

# 小規模企業における事業承継の課題と支援策

## ～地域金融機関における事業承継支援～



久保田 典男  
(島根県立大学)  
総合政策学部准教授

### 目次

1 はじめに	(1) 山陰合同銀行
2 先行研究	(2) 日本海信用金庫～「せがれ塾」の取組み
(1) 小規模企業における事業承継の現状と課題	(3) 「せがれ塾」参加後に事業を承継した小規模企業の事例
(2) 地域金融機関における事業承継支援	(4) 企業事例の考察
3 島根県に本店を置く地域金融機関の事業承継支援の事例	4 まとめ

## 1 はじめに

わが国の全国の企業数は、2001年から2012年の約10年の間に、470.3万社から、386.4万社へと17.9%減少した。企業数減少の内訳をみると、2012年現在で企業数全体の86.5%を占める小規模企業<sup>1</sup>が、2001年から18.5%減少していることが大きな要因となっている。

こうした企業数の減少は、特に地方において深刻なものとなっている。島根県の企業数は

2001年から2012年の間に22.0%減少しており全国の減少幅を上回っている。小規模企業の構成比についても2012年現在で企業数全体の88.2%と全国のそれを上回っており、2001年からの減少幅は22.3%となっている(図表1)。このことから、とくに地域経済においては、小規模企業の減少をいかに食い止めるかが喫緊の課題となっている。

小規模企業の減少を食い止めるには、起業・創業を促進させる方法もあるが、既存の企業の

1 中小企業基本法第2条では、「小規模企業者は、おおむね常時使用する従業員の数が20人(商業又はサービス業に属する事業を主たる事業として営む者については5人)以下の事業者をいう」とされている。2014年6月に成立した小規模企業振興基本法第2条においても、小規模企業者は中小企業基本法の定義にしたがうとされていることから、本稿においても中小企業基本法による小規模企業者の定義を採用する。

事業承継を円滑に推進することで廃業を食い止めることが非常に重要である。中小企業庁編『中小企業白書2006年版』によると、年間約29万社の廃業企業のうち、約7万社が「後継者がいない」ことを理由とする廃業であると推定され、その雇用が完全に喪失された場合を仮定すると、失われる従業員の雇用が毎年約20万人～35万人に上ると推定される、としている。また、事業承継を円滑に推進することは、従業員の雇用だけでなく企業固有の技術・ノウハウの維持・確保など企業の発展においても重要である。

しかしながら、地域の小規模企業が自社単独で事業承継に関する様々な課題を解決することは容易ではない。こうした中、地域の情報ネットワークの要であり、人材やノウハウを有する地域金融機関が、資金供給者としての役割にとどまらず、地域の中小企業等に対する経営支援や地域経済の活性化に積極的に貢献し

ていくことが強く期待されている<sup>2</sup>。

そこで本稿では、小規模企業における事業承継の課題を整理しつつ、地方の小規模企業における事業承継推進において地域金融機関の果たすべき役割について、島根県に本店を置く地域金融機関の事業承継支援の取組事例から考察することを目的とする。

## 2 先行研究

### (1) 小規模企業における事業承継の現状と課題

2014年6月に成立した小規模企業振興基本法では、第16条において「小規模企業の創業の促進及び小規模企業者の事業の承継又は廃止の円滑化」が規定されており、小規模企業の振興に関する基本的施策として事業承継が位置づけられている。2014年10月には小規模企業振興基本法に基づいて、4つの目標と10の重

図表1 全国と島根県における規模別企業数の推移 (2001年から2012年)

(単位：社)

全国 (企業数)	2001年		2012年	減少率 (2001年→2012年)	
	割合	企業数			
中小企業	99.7%	4,689,609	99.7%	3,852,934	-17.8%
うち小規模企業	87.2%	4,102,169	86.5%	3,342,814	-18.5%
うち中規模企業	12.5%	587,440	13.2%	510,120	-13.2%
大企業	0.3%	13,430	0.3%	10,596	-21.1%
合計	100.0%	4,703,039	100.0%	3,863,530	-17.9%

島根県 (企業数)	2001年		2012年	減少率 (2001年→2012年)	
	割合	企業数			
中小企業	99.9%	31,092	99.9%	24,256	-22.0%
うち小規模企業	88.6%	27,565	88.2%	21,405	-22.3%
うち中規模企業	11.3%	3,527	11.7%	2,851	-19.2%
大企業	0.1%	34	0.1%	22	-35.3%
合計	100.0%	31,126	100.0%	24,278	-22.0%

資料：総務省「事業所・企業統計調査」再編加工及び総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」再編加工  
 出所：中小企業庁編（2005）、中小企業庁編（2015a）にもとづき筆者作成

2 金融庁（2015）「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」

点施策からなる「小規模企業振興基本計画」が発表された。同計画では、4つの目標の一つとして「新陳代謝の促進」が掲げられており、事業承継に関する内容は、10の重点施策のうち、新陳代謝の促進に係る重点施策の一つである「事業承継・円滑な事業廃止」に位置づけられている。これによると、「事業が継続して行われることが、地域経済社会の発展のために不可欠である。このため、事業承継に関する法制面をはじめとした諸制度の整備・活用を進める。また、支援機関等において、後継者難の小規模企業と創業希望者とのマッチングや人材育成を促進する。さらには、事業承継を契機として新たな事業展開に挑戦する後継者への支援を行うことにより、第二創業を推進する」と記載されている。

中小企業庁編『小規模企業白書2015年版』において、小規模事業者の経営者に対して実施したアンケート調査によると、事業承継の経験の有無及び誰から事業承継を受けたかについては、「親から事業承継をした」とする経営者が約半数（49.1%）となっており、「親以外の親族から事業承継をした」（4.0%）と回答した者を含めると、過半数（53.1%）が親族から事業承継をしている。これに対し親族以外の経営者から事業承継をしたと回答した者はわずか2.3%にとどまる。また、自らが「創業者であり事業承継の経験は無い」と回答した者は4割超（44.6%）となっている。このように、個人事業者が多い小規模事業者においては、創業者を除けば親からの事業承継が非常に多いことが分かる。

また、現経営者が後継者に事業承継を行う

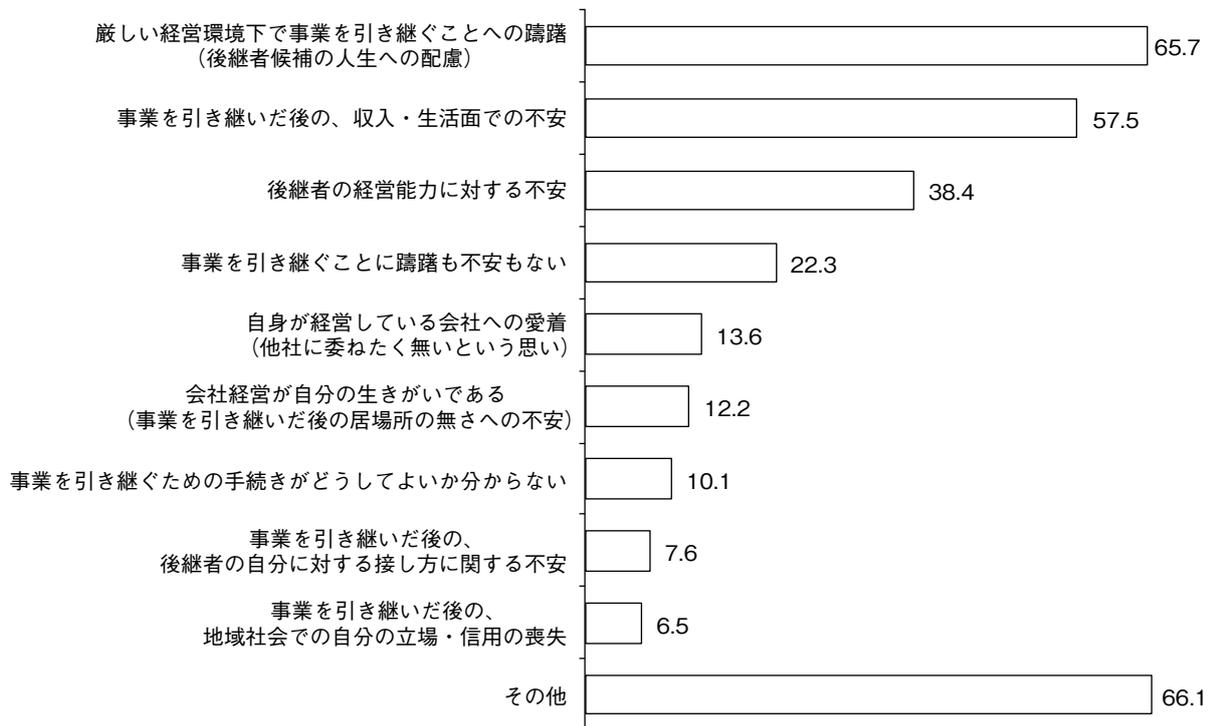
ことを躊躇する個人的な要因について聞いたところ、特に多い回答は、「厳しい経営環境下で事業を引き継ぐことへの躊躇（後継者候補の人生への配慮）（65.7%）」、「事業を引き継いだ後の、収入・生活面での不安（57.5%）」となっている。このことから事業を経営していく中で、後継者へ引き継ぐことへの気遣いとともに、現役引退後の経営者自身の生活や経済的な安定が大きな関心事になっていることが分かる（図表2）。このため円滑な事業承継にとっては、後継者候補が現経営者と円滑にコミュニケーションを図りつつ、引き継いだ後の経営について心配いらないことを明確かつ具体的に伝えることが重要である。また、現経営者としては、事業を承継する後継者の将来的な不安を軽減することが課題となる。

また、小規模事業者の現経営者に後継者確保の状況について聞いたところ、「事業を承継することを考えており、後継者候補もいる（40.0%）」、「事業を承継することを考えているが、後継者候補はいない（12.9%）」、「事業の承継についてはまだ考えておらず、後継者候補もいない（31.2%）」、「事業を承継する意思はない（自分の代で廃業するつもりである）（16.0%）」となっている。このことから後継者候補がいなかったり、廃業を予定したりしている小規模事業者も相応にいたることがわかる。

中小企業庁編『中小企業白書2014年版』によると、「（後継者が）決まっていないが候補者はいる」及び「候補者もいない」と回答した者に対して、社外の第三者への事業承継（外部招へい）の検討状況を聞いたところ、「社外の第三者への事業承継を検討している」と回答し

図表2 現経営者が後継者に事業承継を行うことを躊躇する個人的な要因

(n=5,874、単位：%)



(注) 回答の上位1位から3位を集計している。

資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態報告調査」(2015年11月、(株)日本アプライドリサーチ研究所)

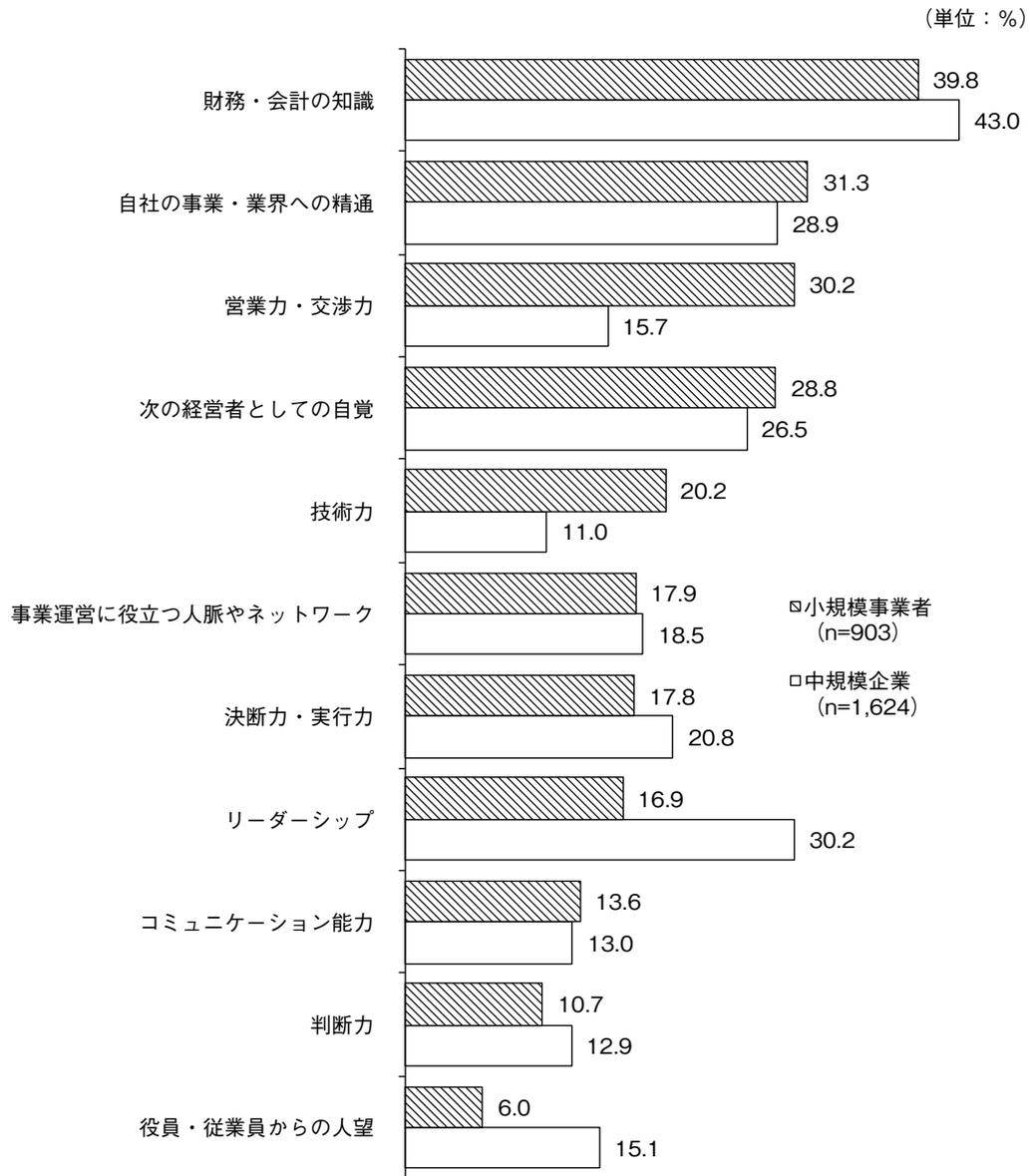
出所：中小企業庁編(2015b)にもとづき筆者作成

た者が、小規模事業者において約5割おり、後継者が決まっていない場合には社外にまで後継者を求めようとしていることがわかる。

こうした状況を受けて、中小企業庁では、後継者のいない中小企業・小規模事業者が安心してM&A等による事業引継ぎを行うことができるよう、「中小企業向け事業引継ぎ検討会」を開催し、2015年4月に「事業引継ぎガイドライン」を策定した。

また、中小企業庁編『中小企業白書2013年版』において、後継者に不足している能力を小規模事業者の回答割合の高い順に見ると、「財務・会計の知識(39.8%)」、「自社の事業・業界への精通(31.3%)」、「営業力・交渉力(30.2%)」、「次の経営者としての自覚(28.8%)」の順となっている。中規模企業と比較した場合、小規模事業者においては経営者自身の実務能力が期待されている(図表3)。

図表3 後継者に不足している能力等（規模別）



資料：中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」（2012年11月、株野村総合研究所）  
出所：中小企業庁編（2013）にもとづき筆者作成

## (2) 地域金融機関における事業承継支援

安田（2013a）は、全国の小規模企業を主たる対象とした自営業者（515人）、経営者（515人）に対して、中小企業政策の普及に関するアンケート調査を実施し、事業承継支援について「名前を聞いたことがない」と回答した割合が63.2%を占めたことを受けて、事業承継支援に

関する政策が小規模企業に対してよく知られていないことを指摘している。そして安田（2013b）は、長期の融資を行い、それを回収することが本来の仕事である金融機関が、いつ起こるかもしれない事業承継に向けて早いうちから準備をする意識を中小企業の経営者もつようにアドバイスし、承継準備という経営者が煙たがる分

野に積極的に関与すべきであることを指摘している。

金融庁「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」によると、地域密着型金融の推進に関する基本的な考え方として、顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮が示されている。その中で、顧客企業のライフステージ等に応じて提案するソリューションの一つとして、事業承継が必要な顧客企業に対して、「後継者の有無や事業継続に関する経営者の意向等を踏まえつつ、M&Aのマッチング支援、相続対策支援等を実施」することが例示されている。

鉢嶺（2013）はこうした状況を受けて、中小企業の事業承継支援への的確な対応が、地域金融機関の重要な役割として認識されつつあり、先進的な一部の信用金庫では、事業承継支援に取り組むための組織や体制など基本的な枠組みの整備、人材育成、取引企業へのアプローチの検討、新しいビジネスモデルの模索などを進め、既に着実な成果を上げつつある点について触れている。

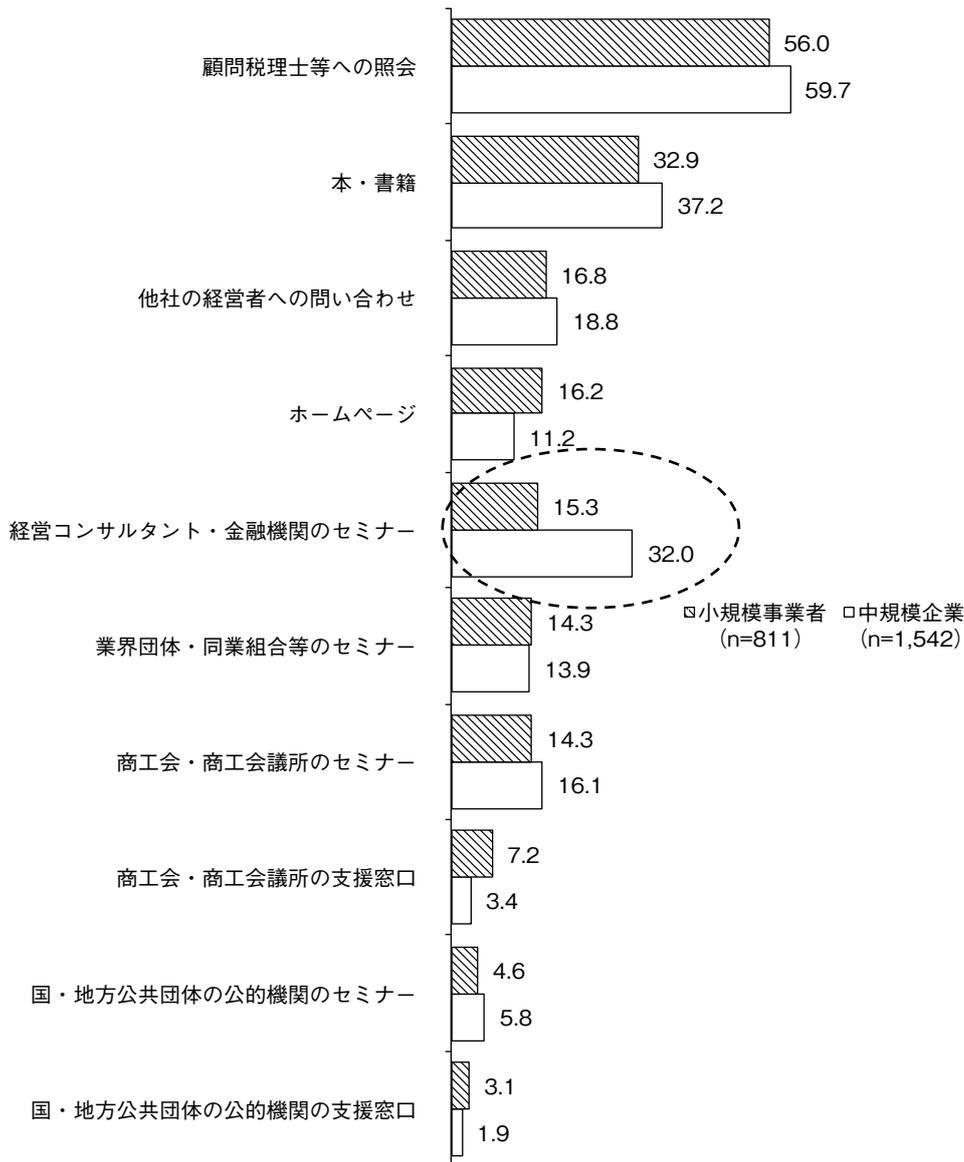
大山（2012）は、2008年の「経営承継円滑化法」の成立及び2008年度、2009年度におい

て実施された「地域力連携拠点事業」の一環として地域の支援機関（商工会議所、商工会等）に事業承継支援センターが設置されたことを受けて、事業承継に係る課題が抽出されるようになったこと、その課題解決に向けた大枠が支援の現場で認識され、各地の支援機関間において共有されつつあるとしている。そして事業承継の課題形成から計画策定に至る前工程の支援において、地域金融機関や地域の支援機関と連携することが有益であることを指摘している。

中小企業庁編『中小企業白書2013年版』に基づいて、事業承継に関する知識を得るために具体的に活用した手段について、小規模事業者の回答割合の高い順にみると、「顧問税理士等への照会」と回答した割合が56.0%と最も高い。一方で「経営コンサルタント・金融機関のセミナー」と回答した割合は、小規模事業者で15.3%と中規模企業の32.0%と比べると相対的に低くなっている（**図表4**）。このことから、事業承継に関する知識を得る相手方として、小規模事業者にとって金融機関はやや遠い存在であることが伺える。

図表4 事業承継に関する知識を得るために具体的に活用した手段（規模別）

（単位：％）



資料：中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」（2012年11月、榑野村総合研究所）  
 出所：中小企業庁編（2013）にもとづき筆者作成

### 3 島根県に本店を置く地域金融機関の事業承継支援の事例

前章では、小規模企業における事業承継の現状と課題を整理するとともに、地域金融機関が事業承継支援に積極的に関与することが求められている点についてみてきた。ここからは

島根県に本店を置く地域金融機関の事業承継支援の取組事例をみていく。

#### (1) 山陰合同銀行<sup>3</sup>

株式会社山陰合同銀行は、島根県松江市に本店を置く地方銀行であり、島根県、鳥取県の山陰地方を中心に本支店91店舗（うち島根県

<sup>3</sup> 山陰合同銀行のディスクロージャー誌や公表資料等を参考にしつつ、同銀行本店地域振興部事業支援グループへのインタビュー調査に基づき記載した。

40店舗、鳥取県30店舗、兵庫県9店舗、広島県5店舗、岡山県5店舗、東京都1店舗、大阪府1店舗)などを有する。

#### ・事業承継支援の体制

同行の事業承継支援は、本店地域振興部の事業支援グループが行っている。事業支援グループは、2015年4月より顧客企業の経営課題解決の支援体制強化のために設置された「リレバンサポート室」に組織上位置づけられることとなった。

事業支援グループの業務内容は、①企業戦略支援、②事業展開支援、③コンサルティング業務に大別される。①企業戦略支援にはM&Aアドバイザー業務、シンジケーション業務、私募債受託業務などが含まれる、②事業展開支援にはビジネスマッチング業務、新商品開発・新事業進出支援業務などが含まれる、③コンサルティング業務には、事業承継相談業務、事業計画策定支援業務、取引先の会員組織である「ごうぎん経営者クラブ」の事務局などが含まれる。

事業支援グループには、11人の人員が配置されており、そのうち事業承継・M&A担当は、専担で3名配置されている。M&Aやビジネスマッチングは同銀行の業務の一環として行われており、顧客企業から手数料を徴収している。

#### ・中小企業のM&Aによる事業承継支援

同銀行は他の地域金融機関と比較して中小企業のM&A支援を先行的に行ってきた。銀行内部の人材・ネットワークでM&A業務を遂行できるノウハウを有しており、年間数件の

M&Aまたは資本提携の実績がある。M&Aに関するニーズ情報については年間200件ほど上がってくるが、買い手側のニーズのほうが多く、全体の約8割は買い手側のニーズに関するものである。具体的なプロセスとしては、売り手のニーズを起点に同銀行のデータベースや他の連携機関(メガバンク、証券会社、M&A専門会社)のネットワークから買い手側とのマッチングを図っていく。同銀行の主たる営業エリアである山陰地方の中小企業同志でマッチングできれば理想だが、それが難しい場合は、対象エリアを広げて検討していく。

M&Aに関するニーズ情報のうち小規模企業に関するものの割合は1割程度である。小規模企業であっても組織がしっかりしており権限委譲が進んでいればM&Aが難しいわけではないが、小規模企業の場合、法人と経営者個人が明確に区分されていない場合が多い。このため小規模企業に対しては、M&Aの検討に入る前に組織面についてのアドバイスを行うこともある。

#### ・後継経営者育成への取組み

中小企業における後継者育成に関しては、これまで単発での事業承継セミナーを行ってきたが、「ごうぎん経営者クラブ」の会員などを対象としたシリーズものの後継者育成塾を2015年に実施した。「八岐大蛇(やまたのおろち)塾」という名称であり、出雲神話に登場する八岐大蛇の8つの頭に見立て、①リーダーシップスキル、②事業承継、③営業力強化、④人材育成、⑤新規事業・商品開発、⑥古典に学ぶ、⑦財務、⑧企業視察といった8つのテーマからなる計8

回の講座である。テーマごとのスポット的な参加も可能であり、「ごうぎん経営者クラブ」の会員については受講料無料、非会員の場合は1講座あたり3,000円の受講料がかかる。小規模企業の参加はそれほど多くはない。

#### ・小規模企業における事業承継の課題

小規模企業における事業承継の課題として多いのは、後継者の確保である。とくに親族内に後継者候補がない場合に大きな課題となる。同銀行ではM&A支援などを行う場合に手数料を徴収するが、小規模企業の場合は手数料負担が重い場合もある。このため、小規模企業の事業承継支援については、事業引継ぎ支援センター・事業引継ぎ相談窓口などの公的相談窓口との連携を強化している。

#### (2) 日本海信用金庫～「せがれ塾」の取組み<sup>4</sup>

日本海信用金庫は、島根県浜田市に本店を置く信用金庫である。島根県西部を営業地域としており<sup>5</sup>、13店舗を有する。

#### ・せがれ塾発足の経緯

せがれ塾は、当時日本海信用金庫の理事長を務めていた岡田久樹氏（現・理事相談役）が、2004年11月に発足させた取引先企業の後継者育成塾であり、現在でも岡田氏がせがれ塾の塾長を務めている。

岡田塾長がせがれ塾を発足させた想いとしては、厳しい事業環境下で後継者にバトンを渡すことに対し、地元企業の経営者が後継者であ

る息子たちへの遠慮があったことにあった。それならば息子に言いたいことを率直に言えない先代経営者に代わって、自らが親父の代わりとして後継者を育成する役割を担おうと思ったのである。岡田塾長は、「事業承継は企業にとって最大のリスクである」と語る。人材面での制約が大きい地域の中小企業にとっては経営者の役割は特に重要である。次世代にきちんとバトンを渡すための環境をつくり、後継経営者を育成することは地域再生・地域活性化にとっても重要である。

#### ・せがれ塾の構成メンバー

せがれ塾の塾生の中心メンバーは、同金庫の取引先企業の若手・後継経営者である。塾生の人選にあたっては、営業店長が取引先の中から同塾の受講に相応しい候補者を推薦し、役員及び事務局にて候補者を選定のうえ個別にアプローチをかける方法をとっている。業種についても異業種の企業から構成されるようにバランスを意識している。せがれ塾の受講料は年間3万5千円（2年間で7万円）である。

また、取引先企業の若手・後継経営者だけでなく、同金庫の若手職員も塾生として参加している。これは、同金庫職員のスキルアップと同時に、後継者との接点強化を図ることを狙いとしている。

これまでせがれ塾は、現在進行中のものも含め7期に亘って開催されているが、各期のメンバーは15人前後と少数精鋭である。せがれ塾に参加した後継経営者のうち16人がその後事

<sup>4</sup> 日本海信用金庫ディスクロージャー誌や松永（2008）などの先行研究を参考にしつつ、同信金本店へのインタビュー調査に基づき記載した。

<sup>5</sup> 営業地域は、浜田市・江津市・益田市と大田市の一部、邑智郡邑南町の一部となっている。

業を承継した（図表5）。

最近では塾生のメンバーも多様化している。第6期生には、初の女性メンバーとして建設業者の後継経営者が参加した。また、現経営者の子息・子女だけでなく、親族外の中核人材が入塾するケースも出てきている。7期生には、法律事務所や司法書士事務所から弁護士や司法書士なども参加しており、後継経営者にとって新たな人的ネットワーク拡大への期待が高まっている。

### ・せがれ塾のカリキュラム

せがれ塾のカリキュラムは、後継経営者としての知識や見識を勉強してもらう内容となっている。第2期生までは、期間を1年間としていたが、経営者として必要な知識を習得するのに1年間では短すぎると考え、第3期生より2年間のカリキュラムとした。

カリキュラムの変化をみるために第1期と第6期のスケジュールを図表6に示す。第1期では、

自社の将来あるべき姿を描いた中期経営計画の策定に主眼が置かれ、1名の講師によって実施された。毎回の勉強会で課されるワークシートを用いた課題を完成させると、中期経営計画の骨子が完成するカリキュラムとなっていた。

第6期のカリキュラムでは、1年目に経営者としての心構えや必要な知識の習得を2名の講師によって実施している。そして2年目では、同金庫の本店が立地する浜田市の市長や、浜田市に総合政策学部のキャンパスを置く島根県立大学の教員が、各教員の専門分野から講義を行っている<sup>6</sup>。大学にせがれ塾の運営に関与してもらうことで、後継経営者に大学の取組みに興味をもってもらうと同時に塾生がせがれ塾を卒業した後も大学とのつながりを持ってもらうことや、自社の事業や地域を広い視野から見てもらうことを狙いとしている。中期経営計画の策定は、こうした講師陣の変化もあって第6期では行っていないが、塾生の評価も高いことから今後再開を検討する可能性はあるとのこと

図表5 日本海信用金庫「せがれ塾」における塾生(注1)の概要

(単位：人)

	期間	塾生 (企業)		塾生 (信金職員)		合計
		うち小規模企業(注3)	うち事業承継実施(注4)			
第1期生	2004年11月～05年9月	10	1	6	5	15
第2期生	2006年2月～06年12月	12	2	3	5	17
第3期生	2007年2月～08年11月	13	6	4	4	17
第4期生	2009年2月～10年11月	12	2	1	4	16
第5期生	2011年2月～12年11月	8	1	1	3	11
第6期生	2013年5月～15年4月	14	2	1	3	17
第7期生	2015年6月～17年3月(予定)	14	8	0	3	17
合計		76(注2)	22	16	27	103

(注1) 塾生のうち、未卒業者は除いている。

(注2) 塾生（企業）のうち、過去から継続して受講する塾生の数が、2期生に3人、3期生に2人、6期生に1人、7期生に1人含まれている。このため各期の単純合算値は合計値と一致しない。

(注3) 小規模企業は、従業員数20人以下（ただし、主たる事業が商業またはサービス業の場合は5人以下）で算出している。

(注4) 事業承継実施は、せがれ塾入塾後に代表者になった者をカウントしている（2015年9月現在）。

出所：日本海信用金庫資料に基づき筆者作成

<sup>6</sup> 筆者も第5期からせがれ塾の運営に関わっている。

である。このようにカリキュラムは変化しているが、後継経営者が財務の知識を学ぶことの重要性をせがれ塾のカリキュラムの基本に置いている点については第1期以降変えていない。

### ・せがれ塾がもたらす効果と今後の方向性

せがれ塾に参加した若手・後継経営者に対しての効果としては、経営に対する姿勢や、経営に対する責任などへの意識が変わったことが一番大きい。また、「多くの出会いと経験ができ、人脈が広がった」、「家族や従業員と本気で話し合うことができた」などの声も聞かれている。

せがれ塾に参加する同金庫職員にとっても2

年間若手・後継経営者と一緒に学ぶことで取引先企業との関係が深くなる。せがれ塾の「同期」として、同金庫職員と取引先企業の関係が卒業後にも続いていくことの効果は大きい。

また岡田塾長は、「人口減少社会の中で人材の確保が地域の中小企業にとって課題となる中、取引先企業には既存事業を育てつつそこに新しいものを付け加えていくような取組み、すなわち今あるものを更に磨いていくような取組みが後継経営者には求められる」としている。地域の中小企業と密接な関係を構築しつつ日々の業務に携わることが、地域金融機関にとっては重要であり、そのためにせがれ塾の果たす役割は大きいと考えている。

図表6 日本海信用金庫「せがれ塾」におけるカリキュラムの変化（第1期と第6期）

第1期生「せがれ塾」スケジュール	講師	時期
発会式	-	2004年11月
新春セミナー「挑戦なくして存続なし！！挑戦は存続のための条件である」	経営コンサルタント	2005年1月
シリーズ①「資金調達セミナー」		2005年2月
シリーズ②「中期経営計画はなぜ必要なのか？～中期経営計画概論～」		2005年3月
シリーズ③「成功要因分析」		2005年4月
シリーズ④「営業構造改善&商品強化」		2005年6月
シリーズ⑤「組織構造の改善&財務構造の改善」		2005年7月
シリーズ⑥「中期経営計画発表会」		2005年8月



第6期生「せがれ塾」スケジュール	講師	時期
発会式、講演「最近の金融情勢について」	日本銀行松江支店長	2013年5月
第1回セミナー「自社を見つめる～あなたの会社の存在意義は～」	山陰経済経営研究所役員 (中小企業診断士)	2013年7月
第2回セミナー「環境適応～右肩上がりでない時代～」		2013年8月
第3回セミナー「経営革新、カイゼン～何を変えるか～」		2013年10月
第4回セミナー「金の管理～勘定あって銭足らず・設備投資は社運を左右する～」	経営コンサルタント	2013年12月
第5回セミナー「社員のモチベーション向上」		2014年2月
第6回セミナー「5Sについて」並びに「業務改善（PDCA）の取組方法について」	経営コンサルタント	2014年4月
第7回セミナー「お客様の真の声は？」		2014年6月
第8回セミナー「後継者の元気は、浜田の元気」	浜田市長	2014年8月
第9回セミナー「事業承継に際しての組織改革」	島根県立大学教員（専門：中小企業論）	2014年9月
第10回セミナー「地域に開かれた大学-大学COC事業の展開と今後の地域連携」	島根県立大学教員（専門：経営学）	2014年10月
第11回セミナー「地域の交通インフラの維持と向き合う」	島根県立大学教員（専門：規制政策論）	2014年12月
第12回セミナー「アベノミクスと日本経済の見通し～なぜアベノミクスは地方に波及しないのか？～」	島根県立大学教員（専門：国際金融論）	2015年2月
卒業発表会	-	2015年4月

出所：日本海信用金庫ディスクロージャー誌及び同金庫資料に基づき筆者作成

### (3) 「せがれ塾」参加後に事業を承継した小規模企業の事例

これまで、地域金融機関の事業承継支援の事例として日本海信用金庫のせがれ塾の取組

みについてみてきたが、ここからは実際にせがれ塾の塾生として参加し、その後事業を承継した小規模企業の事例を2社みていく。

#### 1) 事例1：有限会社クボタ牛乳

企 業 名	有限会社クボタ牛乳
代 表 者	久保田英治（49歳）
所 在 地	島根県浜田市
創 業	1914年（大正3年）
従 業 者 数	21人 <sup>7</sup>
現 在 の 事 業 内 容	牛乳、乳製品の製造、販売
現 経 営 者 の 入 社 時 期	1993年（平成5年）
せがれ塾への参加時期	2004年11月～2006年12月（第1期生：但し第2期生としても継続参加）
現 経 営 者 の 就 任 時 期	2006年（平成18年）
創業者と現経営者の関係	創業者→長男→長男→長男（4代目）

#### ・企業の沿革、事業内容

有限会社クボタ牛乳は、1914年に現社長の曾祖父が、酪農家として創業したのを起源とする。

1972年に現社長の父（現会長）が、学校給食が牛乳に変わるという情報をいち早く察知し、浜田市内の学校給食を同社が一手に引き受ける販売ルートを開拓し事業基盤を強固なものとした。本業重視による地道な努力が顧客からも評価され、浜田市、江津市、益田市を中心に圧倒的なシェアを占めている。

現在の売上構成比のうち学校給食向けの割合は23%、宅配5%、病院3%となっており、売上構成比の多くを占めるのはスーパーマーケットやドラッグストアなど小売店向けの販売である。

積極的な設備投資を背景とした製造ラインの密閉度の高さや充填時の殺菌処理工程の構築を実現するとともに、製造時における徹底した衛生管理により、安定した品質と他社と比べて長い賞味期限の設定が可能となっている。

2006年3月には食品製造の総合衛生管理に関する国際規格であるHACCPを認証取得した。小規模企業によるHACCP認証取得は珍しい。

#### ・事業承継の経緯

現社長は北海道の大学で乳製品の製造学を学んだ後、北海道の乳業メーカーでの4年間の勤務を経て、1993年同社に入社した。北海道の乳業メーカーでは品質管理を1年間、営業を3年間経験した。子供のころから家業を手伝っ

7 現時点での同社の従業者数は20人を上回っていることから、中小企業基本法第2条における小規模企業者の定義に基づく従業員規模を上回っている。但し、現社長がせがれ塾に参加した2004年現在の従業員数は19人と20人を下回っていたことから、本稿では小規模企業における事業承継の事例として取り上げる。

ていたこともあり、家業を継ぐものだと思っていた。入社後は主に配送や営業を担当し、1995年に専務取締役役に就任した。

入社直後は、大手のスーパーマーケットが浜田市に進出していた時期であり、大手スーパーマーケットの販路開拓を現社長が中心となって行った。

また、1998年と2004年の2度に亘り、配送ルートの変更や、配送の外注活用などの配送合理化を行った。配送合理化については、既存顧客へのサービスの低下を懸念し、先代の父や従業員から抵抗があった。そうした抵抗に対しては、効果を具体的な数字で示して説得した。また、合理化を遂行するタイミングについても、現社長が周りから信頼を得られる時期かどうか、関連する従業員が定年退職する時期かなどを考慮した。2006年3月にはHACCPを認証取得したこともあり、先代から事業承継についての打診があり、2006年5月に社長に就任した。

現社長への事業承継にあたり、工場敷地の名義変更や株式の移転などについては、先代の父が配慮してくれた。事業承継後、先代の父が経営に口出しをすることはない。

#### ・せがれ塾への参加と効果

現社長はせがれ塾の第1期生として2004年11月に同社の専務取締役として参加した。せがれ塾に参加するきっかけは、日本海信用金庫の支店長から入塾の打診を受けたことによるものである。同金庫の関係者は地元の人が多く、学校の先輩や後輩もいるので人脈上プラスになると考えた。また金融機関とのつながりを強化

できることもメリットに感じられた。金融機関が主催する後継者育成塾ということで、中身のよいカリキュラムを提供してくれるであろうという期待もあった。

せがれ塾では経営者としての心構えや覚悟を学べたことが大きい。また、これまで参加してきたセミナーは単発のものばかりであったが、1年間を通じてのカリキュラムで、参加者も少人数かつ同世代である点もよかった。毎回宿題が課されて大変な部分もあったが、事業を承継するにあたり3～5年先に対する不安もあったので、中期経営計画の立て方はとても参考になった。毎回の勉強会での講師とのやりとりも参加意欲の向上につながった。せがれ塾1期生として選ばれたことに対するプレッシャーもあったので真面目に取り組んだ。

せがれ塾の同期の塾生については、もともと面識がある方も多かったが、同じ後継経営者の立場から勉強会を通じて普段聞くことができないような考え方なども聞くことができ、視野が広がった。メンバーも製造業だけでなく建設業や小売業の塾生もいたことから、異業種による参加者の意見から新しい発想を得ることができた。また、せがれ塾の同期として参加した同金庫の職員もとても優秀で、現在では支店長など支店業務の要職に就いている。

せがれ塾に参加する前は、損益計算書の売上高や利益の前年比などにしか関心がなく、数字と経営をつなげて考える意識が希薄であった。しかしせがれ塾への入塾を経て、損益計算書だけでなく、貸借対照表の数字も積極的にみるようになった。また、せがれ塾を卒業した後は、中長期的な視野で物事を考えられるように

なった。

塾長からOB会長に任命されたこともあり、せがれ塾を卒業して以降、発会式、卒業式には必ず行くようにしている。

#### ・今後の展望

今後も、牛乳の提供という本業を通じて地域に貢献するという意識を持っている。会社が存

続してこそその地域貢献であり、まじめにコツコツと本業に取組み、事業の多角化などは今のところ考えていない。

また、規模の拡大を追うつもりはない。規模の拡大を追うと無理に価格を下げて販売せざるを得なくなってしまう。永年の信用力と商品力を背景に、低価格の牛乳には価格を合わせずに地元を起点として販路開拓を図っていく。

## 2) 事例2：株式会社伊原組

企 業 名	株式会社伊原組
代 表 者	伊原憲吾（45歳）
所 在 地	鳥根県浜田市
創 業	1922年（大正11年）
従 業 者 数	16人
現 在 の 事 業 内 容	建築工事業
現 経 営 者 の 入 社 時 期	2002年（平成14年）
せがれ塾への参加時期	2009年2月～2010年11月（第4期生）
現 経 営 者 の 就 任 時 期	2014年（平成26年）
創業者と現経営者の関係	創業者→長男→長男（3代目）

#### ・企業の沿革、事業内容

株式会社伊原組は、1922年に現社長の祖父が、大工による請負業者として創業したのを起源とする。1951年に鳥根県知事登録、1956年に株式会社となり同社が設立された。1970年に創業者の死去にともない現社長の父（現会長）が社長に就任した。

建築工事業が売上全体の97～98%を占める。官公庁向けの建築工事が売上の7～8割を占め残りは一般施主向けの建築工事である。官公庁工事・民間工事のほとんどが元請である。顧客への対応力強化のために、1986年には宅地建物取引業を開始、1996年には産業廃棄物

収集運搬業の許可を取得した。

創業者の時代から、鳥根県浜田市で事業を継続していく中で培った顧客との信頼が事業基盤の背景にあり、個人・企業共に多くの顧客と長年にわたり取引を継続することができている。

業界全体で技術者の数が不足する中、現場監督ができる施工管理技士や建築士の資格を有する技術者を複数抱えていることが強みである。定年退職後も従業員を再雇用することでベテランの従業員にも活躍してもらっている。

#### ・事業承継の経緯

現社長は、東京の大学で建築学を専攻し、

大学院修了後大手ゼネコンに7年間勤務し、構造設計の業務などに就いていた。大手ゼネコン勤務時には建設業界全般の知識や仕事の進め方を学んだ。将来的には家業を継ぐことを想定はしていたものの、完全に家業を継ぐことを決めていた訳ではなかった。2002年に先代の要請により、大手ゼネコンを退職し同社に入社した。

入社後は常務取締役就任し、先代の手伝いをする過程で仕事を覚えていった。財務の仕事や顧客との接触を通じて、顧客にどのような方がいるかを理解しつつ、顧客に信頼してもらうように努めた。

幼い頃から家業を見てきたこともあり、家業を継ぐことに抵抗はなかった。将来的には事業を継ぐつもりで同社に入社したが、どのタイミングで事業を承継するのか、その覚悟が自分にあるかどうかを見極める必要があった。せがれ塾に参加した2009年頃から先代より事業承継の打診があり、事業を継ぐのであれば、先代が元気なうちの早い方がよいと考え2014年4月に社長に就任した。

現在、社長職に就いてはいるが、会長も代表権をもった状態である。会長が経営に口を出すことは少なくなったが、最終的な意思決定は会長を交えて幹部との間で決めている。

#### ・せがれ塾への参加と効果

現社長はせがれ塾の第4期生として2009年2月に同社の常務取締役として参加した。せがれ塾に参加するきっかけは、日本海信用金庫の支店長から入塾の打診を受けたことによるものである。

先代にせがれ塾への参加について相談したところ即了承してもらった。せがれ塾で行われた内容については会長にも報告をしていた。

第4期生のカリキュラムは、中期経営計画の策定などにも取り組んだもののどちらかという座学中心であった。

事業に関する知識などは事業を通して身に付けてきたが、せがれ塾では、承継するにあたって留意することなど知識以外の心構えの重要性を講師の話から学んだことが大きい。とくに親から事業を引き継ぐのであれば、先代がやりたいと思っていたことを1つは守って取り組むことなど、親族内の後継者としての心構えを学べたことがよかった。また、組織の運営に関する内容も勉強になった。

せがれ塾を通じて、異業種の経営者とせがれ塾の同期として出会えたことはよかった。また、講義後の懇親会を通じて実際に事業を承継したせがれ塾のOBと話す機会もあった。せがれ塾の同期として参加した日本海信用金庫の職員とは、普段から話ができるような関係を構築できたことがよかったと考えている。

せがれ塾の卒業後は忙しくてなかなか出席できないのが現状であるが、講義や懇親会にはたまに顔を出している。

せがれ塾のような後継経営者にとっての学びの場については、ニーズはあるものの自分からわざわざ探してまで参加しようとは思わない。そのため学びの機会を地域の金融機関が用意してくれることは大変ありがたいことである。

#### ・今後の展望

公共事業等が縮小傾向にあるとはいえ、やみ

くもに新分野に進出する考えには否定的である。あくまで本業を通じた貢献を重視している。不動産業など本業の周辺業務として他の事業分野への展開を図りつつ、本業の営業活動に組み込んでいくことを行っている。地域で事業を営む中で、地域のためになることを、本業を通じて行いお客様に喜んでもらうことが重要だと考えている。

建築工事業者にとって重要なのは人材である。社長に就任する直前には、課長を部長に昇格させるなど権限委譲も行った。現在活躍しているベテランの従業員がいなくなったときに備え、若手の人材確保や権限委譲、技能承継をどうするかが課題である。

#### (4) 企業事例の考察

ここからは、せがれ塾の卒業後に事業を承継した小規模企業の2社の事例を踏まえ、小規模企業における事業承継の特徴を整理しつつ、地方の小規模企業における事業承継推進においてせがれ塾がどのような役割を果たしてきたかを整理する。

##### ・事例企業における事業承継の特徴

第1に、事例企業における2社の後継経営者は、長男による親族内承継が続く中で、家業として事業承継をするものであると認識しており、事業承継にあたり心理的抵抗を感じていない点があげられる<sup>8</sup>。小規模企業における事業承継の特徴として、親からの事業承継が多いことが先行研究から指摘されているが（中小企業

庁編 2015b)、子息・子女が事業を承継する意思がある場合には、後継者確保に係る労力が大幅に削減できるだけでなく、計画的な後継者の育成も可能となることから、事業承継推進にあたってのメリットが大きい。

第2に、2社の後継経営者は、将来的な事業承継を想定しつつ、学校卒業後に同業種の企業での勤務経験を経た後に入社に至っている点があげられる。こうした社外経験で得られた経験は、入社後、事業承継後に後継経営者が経営能力を発揮するうえでもプラスに働いていることが推測される<sup>9</sup>。

第3に、2社の後継経営者は、本業の維持・継続を図ることを何よりも重視し、本業での事業展開を通じた地域貢献を図ろうとしている点があげられる。せがれ塾の岡田塾長も、既存事業を更に磨いていくことの重要性を指摘しているが、2社の後継経営者はそうした塾長の想いを理解し、事業承継後に実践しているという見方もできよう。

第4に、先代経営者は後継経営者の経営にあまり口出ししない一方で、後継者が事業承継しやすいような環境の整備を行っている点があげられる<sup>10</sup>。例えば有限会社クボタ牛乳の先代は、工場敷地の名義変更や株式の移転などといった財産面での承継について、現社長が事業承継しやすいような環境の整備を行っている。

##### ・せがれ塾がもたらす効果

第1に、事例企業における2社の後継経営者は、将来的に親族内承継での経営者になるうえ

8 久保田（2011a）では、親族内承継においては事業を承継することの「正統性」があることを指摘している。

9 久保田（2011b）では、事業承継を契機に経営革新を遂行した中企業（従業員20人以上）のケーススタディから、社外経験や承継前の新たなプロジェクト遂行などの取組みが、承継者における経営革新遂行に必要な能力形成に有効である点を示している。

10 久保田（2012）では、後継経営者の育成における先代経営者の環境整備の重要性を指摘している。

での心構えや覚悟をもつことができたとしている点があげられる。先行研究では、後継経営者に不足する能力として「次の経営者の自覚」が上位にあげられているが（中小企業庁編 2013）、せがれ塾への参加は後継経営者に経営者としての自覚をもたせる効果をもたらしている。

第2に、2社の後継経営者はせがれ塾への参加を通じて、事業の将来性への不安をある程度軽減し、中長期的な視野でものごとを考えることができるようになった点があげられる。先行研究では、現経営者が後継経営者に対して「厳しい経営環境下で事業を引き継ぐことへの躊躇」をもっていることが指摘されており（中小企業庁編 2015b）、後継経営者自身も事業の将来性に対して漠然とした不安を抱えている。こうした中、有限会社クボタ牛乳の現社長は中期経営計画の策定などの経験を通じて、せがれ塾の卒業後に、中長期的な視野でものを考えられるようになったとしている。

第3に、せがれ塾への参加を通じて、財務・会計の知識が身につけている点があげられる。先行研究では、後継経営者に不足する能力として「財務・会計の知識」が最上位に、「自社の事業・業界への精通」が第2位にあげられている（中小企業庁編 2013）。自社の事業・業界に関する知識は、入社後に後継経営者が本業に携わることで身につけることができるが、財務・会計等の知識については、職場外で体系的に学ぶ場があったほうが望ましい。せがれ塾では発足以来、後継経営者が財務の知識を学ぶことの重要性をカリキュラムの基本に置いていることから、せがれ塾での学びを通じて、後継経営者が財務・会計の知識習得を図ることが

可能になっている。

第4に、せがれ塾への参加が人脈やネットワークの拡大につながっている点があげられる。2社の後継経営者とともに、異業種の後継経営者とせがれ塾の同期として出会えたことを通じて視野が広がったことをメリットとしてあげている。また、後継経営者間だけでなく、信用金庫の職員ともせがれ塾の同期として交流することで、信用金庫の職員と普段から話ができるような関係が構築でき、信用金庫を自社にとって身近な存在として感じる事が可能となっている。更に、2社の後継経営者ともに、せがれ塾の卒業生として引き続きせがれ塾の懇親会などに出席し、後継経営者同志の縦のつながりを強化している。

#### 4 まとめ

前章では、島根県に本店を置く地域金融機関の事業承継支援の具体的事例についてみてきた。ここからは、本稿のまとめとして、地方の小規模企業における事業承継推進において地域金融機関がどのような役割を果たすべきかについてみていく。

先行研究でも指摘されているように、中小企業の事業承継支援への積極的な対応が、地域金融機関の重要な役割として求められている（安田 2013b、鉢嶺 2013、大山 2012）。にもかかわらず、小規模事業者が、事業承継に関する課題を解決する相手方として、金融機関はやや遠い存在となっている（中小企業庁編 2013）。しかしながら、島根県に本店を置く地域金融機関の事業承継支援の取組みを見る限り、地域金融機関が小規模企業の事業承継支援におい

て果たし得る役割は大きなものであると考えられる。そのうちの 하나가、小規模企業が後継経営者の確保や育成について取り組むことのできる「場」を用意することではないだろうか。

後継経営者の確保にある程度目途がついている小規模企業の場合には、後継経営者の育成が大きな課題となる。しかしながら、現経営者は後継経営者に対して「厳しい経営環境下で事業を引き継ぐことへの躊躇」をもっており、後継経営者と事業承継に向けた積極的なコミュニケーションを図ることを行いにくい状況にある。こうした中、日本海信用金庫のせがれ塾のような、後継経営者育成の「場」は、後継経営者同志ばかりでなく、後継経営者が先代経営者とのコミュニケーションを図ることの機会にもつながるのである。

また、後継経営者の確保が困難な場合には、

社外の第三者への事業承継（外部招へい）や、M&Aによる事業承継の検討も視野に入れる必要がある。しかしながら、小規模企業が単独で自社の事業の引継ぎ先を見つけることは容易ではない。こうした中、山陰合同銀行では永年蓄積されたノウハウやネットワークを駆使したM&Aによる事業承継支援に力を入れる一方で、手数料負担の重い小規模企業の支援に対しては、事業引継ぎ支援センター・事業引継ぎ相談窓口などの公的相談窓口との連携を強化している。今後は、小規模企業の事業承継支援に係る「場」の設定を地域金融機関単独で行うだけでなく、他の金融機関や事業引継ぎ支援センター・事業引継ぎ相談窓口などの専門機関、商工会・商工会議所などの支援機関などとの連携によって拡大していくことも求められよう。

#### 【参考文献】

- 大山雅己（2012）「新しい事業承継支援の潮流：地域金融機関や地域支援機関を含めた新しい動き」『税経通信』第67巻、第6号、pp.48-57
- 金融庁（2015）「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」
- 久保田典男（2011a）「事業承継に際しての組織改革－中企業の事業承継におけるケーススタディー」『日本政策金融公庫論集』第11号、pp.47-64
- 久保田典男（2011b）「世代交代期の中小企業経営－次世代経営者の育成」『日本中小企業学会論集30』、pp.17-31
- 久保田典男（2012）「中小企業の事業承継と後継者育成」三井逸友編『21世紀中小企業の発展過程－学習・連携・承継・革新』（第12章）、pp.235-250
- 経済産業省（2014）「小規模企業振興基本計画」
- 中小企業庁編（2005）『中小企業白書2005年版』ぎょ

うせい

- 中小企業庁編（2006）『中小企業白書2006年版』ぎょうせい
- 中小企業庁編（2013）『中小企業白書2013年版』佐伯印刷
- 中小企業庁編（2014）『中小企業白書2014年版』日経印刷
- 中小企業庁編（2015a）『中小企業白書2015年版』日経印刷
- 中小企業庁編（2015b）『小規模企業白書2015年版』日経印刷
- 中小企業向け事業引継ぎ検討会（2015）「事業引継ぎガイドライン～M&A等を活用した事業承継の手引き～」
- 日本政策金融公庫総合研究所（2010）「中小企業の事業承継」日本公庫総研レポートNo.2009-2

- 鉢嶺実 (2013) 「広がる事業承継支援とその課題：『後継者』と『事業の将来性』問題の解決を」『月刊金融ジャーナル』第54巻、第4号、pp.60-63
- 松永桂子 (2008) 「せがれ塾の展開と職員の中小企業への出向－日本海信用金庫（島根県浜田市）」関満博・鈴木真人編『信用金庫の地域貢献』（第3章）、pp.65-83
- 安田武彦 (2013a) 「中小企業政策と小規模企業－中小企業政策は多数派にどのように届くのか－」『経済論集』第39巻、第1号、pp.157-172
- 安田武彦 (2013b) 「事業承継への政策支援効果は未確定：金融機関は積極的な関与を」『月刊金融ジャーナル』第54巻、第4号、pp.68-71
- 渡辺俊三 (2015) 「小規模企業振興基本法の制定と中小企業政策の新展開」『名城論叢』第15巻、第4号、pp.75-85