

経営 サプリメント

テーマ

事業承継の勘所

「人財の承継」の重要性を
時代背景などと絡めながらご紹介いたします。



秋田県よろず支援拠点
ジェネラリストコーディネーター

野中 健吾
Nonaka Kengo

【主な経歴】
鹿角市花輪出身。
地域金融機関に約30年間勤務し、本部・子会社で約20年間
事業者支援を行う。(うち約10年間は事業承継・M&A支援
に従事)
令和6年12月に地域金融機関を早期退職後は、中小企業診
断士として事業者に寄り添った各種支援を実施してきた。
令和7年4月より秋田県よろず支援拠点コーディネーター
に就任。

【お問い合わせ】
秋田県よろず支援拠点 TEL .018-860-5605

01 はじめに

「事業承継」という言葉が広く普及されてきていますが、
現在に至るまでの大まかな変遷を整理してみます。

時 期	背 景
2000年代 初頭	経営者の高齢化が顕著になり、中小企業白書などで 事業承継が経営課題のひとつとして取りあげられ 始めましたが、当時は主に、専門家(弁護士、公認会計士、 司法書士、税理士、M&A専門仲介業者、金融機関等) や政策関係者の間で使われる専門用語でした。
2008年	相続税・贈与税の負担軽減を目的とした「事業承継税制」 が導入されたことを契機に事業承継という言葉が 広く経営者層に浸透しました。同制度の存在が各種 メディア等でも取りあげられ、事業承継が一般的な 経営課題として認識されるようになりました。
2010年代 前半	経営者の平均年齢が60歳を超え、後継者不在率が 半数以上に達するなど深刻化し、中小企業白書や調査 機関のレポート等で事業承継が頻繁に言及されると ともに、全国各地における事業承継をテーマとした セミナーの開催などにより普及が加速しました。 なお、現在の「事業承継・引継ぎ支援センター」の前身 である「事業引継ぎ支援センター」が2011年に開設 されました。
2018年 以降	特例事業承継税制の導入により再び注目度が高まる とともに、各種メディア等で事業承継という言葉が 一般的に使われるようになり、現在に至ります。

02 秋田県における事業承継の状況

株式会社帝国データバンクが行った「全国『後継者
不在率』動向調査(2025年)」によると、秋田県は後継者
不在率が73.7%と全国で最も高く、全国平均(50.1%)を
大幅に上回りました。秋田県が全国で最高となるのは
前年調査に続き2回目で、全都道府県で唯一不在率が
70%を超えるとともに、2023年以降、全国で唯一
後継者不在率が3年連続で上昇しました。

この背景には、同族経営の事業者が多く親族以外の
第三者に経営権を移譲することへの抵抗感が依然と
して根強いと想定されることに加え、後継者候補と
なる若年層が都市部へ流出し経営人材の不足が深刻化
していることなどの人口減少や高齢化といった「秋田県
が抱える地域課題」とも大きく関係していると考え
られます。

03 事業承継の勘所

事業承継は、「ヒトの承継」、「資産の承継」、「目に見えにくい経営資源(強み)の承継」で構成されます。



出典:独立行政法人中小企業基盤整備機構
「中小企業経営者のための事業承継対策(令和7年度版)」

特に同族経営の事業承継では、相続対策をはじめ
とした「資産の承継」に焦点が当てられるケースが
多いようですが、「ヒトの承継」、「目に見えにくい
経営資源(強み)の承継」の側面からの「将来的な事業
の継続・発展を担う人財(後継者と従業員)の承継」が
極めて重要になると考えます。(一般的に使用される
「人材」は各事業者にとっての貴重な財産という意味
を込めて「人財」と表記します。)

その理由を私が過去に携わった事業承継支援事例
をもとにご説明いたします。

① 後継予定者の離脱による廃業

同族経営の事業者が非同族の幹部従業員への承継
を進めていましたが、後継者育成の重要性に対する
認識が極めて薄く、結果的に同従業員が退職したこと
で後継者不在となり廃業せざるを得なくなりました。

② 従業員の離脱による業績悪化

同族経営の事業者が子息への承継を行いました
が、後継者と長年にわたり事業を支えてきた従業員
との間に軋轢が生じ、結果的に重要な役割を担って
きた従業員が一斉に退職したことで業績が悪化し
事業継続が困難な状況に陥りました。

04 人財(後継者と従業員)の承継に向けた取り組み

近年、「人的資本経営」という言葉を耳にする機会
が多くなったと思います。

人的資本経営は、単なる人事施策ではなく各事業者
の経営戦略の中核に位置づけ、人財をコストではなく
投資対象とすることで、各事業者の持続的な成長と
社会的信用の向上を同時に実現させようとする考え方
です。

この考え方の背景には、少子高齢化にともなう労働
人口の減少、働き方やライフスタイルなどの面における
個人の価値観の多様化等があります。

そのため、今後の人財の承継においては、人的資本
経営の考え方を取り入れた取り組みが希求されると
考えられ、取り組みの一例を次にあげます。

◆後継予定者の育成

早期着手により十分な時間を確保し、経営者自身
による育成に加えて、「後継者育成塾」のような外部
機関主催のカリキュラムを活用し、体系的な育成を
計画的に実践する。

◆従業員に対する処遇

経済的インセンティブに加え、経営陣が従業員との
コミュニケーションの時間を確保し相互理解を十分に
深めたうえ、従業員各々の自己実現に対する支援策を
整える。

◆組織全体の磨き上げ

秋田県SDGsパートナー登録制度の活用などにより
多様性を重視したSDGsの考え方を組織全体に浸透
させる。(事業価値向上の期待効果が想定され、
M&Aによる第三者承継という選択肢が増える。)

05 まとめ

「人財の承継」に軸足を置いた事業承継への取組み
は、秋田県が抱えるさまざまな地域課題を解決する
ひとつの方策になり得ると考えます。

秋田県よろず支援拠点では、県内の事業者様が取り
組まれる事業承継に対し、秋田県事業承継・引継ぎ
支援センター等と連携・協力しながら、その実現に
向けた支援をしておりますので、どうぞお気軽に
ご相談ください。