

特別調査 中小企業経営者のライフデザイン

問1. 社長（代表者）は、今後の10年先の自社の経営について、どのように展望していらっしゃいますか。1～5の中からお答えください。併せて、現在の社長（代表者）の年齢階層を下記の6～0の中から1つ選んでお答えください。

10年先の自社の経営展望

1. 事業拡大 2. 現状維持・横ばい 3. 事業縮小 4. 廃業・事業譲渡予定 5. わからない

社長（代表者）の年齢階層

6. 20歳代、30歳代 7. 40歳代 8. 50歳代 9. 60歳代 0. 70歳代以上

（単位：件・%）

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
合計（構成比）	11.3	44.7	6.3	16.3	21.4	1.9	13.8	25.8	20.1	38.4
合計件数	18	71	10	26	34	3	22	41	32	61
製造	5	10	2	5	11	0	6	9	5	13
卸売	1	7	1	0	0	0	2	1	2	4
小売	2	26	2	11	9	1	4	13	7	25
サービス	4	14	0	3	8	1	1	8	10	9
建設	6	14	5	7	6	1	9	10	8	10

* 10年先の自社の経営展望については、「現状維持・横ばい」が44.7%と最も高く、次に「分からない」が21.4%と続いた。「廃業・事業譲渡予定」は16.3%、「事業拡大」は11.3%、「事業縮小」は6.3%となった。経営者の年齢階層は、「70歳代以上」が38.4%と最も高く、「50歳代」が25.8%、「60歳代」20.1%、「40歳代」13.8%、「20歳代、30歳代」が1.9%となった。

問2. 社長（代表者）は、経営者としていつ頃まで現役を続けたいとお考えですか。具体的な年齢の目途がある方は1～6の中から、そうでない方は7～0の中から、最も当てはまるものを1つ選んでお答えください。

具体的な年齢の目途がある

1. 60歳未満 2. 60～64歳 3. 65～69歳 4. 70～74歳 5. 75～79歳 6. 80歳以上

具体的な年齢の目途はない

7. 健康が続く限り生涯現役 8. 後継者に託せるようになるまでは現役 9. 生活資金の見通しがつくまで現役
0. まったく考えていない

（単位：件・%）

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
合計（構成比）	1.3	1.3	8.8	13.8	9.4	1.9	30.2	22.6	2.5	8.2
合計件数	2	2	14	22	15	3	48	36	4	13
製造	1	1	1	8	1	0	7	9	1	4
卸売	0	0	1	0	1	0	2	3	0	2
小売	0	0	7	6	9	2	16	6	2	2
サービス	0	1	1	4	1	1	9	8	0	4
建設	1	0	4	4	3	0	14	10	1	1

* 経営者として現役を続ける目途については、「具体的な年齢の目途がある」が36.5%、「具体的な年齢の目途はない」が63.5%となった。年齢の目途がある企業では「70～74歳」が13.8%と高く、「75～79歳」が9.4%、「65～69歳」が8.8%となった。目途がない企業では「健康が続く限り生涯現役」が30.2%と高く、「後継者に託せるようになるまでは現役」が22.6%と続いた。「まったく考えていない」は8.2%、「生活資金の見通しがつくまで現役」2.5%となっている。

問3. 社長（代表者）は、経営者を引退した後の生活資金についてどのようにお考えですか。
最も当てはまるものを1つ選んでお答えください。

十分だと思う

1. 貯蓄・資産がすでに十分にあり 2. 会社からの退職金が見込める 3. 年金・保険が見込める 4. 何とかなる

まだ不十分だと思う

5. 貯蓄・資産が十分ではない 6. 会社からの退職金が見込めない 7. 年金・保険が見込めない 8. 何となく不安である
9. まだ考えていない 0. 引退しない

(単位：件・%)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
合計(構成比)	12.6	3.1	9.4	18.9	16.4	0.0	0.0	18.9	15.7	5.0
合計件数	20	5	15	30	26	0	0	30	25	8
製造	3	0	1	6	4	0	0	11	6	2
卸売	1	2	0	4	1	0	0	1	0	0
小売	9	0	7	8	8	0	0	13	5	0
サービス	2	1	4	8	5	0	0	4	5	0
建設	5	2	3	4	8	0	0	1	9	6

* 経営者を引退した後の生活資金については、「十分だと思う」が 44.0%となった。対して、「まだ不十分だと思う」は 35.3%となった。また、「まだ考えていない」は 15.7%、「引退しない」は 5.0%となった。「十分だと思う」の内訳をみると、「何とかなる」が 18.9%、「貯蓄・資産がすでに十分にあり」が 12.6%と高かった。また、「不十分だと思う」の内訳をみると、「何となく不安」が 18.9%、「貯蓄・資産が十分ではない」が 16.4%となっている。

問4. 社長（代表者）は、個人としてどのような資産管理・運用をいらっしゃいますか。
下記の1～0の中から主なものについて3つ以内で選んでお答えください。

1. 預貯金（円貨） 2. 外貨預金 3. 債券（国債・社債等） 4. 投資信託 5. 株式 6. 不動産
7. 個人年金保険 8. 共済等その他保険商品 9. 仮想通貨 0. 何もしていない

(単位：件・%)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
合計(構成比)	56.0	1.9	0.0	5.7	7.5	18.2	20.1	14.5	0.6	26.4
合計件数	89	3	0	9	12	29	32	23	1	42
製造	23	0	0	3	2	3	4	5	0	9
卸売	7	1	0	0	1	1	3	0	0	1
小売	29	2	0	3	3	8	16	8	1	9
サービス	12	0	0	0	1	1	2	3	0	15
建設	18	0	0	3	5	16	7	7	0	8

* 経営者の個人としての資産管理・運用については、「預貯金（円貨）」が 56.0%と他の選択肢を大きく引き離れた。以下、「個人年金保険」20.1%、「不動産」18.2%、「共済等その他保険商品」14.5%、「株式」7.5%、「投資信託」5.7%、「外貨預金」1.9%、「仮想通貨」0.6%と続いた。また、「何もしていない」は 26.4%となった。

問5. 特別設問 貴社では、人材定着などに向けて、2026年中に賃金（定期昇給分除く、賞与や一時金除く）の引上げを実施（実施予定を含む）しますか。引上げる場合はその賃金引上げ率について1から4の中から1つ選んでお答えください。また、引上げない場合はその理由について5から0の中から1つ選んでお答えください。

- (引上げ) 1. 0%以上2%未満 2. 2%以上4%未満 3. 4%以上6%未満 4. 6%以上
 (引上げない) 5. 賃上げに見合う価格転嫁ができていない 6. 同業や同地域内の他社が上げていない
 7. 今後の業績見通しが不透明 8. 売上の低迷や伸び悩み 9. これまでに賃金を引上げ済み
 0. 自社に従業員はいない（家族経営など）

(単位：件・%)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
合計(構成比)	20.8	10.1	2.5	2.5	3.8	0.6	13.2	8.8	18.2	19.5
合計件数	33	16	4	4	6	1	21	14	29	31
製造	7	5	1	0	2	0	3	5	6	4
卸売	2	1	0	0	0	0	3	1	2	0
小売	7	2	1	1	3	0	6	2	9	19
サービス	7	3	1	0	0	1	3	3	4	7
建設	10	5	1	3	1	0	6	3	8	1

* 2026年中の賃金引上げ(定期昇給分除く、賞与や一時金除く、予定を含む)については、「引上げる」が35.9%と、前年調査(2025年3月調査、39.9%)から4.0ポイント低下したのに対し、「引上げない」は64.1%と前回調査(60.1%)から4.0ポイント上昇した。引上げる企業の内訳を前回調査から比較すると、引上げ率6%以上の割合は上昇したものの、それ以外の割合は低下している。引上げない企業の内訳をみると、「自社に従業員はいない(家族経営など)」が19.5%、「これまでに賃金を引上げ済み」18.2%、「今後の業績見通しが不透明」13.2%、「売上の低迷や伸び悩み」8.8%と続いた。

～調査員のコメントから～

- 後継者不在により廃業予定。現在は規模を縮小して稼働。(製造業)
- 昆布価格は高値で推移。今年は昆布の不漁予想。高いが積極的に仕入れている。(製造業)
- 秋サケの不漁が続いているが、取扱魚種の転換により稼働は順調。(卸売業)
- 大型スーパーや市場等の販路は確立しているが、価格交渉難航し利幅が縮小。(卸売業)
- 資材や車輛、重機等の維持コストが増加し、利幅縮小が続いている。(建設業)
- 社内で、若手従業員への技術継承、研修や資格取得の推進に取り組んでいる。(建設業)
- 原材料仕入れの競争と仕入れ価格高騰により在庫不足となっている。(小売業)
- 後継者不在のため、自分の代で廃業予定。(小売業)
- 同業者2店舗が廃業したことで忙しくなり、売上、収益は増加している。(サービス業)
- ホテル関係の取引多く、インバウンド需要によりクリーニングの売上増加。(サービス業)