

業況堅調な小規模事業者とは①

—いまなぜ小規模事業者なのか—

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

男全 真

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藁品 和寿

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

鉢嶺 実

(キーワード) 中小企業基本法、中小企業憲章、小規模企業活性化法、小規模企業振興基本法、小規模企業白書、成長発展、持続的発展

(視 点)

アベノミクスにより景気回復傾向が見られるなか、わが国経済を下支えしている中小企業、そのなかでも小規模事業者の業況回復の遅れが総じて目立っている。しかし一方で、特色のある経営を行い、堅調な業績を上げている小規模事業者も存在する。

そこで本稿では、今回より数回にわたって小規模事業者にあらためて注目し、厳しい事業環境のなかでも業況堅調を維持することで、それぞれの地域経済に少なからず活力を与えている小規模事業者が、どのような姿勢で経営に取り組み、活躍しているのかなどについて情報発信していくこととする。

(要 旨)

- 小規模事業者の業況回復は遅れが総じて目立っており、景気回復を実感できないだけでなく、今後においても「業況の改善は厳しい」と見通す小規模事業者が多い。
- 小規模事業者は、わが国経済を多様な業種・業態で下支えする重要な存在であり、信用金庫にとってもビジネスパートナーとしてますます重要となるだろう。
- 今回の事例で取り上げた4社の事例から、本業に徹するだけでなく、付加価値サービスを提供したり、地道な信頼関係を構築して本業との相乗効果を発揮することや、社長の決断力や強いリーダーシップにより前向きな姿勢で経営していくことが、堅調な業績につながるという示唆が得られた。また、事例すべてに共通することとして、小規模事業者は従業員数が少ないため、社長の考えや行動が企業行動に及ぼす影響が大きいことが挙げられる。
- 小規模事業者は、資金力においては大企業にかなわないかもしれない。しかし、大企業ではなかなか対応の難しいきめ細かいお客様の希望に沿ったサービスなど、“かゆいところにすぐ手が届く”サービスでは小規模事業者への期待は大きく、今後の小規模事業者の活躍には大いに期待したい。

はじめに

バブル経済崩壊後のわが国経済社会が“失われた20年”といわれるなか、信用金庫の“メイン取引先”といえる「小規模事業者」も、相応に苦戦を強いられてきた。例えば、リーマンショック以降の状況をみても、小規模の業況回復には総じて遅れが目立ち（図表1）、足下の景気回復をけん引している「アベノミクス」を実感できていないばかりでなく（図表2）、今後の展望についても「業況改善の見通しなし」という厳しい見方をする小規模事業者が多い（図表3）。そこには“規模間格差”のようなものを認識せざるを得ないのが実情である。

しかし一方で、個別の経営事例に焦点をあてれば、少数派ではあるものの、厳しい事業環境に負けることなく堅調な経営を続けている小規模事業者が全国各地で散見され、それぞれの地域経済に少なからぬ活力を与え続けているケースがあることもまた事実といえる。

折しも2015年度は、中小企業庁において

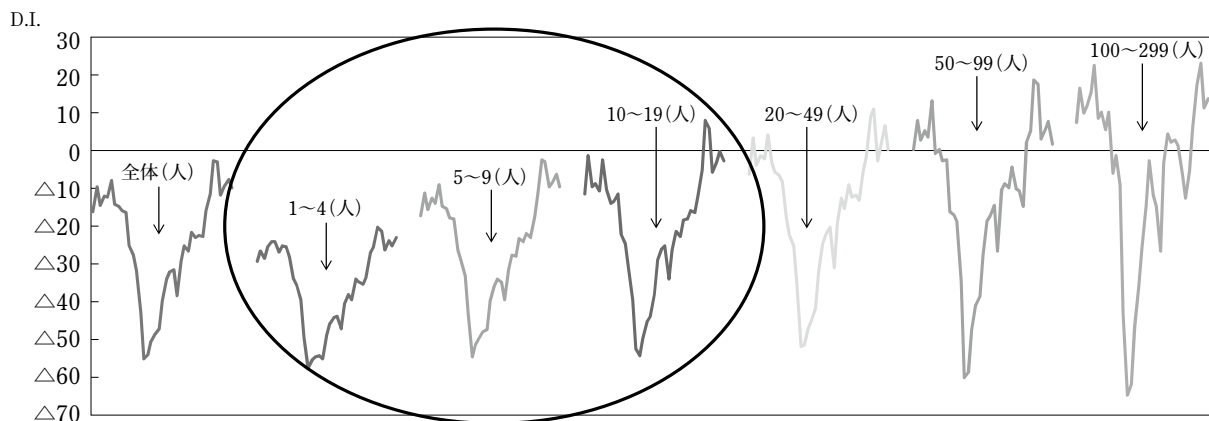
毎年発行している『中小企業白書』に加えて新たに『小規模企業白書』が発刊された節目の年度にあたり、小規模事業者を念頭においた各方面の動きは今後ますます活性化していくことが見込まれる。

そこで、信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、全国各地の信用金庫の協力も仰ぎつつ、「業況堅調な小規模事業者の経営事例」を、今回より4回にわたってシリーズ的に取り上げ、その活力を全国へ発信していくこととした。

本稿では、その第1弾として「いまなぜ小規模事業者なのか」についてあらためて概説したうえで、後半部分では全国各地の業況堅調な小規模事業者の経営事例を、順次、紹介していくこととする。

ちなみに次回（第2弾）以降では、「小規模事業者の業況と構造分析」、「小規模事業者の経営課題と対応策」、「小規模事業者の今後のあり方」などについて順次概説を加えつつ、併せて業況堅調な全国各地の小規模事業者の経営事例についても、鋭意、訪問取材を

図表1 従業員規模別業況判断DIの推移（2005年7-9月～2015年1-3月）



(備考) 信金中央金庫『全国中小企業景気動向調査』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2 アベノミクスへの実感について

(単位：%)

従業員数	実感している (A)	どちらとも いえない	実感していない (B)	(A) - (B)
1~4	7.5	24.1	68.4	-60.9
5~9	12.6	28.6	58.9	-46.3
10~19	17.7	29.5	52.8	-35.1
20~29	20.2	31.4	48.4	-28.2
30~39	21.0	33.1	45.9	-24.9
40~49	22.3	32.8	44.9	-22.6
50~99	27.4	33.9	38.8	-11.4
100~199	24.8	42.7	32.5	-7.7
200~300	27.9	46.5	25.6	2.3

(備考) 信金中央金庫『全国中小企業景気動向調査 (2014年7月~9月期特別調査)』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表3 自社の業況が上向く転換点

(単位：%)

従業員数	すでに 上向き	6か月以内	1年後	2年後	3年後	3年超	改善見通し なし
1~4	6.6	6.4	11.4	9.0	9.7	11.2	45.7
5~9	13.0	8.3	15.0	10.9	10.1	10.8	31.8
10~19	16.5	10.2	15.2	11.0	10.6	10.6	25.9
20~29	19.1	9.8	17.5	12.1	10.8	8.3	22.4
30~39	22.3	9.1	17.2	12.6	9.8	9.5	19.4
40~49	21.2	13.7	18.1	11.6	8.7	8.2	18.4
50~99	25.0	13.5	18.2	14.3	7.9	7.9	13.4
100~199	26.5	14.3	18.9	10.1	8.8	7.1	14.3
200~300	26.4	8.8	16.8	10.4	15.2	8.8	13.6

(備考) 信金中央金庫『全国中小企業景気動向調査 (2014年10月~12月期特別調査)』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

重ねながら継続的に情報発信していくことを
予定している (図表4)。

今後については、これからの調査研究活動
の進捗に負うところも大きいですが、年間を通じ
て振り返ったときに、これら一連の調査レ
ポートがわが国地域経済社会を裾野から支え
ている数多くの小規模事業者にとって“活力
源”となるようなものであるよう、努力を重

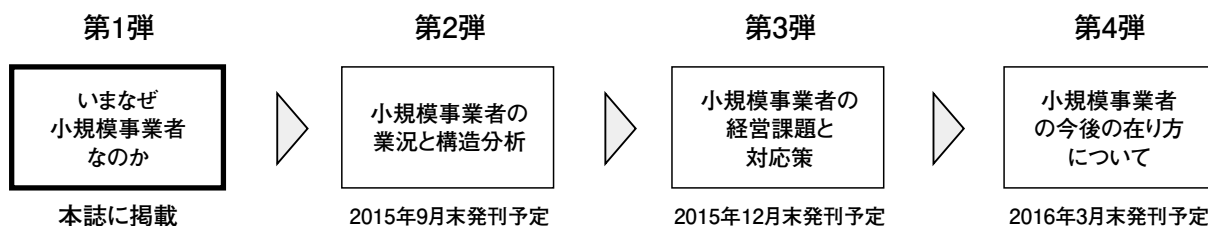
ねていきたいと考えている。

1. いまなぜ小規模事業者なのか

(1) 小規模事業者を巡る政策の動きは近年 急速に活発化

わが国の中小企業政策を担う中小企業庁
は、1948年に設置された。それに後れるこ
と15年後の1963年に、中小企業政策の基本

図表4 今後の情報発信の予定



方針を示した中小企業基本法（以下「旧基本法」という。）が施行されている。旧基本法の主な目的は、戦後経済成長下で顕在化しつつあった「二重構造問題^(注1)（同一経済内における資本・生産性・賃金等の格差）」への対応であった。当時、二重構造の温床は、中小企業の「過小過多」による過当競争であるとされ、資本集約化による生産性の向上と適正規模化を推進する施策が講じられてきた。これはすなわち、格差是正を目指した「脱中小企業化」政策であったといえる。

一方、1970年頃になると、分業構造の拡大による中堅企業の増加と産業の裾野の拡大などにより、二重構造問題の終焉が主張されるようになった。そのため、二重構造解消を目的とした近代化促進という旧基本法の政策意図は、次第に変質してきた。

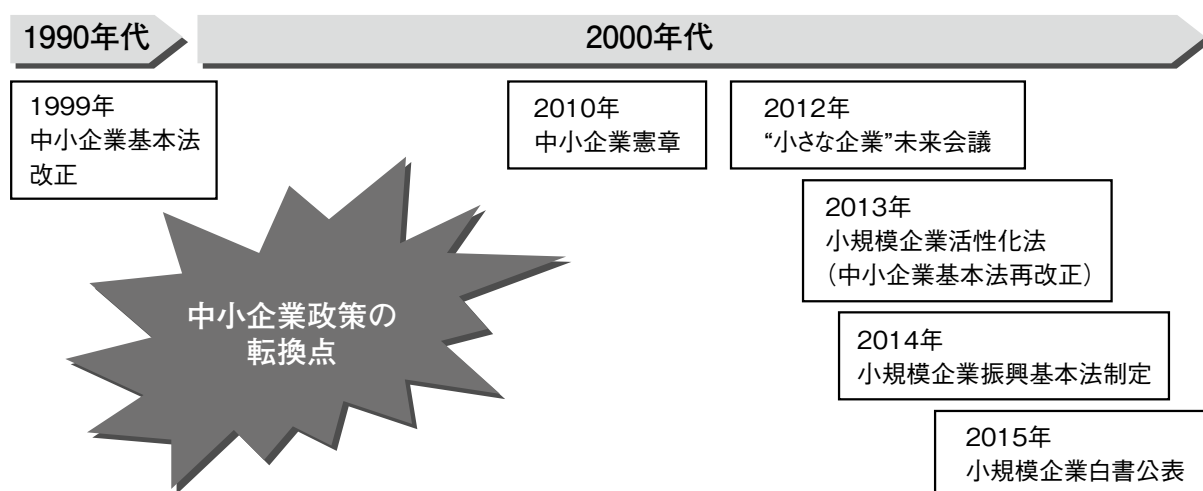
そして、バブル崩壊による経済活動の低迷が長期化の様相を見せ始めた1999年、政策

の実態と旧基本法の理念が大きく乖離した状況を解消すべく、およそ40年ぶりに中小企業基本法の抜本改正（以下「新基本法」という。）が行われた。新基本法は、中小企業の異質多元性を最大限活かすことを目標として、あらためて「成長発展」を基本理念に掲げながら現在に至っている（図表5）。

中小企業政策の立案・実行は、この中小企業基本法を根拠として実施されてきた一方、長期低迷にあえぐわが国経済の建直しに向けた変革の担い手として中小企業をとらえ直し、より機動的な政策支援を図るべく、中小企業政策の包括的かつ根源的な拠り所として、2010年6月に「中小企業憲章^(注2)」が制定（閣議決定）された。

この中小企業憲章制定が契機となり、中小企業のなかでもより規模の小さい小規模事業者についても、地域特性を活かした事業展開による就業機会の提供、地域住民の生活向上

図表5 最近の小規模事業者を巡る中小企業政策の流れ



(備考) 取材をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)1. 「二重構造問題」とは、過剰労働力状態により低賃金労働力が中小企業に偏在することで、大企業との分業体制が確立・硬直化し、大企業がこれを温存・利用することで資本の蓄積を図るというサイクルが社会的に再生産される構造をいう。

2. 同憲章は、「欧州小企業憲章」をモデルとし、基本理念、基本原則、行動指針からなる。欧州小企業憲章は法的拘束力を有するのに対し、日本の中小企業憲章は理念型憲章であり、法的拘束力はない。

や交流促進への寄与、創造的な新産業の創出など、経済社会の発展に寄与する積極的な存在としてとらえ直されねばならないとされるようになった。

具体的には、2012年6月に経済産業大臣のイニシアチブで開催された「“ちいさな企業”未来会議」で、それまでの中小企業政策に対して、「中小企業政策は、①中小企業の中でも比較的大きな企業（中規模企業）に焦点があてられがちであった、②必ずしも小規模事業者にしっかりと焦点をあてた政策体系となっていなかった、③既存の支援施策（補助金等）も小規模事業者が活用しやすい制度・運用になっていない場合があった」、と評価された。こうしたことを受けて、小規模事業者の活性化を軸に、中小企業政策の抜本的な制度改革を目指す関連法の改正が検討され、2013年6月に中小企業基本法の一部改正を含む小規模企業活性化法が成立した。

小規模企業活性化法に続き、2014年6月には小規模企業振興基本法が成立した。同法では、基本原則に小規模事業者の「成長発展」のみならず「事業の持続的発展」を積極的に評価することが盛り込まれ、国や地方公共団体の相互協力のもと、多様な需要に応じた商品・サービスの販路拡大、新事業展開の促進等の基本施策が掲げられている。また、同法にもとづき、2015年4月、『小規模企業白書』が初めて発刊された。

昨今のわが国の小規模事業者にまつわる一連の支援強化の動きは、それまでの社会政策的な側面の強かった小規模事業者支援策を経

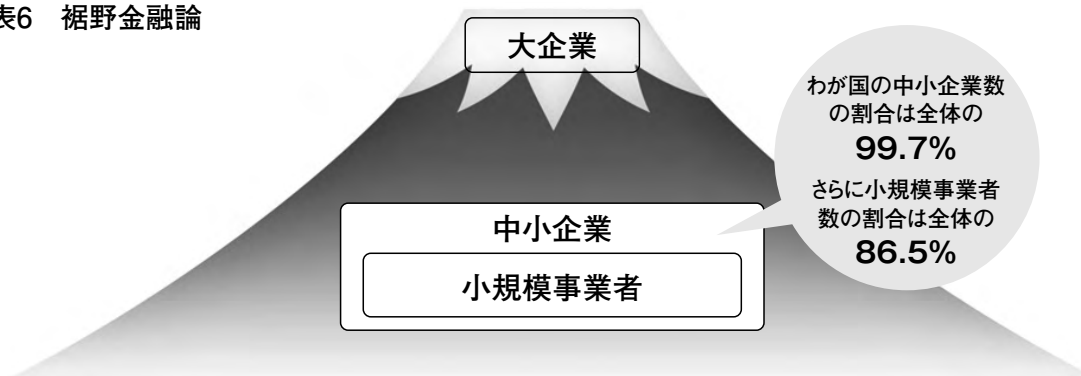
済政策的なものへ再構築すべく、大きく舵を切ったといえそうだ。

(2) あらためて注目される小規模事業者

2015年版中小企業白書 付属統計資料によると、全企業のうち、中小企業が占める割合は99.7%であり、小規模事業者に限っても86.5%に上っている。また、2015年版小規模企業白書によると、総従業員数および売上高に占める小規模事業者の割合は、それぞれ25.8%（1,192万人）、10.3%（122兆円）であり、決して小さな比重ではない。業種も1,400を超えるなど多様性に富み、1事業者あたりの従業員数は、業種によって異なるが、2.3人～8.4人と、少ない従業員で多数存立していることがわかる。すなわち、わが国経済は、多くの小規模事業者に下支えされているといっても過言ではないだろう。それ故に、(1)のとおり、中小企業政策上で小規模事業者にあらためて焦点があてられたといえる。

ところで、信用金庫業界の哲学のひとつとして、「裾野金融論」（城南信用金庫 故・小原鐵五郎元理事長による「小原鐵学」のひとつ）がある。要約すると、「富士山の美しい姿は、長く裾野をひいた稜線があってこそ気高くそびえるものであり、広大な裾野があるから富士山は秀麗しゅうれいに見えるのである。わが国の企業も、代表的な大企業を富士の頂とするなら、中小企業はそれを支える裾野である。その裾野に位置する中小企業のための金融機関が信用金庫であり、その果たしている機能・役割・使命は重く大きい。」（図表6）

図表6 裾野金融論



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

と、中小企業ひいてはその大半を占める小規模事業者を支える信用金庫の意義を説いている独自の理論（理念）である。

このように、小規模事業者は、狭い商圏で地域に密着しながら、わが国経済を多様な業種・業態で下支えしており、地域の雇用機会の創出のみならず、「フリーランス」などの新しい働き方の創出源という意味からも重要な存在である。信用金庫にとっては、“原点回帰”の意味からも、存在感の増す小規模事業者をビジネスパートナーとして再認識していくことがますます重要となっていくだろう。

2. 業況堅調な小規模事業者の経営事例

ここまでは、わが国経済において小規模事業者の存在感がますます大きく、かつ重要になってきた背景を概観してきた。以下では実際に、全国各地で活躍中の業況堅調な小規模事業者の経営事例を紹介していくこととする。

(1) 有限会社中原製作所（神奈川県横浜市港北区）

当社は、自動ドアを上部から吊り下げる

「ハンガー」とよばれる部品の製造を手がける小規模事業者である（図表7、8）。大手自動ドアメーカーと40年以上にわたる取引がある。

2代目社長の星野勝徳氏（44）（以下社長）は、学校卒業後、電子部品メーカーに入社し、営業職の経験を積んで、31歳の時に堅実経営を続けていた当社へ“入社”した（図表9）。

図表7 有限会社中原製作所

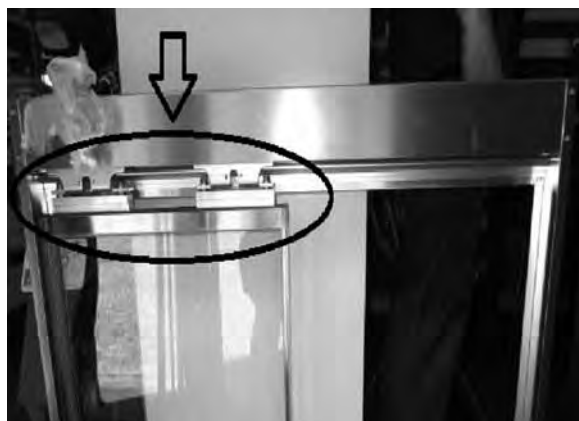


当社の概要

社名	有限会社中原製作所
代表	星野 勝徳
所在地	神奈川県横浜市港北区
設立	1966年
従業員数	4名
年商	約7,000万円
業種	部品製造業

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表8 自動ドアのハンガー



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表9 社長の星野勝徳氏



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

当社の強みは、社長の営業職としての経験と“町工場のDNA”がうまく融合していることである。社長は、営業職時代に「売れるものはお客様が知っている」という言葉を先輩から教わり、それを忠実に実践してきた。すなわち、まず顧客の話を良く聞き、その上で顧客が求めているものを知ろうと努めてきた。先代社長（社長の父）は「どうしたらお客様に喜んでもらえるか」が口癖だったこともあり、その考えは、確実に社長に引き継がれている。

現在、社長は“町工場の営業マン”として、

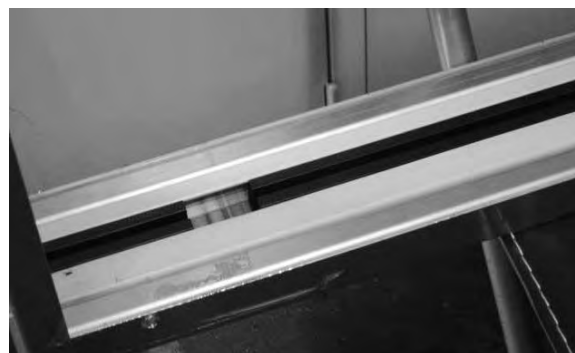
(注)3. ドアをスライドさせるレールのこと。

「ものづくり×サービス」という付加価値を備えた製品を提供している。社長の元には土日関係なく、月に500～600件の相談電話があり、そのほとんどが取引先の「困った」の相談である。社長はこれまでの経験から電話の内容で問題を把握できる。また、レスポンスも日本一と自負するほどの迅速さである。このように当社は「ものづくり×サービス業」としての強みを存分に発揮している。

この営業経験は、当社製品開発にも活かされている。例えば、自らのアイデアにより、自動ドア下部のガイドレール^(注3)の溝を埋めることで、ヒールや杖などが引っかからないようなバリアフリー商品を大手ドアメーカーと共同で開発し、意匠登録も実現した(図表10)。ドアと床の隙間を埋めるため、店内へゴミが入るのを防ぐ効果もある商品で、まさに社長の“お客様想い”が活かされたものといえよう。

また、顧客だけではなく、外注先(協力先)への配慮も欠かさない。社長は外注先の技術に敬意を払って、安易な値下げ要求はしない。この考えは、外注先との長期継続的な

図表10 ガイドレール



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

信頼関係につながっており、たとえ緊急時的な状況があっても円滑な協力が得られるような信頼関係が構築されている。

今後、当社を存続、発展させていくうえで、人材育成は重要なポイントであると社長は力説する。社長の営業経験と“町工場のDNA”の融合による「ものづくり×サービス業」という強みを絶やさないよう、「どうしたらお客様に喜んでもらえるか」を考えることができる人材育成に注力していく方針である。

(2) 株式会社清水鉄工所（三重県桑名市）

当社は、電力関連設備のひとつであるトランス（変圧器）の部品をはじめとして、一般機械部品から航空機部品まで幅広く手がける切削加工メーカーである（図表11、12）。1968年に旋盤加工の町工場として発足以来、マシニングセンタ、NC旋盤、ワイヤー放電加工機等を順次導入し、切削加工一筋に注力しながら現在に至っている。

現社長（2代目）の清水満高氏（61）（以下社長）は、学校卒業後、ひとまず近隣の鉄工所へ就職し（図表13）、そこで、大手重機メーカーに出向するなど技術を磨いてきた。1981年には当社へ“入社”、45歳で2代目社長に就任した。社長はものづくり企業が備えておくべき要素である「品質、納期、価格」はもちろんのこと、取引先の現場担当者との地道で長期に渡る信頼関係を築くことに力を入れている。商品が出来上がれば、できる限り社長自身が届け、話を聞くなど、現場担当者との地道な信頼関係の構築に努めている。

図表11 株式会社清水鉄工所



当社の概要	
社名	株式会社清水鉄工所
代表	清水 満高
所在地	三重県桑名市
設立	1984年
従業員数	11名（このほかパート4名）
年商	約1億8,000万円
業種	切削業

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表12 工場内の風景



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

る。この「ものづくり企業の3要素×人間関係づくり」が当社の堅調な業況を支えている。

当社の主力製品であるトランス部品は、電力会社の経営が厳しい折でも更新関係の需要が比較的安定しており、当社の揺るぎない事業基盤の形成につながっている。一方、近年拡大の傾向にある航空機部品の納入先は、以前に社長が勤めていた近隣の鉄工所そのもの

図表13 社長の清水満高氏



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

である点は特筆される。前述してきたような、社長の長期継続的な人間関係づくりが、こうした局面でもフルに活かされている。社長自身は「取引先に恵まれただけ」と語るが、これらは“偶然の賜物”ではなく、まさに“努力の賜物”といえよう。

なお、近年、当社では環境負荷の低減を経営目標のひとつに掲げている。2009年には、三重県が県内中小企業向けに創設した環境マネジメントシステム「M-EMS（ミームス）」の認証を取得、環境負荷の管理、低減に配慮した経営を実践している点も広くアピールしている。

当社では、今後へ向けて後継者の育成のみならず、現場で働く若手社員にとって働きやすい職場環境づくりにも力を入れている。ちなみに跡継ぎ候補と目される社長の長男は、生産現場における技術習得だけでなく、当社ホームページの作成からメンテナンスまでを手がけるなど、幅広い分野で精力的に活躍している。一方、働きやすい職場環境づくりで

は、当社ホームページにもある「よく学び、よく働き、よく遊べ」の言葉通り、「近隣の同業他社などでは遅くまで仕事をしているところもある。これでは文化的な生活とはいえないし、従業員も気の毒である。人生を楽しく過ごしてもらいたい。」との思いから、従業員には定時退社を徹底している。

中長期的な展望として、新たな取引先開拓も念頭に置いており、「人間関係づくり」の強みを活かしながら、トランス部品、航空機部品に次ぐ第三の柱を模索していく意向である。

(3) 有限会社芳川紙器（長野県松本市）

当社は、業界で「ボックスメーカー^(注4)」と呼ばれる、段ボール箱の製造業者である（図表14）。現在の主なユーザーは、長野県内にある大手電機メーカーの生産現場が中心

図表14 有限会社芳川紙器



当社の概要

社名	有限会社芳川紙器
代表	古屋 昇
所在地	長野県松本市
設立	1968年
従業員数	15名（このほかパート2名）
年商	約3億3,000万円
業種	ダンボール箱製造業

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)4. ボックスメーカーとは、段ボールメーカーより仕入れる板状の段ボール原紙（板紙）に対して印刷、接合、打抜きなどを施し、用途に応じて最終的に段ボール箱にまで仕上げていく業者の総称である。

で、電子部品等を固定して傷つけずに保管・搬送できるようにするために、あるいは当該段ボールが使い捨てのものか否か、などを考慮しながら、段ボール箱の設計の段階から対応している。最近では、その“設計力”などが高く評価され、精密な医療検査機器の運搬で使用する段ボール箱の設計・製造も手がけるようになってきており、ユーザーの裾野は一段と広がりつつある。

もともと当社は、1961年に先代社長が創業し、貼り箱^(注5)からはじめて、その後段ボール箱を製造するようになった。現社長の古屋昇氏（59）（以下社長）は、1973年に修行のため同業他社へ入社した（図表15）が、その後1976年に当社へ“入社”、2001年に社長に就任した。

社長に就任した直後の当社はたいへん厳しい経営状態にあり、会計事務所にも相談しながら、全面的な経費見直しに踏み切った。まずは、賞与の支給方針変更（利益が出ていなければ支払わない）を巡っては従業員の強い

抵抗もあったが、厳しい経営状態であることを丁寧に説明し、社長の人徳と強いリーダーシップにより最終的に納得してもらった。当時は紙幣デザイン変更（2004年）に関連した特需も追い風となって、この厳しい局面をどうにか乗り切ることができた。

2008年末から2009年にかけてはリーマンショックの余波で売上の大幅減少が見込まれたものの、その直前に長期的な視野の判断で導入した最新鋭のプリンタースロッター^(注6)（図表16）を予定どおり稼働させることを決断した。これにより、新たな仕事を受注し、業況の回復を早めることができた。攻めの投資を決断したことが功を奏したといえよう。

社長は、会社を後世に永続させることが先代社長への恩返しであるとの考えの下、当社の将来を担う若手を中心に人材育成に力を入れている。例えば、一般に小規模事業者では、人員に余裕がないために、研修等の機会を与えられないことも多いが、当社では積極的に研修等にも参加させている。その成果と

図表15 社長の古屋昇氏



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表16 プリントースロッター



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（注）5. 和菓子等が入っている箱のこと

6. 段ボール箱の印刷や裁断を行う機械のこと。

して、製造現場は若手従業員だけでもほとんどの仕事がまわるようになりつつある。従業員数をこれ以上増やす予定はないが、現在在籍している社長の次男も含め、すべての若手従業員を幹部候補として育てていく方針である。

社長のリーダーシップと決断力により、厳しい環境を次々と乗り越え、業況回復へと繋がってきた。また、会社の今後を見据えた人材育成は、着実に成果として結びつきつつある。今後についても「国、地域に貢献できる企業」、「売上金額より、利益率の良い企業」、「ニッチな分野に特化して、世界品質に負けない企業」という高い目標に向かって、その決断力とリーダーシップを発揮しながら社業の発展に注力していく意向である。

(4) 株式会社カウシン（岡山県津山市）

当社は、父親の経営していた牧場から分離独立するような形で、現社長の池田健二氏（38）（以下社長）が2003年に設立した、肉用牛の繁殖・育成業者である（図表17、18）。従業員数は総勢4名に過ぎないが、育成中の子牛や繁殖用の母牛などを合わせ、牛の総数は約300頭にも及んでいる。

もともと社長は学校（大手自動車メーカー専門学校）を卒業後、大手自動車ディーラーで整備士として勤務していた。その後、22歳の時に畜産農家であった父に誘われ、家業でもあった牧場で肉牛の肥育等に従事するようになり、その4年後に分離独立することを決断、当社を設立した。

牛の人工授精を行うためには、「家畜人工

図表17 株式会社カウシン



当社の概要

社名	株式会社カウシン
代表	池田 健二
所在地	岡山県津山市
設立	2003年
従業員数	4名（このほかアルバイト1名）
年商	約1億円
業種	畜産業

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表18 社長の池田健二氏



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

授精師」という資格が必要であるが、社長自らが率先して資格取得した姿勢からも、畜産業にける強い想いがうかがえる。

当社の売上は、自家保有の母牛に人工授精を施し、生まれた子牛を8か月程度飼育・出荷する和牛繁殖が4割、近隣酪農家などから乳牛と和牛の交雑種（F1）を生後間もない段階で仕入れ、8か月後に出荷するF1の哺育・育成が6割となっている。もともと和牛繁殖をメインとしてきたが、出荷までの期間

の長さによる市況変動リスクを軽減するため、最近ではF1の哺育・育成、出荷にも注力している。なお、肥育と育成の違いは、**図表19**のとおりであり、出荷された子牛を購入し、肉として出荷するまでが肥育、子牛が生まれてから約8か月目に出荷するまで育てるのが育成である。

当社の業況が堅調である理由として、社長の「決断力」と「事業拡大意欲」が挙げられる。当社が肉用子牛の哺育・育成、出荷を始めたのは2007年ごろからであるが、直後にリーマンショックに見舞われた。肉牛の市況は大きく下がり、結果的には大きな損害を被ってしまった。通常なら、始めてすぐに損害を被ってしまうと、撤退を選択したくなるが、社長は肉用子牛の仕入れにかかる市況も大きく下げていることをチャンスと捉え、再度、肉用子牛を購入する「決断」をした。その後、肉牛の市況が持ち直すなか、当社の収支も急速に改善していったことはいうまでもない。

現在、当社が所在する岡山県津山市では、地元ブランド牛「つやま和牛」の確立を目指している。市内全域で地元産のエサ（ふすま

など）で育てる黒毛和牛40頭程度の肥育が予定されるなかで、当社では地域に根ざす事業者として20頭以上の肥育に協力することを決断し、来年以降の出荷へ向けて肥育を続けている。地元・津山の発展のため、「つやま和牛」という新たな分野へのチャレンジもその決断力がなせる業といえよう。

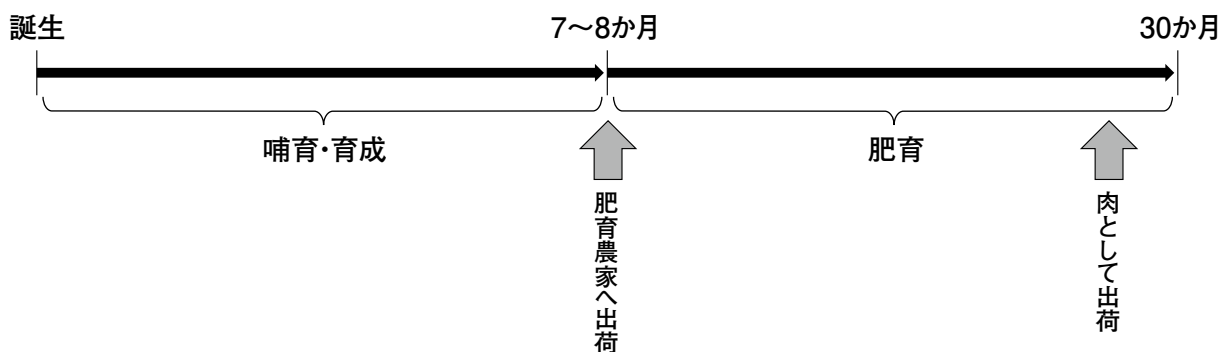
なお、事業規模を拡げていくためには、新たな牛舎等が必要不可欠であるが、自身のスペースには限りがあることなどから、近隣の同業者を取り込みながら、新たな牛舎を確保するなど、事業拡大意欲も旺盛であり、畜産業への強い想いが反映している。

社長は現在38歳と、業界では“若手”の部類であるが、地域経済の中核をなす若手経営者の一人として今後も活躍が期待されている。

おわりに

今回紹介した4つの事例から得られた教訓は多い。有限会社中原製作所では、社長の営業経験と“町工場のDNA”の融合した「ものづくり×サービス業」での強みの発揮がみられる。株式会社清水鉄工所では、ものづくり

図表19 肥育と育成の違い



(備考) 取材をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

企業の基本要素の「品質、納期、価格」と社長の地道な取引先との信頼関係（人間関係）の構築の相乗効果が発揮されている。有限会社芳川紙器では、従業員からの信頼に裏づけされた社長の決断力と強いリーダーシップが堅調な業績の維持につながっている。株式会社カウシンでは、社長のタイムリーな決断力と事業に対する前向きな姿勢が相乗効果を発揮している。また、事例すべてに共通することとして、小規模事業者は従業員数が少ないため、社長の考えや行動が企業行動に及ぼす影響が大きいことが挙げられよう。

今回取材したどの社長も、生き活きと自社について語っていたことが印象的であった。その社長の表情からは自分の仕事に誇りを持ち、誰よりも仕事が好きで、お客様に貢献したいという強い想いが感じられた。当然、経営状態が厳しい時もあったはずだが、それを乗り越え、現在業況が堅調であるのは、その前向きな姿勢があったからではないだろう

か。また小規模事業者は従業員数も少なく、社長の考えや行動が企業行動に大きな影響を及ぼす。工場などを視察した際には、そこで働く従業員がきびきびと仕事に励みつつ、元氣良く挨拶までしていただいた。社長だけでなく、従業員も同じ方向を向いて、会社を良くしたいという想いが感じられた。大企業には資金力ではかなわない。しかし、大企業ではなかなか対応の難しいきめ細かい顧客の希望に合ったサービスの提供など“かゆいところにすぐ手の届く”という面ではむしろ小規模事業者の方が勝ることも少なくなく、小規模事業者の今後のますますの活躍に期待したい。

なお、次号（業況堅調な小規模事業者とは②）では、末尾の参考付表②、③に示した、業況堅調な小規模事業者の業種別、地域別の動向等についてあらためて詳細な分析等を試みるとともに、今回同様、堅調な経営を続ける全国の小規模事業者の経営事例をとりあげていく予定である。

〈参考文献〉

- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』（各年版）
- ・中小企業庁『中小企業白書』（各年度版）
- ・中小企業庁『小規模企業白書』（2015年度版）
- ・一般社団法人 全国信用金庫協会『信用金庫職員のための経済金融ガイド』（2013年度版、2014年度版）

《参考付表①》中小企業基本法による中小企業等の定義

業種	中小企業基本法の定義	
	中小企業	小規模事業者
	資本金 または 従業員	従業員
製造業その他	3億円以下または300人以下	従業員20人以下
卸売業	1億円以下または100人以下	従業員5人以下
小売業	5,000万円以下または50人以下	
サービス業	5,000万円以下または100人以下	

（備考）『信用金庫職員のための経済金融ガイド』（2014年版）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

《参考付表②》『全国中小企業景気動向調査』において、業況が良い（１）と回答した企業の数

(単位：社)

		2012年 1-3月	2012年 4-6月	2012年 7-9月	2012年 10-12月	2013年 1-3月	2013年 4-6月	2013年 7-9月	2013年 10-12月	2014年 1-3月	2014年 4-6月	2014年 7-9月	2014年 10-12月	2015年 1-3月	2015年 1-3月総数
全 体		266	280	243	266	263	299	320	467	483	387	387	413	416	14,487
地 域 別	北 海 道	9	14	15	25	15	20	26	39	26	22	32	34	24	1,114
	東 北	28	34	30	31	23	29	25	42	37	36	35	33	36	902
	関 東	18	18	22	19	17	16	19	36	40	30	31	18	32	959
	首 都 圏	60	69	49	71	59	70	73	93	95	99	92	113	95	4,171
	北 陸	10	8	7	8	6	12	16	20	28	15	13	12	19	715
	東 海	47	39	40	33	29	30	49	54	64	37	40	45	49	1,511
	近 畿	52	52	39	39	54	58	59	97	99	81	82	96	96	2,652
	中 国	17	18	14	12	17	25	14	25	29	23	24	18	24	603
	四 国	4	8	3	3	10	11	9	9	15	5	7	9	9	434
	九州北部	10	9	12	11	13	10	13	22	20	13	14	18	14	618
南九州	11	11	12	14	20	18	17	30	30	26	17	17	18	808	
規 模 別	1 ～ 4 人	36	40	45	49	52	49	57	92	81	61	60	57	66	4,888
	5 ～ 9 人	59	52	41	49	53	53	53	82	83	65	79	93	83	2,961
	10 ～ 19人	45	50	44	51	54	56	46	97	95	67	71	75	95	2,593
	20 ～ 29人	35	32	35	30	29	50	56	49	63	70	48	56	51	1,250
	30 ～ 39人	25	22	19	23	18	21	29	43	38	32	30	35	35	769
	40 ～ 49人	28	29	17	22	21	25	32	41	42	32	40	38	33	894
	50 ～ 99人	25	33	27	25	21	30	29	40	46	32	37	37	33	747
	100～199人	11	14	10	12	9	11	11	16	24	15	12	12	15	268
	200～300人	2	8	5	5	6	4	7	7	11	13	10	10	5	117
	業 種 別	製 造 業	123	114	94	96	80	96	107	177	168	152	153	164	156
卸 売 業		32	36	26	30	26	21	26	59	43	34	37	38	43	1,951
小 売 業		24	38	28	35	30	35	22	38	47	27	23	32	37	2,522
サ ー ビ ス 業		22	34	28	31	31	37	37	44	49	55	46	49	39	1,915
建 設 業		44	37	43	44	59	66	86	114	137	89	95	99	109	2,194
不 動 産 業		21	21	24	30	37	44	42	35	39	30	33	31	32	1,092

(備考) 信金中央金庫『全国中小企業景気動向調査』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

《参考付表③》『全国中小企業景気動向調査』において、業況が良い（１）と回答した企業の出現率

(単位：%)

		2012年	2012年	2012年	2012年	2013年	2013年	2013年	2013年	2014年	2014年	2014年	2014年	2015年
		1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月
全	体	1.9	2.0	1.8	1.9	1.9	2.1	2.2	3.3	3.4	2.7	2.7	2.9	2.9
地域別	北海道	0.8	1.2	1.3	2.2	1.3	1.8	2.3	3.7	2.3	2.0	2.9	3.1	2.2
	東北	3.1	3.7	3.4	3.4	2.5	3.3	2.7	4.6	4.2	4.0	3.9	3.7	4.0
	関東	2.0	1.9	2.4	2.1	1.9	1.7	2.0	3.9	4.2	3.2	3.2	1.9	3.3
	首都圏	1.4	1.6	1.2	1.8	1.5	1.6	1.7	2.2	2.2	2.3	2.2	2.7	2.3
	北陸	1.5	1.3	1.1	1.3	1.0	1.9	2.5	3.1	4.3	2.3	2.0	1.9	2.7
	東海	3.1	2.6	2.6	2.1	1.9	1.9	3.1	3.5	4.2	2.4	2.5	2.9	3.2
	近畿	2.3	2.4	1.8	1.6	2.3	2.3	2.4	3.9	4.0	3.2	3.1	3.6	3.6
	中国	2.7	2.8	2.3	1.9	2.8	4.0	2.3	4.1	4.8	3.7	3.9	2.9	4.0
	四国	0.9	1.9	0.7	0.7	2.3	2.6	2.1	2.1	3.6	1.2	1.6	2.1	2.1
	九州北部	1.6	1.4	2.0	1.8	2.2	1.6	2.1	3.6	3.2	2.1	2.4	3.0	2.3
南九州	1.4	1.5	2.2	1.8	2.4	2.3	2.1	3.7	3.7	3.2	2.1	2.9	2.2	
規模別	1～4人	0.7	0.8	0.9	1.0	1.1	1.0	1.2	1.9	1.7	1.3	1.2	1.2	1.4
	5～9人	2.1	1.9	1.5	1.8	1.9	1.9	1.8	2.9	2.8	2.3	2.7	3.2	2.8
	10～19人	1.8	2.1	1.8	2.1	2.2	2.2	1.8	3.8	3.8	2.6	2.7	2.9	3.7
	20～29人	2.8	2.7	2.9	2.5	2.4	3.8	4.4	4.0	4.9	5.5	3.8	4.4	4.1
	30～39人	3.4	2.9	2.7	3.2	2.5	2.7	3.7	5.5	4.9	4.2	3.9	4.4	4.6
	40～49人	3.3	3.4	1.9	2.6	2.5	2.9	3.6	4.5	4.8	3.6	4.4	4.3	3.7
	50～99人	3.2	4.4	3.6	3.3	2.9	3.8	3.7	5.2	6.1	4.1	4.9	4.7	4.4
	100～199人	4.2	5.3	3.7	4.2	3.2	3.9	3.9	5.8	9.3	5.3	4.4	4.9	5.6
	200～300人	1.5	6.7	4.3	3.8	5.0	3.3	5.7	5.8	9.0	10.7	7.7	7.9	4.3
	業種別	製造業	2.6	2.4	2.0	2.0	1.7	2.0	2.2	3.7	3.5	3.1	3.2	3.5
卸売業		1.7	1.9	1.4	1.6	1.4	1.1	1.3	3.1	2.2	1.8	1.9	2.0	2.2
小売業		0.9	1.5	1.1	1.4	1.2	1.4	0.9	1.5	1.9	1.1	0.9	1.3	1.5
サービス業		1.2	1.9	1.6	1.7	1.7	1.9	1.9	2.3	2.6	2.9	2.4	2.6	2.0
建設業		2.2	1.8	2.1	2.1	2.8	3.0	4.0	5.3	6.4	4.1	4.3	4.6	5.0
不動産業		2.0	2.0	2.4	2.9	3.5	4.2	4.0	3.3	3.7	2.8	3.0	2.9	2.9

(備考) 信金中央金庫『全国中小企業景気動向調査』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成