

特別企画:山形県内企業「後継者不在率」動向調査 (2021 年)

事業承継問題、コロナ禍で大幅改善 「後継者不在率」56.5%、過去 10 年で最も低く ～「同族承継」型の就任割合は減少傾向、脱ファミリーの動き継続～

はじめに

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。日本政策金融公庫の調査では、60 歳以上の経営者のうち 50% 超が将来的な廃業を予定。このうち「後継者難」を理由とする廃業が約 3 割に迫る。

後継者が不在であるなか、新型コロナウイルスによる業績悪化などが追い打ちとなり事業継続を断念する事例も想定され、その回避策として事業承継支援が今まで以上に注目されている。中小企業庁が 2017 年 7 月に打ち出した、事業承継支援を集中的に実施する「事業承継 5 ヶ年計画」を皮切りに、中小企業の経営資源の引き継ぎを後押しする「事業承継補助金」の運用、経営・幹部人材の派遣、M&A マッチング支援など、円滑な事業承継に向けたサポートが進んでいる。

帝国データバンク山形支店では、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もとに、2019 年 10 月-21 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 2,143 社 (山形県・全業種) における後継者の決定状況と事業承継動向について分析を行った。同様の調査は 2020 年 12 月以来 5 回目。

調査結果 (要旨)

1. 事業承継の実態について分析可能な 2143 社 (山形県・全業種) における後継者動向は、後継者が「いない」、または「未定」とした企業が 1211 社に上った。この結果、山形県内の後継者不在率は 56.5% となり、2020 年の不在率 62.2% から 5.7 ポイントの改善となった。4 年連続で不在率が低下し、調査を開始した 2011 年以降で最低となった。
2. 業種別では、全業種で前年を下回り、かつ不在率 7 割を下回った。2021 年の不在率が高いのは建設 (63.5%) であった。
3. 先代経営者との関係性 (就任経緯別) をみると、2021 年の事業承継は「同族承継」により引き継いだ割合が 45.8% となり、全項目中最も高かった。ただ 2020 年からは 1.6 ポイント低下しており、ここ数年のスパンでは親族間の事業承継割合は緩やかに縮小傾向をたどっている。2021 年に存在感を示したのが、第三者が社長に就任する「外部招聘」(10.8%) で、前年より 4.8 ポイント伸長した。
4. 後継候補が判明する県内 930 社の後継者属性をみると、「子供」が最も高い 45.9% となったが、前年から 4.0 ポイント減少した。他方、社内外の第三者である「非同族」を後継候補に位置づけているのは、現社長の就任経緯が「内部昇格」、「外部招聘」、買収などを含む「その他」とする企業に多い。

1. 2021 年の「後継者不在」状況

総合：後継者不在率は 4 年連続で改善、調査開始後の 2011 年以降で最低

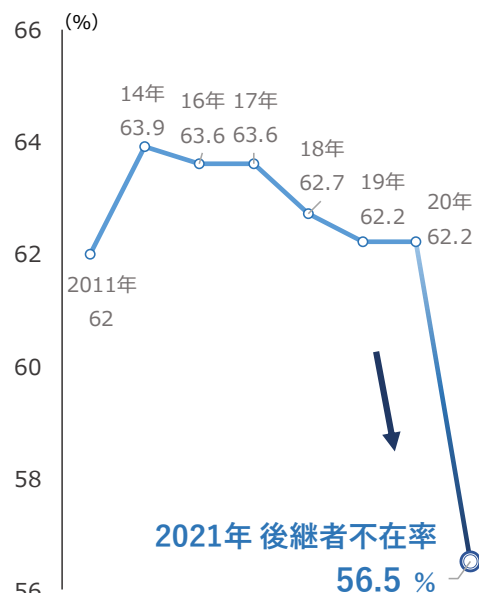
2021 年の事業承継の実態について分析可能な 2143 社（山形県・全業種）における後継者動向は、後継者が「いない」、または「未定」とした企業が 1211 社に上った。この結果、山形県内の後継者不在率は 56.5% となり、2020 年の不在率 62.2% から 5.7 ポイント改善。4 年連続で不在率が低下し、調査を開始した 2011 年以降で最低となった。

コロナ禍で事業環境が急激に変化するなか、高齢代表の企業を中心に後継者決定の動きが強まった。山形県の後継者不在率について年代別でみると、40 代以上の年代全てが 2020 年から改善している。特に 80 代以上の高齢層では、不在率（27.6%）が前年から 11.9 ポイントと大きく改善した。代表者の高齢化問題が深刻化するなか、柔軟な発想や対応力がある若い世代、生え抜きの役員など後任に将来を任せたい

といった、後継者問題に対する経営者の心境変化も影響しているとみられる。

加えて、山形県では事業承継の支援を行う公的な機関が設立されているほか、地域金融機関を中心にプッシュ型のアプローチが徐々に成果を発揮し始めていることも、後継者問題の解決・改善に寄与したものとみられる。

後継者不在率推移（2011～2021 年）

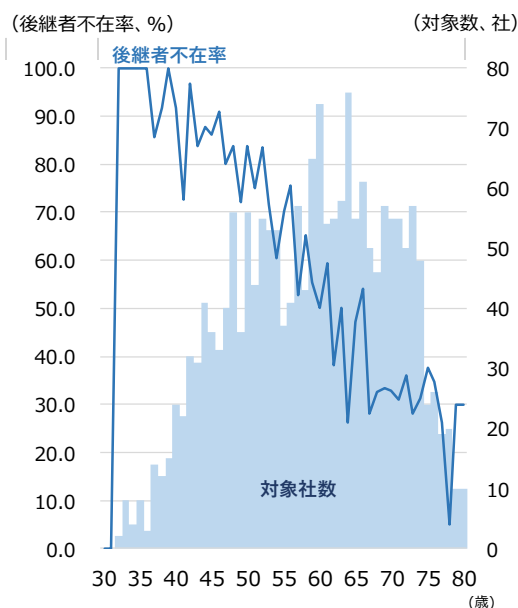


年代別 後継者不在率推移 内訳

年代別	山形県			参考：全国		
	2020	2021	増減比	2020	2021	増減比
30代未満	100.0	100.0	+0.0	92.7	91.2	△1.5
30代	93.1	95.5	+2.4	91.1	89.1	△2.0
40代	88.0	84.6	△3.4	84.5	83.2	△1.3
50代	69.4	68.8	△0.6	69.4	70.2	+0.8
60代	44.2	42.0	△2.2	48.2	47.4	△0.8
70代	34.0	30.5	△3.5	38.6	37.0	△1.6
80代以上	39.5	27.6	△11.9	31.8	29.4	△2.4
平均	62.2	56.5	△5.7	65.1	61.5	△3.6

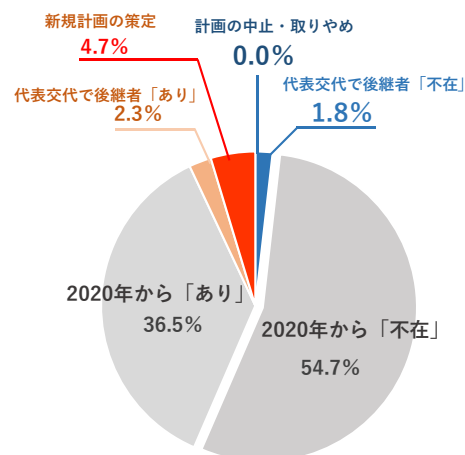
[注]赤字は前年比上昇を示す

（参考）年齢別 後継者不在率分布



実際に、後継者「あり」の企業 932 社のうち、昨年 後継者「不在・あり」の内訳 (2020→2021 年) から新たに後継候補を選定した・あるいは計画を立てた「新規計画の策定」(後継者「不在」→「あり」へ変更) 企業は全体の 4.7% だった。

一方、昨年まで後継者がいたにも関わらず、2021 年に「後継者不在となった「計画の中止・取りやめ」となった企業は山形県では確認できなかった。



業種：全業種で不在率 7 割を下回る

業種別では、全業種で前年を下回り、かつ不在率 7 割を下回った。2021 年の後継者不在率が最も高いのは建設 (63.5%) だった。また、大きく改善が進んだのは不動産 (34.4%) で、前年より 23.2 ポイント改善して、全業種中で最も不在率が低くなった。

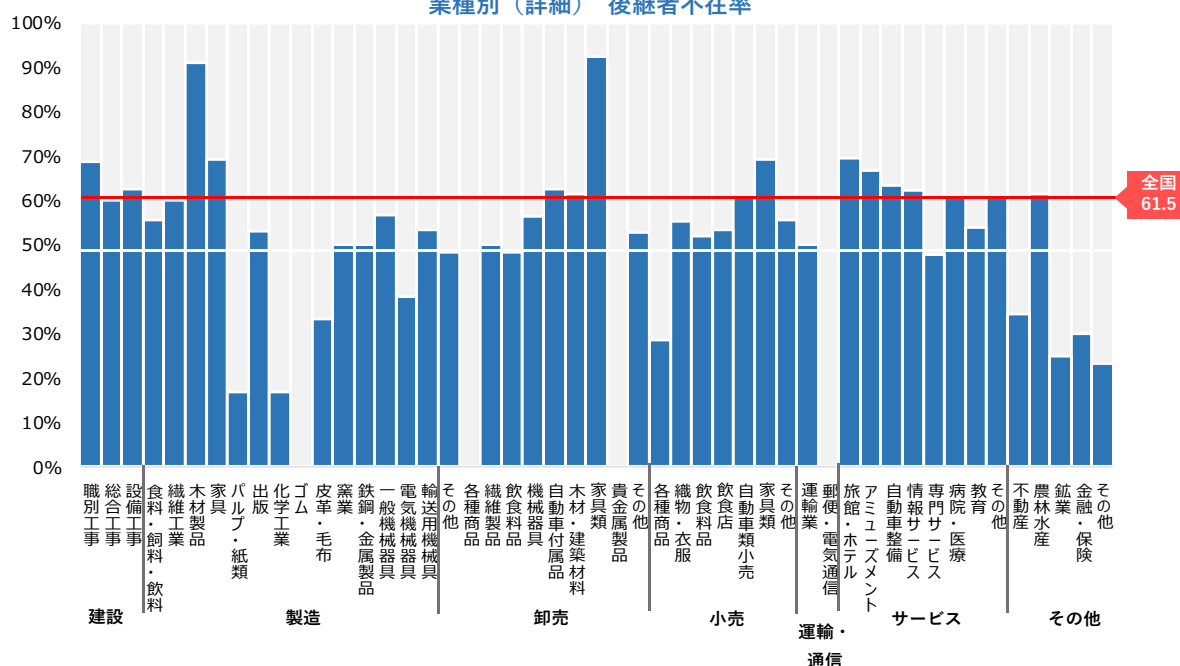
詳細別では、「家具類卸売」と「木材製品製造」が 90% を上回るなど突出して高いことが判明した。また「家具製造」と「家具類小売」な

業種別 後継者不在率推移 内訳

業種別	山形県			参考：全国		
	2020	2021	増減比	2020	2021	増減比
建設	68.9	63.5	△5.4	70.5	67.4	△3.1
製造	58.2	52.4	△5.8	57.9	53.7	△4.2
卸売	63.0	54.5	△8.5	63.0	59.1	△3.9
小売	58.0	56.3	△1.7	66.4	63.7	△2.7
運輸・通信	57.8	50.0	△7.8	61.5	57.6	△3.9
サービス	66.4	61.1	△5.3	69.7	66.5	△3.2
不動産	57.6	34.4	△23.2	67.5	62.8	△4.7
その他	50.9	47.0	△3.9	54.4	50.8	△3.6
平均	62.2	56.5	△5.7	65.1	61.5	△3.6

[注]赤字は前年比上昇を示す

業種別 (詳細) 後継者不在率



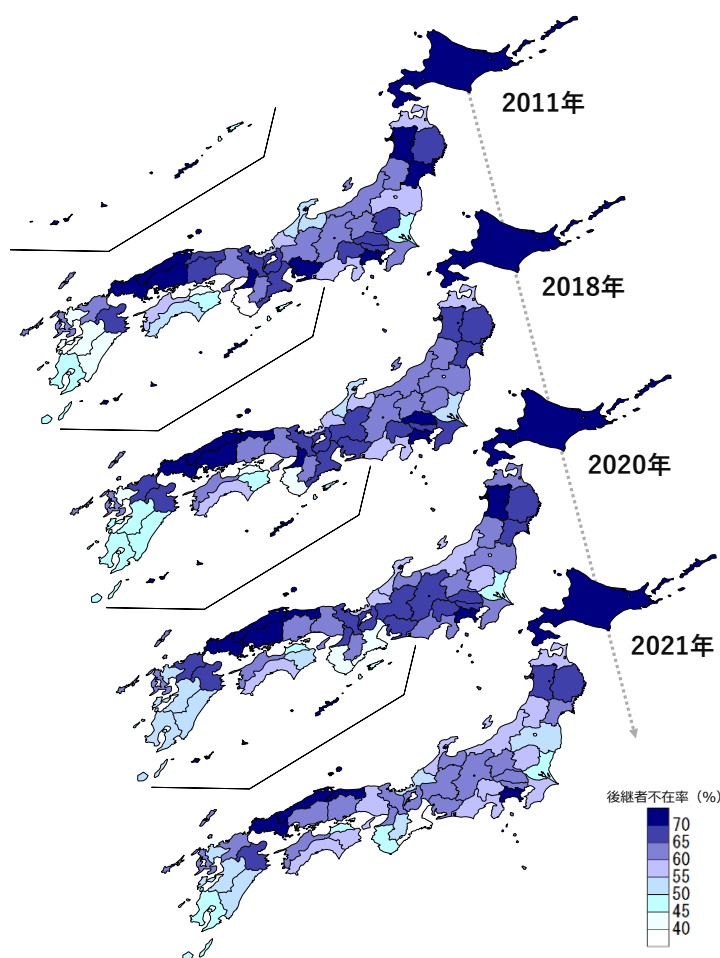
ども全国平均を上回る水準であった。新型コロナウイルス感染拡大の影響を強く受けている「旅館・ホテル」や「アミューズメント」も全国平均を上回った。

県：三重県が全国最低の 35.8%、山形県は全国平均を下回る

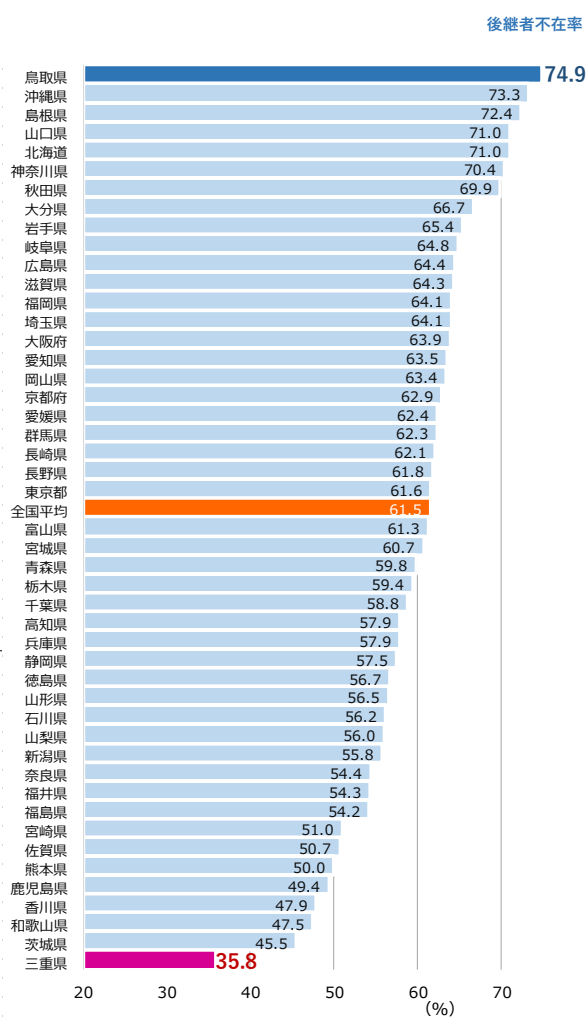
全国の都道府県で最も不在率が低いのは三重県で 35.8% だった。三重県が全国最低となるのは 2011 年以降で初めてで、2021 年のなかで不在率が 4 割を下回った唯一の県となった。同県では 2019 年に不在率 69.3% を記録して以降、急激な低下がみられる。他方、鳥取県は全国平均を大幅に上回る 74.9% となり、全国で最も高い水準だった。

総じて、後継者不在率は全国的に低下傾向となっており、不在率 6 割を下回る都道府県は過去最多の 22 だった。そうしたなか、山形県 (56.5%) は全国平均を 5.0 ポイント下回り、低い方から数えて全国で 15 番目となった。

都道府県 不在率推移 (2011→2021 年)



都道府県別 不在率一覧 (2021 年)



2. 2021 年の事業承継動向

就任経緯：山形県では同族承継が依然としてトップ

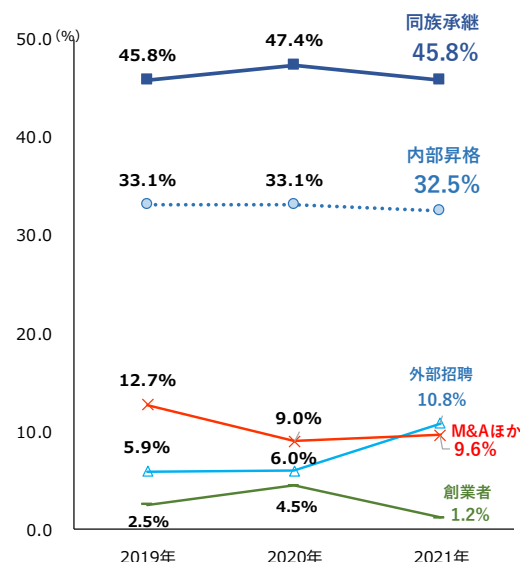
2019 年以降の事業承継について、先代経営者との関係性（就任経緯別）をみると、2021 年の事業承継は「同族承継」により引き継いだ割合が 45.8%と 2020 年より 1.6 ポイント低下した。2019 年と同率ながら、もっと長いスパンでは親族間の事業承継割合は緩やかに減少傾向をたどっている。また、「内部昇格」は 32.5%と前年より 0.6 ポイント低下したが、「同族承継」に次いで高い水準となった。

2021 年に存在感を示したのは、親族外の承継のうち、社外の第三者を代表として迎える「外部招聘」で、前年より 4.8 ポイント増加となる 10.8%となった。

また、買収や出向を中心にした「M&Aほか」の割合が 9.6%と前年より僅かながらも伸びており、第三者や幹部社員などヘシフト＝脱ファミリーの動きが山形県においても実感できる数値を示した。

就任経緯別 推移

2021 年（10月時点）



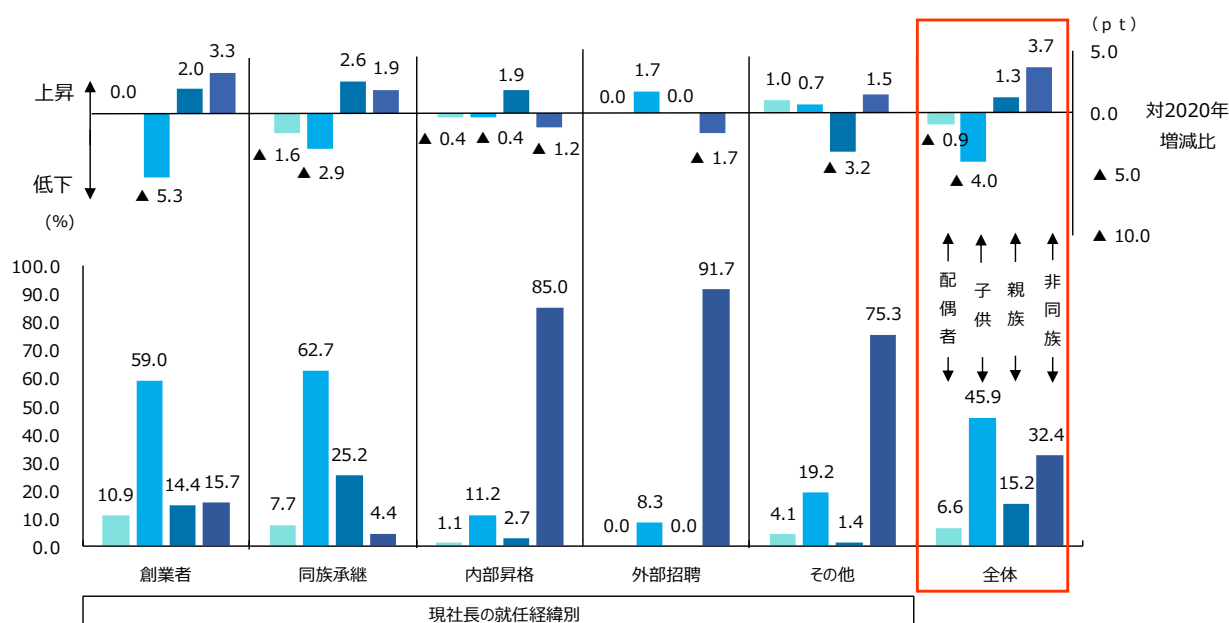
[注1] ～2019年の数値は、過去調査時の最新データ

[注2] 「その他」は、買収・出向・分社化の合計値

後継者候補属性：「子供」の割合が低下、「脱ファミリー」加速

後継候補が判明する 930 社の後継者属性をみると、「子供」が最も高い 45.9%で、前年からは 4.0 ポイント減少した。承継を受けた社長の先代経営者との関係別（就任経緯別）で、特に子供を後継者とする傾向が強い「創業者」「同族承継」で、後継者を「子供」とする割合が低下したこと

就任経緯別 後継者候補属性



が影響した。

他方、社内外の第三者である「非同族」を後継候補に位置づけているのは「内部昇格」と「外部招聘」、買収などを含む「その他」に多い。「創業者」「同族承継」などファミリー企業でも「非同族」への事業承継＝脱ファミリー化を考える割合が高まっている。

3. 今後の見通し ～承継後の経営サポートにも目を向ける必要～

2021 年、山形県の後継者不在率は 56.5%であった。4 年連続で後継者不在率は低下して、調査が開始された 2011 年以降で最低となった。後継者不在率は全国的に低下傾向となったが、47 都道府県で山形県は 15 番目に低く、全国平均 (61.5%) を 5 ポイント下回った。

山形県では、公益財団法人山形県企業振興公社が国（経済産業省東北経済産業局）の委託事業として 2015 年 6 月に山形県事業引継ぎ支援センターを設置 (2021 年 4 月に山形県事業承継ネットワークと統合して、「山形県事業承継・引継ぎ支援センター」となった) するなど官公庁の取り組みや、金融機関の支援など、官民を挙げて事業者の後継者問題に取り組んできた成果が一定の形となったものとみられる。また、1 年間で大きく改善した遠因として、コロナ禍という未曾有の危機において改めて自社の後継者問題に向き合った中小企業があったのではないかと推測される。

後継者不在率の改善が進むなかであって、80 代以上の高齢年代（後継者不在率 27.6%）で 4 社に 1 社の割合で後継者が決まっていない状況にあることは、依然として課題と言える。

他方、中小企業庁は 4 月に「中小 M&A 推進計画」を策定。後継者難などによる中小企業の休業防止に有効な手段として M&A を主軸に据える方針を明確に打ち出すなど、事業承継の支援フェーズはより踏み込んだ具体的な内容へ移行している。「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なかで、次のステップとして後継者候補のリサーチや育成、社長の個人的な能力に依存するオーナー企業などでは内部管理体制の構築や引き継ぎ前後の経営幹部人材の紹介・マッチングなど、それぞれの承継ステージや課題に合った支援メニューの拡充にも目を向けていく必要がある。

【 内容に関する問い合わせ先 】

株式会社帝国データバンク 山形支店 担当：佐藤 剛喜

TEL 023-622-4301 FAX 023-622-4415

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。

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。