

Hokuyo Investigation Report

2018

5

# ほくよう 調査レポート

No.262

- 道内経済の動き
- 人材確保のための雇用管理のポイント
- 中小企業における後継経営者問題の実態と対応策へのヒント
- 道内企業の経営動向調査  
(2018年1～3月期実績、2018年4～6月期見通し)
- 経済コラム 北斗星  
少子化の下での大学教育と企業の人材確保

# 中小企業における後継経営者問題の実態と対応策へのヒント ～老舗・長寿企業に学ぶ、後継者バトンタッチ術～

学び直しの経営塾「寺子屋カレッジ」  
塾長 吉田 健司

ポイント：

- 老舗・長寿企業には学ぶべき共通の特性と秘訣がある。
- 大廃業時代を乗り越えるため、事業承継への各種支援施策活用を。
- 事業承継は教育の側面を持ち、重要な点は5つある。

## 1. 老舗・長寿企業の共通特性と秘訣

日本には、昨年（2017年）までに創業100年以上を迎えた“老舗企業”または“長寿企業”が、33,069社もあるそうです。<sup>1</sup> そして今年（2018年）“創業100周年”の節目を迎える企業は何と1,760社に上るようですが、この数は今からちょうど100年前の1918年に創業した全企業の3%にも満たないと言われています。この中には松下幸之助氏が創設した「松下電器器具製作所」（後の「松下電器産業株式会社」、現「パナソニック株式会社」）や文具類メーカーの「株式会社パイロットコーポレーション」などの大手企業も含まれていますが、その多くは中小企業です。

偶然ではありますが、私の実家が営む企業もお陰様で今年100周年の仲間入りを果たすことができました。祖父の時代に木材専門店からスタートし、現在は総合住宅資材企業へと成長した、いわゆるファミリー企業ですので、私は、この会社が父・兄・甥という経営者の世代交代をしていく様子を“第三者”よりも近い位置（第二、五者？）から見ることができました。その間、時代の変化に対応しつつ、オイルショック、バブル経済崩壊、リーマンショックといった大きな経営課題を乗り越えてこられたのは、経営陣が多くの危機の経験からリスク対応策を学び、それと同時に、生き残りをかけた抜本的な経営の舵取りに取り組んできた結果ではないでしょうか。

私は実家に限らず、大手化学企業での経営企画室勤務経験、独立してからの経営コンサルタント経験、さらに大学・大学院での教授・研究者経験を通して、多くの“老舗・長寿企業”について研究してきましたので、以下にその共通する特性や秘訣を整理し、列挙してみました。

- ① 組織理念の共有と浸透
- ② 環境変化への迅速対応と将来ビジョンの構築
- ③ 異なるタイプの人材構成
- ④ 相互に“リスペクト”し合える組織風土
- ⑤ プロ意識をもった自律型組織（特に経営陣のリーダーシップと教育姿勢）

これらは、いわゆる「学習する組織」または「サステイナブル企業」の要件とも言えそうです。

<sup>1</sup> 東京商工リサーチ「全国「老舗企業」調査」より [http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20161202\\_01.html](http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20161202_01.html)

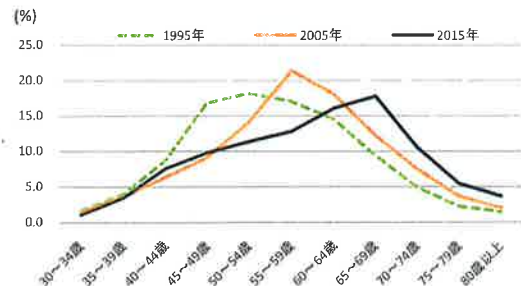
## 2. 中小企業の大廃業時代到来

世界レベルで見ると、100年以上続いている老舗・長寿企業の約3割が日本企業で、これはダントツの多さなのですが、その99.7%を占める中小企業で休廃業の件数が増加しています。2016年は29,583件と過去最多の休廃業となっていますが、何とそのほぼ半数が赤字ではなく「黒字廃業」だったというのは驚くべきことです。要するに休廃業となった一番の理由は、赤字体質ということではなく、後継者不足すなわち後継ぎがないことだったのです。このことについて経済産業省は、今後10年間で約650万人の雇用が失われ、約22兆円のGDP（国内総生産）の消失につながると試算しています。それだけでなく、高い技術力のある企業が担い手を失うことによる社会的損失についても懸念されています。<sup>ii</sup>

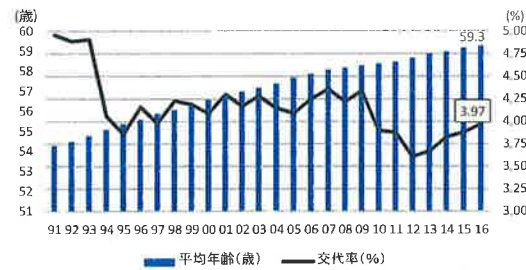
また2017年12月現在で70歳以上の経営者（大企業等含む）は121万人いますが、2025年には245万人に倍増するとの見通しがあり、高齢化率はさらに高まるものと見込まれます。そしてそのほぼ半数にあたる127万社については後継者が未定ということが大きな問題となっているのです。すなわち「大廃業時代」が近づいてきており、日本の産業基盤の劣化やグローバル競争力の喪失などが危惧されています。

では、図表1.「中小企業の経営者年齢の分布」<sup>iii</sup>と図表2.「社長の平均年齢と交代率の推移」<sup>iv</sup>、そして図表3.「休廃業・解散 倒産件数年次推移」<sup>v</sup>をご覧ください。これらは、帝国データバンクや東京商工リサーチの調査に基づく資料ですが、ここからは経営者が高齢化している現状や、日本の経済にとって「休廃業」による企業の撤退が「倒産」よりも大きなインパクトとなっている様子を読み取ることができます。

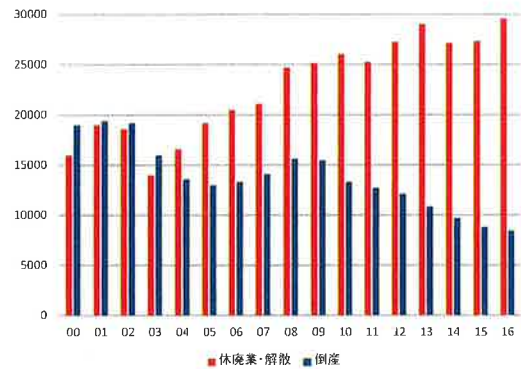
昨今では、中小企業の廃業と後継者“未定”等の現状について、各経済紙やビジネス誌（例：週刊「ダイヤモンド」誌2018.01.27号 特集「廃業or承継」）などが大きく取り扱うことも増えてきたので、そういったものも是非ご参照ください。



図表1 中小企業の経営者年齢の分布(年代別)



図表2 社長の平均年齢と交代率の推移



(単位: 件)

年	休廃業・解散	前年比	倒産	前年比
2007	21,122	3.38%	14,091	6.39%
2008	24,705	16.96%	15,646	11.04%
2009	25,178	1.91%	15,480	▲1.06%
2010	26,086	3.61%	13,321	▲13.95%
2011	25,273	▲3.12%	12,734	▲4.41%
2012	27,266	7.89%	12,124	▲4.79%
2013	29,047	6.53%	10,855	▲10.47%
2014	27,167	▲6.47%	9,731	▲10.35%
2015	27,341	0.64%	8,812	▲9.44%
2016	29,583	8.20%	8,446	▲4.15%

東京商工リサーチ調べ

図表3 休廃業・解散 倒産件数年次推移

<sup>ii</sup> 経済産業省「2017年版中小企業白書 概要」および経済産業省四国経済産業局「中小企業の円滑な事業承継に向けた集中支援について」(平成29年10月20日)の【別添資料】より

<sup>iii</sup> 「2016年版中小企業白書」のデータに基づいて作成 [http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/h28/html/b2\\_6\\_2\\_1.html](http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/h28/html/b2_6_2_1.html)

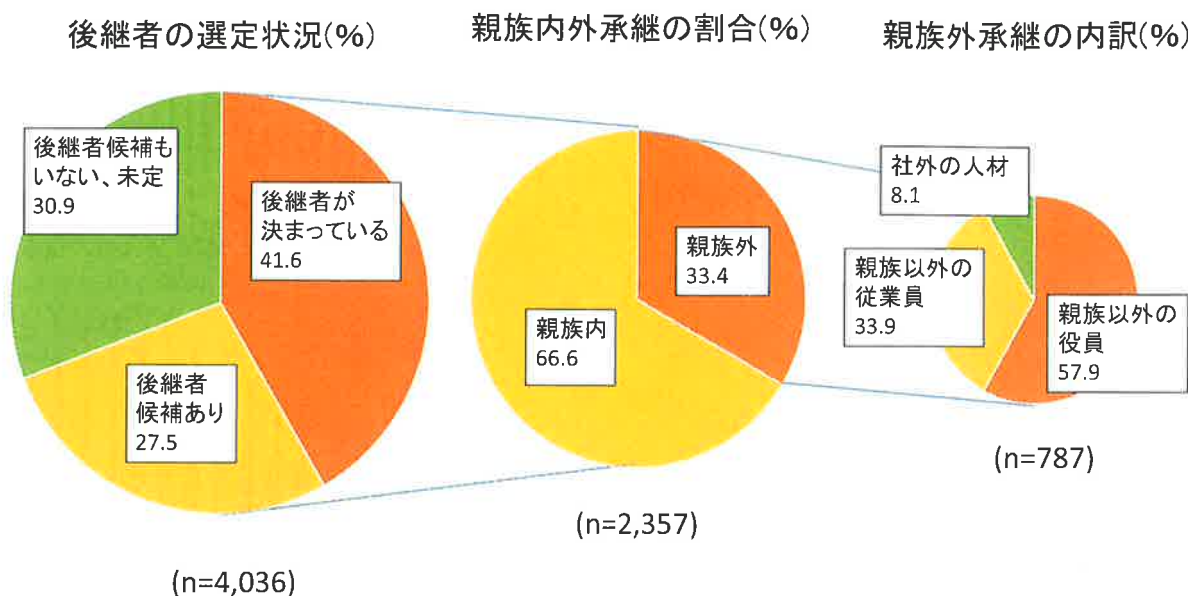
<sup>iv</sup> 帝国データバンク「全国社長分析(2017年)」より <http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p170106.pdf>

<sup>v</sup> 東京商工リサーチ「2016年「休廃業・解散企業」動向調査」より [http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20170119\\_01.html](http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20170119_01.html)



### 3. 事業承継のパターンと後継者未定の実態

では、事業承継の主なパターンを見てみましょう。大きく分けると、図表4<sup>vi</sup>の中央および右のグラフに示されるように、①親族内承継・②従業員承継・③第三者承継、という3つのパターンがあり、このうち自分の子どもなどに継がせる①が4割超<sup>vii</sup>と一番多いのですが、親の苦勞する姿を見てきて「会社経営のリスクよりも、会社勤めのサラリーマンのほうが良い」と考える親族が増えてきていることも後継者未定の大きな要因になっています。また②の内部昇格や、③の外部招へいという、親族以外が継ぐケースも増えてきていますが、多くの場合は社内人材が後継者となる傾向にあります。一方、M&A（企業の合併・買収）という方法も政府は促しています。



図表4 後継者選定状況・親族外承継の現状（中規模法人）

ここで後継者問題についてのあるアンケート結果をご紹介します。<sup>viii</sup> その調査によれば「相談相手がない」と答えた経営者が36.5%もあり、廃業時に誰にも相談しなかった理由として、次のように回答しています。

- 「相談しても解決するとは思えなかった」・・・40%
- 「相談しなくても何とかできると思った」・・・22%
- 「企業のことは誰にも相談しないと決めていた」・・・18%
- 「その他」・・・20%

この結果で注目すべきは、何と言っても「経営者に適切な相談相手がない」という事実です。中小企業の経営者は孤独だと言われるかもしれませんが、たとえ商工会議所のメンバーやロータリークラブなどの団体に属していても、真に相談できる相手が身近にいないのです。第三者的立場から守秘義務をきちんと守り、的確なアドバイスができる存在が求められているということです。

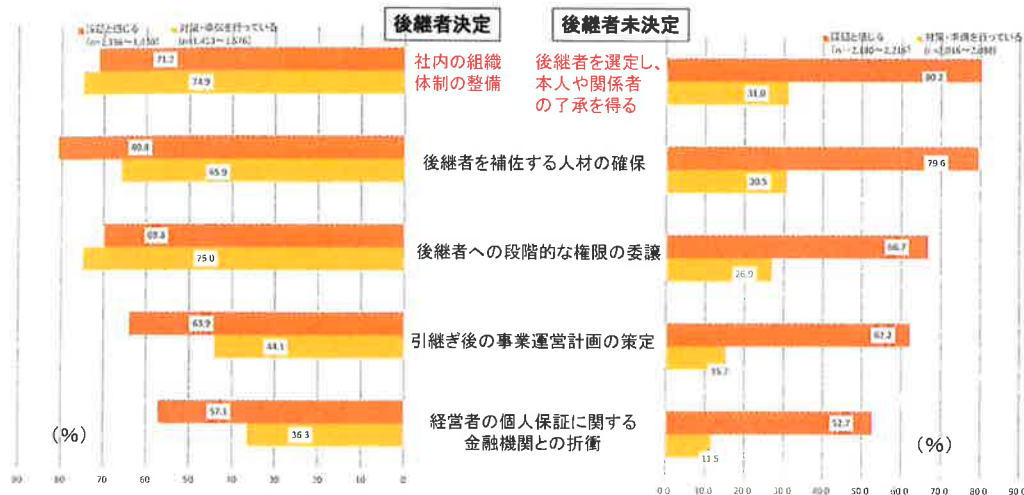
<sup>vi</sup> 経済産業省「2017年版中小企業白書 概要」より

[http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/h29\\_pdf\\_mokujityuuGaiyou.pdf](http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/h29_pdf_mokujityuuGaiyou.pdf)

<sup>vii</sup> 図表4・「後継者が決まっている41.6%」+「後継者候補あり27.5%」=69.1%に「親族内66.6%」を掛けた約46%

<sup>viii</sup> 帝国データバンク「中小企業・小規模事業者の廃業に関するアンケート調査」より

また図表5<sup>ix</sup>のデータが示すように、事業承継の準備を周囲が勧めてくれるような環境にある企業では、後継者の決定割合が高いということも言われていますので、関連するセミナー等に足を運んでみるなどして、相談できる相手を見つけることも事業承継を進める上では有効かと思えます。<sup>x xi</sup>



図表5 経営の引継ぎに関する課題と対策・準備状況（後継者決定・未決定）

よく自分の子供への成長期待感から「<sup>は</sup>這えば立て、立てば歩めの親心」などと言いますが、事業承継で親族承継の場合も同様の気持ちで接する傾向は強いのではないのでしょうか。ともすれば過剰な期待からつつい厳しい目で見えてしまい、そのプレッシャーが後継者のストレスとなったり逆に反抗的な姿勢を作り出したりすることもあります。そこで重要なのは上述した「相談相手」の存在です。一般的には顧問の公認会計士・税理士、取引金融機関、親族などが挙げられますが、後継者問題で悩んだ異業種の友人・知人や学生時代の仲間などは、ストレートに重要なポイントを指摘してくれることも多いのではないのでしょうか。また子どもとの関係では、長い目で見てあげる“思いやり”が成長の糧になるということも付け加えておきたい要素です。

#### 4. 政府による事業承継への支援施策

事業承継への公的な支援も確認しましょう。まず、経済産業省は社長が60歳を迎えた段階で「企業健康診断」として次のような施策を提示しています。

- 1) 事業承継診断によるプッシュ型支援による事業承継ニーズ掘り起こしとなる「経営者の『気付き』の提供」
- 2) 後継者や経営者による合理化、ビジネスモデルの転換といった、経営革新への支援など、早期承継インセンティブ強化による「後継者が継ぎたくなる環境整備」
- 3) 小規模M&Aマーケット形成の「後継者マッチング支援強化」
- 4) サプライチェーンや地域での事業承継、事業統合・再編の促進を通じた「事業からの退出や事業統合しやすい環境整備」
- 5) 経営スキルの高い外部人材を活用しやすくする「経営人材の活用」

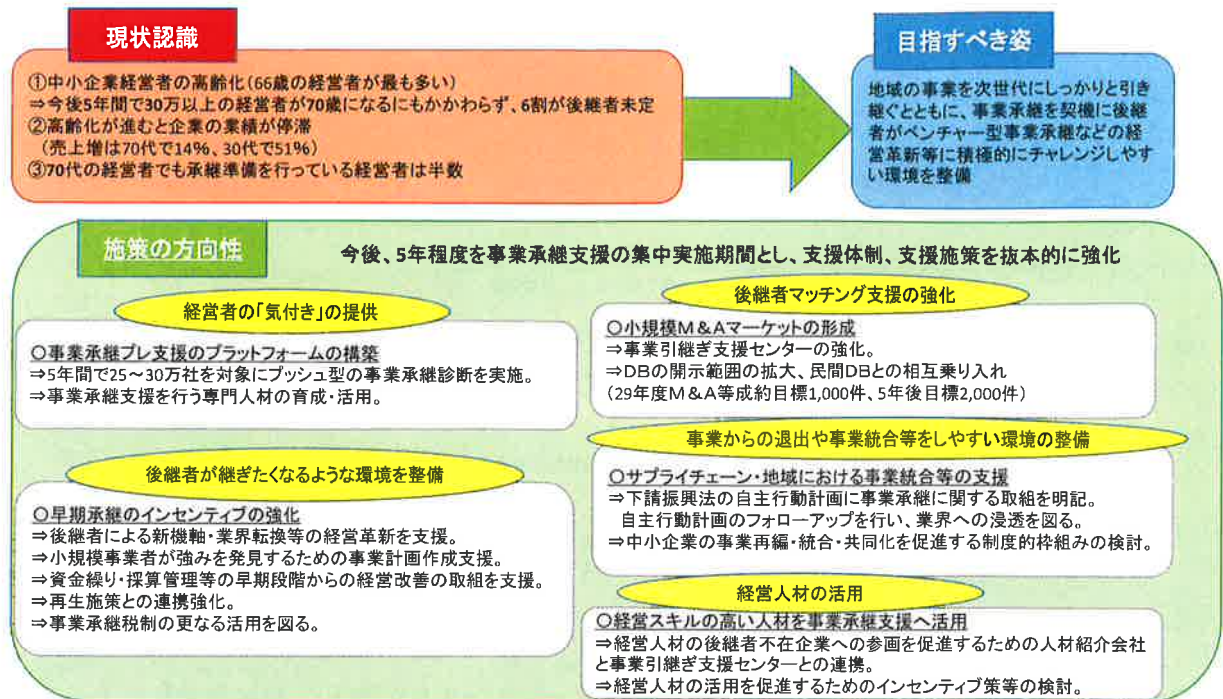
<sup>ix</sup> 経済産業省「2017年版中小企業白書 概要」より

[http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/h29\\_pdf\\_mokujityuuGaiyou.pdf](http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/h29_pdf_mokujityuuGaiyou.pdf)

<sup>x</sup> 参照：「2014年版中小企業白書」第3章 事業承継・廃業一次世代へのバトンタッチー

<sup>xi</sup> 参照：帝国データバンク「2017年 後継者問題に関する企業の実態調査」

各施策の詳細な内容については図表6<sup>※</sup>をご参照ください。



図表6 事業承継に関する課題と対応の方向性 (事業承継5ヶ年計画)

また経済産業省・中小企業庁は、中小企業の早期事業承継にインセンティブを与えるため、補助金制度を新設しました。団塊世代経営者の大量引退時期が迫る中、計画的な事業承継を促進し、後継者不足による“黒字廃業”を減らそうと、動き始めています。<sup>※</sup> さらに、中小企業庁は「経営者のための事業承継マニュアル」を公表し、廃業回避策を打ち出しています。<sup>※</sup>

このほか経済産業省・中小企業庁は、M&Aを活用した事業承継を支援するため、再編統合による経営強化策を加えた「経営力向上計画」を申請することで、登録免許税（従来比1/5相当）、不動産取得税（従来比1/6相当）の減額等が受けられるようにしており、税制面からも中小企業の新陳代謝を加速しようという取組みが始められています。<sup>※</sup>

## 5. 後継経営者へのバトンタッチと心構え

後継経営者に求められる資質または技能として、まずそのリーダーシップ能力があげられますが、「自分に付いてこい」タイプのものでなく、部下の仕事がしやすくなるような環境整備に重点をおいた「サーバント・リーダーシップ」というスタイルも注目されています。後者の方は日本の社会に合っているとの指摘もあり、再評価したいものです。また前社長が会長になり、自分が新社長に就任するという例もよく見受けられます。両者が並走する“バトンタッチ期間”が設けられた場合、前社長や番頭陣たちの功績を称えつつ、その間にじっくり自己を磨いていくフォロワーシップ（リーダーの補佐的心構え）や、サクセッサシップ（後継者としての心構え）なども極めて重要なステップと考えられます。話は飛躍しますが、リオ五輪、男子400mリ

<sup>※</sup> 中小企業庁「中小企業の事業承継に関する集中実施期間について（事業承継5ヶ年計画）」より

<sup>※</sup> 出所：日刊工業新聞2017.04.27

<sup>※</sup> 出所：日本経済新聞2017.05.01

<sup>※</sup> 出所：日刊工業新聞2018.02.12

レーで、日本チームが見せてくれた絶妙なバトンパスはまだ記憶に新しく、日本のお家芸として事業承継にも活かしていきたいものですね。

中小企業だけでなく、小規模事業者においても、後継ぎ問題で悩んでいるところは多くあります。かつて私の行きつけの理容店・店主からの依頼で、理容協会での講演を依頼されたことがあります。後継者問題で悩んでおられる店が多いと聞きましたので、講演用にいろいろ事前調査してみたところ、息子・娘さんから見て、「現役の店主である父の自宅における態度を見て、魅力的な仕事のように思えなかった」というようなアンケート結果が多いことが判明しました。しかし実際に後を継いでみると、やりがいのある仕事だった、ということでした。そこで「親が自宅で楽しそうに振る舞えば、その仕事が魅力的に映るのではないか」というような趣旨でお話させていただいたところ、後日「親子関係の改善が事業承継に役立った」とのお声もいただきました。後継者教育で一番大事なのは、“親の背中を見せる”ということかもしれませんね。

図表7<sup>xvi</sup>には、「円滑な事業承継に必要なこと」がまとめられていますので、こちらも是非ご参照いただきたいと思います。

		(%)
1	現代表（社長）と後継候補者との意識の共有	60.4
2	早期・計画的な事業承継の準備	46.3
3	経営状況・課題を正しく認識	45.7
4	早めに後継者を決定	42.7
5	今後の経営ビジョンを持つこと	35.0
6	他の役員・従業員・株主の協力	34.3
7	事業の将来性、魅力の維持	32.8
8	社内での業務経験	29.1
9	取引先や金融機関の理解・協力	26.8
10	承継後の経営は後継者に任せる	26.4

注1：以下、「事業承継の目的の明確化」(22.8%)、「先代と現代表（社長）で密接なコミュニケーションを図る」(22.8%)、「法務面や税務面など信頼できる専門家を見つけて相談」(20.5%)、「取引先や同業者など社外での業務経験」(16.1%)、「外部機関のサポート」(13.0%)、「教育機関などでの勉強」(7.4%)、「その他」(1.8%)、「特になし」(3.0%)

注2：母数は有効回答企業1万214社

図表7 円滑な事業承継に必要なこと  
(複数回答、上位10項目)

<sup>xvi</sup> 帝国データバンク「事業承継に関する企業の意識調査(2017年)」より  
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p171103.pdf>



またオマケですが、これまで私が携わってきましたコンサルタント業務経験から、事業承継時のアドバイスをまとめてみましたので、併せてご参考にしていただければ幸いです。

1. 後継者には、遣り残した仕事を残してあげること！
2. 完成された盤石な会社はない、と思うこと！
3. 厳しい事業環境を経験させてあげること！
4. 後継者を見守る期間（2～5年）を決めること！
5. 自分の子に継がせるなら早い時期から教育すること！  
（他社修行も有意義な教育のひとつ）

最後に、ピーター・F・ドラッカー氏が述べている「経営者の職責」をご紹介します。  
それは「現存の資源を用いて最高の成果をあげることである」としてはいますが、その“成果”とは次の3点です。

- ① 経済的な直接的成果
- ② 商品価値作りとその価値の強化
- ③ 明日のための人材（後継者）の育成

上記①と②は経営基盤を盤石にすることで、一般に言われている「経営力強化」のことですが、③はゴーイング・コンサーン<sup>xvii</sup>としての企業の担い手を育てていくこと、すなわち、“教育者”としての側面が不可欠と言えるのではないのでしょうか。

### <執筆者略歴>

1950年生まれ。岐阜県出身。1973年早稲田大学理工学部（工業経営学科）卒業、1975年同大学院修士課程修了。

1975年 旭化成工業（現、旭化成）入社。主に経営企画スタッフとして、全社中長期計画／戦略の策定に従事。

1983年 同社より、米国イリノイ大学大学院ビジネススクールに派遣留学・卒業（MBA取得）。

1989年 中小企業向け社外経営企画室業務としての株式会社ビット89を設立、同社代表取締役役に就任。

2003年 中国に合弁企業「遼寧中旭智業 有限公司」（シンクタンク兼コンサルティング）設立。

2010年 淑徳大学国際コミュニケーション学部および大学院教授（専門：経営戦略論）に就任。

2012年 同大学経営学部及び大学院教授に就任。2015年3月淑徳大学教授職を退任（定年）。

2016年4月 社会人のための学び直し経営塾「寺子屋カレッジ」開校。

※参考 URL：<http://www.terakare.com>

### ●主な著書

「実践！MBAトレーニング 中国ビジネスのケーススタディ」PHP研究所（2004.01）

「即戦力が身につく！最強のMBAバイブル」PHP研究所（2003.07 第2刷：2006.04）

<sup>xvii</sup> ゴーイング・コンサーン（Going Concern）とは、「継続企業」の意。各種制度は、この「企業が将来に渡り事業を継続して行く」という仮定を前提として作られている。





---

ほくよう調査レポート 2018.5月号(No.262)

平成30年(2018年)4月発行

発行 株式会社 北洋銀行

企画・制作 株式会社 北海道二十一世紀総合研究所 調査部  
電話 (011)231-8681

<本誌は、情報の提供のみを目的としています。投資などの最終判断は、ご自身でなされるようお願いいたします。>