

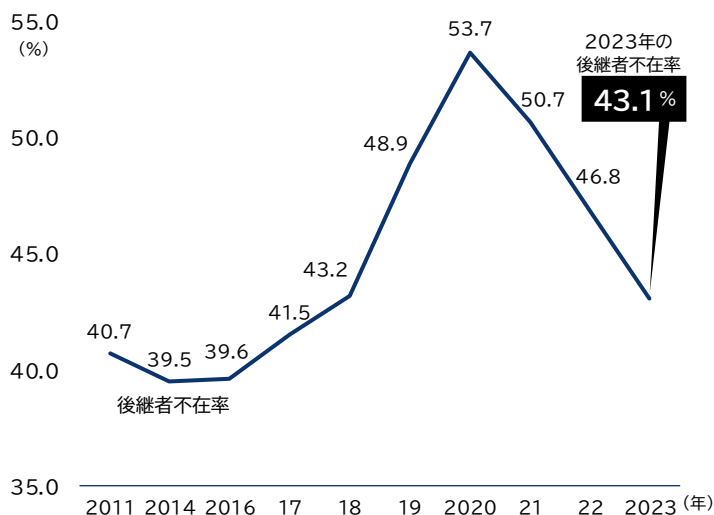
特別企画：佐賀県「後継者不在率」動向調査（2023 年）

後継者「不在率」43.1%、3 年連続低下 前年比 3.7pt 低下、全国で 4 番目に低く

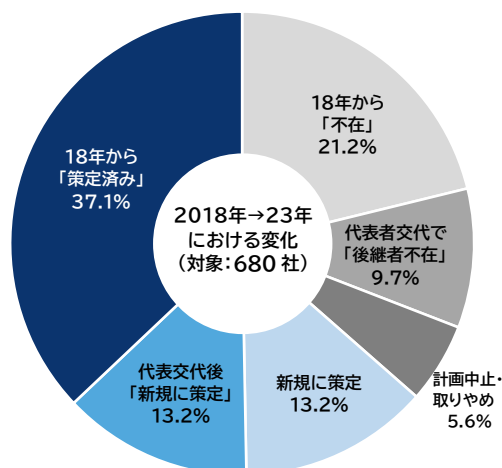
地域の経済や雇用を支える中小企業。しかし、近年は後継者が見つからないことで、事業が黒字でも廃業を選択する企業は多い。日本政策金融公庫の調査では、60 歳以上の経営者のうち 60% 超が将来的な廃業を予定しており、このうち「後継者難」を理由とする廃業が約 3 割に迫る。

一方、佐賀県では自治体が推進する事業承継支援策もあり、「後継者決定」で廃業・倒産を免れる企業も見られる。佐賀経済圏において企業間競争が適正に働き、事業環境の将来見通しが比較的明るいことが、後継者になることへの意欲を後押しする側面もあるようだ。ただ、事業承継中に発生した想定外の事態などで事業承継が円滑に進まない事例もあり、後継者「決定後」のサポートは欠かせない。

「後継者不在率」推移



2018 年→23 年における「後継者」動向の変化



帝国データバンクでは、信用調査報告書ファイル「CCR」（190 万社収録）など自社データベースを基に、2021 年 10 月 - 23 年 10 月の期間を対象に、事業承継の実態について分析可能な約 1400 社（佐賀県・全業種）における後継者の決定状況と事業承継について分析を行った。

1. 後継者不在率は43.1% 前年比 3.7pt 低下、後継者問題は改善傾向続く

佐賀県の「後継者問題」は改善傾向が続いている。2023 年の佐賀県・全業種約 1400 社における後継者動向について調査した結果、後継者不在率（後継者が「いない」、または「未定」とした企業の割合）は 43.1% となり、22 年から 3.7pt 低下した。3 年連続で前年の水準を下回ったほか、コロナ前の 19 年からも 5.8pt 低下するなど、大幅な改善傾向が続いたことから、23 年の佐賀県の後継者不在率は低い方から、全国 4 位となった。

5 年前の 2018 年時点と 23 年の後継者策定状況を分析したところ、26.5%にあたる 180 社が新たに後継者を決定していた。このうち、18 年以降に事業承継を行った後も、後任経営者が後継者を既に策定した「（代表交代後）新規に策定」が 13.2%、事業承継は行っていないものの「新規に策定」した企業も 13.2%に上った。この間、「佐賀県事業引継ぎ支援センター」「佐賀県事業承継ネットワーク」（21 年 4 月に統合し、現在の「佐賀県事業承継・引継ぎ支援センター」）や地域金融機関など事業承継の相談窓口が普及したほか、第三者への M&A や事業譲渡、ファンドを経由した経営再建併用の事業承継などプル・プッシュ型の支援体制が、現経営者のみならず、後継者候補においても事業承継の重要性の認知・浸透をもたらしたことも、不在率が低下した要因の一つとみられる。

2. 年代別では「60 代」で大幅低下 業種別は「製造業」など 5 業種で低下

2023 年の後継者策定動向は、年齢別にみると「30 代未満」以外のすべての年代で低下傾向が見られた。なかでも「60 代」の後継者不在率は 25.7%と、前年からの低下幅は全年代で最大となる 7.1pt 減だった。

業種別では、「製造業」（34.9%）が前年から 8.0pt の大幅減となったほか、「建設業」や「不動産業」で低下が目立った。一方、「サービス業」は 50.8%（前年比 1.2pt 増）、「運輸・通信業」は 48.9%（同 0.4pt 増）と増加に転じた。

年代別 後継者不在率推移

年代別	(単位:%)						22年比 (1年前)
	2018	2019	2020	2021	2022	2023年	
30代未満	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	-
30代	74.2	75.8	85.9	80.3	83.9	82.2	△ 1.7pt
40代	63.5	69.9	74.2	72.8	70.8	68.1	△ 2.7pt
50代	47.3	51.4	57.0	56.2	52.7	48.2	△ 4.5pt
60代	29.2	35.1	39.2	38.2	32.8	25.7	△ 7.1pt
70代	27.6	29.0	28.0	29.9	25.1	20.2	△ 4.9pt
80代以上	21.1	23.1	22.2	24.4	26.7	25.0	△ 1.7pt
佐賀県平均	43.2	48.9	53.7	50.7	46.8	43.1	△ 3.7pt

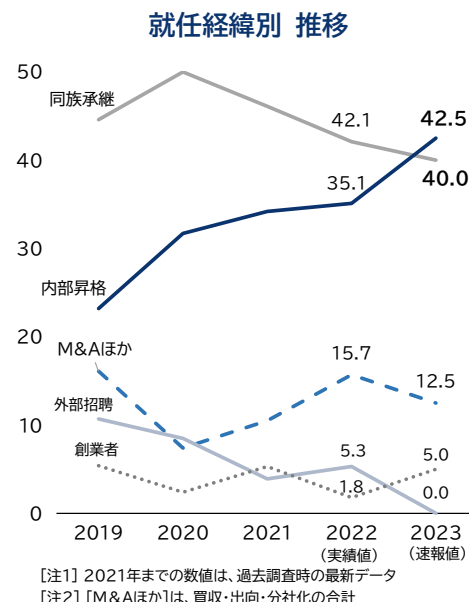
業種別 後継者不在率推移

業種別	(単位:%)						22年比 (1年前)
	2018	2019	2020	2021	2022	2023年	
建設	47.6	54.0	57.0	53.6	50.7	44.8	△ 5.9pt
製造	38.2	41.2	49.6	47.0	42.9	34.9	△ 8.0pt
卸売	42.0	52.8	55.3	50.9	46.9	43.5	△ 3.4pt
小売	42.4	43.3	50.5	45.6	47.6	45.8	△ 1.8pt
運輸・通信	51.4	52.8	54.3	55.8	48.5	48.9	+0.4pt
サービス	43.1	51.0	56.7	55.4	49.6	50.8	+1.2pt
不動産	51.9	62.1	68.3	51.4	33.3	28.3	△ 5.0pt
佐賀県平均	43.2	48.9	53.7	50.7	46.8	43.1	△ 3.7pt

3. 就任経緯「内部昇格」42.5%、就任経緯で初のトップ「脱ファミリー」化加速

2019 年以降の過去 5 年間で行われた事業承継のうち、前経営者との関係性（就任経緯別）をみると、23 年（速報値）の事業承継は血縁関係によらない役員・社員を登用した「内部昇格」によるものが 42.5%に達した。身内の登用などの「同族承継」（40.0%）を上回って、事業承継の手法として初めてのトップとなった。事業承継はコロナ前と比べて親族間承継の低下と内部昇格の上昇を背景に、「脱ファミリー」の動きが続いている。

このほか、買収や出向を中心にした「M&Aほか」（12.5%）、社外の第三者を代表として迎える「外部招聘」（0.0%）が前年から低下した。



4. 今後の見通し

日本の企業経営者の平均年齢は 61 歳にせまり、多くが事業承継の適齢期を迎えている。

この間、コロナ前から官民一体となって推し進めてきた事業承継の重要性が中小企業にも浸透・波及してきたことに加え、M&Aの普及や事業承継税制の改良・拡大、金融機関主導の事業承継ファンドなど、多種多様なニーズに対応可能なメニューが揃ってきたことが、後継者問題の解消に多大な役割を果たした。今後も、国や自治体による事業承継への働きかけにより企業の後継者問題に対する意識が一層高まるとみられ、後継者不在率の低下が引き続き期待される。

一方で、帝国データバンクが集計している『後継者難倒産』では、2023 年において全国で 463 件（1-10 月）発生した。10 カ月累計としては 2 年連続で 400 件を超え、年間でも集計開始以後で過去最多を更新するとみられる。なかでも、代表者が病気や死亡により事業継続がままならないケース以外に、後継者問題は経営課題として認識はあったものの「後継者育成」に頓挫し、承継完了が間に合わずに自社単独での事業継続を断念するケースが目立っている。

近時は劇場版アニメ制作などを手掛けるスタジオジブリ（東京・小金井）をはじめ、大手企業や規模の大きい企業でもこうした課題・難局に直面するケースが散見される。現経営者が能力面や素質面などから後継候補に対し事業承継に消極的なケース、または後継候補となった対象者が事業承継を断る、あるいはその双方が発生するなど、事業承継に携わる当事者の間で「認識の差＝ミスマッチング」の問題が顕在化しつつある。

「後継者問題への啓蒙」による、経営者の後継者問題に対する意識改革は確実に成果を上げている。今後は事業承継中のアクシデントやトラブルの発生による「あきらめ」防止に向けた取り組みも重要になるとみられ、後継者決定後のフォロー・サポート体制の充実も求められる。

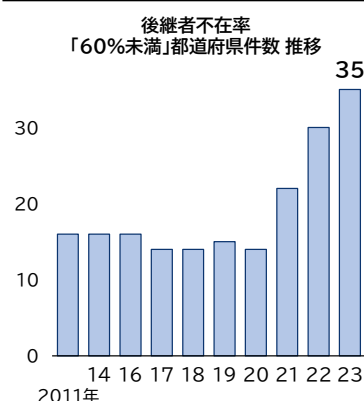
(参考) 各種統計データ集

都道府県別 後継者不在率

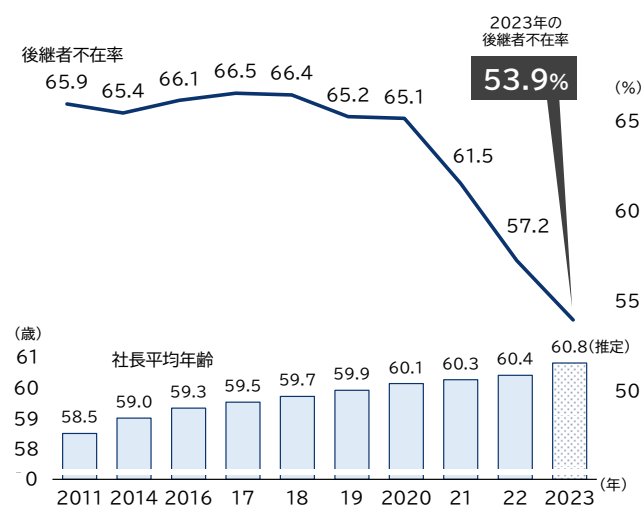
	都道府県	2022	2023	前年比
1	鳥取県	71.5	71.5	0.0
2	秋田県	69.9	70.0	0.1
3	島根県	75.1	69.2	△ 5.9
4	北海道	68.1	66.5	△ 1.6
5	沖縄県	67.7	66.4	△ 1.3
6	神奈川県	66.2	63.6	△ 2.6
7	大分県	65.6	62.9	△ 2.7
8	愛媛県	62.1	62.5	0.4
9	徳島県	61.6	61.8	0.2
10	青森県	59.9	61.2	1.3
11	岐阜県	62.9	60.7	△ 2.2
12	山口県	65.3	60.3	△ 5.0
13	長崎県	59.9	59.6	△ 0.3
14	富山県	60.3	59.4	△ 0.9
15	宮城県	60.3	59.2	△ 1.1
16	石川県	57.9	58.5	0.6
17	埼玉県	61.9	58.4	△ 3.5
18	岩手県	61.2	57.9	△ 3.3
18	福岡県	60.2	57.9	△ 2.3
20	岡山県	60.5	57.3	△ 3.2

	都道府県	2022	2023	前年比
20	高知県	57.5	57.3	△ 0.2
22	広島県	59.0	56.6	△ 2.4
23	栃木県	58.0	56.3	△ 1.7
24	長野県	59.4	54.1	△ 5.3
25	群馬県	58.0	53.9	△ 4.1
25	東京都	57.7	53.9	△ 3.8
27	滋賀県	57.7	52.9	△ 4.8
28	福井県	52.8	52.7	△ 0.1
29	愛知県	58.4	52.5	△ 5.9
30	静岡県	53.6	51.9	△ 1.7
31	奈良県	49.9	51.2	1.3
32	香川県	49.0	49.3	0.3
33	大阪府	55.4	48.9	△ 6.5
34	山梨県	47.6	48.7	1.1
35	宮崎県	49.3	48.1	△ 1.2
36	兵庫県	51.2	48.0	△ 3.2
37	熊本県	49.5	47.9	△ 1.6
38	新潟県	53.5	47.2	△ 6.3
39	山形県	50.0	46.6	△ 3.4
40	福島県	44.7	46.1	1.4

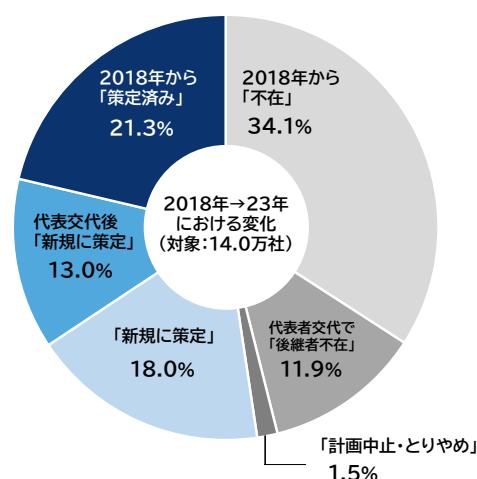
	都道府県	2022	2023	前年比
41	京都府	50.8	44.2	△ 6.6
42	千葉県	51.8	43.9	△ 7.9
43	鹿児島県	46.4	43.8	△ 2.6
44	佐賀県	46.8	43.1	△ 3.7
45	和歌山県	46.2	43.0	△ 3.2
46	茨城県	42.7	42.1	△ 0.6
47	三重県	29.4	30.2	0.8



全国「後継者不在率」推移



【出典】「全国社長年齢分析(2022年)」, 23年数値は10月時点の算出に基づく推定値

2018 年→23 年における「後継者」
動向の変化 (全国)

株式会社帝国データバンク 佐賀支店長 山本 直樹

【問い合わせ先】 中島 準一

TEL 0952-29-7121 FAX 0952-29-7122

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。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。