

特別企画：全国・後継者不在企業動向調査（2019年）

# 「後継者不在率」低下傾向 2019年は65.2%、2年連続低下 ～全年代で不在率低下、「60代」は初めて5割を下回る～

## はじめに

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が多いと見られている。日本政策金融公庫によれば、60歳以上の経営者のうち50%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全体の約3割に迫る。

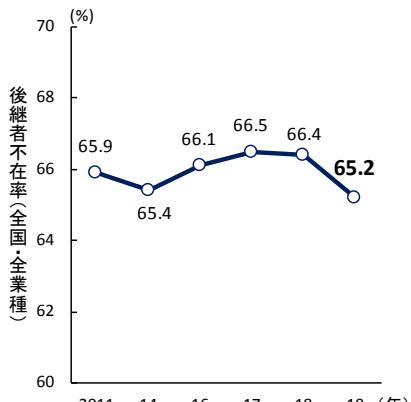
経済産業省の試算では、後継者問題が解決しない場合、2025年頃までに最大約650万人の雇用と約22兆円分のGDP（国内総生産）が喪失されるとしている。地域経済の衰退や雇用喪失のインパクトが大きいことから、後継者問題は喫緊の課題として国や県、地域金融機関などが中心となってプッシュ型の事業承継支援を積極的に推し進めている。

帝国データバンクは、2019年10月時点の企業概要データベース「COSMOS2」（約147万社収録）及び信用調査報告書ファイル（約180万社収録）をもとに、2017年以降の事業承継の実態について分析可能な約27万5000社（全国・全業種）を対象に、後継者の決定状況など後継者問題と事業承継動向について調査を行った。

同様の調査は2018年11月以来6回目。

## 調査結果（要旨）

1. 2019年における後継者不在率は65.2%となった。全ての年代で後継者不在率が低下したほか、「40代」以降で後継者不在率は調査開始以来最低を記録した点が特徴。地域別では「北陸」は3年ぶりに、「関東」「中部」は2年連続で低下したが、「四国」「九州」は4年連続、「東北」は3年連続で上昇した
2. 2019年の事業承継は「同族承継」により引き継いだ割合が34.9%に達し、全項目中最も高かったが年々低下傾向で推移。後継候補が判明する全国約9万5000社の後継者候補の属性を見ると、最も多いのは「子供」の40.1%。次いで「非同族」の33.2%が続いた。60代以降の社長では後継候補として「子供」を選定するケースが多い一方、50代以下の社長では「親族」や「非同族」を後継候補としている企業が多い



## 1. 後継者不在状況

### 1. 1. 年代別後継者不在率～事業承継適齢期の60代、初めて不在率5割を下回る～

約27万5000社（全国・全業種）の後継者不在状況は、全体の約65.2%に当たる約18万社で後継者不在だった。

社長年代別では、前年（2018年）と比べ全ての年代で後継者不在率が低下した。特に、「40代」以降の後継者不在率は調査開始以来で最低を記録したほか、「60代」では初めて後継者不在率が50%を下回るなど低下傾向が強まった。

年代別	年別						経年比較	
	2011	2014	2016	2017	2018	2019	対5年前 (2014年比)	対前年 (2018年比)
	(%)						(pt)	
30代未満	88.8	92.9	94.5	92.1	94.1	91.9	▲ 1.0	▲ 2.2
30代	89.6	90.7	91.3	92.4	92.7	91.2	0.5	▲ 1.5
40代	85.9	87.4	88.0	88.1	88.2	85.8	▲ 1.6	▲ 2.4
50代	72.9	74.3	75.7	74.8	74.8	71.6	▲ 2.7	▲ 3.2
60代	54.5	53.9	54.3	53.1	52.3	49.5	▲ 4.4	▲ 2.8
70代	42.7	42.6	43.3	42.3	42.0	39.9	▲ 2.7	▲ 2.1
80代以上	34.1	34.2	34.7	34.2	33.2	31.8	▲ 2.4	▲ 1.4
全国平均 推移	65.9	65.4	66.1	66.5	66.4	65.2	▲ 0.2	▲ 1.2

[注]網掛けは前年比上昇を示す

### 1. 2. 地域・都道府県別～西日本で上昇傾向 上位10県中4県が中国地方～

地域別の後継者不在状況を見ると、9地域中5地域で前年を下回った。このうち、「北海道」は後継者不在率72.9%となり2年連続で低下したが、調査開始以来一貫して全地域中最も高くなっている。また、「北陸」（57.4%）は3年ぶりに、「関東」「中部」は2年連続で低下した。

一方、「四国」（54.5%）・「九州」（62.2%）は4年連続、「東北」は3年連続で上昇した。「四国」「九州」では製造業の後継者不在率が大きく上昇し、地域全体の不在率を押し上げた。

地域別	年別						経年比較	
	2011	2014	2016	2017	2018	2019	対5年前 (2014年比)	対前年 (2018年比)
	(%)						(pt)	
北海道	71.8	72.8	74.0	74.0	73.5	72.9	0.1	▲ 0.6
東北	65.3	65.0	64.0	64.6	64.8	65.3	0.3	0.5
関東	67.9	66.3	67.4	68.1	67.8	65.9	▲ 0.4	▲ 1.9
北陸	56.4	56.8	55.7	57.1	58.2	57.4	0.6	▲ 0.8
中部	65.6	65.6	66.5	67.3	65.9	64.1	▲ 1.5	▲ 1.8
近畿	68.6	68.7	68.7	67.9	68.2	66.6	▲ 2.1	▲ 1.6
中国	71.3	71.5	71.1	70.6	70.4	70.6	▲ 0.9	0.2
四国	49.0	48.7	50.7	52.2	52.8	54.5	5.8	1.7
九州	57.7	57.7	59.9	60.7	61.2	62.2	4.5	1.0

[注]網掛けは前年比上昇を示す

都道府県別では、「沖縄県」が全国平均（65.2%）を大幅に上回る82.9%で全国トップ。しかし、2016年（86.2%）をピークに3年連続で低下した。このほか、「鳥取県」（76.0%）は2018年から3.7ポイント上昇して全国2番目の高水準。2018年から低下したものの「山口県」（74.7%）、「広島県」（73.1%）、「島根県」（70.9%）など、上位10県中4県が中国地方で占められた。このほか、「秋田県」（69.0%）は3年ぶりに、「大分県」は（68.8%）調査開始以降初めて全国上位10番目に位置する高水準となった。「和歌山県」（43.0%）は3年ぶりに全国で最も低くなった。

この結果、2018年と比べて後継者不在率が低下した都道府県は28、上昇は19だった。特に関東では1都6県すべてで前年比低下、中部は「岐阜県」を除く5県、近畿も「滋賀県」を除く5府県全てで前年から低下した。主に関東～近畿にかけて後継者不在率は低下した。

地域別	年別		
	2017年		
	(%)	(%)	(%)
北海道	74.0 (3)	73.5 (4)	72.9 (5)
東北 青森県	56.0 (38)	57.4 (38)	60.3 (32)
岩手県	66.1 (21)	67.3 (19)	67.8 (12)
宮城県	67.7 (16)	68.0 (15)	67.4 (15)
秋田県	68.6 (14)	67.8 (18)	69.0 (9)
山形県	63.6 (27)	62.7 (28)	62.2 (26)
福島県	63.9 (26)	64.0 (25)	64.5 (23)
関東 茨城県	51.2 (39)	50.3 (39)	48.3 (44)
栃木県	61.8 (31)	61.3 (32)	58.1 (36)
群馬県	65.6 (23)	64.2 (24)	62.2 (26)
埼玉県	71.3 (8)	70.4 (9)	67.6 (14)
千葉県	67.2 (19)	67.9 (17)	65.1 (21)
東京都	68.2 (15)	68.0 (15)	66.3 (20)
神奈川県	74.0 (3)	73.8 (3)	72.4 (6)
北陸 新潟県	61.8 (31)	61.7 (30)	58.2 (35)
富山県	56.6 (36)	59.9 (34)	60.4 (31)
石川県	50.4 (40)	50.1 (40)	53.5 (38)
福井県	56.1 (37)	58.7 (36)	56.8 (37)
中部 山梨県	69.6 (12)	69.5 (11)	66.4 (19)
長野県	65.2 (24)	64.9 (23)	64.6 (22)
岐阜県	67.6 (17)	66.1 (22)	66.7 (18)
静岡県	59.1 (34)	59.1 (35)	58.8 (33)
愛知県	71.1 (9)	68.3 (14)	67.4 (15)
三重県	68.7 (13)	69.3 (12)	53.5 (38)
近畿 滋賀県	67.1 (20)	67.0 (20)	68.3 (11)
京都府	69.9 (11)	69.8 (10)	67.7 (13)
大阪府	71.0 (10)	71.5 (7)	69.4 (8)
兵庫県	64.3 (25)	63.7 (26)	62.9 (24)
奈良県	62.5 (29)	61.5 (31)	60.7 (30)
和歌山県	42.7 (46)	44.9 (45)	43.0 (47)
中国 鳥取県	72.6 (6)	72.3 (6)	76.0 (2)
島根県	72.4 (7)	71.2 (8)	70.9 (7)
岡山県	62.5 (29)	62.4 (29)	61.8 (29)
広島県	73.4 (5)	73.2 (5)	73.1 (4)
山口県	76.4 (2)	75.0 (2)	74.7 (3)
四国 徳島県	45.0 (44)	46.3 (44)	49.0 (42)
香川県	43.5 (45)	43.5 (46)	46.1 (46)
愛媛県	60.9 (33)	61.3 (32)	62.0 (28)
高知県	56.7 (35)	58.1 (37)	58.5 (34)
九州・沖縄 福岡県	65.9 (22)	66.4 (21)	67.2 (17)
沖縄 佐賀県	41.5 (47)	43.2 (47)	48.9 (43)
長崎県	63.0 (28)	62.9 (27)	62.9 (24)
熊本県	48.9 (41)	48.8 (41)	47.8 (45)
大分県	67.3 (18)	68.6 (13)	68.8 (10)
宮崎県	46.1 (43)	47.3 (42)	50.1 (40)
鹿児島県	48.1 (42)	47.3 (42)	50.0 (41)
沖縄県	84.3 (1)	83.5 (1)	82.9 (1)
全国	66.5	66.4	65.2

〔注1〕網掛けは前年比上昇を示す

〔注2〕()内は当該年における全47都道府県内の順位

### 1. 3. 業種別～全業種で前年から低下 製造業では15業種中7業種で上昇～

7業種中全てで前年を下回った。なかでも「卸売」(63.3%)、「サービス」(70.2%)は前年から1.4ポイント低下し、全業種の低下幅のうち最大。「製造」(57.9%)、「小売」(66.0%)も1ポイント超低下した。

ただし、中分類別に見ると前年から上昇した業種もみられた。特に増加した業種は製造に集中しており、「電気機械器具製造」(59.9%)や「出版・印刷類」(63.5%)など、製造15業種中7業種で前年を上回った。

業種 大分類 中分類	年別		
	2017年	2018年	2019年
(%)			
建設	71.2	71.4	70.6
職別工事	—	74.7	73.7
総合工事	—	67.9	67.1
設備工事	—	72.6	71.7
製造	59.0	59.0	57.9
食料・飼料・飲料	—	55.6	55.6
繊維工業	—	55.9	57.6
木材製品	—	60.2	58.4
家具	—	60.1	59.3
パルプ・紙類	—	60.4	52.4
出版・印刷類	—	57.6	63.5
石油化学工業	—	61.7	51.6
ゴム製品	—	58.5	53.7
皮革工業	—	58.6	60.9
窯業	—	60.6	54.8
鉄鋼・金属製品	—	52.9	58.7
一般機械器具	—	65.3	59.1
電気機械器具	—	53.3	59.9
輸送用機械具	—	56.9	55.0
その他製造	—	58.9	60.1
卸売	64.9	64.7	63.3
各種商品	—	63.8	62.5
繊維製品	—	70.2	68.6
飲食料品	—	62.0	60.8
機械器具	—	67.8	66.1
自動車付属品	—	66.6	67.6
木材・建築材料	—	62.1	60.4
家具類	—	66.4	64.1

【注1】網掛けは前年比上昇を示す

【注2】中分類の2017年以前の数値は未集計であり、本表に反映していない

業種 大分類 中分類	年別		
	2017年	2018年	2019年
(%)			
卸売 貴金属製品	—	72.2	68.6
その他	—	62.5	61.3
小売	67.4	67.3	66.0
各種商品	—	60.3	59.5
繊維製品	—	66.1	63.9
飲食料品	—	62.8	61.3
飲食店	—	73.4	71.1
自動車・自転車	—	72.8	71.2
家具類	—	71.4	70.9
その他	—	63.7	63.2
運輸・通信	64.0	63.7	62.3
運輸	—	63.4	62.1
郵便・通信	—	73.5	70.3
サービス	71.8	71.6	70.2
旅館・ホテル	—	61.6	60.7
娯楽	—	65.3	64.8
自動車整備等	—	68.0	66.1
広告・情報サービス	—	75.5	73.7
専門サービス	—	78.7	77.8
医療	—	75.3	73.9
教育	—	63.3	61.7
その他	—	64.5	63.1
不動産	69.0	68.9	68.0
その他	55.4	56.1	54.0
農林水産	—	59.3	57.6
鉱業	—	59.6	55.4
金融	—	51.6	50.3
その他	—	57.5	55.4

## 2. 2019年の事業承継動向

### 2.1. 就任経緯～同族承継による就任は年々減少、社内外の第三者による就任は増加～

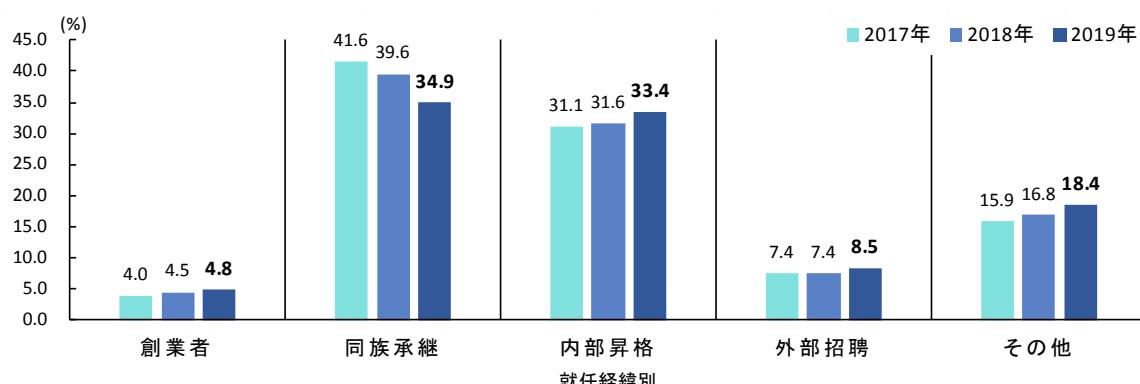
2017年以降の事業承継が判明した全国約3万4000社について、先代経営者との関係性（就任経緯別）をみると、2019年の事業承継は「同族承継」により引き継いだ割合が34.9%に達し、全項目中最も高かった。しかし、2017年（41.6%）と比較すると6.7ポイント低下、2018年からも4.7ポイント低下するなど、「同族承継」による事業承継割合は年々減少傾向で推移している。

一方、「内部昇格」による事業承継は33.4%となり、2018年（31.6%）から1.8ポイント上昇、「同族承継」に次ぐ割合となった。社外の第三者が就任した「外部招聘」は、2019年は8.5%となり、2018年（7.4%）から1.1ポイント上昇した。

この結果、国内企業の事業承継は総じて親族など同族間での事業引き継ぎから、幹部社員など社内外の第三者人材を経営トップに据える傾向が加速している。特に、内部昇格による代表者交代では豊富な業界経験や経営経験を背景に、50代や60代の幹部人材が社内登用により社長に就任するケースが多い。

このほか、2019年は「創業者」への事業承継が4.8%を占め、2018年から0.3ポイント上昇した。創業者への事業承継は、特に70代や80代など高齢社長による事業承継が多くみられる。主だった例としては、一度社長職から代表権のない会長職などに退任し、経営第一線から退いたものの、後継候補の育成や経営幹部人材の不足などから、再度代表職に復帰するケースがある。

事業を承継した社長の、先代経営者との関係（就任経緯別、2017～19年）



[注1]2017～18年数値は、2019年10月時点の最新データを基に再集計

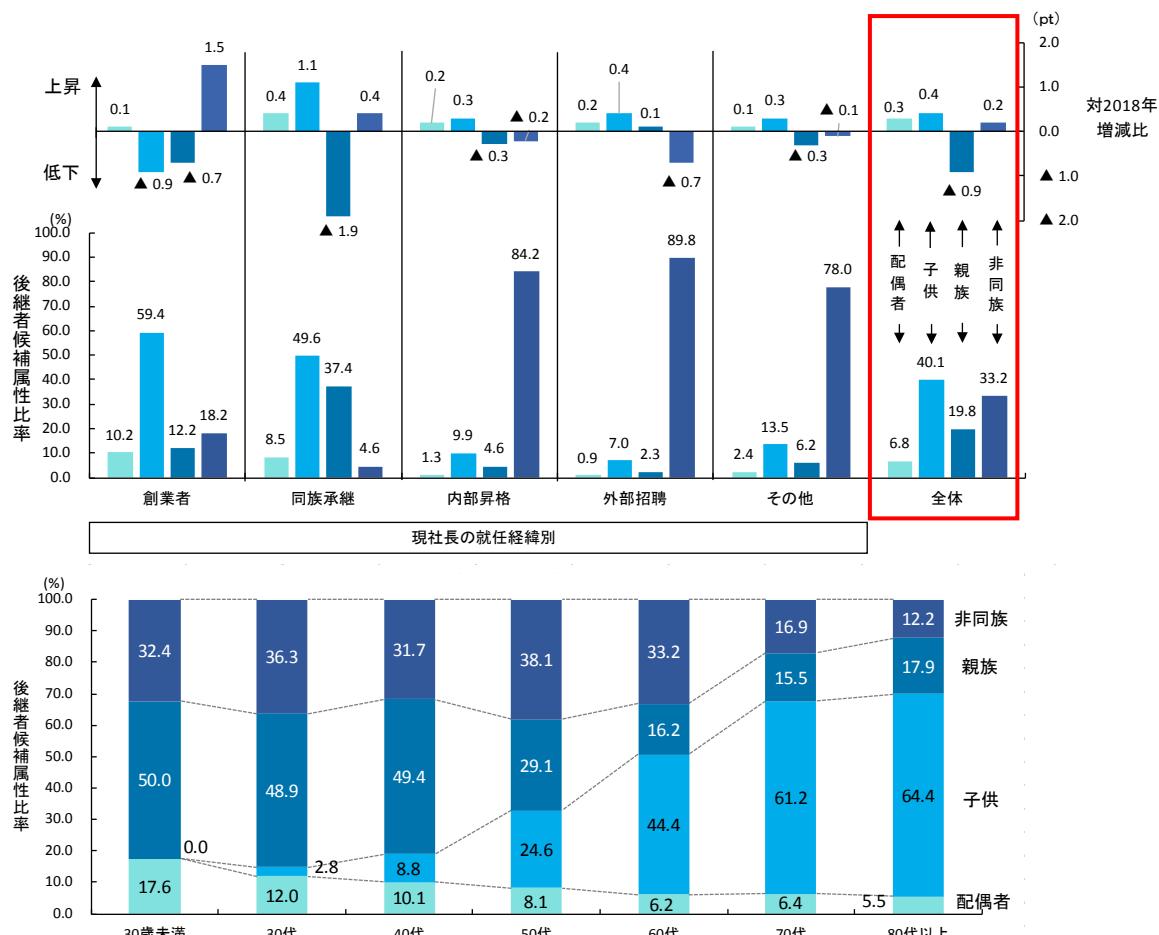
## 2. 2. 後継候補属性～後継者候補、「非同族」を選ぶ企業が増加～

後継候補が判明する全国約9万5000社の後継者候補の属性を見ると、候補として最も多いのは「子供」の40.1%。次いで「非同族」の33.2%が続いた。

承継を受けた社長における先代経営者との関係別（就任経緯別）に、後継者候補の属性をみると、「子供」を後継者候補とする企業が多いのは「創業者」（59.4%）と「同族承継」（49.6%）。他方、従業員など社内外の第三者である「非同族」を後継候補に位置づけているのは「内部昇格」と「外部招聘」に多く、2018年から傾向は変わらない。ただ、「創業者」では「非同族」への事業承継＝脱ファミリー化を考える企業の割合が2018年時点から上昇したのに対し、「同族承継」「内部昇格」「外部招聘」などはいずれも「配偶者」や「子供」＝ファミリーへの事業承継割合が上昇した点が特徴。

年代別に見ると、60代以降の社長では後継候補として「子供」を選定するケースが多い一方、50代以下の社長では「親族」や「非同族」を後継候補としている企業が多く、従来の傾向に変化は見られなかった。

就任経緯別・後継者候補属性



### **3. 今後の動向**

今回の調査では、2019年の後継者不在率（全国・全業種）は65.2%となり、2018年から1.2ポイント低下した。事業承継時期に差し掛かる年代の後継者不在率が依然高位に留まっている点は課題として残るが、官民による一連の後継者不在対策が一定の効果を発揮したものと見られる。ただ、事業承継では後継候補の選定から育成、実際の就任までは中長期的かつ計画的な準備が必要となるため、経営余力のない中小企業ほど、事業承継に対して経営資源を割きにくい。そのため後継者への引き継ぎの準備が間に合わず、意図しない形で経営継続を断念したケースが多い。

他方で、近年は幹部社員に承継させる「内部昇格」や、経験豊富な社外の第三者を経営人材として迎え入れる「外部招聘」による事業承継の事例が目立ってきた。「利尻ヘアカラー」などヘアケア用品で全国的な知名度を誇るピュール（現：カラー、福岡）が、発行済み全株式をファンケル運営のユニゾン・キャピタルに譲渡。大企業でも、東証一部上場の化粧品大手であるファンケル（神奈川）がキリンHD（東京）からの出資を受け入れ、経営への影響力を友好的に譲渡した。こうしたケースは、経営者が会社の将来を第三者に託した点が特徴で、事実上の後継者問題対策の一つとの指摘もある。技術力などの経営資源を有するものの後継者候補がいない企業で、企業価値を高めたうえで事業承継を実現するという手段が、後継者問題解決の選択肢として有効たり得ることを証明した一例と言える。

今後も企業による後継候補人材の育成といった自助努力のほか、国や自治体によるプッシュ型の公的支援、利便性の高い事業承継制度拡充など、後継者問題への解決に向けた取り組みが引き続き求められる。ただ、企業価値を認めた第三者に経営を委ねる「M&A方式の事業承継」は事業価値に着目する「事業性評価」＝目利き力が特に承継先企業へ求められるものの、後継者問題を解決に導く有用な選択肢の一つとして今後浮上するものと見られる。

#### **【 内容に関する問い合わせ先 】**

（株）帝国データバンク データソリューション企画部  
情報統括課 担当：飯島 大介  
TEL 03-5775-3073 FAX 03-5775-3169  
E-mail daisuke.iijima@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。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。

## (参考) 各規模別分類

各規模 分類	建設	製造	卸売	小売	運輸・通信	サービス	不動産	その他	2019年
									(%)
従業員	5人以下	78.6	67.8	70.7	71.6	76.0	80.0	70.4	61.8
	6～20人以下	70.1	61.4	62.5	67.2	68.5	74.3	71.1	58.2
	21～50人以下	63.7	57.7	57.1	62.4	61.8	67.5	65.1	52.5
	51～100人以下	57.6	53.9	53.6	58.9	58.9	63.9	56.6	45.0
	100人以上	43.2	44.7	43.3	48.5	48.0	54.2	34.6	31.1
									47.7
売上高	5000万円未満	83.9	73.6	82.1	77.8	81.3	83.8	72.8	68.7
	5000万～ 1億円未満	79.2	67.8	74.0	71.5	73.3	79.4	70.4	62.6
	1～ 10億円未満	71.8	61.1	66.0	67.6	66.0	73.0	69.7	58.8
	10～ 50億円未満	60.0	54.1	58.4	59.8	55.7	61.1	66.0	50.8
	50～ 100億円未満	50.3	46.6	51.9	55.1	46.6	47.1	57.2	42.8
	100～ 1000億円未満	37.3	38.4	43.3	43.2	36.5	37.3	41.4	27.6
	1000億円以上	15.4	22.1	24.6	37.1	24.6	29.4	13.2	21.7
									24.5
資本金	1000万円未満	81.2	66.0	74.2	73.8	72.9	78.7	76.1	61.8
	1000～ 3000万円未満	68.5	60.0	62.9	63.1	63.0	71.4	70.1	59.7
	3000～ 5000万円未満	65.2	59.1	59.7	61.3	60.6	68.0	66.6	56.5
	5000万～ 1億円未満	59.1	55.1	56.7	54.6	52.6	64.4	63.4	59.6
	1億円以上	43.9	39.5	42.8	45.9	38.4	57.2	45.9	39.1
									47.1
企業 規模	大企業	24.9	27.9	35.3	45.8	26.1	51.8	17.6	20.7
	中小企業	70.8	58.8	63.8	67.2	62.8	72.1	68.3	56.1
	小規模企業	73.8	63.5	66.9	69.9	70.5	77.1	70.6	60.1
									70.3

[注]企業規模別は、中小企業庁「中小企業・小規模企業者の定義」に基づく