

# 沖縄県の事業承継に関する実証分析\*

——後継者決定に関する企業データを用いた分析——

打田 委千弘  
上山 仁恵

## 要旨

本研究は、沖縄県の事業承継の現状について、東京商工リサーチ社（TSR）の個別企業データを用いて実証分析を行ったものである。後継者決定に関するプロビット分析から、以下のような結論が示された。第一は、代表者年齢が高くなると後継者の決定確率が高くなるということである。第二は、特定の業種（情報通信業、宿泊業・飲食サービス業、サービス業）において後継者の決定が遅れていることが示された。第三は、操業年数、従業員数、3期平均売上高、3期平均利益金、評点などの推定結果から、企業が継続されており、企業規模が相対的に大きく、現状の経営状況が比較的良好な企業ほど後継者の決定確率が高くなった。

次に、後継者が決定している企業群に対して、同族承継、内部昇進、外部招聘のそれぞれを基準としてマルチロジット分析を行った。推定結果からは、同族承継と内部昇進・外部招聘には有意に差があることがわかった。同族承継の企業は、代表者年齢が相対的に高く、企業規模関連変数では相対的に小規模であることがわかった。また、内部昇進と外部招聘については、比較的企业規模が大きく、現在の経営状況が良好な企業が外部招聘を選択する傾向を持つことが示された。最後に、特定の業種（情報通信業）は、内部昇進・外部招聘を選択する傾向を持つことがわかった。

キーワード：事業承継、後継者不在、同族承継、内部昇進、外部招聘

## 目次

1. はじめに
2. データ
  - 2-1. 単純集計
  - 2-2. クロス分析
    - 2-2-1. 後継者有無別クロス分析
    - 2-2-2. 後継者詳細別クロス分析（後継者有対象）
    - 2-2-3. 後継者の方針別クロス分析（後継者無対象）
3. 推定結果
4. 結論

## 1. はじめに

近年、経営者の高齢化や後継者不足が原因と見られる中小企業の休廃業に関して、政府は「中小企業経営承継円滑化法」（2016年4月）を施行し、各都道府県のよろず支援拠点の整備、相続税・贈与税の納税猶予での優遇、金融庁の監督の下での地域金融機関・信用保証協会による金融支援の実施など、事業承継（特に、中小企業）の環境を改善しようとしている。

我々の研究プロジェクトでは、沖縄県の事業承継について継続的に調査・研究を行っており、本研究もその一環で

ある。

沖縄県の休廃業・解散、倒産件数の現状については、以下の図1-1に示している。

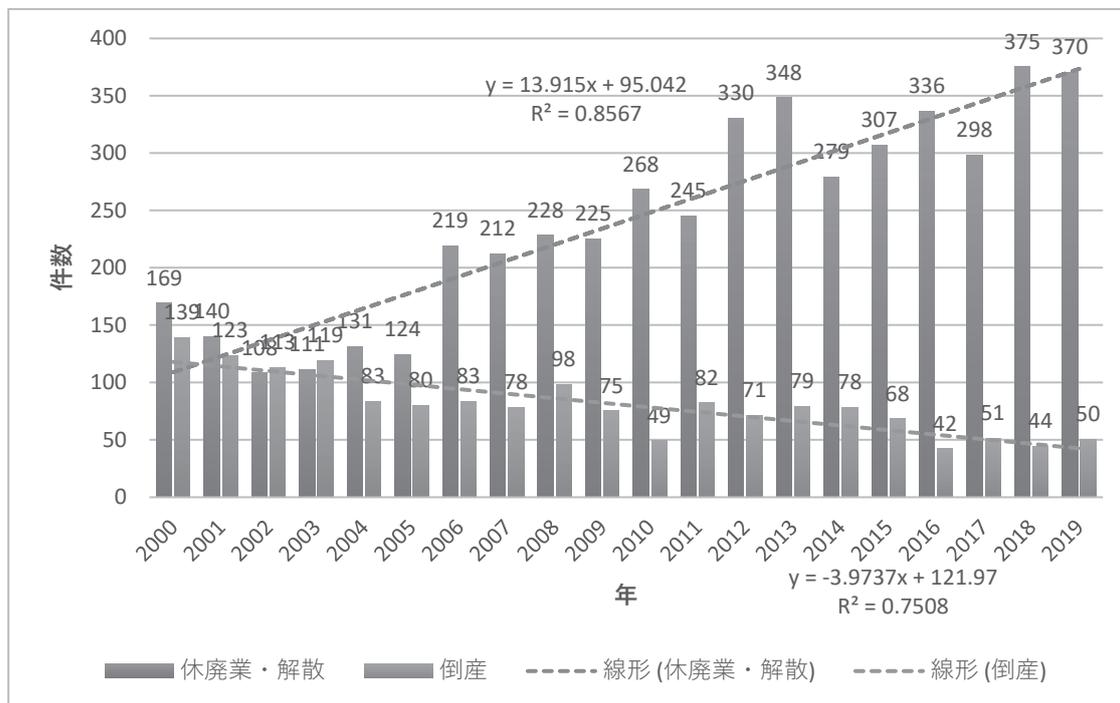


図1-1 沖縄県内の休廃業・解散、倒産件数の推移 (東京商工リサーチ社)

図からは、2000年以降、倒産件数は減少傾向（線形回帰の推定結果を見るとマイナスの係数となっている）を示しているが、休廃業・解散件数は増加傾向（線形回帰の推定結果を見るとプラスの係数となっている）となっている。

休廃業・解散企業の増加に関する大きな要因の一つは、中小企業庁・事業承継ガイドライン（2016）等から、「子どもに引継ぐ意思がない」、「子どもがいない」、「適当な後継者が見つからない」など、広い意味での後継者不足（構成比：28.6%）とされている。また、以下で示す我々の研究成果や中小企業白書（2017）からも、小規模法人・個人事業ほど廃業する確率が高いことが示されている<sup>1)</sup>。

では、沖縄県における後継者不足は、どのような傾向を持っているのであろうか。後継者不在率（全業種：帝国データバンク調べ）のデータからは（以下、表1-1）、80%以上となっている（2017年以降）。全国の後継者不在率の水準と比べても、20ポイント近くの差があり、高水準であることがわかる。

また、2000年～2019年までの経営者年齢の上昇幅をみると、石川県に次いで2位（5.1歳の上昇）となっており、相対的に若手経営者への移行が遅れていることが推測される<sup>2)</sup>。

事業承継の形態には、①親族内承継（同族承継）、②従業員承継、③第三者承継（M&A）がある。日本では、親族内承継が35%強を占めており、重要な承継手段となっている（中小企業白書（2020））。親族内承継については、経営者の子息・息女、親族等の経営者としての資質や地元に戻ってこないなどの理由により、低下傾向となっている。政府は、第三者承継（M&A）に力を入れており、各都道府県の事業引継ぎ支援センターが中心となってマッチング作業を進めている。

表 1 - 1 沖縄県の後継者不在率

年	後継者不在率	全国
2017	84.3 (1)	66.5
2018	83.5 (1)	66.4
2019	82.9 (1)	65.2
2020	81.2 (1)	65.1

帝国データバンク（2020）等を参照、（ ）内は都道府県順位

企業の何を引継ぐかを考えてみても、①人の承継、②資産の承継、③知的資産の承継があり、上記の事業承継形態と組み合わせると、様々な側面を考えなければならない。一般的に言って、事業承継の完了には5年～10年程度の期間が必要だと考えられている。これまでの各種データから、経営者が事業承継やM & Aに対する早期の「気づき」を受け事業承継への着手を始めることが、現状の課題解決の最も重要なステップの一つとなっている。

沖縄県に関する事業承継の調査研究は、主な信用調査機関で行われている。特に、帝国データバンクや東京商工リサーチ社が実施した後継者不在率に関する調査に関しては、上述の通り、他の都道府県に比べて高い傾向を有している。

上記以外の研究としては、打田・上山・島袋・富村（2019）が、コザ信用金庫と共同で事業承継・M&Aに関するアンケート調査を実施し、以下のような結論を導いている。第一は、推定結果から、事業承継について問題となるのは個人事業や売上が減少傾向にある企業である。第二は、後継者候補の決定では、現経営者と後継者候補とのコミュニケーションの程度が高いことが重要なファクターとなっている。第三は、後継者候補とのコミュニケーションが高いのは、子息・息女である。

また、打田・竹田・上山（2017）は、宮古島商工会議所と共同で事業承継に関するアンケート調査を実施し、以下のような結論を導いている。第一は、経営者が後継者候補を明確にすることが、後継者候補の努力インセンティブを高めることが確かめられた。第二は、経営者と後継者候補との信頼感（信頼効果）の上昇が、名目権限を委譲する確率を高めることが示された。第三は、事業承継を行う場合、地域のソーシャル・キャピタルとなる地域の魅力の向上が、子息・息女の事業引継ぎ意思に一定の効果を持つという結果となっている。

本研究は、2019年に東京商工リサーチ社（以下、TSRと記す）が行った『後継者不在率』調査の個別企業データを用いて分析を行ったものである。当該データベースは、TSRの企業データベース379万社のうち、2017年以降の後継者に関する情報から、19万521社を無作為抽出したものである。沖縄県においては、1876社が対象企業となっている。

本研究の構成は、以下の通りである。2節では、2-1として、各個別企業データに関する詳細な単純集計結果を示し、2-2では、主要な変数を基準にクロス分析を行っている。3節では、後継者決定に関するプロビット分析の結果と後継者決定の詳細区分（同族承継、内部昇進、外部招聘）に関するマルチロジット分析の結果を示す。4節は、結論である。

## 2. データ

本節では、分析に利用した個別企業データについて、詳細な記述統計を示す。

## 2-1. 単純集計

性別

表2-1 性別

全体	1876 (100%)
1. 男性	1773 (95.0%)
2. 女性	93 (5.0%)

表2-1は、回答者（経営者等）の性別について見たものである。男性が95.0%、女性が5.0%である。

年齢

表2-2 年齢

全体	1613 (100%)
1. 20代	1 (0.1%)
2. 30代	44 (2.7%)
3. 40代	224 (13.9%)
4. 50代	438 (27.2%)
5. 60代	591 (36.6%)
6. 70代	272 (16.9%)
7. 80代	40 (2.5%)
8. 90代	3 (0.2%)
平均年齢	60.4
標準偏差	10.5
最高年齢	91
最小年齢	27

表2-2は、回答者（経営者等）の年齢について見たものである。年齢分布を見ると、60代が36.6%で1番多く、次いで、50代が27.2%、70代が16.9%で続いている。なお、平均年齢は60.4歳、最高年齢91歳、最小年齢27歳である。



役職

表 2 - 3 役職

全体	1876 (100%)
1. 代表取締役（社長）	1717 (91.5%)
2. 理事長	58 (3.1%)
3. 無限責任社員	18 (1.0%)
4. 代表社員	13 (0.7%)
5. 経営者	70 (3.7%)

表 2 - 3 は、回答者（経営者等）の役職について見たものである。「1. 代表取締役（社長）」が 91.5% を占め、「5. 経営者」が 3.7%、「2. 理事長」が 3.1% である。

法人格前後区分

表 2 - 4 法人格前後区分

全体	1876 (100%)
1. 個人	91 (4.9%)
2. 前	1298 (69.2%)
3. 後	487 (26.0%)

表 2 - 4 は、個人・法人区分、及び法人格前後区分について見たものである。91 社（4.9%）が個人経営であり、1785 社（95.1%）が法人である。法人のうち、「株式会社」という名称が社名の前にある企業が 69.2%、後にある企業が 26.0% である。

## 法人格

表2-5 法人格（法人企業のみ）

全体	1785 (100%)
1. 株式会社	1314 (73.6%)
2. 有限会社	403 (22.6%)
3. 合資会社	18 (1.0%)
4. 合名会社	2 (0.1%)
5. 協同組合	13 (0.7%)
6. 協業組合	1 (0.1%)
7. 学校法人	4 (0.2%)
8. 医療法人	26 (1.5%)
9. 社会福祉法人	2 (0.1%)
10. 生活協同組合	1 (0.1%)
11. 農事組合法人	1 (0.1%)

表2-5は、法人企業に限定し、その法人格について見たものである。「1. 株式会社」が73.6%と1番多く、次いで、「2. 有限会社」が22.6%である。

## 上場区分

表2-6 上場区分

全体	1876 (100%)
1. 一部上場	3 (0.2%)
2. 東証以外	1 (0.1%)
3. 未上場	1872 (99.8%)

表2-6は、上場区分について見たものである。「3. 未上場」が99.8%を占める。



業種分類

表 2 - 7 業種分類

全体	1876 (100%)
1. 農業・林業	7 (0.4%)
2. 漁業	4 (0.2%)
3. 鉱業・採石業・砂利採取業	3 (0.2%)
4. 建設業	654 (34.9%)
5. 製造業	163 (8.7%)
6. 電気・ガス・熱供給・水道業	8 (0.4%)
7. 情報通信業	58 (3.1%)
8. 運輸業・郵便業	57 (3.0%)
9. 卸売業・小売業	543 (28.9%)
10. 金融業・保険業	8 (0.4%)
11. 不動産業・物品賃貸業	117 (6.2%)
12. 学術研究・専門・技術サービス業	51 (2.7%)
13. 宿泊業・飲食サービス業	44 (2.3%)
14. 生活関連サービス業・娯楽業	41 (2.2%)
15. 教育・学習支援業	9 (0.5%)
16. 医療・福祉	32 (1.7%)
17. 複合サービス事業	11 (0.6%)
18. サービス業	66 (3.5%)
19. 公務	0 (0%)
20. 分類不能の産業	0 (0%)

表2-7は、業種分類について見たものである。「4. 建設業」が34.9%で1番多く、次いで、「9. 卸売業・小売業」が28.9%、「5. 製造業」が8.7%で続いている。

創業年（西暦）・操業年数
--------------

表2-8 創業年

全体	1862 (100%)
1. 1959年以前	200 (10.7%)
2. 1960年代	311 (16.7%)
3. 1970年代	415 (22.3%)
4. 1980年代	341 (18.3%)
5. 1990年代	256 (13.7%)
6. 2000年代(2009年以前)	215 (11.5%)
7. 2010年以降	124 (6.7%)
最も古い創業年	1893年
最も新しい創業年	2018年

表2-9 操業年数

全体	1862 (100%)
1. 10年未満	100 (5.4%)
2. 10年以上～20年未満	210 (11.3%)
3. 20年以上～30年未満	248 (13.3%)
4. 30年以上～40年未満	345 (18.5%)
5. 40年以上～50年未満	414 (22.2%)
6. 50年以上～60年未満	324 (17.4%)
7. 60年以上	221 (11.9%)
平均年数	39.0
最長操業年数	127
最短操業年数	2



表2-8は、企業の創業年について見たものである。1970年代の創業が22.3%と1番多く、次いで、1980年代が18.3%、1960年代が16.7%で続いている。最も古い創業年は1893年、最も新しい創業年は2018年である。

表2-9は、操業年数について見たものである。「40年以上～50年未満」が22.2%と1番多く、「30年以上～40年未満」が18.5%、「50年以上～60年未満」が17.4%で続いている。平均操業年数は39.0年、最長操業年数は127年、最短操業年数は2年である。

資本金

表2-10 資本金

全体	1767 (100%)
1. 500万円未満	185 (10.5%)
2. 500万円以上～1000万円未満	185 (10.5%)
3. 1000万円以上～2000万円未満	341 (19.3%)
4. 2000万円以上～3000万円未満	285 (16.1%)
5. 3000万円以上～4000万円未満	236 (13.4%)
6. 4000万円以上～5000万円未満	265 (15.0%)
7. 5000万円以上	270 (15.3%)
平均資本金	1億1325万円
最大値	569億6734万円
最小値	1万円

表2-10は、資本金について見たものである。「1000万円以上～2000万円未満」が19.3%と1番多く、次いで、「2000万円以上～3000万円未満」が16.1%、「5000万円以上」が15.3%、「4000万円以上～5000万円未満」が15.0%で続いている。平均資本金は1億1325万円であり、最高資本金は569億6734万円、最低資本金は1万円である。

## 従業員数

表2-11 従業員数

全体	1873 (100%)
1. 5人未満	162 (8.6%)
2. 5人以上～10人未満	346 (18.5%)
3. 10人以上～20人未満	471 (25.1%)
4. 20人以上～30人未満	280 (14.9%)
5. 30人以上～40人未満	149 (8.0%)
6. 40人以上～50人未満	103 (5.5%)
7. 50人以上～100人未満	199 (10.6%)
8. 100人以上	163 (8.7%)
平均人数	48.4
最大値	8012
最小値	0

表2-11は、従業員数について見たものである。「10人以上～20人未満」が約4分の1（25.1%）を占め、次いで、「5人以上～10人未満」が18.5%、「20人以上～30人未満」が14.9%で続いている。平均従業員数は48.4人、最大従業員数は8012人、最小従業員数は0人である。



工場数・事業所数

表 2 - 12 工場数

全体	1870 (100%)
1. ゼロ	1424 (76.1%)
2. 工場数 1	371 (19.8%)
3. 工場数 2	47 (2.5%)
4. 工場数 3	18 (1.0%)
5. 工場数 4	4 (0.2%)
6. 工場数 5 以上	6 (0.5%)
平均値（全体）	0.32
平均値（ゼロ除く）	1.34
最大値	33
最小値	0

表 2 - 13 事業所数

全体	1868 (100%)
1. 事業所数ゼロ	713 (38.2%)
2. 事業所数 1	494 (26.4%)
3. 事業所数 2	229 (12.3%)
4. 事業所数 3	126 (6.7%)
5. 事業所数 4	81 (4.3%)
6. 事業所数 5 以上	225 (12.0%)
平均値（全体）	2.69
平均値（ゼロ除く）	4.35
最大値	346
最小値	0

表 2 - 12 は工場数について、表 2 - 13 は事業所数について見たものである。8 割弱（76.1%）が工場数ゼロ、4 割弱（38.2%）が事業所数ゼロである。

## 売上高

表2-14 売上高 (3期平均値)

全体	1771 (100%)
1. 1億円未満	135 (7.6%)
2. 1億円以上～2億円未満	173 (9.8%)
3. 2億円以上～3億円未満	196 (11.1%)
4. 3億円以上～5億円未満	299 (16.9%)
5. 5億円以上～7億円未満	219 (12.4%)
6. 7億円以上～10億円未満	167 (9.4%)
7. 10億円以上～15億円未満	188 (10.6%)
8. 15億円以上～30億円未満	190 (10.7%)
9. 30億円以上	204 (11.5%)
平均値	18億1588万円
最大値	1854億5833万円
最小値	178万6千円

表2-14は、3期（前々期・前期・今期）の平均売上高について見たものである（平均を採っている理由は決算の年月が各社により異なるからである）。平均売上高のカテゴリーとしては「3億円以上～5億円未満」が2割弱（16.9%）と1番多く、次いで、「5億円以上～7億円未満」が12.4%、「30億円以上」が11.5%で続いている。なお、平均売上高は、18億1588万円、最大値は1854億5833万円、最小値は178万6千円である。



利益金

表 2 - 15 利益金 (3 期平均値)

全体	1604 (100%)
1. マイナス	229 (14.3%)
2. ゼロ以上～100万円未満	72 (4.5%)
3. 100万円以上～300万円未満	160 (10.0%)
4. 300万円以上～600万円未満	160 (10.0%)
5. 600万円以上～1000万円未満	163 (10.2%)
6. 1000万円以上～1500万円未満	122 (7.6%)
7. 1500万円以上～2000万円未満	110 (6.9%)
8. 2000万円以上～3000万円未満	117 (7.3%)
9. 3000万円以上～5000万円未満	157 (9.8%)
10. 5000万円以上～1億円未満	155 (9.7%)
11. 1億円以上	159 (9.9%)
平均値 (全体)	5661 万円
平均値 (マイナス)	▲1795 万円
平均値 (プラス)	6903 万円
最大値	61 億 3333 万円
最小値	▲1 億 7638 万円

表 2 - 15 は、3 期（前々期・前期・今期）の平均利益金について見たものである。全体の平均利益金は 5661 万円、利益金がマイナスの企業のみを対象にした平均利益金は▲1795 万円、利益金がプラスの企業のみを対象にした平均利益金は 6903 万円である。最大値は 61 億 3333 万円、最小値は▲1 億 7638 万円である。

## 倒産フラグ

表2-16 倒産フラグ

全体	1876 (100%)
1. 倒産歴無し	1857 (99.0%)
2. 更生法・民事再生法・会社整理など再建型倒産歴あり	19 (1.0%)

表2-16は、過去倒産歴の有無について見たものである。19社（全体の1.0%）が過去、更生法・民事再生法・会社整理など再建型倒産歴がある。

## 評点

表2-17 評点

全体	1873 (100%)
1. 10点未満	0 (0%)
2. 10点台	2 (0.1%)
3. 20点台	14 (0.7%)
4. 30点台	149 (7.9%)
5. 40点台	533 (28.4%)
6. 50点台	801 (42.7%)
7. 60点台	340 (18.1%)
8. 70点台	34 (1.8%)
9. 80点以上	0 (0%)
平均点	51.9
標準偏差	9.1
最大値	76
最小値	13

表2-17は、評点について見たものである。評点とは、TSRが直近の売上高、利益の推移、財務の状態保有資産の状況を総合評価した点数である。50点台が全体の42.7%を占めている。なお、平均点は51.9点、最高点は76点、最低点は13点である。



メインバンク

表 2 - 18 メインバンク

全体	1868 (100%)
1. A 金融機関	791 (42.3%)
2. B 金融機関	773 (41.4%)
3. C 金融機関	215 (11.5%)
4. D 金融機関	38 (2.0%)
5. 沖縄その他銀行	13 (0.7%)
6. 本土の銀行	38 (2.0%)

表 2 - 18 は、メインバンクについて見たものである。沖縄県には、琉球銀行、沖縄銀行、沖縄海邦銀行、コザ信用金庫があるが、以下、特定の名称は用いない。42.3%が A 金融機関であり、41.4%が B 金融機関、11.5%が C 金融機関である。なお、「5. 沖縄その他銀行」とは、沖縄振興開発金融公庫、商工組合中央金庫、農業協同組合であり、「6. 本土の銀行」には、三菱 UFJ 銀行、三井住友銀行、みずほ銀行、伊予銀行、横浜銀行、山陰合同銀行、鹿児島銀行、西日本シティ銀行、福岡銀行等を含む。

後継者有無

表 2 - 19 後継者有無

全体	1876 (100%)
1. 後継者有	743 (39.6%)
2. 後継者無	1133 (60.4%)

表 2 - 19 は、後継者の有無について見たものである。約 4 割（39.6%）は後継者が決まっており、約 6 割（60.4%）は後継者が決まっていない。

## 後継者有無の詳細

表2-20 後継者詳細区分（後継者有）

全体	743 (100%)
1. 同族承継	442 (59.5%)
2. 内部昇進	236 (31.8%)
3. 外部招聘	65 (8.7%)

表2-20は、後継者が決まっている企業を対象に、後継者の詳細について見たものである。約6割（59.5%）が同族承継であり、約3割（31.8%）が内部昇進、1割弱（8.7%）が外部招聘である。

表2-21 後継者詳細区分（後継者無）

全体	1133 (100%)
1. 社内で人材を育成する方針	148 (13.1%)
2. 外部から人材のみ招聘する方針	12 (1.1%)
3. 外部から人材招聘と資本受入の方針	1 (0.1%)
4. 会社を売却・譲渡の方針	3 (0.3%)
5. 廃業・解散・整理（予定含む）にて不要	4 (0.4%)
6. 設立・交代して浅い又は若年者にて未定	240 (21.2%)
7. その他	6 (0.5%)
8. 未定・検討中	719 (63.5%)

表2-21は、後継者が決まっていない企業を対象に、今後の方針について見たものである。6割強（63.5%）が「8. 未定・検討中」であり、次いで、「6. 設立・交代して浅い又は若年者にて未定」が21.2%、「1. 社内で人材を育成する方針」が13.1%で続いている。

## 2-2. クロス分析

## 2-2-1. 後継者有無別クロス分析

この節では、単純集計の項目と後継者有無のクロス分析のうち、カイ2乗検定の結果より有意性が見られた結果を紹介する。



後継者有無別経営者の年齢比較

表 2 - 22 後継者有無別経営者の年齢比較

後継者有無	後継者有	後継者無
全体	743 (100.0%)	1133 (100.0%)
1. 30 代以下	6*** (1.0%)	39*** (3.9%)
2. 40 代	56*** (9.0%)	168*** (16.9%)
3. 50 代	137*** (22.1%)	301*** (30.3%)
4. 60 代	241 (38.8%)	350 (35.3%)
5. 70 代	153*** (24.6%)	119*** (12.0%)
6. 80 代以上	28*** (4.5%)	15*** (1.5%)
chi2 test	89.3***	

注) chi2 test (カイ 2 乗統計量) の帰無仮説は「クロスの関係が独立」である。\*\*\* は 1% 水準で、\*\* は 5% 水準で、\* は 10% 水準で帰無仮説が棄却されることを意味する。うすい色のセルは調整済み残差より観測値が理論値と比較して有意に高く、濃い色のセルは有意に低いことを意味する (\*\* は 1% 水準で、\* は 5% 水準で、\* は 10% 水準で理論値と観測値が等しいという帰無仮説が棄却されることを意味する)。

表 2 - 22 は、後継者有無別で経営者の年代について比較したものである。まず、カイ 2 乗統計量を見ると、後継者の有無と経営者の年代には 1% 水準の有意性が見られる。調整済み残差より、50 代以下で後継者が決まっておらず、70 代以上で後継者が有意に決まっている傾向が見られる。

## 後継者有無別業種分類の比較

表2-23 後継者有無別業種分類の比較

後継者有無	後継者有	後継者無
全体	743 (100.0%)	1133 (100.0%)
1. 農業・林業	2 (0.3%)	5 (0.4%)
2. 漁業	3 (0.4%)	1 (0.1%)
3. 鉱業・採石業・砂利採取業	0 (0.0%)	3 (0.3%)
4. 建設業	264 (35.5%)	390 (34.4%)
5. 製造業	71 (9.6%)	92 (8.1%)
6. 電気・ガス・熱供給・水道業	5 (0.7%)	3 (0.3%)
7. 情報通信業	14** (1.9%)	44** (3.9%)
8. 運輸業・郵便業	25 (3.4%)	32 (2.8%)
9. 卸売業・小売業	236** (31.8%)	307** (27.1%)
10. 金融業・保険業	3 (0.4%)	5 (0.4%)
11. 不動産業・物品賃貸業	39 (5.2%)	78 (6.9%)
12. 学術研究・専門・技術サービス業	17 (2.3%)	34 (3.0%)
13. 宿泊業・飲食サービス業	7*** (0.9%)	37*** (3.3%)
14. 生活関連サービス業・娯楽業	18 (2.4%)	23 (2.0%)
15. 教育・学習支援業	3 (0.4%)	6 (0.5%)
16. 医療・福祉	12 (1.6%)	20 (1.8%)
17. 複合サービス事業	5 (0.7%)	6 (0.5%)
18. サービス業	19* (2.6%)	47* (4.1%)
chi2 test	34.0***	

表2-23は、後継者有無別で業種について比較したものである。カイ2乗統計量を見ると、後継者の有無と業種には1%水準の有意性が見られる。調整済み残差より、「9. 卸売業・小売業」で後継者が決まっており、「7. 情報通信」と「13. 宿泊業・飲食サービス業」で後継者が有意に決まっていない傾向が見られる。



後継者有無別創業年・操業年数の比較

表 2 - 24 後継者有無別創業年（西暦）の比較

後継者有無	後継者有	後継者無
全体	739 (100.0%)	1123 (100.0%)
1. 1959 年以前	108*** (14.6%)	92*** (8.2%)
2. 1960 年代	150*** (20.3%)	161*** (14.3%)
3. 1970 年代	196*** (26.5%)	219*** (19.5%)
4. 1980 年代	132 (17.9%)	209 (18.6%)
5. 1990 年代	92 (12.4%)	164 (14.6%)
6. 2000 年代(2009 年以前)	49*** (6.6%)	166*** (14.8%)
7. 2010 年以降	12*** (1.6%)	112*** (10.0%)
chi2 test	110.4***	

表 2 - 25 後継者有無別操業年数の比較

後継者有無	後継者有	後継者無
全体	739 (100.0%)	1123 (100.0%)
1. 10 年未満	9*** (1.2%)	91*** (8.1%)
2. 10 年以上～ 20 年未満	44*** (6.0%)	166*** (14.8%)
3. 20 年以上～ 30 年未満	92 (12.4%)	156 (13.9%)
4. 30 年以上～ 40 年未満	124 (16.8%)	221 (19.7%)
5. 40 年以上～ 50 年未満	202*** (27.3%)	212*** (18.9%)
6. 50 年以上～ 60 年未満	155*** (21.0%)	169*** (15.0%)
7. 60 年以上	113*** (3.7%)	108*** (9.6%)
chi2 test	108.3***	

表 2 - 24 は、後継者有無別で創業年を、表 2 - 25 は操業年数について比較したものである。どちらも 1%水準の有意性が見られ、創業年が 1970 年代以前、操業年数が 40 年以上では後継者が決まっており、創業年が 2000 年以降、20 年未満では後継者が有意に決まっていない傾向が見られる。

## 後継者有無別資本金の比較

表2-26 後継者有無別資本金の比較

後継者有無	後継者有	後継者無
全体	704 (100.0%)	1063 (100.0%)
1. 500万円未満	43*** (6.1%)	142*** (13.4%)
2. 500万円以上～1000万円未満	52*** (7.4%)	133*** (12.5%)
3. 1000万円以上～2000万円未満	134 (19.0%)	207 (19.5%)
4. 2000万円以上～3000万円未満	124 (17.6%)	161 (15.1%)
5. 3000万円以上～4000万円未満	112*** (15.9%)	124*** (11.7%)
6. 4000万円以上～5000万円未満	124** (17.6%)	141** (13.3%)
7. 5000万円以上	115 (16.3%)	155 (14.6%)
chi2 test	45.4***	

## 後継者有無別従業員数の比較

表2-27 後継者有無別従業員数の比較

後継者有無	後継者有	後継者無
全体	743 (100.0%)	1130 (100.0%)
1. 5人未満	33*** (4.4%)	129*** (11.4%)
2. 5人以上～10人未満	114*** (15.3%)	232*** (20.5%)
3. 10人以上～20人未満	171* (23.0%)	300* (26.5%)
4. 20人以上～30人未満	125* (16.8%)	155* (13.7%)
5. 30人以上～40人未満	71** (9.6%)	78** (6.9%)
6. 40人以上～50人未満	49* (6.6%)	54* (4.8%)
7. 50人以上～100人未満	107*** (14.4%)	92*** (8.1%)
8. 100人以上	73 (9.8%)	90 (8.0%)
chi2 test	61.8***	



表2-26は、後継者有無別で資本金について比較したものである。カイ2乗統計量を見ると、後継者の有無と資本金には1%水準の有意性が見られる。調整済み残差よると、資本金が3000万円以上で後継者が決まっており、1000万円未満で後継者が有意に決まっていない傾向が見られる。

表2-27は、後継者有無別で従業員数について比較したものであり、1%水準の有意性が見られる。調整済み残差より、従業員数が30人以上で後継者が決まっており、30人未満で後継者が有意に決まっていない傾向が見られる。

後継者有無別売上高の比較

表2-28 後継者有無別売上高の比較

後継者有無	後継者有	後継者無
全体	715 (100.0%)	1056 (100.0%)
1. 1億円未満	28*** (3.9%)	107*** (10.1%)
2. 1億円以上～2億円未満	56** (7.8%)	117** (11.1%)
3. 2億円以上～3億円未満	56*** (7.8%)	140*** (13.3%)
4. 3億円以上～5億円未満	123 (17.1%)	176 (16.7%)
5. 5億円以上～7億円未満	98 (13.7%)	121 (11.5%)
6. 7億円以上～10億円未満	68 (9.5%)	99 (9.4%)
7. 10億円以上～15億円未満	89** (12.4%)	99** (9.4%)
8. 15億円以上～30億円未満	86 (12.0%)	104 (9.8%)
9. 30億円以上	111*** (15.5%)	93*** (8.8%)
chi2 test	61.8***	

表2-28は、後継者有無別で売上高（3期平均値）について比較したものである。カイ2乗統計量を見ると、後継者の有無と売上高には1%水準の有意性が見られる。調整済み残差より、売上高が3億円未満で後継者が有意に決まっておらず、10億円以上で後継者が決まっている傾向が見られる。

## 後継者有無別利益金の比較

表2-29 後継者有無別利益金の比較

後継者有無	後継者有	後継者無
全体	654 (100.0%)	950 (100.0%)
1. マイナス	70*** (10.7%)	159** (16.7%)
2. ゼロ以上～100万円未満	23 (3.5%)	49** (5.2%)
3. 100万円以上～300万円未満	56 (8.6%)	104 (10.9%)
4. 300万円以上～600万円未満	55* (8.4%)	105* (11.1%)
5. 600万円以上～1000万円未満	69 (10.6%)	94 (9.9%)
6. 1000万円以上～1500万円未満	57 (8.7%)	65 (6.8%)
7. 1500万円以上～2000万円未満	38 (5.8%)	72 (7.6%)
8. 2000万円以上～3000万円未満	58** (8.9%)	59** (6.2%)
9. 3000万円以上～5000万円未満	70 (10.7%)	87 (9.2%)
10. 5000万円以上～1億円未満	81*** (12.4%)	74*** (7.8%)
11. 1億円以上	77** (11.8%)	82** (8.6%)
chi2 test	37.9***	

表2-29は、後継者有無別で利益金（3期平均値）について比較したものである。カイ2乗統計量を見ると、後継者の有無と利益金には1%水準の有意性が見られる。調整済み残差より、利益金が2000万円以上で後継者が決まっている傾向が見られ、100万円未満で後継者が有意に決まっていない傾向が見られる。



後継者有無別評点の比較

表 2 - 30 後継者有無別評点の比較

後継者有無	後継者有	後継者無
全体	742 (100.0%)	1131 (100.0%)
1. 1 の 0 点未満	1 (0.1%)	1 (0.1%)
2. 10 点台	1** (0.1%)	13** (1.1%)
3. 20 点台	22*** (3.0%)	127*** (11.2%)
4. 30 点台	167*** (22.5%)	366*** (32.4%)
5. 40 点台	353*** (47.6%)	448*** (39.6%)
6. 50 点台	178*** (24.0%)	162*** (14.3%)
7. 60 点台	20** (2.7%)	14** (1.2%)
chi2 test	95.0***	

表 2 - 30 は、後継者有無別で評点について比較したものである。30 点台以下で後継者が決まっておらず、40 点台以上で後継者が有意に決まっている傾向が見られる。

後継者有無別メインバンクの比較

表 2 - 31 後継者有無別メインバンクの比較

後継者有無	後継者有	後継者無
全体	740 (100.0%)	1128 (100.0%)
1. A 金融機関	317 (42.8%)	474 (42.0%)
2. B 金融機関	328** (44.3%)	445** (39.5%)
3. C 金融機関	62*** (8.4%)	153*** (13.6%)
4. D 金融機関	15 (2.0%)	23 (2.0%)
5. 沖縄その他銀行	3 (0.4%)	10 (0.9%)
6. 本土の銀行	15 (2.0%)	23 (2.0%)
chi2 test	14.6**	

表2-31は、後継者有無別でメインバンクについて比較したものである。カイ2乗統計量を見ると、後継者有無とメインバンクの関係には5%水準の有意性が見られる。調整済み残差より、メインバンクがB金融機関の場合、後継者が決まっている傾向が見られ、C金融機関の場合、後継者が有意に決まっていない傾向が見られる。

### 2-2-2. 後継者詳細別クロス分析（後継者有対象）

この節では、後継者が決まっている企業を対象に、単純集計の項目と後継者の詳細（同族承継、内部昇進、外部招聘）とのクロス分析のうち、カイ2乗検定の結果より有意性が見られた結果を紹介する。

#### （後継者有）後継者詳細別男女の比較

表2-32 （後継者有）後継者詳細別男女の比較

後継者詳細	同族承継	内部昇進	外部招聘
全体	440 (100.0%)	235 (100.0%)	64 (100.0%)
1. 男性	411*** (93.4%)	228 (97.0%)	64* (100.0%)
2. 女性	29*** (6.6%)	7 (3.0%)	0* (0.0%)
chi2 test	7.90**		

表2-32は、後継者の詳細別で経営者の性別について比較したものである。女性経営者は同族承継が多く、男性経営者は外部招聘が有意に多い。

#### （後継者有）後継者詳細別経営者の年齢比較

表2-33 （後継者有）後継者詳細別経営者の年齢比較

後継者詳細	同族承継	内部昇進	外部招聘
全体	442 (100.0%)	236 (100.0%)	65 (100.0%)
1. 30代以下	3 (0.8%)	3 (1.5%)	0 (0.0%)
2. 40代	38 (9.7%)	16 (8.1%)	2 (6.1%)
3. 50代	65*** (16.6%)	57*** (28.9%)	15*** (45.5%)
4. 60代	141* (36.1%)	86* (43.7%)	14 (42.4%)
5. 70代	122*** (31.2%)	29*** (14.7%)	2** (6.1%)
6. 80代以上	22* (5.6%)	6 (3.0%)	0 (0.0%)
chi2 test	44.4***		

表2-33は、後継者の詳細別で経営者の年代を比較したものである。70代以上で同族承継、50代の場合は内部昇



進や外部招聘が有意に多い。

（後継者有）後継者詳細別業種分類の比較

表 2 - 34 （後継者有）後継者詳細別業種分類の比較

後継者詳細	同族承継	内部昇進	外部招聘
全体	442 (100.0%)	236 (100.0%)	65 (100.0%)
1. 農業・林業	2 (0.5%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
2. 漁業	3 (0.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
3. 鉱業・採石業・砂利採取業	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
4. 建設業	175*** (39.6%)	81 (34.3%)	8*** (12.3%)
5. 製造業	40 (9.0%)	22 (9.3%)	9 (13.8%)
6. 電気・ガス・熱供給・水道業	1* (0.2%)	3 (1.3%)	1 (1.5%)
7. 情報通信業	1*** (0.2%)	7 (3.0%)	6*** (9.2%)
8. 運輸業・郵便業	8*** (1.8%)	12* (5.1%)	5** (7.7%)
9. 卸売業・小売業	149 (33.7%)	67 (28.4%)	20 (30.8%)
10. 金融業・保険業	0** (0.0%)	2 (0.8%)	1 (1.5%)
11. 不動産業・物品賃貸業	23 (5.2%)	12 (5.1%)	4 (6.2%)
12. 学術研究・専門・技術サービス業	5** (1.1%)	9* 3.8 (%)	3 (4.6%)
13. 宿泊業・飲食サービス業	2* (0.5%)	4 (1.7%)	1 (1.5%)
14. 生活関連サービス業・娯楽業	11 (2.5%)	3 (1.3%)	4** (6.2%)
15. 教育・学習支援業	2 (0.5%)	1 (0.4%)	0 (0.0%)
16. 医療・福祉	10* (2.3%)	2 (0.8%)	0 (0.0%)
17. 複合サービス事業	0*** (0.0%)	4** (1.7%)	1 (1.5%)
18. サービス業	10 (2.3%)	7 (3.0%)	2 (3.1%)
chi2 test	87.4***		

表2-34は、後継者の詳細別で業種について比較したものである。「4. 建設業」は同族承継、「17. 複合サービス事業」は内部昇進、「7. 情報通信」、「8. 運輸業・郵便業」、「14. 生活関連サービス業・娯楽業」は外部招聘が有意に多い。

(後継者有) 後継者詳細別役職の比較

表2-35 (後継者有) 後継者詳細別役職の比較

後継者詳細	同族承継	内部昇進	外部招聘
全体	442 (100.0%)	236 (100.0%)	65 (100.0%)
1. 代表取締役(社長)	397** (89.8%)	224** (94.9%)	60 (92.3%)
2. 理事長	10* (2.3%)	10 (4.2%)	4 (6.2%)
3. 無限責任社員	10** (2.3%)	1 (0.4%)	0 (0.0%)
4. 代表社員	3 (0.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
5. 経営者	22*** (5.0%)	1*** (0.4%)	1 (1.5%)
chi2 test	21.3***		

表2-35は、後継者の詳細別で経営者の役職について比較したものである。カイ2乗統計量より、後継者の詳細と経営者の役職には1%水準の有意性が見られる。調整済み残差より、「3. 無限責任社員」や「5. 経営者」は同族承継、「1. 代表取締役(社長)」は内部昇進が有意に多い。

(後継者有) 後継者詳細別経営形態の比較

表2-36 (後継者有) 後継者詳細別法人格前後区分の比較

後継者詳細	同族承継	内部昇進	外部招聘
全体	442 (100.0%)	236 (100.0%)	65 (100.0%)
1. 個人経営	23** (5.2%)	2*** (0.8%)	4 (6.2%)
2. 法人経営	419*** (94.8%)	234*** (99.2%)	61 (93.8%)
chi2 test	8.75**		

表2-36は、後継者の詳細別で経営形態について比較したものである。カイ2乗統計量より、後継者の詳細と経営形態には5%水準の有意性が見られる。調整済み残差より、個人経営では同族承継が多く、法人経営では内部昇進が有意に多い。



（後継者有・法人経営）後継者詳細別法人格前後区分の比較

表 2 - 37 （後継者有・法人経営）後継者詳細別法人格前後区分の比較

後継者詳細	同族承継	内部昇進	外部招聘
全体	419 (100.0%)	234 (100.0%)	61 (100.0%)
1. 前	327*** (78.0%)	155** (66.2%)	30*** (49.2%)
2. 後	92*** (22.0%)	79** (33.8%)	31*** (50.8%)
chi2 test	27.0***		

表 2 - 37 は、法人経営を対象に、後継者の詳細別で「株式会社」の名称の位置（前後）について比較したものである。カイ 2 乗統計量より、後継者の詳細と社名における「株式会社」の位置には 1% 水準の有意性が見られる。調整済み残差より、同族承継では社名の前に「株式会社」を付ける傾向が多く、内部昇進や外部招聘では社名の後に付ける傾向が有意に多い。

（後継者有・法人経営）後継者詳細別法人格の比較

表 2 - 38 （後継者有・法人経営）後継者詳細別法人格の比較

後継者詳細	同族承継	内部昇進	外部招聘
全体	419 (100.0%)	234 (100.0%)	61 (100.0%)
1. 株式会社	281*** (67.1%)	189*** (80.8%)	60*** (98.4%)
2. 有限会社	116*** (27.7%)	35*** (15.0%)	0*** (0.0%)
3. 合資会社	10** (2.2%)	1* (0.4%)	0 (0.0%)
4. 合名会社	2 (0.5%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
5. 協同組合	0*** (0.0%)	6*** (2.6%)	0 (0.0%)
6. 協業組合	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1*** (1.6%)
7. 学校法人	0 (0.0%)	1 (0.4%)	0 (0.0%)
8. 医療法人	9 (2.1%)	2 (0.9%)	0 (0.0%)
9. 社会福祉法人	1 (0.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
chi2 test	69.2***		

表 2 - 38 は、法人経営を対象に、後継者の詳細別で法人格について比較したものである。カイ 2 乗統計量より、

後継者の詳細と法人格には1%水準の有意性が見られる。調整済み残差より、「2. 有限会社」と「3. 合資会社」では同族承継、「1. 株式会社」と「5. 協同組合」は内部昇進、また、「1. 株式会社」（観測値は少ないが「6. 協業組合」）は外部招聘が有意に多い。

(後継者有) 後継者詳細別創業年・操業年数の比較

表2-39 (後継者有) 後継者詳細別創業年の比較

後継者詳細	同族承継	内部昇進	外部招聘
全体	440 (100.0%)	235 (100.0%)	64 (100.0%)
1. 1959年以前	70 (15.9%)	36 (15.3%)	2*** (3.1%)
2. 1960年代	94 (21.4%)	43 (18.3%)	13 (20.3%)
3. 1970年代	120 (27.3%)	64 (27.2%)	12 (18.8%)
4. 1980年代	80 (18.2%)	43 (18.3%)	9 (14.1%)
5. 1990年代	50 (11.4%)	29 (12.3%)	13** (20.3%)
6. 2000年代(2009年以前)	21** (4.8%)	15 (6.4%)	13*** (20.3%)
7. 2010年以降	5 (1.1%)	5 (2.1%)	2 (3.1%)
chi2 test	35.1***		

表2-40 (後継者有) 後継者詳細別操業年数の比較

後継者詳細	同族承継	内部昇進	外部招聘
全体	440 (100.0%)	235 (100.0%)	64 (100.0%)
1. 10年未満	3 (0.7%)	4 (1.7%)	2 (3.1%)
2. 10年以上～20年未満	21 (4.8%)	13 (5.5%)	10*** (15.6%)
3. 20年以上～30年未満	47* (10.7%)	31 (13.2%)	14** (21.9%)
4. 30年以上～40年未満	75 (17.0%)	38 (16.2%)	11 (17.2%)
5. 40年以上～50年未満	124 (28.2%)	66 (28.1%)	12 (18.8%)
6. 50年以上～60年未満	98 (22.3%)	44 (18.7%)	13 (20.3%)
7. 60年以上	72 (16.4%)	39 (16.6%)	2*** (3.1%)
chi2 test	30.0***		



表 2 - 39 は、後継者の詳細別で創業年について、表 2 - 40 は操業年数について比較したものである。調整済み残差より、創業年が 1990 年代以降や操業年数が 10 年以上（30 年未満）で外部招聘が有意に多い。

（後継者有）後継者詳細別資本金の比較

表 2 - 41 （後継者有）後継者詳細別資本金の比較

後継者詳細	同族承継	内部昇進	外部招聘
全体	410 (100.0%)	232 (100.0%)	62 (100.0%)
1. 500 万円未満	37*** (9.0%)	6*** (2.6%)	97. (0.0%)
2. 500 万円以上～ 1000 万円未満	37** (9.0%)	15 (6.5%)	0** (0.0%)
3. 1000 万円以上～ 2000 万円未満	90** (22.0%)	37 (15.9%)	7 (11.3%)
4. 2000 万円以上～ 3000 万円未満	76 (18.5%)	39 (16.8%)	9 (14.5%)
5. 3000 万円以上～ 4000 万円未満	66 (16.1%)	35 (15.1%)	11 (17.7%)
6. 4000 万円以上～ 5000 万円未満	74 (18.0%)	45 (19.4%)	5** (8.1%)
7. 5000 万円以上	30*** (7.3%)	55*** (23.7%)	30*** (48.4%)
chi2 test	97.1***		

表 2 - 41 は、後継者の詳細別で資本金について比較したものである。カイ 2 乗統計量より、後継者の詳細と資本金には 1% 水準の有意性が見られる。調整済み残差より、資本金が 2000 万円未満で同族承継、5000 万円以上で内部昇進や外部招聘が有意に多い。

## (後継者有) 後継者詳細別従業員数の比較

表2-42 (後継者有) 後継者詳細別従業員数の比較

後継者詳細	同族承継	内部昇進	外部招聘
全体	442 (100.0%)	236 (100.0%)	65 (100.0%)
1. 5人未満	27*** (6.1%)	6* (2.5%)	0* (0.0%)
2. 5人以上～10人未満	86*** (19.5%)	23*** (9.7%)	5* (7.7%)
3. 10人以上～20人未満	118*** (26.7%)	45* (19.1%)	8** (12.3%)
4. 20人以上～30人未満	65* (14.7%)	51** (21.6%)	9 (13.8%)
5. 30人以上～40人未満	44 (10.0%)	18 (7.6%)	9 (13.8%)
6. 40人以上～50人未満	31 (7.0%)	13 (5.5%)	5 (7.7%)
7. 50人以上～100人未満	47*** (10.6%)	48*** (20.3%)	12 (18.5%)
8. 100人以上	24*** (5.4%)	32** (13.6%)	17*** (26.2%)
chi2 test	75.4***		

表2-42は、後継者の詳細別で従業員数について比較したものである。調整済み残差より、従業員数が20人未満で同族承継、50人以上になると内部昇進（20人以上～30人未満でも有意性が見られる）、100人以上で外部招聘が有意に多い。



（後継者有）後継者詳細別売上高の比較

表 2 - 43 （後継者有）後継者詳細別売上高の比較

後継者詳細	同族承継	内部昇進	外部招聘
全体	427 (100.0%)	227 (100.0%)	61 (100.0%)
1. 1 億円未満	24*** (5.6%)	4** (1.8%)	0 (0.0%)
2. 1 億円以上～ 2 億円未満	40* (9.4%)	14 (6.2%)	2 (3.3%)
3. 2 億円以上～ 3 億円未満	47*** (11.0%)	8*** (3.5%)	1* (1.6%)
4. 3 億円以上～ 5 億円未満	82* (19.2%)	38 (16.7%)	3*** (4.9%)
5. 5 億円以上～ 7 億円未満	58 (13.6%)	34 (15.0%)	6 (9.8%)
6. 7 億円以上～ 10 億円未満	38 (8.9%)	29** (12.8%)	1** (1.6%)
7. 10 億円以上～ 15 億円未満	53 (12.4%)	23 (10.1%)	13** (21.3%)
8. 15 億円以上～ 30 億円未満	48 (11.2%)	23 (11.5%)	12* (19.7%)
9. 30 億円以上	37*** (8.7%)	51*** (22.5%)	23*** (37.7%)
chi2 test	87.2***		

表 2 - 43 は、後継者の詳細別で売上高（3 期平均値）について比較したものである。カイ 2 乗統計量より、後継者の詳細と売上高には 1% 水準の有意性が見られる。調整済み残差より、売上高が 5 億円未満で同族承継、10 億円以上で外部招聘が有意に多い。また、内部昇進については 7 億円以上（10 億円未満）と 30 億円以上で有意に多くなっている。

## (後継者有) 後継者詳細別利益金の比較

表2-44 (後継者有) 後継者詳細別利益金の比較

後継者詳細	同族承継	内部昇進	外部招聘
全体	379 (100.0%)	214 (100.0%)	61 (100.0%)
1. マイナス	40 (10.6%)	24 (11.2%)	6 (9.8%)
2. ゼロ以上～100万円未満	15 (4.0%)	8 (3.7%)	0 (0.0%)
3. 100万円以上～300万円未満	44 <sup>***</sup> (11.6%)	11 <sup>**</sup> (5.1%)	1 <sup>**</sup> (1.6%)
4. 300万円以上～600万円未満	38 <sup>*</sup> (10.0%)	16 (7.5%)	1 <sup>**</sup> (1.6%)
5. 600万円以上～1000万円未満	45 (11.9%)	21 (9.8%)	3 (4.9%)
6. 1000万円以上～1500万円未満	43 <sup>***</sup> (11.3%)	13 <sup>*</sup> (6.1%)	1 <sup>**</sup> (1.6%)
7. 1500万円以上～2000万円未満	24 (6.3%)	12 (5.6%)	2 (3.3%)
8. 2000万円以上～3000万円未満	29 (7.7%)	22 (10.3%)	7 (11.5%)
9. 3000万円以上～5000万円未満	39 (10.3%)	22 (10.3%)	9 (14.8%)
10. 5000万円以上～1億円未満	37 <sup>**</sup> (9.8%)	32 (15.0%)	12 <sup>*</sup> (19.7%)
11. 1億円以上	25 <sup>***</sup> (6.6%)	33 <sup>**</sup> (15.4%)	19 <sup>***</sup> (31.1%)
chi2 test	68.3 <sup>***</sup>		

表2-44は、後継者の詳細別で利益金(3期平均値)について比較したものである。カイ2乗統計量より、後継者の詳細と利益金には1%水準の有意性が見られる。調整済み残差より、利益金が100万円以上1500万円以下で同族承継が有意に多くなる傾向が見られ、1億円以上で内部昇進や外部招聘が有意に多くなる。



（後継者有）後継者詳細別評点の比較

表 2 - 45 （後継者有）後継者詳細別評点の比較

後継者詳細	同族承継	内部昇進	外部招聘
全体	442 (100.0%)	235 (100.0%)	65 (100.0%)
1. 1 の 0 点未満	0 (0.0%)	1 (0.4%)	0 (0.0%)
2. 10 点台	1 (0.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
3. 20 点台	13 (2.9%)	9 (3.8%)	0 (0.0%)
4. 30 点台	127*** (28.7%)	34*** (14.5%)	6*** (9.2%)
5. 40 点台	224** (50.7%)	112 (47.7%)	17*** (26.2%)
6. 50 点台	73*** (16.5%)	72*** (30.6%)	33*** (50.8%)
7. 60 点台	4*** (0.9%)	7 (3.0%)	9*** (13.8%)
chi2 test	101.3***		

表 2 - 45 は、後継者の詳細別で評点について比較したものである。評点 30 ～ 40 点台で同族承継、50 点台以上で内部昇進や外部招聘が有意に多い。

（後継者有）後継者詳細別メインバンクの比較

表 2 - 46 （後継者有）後継者詳細別メインバンクの比較

後継者詳細	同族承継	内部昇進	外部招聘
全体	441 (100.0%)	236 (100.0%)	63 (100.0%)
1. A 金融機関	188 (42.6%)	100 (42.4%)	29 (46.0%)
2. B 金融機関	194 (44.0%)	110 (46.6%)	24 (38.1%)
3. C 金融機関	47*** (10.7%)	13* (5.5%)	2 (3.2%)
4. D 金融機関	10 (2.3%)	5 (2.1%)	0 (0.0%)
5. 沖縄その他銀行	1 (0.2%)	1 (0.4%)	1 (1.6%)
6. 本土の銀行	1*** (0.2%)	7 (3.0%)	7*** (11.1%)
chi2 test	45.8***		

表 2 - 46 は、後継者の詳細別でメインバンクについて比較したものである。C 金融機関では同族承継、本土の銀行では外部招聘が有意に多い。

## 2-2-3. 後継者の方針別クロス分析（後継者無対象）

この節では、後継者が決まっていない企業を対象に、単純集計の項目と後継者についての方針とのクロス分析のうち、カイ2乗検定の結果より有意性が見られた結果を紹介する。なお、後継者についての方針については、以下4つのカテゴリーで比較する。

1. 育成中：「社内で人材を育成する方針」
2. 売却等：「外部から人材のみ招聘する方針」・「外部から人材招聘と資本受入の方針」  
「会社を売却・譲渡」・「廃業・解散・整理（予定含む）にて不要」
3. 検討前：「設立・交代して浅い又は若年者にて未定」
4. 未定：「未定・検討中」、「その他」

## （後継者無）後継者の方針別男女の比較

表2-47（後継者無）後継者の方針細別男女の比較

後継者について	育成中	売却等	検討前	未定
全体	148 (100.0%)	20 (100.0%)	239 (100.0%)	720 (100.0%)
1. 男性	143 (96.6%)	20 (100%)	219*** (91.6%)	688 (95.6%)
2. 女性	5 (3.4%)	0 (0.0%)	20*** (8.4%)	32 (4.4%)
chi2 test	7.95**			

表2-47は、後継者の方針別で経営者の性別について比較したものである。カイ2乗統計量より、後継者の方針と経営者の性別には5%水準の有意性が見られる。調整済み残差より、女性経営者は後継者が決まっていない理由として「検討前」（すなわち、設立・交代して浅い又は若年者にて未定）と考えている経営者が有意に多い。

## （後継者無）後継者の方針別経営者の年齢比較

表2-48（後継者無）後継者の方針別経営者の年齢比較

後継者について	育成中	売却等	検討前	未定
全体	148 (100.0%)	20 (100.0%)	239 (100.0%)	720 (100.0%)
1. 30代以下	1** (0.8%)	0 (0.0%)	22*** (11.6%)	16*** (2.4%)
2. 40代	10*** (7.6%)	0* (0.0%)	52*** (27.4%)	106 (16.2%)
3. 50代	37 (28.0%)	2 (12.5%)	59 (31.1%)	203 (31.0%)
4. 60代	57** (43.2%)	9* (56.3%)	49*** (25.8%)	235 (35.9%)
5. 70代	24** (18.2%)	4 (25.0%)	8*** (4.2%)	83 (12.7%)
6. 80代以上	3 (2.3%)	1 (6.3%)	0* (0.0%)	11 (1.7%)
chi2 test	91.4***			



表2-48は、後継者の方針別で経営者の年代を比較したものである。カイ2乗統計量を見ると、後継者の方針と経営者の年代には1%水準の有意性が見られる。調整済み残差より、60代以上になると、後継者について「社内で人材を育成する方針」（育成中）が多く、40代以下で「設立・交代して浅い又は若年者にて未定」（検討前）が有意に多い。

（後継者無・法人経営）後継者の方針別法人格の比較

表2-49 （後継者無・法人経営）後継者の方針別法人格の比較

後継者について	育成中	売却等	検討前	未定
全体	144 (100.0%)	17 (100.0%)	221 (100.0%)	689 (100.0%)
1. 株式会社	105 (72.9%)	15 (88.2%)	181*** (81.9%)	483*** (70.1%)
2. 有限会社	30 (20.8%)	2 (11.8%)	32*** (14.5%)	188*** (27.3%)
3. 合資会社	1 (0.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	6 (0.9%)
4. 合名会社	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
5. 協同組合	1 (0.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	6 (0.9%)
6. 協業組合	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
7. 学校法人	1 (0.7%)	0 (0.0%)	2** (0.9%)	0** (0.0%)
8. 医療法人	5** (3.5%)	0 (0.0%)	4 (1.8%)	6** (0.9%)
9. 社会福祉法人	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1** (0.5%)	0 (0.0%)
10. 生活協同組合	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1** (0.5%)	0 (0.0%)
11. 農事組合法人	1** (0.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
chi2 test	47.5***			

表2-49は、法人経営を対象に、後継者の方針別で法人格について比較したものである。カイ2乗統計量を見ると、後継者の方針と法人格には1%水準の有意性が見られる。調整済み残差より、株式会社では「設立・交代して浅い又は若年者にて未定」（検討前）が多く、有限会社では「未定・検討中」が有意に多い（その他の法人格でも有意性は見られるが、サンプル数が著しく少ない）。

## (後継者無) 後継者の方針別業種分類の比較

表2-50 (後継者無) 後継者の方針別業種分類の比較

後継者について	育成中	売却等	検討前	未定
全体	148 (100.0%)	20 (100.0%)	240 (100.0%)	725 (100.0%)
1. 農業・林業	1 (0.7%)	0 (0.0%)	1 (0.4%)	3 (0.4%)
2. 漁業	0 (0.0%)	1*** (5.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
3. 鉱業・採石業・砂利採取業	1 (0.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	2 (0.3%)
4. 建設業	52 (35.1%)	5 (25.0%)	68** (28.3%)	265** (36.6%)
5. 製造業	16 (10.8%)	1 (5.0%)	20 (8.3%)	55 (7.6%)
6. 電気・ガス・熱供給・水道業	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (0.4%)	2 (0.3%)
7. 情報通信業	8 (5.4%)	0 (0.0%)	9 (3.8%)	27 (3.7%)
8. 運輸業・郵便業	5 (3.4%)	2** (10.0%)	8 (3.3%)	17 (2.3%)
9. 卸売業・小売業	34 (23.0%)	8 (40.0%)	61 (25.4%)	204 (28.1%)
10. 金融業・保険業	1 (0.7%)	0 (0.0%)	3** (1.3%)	1** (0.1%)
11. 不動産業・物品賃貸業	11 (7.4%)	2 (10.0%)	20 (8.3%)	45 (6.2%)
12. 学術研究・専門・技術サービス業	0** (0.0%)	0 (0.0%)	15*** (6.3%)	19 (2.6%)
13. 宿泊業・飲食サービス業	2 (1.4%)	0 (0.0%)	13** (5.4%)	22 (3.0%)
14. 生活関連サービス業・娯楽業	3 (2.0%)	1 (5.0%)	5 (2.1%)	14 (1.9%)
15. 教育・学習支援業	1 (0.7%)	0 (0.0%)	2 (0.8%)	3 (0.4%)
16. 医療・福祉	6** (4.1%)	0 (0.0%)	7 (2.9%)	7*** (1.0%)
17. 複合サービス事業	1 (0.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	5 (0.7%)
18. サービス業	6 (4.1%)	0 (0.0%)	7 (2.9%)	34 (4.7%)
chi2 test	114.6***			

表2-50は、後継者の方針別で法人格について比較したものである。「12. 学術研究など」や「13. 宿泊業など」は「設立・交代して浅い又は若年者にて未定」(検討前)が多く、「4. 建設業」では「未定・検討中」が有意に多い(その他の法人格でも有意性は見られるが、サンプル数が著しく少ない)。



（後継者無）後継者の方針別後継者有無別創業年・操業年数の比較

表 2 - 51 （後継者無）後継者の方針別創業年の比較

後継者について	育成中	売却等	検討前	未定
全体	147 (100.0%)	20 (100.0%)	236 (100.0%)	720 (100.0%)
1. 1959 年以前	18* (12.2%)	2 (10.0%)	17 (7.2%)	55 (7.6%)
2. 1960 年代	29** (19.7%)	4 (20.0%)	26 (11.0%)	102 (14.2%)
3. 1970 年代	31 (21.1%)	5 (25.0%)	37* (15.7%)	146 (20.3%)
4. 1980 年代	28 (19.0%)	6 (30.3%)	37 (15.7%)	138 (19.2%)
5. 1990 年代	26 (17.7%)	0* (0.0%)	27 (11.4%)	111 (15.4%)
6. 2000 年代（2009 年以前）	13** (8.8%)	0* (0.0%)	37 (15.7%)	116* (16.1%)
7. 2010 年以降	2*** (1.4%)	3 (15.0%)	55*** (23.3%)	52*** (7.2%)
chi2 test	86.2***			

表 2 - 52 （後継者無）後継者の方針別操業年数の比較

後継者について	育成中	売却等	検討前	未定
全体	147 (100.0%)	20 (100.0%)	236 (100.0%)	720 (100.0%)
1. 10 年未満	2*** (1.4%)	3 (15.0%)	46*** (19.5%)	40*** (5.6%)
2. 10 年以上～ 20 年未満	7*** (4.8%)	0* (0.0%)	42 (17.8%)	117* (16.3%)
3. 20 年以上～ 30 年未満	26 (17.7%)	0* (0.0%)	22** (9.3%)	108 (15.0%)
4. 30 年以上～ 40 年未満	34 (23.1%)	5 (25.0%)	43 (18.2%)	139 (19.3%)
5. 40 年以上～ 50 年未満	28 (19.0%)	6 (30.0%)	37 (15.7%)	141 (19.6%)
6. 50 年以上～ 60 年未満	32** (21.8%)	3 (15.0%)	26* (11.0%)	108 (15.0%)
7. 60 年以上	18 (12.2%)	3 (15.0%)	20 (8.5%)	67 (9.3%)
chi2 test	90.2***			

表 2 - 51 は、後継者の方針別で創業年を、表 2 - 52 は、操業年数について比較したものである。創業年が 1960 年代までや操業年数が 50 年以上（60 年未満）の老舗企業では「社内で人材を育成する方針」（育成中）が有意に多い。

## (後継者無) 後継者の方針別資本金の比較

表2-53 (後継者無) 後継者の方針別資本金の比較

後継者について	育成中	売却等	検討前	未定
全体	138 (100.0%)	18 (100.0%)	219 (100.0%)	688 (100.0%)
1. 500万円未満	11** (8.0%)	2 (11.1%)	30 (13.7%)	99 (14.4%)
2. 500万円以上～1000万円未満	10** (7.2%)	1 (5.6%)	39*** (17.8%)	83 (12.1%)
3. 1000万円以上～2000万円未満	30 (21.7%)	4 (22.2%)	35 (16.0%)	138 (20.1%)
4. 2000万円以上～3000万円未満	22 (15.9%)	1 (5.6%)	34 (15.5%)	104 (15.1%)
5. 3000万円以上～4000万円未満	15 (10.9%)	0 (0.0%)	21 (9.6%)	88 (12.8%)
6. 4000万円以上～5000万円未満	17 (12.3%)	2 (11.1%)	24 (11.0%)	98 (14.2%)
7. 5000万円以上	33*** (23.9%)	8*** (44.4%)	36 (16.4%)	78*** (11.3%)
chi2 test	15.5***			

表2-53は、後継者の方針別で資本金について比較したものである。カイ2乗統計量を見ると、後継者の方針と資本金には1%水準の有意性が見られる。調整済み残差より、資本金が5000万円以上の企業では、「社内で人材を育成する方針」(育成中)や「売却等(外部からの人材や資本受入れ、及び廃業を含む)」が多く、500万円以上(1000万円未満)で「設立・交代して浅い又は若年者にて未定」(検討前)が有意に多い。



（後継者無）後継者の方針別従業員数の比較

表 2 - 54 （後継者無）後継者の方針別従業員数の比較

後継者について	育成中	売却等	検討前	未定
全体	148 (100.0%)	20 (100.0%)	238 (100.0%)	724 (100.0%)
1. 5 人未満	9** (6.1%)	5* (25.0%)	32 (13.4%)	83 (11.5%)
2. 5 人以上～10 人未満	17*** (11.5%)	3 (15.0%)	53 (22.3%)	159 (22.0%)
3. 10 人以上～20 人未満	30* (20.3%)	4 (20.0%)	65 (27.3%)	201 (27.8%)
4. 20 人以上～30 人未満	31*** (20.9%)	0* (0.0%)	25 (10.5%)	99 (13.7%)
5. 30 人以上～40 人未満	9 (6.1%)	0 (0.0%)	15 (6.3%)	54 (7.5%)
6. 40 人以上～50 人未満	18*** (12.2%)	0 (0.0%)	5** (2.1%)	31 (4.3%)
7. 50 人以上～100 人未満	17 (11.5%)	3 (15.0%)	22 (9.2%)	50** (6.9%)
8. 100 人以上	17* (11.5%)	5*** (25.0%)	21 (8.8%)	47** (6.5%)
chi2 test	68.6***			

表 2 - 54 は、後継者の方針別で従業員数について比較したものである。カイ 2 乗統計量を見ると、後継者の方針と従業員数には 1% 水準の有意性が見られる。調整済み残差より、従業員数が 20 人以上になると、「社内で人材を育成する方針」（育成中）が有意に多くなる傾向が見られる。また、サンプル数は少ないが、従業員数が 5 人未満と少ない場合や、100 人以上と多い場合、「売却等（外部からの人材や資本受入れ、及び廃業を含む）」が有意に多くなる傾向が見られる。

## (後継者無) 後継者の方針別売上高の比較

表2-55 (後継者無) 後継者の方針別売上高の比較

後継者について	育成中	売却等	検討前	未定
全体	144 (100.0%)	18 (100.0%)	214 (100.0%)	680 (100.0%)
1. 1億円未満	6*** (4.2%)	4* (22.2%)	36*** (16.8%)	61* (9.0%)
2. 1億円以上～2億円未満	7*** (4.9%)	1 (5.6%)	23 (10.7%)	86** (12.6%)
3. 2億円以上～3億円未満	13 (9.0%)	2 (11.1%)	29 (13.6%)	96 (14.1%)
4. 3億円以上～5億円未満	20 (13.9%)	1 (5.6%)	30 (14.0%)	125** (18.4%)
5. 5億円以上～7億円未満	20 (13.9%)	1 (5.6%)	23 (10.7%)	77 (11.3%)
6. 7億円以上～10億円未満	13 (9.0%)	3 (16.7%)	18 (8.4%)	65 (9.6%)
7. 10億円以上～15億円未満	24*** (16.7%)	0 (0.0%)	16 (7.5%)	59 (8.7%)
8. 15億円以上～30億円未満	23*** (16.0%)	1 (5.6%)	20 (9.3%)	60 (8.8%)
9. 30億円以上	18* (12.5%)	5*** (27.8%)	19 (8.9%)	51** (7.5%)
chi2 test	62.8***			

表2-55は、後継者の方針別で売上高(3期の平均)について比較したものである。カイ2乗統計量を見ると、後継者の方針と売上高には1%水準の有意性が見られる。調整済み残差より、売上高が10億円以上になると、「社内で人材を育成する方針」(育成中)が有意に多くなる。また、売上高が1億円未満で「設立・交代して浅い又は若年者にて未定」(検討前)が多く、売上高が1億円以上(5億円未満)で「未定・検討中」が有意に多くなる傾向が見られる。

なお、サンプル数は少ないが、売上高が1億円未満と少ない、逆に30億円以上と多い場合、「売却等(外部からの人材や資本受入れ、及び廃業を含む)」が有意に多くなる傾向が見られる。



（後継者無）後継者の方針別利益金の比較

表 2 - 56 （後継者無）後継者の方針別利益金の比較

後継者について	育成中	売却等	検討前	未定
全体	136 (100.0%)	15 (100.0%)	183 (100.0%)	616 (100.0%)
1. マイナス	18 (13.2%)	0* (0.0%)	49*** (26.8%)	92** (14.9%)
2. ゼロ以上～100万円未満	4 (2.9%)	0 (0.0%)	7 (3.8%)	38* (6.2%)
3. 100万円以上～300万円未満	9* (6.6%)	2 (13.3%)	18 (9.8%)	75 (12.2%)
4. 300万円以上～600万円未満	6*** (4.4%)	0 (0.0%)	14 (7.7%)	85*** (13.8%)
5. 600万円以上～1000万円未満	15 (11.0%)	1 (6.7%)	21 (11.5%)	57 (9.3%)
6. 1000万円以上～1500万円未満	11 (8.1%)	2 (13.3%)	15 (8.2%)	37 (6.0%)
7. 1500万円以上～2000万円未満	11 (8.1%)	3* (20.0%)	15 (8.2%)	43 (7.0%)
8. 2000万円以上～3000万円未満	13* (9.6%)	0 (0.0%)	10 (5.5%)	36 (5.8%)
9. 3000万円以上～5000万円未満	9 (6.6%)	1 (6.7%)	11 (6.0%)	66** (10.7%)
10. 5000万円以上～1億円未満	21*** (15.4%)	0 (0.0%)	10 (5.5%)	43 (7.0%)
11. 1億円以上	19** (14.0%)	6*** (40.0%)	13 (7.1%)	44** (7.1%)
chi2 test	88.4***			

表 2 - 56 は、後継者の方針別で利益金（3期の平均）について比較したものである。カイ 2 乗統計量を見ると、後継者の方針と利益金には 1%水準の有意性が見られる。調整済み残差より、利益金が 5000 万円以上になると、「社内で人材を育成する方針」（育成中）が有意に多くなる。また、利益金がマイナスの場合、「設立・交代して浅い又は若年者にて未定」（検討前）が多く、利益金が 100 万円未満（但し、利益金がプラスの場合）や 300 万円以上（600 万円未満）、及び 3000 万円以上（5000 万円未満）で「未定・検討中」が有意に多くなる。

なお、サンプル数は少ないが、利益金が 1 億円以上の場合、「売却等（外部からの人材や資本受入れ、及び廃業を含む）」が有意に多くなっている。

## (後継者無) 後継者の方針別評点の比較

表2-57 (後継者無) 後継者の方針別評点の比較

後継者について	育成中	売却等	検討前	未定
全体	147 (100.0%)	20 (100.0%)	239 (100.0%)	725 (100.0%)
1. 1の0点未満	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (0.1%)
2. 10点台	1 (0.7%)	0 (0.0%)	4 (1.7%)	8 (1.1%)
3. 20点台	4 <sup>***</sup> (2.7%)	1 (5.0%)	46 <sup>***</sup> (19.2%)	76 (10.5%)
4. 30点台	36 <sup>**</sup> (24.5%)	6 (30.0%)	82 (34.3%)	242 (33.4%)
5. 40点台	69 <sup>*</sup> (46.9%)	6 (30.0%)	78 <sup>**</sup> (32.6%)	295 (40.7%)
6. 50点台	35 <sup>***</sup> (23.8%)	4 (20.0%)	26 <sup>*</sup> (10.9%)	97 (13.4%)
7. 60点台	2 (1.4%)	3 <sup>***</sup> (15.0%)	3 (1.3%)	6 <sup>*</sup> (0.8%)
chi2 test	78.6 <sup>***</sup>			

表2-57は、後継者の方針別で評点について比較したものである。40点～50点台で「社内で人材を育成する方針」(育成中)が有意に多く、60点台になると「売却等(外部からの人材や資本受入れ、及び廃業を含む)」が有意に多くなる。ちなみに、20点台では「設立・交代して浅い又は若年者にて未定」(検討前)が有意に多い。

## (後継者無) 後継者の方針別メインバンクの比較

表2-58 (後継者無) 後継者の方針別メインバンクの比較

後継者について	育成中	売却等	検討前	未定
全体	147 (100.0%)	20 (100.0%)	238 (100.0%)	723 (100.0%)
1. A金融機関	64 (43.5%)	4 <sup>**</sup> (20.0%)	96 (40.3%)	310 (42.9%)
2. B金融機関	64 (43.5%)	11 (55.0%)	98 (41.2%)	272 <sup>*</sup> (37.6%)
3. C金融機関	9 <sup>***</sup> (6.1%)	3 (15.0%)	37 (15.5%)	104 (14.4%)
4. D金融機関	3 (2.0%)	0 (0.0%)	3 (1.3%)	17 (2.4%)
5. 沖縄その他銀行	2 (1.4%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	8 (1.1%)
6. 本土の銀行	5 (3.4%)	2 <sup>**</sup> (10.0%)	4 (1.7%)	12 (1.7%)
chi2 test	25.1 <sup>**</sup>			



表2-58は、後継者の方針別でメインバンクについて比較したものである。カイ2乗統計量を見ると、後継者の方針とメインバンクには5%水準の有意性が見られる。調整済み残差より、メインバンクが本土の銀行の場合、「売却等（外部からの人材や資本受入れ、及び廃業を含む）」が有意に多くなっている。

### 3. 推定結果

この節では、まず、後継者有無がどのような要因によって決定しているのかについてプロビットモデルを用いて推定する。推定結果は、表3-1である。

後継者の決定については、代表者の年齢が1%水準で有意であることがわかる。代表者年齢の上昇によって後継者の決定が促されていることがわかる。一方、代表者の性別や個人経営者（事業主）であるかどうかのダミー変数は有意ではない。これまでの研究では、個人経営者（事業主）であるかどうかは後継者決定の重要な要因の一つとなっている推定結果が多かったが、今回のサンプルでは、個人経営者（事業主）のウエイトが相対的に低いことが影響していると考えられる。

業種ダミー（情報通信業、宿泊業・飲食サービス業、サービス業）については、多くの推定モデルにおいて負で有意となる傾向がある。沖縄県は、本土の企業と比べて観光等の業種に特化している傾向を持っているため、中小の特定業種に後継者不在の影響が強く出ている可能性が高い。

操業年数については、1%水準で有意となっている。代表者年齢と同様に、継続・安定した経営を行っている企業ほど、後継者決定の確率が高くなることがわかる。従業員数は、1%水準で有意となっており、企業規模が大きくなると後継者の決定確率が高くなる。また、3期平均売上高、3期平均利益金は1%水準で有意となっている。これは、これまでの研究結果と同様に、現在の経営状況がよい企業ほど後継者決定確率が高くなることを示している。TSRが評価した評点については、1%水準で有意となっており、3期平均売上高や3期平均利益金と同様に、現在の経営状況がよい企業ほど後継者決定の確率が高くなる。

メインバンクについては、B金融機関ダミー、C金融機関ダミーがそれぞれ有意となっている。これは、各地域金融機関の取引先が、特定の業種や規模と関係しているものと考えられる。

次に、後継者詳細区分（同族承継、内部昇進、外部招聘）と各変数との関係をマルチロジット分析した推定結果である。表3-2は、外部招聘を基準として同族承継、内部昇進の推定結果である。同族承継については、外部招聘に比べて、代表者年齢が高い傾向をもつことがわかる。特定の業種（情報通信業）は、有意な場合が多く、外部招聘に比べて同族承継が選択される確率は低くなることがわかる。一方、企業規模関連変数は、1%水準で有意となっている。同族承継は、外部招聘に比べて企業規模関連変数が相対的に低いことを示しており、（外部招聘に比べて）企業規模などが小さい企業ほど選択されることを示している。一方、内部昇進については、一部、有意な変数はあるものの外部招聘と比べて特徴的な差はないことがわかる。

表3-3は、内部昇進を基準として同族承継、外部招聘を推定した結果である。先ほどの表3-2（外部招聘を基準）の推定結果と同様に、代表者年齢が高い企業ほど、内部昇進に比べて同族承継を選択する確率が高くなる。また、特定の業種（情報通信業）についても、有意な場合が多く、内部昇進に比べて同族承継が選択される確率は低くなる。企業規模関連変数も、1%水準で有意な場合が多く、（内部昇進に比べて）企業規模などが小さい企業ほど同族承継が選択されることを示している。

外部招聘については、表3-2の推定結果と同様に、一部有意な変数はあるものの内部昇進に比べて特徴的な差はない。

表3-4は、同族承継を基準として内部昇進、外部招聘を推定した結果である。これまでの推定結果から、同族承継と比べて内部昇進、外部招聘は同様の傾向を持っていることが示されているが、今回の推定結果も同様となっている。これらの結果やクロス分析から、内部昇進に比べて外部招聘が行われる企業は、同族承継、内部昇進に比べて相対的に規模が大きく経営状況の良好な企業である可能性がある。

#### 4. 結論

本研究は、沖縄県の事業承継の現状について、東京商工リサーチ社（TSR）の個別企業データを用いて実証分析を行った。単純集計などからは、沖縄県の企業が相対的に規模が小さく、戦後設立された企業が多いことがわかった。また、後継者の決定については、約4割（39.6%）となっている（後継者不在率60.4%）。

クロス分析などの情報から、後継者決定に関するプロビット分析を行った。主な推定結果は、以下の通りである。第一は、代表者年齢が高くなると後継者決定確率が高くなることがわかった。これは、クロス分析の結果（70代以上の経営者年齢が有意）から、事業承継の「気づき」が遅れている可能性が高いことが指摘できる。第二は、特定の業種（情報通信業、宿泊業・飲食サービス業、サービス業）において後継者決定が遅れていることである。沖縄県の産業構造を考えながら支援体制を整えることが重要であることが指摘できる。第三は、操業年数、従業員数、3期平均売上高、3期平均利益金、評点などの結果から、企業が継続されており、企業規模が相対的に大きく、現状の経営状況が比較的良好な企業ほど後継者決定の確率が高くなることである。逆に、上記以外の傾向を持つ企業が、後継者不足により休廃業する確率が高いことになる。これらの企業を全てサポートすることは難しいが、地域金融機関などの事業性評価などの対応が重要になると考えられる。

次に、後継者が決定している企業において、どのような形態の事業承継を行っているのかについて、同族承継、内部昇進、外部招聘のそれぞれについてマルチロジット分析を行った。推定結果からは、同族承継と内部昇進・外部招聘には有意な差があることがわかった。同族承継の企業は、代表者年齢が相対的に高く、企業規模関連変数では相対的に小規模であることがわかった。また、内部昇進と外部招聘については、比較的企業規模が大きく、現在の経営状況が良好な企業が外部招聘を選択する傾向を持つことが示された。最後に、特定の業種（情報通信業）は、内部昇進・外部招聘を選択する傾向を持つことがわかった。

今後の課題については、これらの推定結果に基づいて、どのような企業に対して事業承継に対するサポートを行うべきかについて、地域金融機関や商工会議所・商工会、税理士等の支援機関と連携することで、詳細な質的情報を共有することが重要であると考えている。

表 3-1 後継者有無の推定結果

分析手法：プロビット分析 被説明変数：ダミー変数（後継者有 = 1、後継者無 = 0）							
Model Type	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
説明変数	限界効果 / (z 値)						
代表者年齢	0.0090*** (6.87)	0.0099*** (7.82)	0.010*** (7.75)	0.0089*** (5.84)	0.0094*** (7.46)	0.0094*** (7.37)	0.0094*** (7.45)
代表者男性ダミー	0.022 (0.36)	0.010 (0.16)	0.0019 (0.03)	-0.051 (-0.70)	-0.00041 (-0.01)	0.00057 (0.01)	-0.0033 (-0.05)
個人事業ダミー	-0.19 (-1.12)	0.055 (0.83)	0.092 (1.26)	0.10 (1.05)	0.050 (0.76)	0.041 (0.62)	0.044 (0.68)
業種ダミー（情報通信業）	-0.15** (-1.98)	-0.17** (-2.27)	-0.15* (-1.76)	-0.12 (-1.34)	-0.16** (-2.05)	-0.16** (-2.05)	-0.16** (-2.10)
業種ダミー（宿泊業・飲食サービス業）	-0.18** (-2.04)	-0.21** (-2.46)	-0.19** (-1.98)	-0.25* (-1.82)	-0.14 (-1.61)	-0.15* (-1.65)	-0.15* (-1.69)
業者ダミー（サービス業）	-0.15** (-2.11)	-0.16** (-2.44)	-0.14** (-1.97)	-0.21*** (-2.75)	-0.15** (-2.24)	-0.15** (-2.26)	-0.15** (-2.25)
操業年数	0.0045*** (5.64)	0.0042*** (5.39)	0.0042*** (5.20)	0.0042*** (4.72)	0.0042*** (5.49)	0.0041*** (5.35)	0.0041*** (5.33)
資本金（対数値）	0.017 (1.50)						
従業員数（対数値）		0.061*** (5.04)					
3期平均売上高（対数値）			0.049*** (4.46)				
3期平均利益金（対数値）				0.028*** (3.04)			
評点					0.0098*** (6.27)	0.0097*** (6.23)	0.0095*** (6.03)
メインバンクダミー（B金融機関）						0.043* (1.66)	
メインバンクダミー（C金融機関）							-0.90** (-2.30)
サンプル数	1511	1511	1523	1198	1600	1596	1596

注) \*\*\* は 1%水準で、\*\* は 5%水準で、\* は 10%水準で係数が有意であることを表す。（ ）内は Z 値である。

表3-2 (後継者有限定) 後継者詳細区分の推定結果 (外部招聘を基準に取った場合)

分析手法: マルチロジット分析 被説明変数: 同族承継・内部昇進・外部招聘の選択 (baseline = 外部招聘)

承継方法	企業規模関連変数の取り方	資本金 (対数値)	従業員数 (対数値)	売上高 (対数値)	利益金 (対数値)	評価	
同族承継	定数項	21.8 (0.06)	15.8 (0.02)	21.3 (0.02)	18.1 (0.02)	23.5 (0.04)	
	代表者年齢	0.038* (1.87)	0.045** (2.32)	0.043** (2.14)	0.053** (2.34)	0.043** (2.09)	
	代表者男性ダミー	-13.1 (-0.04)	-14.4 (-0.02)	-14.4 (-0.01)	-14.1 (-0.01)	-15.3 (-0.03)	
	個人事業ダミー	-2.71 (-1.57)	-1.37 (-1.62)	-1.59* (-1.80)	-1.02 (-0.90)	-1.75** (-1.99)	
	業種ダミー (建設業)	0.84* (1.73)	0.75 (1.57)	0.95* (1.86)	0.85 (1.62)	0.76 (1.57)	
	業種ダミー (情報通信業)	-2.36* (-1.84)	-2.59** (-2.04)	-2.11 (-1.46)	-2.99** (-2.30)	-2.32* (-1.80)	
	業者ダミー (宿泊業・飲食サービス業)	-2.40* (-1.79)	-1.80 (-1.38)	13.6 (0.00)	12.9 (0.00)	-4.24*** (-3.03)	
	企業規模関連変数	-0.86*** (-5.29)	-0.58*** (-3.52)	-0.83*** (-3.54)	-0.51*** (-3.72)	-0.15*** (-5.07)	
	内部昇進	定数項	15.8 (0.05)	14.7 (0.02)	16.8 (0.01)	16.9 (0.02)	21.4 (0.04)
		代表者年齢	0.019 (0.94)	0.019 (0.99)	0.019 (0.94)	0.017 (0.77)	0.018 (0.86)
代表者男性ダミー		-12.0 (-0.04)	-13.6 (-0.02)	-13.7 (-0.01)	-13.5 (-0.01)	-14.5 (-0.02)	
個人事業ダミー		-21.6 (-0.00)	-3.05** (-2.36)	-16.0 (-0.03)	-15.6 (-0.02)	-3.71*** (-2.83)	
業種ダミー (建設業)		0.65 (1.32)	0.75 (1.53)	0.91* (1.73)	0.80 (1.50)	0.70 (1.42)	
業種ダミー (情報通信業)		-0.36 (-0.42)	-0.43 (-0.50)	0.17 (0.15)	-0.54 (-0.62)	-0.18 (-0.20)	
業者ダミー (宿泊業・飲食サービス業)		-1.07 (-0.87)	-0.81 (-0.67)	14.9 (0.01)	13.4 (0.00)	-2.74** (-2.04)	
企業規模関連変数		-0.31** (-2.14)	-0.19 (-1.16)	-0.19 (-1.28)	-0.27** (-2.01)	-0.11*** (-3.64)	
サンプル数		588	621	601	495	620	

注) \*\*\* は1%水準で、\*\* は5%水準で、\* は10%水準で係数が有意であることを表す。セル内の数値は推定値/(z値)を表す。

表 3-3 （後継者有限定）後継者詳細区分の推定結果（内部昇進を基準に取った場合）

分析手法：マルチロジット分析 被説明変数：同族承継・内部昇進・外部招聘の選択（baseline = 内部昇進）

承継方法	企業規模関連変数の取り方	資本金 (対数値)	従業員数 (対数値)	売上高 (対数値)	利益金 (対数値)	評価
同族承継	定数項	6.00*** (4.33)	1.09 (1.30)	4.51*** (3.24)	1.26 (1.17)	2.08** (2.03)
	代表者年齢	0.019* (1.95)	0.025*** (2.72)	0.024** (2.48)	0.035*** (3.24)	0.025*** (2.70)
	代表者男性ダミー	-1.08** (-1.98)	-0.80 (-1.50)	-0.73 (-1.37)	-0.57 (-1.05)	-0.78 (-1.47)
	個人事業ダミー	18.9 (0.00)	1.67 (1.61)	14.4 (0.02)	14.5 (0.02)	1.96* (1.90)
	業種ダミー（建設業）	0.19 (0.95)	0.0035 (0.02)	0.048 (0.25)	0.048 (0.22)	0.060 (0.32)
	業種ダミー（情報通信業）	-2.00* (-1.82)	-2.17** (-1.97)	-2.29** (-2.09)	-2.44** (-2.22)	-2.14* (-1.96)
	業者ダミー（宿泊業・飲食サービス業）	-1.33 (-1.38)	-0.99 (-1.05)	-1.29 (-1.38)	-0.58 (-0.40)	-1.49 (-1.59)
	企業規模関連変数	-0.55*** (-5.38)	-0.39*** (-4.38)	-0.34*** (-4.19)	-0.24*** (-3.44)	-0.041*** (-3.41)
外部招聘	定数項	-15.8 (-0.05)	-14.7 (-0.02)	-16.8 (-0.01)	-16.9 (-0.02)	-21.4 (-0.04)
	代表者年齢	-0.019 (-0.94)	-0.019 (-0.99)	-0.019 (-0.94)	-0.017 (-0.77)	-0.018 (-0.86)
	代表者男性ダミー	12.0 (0.04)	13.6 (0.02)	13.7 (0.01)	13.5 (0.01)	14.5 (0.02)
	個人事業ダミー	21.6 (0.00)	3.05** (2.36)	16.0 (0.03)	15.6 (0.02)	3.71*** (2.83)
	業種ダミー（建設業）	-0.65 (-1.32)	-0.75 (-1.53)	-0.91* (-1.73)	-0.80 (-1.50)	-0.70 (-1.42)
	業種ダミー（情報通信業）	0.36 (0.42)	0.43 (0.50)	-0.17 (-0.15)	0.54 (0.62)	0.18 (0.20)
	業者ダミー（宿泊業・飲食サービス業）	1.07 (0.87)	0.81 (0.67)	-14.9 (-0.01)	-13.4 (-0.00)	2.74** (2.04)
	企業規模関連変数	0.31** (2.14)	0.19 (1.16)	0.19 (1.28)	0.27** (2.01)	0.11*** (3.64)
サンプル数		588	621	601	495	620

注) \*\*\* は 1%水準で、\*\* は 5%水準で、\* は 10%水準で係数が有意であることを表す。セル内の数値は推定値 / (z 値) を表す。

表3-4 (後継者有限定) 後継者詳細区分の推定結果 (同族承継を基準に取った場合)

分析手法: マルチロジット分析 被説明変数: 同族承継・内部昇進・外部招聘の選択 (baseline = 同族承継)

承継方法	企業規模関連変数の取り方	資本金 (対数値)	従業員数 (対数値)	売上高 (対数値)	利益金 (対数値)	評価
内部昇進	定数項	-6.00*** (-4.33)	-1.09 (-1.30)	-4.51*** (-3.24)	-1.26 (-1.17)	-2.08** (-2.03)
	代表者年齢	-0.019* (-1.95)	-0.025*** (-2.72)	-0.024** (-2.48)	-0.035*** (-3.24)	-0.025*** (-2.70)
	代表者男性ダミー	1.08** (1.98)	0.80 (1.50)	0.73 (1.37)	0.57 (1.05)	0.78 (1.47)
	個人事業ダミー	-18.9 (-0.00)	-1.67 (-1.61)	-14.4 (-0.02)	-14.5 (-0.02)	-1.96* (-1.90)
	業種ダミー (建設業)	-0.19 (-0.95)	-0.0035 (-0.02)	-0.048 (-0.25)	-0.048 (-0.22)	-0.060 (-0.32)
	業種ダミー (情報通信業)	2.00* (1.10)	2.17** (1.97)	2.29** (2.09)	2.44** (2.22)	2.14* (1.96)
	業者ダミー (宿泊業・飲食サービス業)	1.33 (1.38)	0.99 (1.05)	1.29 (1.38)	0.58 (0.40)	1.49 (1.59)
	企業規模関連変数	0.55*** (5.38)	0.39*** (4.38)	0.34*** (4.19)	0.24*** (3.44)	0.041*** (3.41)
外部招聘	定数項	-21.8 (-0.06)	-15.8 (-0.02)	-21.3 (-0.02)	-18.1 (-0.02)	-23.5 (-0.04)
	代表者年齢	-0.038* (-1.87)	-0.045** (-2.32)	-0.043** (-2.14)	-0.053** (-2.34)	-0.043** (-2.09)
	代表者男性ダミー	13.1 (0.04)	14.4 (0.02)	14.4 (0.01)	14.1 (0.01)	15.3 (0.03)
	個人事業ダミー	2.71 (1.57)	1.37 (1.62)	1.59* (1.80)	1.02 (0.90)	1.75** (1.99)
	業種ダミー (建設業)	-0.84* (-1.73)	-0.75 (-1.57)	-0.95* (-1.86)	-0.85 (-1.62)	-0.76 (-1.57)
	業種ダミー (情報通信業)	2.36* (1.84)	2.59** (2.04)	2.11 (1.46)	2.99** (2.30)	2.32* (1.80)
	業者ダミー (宿泊業・飲食サービス業)	2.40* (1.79)	1.80 (1.38)	-13.6 (-0.00)	-12.9 (-0.00)	4.24*** (3.03)
	企業規模関連変数	0.86*** (5.29)	0.58*** (3.52)	0.53*** (3.54)	0.51*** (3.72)	0.15*** (5.07)
サンプル数		588	621	601	495	620

注) \*\*\* は1%水準で、\*\* は5%水準で、\* は10%水準で係数が有意であることを表す。セル内の数値は推定値 / (z 値) を表す。

## 脚注

\* 本研究は、日本学術振興会課題設定による先導的人文学・社会科学推進事業 (実社会対応プログラム) 「親族内承継か第三者による M & A か? : 沖縄におけるファミリー企業の実地調査」の補助を受けている。本研究のありうる誤りは著者に属する。

1) 中小企業の事業承継に関する個票データを用いた実証分析については、安田 (2006) が、東京商工リサーチ社「後継者教育実態調査」による計量分析から、子息等承継 (親族内承継) のパフォーマンスは、退任理由が他界、高齢化等の場合、悪化する傾向があることを示しており、事業承継の早期の取り組みの必要性を指摘している。また、村上・古泉・久保田 (2010) は、日本政策金融公庫の融資先



24,569社に対するアンケート調査からサンプルを「決定企業」、「未定企業」、「廃業予定企業」、「時期尚早企業」に分類し実証分析を行っている。家森編（2020）では、兵庫県信用保証協会と共同で行ったアンケート調査から、事業承継支援に関する分析を行っている。

2) 帝国データバンクのデータから、沖縄県事業引継ぎ支援センターが試算している。

## 参考文献

- 安田武彦（2006）「事業承継とその後のパフォーマンス」、『企業の一生の経済学 中小企業のライフサイクルと日本経済の活性化』橋本俊詔・安田武彦編、第5章、ナカニシヤ出版
- 打田委千弘、上山仁恵、鳥袋伊津子、富村圭（2019）、「沖縄県における事業承継の現状と課題について - コザ信用金庫との共同アンケート調査から -」、『経済環境研究』（沖縄国際大学総合研究機構沖縄経済環境研究所）、第8号、pp.37-55
- 打田委千弘、竹田陽介、上山仁恵（2017）、「親族内承継と地域の魅力について - 沖縄県宮古島商工会議所共同アンケート調査から -」、愛知大学中部地方産業研究所ディスカッションペーパー
- 沖縄振興開発金融公庫（2019）、『沖縄経済ハンドブック 2019年度版』
- 中小企業庁（2016）「事業承継ガイドライン」  
<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2016/161205shoukei1.pdf>
- 中小企業庁（2017）、『中小企業白書 2017年度版』
- 中小企業庁（2020）、『中小企業白書 2020年度版』
- 東京商工リサーチ（2020）、「2019年「休廃業・解散企業」動向調査」
- 帝国データバンク（2019）、「全国・後継者不在企業動向調査（2019）」
- 村上義昭、古泉宏、久保田典男（2010）、「中小企業の事業承継」、『日本公庫総研レポート』（日本政策金融公庫総合研究所）、No.2009-2
- 家森信善編（2020）、『地域金融機関による事業承継支援と信用保証制度 - 地域企業の発展に貢献できる地域金融を目指して』、中央経済社

（うちだ いちひろ 愛知大学経済学部）

（うえやま ひとえ 名古屋学院大学経済学部）

