アンケート調査結果

２０２６．８．５
大阪シティ信用金庫

# 中小企業における後継者問題について

**～ 後継者「決まっている」25.3%で過去最低を更新**
**後継者が決まらなかった場合、「事業を譲渡・売却する」が8割超～**

経営者の高齢化や少子高齢化による担い手不足など事業承継を取り巻く環境は厳しさを増している。後継者問題を放置すると、事業継続や雇用維持に影響を及ぼし、地域経済にとって大きな損失となることから、円滑な事業承継は重要な課題と言える。そこで、中小企業における後継者の決定状況や事業承継の見通しなど、お取引先企業を対象にアンケート調査を実施した。

■ 調査時点：2026 年 7 月上旬
■ 調査対象：大阪シティ信用金庫取引先企業経営者（大阪府内）
■ 調査方法：聞き取り法

■ 依頼先数　：1,400 社
有効回答数　：1,275 社
有効回答率　：　91.1%

| 区分 ＼ 項目 | | 経営者の年齢別 | | | | | 計 | 構成比 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 39 歳以下 | 40 歳代 | 50 歳代 | 60 歳代 | 70 歳以上 | | |
| 業種別 | 製　造　業 | 21 社 | 58 社 | 153 社 | 119 社 | 72 社 | 423 社 | 33.2% |
| | 卸　売　業 | 12 | 17 | 40 | 37 | 18 | 124 | 9.7 |
| | 小　売　業 | 23 | 40 | 32 | 22 | 16 | 133 | 10.4 |
| | 建　設　業 | 27 | 67 | 84 | 47 | 15 | 240 | 18.8 |
| | 運　輸　業 | 7 | 17 | 36 | 19 | 10 | 89 | 7.0 |
| | サービス業 | 38 | 81 | 76 | 40 | 31 | 266 | 20.9 |
| 規模別 | 5 人未満 | 63 | 138 | 150 | 109 | 66 | 526 | 41.3 |
| | 5～19 人 | 51 | 105 | 209 | 138 | 65 | 568 | 44.5 |
| | 20～49 人 | 10 | 26 | 44 | 28 | 23 | 131 | 10.3 |
| | 50 人以上 | 4 | 11 | 18 | 9 | 8 | 50 | 3.9 |
| 全　　体 | | 128 | 280 | 421 | 284 | 162 | 1,275 | 100.0 |
| 構成比 | | 10.0% | 22.0% | 33.0% | 22.3% | 12.7% | 100.0% | |

# （要旨）

## １．経営者の年齢

「60 歳代」（22.3%）と「70 歳以上」（12.7%）を併せた「60 歳以上」が 35.0%である。70 歳以上は減少傾向にあるものの、60 歳以上は前年比ほぼ横ばいの水準で推移している。

## ２．後継者の決定状況

「決まっている」企業は 25.3%である。これに対し、「決まっていない」企業は 62.2%と最も多く、その内訳は、「まだ決める時期ではない」が 54.2%、「決める必要があるが決まらない」が 8.0%である。また、「自分の代限りにする」という後継者不要企業は 12.5%となっている。

## ３．後継者「決定企業」の状況

### （１）後継者候補

「子供」が 77.4%で圧倒的に多く、これに「子供以外の親族」の 9.3%を加えた親族内承継は 86.7%と８割を超えた。一方、「親族以外の役員・従業員」も 12.4%と１割を超えた。

### （２）後継者が子供でない理由

「子供に継ぐ意思がない」（35.7%）が最も多い。次いで「能力・適性を重視」（30.1%）が多く、以下「子供がいない」（16.4%）、「子供に継がせたくない」（12.3%）の順となった。

### （３）後継者に期待すること（複数回答）

「既存事業の維持・安定」が 81.4%で最も多く、「新たな顧客・販路の開拓」が 61.2%で続いている。

## ４．後継者「未定企業」の状況

### （１）決まらない理由

「適任者が見当たらない」（47.0%）が最も多い。同割合が経営者年齢「60 歳以上」において 49.4%と約半数を占めていることは後継者問題の深刻さを示しているといえよう。

### （２）決まらなかった場合の対応

「事業譲渡、売却したい」が 82.4%で圧倒的に多い。前回調査と比べると 20.5 ポイント増加し、廃業を選択する経営者は減っている。

## ５．事業承継に係る相談先（複数回答）

「顧問の税理士、公認会計士、弁護士」が 66.6%で最も多い。これに「取引金融機関」が 47.6%で続いている。

## １．経営者の年齢

はじめに、すべての企業経営者に年齢を聞いた結果が**第１表**である。

全体でみると、「③50 歳代」が 33.0％で最も多い。ただ、「④60 歳代」が 22.3％、「⑤70 歳以上」が 12.7％で、これらを合計すると、事業承継の準備に着手すべき時期を迎えている「60 歳以上（④+⑤）」は 35.0％となり、50 歳代の割合を超える。

これを直近３回の調査と比較すると、「60 歳以上（④+⑤）」は３回連続で減少し、2020 年比で 1.1 ポイント減、前回 2024 年比で 0.2 ポイント減となり、経営者の高齢化は改善されつつあるものの、全体の３分の１を超える高水準で推移している。

業種別でみると、「60 歳以上（④+⑤）」の企業割合は製造業（45.1％）や卸売業（44.3％）で比較的高く、建設業（25.9％）で最も低くなっている。

第１表　経営者の年齢　　（％）

| 区分＼項目 | | ① 39 歳以下 | ② 40 歳代 | ③ 50 歳代 | ④ 60 歳代 | ⑤ 70 歳以上 | 計 | 60 歳以上 ④＋⑤ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 業種別 | 製造業 | 5.0 | 13.7 | 36.2 | 28.1 | 17.0 | 100.0 | 45.1 |
| | 卸売業 | 9.7 | 13.7 | 32.3 | 29.8 | 14.5 | 100.0 | 44.3 |
| | 小売業 | 17.3 | 30.0 | 24.1 | 16.5 | 12.1 | 100.0 | 28.6 |
| | 建設業 | 11.3 | 27.9 | 34.9 | 19.6 | 6.3 | 100.0 | 25.9 |
| | 運輸業 | 7.9 | 19.1 | 40.5 | 21.3 | 11.2 | 100.0 | 32.5 |
| | サービス業 | 14.3 | 30.4 | 28.6 | 15.0 | 11.7 | 100.0 | 26.7 |
| 規模別 | 5 人未満 | 12.0 | 26.2 | 28.6 | 20.7 | 12.5 | 100.0 | 33.2 |
| | 5～19 人 | 9.0 | 18.5 | 36.8 | 24.3 | 11.4 | 100.0 | 35.7 |
| | 20～49 人 | 7.6 | 19.8 | 33.6 | 21.4 | 17.6 | 100.0 | 39.0 |
| | 50 人以上 | 8.0 | 22.0 | 36.0 | 18.0 | 16.0 | 100.0 | 34.0 |
| **全体** | | **10.0** | **22.0** | **33.0** | **22.3** | **12.7** | **100.0** | **35.0** |
| **2024 年調査** | | **12.2** | **21.3** | **31.3** | **21.8** | **13.4** | **100.0** | **35.2** |
| **2022 年調査** | | **7.8** | **25.8** | **31.0** | **20.5** | **14.9** | **100.0** | **35.4** |
| **2020 年調査** | | **6.7** | **27.0** | **30.2** | **21.4** | **14.7** | **100.0** | **36.1** |

## ２．後継者の決定状況

すべての経営者に対し、すでに自社の後継者は決まっているかどうか聞いた結果が**第２表**である。

全体でみると、「①決まっている」とする決定企業は 25.3%である。一方、「②決まっていない（未決定）」企業は 62.2%で、その内訳は、「ア.まだ決める時期ではない」という時期尚早企業が 54.2%、「イ.必要だが決まらない」とする未定企業が 8.0%であった。また、「③自分の代限りにするので後継者は不要」とする廃業予定企業は 12.5%となった。

これを 2002 年以降の推移でみると、「①決まっている（決定企業）」の割合は減少傾向にあり、今回調査では過去最低を更新した。一方、「ア.まだ決める時期ではない（時期尚早企業）」は増加傾向であるのに対し、「イ.必要だが決まらない（未定企業）」は 2018 年以来の減少に転じた（**後掲4ページ 図表1**）。

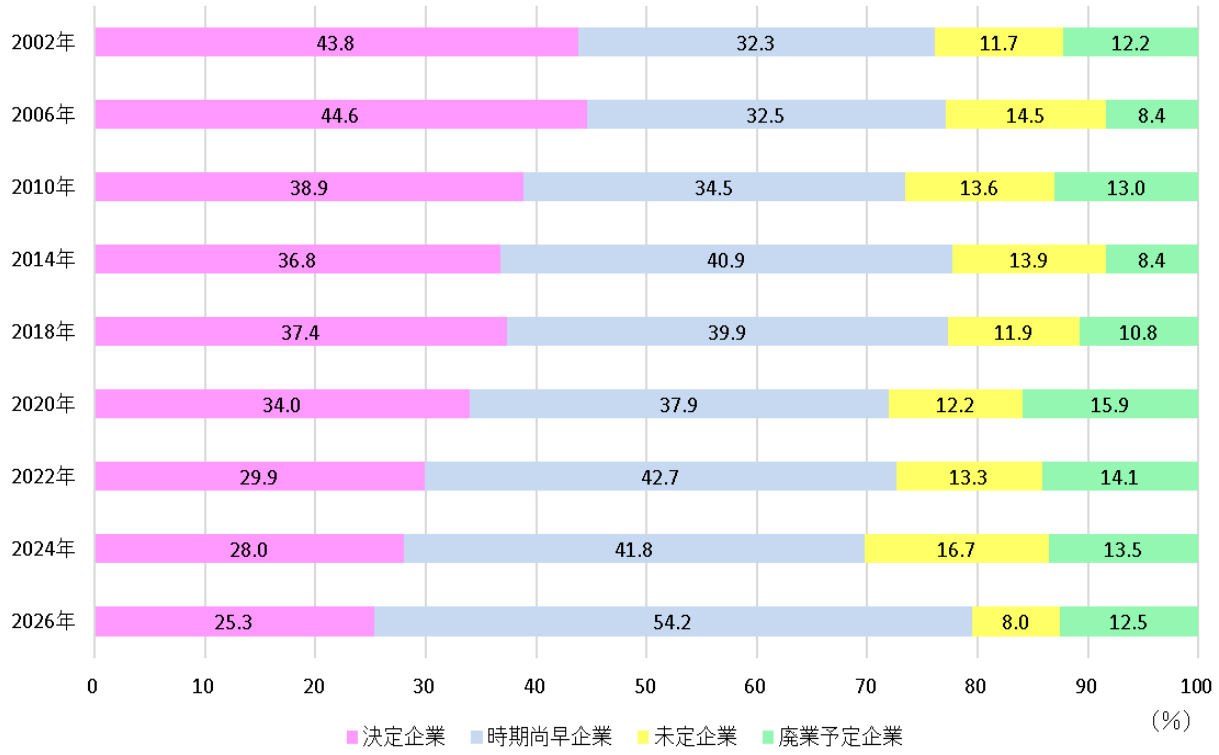
業種別でみると、「①決まっている」とする企業割合は、製造業（34.0%）、運輸業（31.5%）で３割を超え多くなっている。一方、「③自分の代限り」とする企業割合では小売業が 29.3%と最も高くなっている。

従業者規模別でみると、「③自分の代限り」とする企業割合は、5 人未満の規模層（27.9%）で、とくに高くなっている。

第２表　後継者の決定状況　（%）

| 区分 | 項目 | ①決まっている（決定企業） | ②決まっていない（未決定） | ア.まだ決める時期ではない（時期尚早企業） | イ.必要だが決まらない（未定企業） | ③自分の代限りにするので後継者不要（廃業予定企業） | 計 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 業種別 | 製造業 | 34.0 | (56.8) | 46.9 | 9.9 | 9.2 | 100.0 |
| | 卸売業 | 29.0 | (58.1) | 46.8 | 11.3 | 12.9 | 100.0 |
| | 小売業 | 15.8 | (54.9) | 49.6 | 5.3 | 29.3 | 100.0 |
| | 建設業 | 20.0 | (70.0) | 63.3 | 6.7 | 10.0 | 100.0 |
| | 運輸業 | 31.5 | (60.6) | 52.7 | 7.9 | 7.9 | 100.0 |
| | サービス業 | 17.3 | (69.9) | 63.9 | 6.0 | 12.8 | 100.0 |
| 規模別 | 5 人未満 | 17.5 | (57.6) | 53.0 | 4.6 | 27.9 | 100.0 |
| | 5～19 人 | 28.7 | (67.1) | 56.9 | 10.2 | 4.2 | 100.0 |
| | 20～49 人 | 38.9 | (59.6) | 45.9 | 13.7 | 1.5 | 100.0 |
| | 50 人以上 | 34.0 | (62.0) | 58.0 | 4.0 | 4.0 | 100.0 |
| 年齢別 | 39 歳以下 | 3.9 | (83.6) | 81.3 | 2.3 | 12.5 | 100.0 |
| | 40 歳代 | 5.0 | (85.7) | 83.6 | 2.1 | 9.3 | 100.0 |
| | 50 歳代 | 20.7 | (66.9) | 61.2 | 5.7 | 12.4 | 100.0 |
| | 60 歳代 | 42.3 | (44.0) | 28.9 | 15.1 | 13.7 | 100.0 |
| | 70 歳以上 | 60.0 | (24.0) | 8.0 | 16.0 | 16.0 | 100.0 |
| **全体** | | **25.3** | **(62.2)** | **54.2** | **8.0** | **12.5** | **100.0** |
| **2024 年調査** | | **28.0** | **(58.5)** | **41.8** | **16.7** | **13.5** | **100.0** |

図表1　後継者決定状況の推移




＜参考表＞事業承継にかかる企業の類型化

（%）

| 事業承継の意向の有無 | 後継者の決定状況 | 分類 | 内容・理由 | | 全体に対する割合 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 意向あり（87.5） | 決定 | 決定企業 | すでに決まっている | | 25.3 | 79.5 | 100.0 |
| | | | 続柄 | 子ども | 19.6 | | |
| | | | | 親族以外の役員・従業員 | 3.1 | | |
| | | | | 子ども以外の親族 | 2.4 | | |
| | | | | その他 | 0.2 | | |
| | 未決定（62.2） | 時期尚早企業 | まだ決める時期ではない（現経営者が若いなど） | | 54.2 | | |
| | | 未定企業 | 決める時期だが決まっていない | | 8.0 | 20.5 | |
| | | | 理由 | 適任者が見当たらない | 3.8 | | |
| | | | | 経営能力に不安がある | 2.0 | | |
| | | | | 候補者が複数おり決めかねている | 0.9 | | |
| | | | | 了解が得られない | 0.8 | | |
| | | | | 考える時間や余裕がない | 0.5 | | |
| 意向なし（12.5） | 不要 | 廃業予定企業 | 自分の代で事業をやめる | | 12.5 | | |
| | | | 理由 | 事業の将来性が不透明 | 6.7 | | |
| | | | | もともと自分の代限りと決めている | 5.3 | | |
| | | | | その他 | 0.5 | | |

## ３．後継者「決定企業」の状況

### （１）後継者候補

**前項2**で、後継者は「決まっている」と答えた経営者（全経営者の 25.3%、323 人）に対し、それは具体的に誰か聞いた結果が**第３表－１**である。

「①子供」と答えた経営者が 77.4%で圧倒的に多く、これに「②子供以外の親族」の 9.3%を加えた親族内承継は 86.7%と８割を超える。一方、「③親族以外の役員・従業員」と答えた経営者は 12.4%で、今回の調査で初めて増加に転じた。中小企業はオーナー経営が多く、世襲による経営者の交代が主流であるが、親族以外による事業承継も選択肢の一つとして浸透してきているといえる。

第３表－１　後継者候補　（%）

| 区分＼項目 | ①子供 | ②子供以外の親族 | ③親族以外の役員・従業員 | ④その他 | 計 | 親族内承継 ①＋② |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **後継者 決定企業** | **77.4** | **9.3** | **12.4** | **0.9** | **100.0** | **86.7** |
| 2024 年調査 | 80.0 | 11.5 | 8.2 | 0.3 | 100.0 | 91.5 |
| 2022 年調査 | 79.6 | 11.1 | 9.1 | 0.2 | 100.0 | 90.7 |
| 2020 年調査 | 77.4 | 11.6 | 10.5 | 0.5 | 100.0 | 89.0 |

### （２）後継者が子供でない理由

**前項3**の(1)で、「子供」以外と答えた経営者（全経営者の 5.7%、73 人）に対し、後継者が子供でない理由を聞いた結果が**第３表－２**である。

「①子供に継ぐ意思がない」と答えた経営者が 35.7%で最も多い。次いで、「②血縁ではなく、能力・適性を重視するため」が 30.1%で多く、このほか「③子供がいない」が 16.4%、「④苦労が多く、子供に継がせたくない」が 12.3%などとなっている。

これを前回調査（2024 年）と比べると、「①子供に継ぐ意思なし」が 9.5 ポイントと大きく減少した。一方で、「②能力・適性を重視する」と答えた経営者が 6.8 ポイント増加しており、単に経営者の子供というだけで判断せず、後継者の能力や適性を重視して判断する姿勢がうかがえる。

第３表－２　後継者が子供でない理由　（%）

| 区分＼項目 | ①子供に継ぐ意思なし | ②能力・適性を重視する | ③子供がいない | ④子供に継がせたくない | ⑤その他 | 計 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **後継者が子供でない企業** | **35.7** | **30.1** | **16.4** | **12.3** | **5.5** | **100.0** |
| 2024 年調査 | 45.2 | 23.3 | 19.2 | 4.1 | 8.2 | 100.0 |
| 2022 年調査 | 32.5 | 19.3 | 41.0 | 7.2 | － | 100.0 |

### （３）後継者に期待すること

**前項2**で、後継者は「決まっている」と答えた経営者（全経営者の 25.3%、323 人）に対し、後継者に期待することについて聞いた結果（複数回答）が**第３表－３**である。

全体でみると、「①既存事業の維持・安定」と答えた経営者が 81.4%で最も多く、「②新たな顧客・販路の開拓」が 61.2%で続いている。以下、「③雇用維持」(28.0%)、「④（ＩＴ化推進など）業務の効率化」(24.2%)、「⑤財務体質の改善」(23.3%）などとなっている。この結果から、後継者には事業承継後の経営の安定化に加え、事業拡大に向けた役割が期待されていることがうかがえる。

業種別でみると、「①既存事業の維持・安定」と答えた企業割合は、建設業 (87.5%)、小売業（85.7%)、サービス業（82.6%）でとくに高くなっている。

第３表－３　後継者に期待すること　（複数回答、%）

| 区分 | 項目 | ①既存事業の維持・安定 | ②新規顧客・販路の開拓 | ③雇用維持 | ④業務の効率化 | ⑤財務体質の改善 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 業種別 | 製造業 | 79.7 | 65.0 | 30.8 | 31.5 | 29.4 |
| | 卸売業 | 77.8 | 61.1 | 19.4 | 11.1 | 25.0 |
| | 小売業 | 85.7 | 47.6 | 14.3 | 9.5 | 9.5 |
| | 建設業 | 87.5 | 62.5 | 35.4 | 25.0 | 20.8 |
| | 運輸業 | 78.6 | 64.3 | 28.6 | 21.4 | 32.1 |
| | サービス業 | 82.6 | 52.2 | 23.9 | 19.6 | 6.5 |
| 規模別 | 5 人未満 | 85.9 | 58.7 | 14.1 | 16.3 | 14.1 |
| | 5～19 人 | 80.2 | 61.7 | 29.6 | 23.5 | 24.7 |
| | 20～49 人 | 76.5 | 62.7 | 43.1 | 29.4 | 31.4 |
| | 50 人以上 | 82.4 | 64.7 | 41.2 | 58.8 | 35.3 |
| **全体** | | **81.4** | **61.2** | **28.0** | **24.2** | **23.3** |

## ４．後継者「未定企業」の状況

### （１）決まらない理由

**前項2**で、後継者を「決める必要があるが決まらない（未定企業）」と答えた経営者（全経営者の 8.0%、102 人）に対し、その理由を聞いた結果が**第４表－１**である。

「①適任者が見当たらない」と答えた経営者が 47.0%で最も多い。事業承継には一定の時間が必要であり、早めに準備を始めることが重要であるが、経営者年齢「60 歳以上」において「①適任者が見当たらない」（49.4%）が約半数を占め、前回調査からほぼ横ばいで推移しており、依然として多くの中小企業で後継者が決まらない状況が続いている。

第４表－１　決まらない理由　（%）

| 区分＼項目 | ①適任者が見当たらない | ②経営能力に不安 | ③複数おり決めかねている | ④了解を得られない | ⑤時間や余裕がない | 計 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **後継者 未定企業** | 47.0（47.3） | 25.5（15.1） | 11.8（14.7） | 9.8（8.7） | 5.9（14.2） | 100.0 |
| 60 歳未満 | 42.4（44.9） | 30.3（20.2） | 9.1（12.8） | 9.1（8.3） | 9.1（13.8） | 100.0 |
| 60 歳以上 | 49.4（49.5） | 23.2（10.1） | 13.0（16.5） | 10.1（9.2） | 4.3（14.7） | 100.0 |

注）（　）内は前回調査（2024 年）の割合

### （２）決まらなかった場合の対応

同じく**前項２**で、後継者を「決める必要があるが決まらない（未定企業）」と答えた経営者（全経営者の 8.0%、102 人）に対し、最終的に後継者がどうしても決まらなかった場合はどうするのか聞いた結果が**第４表－２**である。

「①事業譲渡、売却（M&Ａや第三者承継を含む）したい」とする経営者が 82.4%に対し、「②廃業する」は 17.6%であった。「①事業譲渡、売却したい」とする割合は、前回調査（2024 年）と比べると 20.5 ポイント増加し、廃業を選択する経営者は大きく減少した。

第４表－２　決まらなかった場合の対応　（%）

| 区分＼項目 | ①事業譲渡、売却 | ②廃業する | 計 |
|---|---|---|---|
| **後継者 未定企業** | 82.4［6.6］ | 17.6［1.4］ | 100.0 |
| 2024 年調査 | 61.9 | 38.1 | 100.0 |
| 2022 年調査 | 70.6 | 29.4 | 100.0 |

［　］内は全有効回答企業（1,275 社）に占める割合

## ５．事業承継に係る相談先

事業承継の意向がある経営者（全経営者の 87.5%、1116 人**＜４ページ参考表＞**）に対し、事業承継に係る主な相談先について３つまでの複数回答で聞いた結果が**第５表**である。

全体でみると、「①顧問の税理士、公認会計士、弁護士」と答えた経営者が 66.6%で最も多い。事業承継問題を解決するためには、税務や法務などの専門家の力を借りることが必要となるためであろう。これに、「②取引金融機関」が 47.6%で続いており、金融機関に対する相談ニーズは依然高いことがうかがえる。以下、「③親族」(29.3%）や「④他社の経営者や友人」(25.9%）と続いている。一方で、「⑤相談相手なし」も 7.8%と少数ながらあった。

総じて、中小企業では事業承継のため、新たに相談先を探すのではなく、これまでの付き合いを通じて信頼できる相手に相談している経営者が多いといえる。

第５表　事業承継に係る相談先　（３つまでの複数回答、%）

| 区分＼項目 | | ①顧問の税理士等 | ②取引金融機関 | ③親族 | ④他社の経営者等 | ⑤相談相手なし | ⑥その他 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 業種別 | 製造業 | 66.9 | 52.5 | 35.0 | 26.0 | 6.1 | 7.9 |
| | 卸売業 | 74.8 | 48.0 | 28.5 | 20.3 | 3.3 | 11.4 |
| | 小売業 | 47.4 | 42.9 | 30.1 | 21.1 | 18.8 | 6.8 |
| | 建設業 | 70.4 | 49.6 | 25.0 | 30.4 | 5.8 | 5.0 |
| | 運輸業 | 71.9 | 49.4 | 34.8 | 30.3 | 2.2 | 7.8 |
| | サービス業 | 66.5 | 39.5 | 22.2 | 25.2 | 10.9 | 4.5 |
| 規模別 | 5 人未満 | 56.8 | 45.0 | 25.1 | 24.4 | 13.5 | 5.7 |
| | 5～19 人 | 73.1 | 48.9 | 32.2 | 28.7 | 3.9 | 6.2 |
| | 20～49 人 | 74.0 | 55.0 | 36.6 | 19.8 | 2.3 | 10.7 |
| | 50 人以上 | 76.0 | 40.0 | 20.0 | 26.0 | 8.0 | 14.0 |
| **全体** | | **66.6** | **47.6** | **29.3** | **25.9** | **7.8** | **6.8** |