

生涯現役の意向をもつ高齢経営者に対する 事業承継支援*

日本政策金融公庫総合研究所主席研究員

井上 考二

日本政策金融公庫総合研究所研究員

中野 雅貴

要 旨

中小企業の事業承継に対する支援が重点的に行われてきたが、60歳以上の高齢経営者の割合の増加は止まっていない。その要因として、高齢経営者のなかには、事業承継を望まず生涯現役で経営を続けたい人が、一定割合存在していることが考えられる。

そこで本稿は、日本政策金融公庫総合研究所が実施した「小企業の事業継続に関するアンケート」の結果をもとに、生涯現役で経営を続けたい高齢経営者が営む企業を「生涯現役経営者」と定義し、その実態を明らかにしたうえで、事業の売却や譲渡を促進するために必要な支援策を検討する。

主な分析結果は以下のとおりである。生涯現役経営者は、年金収入や財産からの収入といった事業以外の収入源を確保できていないケースが相対的に多く、生計を維持するために経営を続けたいと考えている。また、仮に経営をやめた場合に「新たな就業先を探すつもりはない」企業が半数近くに上り、再就職の意向があっても再就職は難しいと考えている。その背景には、収入、やりがい、ワークライフバランスといった面で満足できる再就職先を見つけることが簡単ではないことが挙げられる。

労働力不足が大きな問題となるなか、生涯現役で経営を続けたいという高齢経営者は、就労意欲のある貴重な労働力である。創業希望者への売却や譲渡などの譲り受けの需要を掘り起こすとともに、経営をやめた後に収入を得る手段を確保するサポートをすることで、事業の売却や譲渡の意欲を高めることが必要である。

* 本稿は、当研究所発行の『日本政策金融公庫調査月報』2025年6月号に掲載した研究レポート「生涯現役経営者の実態と必要な支援策—『小企業の事業継続に関するアンケート』の結果から—」を再構成したものである。

1 はじめに

(1) 問題意識

中小企業の経営者の年齢分布は、中小企業庁編(2024)が指摘するように、平準化が進んでいる。また、帝国データバンクの企業情報データベースによると、60歳以上の高齢経営者が占める割合は2004年12月の44.5%から高まり続け、2023年1月は58.0%に達している。政府や金融機関、商工会議所、商工会などが積極的に事業承継を支援するなかで、高齢経営者の割合が増加しているという事実は、事業承継を促すこれまでの支援策が、一部の高齢経営者のニーズに合っていないことを示唆している。

日本政策金融公庫総合研究所が2023年に実施した「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」の結果をみると、後継者が決まっておらず、自分の代で事業をやめるつもりで廃業予定企業は57.4%に上る。調査結果を分析した深沼・原澤・中島(2024)は、規模の大きい中小企業では後継者が決まっている決定企業の割合が高まったものの、規模の小さい中小企業では廃業予定企業の割合が高まっており、事業承継問題は規模別にみると二極化の傾向にあると指摘している。

規模の小さい企業が事業を承継しないのはなぜだろうか。後継者の確保が難しいことや将来の成長が見込めないことなど、理由はいくつか挙げられるが、そのほかにも、生涯現役で経営を続けたいという経営者の存在が考えられる¹。内閣府が2020年に実施した「高齢者の経済生活に関する調

査」によると、収入のある仕事をしている60歳以上の高齢者のうち、36.7%が「働けるうちはいつまでも」働きたいと回答している。4割近くが生涯現役で働きたいと考えていることから、経営者に限ってみても、生涯現役の意向をもつ人は少なからずいるはずだ。

経営を続けたい人に、意に反する事業の承継を促しても、思うような成果は期待できない。廃業する企業を減らすためには、経営を続けたいという高齢経営者に対応した支援策を検討する必要があるだろう。しかし、これまで事業承継の意向について数多くの調査²が実施されているが、経営者の事業継続の意向については十分に明らかにされていない。

こうした問題意識から、本稿では、高齢経営者が営む企業を対象に当研究所が2024年9月に実施した「小企業の事業継続に関するアンケート」の結果を分析し、生涯現役で働きたい経営者の実態を明らかにしたうえで、事業の継続にかかる支援のあり方を検討する。

本稿の構成は以下のとおりである。第1節では問題意識と先行研究について整理し、第2節以降で、アンケート調査の結果を分析していく。第2節では調査の実施要領を説明し、分析対象である高齢経営者が営む企業を、生涯現役で働きたい経営者の企業、一定年齢での引退を考えている経営者の企業、事業の承継を考えている経営者の企業の三つに分類する。第3節ではグループごとの高齢経営者の属性や事業のパフォーマンスの違いをみていく。第4節では、生涯現役で働きたい経営者の経営を続けたい理由を踏まえて、収入や満足度の違いとその背景について確認していく。第5節

¹ 「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」(2023年)では、廃業予定企業の廃業理由は「そもそも誰かに継いでもらいたく思っていない」(45.2%)と回答した割合が最も高く、後継者難に関する理由が計28.4%、業績不振に関する理由が計25.3%である(深沼・原澤・中島、2024)。

² 当研究所の「中小企業の事業承継に関するアンケート」(2009年)や「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」(2015年、2019年、2023年)のほか、日本商工会議所「事業承継に関する実態アンケート」(2023年)、高齢・障害・求職者雇用支援機構「経営者調査」(2016年)などがある。

では、事業の売却や譲渡をしない理由や売却や譲渡を検討してもよい条件をもとに、必要な支援策を検討する。最後の第6節は、本稿のまとめである。

(2) 先行研究

本稿で分析対象とする高齢経営者の生涯現役の意向は、事業承継や経営者の引退にかかる問題であると同時に高齢者の就労意欲にかかる問題でもある。これらの領域に関連する研究はいずれもこれまでに数多く行われてきた。

まず、高齢者の就労意欲に関する先行研究をみると、福島(2007)は就労働機や価値観について13社で働く23人の高齢者を対象に実施したインタビュー調査の結果を分析し、高齢者の就労ニーズは「無理なく働きたい」「誰かの役に立ちたい」「満足できる人間関係を得たい」「小遣いを稼ぎたい」の四つに分類できると指摘している。

働かないと生計を維持できない状況であれば、仕事内容を問わずに就業せざるを得ない。しかし、年金収入や配当金等の財産からの収入などによって働かずとも暮らしていくことができる場合、福島(2007)のいう「無理なく働きたい」というワークライフバランスに関する就労ニーズや、「誰かの役に立ちたい」「満足できる人間関係を得たい」といったやりがいに関する就労ニーズが満たされないのであれば、就業しないことを選択する高齢者もいるだろう。実際、浦川(2013)は、就業意欲のある高齢者でも、就職を諦めているケースが多いことを明らかにしている。また、希望する就業形態と実際の就業形態が異なっているケースが多いことも示しており、高齢者の就業ニーズは必ずしも満たされているとは限らないことがうかがえる。

就業の終わりに当たる引退について考えると、藤本(2019)は、中小企業で働く高齢者は大企業で働く人と比べて明確な引退の意向をもつ傾向が

弱いことを示している。規模が小さい企業は大企業では難しい多様な働き方の実現を得意としているため(井上、2019)、経済的理由以外の就労ニーズを満たしやすく、一定の年齢での引退を考える人が少ないと考えられる。

続いて、事業承継や経営者の引退に関する先行研究をみると、当研究所が2023年に実施した「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」を分析した深沼・原澤・中島(2024)は、自分の代で事業をやめるつもりで廃業予定企業の4割強が「そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていない」としており、その理由として、経営者の属人的な資質や人脈などが事業と強く結びついているため、事業承継が難しいと考える経営者が多いと指摘している。

廃業予定企業の8割弱が創業者であるため、自分が立ち上げた事業は自分の代でたたむという一代限りの意識が多く経営者であったことが考えられる。後継者がみつからないという現実を踏まえて、「後付け」でそうした意識をもつようになった可能性も考えられるが、この点について安田(2020)は、創業経営者の子どもを同じ仕事に就かせたいという意向の度合いは給与所得者と変わらず、創業経営者における一代限りの意識は後付けではなく創業当初からのものであることを明らかにしている。

また、高齢者の就労意欲に関する知見は、高齢経営者にも当てはまると思われる。当研究所が2012年8月に実施した「新規開業実態調査」を分析した鈴木・野中(2013)は、55歳以上のシニア起業家は年金収入などの副収入があるため家計に一定の余裕がある人が多く、55歳未満の起業家と比べて事業に求める収入の水準が低いこと、開業動機は「仕事の経験・知識や資格を生かしたかった」「社会の役に立つ仕事があった」といったやりがいに関する動機が多いことを指摘している。

永野(2016)は、1947～1949年生まれの団塊世

表-1 「小企業の事業継続に関するアンケート」実施要領

調査時点	2024年 9月
調査方法	発送、回収ともに郵送によるアンケート（無記名）
調査対象	日本政策金融公庫国民生活事業が2023年 4月から2024年 3月にかけて融資した企業のうち、2014年以前に創業し経営者の年齢が60歳以上の企業 1万4,216社（農林漁業、不動産賃貸業を除く）
有効回答数	6,354社（回収率44.7%）

代の高齢経営者が働く理由について、「現在の生活のため」や「老後の生活に備えるため」といった生計の維持に関する理由が多い「収益重視型」と、「今の仕事が好きだから」や「自分の経験や能力を発揮したいから」といったやりがいに関する理由が多い「面白さ重視型」に分類し、仕事への満足度は後者の経営者の方が高いことを示している。ただし、仲（2020）では、高齢期における自営業からの引退は主に健康状態の悪化と収入の低下が影響すると述べており、収入に関する就業ニーズの重要性もうかがえる。

以上のとおり、高齢者の就労や事業承継、あるいは経営者の引退に関する研究は数多く存在するものの、高齢経営者の就業ニーズを事業継続の意向と合わせた調査・分析は十分に行われていない。

そこで、先行研究で指摘された特徴を踏まえて、生涯現役で働きたい高齢経営者の実態を、当研究所が2024年 9月に実施した「小企業の事業継続に関するアンケート」（以下、本調査）の結果をもとに分析する。

2 アンケート調査の概要

（1）実施要領

本調査の実施要領は表-1のとおりである。調査対象は当公庫国民生活事業が2023年度に融資

した企業のうち、2014年以前に創業し経営者の年齢が60歳以上³の企業である。農林漁業や不動産賃貸業を除く、1万4,216社に調査票を郵送し、6,354社から回答を得た。

（2）分析対象

分析に当たって、まず、調査対象である60歳以上の経営者が営む企業を三つに分類した(図-1)。分類で使用した設問は次の三つである。

一つ目の設問は、後継者の有無である。後継者が「決まっている」企業は42.7%、「決まっていない」企業は57.3%であった。

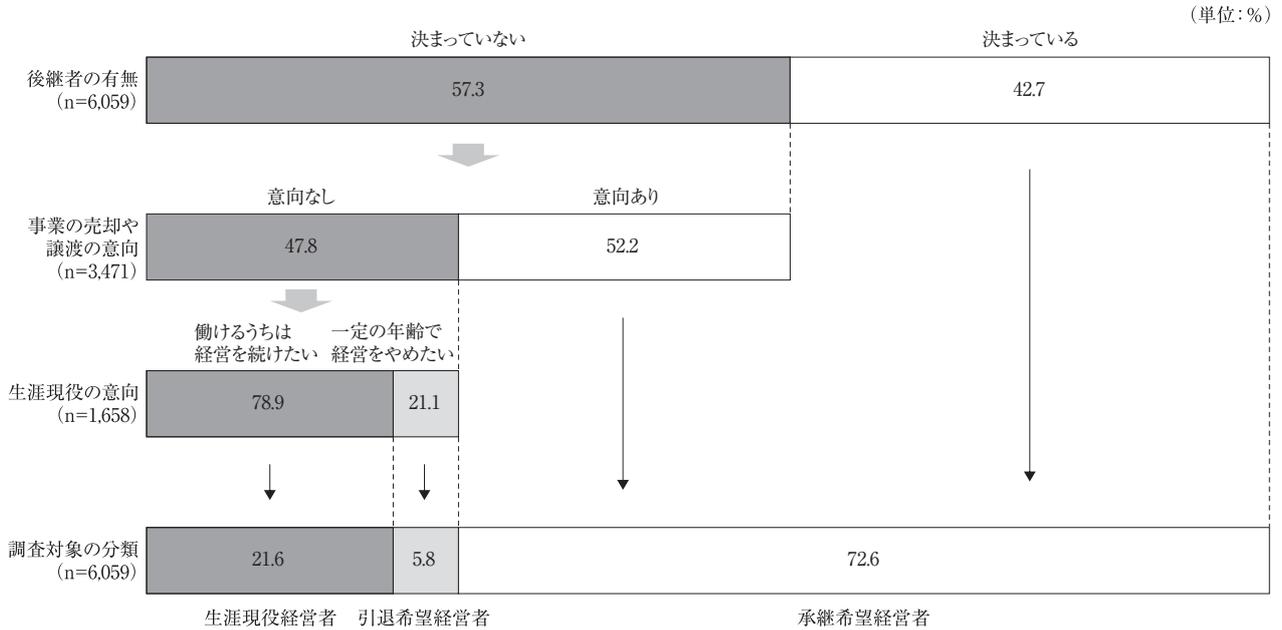
二つ目の設問は、後継者が決まっていない企業に尋ねた事業の売却や譲渡の意向である。後継者が決まらなかった場合に第三者への事業全体の売却や譲渡を検討するかを尋ねており、「現在検討している」または「検討するつもりである」と回答した企業を「意向あり」(52.2%)、「検討するつもりはない」と回答した企業を「意向なし」(47.8%)とした。

三つ目の設問は、事業の売却や譲渡の意向がない企業に、働けるうちは事業の経営を続けたいと思っているか、すなわち生涯現役の意向を尋ねたものである。「働けるうちは経営を続けたい」が78.9%、「一定の年齢で経営をやめたい」が21.1%だった。

以上の三つの設問の結果をもとに、調査対象を

³ 年齢が若い経営者は事業の承継についてまだ具体的に考えていないことが多いため、経営者の年齢が60歳以上の企業を調査対象とした。なお、60歳は、高齢者等の雇用の安定等に関する法律で、事業主が労働者の定年を定める場合の下限としている年齢である。

図-1 調査対象の分類



資料：日本政策金融公庫総合研究所「小企業の事業継続に関するアンケート」(2024年) (以下同じ)

- (注) 1 事業の売却や譲渡の意向は、後継者が決まっていない企業に、事業を続けることができなくなる時点までに後継者が決まらなかった場合に事業を継続させるために第三者への事業全体の売却や譲渡を検討するかを尋ねた設問に「現在検討している」「検討するつもりである」と回答した企業を「意向あり」、「検討するつもりはない」と回答した企業を「意向なし」としている。生涯現役の意向は、売却や譲渡の意向がない企業に、働けるうちは事業の経営を続けたいと思っているかを尋ねたもの。
- 2 後継者の有無、事業の売却や譲渡の意向、生涯現役の意向のそれぞれの設問に対して無回答の企業は集計対象から除いている。
- 3 nは回答数 (以下同じ)。
- 4 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計は100%にならない場合がある (以下同じ)。

「生涯現役経営者」「引退希望経営者」「承継希望経営者」に分類した。

生涯現役経営者は、後継者が決まっておらず、事業の売却や譲渡の意向もない企業のうち、働けるうちは経営を続けたいと経営者が考えている企業である。全体の21.6%となっている。

引退希望経営者は、生涯現役経営者と同様に後継者が決まっておらず、事業の売却や譲渡の意向もない企業だが、生涯現役経営者とは異なり、経営者が一定の年齢で経営をやめたいと考えている企業である。割合は低く、5.8%である。

承継希望経営者は、後継者が決まっている企業、または後継者は決まっていないが、事業の売却や

譲渡の意向がある企業で、72.6%を占めている⁴。

次節からは、これら三つのグループの比較を通じて、生涯現役経営者の実態を探っていく。まずは、属性と事業のパフォーマンスの違いをみていこう。

3 属性と事業のパフォーマンス

(1) 属性

属性については、経営者の年齢、従業員数、業種を確認する。

経営者の年齢をみると、生涯現役経営者では

⁴ 当研究所の「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」(2023年)では、後継者が決まっている決定企業は10.5%、後継者は決まっていないが事業承継の意向はある未定企業は20.0%である。両者の合計は30.5%であり、本調査の承継希望経営者の割合(72.6%)は高いといえる。この差は、前者の調査は60歳未満の経営者も対象としたインターネット調査であるため、事業承継についてまだ考えていない「時期尚早」の企業や、公庫から融資を受けていない企業が含まれるためと考えられる。

図-2 経営者の年齢

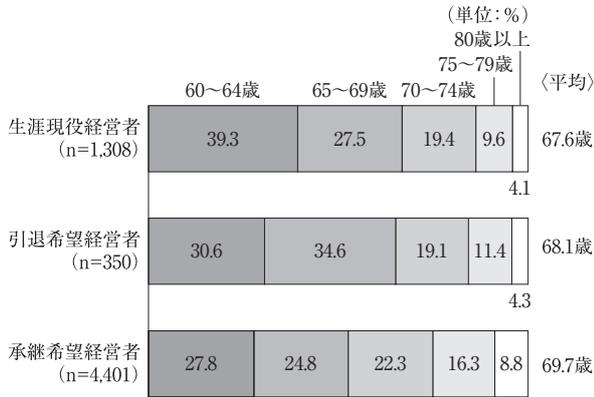
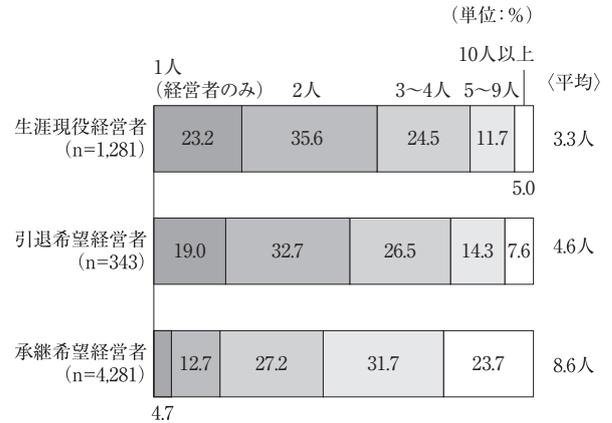


図-3 従業者数



「60~64歳」が39.3%で、引退希望経営者の30.6%を8.7ポイント、承継希望経営者の27.8%を11.5ポイント上回る(図-2)。引退希望経営者では「65~69歳」が34.6%と、生涯現役経営者(27.5%)や承継希望経営者(24.8%)より高い。他方、承継希望経営者は70歳以上のカテゴリで生涯現役経営者や引退希望経営者より割合が高く、「70~74歳」は22.3%、「75~79歳」は16.3%、「80歳以上」は8.8%である。生涯現役経営者や引退希望経営者は、承継希望経営者と比べて年齢層は低いようである。調査対象が2023年度に当公庫から融資を受けた企業であることを勘案すると、事業を承継するつもりがない企業は、年齢が高くなると、廃業を見越して借入れを控える傾向があるのかもしれない。

なお、引退希望経営者と承継希望経営者に対しては、引退予定の年齢を尋ねている。引退希望経営者には経営をやめる予定の年齢を尋ねており、平均は73.3歳である。承継希望経営者のうち、後継者が決まっている企業には何歳までに後継者に承継したいかを、後継者が決まっていなが、売却や譲渡の意向がある企業には何歳までに事業の売却や譲渡をしたいかを尋ねている。平均は、前者が75.4歳、後者が74.3歳である。引退希望経営者は承継希望経営者より、引退を予定している年齢がやや低いようである。

従業者数をみると、生涯現役経営者では「1人(経営者のみ)」が23.2%、「2人」が35.6%と、引退希望経営者(それぞれ19.0%、32.7%)や承継希望経営者(同4.7%、12.7%)と比べて、規模が小さい企業の割合が高い(図-3)。逆に、承継希望経営者では「5~9人」が31.7%、「10人以上」が23.7%で、生涯現役経営者(それぞれ11.7%、5.0%)や引退希望経営者(同14.3%、7.6%)より規模が大きい企業の割合が高い。「3~4人」はいずれのグループも25%前後であるが、承継希望経営者がやや高い。規模が小さい企業は、従業員や取引先などの利害関係者が少なく、販売や仕入れの量も相対的に少ない。仮に事業をやめることになったとしても、利害関係者に及ぼす影響は小さく、廃業を決断しやすいと思われる。そのため、承継を考えない生涯現役経営者や引退希望経営者が多いのではないかと考えられる。他方、規模が大きい企業では、廃業の際に利害関係者に与える影響が大きいため、事業の承継や売却、譲渡による継続を考えるのだろう。

業種については、経営者の年齢や従業者数でみられたような大きな差はない(表-2)。生涯現役経営者の方が割合が高い業種は、「建設業」(21.4%)、「小売業」(19.9%)、「学術研究、専門・技術サービス業」(10.4%)、「宿泊業・飲食サービス業」(7.5%)、「生活関連サービス業・娯楽業」

表-2 業種

(単位:%)

	生涯現役 経営者 (n=1,308)	引退希望 経営者 (n=350)	承継希望 経営者 (n=4,401)
建設業	21.4	21.1	19.0
製造業	11.1	10.9	13.5
情報通信業	1.3	0.0	2.0
運輸業	2.7	2.9	3.9
卸売業	7.9	10.0	9.2
小売業	19.9	19.4	17.7
不動産業・物品賃貸業	2.3	3.4	2.4
宿泊業・飲食サービス業	7.5	4.3	6.2
医療・福祉	4.1	7.1	5.8
教育・学習支援業	0.7	1.1	1.3
学術研究、 専門・技術サービス業	10.4	8.0	7.6
生活関連サービス業・ 娯楽業	6.7	4.9	4.6
その他のサービス業	3.5	6.0	5.7
その他	0.5	0.9	1.1

(注) 網かけは各項目で最も割合が高いもの(表-3~5も同じ)。

(6.7%)であるが、引退希望経営者や承継希望経営者との差は最も大きいものでも「宿泊業・飲食サービス業」の3.2ポイントである。

(2) 事業のパフォーマンス

属性の違いに続いて、事業のパフォーマンスの違いを、採算の状況、事業の今後10年間の市場規模、資産と負債の状況から確認しよう。

採算の状況をみると、いずれのグループも「収支トントン」の割合が約47%と最も高い(図-4)。一方、「黒字基調」の割合は、生涯現役経営者(12.7%)や引退希望経営者(15.5%)に比べて、承継希望経営者が20.0%と高い。「赤字基調」の割合は、それぞれ39.7%、38.0%、32.3%である。生

図-4 採算の状況

(単位:%)

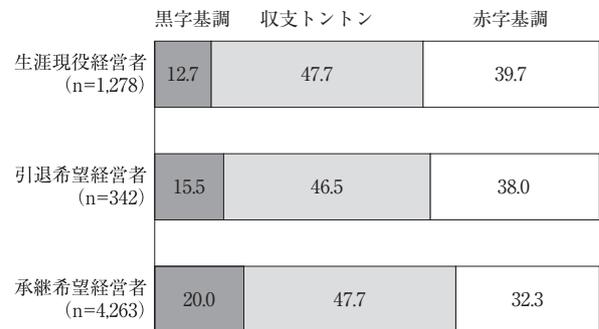
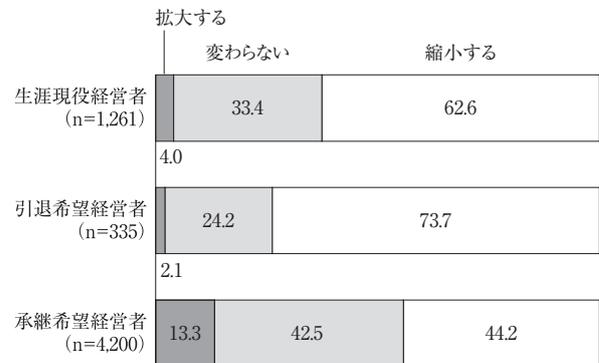


図-5 事業の今後10年間の市場規模

(単位:%)



涯現役経営者と引退希望経営者における採算の状況は、承継希望経営者と比べると悪いといえる。

事業の今後10年間の市場規模を尋ねたところ、「縮小する」と回答した割合は、引退希望経営者では73.7%を占めており、生涯現役経営者でも62.6%と半数を超えている(図-5)。承継希望経営者の44.2%と比べると、それぞれ29.5ポイント、18.4ポイント高い。生涯現役経営者や引退希望経営者は、事業の先行きが厳しいと考えており、事業の売却や譲渡に前向きになれないのかもしれない。

資産と負債の状況をみると、「資産は負債より多い」の割合は、生涯現役経営者が28.3%、引退希望経営者が37.5%、承継希望経営者が30.8%となっており、引退希望経営者が最も高い(図-6)。逆に、「資産は負債より少ない」の割合は、引退希望経営者(30.4%)が最も低い。「資産と負債は同

図-6 資産と負債の状況

(単位:%)

	資産は 負債より多い	資産と 負債は同程度	資産は 負債より少ない
生涯現役経営者 (n=1,260)	28.3	33.2	38.5
引退希望経営者 (n=336)	37.5	32.1	30.4
承継希望経営者 (n=4,251)	30.8	33.2	36.0

程度」は、いずれのグループも約33%である。引退希望経営者は、今後の市場規模が縮小すると考えている割合が73.7%と最も高いことと合わせて考えると、財務内容が悪化して経営の状況が手遅れになる前に事業をやめるつもりでいることがうかがえる。

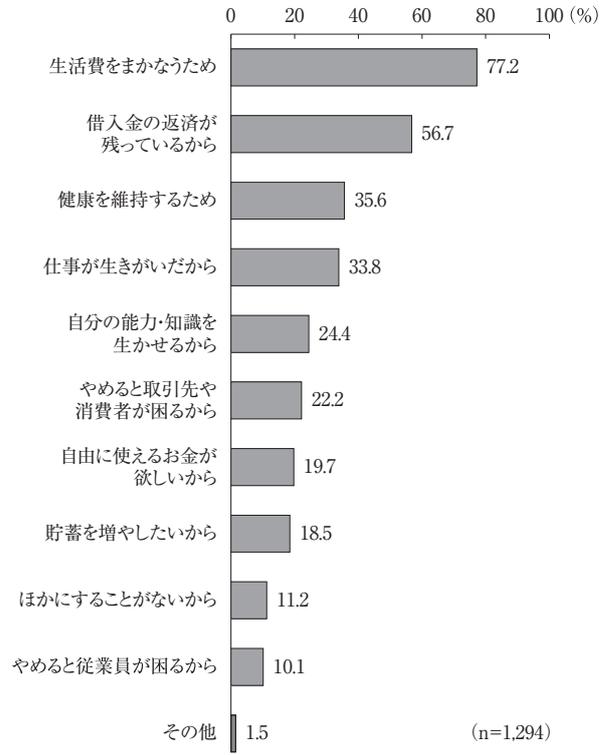
ここまで、属性と事業のパフォーマンスの違いをみてきた。生涯現役経営者は事業の規模が小さく、経営の状況も引退希望経営者や承継希望経営者と比べると悪い。経営状況が悪ければ、引退希望経営者のように一定の年齢でやめたいと考えてもおかしくはないが、生涯現役経営者は経営を続けたいと考えている。次は、その理由を探っていこう。

4 経営を続ける理由

(1) 経営を続けたい理由とやめる理由

生涯現役経営者に働けるうちは経営を続けたい理由を複数回答で尋ねたところ、「生活費をまかなうため」が77.2%と最も多かった(図-7)。次いで、「借入金の返済が残っているから」(56.7%)となっており、資金に関する理由を挙げる人が多い。少し割合は低下するが、「健康を維持するため」(35.6%)といった健康面を意識した理由や、「仕事が生きがいのから」(33.8%)や「自分の能力・

図-7 働けるうちは経営を続けたい理由(複数回答)

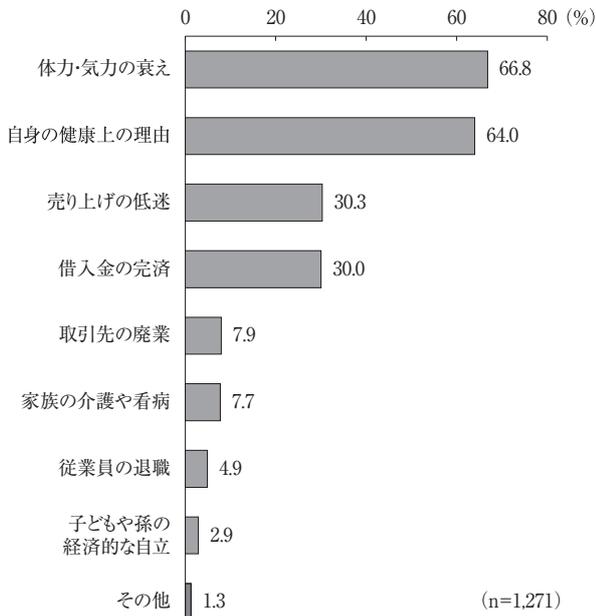


(注)「働けるうちは経営を続けたい」と回答した企業(生涯現役経営者)に尋ねたもの(図-8も同じ)。

知識を生かせるから」(24.4%)といったやりがいに関する理由も挙がっている。こうした経営者個人の事情に基づく理由と比べると、「やめると取引先や消費者が困るから」(22.2%)や「やめると従業員が困るから」(10.1%)のような利害関係者への配慮を理由とするものは少ない。生涯現役経営者の従業者規模は小さく、廃業した際の影響が大きいと意識されないのではないだろうか。

続けたい理由とは反対に、経営をやめる理由になりそうなことについても生涯現役経営者に複数回答で尋ねている。その結果は、「体力・気力の衰え」(66.8%)や「自身の健康上の理由」(64.0%)など、健康に関する理由が多い(図-8)。体がいうことをきかなくなれば、どんなに経営を続けたくとも物理的に続けられなくなるということだ。次に多いのは、「売上げの低迷」(30.3%)や「借

図-8 経営をやめる理由になりそうなこと（複数回答）



入金「の完済」(30.0%)である。収入を得られなくなったり、得る必要がなくなったりしたらやめるとのことだろう。このほかの「取引先の廃業」(7.9%)や「家族の介護や看病」(7.7%)などの理由は、いずれも10%未満と少ない。

(2) 満足度

経営を続けたい理由には資金に関する項目の割合が高かったが、実際、生涯現役経営者は収入に満足しているのだろうか。仕事のやりがいやワークライフバランス（仕事と生活の調和）の実現に関する満足度とともにみてみよう。

表-3は、事業からの収入、仕事のやりがい、ワークライフバランスの実現の満足度についてまとめたものである。事業からの収入は、生涯現役経営者、引退希望経営者、承継希望経営者のいずれも「不満」の割合が「満足」や「どちらともいえない」より高い。他方、仕事のやりがいについては、「満足」が「どちらともいえない」や「不満」より高い。また、ワークライフバランスの実現では、「満足」と「どちらともいえない」が同程度で

表-3 事業からの収入、仕事のやりがい、ワークライフバランスの満足度

(単位:%)

		満足	どちらともいえない	不満
事業からの収入	生涯現役経営者 (n=1,268)	21.3	28.5	50.2
	引退希望経営者 (n=338)	21.9	32.2	45.9
	承継希望経営者 (n=4,267)	31.0	32.3	36.8
仕事のやりがい	生涯現役経営者 (n=1,264)	68.8	24.4	6.8
	引退希望経営者 (n=338)	55.3	34.0	10.7
	承継希望経営者 (n=4,271)	72.3	21.8	5.9
ワークライフバランス (仕事と生活の調和) の実現	生涯現役経営者 (n=1,254)	40.4	41.5	18.1
	引退希望経営者 (n=337)	32.6	43.3	24.0
	承継希望経営者 (n=4,257)	46.3	36.3	17.4

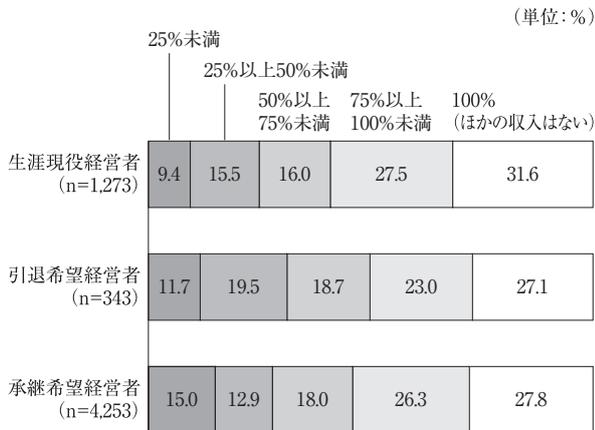
(注)「満足」は「かなり満足」「やや満足」の合計、「不満」は「やや不満」「かなり不満」の合計。

「不満」は相対的に低い。全体的な傾向として、収入には不満だが、やりがいには満足しており、ワークライフバランスに不満を感じてはいないといえる。

各グループの満足度の違いをみると、事業からの収入で「不満」の割合が最も高いのは、生涯現役経営者(50.2%)である。引退希望経営者は45.9%、承継希望経営者は36.8%となっており、最も低い承継希望経営者と比べると生涯現役経営者は13.4ポイント高い。「満足」の割合をみると、生涯現役経営者(21.3%)は、引退希望経営者(21.9%)と同水準で、承継希望経営者(31.0%)を9.7ポイント下回っている。

仕事のやりがいをみると、「満足」の割合は、引退希望経営者(55.3%)が最も低く、承継希望経営者(72.3%)が最も高い。生涯現役経営者は68.8%で、どちらかといえば承継希望経営者に近く、収入の満足度は低いものの、やりがいは感じている

図-9 事業からの収入が世帯の収入に占める割合



といえそうである。引退希望経営者では、「どちらともいえない」(34.0%)や「不満」(10.7%)が生涯現役経営者(それぞれ24.4%、6.8%)や承継希望経営者(同21.8%、5.9%)より高く、仕事にやりがいを感じていない人が相対的に多い。

ワークライフバランスの実現は、引退希望経営者では、「どちらともいえない」(43.3%)と「不満」(24.0%)の割合が生涯現役経営者(それぞれ41.5%、18.1%)や承継希望経営者(同36.3%、17.4%)より高い。仕事のやりがいと同じく、ワークライフバランスの実現においても、引退希望経営者の満足度は相対的に低いようである。他方、生涯現役経営者の「満足」は40.4%で承継希望経営者(46.3%)と比べて、5.9ポイント下回っているものの、「不満」はそれぞれ18.1%、17.4%で大きな違いはみられない。

(3) 収入の状況

生涯現役経営者で収入の満足度が低い理由は、前掲図-4でみたように黒字基調の割合が低いことが一因だろう。そのほかの理由として、世帯の収入が事業からの収入に依存していることも挙げられるかもしれない。

事業からの収入が世帯の収入に占める割合をみると、生涯現役経営者では「100% (ほかの収入は

表-4 事業以外に得ている収入 (複数回答)

(単位:%)

	生涯現役経営者 (n=774)	引退希望経営者 (n=226)	承継希望経営者 (n=2,716)
自身の年金収入	56.7	62.8	65.4
同居の家族の収入	38.5	34.5	32.3
自身の勤務収入	28.4	26.5	29.8
財産からの収入	13.4	22.6	20.1
子どもなどからの仕送り	0.4	0.4	0.3
その他	5.4	5.3	5.0

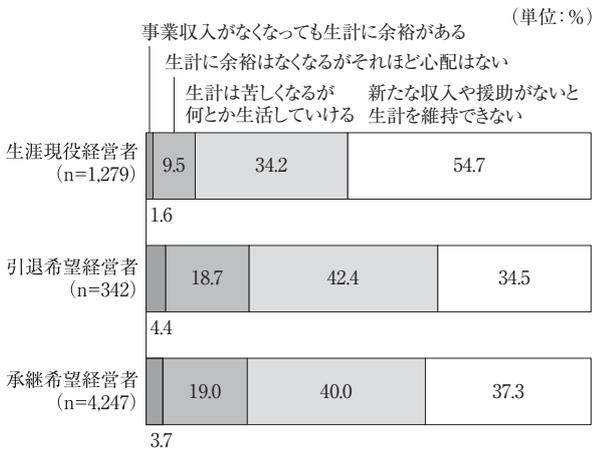
(注) 1 事業からの収入が世帯の収入に占める割合が100%未満の企業(「100% (ほかの収入はない)」以外を回答した企業)に尋ねたもの。

2 「財産からの収入」は利子、配当金、家賃、地代など。

ない)」が31.6%、「75%以上100%未満」が27.5%と、引退希望経営者(それぞれ27.1%、23.0%)や承継希望経営者(同27.8%、26.3%)と比べて高い(図-9)。他方、「25%未満」では承継希望経営者が15.0%、「25%以上50%未満」と「50%以上75%未満」では引退希望経営者がそれぞれ19.5%、18.7%で割合が最も高い。生涯現役経営者は世帯の収入について、事業からの収入が支えになっていることがわかる。ほかからの収入が乏しければ、事業からの収入に求める水準は高くなると思われる。その結果として、同じだけの収入を得ていたとしても、生涯現役経営者が収入に満足する割合は、ほかのグループと比べて低くなりがちだろう。

なお、事業以外に得ている収入について複数回答で尋ねたところ、いずれのグループも「自身の年金収入」が最も高かった(表-4)。ただし、その割合は、引退希望経営者(62.8%)や承継希望経営者(65.4%)に対して、生涯現役経営者は56.7%と低い。続いて、「同居の家族の収入」が生涯現役経営者では38.5%、引退希望経営者では34.5%、承継希望経営者では32.3%、「自身の勤務収入」が同じく28.4%、26.5%、29.8%となっている。利子や配当金、家賃などの「財産からの収入」は、生涯現役経営者では13.4%で、引退希望経営者

図-10 事業からの収入がなくなった場合の生計の変化



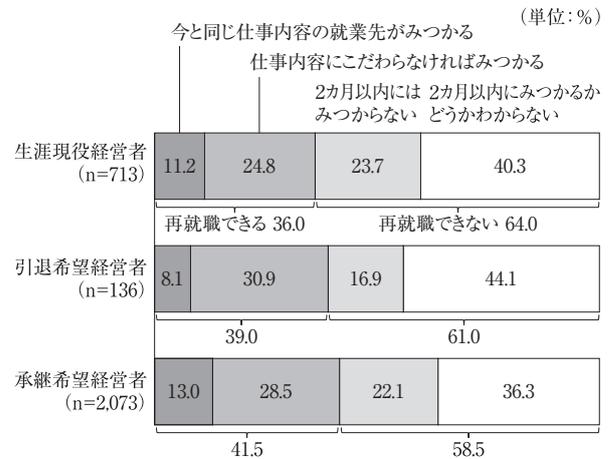
(22.6%)や承継希望経営者(20.1%)と比べて低い。生涯現役経営者は年金収入や財産からの収入の割合が相対的に低く、十分な資産形成ができていないケースが多いことがうかがえる。

事業からの収入が生涯現役経営者の世帯の収入の中心となっている状況は、事業からの収入がなくなった場合の生計の変化を尋ねた結果からも確認できる。生涯現役経営者は「新たな収入や援助がないと生計を維持できない」と回答した割合が54.7%と最も高い(図-10)。引退希望経営者(34.5%)と比べて20.2ポイント、承継希望経営者(37.3%)と比べて17.4ポイント高い。一方で、引退希望経営者は、「生計は苦しくなるが何とか生活していける」が42.4%、「生計に余裕はなくなるがそれほど心配はない」が18.7%で、承継希望経営者(それぞれ40.0%、19.0%)と同水準となっている。引退希望経営者が一定の年齢で経営をやめるつもりでいるのは、生涯現役経営者と違って、経営をやめても生活していける見込みがあるからだと考えられる。

(4) 再就職の実現可能性

生涯現役経営者には相対的に収入を必要としている人が多く、それが経営を続けたい大きな理由となっている。しかし、収入は、ほかの企業に就

図-11 経営をやめた場合の再就職先



(注)「新たな就業先を探すつもりはない」と回答した企業を除いて集計したもの。

職することでも得られる。そうせずに経営を続けたいと考えるのは、再就職が難しいことが背景にある。

事業の経営をやめた場合に新たな就業先が2カ月以内に見つかるかを尋ねたところ、生涯現役経営者は43.9%が「新たな就業先を探すつもりはない」と回答した。この割合は引退希望経営者(59.9%)や承継希望経営者(50.5%)と比べると低い。引退希望経営者や承継希望経営者には、事業からの収入がなくても生計を維持できる人が多いため、再就職先を探す必要がないのだろう。実際、図-10で「新たな収入や援助がないと生計を維持できない」と回答した企業に限って集計すると、「新たな就業先を探すつもりはない」と回答した割合は、生涯現役経営者が30.3%、引退希望経営者が35.0%、承継希望経営者が30.2%となり、その差は小さくなる。

また、「新たな就業先を探すつもりはない」と回答した企業を除いて、就業先が見つかるかどうかをみると、生涯現役経営者では「今と同じ仕事内容の就業先が見つかる」が11.2%、「仕事内容にこだわらなければ見つかる」が24.8%であった(図-11)。両者を合計した2カ月以内に再就職できると考えている割合は36.0%で、引退希望経営者

表-5 再就職した場合の収入、やりがい、ワークライフバランスの満足度の変化

(単位:%)

		上昇する	変わらない	低下する
事業からの収入	生涯現役経営者 (n=248)	9.7	21.4	69.0
	引退希望経営者 (n=49)	8.2	16.3	75.5
	承継希望経営者 (n=809)	7.3	19.5	73.2
仕事のやりがい	生涯現役経営者 (n=244)	1.2	42.6	56.1
	引退希望経営者 (n=49)	8.2	46.9	44.9
	承継希望経営者 (n=806)	3.7	43.2	53.1
ワークライフバランス (仕事と生活の調和) の実現	生涯現役経営者 (n=247)	11.7	38.9	49.4
	引退希望経営者 (n=49)	20.4	34.7	44.9
	承継希望経営者 (n=808)	14.5	42.8	42.7

(注) 経営をやめた場合の再就職先について「今と同じ仕事内容の就業先が見つかる」「仕事内容にこだわらなければ見つかる」と回答した企業に尋ねたもの。

(39.0%) や承継希望経営者 (41.5%) と比べてやや低い。

どのグループも再就職できると考えている企業は半数にも満たないが、さらに注目したいのは、再就職できたとしても「今と同じ仕事内容の就業先が見つかる」ケースは、回答割合が最も高い承継希望経営者でも13.0%と少ないことである。高齢経営者が同じ仕事内容の再就職先を見つけるのは、非常に難しいことがうかがえる。

再就職できても、これまでと同じ仕事内容でなければ、培ってきた経験を生かせる機会は少ないだろう。収入ややりがいに対する満足度は低下する可能性が高い。そこで、前掲図-11で「今と同じ仕事内容の就業先が見つかる」や「仕事内容にこだわらなければ見つかる」と回答した企業に、再就職した場合の収入ややりがい、ワークライフバランスの満足度は、現在の事業で経営者として

働き続ける場合と比べてどのように変化すると思うかを尋ねてみた。

結果は、就業先からの収入の満足度については「低下する」が多数を占めており、生涯現役経営者では69.0%、引退希望経営者では75.5%、承継希望経営者では73.2%となった(表-5)。仕事のやりがいの満足度も「低下する」の割合が高く、なかでも生涯現役経営者(56.1%)は引退希望経営者(44.9%)や承継希望経営者(53.1%)より高い。ただし、引退希望経営者では「変わらない」が46.9%と、「低下する」を上回る。前掲表-3でみたように、引退希望経営者はもともと仕事のやりがいに満足していない企業が多いからだろう。ワークライフバランスの実現の満足度も、ほかの満足度ほどではないが、「低下する」の割合が高い傾向がみられる。そして仕事のやりがいの満足度と同様に、生涯現役経営者(49.4%)は引退希望経営者(44.9%)や承継希望経営者(42.7%)を上回っている。

満足できる就業先が簡単にはみつからないとわかっていれば、経営をやめて再就職を考えることはないだろう。高齢者の労働力を生かすという観点で考えると、経営を続けようとするには、相応の社会的な意義があるといえるのではないだろうか。

5 必要な支援策

(1) 事業の売却や譲渡をしない理由

ここまで分析してきた結果をまとめると、生涯現役経営者が経営を続けたいと考えている一番の理由は、収入を得るためである。その背景には、財産の蓄積が十分でなく事業からの収入がないと生計の維持が難しいことと、収入ややりがい、ワークライフバランスの面で満足できる再就職先が簡単にはみつからないことの二つが挙げられる。

従って、収入を得る手段を手放すことを意味する事業承継は、生涯現役経営者にとっては受け入れがたいものになる。事業承継に関する支援がどれだけ手厚くなったとしても、生涯現役経営者は、そもそもニーズをもたないため、支援の効果はあまり期待できないだろう。

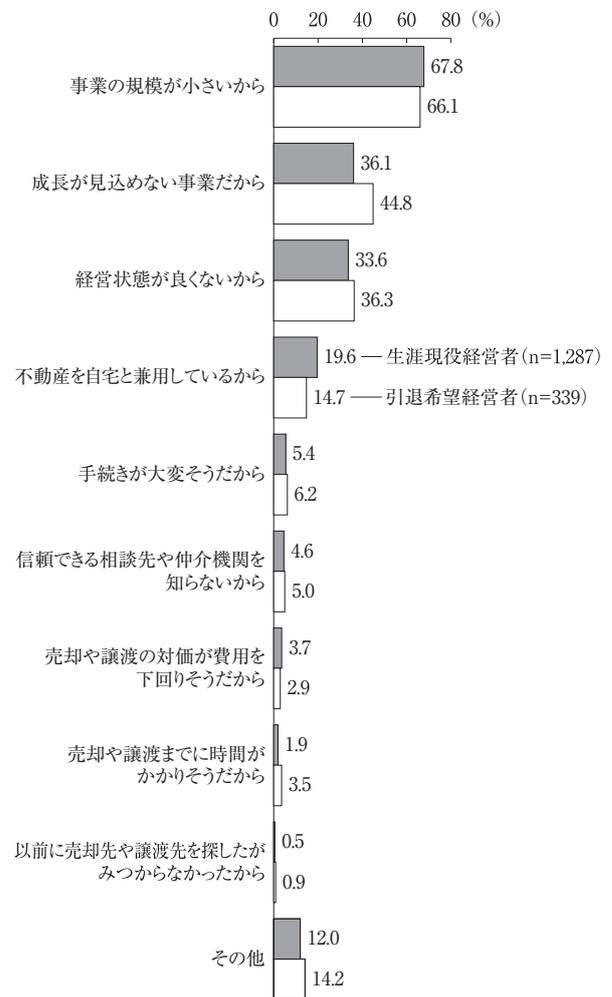
ただし、前掲図-8で回答しているように、体力・気力の衰えや自身の健康上の理由などをきっかけに、生涯現役経営者もいずれ経営をやめざるを得なくなるときがくる。経営者自身に事業継続の意向がなかったとしても、地域経済の視点で見れば、業績や事業内容に問題がない企業は、存続するに越したことはない。経営者が引退するタイミングで新たな経営者に事業を託してもらえようように、支援の内容や体制を見直すことが大切だろう。

そのための支援策を考えるために、生涯現役経営者や引退希望経営者が事業の売却や譲渡を検討しない理由を複数回答で尋ねた結果をみてみよう。

最も割合が高いのは、生涯現役経営者と引退希望経営者ともに「事業の規模が小さいから」（順に67.8%、66.1%）である（図-12）。続いて「成長が見込めない事業だから」（同36.1%、44.8%）、「経営状態が良くないから」（同33.6%、36.3%）となった。他方、売却や譲渡の手続きに関する項目である「手続きが大変そうだから」や「信頼できる相談先や仲介機関を知らないから」などは、生涯現役経営者と引退希望経営者ともに10%に満たない。経営している事業に関する理由の方が圧倒的に多く、売却や譲渡ができるような事業ではないと思込んでいる可能性があるのではないかと。

続いて、事業の売却や譲渡を検討してもよいと思う条件を複数回答で尋ねた結果をみると、「どのような条件でも検討するつもりはない」が生涯現役経営者では58.2%、引退希望経営者では56.8%と半数を超えている（図-13）。売却や譲渡を検討してもらうのは難しいと思える結果だが、見方を変えれば、4割強の企業は条件次第で売却や譲渡

図-12 事業の売却や譲渡を検討しない理由
(複数回答)



(注) 事業の売却や譲渡について「意向なし」の企業（生涯現役経営者および引退希望経営者）に尋ねたもの（図-13も同じ）。

を検討してもよいと考えているということだ。支援の余地は十分にあるだろう。

検討してもよい条件として最も割合が高かった項目は「費用を差し引いても売却や譲渡の対価が手元に残る」で、生涯現役経営者では17.3%、引退希望経営者では19.9%である。「取引先との取引が継続される」「事業の規模や経営状態に関係なく売却や譲渡ができる」「従業員の雇用が維持される」も10%前後の値となっている。生涯現役経営者や引退希望経営者に事業の売却や譲渡を検討してもらうには、これらの条件を実現できるようにすることが第一歩となる。

図-13 事業の売却や譲渡を検討してもよい条件 (複数回答)



(2) 創業希望者への売却や譲渡

一般的にM&A (企業の合併と買収) の市場では、規模が大きな事業の方が好まれる。買い手の多くは、時間や手間を省いて規模の拡大や異業種への参入を実現したいと考えているからである。しかし、規模が小さい事業の方がよいというニーズも確かに存在する。例えば、買い手が既存の企業ではなく、創業希望者の場合である。すでに経営基盤がある事業を譲り受けることで、ゼロから事業を立ち上げるよりもリスクを抑えて創業できるが、

必ずしも十分な資金があるわけではないため、譲り受けの価格が高すぎると手が出せない。

創業希望者への売却や譲渡は、前掲図-13でみた条件にもかなう。創業希望者の目的は経営基盤の譲り受けであるため、取引先との取引継続や従業員の雇用の維持が期待できるし、金額は多くはないかもしれないが、売却や譲渡の対価も得られるだろう。

ただし、この市場はまだ大きいとはいえない。当公庫国民生活事業が手がけている「事業承継マッチング支援」の2023年度の実績では、創業希望者による譲り受け希望の登録数は909件である⁵。登録数は年々増加傾向にあるが、中小企業庁編(2024)による年間の開業企業数14万4,736件や廃業企業数19万2,379件の1%にも満たない。同様の事業である事業承継・引継ぎ支援センターが行っている「後継者人材バンク事業」も2023年度の創業希望者の登録数は1,562件で十分とはいえない。

創業を支援する機関との連携などで規模が小さい事業の譲り受けの需要を増やして、市場を拡大していく取り組みが求められる。そうして創業希望者への売却や譲渡が広く知られるようになれば、規模が小さい事業の売却や譲渡はできないという生涯現役経営者や引退希望経営者の思い込みは払拭されていくだろう。

もっとも、譲り受けの需要を増やすだけでは、市場は拡大しない。収入を得るために経営を続けたいという生涯現役経営者の実態にも対処していかなければ、売却や譲渡を考える企業は増加しない。供給がボトルネックとなってマッチングの実績は伸びないだろう。

供給を増やすうえで必要な取り組みは二つある。一つは、売却や譲渡を検討してもらえるように、生涯現役経営者や引退希望経営者に周知すること

⁵ 事業承継マッチング支援の2023年度末までの成約先168件のうち、年商5,000万円以下は約7割、譲渡価格1,000万円以下は約6割(中央値は550万円)、赤字企業は約3割、創業希望者による譲り受けは約2割である。

である。その際にポイントとなるのは、信頼関係とタイミングだろう。事業の売却や譲渡といった経営の根幹にかかる話は、信頼を得ていなければそもそも聞いてもらえないし、経営者がまだ働き続けるつもりでいるときは関心をもってもらえない。経営をやめようと考えているタイミングに、信頼できる人や組織からアプローチしなければならない。回り道のようにみえるかもしれないが、支援機関が日常的に企業と接触し、適切なサポートを実施して信頼関係を構築することが先決となる。

もう一つの取り組みは、経営をやめた後に収入を得る手段の確保である。生計を維持できる手段があれば、生活費をまかなうために経営を続ける企業は減るだろう。代表的な手段は資産形成だが、若いうちから実施していないと大きな成果を得られない。すでに高齢となっている経営者であれば、就業を考えなければならない。しかし、前述したように、新たな就業先は簡単にはみつからないし、みつかったとしても収入ややりがいの満足度は低下する可能性が高い。高齢経営者が再就職しやすい環境を整えることが重要になる。

高齢者の就業が難しいのは、健康面の不安などの理由で、採用に消極的な企業が少なくないからである。長年の就業による豊富な経験やノウハウを評価する企業もあるが、高齢化が進むなかでは、そうした経験やノウハウを有する人も増えていくため、就職の際の武器にするには心もとない。高齢経営者の再就職をサポートする場合は、一般の就業者にはない経営経験を生かす道を考えるべきだろう。その典型は、創業者の顧問やメンターとなることである。創業希望者への事業の売却や譲渡の際に顧問となってもらい、メンターを求める創業者を紹介するなどの方法が考えられる。高齢経営者も、自身の経験が他者の役に立っていることを実感できるため、やりがいをもって取り組める。創業直後で顧問料等の負担が難しいケースも

あるかもしれないが、補助金や専門家派遣の制度を設けることで解決できるのではないだろうか。

経営経験をうまく活用すれば、創業企業は不安定な時期を乗り越えやすくなる。こうしたメリットをアピールして熟練経営者の経験を求める企業を増やしていけば、高齢経営者は経営をやめた後も収入のある仕事を確保しやすくなるだろう。

6 おわりに

本稿では60歳以上の高齢経営者が営む企業を生涯現役経営者、引退希望経営者、承継希望経営者に分類し、三つのグループの違いをみることで生涯現役経営者の実態を分析した。

生涯現役経営者の事業は従業者規模が小さく、採算の状況は引退希望経営者や承継希望経営者と比べると悪い。にもかかわらず、生涯現役経営者は経営を続けたいと考えている。その理由は、年金収入や財産からの収入などの事業以外の収入源を確保できていない人が相対的に多く、生計を維持するために働き続ける必要があるからである。

また、仮に経営をやめた場合に「新たな就業先を探すつもりはない」と回答した企業が半数近くに上ることから、希望する仕事に就くことが難しい高齢者の労働市場が、生涯現役経営者の就業の選択肢を限定し、経営を続けたいと考えることを促している。

このような生涯現役で経営を続けたいという高齢経営者は、就労意欲のある貴重な労働力であるといえる。他方、事業承継の促進は、経営者にとっては引退を意味するものであり、経営者という労働力の活用を放棄するものになる。事業の売却や譲渡の方策を探りつつ、経営者のセカンドキャリアを支援することは、貴重な労働力を生かす取り組みともいえるだろう。

<参考文献>

- 井上考二 (2019) 「多様な働き方の実践に取り組む小企業の実態」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第44号、pp.1-24
- 浦川邦夫 (2013) 「高齢者の就業意欲と実際の就業形態との格差」九州大学経済学会『経済学研究』80 (2/3)、pp.53-67
- 鈴木正明・野中卓人 (2013) 「シニア起業家の開業」日本政策金融公庫総合研究所『2013年版 新規開業白書』同友館、pp.75-114
- 中小企業庁編 (2024) 『2024年版中小企業白書 小規模企業白書』日経印刷
- 仲修平 (2020) 「高齢期における自営業からの引退—個人属性・健康状態・経済的要因の影響—」東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センター『2019年度参加者公募型二次分析研究会 全国高齢者パネル調査による高齢期の健康と生活に関する二次分析 研究成果報告書』、pp.5-22
- 永野仁 (2016) 「収益意識タイプ別に見た団塊世代の自営業者」高齢・障害・求職者雇用支援機構『団塊世代の就業・生活意識に関する調査研究報告書—2015年調査—』、pp.43-59
- 深沼光・原澤大地・中島章子 (2024) 「経営者の高齢化の進行と事業承継問題」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第62号、pp.1-22
- 福島さやか (2007) 「高齢者の就労に対する意欲分析」労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No.558、pp.19-31
- 藤本真 (2019) 「中小企業セクターで働くシニア就業者」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第44号、pp.25-44
- 安田武彦 (2020) 「経営者は本当に事業承継を望んでいるのか—創業経営者と承継経営者の意識の違いの調査分析—」東洋大学経済研究会『経済論集』46巻1号、pp.125-134