

特別企画： 2017 年 後継者問題に関する企業の実態調査

# 企業の後継者不在は 3 社に 2 社

## — 全国 9 地域中 7 地域で不在率高まる —

### はじめに

中小企業の事業承継が、国家的な問題として認識され始めている。経済産業省の推計によれば、後継者問題等による中小企業の廃業が急増することで、2025 年頃までの 10 年間で約 650 万人の雇用、約 22 兆円の GDP が失われる可能性が示唆されている。政府・与党は 2018 年度の税制改革において、事業承継に関わる税制優遇措置を拡大する方針であるとされ、今後 10 年近くをかけて、集中的にこの問題に取り組む姿勢を見せている。

帝国データバンクでは、企業概要データベース COSMOS2（147 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、2015 年以降の後継者の実態について分析可能な 33 万 4117 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 2016 年 2 月 29 日に続き 4 回目。

### 調査結果要旨

- 国内企業の 3 分の 2 にあたる 66.5% が後継者不在で、前回調査から 0.4pt 高い
- 社長年齢別では「50 歳代」以上の全ての年代で後継者不在率が低下。「60 歳代」では、前年比 1.2pt、60 歳以上の高齢社長では同 1.3pt 低下した
- 地域別では、「北海道」の不在率が 74.0% と最も高く、「近畿」「中国」を除く 7 地域で前年を上回った
- 後継者候補は 40.5% が「子供」、31.4% が「非同族」。「配偶者」は一貫して減少
- 同族継承企業では、66.9% が後継者不在。後継者候補が「非同族」である企業は、3.7% にとどまる

地域別	後継者不在率	2016年	2014年	2011年
		北海道	74.0%	72.8%
東北	64.6%	65.0%	65.3%	
関東	68.1%	66.3%	67.9%	
北陸	57.1%	56.8%	56.4%	
中部	67.3%	65.6%	65.6%	
近畿	67.9%	68.7%	68.6%	
中国	70.6%	71.5%	71.3%	
四国	52.2%	48.7%	49.0%	
九州	60.7%	57.7%	57.7%	
計	66.5%	65.4%	65.9%	

※「北海道」の不在率は 74.01%、2016 年は 74.00%

## 1. 後継者の決定状況

2015年以降（2015年10月～2017年10月）の詳細な実態が判明している33万4117社（全国・全業種）を対象に、後継者の有無を集計すると、

11万1860社（構成比33.5%）が「後継者あり」となっている一方で、66.5%にあたる22万2257社が「後継者不在」であることが分かった。後継者不在率は2016年2月の前回調査時から0.4pt高く、前々回調査と比べても1.1pt高い。

依然として国内企業の3分の2が後継者不在である。

	企業数	構成比	2016年	2014年	2011年
			後継者あり	111,860	33.5%
後継者不在	222,257	66.5%	66.1%	65.4%	65.9%
計	334,117	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

※後継者不在＝後継者が「いない」「未定」「未詳」

### a. 社長年齢別

社長年齢が判明した30万860社を対象に、社長年齢別の後継者不在率をみると、「50歳代」以上のすべての年代で後継者不在率の低下が見られた。特に「60歳代」では、前年比1.2ptの低下となり調査開始以降で最も低い不在率となっている。

政策効果などもあってか、事業承継が喫緊の課題となる高齢社長では、事業承継への意識の高まりがみられるが、それでも「60歳代」では半数超、「80歳代」でも3社に1社は後継者不在であり、決して低い水準とはいえない。

社長年齢別	後継者不在率	2016年	2014年	2011年
		30歳未満	92.1%	94.5%
30歳代	92.4%	91.3%	90.7%	89.6%
40歳代	88.1%	88.0%	87.4%	85.9%
50歳代	74.8%	75.7%	74.3%	72.9%
60歳代	53.1%	54.3%	53.9%	54.5%
70歳代	42.3%	43.3%	42.6%	42.7%
80歳以上	34.2%	34.7%	34.2%	34.1%

※社長年齢が判明した30万860社が対象

### b. 地域別

地域別に見ると、「近畿」「中国」を除く7地域で不在率が前回を上回った。過去調査同様に「北海道」が不在率74.0%（前回調査から0.01pt高い）となり、最も承継準備が進んでいない状況が続いている。

また、全地域の中でも不在率の低い「四国」（不在率52.2%）や「北陸」（同57.1%）では、いずれも調査開始以降で最も高い不在率となった。

地域別	後継者不在率	2016年	2014年	2011年
		北海道	74.0%	74.0%
東北	64.6%	64.0%	65.0%	65.3%
関東	68.1%	67.4%	66.3%	67.9%
北陸	57.1%	55.7%	56.8%	56.4%
中部	67.3%	66.5%	65.6%	65.6%
近畿	67.9%	68.7%	68.7%	68.6%
中国	70.6%	71.1%	71.5%	71.3%
四国	52.2%	50.7%	48.7%	49.0%
九州	60.7%	59.9%	57.7%	57.7%
計	66.5%	66.1%	65.4%	65.9%

※「北海道」の不在率は74.01%、2016年は74.00%

### c. 業種別

業種別では「運輸・通信業」「卸売業」を除く6業種で不在率が前回調査を上回った。

最も不在率が高いのは「サービス業」の71.8%だが、調査開始以降「建設業」の不在率が一貫して高く、後継者問題への対応の遅れが見られる。

業種別	後継者不在率	2016年	2014年	2011年
		建設業	71.2%	70.9%
製造業	59.0%	58.7%	58.6%	58.6%
卸売業	64.9%	64.9%	64.3%	64.3%
小売業	67.4%	66.7%	66.1%	65.8%
運輸・通信業	64.0%	64.2%	63.5%	63.7%
サービス業	71.8%	71.3%	70.4%	72.1%
不動産業	69.0%	68.9%	67.8%	68.0%
その他	55.4%	54.4%	52.7%	55.5%
計	66.5%	66.1%	65.4%	65.9%

※「卸売業」の不在率は2016年調査と同率

### d. 売上規模別

売上規模別では、10億円以上の全規模で不在率が低下した。特に「100～1000億円未満」では、前回調査と比べ1.4pt低下している。中堅～大規模企業での事業承継意識の高まりがみられるが、年商10億円未満の企業では、引き続き平均を上回る不在率となっており、承継準備が十分進められていない実態が見られる。

売上規模別	後継者不在率	2016年	2014年	2011年
		1億円未満	78.0%	78.2%
1～10億円未満	68.6%	68.5%	67.7%	66.5%
10～100億円未満	57.2%	57.5%	57.0%	55.5%
100～1000億円未満	39.7%	41.1%	40.8%	40.5%
1000億円以上	24.3%	25.0%	25.7%	29.3%
計	66.5%	66.1%	65.4%	65.9%

### e. 後継者の属性

「後継者あり」の企業11万1860社について後継者の属性を分析すると、「子供」が構成比40.5%となり、高齢社長の承継意識の高まりもあってか、前回調査から1.9ptの大幅上昇。はじめて4割を超えた。「非同族」も31.4%と引き続き高水準で推移し、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。

後継者の属性 (後継者あり企業)	企業数	構成比	2016年	2014年	2011年
			配偶者	8,387	7.5%
子供	45,282	40.5%	38.6%	38.4%	37.0%
親族	23,026	20.6%	20.0%	19.9%	19.7%
非同族	35,165	31.4%	32.4%	30.7%	26.6%
計	111,860	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

## 2. 同族継承企業の動向

M&A等による同族外への事業承継スキームが注目を浴びているが、一方で上記のように「子供」や「親族」への承継を望む経営者は多く、今回の調査でも後継者候補で両者の比率がいずれも上昇している。そこで現代表の就任経緯が「同族継承」である企業（同族継承企業）の動向を分析した。

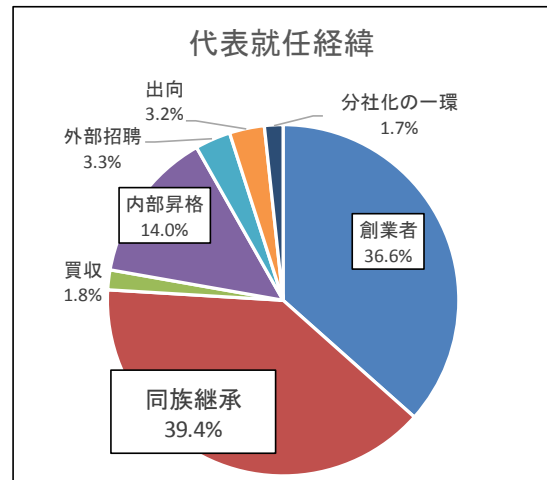
今回の全調査対象企業のうち39.4%にあたる13万706社の代表が、「同族継承」によって就任しており、国内企業の約4割が同族継承企業であることが判明した。それ以外での就任経緯は、

「創業者」が36.6%（12万1402社）、「内部昇格」が14.0%（4万6549社）などとなっている。（右図）

代表就任経緯別	後継者不在率	2016年		平均年齢
		2016年	2014年	
創業者	71.7%	71.3%	69.7%	58.7
同族継承	66.9%	67.0%	66.5%	56.6
買収	72.2%	73.0%	74.0%	58.5
内部昇格	61.0%	60.2%	60.8%	59.7
外部招聘	58.8%	57.8%	55.8%	61.0
出向	32.4%	31.1%	31.4%	59.1
分社化の一環	62.1%	63.6%	62.1%	58.8

※社長就任経緯が判明した33万1927社が対象

※代表の平均年齢は今回の調査対象企業から算出



### a. 同族継承企業の後継者動向

代表就任経緯別に後継者不在率をみると（上左表）、「同族継承」は66.9%となり、全企業平均の66.5%を上回り、「買収」（72.2%）、「創業者」（71.7%）に次いで3番目の高水準となっている。

代表の平均年齢では「同族継承」が56.6歳と最も若いことも理由と考えられるが、同族継承ならではの後継者に関する問題を抱えている可能性がある。

同族継承企業で代表年齢が判明した11万9499社を社長年齢別でみると、全企業の後継者不在率と比べて総じて低いものの、代表年齢「60歳代」の同族継承企業では48.0%と約半数、「70歳代」でも34.4%で3社に1社が後継者不在となっている。

安定した事業承継が特徴と言われる同族継承企業にあって、この不在率は決して低い数値とは言えないだろう。同族継承であるがゆえに、後継者選定における選択肢の幅が狭くなっていることも考えられる。

社長年齢別	後継者不在率	不在率（全企業）
30歳未満	89.7%	92.1%
30歳代	90.7%	92.4%
40歳代	86.6%	88.1%
50歳代	73.8%	74.8%
60歳代	48.0%	53.1%
70歳代	34.4%	42.3%
80歳以上	28.3%	34.2%

※社長年齢が判明した11万9499社が対象

「後継者あり」としている同族継承企業4万3281社の後継者属性を見ると、「親族」が39.0%と高く、子供を跡継ぎにと考える代表が6割を占める「創業者」と比べ、子供に限らない親族内への承継の意識が高いと見られる。

就任経緯	後継者属性			
	配偶者	子供	親族	非同族
創業者	11.3%	60.5%	12.5%	15.6%
同族継承	9.1%	48.2%	39.0%	3.7%
買収	8.2%	45.1%	18.1%	28.6%
内部昇格	1.2%	9.8%	5.2%	83.8%
外部招聘	0.7%	5.8%	2.2%	91.3%
出向	0.0%	0.6%	0.5%	98.8%
分社化の一環	6.8%	34.4%	19.4%	39.5%

一方で、「非同族」の割合が3.7%と著しく低く、同族継承企業にとってM&Aなどによる非同族への事業承継意識は極めて希薄であることが判明した。後継者がいない同族継承企業の経営者も同様の意識を持っていると想定され、後継者選定に関する選択の幅を広げられるような経営者意識の醸成や政策整備も必要であろう。

## まとめ

今回の調査では、平均的な引退年齢と言われる60歳代後半から70歳代が代表を務める企業で、後継者不在率の低下が見られた。事業承継税制の改正や経営者保証のガイドライン、各地域での相談窓口拡充など政策効果の表れか、高齢社長の後継者問題に対する意識は変わってきていると見られる。後継者候補は「子供」が4割、「非同族」が3割というのが現状であり、ここ数年では非同族への承継が浸透している。

一方、企業の約4割を占める同族継承企業では、全企業平均よりは低いものの、社長年齢「60歳代」では48.0%、「70歳代」では34.4%が後継者不在であり、安定した事業承継が特徴と言われる同族継承企業にあって、全企業の平均と比べても5~8ptの小差となっている。同族継承企業ならではの相続問題など、それなりに事業承継に対するハードルが高いという側面はあるが、非同族への承継はわずか3.7%にとどまっていることを考えれば、後継者選定の選択肢の幅を広げるなどして、より確実な承継体制の構築も必要となるだろう。

後継者難はもとより、金融円滑化法終了以降の抜本的な経営再建が進まず、会社を存続させることそのものへの意義付けを失って、倒産・廃業するケースも少なくない。経営の窮状を知って後継者が会社を継ぎたがらないという事例も多いと見られるが、抜本的な業態転換を行うベンチャー型事業承継など、承継のタイミングは大きな躍進の可能性を秘めているという側面もある。経営者の意識が変わり始めているこのタイミングこそ、政策面、金融面でのフォロー充実が必要だろう。

### 【 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。