TDB Business View
2026/11/25

道内企業の「後継者不在率」前年比 0.1pt 上昇の 63.7% 事業承継と廃業の二極化のなか低下ペースは鈍化

小規模企業で承継難が深刻化

北海道・「後継者不在率」動向調査（2026 年）

帝国データバンク

本件照会先

松田　尚也（調査担当）
帝国データバンク
札幌支店情報部
011-272-3933（直通）
問合せ先：info.sapporo@mail.tdb.co.jp

発表日

2026/11/25

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。

SUMMARY

北海道内の全業種 1 万 1607 社を対象とした 2026 年の後継者動向を調査した結果、後継者が「いない」、または「未定」の企業は 7396 社となり、道内の後継者不在率は 63.7%となった。前年（2025 年）から 0.1 ポイント（pt）上昇し、2016 年以降で初めて前年の水準を上回った。一方で、2016、2017 年の 74.0%に比べると 10.3pt の低下となった。道内企業の後継者問題は、改善傾向が一服感を示している。

株式会社帝国データバンク札幌支店では、信用調査報告書ファイル「CCR」（200 万社収録）など自社データベースを基に、2024 年 10 月-2026 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 1 万 1607 社（北海道内・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。

同様の調査は 2025 年 11 月に続き通算 13 回目。

2026 年の道内「後継者不在率」動向

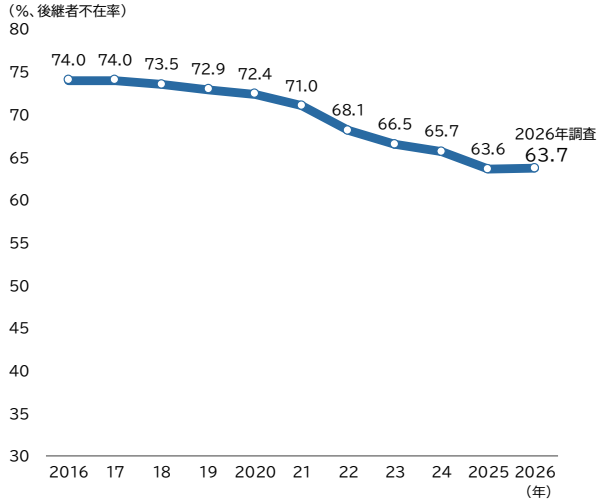
後継者不在率 63.7%　2016 年以降で初めて前年を上回る

道内の全業種 1 万 1607 社を対象とした 2026 年の後継者動向を調査した結果、後継者が「いない」、または「未定」の企業は 7396 社となり、道内の後継者不在率は 63.7%となった。前年（2025 年）から 0.1 ポイント（pt）上昇し、2016 年調査以降で初めて前年を上回った。一方で、2016 年、2017 年（各 74.0%）に比べると 10.3pt の低下となった。道内企業の後継者問題は、改善傾向が一服感を示している。

事業承継に関する官民の相談窓口が道内でも普及し、プル・プッシュ型の各種支援メニューも拡充されたことで、従前は支援対象として手が届きにくかった小規模事業者にも門戸が広がり、幅広い企業で事業承継に備える動きが広がってきた。自治体や地域金融機関、民間の M&A仲介事業者による取り組みが進み、事業承継の重要性が広く認知・浸透したことが、後継者問題の解決を後押ししている。特に、これまで負のイメージが強かったファンドへの事業譲渡が経営面における現実的な選択肢となっていること、屋号やレシピだけを引き継ぐ「ミニ M&A」といった、会社単位では売却しづらいケースでも対応可能なスキームが新たに構築されたこと、地場企業や取引先企業が「受け皿」として M&A による事業承継を受け入れるケースが増えてきていることなど、「後継者不在による廃業」回避に向けた取り組みが産官民一体となって進展している点も改善傾向が続いてきた背景にある。

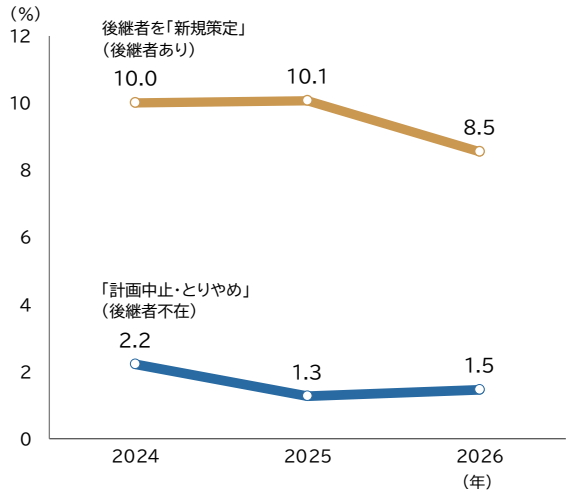
後継者不在率　推移

北海道　後継者不在率　推移



［注］2015年以前は連続した集計期間を持たない

北海道　「新規策定」「計画中止・取りやめ」割合



後継者決定のペース鈍る

一方、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、現代表者による後継者選定の見直し、後継者候補だった人物の辞退や退社などが該当する「計画中止・取りやめ」は、前年と比較可能な 2026 年の後継者不在企業（対象約 5300 社）のうち 1.5%・約 80 社で判明した。近年は人材の流動化が激しく、将来的に経営の中核を担う人材が流出しやすいほか、物価高や人手不足を背景に事業の先行きに対する不透明感も強く、承継後の経営負担への懸念から後継者候補となる人物が就任を見送るケースもみられる。また、経営者保証や個人保証の負担を理由に、親族や従業員への承継が進まないケースも依然として少な

くない。こうした背景から、後継者の選定に至った企業でも計画の見直しや中断を余儀なくされる事例が一定程度発生しているとみられる。

2025 年には後継者がいなかったものの、2026 年に新たに後継者を決定した「新規策定」の割合は、比較可能な「後継者あり」企業（対象約 3400 社）のうち 8.5%・約 290 社が判明した。前年（10.1%）より 1.6pt低下しており、代表者が交代した直後など、一時的に後継者が未定となるケースも含まれるものの、全体としては後継者不在から「あり」への転換ペースが鈍化している。近年は、事業承継対策に積極的な企業の多くで既に後継者選定が進む一方、業績の低迷や人材不足など構造的な課題を抱えた企業が取り残されやすい。また、「当代で事業を畳む」ことを決断した経営者もおり、後継者不在率の改善ペースが一服感を示した要因の一つとみられる。

40 代、50 代でも 2018 年当時から 10pt 以上低下

社長年代別の後継者不在率では、「30 代未満」が最も高く 96.3%となった。「60 代」（50.1%）までは不在率が 5 割を超えている一方で、「70 代」と「80 以上」は不在率が 4 割を下回った。中小企業の後継者問題が本格的に叫ばれ始めた 2018 年当時、70 代の不在率が 50.5%と半数を超えていたことを踏まえると、近年は大きく改善した。また、現役世代の「40 代」、事業承継が視野に入る「50 代」でも、不在率は 2018 年当時から 10pt 以上低下するなど、幅広い世代で後継者問題に対する取り組みが広がっている。特に、先代社長から事業を承継した若手経営者などでは、事業承継の難しさなどを実際に経験していることから「早い段階で後継候補を策定、育成する」意識が醸成されていることも、若手・現役世代の後継者不在率が低下傾向にある要因の一つとしてあげられる。

年代別　後継者不在率　推移

北海道　代表者年代別推移（2024年以降）

（単位：%）	2024年	2025年	2026年	前期比
30代未満	86.7	90.5	96.3	+5.8
30代	90.3	88.1	88.5	+0.4
40代	88.3	85.9	83.1	▲ 2.8
50代	77.5	75.5	72.7	▲ 2.8
60代	53.7	51.4	50.1	▲ 1.3
70代	39.5	39.3	39.3	±0.0
80以上	38.7	33.3	33.9	+0.6
全業種平均	65.7	63.6	63.7	+0.1

「北海道」は全国 4 番目の高水準

都道府県別で最も後継者不在率が低いのは「鹿児島県」で 31.2％だった。鹿児島県が全国最低水準となるのは、2011 年の調査開始以降で初めて。前年に全国最低だった「三重県」（2025 年：33.9％→26 年：32.9％）は、鹿児島県に次いで 2 番目に低い水準となった。

全国で最も高いのは「秋田県」で、全国平均（49.2％）を大幅に上回る 73.7％だった。同県が全国で最高となるのは 2024-25 年に続き 3 回目で、全都道府県で唯一不在率が 70％を超えた。秋田県では 4 年ぶりに不在率の上昇が止まったものの、依然として 2 位の島根県（64.8％）を大きく上回っている。北海道（63.7％）は「高知県」（64.0％）に続き全国で 4 番目に高い水準となった。

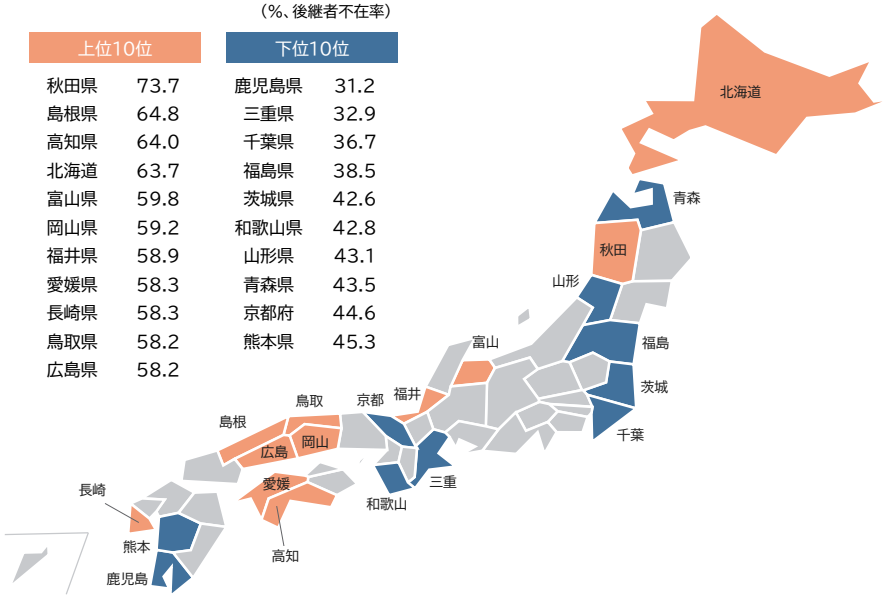
全国 47 都道府県のうち、26 都府県で前年から低下、19 道県で前年から上昇した。上昇した都道府県の数は、全国で不在率の低下が顕著に表れた 21 年以降で最多だった。後継者不在率の低下傾向は継続しているものの、その改善ペースには地域差がみられ始めており、一部地域では低下局面に底打ちの兆しもみられる。

都道府県別　後継者不在率　推移

都道府県別　後継者不在率上位・下位 10 位

（%、後継者不在率）

上位10位		下位10位	
秋田県	73.7	鹿児島県	31.2
島根県	64.8	三重県	32.9
高知県	64.0	千葉県	36.7
北海道	63.7	福島県	38.5
富山県	59.8	茨城県	42.6
岡山県	59.2	和歌山県	42.8
福井県	58.9	山形県	43.1
愛媛県	58.3	青森県	43.5
長崎県	58.3	京都府	44.6
鳥取県	58.2	熊本県	45.3
広島県	58.2		



「建設業」「製造業」が前年から低下、小規模ほど不在率高

業種別では、2026 年の不在率が最も高かったのは「小売業」（67.9％）だった。過去最も高かった2019年（75.2％）に比べて7.3pt 低下した一方、前年比では 1.9pt 上昇した。

農・林・水産など「その他」を除く主要 7 業種で最も低いのは「製造業」（58.8％）で、前年比 2.2pt 低下した。「製造業」では自動車産業をはじめ、サプライチェーン（供給網）を構成する企業の事業承継問題が供給網全体に影響を及ぼしかねないとの認識が広がっており、重点的な支援が行われてきたことも、後継者不在の改善に大きな役割を果たしたとみられる。一方、「小売業」や「サービス業」（66.4％）、「建設業」（65.9％）は全業種平均を上回り、業種間で後継者不在率に差がみられる。

ただ、企業規模別にみると全業種で共通して「小規模ほど不在率が高い」傾向が顕著にみられる。全業種平均では、従業員「5 人以下」が71.4%だったのに対し、「101 人以上」は51.1%と、両規模間で20.3pt の差がみられた。従業員が多く、組織化が進んだ企業では役員や管理職など後継者候補となり得る人材層が厚く、計画的な事業承継を進めやすい一方、小規模企業では代表者個人への依存度が高く、後継者候補の確保自体が難しいケースが多いことが背景にあるとみられる。

従業員数と業種別の動向をみると、従業員「5 人以下」では「建設業」(72.6%)や「小売業」(75.0%)、「運輸・通信業」(77.6%)、「サービス業」(75.9%)などの業種で不在率が高く、依然として 7 割を超える企業で後継者が決まっていなかった。一方、「製造業」や「卸売業」は多くの規模区分で平均を下回っており、同じ従業員規模で比較しても業種間で大きな差が生まれている。

業種別　後継者不在率　推移

業種別　後継者不在率　推移

(単位:%)	2024年	2025年	2026年	前期比
建設業	69.5	66.4	65.9	▲ 0.5
製造業	60.6	61.0	58.8	▲ 2.2
卸売業	62.7	60.8	61.1	+0.3
小売業	67.7	66.0	67.9	+1.9
運輸・通信業	64.9	60.5	60.6	+0.1
サービス業	67.4	65.9	66.4	+0.5
不動産業	67.1	61.9	62.1	+0.2
その他産業	57.8	53.5	55.2	+1.7
全業種平均	65.7	63.6	63.7	+0.1

従業員規模別 × 業種別　後継者不在率

2026年　業種別×従業員数別(網掛けは各従業員数別平均より多い)

(単位:%)	5人以下	6~20人	21~50人	51~100人	101人以上
建設業	72.6	64.5	62.5	55.5	47.5
製造業	69.5	59.0	56.9	41.3	52.8
卸売業	68.2	61.0	50.8	43.3	49.4
小売業	75.0	69.8	57.8	48.1	44.9
運輸・通信業	77.6	67.6	57.1	53.2	53.3
サービス業	75.9	71.3	61.6	58.3	54.7
不動産業	64.2	67.0	57.1	40.0	12.5
その他産業	61.2	56.5	48.2	44.0	38.7
全業種平均	71.4	64.6	58.3	50.4	51.1

[注]　2024年の数値は最新のデータに基づく

2026 年の事業承継動向

速報値では「同族承継」が「内部昇格」を上回る

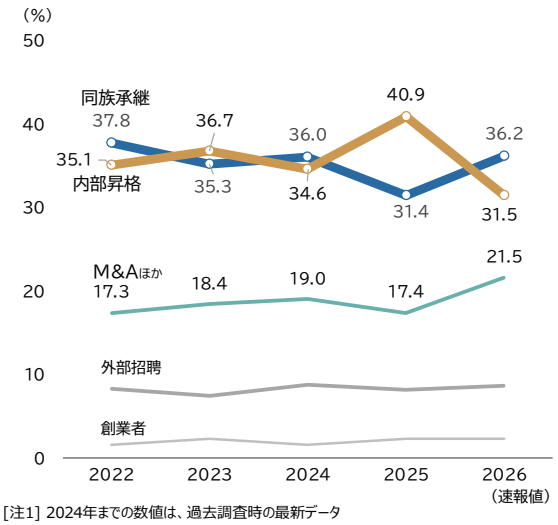
2025 年に代表者交代が行われた道内企業のうち、前代表者との関係性(就任経緯別)をみると、同年の実績値では、血縁関係によらない役員・社員を登用した「内部昇格」が40.9%を占め最も高かった。前年(34.6%)から6.3pt 上昇し、2年ぶりに前年を上回った。次いで親族内承継など血縁関係による「同族承継」(31.4%)が続き、内部昇格との差は9.5pt となった。2021 年以降、事業承継の主な引継ぎ先として同族承継と内部昇格が拮抗する形で推移してきたが、2025 年は内部昇格が大幅に上回る結果となった。

買収や出向を中心にした「M&A ほか」は 2025 年実績で17.4%となり、2024 年実績を1.6pt 下回った。前年実績を下回るのは、2022年以来3年ぶりとなるなど、M&A による事業承継の割合は伸び悩みもみられた。廃業回避や事業承継の有効な手段として M&A による第三者承継の認知は広がった一方、2024 年以降に顕在化した、一部の買い手企業による不適切な買収案件が社会問題化したことで、水面下では M&A を通じた事業承継に対する警戒感が経営者の間で広がり、案件成立の判断に慎重さが増している可能性がある。

一方、2026 年の事業承継では、速報値で「同族承継」（36.2%）が最も多く、「内部昇格」が31.5%で続いた。2025 年の実績値とトップが入れ替わる形となり、「脱ファミリー化」が鈍化している可能性がある。以下、「M&Aほか」（21.5%）、社外の第三者を代表として迎える「外部招聘」（8.6%）など、外部から経営トップを迎え入れる事業承継が続いた。

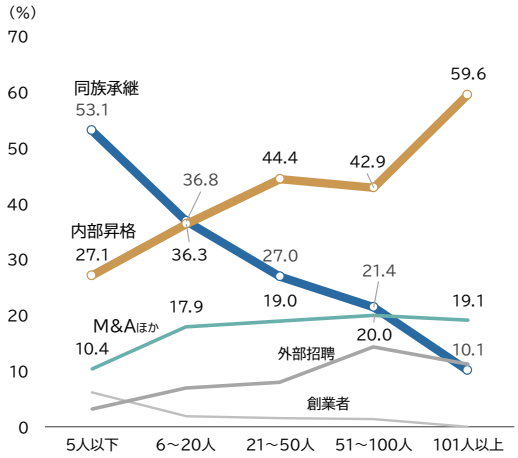
新任社長　就任経緯別　推移

就任経緯別　推移



[注1] 2024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

従業員規模別 × 就任経緯別　割合（2025 年実績）



[注] 従業員数の区分は「正社員」の雇用数に基づく

後継者問題は中堅企業から小規模家族経営へ

2025 年実績における事業承継を従業員規模別にみると、従業員「5 人以下」の企業では内部昇格による事業承継が27.1%にとどまる一方、「101 人以上」では59.6%を占めた。従業員数が少ない企業ほど後継者候補となる役員・幹部人材の層が薄く、内部昇格による事業承継には構造的な限界も見え始めている。内部昇格や M&A による第三者承継が浸透した結果、それらの手法を活用しやすい中堅規模以上の企業で後継者の策定や事業承継が一定程度進んできた。一方で、残された企業は小規模な家族経営企業の割合が高く、承継手段としては同族承継への依存度がなお高い。このため、近年は「脱ファミリー」の進展ペースにも鈍化がみられる。

M&A による事業承継は有力な選択肢として定着したものの、従業員「5 人以下」では M&A ほかの割合が10.4%にとどまり、企業規模が大きくなるほど上昇する傾向がみられる。事業規模や収益力が小さい企業では譲渡先の確保そのものが難しく、後継者問題の解決手段として M&A を活用できる企業には一定の限界も存在する。

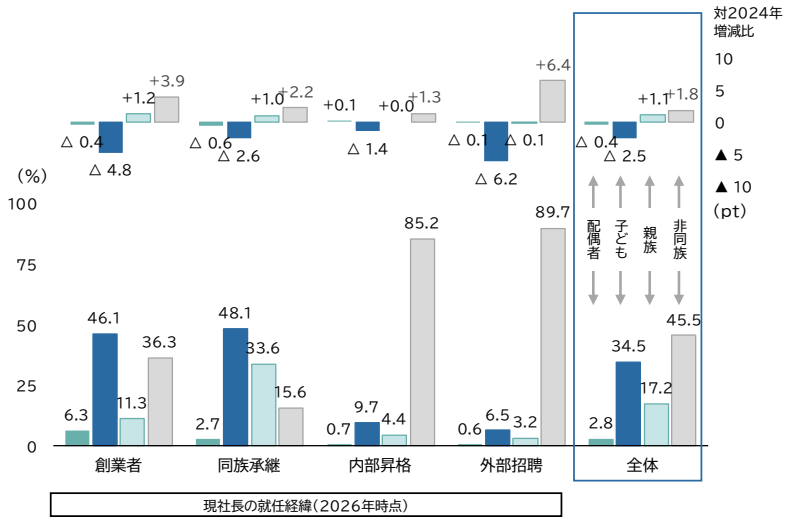
後継者候補属性：直系→親族へ　親族内承継のすそ野広がる

2026 年時点で後継者候補が分析可能な道内約4200社の後継者属性をみると、最も多いのは「非同族」の45.5%で、前年を 1.8pt 上回った。2025 年調査に続き、後継者候補は「非同族」が 2 年連続でトップ

となった。同族承継では「子ども」（34.5％）、「配偶者」（2.8％）はともに前年から低下した一方で、「親族」（17.2％）は前年から引き続き上昇した。長男や娘、娘婿など、家族間での事業承継は消極的な傾向が続く一方で、従兄妹や叔父・叔母など選択の幅を拡げた親族承継では上昇が続くなど、同じ同族承継でも傾向が分かれた。

現代表者の就任経緯別にみると、「外部招聘」によって現代表者が就任した企業では、後継者候補を「非同族」とする割合が 9 割近くとなった。「内部昇格」でも、非同族を後継者候補に据える傾向に変化はなかった。「創業者」や「同族承継」企業でも、後継者候補として「非同族」を選択する割合が上昇する傾向が続いたものの、前述の通り近年は「親族」を後継候補とする割合も上昇している。

就任経緯別　後継者候補



今後の見通し

後継者を「決めて続ける」「畳む」の二極化進む

2026 年の道内企業の後継者不在率は 63.7％となり、前年からわずかに上昇した。ただ、2016 年と比べると、10pt 以上改善している。官民一体で推進してきた事業承継支援や啓発活動が浸透し、経営者の意識改革が進んだことに加え、事業承継・引継ぎ支援センターや金融機関などによる相談体制の整備、事業承継税制の活用促進など、承継を支える環境整備が進展したことがこれまでの改善の背景にある。近年は地域金融機関や専門支援機関によるマッチング機能の強化に加え、M&A が後継者不在企業における有力な事業承継手段として定着しつつあり、従来であれば廃業を選択していた小規模企業でも、第三者への事業譲渡によって事業や雇用の継続を図る選択肢が広がった。

一方で、近年の改善は、比較的後継者を選定しやすい企業を中心に進んできた側面も大きい。従業員数が多く組織化が進んだ企業では内部昇格や人材登用による承継が進展した一方、小規模企業では後継者候補そのものを確保できないケースが依然として多い。また、地方では同族経営の割合が高く、第三者承継や M&A に対する心理的な抵抗感もなお残る。さらに、需要縮小や物価高による採算悪化などを背景に、事

業承継を検討しても引き受け手が見つからず、経営者の高齢化による体力的な問題や、物理的な設備故障などをきっかけに事業を断念せざるを得ないケースにも直面しやすくなっている。

特に、長年にわたり親族間で事業を引き継いできた企業では、子息への承継を検討していたものの、設備更新や事業再構築に必要な投資負担を考慮し、「後継者に負担を背負わせたくない」として事業承継計画そのものを見直す例もみられる。地方を中心に「後継者がいれば承継する」のではなく、「そもそも事業を終える」という判断を行う高齢経営者も多い。

今後は「後継者を決めて事業を続ける企業」と「後継者を決めずに事業を畳む企業」の二極化が進む可能性がある。こうした状況下において、後継者不在率はこれまでのような低下ペースは期待しにくい。

「非上場株式」評価制度見直しへの注視必要

足元では非上場株式の相続税評価をめぐる制度見直しが議論されている。現時点では制度設計そのものが固まっておらず、制度の方向性はなお流動的であり、事業承継への影響を具体的に見通すことは難しい。ただ、企業の収益力を重視する評価方式が導入された場合、企業価値の高い企業では相続税負担の増加を背景に、M&Aなど第三者承継を検討する動きが強まる可能性がある。

一方で、企業によっては自社株評価が低下するケースも想定されており、親族承継を含めた承継手法の選択に変化が生じることも考えられる。今後は後継者の有無だけではなく、自社株評価や企業価値をめぐる制度見直しの方向性を踏まえながら、親族承継、内部昇格、第三者承継といった手法を選択する時代へ移行していくとみられる。

参考データ

都道府県別　後継者不在率（2025→26 年）

順位	都道府県	後継者不在率		対前年比	
		2025年	2026年	2025年	2026年
4	北海道	63.6	63.7	△ 2.1	+0.1
40	青森県	47.3	43.5	△ 10.4	△ 3.8
21	岩手県	50.0	50.9	△ 4.6	+0.9
14	宮城県	56.2	56.1	+0.3	△ 0.1
1	秋田県	73.7	73.7	+1.4	±0.0
41	山形県	42.5	43.1	△ 1.8	+0.6
44	福島県	40.5	38.5	△ 4.6	△ 2.0
43	茨城県	41.0	42.6	±0.0	+1.6
25	栃木県	52.0	50.0	△ 3.1	△ 2.0
20	群馬県	50.4	51.4	△ 1.4	+1.0
17	埼玉県	54.0	54.2	△ 1.8	+0.2
45	千葉県	40.4	36.7	△ 1.8	△ 3.7
37	東京都	47.9	45.4	△ 3.2	△ 2.5
18	神奈川県	55.8	53.4	△ 4.7	△ 2.4
27	新潟県	46.1	48.3	△ 0.5	+2.2
5	富山県	59.1	59.8	+0.9	+0.7
15	石川県	55.5	56.0	△ 0.5	+0.5
7	福井県	55.3	58.9	+1.8	+3.6
31	山梨県	47.5	47.5	△ 2.7	±0.0
26	長野県	49.6	48.4	△ 2.3	△ 1.2
13	岐阜県	56.4	56.9	△ 1.7	+0.5
33	静岡県	48.0	46.7	△ 2.3	△ 1.3
29	愛知県	48.6	47.8	△ 1.5	△ 0.8
46	三重県	33.9	32.9	△ 0.2	△ 1.0
32	滋賀県	43.8	47.2	△ 2.1	+3.4
39	京都府	44.8	44.6	+0.6	△ 0.2
34	大阪府	46.8	46.6	△ 0.3	△ 0.2
35	兵庫県	47.2	46.1	△ 1.2	△ 1.1
23	奈良県	50.0	50.1	+0.6	+0.1
42	和歌山県	45.3	42.8	+1.8	△ 2.5
10	鳥取県	62.7	58.2	△ 7.9	△ 4.5
2	島根県	64.2	64.8	△ 2.3	+0.6
6	岡山県	60.1	59.2	+2.5	△ 0.9
10	広島県	57.9	58.2	+0.3	+0.3
19	山口県	53.4	52.2	△ 3.0	△ 1.2
27	徳島県	53.0	48.3	△ 7.2	△ 4.7
36	香川県	47.5	45.9	△ 1.2	△ 1.6
8	愛媛県	59.2	58.3	△ 2.2	△ 0.9
3	高知県	63.2	64.0	+3.2	+0.8
23	福岡県	50.8	50.1	△ 3.3	△ 0.7
29	佐賀県	46.3	47.8	+3.8	+1.5
8	長崎県	59.2	58.3	+0.2	△ 0.9
38	熊本県	45.7	45.3	△ 0.8	△ 0.4
12	大分県	55.8	58.0	△ 5.5	+2.2
22	宮崎県	49.9	50.5	+0.7	+0.6
47	鹿児島県	37.6	31.2	△ 3.7	△ 6.4
16	沖縄県	61.0	54.9	△ 4.3	△ 6.1