地方創生レポート

REGIONAL REVITALIZATION

地元企業の後継者育成に向けた取組みの一考察

わが国の中小零細企業の多くは、後継者難から存亡の機にあります。それは、解散の増加という形で一部表面化し始めていますが、この事態は一企業の問題に留まらず、地域経済の盛衰にもかかわる重大な問題です。そこで今回は、持続可能な地域の維持・発展という観点から、三重銀行・三十三総研が取り組む後継者育成について紹介致します。

キーワード：中小零細企業、事業承継、後継者育成、地方創生、地域金融機関

1．中小零細企業の現状と課題

(1)経営者の高齢化

わが国には、約359万社の企業が存在し、その内の99.7％が中小零細企業です。近年、中小零細企業の経営者の高齢化が進んでおり、このことがわが国とりわけ地域経済に様々な悪影響を及ぼすことが懸念されます。株式会社帝国データバンクが2019年１月時点の97万社を対象に集計・分析した「全国社長年齢分析（2019）」によると、社長の平均年齢は59.7歳（前年比＋0.2歳）で過去最高を更新しています（うち、上場企業は平均年齢58.9歳）。同調査による1990年時点の平均年齢は54.0歳で、18年間で5.7歳高齢化が進みました。また、70歳以上の構成比は全体で22.4％、業種別では、不動産業が30.6％と最も高く、製造業25.4％、卸売業24.9％の順となっています。なお、60歳以上の構成比は全体で51.8％です（図表１）。

図表1　社長の年代別構成比

(%)

業　種	平均年齢	30歳未満	30代	40代	50代	60代	70代	80歳以上
建設業	59.0	0.1	3.4	20.8	26.1	29.6	17.3	2.8
製造業	61.1	0.1	2.4	15.7	25.7	30.8	20.8	4.6
卸売業	60.7	0.1	3.0	16.4	25.7	29.9	20.2	4.7
小売業	59.8	0.2	4.6	18.1	24.8	28.9	18.8	4.6
運輸・通信業	59.5	0.2	3.3	17.7	28.7	28.9	17.8	3.5
サービス業	58.2	0.4	5.6	19.6	27.2	28.8	15.6	2.9
不動産業	61.7	0.2	4.3	15.1	23.1	26.6	22.9	7.7
その他	58.6	0.2	5.1	17.9	26.3	32.4	14.9	3.1
全体	59.7	0.2	3.8	18.3	25.9	29.4	18.5	3.9

（出所）帝国データバンク「全国社長年齢分析」

(2)後継者の有無

中小企業庁は、「2025年までに中小・小規模事業の経営者で、平均引退年齢の70歳を超えるのは約245万人に上り、うち約半数の127万人は後継者が未定。現状を放置すると、廃業の急増により、2025年頃までの10年間累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性がある」と指摘しています。

帝国データバンクが2018年10月時点の27.6万社を対象に実施した「全国『後継者不在企業』動向調査（2018）」（図表２）によると、全体の66.4％に当たる約18万社で後継者が不在です。2016年から３年間の推移では、後継者不在率は、60代52.3％、70代42.0％、80代33.2％といずれの世代も改善しています。しかし、後述する後継者育成に要する期間を合わせて考察すると、スムーズな事業承継が実施できるかは極めて疑問で、危機的状態であることに変わりはありません。

図表2　代表者年代別後継者不在率推移

(%)

		年別 2018	2017	2016
代表者年代別	30代未満	94.1	92.1	94.5
	30代	92.7	92.4	91.3
	40代	88.2	88.1	88.0
	50代	74.8	74.8	75.7
	60代	52.3	53.1	54.3
	70代	42.0	42.3	43.3
	80代以上	33.2	34.2	34.7
全国平均		66.4	66.5	66.1

（出所）帝国データバンク「全国『後継者不在企業』動向調査」

(3)休廃業・解散のリスク

(2)の中小企業庁の指摘に関し、帝国データバンクが実施した「全国『休廃業・解散』動向調査（2018）」によると、2018年（１から12月）に休廃業・解散した企業（含む、個人事業主）は、２万3,026件です。2008年から2018年の推移は、合計件数で減少傾向にあるものの、解散件数は増加

傾向にあります（図表３）。また、休廃業・解散した代表者の年代別構成比は、2018年には70代以上が48.6％と、2008年対比17.6ポイント増加しています（図表４）。加えて、休廃業・解散した代表者年齢のピークも2018年は70歳と、2008年の61歳から９歳上昇しました。

図表3　休廃業・解散件数推移表

（件）

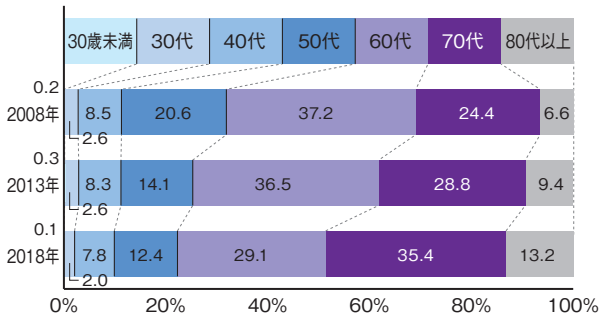
		2008	2009	2010	2011	2012	2013
態様	休廃業	17,380	17,069	15,434	15,793	16,077	15,837
	解散	9,926	9,111	9,409	9,214	9,763	9,464
合計		27,306	26,180	24,843	25,007	25,840	25,301

（%）

		2014	2015	2016	2017	2018	前年比
態様	休廃業	15,025	14,721	14,340	13,946	12,699	▲8.9
	解散	9,081	9,193	10,617	10,454	10,327	▲1.2
合計		24,106	23,914	24,957	24,400	23,026	▲5.6

（出所）帝国データバンク「全国『休廃業・解散』動向調査」

図表4　休廃業・解散した代表者の年代別構成比



（出所）帝国データバンク「全国『休廃業・解散』動向調査」

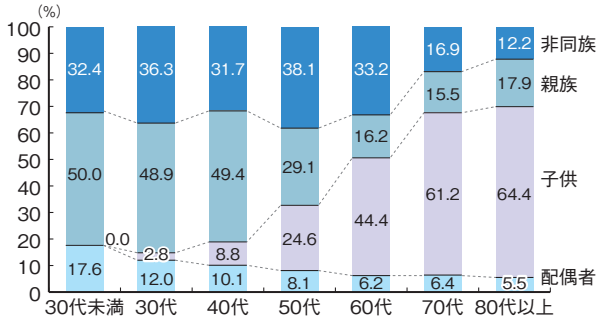
この様に、中小零細企業の事業承継が、わが国経済にとって緊急性を要する最重要の課題であることは明白です。とりわけ働く場の消滅に伴う地域経済へのマイナス影響は甚大で、地域を挙げた事業再編や事業承継の取組みが求められます。

（4）事業承継の動向と企業の問題意識

（2）の「全国『後継者不在企業』動向調査（2018）」によると、27.6万社のうち、詳細な後継候補が判明している約9.3万社の後継者属性は、60代以上の経営者では、子供・配偶者・親族の比率が６割を超え、年代が上がるに連れその比率は高まる傾向にあります（図表５）。

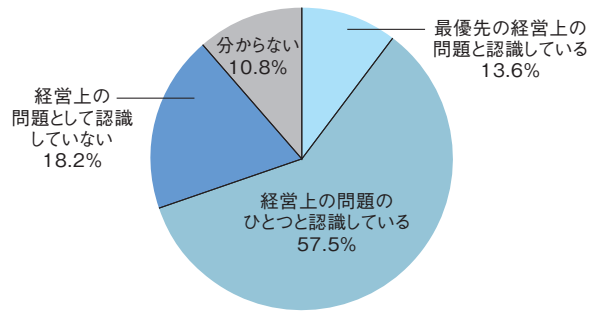
事業承継の考え方について、帝国データバンクが2017年10月に実施した「事業承継に関する企業の意識調査（2017）」（対象：全国２万3,235社、有効回答企業数：１万214社、回答率：44.0％）によると、７割超の企業が「経営上の問題」として認識しています（図表６）。事業承継を進めるための計画の有無については、５割超の企業で、進めていないか計画そのものが無い状態です（図表７）。加えて、図表６で「最優先の経営上の問題」と認識している企業でさえ、終了又は進めている企業は59.0％であることが判明しました（図表８）。また、

図表5　後継者候補属性比率



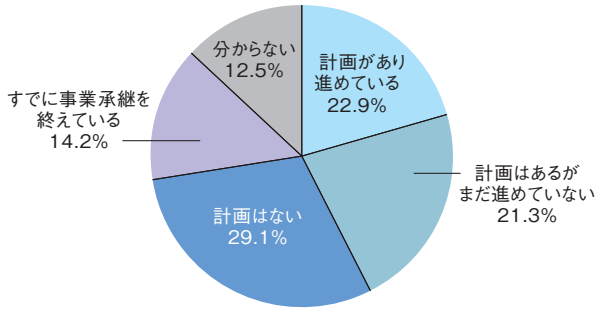
（出所）帝国データバンク「全国『後継者不在企業』動向調査」

図表6　事業承継に対する考え方



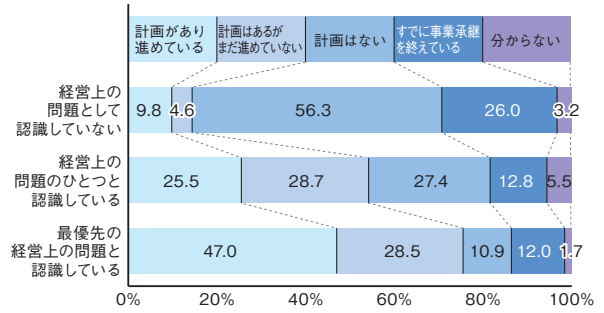
（出所）帝国データバンク「事業承継に関する企業の意識調査」

図表7　事業承継計画の有無（全体）



（出所）帝国データバンク「事業承継に関する企業の意識調査」

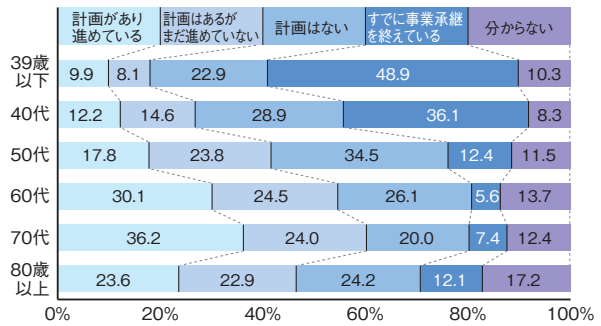
図表8　事業承継計画の有無（経営上の考え方別）



（出所）帝国データバンク「全国『休廃業・解散』動向調査」

経営者が60代の50.6％、70代の44.0％、80歳以上の47.1％の企業が事業承継を進めていない実態が明らかになりました（図表９）。

図表９　事業承継計画の有無（社長の年齢別）



（出所）帝国データバンク「全国『休廃業・解散』動向調査」

種々の帝国データバンクの調査から、経営者が高齢化するも、事業承継への取組みは遅々として進まず、休廃業・解散へと追い込まれていく実態と、連れて地域経済が縮小へと向かう構図が、かつてわが国が経験したバブル崩壊からデフレスパイラルへと向かう「失われた20年」の悪夢の如く蘇ります。

２．事業承継するべきこと

事業承継には、大きく物的承継と人的承継があります。一つ目の物的承継の主なものには、自社株式、事業用資産の資産承継や借入金の個人保証問題があります。自社株式の移動は、中小企業経営承継円滑化法が2009年に施行され、一定の要件を満たすことを条件に、贈与税・相続税の納税猶予や免除が可能となりました。更に、2018年度は、特例措置として事業承継税制を大幅に見直し、対象株数や納税猶予割合等が変更されると共に、2019年度には個人版事業承継税制も創設され、段階を経て物的承継は改善されています。

二つ目の人的承継には、M&Aによる事業譲渡と後継者育成による承継があります。前者について、中小企業等経営強化法の活用等M&Aに向けた法整備が進むと共に事業引継ぎ支援センターも都道府県に設置されマッチング支援を実施しています。後者について、１.(4)で示した通り、後継者に親族を指名する場合が多いにもかかわらず、後継候補者の経営力は未知数で、現経営者に比して経験や見識も浅いことから、承継後の運営体制も含め緻密な承継スキームが不可欠です。人的承継の巧拙は、企業の将来を左右する最も重要な課題の一つで、計画性と長い期間を要します。しかし、わが国では、経営者育成に関わる著作は多くなく（河野大機, 2010）、特に将来の経営者育成に焦点を当て、必要な能力や仕組みを開発する動きは、理論や実践において積極的に行われてきたとは言えません（村瀬慶紀, 2013）。

ここで、企業の大半を占めるファミリー企業の後継者育成に関わる先行研究（山口勝士, 2014）を紹介します。Le Breton-Miller et al.（2004）の承継プロセス「後継者の養育・育成」では、「家庭での教育」を価値観の伝承の場と位置付けます。創業以来の価値観を伝承する上で、家庭内での話や特別なイベントの開催、創業者の話や２代目以降が創業者の話を英雄的に語ることで価値観は伝承されます（Parada&Viladás, 2010）。また、経営者の家庭内での話し方も大切で、顧客や従業員に対するネガティブな発言は、企業を引き継ぐ意欲を損ないます（Cater and Justis, 2009）。更に、より実践的な家庭教育として、夕食の席での新製品のアイディア（Miller&Le Breton-Miller, 2005）やビジネス上の問題点・解決策を話題にすること（Mischl&Iannarelli, 2011）は、後継者の思考力を養うステップとして有効です。

次に、後継者を夏季休暇中等にアルバイトとして雇い、見習い経験をさせることは、働き始める良い機会となります。業務の基礎となるオペレーションの知見が得られると共に従業員からの信頼にも繋がります。加えて、先代経営者との関係も良くなり、育成プロセスに好ましい影響を与えます（Cater and Justis, 2009）。

学校での教育終了後、直ちにファミリー企業に入社するか、他社に就職するかについての研究結果は一貫していません。自社に入社後の経験は、末端の職位から順に経験することが重要視されます。また、異動により様々な部署を経験することも価値があるとされます。更に、リーダーシップを養う観点から、プロジェクト管理者、事業部門管理者へと順次戦略的な意思決定を任せるスタイルで進めます（Churchill&Hatten, 1987）。この先行研究では、家庭内での「養育」から始まり「育成」へと続く、非常に長い時間を掛けた承継の有効性が示されています。

また、経営者育成手段として早期選抜制度を導入している企業を調査した先行研究によると、研修プログラムは、①社内経営塾（74.0％）、②社外エグゼクティブコース受講（43.6％）、③経営改革プランの提出、自己啓発支援が同率（17.9％）で実施されています。また実務経験に基

づく育成方法では、①社内の重要ポストの経験（53.1％）、②子会社・関係会社への出向（43.8％）、③社内特定部門の経験（28.1％）、④海外事業所での勤務（21.9％）の順になっています（守島基博, 2005）。

3. 三重銀総研がかつて取り組んだこと

株式会社三重銀情報サービス（1999年７月三重銀総研に社名変更）は、1996年５月に設立され、株式会社三重銀行のお客様を中心に組織した三重銀経営者クラブ（1996年７月発足、会員企業数約2,200社）の運営が当時の唯一の業務でした。主要業務は会員企業向け情報の提供で、年間約50回のセミナーを開催していました。筆者は、設立時のメンバーで、後に会員事業の責任者となりますが、設立当時はご要望が不明で、時間を捻出しては会員企業の経営者を訪れ、リサーチを繰り返す日々が続きました。その結果、法律・会計・マネジメント・社員教育（マナー等）についてのご要望が多かったため、全国から講師を招きセミナーを開催しました。ここで判明したことは、事業承継やリスク管理等将来ディープインパクトとなり得るが窮迫性の無い事項への経営者の関心は、薄いという事実です。そこで、筆者は企画担当者として、ゴーイングコンサーンであるはずの企業のトップへの警鐘を鳴らすのも、我々の重要な責務であると再認識し、比率の多くを占める終戦以降高度成長期に創業・承継した経営者並びに団塊の世代の経営者が、一線を退く時を意識した長期スパンに立つ事業承継を啓蒙しなければならないとの考えに至りました。例えて、水害発生時、水深が踝ほどの時が危険信号で、その時避難すれば難なく命は守れるものの、膝を超え太腿付近まで増水すると身動きすらままならなくなります。筆者は、日常の業務に多くの時間を取られ、自社株対策や後継者育成等時間のかかる物的・人的承継に関心が向かない高齢の社長と面談を重ねるなかで、水害の危機にも似た焦りを感じました。

そこで、一つ目の取組みとして、現経営者を対象に、物的・人的承継を行う上での留意点をテーマに税理士・司法書士の物的承継に関わる実務家や大学教授・M&A専担者の人的承継に関わる講師を招聘し、定番のセミナー（年１回ペース）を2001年４月から2014年まで計12回開催しました。2007年からは三重銀行との共催となり、更に会議所や商工会も加わったことから、三重銀総研では到底不可能なレベルの啓蒙を、各組織のネットワークをフルに活用することで広域的に実施できました。

二つ目の取組みとして、人的承継の中核となる後継者対象のセミナーを実施しました。手始めは、三重銀行鈴鹿西法人営業部（当時）部長の協力を得て、当該部のお客様を対象に2004年から2007年の３年間（４回/年）、2008年には四日市商工会議所と三重県中小企業家同友会と三重銀総研の共催で、３団体の会員企業の後継者向けに（10回/年）、2009年には三重県北勢連携拠点と共催で北勢地域の後継者向けに（５回/年）実施しました。また、三重銀経営者クラブ会員企業向けに独自の１日セミナーも2008年から2009年に２回実施しました。

三重銀総研では2001年以来本取組みを実施し、筆者は責任者として企画・セミナー講師を担当しましたが、自身の焦燥感とは裏腹に承継の進まない現実を目の当たりにし、無力感を味わうと共に、啓蒙の難しさを痛感しました。企業経営は想像力が源泉ですが、人は、リスクには目を背けるし、自身には降りかからないと思っている、又は目の前の仕事に忙殺されて後回しにしているということだろうと思います。

4. 三重銀行・三十三総研（旧三重銀総研）の取組み

2015年５月１日、現在の取組みに至るまたとないチャンスが訪れます。三重銀行と三重銀総研との経営幹部会議において、渡辺頭取が、後継者育成の重要性に触れ、至急三重銀行と三重銀総研で育成塾を開講するよう指示がありました。上述の通り限界を痛感していた筆者に光明が見えた瞬間です。早速、三重銀総研コンサルティング部と会員事業部及び三重銀行営業企画部で骨子作りを開始しました。先進事例の確認や上記３.の経験を踏まえつつ、頭取から指示のあった、①後継者に必要な経営の基礎が体系的に学べること、②会員相互の交流が図られ、受講者が経営者となった後もお互いに同窓生としてプラスのストロークを交換し合える場を提供することを念頭に内容を固めました。講義については筆者が一人で受け持つことにしました。この類の研修会は外部から招聘した講師が講義ごとに毎回変わるケースがほとんどで、金融機関は事務局を担っています。しかし、経営に横串を指して多角度から考察できた方が、受講者のためになるとの考えに至り、既に20年以上の経営指導経験のある筆者が基礎部分を担当し、

今後必要に応じ、テーマに即した専門家を招聘する（当然筆者は、解説のためその場に同席する）パターンを選択しました。「基礎コース」の初回は、頭取の開講挨拶と外部講師による講演会で、次世代育成塾OB（以下、OB）にも聴講の案内をします。講演会終了後は、頭取以下三重銀行・株式会社三十三総研（2018年8月三重銀総研から社名変更）担当役職員（以下、主催者側）も加わり懇親会を開催し、受講者相互及び主催者側との親睦を図ります。２回～８回（最終回）の講義は筆者が受け持ち、講義終了後は毎回（除く、最終回）自由参加の夕食会を開催するので、同期生及び主催者側との親睦は更に深まります。最終回は、講義終了後、頭取より修了証書の授与及び場所を懇親会場に移して、修了生に加えOBと主催者側も参加して、異業種交流会が開催されます（図表10、図表11）。「基礎コース」終了後は、OB向けカリキュラムとして、自社の経営分析や中期経営計画策定等の実務能力、ケースメソッド手法を活用したリスクマネジメント能力の習得等、より実践的なメニューをゼミや合宿形式で実施し、経営力向上に加え、他の期生との人脈形成の場としています。

図表10　開講・講義・合宿風景

図表11　次世代育成塾「基礎コース」カリキュラム

回数	テーマ	内容
1	開会挨拶	●ご挨拶
	経営者による講演	●外部講師による講演
	懇親会	●三重銀行・三十三総研役職員参加
2※	経営者としての考え方	●企業の意義、経営者の役割
		●経営者としてのものの見方　ほか
	わが社の存在意義とあるべき姿	●わが社の果たすべき使命
		●わが社のあるべき姿　ほか
3※	経営革新の必要性と進め方	●経営革新の必要性
		●経営革新の進め方　ほか
	現在の事業構造分析	●わが社の事業構造分析
		●わが社の「強み」と「弱み」　ほか
4※	経営環境分析	●環境認識の重要性
		●市場の分析　ほか
5※	新事業分野の見つけ方	●事業アイデアの抽出
		●ビジネスイメージの構築　ほか
6※	組織づくりとコミュニケーション	●活力ある組織をつくる
		●コーチング手法の習得　ほか
7※	財務の知識	●財務分析
		●危ない会社の見分け方　ほか
8	積極精神の勧め	●現代を生き抜くための人間的魅力づくり
		●実践自己育成法　ほか
	今後の10年を見据え為すべきこと	●わが社の10年後のあるべき姿
		●実現のために為すべきこと　ほか
	修了証書授与式	●修了証書授与
	異業種交流会	●本塾OB、三重銀行・三十三総研役職員参加

※第2回～第7回の研修会終了後、会費制の夕食会（自由参加）を開催

5. 後継者育成のポイント

P.F.ドラッカー（「マネジメント」, 2001）は、「企業をはじめとするあらゆる組織は、社会の機関である。組織が存在するのは、組織自体のためではない。自らの機能を果たすことによって、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすためである」と述べています。経営判断の機軸を、ドラッカーの言う「組織の存在意義」に置くことは重要で、組織マネジメントも同様の考え方で実行されます。この点を踏まえ、後継者が体得すべき考え方やスキルについて、筆者の考察を８点に絞って以下に示します。一つ目として、後継者は、存続することの大切さ・厳しさを自覚し、覚悟を持って経営に当たる必要があります。なぜなら、地域・従業員・顧客等守るべき様々な利害関係者は数多く存在するからです。二つ目は、経営理念の理解です。企業の存在意義は、経営理念の実践により示されます。経営理念が企業の価値基準であることを心に刻み、組織への浸透を図る必要があります。三つ目は、長期的ビジョンの堅持です。「三方良し」に立脚し、浮利を追わず、長期目線に立った方向性を示す必要があります。四つ目は、自己統

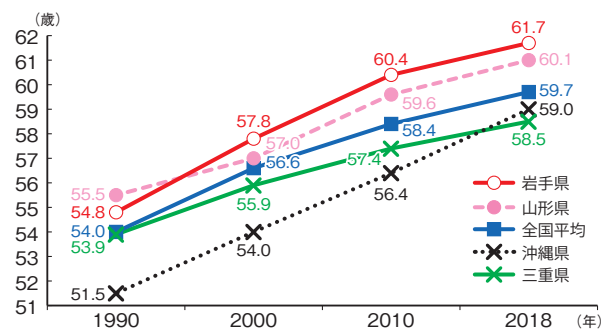
制です。トップに立つと自身に甘え、自我が正しい組織の運営を妨げます。内省を常とし、身を引き締めて経営に当たらなければなりません。五つ目は、外部環境の認識とSWOT分析です。企業を取り巻く環境は日々変化します。情報には常に敏感に、仮説を立てて将来を予測することを怠ってはいけません。六つ目は、財務分析です。常に自身の状態を診断し、健康で筋肉質な企業体質を維持しなければなりません。七つ目は、リスク管理です。経営者たるもの、自社に降りかかるリスクを瞬時に分析し、受容・回避の選択及び俊敏な行動が必要です。八つ目が従業員への労りです。経営者一人の力は有限です。常に従業員一人ひとりに気を配り、やりがいを持って働けるモラルの高い組織を構築する必要があります。

次に、中小零細企業で適用可能な「育成」手法として、「経営力向上」、「社内機構の整備」、「経営者自身の関わり方」の３点から考察します。一つ目の「経営力向上」策は、①他社（同業又は金融・IT等自社に関わる周辺業種）で勤務経験を積む、②入社後は数年かけて基幹業務の経験を積む、③プロジェクトリーダーに任命し新規事業や第二創業の責任者としてマネジメント実績を積む、④「社長室長」等に任命し会社全体を見る、⑤現経営者・営業担当者と同行訪問を重ね取引先との人脈形成を行う、⑥金融機関・商工団体等主催の異業種組織での人脈形成を行う、⑦弁護士・税理士・経営コンサルタント等ブレイン形成を行う、です。二つ目の「社内機構の整備」は、①後継者より優秀でかつサポートに徹することができない人材の活用方法の検討、②経営者の番頭の処遇及び経営者引退時の同時引退等の検討を行う、です。三つ目の「経営者自身の関わり方」は、コーチに徹します。残念ながら後継者の未熟を外部や従業員の前で指摘する経営者が数多く存在しますが、本人は、自社に対する愛情や責任感や寂しさから、つい口出ししてしまうのでしょう。このケースでは、後継者との関係性が希薄・破滅に向かい、組織のガバナンスが崩れていきます。経営者は、会長等就任後は、後継者が課題を抱えた時のモチベーション維持やメンタル面のサポートなど、遠くから伴奏する形で見守り、バックアップに徹する心のゆとりが必要になります。

６．地域経済への影響

2001年から実施した啓蒙等が地元企業の事業承継にどれ程影響したのかは不明ですが、前掲の「全国社長年齢分析（2019）」結果から、1990年に全国平均と同レベルであった三重県の社長平均年齢は、2018年には全国で一番若くなっています（図表12）。また、次世代育成塾修了生総勢104名のうち、後継対象である75名の20％（15名）が新たに経営者として就任しています。

図表12　社長の平均年齢の推移（都道府県別）



（出所）帝国データバンク「全国社長年齢分析（2019）」を基に三十三総研作成
（注）1990年時点で最も平均年齢が高い「山形県」と最も平均年齢が低い「沖縄県」、2018年時点で最も平均年齢が高い「岩手県」と最も平均年齢が低い「三重県」と「全国平均」を比較。

三十三フィナンシャルグループ（2018年４月、三重銀行と第三銀行が経営統合して発足）が、地域金融機関として、「今後地域経済を支える担い手をどのように育成していくか」という命題に対する取組みとして重要な項目は以下の３点です。一つ目は既に一定レベルの売上を計上する現存企業の価値に鑑み、当該企業の存続可能性を高める事業承継支援を積極的に行うこと、二つ目は承継後のステップとして、事業承継した後継者を対象に第二創業を支援することで新たな価値の創造に貢献すること、三つ目は英国の13.2％、仏国の13.1％と比較して低水準にあるわが国の開業率5.6％（2017年度）を引き上げるべく、今まで以上に創業支援に注力することです。地域の資源を有効に活用し、魅力と活力ある地域の創造目指して、今後とも邁進して参ります。

著者：伊藤 公昭　博士（学術）
役職：株式会社三十三総研　専務取締役
兼職：株式会社三重銀行　地方創生推進室長、国立大学法人三重大学　理事（産学連携）客員教授、
地域イノベーション学会　理事

San ju san Institute of Research,Ltd. All rights reserved.