

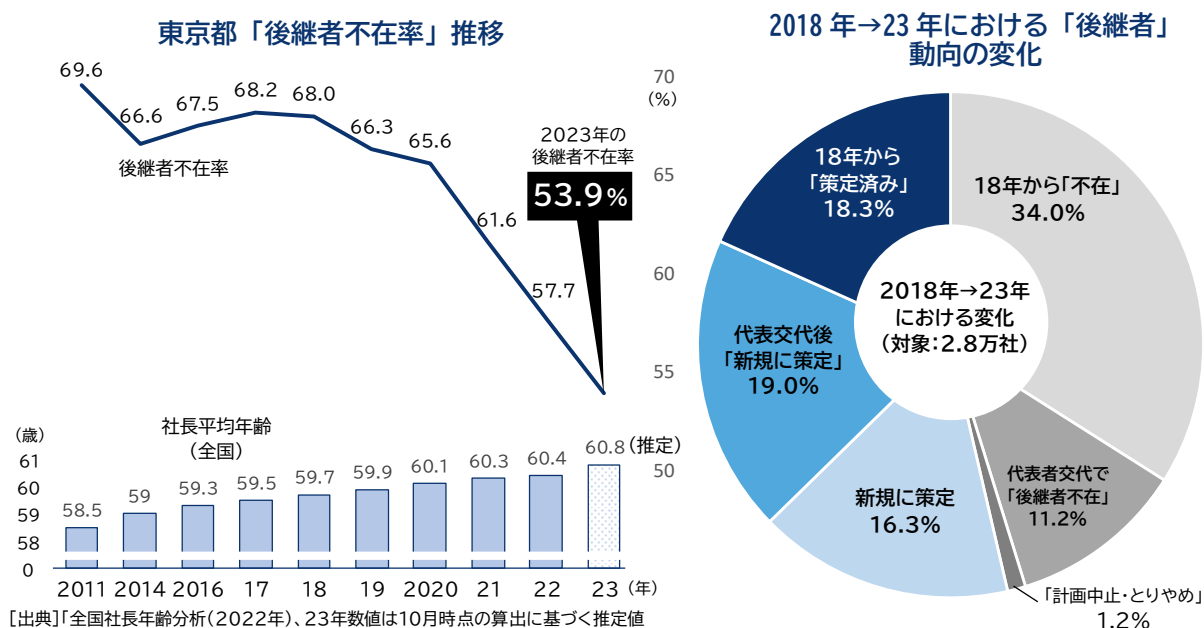
特別企画：東京都「後継者不在率」動向調査（2023 年）

後継者「不在率」、過去最低 53.9%

前年比 3.8pt 減、全国平均に並ぶ 25 位

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、事業が赤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しており、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改善傾向が続いている。しかし、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により事業承継が頓挫した事例も多い。今後は、後継者を「策定・育成する」支援だけでなく、後継者が既に決まっている企業においても円滑に事業承継が進められるように、後継者「決定後」のサポートが必要となる。



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】 辻尾 智宏

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」過去最低 53.9% 前年比 3.8pt 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。2023 年の東京都・全業種約 5.2 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 2.8 万社に上った。この結果、後継者不在率は 53.9% (全国平均 53.9%) となり、調査を開始した 2011 年以降で過去最低を更新した。初めて不在率が 6 割を切った前年の水準をさらに 3.8pt 下回ったほか、コロナ前の 19 年からも 12.4pt 低下し、大幅な改善傾向が続いている。

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約 2.8 万社を分析したところ、35.3%にあたる約 1 万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も、後任経営者が後継者を既に策定した「(代表交代後) 新規に策定」が 19.0%、事業承継は行っていないものの「新規に策定」した企業が 16.3%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開設したほか、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。

事業承継「適齢期」の 60 代で初の 40%割れ 業種別では全業種で低下

2023 年の後継者策定動向は、引き続き 50～60 歳の「現役世代」を中心に大幅な低下傾向が目立った。「50 代」の後継者不在率は 59.5%と、前年からの低下幅が全年代で最大となる 5.8pt 減だった。事業承継の適齢期にあたる「60 代」も低下幅が大きく (5.2pt 減)、初めて 40%を下回った。また、全年代で後継者不在率は過去最低 (比較可能な 2018 年以降) を更新した。

業種別では、全 7 業種で低下し、「サービス業」を除く 6 業種で不在率 60%を下回った。最も不在率が高かったのは「サービス業」(60.4%) であったものの、前年からは 4.3pt 低下しており、後継者問題の改善が進んでいる。また、「製造業」(43.4%) は全業種で最低だった。

年代別 後継者不在率推移

						(単位:%)	
年代別	2018	2019	2020	2021	2022	2023年	22年比
30代未満	96.2	93.8	92.4	91.2	88.7	83.2	△ 5.5pt
30代	92.6	90.9	90.5	87.6	84.9	80.4	△ 4.5pt
40代	88.1	85.3	83.9	83.1	79.2	74.6	△ 4.6pt
50代	74.7	71.2	68.7	68.9	65.3	59.5	△ 5.8pt
60代	56.6	53.3	51.6	49.4	44.8	39.6	△ 5.2pt
70代	49.1	45.8	43.5	41.6	37.3	32.7	△ 4.6pt
80代以上	37.4	34.4	31.7	30.1	28.4	24.7	△ 3.7pt
東京都平均	68.0	66.3	65.6	61.6	57.7	53.9	△ 3.8pt

業種別 後継者不在率推移

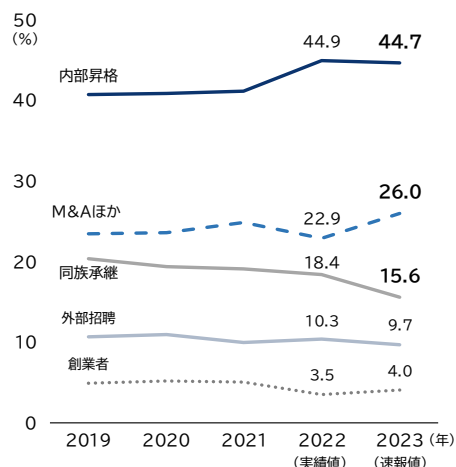
						(単位:%)	
業種別	2018	2019	2020	2021	2022	2023年	22年比
建設	72.6	70.6	69.7	65.1	61.2	58.8	△ 2.4pt
製造	58.0	56.0	55.2	51.0	47.3	43.4	△ 3.9pt
卸売	65.4	63.7	63.1	58.3	53.8	49.6	△ 4.2pt
小売	71.1	68.0	67.3	64.5	59.6	55.7	△ 3.9pt
運輸・通信	60.3	59.9	57.7	53.4	51.7	46.5	△ 5.2pt
サービス	73.9	72.1	71.5	68.4	64.7	60.4	△ 4.3pt
不動産	67.8	67.8	68.1	62.6	59.2	56.4	△ 2.8pt
東京都平均	68.0	66.3	65.6	61.6	57.7	53.9	△ 3.8pt

就任経緯、「内部昇格」44.7%でトップ「脱ファミリー」化の動き加速

2019 年以降の過去 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 44.7%に達し、トップとなった。買収や出向を中心にした「M&A ほか」が 26.0%と前年から 3.1pt 上昇した一方、「同族承継」は 15.6%と 2.8pt 低下した。

コロナ禍以降、事業承継は親族間承継の急激な低下を背景に「脱ファミリー」の動きが加速している。上昇が続く第三者承継では、自社社員の内部昇格もしくは 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



[注1] 2021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

今後の見通し

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『後継者難倒産』は、2023 年において全国で 463 件（1-10 月）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承継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。

近時は劇場版アニメ制作などを手掛けるスタジオジブリ（東京・小金井）をはじめ、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。

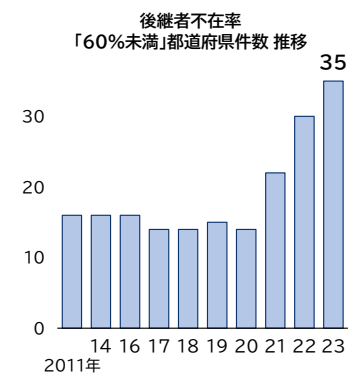
（参考）各種統計データ集

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
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

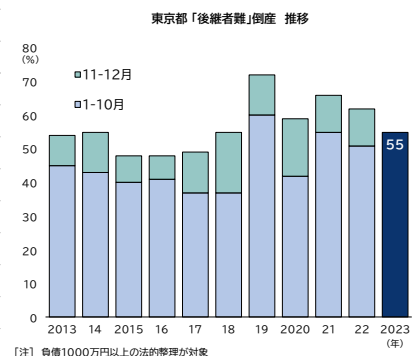


東京都 業種中分類別 後継者不在率

業種中分類	2022	2023	前年比
職別工事	65.7	63.5	△ 2.2
総合工事	52.6	50.9	△ 1.7
設備工事	61.6	58.2	△ 3.4
食料・飼料・飲料製造	38.5	35.5	△ 3.0
繊維工業製造	51.5	51.6	0.1
木材製品製造	47.5	28.6	△ 18.9
家具製造	36.2	34.2	△ 2.0
パルプ・紙類製造	34.7	31.2	△ 3.5
出版・印刷	53.7	49.0	△ 4.7
化学工業	33.2	28.1	△ 5.1
ゴム製品製造	42.1	36.5	△ 5.6
皮革・毛布製品製造	48.9	50.0	1.1
窯業	39.2	34.9	△ 4.3
鉄鋼・金属製品製造	49.9	45.3	△ 4.6
一般機械器具製造	51.6	49.6	△ 2.0
電気機械器具製造	52.9	49.7	△ 3.2
輸送用機械器具製造	46.6	41.7	△ 4.9
その他製造	49.7	45.6	△ 4.1
各種商品卸	48.5	47.4	△ 1.1
繊維製品卸	60.6	54.7	△ 5.9

業種中分類	2022	2023	前年比
飲食料品卸	48.0	44.2	△ 3.8
機械器具卸	58.1	54.0	△ 4.1
自動車付属品卸	60.5	53.9	△ 6.6
木材・建築材料卸	41.8	38.4	△ 3.4
家具類卸	56.3	52.9	△ 3.4
貴金属製品卸	54.7	46.3	△ 8.4
その他卸	51.8	47.5	△ 4.3
各種商品小売	47.9	37.8	△ 10.1
織物・衣服小売	59.8	53.3	△ 6.5
飲食料品小売	57.4	54.7	△ 2.7
飲食店	59.0	58.3	△ 0.7
自動車類小売	67.2	64.6	△ 2.6
家具類小売	63.7	61.5	△ 2.2
その他小売	60.9	54.1	△ 6.8
運輸業	50.9	45.5	△ 5.4
郵便・電気通信	61.5	58.1	△ 3.4
旅館・ホテル	42.0	35.7	△ 6.3
アミューズメント	57.7	55.3	△ 2.4
自動車整備	59.8	53.9	△ 5.9
情報サービス	68.0	63.1	△ 4.9

業種中分類	2022	2023	前年比
専門サービス	68.5	63.9	△ 4.6
病院・医療	68.7	66.0	△ 2.7
教育	46.0	46.6	0.6
その他サービス	51.6	49.1	△ 2.5
不動産	59.2	56.4	△ 2.8
農林水産	57.7	55.3	△ 2.4
鉱業	35.0	17.4	△ 17.6
金融・保険	37.5	33.5	△ 4.0



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、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 5.2 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。