

後継者不在に関する栃木県内企業の実態調査 (2024 年)

後継者不在 55.1%、最低値を更新

～「内部昇格」が主流化、「M&A」もポピュラーに～

はじめに

中小企業を取り巻く環境が深刻な状況にあることは否めない。物価高に伴う原価の高騰、人件費の急伸が招くコスト高、価格転嫁が進まない受注環境、ゼロゼロ融資返済に伴う倒産・廃業の大幅な増加など、多くの課題が山積している。日本経済をシュリンクさせないための重要なファクターは、中小企業がいかに存続し機能するかにかかっていると言っても過言ではない。キーワードは「後継者」である。新たな時代を担う経営者の元で事業承継を進め、ビジネスモデルの再構築や、DX 戦略、さらには産業構造の改革などを推進していく必要がある。そのための必須条件である事業承継の実態がどうなっているのか、非常に興味深いところであろう。

そこで帝国データバンク宇都宮支店では、「後継者不在」の現状を明らかにするため、弊社データベースを駆使して分析を試みた。

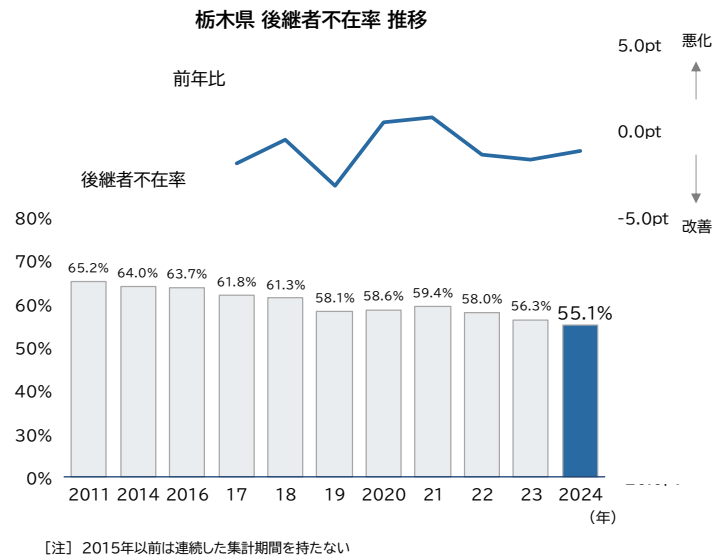
信用調査報告書ファイル（約 200 万社収録）をもとに、主に 2022 年 10 月～2024 年 10 月の変化にスポットを当てて、事業承継の実態について分析可能な栃木県内企業 3440 社（全業種）の後継者の決定状況と事業承継動向について調査を行った。栃木県内企業に関する調査は 2023 年 12 月に続き 9 回目である。

調査結果要旨

1. 栃木県内企業で分析可能な 3440 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 1896 社（構成比 55.1%）、「後継者あり」は 1544 社（同 44.9%）であった。
2. 県内企業の後継者不在状況について、事業承継適齢期と言える「70 代」は 28.6%、「80 代以上」は 26.1%であり、低下は確認できるが、4 社に 1 社内外と高水準である。一方、業種別では「建設業」が 62.7%で最も高く、以下、「サービス業」62.6%、「小売業」62.1%などで不在率が高く、「不動産業」42.1%、「製造業」43.0%などでは低い。
3. 2024 年に事業承継が確認できた県内企業（途中経過）のなかで、最も高い属性は「同族承継」で 44.8%と根強いものの、構成比は 2020 年比で 11.3 ポイントも減少しており、脱・ファミリー化が進んでいるようだ。これに対し「内部昇格」は 32.2%、「M&A ほか」10.4%、「外部招聘」8.0%などとなっており、特に「内部昇格」は 2020 年比で 11.6 ポイントも増加していた。
4. 事業承継候補が決まっている企業の属性を見ると、「子ども」が 45.1%で最多、次いで「非同族」が 30.4%と続いた。栃木県の後継者は、「同族」が根強いものの、非同族（内部昇格や外部招聘）がポピュラーになりつつある。

1. 2024 年の「後継者不在」企業 55.1%、最低値を更新

栃木県内企業の後継者不在状況について、分析可能な 3440 社について確認してみると、1896 社（構成比 55.1%）が後継者不在であり、1544 社（同 44.9%）が「後継者あり」であった。過去の調査状況と比較すると、2011 年には後継者不在率は 65.2%と約 3 社に 2 社が後継者不在であったが、徐々に低下し、2019 年には 58.1%まで減少し、初めて6割を割り込んだ。その後も減少の一途を辿り、今回の調査では過去最低値を3年連続で更新した。



参考までに全国平均を記載しておく。全国の後継者不在率も 52.1%と過去最低となった。時系列では 2018 年 66.4%、2019 年 65.2%、2020 年 65.1%、2021 年 61.5%、2022 年 57.2%、2023 年 53.9%そして今回に続く。栃木県との比較においては、3.0 ポイント栃木県より低く、栃木県は後継者選定において、やや遅れている点是否めない。詳細は全国の概況で述べる。

後継者不在企業が減少した要因はいくつか考えられる。最も大きな理由としては、休廃業・解散、倒産した企業がコロナ禍を契機に急増したことが上げられる。2024 年に入りゼロゼロ融資の返済に窮した企業が次々と事業を停止し、法的整理件数は 160 件と年間最多記録を更新することが確実視されている。加えて、休廃業・解散企業はその 4 倍強と言われており、概数として 1000

年代別 後継者不在率推移
(2018 年以降推移)

		2018	2019	2020	2021	2022	2023	単位: %	単位: pt
								2024	23年比 (1年前)
代表者年代別	栃木県平均	61.3	58.1	58.6	59.4	58.0	56.3	55.1	△ 1.2
	30代未満	100.0	100.0	84.6	100.0	100.0	100.0	100.0	0.0
	30代	91.1	86.0	87.9	90.2	90.5	93.9	94.9	1.0
	40代	88.4	81.7	79.4	80.9	78.7	77.0	77.9	0.9
	50代	73.5	65.7	64.8	70.3	69.1	62.5	61.6	△ 0.9
	60代	45.4	43.7	44.2	46.3	44.7	40.3	41.2	0.9
	70代	30.1	28.3	27.4	33.8	32.1	30.7	28.6	△ 2.1
	80代以上	25.3	21.7	21.8	24.4	31.2	32.0	26.1	△ 5.9

社近い県内企業が消滅していることになる。企業の自然淘汰は進み、後継者不在状態の企業数（分母）が減少すれば、不在率は小さくなることになる。一方で、経済環境が芳しくないことを背景に、新設企業が稼働していない（設立しても創業しない）点も大きく影響している。こうなると、創業して間もない後継者不在企業も増えないということになる。また別の観点では、M&Aなどによる企業の統廃合が進むことで、大企業や地方の中核企業が積極的に中小企業を買収するケースが増加傾向にあり、後継者問題が解消される企業もよく目に付く。あるいは、金融機関やコンサルタント会社の企業努力もあり、後継者不在という課題に対応する案件も増加傾向を示している。こういった諸々の事情が重なり、不在率が下がるという結果になったと分析している。必ずしも前向きな形で後継者問題が解消されているわけではなく、引き続き課題として残る面も多々あるということだ。

経営者の年代別で後継者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」では100.0%、「30代」94.9%、「40代」77.9%と、不在率は高い。これは、新社長が就任したばかりや、新設したばかりの企業は後継者を優先経営課題として掲げる企業は少ないこともあり、事実、経営課題とはなりにくく問題視はしていない。これが、「50代」には61.6%、「60代」になると41.2%と、徐々に後継者の策定が進み、「70代」28.6%、「80代以上」26.1%と事業承継適齢世代では不在率は低下する。しかしながら、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4社に1社以上あるという状況は、大きな課題であるとも感じる。当然、休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になり、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・・・」という理論につながることで、実は深刻な事態であることは認識しておかなければならないだろう。

一方で、業種別の後継者不在率について見ると、最も高いのは「建設業」で62.7%であった。以下、「サービス業」が62.6%、「小売業」が62.1%、「運輸・通信業」が58.9%と続いた。他方、不在率が低い業種を見ると、「不動産業」が42.1%と最も低く、以下、「製造業」が43.0%、「卸売

		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	栃木県平均	61.3	58.1	58.6	59.4	58.0	56.3	55.1	△ 1.2
	建設業	68.1	65.6	66.5	65.9	63.0	62.3	62.7	0.4
	製造業	52.4	50.1	51.7	53.2	51.4	47.3	43.0	△ 4.3
	卸売業	57.8	52.1	51.9	53.0	53.4	51.8	50.4	△ 1.4
	小売業	65.4	61.2	60.7	60.8	62.4	65.4	62.1	△ 3.3
	運輸・通信業	63.2	63.8	63.9	65.9	61.9	55.0	58.9	3.9
	サービス業	66.4	62.8	62.5	64.4	64.3	63.4	62.6	△ 0.8
	不動産業	68.8	63.9	59.7	60.7	58.2	47.7	42.1	△ 5.6

業」50.4%などが続いた。業種間で格差が大きく、個々の企業で環境が違うことも否めないが、特に中小企業では事業承継がなかなか進んでいないことの証明ともなっているようだ。業界というよりも、個々の企業の置かれている経営環境で大きく状況は異なると認識できよう。

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 27 万社における後継者不在企業は、約 14 万 2000 社で構成比は 52.1%であった。栃木県同様に 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 3.0 ポイントほど低い。経営者の年代別後継者不在率は、「30 代未満」84.6%、「30 代」81.8%、「40 代」74.9%と若年層での不在率は高く、「60 代」37.8%、「70 代」28.5%、「80 代以上」23.2%と少なくなっており、概ね栃木県とほとんど同じ傾向を示していることが分かる。また業種別の状況では、「建設業」が最も高い 59.3%、以下「小売業」56.8%、「サービス業」55.5%などが高く、「製造業」43.8%、「運輸・通信業」47.2%、「卸売業」48.8%などの不在率は比較的低かった。いずれにしても、主要業種の全てで不在率が低下を示しており、後継者問題は改善傾向を示しているようだ。ただし、栃木県同様の傾向は否めず、後継者不在企業が倒産、休廃業・解散したことによる減少や、業績不振の企業が買収されていくケースは現実であり、淘汰による不在率の低下は決して望ましいとは言えないだろう。

都道府県別では、最も後継者不在率が高いのは秋田県(72.3%)であった。以下、鳥取県(70.6%)、島根県(66.5%)、北海道(65.7%)、「沖縄県」(65.3%)などが上位に並んだ。一方、不在率の低い県としては、三重県(34.1%)が最も低く、以下、茨城県(41.0%)、鹿児島県(41.3%)、千葉県(42.2%)、佐賀県(42.5%)などがランクインした。最も高い県と最も低い県の格差は、実に 38.2 ポイントにものぼり、企業の存続に大きく影響する事態も想定されるところだ。

栃木県の後継者不在率 55.1%の位置付けについては、不在率が高い順で 21 番目に位置し、概ね平均的と言える。ちなみに隣接県である「群馬県」は 51.8%で 26 位、「茨城県」は 41.0%と後継者不在率全国第 46 位である。例えば事業承継を行ったばかりという企業や新設企業の登録などにより企業数の増減（分母の変化）が生じるため、一概に不在率の高低が事業承継の普及率に比例するとは言い切れない。ただし、前項で述べたように、社長が事業承継の適齢期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という認識が必要であろう。特に北関東 3 県の比較においては、最も不在率が高かったわけで、課題として捉える必要もあるのかもしれない。今後の行政の施策や、地域経済を支える中小企業の未来という意味では自治体や金融機関などの支援体制も重要なファクターだと感じている。

都道府県別 後継者不在率推移

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

3. 県内企業の事業承継、「同族承継」根強く、「内部昇格」も主流に

今回の調査で 2024 年に事業承継が実行されたことが判明した栃木県内企業について、先代経営者との関係性（就任経緯別）を見ると、「同族承継」が 44.8% で最も多かった。トレンドは変化しつつあるものの、「後継者は息子！」という考え方はまだまだ根強いようだ。以下、「内部昇格」が 32.2%、「M&A ほか」10.4%、「外部招聘」8.0%、「創業者」4.6% と続いた。あくまでも速報値（今年はまだ終わっていない）のため、最終的には数値は動く可能性もあることはご理解頂きたい。前年との比較で見ると、「同族承継」は 5.2 ポイントの増加、「内部昇格」が 4.5 ポイントの増加、「M&A ほか」は 12.2 ポイント減少と、大きな変化が見られる。「内部昇格」は血縁関係によらない役員や幹部社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、そして近年盛んにおこなわれている「M&A」は買収や出向、分社化などにともなう社長の派遣・転籍による着任である。栃木県においては保守的な考え方が強い傾向もあり、同族承継という考え方が極めて強い。ただし、少しずつ変化し「脱ファミリー」の傾向にトレンド

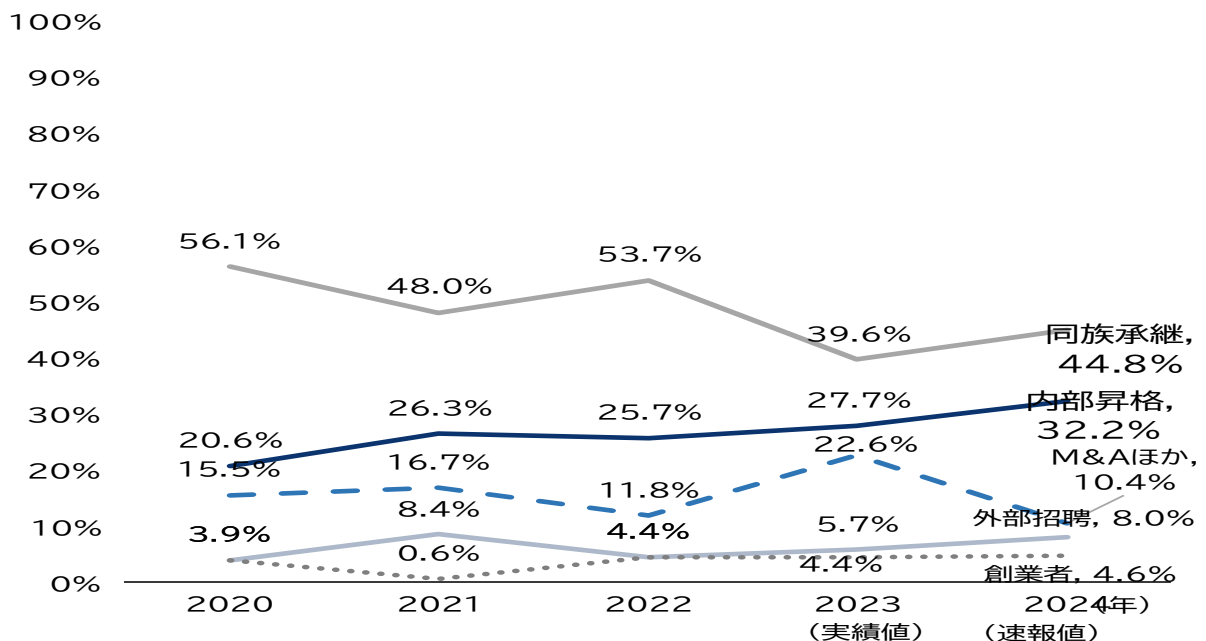
が傾き、特に内部昇格の割合は年々コンスタントに増加を示している。時代の変遷とともに、同族承継に固執しない文化が醸成されつつあると見てよいであろう。

ちなみに全国調査の結果では、「内部昇格」36.4%、「同族承継」32.2%、「M&Aほか」20.5%、「外部招聘」7.5%、「創業者」3.4%の順であった。初めて「内部昇格」が「同族承継」を上回った。栃木県との比較では、「内部昇格」は4.2ポイントも高く、「M&Aほか」は実に10.1ポイントも高い。すでに同族承継ありきの時代が終焉していることが分かる。全国的には脱ファミリー化は当たり前のようだ。栃木県がガラパゴス化している感覚を受けるのは、私だけではあるまい。

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について、後継者の属性を見てみると、やはり「子ども」が45.1%と半数近くを占め最も多かった。以下、「非同族」30.4%、子ども・配偶者以外の「親族」19.4%、「配偶者」5.1%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、「子ども」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極端に高いことが傾向としてある。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」のカテゴリーでは「子ども」を選択するケースが約7割と高く、現経営者が若い世代になると「非同族」を選ぶ確率が高い。経営者は経験則が大きな判断材料となっており、このような後継候補の属性となっていると考えられる。特に創業社長の場合、2割ほどが非同族の後継者を選ぶ傾向が見られる。また、内部昇格や外部招聘で就任した社長の大半は非同族を選択する傾向も見て取れる。将来的には同族承継の範疇は減少していくものと推測もできよう。

ちなみに全国調査の結果では、「非同族」（39.3%）に対して、「子ども」（31.4%）と、ここ2年ほど非同族が逆転している。全国規模で見れば、確実に同族承継という考え方は過去のものにな

栃木県 事業承継「就任経緯別」推移

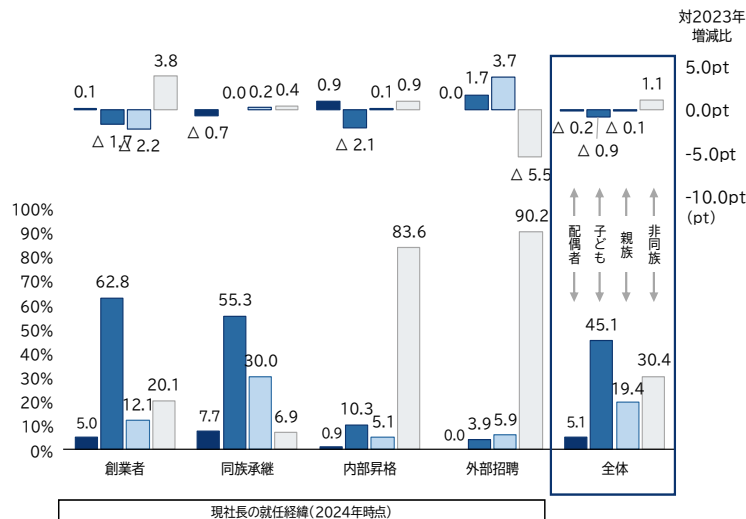


〔注1〕 2022年までの数値は、過去調査時の最新データ

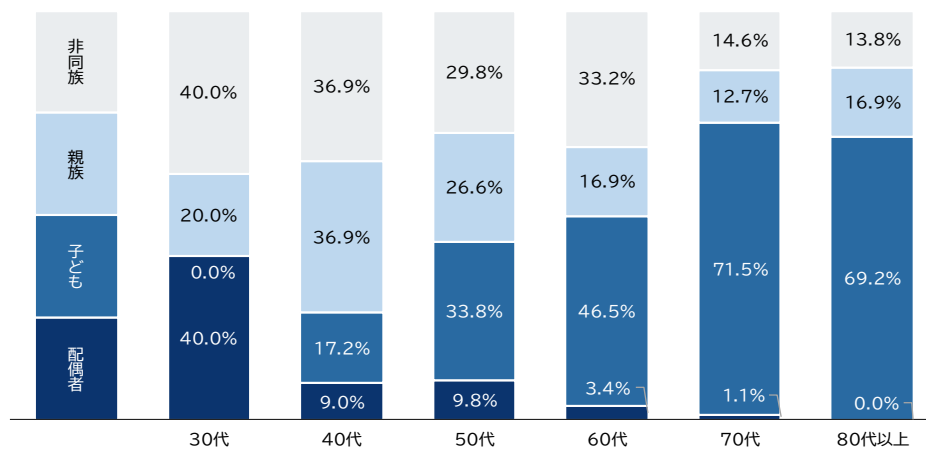
〔注2〕 [M&Aほか]は、買収・出向・分社化の合計

っており、この流れは今後さらに加速するものと見られる。

栃木県「就任経緯別」後継者候補属性



栃木県 年代別後継候補属性



4. まとめ

9 回目となる「後継者不在」に関するレポートだが、初めて取り上げた 2011 年当時は不在率 65.2%と、社会問題化していたが、今回の調査では 55.1%まで減少しており、後継者問題は表面的には解消傾向にあるという結論だろう。

ただし、内包している様々な課題は、経営上極めて重要なファクターばかりであり、看過できないものも少なくない。課題の一つ目は、倒産、休廃業・解散による企業の消滅である。ゼロゼロ融資の返済が大きな要因となり、県内の倒産件数は年間最多記録を更新するなど、1 年間で 1000 社にものぼる企業がなくなっている。不在企業が消滅していけば伴って不在率も減少することとなり、本来目指すべき「後継者策定」によって減少していくイメージとは異なる内容となつてし

まっている。二つ目は、「同族承継」の根強い人気である。本文中でも述べたように、全国調査の結果では「非同族」が「同族」をすでに2年前に逆転しており、「M&A」の認知度も極めて高い。しかし、栃木県では「同族承継」が44.8%と、未だに「後継者は息子！」のイメージが抜けていない。それでも、内部昇格が3割を超えるなど少しずつ変化は見られる。“岩盤保守”体制が強固な体質が今後どれだけ変化していくのかも大きなポイントとなる。三つ目に、M&Aや外部招聘のプロセスで、不健全な業者が暗躍している実態がある。近年、県内でも発生した事例として、「M&Aのコンサルタント会社」と称して契約し、マッチングや事業承継の実務を進めてくれるものと思いきや、その実態は売上げや経費を根こそぎ奪って逃走するといった詐欺まがいの手法であったというものだ。こういった輩がはびこると言うことは、裏を返せばそれだけ案件が多くなっており、コンサルタント会社や金融機関など多くの事業者が関わる市場となってきたということだ。是非、健全な事業承継やM&Aが進められるよう、チェック機能が働くことが重要となるだろう。

ほかにも、事業承継の実務の煩雑さなど課題は多い。新しい経営者が就任すると言うことは、登記上代表の名前を変えれば済むという話ではない。企業には多くのステークホルダーが存在し、従業員もいる。こういった方々の信認を得るまでには時間も労力も必要だ。多くの中小企業が、スムーズに後継者を決め、事業が継続されていくことは、地方経済にとっても大きな意味がある。トレンドに取り残されないよう、県内企業の意識改革にも期待したいものだ。

【 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。