

中小企業経営者の実態

BLUE REPORT

FOR SOCIAL VALUE

中小企業の次世代戦略への対応<2>

～人的資本に関する次世代成長戦略～

2025

2

2025年1月31日 フォーバル GDXリサーチ研究所 編集

GDX
GDXリサーチ研究所

サマリー・レポート概要

次期後継者については 半数以上が
決まっておらず候補者もない

経営者の年齢が高くなるほど
後継者は決めず廃業する予定
の回答が増える

女性活躍推進法の改正について認知している企業は
22.1%

本レポートの調査結果をご利用いただく際は、
必ず【フォーバル GDXリサーチ研究所調べ】とご明記ください。

■ レポート概要

- ・ 調査主体：フォーバル GDXリサーチ研究所
- ・ 調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日
- ・ 調査対象者：全国の中小企業経営者
- ・ 調査方法：ウェブでのアンケートを実施し、回答を分析
- ・ 有効回答数：934人

中小企業の次世代戦略への対応

政府は本年度の「経済財政運営と改革の基本方針（骨太の方針）」において、成長型経済の実現に向けた様々な施策を提唱しています。さらに、その政策を支える重要な基盤として「中堅・中小企業の活性化」が必須であるとされました。中堅・中小企業が自ら「稼ぐ力」を持ち、次世代を意識した持続可能な経営を実現していくことにより、賃上げと投資を生み、経済全体の活性化につながるとの考え方です。

ブルーレポートでは、前回と今回の2度にわたり、中小企業の次世代戦略に関して取り上げています。前回レポートでは、中小企業の事業拡大に向けた「稼ぐ力」獲得への準備や取り組み内容、さらにその効果や課題などについて報告しました。今回のテーマは、同じく次世代戦略において重要なテーマである人的資本、その考えに基づく経営者の意識や実際の取り組みについて検証を行いました。

人的資本経営とは、知識やノウハウなどを持つ人材を資本と捉え、その価値を引き出すことで企業価値に繋げる経営手法です。慢性的な人手不足や、効率的な経営の必要性が指摘される近年、人的資本経営は企業の次世代戦略を検討する上で重要な視点であると注目されています。今回は、企業の永続的な経営に向けた事業承継や後継者問題、そして昨今重要性が増している女性活躍推進の2つの切り口で報告します。

■ 目次

1. 次世代に向けた事業承継、後継者の育成	4
1-1. 次期後継者の有無	5
1-2. 次期後継者の育成	6
1-3. 次期後継者の育成をしていない理由、今後の事業の予定	7
2. 女性活躍推進に向けた取り組み	8
2-1. 女性活躍推進に関する認知度、対応状況	9
2-2. 女性活躍推進に関する取り組み有無と具体的な内容	10
2-3. 女性活躍推進の効果、課題	11
3. まとめ・あしがき	12

1. 次世代に向けた 事業承継、後継者の育成

1. 次世代に向けた事業承継、後継者の育成

第1章では、後継者についての調査結果を報告する。企業経営はどこかのタイミングにおいて次期経営者について検討するタイミングが訪れ

る。中小企業の後継者に関する検討状況について調査結果を取りまとめた。

1-1. 次期後継者の有無

はじめに、次期後継者が決まっているか、についての調査では、「決まっている」の回答が約2割。次に、「決まっていないが候補者はいる」が25.2%、最も多い回答は「決まっておらず候補者もない」で55.9%で、半数以上が後継者が決まっておらず、候補者もない状況であった。全体で見ると、約8割が次期後継者が決まっていない状況となる。経営者の年齢別で見るとどうだろうか。

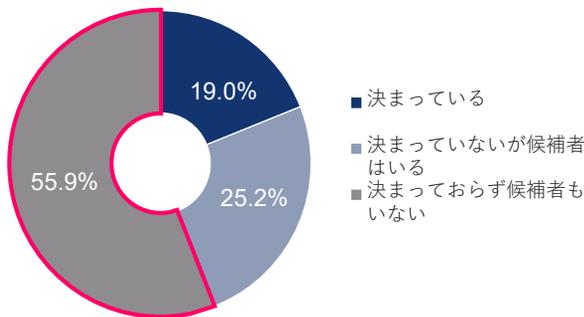
右のグラフは同設問を経営者の年齢別に表したグラフである。「40～44歳」の若い経営者では

「決まっておらず候補者もない」が71.8%と高い割合となった。この傾向は年齢が上がるにつれて徐々に下がり、「65～69歳」では38.5%まで下がった。また、「決まっている」は32.3%まで増えた。

ただ、「70歳～」では再度「決まっておらず候補者もない」が51.4%まで増えた。

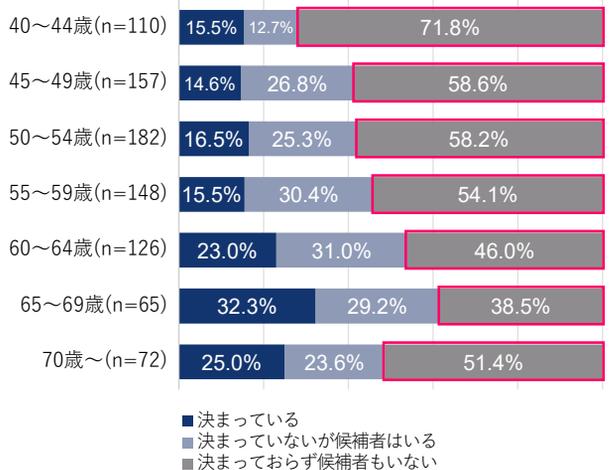
あくまで推察だが、70歳までは後継者探しをするものの、それ以降になると、事業は承継せず、廃業を考える経営者が一定数いる可能性を、今回の調査から読み取ることができた。

■ 次期後継者は決まっているか (n=934)



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

■ 次期後継者は決まっているか（年齢別） (n=860)



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

1. 次世代に向けた事業承継、後継者の育成

1-2. 次期後継者の育成

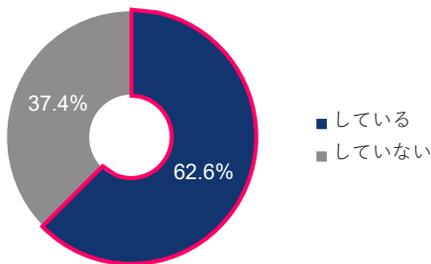
次に、次期後継者の育成について見ていきたい。前ページの「次期後継者は決まっているか」の設問に「決まっている」、「決まっていないが候補者はいる」と回答した経営者に対して、さらに調査した結果となる。

まず、次期後継者の育成をしているか、については「している」が62.6%、「していない」が37.4%で、育成をしている経営者が多いことがわかった。次期後継者の育成を「している」と回答した経営者に対し、育成の具体的な取り組み内容は何かを問う調査では、「経営者との共同作業やプロジェクトへの参加」、「経営者との定期的な1on1の設定」が多くの回答を占めた。いかに経営者と同じ

環境で仕事をさせるか、経営者の考えやマインドを伝えることの重要性（またその意識）が表れている。「その他」の回答では関連会社への出向、業務全般を一任するなどがあった。

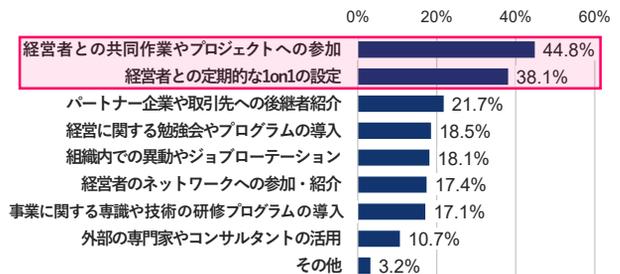
そして、育成の課題についての調査では、「経営者の経験やノウハウの伝承」、「承継すべき情報の整理」が多かった。経験やノウハウは経営者により千差万別であり、その伝承の手法に正解があるわけではない。「承継すべき情報の整理」が2番目に回答が多かったことからわかるとおり、いかに次期後継者へ情報を伝えていくかは、多くの経営者にとって大きな課題であることがわかった。

■ 次期後継者の育成をしているか (n=412)



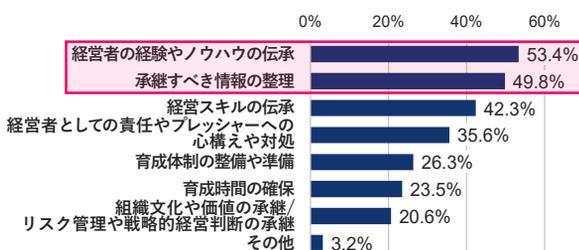
調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

■ 次期後継者育成の具体的な取り組み内容 (n=258) ※複数回答可



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

■ 次期後継者育成の課題 (n=258) ※複数回答可



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

1. 次世代に向けた事業承継、後継者の育成

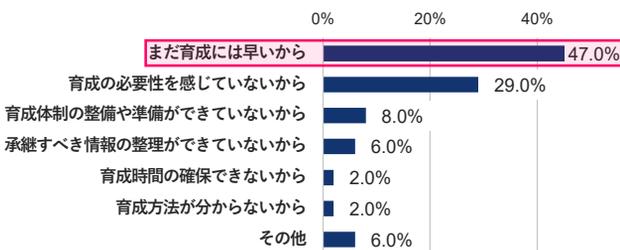
1-3. 次期後継者の育成をしていない理由、今後の事業の予定

次期後継者について「決まっている」、「決まってい
ないが候補者はいる」と回答し、かつ、次期後継者
の育成を「していない」と回答した経営者に対して、
その理由を聞いた。ここでは、年齢間のギャップが
顕著に見られた「40～44歳」と「70歳～」の2つの
年齢グループを抽出し、検証を試みることにする。
「40～44歳」は、「まだ育成には早いから」という
回答が最も多く、時期尚早と考えている経営者が
多いことを示唆していた。一方、「70歳～」では、
「育成の必要性を感じていないから」という回答
が最も多かった。すでに育成が済んでいる、特別
な育成をしなくても事業を引き継げる、という考
えの経営者が多い、などの可能性が考えられる。
最後に、P5の次期後継者についての調査で「決

まっておらず候補者もない」と回答した経営者
に今後の事業の予定について聞いた。「55～59歳」
とそれより低い年齢層では「後継者を決めて存続
する予定」という回答が多くを占めていた。ただ、
「60～64歳」より上になると、「後継者は決めず
廃業する予定」という回答も多くなり、自身の代
で事業を終わらせることを考える経営者は年齢が
上がるにつれ増える傾向が見られた。
会社経営の目的は「存続」である。後継者が決ま
らない場合、他社に売却する選択もある。廃業を
考えている経営者は、関わるステークホルダーの
ためにも、どうすれば存続できるかについて、い
ま一度考えてみてはいかがだろうか。

■ 次期後継者の育成をしていない理由（40～44歳）

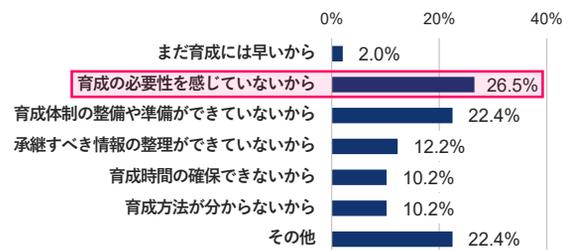
(n=100) ※複数回答可



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

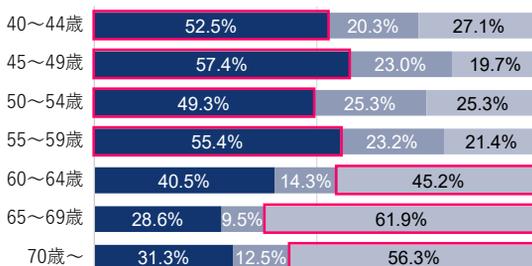
■ 次期後継者の育成をしていない理由（70歳～）

(n=52) ※複数回答可



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

■ 今後の事業の予定 (n=347) ※有効回答のみ



■ 後継者を決めて存続する予定 ■ 他社に売却する予定 ■ 後継者は決めず廃業する予定

調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

2. 女性活躍推進に向けた取り組み

2. 女性活躍推進に向けた取り組み

本章では、女性活躍推進法の改正に伴い、新たに企業に義務付けられた施策に関する認知度と対応状況について報告する。2022年4月に施行された改正法に対して、企業はどの程度理解し、

どのような対応を行っているのだろうか。また、対応を進めるうえでどのような課題に直面しているのだろうか。

2-1. 女性活躍推進に関する認知度、対応状況

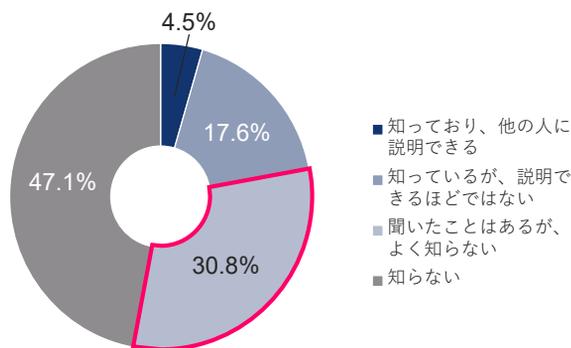
まず、2022年（令和4年）4月から施行された改正女性活躍推進法の「女性活躍を推進するための行動計画策定及び情報公表」に関する認知状況を見ると、「知っており、ほかの人に説明できる」が4.5%、「知っているが、説明できるほどではない」が17.6%、と、合わせて22.1%が認知していた。一方で「聞いたことはあるがよく知らない」が30.8%、「知らない」が47.1%と、制度の詳細な理解には課題が残る結果となった。

次に、制度を認知している経営者の対応状況を見ていく。義務化対象外（常時雇用する労働者数が100人以下）の企業23.8%を除くと、「対応しており、現在取り組んでいる最中で

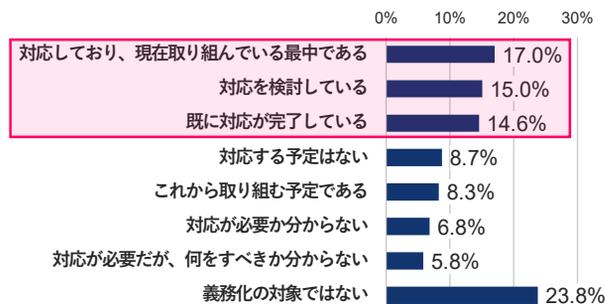
ある」の17.0%、「対応を検討している」の15.0%、「既に対応が完了している」の14.6%など、これらの回答が上位に並んだ。

一方で、「対応が必要だが、何をすべきか分からない」、「対応が必要か分からない」を選択する企業も見られ、制度理解や実践方法に関する情報提供の必要性が浮き彫りとなった。行動計画の策定、公表などの面で、難易度を感じている可能性も考えられる。また、「対応する予定はない」という企業も一定数見られた。対応の必要性、具体的な対応手順などを国や政府はこれまで以上に伝えていく必要があるだろう。

■ 「女性活躍を推進するための行動計画策定及び情報公表」の認知度 (n=934)



■ 「女性活躍を推進するための行動計画策定及び情報公表」の対応状況 (n=206) ※複数回答可



2. 女性活躍推進に向けた取り組み

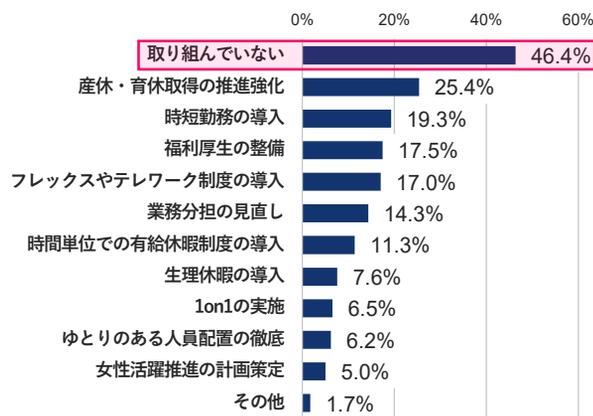
2-2. 女性活躍推進に関する取り組み有無と具体的な内容

次に、女性活躍推進における企業の取り組み状況と課題について、「具体的な取り組み」と「取り組んでいない理由」の2つの観点から報告する。

まず、具体的な取り組み状況を見ると、46.4%の企業が「取り組んでいない」と回答しており、約半数の企業で女性活躍推進への取り組みが行われていないことがわかった。取り組みを行っている企業では、「産休・育児取得の推進強化」が25.4%と最も多く、次いで「時短勤務の導入」の19.3%、「福利厚生整備」の17.5%と続いている。施策においては実施前に計画を策定することが重要だが、「女性活躍推進の計画策定」については選択肢の中で最も低い5.0%であった。

■ 女性活躍推進に関する具体的な取り組み

(n=934) ※複数回答可



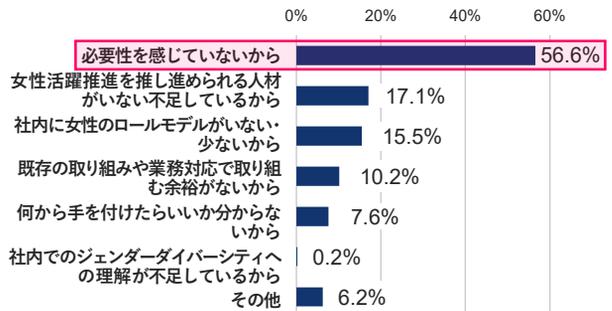
調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

次に、女性活躍に取り組んでいない企業にその理由を聞いた。「必要性を感じていないから」が56.6%と最も多く、女性活躍推進の重要性が十分に理解されていない実態を表していた。それ以外には、「女性活躍推進を推し進められる人材がない・不足しているから」の17.1%、「社内に女性のロールモデルがない・少ないから」の15.5%などの回答が続いた。

今回の結果から、女性活躍推進に関する、個別の制度の導入、対応などはある程度進みつつあるものの、戦略的な計画策定は不十分な状況であることがわかった。計画的な推進体制の整備や、女性活躍推進を経営課題としてまず認識することが重要だといえるだろう。

■ 女性活躍に取り組んでいない理由

(n=433) ※複数回答可



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

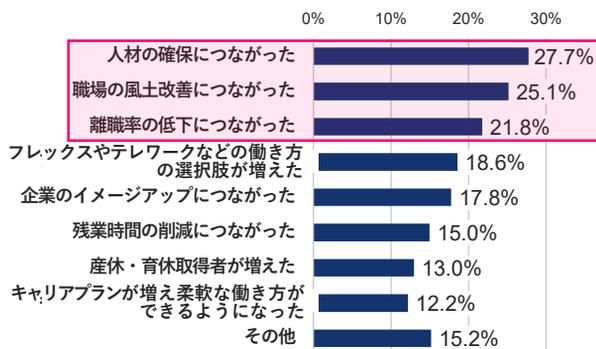
2. 女性活躍推進に向けた取り組み

2-3. 女性活躍推進の効果、課題

最後に、女性活躍推進に取り組んでいる企業が認識する効果と課題について、人材確保・定着、職場環境、企業価値などの観点から調査を行った。まず、効果については、「人材の確保につながった」が27.7%と最も高く、「職場の風土改善につながった」の25.1%、「離職率の低下につながった」の21.8%と続いた。特に人材採用、定着での効果を実感している企業が多いことが分かる。また「フレックスやテレワークなどの働き方の選択肢が増えた」の18.6%、「残業時間の削減につながった」の15.0%など、働き方改革の促進につながる回答も見られた。「その他」では「特になし、変化なし」という回答が目立った。

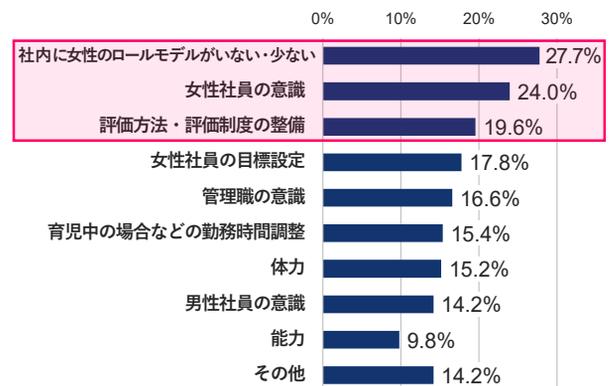
一方、課題については、「社内に女性のロールモデルがない・少ない」の27.7%が最も多く、「女性社員の意識」の24.0%、「評価方法・評価制度の整備」の19.6%と続いた。社内の女性のロールモデルについては、前ページの取り組んでいない企業の要因でも挙げられている。取り組みの障壁にも、取り組んだうえでの課題にもなっており、女性活躍推進における大きな課題の1つといえるだろう。女性活躍推進に取り組んでいる企業は、現時点では多くはないが、取り組みを行っている企業では人材確保や職場環境改善など、具体的な効果が表れている。また、今は対象となっていない企業でも、今後義務化の対象となる可能性も十分考えられる。早いうちから取り組んでいただくことを期待したい。

■ 女性活躍推進の効果 (n=501) ※複数回答可



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

■ 女性活躍に取り組むうえでの課題 (n=501) ※複数回答可



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

3. まとめ・あとがき

3. まとめ・あとがき

○ 後継者の育成、女性活躍推進への取り組みは持続的な企業経営に不可欠

本レポートでは、2つのテーマ「事業承継、後継者の育成」「女性活躍推進に向けた取り組み」に関する調査結果を報告した。

1つ目の「事業承継、後継者の育成」では、次期後継者が「決まっておらず候補者もない」と回答した企業が全体の半数以上（55.9%）に及ぶことがわかった。また、後継者を育成するうえでの課題については、

「経営者の経験やノウハウの伝承」「承継すべき情報の整理」「経営スキルの伝承」などが上位に並んだ。全体を通し、次期後継者の選定や対象となる人材の育成などが積極的に進められているとは言えず、経営者の高齢化に伴って開始され、育成において重要な要素である経営者の経験や経営スキルの伝承については課題意識を感じる経営者が多い傾向が見られた。

企業経営の目的は「存続」である。利益を生み、雇用を通して従業員の生活を守り、社会的な責任を果たすなどの役割がある。しかしながら、次期後継者選びや育成は一朝一夕に成し遂げられるものではない。日頃から自社の経営資源の優位性や課題を意識しつつ、将来的な展望と戦略づくりを進めておく必要がある。

2つ目の「女性活躍推進に向けた取り組み」は、企業

に女性の働く環境整備を求めるものである。

女性活躍推進法（女性の職業生活における活躍の推進に関する法律）は2015年に成立、翌2016年に施行され、改正を繰り返しながら対象企業や取り組み内容の拡大が図られてきた。しかし、その中心は大規模、または中堅企業であり、中小企業に対しては努力義務にとどまっていたのが実態である。

本レポートでも紹介したとおり、中小企業の女性活躍推進に向けた取り組みは鈍く、「取り組んでいない」と回答した企業は46.4%に及んでいる。多くの中小企業で、女性活躍推進への取り組みは意識的に、積極的に取り組まれていない状況が明らかになった。

日本は今後、さらに高齢化と人手不足が深刻化するとされている。また、女性の社会進出やデジタル化の推進により、これまで男性が担っていた業務領域に女性が参画する機会が増え、その傾向はさらに強まると予想される。今後の企業経営、そして企業の存続に女性の存在は欠かせなくなるだろう。現在その必要性を感じていなくても、将来的な社会変化や事業環境の変化もにらみながら、中長期的な女性活用戦略を打ち立てる必要があるのではないかと。

前回のレポートに続き、「中小企業の次世代戦略への対応」の人的資本に関する調査として、「事業承継、後継者の育成」「女性活躍推進に向けた取り組み」の調査結果を報告しました。

「事業承継、後継者の育成」については、半分以上の中小企業で、次期後継者が不在で候補者もない。「女性活躍推進」では、半数近くが取り組んでいない、と両調査において課題が浮き彫りとなりました。企業の目的は「永

続する経営」です。そのためには、次にバトンを渡す後継者が必要になったり、今後の多様化する経営環境に対応するためのダイバーシティ経営の促進、女性が活躍する場を整えたりすることも非常に重要になります。まだ取り組んでいない中小企業は自社の存在意義を考え、社会の公器としての在り方を見直し「永続する経営」を目指して頂きたいと考えます。

フォーバル
GDxリサーチ研究所
所長 平良 学

