



Bank of Japan Matsue Branch
Sanin Research Papers

2023 年 4 月 3 日
日本銀行松江支店

山陰経済の安定的な成長への課題と施策 —全要素生産性（TFP）の底上げ—

- 本稿は、湯谷 猛麿が作成しました。本稿の内容と意見は筆者個人に属するものであり、日本銀行の公式見解を示すものではありません。なお、本稿の内容に関するお問い合わせは、日本銀行松江支店総務課（電話：0852-32-1503、メールアドレス：matsue-b1918@boj.or.jp）までお願いいたします。

※本稿の内容について、商用目的で転載・複製を行う場合は、あらかじめ日本銀行松江支店までご相談ください。複製を行う場合は、出所を明記してください。

■要 旨■

山陰経済は、2010年以降ほぼ横ばい圏内で推移しており、コロナ禍でも大きく改善している蓋然性は低い。そのもとで持続的な経済成長を遂げていくためには、全要素生産性（TFP）の向上が起点となりうる。しかし、山陰地域のTFP伸び率は近年全国平均を下回っていると推計されている。

山陰地域のTFPを下押ししている要素として、①後継者不足、②新規参入率の低さ、③人的資本蓄積の停滞、④企業規模の小ささが考えられる。都道府県別にみると、両県ともに全国平均から——TFPを下押しする方向に——大きく乖離しており、その寄与は大きいとみられる。

こうした点を踏まえると、それらの課題を解決する優先度は高い。解決策としては、①事情承継支援、②起業支援、③人材引き留め・従業員教育が有効であると考えられる。しかし、既に自治体等などが施策を打ち出している中でも、ボトルネックの存在により進捗していない面が多い。ボトルネック解消のためには、情報の可視化や個社へのきめ細かな支援などを深化することが求められる。

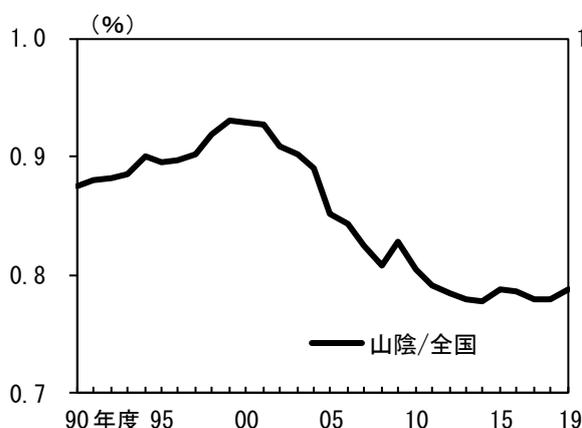
TFPの向上そしてTFPを起点とした継続的な経済成長に向けて、各主体（自治体、企業、商工会、金融機関など）の積極的関与はもちろんのこと、長い目で見た施策の継続が不可欠である。

1. はじめに

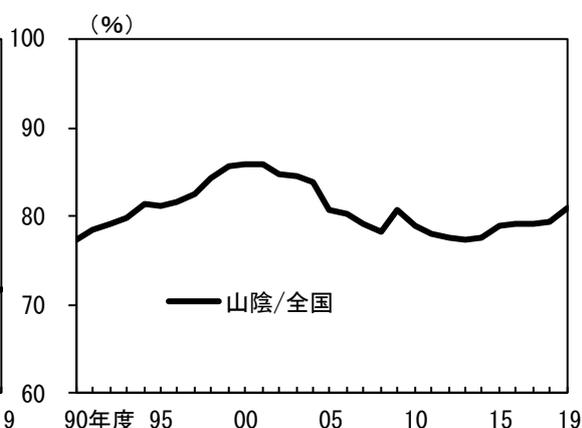
経済の成長は、国全体のみならず、地域社会においても重要である。特に、地域経済が安定的に成長することは、地域住民、企業、自治体など様々な主体に大きな恩恵をもたらす。では、山陰地域の経済はどのような推移をたどっているのだろうか。

山陰地域の県内総生産（1990～2019年度）をみると（図表1）、全国に占める割合は2000年ごろにピークを付けたあと下降トレンドに転じた。2010年以降は全国対比0.8%以下と横ばい圏内で推移している。一人当たり県内総生産の推移をみても、2010年以降、山陰両県では全国平均に比べて7～8割¹となっている（図表2）。コロナ禍において全国を大きく上回って成長している蓋然性も低く、現在でも同様とみられる。長期間に渡って、都心一極集中のトレンドが存在する中で、今後自然にこの状態が持ち直すことは考えづらい。

【図表1】 県内総生産



【図表2】 一人当たり県内総生産



（注）1990～95年度は1995年基準、
96～2000年度は2000年基準、
2001～05年度は2005年基準、
06～10年度は2011年基準、
11年度以降は2015年基準で算出。

（出典）内閣府

¹ 無論、産業構造の違いもあり（例えば山陰地域では農林水産業の割合が高い）、都道府県ごとの単純比較はできないため、ある程度幅をもってみる必要がある。

一層の人口減少が見込まれる中で、山陰経済を持ち直しの方向に転換し、安定的な経済成長を果たしていくために必要な要素を考える必要がある。また、持続的な成長のためには様々な主体による積極的な姿勢が求められる。

以上の問題意識を踏まえ、本編では、経済成長率を高めるために重要な要素となる全要素生産性（Total Factor Productivity、以下 TFP）に着目し、今後山陰地域の TFP を引き上げるために必要な政策について論考する。

具体的には、まず経済成長の要素を①労働投入量、②資本投入量、③TFP の 3 つに分解し、当地の経済成長には、③TFP が重要な起点となることを示す。次に、全国との比較を行い、当地の TFP を下押ししていると考えられるいくつかの要素を指摘する。最後に、それら要素に関する現在の取組みを紹介するとともに、さらに歩みを進める上での課題やその対応策について、自治体や団体等へのヒアリング調査結果も踏まえて検討する。

本書の構成は以下のとおりである。第 2 節では、経済成長における TFP の重要性を述べる。第 3 節では、山陰地域の TFP を押し下げている可能性のある要素を列挙する。第 4、5、6 節では、それら要素のうち、特に重要と考える事業承継支援、新規開業支援、人的資本蓄積について、現状の取組みや付随する課題、更なる対応策を論じる。第 7 節はまとめである。

2. TFP の重要性

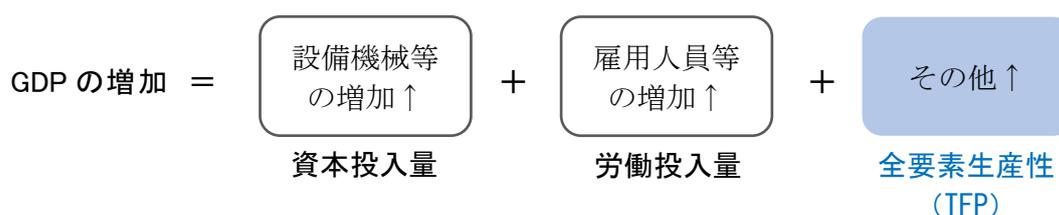
本節では、まず、経済成長の要因を①資本投入量、②労働投入量、③TFP に分け、その中でも TFP の概略について言及する。そして、3 要素のうち TFP が最も継続的かつ自発的な伸びが期待できる要素であることを示す。最後に、山陰地域の TFP 伸び率が全国と比べて下回っていることに言及する。

(1) TFP とは

企業が売上を増やしたいと考えた場合、どのような手段があるだろうか。まず、雇用している労働者に時間外勤務をしてもらう、もしくは雇用人数を増やすことが考えられる。また、設備（例えば工場や生産設備）の稼働率引き上げ、もしくは新たな設備を設置し、生産・営業能力を根本から引き上げるという選択肢もとりうる。さらには生産性向上の取組み（製造ラインの効率化、従業員教育など）が考えられる。もちろん需要と供給の兼ね合いではあるものの、供給側をドライバーとすると、以上のことが売上増加のための施策として考えられる。

経済学において、生産量を構成する要素は、①機械設備等の資本投入量、②雇用者数等の労働投入量、③その他（全要素生産性）の3つに分けられる（図表3）。

【図表3】 GDP を構成する3要素



資本投入量：生産時に使用される設備（有形・無形）の総量
労働投入量：生産時に投入される労働力の総量（時間×人数）
TFP：その他全ての要因

このうち、TFP とは、経済成長のうち労働投入量や資本投入量で測ることのできない全ての要因、すなわち生産における質的な部分を表す要素を指す。具体的には、以下のようなものが挙げられる（図表4）。

【図表4】 TFP の代表例

労働の質	ノウハウの成熟、人的資本、労働環境
資本の質	新型設備、IT 投資
そのほか	R&D 投資、経営の改善、規模の経済、企業の退出・参入、企業間競争、政策・規制、産業集積

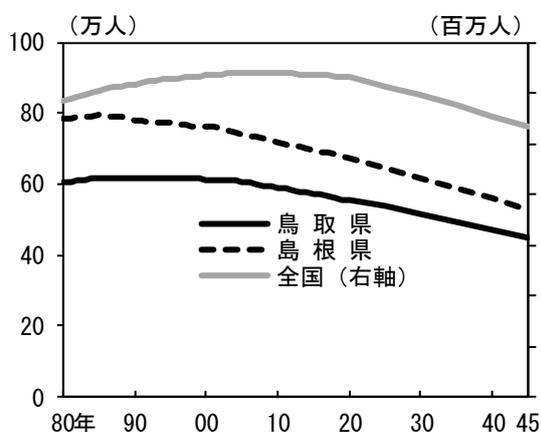
(注) 内閣府（2007）や開発ほか（2017）を参考に当支店作成。

(2) TFPの引き上げを起点とした経済成長

今後の山陰の経済成長を展望するには、以下に示す理由から、資本および労働投入量の増加よりも、TFPの引き上げを重視すべきだと考える。

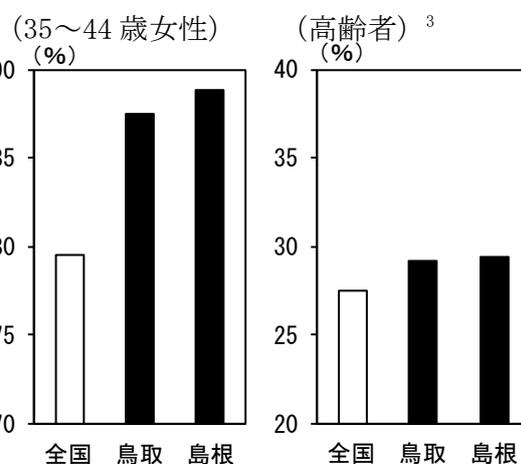
まず、労働投入量は、雇用者数・労働時間ともに今後の増加が望み難い。山陰両県の人口は、1980年代をピークに緩やかな減少を辿っており、先行きも同様の傾向が見込まれる(図表5)。また、山陰地域に限らず、近年日本の労働力人口は若年層²の女性(35~44歳)や高齢者の労働力率の上昇に支えられてきた。しかし、山陰地域では、若年層の女性や高齢者の労働力率が既に全国を上回る水準まで上昇しており、更なる上昇余地が限られている(図表6)。なお、雇用者数の代わりに一人あたりの労働時間を引き上げることは、働き方改革などの昨今の潮流もあり現実的ではない。これらを勘案すると労働投入量増加を起点とした経済成長は期待できない。

【図表5】人口



(注) 2020年まで総務省データ。以降は推計値(国立社会保障・人口問題研究所が算出)。
(出典) 総務省、国立社会保障・人口問題研究所

【図表6】労働力率



(注) 2020年時点。
高齢者は65歳以上。
(出典) 総務省

² 以前は若年層の女性が結婚・出産を機に仕事を離れるケースが多く、当該年齢層の女性の労働力率が著しく低い現象(M字カーブ)がみられた。現在は若年層女性の労働力率は他の年代と概ね同一水準となっている。

³ 高齢者の労働力率は、山陰と全国で大きな差が無いように見えるが、全都道府県中、島根県は6位、鳥取県は8位と高い水準にある。

また、資本投入量も、労働投入量と同様に今後の増加が見込み難い。日本全体の資本蓄積は2000年代以降横ばいで推移している（金ほか（2019））。要因として、経済成長率が低下する中で企業側が設備投資を抑制している可能性が指摘されている（中島ほか（2022））。単純な設備増強は稼働率の引き下げに作用してしまい、生産効率の低下等を通じて結果として企業収益の足かせとなる可能性がある。これらを勘案すると、資本投入量についても労働投入量と同様に経済成長のための起点となる可能性は低いと言わざるをえない。

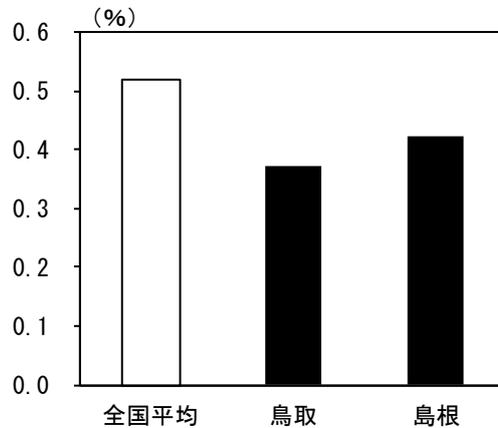
以上のことから、今後の継続的な経済成長にはまず TFP の向上が不可欠であると考えられる。

では、どのようなメカニズムで TFP の上昇が経済成長のドライバーとなりうるのだろうか。労働者からの視点に立てば、TFP が上昇することで生産性が向上し、第一に賃金上昇が期待できる。その経路が実現すれば、若年層の流出を抑制する方向に作用しうる。また、企業からの視点に立てば、TFP の向上により企業自体の競争力が高まり、事業拡大のインセンティブが生まれる。それに伴い、雇用・設備投資の新たな創出につながり、地域経済の底上げに寄与する。

（3）両県の TFP の推移

このように、経済成長にあたって TFP が果たす役割は非常に大きい。ここで、山陰両県の経済成長率に占める TFP の寄与を確認する（図表7）。独立行政法人経済産業研究所の試算をみると、1994～2018年の TFP の寄与度は山陰両県で全国平均を下回っていることがわかる。では、こういった要素が山陰地域の TFP 下押しに作用しているのだろうか。次節では、山陰地域の TFP を下押ししている原因を検討することで山陰地域の継続的な経済成長に必要な要素を洗い出す。

【図表 7】 TFP 推計



(注) 全国平均は都道府県の単純平均。
1994～2018 年データ。
出典元では、TFP と「資本の質」「労働の質」を
分けているが、本ペーパーでは合算。
(出典) 独立行政法人経済産業研究所

(参考) TFP と労働生産性の関係

生産性の議論の際に、よく用いられる用語として労働生産性（労働投入量 1 単位あたりの付加価値額）がある。これを、本稿で主として取り扱う TFP を用いて言い換えると、以下の式のとおり、TFP と資本投入量の増加を合算したものだと言える。

$$\text{労働生産性} = \text{GDP} / \text{労働投入量} \cdots (1)$$

$$\text{GDP} = \text{TFP} \times \text{資本投入量} \times \text{労働投入量} \cdots (2)$$

(1) (2) より、

$$\text{労働生産性} = \text{TFP} \times \text{資本投入量}$$

3. 山陰地域における課題

前節で言及したとおり、山陰地域の TFP 成長率は全国平均を下回っている。本節では、その理由と考えられる要素について検討する。具体的には、①後継者不足、②新規参入率、③人的資本蓄積、④規模の経済の 4 項目について、それぞれ TFP を下押しするメカニズムや全国と比べた当地の特徴を論じる。

(1) TFP の具体例

前項でも述べたとおり、TFP の具体例としては以下のような項目がある（図表 8）。

【図表 8】 TFP の要素（再掲）

労働の質	ノウハウの成熟、 <u>人的資本</u> 、労働環境
資本の質	新型設備、IT 投資
そのほか	R&D 投資、経営の改善、 <u>規模の経済</u> 、 <u>企業の退出・参入</u> 、企業間競争、政策・規制、産業集積

(注) 図表 4 と同様に、内閣府（2007）や開発ほか（2017）を参考に当店作成。
下線部は、当地の TFP を下押ししていると考えられる要素である。

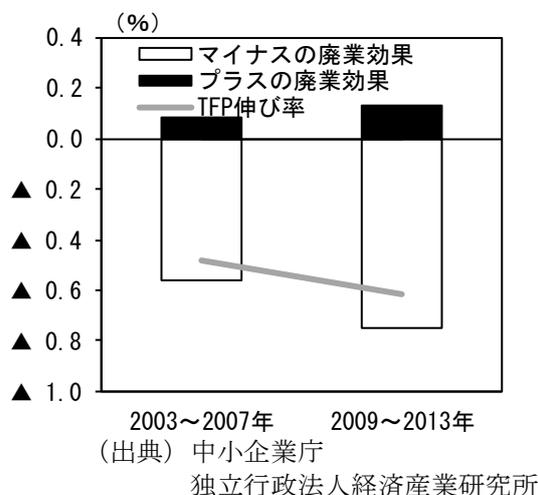
1 つ 1 つの要素が、TFP 全体にどのように構成しているのかを定量化することは難しいが、このうち山陰地域において全国対比 TFP 下押しに寄与している要素がいくつか考えられる。以降では、山陰地域において TFP 引き下げに作用している可能性の高い要素について検討する。

(2) 後継者不足

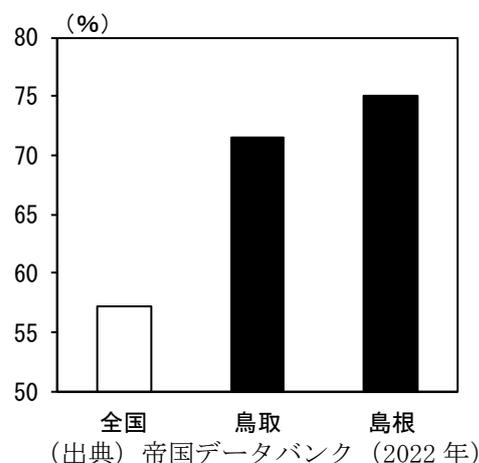
企業を存続させてノウハウを次世代に移行させることは非常に重要である。一方、中小企業庁の資料では、廃業により日本全体の TFP が下押しされているという指摘がなされている（図表 9）。TFP が平均よりも高いにもかかわらず、やむをえず廃業した企業が存在すると示唆される。理由の一つとして、後継者不足により事業存続が困難になっているケースが多いと考えられる。

翻って、山陰地域では後継者不足が大きな課題となっており、帝国データバンクの調査（2022）によると後継者不在の企業の割合は、全国が 57.2%であるのに対して、島根県が 75.1%と全国 1 位、鳥取県が 71.5%と全国 2 位である（図表 10）。この状態が続けば、今後廃業する企業の数が増加し、受け継いでいくべきノウハウが失われていくことが避けられない。もちろん、事業継続のメリットがない（収益性が見込めない）ため後継者が見つからないというケースも多いとみられるが、後継者不足の割合が全国平均より 15%ポイントほど高い状態が地域経済の発展において健全な形であるとは言い難い。

【図表 9】 廃業効果

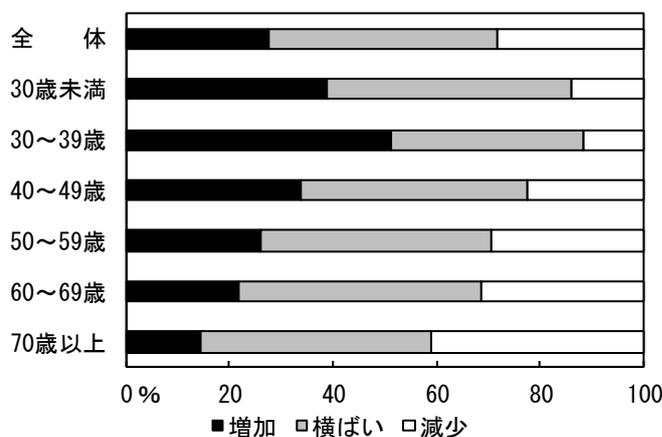


【図表 10】 後継者不在率



また適切に事業承継を行うことでさらなる TFP の上昇も期待できる。中小企業庁の調査によると、経営者が若年層の場合、企業の売上が増加する傾向にある（図表 11）。事業承継による副次的効果として、若い経営者に承継し、新規の取組みなどを通じて TFP を引き上げるというシナリオも考えられる。

【図表 11】 経営者年齢別の売上



(注) 直近3年間の売上高の傾向。

小規模事業者を対象に行い、小規模事業者とは、従業員20名以下(商業<卸売業・小売業>・サービス業は5名以下)の事業者等を指す。

(出典) 中小企業庁(2016年)、(株)日本アプライドリサーチ研究所

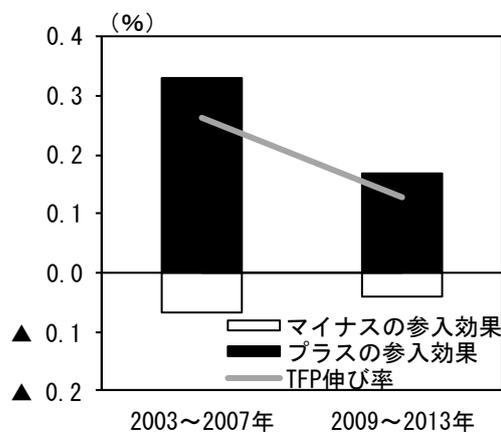
本来地域内で営業を続けることで、地域経済にプラスの影響を与えられる企業をすくい上げることは重要なタスクと言えるだろう。また、廃業前の状態で TFP にマイナスの影響を及ぼしている企業であっても、新たな企業経営者に引き継ぐことで、TFP の改善を図ることも可能である。

また、実生活においては、特に中山間地域では少子高齢化で事業所の数が減り、生活に不可欠な財やサービスを提供する事業者がいなくなることは消費者厚生を引き下げることには他ならない。事業承継を促進して供給の空白地帯が生まれることを防ぐことも、市民生活にとって非常に重要なテーマである。

(3) 新規参入率の低さ

新規参入企業を増やすことは社会全体の TFP 引き上げに寄与する。中小企業庁の推計では、新規参入による TFP への寄与はプラスで推移している(図表 12)。新たなアイデアを持つ企業が参入することで、さらに刺激を受けた既存企業がアイデアを生む可能性もあり、競争率の高まりによりこうした好循環を発生させることが可能である。また、新規参入企業が生まれることで労働者が TFP の高い企業に移ることが起こりうる。

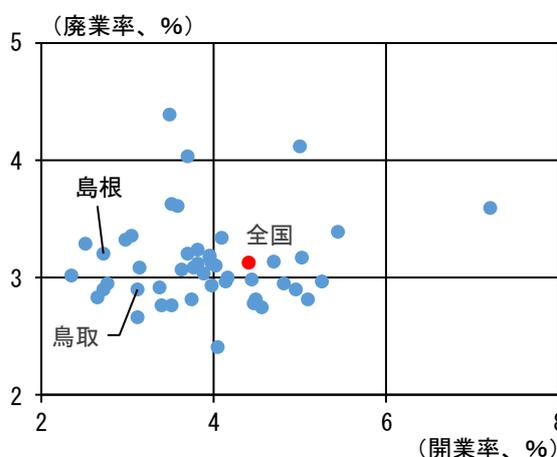
【図表 12】 新規参入効果



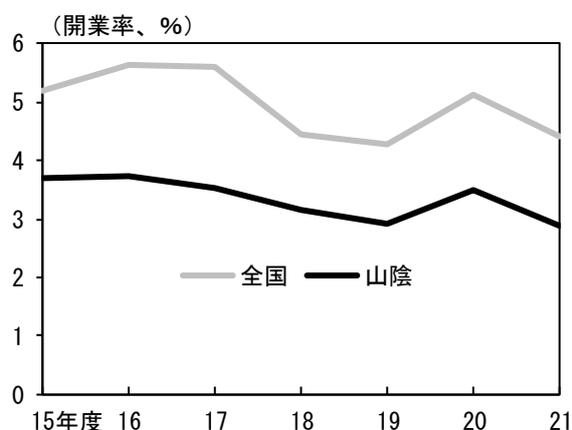
(出典) 中小企業庁
独立行政法人経済産業研究所

山陰地域では、新規参入率が低い状態である(図表 13、14)。新規参入企業が少ないことで、新たなアイデアの生まれる土壌が形成されづらいことが示唆される。全国に比べて1.5%ポイントほど開業率が低い状態が続いており、長い間 TFP に下押し圧力がかかっているとみられる。

【図表 13】 開廃業率（2021 年度）



【図表 14】 開業率



(注) 開業率＝当年の保険関係新規成立事業所数／前年の適用事業所数、
 廃業率＝当年の保険関係消滅事業所数／前年の適用事業所数としている。
 左図は各都道府県と全国の開廃業率の分布図。

(出典) 厚生労働省

新規参入のハードルを下げ、新規参入企業が社会全体の生産性を直接・間接的に引き上げられるような環境づくりが求められる。

(4) 議論の整理

(2) (3) については、企業の参入退出に注目しており、企業が適切に入れ替わることで社会全体の TFP を上昇させるという視点に立った論点である。一方で、当然ながら TFP の議論は企業の参入退出のみに限定される話ではない。

(5) (6) で述べる人的資本蓄積・規模の経済についても、相応に重要な論点であり、特に山陰経済においては何らかの施策が求められる問題である。

(5) 人的資本蓄積の停滞

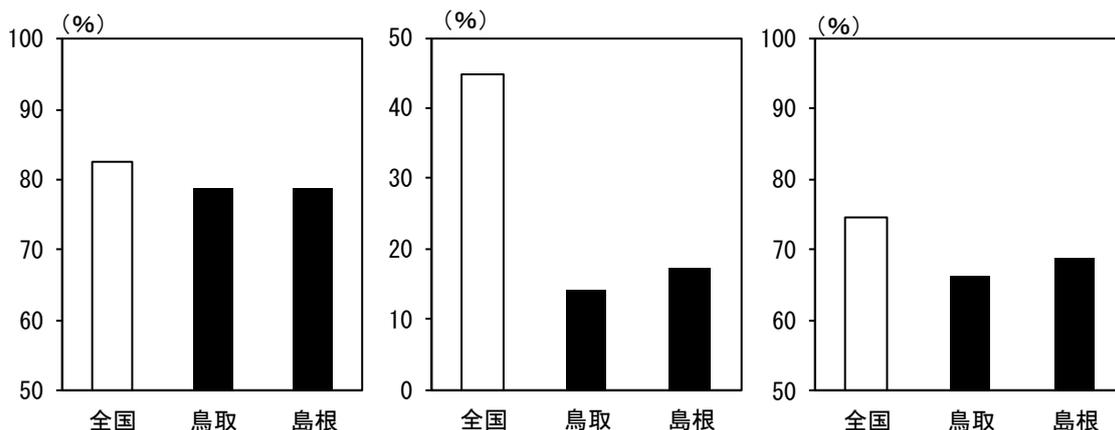
人的資本の積み上げは TFP 引き上げにとって重要である。OECD (2001) の定義によると、人的資本とはスキルや知識を指し、幼少期から (会社での研修まで含まれる) 次第に習得していくものとされている。数理的思考能力や言語能力、モチベーション、チームワークなど様々なものを含み、直接測ることは難しいものの、これらの積み上げによって各個人の生産性ひいては企業の TFP の引き上げが期待できる。

山陰地域では、高校卒業と同時に当地を離れる傾向が強い（図表 15、16）。また、高等教育（大学、短大、高専）に進学する割合も低く、いわゆる専門性を持つ人材が少ない——高等教育を受ければ必ず人的資本が蓄積されるとは限らないが——と考えられる（図表 17）。外部流出が激しい中で、企業側の人的資本の積み上げを困難にしていることが示唆される。山陰地域出身の学生を山陰地域に引き留められるような職業の創出ができれば、人的資本の積み上げさらにはTFPの引き上げを期待できる。もちろん山陰地域外出身者の山陰での就職を促すことも一つの手であるが、ターゲットを絞って山陰にゆかりのある学生の定着にまず尽力することが現実的な施策として考えられる。定着率が相対的に高いとみられる山陰出身者に焦点を当てることでより効果的な施策が可能となる。

【図表 15】 高卒県内就職

【図表 16】 県内大学進学

【図表 17】 高等教育進学率



(注) 図表 15、16 が 2022 年度調査、図表 17 が 2021 年度調査。

高等教育進学率は大学等・専修学校（専門課程）の高校の進学者/卒業者。

(出典) 文部科学省

県内大学や県内企業に進学してもらうことはもちろんのこと、就職や進学で一度離れた人材を山陰地域に引き戻すような施策が必要である。大都市圏への集中が指摘される中で、県内に戻ることが一つの人生の選択肢として検討してもらえるきっかけ作りが求められる。

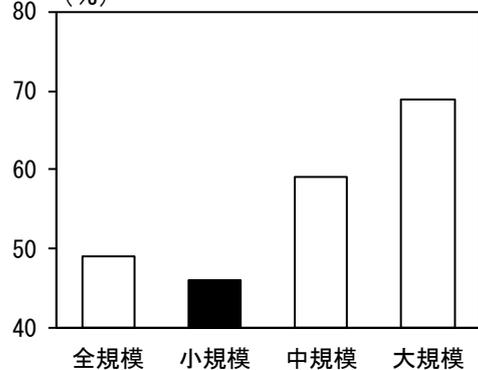
また、人材流出が進む中で、既存人材の育成も重要である。いわゆる学校教育だけでなく、職場でのスキル教育を通じて必要な知識などを身に付ける形が求められる。昨今ではリスキリングの必要性が指摘されており、時代によって異なるスキルが求められる中で、人材育成も一つの重要な選択肢となる。

(6) 企業規模の小ささ

企業規模は TFP に大きく作用する要素である。例えば深尾 (2020) が指摘しているように、R&D (研究開発) や ICT (情報通信技術) 教育の企業規模間格差が大きい。また、全国イノベーション調査 (文部科学省、2020 年) によると、企業規模が大きい企業ほどイノベーション⁴実行率が高いことが示されている (図表 18)。中小企業の場合、例えばキャッシュフローの不安定さにより、大型の研究開発に取り組めないことが原因として考えられる。また、大企業であれば研究開発に専念する部署を設置することも可能であり、イノベーション実行が容易となっている可能性も高い。

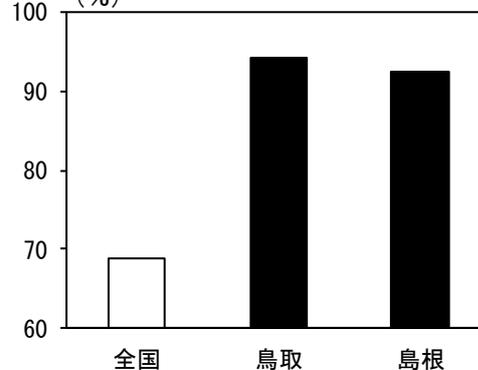
山陰地域では中小企業に勤務する労働者の割合が高く、鳥取県が全国 1 位、島根県が全国 5 位となっている (図表 19)。中小企業の中には、資金等のリソースの制限によりイノベーション創出のために思い切った投資ができず、TFP を引き上げる本来の機会を逸してしまっているケースもあるだろう。

【図表 18】 イノベーション実行率 (%)



(注) 「小規模」は従業員数 10~49 名、
「中規模」は同 50~249 名、
「大規模」は同 250 名~の企業。
2017~19 年で当該実績があるか回答。
(出典) 文部科学省 (2020 年)

【図表 19】 中小企業勤務の割合 (%)



(出典) 中小企業庁 (2016 年)

研究開発の積極性と企業規模の因果関係は判然としないが、企業規模が大きくなることでアイデアを生む土壌を深耕できる可能性が高い。企業規模を大きくすればよいという単純な構造ではないものの、M&A や第三者承継を通じて企業

⁴ 新しいまたは改善した製品・サービス、もしくは新しいまたは改善したビジネスプロセス (経営の改善) を導入することを指す。

規模を大きくすることもできるような環境づくりが有効である。

(参考) デジタル化

当然ながらデジタル化も TFP に大きく寄与するものであり、山陰地域でも積極的なデジタル化を進めていく必要がある。労働経済白書(2015)で指摘されているように、デジタル化投資自体は資本投資に数えられるものであるが、システム化などで間接的に生産効率を引き上げ TFP の向上が促される可能性がある。

しかし、帝国データバンクの調査(2022)によると、DXに取り組む山陰地域の企業の割合は16%にとどまり、未だDXは浸透していない。DXに関するノウハウの少なさを不安視し、デジタル化に消極的にならざるをえない企業が多い。

デジタル化の利点を経験する機会がなく、費用と便益を比較できず、二の足を踏む企業も相当数存在するとみられる。身近な事例などで便益や導入の容易さを実感できる機会を提供する、又は補助金などの公的支援を通じて費用を軽減することが求められる。

(7) 課題の総括

以上指摘した4点については、山陰地域で長年同様の傾向が続いており、なかなか改善に至っていない。当事者となる企業に加え、自治体や商工会議所、金融機関といった様々な主体がかかわって初めて、本格的な解決の糸口となる。

4. 事業承継を通じた後継者不足への対応

前節で指摘したとおり、廃業していく企業が持っているノウハウ(社会全体のTFP押し上げに寄与)を維持していくために、企業をなんらかの形で存続していくことが求められる。しかし、山陰企業の後継者不在率は高水準で推移しており、この状況が続けば加速度的にノウハウが失われていくだろう。以下では、山陰企業の後継者不在率が全国対比著しく高い背景と、それに対する現状の取組み、そして今後の課題を検討する。

(1) 後継者不足に悩む企業が多い構造的な要因

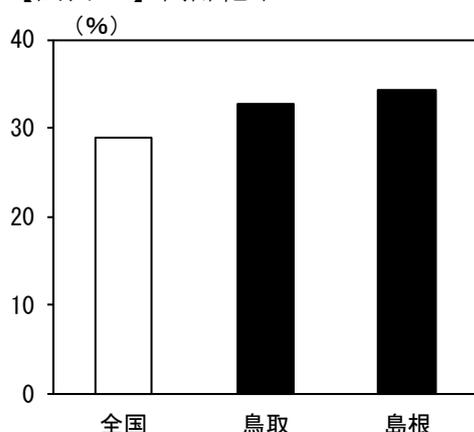
後継者不足問題への対応を議論するにあたり、まず、山陰地域で後継者不足が顕著である背景を確認する。

1点目は、高齢化の進行である。2021年の人口推計をみると、山陰の高齢化率は34%と、全国を5%P上回っている(図表20)。高齢化が進む地域ほど高齢の経営者の比率も高く、事業継続への不安感が高まっているものと推察される。島根県(2020)の調査をみると、高齢化が顕著である地域(島根県西部や隠岐)で、より後継者不在率が高いという結果が出ている。

また、当地では「親族内承継」以外の承継方法があまり広まっておらず、事業承継先が限られることも、理由の一つと考えられる。帝国データバンクのアンケートを見ると、当地域の企業は、後継者候補として同族、すなわち配偶者や子供、親族を想定している割合が高い(図表21)。当地域では、人口減少——多くは、県外流出による社会減——が進んでいるため、子供や兄弟などに引き継いでもらう従来の承継の形は、徐々に成り立ちにくくなっていると考えられる。

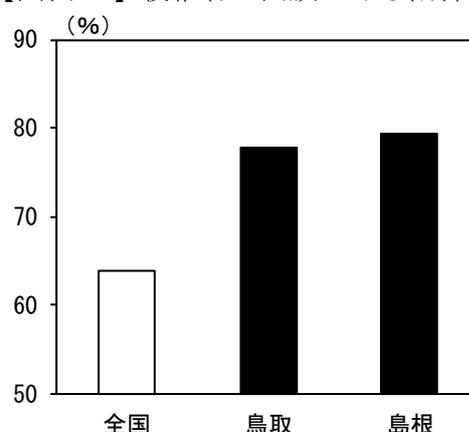
ここからわかるとおり、当地における後継者不足の問題は、高齢化や人口減少により年々深刻化している。これらを勘案すると、実現可能性が低下している親族内承継だけでなく、従業員承継や第三者承継にも目を向けて、事業承継の裾野を広げることが求められる。以降の章では、これらを念頭に議論を進める。

【図表20】 高齢化率



(注) 65歳以上人口の割合。
(出典) 総務省(2021年)

【図表21】 後継者が同族である割合

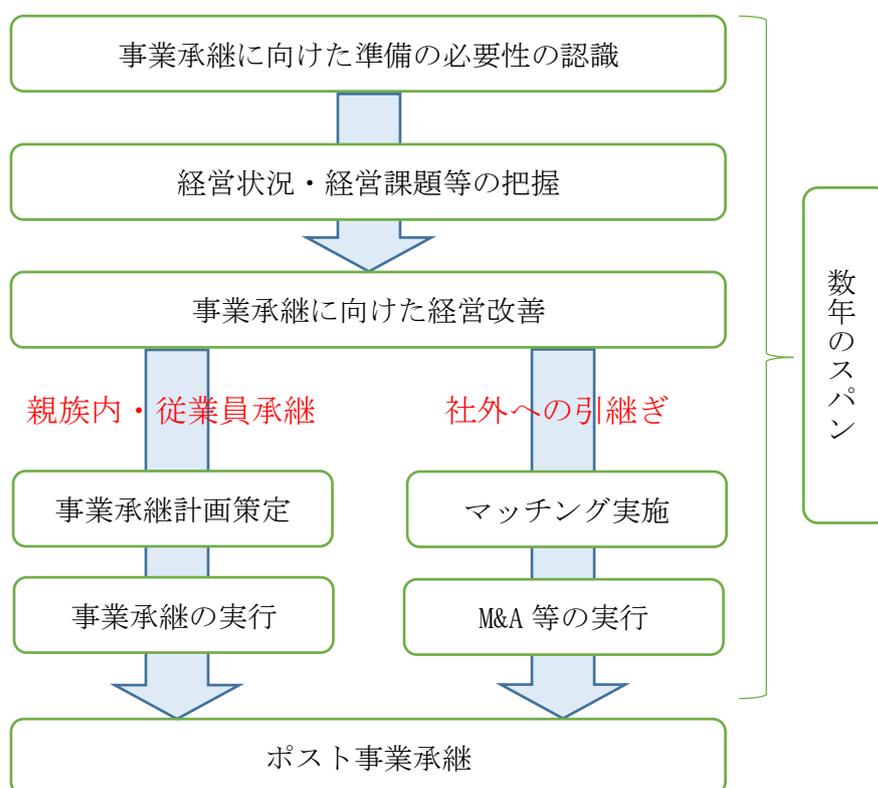


(注) 後継候補者が現経営者の配偶者、子供、親族であると答えた比率の合計値。
(出典) 帝国データバンク(2022年)

(2) 現状の取組み

次に、後継者不足の問題に対して、山陰地域でみられている取組み事例を確認する。一般的な事業承継のプロセスは（図表 22）、まずは事業者が事業承継を意識し、事業承継に向けた経営改善策を把握・実行することが求められる。その後引受け先によってプロセスは若干異なるものの、具体的な事業承継に向けた計画策定もしくは社外の引受け先とのマッチングが行われる。そして、事業承継・M&A を実行してはじめて事業承継が完了する。なお、事業承継後も引受け先は独自の経営改善を行っていく。

【図表 22】 事業承継のプロセス



(出典) 中小企業白書 (2017 年) P. 232 の図を筆者一部加工

これに対して、国が各都道府県に設置する「事業承継・引継ぎ支援センター」が主軸となってサポートを行っている。企業が事業承継を検討する前段階から、当センターは相談窓口として機能しており、企業を取り巻く現状（会社概要、株主状況など）やどういった形（親族内・従業員承継もしくは第三者承継）の承継

を望んでいるのかをヒアリングしている。実際に事業承継計画を策定する段階になれば、士業⁵などの専門家派遣も行っており、実務面での支援も提供している。

県庁など自治体では事業承継を支援するための補助金の創設や、ワーキンググループの開催などを行っている。支援センターと比べて、個社支援に立ち入るというよりも包括的な支援を行っている。また、企業との接点が多い商工会や金融機関も事業承継の掘り起こしに携わっている。

(3) 取組みを進める上での課題

様々な取組みが行われていく中でも、山陰企業の後継者不在率は未だ高水準で推移している。では事業承継を推し進めていく中で、何がボトルネックとなっているのだろうか。今回、山陰地域の関係団体にヒアリング調査を行ったところ、以下のような点が課題として聞かれた（図表 23）。

まず、第一段階として事業承継に対する理解度が深まっておらず、例えば引き継ぎセンターに訪問した時には手遅れという場合が散見されるということである。また事業承継を本格的に検討する際には、案件が千差万別なこともあり、引き継ぎセンターなどが適切な助言をすることが難しい。なお、個社によって乗り越えるべきハードルが異なることで、自治体が包括的な施策を打ち出す際に最適な策を実行することも困難となっている。

事業承継先を探すフェーズでは、なかなか引受け手が見つからず、案件が塩漬けになってしまうケースがある。事業承継の案件をプラットフォームに掲載しても、収益性の低さに加え、匿名性が高く事業内容の詳細が伏せられており、第三者が事業承継の引受け手になることを躊躇するためである。

これらを乗り越え事業承継計画を策定する段になると実務面を整備する士業人材の不足に悩まされている。株式譲渡や株価評価は士業等の専門人材が不可欠であり、人材の供給が十分でない現状では、事業承継の案件に対応しきれない。

⁵ 弁護士、会計士、税理士、司法書士、中小企業診断士など。

【図表 23】 事業承継振興策に関する課題

理解度不足	地域企業の中で事業承継という選択肢がそれほど広まっておらず、事業承継を意識した時には手遅れというケースも。
千差万別な案件	各社ごとに乗り越えるべきハードル（人間関係、営業免許、業界慣習）が異なり、引き継ぎセンターによるノウハウの蓄積や自治体による効果的な施策の実行が難しい。
案件の塩漬け	事業承継者を探している企業がプラットフォームに情報を登録しても、収益性の低さに加え匿名性が高く、潜在的な引受け手が事業承継に二の足を踏んでしまう。
士業人材不足	事業承継においては士業等の専門人材が不可欠であるものの、事業承継に詳しい人材が地域に少ない。

（４）対応策

（３）で挙げた課題については以下のような対応策が考えられる（図表 24）。

まず、事業承継の重要性に対する認知度向上のための草の根活動が求められる。個社との接点を持つ商工会・士業・金融機関⁶による啓発活動や伴走支援が不可欠である。事業承継を検討する段に際して、事業承継計画書といった書類の書式など標準化できる部分を増やし、ノウハウを極力言語化する。この施策を通じて、真に個別対応が必要な領域のみに集中して引き継ぎセンターなどが助言することが可能となる。

案件の塩漬け防止として、情報の集約や開示情報の増加が考えられる。前者については例えば山陰両県すべての案件をまとめたプラットフォームを確立することで、市場全体の取引を活発化することができる。後者については、より具体的な企業情報を開示することで、潜在的な引受け手が具体的なイメージを持つことが可能となる。すでに鳥取県では、オープンネームで事業承継案件を開示し、広範囲の主体に情報を届けようとする取り組みもみられている。

事業承継時には士業へのフィーや新規の設備投資などが必要となり、一時的

⁶ 島根県（2020年）のアンケートでは、事業承継の相談先として、商工会などが30.2%、公認会計士・税理士が43.7%、金融機関が15.2%（複数回答可）が挙げられており、重要な役割が期待される。

に事業者が資金不足に陥るケースも考えられる。その際に金融機関からの貸出に加えて自治体からの補助金を安定的に供給することで、キャッシュフローの安定に貢献できる。結果として事業承継に躊躇する企業も減り、事業承継市場の成長に寄与する。

【図表 24】 対応策

草の根活動	事業承継が主要な経営戦略となるように、商工会・士業・金融機関が啓発活動に取り組む。また事業承継を検討している先に対して、伴走支援を粘り強く行う。
手続きの標準化	引き継ぎセンターなどが主導して事業承継について標準化できる部分（事業承継計画書といった書類の書式、株式譲渡の手続きなど）を増やし、ノウハウを極力言語化する。
情報の集約	事業承継案件の情報をとりまとめるプラットフォームの整備を行う。最終的には山陰両県、中国地方といった地域単位でまとめることで事業承継市場を厚くする。
開示情報の増加	企業名や業務内容を開示しない状態で案件が登録される場合が多いため、鳥取県の事例（前述）のようにオープンネームで掲載される案件を増やす。
資金支援の拡充	事業承継時にはコスト（士業へのフィー、本業の一時的な停滞、新規の設備投資）がかさむため、その間の資金供給を行うための貸出・補助金を安定的に供給する。

どの対応策も事業承継案件を増やすことが最終的な目標である。事情承継市場が厚くなれば、ノウハウの形成を通じて情報の集約や手続きの標準化も進み、案件の塩漬けリスクも軽減されるだろう。また、十分な収益が見込まれる段階になれば、士業や金融機関の積極性も増し、さらに事業承継市場が活発化されるといふ好循環も期待できる。

（参考）企業規模拡大に寄与する事業承継

他の企業による第三者承継は M&A に当たり、親族内承継や従業員承継に比べてポピュラーな手法ではないものの、一定数存在する。親族内承継などと比べて社内（買い取られる側）の合意形成が幾分難しいことには留意が必要であるものの、実績のある企業に引き継いでもらうことには十分にメリットがある。

また企業規模が大きくなることで、より多くの人員を研究開発などの専門的な活動に充てることで TFP の向上が期待できる。加えて、従来十分に活用されていなかったノウハウが新たな会社で掘り起こされることを通じて TFP 押し上げに寄与しうる。商習慣や企業カルチャーの違いから一時的に TFP が低下する可能性は否定できないが、ノウハウを享受する利益が十分に期待できるだろう。

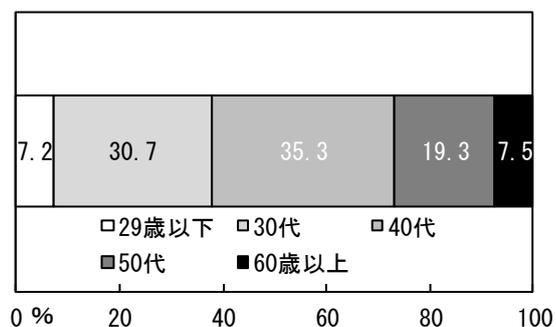
5. 起業支援

前節で説明したとおり、当地では後継者不足による廃業を防ぐことが重要である。TFP 維持・上昇のためには、企業の退出を防ぐことも重要だが、それと同程度に企業の新規参入を促進することも求められる。しかし、当地の新規参入率は全国対比低く、活気が生まれにくい状況にある。以下では、山陰地域の新規参入率が全国対比低い背景と、それに対する現状の取組み、そして今後の課題を検討する。

(1) 新規参入率が低い構造的な要因

まず、第1に、潜在的な経営者層が他地域対比薄いと考えられる。新規開業には、まず担い手となる経営者が必要である。新規事業の主な担い手の年齢層をみると、過半数が30～40代を占めている（図表25）。しかしながら、山陰地域では若年層の県外流出が長年続いており、この30～40代の層が他地域対比薄い。したがって、新規事業が自然発生的に生まれにくい状況だと考えられる。

【図表25】新規開業時の年齢



(出典) 日本政策金融公庫 (2022年)

第2に、商圏が小さいことが考えられる。山陰両県の人口は全都道府県のうち島根県は46位、鳥取県は47位（2020年時点）である。加えて山陰地域の自治体は横に長く、各自治体との距離が長い上に、山陽地域外への移動も相応に時間がかかる。山陰地域の商圏が小さい上に、商圏の拡大も容易ではないことが、新規参入企業が増えない一因となっている可能性が高い。

これらの構造的要因が存在する中で、新規参入への支援を続けることで新規参入のハードルを下げ、潜在的な起業家層を厚くすることが求められる。

（2）現状の取組み

山陰両県ともに自治体が起業家向けの補助金制度を提供している上、産業振興機構などは起業人材に対する相談窓口を設けている。さらには島根県信用保証協会が松江市と共同で、創業時の信用保証料を全額免除する制度を23/1月から開始した。

起業アイデアを発案・精緻化する機会も設定されている。例えば鳥取県ではベンチャー育成プログラム「TORIGGER（トリガー）」が運営されており、約5か月のプログラムを通じて起業プランのブラッシュアップなどを企図している。トリガーの起業家育成プログラムでは、講義と起業プランのブラッシュアップ（1対1のフィードバック）、ピッチ（プレゼンテーション）が行われ、起業プランの精緻化を目指している。さらに山陰両県合同でプレゼン大会が開催（23/3月）されるなど、単独の県にとどまらない広範囲での活動も始まっている。

（3）スモールビジネスとスタートアップ

いわゆる起業については2タイプがあり、スモールビジネスとスタートアップである。簡素化した分類としては、スモールビジネスは例えば地域密着型の事業といった、規模を大きく広げることを企図しない起業であり、スタートアップは上場や売却などを主眼にしておりスケールアップを目指す起業を指す。他にもいくつかの差異があり、例えば資金面では、前者は負債（融資）で、後者は負債に加え株式で資金調達を行うことが主流である。

こういった事情を鑑みると、この2つについては共通の課題と異なる課題があることが示唆される。以下では、起業家や起業を支援する主体（自治体など）が直面している課題について指摘する。

（４）取組みを進める上での課題

様々な取組みが行われていく中でも、なお山陰企業の新規参入率は低水準で推移している。では起業促進を押し進めていく中で、何がボトルネックとなっているのだろうか。自治体などのヒアリングを踏まえると、以下のような課題が考えられる（図表 26）。

起業を検討する段に際して、山陰地域に起業のロールモデルとなる事例が少ないため、起業家が明確な起業のプロセスを持つことが難しい。特に新たなビジネスモデルを創出することの多いスタートアップでは、これまでの成功例が存在せず手探りでの検討が求められる。

実際に起業を始める際には、資金繰りや経営ノウハウの取得が難しい。資金繰りに関しては、負債による調達はある程度可能であるものの、山陰地域に投資家が少ないこともあって株式による調達は難しい。スモールビジネスであれば大きな問題ではないが、株式調達を必要とするスタートアップでは資金繰りに際して障害となっている。経営ノウハウに関しては、例えば産業振興機構が相談窓口となるが、有効な手段が個社によって大きく異なるため、アドバイスする側もノウハウが蓄積していないケースが多い。こちらはどちらの起業タイプにも共通する課題であり、これまで山陰地域では新規参入率が低かったことによりノウハウ蓄積が進まなかった側面が認められる。

起業後を見据えたときには、仮に経営失敗した際のキャリアパスが描きづらく、結果として起業を躊躇してしまうケースが多いとみられる。技術力を持つ30～40代の人材がいても、現在勤めている企業を離れてリスクの高い起業を行うインセンティブが弱いと指摘する声もきかれた。

【図表 26】 起業促進策に関する課題

成功例の少なさ □	起業のロールモデルが地域に少ないため、起業のプロセスが曖昧になっている。
資金の出し手 □	負債による調達（銀行からの貸付）はある程度可能だが、株式による調達（投資家からの援助）が非常に困難。
ノウハウ不足 ■	援助する側（自治体や金融機関）に起業に対するノウハウが蓄積していない。
セーフティネット ■	起業に失敗した場合のキャリアパス（転職もしくは再びの起業）が描きづらい。

(注) □はスタートアップにおいて特に問題になるもの、■はスモールビジネスとスタートアップ両方において問題になるものである。

（５） 対応策

（４）で挙げた課題については以下のような対応策が考えられる（図表 27）。

まず、自治体や商工会、金融機関などが共同で起業の成功例などの情報集約を行い、起業のロードマップ作成に取り組むことが一つの選択肢となる。潜在的な起業家層に具体的なイメージを持ってもらうことで、起業の心理的ハードルを下げることにつながる。

起業後の支援策としては、まず資金供給の拡充が考えられる。基本線としては金融機関や投資家が主な資金の出し手となるが、山陰地域においては自治体の補助金が補完的な役割を担って、各フェーズ——特にスタートアップは成長段階によって資金の出し手が異なる——で必要な資金を供給できる体制を整えることが必要となる。

資金供給の拡充と並んで重要なこととして、起業コミュニティの形成が挙げられる。ノウハウ不足は起業家が必ず直面する課題であり、解決のために言語化できない暗黙知を必要とする場合も多い。そのため、起業人材のネットワークを強化することで情報交換の場を提供し、ノウハウ不足の懸念をある程度緩和することが可能となる。

また、起業人材のネットワークは、セーフティネットの機能も期待できる。仮に起業が不調に終わった際も、ネットワークの中で知り合った人材が経営している企業に就職したり、仲間と再度起業したりするということも現実的となる。そういったネットワーク内では、起業したという経歴がある種のシグナリングとなり、他者からの評価を高めることにもつながる。

【図表 27】 対応策

情報の集約	特定の主体ではなく、共同でこれまでの起業成功例やプロセスの集約化を図り、地域への情報還元を進める。
資金支援の拡充	金融機関や投資家が主な資金の出し手となる一方で、自治体による補助金が補完的な役割を担い、企業の成長段階に合わせて支援体制を整える。
起業コミュニティ	自治体や商工団体などが主導して起業人材のネットワークを強化することで、必要な情報（起業のノウハウなど）の共有を継続的に行う。

上で挙げた策については、すぐに課題を解決できるという類のものではない。起業の事例が増える中で情報の蓄積が進み、起業のコミュニティが次第に形成されるという時間のかかるプロセスである。しかし、そのプロセスを踏むことで、地域人材にとって起業が身近な選択肢となり、更なる新規参入企業の増加にも繋がりをうる。

（参考）事業承継との組み合わせ

起業の一般的なイメージとして、一から会社を創設するという姿を連想する場合が多いものの、実際には事業承継先を探す企業を引き受けて第二創業の形をとる場合もみられる。この方式では、自由度こそ落ちるものの一から設備や人員、取引網を整備する必要がなく、それまでの資本を利用したうえで新たなビジネスを始められるという利点が存在する。株式譲渡のようなテクニカルな課題を解決する必要はあるものの、ある程度出来上がったフレームワークを利用できるというメリットは大きいと考えられる。

6. 人材の引き留め、域外に出た人材の出戻り促進、従業員教育

第3節で説明したとおり、当地では進学・就職を機に域外に流出する学生が多く、特に高等教育を卒業した人材の流出が著しい。その中で人的資本の積み上げを企図した人材の引き留めに加え、教育を通じた既存人材の底上げが求められる。以下では、山陰地域で人的資本蓄積が芳しくない背景と、それに対する現状の取組み、そして今後の課題を検討する。

(1) 人的資本蓄積が進まない構造的な要因

鳥取県、島根県ともに大学は2校（短大・単科大学除く）、高専は1校と非常に数が限られ、定員数も両県の学生を受け入れるためには十分ではなく、すべての学問分野を網羅することも不可能に近い。そのため卒業者のうち進学希望者はどうしても県外に進学先を求めざるを得ない⁷。加えて島根県のアンケートによると、島根県の高校を卒業した学生のうち、県内四年制大学に進学した学生の大半が島根県の企業に就職しているのに対して、県外四年制大学に進学した学生では3割程度にとどまる（図表28）。これらを勘案すると、山陰地域において大学・高専の進学の受け皿が十分に確保されていないため、進学を契機に地域外から戻らない学生が多いといえる。結果として人的資本が山陰両県に十分に蓄積されていない。

学生が一度外に出ると、人材を確保するのは一段と難しくなる。山陰地域の給与水準は全国対比低く⁸（図表29）、留保賃金の高い人材の獲得は難しい。加えて、すでに生活の拠点を山陰地域外に置いている学生を獲得するのはさらに困難となる。

⁷ もちろん、望んで山陰地域外の大学などに進学する学生も多い。

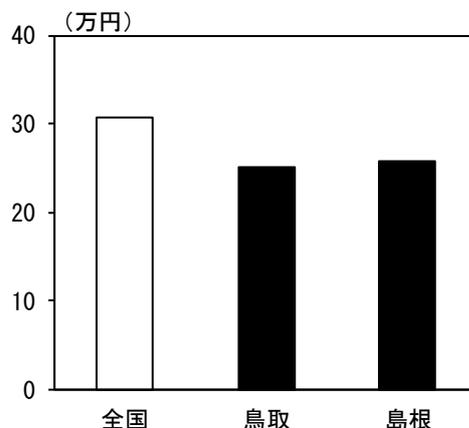
⁸ 全国との単純比較であるため、産業構造等の差異を勘案していないことには留意が必要である。

【図表 28】 島根県出身大学生の県内就職

(%)	H30年度	R元年度	R2年度
県内四年制	78.0	72.2	77.9
県外四年制	28.1	26.6	27.8

(出典) 島根県

【図表 29】 給与水準



(出典) 厚生労働省 (21年)

(2) 現状

両県とも自治体が支援策を打ち出している。例えば企業説明会の設定や企業の採用力向上のためのセミナー、さらには産官学連携のインターンシップの企画など幅広い活動に広がっている。両県とも就職活動が本格化する前の時期から各種イベントの設定を行っており、長いスパンでの就職サポート（企業側と学生側両面）を提供している。

直近では島根大学が材料エネルギー学部（23/4月から学生受入）を新設し、特殊鋼などの先端材料の研究支援を行う予定である。こういった産官学連携の事例は山陰両県ともにみられ、それらのプロジェクトを通じて高度人材の育成さらには山陰地域での就職が期待できる。

さらに、従業員教育においては、島根県では複数企業を対象に先進技術を学ぶ集合研修を行ったり、技術指導員を採用する企業に対し補助金を支給したりするなど、人的資本蓄積に取り組んでいる。また、鳥取県でも、在職者向けに産業人材育成センターでの研修を開催したり、ITスキル研修を提供したりしている。

(3) 取組みを進める上での課題

様々な取組みが行われていく中でも、山陰地域の人的資本蓄積が成功しているとは言い難い。では人的資本蓄積（特に高度人材）を推し進めていく中で、

何がボトルネックとなっているのだろうか。自治体などのヒアリングを踏まえて課題としては以下が考えられる（図表 30）。

求職側のボトルネックとして、大企業の生産拠点や子会社が多いこともあり山陰地域に研究開発機能を置く企業が少なく、給与・待遇面で高度人材が魅力的に感じる就業機会が欠乏している。

企業側のボトルネックとして、中小企業ではバックオフィス業務（経理や採用など）を数人で行っており、採用や従業員教育に集中できないことが挙げられる。また、自治体の支援策を知る機会が少なく、公的リソースを十分に活用することも難しい。従業員教育に関しては、中小企業では年次が離れた若手人材を抱えているため、適時適切な教育が難しい場合も多い。

自治体などのボトルネックとして、県などではマクロ的な視点からの政策を打たざるをえず、個社の事情に沿った最適な施策は非常に難しいことが挙げられる。また、個社によって採用プロセス改善や従業員教育に対する積極性が異なる中で、自治体は個社の事情に強く踏み込むことができないため、自治体の支援が広範囲に浸透しないという指摘も聞かれた。

【図表 30】 人的資本蓄積の課題

就業機会の欠乏 ＜求職者＞	例えば研究開発機能を山陰地域に置く企業が少なく、高度人材が魅力的に感じる就業機会が不足している。
中小企業での実務 ＜企業＞	零細企業ではバックオフィス業務をほぼ一人で行っている場合もあり、採用や従業員教育に注力できない。
個社支援の限界 ＜自治体など＞	個社によって採用プロセスや従業員教育における課題が異なり、マクロ的な支援策では期待する効果を得ることが難しい。

（４）取りうる施策

（３）で挙げた課題については以下のような対応策が考えられる（図表 31）。

求職者のボトルネックを解消する策として、人材との接点強化、就業機会の創出が有効となりうる。前者については、自治体や大学が主導して潜在的な求職者

が山陰地域の企業を詳しく知る機会を継続的に創出することが考えられる。より幅広い企業を知るチャンスがあれば企業と人材のマッチングの可能性が増すだろう。後者については、産官学連携の人材育成プログラムを創出・強化し、山陰地域で就職することを念頭に置いた形で提供することが可能である。人的資本の蓄積に加え、求職者側が山陰地域での就職を選択肢として検討する環境づくりにも貢献できる。

企業側の実務の穴を埋めるために、自治体などが専門家を企業に派遣して先進的な技術を教えたり、採用プロセスの強化を促したりすることが考えられる。企業単独では実務上の課題を解決することは難しく、自治体や商工会といった知見が広い主体からの協力が不可欠である。

自治体などが個社をきめ細やかに支援することが難しいという課題については、優良事例を公開し企業のロードマップとすることが一つの解決策として考えられる。各企業は自社と似た業種、近しい規模の企業を参考にすることで、採用プロセス・従業員教育（リスキリング）の強化を目指すことが容易となる。

【図表 31】 対応策

人材との接点強化	自治体や大学が人材（学生や潜在的な UIJ ターン人材）との継続的な接点を保持し、山陰地域での就労を具体的にイメージできる環境を整備・強化する。
就業機会の創出	人材育成のための産官学連携プログラムを創出・強化し、山陰地域での就職を見据えたプログラムを提供する。
実務面の支援	自治体などが主導して、専門家を企業に派遣して先進的な技術を学ぶ機会を設ける。
優良事例の横展開	商工団体などがイニシアティブをとって、各社のノウハウ蓄積に協力し、成功事例についてはそれ以外の企業にもそのプロセスを公開する。

(2) で挙げた現状の取組みは緒に就いたばかりのものも多く、これらが結実するまでには時間がかかるだろう。ただ、ここで挙げた対応策を勘案しながら進めていくことで、企業をはじめとした地域の主体において高度人材を受け入れる・育てる準備ができれば、更なる高度人材の蓄積も現実的になるだろう。

7. まとめ

指摘した課題は、どの主体も欠けることなく取り組む必要のあるものであり、各主体が積極性を持ち長い目線で推進していくことが求められる。

企業側が積極的に課題解決に取り組むことは成功の前提条件ではあるが、単独の企業だけでは到底解決できる課題ではない。特にリソースが限られる中小企業では、目先の課題に集中せざるをえず、中長期的な視点に立った対策が劣化する可能性も否定できない。またノウハウも欠如している場合も多く、手探りの行動が求められる。

翻って自治体や商工団体、金融機関は様々な企業や事例を抱えており、より包括的な知識を持っているケースが多い。これらが企業の手助けを継続的に行うことで、課題解決へのハードルを下げることも可能である。仲介機能だけでなく、集合知を取りまとめる役割が求められる。

また、旗振り役になりうる自治体や金融機関などは年度の進捗状況を重視せざるをえないが、すぐに結果が出る類のものではない以上、長期的な視野に立って施策を推し進めていくことが求められる。事業承継や起業、人的資本蓄積についてどの対策も効果がすぐに現われるとは考えづらい。一昔前よりもこれらの認知度が上がっているとはいえ、個社によって積極性の度合いも異なっていることにも留意が必要である。局所的な動きにとどめず全体として望ましい方向に進んでいくためには、各主体が積極性を失わず粘り強く取り組んでいくことが前提条件となるだろう。

以 上

【参考文献】

- 開発壮平、中村康治、八木智之（2017）、「生産性の向上と経済成長」、日本銀行ワーキングペーパーシリーズ、No. 17-J-7、2017年10月
- 金榮愨・権赫旭・深尾京司（2019）、「日本経済停滞の原因と必要な政策：JIP2018による分析」、RIETI Policy Discussion Paper Series, No. 19-P-022
- 厚生労働省（2015）、「労働経済の分析—労働生産性と雇用・労働問題への対応—」
- 島根県（2020）、「島根県 事業承継に関するアンケート調査 報告書」
- 中小企業庁（2017）、「2017年版『中小企業白書』」
- 帝国データバンク（2022）「山陰地方 DX推進に関する企業の意識調査」
- 内閣府（2007）、「年次経済財政報告—生産性上昇に向けた挑戦」
- 中島上智、古川角歩、八木智之（2022）、「我が国の生産性動向—近年の事実整理とポストコロナに向けた展望—」、日本銀行ワーキングペーパーシリーズ、No. 22-J-3、2022年3月
- 深尾京司（2020）、「生産性低迷の原因と向上策」、内閣府研究会『選択する未来2.0』第6回会議（2020年4月15日）における報告資料
- OECD（2001）, ” The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital”