

県内企業の「後継者不在率」 過去最低の 52.0% 「脱ファミリー」加速

新任社長の就任経緯、「同族承継」42.9%、「内部昇格」31.9%。「M&A ほか」は 20.8%と第 3 の柱に成長

栃木県・「後継者不在率」動向調査(2025 年)



本件照会先

古川 哲也(調査担当)
帝国データバンク
宇都宮支店
TEL: 028-636-0222(代表)
info.utsunomiya@mail.tdb.co.jp

発表日

2025/12/26

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 年における栃木県内企業の後継者不在率は 52.0%(後継者の動向が把握できた3,553社のうち不在企業は1,847社)で、前年から3.1ポイント低下し、4年連続で改善傾向が続いている。官公庁、金融機関、コンサルタントなど支援組織の拡充が改善に寄与したものと見られる。都道府県別順位は高い順で21番目、小規模企業の不在率が相変わらず高いなど課題も少なくない。業種別で最も高いのは「建設業」の 59.0%だった。事業承継における「脱ファミリー化」が進み、「同族承継」は42.9%まで下がっており、逆に「M&Aほか」が 20.8%まで伸長している。

株式会社帝国データバンクでは、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栃木県内企業3,553社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。

同様の県内調査は 2024 年 11 月に続き通算 10 回目。

後継者不在率の動向

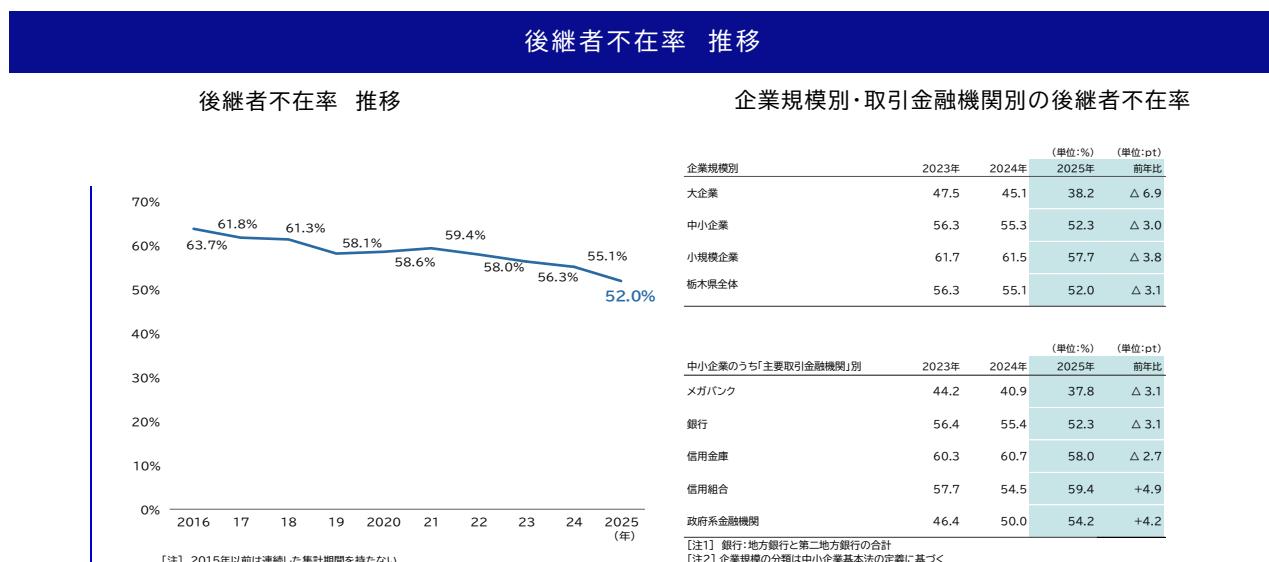
2025年の栃木県内企業の後継者不在率は52.0% 過去最低

栃木県内企業における2025年の後継者動向を調査した結果、分析可能な3,553社の中で、後継者が「いない」、または「未定」の企業は1,847社となり、栃木県の後継者不在率は52.0%となった。前年(2024年)から3.1ポイント低下し、4年連続で前年の水準を下回ったほか、2016年調査以降の過去10年間では、最高だった2016年に比べると11.7ポイントの大幅低下となった。県内企業の後継者問題は、全体的に改善傾向が続いている。ちなみに全国調査では50.1%まで改善している。

事業承継に関する官民の相談窓口として、事業承継・引継ぎ支援センターやよろず支援拠点などの拡充、民間でも金融機関などの支援体制が充実し、一方でM&Aや事業承継を支援するコンサルタントの増加などもあり、事業承継が身近な課題として認識されつつある状況が明らかになっていると見られ、結果的に、後継者不在企業のボリュームも縮小しているということだろう。社長の年齢が60代～70代という適齢期に達しながら、承継作業に全く至っていない企業にとっては、極めて深刻な課題と受け止められており、ステークホルダーや金融機関などの視線も厳しくなっている背景や、専門コンサルタント会社が上場する時代となり、見方も変わっているのも事実だろう。

他方、企業規模が小さくなるにつれ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38.2%にとどまった一方で、「中小企業」では52.3%、中小企業のうち「小規模企業」では57.7%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9.3ポイント低下したのに対し、「中小企業」では4.0ポイント、「小規模企業」では4.0ポイントと、大企業と中小以下の格差は大きいようだ。

また、栃木県内企業における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)」別に分析してみた。2025年では「メガバンク」が37.8%、「銀行」52.3%、「政府系金融機関」54.2%、「信用金庫」58.0%、「信用組合」59.4%などが続いた。



年代別:県内では「50代・60代」で後継者不在率が改善

栃木県内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81.8%となった。「50代」(57.3%)までは比較的高い数値が並ぶ。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・緊急性が低いことなど、必然性のある要因となっている。ただ、前年・前々年に比べるといずれも後継者不在率は低下しており、現役世代の「50代」(前年比▲4.3ポイント)、「60代」(同▲4.6ポイント)などでは、急速に後継者不在が改善されている様子が分かる。事業承継に関わる支援体制が普及してきた背景もあり、「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要因と見られる。特に、「早い時期から準備することは、候補者のしっかりした選定や、承継作業に時間をかけてスムーズな代替わりを実現できる」というメリットも実際ある。他方、「70代」では26.5%、「80代以上」では28.6%と大きく下がるもの、言い方を変えれば、約4社に1社以上がここまで事業承継を行わないということは、廃業・解散を視野に入れているのか…という憶測も否めない。

また、近時で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栃木県内企業で、後継者が「不在」だった栃木県内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2.3%。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1.7%を占めた。「計画中止・取りやめ」は前年調査時(2.9%)から低下した。今のところ大きな障害とはなっていないが、今後承継作業が多様化する中で、こういったトラブルも散見されることになるだろう。

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	100.0	100.0	81.8	△18.2	
30代	93.9	94.9	94.3	△0.6	
40代	77.0	77.9	74.8	△3.1	
50代	62.5	61.6	57.3	△4.3	
60代	40.3	41.2	36.6	△4.6	
70代	30.7	28.6	26.5	△2.1	
80代以上	32.0	26.1	28.6	+2.5	
栃木県全体	56.3	55.1	52.0	△3.1	

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



都道府県別：「秋田県」が不在率トップ、栃木県は 21 番目

都道府県別で最も後継者不在率が低いのは「三重県」で 33.9% だった。2021 年以降、5 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、経営や商圈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 2018 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、その後の改善幅は鈍化傾向で推移している。この他、不在率が全国平均(50.1%)を下回る都道府県は 24 に上った。ちなみに「栃木県」は不在率上位順で 21 番目であった。

一方、後継者不在率が全国で最も高いのは「秋田県」で、全国平均を大幅に上回る 73.7% だった。同県が全国で最高となるのは 2024 年に続き 2 回目で、全都道府県で唯一不在率が 70% を超えた。秋田県では 2023 年以降、全国で唯一後継者不在率が 3 年連続で上昇した。前年から不在率が上昇したのは秋田県のほか「佐賀県」(46.3%、+3.8 ポイント)、「高知県」(63.2%、+3.2 ポイント)など 13 県だった。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。なお、2011-2020 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」(61.0%) は緩やかな低下が続き、全国で上位 6 番目となった。

都道府県別 後継者不在率 推移

都道府県	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年		単位:%	単位:pt
					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		
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		

業種別:全業種で不在率 60%を下回る 調査開始以降で初

栃木県内企業の後継者不在率を業種別(大分類)で見ると、2011年以降の調査期間で初めて、8業種すべてで不在率が60%を下回った。2025年の不在率が最も高かったのは「建設業」(59.0%)だが、過去最も高かった2018年(68.1%)に比べて9.1ポイント低下、前年比でも3.7ポイント低下するなど改善傾向が続いた。県内で最も企業数が多い業種であり、かつ創業社長が続々引退時期を迎えている背景も大きいようだ。

最も低いのは「製造業」(40.8%)で、現状のペースで改善が進んだ場合、来年にも不在率40%を下回る可能性が高そうだ。製造業では栃木県で最も盛んな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。

業種をより細かくみると(中分類)、最も不在率が高かったのは「皮革・毛皮製造」の100.0%だった。以下、「繊維・衣服・繊維製品卸売」(81.8%)、「医療業」(77.1%)、「旅館・宿泊所」(70.0%)などが上位に並んだ。他方、最も低い業種は「金融・保険業」(15.4%)、「化学工業、石油・石炭製品製造」(21.7%)、「家具製造」(30.0%)などがあがった。

業種別 後継者不在率 推移

業種別 後継者不在率 推移

業種中分類別 後継者不在率 推移

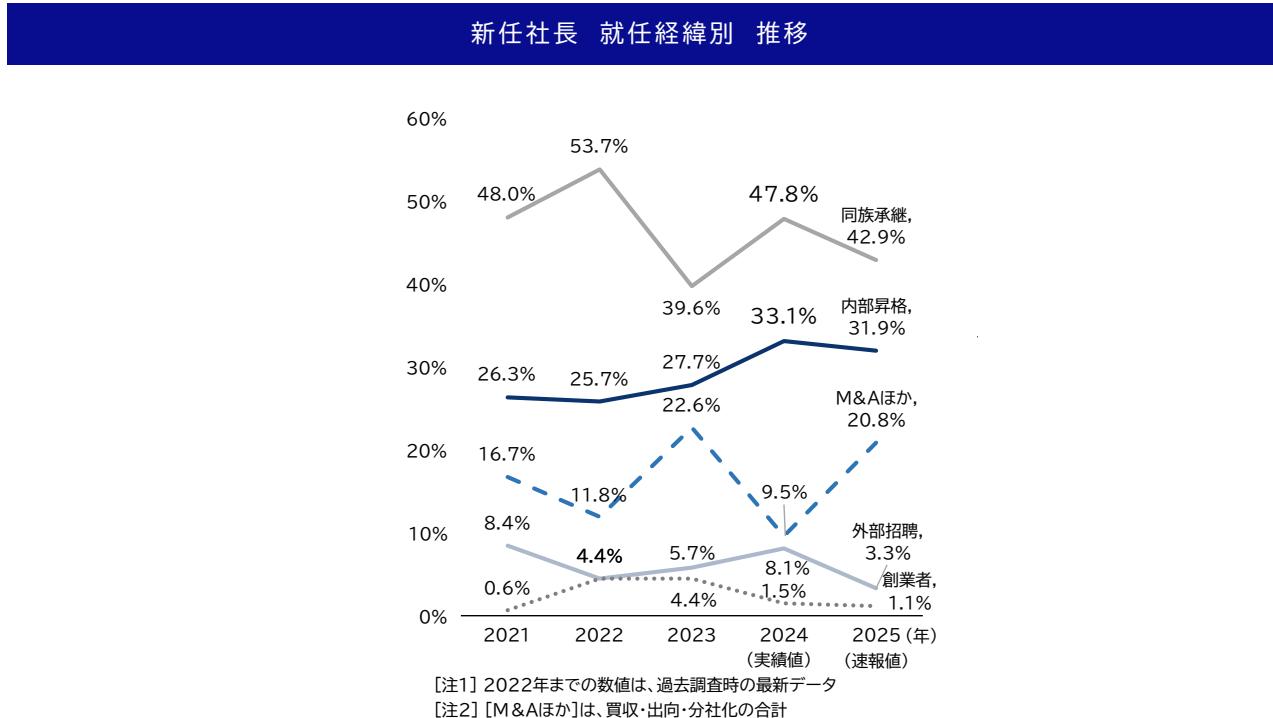
業種別	(単位:%)		(単位:pt)		業種別	(単位:%)		(単位:pt)	
	2023年	2024年	2025年	前年比		2024年	2025年	前年比	
建設業	62.3	62.7	59.0	△3.7	1	皮革・毛皮製造	100.0	100.0	±0.0
製造業	47.3	43.0	40.8	△2.2	2	繊維・衣服・繊維製品卸売	81.8	81.8	±0.0
卸売業	51.8	50.4	49.2	△1.2	3	医療業	84.5	77.1	△7.4
小売業	65.4	62.1	57.7	△4.4	4	旅館・宿泊所	76.2	70.0	△6.2
運輸・通信業	55.0	58.9	51.6	△7.3	5	自動車・自転車小売	69.4	67.1	△2.3
サービス業	63.4	62.6	58.4	△4.2	42	各種商品小売	37.5	33.3	△4.2
不動産業	47.7	42.1	44.1	+2.0	43	パルプ・紙・紙加工品製造	50.0	31.3	△18.7
その他	36.9	41.2	35.1	△6.1	44	家具製造	50.0	30.0	△20.0
					45	化学工業、石油・石炭製品製造	31.3	21.7	△9.6
					46	金融・保険業	42.9	15.4	△27.5

2025年の事業承継動向

就任経緯別:「同族承継」が減少、「M&Aほか」が増加

2025年に代表者交代が行われた栃木県内企業のうち、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」が42.9%で最も多かった。以下、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31.9%、買収や出向を中心とした「M&Aほか」(20.8%)、社外の第三者を代表として迎える「外部招聘」(3.3%)などの順であった。

2024年との比較においては、「同族承継」が47.8%から4.9ポイント減少、「内部昇格」が33.1%から1.2ポイント減少、「M&Aほか」は9.5%から11.3ポイント大幅増加、「外部招聘」は8.1%から4.8ポイント減少となった。



栃木県では従前より保守的志向が強く、「跡取りは息子か妻…」といった習慣が常識的であった。近時でも2022年の結果を見ると、同族承継は53.7%と過半数に達し内部昇格は25.7%、M&Aなども11.8%にとどまるなど、強い色彩があった。しかし、後継者問題が経営課題のトップに躍り出るなど、事業を継続していくためには避けて通れないファクターという認識が高まるにつれて、同族以外の役員や従業員の選択肢や、M&Aという新たな承継手法などが検討・選択されるように変化していると見られる。今後この傾向が続けば、「内部昇格」が「同族承継」を上回る可能性がある。すでに全国では多くの事例も出ており、事業承継は、「脱ファミリー」の動きが加速していると言えるだろう。

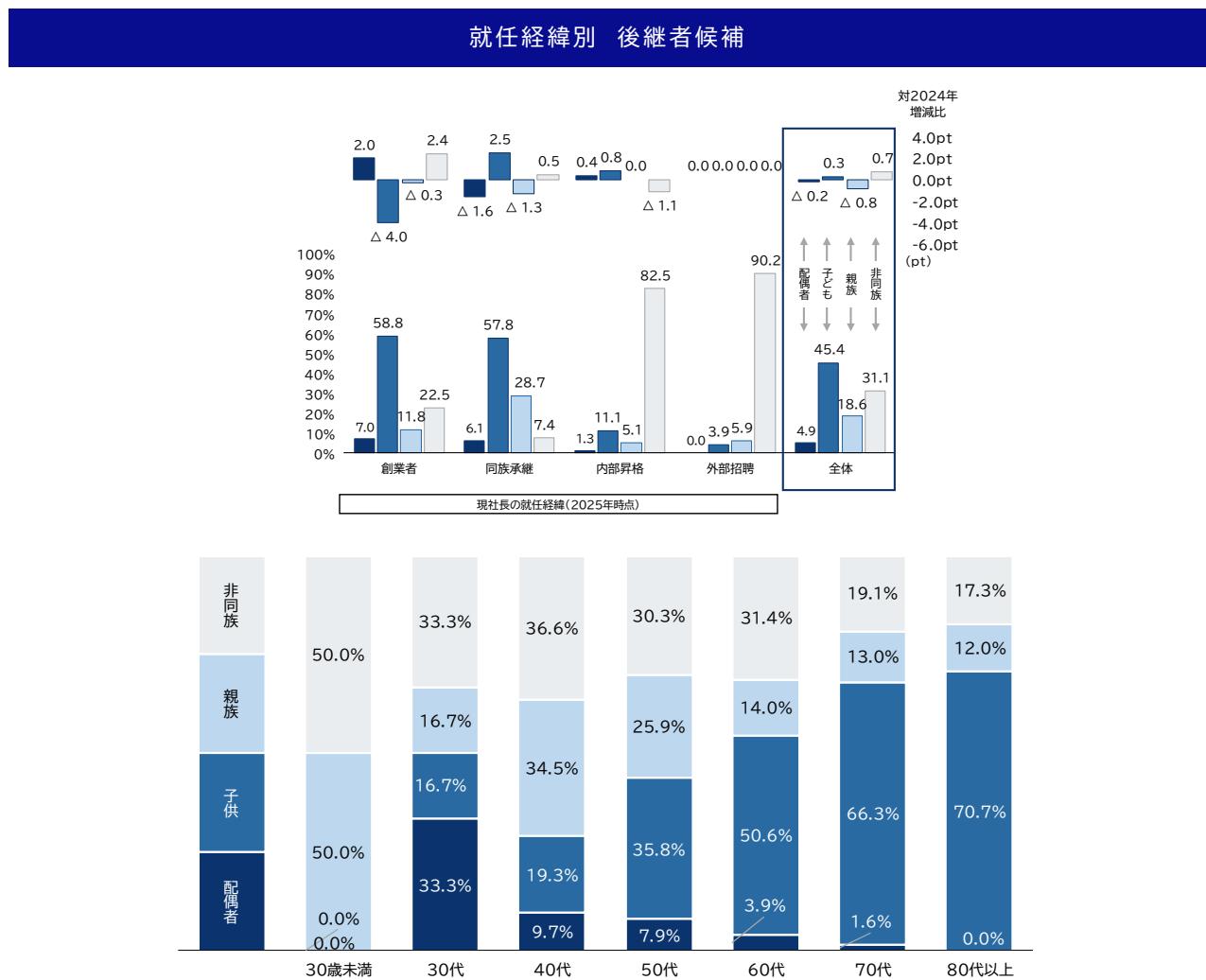
後継者候補属性：「子ども」がトップ、「非同族」増加目立つ

2025年時点で後継者候補が分析可能な栃木県内企業の後継者属性をみると、最も多いのは「子ども」の45.4%で、前年を0.3ポイント上回った。前項で新任社長の就任経緯では前年比で下回っている同族承継だが、後継候補を選ぶ時点で子どもが第一候補と考える習慣(意識)はあまり変わっていないようだ。次いで、「非同族」が31.1%(前年比0.7ポイント増)であった。さらに、「親族」18.6%(同0.8%減)、「配偶者」4.9%(同0.2ポイント減)と続いた。早い段階で後継候補が決まっている状態の企業では、やはり同族に承継されるケースは多く、比較的、事業承継の必要性が高くなった時点で後継者が決まっていない場

合に非同族が検討されるといったニュアンスとも受け取れる。ちなみに全国調査の結果では、すでに「非同族」が41.0%と4年連続でトップとなっており、栃木県内企業の特異性が浮き彫りになった。

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」とする割合は90.2%に達した。また、「内部昇格」でも、非同族を後継者候補とするケースは82.5%となっており、現社長の就任経緯が後継者に及ぼす影響は大きいようだ。

他方、現社長が「創業者」や「同族承継」の場合は、やはり「子ども」を選択するケースが半数以上にのぼり、大きな傾向として現れていた。ただし、創業者の場合、後継候補に非同族を指名するケースは22.5%あるなど、時代に即した新たな選択肢も存在していることは分かる。



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、後継者不在率は特定の年代や業種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、前年からの低下幅は過去 10 年の推移でみても小さく、急激な改善ペースが続いたコロナ禍直後(2020~2022 年)にやや増加に転じるなど事業承継の環境が悪化した時機も窺えることは否めない。地方企業においては、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」層は決して少なくなく、後継者不在率の改善が急速には進まない要因となっている。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、あるいは一時見合さ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」企業で二分される様子も窺える。

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。

まとめ

2025 年 1-10 月に発生した、後継者がいないことで事業継続が困難になった「全国の後継者難倒産」(負債 1000 万円以上、法的整理)は 425 件にのぼり、過去最多だった 2023 年の 564 件を下回る水準(前年同期比 6.6% 減)で推移した。このペースで推移した場合、通年では 2 年連続で前年を下回る可能性がある。当然ほかの要因も複合的に絡むのだろうが、「後継者難」が主要因となるケースは今後も沈静化していくことになるのではないだろうか。

今回の調査で、後継者不在率は 52.0%まで下がり、過去最低値を更新した。様々な相談窓口が機能することで、休廃業・解散に繋がるケースを救っている様子も明らかに増えていると見ている。ただし、団塊の世代が 75 歳以上の後期高齢者となる「2025 年問題」に直面するなか、代表者が 70 代の後継者不在率は 26.5%、さらに 80 代以上でも 28.6% の企業が後継者不在に喘いでいる。つまりは、休廃業・解散の予備軍であると言える。企業数の減少はそのまま地方経済のシルリンクに繋がるもので、決して楽観視はできない事実と捉えている。

さらにもう一つ提起しておきたいこととして、栃木県内企業があまりにも「同族経営」に固執する実態にも警鐘を鳴らしておきたい。これは、同族経営を否定するものではない。ただ、あまりに固執するために、せっかくのビジネスモデルが承継されていかないケースも決して少なくない。「息子が継がなければ、俺の代で終わり…」は、あまりにももったいない話ではないだろうか。貴重な事業を活かす方策も是非検討して頂きたいと考える。

事業承継には概ね 10 年の歳月を要するといわれており、その間に現社長の死去などの不測の事態が起これば、事業は頓挫することも考えられる。円滑な事業承継を実現する意味でも、早い時期からの候補者の選定や、経営者の意識改革、さらには今以上のサポート体制の充実などが重要になってくるだろう。

〈参考〉後継者難倒産 件数推移

