

特別企画：2016年 後継者問題に関する企業の実態調査

非同族への後継者指名が増加

— 高齢社長の後継者難、同族外承継がカギ —

はじめに

帝国データバンク発表の『2016年社長分析』において、社長の平均年齢は59.2歳となり過去最高を更新した。1990年の調査開始以降一貫して上昇している。また、2月時点の『人口推計（概算値）』では、国内の高齢者（65歳以上）人口は3414万人で、高齢化率は26.9%まで上昇している。社長業においては、60歳ではまだまだ現役とも言われるが、事業承継を蔑ろにしている、10年20年後の会社成長は望むべくもない。円高・株安の観測が強まり、アベノミクスの失速が懸念されるなかで、日本経済にとっては個別企業がその成長の歩みを止めることなく、力を発揮していくことが必要不可欠であり、そのためにも円滑な事業承継がこれまでも増して重要な課題だと言える。

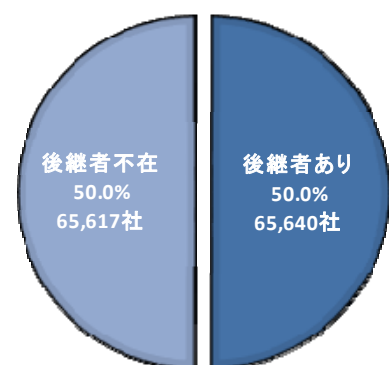
帝国データバンクでは、企業概要データベース COSMOS2（146万社収録）および信用調査報告書ファイル（170万社収録）から、2014年以降の後継者の実態について分析可能な28万9937社（全国・全業種）を対象に、後継者の決定状況などの後継者問題について調査した。

本調査は2011年12月26日、2014年7月29日に続き3回目。

調査結果要旨

- 国内企業の3分の2にあたる66.1%が後継者不在で、前回調査から0.7pt上昇
- 社長が60歳以上（高齢社長）の企業では半数の50.0%が、「80歳以上」では34.7%が後継者不在。後継者不在率は「60歳代」「70歳代」「80歳以上」全ての世代で前回調査を上回った
- 後継者のいる企業における後継者の属性は、「子供」が構成比38.6%で最多となる一方、「非同族」が前回調査から1.7pt増（前々回調査からは5.8pt増）の同32.4%に上昇
- 高齢社長の後継者不在率を地域別にみると、「北海道」「関東」「中部」が「60歳代」「70歳代」「80歳以上」全ての世代で前回調査を上回った

60歳以上の社長
後継者の決定状況



1. 後継者の決定状況

2014年以降（2014年1月～2016年1月）の詳細な実態が判明している28万9937社（全国・全業種）を対象に、後継者の有無を集計すると、9万8224社（構成比33.9%）が「後継者あり」となっている一方で、

	企業数	構成比	2014年		2011年	
			2014年	2011年	2014年	2011年
後継者あり	98,224	33.9%	34.6%	34.1%		
後継者不在	191,713	66.1%	65.4%	65.9%		
計	289,937	100.0%	100.0%	100.0%		

※後継者不在＝後継者が「いない」「未定」「未詳」

66.1%にあたる19万1713社が「後継者不在」であることが分かった。2014年7月の前回調査時からは0.7pt上昇し、前々回調査と比べても0.2pt上昇。

依然として国内企業の3分の2が後継者不在であり、その割合は上昇傾向にある。

a. 社長年齢別

社長の年齢別に見ると、「80歳以上」の企業では、3社に1社（34.7%）が後継者不在。前回調査から0.5pt上昇している。また、60歳以上では「70歳代」と「80歳以上」で、前回および前々回の不在率を上回っている。

社長年齢別	後継者あり (企業数)	後継者不在 (企業数)	後継者 不在率	2014年		2011年	
				2014年	2011年	2014年	2011年
30歳未満	24	416	94.5%	92.9%	88.8%		
30歳代	1,022	10,722	91.3%	90.7%	89.6%		
40歳代	6,285	46,116	88.0%	87.4%	85.9%		
50歳代	16,757	52,194	75.7%	74.3%	72.9%		
60歳代	39,263	46,642	54.3%	53.9%	54.5%		
70歳代	21,264	16,263	43.3%	42.6%	42.7%		
80歳以上	5,113	2,712	34.7%	34.2%	34.1%		

※社長年齢が判明した26万4793社

65歳を前に後継者選定が必要となりえる「60歳代」でも、半数強の54.3%が後継者不在であり、60歳以上の高齢社長全体（13万1257社）では、ほぼ半数の6万5617社（構成比50.0%）が後継者不在。高齢社長には一刻も早い承継準備が必要だと言える（後段も参照）。

b. 地域別

地域別に見ると、「北海道」が不在率74.0%（前回調査から1.2pt、前々回調査からは2.2pt上昇）となり、9地域中で最も承継準備が進んでいない。

また、最も不在率の低い「四国」は50.7%と地域に比べその水準は大幅に低いものの、調査開

地域別	後継者あり (企業数)	後継者不在 (企業数)	後継者 不在率	2014年		2011年	
				2014年	2011年	2014年	2011年
北海道	3,239	9,223	74.0%	72.8%	71.8%		
東北	6,378	11,359	64.0%	65.0%	65.3%		
関東	35,337	73,088	67.4%	66.3%	67.9%		
北陸	5,505	6,932	55.7%	56.8%	56.4%		
中部	13,320	26,409	66.5%	65.6%	65.6%		
近畿	15,128	33,235	68.7%	68.7%	68.6%		
中国	4,560	11,197	71.1%	71.5%	71.3%		
四国	3,743	3,846	50.7%	48.7%	49.0%		
九州	11,014	16,424	59.9%	57.7%	57.7%		
計	98,224	191,713	66.1%	65.4%	65.9%		

※「近畿」の不在率は68.72%、2014年は68.75%

始以来初めて不在率が5割を超えた。

9地域中5地域で不在率が前回調査を上回り、うち4地域では前々回調査の水準をも上回っている。

c. 業種別

業種別では、全8業種で不在率が前回調査を上回った。上昇幅が最も大きかったのは、「その他」で、前回調査から1.7pt上昇（不在率54.4%）。次いで、「不動産業」が1.1pt上昇、「建設業」と「サービス業」がそれぞれ

業種別	後継者あり (企業数)	後継者不在 (企業数)	後継者 不在率	不在率	
				2014年	2011年
建設業	15,666	38,141	70.9%	70.0%	69.6%
製造業	22,759	32,322	58.7%	58.6%	58.6%
卸売業	23,193	42,839	64.9%	64.3%	64.3%
小売業	10,414	20,882	66.7%	66.1%	65.8%
運輸・通信業	5,454	9,786	64.2%	63.5%	63.7%
サービス業	15,396	38,274	71.3%	70.4%	72.1%
不動産業	3,026	6,706	68.9%	67.8%	68.0%
その他	2,316	2,763	54.4%	52.7%	55.5%
計	98,224	191,713	66.1%	65.4%	65.9%

0.9pt上昇し、もともと不在率の高い3業種でも、これまで以上に事業承継準備が進んでいない実態が明らかとなった。

d. 売上規模別

売上規模別では、「1000億円以上」を除く全レンジで不在率が上昇した。特に売上規模「1億円未満」の零細企業では、後継者不在企業が全体の8割に迫る水準まで上昇している。

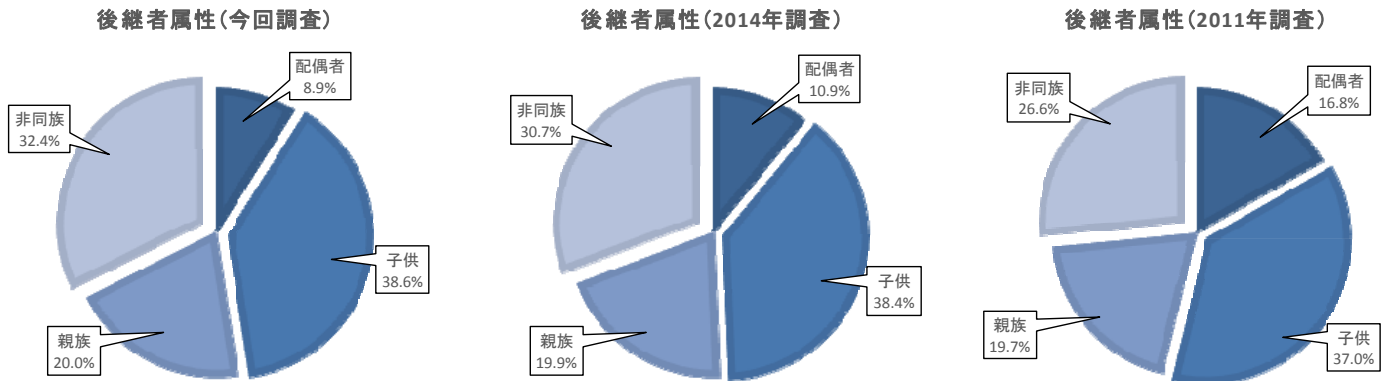
売上規模別	後継者あり (企業数)	後継者不在 (企業数)	後継者 不在率	不在率	
				2014年	2011年
1億円未満	10,684	38,434	78.2%	76.6%	76.3%
1～10億円未満	49,197	107,027	68.5%	67.7%	66.5%
10～100億円未満	30,306	41,082	57.5%	57.0%	55.5%
100～1000億円未満	6,809	4,760	41.1%	40.8%	40.5%
1000億円以上	1,228	410	25.0%	25.7%	29.3%
計	98,224	191,713	66.1%	65.4%	65.9%

過去2回の調査でも、数値の改善がみられるのは「1000億円以上」の企業だけであり、中堅企業であっても事業承継の準備が十分進められていない実態がみられる。

e. 後継者の属性

「後継者あり」の企業9万8224社について後継者の属性を分析すると、「子供」が構成比38.6%で最多となった一方、前々回調査では16.8%を占めていた「配偶者」は8.9%となり、当時と比べほぼ半減。代わって構成比が上昇したのが「非同族」で、前々回調査からは5.8pt上昇となる32.4%。後継者候補の3人に1人は同族外の人物が選ばれているという結果となった。

同族外への承継に際しても利用可能となった『事業承継税制』の導入など、政策的な後押しがあったことが要因とみられ、一定数の企業では後継者問題の解決に繋がっているとみられるが、これが全体の後継者不在率の改善には未だ繋がってきてはならず、一層のサポート体制が必要だ。

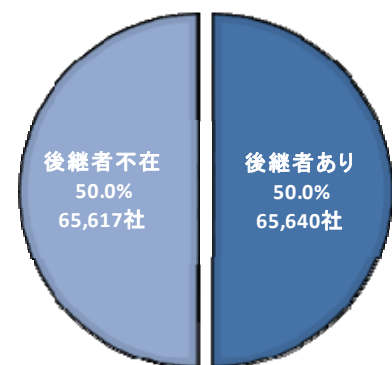


2. 高齢社長の動向

帝国データバンクが行った「2016年社長分析」では、全国の企業のうち51.9%で社長の年齢が60歳以上であることが判明しており、社長の平均年齢も59.2歳と過去最高を記録している。一般的に高齢者とされる65歳を一つのメドとして、事業承継の準備を進める必要がある。

社長の年齢が60歳を超える企業13万1257社について分析すると、ほぼ半数となる6万5617社（構成比50.0%）が後継者不在であることが判明した。前回調査（同49.8%）からは0.2pt上昇している。事業承継には一定の時間がかかることもあり、この数字は高い水準にあると言わざるを得ない。

60歳以上の社長
後継者の決定状況



詳細分析

高齢社長の後継者不在率を地域別にみると、「北海道」「関東」「中部」が「60歳代」「70歳代」「80歳以上」全ての世代で前回調査を上回り、承継準備が進んでいないことがわかる。また、「北海道」と「中国」は、「80歳以上」での後継者不在率がともに40%を超え（41.9%、42.8%）、同世代で最も低い「四国」（20.1%）の2倍超の水準にある。両地域とも前回調査から不在率は上昇しており、事業承継について大きな問題を抱えていることが分かった。

業種別でみると、深刻な後継者不足に陥っているとみられるのは「サービス業」と「不動産業」。「60歳代」での不在率がそれぞれ60.6%、58.3%と高水準であることに加え、「80歳以上」でも45.5%、41.9%と他業種よりも大幅に高く、年齢が進んでも後継者選定が進んでいない実態がみられる。

売上規模別にみると、「100～1000億円未満」の不在率は、「60歳代」「70歳代」「80歳以上」全てで34%台となっているほか、「1000億円以上」では、年代が上がるごとに不在率は上昇している。中堅～大手企業では、早い段階で後継者選定が済んでいるものの、高齢になるにしたがって、後継者が選びづらい状況にあるとみられる。

高齢社長の後継者不在率

地域別	60歳代			70歳代			80歳以上		
	2014年	2014年比		2014年	2014年比		2014年	2014年比	
北海道	64.3%	64.2%	0.1	52.4%	48.9%	3.5	41.9%	40.9%	1.0
東北	54.6%	54.8%	▲ 0.2	40.8%	42.7%	▲ 1.9	29.2%	32.9%	▲ 3.7
関東	56.4%	55.9%	0.5	47.3%	45.4%	1.9	36.6%	36.5%	0.1
北陸	43.1%	44.3%	▲ 1.2	31.8%	33.0%	▲ 1.2	29.9%	27.6%	2.3
中部	52.0%	51.7%	0.3	39.0%	37.9%	1.1	33.2%	29.6%	3.7
近畿	56.5%	57.0%	▲ 0.5	44.0%	44.1%	▲ 0.1	37.2%	36.2%	1.0
中国	60.6%	60.6%	0.0	47.4%	49.7%	▲ 2.3	42.8%	41.8%	1.0
四国	36.6%	34.1%	2.5	28.6%	26.3%	2.3	20.1%	21.0%	▲ 0.9
九州	48.9%	46.3%	2.6	37.5%	38.1%	▲ 0.6	26.5%	29.2%	▲ 2.7
全国	54.3%	53.9%	0.4	43.3%	42.6%	0.7	34.7%	34.2%	0.4

業種別	60歳代			70歳代			80歳以上		
	2014年	2014年比		2014年	2014年比		2014年	2014年比	
建設業	58.3%	57.2%	1.2	46.4%	45.5%	0.9	35.9%	36.7%	▲ 0.8
製造業	47.2%	47.6%	▲ 0.4	37.1%	36.9%	0.1	30.6%	31.9%	▲ 1.3
卸売業	54.7%	54.3%	0.4	43.2%	42.5%	0.7	31.8%	30.8%	1.0
小売業	52.7%	52.1%	0.5	38.0%	38.5%	▲ 0.5	27.1%	26.0%	1.1
運輸・通信業	51.1%	51.0%	0.1	40.3%	40.4%	▲ 0.1	34.7%	35.3%	▲ 0.6
サービス業	60.6%	60.6%	0.0	52.3%	50.7%	1.6	45.5%	44.1%	1.5
不動産業	58.3%	57.5%	0.7	48.1%	47.8%	0.3	41.9%	37.6%	4.3
その他	42.0%	41.7%	0.2	41.1%	37.2%	3.9	27.8%	25.3%	2.5
全国	54.3%	53.9%	0.4	43.3%	42.6%	0.7	34.7%	34.2%	0.4

売上規模別	60歳代			70歳代			80歳以上		
	2014年	2014年比		2014年	2014年比		2014年	2014年比	
1億円未満	70.3%	69.3%	1.0	56.9%	54.8%	2.1	37.2%	37.4%	▲ 0.2
1～10億円未満	56.2%	55.4%	0.9	42.1%	41.3%	0.9	34.2%	34.2%	0.0
10～100億円未満	46.6%	46.4%	0.3	37.6%	37.8%	▲ 0.2	33.2%	30.9%	2.3
100～1000億円未満	34.5%	34.2%	0.2	34.1%	32.5%	1.6	34.0%	32.5%	1.4
1000億円以上	21.7%	21.3%	0.4	28.6%	25.7%	2.9	41.7%	44.4%	▲ 2.8
全国	54.3%	53.9%	0.4	43.3%	42.6%	0.7	34.7%	34.2%	0.4

まとめ

社長の高齢化や事業承継の重要性が増しているなかで、各種政策の拡充や官民を問わずサポート機関の増加が進んでいる。こうしたなか、依然として国内企業の3分の2にあたる66.1%が後継者不在であり、後継者不在率は、前回調査や前々回の調査からも上昇。問題ははまだ改善していない。近年では、積極的なM&Aの推奨や、市場の新陳代謝を意図したゆるやかな廃業というのがひとつのトレンドとなりつつあるが、M&Aを選択できる企業は、こと中小企業においてはほんの一握りに過ぎず、やむを得ず廃業や倒産を余儀なくされる企業も、数多いとみられる。

一方で、後継者選定についてのトレンドは、この4年間で大きく変化しており、「非同族」を後継者として指名する企業が大幅に増えてきている。株式の買い取りや債務保証力、関係先との信頼関係の継続、社内での求心力維持など、非同族への承継には超えるべきハードルも多いが、同族外への承継に際しても利用可能となった「事業承継税制」や、地方創生の取り組みの一環として進められた「事業引継ぎ支援センター」の利用など、制度上のバックアップの幅は広がっている。今後は、「よそ者」と呼ばれる、新しい風を会社に吹き込むことが重要になってくる可能性も大きい。

今回の調査では、高齢社長における後継者問題の実態にもスポットを当てたが、地域や業種によって事業承継の進み具合に大きな差異があることもわかった。特に社長年齢が80歳を超える企業でも後継者が不在であるケースもみられ、状況は極めて深刻である。政府や各種機関によるきめの細かいサポートはもちろんのこと、経営者自身も、安定した事業承継は経営者が負った社会的義務であるとの意識を強く持つ必要があるだろう。

【 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 03-5919-9341 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転載を固く禁じます。