

地域中小企業の後継者人事管理 －熊本県の中堅・中小企業を対象としたアンケート調査の結果から－

堀 越 昌 和

〈抄 録〉

地域における経営人材の確保が重視されるなか、次世代の経営を担う後継者の人事管理が、どのように行われているのかは、ほとんど明らかにされていない。以上の背景を踏まえ、本論文では、熊本県の中堅・中小企業を対象としたアンケート調査の結果をもとに、地域中小企業の後継者人事管理の現状を明らかにした。その上で、地域的な制約条件の克服に向けた、地域中小企業の後継者人事管理上の課題を考察した。

1. はじめに

熊本県に本社を置く企業の99.9%は中小企業であり¹⁾、社長の地元率は78.17%に達する²⁾。地域企業の大半は地域中小企業であるが³⁾、その舵取りを担う経営人材についても、それぞれの企業が所在する地域と密接に関わっていると見えよう。ところが、わが国の中小企業に関して、次世代の経営人材、すなわち、後継者の不在による廃業リスクが指摘されて久しい⁴⁾。熊本県内企業にとっても、人材の育成は、市場の開拓や新技術・新商品の開発を上回る最も重要な経営課題として認識されている⁵⁾。

平成26年12月に閣議決定された『まち・ひと・しごと創生総合戦略』において、中小企業

の経営人材の確保が重要な政策課題として位置付けられているが⁶⁾、人事管理上の戦略不全是、もはや中小企業の組織的課題にとどまらず、地域経済社会の浮沈と密接に関わる問題として認識されたい。他方、これまでの研究では、後継者人事管理の地域性のみならず、こうした規模小体な組織における次世代を担う経営人材の選抜と昇進が具体的にどのように行われているのかは、ほとんど明らかにされていない⁷⁾。

以上の背景を踏まえ、本論文では、熊本県の中堅・中小企業を対象としたアンケート調査の結果をもとに、地域中小企業の後継者人事管理の現状を明らかにする。その上で、地域的な制約条件の克服に向けた、地域中小企業の後継者

堀越 昌和（ほりこし まさかず）、熊本学園大学商学部特任准教授

- 1) 中小企業庁（2015）
- 2) 東京商工リサーチ（2015）の調査によると、社長の出身地と会社所在地を対比した「社長地元率」は全国平均が79.91%、最高が沖縄県の94.43%、最低が奈良県の66.90%であった。
- 3) 地域中小企業に関しては、田中（2004）を参照
- 4) 中小企業庁（2006）
- 5) 地方経済総合研究所（2014）
- 6) 「お試し就業」などを通じて、経営人材などの「プロフェッショナル人材」の地方還流を図る一方（首相官邸、2014、p.29）、とくに、サービス産業における経営人材の育成を図ることとしている（首相官邸、p.23）。
- 7) 拙稿（2015）

人事管理上の課題を考察する。

2. 調査の概要

本論文で用いるアンケートは、2015年8月28日郵送により実施（回収締切日2015年9月25日）した『熊本県の事業承継の現状に関する調査』である。（株）東京商工リサーチが保有する企業情報のうち、条件に該当する法人1,694社から500社を無作為に抽出した⁸⁾。アンケートの回収数は108通（有効96通、無効12通）で、有効回答率は19.2%であった。アンケートの質問項目は全88項目である。このうち、本論文の目的に合致する36項目の調査結果について、企業属性と後継者属性に分けて報告する⁹⁾。

3. 調査結果

3.1 企業属性

回答企業の基本属性は、図表1の通りである。業種で最も多いのは「建設業」(29.2%)で、以下「その他サービス業」(17.7%)、「卸売業」(13.5%)の順となっている¹⁰⁾。同じく、売上規模は、多い順に「3億円未満」(32.3%)、「10億円未満」(15.6%)、「1億円未満」(14.6%)である。資本金規模は、多い順に「301万円～1000万円」(42.7%)、「1001万円～3000万円」(22.9%)、「5001万円～1億円」(11.5%)である。創業者一

族による支配については、創業以来、所有と経営の「双方支配」が続く企業が70.8%と最も多く、「所有のみ」(5.2%)と「経営のみ」(3.1%)と併せると79.1%を占める。なお、大企業の資本系列下にある企業は5.2%にとどまる。三分の二（65.6%）の企業で事業所数は1か所にとどまり、一社当たり平均事業所数は2.5か所（標準偏差3.6）、県内事業所比率は78.8%である。

続いて、回答企業の人事属性について見ていく（図表2）。従業員規模は、「6人～10人」(27.1%)で最も多く、以下「11人～20人」(17.7%)、「21人～30人」(14.6%)の順となっている。正社員比率は「80～99%」(40.6%)が最も多く、「100%」(31.3%)との合算で71.9%を占める。なお、一般社員から代表取締役社長までの役職階層数は、平均で7（標準偏差3）、最少が2、最大が11である¹¹⁾。昇格と昇進の基準を定めた人事規定は62.5%の企業で未整備である。従業員規模別では、「6人～10人」(84.0%)が最も未整備であり、以下「5人以下」(77.8%)、「31人～40人」(71.4%)の順となっている。回答企業の全てで人事規定が整備されている従業員規模は「101人～200人」及び「201人以上」である。

後継者の人事を決定する役割を担うのは、「経営者」(87.8%)が最も多く、以下「先代経営者」(8.5%)、「株主」(2.4%)である¹²⁾。

-
- 8) リストアップ時に同社が保有していた熊本県の企業数 36,664 社のうち、従業員数 5 人以上 300 人以下で、かつ、2005 年 7 月 1 日から 2012 年 6 月末日までの間に経営者が交代した非上場の法人である。
- 9) 質問の内訳は、企業概要（20 項目）、経営者自身に関すること（23 項目）、事業承継に関すること（24 項目）、先代経営者からの権限委譲と承継後の取り組みに関すること（18 項目）、地域社会と事業承継に関すること（3 項目）、である。
- 10) 熊本県内企業の業種構成比（平成 26 年）は、「卸売業・小売業」(28.2%)が最も多く、以下「宿泊業・飲食サービス業」(12.0%)、「建設業」(10.0%)である（熊本県企画振興部交通政策・情報局統計調査課，2015）。
- 11) 社長（経営者）を最上位として、会長や相談役などの役職を除いて回答して頂いた。例えば、一般社員、係長、課長、部長、平取締役、専務、社長であれば、役職の階層数は「7」である。
- 12) この設問に対しては未回答者が 14 名と多かったため、構成比は未回答者を除いて算出した。

図表 1 回答企業の基本属性

業種	対象数	構成比(%)
農林漁業	2	2.1%
建設業	28	29.2%
製造業	10	10.4%
運輸業	8	8.3%
卸売業	13	13.5%
小売業	12	12.5%
飲食・宿泊業	3	3.1%
情報通信業	3	3.1%
その他サービス業	17	17.7%
全体	96	100.0%

売上規模	対象数	構成比(%)
5000万円未満	7	7.3%
1億円未満	14	14.6%
3億円未満	31	32.3%
5億円未満	9	9.4%
10億円未満	15	15.6%
30億円未満	9	9.4%
50億円未満	4	4.2%
100億円未満	4	4.2%
100億円以上	1	1.0%
未回答	2	2.1%
全体	96	100.0%

資本金規模	対象数	構成比(%)
300万円以下	9	9.4%
301万円～1000万円	41	42.7%
1001万円～3000万円	22	22.9%
3001万円～5000万円	10	10.4%
5001万円～1億円	11	11.5%
1億円超	2	2.1%
未回答	1	1.0%
全体	96	100.0%

(注) 四捨五入の関係で合計は100%にならない

創業者一族の支配	対象数	構成比(%)
双方支配	68	70.8%
所有のみ	5	5.2%
経営のみ	3	3.1%
双方なし	20	20.8%
全体	96	100.0%

事業所数	対象数	構成比(%)
1	63	65.6%
2	8	8.3%
3	9	9.4%
4	5	5.2%
5	1	1.0%
6	4	4.2%
8	1	1.0%
9	1	1.0%
12	1	1.0%
14	1	1.0%
19	1	1.0%
23	1	1.0%
全体	96	100.0%
一社当たり平均事業所数		2.5
標準偏差		3.6
県内事業所比率		78.8%

図表 2 回答企業の人事属性

従業員規模	対象数	構成比(%)
5人以下	9	9.4%
6人～10人	26	27.1%
11人～20人	17	17.7%
21人～30人	14	14.6%
31人～40人	8	8.3%
41人～50人	5	5.2%
51人～100人	9	9.4%
101人～200人	4	4.2%
201人以上	4	4.2%
全体	96	100.0%

正社員比率	対象数	構成比(%)
100%	30	31.3%
80～99%	39	40.6%
60～79%	12	12.5%
40～59%	11	11.5%
39%以下	4	4.2%
全体	96	100.0%

人事規定	対象数	構成比(%)
あり	34	35.4%
なし	60	62.5%
未回答	2	2.1%
全体	96	100.0%

(注) 四捨五入の関係で合計は100%にならない

3.2 後継者属性

以下、後継者属性について、入社前と入社後のキャリアに分けて見ていく。

3.2.1 入社前のキャリア

後継者の出身地は、大半が熊本県内で92.7%を占める。後継者から見た経営者との個人的な関係は、最も多いのが「実の親」(53.1%)で、その他の同族関係者との合算で70.8%を占める¹³⁾。同じく、創業者との個人的な関係は、最も多いのが「実の親」(39.6%)で、その他の同族関係者との合算で58.3%を占める¹⁴⁾。最終学歴を終えて就職した年齢は、平均21歳（標準偏差2）、最年少が18歳、最年長が31歳である。他社勤務経験は、84.4%の後継者が有する。その理由の大半は、「通常の就職」(60.8%)、「後継者教育の一環」(34.2%)である。自社の業種との相違は、「ほとんど異なる」(43.0%)が最も多く、以下「ほとんど同じ」(31.6%)、「一部同じ」(25.4%)である。また、就業した地域は、「熊本県外」(57.0%)、「熊本県内」(43.0%)である。

3.2.2 入社後のキャリア

3.2.2.1 入社した経緯

自社に入社した経緯は、図表3の通りである。最も多いのが「自分が跡継ぎになることが暗黙の前提であったので、自発的に入社」(38.5%)で、以下「その他」(19.8%)、「自分が跡継ぎになることが暗黙の前提であったが、先代社長などによる説得」(17.7%)の順となっている。

後継者となる人材に暗黙の必然性を伴う企業が約半数（56.2%）を占めるが、創業者一族による継続支配が続く企業では、こうしたケースが83.9%を占める。他方、創業者一族の継続支配がなされていない企業では、通常の就職活動やスカウトもしくは親会社からの派遣によって入社したケースが84.6%を占める。

3.2.2.2 入社後のタテのキャリア

入社時の役職で最も多いのが「一般社員」(61.4%)で、以下「取締役」(22.7%)、「係長、課長等」(11.4%)の順である。「経営者」として入

図表3 自社に入社した経緯

設問	対象数	構成比(%)
自分が跡継ぎになることが暗黙の前提であったので、自発的に入社	37	38.5%
自分が跡継ぎになることが暗黙の前提であったが、先代社長などによる説得	17	17.7%
通常の就職活動を通じて	15	15.6%
跡継ぎとしてスカウトされた	5	5.2%
親会社から派遣された	1	1.0%
その他	19	19.8%
未回答	2	2.1%
合計	96	100.0%

(注) 四捨五入の関係で合計は100%にならない

13) その他の同族関係者とは、「義理の親」(5.2%)、「配偶者」(4.2%)、「兄弟姉妹」(3.1%)及び「その他同族」(5.2%)をさす。

14) その他の同族関係者とは、「義理の親」(4.2%)、「配偶者」(1.0%)及び「その他同族」(13.5%)をさす。

社した後継者も4名（4.5%）存在する¹⁵⁾。入社してから経営者に就任するまでの所要期間等を取りまとめたのが、図表4である。入社した年齢は、平均30歳（標準偏差12）、最年少18歳、最年長66歳である。同じく、取締役昇進した年齢は、平均39歳（標準偏差10）、最年少22歳、最年長66歳である。経営者に就任した年齢は、平均46歳（標準偏差9）、最年少29歳、最年長66歳である。また、そのときの先代経営者の退任年齢は、平均68歳（標準偏差8）、最年少51歳、最年長85歳である。

入社してから取締役に昇進するまでの所要期間は、平均8.5年（標準偏差9.2）、最短0年、最長37年である。同じく、取締役から経営者に就任するまでの所要期間は、平均7.1年（標準偏差7.6）、最短0年、最長31年である。入社から経営者に就任するまでの期間合計は、平均15.6年（標準偏差10.9）、最短0年、最長41年である。また、自社の役職階層数に対して、後継者が入社してから経営者に就任するまでに経験した割合は62.2%で、例えば、一般社員から取締役に昇進するなど、役職の「飛び級」が見られる。

3.2.2.3 入社後のヨコのキャリア

勤務場所は、「本社一貫」(65.6%) が最も多く、「本社と本社以外の事業所の双方」(24.0%) が続く。「事業所一貫」のキャリアを歩んで経営者に就任した後継者は、4.2%にとどまった。入社してから取締役に就任するまでに経験した職務で最も多いのが「営業」で、三人に一人（33.3%）の後継者が経験している。以下、「総務」(14.7%)、「経理」(12.7%) の順となっている。また、営業や生産、経理といった現業職務の平均経験数は2.1（標準偏差1.9）である。

3.2.2.4 選抜理由と育成の方策

後継者となった理由は多い順に、「先代社長と同族だから」(32.6%)、「創業者と同族だから」(23.7%)、「経営者としての資質や能力があると見込まれたから」(19.3%)、「他になり手がいなかったから」(14.8%) である。「人事規定はないが、社内でのキャリアを積んだ結果」(5.9%)、「人事規定に則って昇進を重ねた結果」(0.0%) との回答は、ごくわずかである。自分以外の候補者は「いない」との回答が76.6%を占める。

図表 4 入社～経営者就任までの所要期間等

年齢	入社		取締役昇進		経営者		先代経営者退任年齢	
	最年少	18歳	最年少	22歳	最年少	29歳	最年少	51歳
	最年長	66歳	最年長	66歳	最年長	66歳	最年長	85歳
	平均	30歳	平均	39歳	平均	46歳	平均	68歳
	標準偏差	12	標準偏差	10	標準偏差	9	標準偏差	8
期間			期間A		期間B		期間計(A+B)	
			最短	0年	最短	0年	最短	0年
			最長	37年	最長	31年	最長	41年
			平均	8.5年	平均	7.1年	平均	15.6年
			標準偏差	9.2	標準偏差	7.6	標準偏差	10.9

（注）期間 A：入社から取締役昇進までの所要年数、期間 B：取締役から経営者就任までの所要年数

15) この設問に対しては未回答者が8名と多かったため、構成比は未回答者を除いて算出した。

その理由は、「企業の規模が小さく人材の確保がままならない」(52.9%) が最も多く、以下「同族の人材以外は社長となることができないため」(25.7%)、「後継者となる人材の育成に努めてこなかったため」(12.9%) が続く。

経営者教育に関しては、「行われていない」(36.5%) が最も多く、以下「事業承継が決まってから」(13.5%)、「入社してしばらくして」(11.5%) の順となっている。「入社してしばらくして」の場合、具体的には、入社して3年が経過した頃から、経営者教育を受けている。また、育成の方策は、「先代の行動を模倣」(24.6%) が最も多く、以下「先代から口頭で」(20.4%)、「講座など座学」(18.3%) の順となっている。

自身の経験を踏まえた後継者人事管理の課題は、「可視性と納得性の高い人事制度の導入」(35.1%) が最も多く、以下「複数の次期社長候補の確保」(32.4%)、「社長の引退時期の明確化」(26.1%) の順となっている。

3.2.2.5 地域性のメリットとデメリット

地域性のメリットは、「地域の事情が理解しやすい」(44.2%) が最も多く、以下「言葉や習慣などを通じて、従業員と打ち解けやすい」(25.4%)、「同じ地元出身者が多く、信頼を得やすい」(16.0%) の順となっている。他方、地域性のデメリットは、「地域に固有のしきたりやルールによって、ビジネスチャンスを見逃してしまうことがある」(33.6%)、「ものの見方や考え方が偏ることがあり、組織変革の障害になるリスクがある」(24.6%)、「コミュニケーションが密になりすぎて緊張感に欠けるきらいがある」(23.9%) の順となっている。

3.3 小括

以下、企業属性と後継者属性に分けて、調査結果をまとめる。

3.3.1 企業属性のまとめ

企業属性に関して、四つの特長を指摘できる。第一に、地域への限定性である。小規模かつ事業所数が一か所である企業が多く、事業所の所在地も熊本県内に集中している。第二に、創業者一族が支配する企業が多く、同族性が顕著にみられる。第三に、正社員の比率は高く、複数の役職階層を持つが、人事規定が未整備である企業も多い。後継者人事の組織制度化の蓋然性が高まる従業員規模は、100人が一つの目安となる。第四に、経営者による人事の属人性である。後継者の人事を決定する役割を担うのは経営者である。

3.3.2 後継者属性のまとめ

後継者属性に関して、八つの特長を指摘できる。第一に、後継者の出身地の地域への限定性である。大半が熊本県の出身である。第二に、同族性が顕著にみられること。経営者もしくは創業者との間に血縁関係のある後継者が多い。第三に、熊本県外で他社勤務を経験する後継者が多いこと。後継者は、平均して10年近くを、社会人としてのキャリアを地域外で積んでいる。第四に、後継者となる人材に暗黙の必然性を伴う企業と伴わない企業では、後継者の入社経緯が顕著に異なる。第五に、入社してから経営者に就任するまでの所要期間は平均で15.6年である。一般社員から社内でのキャリアをスタートする後継者が多いが、役職の「飛び級」も多い。

第六に、勤務地の本社への限定性が高く、また、経験職務の幅も狭いことである。第七に、

選抜理由と育成の方策の属人性である。選抜については、人事の可視性や納得性の欠如が示唆される。育成に当たっては、経営者のモデリング学習が主体となるが、三分の一の後継者が、そもそも経営者教育を受けていない。第八に、地域性にはメリットとデメリットの双方があるが、組織変革の障害となるリスクは無視できない。

4. おわりに

以上、熊本県の中堅・中小企業を対象としたアンケート調査の結果をもとに、地域中小企業の後継者人事管理の現状を明らかにしてきた。これまで、中小企業の経営管理に関しては、同族性と属人性による特長が指摘されてきたが¹⁶⁾、アンケートの結果からは、事業所や出身地のみならず、後継者の入社後のキャリア形成についても地域への限定性が顕著であった。地域事情の精通や従業員との信頼形成といった地元出身のメリットは十分に活かすべきであるが、地域への限定性は、組織変革の障害となるリスクをはらんでいる。

経営者の世代交代が「第二創業」の機会として捉えられるように、新規事業創出や新たな経営組織の構築は後継者の重要な課題となる。その際、いかにして、「狭い枠への限定性」という地域性のデメリットを克服していくかが、こうした取り組みを成功に導く上で重要となる。具体的には、地域外や社外での知識と経験を通じて獲得したアウトサイダーの視点によって、地域や自社を捉え直すことが、組織変革を成功に導く上で重要となる¹⁷⁾。アンケートの結果で

は、熊本県外で他社勤務を経験する後継者が多く、平均10年近くのキャリアを地域外で積んでいた。他社勤務の限界は指摘されるものの¹⁸⁾、後継者となる人材に暗黙の必然性を伴う場合には、入社前のキャリア形成を後継者人事管理に明示的に組み込むことが、地域的な制約条件の克服に向けて有効と思われる。同様に、後継者となる人材に暗黙の必然性を伴わない場合、採用段階における人材の多様性に注目することが、「狭い枠への限定性」の克服に向けて有効と思われる。

残された課題は、次の二つである。第一に、アンケート調査の結果について、同族性や業種、規模といった変数間の因果関係などの分析を進めることは不可欠である。第二に、調査範囲の拡張である。地域中小企業の後継者人事管理を明らかにするためには、他の都道府県に関しても、同様の調査を手掛けていくことが不可欠である。

本論文は、平成27年度熊本学園大学学術研究助成を受けて実施したものである。

16) 伊藤（小林・瀧澤編、1996）

17) アウトサイダーの視点に関しては、Kotter and Heskett（1992）を参照

18) 三井（2015）

<参考文献>

地方経済総合研究所 (2014)『熊本日日新聞社
地方経済総合研究所 共同調査 熊本県内企業
の経営者意識調査』[http://www.dik.
or.jp/?action=cabinet3_action_main_
download&block_id=57&room_
id=1&cabinet3_id=1&file_id=103&upload_
id=620](http://www.dik.or.jp/?action=cabinet3_action_main_download&block_id=57&room_id=1&cabinet3_id=1&file_id=103&upload_id=620) (2015 年 10 月 10 日閲覧)

中小企業庁編 (2006)『中小企業白書 (2006 年
版)』ぎょうせい.

中小企業庁編 (2015)『中小企業白書 (2015 年
版)』[http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/
hakusyo/H27/h27/index.html](http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H27/h27/index.html) (2015 年 10 月
10 日閲覧)

堀越昌和 (2015)「中小同族会社の後継者人材マ
ネジメントに関する予備的考察」熊本学園大
学商学会『熊本学園商学論集』第 19 巻, 第 2
号, pp.1-22.

小林靖雄・瀧澤菊太郎編 (1996)『中小企業とは
何か－中小企業研究五十五年』有斐閣.

Kotter, J.P., and Heskett, J.L. (1992), *Corporate
Culture and Performance*, The Free Press. (梅
津祐良訳 (1994)『企業文化が高業績を生む
－競争を勝ち抜く「先見のリーダーシッ
プ」207 社の実証研究－』ダイヤモンド社)

熊本県企画振興部交通政策・情報局統計調査課
(2015)『平成 26 年経済センサス－基礎調査
速報 (熊本県分)』[http://www.pref.
kumamoto.jp/common/UploadFileOutput.
ashx?c_id=3&id=12734&sub_id=1&
fid=42189](http://www.pref.kumamoto.jp/common/UploadFileOutput.ashx?c_id=3&id=12734&sub_id=1&fid=42189) (2015 年 10 月 10 日閲覧).

三井逸友 (2015)「企業家・後継者の能力形成と
事業承継－「中小企業の新陳代謝の促進策」
にかかる調査研究」商工総合研究所『商工金
融』, 第 65 巻, 第 8 号, pp.5-32.

首相官邸 (2014)『まち・ひと・しごと創生総合
戦略について』[https://www.kantei.go.jp/jp/
singi/sousei/info/pdf/20141227siryou5.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/info/pdf/20141227siryou5.pdf)
(2015 年 11 月 5 日閲覧)

田中史人著 (2004)『地域企業論－地域産業ネッ
トワークと地域発ベンチャーの創造－』同文
館出版.

東京商工リサーチ (2015)『2015 年 3 月度 特別
記事 2014 年「全国社長 出身地・出身校」
調査』東京商工リサーチ.