

四国企業の「後継者不在率」 2年連続低下の55.1% 「脱ファミリー」経営が進む

社長就任経緯、「外部招聘」「創業者」が増加
「同族承継」「内部昇格」「M&A ほか」は僅かに低下

四国地区・「後継者不在率」動向調査(2025 年)



本件照会先

須賀原 欣彦、道田 祐一(調査担当)
株式会社帝国データバンク 高松支店
TEL:087-851-1571
FAX:087-851-3837

発表日

2025/12/12

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。

SUMMARY

2025 年における四国地区の企業における後継者不在率は 55.1%。前年から 1.9 ポイント低下し、2 年連続で改善傾向となった。官民の相談窓口や支援メニューの拡充が改善に寄与した。社長の年代別では、30 代未満が最も高く 100.0%、50 代は 62.0%、80 代以上は 22.9%。業種別では、「建設業」が最も高く 62.8%、「サービス業」(57.5%)、「小売業」(57.2%)が続いた。

事業承継における「脱ファミリー化」が進み、「同族承継」と「内部昇格」の差が縮小傾向にある。

※株式会社帝国データバンク高松支店では、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、

2023 年 10 月-2025 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四国地区の企業 7,720 社(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 2024 年 11 月に続き通算 12 回目。

後継者不在率の動向

2025 年の後継者不在率は 55.1% 改善が進む

事業承継の実態について分析可能な四国地区の企業 7,720 社(全業種)を対象とした 2025 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」の企業は 4,253 社となり、後継者不在率は 55.1%となった。前年(2024 年)から 1.9 ポイント(pt)低下し、2 年連続で前年の水準を下回ったほか、過去の調査で最高だった 2023 年に比べると 2.3pt の低下となるなど、四国地区の企業における後継者問題は、改善が進んでいる。

四国 4 県別にみると、「高知」が 63.2%で最も高かった。次いで「愛媛」(59.2%)、「徳島」(53.0%)と続き、「高知」のみ前年を上回った。また、「香川」(47.5%)は最も低く、四国 4 県のなかで唯一 5 割を下回っており、相対的に後継者の選定が進んでいる状況がうかがえる。なお、「全国」との比較では、「徳島」「愛媛」「高知」が上回り、「香川」のみ下回っている。

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きにくかった小規模事業者にも門戸が広がった。自治体や民間の M&A 仲介事業者、特に地域金融機関による事業承継への取り組み効果も加わって、事業承継の重要性が広く認知・浸透したことが、経営者をはじめ事業承継に直面した当事者の意識変化をもたらすなど、後継者不在率の改善に影響力を発揮したとみられる。

他方、企業規模によっては後継者対策が進まず、依然として高い後継者不在率で推移した。中小企業基本法に基づく企業規模別でみると、「大企業」では 24.7%にとどまった一方で、「中小企業」では 55.8%、中小企業のうち「小規模企業」では四国地区の全業種平均(55.1%)を大きく上回る 61.2%となった。比較可能な 2023 年調査からの改善幅でも、「大企業」では 15.9pt 低下したのに対し、「中小企業」では 1.9pt、「小規模企業」では 1.6pt と、小規模企業ほど後継者対策が進んでいない実態が判明した。

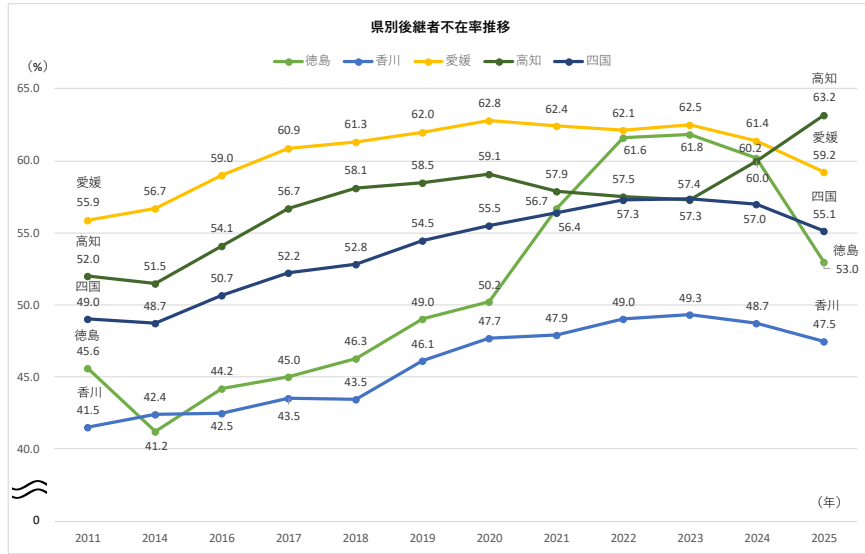
また、中小企業の後継者不在率を、企業の「主要取引金融機関(メインバンク)」別にみると、2025 年では「メガバンク」が 41.8%だったほか、事業承継支援に注力する「政府系金融機関」も 42.9%と、いずれも低水準で推移した。他方、「信用金庫」(64.2%)、「信用組合」(73.1%)はいずれも四国地区の全業種平均(55.1%)を大きく上回る水準だった。事業承継の局面では、後継者が株式や事業用資産を買い取る場合も多く、資金調達を含めた承継ノウハウのほか、承継に関心の高い企業・経営人材などを紹介するネットワークなど、金融機関の果たす役割は大きい。ただ、こうした機能を十分に提供するための専門人材やノウハウが蓄積されていない、あるいは人員不足から「事業承継支援まで手が回らない」といった金融機関では、潜在的な事業承継ニーズを掘り起こせていない可能性もある。

後継者不在率 推移

県別後継者不在率推移

(%)

	2011年	2014年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
徳島	45.6	41.2	44.2	45.0	46.3	49.0	50.2	56.7	61.6	61.8	60.2	53.0
香川	41.5	42.4	42.5	43.5	43.5	46.1	47.7	47.9	49.0	49.3	48.7	47.5
愛媛	55.9	56.7	59.0	60.9	61.3	62.0	62.8	62.4	62.1	62.5	61.4	59.2
高知	52.0	51.5	54.1	56.7	58.1	58.5	59.1	57.9	57.5	57.3	60.0	63.2
四国	49.0	48.7	50.7	52.2	52.8	54.5	55.5	56.4	57.3	57.4	57.0	55.1
全国	65.9	65.4	66.1	66.5	66.4	65.2	65.1	61.5	57.2	53.9	52.1	50.1



企業規模別・中小企業の取引金融機関別後継者不在率

企業規模別			(単位:%) (単位:pt)		中小企業のうち「主要取引金融機関」別			(単位:%) (単位:pt)	
	2023年	2024年	2025年	前年比		2023年	2024年	2025年	前年比
大企業	40.6	34.5	24.7	△ 9.8	メガバンク	43.4	41.7	41.8	+0.1
中小企業	57.7	57.5	55.8	△ 1.7	銀行	58.0	57.5	55.3	△ 2.2
小規模企業	62.8	62.4	61.2	△ 1.2	信用金庫	60.6	63.4	64.2	+0.8
四国 後継者不在率 推移	57.4	57.0	55.1	△ 1.9	信用組合	67.9	66.7	73.1	+6.4
					政府系金融機関	48.8	43.9	42.9	△ 1.0

[注] 企業規模の分類は中小企業基本法の定義に基づく

[注] 銀行＝地方銀行と第二地方銀行の合計

年代別:「40代・50代・60代」で後継者不在率が改善

四国地区の企業における社長年代別の後継者不在率では、「30代未満」が最も高く100.0%となった。「50代」(62.0%)までは四国地区の平均に比べて高く、創業直後、または経営者が壮年期で活躍する企業では、後継者を選定する必要性・緊急性が低いことも、若手～現役世代の後継者不在率が高い要因となっている。ただ、前年と比べると現役世代の「40代」、事業承継が視野に入る「50代」「60代」の後継者不在率が2pt以上低下するなど改善した。また、先代社長から事業を承継した経営者などでは、事業承継の難しさなどを実際に経験していることから「早い段階で後継候補を策定、育成する」意識が醸成されていることも、現役世代の後継者不在率が低下した要因の一つとしてあげられる。他方、「60代」以上では四国地区の平均を大きく下回り、「80代以上」(22.9%)は全年代で最も低かったものの、今なお2割の企業が後継者を策定していなかった。

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。2024年→2025年の後継者策定状況が比較可能な企業で、後継者が「不在」だった四国地区の企業の動向をみると、2024年以降に代表者交代を行ったことで後継者を決めていない「承継直後」が2.7%、2024年時点では後継者候補がいたにもかかわらず2025年に後継者不在となった「計画中止・取りやめ」が1.6%を占めた。なお、「計画中止・取りやめ」は前年調査(3.7%)から低下した。

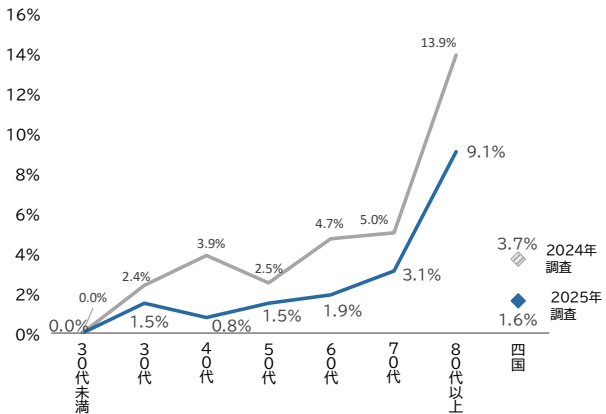
年代別にみると、「計画中止・取りやめ」の割合は 30 代未満～60 代まで 1%台と低位で推移した一方、「70 代」は 3.1%、「80 代以上」では 9.1%と比率が上昇し、「80 代以上」が全年代で最高となった。事業承継が中断・頓挫した要因は多岐にわたるものの、高齢での事業承継では中断・白紙といったリスクがより高まる傾向にある。

年代別 後継者不在率 推移

年代別 後継者不在率 推移

年代別			(単位:%)	(単位:pt)
	2023年	2024年	2025年	前年比
30代未満	90.5	100.0	100.0	±0.0
30代	91.5	90.4	90.5	+0.1
40代	81.8	82.9	80.3	△ 2.6
50代	62.2	64.8	62.0	△ 2.8
60代	40.2	41.0	38.1	△ 2.9
70代	30.9	29.9	30.1	+0.2
80代以上	18.0	22.6	22.9	+0.3
四国	57.4	57.0	55.1	△ 1.9

年代別における「後継者不在」のうち
「計画中止・取りやめ」割合



全国 9 地域別:「四国」は 3 番目に高い水準

後継者不在率を全国の 9 地域別にみると、「四国」は「北海道」「中国」に次いで 3 番目に高い水準となった。また、「北海道」は 2017 年から、「関東」は 2018 年から、「近畿」は 2019 年から低下傾向を示しているが、「四国」は 2024 年からの低下となっている。後継者不在率の高い地域や、上昇傾向が続く地域では、総じて同族経営の企業が多く、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、人口減少や高齢化など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いとみられる。

全国 9 地域別 後継者不在率 推移

(%)

地域別	年別											
	2011	2014	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
北海道	71.8	72.8	74.0	74.0	73.5	72.9	72.4	71.0	68.1	66.5	65.7	63.6
東北	65.3	65.0	64.0	64.6	64.8	65.3	65.2	60.1	56.7	56.0	54.0	50.9
関東	67.9	66.3	67.4	68.1	67.8	65.9	65.2	62.0	58.1	54.4	51.8	49.0
北陸	56.4	56.8	55.7	57.1	58.2	57.4	57.7	56.9	55.9	53.5	52.4	52.6
中部	65.6	65.6	66.5	67.3	65.9	64.1	64.4	59.5	55.2	51.5	49.9	48.1
近畿	68.6	68.7	68.7	67.9	68.2	66.6	66.3	61.6	53.6	48.2	46.9	46.5
中国	71.3	71.5	71.1	70.6	70.4	70.6	70.8	66.6	62.5	59.3	58.9	58.4
四国	49.0	48.7	50.7	52.2	52.8	54.5	55.5	56.4	57.3	57.4	57.0	55.1
九州	57.7	57.7	59.9	60.7	61.2	62.2	62.7	60.2	57.2	55.1	52.9	50.6

[注]赤字は前年比上昇を示す。2014年・16年はそれぞれ対11年、14年の比較

業界別：「建設業」が最も高く、唯一 6 割を上回る

後継者不在率を業界別でみると、「建設業」が 62.8%で最も高く、唯一 6 割を上回った。次いで、「サービス業」(57.5%)、「小売業」(57.2%)、「不動産業」(56.6%)、「卸売業」(54.3%)、「運輸・通信業」(50.4%)が続き、「製造業」(47.3%)、「その他」(47.1%)が 5 割を下回った。製造業では、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。

業界別 後継者不在率 推移

四国 業界別 後継者不在率推移(2025年調査時点)

業界別	2023年	2024年	(単位:%) 2025年	(単位:pt) 前年比
建設業	66.7	65.6	62.8	△ 2.8
製造業	49.8	49.1	47.3	△ 1.8
卸売業	57.2	57.4	54.3	△ 3.1
小売業	59.1	59.0	57.2	△ 1.8
運輸・通信業	54.6	53.3	50.4	△ 2.9
サービス業	56.7	57.5	57.5	±0.0
不動産業	52.4	53.2	56.6	+3.4
その他	52.2	50.8	47.1	△ 3.7

業界別後継者不在率(2025年調査時点)

	建設業	製造業	卸売業	小売業	運輸・通信業	サービス業	不動産業	その他	全体
徳島	62.9	42.5	55.7	53.9	47.8	52.1	40.0	49.0	53.0
香川	57.2	42.7	46.2	50.0	47.4	42.9	39.2	32.8	47.5
愛媛	66.2	50.1	56.7	60.8	51.5	67.8	72.7	49.4	59.2
高知	68.6	56.4	62.6	63.4	58.1	66.2	66.7	64.1	63.2
四国	62.8	47.3	54.3	57.2	50.4	57.5	56.6	47.1	55.1
全国	57.3	42.4	46.8	55.2	45.7	52.9	51.1	38.5	50.1

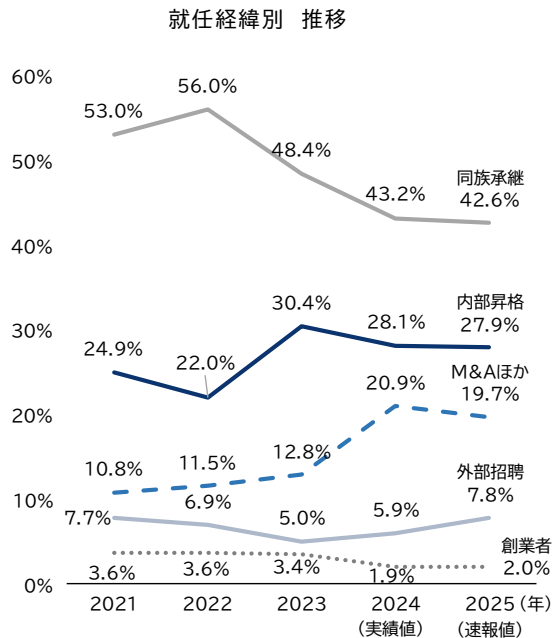
2025 年の事業承継動向

就任経緯別：「脱ファミリー」が進む

2025年に代表者交代が判明した四国地区の企業のうち、前代表者との関係性(就任経緯別)をみると、2025 年(速報値)の事業承継は、「同族承継」により引き継いだ割合が 42.6%と最も高かった。次いで、血縁関係によらない役員・社員を登用した「内部昇格」が 27.9%で続いた。2022 年には「同族承継」と「内部昇格」の差が 34.0ptあったものの、2025 年はその差が 14.7ptまで縮小している。日本企業における事業承継は、これまで最も多かった親族間の承継から社内外の第三者へ経営権を移譲する「脱ファミリー」の動きが加速している。以下、買収や出向を中心にした「M&Aほか」(19.7%)、社外の第三者を代表として迎える「外部招聘」(7.8%)など、外部から経営トップを迎え入れる事業承継が続いた。因みに、「M&A ほか」は 2024 年実績を 1.2pt 下回った。近年は悪質な買い手企業により給与遅配や税金未納、経営者保証など健全な企業経営が行われない、契約通りに経営者保証の解除や債務の引き受けに応じな

といったトラブルが表面化しており、こうした影響も背景に、事業承継の現場において M&A を通じた第三者への事業譲渡に対し警戒感が広がった可能性もある。

新任社長 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

就任経緯別事業承継動向(2025 年調査時点) (%)

	創業者	同族承継	内部昇格	外部招聘	M&Aほか
徳島	0.0	53.7	29.3	7.3	9.7
香川	5.1	34.6	23.1	10.3	26.9
愛媛	1.2	38.8	31.8	4.7	23.5
高知	0.0	55.0	27.5	10.0	7.5
四国	2.0	42.6	27.9	7.8	19.7
全国	3.4	32.3	36.1	7.6	20.6

後継者候補属性:「子ども」が約 4 割を占める

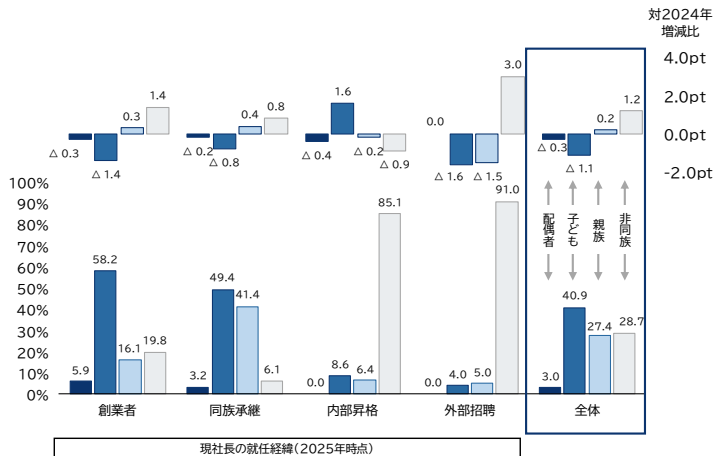
2025 年時点で後継者候補が判明した四国地区の企業 3,467 社の後継者属性をみると、最も多いのは「子ども」の 40.9%で、前年を 1.1pt 下回った。次いで、「非同族」(28.7%)、「親族」(27.4%)、「配偶者」(3.0%)が続いた。同族承継では「子ども」「配偶者」はともに前年から低下した一方で、「親族」は前年から上昇した。長男や娘、娘婿など、家族間での事業承継は消極的な傾向が続く一方で、従兄妹や叔父・叔母などへの親族承継では上昇するなど、同じ親族承継でも傾向が分かれた。

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 9 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」の企業であった。ただ、こうした企業でも後継候補を身内以外の「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 0.8pt、「創業者」は 1.4pt、それぞれ上昇した。

ファミリー企業でも引き続き、親族外事業承継＝脱ファミリーへ舵を切る動きが強まっている。

就任経緯別 後継者候補



	配偶者	子ども	親族	非同族
徳島	4.5	48.2	23.8	23.5
香川	3.4	33.2	30.8	32.6
愛媛	2.1	45.3	26.1	26.5
高知	2.1	41.9	26.1	29.9
四国	3.0	40.9	27.4	28.7
全国	4.7	29.7	24.6	41.0

後継者問題 事業を「続ける」「畳む」の判断が分岐点に

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関心の高まりや意識改革は着実に進んでおり、後継者問題への取り組みは一定の成果をあげている。また、事業承継・引継ぎ支援センターや金融機関など各種の支援機関による相談窓口の広がり、事業承継税制の活用など、承継を促進する仕組みが整備されたほか、外部人材の招聘においても、働きながら事業承継を目指す「副業・兼業」の広がり、セカンドキャリアとしての事業承継など、従前に比べて経営人材の獲得ハードルが低下したことを背景に、経営者が早期に承継計画を立てやすくなったことも要因として大きい。

こうしたなか、四国地区の企業における後継者不在率は、特定の年代や業界で不在率が上昇する傾向があるなど一部で偏りがみられるものの、全体では低下傾向にある。ただ、当代限りでの「店じまい」を決断した高齢の経営者など「そもそも事業承継を望まない」層は多く、後継者不在率の押し上げ要因となっている。また、創業者や親族間で事業を代々引き継いできたファミリー経営の企業では、当初は子息への事業承継を模索していたものの、事業をさらに続けるためには老朽化した設備の更新などが必要で、現状の経営環境では新たな借入金を返済できるだけの収益力がなく、「負担をかけたくない」といった理由から事業承継計画を白紙にする、あるいは一時見合わせるといったケースもある。そのため、「後継者を決めて事業を続ける」企業と、「後継者を決めず事業を畳む」企業で二分される形で、四国地区の後継者不在率は急激な低下は見込めず、当面は50%台で推移するとみられる。

企業の約半数が「後継者候補を決めて事業を続ける」なかで、今後は株式や経営資産の引き継ぎ、取引先や金融機関との調整など、経営全般の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。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2025年調査に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」防止が課題となる。特に、現代表が70代以上と高齢の場合は、事業承継計画が何らかの形でトラブルに見舞われた際に「中止・取りやめ」となるリスクが高くなりやすい点は、承継当事者および支援機関において留意する必要があるだろう。

都道府県別 後継者不在率

都道府県	(単位：％) (単位：pt)						
	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	前年比	
北海道	71.0	68.1	66.5	65.7	63.6	△ 2.1	
青森県	59.8	59.9	61.2	57.7	47.3	△ 10.4	
岩手県	65.4	61.2	57.9	54.6	50.0	△ 4.6	
宮城県	60.7	60.3	59.2	55.9	56.2	0.3	
秋田県	69.9	69.9	70.0	72.3	73.7	1.4	
山形県	56.5	50.0	46.6	44.3	42.5	△ 1.8	
福島県	54.2	44.7	46.1	45.1	40.5	△ 4.6	
茨城県	45.5	42.7	42.1	41.0	41.0	±0.0	
栃木県	59.4	58.0	56.3	55.1	52.0	△ 3.1	
群馬県	62.3	58.0	53.9	51.8	50.4	△ 1.4	
埼玉県	64.1	61.9	58.4	55.8	54.0	△ 1.8	
千葉県	58.8	51.8	43.9	42.2	40.4	△ 1.8	
東京都	61.6	57.7	53.9	51.1	47.9	△ 3.2	
神奈川県	70.4	66.2	63.6	60.5	55.8	△ 4.7	
新潟県	55.8	53.5	47.2	46.6	46.1	△ 0.5	
富山県	61.3	60.3	59.4	58.2	59.1	0.9	
石川県	56.2	57.9	58.5	56.0	55.5	△ 0.5	
福井県	54.3	52.8	52.7	53.5	55.3	1.8	
山梨県	56.0	47.6	48.7	50.2	47.5	△ 2.7	
長野県	61.8	59.4	54.1	51.9	49.6	△ 2.3	
岐阜県	64.8	62.9	60.7	58.1	56.4	△ 1.7	
静岡県	57.5	53.6	51.9	50.3	48.0	△ 2.3	
愛知県	63.5	58.4	52.5	50.1	48.6	△ 1.5	
三重県	35.8	29.4	30.2	34.1	33.9	△ 0.2	

都道府県	(単位：％) (単位：pt)						
	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	前年比	
滋賀県	64.3	57.7	52.9	45.9	43.8	△ 2.1	
京都府	62.9	50.8	44.2	44.2	44.8	0.6	
大阪府	63.9	55.4	48.9	47.1	46.8	△ 0.3	
兵庫県	57.9	51.2	48.0	48.4	47.2	△ 1.2	
奈良県	54.4	49.9	51.2	49.4	50.0	0.6	
和歌山県	47.5	46.2	43.0	43.5	45.3	1.8	
鳥取県	74.9	71.5	71.5	70.6	62.7	△ 7.9	
島根県	72.4	75.1	69.2	66.5	64.2	△ 2.3	
岡山県	63.4	60.5	57.3	57.6	60.1	2.5	
広島県	64.4	59.0	56.6	57.6	57.9	0.3	
山口県	71.0	65.3	60.3	56.4	53.4	△ 3.0	
徳島県	56.7	61.6	61.8	60.2	53.0	△ 7.2	
香川県	47.9	49.0	49.3	48.7	47.5	△ 1.2	
愛媛県	62.4	62.1	62.5	61.4	59.2	△ 2.2	
高知県	57.9	57.5	57.3	60.0	63.2	3.2	
福岡県	64.1	60.2	57.9	54.1	50.8	△ 3.3	
佐賀県	50.7	46.8	43.1	42.5	46.3	3.8	
長崎県	62.1	59.9	59.6	59.0	59.2	0.2	
熊本県	50.0	49.5	47.9	46.5	45.7	△ 0.8	
大分県	66.7	65.6	62.9	61.3	55.8	△ 5.5	
宮崎県	51.0	49.3	48.1	49.2	49.9	0.7	
鹿児島県	49.4	46.4	43.8	41.3	37.6	△ 3.7	
沖縄県	73.3	67.7	66.4	65.3	61.0	△ 4.3	
全国	61.5	57.2	53.9	52.1	50.1	△ 2.0	