

特別企画： 2017 年 後継者問題に関する道内企業の実態調査

後継者不在率 74.0%、全国 9 地域中、最も高い水準に ～道内地域別では 14 地域中 7 地域で不在率が上昇～

はじめに

中小企業の事業承継が、国家的な問題として認識され始めている。経済産業省の推計によれば、後継者問題等による中小企業の廃業が急増することで、2025 年頃までの 10 年間で約 650 万人の雇用、約 22 兆円の GDP が失われる可能性が示唆されている。政府・与党は 2018 年度の税制改革において、事業承継に関わる税制優遇措置を拡大する方針であるとされ、今後 10 年近くをかけて、集中的にこの問題に取り組む姿勢を見せている。

帝国データバンク札幌支店は、企業概要データベース COSMOS2（147 万社収録）および信用調査報告書ファイル（170 万社収録）から、後継者の実態について分析可能な道内企業 1 万 3713 社を対象に、後継者の決定状況などの後継者問題について調査した。

調査結果

1. 道内企業の 4 分の 3 にあたる 74.0%が後継者不在で、不在率は全国 9 地域で最も高い
2. 社長年齢別では「60 歳代」では、2016 年（前回調査）比で 1.3 ポイント低下となる一方、「70 歳代」は横ばい、「80 歳以上」では、同 3.1 ポイント上昇した。
3. 地域別（振興局別）では、「石狩」の不在率が 79.5%と最も高く、「留萌」「釧路」「十勝」など 7 地域で 2016 年（前回調査）を上回った
4. 後継者候補は「子供」が 52.5%で過半数を超えトップ。次いで「非同族」が 29.5%。「配偶者」と「親族」は一貫して低下
5. 同族継承企業では、74.2%が後継者不在。後継者候補が「非同族」である企業は、6.0%にとどまる

地域別	後継者不在率	2016年	2014年
北海道	74.0%	74.0%	72.8%
東北	64.6%	64.0%	65.0%
関東	68.1%	67.4%	66.3%
北陸	57.1%	55.7%	56.8%
中部	67.3%	66.5%	65.6%
近畿	67.9%	68.7%	68.7%
中国	70.6%	71.1%	71.5%
四国	52.2%	50.7%	48.7%
九州	60.7%	59.9%	57.7%
計	66.5%	66.1%	65.4%

※「北海道」の不在率は74.01%、2016年は74.00%

1. 後継者の決定状況

2015 年以降（2015 年 10 月～2017 年 10 月）の詳細な実態が判明している 1 万 3713 社を対象に、後継者の有無を集計すると、3564 社（構成比 26.0%）が「後継者あり」となっている一方で、

74.0%にあたる 1 万 149 社が「後継者不在」であることが判明、全国の後継者不在率（66.5%）を 7.5 ポイント上回った。後継者不在率は 2016 年（前回調査）比で 0.01 ポイントの上昇でほぼ横ばい、2014 年（前々回調査）比で 1.2 ポイントの上昇となった。依然として道内企業の 4 分の 3 が後継者不在である。

	企業数	構成比	2016年	2014年
後継者あり	3,564	26.0%	26.0%	27.2%
後継者不在	10,149	74.0%	74.0%	72.8%
計	13,713	100.0%	100.0%	100.0%

※後継者不在＝後継者が「いない」「未定」「未詳」

a. 社長年齢別

社長年齢が判明した 1 万 2806 社を対象に、社長年齢別の後継者不在率をみると、「60 歳代」では 2016 年（前回調査）比で 1.3 ポイント低下した一方、「80 歳以上」では 3.1 ポイント上昇した。「50 歳代」と「70 歳代」は横ばいで推移した。

政策効果などもあり、事業承継が喫緊の課題となる高齢社長では、事業承継への意識は高まっているものと思われるが、それでも「60 歳代」では 6 割超、「70 歳代」でも 5 割強が後継者不在であり、決して低い水準とはいえない。

社長年齢別	後継者不在率	2016年	2014年
30歳未満	100.0%	100.0%	92.3%
30歳代	97.5%	97.6%	95.7%
40歳代	94.8%	95.2%	94.8%
50歳代	84.2%	84.2%	82.9%
60歳代	63.0%	64.3%	64.2%
70歳代	52.4%	52.4%	48.9%
80歳以上	45.0%	41.9%	40.9%

※社長年齢が判明した 1 万 2806 社が対象

b. 地域別

地域別（振興局別）に見ると、14 地域中「留萌」（2016 年比 6.0 ポイント増）、「釧路」（同 5.5 ポイント増）、「十勝」（同 3.4 ポイント増）など 7 地域で不在率が上昇した。

地域別で不在率が最も高かったのは「石狩」で 79.5%。以下、「上川」（76.4%）、「胆振」（74.8%）などとなっている。逆に最も低かったのは「根室」の 55.2%、次いで「檜山」（61.7%）、「オホーツク」（62.8%）などとなった。

また「後志」、「日高」、「釧路」では不在率が一貫して上昇傾向にある。

地域別	後継者不在率	2016年	2014年
石狩	79.5	79.5	78.6
空知	72.1	75.2	76.6
後志	72.3	70.6	68.8
渡島	66.0	67.5	66.9
檜山	61.7	68.2	63.6
胆振	74.8	77.9	73.5
日高	74.2	72.9	67.5
上川	76.4	77.7	76.4
留萌	74.4	68.4	70.7
宗谷	67.5	66.7	67.9
オホーツク	62.8	62.0	63.8
釧路	63.6	58.1	56.1
根室	55.2	59.5	54.3
十勝	72.0	68.6	71.4
合計	74.0	74.0	72.8

c. 業種別

業種別で最も不在率が高いのは「サービス業」の 78.4%、逆に不在率が最も低いのは「製造業」の 69.5%となった。但し、「製造業」のほか「卸売」と「小売」の 3 業種では不在率が上昇傾向にある一方、「運輸・通信」と「不動産業」では低下傾向にある。

業種別	後継者不在率	2016年	2014年
建設業	75.2%	75.2%	73.9%
製造業	69.5%	69.1%	66.7%
卸売業	72.6%	72.0%	71.3%
小売業	74.9%	73.8%	71.9%
運輸・通信業	73.8%	74.8%	75.3%
サービス業	78.4%	79.7%	78.2%
不動産業	75.8%	77.6%	78.4%
その他	64.8%	66.5%	63.4%
計	74.0%	74.0%	72.8%

d. 売上規模別

売上規模別では、不在率が最も高かったのは「1 億円未満」で、前回調査比で 0.7 ポイント低下したものの、81.7%となり、承継準備が十分進んでいない実態がみられた。また「1～10 億円未満」は 74.3%と同 0.2 ポイント低下したものの、道内全体の不在率（74.0%）を上回った。

売上規模別	後継者不在率	2016年	2014年
1億円未満	81.7%	82.4%	80.4%
1～10億円未満	74.3%	74.5%	73.4%
10～100億円未満	67.4%	67.6%	66.0%
100～1000億円未満	59.2%	56.4%	50.4%
1000億円以上	53.8%	58.3%	48.0%
計	74.0%	74.0%	72.8%

e. 後継者の属性

「後継者あり」の企業 3564 社について後継者の属性を分析すると、「子供」が構成比 52.5%となり一貫して上昇している。全国における「子供」への承継の比率（40.5%）を 12.0 ポイント上回

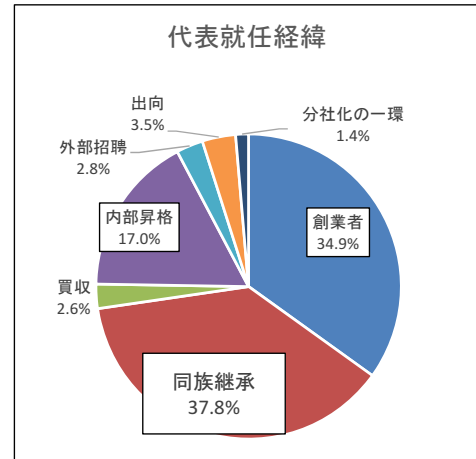
後継者の属性 (後継者あり企業)	企業数	構成比	2016年	2014年
配偶者	104	2.9%	3.8%	6.1%
子供	1,872	52.5%	51.1%	48.0%
親族	537	15.1%	16.0%	17.3%
非同族	1,051	29.5%	29.1%	28.5%
計	3,564	100.0%	100.0%	100.0%

った。次いで高かったのは「非同族」の 29.5%で、同様に一貫して上昇しており、徐々にではあるが「非同族」への承継意識も高まっていることがうかがわれる。一方、「配偶者」（2.9%）と「親族」（15.1%）は一貫して低下している。

2. 同族継承企業の動向

M&A 等による同族外への事業承継スキームが注目を浴びているが、一方で「子供」への承継を望む経営者は多く、「配偶者」と「親族」を合わせると約 7 割の企業が「同族」への承継を予定している。そこで現代表の就任経緯が判明している 1 万 3665 社について、就任経緯の内訳について分析すると、37.8%にあたる 5162 社の代表が「同族継承」によって就任していることが判明した。

それ以外での就任経緯は、「創業者」が 34.9% (4771 社)、「内部昇格」が 17.0% (2323 社) などとなっている。



a. 同族継承企業の後継者動向

代表就任経緯別に後継者不在率をみると、「同族継承」は 74.2%となり、「創業者」(75.4%)、「買収」(75.3%)、「外部招聘」(74.7%) に次いで 4 番目となっており、徐々に不在率が高まっている。代表の平均年齢では「同族継承」が 57.3 歳と最も若いですが、同族継承による 2 代目あるいは 3 代目の社長の高齢化に伴い、同族承継ならではの後継者に関する問題を抱えている可能性などから、年を追うごとに後継者不在率が高まる傾向にあるものと思われる。

代表就任経緯別	後継者不在率			平均年齢
		2016年	2014年	
創業者	75.4%	74.9%	73.5%	59.9
同族継承	74.2%	74.0%	73.0%	57.3
買収	75.3%	77.4%	82.4%	61.2
内部昇格	74.1%	75.1%	73.6%	61.0
外部招聘	74.7%	74.0%	71.9%	62.2
出向	57.3%	56.2%	50.4%	59.5
分社化の一環	69.7%	75.0%	70.7%	60.2

※社長就任経緯が判明した1万3665社が対象

※代表の平均年齢は今回の調査対象企業から算出

同族継承企業で代表年齢が判明した 4871 社を社長年齢別でみると、「50 歳代」以上では全企業の後継者不在率と比べて低くなっているものの、代表年齢「60 歳代」の同族継承企業でも 58.5%と 6 割弱、「70 歳代」でも 42.6%と 4 割強が後継者不在となっている。安定した事業承継が特徴と言われる同族継承企業にあって、この不在率は決して低い数値とは言えないだろう。同族継承であるがゆえに、後継者選定における選択肢の幅が狭くなっていることも考えられる。

社長年齢別	後継者不在率	不在率 (全企業)
30歳未満	100.0%	100.0%
30歳代	97.7%	97.5%
40歳代	95.6%	94.8%
50歳代	82.4%	84.2%
60歳代	58.5%	63.0%
70歳代	42.6%	52.4%
80歳以上	29.2%	45.0%

※社長年齢が判明した4871社が対象

「後継者あり」としている同族継承企業 1332 社の後継者属性を見ると、「親族」が 29.4%となり、子供を跡継ぎにと考える代表が 7 割強を占める「創業者」と比べ、子供に限らない親族内への承継の意識が高いと見られる。

後継者属性 就任経緯	配偶者	子供	親族	非同族
創業者	4.8%	71.2%	8.5%	15.5%
同族継承	2.8%	61.8%	29.4%	6.0%
買収	2.3%	58.6%	19.5%	19.5%
内部昇格	1.2%	16.1%	3.7%	79.0%
外部招聘	0.0%	16.3%	1.0%	82.7%
出向	0.0%	1.9%	0.0%	98.1%
分社化の一環	1.8%	75.0%	7.1%	16.1%

一方で、「非同族」の割合が 6.0%にとどまっており、同族継承企業にとって M&A などによる非同族への事業承継意識は低いといえよう。但し、「非同族」が後継者である割合（6.0%）は、全国（3.7%）より 2.3 ポイント高くなっている。また、同族継承企業において「子供」を後継者とする割合（61.8%）は、全国（48.2%）と比べて 13.6 ポイント高くなっている。

まとめ

後継者問題を巡っては、事業承継税制の改正や経営者保証のガイドライン、各地域での相談窓口拡充など政策が進められるなか、高齢社長の後継者問題に対する意識は変わってきているものと思われるが、今回の調査では道内において後継者不在率が高止まりしている状況が浮き彫りとなった。後継者候補は「子供」が 5 割、「非同族」が 3 割というのが現状であり、ここ数年で徐々にではあるが、非同族への承継も浸透しているといえる。一方、企業の 37.8%を占める同族継承企業では、全企業平均よりは低いものの、社長年齢「60 歳代」では 58.5%、「70 歳代」では 42.6%が後継者不在であり、安定した事業承継が特徴と言われる同族継承企業にあって、決してその割合は低くはない。同族継承企業ならではの相続問題など、それなりに事業承継に対するハードルが高いという側面はあるが、非同族への承継が 6.0%にとどまっていることを考えれば、後継者選定の選択肢の幅を広げるなどして、より確実な承継体制の構築も必要となるだろう。

後継者難に加えて、抜本的な経営再建が進まず、会社を存続させることそのものへの意義付けを失い、倒産・廃業するケースも少なくない。経営の窮状を知って後継者が会社を継ぎたがらないという事例も多いと見られるが、抜本的な業態転換を行うベンチャー型事業承継など、承継のタイミングは大きな躍進の可能性を秘めているという側面もある。引き続き、政策面、金融面でのフォロー充実が必要だろう。

【内容に関する問い合わせ先】

株式会社帝国データバンク 札幌支店 担当：篠塚、香川、柳澤

TEL 011-272-3933 FAX 011-272-3934

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。報道目的以外の利用につきましては、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。