

「事業承継に関する実態アンケート」 調査結果

2026年 9 月
日本商工会議所
産業政策第一部

1. 調査概要・回答企業の属性	・ ・ ・ ・ ・ P. 2
2. 事業承継の現状と課題について	・ ・ ・ ・ ・ P. 4
3. 事業承継税制について	・ ・ ・ ・ ・ P.14
4. 事業再編・統合（M&A）について	・ ・ ・ ・ ・ P.16
5. その他	・ ・ ・ ・ ・ P.18

1. 調査概要・回答企業の属性

【調査概要】

- 調査目的：事業承継・経営資源引継ぎの実態や課題、事業承継税制の活用状況等を調査し、商工会議所の政策提言の基礎資料とする。
 - 調査対象：各地商工会議所管内の会員企業
 - 回答件数：3,033件
 - 調査期間：2026年5月18日（月）～6月30日（火）
 - 調査方法：郵送・手渡し・メールによる調査票の送付、web・郵送・FAXによる回答
- ※各種データは端数処理(四捨五入)の関係で、合計値が100%とならない場合がある。

【回答企業の属性】

○業種(n=3,028)

業種	回答数	構成比
建設業	599	19.8%
製造業	715	23.6%
卸売業	498	16.4%
小売業	240	7.9%
飲食店・宿泊業	96	3.2%
不動産業	146	4.8%
運輸業	124	4.1%
情報通信業	155	5.1%
医療・福祉業	26	0.9%
教育・学習支援業	18	0.6%
個人向けサービス業	55	1.8%
事業所向けサービス業	209	6.9%
その他（金融・保険業等・その他）	147	4.9%

○資本金(n=3,026)

資本金	回答数	構成比
1千万円以下	1,338	44.2%
1千万円超5千万円以下	1,266	41.8%
5千万円超1億円以下	352	11.6%
1億円超	70	2.3%

○従業員数(n=3,021)

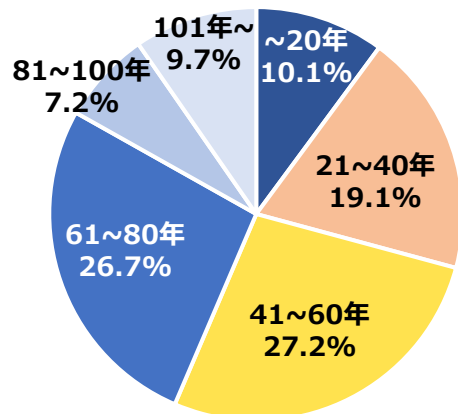
従業員数	回答数	構成比
0～5人	909	30.1%
6～20人	882	29.2%
21～50人	615	20.4%
51～100人	333	11.0%
100人超	282	9.3%

1. 調査概要・回答企業の属性

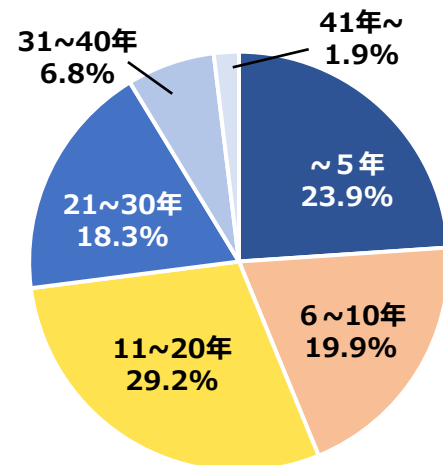
③

【回答企業の属性】

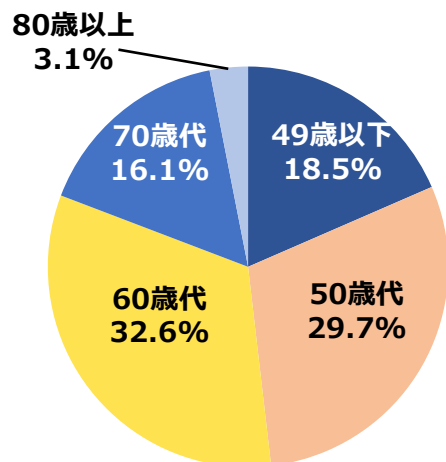
【業歴】 (n=2,973)



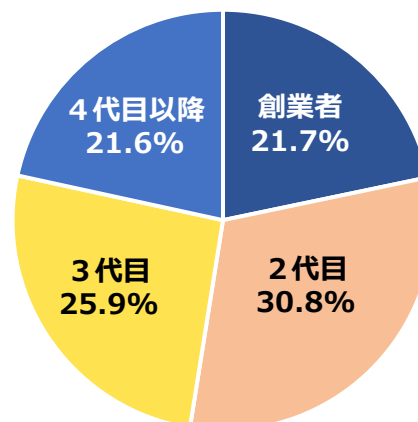
【現代表の在任期間】 (n=2,331)



【現代表者の年齢】 (n=3,015)



【現代表は何代目か】 (n=3,020)

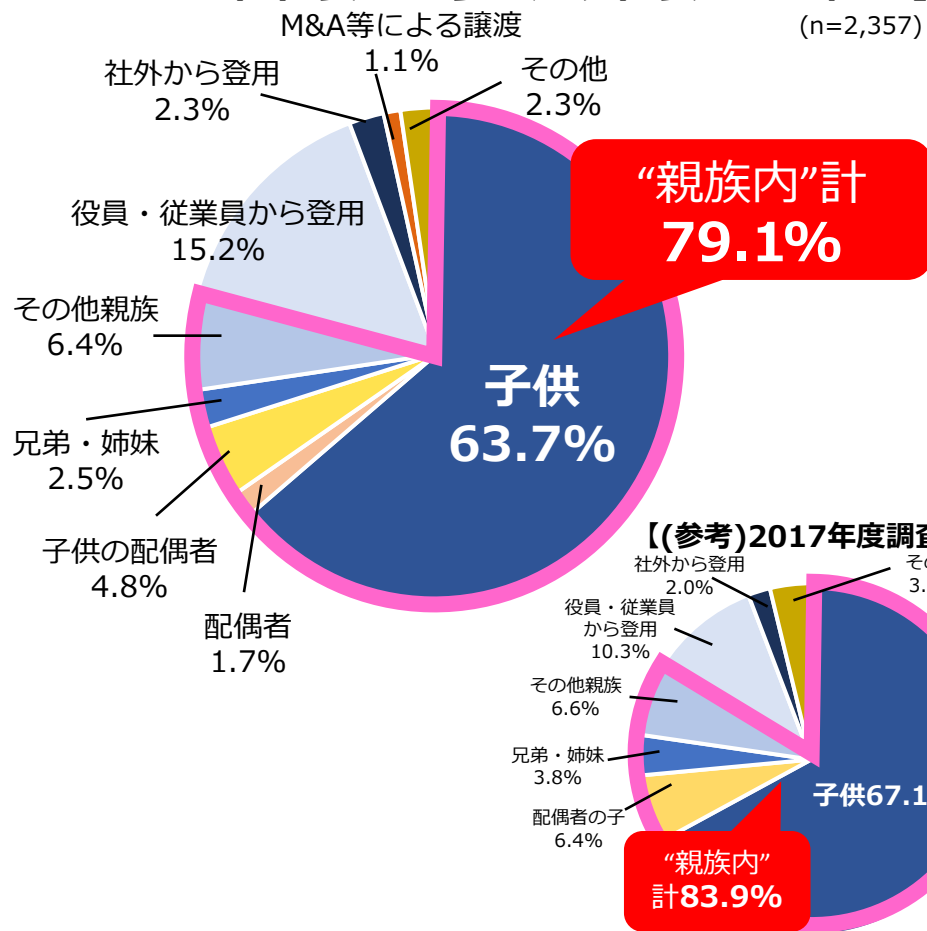


現代表者と先代、後継者との関係

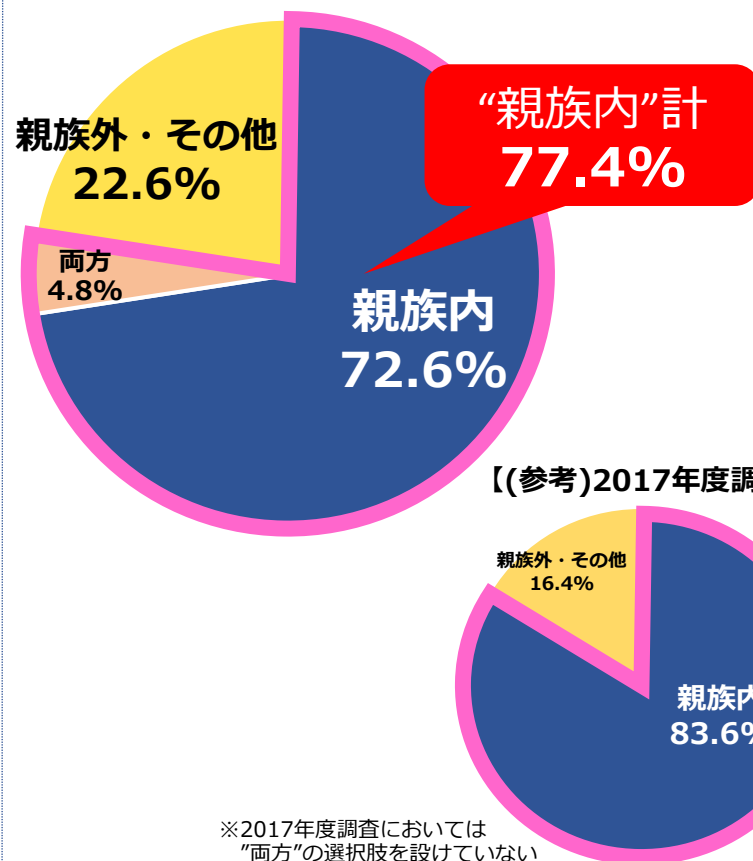
- 先代代表者から見た現代表者との関係は、子供や配偶者等の**“親族”が79.1%**。
- 現代表者と後継者(候補)の関係についても、**77.4%が“親族”**と回答している。
- いずれも、2017年調査と比較して若干減少しているものの、**“親族内承継”が事業承継の大宗を占めている状況がうかがえる。**

【先代代表者から見た現代表者との関係】

(n=2,357)



【後継者(候補)との関係】 (n=1,786)

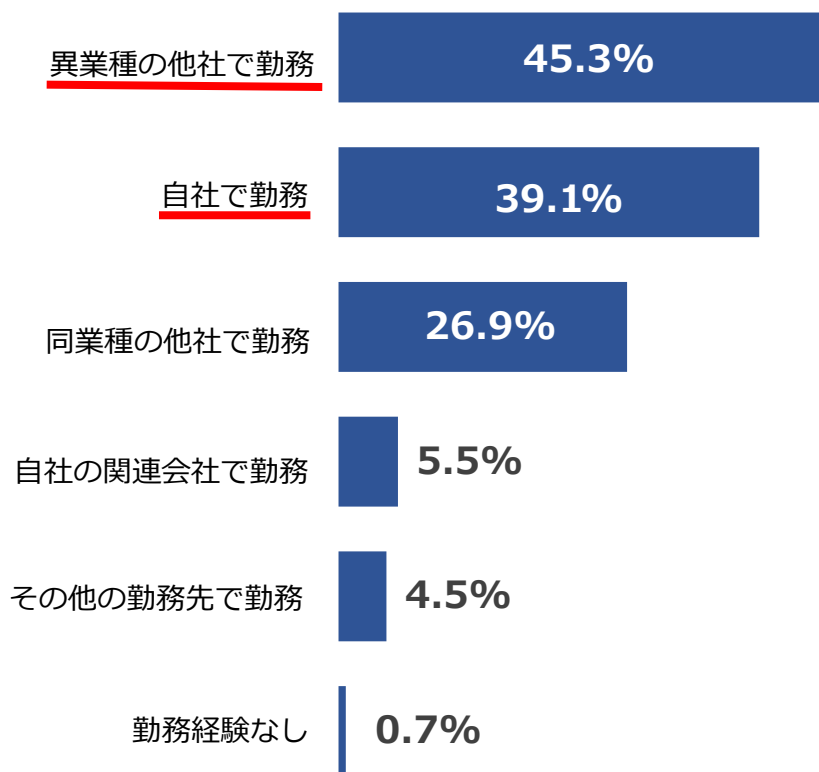


※2017年度調査においては
“両方”の選択肢を設けていない

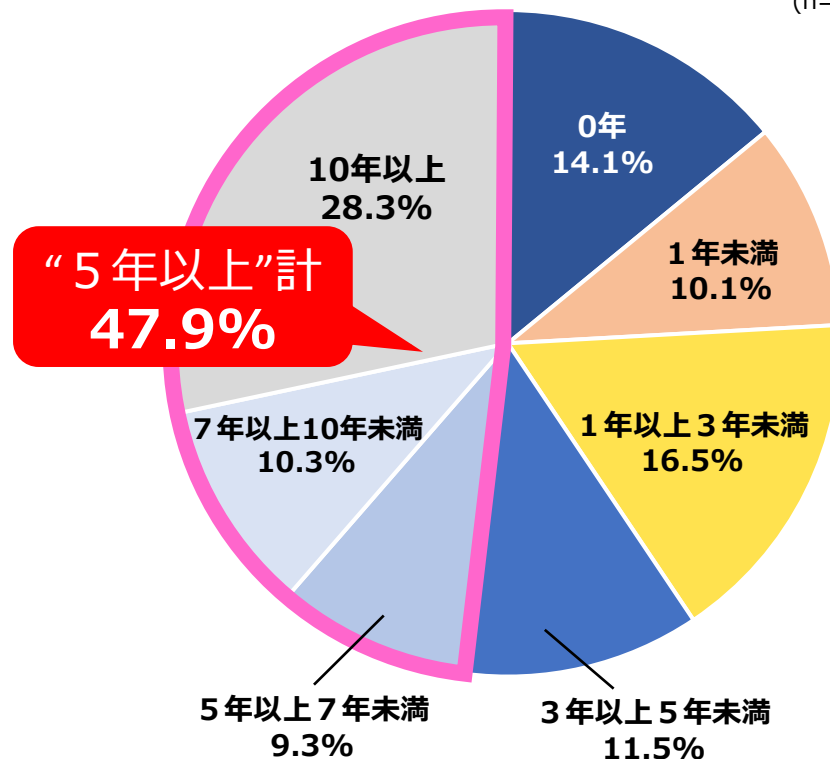
現代表が就任するまでの職歴・期間（2代目以降の代表者）

- 代表就任までの職歴は「異業種他社で勤務」が最多。
- 自社や同業他社での“修行”だけではなく、異業種での経験やノウハウを身に付け、家業を継ぐケースも多いことが推察される。
- 事業承継の準備期間について、47.9%が5年以上かかったと回答。

【代表就任までの職歴】 ※複数回答
(n=2,353)



【事業承継の準備にかけた時間】
(自身が後継者と認識してから代表に就任するまでの期間)
(n=2,355)



2. 事業承継の現状と課題について

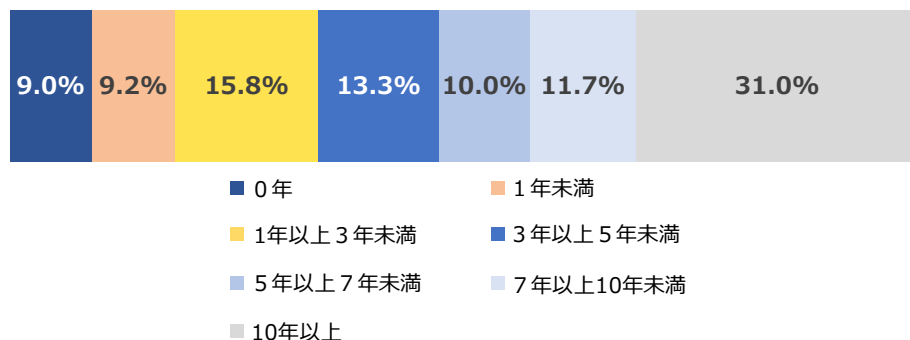
⑥

先代から現代表者への事業承継について

- 円滑に事業承継できなかった企業の約4割が1年未満で事業承継を行っていた。
- 円滑に承継できた場合でも、「**株式移転**」や「**自社株評価額の高さ**」が課題として挙げられている。円滑に承継できなかった場合は、「準備期間不足」が最大の課題であったものの、「**株式移転**」を課題に感じたという回答も多い。

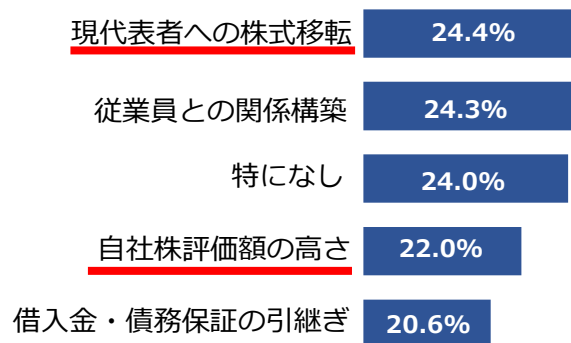
～円滑に承継できた企業～

【事業承継にかけた時間】 (n=1,566)



【現代表者が事業を引き継いだ際の課題】

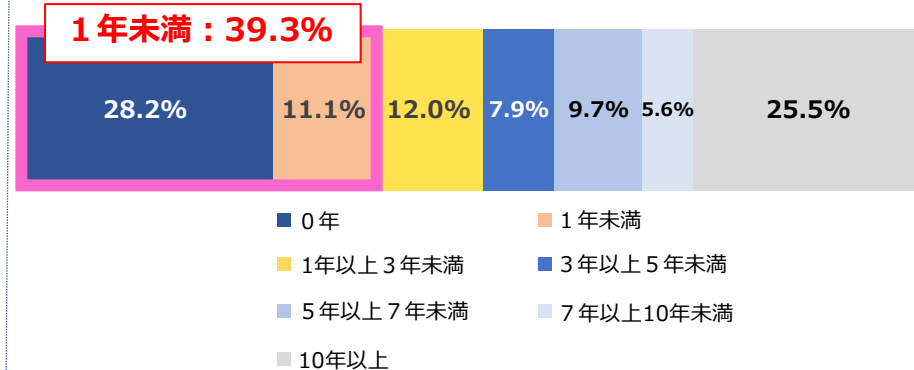
※複数回答上位3つまで



(n=1,557)

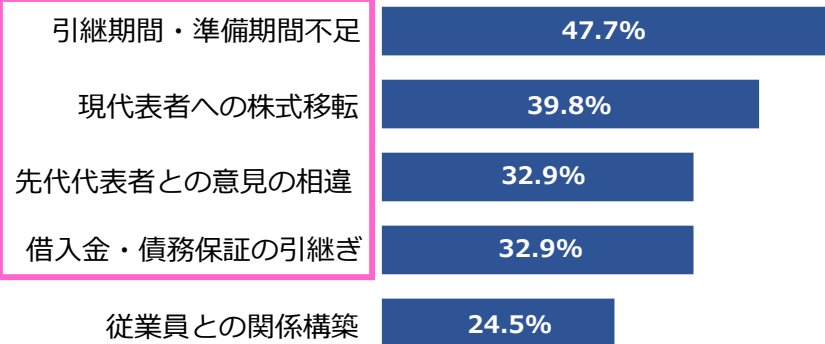
～円滑に承継できなかった企業～

【事業承継にかけた時間】 (n=216)



【現代表者が事業を引き継いだ際の課題】

※複数回答上位3つまで



(n=216)

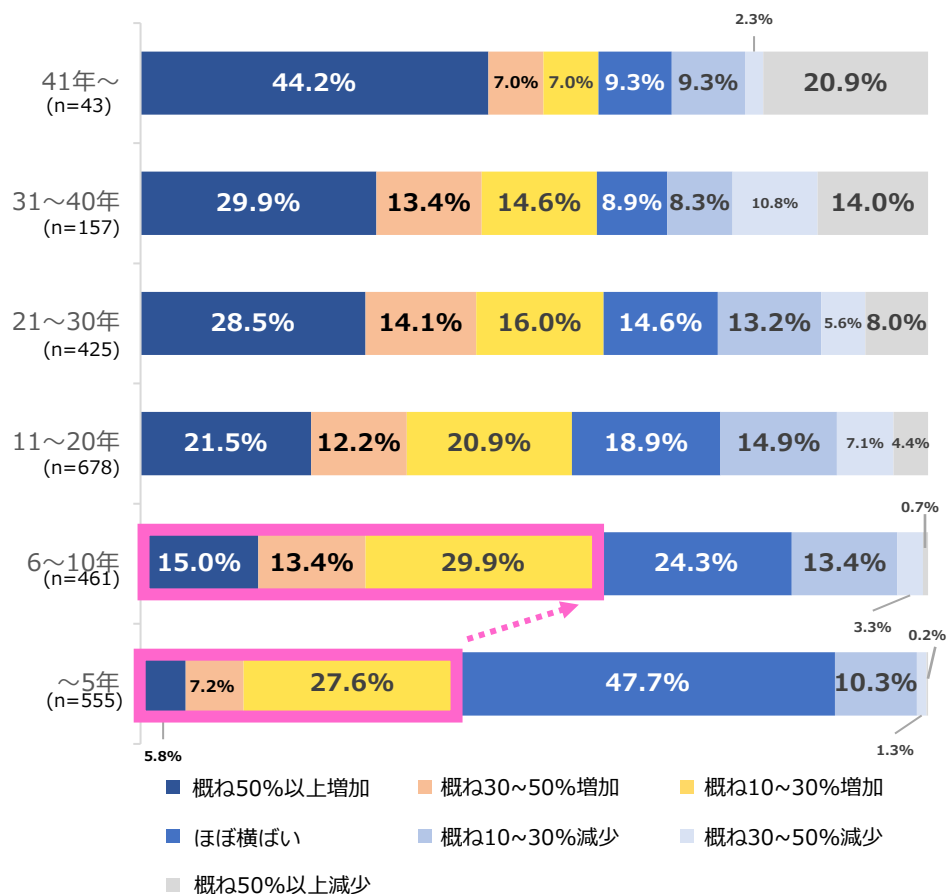
2. 事業承継の現状と課題について

⑦

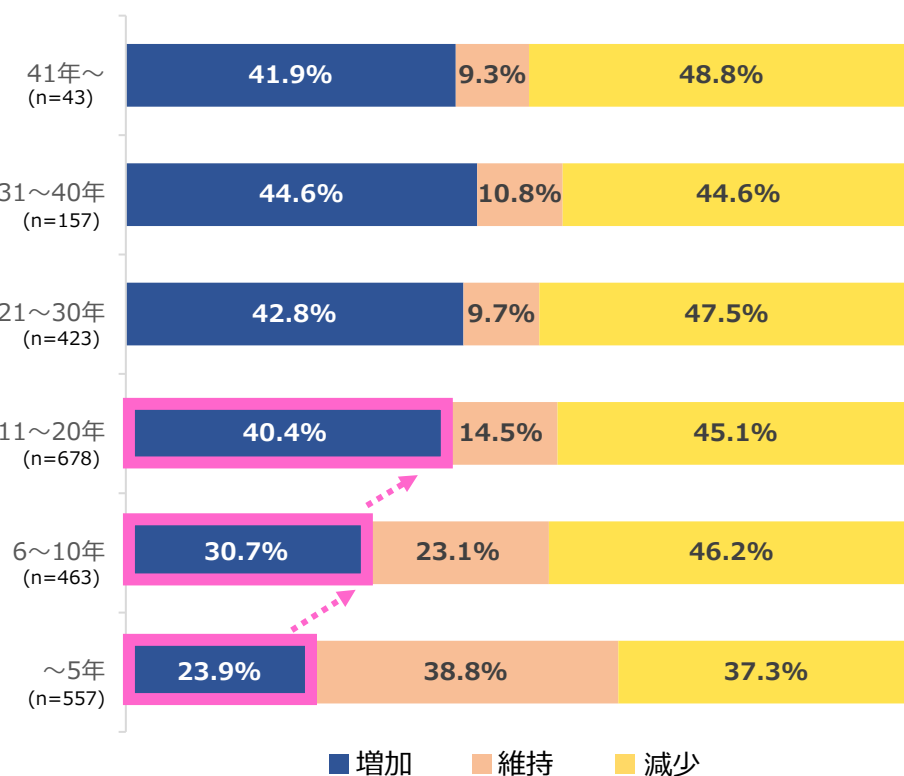
現代表就任当時と比較した売上高・従業員数の増減（2代目以降の代表者）

○在任期間が5年以内の場合と比較し、在任期間が6年以上の場合には売上高・従業員数ともに「増加」の回答割合が高いことから、**事業承継を契機として企業が成長するには一定の時間を要する**と推察される。

【“代表在任期間別”就任当時と比較した売上高の増減】



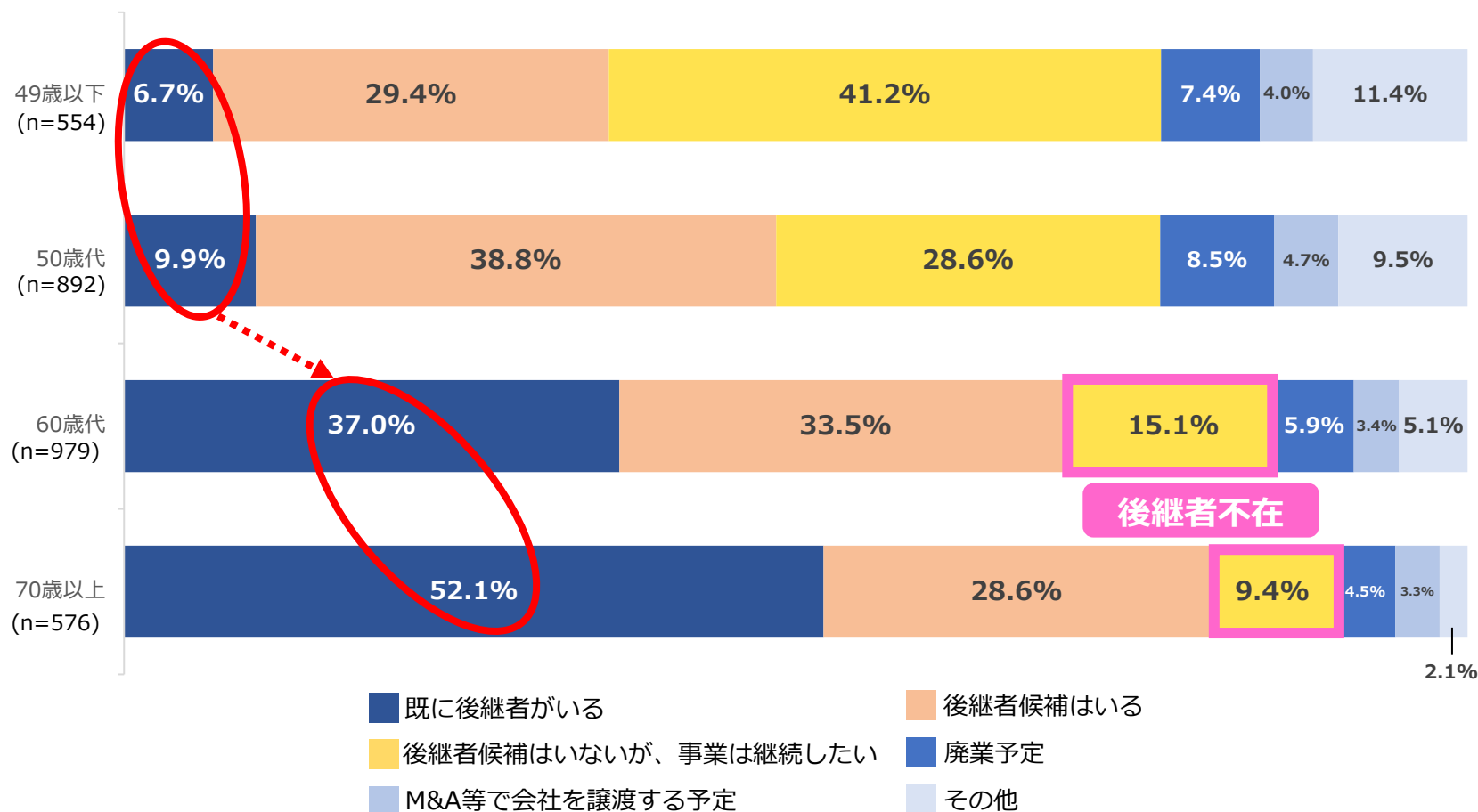
【“代表在任期間別”就任当時と比較した従業員数の増減】



代表者年齢別の後継者決定状況

- 代表者年齢別に後継者の決定状況をみると、60歳代から後継者を決定する傾向にある一方、**60歳代以上でも後継者が不在の層が1割前後**。
- 代表者が60歳を契機に後継者を決めているケースが多いものと推察される。

【“代表者年齢別”後継者決定状況】



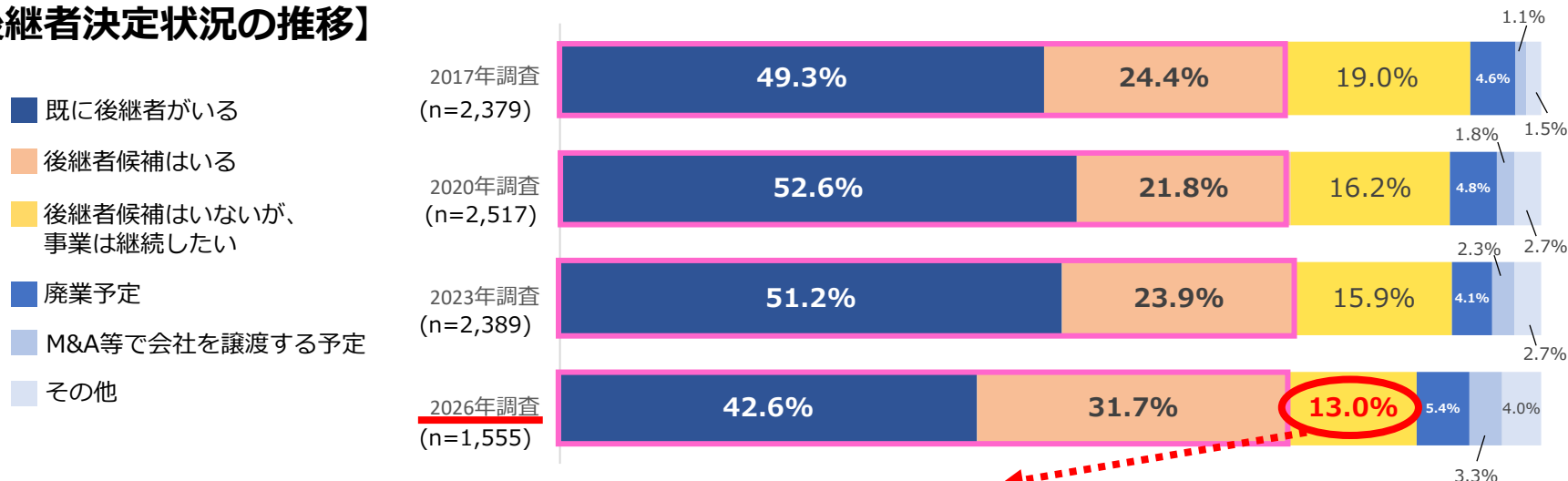
2. 事業承継の現状と課題について

後継者決定状況の推移と後継者不在の理由 (〃代表者年齢60歳以上〃)

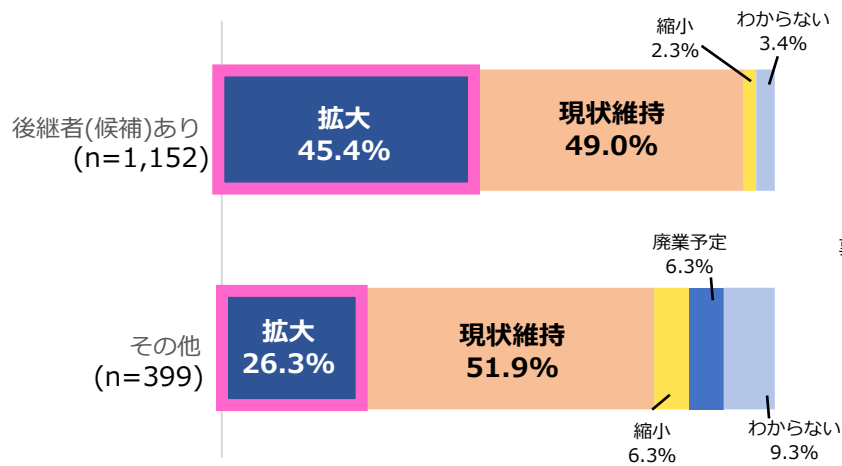
⑨

- 後継者(候補)決定状況を過去調査と比較すると大きな変化はなく、事業承継や後継者問題は企業にとって**恒久的な課題**であるといえる。
- 後継者(候補)が決まっている企業の方が**事業拡大への意欲は高いことが伺える。**

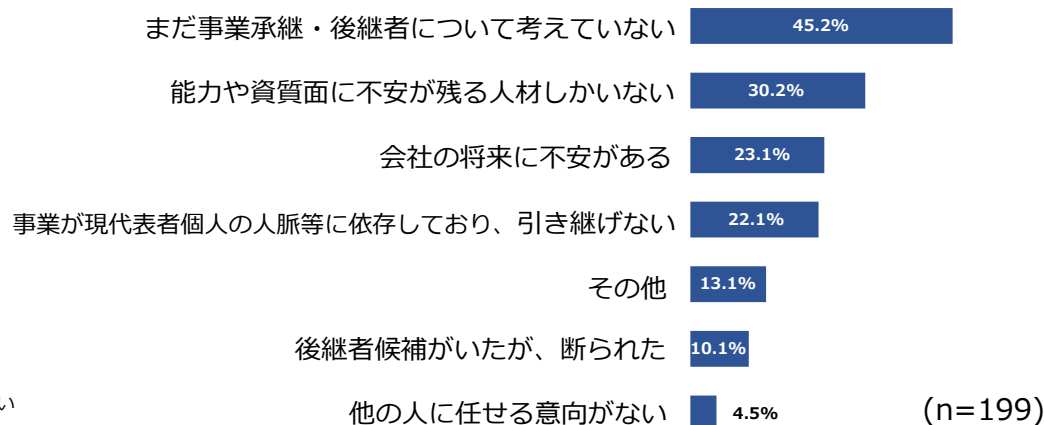
【後継者決定状況の推移】



【〃後継者決定状況別〃 事業方針】



【後継者不在の理由】 ※複数回答、上位3つまで



2. 事業承継の現状と課題について

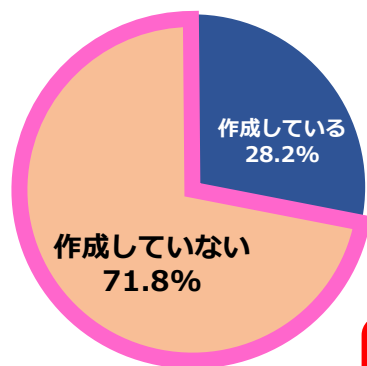
事業承継に向けた準備の状況(“代表者年齢60歳以上”、“後継者(候補)あり”)

⑩

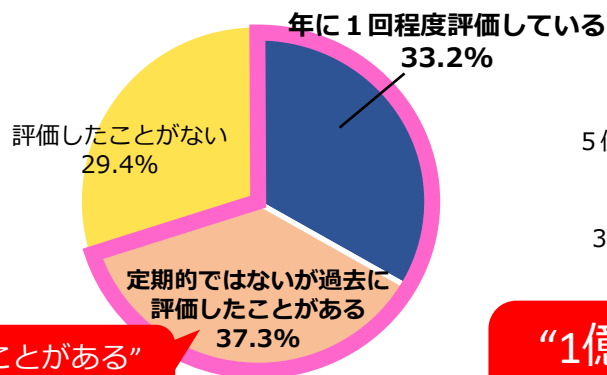
- 後継者が決まっても、7割超の企業が事業承継の計画を作成していない。
- 7割超の企業が、自社株式の評価を行っており、その半数以上は株価1億円を超える。**
- 補助金や支援センター等、国の支援施策については、いずれも約半数が「知らない」と回答。

【事業承継のための計画策定状況】

(n=1,142)

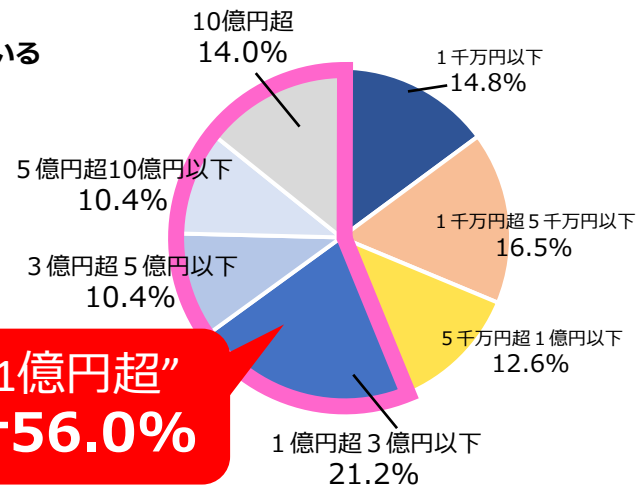


【自社株評価の実施状況】(n=1,141)



“評価したことがある”
計70.5%

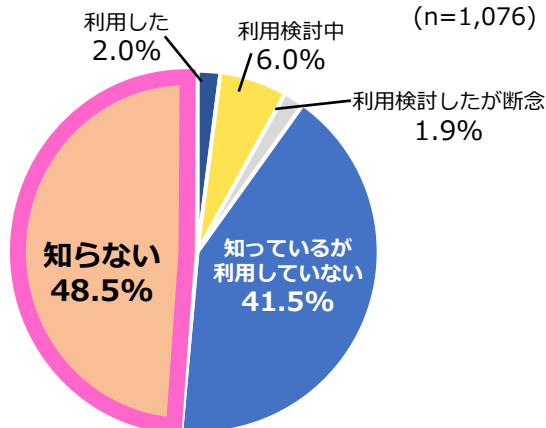
【自社株評価額の分布】(n=777)



“1億円超”
計56.0%

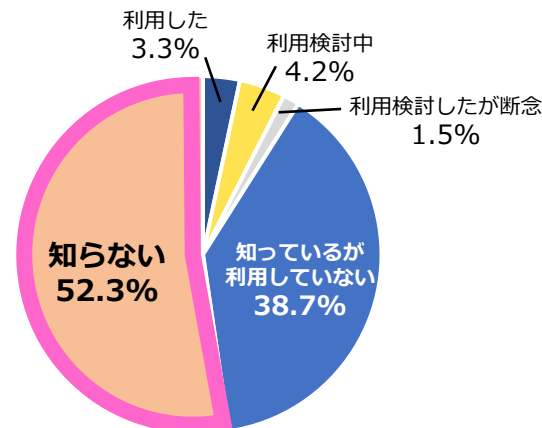
【事業承継・M&A補助金の利用状況】

(n=1,076)



【事業承継・引継ぎ支援センターの利用状況】

(n=1,075)

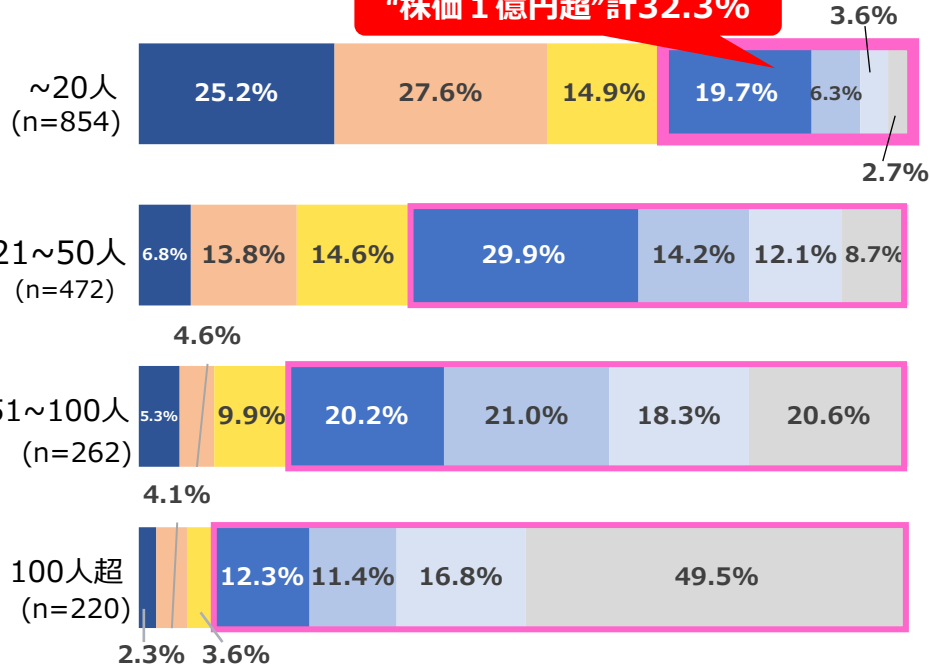


自社株式の評価額

- 従業員が多いほど株価は高くなる傾向であるが、従業員数20名以下であっても、**3割超の企業が評価額1億円を超える。**
- 創業者→2代目→3代目→4代目と代を重ねるごとに評価額が高くなる傾向があり、代表者が4代目以降の企業では、**株価1億円超の割合が66%**に上る。

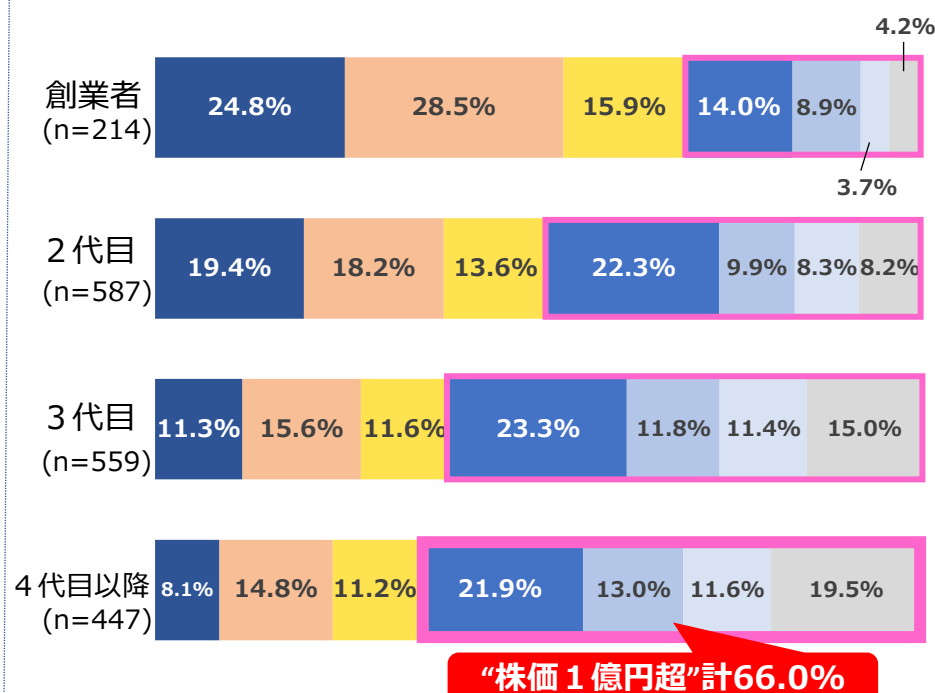
【“従業員規模別”自社株評価額】

“株価1億円超”計32.3%



■ 1千万円以下
 ■ 1千万円超5千万円以下
 ■ 5千万円超1億円以下
 ■ 1億円超3億円以下
 ■ 3億円超5億円以下
 ■ 5億円超10億円以下
 ■ 10億円超

【“現代表者が何代目か別”自社株評価額】

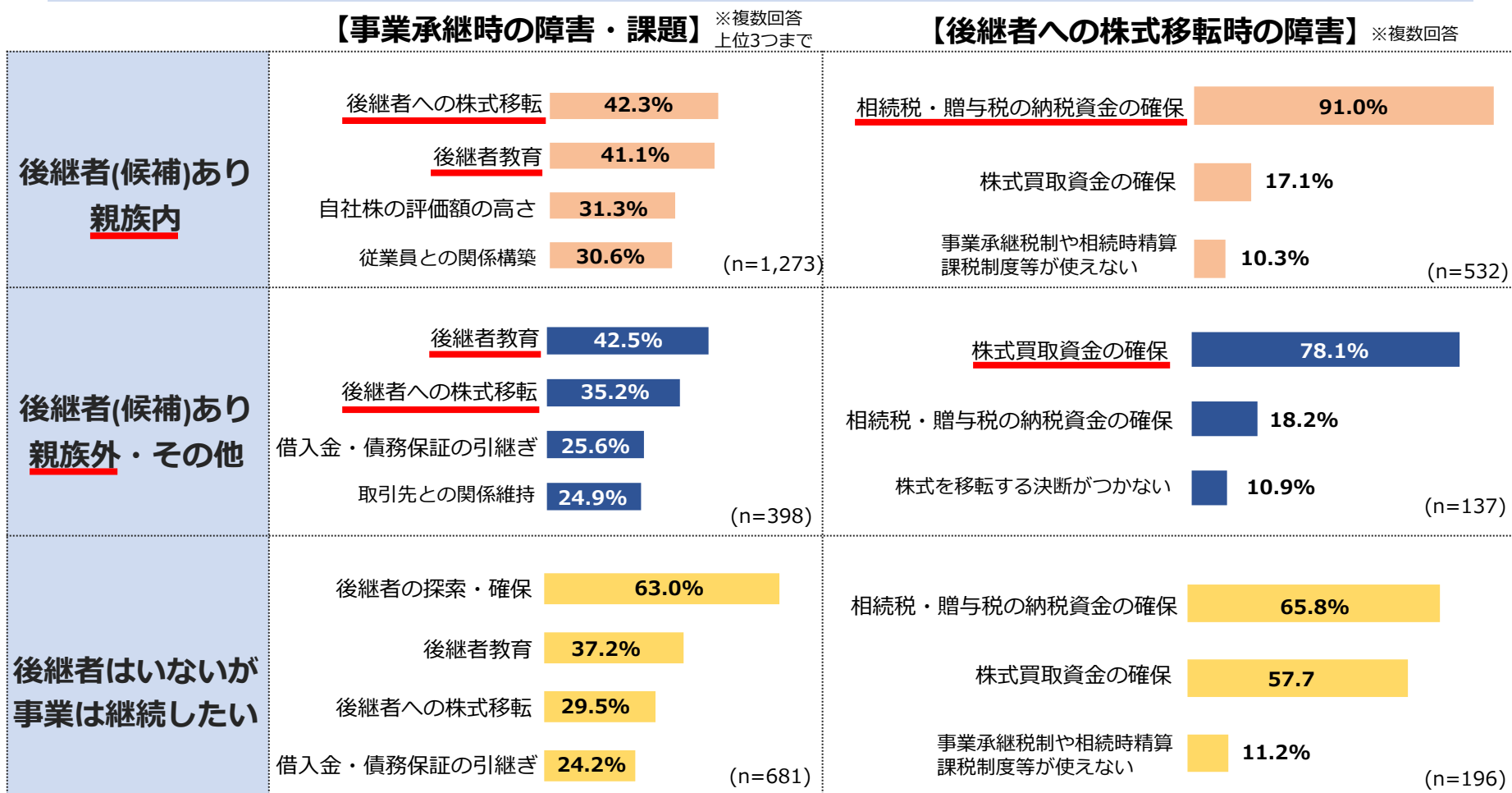


“株価1億円超”計66.0%

■ 1千万円以下
 ■ 1千万円超5千万円以下
 ■ 5千万円超1億円以下
 ■ 1億円超3億円以下
 ■ 3億円超5億円以下
 ■ 5億円超10億円以下
 ■ 10億円超

事業承継の障害・課題

- 親族内外問わず後継者(候補)がいる企業では、「**後継者への株式移転**」、「**後継者教育**」が多くの回答を集めている。
- 株式を移転する際の障害では、「親族内」に後継者(候補)がいる企業の場合は「**相続税・贈与税の納税資金の確保**」が、「親族外」に後継者(候補)がいる場合は「**株式買取資金の確保**」が最大の障害となっている。

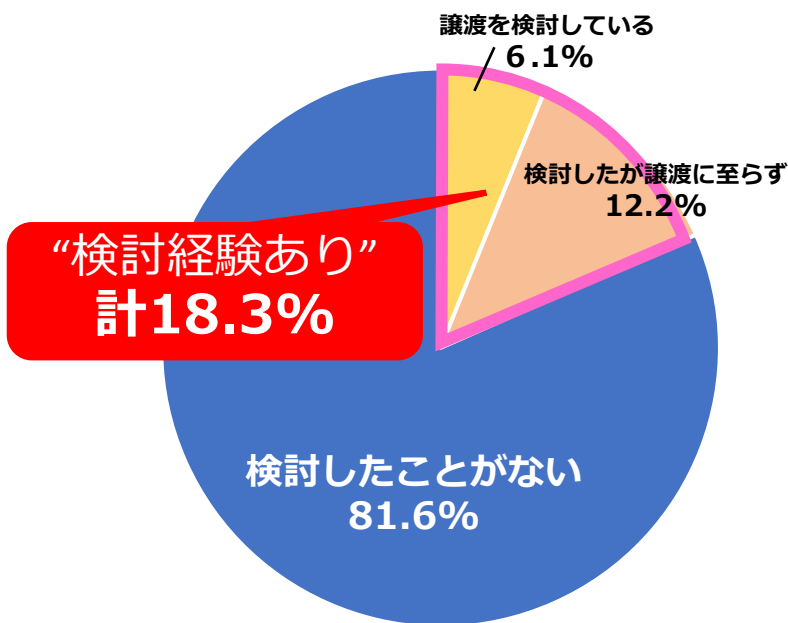


事業継続の手段としてのM&A (“代表者年齢60歳以上”、“後継者はいないが事業継続はしたい”)

- 代表者が60歳以上で、後継者不在だが事業継続の意思がある企業であっても、事業継続の手段として**M&Aを検討したことがある割合は18.3%に留まる。**
- M&Aを検討しない理由としては「M&Aに良いイメージがない（取引先からの信用不安等）」や「悪質な買い手や仲介業者に対する警戒感がある」など**M&Aに対する不安や警戒**の声が多い。

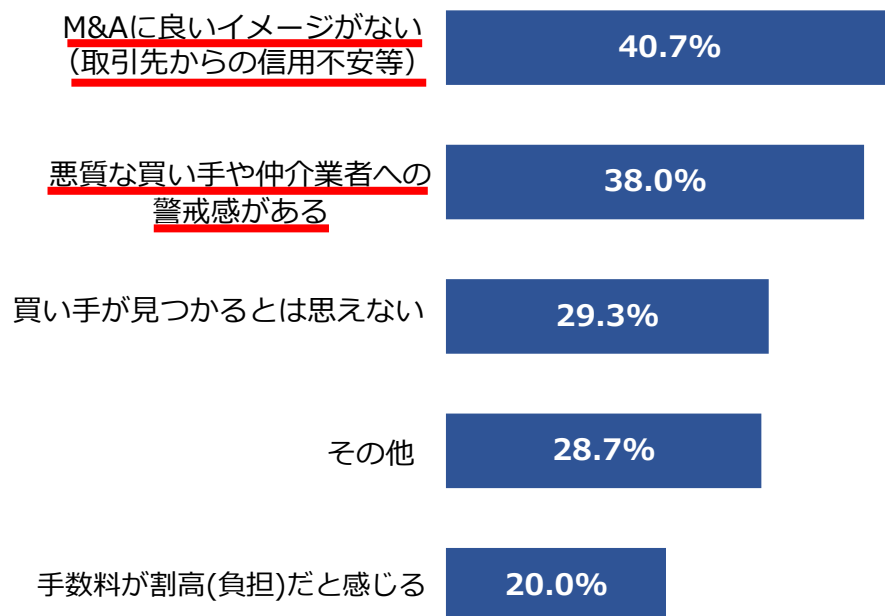
【事業承継の手段としてのM&A検討状況】

(n=196)



【M&Aを検討しない理由】

(n=150)※複数回答上位3つまで

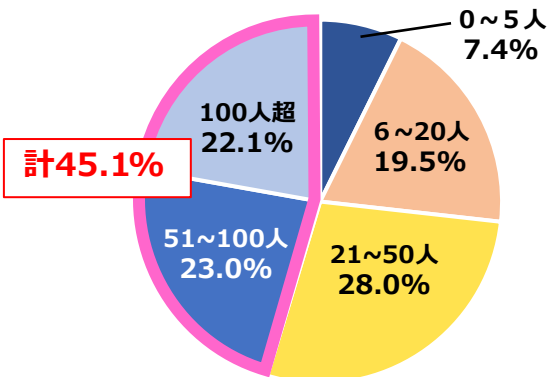


3. 事業承継税制について

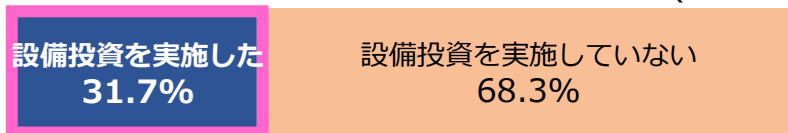
株価 1 億円超の企業の属性 (“代表者年齢60歳以上”、“後継者(候補)あり”) ⑭

- 事業承継税制の活用が想定される株価 1 億円超の企業は約半数が従業員数50名以上で地域の雇用創出に貢献しているとともに、3割以上の企業が直近5年間に工場新設等を実施しており、投資意欲も旺盛。
- さらに、地域貢献活動に取り組む企業が8割を超える。

【従業員数の分布】(n=435)



【直近5年間の工場新設や新規設備の導入状況】(n=435)

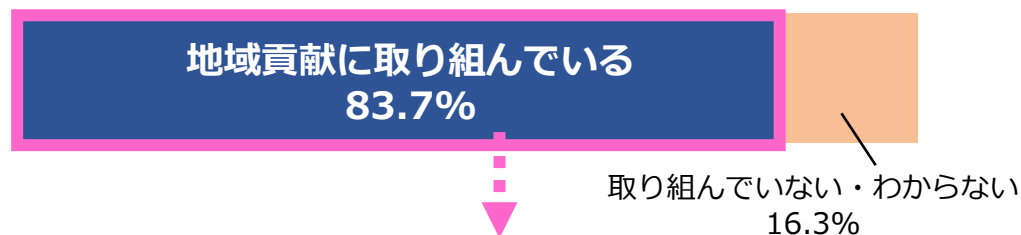


【設備投資を実施した拠点】(n=138) ※複数回答

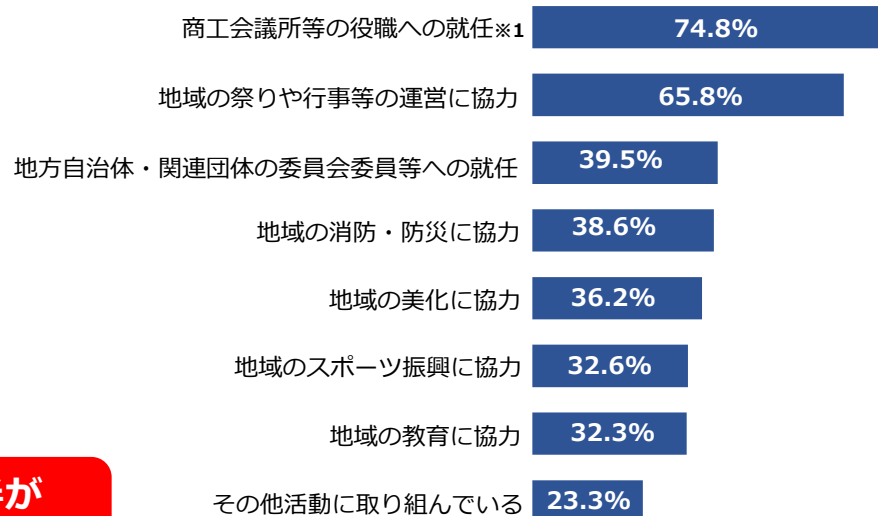
本社が所在する都道府県内	102
本社以外の工場・事業所等が所在する都道府県内	55
既存の拠点が無い都道府県内	5
海外	6

大半が
“域内投資”

【地域貢献への取り組み状況】(n=436)



【地域貢献の具体的内容】(n=365) ※複数回答



※1：商工会議所等の役職者として、商工会議所等を代表して行政等に地域の中小企業の実態を伝えるなどの地域貢献を行っている

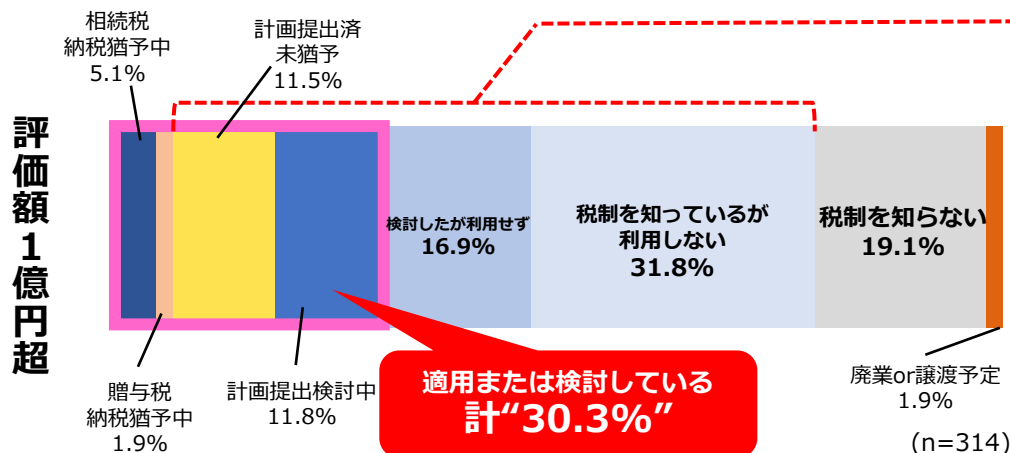
3. 事業承継税制について

⑮

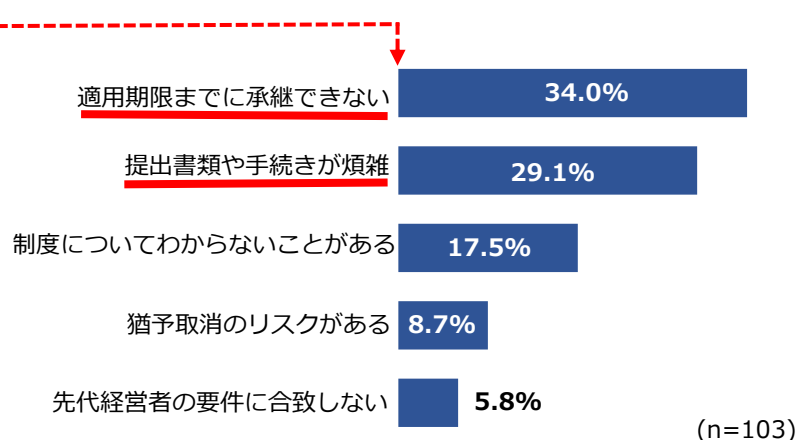
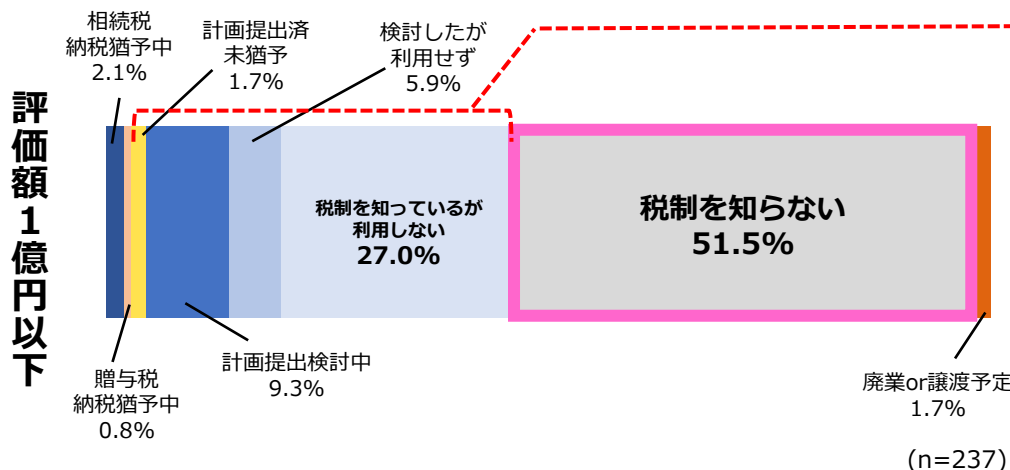
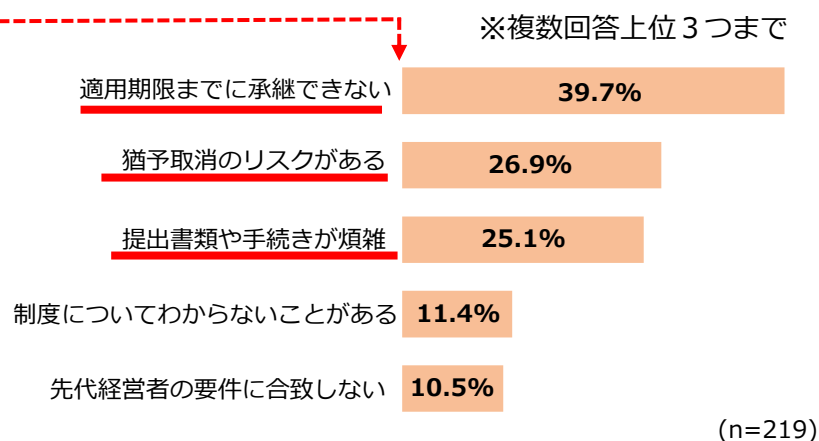
事業承継税制特例措置の利用・検討状況 (“代表者60歳以上”、“後継者(候補)あり”・“親族内”)

- 株価が1億円を超える場合、事業承継税制特例措置を適用または検討している割合は30.3%に留まり、猶予取消リスクを課題に挙げる声が聞かれた。
- 一方、株価が1億円以下の場合、約半数が税制を認知しておらず、制度利用においても「提出書類や手続きが煩雑」などが大きな障害となっている。

【事業承継税制の利用・検討状況】



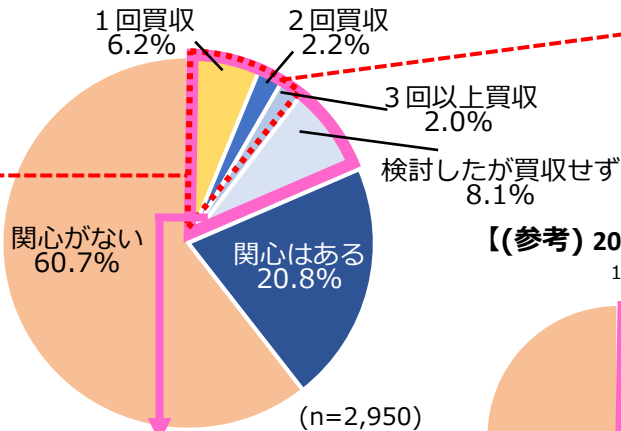
【事業承継税制を利用するうえでの制度上の障壁】



M&A (買収) の実施状況と目的・効果

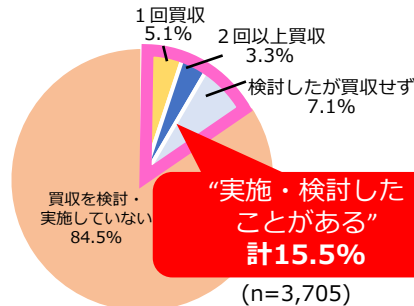
- M&A(買収)を実施・検討したことがある割合は18.5%で2020年調査から 3 pt上昇。
- M&Aを実施した企業の目的は「売上・市場シェアの拡大」が最多の60.2%で、その目的や期待した効果については **9 割弱の企業が達成**したと回答している。

【M&A (買収) の実施状況】



“実施・検討したことがある”
計18.5%

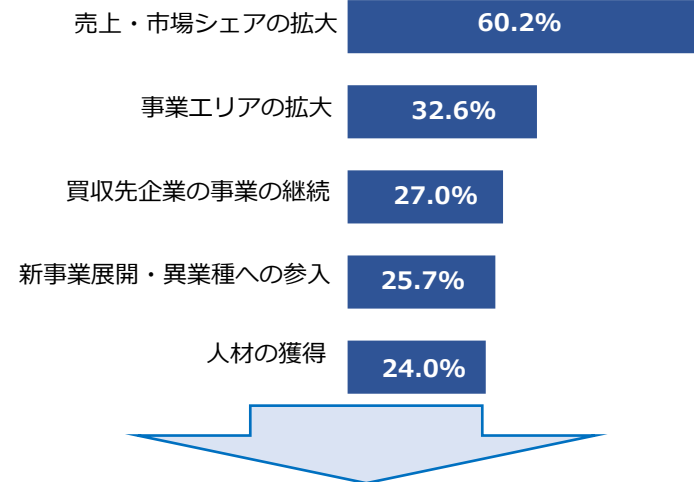
【(参考) 2020年度調査】



“実施・検討したことがある”
計15.5%

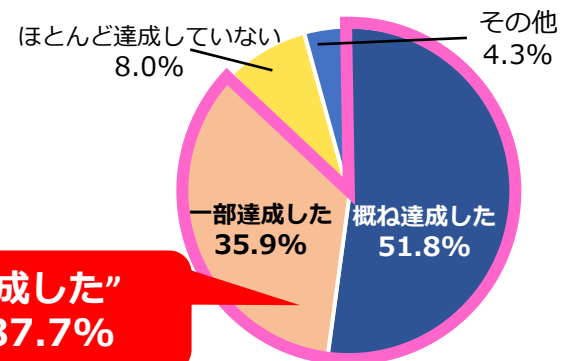
【買収の目的や想定された効果】 (n=304)

※複数回答上位 3 つまで



【買収の目的や想定された効果の達成度】

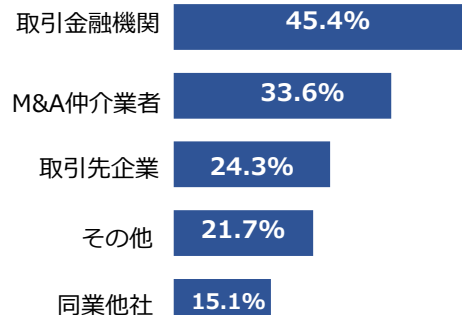
(n=301)



“達成した”
計87.7%

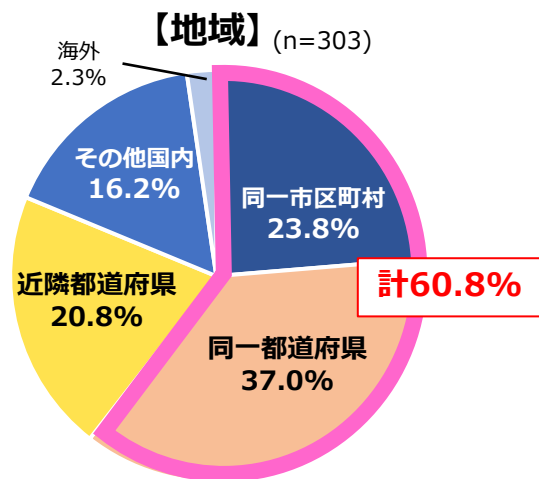
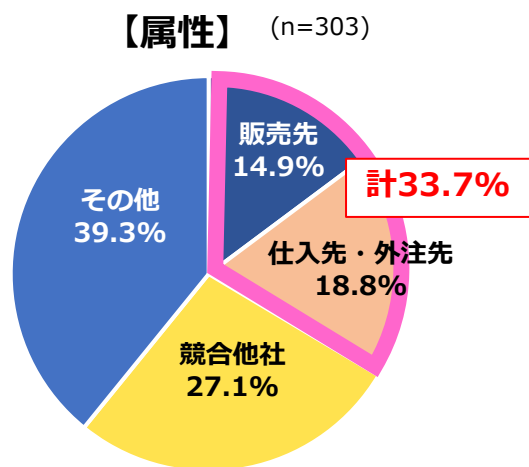
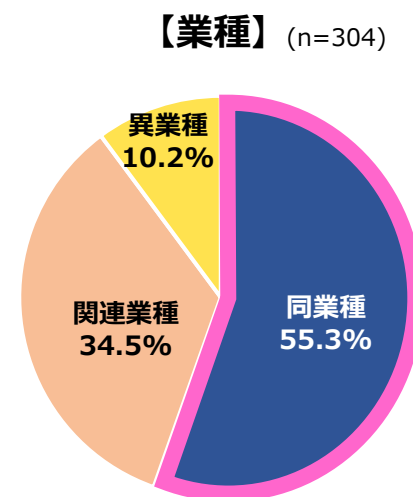
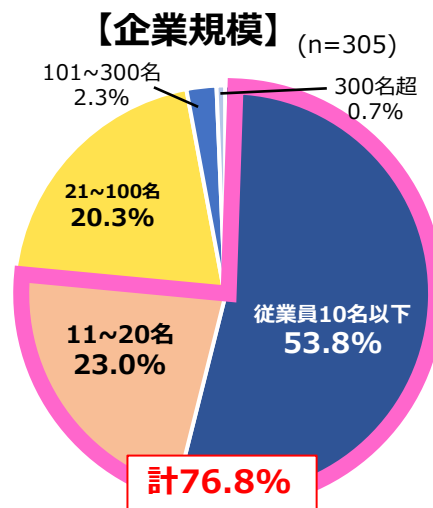
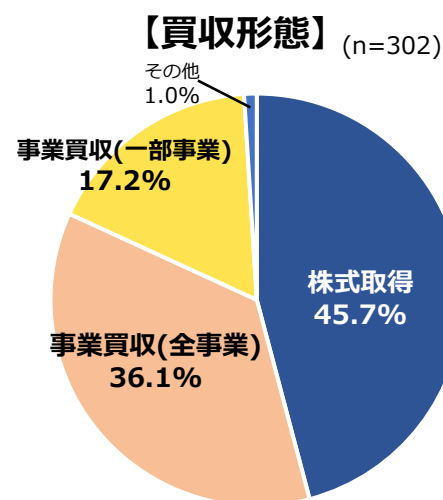
【買収先を探す際の主な紹介者・相談相手】 (n=304)

※複数回答上位 3 つまで



買収先企業の属性 (買収実績あり)

- 買収先の8割近くが従業員数20名以下の企業。
- 半数以上が同業種を買収しており、「販売先」や「仕入先・外注先」など、**サプライチェーン内の買収も3割以上存在。地域では同一市区町村・同一都道府県が6割超。**



事業承継に関する事業者の声（自由回答）

事業承継全般について

中小企業代表者の相続のハードルが高すぎる。このままでは相続のために会社をたたまねばならない。

事業が順調だと株価評価(=税負担)が高くなり後継者が出てこない。事業が順調ではないとやはり後継者が出てこない。結果、多くの高齢経営者が廃業を選ぶことになってしまう。

中小企業の承継がペナルティーではなく、他の人にはないチャンスだと思えるような税制にしてほしい。

事業承継税制について

特例措置の恒久化を望む。

特例措置は非常に良い制度だが、後継者の年齢が若くまだ承継できないので、制度を延長して欲しい。

グループ会社を含めた組織改編などを考えた際、納税猶予との兼ね合いが足かせになる可能性があるため、もう少し自由度が高い制度設計になるのが望ましい。

非上場株式の評価について

非上場株式の評価が高すぎて承継時に会社の財務内容が悪くなり、経営のモチベーションが下がる。

中小企業の非上場株式は資産というより経営権の意味が強い。事業継続することが目的の場合は非課税にするか、課税額を引き下げてもらいたい。

自社株の相続・贈与に係る税金が高すぎるがゆえに、会社を大きく出来ない、利益を多く出せない。

評価の見直しについて、頑張る企業が損をするような方向性は健全でない。

従業員の生活を守るために必死に働くと株価が高騰し、自分の首を絞める。やるせない気持ちでいっぱい。

評価の見直しについて、実質的な増税となり、中小企業の真っ当な事業承継を阻害することが目的なのか。親族こそ事業を引き継げず、大きな企業に吸収されるしか生き残れないのであれば、地方創生など不可能。



【Confidential / 取扱注意】

- ・ 本資料は作成者の許可なく複製、転載、配布、SNS等での公開を禁止します。
- ・ 著作権は作成者に帰属します。
- ・ 本資料は受領者本人の利用に限定され、目的外利用を禁止します。