

後継経営者の育成と地域産業振興

久保田典男

(島根県立大学)
(総合政策学部講師)



多くの中小企業では、経営者の高齢化の進展に伴い事業承継が課題となっている。中小企業金融公庫総合研究所（現・日本政策金融公庫総合研究所）が実施したアンケート調査の結果¹に基づいて事業承継の課題をみると、「後継者の教育」をあげる企業が全体の7割強と最も高い割合を占めている。また、「従業員などの支持、理解の確保」、「取引先、金融機関などの支持、理解の確保」といったステークホルダーの支持、理解の確保をあげる割合も高い。

この結果は、中小企業の事業承継問題を考察するにあたり、後継者の育成や社内、社外の関係者の支持・理解の確保など、経営の本質的な側面に着目する必要性を示している。

一方、地域産業を取り巻く環境は、人口減少、少子高齢化、地方財政の逼迫、経済のグローバル化などの影響を受けており、厳しい状況が続いている。地域産業を振興させるためには、地域の中小企業の経営者が地域産業振興の担い手となって事業を発展させることが求められる。そのためには個々の中小企業が事業承継の課題を解決する必要があることから、地域産業を振興することと、地域の中小企業が事業承継の課題を解決することとは密接な関係がある。後継者の育成が中小企業の事業承継における課題の中で最も重要なものであるならば、地域の中小企業が地域産業振興の担い手となるような後継者を育成することこそが、地域産業振興と中小企業の事業承継の円滑化といった、わが国が抱える2つの大きな課題を解決するためのカギとなると考えられる。

筆者は、これまで中小企業の事業承継問題について研究を行い、特に最近では後継者の育成について、事業承継を契機に事業を発展させた経営者などにインタビュー調査を行ってきた。そこでわかったことは、後継者は「育てる」のではなくて、自分で「育つ」ものであるということである。後継者が「育つ」とはどういうことかという、後継者がさまざまな能力を形成していくことである。とくに昨今、中小企業を取り巻く経営環境が目まぐるしく変化する中、事業を承継する後継者には事業承継を契機に経営革新を遂行することが求められるが、このような経営革新を遂行していくような能力が、後継者が形成していく能力の一例としてあげられる。したがって、後継者の育成とは、後継者が能力を形成することを先代経

1 中小企業金融公庫総合研究所（2008）「事業承継を契機とした経営革新」中小公庫レポートNo.2008-1、p.5

営者などが助けたり、そのための環境を整備したりすることであると考えられる。

後継者が能力を形成できるような環境を整備することの代表例としては、後継者が入社を経て役員に就任した後ぐらいの時期において、自社にとって新たな取組みとなるような新事業への展開や、新規販路の開拓などといった新たなプロジェクト遂行の担い手に後継者を任命することがあげられる。

新たなプロジェクト遂行の担い手となることがどのように後継者の能力形成につながるかについてみていくと、新たなプロジェクトを遂行するプロセスを経て、後継者が自社の事業基盤や問題点を客観的に把握することが可能となる。また、役員就任後という時期に新たなプロジェクトを遂行することで、近い将来に経営者としてマネジメントを行うことの予行演習ができる。新たなプロジェクトを遂行するためには、従業員や取引先、金融機関などといった社内、社外のステークホルダーとの調整が必要となる。そして、後継者がステークホルダーとの調整を経て、新たなプロジェクトで実績をあげて結果を残すことができれば、社内、社外のステークホルダーから支持・理解を確保することが可能となるのである。

こうした、新たなプロジェクト遂行の担い手に後継者を任命することを地域産業振興と関連させて考えると、地域産業振興につながるような新たなプロジェクトを後継者に担わせることで後継者育成を図っていくということになるが、実際に後継者が地域産業振興の担い手となっている事例がみられる。

島根県浜田市は、浜田港という地域資源を有しているが、北東アジアとの地理的近接性を生かして、浜田市近隣の中小企業が、自社の製品・商品を浜田港からロシアへと輸出する試みが行われている。日本製の高付加価値な製品・商品を評価するロシアの消費者に対し、日本の3倍程度の末端価格で販売されているのである。こうしたロシア向け輸出の担い手となっているのが、各企業の後継者である場合が多い。このことは、後継者がロシア向け輸出という自社にとっては新たなプロジェクトを担うことで、将来に事業を承継するための準備を行っているという見方もできる。浜田港は2010年8月に国の直轄事業で集中整備する重点港湾に選ばれており、今後、浜田港を利用した輸出入促進への期待が一層高まっている。

後継者育成というと、事業運営の経験を後継者と共有したり、社外経験を積ませたりするなどといった先代経営者が積極的に関わる取組みがイメージされがちであるが実際にはそれだけではない。後継者の入社後にプロジェクトなどを「任せる」、後継者に実績を積みせ役員・従業員などから支持・理解を得るための「チャンスを与える」、後継者の取組みに「理解を示す」などといった環境の整備を行うことも後継者育成においては重要な要素となるのである。そして地域産業振興につながるような新たなプロジェクト遂行の機会を後継者に与えることが、個々の中小企業にとっては事業承継の円滑化につながり、地域全体にとっては地域経済の発展につながるのである。