

北海道「後継者不在率」動向調査（2024 年）

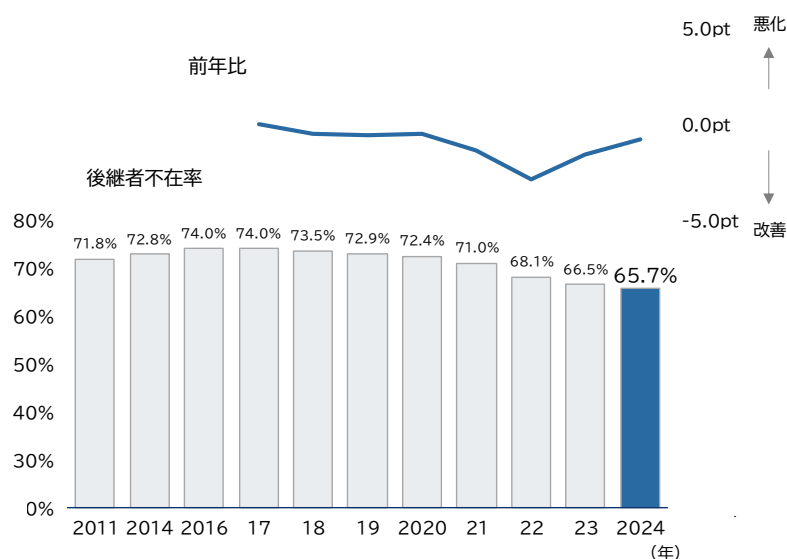
後継者「不在率」、過去最低の 65.7%

事業承継「同族承継」がトップも、「脱ファミリー化」の動きも強まる

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、事業が赤字でも廃業を選択する企業は多い。日本政策金融公庫が 2023 年に実施した調査では、60 歳以上の代表者のうち 60% 超が将来的な廃業を予定していた。

足元では後継者問題が改善に向かっている。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みられ、後継者「決定後」のサポートも欠かせない。

北海道「後継者不在率」推移



〔注〕2015年以前は連続した集計期間を持たない

帝国データバンク札幌支店では、信用調査報告書ファイル「CCR」（200 万社収録）など自社データベースを基に、2022 年 10 月-24 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 1 万 1020 社（道内・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。同様の調査は 2023 年 11 月に続き 11 回目

調査結果（要旨）

1. 北海道内企業の 2024 年の後継者不在率は 65.7% に低下するも、改善ペースは鈍化傾向
2. 「40 代～60 代、80 代以上」で後継者不在率が悪化。「80 代以上」は全年代で最も低い
3. 「北海道」の後継者不在率は全国で 4 番目の高さ、「三重県」は 4 年連続で全国で最低
4. 事業承継で「同族承継」がトップも、一方で「脱ファミリー化」の動きも強まる

後継者不在率の推移

2024 年の後継者不在率は 65.7% 調査開始以降で最低値も、改善ペースは鈍化傾向

道内の全業種 1 万 1020 社を対象とした 2024 年の後継者動向を調査した結果、後継者が「いない」、または「未定」とした企業は 7242 社に上った。この結果、道内の後継者不在率は 65.7% となり、23 年から 0.8 ポイント（pt）低下した。7 年連続で前年の水準を下回ったほか、コロナ前の 19 年（72.9%）に比べると 7.2pt も低下するなど改善傾向が続いた。

事業承継に関する官民の相談窓口が全国に普及し、プル・プッシュ型の各種支援メニューも拡充されたことで、従前は支援対象として手が届かなかった小規模事業者にも門戸が広がった。自治体や地域金融機関などの支援機関が事業承継を呼びかけるアナウンス効果も加わり、事業承継の重要性が広く認知・浸透したことが、後継者不在率の改善に大きな影響力を発揮したとみられる。他方で、前年からの改善幅はコロナ禍以降では最も小さく、後継者不在率の改善ペースは鈍化傾向がみられる。

近時は経営環境の急激な変化により事業承継を中断したケースや、現代表者による後継者選びの見直し、あるいは後継者候補だった人物の辞退や退社といったケースなどもみられる。2023 年調査と 24 年調査の後継者策定状況が比較可能な道内企業で、後継者が「不在」だった 7242 社の動向をみると、23 年以降に代表者交代を行ったばかりで後継者を決めていない「承継直後」が 2.2%、23 年時点では後継者候補がいたにもかかわらず 24 年に後継者不在となった「計画中止・取りやめ」が全体の 2.6% となった。年代別にみると、「計画中止・取りやめ」の割合は「40 代」「50 代」で 1% 台と低位な一方、「60 代」では 3.3%、「70 代」「80 代以上」でも 3.0% となり、道内平均の 2.6% を上回った。事業承継が中断・頓挫した要因は多岐にわたるものの、高齢での事業承継では中断・白紙といったリスクがより高い傾向にある。

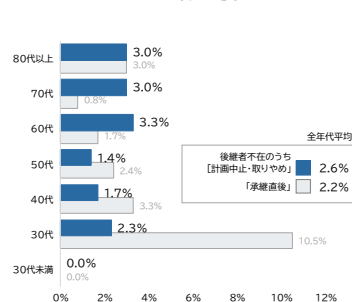
年代別：「40 代～60 代、80 代以上」で後継者不在率が悪化 「80 代以上」は全年代で最低

2024 年の後継者不在率は、代表者年代によって動向が分かれた。全年代で前年からの減少幅が最も大きかった「30 代未満」（86.7%、7.4pt 減）をはじめ、「30 代」（90.3%、1.8pt 減）など若年代表者で後継者不在率が低下した一方で、「70 代」（39.5%、1.9pt 減）も低下した。また、「80 代以上」（38.7%、2.1pt 増）は全年代で最も後継者不在率が低くなったが、3 年ぶりに悪化に転じた。

年代別 後継者不在率推移
(2018 年以降推移)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	23 年比 (1 年前)
北海道平均	73.5	72.9	72.4	71.0	68.1	66.5	65.7	△ 0.8
30 代未満	100.0	91.7	94.4	100.0	100.0	94.1	86.7	△ 7.4
30 代	97.7	95.9	94.8	95.3	93.4	92.1	90.3	△ 1.8
40 代	94.6	93.5	91.7	92.0	90.5	87.4	88.3	0.9
50 代	84.0	81.6	79.9	82.8	80.2	75.8	77.5	1.7
60 代	62.0	60.4	58.2	58.8	55.8	52.8	53.7	0.9
70 代	50.5	50.0	48.1	47.6	43.8	41.4	39.5	△ 1.9
80 代以上	45.8	38.7	43.9	44.7	40.1	36.6	38.7	2.1

年代別・後継者不在の内訳
(参考)



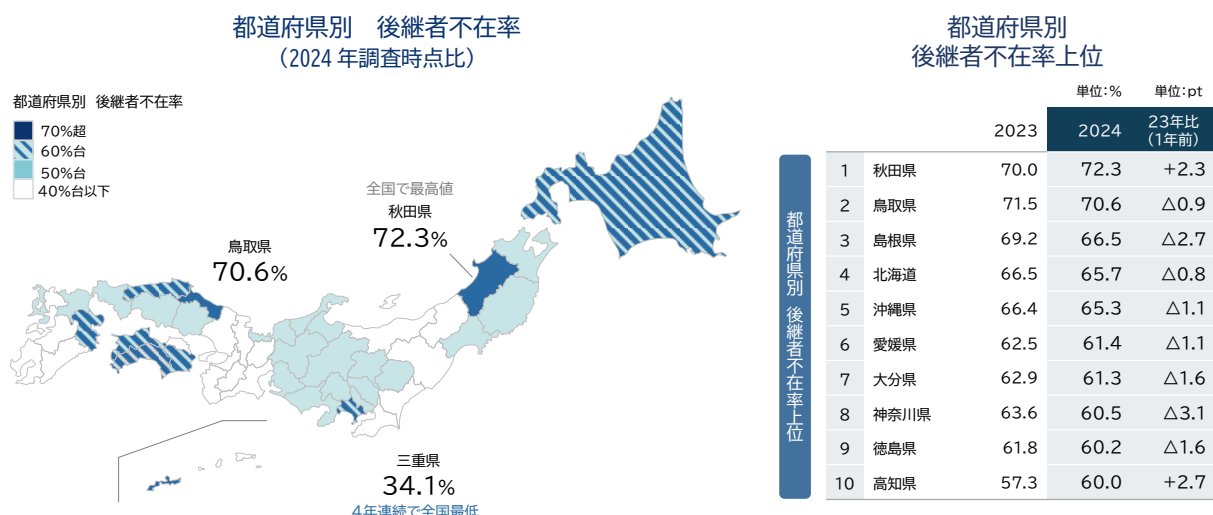
都道府県別：「北海道」は全国 4 番目の高さ「三重県」が 4 年連続で全国最低水準

都道府県別でみると、「北海道」（65.7%）の不在率は、「秋田県」（72.3%）、「鳥取県」（70.6%）、「島根県」（66.5%）に次いで全国で 4 番目に高かった。

後継者不在率が全国で最も高いのは「秋田県」で、全国平均（52.1%）を大幅に上回る 72.3% だった。同県が全国で最高となるのは 2011 年の調査開始以降で初めて。不在率が 70% を超えたのは秋田県と、2023 年に全国で最も高かった「鳥取県」（70.6%）の 2 県のみだった。後継者不在率の高い地域では、総じて同族承継などファミリー経営の企業が多く、親族以外の第三者に経営権を移譲することへの抵抗感が依然として根強いケースも少なくない。また、後継者候補となる若年層が都市部へ流出するなど経営人材の不足が深刻化しており、地域経済の活性化に課題を抱える地域などで影響が大きかったとみられる。2011-20 年の調査まで一貫して全国で不在率トップだった「沖縄県」（65.3%）は低下が続き、全国 5 番目の水準となった。

最も不在率が低いのは「三重県」で 34.1% だった。2021 年以降、4 年連続で全国最低水準となった。「地域金融機関などが密着して支援を行っていることに加え、経営や商圏が比較的安定している企業も多い」などの理由から、同族内で経営を引き継ぎやすい環境が整っていることなどが背景にある。同県では 18 年にピークとなる 69.3% を記録して以降、不在率の急激な低下がみられたものの、22 年を境に上昇傾向にある。この他、不在率が全国平均（52.1%）を下回る都道府県は 23 に上った。

後継者不在率が 60% を下回る都道府県は 37 となり、前年（35）を上回って過去最多を更新し、全国的に後継者問題は改善傾向にある。ただ、前年から不在率が低下した都道府県は 36 と前年と同水準で、改善度合いは地域によって濃淡もみられる。最も不在率の低下幅が大きかったのは「滋賀県」（2023 年：52.9%→2024 年：45.9%、7.0pt 減）、最も上昇幅が大きかったのは「三重県」（同 30.2%→34.1%、3.9pt 増）だった。



業種別：全業種で不在率 60%台、5 業種で不在率が低下

業種別では、5 業種で前年を下回り、7 業種すべてで 60%台となった。24 年の不在率が最も高いのは「建設業」（69.5%）だが、6 年前の 2018 年（74.9%）に比べて 5.4pt、前年比でも 0.4pt 低下するなど改善傾向が続いた。

最も低いのは「製造業」（60.6%）で、以下、

「卸売業」（62.7%）、「運輸・通信業」（64.9%）と続いた。製造業では自動車産業をはじめ、サプライチェーン（供給網）を構成する企業の事業承継問題が全体の供給網に影響を及ぼしかねないとの認識が広がっており、重点的な支援が行われてきたことも、後継者不在の改善に大きな役割を果たしたとみられる。

業種別 後継者不在率推移
(2024 年調査時点)

		単位: %						単位: pt	
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	23年比 (1年前)
業種別	北海道平均	73.5	72.9	72.4	71.0	68.1	66.5	65.7	△ 0.8
	建設業	74.9	73.4	73.2	73.9	71.0	69.9	69.5	△ 0.4
	製造業	68.7	66.4	66.8	65.1	61.9	61.1	60.6	△ 0.5
	卸売業	72.3	71.1	71.0	68.2	64.8	63.7	62.7	△ 1.0
	小売業	74.4	75.2	73.7	71.7	70.2	68.2	67.7	△ 0.5
	運輸・通信業	72.3	72.6	71.7	69.8	67.8	64.7	64.9	0.2
	サービス業	77.9	78.2	76.7	74.8	71.9	70.3	67.4	△ 2.9
	不動産業	76.8	80.5	77.1	74.2	67.8	64.1	67.1	3.0

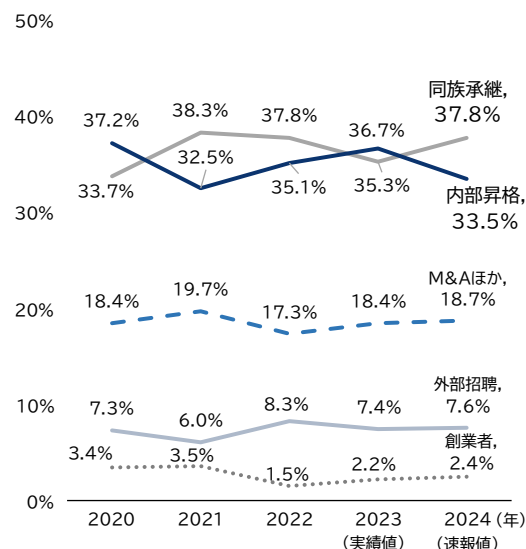
2024 年の事業承継動向

就任経緯別：「同族継承」が再びトップ、「M & A ほか」「外部招聘」は増加

2020 年以降の過去 5 年間で代表者交代が行われた企業のうち、前代表者との関係性（就任経緯別）をみると、24 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」によるものが前年比 3.2pt 減の 33.5%に低下したことにより、前年と逆転し「同族承継」（37.8%）が再びトップとなった。

2024 年は買収や出向を中心にした「M&A ほか」（18.7%）、社外の第三者を代表として迎える「外部招聘」（7.6%）など、社外の第三者を経営トップとして迎え入れる事業承継の割合は増加傾向が続いた。日本企業における事業承継は、依然として身内の登用など親族間承継が多くみられるが、一方で社内外の第三者へと経営権を移譲する「脱ファミリー化」の動きも強まっている。

代表者・就任経緯別 推移
(2020 年以降)



[注1] 2022年までの数値は、過去調査時の最新データ

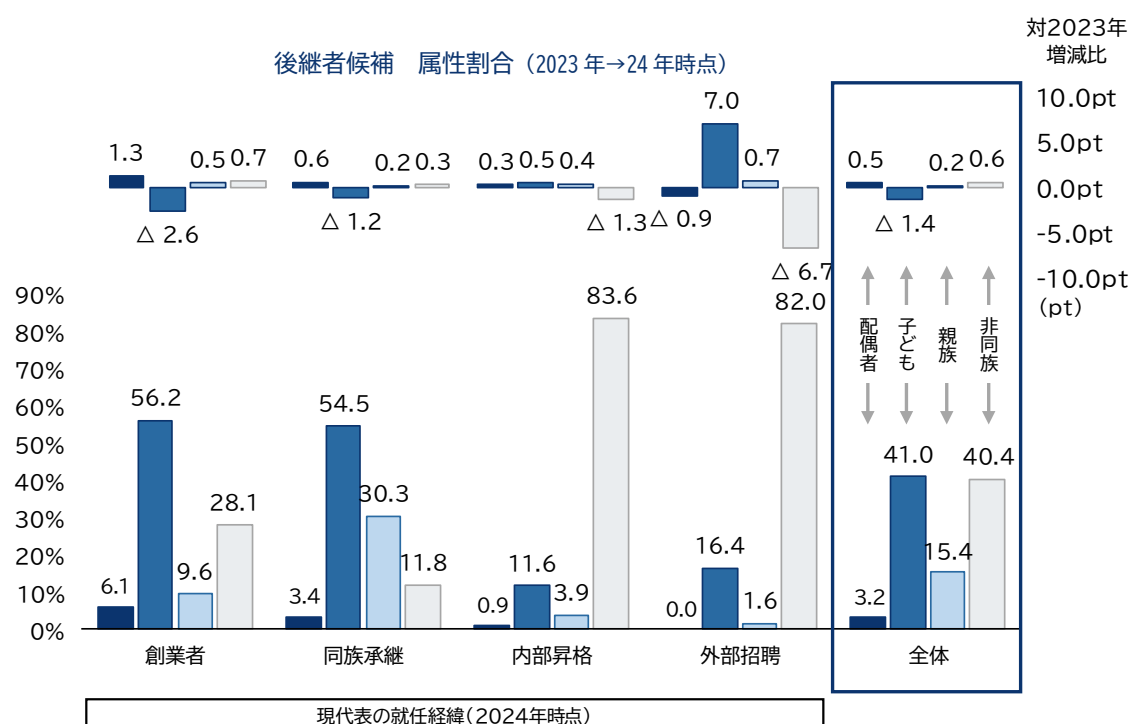
[注2] [M&Aほか]は、買収・出向・分社化の合計

後継者候補属性：後継者候補「子ども」がトップも、「脱ファミリー化」の動きが強まる

後継者候補が分析可能な道内 1 万 1020 社の後継者属性をみると、最も多いのは「子ども」の 41.0%となった。次いで多いのは「非同族」で 40.4%。「子ども」の割合は前年を 1.4pt 下回った一方で、「非同族」は前年から 0.6pt 上昇した。同族承継では「子ども」(41.0%)が前年から低下した一方で、「配偶者」(3.2%)、「親族」(15.4%)は前年から上昇するなど、承継先の傾向が分かれた。

現代表者の就任経緯別にみると、「外部招聘」によって現代表者が就任した企業では、後継者候補を「非同族」とする割合が 8 割に達した。「内部昇格」でも、非同族を後継者候補に据える傾向に変化はなかった。

後継者候補で「非同族」以外の割合が大きいのは、現代表者が「創業者」と「同族承継」企業のみだった。ただ、こうした企業でも後継候補を身内以外の第三者である「非同族」に求める傾向が強まっており、「同族承継」における後継候補「非同族」の割合は前年比 0.3pt、「創業者」は 0.7pt、それぞれ上昇した。ファミリー企業でも、親族外事業承継＝脱ファミリー化へ舵を切る動きが強まっている。



今後の展望・見通し

「事業承継問題」警鐘に大きな成果 今後は「策定」から先のステージで重点的な支援が求められる

コロナ禍以前から官民一体となって推し進めてきた事業承継への啓蒙活動や支援が中小企業にも浸透・波及し、後継者問題に対する代表者側の意識改革が進むなど、後継者問題への取り組みは一定の成果を上げている。他方で、後継者不在率の低下幅は前年に比べて縮小するなど、改善ペースには鈍化の兆しがみられる。代表者の交代のほか、当代での店じまいを決断した高齢代表者など事業承継を望まない層も多く、後継者不在率は60%前後で当面推移する可能性がある。

道内企業の3割強が後継者候補を「決めた」なかで、今後は経営引き継ぎなど具体的な承継ステージにおける支援の在り方が重要性を帯びてくる。帝国データバンクが集計した全国の「後継者難倒産」は2024年1-11月で501件発生し、過去最多だった23年同期と同水準で推移している。近時は「後継者育成」に頓挫し、承継完了が間に合わずに事業継続を断念するケースも目立つ。

現代表者が後継者候補を一旦は選定したものの、その後白紙化するケースが2024年調査でも一定割合で発生した。現代表者が能力面や素質面などから後継者への経営引き継ぎに消極的、または後継者候補と目した人材から事業承継を断られるなど、事業承継に携わる当事者の間で「認識の差＝ミスマッチ」に端を発した、いわゆる「あきらめ」防止が今後は課題となる。

後継者不在の中小企業を狙った悪質な「M&A 仲介」による事件、今後の影響に注視

事業承継の手法として近年注目された「事業承継型M&A」の動向も焦点となる。後継者がいない中小企業の代表者が仲介業者を通じて売却したものの、買収元企業により給与遅配や税金未納など健全な企業経営が行われない、個人保証が解除されないといったトラブルが相次ぎ表面化している。事業の「第三者承継」へのシフトが鮮明となるなかで、有力な選択肢だったM&Aによる事業承継に影響を及ぼしかねず、後継者不在率の動向とともに事態の注視が必要となる。

（参考データ）

都道府県別 後継者不在率

単位：%					単位：pt				
都道府県	2022	2023	2024	前年比	都道府県	2022	2023	2024	前年比
北海道	68.1	66.5	65.7	△ 0.8	滋賀県	57.7	52.9	45.9	△ 7.0
青森県	59.9	61.2	57.7	△ 3.5	京都府	50.8	44.2	44.2	±0.0
岩手県	61.2	57.9	54.6	△ 3.3	大阪府	55.4	48.9	47.1	△ 1.8
宮城県	60.3	59.2	55.9	△ 3.3	兵庫県	51.2	48.0	48.4	+0.4
秋田県	69.9	70.0	72.3	+2.3	奈良県	49.9	51.2	49.4	△ 1.8
山形県	50.0	46.6	44.3	△ 2.3	和歌山県	46.2	43.0	43.5	+0.5
福島県	44.7	46.1	45.1	△ 1.0	鳥取県	71.5	71.5	70.6	△ 0.9
茨城県	42.7	42.1	41.0	△ 1.1	島根県	75.1	69.2	66.5	△ 2.7
栃木県	58.0	56.3	55.1	△ 1.2	岡山県	60.5	57.3	57.6	+0.3
群馬県	58.0	53.9	51.8	△ 2.1	広島県	59.0	56.6	57.6	+1.0
埼玉県	61.9	58.4	55.8	△ 2.6	山口県	65.3	60.3	56.4	△ 3.9
千葉県	51.8	43.9	42.2	△ 1.7	徳島県	61.6	61.8	60.2	△ 1.6
東京都	57.7	53.9	51.1	△ 2.8	香川県	49.0	49.3	48.7	△ 0.6
神奈川県	66.2	63.6	60.5	△ 3.1	愛媛県	62.1	62.5	61.4	△ 1.1
新潟県	53.5	47.2	46.6	△ 0.6	高知県	57.5	57.3	60.0	+2.7
富山県	60.3	59.4	58.2	△ 1.2	福岡県	60.2	57.9	54.1	△ 3.8
石川県	57.9	58.5	56.0	△ 2.5	佐賀県	46.8	43.1	42.5	△ 0.6
福井県	52.8	52.7	53.5	+0.8	長崎県	59.9	59.6	59.0	△ 0.6
山梨県	47.6	48.7	50.2	+1.5	熊本県	49.5	47.9	46.5	△ 1.4
長野県	59.4	54.1	51.9	△ 2.2	大分県	65.6	62.9	61.3	△ 1.6
岐阜県	62.9	60.7	58.1	△ 2.6	宮崎県	49.3	48.1	49.2	+1.1
静岡県	53.6	51.9	50.3	△ 1.6	鹿児島県	46.4	43.8	41.3	△ 2.5
愛知県	58.4	52.5	50.1	△ 2.4	沖縄県	67.7	66.4	65.3	△ 1.1
三重県	29.4	30.2	34.1	+3.9	全国平均	57.2	53.9	52.1	△1.8

株式会社帝国データバンク 札幌支店

【問い合わせ先】 情報部 011-272-3933

担当：渡辺、柳澤、松田

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。