

地方創生を阻む人手不足 と事業承継の問題

金融調査部 鈴木 文彦

要 約

地方創生とは地元中小企業が高付加価値の新製品を開発し販路を拡大すること、そして就業者1人当たりの付加価値、ひいては平均所得を上げることだ。しかるに、その行く手を阻む最大の要因が人手不足である。

昨今の人手不足は景気循環要因だけでなく、団塊世代の大量退職と少子化による新規就業不足という構造要因がある。産業構造の高度化が世代交代を機会として職種構成によろやく反映されつつあるという見方もできる。

構造要因を踏まえると、人手不足の問題には、製造業やサービス産業などにおいて、単純な生産活動、サービス提供から企画・開発志向のビジネスに転換することが合理的な解決策となろう。職種構成で言えば専門・技術職のウェイトを増やすことだ。省力化投資によって技能・労務職そのものを減らすことも重要である。

人手不足と並び注目されている事業承継問題も経営人材の人材不足と言える。経営人材の不足に対しては、経営人材をプール、育成し、派遣する仕組みが必要だ。地元経済を最も深く知る地域金融機関の人材紹介事業、M&A事業の充実拡大が問題解決のカギとなる。

目 次

- 1 章 人手不足の背景
- 2 章 平均所得向上に向けた人手不足問題の解決策
- 3 章 事業承継問題の実態と対策

1章 人手不足の背景

地方創生とは、具体的に言えば地元中小企業が高付加価値の新製品を開発し販路を域外に拡大すること、そうすることで就業者1人当たりの付加価値、ひいては平均所得を上げることだ。

しかるに、その行く手を阻む最大の要因が人手不足問題である。わが国の2018年1月の有効求人倍率(季節調整値)は1.59倍と1974年1月以来の高水準だった。日銀短観で人手不足感を示す雇用人員判断D I(アンケートで雇用人員が「過剰」と回答した先の割合から、「不足」と回答した先の割合を引いた指数)は、2013年にマイナスに転換(つまり不足感が過剰感を上回った)し、マイナス幅も年々拡大してきている。2017年12月時点で-31%ptとバブル末期の1992年3月並みの水準である。まさに空前の人手不足の状況である。

言うまでもなく、その要因の一つとして景気回復が挙げられよう。図表1を見ると、日銀短観で

人手不足感を反映する雇用人員判断D Iは、業況判断D Iに若干遅れてほぼ連動していることがうかがえる。業況判断D Iは09年3月を底として改善傾向にあり、同じように雇用人員判断D Iが示す人手不足感の度合いも高くなっている。

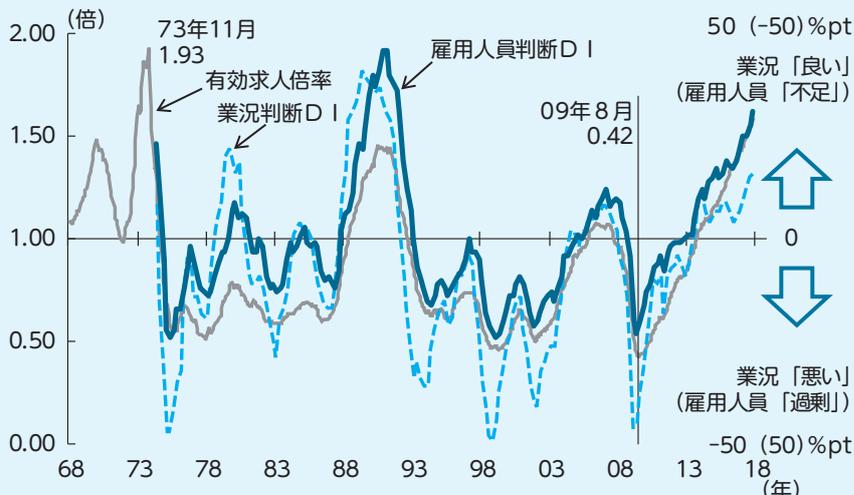
ただ、今般の人手不足は景気循環要因だけでなく、比較的大きな構造要因を伴っているようだ。図表1を見ると、雇用人員判断D Iが業況判断D Iを大きく上回っている。景気後退期において雇用人員判断D Iのマイナス値が業況判断D Iのプラス値を上回る、つまり業況悪化感以上に人員過剰感が募るケースは珍しくないが、回復期において業況回復感以上に人手不足感が上回るケースは多くない。今般の人手不足感に関しては、これまでの回復期では見られなかったほどの業況判断D Iとの乖離幅がある。

1. 年齢構成に起因する人手不足

ここ数年の人手不足問題はわが国の就業者の年齢構成との関係が深く、少子高齢化を色濃く反映

している。雇用人員判断D Iで雇用人員が不足と答えた先が過剰と答えた先より多くなった2013年は、団塊世代に属する1948年生まれの世代が65歳になった年である。職種によって違いはあるが、いわゆる団塊世代が引退期を迎え完全に労働市場から退出したことも少なからず空前の人手不足に反映されている。当の1948年生まれの人は

図表1 有効求人倍率(左軸)、雇用人員判断および業況判断D I(右軸)



(注) 雇用人員判断D I、業況判断D Iは全規模・全産業・実績 右軸の雇用人員判断D Iの場合は上にいくほど符号がマイナスである点に注意
(出所) 厚生労働省「一般職業紹介状況」、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」から大和総研作成

2018年に70歳となる。人手不足は目下進行中の課題である。

図表2は、年齢階級別に見た就業者数の推移である。特徴がいくつかある。まず、団塊世代が属する1995年に40歳代後半だったピーク層が、5年経つごとに5歳ずつ年齢階層が右にずれていく様子が分かる。ずれていくとともにピーク層の山が小さくなり、2015年には山がなくなった。2015年に60歳代後半になった団塊世代だが、山がなくなったとはいえ前後世代に比べ数が多かったことには変わりなく、グラフの65～69歳の層に着目し時期を遡ってみると、1995年以降では最も多い。

次に、1995年には20歳代の層と40歳代後半の層の2つのピーク層によるグラフの山と30歳代の層の谷からなる「M字カーブ」が、2015年にはほとんどなくなったことである。女性の労働参加率が高まったことを反映している。

また、1995年には存在した20歳代前半の層の山が時代とともに低くなり、労働市場への新規

参入という事象が形作る折れ線の傾斜が緩やかになってきた。これは、高学歴化に従って、高卒で就職する若者が少なくなるとともに全体的に就業時期が遅くなってきていること、少子化により若年層自体が少なくなっていることを意味する。

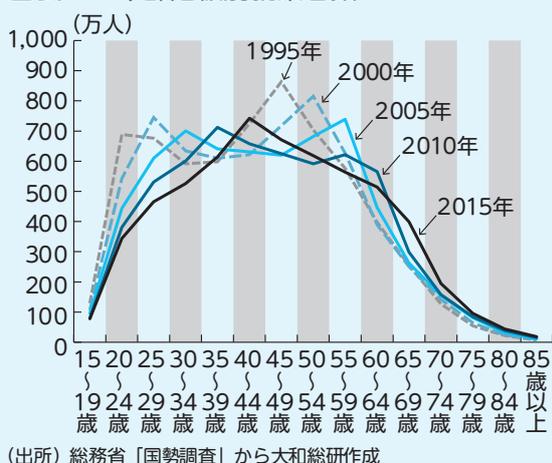
労働市場からの退出による就業者の減少を補うだけの若年層の新規参入がない。例えば、2016年に68歳となる1948年生まれの団塊世代の人口に比べ、2016年に20歳となる世代の人口はその半分強である。将来の総人口の減少が確実とはいえ目先の人口は減らないので必要なサービスの量は急には減らない。サービス供給に必要な就業者の数を保とうと、とりわけ団塊世代の大量退職を補おうとするものの、補うほどの新規就業の見込みがない状態となっている。

人手不足は中小企業において特に深刻だ。年収、待遇、安定性に勝る大企業に対する求職が多いからだ。

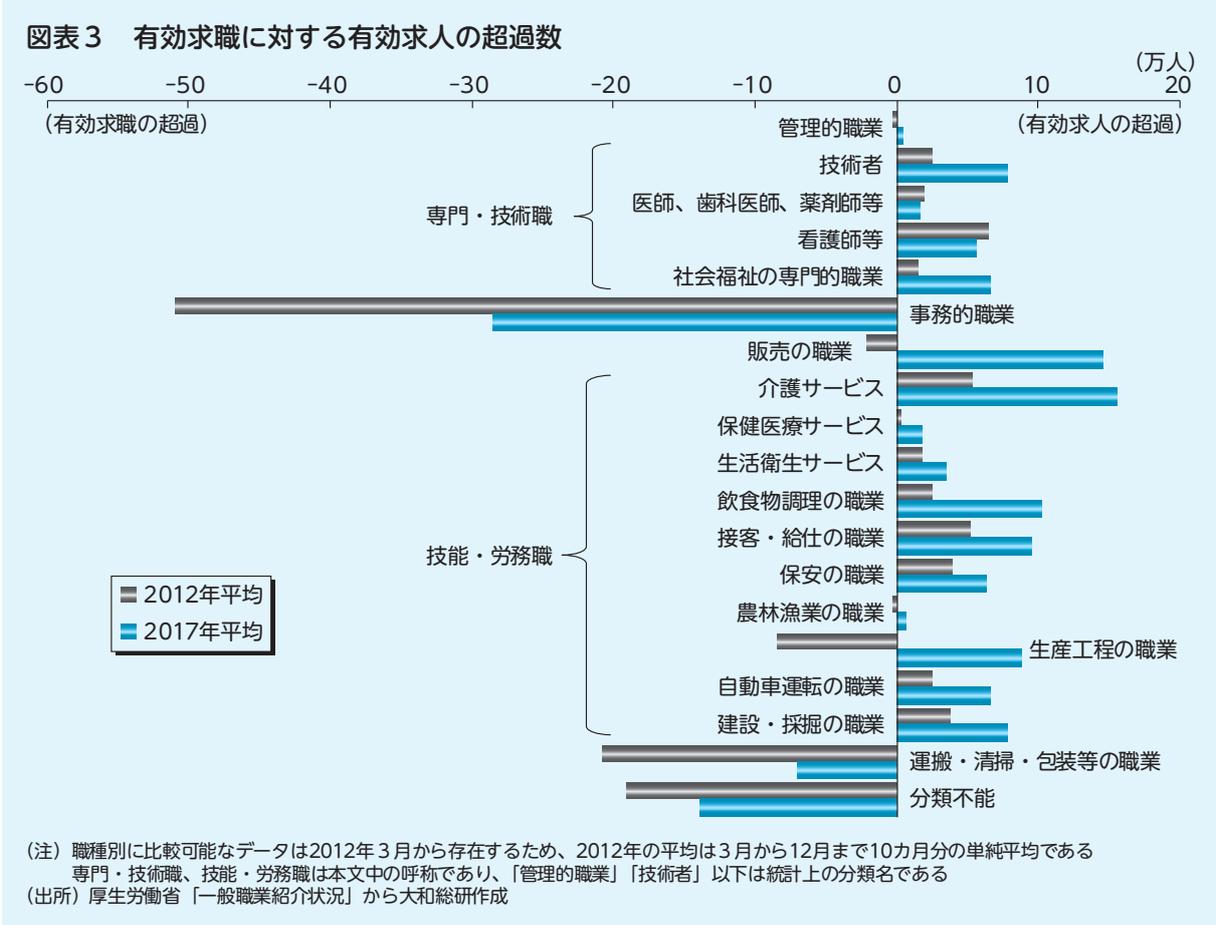
2. 職種特有の人手不足

人手不足の深刻度は業種によってばらつきがある。図表3は雇用人員判断DIがマイナス転換した2013年を挟み、2012年と2017年における有効求職と有効求人との年平均の差を示している。これを見ると、2012年、2017年ともに事務的職業は求職が求人を上回っている。運搬・清掃・包装等の職業も同じである。対して、それ以外のほとんどの業種では求人が求職を上回り、その差は5年前に比べて拡大している。販売の職業、生産工程の職業は5年前に求職超過だったが求人超過に転換した。「技能・労務職」¹を中心に求人が

図表2 年齢階級別就業者数



1) 厚生労働省「一般職業紹介状況」、総務省「国勢調査」「就業構造基本調査」など統計によって職業分類の名称が若干異なっている。このことを踏まえ技術者、研究者、医師、看護師などの職業を本文中では「専門・技術職」と総称している。同じく、介護サービス職、生産工程に従事するライン工、自動車運転手などの職業を「技能・労務職」と総称している。



求職を大幅に超過している。

「専門・技術職」では技術者、看護師等、社会福祉の専門的職業の人手不足が深刻だ。看護師等は慢性的な人手不足であり、保育士やケアマネージャーなど社会福祉の専門的職業の求人は5年前に比べると大きく増えた。近年は製造業・建設業にかかる技術者の人手不足も深刻だ。医療・福祉系をはじめに大卒理系の有資格者が求職の中心で、絶対数が少ない。

「技能・労務職」では、介護サービスの人手不足感が激しい。飲食物調理の職業、接客・給仕の職業など飲食店関連の求人も増えた。生産工程の職業はこの5年で求職超過から求人超過に転じ、トラックドライバーなど自動車運転の職業、建設・

採掘の職業の求人超過幅は拡大した。

昨今の人手不足は「技能・労務職」で激しい。これらの職種に属する就業者は「専門・技術職」に比べ大学・大学院卒の割合が低く、賃金水準も低い。まず、図表4は2015年の国勢調査の結果から50歳代前半の世代と30歳代前半の世代を抽出し、職種別に大学・大学院卒の割合を整理した図表である。50歳代前半の世代は就業者総数における大学・大学院卒の割合が26.3%であるのに対し、30歳代前半の世代は31.0%と、この間の20年で大学・大学院への進学率が高まった。

職種別の大学・大学院卒の割合を見てみると、研究者、技術者をはじめとする「専門・技術職」に属する職種における高さが目立つ。就業者総数

図表4 職種別に見た大学・大学院卒の割合

職業中分類	30～34歳		50～54歳	
	大学・大学院卒割合 (%)	特化係数	大学・大学院卒割合 (%)	特化係数
総数	31.0	1.0	26.3	1.0
法人・団体役員	44.3	1.4	52.3	2.0
研究者	92.8	3.0	86.1	3.3
技術者	70.1	2.3	55.8	2.1
法務従事者	91.4	2.9	80.5	3.1
経営・金融・保険専門職	87.4	2.8	76.4	2.9
教員	84.4	2.7	84.1	3.2
著述業・記者・編集者	77.3	2.5	75.1	2.9
デザイナー・映像撮影者等	42.7	1.4	37.1	1.4
保健医療従事者	31.6	1.0	33.3	1.3
社会福祉専門職	30.3	1.0	16.0	0.6
事務従事者	42.5	1.4	32.9	1.3
販売従事者	39.4	1.3	30.9	1.2
保安職	41.0	1.3	28.3	1.1
介護サービス職	15.1	0.5	8.9	0.3
保健医療サービス職	9.7	0.3	7.8	0.3
生活衛生サービス職	5.2	0.2	4.2	0.2
飲食物調理	11.4	0.4	6.3	0.2
接客・給仕職	17.3	0.6	9.6	0.4
農林漁業従事者	14.6	0.5	8.1	0.3
生産工程従事者	16.3	0.5	12.4	0.5
輸送・機械運転従事者	8.6	0.3	9.5	0.4
建設・採掘従事者	11.3	0.4	11.0	0.4
運搬・清掃・包装等従事者	12.9	0.4	9.6	0.4

(注) 2015年。特化係数は総数の構成比に対する各項目別の構成比の比率を意味する。図表中の棒グラフは1を軸線とし、特化係数が1を上回るものを右側、下回るものを左側に伸びる棒で表している。「専門・技術職」「技能・労務職」は本文中の呼称で統計上の分類との対応関係を示したもの

(出所) 総務省「国勢調査」から大和総研作成

の大学・大学院卒の割合に対する職種別の割合の比である特化係数を見ると、事務従事者、販売従事者の大学・大学院卒の割合も就業者総数の割合を上回っている。自衛隊員や警察官など保安職も同様だ。

他方、介護サービス職業従事者より下にある「技能・労務職」の大学・大学院卒の割合が軒並み就業者総数の割合を下回っている。大学・大学院卒の割合は若くなるにつれ高まっていくが、専門・技術職は高く、事務従事者、販売従事者、保安職も全体の平均を上回り、技能・労務職は低いという特徴は世代を超えて変わらないように見受けられる。

次に賃金水準を見てみる。図表5は、就業構造基本調査を基に職種別に所得水準を整理した図表

である。この図表からは、生産工程、建設・採掘より右の列、つまり「技能・労務職」の所得水準が低いことがうかがえる。特に農林漁業、サービス職が低い。

つまるところ、総じて高くなった学歴と職種のミスマッチが人手不足の要因として無視できない。世代が進むにつれ大学・大学院卒が増加しているが、事務的職業など学歴相応の求人がそれほどには増えていない。一方、介護サービス職、調理人、ライン工、建設作業員など技能・労務職の求人は減らず、大学・大学院卒は技能・労務職への求職を避けるので、こうした職種で人手不足感がますますひどくなる。

また、産業構造の高度化に伴って需要が増えつつある専門・技術職は理科系ないし有資格者の求

図表5 職業別所得水準

（％）	← 技能・労務職 →										
	管理的 職業	専門 技術職	事務 従事者	販売 従事者	保安職	生産 工程	建設・ 採掘	輸送・ 機械運転	運搬清掃 包装等	農林 漁業	サービス 職
1,500万円以上	5.7	2.0	1.0	1.1	0.1	0.1	0.0	0.4	0.0	0.0	0.0
1,250～1,499	3.5	1.9	1.8	1.9	0.0	0.3	0.5	0.2	0.1	0.2	0.1
1,000～1,249	15.6	6.9	7.2	7.6	3.8	2.3	1.9	1.2	0.3	0.5	0.3
900～999	8.4	4.4	5.3	4.8	8.9	2.2	2.7	1.1	0.4	0.3	0.4
800～899	16.5	9.1	8.3	7.0	15.0	5.0	2.8	2.2	1.6	0.5	0.7
700～799	14.6	15.9	11.7	9.8	20.6	8.2	5.7	3.8	4.8	1.6	1.6
600～699	11.9	15.7	14.3	11.4	17.3	10.3	7.8	5.6	9.9	3.6	3.2
500～599	10.1	14.4	13.0	12.6	12.5	14.7	11.6	9.9	12.7	7.1	5.9
400～499	6.5	11.6	10.7	15.4	6.0	17.0	17.7	20.9	17.1	11.5	9.5
300～399	4.0	9.5	10.2	12.1	4.9	17.3	21.8	27.7	21.2	16.7	21.2
250～299	0.5	3.8	4.7	4.6	3.7	7.8	11.1	12.5	10.0	10.7	15.5
200～249	0.5	2.8	5.6	5.4	4.1	7.0	9.3	9.2	10.3	15.1	21.0
150～199	0.6	0.7	2.5	2.5	1.9	3.3	3.7	2.8	4.3	8.7	10.4
150万円未満	1.0	0.8	3.1	3.1	1.1	3.5	3.2	1.7	6.9	23.3	9.3

（注）45歳以上55歳未満の正規職員・従業員 調査基準は2012年。「技能・労務職」は本文中の呼称で統計上の分類との対応を示すためのもの
（出所）総務省「就業構造基本調査」から大和総研作成

人が多い。しかるに新たに増えた大学・大学院卒の人材は就職するに必要な専門性を持つには至っていない。供給が限られているので専門・技術職においても慢性的な人手不足が生じる。

1) 事務職と販売職

職種別の特徴を見てみよう。まず、図表6を見ると、まず就業者数の大多数を占める事務従事者の年齢分布は就業者数全体（前掲図表2）とほぼ同じ形である。1995年は20歳代前で就職し、30歳代でいったん退職しその後再就職するライフサイクルを反映したM字カーブが明確だったが、時代が下るにつれ解消し、40歳代前半を頂点とする山型の分布になった。2015年時点の年齢分布の頂点は1990年代前半に20歳代前半で就職した世代である。20歳代前半の就業者数が減少し、事務従事者全体でも1995年に比べ8%ほど減少している点に少子化の影響が見て取れる。

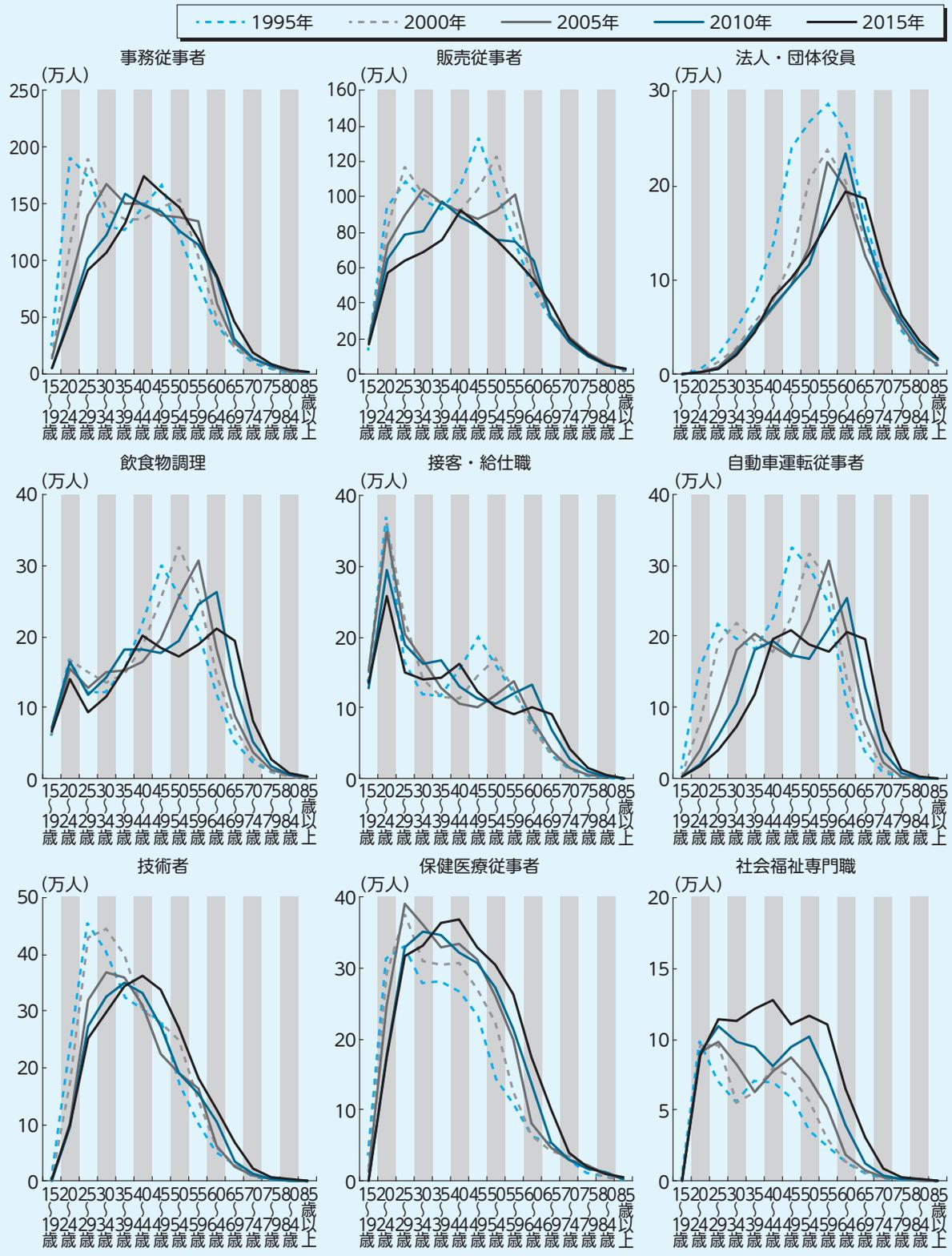
販売従事者は事務従事者に次いで就業者が多

い。M字カーブは事務従事者に比べ明確だった。1995年に存在した2つの山のうち、40歳代後半の山の団塊世代は2000年以降退出が続いた。もう1つの山だった20歳代後半の層は、時代が下るにつれ小さくなっていった。団塊世代の大量退職を補うだけの若年層の新規就業がない。2015年は40歳代前半が唯一のピーク層になっている。一般職業紹介状況によれば、それまで有効求職の方が多かった販売の職業において、2017年には有効求人が有効求職を上回った。団塊世代の大量退職の影響が大きい職種の一つである。

2) 法人・団体役員

法人・団体役員は、事務従事者や販売従事者と違って年齢構成が40歳代後半以降に偏っている。この職業は20歳代の新規就業は考えにくく、昇進や新規創業による他の職業からの流入によって就業者が増える。昔から40歳代後半以降がボリュームゾーンであるのに変わらないが、時代が下るにつれ高い年齢層にピークが移行しているこ

図表6 職業別年齢階層別就業者数



(出所) 総務省「国勢調査」から大和総研作成

とが見て取れる。また、時代に関わりなく70歳代になると就業者の流出が多くなる。個人差はあっても70歳を過ぎると経営者が仕事を続けることは困難になることを示している。零細企業の法人・団体役員の中には後継者がいないケースもある。中には廃業以外の選択肢がない場合もあり得る。このように法人・団体役員の年齢構成のグラフからも、事業承継の問題がうかがえる。

3) 技能・労務職

「技能・労務職」のうち人手不足が深刻な飲食物調理、接客・給仕職および自動車運転従事者を見る。まず、飲食物調理、接客・給仕職業従事者は飲食店や旅館ホテル業に属する職業である。これも人手不足の度合いが深刻である。いずれの職業も1995年に40歳代後半だった団塊世代が退出する一方、若年層の流入は増えず、全体として就業者数が減少している。特に接客・給仕職業従事者は年代にかかわらず20歳代前半がピークだが、年々この層の就業者数が少なくなってきた。若年層を主力とする接客・給仕職業従事者はとりわけ少子化の影響をじかに受ける。

次は自動車運転従事者である。インターネット通販の普及を背景に宅配ドライバーが不足していることでも広く知られるように人手不足が深刻な職業である。販売従事者や飲食物調理と同じように、団塊世代の大量退職が影響していることがうかがえる。自動車運転従事者は60歳代前半まで退出が少なく、比較的高齢になっても従事可能な職業である。その上、引退年齢が時代とともに後ろにずれてきている。そして、販売従事者と同様に若年層の新規就業が減ってきている。

飲食物調理、自動車運転従事者に共通するのは、高齢になっても働けるとい特徴である。そ

うした職業ほど、労働需給のひっ迫度合いが高い傾向がある。図表7は、1995年に40歳代後半だった団塊世代のうち、15年においてどれほど残っているかを示したグラフである。事務従事者が27.4%なのに対し、飲食物調理は64.4%、自動車運転従事者は59.9%残っている。2015年から団塊世代が70歳になり、労働市場からの退出が急増している。その点、事務従事者は既に退出のピークを過ぎているため、人手不足が割合緩やかということだろう。

余談だが、農業従事者は団塊世代の就業者が95年に比べ4割増えているのも興味深い。

4) 専門・技術職

次は、「専門・技術職」に属する職業について見てみる。まずは技術者も、有効求職に対する有効求人が多い職業の一つである。就業時期が2000年までは20歳代後半だったのが、高学歴化を反映してか2005年以降は30歳代前半に繰り下がっている。退出年齢が比較的早いとみえ、40歳代から減少が始まり、現役の期間が短いのも特徴である。1995年に比べて就業者数は大きな変化がないことから、自動車運転従事者などの

図表7 2015年における団塊世代の残存率



(出所) 総務省「国勢調査」から大和総研作成

技能・労務職とは異なり、団塊世代の大量退職による人手不足ではないとかがえる。2000年に250万人を超えたが2005年に214万人まで減少し、その後持ち直しているなど景気を如実に反映することから、近年の人材需給のひっ迫は景気回復による業容拡大があると考えられる。このところ相次いだ製造検査における不正事件も求人増に拍車をかけていることは想像に難くない。

次に、医師、看護師など保健医療従事者、保育士やケアマネージャーなど社会福祉専門職は高齢化や女性の社会進出に伴って就業者が増加傾向をたどっている。いずれも20歳代前半の新規就業が活発である点に特徴がある。保健医療従事者は、2010年に20歳代前半を迎えた1980年代後半生まれの世代の新規就業の数がその前の世代よりも少ないが、この世代は2015年にもほぼ同数の新規就業があることから、新規就業時期が20歳代前半と後半に分散しているとかがえる。高学歴化によるものと推察される。また、社会福祉専門職は20歳代前半の新規参入だけでなく、59歳までの幅広い年齢層で他の職業からの参入が見られる。いわば、就業人口の「自然増」だけでなく「社会増」も多い。

生産性、1人当たりの付加価値は低いとも言われる。これに関して、産業別でなく職業別に見ると、「技能・労務職」から事務職、「専門・技術職」などに比重が移っていくことに着眼した方が実態をよく捉えることができる（図表8）。例えば、同じ製造業でも職業別に見れば生産工程の職業から販売職、事務職、さらには企画、研究開発など専門・技術職に比重が移っている。職種構成が高度化することは賃金水準が上がることであり、ひいては就業者当たりの付加価値が増えることであり、生産性の向上に通じる。

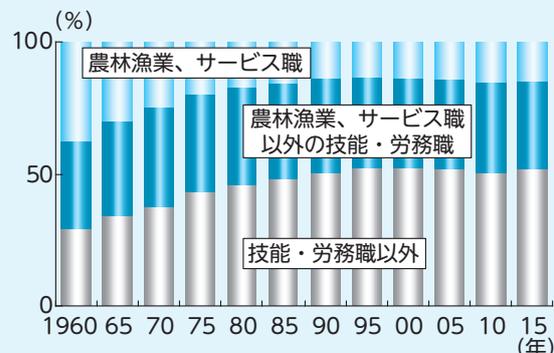
生産性が低いと言われるサービス産業だが、職種構成を見ると、学術研究・専門技術、教育・学習支援は専門的・技術的職業の割合が高いが、宿泊・飲食、生活サービスはサービス職の割合が高いなど大きく異なる。医療・福祉は病院と介護施設で職種構成が大きく異なると考えられる。同じサービス産業であっても、賃金水準が相対的に高い専門・技術職の割合が高ければ付加価値の水準も高く、賃金水準が相対的に低い技能・労務職の割合が高ければ付加価値の水準も低いと考えられる。そうしたことから、専門・技術職のウェイトを高めることが、サービス産業の生産性向上に資

2章 平均所得向上に向けた人手不足問題の解決策

1. 長期的には生産性向上が最善手

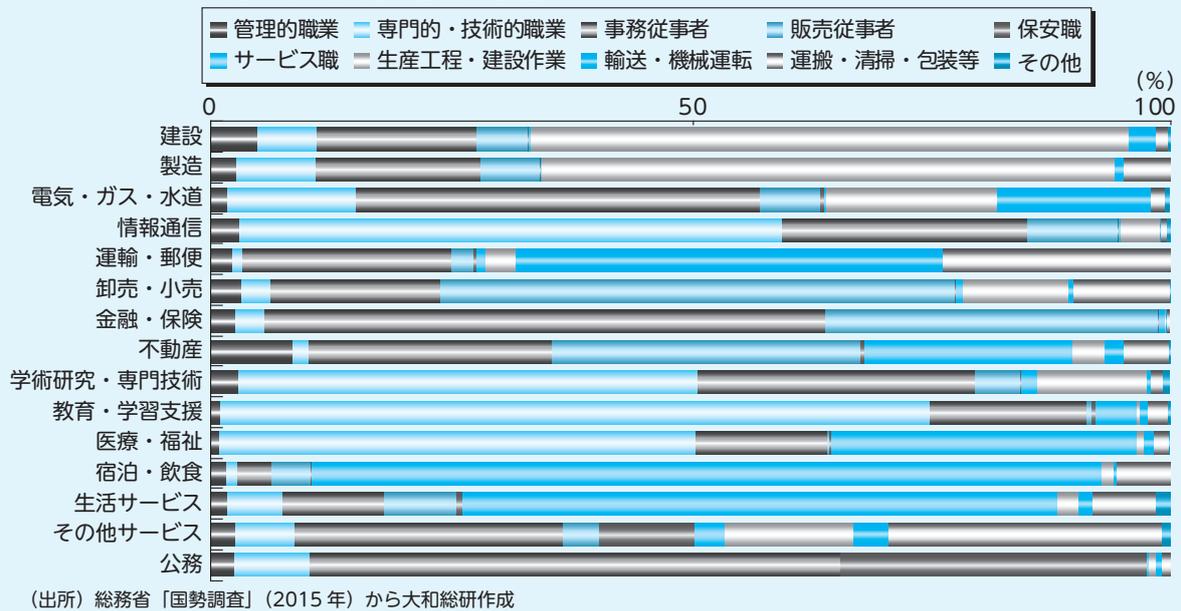
これまで見てきたように、人手不足問題の根底には、わが国の人口構成の変化、大学進学率の変化がある。問題解決にはこのような構造要因を踏まえた施策が必要である。経済の成熟につれ製造業からサービス産業に産業の中心が移行すると言われる。しかし同時に、わが国のサービス産業の

図表8 職業別15歳以上就業者数



(注) 05年以前は職業旧分類による
(出所) 総務省「国勢調査」から大和総研作成

図表9 産業別に見た職業別就業者数の割合



すると言える。

2. 専門・技術職の比重を高めること

平均所得の向上を目指す地方創生の観点で言えば、人手不足の解消と同時に生産性の向上を図らなければならない。製造業であれば、値段を高く設定できる新製品・新サービスを開発し、売上総利益を増やすことである。人手不足の職種は専門・技術職と技能・労務職に大別されるが、中でも専門・技術職の人手不足を優先的に解決する必要がある。

地場産業の織物業であれば、生産工程のみを下請けするビジネスから、デザイン性の高い服飾を自社開発するビジネスへの展開が考えられる。職種で言えば、生産工程従事者から、専門的・技術的職業に区分されるデザイナーに変わることである。農業分野における「6次産業化」も同じ発想である。農作業だけでなく、加工食品を開発し、自社で販売することは、職業分類で言えば農業従

事者から、専門的・技術的職業、販売従事者に比重を移すことに他ならない。開発型、販路開拓型の事業に転換することで、職種構成が高度化し、給料手当が増える。それによって大卒・大学院卒の人材が仕事自体に魅力を感じ、求職数が増えるのが理想のシナリオである。

3. 技能・労務職に代わる省力化投資

次に、人手不足が深刻な技能・労務職については、求職の勧誘に力を入れるよりむしろ徹底した省力化投資によって求人自体を減らすのが地方創生の観点では得策だ。

例えば2017年4月、経済産業省は、2025年までに大手コンビニ5社と、年間1,000億個と推計される全ての取扱商品に電子タグを貼り付け、商品の個品管理を実現する「コンビニ電子タグ1000億枚宣言」について合意した。万引き防止ゲート用の防犯タグと異なり、個品単位で価格や消費期限などの情報を書き込むことができる。

これによってリアルタイムで在庫状況が明らかになり、棚卸しや発注にかかる手数を大幅に削減することができる。また、バーコードを読み込ませることなく買い物カゴをくぐらせるだけで代金精算することができるタイプの無人レジも可能になる。こうした技術によって、小売店舗の従業員を減らすこともできる。報道によれば、国内大手ドラッグストアも 2025 年までに全店で無人レジを導入するとのことだった。販売従事者の求人難の解決策として大きな期待が寄せられる。

同じく 2018 年 2 月にはコンビニに出荷するメーカーや物流会社などの協力の下、電子タグを用いたサプライチェーン情報共有システムの実験を実施したところだ。配送経路や積載量をリアルタイムで把握することでドライバー不足に悩む物流業界の人手不足の解決に役立たせる。

4. 地方の中小企業と ICT

1) 省力化の手段としての ICT

地方の多くの中小企業にとって、ICT の導入は省力化投資の切り札となる。会計事務について言えば、手書きの帳票を一掃するだけでなく、日々の取引記録に関しても経理システムを導入するなどの取り組みが考えられる。人手不足が深刻な飲食店であれば回転寿司店でよく見られるセルフオーダーシステムや、インターネット予約システムなど、システム化の余地は多い。

2) 資源投入量の適正化のための ICT

ICT の用途は省力化だけではない。経営に関する意思決定のための道具である。材料の発注や人材配置のタイミングと適正量を見極めるため、将来需要などの判断材料を提供する道具でもある。

特に人手不足が深刻な飲食店やホテル旅館においては、従業員数の割に売り上げが少ない、あるいは経費がかさむ事業者の多くで席数や部屋数の平均稼働率が低いケースが散見される。シーズン期間中や休日などの書き入れ時は満席・満室であっても、シーズンオフや平日の稼働率が冴えないというケースが多い。繁忙期と閑散期、平日と休日との集客の差が大きいほど席や部屋、スタッフの手待ちが多くなる。あらかじめ仕入れた材料のロスも増えるので、料理の原価率が高い割に見た目が貧弱ということもよくある話だ。

ニーズを逃したくない、サービスの質を落とさたくないという気持ちが先に立ち、席数、部屋数など施設能力やスタッフ数は最も忙しい時期に合わせて決められる。しかしキャパシティを繁忙期に合わせて能力に余裕を持たせるほど閑散期の稼働率は悪くなる。お客が来なくとも時間の経過に従って設備は減耗かつ陳腐化していく。暇なときでも最低限のスタッフは必要でそれなりの経費も掛かる。こうして経営資源の無駄が累積していく。

材料やスタッフの無駄をなくすのに ICT は定番の解決策である。ポイントは需要予測の道具として ICT を使うことだ。例えば、過去のパターンから数日先の客数を予想し、それに合わせて材料の仕入れ量を求めること、ぎりぎりですることのできる精緻な勤務シフト表を作成することなどが挙げられる。

3) 需要平準化のための ICT

理想は、需要変動に合わせて経営資源の投入量を決めるのではなく、需要そのものをコントロールすることだ。飲食店、ホテル旅館の生産性の低さは、負荷の繁閑差によるところが大きい。つまるところ、稼働率のピークとボトムの差をなるべ

く小さくすること、できれば通年で100%に近づけることが、飲食店とホテル旅館に共通する経営改善の重要なポイントである。変動パターンを見だし、繁忙期に値上げし、閑散期にディスカウントする料金体系は航空券や旅行パックだけではない。閑散期にプラスアルファのサービスを付けるのもありだろう。イベントはシーズンオフや平日に打つべきだ。

5. 飲食店版「医局制度」のアイデア 教育機関が人材を紹介する仕組み

人手不足が深刻な飲食店は、離職率が高く人材が定着しないという問題も抱える。このことを念頭に、人手不足の解消と人材の付加価値向上を狙いとし、専門教育機関が人材育成と人材紹介を一元的に兼ねる仕組みも一考だ。

この仕組みで専門教育機関は人材育成機能の他に職業紹介機能を持つ。また実践の場として、直営店または系列店を保有する。次に、この方策が想定するキャリアプランは、飲食店で働くために必要な一通りの知識を専門教育機関で学ぶことから始まる。卒業後には専門教育機関の直営店で働くか、専門教育機関の紹介で系列店またはその他の店舗で働き経験を積む。一定期間が経ち次のステップに進む頃合いを見計らって別の店舗で働くようにする。和食の料理人のキャリアを選択した場合、初めての店舗で盛り付けに携わったとすれば、次の店では焼き物、煮物、その次の店舗で刺身を作る板前になるといった具合だ。途中でホール係を経験するプランももちろんある。また、節目で飲食店経営をあらためて学ぶために専門教育機関に戻る選択肢もある。キャリアプランのゴールの一つは独立開業である。

ポイントは店舗から店舗への職場の移動が、形

式的には「転職」の形をとりながら、実質的には「異動」であり、ステップアップを踏まえたキャリアプランが一貫していることだ。体系立てて修業を積むことで飲食店人材の質が高まる。最終的に独立開業に堪える人材に仕上がる。飲食店で働く従業員の生活の安定も図れるだろう。また、それと同時に飲食店の人手不足の問題にも対応していることだ。

あたかも大企業の人事ローテーションのように定期的に人材が配置される。種を明かせば、これは、大学医学部の「医局制度」からヒントを得たアイデアである。医局制度はメリットとデメリットの両面があるが、特にへき地の病院にとっては人材確保のメリットがあるはずだ。

このアイデアは飲食店人材だけでなく、技術系の大学、専門学校にも応用できるのではないか。

3章 事業承継問題の実態と対策

事業承継もわが国喫緊の課題である。2017年12月8日に閣議決定された「新しい経済政策パッケージ」には次の記述がある。「2025年までに70歳を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人であり、うち約半数の127万人が後継者未定である。これは日本企業全体の約3割に相当する。現状を放置し、中小企業の廃業が急増すると、10年間の累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われるおそれがある」。

その上で、「廃業企業の約半数程度は生産性も高く、黒字企業である」との認識の下、「中小企業・小規模事業者の円滑な世代交代を通じた生産性向上を図るため、今後10年間程度を事業承継の集中実施期間として取組を強化する」としている。

事業承継も経営人材の不足と考えれば人材不足

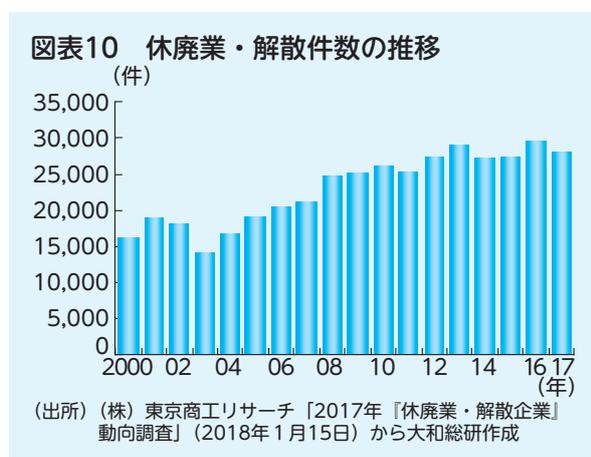
問題の一つと言えよう。経営に関して経験と知識を持つ人材が高齢化し、引退後の人材不足を補うほどの求職がないという問題である。

1. 事業承継ニーズほど事業承継「問題」は多くない

他方、事業承継のニーズが増えることと事業承継「問題」は異なる点に留意が必要だ。経営者が高齢となり、身内や社内に適当な後継者がいない場合に事業承継ニーズが発生する。しかし、地方創生の観点で言えば、そうしたケースは全て事業承継で対応すべきとは必ずしも言えない。業績が低迷し成長の見込みがない場合、あえて廃業を選択するのも合理的な判断である。産業の新陳代謝によってわが国全体の生産性の向上さえ期待できる。

事業承継が単なるニーズではなく社会的な問題と認識されるのは、業績好調にもかかわらず身内や社内に適当な後継者がいないため廃業を余儀なくされるケースに限られる。もっとも、業績が好調なほど次世代の継承動機が高まると考えられるため、事業承継ニーズのうち事業承継「問題」に当てはまるケースは多くないのではないか。

さて、図表 10 によれば、休廃業と解散の件数



は 2003 年以降増加傾向をたどっている。出所の定義によれば、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。いずれも基本的に資産超過状態であり、支払停止に陥った倒産とは異なる。出所の調査によれば、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。中小企業全体のうち 70 歳代以上が 24.1% であることを踏まえると、資産超過のままの休廃業・解散の背景に高齢化と後継者難があることがうかがえる。

なお、隣接する概念に人手不足倒産、後継者難による倒産がある。これは人手不足や後継者がいないことが背景にあるが、いずれにせよ財政状態が悪化し支払停止に至った時点で休廃業・解散とは異なる。この場合、引き継ぐ事業も財産もないことから、業績好調にもかかわらず事業の継続に困難を来す事業承継の論点とは区別して考えるものとする。

休廃業・解散した企業の中には休廃業・解散に至る直前で黒字計上している企業もあるが、休廃業・解散に至るほどであるので、全企業に比べればその割合は低い。図表 11 は休廃業・解散企業と全企業の売上高経常利益率の分布を比較したものである。それぞれ出典が異なり階級区分が若干異なるので注意されたい。休廃業・解散企業のうち廃業直前に売上高経常利益率が判明したものに限定されているため、あくまで参考である。

中小企業白書によれば、休廃業・解散企業に対する生存企業の売上高経常利益率の中央値は 2.07% だった。休廃業・解散企業のうち約 3 分の 1 が生存企業の中央値を上回っている。「新しい経済政策パッケージ」の記述の通り、約半分が黒

図表 11 全産業と休廃業・解散企業の売上高経常利益率の比較



(注) 休廃業・解散企業は 2013 年から 2015 年までの期間で休廃業・解散した企業 84,091 者のうち、廃業直前の売上高経常利益率が判明している企業、東京商工リサーチ調べ
 全産業は企業活動基本調査の売上高経常利益率別企業数の 2013 年度から 2015 年度分を合算したもの
 (出所) 中小企業庁「2017 年版 中小企業白書」、経済産業省「企業活動基本調査」から大和総研作成

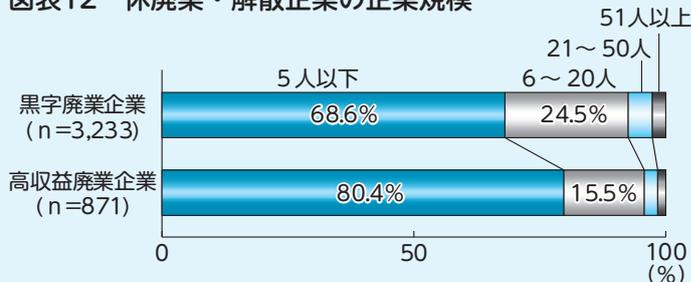
字計上だ。一方、企業活動基本調査で見た全企業の売上高経常利益率の分布と比べると、それでも黒字企業の割合が低いことは否めない。また、売上高経常利益率の分布を見ると赤字の程度が深刻なものほど多くなる。やはり休廃業・解散を選択せざるを得ない背景には、資産超過であっても、業績が低迷し先行き不透明といった事情がかなりの部分を占めていると思われる。

その上、黒字計上だったとしても企業規模は極めて小さい。図表 12 は、休廃業・解散企業の企業規模の割合を示したグラフである。これによれば、黒字廃業企業の 68.6%、高収益廃業企業の 80.4% は従業員が 5 人以下である。20 人を上回

るのは黒字廃業企業で 6.9%、高収益廃業企業で 4.2% にすぎない。見方によっては、個人事業と大差ない「企業」であって、そうした企業が休廃業・解散するといっても、事業主が高齢に伴って引退するのと実態はそれほど変わらない。

まとめると、全国の年間約 3 万件の資産超過の休廃業・解散企業のうち、約半分が黒字企業で、そのうち 5% 前後、単純計算で 750 件前後が、事業承継「問題」の対象と考えられる。休廃業・解散の数が多い割には積極的に克服すべき事業承継問題の対象になるケースは必ずしも多くない。ある程度の規模があり資産超過かつ黒字計上している企業は社内体制も相応に確立しており、休廃業・解散に至る前に後継者を確保しているともみることができる。

図表 12 休廃業・解散企業の企業規模



(出所) 中小企業庁「2017 年版 中小企業白書」(株) 東京商工リサーチ「2016 年「休廃業・解散企業」動向調査」再編加工から大和総研作成

2. 経営人材の育成と紹介

先に述べた通り、経営者の高齢化に伴って事業承継ニーズは増えつつも、平均所得の向上を旨とする地方創生の観点で言えば、規模が小さく生産性が低いケースの事業承継は積

極的な支援対象になりにくい。会社の体裁を整えるのに必要な程度の規模を持ち、資産超過かつ常時黒字計上で成長が見込める先であれば、手続き等を別にすれば、後継者候補の選定以外に問題はなさそうである。このように考えると、事業承継に対する支援は一義に後継者候補の獲得に関する支援である。

そのためには地域でどのような支援体制を構築する必要があるだろうか。例えば、いわゆる人材紹介事業を活用する事例が増えてきている。公的機関でも、各都道府県の事業引継ぎ支援センターは、14年度に「後継者人材バンク」制度を始めた。これは、後継者がいない中小企業に起業志望者を紹介する取り組みである。

株式会社地域経済活性化支援機構の100%子会社の株式会社日本人材機構も経営人材を紹介する企業の一つだ。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使命としている。

1) 地域中核企業による経営人材の育成²

経営人材の獲得とはいえ、まずは経営人材の母集団を増やさなければならない。技術・ノウハウ面の知識経験も必要だ。地方に目を向ければ、将来の経営人材は地域中核企業にいる。

初期投資がかさみ、起業のハードルが上がる中、事業承継は起業の手段でもあるが、そもそも経営者を目指す人が少ないのが問題だ。起業にもいろいろあるが、地域活性化を目指すのであれば、親元企業での修業期間を経て起業する「スピンオフ」型の創業を増やす必要がある。ここでイン

キュベーターとなるのは地域中核企業である。将来の独立開業を前提に、地域中核企業で一定期間育成する仕組みが良いのではないか。スピンオフ型の創業を体系的に作る発想だ。もっとも、昨今の野球チームにおける移籍、芸能事務所のタレントの独立の問題を例に挙げるまでもなく独立可能なレベルの人材は自社に引き留めたい動機が働くので、地域金融機関、地元の商社、地方自治体などが連携してスピンオフ型の創業を支援する体制が必要だろう。

2) 地域金融機関の人材紹介業務の可能性

地域金融機関が経営者人材の育成と人材紹介事業の両方を担う方法も考えられる。

2018年1月、金融庁が公表した監督指針の改正案に、銀行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一つとして、人材紹介を戦略的に活用することが期待されている。

銀行が人材紹介業に進出するならば、経営人材をプールし、企業の経営課題を踏まえたオーダーに応じて紹介するビジネスが向いていよう。いわゆる「エグゼクティブサーチ」という業態である。メインバンクであれば、どのような人材なら企業を成長させることができるか、従業員とうまくやっていけるかなど、後継者に悩む中小企業の経営陣と膝を突き合わせて考えることができよう。当の企業の給与支払能力も大体分かる。まずは幹部人材として紹介し、引き継ぎ期間を経て事業自体を承継する流れになろう。その際、株式を引き

2) 地域中核企業を母体に起業家を育成する仕組みについては次の記事も参照のこと。

拙稿「地方創生において地域金融機関に今後期待される役割」（リージョナルバンキング 2017年12月号 4～10P

<http://www.dir.co.jp/publicity/magazine/gdp1m8000003j867-att/17121801.pdf>、2018年3月15日確認

継ぐにしても、個人保証を再検討するにしても、間を取り持つのが取引銀行なら話はスムーズに進もう。

エグゼクティブサーチであれば候補人材は外部からスカウトすることになるが、自らの行員を紹介するのも一考だ。銀行は地元有力企業の一つであり、行員はビジネスマンとしての地力を十分有する。それでも、経営人材としての知識と経験を身に付ける必要があるだろう。そこで、銀行自身が経営人材の育成機関を目指してはどうだろう。新卒採用を倍に増やし、銀行内部で昇進する従来のキャリアプランに加え、地元企業の経営幹部を目指すキャリアプランを用意する。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、銀行では経営診断と企業支援に関する知見を身に付ける。40歳頃、経営者として伸びしろを残した年代で地元企業に転籍するというキャリアプランだ。

3) 事業承継ファンドの活用

事業承継を経営の承継と所有の承継の2つに分けて考える。ここで、人材紹介を通じて招聘した新しい後継者が経営のみ承継し、所有は旧経営者のままというパターンがあり得る。この場合、旧経営者に経営権が残ったままであり、新しい経営者の経営方針に影響が残る可能性もある。また、相続が発生した場合に想定される経営の不安定さがある。法定相続分で分割相続となったときにはなおさらだ。

新しい経営者が会社の所有を引き継ぐケースも考えられる。ただし、資産超過企業の場合は、新しい経営者の買い取り原資の問題が生じる。前項で挙げたような企業が買い手となればこうした問題は生じないが、そうした企業が見つか

らない場合、事業承継ファンドが資金の出し手となる解決策がある。いわゆる事業承継MBO (Management Buyout) の手法である。

もちろんファンドである以上は、数年後の上場または他企業への売却のような、いわゆる出口戦略が求められる。転売利益を最大にするためとはいえ、ファンドが当該企業の経営を支援し、生産性向上や販路開拓に貢献するというメリットを享受しない手はない。経営者の交代に伴って企業の飛躍のきっかけになり得る点に着眼すべきだ。

3. M&A手法による成長企業への承継

事業承継問題の解決には、経営人材を外から獲得する方法の他に、事業承継M&Aの方法がある。成長志向の企業に経営を引き継ぐ考え方だ。

経営人材が不足している事業承継問題と、従業員人材が不足している人手不足問題は、相互補完的な関係である。次代に引き継ぐ経営人材がいない企業は、従業員の不足が成長の隘路になっている企業と結合するのが根本的な解決策となる。それを実現する手法がM&Aだ。事業承継問題の文脈で言えば、後継者に悩む企業が売り手となり、経営を引き継ぐ企業が買い手となる。

M&Aの買い手側、つまり経営を引き継ぐ側の企業が求めるのは人手だけではない。特許等の知的財産、許認可、顧客基盤や地域の信用など無形の経営資源も求められている。

なおM&Aとはいえ、元の企業が吸収されてなくなってしまうわけでは必ずしもない。事業承継目的のM&Aでは企業そのもの、屋号は残すケースが多い。従業員の雇用も引き継がれる。

事業承継M&Aは、事業承継と人手不足を両方解決するとともに、企業規模の拡大による生産性の向上も期待できる。ここでも地域金融機関の役

割が期待される。ただし大企業の本社が大都市、例えば東京である場合、融資取引が東京に移転する可能性が否めない。地域金融機関の最適を考えればこの方法は取りにくいのが難点だ。銀行のM&Aビジネスのジレンマを乗り越える工夫が求められる。

まとめ～ピンチをチャンスに

ここまで、平均所得の向上に向けた地方創生の取り組みを阻む最大の要因である人手不足の問題と、経営人材の不足という点で人材不足の一つと言える事業承継の問題について論じてきた。

昨今の人手不足の問題は、景気回復によるものだけでなく、団塊世代の大量退職と少子化による新規就業不足という構造要因がある。見方を変えれば、産業構造の高度化が、世代交代をきっかけとして職種構成の変化に反映されつつある、まさ

に過渡期であると言える。この観点で言えば、人材不足、事業承継の問題も就業構造の高度化に伴う一時の軋みである。ピンチであるには変わらないが、同時に生産性向上のチャンスでもある。

したがって、人材不足への対処は技能・労務職から専門・技術職へ職種構成の比重を移すようにするのが良策である。事業承継への対処は、産業全体の生産性向上を念頭に、零細かつ生産性の低い企業の廃業を前向きに捉え、新陳代謝を促すことを旨とし、相互補完的な組み合わせを探しM&Aを推進するのが良策であろう。大規模化は規模の利益による生産性向上をもたらす可能性もある。

地方創生の文脈の下、地域でその役割を果たす存在として地域金融機関への期待が高まる。人材紹介事業を新規事業に加えた地域金融機関が自らインキュベーターとなり経営人材の育成機能を担



うとともに、一人前となった経営人材を地元企業に供給する機能が求められよう。事業承継ファンド事業によって所有の承継に貢献することもできる。M&A事業を通じて相互補完的なマッチングも実現できよう。人手不足と後継者難というピンチをチャンスに変える可能性は地域金融機関の切れ目ない経営支援サービスに見いだせるのではないか。

[著者]

鈴木 文彦 (すずき ふみひこ)



金融調査部
主任研究員
担当は、地域経済、地方財政、
PPP / PFI