2025 年 1 月 16 日
日本政策金融公庫
総　合　研　究　所

高齢でも経営を続ける「生涯現役経営者」の実態

～「小企業の事業継続に関するアンケート」結果から～

Ⅰ　調査目的と実施要領等 ---------- 1
Ⅱ　調査結果 ---------- 2
　１ 調査対象の分類 ---------- 2
　２ 経営者と企業の属性 ---------- 5
　３ 経営状況 ---------- 8
　４ 経営者としての働き方 ----------11
　５ 事業経営の必要性 ----------13
　６ 事業の売却や譲渡に対する姿勢 ----------15
Ⅲ　まとめ ----------16

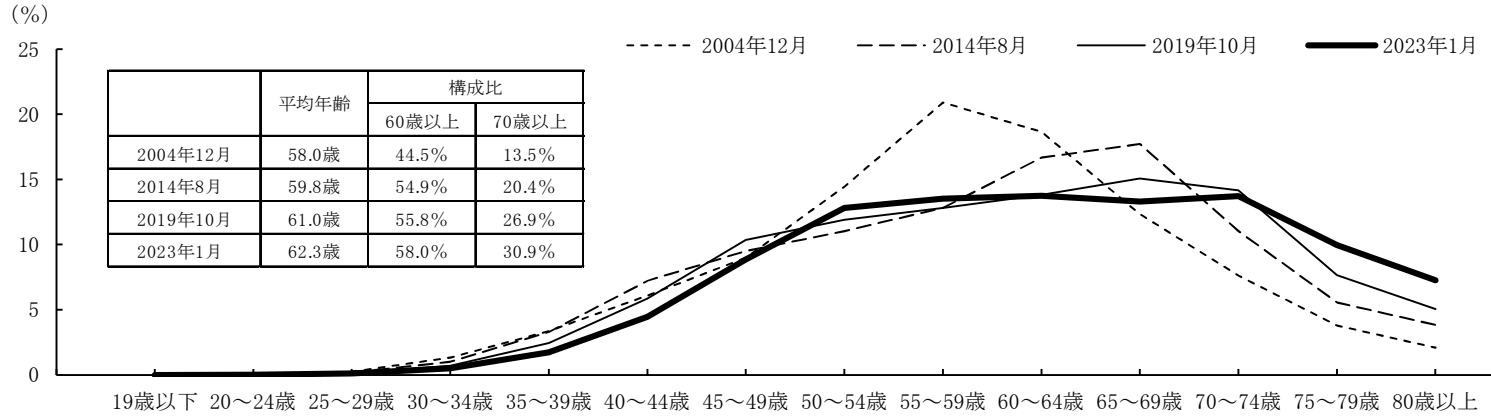
＜問い合わせ先＞
日本政策金融公庫　総合研究所
小企業研究第一グループ
TEL　03-3270-1687
担当　　中野、井上

Ⅰ　調査目的と実施要領等

１　調査目的

経営者の高齢化が進んでおり、事業承継に対する関心が高まっている。しかし、小企業のなかには、自分の代限りと考えている経営者や承継せずに生涯働き続けたいと考えている経営者も存在する。そこで日本政策金融公庫総合研究所では、小企業の高齢経営者の後継者の有無、事業の売却や譲渡の意向、生涯現役の意向を把握して、事業の継続にかかる支援のあり方を検討するために「小企業の事業継続に関するアンケート」を実施した。

（参考）経営者の年齢分布の変化



	平均年齢	構成比	
		60歳以上	70歳以上
2004年12月	58.0歳	44.5%	13.5%
2014年8月	59.8歳	54.9%	20.4%
2019年10月	61.0歳	55.8%	26.9%
2023年1月	62.3歳	58.0%	30.9%

資料：帝国データバンクの企業情報データベースをもとに作成
（注）1 帝国データバンクがそれぞれの時点に保有していた企業情報をもとに集計したもの。大企業を含む。
2 経営者の年齢が不明の企業を除く。

２　実施要領

（１）調査時点　　2024年9月

（２）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）

（３）調査方法　　調査票の送付・回収ともに郵送、アンケートは無記名

（４）有効回答数　　6,354社（回収率44.7%）

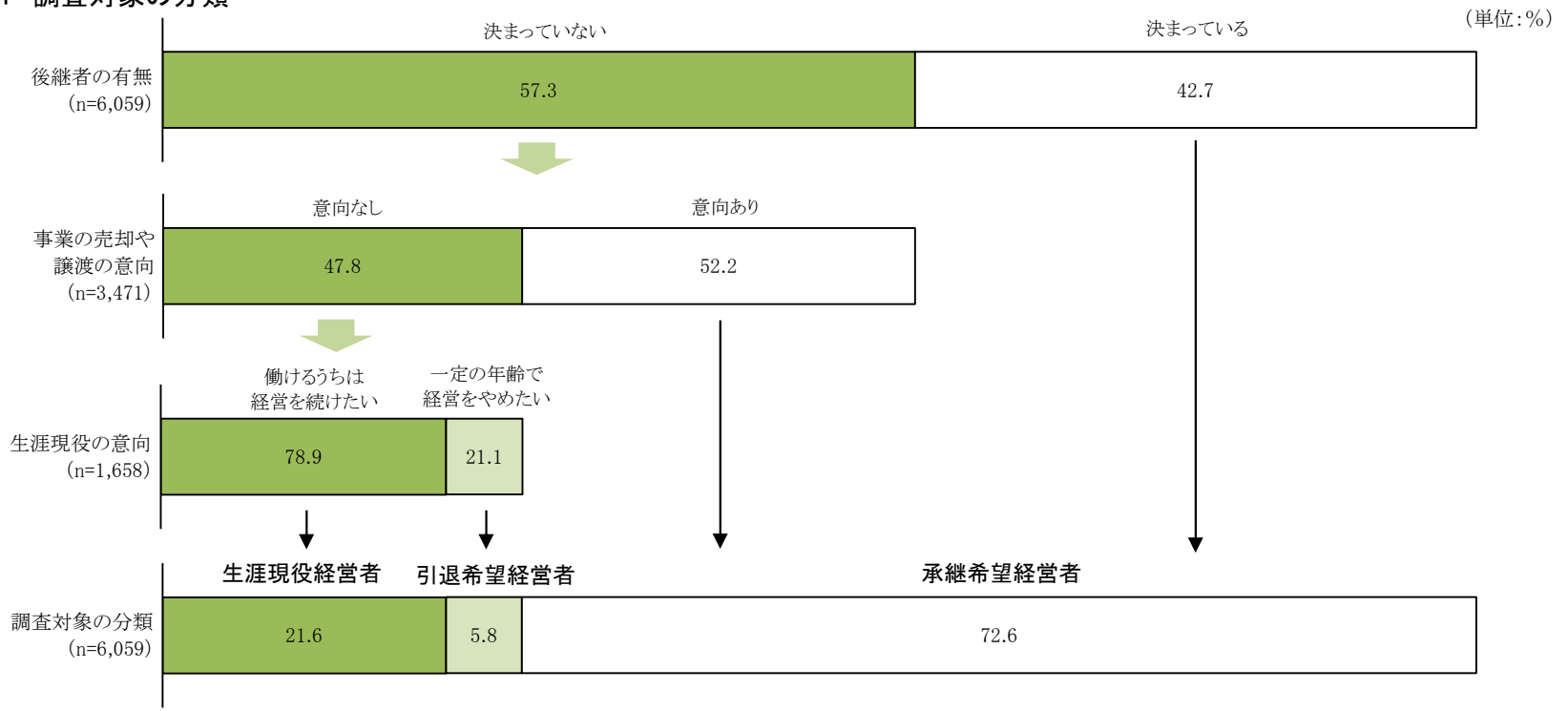
Ⅱ　調査結果

1　調査対象の分類

～高齢経営者の21.6%が生涯現役の意向～

○　後継者の有無をみると、「決まっていない」が57.3%、「決まっている」が42.7%である（図－1）。後継者が決まっていない企業に事業の売却や譲渡の意向を尋ねると、「意向なし」が47.8%、「意向あり」が52.2%となっている。
○　売却や譲渡の意向がない企業に対して、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ところ、「働けるうちは経営を続けたい」が78.9%を占める。「一定の年齢で経営をやめたい」は21.1%である。
○　以上の内容をもとに60歳以上の高齢経営者を分類すると、「承継希望経営者」が72.6%を占める。売却や譲渡の意向がなく経営を続けたい「生涯現役経営者」は21.6%、一定年齢で経営をやめたい「引退希望経営者」は5.8%である。

図－1　調査対象の分類



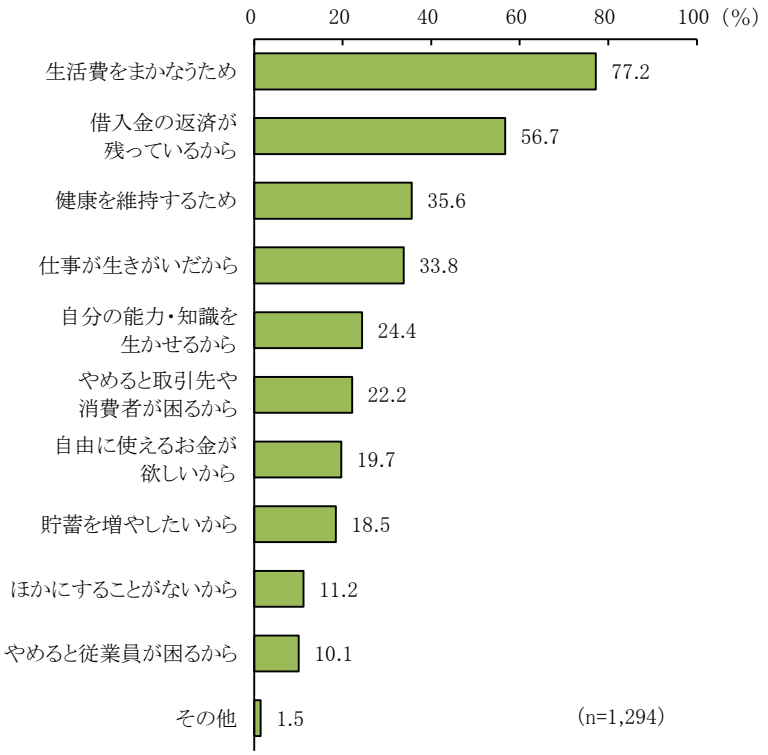
（注）1 事業の売却や譲渡の意向は、後継者が決まっていない企業に、事業を続けることができなくなる時点までに後継者が決まらなかった場合に事業を継続させるために第三者への事業全体の売却や譲渡を検討するかを尋ねた設問に「現在検討している」「検討するつもりでいる」と回答した企業を「意向あり」、「検討するつもりはない」と回答した企業を「意向なし」としている。生涯現役の意向は、売却や譲渡の意向がない企業に、働けるうちは事業の経営を続けたいと思っているかを尋ねたもの。
2 後継者の有無、事業の売却や譲渡の意向、生涯現役の意向のそれぞれの設問に対して無回答の企業は集計対象から除いている。
3 nは回答数（以下同じ）。
4 構成比は四捨五入して表示しているため、合計が100%にならない場合がある（以下同じ）。

～生涯現役経営者が経営を続ける理由は生活費の確保や借入金の返済のため～

○　生涯現役経営者が働けるうちは経営を続けたい理由（複数回答）は、「生活費をまかなうため」が77.2％と最も割合が高い（図－2）。次いで、「借入金の返済が残っているから」が56.7％、「健康を維持するため」が35.6％、「仕事が生きがいだから」が33.8％となっている。

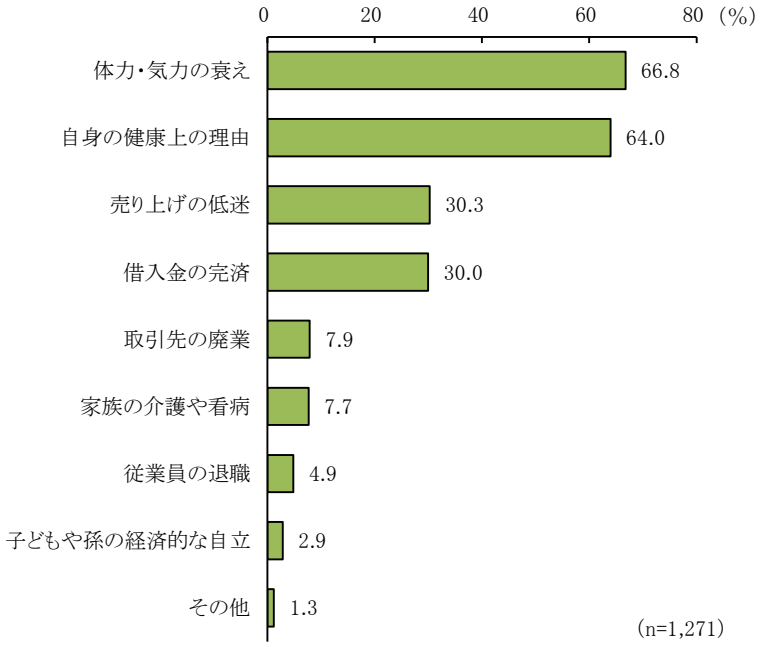
○　生涯現役経営者が経営をやめる理由になりそうなこと（複数回答）は、「体力・気力の衰え」と「自身の健康上の理由」が多く、それぞれ66.8％、64.0％と6割を超えている（図－3）。

図－２　働けるうちは経営を続けたい理由（複数回答）（生涯現役経営者）



（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－３　経営をやめる理由になりそうなこと（複数回答）（生涯現役経営者）



（注）図－2の（注）に同じ。

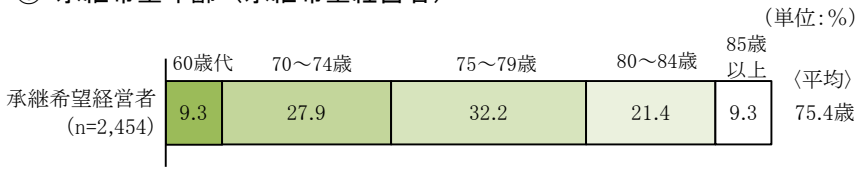
～承継希望経営者や引退希望経営者の引退希望年齢は70歳代が多い～

○　承継希望経営者の承継希望年齢と売却・譲渡希望年齢、引退希望経営者の廃業予定年齢を、引退希望年齢とみなしてみると、いずれも「70～74歳」（それぞれ27.9%、33.6%、41.5%）と「75～79歳」（同32.2%、36.1%、32.3%）の割合が高い（図－4）。平均年齢はそれぞれ75.4歳、74.3歳、73.3歳である。承継希望年齢では「80～84歳」（21.4%）と「85歳以上」（9.3%）が、売却・譲渡希望年齢（それぞれ15.4%、5.8%）や廃業予定年齢（同11.9%、3.6%）と比べて高い。

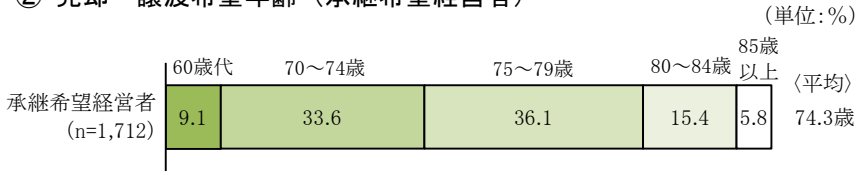
○　後継者は「長男」が53.8%と最も多く、次いで「長男以外の男の実子」が14.3%である（図－5）。両者を合わせた「男の実子」が68.1%を占め、「親族以外」は11.9%にとどまる。

図－４　引退希望年齢（承継希望経営者、引退希望経営者）

①　承継希望年齢（承継希望経営者）



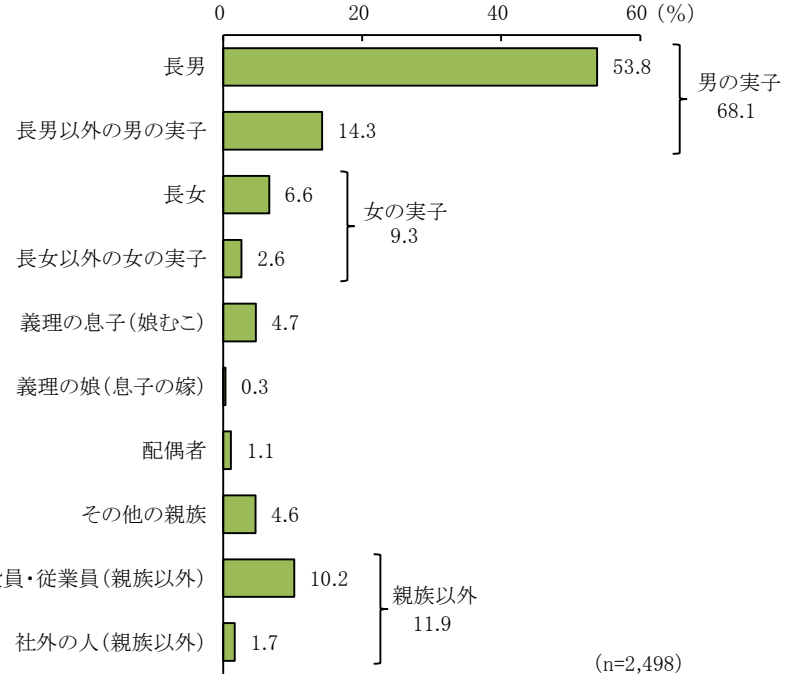
②　売却・譲渡希望年齢（承継希望経営者）



③　廃業予定年齢（引退希望経営者）

（注）承継希望年齢は、後継者が決まっている企業に何歳までに後継者に事業を承継したいかを尋ねたもの。売却・譲渡希望年齢は、後継者が決まっていない企業のうち売却や譲渡の意向がある企業に何歳までに事業の売却や譲渡をしたいかを尋ねたもの。廃業予定年齢は、一定の年齢で経営をやめたい企業に経営をやめる予定の年齢を尋ねたもの。

図－５　後継者（承継希望経営者）

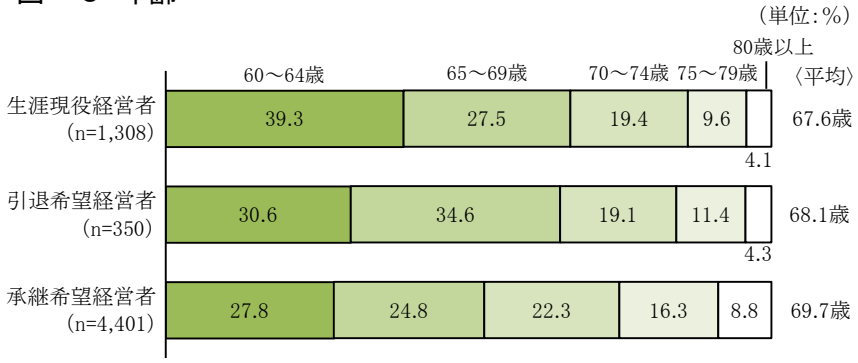


（注）後継者が決まっている企業に尋ねたもの。

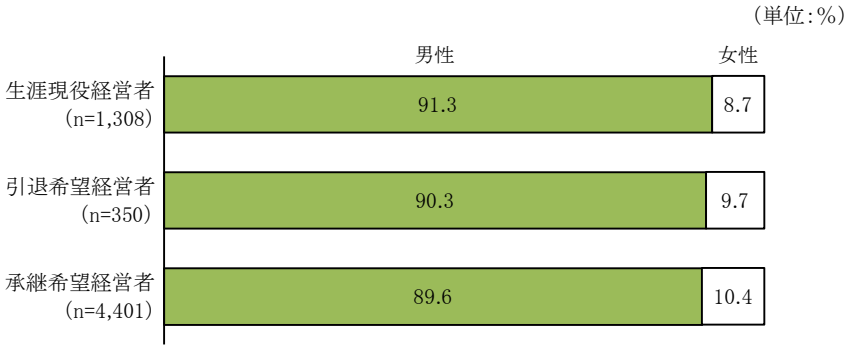
２ 経営者と企業の属性
～生涯現役経営者が経営者になったときの年齢は平均39.6歳～

○　高齢経営者の年齢の平均は、生涯現役経営者は67.6歳、引退希望経営者は68.1歳、承継希望経営者は69.7歳（図－6）。
○　経営者になったときの年齢は、生涯現役経営者は「50歳代」（16.5%）と「60歳以上」（3.6%）が、引退希望経営者（それぞれ20.2%、6.7%）や承継希望経営者（同18.7%、6.0%）より少なく、平均年齢も39.6歳と低い（図－7）。
○　性別をみると、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「男性」が約9割を占めている（図－8）。
○　最終学歴は、生涯現役経営者は引退希望経営者や承継希望経営者と比べて「専修・専門・各種学校」（15.5%）が多く、「大学・大学院」（27.6%）が少ない（図－9）。

図－６ 年齢

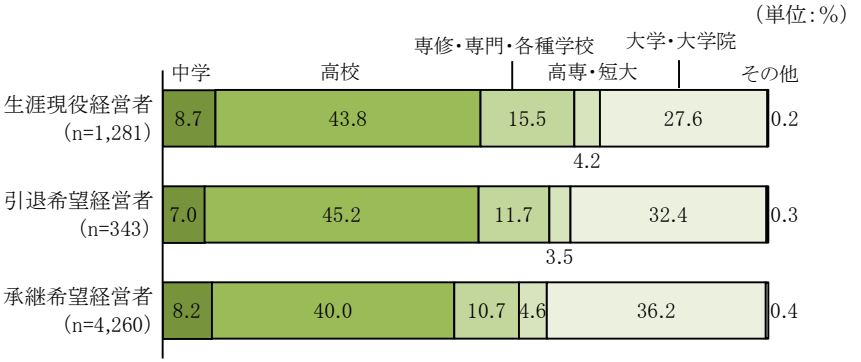


図－８ 性別



図－７ 経営者になったときの年齢

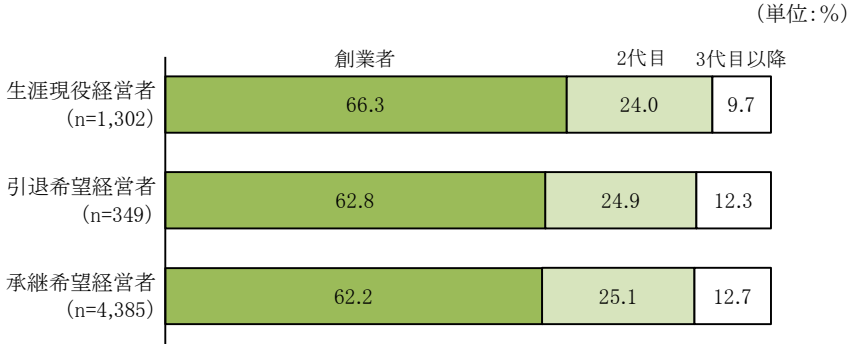
図－９ 最終学歴



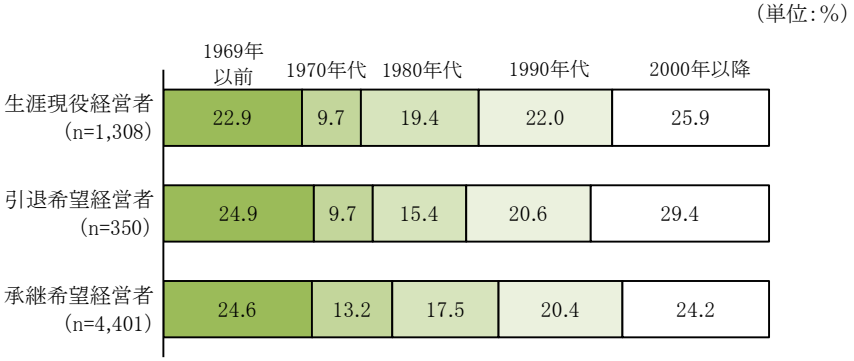
～生涯現役経営者は引退希望経営者や承継希望経営者より従業者規模が小さい～

○　経営者の代は、いずれも「創業者」が6割台で、なかでも生涯現役経営者では66.3％と割合が相対的に高い（図－10）。
○　創業年をみると、生涯現役経営者は「1969年以前」の割合が22.9％と、引退希望経営者（24.9％）や承継希望経営者（24.6％）より低い（図－11）。
○　組織形態は、生涯現役経営者では「個人」が62.3％と、引退希望経営者や承継希望経営者より多い（図－12）。
○　従業者数は、生涯現役経営者では「1人（経営者のみ）」の割合が23.2％となっており、引退希望経営者（19.0％）や承継希望経営者（4.7％）より高い（図－13）。平均従業者数は、それぞれ3.3人、4.6人、8.6人である。

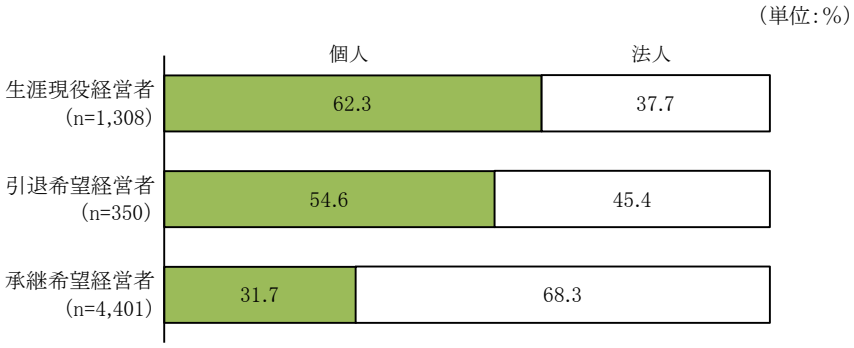
図－10 経営者の代



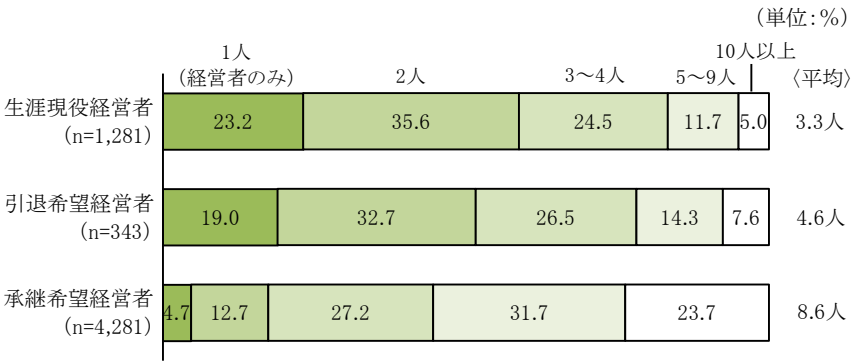
図－11 創業年



図－12 組織形態



図－13 従業者数



～生涯現役経営者や引退希望経営者では、事業所が自宅と兼用である割合が承継希望経営者より高い～

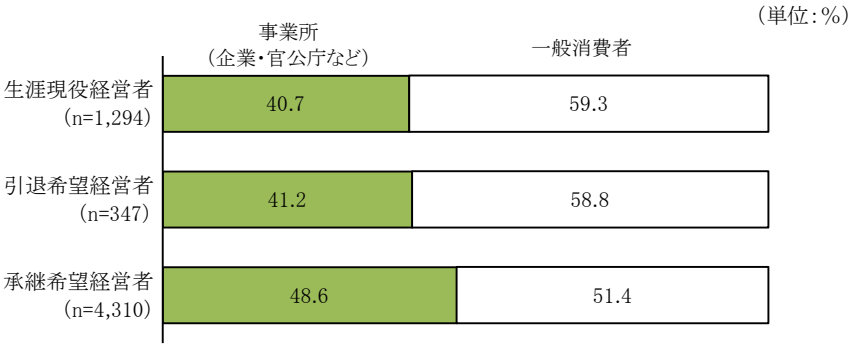
○　業種をみると、生涯現役経営者、引退希望経営者、承継希望経営者のいずれも「建設業」（それぞれ21.4%、21.1%、19.0%）、「小売業」（同19.9%、19.4%、17.7%）、「製造業」（同11.1%、10.9%、13.5%）の割合が高い（表－1）。
○　主な販売先・受注先は、生涯現役経営者と引退希望経営者は「事業所（企業・官公庁など）」がそれぞれ40.7%、41.2%であるのに対し、承継希望経営者では48.6%と高い（図－14）。
○　主な事業所の場所は、生涯現役経営者と引退希望経営者では「自宅と兼用（生活空間と非分離）」「自宅と兼用（生活空間と分離）」「自宅と同じ場所の別建物」の割合が、承継希望経営者よりも高い（図－15）。

表－１　業種

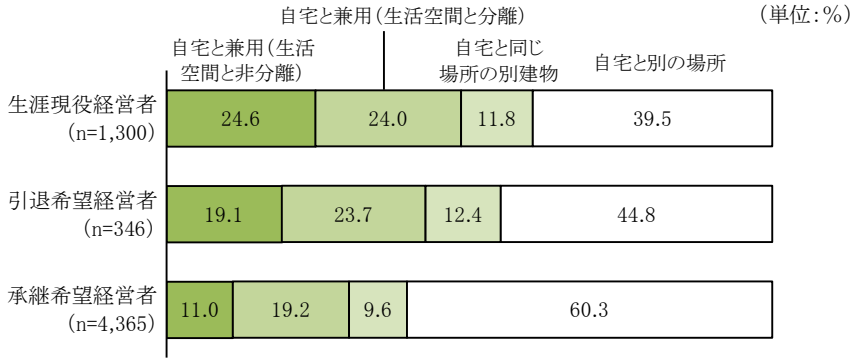
（単位：%）

	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

図－14 主な販売先・受注先



図－15 主な事業所の場所



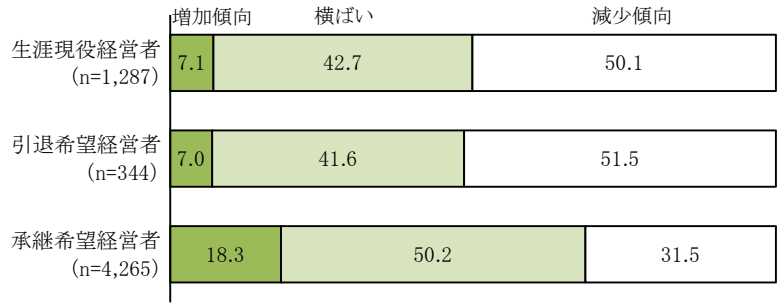
３ 経営状況
～生涯現役経営者および引退希望経営者における売り上げや採算の状況は承継希望経営者より悪い～

○　売り上げの状況が「増加傾向」である割合は、承継希望経営者では18.3％と、生涯現役経営者（7.1％）や引退希望経営者（7.0％）より高い（図－16）。生涯現役経営者と引退希望経営者は「減少傾向」が半数を占めている。コロナ前と比べた売上高をみても、生涯現役経営者と引退希望経営者は「減っている」の割合が59.9％、58.2％と高い（図－17）。

○　採算の状況は、生涯現役経営者と引退希望経営者では「赤字基調」が39.7％、38.0％と4割弱を占める（図－18）。「黒字基調」はそれぞれ12.7％、15.5％で、承継希望経営者の20.0％より低い。コロナ前と比べた採算も、生涯現役経営者と引退希望経営者は「悪化している」が52.0％、51.6％と、承継希望経営者の39.2％を上回る（図－19）。

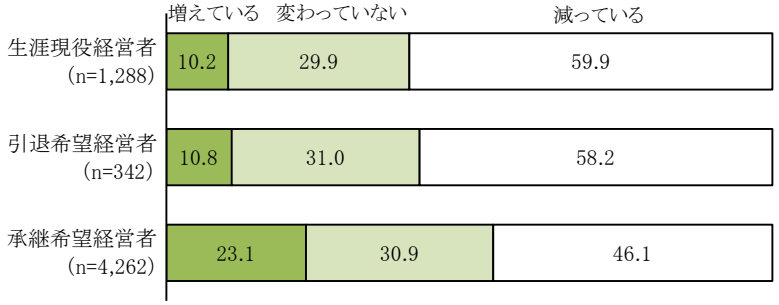
図－16 売り上げの状況

（単位：％）



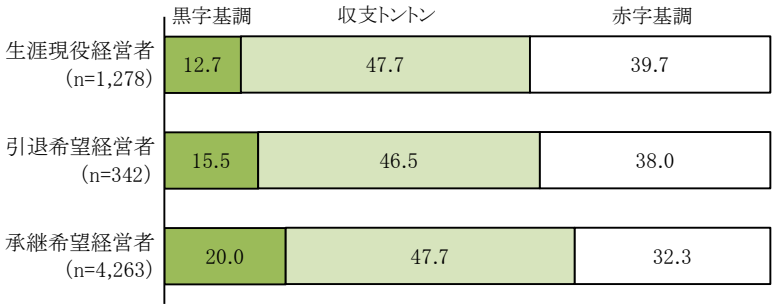
図－17 コロナ前（2019年末時点）と比べた売上高

（単位：％）



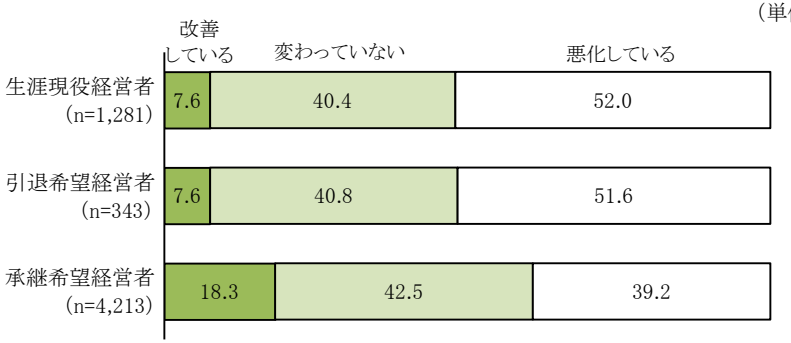
図－18 採算の状況

（単位：％）



図－19 コロナ前（2019年）と比べた採算

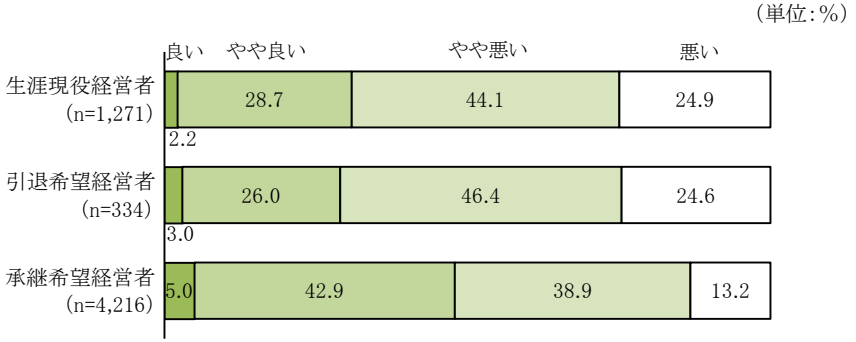
（単位：％）



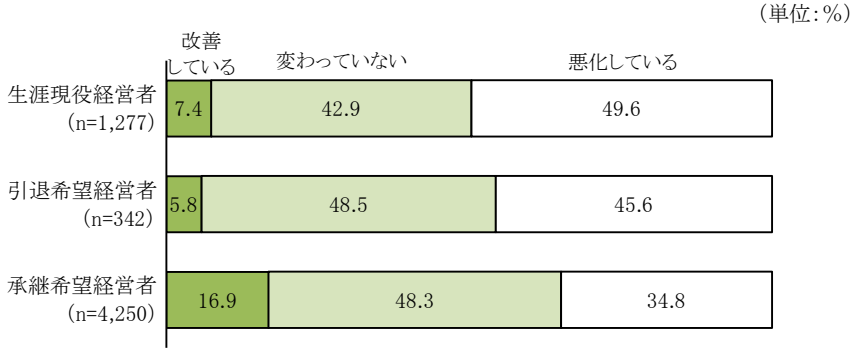
～生涯現役経営者と引退希望経営者の6割以上が今後の市場規模は縮小と見込んでいる～

○　同業他社と比べた業況をみると、「良い」「やや良い」の割合は承継希望経営者がそれぞれ5.0%、42.9%と、生涯現役経営者の2.2%、28.7%、引退希望経営者の3.0%、26.0%より高い（図－20）。コロナ前と比べた業況も、承継希望経営者は「改善している」の割合が16.9%と、生涯現役経営者（7.4%）や引退希望経営者（5.8%）を上回る（図－21）。
○　現在の事業の今後10年間の市場規模は、生涯現役経営者と引退希望経営者では「縮小する」がそれぞれ62.6%、73.7%と6割以上となっており、「拡大する」はそれぞれ4.0%、2.1%とわずかである（図－22）。
○　現在の資産と負債の状況は、引退希望経営者では「資産は負債より多い」の割合が37.5%と最も高い（図－23）。

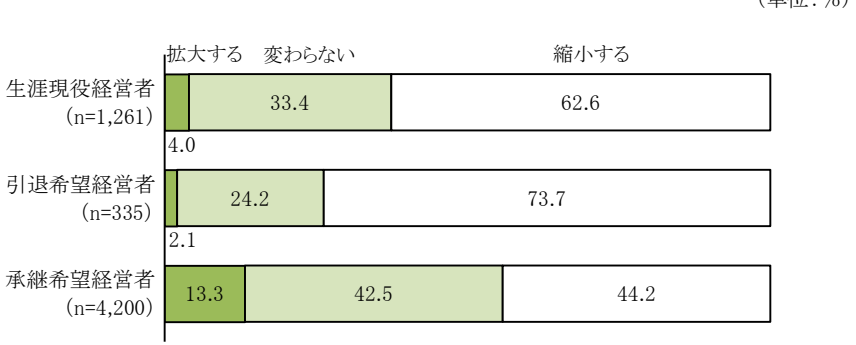
図－20 同業他社と比べた業況



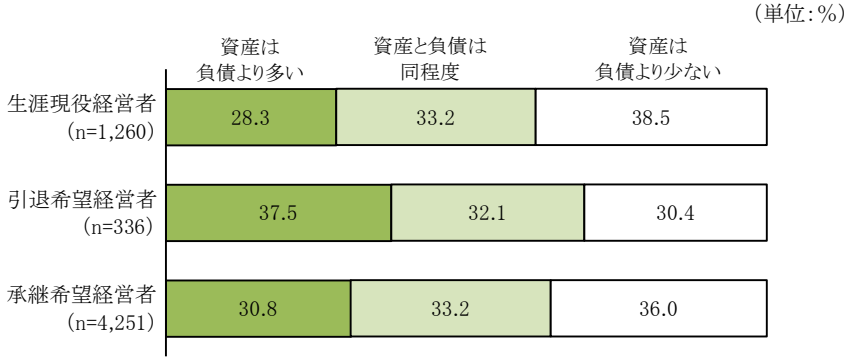
図－21 コロナ前（2019年末時点）と比べた業況



図－22 現在の事業の今後10年間の市場規模



図－23 現在の資産と負債の状況

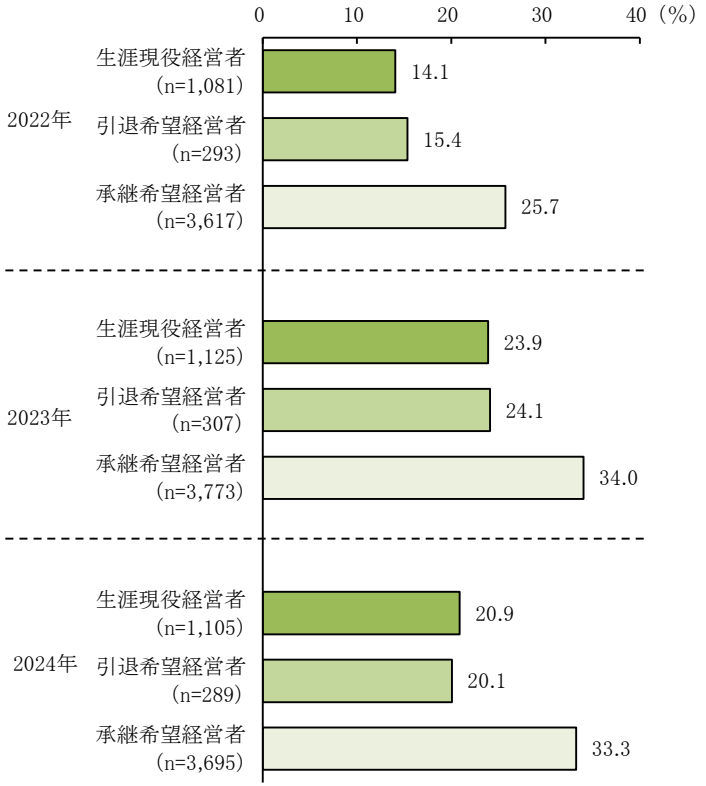


～設備投資の実施割合は承継希望経営者が最も高い～

○　設備投資の実施割合をみると、生涯現役経営者や引退希望経営者はいずれの年も承継希望経営者より低い（図－24）。2024年では生涯現役経営者の20.9%、引退希望経営者の20.1%に対し、承継希望経営者は33.3%となっている。

○　設備投資を実施した企業に設備投資の目的を複数回答で尋ねた結果は、「補修・更新」が最も多く、なかでも生涯現役経営者では6割を超えている（表－2）。次に多い「売り上げ増加」は承継希望経営者が3割前後で最も多い。承継希望経営者は「省力化・合理化」や「新規事業への進出」も生涯現役経営者や引退希望経営者より多い傾向にある。一方、引退希望経営者では「福利厚生」や「その他」が生涯現役経営者や承継希望経営者と比べて多いようである。

図－24 設備投資の実施割合



（注）2024年は実施予定を含む。

表－２ 設備投資の目的（複数回答）

（単位：%）

		売り上げ増加	補修・更新	省力化・合理化	新規事業への進出	省エネ・公害防止	研究開発	福利厚生	その他
2022年	生涯現役経営者（n=151）	22.5	67.5	15.9	4.0	7.9	2.0	6.6	5.3
	引退希望経営者（n=44）	25.0	59.1	15.9	4.5	4.5	0.0	9.1	11.4
	承継希望経営者（n=910）	30.2	52.6	19.1	13.4	8.8	4.7	6.5	8.4
2023年	生涯現役経営者（n=268）	20.1	61.2	16.8	6.7	10.1	3.0	3.0	11.6
	引退希望経営者（n=73）	24.7	53.4	16.4	8.2	5.5	0.0	8.2	13.7
	承継希望経営者（n=1,258）	29.6	52.9	21.1	12.2	10.0	3.7	8.7	10.5
2024年	生涯現役経営者（n=228）	20.2	62.3	17.1	6.6	7.5	1.8	6.1	11.4
	引退希望経営者（n=57）	24.6	50.9	8.8	12.3	1.8	0.0	12.3	14.0
	承継希望経営者（n=1,203）	31.3	52.0	21.2	12.1	9.1	4.3	9.5	11.1

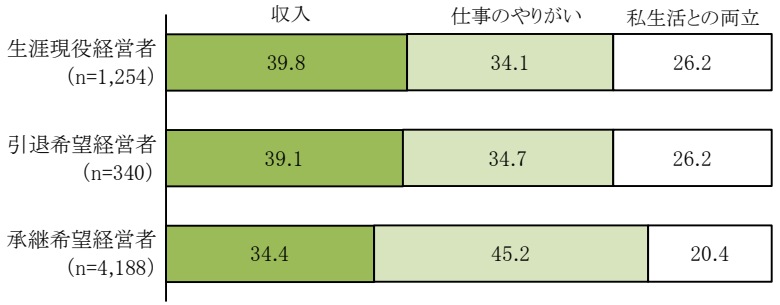
（注）1 設備投資を実施したと回答した企業に尋ねたもの。
2 網かけは、各年のそれぞれの目的において、最も割合が高いもの。

４ 経営者としての働き方
～生涯現役経営者は経営に当たって収入を重視しているものの、収入に関する満足度は低い～

○　経営に当たって最も重視していることは、生涯現役経営者と引退希望経営者では「収入」がそれぞれ39.8%、39.1%と最も多い（図－25）。他方、承継希望経営者では「仕事のやりがい」が45.2%で最も多い。
○　事業の経営に対する総合的な満足度は、「かなり満足」と「やや満足」を合わせた「満足」の割合が、承継希望経営者では46.7%であるのに対し、生涯現役経営者は36.2%、引退希望経営者は30.8%と低い（図－26）。
○　収入、やりがい、ワークライフバランスの満足度をみると、承継希望経営者はどの項目も「満足」の割合が生涯現役経営者や引退希望経営者より高い（表－3）。生涯現役経営者は収入について「不満」の割合が50.2%と高い。

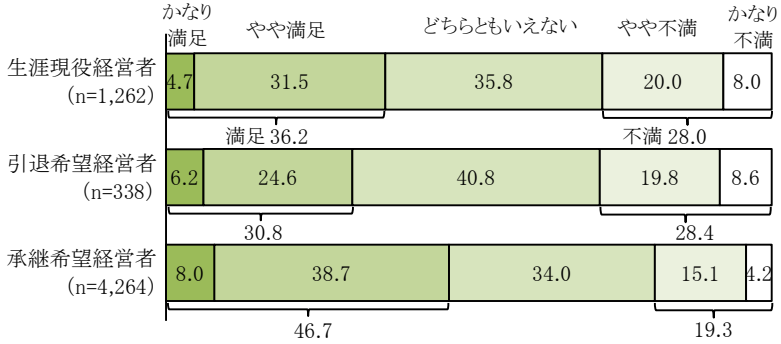
図－25 経営に当たって最も重視していること

（単位:%）



図－26 事業の経営に対する総合的な満足度

（単位:%）



表－３ 収入、やりがい、ワークライフバランスの満足度

（単位:%）

		満足	かなり満足	やや満足	どちらともいえない	不満	やや不満	かなり不満
事業からの収入	生涯現役経営者 (n=1,268)	21.3	1.9	19.4	28.5	50.2	28.9	21.2
	引退希望経営者 (n=338)	21.9	2.7	19.2	32.2	45.9	25.4	20.4
	承継希望経営者 (n=4,267)	31.0	4.3	26.7	32.3	36.8	22.8	14.0
仕事のやりがい	生涯現役経営者 (n=1,264)	68.8	17.6	51.1	24.4	6.8	5.4	1.4
	引退希望経営者 (n=338)	55.3	12.4	42.9	34.0	10.7	8.0	2.7
	承継希望経営者 (n=4,271)	72.3	21.1	51.2	21.8	5.9	4.8	1.2
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	7.3	33.1	41.5	18.1	13.2	4.9
	引退希望経営者 (n=337)	32.6	6.5	26.1	43.3	24.0	15.4	8.6
	承継希望経営者 (n=4,257)	46.3	10.8	35.5	36.3	17.4	13.3	4.1

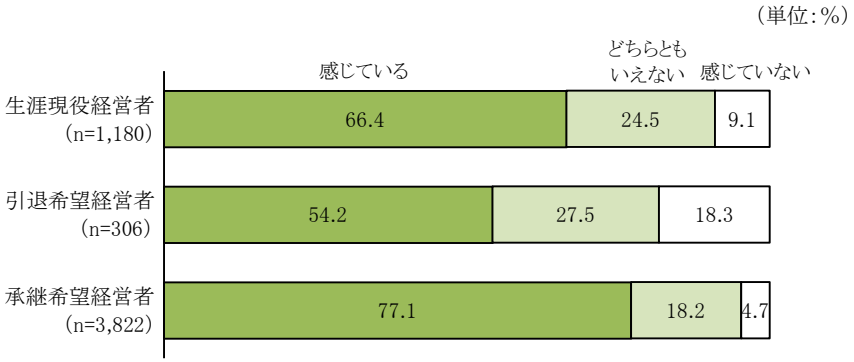
（注）網かけは、各項目のそれぞれの満足度において、最も割合が高いもの。

～経営者として働くことに生きがいを「感じている」割合はいずれも半数を超える～

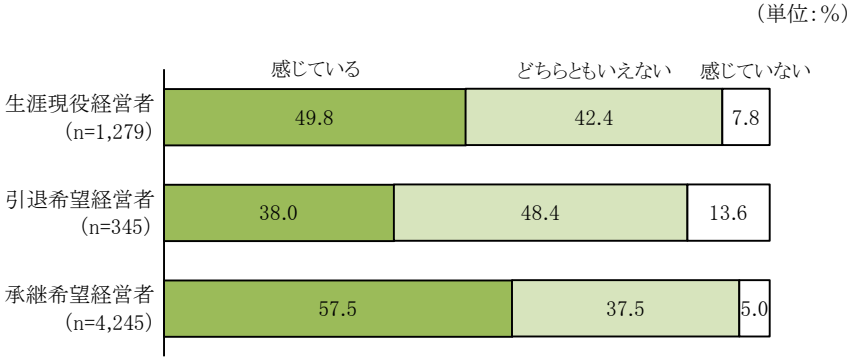
○　経営者として働くことに生きがいを「感じている」割合は、生涯現役経営者は66.4%、引退希望経営者は54.2%、承継希望経営者は77.1%と、いずれも半数を超えている（図－27）。

○　中小企業の経営者として働くことに魅力を「感じている」割合は、生涯現役経営者の49.8%と承継希望経営者の57.5%に対して、引退希望経営者は38.0%と低い（図－28）。魅力の内容を複数回答で尋ねると、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、「好きなことを仕事にできる」を挙げる割合が最も高く、次いで「柔軟な働き方ができる」「多くの人と知り合いになれる」「仕事の裁量が大きい」となっている（図－29）。

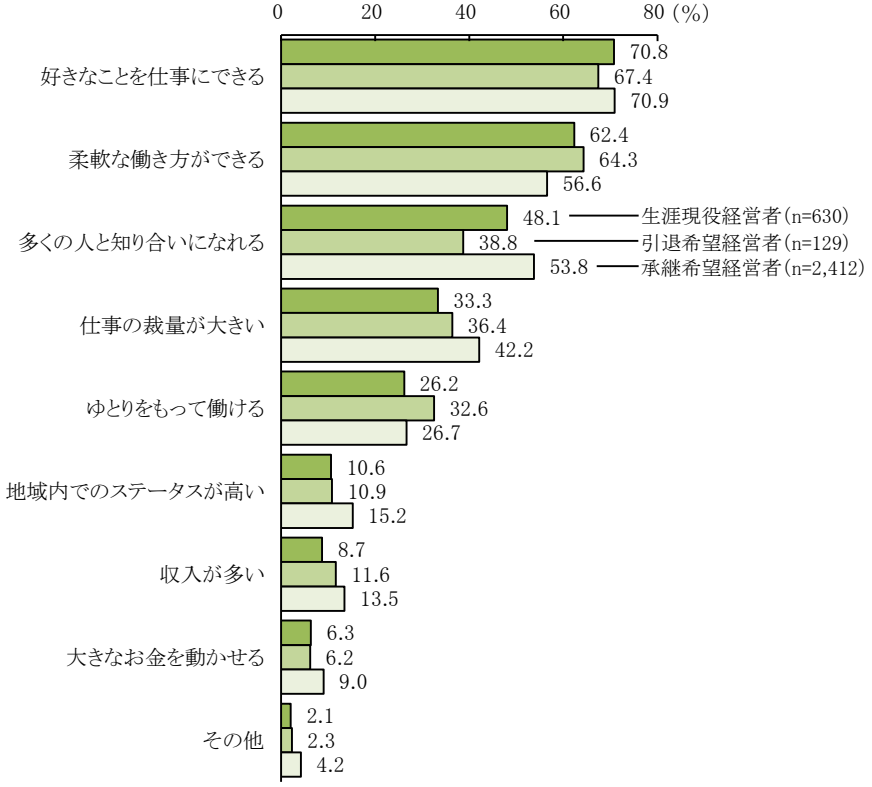
図－27 経営者として働くことの生きがい



図－28 中小企業の経営者として働く魅力



図－29 中小企業の経営者として働く魅力の内容（複数回答）

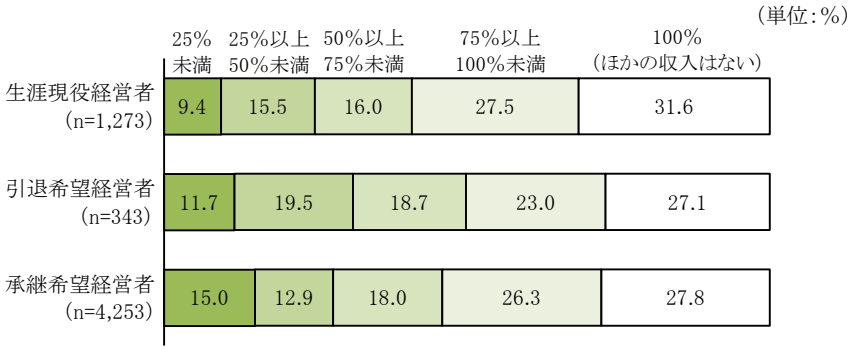


（注）中小企業の経営者として働く魅力について「感じている」と回答した企業に尋ねたもの。

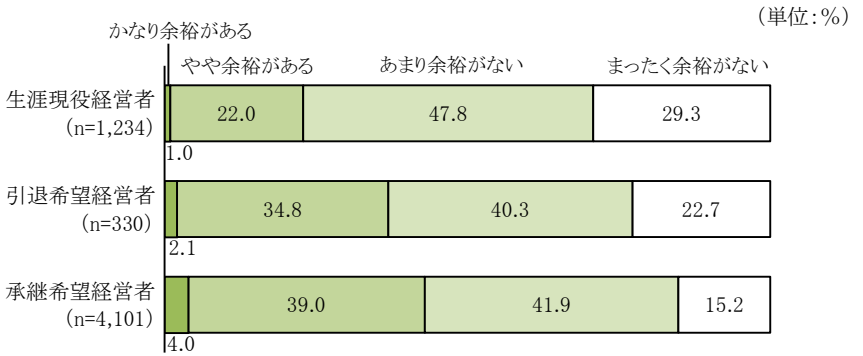
５ 事業経営の必要性
～生涯現役経営者の半数は事業からの収入がないと生計を維持できない～

○　事業からの収入が世帯の収入に占める割合をみると、「100%（ほかの収入はない）」は生涯現役経営者では31.6%となっており、引退希望経営者（27.1%）や承継希望経営者（27.8%）より多い（図－30）。
○　事業以外に得ている収入は、「自身の年金収入」のほかに「同居の家族の収入」「自身の勤務収入」が多い（表－4）。
○　現在の生計は、生涯現役経営者は「あまり余裕がない」（47.8%）と「まったく余裕がない」（29.3%）が、引退希望経営者（それぞれ40.3%、22.7%）や承継希望経営者（同41.9%、15.2%）を上回る（図－31）。事業からの収入がなくなった場合の生計の変化は、生涯現役経営者では「新たな収入や援助がないと生計を維持できない」が54.7%を占める（図－32）。

図－30 事業からの収入が世帯の収入に占める割合



図－31 現在の生計の状態



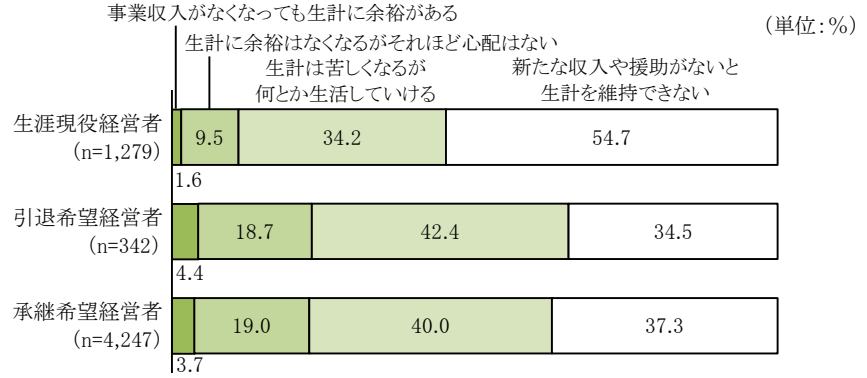
表－４ 事業以外に得ている収入（複数回答）

（単位：%）

	自身の勤務収入	自身の年金収入	同居の家族の収入	子どもなどからの仕送り	財産からの収入	その他
生涯現役経営者（n=774）	28.4	56.7	38.5	0.4	13.4	5.4
引退希望経営者（n=226）	26.5	62.8	34.5	0.4	22.6	5.3
承継希望経営者（n=2,716）	29.8	65.4	32.3	0.3	20.1	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。
3 網かけは、それぞれの収入において、最も割合が高いもの。

図－32 事業からの収入がなくなった場合の生計の変化

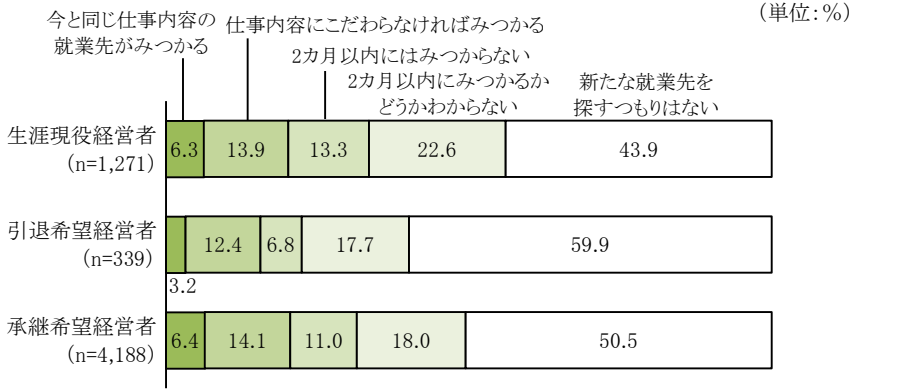


～経営をやめて再就職した場合、就業に関する満足度は低下する～

○　経営をやめた場合に再就職先がみ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（図－33）。この割合は引退希望経営者（59.9%）や承継希望経営者（50.5%）より低い。
○　再就職した場合の就業に対する総合的な満足度の変化をみると、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「低下する」が最も多く、それぞれ61.8%、54.2%、57.5%となっている（図－34）。
○　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は、収入では「低下する」が多数を占めている（表－5）。やりがいとワークライフバランスも「低下する」が多いものの、「変わらない」も4割前後の値となっている。

図－33 経営をやめた場合の再就職先

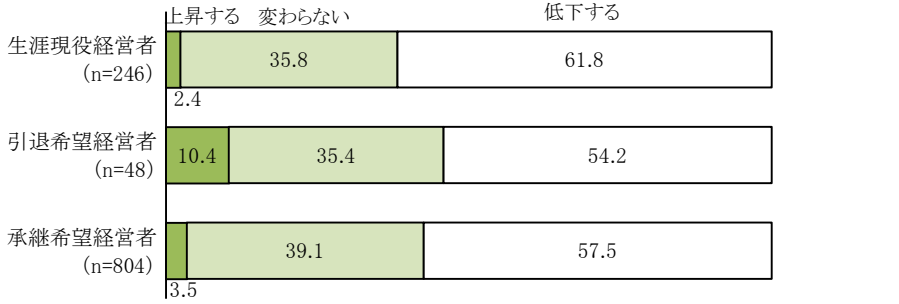
（単位:%）



（注）今、事業の経営をやめた場合に2カ月以内に新たな就業先がみつかると思うか尋ねたもの。

図－34 再就職した場合の就業に対する総合的な満足度の変化

（単位:%）



（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みつかる」「仕事内容にこだわらなければみつかる」と回答した企業に尋ねたもの。

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
就業先からの収入	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

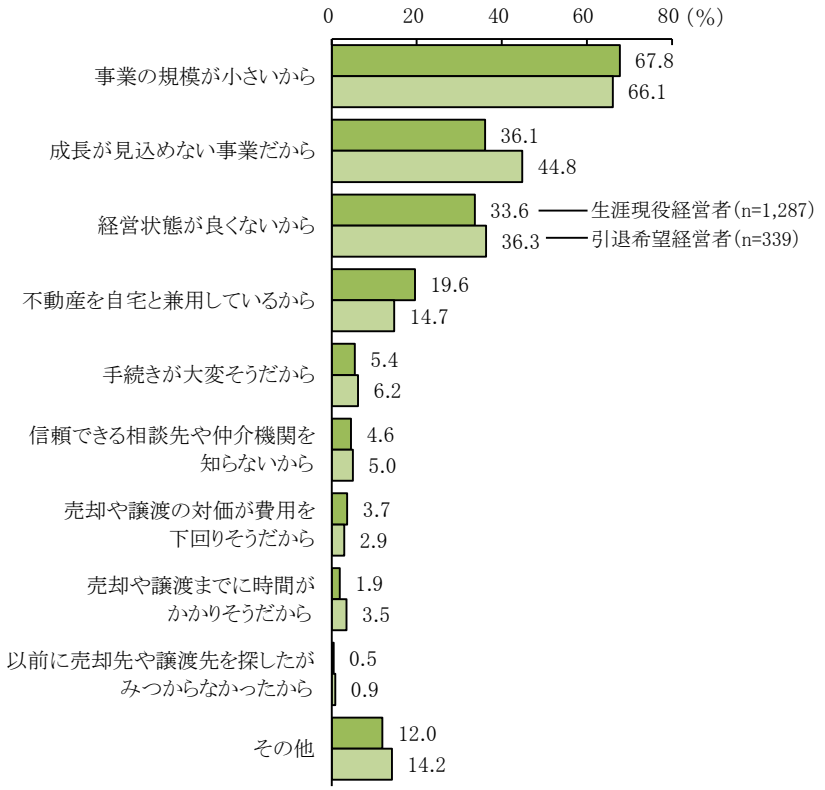
（注）1 図－34の（注）に同じ。
2 網かけは、各項目のそれぞれの満足度の変化において、最も割合が高いもの。

６ 事業の売却や譲渡に対する姿勢
～事業の売却や譲渡をしない理由は「事業の規模が小さいから」が多い～

○　事業の売却や譲渡を検討しない理由（複数回答）は、「事業の規模が小さいから」を挙げた割合が最も高く、生涯現役経営者は67.8%、引退希望経営者は66.1%である（図－35）。次いで割合が高いのは、「成長が見込めない事業だから」がそれぞれ36.1%、44.8%、「経営状態が良くないから」が33.6%、36.3%となっている。

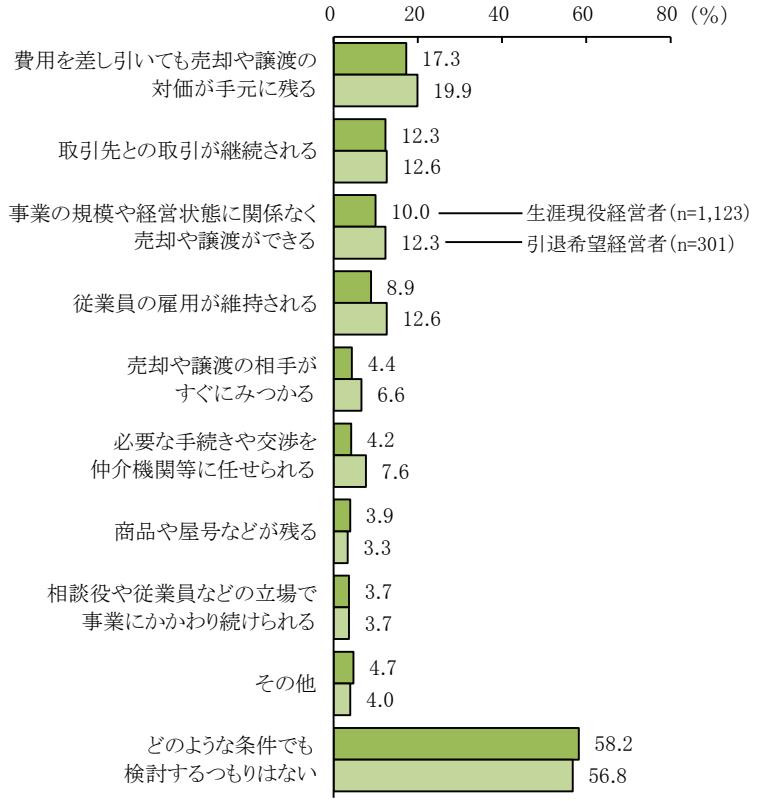
○　事業の売却や譲渡を検討してもよい条件（複数回答）は、「どのような条件でも検討するつもりはない」が生涯現役経営者では58.2%、引退希望経営者では56.8%と半数を超えている（図－36）。検討してもよい条件で割合が高いのは、「費用を差し引いても売却や譲渡の対価が手元に残る」「取引先との取引が継続される」などである。

図－35 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－36 事業の売却や譲渡を検討してもよい条件（複数回答）



（注）図－35の（注）に同じ。

Ⅲ まとめ

○ 高齢経営者の21.6%は、売却や譲渡をせず生涯現役で経営を続ける意向（p.2）

後継者の有無、事業の売却や譲渡の意向、生涯現役の意向をもとに60歳以上の高齢経営者を分類すると、後継者が決まっている、あるいは事業の売却や譲渡の意向がある「承継希望経営者」が72.6%を占める（図－1）。売却や譲渡の意向がなく働けるうちは経営を続けたい「生涯現役経営者」は21.6%、売却や譲渡をせず一定年齢で経営をやめたい「引退希望経営者」は5.8%である。

○ 生涯現役経営者が経営を続ける理由は、生活費の確保や借入金の返済のため（p.3）

生涯現役経営者に対して、働けるうちは経営を続けたい理由を複数回答で尋ねると、「生活費をまかなうため」を挙げる割合が77.2%と最も高い（図－2）。次いで、「借入金の返済が残っているから」が56.7%、「健康を維持するため」が35.6%、「仕事が生きがいだから」が33.8%となっている。

○ 生涯現役経営者は、引退希望経営者や承継希望経営者より従業者規模が小さい（p.6）

組織形態をみると、生涯現役経営者は「個人」が62.3%と引退希望経営者（54.6%）や承継希望経営者（31.7%）より多い（図－12）。従業者数は、生涯現役経営者では「1人（経営者のみ）」の割合が23.2%となっており、引退希望経営者（19.0%）や承継希望経営者（4.7%）より高い（図－13）。平均従業者数は、それぞれ3.3人、4.6人、8.6人である。

○ 生涯現役経営者と引退希望経営者は、採算の状況は悪く、今後の市場規模は縮小と見込んでいる（pp.8-9）

採算の状況は、生涯現役経営者と引退希望経営者では「赤字基調」がそれぞれ39.7%、38.0%と4割弱を占める（図－18）。「黒字基調」はそれぞれ12.7%、15.5%で、承継希望経営者（20.0%）より低い。コロナ前と比べた採算も、生涯現役経営者と引退希望経営者は「悪化している」がそれぞれ52.0%、51.6%と、承継希望経営者（39.2%）を上回る（図－19）。現在の事業の今後10年間の市場規模は、生涯現役経営者と引退希望経営者では「縮小する」がそれぞれ62.6%、73.7%と6割以上で、「拡大する」はそれぞれ4.0%、2.1%とわずかである（図－22）。

○ 生涯現役経営者は、収入の満足度は低いものの、7割弱が経営者として働くことに生きがいを感じている（pp.11-12）

事業の経営に対する総合的な満足度は、「満足」が承継希望経営者では46.7%であるのに対し、生涯現役経営者は36.2%、引退希望経営者は30.8%と低い（図－26）。収入、やりがい、ワークライフバランスの満足度をみると、生涯現役経営者では収入について「不満」が50.2%と高い（表－3）。他方、経営者として働くことに生きがいを「感じている」割合は、生涯現役経営者では66.4%、引退希望経営者では54.2%、承継希望経営者では77.1%と、いずれも半数を超えている（図－27）。

○ 生涯現役経営者の半数は事業からの収入がないと生計を維持できない（p.13）

現在の生計の状態は、生涯現役経営者は「あまり余裕がない」（47.8%）と「まったく余裕がない」（29.3%）が、引退希望経営者（それぞれ40.3%、22.7%）や承継希望経営者（同41.9%、15.2%）を上回る（図－31）。事業からの収入がなくなった場合の生計の変化は、生涯現役経営者では「新たな収入や援助がないと生計を維持できない」が54.7%を占める（図－32）。