

東京都「後継者不在率」動向調査（2024 年）

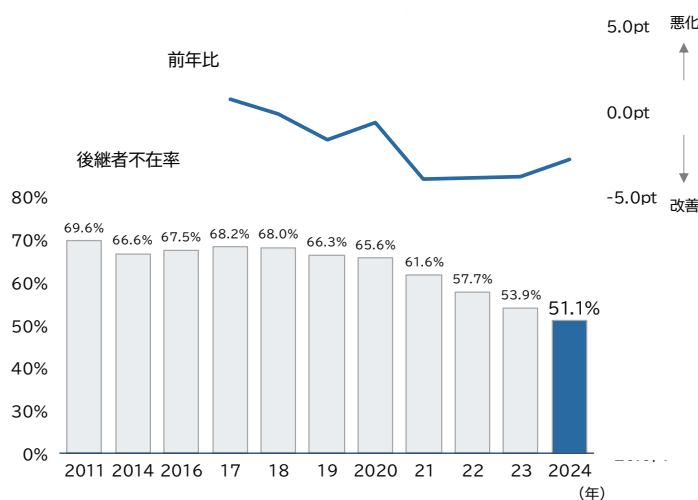
後継者「不在率」、過去最低の 51.1%

前年比 2.8pt 低下、後継者問題は改善傾向続く

地域の経済や雇用を支える中小企業。近年は代表の高齢化が進む一方、後継者が見つからないことで、事業が黒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。

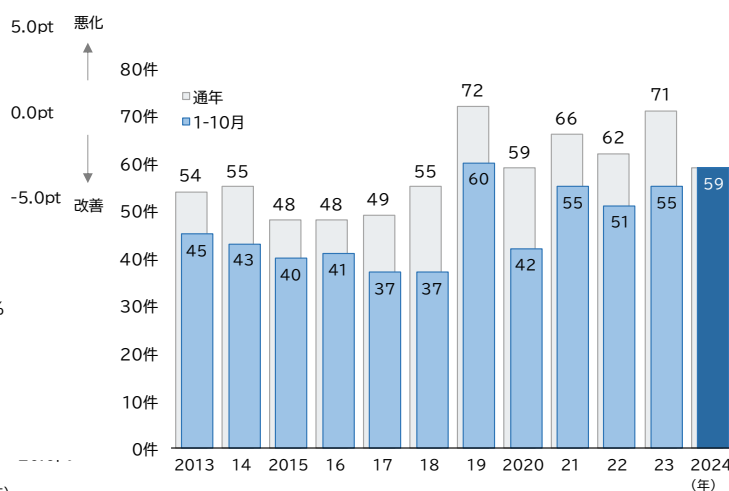
事業承継の啓蒙活動が中小企業へ浸透・波及し、中小企業社長の意識改革が進むなど、足元では後継者問題が改善に向かっている。ただ、事業承継中に発生した想定外の事態などで事業承継が円滑に進まない事例もみられ、後継者「決定後」のサポートも欠かせない。

東京都「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

東京都「後継者難」倒産 推移



[注] 負債1000万円以上の法的整理が対象

株式会社帝国データバンク 情報統括部長 藤井 俊

【問い合わせ先】 長森 浩史

03-5919-9342 (直通) 情報統括部: tdb_jyoho@mail.tdb.co.jp

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。

後継者「不在率」は過去最低の 51.1% 前年比 2.8pt 低下、後継者問題は改善傾向続く

東京都における企業の「後継者問題」は改善傾向が続いている。2024 年の東京都・全業種約 5.3 万社における後継者動向について調査した結果、後継者が「いない」、または「未定」とした企業は 2.7 万社に上った。この結果、後継者不在率は 51.1%（全国平均 52.1%）となり、調査を開始した 2011 年以降で最低を更新した。初めて不在率が 6 割を切った 22 年の水準をさらに 6.6pt 下回ったほか、コロナ前の 19 年と比較すると 15.2pt 低下し、大幅な改善傾向が続いている。

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 2.8pt は 4pt 前後の低下幅が続いた 21～23 年と比較してやや鈍化した。ただし、不在率は全都道府県のなかで低い方から 8 番目の水準で、一定の改善傾向が続いている。

事業承継、年代別では「80 代以上」、業種別では「製造業」の不在率低下が進む

2024 年の後継者不在率は、2023 年に引き続き全ての年代で低下した。不在率が最も低下したのは「80 代以上」で前年比 2.9pt の低下。以下、「40 代」（同 2.0 pt 低下）、「70 代」（同 1.7 pt 低下）、「30 代未満」（同 1.3 pt 低下）が続いた。結果、不在率が最も低いのは「80 代以上」で 21.8%、次いで「70 代」が 31.0%、「60 代」が 39.0%で続いた。

業種別でも、2023 年に引き続き全 7 業種で低下した。23 年と比べ不在率が最も低下したのは「運輸・通信業」で 3.9pt の低下。「サービス業」（同 3.6 pt 低下）、「製造業」（同 3.0 pt 低下）が続いた。最も不在率が低いのは「製造業」で 40.4%。「運輸・通信業」（42.6%）、「卸売業」（47.2%）が続いた。一方、不在率が最も高かったのは「建設業」で 57.1%。「サービス業」（56.8%）、「不動産業」（54.2%）、「小売業」（54.0%）までが 5 割を超えている。

年代別 後継者不在率推移

	単位：%						単位：pt	
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024年	23年比 (1年前)
東京都平均	68.0	66.3	65.6	61.6	57.7	53.9	51.1	△ 2.8
30代未満	96.2	93.8	92.4	91.2	88.7	83.2	81.9	△ 1.3
30代	92.6	90.9	90.5	87.6	84.9	80.4	79.8	△ 0.6
40代	88.1	85.3	83.9	83.1	79.2	74.6	72.6	△ 2.0
50代	74.7	71.2	68.7	68.9	65.3	59.5	59.3	△ 0.2
60代	56.6	53.3	51.6	49.4	44.8	39.6	39.0	△ 0.6
70代	49.1	45.8	43.5	41.6	37.3	32.7	31.0	△ 1.7
80代以上	37.4	34.4	31.7	30.1	28.4	24.7	21.8	△ 2.9

業種別 後継者不在率推移

	単位：%						単位：pt	
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	23年比 (1年前)
東京都平均	68.0	66.3	65.6	61.6	57.7	53.9	51.1	△ 2.8
建設業	72.6	70.6	69.7	65.1	61.2	58.8	57.1	△ 1.7
製造業	58.0	56.0	55.2	51.0	47.3	43.4	40.4	△ 3.0
卸売業	65.4	63.7	63.1	58.3	53.8	49.6	47.2	△ 2.4
小売業	71.1	68.0	67.3	64.5	59.6	55.7	54.0	△ 1.7
運輸・通信業	60.3	59.9	57.7	53.4	51.7	46.5	42.6	△ 3.9
サービス業	73.9	72.1	71.5	68.4	64.7	60.4	56.8	△ 3.6
不動産業	67.8	67.8	68.1	62.6	59.2	56.4	54.2	△ 2.2

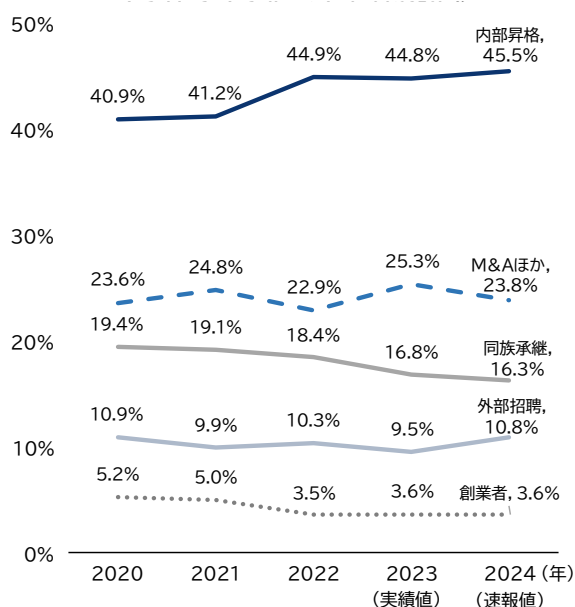
就任経緯、「内部昇格」が45.5%でトップ その他の就任経緯との差が拡大

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 45.5% に達しトップとなった。以下、買収や出向を中心とした「M&Aほか」が 23.8%、「同族承継」が 16.3%、「外部招聘」が 10.8%、「創業者」が 3.6%と続いた。

2020 年と比較すると「内部昇格」が 4.6pt の上昇となった一方、「M&Aほか」は 0.2pt の上昇、「同族承継」（同 3.1pt 低下）、「外部招聘」（同 0.1pt 低下）、「創業者」（同 1.6pt 低下）となり、「内部昇格」とその他就任経緯の差が拡大した。

東京都企業の代表就任経緯は他の道府県と比べて「内部昇格」が多く、「同族承継」が少ない点が特徴であるが、後述する後継者候補の属性で「非同族」が 6 割強と突出しているように、従来よりサラリーマン社長が多く、親族に承継する地盤が強くないことが背景としてあると思われる。

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

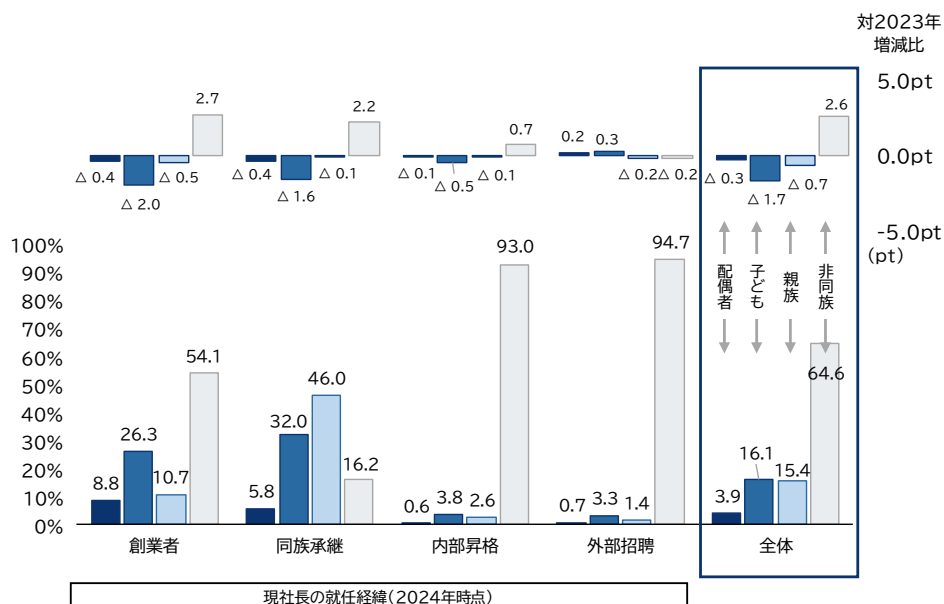
【注2】[M&Aほか]は、買収・出向・分社化の合計

後継者候補の属性、「非同族」が6割を超える

現代表の後継者候補の属性をみると、最も多いのは「非同族」の 64.6%で、前年から 2.6pt 上昇した。次いで「子ども」（16.1%）、「親族」（15.4%）、「配偶者」（3.9%）が続いたが、いずれも前年から低下した。

現代表の就任経緯別にみると、「外部招聘」によって現代表が就任した企業では、後継者候補を「非同族」とする企業が 94.7%に達した。同じく「内部昇格」の企業でも後継者を「非同族」とする企業が 93.0%を占め、両者ともに 9 割を超えた。現代表が「創業者」の企業でも後継者が「非同族」の企業が 54.1%となった。

現代表が「同族承継」の企業では後継者が「非同族」は 16.2%にとどまり、「親族」（46.0%）、「子ども」（32.0%）で 8 割近くを占めた。ただし、現代表が「創業者」「同族承継」企業でも後継者が「非同族」企業の割合が増加する一方、「配偶者」「子ども」「親族」企業の割合は低下しており、親族外事業承継＝脱ファミリーヘシフトする動きが明らかとなっている。



コロナ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 1.0pt 縮小するなど、改善ペースはやや鈍化した。

企業の約半数が後継者候補を「決めた」なかで、今後は経営の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1-10月で455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。東京都でも同期間で59件発生し、最多だった19年と同じく高水準となった。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いったんは選定したものの、その後白紙化するケースが 2024 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。

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）各種統計データ集 都道府県別 後継者不在率

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

東京都 業種中分類別 後継者不在率

単位：％ 単位：pt					単位：％ 単位：pt					単位：％ 単位：pt				
業種中分類	2022	2023	2024	前年比	業種中分類	2022	2023	2024	前年比	業種中分類	2022	2023	2024	前年比
職別工事業	65.7	63.5	61.4	△ 2.1	その他製造	49.7	45.6	43.3	△ 2.3	運輸業	50.9	45.5	42.1	△ 3.4
総合工事業	52.6	50.9	49.1	△ 1.8	各種商品卸売	48.5	47.4	46.9	△ 0.5	郵便・電気通信	61.5	58.1	48.3	△ 9.8
設備工事業	61.6	58.2	57.0	△ 1.2	繊維・衣服・繊維製品卸売	60.6	54.7	54.0	△ 0.7	旅館・宿泊所	42.0	35.7	38.6	2.9
食料・飼料・飲料製造	38.5	35.5	32.9	△ 2.6	飲食品卸売	48.0	44.2	43.0	△ 1.2	娯楽業(アミューズメント)	57.7	55.3	53.4	△ 1.9
繊維工業・繊維製品製造	51.5	51.6	50.8	△ 0.8	機械器具卸売	58.1	54.0	50.2	△ 3.8	自動車整備・駐車場・修理	59.8	53.9	50.7	△ 3.2
木材・木製品製造	47.5	28.6	26.7	△ 1.9	自動車・付属品卸売	60.5	53.9	45.5	△ 8.4	広告・調査・情報サービス	68.0	63.1	58.6	△ 4.5
家具製造	36.2	34.2	38.2	4.0	木材・建築材料卸売	41.8	38.4	38.6	0.2	専門サービス	68.5	63.9	61.6	△ 2.3
パルプ・紙・紙加工品製造	34.7	31.2	28.7	△ 2.5	家具・建具・什器卸売	56.3	52.9	48.9	△ 4.0	医療業	68.7	66.0	61.7	△ 4.3
出版・印刷・同関連産業	53.7	49.0	44.0	△ 5.0	貴金属製品卸売	54.7	46.3	51.2	4.9	教育	46.0	46.6	44.1	△ 2.5
化学工業・石油・石炭製品製造	33.2	28.1	26.5	△ 1.6	その他卸売	51.8	47.5	45.3	△ 2.2	その他サービス	51.6	49.1	46.8	△ 2.3
ゴム製品製造	42.1	36.5	40.5	4.0	各種商品小売	47.9	37.8	36.6	△ 1.2	不動産業	59.2	56.4	54.2	△ 2.2
皮革・毛皮製造	48.9	50.0	53.4	3.4	織物・衣服・身の回り品小売	59.8	53.3	50.3	△ 3.0	農業・林業・漁業	57.7	55.3	55.4	0.1
窯業・土木製品製造	39.2	34.9	30.7	△ 4.2	飲食品小売	57.4	54.7	50.6	△ 4.1	鉱業	35.0	17.4	27.3	9.9
鉄鋼・非鉄金属・金属製品製造	49.9	45.3	41.3	△ 4.0	飲食店	59.0	58.3	57.7	△ 0.6	金融・保険業	37.5	33.5	30.5	△ 3.0
一般機械器具製造	51.6	49.6	45.0	△ 4.6	自動車・自転車小売	67.2	64.6	64.2	△ 0.4	その他	37.5	33.3	29.1	△ 4.2
電気機械器具製造	52.9	49.7	46.5	△ 3.2	家具・什器・家庭用機械器具小売	63.7	61.5	57.7	△ 3.8	東京都平均	57.7	53.9	51.1	△ 2.8
輸送用機械器具製造	46.6	41.7	40.3	△ 1.4	その他小売	60.9	54.1	52.0	△ 2.1					

帝国データバンクでは、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約 5.3 万社（東京都・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。