論　文

経営者の年代別にみた中小企業の実態
－若手経営者の特徴－

日本政策金融公庫総合研究所主席研究員
深　沼　　光
日本政策金融公庫総合研究所研究員
藤　田　一　郎
日本政策金融公庫総合研究所研究員
分　須　健　介

要　旨

創業者か後継者かを問わず、経営者が若返ることは、事業に新陳代謝をもたらし、ひいては経済の活性化にもつながるのではないだろうか。少子高齢化などを背景に経営者の平均年齢が上昇するなか、本稿では44歳以下の「若手経営者」に注目し、45歳以上の「中高年経営者」との比較から、「若手経営者」の実態を分析した。結果、明らかになったことは以下の５点である。

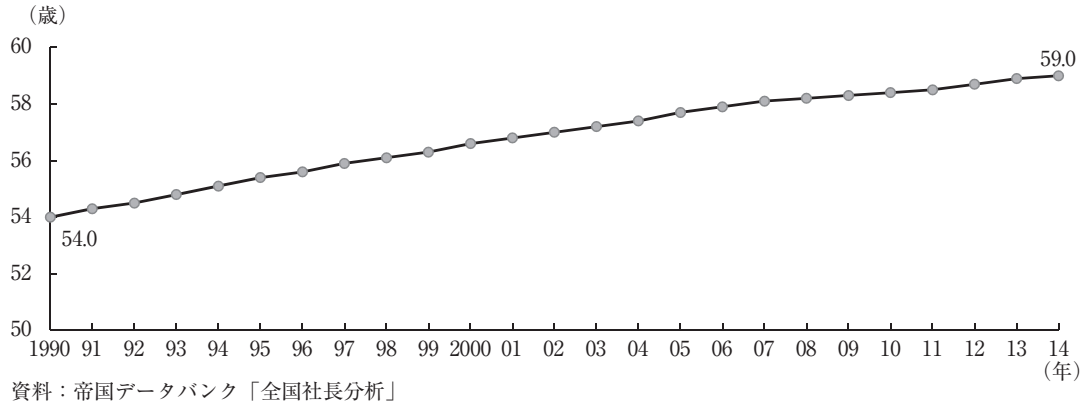
第１に、経営する企業の業績は「中高年経営者」の企業に比べて良好な傾向にある。第２に、情報収集に積極的で、外部への経営の相談も活発に行っている。第３に、「中高年経営者」に比べて、「事業を営むための体力」「顧客を開拓する営業力」には自信があるとする人が多い一方で、「経理・税務・法律などの知識」「組織マネジメントに関する能力」「人事・労務や人材教育の知識」は、自信があるとする割合が低い。第４に、ITの活用に積極的である。第５に、「若手経営者」は事業拡大や多角化への意欲が強い。

個々の企業をみれば、高齢であっても積極的な経営者は多数存在するが、全体でみれば、「若手経営者」が増えることは企業の活動を活発にし、経済の活性化に寄与しうることが予想できる。

「若手経営者」は外部資源を積極的に活用している。外部資源の存在が、経営に対する不安を少しでも和らげる要素になっているのであれば、サポートメニューを充実させることは、若者の経営への参入を促進する可能性がある。具体的には「若手経営者」の弱点ともいえる人事や法律、経理など専門知識が必要な場面での支援が重要となる。

組織マネジメントについては、人生経験の豊富な「中高年経営者」に一日の長があるだろう。「中高年経営者」には、引退するまでに、自社の後継者候補、若手従業員、さらには周囲にいる社外の若手経営者の能力向上をサポートする役割が求められるといえる。

図－１　経営者の平均年齢



資料：帝国データバンク「全国社長分析」
（注）１　分析対象は㈱帝国データバンクが保有する企業概要ファイル「COSMOS2」（約145万社収録）のうち「株式会社」と「有限会社」。個人事業主は含まれていない。
２　調査時点は各年12月末。

表－１　人口に占める65歳以上の比率

（単位：％）

	1980	1990	2000	2010	2020	2050
日　本	9.0	11.9	17.2	23.0	28.6	36.5
韓　国	3.9	5.0	7.3	11.1	15.5	34.9
ドイツ	15.6	15.0	16.3	20.8	23.1	32.7
タ　イ	3.7	4.5	6.6	8.9	13.0	30.4
中　国	5.1	5.8	6.9	8.4	11.7	23.9
ベトナム	5.3	5.7	6.4	6.5	8.2	23.1
米　国	11.3	12.5	12.4	13.1	16.6	21.4
インドネシア	3.6	3.8	4.7	5.0	6.3	15.8
全世界	6.0	6.2	6.9	7.7	9.3	15.6

資料：United Nations *"World Population Prospects: The 2012 Revision"*
（注）2020年および2050年のデータは中位推計値。

１　問題意識

経営者の平均年齢が上昇している。㈱帝国データバンクが毎年実施している「全国社長分析」から経営者の平均年齢をみると、1990年以降、一貫して上昇を続けている（図－１）。2014年末には59.0歳となり、約25年の間に５歳上昇した。

背景には少子化に伴い15～64歳の生産年齢人口が高齢層へシフトしていることが挙げられる。2013年の合計特殊出生率は1.43と、1975年に2.00を割り込んでからは、低い水準が続いている。医療技術の発展により、歳をとっても健康でいられるようになったこともあるだろう。

高齢化について、United Nations（2012）で、人口に占める65歳以上の割合の推移をみると、1980年には9.0％だったものが、2010年には23.0％に上昇している（表－１）。また、2050年には36.5％と、人口の３人に１人以上が65歳以上になると推計されている[1]。経営者の平均年齢が59.0歳であることを考えれば、今後も経営者の平均年齢は上昇を続けるという見方ができる。

人口構成の変化に起因するもの以外にも、考えられる理由はある。若者が抱く、経営に対する漠

[1] 日本が高齢先進国であることは論を待たないが、欧米諸国をはじめアジア新興国でも着実に高齢化が進んでいくことが予測されている。すなわち、本稿で提示する問題意識は、世界各国がいずれ直面する課題ともいえる。

表－２　中小企業の成長に影響を与える要因

企業家／経営資源	企　業	経営戦略
1　動　機	1　企業年齢	1　雇用者の訓練
2　失　業	2　業種／市場	2　経営者の訓練
3　教　育	3　事業組織形態	3　外部株主の導入
4　経営者としての経験	4　立　地	4　技術の洗練度
5　創業者メンバーの数	5　企業規模	5　市場でのポジショニング
6　自営業の経験	6　所有形態	6　市場に対する調整
7　家族の履歴		7　計画の作成
8　社会的周辺性		8　新製品の導入
9　機能的スキル		9　経営スタッフの導入
10　訓　練		10　国の支援
11　年　齢		11　顧客の集中度
12　事業失敗の経験		12　市場における競争
13　斯業経験		13　情報とアドバイスの利用
14　企業規模別の就労経験		14　輸　出
15　性　別		

資料：Storey（1994）

然とした不安である。日本政策金融公庫総合研究所（2015）では、事業経営経験はないが起業に関心があるとした人に、起業していない理由をたずねている[2]。年代別にみると、「29歳以下」では「自己資金が不足している」との回答割合が49.6％と最も高く、「失敗したときのリスクが大きい」が38.1％で続く。この傾向は「30歳代」「40歳代」も同様である。また、「29歳以下」「30歳代」ともに、約５人に１人が「十分な収入が得られそうにない」と回答している。経営者は職業の選択肢の一つであるが、経営者になるにはお金がかかる、さらにはリスクに見合った収入が得られそうにないといったイメージがあるようにみえる。

事業を承継したくても後継者が見つからないために、経営者の若返りが進んでいないケースもある。中小企業庁（2005）によれば、自分の代で廃業を検討している企業のうち24.4％が「適切な後継者が見当たらない」と回答している。

他方、若くして会社を立ち上げ、あるいは、事業を承継し、会社を成長に導いている経営者も存在する。その原動力は何であろうか。

Storey（1994）は、中小企業の成長に影響を与える要因として「企業家／経営資源」「企業」「経営戦略」の３要素を挙げ、これらがうまく組み合わさったときに企業は急成長を遂げることができるとしている（表－２）。これらの要素の相対的な重要性は企業の発展段階によって異なると安田・許（2005）は指摘している。すなわち、創業段階においては、企業の成長は企業家属性に左右されることが多く、時間を経るにつれ経営戦略の影響度合いが強まっていくというものである。

「企業家／経営資源」のなかには企業家自身の属性（性別、年齢、学歴など）が含まれている。創業者であるか後継者であるかを問わず、新しい経営者が誕生した際には、企業家の属性は企業の成長に影響を与えるものと考えられる。

当研究所では、創業者か後継者かを問わず、経営者が若返ることは、事業に新陳代謝をもたらし、ひいては経済の活性化にもつながるのではないかという問題意識から、2014年７月に「経営者の事業方針に関するアンケート」[3]を行った。本稿では、企業家の属性のうち、特に年齢に注目して、データと企業ヒアリングから「若手経営者」の実態を明らかにしていく。

本稿の構成は以下のとおりである。第２節では、アンケートの概要に触れたあと、分析の切り口と

[2] 回答者は全国の18歳から69歳までの男女427人である。
[3] 以下ではアンケートと記述する。

表－３　アンケートの実施要領

名　　称	経営者の事業方針に関するアンケート
調査時点	2014年７月
調査対象	日本政策金融公庫国民生活事業および中小企業事業の取引先のうち、創業後５年以上の企業12,000社
調査方法	調査票の送付・回収ともに郵送、アンケートは無記名
回 収 数	3,990社（回収率33.3％）

資料：日本政策金融公庫総合研究所「経営者の事業方針に関するアンケート」（2014年）、以下断りのない限り同じ。

表－４　若手の定義

出　典	用　語	定　義
広辞苑	若　手	若く元気で働き盛りの人
	青　年	青春期の男女。多く、14、５歳から24、５歳をいう
日本青年会議所	青　年	20～40歳
商工会議所青年部	青　年	45歳以下、もしくは50歳以下など地域ごとに年齢制限は異なる
国際協力機構「青年海外協力隊」	青　年	20～39歳

資料：公表資料やヒアリングから筆者作成。

なる「若手経営者」の定義を示す。第３節では、アンケートのクロス集計結果から、「若手経営者」が経営する企業の業績と経営者自身の属性について、「中高年経営者」と比較することで特徴をみていく。あわせて「若手経営者」の企業に対して実施したヒアリング結果も紹介する。最後に、第４節では全体を総括する。

なお、補論では本論に示す各データの傾向から導かれる結論について、統計的手法を用いて検証する。

2　使用するデータと分析の切り口

(1)　アンケートの概要

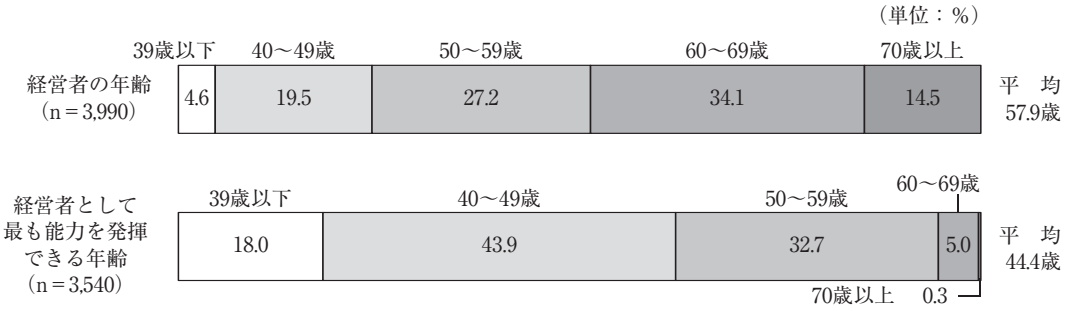
アンケートの実施要領は表－３のとおりである。調査対象は日本政策金融公庫国民生活事業および中小企業事業の取引先のうち創業後５年以上の企業12,000社である。有効回答数は3,990社、回収率は33.3％であった。回答企業の内訳は、個人経営が782社（19.6％）、法人が3,208社（80.4％）となっている。

(2)　分析の切り口

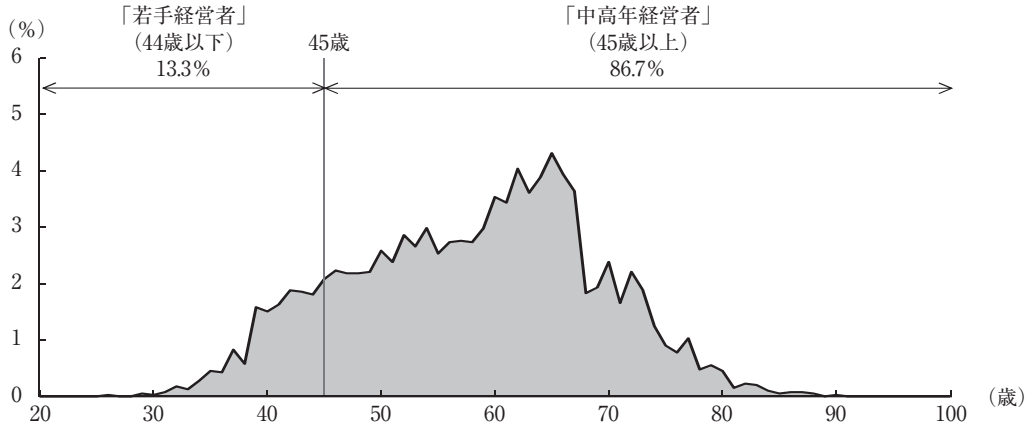
分析に当たっては「若手経営者」の年齢をどのように定義するかが一つのポイントとなる。岩波書店『広辞苑』（第６版）で、「若手」を引くと、「若く元気で働き盛りの人」とあり、具体的な年齢は示されていない（表－４）。さらに類語である「青年」も含めて調べてみても、年齢の定義はまちまちである。全国各地の商工会議所等では、40歳以下、あるいは45歳以下などの基準で青年部を設けていることが多いが、地域によっては若い経営者が年々減っていることから、年齢基準を引き上げているところもあるという。このように、「若手」に明確な定義はないことから、本稿では以下のように経営者をグループ分けした。

アンケートでは「経営者として最も能力を発揮できる年齢」をたずねている。その結果をみると、回答の多くが「40～49歳」「50～59歳」に集中しており、全体の平均は44.4歳であった（図－２）。つまり、平均するとこの年齢までは経営者としての能力を向上させる期間であり、その後はその能力を維持する期間といえる。そこで、本稿では、44歳以下の経営者を「若手経営者」、45歳以上を「中

図－２　経営者として最も能力を発揮できる年齢



図－３　経営者の年齢分布



高年経営者」とし、両者の比較から「若手経営者」の実態をみていくことにする。

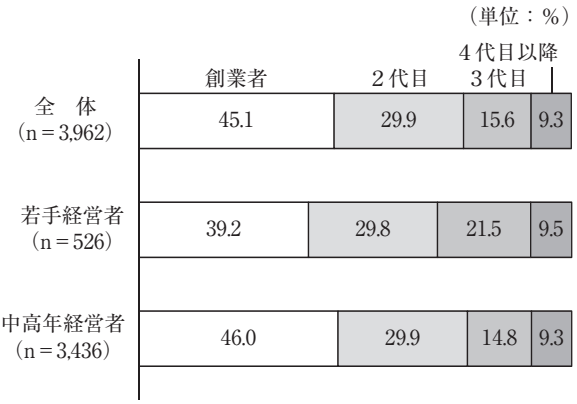
(3)　回答者および回答企業のプロフィール

アンケート回答企業の経営者のプロフィールを確認しておこう。

経営者の年齢の分布をみると、44歳以下の「若手経営者」は全体の13.3％、45歳以上の「中高年経営者」は86.7％であった（図－３）。

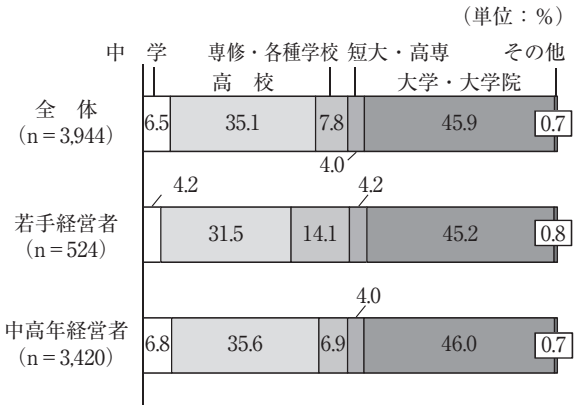
経営者の代をみると、全体では創業者が45.1％、後継者が54.8％（２代目が29.9％、３代目が15.6％、４代目以降が9.3％）であった（図－４）。経営者の年代別にみると、「若手経営者」では創業者が39.2％、「中高年経営者」では創業者が46.0％となっている。なお、性別はいずれも全体の９割超を男性が占めており、年代による性差はみられなかった。

図－４　経営者の代

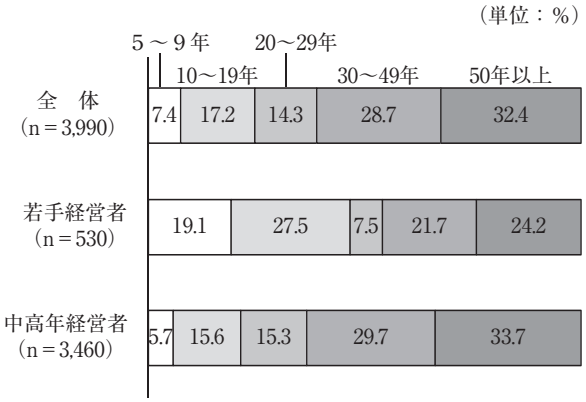


最終学歴をみると、全体では「大学・大学院」と回答した経営者の割合が45.9％と最も高く、次いで「高校」が35.1％、「専修・各種学校」が7.8％と続く（図－５）。経営者の年代別にみても、「若手経営者」「中高年経営者」ともに「大学・大学院」

図－５　最終学歴



図－６　業　歴

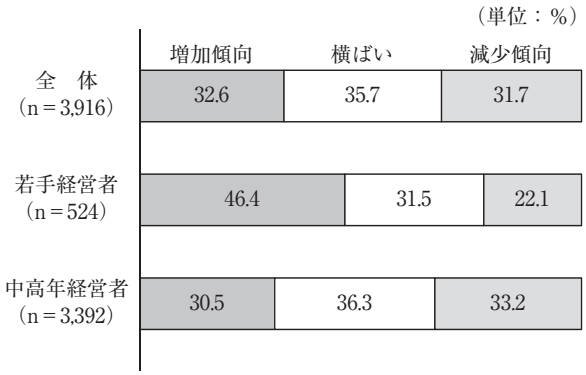


との回答割合が最も高くなっており、傾向に大きな違いはなかった。

斯業経験（自社を除いた、現在の事業に関する経験）の有無についても、「ある」と回答した割合は全体の53.9％であった。経営者の年代別にみると、「若手経営者」では「ある」と回答した割合が56.2％で、「中高年経営者」の53.6％とほとんど変わらない。

つぎに回答企業のプロフィールをみてみよう。業種をみると、全体では製造業が27.9％、非製造業が72.1％であった。経営者の年代別では、「若手経営者」の経営する企業では製造業が24.9％と、若干ではあるが、「中高年経営者」の企業に比べると割合が低く、非製造業の割合が高い。具体的にはサービス業や建設業の割合が高くなっている。

図－７　現在の売り上げの状況



（注）カイ二乗検定の結果、「若手経営者」「中高年経営者」の間には1％水準で有意に差があった。

業歴は、全体では「50年以上」のカテゴリーが32.4％と最も多く、次いで「30～49年」が28.7％となっている（図－６）。業歴の平均は41.5年であった。経営者の年代別にみると、「若手経営者」の企業では、「50年以上」が24.2％、「30～49年」が21.7％で、業歴の平均は32.9年であった。「中高年経営者」の企業では「50年以上」が33.7％、「30～49年」が29.7％で、業歴の平均は42.8年となっている。

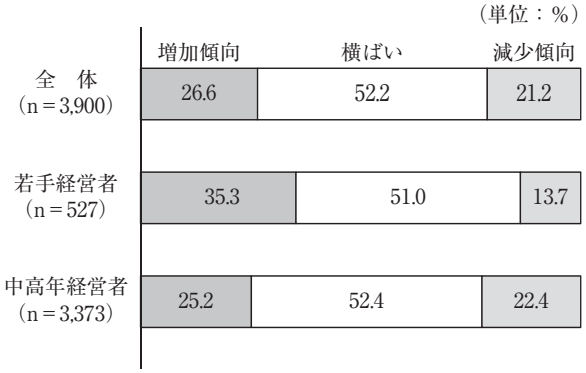
従業者数をみると、全体の平均は35.5人であった。「若手経営者」の企業では平均従業者数が31.1人、「中高年経営者」の企業では36.2人となっている。

3　若手経営者の実態

(1)　経営する企業の業績

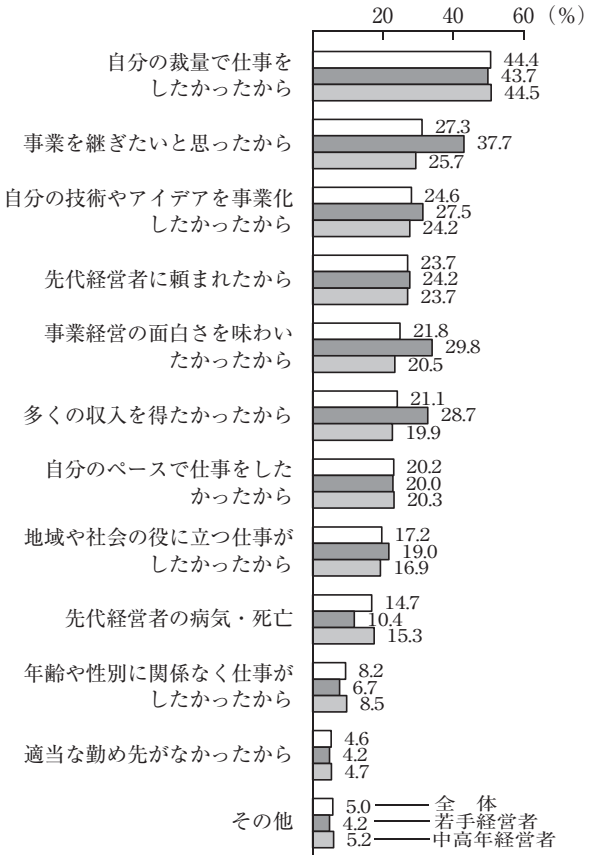
まず、経営する企業の業績を確認しよう。現在の売り上げの状況をみると、「増加傾向」と回答した企業の割合は全体では32.6％であった（図－７）。経営者の年代別では、「若手経営者」の企業は、「増加傾向」と回答した割合が46.4％と、「中高年経営者」の30.5％よりも高くなっている。また、「若手経営者」の企業では「増加傾向」が「減

図－８　現在の従業員数の状況



（注）図－７に同じ。

図－９　経営者になった理由（複数回答）



少傾向」を上回っている。図には示していないが、現在の利益額の状況についても、売り上げと同様の傾向にあることが確認できた。さらに、「若手経営者」の企業では、現在の業況を「良い」と判断している企業が26.5％となっており、「中高年経営者」の19.0％を上回っている。

現在の従業員数の状況をみると、「増加傾向」と回答した企業の割合は全体の26.6％であった（図－８）。経営者の年代別にみると、「若手経営者」の企業では「増加傾向」と回答した割合が35.3％と、これも「中高年経営者」の25.2％よりも高くなっている。

このように、「若手経営者」の企業では、業績が向上している企業が「中高年経営者」の企業よりも多く、従業員の雇用にも積極的な傾向がみてとれる。

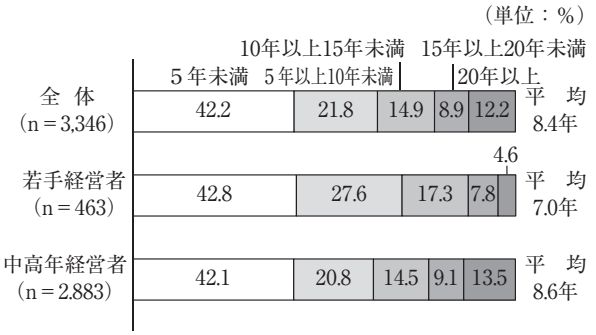
(2)　若手経営者の特徴

①　事業経営の面白さ・高い収入の獲得が理由

つぎに、経営者の特徴についてみていく。まず、経営者になった理由をみると、全体では「自分の裁量で仕事をしたかったから」との回答が44.4％と最も多く、次いで「事業を継ぎたいと思ったから」が27.3％、「自分の技術やアイデアを事業化したかったから」が24.6％と続く（図－９）。経営者の年代別にみると、「若手経営者」の60.8％を後継者が占めることもあって、「事業を継ぎたいと思ったから」が最も多くなっているが、「事業経営の面白さを味わいたかったから」「多くの収入を得たかったから」などの回答も「中高年経営者」より多くなっている。

こうした違いは「経営に興味をもってから経営者になるまでの年数」にもあらわれている。全体では「５年未満」の割合が42.2％と最も高く、次いで「５年以上10年未満」が21.8％の順となっている（図－10）。年代別にみると、「若手経営者」「中高年経営者」ともに、「５年未満」が最も割合は高いものの、「若手経営者」では「５年以上10年未満」が27.6％、「10年以上15年未満」が17.3％となっており、全体的に短い傾向にある。年数の平均は、全体では8.4年、「若手経営者」では7.0年、「中

図－10　経営に興味をもってから経営者になるまでの年数



（注）年数（平均）についてt検定を行った結果、「若手経営者」「中高年経営者」には1％水準で有意に差があった。

高年経営者」では8.6年であった。

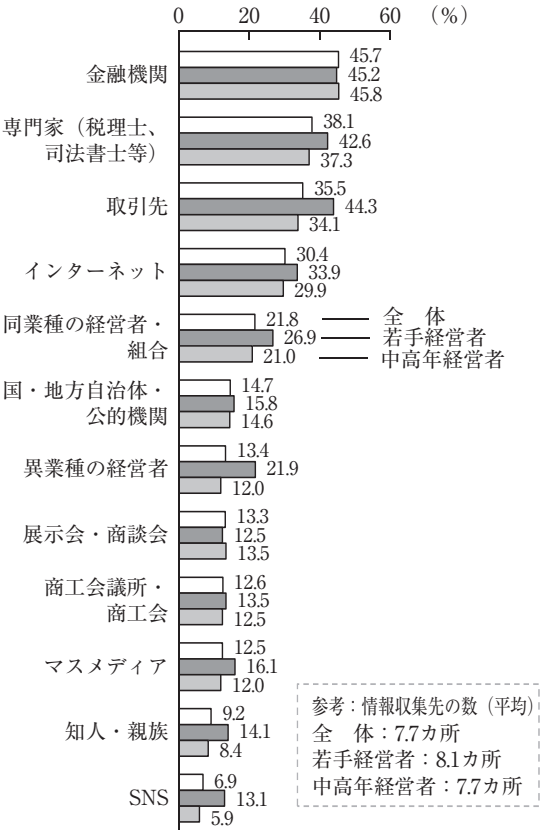
島根県大田市でカリアーリ・インターナショナル・ジャパン㈱（コーヒー豆の輸入代理店・カフェ、従業者数３人）を経営する大野雅之社長（30歳）は、高校生のときに、将来は経営者になると決めていた。家族の仕事の関係で海外暮らしをしていた頃に、コーヒー豆の製造を手がけるイタリア人実業家に出会ったことがきっかけである。当時、そのコーヒー豆は日本の市場には出回っておらず、ぜひ日本で普及させたいと考えたのだ。仕事だけでなく地域での文化活動にも積極的に取り組む実業家の姿に、あこがれを抱いたという。

職業経験のないまま経営者になることに不安はあったが、実業家からのアドバイスに加え、地元の金融機関や自治体のサポートを受けることで、一つずつ不安の芽を取り除いていった。大田市は過疎化が進んでいる自治体で、大野さんはその地域では数少ない若手経営者でもある。だからこそ、新規の取引先開拓などについて、個別の事情に沿ったきめ細かな支援を受けることができた。大野社長はこうした充実したサポートの存在が、事業を軌道に乗せていくうえで大いに役立ったと話す。

②　外部資源を活用

前述の大野社長が語るように、社外の人や機関など外部資源の存在は、「若手経営者」が事業を

図－11　経営に必要な情報の収集先



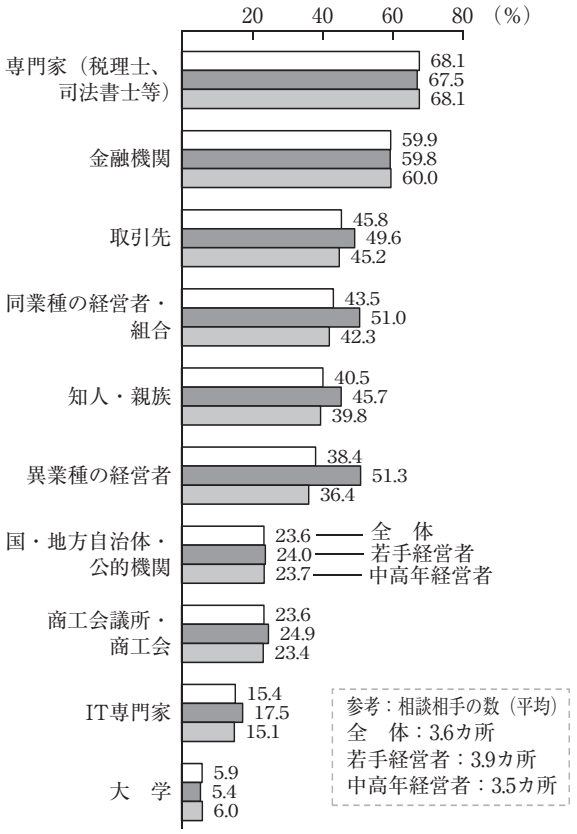
（注）１　各収集先について「大いに活用している」と回答した企業の割合。
２　情報収集先の数（平均）についてt検定を行った結果、「若手経営者」「中高年経営者」には1％水準で有意に差があった。

成長させていくうえで、心強い味方といえそうだ。

経営に必要な情報の収集先として「大いに活用している」ところをみると、全体では「金融機関」の割合が45.7％と最も高く、次いで「専門家（税理士、司法書士等）」が38.1％、取引先が35.5％などの順となっている（図－11）。「若手経営者」では、「取引先」「同業種の経営者・組合」「異業種の経営者」などの割合が「中高年経営者」よりも高くなっている。

経営の相談相手をみると、全体では「専門家（税理士、司法書士等）」が68.1％と最も高い。次いで「金融機関」の59.9％、「取引先」の45.8％がそれに続く（図－12）。「若手経営者」では、「異業種の経営者」「同業種の経営者・組合」「知人・親

図－12　経営の相談相手



（注）1　各相談相手への相談頻度について「年１回以上」と回答した企業の割合。
　　2　相談相手の数（平均）についてt検定を行った結果、「若手経営者」「中高年経営者」には1%水準で有意に差があった。

族」などの割合が「中高年経営者」より高い。

情報収集先の数を経営者の年代別にみると、「若手経営者」は平均で8.1カ所となっており、全体と「中高年経営者」の7.7カ所よりも多くなっている。相談相手の数も、「若手経営者」では平均3.9カ所で、「中高年経営者」の3.5カ所を若干上回っている。同じ立場の経営者同士だからこそ、密な情報の収集・交換ができる。また、異業種の経営者など立場の異なる人々との情報交換は、新たなビジネスを生み出すきっかけにもなりうるだろう。

愛知県名古屋市の㈱R-pro（防災用品の販売、従業者数５人）はレトルト食品などの非常用食糧をインターネット上で販売している。また、防災意識を高めたいとの思いから、”yamory　ボウサイ”というコミュニティサイトを運営し、災害時の避難生活を体験するイベントを行っている。その様子はfacebookやツイッターなどのSNSで発信している。

岡本直人社長（38歳）は、イベントやSNSを通じて同社を知った人たちと定期的に交流会を開き、主に若者への防災の普及について議論している。顔ぶれは地元の中小企業の経営者、大企業の会社員、主婦と、さまざまだ。

意外にも、集まりの場で活躍するのは、同社の壁一面に広がる黒板だそうだ。誰しも子どもの頃に触れたことのある黒板は、参加者の認識を共有するためにはもってこいのツールと、岡本社長は話す。ここで生まれたアイデアをもとに、同社では新商品やサービスを企画している。2015年３月には携帯非常食を持ち歩くための専用ケースを開発し、販売に向けて準備を進める。このように同社はデジタルとアナログのツールをうまく組み合わせながら、事業を成長させている。

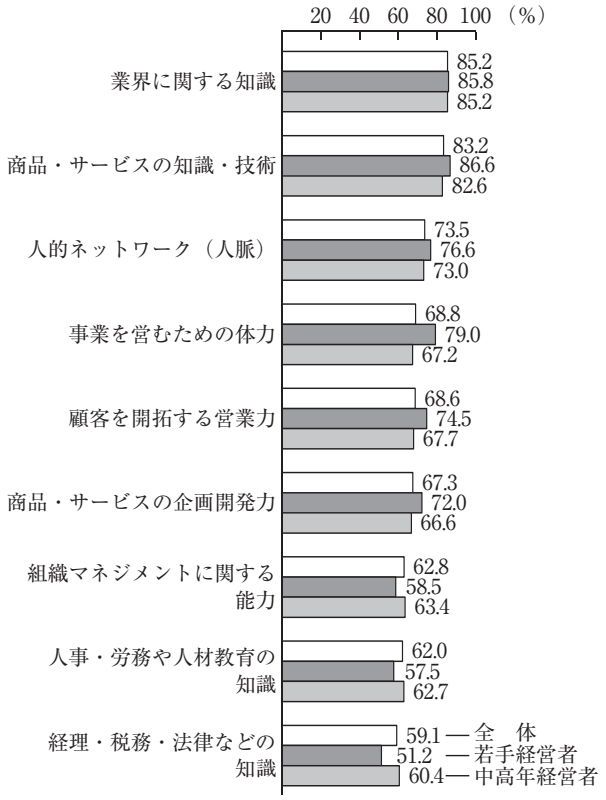
③　「営業力」「体力」「商品知識」に自信

経営者として自信がある項目をみると、全体では「業界に関する知識」が85.2%と最も高く、次いで「商品・サービスの知識・技術」が83.2%などの順となっている（図－13）。

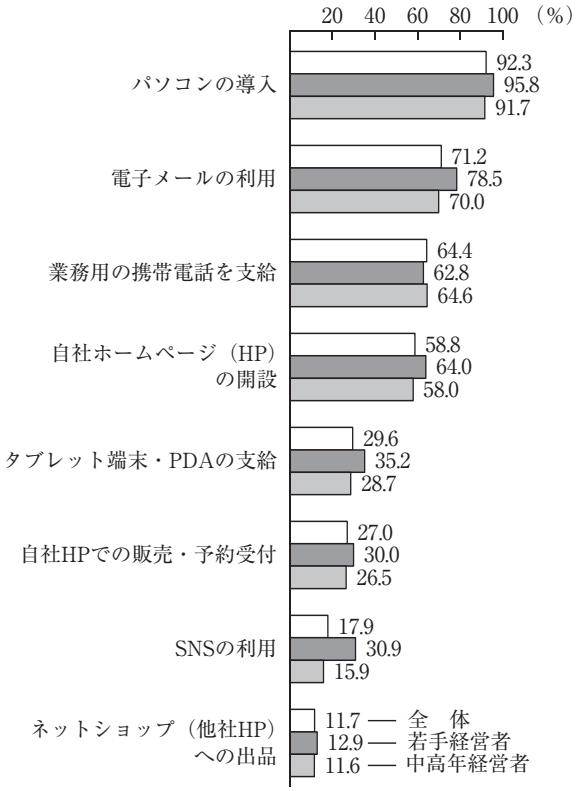
これらのうち、「若手経営者」の方が、自信がある割合が高くなっているのは、「事業を営むための体力」「顧客を開拓する営業力」「商品・サービスの企画開発力」である。他方、「組織マネジメントに関する能力」「人事・労務や人材教育の知識」「経理・税務・法律などの知識」は、「中高年経営者」よりも選択割合が低くなっている。

愛知県北名古屋市のコクスン㈱（中古車販売店、従業者数10人）の平野真矢社長（30歳）は、高校卒業後、自動車のセールスマンとして働いたのち、2008年に中古車販売店をオープンした。大手を含

図－13　経営者として自信がある項目



図－14　ITの導入状況



(注) 各項目について「大いに自信がある」「やや自信がある」と回答した企業の割合。

めライバル店がひしめきあうなか、平野社長は独自性を発揮するために、取扱車種をボルボ車に絞った。自動車の車種はごまんとあるが、ボルボ車に関する知識は誰にも負けない自信があると平野社長は話す。

確かな商品知識をもって営業の最前線に立つ平野社長の取り組みは顧客から支持され、中古車販売店の情報を集めたサイトでも高く評価されている。同社の知名度は高まり、県内のみならず全国のボルボファンから、注文が寄せられる。愛車を整備するためにわざわざ遠方から同社を訪れるユーザーもいるそうだ。

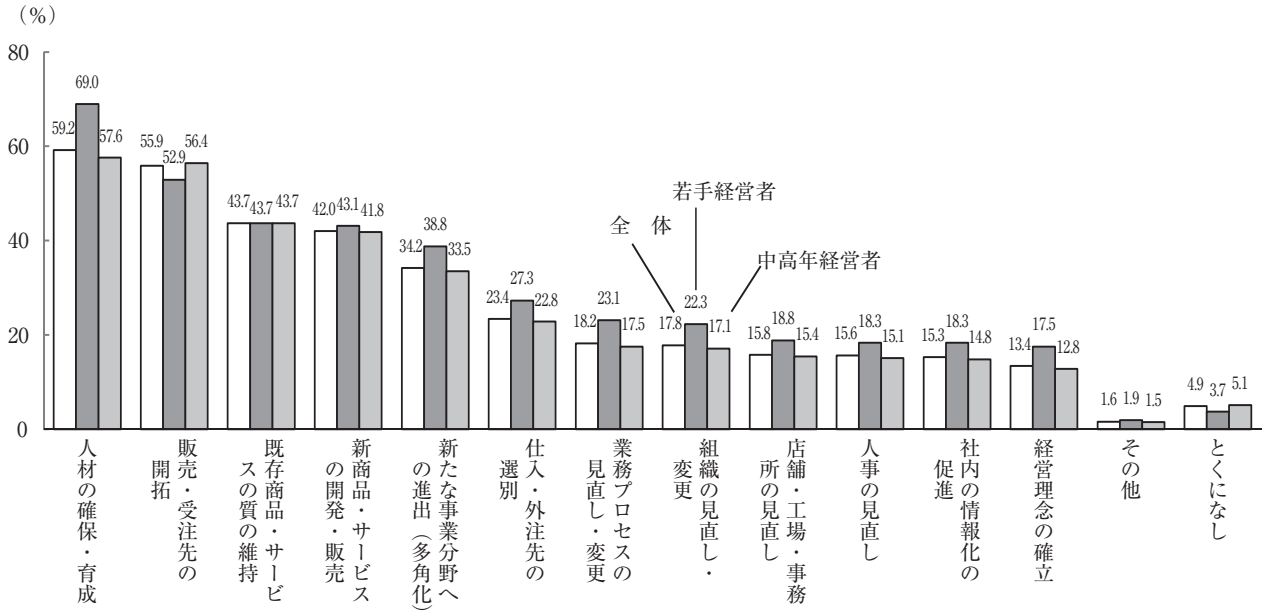
平野社長を支えるのはベテランの整備工だ。仕入れた車にはかなり古いものもある。これらを販売市場に投入するには、熟練の整備技術が必要だ。

経験豊富な年長者を管理していくためには、経営者としての能力を磨くことが欠かせない。平野社長は2014年から、東京にある大学の経済学部で通信教育課程を受講している。日中は業務、夜は勉強にと忙しい日々を送り、たびたび東京にスクーリングに出かけているが、身体に無理が利くのも体力がある今のうちと思いがんばっていますと、平野社長は語ってくれた。

④　ITを積極的に利用

ITの導入状況をみると、全体では「パソコンの導入」が92.3％と最も高く、次いで「電子メールの利用」が71.2％、「業務用の携帯電話を支給」が64.4％などの順となっている（図－14）。経営者の年代別にみると、「若手経営者」は「業務用の携帯電話を支給」を除くすべての項目で、「中高年経営者」を上回っている。なかでも、「SNSの利用」は「若手経営者」の３割以上が「導入している」と回答している。

図－15　現在の経営課題（複数回答）



ここまで紹介した企業でも、ITが活用されている。カリアーリ・インターナショナル・ジャパン㈱では商品の受発注をすべてメールで行っている。ITのおかげで、地方にいながら全国を相手にビジネスができると大野社長は言う。㈱R-proの岡本社長はイベント開催の告知をSNSで発信しているほか、最近ではウェブサイト上にあるクラウドファンディングサイトで資金調達を試みている。コクスン㈱の平野社長は日々の仕事で感じたことや、勉強したことなどをブログで丹念に綴り、顔の見える経営者として信用力向上に努めている。

⑤　事業拡大・多角化意欲が旺盛

経営課題と今後の見通しをみてみよう。現在の経営課題は、全体では「人材の確保・育成」が59.2％と最も高く、次いで「販売・受注先の開拓」が55.9％、「既存商品・サービスの質の維持」が43.7％などの順となっている（図－15）。経営者の年代別では、「若手経営者」の企業は、「人材の確保・育成」「業務プロセスの見直し・変更」「新たな事業分野への進出（多角化）」などが、「中高年経営者」の企業よりも高い割合となっている。

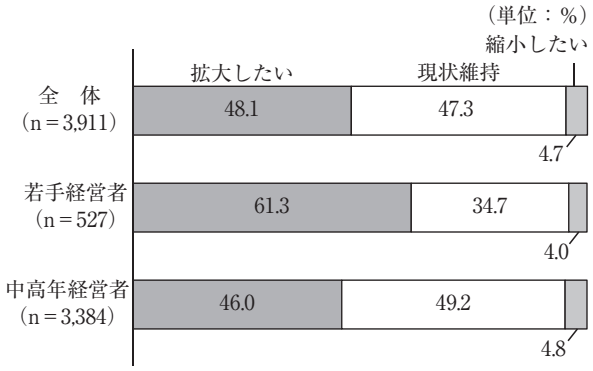
今後の事業方針をみると、全体では「拡大したい」と回答した企業の割合は48.1％、「現状維持」が47.3％、「縮小したい」が4.7％となっている（図－16）。経営者の年代別にみると、「若手経営者」の経営する企業では「拡大したい」が61.3％と、「中高年経営者」の46.0％を大きく上回っている。

今後の事業多角化については、全体では「実施したい（既に準備を行っている）」が23.9％、「実施したい（準備は行っていない）」が39.8％と、合わせて63.7％が事業多角化を「実施したい」と回答している（図－17）。経営者の年代別にみると、「若手経営者」の企業では73.8％が「実施したい」としており、「中高年経営者」の62.0％を上回っている。

4　まとめと今後の研究課題

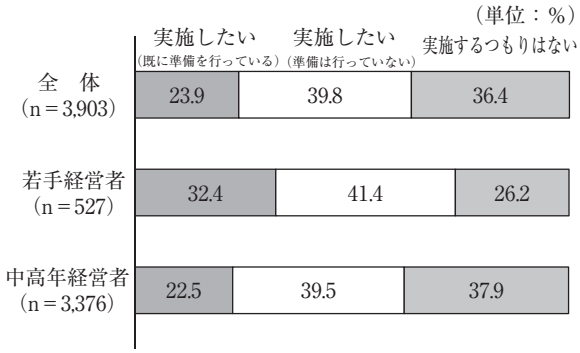
本稿では、「経営者として最も能力を発揮できる年齢」を分析の切り口にし、「中高年経営者」と比較した「若手経営者」の特徴についてみてきた。明らかになったのは次の５点である。

図－16　今後の事業方針



（注）図－７に同じ。

図－17　今後の事業多角化の方針



（注）図－７に同じ。

第１に、経営する企業の業績は「中高年経営者」の企業に比べて良好な傾向にある。

第２に、情報収集に積極的で、外部への経営の相談も活発に行っている。

第３に、「中高年経営者」に比べて、「事業を営むための体力」「顧客を開拓する営業力」には自信があるとする人が多い一方で、「経理・税務・法律などの知識」「組織マネジメントに関する能力」「人事・労務や人材教育の知識」は、自信があるとする割合が低い。

第４に、ITの活用に積極的である。

第５に、「若手経営者」は事業拡大や多角化への意欲が強い。

もちろん個々の企業をみれば、高齢であっても積極的な経営者は多数存在するが、全体でみれば、「若手経営者」が増えることは企業の活動を活発にし、経済の活性化に寄与しうることが予想できる。

「若手経営者」は外部資源を積極的に活用している。外部資源の存在が、経営に対する不安を少しでも和らげる要素になっているのであれば、官民挙げてサポートメニューをいっそう充実させることは、若者の経営への参入を促進する可能性がある。

特に「若手経営者」の弱点ともいえる人事や法律、経理など専門知識が必要な場面での支援が重要となる。日ごろから「若手経営者」と専門家との間にある垣根を低くし、いざというときには円滑な橋渡しができるような体制を構築することが期待される。

組織マネジメントについては、人生経験の豊富な「中高年経営者」に一日の長があるだろう。「中高年経営者」には、引退するまでに、自社の後継者候補、若手従業員、さらには周囲にいる社外の若手経営者の能力向上をサポートする役割が求められるといえるだろう。

最後に今後の研究課題を整理する。第一は、若手経営者の経営する企業事例のさらなる収集である。本稿では紹介していない企業のなかには、既存のビジネスモデルにとらわれず、柔軟な発想で経営に取り組んでいる若手経営者も多かった。成否は今後明らかになっていくと思われるが、こうした先進的な事例を集め、成功に至るまでのプロセス、成功を阻害した課題などが明らかにできると考えられる。こうした研究は、サポートメニューを充実させていくうえで有益であるといえる。

第二は、高齢経営者に関する研究である。本稿では若手経営者の方が、業績を伸ばしている企業が多い傾向にあることを明らかにしたが、一方で70歳を超える経営者のなかにも業績を伸ばしている企業が、規模を問わず一定程度存在した。こうした企業の成長力の源泉を探ることも、経営者の高齢化が進むなかで、押さえるべきテーマであろう。

補論　統計的手法による検証

補論では、本論で示した分析結果のうち、経営者の年齢が企業の現在の「売り上げ」「従業員数」の傾向に影響を与えているかを、統計的手法を用いて検証し、本論の結論の頑健性を確認する。

併せて、本論では触れなかった「創業者」と「後継者」の違いについても検討する。

(1)　経営者の年齢と業績の関係

①　使用するデータ

データは、本論と同じく「経営者の事業方針に関するアンケート」を用いた。使用する変数は補論表－１の記述統計量のとおりである。

被説明変数は「売り上げ増加ダミー」「従業員数増加ダミー」の二つを採用する。これらの変数はいずれもアンケートの回答から作成したもので、「増加傾向」ならば１、「横ばい」「減少傾向」の場合には０をとるダミー変数である。

説明変数は「若手経営者ダミー」「創業者ダミー」「若手創業者ダミー」「経営者の年齢（実数、対数、二乗項）」を用意した。

「若手経営者ダミー」の定義は、経営者が44歳以下の「若手経営者」ならば１、45歳以上の「中高年経営者」ならば０とした。「創業者ダミー」は、経営者が「創業者」ならば１、「後継者」ならば０である。「若手創業者ダミー」は両変数の交差項で、「若手経営者」かつ「創業者」であれば１、それ以外は０をとる。

また、後に示す各モデルでは企業規模の代理変数として「従業員数（対数）」、企業の年齢を示す「業歴（対数）」[4]を推計に加える。さらに業種による違いを考慮して「業種ダミー」を用意した。

②　モデル

以下に示すとおり、四つのモデルを用意し、二項ロジスティック回帰分析を行う。

モデルⅠは、「若手経営者ダミー」に注目する。本論で示したとおり、クロス集計では「若手経営者」の方が「売り上げ」「従業員数」ともに増加傾向の割合が高かった。したがって、「若手経営者ダミー」にかかる係数の符号が有意にプラスであれば、クロス集計の結果から導かれた年齢効果の存在は統計的にも支持されることとなる。

モデルⅡは、モデルⅠに「若手創業者ダミー」を加えて推計を行う。創業者と後継者で、年齢効果の影響に違いがあるのかを確かめるためである。

モデルⅢでは、モデルⅠを「創業者」と「後継者」に分けて、「創業者」と「後継者」で年齢効果がどの程度異なるのかを確認する。

モデルⅣは、モデルⅠの「若手経営者ダミー」を経営者の年齢に置き換えたものである。クロス集計からは経営者の年齢と業績には負の相関関係が存在することが予測できる。したがって予想される係数の符号はマイナスである[5]。一方で、年齢とともに人生経験が蓄積され、業績にプラスの影響をもたらす可能性もある。この点を検証するために、（ⅰ）「経営者の年齢（実数）」、（ⅱ）「経営者の年齢（対数）」（ⅲ）「経営者の年齢（実数）」「経営者の年齢（二乗項）」、（ⅳ）「経営者の年齢（対数）」「経営者の年齢（二乗項）」のそれぞれについて検証する。

(2)　推計結果

①　モデルⅠ

「売り上げ増加ダミー」を被説明変数とした推計についてみると、説明変数である「若手経営者ダミー」の係数の符号は１％水準で有意にプラスという結果になった（補論表－２）。オッズ比（Exp

[4] そもそも業歴５年以上の企業をアンケートの対象としている点には注意を要する。
[5] モデルⅠと係数の符号が逆になるが、これはダミー変数の定義によるものである。

（β））も１を上回っている。本論でみたように、44歳を境にした経営者の年齢区分と売り上げの増加と正の相関があるということが、推計結果からも示された。他方、「創業者ダミー」は係数の符号はプラスとなったものの、統計的に有意な結果とはならなかった。

「従業員数増加ダミー」を被説明変数とした推計についてもおおむね同様の結果が得られた。すなわち、「若手経営者ダミー」の係数は１％水準で有意にプラスである。さらに、「創業者ダミー」の係数も１％水準で有意にプラスとなり、「売り上げ増加ダミー」を被説明変数としたモデルとは異なる結果が得られた。

②　モデルⅡ

「売り上げ増加ダミー」を被説明変数とした推計をみると、「若手経営者ダミー」は１％水準で有意にプラスという結果になった（補論表－３）。「創業者ダミー」の係数は統計的に有意とはならず、符号はマイナスとなった。「若手創業者ダミー」をみると、係数の符号はプラスだが、こちらも統計的に有意とはならなかった。

「従業員数増加ダミー」を被説明変数とした推計では、「若手経営者ダミー」は１％水準で有意にプラスである。さらに「創業者ダミー」もモデル①と同様、１％水準で有意にプラスとなっている。ただしこちらも「若手創業者ダミー」の係数は統計的に有意な結果にはならなかった。

③　モデルⅢ

まず、「売り上げ増加ダミー」を被説明変数とした推計結果を確認する。「若手経営者ダミー」の係数は、「創業者」「後継者」ともに１％水準で有意にプラスという結果が得られた（補論表－４（１））。創業者では「若手経営者ダミー」の係数は0.452、後継者では0.471と、係数の大きさはほとんど同じである。

「従業員数増加ダミー」を被説明変数とした推計をみると、創業者では「若手経営者ダミー」の係数は0.102とプラスにはなったものの、統計的には有意とならなかった（補論表－４（２））。他方、後継者では「若手経営者ダミー」の係数は0.550とプラスで、かつ１％水準で有意となった。

④　モデルⅣ

モデルⅣはモデルⅠの「若手経営者ダミー」を「経営者の年齢」に置き換えた推計である。

「売り上げ増加ダミー」を被説明変数とした推計からみていこう（補論表－５（１））。（ⅰ）の「経営者の年齢（実数）」を説明変数とした推計結果をみると、係数は－0.023となり、１％水準で有意という結果になった。（ⅱ）の「経営者の年齢（対数）」を説明変数とした推計結果についても係数は－1.210で、１％水準で有意であった。「経営者の年齢（実数）」に「経営者の年齢（二乗項）を加えた（ⅲ）、「経営者の年齢（対数）」に「経営者の年齢（二乗項）」を加えた（ⅳ）をみると、「経営者の年齢（実数）」「経営者の年齢（対数）」の係数の符号は、ともにマイナスとなったものの、有意とはならなかった。また、「経営者の年齢（二乗項）」の係数もともに有意にはならなかった。

なお、「創業者ダミー」に注目すると、（ⅰ）では係数は0.316で、統計的に有意にプラスという結果が得られた。（ⅱ）では係数の符号はプラスとなったものの、有意ではなかった。

つぎに「従業員数増加ダミー」を被説明変数にした推計結果をみる（補論表－５（２））。（ⅰ）の「経営者の年齢（実数）」を説明変数とした推計結果をみると、係数は－0.020で、１％水準で有意という結果になった。（ⅱ）の「経営者の年齢（対数）」を説明変数とした推計結果についても係数は－1.087で、１％水準で有意であった。「経営者の年齢（実数）」に「経営者の年齢（二乗項）を加えた（ⅲ）、「経営者の年齢（対数）」に「経営者の

年齢（二乗項）」を加えた（iv）をみると、「経営者の年齢（実数）」「経営者の年齢（対数）」の係数の符号はマイナスだが有意ではなかった。「経営者の年齢（二乗項）」の係数も有意ではなかった。

「創業者ダミー」をみると、（ｉ）では係数は0.576で、統計的に有意にプラスとなった。（ii）も係数は0.565と、統計的にも有意にプラスという結果が得られた。この点は「売り上げ増加ダミー」を被説明変数とした推計と異なる結果である。

⑶　まとめ

補論では、経営者の年齢が企業の現在の「売り上げ」「従業員数」の傾向にどの程度影響を与えているかについて、「創業者」と「後継者」の違いも考慮して回帰分析を行った。

結果、「若手経営者」の方が売り上げや従業員数が増加傾向にあるという相関関係が、統計的にも支持されるということが明らかとなった。この結果は、「創業者」「後継者」いずれにも当てはまる。とくに従業員数の増加については、「創業者」よりも「後継者」のほうが、強い相関があることが確認された。これは、事業承継により若手経営者が新しい経営者に就任すると、その企業の雇用が増加する傾向があることを示している。村上・古泉（2010）は、後継者が経営革新を成功させるためのポイントとして、新たな従業員を採用することで組織の若返りを図ることを挙げている。本推計結果はこの主張が正しいことを示唆するものである。さらに、経営者の年齢を説明変数とした推計結果からは、年齢と業績には緩やかな負の相関関係があることが示された。これは２変数による推計結果を支持するものである。

以上、補論で行った各推計の結果は、本論に示したクロス集計による結論とも整合的であった。

補論表－１　記述統計量

変数カテゴリー	変数名		定　義	度　数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
被説明変数	売り上げ増加ダミー		増加傾向＝１、横ばい・減少傾向＝０	3916	0.00	1.00	0.33	0.47
	従業員数増加ダミー		増加傾向＝１、横ばい・減少傾向＝０	3900	0.00	1.00	0.27	0.44
説明変数	若手経営者ダミー		若手経営者＝１、中高年経営者＝０	3990	0.00	1.00	0.13	0.34
	経営者の年齢		実　数	3990	26.00	90.00	57.94	10.81
			対　数	3990	3.26	4.50	4.04	0.20
			二乗項	3990	676.00	8100.00	3474.24	1246.17
	創業者ダミー		創業者＝１、後継者＝０	3962	0.00	1.00	0.45	0.50
	若手創業者ダミー		創業者かつ若手経営者＝１、非該当＝０	3962	0.00	1.00	0.05	0.22
	業　歴		対　数	3990	1.61	6.09	3.48	0.74
	現在の従業者数		対　数	3551	0.00	7.27	2.51	1.44
	業種ダミー	建設業	該当＝１、非該当＝０	3990	0.00	1.00	0.15	0.36
		製造業		3990	0.00	1.00	0.28	0.45
		情報通信業		3990	0.00	1.00	0.02	0.13
		運輸業		3990	0.00	1.00	0.05	0.22
		卸売業		3990	0.00	1.00	0.12	0.32
		小売業		3990	0.00	1.00	0.13	0.33
		飲食店		3990	0.00	1.00	0.04	0.20
		宿泊業		3990	0.00	1.00	0.01	0.96
		医療、福祉		3990	0.00	1.00	0.03	0.17
		教育、学習支援業		3990	0.00	1.00	0.01	0.85
		物品賃貸業		3990	0.00	1.00	0.01	0.07
		サービス業		3990	0.00	1.00	0.14	0.35
		不動産業		3990	0.00	1.00	0.02	0.15
		その他業種		3990	0.00	1.00	0.01	0.09

補論表－２　モデルⅠの推計結果

変数名	被説明変数「売り上げ増加ダミー」			被説明変数「従業員数増加ダミー」		
	β	Exp（β）	有意確率	β	Exp（β）	有意確率
若手経営者ダミー	0.526	1.692	0.000 ***	0.415	1.515	0.000 ***
創業者ダミー	0.010	1.010	0.924	0.445	1.561	0.000 ***
業　歴	-0.623	0.536	0.000 ***	-0.575	0.563	0.000 ***
現在の従業者数	0.403	1.496	0.000 ***	0.692	1.998	0.000 ***
製造業	-0.505	0.604	0.000 ***	-0.338	0.713	0.012 **
情報通信業	-0.191	0.826	0.505	-0.129	0.879	0.676
運輸業	-0.479	0.619	0.014 **	-0.567	0.567	0.009 ***
卸売業	-0.139	0.870	0.333	-0.129	0.879	0.42
小売業	-0.742	0.476	0.000 ***	-0.53	0.589	0.003 ***
飲食店	-0.842	0.431	0.000 ***	-0.433	0.649	0.08 *
宿泊業	-0.841	0.431	0.057	-0.391	0.676	0.379
医療、福祉	-0.529	0.589	0.020 **	0.082	1.085	0.73
教育、学習支援業	-1.436	0.238	0.012 **	-0.734	0.48	0.183
物品賃貸業	-0.163	0.850	0.741	0.202	1.224	0.693
サービス業	-0.434	0.648	0.002 ***	-0.214	0.808	0.162
不動産業	-0.157	0.855	0.562	-0.344	0.709	0.295
その他業種	-0.419	0.657	0.369	-1.167	0.311	0.128
定　数	0.698	2.009	0.017 **	-0.913	0.401	0.004 ***
Cox&Snell R2乗		0.090			0.141	
Nagelkerke R2乗		0.126			0.205	

（注）１　***、**、*はそれぞれ１％、５％、10％水準で有意であることを示す（以下同じ）。
　　２　業種ダミーの基準は建設業（以下同じ）。

補論表－３　モデルⅡの推計結果

変数名	被説明変数「売り上げ増加ダミー」			被説明変数「従業員数増加ダミー」		
	β	Exp（β）	有意確率	β	Exp（β）	有意確率
若手経営者ダミー	0.438	1.550	0.001 ***	0.535	1.708	0.000 ***
創業者ダミー	-0.014	0.986	0.894	0.479	1.615	0.000 ***
若手創業者ダミー	0.228	1.256	0.294	-0.301	0.740	0.193
業　歴	-0.611	0.543	0.000 ***	-0.592	0.553	0.000 ***
現在の従業者数	0.402	1.495	0.000 ***	0.693	2.000	0.000 ***
製造業	-0.502	0.605	0.000 ***	-0.343	0.710	0.011 **
情報通信業	-0.183	0.833	0.524	-0.14	0.869	0.648
運輸業	-0.474	0.622	0.015 **	-0.573	0.564	0.008 ***
卸売業	-0.140	0.869	0.329	-0.128	0.879	0.422
小売業	-0.738	0.478	0.000 ***	-0.538	0.584	0.002 ***
飲食店	-0.854	0.426	0.000 ***	-0.421	0.656	0.088 *
宿泊業	-0.839	0.432	0.058 *	-0.391	0.676	0.379
医療、福祉	-0.526	0.591	0.021 **	0.076	1.079	0.75
教育、学習支援業	-1.440	0.237	0.012 **	-0.737	0.479	0.182
物品賃貸業	-0.144	0.866	0.769	0.176	1.192	0.732
サービス業	-0.432	0.649	0.002 ***	-0.218	0.804	0.154
不動産業	-0.152	0.859	0.575	-0.348	0.706	0.288
その他業種	-0.402	0.669	0.390	-1.183	0.306	0.123
定　数	0.668	1.950	0.023 **	-0.871	0.418	0.007 ***
Cox&Snell R2乗		0.090			0.141	
Nagelkerke R2乗		0.126			0.205	

補論表－４　モデルⅢの推計結果

（１）被説明変数「売り上げ増加ダミー」

変数名	創業者のみ			後継者のみ		
	β	Exp（β）	有意確率	β	Exp（β）	有意確率
若手経営者ダミー	0.452	1.572	0.014 **	0.471	1.601	0.001 ***
業　歴	-1.009	0.365	0.000 ***	-0.301	0.740	0.002 ***
現在の従業者数	0.566	1.761	0.000 ***	0.295	1.343	0.000 ***
製造業	-0.508	0.602	0.012 **	-0.485	0.616	0.003 ***
情報通信業	-0.344	0.709	0.332	-0.127	0.880	0.8
運輸業	-0.634	0.530	0.052 *	-0.376	0.687	0.132
卸売業	-0.146	0.865	0.508	-0.212	0.809	0.277
小売業	-1.003	0.367	0.000 ***	-0.628	0.533	0.003 ***
飲食店	-0.808	0.446	0.005 ***	-1.198	0.302	0.004 ***
宿泊業	-0.703	0.495	0.466	-0.868	0.420	0.083 *
医療、福祉	-0.901	0.406	0.001 ***	-0.091	0.913	0.839
教育、学習支援業	-1.331	0.264	0.029 **	-20.661	0.000	0.999
物品賃貸業	-0.220	0.803	0.758	-0.074	0.928	0.915
サービス業	-0.398	0.671	0.032 **	-0.486	0.615	0.023 **
不動産業	-0.124	0.884	0.709	-0.026	0.974	0.958
その他業種	-1.014	0.363	0.155	0.124	1.132	0.849
定　数	1.556	4.738	0.000 ***	-0.201	0.818	0.611
Cox&Snell R2乗		0.158			0.052	
Nagelkerke R2乗		0.218			0.073	

（２）被説明変数「従業員数増加ダミー」

変数名	創業者のみ			後継者のみ		
	β	Exp（β）	有意確率	β	Exp（β）	有意確率
若手経営者ダミー	0.102	1.108	0.612	0.550	1.732	0.000 ***
業　歴	-1.006	0.366	0.000 ***	-0.284	0.753	0.008 ***
現在の従業者数	0.948	2.580	0.000 ***	0.529	1.697	0.000 ***
製造業	-0.183	0.833	0.407	-0.45	0.638	0.012 **
情報通信業	0.303	1.353	0.423	-1.8	0.165	0.022 **
運輸業	-0.137	0.872	0.693	-0.839	0.432	0.003 ***
卸売業	0.103	1.109	0.669	-0.414	0.661	0.06 *
小売業	-0.826	0.438	0.002 ***	-0.47	0.625	0.051 *
飲食店	-0.648	0.523	0.051 *	-0.205	0.815	0.597
宿泊業	0.621	1.862	0.539	-0.696	0.498	0.175
医療、福祉	-0.143	0.867	0.633	0.196	1.217	0.672
教育、学習支援業	-0.600	0.549	0.333	-20.083	0.000	0.999
物品賃貸業	0.589	1.802	0.437	-0.292	0.747	0.698
サービス業	-0.297	0.743	0.159	-0.104	0.901	0.648
不動産業	-0.321	0.725	0.437	-0.096	0.909	0.865
その他業種	-1.626	0.197	0.144	-0.891	0.410	0.404
定　数	0.233	1.263	0.552	-1.403	0.246	0.001 ***
Cox&Snell R2乗		0.235			0.089	
Nagelkerke R2乗		0.335			0.132	

補論表－５　モデルⅣの推計結果

（１）被説明変数「売り上げ増加ダミー」

変数名	（ｉ）			（ii）			（iii）			（iv）		
	β	Exp（β）	有意確率	β	Exp（β）	有意確率	β	Exp（β）	有意確率	β	Exp（β）	有意確率
経営者の年齢 実　数	-0.023	0.978	0.000 ***				-0.030	0.970	0.350			
経営者の年齢 対　数				-1.210	0.298	0.000 ***				-0.855	0.413	0.315
経営者の年齢 二乗項							0.000	1.000	0.800	0.000	1.000	0.704
創業者ダミー	0.316	1.371	0.017 **	0.123	1.131	0.251	0.128	1.137	0.237	0.128	1.137	0.236
業　歴	-0.423	0.655	0.000 ***	-0.541	0.582	0.000 ***	-0.539	0.583	0.000 ***	-0.539	0.584	0.000 ***
現在の従業者数	0.348	1.416	0.000 ***	0.402	1.494	0.000 ***	0.402	1.495	0.000 ***	0.402	1.495	0.000 ***
製造業	-0.391	0.677	0.009 ***	-0.484	0.616	0.000 ***	-0.483	0.617	0.000 ***	-0.483	0.617	0.000 ***
情報通信業	-0.089	0.915	0.800	-0.197	0.821	0.491	-0.199	0.819	0.486	-0.199	0.820	0.488
運輸業	-0.569	0.566	0.018 **	-0.474	0.622	0.015 **	-0.474	0.622	0.015 **	-0.474	0.622	0.015 **
卸売業	-0.073	0.930	0.675 ***	-0.119	0.888	0.408	-0.119	0.888	0.409	-0.119	0.888	0.410
小売業	-0.609	0.544	0.001	-0.723	0.485	0.000 ***	-0.722	0.486	0.000 ***	-0.722	0.486	0.000 ***
飲食店	-1.018	0.361	0.000 ***	-0.862	0.422	0.000 ***	-0.859	0.423	0.000 ***	-0.860	0.423	0.000 ***
宿泊業	-0.564	0.569	0.293	-0.762	0.467	0.087 *	-0.754	0.471	0.090 *	-0.756	0.470	0.089 *
医療、福祉	-0.302	0.739	0.265	-0.539	0.583	0.018 **	-0.538	0.584	0.018 **	-0.539	0.584	0.018 **
教育、学習支援業	-1.131	0.323	0.094 *	-1.425	0.241	0.012 **	-1.430	0.239	0.012 **	-1.429	0.240	0.012 **
物品賃貸業	-0.079	0.924	0.901	-0.123	0.884	0.803	-0.120	0.887	0.809	-0.121	0.886	0.807
サービス業	-0.398	0.672	0.018 **	-0.429	0.651	0.002 ***	-0.430	0.650	0.002 ***	-0.430	0.651	0.002 ***
不動産業	-0.021	0.979	0.947	-0.102	0.903	0.707	-0.100	0.905	0.712	-0.100	0.905	0.712
その他業種	0.207	1.230	0.726	-0.331	0.718	0.481	-0.329	0.720	0.484	-0.329	0.720	0.484
定　数	1.387	4.004	0.000 ***	5.303	201.036	0.000 ***	1.915	6.789	0.041 **	4.168	64.594	0.177
Cox&Snell R2乗		0.078			0.093			0.093			0.093	
Nagelkerke R2乗		0.107			0.129			0.129			0.129	

（２）被説明変数「従業員数増加ダミー」

変数名	（ｉ）			（ii）			（iii）			（iv）		
	β	Exp（β）	有意確率	β	Exp（β）	有意確率	β	Exp（β）	有意確率	β	Exp（β）	有意確率
経営者の年齢 実　数	-0.020	0.980	0.000 ***				-0.005	0.995	0.882			
経営者の年齢 対　数				-1.087	0.337	0.000 ***				-0.209	0.812	0.827
経営者の年齢 二乗項							0.000	1.000	0.668	0.000	1.000	0.344
創業者ダミー	0.576	1.778	0.000 ***	0.565	1.759	0.000 ***	0.580	1.787	0.000 ***	0.580	1.786	0.000 ***
業　歴	-0.490	0.613	0.000 ***	-0.494	0.610	0.000 ***	-0.489	0.613	0.000 ***	-0.489	0.613	0.000 ***
現在の従業者数	0.694	2.002	0.000 ***	0.694	2.001	0.000 ***	0.695	2.003	0.000 ***	0.695	2.003	0.000 ***
製造業	-0.314	0.731	0.020 **	-0.316	0.729	0.019 **	-0.313	0.731	0.021 **	-0.313	0.731	0.021 **
情報通信業	-0.139	0.871	0.652	-0.136	0.873	0.660	-0.141	0.869	0.646	-0.141	0.869	0.647
運輸業	-0.559	0.572	0.010 **	-0.560	0.571	0.010 **	-0.559	0.572	0.010 **	-0.559	0.572	0.010 **
卸売業	-0.108	0.898	0.501	-0.109	0.897	0.498	-0.108	0.898	0.502	-0.108	0.898	0.502
小売業	-0.512	0.599	0.004 ***	-0.514	0.598	0.004 ***	-0.511	0.600	0.004 ***	-0.511	0.600	0.004 ***
飲食店	-0.450	0.638	0.070 *	-0.452	0.636	0.068 *	-0.448	0.639	0.071 *	-0.448	0.639	0.071 *
宿泊業	-0.300	0.741	0.504	-0.312	0.732	0.487	-0.293	0.746	0.513	-0.294	0.745	0.512
医療、福祉	0.074	1.077	0.756	0.073	1.076	0.757	0.074	1.076	0.756	0.074	1.076	0.756
教育、学習支援業	-0.743	0.475	0.178	-0.735	0.480	0.183	-0.749	0.473	0.175	-0.748	0.473	0.175
物品賃貸業	0.234	1.264	0.650	0.231	1.260	0.654	0.235	1.265	0.649	0.234	1.264	0.649
サービス業	-0.209	0.811	0.171	-0.208	0.812	0.173	-0.210	0.811	0.168	-0.210	0.811	0.169
不動産業	-0.298	0.742	0.364	-0.300	0.741	0.361	-0.297	0.743	0.365	-0.297	0.743	0.365
その他業種	-1.097	0.334	0.154	-1.099	0.333	0.153	-1.096	0.334	0.154	-1.096	0.334	0.154
定　数	-0.060	0.942	0.852	3.175	23.92	0.000 ***	-0.475	0.622	0.641	0.108	1.114	0.974
Cox&Snell R2乗		0.143			0.143			0.143			0.143	
Nagelkerke R2乗		0.208			0.208			0.208			0.208	

＜参考文献＞
中小企業庁（2005）「中小企業白書」（2005年版）ぎょうせい
日本政策金融公庫総合研究所（2015）「起業と起業意識に関する調査」（http://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics_150121_1.pdf）
村上義昭・古泉宏（2010）「事業承継を契機とした小企業の経営革新」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』（第８号）、pp. 1 -30
安田武彦・許伸江（2005）「事業承継と承継後の中小企業のパフォーマンス」独立行政法人経済産業研究所『RIETI Discussion Paper Series』05-J-018.
Storey, David J.（1994）*Understanding the Small Business Sector*. Thomson Learning.（忽那憲治・安田武彦・高橋徳行（2004）『アントレプレナーシップ入門』有斐閣）
United Nations（2012）*World Population Prospects: The 2012 Revision*.（http://esa.un.org/wpp/）