

事業承継ファンドと経営人材派遣 の有効性

¹地方銀行の事業承継支援効果の実証分析に基づく政策提言

慶應義塾大学
豊福建太研究会
地方創生
荻島朋弥
黒田咲希
武井優奈
山口拓也

2025年 11月

要約

近年、日本の中小企業は後継者不足という深刻な問題に直面しており、この問題は地域経済やマクロ経済に大きな影響を与えている。中小企業は日本の全企業の 99.7%を占め、雇用の 66.9%を担っているものの、後継者不足によって廃業する企業が後を絶たない。特に後継者不在問題は、地域経済の安定性や国内総生産（GDP）の成長に深刻な影響を及ぼす可能性があり、2025年までに22兆円の経済的損失と650万人の雇用喪失が予測されている。全国の社長の平均年齢は年々上昇しており、高齢経営者の割合が増加している。後継者不在問題は企業経営の継続性を脅かす深刻な課題となっている。

後継者不在の原因は、経営者自身の意思決定や準備不足が大きく関わっており、後継者を希望しない、または事業承継の準備をしていないケースが多い。調査によると、後継者不在による廃業の背景には「経営者自身が後継者を希望していない」または「経営者が事業承継の準備をしていない」といった意思決定の問題が含まれている。

後継者不在問題は地域経済に深刻な影響を与えており、特に地方圏では若年層の流出と人口減少が進む中で、後継者不足が加速し、多くの中小企業が事業承継を迎えられずに廃業に至っている。廃業した企業は無形資産（熟練技術や取引先とのネットワーク）を失い、地域経済の競争力が低下する。地域銀行がこの問題にどう取り組むかが、地域経済の未来を決定づける鍵となる。

地域銀行は事業承継支援の中心的役割を担っており、特に事業承継ファンドを設立したり、経営人材を派遣したりするなど、地方銀行が積極的に支援を行うことが後継者不在率を低下させる効果をもたらすことが実証分析から明らかになった。しかし、銀行ごとに支援の進展に差があり、特に不良債権比率が高い銀行や資本に余裕がある銀行は積極的に支援を行っている一方、財務的に保守的な銀行では事業承継支援への関与が限られている。事業承継支援が一部の銀行に偏っており、全国的な裾野拡大には制度的な支援が必要である。

実証分析では、地方銀行の事業承継ファンドの保有と経営人材派遣事業が後継者不在率の低下に統計的に有意な影響を与えることが確認された。特に、ファンドを運営する銀行や経営人材派遣を行う銀行が多い地域では、後継者不在率が約4ポイント低くなっている。この結果から、資金支援と人材支援が相補的に機能し、地域の事業承継を促進していることが示唆された。

本提言では、地方銀行を中心に、公的劣後出資によるリスク緩和と経営人材派遣、DES（Debt Equity Swap）による支援を組み合わせた「公民連携型事業承継支援ファンド」の創設を提案する。具体的な政策内容としては、中小企業庁、金融庁、地方自治体が連携し、地方銀行を中心としたコンソーシアムによって新たなファンドを設立し、資本参加・経営支援・財務再建を一体的に行い、地域中小企業の事業承継支援と廃業抑止を目指す。

劣後出資とは、損失が発生した場合に公的出資部分が優先的に損失を負担する仕組みで、地方銀行など民間出資者のリスクを軽減し、支援事業に参入しやすくする。DESを利用して、金融機関が保有する債権を株式に転換し、債務負担を軽減しながら経営再建を支援する。再建初期段階では限定的な比率で株式化し、企業の業績改善に応じて追加転換を行うことで、再生の進捗を確認しながら出資比率を調整できる。この仕組みにより、銀行は貸出資産の毀損リスクを抑えつつ関与を継続でき、ファンドは成果連動型でリターンを確保することが可能となる。

また、経営人材派遣が後継者不在率を低下させることが示されたため、資金支援と人材支援を統合的に行うことで、事業承継の成功率が高まる。地域承継ファンドと連動した「経営人材派遣・育成プログラム」を導入し、金融と人材を一体化した支援モデルを構築する。これにより、事業承継を円滑に進めることができ、企業の再建や経営体制の整備を支援できる。

この政策提言により、地域格差の是正や経営人材の流動化が進み、地域経済が活性化することが期待される。また、DES を通じて企業の財務健全化と経営再建を進めることができ、企業価値の向上が図られる。事業承継支援の実効性を高め、地域経済の安定と成長に貢献することができる。

目次

第1章 現状分析

- 第1節 後継者不在問題の現状とその影響
 - 第1項 全国における後継者不在の現状
 - 第2項 都道府県別の後継者不在率の分布と特徴
 - 第3項 黒字廃業の実態と地域経済への影響
 - 第4項 後継者不在率が高いことの影響
- 第2節 事業承継形態と後継者不在問題
 - 第1項 事業形態の多様化と課題
 - 第2項 後継者不在問題の背景
- 第3節 地方銀行による事業承継支援の取組状況
 - 第1項 地方銀行による主要な事業承継支援の施策
 - 第2項 先進事例：地方銀行の取組と地域連携の取り組み
- 第4節 政策面から見た事業承継支援の動向
 - 第1項 事業承継税制による円滑化
 - 第2項 情報提供・マッチングの促進（支援センターの役割）
 - 第3項 「経営者保証に関するガイドライン」の推進

第2章 問題意識

- 第1節 現状分析から導かれる課題の構造
- 第2節 地方銀行の役割と支援効果における空白域
- 第3節 本稿の位置づけ

第3章 先行研究

- 第1節 地域要因に関する先行研究
- 第2節 地方銀行要因に関する先行研究

第4章 分析

- 第1節 分析の前提
- 第2節 後継者不在率の減少要因
- 第3節 ファンド・HR事業の運営に関する効果分析
- 第4節 地銀による事業承継支援の傾向分析

第5章 政策提言

- 第1節 提言理由
- 第2節 政策内容
- 第3節 期待される効果
- 第4節 実現可能性

第5節 まとめ

参考文献・データ出典

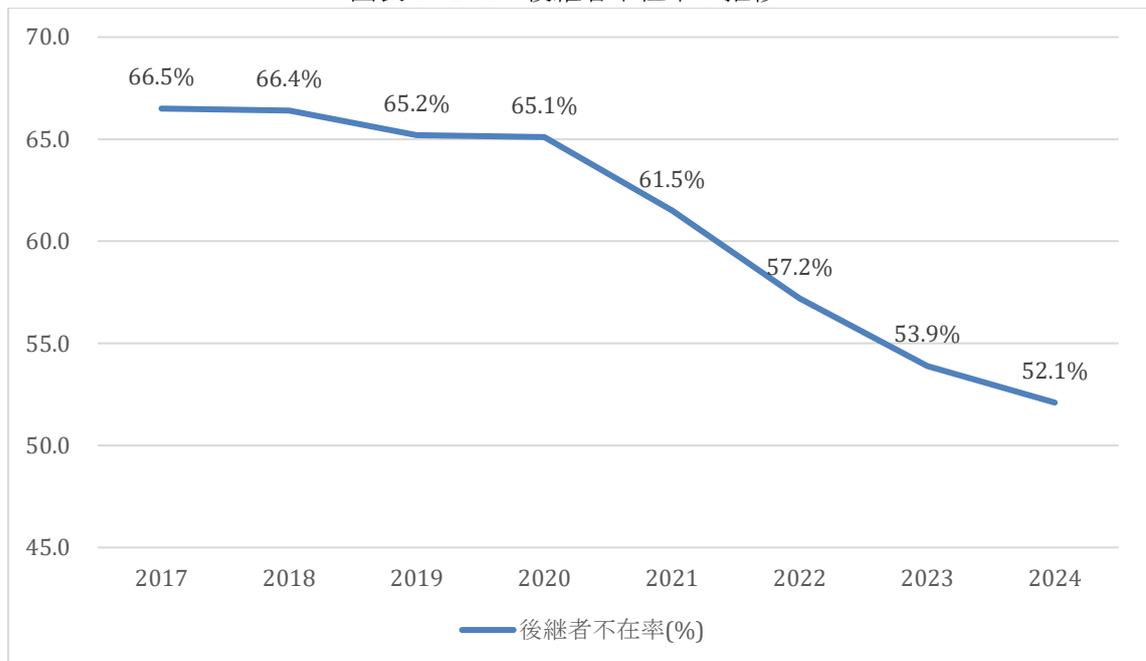
第1章 現状分析

第1節 全国における後継者不在の現状とその影響

第1項 全国における後継者不在の現状

我が国経済における中小企業の役割は極めて重大であり、企業数においては全企業の99.7%を占め、従業者数においても66.9%を担っている（中小企業庁，2023）。中小企業の存続と成長は、地域経済の持続可能性とマクロ経済の安定に不可欠な要素であるが、その経営面では長年にわたり後継者不在問題という構造的かつ深刻な課題に直面している。図表 1-1-1 は後継者不在率の推移を表したものである。このグラフによると、全国の後継者不在率は、2017年の66.50%をピークとして減少傾向にあるものの、2024年時点においても52.10%であり、後継者不在の問題は依然として深刻な水準にあることがわかる。

図表 1-1-1 後継者不在率の推移



引用：全国「後継者不在率」動向調査（2024年） 帝国データバンク

中小企業庁によると、この後継者不在問題が放置された場合、2025年までに国内総生産（GDP）にして22兆円もの経済的損失と、650万人の雇用機会の消失が発生する危機的な状況が予測されている。また全国の社長平均年齢は、1990年から毎年上昇が続き、2024年

時点で 60.7 歳となり、34 年連続で過去最高を更新した²。さらに、70 歳以上の経営者が 24.9%を占め、引退期を迎える企業群が年々拡大している。このように経営者の高齢化が進む中、後継者不在問題を解決することは喫緊の課題となっている。

業種別に後継者不在率を見ると、その傾向には明確な差異が見られ、高い不在率を示す業種としては、建設業が 59.3%と最も高く、次いで小売業 56.8%、サービス業 55.5%と続く一方で、製造業 43.8%、運輸・通信業 47.2%など、比較的技術継承の重要性が高い業種では平均を下回る水準となっている。

第2項 都道府県別の後継者不在率の分布と特徴

後継者不在問題は全国的な課題であるが、その実態は地域によって大きく異なり、都道府県別の後継者不在率には極めて大きな格差が存在する。

図表 1-2-1 は、都道府県別後継者不在率を表したものである。この表によると、後継者不在率は、最も低い三重県（34.1%）から最も高い秋田県（72.3%）まで、最大で約 38 ポイントの大きな開きが見られる。また秋田県（72.3%）、山形県（69.8%）、徳島県（69.1%）といった地方圏が上位を占める一方で、三重県や東京都（56.2%）が全国平均を下回る水準にある。

図表 1-1-2 都道府県別後継者不在率
都道府県別 後継者不在率
(2024年調査時点比)



引用：全国「後継者不在率」動向調査（2024年） 帝国データバンク

時系列的に見ると、2015 年時点では全国の約 4 分の 3 の都道府県で不在率が 60%を超えていたが、2024 年には 37 県が 60%未満に改善するなど、全体的には改善傾向にある。しかし、この改善の速度には地域差が顕著であり、地方圏における高止まりと都市圏・中堅企業を中心とした改善という二極化の構図が鮮明になっている。

² 帝国データバンク(2024) より。

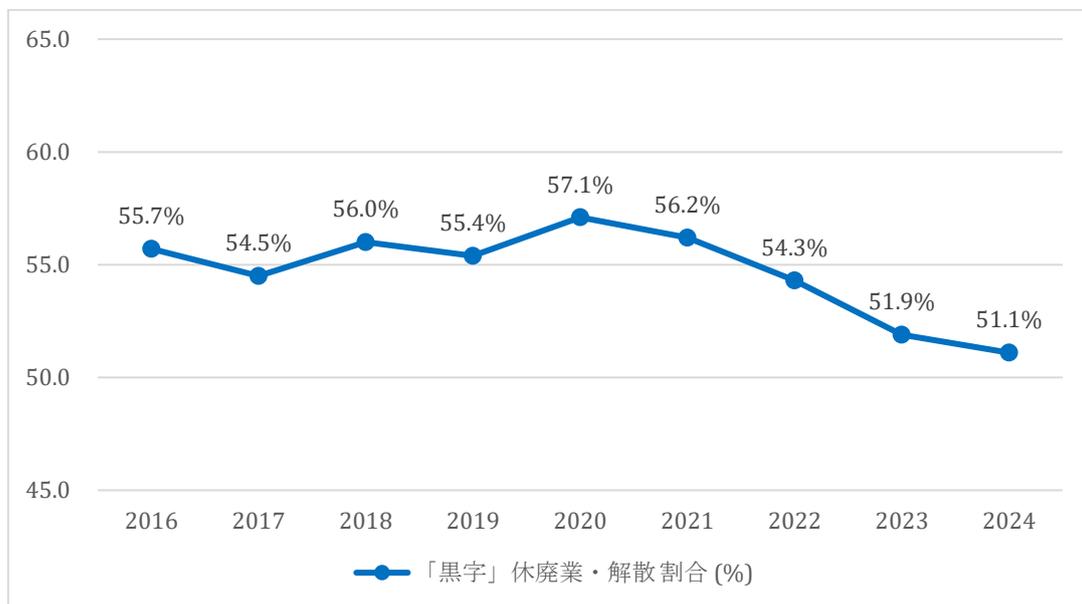
第3項 黒字廃業の実態と地域経済への影響

後継者不在問題の深刻さを象徴するのが、企業の財務状態が健全であるにもかかわらず事業継続を断念する、いわゆる「黒字廃業」である。黒字廃業は、企業の収益力や競争力とは無関係に、非経済的な要因で事業が途絶えていることを示している。

1. 黒字廃業の実態と動向

休廃業・解散に至る企業の損益別構成比を見ると、近年、割合自体は変動または減少傾向にあるものの、2024年時点でも51.1%と過半数を占めていることが確認されている（中小企業庁、2025）。

図表 1-1-3 「黒字」休廃業・解散割合



引用：全国「後継者不在率」動向調査（2024年） 帝国データバンク

このグラフより、休廃業となった企業の半数以上が黒字の状態を保ちながらも廃業しているという極めて非効率的な状況にあることがわかる。近年は黒字廃業の割合はわずかに減少傾向にあるものの、この高水準は、事業承継を妨げる構造的な問題が存在していることを示唆している。

2. 黒字廃業がもたらす負の影響

この黒字廃業は、さまざまな負の影響を経済にもたらす。まずは、企業が保有する熟練技術、取引先とのネットワーク、雇用といった無形資産が、後継者不在という理由のみで喪失してしまうことである。次に地域経済のサプライチェーンに与える影響である。地方圏の中小企業においては、その企業が地域のサプライチェーンや雇用を支える中核的な存在である場合が多く、黒字廃業は当該企業だけでなく、他企業へもその負の影響が波及してしまう。このように企業の黒字廃業は、地域の産業基盤を不可逆的に毀損してしまうた

め、地域の活力を奪うという深刻な問題を引き起こしてしまう。

第4項 後継者不在率が高いことへの影響

後継者不在率が 50%を超える高い水準で推移していることは、企業経営およびマクロ経済に対し、以下のような多面的な悪影響を及ぼす。

1. 企業経営におけるマイナス効果

後継者不在の企業ほど、経営者の設備投資意欲や新規事業への参入意欲が低下する傾向がみられる（中小企業庁，2024）。これは、将来の事業継続に確信が持てない経営者が、長期的なリスクを伴う投資を回避し、短期的なキャッシュフローの確保を優先する「ターミナル・マインド」に陥るためである。その結果、企業の新陳代謝が停滞し、生産性が低下することで、国際競争力を失う要因となる。

2. 地域経済と雇用の不安定化

後継者不在率が高い地域、特に地方圏では、将来的に廃業する企業が集中することで、地域内の雇用吸収力が低下し、失業率の上昇、ひいては若年層の都市部へのさらなる流出を招く悪循環が発生する。これにより、地域社会の活力が失われることが危惧される。

3. 金融機関への影響と金融機能の制約

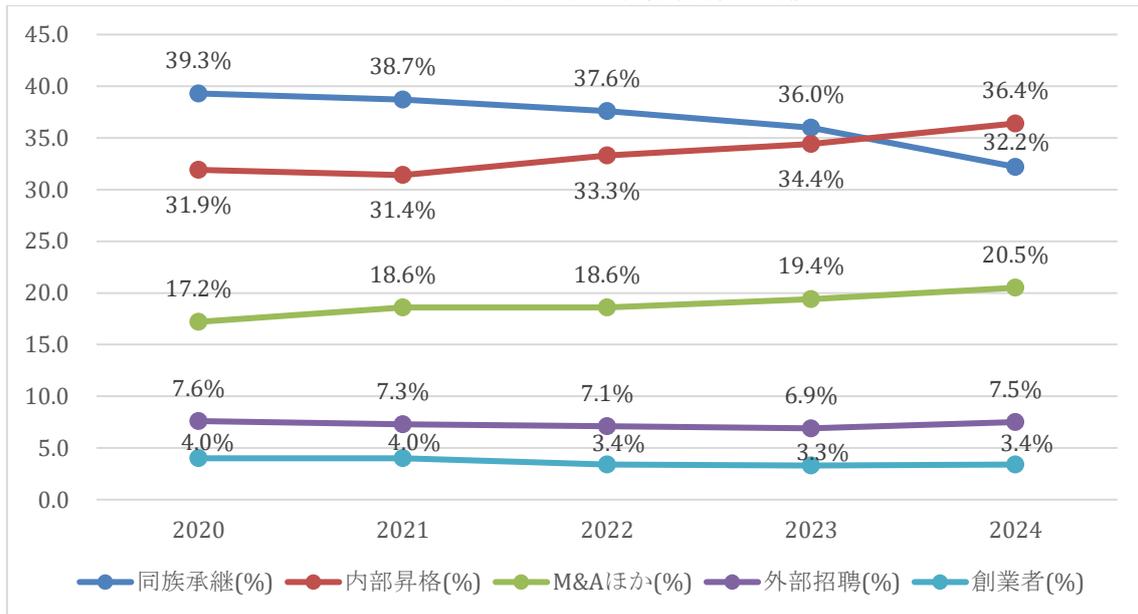
後継者が不在の企業は、企業に対する金融機関の融資姿勢にも影響を与える。後継者が不在の企業は、将来の事業継続リスクが高まるため、融資の審査が厳しくなり、新たな資金調達が困難となる傾向がある。これは、地域経済を支える中小企業への資金供給が滞ることを意味し、地方銀行を中心とした地域金融機関の健全性や収益性をも脅かす要因となる。

第2節 事業承継形態と後継者不在問題

第1項 事業形態の多様化と課題

企業の後継者不在問題は、企業の事業承継のあり方と密接に関係している。そこで次に、事業承継の様態についてみていく。図表 1-2-1 は、事業承継の様態の推移を表したものである。かつて主流であった同族承継の割合は年々低下し、2020 年の 39.30%から 2024 年には 32.20%へと急激に減少している。これは子世代の職業選択の多様化や地方での事業継続に対する懸念といった社会的な価値観の変化を強く反映した結果である。また同族承継の減少に伴い、「非同族承継」、すなわち内部昇格や合併・買収（M&A）といった第三者承継の割合が増加している。特に内部昇格の割合は 2020 年の 31.90%から 2024 年には 36.40%へと増加し、主要な承継形態の首位を占めるに至っている。また、M&A 等による承継も増加傾向にあり、2020 年の 17.20%から 2024 年には 20.50%へと増加していることから、事業承継の選択肢として M&A が普及し、市場の受け入れが進んでいることが示唆される。

図表 1-2-1 代表者・就任経緯別推移



引用：全国「後継者不在率」動向調査（2024） 帝国データバンク

このように、事業承継の形態は多様化し、非同族承継へのシフトが進んでいるものの、これらの新たな形態においても、株式の買い取り資金調達の困難さや、経営者個人の負債保証である「経営者保証」の重圧、そして M&A に対する心理的な抵抗といった、依然として克服すべき課題が存在している。

第2項 後継者不在問題の背景

後継者不在の問題は、事業承継に対する経営者視点のミクロ的な要因と、地域の経済構造や人口構造といったマクロ的な要因が複合的に作用した結果として説明できる。そこで以下では、二つの要因とその背景について説明する。

（1）経営者視点のミクロ的な要因

後継者不在問題は、必ずしも「継ぎたい人がいない」という外部要因のみに起因するわけではなく、「継がせたくない」または「継ぐための準備不足」といった経営者自身の意思や予期せぬ事態が主要な原因となっている。このミクロ的な要因は、「不測の事態によるもの」、「経営者の意思によるもの」、および「意思決定の環境によるもの」の三つに大別される。

1. 不測の事態による後継者不在

後継者不在による倒産や廃業の背景には、経営者自身のコントロールが及ばない不測の事態が決定打となるケースが多い。特に、経営者の「死亡」や「体調不良」は、後継者不足による倒産の要因として圧倒的な割合を占める。例えば、負債 1,000 万円以上の企業を対象とした東京商工リサーチの調査（図表 1-2-2）によると、2023 年度の後継者難倒産 456

件のうち、「死亡」（47.58%）と「体調不良」（35.08%）の合計で82.66%に達している。

図表 1-2-2 「後継者難」倒産 要因別構成比（2023 年度）

要因	2023 年度			2022 年度		2021 年度	
	件数	構成比	前年度比	件数	前年度比	件数	前年度比
死亡	217	47.58%	2.84%	211	1.93%	207	21.76%
体調不良	160	35.08%	14.28%	140	5.26%	133	4.72%
高齢	55	12.06%	25.00%	44	▲6.38%	47	67.85%
その他	24	5.26%	41.70%	17	▲5.55%	18	▲41.93%
合計	456	100%	10.67%	412	1.72%	405	13.76%

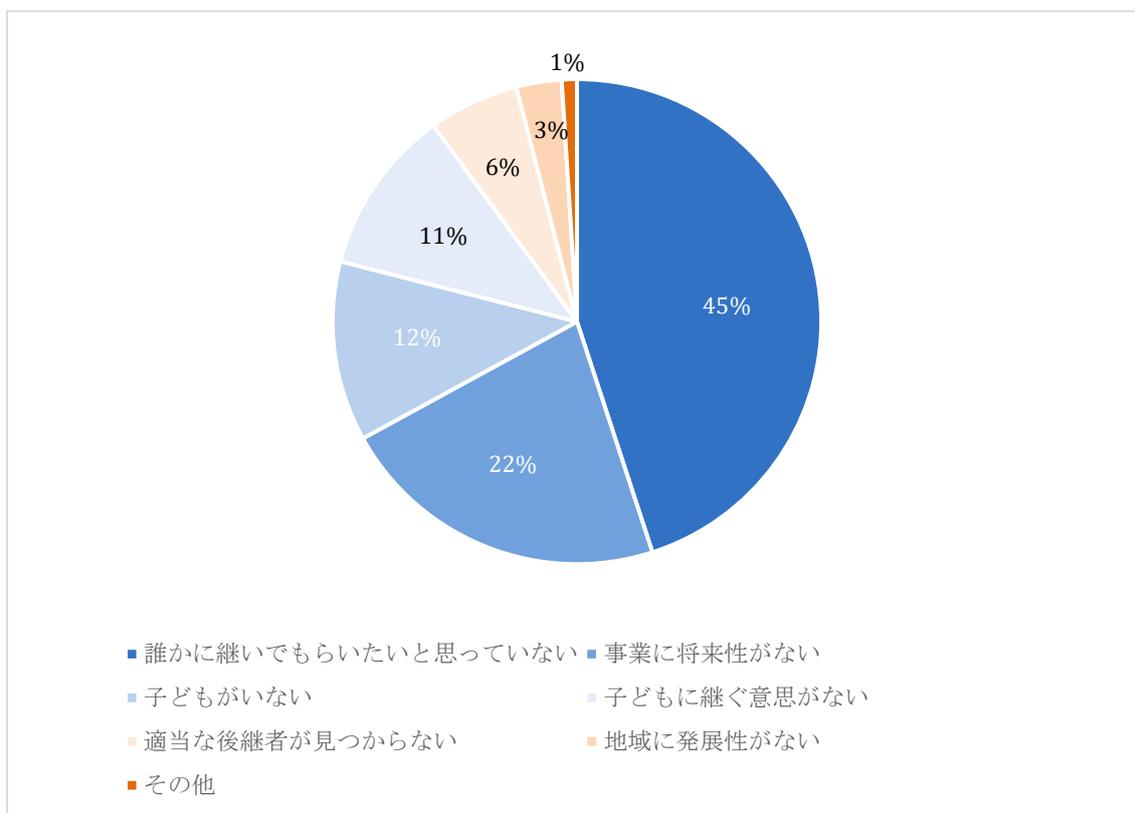
出典 東京商工リサーチ

このことは、経営者が存在している平時に次の経営者に関する備えができていない、という企業のリスクマネジメントの問題を表しているとも考えられるだろう。

2. 経営者の意思による事業承継への消極性

後継者不在による廃業の背景には、そもそも経営者側が事業承継に消極的であるという意思決定の問題も横たわっている。廃業予定企業を対象とした廃業理由を表したものが図表 1-2-3 である。この表によると、廃業理由の約 45.2%が「誰かに継いでもらいたいと思っていない」という経営者自身の消極的な意思によるものであり、親族内の後継者不在による廃業（28.4%）を上回って過半数を占めている。この消極性の背景には、「子どもに継ぐ意思がない」（10.9%）や「事業に将来性がない」（22.1%）といった、経営者自身の価値観や事業に対する諦めが存在している。

図表 1-2-3 廃業理由（廃業予定企業、2023 年）

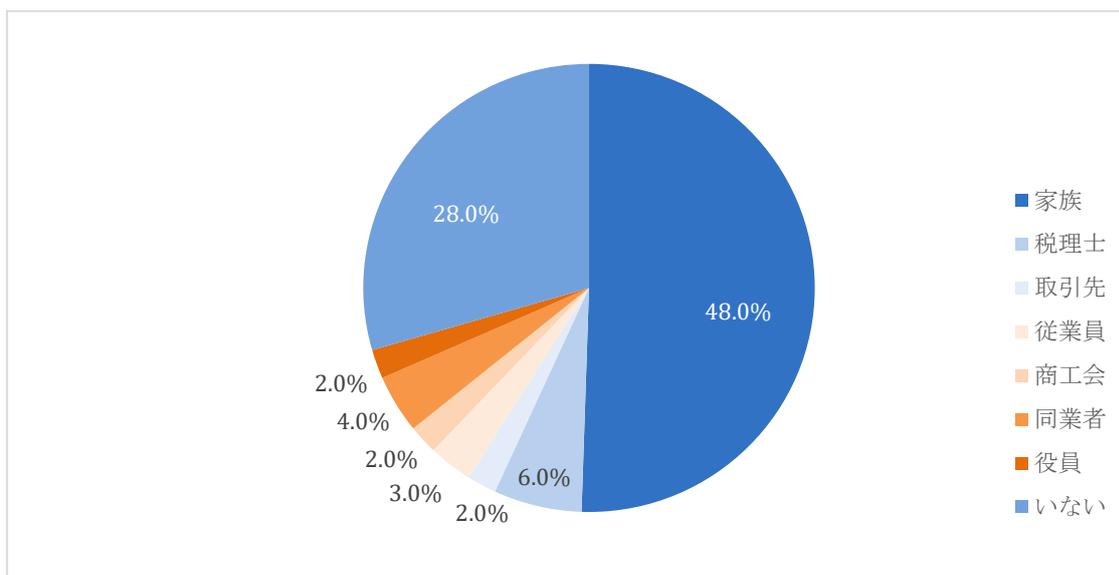


出典：中小企業庁「中小企業白書（2024年版）」

3. 承継に関する相談相手の不在

経営者が事業承継や廃業について意思決定を行う際、適切な相談相手がいないという環境的要因も重要である。廃業に際して相談した相手のグラフ（図表 1-2-4）を見ると、相談相手として「家族」に次いで「いない」と回答する割合が非常に高いことが示されている。

図表 1-2-4 廃業に際して相談した相手 (%)



出典 東京商工会議所のアンケート 2018

この相談相手の不在は、経営者を孤独な意思決定に追い込み、自企業の企業価値を適切に判断することなく廃業を選んでしまっている可能性がある。その結果、適切な専門家へのアクセスが不足し、支援制度やマッチング機会が活用されないまま、事業が途絶えるという事態を招いている。

このように経営者視点からのミクロ的要因としては、外部への承継の選択肢を検討する前の段階で、経営者自身の不測の事態や承継への意思の欠如、そして意思決定を支える「信頼できる相談相手の不在」によって生じていることがわかる。

(2) 地域経済などのマクロ的要因

次に、後継者不在問題を生み出すマクロ的要因として、人口構造との関係性と地域経済・産業構造の影響の2点を挙げる。

1. 人口構造との強い相関

後継者不在率の高い地域は、人口減少と高齢化が特に進展している地域と高い相関関係を示す。日本政策金融公庫(2018)では、若年層(20~39歳)の転出超過率が高い県ほど、後継者候補の流出により後継者不在率も高い傾向があることが実証的に示されている。秋田県、岩手県など東北地方の県で不在率が高止まりしている要因は、まさにこの後継者候補層の絶対的な不足という構造的な問題に起因している。

2. 地域経済・産業構造の影響

地方圏では、建設業や製造業といった一次・二次産業の比重が高い傾向があるが、これらの業種は景気変動の影響を受けやすく、技術・ノウハウの特殊性が高いため、親族外の第三者への承継(M&A)の市場が十分に形成されにくいという特性を持つ。また、日本政策金融公庫(2021)では、県民所得や一人当たり賃金が低い地域ほど、事業の魅力が低下し、外部からの後継者確保が困難になるため、後継者不在率が高い傾向にあることが確認されている。

以上より、後継者不在問題は、不測の事態や承継への意思の欠如といった経営者個人のミクロ的要因だけでなく、若年層の流出や地域経済の低迷といったマクロ的な構造要因の複合的な作用によって深刻化していることが明らかになった。特に、承継の意思決定における孤独な環境とマクロ的な後継者候補の不足が、多くの企業を廃業に追い込む主要因となっている。したがって、後継者不在問題の解決には、ミクロ・マクロ両面からの複合的な対策が不可欠である。

第3節 地方銀行による事業支援の取組状況

第1項 地方銀行による主要な事業承継支援の施策

地方銀行が展開する事業承継支援は多岐にわたり、特に以下の三つの領域で積極的な取り組みが見られる。

1. M&A 仲介・承継コンサルティング支援

地方銀行は、M&A 仲介や事業承継信託、組織再編などのコンサルティング業務を専門部署で提供している。経営者へのヒアリングを通じて早期に事業承継ニーズを把握し、税理士や弁護士といった外部専門家と連携することで、法務・税務・人事の一体支援体制を構築している。これにより、親族外承継や第三者承継（M&A）を含む幅広い選択肢を提案し、企業の状況に応じた多面的なサポートに対応できる環境を整備している。

2. 事業承継ファンドの設立とハンズオン支援

後継者不在という課題に対して、地方銀行が自ら事業承継ファンドを設立し、資本金から直接支援を行う事例が増加している。ファンドは、後継者不在企業の株式を一時的に引き受けたり、外部経営人材を登用して経営改善を実施したりした上で、最終的に第三者への株式譲渡や MBO へとつなげる仕組みを整える役割を果たす。特に、地方銀行によるファンド運営の最大の特徴は、単なる資金提供に留まらず、経営の実務支援を含めた「ハンズオン型」の伴走支援を展開している点である。

3. 経営人材の派遣・紹介と育成

経営者人材の不足を補うため、地方銀行は人材紹介業務を積極的に展開している。2018年の監督指針改正により銀行による人材紹介業務が解禁されて以降、多くの地方銀行が許認可を取得し、人材紹介機能を通じて地域企業の経営者不足を補い、企業の持続的成長に貢献している。さらに、後継者候補の不在に対応するため、次世代経営者の育成プログラムを開講する取り組みも行っている。金融機関出身者を役員として受け入れた中小企業は、財務管理能力やガバナンスが高まり、事業承継後の業績安定に寄与していることが観察されている。

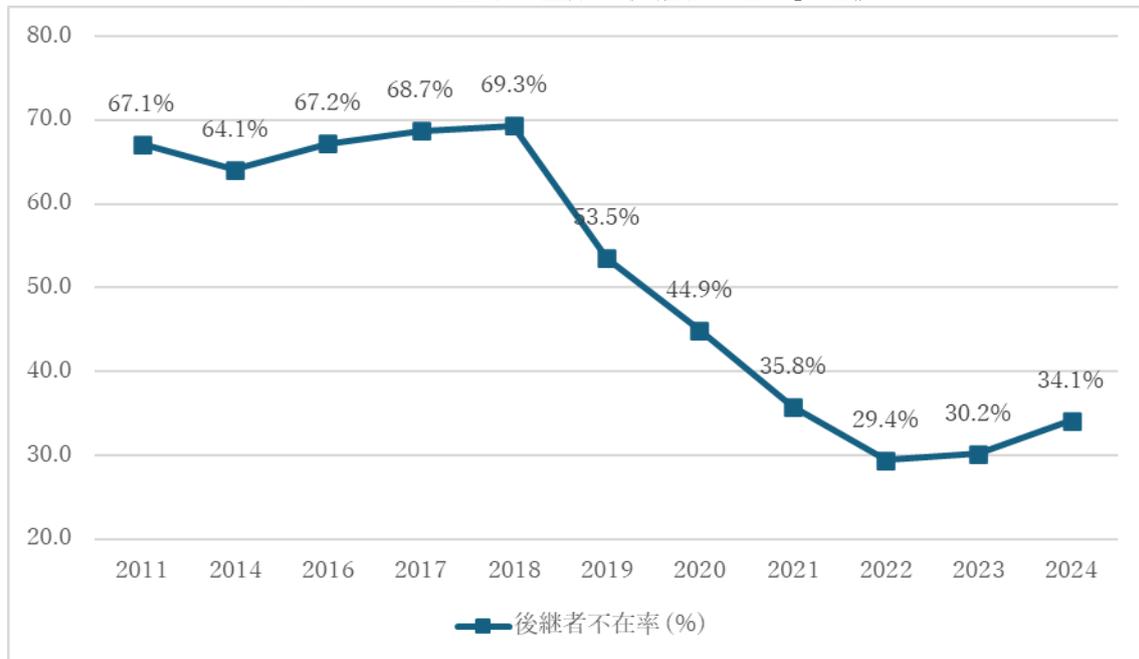
第2項 先進事例：地方銀行の取組と地域連携の取り組み

ここでは、地域の後継者不在率を改善させた三重県の地方銀行の取り組みと、滋賀県の地域連携の取り組みを紹介する。

・三重県の地方銀行の取り組み

図表 1-3-1 が示すように、三重県は後継者不在比率が低い県であり、後継者不在率が 4 年連続で全国最低（2024 年調査時点で 34.1%）である。三重県は、地方銀行が資金支援の枠を超えた先進的な取り組みを展開している好事例として特に注目される。

図表 1-3-1 三重県内企業「後継者不在率」推移



引用：三重県県内企業「後継者不在率」動向調査（2024 年） 帝国データバンク

三重県における主要な地方銀行である三十三銀行（三重県内シェア 44.17%）は、独自のプライベートエクイティファンド（PE ファンド）である「みえ事業承継応援 2 号投資事業有限責任組合（愛称：組み紐ファンド）」を設立し、地域企業への直接的な資金提供とハンズオン支援を行う体制を構築している。このファンドは、単なる金融仲介機能を超えた地域密着型の先進的な取り組みであることに加え、同行は 2015 年から「次世代経営者育成塾」を開講し、後継者にふさわしい経営者の創出という形で後継者不足問題にアプローチしている。

また、同じく主要な地方銀行である百五銀行（三重県内シェア 27.71%）も、子会社として「百五未来投資」を設立し、約 60 億円規模の PE ファンドを運用している。このファンドは、地元企業へのハンズオン支援と資本支援を両立し、承継後の企業が成長軌道に乗る成功事例の蓄積に貢献していることに加え、同行は若手行員を対象に M&A 部門への半年間ローテーション制度を導入し、現場での実務を通じて承継支援の戦力を持つ行員を計画的に育成している。

三重県の地方銀行が展開する、自社 PE ファンドの運営、承継人材の育成制度、そしてハンズオン支援の実装という三点にわたる先進的な取り組みは、地元企業に廃業ではなく承

継を選択するインセンティブを強く生み出しており、地域における後継者不在率の低さに影響する主要因の一つであると考えられる。

・滋賀県の地域連携による取り組み

不在率の改善幅が特に大きかった地域として滋賀県の事例も注目に値する。滋賀県では、2023年の52.9%から2024年には45.9%へと7.0ポイントの顕著な低下を示している。これは、県内の金融機関、商工会議所、自治体が連携し、M&A 仲介や後継者マッチングの支援体制を早期に整備するなど、事業承継ネットワークの実効性が高まっていることが要因である。この事例は、単なる経済構造や人口動態といった要因だけでなく、地域内の支援体制の成熟度や連携の密度が、後継者不在率の低下に寄与する重要な要因であることを示唆している。

以上より、地方銀行による事業承継支援は、単なる資金供給や M&A 仲介といった金融仲介機能に留まらないことが明らかになった。特に、三重県の事例が示すように、PE ファンドの設立を通じた資本的な関与や経営人材の育成・派遣といった「ハンズオン型」の能動的な支援策は、後継者不在問題という地域の構造的課題に対し、実効的な解決策を提供している。したがって、地方銀行は、政府の既存政策の空白域（特に後継者発掘・実行支援の側面）を埋める実行主体として、地域経済の持続可能性を確保する上で極めて重要な役割を担うという問題意識が導出される。

第4節 政策面から見た事業承継支援の動向

前述した通り、後継者不在問題に対し、中小企業庁をはじめとした行政機関は、地域経済の持続性を確保するために、多岐にわたる事業承継を支援する政策を打ち立てている。これらの政策は、主に「税制面の優遇」、「情報提供とマッチングの促進」、そして「経営者保証に関するガイドラインの策定」という三つの柱に基づいて展開されている。

第1項 事業承継税制による円滑化

地方銀行が展開する事業承継支援は多岐にわたり、特に以下の三つの領域で積極的な取り組みが見られる。

1. M&A 仲介・承継コンサルティング支援

地方銀行は、M&A 仲介や事業承継信託、組織再編などのコンサルティング業務を専門部署で提供している。経営者へのヒアリングを通じて早期に事業承継ニーズを把握し、税理士や弁護士といった外部専門家と連携することで、法務・税務・人事の一体支援体制を構築している。これにより、親族外承継や第三者承継（M&A）を含む幅広い選択肢を提案し、企業の状況に応じた多面的なサポートに対応できる環境を整備している。

2. 事業承継ファンドの設立とハンズオン支援

後継者不在という課題に対して、地方銀行が自ら事業承継ファンドを設立し、資本金か

ら直接支援を行う事例が増加している。ファンドは、後継者不在企業の株式を一時的に引き受けたり、外部経営人材を登用して経営改善を実施したりした上で、最終的に第三者への株式譲渡や MBO へとつなげる仕組みを整える役割を果たす。特に、地方銀行によるファンド運営の最大の特徴は、単なる資金提供に留まらず、経営の実務支援を含めた「ハンズオン型」の伴走支援を展開している点である。

3. 経営人材の派遣・紹介と育成

経営者人材の不足を補うため、地方銀行は人材紹介業務を積極的に展開している。2018年の監督指針改正により銀行による人材紹介業務が解禁されて以降、多くの地方銀行が許可を取得し、人材紹介機能を通じて地域企業の経営者不足を補い、企業の持続的成長に貢献している。さらに、後継者候補の不在に対応するため、次世代経営者の育成プログラムを開講する取り組みも行っている。金融機関出身者を役員として受け入れた中小企業は、財務管理能力やガバナンスが高まり、事業承継後の業績安定に寄与していることが観察されている。

第2項 情報提供・マッチングの促進（支援センターの役割）

後継者不在企業と、事業の引き継ぎを希望する第三者との出会いを創出するため、行政は事業承継・引継ぎ支援センターを全国 47 都道府県に設置している。これらのセンターは、専門家による相談対応や、M&A を含めたマッチング支援の「中核的機関」として機能している（経済産業省，2023）。

特に、支援センターによる支援は、M&A を希望する企業間の情報格差を是正し、親族外承継の選択肢を広げる上で重要な役割を果たしている。しかし、支援センターはあくまで「お見合いの場」を提供する機能が中心であり、M&A 成立後の統合プロセス（PMI: Post Merger Integration）や、経営者交代に伴う従業員の心理的な不安の解消といった、情緒的かつ実務的な深い支援には限界がある。

第3項 「経営者保証に関するガイドライン」の推進

従業員や役員による内部承継において、最大の障壁の一つが、経営者個人が会社の債務を保証する「経営者保証」の重圧である。これに対し、金融庁・中小企業庁は「経営者保証に関するガイドライン」を策定し、融資実行時や承継時に、安易に経営者保証を徴求しないことや、既存の保証債務についても解除に向けた取り組みを推進することを金融機関に促している（金融庁，2022）。

このガイドラインは、金融機関の意識改革を通じて、従業員が安心して事業を承継できる環境を整備するという点で、極めて重要な政策である。しかし、ガイドラインの順守状況には地域や金融機関によって差があり、特に地方の中小企業においては、依然として金融機関が経営者保証を重視する慣行が残存している実態が指摘されている。

以上の政策的動向を俯瞰すると、政府の支援策は「税制の優遇」や「外部支援機関の設置」といったマクロ的・環境整備的な側面が強いことがわかる。しかし、これらの政策は、

中小企業の経営者に寄り添った個別的・実効的な課題解決、特に「後継者の発掘・育成」や「複雑な承継プロセスの実行支援」といった点で、依然として空白域を残している。地域に根差し、企業経営の実態を最も深く把握している地方銀行が、これらの政策的空白を埋める実行主体として、単なる金融仲介を超えた能動的な支援を展開する必要性が、政策面からも強く要望されているといえる。

第2章 問題意識

第1節 現状分析から導かれる課題の構造

第1章の現状分析により、我が国の中小企業が直面する後継者不在問題は、単なる一過性の課題ではなく、構造的な課題を有することが明らかになった。まず、問題の深刻性と解決の限界として、全国平均の後継者不在率が2024年時点においても52.10%と過半数を超える高水準で推移しており、その改善速度が鈍化している事実は、政府主導の既存政策（事業承継税制、支援センターの設置など）が、後継者不在という構造的な課題を根本的に解消するに至らない限界が存在することを示唆している。これらの政策は、主に環境整備の側面での効果に留まり、最も困難な課題である「後継者候補の発掘・育成」や「複雑な承継プロセスの実行支援」といった実務的な課題に対して、十分な実効性を持ち得ていない。

次に、後継者不在率は最も低い三重県（34.1%）から最も高い秋田県（72.3%）まで、極めて大きな格差を示しており、この格差が若年層の転出超過や高齢化といった地域固有の構造的要因と強く関連することで、地方圏の課題が深刻化し、地域間格差の固定化を招いている。さらに、経営が健全であるにもかかわらず事業を断念する「黒字廃業」が依然として過半数を占めるという実態は、技術や雇用といった無形資産を不可逆的に喪失させ、地域経済の持続可能性と潜在的成長力を根本から脅かしている。これらの課題構造を打破し、地域経済の活力を維持するためには、従来の政策の延長線上ではない、地域特性と企業の個別課題に深く踏み込み、非金融領域を含む実効的な支援を展開する新たな解決主体が必要とされている。本稿は、地域経済に深く根差し、企業経営の実態を把握している地方銀行を、この課題解決を担う「最たるプレイヤー」として位置づけ、その役割と効果を検証する。

第2節 地方銀行の役割と支援効果における空白域

現状分析の結果、地方銀行がM&A仲介、事業承継ファンドの設立、人材育成プログラムといった能動的かつ「ハンズオン型」の非金融支援を展開していること、特に後継者不在率が全国最低水準にある三重県の地方銀行の取り組みが先進事例として存在することは確認された。しかし、これらの事実があるにもかかわらず、地方銀行の活動が地域経済に与える影響については重要な空白が残されている。すなわち、地方銀行が具体的に展開する事業承継ファンドの設立や経営者人材の派遣（HR事業）といった先進的な支援策が、地域の構造的要因（高齢化率、人口流出など）を排除した上で、都道府県レベルの後継者不在

率の減少に与える「純粋な効果」が、定量的に示されていないという点である。また、現状のデータだけでは、後継者不在率の地域差が、単に地域経済の構造的要因によるものなのか、あるいは地方銀行の支援体制の差異によるものなのかを客観的に特定することができない。この「能動的な支援策の効果の不明確さ」と「要因の特定不能性」という空白域が存在するため、地方銀行が今後、どの支援策に資源を集中すべきか、また行政がその活動をどのように後押しすべきかという実効性の高い支援戦略の方向性を定めることが困難となっている。

第3章 先行研究

本章では、都道府県ごとの後継者不在率の地域差がどのような要因によって生じているのかを示した先行研究を紹介したのち、本稿の新規性・独自性について述べる。まず先行研究を整理すると、後継者不在率の決定要因に関する研究は、第一に地域経済や人口構造などの地方要因が後継者不在率に与える影響を分析した研究、第二に地方銀行による事業承継支援が後継者不在率や事業継続に及ぼす影響を論じた研究に大別できる。そこで以下ではそれぞれを紹介する。

第1節 地域要因に関する先行研究

後継者不在率の地域差を説明する試みは、主に地域経済構造や人口動態の観点から行われている。

静岡経済研究所（2023）は、帝国データバンクの「全国後継者不在率調査（2022年）」の都道府県別データを用い、県民所得および産業構成との単相関を分析した。その結果、県民所得や産業構成と不在率の間には明確な相関関係は認められなかったが、産業集積度が高い都市圏や、交通アクセスが良好な地域では後継者不在率が比較的 low、反対に中山間地域などでは不在率が高い傾向が見られた。この結果から、地域の経済水準よりも、企業の立地条件や後継者候補層の居住地との地理的距離が承継行動に影響している可能性を指摘している。

一方で、こうした相関分析は地域差の構造的背景を十分に説明しきれていない。この点について、信金中金地域・中小企業研究所（2023）は、都道府県別後継者不在率を被説明変数とし、地域の人口構造や企業活動指標を説明変数とした多変量回帰分析を実施している。分析の結果、若年人口比率の低下や起業率の低さが、後継者不在率の上昇に統計的に有意な影響を及ぼすことを示した。特に地方圏では、若年層の流出と地域内企業ネットワークの希薄化が事業承継の阻害要因として作用していることを明らかにしている。また、所得水準や産業集積度よりも、人口動態的要因が後継者不在率に強い説明力を持つ点を指摘し、後継者不足を単なる経済問題ではなく、地域社会の人口構造問題として捉える必要性を提起している。この研究は、後継者不在を地域社会の構造的課題と位置づけた点で重要であり、地域の経済構造要因に加え、人口動態や地域ネットワークの観点を組み合わせた分析の必要性を示唆している。

第2節 地方銀行要因に関する先行研究

地方銀行は、地域経済の主要な金融供給者であると同時に、企業の事業承継支援を担う中核的存在として注目されている。従来、地方銀行は中小企業に対して融資を中心とした金融仲介機能を果たしてきたが、近年では、M&A 仲介、事業承継ファンドへの出資、経営者人材の派遣・紹介など、より総合的な支援機能を発揮する方向へ転換している。

長島（2023）は、事業承継支援のプロセスを「啓発・相談段階」「計画策定段階」「実行支援段階」の三段階に整理した上で、特に実行支援段階において地方銀行の役割が拡大していることを示した。具体的には、地方銀行が自ら M&A 仲介や事業承継ファンドの設立を行うことで、経営者の高齢化や後継者不在という構造的課題に対処している事例が増加していると述べている。一方で、長島（2023）は、地方銀行間で専門人材の配置や社内体制に大きな差があり、支援件数や成果にも地域差が存在していると指摘している。このような「支援体制の成熟度の違い」は、結果として地域ごとの事業承継進展度や後継者不在率の差を生じさせる一因となり得る。

次に野村総合研究所（2017）は、地域金融機関が「金融仲介機能」から「成長支援・経営支援機能」へ転換する必要性を提唱し、PE ファンドや事業承継ファンドを通じた地域企業の再編・承継支援を新たなミッションとして位置づけている。そして、地方銀行が単なる資金供給者にとどまらず、経営支援・マッチング・人材紹介などの多面的機能を発揮することの重要性を政策的観点から明示している。

また、地方銀行による経営者人材派遣・紹介に関しては、家森（2022）が「2018年の監督指針改正により銀行による人材紹介業務が解禁されたことを受け、地方銀行の約7割が許認可を取得していることを報告した。そして、地域金融機関が人材紹介機能を通じて地域企業の経営者不足を補い、企業の持続的成長に貢献していると指摘している。さらに、人材紹介業務を効果的に行うためには、地域金融機関が企業の経営状況を的確に把握し、事業性評価能力を高める必要があると述べている。

加えて、井上（2021）は、伊予銀行や阿波銀行などが内閣府「プロフェッショナル人材戦略拠点」と連携して実施している専門人材マッチング事業を分析し、求人開拓力・マッチング精度・フォローアップ体制の構築が、地域における人材紹介事業の成否を左右していることを明らかにした。

さらに、金融ジャーナル研究所（2024）は、金融機関出身者を役員として受け入れている中小企業の特徴を分析している。そして、金融機関出身役員を持つ企業は財務管理能力・資金調達力・ガバナンスが高く、事業承継後の業績安定に寄与していることを実証的に示している。これは、地方銀行による経営者人材の派遣・紹介が、後継者不在の解消だけでなく、承継後の企業経営の質的向上にも寄与していることを示唆している。

これらの研究から、地方銀行は、従来の融資を通じた資金供給だけでなく、近年は事業承継ファンドの設立や M&A 仲介、人材紹介・役員派遣などを通じて、地域企業の承継促進および経営安定に多面的に寄与することが期待される存在となっていることが明らかとなっている。

そこで本稿では、これらの知見を踏まえ、都道府県ごとの後継者不在率に対し、地方銀行の支援体制がどのような影響を与えているかを定量的に検証する。その際、事業承継ファンド設立の有無・設立年、経営者人材派遣・紹介の実施有無、ならびに地方銀行の財務健全性を指標として分析を行う。

第3節 本稿の位置づけ

先行研究では、①地域経済構造や人口動態が後継者不在率に影響を与えること（静岡経済研究所，2023；信金中金地域・中小企業研究所，2023）、②地方銀行が事業承継支援やファンド設立を通じて地域企業の承継促進に寄与していること（長島，2023；野村総合研究所，2017）、③地方銀行による経営者人材紹介・派遣が承継後の企業経営の安定化に資すること（家森，2022；井上，2021；金融ジャーナル研究所，2024）が示されている。加えて、近年の調査・研究では、④一部の地域金融機関が投資専門子会社や事業承継ファンドを設立し、エクイティ投資とデットを組み合わせた支援や、M&A・PMI 支援、人材派遣を一体として提供する事例が報告されており、こうした金融機関は専担部署の設置や専門人材の確保など、組織体制面でも特徴を有することが指摘されている（日本銀行，2023；デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー，2023；日本総合研究所，2025）。

しかし、これらの研究はいずれも、地域要因と地方銀行要因を統合的に分析したものではなく、両者の相互作用を実証的に検証した研究は見当たらない。また、事業承継ファンドや経営者人材紹介・派遣といった具体的施策についても、その導入要因や体制上の特徴は個別事例として言及されているにとどまり、それらが都道府県ごとの後継者不在率にどの程度影響しているのかを定量的に明らかにした研究は存在しない。

したがって本稿は、都道府県を単位とするパネルデータ分析を通じて、地域要因・地方銀行要因・政策要因を横断的に検証し、後継者不在率の地域差を生み出す構造的メカニズムを明らかにすることを目的とする。さらに、事業承継ファンド設立および経営者人材派遣・紹介事業への参入について、ロジット・モデルを用いてそれらに乗り出す金融機関の属性を分析するとともに、そうした取組の有無や深度が後継者不在率に与える影響を定量的に検証する点に、本稿の独自性がある。

第4章 分析

ここまでの議論より、地方銀行は中小企業の事業承継において重要な役割を担っていることがわかる。中小企業の多くは後継者不足や承継準備の遅れといった課題を抱えており、このまま放置すれば地域雇用の喪失や産業基盤の縮小を招きかねない。このような状況のもと、本分析ではどのような地方銀行が、後継者不足の問題の解決主体としての役割を果たしているのかを検証する。また前述のように、地域の後継者不在の問題は地域経済構造や人口動態の観点とも密接に関係している。さらに経営者補償ガイドラインの導入といった制度面も後継者不在問題に影響を与えると考えられる。そこで本分析では、このような地方銀行要因、地域経済要因、政策要因の3つが地域の後継者不在問題にどのような影響を与えているのかを分析し、後継者不在率の地域差を生み出す構造的メカニズムを明らかにする。

さらに近年地方銀行が事業承継ファンドを通じた株式の一時取得や人材派遣事業への参入などといった多様な支援が行われている。そこで我々は、どのような地方銀行が事業承継ファンドを設立し、人材派遣事業に参入しているのかを定量的に明らかにし、さらにそういった組織を設立することが後継者不在率の低下につながるのかについて検証する。

第1節 分析の前提

本章の分析においては、以下の変数を用いて分析を行った。対象期間を2017年から2023年である。分析にあたっては、各都道府県に所属する第一地銀、第二地銀のデータと、各都道府県のデータを結合させたパネルデータを作成した。

データの説明と出典は以下の通りである。

図表 4-1 説明変数の詳細

説明変数	説明	出典
取引企業数	各地方銀行が取り持つ取引企業数の数。	東京商工リサーチより
預貸率	各銀行の預金に対する貸出金の比率	全国地銀協会
不良債権比率	各銀行の不良債権比率。不良債権の算出にはリスク管理債権の基準を用いた。	同上
自己資本比率	各銀行の自己資本の総資産に対する比率	同上
経常利益率	各銀行の経常利益率	同上
流動性比率	各銀行の流動性資産の総資産に対する割合	同上
高齢者比率	各都道府県の高齢者比率	e-stat より
完全失業率	各都道府県の完全失業率	同上
コロナ禍ダミー	2020年、2021年は1、そのほかは0とするダミー変数	同上
ガイドラインダミー	経営者保証ガイドラインが2022年に策定されたため、策定前を0、策定後を1とするダミー変数	中小企業庁
人材ダミー	各地銀が人材派遣業に参入していれば、参入前を0、参入後を1とするダミー変数	各地銀 HP より
PEファンドダミー	各地銀がPEファンドを設立していれば、設立前を0、設立後を1とするダミー変数	各地銀 HP より

銀行要因として、取引企業数、預貸率、不良債権比率、自己資本比率、流動性比率を用いる。地域要因として、高齢化比率、完全失業率を用いる。政策要因として、ガイドラインダミーを用いる。

変数名	観測値	平均値	標準偏差	最小値	最大値
-----	-----	-----	------	-----	-----

取引企業数	617	73322	5190	445	25875
預貸率	679	2843196	2514216	181.3	14939302
不良債権比率	676	2.1	1.3	0.56	14.1
自己資本比率	679	10.2	2.2	5.85	20.74
経常利益率	658	4.8	2.0	0.4	16.3
流動性比率	678	32.6	8.0	4.1	66.3
高齢者比率	679	30.4	3.3	21.0	39.0
完全失業率	679	2.3	0.5	1.1	3.7
コロナ禍ダミー	679	0.3	なし	0	1
ガイドラインダミー	679	0.28	0.45	0	1
人材ダミー	679	0.47	0.50	0	1
PE ファンドダミー	679	0.47	0.50	0	1

第2節 後継者不在率の減少要因

本節の分析では、各都道府県の後継者不在率の減少に寄与する要因を、回帰分析を通じて考察する。被説明変数を後継者不在率、説明変数に上記の銀行要因、地域要因、政策要因を用い、パネル分析を行う。

推定式は以下の通りである。

$$y_{it} = \beta_0 + \beta_1(\text{企業取引数}_{it}) + \beta_2(\text{預貸率}_{it}) + \beta_3(\text{自己資本比率}_{it}) + \beta_4(\text{不良債権比率}_{it}) \\ + \beta_5(\text{高齢者比率}_{it}) + \beta_6(\text{完全失業率}_{it}) + \beta_7(\text{高齢者比率} \times \text{都市圏ダミー}) \\ + \beta_8(\text{コロナダミー}_{it}) + f_i + \varepsilon_{it}$$

$$y_{it} = \beta_0 + \beta_1(\text{企業取引数}_{it}) + \beta_2(\text{預貸率}_{it}) + \beta_3(\text{自己資本比率}_{it}) + \beta_4(\text{不良債権比率}_{it}) \\ + \beta_5(\text{高齢者比率}_{it}) + \beta_6(\text{完全失業率}_{it}) + \beta_7(\text{高齢者比率} \times \text{都市圏ダミー}) \\ + \beta_8(\text{コロナダミー}_{it}) + \beta_9(\text{ガイドラインダミー}_{it}) + f_i + \varepsilon_{it}$$

i は各企業を表す添字、 t は時点を表す添字である。 f_i は固定効果を表し、 ε_{it} は誤差項である。

上記の推定結果を示したものが図表 4-2 である。

図表 4-2 後継者不在率に与える要因の分析結果

変数	後継者不在率 ガイドラインダミーなし (標準誤差)	後継者不在率 ガイドラインダミーあり (標準誤差)

定数項	207.887 *** (15.1911)	76.6537*** (28.4116)
取引企業数	-0.001123 * (0.000603)	-0.000204 (0.000599)
預貸率	-0.010640 (0.101224)	-0.013075 (0.096385)
経常利益率	-1.04517 ** (0.409729)	-0.647153 (0.397123)
不良債権比率	-3.90879 *** (1.27692)	-3.33029** (1.22063)
高齢化比率	-2.89434 *** (0.395767)	0.578223 (0.748808)
完全失業率	-3.72494 ** (1.42723)	-1.05876 (1.44694)
高齢者比率と大都市圏ダミー変数の積	-7.74882 ** (3.30836)	-6.08033* (3.16546)
コロナ禍ダミー変数	3.55170 *** (0.673557)	-1.11989 (1.08125)
ガイドラインダミー変数	—	-7.11050*** (1.32496)
観測数	325	325
決定係数	0.3243	0.3896

まず左列のガイドラインダミーがない分析結果を銀行要因と地域要因について分けて考察する。

・銀行要因：取引企業数、経常利益率、不良債権に関しては、有意な結果がえられた。まず取引企業数に関しては、係数が負であった。このことは銀行の取引企業数が多いほど、地域の後継者不在比率が低下することがわかる。このことは、銀行が自行のネットワークを使って後継者を見つけることができているのではないかと推察する。次に、経常利益率に関しては、係数が負であった。このことは、銀行の利益が高いほど地域の後継者不在率が低くなることを表している。最後に、不良債権比率に関しては、係数が負であった。このことは、銀行の不良債権比率が高まるほど、後継者不在比率を低下することを示してい

る。このことは、銀行がよりリスクのある融資をしている可能性を表している。

・地域要因：高齢化率、完全失業率、さらには高齢化率と大都市ダミーの交差項において有意な結果を得た。まず高齢化率の係数は負であった。このことは地域の高齢化が進むほど、後継者不在比率が低下することを表している。このことは現状分析で述べたように、若年層が流出している地域ほど後継者不在比率が高くなるということと整合的な結果となった。実際（株）帝国データバンク全国「社長年齢」分析調査によると、経営者の平均年齢は 68.6 歳、経営者が後退した直後の平均年齢は 52.7 歳である。経営者の後継者もある程度高年齢であることからわかるように高齢者比率が高い県の方が高齢者比率が低いことが考察される。

また、高齢者比率と大都市ダミーの交差項の係数もマイナスであった。このことは、大都市の産業構造と後継者不在率の関係を表していると考えられる。すなわち製造業や運輸・通信業など後継者不在比率が低い業種の会社は大都市に立地しているため、その効果が表れているものと考えられる。

最後に、完全失業率については、失業率が高まるほど後継者不在率が低まることがわかった。このことは、換言すれば安定的な労働環境にある地域ほど後継者不在比率が高まることを表しており、後継者となりうる人材を安定的な労働環境の中で見出すのが困難であることを表している。

次に、右列のガイドラインダミーありの分析結果をみる。ここではガイドラインダミーは有意に負の係数となった。このことは経営者保証ガイドラインの導入が後継者不在率を低下させる効果があることがわかった。

総じて、後継者不在率は地域経済状況、地方銀行の取り組み状況と関連性があることが分かった。以降の節では事業承継に関する銀行の取り組みの1つである PE ファンドや HR 事業と後継者不在率の関連性について考察する。

第3節 ファンド・HR 事業の運営に関する効果分析

本節においては、ファンドや HR 事業が後継者不在率の低下に対し、有意に影響を与えるものかどうかについて分析をする。分析に際し、以下2つの仮説を提示する。

- ①ファンドを運営している地方銀行が所在する都道府県は、後継者不在率が低水準になる。
- ②HR 事業を通じた経営層クラスの人材、または後継者難に陥った企業の後釜候補となり得る人材の紹介・派遣を行っている地方銀行の所在する都道府県は、後継者不在率が低水準になる。

具体的には、後継者不在率を被説明変数とし、銀行特性を表す統制変数に加えて、PE ファンド保有ダミーおよび HR 事業ダミーを組み込んだ固定効果モデルを推計した。

以下が推定式である。

$$y_{it} = \beta_0 + \beta_1(\text{企業取引数}_{it}) + \beta_2(\text{預貸率}_{it}) + \beta_3(\text{自己資本比率}_{it}) + \beta_4(\text{不良債権比率}_{it}) \\ + \beta_5(\text{流動性資産比率}_{it}) + \beta_6(\text{高齢者比率}_{it}) + \beta_7(\text{人材ダミー}_{it}) + f_i + \varepsilon_{it}$$

$$y_{it} = \beta_0 + \beta_1(\text{企業取引数}_{it}) + \beta_2(\text{預貸率}_{it}) + \beta_3(\text{自己資本比率}_{it}) + \beta_4(\text{不良債権比率}_{it}) \\ + \beta_5(\text{流動性資産比率}_{it}) + \beta_6(\text{高齢者比率}_{it}) + \beta_7(\text{PEファンダダミー}_{it}) + f_i \\ + \varepsilon_{it}$$

推定結果をまとめたのが以下の図表 4-3 である。

図表 4-3 後継者不在率に与える要因の分析結果(2)

変数名	後継者不在率 (標準誤差)	後継者不在率 (標準誤差)
定数項	114.665*** (8.56476)	114.785*** (8.61350)
取引企業数	-0.00301895*** (0.000865037)	-0.00301252*** (0.00087097)
預貸率	-0.187564*** (0.0723546)	-0.189375*** (0.0726525)
自己資本比率	-0.733972** (0.296684)	-0.738002** (0.298070)
不良債権比率	-2.83891*** (0.591275)	-2.84284*** (0.593948)
流動性資産比率	-0.0886877 (0.0617924)	-0.0901361 (0.062058)
人材ダミー	-4.49403*** (0.625419)	—
PE ファンダダミー	—	-4.28184*** (0.623778)

観測数	606	606
決定係数	0.215467	0.209133

まず、左列の PE ファンド保有ダミーを導入した分析結果について検討する。PE ファンドの係数は負で有意であることがわかる。すなわち、地域の事業承継案件に対し、リスクマネーを供給しうるファンドを保有している銀行ほど、その地域の後継者不在率が有意に低い傾向があることが示唆される。PE ファンドは資金供給面だけでなく、経営面への伴走を行うので、こうした存在が地域の後継者不在比率の低下に貢献していると考えられる。

次に HR ダミーを組み込んだ右列の分析結果についてみる。この結果によると、HR の係数は負で有意であった。この結果は、その他の条件を一定とした場合、人材関連事業を通じて経営層クラスの人材紹介を行っている銀行の担当地域において、後継者不在率が平均して約 4 ポイント程度低いことを意味する。HR 事業は、単なる求人紹介にとどまらず、経営者人材の供給インフラとして機能していると解釈でき、第三章で示した「事業承継リスクの顕在化に対する銀行の主体的対応」が、実際に統計的にも確認された形である。

第 4 節 地銀による事業承継支援の傾向分析

本章では、地方銀行による PE ファンド設立および人材 (HR) 事業参入の両側面を統合的に分析する。両者はいずれも、金融機能にとどまらず「資金」と「人材」という両輪を通じて地域の事業承継支援を推進する取組であり、銀行の経営姿勢やリスク許容度を如実に反映している。以下では、両事業の共通要因を明らかにするため、同一の説明変数を用いてロジット・モデルによる比較分析を行った。分析には、全国の地方銀行を対象としたパネルデータを用い、銀行がそれぞれ PE ファンドを保有している場合を 1、保有していない場合を 0 とするダミー変数を従属変数とした。また、人材事業への参入についても同様に、経営層クラスの人材紹介・派遣機能を有する場合を 1、そうでない場合を 0 とした。分析手法はロジット分析を用いる。

説明変数には、取引企業数、預貸率、自己資本比率、不良債権比率、流動性資産比率、高齢化率を用い、銀行要因、地域要因を考慮する。

推定式は以下の通りである。

$$y_{it} = \beta_0 + \beta_1(\text{企業取引数}_{it}) + \beta_2(\text{預貸率}_{it}) + \beta_3(\text{自己資本比率}_{it}) + \beta_4(\text{不良債権比率}_{it}) \\ + \beta_5(\text{流動性資産比率}_{it}) + \beta_6(\text{高齢者比率}_{it}) + \varepsilon_{it}$$

分析結果をまとめたものが図表 4-4 である。

図表 4-4 地方銀行における PE ファンド保有・HR 事業参入の要因分析（ロジット・モデル）

変数	PE ファンド保有（標準誤差）	HR 事業参入（標準誤差）
定数項	0.337 (1.621)	0.337 (1.621)
取引企業数	5.99e-05*** (2.18e-05)	5.99e-05*** (2.18e-05)
預貸率	-0.0116 (0.0129)	-0.0116 (0.0129)
自己資本比率	-0.0112 (0.0469)	-0.0112 (0.0469)
不良債権比率	-0.328*** (0.118)	-0.328*** (0.118)
流動性資産比率	-0.0557*** (0.0169)	-0.0557*** (0.0169)
高齢者比率	0.0866*** (0.0284)	0.0866*** (0.0284)
観測数	613	613
決定係数	0.0565	0.0457

本分析の結果、取引企業数、不良債権比率、流動性資産比率、高齢化率の4変数がいずれのモデルにおいても1%水準で有意であった。以下に主要な結果を整理する。

・取引企業数の正の影響

取引件数の多さは、地域内企業との接点や情報量の豊富さを反映し、銀行のPEファンド保有およびHR事業参入の双方を促進する傾向が確認された。取引活動が活発な銀行ほど、

事業承継案件を発掘・支援する情報優位性を有し、地域企業支援のハブとして機能していると考えられる。

- ・不良債権比率の負の符号とその含意

不良債権比率は両モデルで負の係数を示し、統計的に有意であった。この結果は、財務的に慎重な銀行ほど、PE ファンドや HR 事業といったリスクを伴う活動を回避する傾向を示している。裏を返せば、一定のリスクを許容している銀行ほど、積極的に事業承継支援へ踏み込む姿勢を持つことを意味する。

パネル分析結果と合わせて考えると、リスクをある程度許容し、不良債権比率がやや高い銀行ほど、地域企業との関係を深めながら後継者不在率を低下させる傾向が確認される。これは、地域に密着したリスクテイクが地域経済の持続性を支えることを実証的に示している。

- ・流動性資産比率の負の影響

流動資産を厚く保有する銀行ほど、リスク性資産への投資や非金融事業参入に消極的である。これは、リスク回避的な経営姿勢が、短期的な安全性を確保する一方で、地域課題解決型の活動を抑制する可能性を示唆する。

- ・高齢化率の正の影響

高齢化率が高い地域ほど、銀行が PE ファンドや HR 事業に参入する確率が高いことが確認された。高齢化に伴い事業承継リスクが顕在化する中で、地方銀行が自らリスクマネーや人材支援機能を提供しようとする動きが強まっていると考えられる。

以上の結果から、地方銀行の事業承継支援には「取引関係を基盤とした情報優位性」と、「リスクを適度に取り経営姿勢」の両立が不可欠であることが明らかになった。リスクを完全に排除するのではなく、一定の範囲で許容しつつ企業と伴走することが、結果として地域の後継者不在率を低下させる要因となっている。

今後の政策設計においては、こうした「地域リスクテイク型の金融行動」を適切に評価・支援する枠組みの整備が求められる。具体的には、承継関連投資を自己資本比率規制上で優遇する措置や、経営人材支援を行う銀行への経営評価制度の導入などが有効である。

第5章 政策提言

第1節 提言理由

第4章の実証分析では、地方銀行による事業承継ファンドの保有（ファンドダミー）および経営人材派遣事業（HR ダミー）が、いずれも後継者不在率の低下に統計的に有意な影響を与えることが明らかになった。特に、両変数は 1%水準で有意であり、事業承継ファンドを運営する銀行や経営人材派遣事業を行う銀行が多い地域ほど、後継者不在率が平均で約 4 ポイント低いことが確認された。この結果は、資金支援と人材支援が相補的に機能し、地域の事業承継を促進していることを示している。

一方で、分析では地方銀行の特性によって支援実施の傾向に差がみられた。不良債権比率が高めの銀行や資本に余裕がある銀行ほどファンドやHR事業に積極的であり、財務的に保守的な銀行は事業承継支援への関与が限定的であった。これは、地方銀行にとってファンド出資や人材派遣は「社会的意義」は高いが、「経営的リターン」が明確でないことを意味している。

つまり、地域の承継支援は一部の積極的な銀行に偏在しており、全国的な裾野拡大には制度的なリスクシェア機構が不可欠である。

このような背景を踏まえ、本章では、地方銀行を中核に据え、公的劣後出資によるリスク緩和と経営人材派遣・DES (Debt Equity Swap) による支援を組み合わせた「公民連携型事業承継支援ファンド」の創設を提言する。

第2節 政策内容

(1) 制度の概要

本提言の対象は、中小企業庁、金融庁、地方自治体の三者である。

中小企業庁は、中小企業政策全般および事業承継支援の制度設計を所管し、補助金・ファンド制度の設計に直接的な権限を有する。

金融庁は、地方銀行の監督官庁として、地域金融の健全性と持続的ビジネスモデル転換を推進する立場にある。

また、地方自治体は、地域経済の維持に責任を持ち、自治体出資や経営人材派遣を通じて地域経済を支える実務主体である。

本提言は、これら三者が連携し、「公的劣後出資 × 経営人材派遣 × DES (Debt Equity Swap)」を中核とした公民連携型の地域承継支援モデルを構築することを目的とする。

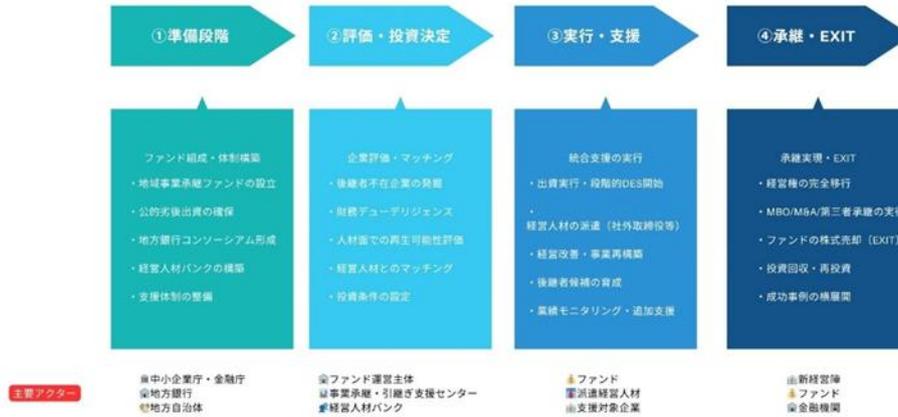
(2) 制度の概要

本提言では、地方銀行を中心とした「地域事業承継ファンド (Regional Business Succession Fund)」を新設する。ファンドは、後継者不在企業を対象に、資本参加・経営支援・DESによる財務再建を一体的に行うものである。

出典：筆者

図 5-1 公民連携型事業支援の流れ

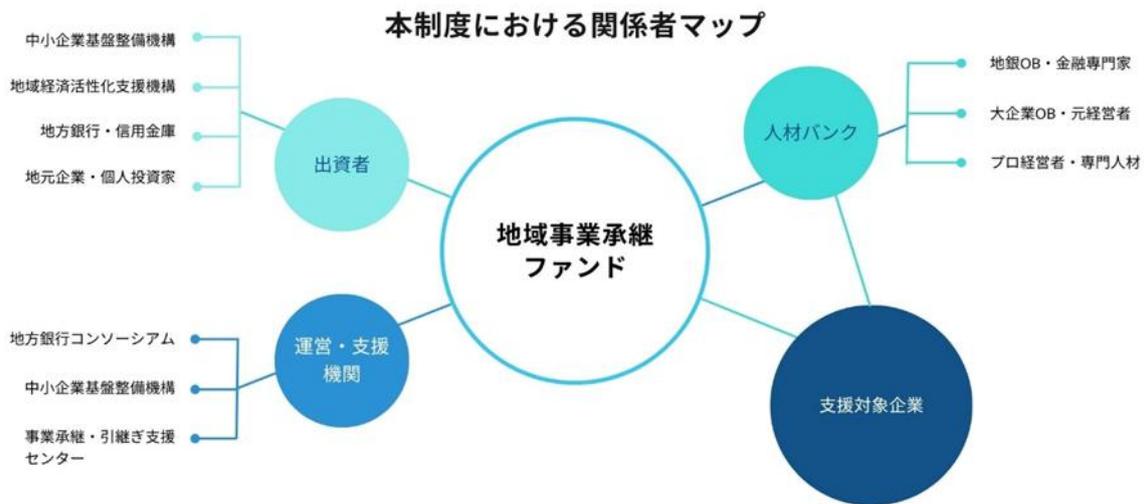
公民連携型事業承継支援の流れ



- ・運営主体：地方銀行を中心としたコンソーシアム（信用金庫・地公体も参加）
- ・監督・支援機関：中小企業庁・金融庁・中小企業基盤整備機構（SMRJ）
- ・目的：地域中小企業の事業承継支援・廃業抑止
- ・運用期間：10～15年（長期安定運用）

出典：筆者

図 5-2 本制度における関係者マップ



(3) 公的劣後出資の導入

劣後出資とは、ファンド運用において損失が発生した場合に公的出資部分が優先的に損失を負担する出資形態である。

この仕組みにより、地方銀行など民間出資者のリスクが大幅に軽減され、より多くの銀行が承継支援事業に参加できる。

本制度では、以下のような出資構造を想定する。

出資者区分	リスク順位	役割
公的劣後出資（中小企業基盤整備機構・地域経済活性化支援機構・自治体）	劣後	損失発生時に先行負担
地方銀行等民間出資	優先	安定リターンを確保
地元企業・個人投資家	優先	地域参加型出資

公的出資が劣後層を担うことで、銀行は自己資本規制を損なうことなく投資可能となり、金融仲介機能を維持しながら地域再生に関与できる。

この仕組みは既存の「地域活性化ファンド」などで実績があるが、本提案では「事業承継専用の劣後出資制度」として制度設計を明確化する点に特徴がある。

(4) DES (Debt Equity Swap) の活用

DES とは、金融機関が保有する債権を株式に転換し、債務負担を軽減しながら経営再建を支援する手法である。本モデルでは、地方銀行が債権の一部を段階的に株式化することで、ファンドを通じて企業の経営権を徐々に移行させる「段階的 DES」の仕組みを採用する。

段階的 DES の最大の特徴は、債権の一部を段階的にエクイティへ転換することで、金融機関・ファンド双方のリスクを分散できる点にある。再建初期段階では限定的な比率で株式化し、企業の業績改善に応じて追加転換を行うことで、再生の進捗を確認しながら出資比率を調整できる。この仕組みにより、銀行は貸出資産の毀損リスクを抑えつつ関与を継続でき、ファンドは成果連動型でリターンを確保することが可能となる。

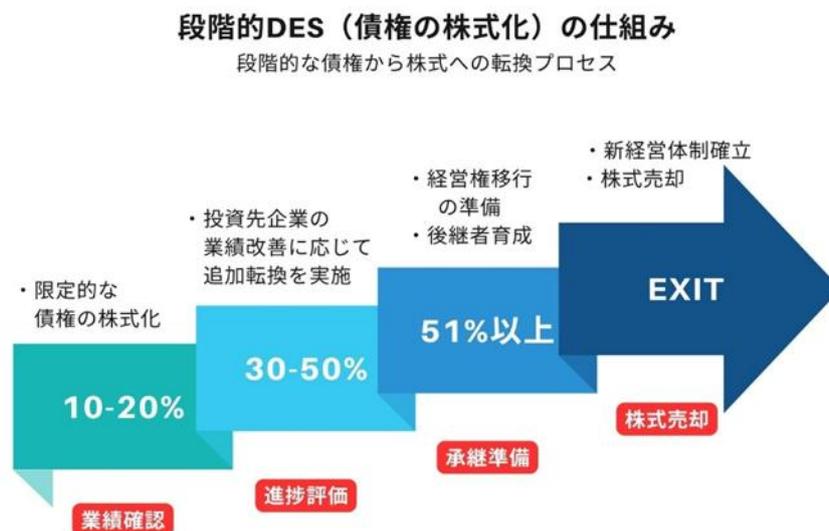
また、段階的な株式転換は、経営権の移行を円滑に進める効果も有する。事業承継では、現経営者から新経営陣への交代が一度に行われると組織的混乱が生じやすいが、段階的 DES により、ファンドと現経営者が一定期間共同で経営に関与し、後継者候補の育成や経営体制の整備を進めることができる。これにより、経営承継を「断絶型」ではなく「連続型」のプロセスとして実現できる。

さらに、段階的 DES は企業・銀行・ファンドのインセンティブを整合させる。経営改善の成果に応じて次の転換が実施されるため、企業には業績改善の動機づけが働き、モラルハザードを抑制できる。ファンドにとっても、企業価値の上昇段階に応じて部分的な株式売却（部分 EXIT）が可能となり、資金回収と再投資の循環が生まれる。

このように、段階的 DES は、リスク管理・経営移行・インセンティブ設計の各側面が高い実効性を持ち、事業承継と財務再建を同時に進めるための最も現実的なスキームである。本モデルでは、DES を単なる金融手法ではなく、経営承継プロセスの中核的メカニズムとして位置づける。

出典：筆者

図 5-3 段階的 DES (債権の株式化) の仕組み



(5) 経営人材派遣の強化

分析結果では、経営人材支援（HR ダミー）が後継者不在率を有意に低下させることが示された。これは、資金支援のみでは事業承継の実現に限界があり、経営を担う人材の確保と

育成が不可欠であることを示唆している。そこで本提案では、地域承継ファンドと連動した「経営人材派遣・育成プログラム」を導入し、金融と人材を一体化した支援モデルを構築する。

本プログラムは、ファンドが資金面を担い、公的機関と連携して人材プールを運用する三層構造で設計される。すなわち、第1層に資金供給主体としての地域承継ファンド（地方銀行・自治体・中小機構・地域経済活性化支援機構等）、第2層に人材供給主体としての経営人材バンク（地銀OB・大企業OB・プロ経営者等）、第3層に政策支援主体としての自治体・中小機構を配置する。

ファンド自体が人材を直接雇用するのではなく、ファンドが中心となって、「地域経営人材バンク」を運営し、登録された専門人材を投資先企業に派遣する仕組みとする。ファンドが後継者不在企業に出資またはDESを行う際に、同時に人材バンクから経営支援人材を派遣し、経営改善・事業再構築・後継者育成を支援する。派遣人材は社外取締役・経営顧問等として企業経営に参画し、一定期間後の承継やMBOに向けた体制整備を担う。

この際、中小企業基盤整備機構や自治体が人件費・教育費の一部を補助することで、企業側の費用負担を軽減する。また、ファンドと人材バンクは投資判断段階から協働し、企業の財務面だけでなく「人材面での再生可能性」を評価に組み込む。これにより、金融と経営支援が同時進行で行われ、経営者交代のリスクが最小化される。

このように、地域承継ファンドを中心に「資金＋人材」が統合されたプラットフォームを形成することで、事業承継支援の実効性を高めることができる。単なる資金注入型ファンドではなく、経営人材を核とした“統合型地域承継モデル”として、本制度は分析結果で示された人材効果を制度的に具現化するものである。

第3節 期待される効果

・地域格差の是正と裾野拡大

第4章で示した通り、現状ではファンド保有銀行が限られている。公的劣後出資によりリスクを下支えすることで、これまで参入できなかった地方銀行も支援事業に参加できるようになり、全国的な承継支援体制の拡充が期待される。

・経営人材の流動化・持続的支援

人材派遣をファンドと統合することで、資金投入後の経営者の不在による経営の停滞リスクを低減する。後継者不在率の改善効果を全国規模で拡大できる。

・財務健全化と企業再生の両立

DESによる債務圧縮により、企業は再投資余力を確保できる。銀行側は貸出金回収リスクを軽減しつつ、株式譲渡益という新たな収益源を得る。

第4節 実現可能性

本提案は、既存の官民ファンド制度との整合性が高く、法改正を伴わずに実施可能である。中小企業基盤整備機構（SMRJ）が運営する「地域中小企業支援ファンド出資制度」および地域経済活性化支援機構（REVIC）が実施する「地域活性化ファンド出資スキーム」では、既に公的劣後出資が制度化されている。これらの制度では、中小企業基盤整備機構（SMRJ）が1ファンドあたり出資総額の3分の1以内を上限として出資し、損失発生時には公的出資分が優先的に損失を負担する仕組みが採用されている。

本提案は、この既存スキームを拡張し、出資対象を事業承継案件に限定した「事業承継特化型劣後出資ファンド枠」を新設するものである。これにより、制度設計上は既存の枠組みを踏襲しつつ、地域の承継問題に特化した運用が可能となる。また、地域経済活性化支援機構（REVIC）が運営する地域活性化ファンドにおいても、再生型DESや債権買取の実績があるため、同様の仕組みを承継分野に適用することが技術的に容易である。

人的支援面においても、すでに全国47都道府県に設置されている「事業承継・引継ぎ支援センター」および「プロフェッショナル人材戦略拠点」を活用することで、追加的な制度新設を伴わずに既存ネットワークをそのままファンド運用に組み込むことができる。

以上のように、本提案は既存制度を活用・拡張することで、追加の法改正を要せず、短期間で実施可能な実務的政策である。

第5節 まとめ

本提言は、第4章で確認された「地方銀行による事業承継ファンドおよび経営人材派遣が後継者不在率を有意に低下させる」という実証結果を踏まえ、その効果を全国規模で拡張する政策的枠組みである。

公的劣後出資によりリスクを吸収し、DESによる財務再建と人材派遣による経営支援を組み合わせることで、地域金融機関が持続的に承継支援へ関与できる環境を整えることができる。

この「資金・人材・経営」の三位一体モデルは、単なる廃業防止策ではなく、地域産業の世代交代を支える成長戦略として機能する。結果として、地域の雇用と企業価値を守り、日本経済全体の持続的成長に寄与することが期待される。

参考文献・データ出典

<主要参考文献>

・静岡経済研究所（2023）月報「事業承継の地域性」

(https://www.scbri.jp/publication/.assets/geppo_2023-4-1.pdf)

・長島剛（2023）「事業承継支援・M&Aと地域金融機関の果たす役割」

(https://doi.org/10.60208/rengosokendio.34.6_4)

- ・野村総合研究所（2017）「国内金融の活性化」
(<https://www.nri.com/content/900032425.pdf>)
- ・家森信善（2022）「地域金融機関による人材紹介」
<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2022/01/pdf/036-044.pdf>
- ・井上郷平（2021）「地域金融機関による『プロ』人材紹介業の現状と課題」
(<https://www.teri.or.jp/mn/wp-content/uploads/2021/10/2021-107jinzaihaken.pdf>)
- ・査読論文・月刊金融ジャーナル研究所「金融機関から役員を受け入れている中小企業とは？」（2024）
(<https://www.scbri.jp/publication/.assets/geppo-2024-11-5.pdf>)

<データ出典>

- ・帝国データバンク（2024）全国「後継者不在率」動向調査（2024年）
<https://www.tdb.co.jp/report/economic/succession2024/>
- ・帝国データバンク（2023）全国「後継者不在率」動向調査（2023年）
<https://www.tdb.co.jp/report/economic/pdwznazmbm/>
- ・中小企業庁（2024）2024年版「中小企業白書」
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2024/PDF/chusho.html>
- ・中小企業庁（2023）2023年版「中小企業白書」第1節 事業承継・M&A
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2023/chusho/b2_2_1.html
- ・帝国データバンク（2021）全国企業「後継者不在率」動向調査（2021年）
<https://www.tdb.co.jp/report/economic/kc7bprhrhkww/>
- ・中小企業庁（2024）「事業承継を知る」解説ページ
https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/know_business_succession.html
- ・三重県内企業「後継者不在率」動向調査（2024年）
https://www.tdb.co.jp/resource/files/assets/d4b8e8ee91d1489c9a2abd23a4bb5219/acd2477670224a8e8b620d26769cc72d/20241128_%E4%B8%89%E9%87%8D%E7%9C%8C%E5%86%85%E4%BC%81%E6%A5%AD%E3%80%8C%E5%BE%8C%E7%B6%99%E8%80%85%E4%B8%8D%E5%9C%A8%E7%8E%87%E3%

80%8D%E5%8B%95%E5%90%91%E8%AA%BF%E6%9F%BB%EF%BC%882024%E5%B9%B4%EF%BC%89. pdf