

2025年1月16日  
株式会社日本政策金融公庫  
総合研究所

## 高齢経営者が生涯現役で経営を続ける理由は「生計の維持」

～「小企業の事業継続に関するアンケート」結果の概要～

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ます。しかし、小企業のなかには、自分の代限りと考え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します。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」を実施しました。主な調査結果と調査の要領は以下のとおりです。

### <主な調査結果>

#### 1 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(本文2ページ)

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%を占めている。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%となっている。

#### 2 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(本文11、12ページ)

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。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。

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。

#### 3 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(本文3、13ページ)

生涯現役経営者が経営を続けたい理由は「生活費をまかなうため」が77.2%と最も多い。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。事業からの収入がなくなった場合、生涯現役経営者の54.7%が「新たな収入や援助がないと生計を維持できない」と回答している。

\*本調査の詳細につきましては、[こちら](#)をご覧ください

### <調査の要領>

- ・調査時点: 2024年9月
- ・調査対象: 2014年以前に創業し経営者が60歳以上の企業1万4,216社
- ・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
- ・有効回答数: 6,354社(回収率44.7%)

### <お問い合わせ先>

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)  
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4 大手町フィナンシャルシティ ノースタワー