

特別企画： 後継者不在に関する栃木県内企業の実態調査（2022年）

後継者不在企業 58.0%、過去最低

～「同族承継」減少、「内部昇格」が増加～

はじめに

栃木県内企業の大半が中小企業である。大企業と比較すれば一社一社の経営基盤は脆弱である。しかし、こういった企業の努力によってマクロ経済が保たれ、納税や雇用の維持・創出、そして市場の活性化が図られ、地域経済に大きな貢献があると考えられる。昨今の県内経済の実情は、コロナ禍による活動の制限や原材料の高騰、サプライチェーンの寸断などに始まり、物価高、円安、ロシアのウクライナ侵攻など様々な阻害要因を受けて、事業環境は悪化の一途を辿っている。この状況が続けば、企業の休廃業・倒産が増加し、経済のシュリンクという大きな問題につながる。その意味では、県内企業の事業継続は、極めて重要なファクターと言えるだろう。

そこで帝国データバンク宇都宮支店では、「後継者不在」にスポットを当てて、栃木県内企業の実態をレポートにまとめた。

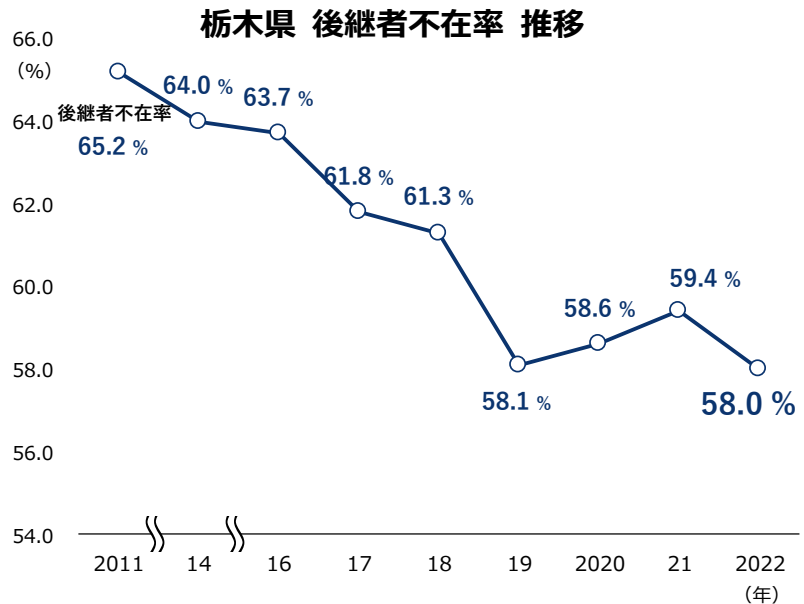
2022年10月時点の信用調査報告書ファイル（約190万社収録）をもとに、2020年10月～2022年10月の3年を対象として、事業承継の実態について分析可能な栃木県内企業3160社（全業種）の後継者の決定状況と事業承継動向について調査を行った。栃木県内企業に関する調査は2021年11月に続き7回目である。

調査結果要旨

1. 県内企業で分析可能な3160社について、後継者の有無について調査したところ、「後継者不在」は1833社（構成比58.0%）、「後継者あり」は1327社（同42.0%）であった。
2. 県内企業の後継者不在状況について、経営者の年代別では「70代」は32.1%、「80代以上」は31.2%であり、引き続き高比率である。業種別では「サービス業」が64.3%で最も高く、以下、「建設業」63.0%、「小売業」62.4%、「運輸・通信業」61.9%と不在率が高く、「製造業」51.4%、「卸売業」53.4%などでは低い。
3. 2022年に事業承継が確認できた県内企業94社のなかで、最も高い属性は「同族承継」で48.9%だが、構成比は2018年比で17.5ポイントも減少しており、脱・同族化が進んでいるようだ。これに対し「内部昇格」は27.7%、「M&Aほか」13.8%、「外部招聘」4.3%などとなっており、特に「内部昇格」は2018年比で10.9ポイントも増加していた。
4. 事業承継候補が決まっている企業の属性を見ると、「子供」が46.8%で最多、次いで「非同族」が28.1%と続いた。現社長が「創業者」や「同族承継」で就任した場合、後継候補に「子供」を指名するケースが多く、「内部昇格」や「外部招聘」で就任した場合は、「非同族」とするケースが多い。総体として「脱ファミリー」が進んでいることは鮮明だ。

1. 2022年の「後継者不在」企業 58.0%、過去最低

栃木県内企業の後継者不在状況について、分析可能な3160社について確認してみると、1833社（構成比58.0%）が後継者不在であり、1327社（同42.0%）が「後継者あり」であった。過去の調査状況と比較すると、2011年には65.2%と約3社に2社が後継者不在であったが、徐々に不在率は低下し2017年には61.8%、2019年には58.1%まで減少した。その後、2021年は59.4%まで増加



したが、今回の調査では過去最低値を記録した。後継者不在企業が減少した要因はいくつか考えられる。最も大きな理由としては、休廃業・解散、倒産した企業が895社（2021年）と高水準であり、企業の自然淘汰が進んでいることがあげられる。後継者不在企業が休廃業・倒産に至れば、実数が小さくなる。また、コロナ禍の経済環境悪化もあり新設企業が稼働に至らないという実態も確認できる。こうなると、創業間もない後継者不在企業も増えないということになる。もう一つ最近のトレンドとして、M&Aなどによる企業の統廃合、大企業が積極的に中小企業を子会社として取り込むケースが増加傾向にあり、後継者不在企業から外れるというものが目に付く。こういった諸々の事情から、不在率が下がるという結果となったようだ。

経営者の年代別で不在率がどのような構成になっているのかを分析すると、「30歳未満」100.0%、「30代」90.5%、「40代」78.7%と、40代以下の世代においてはあまり後継者問題を経営課題として認識する企業は多くは

年代別 後継者不在率推移 内訳

年代別	栃木県				全国			
	2020	2021	2022	2021年比 (1年前)	2020	2021	2022	2021年比 (1年前)
	(%)				(%)			
30歳未満	84.6	100.0	100.0	+0.0pt	92.7	91.2	89.3	△1.9pt
30代	87.9	90.2	90.5	+0.3pt	91.1	89.1	86.3	△2.8pt
40代	79.4	80.9	78.7	△2.2pt	84.5	83.2	79.3	△3.9pt
50代	64.8	70.3	69.1	△1.2pt	69.4	70.2	65.7	△4.5pt
60代	44.2	46.3	44.7	△1.6pt	48.2	47.4	42.6	△4.8pt
70代	27.4	33.8	32.1	△1.7pt	38.6	37.0	33.1	△3.9pt
80代以上	21.8	24.4	31.2	+6.8pt	31.8	29.4	26.7	△2.7pt
平均	58.6	59.4	58.0	△1.4pt	65.1	61.5	57.2	△4.3pt

ない（あるいは新社長が就任したばかりという場合もある）ことがわかる。これが、「50代」には69.1%、「60代」になると44.7%と、徐々に後継者の選定が進み、「70代」32.1%、「80代以上」31.2%と事業承継適齢世代では不在率は低下する。しかしながら、社長が70代、80代になっても後継者がいない状態の企業が3割以上あるということは、休廃業や解散といった企業の消滅につながる可能性が高まっているということになり、経済産業省の試算にある「2025年までに全国で650万人の雇用と22兆円のGDPが損失される・・・」という理論の根拠にもなっており、実は深刻な問題なのである。

一方で、業種別の不在率について見ると、最も高いのは「サービス業」で64.3%であった。以下、「建設業」が63.0%、「小売業」が62.4%、「運輸・通信業」が61.9%と続いた。他方、不在率が低い業界を見ると、「製造業」が51.4%と最も低く、「卸売業」も53.4%であった。業界間で格差が大きく、個々の企業で環境が違うことも否めないが、多くの業界が前年比で減少していることも事実で、事業承継が経営課題として注目されつつあることも要因としてあげられそうだ。

業種別 後継者不在率推移 内訳

業種別	栃木県				全国			
	2020	2021	2022	2021年比 (1年前)	2020	2021	2022	2021年比 (1年前)
	(%)				(%)			
建設業	66.5	65.9	63.0	△2.9pt	70.5	67.4	63.4	△4.0pt
製造業	51.7	53.2	51.4	△1.8pt	57.9	53.7	49.2	△4.5pt
卸売業	51.9	53.0	53.4	+0.4pt	63.0	59.1	54.6	△4.5pt
小売業	60.7	60.8	62.4	+1.6pt	66.4	63.7	60.1	△3.6pt
運輸・通信業	63.9	65.9	61.9	△4.0pt	61.5	57.6	53.5	△4.1pt
サービス業	62.5	64.4	64.3	△0.1pt	69.7	66.5	62.2	△4.3pt
不動産業	59.7	60.7	58.2	△2.5pt	67.5	62.8	57.5	△5.3pt
その他	35.8	49.4	42.3	△7.1pt	54.4	50.8	46.1	△4.7pt
平均	58.6	59.4	58.0	△1.4pt	65.1	61.5	57.2	△4.3pt

2. 全国の概況

今回の実態調査における全国の状況を参考までに記載する。全国での調査結果によれば、分析可能な約27万社における後継者不在企業は、約15万4000社で構成比は57.2%であった。栃木県同様に2011年の調査開始以降、不在率は最も低い数値となったが、栃木県との比較においては0.8ポイントほど低い。経営者の年代別不在率は、「30歳未満」89.3%、「30代」86.3%、「40代」

79.3%と若年層での不在率は高く、「60代」42.6%、「70代」33.1%、「80代以上」26.7%と少なくなっており、概ね栃木県と遜色のない構成比となっているようだ。また業界別の状況では、「建設業」が最も高い63.4%、以下「サービス業」62.2%、「小売業」60.1%などが高く、「製造業」49.2%、「運輸・通信業」53.5%、「卸売業」54.6%などの不在率は低かった。

栃木県の後継者不在率58.0%が都道府県別においてどのような位置にあるのかについては、不在率が高い順で23番目に位置し、概ね平均的と言える。ちなみに隣接県である「群馬県」は全く同値の58.0%、「茨城県」は42.7%と後継者不在率全国第2位である。例えば事業承継を行ったばかりという企業や企業数の増減（分母の変化）にも影響されることから、一概に不在率の高低が事業承継の普及率に比例するわけではない。ただし、前項で述べたように、社長が事業承継適齢期になるのに後継者が不在というケースは、極めて大きな経営課題を抱えているという認識が必要であろう。

都道府県別			全国		
	2021	2022		2021	2022
北海道	71.0	68.1	京都府	62.9	50.8
青森県	59.8	59.9	大阪府	63.9	55.4
岩手県	65.4	61.2	兵庫県	57.9	51.2
宮城県	60.7	60.3	奈良県	54.4	49.9
秋田県	69.9	69.9	和歌山県	47.5	46.2
山形県	56.5	50.0	鳥取県	74.9	71.5
福島県	54.2	44.7	島根県	72.4	75.1
茨城県	45.5	42.7	岡山県	63.4	60.5
栃木県	59.4	58.0	広島県	64.4	59.0
群馬県	62.3	58.0	山口県	71.0	65.3
埼玉県	64.1	61.9	徳島県	56.7	61.6
千葉県	58.8	51.8	香川県	47.9	49.0
東京都	61.6	57.7	愛媛県	62.4	62.1
神奈川県	70.4	66.2	高知県	57.9	57.5
新潟県	55.8	53.5	福岡県	64.1	60.2
富山県	61.3	60.3	佐賀県	50.7	46.8
石川県	56.2	57.9	長崎県	62.1	59.9
福井県	54.3	52.8	熊本県	50.0	49.5
山梨県	56.0	47.6	大分県	66.7	65.6
長野県	61.8	59.4	宮崎県	51.0	49.3
岐阜県	64.8	62.9	鹿児島県	49.4	46.4
静岡県	57.5	53.6	沖縄県	73.3	67.7
愛知県	63.5	58.4	全国	61.5	57.2
三重県	35.8	29.4			
滋賀県	64.3	57.7			

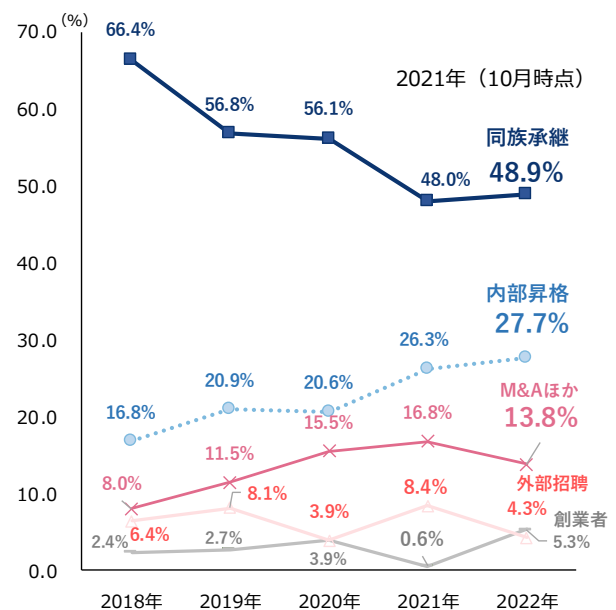
3. 栃木県内企業の事業承継動向、「内部昇格」の増加が顕著

今回の調査で事業承継が判明した栃木県内企業94社について、先代経営者との関係性（就任経緯別）を見ると、「同族承継」が48.9%で最も多かった。以下、「内部昇格」が27.7%、「M&Aほか」13.8%、「創業者」5.3%と続いた。2018年からの変化で見ると、「同族承継」は17.5ポイントの大幅減少をしており、代わりに「内部昇格」が10.9ポイントの増加、「M&Aほか」も5.8ポイント増加しており、大きな変化が見られる。「内部昇格」は血縁関係によらない役員などからの就任であり、「外部招聘」は文字通り企業の外から人材を登用するケース、そして近年盛んにおこなわれている「M&A」は買収や出向、分社化などにともなう事業承継手段である。つまり、「脱ファミリー」の傾向が徐々に強まっているということになるであろう。2011年調査当時には、経営者の認識も、後継者は子息または妻といった固定的な慣習が多数見られ、特に保守的な栃木県内企業においてはその傾向が強かったことも事実だが、時代の変遷とともに、同族承継に固執しない文化が醸成されつつあるようだ。

ちなみに全国調査の結果では、「同族承継」34.0%、「内部昇格」33.9%、「M&Aほか」20.3%、「外部招聘」7.5%の順であった。栃木県との比較では、「内部昇格」の頻度が極めて高く、まもなく同族承継を逆転する勢いであることが分かる。全国的なトレンドは、栃木県以上に脱ファミリー化が進んでいる。

一方、現在は事業承継には至っていないが後継候補が判明している栃木県内企業について、後継者の属性を見てみると、やはり「子供」が46.8%と半数近くを占め最も多かった。以下、「非同族」28.1%、子供・配偶者以外の「親族」18.8%、「配偶者」6.4%という結果であった。現社長が「創業者」や「同族承継」で就任したケースでは、「子供」を指名するケースが高く、「内部昇格」や「外部招聘」で就任したケースでは、「非同族」を指名するケースが極端に高いことが傾向としてある。また、現経営者の年代別で分析してみると、やはり「70代」、「80代以上」の 카테고리では「子供」を選択するケースが7割以上と高く、現経営者が若い世代になればなるほど「非同族」を選ぶ確率が高い。ここから推測できる事象としては、「親族優先の事業承継」を考えている高齢層の社長が引退した後は、「非同族」が就任するケースが増加することになる傾向が見てとれる。全項目で「同族承継」が減少し、「M&A」や「内部昇格」、「外部招聘」などの選択肢が広が

栃木県 就任経緯別 後継者候補属性



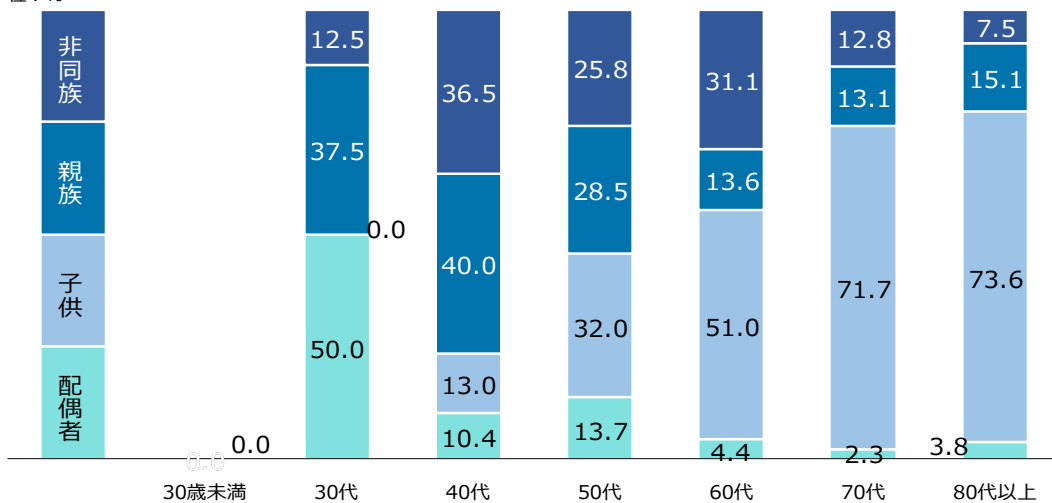
[注1] ~2020年の数値は、過去調査時の最新データ
[注2] 「M&Aほか」は、買収・出向・分社化の合計値

り、脱ファミリー経営の思想が進む傾向は確実に強まっている。

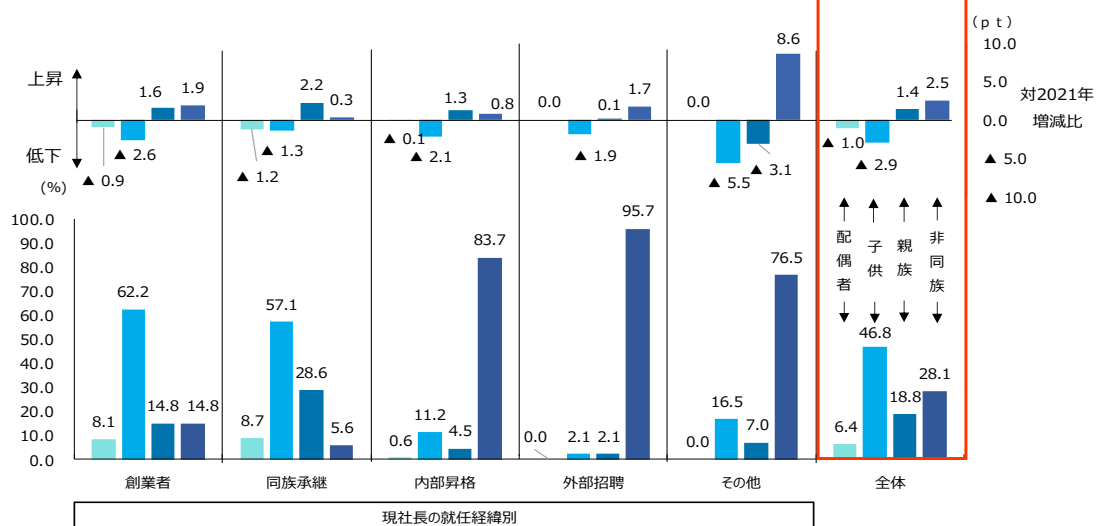
ちなみに全国調査の結果では、「非同族」（36.1%）に対して、「子供」（35.6%）と、初めて非同族が首位に立った。これは実に画期的な変化であると言えるだろう。この流れは今後さらに加速するものと見られる。

栃木県 年代別後継候補属性

単位：%



栃木県 就任経緯別 後継者候補属性



4. まとめ

冒頭でも述べたが、企業が事業を継続していくことの重要性は、今後さらに高まることになるだろう。企業数の減少はそのまま経済の縮小につながり、つまりは国力の低下に直結する。人口減少に歯止めがかからない日本においては、極めて重要な課題だ。同じことが地域経済にも言え

る。県内企業が一社でも多く事業承継を行い、次世代の地域貢献に寄与する姿は、理想であろう。未だコロナ禍にあり、加えて物価高、ロシアのウクライナ侵攻など厳しい経営環境は否めず先行きが見通せない状況だが、経済活動の正常化は揺るぎない方向性になるだろう。多くの企業が生き残ることを切に願いたいものだ。

筆者は昨今、栃木県内企業が県外の大資本の傘下に入るパターンを数多く見てきて、栃木県内企業の脆弱性を大きな課題と見ていた。しかし時代は変化しており、形は変わっても、残すべきビジネスモデルをしっかりと継承していくことの重要性には大きな価値があると感じている。そのためには「M&A」、「外部招聘」など、経営者を変えることで生じるメリットも実は大事なファクターなのであろう。今回の実態調査の結果を見ると、企業経営者の意識にも変化が見られ、本気で事業存続に取り組んでいる姿が窺える。その結果として、長年「同族承継」に拘ってきた県内企業から、脱ファミリー経営である「内部昇格」、「M&A」、「外部招聘」といった新しい選択肢に基づく承継手段が増えていることが確認できた。現状、70代の社長の32.1%、80代以上の社長の31.2%が、後継者不在に苦しんでおり、廃業や休眠の予備軍となる懸念がある点は大きな課題だ。しかし、同族承継から脱皮して、内部昇格やM&Aの普及という方向性は、大きく企業を変えることになるだろう。今後も、事業承継の動向については注視していきたいと思う。

【 内容に関する問い合わせ先 】

(株) 帝国データバンク 宇都宮支店 情報担当：古川 哲也
TEL 028-636-0222 FAX 028-633-5639

リリース資料以外の集計・分析については、お問い合わせ下さい（一部有料の場合もございます）。

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。