

特別企画：北海道「後継者不在率」動向調査（2023年）

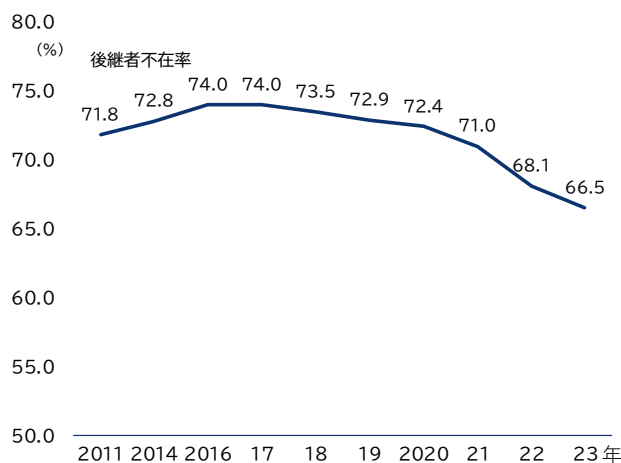
後継者「不在率」、過去最低 66.5%

事業承継「内部昇格」が上昇、脱ファミリー化の動き強まる

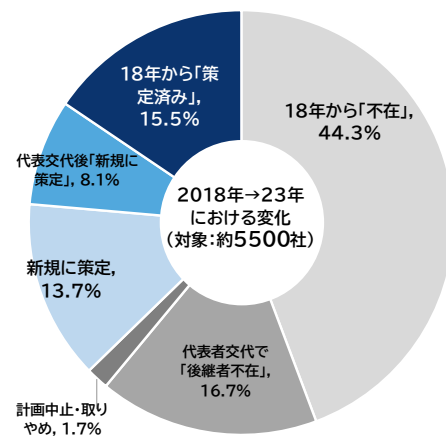
地域の経済や雇用を支える中小企業。しかし、近年は後継者が見つからないことで、事業が黒字でも廃業を選択する企業は多い。日本政策金融公庫の調査では、60歳以上の経営者のうち60%超が将来的な廃業を予定。このうち「後継者難」を理由とする廃業が約3割に迫る。

足元では後継者問題は急速な改善も見られる。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多く、後継者「決定後」のサポートも欠かせない。

北海道「後継者不在率」推移



2018年→23年における「後継者」動向の変化



調査結果（要旨）

1. 後継者「不在率」、過去最低 66.5% 前年比 1.6pt 低下 後継者問題は改善傾向続く
2. 事業承継「適齢期」の60代は不在率60%割れ 都道府県では改善傾向に差異も鮮明
3. 事業承継、「内部昇格」の割合上昇 「脱ファミリー」化加速
4. 後継者候補、「非同族」の割合が拡大 「子ども」への承継は低下傾向

1. 2023 年の「後継者不在」状況

後継者「不在」過去最低 66.5% 前年比 1.6pt 低下、後継者問題は改善傾向続く

道内の「後継者問題」は改善傾向が続いている。2023 年の道内・全業種約 1 万 800 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」とした企業は約 7200 社に上った。この結果、道内の後継者不在率は 66.5% となり、22 年から 1.6pt 低下した。6 年連続で前年の水準を下回ったほか、コロナ前の 19 年からも 6.4pt 低下した。調査を開始した 2011 年以降、不在率は過去最低を更新した。

5 年前の 2018 年時点と 23 年の後継者策定状況を比較可能な道内約 5500 社を分析したところ、21.8%にあたる約 1200 社が新たに後継者を決定していた。このうち、18 年以降に事業承継を行った後、後任経営者が新たな後継者を策定した「(代表交代後) 新規に策定」が 8.1%、事業承継は行っていないものの「新規に策定」した企業が 13.7%に上った。この間、各自治体や地域金融機関をはじめ事業承継の相談窓口が普及したほか、第三者への M&A や事業譲渡、ファンドを経由した経営再建併用の事業承継などプル・プッシュ型の支援体制が整備・告知された。こうしたアナウンス効果により、現経営者のみならず、後継者候補においても事業承継の重要性が認知・浸透されてきたことも、不在率が低下した要因の一つとみられる。

一方、2018 年時点では後継者候補がいたにも関わらず、23 年に後継者不在となった「計画中止・とりやめ」が全体の 1.7%・約 100 社で判明した。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、現経営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、事業承継が中断・頓挫した要因は多岐にわたった。

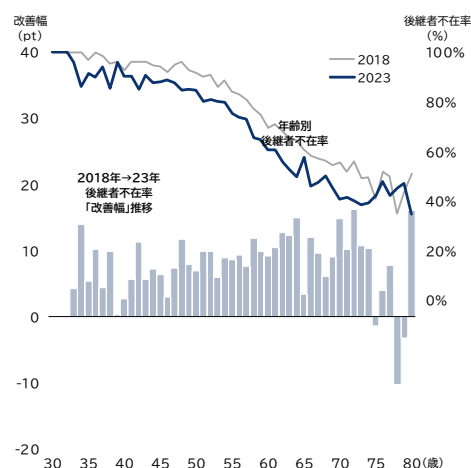
年代別：事業承継「適齢期」の 60 代、前年から低下で 50%前半に

2023 年の後継者策定動向は、全ての年代で後継者不在率が低下した。「50 代」の 2023 年の後継者不在率は 75.8%、「60 代」は 52.8%、「70 代」は 41.4%、「80 代以上」は 36.6% となり、いずれも 2018 年と比較して 10pt 近く低下している。

北海道 年代別 後継者不在率推移

年代別	2018	2019	2020	2021	2022	2023年 (単位:%)	22年比 (1年前)
30代未満	100.0	91.7	94.4	100.0	100.0	94.1	△ 5.9pt
30代	97.7	95.9	94.8	95.3	93.4	92.1	△ 1.3pt
40代	94.6	93.5	91.7	92.0	90.5	87.4	△ 3.1pt
50代	84.0	81.6	79.9	82.8	80.2	75.8	△ 4.4pt
60代	62.0	60.4	58.2	58.8	55.8	52.8	△ 3.0pt
70代	50.5	50.0	48.1	47.6	43.8	41.4	△ 2.4pt
80代以上	45.8	38.7	43.9	44.7	40.1	36.6	△ 3.5pt
北海道平均	73.5	72.9	72.4	71.0	68.1	66.5	△ 1.6pt

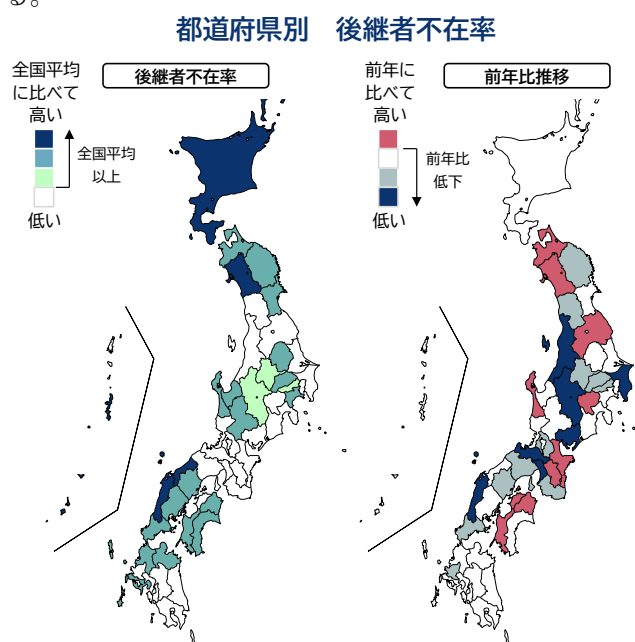
(参考) 北海道 年齢別・後継者不在率分布



都道府県別：北海道は全国 4 番目の高さ 改善度合いは都道府県ごとに濃淡も

都道府県別でみると、北海道（66.5%）の不在率は鳥取県（71.5%）、秋田県（70.0%）、島根県（69.2%）に次いで全国で 4 番目に高かった。最も不在率が低いのは「三重県」で 30.2%だった。三重県では 5 年ぶりに前年を上回ったものの、2021・22 年に続き 3 年連続で全国最低水準となった。同県では 18 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る。「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、経営や商圏が比較的安定している企業も多い」などの理由から、子息など親族が経営を引き継ぎやすい環境が整っていることも背景にある。このほか、不在率が全国平均（53.9%）を下回る都道府県は 21 に上った。

後継者不在率が 60%を下回る都道府県は 35 となり、過去最多を更新するなど、全国的に後継者問題は改善傾向へと向かっている。ただ、前年から不在率が低下した都道府県は 36 に上ったものの、2022 年調査の 41 と比較すると減少するなど、改善度合いは地域によって濃淡もみられる。



都道府県別		2023年	2022年
後継者不在率上位	1 鳥取県	71.5	71.5
	2 秋田県	70.0	69.9
	3 島根県	69.2	75.1
	4 北海道	66.5	68.1
	5 沖縄県	66.4	67.7
後継者不在率下位	43 鹿児島県	43.8	46.4
	44 佐賀県	43.1	46.8
	45 和歌山県	43.0	46.2
	46 茨城県	42.1	42.7
	47 三重県	30.2	29.4

業種別：全業種で前年を下回る。『サービス』が唯一 70%台

業種別では、全業種で前年を下回った。23 年の不在率が最も高いのは『サービス』（70.3%）で、唯一 70%台となったものの、5 年前の 2018 年（77.9%）からは 7.6pt 低下した。『製造業』（61.1%）は全業種で最低だった。

北海道 業種別 後継者不在率推移

業種別	2018	2019	2020	2021	2022	2023年	22年比
建設	74.9	73.4	73.2	73.9	71.0	69.9	△ 1.1pt
製造	68.7	66.4	66.8	65.1	61.9	61.1	△ 0.8pt
卸売	72.3	71.1	71.0	68.2	64.8	63.7	△ 1.1pt
小売	74.4	75.2	73.7	71.7	70.2	68.2	△ 2.0pt
運輸・通信	72.3	72.6	71.7	69.8	67.8	64.7	△ 3.1pt
サービス	77.9	78.2	76.7	74.8	71.9	70.3	△ 1.6pt
不動産	76.8	80.5	77.1	74.2	67.8	64.1	△ 3.7pt
北海道平均	73.5	72.9	72.4	71.0	68.1	66.5	△ 1.6pt

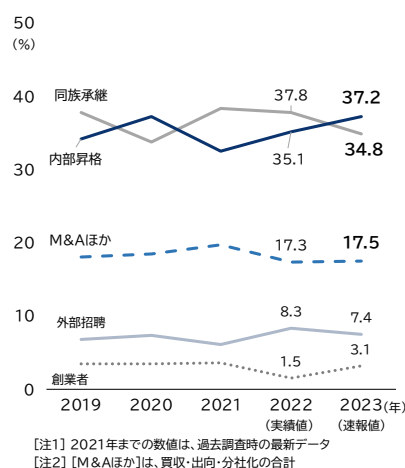
2.2023 年の事業承継動向

就任経緯別：「内部昇格」37.2%、「脱ファミリー」化加速

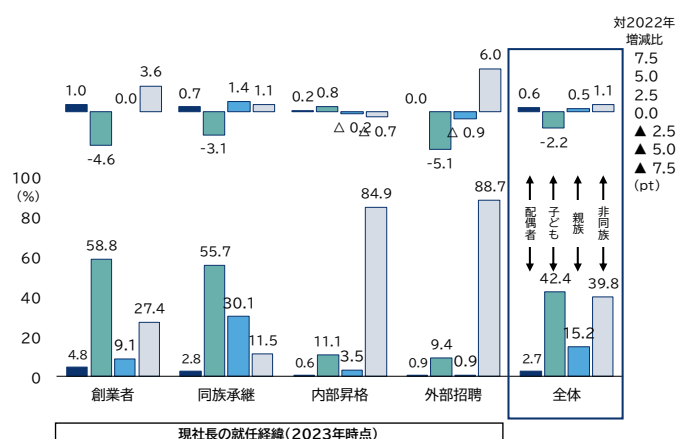
2019 年以降の 5 年間で行われた事業承継のうち、前経営者との関係性（就任経緯別）をみると、23 年（速報値）の事業承継は血縁関係によらない役員・社員を登用した「内部昇格」によるものが 37.2%に達した。2022 年では最も多かった身内の登用など「同族承継」（34.8%）を上回って、事業承継の手法としてトップとなった。事業承継は親族間承継の低下を背景に「脱ファミリー」の動きが加速している。

このほか、買収や出向を中心にした「M&Aほか」は 17.5%、社外の第三者を代表として迎える「外部招聘」は 7.4%となった。第三者承継は自社社員か M&A など他社との吸収・合併によるものに二極化している。

就任経緯別 推移



後継者候補 属性割合



後継者候補：「非同族」の割合が拡大「ファミリー」承継は低下傾向

後継候補が判明した道内約 3600 社の後継者属性をみると、最も多いのは「子ども」の 42.4%となった。次いで多いのは「非同族」で 39.8%。「子ども」の割合は前年を 2.2pt 下回った一方で、「非同族」は前年から 1.1pt 上昇した。

「内部昇格」や「外部招聘」によって社長に就任した企業では、後継候補を「非同族」とした割合が 8 割超と高く、社外の第三者を経営に招き入れる傾向が強まっている。

「創業者」と「同族承継」企業は「非同族」以外の後継候補の割合が大きかった。ただ、「同族承継」でも後継候補を身内以外の第三者となる「非同族」に定めた割合は前年から上昇しており、ファミリー企業でも親族外事業承継＝脱ファミリー化へ舵を切る動きが強まっている。

3.今後の見通し

後継者の「育成」で躓くケースも発生 今後は「承継後の経営サポート」が焦点に

日本の企業経営者の平均年齢は 61 歳にせまり、多くが事業承継の適齢期を迎えている。

この間、コロナ前から官民一体となって推し進めてきた事業承継の重要性が中小企業にも浸透・波及してきたことに加え、M&A の普及や事業承継税制の改良・拡大、金融機関主導の事業承継ファンドなど、多種多様なニーズに対応可能なメニューが揃ってきたことが、後継者問題の解消に多大な役割を果たした。今後も、国や自治体による事業承継への働きかけにより企業の後継者問題に対する意識が一層高まるとみられ、後継者不在率の低下が引き続き期待される。

一方で、帝国データバンクが集計している全国の『後継者難倒産』は 2023 年 1-10 月で 463 件発生した。10 カ月累計としては 2 年連続で 400 件を超え、年間でも集計開始以後で過去最多を更新するとみられる。なかでも、代表者が病気や死亡により事業継続がままならないケース以外に、後継者問題は経営課題として認識はあったものの「後継者育成」に頓挫し、承継完了が間に合わずに自社単独での事業継続を断念するケースが目立っている。

大手企業や規模の大きい企業でもこうした課題・難局に直面するケースが散見される。現経営者が能力面や素質面などから後継候補に対し事業承継に消極的なケース、または後継候補となった対象者が事業承継を断る、あるいはその双方が発生するなど、事業承継に携わる当事者の間で「認識の差＝ミスマッチング」の問題が顕在化しつつある。

「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。今後は事業承継中のアクシデントやトラブルの発生による「あきらめ」防止に向けた取り組みも重要になるとみられ、後継者決定後のフォロー・サポート体制の充実も求められる。

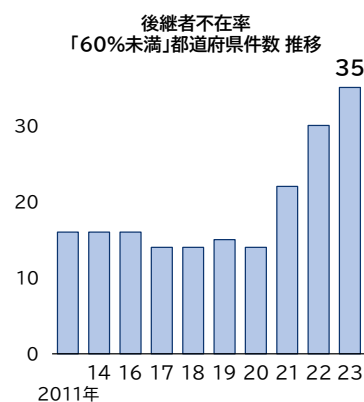
(参考)

都道府県別 後継者不在率

	都道府県	2022	2023	前年比
1	鳥取県	71.5	71.5	0.0
2	秋田県	69.9	70.0	0.1
3	島根県	75.1	69.2	△ 5.9
4	北海道	68.1	66.5	△ 1.6
5	沖縄県	67.7	66.4	△ 1.3
6	神奈川県	66.2	63.6	△ 2.6
7	大分県	65.6	62.9	△ 2.7
8	愛媛県	62.1	62.5	0.4
9	徳島県	61.6	61.8	0.2
10	青森県	59.9	61.2	1.3
11	岐阜県	62.9	60.7	△ 2.2
12	山口県	65.3	60.3	△ 5.0
13	長崎県	59.9	59.6	△ 0.3
14	富山県	60.3	59.4	△ 0.9
15	宮城県	60.3	59.2	△ 1.1
16	石川県	57.9	58.5	0.6
17	埼玉県	61.9	58.4	△ 3.5
18	岩手県	61.2	57.9	△ 3.3
18	福岡県	60.2	57.9	△ 2.3
20	岡山県	60.5	57.3	△ 3.2

	都道府県	2022	2023	前年比
20	高知県	57.5	57.3	△ 0.2
22	広島県	59.0	56.6	△ 2.4
23	栃木県	58.0	56.3	△ 1.7
24	長野県	59.4	54.1	△ 5.3
25	群馬県	58.0	53.9	△ 4.1
25	東京都	57.7	53.9	△ 3.8
27	滋賀県	57.7	52.9	△ 4.8
28	福井県	52.8	52.7	△ 0.1
29	愛知県	58.4	52.5	△ 5.9
30	静岡県	53.6	51.9	△ 1.7
31	奈良県	49.9	51.2	1.3
32	香川県	49.0	49.3	0.3
33	大阪府	55.4	48.9	△ 6.5
34	山梨県	47.6	48.7	1.1
35	宮崎県	49.3	48.1	△ 1.2
36	兵庫県	51.2	48.0	△ 3.2
37	熊本県	49.5	47.9	△ 1.6
38	新潟県	53.5	47.2	△ 6.3
39	山形県	50.0	46.6	△ 3.4
40	福島県	44.7	46.1	1.4

	都道府県	2022	2023	前年比
41	京都府	50.8	44.2	△ 6.6
42	千葉県	51.8	43.9	△ 7.9
43	鹿児島県	46.4	43.8	△ 2.6
44	佐賀県	46.8	43.1	△ 3.7
45	和歌山県	46.2	43.0	△ 3.2
46	茨城県	42.7	42.1	△ 0.6
47	三重県	29.4	30.2	0.8



帝国データバンク札幌支店では、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基に、2021 年 10 月-23 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 1 万 800 社(道内・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 2011 年 11 月以来 10 回目

【問い合わせ先】 株式会社帝国データバンク札幌支店情報部

TEL : 011-272-3933 (直通)

担当 : 松田、吉原、柳澤

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。