

円滑な事業承継に資する「後継者教育」

－実施主体としての信用金庫が果たしうる役割とは－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

鉢嶺 実

(キーワード) 後継者教育、事業承継、ガイドライン、経営理念、事業価値、信用金庫

(視 点)

事業承継にまつわる一般的な経営課題のひとつに「後継者教育」の問題がある。後継者たる人材は存在していたとしても、先代経営者から見ればどうしても“力量不足”と映ってしまうようなケースは少なくないとみられ、事業運営における現場経験のみならず幅広い知見も求められる中小企業経営者の「後継者教育」は、円滑な事業承継の本質を極めていくうえで重要な要素のひとつとみられる。

本稿では、信用金庫が取り組む「後継者教育」へ参加した中小企業経営者（後継者）の声も交えながら、円滑な事業承継のカギを握る「後継者教育」の重要性などについて考察してみた。

(要 旨)

- 中小企業のおよそ半数は、何らかの形で“後継者の存在”を示唆しているような状況にある。先代経営者から見た後継経営者の力量不足という問題を解消していくという意味でも、「後継者教育」には大きな役割があるとみられる。
- 経済産業省・中小企業庁が2016年12月に公表した「事業承継ガイドライン」においても、親族内承継や従業員承継といった場面での「後継者教育」の重要性が指摘されており、その実施主体としての信用金庫などの外部機関に対する期待も大きい。
- 信用金庫が主催する「後継者教育」の機会へ参加した中小企業経営者（後継者）へのヒアリング調査を振り返ると、①中小企業経営の基本や経営者としての心構えなどを体系的に学ぶ貴重な機会となっていること、②地域社会における人的ネットワーク構築に大きく貢献していること、③事業承継“実施”の最終局面で当事者たちの“背中を押す”ような役割（きっかけづくり）を果たしていること、などが共通しており、事業承継の円滑化へ向けて一定の役割を果たしていることが確認できた。
- なお、中長期的な観点から中小企業経営を捉えた場合、究極の「後継者教育」は、その企業固有の「経営理念」の伝承といった部分にあるとみられる。中小企業の事業承継の現場では、こうした“事業価値を伝える力”を発揮できないまま逡巡しているケースも少なくないとみられ、信用金庫のような外部機関が実施する「後継者教育」には、基本的な経営知識の習得のみならず、“きっかけづくり”や“背中を押す”といった部分などでも引き続き大きな役割があると考えられる。

はじめに

事業承継にまつわる一般的な経営課題のひとつに「後継者教育」の問題がある。後継者たる人材は存在していたとしても、先代経営者から見ればどうしても“力量不足”と映ってしまうようなケースは少なくないとみられ、事業運営における現場経験のみならず幅広い知見も求められる中小企業経営者の「後継者教育」は、円滑な事業承継の本質を極めていくうえで重要な要素のひとつとみられる。本稿では、信用金庫が取り組む「後継者教育」へ参加した中小企業経営者（後継者）の声も交えながら、円滑な事業承継のカギを握る「後継者教育」の重要性などについて考察してみた。

1. 中小企業のおよそ半数が何らかの形で“後継者の存在”を示唆

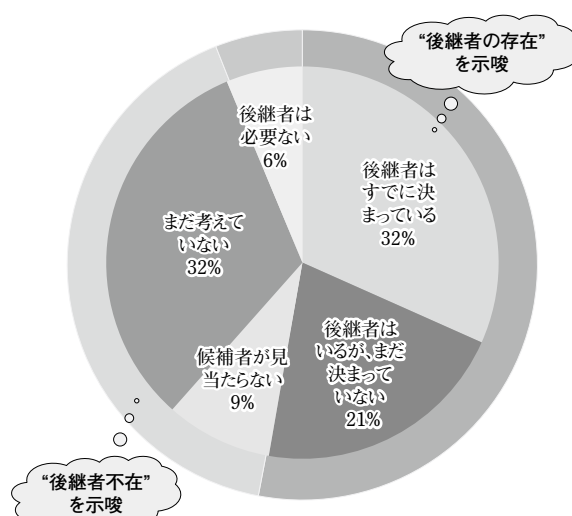
信金中央金庫 地域・中小企業研究所が全国の信用金庫の協力を得て取りまとめている『全国中小企業景気動向調査』における2016年1-3月期特別調査『中小企業の将来を見据えた事業承継について』の集計結果から中小企業における後継者の決定状況を見ると、「後継者はすでに決まっている」という回答が32%、「後継者はいるがまだ決まっていない」という回答が21%を占め、決定のいかんに関わらずという観点からみれば、およそ半数の中小企業が何らかの形で“後継者の存在”を示唆している。しかしその一方で、「候補者が見当たらない」という回答が9%を占

めるなど、“後継者不在”を明確に訴える中小企業も相応のウエイトを占めるほか、「まだ考えていない」という回答（32.2%）の中にも、そもそも“後継者の存在”そのものに不透明感を抱えたままというケースが少なくないものと推察される（図表1）。

こうした実態などを受け、中小企業の後継者問題といえ、直ちに事業継続の危機に直結しかねない“後継者不在”の問題の方がよりクローズアップされがちで、その解決の方策として従業員や第三者などへの親族外承継（事業譲渡、M&Aなど）を計画的に検討・実施していくことの重要性が指摘されるケースが増えている。

しかし、前出の“後継者の存在”を示唆しているような中小企業といえども、いざ事業承継を実施しようという場面では、相応の悩みを抱えているのが実態と思われる。例えば、

図表1 後継者の決定状況



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査（2016年1-3月期特別調査）』をもとに作成

同じ特別調査における「事業承継を行なう際に考えられる問題点」という設問について、これを“後継者の決定状況”の別にクロス集計してみると、“後継者の存在”を示唆している中小企業といえども「取引先との信頼関係維持」や「先代経営者の影響力」あるいは「後継者の力量不足」など、一朝一夕には解決困難な点を問題として挙げている割合が高く、“後継者不在”とは別の次元から一定の悩みを抱えているような状況がうかがえる。また、「まだ決まっていない」あるいは「見当たらない」と回答している“後継者不在”に直面しつつある中小企業でも、「後継者の力量不足」を問題点に挙げる割合は高く、先代経営者から見た“力量不足”が、結果的に後継者の決定を妨げている可能性もあろう（図表2）。

中小企業の事業承継の問題は、事業の継続に直結する“後継者不在”という問題もさることながら、後継者たる人材が存在しているようなケースといえども、中長期的な観点からは、先代経営者から見た後継者の“力量不足”という問題を何らかの形で解消していくような道筋をつけていくことが肝要であると考えられる。

2. 信用金庫にも期待されている「後継者教育」の実施

経済産業省・中小企業庁がおよそ10年ぶりに改定・公表した「事業承継ガイドライン（2016年12月、以下、「ガイドライン」という。）」では、事業承継に向けた5つのステップとして、図表3のようなフロー図が示されている。当然のことながら、後継者の有無によって後半のフロー（ステップ4～5）は大きく異なってくるわけであるが、今般公表されたガイドラインでは、親族内承継や従業員承継のように後継者たる人物が存在している状況でも、「後継者教育」をはじめとして、クリアすべきさまざまな課題があることを指摘している。

例えば、ガイドラインの「親族内承継における課題と対応策」という項では、後継者の選定・育成という局面において、「後継者候補との対話」と並んで「後継者教育」にも対応していくことの重要性を指摘している。なお、後継者教育は、主に社内でさまざまな業務経験を積ませていく「社内教育」と、他社

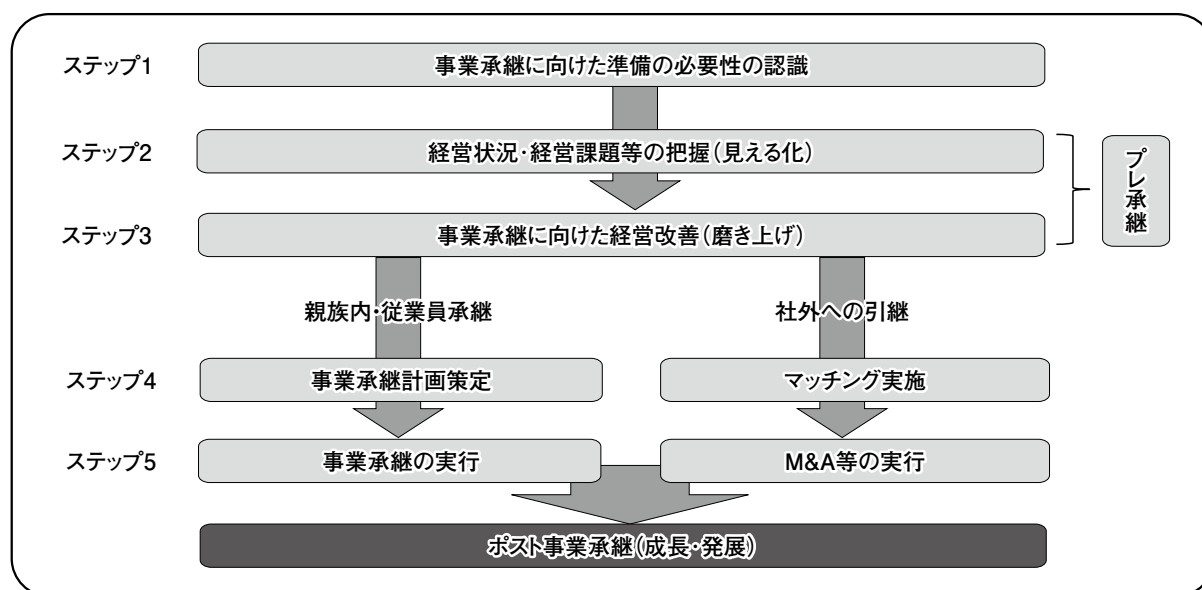
図表2 事業承継を行なう際に考えられる主な問題点（後継者の決定状況別）

(%)

	事業の将来性	取引先との信頼関係維持	先代経営者の影響力	後継者の力量不足
全体	60.1	34.8	10.9	20.9
後継者はすでに決まっている	60.1	39.4	14.4	19.6
後継者はいるが、まだ決まっていない	65.8	39.5	12.9	27.9
候補者が見当たらない	67.2	30.3	8.5	26.8
まだ考えていない	60.0	32.9	8.3	18.3
後継者は必要ない	29.9	10.3	2.3	7.0

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査（2016年1-3月期特別調査）』を再集計

図表3 事業承継に向けたステップ



(備考) 中小企業庁『事業承継ガイドライン』(2016年12月) をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 後継者教育における社内教育と社外教育の概要

社内教育	社外教育
<p>社内での教育には、現場に関する知見や会社特有の運営方法を学ぶことができ、また他の従業員等との信頼関係や一体感を築くことができるなどのメリットがある。また、現経営者の目の届く場所で、経営理念を含めて経営者としての振る舞いや働き方を直接受け継ぐことができる点も重要である。</p> <p>具体的には、営業や製造の現場、総務、財務、労務といった各分野を一通り経験できるようなローテーションを組むことが考えられる。併せて、経営企画といった経営の中核を担ってもらうことで、事業全体に対する理解を促しつつ重要な意思決定やリーダーシップを発揮する機会を与え、経営者としての自覚を育てることも検討すべきである。</p>	<p>社外での教育には、他社での勤務経験を積むことと、セミナー等で体系的な教育を受けることの二つの方法がある。</p> <p>取引先や同業種等の他社で勤務させることで、経営手法や技術、会社のあり方について多様な経験を積むことができる。また、外から自社を客観的に見る視点を持つことができる。また、商工会・商工会議所や金融機関等が主催する「後継者塾」や「経営革新塾」等へ参加させること、中小企業大学校や大学等の教育機関で学ぶことも、経営に関する広範かつ体系的な知識を得ることが期待できる。</p> <p>多様なツールを最大限活用し、後継者の資質や個性、中小企業の実情に適した育成方法を選択することが望ましい。</p>

(備考) 中小企業庁『事業承継ガイドライン』(2016年12月) をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

での勤務経験や社外セミナーなどによる「社外教育」に大別される(図表4)。次代を担う中小企業の後継者としては、事業運営に関する現場の知見はもちろんのこと、営業、財務、労務など経営管理に関する幅広い知見が求められる場面に日々直面していくという実態をふまえれば、社内・社外を問わず、さま

ざまな教育機会へ積極的に対応していくことが求められているといえる。

こうしたなかで、前出の特別調査における「事業承継を進めるうえで信用金庫に期待すること」という設問について、これを「後継者の決定状況」ごとにクロス集計してみると、「後継者の存在」を示唆している中小企業ほど

図表5 事業承継を進めるうえで信用金庫に期待すること（後継者の決定状況別） (%)

	後継者教育・セミナー等	個別相談	自社で解決	特に期待していない
全 体	19.8	21.1	14.7	13.3
後継者はすでに決まっている	24.3	19.5	14.6	9.6
後継者はいるが、まだ決まっていない	21.1	20.9	15.4	9.1
候補者が見当たらない	15.2	24.0	11.5	12.0
まだ考えていない	18.1	23.1	14.8	14.8
後継者は必要ない	7.0	16.0	17.0	40.7

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査 (2016年1-3月期特別調査)』を再集計

「後継者教育・セミナー等」を挙げる割合が高いという結果となっている(図表5)。中小企業のライフステージごとにさまざまなソリューション(解決策)の提供等が期待されている信用金庫においては、中小企業の事業承継という局面においても、後継者教育に資するセミナー(経営塾等)の実施等に対しての根強いニーズに対応していくことが期待されている。

こうしたニーズを捉えて、後継者向けのセミナー等を実施している信用金庫は、近年、全国的にも着実に増加しているとみられるが、中長期的な視点から事業承継問題を捉えた場合、地域経済社会に根ざす信用金庫においては、こうした「後継者教育」の機会の提供者としての役割が、今後ますます重要性を増していくものと考えられる。

3. 「後継者教育」に取り組む信用金庫とその参加者の事例

以下では、「後継者教育」に取り組む信用金庫と、そうした機会へ参加しながら事業承継を実現した中小企業経営者(後継者)の事例を紹介する。

(1) 苫小牧信用金庫「とましん創生塾」における後継者教育への取組み

北海道苫小牧市に本店を置く苫小牧信用金庫(図表6)では、若手経営者、後継者等が素養と見識を高めることで新しい時代の経営環境へも適応できるよう、また、地域の中小企業の発展が地元経済の活性化へも寄与していくことなどを目的として、2003年より若手経営者塾「とましん創生塾」を創設・運営

図表6 苫小牧信用金庫の概要



信用金庫の概要	
信用金庫名	苫小牧信用金庫
理事長	石田 芳人
所在地	北海道苫小牧市
創 立	1948年9月
預 金	3,873億円
貸 出 金	2,191億円
常勤役員数	248名

(注) 2016年3月末現在
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

している。

2003年の創設以来、地元の若手経営者、後継者（原則として満50歳以下）等を主な対象に、大学教授や税理士等を招聘して年数回のセミナーを継続的に実施している。直近の2016年度（第12期）までに延べ約350名が受講、世代交代期を迎えた中小企業などに対して「後継者教育」などの機会を幅広い視点から提供している（図表7）。

なお、2009年には「とましん創生塾」の卒業生で構成される「とましん創友会」を新設、100名を超える会員相互の異業種交流会や研修会などのほか、札幌信用金庫と旭川信用金庫それぞれの若手経営者塾との連携（3金庫持ち回りの当番制）による合同交流会も積極的に展開している。

今後も苫小牧信用金庫の「とましん創生塾」には、地域に根ざす若手経営者のネットワークの要として、幅広い観点から、明日の地域経済を担う人材の育成や、信用金庫役職員との交流機会の活発化などに貢献していくことが期待されよう。

【苫小牧信用金庫「とましん創生塾」参加者の声】

①株式会社小玉（本社:北海道苫小牧市）

代表取締役 小玉一博氏（3代目）

株式会社小玉は、苫小牧市およびその周辺地域の国有林で、造林・造材業とそれらに付帯した土木工事などを手がける、業歴70年を有する地域密着型の中小企業である（図表8）。

現・代表取締役の小玉一博氏（51）（以下、「小玉社長」という。）の祖父によって、戦後間もない1946年（昭和21年）3月、当地の国有林において造材作業（伐倒した木の枝と梢を切り落とししたり、決められた長さの丸太を作ったりする作業）をする事業者として創業、その後、造林業へも展開を広げながら1960年には株式会社へ改組して現在に至っている。現在の売上構成比は、造林・造材関係の売上高と、それらに付帯した土木工事関係の売上高が、およそ半々程度となっている。小玉社長は、約7年間の建材関係の専門商社勤務（うち北米駐在は5年間）を経て、1995年に先代社長

図表7 苫小牧信用金庫「とましん創生塾」(第12期) のカリキュラム

年月	回	講師	テーマ
2016. 4	第1回	北海道教育大学 特任教授 白井栄三氏	真の企業力アップのために ～明日を拓くマーケティング
2016. 6	第2回	牧田税理士事務所 所長 牧田秀崇氏	財務諸表基礎講座～会計で会社を強くする
2016. 7	第3回	北海道信用保証協会 苫小牧支店長 今富 謙治氏	企業における信用保証協会の役割
2016. 9	第4回	信金中央金庫 地域・中小企業研究所 上席主任研究員 鉢嶺 実氏	中小企業白書を読み解く
2016.11	第5回	(株)ラグランジュポイント 代表取締役 高田 晃氏	ネットを活用して新規集客力をアップする方法
2017. 2	第6回	北海道大学 教授・総長補佐 卯 和順氏	新渡戸稲造と武士道

（備考）苫小牧信用金庫提供資料をもとに作成

図表8 株式会社小玉の概要



同社の概要

社名	株式会社小玉
代表者	小玉一博
所在地	北海道苫小牧市
創業	1946年3月
従業員数	20名
年商	約3億7,000万円
業種	造林・造材業、土木工事業

(注) 写真(上) 3代目の小玉社長(下) 本社看板
 (備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

の誘いを受けて当社へ入社。その後、2003年より「とましん創生塾(第1期)」へ参加したことなどがひとつの契機となって、2006年に先代社長より事業を承継、現在に至っている。

小玉社長は「とましん創生塾」の第1期を皮切りに、第2期、第4期、第5期と計4回も参加している。当地では大都市に比べてセミナー等による「学びの機会」が圧倒的に少なく、小玉社長にとって「とまし

ん創生塾」は日常ではなかなか聞けない刺激的な話に接することのできる「地方の大学院的な存在」とのことであった。また、「信用金庫があたかも自分たちの「先生」のごとく、長期的な視点から自分たちを見守ってくれているというような安心感」も、継続的な参加を後押ししていった。小玉社長が先代より事業を承継したのは「とましん経営塾」の参加からおよそ3年が経過した2006年、40歳になったばかりのころだった。当時、会社の実権を握る立場にあった先代が「そろそろおまえ(小玉社長)を社長にしておくか」と言い出したのは、「とましん創生塾」へ継続的に参加していたことがひとつの契機になったのではないかと小玉社長は思いを馳せている。

なお、小玉社長は、企業経営は自己実現の場ではなく、あくまで経営者として与えられた役割をきちんと務めていくことが最も大切なことと捉えている。「山の仕事は絶対になくならない」という認識の下、従業員20名を雇用する地域の企業として果たすべき役割を次世代へきちんと継承していかなければならないと考えている。

②カクサダクリーニング株式会社(本社:北海道苫小牧市)

代表取締役社長 成田幸隆氏(3代目)

カクサダクリーニング株式会社は、苫小牧市内およびその周辺地区でクリーニング店「クリーンライン カクサダ」等55店舗を展開中のほか、ホテル等事業者向

図表9 株式会社カクサダクリーニングの概要



(注) 写真(上) 3代目の成田社長(下) 本社外観
 (備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

けのリネンサプライ業も手がける、業歴100年近くを有する総合クリーニング企業である(図表9)。北海道内の優良クリーニング業者が集まって1972年に設立された「クリーンライン」の参加企業の1社として、技術力に裏打ちされた高品質の仕上がりをリーズナブルな価格で提供している。ちなみに、苫小牧市内における同社のシェアは50%を超えるものと推定され、地域では圧倒的な存在感を発揮している。

同社は、現・代表取締役社長の成田幸隆氏(59)(以下、「成田社長」という。)の祖父が、1919年(大正8年)に当地において染物業を開業したのがその始まりである。1972年の「クリーンライン」への参加などを経て社業が発展を遂げるなか、2005年に成田社長が3代目の社長(当時48歳)に就任して現在に至っている。

成田社長は、社長就任前の2003年にスタートした「とましん創生塾」第1期をはじめ、同塾へは計2回参加した。当時は先代より事業承継を打診されている時期にあっていたが、承継への戸惑いのようなものが払拭しきれないなかで「とましん創生塾」へ参加する流れとなった。結果的にはこれがひとつの契機となって、2005年の事業承継決断へつながっていったとのことである。とりわけ、成田社長は財務管理面に苦手意識のようなものを抱いていた状況があったなかで、「とましん創生塾」への参加を通じて信用金庫役職員との接触機会(コミュニケーション)が増え、それが結果的に「未知なことがなくなっていくような感覚」を生み出して、事業承継決断の背中を押したと感じている。

100年企業への仲間入りを目前に控える成田社長は、社員・パート職員合わせて220名超を擁する企業の経営者として、企業を存続・継続していくことの重要性を痛感しつつ、これからも従業員を大切にしたいと経営に努めていきたいと考えている。

(2) 日本海信用金庫「せがれ塾」における 後継者教育への取組み^(注1)

島根県西部（石見地区）の浜田市に本店を置く日本海信用金庫（図表10）では、「後継経営者にきちんとバトン渡しをするための環境を造ることが、地域再生、ひいては地域活性化に繋がる」という考えの下、2004年11月、当時の理事長であった岡田久樹氏（現・相談役）が中心となって、地元企業の若い後継者候補の参加を念頭に後継者育成塾「せがれ塾」を開講、以後、今日に至るまで約12年間にわたり延べ80名近くが受講してきた。開講以来、「塾長」を務めている岡田相談役は、「自らが親父（先代経営者）の代わりとなって後継者を育成しなければ」という思い

から、理事長職を退任した現在も一貫して若手経営者の指導育成に努めており、塾生OBも含めてその信望には厚いものがある。

「せがれ塾」の講師は地元の島根県立大学教員や地域企業の代表者、経営コンサルタントなど多彩な顔ぶれで、中期経営計画の策定や地域施設の見学など、経営者（後継者）として必要な知識等を体系的に習得していくようなカリキュラムとなっている。なお、開講当初の「せがれ塾」は、期間を1年間に設定していたが、後継者として必要な知識や見識を習得していくには1年間では短いとの声もあったことなどを受け、第3期目より期間を2年間に拡充させて現在に至っている（図表11）。

受講者は每期10～15名程度と少数精鋭であるが、後継経営者ばかりでなく同信用金庫の若手職員若干名も「せがれ塾」の塾生として参加している。これは、「当金庫職員が真の意味で取引先のパートナーとなるべく、後継経営者と共に学び、語り合い、共に成長し、地域経済の発展に貢献したい」という考えに基づくもので、これを実践することで信用金庫と“地域コミュニティ”との一体化を実現させている。ちなみに、初期のころの受講者が実際の事業承継というタイミングにさしかかりつつあるなかで、同信用金庫から参加して共に汗をかいてきた当時の若手職員もすでに部店長クラスになっており、地域における人的ネットワークが一段と強固なものとなりつつ今日に至っている。

図表10 日本海信用金庫の概要



信用金庫の概要	
信用金庫名	日本海信用金庫
理事長	吉本 晃司
所在地	島根県浜田市
創立	1923年12月
預金	982億円
貸出金	495億円
常勤役員数	135名

(注) 2016年3月末現在
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)1. 日本海信用金庫「せがれ塾」に関しては、島根県立大学総合政策学部准教授の久保田典男氏の先行研究が詳しく、当レポート作成の過程では助言をいただいた。なお、本件にかかる研究の詳細を記載した久保田准教授の研究論文は、本年7月発刊予定の『日本中小企業学会論集『「地方創生」と中小企業』』に掲載の予定である。

図表11 日本海信用金庫「せがれ塾」(第7期) のカリキュラム

年月	回	講師	テーマ
2015. 8	第1回	中小企業診断士 遠藤励志氏	「自社を見つめる」～あなたの会社の存在意義は～
2015. 9	第2回	中小企業診断士 遠藤励志氏	「環境適応」～右肩上がりでない時代～
2015.11	第3回	中小企業診断士 遠藤励志氏	「経営革新、カイゼン」～何を変えるか～
2015.12	第4回	中小企業診断士 遠藤励志氏	「マーケティング活動と営業」
2016. 2	講演会	島根県西部県民センター 商工労政事務所 所長 福間 直氏	隠岐水産高校での「とことんDHAプロジェクト」
2016. 2	第5回	花田屋 代表 山藤昭彦氏	社員のモチベーション向上
2016. 3	第6回	花田屋 代表 山藤昭彦氏	「5S (整理・整頓・清掃・清潔・しつけ) について」 および「業務改善 (PDCA) の取組方法について」
2016. 5	第7回	花田屋 代表 山藤昭彦氏	お客様の真の声は？
2016. 6	第8回	島根県立大学 総合政策学部 キャリアセンター長/准教授 久保田典男氏	後継経営者の能力形成のポイント
2016. 7	第9回	島根県立大学 総合政策学部 講師 豊田知世氏	森林資源を活用した新しい地域産業の可能性
2016.10	第10回	島根県立大学 総合政策学部 准教授 田中恭子氏	大学生と企業の連携：浜田市共同研究「まち弁」企画からの考察
2016.12	第11回	島根県立大学 総合政策学部 FDセンター長/准教授 金野和弘氏	中小企業における情報技術活用の可能性
2017. 1	第12回	島根県立大学 総合政策学部 講師 木村秀史氏	資産運用の基礎知識
2017. 2	第13回	島根県立大学 総合政策学部 准教授 西藤真一氏	わが国の地方空港運営に期待される地域の力

(備考) 1. 上記カリキュラム以外にも、期間中に卒業旅行 (2泊3日) など実施している。
2. 日本海信用金庫提供資料をもとに作成

同信用金庫の「せがれ塾」への取組みは、地域経済を担う若手後継者へ貴重な教育機会を提供するとともに、地域コミュニティの活性化にも大きく貢献しており、今後もその役割の重要性はますます高まっていくことになる。

【日本海信用金庫「せがれ塾」参加者の声】

①有限会社クボタ牛乳(本社：島根県浜田市)

代表取締役 久保田英治氏 (4代目)

有限会社クボタ牛乳は、石見地区 (島根県西部地区) を主な営業エリアとする、牛乳および関連の乳製品の製造販売業者である (図表12)。現・代表取締役の久保田英治氏 (51) (以下、「久保田社長」という。) の曾祖父が1914年 (大正3年) に酪農業を

始めたのが同社の起源とされ、そこから数えれば業歴は100年超にも及ぶ。現在は地域密着の牛乳製造業者として、石見地区のほとんどの学校給食で同社の「クボタ牛乳」が採用されるなど、同地区では圧倒的なブランド力を有している。

久保田社長は、家業が牛乳製造業という状況のなかで、地元の高校を卒業後、酪農の盛んな北海道の大学で乳製品の製造技術を学んだ。その後、そのまま同地の乳業メーカーでの約4年間にわたる勤務経験を経て1993年に帰郷、後継者候補として先代経営者 (父親) が経営する同社へ入社した。その後は販路開拓や配送合理化、HACCP (食品の製造工程における品質管理システム) の認証取得 (2006年) など

図表12 有限会社クボタ牛乳の概要



同社の概要	
社名	有限会社クボタ牛乳
代表者	久保田 英治
所在地	島根県浜田市
創業	1914年
従業員数	20名
年商	約5億3,000万円
業種	牛乳・乳製品製造業

(注) 写真(上) 4代目の久保田社長(下) 本体外観
 (備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

幅広い業務を経験した後、2007年に4代目社長に就任(当時42歳)して現在に至っている。

日本海信用金庫の「せがれ塾」へは、取引支店の支店長の勧めによって、2004年11月よりスタートした第1期と、それに続く第2期へ、専務取締役の立場から参加した。異業種ながら同じ後継経営者(せがれ)という立場にある者同士で経営者としての心構えを学んだり、時間をかけて自社の中期経営計画を策定していく作業は、

「単発のセミナーでは得られにくい貴重な経験」であり、地域における人的ネットワーク形成という面でも貴重な機会になった。また、同世代の信用金庫職員が同じ塾生という立場で参加していたことで、「多少のプレッシャーを感じる面はあった」ものの、現在では“塾生仲間”として貴重な人脈となっているとのことであった。なお、「せがれ塾」への参加がひとつの契機となって、第2期修了(2006年12月)後の2007年には先代(父親)より事業を承継して現在に至っている。

久保田社長は、今後も経営者として中長期的な視点に基づいた舵取り(時代に合わせた設備投資など)の重要性を日々痛感しており、「せがれ塾」における中期経営計画策定の経験が現在の経営にも活かされている。100年企業の仲間入りを果たした経営者の1人として「次世代へバトンタッチしていくことが自分の責務」と認識しつつ、域外販売の強化などを通じて、今後も継続企業としての営業地盤を固めていきたいと考えている。

②株式会社浜田あけぼの水産(本社:島根県浜田市)

代表取締役 室崎 拓勝氏(4代目)

株式会社浜田あけぼの水産は、島根県・浜田港と山口県・下関港を拠点に、3船団(1船団は漁船2隻)で、乗組員を含めて総勢約60名の従業員を擁する、地域では最大規模の沖合底引網漁業者である(図表13)。

図表13 株式会社浜田あけぼの水産の概要



同社の概要

社名	株式会社浜田あけぼの水産
代表者	室崎 拓勝
所在地	島根県浜田市
創業	2011年12月
従業員数	60名
年商	約13億円
業種	沖合底引網漁業

(注) 写真(上) 4代目の室崎社長(下) 同社が入居する建物の外観
 (備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

同社の漁場(島根県西部および山口県北西部の日本海沖合)で獲れる主な魚種は、カレイ、ノドグロ、タイなどで、2隻の漁船で1帖の網を曳く「底引網漁法」の性質上、漁獲高の変動は比較的小さい。

なお、同社は2011年9月より企業再生支援機構(現・地域経済活性化支援機構)の支援を受けて2013年3月に事業再生を完了した(株)室崎商店(1924年創業、浜田漁港では最大規模を誇っていた漁業者)の事業基

盤を譲り受ける企業として設立された経緯がある。(株)室崎商店は、(株)浜田あけぼの水産の現・代表取締役である室崎拓勝氏(38)(以下、「室崎社長」という。)の曾祖父が当地で漁業を営み始めたのがその起源で、最盛期には窯業事業や冷凍倉庫事業へも展開を広げるなど、地域において大きな存在感を発揮していた。しかし、先代経営者のころ、事業環境の悪化等を受けて事業の抜本的な再生が必要な状況となり、2011年に企業再生支援機構の支援を受けることが決定した経緯がある。なお、コア事業である漁業はもともと堅調だったことに加え、リシップ事業(水産庁の支援事業を活用した老朽化漁船の大規模修繕)による収益改善効果も見込めたことから、2013年には当初の3年計画を大幅に前倒して再生を完了、翌2014年には名実共に現在の室崎社長体制(株)室崎商店からの流れで数えれば4代目)となり、同社の事業展開は新たなステージへ入りつつある。

室崎社長は、2001年に東京都内の大学を卒業後、そのまま都内で約4年間、IT企業に勤務した。その後、2005年ころには先代(父親)からの要請もあって帰郷、後継者含みで「室崎商店」へ入社した。翌2006年には身近な存在だった日本海信用金庫役職員の勧めもあって「せがれ塾」第2期へ20歳代後半という若さで参加した。「せがれ塾」の参加者は、ほぼ同じような立場にある20~30歳代の後継経営者が主体で、帰郷間もないタイミングの中では地

元人脈の再構築に有効に機能した。また、「せがれ塾」を通じて同信用金庫役職員との接点も増え、その後に直面する事業再生局面などを乗り切っていくうえで「信用金庫役職員との人的ネットワークは心の支えになった」という面もあったようだ。

室崎社長は、すでに完了している2船団(4隻)のリシップに加えて、目下、国の制度なども有効活用した事業基盤の強化に取り組んでいる。今後は10年後の新船建造も可能となるよう、一層の収益基盤の強化や人材の確保育成に努めながら、同社の経営者として事業の継続にまい進していく意向である。

4. “継続力”の発揮へ向けては先代経営者による「後継者教育」も重要

中小企業の事業承継という局面で「後継者教育」の果たす役割が大きいことはこれまで述べてきたとおりであるが、中小企業経営者の“守備範囲の広さ”や“求められているスピード感”などを勘案すれば、これらの習得を「後継者教育」だけで習得していくのは現実的に難しい面もあろう。

とはいえ、今般、苫小牧信用金庫「とましん創生塾」や日本海信用金庫「せがれ塾」に参加した中小企業経営者（後継者）へのヒアリング調査を振り返ると、①中小企業経営の基本や経営者としての心構えなどを体系的に学ぶ貴重な機会となっていること、②地域社会における人的ネットワーク構築に大きく貢献していること、③事業承継“実施”の最終局

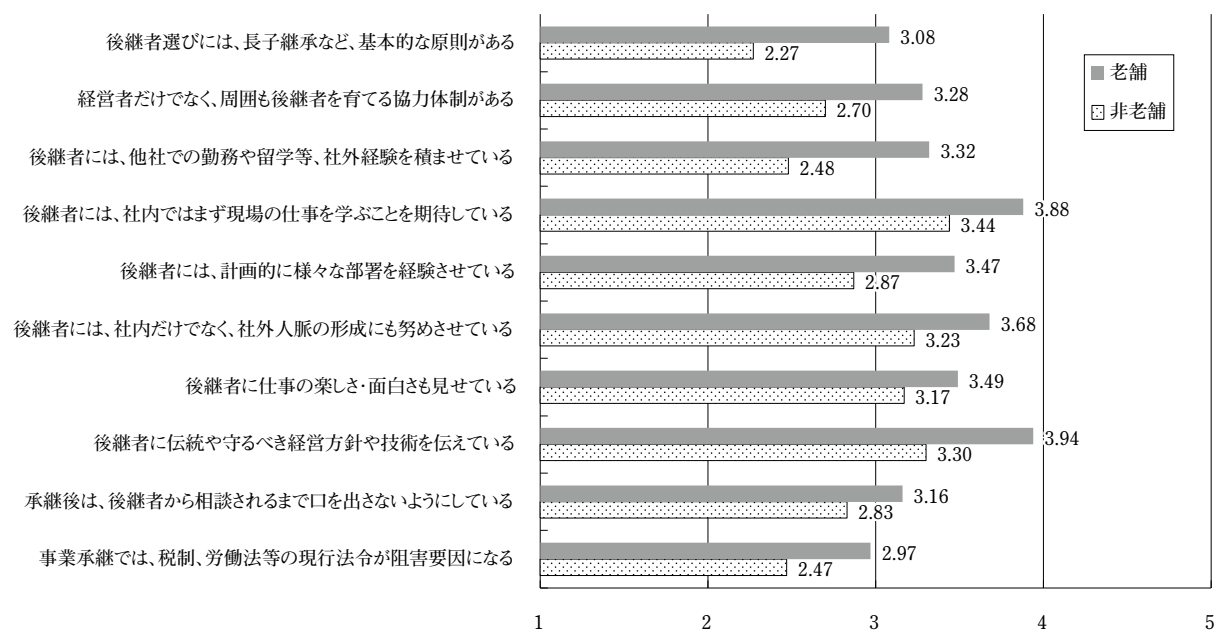
面で当事者たちの“背中を押す”ような役割（きっかけづくり）を果たしていること、などが共通しており、信用金庫のような外部機関が行なう「後継者教育」は、中小企業の事業承継という局面で、その円滑化へ向けて一定の役割を果たし得るものであることをあらためて確認することができた。

なお、中長期的な観点から中小企業経営を捉えた場合、究極の「後継者教育」は、その企業固有の「経営理念」の伝承といった部分にあるとすれば、それを実行できるのは、基本的には先代経営者しかいないのではないかと考えられる。

例えば、東京商工会議所が都内の老舗企業（業歴100年以上の長寿企業）に対して実施した後継者育成等にかかるアンケート調査の集計結果をみると、何代にもわたって事業承継を繰り返してきた老舗企業は、業歴の短い企業に比べて総じて後継者育成に注力しているという状況が確認できるなかで、「後継者に伝統や守るべき経営方針や技術を伝えている」という項目で特に高い回答割合を示している（図表14）。これらは当研究所の産業企業情報28-10「長寿企業の“継続力”を考える」の中でも述べてきた企業固有の“事業価値”そのものであり、これを繋いでいく力こそが老舗企業（長寿企業）の“継続力”の源泉ともいえるものであると考えられる。

中小企業の事業承継の現場では、こうした“事業価値を伝える力”を発揮できないまま逡巡しているようなケースも少なくないとみられるが、外部機関の実施する「後継者教育」

図表14 後継者育成等の考え方



(備考) 1. 5点尺度 (1: 当てはまらない、2: あまり当てはまらない、3: どちらともいえない、4: 概ね当てはまる、5: 当てはまる) による回答の平均値
 2. 東京都中央区内の約7,000社を対象に調査。有効回答数1,332社 (内訳は、老舗 (業歴100年以上) 143社、非老舗 1,189社)
 3. 東京商工会議所中央支部『時代を越え未来につなぐ老舗の奥義 (中央区老舗企業塾事業報告書、2012年2月)』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

には、基本的な経営知識の習得のみならず、事業承継の“きっかけ”をつくったり“背中を押す”といった、極めて有効な機能もあることは、先にも述べてきたとおりである。後継者自らが地域コミュニティの中から自社の事業価値を客観的に把握していく機会となり得るという面も含めて、今後も「後継者教育」の役割はその概念を拡大させながらますます重要性を高めていくことになる。

おわりに

2016年12月に公表された「事業承継ガイドライン」では、金融機関は、士業等専門家 (税理士・弁護士・公認会計士・中小企業診断士) や商工会議所・商工会などと並び、事業承継のサポート機関のひとつに位置付けられ

ている。これは、金融機関が「中小企業に日常的に接して経営状況を把握しており、中小企業にきめ細やかな経営支援等を実施し得る立場にある」とされているためである。さらに、「金融機関が取引先企業の事業実態を理解し、そのニーズや課題を把握し、経営課題に対する支援を組織的・継続的に実施することは、取引先企業の価値向上、ひいては我が国経済の持続的成長につながるとともに、金融機関自身の経営の安定にも寄与するものである」としたうえで、取引先中小企業の事業承継問題に対しても積極的な支援を実施することが期待されている。

また、これに先立つ2016年9月に金融庁が公表した「金融仲介機能のベンチマーク」においても、「本業 (企業価値の向上) 支援・企

業のライフステージに応じたソリューションの提供」についての取組状況を評価するための選択ベンチマークの一つとして「事業承継支援先数」が掲げられるなど、金融機関による事業承継支援への期待は、すでに大きな潮流となっている。

地域の経済社会に根ざす全国の信用金庫においても、事業承継支援という枠組みの中で、本稿で取り上げてきた「後継者教育」のみならず、M&Aマッチングの実施や、株式の取得や後継者による新しい取組み等に必要な資金需要への対応など、着実に成果をあげ

るケースは増えている。

中小企業の事業承継は、何十年というスパンで展開する中小企業のライフステージのなかで、その先何十年の事業継続へ向けての大きなカギを握る「生命線」ともいえるものである。いかに足下の業況が堅調であっても、事業承継をクリアできなければ事業の存続は立ち行かない。地域の経済社会の主要な構成員である中小企業存続のカギを握る信用金庫の事業承継支援の動きに今後も引き続き注目していきたい。

〈参考文献〉

- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『第163回全国中小企業景気動向調査 [特別調査-中小企業の将来を見据えた事業承継について]』
- ・信金中金月報2017年1月号『長寿企業の“継続力”を考える ～円滑な事業承継へ向けてのキーワードは“事業価値”～』
- ・金融庁『金融仲介機能のベンチマーク』(2016年9月)
- ・久保田典男(島根県立大学)『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～』(2015年12月、(一社)商工総合研究所「商工金融」)
- ・久保田典男(島根県立大学)『地方中小企業における後継経営者の能力形成 ～地域金融機関による後継者育成塾のケーススタディ～』(2016年9月 日本中小企業学会全国大会 報告要旨)
- ・中小企業庁『中小企業白書』(各年版)
- ・中小企業庁『事業承継ガイドライン』(2016年12月)
- ・中小企業庁『経営者のための事業承継マニュアル』(2017年3月)
- ・東京商工会議所中央支部『時代を越え未来につなぐ老舗の奥義 (中央区老舗企業塾事業報告書)』(2012年2月)
- ・苫小牧信用金庫『2016とましん社会貢献・地域貢献』(2016年6月)
- ・日本海信用金庫『2016年ディスクロージャー誌 日本海信用金庫の現況』(2016年6月)