

特別企画：後継者不在企業の実態調査

国内企業の 2/3 が、後継者難

～ 地方圏の企業価値高く、首都圏では後継者難がより深刻～

はじめに

このところ、経営者と企業の関係が大きくクローズアップされている。大王製紙の前会長の巨額借入にかかわる特別背任問題、オリンパス元社長の統制下での企業買収にかかわる不明朗な支出計上などが表立っているが、中小企業に目を移せば、深刻なのは事業承継における後継者問題だ。中小企業の信用力は社長個人に因るところが大きく、後継者の育成・確保は最重要課題だが、現役社長の平均年齢は 59 歳 7 ヶ月と 30 年連続で上昇が続いており、承継がスムーズにできていない現状も見られる。高い技術力や競争力を有しながら、事業承継がうまくいかずに倒産・廃業するケースも見られる一方、前向きな M & A の浸透などで選択肢も増えてきている。

帝国データバンクは、企業概要ファイル COSMOS2 に収録されている企業（140 万社）のうち、後継者の実態について分析可能な 2008 年以降の信用調査報告書がある約 41 万社を対象に、国内の後継者不在企業の実態を分析した。（報告書で、後継者が「いない」「未定」「未詳」となっているもの）

また、企業の価値を金額ベースで算出する企業価値評価サービス「Value Express」（21 万社収録）のデータをもとに、後継者不在企業の現在の企業価値を算出し、傾向を分析した。

「Value Express」は、帝国データバンク企業財務データベースに収録されている決算書データを基に、DCF（ディスカウントキャッシュフロー）法を使用して企業価値を評価するサービス。算出された企業価値は、M & A 時などの参考資料に利用できる。今回の調査では 11 月 30 日算出時点のデータを使用した。

調査結果(要旨)

- 国内企業の 2/3 にあたる 65.9% が後継者不在
 - 「沖縄県」企業の 84.1% が後継者不在、同族継承の土壌が強い「四国」は 49.0% にとどまる
 - 「売上規模 10 億円未満」の中～小・零細企業では 7 割が後継者不在
 - 「サービス業」全体の 7 割が後継者不在、「無床診療所」、「歯科診療所」は 9 割に達する
- 企業価値分析
- 後継者不在でも企業価値が高いのは、年商 10 億円規模の中小企業
 - 関東以外の地方圏で、企業価値の高い後継者不在企業が多く見られる

1. 全国の後継者不在企業 ～国内企業の2/3が後継者不在

今回の調査対象となる全国・全業種 40 万 8954 社のうち、65.9%にあたる 26 万 9488 社が後継者不在であり、国内企業の 2/3 は現時点で後継者が決まっていないという実態が明らかになった。

後継者不在企業(件)	全企業(件)	不在率
269,488	408,954	65.9%

「全企業件数」は、後継者の実態について分析可能な 2008年以降の調査報告書のあるもの

会社代表＝筆頭株主であるオーナー企業では 68.2%が後継者不在（3 月発表「全国オーナー企業分析」より）となるなど、多くの国内企業が事業承継に問題を抱えていることが分かった。

地域別分析 ～「北海道」「中国」は 7 割が不在、「四国」では半数以上が後継者あり

後継者不在企業を地域別に分析すると、最も不在率が高かったのは「北海道」の 71.8%。次いで「中国」の 71.3%となり、2 地域で 7 割を超えた。一方、同族継承の土壌が強いと言われる「四国」では、不在率 49.0%と全地域中唯一 50%を割っている。早い段階で子息を後継者として育成し、同族での継承を意識する傾向が強いためと見られる。

地域別	後継者不在企業(件)	全企業(件)	不在率
北海道	13,364	18,601	71.8%
東北	16,625	25,478	65.3%
関東	101,086	148,822	67.9%
北陸	9,801	17,383	56.4%
中部	36,994	56,406	65.6%
近畿	47,317	69,004	68.6%
中国	15,991	22,424	71.3%
四国	5,732	11,706	49.0%
九州	22,578	39,130	57.7%
合計	269,488	408,954	65.9%

都道府県別に見ると、「沖縄県」が不在率 84.1%と 47 都道府県で唯一 8 割を超えており、次点の「広島県」（同 75.2%）を 10 ポイント近く上回るなど、事業承継への意識が特に低い傾向にあると見ることができる。とはいえ、同県の社長の平均年齢は 57 歳 9 ヶ月（全国最年少）と若く、事業承継をまだ視野に入れていない企業が多いという側面もある。

一方、「秋田県」（不在率 74.2%）や「島根県」（同 74.0%）は社長の平均年齢も高いため（秋田：61 歳 0 ヶ月、島根：60 歳 8 ヶ月）後継者難が深刻であると見られる。

不在率 84.1%の「沖縄県」から最低の「和歌山県」（37.3%）まで、47 都道府県で 50 ポイント差があることから、事業承継には地域差や県民性が大きく関わっていると言える。

不在率上位

	都道府県別	後継者不在企業(件)	全企業(件)	不在率	社長平均年齢
1	沖縄県	2,822	3,356	84.1%	57.09
2	広島県	6,730	8,955	75.2%	59.06
3	秋田県	2,293	3,090	74.2%	61.00
4	島根県	1,406	1,900	74.0%	60.08
5	大阪府	28,034	37,918	73.9%	58.08
6	神奈川県	14,784	20,260	73.0%	59.11
7	山口県	2,813	3,897	72.2%	60.03
8	北海道	13,364	18,601	71.8%	60.00
9	宮城県	4,600	6,419	71.7%	60.03
10	愛知県	17,001	23,950	71.0%	58.09

平均年齢の小数点以下は月数

不在率下位

	都道府県別	後継者不在企業(件)	全企業(件)	不在率	社長平均年齢
1	和歌山県	1,015	2,720	37.3%	60.01
2	佐賀県	922	2,265	40.7%	59.10
3	香川県	1,411	3,402	41.5%	59.09
4	宮崎県	1,408	3,322	42.4%	59.06
5	熊本県	1,910	4,409	43.3%	59.04
6	徳島県	1,039	2,278	45.6%	59.08
7	鹿児島県	1,914	4,060	47.1%	59.08
8	茨城県	3,636	7,478	48.6%	59.09
9	高知県	1,135	2,183	52.0%	60.07
10	石川県	1,990	3,793	52.5%	59.03

売上規模別分析 ～年商 10 億円未満の企業 7 割が不在

後継者不在企業を売上規模別に分析すると、「年商 1 億円未満」の零細企業が不在率 76.3%で、同レンジでは 4 社に 3 社が後継者不在となっている。最も件数のウエイトが大きい「1 億円以上～10 億円未満」の不在率は 66.5%となり、今回の対象企業全体の 8 割を占める年商 10 億円未満の中～小・零細企業では、7 割が後継者問題を抱えていることが明らかとなった。

また、「年商 1000 億円以上」を超える大企業では不在率 29.3%となり、大企業とはいえ 3 割は後継者不在であることが分かった。

売上規模別	後継者不在企業(件)	全企業(件)	不在率
1億円未満	70,517	92,446	76.3%
1～10億円未満	152,898	229,851	66.5%
10～100億円未満	41,251	74,324	55.5%
100～1000億円未満	4,368	10,781	40.5%
1000億円以上	454	1,552	29.3%
合計	269,488	408,954	65.9%

業種別分析 ～サービス業の 7 割が後継者不在

後継者不在企業を業種別に分析すると、不在率が最も高いのは「サービス業」の 72.1%。次いで「建設業」の 69.6%、「林業・狩猟業」の 69.1%となっている。以前から後継者不足が取り沙汰されている「農業」では不在率 56.9%と、少なくとも事業者という視点で見れば、後継者問題はそれほど深刻化していないことが分かる。

さらに細かく業種を見ると、「無床診療所」を営む企業の 90.3%が後継者不在となっており、ほかにも「歯科診療所」(不在率 89.3%)「有床診療所」(同 81.5%)といった小規模の医療機関が上位に見られる。また、「デザイン業」「ディスプレイ業」「広告制作」といった広告関連業種も不在率上位に位置する。

業種別	後継者不在企業(件)	全企業(件)	不在率
農業	1,256	2,209	56.9%
林業・狩猟業	130	188	69.1%
漁業	262	474	55.3%
鉱業	335	568	59.0%
建設業	53,822	77,331	69.6%
製造業	43,096	73,522	58.6%
卸売・小売業・飲食店	90,706	139,898	64.8%
金融・保険業	1,393	2,589	53.8%
不動産業	10,031	14,762	68.0%
運輸・通信業	12,926	20,288	63.7%
電気・ガス・水道・熱供給業	115	258	44.6%
サービス業	55,416	76,867	72.1%
合計	269,488	408,954	65.9%

主業別上位順

	主業別	後継者不在企業(件)	全企業(件)	不在率
1	無床診療所	1,057	1,171	90.3%
2	歯科診療所	284	318	89.3%
3	劇団	450	513	87.7%
4	あん摩はり等施術所	171	196	87.2%
5	バー、ナイトクラブ	93	108	86.1%
6	デザイン業	624	728	85.7%
7	ディスプレイ業	567	665	85.3%
8	広告制作	1,264	1,498	84.4%
9	経営コンサルタント	2,508	2,975	84.3%
10	その他の中古品小売	180	214	84.1%

	主業別	後継者不在企業(件)	全企業(件)	不在率
11	民営職業紹介	256	307	83.4%
12	通信付帯サービス	455	553	82.3%
13	生命保険媒介業	132	161	82.0%
14	映画、ビデオ制作	722	881	82.0%
15	屋外広告業	126	154	81.8%
16	パッケージソフト業	1,446	1,768	81.8%
17	ソフト受託開発	6,585	8,062	81.7%
18	有床診療所	688	844	81.5%
19	不動産代理・仲介業	2,122	2,615	81.1%
20	老人保健施設	267	330	80.9%

2. 後継者不在企業の企業価値分析

今回調査した後継者不在企業 26 万 9488 社のうち、企業価値評価サービス「Value Express」(21 万社収録)で企業価値を算出している 8 万 655 社(後継者不在企業の 29.9%)を抽出、分析した。

「企業価値」とは、企業が将来キャッシュを生み出す能力「事業価値」に金融資産を加算し、その企業自体が持つ価値を金額で評価したもの。「企業価値」が高いほど、事業を続けることで多くのキャッシュ獲得が予測されることを表しており、事業承継や後継者不在企業の実態把握のうえで重要な要素になると考えられる。

地域別分析 ～ 関東を除く 8 地域すべてで平均を上回る

後継者不在企業の企業価値平均を、全企業の平均値と比べたものを地域別で分析すると、関東を除く 8 地域すべてで全企業平均を上回り、地方には後継者不在でも企業価値の高い企業が多いことが分かった。

とくに、不在率の高い「中国」では不在企業の価値平均が同地域平均の 1.54 倍となり、後継者問題を抱えるものの優良な企業が多いことが分かる。

一方、「関東」の後継者不在企業の企業価値は、同地域平均の約半分の価値にとどまり、後継者難と経営不振、両方の問題を抱える企業が多いと見ることができる。

地域別	不在率	後継者不在企業 「企業価値」平均 (千円): A	全企業 「企業価値」平均 (千円): B	A / B
北海道	71.8%	423,245	333,677	1.27
東北	65.3%	403,473	321,611	1.25
関東	67.9%	1,396,291	2,785,477	0.50
北陸	56.4%	613,189	472,488	1.30
中部	65.6%	1,188,336	999,521	1.19
近畿	68.6%	1,733,760	1,359,763	1.28
中国	71.3%	792,785	514,925	1.54
四国	49.0%	758,279	660,064	1.15
九州	57.7%	630,579	400,831	1.57

数値は単純平均値で、「A/B」は1が境界、離れば離れるほど後継者不在企業の価値が高いまたは低い

売上規模別分析 ～ 中・小規模企業は企業価値高い

後継者不在企業の企業価値平均を、全企業の平均値と比べたものを売上規模別で分析すると、「年商1億円以上～10億円未満」で全企業平均の1.04倍となり、全5レンジのうち唯一1倍を超え、規模は小さいながらも競争力のある企業が多いことが分

売上規模別	不在率	後継者不在企業 「企業価値」平均 (千円): A	全企業 「企業価値」平均 (千円): B	A / B
1億円未満	76.3%	5,452	4,933	1.11
1～10億円未満	66.5%	114,663	110,004	1.04
10～100億円未満	55.5%	1,199,200	1,276,533	0.94
100～1000億円未満	40.5%	11,593,660	11,976,371	0.97
1000億円以上	29.3%	155,879,132	169,246,551	0.92

数値は単純平均値で、「A/B」は1が境界、離れば離れるほど後継者不在企業の価値が高いまたは低い
「企業価値」が0以下の場合、将来キャッシュを生み出せないことを示している

かった。一方、「年商1億円未満」の零細企業では、企業価値平均がマイナス()を示しており、将来キャッシュを生み出せない企業が多く、長引く不況に苦しむ実態も明らかになった。

企業価値がマイナスの場合、将来見込まれる利益が少なく、運転資金や設備投資負担などでむしるキャッシュの持ち出しが必要となってしまう状態を示しており、今後借入金による調達などを迫られると予測される。

まとめ

社長の平均年齢は59歳7ヵ月と30年連続で上昇し、社長交代率も過去最低の2.47%（2010年数値）と10年以上低下傾向が続いている。ある信金関係者によれば、最近はこうした創業社長の死去や高齢による廃業が目立っているという。右肩上がりのトレンドのなかでビジネスモデルを構築し実践し、成功させてきた社長が、昨今の右肩下がりの景況のなかで事業スタイルを再構築することは容易ではない。めまぐるしく変わる現代の経営環境のなかで舵取りのできる、新しい感覚を持つ経営者への安定した事業承継が喫緊の課題だ。

今回の調査でも企業の2/3は後継者不在となっていることが判明したが、一方で後継者が不在となっている年商10億円規模の企業や地方企業には、高い企業価値を持つ優良企業が多いことも分かった。中小企業庁の施策もあり、現在では前向きなM&Aで会社売却による事業承継もひとつの手段として認知され、仲介・コンサルティング業者も増えている。国内産業が衰退するなかで、技術力や競争力のある企業の安定した事業承継は、今後の日本経済を支えるうえでも国家的な課題であり、経営者に課せられた最大の義務のひとつだと言える。

参考：2011年の主な後継者不在倒産

企業名	所在地	業種	倒産要因	態様	負債額 (億円)
佐藤タオル(株)	愛知県	タオル卸	代表が高齢で後継者が見つからないこともあり、先行きの見通し立たず	事業停止(11月)	8.0
日産(株)	大阪府	船舶用資材卸	運営や得意先との繋がりを代表に依存する体制であったが逝去、後継者も不在で事業継続が困難となる	破産(10月)	6.0
(株)福山ミン針製作所	広島県	ミン針製造卸	創業社長が逝去、後継者難などもあって事業を停止	破産(8月)	5.0
(株)共和建鉄	群馬県	鉄骨工事	4期連続の赤字決算を余儀なくされ、業績低迷に歯止めがかからず、後継者もいなかった	特別清算(10月)	3.5
三和マシン(株)	大阪府	紙工機械販売	設備投資抑制や同業他社との競争激化から、収益面も低調に推移。創業者である前代表が逝去し、後継者難から事業継続を断念	破産(2月)	3.0
(有)藤屋旅館	長野県	温泉旅館経営	個人消費の低迷に加え、若年層を中心としたスキー人口の減少が続き、施設の老朽化や後継者難も重なり事業の継続を断念	破産(7月)	1.9
(株)伊藤電設工業	山形県	建築工事	資金繰りが悪化していたなか前社長が逝去、後継者が定まらず事業を存続させるだけの売上げを確保できなかった	事業停止(11月)	1.4
(株)ティ・アイ・エス	大分県	土木工事	公共工事が縮小するなか、採算も妙味の薄い業績を余儀なくされ、後継者不在のなか、業績回復のメド立たず	破産(10月)	1.3

【 内容に関する問い合わせ先 】

(株)帝国データバンク 東京支社 情報部 箕輪 陽介

TEL 03-5919-9342 FAX 03-5919-9348

e-mail yousuke.minowa@mail.tdb.co.jp

当レポートの著作権は株式会社帝国データバンクに帰属します。

当レポートはプレスリリース用資料として作成しております。報道目的以外の利用につきましては、著作権法の範囲内でご利用いただき、私的利用を超えた複製および無断引用を固く禁じます。