

働き方改革・事業承継に関する
アンケート調査報告書

令和4年1月

小田原箱根商工会議所

目次

I. 調査概要	1
1. 調査目的	
2. 調査項目	
3. 調査対象	
4. 調査期間	
5. 調査方法	
6. 回収状況	
II. 回答企業の属性	2
1. 業種	
2. 経営者年齢	
3. 売上高	
4. 従業員数	
5. 事業承継に関する現在の相談先の有無	
6. 地区	
III. 働き方改革の取り組み状況について	4
1. アンケート分析	4
(1) 取り組みの有無	
(2) 具体的な取り組み内容	
(3) 取り組みの効果	
(4) 取り組む際の課題	
(5) 今後、重点的に取り組むこと	
2. ヒアリング結果のまとめ	9
3. 行政への要望	10
IV. 事業承継の現状と取り組みについて	11
1. アンケート分析【全体】	11
(1) 事業承継の現状	
(2) 事業承継に向けた取り組み	
2. アンケート分析【小田原地区】	21
(1) 事業承継の現状	
(2) 事業承継に向けた取り組み	
3. アンケート分析【箱根地区】	30
(1) 事業承継の現状	
(2) 事業承継に向けた取り組み	
4. ヒアリング結果のまとめ	39
5. 行政への要望	41
参考資料	
アンケート票	42
アンケート票集計結果	44

I. 調査概要

1. 調査目的

本調査は、当地域における事業者の働き方改革並びに事業承継を推進するため、各事業所の現状を調査により把握し、今後の効果的な施策立案や行政への要望に反映するための基礎資料とすることを目的としている。

2. 調査項目

(1) 働き方改革について

- ① 働き方改革の現状
- ② 働き方改革の取り組み

(2) 事業承継について

- ① 事業承継の現状
- ② 事業承継に向けた取り組み

3. 調査対象

小田原市、箱根町の事業者（大企業を除く）

4. 調査期間

- (1) アンケート調査 2021年9月3日～2021年10月20日
- (2) ヒアリング調査 2021年11月16日～2021年11月25日

5. 調査方法

(1) アンケート調査

アンケート用紙を郵送、総配布数 2,662 通

(2) ヒアリング調査

アンケート調査に記名回答頂いた事業者のうち、25社を選定し、現地訪問ヒアリングを実施

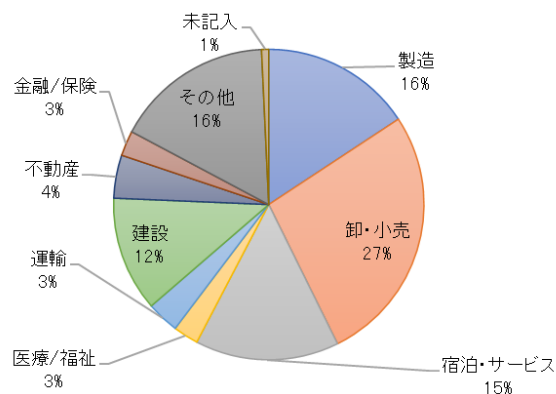
6. 回収状況

回収数 267 通
回収率 10.03%

II. 回答企業の属性

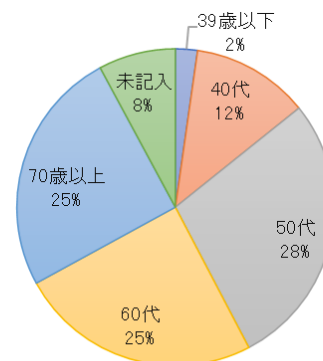
1. 業種

	回答数	割合
製造	42	16%
卸・小売	72	27%
宿泊・サービス	40	15%
医療/福祉	7	3%
運輸	9	3%
建設	32	12%
不動産	12	4%
金融/保険	7	3%
その他	44	16%
未記入	2	1%
合計	267	100%



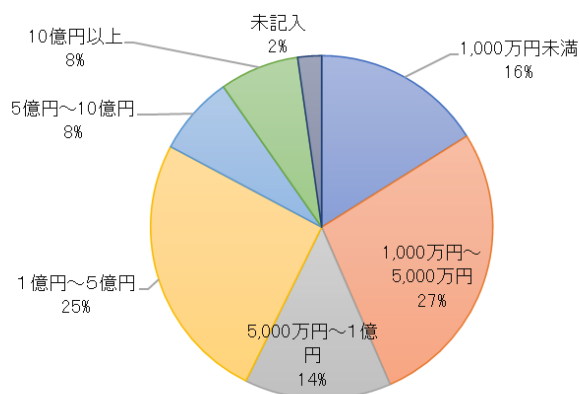
2. 経営者年齢

	回答数	割合
39歳以下	6	2%
40代	32	12%
50代	75	28%
60代	66	25%
70歳以上	67	25%
未記入	21	8%
合計	267	100%



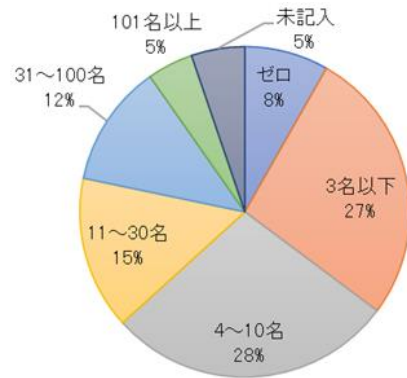
3. 売上高

	回答数	割合
1,000万円未満	43	16%
1,000万円～5,000万円	73	27%
5,000万円～1億円	37	14%
1億円～5億円	68	25%
5億円～10億円	20	8%
10億円以上	20	8%
未記入	6	2%
合計	267	100%



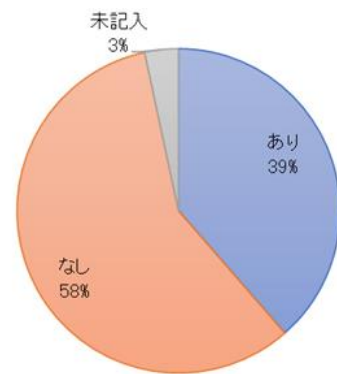
4. 従業員数

	回答数	割合
ゼロ	22	8%
3名以下	72	27%
4～10名	75	28%
11～30名	40	15%
31～100名	32	12%
101名以上	12	5%
未記入	14	5%
合計	267	100%



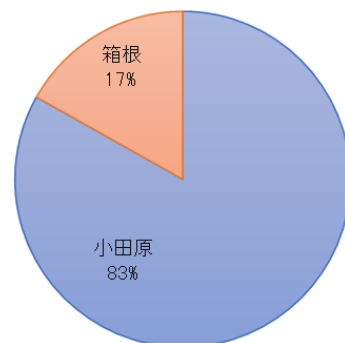
5. 事業承継に関する現在の相談先の有無

	回答数	割合
あり	103	39%
なし	155	58%
未記入	9	3%
合計	267	100%



6. 地区

	回答数	割合
小田原	222	83%
箱根	45	17%
合計	267	100%



Ⅲ. 働き方改革の取り組み状況について

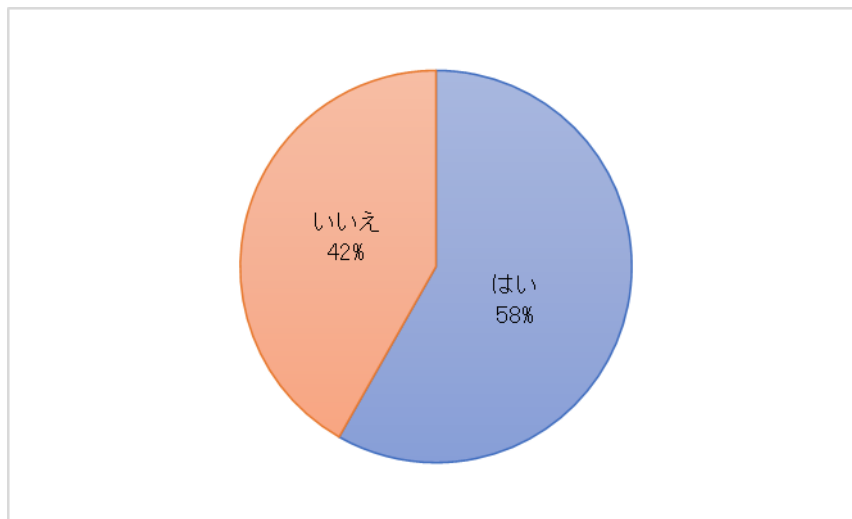
1. アンケート分析

(1) 取り組みの有無(Q1:単一回答)

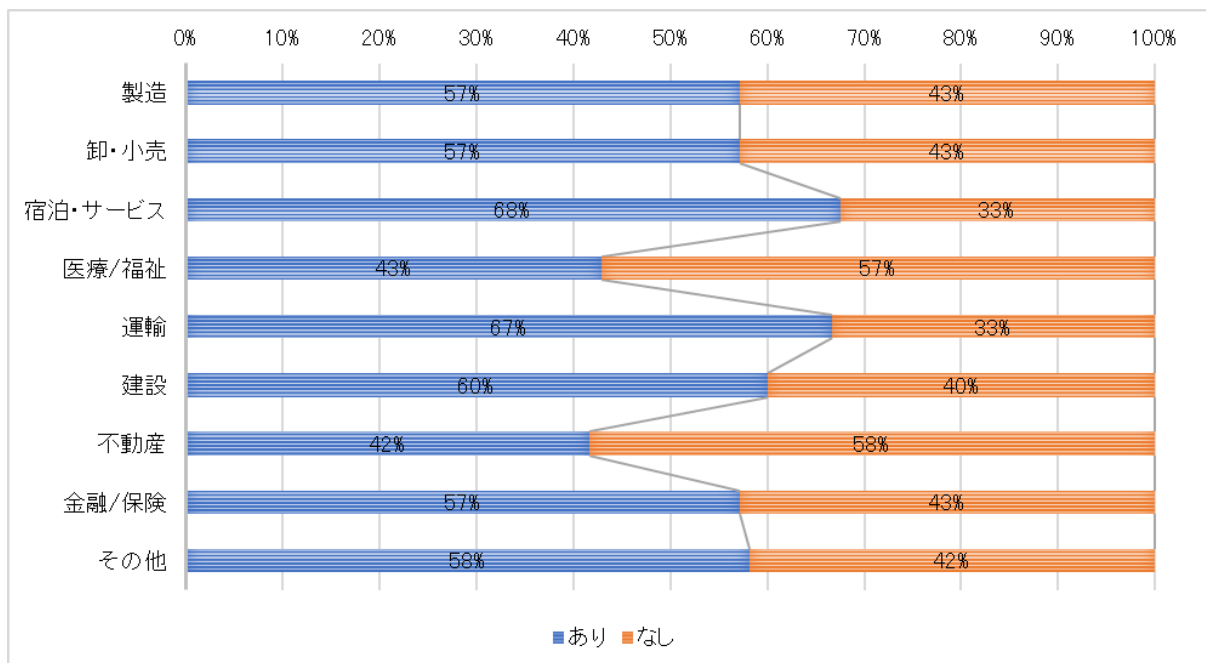
働き方改革の取り組み状況については「はい」と回答した経営者が58%、「いいえ」と回答した経営者は42%となった。

業種別による取り組みの有無では、働き方改革を行っている企業がどの業種でも40%を上回っている一方で、70%を超えて取り組んでいる業種は存在していない。

グラフ 1 働き方改革取り組みの有無 (n=261)



グラフ 2 業種×取り組みの有無 (n=260)

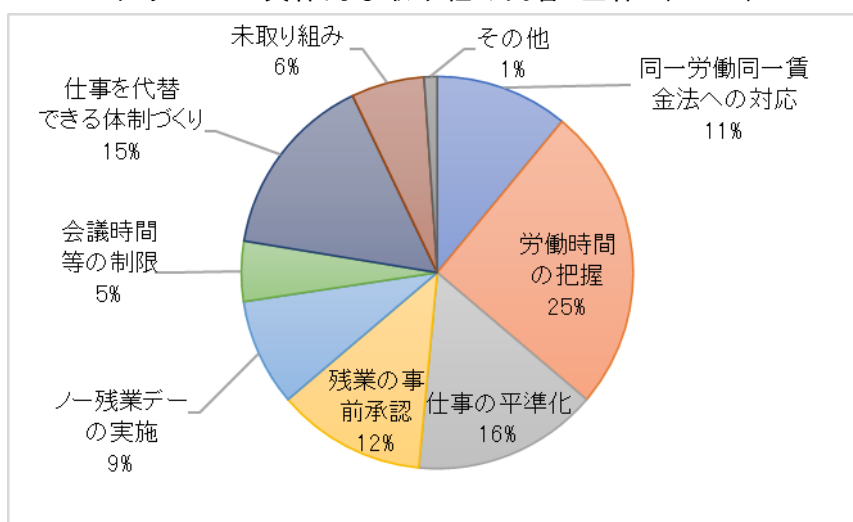


(2) 具体的な取り組み内容(Q2:複数回答)

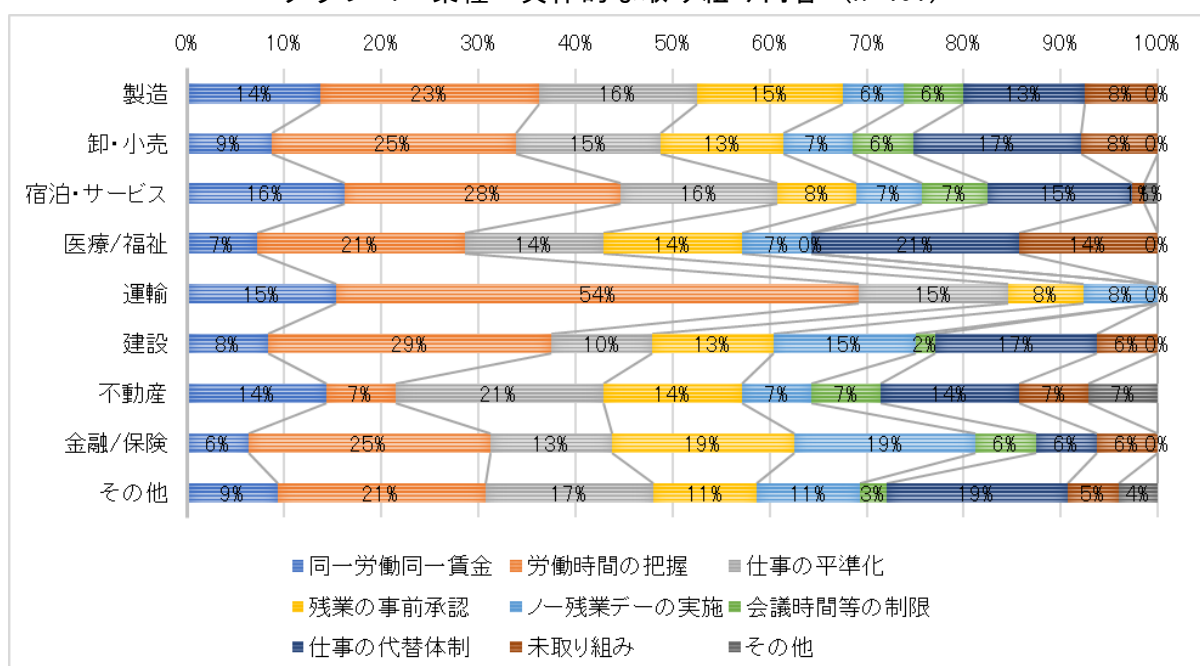
具体的な取り組み内容への回答は「労働時間の把握」(25%)の割合が最も高く、次いで「仕事の平準化」(16%)、「仕事を代替できる体制づくり」(15%)で全体の56%を占めている。

業種別による具体的な取り組み内容としては、「労働時間の把握」が多くの業種で取り組まれており、一般的に人手不足と言われている業種の運輸業では54%と過半を占め、続く建設業では29%、宿泊・サービス業は28%という結果であった。

グラフ 3 具体的な取り組み内容-全体 (n=464)



グラフ 4 業種×具体的な取り組み内容 (n=461)

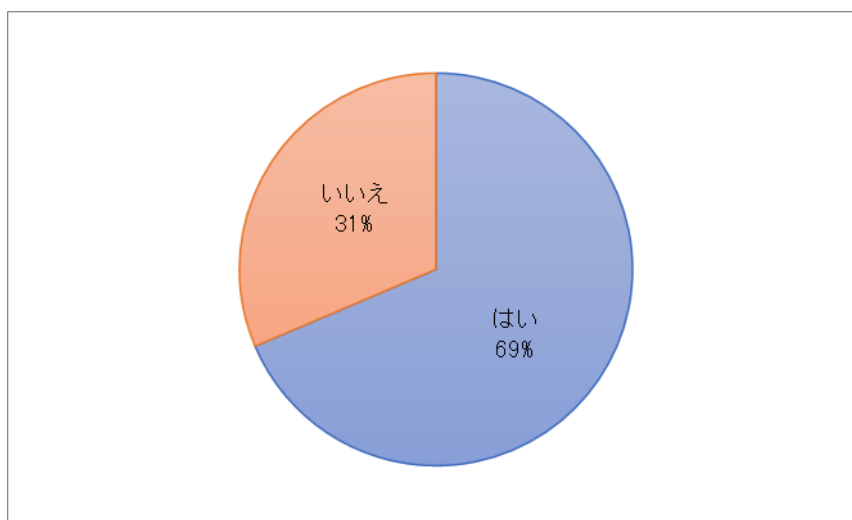


(3) 取り組みの効果(Q3:単一回答)

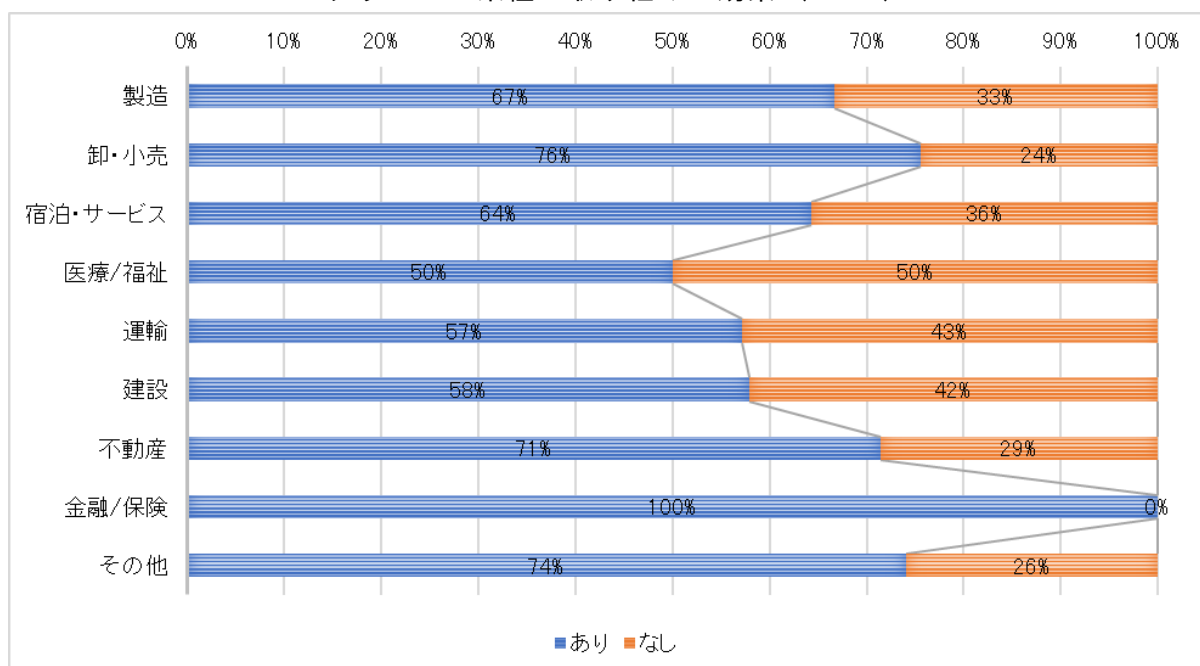
取り組みの効果の有無については、「はい」(69%)に対し「いいえ」が31%で、一定の効果があった企業が2/3以上を占めている。

業種別による効果の有無では、金融/保険業では「効果があった」とする経営者が100%であったのに対し、医療/福祉業においては50%に留まっているが、いずれの業種も過半を占めていることから、働き方改革の取り組みが業種問わず有効であることが示唆された。

グラフ 5 取り組みの効果 (n=172)



グラフ 6 業種×取り組みの効果 (n=170)

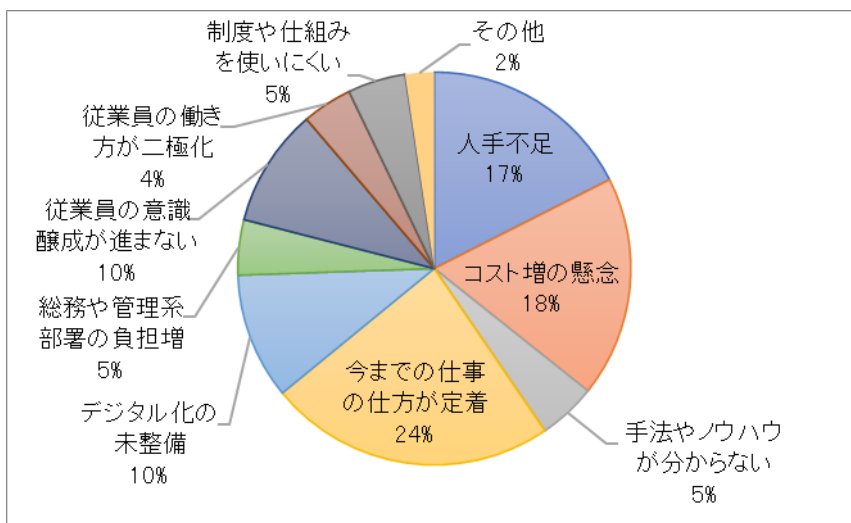


(4) 取り組む際の課題(Q4:複数回答)

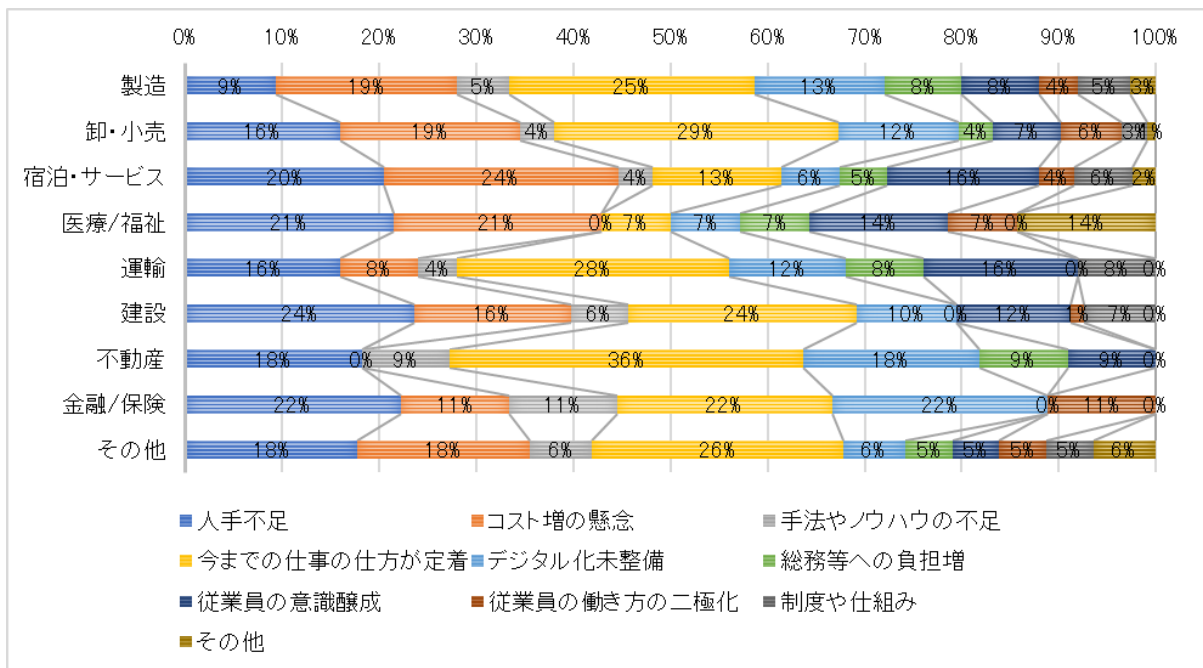
課題については、「今までの仕事の仕方が定着」(24%)の割合が最も高く、次いで「コスト増の懸念」(18%)、「人手不足」(17%)で全体の59%を占めている

業種別による課題として、「今までの仕事の仕方が定着」と回答した業種の多くが20%以上であるのに対し、直接顧客と対面する宿泊・サービス業が13%、医療/福祉業が7%とその割合は低かったが、「コスト増の懸念」「従業員の意識醸成」が高い傾向にあった。また、宿泊・サービス業、医療/福祉業、建設業、金融/保険は20%以上が「人手不足」を課題として挙げていた。

グラフ 7 取り組む際の課題 (n=462)



グラフ 8 業種×取り組む際の課題 (n=460)

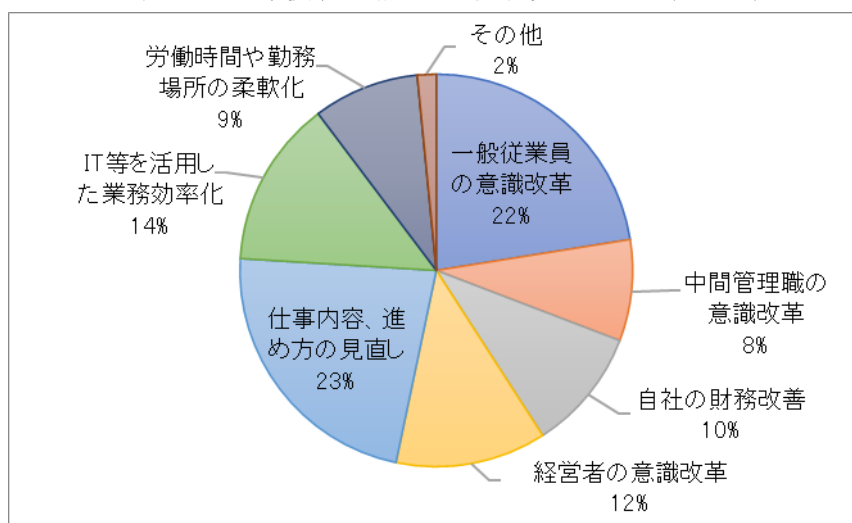


(5) 今後、重点的に取り組むこと (Q5:複数回答)

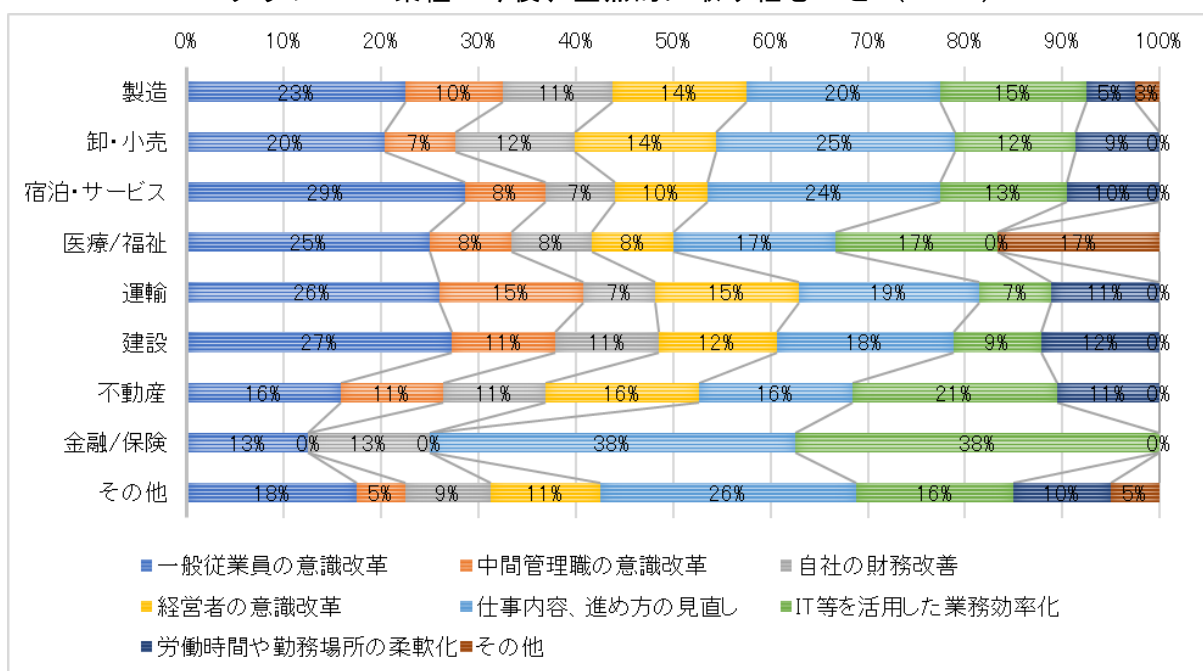
今後、重点的に取り組むこととして、「仕事内容、進め方の見直し」(23%)の割合が最も高く、次いで「一般従業員の意識改革」(22%)、「IT等を活用した業務効率化」(14%)で全体の59%を占めている。

今後重点的に取り組むことを業種別にみると、「仕事内容、進め方の見直し」と回答したのが金融/保険業で38%と最も高い割合を示し、次いで「その他業種」が26%であった。また、「一般従業員の意識改革」と回答した業種の割合は宿泊・サービス業が29%で最も高く、次いで建設業が27%であった。

グラフ 9 今後、重点的に取り組むこと (n=516)



グラフ 10 業種×今後、重点的に取り組むこと (n=514)



2. ヒアリング結果のまとめ

働き方改革のアンケート結果で、「働き方改革に取り組んでいる」と回答した企業の取り組み内容では「労働時間の把握」(25%)が最も多かった。今回のヒアリングを通して、次のような意見があった。

- ・「労働時間の把握」については、労働基準監督署の指摘もあり進めた。36協定は結んでおり、月の残業時間は45時間を超えないように30時間を超過した時点でアラートが上がるようになっている。「残業時間の事前承認」も行うことで従業員が働きすぎないように配慮している。パート・アルバイトも40名近くいるが、「同一労働同一賃金への対応」を進めると共に、「健康経営」の申請を行っており、取り組みの効果がでてきている。
- ・当店は自家製麺がウリの中華料理店である。そのため、店を閉めてからの作業もあることや繁忙期における人手不足のため店内作業時間が一時期150時間を超え労働基準監督署からの指導を受けたこともある。現在は売上が多少減少しても昼間の2時間休憩を含め労働時間の把握に努めることで働きやすい職場づくりを目指し、雇用の維持と事業継続が可能な経営に舵を切り替えた。

次に、取り組み内容の3位となった「仕事を代替できる体制づくり」(15%)では、次のような意見があった。

- ・コロナ禍で必要性に迫られて、働き方改革を推進した。大幅減収(1/10)となり、会社存続のため雇用調整助成金を申請した。その関係で順番に社員を休ませねばならなくなったが、当社は縦割り(デザイン、製造、販売)の組織だったために社長含む4人が相互に機械の操作方法などを学び合い、誰かが休んでも代わられるように多能工化を実現して、現在では1人が休んでも会社が回るようになった。
- ・女性の戦力化を早い時期から推進してきた当社は、働きやすい(長く勤められる)職場づくりに取り組んできた。その一環として、代替の人がいる職場環境をすることで、休みやすい環境づくりを目指している。

一方、アンケート結果で、「働き方改革に取り組んでいない」と回答した企業は42%であった。そこで働き方改革に取り組む上で、何が障害になっているのか、どのようにしたら取り組めるのかという質問をした結果、次のような意見があった。

- ・当社のような小規模印刷会社では、大型案件の受注は困難であるが、コロナ禍で小規模な得意先からの受注減で固定費がまかなえず、厳しい経営状況となっている。コスト増に直結する人の採用はリスクが多いため、仕事があふれたときは利益が減るものの外注で対応している。
- ・働き方改革に取り組んでいない理由は、数年前に会社法人を解散し職人もそれぞれ個人事業主になったためである。現在は、会社としての労災や社会保険の手続きを含めて労務管理が必要なくなったため、職人それぞれ個人の裁量で働くようにしてもらっている。

3. 行政への要望

行政への要望は以下の通りである。

- ・月の労働時間の平準化というのは、繁閑差の大きい観光業のような業種にまで適応を求められると、コスト増や管理部門の負担の増加など経営上のリスクが大きい。もっと業種や地区の特性などを考慮したきめの細かい施策を考えて欲しい。
- ・中小建設関連事業者の年間労働時間の平準化を実現するために、官公庁(県、町)からの下期偏重気味の発注のタイミングを、前倒ししてもらいたい。
- ・職場の人間関係を良くするための、従業員向けセミナーを年1回など定期的を実施していただきたい。関心のあるトピックとしては、「アンガーマネジメント」である。

IV. 事業承継の現状と取り組みについて

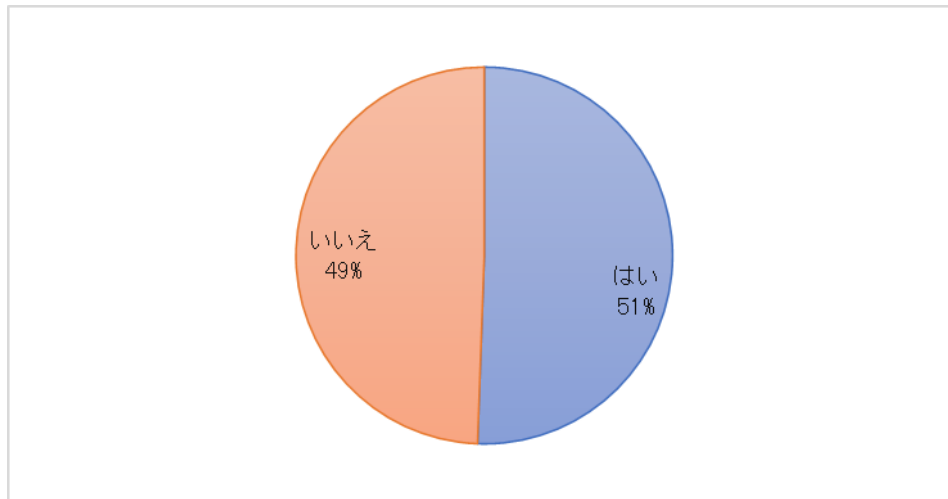
1. アンケート分析【全体】

(1) 事業承継の現状

① 将来、事業承継が期待できる後継候補者の有無(Q6:単一回答)

事業承継が期待できる後継候補者がいるとした経営者の割合が 51%、後継候補者はいないとした経営者の割合は 49%となった。

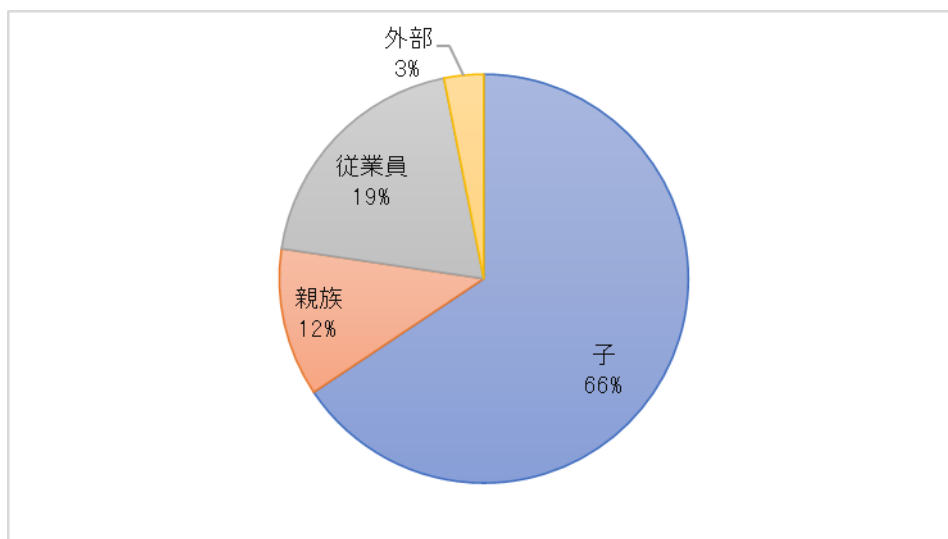
グラフ 11 後継候補者の有無 (n=261)



② 後継候補者の属性(Q6':単一回答)

後継候補者としては、「子」(66%)の割合が最も高く、次いで「従業員」(19%)が続き全体の 85%を占める。「親族」(12%)「外部」(3%)は合わせて 15%となった。

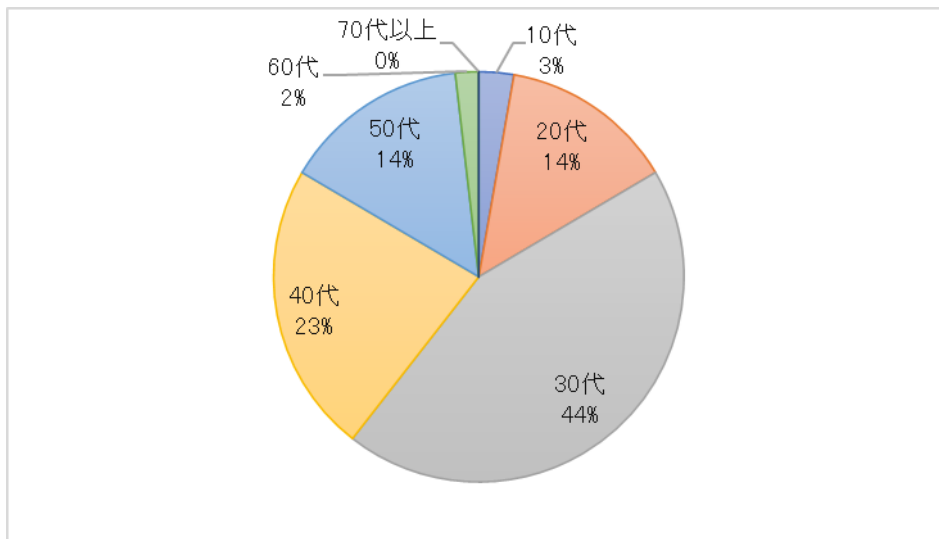
グラフ 12 後継候補者の属性 (n=128)



③後継候補者の年齢(Q6':単一回答)

後継候補者の年代は、「30代」(44%)の割合が最も高く、次いで「40代」(23%)「50代」(14%)「20代」(14%)が続き、20代から50代までの年代が全体の95%を占める。

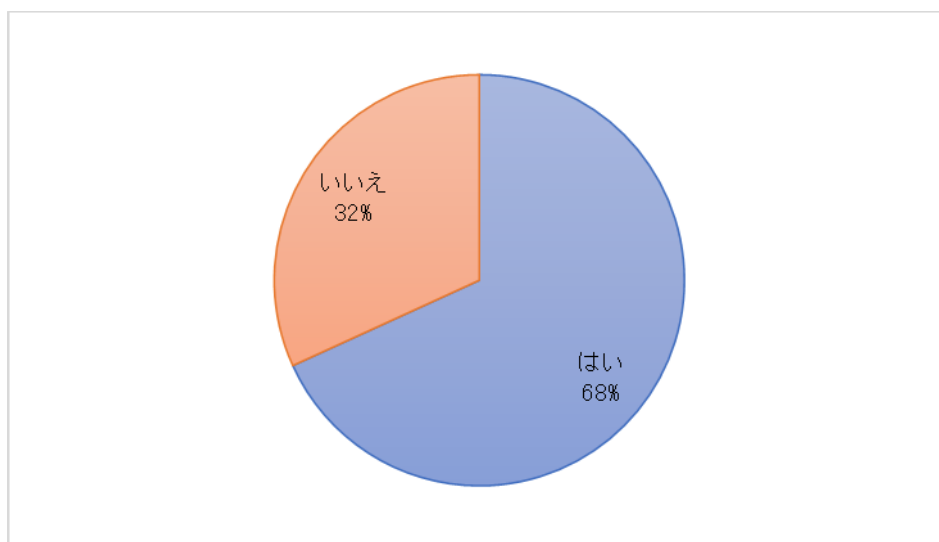
グラフ 13 後継候補者の年齢 (n=109)



④事業承継の意思伝達の有無(Q7:単一回答)

後継候補者がいるとした経営者の中で、後継候補者に事業を承継したい旨の意思を「伝えた経営者」の割合が68%、「伝えていない経営者」が32%となった。

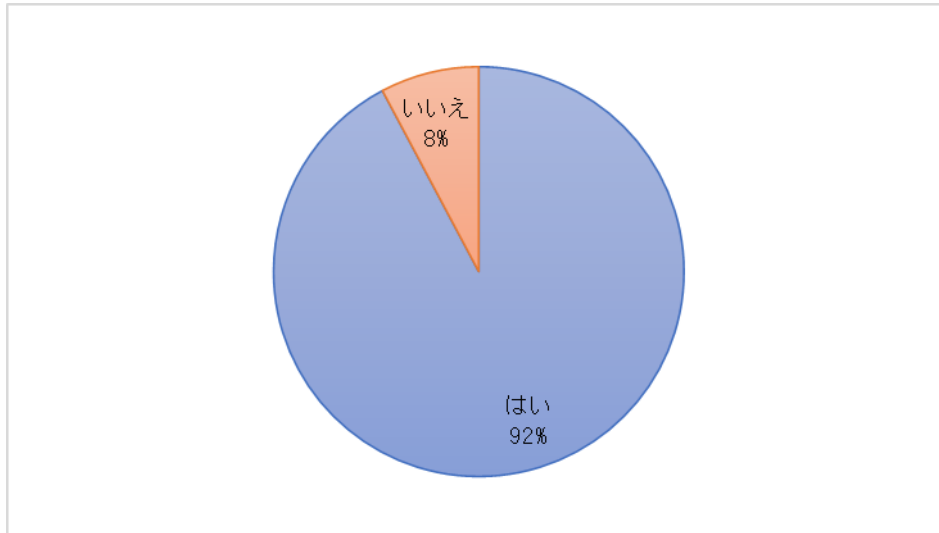
グラフ 14 事業承継の意思伝達の有無 (n=132)



⑤後継候補者からの承継合意の有無(伝達ありのケース)(Q8:単一回答)

経営者が後継候補者に事業を承継したい旨の意思を伝えた結果、後継候補者から「承継の合意を得た」との割合が92%、「承継の合意を得ていない」が8%となった。

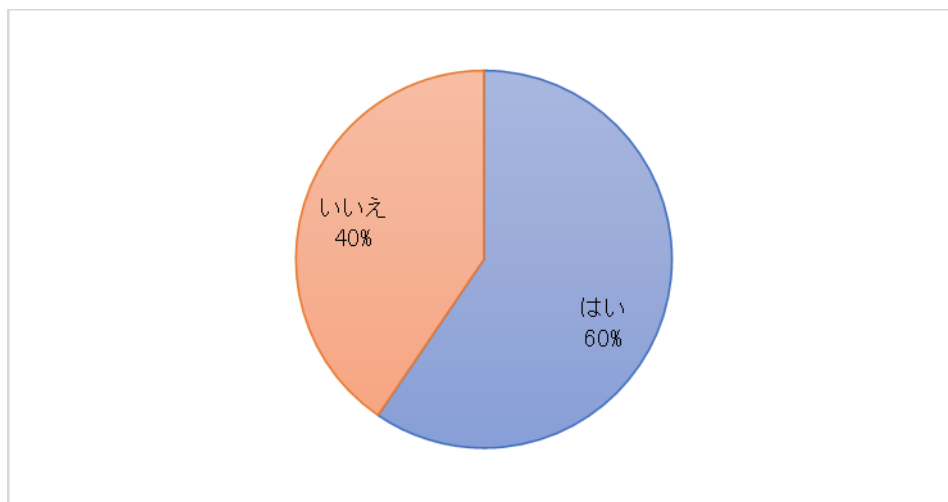
グラフ 15 承継合意の有無(伝達ありのケース) (n=90)



⑥5年以内に後継候補者に承継意思伝達の有無(伝達なしのケース)(Q8:単一回答)

「後継候補者に向こう5年以内に承継意思を伝える意向がある」とした経営者の割合が60%、時期が明らかでない経営者が40%となった。

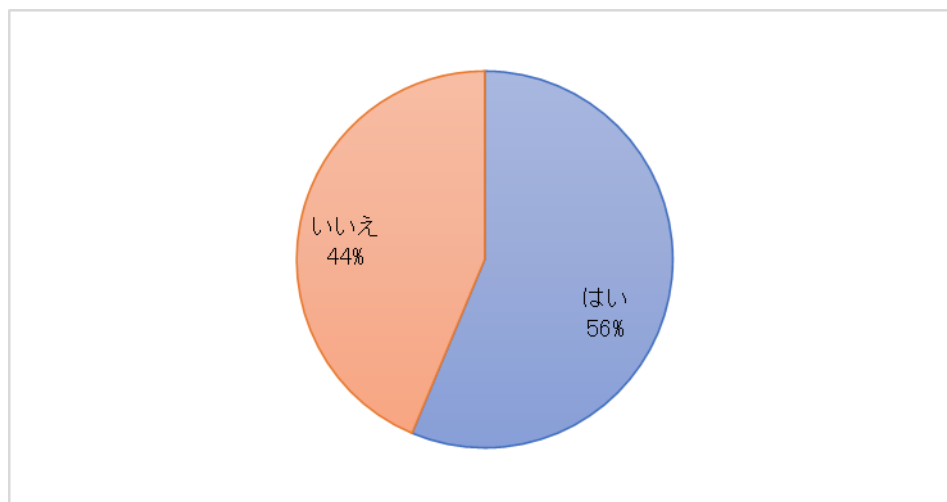
グラフ 16 5年以内の承継意思の伝達(伝達なしのケース) (n=42)



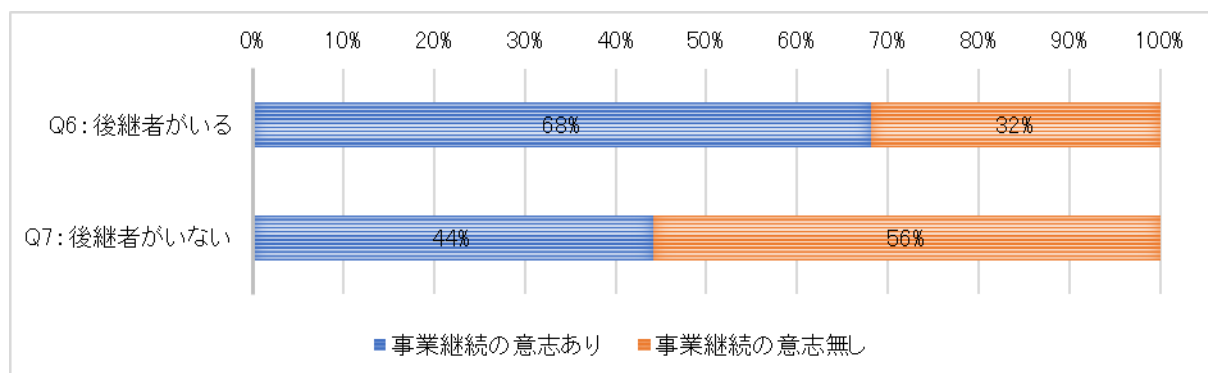
⑦事業承継の意思の有無(後継候補者がいない経営者)(Q7:単一回答)

後継候補者のいない経営者が誰かに事業を引継ぎたい又は売却したいと考えており、何らかの形で事業継続を希望している経営者の割合が 56%、考えていないとした経営者の割合が 44%となった。また、事業継続意思の有無を後継者がいる場合といない場合に分けてみると、後継者がいない場合はいる場合と比較して事業継続の意思が低いことがわかる。従って、事業継続の可能性を高めるためには、第三者承継も含めた後継者の具体化が効果的と考えられる。

グラフ 17 事業継続の意思の有無 (n=129)



グラフ 18 後継者の有無×事業継続の意向 (n=129)



(2) 事業承継に向けた取り組み

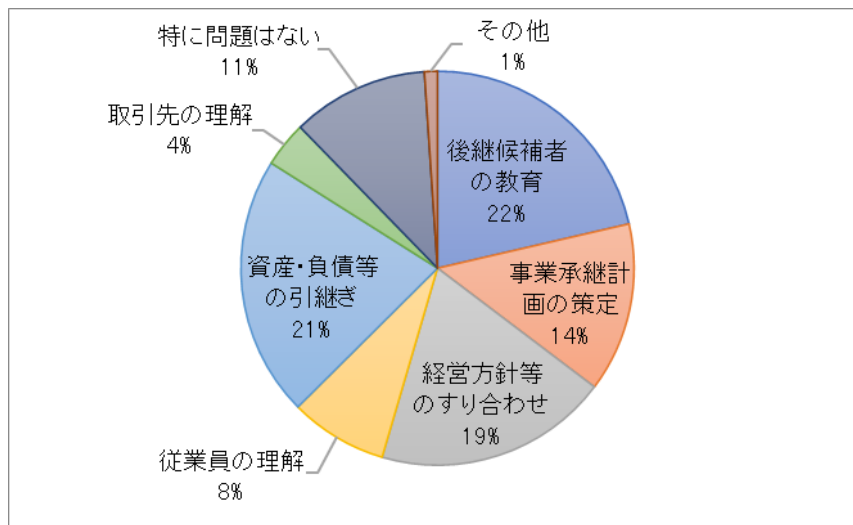
①事業承継の進捗についての今後の課題(Q9-1:複数回答)

事業承継の進捗についての今後の課題は「後継候補者の教育」の割合が 22%で最も高く、続いて「資産・負債・担保・株式等の引継ぎ」とした経営者は 21%、「経営方針や運営のすり合わせ」が 19%となった。

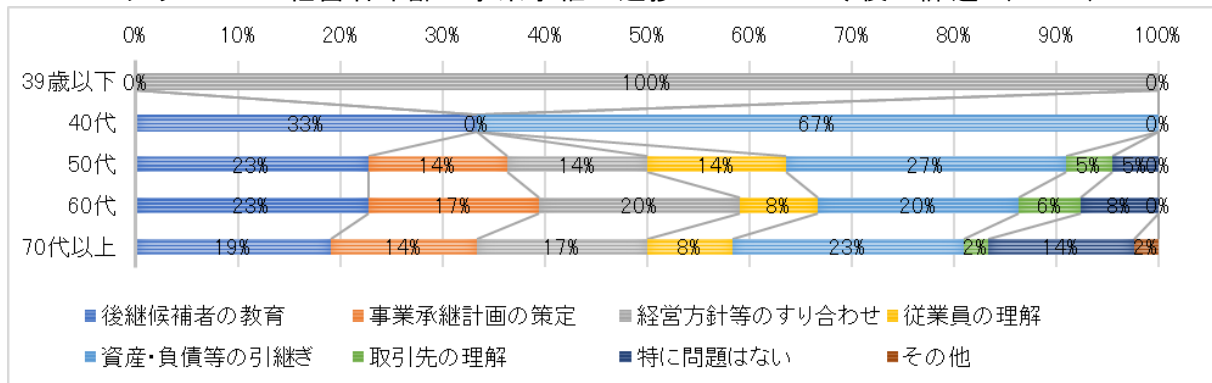
経営者年齢別に見た場合、「後継候補者の教育」が年齢を追うごとに減少していくのは、経営者の年齢に応じて後継候補者も育成されているためと考えられる。

業種別の今後の課題としては、製造業と運輸業では「後継候補者の教育」の割合が 30%を超えており、業種特有の要因があるものと考えられる。(次頁グラフ 19~21 参照)

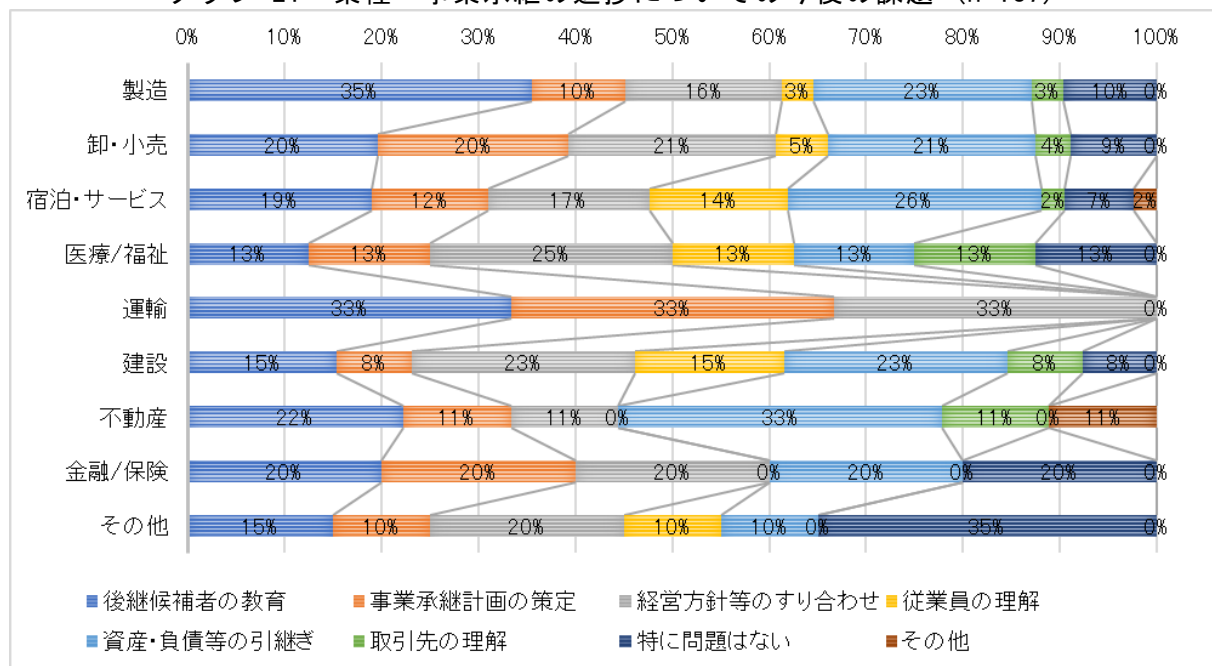
グラフ 19 事業承継の進捗についての今後の課題 (n=187)



グラフ 20 経営者年齢×事業承継の進捗についての今後の課題 (n=176)



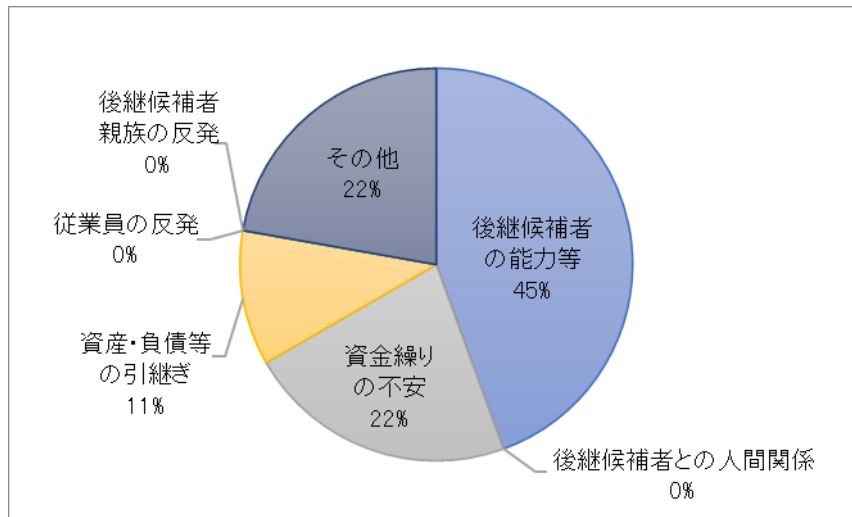
グラフ 21 業種×事業承継の進捗についての今後の課題 (n=187)



②後継候補者と合意が得られていない理由(Q9-2:複数回答)

後継候補者と合意が得られていない理由は「後継候補者の能力・意識・自信」として経営者の割合が45%と最も高く、次いで「資金繰りの不安」が22%とこの2項目で全体の2/3を占めている。

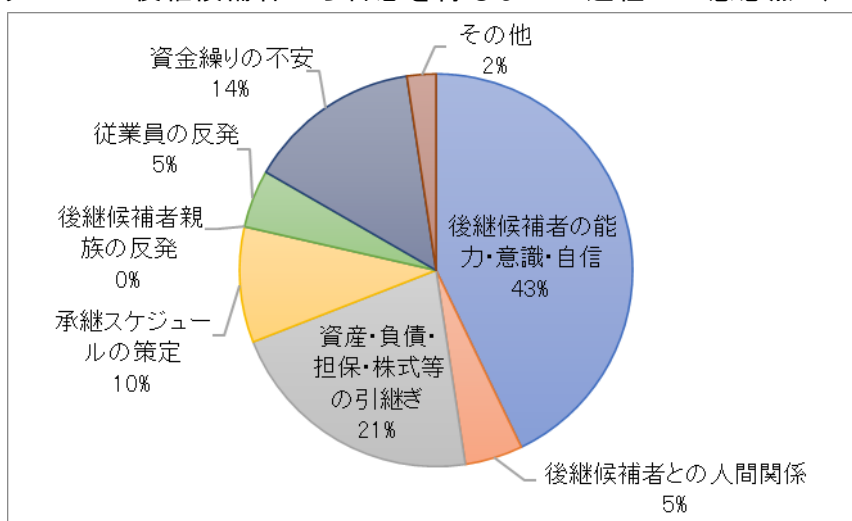
グラフ 22 後継候補者と合意が得られていない理由 (n=9)



③後継候補者から合意を得るまでの過程での懸念点(Q9-3:複数回答)

後継候補者から合意を得るまでの過程で懸念される点は「後継候補者の能力・意識・自信」の割合が43%と最も高く、次いで「資産・負債・担保・株式等の引継ぎ」が21%、「資金繰りの不安」が14%とこの3項目で全体の3/4以上を占めている。

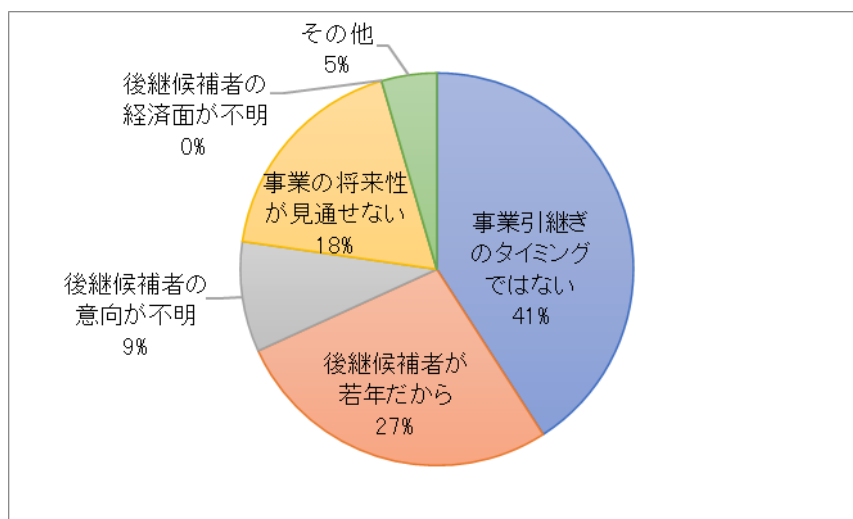
グラフ 23 後継候補者から合意を得るまでの過程での懸念点 (n=42)



④当面、後継候補者に承継意思を伝えない理由(Q9-4:複数回答)

当面、後継候補者に承継意思を伝えないと考える理由は「事業引継ぎのタイミングではないから」の割合が41%と最も高く、次いで「後継候補者が若年だから」が27%、「事業の将来性が見通せないから」が18%とこの3項目で全体の8割以上を占めている。

グラフ 24 当面、後継候補者に承継意思を伝えない理由 (n=22)



⑤事業承継の際に、想定される懸念点(Q9-5:複数回答)

後継候補者が不在だが事業を継続していく意思のある経営者が、事業承継の際に想定される懸念点は「後継候補者の見極め」の割合が31%と最も高く、次いで「後継候補者または売却先の探し方」が18%、「資産・負債・担保・株式等の引継ぎ」が14%と、この3項目で全体の6割を占めている。

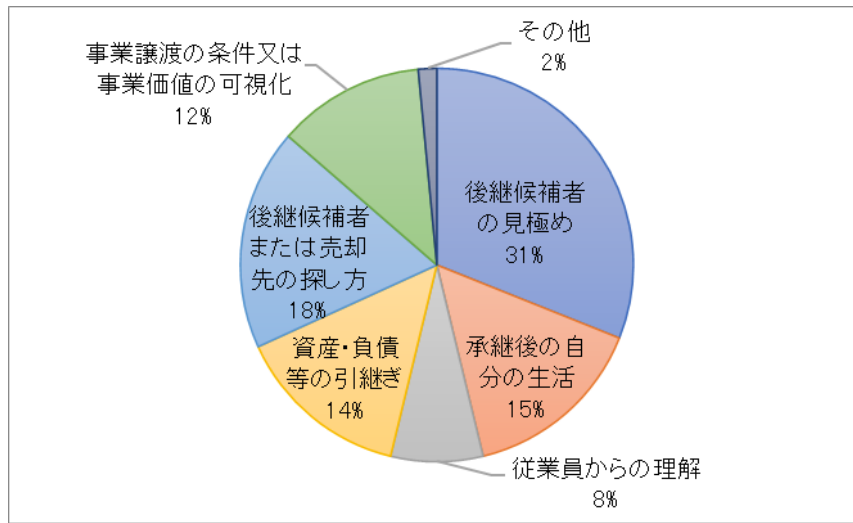
特に「後継候補者の見極め」については、経営者年齢や従業員数に関わりなく懸念点と考える経営者の割合が高い。

また、経営者年齢別に見たときに、「資産・負債・担保・株式等の引継ぎ」が年齢を経るごとに減少する傾向がみられたが、他の項目は特に違いは見られなかった。

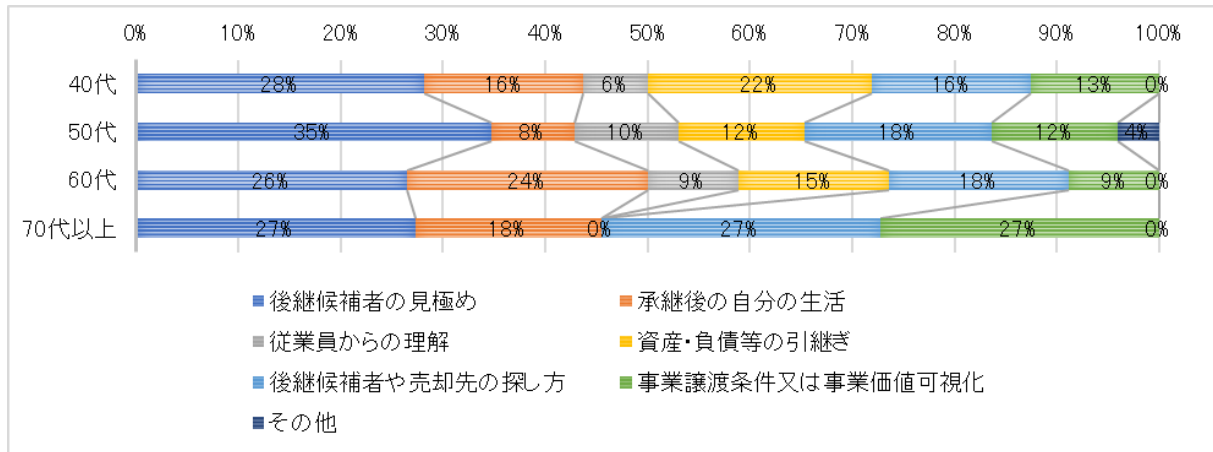
従業員数別に見た場合、「承継後の自分の生活」は従業員数が増えるほど懸念点として挙げる企業の割合が低くなる傾向が示された。また従業員数が101名以上の比較的規模の大きな企業では、「資産・負債等の引継ぎ」「事業譲渡条件または事業価値可視化」に懸念がある結果となった。

(次頁グラフ 25～27 参照)

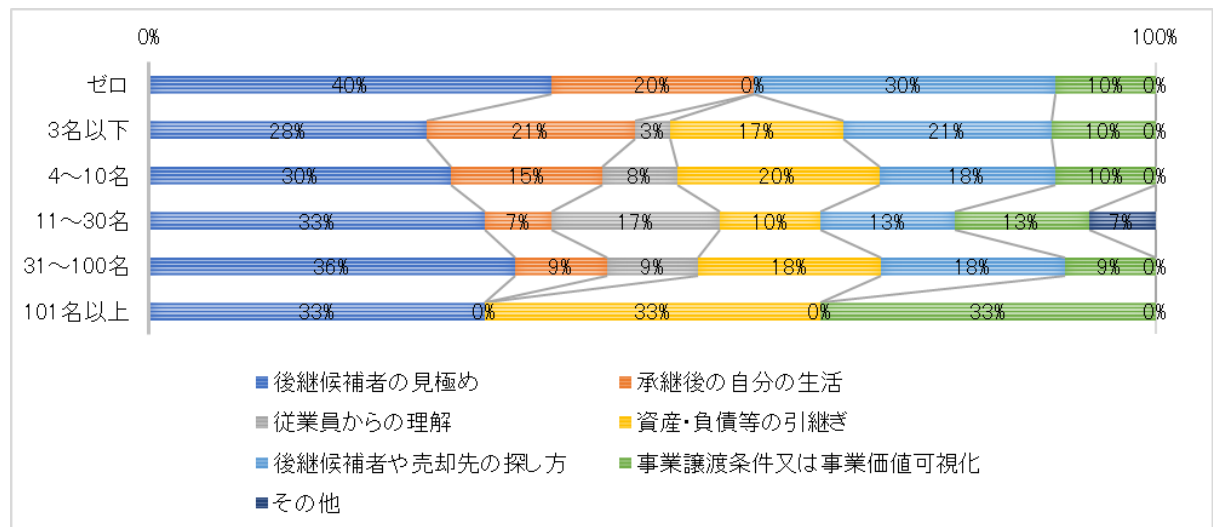
グラフ 25 事業承継の際に、想定される懸念点 (n=132)



グラフ 26 経営者年齢×事業承継の際に、想定される懸念点 (n=126)



グラフ 27 従業員数×事業承継の際に、想定される懸念点 (n=123)



⑥事業を承継しないと考える理由 (Q9-6:複数回答)

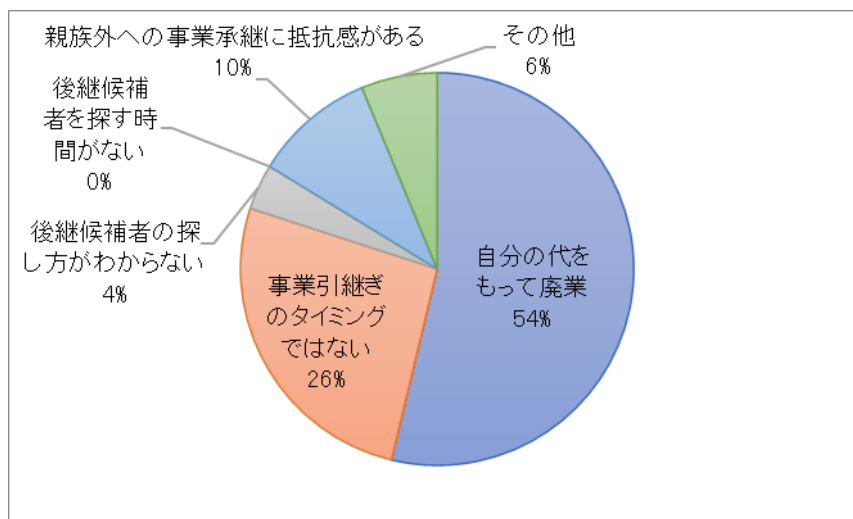
事業を承継しないと考える理由は「自分の代をもって廃業を決意しているから」(以下、「自分の代をもって廃業」)が 54%と過半を占め、次いで「事業引継ぎのタイミングではないから」が 26%、「親族外への事業承継に抵抗感があるから」が 10%で全体の 9 割を占めている。

経営者年齢別に事業を継承しないと考える理由は、年齢層が高くなるほど「自分の代をもって廃業」とする企業が多く、経営者が若いうちに事業承継について検討する必要性が示唆された。

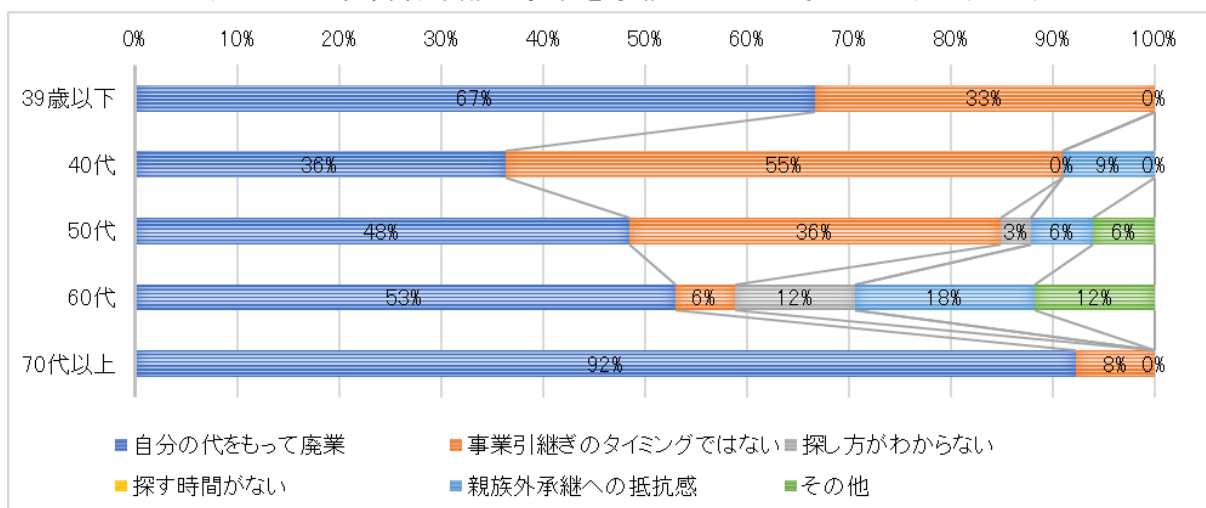
業種別においてもどの業種も「自分の代をもって廃業」が最も多い回答であるが、調査数が少ないため業種による傾向は認められなかった。

また、従業員数が少なくなるほど「自分の代をもって廃業」の回答の割合が高くなる傾向にあった。

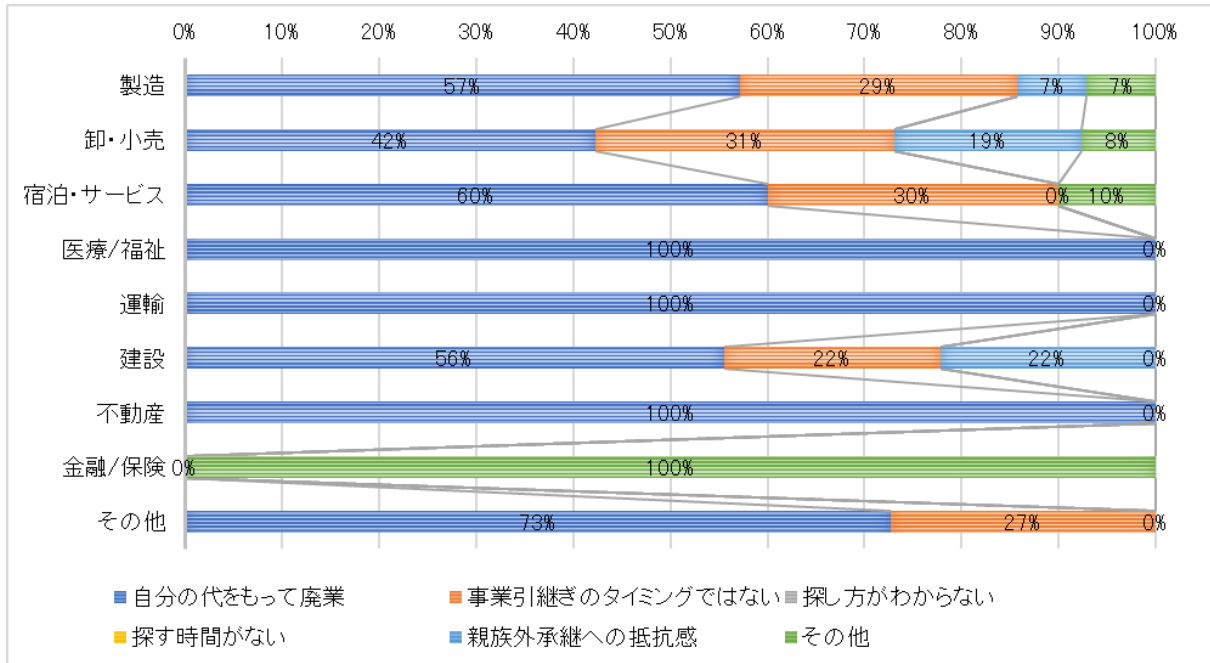
グラフ 28 事業を承継しないと考える理由 (n=80)



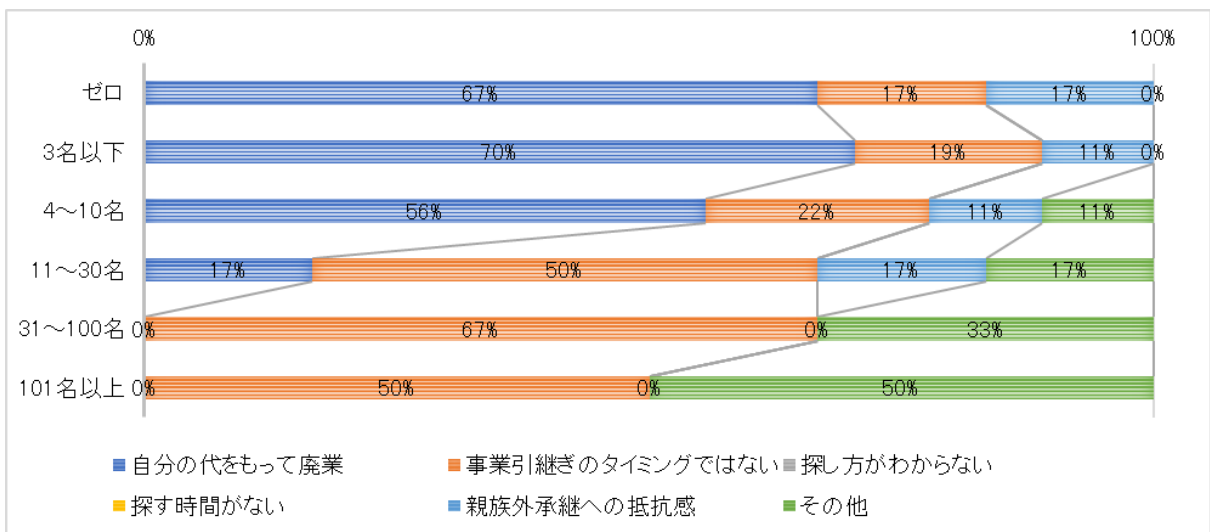
グラフ 29 経営者年齢×事業を承継しないと考える理由 (n=77)



グラフ 30 業種×事業を承継しないと考える理由 (n=76)



グラフ 31 従業員数×事業を承継しないと考える理由 (n=68)



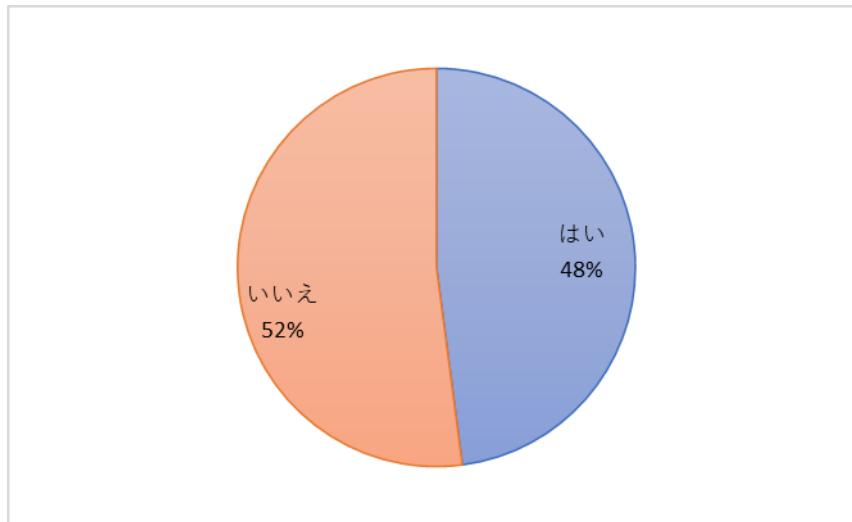
2. アンケート分析【小田原地区】

(1) 事業承継の現状

① 将来、事業承継が期待できる後継候補者の有無(Q6:単一回答)

事業承継が期待できる後継候補者がいるとした経営者といないとした経営者は、ほぼ半数ずつである。

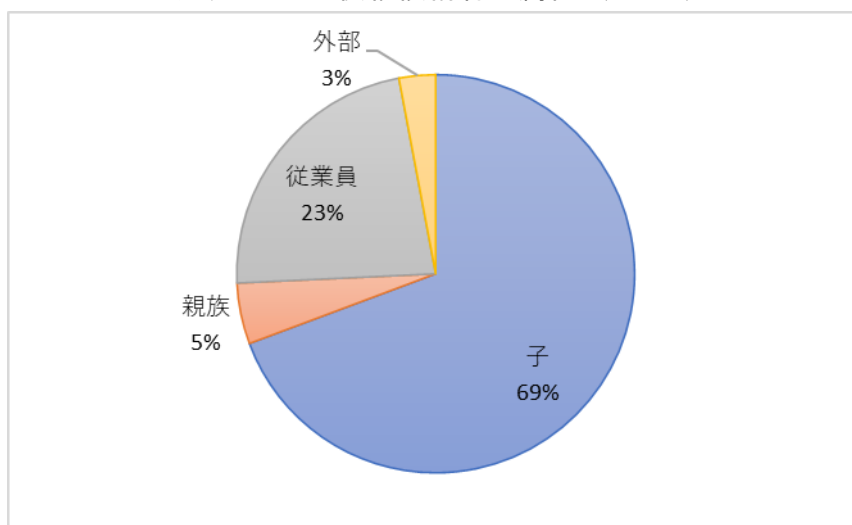
グラフ 32 後継候補者の有無 (n=217)



② 後継候補者の属性(Q6':単一回答)

後継候補者としては、「子」(69%)とする割合が高く、次いで「従業員」(23%)である。「親族」を後継候補者とする経営者は5%のみであった。

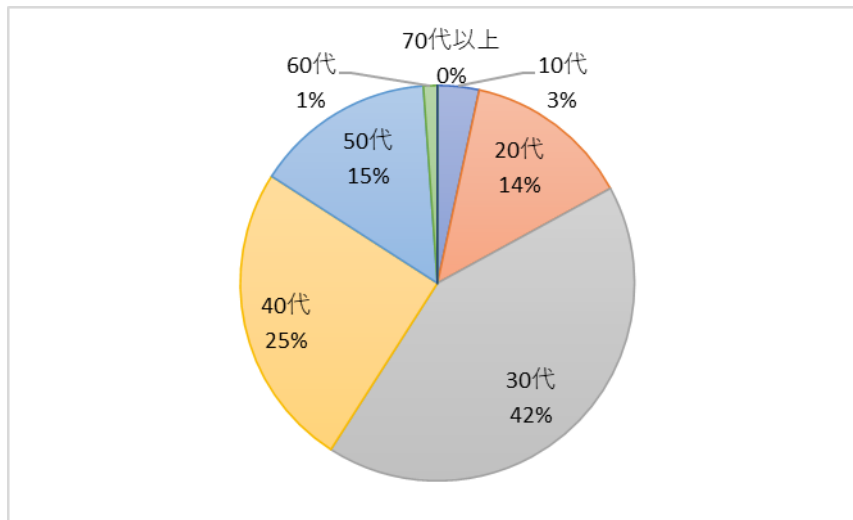
グラフ 33 後継候補者の属性 (n=101)



③後継候補者の年齢(Q6' : 単一回答)

後継候補者の年代は、「30代」(42%)の割合が最も高く、次いで「40代」(25%)で、30代と40代で全体の2/3を占めている。

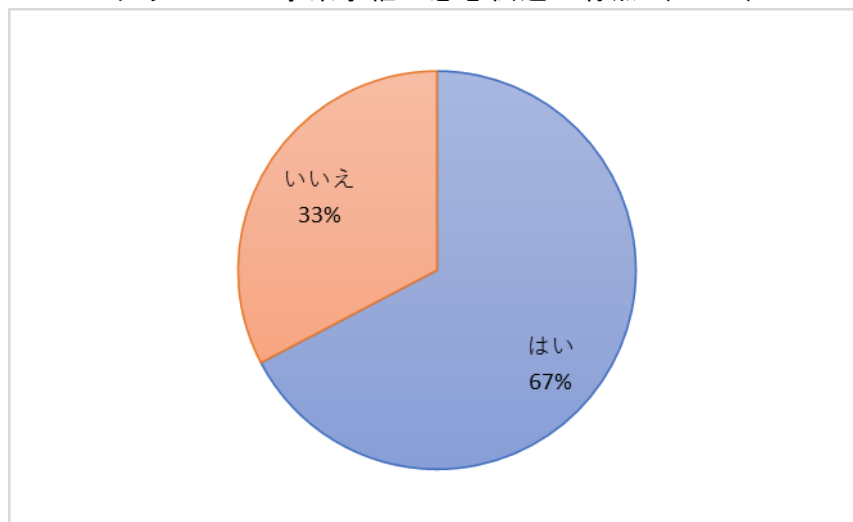
グラフ 34 後継候補者の年齢 (n=88)



④事業承継の意思伝達の有無(Q7: 単一回答)

後継候補者がいるとした経営者の中で、後継候補者に事業を承継したい旨の意思を「伝えた経営者」の割合が67%であり、「伝えていない経営者」(33%)の2倍の割合となっている。

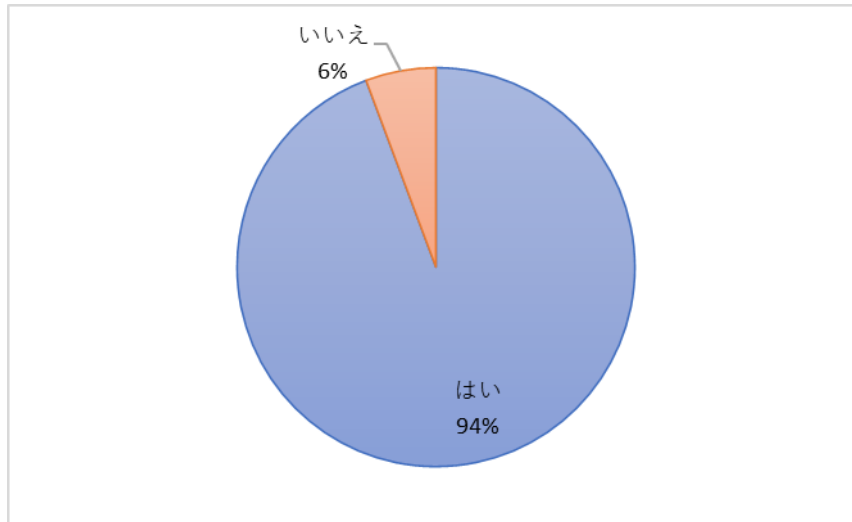
グラフ 35 事業承継の意思伝達の有無 (n=104)



⑤後継候補者からの承継合意の有無(伝達ありのケース)(Q8:単一回答)

経営者が後継候補者に事業を承継したい旨の意思を伝えた結果、94%の後継候補者から承継の合意を得られている。

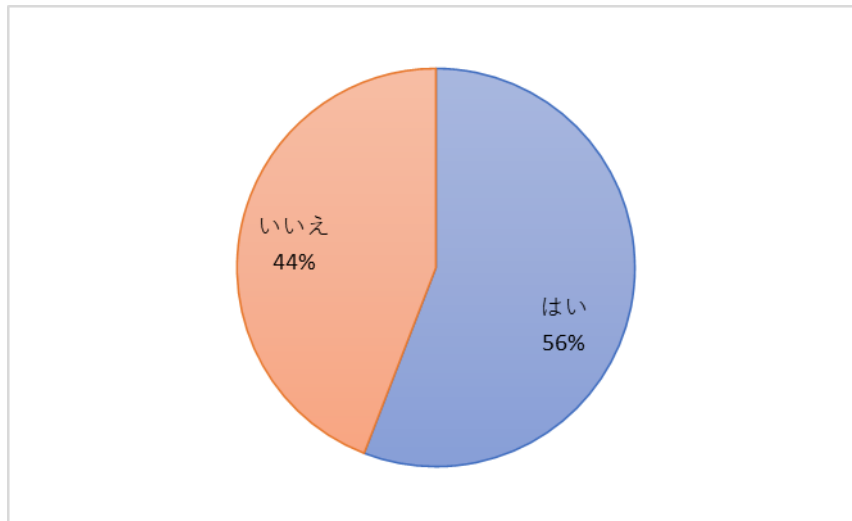
グラフ 36 承継合意の有無(伝達ありのケース) (n=70)



⑥5年以内に後継候補者に承継意思伝達の有無(伝達なしのケース)(Q8:単一回答)

後継候補者に事業承継をしたい旨を伝えられていない経営者のうち、56%は「今後5年以内に承継意思を伝える」としているが、残りの44%は時期が明らかではない。

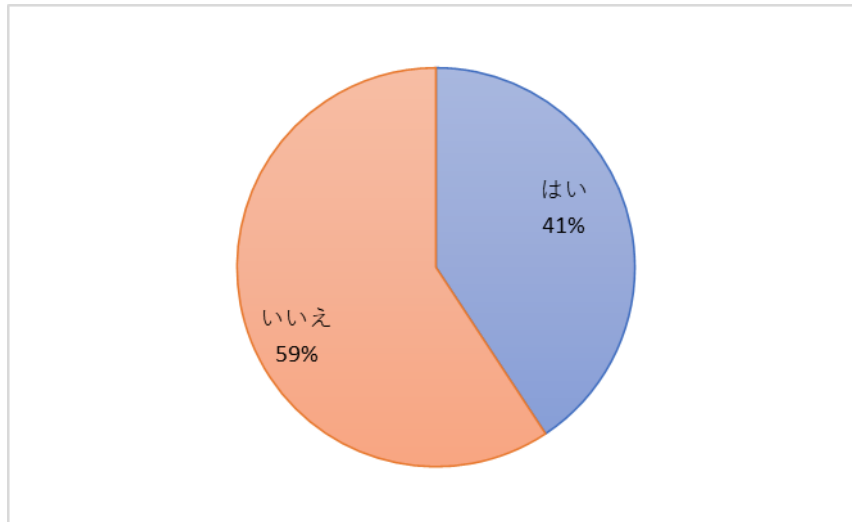
グラフ 37 5年以内の承継意思の伝達(伝達なしのケース) (n=34)



⑦事業承継の意思の有無(後継候補者がいない経営者)(Q7:単一回答)

現在は、後継候補者がいない経営者の59%は「事業承継(売却を含む)の意思がない」と回答している。

グラフ 38 事業継続の意思の有無 (n=113)



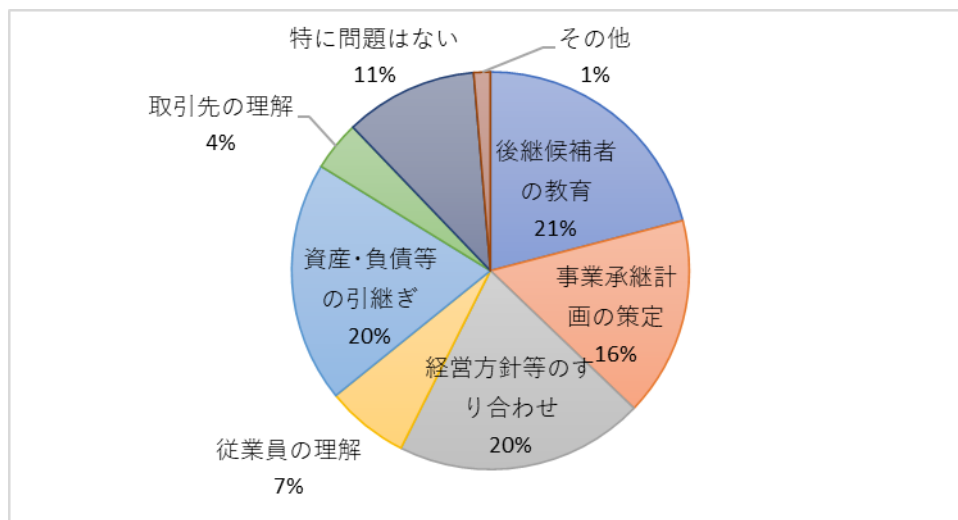
(2)事業承継に向けた取り組み

①事業承継の進捗についての今後の課題(Q9-1:複数回答)

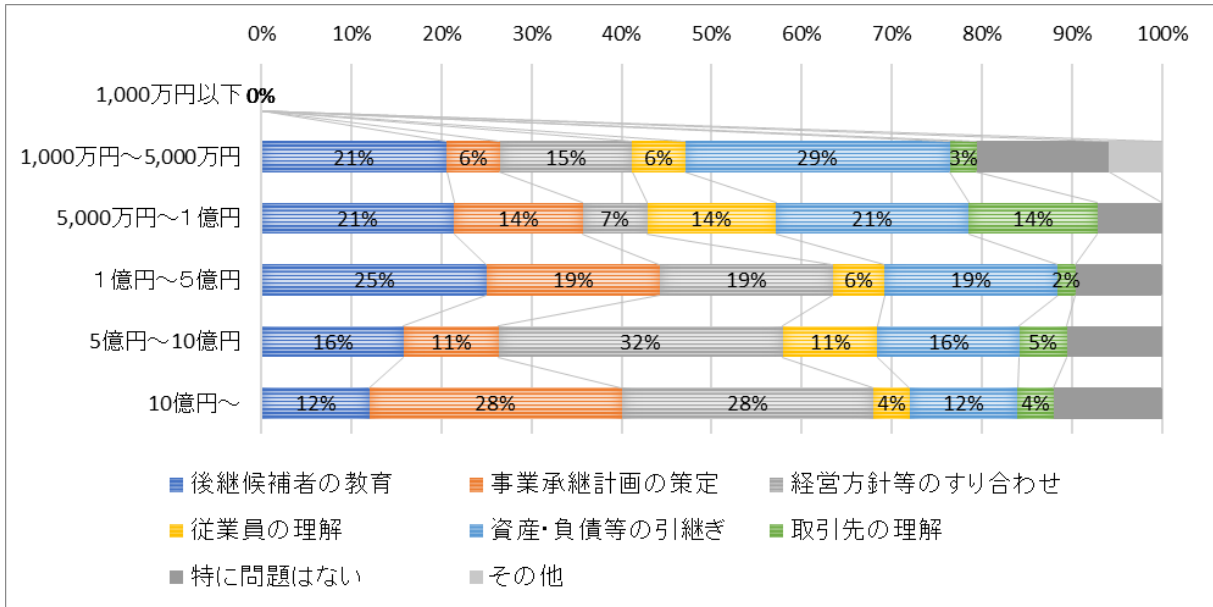
今後の課題として感じていることは、「後継候補者の教育」(21%)、「経営方針等のすり合わせ」(20%)、「資産・負債・担保・株式等の引継ぎ」(20%)の3項目で61%を占める。

また、売上が比較的小さい企業は、「資産・負債・担保・株式等の引継ぎ」とした経営者の割合が高い。

グラフ 39 事業承継の進捗についての今後の課題 (n=148)



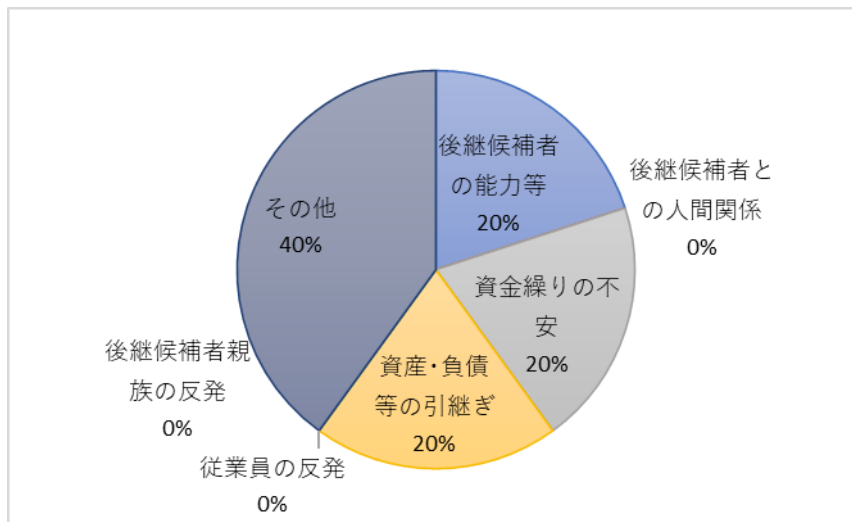
グラフ 40 売上高×事業承継の進捗についての今後の課題 (n=144)



②後継候補者と合意が得られていない理由 (Q9-2:複数回答)

後継候補者との合意が得られていない理由としては、「資金繰りの不安」(20%)、「資産・負債・担保・株式等の引継ぎ」(20%)を合わせると40%であり、経済的な理由が高い割合となっている。しかしながら、得られた有効回答数が少なく、更なる検証が必要である。

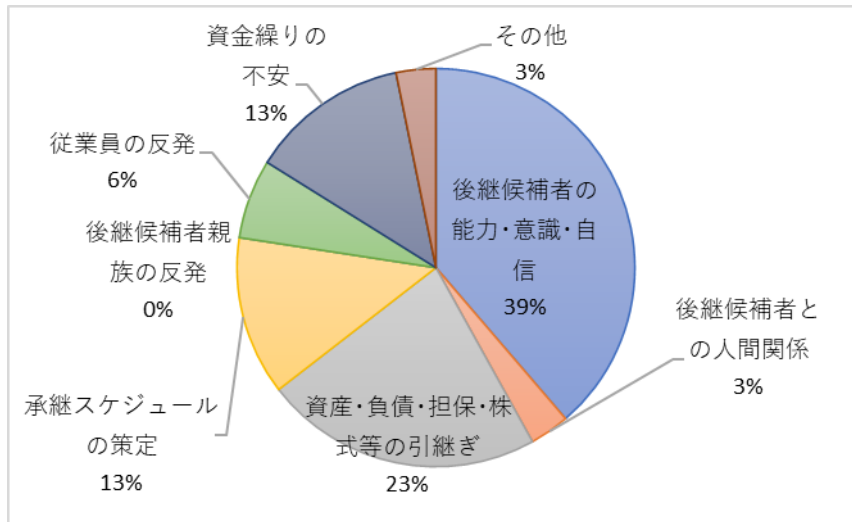
グラフ 41 後継候補者と合意が得られていない理由 (n=5)



③後継候補者から合意を得るまでの過程での懸念点(Q9-3:複数回答)

後継候補者から合意を得るまでの過程で懸念される点では、「後継候補者の能力・意識・自信」を懸念する経営者が39%、次いで、「資産・負債・担保・株式等の引継ぎ」が23%である。「後継者との人間関係」(3%)や「従業員の反発」(6%)等人間関係を懸念する経営者は比較的少ない。

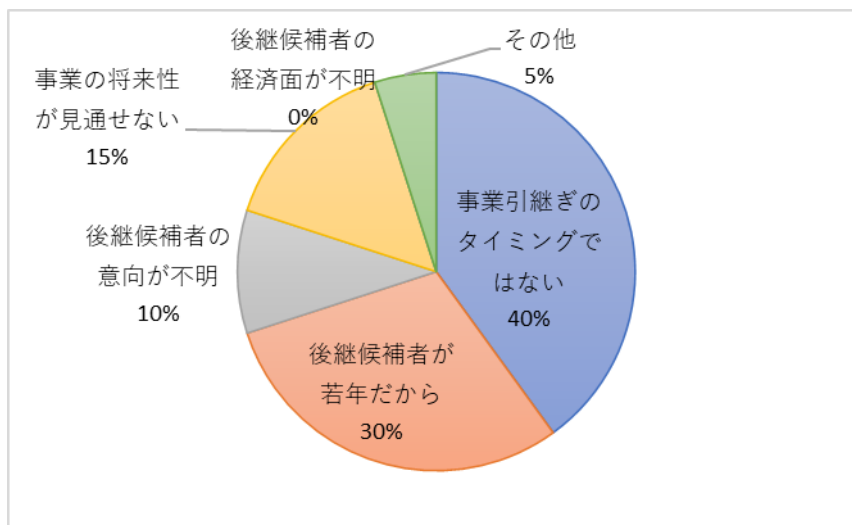
グラフ 42 後継候補者から合意を得るまでの過程での懸念点 (n=31)



④当面、後継候補者に承継意思を伝えない理由(Q9-4:複数回答)

当面、後継者に承継意思を伝えない理由としては、「事業引継ぎのタイミングでないから」が40%、「後継候補者が若年だから」が30%と、時期的に早いからと考えている経営者の割合が合わせて70%である。

グラフ 43 当面、後継候補者に承継意思を伝えない理由 (n=20)

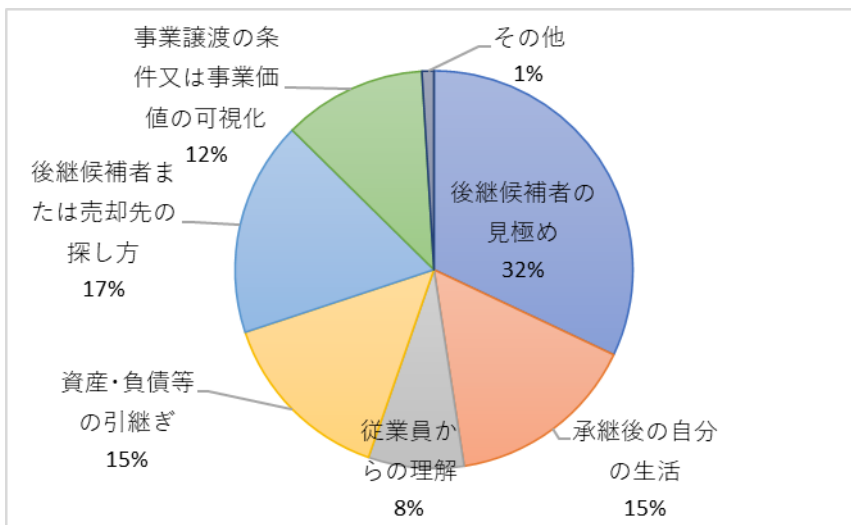


⑤事業承継の際に、想定される懸念点(Q9-5:複数回答)

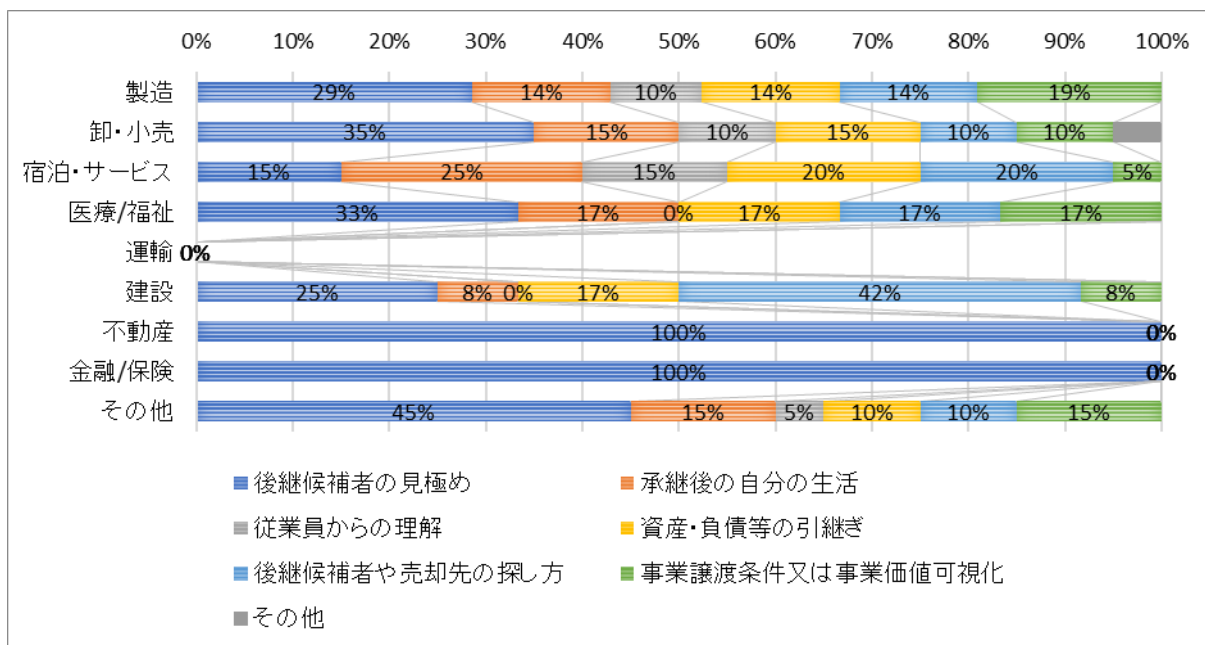
後継候補者が不在だが事業を継続していく意思のある経営者が想定している懸念点としては「後継候補者の見極め」(32%)の割合が最も高く、経済的な理由よりも後継候補者の力量を懸念する経営者が多い。

建設業においては、「後継候補者または売却先の探し方」の割合が最も高く、事業承継を希望しているものの、具体的な行動に繋がっていない経営者が多いものと考えられる。

グラフ 44 事業承継の際に想定される懸念点 (n=103)



グラフ 45 業種×事業承継の際に想定される懸念点 (n=101)

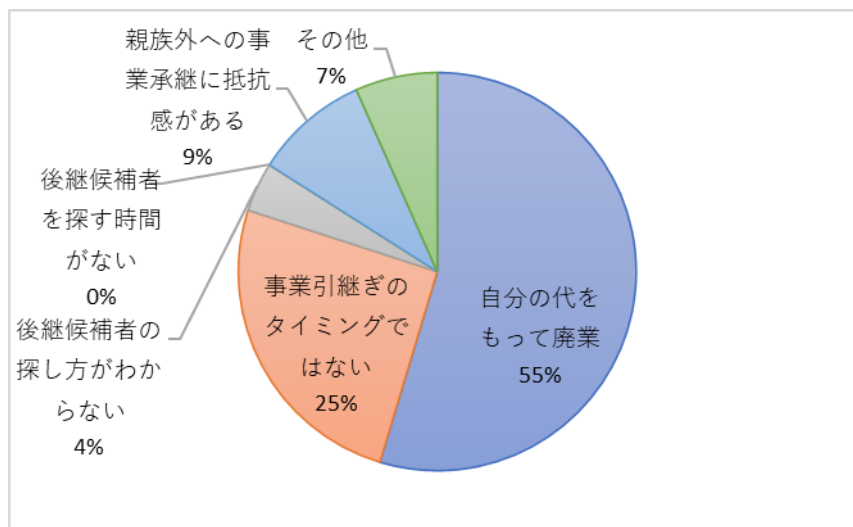


⑥事業を承継しないと考える理由 (Q9-6:複数回答)

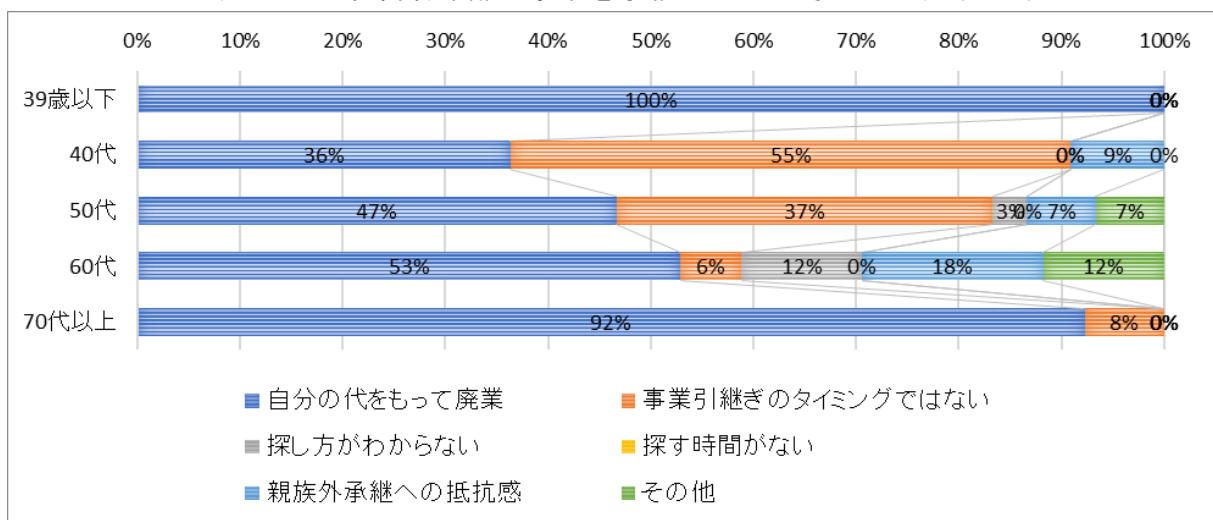
事業承継をしないと考える理由は、「自分の代をもって廃業」が過半数の 55%を占めている。次いで、「事業承継のタイミングではない」が 25%である。

経営者の年齢が上がるにつれ、「自分の代を持って廃業」の割合が高まっている。従って廃業を少なくする為には、早い時期からの事業承継の取り組みが効果的と考えられる。また、「自分の代をもって廃業」と回答した絶対値が最も多い業種は、卸・小売、次いで製造業である。

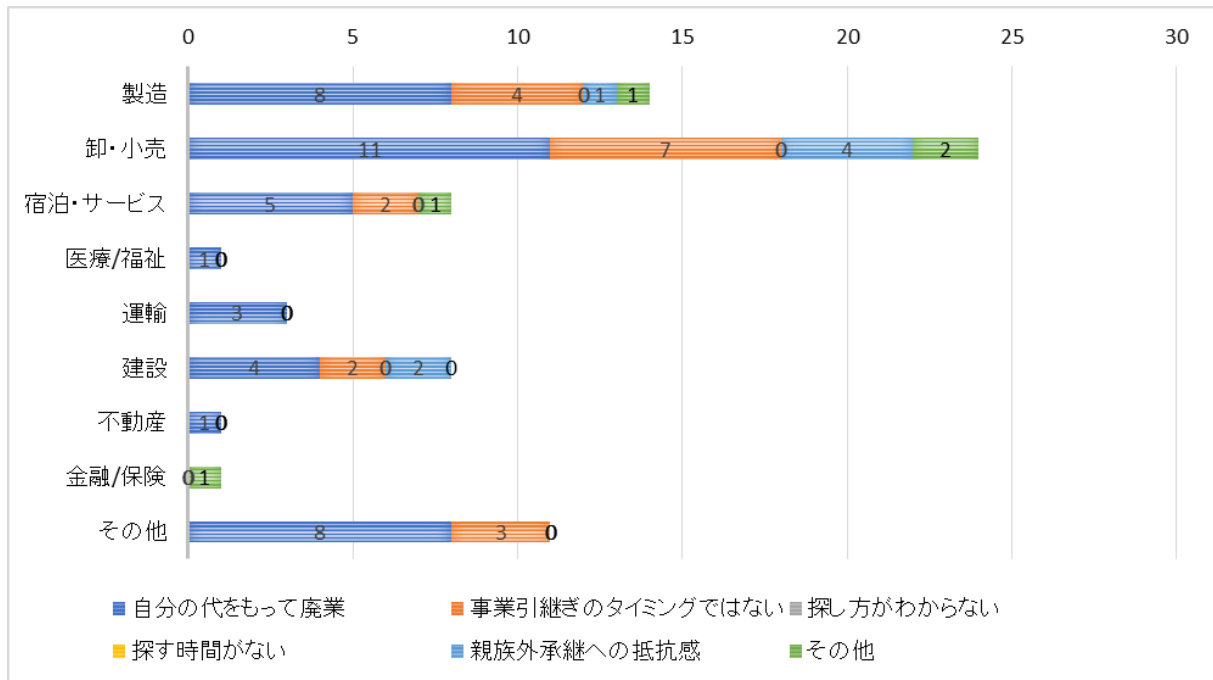
グラフ 46 事業を承継しないと考える理由 (n=75)



グラフ 47 経営者年齢×事業を承継しないと考える理由 (n=73)



グラフ 48 業種×事業を承継しないと考える理由 (n=71)



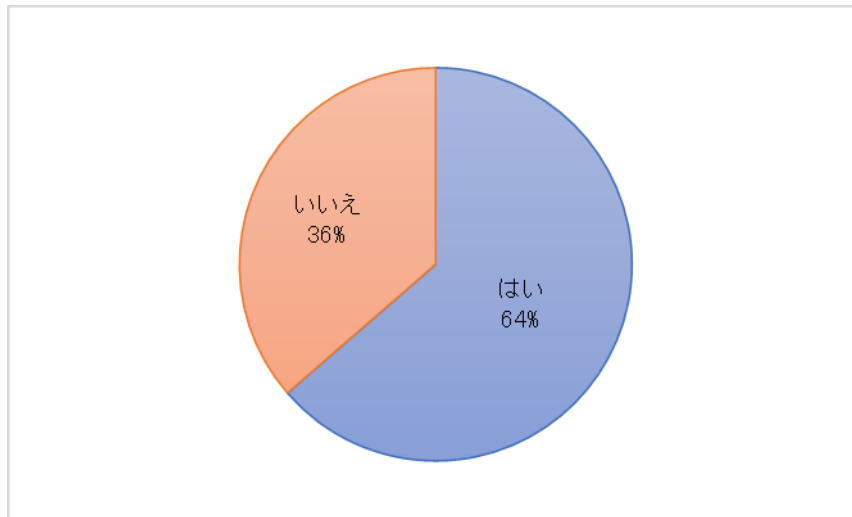
3. アンケート分析【箱根地区】

(1) 事業承継の現状

① 将来、事業承継が期待できる後継候補者の有無(Q6:単一回答)

事業承継が期待できる後継候補者がいるとした経営者が 64%、後継候補者はいないとした経営者は 36%となり、後継候補者を定めている経営者の割合が高くなっている。

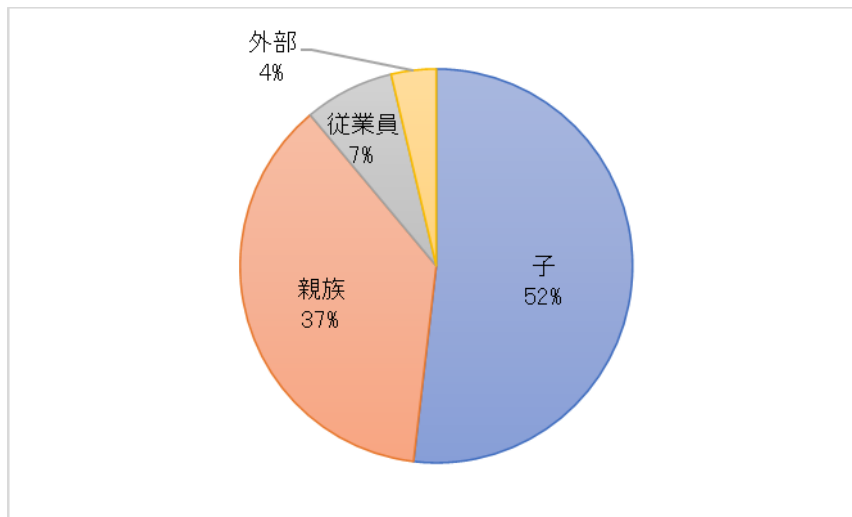
グラフ 49 後継候補者の有無 (n=44)



② 後継候補者の属性(Q6':単一回答)

後継候補者としては、「子」(52%)の割合が最も高く、次いで「親族」(37%)が続き、親族内承継が高い傾向となった。「従業員」(7%)「外部」(4%)は合わせて 11%となった。

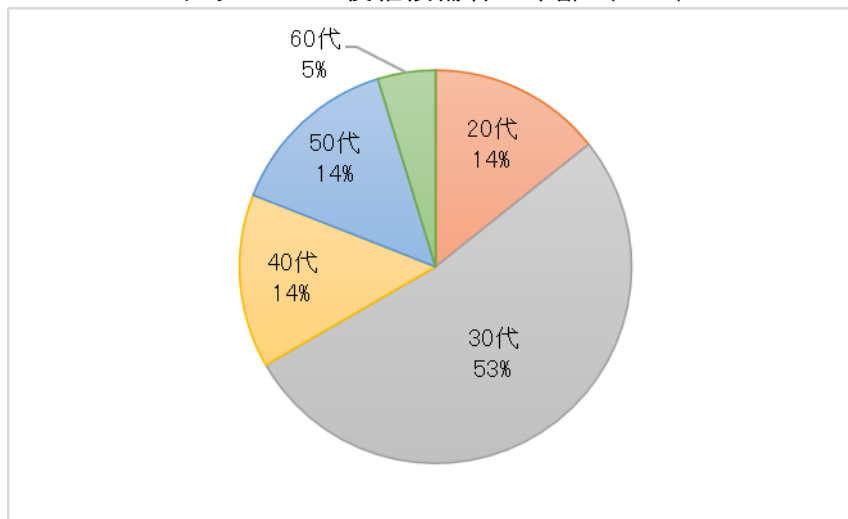
グラフ 50 後継候補者の属性 (n=27)



③後継候補者の年齢(Q6'：単一回答)

後継候補者の年代は、「30代」(53%)の割合が最も高く、次いで「40代」「50代」(14%)が続き、30代から50代までの年代が全体の81%を占める。経営者から見た時に、後継候補者の適性が見極められる世代が多いと考える。

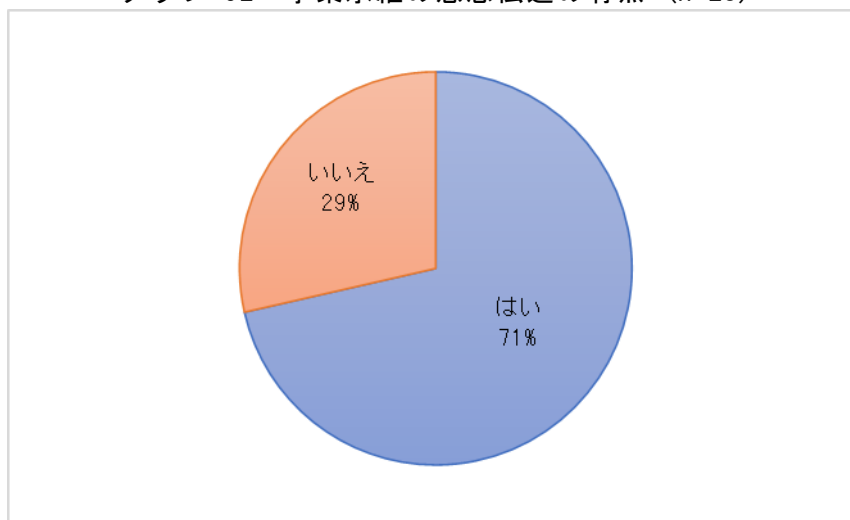
グラフ 51 後継候補者の年齢 (n=21)



④事業承継の意思伝達の有無(Q7：単一回答)

後継候補者がいるとした経営者の中で、後継候補者に事業を承継したい旨の意思を「伝えた経営者」が71%、「伝えていない経営者」が29%となった。

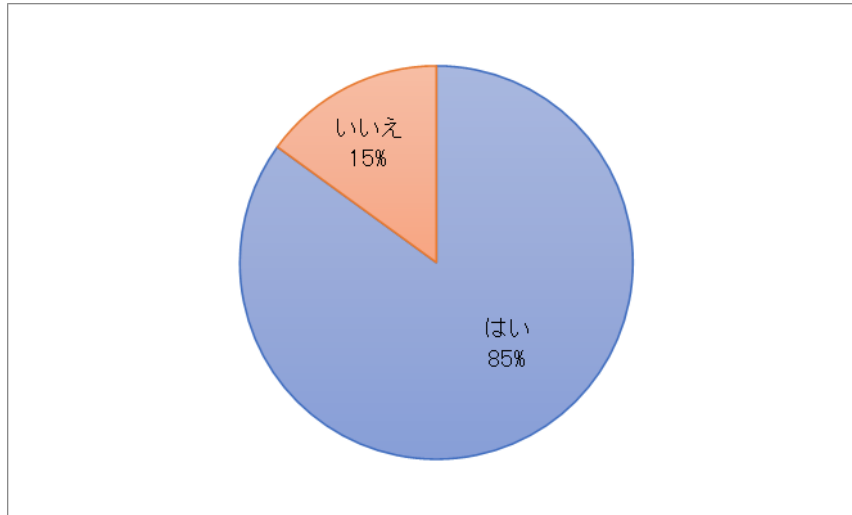
グラフ 52 事業承継の意思伝達の有無 (n=28)



⑤後継候補者からの承継合意の有無(伝達ありのケース)(Q8:単一回答)

経営者が後継候補者に事業を承継したい旨の意思を伝えた結果、後継候補者から「承継の合意を得た」が85%で、「承継の合意を得ていない」が15%となった。

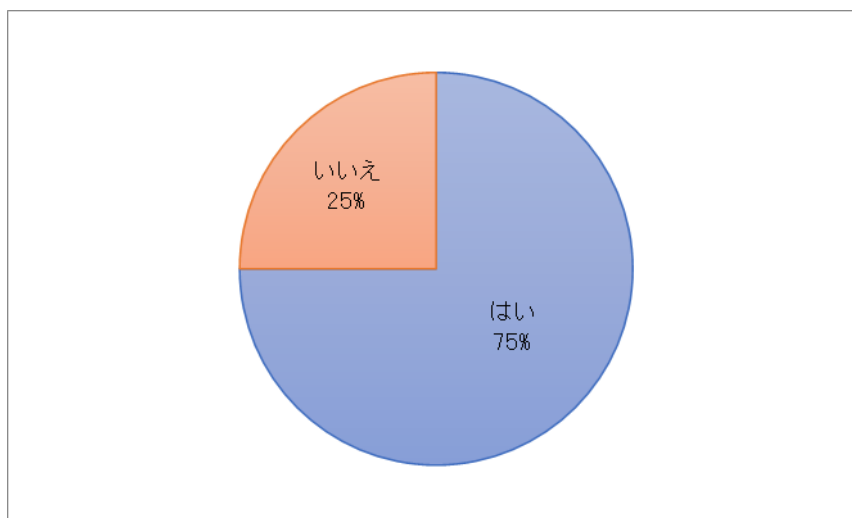
グラフ 53 承継合意の有無(伝達ありのケース) (n=20)



⑥5年以内に後継候補者に承継意思伝達の有無(伝達なしのケース)(Q8:単一回答)

「後継候補者に向こう5年以内に承継意思を伝える意向がある」とした経営者の割合は75%、時期が明らかでないという経営者は25%となった。

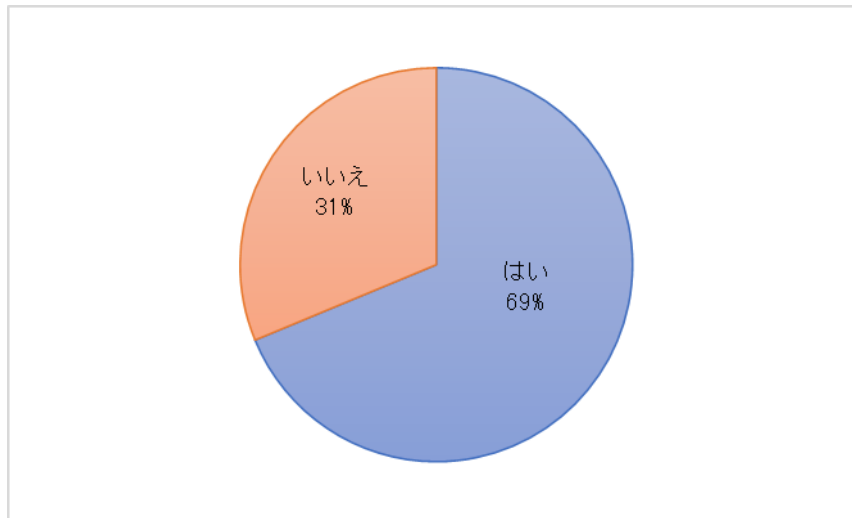
グラフ 54 5年以内に承継意思伝達の有無(伝達なしのケース) (n=8)



⑦事業承継の意思の有無(後継候補者がいない経営者)(Q7:単一回答)

後継候補者のいない経営者が「誰かに事業を引継ぎたい又は売却したいと考えている」とした経営者が69%で、「考えていない」とした経営者が31%となった。

グラフ 55 事業継続の意思の有無(後継候補者なし)(n=16)



(2)事業承継に向けた取り組み

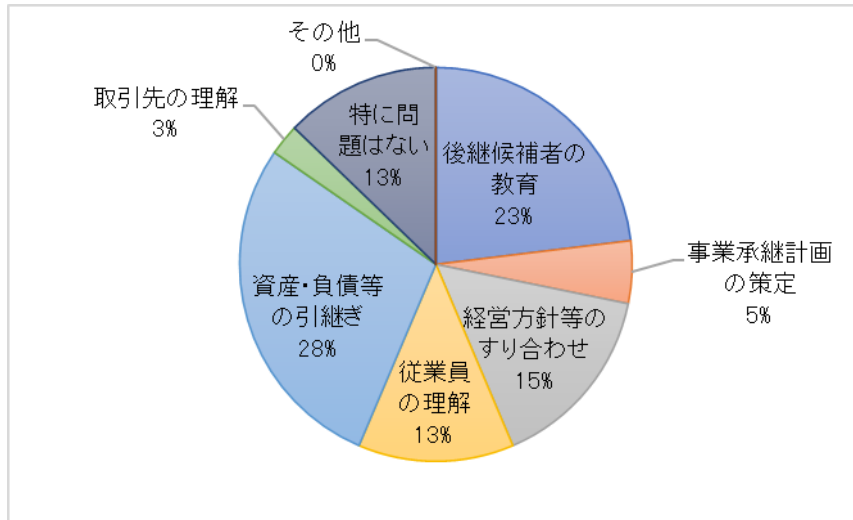
①事業承継の進捗についての今後の課題(Q9-1:複数回答)

今後の課題を「資産・負債・担保・株式等の引継ぎ」とする経営者の割合が28%で最も高く、続いて「後継候補者の教育」(23%)、「経営方針や運営のすり合わせ」(15%)となった。

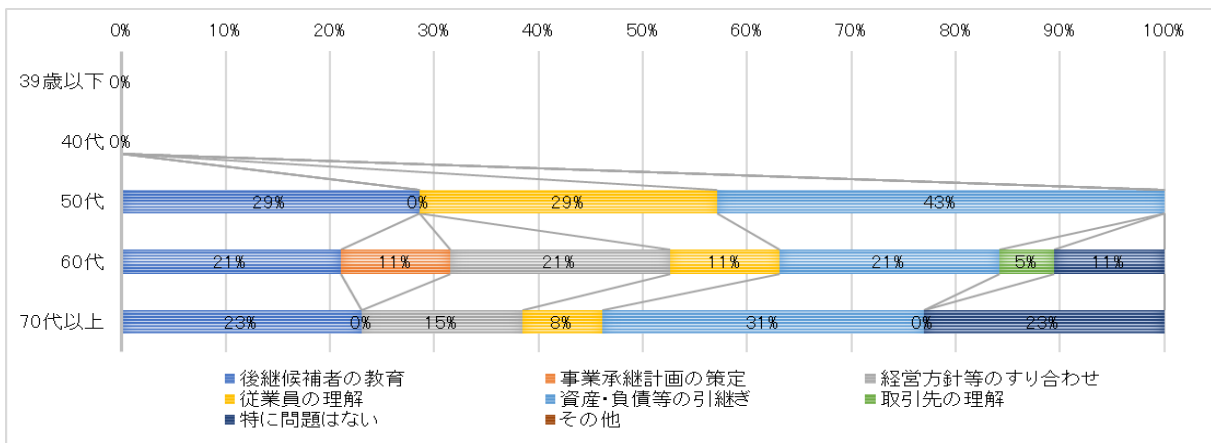
経営者年齢で見ると、60代、70代の経営者では、「後継候補者の教育」、「資産・負債等の引継ぎ」、「経営方針や運営のすり合わせ」などを事業承継への取組み課題と感じている。

また、業種別で見ると、箱根地区という特性から比較的回答の割合が高かった「宿泊・サービス業」では、「資産・負債等の引継ぎ」、「後継候補者の教育」、「経営方針や運営のすり合わせ」などが直面する取組み課題と感じている。

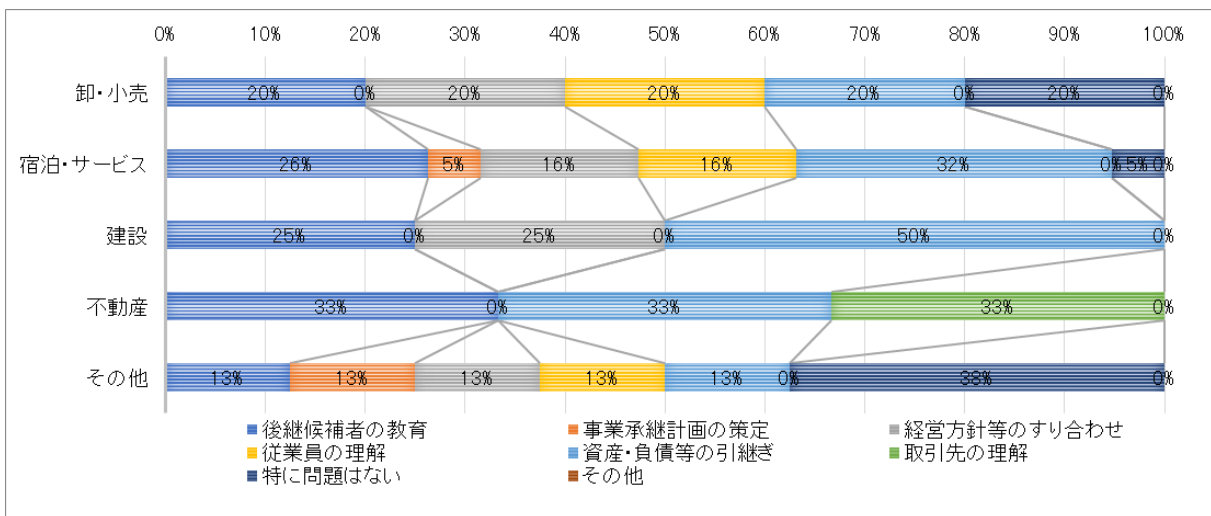
グラフ 56 事業承継の進捗についての今後の課題 (n=39)



グラフ 57 経営者年齢 × 事業承継の進捗についての今後の課題 (n=39)



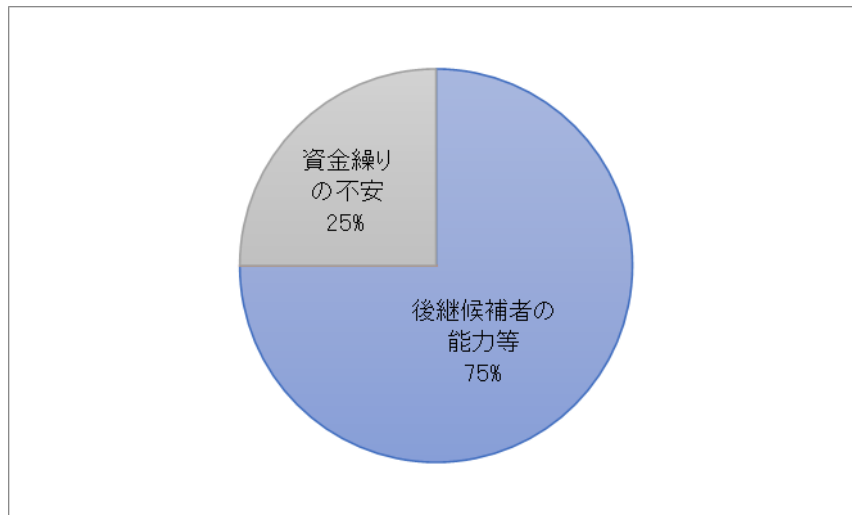
グラフ 58 業種 × 事業承継の進捗についての今後の課題 (n=39)



②後継候補者と合意が得られていない理由(Q9-2:複数回答)

後継候補者と合意が得られていない理由としては、「後継候補者の能力・意識・自信」として経営者が75%と最も多かった。

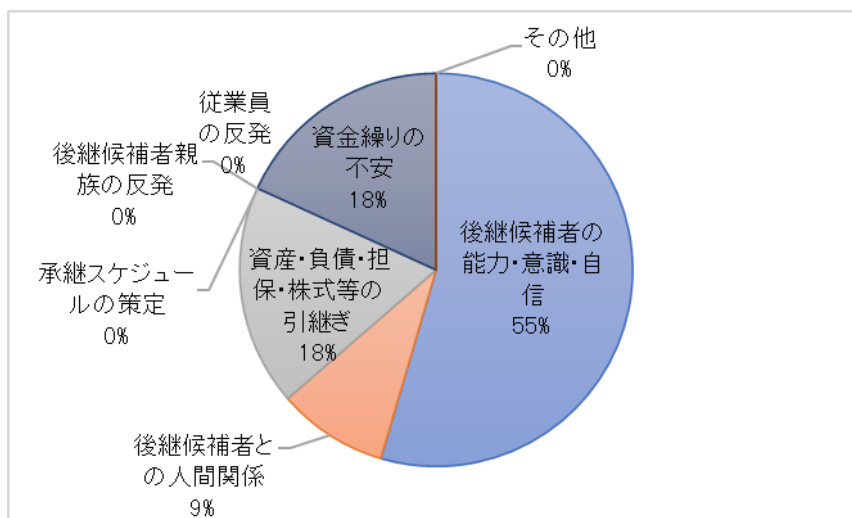
グラフ 59 後継候補者と合意が得られていない理由 (n=4)



③後継候補者から合意を得るまでの過程での懸念点(Q9-3:複数回答)

後継候補者から合意を得るまでの過程で懸念される点では、「後継候補者の能力・意識・自信」(55%)が半数以上を占め、続いて「資金繰りの不安」、「資産・負債・担保・株式等の引継ぎ」の二項目で36%を占めている。

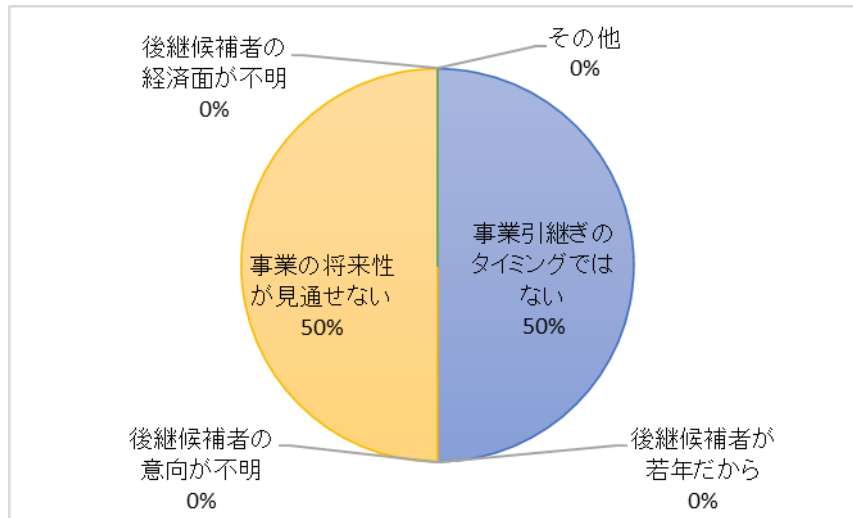
グラフ 60 後継候補者から合意を得るまでの過程での懸念点 (n=11)



④当面、後継候補者に承継意思を伝えない理由(Q9-4:複数回答)

当面、後継候補者に承継意思を伝えない理由としては、「事業引継ぎのタイミングではないから」(50%)、「事業の将来性が見通せないから」(50%)という結果となった。

グラフ 61 当面、後継候補者に承継意思を伝えない理由 (n=2)



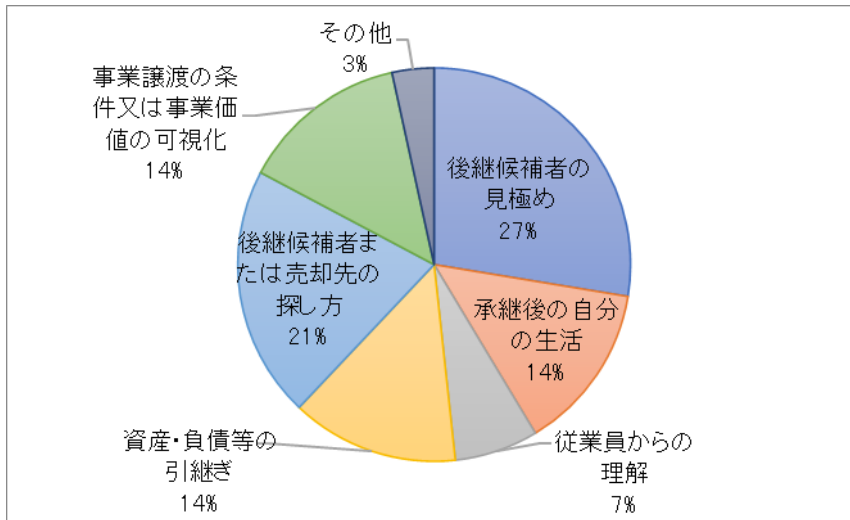
⑤事業承継の際に想定される懸念点(Q9-5:複数回答)

後継候補者は不在だが、事業を継続していく意思のある経営者が、事業承継の際に想定している懸念点は、「後継候補者の見極め」とする割合が最も高く 27%で、次いで「後継候補者または売却先の探し方」が 21%であり合わせて全体の 5 割近くを占めている。

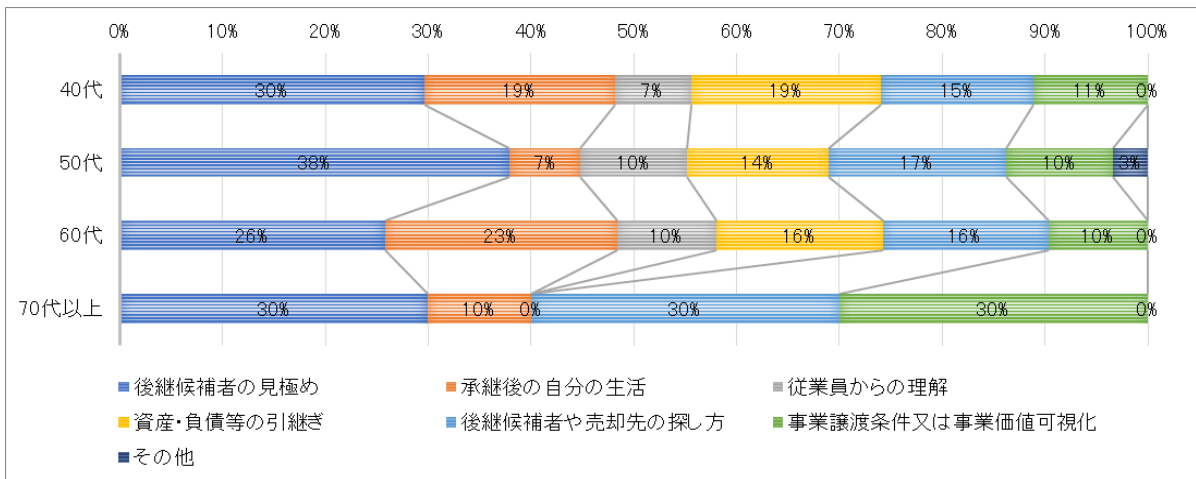
事業承継の際に想定される懸念点を経営者年齢で見ると、50 代の経営者において、「後継候補者の見極め」(38%)とする割合が最も高く、次世代を託す人材の資質を懸念する経営者の割合が高い。

業種別の回答の過半を占める「卸小売業」(n=17)について考察すると、「資産・負債等の引継ぎ」、「後継候補者や売却先の探し方」、「事業譲渡条件又は事業価値可視化」など資産や負債、保証関係を含めた資産の承継を懸念と感じている経営者の割合が高い。しかしながら、項目ごとの回答数が少なく、更なる検証が必要である。

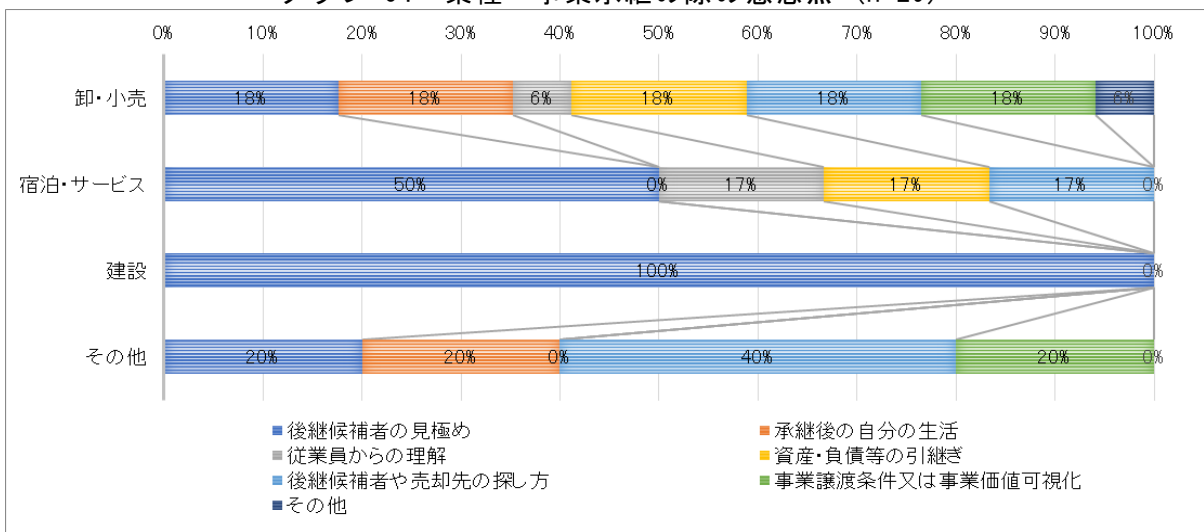
グラフ 62 事業承継の際に、想定される懸念点 (n=29)



グラフ 63 経営者年齢×事業承継の際の懸念点 (n=29)



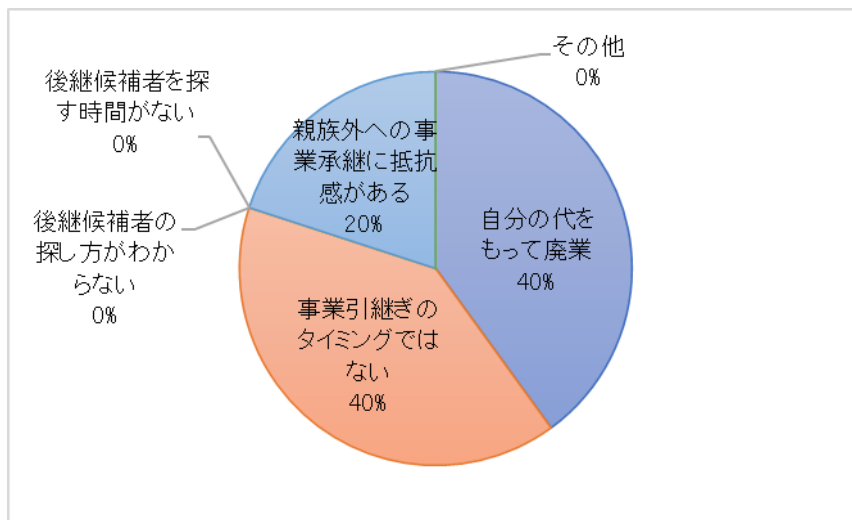
グラフ 64 業種×事業承継の際の懸念点 (n=29)



⑥事業を承継しないと考える理由 (Q9-6:複数回答)

事業を承継しないと考える理由として、「自分の代をもって廃業を決意しているから」と「事業引継ぎのタイミングではないから」がそれぞれ 40%を占め、「親族外への事業承継に抵抗感があるから」が 20%と続いている。

グラフ 65 事業を承継しないと考える理由 (n=5)



4. ヒアリング結果のまとめ

事業承継の状況に応じて経営者にヒアリングを実施した結果、事業承継の類型ごとに次のような意見があった。

【親族内承継】

後継候補者の年齢が若年のケースでは、子供が小さいため、現状はかなり先のことになるので、まだ見極めができないということであった。具体的な事例として次のような意見があった。

- ・私(50代)は3代目であるが、子(5歳)への承継となると20数年後となり世の中はもっと変わってしまい、自分の代で廃業してもやむを得ないと考えている。従業員は未だ20代後半で現場の仕事をしているところで、まだ経営について語れる社員ではない。したがって、事業承継の件は誰とも話してはいない。自分にもし何かがあった場合に備え、保険への加入、財産の整理、商売の片付け方などを家内に伝授してある。
- ・後継候補者は「親族」としたが、小学生の子供(長男)である。私はまだ40代であり後継候補者の息子に伝えるのは、まだ先の話である。私に万一の場合があったなら当面は妻が中継する形になり、その後息子に引き継ぐ形になると思う。30年経った時に子供が継ぎたいと思うような会社にしたい。同時に後継者となる人間にはスキルやテクニックの習得だけではなく、メンタル(=マインド)面での適性が重要と考えている。

一方、後継候補者の年齢が比較的高く職歴・実務経験が豊富な場合は、経営者の事業承継の進捗や課題は相対的に明確になっている。具体的な事例として次のような意見があった。

- ・事業は2~3年後に次男に承継する予定である。40代前半の次男は大学卒業後、大手アパレルメーカーの勤務を経て当社に入社した。後継者教育は現場の経験を積みながら、今後はメーカーや金融機関との人脈づくりを進めて行く予定である。幹部従業員も次男を後継者として理解している。今後の課題は、後継候補者の番頭役を誰にするかである。
- ・後継者は娘夫婦としている。娘は以前から当社事業にかかわっていたが、娘婿は2年ほど前の入社であったため、とりあえず娘を代表取締役とする予定である。その後の代表者については娘婿の成長に合わせて夫婦で考えることとしている。当社の将来像については、娘の具体的なプランと自分の考えとが異なっており軋轢があったものの、娘のプランで良い結果が得られたので、最近は全て娘夫婦に経営は任せ

た状態である。

【従業員承継】

親族内に後継候補者が不在で、従業員に引き継ぐ予定であるとする経営者から、次のような意見があった。

- ・私(代表)が60才になった際に、従業員へ承継させようと考えている。代表自身は新しい店舗を立ち上げ高級路線の店作りを目指しているが、後継候補者が若い男性のため店のコンセプトを徐々に変更していく必要があると考えている。2~3年後を目途に後継候補者にあった店作りをしたい。
- ・当社は建設会社の子会社として設立された。次期社長の決定権は親会社にあるが、現社長としては後継候補者の社員育成が急務と考えている。

【第三者承継か M&A の意向】

親族内承継や従業員という内部人材の承継ではなく、外部人材への事業承継や M&A を想定しているとする経営者から、次のような意見があった。

- ・現時点はまだ深く考えていないが従業員に引き継いでもらうか M&A になると思う。息子は大学を出て公務員として勤務しているので、自分の好きな生き方をしてほしい。課題は自社株式の引継ぎである。先代は健在で、まだ自分が先代から株を取得している段階で、生前贈与でやっとなん分引き継いだ。相続時に自社株の問題があるのだろうが、まだこのような段階なので先代から自分が引き継ぐのが先である。以前、所属する経営者の集まりの中で、事業承継の経験談や悩みを話すようなグループワークの機会があり大変参考になった。
- ・息子が居るが、まだ学生であり好きなことをやってほしいしあてにしていない。この事業をやりたい人に引き継いでいきたい。事業引継ぎの方法としては、①従業員を育てる、②外部から招聘、③M&A の3つの選択肢があるが、M&A は眼中にない。理由はこの仕事は「ハート」がないと成立しないからである。M&A は金銭面で引き継げても、ハートは引き継げないと考えているからで、最有力の方法は出入りの金融機関の人に転職してもらい育てようと思っている。これからの経営者は数字を語ることができ、ロジカルシンキングができないといけない。金融機関の人はそのスキルを有している人が多いと感じている。

【廃業意向】

事業継続の意思がなく、廃業を視野に入れているという経営者から、次のような意見があった。

- ・ 子供がいても継がせることはしない。大手が市場価格破壊をしまい儲からない（小規模事業者では対応できない）。この事業に未来はなく体力が落ちたら廃業するつもりである。すぐにでも廃業してもよいが現役を退くと衰えるのが心配である。
- ・ 息子(40代後半)は5年前まで家業を手伝っていたが、現在は企業に勤務している。当社は食べていくのが厳しい業種であり、大手が工場で量産する商品にかなわないので、無理に息子に継がせようとは思わない。事業は自分の体が動くうちは続けていきたいが自分の代で廃業する。もしこの事業を引き継ぎたいと言う人がいれば譲りたいが一通りのことを覚えるのに5年は必要と考えており、昔のように丁稚奉公と言うわけにもいかないので現実的には難しい。
- ・ 受注が先細りで、今年に入り従業員を解雇して現在は自分一人で仕事をしている。生活のために仕事をするのが精一杯の状況である。受注がある限りは事業を続けるが、事業承継は考えずに廃業するつもりである。仮に事業承継やM&Aを行うにしても、設備も老朽化しており難しい。

5. 行政への要望

行政への要望は以下の通りである。

- ・ 事業承継の相談は、自分と同世代の相談員が対応して欲しい。
- ・ 事業承継を相談できる窓口がわからない。M&Aには複数の士業の方の協力が必要と感じており、行政が動いてそのようなチームをつくりそこへの橋渡しをして欲しい。都内にあるM&Aの会社では難しい。金銭的な対応だけでなく、地域の事情が分かり、事業を発展させられるようなことができるような支援が欲しい。
- ・ 事業承継に関する行政の相談窓口をわかりやすくして欲しい。
- ・ 中小零細企業が心血を注いで築き上げて蓄積したもの(会社の純資産)に、大企業と同様に相続税などをかけ、税金を徴収されるのはいかがなものか。大企業と同じ画一的な施策ではなく、中小・小規模企業を想定した柔軟な施策が欲しい。
- ・ 今後も事業承継をはじめ、経営に役立つセミナーを開催して欲しい。
- ・ 事業承継補助金などの情報をタイムリーに発信して欲しい。

<参考資料>

アンケート票(表)

企業名・屋号(任意)	
業種	<input type="checkbox"/> 製造 <input type="checkbox"/> 卸・小売 <input type="checkbox"/> 宿泊・サービス <input type="checkbox"/> 医療/福祉 <input type="checkbox"/> 運輸 <input type="checkbox"/> 建設 <input type="checkbox"/> 不動産 <input type="checkbox"/> 金融/保険 <input type="checkbox"/> その他
経営者年齢	歳
売上高	<input type="checkbox"/> ~1,000万円 <input type="checkbox"/> 1,000万円~5,000万円 <input type="checkbox"/> 5,000万円~1億円 <input type="checkbox"/> 1億円~5億円 <input type="checkbox"/> 5億円~10億円 <input type="checkbox"/> 10億円~
役員数(法人のみ)	名
従業員数 (うち、パートアルバイト)	名(うち、パート・アルバイト) 名
事業承継に関する現在の 相談先の有無	<input type="checkbox"/> あり <input type="checkbox"/> なし

本データに差替え

働き方改革について、下記の質問にお答え下さい。該当箇所に印を記入して下さい。

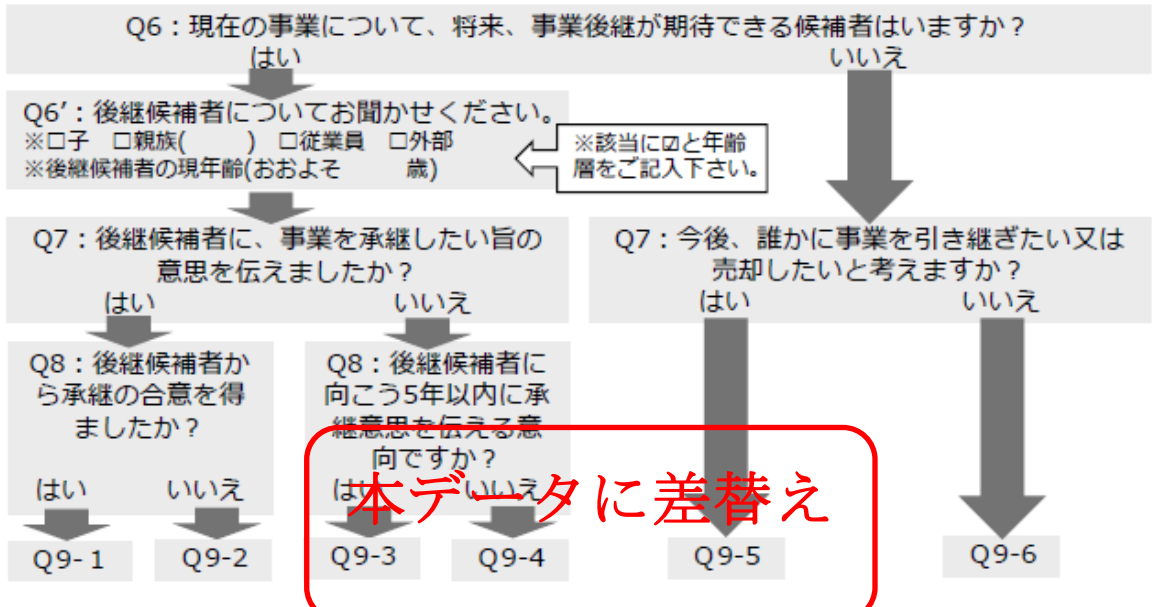
Q1: 現在働き方改革に取り組んでいますか?	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ
Q2: 具体的な取り組みは何ですか? (複数可)	<input type="checkbox"/> 同一労働同一賃金法への対応 <input type="checkbox"/> 労働時間の把握 <input type="checkbox"/> 仕事の平準化 <input type="checkbox"/> 残業の事前承認 <input type="checkbox"/> ノー残業デーの実施 <input type="checkbox"/> 会議時間等の制限 <input type="checkbox"/> 仕事を代替できる体制づくり <input type="checkbox"/> 未取り組み <input type="checkbox"/> その他 ()
Q3: 取り組みによる効果がありましたか?	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ
Q4: 働き方改革に取り組む際の課題は何ですか? (複数可)	<input type="checkbox"/> 人手不足 <input type="checkbox"/> コスト増の懸念がある <input type="checkbox"/> 手法やノウハウが分からない <input type="checkbox"/> 今までの仕事の仕方が定着している <input type="checkbox"/> デジタル化の未整備 <input type="checkbox"/> 総務や管理系部署の負担が増える <input type="checkbox"/> 従業員の意識醸成が進まない <input type="checkbox"/> 従業員の働き方が二極化する(正規と非正規、長時間と短時間など) <input type="checkbox"/> 制度や仕組みを使いにくい風潮がある <input type="checkbox"/> その他 ()
Q5: 今後働き方改革を進める上で、重点的に取り組む必要があると思うことは何ですか?(複数可)	<input type="checkbox"/> 一般従業員の意識改革 <input type="checkbox"/> 中間管理職の意識改革 <input type="checkbox"/> 自社の財務改善 <input type="checkbox"/> 経営者の意識改革 <input type="checkbox"/> 仕事内容、進め方の見直し <input type="checkbox"/> IT等を活用した業務効率化 <input type="checkbox"/> 労働時間や勤務場所の柔軟化 <input type="checkbox"/> その他 ()

回答期限：令和3年10月20日

➡ 裏面につづく

アンケート票(裏)

事業承継について、Q6～Q8は設問に従い「はい」か「いいえ」に○をしてください。
Q9については個別にご回答ください。



Q9：上記で回答した該当箇所にお答え下さい。該当箇所に印を記入して下さい。(複数可)

Q9-1： 事業承継の進捗について今後の課題と 感じる事は何ですか？	□後継候補者の教育 □事業承継計画の策定 □経営方針や運営のすり合わせ □従業員の理解 □資産・負債・担保・株式等の引継ぎ □取引先の理解 □特に問題はない その他()
Q9-2： 後継候補者と合意が得られていない理由は何ですか？	□後継候補者の能力・意識・自信 □後継候補者との人間関係 □資金繰りの不安 □資産・負債・担保・株式等の引継ぎ □後継候補者親族の反発 □従業員の反発 その他()
Q9-3： 後継候補者から合意を得るまでの過程で懸念される点は何ですか？	□後継候補者の能力・意識・自信 □後継候補者との人間関係 □資産・負債・担保・株式等の引継ぎ □承継スケジュールの策定 □後継候補者親族の反発 □従業員の反発 □資金繰りの不安 その他()
Q9-4： 当面は、後継候補者に承継意思を伝えないと考える理由は何ですか？	□事業引継ぎのタイミングではないから □後継候補者が若年だから □後継候補者の意向がわからないから □事業の将来性が見通せないから □後継候補者の経済面がわからないから その他()
Q9-5： 事業承継の際に、どのような懸念点が想定されますか？	□後継候補者の見極め □承継後の自分の生活 □従業員からの理解 □資産・負債・担保・株式等の引継ぎ □後継候補者または売却先の探し方 □事業譲渡の条件又は事業価値の可視化 その他()
Q9-6： 事業承継しないと考える理由は何ですか？	□自分の代をもって廃業を決意しているから □事業引継ぎのタイミングではないから □後継候補者の探し方がわからないから □後継候補者を探す時間がないから □親族外への事業承継に抵抗感があるから その他()

アンケートへのご協力ありがとうございました。同封の専用返信封筒にてご返送ください。

アンケート票集計結果

		合計	小田原	箱根
回答者属性 (1)	記名・無記名	267	222	45
	記名	177	144	33
	無記名	90	78	12
	企業名・屋号等	267	222	45
	株式会社	135	109	26
	有限会社	78	65	13
	合同会社	2	1	1
	財団法人	2	1	1
	社団法人	2	2	0
	学校法人	1	0	1
	組合	1	1	0
	個人事業	46	43	3
	業種	267	222	45
	製造	42	39	3
	卸・小売	72	61	11
	宿泊・サービス	40	26	14
	医療/福祉	7	7	0
	運輸	9	9	0
	建設	32	26	6
	不動産	12	10	2
	金融/保険	7	6	1
	その他	44	36	8
	未記入	2	2	0
	経営者年齢	267	222	45
	39歳以下	6	4	2
	40代	32	28	4
	50代	75	61	14
	60代	66	54	12
	70歳以上	67	55	12
	未記入	21	20	1

		合計	小田原	箱根
回答者属性 (2)	売上高	267	222	45
	1,000万円未満	43	34	9
	1,000万円～5,000万円	73	62	11
	5,000万円～1億円	37	30	7
	1億円～5億円	68	55	13
	5億円～10億円	20	18	2
	10億円以上	20	18	2
	未記入	6	5	1
	役員数(法人のみ)	221	181	40
	1人	40	33	7
	2人	74	57	17
	3人	42	40	2
	4人	33	25	8
	5人以上	32	26	6
	従業員数	253	209	44
	ゼロ	22	18	4
	3名以下	72	61	11
	4～10名	75	62	13
	11～30名	40	30	10
	31～100名	32	27	5
	101名以上	12	11	1
	内パート等	191	156	35
	ゼロ	31	26	5
	1～5人	96	77	19
	6～10人	20	17	3
	11～20人	22	18	4
	21人以上	22	18	4
	事業承継相談先の有無	267	222	45
	あり	103	84	19
	なし	155	130	25
未記入	9	8	1	

		合計	小田原	箱根
働き方 改革調査 (1)	Q1 取組みの有無	267	222	45
	はい	152	127	25
	いいえ	109	91	18
	未記入	6	4	2
	Q2 取組み内容	464	403	61
	同一労働同一賃金法への対応	51	43	8
	労働時間の把握	117	100	17
	仕事の平準化	71	64	7
	残業の事前承認	57	51	6
	ノー残業デーの実施	41	33	8
	会議時間等の制限	23	20	3
	仕事を代替できる体制づくり	71	61	10
	未取り組み	28	26	2
	その他	5	5	0
	Q3 効果の有無	172	146	26
	はい	118	99	19
	いいえ	54	47	7
	Q4 課題	462	386	76
	人手不足	81	65	16
	コスト増の懸念	84	69	15
	手法やノウハウが分からない	22	20	2
	今までの仕事の仕方が定着	109	93	16
	デジタル化の未整備	48	42	6
	総務や管理系部署の負担増	21	20	1
	従業員の意識醸成が進まない	45	36	9
	従業員の働き方が二極化	19	16	3
	制度や仕組みを使いにくい	22	14	8
	その他	11	11	0

		合計	小田原	箱根
働き方 改革調査 (2)	Q5 重点事項	516	438	78
	一般従業員の意識改革	116	94	22
	中間管理職の意識改革	43	38	5
	自社の財務改善	52	46	6
	経営者の意識改革	64	58	6
	仕事内容、進め方の見直し	117	94	23
	IT等を活用した業務効率化	71	62	9
	労働時間や勤務場所の柔軟化	45	38	7
	その他	8	8	0

		合計	小田原	箱根
事業承継調査 (1)	Q6 候補者の有無	267	222	45
	はい	132	104	28
	いいえ	129	113	16
	未記入	6	5	1
	Q6-1 候補者属性①	128	101	27
	子	84	70	14
	親族	15	5	10
	従業員	25	23	2
	外部	4	3	1
	Q6-2 候補者属性②	109	88	21
	10代	3	3	0
	20代	15	12	3
	30代	48	37	11
	40代	25	22	3
	50代	16	13	3
	60代以上	2	1	1
	Q7 伝達または売却意向の有無	267	222	45
	はい	147	116	31
	いいえ	114	101	13
	未記入	6	5	1

		合計	小田原	箱根
事業承継調査 (2)	Q7-1(Q7:はい)伝達の有無	132	104	28
	はい	90	70	20
	いいえ	42	34	8
	Q7-2(Q7:いいえ)売却意向の有無	129	113	16
	はい	57	46	11
	いいえ	72	67	5
	Q8-1 承継合意の有無	90	70	20
	はい	83	66	17
	いいえ	7	4	3
	Q8-2 5年以内の伝達意思の有無	42	34	8
	はい	25	19	6
	いいえ	17	15	2
	Q9-1 今後の課題	187	148	39
	後継候補者の教育	40	31	9
	事業承継計画の策定	26	24	2
	経営方針等のすり合わせ	36	30	6
	従業員の理解	15	10	5
	資産・負債等の引継ぎ	40	29	11
	取引先の理解	7	6	1
	特に問題はない	21	16	5
	その他	2	2	0
	Q9-2 非合意の理由	9	5	4
	後継候補者の能力等	4	1	3
	後継候補者との人間関係	0	0	0
	資金繰りの不安	2	1	1
	資産・負債等の引継ぎ	1	1	0
	後継候補者親族の反発	0	0	0
	従業員の反発	0	0	0
	その他	2	2	0

		合計	小田原	箱根
事業承継調査 (3)	Q9-3 合意過程での懸念	42	31	11
	後継候補者の能力・意識・自信	18	12	6
	後継候補者との人間関係	2	1	1
	資産・負債・担保・株式等の引継ぎ	9	7	2
	承継スケジュールの策定	4	4	0
	後継候補者親族の反発	0	0	0
	従業員の反発	2	2	0
	資金繰りの不安	6	4	2
	その他	1	1	0
	Q9-4 伝えない理由	22	20	2
	事業引継ぎのタイミングではない	9	8	1
	後継候補者が若年だから	6	6	0
	後継候補者の意向が不明	2	2	0
	事業の将来性が見通せない	4	3	1
	後継候補者の経済面が不明	0	0	0
	その他	1	1	0
	Q9-5 承継の懸念点	132	103	29
	後継候補者の見極め	41	33	8
	承継後の自分の生活	20	16	4
	従業員からの理解	10	8	2
	資産・負債等の引継ぎ	19	15	4
	後継候補者または売却先の探し方	24	18	6
	事業譲渡の条件又は事業価値の可視化	16	12	4
	その他	2	1	1
	Q9-6 承継しない理由	80	75	5
	自分の代をもって廃業	43	41	2
	事業引継ぎのタイミングではない	21	19	2
	後継候補者の探し方がわからない	3	3	0
	後継候補者を探す時間がない	0	0	0
	親族外への事業承継に抵抗感がある	8	7	1
その他	5	5	0	

アンケート調査分析受託機関
一般社団法人神奈川県中小企業診断協会
神奈川県横浜市中区尾上町 5-80
神奈川中小企業センタービル 3 階 307 号室