

業況堅調な小規模事業者とは（総括編）

－ 堅調な事業基盤の“継続”を目指して－

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) 業況堅調、小規模事業者、事業継続、事業廃止、事業承継、第二創業、
ライフステージ、ライフサイクル、継続と挑戦

(視 点)

近年、中小企業のなかでもとりわけ規模の小さい「小規模事業者」をあらためてクローズアップする機会が増えている。こうしたなかで、信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、2015年度を通じて「業況堅調な小規模事業者とは」を調査テーマのひとつに掲げ、継続的に調査レポートを発信してきた。

本稿は、それらの総括版として、これまで十分にカバーしきれなかった“事業継続”という観点をひとつの軸としながら、「業況堅調」と「事業承継」という2つのキーワードからあらためて考察するとともに、小規模事業者にとって身近な金融機関である信用金庫へ期待される役割などについても概観してみた。

(要 旨)

- 中小企業の景況感は、従業員規模が小さいほど相対的に厳しい状況にある。中小企業数全体の減少傾向をみても、数の上で多数派を占める小規模事業者の廃業等による減少が全体をけん引している。こうした現実を受けて、新陳代謝を念頭に置いた小規模事業者支援施策の方向性も、「事業承継」のみならず「円滑な事業廃止」をも視野に入れたものとなってきたという実情がある。
- このように、総体としては厳しい状況にある小規模事業者ではあるが、その一方で個別にみれば、ごく少数ではあるが業況堅調な小規模事業者も存在している。こうしたなか、2014年より施行されている小規模企業振興基本法では、「成長発展」のみならず「事業の持続的発展」も基本理念として掲げられており、これからの小規模事業者にとって“事業継続”は新たなキーワードとしてますます重要性を高めていくものと考えられる。
- 小規模事業者の“事業継続”のカギを握るものとしては、足下の「業況堅調」に加え、中長期的な経営課題としての「事業承継」への的確な対応などもあげられよう。
- 業況堅調な小規模事業者といえども、中長期的な事業継続を念頭に置いたときにはそれぞれのライフステージごとに超えるべき経営課題が存在する。小規模事業者にとっての身近な金融機関である信用金庫においても、その課題解決へ向けて一定の役割があるとみられる。

はじめに

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、中小企業のなかでもとりわけ規模の小さい「小規模事業者」を適切に支援していくことの重要性が近年あらためて認識されつつあるなかで、2015年度を通じた年間調査テーマの一つとして「業況堅調な小規模事業者とは」を掲げてきた。作成の過程では、全国各地の信用金庫等の協力も得ながら訪問取材を重ね、2015年度中に調査レポート4本を発信（図表1）、計14件の業況堅調な小規模事業者の経営事例を紹介してきた（巻末付表）。

こうした状況を受けて本稿では、それらの総括版として、4本の調査レポートと14件の経営事例をあらためて振り返り、全国の信用金庫にとっても身近な存在である小規模事業者の進むべき道筋などについて、4本の調査レポートでは十分にカバーしきれなかった“事業継続”という観点を軸としながら、「業

況堅調」と「事業承継」という2つのキーワードからあらためて考察してみた。

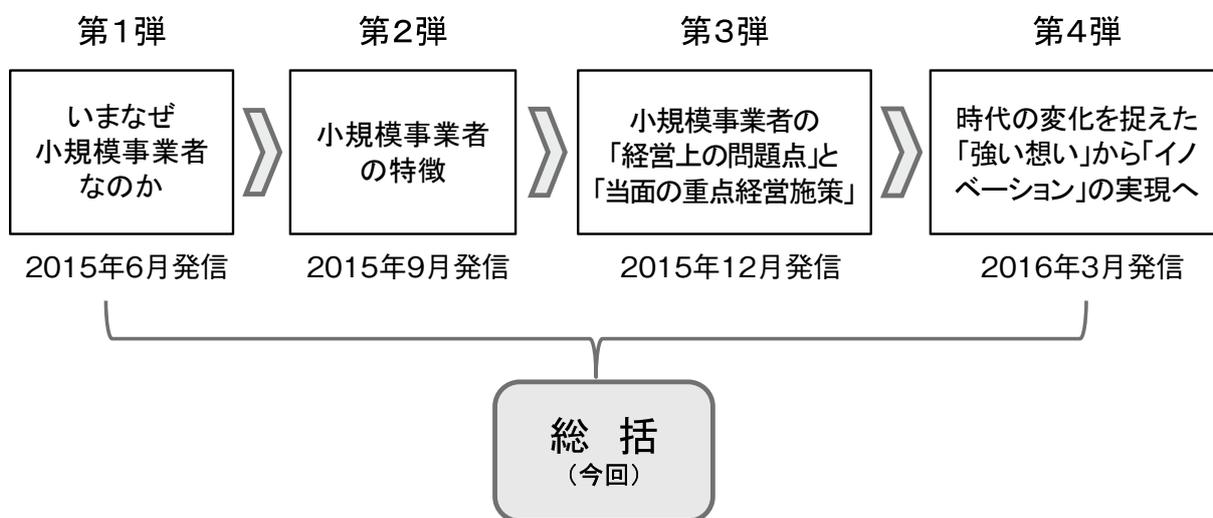
1. 小規模事業者支援施策の方向性には現実を見据えて「円滑な事業廃止」も明記

中小企業のなかでも相対的に規模の小さい小規模事業者の業況は、これまでの調査レポートでも再三にわたって指摘してきたとおり、総じて厳しい状況にある。

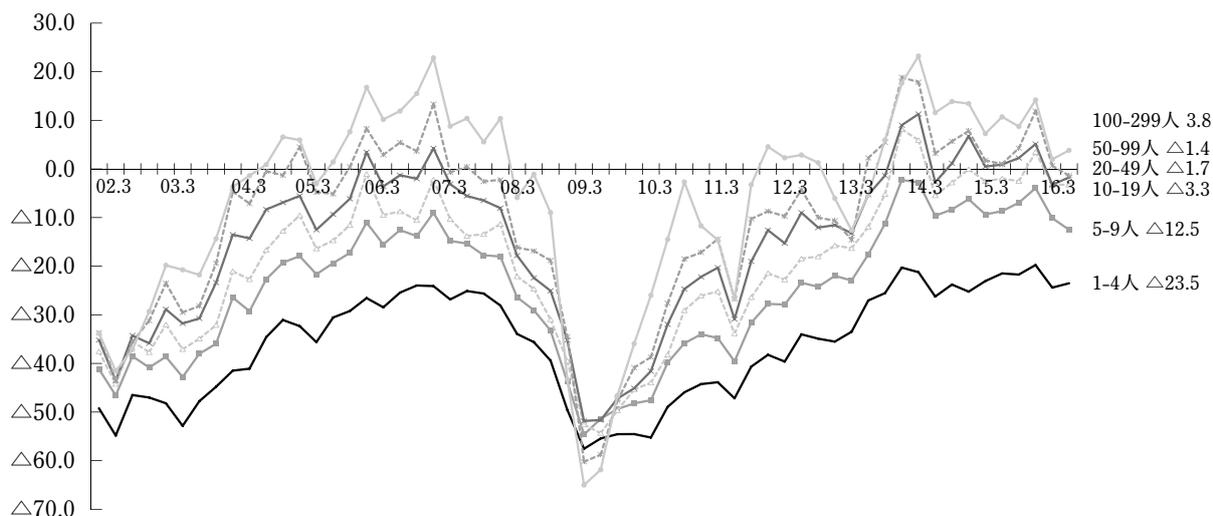
信金中央金庫 地域・中小企業研究所が全国の信用金庫の協力を得て四半期ごとに取りまとめている『全国中小企業景気動向調査』によると、信用金庫取引先中小企業の業況は、従業員規模が小さいほど厳しい状況にある。総体としての「小規模事業者」は、一般にいう「中小企業」のなかでもさらに一段と厳しい事業環境下にあることがうかがえる（図表2）。

地域経済社会の中で一定の割合を占める小規模事業者の業況が総じて振るわないという状況は、地方創生を目指す観点からも看過で

図表1 2015年度中に作成・発信した調査レポート「業況堅調な小規模事業者とは」（4本）



図表2 従業員規模別の業況判断D.I.の推移



(備考) 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』をもとに作成

きない事態であり、こうしたことが近年の小規模事業者支援強化の動きへつながっていることも、これまで述べてきたとおりである。

2014年6月に成立、施行されている小規模企業振興基本法では、小規模事業者に対して、それまでの中小企業基本法の基本理念であった「成長発展」のみならず、技術やノウハウの向上、安定的な雇用の維持などを含む

「事業の持続的発展」という考え方も、新たに基本理念として位置付けた。それまでの「成長発展」ありきともとれるような政策スタンスは、新たに「事業の持続的発展」という方向性も加えられたことで、地域経済社会に根ざす小規模事業者にとっても、より現実的な方向へ政策スタンスの舵が切られたと受け止められていくものと考えられる。実際、

図表3 小規模企業振興の4つの目標と10の重点施策

小規模企業振興基本法	小規模企業振興基本計画	
	4つの目標	10の重点施策
【基本計画 第13条】 施策の総合的かつ計画的な推進を図るための基本計画の策定	1. 需要を見据えた経営の促進 顔の見える信頼関係をより積極的に活用した需要の創造・掘り起こし	①ビジネスプラン等に基づく経営の促進 ②需要開拓に向けた支援 ③新事業展開や高付加価値化の支援
【基本方針 第6条】 ①需要に応じた商品の販売、新事業展開の促進 ②経営資源の有効な活用、人材育成・確保 ③地域経済の活性化に資する事業活動の推進 ④適切な支援体制の整備	2. 新陳代謝の促進 多様な人材・新たな人材の活用による事業の展開・創出	④起業・創業支援 ⑤事業承継・円滑な事業廃止 ⑥人材の確保・育成
	3. 地域経済の活性化に資する事業活動の推進 地域のブランド化・にぎわいの創出	⑦地域経済に波及効果のある事業の推進 ⑧地域のコミュニティを支える事業の推進
	4. 地域ぐるみで総力を挙げた支援体制の整備 事業者の課題を自らの課題と捉えたきめ細やかな対応	⑨支援体制の整備 ⑩手続きの簡素化・施策情報の提供

(備考) 中小企業庁の資料(2015年)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

政府が示す小規模事業者支援施策の方向性を見ても、従前に比べ、より現場実態を踏まえたものとなりつつある。例えば、「新陳代謝の促進」という政策目標に対し、「事業承継」と並んで「円滑な事業廃止」も明記されている。これは、それまでタブー視されがちだった小規模事業者の廃業増加という現実をふまえつつ、あえて「円滑な」と冠したうえで、それを「新陳代謝」という前向きな流れにつなげていくことを意図したものと考えられる（図表3）。

現実を目を移せば、中小企業数全体の減少傾向は、数の上で多数派を占める小規模事業者の廃業等による減少が全体を“けん引”していることが、本年4月に公表された中小企業庁の「小規模企業白書（2016年版）」の調査・分析からも明らかとなっている（図表4）。実態として歯止めをかけることが困難な状況にある小規模事業者の廃業等を現実のものとして受け止め、次の新しい展開へつなげていくことを模索する方向性は、健全な「新陳代謝」を実現していくうえで不可欠とみられ

図表4 中小事業者数の増減（2012年→2014年）

(単位：万者)

	2012年	2014年	増減率 (2012→2014)
中小事業者数	385.3	380.9	△1.1%
うち中規模事業者数	51.0	55.7	+9.2%
うち小規模事業者数	334.3	325.2	△2.7%

(備考) 1. 総務省・経済産業省『経済センサス（活動調査・基礎調査）』を再編加工
2. 中小企業庁 2016年版『小規模企業白書』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

る。実態に即した支援施策としての「円滑な事業廃止」の支援は、中長期的にも大きな潮流となっていく可能性を秘めており、今後の動向をあらためて注視したい。

2. 小規模事業者の“事業継続”のカギを握る「業況堅調」と「事業承継」

前章では、小規模事業者の多くが事業廃止等を余儀なくされている現実にも言及したが、とはいえ、そういった事態とは対照的に、「事業の持続的発展」、すなわち長く事業者として存続していくこと（事業継続）が目指すべき方向性の中心であることはいうまでもない。

総体としては厳しい状況にある小規模事業者ではあるが、その一方で、個別にみれば、ごく少数ではあるが業況堅調な小規模事業者も存在している。こうした小規模事業者に対し、2015年度は年間を通してヒアリング調査を重ね、それら事業者の経営事例（14件）を4本の調査レポートの中で紹介してきた。

以下では、これら14件の事例企業について、“事業継続”という観点を軸として、「業況堅調」と「事業承継」という2つのキーワードと照らし合わせながら総括する。なお、文中の企業名の後の数字表記（①～④）で、それぞれの掲載レポートを示してあるので、企業内容等の詳細については、必要に応じて調査レポートのバックナンバーや本稿巻末の参考付表も併せてご参照いただきたい。

(1) 小規模事業者の「業況堅調」は年齢にかかわらず経営者次第

小規模事業者が中長期的に存続していくうえで、まずは「業況堅調」であることが事業継続の大きな推進力となり得ることはいうまでもない。2015年度の年間調査テーマ「業況堅調な小規模事業者とは」では、小規模事業者が「業況堅調」を実現していくためのキーワードを「強い思い」と「イノベーション」の二つに集約しつつ、これを補完するものとして「なんとかしなければ」と「このままではいけない」というキーセンテンスを付加した図表を作成した（図表5）。これらが「業況堅調」を実現するための全てではないかもしれないが、あらかたの方向性についてはおおむね示唆できているものと考えられる。

ちなみに、前出の『全国中小企業景気動向調査』では、調査対象企業の「業況」について、特段の定義を設けずに回答側の判断（主

図表5 業況堅調な小規模事業者にまつわるキーワード



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表6 小規模事業者（従業員数19人以下）の経営者年齢階層別の業況判断D.I等

	業況判断D.I.	設備投資実施 企業割合	サンプル数
全体	△11.4	21.0%	14,485
うち小規模事業者	△15.0	14.7%	10,459
20,30歳代	△16.8	18.9%	340
40歳代	△15.2	14.2%	1,813
50歳代	△15.4	13.7%	2,624
60歳代	△14.7	14.7%	3,624
70歳代以上	△14.1	15.8%	1,969

(備考) 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』における2016年1-3月期調査のデータをもとに作成

観)に委ねているが、「業況堅調」と回答している小規模事業者への訪問取材では、ほぼ例外なく、経営意欲に溢れた経営者が陣頭指揮を振るっているケースに遭遇してきた。

ところで、本年4月に公表された2016年版『小規模企業白書』では、「小規模事業者の経営者が若いほど業績が良好で、かつ意欲的な経営活動（経営計画の作成）を行っている」という調査結果が示されており、近年ではこうした傾向が“定説”になっているようにも見受けられる。

しかし、前出の『全国中小企業景気動向調査』では、必ずしもそうした“定説”と合致していない一部データも存在する（図表6）。

すなわち、経営者の年齢階層別での集計が可能な2016年1-3月期調査において、従業員規模20人未満の小規模事業者のサンプル(n=10,459)に限って年齢階層別の業況判断D.I.を集計してみると、最も若い層である「20,30歳代」では△16.8と、小規模事業者全体(△15.0)に比べて1.8ポイントも下回っている。逆に「70歳代以上」では△14.1と、

全体を0.9ポイント上回っており、信用金庫取引先に限れば、「経営者が高齢であっても善戦している」といった側面も浮かび上がっている。

実際に、自動車整備業の(有)タノモギカーサービス(②：静岡県浜松市、従業員5名)では、経営者が70歳を超えているにもかかわらず、徹底した地域密着営業で揺るぎない事業基盤を確立し、業況堅調を実現していた。また、機械商社の(株)ピーアンドエス(③：広島県広島市、従業員8名)は、地元中堅商社を退任後に一念発起してインキュベーション施設を活用しながら創業した、いわゆる“シニア・ベンチャー”であるが、経営者は70歳を超えた現在でも未だ事業意欲旺盛で、まぎれもなく業況堅調であった。両社とも事業承継問題には課題を抱えているような状況もあったものの、それらを超越して「業況堅調」は経営者次第、個別に見れば経営者の年齢とは無関係、という現実を示唆しているようでもあった。

一方、同じサンプルで「設備投資実施企業割合」を年齢階層別にみると、「20、30歳代」では18.9%と、小規模事業者全体(14.7%)を4.2ポイントも上回り、ここでは若い世代の方が将来を見据えた設備投資を積極的に行っているという様子がみられた。ちなみに、「70歳代以上」の設備投資実施企業割合も15.8%と、小規模事業者全体を1.1ポイント上回っており、業況判断D.I.のケースと同様、シニア層の堅調ぶりもうかがわれた。

なお、積極的な設備投資を実施していた小規模事業者の経営事例としては、肉用牛の繁殖・育成を手がける(株)カウシン(①：岡山県津山市、従業員4名)の経営者(30歳代)による近隣事業者の取り込み意欲(事業買収等)、段ボール箱メーカーの(有)芳川紙器(①：長野県松本市、従業員15名)の経営者(50歳代)によるリーマン・ショックをもともしない大型設備投資(プリンタースロッター)の断行、「有田焼」の商社である(株)百田陶園(④：佐賀県有田町、従業員7名)の経営者(40歳代)による都内有名ホテルからの出店要請応諾など、それぞれの世代ごとに大胆な先行投資で「強い想い」を具現化し、それが結果としての「イノベーション」を生み出し、最終的には「業況堅調」につながっている、といったようなケースが散見された。

小規模事業者は、文字通り従業員数が少ないので“経営者の影響力”がとりわけ大きいという特徴がある。そうしたなかで今般、「業況堅調」を手がかりにヒアリングさせていた小規模事業者の経営者の年齢層は、30歳代から70歳代までと多岐にわたっていた。近年では一般論として、“経営者の年齢”というファクターと業況が関連付けて論じられることも少なくない。しかし、個別にみれば、いかなる年代でも「業況堅調」な小規模事業者が存在すること、言い換えれば小規模事業者の業況は年齢にかかわらず経営者次第であるという当たり前の事実を、あらためて確認できたといえよう。

(2) 足下の業況いかに関わらず中長期的な将来展望こそが「事業承継」の本質か

小規模事業者が「事業継続」を実現しつつ、中長期的観点からも事業者としての存続を確かなものとしていくうえで、「事業承継」の問題は乗り越えていかなければならないハードルであることはいうまでもない。調査レポート①～④で紹介した「業況堅調」な小規模事業者ですら、「事業承継」という観点では課題を抱えているとみられたケースも散見され、「業況堅調」とは別の次元から、事業者として長期にわたり存続していくことの困難性を垣間見ることができた。

なお、『全国中小企業景気動向調査』の2016年1～3月期特別調査において「事業承継を行なう際に考えられる問題点」について尋ねたところ、従業員規模の大小にかかわら

ず「事業の将来性」を挙げる中小企業が過半数を占めており、承継すべき事業の先行きの展望を描ききれないことが、「事業承継」に際しての最大の問題であることが明らかとなっている（図表7）。

また、これを従業員規模19人以下の小規模事業者（n=10,459）の業況（1～5）別にみても、業況のいかに関わらず、「事業の将来性」を問題点として挙げる割合はほぼ同水準にとどまっている。事業者として足下でいかなる状況にあったとしても、中長期的には「将来展望があってこそ事業承継」という本質に直面することがあらためて示唆されているといえよう。

一方、同じ特別調査において「現時点における事業承継の考え方」について尋ねたところ、従業員規模の大小にかかわらず「子供に

図表7 事業承継を行う際に考えられる問題点

(単位：%)

		事業の将来性	取引先との信頼関係の維持	社員の不平・不満	先代経営者の影響力	後継者の力量不足	借入への個人保証・担保	相続税など税金対策	自株株など個人資産の扱い	特になし	その他
全体		60.1	34.8	6.6	10.9	20.9	18.9	12.6	11.3	13.6	1.7
規模別	1～4人	58.9	27.6	2.6	6.9	17.6	13.9	9.4	5.2	21.1	2.7
	5～9人	64.4	35.6	6.3	9.2	21.5	20.9	12.3	10.0	11.1	1.6
	10～19人	62.6	37.8	9.2	12.4	24.1	21.9	11.8	12.7	9.4	1.1
	20～29人	61.9	39.2	10.3	13.1	22.8	22.9	13.4	17.2	8.3	1.4
	30～39人	56.9	42.7	8.3	14.4	20.7	22.7	18.2	17.6	9.5	1.1
	40～49人	53.7	38.9	11.2	16.5	22.3	21.6	17.6	18.0	9.0	0.7
	50～99人	53.3	43.1	9.9	17.0	21.9	20.8	19.2	21.9	9.1	0.7
	100～199人	51.6	44.8	8.9	22.1	22.4	18.5	22.8	19.2	8.9	1.1
200～300人	53.8	33.6	5.9	24.4	23.5	9.2	25.2	26.1	11.8	0.8	
業況別	良い (1)	57.0	38.5	7.8	9.0	26.6	15.6	11.5	10.2	13.5	1.6
	やや良い (2)	61.2	33.7	5.7	10.9	19.6	17.2	12.1	11.6	13.5	1.5
	普通 (3)	59.6	33.4	6.8	11.7	21.1	19.1	12.6	11.1	13.1	1.4
	やや悪い (4)	58.2	35.6	6.6	10.2	21.5	19.4	12.1	11.9	12.6	1.6
	悪い (5)	56.7	36.1	5.2	9.7	19.3	19.6	13.0	11.4	14.4	1.6

(備考) 1. 業況別では、従業員19人以下の事業者について、2016年1-3月期の業況に基づいてクロス集計した。
2. 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』における2016年1-3月期調査のデータをもとに作成

承継」という回答が50%前後を占めるなか、「事業を継続するつもりがない」という回答割合が1～4人の小規模層で突出しており、さまざまな事情から事業継続を断念せざるを得ない小規模事業者も少なくないという現実を垣間見ることができる（図表8）。

ちなみに、これを経営者の年齢階層別にみると、年齢層が高くなるにつれて「事業を継続するつもりがない」という回答割合も高まっている。総体として「円滑な事業廃止」が重要な政策課題になっていることは先にも述べてきたとおりであるが、業況堅調な事業者までもが“存亡の危機”に晒されているケースも少なくないとすれば、それは地域経済社会にとっての損失につながりかねない深刻な問題でもあると思われる。

こうしたなかで、近年では後継者不在の事業を第三者へ譲渡（M&A）することで事業継

続を図る動きもかなり一般化してきている。そうしたことを考慮すれば、小規模事業者が長年かけて築いてきた事業基盤という“無形の資産”の存続へ向けて、なるべく早い段階で計画的に事業譲渡先を探していくなどの対応を視野に入れていくのも効果的であろう。

「業況堅調」を実現できているような優良な事業基盤が、後継者不在という理由だけで“消滅”してしまうのは、わが国経済社会にとっても大きな損失である。「業況堅調」であればこそ、譲渡先は見つけやすいという可能性もあるだけに、業況堅調な小規模事業者の存続へ向けて、事業者自身のみならず、地域の経済社会全体が結束して取り組むべき課題といえよう。

ちなみに、調査レポート①～④で紹介した「業況堅調」な小規模事業者14件のうち、先代経営者からすでに事業を承継したという

図表8 現時点における事業承継の考え方

(単位：%)

		子供に承継（娘婿含む）	子供以外の同族者に承継	非同族の役職員に承継	非同族の社外人材に承継	M&A（事業譲渡）等	多忙で考える余裕なし	何から手をつけるべきか不明	身近に相談相手なし	現時点で考える意図なし	事業継続のつもりなし
全 体		46.6	7.5	9.2	0.9	1.5	4.1	2.0	0.6	21.2	6.4
規 模 別	1～4人	40.3	4.6	4.3	1.1	1.4	4.8	2.7	1.0	24.0	15.7
	5～9人	50.6	6.7	9.1	0.5	1.4	4.9	2.1	0.3	21.1	3.3
	10～19人	48.7	10.1	11.5	0.8	2.0	4.0	1.7	0.6	19.4	1.3
	20～29人	50.0	8.6	13.2	1.2	1.7	3.4	1.2	0.7	18.7	1.3
	30～39人	47.2	11.9	11.7	0.7	1.7	2.9	1.7	0.3	21.4	0.6
	40～49人	50.3	8.7	16.0	1.3	1.3	2.1	1.4	0.4	17.9	0.7
	50～99人	52.2	11.4	13.1	1.1	0.7	2.2	0.7	0.4	17.7	0.7
	100～199人	49.8	12.6	10.8	1.4	0.4	2.5	0.4	0.4	21.3	0.4
200～300人	45.8	7.6	19.5	0.8	0.8	1.7	0.8	0.0	22.0	0.8	
年 齢	20,30歳代	31.4	5.3	3.8	0.0	0.4	4.9	0.6	0.0	49.5	2.1
	40歳代	33.0	6.6	5.5	0.4	1.1	5.6	1.1	0.4	42.2	2.7
	50歳代	39.9	8.9	10.9	1.2	2.4	5.4	2.4	0.6	23.9	4.3
	60歳代	51.2	7.5	10.5	1.0	2.2	3.5	2.2	0.7	13.3	7.3
	70歳代以上	59.1	6.6	8.1	0.9	2.1	1.9	2.1	0.7	7.3	11.1

(備考) 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』における2016年1-3月期調査のデータをもとに作成

ケースは7社と、全体の半数に及んでいた。自動ドア部品製造の(有)中原製作所 (①：神奈川県横浜市、従業員4名)、トランス部品製造の(株)清水鉄工所 (①：三重県桑名市、従業員11名)、地域密着型の酒販店である(株)藤芳屋 (②：神奈川県相模原市、従業員4名)などは、先代経営者(創業者)が築いてきた事業基盤をしっかりと引き継ぎながら「業況堅調」を実現している手堅いケースであった。一方で、前出の(有)芳川紙器 (①)や、型枠工事業の(株)神定工務店 (③：東京都目黒区、従業員7名)、あるいは家具調仏壇製造の(有)江淵鏡台店 (③：徳島県徳島市、従業員17名)などのケースでは、先代経営者が構築してきた事業基盤に厳しさが増すなかで、その事業基盤を引き継いだ現・経営者が「事業承継」を機に思い切った“リストラ”を断行、それが今日の「業況堅調」につながっているといったようなケースもあった。

なお、後者のような、「事業承継」をきっかけに、経営のバトンを受けた後継者が時代の変化に適合した若い力で新たなライフステージを築きあげていくようなケースを、近年では「第二創業」と呼ぶことが定着している。これからの「事業承継」のあり方を示すキーワードの一つとして、今後もさまざまな場面で使われる機会が増えそうだ。

一方、健康茶のネット販売を手がける(株)リーフエッジ (②：岡山県岡山市、従業員8名) テレビ会議システム販売の(株)フィールドフロンティア (③：広島県広島市、従業員5名)、調剤薬局の(株)ミルフィュー (④：東京

都大田区、従業員1名)、気鋭の“大学発ベンチャー”である日本プライスマネジメント(株) (④：福岡県北九州市、従業員12名)などのように、創業したばかりで現・経営者がまだまだ若く、経営課題としての「事業承継」の存在すら感じさせないようなケースもあった。

いずれにしても、業況堅調な小規模事業者にとっての「事業承継」の問題は、長い時間をかけて築いてきた優良な事業基盤という“無形の資産”をみすみす雲散霧消させてしまわないためにも、地域経済社会全体で協力しながら乗り越えていくべき中長期的な課題といえよう。

3. 小規模事業者にとって身近な存在であるための信用金庫の役割とは

(1) 求められるきめ細かな支援

小規模事業者にとっての身近な金融機関として、全国津々浦々に店舗網を有する信用金庫の存在があげられる。例えば、前出の「全国中小企業景気動向調査」において、その回答企業の7割以上が従業員19人以下の小規模事業者であることを勘案しても、全国の信用金庫と小規模事業者が密接な関係にあることをうかがい知ることができよう。

ちなみに、前出の2016年1～3月期特別調査において「事業承継を進めていくうえで信用金庫には何を期待しますか」と尋ねたところ、従業員規模が小さいほど「個別相談」の回答割合が高いという結果となった(図表9)。小規模事業者の多くは、身近な金融機関である信用金庫に対し、きめの細かい支援

図表9 事業承継を進めるうえでの信用金庫への期待

(単位：%)

	後継者教育・セミナー等	個別相談	専門家(税理士等)の紹介	事業譲渡先の紹介	事業承継前後の個人保証・担保への対応	早期の事業承継の準備への助言等	承継後の事業計画策定への助言等	自社で解決	特に期待せず	その他	
全体	19.8	21.1	4.8	1.4	8.4	8.7	6.1	14.7	13.3	1.8	
規模別	1～4人	16.8	23.2	4.8	1.4	5.4	6.6	5.2	14.6	19.7	2.3
	5～9人	20.8	22.6	4.8	1.6	9.4	9.6	5.7	13.1	10.4	1.9
	10～19人	22.2	20.6	4.8	1.6	9.2	9.5	6.8	13.5	10.5	1.2
	20～29人	22.2	19.0	4.5	1.0	9.7	11.6	7.7	14.1	8.4	1.8
	30～39人	21.0	17.7	4.8	0.9	11.2	10.9	7.9	15.3	8.9	1.3
	40～49人	18.7	17.8	4.5	1.5	11.4	9.0	6.5	17.2	11.7	1.8
	50～99人	23.0	16.5	4.8	1.4	10.9	9.0	6.1	18.2	8.6	1.6
	100～199人	20.4	17.9	6.1	0.0	10.4	8.2	5.0	20.8	10.0	1.1
200～300人	19.5	16.1	1.7	0.8	10.2	7.6	3.4	28.0	12.7	0.0	

(備考) 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 (2016年1-3月期特別調査)』をもとに作成

を期待しているという実情が、この調査結果から浮き彫りになっているといえよう。

(2) 小規模事業者のライフステージから考える信用金庫の役割

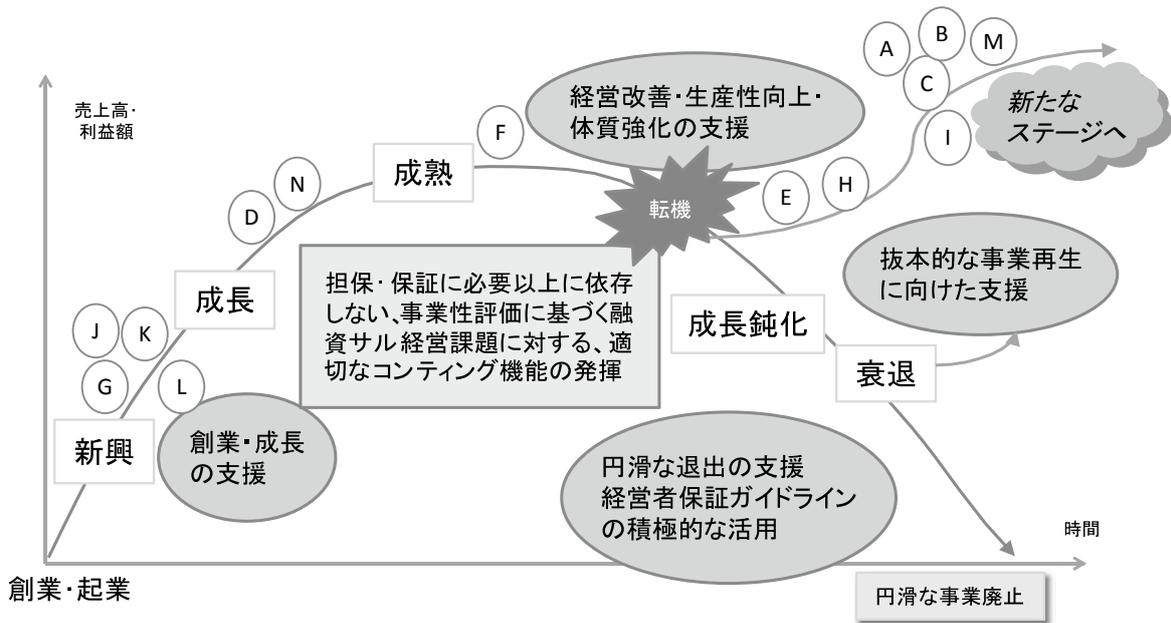
近年、全国の信用金庫の多くは、中小企業のライフステージ（創業・起業→成長→成熟→成長鈍化→衰退）ごとの支援メニューを強化している。ちなみに、今般の調査レポート作成を通じてヒアリングした小規模事業者14件のライフステージは、「業況堅調」を手がかりとしてきたこともあり、成長鈍化や衰退という局面にある事業者はなかったとみられるが（図表10）、現実社会に目を移せば、業況堅調ではない小規模事業者の方が圧倒的に多数派で、かつその多くがライフステージの“下降局面”で、成長鈍化、衰退というプロセスを経て「円滑な事業廃止」を模索せざるを得ない状況に置かれているのが実情と推察される。

中小企業のライフステージごとにさまざま

な支援メニューを持つ全国各地の信用金庫は、基本的には“事業継続”を支援する立場であることが前提であり、今後もそうしたスタンスを維持していくものと思われる。

しかし、今後は多くの小規模事業者が成長鈍化→衰退→事業廃止というプロセスを辿っていくことも不可避とみられるという現実を直視すれば、小規模事業者にとって身近な存在である信用金庫においても、今後は「円滑な事業廃止」ができるタイミングの見極めにも配慮しつつ、その未然防止をも視野に入れた支援メニューをこれまで以上に模索していくことに加え、事業廃止後の“道筋”などについても、多様な選択肢を示せるような存在になっていくことが求められよう。例えば、事業廃止後の選択肢のなかに、何らかの形で新たな「創業・起業」への展開へつなげていければ、信用金庫が持つライフステージごとの支援メニューは、これまで以上に“ライフサイクル”として有機的に機能していく可能性もありそうだ。

図表10 業況堅調な小規模事業者（14件）のライフステージと地域金融機関の役割



(備考) 1. ○で囲んだアルファベットは一連の調査レポートで紹介した小規模事業者14件（A～N）について筆者の判断によりライフステージ上の位置付けを示してみたもの。各事業者の詳細は巻末の参考付表およびそれぞれの調査レポートを参照
 2. 金融庁『地域金融機関による事業性評価について』（2014年10月24日）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

おわりに

調査レポート作成の過程の中で訪問取材させていただいた業況堅調な小規模事業者の数々は、文字どおり「業況堅調」なだけに、基本的にはどこも事業廃止とは無縁であった。しかし、中長期的な事業継続を念頭に置いたとき、そこにはライフステージごとに越えるべき経営課題がそれぞれに存在し、その課題解決へ向けて、身近な金融機関である信用金庫にもまだまだ多くの役割が残されているものと思われた。年度間を通して掲げてきた「業況堅調な小規模事業者とは」という命題が示唆したものは、図らずも中長期的な観点から事業者を捉えていくことの重要性であり、身近な地域金融機関としての信用金庫への期待でもあったように思われる。本稿を含

む一連の調査レポートが、各方面の問題意識に対していささかでも何か示唆することができていれば幸いである。

なお、今年で2度目の発刊となった中小企業庁の2016年版『小規模企業白書』の副題は、「継続と挑戦！」であった（図表11）。

図表11 2016年版『小規模企業白書』市販本の表紙デザイン



ここでいう「継続」は、本稿で触れてきた事業承継にも通じるところであり、一方の「挑戦」がもたらすものが業況堅調であると考えれば、本稿を含む一連の調査レポートが示してきた問題意識は、『小規模企業白書』と相通じていたとも考えることもできよう。ちなみに、2016年版『小規模企業白書』の市販本の表紙を飾っているのは、小規模事業者を

1本1本のひまわりに見立てた“ひまわり畑”であった。私たちが一連の調査レポートの締めくくり部分で示してきた図表も、ひまわりをデフォルメ化したものであったことを思えば、まことに奇遇であり、またたいへん光栄でもあったことを記し、小規模事業者にかかる一連の調査レポートの完結とさせていただきたい。

〈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）
 - ・ 『産業企業情報27-5「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～」』（男全 真、藁品和寿、鉢嶺 実：2015年6月）※「信金中金月報」では2015年8月号に掲載
 - ・ 『産業企業情報27-8「業況堅調な小規模事業者とは②～小規模事業者の特徴～」』（瀬沼圭介、藁品和寿、鉢嶺 実：2015年9月）※「信金中金月報」では2015年11月号に掲載
 - ・ 『産業企業情報27-12「業況堅調な小規模事業者とは③～小規模事業者の「経営上の問題点」と「当面の重点経営施策」～」』（田嶋洋平、藁品和寿、鉢嶺 実：2015年12月）※「信金中金月報」では2016年2月号に掲載
 - ・ 『産業企業情報27-16「業況堅調な小規模事業者とは④～時代の変化を捉えた「強い想い」から「イノベーション」の実現へ～」』（山口郁乃、藁品和寿、鉢嶺 実：2016年3月）※「信金中金月報」では2016年5月号に掲載
- ・ 中小企業庁『中小企業白書』（各年版）
- ・ 中小企業庁『小規模企業白書（2015年版、2016年版）』

《参考付表》「業況堅調な小規模事業者とは①～④」で掲載してきた経営事例（14件）

◆業況堅調な小規模事業者とは①（産業企業情報27-5）の掲載事例（4件）

A	(有)中原製作所 (神奈川県横浜市) 【従業員：4人】		自動ドアを吊り下げる「ハンガー」部品の製造業者。大手メーカーとの取引は40年以上にも及び、揺るぎない信頼関係を構築。前職での営業職経験を活かした二代目社長の「ものづくり×サービス精神」でレスポンスの迅速性にも定評。	
B	(株)清水鉄工所 (三重県桑名市) 【従業員：11人】		トランス（変圧器）部品製造を主力とする切削加工業者。品質・納期・価格はもちろんのこと、取引先の現場担当者の下へもこまめに足を運ぶことで長期継続的な信頼関係を構築。前職での経験などを活かして航空機部品にもチャレンジ中。	
C	(有)芳川紙器 (長野県松本市) 【従業員：15人】		段ボール箱の設計と製造を手がける「ボックスメーカー」。二代目経営者のリーダーシップのもとで堅実経営。リーマン直前に導入した大型設備投資が奏功し、主要顧客は大手電機メーカー中心から精密医療検査機器の分野へも拡大中。	
D	(株)カウシン (岡山県津山市) 【従業員：4人】		父親の経営する牧場から分離独立して2003年に創業した肉用牛の繁殖・育成業者。牛の総数は約300頭にも及ぶ。「家畜人工授精士」の資格取得などをテコに業容拡大。地元自治体が進めるブランド牛「つやま和牛」の肥育にもチャレンジ中。	

◆業況堅調な小規模事業者とは②（産業企業情報27-8）の掲載事例（3件）

E	(株)藤芳屋 (神奈川県相模原市) 【従業員：4人】		相模原・座間を営業地盤とする地域密着型の酒・米等の販売店。かつて先代が設置した石油販売のための地下貯蔵タンクや、タバコ・飲料の自販機オペレーター業務が現在の収益基盤。後継者（息子）による“攻めの経営”で新規事業にもチャレンジ中。	
F	(有)タノモギカーサービス (静岡県浜松市) 【従業員：5人】		業暦30年を超える地域密着型の自動車整備工場。地元大手の整備工場から現社長が分離独立。「まじめにこつこつと」をモットーに徹底した“安全第一主義”で顧客との揺るぎない信頼関係を構築。法人・個人とも永年の固定客が同社の顧客基盤。	
G	(株)リーフエッジ (岡山県岡山市) 【従業員：8人】		健康茶の企画・製造とITを活用した販売が主力。前職（パソコンショップ）時代にたびたび訪れた台湾・中国で本場の中国茶等と出会い、ITスキルを活かしてこれをネット販売する企業を2011年に創業。ティーバック加工機投入で業容拡大中。	

◆業況堅調な小規模事業者とは③（産業企業情報27-12）の掲載事例（4件）

H	(株)神定工務店 (東京都目黒区) 【従業員：7人】		マンション外壁等コンクリートの建設物を作る際の型枠工事の専門業者。社員数は7名ながら約150名の型枠職人を組織化し、現場管理や人材育成の面で威力を発揮。請負先の分散化にも努め、景気変動等に左右されにくい収益構造を構築。	
I	(有)江淵鏡台店 (徳島県徳島市) 【従業員：17人】		「阿波鏡台」の伝統文化も継承している木工業者。かつての主力製品だった鏡台は生活様式の変化に伴って市場縮小、これを受けて90年代半ばに家具調仏壇の製作へ大きく軸足を移すことを決断、今日の新たな事業基盤形成に繋がっている。	
J	(株)ピーアンドエス (広島県広島市) 【従業員：8人】		地元の中堅機械商社を退任後、一念発起してインキュベーション施設で起業。前職での知識や経験を活かして“身の丈”に合った小型の工作機械の取扱い等に注力。中国にも拠点を置いて大手企業の現地生産拠点の細かいニーズにも対応。	
K	(株)フィールドフロンティア (広島県広島市) 【従業員：5人】		テレビ会議システムの販売・サービスの専門企業。前職からの事業基盤を引き継いでインキュベーション施設で起業。海外22カ国のパートナー企業と連携してグローバルなサービスを提供できる体制を構築。目下、新用途開拓にも注力中。	

◆業況堅調な小規模事業者とは④（産業企業情報27-16）の掲載事例（3件）

L	(株)ミルフィーユ (東京都大田区) 【従業員：1人】		大田区矢口地区を営業地盤とする地域密着型の調剤薬局。顧客の利便性を考慮した「スマホ調剤」やインターネットによる一般用薬等の販売も手がける。「いつかは社長に」という思いを実現するために一念発起して独立開業。将来的には2店舗目も視野に。	
M	(株)百田陶園 (佐賀県有田町) 【従業員：7人】		有田焼の企画・流通・販売を一貫して担う「有田焼の総合商社」。産地低迷を打開すべく、パレスホテル東京への出店オフターへ果敢に対応。空間デザイナーと提携した新ブランド「1616/arita japan」をイタリア・ミラノから発信するなど新境地を開拓中。	
N	日本プライスマネジメント(株) (福岡県北九州市) 【従業員：12人】		大学の特任准教授として環境化学分野を専攻してきた現社長が、その研究成果を実用化するために立ち上げた“大学発ベンチャー”。紫外線を発するLEDを応用した水処理装置と、食品残渣などの湿潤系バイオマスを原料とした発電プラントの設計製造で躍進中。	