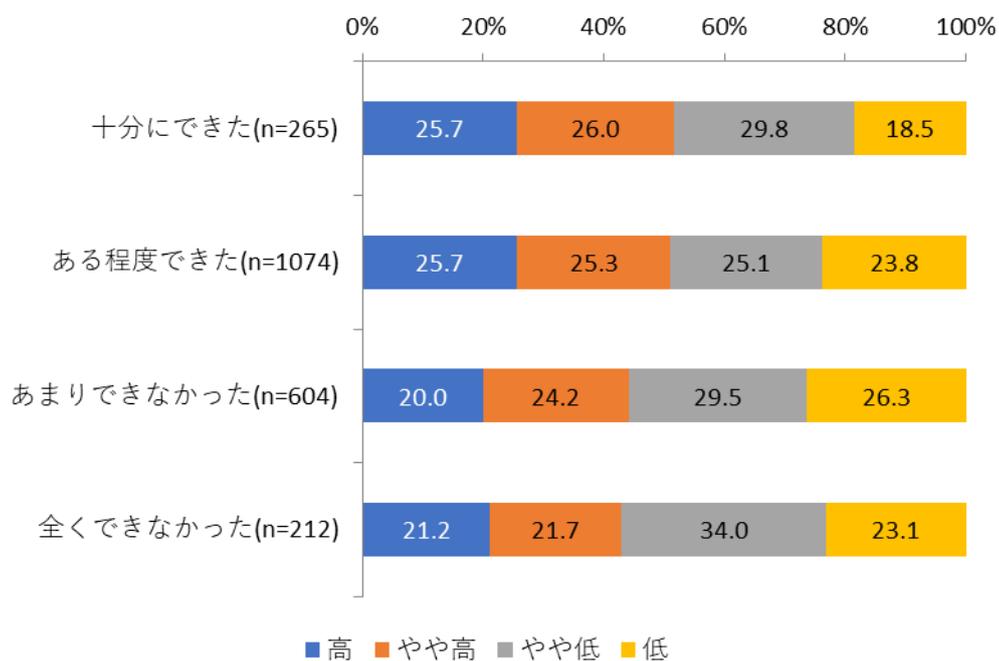
売上高成長率の分布（2021年）（営業年数別）(n=2168)



(24) 創業時の人材獲得（能力面）状況別に見た、売上高成長率の分布

		合計	売上高成長率の分布（2021年）（営業年数別）			
			高	やや高	やや低	低
Q3-30-2 創業時の人材の調達状況： 人材の能力	十分にできた	265 100.0	68 25.7	69 26.0	79 29.8	49 18.5
	ある程度できた	1074 100.0	276 25.7	272 25.3	270 25.1	256 23.8
	あまりできなかった	604 100.0	121 20.0	146 24.2	178 29.5	159 26.3
	全くできなかった	212 100.0	45 21.2	46 21.7	72 34.0	49 23.1

売上高成長率の分布（2021年）（営業年数別）(n=2155)

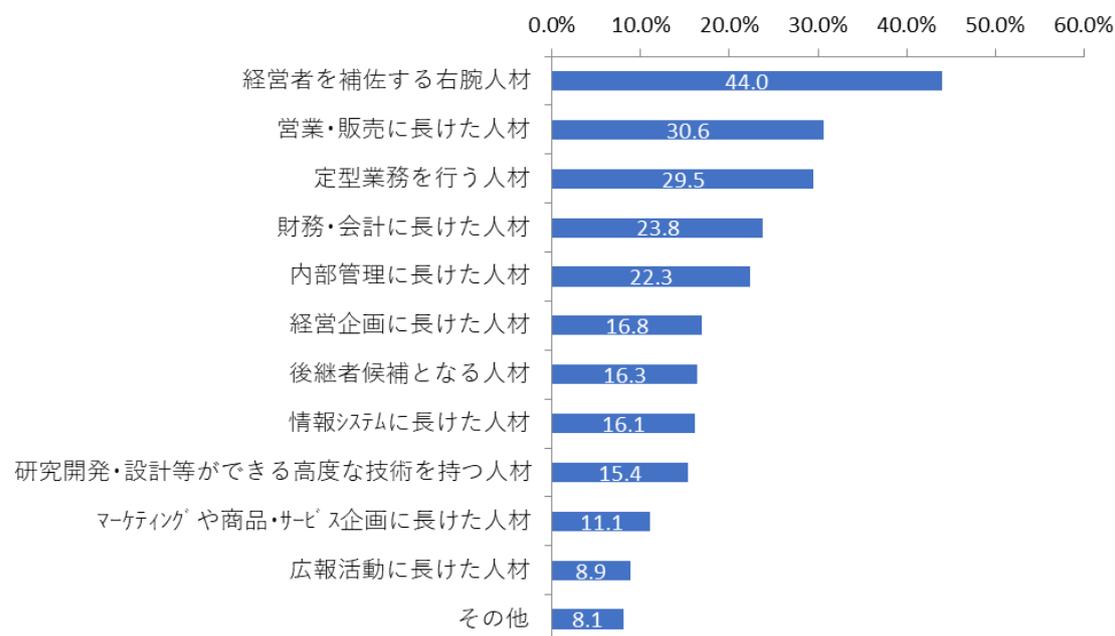


「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(25) 創業時に確保した重要度の高い人材

No.	カテゴリー名	n	%
2	経営者を補佐する右腕人材	993	44.0
8	営業・販売に長けた人材	691	30.6
11	定型業務を行う人材	666	29.5
5	財務・会計に長けた人材	537	23.8
4	内部管理に長けた人材	504	22.3
3	経営企画に長けた人材	380	16.8
1	後継者候補となる人材	369	16.3
6	情報システムに長けた人材	363	16.1
7	研究開発・設計等ができる高度な技術を持つ人材	347	15.4
10	マーケティングや商品・サービス企画に長けた人材	250	11.1
9	広報活動に長けた人材	200	8.9
12	その他	182	8.1
	不明	743	
	全体	2257	100.0

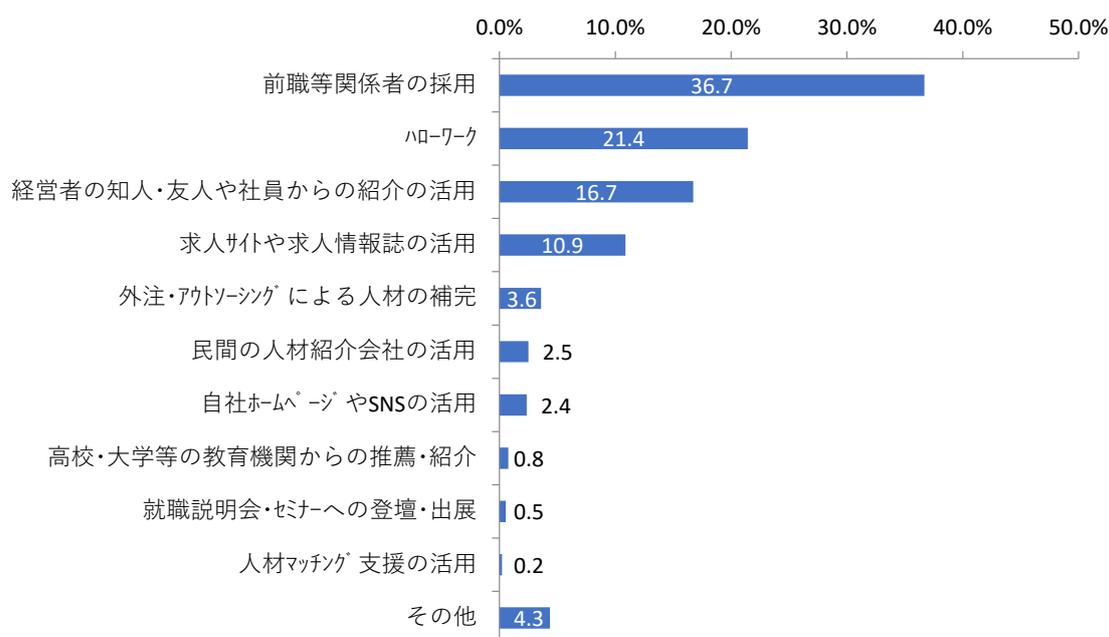
Q3-32-1 成長段階ごとにおける確保できた重要度の高い人材(創業期)(n=2257)



(26) 創業期に最も有効だった採用方法

No.	カテゴリー名	n	%
1	前職等関係者の採用	827	36.7
2	ハローワーク	483	21.4
3	求人サイトや求人情報誌の活用	245	10.9
4	自社ホームページやSNSの活用	53	2.4
5	経営者の知人・友人や社員からの紹介の活用	377	16.7
6	就職説明会・セミナーへの登壇・出展	12	0.5
7	高校・大学等の教育機関からの推薦・紹介	17	0.8
8	民間の人材紹介会社の活用	56	2.5
9	人材マッチング支援の活用	5	0.2
10	外注・アウトソーシングによる人材の補完	81	3.6
11	その他	98	4.3
	不明	746	
	全体	2254	100.0

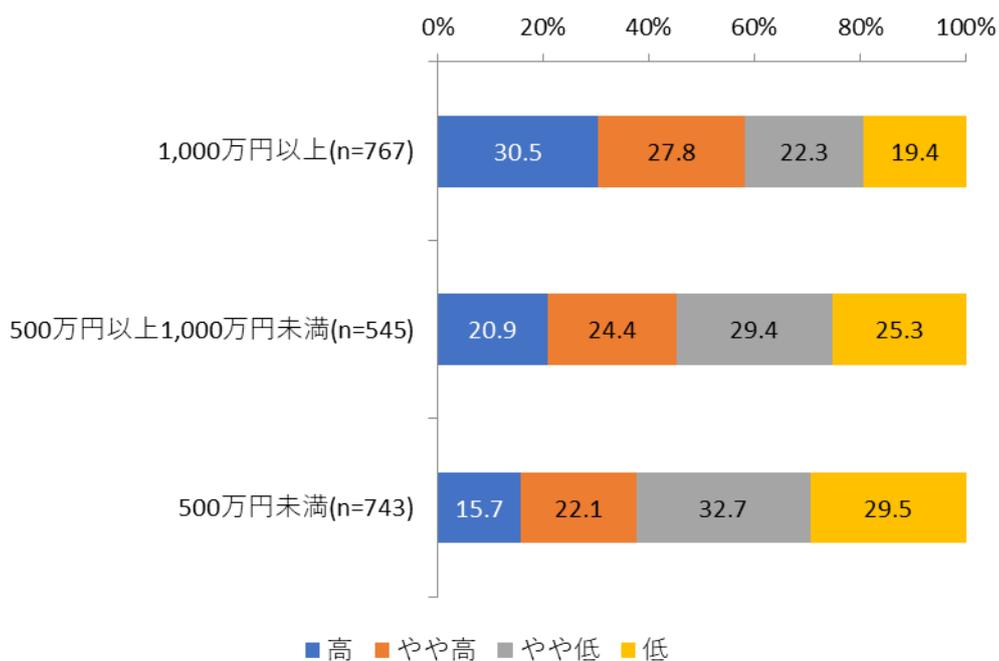
Q3-34-2-1 成長段階毎における必要な人材の確保で最も効果があった方法:創業(n=2254)



(27) 開業資金の規模別に見た、売上高成長率の分布

	合計	売上高成長率の分布 (2021年) (営業年数別)				
		高	やや高	やや低	低	
Q4-35 開業資金の合計額 (統合)	1,000万円以上	767 100.0	234 30.5	213 27.8	171 22.3	149 19.4
	500万円以上1,000万円未満	545 100.0	114 20.9	133 24.4	160 29.4	138 25.3
	500万円未満	743 100.0	117 15.7	164 22.1	243 32.7	219 29.5

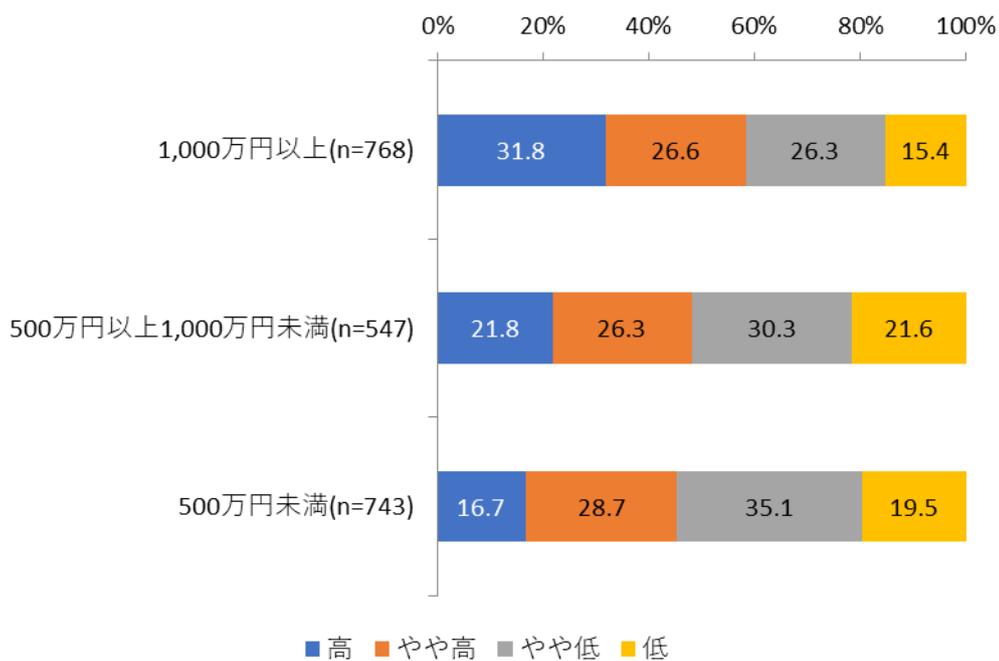
Q4-35 開業資金の合計額(統合) (n=2055)



(28) 開業資金の規模別に見た、従業員数増加率の分布

		合計	従業員数増加率の分布 (2022年11月) (営業年数別)			
			高	やや高	やや低	低
Q4-35 開業資金の合計額 (統合)	1,000万円以上	768 100.0	244 31.8	204 26.6	202 26.3	118 15.4
	500万円以上1,000万円未満	547 100.0	119 21.8	144 26.3	166 30.3	118 21.6
	500万円未満	743 100.0	124 16.7	213 28.7	261 35.1	145 19.5

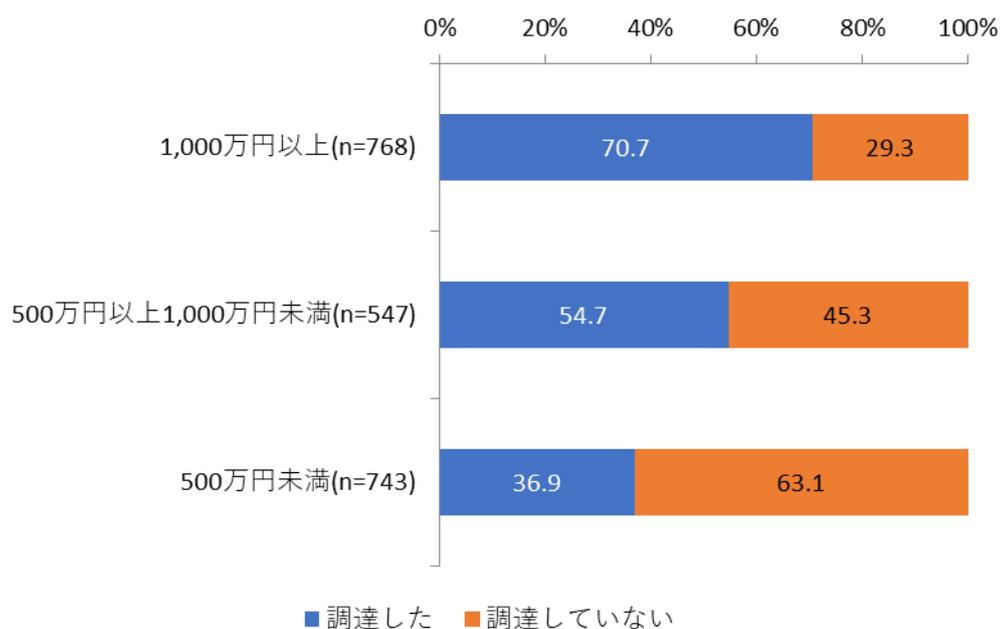
Q4-35 開業資金の合計額(統合) (n=2058)



(29) 開業資金の規模別に見た、外部資金調達の有無

		合計	Q4-36 開業資金における外部資金調達の達成度合い:外部資金の調達有無	
			調達した	調達していない
Q4-35 開業資金の合計額 (統合)	1,000万円以上	768	543	225
		100.0	70.7	29.3
	500万円以上1,000万円未満	547	299	248
		100.0	54.7	45.3
	500万円未満	743	274	469
		100.0	36.9	63.1

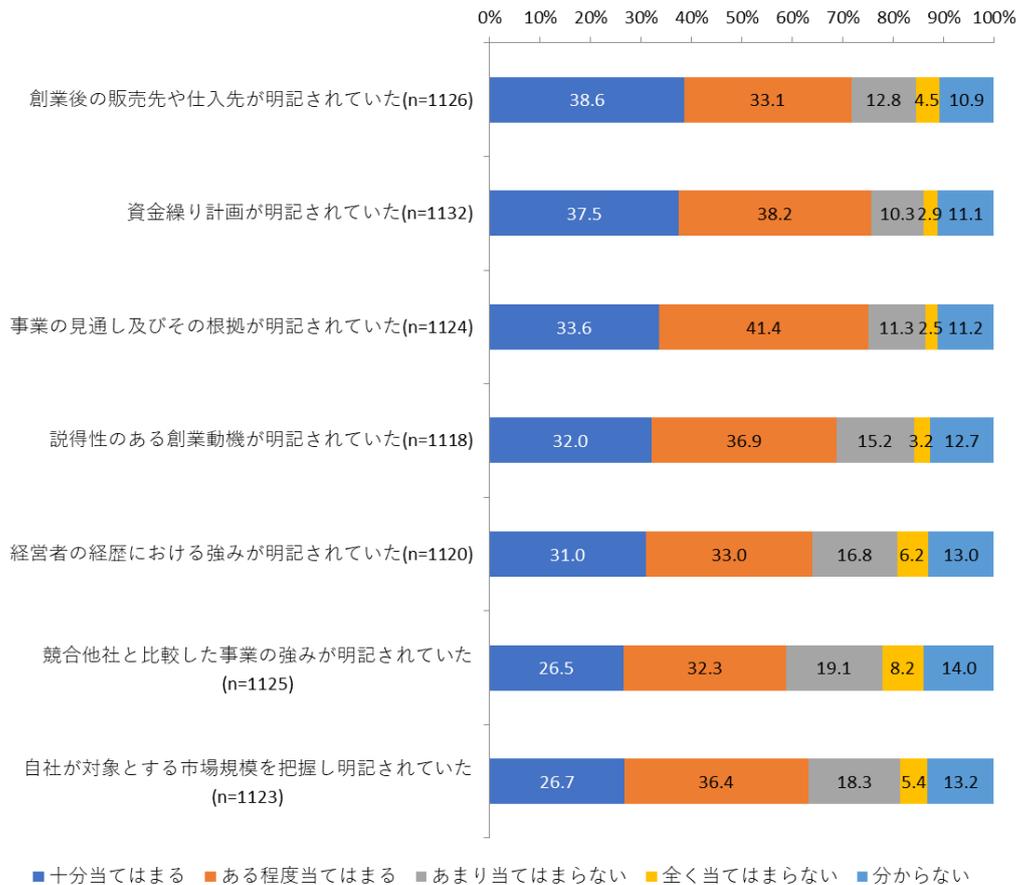
Q4-36 開業資金における外部資金調達の達成度合い:外部資金の調達有無
(n=2058)



(30) 創業計画への記載状況

	合計	Q5-46 創業計画の記載状況				
		十分当てはまる	ある程度当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない	分からない
創業後の販売先や仕入先が明記されていた (n=1126)	1126	435	373	144	51	123
	100.0	38.6	33.1	12.8	4.5	10.9
資金繰り計画が明記されていた (n=1132)	1132	424	432	117	33	126
	100.0	37.5	38.2	10.3	2.9	11.1
事業の見通し及びその根拠が明記されていた (n=1124)	1124	378	465	127	28	126
	100.0	33.6	41.4	11.3	2.5	11.2
説得性のある創業動機が明記されていた (n=1118)	1118	358	412	170	36	142
	100.0	32.0	36.9	15.2	3.2	12.7
経営者の経歴における強みが明記されていた (n=1120)	1120	347	370	188	69	146
	100.0	31.0	33.0	16.8	6.2	13.0
競合他社と比較した事業の強みが明記されていた (n=1125)	1125	298	363	215	92	157
	100.0	26.5	32.3	19.1	8.2	14.0
自社が対象とする市場規模を把握し明記されていた (n=1123)	1123	300	409	205	61	148
	100.0	26.7	36.4	18.3	5.4	13.2

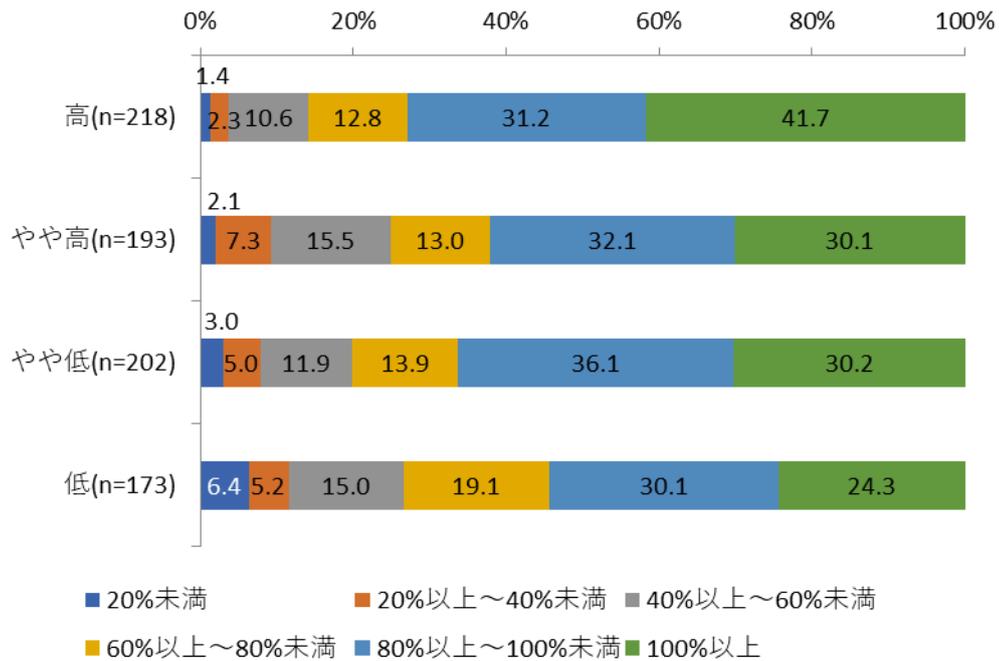
Q5-46 創業計画の記載状況



(31) 創業計画の記載状況別に見た、外部資金の調達達成状況

		合計	Q4-36-1 開業資金における外部資金調達の達成度合い:外部資金調達の目標達成状況					
			20%未満	20%以上 ~40%未 満	40%以上 ~60%未 満	60%以上 ~80%未 満	80%以上 ~100%未 満	100%以上
創業計画の記 載状況	高	218 100.0	3 1.4	5 2.3	23 10.6	28 12.8	68 31.2	91 41.7
	やや高	193 100.0	4 2.1	14 7.3	30 15.5	25 13.0	62 32.1	58 30.1
	やや低	202 100.0	6 3.0	10 5.0	24 11.9	28 13.9	73 36.1	61 30.2
	低	173 100.0	11 6.4	9 5.2	26 15.0	33 19.1	52 30.1	42 24.3

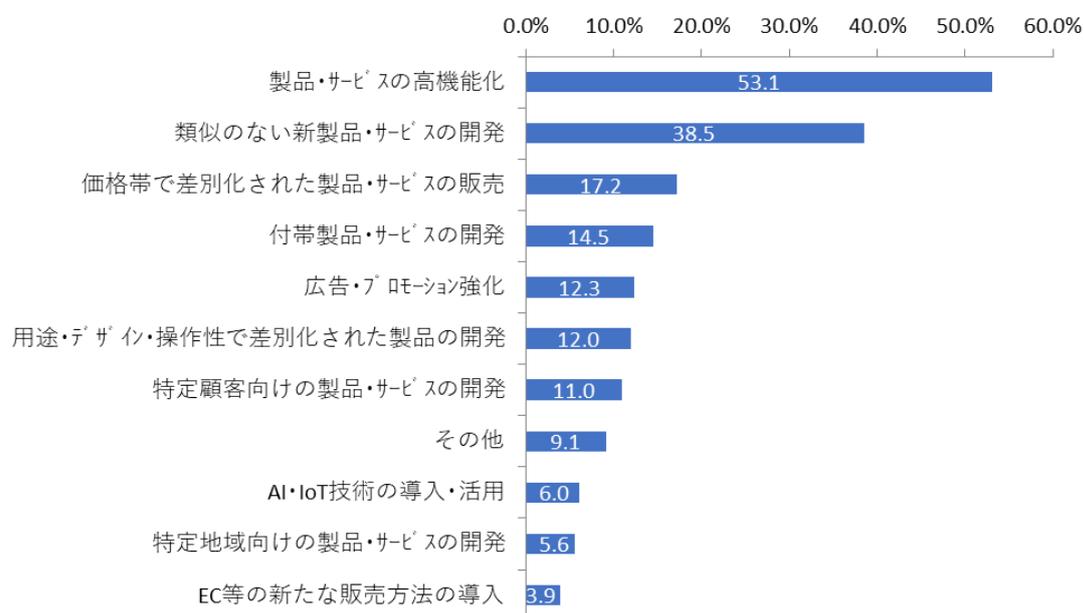
創業計画の記載状況別に見た、外部資金の調達達成状況(n=786)



(32) 創業時に実施した差別化の取組内容

No.	カテゴリー名	n	%
1	製品・サービスの高機能化	722	53.1
2	類似のない新製品・サービスの開発	523	38.5
3	価格帯で差別化された製品・サービスの販売	234	17.2
4	付帯製品・サービスの開発	197	14.5
5	広告・プロモーション強化	167	12.3
6	用途・デザイン・操作性で差別化された製品の開発	163	12.0
7	特定顧客向けの製品・サービスの開発	149	11.0
8	その他	124	9.1
9	AI・IoT技術の導入・活用	82	6.0
10	特定地域向けの製品・サービスの開発	76	5.6
11	EC等の新たな販売方法の導入	53	3.9
	不明	64	
	非該当	1577	
	全体	1359	100.0

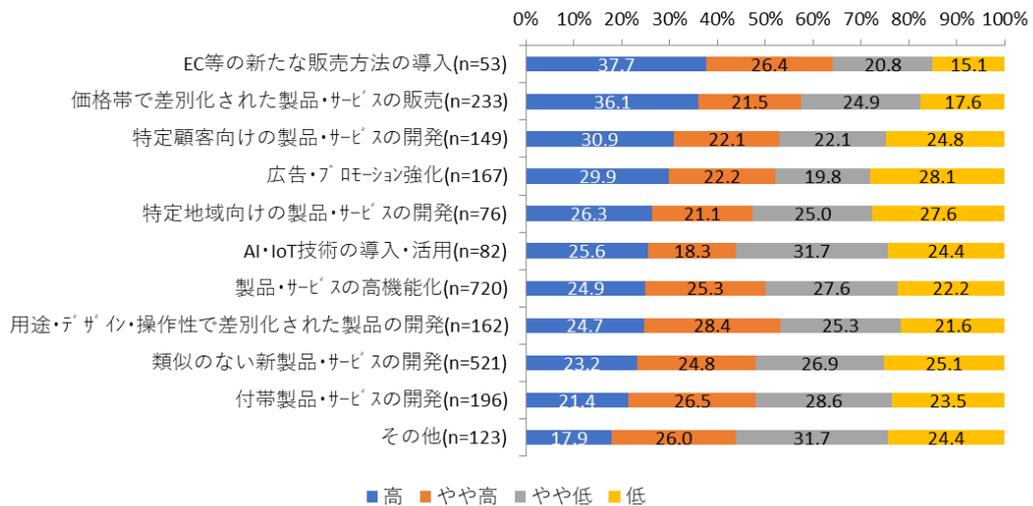
Q5-53 差別化のための取組(創業期)(n=1359)



(33) 創業時に差別化した取組の内容別に見た、売上高成長率の分布

	合計	売上高成長率の分布 (2021年) (営業年数別)				
		高	やや高	やや低	低	
Q5-53 差別化のための取組	EC等の新たな販売方法の導入	53	20	14	11	8
		100.0	37.7	26.4	20.8	15.1
	価格帯で差別化された製品・サービスの販売	233	84	50	58	41
		100.0	36.1	21.5	24.9	17.6
	特定顧客向けの製品・サービスの開発	149	46	33	33	37
		100.0	30.9	22.1	22.1	24.8
	広告・プロモーション強化	167	50	37	33	47
		100.0	29.9	22.2	19.8	28.1
	特定地域向けの製品・サービスの開発	76	20	16	19	21
		100.0	26.3	21.1	25.0	27.6
	AI・IoT技術の導入・活用	82	21	15	26	20
		100.0	25.6	18.3	31.7	24.4
	製品・サービスの高機能化	720	179	182	199	160
	100.0	24.9	25.3	27.6	22.2	
用途・デザイン・操作性で差別化された製品の開発	162	40	46	41	35	
	100.0	24.7	28.4	25.3	21.6	
類似のない新製品・サービスの開発	521	121	129	140	131	
	100.0	23.2	24.8	26.9	25.1	
付帯製品・サービスの開発	196	42	52	56	46	
	100.0	21.4	26.5	28.6	23.5	
その他	123	22	32	39	30	
	100.0	17.9	26.0	31.7	24.4	

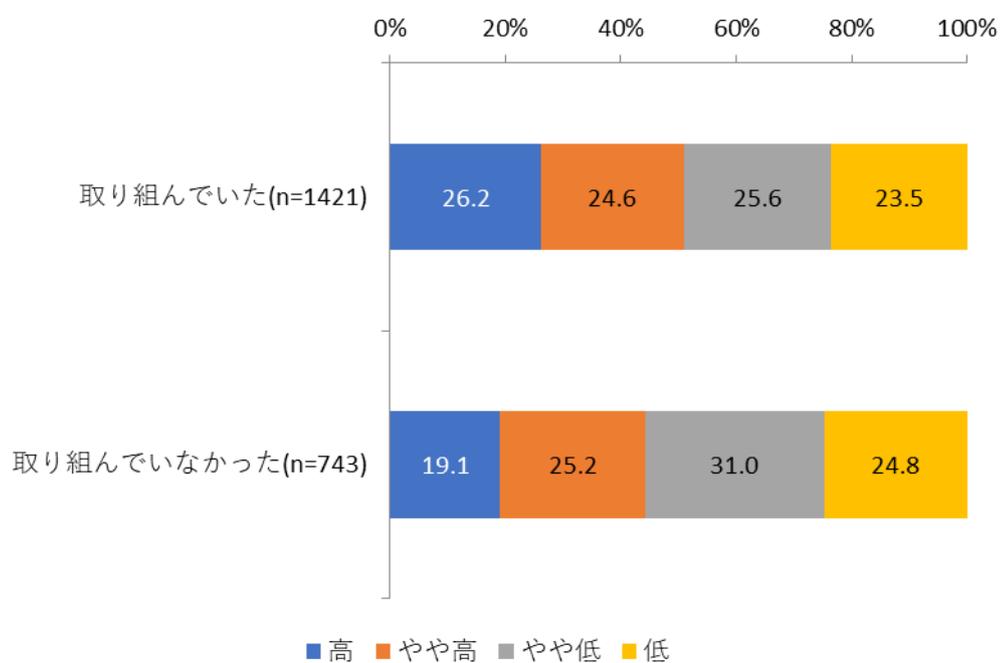
売上高成長率の分布(2021年)(営業年数別)(n=2482)



(34) 創業時の差別化の取組別に見た、売上高成長率の分布

		合計	売上高成長率の分布 (2021年) (営業年数別)			
			高	やや高	やや低	低
Q5-52 創業計画における差別化の取組状況	取り組んでいた	1421 100.0	373 26.2	350 24.6	364 25.6	334 23.5
	取り組んでいなかった	743 100.0	142 19.1	187 25.2	230 31.0	184 24.8

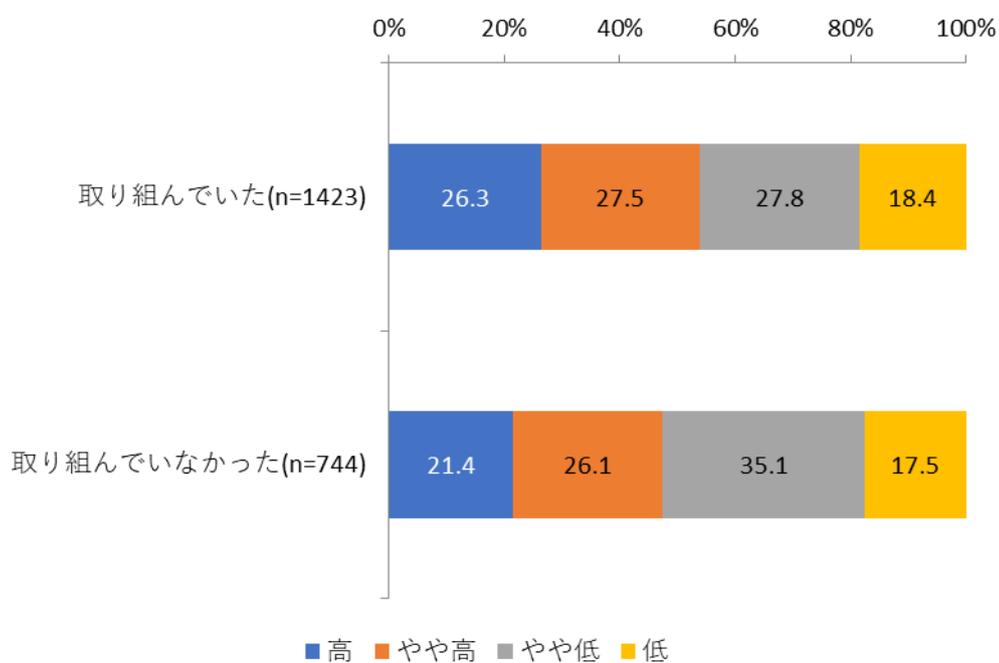
売上高成長率の分布(2021年)(営業年数別)(n=2164)



(35) 創業時の差別化の取組別に見た、従業員数増加率の分布

		合計	従業員数増加率の分布 (2022年11月) (営業年数別)			
			高	やや高	やや低	低
Q5-52 創業計画における差別化の取組状況	取り組んでいた	1423 100.0	374 26.3	391 27.5	396 27.8	262 18.4
	取り組んでいなかった	744 100.0	159 21.4	194 26.1	261 35.1	130 17.5

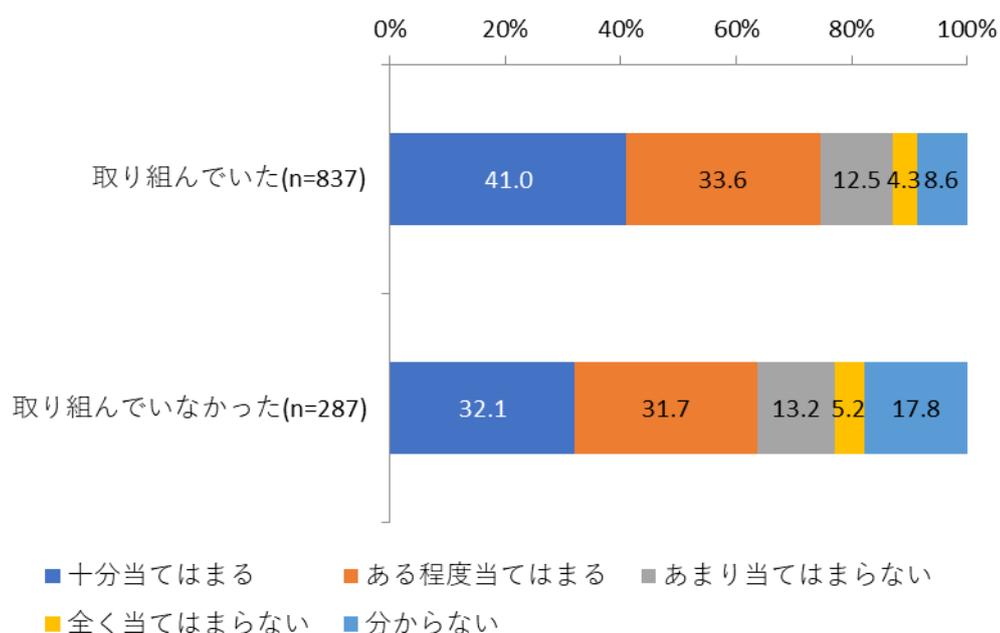
従業員数増加率の分布(2022年11月)(営業年数別)(n=2167)



(36) 創業時の差別化の取組別に見た、創業計画を構成する7項目に関する記載状況（販売先や仕入れ先）

		合計	Q5-46-1 創業計画の記載状況:創業後の販売先や仕入れ先が明記されていた				
			十分当てはまる	ある程度当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない	分からない
Q5-52 創業計画における差別化の取組状況	取り組んでいた	837	343	281	105	36	72
	取り組んでいなかった	287	92	91	38	15	51
		100.0	41.0	33.6	12.5	4.3	8.6
		100.0	32.1	31.7	13.2	5.2	17.8

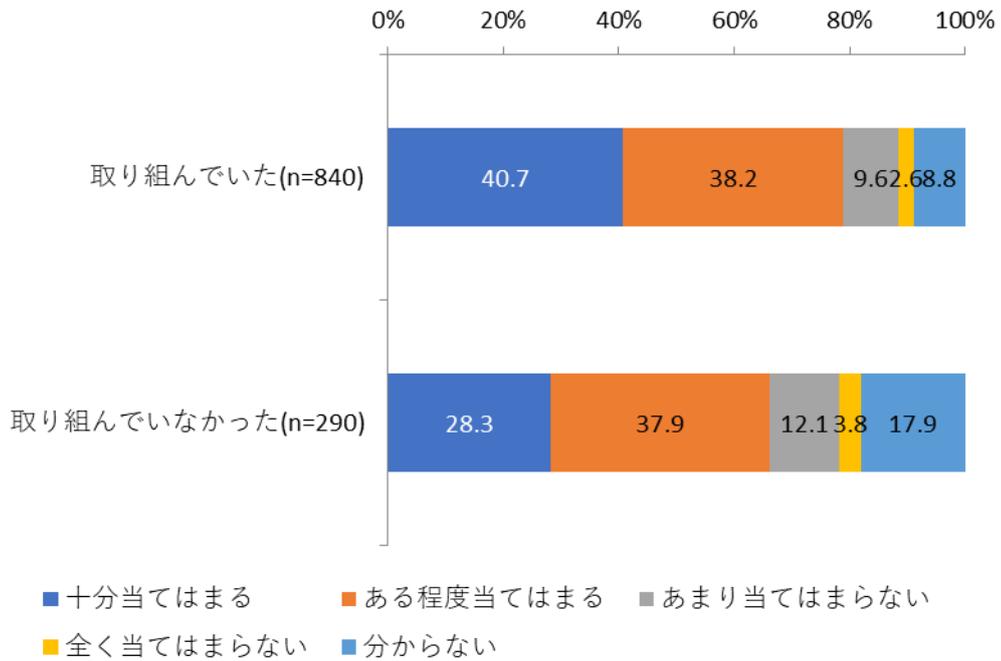
Q5-46-1 創業計画の記載状況:創業後の販売先や仕入れ先が明記されていた
(n=1124)



(37) 創業時の差別化の取組別に見た、創業計画を構成する7項目に関する記載状況（資金繰り計画）

		合計	Q5-46-2 創業計画の記載状況:資金繰り計画が明記されていた				
			十分当てはまる	ある程度当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない	分からない
Q5-52 創業計画における差別化の取組状況	取り組んでいた	840	342	321	81	22	74
	取り組んでいなかった	290	82	110	35	11	52
		100.0	40.7	38.2	9.6	2.6	8.8
		100.0	28.3	37.9	12.1	3.8	17.9

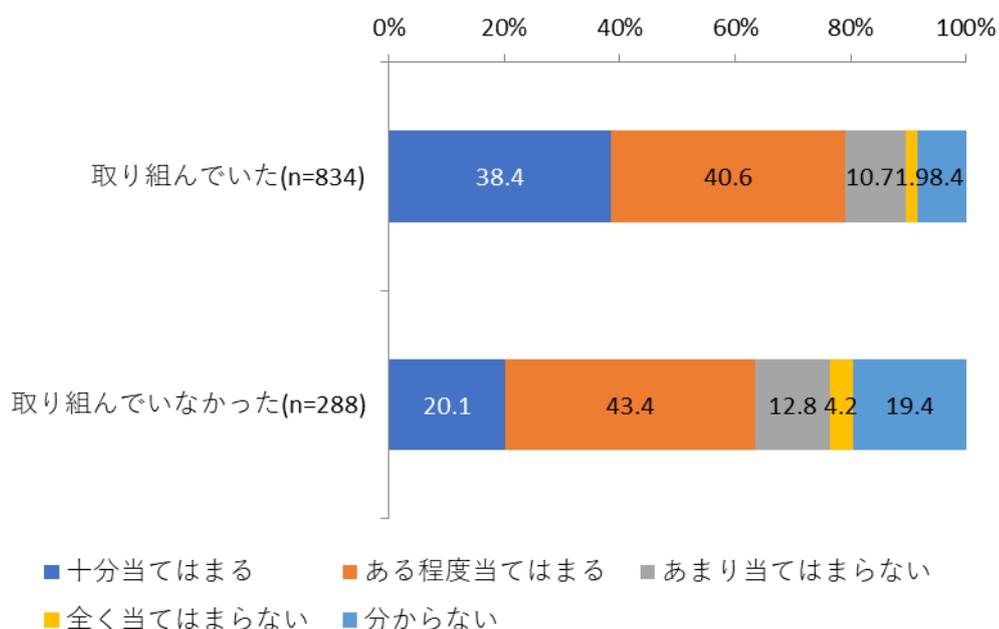
Q5-46-2 創業計画の記載状況:資金繰り計画が明記されていた(n=1130)



(38) 創業時の差別化の取組別に見た、創業計画を構成する7項目に関する記載状況（事業の見通し及びその根拠）

		合計	Q5-46-7 創業計画の記載状況:事業の見通し及びその根拠が明記されていた				
			十分当てはまる	ある程度当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない	分からない
Q5-52 創業計画における差別化の取組状況	取り組んでいた	834	320	339	89	16	70
	取り組んでいなかった	288	58	125	37	12	56
		100.0	38.4	40.6	10.7	1.9	8.4
		100.0	20.1	43.4	12.8	4.2	19.4

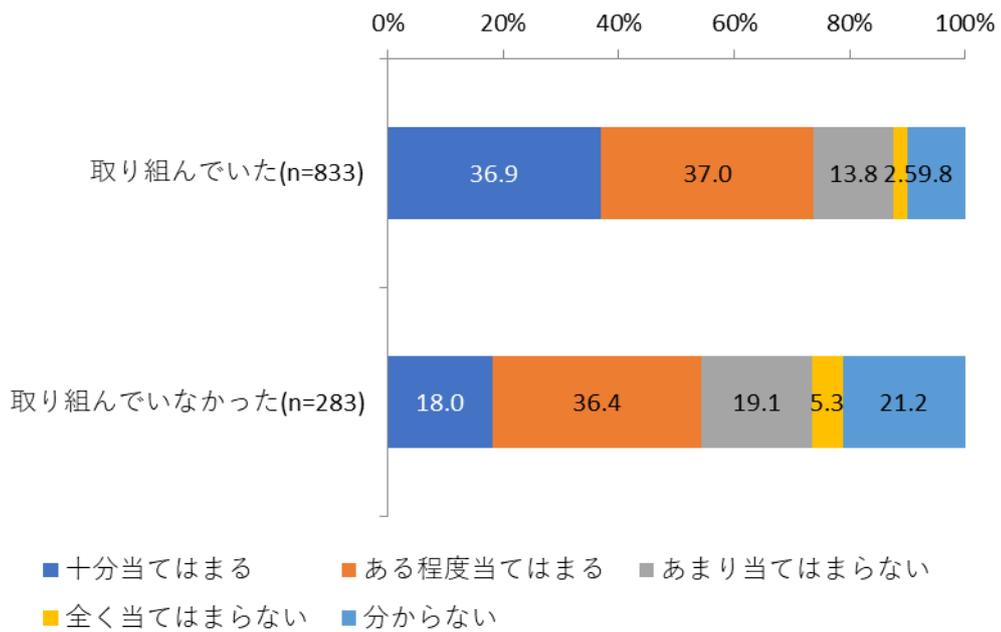
Q5-46-7 創業計画の記載状況:事業の見通し及びその根拠が明記されていた(n=1122)



(39) 創業時の差別化の取組別に見た、創業計画を構成する7項目に関する記載状況（創業動機）

		合計	Q5-46-5 創業計画の記載状況: 説得性のある創業動機が明記されていた				
			十分当てはまる	ある程度当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない	分からない
Q5-52 創業計画における差別化の取組状況	取り組んでいた	833	307	308	115	21	82
	取り組んでいなかった	283	51	103	54	15	60
		100.0	36.9	37.0	13.8	2.5	9.8
		100.0	18.0	36.4	19.1	5.3	21.2

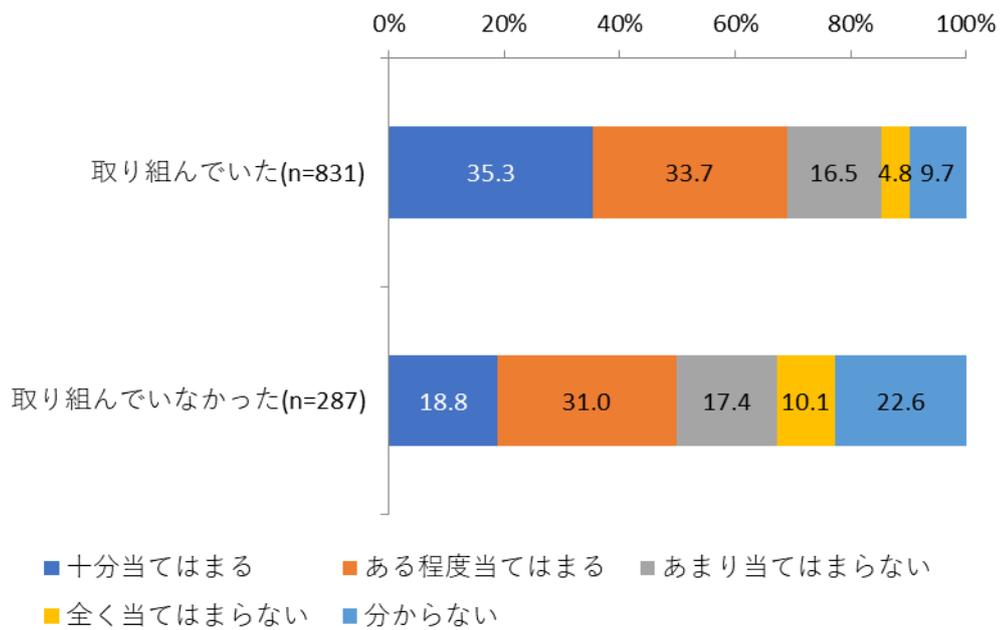
Q5-46-5 創業計画の記載状況: 説得性のある創業動機が明記されていた (n=1116)



(40) 創業時の差別化の取組別に見た、創業計画を構成する7項目に関する記載状況（経営者の経歴における強み）

		合計	Q5-46-6 創業計画の記載状況:経営者の経歴における強みが明記されていた				
			十分当てはまる	ある程度当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない	分からない
Q5-52 創業計画における差別化の取組状況	取り組んでいた	831	293	280	137	40	81
	取り組んでいなかった	287	54	89	50	29	65
		100.0	18.8	31.0	17.4	10.1	22.6

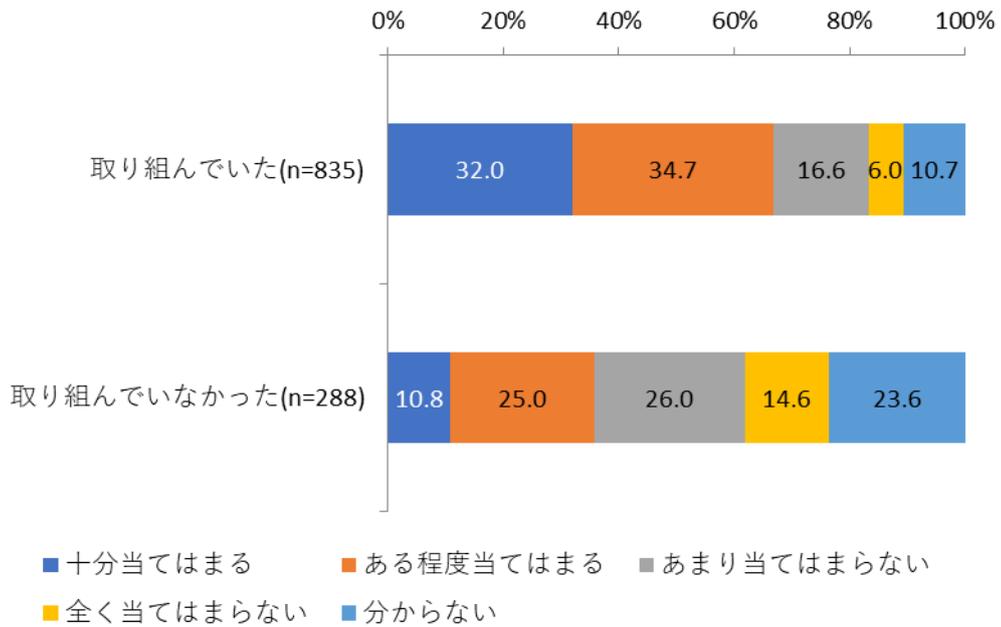
Q5-46-6 創業計画の記載状況:経営者の経歴における強みが明記されていた(n=1118)



(41) 創業時の差別化の取組別に見た、創業計画を構成する7項目に関する記載状況（競合他社と比較した事業の強み）

		合計	Q5-46-3 創業計画の記載状況:競合他社と比較した事業の強みが明記されていた				
			十分当てはまる	ある程度当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない	分からない
Q5-52 創業計画における差別化の取組状況	取り組んでいた	835	267	290	139	50	89
		100.0	32.0	34.7	16.6	6.0	10.7
	取り組んでいなかった	288	31	72	75	42	68
		100.0	10.8	25.0	26.0	14.6	23.6

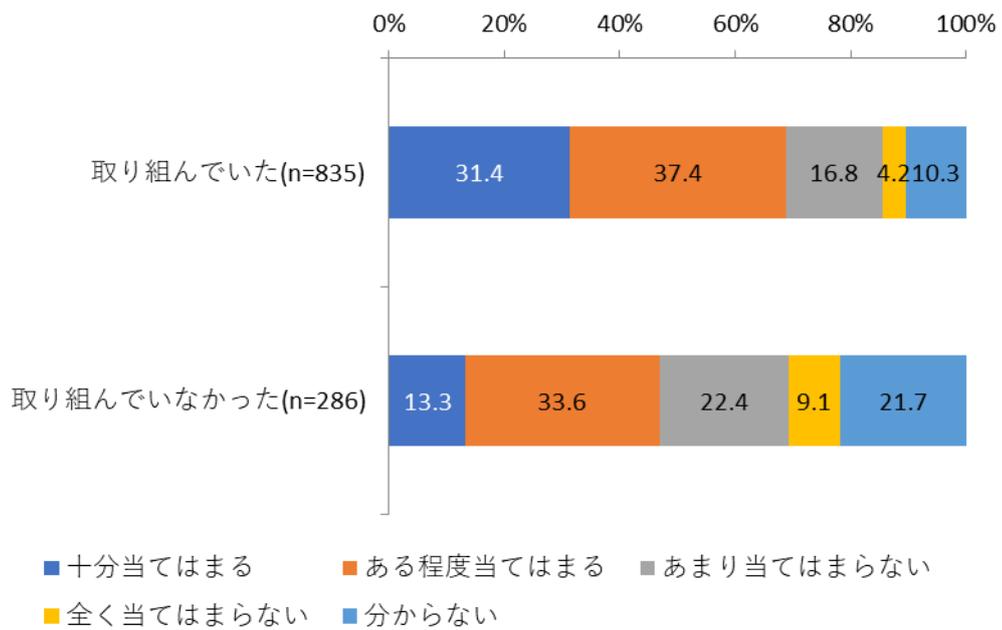
Q5-46-3 創業計画の記載状況:競合他社と比較した事業の強みが明記されていた(n=1123)



(42) 創業時の差別化の取組別に見た、創業計画を構成する7項目に関する記載状況（自社が対象とする市場規模の把握）

		合計	Q5-46-4 創業計画の記載状況: 自社が対象とする市場規模を把握し明記されていた				
			十分当てはまる	ある程度当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない	分からない
Q5-52 創業計画における差別化の取組状況	取り組んでいた	835	262	312	140	35	86
	取り組んでいなかった	286	38	96	64	26	62
		100.0	31.4	37.4	16.8	4.2	10.3
		100.0	13.3	33.6	22.4	9.1	21.7

Q5-46-4 創業計画の記載状況: 自社が対象とする市場規模を把握し明記されていた(n=1121)

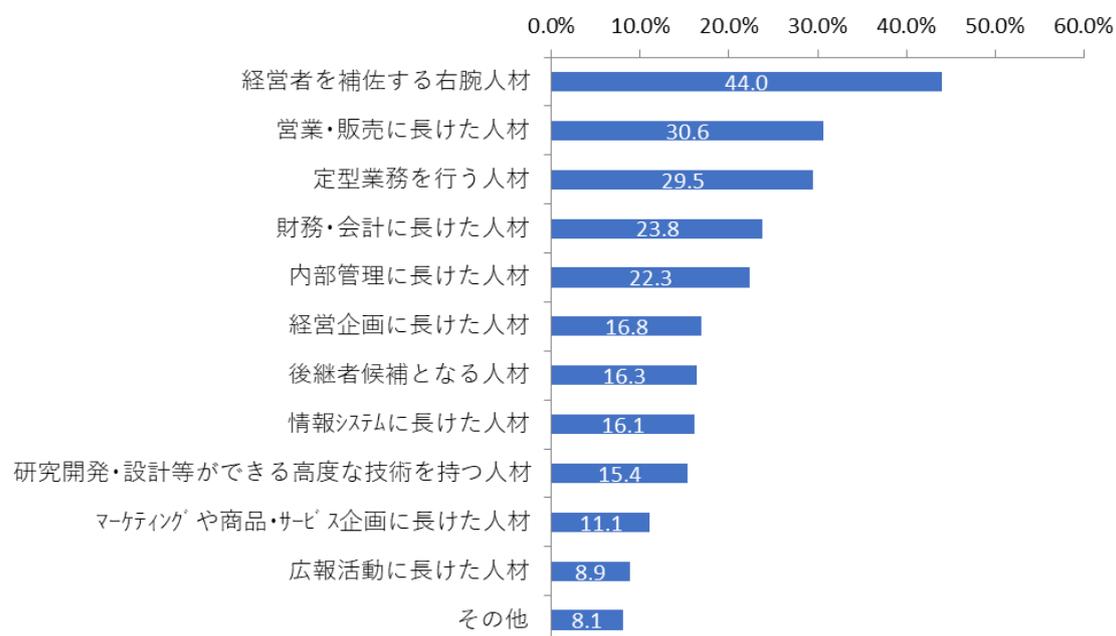


第3節 起業・創業後の取組

(43) 成長段階ごとにおける確保できた重要度の高い人材（創業期）

No.	カテゴリー名	n	%
2	経営者を補佐する右腕人材	993	44.0
8	営業・販売に長けた人材	691	30.6
11	定型業務を行う人材	666	29.5
5	財務・会計に長けた人材	537	23.8
4	内部管理に長けた人材	504	22.3
3	経営企画に長けた人材	380	16.8
1	後継者候補となる人材	369	16.3
6	情報システムに長けた人材	363	16.1
7	研究開発・設計等ができる高度な技術を持つ人材	347	15.4
10	マーケティングや商品・サービス企画に長けた人材	250	11.1
9	広報活動に長けた人材	200	8.9
12	その他	182	8.1
	不明	743	
	全体	2257	100.0

Q3-32-1 成長段階ごとにおける確保できた重要度の高い人材（創業期）(n=2257)

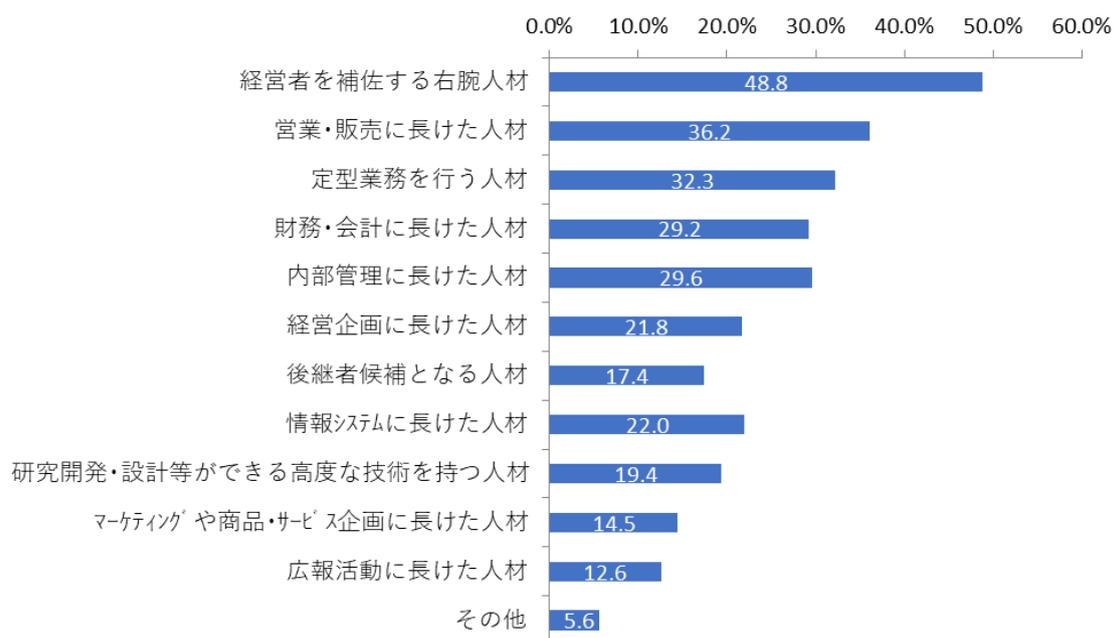


「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(44) 成長段階ごとにおける確保できた重要度の高い人材（成長初期）

No.	カテゴリー名	n	%
2	経営者を補佐する右腕人材	1102	48.8
8	営業・販売に長けた人材	816	36.2
11	定型業務を行う人材	728	32.3
5	財務・会計に長けた人材	660	29.2
4	内部管理に長けた人材	668	29.6
3	経営企画に長けた人材	491	21.8
1	後継者候補となる人材	392	17.4
6	情報システムに長けた人材	496	22.0
7	研究開発・設計等ができる高度な技術を持つ人材	438	19.4
10	マーケティングや商品・サービス企画に長けた人材	327	14.5
9	広報活動に長けた人材	284	12.6
12	その他	126	5.6
	不明	743	
	全体	2257	100.0

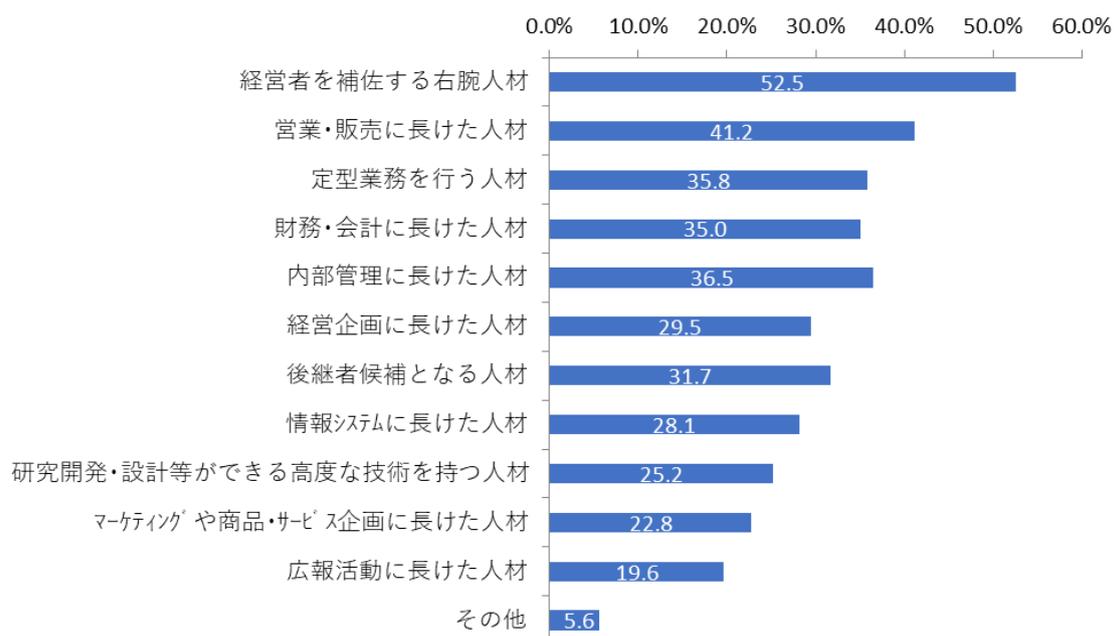
Q3-32-2 成長段階ごとにおける確保できた重要度の高い人材(成長初期) (n=2257)



(45) 成長段階ごとにおける確保できた重要度の高い人材（成長初期以降）

No.	カテゴリー名	n	%
2	経営者を補佐する右腕人材	1186	52.5
8	営業・販売に長けた人材	929	41.2
11	定型業務を行う人材	809	35.8
5	財務・会計に長けた人材	790	35.0
4	内部管理に長けた人材	824	36.5
3	経営企画に長けた人材	665	29.5
1	後継者候補となる人材	716	31.7
6	情報システムに長けた人材	635	28.1
7	研究開発・設計等ができる高度な技術を持つ人材	568	25.2
10	マーケティングや商品・サービス企画に長けた人材	514	22.8
9	広報活動に長けた人材	443	19.6
12	その他	126	5.6
	不明	743	
	全体	2257	100.0

Q3-32-3 成長段階ごとにおける確保できた重要度の高い人材（成長初期以降）(n=2257)

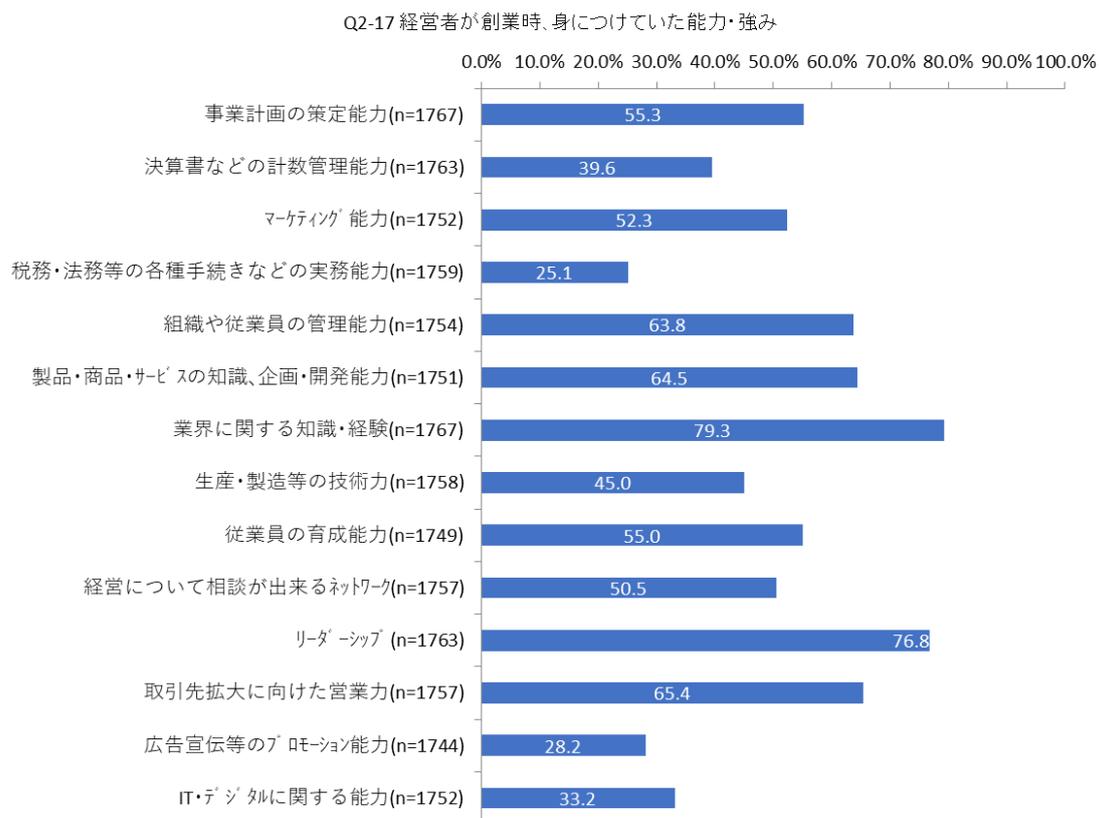


「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(46) 経営者が身に付けている能力・強みの比較（創業時）

No.	カテゴリー名	合計	持っている	持っていない
1	事業計画の策定能力	1767 100.0	977 55.3	790 44.7
2	決算書などの計数管理能力	1763 100.0	698 39.6	1065 60.4
3	マーケティング能力	1752 100.0	917 52.3	835 47.7
4	税務・法務等の各種手続きなどの実務能力	1759 100.0	441 25.1	1318 74.9
5	組織や従業員の管理能力	1754 100.0	1119 63.8	635 36.2
6	製品・商品・サービスの知識、企画・開発能力	1751 100.0	1129 64.5	622 35.5
7	業界に関する知識・経験	1767 100.0	1402 79.3	365 20.7
8	生産・製造等の技術力	1758 100.0	791 45.0	967 55.0
9	従業員の育成能力	1749 100.0	962 55.0	787 45.0
10	経営について相談が出来るネットワーク	1757 100.0	887 50.5	870 49.5
11	リーダースhip	1763 100.0	1354 76.8	409 23.2
12	取引先拡大に向けた営業力	1757 100.0	1149 65.4	608 34.6
13	広告宣伝等のプロモーション能力	1744 100.0	492 28.2	1252 71.8
14	IT・デジタルに関する能力	1752 100.0	582 33.2	1170 66.8

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

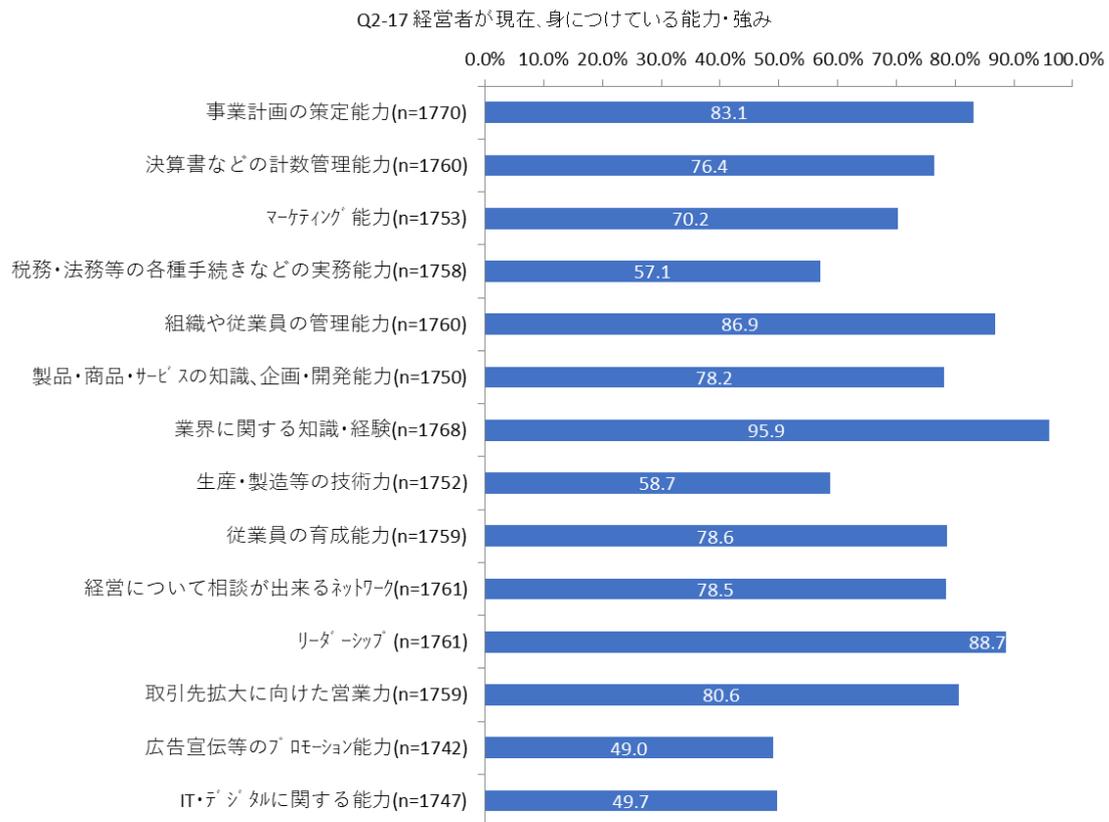


「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(47) 経営者が身に付けている能力・強みの比較（現在）

No.	カテゴリー名	合計	持っている	持っていない
1	事業計画の策定能力	1770 100.0	1471 83.1	299 16.9
2	決算書などの計数管理能力	1760 100.0	1345 76.4	415 23.6
3	マーケティング能力	1753 100.0	1231 70.2	522 29.8
4	税務・法務等の各種手続きなどの実務能力	1758 100.0	1004 57.1	754 42.9
5	組織や従業員の管理能力	1760 100.0	1529 86.9	231 13.1
6	製品・商品・サービスの知識、企画・開発能力	1750 100.0	1368 78.2	382 21.8
7	業界に関する知識・経験	1768 100.0	1696 95.9	72 4.1
8	生産・製造等の技術力	1752 100.0	1029 58.7	723 41.3
9	従業員の育成能力	1759 100.0	1383 78.6	376 21.4
10	経営について相談が出来るネットワーク	1761 100.0	1382 78.5	379 21.5
11	リーダースhip	1761 100.0	1562 88.7	199 11.3
12	取引先拡大に向けた営業力	1759 100.0	1417 80.6	342 19.4
13	広告宣伝等のプロモーション能力	1742 100.0	853 49.0	889 51.0
14	IT・デジタルに関する能力	1747 100.0	869 49.7	878 50.3

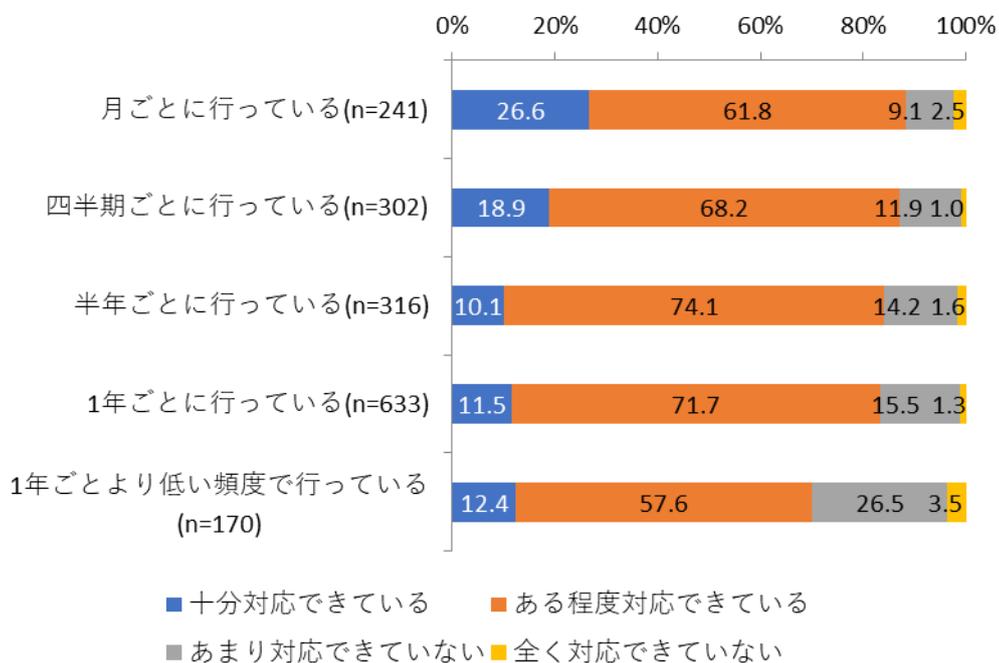
「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」



(48) 定期的な事業計画の見直しの頻度別に見た、外部環境への変化への対応状況

		合計	Q5-51 外部環境への変化の対応			
			十分対応 できている	ある程度 対応でき ている	あまり対 応できて いない	全く対応 できてい ない
Q5-50 事業計画の 見直しの頻度（統 合）	月ごとに行っている	241 100.0	64 26.6	149 61.8	22 9.1	6 2.5
	四半期ごとに行っている	302 100.0	57 18.9	206 68.2	36 11.9	3 1.0
	半年ごとに行っている	316 100.0	32 10.1	234 74.1	45 14.2	5 1.6
	1年ごとに行っている	633 100.0	73 11.5	454 71.7	98 15.5	8 1.3
	1年ごとより低い頻度で 行っている	170 100.0	21 12.4	98 57.6	45 26.5	6 3.5

Q5-51 外部環境への変化の対応(n=1662)



Ⅲ. 本調査のまとめ

3.1 中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査

＜本調査結果のまとめ＞

本調査では、企業の戦略、経営者、組織について確認し、中小企業の成長に向けた取組について分析した。

戦略については、経営戦略を策定する際の、ターゲットとする市場と自社の経営資源の両方について分析した。市場については、成長するためには競合他社が少ない市場への参入や創出が重要となる可能性を示唆した。経営資源については、他社が保有していない経営資源を確保するだけでなく、ターゲットとする市場を意識し、自社の経営資源がどのように活用できるかを明確化していくことが重要である可能性を示唆した。また、成長に向けて既存事業拡大や新規事業創出に取り組んでいく意義があることも確認した。

経営者については、第三者との交流等により経営者が成長意欲を高めている傾向があり、外部との交流が経営者の成長意欲を高める上で重要な役割を担っている可能性を示唆した。

組織については、右腕人材や変革人材の有無や成長への関連性について確認し、いずれも存在している方が成長につながっている傾向があることを確認した。また、経営者から権限譲渡を進め、実務を現場が進めることや、新規事業創出の際には取組の意義を社内へ共有することが重要であることなどを確認した。

3.2 中小企業の事業承継・M&Aに関する調査

本調査では、事業承継に係る動向として、経営者の高齢化や後継者の選定状況等について分析してきた。

まず、弊社データベースを基に、事業承継の現状や事業承継が企業パフォーマンスに与える影響について確認したところ、事業承継実施企業は同業種平均値と比較して、総じて企業パフォーマンスが高い傾向にあり、事業承継は成長の機会だと示唆される。一方で、事業承継実施企業の中には企業パフォーマンスを向上できていない企業も存在しており、後継者の事業承継前後の取組が企業の成長を左右すると考えられる。

続いて、アンケート調査を基に分析を行った結果、先代経営者の多くは事業承継後、自社に残り勤務する傾向にあり、その存在は後継者の事業承継後の経営に影響を与えると推察される。特に後継者が従業員から信認を得ることや、成長に向けた投資を行う上では、先代経営者は後継者へ経営を任せざる意識を持つことが重要と考えられる。一方で、後継者は先代経営者から経営を任せられるよう、事業承継前から自社の経営資源・財務状況の理解や従業員との対話、自社の経営に携わることを通じて、経営者としての意欲や能力を示す必要があると考えられる。

さらに、事業承継後も先代経営者は「経営の助言者・相談相手」といった役割を果たしており、後継者は先代経営者と事前に十分に対話を重ね、自社に合う形で先代経営者の事業承継後の役割等を検討しておくことが重要と示唆される。

次に、主に後継者の従業員の自主性を高める取組や事業再構築の取組について、アンケート調査をもとに分析を行った。

後継者が事業承継を機に従業員の自主性を向上させることや事業再構築に取り組むことは、いずれも事業承継後の企業の成長を促す可能性が確認された。従業員の自主性を高める上では、「経営理念・ビジョンの共有」など、従業員へ経営の方向性を示す取組や権限委譲を進める取組などが有効だと考えられる。

また、事業再構築に取り組む際には、先代経営者の存在が一定の影響を及ぼすと考えられる。主に後継者が意志決定を行っている企業が事業再構築に取り組む傾向にあることを踏まえると、先代経営者においては、後継者が事業再構築に挑戦できるよう、後継者に経営を任せざる意識を持つことが重要と示唆される。一方で、後継者においては、早期の段階から事業再構築の検討に着手しつつ、後継者自ら積極的に行動する姿勢を示すことや小さな成功体験を積み重ね、先代経営者や従業員の理解や協力を得ながら取組を進めることが必要と考えられる。加えて、経営や営業等の実務経験を通じて、自社の強みを認識し活用していくことも、事業再構築で成果を得る上で有効だと考えられる。

さらに、従業員の自主性が高まり、かつ事業再構築に取り組んだ企業ほど、売上高年平均成長率の水準が高い傾向を踏まえると、後継者は従業員の自主性が高い組織を作った上で、事業再構築に挑戦することが企業を成長させるために重要と示唆される。

最後に、M&A成立前後の取組について、アンケート調査をもとに分析を行った。

中小企業の間では、事業承継だけでなく企業の成長を促す手段として、M&Aが認識されている様子がうかがえる。買い手としてM&Aを検討する企業は、「相手先従業員等からの理解が得られるか不安がある」点や「期待する効果がよくわからない」点等を障壁と感じている。M&A成立前の早期の段階からPMIを検討し、事前に「相手先経営者や従業員の人柄・価値観」等を確認することや、買い手企業と売り手企業双方でM&Aの目的や戦略を明確化することが重要だと考えられる。

3.3 中小企業の起業・創業に関する調査

<TDB データを活用した独自分析>

創業して間もない中小企業の成長をはかる指標として売上高、従業員数を設定し、下記条件にて企業データベースより分析を行った。

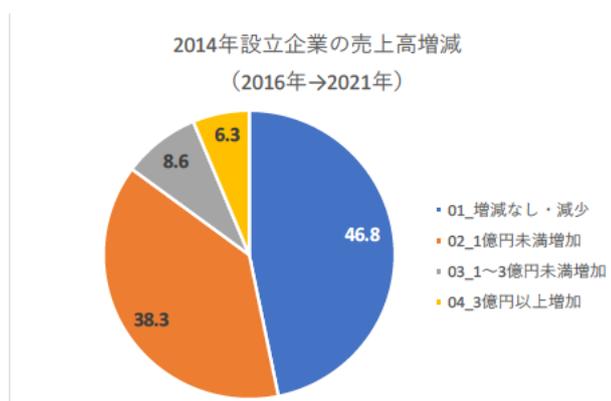
<分析条件>

条件		
COSMOS2基本条件		
1	1)	使用ファイル： 2016年12月時点、2021年12月時点
	2)	法人格： 株式会社、有限会社、合資会社、合同会社、合名会社
	3)	設立年： 2014年
	4)	業種： 民営、非一次産業
その他条件		
2	1)	中小企業の判定： 中小企業基本法に則る
	2)	外れ値の除外： 2016年時点の売上高上位5%値以上の企業は外れ値として除外

<分析結果>

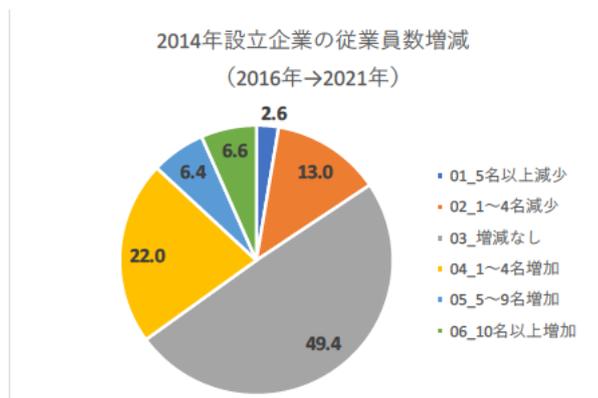
■売上高

売上高増減区分	件数	割合
01_増減なし 減少	3,755	46.8
02_1億円未満増加	3,076	38.3
03_1～3億円未満増加	691	8.6
04_3億円以上増加	503	6.3
計	8,025	100.0



■従業員数

従業員数増減区分	件数	割合
01_5名以上減少	210	2.6
02_1～4名減少	1,041	13.0
03_増減なし	3,965	49.4
04_1～4名増加	1,766	22.0
05_5～9名増加	516	6.4
06_10名以上増加	527	6.6
計	8,025	100.0



分析の結果、売上高の面では、半数に近い約47%の中小企業は成長に至らず、3億円以上売上高を伸ばしたのは約6.3%であった。また、従業員数の面では約65%の中小企業は成長に至らず、10名以上従業員数を伸ばしたのは約6.6%であった。新規創業した企業が成長を遂げる事は容易でない事を示唆している。

<本調査結果のまとめ>

起業・創業を取り巻く環境について概観し、雇用創出という観点では、若い企業の貢献度は高く、起業の重要性が高いことを確認した。また、起業の際には様々な課題にも直面しうるが、経営者は目的ややりがいを持って事業を立ち上げている背景があり、こうした経営者の目的等を達成するために、起業を促進させることは重要であるといえる。

また、起業・創業までに経営者において重要な能力・強み等についても確認した。能力・強み等の獲得状況が良好なほど、その後、企業が成長していく様子や、同業での就業経験に基づき、知識やノウハウをいかしていくことの重要性を確認した。創業時の人材面での分析については、人材の人数・能力のそれぞれにおいて、創業時の獲得状況が、その後の企業の成長に影響を与えること、経営者のつながり等を有効活用することの重要性も確認した。さらに、開業資金の資金調達に関しては、開業資金の規模が大きいほど、その後の企業の成長に影響をもたらすことが確認された。外部からの資金調達に際しては、創業計画の記載状況が重要で、自社の強みを明らかにするとともに、創業時に競合や市場の把握等に取り組むことの有効性を確認した。

起業・創業後の取組については、成長段階が進むにつれて「経営者を補佐する右腕人材」「営業・販売に長けた人材」の重要度が高まることを確認した。また、経営者自身も創業時から多様な能力・強みを獲得しているが、特に社内管理や外部とのネットワーク獲得が重要であることを確認した。

IV. 付録（アンケート調査票）

4.1 中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査

【ご回答者情報】			
貴社名			
部署名		役職名	
氏名		電話	
メールアドレス		FAX	
【Q1】はじめに、経営者（あなたご自身）について伺います。			
【Q1_1_1】 現在の年齢と経営者に就任した年齢をお答えください。（数量回答）			
経営者の現在の年齢	_____	歳	
経営者に就任した年齢	_____	歳	
【Q1_1_2】 経営者に就任した経緯について、当てはまるものをお答えください。（単一回答）			
① 創業者		②同族承継	
③内部昇格		④買収	
⑤外部招へい		⑥出向	
⑦ 分社化の一環		⑧その他（	_____）
【Q1_2】 他社での就業経験の有無についてお答えください。（単一回答）			
①ある		②ない	
【Q1_2_1】 貴社を除いた経験社数について、当てはまるものをお答えください。（単一回答）			
①1社		② 2社	
③3社		④4社	
⑤5社以上			
【Q1_2_2】 貴社と異なる業種での勤務経験の有無について、当てはまるものをお答えください。（単一回答）			
①ある		②ない	

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

【Q1_3】 各業務分野について、経験の有無をお答えください。(各々単一回答)		
	ある	ない
(1) 営業	①	②
(2) 経営企画	①	②
(3) 総務	①	②
(4) 人事	①	②
(5) 経理 財務	①	②
(6) 資金調達	①	②
(7) 広報	①	②
(8) マーケティング	①	②
(9) 製品 商品 サービスの企画 開発	①	②
(10) IT・デジタル	①	②
【Q1_4】 貴社の今後目指す姿について、当てはまるものをお答えください。(単一回答)		
①グローバル展開をする企業 ②サプライチェーンでの中核的ポジションを確保する企業 ③地域資源の活用等により立地地域外でも活動する企業 ④地域の生活・コミュニティを下支えする企業 ⑤その他 ()		
【Q1_5_1】 貴社の社内株主と社外株主の議決権割合について、おおよその数値をお答えください。(数量回答) ※合計 100%になるように入力ください。		
(1) 社内株主 [経営者、経営者の親族(経営者一族の資産管理会社等も含む)]		%
(2) 社内株主 [役員 役員持株会、社員 社員持株会]		%
(3) 社内株主 [グループ会社等]		%
(4) 社外株主		%
【Q1_5_2】 社外株主の属性について、当てはまるものをすべてお答えください。(複数回答) ※ 社外株主の議決権割合が0%の場合はお答えいただく必要はありません。		
①事業会社(事業上の取引関係あり)	②事業会社(事業上の取引関係なし)	
③金融機関・投資会社	④その他 ()	
【Q1_6】 貴社の株式上場に対する意向について、当てはまるものをお答えください。(単一回答)		
① 数年以内に上場の計画がある	②時期は未定だが、将来的な上場の意向がある	
③現時点では上場の意向はない	④既に上場している	

【Q2】 自社の成長に向けた経営者（あなたご自身）の考え方について伺います。

【Q2_1】 経営者就任前・就任後において、自社の成長に向けたモチベーションはどの程度ありましたか。当てはまるものをお答えください。（各々単一回答）（縦方向↓にお選びください）

	就任前 [必須 回答]	就任後 [必須 回答]
(1) 大いにあった	①	①
(2) ある程度あった	②	②
(3) あまりなかった	③	③
(4) ほとんどなかった	④	④

【Q2_2】 会社経営を通じて経営者自身が成長していくことが、どの程度重要なことであると考えていましたか。経営者就任前・就任後のそれぞれについて当てはまるものをお答えください。（各々単一回答）（縦方向↓にお選びください）

	就任前 [必須 回答]	就任後 [必須 回答]
(1) 大いに重要であると考えていた	①	①
(2) ある程度重要であると考えていた	②	②
(3) あまり重要ではないと考えていた	③	③
(4) ほとんど重要ではないと考えていた	④	④

【Q2_3】 経営者就任前・就任後において、自社の企業規模拡大と付加価値向上に関してどのような方針を持っていましたか。当てはまるものをお答えください。（各々単一回答）（縦方向↓にお選びください）

	就任前 [必須 回答]	就任後 [必須 回答]
(1) 企業規模を拡大させたい	①	①
(2) どちらかといえば企業規模を拡大させたい	②	②
(3) どちらかといえば付加価値を向上させたい	③	③
(4) 付加価値を向上させたい	④	④

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

【Q2_4】 経営者就任前・就任後に直面した、成長に向けた障壁・課題にはどのようなものがありましたか。当てはまるものをすべてお答えください。(各々複数回答)(縦方向↓にお選びください)

	就任前 [必須 回答]	就任後 [必須 回答]
(1) 先代経営者の高齢化により、社内在現状維持の方向に進んでいた	①	①
(2) 先代経営者の権限が強く、成長に向けた取組が実施しにくい環境であった	②	②
(3) 特定の取引先からの受注により、成長に向けた取組をせずとも事業が安定していた	③	③
(4) 成長に向けた取組を行うことにより、借入れの返済に支障を来す可能性があった	④	④
(5) 借入れへの経営者保証により、成長に向けた取組に失敗した際の損失が大きいと認識していた	⑤	⑤
(6) 人材の不足により、成長に向けた取組の成功確率が低いと認識していた	⑥	⑥
(7) 資金の不足により、成長に向けた取組の成功確率が低いと認識していた	⑦	⑦
(8) 成長を実現した場合でも、それによって得られるリターンが少ないと認識していた	⑧	⑧
(9) 成長に向けた取組を行う経営者が周囲にいなかった	⑨	⑨
(10) 市場縮小 経済的ショックの影響により、業績が低迷していた	⑩	⑩
(11) その他	⑪	⑪
()		
(12) 成長に向けた障壁 課題はなかった	⑫	⑫

【Q2_5】 経営者就任前・就任後において、第三者との接触・交流や、第三者からの支援・助言により、自社の成長に向けたモチベーションが高まった経験がありましたか。当てはまるものをお答えください。(各々単一回答)(縦方向↓にお選びください)

	就任前 [必須 回答]	就任後 [必須 回答]
(1) よくあった	①	①
(2) 時々あった	②	②
(3) あまりなかった	③	③
(4) 全くなかった	④	④

【Q2_6】 経営者就任前・就任後において、自社の成長に向けたモチベーションを高めた第三者はどのような方でしたか。当てはまるものをすべてお答えください。(各々複数回答)(縦方向↓にお選びください)

	就任前 [必須 回答]	就任後 [必須 回答]
(1) 同業種の経営者仲間	①	①
(2) 異業種の経営者仲間	②	②

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

<p>【Q2_7】 自社の成長に向けたモチベーションが高まったことが、経営戦略（※）の策定や見直しにつながりましたか。当てはまるものをお答えください。（単一回答）</p> <p>①経営戦略を策定していなかったため、新たに策定した ②既に経営戦略を策定していたが、見直しを行った ③経営戦略の策定や見直しは行わなかった</p>
<p>【Q3_1】 直近 10 年間に於いて、経営戦略を策定（※）しましたか。当てはまるものをお答えください。（単一回答）※ ここでいう経営戦略の策定には、経営戦略の見直しも含まれます。 [必須回答]</p> <p>① 策定した ②策定しなかった</p>
<p>【Q3_1_1】 直近 10 年間に於ける経営戦略を策定した際の検討プロセスについて、市場の分析と経営資源（※）の分析のどちらを起点にしましたか。当てはまるものをお答えください。（単一回答） ※ ここでいう経営資源とは「従業員、取引先・顧客、資金・設備のほか、無形資産、知的資産など」を指します。 [必須回答]</p> <p>①ターゲットとする市場の分析を起点とした ②自社の経営資源の分析を起点とした ③当てはまるものはない</p>
<p>【Q3_2】 直近 10 年間に於いて経営戦略を策定した際、自社の経営資源の分析をどの程度行いましたか。当てはまるものをお答えください。（単一回答）</p> <p>①十分行った ② ある程度行った ③あまり行わなかった ④ほとんど行わなかった</p>
<p>【Q3_3】 直近 10 年間に於いて経営戦略を策定した際、ターゲットとする市場の分析をどの程度行いましたか。当てはまるものをお答えください。（単一回答）</p> <p>①十分行った ② ある程度行った ③あまり行わなかった ④ほとんど行わなかった</p>
<p>【Q3_4】 直近 10 年間に於いて経営戦略を策定した際、どのような視点でターゲットとする市場の分析を進めましたか。当てはまるものをすべてお答えください。（複数回答）</p> <p>①ターゲットとする顧客の特徴 ②競合他社の製品・商品・サービスの特徴や参入動向 ③市場に影響を与える外部の政治的・経済的・社会的・技術的動向 ④顧客に対して優位な立場で価格交渉が行える見込み ⑤ 供給業者に対して優位な立場で価格交渉が行える見込み ⑥その他（ ） ⑦特になし（特にターゲットとする市場の分析を行っていない）</p>

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

【Q3_5】 直近 10 年間に於いて経営戦略を策定した際、以下の工夫・取組を行いましたか。当てはまるものをお答えください。(各々単一回答)

	十分行 った	ある程 度行っ た	あまり 行わな かった	ほとん ど 行わな かった
(1) ターゲットとする顧客を具体的にイメージした	①	②	③	④
(2) ターゲットとする顧客に届ける価値を明確にした	①	②	③	④
(3) ターゲットとする顧客に対してどのように価値を届けるかを明確にした	①	②	③	④
(4) 定性データと定量データの両方を基に分析した	①	②	③	④
(5) 策定した経営戦略の妥当性について繰り返し検証した	①	②	③	④

【Q3_6】 直近 10 年間に於いて経営戦略を策定した際、競合他社がどの程度いる市場を最終的に選定しましたか。当てはまるものをお答えください。(単一回答) [必須回答]

① 競合他社が多い市場	②どちらかといえば競合他社が多い市場
③ どちらかといえば競合他社が少ない市場	④競合他社がほとんどいない市場

【Q3_7】 直近 10 年間に於いて、最終的に「《Q3_6 回答》」を見いだすことにつながった工夫・取組にはどのようなものがありましたか。当てはまるものをすべてお答えください。(複数回答)

①同業種 (国内) の動向を探ること	②同業種 (国外) の動向を探ること
③異業種 (国内) の動向を探ること	④ 異業種 (国外) の動向を探ること
⑤既存事業で接点のある法人 個人のニーズを探ること	⑥既存事業で接点のない法人 個人のニーズを探ること
⑦その他 ()	⑧特に工夫・取組はなかった

【Q3_8】 直近 10 年間に於いて、最終的に「《Q3_6 回答》」を選定した理由として、どのようなものがありましたか。当てはまるものをお答えください。(各々単一回答)

	当ては まる	どちらか といえば 当てはま る	どちらか といえば 当てはま らない	当ては まらない
(1) 非効率な部分を標準化して効率化することで、競争優位に立つことが可能	①	②	③	④
(2) 競合他社にない製品・商品・サービスが提供でき、差別化を図ることが可能	①	②	③	④
(3) 市場自体が大きいため、参入すれば一定の売上高・利益を確保することが可能	①	②	③	④
(4) 市場自体が成長しているため、参入すれば一定の売上高・利益を確保することが可能	①	②	③	④

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

【Q3_12】 直近 10 年間に於いて自社が策定した経営戦略は、競合他社の経営戦略よりも優れていた
 と思いますか。当てはまるものをお答えください。(単一回答)

①優れていた
 ②どちらかといえば優れていた
 ③どちらかといえば優れていなかった
 ④優れていなかった

【Q3】 貴社の「既存事業拡大」「新規事業創出」の取組について伺います。

【Q3_13_1】 直近 10 年間に於いて「既存事業拡大」「新規事業創出」に取り組みましたか。当てはまる
 ものをお答えください。(複数回答)
 ※「新規事業創出」に複数取り組んだ場合は、直近 10 年間で最も注力したものをお答えください。
 [必須回答]

	既存の市場	新規の市場
既存の製品・商品・サービス	(1) 市場浸透戦略	(2) 新市場開拓戦略
新規の製品・商品・サービス	(3) 新商品開発戦略	(4) 多角化戦略

【既存事業拡大：取り組んだ場合は選択】
 ①既存の市場において、既存の製品 商品 サービスを展開する「既存事業拡大」の取組〔市場浸透戦略〕
 【新規事業創出：複数取り組んだ場合は、直近 10 年間で最も注力したものを 1 つだけ選択】
 ②新規の市場において、既存の製品 商品 サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新市場開拓戦略〕
 ③既存の市場において、新規の製品 商品 サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新商品開発戦略〕
 ④新規の市場において、新規の製品 商品 サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔多角化戦略〕
 【その他】
 取り組まなかった

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

【Q3_13_2】 Q3_13_1 でご回答いただいた「新規事業創出」も含め、直近 10 年間に於いて取り組んだ「新規事業創出」について当てはまるものをお答えください。(複数回答)

	既存の市場	新規の市場
既存の製品・商品・サービス	(1) 市場浸透戦略	(2) 新市場開拓戦略
新規の製品・商品・サービス	(3) 新商品開発戦略	(4) 多角化戦略

- ②新規の市場において、既存の製品 商品 サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新市場開拓戦略〕
- ③既存の市場において、新規の製品 商品 サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新商品開発戦略〕
- ④新規の市場において、新規の製品 商品 サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔多角化戦略〕

【Q3_14_1】 直近 10 年間における「既存事業拡大」の取組は、貴社の成長にどの程度寄与しましたか。当てはまるものをお答えください。(単一回答) [必須回答]

- ① 大いに寄与した
- ②ある程度寄与した
- ③あまり寄与しなかった
- ④ ほとんど寄与しなかった

【Q3_14_2】 直近 10 年間における「新規事業創出」は、貴社の成長にどの程度寄与しましたか。当てはまるものをお答えください。(単一回答)

- ① 大いに寄与した
- ②ある程度寄与した
- ③あまり寄与しなかった
- ④ ほとんど寄与しなかった

【Q3_15】 以下の取組について、競争優位を築くために直近 10 年間でどのような取組を行いましたか。当てはまるものをお答えください。(各々単一回答)

	広いターゲットを対象に、低価格の製品・商品・サービスを提供する取組 (コスト・リーダーシップ戦略)	広いターゲットを対象に、価格以外の点で差別化した製品・商品・サービスを提供する取組 (差別化戦略)	特定のターゲットを対象に、低価格の特定のターゲットを対象に、低価格の製品・商品・サービスを提供する取組 (コスト集中戦略)	特定のターゲットを対象に、価格以外の点で差別化した製品・商品・サービスを提供する取組 (差別化集中戦略)
(1) 既存の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「既存事業拡大」の取組〔市場浸透戦略〕	①	②	③	④
(2) 新規の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新市場開拓戦略〕	①	②	③	④
(3) 既存の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新商品開発戦略〕	①	②	③	④
(4) 新規の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔多角化戦略〕	①	②	③	④

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

【Q4_2】 直近 10 年間に於いて「人材戦略」を策定した際、どの程度「経営戦略（※）」と紐づけて考えましたか。当てはまるものをお答えください。（単一回答）
 ※ ここでいう経営戦略とは「企業あるいは事業の目的を達成するために、持続的な競争優位を確立すべく構造化されたアクション・プラン」を指します。

①大いに考えた	②ある程度考えた
③あまり考えなかった	④ほとんど考えなかった

【Q4_3】 直近 10 年間に於いて、人材戦略を実行するために以下の工夫・取組を行いましたか。当てはまるものをお答えください。（各々単一回答）

	行った	行わなかった
(1) 人材戦略の策定と実行を担う責任者を置いた	①	②
(2) 経営戦略実現の障害となる人材面の課題を整理し、経営幹部で議論した	①	②
(3) 人材戦略を推進するための KPI を設定し、経営環境の変化を踏まえて見直した	①	②
(4) 人事責任者に事業の経験や事業への理解のある人材を配置した	①	②

【Q4_4】 直近 10 年間に於いて、貴社に「右腕人材（※）」に該当する人材がいましたか。当てはまるものをお答えください。（単一回答）
 ※ ここでいう右腕人材とは、「社内において経営者に続くナンバー 2 の立場にあり、会社経営を行う上での悩み事が相談できる等、経営者が厚い信頼を寄せる人材」を指します。 [必須回答]

①いた	②いなかった
-----	--------

【Q4_5_1】 直近 10 年間で「既存事業拡大」「新規事業創出」に取り組んだ際、その取組に右腕人材はどの程度関与しましたか。当てはまるものをお答えください。（各々単一回答）

	大いに関与した	ある程度関与した	あまり関与しなかった	ほとんど関与しなかった
(1) 既存の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「既存事業拡大」の取組〔市場浸透戦略〕 [必須回答]	①	②	③	④
(2) 新規の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新市場開拓戦略〕 [必須回答]	①	②	③	④
(3) 既存の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新商品開発戦略〕 [必須回答]	①	②	③	④
(4) 新規の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔多角化戦略〕 [必須回答]	①	②	③	④

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

<p>【Q4_5.2】 直近 10 年間で「既存事業拡大」「新規事業創出」に取り組んだ際、その取組に右腕人材はどの程度貢献しましたか。当てはまるものをお答えください。(各々単一回答)</p>				
	大いに貢献した	ある程度貢献した	あまり貢献しなかった	ほとんど貢献しなかった
(1) 既存の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「既存事業拡大」の取組〔市場浸透戦略〕〔必須回答〕	①	②	③	④
(2) 新規の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新市場開拓戦略〕〔必須回答〕	①	②	③	④
(3) 既存の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新商品開発戦略〕〔必須回答〕	①	②	③	④
(4) 新規の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔多角化戦略〕〔必須回答〕	①	②	③	④
<p>【Q4_6】 直近 10 年間に於いて、右腕人材の選定に当たって重要視した要素について、当てはまるものをすべてお答えください。(複数回答)</p>				
<p>①保有する知識・スキルの希少性 ②業務経験の豊富さ ③社外のネットワークの豊富さ ④経営者、社員のそれぞれと円滑にやりとりするコミュニケーション能力 ⑤自社の経営の方向性や価値観の熟知度の高さ ⑥利害の異なる関係者の意見を調整する能力 ⑦物事や事業を理論的に把握・説明できる能力 ⑧経営者への直言・諫言も辞さない気質 ⑨新しいアイデアを生み出す能力 ⑩周囲を巻き込みながら物事を成し遂げる能力 ⑪その他 () ⑫選定に当たって重要視した要素はない</p>				
<p>【Q4_7_1】 直近 10 年間に於いて貴社にいた右腕人材は、どのような経歴の方でしたか。当てはまるものをお答えください。(単一回答)〔必須回答〕</p>				
① 内部で育成した右腕人材		② 外部から確保した右腕人材		
<p>【Q4_7_2】 直近 10 年間に於いて貴社にいた右腕人材は、どのような知識・スキルを持っていましたか。当てはまるものをお答えください。(複数回答)〔必須回答〕</p>				
① 営業		② 経営企画		
③ 総務		④ 人事		
⑤ 経理・財務		⑥ 資金調達		
⑦ 広報		⑧ マーケティング		
⑨ 製品・商品・サービスの企画・開発		⑩ IT・デジタル		
⑪ その他 ()				

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

【Q4_8】 直近 10 年間に於いて貴社にいた右腕人材を育成した際に、どのような工夫・取組を行いましたか。当てはまるものをすべてお答えください。(複数回答)

- | | |
|-----------------------|---------------------|
| ①研修・セミナーへの派遣 | ②定型業務以外の機会の提供 |
| ③外部との連携・交流・相互出向の機会の提供 | ④意識的な権限委譲 |
| ⑤抜擢人事の実施 | ⑥1on1 ミーティングの積極的な実施 |
| ⑦異能・異質な人物との接触機会の提供 | ⑧経営陣との接点の増加 |
| ⑨顧客の要望・考えを直接理解する機会の設定 | ⑩その他 () |

【Q4_9】 直近 10 年間に於いて、貴社に「変革人材(※)」に該当する人材がいましたか。当てはまるものをお答えください。(各々単一回答)

※ ここでいう変革人材とは、「経営者に近い立場にあり、高い専門性や事業推進力を持つ人材」を指します。

	いた	いなかった
(1) 内部で育成した変革人材 [必須回答]	①	②
(2) 外部から確保した変革人材 [必須回答]	①	②

【Q4_10_1】 直近 10 年間で「既存事業拡大」「新規事業創出」に取り組んだ際、その取組に「内部で育成した変革人材」はどの程度関与しましたか。当てはまるものをお答えください。(各々単一回答)

	大いに関与した	ある程度関与した	あまり関与しなかった	ほとんど関与しなかった
(1) 既存の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「既存事業拡大」の取組 [市場浸透戦略] [必須回答]	①	②	③	④
(2) 新規の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組 [新市場開拓戦略] [必須回答]	①	②	③	④
(3) 既存の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組 [新商品開発戦略] [必須回答]	①	②	③	④
(4) 新規の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組 [多角化戦略] [必須回答]	①	②	③	④

【Q4_10_2】 直近 10 年間で「既存事業拡大」「新規事業創出」に取り組んだ際、その取組に「内部で育成した変革人材」はどの程度貢献しましたか。当てはまるものをお答えください。(各々単一回答)

	大いに貢献した	ある程度貢献した	あまり貢献しなかった	ほとんど貢献しなかった
(1) 既存の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「既存事業拡大」の取組 [市場浸透戦略] [必須回答]	①	②	③	④
(2) 新規の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組 [新市場開拓戦略] [必須回答]	①	②	③	④
(3) 既存の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組 [新商品開発戦略] [必須回答]	①	②	③	④
(4) 新規の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組 [多角化戦略] [必須回答]	①	②	③	④

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

【Q4_11】 直近10年間で「既存事業拡大」「新規事業創出」に取り組んだ際、その取組に関与した「内部から育成した変革人材」は、どのような知識・スキルを持っていましたか。当てはまるものをすべてお答えください。(各々複数回答)

	営業	経営企画	総務	人事	経理財務	資金調達	広報	マーケティング	製品・商品・サービスの企画・開発	IT デジタル	その他
(1) 既存の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「既存事業拡大」の取組(市場浸透戦略)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
(2) 新規の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組(新市場開拓戦略)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
(3) 既存の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組(新商品開発戦略)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
(4) 新規の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組(多角化戦略)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪

【Q4_12】 直近10年間で「既存事業拡大」「新規事業創出」に取り組んだ際、その取組に関与した「内部で育成した変革人材」を選定するにあたってどのような要素を重要視しましたか。当てはまるものをすべてお答えください。(各々複数回答)

	保有する知識・スキルの希少性	業務経験の豊富さ	社外のネットワークの豊富さ	経営者、社員のそれぞれ円滑にやりとりするコミュニケーション能力	自社の経営の方向性や価値観の熟知の高さ	利害の異なる関係者の意見を調整する能力	物事や事業を理論的に把握・説明できる能力	経営者への直言・諫言も辞さない気質	新しいアイデアを生み出す能力	周囲を巻き込みながら物事を成し遂げる能力	その他
(1) 既存の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「既存事業拡大」の取組(市場浸透戦略)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
(2) 新規の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組(新市場開拓戦略)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
(3) 既存の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組(新商品開発戦略)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
(4) 新規の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組(多角化戦略)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

【Q4_13】 直近 10 年間で「既存事業拡大」「新規事業創出」に取り組んだ際、その取組に関与した「内部で育成した変革人材」をどのように育成しましたか。工夫・取組について、当てはまるものをすべてお答えください。(各々複数回答)

	研修・セミナーへの派遣	定型業務以外の機会の提供	外部との連携・交流・相互出向の機会の提供	意識的な権限委譲	抜擢人事の実施	loni ミーティングの積極的な実施	異能・異質な人物との接触機会の提供	経営陣との接点の増加	顧客の要望・考えを直接理解する機会の設定	その他
(1) 既存の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「既存事業拡大」の取組〔市場浸透戦略〕	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩ ()
(2) 新規の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新市場開拓戦略〕	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩ ()
(3) 既存の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新商品開発戦略〕	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩ ()
(4) 新規の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔多角化戦略〕	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩ ()

【Q4_14_1】 直近 10 年間で「既存事業拡大」「新規事業創出」に取り組んだ際、その取組に「外部から確保した変革人材」はどの程度関与しましたか。当てはまるものをお答えください。(各々単一回答)

	大いに関与した	ある程度関与した	あまり関与しなかった	ほとんど関与しなかった
(1) 既存の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「既存事業拡大」の取組〔市場浸透戦略〕 [必須回答]	①	②	③	④
(2) 新規の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新市場開拓戦略〕 [必須回答]	①	②	③	④
(3) 既存の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新商品開発戦略〕 [必須回答]	①	②	③	④
(4) 新規の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔多角化戦略〕 [必須回答]	①	②	③	④

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

【Q4_14_2】 直近10年間で「既存事業拡大」「新規事業創出」に取り組んだ際、その取組に「外部から確保した変革人材」はどの程度貢献しましたか。当てはまるものをお答えください。（各々単一回答）

	大いに貢献した	ある程度貢献した	あまり貢献しなかった	ほとんど貢献しなかった
(1) 既存の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「既存事業拡大」の取組〔市場浸透戦略〕〔必須回答〕	①	②	③	④
(2) 新規の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新市場開拓戦略〕〔必須回答〕	①	②	③	④
(3) 既存の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新商品開発戦略〕〔必須回答〕	①	②	③	④
(4) 新規の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔多角化戦略〕〔必須回答〕	①	②	③	④

【Q4_15】 直近10年間で「既存事業拡大」「新規事業創出」に取り組んだ際、その取組に関与した「外部から確保した変革人材」はどのような知識・スキルを持っていましたか。当てはまるものをすべてお答えください。（各々複数回答）

	営業	経営企画	総務	人事	経理・財務	資金調達	広報	マーケティング	製品・商品・サービスの企画・開発	IT・デジタル	その他
(1) 既存の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「既存事業拡大」の取組〔市場浸透戦略〕	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
(2) 新規の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新市場開拓戦略〕	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
(3) 既存の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新商品開発戦略〕	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
(4) 新規の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔多角化戦略〕	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

【Q4_16】 直近10年間で「既存事業拡大」「新規事業創出」に取り組んだ際、その取組に関与した「外部から確保した変革人材」を選定するにあたってどのような要素を重要視しましたか。当てはまるものをすべてお答えください。(各々複数回答)

	保有する知識・スキルの希少性	業務経験の豊富さ	社外のネットワークの豊富さ	経営者、社員のそれぞれと円滑にやりとりするコミュニケーション能力	自社の経営の方向性や価値観の熟知度の高さ	利害の異なる関係者の意見を調整する能力	物事や事業を理論的に把握・説明できる能力	経営者への直言・謙言も辞さない気質	新しいアイデアを生み出す能力	周囲を巻き込みながら物事を成し遂げる能力	その他
(1) 既存の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「既存事業拡大」の取組〔市場浸透戦略〕	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
(2) 新規の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新市場開拓戦略〕	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
(3) 既存の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新商品開発戦略〕	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
(4) 新規の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔多角化戦略〕	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪

【Q4_17】 直近10年間において「既存事業拡大」「新規事業創出」に取り組んだ際、その取組に関与した「外部から確保した変革人材」とはどのような形態で契約を結びましたか。当てはまるものをお答えください。(複数回答)

	自社と雇用契約を結んで転職 転籍する	本業先に戻ることを前提に、一定期間、自社に勤務する	プロジェクトや専門分野をベースに、自社と本業先で、同時に働く	本業を持ちつつ、週や月ごとに決まった日数 時間数だけ自社に出勤 参画する	本業を持ちつつ、平日の夜や休日等を活用し、自社のプロジェクトに参画する	その他
(1) 既存の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「既存事業拡大」の取組〔市場浸透戦略〕	①	②	③	④	⑤	⑥
(2) 新規の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新市場開拓戦略〕	①	②	③	④	⑤	⑥
(3) 既存の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新商品開発戦略〕	①	②	③	④	⑤	⑥
(4) 新規の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔多角化戦略〕	①	②	③	④	⑤	⑥

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

【Q4_18】 直近 10 年間に於いて「既存事業拡大」「新規事業創出」に取り組んだ際、その取組に関与した「外部から確保した変革人材」をどのように確保しましたか。当てはまるものをお答えください。(複数回答)

	ハローワーク (ハローワークインターネットサービス含む)	民間職業紹介事業者	求人情報誌	求人情報サイト	スカウトサービス	知り合い 社員等からの紹介 (縁故)	自社 HP	その他
(1) 既存の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「既存事業拡大」の取組〔市場浸透戦略〕	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
(2) 新規の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新市場開拓戦略〕	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
(3) 既存の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新商品開発戦略〕	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
(4) 新規の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔多角化戦略〕	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧

【Q4_19】 直近 10 年間に於いて、「外部から確保した変革人材」を活用して「既存事業拡大」「新規事業創出」に取り組んだ際、どのような障壁・課題がありましたか。当てはまるものをすべてお答えください。(複数回答)

	明確な経営戦略 人材戦略が立っていないかった	どのように雇用条件を定めるべきか分からなかった	どのように選考基準を定めるべきか分からなかった	求める人物像にマッチする人材が見つからなかった	採用後の受入体制をどう構築すべきか分からなかった	その他	障壁 課題はなかった
(1) 既存の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「既存事業拡大」の取組〔市場浸透戦略〕	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
(2) 新規の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新市場開拓戦略〕	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
(3) 既存の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新商品開発戦略〕	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
(4) 新規の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔多角化戦略〕	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

<p>【Q4_22_1】 貴社は、役員（経営者を除く）・社員に対してどういった「リスクリング」の機会を提供していますか。当てはまるものをすべてお答えください。（複数回答）</p>	
<p>①書籍・セミナー受講等による知識の収集 ②社内での勉強会への参加 ③新しいツール・設備の導入やプロジェクトを通じた学習と実践機会の提供 ④社外での勉強会への参加 ⑤新しいスキルに関する資格取得（又はそれにかかる支援） ⑥大学での講座受講・学位取得（又はそれにかかる支援） ⑦その他（ ）</p>	
<p>【Q4_22_2】 貴社は、どういったスキルを獲得させるために、役員（経営者を除く）・社員に「リスクリング」の機会を提供していますか。当てはまるものをすべてお答えください。（複数回答）</p>	
<p>①営業 ③総務 ⑤経理・財務 ⑦広報 ⑨製品・商品・サービスの企画・開発 ⑪品質管理 ⑬工作機械・輸送用機器等の操作 ⑮語学・国際化対応能力</p>	<p>②経営企画 ④人事 ⑥資金調達 ⑧マーケティング ⑩IT・デジタル ⑫OA・事務機器操作 ⑭プレゼンテーション・ディベート ⑯その他（ ）</p>
<p>【Q4_23_1】 経営者ご自身が「リスクリング」に取り組まない理由について、当てはまるものをすべてお答えください。（複数回答）</p>	
<p>①必要性は感じているが、他の経営課題もありそれどころではない ②支援機関や制度がない、あるいは分からない ③費用面の負担が大きい ④時間の確保が困難である ⑤リスクリングの意義について、社内の共感が得られない ⑥投資効果が分からない ⑦その他（ ）</p>	
<p>【Q4_23_2】 貴社が、役員（経営者を除く）・社員に「リスクリング」の機会を提供しない理由について、当てはまるものをすべてお答えください。（複数回答）</p>	
<p>①OJT（職場内訓練）で十分であり、必要性を感じていない ②必要性は感じているが、他の経営課題もありそれどころではない ③企画・提供のノウハウが自社に不足している ④支援機関や制度がない、あるいは分からない ⑤企画・提供費用面の負担が大きい ⑥時間の確保が困難である ⑦リスクリングの意義について、社内の共感が得られない ⑧投資効果が分からない ⑨リスクリングの結果、従業員が辞めてしまったことがある・辞めてしまう懸念がある ⑩その他（ ）</p>	

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

<p>【Q4_24_1】 経営者が新しいスキルを学習することによって期待される効果について、当てはまるものをすべてお答えください。(複数回答)</p>		
<p>①自社の戦略・ビジョンの具体化 ②マネジメント能力の向上 ③新しいことにチャレンジする文化・風土の醸成 ④変化に適応できる組織への変革 ⑤新技術・製品・サービス導入のしやすさの向上 ⑥従業員のリスクリングの意欲向上 ⑦その他 ()</p>		
<p>【Q4_24_2】 役員(経営者を除く)・社員に新しいスキルを学習させることで期待される効果について、当てはまるものをすべてお答えください。(複数回答)</p>		
<p>①自社の業務効率化 ②自社の生産性向上 ③従業員の勤労意欲向上 ④従業員の定着率の向上 ⑤採用活動の促進 ⑥マネジメント能力の向上 ⑦新しいことにチャレンジする文化・風土の醸成 ⑧変化に適応できる組織への変革 ⑨その他 ()</p>		
<p>【Q4_25】 直近10年間で「既存事業拡大」「新規事業創出」に取り組んだ際の必要資金について、当てはまるものをお答えください。(各々単一回答)</p>		
	自己資金のみで取り組むことが可能だった	自己資金のみで取り組むことは難しく、資金調達が必要だった
(1) 既存の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「既存事業拡大」の取組〔市場浸透戦略〕	①	②
(2) 新規の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新市場開拓戦略〕	①	②
(3) 既存の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新商品開発戦略〕	①	②
(4) 新規の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔多角化戦略〕	①	②
<p>【Q4_26_1】 直近10年間で「既存事業拡大」「新規事業創出」に取り組んだ際、借入れ(社債発行を含む)を活用しましたか。活用したものがあればお答えください。(複数回答)</p>		
<p>①既存の市場において、既存の製品 商品 サービスを展開する「既存事業拡大」の取組〔市場浸透戦略〕 ②新規の市場において、既存の製品 商品 サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新市場開拓戦略〕 ③既存の市場において、新規の製品 商品 サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新商品開発戦略〕 ④新規の市場において、新規の製品 商品 サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔多角化戦略〕 ⑤その他 ()</p>		

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

【Q4_26_2】 直近10年間で「既存事業拡大」「新規事業創出」に取り組んだ際、増資（自己株式処分を含む）を活用しましたか。活用したものがあればお答えください。（複数回答）

- ①既存の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「既存事業拡大」の取組〔市場浸透戦略〕
- ②新規の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新市場開拓戦略〕
- ③既存の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新商品開発戦略〕
- ④新規の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔多角化戦略〕
- ⑤その他（ ）

【Q4_27_1】 直近10年間で「既存事業拡大」「新規事業創出」に取り組んだ際、借入れ（社債発行を含む）で調達したいと考えていた額を希望どおりに調達できましたか。当てはまるものをお答えください。（各々単一回答）

	調達できた	ある程度調達できた	あまり調達できなかった	ほとんど調達できなかった
(1) 既存の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「既存事業拡大」の取組〔市場浸透戦略〕 [必須回答]	①	②	③	④
(2) 新規の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新市場開拓戦略〕 [必須回答]	①	②	③	④
(3) 既存の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新商品開発戦略〕 [必須回答]	①	②	③	④
(4) 新規の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔多角化戦略〕 [必須回答]	①	②	③	④

【Q4_27_2】 直近10年間で「既存事業拡大」「新規事業創出」に取り組んだ際、増資（自己株式処分を含む）で調達したいと考えていた額を希望どおりに調達できましたか。当てはまるものをお答えください。（各々単一回答）

	調達できた	ある程度調達できた	あまり調達できなかった	ほとんど調達できなかった
(1) 既存の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「既存事業拡大」の取組〔市場浸透戦略〕 [必須回答]	①	②	③	④
(2) 新規の市場において、既存の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新市場開拓戦略〕 [必須回答]	①	②	③	④
(3) 既存の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔新商品開発戦略〕 [必須回答]	①	②	③	④
(4) 新規の市場において、新規の製品・商品・サービスを展開する「新規事業創出」の取組〔多角化戦略〕 [必須回答]	①	②	③	④

【Q4】 貴社の「経営の透明性を高める取組」や「権限委譲の状況」、「新規事業創出に取り組んだ際の組織体制」について伺います。

【Q4_28_1】 経営計画や経営課題、決算情報の共有、意思決定プロセスや人事評価制度、報酬制度の明確化等、経営の透明性を高める取組を実施していますか。当てはまるものをお答えください。（単一回答） [必須回答]

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

<p>【Q4_32_1】 貴社では、経営者からの権限委譲を進めていますか。当てはまるものをお答えください。(単一回答) [必須回答]</p>				
<p>①積極的に権限委譲を進めている ②ある程度権限委譲を進めている ③あまり権限委譲を進めていない ④権限委譲を進めていない</p>				
<p>【Q4_32_2】 貴社における、権限委譲の状況について、当てはまるものをお答えください。(各々単一回答)</p>				
	経営者に権限が集中している(権限委譲を行っていない)	経営層までは権限委譲が進んでいる	部長 課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	主任 係長クラスまでは権限委譲が進んでいる
(1) 新たな製品 商品 サービスの開発 [必須回答]	①	②	③	④
(2) 既存仕入先 販売先との取引継続 [必須回答]	①	②	③	④
(3) 新規仕入先 販売先の開拓 [必須回答]	①	②	③	④
(4) 物品の購入 [必須回答]	①	②	③	④
(5) 資金調達方針 [必須回答]	①	②	③	④
(6) 人材の採用 [必須回答]	①	②	③	④
(7) 人員の配置 [必須回答]	①	②	③	④
(8) 人事評価 [必須回答]	①	②	③	④
(9) 予算額 [必須回答]	①	②	③	④
(10) 業務目標の設定 管理 [必須回答]	①	②	③	④
(11) 既存事業に関する方針決定 [必須回答]	①	②	③	④
(12) 新規事業に関する方針決定 [必須回答]	①	②	③	④
<p>【Q4_33】 権限委譲を進めたことによってどのような効果がありましたか。当てはまるものをお答えください。(各々単一回答)</p>				
	当てはまる	どちらかといえば当てはまる	どちらかといえば当てはまらない	当てはまらない
(1) 自律的な社員が増加した	①	②	③	④
(2) 社員からの改善提案が増加した	①	②	③	④
(3) 新規事業創出につながった	①	②	③	④
(4) 既存事業拡大につながった	①	②	③	④
<p>【Q4_34】 権限委譲を進めつつも、社員の動きに統一感や一貫性を持たせるために、何らかの工夫・取組を行いましたか。当てはまるものをお答えください。(単一回答)</p>				
<p>① 行った ②行っていない</p>				

4.2 中小企業の事業承継・M&Aに関する調査

【ご回答者情報】			
貴社名			
部署名		役職名	
氏名		電話	
メールアドレス		FAX	
問 1_1 経営者の、現在の年齢と社長就任時の年齢について、お答えください。			
経営者の現在の年齢 _____ 歳 社長就任時の年齢 _____ 歳			
問 1_2 現在の経営者の就任経緯について、当てはまるものを1つお答えください。 [必須回答]			
①創業者		②同族承継	
③内部昇格		④買収	
⑤外部招へい		⑥出向	
⑦分社化の一環		⑧その他 ()	
問 1_2 で「①創業者」以外と回答された方にお伺いします。「①創業者」と回答された方は問 1_4 へお進みください。			
問 1_3 経営者として何代目かお答えください。			
①2代目		②3代目	③4代目以降
問 1_4 貴社以外の企業での就業経験について、当てはまるものを1つお答えください。 [必須回答]			
①同業種で就業経験がある		②異業種で就業経験がある	
③同業種・異業種両方で就業経験がある		④就業経験はない	
問 1_4 で「④就業経験はない」以外と回答された方にお伺いします。「④就業経験はない」と回答された方は問 1_6 へお進みください。			
問 1_5 貴社以外の企業での就業経験による具体的な効果について、当てはまるものをお答えください。 (複数回答可)			
①新製品・商品・サービスや新事業につながるアイデアが生まれた			
②現在の事業に関する知識・ノウハウを学べた			
③自社と異なる事業に関する新しい知識・ノウハウを学べた			
④新たな人事制度等を社内へ導入する上で参考となる情報を収集できた			
⑤ITの導入など業務効率化を進める上で参考となる情報を収集できた			
⑥自社が置かれている状況や課題を客観的に分析できるようになった			
⑦社外の人脈を拡大することができた			
⑧新しい仕入先・販売先の拡大につながった			
⑨共同開発等、企業同士の連携につながった			
⑩その他 ()			
⑪特になし			

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

問2_2 事業を引き継ぐため、準備期間中に実施した取組について、当てはまるものをお答えください。
(複数回答可) [必須回答]

- ①自社の経営に携わり、経営に関する哲学や手法を学んだ
- ②自社の経営理念や経営計画の理解に努めた
- ③現場で働き、自社の技術やノウハウ、商習慣等を学んだ
- ④従業員と自社の課題等について話し合う機会を設けた
- ⑤自社の経営資源・財務状況の理解に努めた
- ⑥営業を担当し、新規取引先を開拓した
- ⑦既存取引先との顔合わせを行った
- ⑧金融機関への挨拶・引継ぎを行った
- ⑨学校やセミナー等に通い、経営に関する知識やスキルを学んだ
- ⑩学校やセミナー等に通い、事業に関する技術やノウハウ等を学んだ
- ⑪その他 ()
- ⑫特になし

問2_3 事業承継前(=社長就任前)及び事業承継後に参加し、効果があったと感じる経営者コミュニティについて、当てはまるものをお答えください。(複数回答可)

※ここでいう「経営者コミュニティ」とは、商工団体・金融機関・取引先等が主導する会合や自己研鑽、地域・社会貢献等で目的を一同とする有志により開催される同好会・勉強会・クラブなど、経営者等が集う会合や団体など全般を指します。

	事業承継前に参加した コミュニティ [必須回答]	事業承継後に参加した コミュニティ [必須回答]
1.同業種の経営者と交流できるコミュニティ	①	②
2.異業種の経営者と交流できるコミュニティ	①	②
3.同世代の経営者と交流できるコミュニティ	①	②
4.先輩経営者と交流できるコミュニティ	①	②
5.後継者同士で交流できるコミュニティ	①	②
6.その他	①具体的に ()	②具体的に ()
7.参加したが、特に効果を感じられなかった	①	②
8.特に参加していない	①	②

問2_3で「8.特に参加していない」と回答した方以外にお伺いします。「8.特に参加していない」と回答された方は問2_5へお進みください。

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

<p>問2_4_1 事業承継前に経営者コミュニティに参加して、具体的にどのような効果を実感していますか。当てはまるものをお答えください。(複数回答可)</p> <p>①新製品・商品・サービスや新事業につながるアイデアが生まれた ②経営者としての悩みを共有できた ③他の経営者から刺激を受け、経営に対する意欲が高まった ④自社の事業に関する情報交換ができた ⑤自社と異なる事業に関する情報交換ができた ⑥新たな制度等を社内へ導入する上で参考となる情報を収集できた ⑦ITの導入など業務効率化を進める上で参考となる情報を収集できた ⑧社外の人脈を拡大することができた ⑨新しい仕入先・販売先の拡大につながった ⑩共同開発等、企業同士の連携につながった ⑪その他 ()</p>
<p>問2_4_2 事業承継後に経営者コミュニティに参加して、具体的にどのような効果を実感していますか。当てはまるものをお答えください。(複数回答可)</p> <p>①新製品・商品・サービスや新事業につながるアイデアが生まれた ②経営者としての悩みを共有できた ③他の経営者から刺激を受け、経営に対する意欲が高まった ④自社の事業に関する情報交換ができた ⑤自社と異なる事業に関する情報交換ができた ⑥新たな制度等を社内へ導入する上で参考となる情報を収集できた ⑦ITの導入など業務効率化を進める上で参考となる情報を収集できた ⑧社外の人脈を拡大することができた ⑨新しい仕入先・販売先の拡大につながった ⑩共同開発等、企業同士の連携につながった ⑪その他 ()</p>
<p>問2_5 事業承継に向けた準備期間中における、事業承継計画（事業承継後の経営方針等を定めたもの）の作成に際して現経営者がどのように関わりましたか。当てはまるものを1つお答えください。[必須回答]</p> <p>①現経営者が主体的に作成した ②どちらかという現経営者が主体的に作成した ③どちらかという現経営者以外の人物が主体的に作成した ④現経営者以外の人物が主体的に作成した ⑤作成しなかった</p> <p>※現経営者以外の人物・・・先代経営者や社外の専門家・支援機関などを指します。</p>

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

問2_6 先代経営者は、事業承継後にどのような役職についていますか。当てはまるものを1つお答えください。

- ①自社で、会長・顧問・相談役等として勤務
- ②自社の部門等の長、又は子会社等の社長と勤務
- ③自社の従業員（パート・アルバイト含む）として勤務
- ④他社・他団体の経営者・経営幹部として勤務
- ⑤他社・他団体の従業員（パート・アルバイト含む）として勤務
- ⑥無職
- ⑦その他（)
- ⑧分からない

問2_7 事業承継前に、先代経営者の役割や経営への関与のあり方について、先代経営者とどの程度話し合いましたか。当てはまるものを1つお答えください。

- ①十分話し合った
- ②ある程度話し合った
- ③あまり話し合っていない
- ④全く話し合っていない

問2_8 事業承継後、先代経営者は貴社の経営にどのように関与されていますか。当てはまるものを1つお答えください。[必須回答]

- ①先代経営者は経営判断に全く関与していない
- ②先代経営者は経営判断に関与しないが、求めれば助言をくれる
- ③最終判断は現経営者に任せているが、先代経営者も積極的に意見を述べている
- ④特定の経営判断は、先代経営者が意思決定している
- ⑤経営判断の多くは、先代経営者が意思決定している

問2_9 事業承継後における、先代経営者の経営への関与について、どの程度満足していますか。当てはまるものを1つお答えください。

- ①満足
- ②やや満足
- ③どちらでもない
- ④やや不満
- ⑤不満

問2_10 先代経営者が現在、貴社で担っている役割について、当てはまるものをお答えください。(複数回答可)

- ①経営の助言者・相談相手
- ②現経営者の経営に対する規律付け
- ③現経営者と従業員間の橋渡し・調整役
- ④社内の人材育成・技術指導
- ⑤他の従業員とともに実務担当
- ⑥既存取引先との関係維持
- ⑦取引金融機関との関係維持
- ⑧対外的活動（商工会・組合など）の担当
- ⑨その他（)
- ⑩分からない

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

<p>問 3_1_1 事業承継をきっかけに実施した事業再構築に関する取組について、以下の選択肢から当てはまるものをお答えください。(複数回答可) [必須回答]</p>
<p>①新規市場で、既存製品・商品・サービスを展開 ②既存市場で、新規製品・商品・サービスを開発・展開 ③新規市場で、新規製品・商品・サービスを開発・展開 ④特に実施していない</p>
<p>問 3_1_1 で「④特に実施していない」以外を選択された方にお伺いします。「④特に実施していない」を選択した方は問 3_10 へお進みください。</p>
<p>問 3_1_2 「最も力を入れた取組」について、当てはまるものを1つお答えください。(取組として選択したものが1つの場合は、同じものをお答えください。) [必須回答]</p>
<p>①新規市場で、既存製品・商品・サービスを展開 ②既存市場で、新規製品・商品・サービスを開発・展開 ③新規市場で、新規製品・商品・サービスを開発・展開</p>
<p>問 3_2 最も力を入れた取組についてお伺いします。その取組の検討を始めた時期はいつですか。当てはまるものを1つお答えください。</p>
<p>①事業承継前、事業を引き継ぐことが決まる前から ②事業承継前、事業を引き継ぐことが決まって以降 ③事業承継後、1年未満 ④事業承継後、1年以上経過後</p>
<p>問 3_3 最も力を入れた取組についてお伺いします。その取組を実施した理由について、当てはまるものをお答えください。(複数回答可)</p>
<p>①先代経営者や従業員から経営者として認められるため ②既存事業の将来性に対して危機感を抱いていたため ③既存事業の業績が低迷していたため ④新しい主力事業を創出するため ⑤下請取引から脱却するため ⑥顧客・取引先の要請やニーズへ対応するため ⑦自分の夢ややりたいことを実現するため ⑧従業員から提案を受けたため ⑨他の経営者や社外の人脈から、刺激を受けたため ⑩専門家や支援機関から助言・提案を受けたため ⑪社会課題を解決するため ⑫その他 ()</p>

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

問3_10 事業承継後、新しい経営者として従業員から信認を得ていると感じますか。当てはまるものを1つお答えください。		
問3_10_1 事業承継時点 [必須回答]		
①十分信認を得ていた	②ある程度信認を得ていた	
③どちらとも言えない	④あまり信認を得ていなかった	
⑤全く信認を得ていなかった		
問3_10_2 現在 [必須回答]		
①十分信認を得ている	②ある程度信認を得ている	
③どちらとも言えない	④あまり信認を得ていない	
⑤全く信認を得ていない		
問3_11 事業承継後、従業員から信認を得るために、どのようなコミュニケーションをとりましたか。当てはまるものをお答えください。(複数回答可)		
①現場に頻繁に足を運び、直接コミュニケーションをとる		
②従業員一人一人と定期的に面談を実施する		
③従業員と自社の課題等について話し合う機会を設ける		
④従業員からの改善提案メールやチャット等を歓迎する		
⑤従業員を勉強会等に誘う		
⑥従業員への挨拶や雑談など、業務以外のコミュニケーションを積極的に行う		
⑦その他 ()		
⑧特になし		
問4_1 事業承継後、事業承継前と比較して、従業員が組織の目標達成に向けて、自主的に考えて、行動するようになりましたか。当てはまるものを1つお答えください。 [必須回答]		
①十分当てはまる	②ある程度当てはまる	
③どちらとも言えない	④あまり当てはまらない	
⑤全く当てはまらない		
問4_2 従業員の自主性を高めるために、事業承継後、新たに実施した取組について、当てはまるものをそれぞれ1つお答えください。		
	実施した	実施していない
経営理念 ビジョンの共有 [必須回答]	①	②
業務の目的 目標の明確化 [必須回答]	①	②
経営情報(決算書等)の社内開示 [必須回答]	①	②
従業員との定期的な面談 フィードバック [必須回答]	①	②
人事評価 報酬制度の見直し [必須回答]	①	②
従業員同士が情報発信 相談できる場を提供 (チャットツールの活用等) [必須回答]	①	②
改善提案制度の導入 [必須回答]	①	②
従業員にとって未経験の業務を任せ [必須回答]	①	②
従業員主導の委員会 プロジェクトチームの設置 [必須回答]	①	②

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

問4_3 貴社では、事業承継後、事業承継前と比べて、経営者からの権限委譲を進めていますか。当てはまるものを1つお答えください。 [必須回答]				
①積極的に権限委譲を進めている		②ある程度権限委譲を進めている		
③あまり権限委譲を進めていない		④権限委譲を進めていない		
問4_4 貴社における、権限委譲の状況について、当てはまるものをそれぞれ1つお答えください。				
	経営者に権限が集中している	経営層までは権限委譲が進んでいる	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる
新製品・商品・サービスの開発	①	②	③	④
既存仕入先・販売先との取引継続	①	②	③	④
新規仕入先・販売先の開拓	①	②	③	④
物品の購入	①	②	③	④
資金調達の方針 (借入先・借入金額・借入時期等)	①	②	③	④
人材の採用	①	②	③	④
人員の配置	①	②	③	④
人事評価	①	②	③	④
予算額の決定	①	②	③	④
業務目標の設定・管理	①	②	③	④
問4_5 貴社の従業員（パート・アルバイトなどを含む）に占める50代以上の人の割合について当てはまるものを1つお答えください。				
①なし		②25%未満		
③25%以上50%未満		④50%以上		
問4_6 今後10年以内に退職予定の従業員が持つ、事業に必要な技術・ノウハウについて、どの程度承継することができていますか。当てはまるものを1つお答えください。				
①大部分を承継できている		②ある程度承継できている		
③あまり承継できていない		④承継できていない		
⑤承継する必要がない				

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

<p>問 5_2 で「②売り手としての M&A に関心」と回答された方へお伺いします。 問 5_2 で「①買い手としての M&A に関心」のみを回答された方は問 5_12 へお進みください。 問 5_2 で「①買い手としての M&A に関心」と「②売り手としての M&A に関心」の両方に回答された方もこのまま問 5_8 へお進みください。</p>	
<p>問 5_8 売り手としての M&A の目的として、当てはまるものをお答えください。(複数回答可)</p>	
①事業の成長・発展	②事業や株式売却による利益確保
③非主力事業の売却による事業改革	④事業の承継
⑤従業員の雇用維持	⑥事業の再生
⑦地域住民の生活インフラの維持	⑧その他 ()
<p>問 5_9 売り手として M&A を行う際の相談相手として、当てはまるものをお答えください。(複数回答可)</p>	
①専門仲介機関	②専門仲介機関
③公認会計士、税理士等	④取引先
⑤同業他社等	⑥商工会・商工会議所
⑦事業承継・引継ぎ支援センター	⑧その他 ()
⑨特になし	
<p>問 5_10_1 M&A の相手先企業を選定する際に重視する確認事項について、当てはまるものをお答えください。(複数回答可)</p>	
①従業員の雇用維持	②取引先との関係維持
③自社名や自社ブランドの存続	④経営者や従業員の人柄
⑤経営者の意向・価値観	⑥会社や事業の更なる発展
⑦自社技術やノウハウの活用・発展	⑧売却価額
⑨会社の債務の整理	⑩売却後の経営者・役員の待遇
⑪その他 ()	⑫特になし
<p>問 5_10_2 重視する確認事項のうち最も重視するものを 1 つお答えください。</p>	
①従業員の雇用維持	② 取引先との関係維持
③自社名や自社ブランドの存続	④経営者や従業員の人柄
⑤経営者の意向・価値観	⑥会社や事業の更なる発展
⑦自社技術やノウハウの活用・発展	⑧売却価額
⑨会社の債務の整理	⑩売却後の経営者・役員の待遇
⑪その他 ()	⑫特になし

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

問 5_16	直近で行った M&A について、次の各項目のうち、統合が困難だと感じる項目として、当てはまるものをお答えください。(複数回答可)
	<ul style="list-style-type: none"> ①企業文化・組織風土 ②経営理念・ビジョン ③経営戦略・事業計画 ④人事・労務管理機能 (人事評価・給与・報酬体系など) ⑤会計・財務管理機能 (予算制度・会計処理など) ⑥法務管理機能 (契約管理・コンプライアンスなど) ⑦業務プロセス ⑧IT システム ⑨その他 ()
問 5_17	直近で行った M&A の経営統合時における課題として当てはまるものをお答えください。(複数回答可)
	<ul style="list-style-type: none"> ①相手先従業員のモチベーション向上 ②自社従業員と相手先従業員の一体感の醸成 ③経営統合作業に充てる人員の確保 ④経営統合作業に充てる時間の確保 ⑤設備や人材育成等の投資に充てる資金の確保 ⑥相手先の事業収益の改善 ⑦適切な相談相手がいない・分からない ⑧自社と相手先との業務分担の見直し ⑨その他 () ⑩特になし
問 5_18	直近で行った M&A の総合的な満足度として、当てはまるものを 1 つお答えください。 [必須回答]
	<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;">①期待を大きく上回っている <li style="width: 50%;">②期待をやや上回っている <li style="width: 50%;">③ほぼ期待通り <li style="width: 50%;">④期待をやや下回っている <li style="width: 50%;">⑤期待を大きく下回っている <li style="width: 50%;">⑥分からない
問 5_19	直近で行った M&A の具体的な効果として、当てはまるものをお答えください。(複数回答可)
	<ul style="list-style-type: none"> ①商品・サービスの拡充による売上げ・利益の増加 ②商圏拡大による売上げ・利益の増加 ③技術・ノウハウ等の横展開 ④企業規模拡大による大手企業等との取引拡大 ⑤ブランドや信用力の向上 ⑥共同調達や共同配送等による仕入・販売コストの削減 ⑦店舗・工場等の統廃合による効率化 ⑧間接部門の合理化 ⑨その他 ()

4.3 中小企業の起業・創業に関する調査

【ご回答者情報】			
貴社名			
部署名		役職名	
氏名		電話	
メールアドレス		FAX	

問 1_1 創業場所の都道府県について、当てはまるものを1つお選びください。(単一回答)

01. 北海道	02. 青森県	03. 岩手県	04. 宮城県	05. 秋田県	06. 山形県
07. 福島県	08. 茨城県	09. 栃木県	10. 群馬県	11. 埼玉県	12. 千葉県
13. 東京都	14. 神奈川県	15. 新潟県	16. 富山県	17. 石川県	18. 福井県
19. 山梨県	20. 長野県	21. 岐阜県	22. 静岡県	23. 愛知県	24. 三重県
25. 滋賀県	26. 京都府	27. 大阪府	28. 兵庫県	29. 奈良県	30. 和歌山県
31. 鳥取県	32. 島根県	33. 岡山県	34. 広島県	35. 山口県	36. 徳島県
37. 香川県	38. 愛媛県	39. 高知県	40. 福岡県	41. 佐賀県	42. 長崎県
43. 熊本県	44. 大分県	45. 宮崎県	46. 鹿児島県	47. 沖縄県	

問 1_2 貴社の創業場所と現在事業を行っている場所について、当てはまるものを1つお選びください。(単一回答)

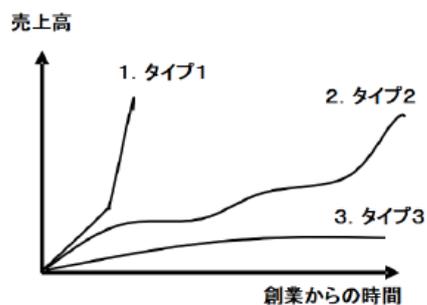
①創業者の地元で創業し、現在も同じ都道府県に所在
②創業者の地元で創業し、現在は他の都道府県に移転
③創業者の地元以外で創業し、現在も同じ都道府県に所在
④創業者の地元以外で創業し、現在は創業者の地元に移転
⑤創業者の地元以外で創業し、現在は他の都道府県（創業者の地元を除く）に移転

問 1_3 現在の経営者について、当てはまるものを1つお選びください。(単一回答) [必須回答]

①創業者	②創業者ではないが、創業時からの役員・従業員
③創業者ではないが、創業後入社し、経営者に就任した	

問 1_4 貴社の成長（売上高の伸び）について、(1) 起業前に目指していた成長タイプと、(2) 現在の貴社の実際の成長タイプとして、それぞれ当てはまるものを1つお選びください。（単一回答）

<成長タイプのイメージ>



【選択肢】

1. 将来的な上場又は事業価値を高めての会社譲渡・売却を選択肢の1つとしながら、速いペースで雇用や売上高を拡大させていくことを目指す（タイプ1）
2. 中長期かつ安定的に雇用や売上げを拡大させることを目指す（タイプ2）
3. 基本的に創業時の雇用、売上げを大きく変化させることを意図せず、事業の継続を目指す（タイプ3）
4. 特にイメージは持っていなかった・持っていない

	タイプ1	タイプ2	タイプ3	特にイメージは持っていなかった・持っていない
(1) 起業前に目指していた成長タイプ [必須回答]	①	②	③	④
(2) 現在の実際の成長タイプ [必須回答]	①	②	③	④

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

問 1_5 創業時点及び現在の IPO や株式の売却 (M&A)・譲渡等の意向について、当てはまるものをそれぞれ1つずつお選びください。(単一回答)

問 1_5_1 【創業時点】

	意向がある	意向がない
(1) IPO (株式公開) を目指している	①	②
(2) 他者への株式売却 (M&A)・譲渡を検討している	①	②
(3) 経営陣や従業員への売却・譲渡を検討している	①	②

問 1_5_2 【現在】

	意向がある	意向がない
(1) IPO (株式公開) を目指している	①	②
(2) 他者への株式売却 (M&A)・譲渡を検討している	①	②
(3) 経営陣や従業員への売却・譲渡を検討している	①	②

問 1_6 創業時と現在における、従業員構成 (役員、正社員、正社員以外) について、人数をお答えください。(不明な場合は、空欄としてください。)

問 1_6_1 (1) 創業時

役員 (※代表者を含む、無給の役員は除く) [必須回答]	人
正社員 [必須回答]	人
正社員以外 (パート、アルバイト等)	人

問 1_6_2 (2) 現在

役員 (※代表者を含む、無給の役員は除く) [必須回答]	人
正社員 [必須回答]	人
正社員以外 (パート、アルバイト等)	人

問 1_7 創業後1年間と直近1年間における売上高をお答えください。

(小数点第2位で四捨五入し、小数点第1位までお答えください。)

(1) 創業後1年間 [必須回答]	百万円
(2) 直近1年間 [必須回答]	百万円

問 1_8 創業後1年間と直近1年間における経常利益をお答えください。

(創業後1年間の時点で個人事業主だった場合は、事業に関する利益状況についてお答えください。)

※マイナス値の場合は符号 (-) を入力してください。

(1) 創業後1年間	万円
(2) 直近1年間	万円

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

問 2_9 貴社の正社員の人数が、(1) 5人、(2) 20人に創業後初めて到達したのは、創業から何年目ですか。当てはまるものを1つお選びください。(単一回答)

(1) 5人に到達した時期 [必須回答]

①創業時に到達していた ②1年目 ③2年目 ④3年目 ⑤4年目 ⑥5年目
⑦6年目 ⑧7年目 ⑨8年目 ⑩9年目 ⑪まだ到達していない

(2) 20人に到達した時期 [必須回答]

①創業時に到達していた ②1年目 ③2年目 ④3年目 ⑤4年目 ⑥5年目
⑦6年目 ⑧7年目 ⑨8年目 ⑩9年目 ⑪まだ到達していない

問 2_10 貴社の事業において、固定客はついていますか。当てはまるものを1つお選びください。

(単一回答)

また、「固定客がついている」と回答した方にお伺いします。固定客が付き始めたのは創業後何か月程度経過したタイミングでしたか。当てはまる数字をご入力ください。

※ここでの「固定客がつく」とは、同じ顧客との長期的かつ反復的取引が生じている状態を指します。

[必須回答]

①固定客がついている (か月) ②まだ固定客はついていない

問 2_11_1 貴社の収支状況についてお伺いします。

貴社は現在黒字基調ですか。当てはまるものを1つお選びください。また、「黒字基調に至っている」と回答した方は、創業後何か月経過したタイミングで初めて黒字基調となりましたか。

※ここでの黒字基調とは単月の経常利益を見た時に、黒字の月が増えてきたタイミングを指します。

[必須回答]

①黒字基調に至っている (か月) ②まだ黒字基調に至ってない

問 2_11_2 貴社はこれまでに通年での黒字化を達成していますか。当てはまるものを1つお選びください。また、創業後何年経過したタイミングで初めて通年での黒字化を達成しましたか。

※ここでの通年の黒字化とは、個人事業主であれば「確定申告において事業に関する利益が黒字になったタイミング」、法人の場合は「決算において経常利益が黒字になったタイミング」を指します。 [必須回答]

①年での黒字化を達成している (年) ②まだ通年での黒字化を達成していない

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

問 2_12_1 経営者の方の現在の年齢について、当てはまるものを1つお選びください。(単一回答)

- | | | | | | |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ①24歳以下 | ②25～29歳 | ③30～34歳 | ④35～39歳 | ⑤40～44歳 | ⑥45～49歳 |
| ⑦50～54歳 | ⑧55～59歳 | ⑨60～64歳 | ⑩65～69歳 | ⑪70～74歳 | ⑫75歳以上 |

問 2_12_2 経営者の方の(1)現在の年齢と(2)創業時の年齢について、それぞれ当てはまるものを1つお選びください。(単一回答)

※問 1_3 で「1. 創業者」と回答した方は、(1)現在の年齢、(2)創業時の年齢の両方をお答えください。また、「1. 創業者」以外を回答した方は、(1)現在の年齢のみお答えください。

(1) 経営者の現在の年齢

- | | | | | | |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ①24歳以下 | ②25～29歳 | ③30～34歳 | ④35～39歳 | ⑤40～44歳 | ⑥45～49歳 |
| ⑦50～54歳 | ⑧55～59歳 | ⑨60～64歳 | ⑩65～69歳 | ⑪70～74歳 | ⑫75歳以上 |

(2) 創業時の年齢

- | | | | | | |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ①24歳以下 | ②25～29歳 | ③30～34歳 | ④35～39歳 | ⑤40～44歳 | ⑥45～49歳 |
| ⑦50～54歳 | ⑧55～59歳 | ⑨60～64歳 | ⑩65～69歳 | ⑪70～74歳 | ⑫75歳以上 |

【以下、問 2_13～2_28 の設問は、問 1_3 で「①創業者」と回答した方にお伺いします。】

問 2_13 創業者の方が、起業を思い立った時期について、当てはまるものを1つお選びください。(単一回答)

- | | |
|---|-----------------|
| ①中学・高等学校在学時以前 | ②大学・大学院・専門学校在学時 |
| ③高等学校卒業後、30歳未満(大学・大学院・専門学校に在学していた場合を除く) | |
| ④大学・大学院・専門学校卒業後～30歳未満 | ⑤30歳以上 40歳未満 |
| ⑥40歳以上 50歳未満 | ⑦50歳以上 60歳未満 |
| ⑧60歳以上 65歳未満 | ⑨65歳以上 |

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

問 2_14 創業者の方が、起業を決心する際に有効だったものについて、それぞれ当てはまるものを1つお選びください。(単一回答)

	有効であった	効であった どちらかといえ ば有	どちらでもない	効ではなかつた どちらかといえ ば有	全く有効でなかつた	経験していない
(1) メディアに出ている起業家が発信する情報の収集	①	②	③	④	⑤	⑥
(2) 起業家教育のプログラム	①	②	③	④	⑤	⑥
(3) 起業家同士の交流会・講演会の参加	①	②	③	④	⑤	⑥
(4) 企業でのインターンシップ・アルバイト経験	①	②	③	④	⑤	⑥
(5) 企業経営の疑似体験	①	②	③	④	⑤	⑥
(6) 留学・旅行などの海外経験	①	②	③	④	⑤	⑥
(7) 企業での正社員としての勤務経験	①	②	③	④	⑤	⑥
(8) 家業の手伝い・見習い	①	②	③	④	⑤	⑥
(9) NPO 等でのボランティア経験	①	②	③	④	⑤	⑥

問 2_15 起業の準備段階で生じた課題として、当てはまるものを全てお選びください。(複数回答可)

[必須回答]

①製品・商品・サービスのアイデアが浮かばなかつた	③資金調達方法の目処がなかつた
②収入の減少	④事業に必要な専門知識、経営に関する知識・ノウハウが不足していた
⑤具体的な事業化の方法がなかつた	⑥事業計画の策定方法が分からなかつた
⑦時間的な余裕がなかつた	⑧家庭環境の変化があつた(結婚・出産・介護等)
⑨その他()	⑩課題はなかつた

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

【問 2_15 で「選択肢①～⑧」を回答した方に伺います。】

問 2_16 起業の準備段階で生じた課題について、どのような人物・機関に相談して解決をしましたか。当てはまるものを全てお選びください。(複数回答可)

	家族・親戚、友人・知人	取引先	周回の起業家・経営者・サルトアント	企業診断士、経営コンサルタント	税理士、公認会計士、中小	商工会・商工会議所	点等)	国・地方自治体・公的支援機関 (よろず支援拠)	民間金融機関	政府系金融機関	等	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド	個人投資家	自己解決した (特に相談をしていない)
(1) 製品・商品・サービスのアイデアが浮かばなかった	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩				
(2) 収入の減少	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩				
(3) 資金調達方法の目処がつかなかった	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩				
(4) 事業に必要な専門知識、経営に関する知識・ノウハウが不足していた	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩				
(5) 具体的な事業化の方法がなかった	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩				
(6) 事業計画の策定方法が分からなかった	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩				
(7) 時間的な余裕がなかった	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩				
(8) 家庭環境の変化があった (結婚・出産・介護等)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩				

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

問 2_17 経営者が持つ能力・強みについてお伺いします。次の能力・強みのうち、(1) 創業時と(2) 現在、それぞれの時点について、各要素を持っていましたか。当てはまるものをそれぞれお選びください。(単一回答)

問 2_17_1 (1) 創業時

	持っている	持っていない
(1) 事業計画の策定能力	①	②
(2) 決算書などの計数管理能力	①	②
(3) マーケティング能力	①	②
(4) 税務・法務等の各種手続きなどの実務能力	①	②
(5) 組織や従業員の管理能力	①	②
(6) 製品・商品・サービスの知識、企画・開発能力	①	②
(7) 業界に関する知識・経験	①	②
(8) 生産・製造等の技術力	①	②
(9) 従業員の育成能力	①	②
(10) 経営について相談が出来るネットワーク	①	②
(11) リーダーシップ	①	②
(12) 取引先拡大に向けた営業力	①	②
(13) 広告宣伝等のプロモーション能力	①	②
(14) IT・デジタルに関する能力	①	②

問 2_17_2 (2) 現在

	持っている	持っていない
(1) 事業計画の策定能力	①	②
(2) 決算書などの計数管理能力	①	②
(3) マーケティング能力	①	②
(4) 税務・法務等の各種手続きなどの実務能力	①	②
(5) 組織や従業員の管理能力	①	②
(6) 製品・商品・サービスの知識、企画・開発能力	①	②
(7) 業界に関する知識・経験	①	②
(8) 生産・製造等の技術力	①	②
(9) 従業員の育成能力	①	②
(10) 経営について相談が出来るネットワーク	①	②
(11) リーダーシップ	①	②
(12) 取引先拡大に向けた営業力	①	②
(13) 広告宣伝等のプロモーション能力	①	②
(14) IT・デジタルに関する能力	①	②

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

問 2_18 創業前における、創業者の就業経験についてお伺いします。貴社の現在の事業と同業種の企業での就業経験について、当てはまるものをお選びください。(単一回答)

- | | | |
|-------------|--------------|------------|
| ①未経験である | ②1年未満 | ③1年以上～5年未満 |
| ④5年以上～10年未満 | ⑤10年以上～20年未満 | ⑥20年以上 |

問 2_19 起業に向けて、知人・友人や以前の勤務先等から、設備や従業員、販売先等といった経営資源の引き継ぎを検討しましたか。当てはまるものをお選びください。(単一回答) [必須回答]

- | | |
|-------|----------|
| ①検討した | ②検討しなかった |
|-------|----------|

【問 2_19 で「①経営資源の引き継ぎを検討した」と回答した方に伺います。】

問 2_20 どのような経営資源を引き継ぎましたか。当てはまるものを全てお選びください。(複数回答可) [必須回答]

- | | | |
|--------------------------|-----------------------|-------------|
| ①技術やノウハウを持つ従業員 | ②その他の従業員 | ③顧客や販売先・仕入先 |
| ④機械・設備等 | ⑤工場・店舗・事務所等 | |
| ⑥経営理念・顧客ネットワーク・技能等の知的資産 | ⑦ブランド・営業秘密・ノウハウ等の知的財産 | |
| ⑧特許権・著作権等の知的財産権 | ⑨その他 () | |
| ⑩引き継ぎを検討したが、引き継げる資源がなかった | | |

【問 2_20 で⑩以外を回答した方にお伺いします。】

問 2_21 創業時に経営資源を引き継いだことによるメリットについて、当てはまるものを全てお選びください。(複数回答可)

- | | |
|--------------------|---------------------|
| ①事業の安定化・黒字化までの期間短縮 | ②事業の安定化・黒字化までのコスト低減 |
| ③商品・サービス等の品質向上 | ④競争優位性の獲得 |
| ⑤対外的な信用力の獲得 | ⑥その他 () |
| ⑦特に利点はなかった | |

問 2_22 創業者の方の、起業経験について伺います。貴社を経営する以前に、起業を経験したことはありますか。当てはまるものを1つお選びください。(単一回答) [必須回答]

- | | |
|----------------------------|---------------------|
| ①現在の事業と同業種で起業の経験がある | ②現在の事業と異業種で起業の経験がある |
| ③現在の事業と同業種・異業種の両方で起業の経験がある | ④今回の起業が初めてである |

【問 2_22 で④以外を回答した方にお伺いします。】

問 2_23 貴社を起業する前に、自身で起業された企業・事業を経営した年数をお答えください。

年 (※1年未満の期間は切捨て)

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

【問2_22で④以外を回答した方にお伺いします。】

問2_24 これまでの起業経験で、現在の事業で役に立っていることがあれば、当てはまるものを全てお選びください。(複数回答可)

①資金繰り、資金調達の方法	②人材確保・育成の方法	③新たな顧客・販路開拓の方法
④経営判断力	⑤事業の効率化方法	⑥人脈・ネットワーク
⑦その他 ()	⑧特になし	

問2_25 現在の事業の起業目的について、当てはまるものを全てお選びください。(複数回答可)

①高い所得を得るため	②地域社会が抱える課題の解決を目指すため
③地域の産業発展に貢献するため	④地域の雇用を維持・拡大するため
⑤自分の裁量で自由に仕事をするため	⑥性別や年齢に関係なく働くため
⑦時間や気持ちのゆとりを得るため	⑧自分の技術やアイデアを事業化するため
⑨仕事の経験・技術・知識・資格等を活かすため	⑩経営者として社会的評価を得るため
⑪自身の生計を維持するため	⑫その他 ()
⑬特に目的はない	

問2_26 起業された現在の事業について伺います。(1)創業時に事業に対して期待していたこと、(2)現在事業に対して満足していることのそれぞれについて、当てはまるものを全てお選びください。(複数回答可) (縦方向↓にお選びください)

	(1)創業時に事業に対して期待していたこと	(2)現在事業に対して満足していること
収入	①	②
仕事の業務内容	①	②
事業が地域社会の課題解決に貢献していること	①	②
会社(又は企業)が地域の産業発展に貢献していること	①	②
会社(又は企業)が地域の雇用を維持・拡大していること	①	②
仕事のやりがい・達成感	①	②
仕事の自由度や裁量	①	②
仕事の生活の調和(ワークライフバランス)	①	②
その他 ()	①	②
当てはまるものはない	①	②

問 2_27 起業に関心を持ったきっかけ・背景として、当てはまるものを全てお選びください。(複数回答可)

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------|
| ①周囲の起業家・経営者の影響 | ②取引先から勧められた |
| ③家族・友人に勧められた | ④家庭環境の変化(結婚・離婚・出産・病気・介護等) |
| ⑤起業家教育プログラムの影響(ビジネスコンテスト、起業セミナー等) | |
| ⑥ボランティア、アルバイト、インターンシップの経験 | ⑦一緒に起業する仲間を見つけた |
| ⑧時間的な余裕ができた | ⑨働き口(収入)を得る必要があった |
| ⑩勤務先ではやりたいことができなかった | ⑪勤務先の先行き不安・待遇悪化 |
| ⑫勤務先における起業支援 | ⑬その他() |
| ⑭当てはまるものはない | |

問 2_28_1 起業に関心を持った後、実際に起業に踏み切った理由について、当てはまるものをお選びください。(複数回答可) [必須回答]

- | | |
|---------------------|------------------|
| ①資金調達の見込みが立った | ②収入に関する不安が解消された |
| ③身につけるべきスキルを習得した | ④家族や周囲からの納得を得られた |
| ⑤起業について、相談できる支援者がいた | ⑥具体的な事業化の方法が分かった |
| ⑦その他() | ⑧当てはまるものはない |

問 2_28_2 選択した理由のうち、起業に関心を持った後、実際に起業に踏み切った最大の理由について、当てはまるものを1つお選びください。(単一回答)

- | | |
|---------------------|------------------|
| ①資金調達の見込みが立った | ②収入に関する不安が解消された |
| ③身につけるべきスキルを習得した | ④家族や周囲からの納得を得られた |
| ⑤起業について、相談できる支援者がいた | ⑥具体的な事業化の方法が分かった |
| ⑦その他() | |

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

問 3_33 各成長段階において、貴社にとって重要度が高いものの、確保できなかった人材について、当てはまるものを全てお選びください。(複数回答可) (縦方向↓にお選びください)

※各段階の期間を以下のように定義します

1. 創業期：準備段階から創業後3か月未満
2. 成長初期：創業後3か月以降から3年半未満
3. 成長初期以降：創業後3年半以降

	(1)創業期 [必須回答]	(2)成長初期 [必須回答]	(3)成長初期以降 [必須回答]
後継者候補となる人材	①	②	③
経営者を補佐する右腕人材	①	②	③
経営企画に長けた人材	①	②	③
内部管理（総務・人事等）に長けた人材	①	②	③
財務・会計に長けた人材	①	②	③
情報システムに長けた人材	①	②	③
研究開発・設計等ができる高度な技術を持つ人材	①	②	③
営業・販売に長けた人材	①	②	③
広報活動に長けた人材	①	②	③
マーケティングや商品・サービス企画に長けた人材	①	②	③
定型業務を行う人材	①	②	③
その他（ ）	①	②	③
必要な人材は確保できている	①	②	③

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

問 3_34_1 各成長段階における貴社の人材確保について、取り組んだ、または取り組んでいる方法について、当てはまるものを全てお選びください。(複数回答可) (縦方向↓にお選びください)

※各段階の期間を以下のように定義します

1. 創業期：準備段階から創業後3か月未満
2. 成長初期：創業後3か月以降から3年半未満
3. 成長初期以降：創業後3年半以降

	(1)創業期 [必須回答]	(2)成長初期 [必須回答]	(3)成長初期以降 [必須回答]
前職等関係者（同僚、取引先等）の採用	①	②	③
ハローワーク	①	②	③
求人サイトや求人情報誌の活用	①	②	③
自社ホームページや SNS の活用	①	②	③
経営者の知人・友人や社員からの紹介（リファラル採用）の活用	①	②	③
就職説明会・セミナーへの登壇・出展	①	②	③
高校・大学等の教育機関からの推薦・紹介	①	②	③
民間の人材紹介会社の活用	①	②	③
人材マッチング支援の活用 (例：ジョブカフェ、人材バンク事業等)	①	②	③
外注・アウトソーシングによる人材の補完	①	②	③
その他（ ）	①	②	③

問 3_34_2 人材確保について、取り組んだ、または取り組んでいる方法のうち最も効果があった方法について、当てはまるものを1つお選びください。(単一回答)

※各段階の期間を以下のように定義します

1. 創業期：準備段階から創業後3か月未満
2. 成長初期：創業後3か月以降から3年半未満
3. 成長初期以降：創業後3年半以降

問 3_34_2_1 (1) 創業期 [必須回答]

- | | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| ①前職等関係者（同僚、取引先等）の採用 | ②ハローワーク |
| ③求人サイトや求人情報誌の活用 | ④自社ホームページや SNS の活用 |
| ⑤経営者の知人・友人や社員からの紹介（リファラル採用）の活用 | |
| ⑥就職説明会・セミナーへの登壇・出展 | ⑦高校・大学等の教育機関からの推薦・紹介 |
| ⑧民間の人材紹介会社の活用 | ⑨人材マッチング支援の活用（例：ジョブカフェ、人材バンク事業等） |
| ⑩外注・アウトソーシングによる人材の補完 | ⑪その他 |

問 3_34_2_2 (2) 成長初期 [必須回答]

- | | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| ①前職等関係者（同僚、取引先等）の採用 | ②ハローワーク |
| ③求人サイトや求人情報誌の活用 | ④自社ホームページや SNS の活用 |
| ⑤経営者の知人・友人や社員からの紹介（リファラル採用）の活用 | |
| ⑥就職説明会・セミナーへの登壇・出展 | ⑦高校・大学等の教育機関からの推薦・紹介 |
| ⑧民間の人材紹介会社の活用 | ⑨人材マッチング支援の活用（例：ジョブカフェ、人材バンク事業等） |
| ⑩外注・アウトソーシングによる人材の補完 | ⑪その他 |

問 3_34_2_3 (3) 成長初期以降 [必須回答]

- | | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| ①前職等関係者（同僚、取引先等）の採用 | ②ハローワーク |
| ③求人サイトや求人情報誌の活用 | ④自社ホームページや SNS の活用 |
| ⑤経営者の知人・友人や社員からの紹介（リファラル採用）の活用 | |
| ⑥就職説明会・セミナーへの登壇・出展 | ⑦高校・大学等の教育機関からの推薦・紹介 |
| ⑧民間の人材紹介会社の活用 | ⑨人材マッチング支援の活用（例：ジョブカフェ、人材バンク事業等） |
| ⑩外注・アウトソーシングによる人材の補完 | ⑪その他 |

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

問 4_39_2 (2) 成長初期			
	利用した	利用を検討したが、 利用できなかった	利用を検討 しなかった
(1) 民間金融機関からの借入れ [必須回答]	①	②	③
(2) 日本政策金融公庫からの借入れ [必須回答]	①	②	③
(3) 政府系金融機関（日本政策金融公庫を除く）からの借入れ [必須回答]	①	②	③
(4) 民間企業、その他の団体からの借入れ [必須回答]	①	②	③
(5) ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資 [必須回答]	①	②	③
(6) 個人投資家からの出資 [必須回答]	①	②	③
(7) 民間企業、基金、財団その他の団体からの出資 [必須回答]	①	②	③
(8) 国や地方公共団体の補助金・助成金の活用 [必須回答]	①	②	③
(9) クラウド・ファンディング（注）の活用 [必須回答]	①	②	③
(10) 経営者本人（自己資金） [必須回答]	①	②	③
(11) 家族・親族、友人・知人、自社の役員・従業員からの借入金・ 出資金 [必須回答]	①	②	③
(12) その他（ ）	①	②	③

（注）インターネット等を通じて小口資金を調達する方法。

問 4_39_3 (3) 成長初期以降			
	利用した	利用を検討したが、 利用できなかった	利用を検討 しなかった
(1) 民間金融機関からの借入れ [必須回答]	①	②	③
(2) 日本政策金融公庫からの借入れ [必須回答]	①	②	③
(3) 政府系金融機関（日本政策金融公庫を除く）からの借入れ [必須回答]	①	②	③
(4) 民間企業、その他の団体からの借入れ [必須回答]	①	②	③
(5) ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資 [必須回答]	①	②	③
(6) 個人投資家からの出資 [必須回答]	①	②	③
(7) 民間企業、基金、財団その他の団体からの出資 [必須回答]	①	②	③
(8) 国や地方公共団体の補助金・助成金の活用 [必須回答]	①	②	③
(9) クラウド・ファンディング（注）の活用 [必須回答]	①	②	③
(10) 経営者本人（自己資金） [必須回答]	①	②	③
(11) 家族・親族、友人・知人、自社の役員・従業員からの借入金・ 出資金 [必須回答]	①	②	③
(12) その他（ ）	①	②	③

（注）インターネット等を通じて小口資金を調達する方法。

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

問 4_40 各成長段階において、問 4_39 で「利用した」と回答した調達先のうち、最も多く調達した先について、それぞれ当てはまるものを1つお選びください。(単一回答) (縦方向↓にお選びください)

※各段階の期間を以下のように定義します

1. 創業期：準備段階から創業後3か月未満
2. 成長初期：創業後3か月以降から3年半未満
3. 成長初期以降：創業後3年半以降

	(1)創業期 [必須回答]	(2)成長初期 [必須回答]	(3)成長初期以降 [必須回答]
(1) 民間金融機関からの借入れ	①	②	③
(2) 日本政策金融公庫からの借入れ	①	②	③
(3) 政府系金融機関（日本政策金融公庫を除く）からの借入れ	①	②	③
(4) 民間企業、その他の団体からの借入れ	①	②	③
(5) ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資	①	②	③
(6) 個人投資家からの出資	①	②	③
(7) 民間企業、基金、財団その他の団体からの出資	①	②	③
(8) 国や地方公共団体の補助金・助成金の活用	①	②	③
(9) クラウド・ファンディング（注）の活用	①	②	③
(10) 経営者本人（自己資金）	①	②	③
(11) 家族・親族、友人・知人、自社の役員・従業員からの借入金・出資金	①	②	③
(12) その他（ ）	①	②	③

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

問 4_41_1 各成長段階の資金調達において、「借入れ」について、何が課題となりましたか。当てはまるものを全てお選びください。(複数回答可)(縦方向↓にお選びください)

※各段階の期間を以下のように定義します

1. 創業期：準備段階から創業後3か月未満
2. 成長初期：創業後3か月以降から3年半未満
3. 成長初期以降：創業後3年半以降

	(1)創業期 [必須回答]	(2)成長初期 [必須回答]	(3)成長初期以降 [必須回答]
融資を受けられなかった	①	②	③
融資条件のミスマッチ (金額、期間、金利等(経営者保証は除く))	①	②	③
経営者保証	①	②	③
手続き等の煩雑さ	①	②	③
特に課題はなかった(課題はない)	①	②	③
利用を検討しなかった	①	②	③
その他()	①	②	③

問 4_41_2 各成長段階の資金調達において、「出資の受入れ」について、何が課題となりましたか。当てはまるものを全てお選びください。(複数回答可)(縦方向↓にお選びください)

※各段階の期間を以下のように定義します

1. 創業期：準備段階から創業後3か月未満
2. 成長初期：創業後3か月以降から3年半未満
3. 成長初期以降：創業後3年半以降

	(1)創業期 [必須回答]	(2)成長初期 [必須回答]	(3)成長初期以降 [必須回答]
出資を受けられなかった	①	②	③
出資条件のミスマッチ(金額、期間、配当、議決権等)	①	②	③
手続き等の煩雑さ	①	②	③
特に課題はなかった(課題はない)	①	②	③
利用を検討しなかった	①	②	③
出資を受けられなかった	①	②	③
その他()	①	②	③

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

問 4_41_3 各成長段階の資金調達において、「補助金・助成金」について、何が課題となりましたか。当てはまるものを全てお選びください。(複数回答可)(縦方向↓にお選びください)

※各段階の期間を以下のように定義します

1. 創業期：準備段階から創業後3か月未満
2. 成長初期：創業後3か月以降から3年半未満
3. 成長初期以降：創業後3年半以降

	(1)創業期 [必須回答]	(2)成長初期 [必須回答]	(3)成長初期以降 [必須回答]
どんな支援制度があるかわからなかった	①	②	③
補助・助成金額の不足	①	②	③
手続き等の煩雑さ	①	②	③
特に課題はなかった(課題はない)	①	②	③
利用を検討しなかった	①	②	③
その他()	①	②	③

問 4_42 各成長段階において、事業計画の策定や資金調達を行う際に相談した先について、当てはまるものを全てお選びください。(複数回答可)(縦方向↓にお選びください)

※各段階の期間を以下のように定義します

1. 創業期：準備段階から創業後3か月未満
2. 成長初期：創業後3か月以降から3年半未満
3. 成長初期以降：創業後3年半以降

	(1)創業期 [必須回答]	(2)成長初期 [必須回答]	(3)成長初期以降 [必須回答]
家族・親戚、友人・知人	①	②	③
周囲の起業家・経営者・取引先	①	②	③
税理士、公認会計士、中小企業診断士、経営コンサルタント	①	②	③
商工会・商工会議所	①	②	③
国・地方自治体・公的支援機関(よろず支援拠点等)	①	②	③
民間金融機関	①	②	③
政府系金融機関	①	②	③
ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等	①	②	③
個人投資家	①	②	③
その他()	①	②	③
特に相談はしていない	①	②	③

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

問 4_43 創業後、金融機関等の資金提供者に対し、自社の事業の状況や事業内容の理解を促進すること等を目的として、定期的に説明を行っていますか。当てはまるものを1つお選びください。(単一回答)

- | | | |
|-------------|-------------------|-------------|
| ①月ごとに行っている | ②四半期ごとに行っている | ③半年ごとに行っている |
| ④1年ごとに行っている | ⑤1年ごとより低い頻度で行っている | ⑥行っていない |

問 4_44 現在の金融機関等の外部からの資調達状況について、当てはまるものを1つお選びください。(単一回答)

- | | |
|-----------------|----------------|
| ①希望通りできている | ②ある程度希望通りできている |
| ③あまり希望通りにできていない | ④全く希望通りにできていない |
| ⑤調達の必要がない・分からない | |

問 5_45 創業時の資金調達に当たり、創業計画を策定をしましたか。当てはまるものを1つお選びください。(単一回答) [必須回答]

- | | |
|-------|----------|
| ①策定した | ②策定していない |
|-------|----------|

【問 5_45 で「①策定した」と回答した方にお伺いします。】

問 5_45_1 創業計画の策定に当たり、支援機関による助言や支援を受けていましたか。当てはまるものを1つお選びください。(単一回答) [必須回答]

- | | |
|------------|---------------|
| ①助言や支援を受けた | ②助言や支援を受けていない |
|------------|---------------|

【問 5_45 で「①策定した」と回答した方にお伺いします。】

問 5_46 策定した創業計画の内容について、それぞれ当てはまるものを1つお選びください。(単一回答)

	十分当てはまる	ある程度当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない	分からない
(1) 創業後の販売先や仕入先が明記されていた	①	②	③	④	⑤
(2) 資金繰り計画(資金使途と調達方法)が明記されていた	①	②	③	④	⑤
(3) 競合他社と比較した事業の強みが明記されていた	①	②	③	④	⑤
(4) 自社が対象とする市場規模を把握し明記されていた	①	②	③	④	⑤
(5) 説得性のある創業動機が明記されていた	①	②	③	④	⑤
(6) 経営者の経歴における強みが明記されていた	①	②	③	④	⑤
(7) 事業の見通し及びその根拠が明記されていた	①	②	③	④	⑤

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

問 5_47 創業以降、最初に金融機関やファンド等の外部から資金調達を行った時点と比べて、資金調達先を増やしましたか。当てはまるものを1つお選びください。(単一回答) [必須回答]

- | | |
|-------|------------------|
| ①増やした | ②変わらない |
| ③減少した | ④外部から資金調達を行っていない |

【問 5_47 で「①増やした」と回答した方にお伺いします。】

問 5_48 資金調達先を増やした理由として、当てはまるものを全てお選びください。(複数回答可)

- | | |
|-----------------|----------------|
| ①事業拡大のため | ②リスクヘッジのため |
| ③金利・手数料負担を下げるため | ④資金調達頻度を高めるため |
| ⑤対外的な信用度向上のため | ⑥業績向上の支援を受けるため |
| ⑦財務体質を強化するため | ⑧その他 () |

問 5_49 創業以降、市場動向などの外部環境の変化により、事業内容を見直した経験はありますか。当てはまるものを1つお選びください。(単一回答) [必須回答]

- | | |
|-----|-----|
| ①ある | ②ない |
|-----|-----|

問 5_50 市場動向等の外部環境の変化を踏まえて、どれくらいの頻度で定期的に事業計画の見直しを行っていますか。当てはまるものを1つお選びください。(単一回答) [必須回答]

- | | |
|-------------------|--------------|
| ①月ごとに行っている | ②四半期ごとに行っている |
| ③半年ごとに行っている | ④1年ごとに行っている |
| ⑤1年ごとより低い頻度で行っている | ⑥行っていない |

【問 5_50 で⑥以外と回答した方にお伺いします。】

問 5_51 事業計画の見直しを行うことで、外部環境の変化に対応できていますか。当てはまるものを1つお選びください。(単一回答)

- | | |
|--------------|--------------|
| ①十分対応できている | ②ある程度対応できている |
| ③あまり対応できていない | ④全く対応できていない |

問 5_52 貴社の創業の際に、他社との差別化に取り組んでいましたか。当てはまるものを1つお選びください。(単一回答) [必須回答]

- | | |
|----------|-------------|
| ①取り組んでいた | ②取り組んでいなかった |
|----------|-------------|

V. 付録（単純集計表）

5.1 中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査

(1) Q1-1-1-1 経営者の現在の年齢...(数量)

合計	185139.00
平均	57.07
分散(n-1)	105.15
標準偏差	10.25
最大値	93.00
最小値	10.00
不明	222
全体	3244

(2) Q1-1-1-2 経営者に就任した年齢...(数量)

合計	134081.00
平均	42.61
分散(n-1)	109.47
標準偏差	10.46
最大値	82.00
最小値	10.00
不明	319
全体	3147

(3) Q1-1-2 就任経緯...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	創業者	656	20.3
2	同族承継	1703	52.7
3	内部昇格	542	16.8
4	買収	76	2.4
5	外部招へい	91	2.8
6	出向	72	2.2
7	分社化の一環	29	0.9
8	その他	61	1.9
	不明	236	
	全体	3230	100.0

(4) Q1-2 他社での就業経験の有無...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	ある	2546	79.1
2	ない	673	20.9
	不明	247	
	全体	3219	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(5) Q1-2-1 自社を除いた経験社数...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	1社	1428	57.2
2	2社	612	24.5
3	3社	282	11.3
4	4社	87	3.5
5	5社以上	88	3.5
	不明	49	
	非該当	920	
	全体	2497	100.0

(6) Q1-2-2 異業種での勤務経験...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	ある	1563	62.4
2	ない	942	37.6
	不明	41	
	非該当	920	
	全体	2505	100.0

(7) Q1-3-1 経験した業務:営業...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	ある	2357	81.2
2	ない	544	18.8
	不明	565	
	全体	2901	100.0

(8) Q1-3-2 経験した業務:経営企画...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	ある	1710	64.7
2	ない	932	35.3
	不明	824	
	全体	2642	100.0

(9) Q1-3-3 経験した業務:総務...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	ある	1044	42.2
2	ない	1428	57.8
	不明	994	

(10) Q1-3-4 経験した業務:人事...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	ある	1345	53.4
2	ない	1172	46.6
	不明	949	
	全体	2517	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(11) Q1-3-5 経験した業務:経理・財務...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	ある	1052	42.7
2	ない	1410	57.3
	不明	1004	
	全体	2462	100.0

(12) Q1-3-6 経験した業務:資金調達...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	ある	1223	49.7
2	ない	1237	50.3
	不明	1006	
	全体	2460	100.0

(13) Q1-3-7 経験した業務:広報...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	ある	897	37.7
2	ない	1480	62.3
	不明	1089	
	全体	2377	100.0

(14) Q1-3-8 経験した業務:マーケティング...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	ある	927	38.6
2	ない	1475	61.4
	不明	1064	
	全体	2402	100.0

(15) Q1-3-9 経験した業務:製品・商品・サービスの企画・開発...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	ある	1215	48.6
2	ない	1284	51.4
	不明	967	
	全体	2499	100.0

(16) Q1-3-10 経験した業務:IT・デジタル...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	ある	724	30.5
2	ない	1650	69.5
	不明	1092	
	全体	2374	100.0

(17) Q1-4 目指すべき姿(4類型)...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	グローバル展開をする企業	268	9.1
2	サプライチェーンの中核的ポジションを確保する企業	484	16.4
3	地域資源の活用等により立地地域外でも活動する企業	463	15.7
4	地域の生活・コミュニティを下支えする企業	1249	42.3
5	その他	486	16.5
	不明	516	
	全体	2950	100.0

(18) Q1-5-1-1 議決権割合(%):社内株主[経営者、経営者の親族]...(数量)

合計	207014.78
平均	73.07
分散(n-1)	1393.63
標準偏差	37.33
最大値	100.00
最小値	0.00
不明	633
全体	2833

(19) Q1-5-1-2 議決権割合(%):社内株主[役員・役員持株会、社員・社員持株会]...(数量)

合計	28828.91
平均	10.18
分散(n-1)	475.29
標準偏差	21.80
最大値	100.00
最小値	0.00
不明	633
全体	2833

(20) Q1-5-1-3 議決権割合(%):社内株主[グループ会社等]...(数量)

合計	28328.19
平均	10.00
分散(n-1)	772.01
標準偏差	27.79
最大値	100.00
最小値	0.00
不明	633
全体	2833

(21) Q1-5-1-4 議決権割合(%):社外株主...(数量)

合計	19128.11
平均	6.75
分散(n-1)	374.19
標準偏差	19.34
最大値	100.00
最小値	0.00
不明	633
全体	2833

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(22) Q1-5-2 社外株主の属性...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	事業会社(事業上の取引関係あり)	260	49.4		
2	事業会社(事業上の取引関係なし)	89	16.9		
3	金融機関・投資会社	85	16.2		
4	その他	223	42.4		
	不明	17			
	非該当	2923		累計 (n)	累計 (%)
	全体	526	100.0	657	124.9

(23) Q1-6 株式上場に対する意向...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	数年以内に上場の計画がある	18	0.6
2	時期は未定だが、将来的な上場の意向がある	130	4.4
3	現時点では上場の意向はない	2765	94.4
4	既に上場している	17	0.6
	不明	536	
	全体	2930	100.0

(24) Q2-1-1 経営者の自社の成長に向けたモチベーションの有無:就任前...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いにあった	1547	51.7
2	ある程度あった	1106	37.0
3	あまりなかった	242	8.1
4	ほとんどなかった	96	3.2
	不明	475	
	全体	2991	100.0

(25) Q2-1-2 経営者の自社の成長に向けたモチベーションの有無:就任後...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いにあった	2070	69.2
2	ある程度あった	819	27.4
3	あまりなかった	73	2.4
4	ほとんどなかった	29	1.0
	不明	475	
	全体	2991	100.0

(26) Q2-2-1 会社経営を通じて経営者自身が成長することに対する考え方:就任前...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに重要であると考えていた	1841	61.6
2	ある程度重要であると考えていた	984	32.9
3	あまり重要ではないと考えていた	122	4.1
4	ほとんど重要ではないと考えていた	44	1.5
	不明	475	
	全体	2991	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(27) Q2-2-2 会社経営を通じて経営者自身が成長することに対する考え方:就任後...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに重要であると考えていた	2429	81.2
2	ある程度重要であると考えていた	520	17.4
3	あまり重要ではないと考えていた	27	0.9
4	ほとんど重要ではないと考えていた	15	0.5
	不明	475	
	全体	2991	100.0

(28) Q2-3-1 自社の企業規模拡大と付加価値向上に関する方針:就任前...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	企業規模を拡大させたい	984	32.9
2	どちらかといえば企業規模を拡大させたい	781	26.1
3	どちらかといえば付加価値を向上させたい	772	25.8
4	付加価値を向上させたい	454	15.2
	不明	475	
	全体	2991	100.0

(29) Q2-3-2 自社の企業規模拡大と付加価値向上に関する方針:就任後...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	企業規模を拡大させたい	1031	34.5
2	どちらかといえば企業規模を拡大させたい	479	16.0
3	どちらかといえば付加価値を向上させたい	826	27.6
4	付加価値を向上させたい	655	21.9
	不明	475	
	全体	2991	100.0

(30) Q2-4-1 成長に向けた障壁・課題:就任前...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	先代経営者の高齢化により、社内が現状維持の方向に進んでいた	766	27.5
2	先代経営者の権限が強く、成長に向けた取組が実施しにくい環境であった	768	27.6
3	特定の取引先からの受注により、成長に向けた取組をせずとも事業が安定している	804	28.9
4	成長に向けた取組を行うことにより、借入れの返済に支障を来す可能性があった	275	9.9
5	借入れへの経営者保証により、成長に向けた取組に失敗した際の損失が大きいと	402	14.4
6	人材の不足により、成長に向けた取組の成功確率が低いと認識していた	1044	37.5
7	資金の不足により、成長に向けた取組の成功確率が低いと認識していた	497	17.9
8	成長を表現した場合でも、それによって得られるリターンが少ないと認識していた	257	9.2
9	成長に向けた取組を行う経営者が周囲にいなかった	584	21.0
10	市場縮小・経済的ショックの影響により、業績が低迷していた	452	16.2
11	その他	57	2.0
12	成長に向けた障壁・課題はなかった	316	11.4
	不明	683	
	全体	2783	100.0

累計 (n)	6222
累計 (%)	223.6

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(31) Q2-4-2 成長に向けた障壁・課題:就任後...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	先代経営者の高齢化により、社内在り維持の方向に進んでいた	295	10.9
2	先代経営者の権限が強く、成長に向けた取組が実施しにくい環境であった	277	10.2
3	特定の取引先からの受注により、成長に向けた取組をせずとも事業が安定していた	585	21.6
4	成長に向けた取組を行うことにより、借入れの返済に支障を来す可能性があった	294	10.9
5	借入れへの経営者保証により、成長に向けた取組に失敗した際の損失が大きいと	363	13.4
6	人材の不足により、成長に向けた取組の成功確率が低いと認識していた	1359	50.3
7	資金の不足により、成長に向けた取組の成功確率が低いと認識していた	380	14.1
8	成長を表現した場合でも、それによって得られるリターンが少ないと認識していた	294	10.9
9	成長に向けた取組を行う経営者が周囲にいなかった	323	11.9
10	市場縮小・経済的ショックの影響により、業績が低迷していた	361	13.4
11	その他	80	3.0
12	成長に向けた障壁・課題はなかった	370	13.7
	不明	762	
	全体	2704	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	4981		184.2

(32) Q2-5-1 第三者との交流等により、自社の成長に向けたモチベーションが高まった経験の有無:就任前...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	よくあった	887	29.7
2	時々あった	1121	37.5
3	あまりなかった	765	25.6
4	全くなかった	218	7.3
	不明	475	
	全体	2991	100.0

(33) Q2-5-2 第三者との交流等により、自社の成長に向けたモチベーションが高まった経験の有無:就任後...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	よくあった	1406	47.0
2	時々あった	1186	39.7
3	あまりなかった	310	10.4
4	全くなかった	89	3.0
	不明	475	
	全体	2991	100.0

(34) Q2-6-1 自社の成長に向けたモチベーションを高めた第三者の属性:就任前...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	同業種の経営者仲間	1159	61.6
2	異業種の経営者仲間	900	47.8
3	支援機関・専門家	281	14.9
4	債権者・金融機関	180	9.6
5	株主・投資家	79	4.2
6	その他	236	12.5
	不明	127	
	非該当	1458	
	全体	1881	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	2835		150.7

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(35) Q2-6-2 自社の成長に向けたモチベーションを高めた第三者の属性:就任後...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	同業種の経営者仲間	1604	63.8		
2	異業種の経営者仲間	1455	57.9		
3	支援機関・専門家	621	24.7		
4	債権者・金融機関	473	18.8		
5	株主・投資家	141	5.6		
6	その他	321	12.8		
	不明	78			
	非該当	874			
	全体	2514	100.0	累計 (n)	累計 (%)
				4615	183.6

(36) Q2-7 成長意欲と経営戦略策定との関係性...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営戦略を策定していなかったため、新たに策定した	846	30.1
2	既に経営戦略を策定していたが、見直しを行った	1189	42.3
3	経営戦略の策定や見直しは行わなかった	776	27.6
	不明	655	
	全体	2811	100.0

(37) Q3-1 経営戦略の策定状況...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	策定した	2115	71.4
2	策定しなかった	849	28.6
	不明	502	
	全体	2964	100.0

(38) Q3-1-1 経営戦略を策定した際の検討プロセス...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	ターゲットとする市場の分析を起点とした	759	36.0
2	自社の経営資源の分析を起点とした	1227	58.1
3	当てはまるものはない	125	5.9
	不明	4	
	非該当	1351	
	全体	2111	100.0

(39) Q3-2 市場の分析を起点に経営戦略を策定した企業の、経営資源分析の実施状況...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分行った	218	29.5
2	ある程度行った	462	62.6
3	あまり行わなかった	53	7.2
4	ほとんど行わなかった	5	0.7
	不明	21	
	非該当	2707	
	全体	738	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(40) Q3-3 経営資源の分析を起点に経営戦略を策定した企業の、市場分析の実施状況...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分行った	150	12.5
2	ある程度行った	837	69.6
3	あまり行わなかった	200	16.6
4	ほとんど行わなかった	16	1.3
	不明	24	
	非該当	2239	
	全体	1203	100.0

(41) Q3-4 市場分析の際の視点...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	ターゲットとする顧客の特徴	1260	62.3
2	競合他社の製品・商品・サービスの特徴や参入動向	1197	59.2
3	市場に影響を与える外部の政治的・経済的・社会的・技術的動向	675	33.4
4	顧客に対して優位な立場で価格交渉が行える見込み	573	28.3
5	供給業者に対して優位な立場で価格交渉が行える見込み	275	13.6
6	その他	35	1.7
7	特になし(特にターゲットとする市場の分析を行っていない)	102	5.0
	不明	92	
	非該当	1351	
	全体	2023	100.0

累計 (n)	4117	累計 (%)	203.5
--------	------	--------	-------

(42) Q3-5-1 経営戦略を策定した際の工夫・取組:ターゲットとする顧客を具体的にイメージした...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分行った	710	35.9
2	ある程度行った	1113	56.3
3	あまり行わなかった	124	6.3
4	ほとんど行わなかった	31	1.6
	不明	137	
	非該当	1351	
	全体	1978	100.0

(43) Q3-5-2 経営戦略を策定した際の工夫・取組:ターゲットとする顧客に届ける価値を明確にした...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分行った	681	34.8
2	ある程度行った	1081	55.2
3	あまり行わなかった	167	8.5
4	ほとんど行わなかった	30	1.5
	不明	156	
	非該当	1351	
	全体	1959	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(44) Q3-5-3 経営戦略を策定した際の工夫・取組:ターゲットとする顧客に対してどのように価値を届けるかを明確にした...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分行った	648	33.3
2	ある程度行った	1053	54.1
3	あまり行わなかった	218	11.2
4	ほとんど行わなかった	28	1.4
	不明	168	
	非該当	1351	
	全体	1947	100.0

(45) Q3-5-4 経営戦略を策定した際の工夫・取組:定性データと定量データの両方を基に分析した...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分行った	242	12.6
2	ある程度行った	870	45.4
3	あまり行わなかった	627	32.7
4	ほとんど行わなかった	178	9.3
	不明	198	
	非該当	1351	
	全体	1917	100.0

(46) Q3-5-5 経営戦略を策定した際の工夫・取組:策定した経営戦略の妥当性について繰り返し検証した...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分行った	326	16.9
2	ある程度行った	1015	52.5
3	あまり行わなかった	494	25.6
4	ほとんど行わなかった	97	5.0
	不明	183	
	非該当	1351	
	全体	1932	100.0

(47) Q3-6 選定した市場の特徴...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	競合他社が多い市場	351	16.9
2	どちらかといえば競合他社が多い市場	736	35.4
3	どちらかといえば競合他社が少ない市場	870	41.8
4	競合他社がほとんどいない市場	122	5.9
	不明	36	
	非該当	1351	
	全体	2079	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(48) Q3-7 競合他社の少ない市場を見いだすことにつながった工夫・取組...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	同業種(国内)の動向を探ること	682	70.4		
2	同業種(国外)の動向を探ること	108	11.1		
3	異業種(国内)の動向を探ること	194	20.0		
4	異業種(国外)の動向を探ること	40	4.1		
5	既存事業で接点のある法人・個人のニーズを探ること	458	47.3		
6	既存事業で接点のない法人・個人のニーズを探ること	109	11.2		
7	その他	20	2.1		
8	特に工夫・取組はなかった	77	7.9		
	不明	23			
	非該当	2474		累計 (n)	累計 (%)
	全体	969	100.0	1688	174.2

(49) Q3-8-1 競合他社の多い市場を選定した理由:非効率な部分を標準化して効率化することで、競争優位に立つことが可能...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	238	24.4
2	どちらかといえば当てはまる	510	52.3
3	どちらかといえば当てはまらない	158	16.2
4	当てはまらない	69	7.1
	不明	112	
	非該当	2379	
	全体	975	100.0

(50) Q3-8-2 競合他社の多い市場を選定した理由:競合他社にない製品・商品・サービスが提供でき、差別化を図ることが可能...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	373	37.1
2	どちらかといえば当てはまる	413	41.1
3	どちらかといえば当てはまらない	149	14.8
4	当てはまらない	70	7.0
	不明	82	
	非該当	2379	
	全体	1005	100.0

(51) Q3-8-3 競合他社の多い市場を選定した理由:市場自体が大きいいため、参入すれば一定の売上高・利益を得ることが可能...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	202	20.3
2	どちらかといえば当てはまる	437	43.9
3	どちらかといえば当てはまらない	257	25.8
4	当てはまらない	99	9.9
	不明	92	
	非該当	2379	
	全体	995	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(52) Q3-8-4 競合他社の多い市場を選定した理由:市場自体が成長しているため、参入すれば一定の売上高・利益を得ることが可能...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	145	14.9
2	どちらかといえば当てはまる	371	38.1
3	どちらかといえば当てはまらない	307	31.6
4	当てはまらない	150	15.4
	不明	114	
	非該当	2379	
	全体	973	100.0

(53) Q3-9-1 活用した経営資源の内容:資金や設備等の有形固定資産...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	631	33.2
2	どちらかといえば当てはまる	718	37.7
3	どちらかといえば当てはまらない	334	17.6
4	当てはまらない	220	11.6
	不明	212	
	非該当	1351	
	全体	1903	100.0

(54) Q3-9-2 活用した経営資源の内容:人的資産や組織力、経営理念、顧客ネットワーク、技能等の知的資産...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	832	42.6
2	どちらかといえば当てはまる	922	47.2
3	どちらかといえば当てはまらない	139	7.1
4	当てはまらない	60	3.1
	不明	162	
	非該当	1351	
	全体	1953	100.0

(55) Q3-9-3 活用した経営資源の内容:ブランド・営業秘密・ノウハウ等の知的財産...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	435	23.1
2	どちらかといえば当てはまる	770	40.8
3	どちらかといえば当てはまらない	449	23.8
4	当てはまらない	232	12.3
	不明	229	
	非該当	1351	
	全体	1886	100.0

(56) Q3-9-4 活用した経営資源の内容:特許権・著作権等の知的財産権...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	103	5.7
2	どちらかといえば当てはまる	227	12.5
3	どちらかといえば当てはまらない	400	22.0
4	当てはまらない	1090	59.9
	不明	295	
	非該当	1351	
	全体	1820	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(57) Q3-10 市場を選定した際の自社の経営資源の確保状況...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	確保できていた	273	13.8
2	どちらかといえば確保できていた	1241	62.9
3	どちらかといえば確保できていなかった	404	20.5
4	確保できていなかった	56	2.8
	不明	141	
	非該当	1351	
	全体	1974	100.0

(58) Q3-10-1-1 市場への早期参入により、後発企業への参入障壁ができ競争優位に立てると考えた...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	53	12.4
2	どちらかといえば当てはまる	147	34.5
3	どちらかといえば当てはまらない	139	32.6
4	当てはまらない	87	20.4
	不明	34	
	非該当	3006	
	全体	426	100.0

(59) Q3-10-1-2 市場に参入して試行錯誤する過程で、必要な経営資源は確保できると考えた...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	70	15.6
2	どちらかといえば当てはまる	220	49.1
3	どちらかといえば当てはまらない	121	27.0
4	当てはまらない	37	8.3
	不明	12	
	非該当	3006	
	全体	448	100.0

(60) Q3-11-1 活用した経営資源の強み...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	顧客からの評価に結び付いている	1388	67.3
2	顧客からの評価に結び付き、他社が保有していない	478	23.2
3	顧客からの評価に結び付き、他社が保有しておらず、他社がまねもできない	195	9.5
	不明	54	
	非該当	1351	
	全体	2061	100.0

(61) Q3-11-2 経営資源の活用状況...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	組織的に活用できた	56	29.9
2	どちらかといえば組織的に活用できた	72	38.5
3	どちらかといえば限られた人材だけ活用できた	41	21.9
4	限られた人材だけ活用できた	18	9.6
	不明	8	
	非該当	3271	
	全体	187	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(62) Q3-12 競合他社の経営戦略と比較した際の、自社の経営戦略の評価...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	優れていた	199	10.2
2	どちらかといえば優れていた	1449	74.0
3	どちらかといえば優れていなかった	278	14.2
4	優れていなかった	33	1.7
	不明	156	
	非該当	1351	
	全体	1959	100.0

(63) Q3-13-1 「既存事業拡大」「新規事業創出」の取組有無...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	市場浸透戦略	1718	59.8
2	新市場開拓戦略	504	17.5
3	新商品開発戦略	669	23.3
4	多角化戦略	313	10.9
5	取組みまなかった	569	19.8
	不明	591	
	全体	2875	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	3773		131.2

(64) Q3-13-2 最も注力した「新規事業創出」の取組...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	市場浸透戦略	1718	74.5
2	新市場開拓戦略	650	28.2
3	新商品開発戦略	880	38.2
4	多角化戦略	444	19.3
	不明	1160	
	全体	2306	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	3692		160.1

(65) Q3-14-1 「既存事業拡大」の取組の、自社の成長への寄与度...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに寄与した	544	31.7
2	ある程度寄与した	1041	60.7
3	あまり寄与しなかった	106	6.2
4	ほとんど寄与しなかった	24	1.4
	不明	3	
	非該当	1748	
	全体	1715	100.0

(66) Q3-14-2 最も注力した「新規事業創出」の取組の、自社の成長への寄与度...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに寄与した	393	26.6
2	ある程度寄与した	839	56.7
3	あまり寄与しなかった	186	12.6
4	ほとんど寄与しなかった	62	4.2
	不明	6	
	非該当	1980	
	全体	1480	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(67) Q3-15-1 競争優位を築くために行った取組:[市場浸透戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	コスト・リーダースhip 戦略	157	9.6
2	差別化戦略	547	33.4
3	コスト集中戦略	229	14.0
4	差別化集中戦略	706	43.1
	不明	79	
	非該当	1748	
	全体	1639	100.0

(68) Q3-15-2 競争優位を築くために行った取組:[新市場開拓戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	コスト・リーダースhip 戦略	50	10.7
2	差別化戦略	162	34.5
3	コスト集中戦略	76	16.2
4	差別化集中戦略	181	38.6
	不明	35	
	非該当	2962	
	全体	469	100.0

(69) Q3-15-3 競争優位を築くために行った取組:[新商品開発戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	コスト・リーダースhip 戦略	46	7.3
2	差別化戦略	192	30.6
3	コスト集中戦略	97	15.4
4	差別化集中戦略	293	46.7
	不明	41	
	非該当	2797	
	全体	628	100.0

(70) Q3-15-4 競争優位を築くために行った取組:[多角化戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	コスト・リーダースhip 戦略	20	6.7
2	差別化戦略	104	34.7
3	コスト集中戦略	41	13.7
4	差別化集中戦略	135	45.0
	不明	13	
	非該当	3153	
	全体	300	100.0

(71) Q3-16 「新規事業創出」の取組を開始した際の「既存事業」の業績...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	足下は好調であり、先行きも明るかった	276	19.3
2	足下は好調であったが、先行きは不透明であった	793	55.6
3	足下は不調であったが、先行きは明るかった	175	12.3
4	足下は不調であり、先行きも不透明であった	183	12.8
	不明	59	
	非該当	1980	
	全体	1427	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(72) Q3-17-1 「新規事業創出」の取組時の、「既存事業」で培った経営資源の活用状況...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに活用した	533	37.5
2	ある程度活用した	743	52.2
3	あまり活用しなかった	114	8.0
4	ほとんど活用しなかった	33	2.3
	不明	63	
	非該当	1980	
	全体	1423	100.0

(73) Q3-17-2 「既存事業」で培った経営資源の活用による、「新規事業創出」の成功への寄与度...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに寄与した	409	32.1
2	ある程度寄与した	783	61.5
3	あまり寄与しなかった	75	5.9
4	ほとんど寄与しなかった	7	0.5
	不明	2	
	非該当	2190	
	全体	1274	100.0

(74) Q4-1 人材戦略の策定状況...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	策定した	1671	58.8
2	策定しなかった	1171	41.2
	不明	624	
	全体	2842	100.0

(75) Q4-1-1-1 実施状況:人手不足の背景となっている自社の経営上の課題や、会社の方針を定める経営理念を見つめ直した...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	590	35.7
2	どちらかといえば当てはまる	727	44.0
3	どちらかといえば当てはまらない	220	13.3
4	当てはまらない	115	7.0
	不明	19	
	非該当	1795	
	全体	1652	100.0

(76) Q4-1-1-2 実施状況:経営において人手が不足している業務を見つめ直し、細分化・切り出しを行い、人材確保の対応策を考えた...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	531	32.1
2	どちらかといえば当てはまる	802	48.5
3	どちらかといえば当てはまらない	226	13.7
4	当てはまらない	93	5.6
	不明	19	
	非該当	1795	
	全体	1652	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(77) Q4-1-1-3 実施状況:欲しい人材像を明確化し、その確保に最適な方法を検討した...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	547	33.1
2	どちらかといえば当てはまる	826	50.0
3	どちらかといえば当てはまらない	205	12.4
4	当てはまらない	74	4.5
	不明	19	
	非該当	1795	
	全体	1652	100.0

(78) Q4-1-1-4 実施状況:外部からの求人・採用や、内部からの登用・育成など、実際に人材の確保を開始した...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	707	42.8
2	どちらかといえば当てはまる	709	42.9
3	どちらかといえば当てはまらない	130	7.9
4	当てはまらない	106	6.4
	不明	19	
	非該当	1795	
	全体	1652	100.0

(79) Q4-1-1-5 実施状況:確保した人材が活躍・定着できるように、フォローアップ体制や勤務環境の整備を行った...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	562	34.0
2	どちらかといえば当てはまる	878	53.1
3	どちらかといえば当てはまらない	174	10.5
4	当てはまらない	38	2.3
	不明	19	
	非該当	1795	
	全体	1652	100.0

(80) Q4-2 人材戦略と経営戦略の紐づけ状況...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに考えた	656	41.1
2	ある程度考えた	817	51.2
3	あまり考えなかった	110	6.9
4	ほとんど考えなかった	13	0.8
	不明	75	
	非該当	1795	
	全体	1596	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(81) Q4-3-1 人材戦略を実行した際の工夫・取組:人材戦略の策定と実行を担う責任者を置いた...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	行った	842	54.3
2	行わなかった	710	45.7
	不明	119	
	非該当	1795	
	全体	1552	100.0

(82) Q4-3-2 人材戦略を実行した際の工夫・取組:経営戦略実現の障害となる人材面の課題を整理し、経営幹部で議論した...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	行った	1141	73.2
2	行わなかった	417	26.8
	不明	113	
	非該当	1795	
	全体	1558	100.0

(83) Q4-3-3 人材戦略を実行した際の工夫・取組:人材戦略を推進するための KPI を設定し、経営環境の変化を踏まえて見直した...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	行った	561	36.7
2	行わなかった	967	63.3
	不明	143	
	非該当	1795	
	全体	1528	100.0

(84) Q4-3-4 人材戦略を実行した際の工夫・取組:人事責任者に事業の経験や事業への理解のある人材を配置した...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	行った	764	49.6
2	行わなかった	777	50.4
	不明	130	
	非該当	1795	
	全体	1541	100.0

(85) Q4-4 右腕人材の有無...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	いた	1846	65.6
2	いなかった	969	34.4
	不明	651	
	全体	2815	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(86) Q4-5-1-1 右腕人材の関与度合い:[市場浸透戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに関与した	582	50.3
2	ある程度関与した	505	43.6
3	あまり関与しなかった	61	5.3
4	ほとんど関与しなかった	10	0.9
	不明	1	
	非該当	2307	
	全体	1158	100.0

(87) Q4-5-1-2 右腕人材の関与度合い:[新市場開拓戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに関与した	156	47.6
2	ある程度関与した	140	42.7
3	あまり関与しなかった	25	7.6
4	ほとんど関与しなかった	7	2.1
	不明	12	
	非該当	3126	
	全体	328	100.0

(88) Q4-5-1-3 右腕人材の関与度合い:[新商品開発戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに関与した	191	44.9
2	ある程度関与した	185	43.5
3	あまり関与しなかった	43	10.1
4	ほとんど関与しなかった	6	1.4
	不明	9	
	非該当	3032	
	全体	425	100.0

(89) Q4-5-1-4 右腕人材の関与度合い:[多角化戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに関与した	90	43.5
2	ある程度関与した	87	42.0
3	あまり関与しなかった	18	8.7
4	ほとんど関与しなかった	12	5.8
	不明	7	
	非該当	3252	
	全体	207	100.0

(90) Q4-5-2-1 右腕人材の貢献度合い:[市場浸透戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに貢献した	559	48.3
2	ある程度貢献した	532	45.9
3	あまり貢献しなかった	59	5.1
4	ほとんど貢献しなかった	8	0.7
	不明	1	
	非該当	2307	
	全体	1158	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(91) Q4-5-2-2 右腕人材の貢献度合い:[新市場開拓戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに貢献した	152	46.3
2	ある程度貢献した	142	43.3
3	あまり貢献しなかった	25	7.6
4	ほとんど貢献しなかった	9	2.7
	不明	12	
	非該当	3126	
	全体	328	100.0

(92) Q4-5-2-3 右腕人材の貢献度合い:[新商品開発戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに貢献した	187	44.0
2	ある程度貢献した	190	44.7
3	あまり貢献しなかった	41	9.6
4	ほとんど貢献しなかった	7	1.6
	不明	9	
	非該当	3032	
	全体	425	100.0

(93) Q4-5-2-4 右腕人材の貢献度合い:[多角化戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに貢献した	94	45.4
2	ある程度貢献した	88	42.5
3	あまり貢献しなかった	14	6.8
4	ほとんど貢献しなかった	11	5.3
	不明	7	
	非該当	3252	
	全体	207	100.0

(94) Q4-6 右腕人材の選定基準...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	保有する知識・スキルの希少性	964	54.9
2	業務経験の豊富さ	1152	65.6
3	社外のネットワークの豊富さ	612	34.8
4	経営者、社員のそれぞれと円滑にやりとりするコミュニケーション能力	1132	64.4
5	自社の経営の方向性や価値観の熟知度の高さ	859	48.9
6	利害の異なる関係者の意見を調整する能力	456	26.0
7	物事や事業を理論的に把握・説明できる能力	685	39.0
8	経営者への直言・諫言も辞さない気質	740	42.1
9	新しいアイデアを生み出す能力	373	21.2
10	周囲を巻き込みながら物事を成し遂げる能力	577	32.8
11	その他	16	0.9
12	選定に当たって重要視した要素はない	22	1.3
	不明	89	
	非該当	1620	
	全体	1757	100.0

累計 (n)	累計 (%)
7588	431.9

(95) Q4-7-1 右腕人材の経歴...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	内部で育成した右腕人材	1336	73.7
2	外部から確保した右腕人材	477	26.3
	不明	33	
	非該当	1620	
	全体	1813	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(96) Q4-7-2 右腕人材の知識・スキル...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	営業	1129	62.3		
2	経営企画	655	36.1		
3	総務	388	21.4		
4	人事	413	22.8		
5	経理・財務	380	21.0		
6	資金調達	171	9.4		
7	広報	147	8.1		
8	マーケティング	302	16.7		
9	製品・商品・サービスの企画・開発	428	23.6		
10	IT・デジタル	231	12.7		
11	その他	193	10.6		
	不明	33			
	非該当	1620		累計	(n) 累計 (%)
	全体	1813	100.0	4437	244.7

(97) Q4-8 右腕人材を育成した際の工夫・取組...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	研修・セミナーへの派遣	447	35.2		
2	定型業務以外の機会の提供	238	18.7		
3	外部との連携・交流・相互出向の機会の提供	524	41.3		
4	意識的な権限委譲	643	50.6		
5	抜擢人事の実施	186	14.6		
6	lon1ミテイングの積極的な実施	266	20.9		
7	異能・異質な人物との接触機会の提供	130	10.2		
8	経営陣との接点の増加	622	49.0		
9	顧客の要望・考えを直接理解する機会の設定	393	30.9		
10	その他	27	2.1		
	不明	66			
	非該当	2130		累計	(n) 累計 (%)
	全体	1270	100.0	3476	273.7

(98) Q4-9-1 変革人材の有無:内部で育成した変革人材...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	いた	1167	42.7
2	いなかった	1567	57.3
	不明	732	
	全体	2734	100.0

(99) Q4-9-2 変革人材の有無:外部から確保した変革人材...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	いた	705	25.8
2	いなかった	2029	74.2
	不明	732	
	全体	2734	100.0

(100) Q4-10-1-1 「内部で育成した変革人材」の関与度合い:[市場浸透戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに関与した	328	43.2
2	ある程度関与した	391	51.4
3	あまり関与しなかった	34	4.5
4	ほとんど関与しなかった	7	0.9
	不明	7	
	非該当	2699	
	全体	760	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(101) Q4-10-1-2 「内部で育成した変革人材」の関与度合い:[新市場開拓戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに関与した	83	38.6
2	ある程度関与した	111	51.6
3	あまり関与しなかった	17	7.9
4	ほとんど関与しなかった	4	1.9
	不明	3	
	非該当	3248	
	全体	215	100.0

(102) Q4-10-1-3 「内部で育成した変革人材」の関与度合い:[新商品開発戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに関与した	108	39.6
2	ある程度関与した	133	48.7
3	あまり関与しなかった	24	8.8
4	ほとんど関与しなかった	8	2.9
	不明	7	
	非該当	3186	
	全体	273	100.0

(103) Q4-10-1-4 「内部で育成した変革人材」の関与度合い:[多角化戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに関与した	52	38.8
2	ある程度関与した	60	44.8
3	あまり関与しなかった	13	9.7
4	ほとんど関与しなかった	9	6.7
	不明	5	
	非該当	3327	
	全体	134	100.0

(104) Q4-10-2-1 「内部で育成した変革人材」の貢献度合い:[市場浸透戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに貢献した	308	40.5
2	ある程度貢献した	409	53.8
3	あまり貢献しなかった	37	4.9
4	ほとんど貢献しなかった	6	0.8
	不明	7	
	非該当	2699	
	全体	760	100.0

(105) Q4-10-2-2 「内部で育成した変革人材」の貢献度合い:[新市場開拓戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに貢献した	78	36.3
2	ある程度貢献した	115	53.5
3	あまり貢献しなかった	18	8.4
4	ほとんど貢献しなかった	4	1.9
	不明	3	
	非該当	3248	
	全体	215	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(106) Q4-10-2-3 「内部で育成した変革人材」の貢献度合い:[新商品開発戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに貢献した	106	38.8
2	ある程度貢献した	137	50.2
3	あまり貢献しなかった	23	8.4
4	ほとんど貢献しなかった	7	2.6
	不明	7	
	非該当	3186	
	全体	273	100.0

(107) Q4-10-2-4 「内部で育成した変革人材」の貢献度合い:[多角化戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに貢献した	52	38.8
2	ある程度貢献した	62	46.3
3	あまり貢献しなかった	11	8.2
4	ほとんど貢献しなかった	9	6.7
	不明	5	
	非該当	3327	
	全体	134	100.0

(108) Q4-11-1 「内部で育成した変革人材」の知識・スキル:[市場浸透戦略]...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	営業	430	60.3
2	経営企画	196	27.5
3	総務	102	14.3
4	人事	112	15.7
5	経理・財務	90	12.6
6	資金調達	33	4.6
7	広報	48	6.7
8	マーケティング	114	16.0
9	製品・商品・サービスの企画・開発	258	36.2
10	IT・デジタル	143	20.1
11	その他	47	6.6
	不明	54	
	非該当	2699	
	全体	713	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	1573		220.6

(109) Q4-11-2 「内部で育成した変革人材」の知識・スキル:[新市場開拓戦略]...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	営業	122	60.1
2	経営企画	69	34.0
3	総務	35	17.2
4	人事	33	16.3
5	経理・財務	28	13.8
6	資金調達	12	5.9
7	広報	17	8.4
8	マーケティング	39	19.2
9	製品・商品・サービスの企画・開発	67	33.0
10	IT・デジタル	34	16.7
11	その他	17	8.4
	不明	15	
	非該当	3248	
	全体	203	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	473		233.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(110) Q4-11-3 「内部で育成した変革人材」の知識・スキル:[新商品開発戦略]...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	営業	160	61.1		
2	経営企画	68	26.0		
3	総務	25	9.5		
4	人事	34	13.0		
5	経理・財務	23	8.8		
6	資金調達	9	3.4		
7	広報	17	6.5		
8	マーケティング	47	17.9		
9	製品・商品・サービスの企画・開発	107	40.8		
10	IT・デジタル	61	23.3		
11	その他	16	6.1		
	不明	18			
	非該当	3186		累計	(n)
	全体	262	100.0	567	216.4

(111) Q4-11-4 「内部で育成した変革人材」の知識・スキル:[多角化戦略]...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	営業	75	59.5		
2	経営企画	40	31.7		
3	総務	21	16.7		
4	人事	20	15.9		
5	経理・財務	20	15.9		
6	資金調達	15	11.9		
7	広報	15	11.9		
8	マーケティング	31	24.6		
9	製品・商品・サービスの企画・開発	46	36.5		
10	IT・デジタル	29	23.0		
11	その他	12	9.5		
	不明	13			
	非該当	3327		累計	(n)
	全体	126	100.0	324	257.1

(112) Q4-12-1 「内部で育成した変革人材」の選定時に重要視した要素:[市場浸透戦略]...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	保有する知識・スキルの希少性	340	47.8		
2	業務経験の豊富さ	376	52.8		
3	社外のネットワークの豊富さ	188	26.4		
4	経営者、社員のそれぞれと円滑にやりとりするコミュニケーション能力	384	53.9		
5	自社の経営の方向性や価値観の熟知度の高さ	272	38.2		
6	利害の異なる関係者の意見を調整する能力	137	19.2		
7	物事や事業を理論的に把握・説明できる能力	217	30.5		
8	経営者への直言・諫言も辞さない気質	203	28.5		
9	新しいアイデアを生み出す能力	157	22.1		
10	周囲を巻き込みながら物事を成し遂げる能力	244	34.3		
11	その他	4	0.6		
12	選定に当たって重要視した要素はない	9	1.3		
	不明	55			
	非該当	2699		累計	(n)
	全体	712	100.0	2531	355.5

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(113) Q4-12-2 「内部で育成した変革人材」の選定時に重要視した要素:[新市場開拓戦略]...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	保有する知識・スキルの希少性	84	41.6		
2	業務経験の豊富さ	113	55.9		
3	社外のネットワークの豊富さ	67	33.2		
4	経営者、社員のそれぞれと円滑にやりとりするコミュニケーション能力	106	52.5		
5	自社の経営の方向性や価値観の熟知度の高さ	74	36.6		
6	利害の異なる関係者の意見を調整する能力	35	17.3		
7	物事や事業を理論的に把握・説明できる能力	67	33.2		
8	経営者への直言・諫言も辞さない気質	50	24.8		
9	新しいアイデアを生み出す能力	44	21.8		
10	周囲を巻き込みながら物事を成し遂げる能力	70	34.7		
11	その他	0	0.0		
12	選定に当たって重要視した要素はない	4	2.0		
	不明	16			
	非該当	3248			
	全体	202	100.0	累計	(n) 累計 (%)
				714	353.5

(114) Q4-12-3 「内部で育成した変革人材」の選定時に重要視した要素:[新商品開発戦略]...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	保有する知識・スキルの希少性	109	42.1		
2	業務経験の豊富さ	115	44.4		
3	社外のネットワークの豊富さ	64	24.7		
4	経営者、社員のそれぞれと円滑にやりとりするコミュニケーション能力	122	47.1		
5	自社の経営の方向性や価値観の熟知度の高さ	102	39.4		
6	利害の異なる関係者の意見を調整する能力	42	16.2		
7	物事や事業を理論的に把握・説明できる能力	73	28.2		
8	経営者への直言・諫言も辞さない気質	62	23.9		
9	新しいアイデアを生み出す能力	79	30.5		
10	周囲を巻き込みながら物事を成し遂げる能力	78	30.1		
11	その他	3	1.2		
12	選定に当たって重要視した要素はない	8	3.1		
	不明	21			
	非該当	3186			
	全体	259	100.0	累計	(n) 累計 (%)
				857	330.9

(115) Q4-12-4 「内部で育成した変革人材」の選定時に重要視した要素:[多角化戦略]...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	保有する知識・スキルの希少性	50	40.0		
2	業務経験の豊富さ	62	49.6		
3	社外のネットワークの豊富さ	45	36.0		
4	経営者、社員のそれぞれと円滑にやりとりするコミュニケーション能力	64	51.2		
5	自社の経営の方向性や価値観の熟知度の高さ	56	44.8		
6	利害の異なる関係者の意見を調整する能力	27	21.6		
7	物事や事業を理論的に把握・説明できる能力	41	32.8		
8	経営者への直言・諫言も辞さない気質	42	33.6		
9	新しいアイデアを生み出す能力	37	29.6		
10	周囲を巻き込みながら物事を成し遂げる能力	45	36.0		
11	その他	2	1.6		
12	選定に当たって重要視した要素はない	3	2.4		
	不明	14			
	非該当	3327			
	全体	125	100.0	累計	(n) 累計 (%)
				474	379.2

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(116) Q4-13-1 「内部で育成した変革人材」を育成した際の工夫・取組:[市場浸透戦略]...(M A)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	研修・セミナーへの派遣	261	37.1		
2	定型業務以外の機会の提供	166	23.6		
3	外部との連携・交流・相互出向の機会の提供	287	40.8		
4	意識的な権限委譲	304	43.2		
5	抜擢人事の実施	135	19.2		
6	lon1ミテイングの積極的な実施	147	20.9		
7	異能・異質な人物との接触機会の提供	87	12.4		
8	経営陣との接点の増加	310	44.0		
9	顧客の要望・考えを直接理解する機会の設定	195	27.7		
10	その他	8	1.1		
	不明	63			
	非該当	2699		累計 (n)	累計 (%)
	全体	704	100.0	1900	269.9

(117) Q4-13-2 「内部で育成した変革人材」を育成した際の工夫・取組:[新市場開拓戦略]...(M A)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	研修・セミナーへの派遣	62	30.7		
2	定型業務以外の機会の提供	52	25.7		
3	外部との連携・交流・相互出向の機会の提供	83	41.1		
4	意識的な権限委譲	89	44.1		
5	抜擢人事の実施	44	21.8		
6	lon1ミテイングの積極的な実施	47	23.3		
7	異能・異質な人物との接触機会の提供	33	16.3		
8	経営陣との接点の増加	91	45.0		
9	顧客の要望・考えを直接理解する機会の設定	48	23.8		
10	その他	1	0.5		
	不明	16			
	非該当	3248		累計 (n)	累計 (%)
	全体	202	100.0	550	272.3

(118) Q4-13-3 「内部で育成した変革人材」を育成した際の工夫・取組:[新商品開発戦略]...(M A)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	研修・セミナーへの派遣	98	38.1		
2	定型業務以外の機会の提供	57	22.2		
3	外部との連携・交流・相互出向の機会の提供	109	42.4		
4	意識的な権限委譲	98	38.1		
5	抜擢人事の実施	40	15.6		
6	lon1ミテイングの積極的な実施	59	23.0		
7	異能・異質な人物との接触機会の提供	32	12.5		
8	経営陣との接点の増加	109	42.4		
9	顧客の要望・考えを直接理解する機会の設定	77	30.0		
10	その他	6	2.3		
	不明	23			
	非該当	3186		累計 (n)	累計 (%)
	全体	257	100.0	685	266.5

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(119) Q4-13-4 「内部で育成した変革人材」を育成した際の工夫・取組:[多角化戦略]...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	研修・セミナーへの派遣	44	35.5		
2	定型業務以外の機会の提供	42	33.9		
3	外部との連携・交流・相互外向の機会の提供	49	39.5		
4	意識的な権限委譲	59	47.6		
5	抜擢人事の実施	16	12.9		
6	1on1ミーティングの積極的な実施	30	24.2		
7	異能・異質な人物との接触機会の提供	25	20.2		
8	経営陣との接点の増加	56	45.2		
9	顧客の要望・考えを直接理解する機会の設定	33	26.6		
10	その他	5	4.0		
	不明	15			
	非該当	3327		累計 (n)	累計 (%)
	全体	124	100.0	359	289.5

(120) Q4-14-1-1 「外部から確保した変革人材」の関与度合い:[市場浸透戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに関与した	176	36.7
2	ある程度関与した	247	51.6
3	あまり関与しなかった	42	8.8
4	ほとんど関与しなかった	14	2.9
	不明	2	
	非該当	2985	
	全体	479	100.0

(121) Q4-14-1-2 「外部から確保した変革人材」の関与度合い:[新市場開拓戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに関与した	66	46.8
2	ある程度関与した	62	44.0
3	あまり関与しなかった	9	6.4
4	ほとんど関与しなかった	4	2.8
	不明	4	
	非該当	3321	
	全体	141	100.0

(122) Q4-14-1-3 「外部から確保した変革人材」の関与度合い:[新商品開発戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに関与した	71	38.0
2	ある程度関与した	88	47.1
3	あまり関与しなかった	20	10.7
4	ほとんど関与しなかった	8	4.3
	不明	1	
	非該当	3278	
	全体	187	100.0

(123) Q4-14-1-4 「外部から確保した変革人材」の関与度合い:[多角化戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに関与した	36	42.9
2	ある程度関与した	40	47.6
3	あまり関与しなかった	5	6.0
4	ほとんど関与しなかった	3	3.6
	不明	2	
	非該当	3380	
	全体	84	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(124) Q4-14-2-1 「外部から確保した変革人材」の貢献度合い:[市場浸透戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに貢献した	171	35.7
2	ある程度貢献した	254	53.0
3	あまり貢献しなかった	43	9.0
4	ほとんど貢献しなかった	11	2.3
	不明	2	
	非該当	2985	
	全体	479	100.0

(125) Q4-14-2-2 「外部から確保した変革人材」の貢献度合い:[新市場開拓戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに貢献した	64	45.4
2	ある程度貢献した	66	46.8
3	あまり貢献しなかった	6	4.3
4	ほとんど貢献しなかった	5	3.5
	不明	4	
	非該当	3321	
	全体	141	100.0

(126) Q4-14-2-3 「外部から確保した変革人材」の貢献度合い:[新商品開発戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに貢献した	70	37.4
2	ある程度貢献した	90	48.1
3	あまり貢献しなかった	19	10.2
4	ほとんど貢献しなかった	8	4.3
	不明	1	
	非該当	3278	
	全体	187	100.0

(127) Q4-14-2-4 「外部から確保した変革人材」の貢献度合い:[多角化戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに貢献した	32	38.1
2	ある程度貢献した	42	50.0
3	あまり貢献しなかった	5	6.0
4	ほとんど貢献しなかった	5	6.0
	不明	2	
	非該当	3380	
	全体	84	100.0

(128) Q4-15-1 「外部から確保した変革人材」の知識・スキル:[市場浸透戦略]...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	営業	255	58.0
2	経営企画	183	41.6
3	総務	92	20.9
4	人事	87	19.8
5	経理・財務	90	20.5
6	資金調達	47	10.7
7	広報	43	9.8
8	マーケティング	86	19.5
9	製品・商品・サービスの企画・開発	110	25.0
10	IT・デジタル	79	18.0
11	その他	23	5.2
	不明	41	
	非該当	2985	
	全体	440	100.0

累計 (n)	累計 (%)
1095	248.9

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(129) Q4-15-2 「外部から確保した変革人材」の知識・スキル:[新市場開拓戦略]...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	営業	78	58.2
2	経営企画	58	43.3
3	総務	28	20.9
4	人事	28	20.9
5	経理・財務	28	20.9
6	資金調達	20	14.9
7	広報	24	17.9
8	マーケティング	38	28.4
9	製品・商品・サービスの企画・開発	46	34.3
10	IT・デジタル	31	23.1
11	その他	8	6.0
	不明	11	
	非該当	3321	
	全体	134	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	387		288.8

(130) Q4-15-3 「外部から確保した変革人材」の知識・スキル:[新商品開発戦略]...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	営業	100	57.1
2	経営企画	72	41.1
3	総務	38	21.7
4	人事	43	24.6
5	経理・財務	34	19.4
6	資金調達	21	12.0
7	広報	17	9.7
8	マーケティング	43	24.6
9	製品・商品・サービスの企画・開発	60	34.3
10	IT・デジタル	36	20.6
11	その他	8	4.6
	不明	13	
	非該当	3278	
	全体	175	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	472		269.7

(131) Q4-15-4 「外部から確保した変革人材」の知識・スキル:[多角化戦略]...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	営業	40	52.6
2	経営企画	38	50.0
3	総務	17	22.4
4	人事	19	25.0
5	経理・財務	14	18.4
6	資金調達	11	14.5
7	広報	12	15.8
8	マーケティング	12	15.8
9	製品・商品・サービスの企画・開発	22	28.9
10	IT・デジタル	11	14.5
11	その他	6	7.9
	不明	10	
	非該当	3380	
	全体	76	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	202		265.8

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(132) Q4-16-1 「外部から確保した変革人材」の選定時に重要視した要素:[市場浸透戦略]...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	保有する知識・スキルの希少性	227	51.5		
2	業務経験の豊富さ	259	58.7		
3	社外のネットワークの豊富さ	159	36.1		
4	経営者、社員のそれぞれと円滑にやりとりするコミュニケーション能力	200	45.4		
5	自社の経営の方向性や価値観の熟知度の高さ	127	28.8		
6	利害の異なる関係者の意見を調整する能力	92	20.9		
7	物事や事業を理論的に把握・説明できる能力	139	31.5		
8	経営者への直言・諫言も辞さない気質	124	28.1		
9	新しいアイデアを生み出す能力	88	20.0		
10	周囲を巻き込みながら物事を成し遂げる能力	116	26.3		
11	その他	4	0.9		
12	選定に当たって重要視した要素はない	11	2.5		
	不明	40			
	非該当	2985		累計	(n) 累計 (%)
	全体	441	100.0	1546	350.6

(133) Q4-16-2 「外部から確保した変革人材」の選定時に重要視した要素:[新市場開拓戦略]...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	保有する知識・スキルの希少性	73	54.5		
2	業務経験の豊富さ	75	56.0		
3	社外のネットワークの豊富さ	60	44.8		
4	経営者、社員のそれぞれと円滑にやりとりするコミュニケーション能力	58	43.3		
5	自社の経営の方向性や価値観の熟知度の高さ	44	32.8		
6	利害の異なる関係者の意見を調整する能力	31	23.1		
7	物事や事業を理論的に把握・説明できる能力	47	35.1		
8	経営者への直言・諫言も辞さない気質	40	29.9		
9	新しいアイデアを生み出す能力	33	24.6		
10	周囲を巻き込みながら物事を成し遂げる能力	42	31.3		
11	その他	0	0.0		
12	選定に当たって重要視した要素はない	5	3.7		
	不明	11			
	非該当	3321		累計	(n) 累計 (%)
	全体	134	100.0	508	379.1

(134) Q4-16-3 「外部から確保した変革人材」の選定時に重要視した要素:[新商品開発戦略]...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	保有する知識・スキルの希少性	91	52.0		
2	業務経験の豊富さ	96	54.9		
3	社外のネットワークの豊富さ	59	33.7		
4	経営者、社員のそれぞれと円滑にやりとりするコミュニケーション能力	75	42.9		
5	自社の経営の方向性や価値観の熟知度の高さ	42	24.0		
6	利害の異なる関係者の意見を調整する能力	34	19.4		
7	物事や事業を理論的に把握・説明できる能力	56	32.0		
8	経営者への直言・諫言も辞さない気質	42	24.0		
9	新しいアイデアを生み出す能力	52	29.7		
10	周囲を巻き込みながら物事を成し遂げる能力	50	28.6		
11	その他	1	0.6		
12	選定に当たって重要視した要素はない	6	3.4		
	不明	13			
	非該当	3278		累計	(n) 累計 (%)
	全体	175	100.0	604	345.1

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(135) Q4-16-4 「外部から確保した変革人材」の選定時に重要視した要素:[多角化戦略]... (MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	保有する知識・スキルの希少性	36	46.8		
2	業務経験の豊富さ	41	53.2		
3	社外のネットワークの豊富さ	30	39.0		
4	経営者、社員のそれぞれと円滑にやりとりするコミュニケーション能力	33	42.9		
5	自社の経営の方向性や価値観の熟知度の高さ	26	33.8		
6	利害の異なる関係者の意見を調整する能力	19	24.7		
7	物事や事業を理論的に把握・説明できる能力	22	28.6		
8	経営者への直言・諫言も辞さない気質	19	24.7		
9	新しいアイデアを生み出す能力	25	32.5		
10	周囲を巻き込みながら物事を成し遂げる能力	20	26.0		
11	その他	1	1.3		
12	選定に当たって重要視した要素はない	1	1.3		
	不明	9			
	非該当	3380		累計 (n)	累計 (%)
	全体	77	100.0	273	354.5

(136) Q4-17-1 「外部から確保した変革人材」との契約形態:[市場浸透戦略]...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	自社と雇用契約を結んで転職・転籍する	311	72.5		
2	本業先に戻ることを前提に、一定期間、自社に勤務する	40	9.3		
3	プロジェクトや専門分野をベースに、自社と本業先で、同時に働く	41	9.6		
4	本業を持ちつつ、週や月ごとに決まった日数・時間数だけ自社に出勤・参画する	31	7.2		
5	本業を持ちつつ、平日の夜や休日等を活用し、自社のプロジェクトに参画する	8	1.9		
6	その他	31	7.2		
	不明	52			
	非該当	2985		累計 (n)	累計 (%)
	全体	429	100.0	462	107.7

(137) Q4-17-2 「外部から確保した変革人材」との契約形態:[新市場開拓戦略]...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	自社と雇用契約を結んで転職・転籍する	97	73.5		
2	本業先に戻ることを前提に、一定期間、自社に勤務する	12	9.1		
3	プロジェクトや専門分野をベースに、自社と本業先で、同時に働く	15	11.4		
4	本業を持ちつつ、週や月ごとに決まった日数・時間数だけ自社に出勤・参画する	13	9.8		
5	本業を持ちつつ、平日の夜や休日等を活用し、自社のプロジェクトに参画する	5	3.8		
6	その他	9	6.8		
	不明	13			
	非該当	3321		累計 (n)	累計 (%)
	全体	132	100.0	151	114.4

(138) Q4-17-3 「外部から確保した変革人材」との契約形態:[新商品開発戦略]...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	自社と雇用契約を結んで転職・転籍する	123	72.8		
2	本業先に戻ることを前提に、一定期間、自社に勤務する	11	6.5		
3	プロジェクトや専門分野をベースに、自社と本業先で、同時に働く	14	8.3		
4	本業を持ちつつ、週や月ごとに決まった日数・時間数だけ自社に出勤・参画する	14	8.3		
5	本業を持ちつつ、平日の夜や休日等を活用し、自社のプロジェクトに参画する	6	3.6		
6	その他	13	7.7		
	不明	19			
	非該当	3278		累計 (n)	累計 (%)
	全体	169	100.0	181	107.1

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(139) Q4-17-4 「外部から確保した変革人材」との契約形態:[多角化戦略]...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	自社と雇用契約を結んで転職・転籍する	54	70.1		
2	本業先に戻ることを前提に、一定期間、自社に勤務する	7	9.1		
3	プロジェクトや専門分野をベースに、自社と本業先で、同時に働く	7	9.1		
4	本業を持ちつつ、週や月ごとに決まった日数・時間数だけ自社に出勤・参画する	5	6.5		
5	本業を持ちつつ、平日の夜や休日等を活用し、自社のプロジェクトに参画する	2	2.6		
6	その他	7	9.1		
	不明	9			
	非該当	3380		累計	(n) 累計 (%)
	全体	77	100.0		82 106.5

(140) Q4-18-1 「外部から確保した変革人材」の確保方法:[市場浸透戦略]...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	ハローワーク	87	20.0		
2	民間職業紹介事業者	68	15.6		
3	求人情報誌	16	3.7		
4	求人情報サイト	41	9.4		
5	スカウトサービス	42	9.6		
6	知り合い・社員等からの紹介	233	53.4		
7	自社HP	24	5.5		
8	その他	87	20.0		
	不明	45			
	非該当	2985		累計	(n) 累計 (%)
	全体	436	100.0		598 137.2

(141) Q4-18-2 「外部から確保した変革人材」の確保方法:[新市場開拓戦略]...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	ハローワーク	26	20.0		
2	民間職業紹介事業者	27	20.8		
3	求人情報誌	6	4.6		
4	求人情報サイト	21	16.2		
5	スカウトサービス	13	10.0		
6	知り合い・社員等からの紹介	70	53.8		
7	自社HP	10	7.7		
8	その他	25	19.2		
	不明	15			
	非該当	3321		累計	(n) 累計 (%)
	全体	130	100.0		198 152.3

(142) Q4-18-3 「外部から確保した変革人材」の確保方法:[新商品開発戦略]...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	ハローワーク	23	13.5		
2	民間職業紹介事業者	21	12.4		
3	求人情報誌	8	4.7		
4	求人情報サイト	15	8.8		
5	スカウトサービス	17	10.0		
6	知り合い・社員等からの紹介	98	57.6		
7	自社HP	6	3.5		
8	その他	33	19.4		
	不明	18			
	非該当	3278		累計	(n) 累計 (%)
	全体	170	100.0		221 130.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(143) Q4-18-4 「外部から確保した変革人材」の確保方法:[多角化戦略]...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	ハローワーク	14	18.2		
2	民間職業紹介事業者	13	16.9		
3	求人情報誌	4	5.2		
4	求人情報サイト	6	7.8		
5	スカウトサービス	3	3.9		
6	知り合い・社員等からの紹介	46	59.7		
7	自社HP	3	3.9		
8	その他	15	19.5		
	不明	9			
	非該当	3380		累計	(n) 累計 (%)
	全体	77	100.0	104	135.1

(144) Q4-19-1 「外部から確保した変革人材」を活用した際の障壁・課題:[市場浸透戦略]...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	明確な経営戦略・人材戦略が立っていなかった	117	27.1		
2	どのように雇用条件を定めるべきか分からなかった	52	12.0		
3	どのように選考基準を定めるべきか分からなかった	34	7.9		
4	求める人物像にマッチする人材が見つからなかった	60	13.9		
5	採用後の受入体制をどう構築すべきか分からなかった	47	10.9		
6	その他	1	0.2		
7	障壁・課題はなかった	183	42.4		
	不明	49			
	非該当	2985		累計	(n) 累計 (%)
	全体	432	100.0	494	114.4

(145) Q4-19-2 「外部から確保した変革人材」を活用した際の障壁・課題:[新市場開拓戦略]...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	明確な経営戦略・人材戦略が立っていなかった	34	25.8		
2	どのように雇用条件を定めるべきか分からなかった	21	15.9		
3	どのように選考基準を定めるべきか分からなかった	12	9.1		
4	求める人物像にマッチする人材が見つからなかった	24	18.2		
5	採用後の受入体制をどう構築すべきか分からなかった	15	11.4		
6	その他	1	0.8		
7	障壁・課題はなかった	55	41.7		
	不明	13			
	非該当	3321		累計	(n) 累計 (%)
	全体	132	100.0	162	122.7

(146) Q4-19-3 「外部から確保した変革人材」を活用した際の障壁・課題:[新商品開発戦略]...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	明確な経営戦略・人材戦略が立っていなかった	43	25.1		
2	どのように雇用条件を定めるべきか分からなかった	19	11.1		
3	どのように選考基準を定めるべきか分からなかった	15	8.8		
4	求める人物像にマッチする人材が見つからなかった	26	15.2		
5	採用後の受入体制をどう構築すべきか分からなかった	17	9.9		
6	その他	1	0.6		
7	障壁・課題はなかった	71	41.5		
	不明	17			
	非該当	3278		累計	(n) 累計 (%)
	全体	171	100.0	192	112.3

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(147) Q4-19-4 「外部から確保した変革人材」を活用した際の障壁・課題:[多角化戦略]...(M A)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	明確な経営戦略・人材戦略が立っていなかった	18	23.7		
2	どのように雇用条件を定めるべきか分からなかった	11	14.5		
3	どのように選考基準を定めるべきか分からなかった	5	6.6		
4	求める人物像にマッチする人材が見つからなかった	9	11.8		
5	採用後の受入体制をどう構築すべきか分からなかった	7	9.2		
6	その他	2	2.6		
7	障壁・課題はなかった	35	46.1		
	不明	10			
	非該当	3380		累計 (n)	累計 (%)
	全体	76	100.0	87	114.5

(148) Q4-20-1 経営者の「リスクリテラシー」の取組状況...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	取り組んでいる	1209	44.6
2	取り組んでいないが、数年のうちに取り組みたい	1064	39.3
3	取り組んでおらず、今後も取り組む意向はない	436	16.1
	不明	757	
	全体	2709	100.0

(149) Q4-20-2 役員・社員に対する「リスクリテラシー」の機会の提供状況...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	提供している	1173	43.3
2	提供していないが、数年のうちに提供していきたい	1183	43.7
3	提供しておらず、今後も提供する意向はない	353	13.0
	不明	757	
	全体	2709	100.0

(150) Q4-21-1 経営者が実際に行っている「リスクリテラシー」の取組...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	書籍・セミナー受講等による知識の収集	869	75.2		
2	社内での勉強会への参加	306	26.5		
3	新しいツール・設備の導入やプロジェクトを通じた学習と実践機会の確保	407	35.2		
4	社外での勉強会への参加	663	57.4		
5	新しいスキルに関する資格取得	314	27.2		
6	大学での講座受講・学位取得	28	2.4		
7	その他	29	2.5		
	不明	53			
	非該当	2257		累計 (n)	累計 (%)
	全体	1156	100.0	2616	226.3

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(151) Q4-21-2 経営者が「リスクリテラシー」により獲得を目指しているスキル...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	営業	471	40.8
2	経営企画	716	62.0
3	総務	181	15.7
4	人事	333	28.8
5	経理・財務	354	30.6
6	資金調達	204	17.7
7	広報	129	11.2
8	マーケティング	368	31.9
9	製品・商品・サービスの企画・開発	303	26.2
10	IT・デジタル	350	30.3
11	品質管理	235	20.3
12	OA・事務機器操作	52	4.5
13	工作機械・輸送用機器等の操作	44	3.8
14	プレゼンテーション・イベント	125	10.8
15	語学・国際化対応能力	64	5.5
16	その他	54	4.7
	不明	54	
	非該当	2257	
	全体	1155	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	3983		344.8

(152) Q4-22-1 役員・社員に提供している「リスクリテラシー」の機会...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	書籍・セミナー受講等による知識の収集	704	63.1
2	社内での勉強会への参加	512	45.9
3	新しいツール・設備の導入やプロジェクトを通じた学習と実践機会の提供	394	35.3
4	社外での勉強会への参加	648	58.1
5	新しいスキルに関する資格取得	610	54.7
6	大学での講座受講・学位取得	29	2.6
7	その他	21	1.9
	不明	58	
	非該当	2293	
	全体	1115	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	2918		261.7

(153) Q4-22-2 「リスクリテラシー」の機会を通じて役員・社員に獲得させたいスキル...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	営業	536	48.2
2	経営企画	362	32.5
3	総務	208	18.7
4	人事	216	19.4
5	経理・財務	279	25.1
6	資金調達	62	5.6
7	広報	113	10.2
8	マーケティング	280	25.2
9	製品・商品・サービスの企画・開発	368	33.1
10	IT・デジタル	401	36.0
11	品質管理	420	37.7
12	OA・事務機器操作	117	10.5
13	工作機械・輸送用機器等の操作	182	16.4
14	プレゼンテーション・イベント	115	10.3
15	語学・国際化対応能力	44	4.0
16	その他	108	9.7
	不明	60	
	非該当	2293	
	全体	1113	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	3811		342.4

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(154) Q4-23-1 経営者が「リスク」に取り組まない理由...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	必要性は感じているが、他の経営課題もありそれどころではない	149	35.1		
2	支援機関や制度がない、あるいは分からない	43	10.1		
3	費用面の負担が大きい	38	8.9		
4	時間の確保が困難である	129	30.4		
5	リスクの意義について、社内の共感が得られない	61	14.4		
6	投資効果が分からない	123	28.9		
7	その他	51	12.0		
	不明	11			
	非該当	3030			
	全体	425	100.0	累計	(n) 累計 (%)
				594	139.8

(155) Q4-23-2 役員・社員に「リスク」の機会を提供しない理由...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	0JTで十分であり、必要性を感じていない	81	24.3		
2	必要性は感じているが、他の経営課題もありそれどころではない	89	26.6		
3	企画・提供のノウハウが自社に不足している	69	20.7		
4	支援機関や制度がない、あるいは分からない	37	11.1		
5	企画・提供費用面の負担が大きい	44	13.2		
6	時間の確保が困難である	100	29.9		
7	リスクの意義について、社内の共感が得られない	70	21.0		
8	投資効果が分からない	84	25.1		
9	リスクの結果、従業員が辞めてしまったことがある・辞めてしまう懸念がある	28	8.4		
10	その他	19	5.7		
	不明	19			
	非該当	3113			
	全体	334	100.0	累計	(n) 累計 (%)
				621	185.9

(156) Q4-24-1 経営者が新しいスキルを学習することによって期待される効果...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	自社の戦略・ビジョンの具体化	1567	61.1		
2	マネジメント能力の向上	1313	51.2		
3	新しいことにチャレンジする文化・風土の醸成	1205	47.0		
4	変化に適應できる組織への変革	1411	55.0		
5	新技術・製品・サービス導入のしやすさの向上	781	30.5		
6	従業員のリスクの意欲向上	953	37.2		
7	その他	26	1.0		
	不明	902			
	全体	2564	100.0	累計	(n) 累計 (%)
				7256	283.0

(157) Q4-24-2 役員・社員に新しいスキルを学習させることで期待される効果...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	自社の業務効率化	1730	67.0		
2	自社の生産性向上	1621	62.8		
3	従業員の勤労意欲向上	1534	59.4		
4	従業員の定着率の向上	1114	43.1		
5	採用活動の促進	552	21.4		
6	マネジメント能力の向上	1025	39.7		
7	新しいことにチャレンジする文化・風土の醸成	1161	44.9		
8	変化に適應できる組織への変革	1050	40.7		
9	その他	27	1.0		
	不明	883			
	全体	2583	100.0	累計	(n) 累計 (%)
				9814	379.9

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(158) Q4-25-1 「既存事業拡大」「新規事業創出」に取り組んだ際の必要資金:[市場浸透戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	自己資金のみで取り組むことが可能だった	859	55.8
2	自己資金のみで取り組むことは難しく、資金調達が必要だった	680	44.2
	不明	179	
	非該当	1748	
	全体	1539	100.0

(159) Q4-25-2 「既存事業拡大」「新規事業創出」に取り組んだ際の必要資金:[新市場開拓戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	自己資金のみで取り組むことが可能だった	242	56.0
2	自己資金のみで取り組むことは難しく、資金調達が必要だった	190	44.0
	不明	72	
	非該当	2962	
	全体	432	100.0

(160) Q4-25-3 「既存事業拡大」「新規事業創出」に取り組んだ際の必要資金:[新商品開発戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	自己資金のみで取り組むことが可能だった	329	55.5
2	自己資金のみで取り組むことは難しく、資金調達が必要だった	264	44.5
	不明	76	
	非該当	2797	
	全体	593	100.0

(161) Q4-25-4 「既存事業拡大」「新規事業創出」に取り組んだ際の必要資金:[多角化戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	自己資金のみで取り組むことが可能だった	115	42.0
2	自己資金のみで取り組むことは難しく、資金調達が必要だった	159	58.0
	不明	39	
	非該当	3153	
	全体	274	100.0

(162) Q4-26-1 借入れの活用有無...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	市場浸透戦略	674	67.9
2	新市場開拓戦略	181	18.2
3	新商品開発戦略	234	23.6
4	多角化戦略	138	13.9
5	活用していない	0	0.0
	不明	1313	
	非該当	1160	
	全体	993	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	1227		123.6

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(163) Q4-26-2 増資の活用有無...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	市場浸透戦略	258	62.8		
2	新市場開拓戦略	75	18.2		
3	新商品開発戦略	90	21.9		
4	多角化戦略	50	12.2		
5	活用していない	0	0.0		
	不明	1895			
	非該当	1160		累計 (n)	累計 (%)
	全体	411	100.0	473	115.1

(164) Q4-27-1-1 借入れによる調達状況:[市場浸透戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	調達できた	410	61.8
2	ある程度調達できた	229	34.5
3	あまり調達できなかった	23	3.5
4	ほとんど調達できなかった	1	0.2
	不明	11	
	非該当	2792	
	全体	663	100.0

(165) Q4-27-1-2 借入れによる調達状況:[新市場開拓戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	調達できた	97	54.5
2	ある程度調達できた	72	40.4
3	あまり調達できなかった	8	4.5
4	ほとんど調達できなかった	1	0.6
	不明	3	
	非該当	3285	
	全体	178	100.0

(166) Q4-27-1-3 借入れによる調達状況:[新商品開発戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	調達できた	138	59.7
2	ある程度調達できた	78	33.8
3	あまり調達できなかった	13	5.6
4	ほとんど調達できなかった	2	0.9
	不明	3	
	非該当	3232	
	全体	231	100.0

(167) Q4-27-1-4 借入れによる調達状況:[多角化戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	調達できた	89	64.5
2	ある程度調達できた	43	31.2
3	あまり調達できなかった	4	2.9
4	ほとんど調達できなかった	2	1.4
	不明	0	
	非該当	3328	
	全体	138	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(168) Q4-27-2-1 増資による調達状況:[市場浸透戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	調達できた	117	50.6
2	ある程度調達できた	86	37.2
3	あまり調達できなかった	17	7.4
4	ほとんど調達できなかった	11	4.8
	不明	27	
	非該当	3208	
	全体	231	100.0

(169) Q4-27-2-2 増資による調達状況:[新市場開拓戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	調達できた	25	34.7
2	ある程度調達できた	36	50.0
3	あまり調達できなかった	5	6.9
4	ほとんど調達できなかった	6	8.3
	不明	3	
	非該当	3391	
	全体	72	100.0

(170) Q4-27-2-3 増資による調達状況:[新商品開発戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	調達できた	35	41.2
2	ある程度調達できた	36	42.4
3	あまり調達できなかった	11	12.9
4	ほとんど調達できなかった	3	3.5
	不明	5	
	非該当	3376	
	全体	85	100.0

(171) Q4-27-2-4 増資による調達状況:[多角化戦略]...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	調達できた	20	40.8
2	ある程度調達できた	13	26.5
3	あまり調達できなかった	11	22.4
4	ほとんど調達できなかった	5	10.2
	不明	1	
	非該当	3416	
	全体	49	100.0

(172) Q4-28-1 「経営の透明性を高める取組」の実施状況...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分実施している	389	14.5
2	ある程度実施している	1474	55.1
3	あまり実施していない	597	22.3
4	ほとんど実施していない	215	8.0
	不明	791	
	全体	2675	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(173) Q4-28-2-1 「経営の透明性を高める取組」の実施内容:経営計画の共有...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分実施している	667	24.9
2	ある程度実施している	1301	48.6
3	あまり実施していない	457	17.1
4	ほとんど実施していない	250	9.3
	不明	791	
	全体	2675	100.0

(174) Q4-28-2-2 「経営の透明性を高める取組」の実施内容:経営課題の共有...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分実施している	623	23.3
2	ある程度実施している	1435	53.6
3	あまり実施していない	427	16.0
4	ほとんど実施していない	190	7.1
	不明	791	
	全体	2675	100.0

(175) Q4-28-2-3 「経営の透明性を高める取組」の実施内容:決算情報の共有...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分実施している	632	23.6
2	ある程度実施している	1195	44.7
3	あまり実施していない	564	21.1
4	ほとんど実施していない	284	10.6
	不明	791	
	全体	2675	100.0

(176) Q4-28-2-4 「経営の透明性を高める取組」の実施内容:意思決定プロセスの明確化...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分実施している	451	16.9
2	ある程度実施している	1368	51.1
3	あまり実施していない	638	23.9
4	ほとんど実施していない	218	8.1
	不明	791	
	全体	2675	100.0

(177) Q4-28-2-5 「経営の透明性を高める取組」の実施内容:人事評価制度の明確化...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分実施している	436	16.3
2	ある程度実施している	1130	42.2
3	あまり実施していない	778	29.1
4	ほとんど実施していない	331	12.4
	不明	791	
	全体	2675	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(178) Q4-28-2-6 「経営の透明性を高める取組」の実施内容:報酬制度の明確化...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分実施している	416	15.6
2	ある程度実施している	1149	43.0
3	あまり実施していない	777	29.0
4	ほとんど実施していない	333	12.4
	不明	791	
	全体	2675	100.0

(179) Q4-29 「経営の透明性を高める取組」を開始したきっかけ...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	従業員の増加	826	47.4
2	労使の対立	74	4.2
3	金融機関からの借入れ	246	14.1
4	社外株主の導入	47	2.7
5	株式上場の検討	27	1.5
6	経営者の交代	531	30.4
7	その他	77	4.4
8	当てはまるものはない	360	20.6
	不明	119	
	非該当	1603	
	全体	1744	100.0

累計 (n)	累計 (%)
2188	125.5

(180) Q4-30-1 「経営の透明性を高める取組」の効果:従業員との信頼関係構築...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	526	30.3
2	どちらかといえば当てはまる	1043	60.1
3	どちらかといえば当てはまらない	129	7.4
4	当てはまらない	36	2.1
	不明	129	
	非該当	1603	
	全体	1734	100.0

(181) Q4-30-2 「経営の透明性を高める取組」の効果:従業員のモチベーション向上...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	448	26.0
2	どちらかといえば当てはまる	1062	61.7
3	どちらかといえば当てはまらない	172	10.0
4	当てはまらない	39	2.3
	不明	142	
	非該当	1603	
	全体	1721	100.0

(182) Q4-30-3 「経営の透明性を高める取組」の効果:経営者の業務効率の向上...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	340	20.1
2	どちらかといえば当てはまる	978	57.8
3	どちらかといえば当てはまらない	302	17.9
4	当てはまらない	71	4.2
	不明	172	
	非該当	1603	
	全体	1691	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(183) Q4-30-4 「経営の透明性を高める取組」の効果:経営幹部からの信頼性向上...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	398	23.5
2	どちらかといえば当てはまる	1048	61.8
3	どちらかといえば当てはまらない	181	10.7
4	当てはまらない	68	4.0
	不明	168	
	非該当	1603	
	全体	1695	100.0

(184) Q4-30-5 「経営の透明性を高める取組」の効果:設備投資の円滑化...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	284	17.0
2	どちらかといえば当てはまる	756	45.3
3	どちらかといえば当てはまらない	410	24.6
4	当てはまらない	219	13.1
	不明	194	
	非該当	1603	
	全体	1669	100.0

(185) Q4-30-6 「経営の透明性を高める取組」の効果:資金調達の円滑化...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	303	18.2
2	どちらかといえば当てはまる	714	42.9
3	どちらかといえば当てはまらない	387	23.2
4	当てはまらない	262	15.7
	不明	197	
	非該当	1603	
	全体	1666	100.0

(186) Q4-30-7 「経営の透明性を高める取組」の効果:取引先からの信頼性向上...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	376	22.4
2	どちらかといえば当てはまる	804	47.9
3	どちらかといえば当てはまらない	334	19.9
4	当てはまらない	163	9.7
	不明	186	
	非該当	1603	
	全体	1677	100.0

(187) Q4-30-8 「経営の透明性を高める取組」の効果:金融機関・株主からの信用向上...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	429	25.5
2	どちらかといえば当てはまる	807	48.0
3	どちらかといえば当てはまらない	279	16.6
4	当てはまらない	165	9.8
	不明	183	
	非該当	1603	
	全体	1680	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(188) Q4-30-9 「経営の透明性を高める取組」の効果:従業員 の 定着率の向上...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	302	17.9
2	どちらかといえば当てはまる	967	57.2
3	どちらかといえば当てはまらない	325	19.2
4	当てはまらない	97	5.7
	不明	172	
	非該当	1603	
	全体	1691	100.0

(189) Q4-30-10 「経営の透明性を高める取組」の効果:採用活動の促進...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	242	14.5
2	どちらかといえば当てはまる	821	49.2
3	どちらかといえば当てはまらない	436	26.1
4	当てはまらない	170	10.2
	不明	194	
	非該当	1603	
	全体	1669	100.0

(190) Q4-31 「経営の透明性を高める取組」が、自社の成長に与えた影響...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	プラスの影響を与えた	598	34.3
2	どちらかといえばプラスの影響を与えた	1110	63.8
3	どちらかといえばマイナスの影響を与えた	31	1.8
4	マイナスの影響を与えた	2	0.1
	不明	122	
	非該当	1603	
	全体	1741	100.0

(191) Q4-32-1 権限委譲の進み度合い...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	積極的に権限委譲を進めている	367	13.9
2	ある程度権限委譲を進めている	1393	52.9
3	あまり権限委譲を進めていない	609	23.1
4	権限委譲を進めていない	264	10.0
	不明	833	
	全体	2633	100.0

(192) Q4-32-2-1 権限委譲の状況:新たな製品・商品・サービスの開発...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	326	18.5
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	645	36.6
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	625	35.5
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	164	9.3
	不明	0	
	非該当	1706	
	全体	1760	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(193) Q4-32-2-2 権限委譲の状況:既存仕入先・販売先との取引継続...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	171	9.7
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	537	30.5
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	784	44.5
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	268	15.2
	不明	0	
	非該当	1706	
	全体	1760	100.0

(194) Q4-32-2-3 権限委譲の状況:新規仕入先・販売先の開拓...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	187	10.6
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	563	32.0
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	723	41.1
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	287	16.3
	不明	0	
	非該当	1706	
	全体	1760	100.0

(195) Q4-32-2-4 権限委譲の状況:物品の購入...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	151	8.6
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	462	26.3
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	719	40.9
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	428	24.3
	不明	0	
	非該当	1706	
	全体	1760	100.0

(196) Q4-32-2-5 権限委譲の状況:資金調達方針...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	976	55.5
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	605	34.4
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	148	8.4
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	31	1.8
	不明	0	
	非該当	1706	
	全体	1760	100.0

(197) Q4-32-2-6 権限委譲の状況:人材の採用...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	413	23.5
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	778	44.2
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	500	28.4
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	69	3.9
	不明	0	
	非該当	1706	
	全体	1760	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(198) Q4-32-2-7 権限委譲の状況:人員の配置...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	281	16.0
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	734	41.7
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	637	36.2
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	108	6.1
	不明	0	
	非該当	1706	
	全体	1760	100.0

(199) Q4-32-2-8 権限委譲の状況:人事評価...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	424	24.1
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	755	42.9
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	511	29.0
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	70	4.0
	不明	0	
	非該当	1706	
	全体	1760	100.0

(200) Q4-32-2-9 権限委譲の状況:予算額...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	499	28.4
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	753	42.8
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	434	24.7
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	74	4.2
	不明	0	
	非該当	1706	
	全体	1760	100.0

(201) Q4-32-2-10 権限委譲の状況:業務目標の設定・管理...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	283	16.1
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	669	38.0
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	666	37.8
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	142	8.1
	不明	0	
	非該当	1706	
	全体	1760	100.0

(202) Q4-32-2-11 権限委譲の状況:既存事業に関する方針決定...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	457	26.0
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	795	45.2
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	434	24.7
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	74	4.2
	不明	0	
	非該当	1706	
	全体	1760	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(203) Q4-32-2-12 権限委譲の状況:新規事業に関する方針決定...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	696	39.5
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	751	42.7
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	270	15.3
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	43	2.4
	不明	0	
	非該当	1706	
	全体	1760	100.0

(204) Q4-33-1 権限委譲を進めたことによる効果:自律的な社員が増加した...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	330	19.9
2	どちらかといえば当てはまる	1014	61.0
3	どちらかといえば当てはまらない	242	14.6
4	当てはまらない	76	4.6
	不明	98	
	非該当	1706	
	全体	1662	100.0

(205) Q4-33-2 権限委譲を進めたことによる効果:社員からの改善提案が増加した...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	249	15.1
2	どちらかといえば当てはまる	937	56.9
3	どちらかといえば当てはまらない	382	23.2
4	当てはまらない	80	4.9
	不明	112	
	非該当	1706	
	全体	1648	100.0

(206) Q4-33-3 権限委譲を進めたことによる効果:新規事業創出につながった...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	148	9.1
2	どちらかといえば当てはまる	588	36.0
3	どちらかといえば当てはまらない	590	36.1
4	当てはまらない	309	18.9
	不明	125	
	非該当	1706	
	全体	1635	100.0

(207) Q4-33-4 権限委譲を進めたことによる効果:既存事業拡大につながった...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	当てはまる	228	14.0
2	どちらかといえば当てはまる	905	55.6
3	どちらかといえば当てはまらない	374	23.0
4	当てはまらない	122	7.5
	不明	131	
	非該当	1706	
	全体	1629	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(208) Q4-34 権限委譲と統率を両立させるための工夫・取組...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	行った	932	59.3
2	行っていない	639	40.7
	不明	189	
	非該当	1706	
	全体	1571	100.0

(209) Q4-34-1 権限委譲と統率を両立させるための工夫・取組の内容...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営理念・ビジョンの共有	694	75.8
2	人事評価の明確化と処遇への反映	454	49.6
3	能力主義・業績主義による人材登用	338	36.9
4	階層別の権限と責任の明確化	342	37.3
5	挑戦・失敗を敢行・許容する文化の浸透	372	40.6
6	その他	16	1.7
	不明	16	
	非該当	2534	
	全体	916	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	2216		241.9

(210) Q4-35 「新規事業創出」に向けた組織体制...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者が新規事業に口出しをしないよう意識した	152	12.6
2	経営者が進捗管理や意思決定を担い、現場での指揮や業務の遂行は現場に任せ	720	59.5
3	新規事業を社内に理解させる取組を行った	421	34.8
4	若手の社員を登用した	248	20.5
5	プロジェクトを組成して新規事業に取り組んだ	216	17.8
6	その他	8	0.7
7	当てはまるものはない	103	8.5
	不明	275	
	非該当	1980	
	全体	1211	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	1868		154.3

(211) Q4-36-1 「新規事業創出」に取り組んだ際の、「既存事業」に従事する社員の理解の状況...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに得られた	187	15.5
2	ある程度得られた	872	72.1
3	あまり得られなかった	120	9.9
4	ほとんど得られなかった	30	2.5
	不明	277	
	非該当	1980	
	全体	1209	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(212) Q4-36-2 「新規事業創出」に取り組んだ際の、「既存事業」に従事する社員の理解を得るための工夫・取組...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	財務情報の開示	198	16.4
2	経営幹部層の戦略・計画の開示	532	44.2
3	取引先の情報の開示	262	21.8
4	新規事業に取り組む意義の共有	733	60.9
5	新規事業のニーズに関する顧客の声の共有	331	27.5
6	新規事業に関する進捗情報の積極的な社内への発信	368	30.6
7	新規事業の業績に合わせた処遇への反映	117	9.7
8	その他	10	0.8
9	特に工夫・取組は行わなかった	133	11.0
	不明	282	
	非該当	1980	
	全体	1204	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	2684		222.9

(213) Q4-36-3 工夫・取組後の「既存事業」に従事する社員の理解の状況...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大いに得られた	167	13.9
2	ある程度得られた	873	72.6
3	あまり得られなかった	126	10.5
4	ほとんど得られなかった	37	3.1
	不明	283	
	非該当	1980	
	全体	1203	100.0

5.2 中小企業の事業承継・M&Aに関する調査

(1) Q1-1-1 経営者の現在の年齢...(数量)

合計	187293.00
平均	55.12
分散(n-1)	84.92
標準偏差	9.22
最大値	96.00
最小値	0.00
不明	152
全体	3398

(2) Q1-1-2 社長就任時の年齢...(数量)

合計	155687.00
平均	46.60
分散(n-1)	96.83
標準偏差	9.84
最大値	79.00
最小値	0.00
不明	209
全体	3341

(3) Q1-2 社長に就任した経緯...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	創業者	106	3.1
2	同族承継	2237	64.5
3	内部昇格	728	21.0
4	買収	66	1.9
5	外部招へい	146	4.2
6	出向	104	3.0
7	分社化の一環	14	0.4
8	その他	68	2.0
	不明	81	
	全体	3469	100.0

(4) Q1-3 経営者の世代...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	2代目	1255	37.9
2	3代目	1013	30.6
3	4代目以降	1041	31.5
	不明	241	
	非該当	0	
	全体	3309	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(5) Q1-4 他社での就業経験...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	同業種で就業経験がある	1037	31.0
2	異業種で就業経験がある	1331	39.7
3	同業種・異業種両方で就業経験がある	323	9.6
4	就業経験はない	658	19.6
	不明	201	
	非該当	0	
	全体	3349	100.0

(6) Q1-5 他社勤務の効果...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	新製品・商品・サービスや新事業につながるアイデアが生まれた	410	15.6
2	現在の事業に関する知識・ノウハウを学べた	1245	47.5
3	自社と異なる事業に関する新しい知識・ノウハウを学べた	1043	39.8
4	新たな人事制度等を社内へ導入する上で参考となる情報を収集できた	329	12.5
5	ITの導入など業務効率化を進める上で参考となる情報を収集できた	329	12.5
6	自社が置かれている状況や課題を客観的に分析できるようになった	982	37.5
7	社外の人脈を拡大することができた	996	38.0
8	新しい仕入先・販売先の拡大につながった	427	16.3
9	共同開発等、企業同士の連携につながった	128	4.9
10	その他	48	1.8
11	特になし	322	12.3
	不明	928	
	非該当	0	
	全体	2622	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	6259		238.7

(7) Q1-6 事業承継を決断する際に重視したこと...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	事業の将来性	1430	45.5
2	損益状況・財務の状況	1136	36.1
3	企業文化や組織風土	742	23.6
4	従業員の雇用維持	1820	57.9
5	取引先との関係維持	1337	42.5
6	自身の経営者としての資質・能力	871	27.7
7	自身の実務経験	693	22.0
8	自身の労働時間や収入	235	7.5
9	自分の家族の考え	563	17.9
10	事業承継に必要な資金	184	5.9
11	個人保証の有無	211	6.7
12	その他	103	3.3
13	特になし	159	5.1
	不明	406	
	非該当	0	
	全体	3144	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	9484		301.7

(8) Q1-7 目指すべき姿...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	グローバル展開をする企業	314	10.0
2	サプライチェーンでの中核的ポジションを確保する企業	824	26.4
3	地域資源の活用等により立地地域外でも活動する企業	475	15.2
4	地域の生活・コミュニティを下支えする企業	1328	42.5
5	その他	186	5.9
	不明	423	
	非該当	0	
	全体	3127	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(9) Q1-8-1 事業承継前と比較した投資額の変化:IT に対する投資額...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	増加させた	2154	69.5
2	減少させた	8	0.3
3	変化なし	696	22.5
4	投資を行っていない	242	7.8
	不明	450	
	非該当	0	
	全体	3100	100.0

(10) Q1-8-2 事業承継前と比較した投資額の変化:設備に対する投資額...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	増加させた	2037	65.4
2	減少させた	73	2.3
3	変化なし	845	27.1
4	投資を行っていない	160	5.1
	不明	435	
	非該当	0	
	全体	3115	100.0

(11) Q1-8-3 事業承継前と比較した投資額の変化:研究開発に対する投資額...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	増加させた	688	22.5
2	減少させた	16	0.5
3	変化なし	1399	45.8
4	投資を行っていない	949	31.1
	不明	498	
	非該当	0	
	全体	3052	100.0

(12) Q1-8-4 事業承継前と比較した投資額の変化:従業員の人材育成に対する投資額...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	増加させた	1952	62.7
2	減少させた	27	0.9
3	変化なし	1001	32.2
4	投資を行っていない	133	4.3
	不明	437	
	非該当	0	
	全体	3113	100.0

(13) Q2-1 事業承継の準備期間...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	1年未満	929	29.1
2	1年以上3年未満	713	22.3
3	3年以上5年未満	325	10.2
4	5年以上	707	22.1
5	準備期間はなかった	520	16.3
	不明	356	
	非該当	0	
	全体	3194	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(14) Q2-2 準備期間中に取り組んだこと...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	自社の経営に携わり、経営に関する哲学や手法を学んだ	1284	48.4		
2	自社の経営理念や経営計画の理解に努めた	1092	41.1		
3	現場で働き、自社の技術やノウハウ、商習慣等を学んだ	1325	49.9		
4	従業員と自社の課題等について話し合う機会を設けた	970	36.5		
5	自社の経営資源・財務状況の理解に努めた	1508	56.8		
6	営業を担当し、新規取引先を開拓した	869	32.7		
7	既存取引先との顔合わせを行った	1218	45.9		
8	金融機関への挨拶・引継ぎを行った	1017	38.3		
9	学校やセミナー等に通い、経営に関する知識やスキルを学んだ	509	19.2		
10	学校やセミナー等に通い、事業に関する技術やノウハウ等を学んだ	192	7.2		
11	その他	30	1.1		
12	特になし	148	5.6		
	不明	896			
	非該当	0			
	全体	2654	100.0	累計 (n)	累計 (%)
				10162	382.9

(15) Q2-3-1 経営者コミュニティの参加状況:事業承継前に参加したコミュニティ...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	同業種の経営者と交流できるコミュニティ	1346	43.0		
2	異業種の経営者と交流できるコミュニティ	1255	40.1		
3	同世代の経営者と交流できるコミュニティ	962	30.8		
4	先輩経営者と交流できるコミュニティ	868	27.8		
5	後継者同士で交流できるコミュニティ	625	20.0		
6	その他	38	1.2		
7	参加したが、特に効果を感じられなかった	132	4.2		
8	特に参加していない	1025	32.8		
	不明	423			
	非該当	0			
	全体	3127	100.0	累計 (n)	累計 (%)
				6251	199.9

(16) Q2-3-2 経営者コミュニティの参加状況:事業承継後に参加したコミュニティ...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	同業種の経営者と交流できるコミュニティ	1556	49.8		
2	異業種の経営者と交流できるコミュニティ	1494	47.8		
3	同世代の経営者と交流できるコミュニティ	1015	32.5		
4	先輩経営者と交流できるコミュニティ	1031	33.0		
5	後継者同士で交流できるコミュニティ	706	22.6		
6	その他	51	1.6		
7	参加したが、特に効果を感じられなかった	124	4.0		
8	特に参加していない	776	24.8		
	不明	424			
	非該当	0			
	全体	3126	100.0	累計 (n)	累計 (%)
				6753	216.0

(17) Q2-4-1 経営者コミュニティへ参加した効果:事業承継前に参加したコミュニティ...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	新製品・商品・サービスや新事業につながるアイデアが生まれた	215	11.1		
2	経営者としての悩みを共有できた	1097	56.5		
3	他の経営者から刺激を受け、経営に対する意欲が高まった	1268	65.3		
4	自社の事業に関する情報交換ができた	951	49.0		
5	自社と異なる事業に関する情報交換ができた	903	46.5		
6	新たな制度等を社内へ導入する上で参考となる情報を収集できた	582	30.0		
7	ITの導入など業務効率化を進める上で参考となる情報を収集できた	371	19.1		
8	社外の人脈を拡大することができた	1116	57.5		
9	新しい仕入先・販売先の拡大につながった	435	22.4		
10	共同開発等、企業同士の連携につながった	143	7.4		
11	その他	20	1.0		
	不明	1609			
	非該当	0			
	全体	1941	100.0	累計 (n)	累計 (%)
				7101	365.8

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(18) Q2-4-2 経営者コミュニティへ参加した効果:事業承継後に参加したコミュニティ...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	新製品・商品・サービスや新事業につながるアイデアが生まれた	368	17.2		
2	経営者としての悩みを共有できた	1301	60.8		
3	他の経営者から刺激を受け、経営に対する意欲が高まった	1309	61.2		
4	自社の事業に関する情報交換ができた	1127	52.7		
5	自社と異なる事業に関する情報交換ができた	1025	47.9		
6	新たな制度等を社内へ導入する上で参考となる情報を収集できた	711	33.2		
7	ITの導入など業務効率化を進める上で参考となる情報を収集できた	489	22.9		
8	社外の人脈を拡大することができた	1221	57.1		
9	新しい仕入先・販売先の拡大につながった	557	26.0		
10	共同開発等、企業同士の連携につながった	179	8.4		
11	その他	27	1.3		
	不明	1410			
	非該当	0			
	全体	2140	100.0	累計 (n)	累計 (%)
				8314	388.5

(19) Q2-5 事業承継計画の作成有無...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	現経営者が主体的に作成した	781	30.9
2	どちらかという現経営者が主体的に作成した	497	19.7
3	どちらかという現経営者以外の人物が主体的に作成した	213	8.4
4	現経営者以外の人物が主体的に作成した	156	6.2
5	作成しなかった	882	34.9
	不明	1021	
	非該当	0	
	全体	2529	100.0

(20) Q2-6 先代経営者の引退後の勤務形態...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	自社で、会長・顧問・相談役等として勤務	2059	69.1
2	自社で、部門等の長・子会社等の社長として勤務	35	1.2
3	自社の従業員として勤務	34	1.1
4	他社・他団体の経営者・経営幹部として勤務	126	4.2
5	他社・他団体の従業員として勤務	24	0.8
6	無職	284	9.5
7	その他	335	11.2
8	分からない	82	2.8
	不明	571	
	非該当	0	
	全体	2979	100.0

(21) Q2-7 先代経営者引退後の経営への関わり方に対する検討...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分話し合った	740	24.9
2	ある程度話し合った	1127	38.0
3	あまり話し合っていない	756	25.5
4	全く話し合っていない	345	11.6
	不明	582	
	非該当	0	
	全体	2968	100.0

(22) Q2-8 先代経営者の事業承継後の経営に対する関与...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	先代経営者は経営判断に全く関与していない	1201	39.7
2	先代経営者は経営判断に関与しないが、求めれば助言をくれる	1155	38.2
3	最終判断は現経営者に任せているが、先代経営者も積極的に意見を述べている	452	15.0
4	特定の経営判断は、先代経営者が意思決定している	148	4.9
5	経営判断の多くは、先代経営者が意思決定している	66	2.2
	不明	528	
	非該当	0	
	全体	3022	100.0

(23) Q2-9 先代経営者の関与に対する満足度...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	満足	760	42.3
2	やや満足	399	22.2
3	どちらでもない	462	25.7
4	やや不満	99	5.5
5	不満	76	4.2
	不明	1754	
	非該当	0	
	全体	1796	100.0

(24) Q2-10 先代経営者の社内での役割...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営の助言者・相談相手	1174	39.8
2	現経営者の経営に対する規律付け	188	6.4
3	現経営者と従業員間の橋渡し・調整役	146	4.9
4	社内の人材育成・技術指導	108	3.7
5	他の従業員とともに実務担当	152	5.2
6	既存取引先との関係維持	346	11.7
7	取引金融機関との関係維持	333	11.3
8	対外的活動の担当	209	7.1
9	その他	258	8.7
10	特になし	1166	39.5
	不明	599	
	非該当	0	
	全体	2951	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	4080		138.3

(25) Q2-11 事業承継準備時の相談先...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	家族・親族	1477	50.1
2	親族以外の役員・従業員	634	21.5
3	取引先	238	8.1
4	事業承継を経験した経営者	405	13.7
5	商工会・商工会議所	53	1.8
6	金融機関	371	12.6
7	士業	578	19.6
8	士業以外のコンサルタント	71	2.4
9	よろず支援拠点	12	0.4
10	事業承継・引継ぎ支援センター	17	0.6
11	その他	71	2.4
12	相談しなかった	635	21.5
	不明	599	
	非該当	0	
	全体	2951	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	4562		154.6

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(26) Q2-12-1 現在の株主構成比率:経営者本人...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	3分の1未満	885	31.8
2	3分の1以上2分の1未満	417	15.0
3	2分の1以上3分の2未満	394	14.2
4	3分の2以上1未満	470	16.9
5	全て保有している	263	9.5
6	保有していない	352	12.7
	不明	769	
	非該当	0	
	全体	2781	100.0

(27) Q2-12-2 現在の株主構成比率:経営者の親族...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	3分の1未満	725	30.0
2	3分の1以上2分の1未満	370	15.3
3	2分の1以上3分の2未満	261	10.8
4	3分の2以上1未満	260	10.7
5	全て保有している	120	5.0
6	保有していない	684	28.3
	不明	1130	
	非該当	0	
	全体	2420	100.0

(28) Q2-12-3 現在の株主構成比率:役員...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	3分の1未満	809	39.7
2	3分の1以上2分の1未満	134	6.6
3	2分の1以上3分の2未満	79	3.9
4	3分の2以上1未満	84	4.1
5	全て保有している	60	2.9
6	保有していない	870	42.7
	不明	1514	
	非該当	0	
	全体	2036	100.0

(29) Q2-12-4 現在の株主構成比率:従業員...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	3分の1未満	456	24.0
2	3分の1以上2分の1未満	41	2.2
3	2分の1以上3分の2未満	13	0.7
4	3分の2以上1未満	14	0.7
5	全て保有している	6	0.3
6	保有していない	1372	72.1
	不明	1648	
	非該当	0	
	全体	1902	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(30) Q2-12-5 現在の株主構成比率:持株会社・グループ企業...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	3分の1未満	180	9.2
2	3分の1以上2分の1未満	55	2.8
3	2分の1以上3分の2未満	52	2.7
4	3分の2以上1未満	73	3.7
5	全て保有している	257	13.1
6	保有していない	1340	68.5
	不明	1593	
	非該当	0	
	全体	1957	100.0

(31) Q2-12-6 現在の株主構成比率:外部株主...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	3分の1未満	334	17.8
2	3分の1以上2分の1未満	62	3.3
3	2分の1以上3分の2未満	23	1.2
4	3分の2以上1未満	24	1.3
5	全て保有している	24	1.3
6	保有していない	1414	75.2
	不明	1669	
	非該当	0	
	全体	1881	100.0

(32) Q2-13 外部株主の株主構成比率を増加させる取組...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	行った	128	4.2
2	検討はしたが、行っていない	391	12.9
3	検討もせず、行っていない	2503	82.8
	不明	528	
	非該当	0	
	全体	3022	100.0

(33) Q2-14 外部株主を増加させた目的...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	今後の成長に向けた資金を調達するため	34	28.6
2	事業に必要な人材を紹介してもらうため	5	4.2
3	経営に関する助言を受けるため	32	26.9
4	経営者に対する規律付けを図るため	37	31.1
5	その他	30	25.2
	不明	3431	
	非該当	0	
	全体	119	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	138		116.0

(34) Q3-1-1 事業再構築の取組状況...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	新規市場で、既存製品・商品・サービスを展開	621	20.6
2	既存市場で、新規製品・商品・サービスを開発・展開	1284	42.6
3	新規市場で、新規製品・商品・サービスを開発・展開	453	15.0
4	特に実施していない	1217	40.3
	不明	533	
	非該当	0	
	全体	3017	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	3575		118.5

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(35) Q3-1-2 最も力を入れた取組...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	新規市場で、既存製品・商品・サービスを展開	411	22.8
2	既存市場で、新規製品・商品・サービスを開発・展開	1109	61.6
3	新規市場で、新規製品・商品・サービスを開発・展開	279	15.5
	不明	1751	
	非該当	0	
	全体	1799	100.0

(36) Q3-2 事業再構築の検討開始時期...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	事業承継前、事業を引き継ぐことが決まる前から	733	44.2
2	事業承継前、事業を引き継ぐことが決まって以降	287	17.3
3	事業承継後、1年未満	196	11.8
4	事業承継後、1年以上経過後	443	26.7
	不明	1891	
	非該当	0	
	全体	1659	100.0

(37) Q3-3 事業再構築を実施した理由...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	先代経営者や従業員から経営者として認められるため	137	8.3
2	既存事業の将来性に対して危機感を抱いていたため	901	54.4
3	既存事業の業績が低迷していたため	501	30.3
4	新しい主力事業を創出するため	858	51.8
5	下請取引から脱却するため	136	8.2
6	顧客・取引先への要請やニーズへ対応するため	729	44.0
7	自分の夢ややりたいことを実現するため	213	12.9
8	従業員から提案を受けたため	109	6.6
9	他の経営者や社外の人脈から、刺激を受けたため	126	7.6
10	専門家や支援機関から助言・提案を受けたため	35	2.1
11	社会課題を解決するため	129	7.8
12	その他	27	1.6
	不明	1894	
	非該当	0	
	全体	1656	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	3901		235.6

(38) Q3-4 事業再構築を進める上での課題...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	先代経営者・従業員からの理解	301	18.2
2	人材の確保	896	54.2
3	資金調達	362	21.9
4	既存の技術・ノウハウの活用	487	29.4
5	新たな技術・ノウハウの獲得	780	47.2
6	新しい取組に関する情報収集	635	38.4
7	新しい取組に充てる時間の確保	332	20.1
8	販売先・仕入先の確保	431	26.1
9	その他	12	0.7
10	特になし	44	2.7
	不明	1896	
	非該当	0	
	全体	1654	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	4280		258.8

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(39) Q3-5-1 事業再構築に取り組んだ際の先代経営者の反応...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	全く反発がなかった	1299	79.6
2	少し反発があった	241	14.8
3	反発があった	92	5.6
	不明	1918	
	非該当	0	
	全体	1632	100.0

(40) Q3-5-2 事業再構築に取り組んだ際の従業員の反応...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	全く反発がなかった	1154	69.8
2	一部の従業員から反発があった	477	28.9
3	大半の従業員から反発があった	22	1.3
	不明	1897	
	非該当	0	
	全体	1653	100.0

(41) Q3-6 先代経営者・従業員からの理解を得るための取組...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	現経営者自ら率先して行動する姿を見せた	969	58.8
2	地道に売上げを伸ばすなど、小さな成功体験を積み重ねた	655	39.7
3	現経営者自ら、取組の意義やメリットを継続的に発信した	761	46.1
4	社外の関係者や専門家から取組の意義やメリットを伝えてもらった	129	7.8
5	客観的なデータを示しながら、自社の現状や取組の成果を伝えた	371	22.5
6	顧客と接する機会を設け、顧客の反応を見せた	237	14.4
7	新商品・サービスを実際に体験してもらった	133	8.1
8	社内で人望の厚い従業員に取組へ参加してもらった	249	15.1
9	撤退基準を設けた	32	1.9
10	その他	15	0.9
11	特に取組まなかった	129	7.8
	不明	1901	
	非該当	0	
	全体	1649	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	3680		223.2

(42) Q3-7 事業再構築を成功させるために取り組んだこと...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	必要な知識・スキルを持った従業員の採用	536	31.8
2	技術指導・人材育成	778	46.1
3	自社の強みの掘り下げ	983	58.3
4	他企業・大学・研究機関等との連携	140	8.3
5	設備の購入・更新	629	37.3
6	他社の店舗・工場の視察	172	10.2
7	顧客・取引先等からの要望・ニーズの収集	681	40.4
8	書籍やインターネットによる情報収集	261	15.5
9	外部の専門家・支援機関等への相談	188	11.1
10	業務の見直し	350	20.7
11	IT導入による業務効率化	266	15.8
12	プロジェクトチーム・新設部門の設置	197	11.7
13	その他	20	1.2
	不明	1863	
	非該当	0	
	全体	1687	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	5201		308.3

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(43) Q3-8-1 事業再構築の成功可否:売上高の増加...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大きく寄与した	422	25.0
2	ある程度寄与した	875	51.9
3	あまり寄与しなかった	146	8.7
4	ほとんど寄与しなかった	29	1.7
5	まだ効果が出ていない・分からない	215	12.7
	不明	1863	
	非該当	0	
	全体	1687	100.0

(44) Q3-8-2 事業再構築の成功可否:付加価値額の増加...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大きく寄与した	406	24.1
2	ある程度寄与した	865	51.3
3	あまり寄与しなかった	156	9.2
4	ほとんど寄与しなかった	45	2.7
5	まだ効果が出ていない・分からない	215	12.7
	不明	1863	
	非該当	0	
	全体	1687	100.0

(45) Q3-8-3 事業再構築の成功可否:従業員数の増加...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大きく寄与した	215	12.7
2	ある程度寄与した	578	34.3
3	あまり寄与しなかった	407	24.1
4	ほとんど寄与しなかった	242	14.3
5	まだ効果が出ていない・分からない	245	14.5
	不明	1863	
	非該当	0	
	全体	1687	100.0

(46) Q3-9 事業再構築の具体的な効果...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	取引先の増加	937	56.9
2	既存事業とのシ너지発揮	630	38.3
3	経営者としての知識・スキルの養成	524	31.8
4	先代経営者や従業員から、経営者として信頼を獲得	285	17.3
5	社外の関係者から、経営者として信頼を獲得	465	28.2
6	挑戦を許容する組織風土の醸成	454	27.6
7	知名度向上	458	27.8
8	新しい技術・ノウハウの獲得	521	31.6
9	その他	23	1.4
10	特に効果はなかった	46	2.8
	不明	1903	
	非該当	0	
	全体	1647	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	4343		263.7

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(47) Q3-10-1 従業員からの信認:事業承継時点...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分信認を得ていた	540	18.6
2	ある程度信認を得ていた	1290	44.4
3	どちらとも言えない	818	28.1
4	あまり信認を得ていなかった	205	7.1
5	全く信認を得ていなかった	54	1.9
	不明	643	
	非該当	0	
	全体	2907	100.0

(48) Q3-10-2 従業員からの信認:現在...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分信認を得ている	1079	37.1
2	ある程度信認を得ている	1392	47.9
3	どちらとも言えない	387	13.3
4	あまり信認を得ていない	38	1.3
5	全く信認を得ていない	11	0.4
	不明	643	
	非該当	0	
	全体	2907	100.0

(49) Q3-11 従業員とのコミュニケーション...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	現場に頻繁に足を運び、直接コミュニケーションをとる	1571	55.2
2	従業員一人一人と定期的に面談を実施する	903	31.7
3	従業員と自社の課題等について話し合う機会を設ける	1226	43.1
4	従業員からの改善提案メールやチャット等を歓迎する	500	17.6
5	従業員を勉強会等に誘う	363	12.8
6	従業員への挨拶や雑談など、業務以外のコミュニケーションを積極的に行う	1447	50.8
7	その他	60	2.1
8	特になし	213	7.5
	不明	703	
	非該当	0	
	全体	2847	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	6283		220.7

(50) Q4-1 事業承継を契機とした従業員の意識・行動の変化...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分当てはまる	398	13.7
2	ある程度当てはまる	1538	52.9
3	どちらとも言えない	785	27.0
4	あまり当てはまらない	141	4.9
5	全く当てはまらない	45	1.5
	不明	643	
	非該当	0	
	全体	2907	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(51) Q4-2-1 自主性を高めるための取組:経営理念・ビジョンの共有...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	実施した	2050	70.5
2	実施していない	857	29.5
	不明	643	
	非該当	0	
	全体	2907	100.0

(52) Q4-2-2 自主性を高めるための取組:業務の目的・目標の明確化...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	実施した	2422	83.3
2	実施していない	485	16.7
	不明	643	
	非該当	0	
	全体	2907	100.0

(53) Q4-2-3 自主性を高めるための取組:経営情報の社内開示...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	実施した	1451	49.9
2	実施していない	1456	50.1
	不明	643	
	非該当	0	
	全体	2907	100.0

(54) Q4-2-4 自主性を高めるための取組:従業員との定期的な面談・フィードバック...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	実施した	1887	64.9
2	実施していない	1020	35.1
	不明	643	
	非該当	0	
	全体	2907	100.0

(55) Q4-2-5 自主性を高めるための取組:人事評価・報酬制度の見直し...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	実施した	2038	70.1
2	実施していない	869	29.9
	不明	643	
	非該当	0	
	全体	2907	100.0

(56) Q4-2-6 自主性を高めるための取組:従業員同士が情報発信・相談できる場を提供...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	実施した	1245	42.8
2	実施していない	1662	57.2
	不明	643	
	非該当	0	
	全体	2907	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(57) Q4-2-7 自主性を高めるための取組:改善提案制度の導入...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	実施した	1132	38.9
2	実施していない	1775	61.1
	不明	643	
	非該当	0	
	全体	2907	100.0

(58) Q4-2-8 自主性を高めるための取組:従業員にとって未経験の業務を任せる...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	実施した	1512	52.0
2	実施していない	1395	48.0
	不明	643	
	非該当	0	
	全体	2907	100.0

(59) Q4-2-9 自主性を高めるための取組:従業員主導の委員会・プロジェクトチームの設置...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	実施した	915	31.5
2	実施していない	1992	68.5
	不明	643	
	非該当	0	
	全体	2907	100.0

(60) Q4-3 権限委譲の状況...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	積極的に権限委譲を進めている	499	17.2
2	ある程度権限委譲を進めている	1508	51.9
3	あまり権限委譲を進めていない	588	20.2
4	権限委譲を進めていない	312	10.7
	不明	643	
	非該当	0	
	全体	2907	100.0

(61) Q4-4-1 権限委譲の内容:新製品・商品・サービスの開発...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	778	29.3
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	670	25.2
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	962	36.2
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	244	9.2
	不明	896	
	非該当	0	
	全体	2654	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(62) Q4-4-2 権限委譲の内容:既存仕入先・販売先との取引継続...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	461	16.9
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	567	20.8
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	1208	44.3
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	489	17.9
	不明	825	
	非該当	0	
	全体	2725	100.0

(63) Q4-4-3 権限委譲の内容:新規仕入先・販売先の開拓...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	465	17.2
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	578	21.4
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	1154	42.6
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	509	18.8
	不明	844	
	非該当	0	
	全体	2706	100.0

(64) Q4-4-4 権限委譲の内容:物品の購入...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	351	12.9
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	517	19.0
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	1128	41.4
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	726	26.7
	不明	828	
	非該当	0	
	全体	2722	100.0

(65) Q4-4-5 権限委譲の内容:資金調達の方針...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	1894	69.5
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	663	24.3
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	148	5.4
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	19	0.7
	不明	826	
	非該当	0	
	全体	2724	100.0

(66) Q4-4-6 権限委譲の内容:人材の採用...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	1027	37.4
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	964	35.1
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	674	24.5
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	81	2.9
	不明	804	
	非該当	0	
	全体	2746	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(67) Q4-4-7 権限委譲の内容:人員の配置...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	740	27.1
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	965	35.3
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	907	33.2
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	121	4.4
	不明	817	
	非該当	0	
	全体	2733	100.0

(68) Q4-4-8 権限委譲の内容:人事評価...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	986	36.1
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	960	35.2
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	696	25.5
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	89	3.3
	不明	819	
	非該当	0	
	全体	2731	100.0

(69) Q4-4-9 権限委譲の内容:予算額の決定...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	1207	44.5
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	945	34.8
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	497	18.3
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	66	2.4
	不明	835	
	非該当	0	
	全体	2715	100.0

(70) Q4-4-10 権限委譲の内容:業務目標の設定・管理...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営者に権限が集中している	710	26.1
2	経営層までは権限委譲が進んでいる	919	33.8
3	部長・課長クラスまでは権限委譲が進んでいる	906	33.3
4	主任・係長クラスまでは権限委譲が進んでいる	184	6.8
	不明	831	
	非該当	0	
	全体	2719	100.0

(71) Q4-5 中高年従業員が占める割合...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	なし	152	5.2
2	25%未満	1011	34.5
3	25%以上50%未満	1116	38.1
4	50%以上	651	22.2
	不明	620	
	全体	2930	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(72) Q4-6 技術・ノウハウの承継状況...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	大部分を承継できている	268	9.1
2	ある程度承継できている	1450	49.5
3	あまり承継できていない	975	33.3
4	承継できていない	157	5.4
5	承継する必要がない	80	2.7
	不明	620	
	全体	2930	100.0

(73) Q4-7 技術・ノウハウを承継するための具体的な取組...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	0JT制度	1040	35.8
2	業務の標準化・マニュアル化	1531	52.7
3	熟練技能・知識のデータベース化	428	14.7
4	IT化・設備更新による技術の代替	707	24.3
5	社員の成功体験・失敗体験を共有する場の提供	513	17.7
6	社内勉強会の実施	914	31.5
7	各種資格の取得推奨	1179	40.6
8	OB会の設置など、退職者と接点を持つ機会の提供	34	1.2
9	他企業と共同で技術・ノウハウを承継する場の提供	92	3.2
10	その他	26	0.9
11	特に取り組んでいない	354	12.2
	不明	644	
	全体	2906	100.0

累計 (n)	累計 (%)
6818	234.6

(74) Q4-8 技術・ノウハウを承継する際の課題...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	指導できる人材の不足	1484	51.3
2	社内に技術・ノウハウを受け継ぐ従業員が少ない	1008	34.9
3	育成・承継のノウハウがない	659	22.8
4	社内での危機意識が乏しい	873	30.2
5	時間的余裕がない	958	33.1
6	金銭的余裕がない	223	7.7
7	その他	29	1.0
8	特になし	347	12.0
	不明	658	
	全体	2892	100.0

累計 (n)	累計 (%)
5581	193.0

(75) Q5-1 M&A の実施状況...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	実施した(買い手として)	358	12.0
2	実施した(売り手として)	96	3.2
3	実施していない	2561	85.6
	不明	559	
	全体	2991	100.0

累計 (n)	累計 (%)
3015	100.8

(76) Q5-2 M&A の買い手、売り手としての実施意向...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	買い手としてM&Aに関心	763	25.5
2	売り手としてのM&Aに関心	294	9.8
3	実施する意向なし	2044	68.3
	不明	559	
	全体	2991	100.0

累計 (n)	累計 (%)
3101	103.7

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(77) Q5-3 M&A の目的(買い手)...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	売上・市場シェア拡大	550	74.6
2	取扱製品・サービスの拡大	323	43.8
3	新事業展開・異業種への参入	346	46.9
4	下請からの脱却	56	7.6
5	技術・ノウハウの獲得	229	31.1
6	人材の獲得	404	54.8
7	ブランドの獲得	74	10.0
8	設備・土地等の獲得	105	14.2
9	コスト低減・合理化	114	15.5
10	取引先や同業者の救済	109	14.8
11	サプライチェーンの維持	56	7.6
12	その他	6	0.8
	不明	2813	
	非該当	0	
	全体	737	100.0

累計 (n)	累計 (%)
2372	321.8

(78) Q5-4-1 M&A の相手先(買い手):形態...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	垂直統合型	277	37.8
2	水平統合型	455	62.2
	不明	2818	
	非該当	0	
	全体	732	100.0

(79) Q5-4-2 M&A の相手先(買い手):企業規模...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	自社より小規模	511	69.5
2	自社と同規模	203	27.6
3	自社より大規模	21	2.9
	不明	2815	
	非該当	0	
	全体	735	100.0

(80) Q5-4-3 M&A の相手先(買い手):業種...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	同業種	541	73.7
2	異業種	193	26.3
	不明	2816	
	非該当	0	
	全体	734	100.0

(81) Q5-4-4 M&A の相手先(買い手):属性...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	販売先・顧客	106	14.5
2	仕入先・協力会社	288	39.3
3	競合先	209	28.6
4	その他	129	17.6
	不明	2818	
	非該当	0	
	全体	732	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(82) Q5-4-5 M&A の相手先(買い手):地域...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	同一市区町村	84	11.5
2	同一都道府県	251	34.2
3	近隣都道府県	233	31.8
4	国内全国	160	21.8
5	海外	5	0.7
	不明	2817	
	非該当	0	
	全体	733	100.0

(83) Q5-4-6 M&A の相手先(買い手):経営者年齢...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	20歳代以下	7	1.0
2	30歳代	22	3.1
3	40歳代	146	20.3
4	50歳代	184	25.6
5	60歳代以上	359	50.0
	不明	2832	
	非該当	0	
	全体	718	100.0

(84) Q5-5 M&A の相手先の探し方(買い手)...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	自社で独自に探索	308	42.2
2	専門仲介機関に紹介を依頼	318	43.6
3	金融機関に紹介を依頼	494	67.7
4	公認会計士・税理士等に紹介を依頼	137	18.8
5	取引先に紹介を依頼	103	14.1
6	同業他社等に紹介を依頼	93	12.7
7	商工会・商工会議所に紹介を依頼	58	7.9
8	事業承継・引継ぎ支援センターに紹介を依頼	72	9.9
9	オンラインマッチングサイトで検索	50	6.8
10	その他	14	1.9
	不明	2820	
	非該当	0	
	全体	730	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	1647		225.6

(85) Q5-6-1 M&A の相手先への確認事項(買い手)...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	相手先経営者の目的・方針	305	41.7
2	相手先経営者や従業員の人柄・価値観	473	64.6
3	相手先企業のブランド・ネームバリュー	83	11.3
4	相手先企業とのシナジー	439	60.0
5	相手先企業の投資余力	113	15.4
6	直近の収益や資産の状況	420	57.4
7	借入れ等の負債状況	422	57.7
8	事業の成長性や持続性	356	48.6
9	取引先などの情報	244	33.3
10	リスク情報	192	26.2
11	その他	7	1.0
12	特になし	4	0.5
	不明	2818	
	非該当	0	
	全体	732	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	3058		417.8

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(86) Q5-6-2 M&A の相手先への確認事項(買い手):最も重視...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	相手先経営者の目的・方針	50	6.9
2	相手先経営者や従業員の人柄・価値観	206	28.5
3	相手先企業のブランド・ネームバリュー	4	0.6
4	相手先企業とのシナジー	182	25.2
5	相手先企業の投資余力	7	1.0
6	直近の収益や資産の状況	100	13.8
7	借入れ等の負債状況	57	7.9
8	事業の成長性や持続性	93	12.9
9	取引先などの情報	6	0.8
10	リスク情報	13	1.8
11	その他	5	0.7
	不明	2827	
	非該当	0	
	全体	723	100.0

(87) Q5-7 M&A の障壁(買い手)...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	相手先従業員等からの理解が得られるか不安がある	376	51.6
2	自社従業員等からの理解が得られるか不安がある	136	18.7
3	買収資金の調達に困難である	162	22.3
4	適切な相談相手がいない・分からない	113	15.5
5	判断材料としての情報が不足している	260	35.7
6	期待する効果が得られるかよくわからない	252	34.6
7	相手先(売り手)企業が見つからない	237	32.6
8	仲介等の手数料の妥当性が分かりづらい	140	19.2
9	M&Aを進める社内体制の構築が困難である	86	11.8
10	その他	5	0.7
11	特になし	36	4.9
	不明	2822	
	非該当	0	
	全体	728	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	1803		247.7

(88) Q5-8 M&A の目的(売り手)...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	事業の成長・発展	135	47.0
2	事業や株式売却による利益確保	70	24.4
3	非主力事業の売却による事業改革	17	5.9
4	事業の承継	200	69.7
5	従業員の雇用維持	219	76.3
6	事業の再生	45	15.7
7	地域住民の生活の質の維持	22	7.7
8	その他	6	2.1
	不明	3263	
	非該当	0	
	全体	287	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	714		248.8

(89) Q5-9 M&A 実施時の相談相手(売り手)...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	専門仲介機関	142	49.5
2	金融機関	155	54.0
3	公認会計士、税理士等	101	35.2
4	取引先	53	18.5
5	同業他社等	37	12.9
6	商工会・商工会議所	13	4.5
7	事業承継・引継ぎ支援センター	43	15.0
8	その他	5	1.7
9	特になし	21	7.3
	不明	3263	
	非該当	0	
	全体	287	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	570		198.6

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(90) Q5-10-1 M&A の相手先への確認事項(売り手)...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	従業員の雇用維持	251	87.5		
2	取引先との関係維持	162	56.4		
3	自社名や自社ブランドの存続	57	19.9		
4	経営者や従業員の人的	119	41.5		
5	経営者の意向・価値観	126	43.9		
6	会社や事業の更なる発展	111	38.7		
7	自社技術やノウハウの活用・発展	74	25.8		
8	売却価額	116	40.4		
9	会社の債務の整理	71	24.7		
10	売却後の経営者・役員の待遇	67	23.3		
11	その他	2	0.7		
12	特になし	3	1.0		
	不明	3263			
	非該当	0			
	全体	287	100.0	累計 (n)	累計 (%)
				1159	403.8

(91) Q5-10-2 M&A の相手先への確認事項(売り手):最も重視...(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	従業員の雇用維持	141	49.8
2	取引先との関係維持	22	7.8
3	自社名や自社ブランドの存続	5	1.8
4	経営者や従業員の人的	13	4.6
5	経営者の意向・価値観	15	5.3
6	会社や事業の更なる発展	20	7.1
7	自社技術やノウハウの活用・発展	4	1.4
8	売却価額	33	11.7
9	会社の債務の整理	24	8.5
10	売却後の経営者・役員の待遇	5	1.8
11	その他	1	0.4
	不明	3267	
	非該当	0	
	全体	283	100.0

(92) Q5-11 M&A の障壁(売り手)...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	経営者としての責任感や後ろめたさ	97	33.9		
2	自社の収益状況・財務状況	75	26.2		
3	自社の従業員・株主から反対がある	37	12.9		
4	適切な相談相手がない・分からない	75	26.2		
5	判断材料としての情報が不足している	88	30.8		
6	期待する効果が得られるかよく分からない	90	31.5		
7	相手先(買い手)が見つからない	58	20.3		
8	仲介等の手数料の妥当性が分かりづらい	52	18.2		
9	売却価格が希望通りにならない懸念	70	24.5		
10	M&Aを進める社内体制の構築が困難である	35	12.2		
11	その他	7	2.4		
12	特になし	22	7.7		
	不明	3264			
	非該当	0			
	全体	286	100.0	累計 (n)	累計 (%)
				706	246.9

(93) Q5-12 PMI の認知度...(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	聞いたことがあり、意味も知っている	401	14.1
2	聞いたことがあるが、意味を知らない	447	15.8
3	聞いたことがない	1990	70.1
	不明	712	
	全体	2838	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(94) Q5-13 PMI の重要性に対する認識...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	M&Aを行う上で、重要な作業だと認識するようになった	464	17.2
2	M&Aを行う上で、どちらかという重要な作業だと認識するようになった	421	15.6
3	M&Aを行う上で、あまり重要な作業ではないと認識するようになった	35	1.3
4	M&Aを行う上で、重要な作業ではないと認識するようになった	22	0.8
5	変わらない	1752	65.0
	不明	856	
	全体	2694	100.0

(95) Q5-14 経営統合の検討開始時期...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	基本合意締結前	164	49.1
2	デュー・デリジェンス(DD)実施期間中	35	10.5
3	DD終了後～最終契約締結	17	5.1
4	最終契約締結後～クロージング	8	2.4
5	クロージング完了後	16	4.8
6	検討していない	94	28.1
	不明	3216	
	非該当	0	
	全体	334	100.0

(96) Q5-15 M&A の目的・戦略の明確化...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	自社のみで明確にしていた	124	37.3
2	自社と相手先の双方で明確にしていた	157	47.3
3	自社と相手先の双方とも明確にしていなかった	51	15.4
	不明	3218	
	非該当	0	
	全体	332	100.0

(97) Q5-16 困難だと感じる統合項目...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	企業文化・組織風土	182	60.1
2	経営理念・ビジョン	64	21.1
3	経営戦略・事業計画	37	12.2
4	人事・労務管理機能	134	44.2
5	会計・財務管理機能	41	13.5
6	法務管理機能	18	5.9
7	業務プロセス	66	21.8
8	ITシステム	31	10.2
9	その他	15	5.0
	不明	3247	
	非該当	0	
	全体	303	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	588		194.1

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(98) Q5-17 経営統合時の課題...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	相手先従業員のマナー向上	149	47.2		
2	自社従業員と相手先従業員の一体感の醸成	159	50.3		
3	経営統合作業に充てる人員の確保	80	25.3		
4	経営統合作業に充てる時間の確保	44	13.9		
5	設備や人材育成等の投資に充てる資金の確保	43	13.6		
6	相手先の事業収益の改善	105	33.2		
7	適切な相談相手がない・分からない	19	6.0		
8	自社と相手先との業務分担の見直し	30	9.5		
9	その他	3	0.9		
10	特になし	33	10.4		
	不明	3234			
	非該当	0		累計 (n)	累計 (%)
	全体	316	100.0	665	210.4

(99) Q5-18 M&A の総合的な満足度...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	期待を大きく上回っている	38	11.4
2	期待をやや上回っている	35	10.5
3	ほぼ期待通り	141	42.5
4	期待をやや下回っている	54	16.3
5	期待を大きく下回っている	27	8.1
6	分からない	37	11.1
	不明	3218	
	非該当	0	
	全体	332	100.0

(100) Q5-19 M&A の具体的な効果...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	商品・サービスの拡充による売上げ・利益の増加	157	49.8		
2	商圏拡大による売上げ・利益の増加	143	45.4		
3	技術・ノウハウ等の横展開	82	26.0		
4	企業規模拡大による大手企業等との取引拡大	29	9.2		
5	ブランドや信用力の向上	66	21.0		
6	共同調達や共同配送等による仕入・販売コストの削減	32	10.2		
7	店舗・工場等の統廃合による効率化	19	6.0		
8	間接部門の合理化	33	10.5		
9	その他	25	7.9		
	不明	3235			
	非該当	0		累計 (n)	累計 (%)
	全体	315	100.0	586	186.0

5.3 中小企業の起業・創業に関する調査

(1) Q1-1 創業地の都道府県...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	北海道	101	4.4
2	青森県	32	1.4
3	岩手県	26	1.1
4	宮城県	63	2.7
5	秋田県	11	0.5
6	山形県	32	1.4
7	福島県	44	1.9
8	茨城県	41	1.8
9	栃木県	28	1.2
10	群馬県	28	1.2
11	埼玉県	83	3.6
12	千葉県	81	3.5
13	東京都	472	20.5
14	神奈川県	123	5.3
15	新潟県	34	1.5
16	富山県	18	0.8
17	石川県	21	0.9
18	福井県	6	0.3
19	山梨県	24	1.0
20	長野県	35	1.5
21	岐阜県	25	1.1
22	静岡県	62	2.7
23	愛知県	114	4.9
24	三重県	21	0.9
25	滋賀県	15	0.7
26	京都府	22	1.0
27	大阪府	171	7.4
28	兵庫県	54	2.3
29	奈良県	10	0.4
30	和歌山県	15	0.7
31	鳥取県	14	0.6
32	島根県	16	0.7
33	岡山県	33	1.4
34	広島県	50	2.2
35	山口県	19	0.8
36	徳島県	13	0.6
37	香川県	16	0.7
38	愛媛県	35	1.5
39	高知県	11	0.5
40	福岡県	87	3.8
41	佐賀県	14	0.6
42	長崎県	21	0.9
43	熊本県	33	1.4
44	大分県	30	1.3
45	宮崎県	20	0.9
46	鹿児島県	29	1.3
47	沖縄県	51	2.2
	不明	696	
	全体	2304	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(2) Q1-2 創業地、移転の有無...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	創業者の地元で創業し、現在も同じ都道府県に所在	1724	70.1
2	創業者の地元で創業し、現在は他の都道府県に移転	64	2.6
3	創業者の地元以外で創業し、現在も同じ都道府県に所在	598	24.3
4	創業者の地元以外で創業し、現在は創業者の地元に移転	30	1.2
5	創業者の地元以外で創業し、現在は他の都道府県に移転	42	1.7
	不明	542	
	全体	2458	100.0

(3) Q1-3 現在の代表者=創業者か...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	創業者	1934	78.2
2	創業者ではないが、創業時からの役員・従業員	269	10.9
3	創業者ではないが、創業後入社し、経営者に就任した	270	10.9
	不明	527	
	全体	2473	100.0

(4) Q1-4-1 起業前に目指した成長タイプ°...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	タイプ 1	284	11.5
2	タイプ 2	1406	56.9
3	タイプ 3	396	16.0
4	特にイメージは持っていなかった・持っていない	387	15.6
	不明	527	
	全体	2473	100.0

(5) Q1-4-2 現在の実際の成長タイプ°...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	タイプ 1	179	7.2
2	タイプ 2	1349	54.5
3	タイプ 3	835	33.8
4	特にイメージは持っていなかった・持っていない	110	4.4
	不明	527	
	全体	2473	100.0

(6) Q1-5-1-1 創業時点の企業に対する売却・譲渡の意向:IPO を目指している...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	意向がある	252	10.5
2	意向がない	2146	89.5
	不明	602	
	全体	2398	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(7) Q1-5-1-2 創業時点の企業に対する売却・譲渡の意向:他者への株式売却・譲渡を検討している...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	意向がある	157	6.6
2	意向がない	2235	93.4
	不明	608	
	全体	2392	100.0

(8) Q1-5-1-3 創業時点の企業に対する売却・譲渡の意向:経営陣や従業員への売却・譲渡を検討している...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	意向がある	309	12.8
2	意向がない	2105	87.2
	不明	586	
	全体	2414	100.0

(9) Q1-5-2-1 現在の企業に対する売却・譲渡の意向:IPO を目指している...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	意向がある	277	11.6
2	意向がない	2117	88.4
	不明	606	
	全体	2394	100.0

(10) Q1-5-2-2 現在の企業に対する売却・譲渡の意向:他者への株式売却・譲渡を検討している...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	意向がある	311	13.0
2	意向がない	2077	87.0
	不明	612	
	全体	2388	100.0

(11) Q1-5-2-3 現在の企業に対する売却・譲渡の意向:経営陣や従業員への売却・譲渡を検討している...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	意向がある	420	17.4
2	意向がない	1988	82.6
	不明	592	
	全体	2408	100.0

(12) Q1-6-1-1 創業時の人員構成:役員...(数量)

合計	4905.00
平均	1.98
分散(n-1)	3.37
標準偏差	1.84
最大値	45.00
最小値	0.00
不明	527
全体	2473

(13) Q1-6-1-2 創業時の人員構成:正社員...(数量)

合計	13706.00
平均	5.54
分散(n-1)	164.39
標準偏差	12.82
最大値	379.00
最小値	0.00
不明	527
全体	2473

(14) Q1-6-1-3 創業時の人員構成:正社員以外...(数量)

合計	9940.00
平均	4.87
分散(n-1)	427.07
標準偏差	20.67
最大値	500.00
最小値	0.00
不明	960
全体	2040

(15) Q1-6-2-1 現在の人員構成:役員...(数量)

合計	6019.00
平均	2.43
分散(n-1)	7.49
標準偏差	2.74
最大値	70.00
最小値	0.00
不明	527
全体	2473

(16) Q1-6-2-2 現在の人員構成:正社員...(数量)

合計	42021.00
平均	16.99
分散(n-1)	1759.30
標準偏差	41.94
最大値	1400.00
最小値	0.00
不明	527
全体	2473

(17) Q1-6-2-3 現在の人員構成:正社員以外...(数量)

合計	30197.00
平均	13.95
分散(n-1)	5384.48
標準偏差	73.38
最大値	2000.00
最小値	0.00
不明	835
全体	2165

(18) Q1-7-1 創業後1年目の売上高(百万円)...(数量)

合計	800194089.20
平均	323572.22
分散(n-1)	202791989981849.00
標準偏差	14240505.26
最大値	702003122.00
最小値	0.00
不明	527
全体	2473

(19) Q1-7-2 直近1年の売上高(百万円)...(数量)

合計	1224974006.90
平均	495339.27
分散(n-1)	428169526433877.00
標準偏差	20692257.64
最大値	1010377389.00
最小値	0.00
不明	527
全体	2473

(20) Q1-8-1 創業後1年間の利益の状況(万円)...(数量)

合計	183682648.11
平均	92302.84
分散(n-1)	20721084437454.70
標準偏差	4552041.79
最大値	200000000.00
最小値	-19297008.00
不明	1010
全体	1990

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(21) Q1-8-2 直近1年間の利益の状況(万円)...(数量)

合計	178607488.77
平均	88070.75
分散(n-1)	26736699577279.50
標準偏差	5170754.26
最大値	190000000.00
最小値	-120000000.00
不明	972
全体	2028

(22) Q2-9-1 正社員の増加状況:5人に到達した時期...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	創業時に到達していた	631	25.5
2	1年目	472	19.1
3	2年目	423	17.1
4	3年目	337	13.6
5	4年目	140	5.7
6	5年目	143	5.8
7	6年目	43	1.7
8	7年目	33	1.3
9	8年目	22	0.9
10	9年目	13	0.5
11	まだ到達していない	216	8.7
	不明	527	
	全体	2473	100.0

(23) Q2-9-2 正社員の増加状況:20人に到達した時期...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	創業時に到達していた	105	4.2
2	1年目	56	2.3
3	2年目	98	4.0
4	3年目	139	5.6
5	4年目	98	4.0
6	5年目	91	3.7
7	6年目	46	1.9
8	7年目	34	1.4
9	8年目	23	0.9
10	9年目	31	1.3
11	まだ到達していない	1752	70.8
	不明	527	
	全体	2473	100.0

(24) Q2-10 固定客の状況...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	固定客がついている	2187	88.4
2	まだ固定客はついていない	286	11.6
	不明	527	
	全体	2473	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(25) Q2-10-1 固定客がつき始めたタイミング/か月(創業後何か月程度経過)...(数量)

合計	18804.00
平均	8.74
分散(n-1)	268.43
標準偏差	16.38
最大値	112.00
最小値	0.00
不明	35
非該当	813
全体	2152

(26) Q2-11-1 黒字基調になるまで要した期間...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	黒字基調に至っている	1812	73.3
2	まだ黒字基調に至ってない	661	26.7
	不明	527	
	全体	2473	100.0

(27) Q2-11-1-1 初めて黒字基調となったタイミング/か月(創業後何か月経過)...(数量)

合計	24567.00
平均	13.75
分散(n-1)	313.28
標準偏差	17.70
最大値	110.00
最小値	0.00
不明	25
非該当	1188
全体	1787

(28) Q2-11-2 通年での黒字化達成までに要した期間...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	通年での黒字化を達成している	1931	78.1
2	まだ通年での黒字化を達成していない	542	21.9
	不明	527	
	全体	2473	100.0

(29) Q2-11-2-1 初めて通年での黒字化を達成したタイミング/年(創業後何年経過)...(数量)

合計	4077.60
平均	2.27
分散(n-1)	3.82
標準偏差	1.95
最大値	9.00
最小値	0.00
不明	131
非該当	1069
全体	1800

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(30) Q2-12-1 経営者の現在の年齢...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	24歳以下	0	0.0
2	25～29歳	4	0.9
3	30～34歳	10	2.2
4	35～39歳	29	6.3
5	40～44歳	51	11.0
6	45～49歳	73	15.8
7	50～54歳	81	17.5
8	55～59歳	71	15.4
9	60～64歳	77	16.7
10	65～69歳	41	8.9
11	70～74歳	17	3.7
12	75歳以上	8	1.7
	不明	77	
	非該当	2461	
	全体	462	100.0

(31) Q2-12-2-1 経営者の現在の年齢...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	24歳以下	1	0.1
2	25～29歳	8	0.4
3	30～34歳	59	3.2
4	35～39歳	194	10.4
5	40～44歳	304	16.3
6	45～49歳	354	19.0
7	50～54歳	347	18.6
8	55～59歳	209	11.2
9	60～64歳	186	10.0
10	65～69歳	105	5.6
11	70～74歳	66	3.5
12	75歳以上	33	1.8
	不明	68	
	非該当	1066	
	全体	1866	100.0

(32) Q2-12-2-2 創業時の年齢...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	24歳以下	31	1.7
2	25～29歳	133	7.2
3	30～34歳	230	12.5
4	35～39歳	367	20.0
5	40～44歳	327	17.8
6	45～49歳	279	15.2
7	50～54歳	171	9.3
8	55～59歳	153	8.3
9	60～64歳	79	4.3
10	65～69歳	45	2.5
11	70～74歳	16	0.9
12	75歳以上	4	0.2
	不明	99	
	非該当	1066	
	全体	1835	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(33) Q2-13 起業を思い立った時期...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	中学・高等学校在学時以前	130	7.0
2	大学・大学院・専門学校在学時	72	3.9
3	高等学校卒業後、30歳未満	113	6.1
4	大学・大学院・専門学校卒業後～30歳未満	205	11.0
5	30歳以上40歳未満	578	31.0
6	40歳以上50歳未満	418	22.4
7	50歳以上60歳未満	239	12.8
8	60歳以上65歳未満	70	3.8
9	65歳以上	39	2.1
	不明	70	
	非該当	1066	
	全体	1864	100.0

(34) Q2-14-1 起業のきっかけ:メディアに出ている起業家が発信する情報の収集...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	有効であった	106	6.0
2	どちらかといえば有効であった	199	11.3
3	どちらともいえない	363	20.7
4	どちらかといえば有効ではなかった	73	4.2
5	全く有効でなかった	245	14.0
6	経験していない	768	43.8
	不明	180	
	非該当	1066	
	全体	1754	100.0

(35) Q2-14-2 起業のきっかけ:起業家教育のプログラム...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	有効であった	42	2.4
2	どちらかといえば有効であった	88	5.0
3	どちらともいえない	242	13.8
4	どちらかといえば有効ではなかった	59	3.4
5	全く有効でなかった	138	7.9
6	経験していない	1183	67.5
	不明	182	
	非該当	1066	
	全体	1752	100.0

(36) Q2-14-3 起業のきっかけ:起業家同士の交流会・講演会の参加...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	有効であった	131	7.5
2	どちらかといえば有効であった	213	12.2
3	どちらともいえない	269	15.4
4	どちらかといえば有効ではなかった	59	3.4
5	全く有効でなかった	136	7.8
6	経験していない	939	53.7
	不明	187	
	非該当	1066	
	全体	1747	100.0

(37) Q2-14-4 起業のきっかけ:企業でのインターンシップ・アルバイト経験...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	有効であった	146	8.4
2	どちらかといえば有効であった	145	8.3
3	どちらともいえない	240	13.7
4	どちらかといえば有効ではなかった	43	2.5
5	全く有効でなかった	101	5.8
6	経験していない	1072	61.4
	不明	187	
	非該当	1066	
	全体	1747	100.0

(38) Q2-14-5 起業のきっかけ:企業経営の疑似体験...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	有効であった	169	9.6
2	どちらかといえば有効であった	180	10.3
3	どちらともいえない	225	12.8
4	どちらかといえば有効ではなかった	36	2.1
5	全く有効でなかった	92	5.2
6	経験していない	1051	60.0
	不明	181	
	非該当	1066	
	全体	1753	100.0

(39) Q2-14-6 起業のきっかけ:留学・旅行などの海外経験...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	有効であった	127	7.3
2	どちらかといえば有効であった	126	7.2
3	どちらともいえない	233	13.4
4	どちらかといえば有効ではなかった	47	2.7
5	全く有効でなかった	127	7.3
6	経験していない	1078	62.0
	不明	196	
	非該当	1066	
	全体	1738	100.0

(40) Q2-14-7 起業のきっかけ:企業での正社員としての勤務経験...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	有効であった	899	50.4
2	どちらかといえば有効であった	383	21.5
3	どちらともいえない	174	9.8
4	どちらかといえば有効ではなかった	20	1.1
5	全く有効でなかった	41	2.3
6	経験していない	267	15.0
	不明	150	
	非該当	1066	
	全体	1784	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(41) Q2-14-8 起業のきっかけ:家業の手伝い・見習い...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	有効であった	155	8.9
2	どちらかといえば有効であった	133	7.6
3	どちらともいえない	227	13.0
4	どちらかといえば有効ではなかった	26	1.5
5	全く有効でなかった	90	5.1
6	経験していない	1120	64.0
	不明	183	
	非該当	1066	
	全体	1751	100.0

(42) Q2-14-9 起業のきっかけ:NPO等でのボランティア経験...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	有効であった	47	2.7
2	どちらかといえば有効であった	60	3.5
3	どちらともいえない	173	10.0
4	どちらかといえば有効ではなかった	25	1.4
5	全く有効でなかった	103	5.9
6	経験していない	1330	76.5
	不明	196	
	非該当	1066	
	全体	1738	100.0

(43) Q2-15 起業の準備...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	製品・商品・サービスのアイデアが浮かばなかった	86	4.5
2	収入の減少	470	24.6
3	資金調達方法の目処がつかなかった	570	29.8
4	事業に必要な専門知識、経営に関する知識・ノウハウが不足していた	660	34.5
5	具体的な事業化の方法がなかった	144	7.5
6	事業計画の策定方法が分からなかった	296	15.5
7	時間的な余裕がなかった	493	25.8
8	家庭環境の変化があった(結婚・出産・介護等)	125	6.5
9	その他	65	3.4
10	課題はなかった	425	22.2
	不明	23	
	非該当	1066	
	全体	1911	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	3334		174.5

(44) Q2-16-1 起業の準備:製品・商品・サービスのアイデアが浮かばなかった...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	家族・親戚・友人・知人	30	36.1
2	周囲の起業家・経営者・取引先	35	42.2
3	税理士、公認会計士、中小企業診断士、経営コンサルタント	6	7.2
4	商工会・商工会議所	5	6.0
5	国・地方自治体・公的支援機関	1	1.2
6	民間金融機関	1	1.2
7	政府系金融機関	0	0.0
8	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等	0	0.0
9	個人投資家	1	1.2
10	自己解決した	26	31.3
	不明	3	
	非該当	2914	
	全体	83	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	105		126.5

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(45) Q2-16-2 起業の準備:収入の減少...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	家族・親戚、友人・知人	173	37.9
2	周囲の起業家・経営者・取引先	101	22.1
3	税理士、公認会計士、中小企業診断士、経営コンサルタント	77	16.9
4	商工会・商工会議所	21	4.6
5	国・地方自治体・公的支援機関	14	3.1
6	民間金融機関	73	16.0
7	政府系金融機関	39	8.6
8	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等	4	0.9
9	個人投資家	4	0.9
10	自己解決した	148	32.5
	不明	14	
	非該当	2530	
	全体	456	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	654		143.4

(46) Q2-16-3 起業の準備:資金調達方法の目処がつかなかった...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	家族・親戚、友人・知人	169	30.7
2	周囲の起業家・経営者・取引先	137	24.9
3	税理士、公認会計士、中小企業診断士、経営コンサルタント	129	23.4
4	商工会・商工会議所	55	10.0
5	国・地方自治体・公的支援機関	35	6.4
6	民間金融機関	204	37.0
7	政府系金融機関	113	20.5
8	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等	15	2.7
9	個人投資家	18	3.3
10	自己解決した	82	14.9
	不明	19	
	非該当	2430	
	全体	551	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	957		173.7

(47) Q2-16-4 起業の準備:事業に必要な専門知識、経営に関する知識・ノウハウが不足していた...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	家族・親戚、友人・知人	170	26.6
2	周囲の起業家・経営者・取引先	328	51.3
3	税理士、公認会計士、中小企業診断士、経営コンサルタント	254	39.7
4	商工会・商工会議所	54	8.5
5	国・地方自治体・公的支援機関	27	4.2
6	民間金融機関	60	9.4
7	政府系金融機関	13	2.0
8	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等	13	2.0
9	個人投資家	10	1.6
10	自己解決した	118	18.5
	不明	21	
	非該当	2340	
	全体	639	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	1047		163.8

(48) Q2-16-5 起業の準備:具体的な事業化の方法がなかった...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	家族・親戚、友人・知人	30	21.3
2	周囲の起業家・経営者・取引先	49	34.8
3	税理士、公認会計士、中小企業診断士、経営コンサルタント	22	15.6
4	商工会・商工会議所	3	2.1
5	国・地方自治体・公的支援機関	4	2.8
6	民間金融機関	9	6.4
7	政府系金融機関	0	0.0
8	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等	1	0.7
9	個人投資家	2	1.4
10	自己解決した	55	39.0
	不明	3	
	非該当	2856	
	全体	141	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	175		124.1

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(49) Q2-16-6 起業の準備:事業計画の策定方法が分からなかった...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	家族・親戚、友人・知人	51	17.8		
2	周囲の起業家・経営者・取引先	87	30.3		
3	税理士、公認会計士、中小企業診断士、経営コンサルタント	100	34.8		
4	商工会・商工会議所	19	6.6		
5	国・地方自治体・公的支援機関	15	5.2		
6	民間金融機関	32	11.1		
7	政府系金融機関	4	1.4		
8	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等	7	2.4		
9	個人投資家	3	1.0		
10	自己解決した	76	26.5		
	不明	9			
	非該当	2704		累計	(n) 累計 (%)
	全体	287	100.0		394 137.3

(50) Q2-16-7 起業の準備:時間的な余裕がなかった...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	家族・親戚、友人・知人	129	27.9		
2	周囲の起業家・経営者・取引先	123	26.6		
3	税理士、公認会計士、中小企業診断士、経営コンサルタント	70	15.1		
4	商工会・商工会議所	20	4.3		
5	国・地方自治体・公的支援機関	10	2.2		
6	民間金融機関	25	5.4		
7	政府系金融機関	10	2.2		
8	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等	0	0.0		
9	個人投資家	3	0.6		
10	自己解決した	228	49.2		
	不明	30			
	非該当	2507		累計	(n) 累計 (%)
	全体	463	100.0		618 133.5

(51) Q2-16-8 起業の準備:家庭環境の変化があった(結婚・出産・介護等)...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	家族・親戚、友人・知人	62	52.5		
2	周囲の起業家・経営者・取引先	12	10.2		
3	税理士、公認会計士、中小企業診断士、経営コンサルタント	4	3.4		
4	商工会・商工会議所	2	1.7		
5	国・地方自治体・公的支援機関	0	0.0		
6	民間金融機関	1	0.8		
7	政府系金融機関	1	0.8		
8	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等	0	0.0		
9	個人投資家	1	0.8		
10	自己解決した	51	43.2		
	不明	7			
	非該当	2875		累計	(n) 累計 (%)
	全体	118	100.0		134 113.6

(52) Q2-17-1-1 経営者が創業時、身につけていた強み・能力:事業計画の策定能力...(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	持っている	977	55.3
2	持っていない	790	44.7
	不明	167	
	非該当	1066	
	全体	1767	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(53) Q2-17-1-2 経営者が創業時、身につけていた強み・能力:決算書などの計数管理能力...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	持っている	698	39.6
2	持っていない	1065	60.4
	不明	171	
	非該当	1066	
	全体	1763	100.0

(54) Q2-17-1-3 経営者が創業時、身につけていた強み・能力:マーケティング能力...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	持っている	917	52.3
2	持っていない	835	47.7
	不明	182	
	非該当	1066	
	全体	1752	100.0

(55) Q2-17-1-4 経営者が創業時、身につけていた強み・能力:税務・法務等の各種手続きなどの実務能力...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	持っている	441	25.1
2	持っていない	1318	74.9
	不明	175	
	非該当	1066	
	全体	1759	100.0

(56) Q2-17-1-5 経営者が創業時、身につけていた強み・能力:組織や従業員の管理能力...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	持っている	1119	63.8
2	持っていない	635	36.2
	不明	180	
	非該当	1066	
	全体	1754	100.0

(57) Q2-17-1-6 経営者が創業時、身につけていた強み・能力:製品・商品・サービスの知識、企画・開発能力...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	持っている	1129	64.5
2	持っていない	622	35.5
	不明	183	
	非該当	1066	
	全体	1751	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(58) Q2-17-1-7 経営者が創業時、身につけていた強み・能力:業界に関する知識・経験...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	持っている	1402	79.3
2	持っていない	365	20.7
	不明	167	
	非該当	1066	
	全体	1767	100.0

(59) Q2-17-1-8 経営者が創業時、身につけていた強み・能力:生産・製造等の技術力...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	持っている	791	45.0
2	持っていない	967	55.0
	不明	176	
	非該当	1066	
	全体	1758	100.0

(60) Q2-17-1-9 経営者が創業時、身につけていた強み・能力:従業員の育成能力...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	持っている	962	55.0
2	持っていない	787	45.0
	不明	185	
	非該当	1066	
	全体	1749	100.0

(61) Q2-17-1-10 経営者が創業時、身につけていた強み・能力:経営について相談が出来るネットワーク...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	持っている	887	50.5
2	持っていない	870	49.5
	不明	177	
	非該当	1066	
	全体	1757	100.0

(62) Q2-17-1-11 経営者が創業時、身につけていた強み・能力:リーダースhip ...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	持っている	1354	76.8
2	持っていない	409	23.2
	不明	171	
	非該当	1066	
	全体	1763	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(63) Q2-17-1-12 経営者が創業時、身につけていた強み・能力:取引先拡大に向けた営業力...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	持っている	1149	65.4
2	持っていない	608	34.6
	不明	177	
	非該当	1066	
	全体	1757	100.0

(64) Q2-17-1-13 経営者が創業時、身につけていた強み・能力:広告宣伝等のプロモーション能力...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	持っている	492	28.2
2	持っていない	1252	71.8
	不明	190	
	非該当	1066	
	全体	1744	100.0

(65) Q2-17-1-14 経営者が創業時、身につけていた強み・能力:IT・デジタルに関する能力...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	持っている	582	33.2
2	持っていない	1170	66.8
	不明	182	
	非該当	1066	
	全体	1752	100.0

(66) Q2-17-2-1 経営者が現在、身につけている強み・能力:事業計画の策定能力...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	持っている	1471	83.1
2	持っていない	299	16.9
	不明	164	
	非該当	1066	
	全体	1770	100.0

(67) Q2-17-2-2 経営者が現在、身につけている強み・能力:決算書などの計数管理能力...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	持っている	1345	76.4
2	持っていない	415	23.6
	不明	174	
	非該当	1066	
	全体	1760	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(68) Q2-17-2-3 経営者が現在、身につけている強み・能力:マーケティング能力...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	持っている	1231	70.2
2	持っていない	522	29.8
	不明	181	
	非該当	1066	
	全体	1753	100.0

(69) Q2-17-2-4 経営者が現在、身につけている強み・能力:税務・法務等の各種手続きなどの実務能力...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	持っている	1004	57.1
2	持っていない	754	42.9
	不明	176	
	非該当	1066	
	全体	1758	100.0

(70) Q2-17-2-5 経営者が現在、身につけている強み・能力:組織や従業員の管理能力...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	持っている	1529	86.9
2	持っていない	231	13.1
	不明	174	
	非該当	1066	
	全体	1760	100.0

(71) Q2-17-2-6 経営者が現在、身につけている強み・能力:製品・商品・サービスの知識、企画・開発能力...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	持っている	1368	78.2
2	持っていない	382	21.8
	不明	184	
	非該当	1066	
	全体	1750	100.0

(72) Q2-17-2-7 経営者が現在、身につけている強み・能力:業界に関する知識・経験...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	持っている	1696	95.9
2	持っていない	72	4.1
	不明	166	
	非該当	1066	
	全体	1768	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(73) Q2-17-2-8 経営者が現在、身につけている強み・能力:生産・製造等の技術力...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	持っている	1029	58.7
2	持っていない	723	41.3
	不明	182	
	非該当	1066	
	全体	1752	100.0

(74) Q2-17-2-9 経営者が現在、身につけている強み・能力:従業員の育成能力...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	持っている	1383	78.6
2	持っていない	376	21.4
	不明	175	
	非該当	1066	
	全体	1759	100.0

(75) Q2-17-2-10 経営者が現在、身につけている強み・能力:経営について相談が出来るネットワーク...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	持っている	1382	78.5
2	持っていない	379	21.5
	不明	173	
	非該当	1066	
	全体	1761	100.0

(76) Q2-17-2-11 経営者が現在、身につけている強み・能力:リーダーシップ...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	持っている	1562	88.7
2	持っていない	199	11.3
	不明	173	
	非該当	1066	
	全体	1761	100.0

(77) Q2-17-2-12 経営者が現在、身につけている強み・能力:取引先拡大に向けた営業力...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	持っている	1417	80.6
2	持っていない	342	19.4
	不明	175	
	非該当	1066	
	全体	1759	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(78) Q2-17-2-13 経営者が現在、身につけている強み・能力・広告宣伝等のプロモーション能力...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	持っている	853	49.0
2	持っていない	889	51.0
	不明	192	
	非該当	1066	
	全体	1742	100.0

(79) Q2-17-2-14 経営者が現在、身につけている強み・能力・IT・デジタルに関する能力...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	持っている	869	49.7
2	持っていない	878	50.3
	不明	187	
	非該当	1066	
	全体	1747	100.0

(80) Q2-18 経営者の現在の事業に関する経験...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	未経験である	282	15.8
2	1年未満	30	1.7
3	1年以上～5年未満	235	13.1
4	5年以上～10年未満	328	18.3
5	10年以上～20年未満	474	26.5
6	20年以上	439	24.6
	不明	146	
	非該当	1066	
	全体	1788	100.0

(81) Q2-19 起業に向けた経営資源の引継ぎの検討状況...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	検討した	787	41.8
2	検討しなかった	1096	58.2
	不明	51	
	非該当	1066	
	全体	1883	100.0

(82) Q2-20 起業に向けた引き継いだ経営資源の有無・内容...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	技術やノウハウを持つ従業員	532	67.6
2	その他の従業員	196	24.9
3	顧客や販売先・仕入先	489	62.1
4	機械・設備等	171	21.7
5	工場・店舗・事務所等	135	17.2
6	経営理念・顧客ネットワーク・技能等の知的資産	159	20.2
7	ブランド・営業秘密・ノウハウ等の知的財産	121	15.4
8	特許権・著作権等の知的財産権	24	3.0
9	その他	13	1.7
10	引き継ぎを検討したが、引き継げる資源がなかった	53	6.7
	不明	0	
	非該当	2213	
	全体	787	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	1893		240.5

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(83) Q2-21 創業時の経営資源の引継ぎによる効果...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	事業の安定化・黒字化までの期間短縮	515	73.6		
2	事業の安定化・黒字化までのコスト低減	323	46.1		
3	商品・サービス等の品質向上	250	35.7		
4	競争優位性の獲得	222	31.7		
5	対外的な信用力の獲得	313	44.7		
6	その他	9	1.3		
7	特に利点はなかった	17	2.4		
	不明	34			
	非該当	2266			
	全体	700	100.0	累計 (n)	累計 (%)
				1649	235.6

(84) Q2-22 起業経験の有無...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	現在の事業と同業種で起業の経験がある	312	16.6
2	現在の事業と異業種で起業の経験がある	235	12.5
3	現在の事業と同業種・異業種の両方で起業の経験がある	55	2.9
4	今回の起業が初めてである	1280	68.0
	不明	52	
	非該当	1066	
	全体	1882	100.0

(85) Q2-23 起業経験の経験年数/年...(数量)

合計	7263.00
平均	13.83
分散(n-1)	7536.69
標準偏差	86.81
最大値	1987.00
最小値	0.00
不明	77
非該当	2398
全体	525

(86) Q2-24 かつての起業の経験で、現在の事業に役立っていること...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	資金繰り、資金調達の方法	300	54.3		
2	人材確保・育成の方法	263	47.6		
3	新たな顧客・販路開拓の方法	209	37.9		
4	経営判断力	359	65.0		
5	事業の効率化方法	205	37.1		
6	人脈・ネットワーク	310	56.2		
7	その他	13	2.4		
8	特になし	46	8.3		
	不明	50			
	非該当	2398			
	全体	552	100.0	累計 (n)	累計 (%)
				1705	308.9

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(87) Q2-25 現在の事業の起業目的...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	高い所得を得るため	601	34.1		
2	地域社会が抱える課題の解決を目指すため	483	27.4		
3	地域の産業発展に貢献するため	455	25.9		
4	地域の雇用を維持・拡大するため	511	29.0		
5	自分の裁量で自由に仕事をするため	767	43.6		
6	性別や年齢に関係なく働くため	418	23.8		
7	時間や気持ちのゆとりを得るため	318	18.1		
8	自分の技術やアイデアを事業化するため	667	37.9		
9	仕事の経験・技術・知識・資格等を活かすため	873	49.6		
10	経営者として社会的評価を得るため	288	16.4		
11	自身の生計を維持するため	588	33.4		
12	その他	119	6.8		
13	特に目的はない	35	2.0		
	不明	174			
	非該当	1066			
	全体	1760	100.0	累計 (n)	累計 (%)
				6123	347.9

(88) Q2-26-1 創業時に事業に対して期待していたこと...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	収入	1043	60.9		
2	仕事の業務内容	1062	62.0		
3	事業が地域社会の課題解決に貢献していること	643	37.5		
4	会社が地域の産業発展に貢献していること	568	33.1		
5	会社が地域の雇用を維持・拡大していること	582	34.0		
6	仕事のやりがい・達成感	1258	73.4		
7	仕事の自由度や裁量	1035	60.4		
8	仕事の生活の調和	618	36.1		
9	その他	25	1.5		
10	当てはまるものはない	57	3.3		
	不明	220			
	非該当	1066			
	全体	1714	100.0	累計 (n)	累計 (%)
				6891	402.0

(89) Q2-26-2 現在事業に対して満足していること...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	収入	779	46.6		
2	仕事の業務内容	1014	60.6		
3	事業が地域社会の課題解決に貢献していること	631	37.7		
4	会社が地域の産業発展に貢献していること	561	33.6		
5	会社が地域の雇用を維持・拡大していること	638	38.2		
6	仕事のやりがい・達成感	1169	69.9		
7	仕事の自由度や裁量	931	55.7		
8	仕事の生活の調和	562	33.6		
9	その他	22	1.3		
10	当てはまるものはない	110	6.6		
	不明	262			
	非該当	1066			
	全体	1672	100.0	累計 (n)	累計 (%)
				6417	383.8

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(90) Q2-27 起業に関心を持ったきっかけ・背景...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	周囲の起業家・経営者の影響	641	36.9
2	取引先から勧められた	296	17.0
3	家族・友人に勧められた	230	13.2
4	家庭環境の変化	138	7.9
5	起業家教育プログラムの影響	36	2.1
6	ボランティア・インターシップの経験	26	1.5
7	一緒に起業する仲間を見つけた	297	17.1
8	時間的な余裕ができた	42	2.4
9	働き口を得る必要があった	185	10.7
10	勤務先ではやりたいことができなかった	513	29.5
11	勤務先の先行き不安・待遇悪化	427	24.6
12	勤務先における起業支援	97	5.6
13	その他	94	5.4
14	当てはまるものはない	188	10.8
	不明	197	
	非該当	1066	
	全体	1737	100.0

累計 (n)	累計 (%)
3210	184.8

(91) Q2-28-1 起業に関心を持った後、実際に起業に踏み切った理由...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	資金調達の目処が立った	499	26.8
2	収入に関する不安が解消された	138	7.4
3	身につけるべきスキルを習得した	428	23.0
4	家族や周囲からの納得を得られた	431	23.1
5	起業について、相談できる支援者がいた	624	33.5
6	具体的な事業化の方法がわかった	469	25.2
7	その他	104	5.6
8	当てはまるものはない	306	16.4
	不明	70	
	非該当	1066	
	全体	1864	100.0

累計 (n)	累計 (%)
2999	160.9

(92) Q2-28-2 起業に関心を持った後、実際に起業に踏み切った最大の理由...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	資金調達の目処が立った	282	18.5
2	収入に関する不安が解消された	53	3.5
3	身につけるべきスキルを習得した	227	14.9
4	家族や周囲からの納得を得られた	222	14.5
5	起業について、相談できる支援者がいた	375	24.5
6	具体的な事業化の方法が分かった	274	17.9
7	その他	95	6.2
	不明	30	
	非該当	1442	
	全体	1528	100.0

(93) Q3-29-1 起業・経営上の課題の変遷の確認:創業期...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	事業に必要な専門知識、経営に関する知識・ノウハウの習得	1280	56.7
2	資金調達・資金繰り	1317	58.4
3	人材の確保	1298	57.5
4	製品・商品・サービスの競争力強化・差別化	714	31.6
5	新しい製品・商品・サービスの研究・開発	521	23.1
6	組織体制の構築・見直し	606	26.8
7	その他	38	1.7
8	課題は特にない	184	8.2
	不明	743	
	全体	2257	100.0

累計 (n)	累計 (%)
5958	264.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(94) Q3-29-2 起業・経営上の課題の変遷の確認:成長初期...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	事業に必要な専門知識、経営に関する知識・ノウハウの習得	939	41.6		
2	資金調達・資金繰り	1134	50.2		
3	人材の確保	1578	69.9		
4	製品・商品・サービスの競争力強化・差別化	838	37.1		
5	新しい製品・商品・サービスの研究・開発	673	29.8		
6	組織体制の構築・見直し	863	38.2		
7	その他	28	1.2		
8	課題は特にない	153	6.8		
	不明	743		累計	(n)
	全体	2257	100.0		累計 (%)
				6206	275.0

(95) Q3-29-3 起業・経営上の課題の変遷の確認:成長初期以降...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	事業に必要な専門知識、経営に関する知識・ノウハウの習得	751	33.3		
2	資金調達・資金繰り	892	39.5		
3	人材の確保	1592	70.5		
4	製品・商品・サービスの競争力強化・差別化	916	40.6		
5	新しい製品・商品・サービスの研究・開発	876	38.8		
6	組織体制の構築・見直し	1262	55.9		
7	その他	54	2.4		
8	課題は特にない	155	6.9		
	不明	743		累計	(n)
	全体	2257	100.0		累計 (%)
				6498	287.9

(96) Q3-30-1 創業時の人材の調達状況:人数...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分にできた	350	16.1
2	ある程度できた	1077	49.6
3	あまりできなかった	522	24.0
4	全くできなかった	222	10.2
	不明	829	
	全体	2171	100.0

(97) Q3-30-2 創業時の人材の調達状況:人材の能力...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分にできた	265	12.3
2	ある程度できた	1075	49.8
3	あまりできなかった	605	28.0
4	全くできなかった	213	9.9
	不明	842	
	全体	2158	100.0

(98) Q3-31 創業時のメンバーの同業経験者の在籍の有無...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	在籍していた	1585	73.7
2	在籍していなかった	567	26.3
	不明	848	
	全体	2152	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(99) Q3-32-1 成長段階毎において確保していた人材:創業期...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	後継者候補となる人材	369	16.3
2	経営者を補佐する右腕人材	993	44.0
3	経営企画に長けた人材	380	16.8
4	内部管理に長けた人材	504	22.3
5	財務・会計に長けた人材	537	23.8
6	情報システムに長けた人材	363	16.1
7	研究開発・設計等ができる高度な技術を持つ人材	347	15.4
8	営業・販売に長けた人材	691	30.6
9	広報活動に長けた人材	200	8.9
10	マーケティングや商品・サービス企画に長けた人材	250	11.1
11	定型業務を行う人材	666	29.5
12	その他	182	8.1
	不明	743	
	全体	2257	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	5482		242.9

(100) Q3-32-2 成長段階毎において確保していた人材:成長初期...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	後継者候補となる人材	392	17.4
2	経営者を補佐する右腕人材	1102	48.8
3	経営企画に長けた人材	491	21.8
4	内部管理に長けた人材	668	29.6
5	財務・会計に長けた人材	660	29.2
6	情報システムに長けた人材	496	22.0
7	研究開発・設計等ができる高度な技術を持つ人材	438	19.4
8	営業・販売に長けた人材	816	36.2
9	広報活動に長けた人材	284	12.6
10	マーケティングや商品・サービス企画に長けた人材	327	14.5
11	定型業務を行う人材	728	32.3
12	その他	126	5.6
	不明	743	
	全体	2257	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	6528		289.2

(101) Q3-32-3 成長段階毎において確保していた人材:成長初期以降...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	後継者候補となる人材	716	31.7
2	経営者を補佐する右腕人材	1186	52.5
3	経営企画に長けた人材	665	29.5
4	内部管理に長けた人材	824	36.5
5	財務・会計に長けた人材	790	35.0
6	情報システムに長けた人材	635	28.1
7	研究開発・設計等ができる高度な技術を持つ人材	568	25.2
8	営業・販売に長けた人材	929	41.2
9	広報活動に長けた人材	443	19.6
10	マーケティングや商品・サービス企画に長けた人材	514	22.8
11	定型業務を行う人材	809	35.8
12	その他	126	5.6
	不明	743	
	全体	2257	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	8205		363.5

(102) Q3-33-1 成長段階毎における必要な人材:創業期...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	後継者候補となる人材	714	31.6
2	経営者を補佐する右腕人材	807	35.8
3	経営企画に長けた人材	620	27.5
4	内部管理に長けた人材	577	25.6
5	財務・会計に長けた人材	615	27.2
6	情報システムに長けた人材	536	23.7
7	研究開発・設計等に長けた人材	461	20.4
8	営業・販売に長けた人材	706	31.3
9	広報活動に長けた人材	479	21.2
10	マーケティングや商品・サービス企画に長けた人材	528	23.4
11	定型業務を行う人材	386	17.1
12	その他	79	3.5
13	必要な人材は確保できている	380	16.8
	不明	743	
	全体	2257	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	6888		305.2

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(103) Q3-33-2 成長段階毎における必要な人材:成長初期...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	後継者候補となる人材	686	30.4
2	経営者を補佐する右腕人材	776	34.4
3	経営企画に長けた人材	615	27.2
4	内部管理に長けた人材	506	22.4
5	財務・会計に長けた人材	545	24.1
6	情報システムに長けた人材	539	23.9
7	研究開発・設計等に長けた人材	464	20.6
8	営業・販売に長けた人材	696	30.8
9	広報活動に長けた人材	497	22.0
10	マーケティングや商品・サービス企画に長けた人材	553	24.5
11	定型業務を行う人材	362	16.0
12	その他	66	2.9
13	必要な人材は確保できている	347	15.4
	不明	743	
	全体	2257	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	6652		294.7

(104) Q3-33-3 成長段階毎における必要な人材:成長初期以降...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	後継者候補となる人材	860	38.1
2	経営者を補佐する右腕人材	746	33.1
3	経営企画に長けた人材	633	28.0
4	内部管理に長けた人材	493	21.8
5	財務・会計に長けた人材	518	23.0
6	情報システムに長けた人材	533	23.6
7	研究開発・設計等に長けた人材	492	21.8
8	営業・販売に長けた人材	677	30.0
9	広報活動に長けた人材	500	22.2
10	マーケティングや商品・サービス企画に長けた人材	614	27.2
11	定型業務を行う人材	365	16.2
12	その他	62	2.7
13	必要な人材は確保できている	321	14.2
	不明	743	
	全体	2257	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	6814		301.9

(105) Q3-34-1-1 成長段階毎における必要な人材の確保方法:創業期...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	前職等関係者の採用	1166	51.7
2	ハローワーク	1053	46.7
3	求人サイトや求人情報誌の活用	653	28.9
4	自社ホームページやSNSの活用	390	17.3
5	経営者の知人・友人や社員からの紹介の活用	791	35.0
6	就職説明会・セミナーへの登壇・出展	128	5.7
7	高校・大学等の教育機関からの推薦・紹介	133	5.9
8	民間の人材紹介会社の活用	245	10.9
9	人材マッチング支援の活用	86	3.8
10	外注・アウトソーシングによる人材の補完	276	12.2
11	その他	110	4.9
	不明	743	
	全体	2257	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	5031		222.9

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(106) Q3-34-1-2 成長段階毎における必要な人材の確保方法:成長初期...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	前職等関係者の採用	903	40.0		
2	ハローワーク	1132	50.2		
3	求人サイトや求人情報誌の活用	987	43.7		
4	自社ホームページやSNSの活用	643	28.5		
5	経営者の知人・友人や社員からの紹介の活用	930	41.2		
6	就職説明会・セミナーへの登壇・出展	183	8.1		
7	高校・大学等の教育機関からの推薦・紹介	208	9.2		
8	民間の人材紹介会社の活用	405	17.9		
9	人材マッチング支援の活用	150	6.6		
10	外注・アウトソーシングによる人材の補完	375	16.6		
11	その他	75	3.3		
	不明	743		累計 (n)	累計 (%)
	全体	2257	100.0	5991	265.4

(107) Q3-34-1-3 成長段階毎における必要な人材の確保方法:成長初期以降...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	前職等関係者の採用	792	35.1		
2	ハローワーク	1084	48.0		
3	求人サイトや求人情報誌の活用	1085	48.1		
4	自社ホームページやSNSの活用	871	38.6		
5	経営者の知人・友人や社員からの紹介の活用	911	40.4		
6	就職説明会・セミナーへの登壇・出展	264	11.7		
7	高校・大学等の教育機関からの推薦・紹介	307	13.6		
8	民間の人材紹介会社の活用	565	25.0		
9	人材マッチング支援の活用	241	10.7		
10	外注・アウトソーシングによる人材の補完	459	20.3		
11	その他	75	3.3		
	不明	743		累計 (n)	累計 (%)
	全体	2257	100.0	6654	294.8

(108) Q3-34-2-1 成長段階毎における必要な人材の確保で最も効果があった方法:創業期...(SA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	前職等関係者の採用	827	36.7
2	ハローワーク	483	21.4
3	求人サイトや求人情報誌の活用	245	10.9
4	自社ホームページやSNSの活用	53	2.4
5	経営者の知人・友人や社員からの紹介の活用	377	16.7
6	就職説明会・セミナーへの登壇・出展	12	0.5
7	高校・大学等の教育機関からの推薦・紹介	17	0.8
8	民間の人材紹介会社の活用	56	2.5
9	人材マッチング支援の活用	5	0.2
10	外注・アウトソーシングによる人材の補完	81	3.6
11	その他	98	4.3
	不明	746	
	全体	2254	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(109) Q3-34-2-2 成長段階毎における必要な人材の確保で最も効果があった方法:成長初期...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	前職等関係者の採用	438	19.4
2	ハローワーク	482	21.4
3	求人サイトや求人情報誌の活用	438	19.4
4	自社ホームページやSNSの活用	109	4.8
5	経営者の知人・友人や社員からの紹介の活用	430	19.1
6	就職説明会・セミナーへの登壇・出展	15	0.7
7	高校・大学等の教育機関からの推薦・紹介	41	1.8
8	民間の人材紹介会社の活用	124	5.5
9	人材マッチング支援の活用	16	0.7
10	外注・アウトソーシングによる人材の補完	99	4.4
11	その他	62	2.8
	不明	746	
	全体	2254	100.0

(110) Q3-34-2-3 成長段階毎における必要な人材の確保で最も効果があった方法:成長初期以降...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	前職等関係者の採用	295	13.1
2	ハローワーク	405	18.0
3	求人サイトや求人情報誌の活用	483	21.4
4	自社ホームページやSNSの活用	175	7.8
5	経営者の知人・友人や社員からの紹介の活用	382	17.0
6	就職説明会・セミナーへの登壇・出展	37	1.6
7	高校・大学等の教育機関からの推薦・紹介	44	2.0
8	民間の人材紹介会社の活用	203	9.0
9	人材マッチング支援の活用	38	1.7
10	外注・アウトソーシングによる人材の補完	130	5.8
11	その他	61	2.7
	不明	747	
	全体	2253	100.0

(111) Q4-35 開業資金の合計額...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	100万円未満	102	4.7
2	100万円以上～200万円未満	182	8.3
3	200万円以上～300万円未満	161	7.4
4	300万円以上～400万円未満	130	6.0
5	400万円以上～500万円未満	168	7.7
6	500万円以上～1,000万円未満	547	25.1
7	1,000万円以上～2,000万円未満	314	14.4
8	2,000万円以上～5,000万円未満	248	11.4
9	5,000万円以上～1億円未満	103	4.7
10	1億円以上～	103	4.7
11	覚えていない・分からない	125	5.7
	不明	817	
	全体	2183	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(112) Q4-36 開業資金における外部資金調達の達成度合い:外部資金の調達有無...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	調達した	1211	53.8
2	調達していない	1041	46.2
	不明	748	
	全体	2252	100.0

(113) Q4-36-1 開業資金における外部資金調達の達成度合い:外部資金調達の目標達成状況...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	20%未満	46	4.0
2	20%以上～40%未満	62	5.3
3	40%以上～60%未満	161	13.8
4	60%以上～80%未満	155	13.3
5	80%以上～100%未満	358	30.8
6	100%以上	382	32.8
	不明	47	
	非該当	1789	
	全体	1164	100.0

(114) Q4-37 起業の準備段階における資金調達の方法の認知度...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	民間金融機関からの借入れ	1058	51.4
2	日本政策金融公庫からの借入れ	777	37.7
3	政府系金融機関からの借入れ	136	6.6
4	民間企業、その他の団体からの借入れ	111	5.4
5	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資	64	3.1
6	個人投資家からの出資	119	5.8
7	民間企業、基金、財団その他の団体からの出資	103	5.0
8	国や地方公共団体の補助金・助成金の活用	94	4.6
9	クラウド・ファンディングの活用	32	1.6
10	経営者本人	1010	49.0
11	家族・親族、友人・知人、自社の役員・従業員からの借入金・出資金	470	22.8
12	その他	107	5.2
	不明	940	
	全体	2060	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	4081		198.1

(115) Q4-38 起業に当たっての資金調達の方法...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	インターネット又は書籍	333	16.4
2	先輩起業家	377	18.5
3	親族や知人・友人、勤務先の同僚・上司	383	18.8
4	市区町村や商工会議所、よろず支援拠点などの公的機関	139	6.8
5	日本政策金融公庫	364	17.9
6	政府系金融機関	61	3.0
7	民間金融機関	476	23.4
8	ベンチャーキャピタル	33	1.6
9	個人投資家	50	2.5
10	行政書士や税理士などの士業	301	14.8
11	コンサルティング会社などの民間事業者	48	2.4
12	その他	40	2.0
13	特に情報収集をしなかった	625	30.7
	不明	965	
	全体	2035	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	3230		158.7

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(116) Q4-39-1-1 成長段階毎の資金調達先:創業期_民間金融機関からの借入れ...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	881	40.5
2	利用を検討したが、利用できなかった	190	8.7
3	利用を検討しなかった	1103	50.7
	不明	826	
	全体	2174	100.0

(117) Q4-39-1-2 成長段階毎の資金調達先:創業期_日本政策金融公庫からの借入れ...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	597	27.5
2	利用を検討したが、利用できなかった	159	7.3
3	利用を検討しなかった	1418	65.2
	不明	826	
	全体	2174	100.0

(118) Q4-39-1-3 成長段階毎の資金調達先:創業期_政府系金融機関からの借入れ...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	106	4.9
2	利用を検討したが、利用できなかった	107	4.9
3	利用を検討しなかった	1961	90.2
	不明	826	
	全体	2174	100.0

(119) Q4-39-1-4 成長段階毎の資金調達先:創業期_民間企業、その他の団体からの借入れ...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	148	6.8
2	利用を検討したが、利用できなかった	67	3.1
3	利用を検討しなかった	1959	90.1
	不明	826	
	全体	2174	100.0

(120) Q4-39-1-5 成長段階毎の資金調達先:創業期_ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	40	1.8
2	利用を検討したが、利用できなかった	59	2.7
3	利用を検討しなかった	2075	95.4
	不明	826	
	全体	2174	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(121) Q4-39-1-6 成長段階毎の資金調達先:創業期_個人投資家からの出資...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	109	5.0
2	利用を検討したが、利用できなかった	43	2.0
3	利用を検討しなかった	2022	93.0
	不明	826	
	全体	2174	100.0

(122) Q4-39-1-7 成長段階毎の資金調達先:創業期_民間企業、基金、財団その他の団体からの出資...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	120	5.5
2	利用を検討したが、利用できなかった	43	2.0
3	利用を検討しなかった	2011	92.5
	不明	826	
	全体	2174	100.0

(123) Q4-39-1-8 成長段階毎の資金調達先:創業期_国や地方公共団体の補助金・助成金の活用...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	154	7.1
2	利用を検討したが、利用できなかった	100	4.6
3	利用を検討しなかった	1920	88.3
	不明	826	
	全体	2174	100.0

(124) Q4-39-1-9 成長段階毎の資金調達先:創業期_クラウド・ファンディングの活用...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	18	0.8
2	利用を検討したが、利用できなかった	38	1.7
3	利用を検討しなかった	2118	97.4
	不明	826	
	全体	2174	100.0

(125) Q4-39-1-10 成長段階毎の資金調達先:創業期_経営者本人...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	1268	58.3
2	利用を検討したが、利用できなかった	43	2.0
3	利用を検討しなかった	863	39.7
	不明	826	
	全体	2174	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(126) Q4-39-1-11 成長段階毎の資金調達先:創業期_家族・親族、友人・知人、自社の役員・従業員からの借入金・出資金...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	559	25.7
2	利用を検討したが、利用できなかった	67	3.1
3	利用を検討しなかった	1548	71.2
	不明	826	
	全体	2174	100.0

(127) Q4-39-1-12 成長段階毎の資金調達先:創業期_その他...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	64	4.0
2	利用を検討したが、利用できなかった	20	1.2
3	利用を検討しなかった	1522	94.8
	不明	1394	
	全体	1606	100.0

(128) Q4-39-2-1 成長段階毎の資金調達先:成長初期_民間金融機関からの借入れ...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	1177	54.1
2	利用を検討したが、利用できなかった	78	3.6
3	利用を検討しなかった	919	42.3
	不明	826	
	全体	2174	100.0

(129) Q4-39-2-2 成長段階毎の資金調達先:成長初期_日本政策金融公庫からの借入れ...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	673	31.0
2	利用を検討したが、利用できなかった	94	4.3
3	利用を検討しなかった	1407	64.7
	不明	826	
	全体	2174	100.0

(130) Q4-39-2-3 成長段階毎の資金調達先:成長初期_政府系金融機関からの借入れ...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	145	6.7
2	利用を検討したが、利用できなかった	80	3.7
3	利用を検討しなかった	1949	89.7
	不明	826	
	全体	2174	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(131) Q4-39-2-4 成長段階毎の資金調達先:成長初期_民間企業、その他の団体からの借入れ...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	115	5.3
2	利用を検討したが、利用できなかった	37	1.7
3	利用を検討しなかった	2022	93.0
	不明	826	
	全体	2174	100.0

(132) Q4-39-2-5 成長段階毎の資金調達先:成長初期_ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	59	2.7
2	利用を検討したが、利用できなかった	35	1.6
3	利用を検討しなかった	2080	95.7
	不明	826	
	全体	2174	100.0

(133) Q4-39-2-6 成長段階毎の資金調達先:成長初期_個人投資家からの出資...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	67	3.1
2	利用を検討したが、利用できなかった	38	1.7
3	利用を検討しなかった	2069	95.2
	不明	826	
	全体	2174	100.0

(134) Q4-39-2-7 成長段階毎の資金調達先:成長初期_民間企業、基金、財団その他の団体からの出資...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	78	3.6
2	利用を検討したが、利用できなかった	36	1.7
3	利用を検討しなかった	2060	94.8
	不明	826	
	全体	2174	100.0

(135) Q4-39-2-8 成長段階毎の資金調達先:成長初期_国や地方公共団体の補助金・助成金の活用...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	204	9.4
2	利用を検討したが、利用できなかった	53	2.4
3	利用を検討しなかった	1917	88.2
	不明	826	
	全体	2174	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(136) Q4-39-2-9 成長段階毎の資金調達先:成長初期_クラウド・ファンディングの活用...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	24	1.1
2	利用を検討したが、利用できなかった	36	1.7
3	利用を検討しなかった	2114	97.2
	不明	826	
	全体	2174	100.0

(137) Q4-39-2-10 成長段階毎の資金調達先:成長初期_経営者本人...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	711	32.7
2	利用を検討したが、利用できなかった	38	1.7
3	利用を検討しなかった	1425	65.5
	不明	826	
	全体	2174	100.0

(138) Q4-39-2-11 成長段階毎の資金調達先:成長初期_家族・親族、友人・知人、自社の役員・従業員からの借入金・出資金...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	287	13.2
2	利用を検討したが、利用できなかった	33	1.5
3	利用を検討しなかった	1854	85.3
	不明	826	
	全体	2174	100.0

(139) Q4-39-2-12 成長段階毎の資金調達先:成長初期_その他...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	40	2.5
2	利用を検討したが、利用できなかった	13	0.8
3	利用を検討しなかった	1562	96.7
	不明	1385	
	全体	1615	100.0

(140) Q4-39-3-1 成長段階毎の資金調達先:成長初期以降_民間金融機関からの借入れ...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	1362	62.6
2	利用を検討したが、利用できなかった	55	2.5
3	利用を検討しなかった	757	34.8
	不明	826	
	全体	2174	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(141) Q4-39-3-2 成長段階毎の資金調達先:成長初期以降_日本政策金融公庫からの借入れ...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	808	37.2
2	利用を検討したが、利用できなかった	77	3.5
3	利用を検討しなかった	1289	59.3
	不明	826	
	全体	2174	100.0

(142) Q4-39-3-3 成長段階毎の資金調達先:成長初期以降_政府系金融機関からの借入れ...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	220	10.1
2	利用を検討したが、利用できなかった	69	3.2
3	利用を検討しなかった	1885	86.7
	不明	826	
	全体	2174	100.0

(143) Q4-39-3-4 成長段階毎の資金調達先:成長初期以降_民間企業、その他の団体からの借入れ...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	112	5.2
2	利用を検討したが、利用できなかった	37	1.7
3	利用を検討しなかった	2025	93.1
	不明	826	
	全体	2174	100.0

(144) Q4-39-3-5 成長段階毎の資金調達先:成長初期以降_ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	57	2.6
2	利用を検討したが、利用できなかった	48	2.2
3	利用を検討しなかった	2069	95.2
	不明	826	
	全体	2174	100.0

(145) Q4-39-3-6 成長段階毎の資金調達先:成長初期以降_個人投資家からの出資...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	68	3.1
2	利用を検討したが、利用できなかった	36	1.7
3	利用を検討しなかった	2070	95.2
	不明	826	
	全体	2174	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(146) Q4-39-3-7 成長段階毎の資金調達先:成長初期以降_民間企業、基金、財団その他の団体からの出資...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	69	3.2
2	利用を検討したが、利用できなかった	42	1.9
3	利用を検討しなかった	2063	94.9
	不明	826	
	全体	2174	100.0

(147) Q4-39-3-8 成長段階毎の資金調達先:成長初期以降_国や地方公共団体の補助金・助成金の活用...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	302	13.9
2	利用を検討したが、利用できなかった	48	2.2
3	利用を検討しなかった	1824	83.9
	不明	826	
	全体	2174	100.0

(148) Q4-39-3-9 成長段階毎の資金調達先:成長初期以降_クラウド・ファンディングの活用...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	31	1.4
2	利用を検討したが、利用できなかった	32	1.5
3	利用を検討しなかった	2111	97.1
	不明	826	
	全体	2174	100.0

(149) Q4-39-3-10 成長段階毎の資金調達先:成長初期以降_経営者本人...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	570	26.2
2	利用を検討したが、利用できなかった	36	1.7
3	利用を検討しなかった	1568	72.1
	不明	826	
	全体	2174	100.0

(150) Q4-39-3-11 成長段階毎の資金調達先:成長初期以降_家族・親族、友人・知人、自社の役員・従業員からの借入金・出資金...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	217	10.0
2	利用を検討したが、利用できなかった	26	1.2
3	利用を検討しなかった	1931	88.8
	不明	826	
	全体	2174	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(151) Q4-39-3-12 成長段階毎の資金調達先:成長初期以降_その他...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	利用した	40	2.5
2	利用を検討したが、利用できなかった	10	0.6
3	利用を検討しなかった	1541	96.9
	不明	1409	
	全体	1591	100.0

(152) Q4-40-1 成長段階毎の資金調達額の割合:創業期...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	民間金融機関からの借入れ	616	33.8
2	日本政策金融公庫からの借入れ	295	16.2
3	政府系金融機関からの借入れ	15	0.8
4	民間企業、その他の団体からの借入れ	47	2.6
5	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資	14	0.8
6	個人投資家からの出資	38	2.1
7	民間企業、基金、財団その他の団体からの出資	58	3.2
8	国や地方公共団体の補助金・助成金の活用	18	1.0
9	クラウド・ファンディングの活用	1	0.1
10	経営者本人	535	29.4
11	家族・親族、友人・知人、自社の役員・従業員からの借入金・出資金	138	7.6
12	その他	46	2.5
	不明	127	
	非該当	1052	
	全体	1821	100.0

(153) Q4-40-2 成長段階毎の資金調達額の割合:成長初期...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	民間金融機関からの借入れ	872	55.6
2	日本政策金融公庫からの借入れ	248	15.8
3	政府系金融機関からの借入れ	32	2.0
4	民間企業、その他の団体からの借入れ	39	2.5
5	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資	28	1.8
6	個人投資家からの出資	14	0.9
7	民間企業、基金、財団その他の団体からの出資	25	1.6
8	国や地方公共団体の補助金・助成金の活用	21	1.3
9	クラウド・ファンディングの活用	0	0.0
10	経営者本人	213	13.6
11	家族・親族、友人・知人、自社の役員・従業員からの借入金・出資金	46	2.9
12	その他	29	1.9
	不明	117	
	非該当	1316	
	全体	1567	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(154) Q4-40-3 成長段階毎の資金調達額の割合:成長初期以降...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	民間金融機関からの借入れ	1064	65.9
2	日本政策金融公庫からの借入れ	215	13.3
3	政府系金融機関からの借入れ	38	2.4
4	民間企業、その他の団体からの借入れ	25	1.5
5	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資	29	1.8
6	個人投資家からの出資	14	0.9
7	民間企業、基金、財団その他の団体からの出資	22	1.4
8	国や地方公共団体の補助金・助成金の活用	34	2.1
9	クラウド・ファンディングの活用	1	0.1
10	経営者本人	128	7.9
11	家族・親族、友人・知人、自社の役員・従業員からの借入金・出資金	22	1.4
12	その他	22	1.4
	不明	93	
	非該当	1293	
	全体	1614	100.0

(155) Q4-41-1-1 成長段階毎の資金調達における課題:創業期_借入れ...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	融資を受けられなかった	308	14.2
2	融資条件のミスマッチ	151	6.9
3	経営者保証	238	10.9
4	手続き等の煩雑さ	174	8.0
5	特に課題はなかった	850	39.1
6	利用を検討しなかった	600	27.6
7	その他	35	1.6
	不明	826	
	全体	2174	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	2356		108.4

(156) Q4-41-1-2 成長段階毎の資金調達における課題:成長初期_借入れ...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	融資を受けられなかった	157	7.2
2	融資条件のミスマッチ	202	9.3
3	経営者保証	251	11.5
4	手続き等の煩雑さ	158	7.3
5	特に課題はなかった	1054	48.5
6	利用を検討しなかった	452	20.8
7	その他	35	1.6
	不明	826	
	全体	2174	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	2309		106.2

(157) Q4-41-1-3 成長段階毎の資金調達における課題:成長初期以降_借入れ...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	融資を受けられなかった	126	5.8
2	融資条件のミスマッチ	183	8.4
3	経営者保証	234	10.8
4	手続き等の煩雑さ	143	6.6
5	特に課題はなかった	1158	53.3
6	利用を検討しなかった	382	17.6
7	その他	46	2.1
	不明	826	
	全体	2174	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	2272		104.5

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(158) Q4-41-2-1 成長段階毎の資金調達における課題:創業期_出資の受入れ...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	出資を受けられなかった	187	8.6		
2	出資条件のミスマッチ	82	3.8		
3	手続き等の煩雑さ	104	4.8		
4	特に課題はなかった	762	35.1		
5	利用を検討しなかった	1053	48.4		
6	その他	38	1.7		
	不明	826			
	全体	2174	100.0	累計 (n)	累計 (%)
				2226	102.4

(159) Q4-41-2-2 成長段階毎の資金調達における課題:成長初期_出資の受入れ...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	出資を受けられなかった	113	5.2		
2	出資条件のミスマッチ	116	5.3		
3	手続き等の煩雑さ	124	5.7		
4	特に課題はなかった	814	37.4		
5	利用を検討しなかった	1019	46.9		
6	その他	35	1.6		
	不明	826			
	全体	2174	100.0	累計 (n)	累計 (%)
				2221	102.2

(160) Q4-41-2-3 成長段階毎の資金調達における課題:成長初期以降_出資の受入れ...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	出資を受けられなかった	93	4.3		
2	出資条件のミスマッチ	89	4.1		
3	手続き等の煩雑さ	126	5.8		
4	特に課題はなかった	850	39.1		
5	利用を検討しなかった	1010	46.5		
6	その他	43	2.0		
	不明	826			
	全体	2174	100.0	累計 (n)	累計 (%)
				2211	101.7

(161) Q4-41-3-1 成長段階毎の資金調達における課題:創業期_補助金・助成金活用...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	どんな支援制度があるか分からなかった	689	31.7		
2	補助・助成金額の不足	124	5.7		
3	手続き等の煩雑さ	330	15.2		
4	特に課題はなかった	468	21.5		
5	利用を検討しなかった	777	35.7		
6	その他	27	1.2		
	不明	826			
	全体	2174	100.0	累計 (n)	累計 (%)
				2415	111.1

(162) Q4-41-3-2 成長段階毎の資金調達における課題:成長初期_補助金・助成金活用...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%		
1	どんな支援制度があるか分からなかった	395	18.2		
2	補助・助成金額の不足	195	9.0		
3	手続き等の煩雑さ	500	23.0		
4	特に課題はなかった	610	28.1		
5	利用を検討しなかった	681	31.3		
6	その他	33	1.5		
	不明	826			
	全体	2174	100.0	累計 (n)	累計 (%)
				2414	111.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(163) Q4-41-3-3 成長段階毎の資金調達における課題:成長初期以降_補助金・助成金活用...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	どんな支援制度があるか分からなかった	286	13.2
2	補助・助成金額の不足	197	9.1
3	手続き等の煩雑さ	554	25.5
4	特に課題はなかった	751	34.5
5	利用を検討しなかった	572	26.3
6	その他	40	1.8
	不明	826	
	全体	2174	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	2400		110.4

(164) Q4-42-1 成長段階毎の資金調達における相談先:創業期...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	家族・親戚、友人・知人	530	24.4
2	周囲の起業家・経営者・取引先	490	22.5
3	税理士、公認会計士、中小企業診断士、経営コンサルタント	664	30.5
4	商工会・商工会議所	145	6.7
5	国・地方自治体・公的支援機関	69	3.2
6	民間金融機関	429	19.7
7	政府系金融機関	98	4.5
8	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等	36	1.7
9	個人投資家	46	2.1
10	その他	44	2.0
11	特に相談はしていない	596	27.4
	不明	826	
	全体	2174	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	3147		144.8

(165) Q4-42-2 成長段階毎の資金調達における相談先:成長初期...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	家族・親戚、友人・知人	271	12.5
2	周囲の起業家・経営者・取引先	414	19.0
3	税理士、公認会計士、中小企業診断士、経営コンサルタント	814	37.4
4	商工会・商工会議所	151	6.9
5	国・地方自治体・公的支援機関	59	2.7
6	民間金融機関	621	28.6
7	政府系金融機関	134	6.2
8	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等	52	2.4
9	個人投資家	31	1.4
10	その他	43	2.0
11	特に相談はしていない	598	27.5
	不明	826	
	全体	2174	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	3188		146.6

(166) Q4-42-3 成長段階毎の資金調達における相談先:成長初期以降...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	家族・親戚、友人・知人	228	10.5
2	周囲の起業家・経営者・取引先	374	17.2
3	税理士、公認会計士、中小企業診断士、経営コンサルタント	852	39.2
4	商工会・商工会議所	157	7.2
5	国・地方自治体・公的支援機関	68	3.1
6	民間金融機関	722	33.2
7	政府系金融機関	162	7.5
8	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等	63	2.9
9	個人投資家	37	1.7
10	その他	50	2.3
11	特に相談はしていない	551	25.3
	不明	826	
	全体	2174	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	3264		150.1

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(167) Q4-43 調達の可能性を上げる金融機関への接触頻度...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	月ごとに行っている	328	15.8
2	四半期ごとに行っている	279	13.5
3	半年ごとに行っている	248	12.0
4	1年ごとに行っている	640	30.9
5	1年ごとより低い頻度で行っている	61	2.9
6	行っていない	516	24.9
	不明	928	
	全体	2072	100.0

(168) Q4-44 現在の調達状況に対する満足度...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	希望通りできている	799	38.7
2	ある程度希望通りできている	614	29.7
3	あまり希望通りにできていない	132	6.4
4	全く希望通りにできていない	68	3.3
5	調達の必要がない・分からない	453	21.9
	不明	934	
	全体	2066	100.0

(169) Q5-45 創業時の資金調達時における計画策定・助言の状況:創業計画の策定有無...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	策定した	1227	56.4
2	策定していない	947	43.6
	不明	826	
	全体	2174	100.0

(170) Q5-45-1 創業時の資金調達時における計画策定・助言の状況:支援機関等による助言・支援の有無...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	助言や支援を受けた	612	50.0
2	助言や支援を受けていない	611	50.0
	不明	4	
	非該当	1773	
	全体	1223	100.0

(171) Q5-46-1 創業計画の記載状況:創業後の販売先や仕入先が明記されていた...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分当てはまる	435	38.6
2	ある程度当てはまる	373	33.1
3	あまり当てはまらない	144	12.8
4	全く当てはまらない	51	4.5
5	分からない	123	10.9
	不明	101	
	非該当	1773	
	全体	1126	100.0

(172) Q5-46-2 創業計画の記載状況:資金繰り計画が明記されていた...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分当てはまる	424	37.5
2	ある程度当てはまる	432	38.2
3	あまり当てはまらない	117	10.3
4	全く当てはまらない	33	2.9
5	分からない	126	11.1
	不明	95	
	非該当	1773	
	全体	1132	100.0

(173) Q5-46-3 創業計画の記載状況:競合他社と比較した事業の強みが明記されていた...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分当てはまる	298	26.5
2	ある程度当てはまる	363	32.3
3	あまり当てはまらない	215	19.1
4	全く当てはまらない	92	8.2
5	分からない	157	14.0
	不明	102	
	非該当	1773	
	全体	1125	100.0

(174) Q5-46-4 創業計画の記載状況:自社が対象とする市場規模を把握し明記されていた...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分当てはまる	300	26.7
2	ある程度当てはまる	409	36.4
3	あまり当てはまらない	205	18.3
4	全く当てはまらない	61	5.4
5	分からない	148	13.2
	不明	104	
	非該当	1773	
	全体	1123	100.0

(175) Q5-46-5 創業計画の記載状況:説得性のある創業動機が明記されていた...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分当てはまる	358	32.0
2	ある程度当てはまる	412	36.9
3	あまり当てはまらない	170	15.2
4	全く当てはまらない	36	3.2
5	分からない	142	12.7
	不明	109	
	非該当	1773	
	全体	1118	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(176) Q5-46-6 創業計画の記載状況:経営者の経歴における強みが明記されていた...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分当てはまる	347	31.0
2	ある程度当てはまる	370	33.0
3	あまり当てはまらない	188	16.8
4	全く当てはまらない	69	6.2
5	分からない	146	13.0
	不明	107	
	非該当	1773	
	全体	1120	100.0

(177) Q5-46-7 創業計画の記載状況:事業の見通し及びその根拠が明記されていた...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分当てはまる	378	33.6
2	ある程度当てはまる	465	41.4
3	あまり当てはまらない	127	11.3
4	全く当てはまらない	28	2.5
5	分からない	126	11.2
	不明	103	
	非該当	1773	
	全体	1124	100.0

(178) Q5-47 創業以降の資金調達先数の変化...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	増やした	963	44.4
2	変わらない	667	30.8
3	減少した	64	3.0
4	外部から資金調達を行っていない	475	21.9
	不明	831	
	全体	2169	100.0

(179) Q5-48 創業以降の資金調達先を増やした理由...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	事業拡大のため	634	68.0
2	リスクヘッジのため	264	28.3
3	金利・手数料負担を下げるため	166	17.8
4	資金調達頻度を高めるため	171	18.3
5	対外的な信用度向上のため	151	16.2
6	業績向上の支援を受けるため	152	16.3
7	財務体質を強化するため	250	26.8
8	その他	24	2.6
	不明	30	
	非該当	2037	
	全体	933	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	1812		194.2

(180) Q5-49 外部環境への変化に伴う事業計画の見直しの有無...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	ある	1163	53.6
2	ない	1005	46.4
	不明	832	
	全体	2168	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(181) Q5-50 事業計画の見直しの頻度...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	月ごとに行っている	250	11.5
2	四半期ごとに行っている	308	14.2
3	半年ごとに行っている	324	14.9
4	1年ごとに行っている	652	30.1
5	1年ごとより低い頻度で行っている	177	8.2
6	行っていない	457	21.1
	不明	832	
	全体	2168	100.0

(182) Q5-51 外部環境への変化の対応...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分対応できている	247	14.9
2	ある程度対応できている	1141	68.7
3	あまり対応できていない	246	14.8
4	全く対応できていない	28	1.7
	不明	49	
	非該当	1289	
	全体	1662	100.0

(183) Q5-52 創業計画における差別化の取組状況...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	取り組んでいた	1423	65.7
2	取り組んでいなかった	744	34.3
	不明	833	
	全体	2167	100.0

(184) Q5-53 差別化のための取組...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	製品・サービスの高機能化	722	53.1
2	類似のない新製品・サービスの開発	523	38.5
3	用途・デザイン・操作性で差別化された製品の開発	163	12.0
4	付帯製品・サービスの開発	197	14.5
5	特定地域向けの製品・サービスの開発	76	5.6
6	特定顧客向けの製品・サービスの開発	149	11.0
7	広告・プロモーション強化	167	12.3
8	AI・IoT技術の導入・活用	82	6.0
9	価格帯で差別化された製品・サービスの販売	234	17.2
10	EC等の新たな販売方法の導入	53	3.9
11	その他	124	9.1
	不明	64	
	非該当	1577	
	全体	1359	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	2490		183.2

(185) Q6-54 起業家教育を受けたことの有無...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	ある	326	15.1
2	ない	1827	84.9
	不明	847	
	全体	2153	100.0

「中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究」

(186) Q6-55 起業家教育を受けた時期...(S A)

No.	カテゴリー名	n	%
1	中学・高等学校在学時以前	10	3.3
2	大学・大学院・専門学校在学時	13	4.3
3	高等学校卒業後、30歳未満	11	3.7
4	大学・大学院・専門学校卒業後～30歳未満	47	15.6
5	30歳以上40歳未満	113	37.5
6	40歳以上50歳未満	67	22.3
7	50歳以上60歳未満	31	10.3
8	60歳以上65歳未満	7	2.3
9	65歳以上	2	0.7
	不明	25	
	非該当	2674	
	全体	301	100.0

(187) Q6-56 起業家教育を通じて起業に向けて身についた強み・能力...(MA)

No.	カテゴリー名	n	%
1	チャレンジ精神、創造性、探究心などの起業家精神	158	53.4
2	起業に係る情報	96	32.4
3	起業に向けた情報収集・分析力	118	39.9
4	経営に関する判断力・実行力	179	60.5
5	経営に必要なリーダーシップ	146	49.3
6	コミュニケーション能力	114	38.5
7	起業に関心を持つ共通の知人等のネットワーク	77	26.0
8	ビジネスアイデアを立案する能力	66	22.3
9	収支計画の作成能力	84	28.4
10	起業家の体験から得られる経営のノウハウ	73	24.7
11	その他	1	0.3
12	特になかった	12	4.1
	不明	30	
	非該当	2674	
	全体	296	100.0

累計	(n)	累計	(%)
	1124		379.7