

地方で厳しさを増す後継者難 地域金融機関の人材紹介に期待

中小企業経営者の高齢化が進み、放置すると廃業で22兆円の国内総生産が失われる。地域金融機関の積極的な関与が必要だ。

鈴木 文彦
（大和総研主任研究員）

企

業の後継者難はわが国の成長の隘路であり、事業承継は喫緊の課題のひとつだ。経済産業省によれば、中小企業・小規模事業者の経営者のうち約245万人が2025年までに引退年齢の平均である70歳を超える。その約半数の127万人が後継者未定である。わが国421万企業の約3割に相当する水準で、現状を放置し、中小企業の廃業が急増すると、向こう10年間の累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDP（国内総生産）が失われるおそれがある。

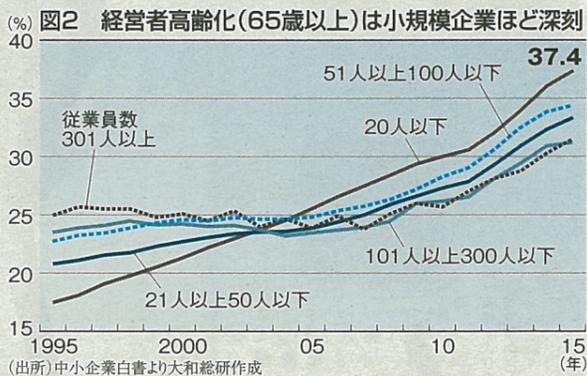
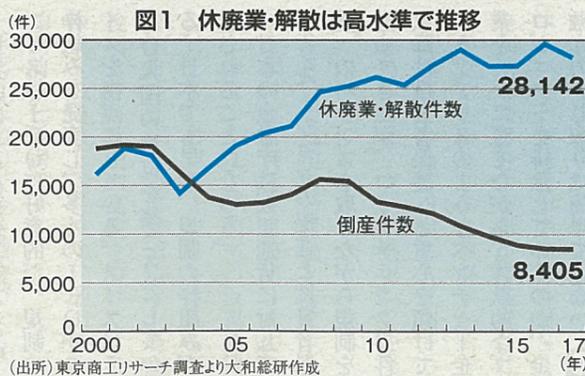
事実、休廃業と解散の件数は03年以降増加傾向をたどっている（図1）。17年は2万8142件と03年に比べ倍増した。休廃業とは特段の手続きをとらず事業を停止すること、解散とは、事業を停止し企業の法人格を消滅させるために必要な清算手続きに入った状態になることを指す。いずれも支払い停止に陥った倒産とは区別されるが、実は休廃業や解散した会社には黒字計上し生産性も高い会社が含まれている。他方で倒産件数は減少傾向をたどっており、17年は直近ピークの08年の約半分。乖離幅は年々拡大し、直近の休廃業・解散件数は倒産件数の3倍を上回るほどになった。

東京商工リサーチの調査によれば、17年に休廃業・解散した企業の代表者のうち50・9%が70歳代以上だった。そもそも高齢社会であり、企業

規模にかかわらず経営者の高齢化が進んでいるが、その程度は小規模になるほど深刻である。図2から、従業員規模別に経営者が65歳以上である割合を見ると、直近では20人以下の層が最も高く37・4%だった。小規模であるほど高齢化のペースも速い。20年前の1995年では、今とは逆に20人以下の企業が最も若かった。それまで65歳以上年齢割合が最も高かった301人以上の層を追い越したのは05年である。休廃業・解散企業の件数が増え始めた時期に重なる。

地方は人材難が深刻

後継者難による廃業の問題は特に地方において深刻だ。地元経済に占める中小企業のウエイトは地方において高い。事業承継は地域活性化の課題でもある。17年12月に閣議決定された指針「新しい経済政策パッケージ



合、社外に後継者を求めることとなる。各都道府県の事業引継ぎ支援センターは後継者難に悩む中小企業と経営人材のマッチングも行う。14年度には起業志望者を紹介する「後継者人材バンク」制度を始めた。地域経済活性化支援機構の子会社の日本人材機構も経営人材を紹介する企業の一助だ。大都市中心の民間人材紹介業に対し、東京をはじめとする大都市から地方の企業に経営幹部人材を紹介することを強みとしている。

このように事業承継に関する制度が整いつつあるなかで、地元を熟知し地域経済への影響力もある地域金融機関に期待される役割は大きい。

人口減少に伴い地域経済が縮む中、これからの金融機関はやみくもな貸し出し競争をしては経営が持たない。人口減少下でも持続可能な新たなビジネスモデルの構築が求められている。具体的には企業の事業を

経営アドバイスその他の広範なサービスを提供し取引先企業の価値向上を図ることだ。後継者難に悩む中小企業のニーズに対応するものもそのひとつだ。地域金融機関から見れば廃業を食い止めることは貸出先を維持することにつながる。コンサルティングやM&A（企業の合併・買収）仲介に伴う手数料は資金利回りの低下を多少なりとも補う収入源になる。

今後期待できるのが経営人材の紹介だ。18年1月、金融庁が公表した監督指針の改正案に、金融機関が人材紹介業務を担える旨が明記された。監督指針の改正を機に、取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化策のひとつとして、人材紹介を戦略的に活用することが期待されている。すでに金融機関の付随業務として認められているコンサルティング業務、M&A業務に人材紹介業務を加えれば、事業承継に悩む中小企業に対するサービス強化になる。

特に、顧客密着が強みの地域金融機関が人材紹介業に参入するならば、労働人材より幹部人材、それも経営者の右腕となるような人材を、企業の経営課題を踏まえたうえで紹介するビジネスが向いている。メインバンクであれば、どのような得意分野を持つ人材なら企業を成長させ

補人材は外部からスカウトすることになるが、地域金融機関の営業エリアで探索するのは至難の業だ。そこで専門の人材紹介業者と提携するものもひとつの手だ。実際、金融機関と人材紹介企業の連携事例が増えている。求人情報を全国の人材紹介業者に発信する求人情報流通システム「クラウドエージェント」を運営するBooves（グループ）は地域金融機関やその傘下のベンチャーキャピタルとの提携を増やしている。最近では3月に京都銀行との提携を発表した。前述の日本人材機構は昨年、取引先企業に対する、戦略策定、組織制度設計から経営幹部人材採用までの一貫的な支援体制の構築を目的に北洋銀行と共同出資子会社を設立した。

経営人材として自らの行員を紹介するのも一つの考え方だ。銀行員として中小企業の経営相談にのりながら、体系的に経営能力を身に着ける。銀行自身が経営人材の育成機関となるのだ。新卒採用を増やし、地元企業の経営幹部を目指すキャリアアップを用意するのも一考。地元企業への出向と銀行業務を交互に経験し、出向先では経営幹部に必要な素養を実践的に習得する。キャリアアップとしては40歳ごろ、経営者として伸び代を残した年代で地元企業に転籍するという道もあるだろう。

銀行自身が経営人材育成

課題は経営人材の調達である。候