

研究論文

地方における中小企業の人材確保と事業承継についての研究

A Study on Securing Human Resource and Business Succession
for Small and Medium Enterprises in the Region

杉本 育*

- I. はじめに
- II. 先行研究の分析
- III. 調査方法
- IV. 調査結果
- V. 中小企業における人材確保・事業承継に関する集計
- VI. 考察

昨今、中小企業を中心として従業員等の人手不足やそれに伴う業績不振、廃業などが発生していることが問題視されている。また、同じ社内人材である後継者についても同様に、後継者不足により廃業せざるを得ない企業も存在している。両者は事業継続には欠かせない存在であり、確保状況には何かしらの関連がないか、アンケート調査の結果をもとに分析を行った。福井県内企業1800社を対象としてアンケート票を配布し、301社から得られた回答をもとに、人材確保・事業承継等についての分析を行った。結果としては、従業員等の確保状況と後継者の確保状況に明確な相関関係は見られなかったものの、「従業員等及び後継者両方が確保できていない企業」が一番多く分布し、その次に「従業員等は確保できていないが、後継者は確保できている」企業が多かった。中小企業において比較的親族内で確保される後継者と、主に親族外で確保される従業員等の違いが見られる結果となった。

キーワード：人材確保，事業承継，人材不足，中小企業，後継者

* 福井県立大学大学院経済・経営学研究科博士課程

I. はじめに

我が国の中小企業は企業数の約99.7% (2016年) を占めており、従業員数では約68.8% (2016年) と、雇用の受け皿として極めて重要な役割を担っている。

昨今、中小企業を中心に人手不足は多く取り沙汰されている。この傾向は、少子高齢化により生産年齢人口¹の減少が進んでいることが大きな背景であるが、新たな世代の誕生も減っていることから今後の回復があまり見込めない状況である。「労働政策研究報告書 No.195 中小企業における採用と定着」にも、「より積極的な経営を目指して採用を実施しようとしても、なかなか人手が集まらないという声は経営者を中心に、中小企業関係者からしばしば聞かれる点である。」とあり、課題解決のためさまざまな団体等で人手不足に関する調査が行われてきた。

従業員の過不足を調査している「中小企業景況調査」では、2期連続でマイナス幅が拡大した結果となり、人手不足感が強まっている。いずれの業種でも従業員数過不足DI²がマイナスであり、建設業、サービス業、小売業では特にマイナス幅が拡大し、人手不足がより強まっているといえる。(図1)

また、2023年の帝国データバンクの調査発表によると、「2023年10月の人手不足倒産の件数は29件となり、年間累計で206件に達した。」とある。これは「10月時点で年間ベースの過去最多を更新しており」、人手不足による倒産が今後も増加していく可能性があることを示している。新型コロナウイルス感染症の感染拡大前の経済状況が戻りつつある中で、労働条件等の水準を上昇させることができない企業では、今後も人材の確保が難しいと予想される³。

人手不足は全ての産業の問題であり、特に

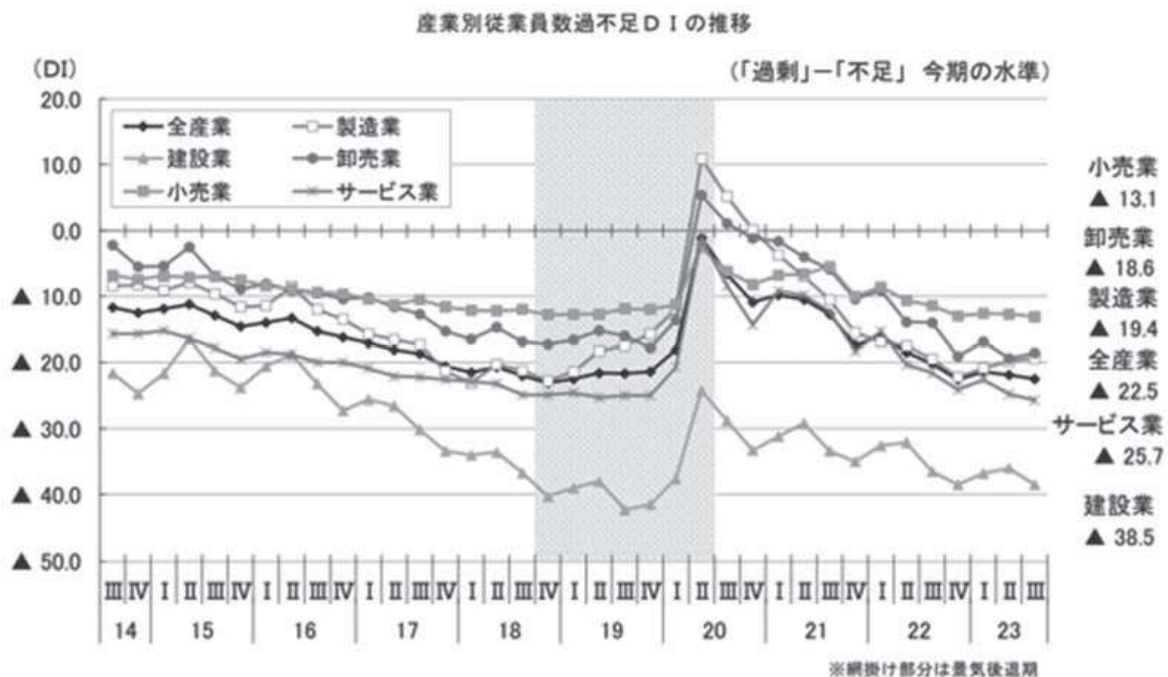


図1 従業員過不足DI

出所：中小企業庁・中小企業基盤整備機構、第173回中小企業景況調査(2023年7-9月期)調査結果報告資料、2023、p. 10

地方では人口減少が起こっている地域もあるため、地域の衰退にもつながる問題である。

次に、人材の中でも後継者という人材について現状を整理する。前述で整理してきた人手不足は主に働き手という意味の人材だが、後継者とは「企業内に存在する人材」という共通点がある。

まず事業承継全体を概観する。「中小企業白書（2022）」によると、2021年の休廃業・解散件数は44,377件と、2020年、2018年に次ぐ高水準である。その約6割が黒字である。また、休廃業・解散時の経営者の年齢は70代が最も多く、現経営者の70代を占める割合も上昇している（中小企業白書2022）。このことより、後継者を用意できないまま経営者の高齢化のために廃業を余儀なくされている企業が存在している可能性が示されている。

本稿での調査対象である福井県をみてみる。県商工会議所連合会が県内企業に実施したアンケート（2023年）によれば、後継者が未定の企業は28.4%、事業承継をせずに廃業を検討している企業は23.4%に上った。また、後継者未定の企業の60%が黒字であり、廃業を検討している企業でも35.6%は黒字を維持しており、経営状況が良くても後継者の確保には苦慮する状況がみえる。全国的な傾向と同様に、廃業企業の中には一定数黒字にもかかわらず後継者が見つからず廃業を余儀なくされている企業が存在しており、まだ廃業していないものの後継者が未定の企業がその予備軍として存在している。

中小企業では従業員等の働き手という人材の確保と事業承継における後継者の確保という問題は、昨今深刻さを増しているといえる。

多くの企業において、人材確保と事業承継への取り組みは、企業・事業を継続するために重要な取り組みであるといえる。従業員等と後継者は広義の人材という共通性を持ち、どちらも企業を継続させるためには解決しなければならない問題である。経営者は双方の人材の確保に対し同時に取り組んでいかなければならない。

大企業に比べ経営資源が少ない中小企業でも、従業員等の人材確保が良好な状態である企業は、当然（従業員等の雇用維持のためにも）事業承継を行い、企業を継続させていくことを検討するだろう。また、すでに後継者がいることで企業が今後も存続していくことが明確に示されていることは、人材確保にも何らかの良い影響を与える可能性があるのではないかと考えられるのではないかと。人材確保と後継者確保にはこのような関係が考えられるのではないかと。

本稿では、上記で説明した中小企業の課題解決の一助となるべく、福井県で行った調査をもとに人材確保や事業承継に関する状況について現状を明らかにし、それぞれの人材確保状況に何らかの関連性があるかを明らかにする。地方に位置する中小企業の現状を把握し、後継者や従業員等を確保している企業、反対に確保できていない企業の特徴を概観することで、今後の中小企業支援の一助とした。

なお、本論文における「中小企業」とは中小企業基本法に定められる中小企業の定義に該当する企業を指す。

II. 先行研究の分析

1. 中小企業の人材確保

渡辺（2013）によれば、「中小企業の場合、企業内の人材が限定されていることもあり、多くの場合、特定の一地域のみを拠点に活動を行う、1企業＝1事業所となる」ことが多く、中小企業は人材を確保するにも地域的な限定性があり、多数の拠点を有し、さまざまな地域から人材を募集することができる大企業に比べ、相対的に不利であるといえる。また、「中小企業の大企業に対する賃金の相対的低さと労働時間等の労働条件の悪さ」（渡辺2013）は以前からも存在している問題である。このように、中小企業は人材を確保する際、地域の限定性、そして労働条件等の相対的な悪さから、大企業に比べ劣後してしまい、人材確保しにくいといえる。

中小企業の人材確保の状況については、伊藤（2014）が各省庁の統計資料をまとめており、「中小企業の雇用は減少傾向を強めてきているが、今後は労働力不足から廃業、倒産が増加する」と予想されている。人材確保ができない企業が、事業を存続できず廃業を余儀なくされるというのである。そして、雇用形態の構造や人材確保状況の適否は産業ごとに格差が存在し、その格差が拡大していくと指摘されており、また、「新卒者の採用に関しては、高卒、大卒いずれも求人充足率は低く、採用難に苦しむ企業が多い」とし、中途採用に依存する傾向にあると指摘した。中小企業における労働力市場における厳しい立場がわかる。

また、鬼丸（2009）によれば、中小企業は

大企業と比べて労働条件等の格差があり、かつ知名度が低いことにより求人への反応が薄い傾向にあると指摘されている。労働者は一般的に大企業志向が強く、中小企業全体で人材確保に逆風が吹いていると考えられるとした。求職者側からも、応募企業の中で劣後している可能性がある。

中小企業の採用行動の中でも、新卒に関してはさまざま研究されているところではあるが、大宮（2010）は学生の就職活動における企業の選定について、学生の生活圏で目に見えない業種や中小企業の採用の不利について指摘している。そして、前述同様、若者にも大企業志向が根強くあり、中小企業にリーチしづらい現状も見受けられる。

次に、山本（2017）は大企業（7社）と中小企業（22社）に半構造化面接によるヒアリング調査を行い、企業の規模間の違いに着目しながら中小企業独自の新卒採用行動を分析している。そして、中小企業は大企業に比べ経営資源が少ない上で、新卒採用行動の課題に対し独自の行動を取っていることで、採用結果が良好になると考え調査している。ここでいう中小企業の新卒採用行動の課題とは、①一般に知られていない中小企業が認知されるための採用ブランド力の低さ、②採用に携わる人的資源の質・量など、③採用後の定着を図るRJP⁴施策による内々定辞退と早期離職率のトレード・オフの3つに整理されており、それぞれに対しどのような行動をとっているかをみている。結果、大企業とは異なる路線の広報戦略や外部専門家等の活用、経営者も含めた採用活動への取り組みとコミュニケーションの増加などを成功するための取り組みとして挙げていた。

このように業種、中途採用・新卒採用に関わらず中小企業の人材確保は大企業に比べて困難な状況であると考えられている。一方、山本（2017）が調査・分析を行ったように、独自の取り組みにより、採用行動に関する課題を解決し良好な結果となっている企業も存在していることがわかる。

以上から中小企業の人材確保に対する課題等分析が、実際の企業の取り組み事例を中心に研究が行われていることがわかった。一方、企業や経営者の属性（企業年齢や経営者年齢など）などと人材確保状況を定量的に調査した研究は少ない。また、従業員等と後継者という各人材の関連性という観点の分析は乏しい、もしくは行われていない。

企業は経営者から次の経営者へと事業承継をおこなって、長く継続されていく。そのためには、事業を担う人材を確保しなければ事業を継続していくことができない。人材（後継者を含む）を確保し、企業を継続させていくという二つの事象は密接に関連していると考えられる。その上で、人材確保と事業承継に何らかの関係がある可能性も考えられるのではないか。

2. 中小企業の事業承継

(1) 我が国の事業承継研究の主な論点

事業承継研究については、国内でも昨今数多く行われており、蓄積が進んでいる。当初、事業承継の研究が行われたのは、神谷（2018）によると「第二次世界大戦後の大量創業世代が一斉に引退時期を迎えつつあるという経済社会的な背景」により、世代交代を行い、国内企業を維持することを求められたためであ

る。政策的にも問題意識が高く、「多くの事業承継に関する調査や分析が、公的機関や金融機関などによっておこなわれ、そうした調査を受けてさまざまな議論が提起され、中小企業支援につながってきた」（神谷2018）

まず焦点となったのは、事業承継における資産の承継、いわゆるモノの承継である。中小企業の承継時の財産承継において、多くの資産が経営者個人所有であることが多く、経営者の資産と企業の資産が容易に分けられないため、資産の相続や贈与の面で事業承継のハードルとなっていた。このような中小企業の特性のため、「事業資産の円滑な承継を図り、経営を安定化させるための税制等の議論が盛んに行われてきた」（神谷2018）

その後、それまで親族内で承継されることが前提として考えられてきたが、少子高齢化等の社会的背景などに伴い後継者不足が一層加速し、M&A⁵などそのほかの承継先の選定が議論の対象になった。さらに、それまで議論されてきた資産だけでなく無形の資産の承継についても議論されるようになった。「見えざる資産」と言われ、経営理念や企業文化など「経営承継」と言われる承継の重要性が徐々に明らかとなり、研究が行われている。

しかし、中小企業であるゆえのデータの入手困難さや、家族内の問題と深く関連している内容であるために、実態に肉薄する研究は困難であり、今後も研究の蓄積が望まれている分野といえる。経営者の高齢化や事業承継せずに廃業を選択する企業の存在など、未だ課題が残る分野であり、さまざまな観点から調査・分析を行う必要がある。

本稿では、事業承継を行うための後継者の確保の可否、そして企業を継続させていくた

め「見えざる資産」を承継していく社内の人材という両方から、事業承継を捉え直す。

企業が事業承継を経験するという事は、資産（モノ）が承継され経営が次世代に移っただけではなく、その後企業が存続することも重要ではないか、本稿で企業が存続するために必要である働き手である人材と後継者の両方を同時に調査・分析を行うことには意義があると考えられる。

（2）後継者問題の先行研究

まず後継者として経営者が誰を選ぶかということについて、中小企業基盤整備機構が発表した「事業承継実態調査報告書」をみると、事業承継先の希望の一位は「家族・親族への承継」で40.2%、「役員・従業員への承継」(14.3%)、「第三者への承継（M&A等）」(2.6%)となっており、親族への承継を検討する経営者が大きな割合を占めていることがわかる。（図2参照）

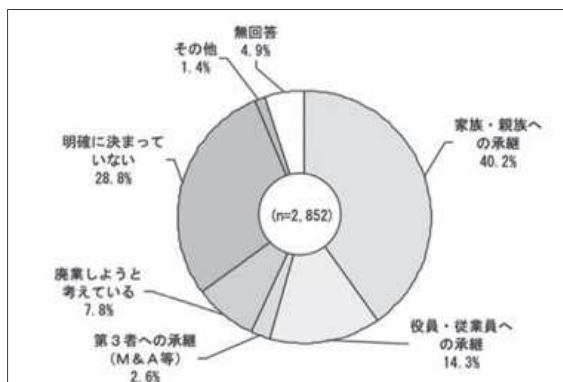


図2 事業承継先について

出所：中小企業基盤整備機構，事業承継実態調査，2011，p. 2

そしてこれまで事業承継研究における後継者の確保に関する研究は、どのような企業や経営者の属性が事業承継の成功率・後継者の決定率が高まるのか調査されてきた。

まず、安田（2005）は株式会社東京商工リサーチが2003年11月に実施した「後継者教育実態調査」の個票データをもとに、どのような企業が子息等に承継され、どのような企業が第三者に承継されるのかを分析した。承継される企業の属性によって子息等への承継となるか、第三者承継となるか異なることがわかり、子息等承継の対象となる企業は企業年齢が高く収支基調が黒字の企業、かつ、先代の他界、高齢化を契機に承継に至った企業であることがわかった。しかし、ここではあくまで子息等への承継と第三者承継を比較しており、社内従業員への承継を検討していないことに留意したい。

次に、岡本（2006）は国民生活金融公庫総合研究所で2002年に行った「自己雇用者（＝自営業者）に関する実態調査2002」をもとにプロビット分析⁶をおこなっており、事業を「継いでほしいと思う」という事業承継期待を従属変数とした。年齢や同居家族従業員（＝跡取り候補としている）の存在や事業拡大意欲が正の影響を与えるとした一方で、売上高や採算状況等は効果がもたなかったとしている。ただし、この場合の売上高や採算状況は月商（月平均の売上）を、採算状況は「黒字基調」または「赤字基調」と回答させているものを変数として捉えており、「自営業のほとんどは個人企業である」ために「情報公開に対するインセンティブは法人企業に比べて低いと考えられ」、「回答者が財務や営業等のコアな情報に関する質問に対して正直に回答しなかった可能性も考えられる」とした。そのため、分析に耐えうるデータではない可能性を指摘した上で、事業承継を望む場合は財務等のコア情報をきちんと蓄積する重要性

を示した⁷。

最後に、村上（2010）は日本政策金融公庫総合研究所で2009年に行った「中小企業の事業承継に関するアンケート」をもとにプロビット分析を行い、後継者の決定要因を解析している。そこでは、同業他社に比べ業績が良い、事業の将来性に成長が期待できる場合に後継者の決定率が高まる結果となった。また、現経営者の属性も影響を与えるという結果があり、現経営者の年齢が高い、男の子供の数が多い、現経営者が創業者、もしくは創業者の親族である場合にも確率が高くなることを明らかにしている。

3. 本論文で明らかにする課題

ここまで見てきたように、従業員等の人材の確保や、事業承継での後継者の確保については、どのような企業が好調かという観点で調査・研究されてきており、中小企業の課題は何かなどそれぞれ整理されてきた。

一方、後継者も従業員等も広義では中小企業内に存在する人材であるという共通性がある。また、ともに企業を存続させるためには不可欠な存在であり、現在その確保が課題となっている企業が多く存在する。

2. (2) でも示した村上（2010）の通り、後継者の確保には経営者が事業の将来性や業績をどのように捉えているかが影響を与えていることを考えると、それは同時に人材の確保に影響を与える可能性があるのではないかと。経営者が事業に対して前向きに捉えているのであれば、事業を継続させるために人材だけでなく後継者の確保にも前向きに取り組むと考えられる。このように、従業員等の人

材と後継者には社内の人材という共通性があるために、何らかの関連性があると考えられる。

また少子高齢化、そして若い世代の価値観の変化等⁸により、以前ほど親族内承継を選択できない企業が増える場合は、第三者承継や社内従業員への承継も選択肢として存在感を増すだろう。その場合は、人材の確保状況に密接に関係するだろう。

本稿では、企業内の後継者と従業員等の人材について、経営者（もしくはマネジメント責任者）にアンケート調査を行い、それぞれの現状を明らかにする。それにより、後継者を確保できないという問題と従業員等の人材確保の問題は、同じ企業内で同時に起こっている問題なのかを概観する。また、企業内の2種類の人材（後継者及び従業員）の確保状況など相関関係はあるのか分析し、関係性を明らかにすることを目的とする。

これまで従業員等の働き手の人材についての研究と、事業承継における後継者の確保に関する研究は同時に行われることがなかった。図3では、その二つが中小企業の人材という共通点があるなかで、関係性を調査・分析する本稿の位置付けを整理した。

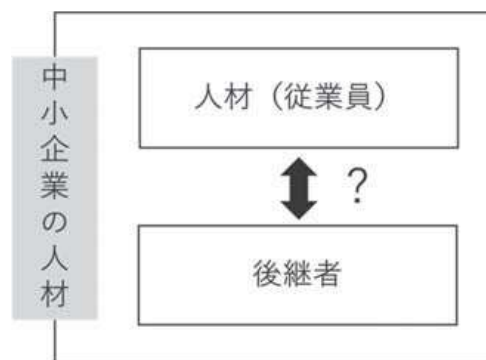


図3 中小企業の人材に関する研究

出所：筆者作成

Ⅲ. 調査方法

本稿では、次の1. 調査対象において、2. の要領で実施した調査で得られたデータをもとに分析を行う。

ここまでで述べてきた通り、事業承継分野や人材確保について、それぞれ研究や調査が行われてきた。しかし、今回アンケート票調査を実施し、人材確保の状況や事業承継等に関して同時に同じ企業から回答を得ることができたことにより、二つの内容に関するデータの関係を直接的に分析することができ、その関連を分析することが可能となる。

1. 調査対象

本調査は福井県内企業を対象としている。福井県は、「2021年（令和3年）経済センサス-活動調査（速報）福井県分集計結果」によれば、事業所数が「人口千人当たり51.9事業所と全国1位」であり、中小企業が多く存在する。さまざまな企業が切磋琢磨している土地であり、同環境・条件下で活動している企業を調査することで、より比較しやすいデータが入手できる。また、福井県を調査す

ることで、地方に存在する中小企業の現状を把握することができる。

2. 調査方法

本調査の実施要領は表1の通りである。

3. 調査内容

アンケート票は「section1 貴社の採用等の状況について」「section2 貴社、貴社の経営者の属性について」「section3 貴社の事業承継について」に分けて設問を作成した。主な設問内容は表2の通りである。

Section2の「貴社、貴社の経営者の属性について」では主に、業種や企業・経営者の属性などを問う。属性については事実を答える設問のため、カテゴリデータを選択肢として提示。Section1、Section3では企業の行動や状況、経営者の意思などを聞くため、回答の選択肢はリッカート尺度で5段階（「非常にそう思う」「そう思う」「どちらでもない」「そう思わない」「全くそう思わない」等）に分けた選択肢を用意した。

また、採用行動や事業承継など企業全体に

表1 本調査の実施要領

名称	「採用と後継者問題に関する実態調査」
配布開始	2022年10月にアンケート票配布
配布方法	郵送調査（郵送での調査票配布、返送用封筒による提出）
配布先	福井県内企業を無作為抽出し、1800社に送付。 企業規模、企業属性、業種等での差異を考慮するためそれぞれの制限を加えていない。
回収期間	2022年10月から2023年2月末時点で締切。
回収状況	301件（配布件数の約16.7%）

出所：筆者作成

表2 アンケート票の主な設問

Section1 貴社の採用等の状況について	採用・人材確保の状況,採用活動の対象(新卒,中途採用等),採用活動で利用している媒体,等
Section2 貴社,貴社の経営者の属性について	経営成績の満足度,企業規模,業種,創業年数,経営者の属性,等
Section3 貴社の事業承継について	事業承継の希望,希望している後継者の属性,後継者に求める能力,等

出所：筆者作成

関わる内容や、経営者の属性についても聞いているため、回答に関しては経営者もしくはマネジメント責任者へ依頼する旨記載した。

なお、本調査内で「採用」と「(人材の)確保」と二つの表現を使用している。「採用」というのは一般的に不足している人材を用意するため企業外部から新たに雇用をおこなったり内部での配置換えや昇格等の人事異動も含まれる場合がある。一方「確保」というのは中長期的な人事計画であり、育成を行うなど人員の質の向上も含まれる。ただし、本調査の調査票内で「採用」と「確保」の紙面の関係上説明はしておらず、回答者内で双方が同様の意味で理解されていた可能性があるため、今後の分析や調査について留意する。

IV. 調査結果

ここからは、回答の集計を概観する。なお、調査の全体を把握するために、ここでは企業規模で制限をかけておらず、全回答 (n=301) を対象に含めている。

1. 回答企業の属性

まず、回答企業のうち中小企業基本法による分類上の中小企業は293社、大企業は2社、不明は6社あった。中小企業の割合は

97.3%であり、実際の日本国内の企業分布である99.7%と近い結果となった。また、中小企業基本法による分類上の小規模企業は214件となり、回答の約71.1%を占めている。(図4)

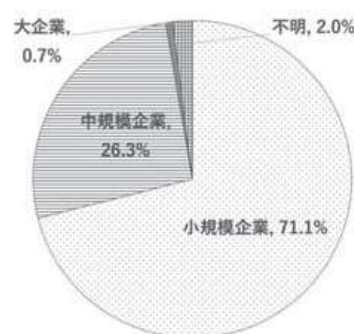


図4 回答企業の規模分布

出所：筆者作成

次に、表3を参照し、回答企業の規模の分布について見てみると、正社員数について「20人以下」と回答している割合が83.9%、資本金を「1000万円以下」と回答している割合が68.3%であり、比較的規模が小さい企業から多くの回答を得られた。業種分布は製造業が35.4%、建設業が29.8%と多くを占めており、その後卸売業、小売業、サービス業、その他、運輸・通信業、不動産業と続く。

創立(創業)からの年数は特に高い企業から多く回答が得られた。30~50年の企業が36.6%、50年超の企業が51.2%で過半数を超えた。(表4参照)

表 3 回答企業の属性分布

	有効回答数	5人以下	5人超～	20人	50人	100	300	300	
			20人以下	超～5 0人以下	超～1 00人 以下	人超～ 300 人以下			
貴社の正社員数を お教えてください。	292	138	107	26	9	10	2		
		47.3%	36.6%	8.9%	3.1%	3.4%	0.7%		
	有効回答数	300万円 以下	300万円	500万円	1000万	5000万	1億円超 ～3億円	3億円超	
			超～5 0万円 以下	超～ 1000万 円以下	円超～ 5000万 円以下	円超～1 億円で 下			
貴社の資本金を教 えてください。	294	55	38	108	84	5	0	4	
		18.7%	12.9%	36.7%	28.6%	1.7%	0.0%	1.4%	
	有効回答数	1 建設業	2	3	4	5	6	7	9 その他
			2 製造業	3 卸売業	4 小売業	5 運輸・ 通信業	6 サービ ス業	7 不動産 業	
貴社の業種を教え てください。	285	85	101	34	30	7	17	1	10
		29.8%	35.4%	11.9%	10.5%	2.5%	6.0%	0.4%	3.5%

出所：筆者作成

表 4 回答企業の企業年齢

	有効回答数	1年未満	1年超	5年超	30年超	50年超
			～5年	～30年	～50年	
貴社は設立（創業）から何年経っていますか。	295	0	2	34	108	151
		0.0%	0.7%	11.5%	36.6%	51.2%

出所：筆者作成

全国的なデータである令和3年経済センサス⁹の結果から比較すると、全国では企業等の数は「卸売業、小売業」が全産業の20.1%、ついで「宿泊業、飲食サービス業」が11.6%、「建設業」が11.6%、「製造業」が9.2%などとなっており、業種の分布は乖離が見られる。また、東京商工リサーチによると、企業の業歴別構成比は0年～30年が44.84%、31～50年の企業が35.20%、50年以上が19.81%という結果となり、本調査では、企業年齢の高い企業からの回答が多かった。

経営者の属性をみると、経営者の年齢分布

は表5の通りであり、50代・60代で過半数を占めている結果となった。また、経営者自身が創業者か否かを回答させた結果は表6の通りである。創業者が15.4%であり、事業承継を経験している経営者（＝2代目以降）は84.6%と大きな割合を占めている。これは、前述の創業からの年数が高いことにも関わり、約87%の企業が30年以上の年数を経ていることから違和感のない結果となっている。

表 5 回答企業の経営者の年齢

	有効回答数	1	2	3	4	5	6	7
		20代	30代	40代	50代	60代	70代	80代以上
経営者の年齢を教えてください。	297	0	10	51	94	83	50	9
		0.0%	3.4%	17.2%	31.6%	27.9%	16.8%	3.0%

出所：筆者作成

表 6 回答企業の経営者の属性

	有効回答数	1	2
		創業者	事業承継
経営者は創業者ですか。	293	45	248
		15.4%	84.6%

出所：筆者作成

表 7 section1採用状況の主な設問と回答状況

	有効回答数	全くそう 思わない				非常に そう思う
		1	2	3	4	5
貴社の採用は順調である。	290	129	74	67	15	5
		44.5%	25.5%	23.1%	5.2%	1.7%
貴社の人材確保は十分である。	291	105	86	58	29	13
		36.1%	29.6%	19.9%	10.0%	4.5%
貴社では最近人手不足が深刻である。	292	53	54	78	40	67
		18.2%	18.5%	26.7%	13.7%	22.9%
貴社は将来の幹部候補生（基幹的人材）を十分確保している。	288	127	63	63	26	9
		44.1%	21.9%	21.9%	9.0%	3.1%
貴社は後継者の候補を確保している。	292	100	34	41	38	79
		34.2%	11.6%	14.0%	13.0%	27.1%
貴社では最近人手不足が深刻である。	292	53	54	78	40	67
		18.2%	18.5%	26.7%	13.7%	22.9%

出所：筆者作成

2. 人材確保の状況（「section 1 貴社の採用等の状況について」結果概要）

「section 1 採用状況」内の設問，採用活動の状況や後継者，将来の幹部候補生（基幹的人材）の確保状況の回答は表 7 の通りである。

採用は順調ではないと考える企業が 70.0%，また人材確保は十分ではないと考える企業が 65.7% となり，回答企業の過半数が人材確保に苦慮している状況である。一方，

「貴社では最近人手不足が深刻である。」という問い方になると，回答分布は変化する。「非常にそう思う」「そう思う」と回答する企業が 36.6%，「全くそう思わない」「そう思わない」と回答する企業が 36.7% となり，両極に分布している結果となった。

多くの企業は，人材確保は不十分と考えている一方でそれを解消する採用はできていないということがわかる。ただ，慢性的に人材を確保できているとは言えない，採用活動も

表 8 採用活動に関する設問の回答

	有効回答数	全くそう 思わない				非常に そう思う
		1	2	3	4	5
貴社は採用活動の対象として新卒採用（大学卒業以上）を重視している。	290	179	40	43	15	13
		61.7%	13.8%	14.8%	5.2%	4.5%
貴社は採用活動の対象として新卒採用（高校卒業）を重視している。	288	134	37	63	29	25
		46.5%	12.8%	21.9%	10.1%	8.7%
貴社は採用活動の対象として中途採用を重視している。	289	71	17	103	51	47
		24.6%	5.9%	35.6%	17.6%	16.3%
貴社は採用活動で外国人採用を重視している。	291	211	25	38	14	3
		72.5%	8.6%	13.1%	4.8%	1.0%

出所：筆者作成

順調とは言えないという企業でも、直近において人手不足の度合いが変化している企業は両極化しているということである。なお、人手不足の度合いの変化は業界固有の事情についても留意しなければならない。

後継者等の事業承継に関わる人材の確保状況についても表 7 を見ていく。後継者候補の確保状況について、「非常にそう思う」「そう思う」と回答する企業が 40.1% である一方、「全くそう思わない」「そう思わない」と回答する企業が 45.8% だった。後継者の確保状況については、企業の回答が両極化していることがわかる。ただ、後継者と同様に将来的に企業継続のため基幹的な役割を担う将来の幹部候補生の確保については、確保できていない企業が 66.0% であり、上記で示した採用活動、人材確保状況の傾向と同じであり、後継者の確保状況とは違い、従業員の確保状況と同様ということがわかる。

以上から、人材の確保の中でも、後継者と従業員や幹部候補生（基幹的人材）の確保状況は別の傾向を示していることがわかった。

次に、表 8 でどのような採用を行ってい

るかを見ると、新卒採用の中でも大学卒業以上を採用活動の対象として重視している企業は「そう思う」「非常にそう思う」の回答をあわせても 9.7% と低く、高校卒業を重視している企業（「そう思う」「非常にそう思う」をあわせて 18.8%）の半分程度である。

これは、就業内容や用意できる労働条件との兼ね合いで大学卒業以上の人材を雇用しようと思っていない企業の存在や、雇用しようと思っても人材が応募してこないため重視をしていない場合などが考えられる。中小企業にとって大学卒業以上の人材を新卒採用しようと考えても、大学のキャリアセンターなどとのつながりがなく採用に結びつかないという場合が考えられる。

またそれ以前として、中小企業の中には新卒人材を採用し新たに人材を教育するという余力が企業内になく、そのため人材を確保する場合には主に中途採用を重視し即戦力とすることが考えられる。現に「貴社は採用活動の対象として中途採用を重視している。」という問いに対して、「そう思う」「非常にそう思う」の回答が 33.9% と、前述の新卒採用（大

表 9 採用活動に利用している媒体に関する設問の回答

	有効回答数	全くそう 思わない				非常に そう思う
		1	2	3	4	5
主に利用している媒体は、ハローワークである。	290	71	21	42	47	109
		24.5%	7.2%	14.5%	16.2%	37.6%
主に利用している媒体は、人材募集サイト・人材紹介企業である。	291	179	31	42	28	11
		61.5%	10.7%	14.4%	9.6%	3.8%
主に利用している媒体は、291JOBである。	278	230	20	19	6	3
		82.7%	7.2%	6.8%	2.2%	1.1%
主に利用している媒体は、知人の紹介である。	285	93	40	82	46	24
		32.6%	14.0%	28.8%	16.1%	8.4%
主に利用している媒体は、取引先・取引金融機関の紹介である。	283	195	37	38	7	6
		68.9%	13.1%	13.4%	2.5%	2.1%

出所：筆者作成

学卒業以上・高校卒業)をはるかに上回っている。中小企業にとって他社で既に育成され、技能を取得している人材を途中で採用することが一般的であり、一方比較的規模の大きな企業が新卒採用を行い、育成を行う（ことができる）という構造が見える。

最後に、表 9 にて、どのような媒体で採用活動を行っているかをハローワーク、人材募集サイト・人材紹介企業、福井県公式就職情報サイトである 291JOBS¹⁰、知人の紹介、取引先・取引金融機関の紹介で分けて聞いた結果を見る。結果としてはハローワークを利用している企業が圧倒的に多く、「そう思う」「非常にそう思う」が 53.8% だった。次に多いのは「知人の紹介」であり、24.5% であった。

「知人の紹介」が 2 番目に多いという結果は、中小企業側と就業希望側の互いの情報不足を補うために利用されていると考える。中小企業では規模が小さいため、従業員一人を雇用する影響は企業全体に及ぶものであり、従って採用時にどのような人物かを判断することは非常に重要となる。一方、就業を希望

して応募する者も、大企業と違いその企業のことを知るための方法が乏しい。（規模が大きくなればなるほど、社外に流れる当該企業の情報は多くなるだろう。）また、そもそもその企業が採用をおこなっているという情報についても、規模が小さい企業では多くの人にリーチしづらいという現状がある。そのため、知人を介しての紹介や募集を行うことで、互いにある程度情報を担保して採用を行っているとと思われる。

次に多いのは「人材募集サイト・人材紹介企業」であり、「そう思う」「非常にそう思う」と回答した企業が 13.4% である。

これは、中小企業にとっては「人材募集サイト・人材紹介企業」を利用する際のコストが負担になっているため、このような水準に留まっていると考える。また、「291JOBS」「取引先・取引金融機関の紹介」は同程度の結果となった。

表 10 事業承継に関する設問の回答

	有効回答数	全くそう 思わない				非常に そう思う
		1	2	3	4	5
事業承継をする意思がある（希望している）。	285	43	16	65	60	101
		15.1%	5.6%	22.8%	21.1%	35.4%
事業承継に関する計画を立てている。	280	74	38	80	53	35
		26.4%	13.6%	28.6%	18.9%	12.5%

出所：筆者作成

表 11 事業承継先の希望に関する設問の回答

	有効回答数	全くそう 思わない				非常に そう思う
		1	2	3	4	5
後継者には、子息・配偶者等の親族を希望している。	282	68	24	48	34	108
		24.1%	8.5%	17.0%	12.1%	38.3%
後継者には、貴社内の社員を希望している。	276	133	38	68	17	20
		48.2%	13.8%	24.6%	6.2%	7.2%
後継者には、貴社外からの招聘を希望している。	272	167	36	52	10	7
		61.4%	13.2%	19.1%	3.7%	2.6%

出所：筆者作成

表 12 後継者に求める能力に関する設問の回答

	有効回答数	全くそう 思わない				非常に そう思う
		1	2	3	4	5
後継者に求める能力として、高い学歴を重視する。	282	91	51	106	26	8
		32.3%	18.1%	37.6%	9.2%	2.8%
後継者に求める能力として、貴社固有の技術の習得・事業への深い理解を重視している。	279	16	9	51	89	114
		5.7%	3.2%	18.3%	31.9%	40.9%
後継者に求める能力として、貴社の経営理念等の理解を重視している。	279	20	13	72	96	78
		7.2%	4.7%	25.8%	34.4%	28.0%
後継者に求める能力として、一般的な経営に関する知識の理解を重視している。	280	14	9	75	102	80
		5.0%	3.2%	26.8%	36.4%	28.6%
後継者に求める能力としてコミュニケーション能力を重視している。	279	11	6	47	94	121
		3.9%	2.2%	16.8%	33.7%	43.4%

出所：筆者作成

3. 事業承継の状況（「Section 3 貴社の事業承継について」結果概要）

後継者や将来の幹部候補生（基幹的人材）の確保状況については2. で示した通りだが、経営者の事業承継に対する意識は表10の通りの結果が得られた。

「事業承継をする意思がある（希望している）」という設問については、「非常に希望している」「希望している」が56.5%であり、「全く希望していない」「希望していない」が20.7%である。事業承継を希望している企業が過半数を超えていることがわかり、多くの経営者は自身の引退以降も企業が続いていくことを希望している。

ただ、実際に事業承継に関する計画を立てているかについては、「実施している」「どちらかというと実施している」が31.4%、「実施していない」「どちらかというと実施していない」が40.0%であり、実施していない企業の割合が実施している企業より多くなっている。事業承継を希望している企業は多いが、実際には計画を立てて実行している企業の割合は及ばない結果となった。ただし回答企業の経営者の年齢分布（表5）のうち、「40～50代」が48.8%で約半数を占めていることに留意しなければならない。回答者の中には、まだ比較的若いため経営者自身の現役期間が続くと考え、事業承継を行うことを現実的に考えられない、そのため計画をしていない回答者も含まれていることが理由となり得る。

事業承継をする場合に、誰に承継したいかを親族内・社内（従業員への承継）・社外からの招聘の3つで聞いたところ、表11の結果が得られた。「後継者には、子息・配偶者

等の親族を希望している。」という設問の解答に「そう思う」「非常にそう思う」と回答した割合は50.4%と過半数を超えており、これはそのほかの「貴社内の社員」「貴社外からの招聘」を大きく超えた結果となっている。やはり先行研究でも示された通り、承継先には親族内を希望する経営者が多いことがわかる。一方、次に多いのが「貴社内の社員」であり、「そう思う」「非常にそう思う」が13.4%となった。次に「貴社外からの招聘」を希望する企業が6.3%であった。

事業承継を実施する場合、後継者にどのような能力を求めるかについても聞いたところ、表12の通りの結果が得られた。多くの企業が重視している能力が「貴社固有の技術の習得」と「コミュニケーション能力」であり、共に「そう思う」「非常にそう思う」という回答が70%を超え、反対に、求める能力として最も回答率が低いのは「高い学歴」で12%であった。

経営者となれば社内外での調整が必要な役割となるため、後継者はコミュニケーション能力が最も重視されているという結果が出た。また、回答企業内では圧倒的に中小企業が多いためこのような結果となったと考えるが、経営者といえども比較的規模が小さい企業内では経営のみを行うのではなく実際に現場に出ることも多いことが考えられるため、「貴社の固有の技術の習得」も自然と重視されるのだろう。また劣後するが「貴社の経営理念等の理解」「一般的な経営に関する知識」も共に過半数を超えており、先代からの無形の資産と言える経営の承継も望まれていることがわかる。これらの設問は現経営者に回答いただいているものであり、したがって現経

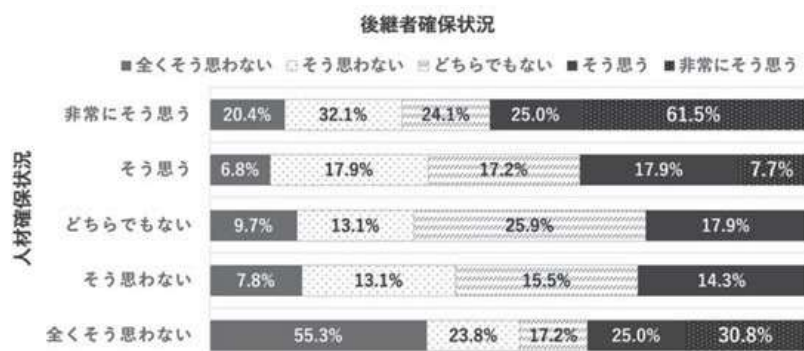


図5 後継者確保状況と人材確保状況のクロス集計

出所：筆者作成

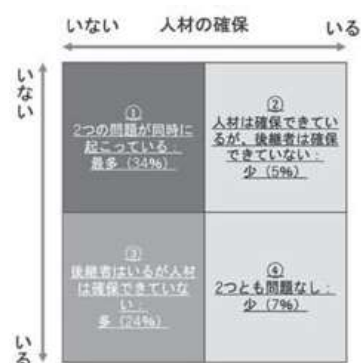


図6 図5の回答分布

出所：筆者作成

営者が自身の能力や経験の中で重視している能力の順とも言えるだろう。

V. 中小企業における人材確保・事業承継に関する集計

ここでは、人材確保の状況と後継者候補の確保状況について直接相関がないかを分析する。クロス集計し、この二つの問題が同じ企業内で同時に起こっているのか回答の分布を見る。

2つの設問のクロス集計結果は図5の通りである。

「貴社の人材確保は十分である。」について「全くそう思わない」と回答した企業群では、後継者候補の確保も全く確保できていない企業が突出して多い。反対に、「非常にそう思う」と回答している企業（＝人材確保が順調な企業）は後継者候補を確保している企業が多い。しかし、「そう思う」～「そう思わない」では後継者候補の確保状況との関係は見られず、従業員等の人材確保と後継者の確保に相関は見られないことがわかった。

では、有効回答（n=286）がどのように分

布しているのか、図6で簡単に整理した。どちらの設問にも「全くそう思わない」「そう思わない」と回答した企業は①に、逆にどちらの設問にも「非常にそう思う」「そう思う」と回答した企業は④に分布され、回答の分布をマトリクス表に簡易的に表したものである。同じ企業内で二つの問題が同時に起こっているのか見ていく。（なお、「どちらでもない」という回答は除いたため、全ての数字を足しても100%にはならないことに留意していただきたい。）

結果としては、一番多い回答は①「後継者も人材も確保できていない企業」で34%、次に③「後継者は確保できているが人材は確保できていない」企業が24%と多い。続いて、④「後継者・人材共に確保できている」②「後継者はいないが人材は確保できている」となる。

後継者問題と人手不足の問題が同時に起こっている企業が一定数存在することがわかった。当該企業がどのような属性を持つのか、業績等はどのような状況なのかは深く分析を行わなければならない。なお、後継者が存在しない理由として現経営者がまだ若く、事業承継を現実的に検討していない場合があ

ることに留意したい。

そして次に「後継者確保できているが人材は確保できていない」企業が多かった。このような企業が発生する理由として次のように考える。一般的に従業員等は企業外部から雇用することが多く、後継者はまず親族内で検討することが多い。したがって中小企業にとって、後継者（候補）は比較的確保しやすく、一方従業員は（労働市場では不利な立場なため）確保が困難であるという企業が多いのではないかと考える。先述したとおり、村上（2010）によると、後継者の確保には経営者その企業の業績や事業の将来性を肯定的に捉えていることが影響している可能性があるとするならば、このような分布を見ると、業績や将来性が良くても人材を集めることが困難な企業が存在する可能性が考えられる。

VI. 考察

今回の調査により、企業内の人材確保の状況と事業承継に関してさまざまな情報が得られた。

企業が必要とする人材両方（後継者、従業員等）を確保できていない企業が多く存在し、二つの問題が同時に起こっている企業がいるということ、次に後継者確保できていても人材（従業員等）を確保できていない企業が多いことがわかった。一般的に中小企業では後継者は親族内を最初に検討し、従業員等は親族外から雇用することが主なため結果としては別の兆候を示してもおかしくはない。しかし、後継者も人材も確保できている企業が存在し、反対に双方確保できていない企業があるのであれば、その要因として何が影響して

いるのかを今後分析し検討を行いたい。

ここまで中小企業で昨今問題となっている人材確保と後継者確保について見てきた。どちらも企業を存続するために解決しなければならない課題ではあるが、苦慮している企業が多く存在することがわかっている。今回福井県を対象としてデータの収集をおこなった。比較対象をしやすいため環境が同じ企業でのデータ収集・分析を行ったが、今後は他都道府県や都市でのデータとの比較も必要となるだろう。地方の中小企業だけの問題なのか、全国的に同じ兆候であるのかを分析することにより、本稿の情報が他の地方の中小企業支援に役立つことを期待する。

また、今後今回の調査データをより精査し、人材（後継者・従業員等）の確保に関する成功要因、そして失敗要因について構造的な分析を行いたい。人材確保に成功している企業は何が影響して従業員等と後継者両方を確保できているのか。反対にできていない企業はそのまま廃業せざるを得ないのか、企業継続のためには何が必要なのか。今回の調査で収集できなかった情報も含めて検討を行う。

最後に、人材・後継者確保についてどのような取り組みが考えられるのかを記載する。

経営者が自身の企業・事業をどのように捉えているかによって、人材や後継者の確保につながる可能性がある。経営者が企業・事業を前向きに捉えているのに人材が集まらないのであれば、経営者の考えが企業内外に伝わっていない可能性がある。今後は中小企業も、企業そして経営者自身について企業内外に向けた情報発信を積極的に行っていかなければならないのではないかと考える。後継者の存在も企業継続の意思の現れと考えれば、

企業継続のために一助となるはずである。

中小企業を中心としたさまざまな経営課題の中でも、人材面での課題は多くの企業が苦慮しており、事業承継、特に後継者の確保という問題と従業員等の人材の確保という問題は昨今深刻さを増しているといえる。

繰り返しになるが、中小企業において、採用活動と事業承継への取り組みは、事業継続に関する重要な取り組みであるといえる。広義の人材という共通性があり、どちらも企業を継続させるためには解決しなければならない問題である。企業継続を考えたときに経営者は双方の人材の確保に対し同時に取り組んでいかなければならない。中小企業支援をする際には、人材確保と事業承継を切り分けて考えるのではなく、長期的な視点で企業継続の計画を検討しなければならないだろう。

企業の力は人であり、人の持つ能力である。本稿の調査も含め、中小企業の事業承継そして人材確保について今後も調査・研究の蓄積が進み、国内の中小企業支援の一助となることを望む。

【参考文献】

伊藤実 (2014) 「中小企業の雇用変動と人材戦略」『日本労働研究雑誌』第649号, pp. 46-61.

大宮智江 (2010) 「学生の就職活動と企業の採用活動のミスマッチーマッチングフレーム考察の調査からー」『埼玉学園大学紀要』第24号, pp. 63-76.

岡本弥 (2006) 「事業承継に関する実証分析」『京都大学経済学会経済論叢』第178巻, 第3号, pp. 130-148.

鬼丸朋子 (2009) 「都市に立地する中小企業

における人材確保・人材育成に関する一考察」『企業環境研究年報』第14号, pp. 91-102.

神谷宜泰 (2018) 「中小企業後継経営者の承継と革新に関する理論的研究」, 『オイコノミカ』第55巻, 第1号, pp. 15-37

中小企業庁 (2023) 「中小企業白書2023」.

中小企業庁 (2022) 「中小企業白書2022」.

中小企業庁 (2016) 「事業承継ガイドライン」.

中小企業庁・独立行政法人中小企業基盤整備機構 (2023) 「第173回2023年7-9月期中小企業景況調査報告書」(調査時点: 2023年9月1日時点)

独立行政法人中小企業基盤整備機構 (2011)

「事業承継実態調査報告書平成23年3月」.

福井県地域戦略部統計調査課 (2021) 「2021年(令和3年)経済センサスー活動調査(速報) 福井県分集計結果」.

堀越昌和 (2017) 「わが国における中小企業の事業承継研究の現状と課題」『事業承継』Vol. 6, pp. 44-57.

村上義昭 (2010) 「円滑な事業承継に向けての課題～企業規模別にみた事業承継問題」『日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継」日本公庫総研レポート』No. 2009-2, pp. 1-36.

村上義昭 (2017) 「中小企業の事業承継の実態と課題」『日本政策金融公庫総合研究所「日本政策金融公庫論集」』第34号, pp. 1-20.

村上義昭・古泉宏 (2010) 「事業承継を契機とした小企業の経営革新」『日本政策金融公庫論集』No. 8, pp. 1-30.

山本和史 (2017) 「中小企業における新卒採用行動に関する実証分析」『日本労務学会

- 誌』 Vol. 18, No. 1, pp. 4-20.
- 安田武彦 (2005) 「中小企業の事業承継と承継後のパフォーマンスの決定要因」『中小企業総合研究』創刊号, pp. 62-85.
- 労働政策研究・研修機構 (2017) 「中小企業における採用と定着」『労働政策研究報告書No. 195』, pp. 1-216.
- 渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫 (2013) 『21世紀中小企業論』有斐閣アルマ.
- 総務省・経済産業省, 「令和3年経済センサスー活動調査産業横断的集計「事業所に関する集計・企業等に関する集計」結果の要約」, 総務省統計局ホームページ, 2023年6月27日, https://www.stat.go.jp/data/e-census/2021/kekka/pdf/k3_summary.pdf, (2023年12月15日閲覧).
- 総務省統計局, 「我が国の事業所・企業の経済活動の状況～令和3年経済センサスー活動調査の結果から～」, 総務省統計局ホームページ, 2023年6月27日, <https://www.stat.go.jp/info/today/pdf/195.pdf> (2023年12月15日閲覧).
- 中小企業庁 “中小企業・小規模事業者の数 (2016年6月時点) の集計結果を公表します”, 中小企業庁ホームページ, 平成30年11月30日 https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_kigyocnt/2018/181130chukigyocnt.html (2023年11月22日).
- 株式会社帝国データバンク “人手不足倒産既に年ベースで過去最多を更新～建設/物流業が半数以上, 「2024年問題」が顕在化～」帝国データバンクホームページ2023年11月14日 <https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p231104.pdf> (2023年11月22日).
- 株式会社東京商工リサーチ, 「全国157万社の“平均年齢(業歴)”は34.1年最長は製造業の42.1年, 最短は情報通信業の23.1年～2021年「企業の平均年齢」調査～」, 株式会社東京商工リサーチホームページ, 2022年9月12日, https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1191491_1527.html, (2023年12月15日閲覧).
- 日本M&Aセンター, “M&Aとは/M&A成功のために”, 日本M&Aセンターホームページ, 2023年7月20日, <https://www.nihon-ma.co.jp/service/aboutma/>, (2023年12月13日閲覧).
- 福井新聞D刊 (2023) 「事業承継・県商工会議所連調査県内企業23%廃業検討35%が黒字経営後継者未定28% (2023年10月13日)」.

注)

1. 我が国の15歳から64歳の人口, 1995年をピークに減少しており, 少子化のため今後も減少基調である.
2. 従業員数過不足数DIとは, 従業員の今期の状況について, 「過剰」と答えた企業の割合(%)から, 「不足」と答えた企業の割合(%)を引いたもの.(中小企業白書2022)したがって, マイナスであれば「過剰」と回答した企業数<「不足」と回答した企業となり, 業界の過半数の傾向がマイナス傾向(人手不足)と判断できる.
3. 加えて, 「建設業と物流業の合計は109件」とあり, 「2024年4月から時間外労働の上限規制が適用される」(いわゆる2024年問題)ため今後も2業種については悪化すると予想されている.

4. RJPとは、「Realistic Job Preview」であり、採用活動時に早期離職を抑制するため、労働条件などの正確な企業の情報を伝えることを指す。しかし、RJPを行った結果内々定辞退が増加することも考えられ、トレード・オフの関係が考えられることを山本(2017)は指摘している。
5. Mergers and Acquisitionsの略。企業の合併買収のこと。社外の第三者に会社や事業を譲渡する事業承継の方法として近年では認知度が向上し注目されている。
6. 被説明変数をダミー変数とした重回帰分析の手法。
7. なお、安田(2005)でも中小企業の財務データを分析に使用することの危険性は指摘されている。①中小企業の利益等の数字は毎年のばらつきが多い、②所有と経営が未分化であることが多いため利潤と経費について会計上の操作が可能である、ということがしばしば指摘されるためである。
8. 経営者に子供がいても、「事業の将来性や経営の安定性等に対する不安の高まりや、家業に捉われない職業の選択、リスクの少ない安定した生活の追求等、子供側の多様な価値観の影響」もあり、親族内承継が進まない可能性が指摘されている。(中小企業庁「事業承継ガイドライン」2016)
9. 令和3年経済センサスー活動調査は、総務省が令和3年6月1日に実施した調査であり、全国全ての事業所及び企業を対象に、事業所・企業の経済活動を全国的及び地域別に明らかにする調査である。
10. 福井県が運営している就職マッチングサイト。(https://291jobs.pref.fukui.lg.jp/)「291JOBS新卒」「291JOBS転職」があり、

新卒学生、または県外に住んでいる社会人・学生のUターン・Iターン希望者向け、福井県内の企業・求人・インターンシップ・就職に関するイベント・福井へのUターンやIターン支援に関する情報等を提供している。今回福井県内企業を調査対象としたため、福井県が取り組んでいる就職マッチング事業の有効性も検証するために設問を設定した。