

# 公庫レポート

◇沖縄公庫取引先の事業承継に関する実態調査



沖縄振興開発金融公庫

THE OKINAWA DEVELOPMENT FINANCE CORPORATION



# 目次

報告要旨	1
1. 既存統計からみた事業承継に係る現状	3
2. アンケート調査結果からみる沖縄公庫取引先の事業承継に係る実態及び課題	9
2-1. 本アンケート調査の概要	9
2-2. 本アンケート調査の特徴について	9
2-3. アンケート回答企業の属性	12
(1) 組織形態	12
(2) 従業員規模	12
(3) 資本金	13
(4) 株式保有割合	13
(5) 従業員規模別株式保有割合	14
(6) 企業理念	14
(7) 主要な事業用不動産	15
(8) 年間売上高	16
(9) 金融機関借入残高	17
(10) 最近5年間の経営状況	18
(11) 企業の将来性	23
(12) M&A(事業の買取、売却)に対する考え方	24
(13) 経営者年齢	26
(14) 経営者の性別	27
(15) 創業年、創業代	27
(16) 経営者の子供の動向	28
(17) 事業承継への意向	30
2-4. 「事業承継未定企業」の動向	32
(1) 事業承継を考えていない理由	32
(2) 事業承継方針決定年齢	32
(3) 「事業承継未定企業群」の決定要因	33
2-5. 「事業承継考慮企業」の動向	35
(1) 後継者の希望属性	35
(2) 後継者の育成	36
(3) 後継者育成の時期	37
(4) 後継者育成を始める時期	37
(5) 後継者として最も重視している資質・能力	38
(6) 最も懸念している点	39
(7) 事業承継に関する相談先	39

(8) 「事業承継考慮企業群」の決定要因.....	41
2-5-1. 「後継者決定企業」の動向.....	43
(1) 後継者の決定状況.....	43
(2) 後継者の属性.....	44
(3) 後継者の年齢.....	45
(4) 後継者の承諾年齢.....	45
(5) 後継者の事業承継予定時期.....	46
(6) 後継者の現在の状況.....	46
(7) 経営者と後継者の話し合いの頻度.....	47
(8) 「後継者決定企業群」の決定要因.....	47
2-5-2. 「後継者未決定企業」の動向.....	49
(1) 後継者が決まっていない理由.....	49
(2) 後継者にしたい人の属性.....	50
(3) 後継者にしたい人の年齢.....	50
(4) 後継者にしたい人の現在の状況.....	51
(5) 経営者と後継者にしたい人との話し合いの頻度.....	51
(6) 後継者にしたい人が事業承継を承諾しない理由.....	52
(7) 後継者にしたい人の正式決定時期.....	53
(8) 事業の売却.....	53
(9) 売却等を希望する事業用不動産.....	54
2-6. 「廃業予定企業」の動向.....	55
(1) 廃業理由.....	55
(2) 廃業相談先.....	56
(3) 「廃業予定企業群」の決定要因.....	58
3. 沖縄における事業承継の傾向と対策.....	60
(1) 企業属性から言えること.....	60
(2) 事業承継未定企業に関して.....	60
(3) 事業承継考慮企業に関して.....	60
(4) 廃業予定企業に関して.....	60
4. 最後に.....	60
5. 参考資料.....	62
(1) 事業承継事例からみる参考ポイント.....	62
(2) 事業承継を実行するまでの「5つのステップ」.....	64
(3) 中小企業のための事業継続に向けた課題発見・対策シート.....	65
(4) 沖縄県事業承継ネットワーク構成機関.....	66
(5) 事業承継に係る沖縄公庫の融資制度.....	67
(6) アンケート調査票.....	68

## 報告要旨

## 沖縄公庫取引先の事業承継に関する実態調査

— 沖縄における事業承継の傾向と対策 —

愛知大学経済学部

教授 打田 委千弘

## 1. 既存統計からみた事業承継にかかる現状

政府は「中小企業経営承継円滑化法」(2008 年)を制定し、さまざまな側面から中小企業の事業承継を法律上サポートすると同時に、各都道府県に事業引継ぎ支援センターや事業承継ネットワークを通じて、「地方創生」を支える施策を行っている。

日本全体の休廃業・解散企業の実態については、(株)東京商工リサーチや中小企業庁のデータから、代表者の高齢化が休廃業・解散企業の動向を大きく左右するとしている(図 1、2)。また、中小企業の廃業理由については、中小企業庁が示している事業承継ガイドライン(2016)から、約 3 割が広い意味で後継者不足による廃業を予定している(図 3)。

事業承継には、形態別に親族内承継、従業員承継、第三者承継があるが、親族内承継(同族承継)のウエイトは低下する一方、従業員承継・第三者承継など親族外承継は増加傾向である(図 4)。

事業承継が行われた企業について、その後の売上高成長率等の推移を計量分析したところ、30 歳代以下の若手後継者に事業を承継することによって、その後の売上高や総資産などが上昇していることを示している(図 6)。

沖縄県においては、(株)帝国データバンクや(株)東京商工リサーチなどの調査から、休廃業・解散企業数が増加傾向であり(図 7)、他の都道府県に比べて後継者不在率が高い状態が続いている(表 1)。

## 2. アンケート調査結果からみる沖縄公庫取引先の事業承継に係る実態及び課題

## (1) 本アンケート調査の特徴

本アンケート調査の回答企業の分布は、平成 28 年経済センサス活動調査(沖縄県)における業種や企業規模、地域別で比べると、企業規模が相対的に大きく、人口集中地域以外の北部や離島地域のサンプルが多いことなど、若干、偏りがあることは推定結果を評価する上で留意する必要がある(表 2、3、4)。

## (2) 回答企業の属性からの結論

沖縄県では、相対的に個人事業を中心にして小規模な企業が多数を占めており、株式保有割合からも、相対的に規模の大きい企業もファミリー企業の要素を持っている(図 9、12)。

また、企業規模が大きくなるほど(同業他社と比べても)経営状況は良くなる傾向である(図 27)。今回の調査から特徴的な点は、沖縄県において M&A に対する認識の程度が低いことがうかがえた

(図 33)。現在、中小企業を中心に、後継者対策として第三者承継(M&A)を推進しているが、沖縄県においては、M&Aなどを含めた事業承継の手法を知ってもらうため、事業承継支援機関を中心に、多くの機関が連携をとりつつ、より一層の周知に取り組んでいくことが必要であろう。

沖縄県は経営者年齢が相対的に高く、本土復帰(1972年)後に創業し、創業者が経営している企業の比率が高いため、事業承継に対する「意識」を向上させる施策が重要である(図 39、40)。

事業承継に対する意向であるが、従業員規模が大きくなるにしたがって、廃業予定が少なくなり、事業承継を考慮する企業が多くなる(図 45)。

### (3) 事業承継未定企業に関する結論

従業員規模(もしくは家族従業員)が小さい企業や個人事業ほど、事業承継に対する「意識」が低くなる傾向となった。また、現在の経営状況が相対的に悪いほど、「意識」が低くなる傾向となった(表 6)。事業承継未決定企業においては、事業承継支援機関、顧問税理士、金融機関を中心とした総合的な支援が重要となる。

事業承継を考えない理由として、「仕事が忙しく、じっくり考える時間がない」や「自分はまだ若いので、今決める必要はない」と答えた回答企業には、イノベーションの一環(経営支援)として事業承継を捉えることが可能であることを周知する(図 47)。

### (4) 事業承継考慮企業に関する結論

事業承継考慮企業については、家族従業員が多く、事業用不動産が法人名義であり、近年の業績がよく、今後の将来性が見込め、経営者年齢が高いほど事業承継を進める確率が高くなることが分かった(表 7)。

子息・息女への事業承継に強い「思い」が存在するため(後継者決定企業群、後継者未定企業群とも)、後継者候補となりうる長子が承諾を拒否した場合、事業継続が困難になるケースがある(図 49、50、61、67、72)。本研究における、後継者未決定企業群に対しては、従業員承継や第三者承継(M&A)などの選択肢を事前に準備する必要性を認識してもらう必要があるだろう。M&Aは、現経営者にとって事業への展望が見えることが重要である。

事業承継に関する相談先として、顧問税理士等以外の事業承継支援機関や金融機関においても、伴走型の支援を進めることが重要である(図 56)。経営者と後継者及び後継者にしたい人との間の話し合い(コミュニケーション)を促すような取り組みが必要である(図 66、71)。

### (5) 廃業予定企業に関する結論

今回の調査では、企業規模が小さいか個人事業ほど、廃業予定企業になる確率は高くなる傾向であった。また、将来性や現在の経営状況の程度も廃業予定企業になる確率に効果を持っている(表 9)。これらの企業へは、日頃の事業承継支援機関や顧問税理士、金融機関の対応(経営相談)が重要となる。また、推定結果から、特定の業種(製造業、電気・ガス・熱供給・水道業、卸売業・小売業、飲食店、サービス業、医療・福祉)で廃業予定企業となる確率が高くなっているため、前述の業種等には集中的なサポートが必要となる。最後に、廃業に関する相談も、事業承継支援機関のサポートが重要となる(図 77、78)。

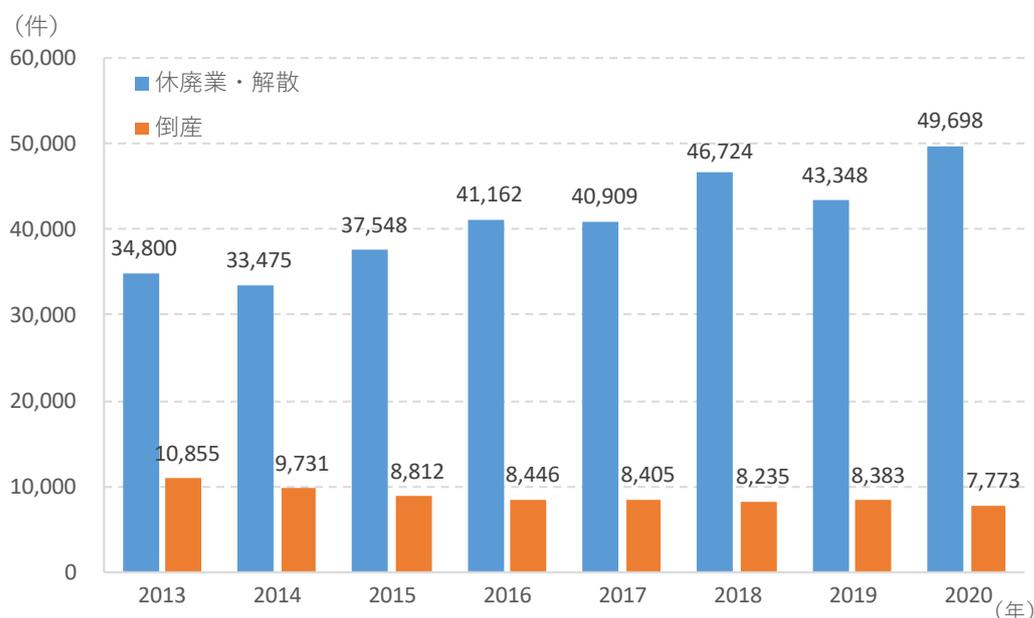
## 沖縄公庫取引先の事業承継に関する実態調査

### 1. 既存統計からみた事業承継に係る現状

近年、政府は「中小企業経営承継円滑化法」(2008年)を制定し、中小企業の事業承継について事業承継税制の特例(相続税・贈与税)や金融支援制度の拡充、遺留分に関する民法の特例などを利用して、中小企業の事業承継を法律上サポートすると同時に、各都道府県に事業引継ぎ支援センターや事業承継ネットワークを構築し、事業承継を支援する金融機関等を巻き込んで全国的な取り組みとして「地方創生」を支える施策を行っている。

現在、中小企業の事業承継を巡る客観的な状況はどのようなものであるのか。まず、(株)東京商工リサーチ(TSR)『2020年「休廃業・解散企業」動向調査』から、日本全体の休廃業・解散企業の実態を示す。

図1 休廃業・解散、倒産件数の推移



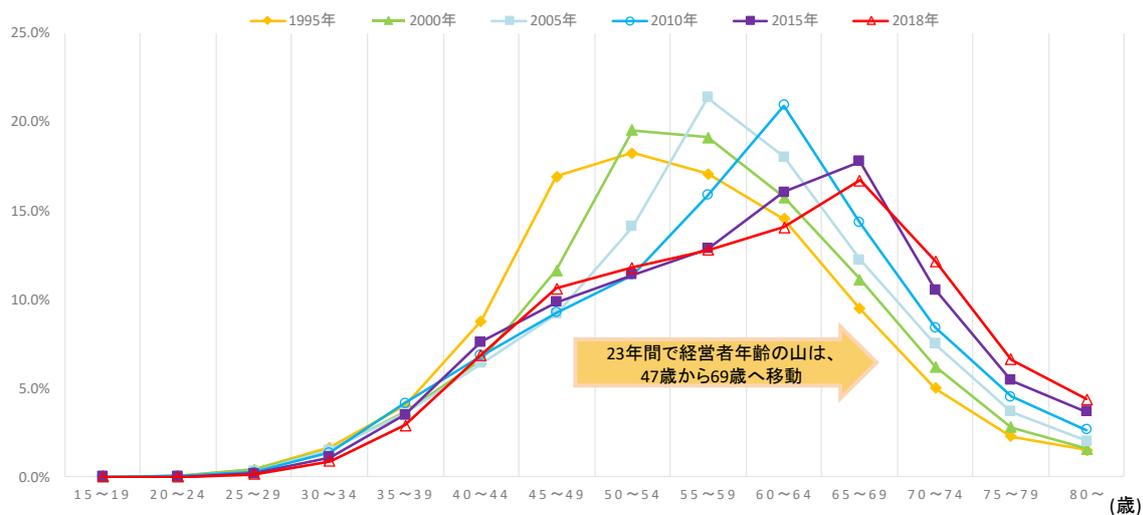
資料：(株)東京商工リサーチ『2020年「休廃業・解散企業」動向調査』

最新のデータ(2020年版)をみると、休廃業・解散件数は、2014年以降、増加傾向を示している。一方、倒産件数は、低位で推移している(図1)。休廃業・解散企業数や倒産企業数は、全国的な景気動向にも左右されるため単純な比較はできないが、TSRは、休廃業・解散企業の代表者年齢が、70代で4割、60代以上でみると8割となっており、代表者の高齢化が休廃業・解散企業の動向を大きく左右するとしている。これは、中小企業庁『2019年版 中小企業白書』でも確認できる<sup>2</sup>(図2)。

<sup>1</sup> 休廃業・解散企業の定義であるが、(株)東京商工リサーチが保有する企業データベースから、倒産(法的整理、私的整理)以外で事業活動を停止している企業としている。

<sup>2</sup> 中小企業庁『2019年版 中小企業白書』の第2部第1章、年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布を参照(pp.76)

図2 中小企業の経営者年齢分布

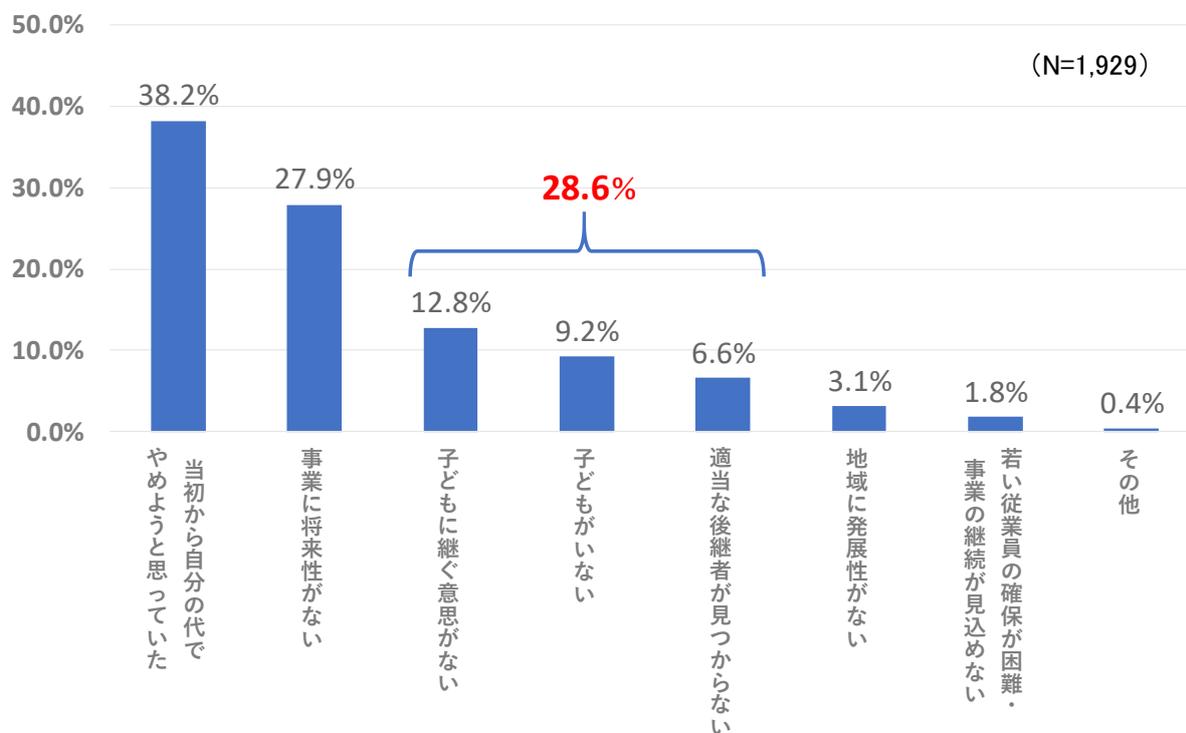


資料：中小企業庁「2019年版 中小企業白書」

(注) 年齢区分が5歳刻みであるため、2015年から2018年にかけて山が動いているように見えないが、経営者年齢のピークは3歳高齢化している

一方、中小企業の廃業理由については、中小企業庁が示している「事業承継ガイドライン(平成28年12月)」に掲載されており、約3割が広い意味で後継者不足による廃業を予定している(図3)。

図3 廃業予定企業の廃業理由

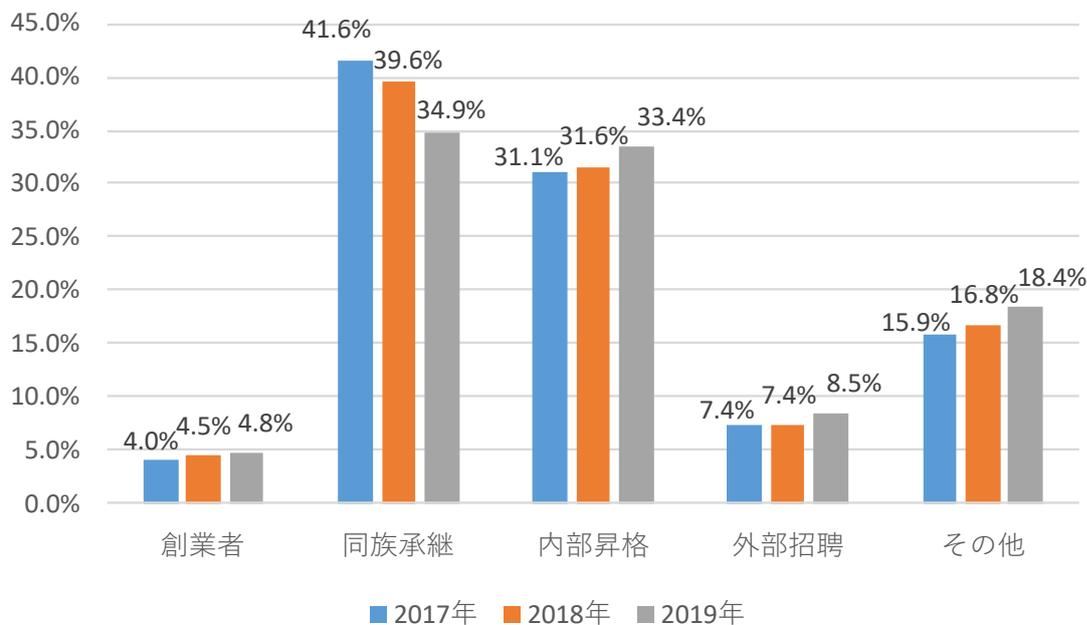


資料：中小企業庁「事業承継ガイドライン(平成28年12月)」

(注) 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」(2016年2月)再編加工

事業承継は、形態別にみると①親族内承継、②従業員承継(役員等を含む)、③第三者承継(M&A)がある。中小企業庁『2020年版 中小企業白書』では、事業承継の形態に関する近年の推移を示している(図4)。同族承継(親族内承継)のウエイトが低下傾向となっている一方で、内部昇格、外部招聘、その他など親族外承継が有力な手段となりつつあることが分かる。

図4 事業を承継した社長の先代経営者との関係

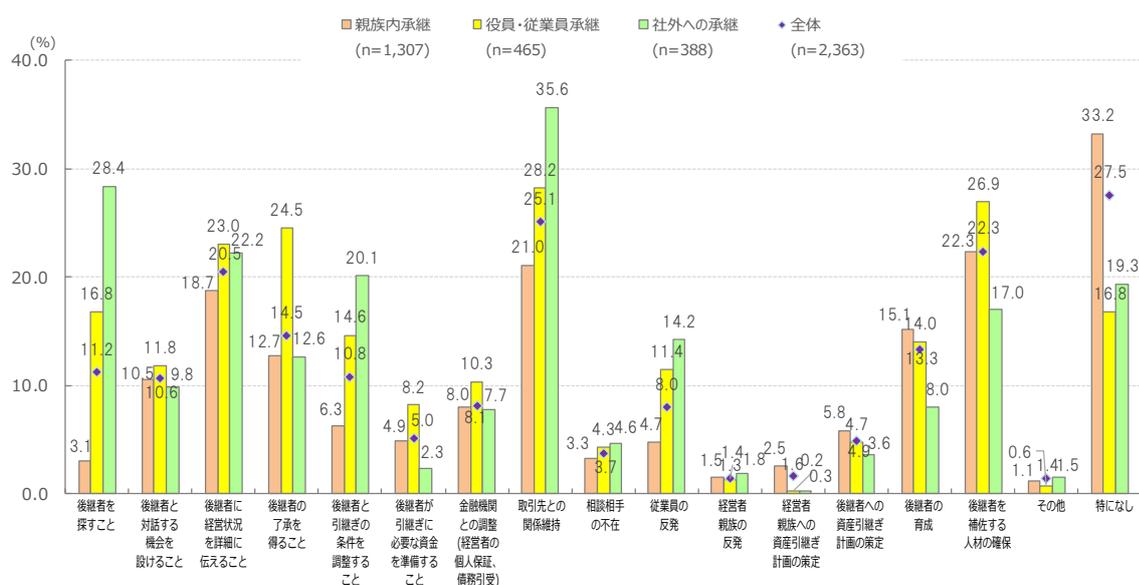


資料：(株)帝国データバンク「全国・後継者不在企業動向調査(2019年)」

では、中小企業において事業承継形態別でどのような問題を抱えているのであろうか。

中小企業庁『2019年版 中小企業白書』では、事業承継の形態別に、事業を引き継ぐ上で苦労した点について資料を提供している(図5)。親族内承継では、「後継者の育成」などが他の形態に比べて苦労した点であるのに対して、従業員承継では、「後継者の了承を得ること」、第三者承継では、「後継者を探すこと」や「取引先との関係維持」に苦労したとする回答が多かった。地方創生の一環として事業承継をサポートするためには、各事業承継形態別の課題を踏まえた丁寧なサポートと事業承継支援機関や金融機関等の伴走的な姿勢が重要となる。

図5 事業承継別の苦労した点



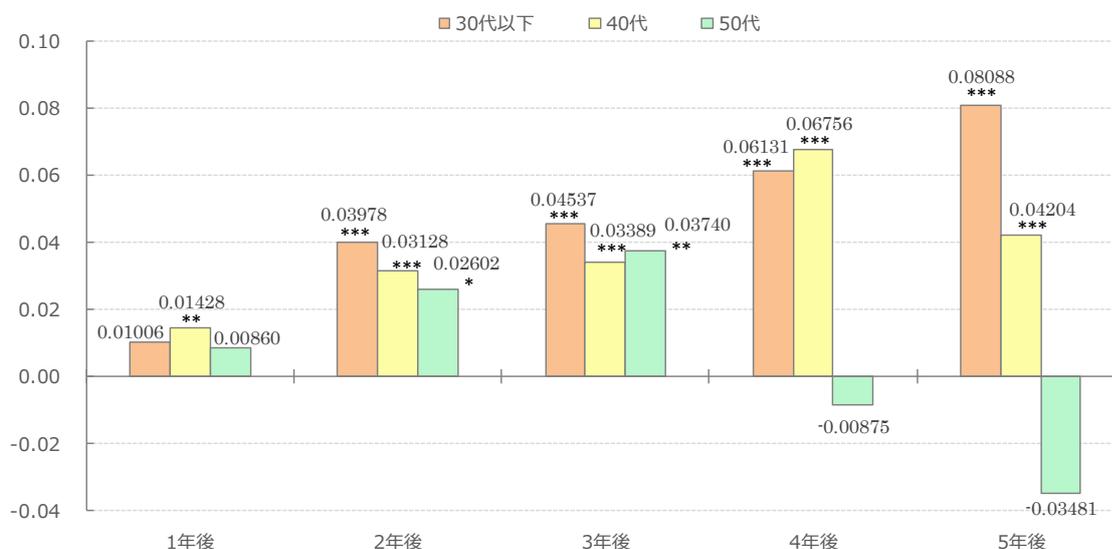
資料：中小企業庁『2019年版 中小企業白書』

- (注) 1. 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。  
 2. 「全体」には、後継者との関係について「その他」と回答した者も含まれる。  
 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

では、事業承継をサポートすることは、地方の中小企業の数維持だけの施策なのであろうか。一例として、中小企業庁『2019年版 中小企業白書』より、後継者の年齢別に事業承継が売上高に与える効果を示す<sup>3</sup>。これらは、計量経済学的な手法を用いて、基本的な特性が類似した企業のペアを選び出し、事業承継が行われた影響を売上高や総資産、ROA(=営業利益/資産合計)、従業員数の変化として分析したものである。図6は、売上高成長率について、後継者の年代別に効果を測定したものであるが、特徴的な結果として、30代以下の後継者が事業を引き継いだ場合、5年後の売上高成長率に与える効果が統計的に有意に高くなっている。つまり、若手後継者への事業承継を行うことが中・長期的な視点で見ると企業のパフォーマンスを伸ばす重要なきっかけになるということである。中小企業に対する事業承継へのサポートは、中小企業の成長性を促し、地方のイノベーションを進める起爆剤となる可能性を秘めているのである。

<sup>3</sup> 中小企業庁『2019年版 中小企業白書』第2部第2章、経営者交代と企業のパフォーマンス (pp.107~112)

図6 後継者の年齢別、事業承継が売上高に与える効果



資料：中小企業庁「2019年版 中小企業白書」

(注) 1. グラフは、対数化した売上高について対照群と処置群の変化の差を示している。

2. グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており\*…10%有意 \*\*…5%有意 \*\*\*…1%有意となっている。

沖縄県に関しては、事業承継に関する調査が、いくつかの機関で行われている。特に、(株)帝国データバンクや(株)東京商工リサーチが実施した調査では、沖縄県は他の都道府県に比べて後継者不在率が高い傾向を有している(表1)。

表1 沖縄県の後継者不在率

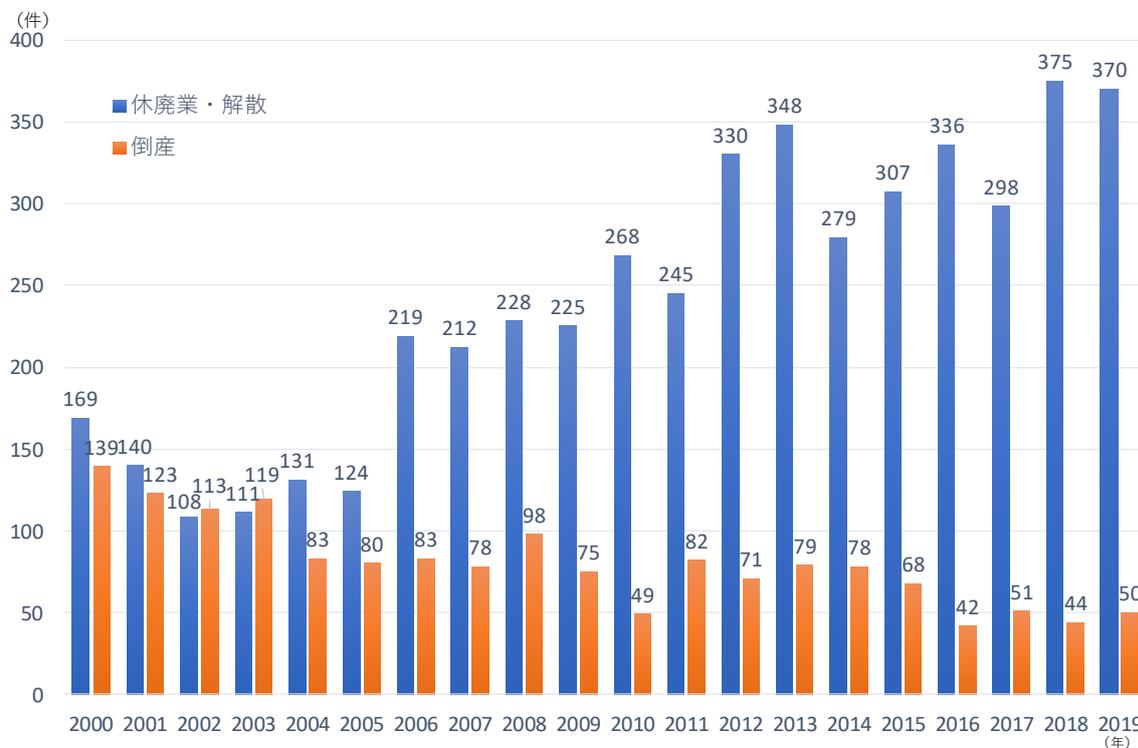
	沖縄県	全国
2017年	84.3% (1)	66.5%
2018年	83.5% (1)	66.4%
2019年	82.9% (1)	65.2%
2020年	81.2% (1)	65.1%

資料：(株)帝国データバンク「全国・後継者不在企業動向調査(2020年)」

(注) ( )内は都道府県順位

また、(株)東京商工リサーチ『2019年「後継者不在率」調査』から、沖縄県内の休廃業・解散、倒産件数の推移は、全国と同様の傾向を示していることが分かる(図7)。

図7 沖縄県の休廃業・解散、倒産件数の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「2019年「後継者不在率」調査」

上記以外に、打田・上山・島袋・富村(2019)は、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、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(子息・息女)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<sup>4</sup>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た。

<sup>4</sup> 名目権限の委譲とは、後継者候補に社長業を譲り渡すことを示す。

## 2. アンケート調査結果からみる沖縄公庫取引先の事業承継に係る実態及び課題

### 2-1. 本アンケート調査の概要

今回の事業承継に関するアンケート調査は、沖縄県における事業承継を進める上での基礎的データを提供するものであり、今後、事業承継に対するサポートを行う上で有益な情報を提供することを企図したものである<sup>5</sup>。

本アンケート調査に関する調査方法は、以下の通りである。調査対象は、沖縄振興開発金融公庫の融資先から抽出した 6,822 社で、このうち 1,822 社から回答を得た。

(1)調査期間:2019年11月12日～2019年12月12日
(2)調査対象:沖縄振興開発金融公庫の融資先において、経営者年齢が55歳以上を対象。 (無記名方式の調査を実施し、一部相談のある融資先は記名して郵送) 合計 6,822社
(3)調査方法:郵送方式(アンケート調査票を郵送し、回答を郵送する方式)
(4)有効回答数:1,822社(回収率:26.7%)

### 2-2. 本アンケート調査の特徴について

以下、本アンケート調査について、平成 28 年経済センサス活動調査(沖縄県)の分布と比較した上で、特徴を記述する。

まず、本アンケート調査の企業規模(従業員)別の分布と経済センサスの分布を比較したのが、以下の表 2 である。

両統計とも従業員規模が「1～4人」のウェイトが最も高いが、経済センサスの方が、「1～4人」の従業員規模のウェイトがより高く、一方、規模が比較的大きい企業数は本アンケート調査の方が、若干高い。

表 2 企業規模(従業員)別の回答企業分布の比較

	経済センサス (H28)	ウェイト	アンケート調査 回答先数	ウェイト
1～4人	37,347	75.2%	849	58.0%
5～9人	5,814	11.7%	274	18.7%
10～19人	3,229	6.5%	174	11.9%
20～29人	1,140	2.3%	56	3.8%
30～49人	963	1.9%	45	3.1%
50～99人	650	1.3%	40	2.7%
100人以上	512	1.0%	26	1.8%
合計	49,655	100.0%	1,464	100.0%

資料：経済産業省「経済センサス活動調査」、沖縄振興開発金融公庫調査部「事業承継に関するアンケート調査」  
(注) 経済センサスのデータは企業数等をカウントしている。

<sup>5</sup> 本アンケート調査の分析枠組みは、村上・古泉・久保田(2010)を参考にしている。

次いで、業種別の分布を比較したのが、以下の表3である。

経済センサスでは、業種別で最も高いウエイトであるのが、「卸売業、小売業」で22.2%となっており、次いで「宿泊業、飲食サービス業」が19.9%、「生活関連サービス業、娯楽業」が10.0%である。

一方、本アンケート調査は、「建設業」が16.7%と最も高くなっている。次いで、「卸売業・小売業」が14.1%、「不動産業・物品賃貸業」が13.7%と上位を占める。宿泊業、飲食業、サービス業(他に分類されないもの)の合計が、20.4%と経済センサスに比べやや高いウエイトとなっている。

表3 業種の回答企業分布の比較

経済センサス (H28)	企業等数	ウエイト	アンケート調査回答企業	回答先数	ウエイト
農林漁業	325	0.7%	農林水産業	161	9.3%
鉱業、採石業、砂利採取業	29	0.1%	鉱業・採石業・砂利採取業	3	0.2%
建設業	3,634	7.3%	建設業	287	16.7%
製造業	2,722	5.5%	製造業	138	8.0%
電気・ガス・熱供給・水道業	6	0.0%	電気・ガス・熱供給・水道業	45	2.6%
情報通信業	421	0.8%	情報通信業	23	1.3%
運輸業、郵便業	958	1.9%	運輸業・郵便業	62	3.6%
卸売業、小売業	11,045	22.2%	卸売業・小売業	242	14.1%
金融業、保険業	284	0.6%	金融業・保険業	12	0.7%
不動産業、物品賃貸業	4,823	9.7%	不動産業・物品賃貸業	236	13.7%
学術研究、専門・技術サービス業	2,157	4.3%	宿泊業	48	2.8%
宿泊業、飲食サービス業	9,876	19.9%	飲食業	91	5.3%
生活関連サービス業、娯楽業	4,951	10.0%	サービス業(他に分類されないもの)	212	12.3%
教育、学習支援業	2,341	4.7%	医療・福祉	86	5.0%
医療、福祉	3,588	7.2%	その他	76	4.4%
複合サービス事業	41	0.1%			
サービス業(他に分類されないもの)	2,454	4.9%			
合計	49,655	100.0%	合計	1,722	100.0%

資料：経済産業省「経済センサス活動調査」、沖縄振興開発金融公庫調査部「事業承継に関するアンケート調査」

(注) 経済センサスのデータは、企業数等をカウントしている。

次に、地域別<sup>6</sup>回答企業の分布比較を行ったのが、表4である。

地域別の回答企業の分布では、経済センサスが本店(南部)、中部管轄の企業数が高いウエイトとなっている。一方、本アンケート調査では、北部、宮古、八重山管轄など沖縄本島の人口集中地域以外からの回答が多くなっている。

下記の比較を総合すると、本アンケート調査の回答企業の分布は、沖縄振興開発金融公庫の融資先及び経営者年齢(55歳以上)をベースとしているため、回答先の規模や業種分布、地域性に若干の偏りが存在することは、本アンケート調査結果を評価する上で留意する必要がある(比較的企業規模が大きく、北部・離島地域の企業の回答先が多い)。

表4 地域別の回答企業分布の比較

	経済センサス (H28)	ウエイト	アンケート調査 回答先数	ウエイト
南 部	7,172	55.0%	770	43.2%
中 部	3,437	26.4%	438	24.6%
北 部	1,055	8.1%	259	14.5%
宮 古	650	5.0%	170	9.5%
八重山	729	5.6%	144	8.1%
合 計	13,043	100.0%	1,781	100.0%

資料：経済産業省「経済センサス活動調査」、沖縄振興開発金融公庫調査部「事業承継に関するアンケート調査」  
(注) 経済センサスのデータは、企業数等をカウントしている。

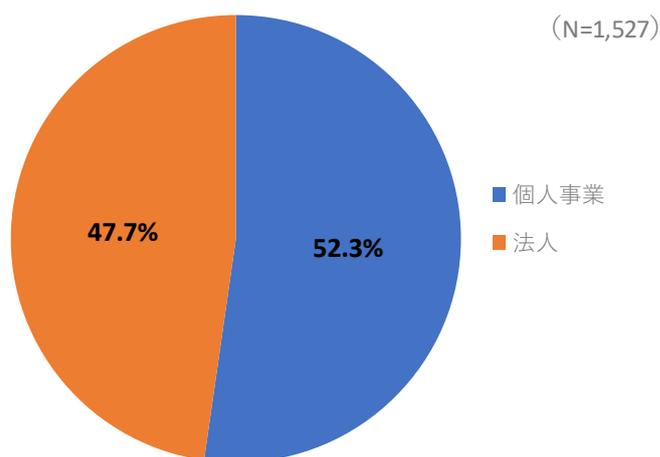
<sup>6</sup> 沖縄振興開発金融公庫の本支店の業務区域(市町村別区分)を基礎として回答企業数の分布を計算している。

## 2-3. アンケート回答企業の属性

### (1) 組織形態

組織形態については、「個人事業」が 52.3%、「法人」は 47.7%となっている(図 8)。個人事業が相対的に多いことが本アンケート調査の特徴である。

図 8 組織形態

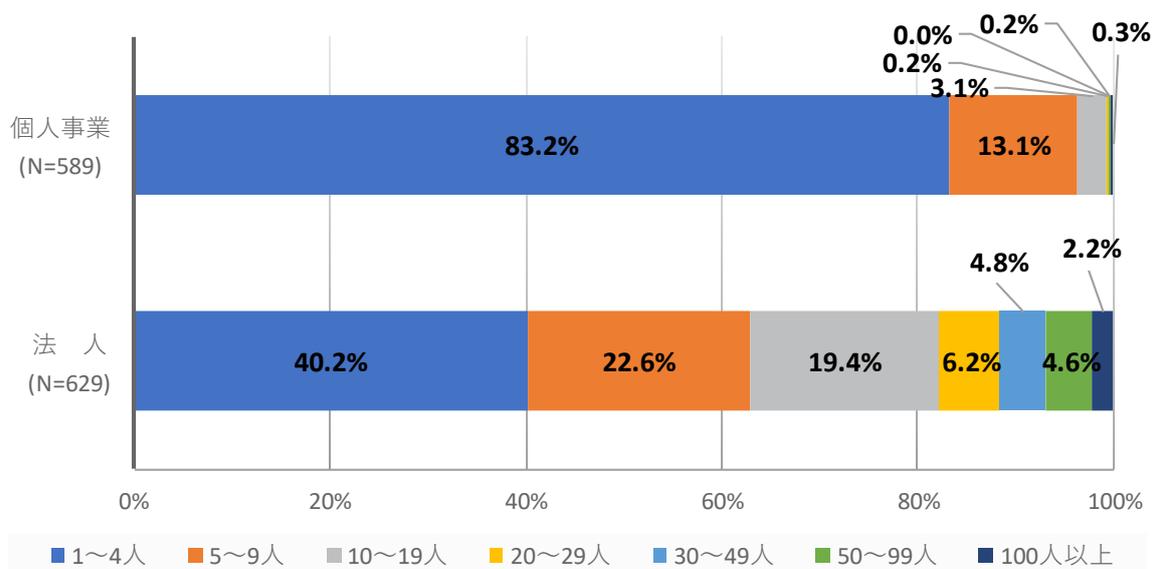


資料：沖縄振興開発金融公庫調査部「事業承継に関するアンケート調査」(以下断りのない限り同じ)

### (2) 従業員規模

組織形態別の従業員規模については、個人事業において「1～4名」が 83.2%を占めているのに対し、法人は、「1～4名」が 40.2%、「5～9名」が 22.6%、「10～19名」が 19.4%となっており、個人事業は従業員規模がかなり小さいことが分かる(図 9)。

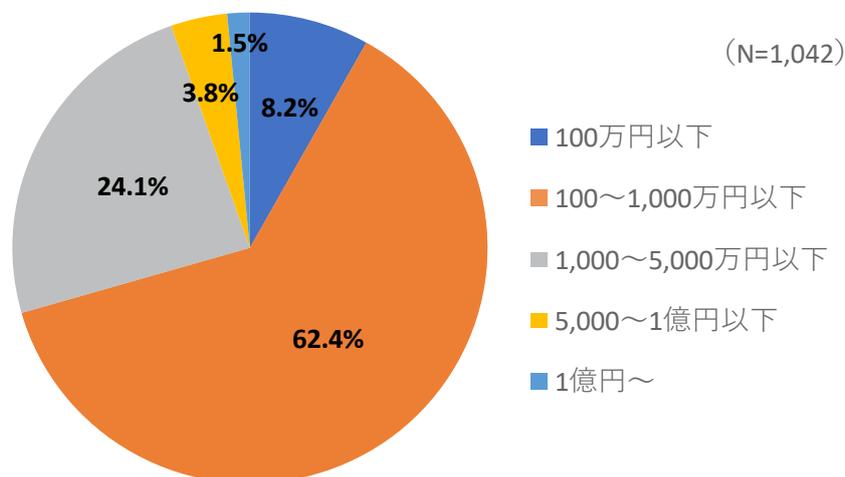
図 9 組織形態別従業員規模



### (3) 資本金

法人企業の資本金については、「100～1,000万円以下」が62.4%と最も多く、次いで「1,000～5,000万円以下」が24.1%である。比較的小規模の法人が多い分布となっている(図10)。

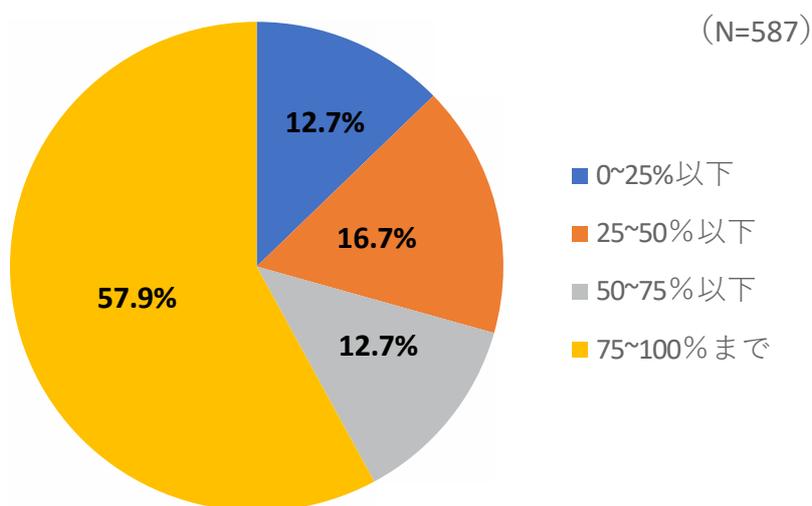
図10 資本金



### (4) 株式保有割合

法人経営者の株式保有割合については、「75～100%」が57.9%、次いで、「25～50%以下」が16.7%である(図11)。回答企業の法人の多くは、経営者(及び配偶者)が、議決権の多くを保有しており、ファミリー企業の様相を呈している。

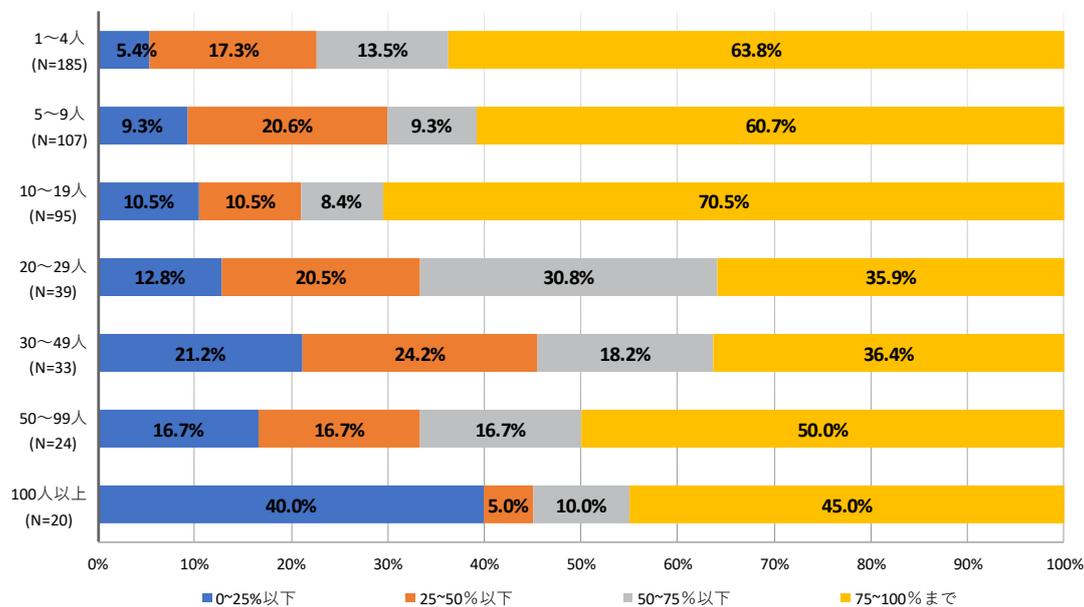
図11 経営者の株式保有割合



### (5) 従業員規模別株式保有割合

従業員規模別に法人経営者の株式保有割合をみると、従業員規模が大きくなると株式保有割合が低下する傾向にあるが、一定規模以上の企業でも、かなりの割合の議決権を保持している(図 12)。

図 12 従業員規模別 経営者の株式保有割合

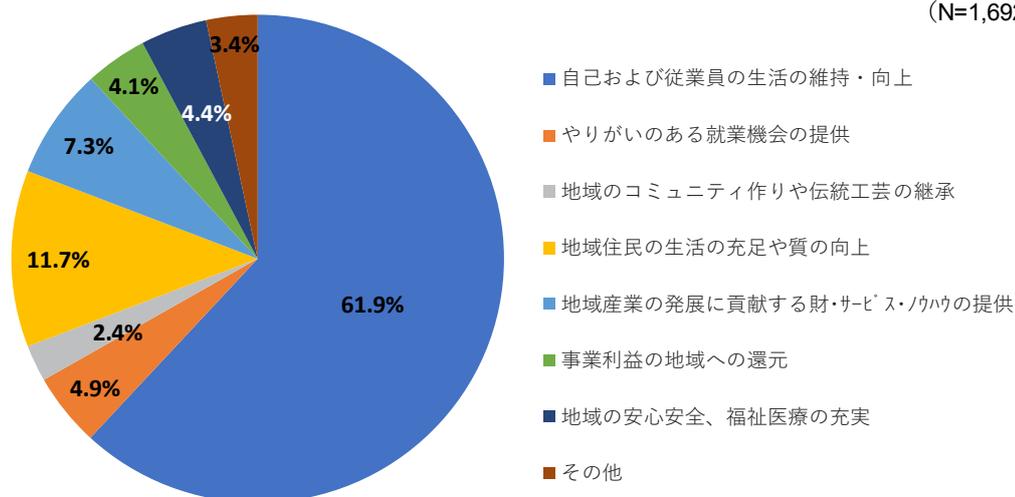


### (6) 企業理念

企業理念については、「自己および従業員の生活の維持・向上」が 61.9%と最も高く大半を占めており、次いで、「地域住民の生活の充足や質の向上」が 11.7%、「地域産業の発展に貢献する財・サービス・ノウハウの提供」が 7.3%となっている<sup>7</sup>(図 13)。

図 13 企業理念

(N=1,692)



<sup>7</sup> 選択肢が同じでないため、単純な比較は出来ないが、宮古島商工会議所との調査(打田・竹田・上山(2017))では、「地域で生活する人々の生活の充足や質の向上」が 32.1%で 1 位となっている。

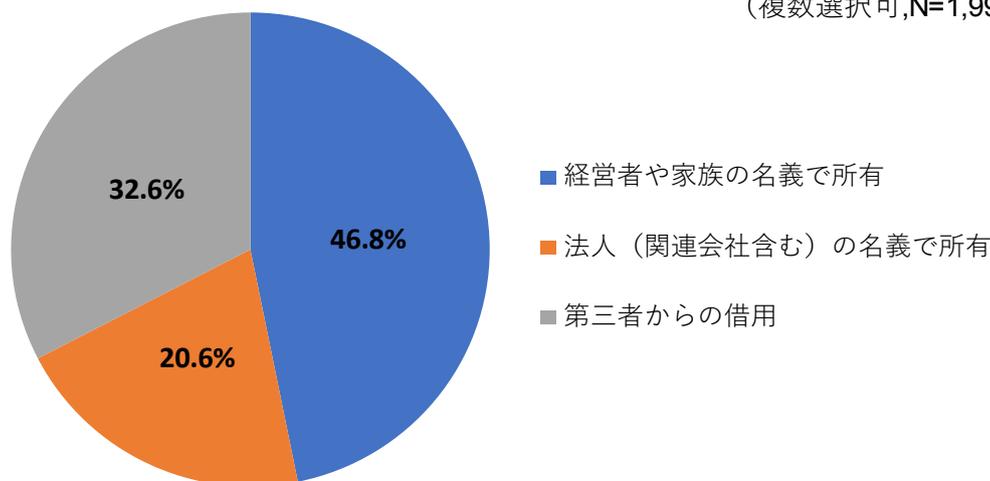
### (7) 主要な事業用不動産

事業承継には、一般的に①人(経営)の承継、②資産の承継、③知的資産の承継が重要とされているが、事業用不動産の状況は、②資産の承継の移転の困難さを表すと考えられる。

主要な事業用不動産の所有形態をみると、「経営者や家族の名義で所有」が 46.8%、「法人(関連会社含む)の名義で所有」は 20.6%、「第三者からの借用」が 32.6%となっている。特に、「経営者や家族の名義での所有」のウエイトが高いことは、事業承継税制の影響が強くなる可能性を示唆するものであり、従業員承継など第三者への承継は、ハードルが高くなると考えられる(図 14)。

図 14 主要な事業用不動産の所有形態

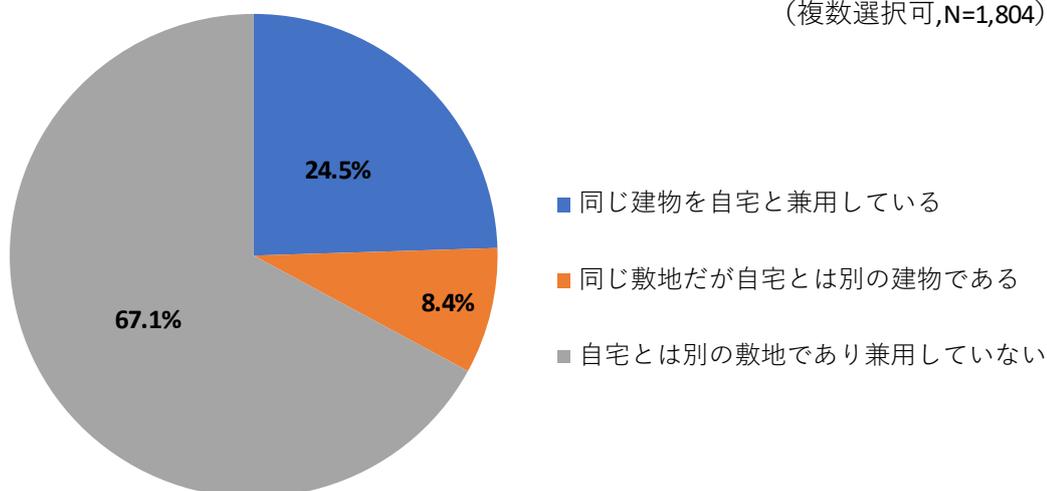
(複数選択可, N=1,997)



次いで、主要な事業用不動産の兼用(経営者(家族を含む)自宅との兼用など)の程度を示しているのが、下記の図 15 である。回答からは、「同じ建物を自宅と兼用している」が 24.5%、「同じ敷地だが自宅とは別の建物である」は 8.4%、「自宅とは別の敷地であり兼用していない」が 67.1%となっている。兼用の程度が相対的に低いことは、第三者への承継に関してハードルが比較的低いことを意味している。

図 15 主要な事業用不動産の兼用の程度

(複数選択可, N=1,804)



(8) 年間売上高

直近の売上高については、「1,000万～5,000万円以下」が30.1%と最も高く、次いで、「0～1,000万円以下」が26.5%、「1億～5億円以下」が21.6%となっている。前述の従業員数や資本金の分布と同様に、小規模の企業が多い(図16)。

また、従業員規模別の年間売上高については、従業員規模が大きくなるに従い、売上高が大きくなっている(図17)。

図16 年間売上高

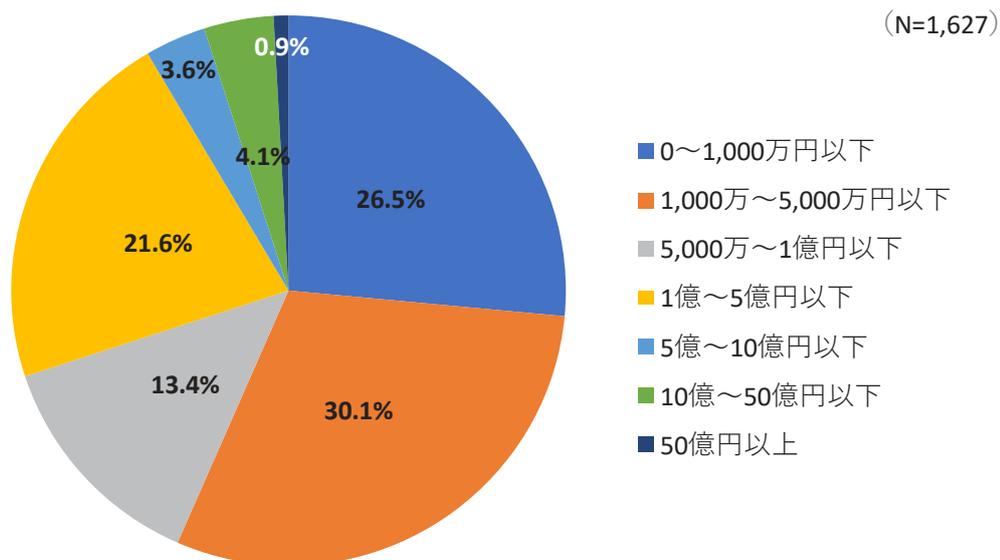
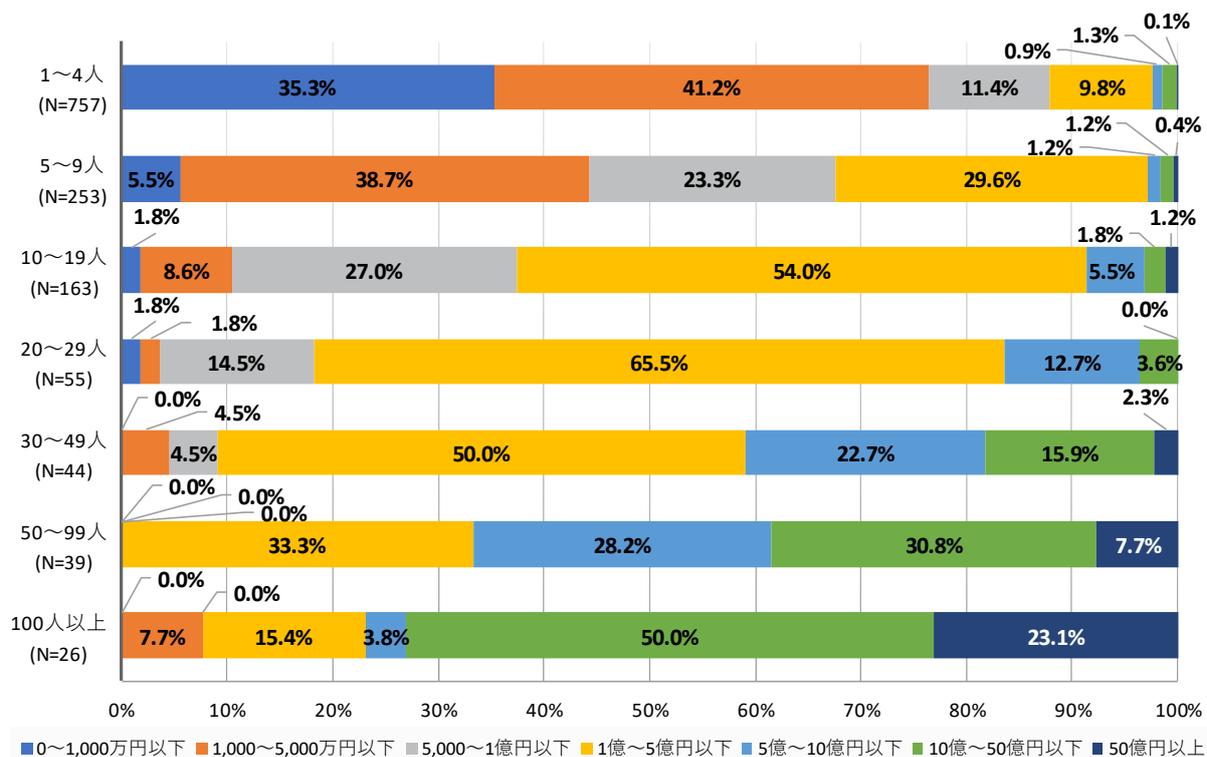


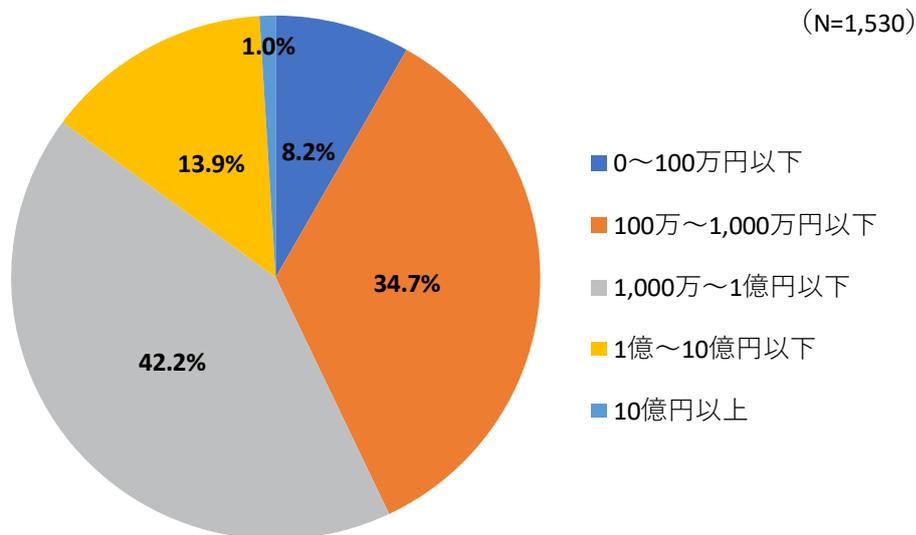
図17 従業員規模別年間売上高



(9) 金融機関借入残高

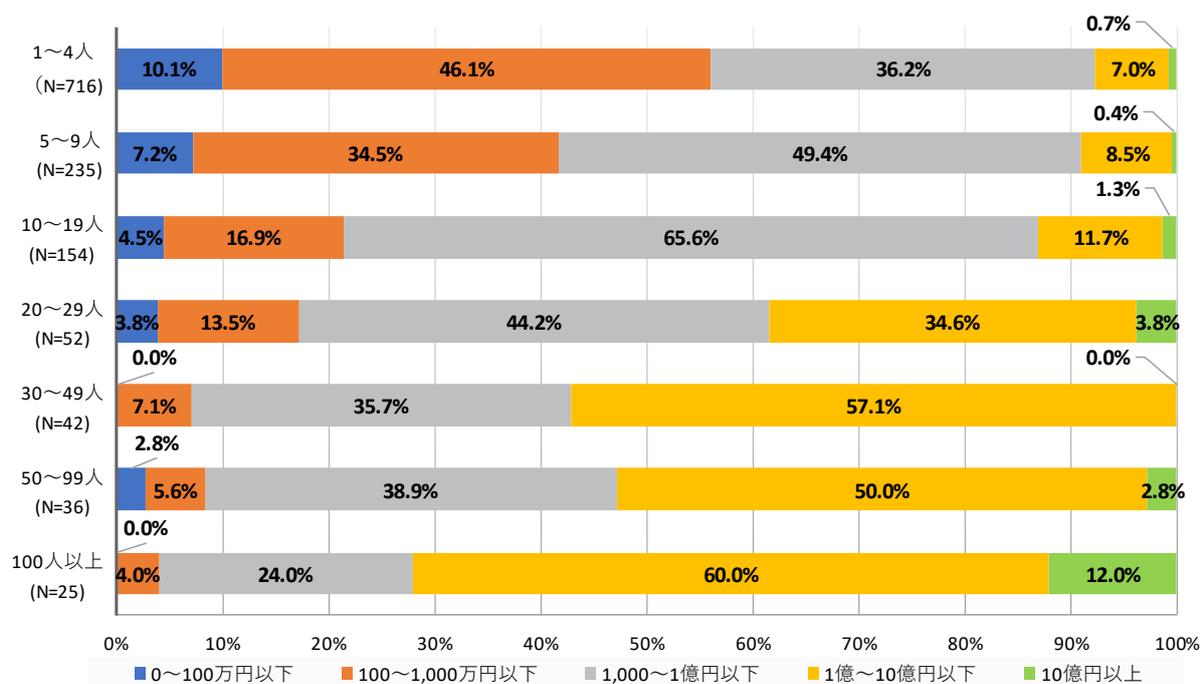
金融機関からの借入残高については、「1,000万～1億円以下」が42.2%と最も高く、次いで、「100万～1,000万円以下」が34.7%、「1億～10億円以下」が13.9%となっている(図18)。資産構成との対比が重要な指標となる。

図18 金融機関借入残高



従業員規模別の金融機関借入残高については、従業員規模が大きくなるほど、金融機関借入残高が多くなっている(図19)。

図19 従業員規模別金融機関借入残高



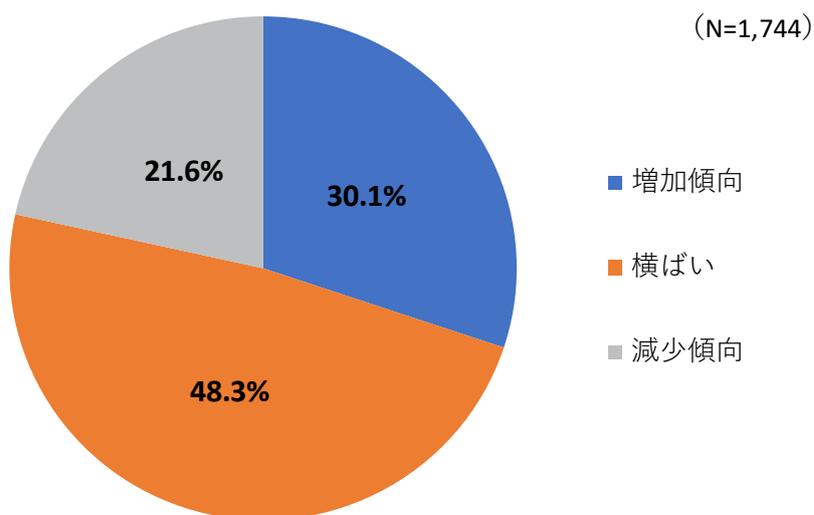
(10) 最近 5 年間の経営状況

最近 5 年間の経営状況を、①売上高、②採算、③資産負債状況、④同業他社と比べた業績、⑤従業員数などの代表的な指標として取り上げる。

(10)-① 売上高

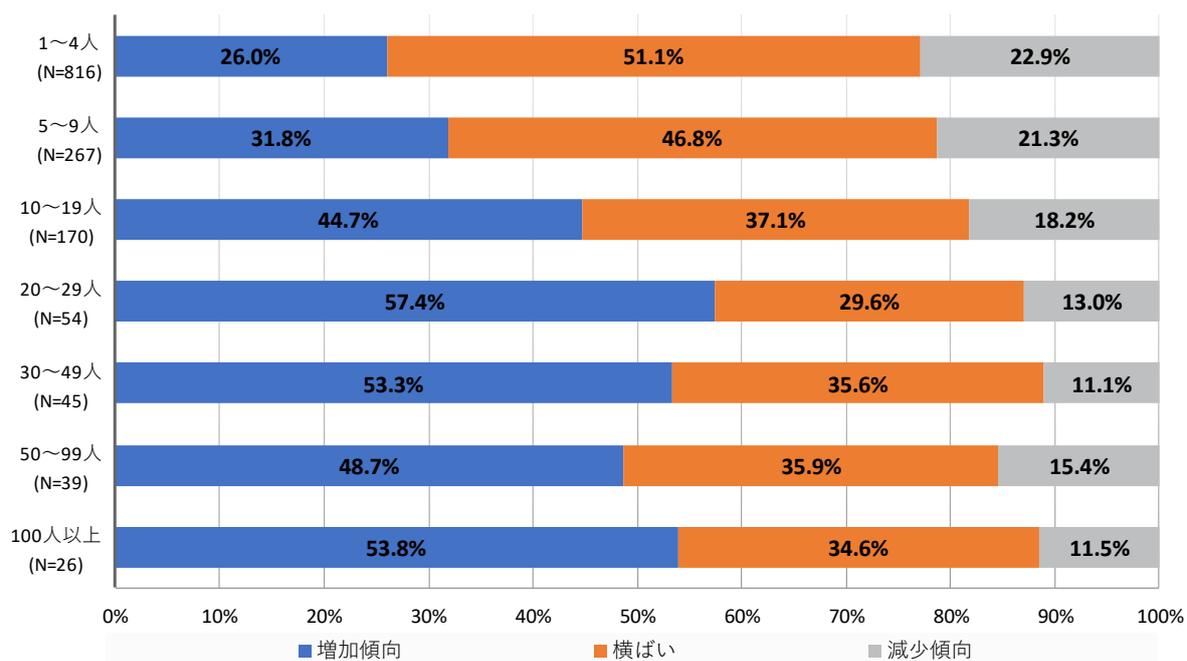
最近 5 年間の売上高については、「増加傾向」が 30.1%、「横ばい」が 48.3%、「減少傾向」が 21.6% となっている(図 20)。回答企業の売上高が、比較的良好な状況であることが分かる。

図 20 最近 5 年間の経営状況(売上高)



従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなると、相対的に年間売上の「増加傾向」のウエイトが増える傾向にある。(図 21)。

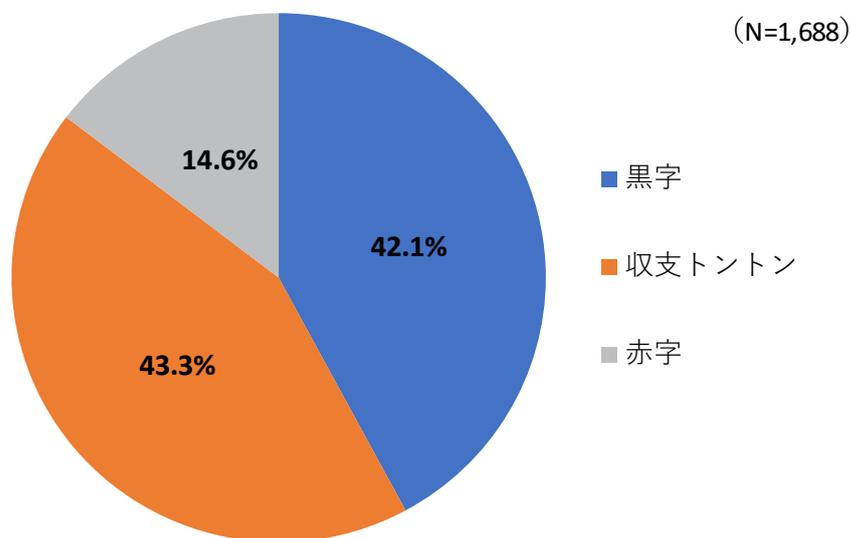
図 21 従業員規模別最近 5 年間の経営状況(売上高)



(10)-② 採算

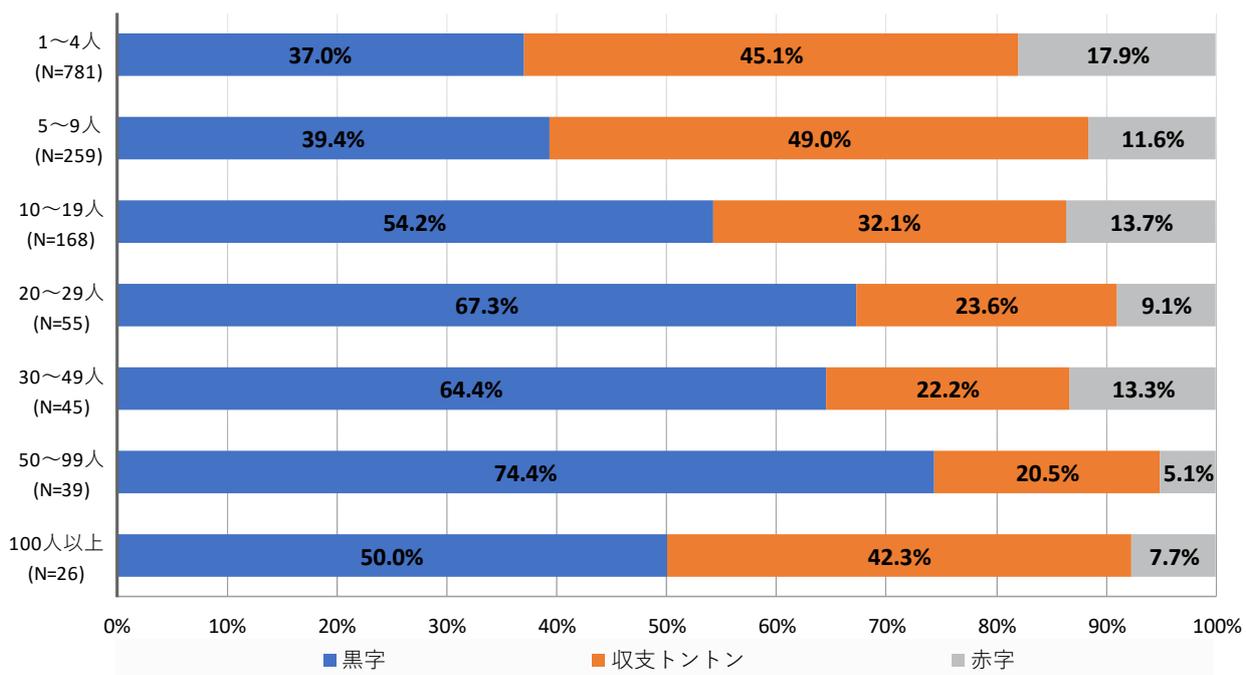
最近5年間の採算については、「黒字」が42.1%、「収支トントン」は43.3%、「赤字」が14.6%となっており、収支上良好な企業が多くなっている(図22)。

図22 最近5年間の経営状況(採算)



従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなると黒字企業の割合が高くなる傾向にあるが、従業員「100人以上」の規模の企業については、黒字企業の割合が50%にとどまっている。これは、従業員規模が「50～99人」の категорияに建設業など、近年の沖縄経済の好調さを支えてきた特定業種の影響が出ている可能性がある(図23)。

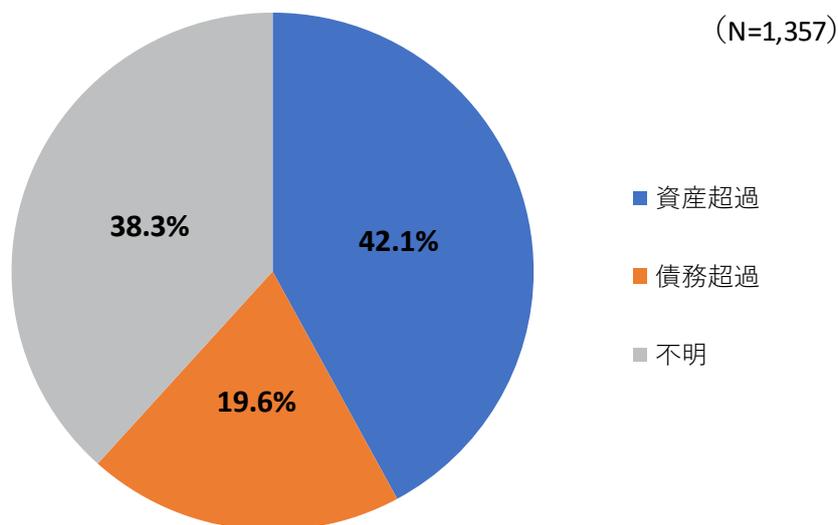
図23 従業員規模別最近5年間の経営状況(採算)



(10)-③ 資産負債状況

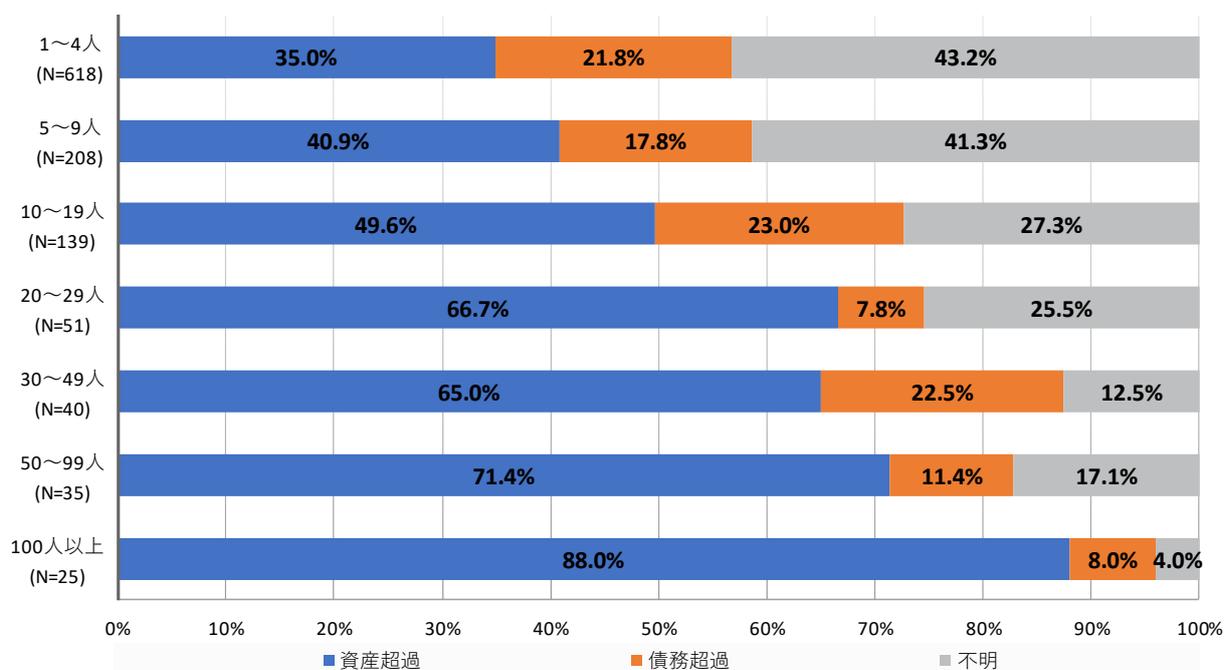
最近5年間の資産負債状況については、「資産超過」が42.1%、「債務超過」は19.6%、「不明」が38.3%となっている(図24)。「不明」が比較的多い理由については、以下(図25)で示されているように、従業員規模が10名未満の零細企業に該当するものが多くなっていることが影響していると考えられる。

図24 最近5年間の経営状況(資産負債状況)



従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなると、資産負債状況が良好な企業の割合が高くなっている(図25)。

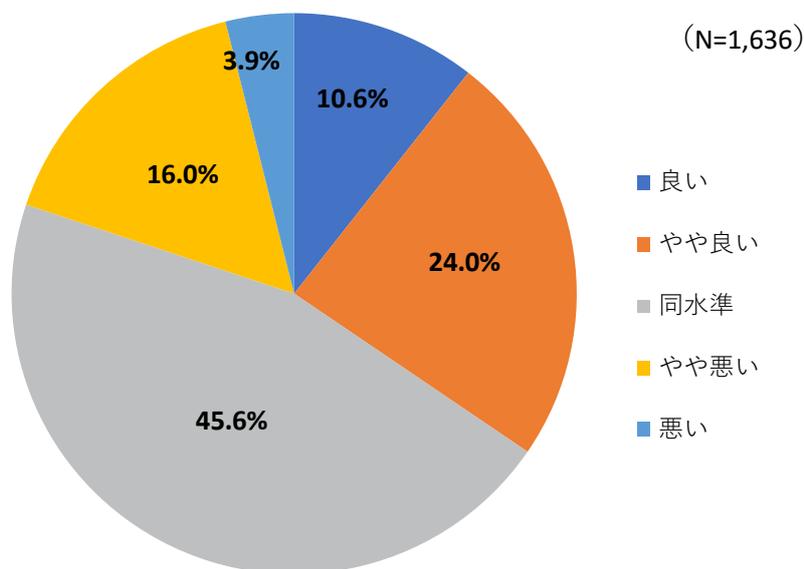
図25 従業員規模別最近5年間の経営状況(資産負債状況)



(10)-④ 同業他社と比べた業績

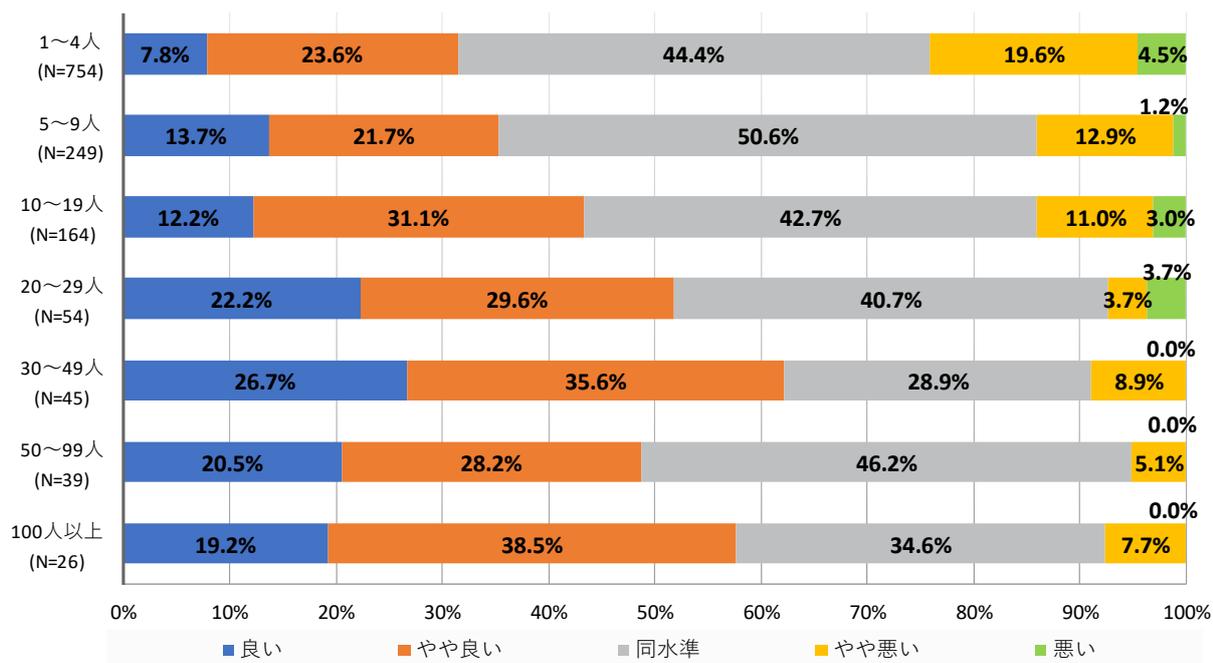
最近 5 年間の同業他社と比べた業績をみると、「良い」が 10.6%、「やや良い」が 24.0%、「同水準」が 45.6%、「やや悪い」は 16.0%、「悪い」が 3.9%となっている(図 26)。前述の指標と同様に、業績に関しても、比較的良好な企業が多くなっている。

図 26 最近 5 年間の経営状況(同業他社と比べた業績)



従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなると、同業他社と比べた業績が良くなる傾向にある(ただし、企業規模が大きくなると、「良い」と答える企業はほぼ横ばいである)(図 27)。

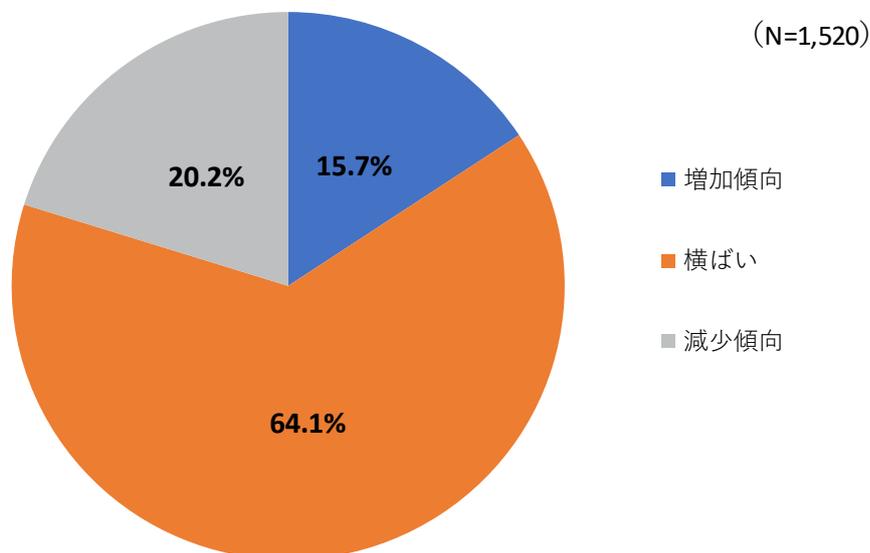
図 27 従業員規模別最近 5 年間の経営状況(同業他社と比べた業績)



(10)-⑤ 従業員数

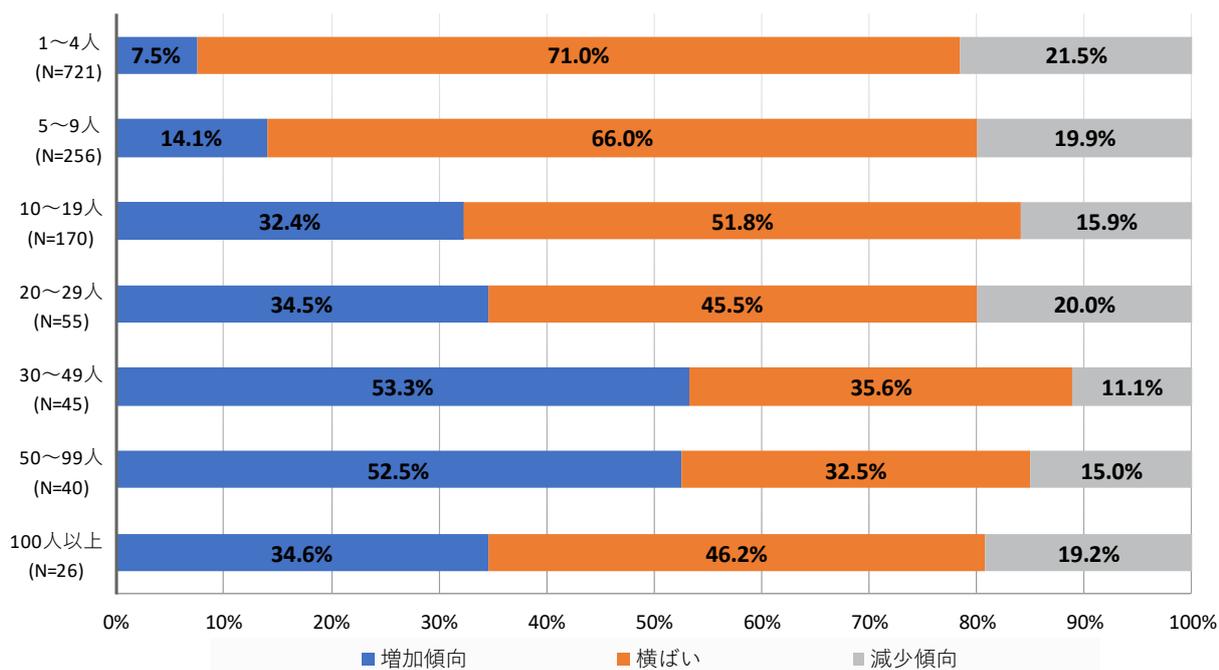
最近5年間の従業員数に関してみると、「増加傾向」が15.7%、「横ばい」は64.1%、「減少傾向」が20.2%となっている(図28)。

図28 最近5年間の経営状況(従業員数)



従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなると従業員を増やす傾向にある(図29)。ただし、100名以上の従業員を雇用する企業においては、雇用を拡大する企業がそれほど多くない。これは、先述したとおり、従業員規模が「50～99人」の企業において、建設業など特定業種が影響していることを示している。

図29 従業員規模別最近5年間の経営状況(従業員数)

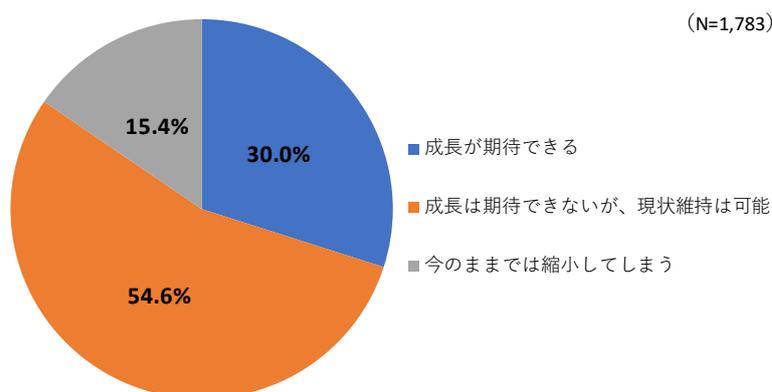


## (11) 企業の将来性

現在、回答企業の経営者は、自らの企業の将来性(同業他社と比べて)についてどのように考えているのであろうか。一般的には、経営者が考える自企業の将来性が悲観的である場合、事業承継に進む可能性が少なくなると考えられるため、事業承継に関する重要な指標となる<sup>8</sup>。

今後 10 年間の企業の将来性について尋ねたところ、「成長が期待できる」が 30.0%、「成長は期待できないが、現状維持は可能」は 54.6%、「今のままでは縮小してしまう」が 15.4%となっている(図 30)。「成長が期待できる」、「成長は期待できないが、現状維持は可能」をあわせると 8 割超を占めている。

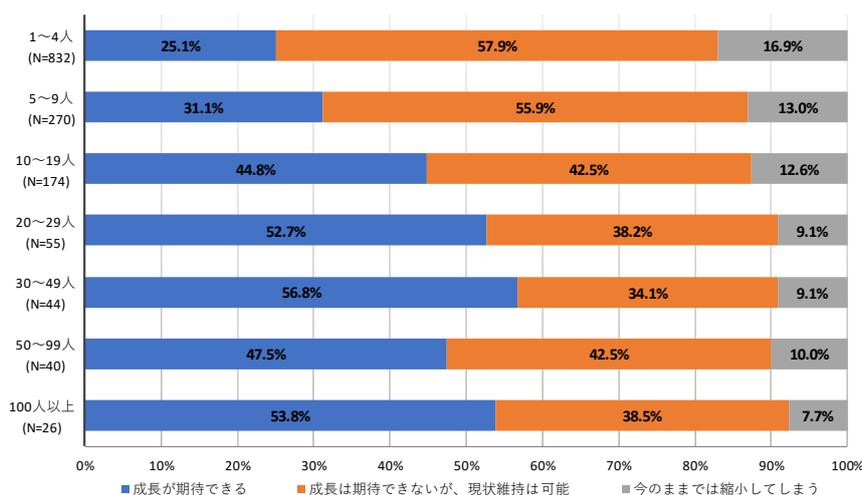
図 30 今後 10 年間の企業の将来性



従業員規模別にみると、「成長が期待できる」、「成長は期待できないが、現状維持は可能」をあわせると 4 人以下のカテゴリーでは約 8 割、5 人以上のカテゴリーでは約 9 割を占めている(図 31)。

企業の将来性について、最低でも現状維持は可能との判断をしている経営者が多く、悲観的とは言えない。また、従業員規模が大きくなると、企業の将来性を期待する経営者が多くなる傾向にある。

図 31 従業員別今後 10 年間の企業の将来性

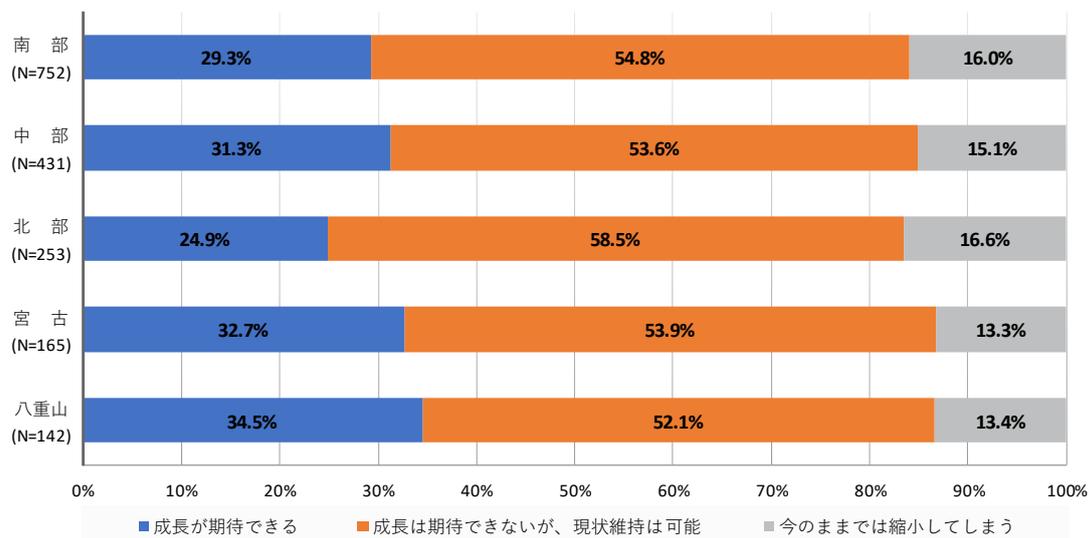


<sup>8</sup> 本調査時点では、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が考慮されていない点は注意を要する。(株)帝国データバンク『事業承継に関する企業の意識調査(2020年)』では、新型コロナウイルス感染症を契機とした事業承継に対する関心の変化を尋ねたところ、「変わらない」とした企業が 75.0%、「高くなった」企業が 8.9%、「低くなった」企業は 2.3%となっている。

今後 10 年間の企業の将来性について、沖縄県下の地域性に差はあるのであろうか。

地域別に今後 10 年間の企業の将来性を見ても、明確な差はみられないが、宮古・八重山地域は「成長が期待できる」が他の地域に比べやや高くなっており、自らの企業の将来性を期待する経営者が多い傾向を持っているようである(図 32)。

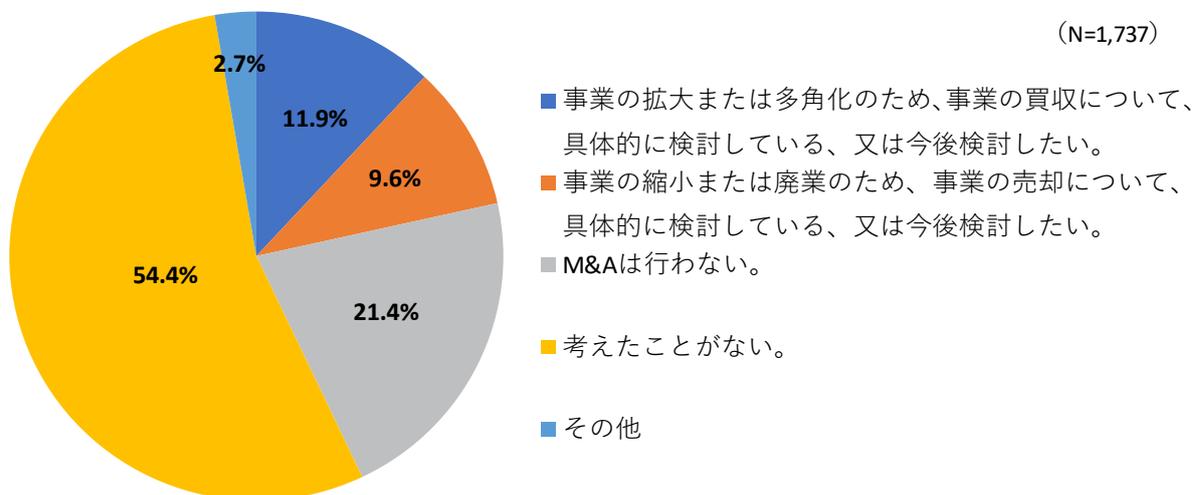
図 32 地域別今後 10 年間の企業の将来性



(12) M&A(事業の買収、売却)に対する考え方

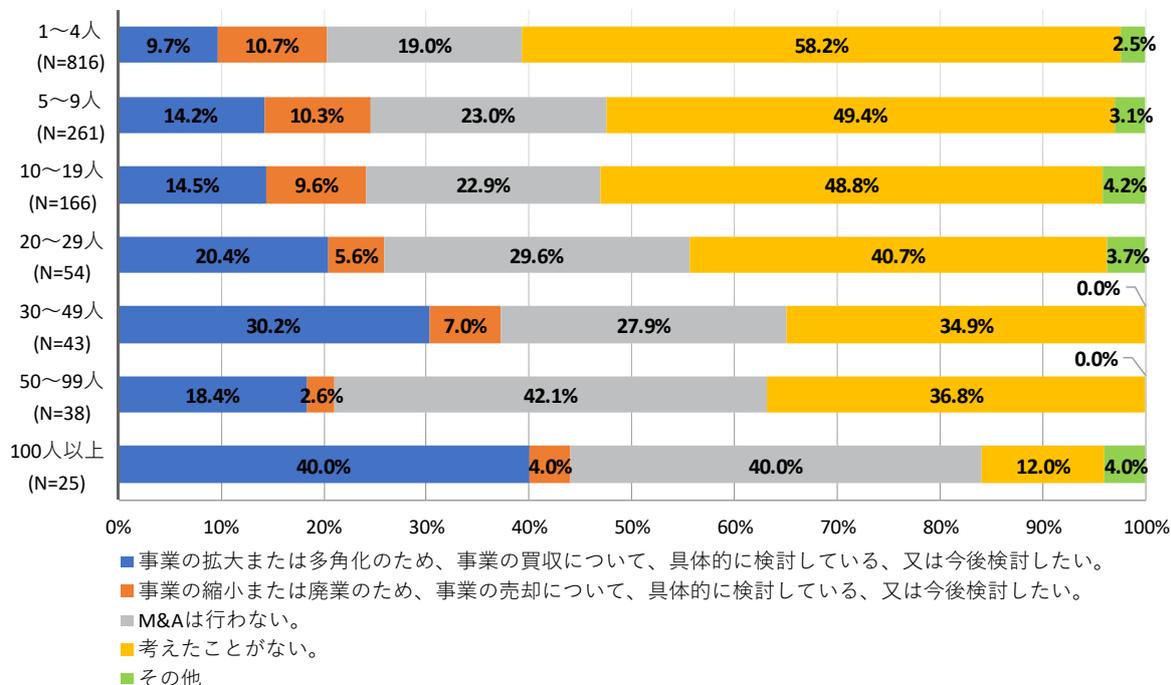
現在、国を含めて後継者不足に対する対策として、第三者承継(M&A)を進めるような施策を様々な場面でやっているが、経営者は、M&Aに対してどのように感じているのであろうか。事業の将来性とM&Aに対する考えをみると、「考えたことがない」が 54.4%で最も多く、次いで、「M&Aは行わない」が 21.4%となっている。一方、「事業の拡大または多角化のため、事業の買収について、具体的に検討している、又は今後検討したい」が 11.9%、「事業の縮小または廃業のため、事業の売却について、具体的に検討している、又は今後検討したい」は 9.6%にとどまっている(図 33)。沖縄においては、M&Aに対する意識が低いことがうかがえる。

図 33 M&Aに対する考え



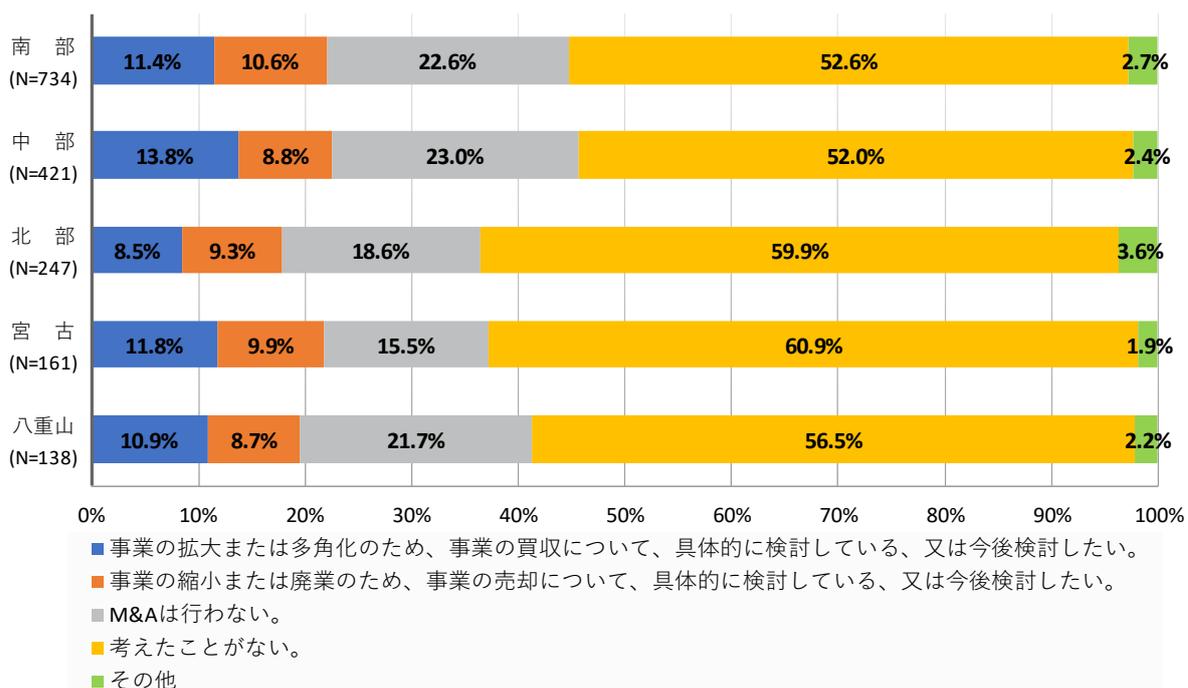
従業員規模別にみると、規模が大きくなるとM&Aに対する考え方が前向きになる傾向にあるが、一定規模以上の企業でも、M&Aに消極的である割合が多い(図 34)。

図 34 従業員規模別M&Aに対する考え



地域別にみると、北部地域、宮古地域、八重山地域で、他の地域に比べややM&Aに対する意識が低い傾向にある(図 35)。

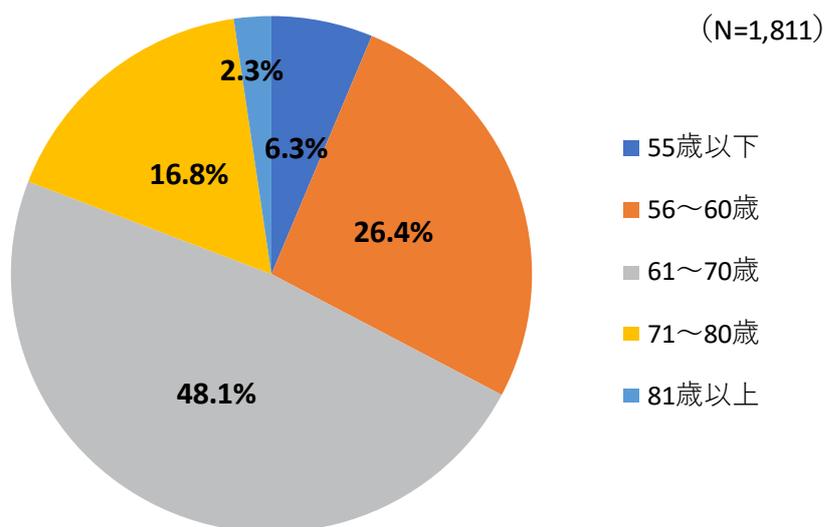
図 35 地域別M&Aに対する考え



(13) 経営者年齢

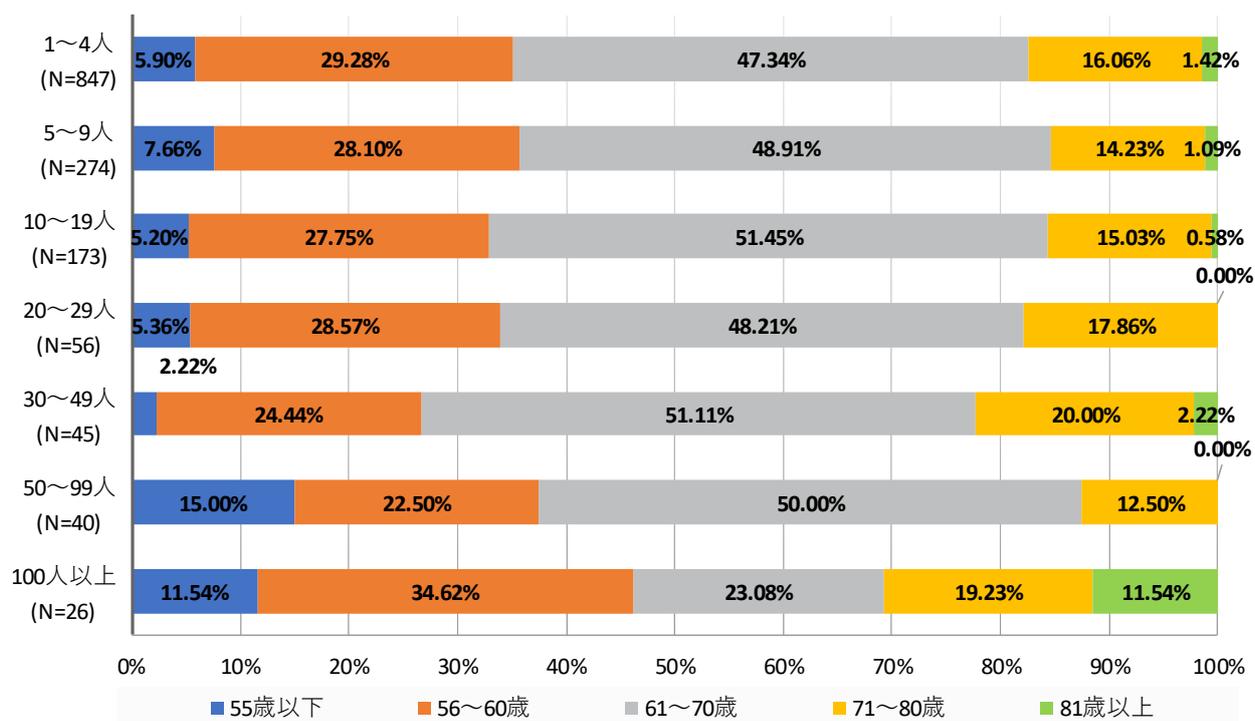
経営者の年齢をみると、「61～70歳」が48.1%で最も高くなっている。次いで、「56～60歳」が26.5%、「71～80歳」が16.8%を占めている。平均年齢は64.5歳であり、最年少が27歳、最年長が98歳となっている(図36)。今回の調査結果は、比較的高い年齢構成となっており、事業承継が喫緊の課題となっている企業が多数存在することがうかがえる。

図36 経営者年齢



従業員規模別にみると、規模が大きくなると、経営者の年齢は相対的に若くなっている(図37)。

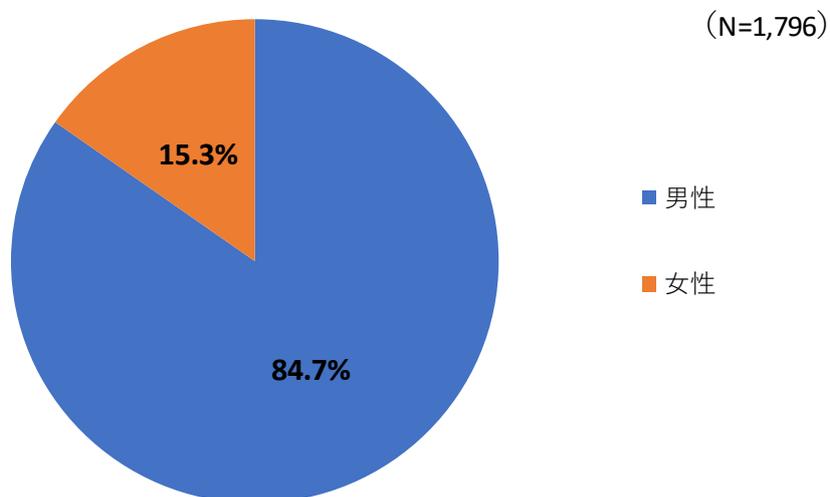
図37 従業員規模別の経営者年齢



(14) 経営者の性別

経営者の性別については、「男性」が 84.7%、「女性」が 15.3%となっている(図 38)。

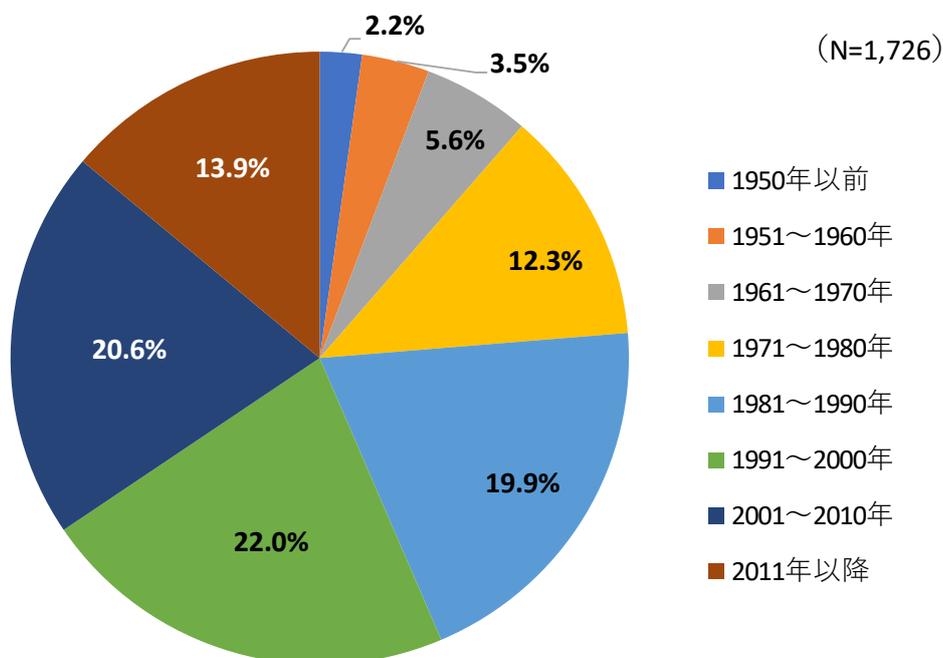
図 38 経営者の性別



(15) 創業年、創業代

創業年については、「1991年～2000年まで」が 22.0%と最も多く、次いで、「2001年～2010年まで」が 20.6%、「1981年～1990年まで」が 19.9%となっており、本土復帰(1972年)後の創業が約9割弱となっている(図 39)。

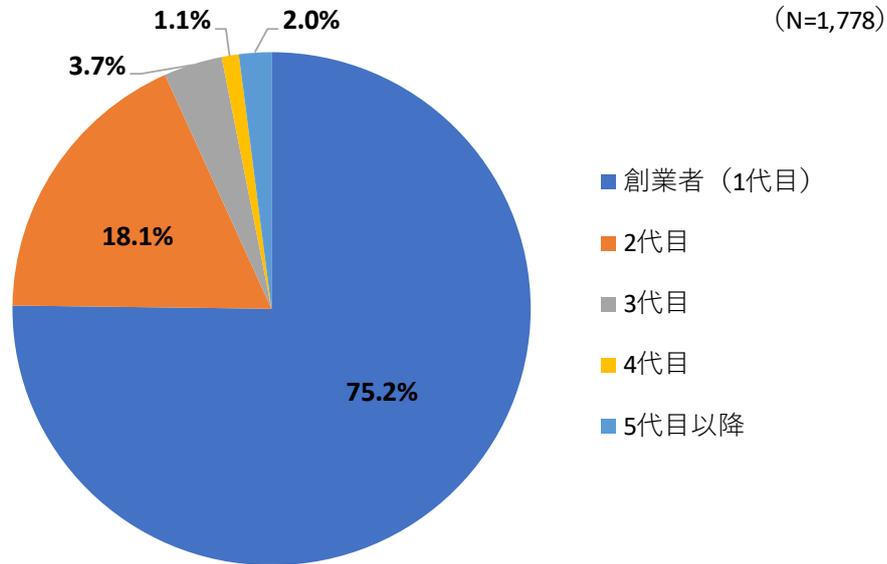
図 39 創業年



創業代については、「創業者(1代目)」が75.2%、「2代目」は18.1%となっている。

沖縄県は、本土復帰(1972年)後に創業し、現在も創業者が経営している企業の比率が高い地域となっている(図40)。

図40 創業代

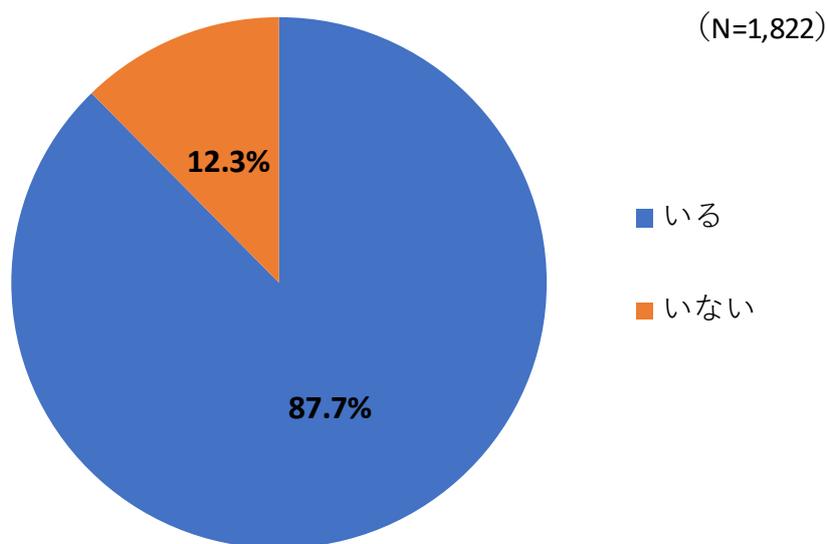


(16) 経営者の子供の動向

後継者となり得る経営者の子供の動向は、「親族内承継」を考える上で重要な要素となる。

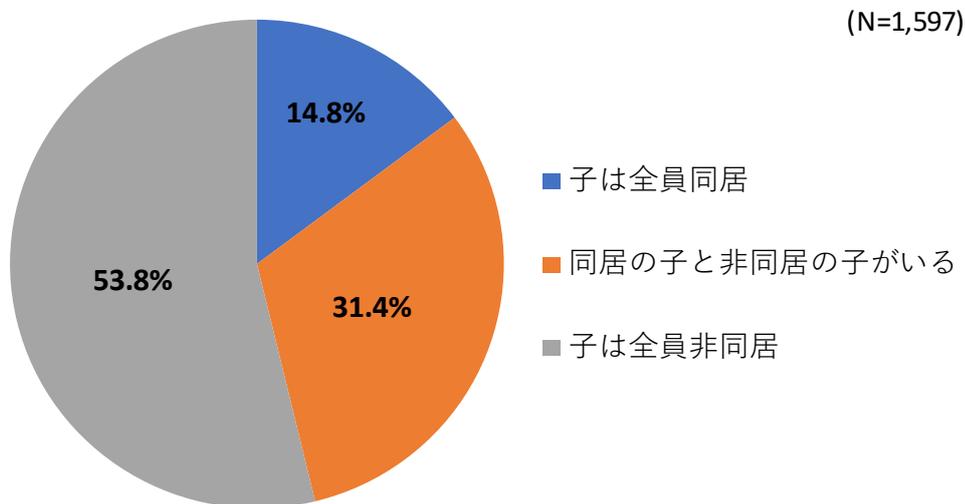
まず、子供がいるかどうかについて、回答企業の経営者には、子供が「いる」が87.7%、「いない」が12.3%となっている(図41)。後継者候補となる子供は一定数存在することが分かる。

図41 経営者に子供がいるか



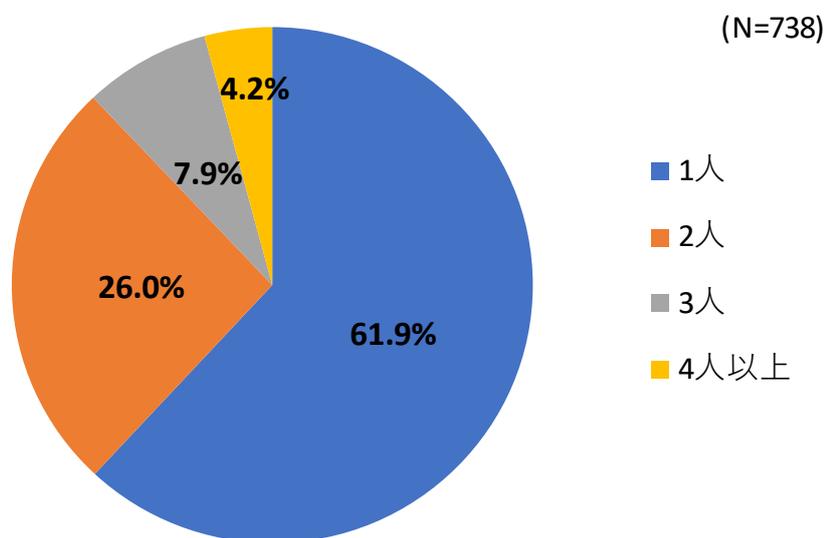
では、経営者と子供の同居状況はどのような傾向となっているのだろうか。まず、子供が全員同居している割合は 14.8%、同居している子供と同居していない子供がいる割合は 31.4%、子供は同居していない割合は 53.8%となっている(図 42)。経営者と同居していない子供の比率が半数以上を占めている。

図 42 経営者と子供の同居状況



次に、同居している子供の人数をみると、「1人」が 61.9%、「2人」が 26.0%、「3人」が 7.9%、「4人以上」が 4.2%となっている(図 43)。

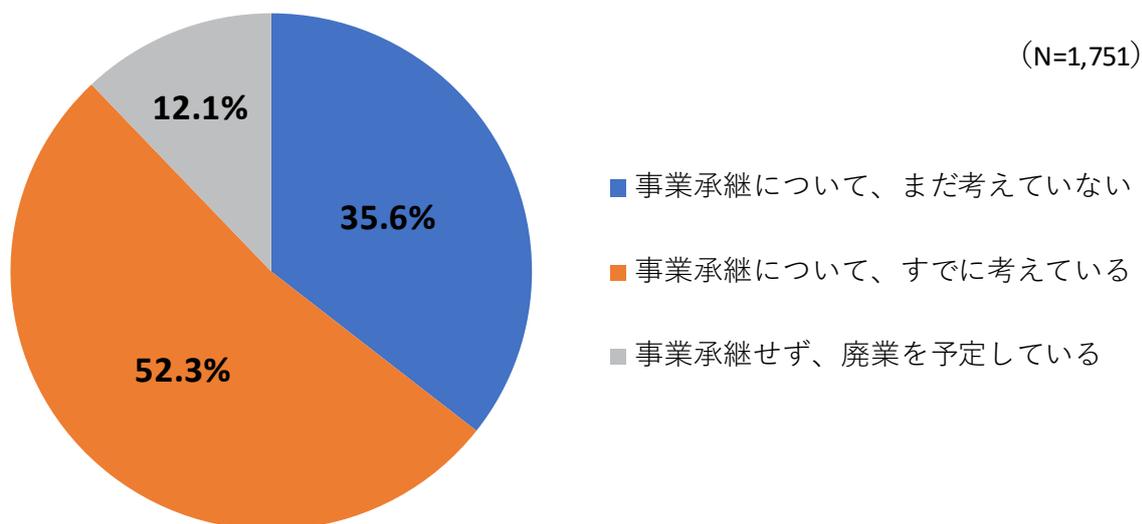
図 43 経営者と同居している子供の人数



(17) 事業承継への意向

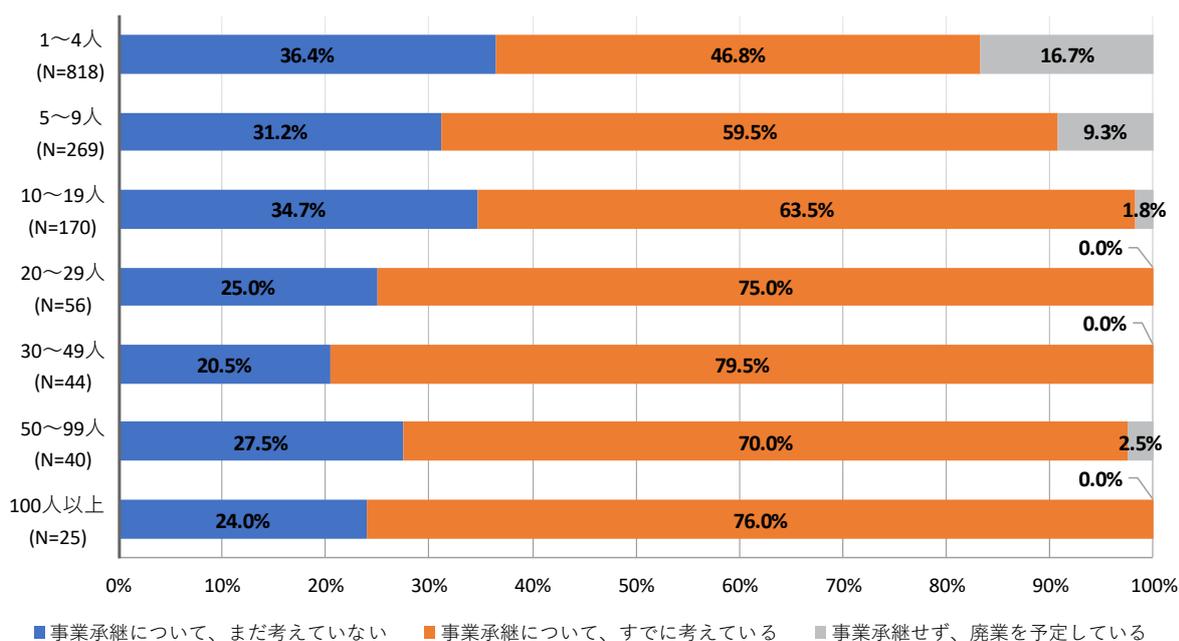
アンケート回答先の事業承継に対する意向については、「事業承継について、まだ考えていない」が 35.6%、「事業承継について、すでに考えている」が 52.3%、「事業承継せず、廃業を予定している」が 12.1%となっている(図 44)。

図 44 事業承継への意向



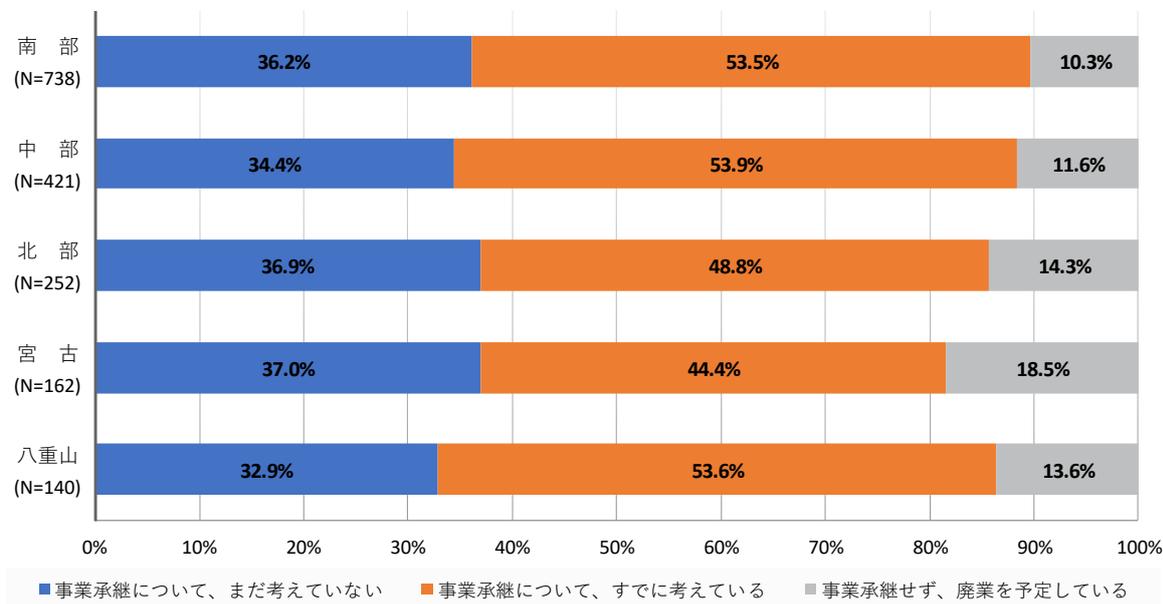
従業員規模別にみると、規模が大きくなると、事業承継を考慮する企業が多くなり、廃業を予定している企業が少なくなっている(図 45)。

図 45 従業員規模別事業承継への意向



最後に、地域別の事業承継への意向をみると、明確な差は見られない(図 46)。

図 46 地域別事業承継への意向



次節以降の本アンケート調査報告では、事業承継に関する動向を把握するにあたり、各企業の状況により表 5 のとおり分類する。「事業承継について、まだ考えていない」と回答した企業を「事業承継未定企業」、「事業承継について、すでに考えている」と回答した企業を「事業承継考慮企業」、「事業承継せず、廃業を予定している」と回答した企業を「廃業予定企業」とする。また、「事業承継考慮企業」については、後継者が決定しているかどうかで、「後継者決定企業」と「後継者未定企業」として分割し、「後継者決定企業」の特性についても統計的に分析する。

表 5 事業承継に関する企業分類

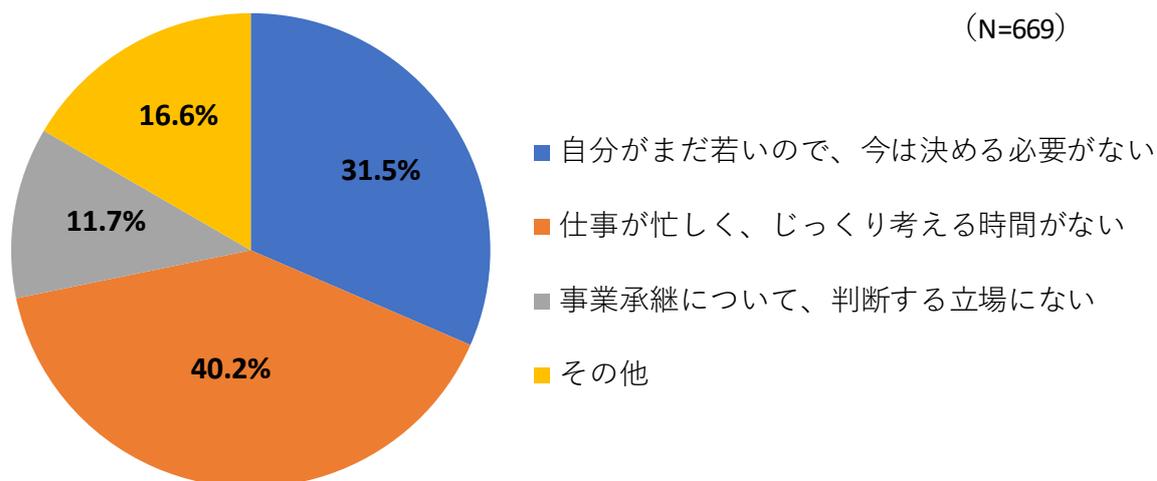
分類	アンケートの回答による定義	回答企業 (N=1,751)
事業承継未定企業	事業承継について、まだ考えていない	35.6%
事業承継考慮企業	事業承継について、すでに考えている	52.3%
後継者決定企業	後継者が決まっている (本人も承諾している場合に限る)	
後継者未定企業	後継者が決まっていない	
廃業予定企業	事業承継せず、廃業を予定している	12.1%

## 2-4. 「事業承継未定企業」の動向

### (1) 事業承継を考えていない理由

事業承継について、「事業承継未定企業」群は、どのような特性を持っているのであろうか。事業承継について考えていない理由については、「仕事が忙しく、じっくり考える時間がない」が 40.2%と最も高く、次いで「自分がまだ若いので、今は決める必要がない」が 31.5%、「その他」は 16.6%となっている(図 47)。経営者の「意識」が低く、事業承継への取組を後回しにしている姿が浮かび上がってくる。

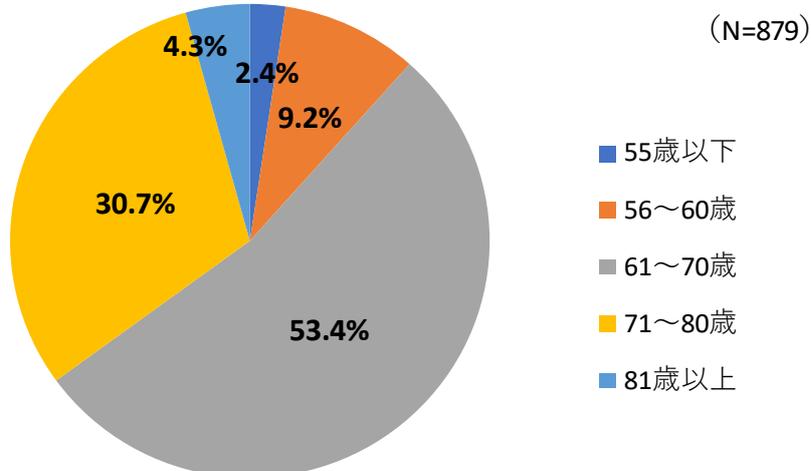
図 47 事業承継を考えていない理由



### (2) 事業承継方針決定年齢

何歳までに事業承継に対する方針を決めなければならないか尋ねたところ、「61～70 歳」までとの回答が 53.4%で最も高く、次いで「71～80 歳」が 30.7%、「56～60 歳」が 9.2%となっている(図 48)。経営者年齢の分布と比較すると、10 年以内には事業承継の方針を決定しなければならないという漠然としたイメージは持っているようである。

図 48 事業承継方針決定年齢



### (3)「事業承継未定企業群」の決定要因

「事業承継未定企業」群の行動に関してプロビットモデル<sup>9</sup>を用いて、統計的に分析する。推定結果は、以下の表 6 に示している<sup>10</sup>。

#### ア 被説明変数と説明変数

被説明変数は、「事業承継について、まだ考えていない」に「Yes」の場合は1、「No」の場合は 0 となるようなダミー変数である。

説明変数は、家族従業員、常勤役員・正社員、パート・アルバイトを合計した総従業員数と、家族従業員数のみを用いたケースの 2 つを考える。これらの変数は、企業規模をコントロールするものである。

主な事業用不動産(工場、店舗、事務所などやその敷地)が所有か借用かに関して、法人(関連会社含む)の名義で所有しているかどうかを示したダミー変数を加える。資産の継承の影響を考慮する説明変数となる。

最近 5 年間の経営状況として、同業他社と比べた業績で良いかどうかを示した説明変数も加える。現在の経営状況をコントロールするものである。

今後 10 年間の事業の将来性を示す説明変数として、自企業の成長性について経営者がどのように考えているのかを示したダミー変数を用いる。

経営者の年齢についても、説明変数に加えている。これは、経営者の年齢が事業承継の「意識」の向上を考える上で重要なファクターとなっているためである。一般的には、経営者年齢が若い場合は、事業承継に対する「意識」は低いものと考えられる。

創業代についても説明変数に加える。これは、創業者(1 代目)であれば事業承継の「意識」が低くなる可能性を考慮するためである。

同居している子供の数も説明変数に入れている。同居している子供がいる場合、事業承継を前提としている可能性を考慮するためである。

最後に、アンケート回答企業の業種及び地域性(北部、中部、那覇市、南部、南部離島、宮古、八重山)をコントロールするダミー変数も加えている。

---

<sup>9</sup> プロビットモデルとは、被説明変数に質的変数(ダミー変数)を用いる推定モデルである。また、近似曲線として、正規分布の分布関数を用いる。詳細は計量経済学のテキストなどを参照のこと。

<sup>10</sup> 推定結果は、限界効果を表示している。これは、係数の大きさを具体的に検討できるからである。

イ 推定結果

推定結果は、表 6 のとおりとなり、次のことが推察される。

- ① 家族従業員の数が少ない企業ほど、事業承継に対する「意識」が低くなる。
- ② 事業用不動産が法人名義であるほど、事業承継への「意識」が高まる。
- ③ 経営状況が同業他社と比べて相対的に悪い企業ほど事業承継に対する「意識」が低くなる。
- ④ 経営者の年齢が比較的若いほど、事業承継に対する「意識」が低くなる。
- ⑤ 創業代を重ねるほど「意識」が低くなる(想定した係数符号とは逆)。
- ⑥ 同居している子供の数が多いほど、事業承継に対する「意識」が低くなる(安心効果か?)。
- ⑦ 一部の推定結果で、農林水産業、建設業、製造業、卸売・小売業、サービス業は、他の業種に比べて事業承継への「意識」が高い。

表 6 事業承継未定企業群の推定結果

プロビット・モデルによる推計	限界効果	Z値	有意水準	限界効果	Z値	有意水準
被説明変数	事業承継をまだ考えていない (YES=1、NO=0)					
説明変数						
総従業員数	-0.0004	(0.0006)				
家族従業員数				-0.0831	(0.0189)	***
事業用不動産ダミー (法人名義で所有か借用か)	-0.1226	(0.0471)	***	-0.1149	(0.0463)	**
最近5年間の経営状況 (同業他社と比べた業績)	0.0512	(0.0208)	**	0.0461	(0.0203)	**
今後10年の事業の将来性 (同業他社と比べて)	0.0032	(0.0287)		0.0037	(0.0282)	
経営者年齢	-0.0115	(0.0024)	***	-0.0111	(0.0024)	***
創業代	0.0482	(0.0204)	**	0.039	(0.0200)	*
同居している子供の数	0.0464	(0.0240)	*	0.0619	(0.0238)	***
(業種ダミー)						
農林水産業	-0.1497	(0.0856)	*	-0.1106	(0.0838)	
建設業	-0.1149	(0.0678)	*	-0.0950	(0.0664)	
製造業	-0.1466	(0.0799)	*	-0.1266	(0.0785)	
電気・ガス・熱供給・水道業	0.0327	(0.1321)		0.1038	(0.1296)	
情報通信業	-0.1881	(0.1603)		-0.1870	(0.1565)	
運輸業、郵便業	-0.1120	(0.1256)		-0.1294	(0.1223)	
卸売業、小売業	-0.1887	(0.0746)	**	-0.1465	(0.0734)	**
不動産業、物品賃貸業	0.0542	(0.0771)		0.0636	(0.0745)	
宿泊業	-0.0299	(0.1628)		-0.0079	(0.1576)	
飲食店	0.0268	(0.0895)		0.0597	(0.0874)	
サービス業	-0.128	(0.0744)	*	-0.1008	(0.0731)	
医療、福祉	-0.0251	(0.0918)		-0.0031	(0.0895)	
(地域ダミー)						
北部市町村	0.0484	(0.1004)		0.0636	(0.0995)	
中部市町村	0.0312	(0.0970)		0.0317	(0.0962)	
那覇市	0.0744	(0.1009)		0.0782	(0.1000)	
南部市町村	-0.0205	(0.1032)		-0.0175	(0.1022)	
宮古	0.0436	(0.1122)		0.0767	(0.1113)	
八重山	0.0527	(0.1157)		0.0827	(0.1140)	
サンプル数	661			661		

(注) 有意水準欄の「\*\*\*」は1%水準、「\*\*」は5%水準、「\*」は10%水準を示す。

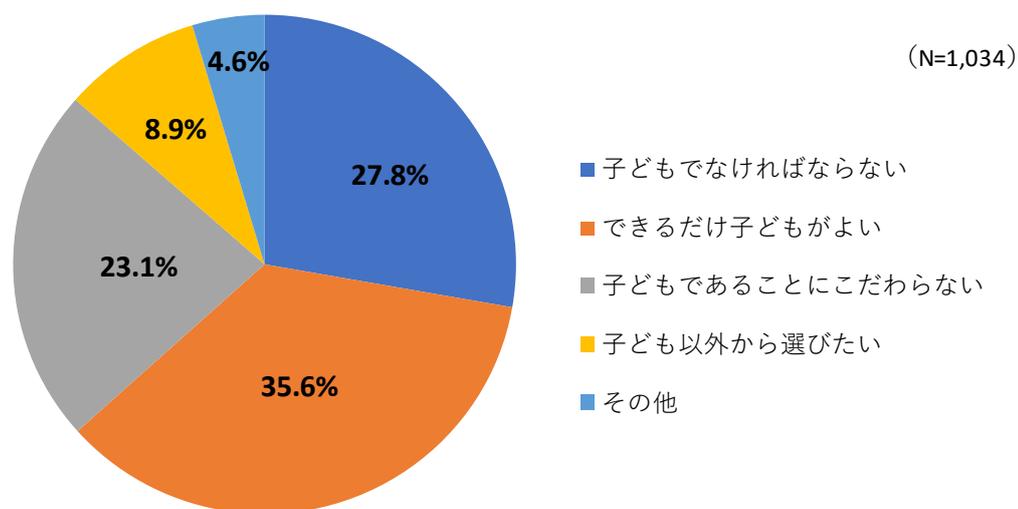
## 2-5. 「事業承継考慮企業」の動向

### (1) 後継者の希望属性

前節で示した「事業承継について、すでに考えている」回答企業群(事業承継考慮企業群)の特徴について、アンケート調査結果に基づいて分析を進めていく。

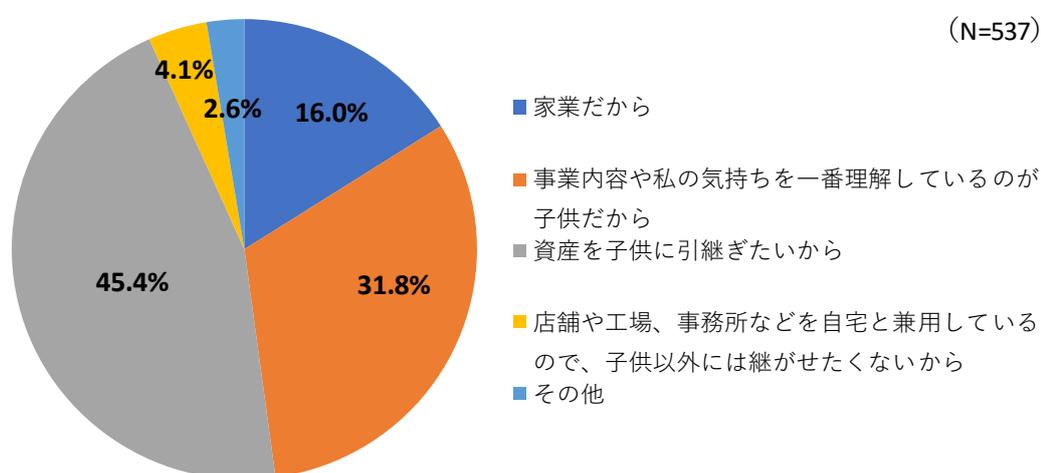
まず、事業承継を進める場合に、後継者が自分の子供である必要があるかどうかを示したのが、以下の図 49 である。これをみると、子供等を後継者として希望するかどうかについて、「できるだけ子供がよい」が 35.6%で最も高く、「子供でなければならない」の 27.8%を加えると、6 割強の経営者は子供が後継者として望ましいと考えている。

図 49 後継者の希望属性



では、後継者として「子供がよい」と答えた経営者に対して、後継者が子供であることが望ましい理由について尋ねたのが、以下の図 50 である。これをみると、「資産を子供に引継ぎたいから」が 45.4%と最も高く、次いで「事業内容や私の気持ちを一番理解しているのが子供だから」が 31.8%、「家業だから」は 16.0%となっている。事業承継における資産の承継を重視している経営者の姿が読み取れる。

図 50 後継者が子供である理由

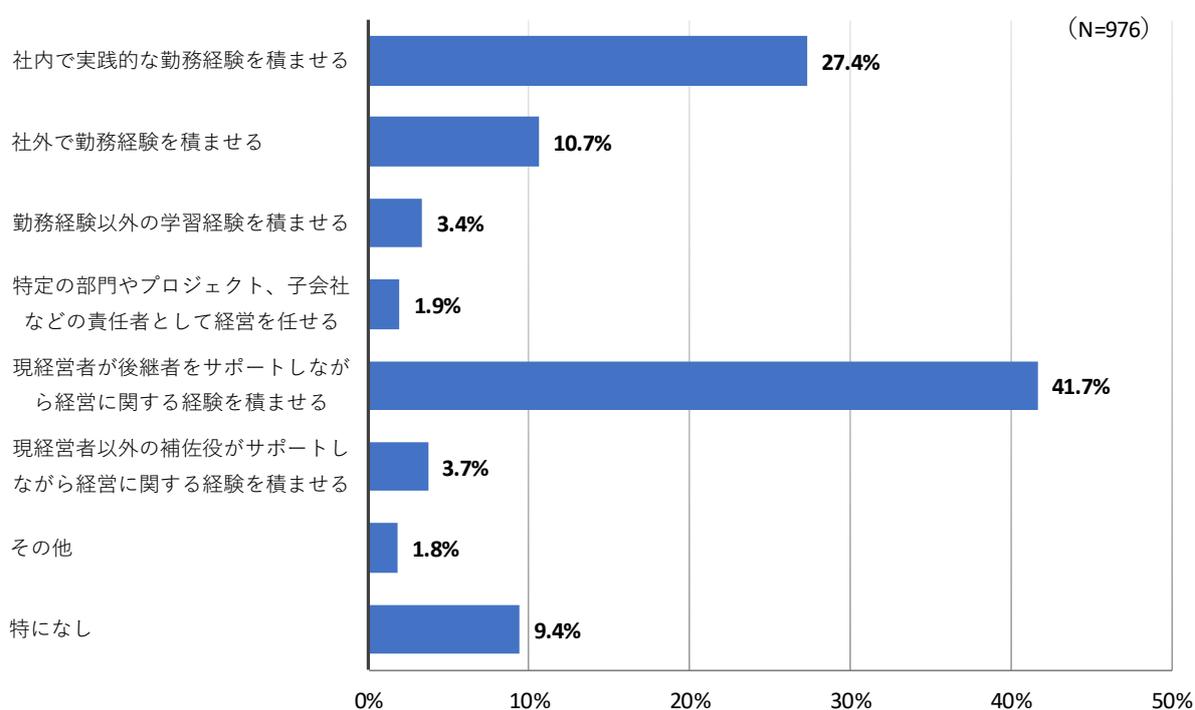


## (2) 後継者の育成

子供を後継者として考えている場合に、どのような後継者育成方法を考えているかが重要となる。「事業承継考慮企業群」において、後継者の育成方法で最も重視する点を示したのが、以下の図 51 である。

これをみると、「現経営者が後継者をサポートしながら経営に関する経験を積ませる」が 41.7%で最も高くなっている。次いで、「社内で実践的な勤務経験を積ませる」が 27.4%、「社外で勤務経験を積ませる」は 10.7%となっている。経営者は、自分の手元(社内を含めて)で後継者教育を行うことが重要であると考えている。親族を後継者として考えている場合、適切な後継者教育を行えるかどうか重要となる。

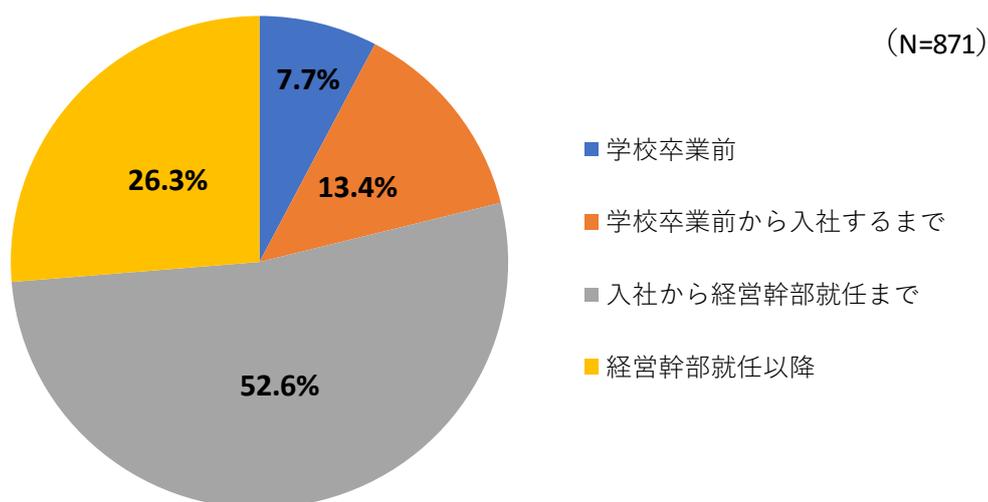
図 51 後継者の育成方法(最も重視する点)



### (3) 後継者育成の時期

「事業承継考慮企業」群について、後継者育成をいつの段階から行うことが望ましいか尋ねたところ、「入社から経営幹部就任まで」が 52.6%で最も高くなっている。次いで「経営幹部就任以降」が 26.3%、「学校卒業前から入社するまで」が 13.4%となっている(図 52)。比較的若い時期からの後継者育成は考えていないようである。

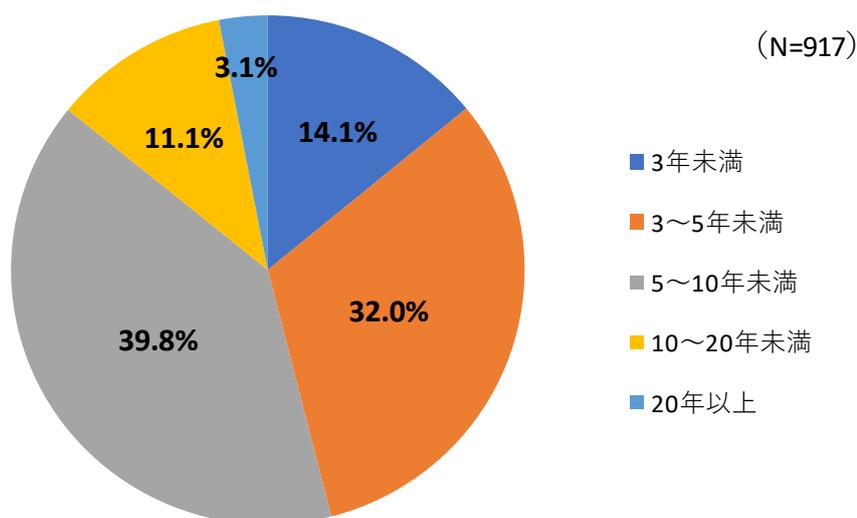
図 52 後継者育成の時期



### (4) 後継者育成を始める時期

では、後継者育成は承継予定時期の何年前から始めた方がよいかを尋ねたのが、以下の図 53 で示している。これをみると、「5～10年未満」が 39.8%で最も高く、次いで「3～5年未満」が 32.0%、「3年未満」が 14.1%となっている。後継者育成には相応の期間が必要と認識している状況がうかがわれる。

図 53 後継者育成は何年前から始めたほうがよいか

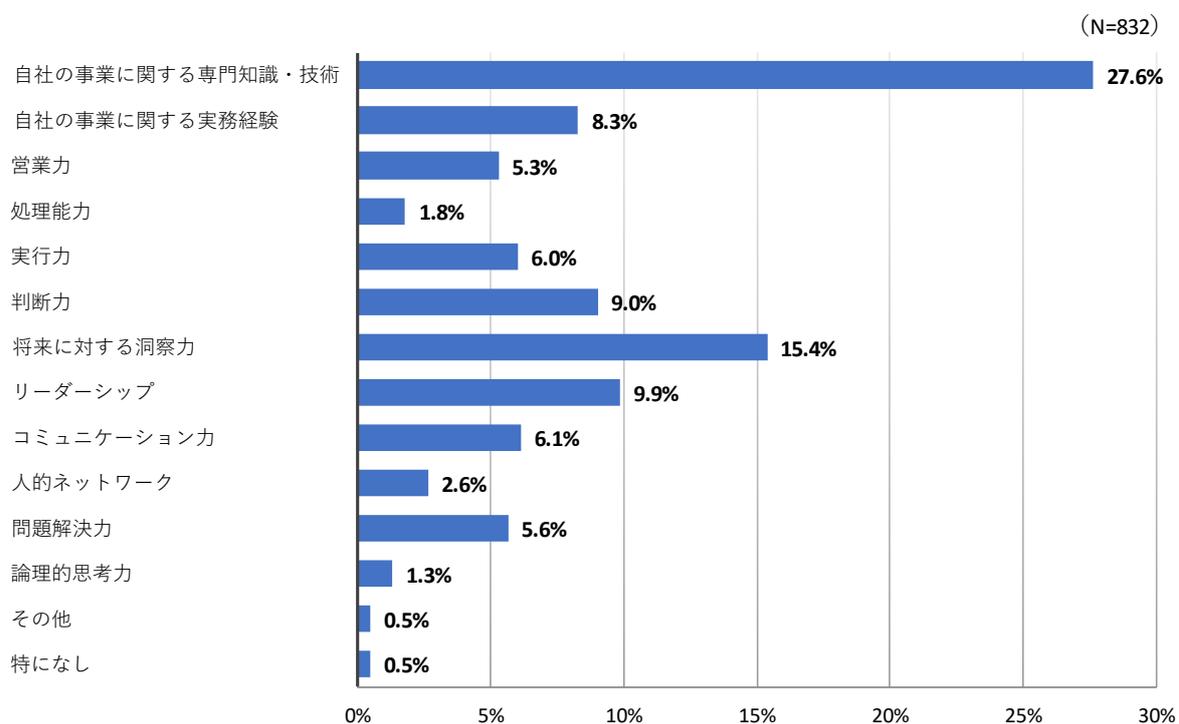


### (5) 後継者として最も重視している資質・能力

では、経営者が後継者として最も重視している資質・能力は何であるのか。以下の図 54 で示している。

これをみると、「自社の事業に関する専門知識・技術」が 27.6%で最も高い。次いで、「将来に対する洞察力」が 15.4%、「リーダーシップ」が 9.9%、「判断力」が 9.0%、「自社の事業に関する実務経験」が 8.3%と続く。これは、中小企業庁『2019年版 中小企業白書』でも、後継者を決定する上で最も重要視する能力として、「経営に対する意欲・覚悟」、「自社の事業に関する専門的知識」、「自社の事業に関する実務経験」が上位に来ているのと、同様の結果となっていると言えるだろう。

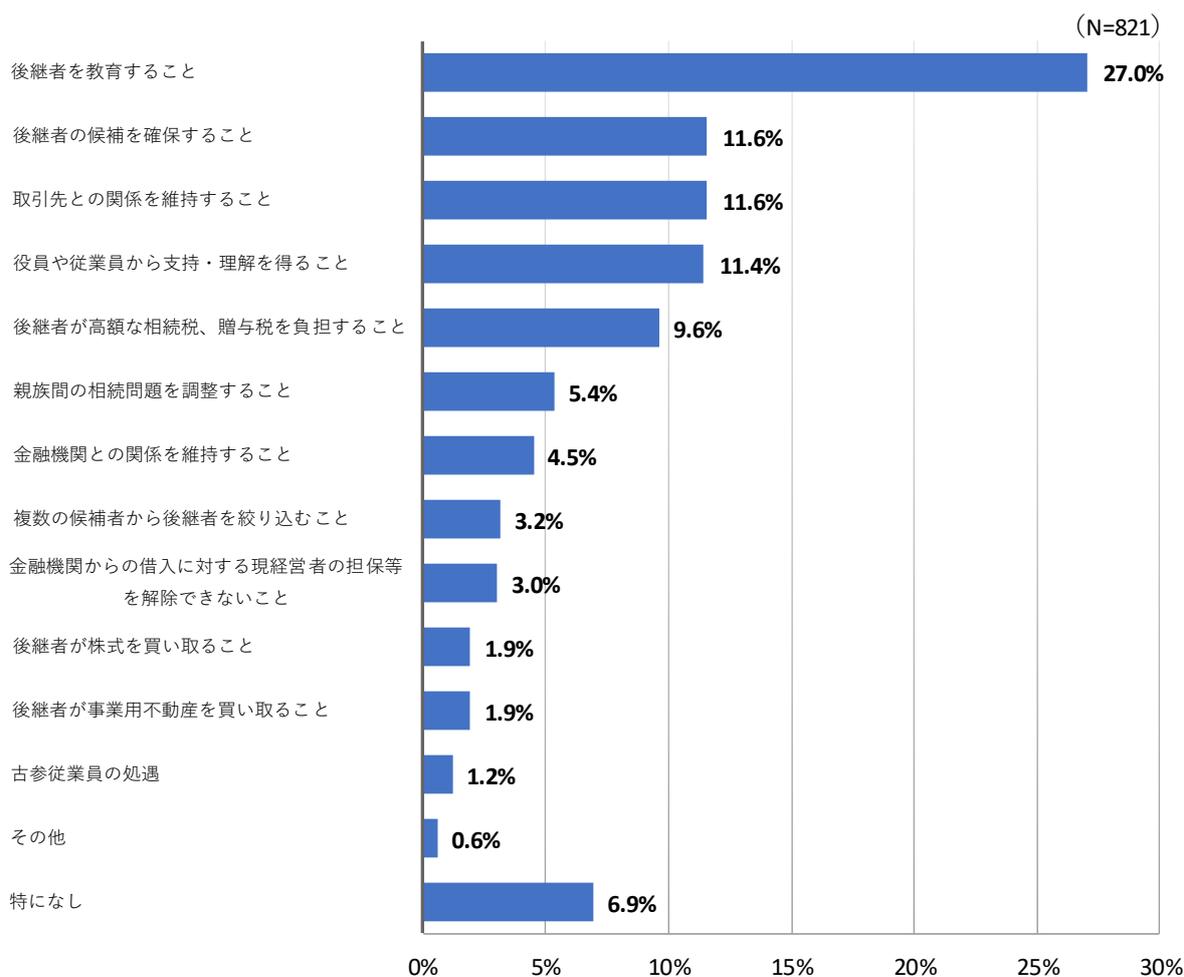
図 54 最も必要な後継者の能力



## (6) 最も懸念している点

事業承継考慮企業群において、事業承継を行うことで最も懸念することを尋ねたところ、「後継者を教育すること」が 27.0%で最も高くなっている。次いで「後継者の候補を確保すること」、「取引先との関係を維持すること」が各 11.6%、「役員や従業員から支持・理解を得ること」が 11.4%と続いている(図 55)。後継者問題(特に、後継者育成)は、事業承継を順調に進める上でも障壁となっていることがうかがわれる。

図 55 事業承継で最も懸念すること

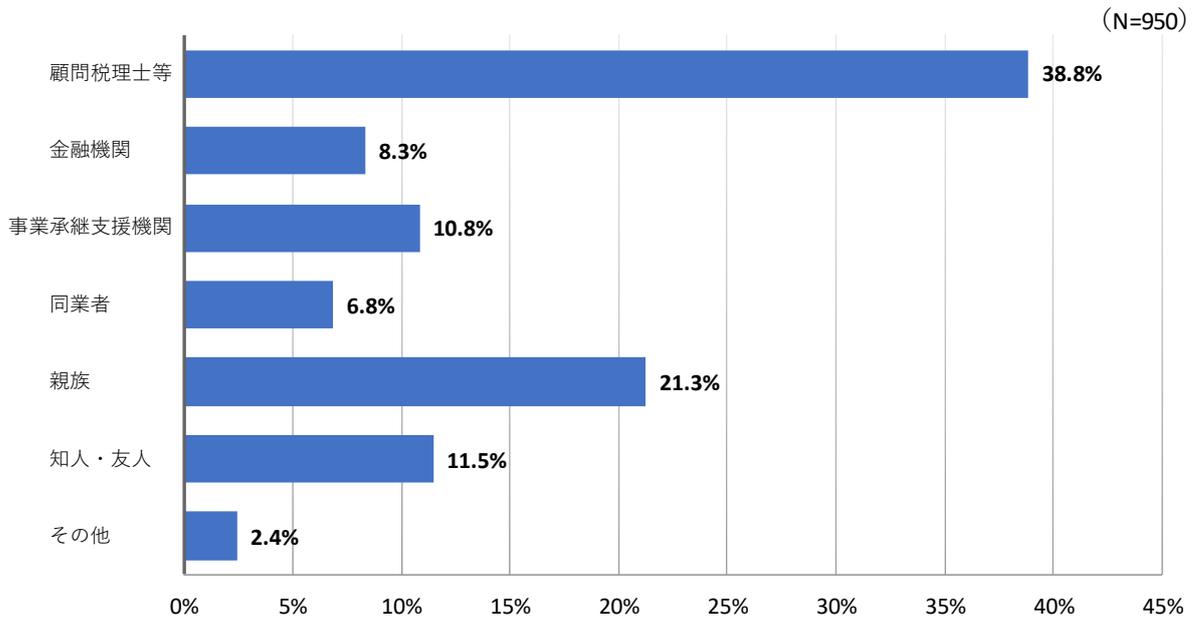


## (7) 事業承継に関する相談先

経営者は、後継者問題を含めた事業承継に関する問題を専門家などに相談をしているのであろうか。アンケート回答先において、どのような相手に事業承継を相談しているのか、また、相談しないとするとなぜ相談しないのか示したのが、以下の図 56、57 である。

事業承継の相談相手についてみると、「顧問税理士等」が 38.8%で最も高くなっている。次いで「親族」が 21.3%、「知人・友人」が 11.5%、「事業承継支援機関」が 10.8%、「金融機関」が 8.3%となっている(図 56)。金融機関などへの相談数は相対的に少なく、常日頃の取引関係から経営者に事業承継に関する支援の重要性を認識してもらう必要があるだろう。

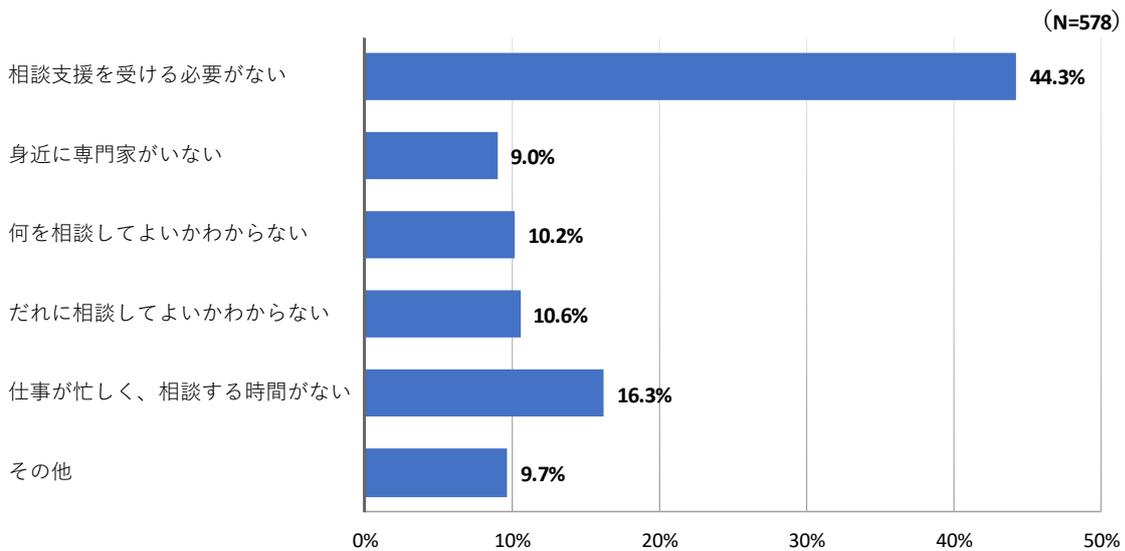
図 56 事業承継に関する相談先



(注)1. 顧問税理士等には、税理士、中小企業診断士、弁護士、司法書士、専門コンサルタントを含む  
 2. 事業承継支援機関には、商工会・商工会議所、よろず支援拠点、事業引継ぎ支援センターを含む

また、事業承継に関する相談をしない理由について聞いてみると、「相談支援を受ける必要がない」が 44.3%で最も高い。次いで、「仕事が忙しく、相談する時間がない」が 16.3%、「だれに相談してよいかわからない」が 10.6%となっている(図 57)。「だれに相談してよいかわからない」が1割強もいることは、事業承継に関するサポート体制について引き続き周知を強化する等の取組が必要であると言えよう。

図 57 事業承継を相談しない理由



(8)「事業承継考慮企業群」の決定要因

最後に、「事業承継考慮企業」群の行動に関してプロビットモデルを用いて、統計的に分析する(表7)。

ア 被説明変数と説明変数

被説明変数は、「事業承継について、すでに考えている」に関して Yes を1、No を0とするダミー変数である。説明変数は、先ほどの「事業承継未定企業」群の場合と同じものを利用する。

イ 推定結果

推定結果は、以下の通りとなる。

- ① 家族従業員が多い企業ほど、事業承継をすでに考えている企業が多くなる。
- ② 事業用不動産が法人名義であるほど、事業承継を進める確率が高くなる。
- ③ 近年の業績がよい企業ほど、事業承継を進める確率が高くなる。
- ④ 今後の将来性が高いと見込んでいる企業であるほど、事業承継が進む確率が高くなる。
- ⑤ 経営者年齢が高くなるほど、事業承継を進める確率は高くなる。
- ⑥ 一部の推定結果では、飲食店が事業承継を考えていない企業が多いという結果となっている。

表 7 事業承継考慮企業群の推定結果

プロビット・モデルによる推計	限界効果	Z値	有意水準	限界効果	Z値	有意水準	
被説明変数	事業承継について、すでに考えている (Yes=1、No=0)						
説明変数							
総従業員数	0.0006	(0.0006)					
家族従業員数				0.1004	(0.0187)	***	
事業用不動産ダミー (法人名義で所有か借用か)	0.1857	(0.0465)	***	0.1763	(0.0453)	***	
最近5年間の経営状況 (同業他社と比べた業績)	-0.085	(0.0209)	***	-0.0795	(0.0202)	***	
今後10年の事業の将来性 (同業他社と比べて)	-0.0926	(0.0285)	***	-0.0943	(0.0278)	***	
経営者年齢	0.0127	(0.0024)	***	0.0122	(0.0023)	***	
創業代	-0.0331	(0.0209)		-0.0220	(0.0203)		
同居している子供の数	-0.0143	(0.0250)		-0.0342	(0.0246)		
(業種ダミー)	農林水産業	0.0794	(0.0877)		0.0349	(0.0844)	
	建設業	0.1000	(0.0702)		0.0777	(0.0678)	
	製造業	0.0436	(0.0818)		0.0176	(0.0794)	
	電気・ガス・熱供給・水道業	-0.0701	(0.1403)		-0.1580	(0.1365)	
	情報通信業	0.2100	(0.1661)		0.2085	(0.1601)	
	運輸業、郵便業	0.0431	(0.1261)		0.0683	(0.1212)	
	卸売業、小売業	0.0493	(0.0761)		0.0016	(0.0740)	
	不動産業、物品賃貸業	-0.0911	(0.0805)		-0.1003	(0.0768)	
	宿泊業	-0.0332	(0.1636)		-0.0584	(0.1554)	
	飲食店	-0.1524	(0.0960)		-0.1923	(0.0928)	**
	サービス業	-0.0164	(0.0772)		-0.0558	(0.0750)	
	医療、福祉	-0.0094	(0.0963)		-0.0325	(0.0928)	
	(地域ダミー)	北部市町村	-0.0625	(0.1017)		-0.0835	(0.0997)
中部市町村		-0.0701	(0.0980)		-0.0707	(0.0960)	
那覇市		-0.0915	(0.1024)		-0.0936	(0.1005)	
南部市町村		-0.0400	(0.1039)		-0.0440	(0.1018)	
宮古		-0.0924	(0.1135)		-0.1338	(0.1112)	
八重山		-0.0970	(0.1176)		-0.1319	(0.1149)	
サンプル数		661			661		

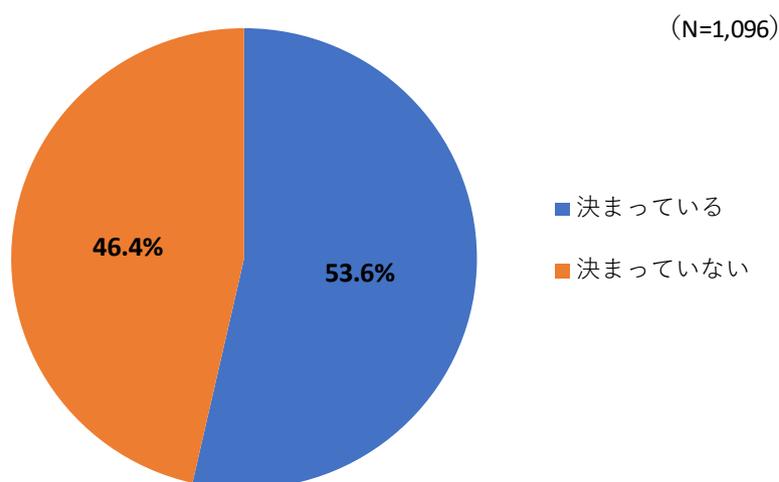
(注) 有意水準欄の「\*\*\*」は1%水準、「\*\*」は5%水準、「\*」は10%水準を示す。

## 2-5-1. 「後継者決定企業」の動向

### (1) 後継者の決定状況

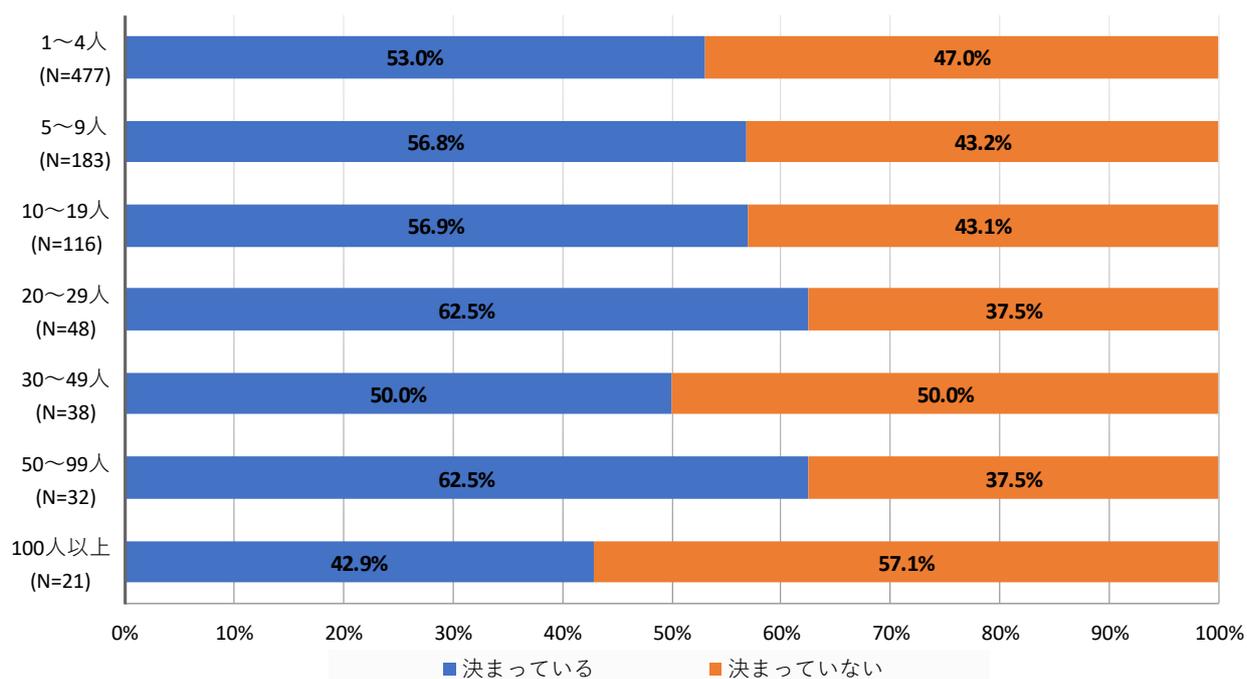
事業承継考慮企業群の中で、後継者はどの程度決まっているのだろうか。事業承継考慮企業群に対して、後継者が決定しているかを尋ねたものが、以下の図 58 である。これを見ると、「決まっている」が 53.6%、「決まっていない」は 46.4%となっている。参考までに事業承継に対する意向に関する設問(P29、2-3.(17))に回答した企業数(N=1,751)をベースとすると、後継者が決まっている割合は33.5%となっている(後継者決定企業群)。

図 58 後継者決定状況



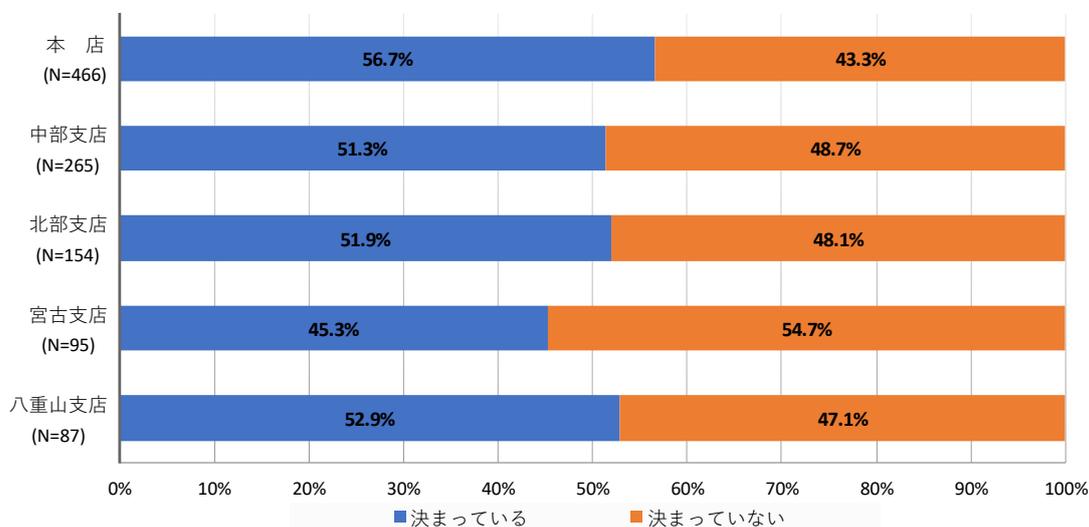
また、従業員規模別で後継者決定状況を示したのが、図 59 である。これを見ると、従業員規模が大きくなると、多少、後継者の決定状況は良くなる傾向となっている。

図 59 従業員規模別の後継者決定状況



地域別の後継者決定状況を示したのが、図 60 である。これをみると、宮古地域で、他の地域と比べると後継者の決定比率が少ない傾向を持っている(明確な差はみられない)。

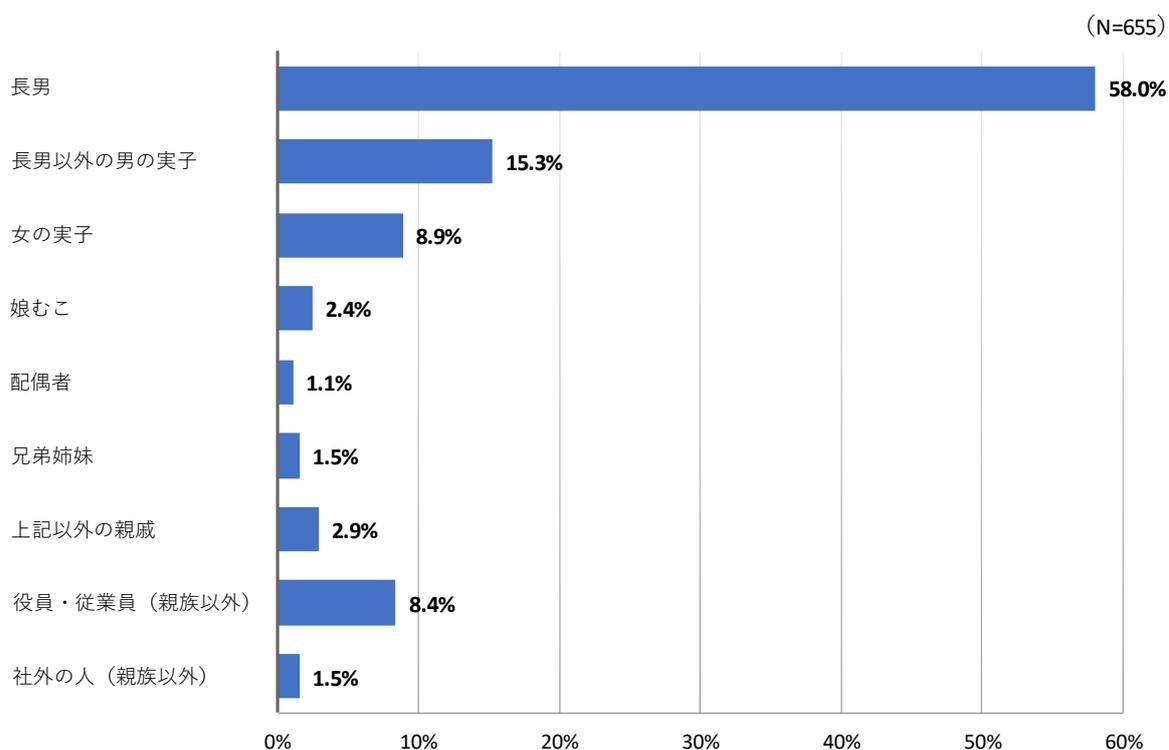
図 60 地域別後継者決定状況



(2) 後継者の属性

では、後継者の属性はどのようになっているのだろうか。後継者の属性を示したのが、図 61 である。これをみると、「長男」が 58.0%で最も高くなっており、沖縄における長子相続の影響が強く出ている可能性を示唆している。次いで、「長男以外の男の実子」が 15.3%、「女の実子」が 8.9%、「役員・従業員(親族以外)」が 8.4%と続いており、「娘むこ」を含めた「家族内での承継」が 8 割強を占めている。

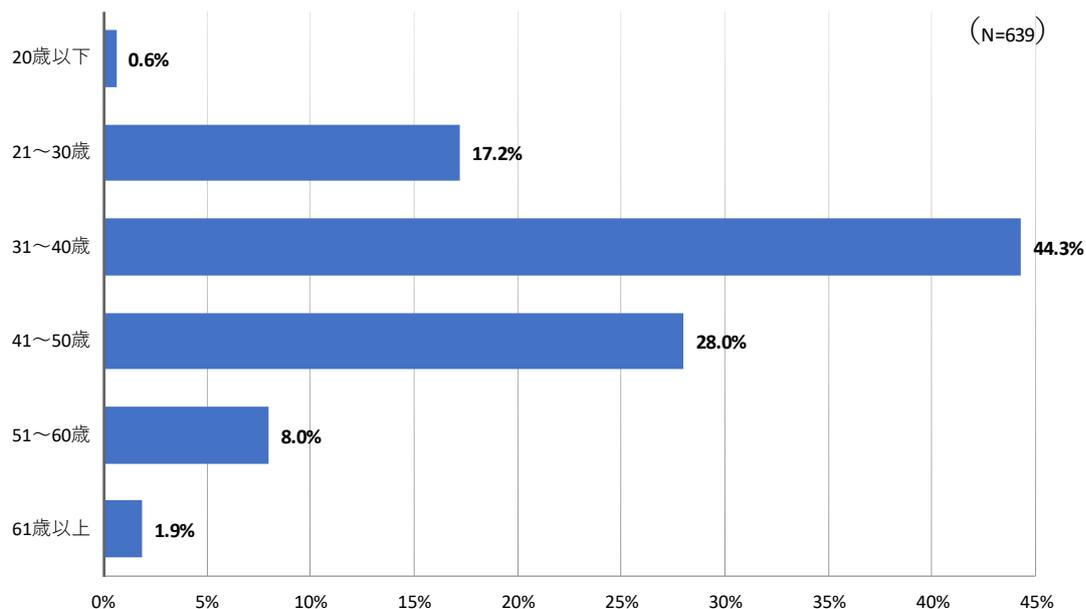
図 61 後継者の属性



### (3) 後継者の年齢

後継者の年齢分布を示したのが、以下の図 62 である。これをみると、「31～40 歳」が 44.3%で最も高く、次いで「41～50 歳」は 28.0%、「21～30 歳」が 17.2%となっている。参考までに、平均年齢は 38.9 歳、最小値は 7 歳、最大値は 79 歳である。前節で示した、30 代以下の若手経営者への事業承継が企業の成長性を促す点を考えて、後継者の年齢が高くなっている点が気になる部分である。

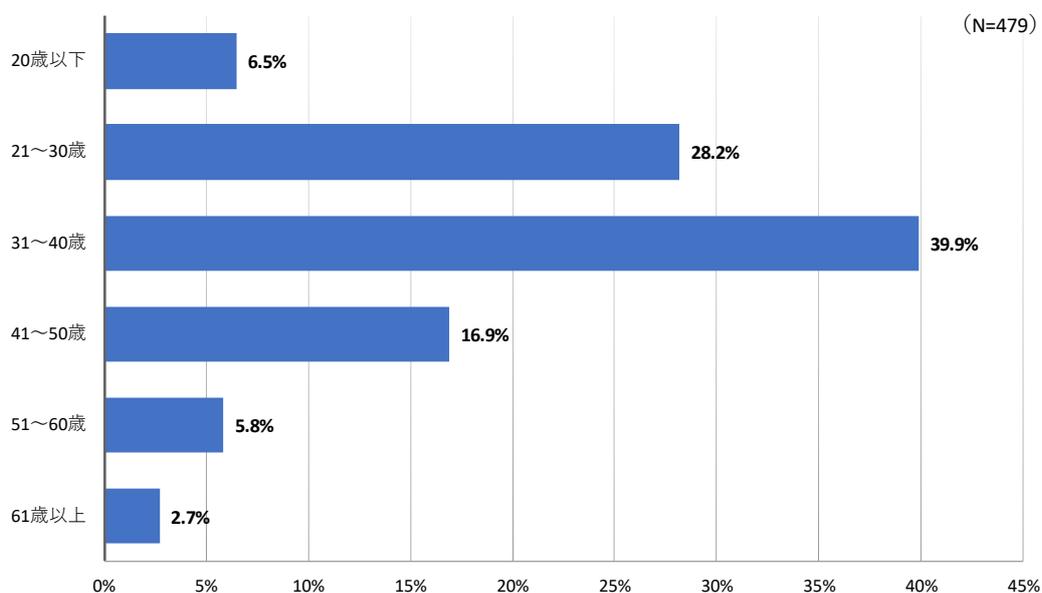
図 62 後継者の現在の年齢



### (4) 後継者の承諾年齢

後継者として承諾した年齢を示したのが、図 63 である。これをみると、「31～40 歳」が 39.9%、「21～30 歳」が 28.2%、「41～50 歳」が 16.9%となっている。

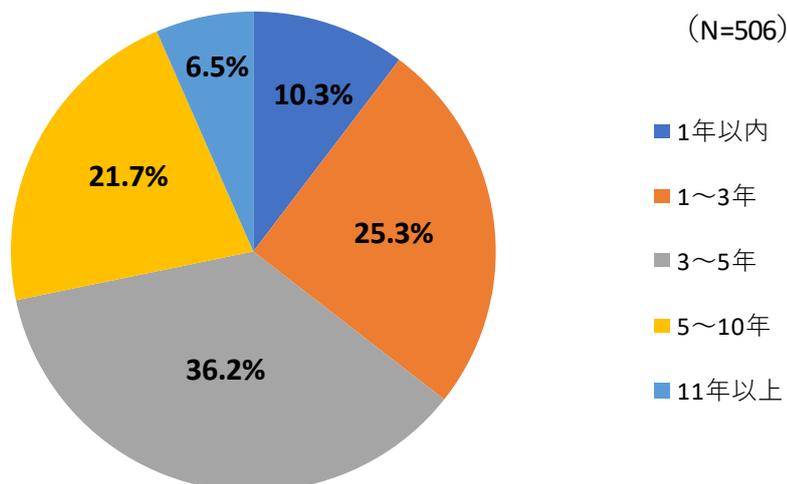
図 63 後継者の承諾年齢



#### (5) 後継者の事業承継予定時期

後継者が事業承継を承諾している企業が、何年後に事業承継を予定しているのかについて示したのが、以下の図 64 である。これをみると、「3～5 年」が 36.2%、「1～3 年」は 25.3%、「5～10 年」は 21.7%となっている。事業承継を喫緊の課題と考えている経営者は比較的少ない印象である。

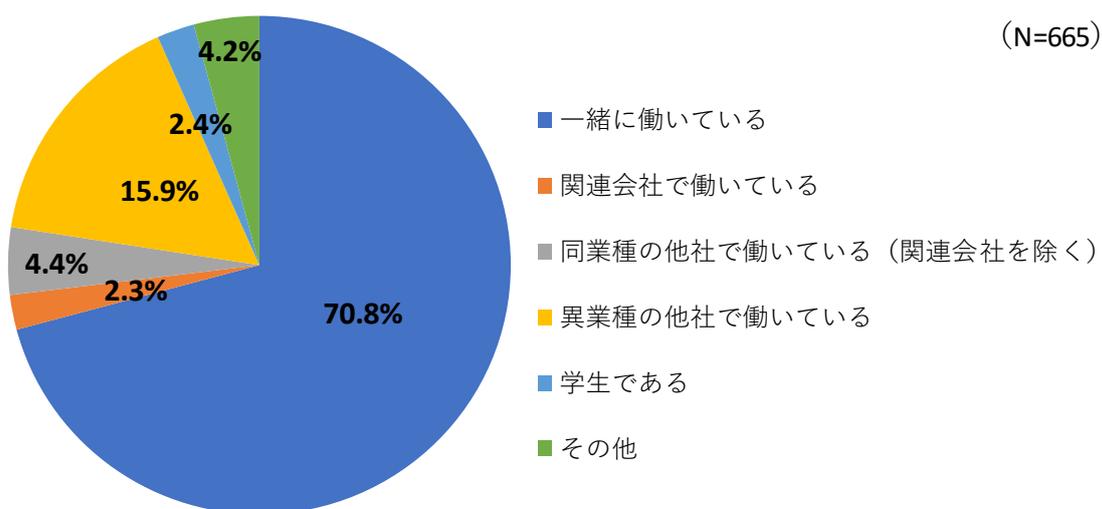
図 64 事業承継時期(何年後)



#### (6) 後継者の現在の状況

後継者は、現在、どのような状況であるのかを示したのが、以下の図 65 である。これをみると、「一緒に働いている」が 70.8%で最も高い。次いで、「異業種の他社で働いている」が 15.9%、「同業種の他社で働いている(関連会社を除く)」が 4.4%となっている。後継者育成の一環として、経営者の会社と一緒に働いているケースが多いと考えられる。

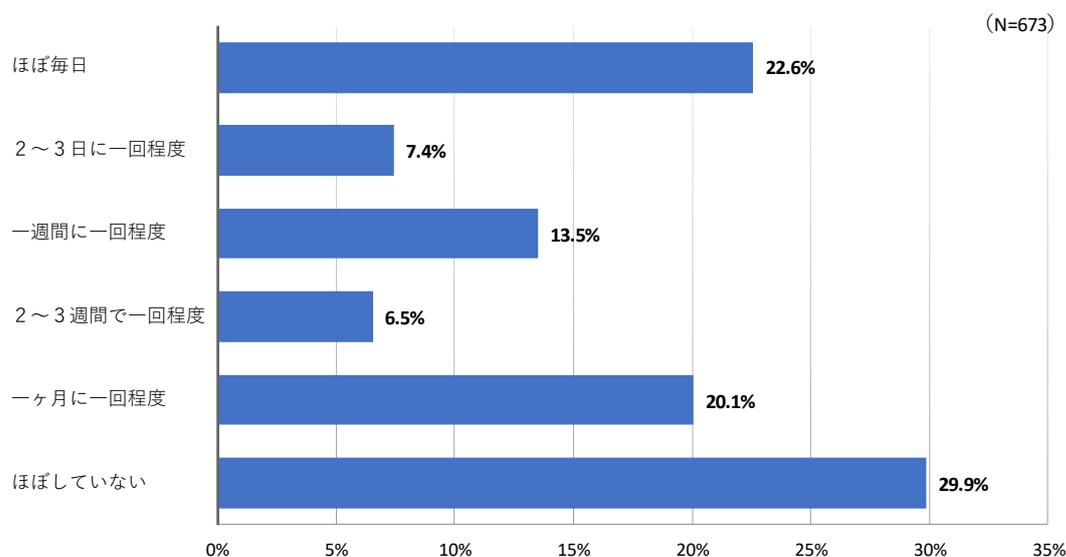
図 65 後継者は現在どうしているのか



## (7) 経営者と後継者の話し合いの頻度

後継者育成の一環として、経営者と後継者との話し合い(コミュニケーション)はどの程度あるのか。以下の図 66 で示している。これを見ると、「ほぼ毎日」が 22.6%と最も高くなっている。次いで、「ほぼ毎日」が 22.6%、「一ヶ月に一回程度」は 20.1%となっている。事業に関する話し合い(コミュニケーション)が十分にとれている経営者・後継者と、全く取れていない経営者・後継者の二極化がおこっていることが観察され、後者は、事業承継に関する意思疎通が今後重要になると思われる。打田・上山・島袋・富村(2019)では、経営者とコミュニケーションが高いのは、子息・息女であるため、今回の調査結果でも、話し合いの頻度が高いのは子息・息女の可能性は高い。

図 66 経営者と後継者の話し合いの頻度



## (8) 「後継者決定企業群」の決定要因

「後継者決定企業」群の行動に関して、プロビットモデルを用いて統計的に分析する。

### ア 被説明変数と説明変数

被説明変数は、「後継者はお決まりですか」に「Yes」であれば 1、「No」であれば 0 とするダミー変数である。また、後継者決定企業群に関する推定では、他の推定モデルと比べて異なった説明変数を加えている。後継者として、子息・息女を希望するかどうかのダミー変数である。これは、事業承継を子供への資産の承継として考えている場合に、重要な指標となるため説明変数に加えている。

### イ 推定結果

推定結果は、以下の表 8 に示している。

- ① 後継者の決定に際しては、経営者の子供であることが重要な要因となっている。
- ② 将来性に悲観的な企業ほど、後継者が決定する確率は低くなる。
- ③ 経営者の年齢が高くなるほど、後継者の決定する確率が高くなる。
- ④ 係数の大きさから、後継者が子供であるかどうか、後継者決定の重要な要因となっている。

表 8 後継者決定企業群の推定結果

プロビット・モデルによる推計	限界効果	Z値	有意水準	限界効果	Z値	有意水準
被説明変数	後継者はお決まりですか (Yes=1、No=0)					
説明変数						
総従業員数	-0.0003	(0.0006)				
家族従業員数				0.0068	(0.0153)	
後継者の実子希望変数	-0.1648	(0.0173)	***	-0.1627	(0.0177)	***
最近5年間の経営状況	-0.0443	(0.0271)		-0.0411	(0.0266)	
(同業他社と比べた業績)						
今後10年の事業の将来性	-0.0764	(0.0344)	**	-0.0764	(0.0344)	**
(同業他社と比べて)						
経営者年齢	0.0138	(0.0030)	***	0.0138	(0.0030)	***
創業代	0.0375	(0.0274)		0.0354	(0.0269)	
同居している子供の数	-0.0270	(0.0300)		-0.0285	(0.0302)	
(業種ダミー)						
農林水産業	0.0457	(0.1045)		0.0484	(0.1040)	
建設業	-0.0435	(0.0849)		-0.0399	(0.0842)	
製造業	0.0038	(0.1011)		0.0077	(0.1003)	
電気・ガス・熱供給・水道業	0.0385	(0.1779)		0.0428	(0.1773)	
情報通信業	0.2795	(0.1804)		0.2833	(0.1806)	
運輸業、郵便業	0.1422	(0.1609)		0.1418	(0.1607)	
卸売業、小売業	-0.0345	(0.0962)		-0.0312	(0.0956)	
不動産業、物品賃貸業	-0.1053	(0.0991)		-0.0945	(0.0972)	
宿泊業	-0.1523	(0.2642)		-0.1441	(0.2628)	
飲食店	-0.0748	(0.1341)		-0.0756	(0.1349)	
サービス業	0.0205	(0.0954)		0.0194	(0.0960)	
医療、福祉	-0.0016	(0.1112)		-0.0116	(0.1109)	
(地域ダミー)						
北部市町村	-0.1020	(0.1322)		-0.0991	(0.1315)	
中部市町村	-0.1102	(0.1250)		-0.1058	(0.1245)	
那覇市	-0.0605	(0.1303)		-0.0605	(0.1295)	
南部市町村	-0.0603	(0.1327)		-0.0538	(0.1320)	
宮古	-0.1185	(0.1430)		-0.1132	(0.1422)	
八重山	-0.1348	(0.1521)		-0.1283	(0.1508)	
サンプル数	381			381		

(注) 有意水準欄の「\*\*\*」は1%水準、「\*\*」は5%水準、「\*」は10%水準を示す。

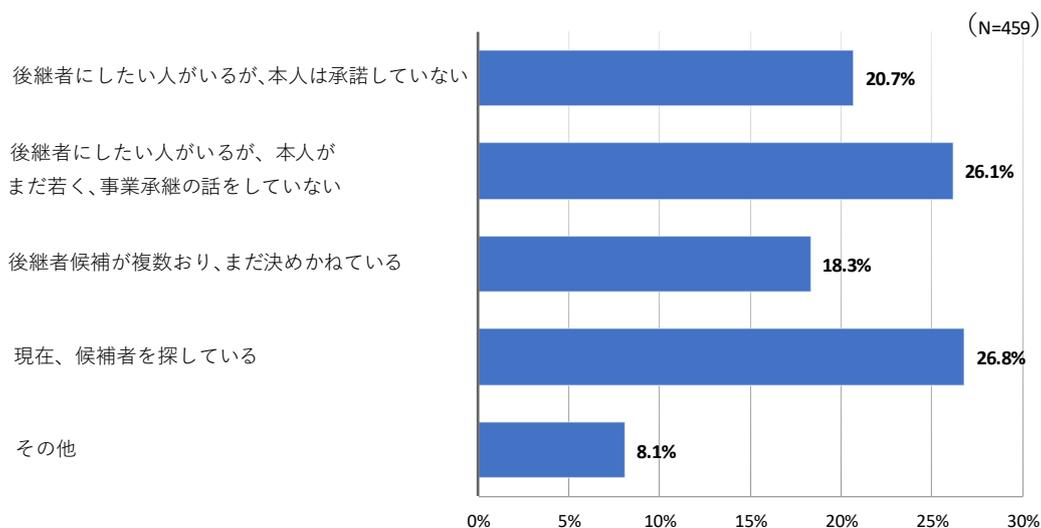
## 2-5-2. 「後継者未決定企業」の動向

事業承継は考慮しているものの、後継者が決まっていない企業を「後継者未決定企業」群とする。

### (1) 後継者が決まっていない理由

本アンケート調査において、後継者が決まっていない理由をみると、「現在、候補者を探している」が26.8%で最も高くなっている。次いで、「後継者にしたい人がいるが、本人がまだ若く、事業承継の話をしていない」が26.1%、「後継者にしたい人がいるが、本人は承諾していない」が20.7%となっている（図67）。

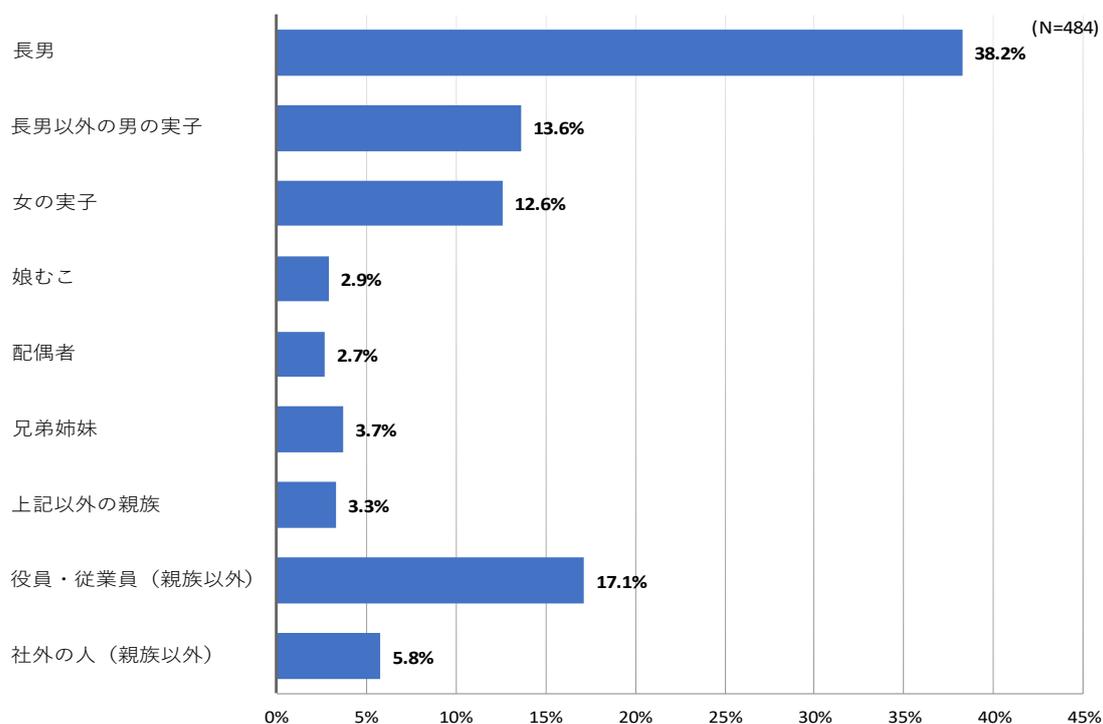
図 67 後継者が決まっていない理由



## (2) 後継者にしたい人の属性

後継者にしたい人は経営者からみてどのような関係か、以下の図 68 で示している。これをみると、「長男」が 38.2%で最も高く、次いで「役員・従業員（親族以外）」が 17.1%、「長男以外の男の実子」は 13.6%、「女の実子」が 12.6%となっている。経営者としては、親族内承継を目指す姿が垣間見える一方、従業員承継や第三者承継を目指す企業も散見される。

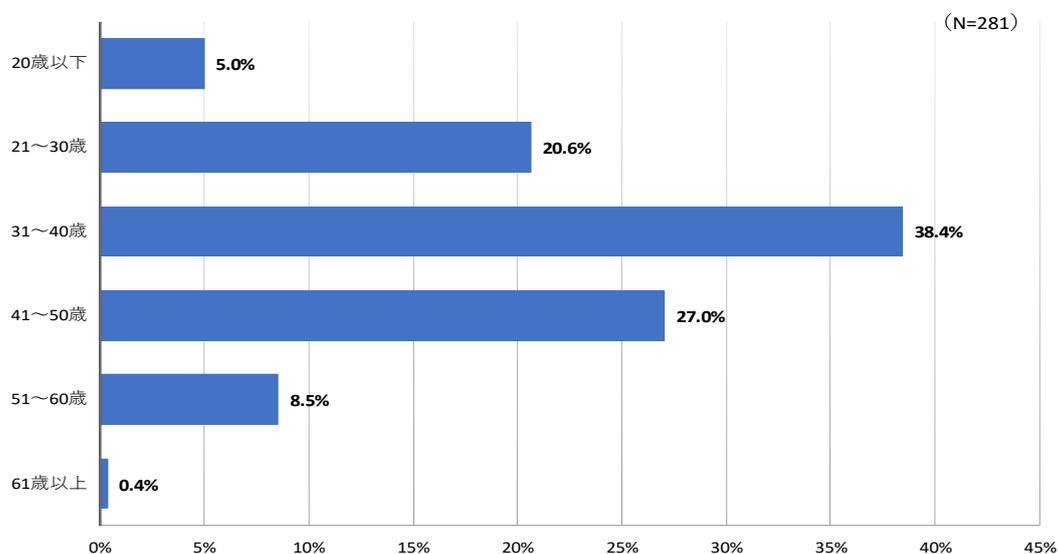
図 68 後継者にしたい人の属性



## (3) 後継者にしたい人の年齢

後継者にしたい人の年齢分布は、以下の図 69 である。年齢分布では、「31～40 歳」が 38.4%で最も高く、次いで、「41～50 歳」は 27.0%、「21～30 歳」が 20.6%となっている。

図 69 後継者にしたい人の年齢

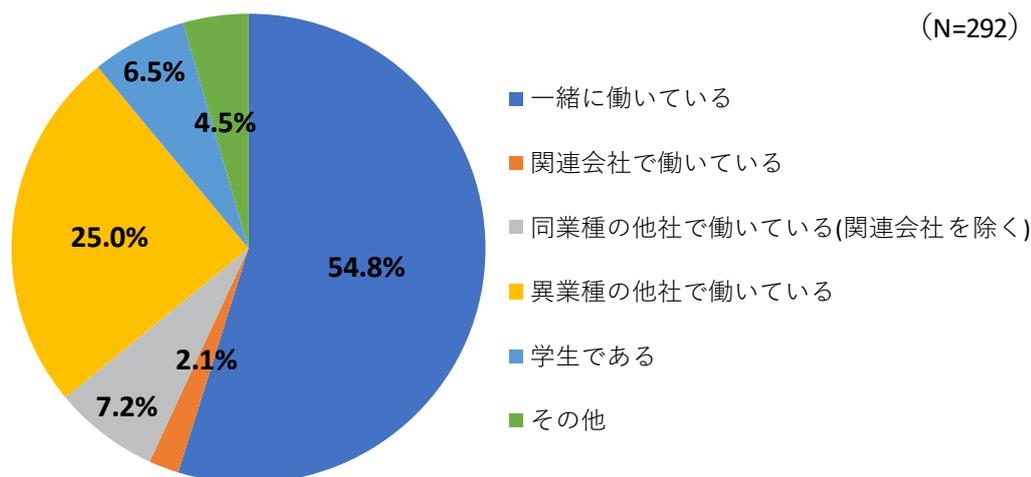


(4) 後継者にしたい人の現在の状況

後継者にしたい人が、現在、どのような状況であるのかを、以下の図 70 で示している。

これをみると、「一緒に働いている」が 54.8% で最も高く、後継者にしたい人(親族、従業員等)と一緒に働いている状況が過半数を占めている。一方で、「異業種の他社で働いている」が 25.0%、「同業種の他社で働いている(関連会社を除く)」は 7.2% となっており、他社で働いている親族等を後継者にしたいとする状況が一定数存在していることがうかがえる。

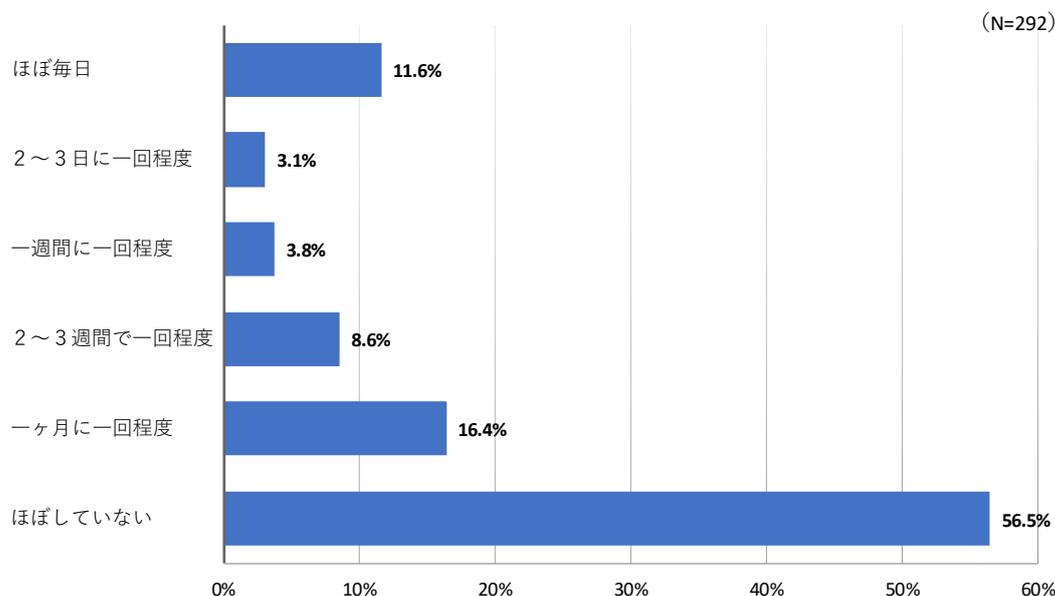
図 70 後継者にしたい人の現在の状況



(5) 経営者と後継者にしたい人との話し合いの頻度

後継者にしたい人と経営者が事業に関してどの程度話し合い(コミュニケーション)をしているのかを示したのが、以下の図 71 である。これをみると、「ほぼしていない」が 56.5% で最も高くなっている。次いで、「一ヶ月に一回程度」が 16.4% となっている一方、「ほぼ毎日」は 11.6% にとどまっている。経営者と後継者にしたい人との間の意思疎通の困難さがうかがわれる。

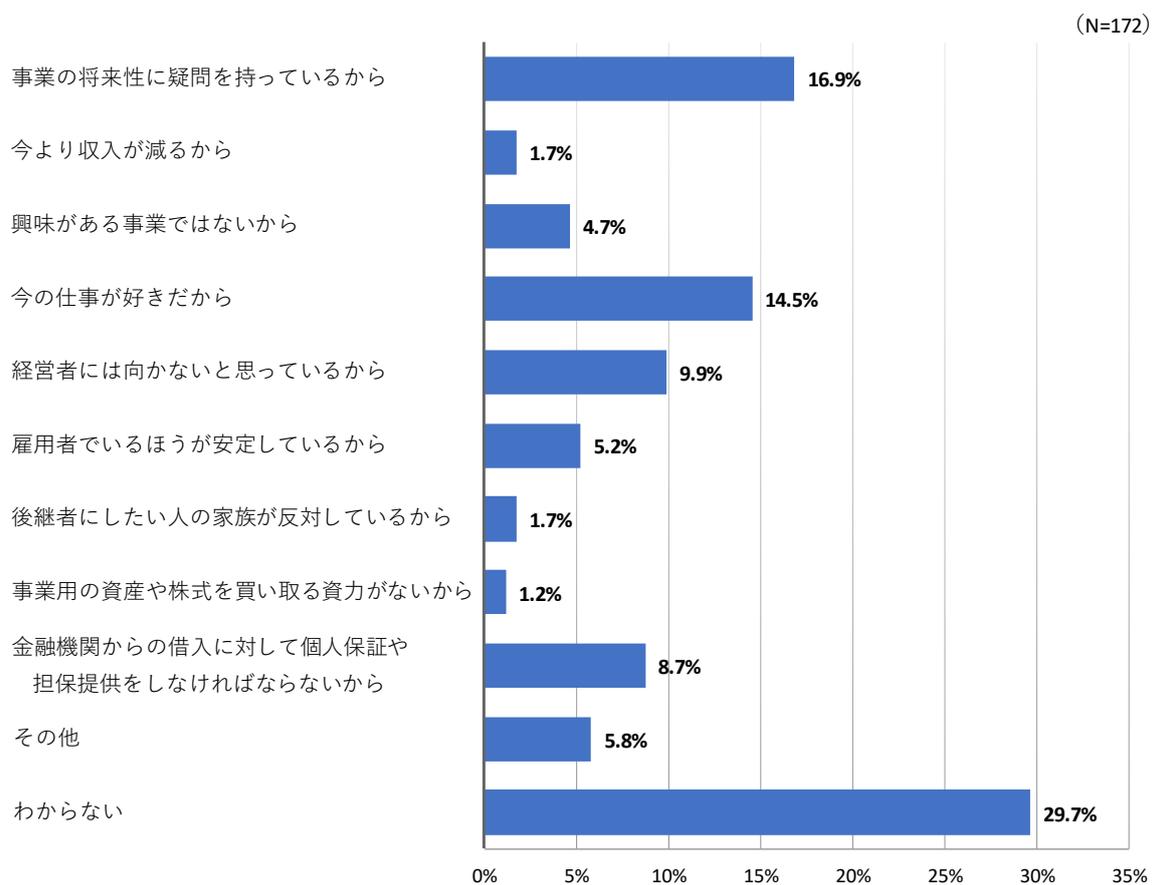
図 71 経営者と後継者にしたい人との話し合いの頻度



(6) 後継者にしたい人が事業承継を承諾しない理由

後継者にしたい人が、事業の承継を承諾しない理由としている（経営者が思っている）点が、以下の図 72 である。これを見ると、「わからない」が 29.7%で最も高くなっている。次いで、「事業の将来性に疑問を持っているから」が 16.9%、「今の仕事が好きだから」は 14.5%となっている。後継者にしたい人と十分にコミュニケーションが取れていないことが一因と考えられる。

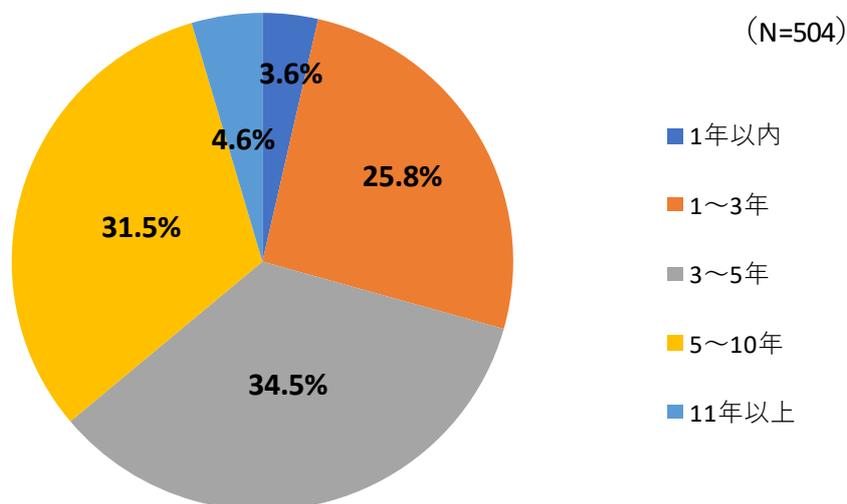
図 72 後継者にしたい人が承諾しない理由



### (7) 後継者にしたい人の正式決定時期

経営者が何年後までに後継者を正式に決めなければならないと考えているかを示したのが、以下の図 73 である。これをみると、「3～5年」が 34.5%で最も高くなっており、次いで、「5～10年」は 31.5%、「1～3年」が 25.8%である。出来るだけ早めに決めたいという経営者が一定数存在しているようである。

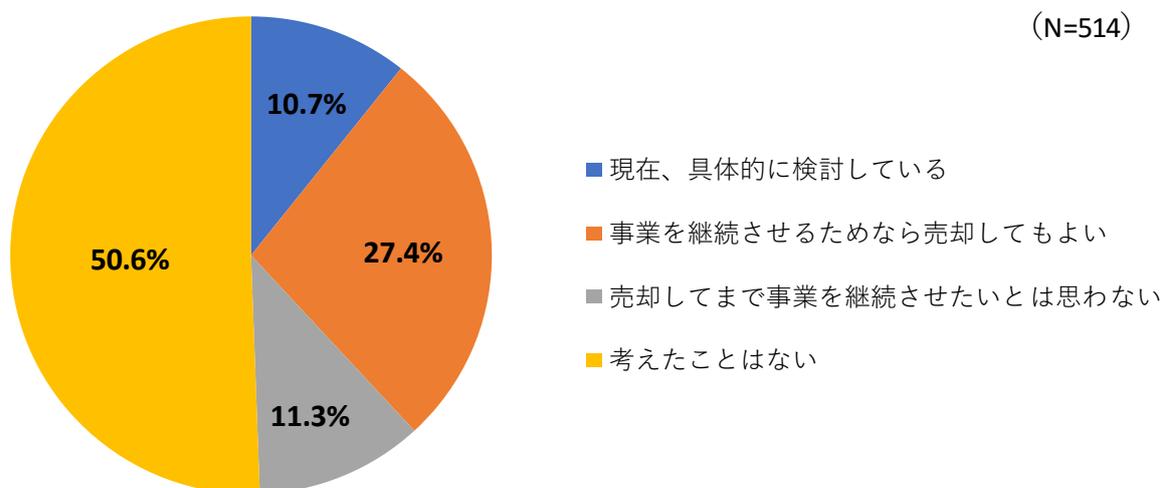
図 73 後継者正式決定時期



### (8) 事業の売却

最終的に後継者が見つからなかった場合の対応について、事業を継続させるため、企業を売却することについてどのように考えているのかを示したのが、以下の図 74 である。これをみると、「考えたことはない」が 50.6%で最も高くなっている。次いで、「事業を継続させるためなら売却してもよい」が 27.4%、「売却してまで事業を継続させたいとは思わない」は 11.3%となっている。一方で、「現在、具体的に検討している」は約1割にとどまっており、M&A に対する意識の低さがうかがわれる。

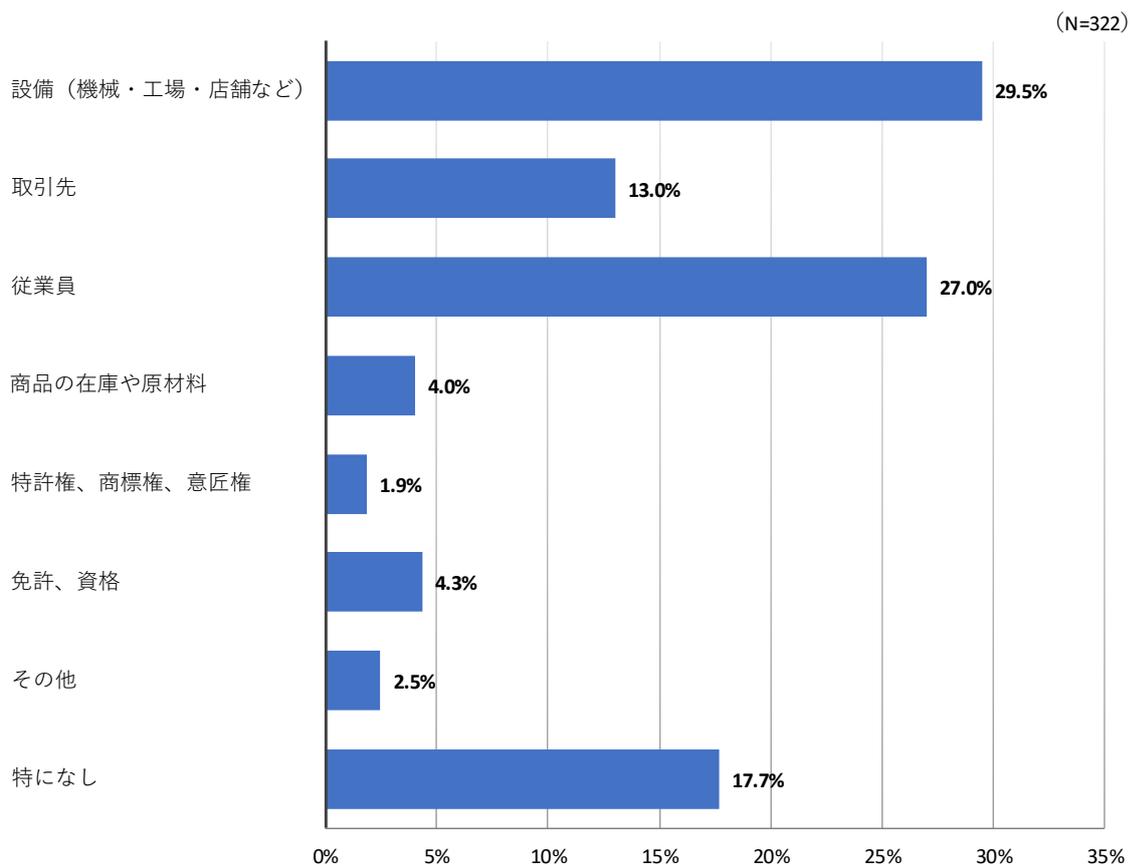
図 74 事業の売却について



(9) 売却等を希望する事業用不動産

無償譲渡、売却等によって、同業者や独立する従業員等に引き継いでもらいたい事業用資産があるかどうかを示したのが、以下の図 75 である。これをみると、「設備(機械・工場・店舗など)」が 29.5%で最も高く、次いで、「従業員」が 27.0%、「取引先」が 13.0%と続く。一方で、「特になし」は 17.7%となっている。経営者は、M&A に対する心理的障壁はあっても、一定の資産や従業員は引き継いでほしいという意識は持っていることがうかがえる。

図 75 最も売却等を希望する事業用不動産



## 2-6. 「廃業予定企業」の動向

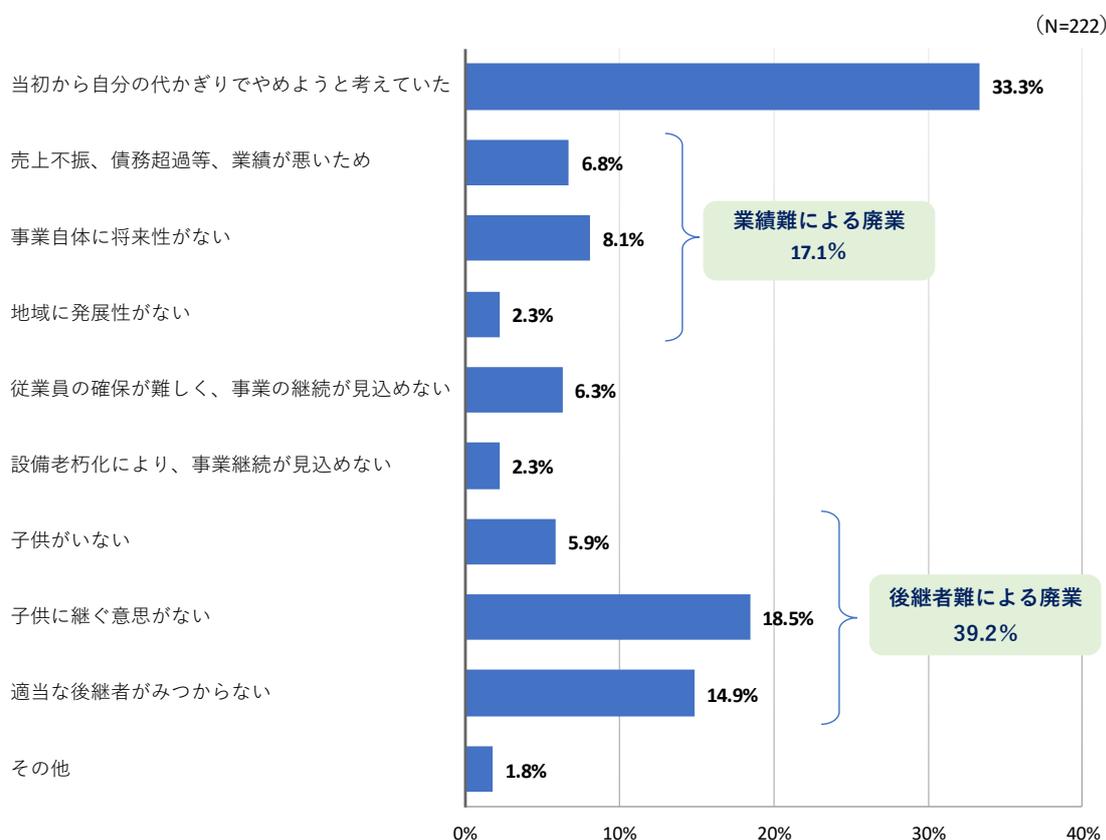
ここでは、前節で示した「廃業予定企業」群（「事業を承継せず、廃業を予定している」とした回答企業群）について検討する。

### (1) 廃業理由

廃業理由を示したのが、以下の図 76 である。これを見ると、「当初から自分の代かぎりでやめようと考えていた」が最も多く、33.3%である。次いで、「子供に継ぐ意思がない」が 18.5%、「適当な後継者がみつからない」が 14.9%となっている。「子供がいない」を含めた後継者問題を理由にする廃業は、4割弱を占める。

また、「売上不振、債務超過等、業績が悪いため」(6.8%)、「事業自体に将来性がない」(8.1%)、「地域に発展性がない」(2.3%)など、業績を理由にした企業は、2割に満たない。

図 76 廃業理由

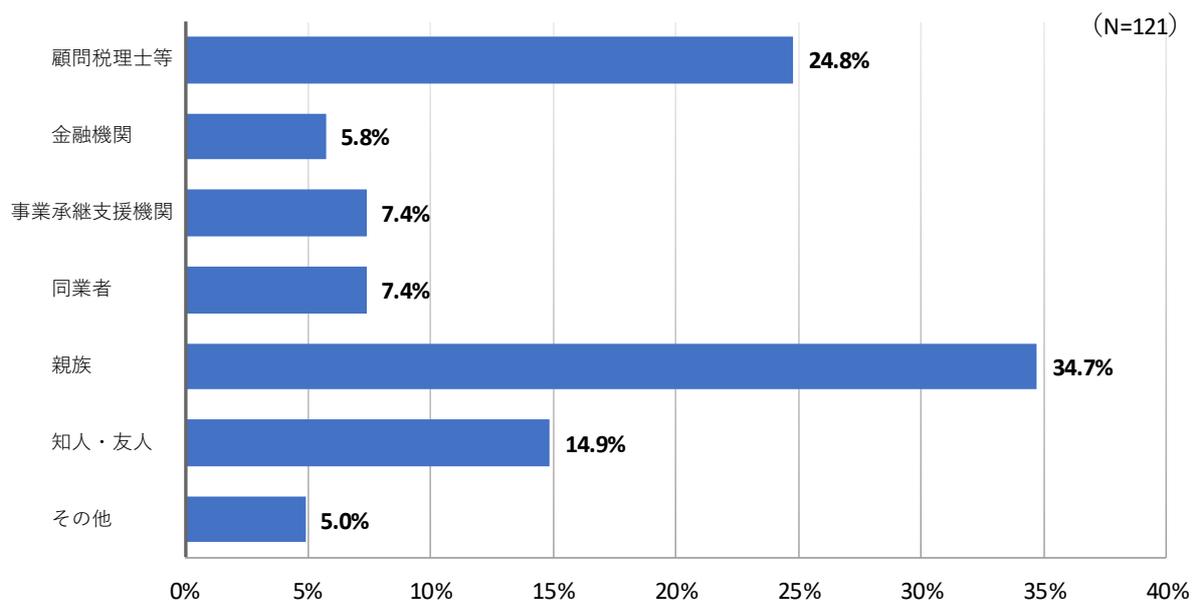


## (2) 廃業相談先

廃業することについて、どのような相手に相談しているのか、また、相談しないとするとなぜ相談しないのか示したのが、以下の図 77、78 である。

廃業相談先については、「親族」が 34.7%で最も高くなっている。次いで、「顧問税理士等」が 24.8%、「知人・友人」が 14.9%と続いている。一方で、「事業承継支援機関」は 7.4%、「金融機関」は 5.8%にとどまっており、廃業に関しては、親族や知人・友人以外への相談が難しいことが分かる(図 77)。

図 77 廃業相談先

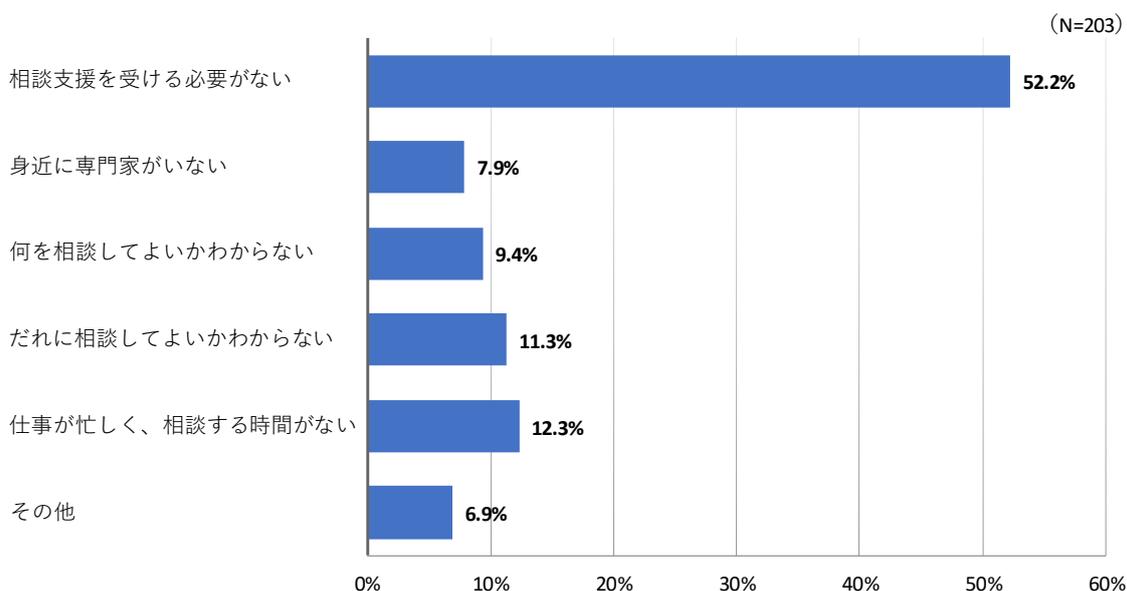


- (注) 1. 顧問税理士等には、税理士、中小企業診断士、弁護士、司法書士、専門コンサルタントを含む  
2. 事業承継支援機関には、商工会・商工会議所、よろず支援拠点、事業引継ぎ支援センターを含む

廃業を相談しない理由についてみると、「相談支援を受ける必要がない」が 52.2%と最も高く、次いで「仕事が忙しく、相談する時間がない」が 12.3%、「だれに相談してよいかわからない」が 11.3%、「何を相談してよいかわからない」が 9.4%となっている(図 78)。廃業を予定している企業に対する支援について、経営者が知らないケースがあることがうかがえる。

中小企業庁『2020 年版 中小企業白書』では、廃業企業の一部で、存続企業より高い労働生産性を持っている企業が存在していることを示している<sup>11</sup>。様々な支援メニューが準備されている中で、今後 M&A などを含めた事業承継の手法を知ってもらうため、事業承継支援機関を中心に、多くの機関が連携をとりつつ、廃業企業の支援を行う必要性があると考えられる。

図 78 廃業を相談しない理由



<sup>11</sup> 中小企業庁『2020 年版 中小企業白書』第 1 部第 3 章、新陳代謝の分析、第 1-3-12 図 存続企業・開業企業・廃業企業の労働生産性（パーセントイル）(pp. I -121)

### (3)「廃業予定企業群」の決定要因

「廃業予定企業」群の行動に関して、プロビットモデルを用いて統計的に分析したのが、以下である。

#### ア 被説明変数と説明変数

被説明変数は、「事業承継せずに、廃業を予定している」に「Yes」であれば 1、「No」であれば 0 とするダミー変数である。説明変数については、基本的に、これまでの推定と同じものを用いる。ただ、同居している子息の数に関する変数に変えて、子供がいるかどうか（「Yes」であれば 1、「No」であれば 0 とするダミー変数）を示す変数としている（表 9 では、「子息・息女ダミー変数」としている）。これは、事業承継に関する資産の承継を重視する場合、子供がいるかどうか重要な要素となるからである。

#### イ 推定結果

推定結果は、以下の通りである（表 9）。

- ① 家族従業者や企業規模が小さいほど、廃業を予定する確率が高くなる。
- ② 事業用不動産が法人の名義である場合、廃業を予定する確率が低くなる。
- ③ 一部の推定結果で、最近の業績が悪い企業ほど、廃業を予定する確率が高くなる。
- ④ 企業の将来性が低い企業ほど、廃業を予定する確率が高くなる。
- ⑤ 創業代が多い企業ほど、廃業を予定する確率は低くなる。
- ⑥ 子供がいない経営者は、廃業を予定する確率が高くなる。
- ⑦ 廃業を予定する確率が高い業種は、製造業、卸売業・小売業、飲食店、サービス業、医療・福祉である。

表 9 廃業予定企業群の推定結果

プロビット・モデルによる推計	限界効果	Z値	有意水準	限界効果	Z値	有意水準
被説明変数	事業承継せずに、廃業を予定 (Yes = 1、No = 0)					
説明変数						
総従業員数	-0.0085	(0.0019)	***			
家族従業員数				-0.0176	(0.0092)	*
事業用不動産ダミー (法人名義で所有か借用か)	-0.0917	(0.0288)	***	-0.1257	(0.0289)	***
最近5年間の経営状況 (同業他社と比べた業績)	0.0105	(0.0088)		0.0163	(0.0088)	*
今後10年の事業の将来性 (同業他社と比べて)	0.109	(0.0127)	***	0.109	(0.0127)	***
経営者年齢	-0.0016	(0.0012)		-0.0017	(0.0012)	
創業代	-0.0456	(0.0164)	***	-0.0514	(0.0166)	***
子息・息女ダミー変数	-0.0477	(0.0217)	**	-0.047	(0.0221)	**
(業種ダミー)						
農林水産業	0.0331	(0.0378)		0.0423	(0.0387)	
建設業	0.0324	(0.0347)		0.0214	(0.0349)	
製造業	0.1018	(0.0400)	**	0.0926	(0.0402)	**
電気・ガス・熱供給・水道業	0.0911	(0.0540)	*	0.0931	(0.0557)	*
運輸業、郵便業	0.0491	(0.0566)		0.0478	(0.0563)	
卸売業、小売業	0.0752	(0.0343)	**	0.0783	(0.0347)	**
不動産業、物品賃貸業	-0.0422	(0.0392)		-0.0247	(0.0399)	
宿泊業	0.0408	(0.0504)		0.0461	(0.0512)	
飲食店	0.1132	(0.0387)	***	0.0952	(0.0391)	**
サービス業	0.0991	(0.0344)	***	0.0979	(0.0346)	***
医療、福祉	0.1193	(0.0451)	***	0.0769	(0.0445)	*
(地域ダミー)						
北部市町村	0.0225	(0.0412)		0.0209	(0.0416)	
中部市町村	0.0106	(0.0404)		0.0007	(0.0407)	
那覇市	-0.0279	(0.0437)		-0.0423	(0.0441)	
南部市町村	0.0091	(0.0425)		0.0022	(0.0428)	
宮古	0.0637	(0.0439)		0.0595	(0.0443)	
八重山	0.0457	(0.0448)		0.0438	(0.0453)	
サンプル数	1483			1483		

(注) 有意水準欄の「\*\*\*」は1%水準、「\*\*」は5%水準、「\*」は10%水準を示す。

### 3. 沖縄における事業承継の傾向と対策

#### (1) 企業属性から言えること

- ・M&A に対する認識の程度が低いことがアンケート調査からもうかがえる。事業承継支援機関を中心に、M&A に対する周知を広げる施策が必要である。
- ・経営者年齢が相対的に高く、創業年や創業代(初代)が多いため、事業承継に対する「意識」を向上させる施策が重要である。
- ・事業承継を考えない理由として、「仕事が忙しく、じっくり考える時間がない」や「自分はまだ若いので、今決める必要はない」と答えた回答企業には、イノベーションの一環(経営支援)として事業承継を捉えることが可能であることを周知する。

#### (2) 事業承継未定企業に関して

- ・従業員規模(もしくは家族従業員)が小さい企業や個人事業ほど、事業承継に対する「意識」が低くなる傾向となった。また、現在の経営状況が相対的に悪いほど、「意識」が低くなる傾向となった。事業承継支援機関や顧問税理士、金融機関からの総合的な支援が重要である。

#### (3) 事業承継考慮企業に関して

- ・子息・息女への承継に強い「思い」が存在するため、後継者候補となりうる長子が承諾を拒否したりした場合、事業継続が困難になるケースがある。従業員承継や第三者承継(M&A)などの選択肢を事前に準備する必要性を認識してもらう。M&A は、現経営者にとって事業への展望が見えることが重要である。
- ・事業承継に関する相談先として、顧問税理士等以外の事業承継支援機関や金融機関においても、伴走型の支援を進めることが重要である。
- ・経営者と後継者候補との話し合い(コミュニケーション)を促すような取り組みが必要である。

#### (4) 廃業予定企業に関して

- ・企業規模が小さいか個人事業ほど、廃業予定企業になる確率は高くなる。また、将来性や現在の経営状況の程度も廃業予定企業になる確率に効果を持っている。日頃の事業承継支援機関や金融機関の対応(経営相談)が重要である。
- ・沖縄県では、特定の業種(製造業、卸売業・小売業、飲食店、サービス業、医療・福祉)が廃業予定企業となる確率が高くなっている。
- ・廃業に関する相談も、事業承継支援機関のサポートが重要である。

### 4. 最後に

2020 年に入って拡大している新型コロナウイルス感染症によって、国内外からの観光客の流入が止まり、沖縄県の宿泊業・飲食業などは負のショックに直面している。現在の経営状況の悪化によって、休廃業が大幅に増加することが十分に予想される。中小企業に対する緊急融資以外に、中小企業を対象とした ICT 投資などを促すことで、中小企業経営者に、将来に対する成長期待を抱かせることが出来れば、事業承継を進める上でも重要な施策となるだろう。

## 参考文献

- 打田委千弘、上山仁恵、島袋伊津子、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、2017年09月
- 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』
- 中小企業庁(2019)、『2019年版 中小企業白書』
- 中小企業庁(2020)、『2020年版 中小企業白書』
- (株)東京商工リサーチ(2019)、『2019年「後継者不在率」調査』
- (株)東京商工リサーチ(2020)、『2019年「休廃業・解散企業」動向調査』
- (株)帝国データバンク(2019)、『全国・後継者不在企業動向調査(2019年)』
- (株)帝国データバンク(2020)、『沖縄県「後継者不在率」動向調査(2020年)』
- (株)帝国データバンク(2020)、『事業承継に関する企業の意識調査(2020年)』
- 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

## 事業承継に関するパンフレット等

- 中小企業庁「事業承継ガイドライン」
- 中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル」
- 中小企業庁「中小 M&A ガイドライン -第三者への円滑な事業引継ぎに向けて-」
- 中小企業庁「事業引継ぎハンドブック -M&A 等を活用した事業承継の手引き-」
- 日本政策金融公庫「まずはここから！事業の未来を描くためのつなぐノート」
- 日本政策金融公庫「たくすチカラ -大切な事業を次代に託す(事業承継事例集)-」
- 日本政策金融公庫「事業承継事例集(みらいへのバトン 別冊)」
- 独立行政法人 中小企業基盤整備機構「中小企業経営者のための事業承継対策」
- 沖縄県事業承継ネットワーク事務局「事業承継お悩み解決ブック」

## 5. 参考資料

### (1) 事業承継事例からみる参考ポイント

承継前	
後継者の意識	<ul style="list-style-type: none"> <li>・後継者が元々経営自体に関心を持っていた面もあるが、大学等で学ぶ中で、地元や家業について振り返り、事業を継承するきっかけとなった。</li> <li>・引き継いだ負債が大きい分、少しの成功では満足せず、常に新しい知識を得て経営改善に向けて試行錯誤するといった前のめりの姿勢が、業況回復に繋がった。</li> </ul>
外部支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業承継の具体的な進め方について、事業承継支援機関や金融機関に相談し、円滑に進めることが出来た。</li> <li>・外部支援を受け、税金対策等専門分野外のアドバイスを受けながら進められた。</li> <li>・事業承継に係る営業権の売買価額調整や、大手取引先との引継ぎに係る調整等に、第三者で信頼性のある事業承継支援機関が入ることで円滑に進めることが出来た。</li> </ul>
マッチング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・後継者を探せずに困っていたところ、事業承継引継ぎ支援センターからのDMがきっかけで相談を申し込み、金融機関を通してマッチング先が見つかり、早期の事業承継が実現した。</li> <li>・第三者承継において、金融機関や事業承継支援機関のマッチング以外にも、地元経営者間の横の繋がりや、先代社長の繋がり等から、出会いが生まれることも少なくない。</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人事業を法人化し、株式売買の形とすることで、許認可面でもスムーズに継承することが出来た。</li> <li>・従業員承継の場合、先代からの株式買取資金が課題となったが、株式を相続した先代親族との信頼関係があったため、10年分割払いで株式を買い取ることができた。</li> <li>・第三者承継において、引き継いだ当初は従業員との間に軋轢もあったが、承継前に従業員へのアンケートを実施し、従業員の要望に対し迅速に対応するなど、新代表として様々な取組を行い、従業員から信頼を得た。</li> <li>・第三者承継において、両社従業員の懇親を深める目的もあり、承継後の新しい社名を考えるため両社従業員の混合チームを結成し、一体感を持たせた。</li> <li>・事業承継した法人の借入において、保証人として先代経営者の他に経営に関係のない第三者も含まれていたため、税理士と相談し、各金融機関へ相談したところ、全ての金融機関で経営者以外の保証人は外してもらえた。</li> </ul>

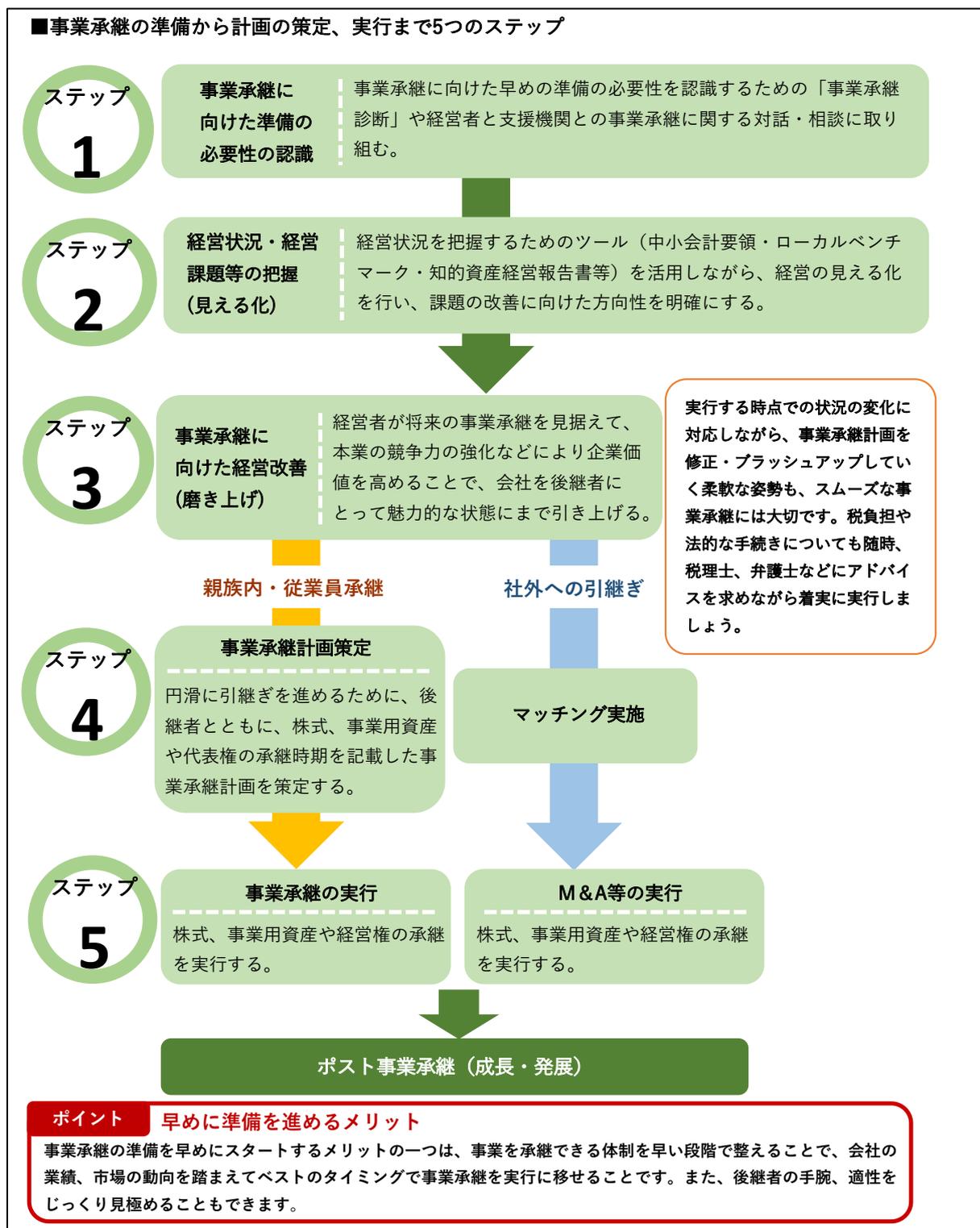
## 承継後

- ・個人事業で一体となっていた製造部門と小売部門を、承継時の法人化を機に、部門ごとに切り分ける等の体制整備を行った結果、迅速な意思決定及び経営判断を行うことが可能となった。また、部門ごとのコスト管理が可能となり、収益改善に向けた取組が容易になった。
- ・帳簿のデジタル化等による計数管理体制の整備により、取引先との価格交渉や取引先の選別を行うことが可能となり、収益改善が図られた。
- ・月次決算を従業員と共有することで、透明性確保に加え、経営改善に向けた従業員の主体性向上に繋がっている。
- ・後継者の新しい目線により、これまで慣性で行ってきた運用を見直す（商品保管場所の見直しによる業務効率化）きっかけとなった。
- ・先代に比べ、近年の社会事情に敏感な後継者の感性に基づき、経営改善に向けた新しい取組が図られている。（HP 作成、SNS、観光客向けサービスとしてイートインスペース・製造体験実施、経営多角化、現代人の嗜好に合わせた商品開発等）
- ・同世代や2代目経営者等、横との連携により、新たな経営改善に取り組んでいる。

## 留意点

- ・個人で酒類製造業を営む場合、酒造免許の移転が煩雑であるため、法人名義で許認可を取得しておくことが望ましい。
- ・取引先等関係者の引継ぎについては、日頃から先代に後継者が同行して顔を知っておいてもらえると引継ぎがスムーズに行われる。そのためにも早めに後継者を決めることが重要。
- ・事業用設備が老朽化している場合、修理の依頼先や部品の仕入れ先のリスト等がないと、修復に手間と時間を要する。
- ・事業用の土地・建物は個人名義のため、事業を承継する際の課題となっている。
- ・承継先を探すのに時間と労力を要した。担当者や取締役会まで了解が得られても、最後の段階で代表者が難色を示し、成立しないこともあった。
- ・事業承継については、経営不振が理由で譲ったと思われるなど、風評被害等も懸念される面もあるが、自身の力だけでは困難であり、信頼できる事業承継支援機関へ、まずは相談することが重要。
- ・製品製造過程で上手くいかなかった際のリカバリー方法や、道具の使い方など、先代と一緒に作業して覚えることが多かった。書面等では残すことが困難なノウハウもあり、一緒に事業を行いながら学ぶことが重要と感じた。引継ぎには5～10年は必要と考えている。
- ・会社の理念を引き継ぐには相応の時間を要するが、常日頃から、先代の経営理念に関する話を聞かされていたため、スムーズな事業承継に繋がった。

(2) 事業承継を実行するまでの「5つのステップ」



資料：中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル」

(3) 中小企業のための事業継続に向けた課題発見・対策シート

作成日：令和 年 月 日

企業名：  
取扱い支援機関名：

経営者の年齢： 歳  
従業員数： 人

業種：  
直近の売上： 千円

**事業承継に関する相談窓口**

**小規模事業者等持続化支援事業**

事業承継の準備や承継計画の作成、事業承継承継をスムーズに進めるための経営改善を支援します。

<お問い合わせ先>  
お近くの商工会、商工会議所

**専門支援機関**

経営上のお悩みや課題の解決に向けて専門的な立場から支援します。

<お問い合わせ先>  
・沖縄県よろず支援拠点（売上増加）  
・沖縄県再生支援協議会（事業再生）  
・沖縄県経営改善支援センター（経営改善）  
・沖縄県信用保証協会（金融支援）

**専門家派遣制度**

事業承継における資産評価や株価の算出、人材育成など、専門的なお悩みに対応するために専門家を派遣して解決します。

<活用できる専門家派遣制度>  
エキスパート派遣  
中小機構、ミラサボ  
ブッシュ型事業承継支援強化事業

**商工会 商工会議所 中小企業団体中央会 金融機関 顧問税理士等**

**Q1** 事業を今後10年継続していきたいと感じていますか？

事業を継続したい

事業を継続したくない

**Q2** 後継者がいる事業を引き継ぐ相手は決まっていますか？

後継者がいる

後継者がいない

**Q3** 後継者はどなたになりそうですか？

親族へ承継

従業員等へ承継

第三者へ承継 (M&A)

**Q4** 現在はどういう状況でしょうか？

候補者や関係者（役員、従業員、取引先等）の理解は得られていますか？	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ
候補者への経営者教育や人脈・技術等の引継ぎに取り組んでいますか？	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ
株式や財産の分配、相続に向けた準備に取り組んでいますか？	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ
事業承継の前に経営上のお悩みや課題はありますか？	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ

候補者や関係者（役員、従業員、取引先等）の理解は得られていますか？	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ
候補者への経営者教育や人脈・技術等の引継ぎに取り組んでいますか？	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ
株式や財産の分配、相続に向けた準備に取り組んでいますか？	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ
事業承継の前に経営上のお悩みや課題はありますか？	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ

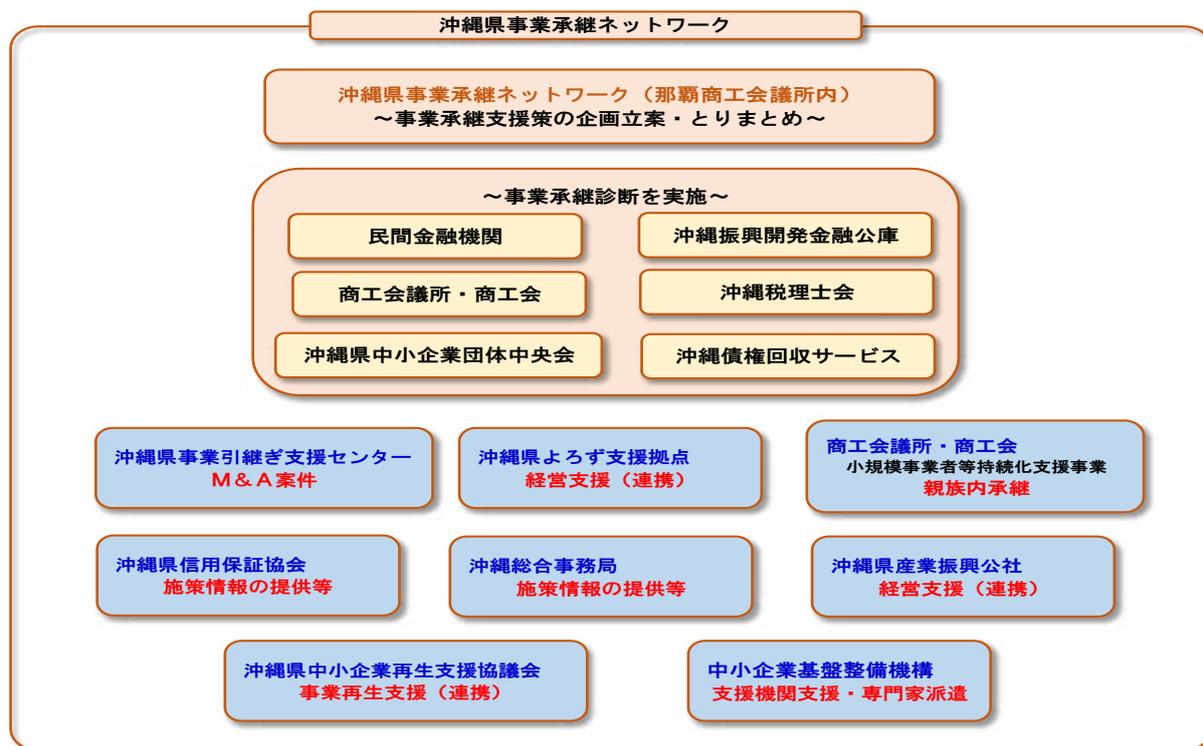
第三者承継の手法や進め方は固まっていますか？	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ
関係者の理解は進んでいますか？	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ
引継ぎ先の候補の選定やマッチングは実施していますか？	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ
第三者承継の前に経営上のお悩みや課題はありますか？	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ

円滑な廃業に向けてに準備していますか？	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ
これかできたら廃業を避けられるというものはありますか？	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ

御社の事業継続についてお聞かせください

資料：沖縄県事業承継ネットワークホームページ

(4) 沖縄県事業承継ネットワーク構成機関



機関名	URL	所在地	電話番号
沖縄県事業承継ネットワーク事務局	<a href="https://okinawa-shoukei.com/">https://okinawa-shoukei.com/</a>	那覇市久米2-2-10 那覇商工会議所 1F	098-860-0251
沖縄県 商工労働部 中小企業支援課	<a href="https://www.pref.okinawa.jp/site/shoko/keiei/index.html">https://www.pref.okinawa.jp/site/shoko/keiei/index.html</a>	那覇市泉崎1-2-2 8F	098-866-2343
那覇商工会議所 中小企業相談部	<a href="http://www.nahacci.or.jp/">http://www.nahacci.or.jp/</a>	那覇市久米2-2-10	098-868-3758
沖縄商工会議所 中小企業振興部	<a href="http://www.okinawacci.or.jp/">http://www.okinawacci.or.jp/</a>	沖縄市中央4-15-20	098-938-8022
浦添商工会議所 中小企業部	<a href="http://www.urasoe-cci.or.jp/">http://www.urasoe-cci.or.jp/</a>	浦添市勢理客4-13-1 2F	098-877-4606
宮古島商工会議所 中小企業相談部	<a href="https://www.miyakojima-cci.jp/">https://www.miyakojima-cci.jp/</a>	宮古島市平良字西里240-2	0980-72-2779
沖縄県商工会連合会 支援課	<a href="https://www.oki-shokoren.or.jp/">https://www.oki-shokoren.or.jp/</a>	那覇市小祿1831-1 沖縄産業支援センター 604	098-859-6150
沖縄県中小企業団体中央会 組織支援部	<a href="https://www.ocnet.or.jp/">https://www.ocnet.or.jp/</a>	那覇市上之屋303-8	098-860-2525
沖縄振興開発金融公庫 融資第二部 中小企業融資第一班 (ほか)	<a href="https://www.okinawakouko.go.jp/">https://www.okinawakouko.go.jp/</a>	那覇市おもろまち1-2-26	098-941-1785
沖縄県信用保証協会 経営支援課	<a href="https://www.okinawa-cgc.or.jp/">https://www.okinawa-cgc.or.jp/</a>	那覇市前島3-1-20	098-863-5310
株式会社琉球銀行 法人事業部	<a href="https://www.ryugin.co.jp/">https://www.ryugin.co.jp/</a>	那覇市久茂地1-11-1	098-860-3454
株式会社沖縄銀行 法人事業部	<a href="https://www.okinawa-bank.co.jp/">https://www.okinawa-bank.co.jp/</a>	那覇市久茂地3-10-1	098-869-1266
株式会社沖縄海邦銀行 ソリューション営業部	<a href="https://www.kaiho-bank.co.jp/">https://www.kaiho-bank.co.jp/</a>	那覇市久茂地2-9-12	098-867-6665
コザ信用金庫 企業支援部	<a href="http://www.kozashinkin.co.jp/">http://www.kozashinkin.co.jp/</a>	沖縄市上地2-10-1	098-933-1137
株式会社沖縄債権回収サービス ソリューションビジネス部	<a href="https://okinawa-svc.co.jp/">https://okinawa-svc.co.jp/</a>	那覇市西1-19-7	098-860-4946
沖縄税理士会 事務局	<a href="http://www.okizei.or.jp/">http://www.okizei.or.jp/</a>	那覇市小祿1831-1 沖縄産業支援センター 7F	098-859-6225
公益財団法人沖縄県産業振興公社 経営支援部	<a href="http://okinawa-ric.jp/">http://okinawa-ric.jp/</a>	那覇市小祿1831-1 沖縄産業支援センター 401	098-859-6237
沖縄県事業引継ぎ支援センター	<a href="https://www.oki-hikitsugijp/">https://www.oki-hikitsugijp/</a>	那覇市久米2-2-10 那覇商工会議所1F	098-941-1690
沖縄県よろず支援拠点	<a href="https://yorozu.okinawa/">https://yorozu.okinawa/</a>	那覇市小祿1831-1 沖縄産業支援センター 414	098-851-8460
沖縄県中小企業再生支援協議会	<a href="http://www.nahacci.or.jp/saisei/">http://www.nahacci.or.jp/saisei/</a>	那覇市久米2-2-10 那覇商工会議所 4F	098-868-3760
内閣府 沖縄総合事務局 経済産業部 中小企業課	<a href="http://ogb.go.jp/keisan/">http://ogb.go.jp/keisan/</a>	那覇市おもろまち2-1-1 那覇第2地方合同庁舎2号館 9F	098-866-1755
独立行政法人 中小企業基盤整備機構 沖縄事務所	<a href="https://www.smrj.go.jp/regional_hq/okinawa/index.html">https://www.smrj.go.jp/regional_hq/okinawa/index.html</a>	那覇市宇小祿1831-1 沖縄産業支援センター313-1	098-859-7566

資料：沖縄県事業承継ネットワーク事務局「事業承継お悩み解決ブック」

(注) 令和3年4月より、「沖縄県事業引継ぎ支援センター」は「沖縄県事業承継ネットワーク」の機能を統合し、「事業承継・引継ぎ支援センター」となる。

(5) 事業承継に係る沖縄公庫の融資制度

## 事業承継・集約・活性化支援資金のご案内

沖縄振興開発金融公庫では、事業を承継するみなさまに、ご利用いただける融資制度をお取り扱いしています。

POINT 1

事業承継等に際して株式や事業用資産を取得する方などが対象

POINT 2

多様化する事業承継に幅広く対応

POINT 3

中小企業経営承継円滑化法の認定を受けた会社の代表者個人への融資も可能

### 事業承継・集約・活性化支援資金(中小企業資金、生業資金)の概要

ご利用いただける方	<ol style="list-style-type: none"><li>1 中期的な事業承継を計画し、現経営者が後継者(候補者を含みます。)と共に事業承継計画を策定している方(ご融資後、概ね9年以内に事業承継を実施することが見込まれる方に限ります)</li><li>2 安定的な経営権の確保等により、事業の承継・集約を行う方</li><li>3 事業の承継・集約を契機に、新たに第二創業(経営多角化・事業転換)又は新たな取組みを図る方(第二創業後又は新たな取組み後、概ね5年以内の方)</li><li>4 中小企業経営承継円滑化法に基づき以下のいずれかの認定を受けた方<ul style="list-style-type: none"><li>・第12条第1項第1号の規定に基づき認定を受けた中小企業者(同項第1号イに該当する方に限ります)の代表者の方</li><li>・第12条第1項第2号の規定に基づき認定を受けた個人である中小企業者</li><li>・第12条第1項第3号の規定に基づき認定を受けた事業を営んでいない個人の方</li></ul></li><li>5 事業承継に際して経営者個人保証の免除等を取引金融機関に申し入れたことを契機に取引金融機関からの資金調達が困難となっている方であって、公庫がご融資に際して経営者個人保証を免除する方</li></ol>
ご融資限度額	【中小企業資金】別枠7億2,000万円 【生業資金】別枠7,200万円(うち運転資金4,800万円)
ご返済期間	【設備資金】20年以内(うち据置期間2年以内) 【運転資金】7年以内※1(うち据置期間2年以内)※2 ※1 既往の公庫借入を借換する場合は8年以内 ※2 中小企業資金の借換特例制度を適用する場合原則1カ月以内
利率	お使いみち、ご返済期間、担保の有無などによって異なる利率が適用されます。
担保・保証人	ご融資に際しての保証人、担保などにつきましては、お客さまのご希望を伺いながらご相談させていただきます。

(令和3年3月現在)

(6) アンケート調査票

### 事業承継に関するアンケート調査

沖縄振興開発金融公庫

#### < 記入上のお願い >

1. 本調査は**無記名**でのアンケート調査となっております。
2. このアンケートには、**経営者(代表者又は事業主)ご本人がお答えください。**
3. ご回答にあたっては、該当する選択肢の番号に「○」をつけてください。  
また、内や( )内には数字または具体的な内容をご記入ください。
4. この調査票の回答期限は**令和元年11月22日(金)**です。

この調査票は、**同封いたしました返信用封筒にて令和元年11月22日(金)までにご投函ください。**

#### I. 事業概要について

問1. 貴社の本店所在地をご記入ください。(例:那覇市)

問2. 現在の組織形態をお答えください。また、「2.法人」を選択した方は、**資本金と経営者(配偶者含む)の株式保有割合**についてもお答えください。

1. 個人事業

2. 法人

資本金

<input type="text"/>	<input type="text"/>	億	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	万円
株式保有割合			<input type="text"/>	% (小数点以下切り捨て)			

問3. 貴社の主な業種(売上が最も大きい業種)を一つお答えください。

1. 農林水産業
2. 鉱業・採石業・砂利採取業
3. 建設業
4. 製造業
5. 電気・ガス・熱供給・水道業
6. 情報通信業(通信業、放送業、情報サービス業、インターネット付随サービス業、新聞業、出版業等)
7. 運輸業、郵便業
8. 卸売業、小売業
9. 金融業、保険業
10. 不動産業、物品賃貸業
11. 宿泊業
12. 飲食店
13. サービス業(学術研究、専門・技術、生活関連、娯楽業、教育・学習支援、複合サービス等)
14. 医療、福祉
15. その他( )

問4. 貴社の企業理念について、最もあてはまるものに**一つだけ○**をつけてください。

1. 自己および従業員の生活の維持・向上
2. やりがいのある就業機会の提供
3. 地域のコミュニティ作りや伝統工芸の継承
4. 地域住民の生活の充足や質の向上
5. 地域産業の発展に貢献する財・サービス・ノウハウの提供
6. 事業利益の地域への還元
7. 地域の安心安全、福祉医療の充実
8. その他( )

問5. **主要な事業用不動産(工場、店舗、事務所などやその敷地)は所有ですか、借用ですか。あてはまるものすべてに○をつけてください。**

1. 経営者や家族の名義で所有
2. 法人(関連会社含む)の名義で所有
3. 第三者から借用

問6. **主要な事業用不動産(工場、店舗、事務所などの建物)は経営者(家族を含む)のご自宅と兼用ですか。あてはまるものすべてに○をつけてください。**

1. 同じ建物を自宅と兼用している
2. 同じ敷地だが、自宅とは別の建物である
3. 自宅とは別の敷地にあり、兼用していない



### Ⅲ. 経営者について

問12. 経営者の年齢は何歳ですか。(令和元年9月30日現在)

 歳

問13. 性別をお答えください。

1. 男性

2. 女性

問14. 創業した年はいつですか。(和暦でご記入ください。例:「昭和50年」)

 年

問15. 創業者を1代目としますと何代目になりますか。

 代目

問16. お子様はいらっしゃいますか(すでに独立しているお子様も含む)。いらっしゃる方は、男のお子様と女のお子様の数、同居状況についてもご記入ください。

1. いる →

	男のお子様	女のお子様
同居している	人	人
同居していない	人	人

2. いない

### Ⅳ. 事業承継について

問17. 貴社の事業承継に対する意向について、あてはまるものに○を付けてください。

1. 事業承継について、まだ考えていない

→ 問18～問19をお答えください

2. 事業承継について、すでに考えている

→ 問20をお答えください

3. 事業承継せず、廃業を予定している

→ 問42～問44をお答えください

問18. 事業承継について、考えていない理由について、最もあてはまるものに一つだけ○を付けてください。

1. 自分がまだ若いので、今は決める必要がない

2. 仕事が忙しく、じっくり考える時間がない

3. 事業承継について、判断する立場にない

4. その他(具体的に )

問19. 経営者年齢が何歳までに、事業承継に対する方針を決めなければならないとお考えですか。

 歳

問18・問19にお答えいただいた方は、最後の設問(問44.自由記入欄)へお進みください

問20. 問17で「2.事業承継について考えている」に○を付けた方におたずねします。事業の後継者は自分の子供(養子や娘むこの方を含む)がよいとお考えですか。

1. 子供でなければならない

2. できるだけ子供がよい

3. 子供であることにこだわらない

4. 子供以外から選びたい

5. その他( )

→ 問21～問22をお答えください

→ 問22をお答えください

問21. 問20.で1.~2.のいずれかに○を付けた方にお伺いします。自分の子供がよいとお考えの理由について、あてはまるものすべてに○を付けてください。また、そのうち最もあてはまるものを一つだけ選び、□にご記入ください。

1. 家業だから
2. 事業内容や私の気持ちを一番理解しているのが子供だから
3. 資産を子供に引継ぎたいから
4. 店舗や工場、事務所などを自宅と兼用しているので、子供以外には継がせにくいから
5. その他( )

○をつけたもののうち、最もあてはまるもの

問22. 問20.で1.~5.のいずれかに○を付けた方にお伺いします。後継者の育成方法について最も重視することは何ですか。あてはまるものに一つだけ○を付けてください。

1. 社内で実務的な勤務経験を積ませる
2. 社外で勤務経験を積ませる
3. 勤務経験以外の学習経験(大学・専門学校などの教育機関や留学、後継者育成セミナーなど)を積ませる
4. 特定の部門やプロジェクト、子会社などの責任者として経営を任せる
5. 現経営者が後継者をサポートしながら経営に関する経験を積ませる
6. 現経営者以外の補佐役がサポートしながら経営に関する経験を積ませる
7. その他(具体的に )
8. 特になし → 8とお答えした方は問26~問28.をお答えください。

問22.で1.~7.のいずれかに○を付けた方は、問23~28をお答えください。

問23. 後継者の育成は、後継者がどの段階にいるときから始めたほうがよいとお考えですか。

1. 学校卒業前
2. 学校卒業から貴社に入社するまで
3. 貴社への入社から経営幹部就任まで
4. 経営幹部就任以降

問24. 後継者の育成は、承継予定時期の何年前から始めたほうがよいとお考えですか。

1. 3年未満
2. 3~5年未満
3. 5~10年未満
4. 10~20年未満
5. 20年以上

問25. 後継者にはどのような能力が求められると考えますか。重要と思われるものを三つまで選んで○を付けてください。また、そのうち最も重視する能力を一つだけ選び、□にご記入ください。

1. 自社の事業に関する専門知識・技術
2. 自社の事業に関する実務経験
3. 営業力
4. 処理能力
5. 実行力
6. 判断力
7. 将来に対する洞察力
8. リーダーシップ
9. コミュニケーション力
10. 人的ネットワーク
11. 問題解決力
12. 論理的思考力
13. その他(具体的に )

14. 特になし ○をつけたもののうち、最も重視する能力

問26. 事業承継にあたって懸念していることはありますか。あてはまるものすべてに○を付けてください。また、

そのうち最も大きな問題を一つだけ選び、にご記入ください。

1. 後継者の候補を確保すること
2. 複数の候補者から後継者を絞り込むこと
3. 後継者が株式を買い取ること
4. 後継者が事業用不動産を買い取ること
5. 後継者が高額な相続税、贈与税を負担すること
6. 親族間の相続問題を調整すること
7. 金融機関からの借入に対する現経営者の担保等を解除できないこと
8. 後継者を教育すること
9. 役員や従業員から支持・理解を得ること
10. 古参従業員の処遇
11. 取引先との関係を維持すること
12. 金融機関との関係を維持すること
13. その他（具体的に \_\_\_\_\_ ）
14. 特になし

○を付けたもののうち、最も大きな問題

問27. 事業承継に関して、専門機関や親族等へ相談をしましたか。

1. 相談した → 相談した先に○を付けてください。（複数選択可）
  1. 顧問税理士
  2. 顧問以外の税理士
  3. 中小企業診断士
  4. 弁護士・司法書士
  5. 専門コンサルタント
  6. 金融機関（沖縄公庫除く）
  7. 沖縄公庫
  8. 商工会・商工会議所
  9. よろず支援拠点
  10. 事業引継ぎ支援センター
  11. 同業者
  12. 親族
  13. 知人・友人
  14. その他（ \_\_\_\_\_ ）
2. 相談していない → 相談をしていない理由について○を付けてください。（複数選択可）
  1. 相談支援を受ける必要がない
  2. 身近に専門家がない
  3. 何を相談してよいかわからない
  4. だれに相談してよいかわからない
  5. 仕事が忙しく、相談する時間がない
  6. その他（ \_\_\_\_\_ ）

問28. 後継者はお決まりですか。

- 1. 決まっている(後継者ご本人が承諾している場合に限る)。 → 問29～問32をお答えください
- 2. 決まっていない。 → 問33をお答えください

問29. 問28.で「1.決まっている」に○を付けた方にお伺いします。後継者は、現経営者からみて、どのようなご関係の方ですか。また、「7. 1～6以外の親族」に○を付けた方は、( )内に具体的な関係をご記入ください。

- 1. 長男
- 2. 長男以外の男の実子
- 3. 女の実子
- 4. 娘むこ
- 5. 配偶者
- 6. 兄弟姉妹
- 7. 1～6以外の親族( )
- 8. 役員・従業員(親族以外)
- 9. 社外の人(親族以外)

問30. (1)後継者の現在の年齢、(2)承継を承諾した時の後継者の年齢、(3)事業の承継を予定しているおおよその時期についてお答えください。

- (1) 後継者の現在の年齢 

--

 歳
- (2) 承継を承諾した時の後継者の年齢 

--

 歳
- (3) 承継を予定している時期 今からおおよそ 

--

 年後

問31. 後継者は、現在どうしていらっしゃいますか。

- 1. 一緒に働いている
- 2. 関連会社で働いている
- 3. 同業種の他社で働いている(2.を除く)
- 4. 異業種の他社で働いている
- 5. 学生である
- 6. その他(具体的に )

問32. 現在、後継者の方と事業に関する話し合いをどの程度行っていますか。

- 1. ほぼ毎日
- 2. 2～3日に一回程度
- 3. 一週間に一回程度
- 4. 2～3週間に一回程度
- 5. 一ヶ月に一回程度
- 6. ほぼしていない

問32.にお答えいただいた方は、最後の設問(問44.自由記入欄)へお進みください

問33. 問28.で「2.決まっていない」に○を付けた方にお伺いします。後継者が決まっていない理由について、最もあてはまるものに一つだけ○を付けてください。

- 1. 後継者にしたい人がいるが、本人が承諾していない → 問34～問41をお答えください
- 2. 後継者にしたい人がいるが、本人がまだ若く、事業承継の話をしていない } → 問38～問41をお答えください
- 3. 後継者候補が複数おり、まだ決めかねている } → 問39～問41をお答えください
- 4. 現在、候補者を探している } → 問39～問41をお答えください
- 5. その他(具体的に )

問34. 後継者にしたい方の現在の年齢は何歳ですか。 

--

 歳

問35. 後継者にしたい方は、現在どうしていらっしゃいますか。

- 1. 一緒に働いている
- 2. 関連会社で働いている
- 3. 同業種の他社で働いている(2.を除く)
- 4. 異業種の他社で働いている
- 5. 学生である
- 6. その他(具体的に )

問36. 現在、後継者にしたい方と事業に関する話し合いをどの程度行っていますか。

- |             |               |
|-------------|---------------|
| 1. ほぼ毎日     | 2. 2～3日に一回程度  |
| 3. 一週間に一回程度 | 4. 2～3週間に一回程度 |
| 5. 一ヶ月に一回程度 | 6. ほぼしていない    |

問37. 後継者にしたい方が事業の承継を承諾されない理由として、最もあてはまると思われるものに一つだけ○を付けてください。

- |                                       |                           |
|---------------------------------------|---------------------------|
| 1. 事業の将来性に疑問をもっているから                  | 2. 今よりも収入が減るから            |
| 3. 興味がある事業ではないから                      | 4. 今の仕事が好きだから             |
| 5. 経営者には向かないと思っているから                  | 6. 雇用者でいるほうが安定しているから      |
| 7. 後継者にしたい人の家族が反対しているから               | 8. 事業用の資産や株式を買い取る資力がいないから |
| 9. 金融機関からの借入に対して個人保証や担保提供をしなければならないから |                           |
| 10. その他(具体的に )                        | 11. わからない                 |

問38. 後継者候補の方は、現経営者からみて、どのようなご関係の方ですか。候補の方が複数いらっしゃる場合は、あてはまるものすべてに○を付けてください。また、「7. 1～6以外の親族」に○を付けた方は、( )内に具体的な関係をご記入ください。

- |                |                 |               |
|----------------|-----------------|---------------|
| 1. 長男          | 2. 長男以外の男の実子    | 3. 女の実子       |
| 4. 娘むこ         | 5. 配偶者          | 6. 兄弟姉妹       |
| 7. 1～6以外の親族( ) | 8. 役員・従業員(親族以外) | 9. 社外の人(親族以外) |

問39. 何年後までに、後継者を正式に決めなければならないとお考えですか。

今から約  年後

(問40～問41) 最終的に後継者がみつからなかった場合の対応についてお伺いします。

問40. 事業を継続させるために企業を売却することについて、どのようにお考えですか。

- |                          |                        |
|--------------------------|------------------------|
| 1. 現在、具体的に検討している         | 2. 事業を継続させるためなら売却してもよい |
| 3. 売却してまで事業を継続させたいとは思わない | 4. 考えたことはない            |

問41. 無償譲渡、売却等によって、同業者や独立予定の従業員などに引き継いでもらいたい事業用資産はありますか。あてはまるものすべてに○を付けてください。また、そのうち最も重要な資産を一つだけ選び、にご記入ください。

- |                    |                |          |
|--------------------|----------------|----------|
| 1. 設備(機械・工場・店舗 など) | 2. 取引先         | 3. 従業員   |
| 4. 商品の在庫や原材料       | 5. 特許権、商標権、意匠権 | 6. 免許、資格 |
| 7. その他(具体的に )      |                | 8. 特にない  |

○をつけたもののうち、最も重要な資産

問41.までお答えいただいた方は、最後の設問(問44.自由記入欄)へお進みください

問42. 問17で「3.廃業を予定している」に○を付けた方にお伺いします。廃業を予定している理由について、最もあてはまるものに一つだけ○を付けてください。

- |                           |                        |
|---------------------------|------------------------|
| 1. 当初から自分の代かぎりでやめようと考えていた | 2. 売上不振、債務超過等、業績が悪いため  |
| 3. 事業自体に将来性がない            | 4. 地域に発展性がない           |
| 5. 従業員の確保が難しく、事業の継続が見込めない | 6. 設備老朽化により、事業継続が見込めない |
| 7. 子供がいない                 | 8. 子供に継ぐ意思がない          |
| 9. 適当な後継者がみつからない          | 10. その他(具体的に )         |

問43. 廃業に関して、専門機関や親族等へ相談をしましたか。

1. 相談した → 相談した先に○を付けてください。(複数選択可)
- |              |                 |
|--------------|-----------------|
| 1. 顧問税理士     | 2. 顧問以外の税理士     |
| 3. 中小企業診断士   | 4. 弁護士・司法書士     |
| 5. 専門コンサルタント | 6. 金融機関(沖縄公庫除く) |
| 7. 沖縄公庫      | 8. 商工会・商工会議所    |
| 9. よろず支援拠点   | 10. 事業引継ぎ支援センター |
| 11. 同業者      | 12. 親族          |
| 13. 知人・友人    | 14. その他( )      |
2. 相談していない → 相談をしていない理由について○を付けてください。(複数選択可)
1. 相談支援を受ける必要がない
  2. 身近に専門家がない
  3. 何を相談してよいかわからない
  4. だれに相談してよいかわからない
  5. 仕事が忙しく、相談する時間がない
  6. その他( )

問44. 自由意見(課題やご意見等)をご記入ください。

= これで質問はすべて終了です。ご協力ありがとうございました。 =

## 「公庫レポート」既刊目録

[数字は号数、( )は発行年月]

- 沖縄県産業連関表による公共投資の波及効果分析  
-特に沖縄公庫住宅融資を中心にして- 創刊号(S 56. 3)
- 沖縄の住宅事情と需要の動向 創刊号(S 56. 3)
- 昭和57年度設備投資計画調査報告 2 (S 56. 7)
- 沖縄公庫の融資効果の評価と今後の方向  
-沖縄公庫モデルを中心とした計量分析- 2 (S 56. 7)
- 沖縄のホテル業界の現状と課題 3 (S 57. 3)
- 沖縄県経済の現状と工業振興の方向 4 (S 57. 8)
- 昭和58年度設備投資計画調査報告 4 (S 57. 8)
- 沖縄県主要企業の財務行動 4 (S 57. 8)
- 昭和58・59年度設備投資計画調査報告 5 (S 58. 8)
- 沖縄の工業開発と技術集積 6 (S 59. 3)
- 沖縄県における食肉加工業 6 (S 59. 3)
- 昭和59・60年度設備投資計画調査報告 7 (S 59. 8)
- アメリカの地域開発  
-いくつかの事例を中心に- 7 (S 59. 8)
- 昭和59・60年度設備投資計画調査報告(昭和59年10月調査) 8 (S 60. 1)
- 21世紀沖縄の経済・社会構造と政策課題の提案 8 (S 60. 1)
- 昭和60・61年度設備投資計画調査報告(昭和60年9月調査) 9 (S 60. 12)
- 昭和60・61年度設備投資計画調査報告(昭和61年3月調査) 10 (S 61. 7)
- 復帰特別措置の体系的検討 10 (S 61. 7)
- 昭和61・62年度設備投資計画調査報告(昭和61年9月調査) 11 (S 62. 2)
- 規制緩和下における沖縄の航空体制の課題 11 (S 62. 2)
- 昭和61・62年度設備投資計画調査報告(昭和62年3月調査) 12 (S 62. 6)
- 動向調査 13 (S 62. 11)  
沖縄の主要産業－昭和61年度の動向と見通し－
- 地域産業トピックス 13 (S 62. 11)  
水産 急成長を遂げるも市況悪化への対応に迫られる車エビ養殖  
流通 中規模店化が進む小売業  
環境変化への対応を迫られる婦人服店  
急成長下、経営戦略が問われる中古車業界  
需要低迷と価格低下で厳しさ増すガソリンスタンド  
サービス 質的变化が著しい飲食業界  
振興事業に着手した美容業界  
リゾート型参入で新展開が見込まれる県内ゴルフ場  
過当競争に突入したスイミングスクール
- データ解説 13 (S 62. 11)  
昭和61年度個人住宅資金(一般住宅・建売住宅)利用者調査報告
- 開発調査 13 (S 62. 11)  
沖縄のリゾート開発の課題と開発資金の検討
- 昭和62・63年度設備投資計画調査報告(昭和62年9月調査) 14 (S 62. 12)
- 昭和62・63年度設備投資計画調査報告(昭和63年3月調査) 15 (S 63. 6)

○ グラム・サイパン市場差別化策の検討	16	(S 63. 8)
○ 動向調査	17	(S 63. 11)
沖縄の主要産業－昭和62年度の動向と見通し－		
○ 地域産業トピックス	17	(S 63. 11)
製造 市場環境の変化と技術革新が著しい印刷業界		
小売 変貌する鮮魚店、食肉店の需要環境		
サービス 新たなサービスのあり方を探る理容業界		
○ データ解説	17	(S 63. 11)
昭和62年度個人住宅建設資金利用者調査報告		
○ 昭和63・平成元年度設備投資計画調査報告(昭和63年9月調査)	18	(S 63. 12)
○ 沖縄県の住宅需要動向	19	(H 1. 4)
○ ハワイリゾートの現状と沖縄のリゾート開発の課題	20	(H 1. 4)
－ハワイリゾート調査報告書－		
○ 昭和63・平成元年度設備投資計画調査報告(平成元年3月調査)	21	(H 1. 6)
○ 動向調査	22	(H 1.12)
沖縄の主要産業の動向-昭和63年度の動向を中心に		
○ 地域産業トピックス	22	(H 1.12)
不動産賃貸 空室率が高い沖縄の貸ビル		
サービス 沖縄県内の人材派遣業		
自動車分解整備業の概要		
○ データ解説	22	(H 1.12)
昭和63年度個人住宅建設資金利用者調査報告		
労働生産性が低い県内製造業(工業統計調査より)		
○ 平成元・2年度設備投資計画調査報告(平成元年3月調査)	22	(H 1.12)
○ 沖縄洋ラン切花生産の実態・本土市場調査	23	(H 2. 3)
○ タイ国の熱帯果樹農業の現状と輸出産業としての地位	23	(H 2. 3)
－沖縄県の有望作目としての熱帯果樹産業に関する調査－		
○ データ解説	24	(H 2. 7)
平成元年度個人住宅建設資金利用者調査報告		
○ 平成元・2年度設備投資計画調査報告(平成2年2月調査)	24	(H 2. 7)
○ 沖縄県におけるバイオマス資源活用産業	25	(H 2. 8)
－新規胎動産業を探る－		
○ 地域産業トピックス	26	(H 3. 3)
琉球ガラス産業界の現況		
成長著しい県内の生花小売業		
県内水産加工業の生産状況		
競合激しい県内クリーニング業		
○ 平成2・3年度設備投資計画調査報告(平成2年9月調査)	26	(H 3. 3)
○ データ解説	27	(H 3. 7)
平成2年度個人住宅建設資金利用者調査報告		
○ 平成2・3年度設備投資計画調査報告(平成3年3月調査)	27	(H 3. 7)
○ 沖縄県の観光土産品店	28	(H 4. 1)
○ 平成3・4年度設備投資計画調査報告(平成3年9月調査)	28	(H 4. 1)
○ データ解説	29	(H 4. 8)
平成3年度個人住宅建設資金利用者調査報告		
○ 平成3・4年度設備投資計画調査報告(平成4年3月調査)	29	(H 4. 8)
○ 平成4・5年度設備投資計画調査報告(平成4年10月調査)	30	(H 5. 2)

○ データ解説 平成4年度マイホーム新築資金利用者調査報告	31	(H 5. 9)
○ 平成4・5年度設備投資計画調査報告(平成5年3月調査)	31	(H 5. 9)
○ 平成5・6年度設備投資計画調査報告(平成5年9月調査)	32	(H 6. 2)
○ 平成5・6年度設備投資計画調査報告(平成6年3月調査)	33	(H 6. 7)
○ 正念場を迎えるエステティック業界	34	(H 6. 8)
○ 泡盛製造業の現況について	34	(H 6. 8)
○ 需要低迷下生産性の向上が求められる生コン業界	35	(H 6. 9)
○ 沖縄県の花弁農業	35	(H 6. 9)
○ 沖縄県の伝統工芸産業	35	(H 6. 9)
○ データ解説 平成5年度マイホーム新築資金利用者調査報告 平成5年度マンション購入資金利用者調査報告	36	(H 6. 10)
○ 沖縄のデンファレ(切花)について	37	(H 6. 10)
○ 生産性の向上と新しい生産技術への対応が求められる印刷業界	37	(H 6. 10)
○ 貸アパート業実態調査	38	(H 6. 11)
○ 沖縄県のプレハブ住宅の現状について	38	(H 6. 11)
○ 競争激化が進む中で経営体質強化が求められる建設業	39	(H 6. 12)
○ 平成6・7年度設備投資計画調査報告(平成6年9月調査)	39	(H 6. 12)
○ インドネシア・バリ島リゾートの現状	40	(H 7. 2)
○ マンゴー栽培の現状と産地形成に向けての課題	41	(H 7. 3)
○ 総合産業への変容が求められる500万人時代の沖縄観光	42	(H 7. 3)
○ 県内製糖業の現状	43	(H 7. 3)
○ 平成6・7年度設備投資計画調査報告(平成7年3月調査)	44	(H 7. 5)
○ 公庫住宅資金利用者に係る耐久消費財等購入実態調査	45	(H 7. 8)
○ 県内駐車場業の現状と課題	46	(H 7. 9)
○ データ解説 平成6年度マイホーム新築資金利用者調査報告 平成6年度マンション購入資金利用者調査報告	47	(H 7. 9)
○ 平成6・7年度設備投資計画調査報告(平成7年9月調査)	48	(H 7. 12)
○ 薬草加工販売業の現状と課題	49	(H 8. 1)
○ 新規開業の実態	50	(H 8. 1)
○ 持家取得実態調査	51	(H 8. 3)
○ 「わたしたショップ」—拠点方式による県産品のマーケティング—	52	(H 8. 5)
○ 平成7・8年度設備投資計画調査報告(平成8年3月調査)	53	(H 8. 6)
○ 沖縄県におけるタラソテラピー事業可能性の検討 (フランス・タラソテラピー業界視察報告)	54	(H 8. 6)
○ 沖縄での展開が有望なタラソテラピーについて	54	(H 8. 6)
○ 県内小売業の現状	55	(H 8. 7)
○ データ解説 平成7年度マイホーム新築資金利用者調査報告 平成7年度マンション購入資金利用者調査報告	56	(H 8. 7)
○ 沖縄の養蜂	57	(H 8. 8)

○ 平成7・8年度設備投資計画調査報告(平成8年9月調査)	58	(H 8. 12)
○ 県内レンタカー業の現状 —大規模な規制緩和のもと、更なる発展が見込まれる県内レンタカー業—	59	(H 9. 1)
○ 県内貸ビル業の現状 —空室率が高い沖縄の貸ビル—	60	(H 9. 2)
○ マイホーム新築資金住宅の建設実態	61	(H 9. 3)
○ 車エビ養殖業の現状と課題 —全国一の生産県となるも市況悪化への対応が迫られる車エビ養殖業界—	62	(H 9. 4)
○ 台湾の中小企業とOEM	63	(H 9. 5)
○ 平成8・9年度設備投資計画調査報告(平成9年3月調査)	64	(H 9. 6)
○ データ解説 平成8年度マイホーム新築資金利用者調査報告 平成8年度マンション購入資金利用者調査報告	65	(H 9. 10)
○ 公庫住宅資金利用者に係る耐久消費財等購入実態調査	66	(H 9. 10)
○ 平成8・9年度設備投資計画調査報告(平成9年9月調査)	67	(H 9. 12)
○ 廃棄物リサイクル産業の現状と課題	68	(H 10. 6)
○ 平成9・10年度設備投資計画調査報告(平成10年3月調査)	69	(H 10. 6)
○ 沖縄の産業振興とマルチメディア	70	(H 10. 7)
○ データ解説 平成9年度マイホーム新築資金利用者調査報告 平成9年度マンション購入資金利用者調査報告	71	(H 10. 10)
○ 平成9・10年度設備投資計画調査報告(平成10年9月調査)	72	(H 10. 12)
○ 平成9年度ホテル経営状況	73	(H 10. 12)
○ ダイビング業界の現状と課題	74	(H 11. 3)
○ 平成10・11年度設備投資計画調査報告(平成11年3月調査)	75	(H 11. 8)
○ 平成10・11年度設備投資計画調査報告(平成11年9月調査)	76	(H 11. 12)
○ 平成10年度ホテル経営状況	77	(H 12. 2)
○ 新規開業の現状と創業支援	78	(H 12. 5)
○ 沖縄観光の構造転換に向けた整備課題 —ハワイを比較軸として—	79	(H 12. 7)
○ 1999・2000年度設備投資計画調査報告(2000年3月調査)	80	(H 12. 8)
○ 1999・2000年度設備投資計画調査報告(2000年9月調査)	81	(H 12. 12)
○ データ解説 平成11年度マイホーム新築資金利用者調査報告 平成11年度マンション購入資金利用者調査報告	82	(H 13. 1)
○ 台湾アグロインダストリー調査報告	83	(H 13. 3)
○ 1999年度ホテル経営状況	84	(H 13. 3)
○ 2000・2001年度設備投資計画調査報告(2001年3月調査)	85	(H 13. 5)
○ 地方都市の水産物市場と水産業の振興 —自由な市場と消費の拡大—	86	(H 13. 7)
○ 2000・2001年度設備投資計画調査報告(2001年9月調査)	87	(H 13. 12)
○ マンションの維持管理に関する調査報告	88	(H 14. 1)
○ 台湾情報通信産業調査報告	89	(H 14. 2)
○ 2000年度ホテル経営状況	90	(H 14. 3)
○ 県内ホテルの経営課題と改善に向けた方向性	90	(H 14. 3)

○ 2001・2002年度設備投資計画調査報告(2002年3月調査)	91	(H 14. 6)
○ データ解説	92	(H 14. 11)
平成13年度マイホーム新築資金利用者調査報告		
平成13年度マンション購入資金利用者調査報告		
○ 2001・2002年度設備投資計画調査報告(2002年9月調査)	93	(H 14. 12)
○ 2001年度ホテル経営状況	94	(H 15. 7)
○ 2002・2003年度設備投資計画調査報告(2003年3月調査)	95	(H 15. 8)
○ 2002・2003年度設備投資計画調査報告(2003年9月調査)	96	(H 16. 1)
○ 2003・2004年度設備投資計画調査報告(2004年3月調査)	97	(H 16. 6)
○ データ解説	98	(H 16. 7)
平成14年度マイホーム新築資金利用者調査報告		
平成14年度マンション購入資金利用者調査報告		
○ 2002年度ホテル経営状況	99	(H 16. 8)
○ 2003・2004年度設備投資計画調査報告(2004年9月調査)	100	(H 16. 11)
○ 2004・2005年度設備投資計画調査報告(2005年3月調査)	101	(H 17. 6)
○ 2004・2005年度設備投資計画調査報告(2005年9月調査)	102	(H 17. 11)
○ 2005・2006年度設備投資計画調査報告(2006年3月調査)	103	(H 18. 9)
○ 泡盛業界の現状と課題	104	(H 18. 10)
－最近の泡盛・もろみ酢の動向を中心に－		
○ 2005・2006年度設備投資計画調査報告(2006年9月調査)	105	(H 18. 12)
○ 2006・2007年度設備投資計画調査報告(2007年3月調査)	106	(H 19. 9)
○ 2006・2007年度設備投資計画調査報告(2007年9月調査)	107	(H 19. 11)
○ バイオエタノールの現状	108	(H 20. 3)
－JETRO・ブラジルバイオエタノールミッション報告－		
○ 2007・2008年度設備投資計画調査報告(2008年3月調査)	109	(H 20. 6)
○ 沖縄公庫取引先からみた新規開業の現状	110	(H 20. 7)
○ 2007・2008年度設備投資計画調査報告(2008年9月調査)	111	(H 20. 11)
○ 2007年度県内主要ホテルの稼働状況	112	(H 20. 12)
○ 2008・2009年度設備投資計画調査報告(2009年3月調査)	113	(H 21. 6)
○ 2008・2009年度設備投資計画調査報告(2009年9月調査)	114	(H 21. 12)
○ 沖縄県内ホテルのホスピタリティ向上への取り組み状況	115	(H 22. 3)
2008年度県内主要ホテルの稼働状況		
○ 2009・2010年度設備投資計画調査報告(2010年3月調査)	116	(H 22. 6)
○ 2009年度県内主要ホテルの稼働状況	117	(H 22. 7)
○ 沖縄公庫取引先からみた新規開業の現状2010	118	(H 22. 9)
○ 2009・2010年度設備投資計画調査報告(2010年9月調査)	119	(H 22. 11)
○ 沖縄県内の「道の駅」と「農産物直売所」	120	(H 23. 4)
○ 2010・2011年度設備投資計画調査報告(2011年3月調査)	121	(H 23. 6)
○ 2010年度県内主要ホテルの稼働状況	122	(H 23. 7)
東日本大震災による県内主要ホテルへの影響		
○ 2010・2011年度設備投資計画調査報告(2011年9月調査)	123	(H 23. 11)
○ 平成22年度 沖縄公庫教育資金利用者調査報告	124	(H 24. 4)
○ 2011・2012年度設備投資計画調査報告(2012年3月調査)	125	(H 24. 6)
○ 2011年度県内主要ホテルの稼働状況	126	(H 24. 10)
八重山主要ホテルの稼働状況		
○ 2011・2012年度設備投資計画調査報告(2012年9月調査)	127	(H 24. 11)

○ 沖縄:新たな挑戦 経済のグローバル化と地域の繁栄 世界の目を沖縄へ、沖縄の心を世界へ	128	(H 25. 2)
○ OKINAWA: THE CHALLENGES AHEAD THRIVING LOCALLY IN A GLOBALIZED ECONOMY "AS THE EYES OF THE WORLD FOCUS ON OKINAWA OKINAWA OFFERS ITS HEART TO THE WORLD"	129	(H 25. 2)
○ 2012・2013年度設備投資計画調査報告(2013年3月調査)	130	(H 25. 6)
○ 2012年度県内主要ホテルの稼働状況	131	(H 25. 9)
○ 2012・2013年度設備投資計画調査報告(2013年9月調査)	132	(H 25. 12)
○ 平成24年度 沖縄公庫教育資金利用者調査報告	133	(H 26. 5)
○ 2013・2014年度設備投資計画調査報告(2014年3月調査)	134	(H 26. 6)
○ 世界自然遺産登録を活かした奄美・琉球の地域活性化策 (やんばる地域・西表島編)～持続可能な地域づくりに向けて～	135	(H 26. 6)
○ 県内主要ホテルの動向分析 第一部 2013年度県内主要ホテルの稼働状況 第二部 シティホテルの長期稼働状況からみた今後の取組 第三部 県内の宿泊特化型ホテルの動向分析	136	(H 26. 10)
○ 2013・2014年度設備投資計画調査報告(2014年9月調査)	137	(H 26. 11)
○ 「人手不足の影響と人材確保の取組」に関する調査報告	138	(H 27. 4)
○ 「沖縄の6次産業化認定企業の現況と今後の取組」に関する調査報告	139	(H 27. 5)
○ 2014・2015年度設備投資計画調査報告(2015年3月調査)	140	(H 27. 6)
○ 沖縄公庫取引先からみた新規開業の現状2015	141	(H 27. 10)
○ 県内主要ホテルの動向分析 第一部 2014年度県内主要ホテルの稼働状況 第二部 新石垣空港開港に伴う八重山地域主要ホテルの稼働状況	142	(H 27. 11)
○ 2014・2015年度設備投資計画調査報告(2015年9月調査)	143	(H 27. 11)
○ 平成26年度 沖縄公庫教育資金利用者調査報告	144	(H 28. 3)
○ 「インバウンドの影響とその取組」に関する調査報告	145	(H 28. 3)
○ 2015・2016年度設備投資計画調査報告(2016年3月調査)	146	(H 28. 6)
○ 2015・2016年度設備投資計画調査報告(2016年9月調査)	147	(H 28. 11)
○ 県内主要ホテルの動向分析 第一部 2015年度県内主要ホテルの稼働状況 第二部 沖縄県内主要ホテルの人手不足に関する調査報告	148	(H 28. 12)
○ 「沖縄における若年雇用問題 ―ミスマッチを生む意識構造の分析を中心 に―」に関する調査報告	149	(H 29. 2)
○ 定住・交流人口の維持・増加に向けた考察 第一部 沖縄への移住意向に関する調査報告 第二部 沖縄の離島観光に関する意識調査報告	150	(H 29. 5)
○ 2016・2017年度設備投資計画調査報告(2017年3月調査)	151	(H 29. 5)
○ 県内主要ホテルの動向分析 第一部 2016年度県内主要ホテルの稼働状況 第二部 リーマンショック直前からの長期推移	152	(H 29. 10)
○ 2016・2017年度設備投資計画調査報告(2017年9月調査)	153	(H 29. 11)
○ 拡大する沖縄経済の下で深刻化する人手不足 ～県内企業への影響と課題への対応～	154	(H 30. 1)
○ 県内小規模企業実態調査報告	155	(H 30. 5)
○ 2017・2018年度設備投資計画調査報告(2018年3月調査)	156	(H 30. 6)
○ 教育資金と進学意識に関する調査結果 第一部 平成28年度 沖縄公庫教育資金利用者調査 第二部 進学に対する親と学生の意識調査	157	(H 30. 6)

○ 沖縄公庫取引先からみた泡盛メーカーの現状と課題について	158	(H 30. 7)
○ 2017・2018年度設備投資計画調査報告(2018年9月調査)	159	(H 30. 11)
○ 県内主要ホテルの動向分析	160	(H 31. 3)
第一部 2017年度県内主要ホテルの稼働状況		
第二部 県内主要ホテルの改装動向		
○ 2018・2019年度設備投資計画調査報告(2019年3月調査)	161	(R 1. 6)
○ 2018・2019年度設備投資計画調査報告(2019年9月調査)	162	(R 1. 11)
○ 2018年度県内主要ホテルの稼働状況	163	(R 1. 12)
○ 平成30年度 沖縄公庫教育資金利用者調査	164	(R 2. 3)
○ 2019・2020年度設備投資計画調査報告(2020年3月調査)	165	(R 2. 6)
○ 2019・2020年度設備投資計画調査報告(2020年9月調査)	166	(R 2.12)
○ 沖縄県内の物流需給バランスの現状と将来推計について	167	(R 3. 3)
○ 沖縄公庫取引先の事業承継に関する実態調査	168	(R 3. 3)

---

## 公庫レポート

令和3年3月発行

編集兼発行者 酒巻 浩

発行所 沖縄振興開発金融公庫  
調査部 金融経済調査課  
那覇市おもろまち1丁目2番26号  
電話(098)941-1725

FAX(098)941-1920

URL <https://www.okinawakouko.go.jp>

印刷所 丸正印刷株式会社

---

本レポートは再生紙を使用しています。



沖縄振興開発金融公庫

THE OKINAWA DEVELOPMENT FINANCE CORPORATION