

地元企業の後継者育成に向けた取り組みの一考察 A Study of Succession Planning Initiatives for Local Businesses

伊藤 公昭*
Kimiaki ITO

This study will identify issues facing small and medium-sized enterprises related to business succession and introduce a case study of succession planning for local companies conducted since 2001 by The Mie Bank, Ltd. (now San ju San Bank, Ltd.) and Miegin Institute of Research, Ltd. (now San ju San Institute of Research, Ltd.), a group of regional financial institutions. Mie Prefecture has maintained the lowest rate of successor absence in Japan for two consecutive years (2021 and 2022), and we hope that similar efforts will be expanded nationwide to help smooth the progress of business succession.

Key words : small and medium-sized enterprises, business succession, succession planning, regional development, regional financial institutions

本研究は、事業承継に係る中小零細企業の課題を明らかにすると共に、2001年から地域金融機関グループである株式会社三重銀行（現：株式会社三十三銀行）・株式会社三重銀総研（現：株式会社三十三総研）が地元企業向けに実施した後継者育成の事例を紹介する。三重県は、2年（2021年、2022年）続けて後継者不在率国内最低水準を維持しており、同様の取り組みが全国拡大し、事業承継の円滑な進展の一助になればと考える。

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

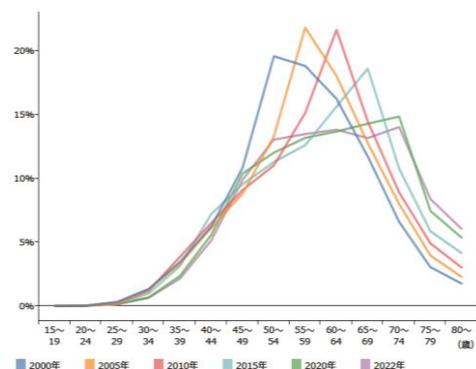
(1) 経営者の高齢化

わが国には約 358 万社の企業が存在し、中小零細企業が 99.7% を占める(中小企業白書 2023)。近年、中小零細企業の経営者の高齢化が進行し、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る。株式会社帝国データバンクが 2022 年 12 月時点の約 147 万社を対象に集計・分析した全国「社長年齢」分析調査(2022 年)によると、社長の平均年齢は 60.4 歳(前年比+0.1 歳)と 32 年連続の上昇で過去最高を更新。同調査による 1990 年時点の平均年齢は 54.0 歳で、32 年間で 6.4 歳高齢化が進んだ。なお、70 歳以上の構成比は 25.2% (図表 1)。

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	59.9	0.1	2.5	17.4	30.1	26.1	19.9	3.9
製造業	61.4	0.1	2.0	14.2	28.4	28.4	21.1	5.7
卸売業	61.2	0.1	2.5	14.7	27.9	27.6	21.3	5.8
小売業	60.4	0.2	3.7	17.2	26.6	25.8	20.7	5.7
運輸・通信業	60.2	0.2	2.7	14.9	32.2	27.3	18.5	4.3
サービス業	58.9	0.3	4.6	18.8	28.4	26.6	17.7	3.7
不動産業	62.5	0.2	3.6	14.3	23.9	24.3	24.2	9.5
その他	59.4	0.2	4.4	18.0	26.6	28.8	18.4	3.6
全体	60.4	0.2	3.1	16.5	28.4	26.6	20.2	5.0
うち上場企業	58.7	0.0	2.5	15.2	30.7	41.8	9.0	0.8

(出所)帝国データバンク「全国社長年齢分析」(2022年)

(図表 1 社長の年代別構成比)



(出所)中小企業白書2023
(注)「2022年」については、2022年11月時点のデータを集計している。

(図表 2 年代別に見た、中小企業の経営者年齢の分布)

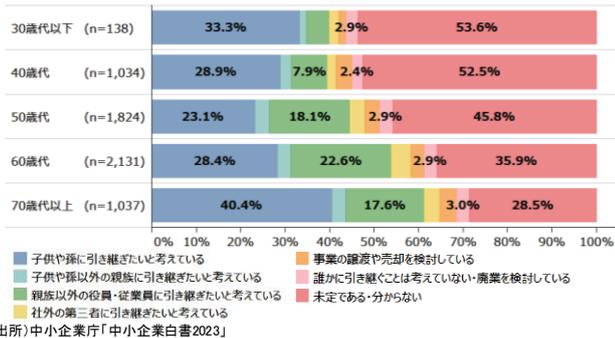
図表 2 は、経営者年齢分布を 2000 年から 5 年毎に示しているが、経営者年齢のピークが高齢化に向けシフトしている。また、2020 年以降、団塊世代の経営者が引退し、ピークは各年代に分散した。一方、2022 年は 75 歳以上の経営者割合が高まっていることから、事業承継が円滑に実施されていない企業実態が反映されたものと推察される(中小企業白書 2023)。

(2) 事業承継の意向と企業の問題意識

株式会社東京商工リサーチが 2022 年 12 月に実施

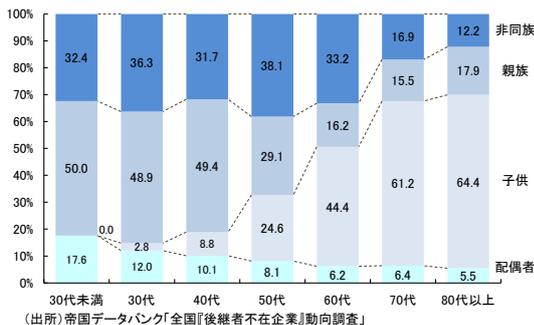
* 正会員、(株)三十三総研 代表取締役副社長、国立大学法人三重大学 学長アドバイザー 客員教授

した「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」によると（図表 3）、経営者の事業承継に係る年代別の意向は、「子や孫に引き継ぎたい」と考える者が 60 歳代で 28.4%、70 歳以上で 40.4%、「親族以外の役員・従業員に引き継ぎたい」と考える者がそれぞれ 22.6%、17.6%だった。一方、「未定・分からない」はそれぞれ 35.9%、28.5%で、別調査ながら図表 2 の社長年齢別構成比を裏付ける結果となった。



(図表 3 経営者の年代別に見た事業承継の意向)

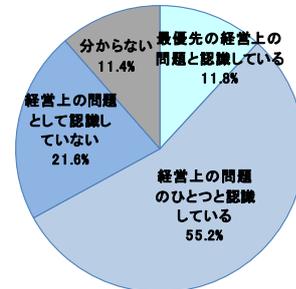
帝国データバンクが 2018 年 10 月時点の 27.6 万社を対象に実施した「全国『後継者不在企業』動向調査 (2018)」によると、詳細な後継候補が判明している約 9.3 万社の後継者属性は、60 代以上の経営者では、子供・配偶者・親族の比率が 6 割を超え、年代が上がるに連れその比率は高まる傾向にある（図表 4）。



(図表 4 後継者候補属性比率)

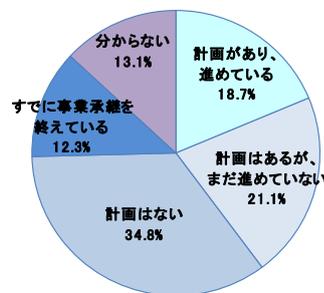
事業承継に対する考え方について、帝国データバンクが 2020 年 8 月に全国 2 万 3,689 社を対象に実施した「事業承継に関する企業の意識調査 (2020)」によると、67%の企業が「経営上の問題」として認識しているものの（図表 5）、事業承継を進めるための「計画の有無」については、55.9%の企業で、進めていないか計画そのものが無いと回答（図表 6）。加えて、「最優先の経営上の問題」と認識して

いる企業でさえ、終了又は計画を進めている割合は 56.3%にとどまる。「社長の年齢別」では、60 代の 56.2%、70 代の 49%、80 歳以上の 51.9%が事業承継に着手していない実態が明らかになった（図表 7）。



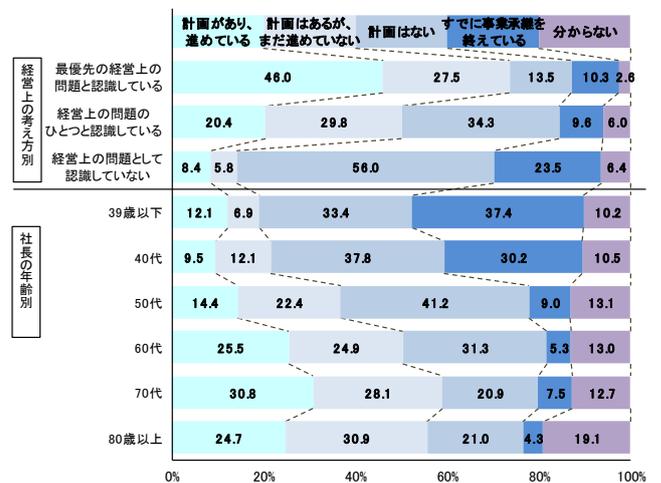
(出所) 帝国データバンク「事業承継に関する企業の意識調査」(2020年)

(図表 5 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」(2020年)

(図表 6 事業承継計画の有無 (全体))



(図表 7 事業承継計画の有無)

上記調査結果から、経営者の高齢化が確実に進行するものの、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る可能性がある。

2. 事業承継すべきこと

事業承継は、物的承継と人的承継に大別される。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る。自社株式の承継は、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った。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るなど、段階を経て物的承継環境は確実に改善されている。

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る。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た。三重県では、公益財団法人三重県産業支援センター内に窓口が設置され、親族内・第三者への事業引継ぎやM&Aなどのマッチング支援を実施している。後者について、後継者候補となる親族等の経営力が未知数であることや、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て、緻密な承継スキームが不可欠となる。また、人的承継には計画性と長い期間を要し、その巧拙が、企業の将来を左右するほどの重要な課題の一つであるにもかかわらず、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ない（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）を紹介する。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る。創業以来の価値観を伝承するうえで、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る（Parada&Vilad s, 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う（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ある。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る。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る。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る（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ない。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る。異動により様々な部署を経験することも価値がある。そして、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る

（Churchill&Hatten, 1987）。本先行研究では、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る。

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%）で実施されている。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%）の順になっている（守島基博, 2005）。

3. 三重銀総研（現三十三総研）の取り組み

株式会社三重銀情報サービス（1999年7月株式会社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。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るが、設立当初は、ニーズ把握を目的に会員企業の経営者を訪問する日々が続いた。要望は、法律・会計・マネジメント・社員教育（マナー等）が多数を占めたため、全国から

講師を招きセミナーを開催した。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が極めて薄いという事実。筆者は会員企業の要望を実現することに加えて、経営者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、多数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期を意識し、長期スパンに立脚した事業承継を啓蒙しなければならないとの考えに至った。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る。筆者は、日常の業務に多くの時間を割き、本来取り組まなければならない自社株対策や後継者育成等の手間と時間のかかる物的・人的承継に関心を向けようとし、高齢経営者と面談を重ねるなかで、水害の危機にも似た焦燥感を持った。そこで、一つ目の取り組みとして、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・司法書士等物的承継に関わる実務家や大学教授・M&A専担者等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回開催した。2007年からは三重銀行との共催となり、更に県内の商工会議所や商工会も加わったことから、三重銀総研では不可能なレベルの広範囲な啓蒙が、各組織のネットワークをフルに活用することで実現できた。二つ目の取り組みとして、人的承継の中核となる後継者対象のセミナーを実施した。手始めは、三重銀行鈴鹿西法人営業部の協力を得て、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回実施した。

上述のように三重銀総研では2001年以来本取り組みを実施し、筆者は責任者として企画やセミナーでの講師を担当したが、自身の焦燥感とは裏腹に承

継が遅々として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た。企業経営は想像力が源泉だが、人はリスクに目を背けるし、自身には降りかからないと考える、又は目の前の仕事に忙殺されているのも事実で、後回しになっていたものと推察する。

4. 三重銀行（現三十三銀行）、三重銀総研（現三十三総研）の新たな取り組み

2015年5月1日、現在の取り組みに至るまたとないチャンスが訪れる。三重銀行（2021年5月株式会社三十三銀行設立）と三重銀総研（2018年8月株式会社三十三総研に社名変更）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った。上述の通り限界を痛感していた筆者に光明が見えた。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。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た。講義は筆者が一人で受け持つことにした。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、金融機関の多くは事務局を担っている。しかし、事柄に横串を指して多角度から経営を考察すると共に受講者の成長レベルに応じてきめ細かく指導する方法が、より受講者の理解を深めるとの考えに至り、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）にも聴講の案内をする。講演会終了後は、頭取以下三十三銀行・三十三総研の担当役職員（以下、主催者側）も加わり懇親会を開催、受講者相互及び主催者側との親睦を図る。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し、同期生及び主

催者側との親睦を深める。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OBと主催者側も加わり異業種交流会を開催。「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、経営力向上と他期生との人脈形成の場としている（図表 8、図表 9）。



（図表 8 開講・講義・合宿風景）

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
	交流会	●銀行役員なども参加する交流会
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	●決算書の見方 ●損益分岐点分析 ほか
8	与信管理の基本	●危ない会社の見分け方 ほか
	積極精神の勤め	●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 異業種交流会	●修了証書授与 ●本塾OB、銀行役員も参加する交流会

※第2回～第7回の研修会終了後、会費制の懇親会（自由参加）を開催

（図表 9 次世代育成塾「基礎コース」カリキュラム）

5. 後継者育成のポイント

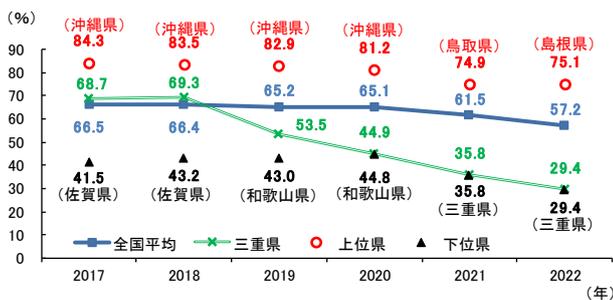
P. F. ドラッカー（「マネジメント」, 2001）は、「企業をはじめとするあらゆる組織は、社会の機関である。組織が存在するのは、組織自体のためではない。自らの機能を果たすことによって、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすためである」と述べている。経営判断の機軸を、ドラッカーの言う「組織の存在意義」に置くことは重要で、組織マネジメントも同様の考え方で実行される。この点を踏まえ、後継者が体得すべき考え方やスキルについて、筆者の考察を8点に絞って以下に示す。一つ目として、後継者は、存続することの大切さ・厳しさを自覚し、覚悟を持って経営に当たる必要がある。なぜなら、地域・従業員・顧客等守るべき様々な利害関係者は数多く存在するから。二つ目は、経営理念の理解。企業の存在意義は、経営理念の実践により示される。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る。三つ目は、長期的ビジョンの堅持。「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る。四つ目は、自己統制。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る。内省を常とし、身を引き締めて経営に当たらなければならない。五つ目は、外部環境の認識とSWOT分析。企業を取り巻く環境は日々変化する。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ならない。六つ目は、財務分析。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らない。七つ目は、リスク管理。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。八つ目が従業員への労り。経営者一人の力は有限。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る。

次に、中小零細企業で適用可能な後継者の「育成」手法として、「経営力向上」、「社内機構の整備」、「承継後の経営者自身の関わり方」の3点から考察する。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。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。三つ目の「承継後の経営者自身の関わり方」は、コーチに徹する。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する。加えて、経営者本人は、自社に対する愛情や責任感や寂しさからか、後継者のやり方について口出ししてしまう。本ケースでは、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く可能性が高い。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る。その点、承継後の時間の活用法は、経営者自身で承継前から準備しておくが良い。

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与えた影響は計測不能なもの、前掲の「全国『後継者不在企業』動向調査」結果から、2017年に68.7%と全国平均66.5%をやや上回るレベルであった三重県の後継者不在率は、2021年35.8%、2022年29.4%と2年連続全国で最も低い水準を維持している(図表10)。なお、三十三銀行・三十三総研が主催する次世代育成塾修了生総勢173名のうち、70名の40.5%が代表取締役就任した。



(出所) 帝国データバンク「全国企業『後継者不在率』動向調査」を基に三十三総研作成
(注) 2017年以降、各年の都道府県別後継者不在率の最も高い都道府県、最も低い都道府県、「全国平均」、「三重県」を比較。

(図表10) 都道府県別後継者不在率の推移

地域金融機関グループである三十三銀行・三十三総研が、「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り組みとして重要な項目は以下の3点。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12.4%(2021年度)、仏国の11.3%(2020年度)など先進諸国と比較して、今なお低水準にあるわが国の開業率4.4%(2021年度)を引き上げるべく(出所:中小企業白書2023)、より一層創業支援に注力すること。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も邁進する。

参考文献

1. 中小企業庁, 附属統計資料「産業別規模別企業数」, 『中小企業白書2023年版』, III-p12
2. 株式会社帝国データバンク, 全国「社長年齢」分析調査(2022年), pp2-3
3. 中小企業庁, 第2部「変革の好機を捉えて成長を遂げる中小企業」『中小企業白書2023年版』, II-pp116-119
4. 株式会社帝国データバンク, 全国「後継者不在企業」動向調査(2018年), p5
5. 株式会社帝国データバンク, 事業承継に関する企業の意識調査(2020年), pp2-3
6. 河野大機, 「経営者教育の実践と理論」, 『経営力創成研究』第6号, 2010, pp19-30
7. 村瀬慶紀, 「日本企業における経営者の後継者育成」, 『経営力創成研究』第9号, 2013, pp103-114
8. 山口勝士, 「ファミリー企業における効果的な後継者育成プロセス」, 2014
9. P. F. ドラッカー(著) 上田惇生(編訳), 『【エッセンシャル版】マネジメント 基本と原則』, ダイヤモンド社, 2001, p9
10. 株式会社帝国データバンク, 全国企業「後継者不在企業」動向調査(2019, 2020, 2021, 2022)
11. 中小企業庁, 第2部「変革の好機を捉えて成長を遂げる中小企業」『中小企業白書2023年版』, II-p192