

特別企画： 後継者不在に関する栃木県内企業の実態調査（2020年）

栃木県内の後継者不在企業は 58.6%

～「同族承継」は減少、「買収・出向・分社化」が増加～

はじめに

弊社がリリースした「新型コロナウイルス感染症に対する栃木県内企業の意識調査（2020年11月）」によれば、県内企業の実に8割以上が業績にマイナスの影響があるとしている。この問題を解決しなければ、県内中小企業の明日は開けないことは言うまでもないが、それとともに大きな課題として企業経営者を悩ませるのが、「後継者問題」であろう。県内の経営者は年を追うごとに高齢化が進み、現在の平均年齢は60歳を上回った。事業承継は待ったなしの喫緊の課題と云わざるを得ない。この点では行政も反応し、「事業承継補助金」制度の運用や、税制面の優遇措置なども出揃いつつある。県内企業がそういった施策にどのような反応を見せているのか・・・後継者不在の実態は極めて興味深いところだ。

帝国データバンク宇都宮支店では、2020年10月時点の企業概要データベース「COSMOS2」（約147万社収録）及び信用調査報告書ファイル（約180万社収録）をもとに、2018年10月～2020年10月の3年を対象として、事業承継の実態について分析可能な栃木県内企業3230社（全業種）の後継者の決定状況と事業承継動向について調査を行った。栃木県内企業に関する調査は2019年11月に続き5回目である。

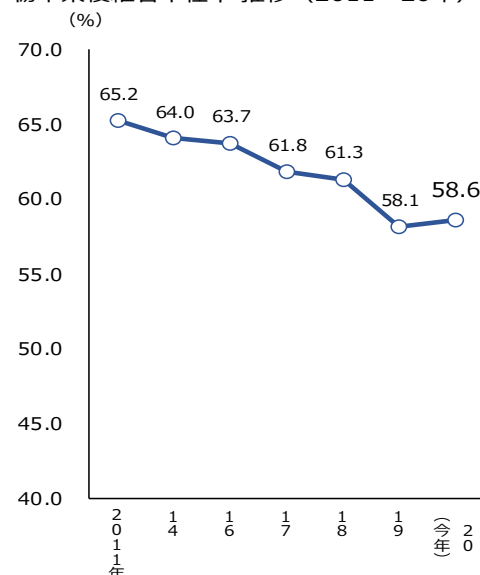
調査結果要旨

1. 県内企業で分析可能な3230社について、後継者の有無について調査したところ、「後継者不在」は1892社（構成比58.6%）、「後継者あり」は1338社（同41.4%）であった。
2. 県内企業の後継者不在状況について、経営者の年代別では「70代」は27.4%、「80代以上」は21.8%であり、全国と比較するとそれぞれ約10ポイント低い。業界別では「製造」が51.7%、「卸売」が51.9%と不在率が低く、「建設」は66.5%、「運輸・通信」は63.9%と高い。
3. 全国の概況は、分析可能な26万6000社について調査したところ、「後継者不在」は約17万社（構成比65.1%）、「後継者あり」は約9万6000社（同34.9%）であった。栃木県の不在率は「全国で13番目に低い」位置であった。
4. 2020年に事業承継が確認できた県内企業370社で、最も高い属性は「同族承継」で44.3%だが、構成比は減少傾向となった。これに対し買収・出向・分社化などの「その他」は20.6%と増加傾向を示し、「内部昇格」も19.6%と安定的に発生している。
5. 事業承継候補が決まっている企業の属性を見ると、「子供」が49.5%で最多、次いで「非同族」が24.1%と続いた。現社長が「創業者」や「同族承継」で就任した場合、後継候補に「子供」を指名するケースが多く、「内部昇格」や「外部招聘」で就任した場合は、「非同族」とするケースが多いことがわかった。

1. 2020年の「後継者不在」状況

栃木県内企業の後継者不在状況について、分析可能な3230社について確認してみると、1892社（構成比58.6%）が後継者不在であり、1338社（同41.1%）が「後継者あり」であった。過去の調査状況と比較すると、2011年には65.2%と約3社に2社が後継者不在であったが、徐々に不在率は低下し2017年には61.8%、2019年には58.1%まで減少した。今回の調査では前年比0.5ポイント増加したものの、傾向として大きな変化は見られない。要因はいくつか考えられる。総体的に見れば、高度成長期を中心に多くの企業が起業し、当時20代、30代であった企業経営者も、時間の経過とともに高齢化し、代替わりが自然現象の形で行われている。加えて、厳しい競争社会において自然淘汰の摂理も働き、倒産、廃業、解散する企業が毎年発生している一方で、新設企業も相当数見受けられ、入れ替わりが発生していることも考えられる。

栃木県後継者不在率 推移（2011～20年）



経営者の年代別で不在率がどのような構成になっているのかを分析すると、「30代未満」84.6%、「30代」87.9%、「40代」79.4%と、40代以下の世代においてはあまり後継者の認識は高くはないことがわかる。これが、「50代」には64.8%、「60代」になると44.2%と、徐々に後継者の選定が進み、「70代」27.4%、「80代以上」21.8%と事業承継的零世代を過ぎると極端に不在率は低下する。ただし見方を変えると、

年代別推移
社長が70代、80代になっても後継者がいない状態の企業が2割以上あるという事実は、廃業や解散といった企業の消滅につながる可能性が高まっているということも云え、経済産業省の試算にある2025年までに全国で650万人の雇用と22兆円のGDPが損失される…という理論の根拠にもなりかねず、大きな懸念材料と見られる。

年代別	年別					
	栃木県			参考：全国		
	2019	2020	増減比	2019	2020	増減比
30代未満	100.0	84.6	△15.4	91.9	92.7	+0.8
30代	86.0	87.9	+1.9	91.2	91.1	△0.1
40代	81.7	79.4	△2.3	85.8	84.5	△1.3
50代	65.7	64.8	△0.9	71.6	69.4	△2.2
60代	43.7	44.2	+0.5	49.5	48.2	△1.3
70代	28.3	27.4	△0.9	39.9	38.6	△1.3
80代以上	21.7	21.8	+0.1	31.8	31.8	+0.0
平均	58.1	58.6	+0.5	65.2	65.1	△0.1

[注]赤字は前年比上昇を示す

一方で、業界別の不在率について見ると、最も高いのは「建設」で66.5%であった。以下、「運輸・通信」63.9%、「サービス」62.5%が続いた。他方、不在率が低い業界を見ると、「製造」が

51.7%と最も低く、以下「卸売」51.9%、「不動産」59.7%などが続いた。業界間で格差が大きい
うえ、特に「建設」では2019年の65.6%から今回は1.0ポイント増加するなど、不在率の低減が
見られない。若年層の社長が増加しているということもあるため一概には言えないが、少なくと
も事業承継の適齢期に当たる経営者が60代以上の企業において、後継者不在は経営面のリスクと
して重く受け止める必要はあるだろう。

主要業界別 推移	年別			参考：全国		
	2019	2020	増減比	2019	2020	増減比
建設	65.6	66.5	+0.9	70.6	70.5	△0.1
製造	50.1	51.7	+1.6	57.9	57.9	+0.0
卸売	52.1	51.9	△0.2	63.3	63.0	△0.3
小売	61.2	60.7	△0.5	66.0	66.4	+0.4
運輸・通信	63.8	63.9	+0.1	62.3	61.5	△0.8
サービス	62.8	62.5	△0.3	70.2	69.7	△0.5
不動産	63.9	59.7	△4.2	68.0	67.5	△0.5
平均	58.1	58.6	+0.5	65.2	65.1	△0.1

[注]赤字は前年比上昇を示す

主な業種別詳細（中分類別）

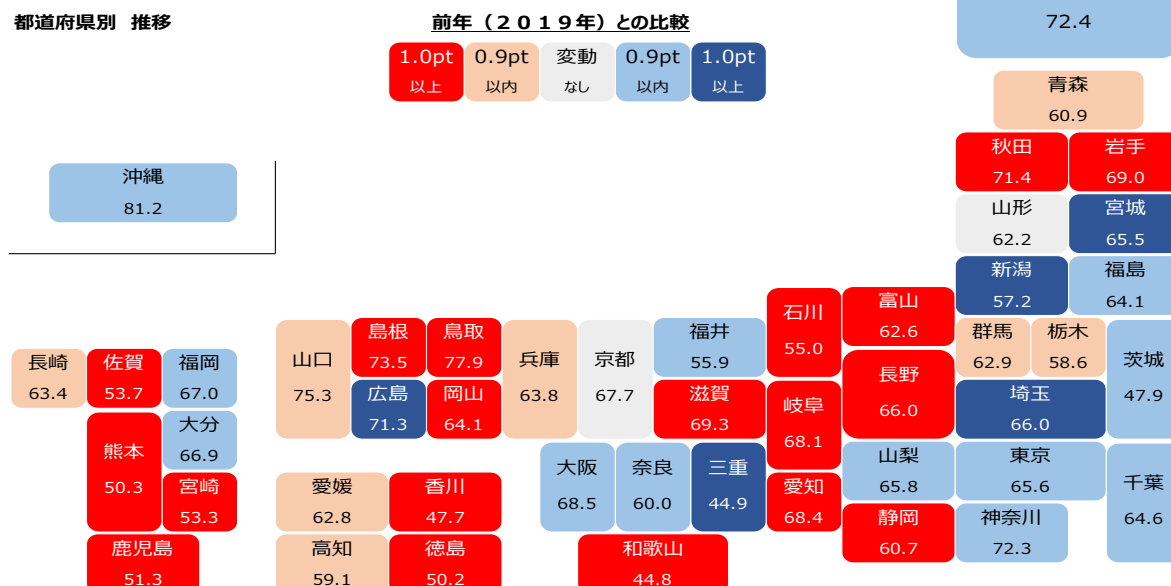
		2019年	2020年			2019年	2020年			2019年	2020年
建設	職別工事	64.9	67.2	製造	輸送用機械具	46.5	55.6	小売	家具類	57.6	67.6
	総合工事	65.0	64.2		その他	55.0	55.5		その他	67.0	64.7
	設備工事	67.1	68.6		卸売	繊維製品	76.9	81.8	運輸・通信	運輸業	63.5
製造	食料・飼料・飲料	47.6	47.9	飲食料品	42.1	37.9	サービス	旅館・ホテル	51.6	50.0	
	繊維工業	41.2	45.5	機械器具	52.3	49.0		アミューズメント	63.2	62.5	
	木材製品	48.1	51.7	自動車付属品	60.0	66.7		自動車整備	63.6	70.6	
	家具	58.8	61.1	木材・建築材料	54.3	56.8		情報サービス	71.1	68.9	
	パルプ・紙類	65.0	65.0	家具類	46.7	56.3		専門サービス	65.4	69.0	
	出版	57.1	57.1	その他	54.2	55.1		病院・医療	73.5	64.4	
	化学工業	50.0	53.8	小売	各種商品	55.0		47.1	教育	66.7	60.0
	ゴム	37.5	60.0		織物・衣服	75.0		72.4	その他	55.4	57.0
	窯業	40.5	37.0		飲食料品	53.8		59.4	不動産	63.9	59.7
	鉄鋼・金属製品	49.7	47.8	飲食店	56.4	57.1		その他	農林水産	35.7	36.0
	一般機械器具	57.1	61.1	自動車類小売	57.1	50.9			鉱業	38.5	27.3
電気機械器具	34.8	45.7				金融・保険	23.1		28.6		
						その他	55.6	50.0			

2. 全国の概況

今回の実態調査における全国の状況を参考までに記載する。全国での調査結果によれば、分析可能な約26万6000社における後継者不在企業は、約17万社で構成比は65.1%であった。2011年の調査開始以降、不在率は最も低い数値となったが、栃木県との比較においては6.5ポイント高い。経営者の年代別不在率は、「30代未満」92.7%、「30代」91.1%、「40代」84.5%と若年層での不在率は高く、「70代」38.6%、「80代以上」31.8%と、概ね栃木県と遜色のない構成比となっているようだ。また業界別の状況では、「建設」が最も高い70.5%、以下「サービス」69.7%、

「不動産」67.5%などが高く、他方「製造」57.9%、「運輸・通信」61.5%、「卸売」63.0%などの不在率は低かった。

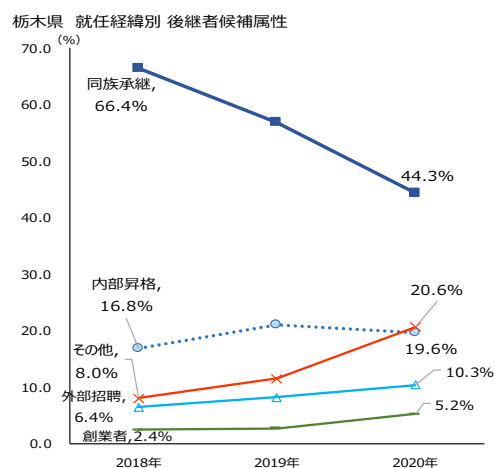
都道府県別 推移



栃木県の後継者不在率 58.6%が都道府県別においてどのような位置にあるのかについては、不在率が低い順で13番目に位置し、隣接県である「群馬県」は62.9%、「茨城県」は47.9%であった。例えば事業承継を行ったばかりという企業も多く、そういった企業は後継者不在となるケースに当たり、一概に不在率の高低が事業承継の普及率にはならないが、前項で述べたように、社長が高齢層になるのに後継者が不在というケースは、極めて大きな経営課題を抱えていることになるという認識が必要であろう。

3. 2020年の事業承継動向

2018年以降の事業承継が判明した栃木県内企業約370社について、先代経営者との関係性（就任経緯別）を見ると、2020年の事業承継は「同族承継」が44.3%で最も多かった。以下、買収・出向・分社化などの「その他」20.6%、「内部昇格」19.6%、「外部招聘」10.3%と続いた。2018年からの推移で見ると、「同族承継」は大きく減少し、代わりに買収・出向・分社化などが増加しているという結果であった。「内部昇格」は血縁関係によらない役員などからの就任であり、「外部招聘」は文字通り企業の外から人材を登用するケース、「その他」



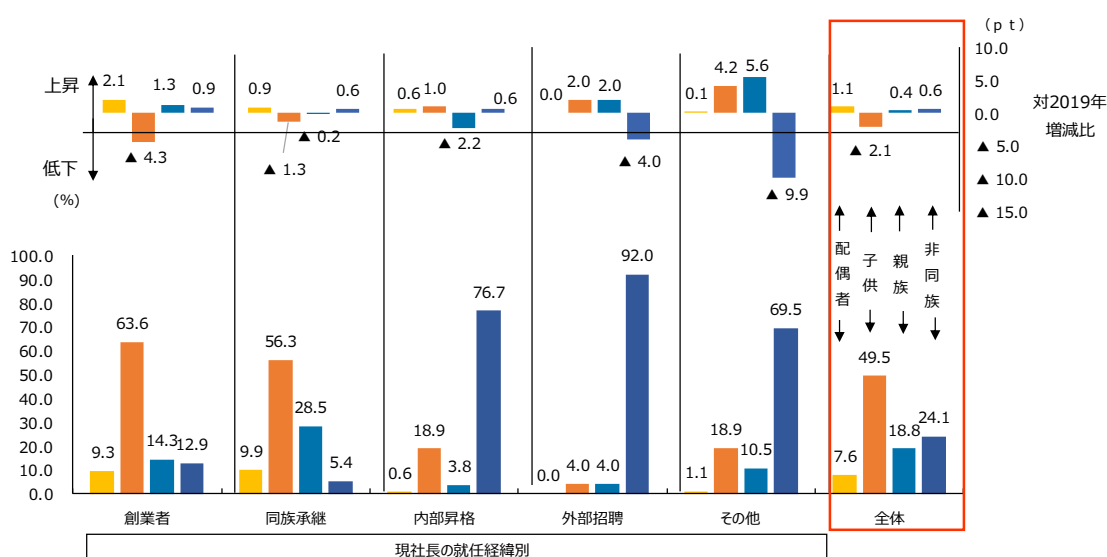
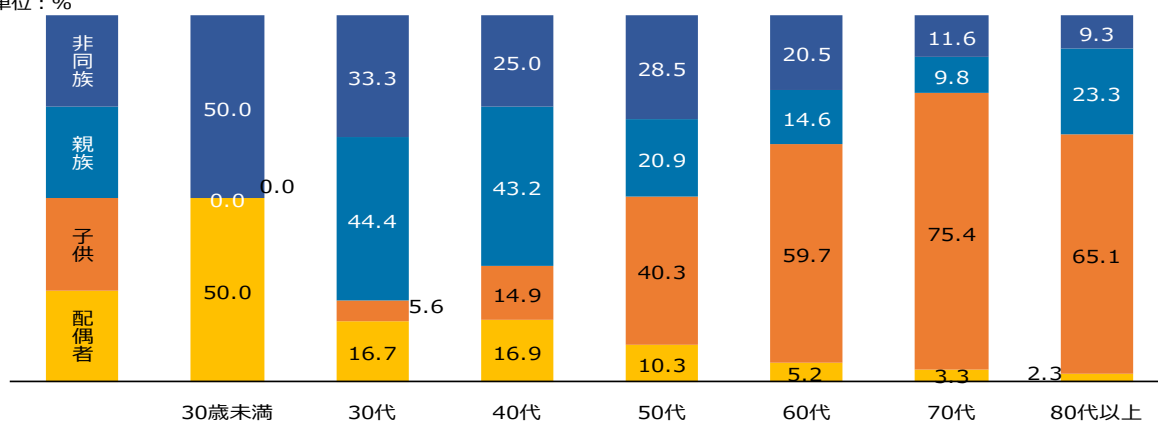
[注1] 2018～19年数値は、2020年10月時点の最新データを基に再集計
[注2] 「その他」は、買収・出向・分社化の合計値

にあたる買収・出向・分社化については、近年盛んにおこなわれているM&Aという事業承継手段の多くがこれに当たる。2011年調査当時とは、経営者の認識も、後継者は子息または妻といった固定的な慣習が多数見られたものだが、時代の変遷とともに、同族継承に固執しない文化が醸成されつつあるようだ。

ちなみに全国調査の結果では、「同族承継」34.2%、「内部昇格」34.1%、「その他」18.6%、「外部招聘」8.3%の順であった。栃木県との比較では、「内部昇格」のケースが14.5ポイントも高い。M&Aもさることながら、親族以外の役員を昇格させるケースが全国的には主流となりつつあるようだ。

栃木県 年代別後継者候補属性（上） 就任経緯別（下）

単位：%



一方、現在は事業承継には至っていないが後継候補が判明している栃木県内企業1332社について、後継者の属性を見てみると、やはり「子供」が49.5%と約半数を占め最も多かった。以下、「非同族」24.1%、「親族」18.8%、「配偶者」7.6%という結果であった。現社長が「創業者」や「同族承継」で就任したケースでは、「子供」を指名するケースが高く、「内部昇格」や「外部招

聘」で就任したケースでは、「非同族」を指名するケースが多くなっている。また、現経営者の年代別で分析してみると、やはり「70代、80代以上」の категорияでは「子供」を選択するケースが高く、現経営者が若い世代になればなるほど「非同族」を選ぶ確率が高い。ここから推測できる事象としては、「親族優先の事業承継」を考えている高齢層の社長が引退した後は、「非同族」が就任するケースが増加することになるだろう。前項目で「同族承継」が減少し、「M&A」や「内部昇格」、「外部招聘」などの選択肢が広がり、脱ファミリー経営の思想が高まっていく傾向は間違いないようだ。

4. まとめ

拍車がかかる地銀を中心とした金融再編の流れや中小企業の経営統合を進める動きなど、企業経営者を取り巻く環境は大きく変化している。その中であって、事業承継は大きな経営課題であり、県内企業の58.6%が後継者不在という現状は、決して看過できるものではないだろう。特に社長が高齢になっている企業の動向には注視が必要であろう。

しかし、今回の実態調査の結果を見て、少しずつ企業経営者の意識は変わっており、本気で事業存続に取り組んでいる姿は確認できた。それは、長年「同族承継」に拘ってきた県内企業から、脱ファミリー経営である「内部昇格」、「M&A」、「外部招聘」といった新しい活性手段を用いる意識が浸透し、かなりの数にのぼっているということだ。企業が強くなる要素として、家内工業的な発想から社会性を帯びた本来の意味での法人に転換することは必須であり、そのためにトップの属性を変えることも必要であろう。特にM&Aは、今やビジネスモデルや事業そのものを残す意味では効果的な選択肢になっており、今後も増加するであろう。日本経済がシュリンクすることなく、十分な雇用と収益を保つためにも、事業承継については今後も注視していきたい。

【 内容に関する問い合わせ先 】

(株) 帝国データバンク 宇都宮支店 情報担当：古川 哲也

TEL 028-636-0222 FAX 028-633-5639

リリース資料以外の集計・分析については、お問い合わせ下さい(一部有料の場合もございます)。

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。