

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」—

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

田嶋 洋平

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) 小規模事業者、問題点、重点経営施策、売上停滞、経費節減
販路拡大、人材確保、教育訓練

(視 点)

小規模企業振興基本法の施行（2014年6月）や小規模企業白書の創刊（2015年7月）に象徴されるとおり、わが国における小規模事業者への期待は高まり注目を集めている。しかし、景気回復の波及は大企業から中小企業に及んできているものの、全体の約85%を占める小規模事業者においては、総じて厳しい状況から脱しきれていない。

そこで本稿では、全4弾にわたる「業況堅調な小規模事業者とは」シリーズの第3弾として、「経営上の問題点」と「当面の重点経営施策」に着目しながら業況堅調な小規模事業者の事例を紹介することで、事例からみえる業況堅調な理由や背景を浮き彫りにしたい。

(要 旨)

- 信金中央金庫 地域・中小企業研究所の実施した「全国中小企業景気動向調査」によると、小規模事業者にとって、「売上停滞」が最大の「経営上の問題点」であり、従業員数が少ないほど「売上停滞」に問題意識を持つ傾向がある。また、「当面の重点経営施策」をみると、小規模事業者は、「経費節減」以外で今後の打開策を見い出せていない。これらが、小規模事業者の業況回復が遅れている原因の一つと考えられる。
- 業況堅調な小規模事業者は、販路拡大や人材育成において試行錯誤を重ねながら、さらによりよい具体策を模索し続けている。こうした“経営革新”ともいえる挑戦を続ける原動力は、紹介する事例にあった「気力」であり、「旧来のやり方にこだわらない」といった信念だろう。あるいは、タイミングを逃さない時代を先取りする前向きな姿勢であったり、常に新しいことに取り組むチャレンジ精神であると考えられる。
- 多くの小規模事業者は、現在抱える経営課題に対して暗中模索している。こうしたなか、信用金庫には、小規模事業者の抱える経営課題を正しく理解し共有したうえで、共に考え歩みながら、小規模事業者の支援をしていくことが求められるのではないだろうか。

はじめに

2014年6月に小規模企業振興基本法が成立し、同法に基づき2015年4月に小規模企業白書が発刊されるなど、いま小規模事業者があらためてクローズアップされている。

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により、「業況堅調な小規模事業者とは」を全4弾のシリーズとして発信することを予定しているが（図表1）、本稿は、その第3弾として「小規模事業者の『経営上の問題点』と『当面の重点経営施策』」を取り上げ、第1弾・第2弾と同様、業況堅調な小規模事業者の経営事例も紹介する。

本稿では、信金中央金庫 地域・中小企業

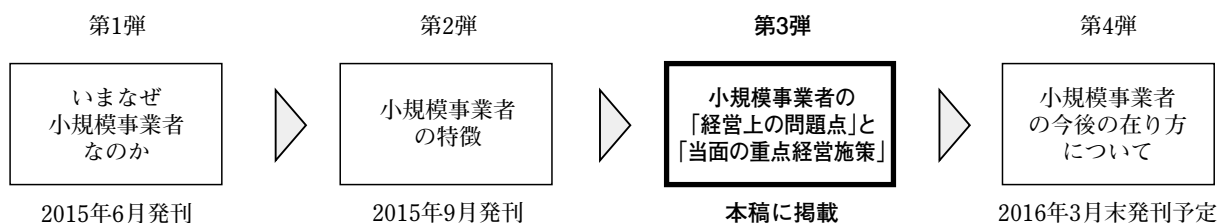
研究所の実施した「全国中小企業景気動向調査」（以下、「景況調査」という。）をもとに小規模企業の業況回復が遅れている原因について「経営上の問題点」と「当面の重点経営施策」を分析することによって明らかにするとともに、紹介する小規模事業者の事例からみえてくる業況堅調な理由や背景を浮き彫りにする。

1. 小規模事業者の「経営上の問題点」と「当面の重点経営施策」に対する認識

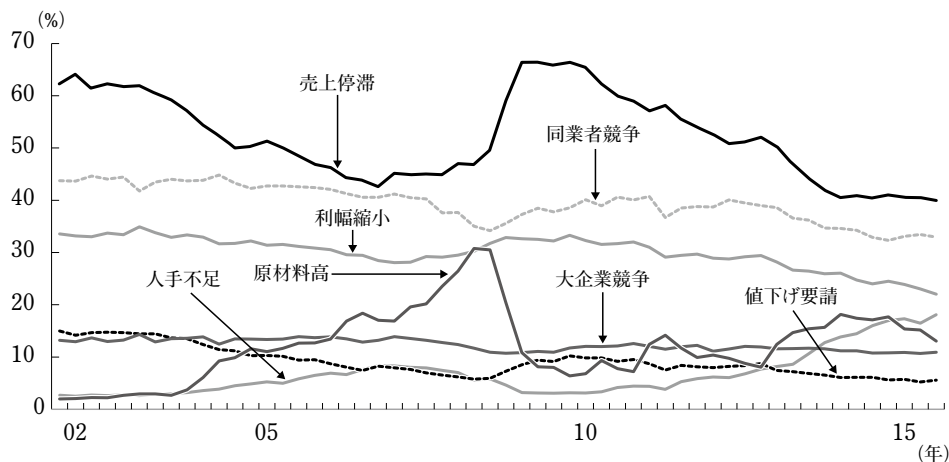
(1) 「経営上の問題点」の認識では「売上停滞」に問題意識が集中

景況調査における「経営上の問題点」を時系列にみると（図表2）、特に回答割合の高

図表1 年度間を通じた情報発信のスケジュール



図表2 経営上の問題点（2001年10-12月期～2015年7-9月期）



（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

い「売上停滞」、「同業者競争」、「利幅縮小」は、2010年頃からの業況回復にともない減少傾向である。一方で、業況回復とともに特に増加傾向となっているのが「人手不足」である。

これら「経営上の問題点」を従業員規模別にみると（図表3）、まず「売上停滞」は、従業員規模が小さいほど回答割合が高いうえに規模間格差も拡大傾向であり、小規模事業者にとっては依然として大きな問題点となっている。

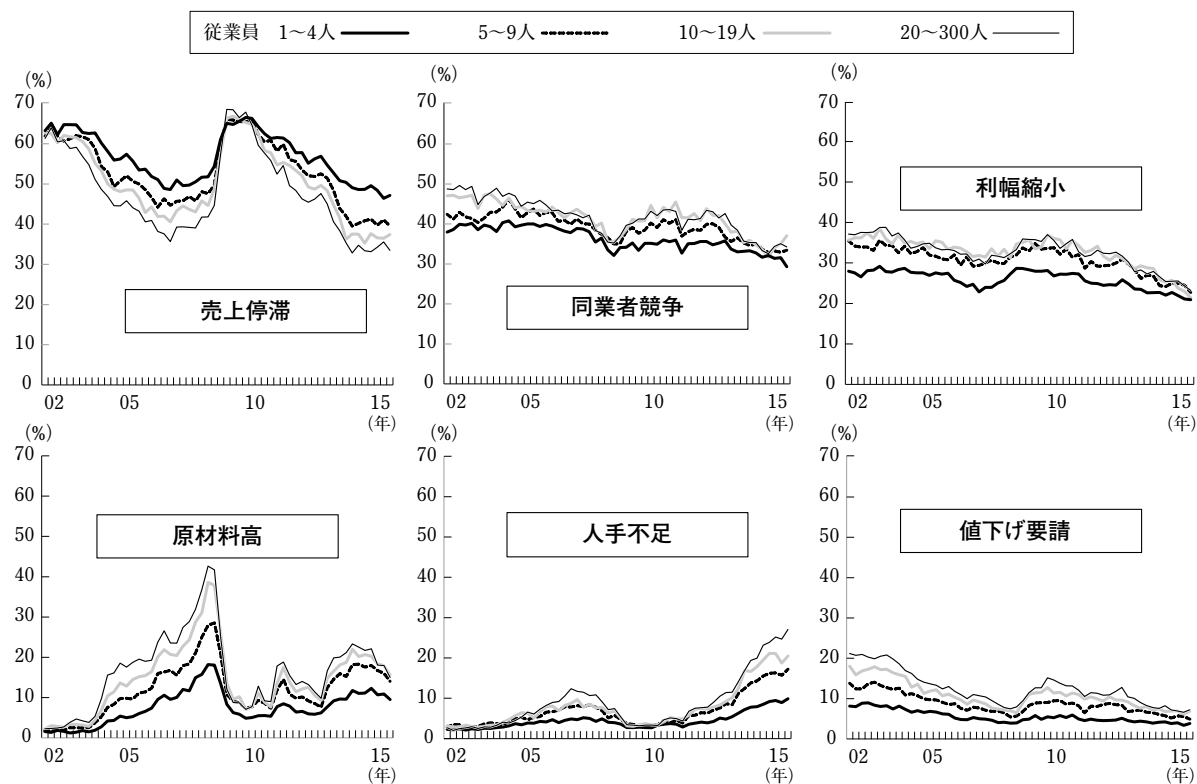
次に、「同業者競争」と「利幅縮小」は、「売上停滞」とは逆で従業員規模が大きいほど回答割合が高く、全体の傾向としても減少している。また、規模間格差も縮小傾向にあ

り、小規模事業者の「経営上の問題点」としては重要性が低まりつつある。

そのほか、「人手不足」をみると、「同業者競争」や「利幅縮小」と同様、従業員規模が大きいほど回答割合が高いため、小規模事業者にとって重要な「経営上の問題点」としての認識は相対的に弱い。しかし、ここ2、3年は増加傾向にあり、小規模事業者の「経営上の問題点」としては、相対的に重要性が高まりつつあるといえよう。

以上を総括すると、小規模事業者にとって、「売上停滞」が最大の「経営上の問題点」であり、従業員規模が小さいほど「売上停滞」に問題意識を持つ傾向があるといえよう。

図表3 従業員規模別の経営上の問題点（2001年10-12月期～2015年7-9月期）



（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

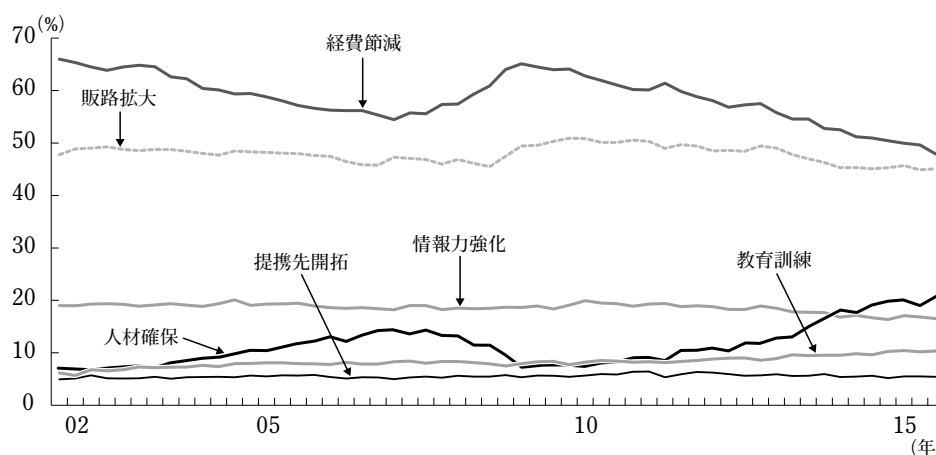
(2) 「当面の重点経営施策」では「経費節減」以外の打開策を見い出せていない

一方、景況調査における「当面の重点経営施策」を時系列にみると（図表4）、「経費節減」および「販路拡大」の回答割合が突出して高く、最近、その回答割合の差は縮小傾向

である。そのほか、最近の特徴として、「人材確保」が「情報力強化」を上回り3番目に多く取り組まれる経営施策になっている。

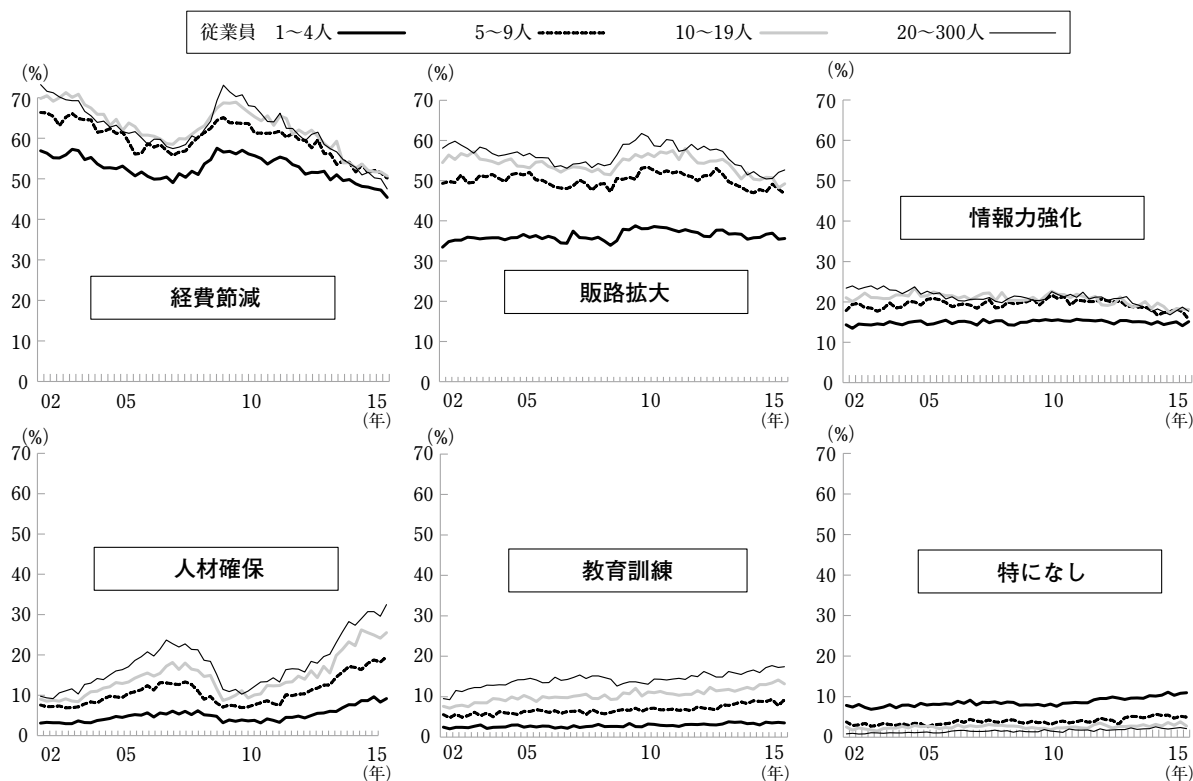
これら「当面の重点経営施策」を従業員規模別にみると（図表5）、まず「経費節減」は、全体的に減少傾向にあるなかで、規模に

図表4 当面の重点経営施策（2001年10-12月期～2015年7-9月期）



（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5 従業員規模別の当面の重点経営施策（2001年10-12月期～2015年7-9月期）



（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

かかわらずどの事業者においても最も取り組む経営施策となっている。

次に「販路拡大」は、特に従業員数1～4人の事業者で取組み割合が低く、小規模事業者にとって重要な経営施策としての認識は相対的に弱いようである。

そのほか、「人材確保」と「教育訓練」は、全体的に増加傾向にあるなかで、従業員規模が小さいほど回答割合が低く、特に小規模事業者にとっては重要な経営施策とはなっていない。

一方、「当面の重点経営施策は特になし」の回答割合は、従業員規模が小さいほど高く、特に従業員数1～4人の事業者は突出して割合が高い特徴がみられる。

以上を総括すると、小規模事業者は、「経費節減」以外で今後の打開策を見出せていないといえよう。

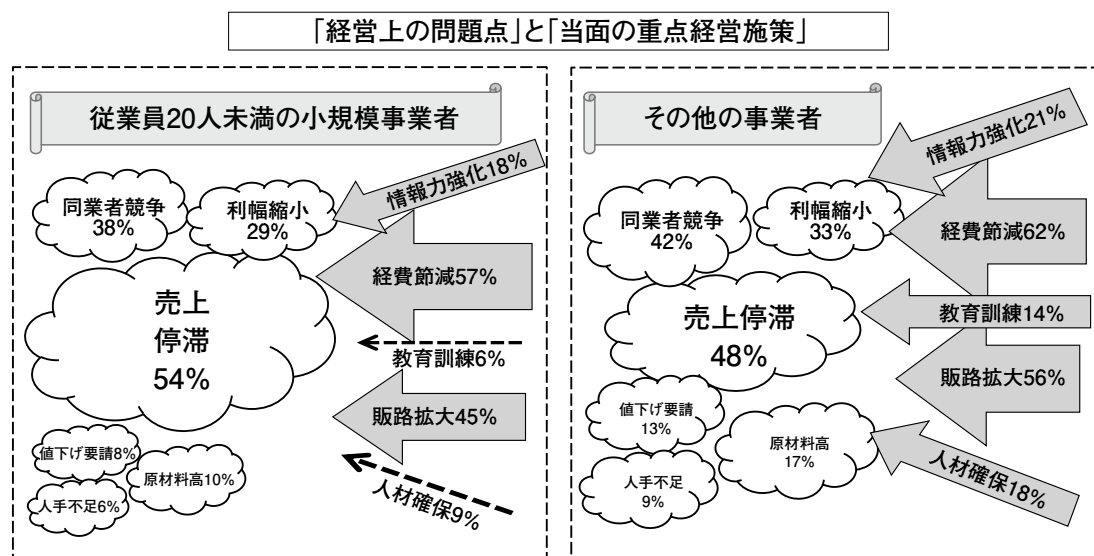
(3)「経営上の問題点」と「当面の重点経営施策」から見る小規模事業者の特徴とは

2001年10～12月期から2015年7～9月期までのおよそ15年間にわたる景況調査の結果を踏まえ、調査対象企業が「経営上の問題点」および「当面の重点経営施策」として挙げた割合の平均値を図示化した(図表6)。

従業員数20人未満の小規模事業者は、相対的に「売上停滞」への問題意識が高いが、それに対する具体的な経営施策に取り組んでいる割合は低い。なかでも「販路拡大」や「人材確保」あるいは「教育訓練」についての取組みは相対的に消極的である。

こうした状況が、小規模事業者の業況回復が遅れている原因の一つと考えられるが、こうしたなかでも有効な経営施策を実行し業況堅調な小規模事業者の事例を、次章で紹介する。

図表6 従業員規模別の経営上の問題点と当面の重点経営施策の平均値 (2001年10-12月期～2015年7-9月期)



(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

2. 業況堅調な小規模事業者の経営事例

以下では、第2弾に引き続き、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する。

(1) 株式会社^{かみさだ}神定工務店（東京都目黒区）

イ. 会社概要

当社は、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を主業としている「型枠工」集団である（図表7）。

当社が「型枠工」として携わるコンクリート建築は、多数の工程を繰り返しながら作られるが、なかでもベニヤなどで壁や柱、階段などの形を作る「型枠工」の出来、不出来が建築物全体の価値を左右するといわれている。

「精密で正確な手仕事と経験の積み重ねによるカンが要求される型枠工という仕事は、一度引き込まれると、男の一生を賭けても奥義を極めたいという思いにさせる魅力に溢れている」との伊大知^{いおち}直哉社長（53）（以下「伊大知社長」という。）の言葉どおり、当社を中心として型枠工の奥深さに魅せられた「熱血野郎」達による“プロフェッショナル”集団が形成されている。

ロ. 当社の歴史

①創業～三代目就任

当社は戦前の江戸川区小松川にて初代・神定清一氏（故人）が大工職人を始めたことがその前身である。終戦後、コンクリート建築の普及を見据えて、型枠工事業を手掛けるようになり、1966年には法人成りし、型枠工

事業者として事業を本格化していった。

1999年に二代目社長（創業者の義弟・現社長の父）の死去に伴い、現・伊大知社長が三代目に就任して現在に至っている。伊大知社長は大学を卒業後、約1年間の大手建材メーカー勤務を経て1986年に当社に入社した。入社2年目からは昼間に当社で働き、夜間は学校で建築について学ぶ生活を2年半ほど続けて専門的な技術や知識を身に付けていった。

図表7 株式会社神定工務店の概要



当社の概要

社名	株式会社神定工務店
代表	伊大知 直哉
所在地	東京都目黒区碑文谷
設立	1966年
従業員数	7名
年商	約17億円
業種	型枠工事業

(注) 写真（上）は社長の伊大知直哉氏
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

②事業承継時の改革

かねてより伊大知社長は、「事業承継は創業と同じ心構えが必要」と考えていた。その言葉のとおり、先代の経営地盤を大切にしながら、様々な変革に挑戦した。とりわけ、事業承継後、「販路開拓による取引先の再構築」と「人材の確保・育成」に尽力した。

販路開拓について、バブル崩壊後の苦い経験から、それまでの3、4社の特定ゼネコン依存を改め、事業リスク分散の観点から、取引先の多様化を進めた。その結果、取引先は中堅ディベロッパーを中心とする約20社へ拡大し、景気変動や時流の変化などに左右されない収益構造を構築できた。

一方、人材の確保・育成については、当社社員数そのものは7名であるものの、今までの外注先（型枠職人約150名）をあらためて組織化して仕事のレベルを標準化し、安定した関係を築くことで多くの仕事をこなせる体制を構築している。この組織化した「神友会」では、2か月に1回の現場情報交換のための会議実施や、マニュアルの共有などを行ってきた。また、職人のうち約30名を“職長”に任命し、職長同士がそれぞれのチームを見学し合うことで相互に学び合う場を創るなど、会社全体のレベルアップを図った。職人の確保についても求人用のパンフレットを新たに作成し、仕事内容や心構えを分かりやすく説明している。その表紙には「求む!!熱血野郎」、「やっぱ、男は『就・社』より『就・職』でしょ!!」と熱いコピーが踊っている一方で、裏面にはこれまで当社が手がけてきた

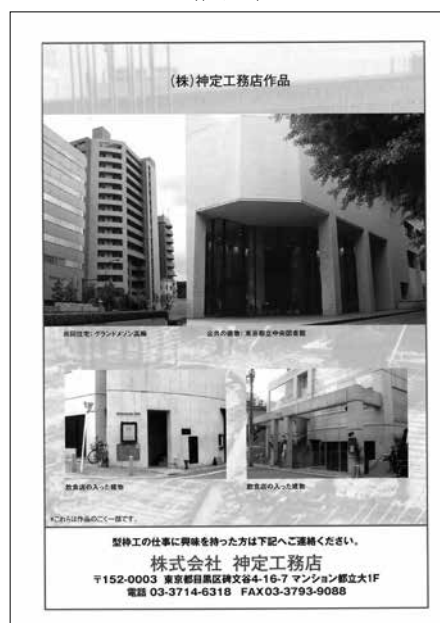
建築物を『作品』として紹介するなど、当社の企業風土を感じられるものとなっている（図表8、9）。

図表8 (株)神定工務店の求人用パンフレット
(表紙)



(備考) 神定工務店提供

図表9 (株)神定工務店の求人用パンフレット
(裏面)



(備考) 神定工務店提供

③リーマンショックからアベノミクスへ

2000年代半ばごろには年商が過去最高の10億円を超える水準まで順調に業績を伸ばしたが、その直後にリーマンショックが当社を直撃し仕事量が急減した。その時に社長を支えたものは「気力」だったと社長自身は振り返る。ここで諦めても借金が残るだけで、現場で一緒に働いてきた職人たちを裏切ることにもなる。仕事も賃金も減っていくなかで、「気力で耐えていくしかない」と腹をくくった。

リーマンショックをきっかけに、仕事の請け負い方が変わった。従前は相見積もりありきで工事単価の下落に悩まされたが、リーマンショック後は主要な取引先との信頼関係が“担保”となり請け負う仕事が増えてきた。こうした流れを受け、適正な価格で相見積もりをする先に取引先を絞るなど取引先の選別に努め、これが今日の堅実経営につながった要因の一つとなっている。

最近の資材価格や人件費の高騰あるいは職人不足のなかで、伊大知社長は、資材や人材が東京オリンピック向けに優先されることを懸念している。すなわち、「東京オリンピックより東北の復興を優先するべきだが、東北は街づくりの計画策定そのものが進んでおらず、建設（型枠工事）が始まるころには東京オリンピックの準備とタイミングが重なるだろう。こうしたなかで、人材の確保・育成は中長期的にも極めて重要な経営課題となるだろう。」と考えている。

ハ. これからの展開

これから10年の経営計画としては、主に以下のようなものがある。

- (a) 売上減少局面でも自社の決算書の良さを維持する。
- (b) 当社のカラー（特性）を創っていく。現在でもミスが無く安定した品質を提供する会社としてのカラー（特性）が元請会社に浸透してきているが、それをさらに濃いものとしていく。
- (c) 当社と関わるすべての人々の幸福を追求する。当社社員と現場で働く職人、元請、施主等は全て平等であり、誰が偉いということでは無い。関わる人が共に働いて良かったという会社を目指していく。
- (d) 今でも現場では職長以外にも積極的に声をかけるなど、当社が手掛ける現場の風通しは良いが、今後もさらに良くしていく。昔の職人的な考え方は時代に合ったものに変えていく。外国人の活用も含め人材の確保と育成をこれからの重点課題のひとつとしていく。

当社は、創業から約70年が経過するが、代々引き継いで明文化された社是のようなものがあるわけではない。とはいえ、伊大知社長には確たる信念のようなものがある。すなわち「次世代の会社及び人間は、旧来のやり方にこだわる必要はなく、自分の退任後には、またその時代にあった姿形に変わっていくことが必要だ。しかし、社員とお客様の幸福を第一に考えることだけは不変であるべきだ」と考え、それを実践してきた自負があ

る。業況堅調の真髓を考えるうえで大いに示唆に富むものといえよう。

(2) 有限会社江淵鏡台店 (徳島県徳島市)

イ. 会社概要

当社は、かつての木工業者の集積地である徳島県徳島市で、匠の技を発揮しながら家具調仏壇の製作を手がけている業況堅調な小規模事業者である(図表10)。1937年の創業当初は鏡台用の木地(塗料を塗る前の白木のままの木材等)専門店だったが、鏡台全体の製造まで手がけた時代を経て、現在は家具調の仏壇製造が売上の95%以上を占めている。また、400年以上の歴史を持つ徳島の伝統的な木工技術や文化の伝道者の側面もある。

ちなみに、徳島の木工の歴史は戦国時代末期の阿波藩蜂須賀家の時代から始まったとされている。現在の徳島市にあたる場所には、水軍役所^(注1)があり多くの船大工が住んでいた。しかし、船大工は収入が少なかったため、廃材の木片を貰い、ちりとり等の家具製品を作る内職が盛んに行なわれていた。これが鏡台や仏壇に代表される現在の徳島県の木工製品の始まりである。

徳島の鏡台製作は1900年頃から本格化した。当初は大阪の間屋の下請けで木地だけを作っていたが、1910年頃からは鏡台として生産が盛んになっていった。さらに1920年頃になると塗装技術の向上に伴って「阿波鏡台」としてブランドが確立されるまでになっていった。

1920年代半ば頃からは機械化が進み、鏡台

(注)1. 河川行政、水上兵力等を管轄としている役所。

図表10 有限会社江淵鏡台店の概要



当社の概要

社名	有限会社江淵鏡台店
代表	江淵 達人
所在地	徳島県徳島市
設立	1972年
従業員数	17名
年商	約1億4,000万円
業種	木工業

(注)写真(上)は現社長(二代目)の江淵達人氏と次期社長(三代目)の江淵政男氏、(左下)は製造現場、(右下)は1953年当時の鏡台のレプリカ
(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

製作は質・量ともに大きく進歩し、徳島は静岡と並んで鏡台の二大産地となっていった。

ロ. 当社の歴史

①創業～二代目就任

この頃、当社の前身である「江淵木工所」が江淵栄氏(現社長の父、故人)によって創業された。徳島の鏡台製作は分業体制が確立

されており、創業当時の当社も鏡台用の木地専門店であった。当時すでに「阿波鏡台」の品質の良さには定評があったが、特に当社の技術力は非常に高く、1953年には昭和天皇皇后両陛下が当社の手がけた「阿波鏡台」をお買い上げになったほどである。

現社長である江淵達人氏（67）（以下、「江淵社長」という。）は、1966年の高校卒業後から家業に加わり、1972年に二代目社長となった時に、自分が理想とする鏡台を作るといふ夢を実現するため、自社で一貫して製作する方式に変更し、「江淵木工所」を「(有)江淵鏡台店」と改め、自前の鏡台製作を本格化し始めた。同時に鏡台製作のノウハウを活かした別注家具（オーダーメイド）の製作を手がけるなど、自社の技術力を強みとできる分野に積極的に進出していった。

②主力製品を鏡台から仏壇へと転換

ところが、鏡台の市場は生活様式の変化などから1988年の生産数年間約25万本をピークに減少基調に転じ、90年代に入り急速にかげりが見え始めていた。こうしたなか、90年代半ば、ある業者から「家具調の仏壇のサンプルを造って欲しい」との依頼を受けた。当時はまだ家具調の仏壇はほとんどなかったことが江淵社長の興味を惹いた。家具調仏壇の内装はシンプルで構造も鏡台に似ているため、自社のノウハウを活かせるとの自信があった。各部分の寸法など仏壇ならではのことは、大手販売店から教えてもらう等新たなノウハウを蓄えていった。友人のデザイ

ナーと相談することで鏡台店ならではの斬新なデザインを提案し、すばらしい仕上がりをみた大手仏壇業者から本格的な依頼を受け、90年代半ばごろから家具調仏壇の生産を手がけるようになった。

1996年に、当社の仏壇が展示会に出展され、まとまった数の受注を得られたことがあった。製作は多忙を極めたが2～3年かけて製品の寸法を統一していくことで生産現場は落ち着いた。生活様式の変化と景気低迷により鏡台の市場が一段と縮小したことを受け、このころより当社も製造の軸足を鏡台から仏壇に大きく移していく決断をした。このことが今日の当社の新たな事業基盤づくりへつながっていることはいままでもない。

③徳島の伝統文化「遊山箱^{ゆきんばこ}」の復興

2006年には、武庫川女子大学（兵庫県西宮市）の三宅正弘准教授らに持ちかけられ、「遊山箱^(注2)」の復興事業を立ち上げた。江淵社長にとって遊山箱を作るのは初めてだったが「ものづくりが好きな人間ばかりで何でも

図表11 遊山箱



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)2. 徳島独自の文化で主に節句時等に使用する子供用の弁当箱。

頼まれると挑戦したくなる」と製作に挑戦した。遊山箱の復興事業は2007年に徳島で開催された「国民文化祭」で伝統文化として脚光を浴びるなど、当社の挑戦は伝統文化の伝承として実を結びつつ現在に至っている。最近では、近隣の小学校を対象に遊山箱絵付け教室も定期的に行なうなど徳島の伝統文化の継承に貴重な役割を果たしている。

④家具の再生事業「RE KAGU」

2008年には、大切な家具の修理を頼む依頼主の増加に対応し、明治から昭和初期の木製家具の再生事業「RE KAGU」を立ち上げた。職人技によって見違えるほどに再生される家具は、依頼主から非常に感謝されるうえに環境にも優しい。また何より熟練された木工職人の匠の技で傷んだ家具を再生する仕事には“ロマン”がある。

⑤木工の歴史と技術を伝える「阿波鏡台歴史館」

2015年現在、鏡台の市場は1988年のピーク時に比べ大幅に縮小している。ピーク時200～300社程度あった徳島市内の鏡台生産業者は、現在は当社を含めてわずか3社程度に過ぎず、それぞれ従業員も1～2名しかいないことなどから存続の危機に晒されている。万が一、廃業ともなれば伝承がなくなり、徳島の木工の歴史そのものも消えてしまう。そんな懸念の中、江淵社長は地元の大学教授に徳島の木工についての講演依頼を受けたことをきっかけに、文献や資料を集め始め、本格的に徳島の木工について調べていった。そうしていくうちに「阿波鏡台の伝統をだれかが形として残すべき」との思いが強く

なり、2015年9月に阿波鏡台の歴史や伝統技術を紹介する「阿波鏡台歴史館」（図表12）を自社のスペースの一画に開館した。昔の資料の収集に苦労し、ある意味で“見切り発車”の部分もあったとのことだが、徳島市立木工会館等の協力もあり、資料は着実に集まっているとのことである。

歴史館では明治～平成の各時代の鏡台も展示している。特に、阿波鏡台としての初期の技術を確立した1920年頃の鏡台や1953年に昭和天皇がお買い上げになった江淵鏡台店の鏡台のレプリカ（図表10下右）は見応えがある。館内の壁面には阿波鏡台の歴史をパネルでも紹介しており、時代の流れとともに鏡台のデザインの変化や徳島木工技術の進化を学ぶことができる。なかでも、鏡台生産量や鏡台生産業者数の推移の展示は、「鏡台の文化と伝統がこのままではなくなってしまう、誰かが形にして残さないといけない」という社長の危機感が端的に示されている。歴史館や江淵鏡台店の製作現場は、周辺の小学生等が見学に訪れて徳島の木工の仕事や歴史を学

図表12 阿波鏡台歴史館で説明をする江淵社長



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ぶ貴重な場となっている。

ハ. 今後の展開

今後の重要な取組みとして、「人材確保・育成」と「多品種小ロット生産による競争力強化」が挙げられる。

人材確保・育成については、バイト・見習いを含めて総勢17人のうち、高齢の職人が今も生産現場を支えているのが実情となっている。今後を見据え、業況のよい今のうちに次代を担う若い職人を育てたいと考えている。徳島の木工技術を絶やさないためにも、自分で考えて仕事ができるようになると楽しくなってくることを丁寧に伝えるなどで、特に若い人に伝統技術を受け継いで貰いたいと考えている。

また、新規採用では、地元中学生のインターンシップ受入れや、テクノスクール（県立の職人育成のための専門学校）への当社職人の講師派遣に取り組み、テクノスクールから20代、30代の貴重な若手人材を採用できた実績がある。

一方、多品種少ロット生産による競争力強化については、現状でも「一つ一つお客様と共に創る」をモットーに、匠の技の手作業も交え細かい部分まで話し合いながら製品を作ってきているが、今後も海外生産に勝ち続けるためには、小さな工房ならではの小回りの効く営業と多品種小ロット（2～3本）生産に対応

できることも重要であると考えている。コストをかけすぎないことを前提に、まとまったロットの生産も並行して請け負いつつ、柔軟な生産体制づくりに注力していく意向である。

なお、現在、鏡台の製造をほとんど行っていないため、江淵社長は「鏡台店」の名称を変えたほうがよいのではと考えた時期もあった。しかし、後継者（次男）である専務取締役の江淵政男氏（38）の強い思いがあって「鏡台店」という名称はそのまま存続させている。鏡台の歴史の伝道者としての役割も担っている現状を考えると、その判断は正しかったと江淵社長は振り返る。後継者不足に悩まされる小規模事業者が多い中で、しっかりした後継者（三代目）が控えていることも江淵鏡台店の大きな強みといえよう。

(3) 信用金庫が管理運営するインキュベーション施設から誕生した小規模事業者の事例

以下では、広島信用金庫（本店：広島県広島市）が管理・運営しているインキュベーション施設^(注3)である「ひろしん創業支援センター『B-スクエア』」（図表13）から誕生した、業況堅調な小規模事業者の経営事例2件を紹介する。いずれの事例も起業・創業からまだ間もない状況ではあるが、持ち前の“起業家精神”で業況堅調を持続している小規模事業者であり、その経営の在り方などは、多くの小規模事業者にとって参考となる。

(注)3. 起業や創業するために活動する入居者を支援する施設。インキュベーションとは、保育器（インキュベーター）から派生した言葉とされている。割安な賃料などと一体的にインキュベーションマネージャーによる各種の支援施策を用意していることが多い。そのため、入居するにあたっては、運営管理者（自治体や公的機関、信用金庫など）による一定の審査を必要とすることが一般的である。

図表13 ひろしん創業支援センター「B-スクエア」概要

施設所在地	〒730-0847 広島市中区舟入南6丁目1-6 広島信用金庫江波支店ビル3F4F
施設用途	レンタルオフィス 10室 (Aタイプ25㎡×8部屋 Bタイプ22㎡×2部屋) 受付兼応接スペース ミーティングルーム (①タイプ28㎡②タイプ32㎡) セミナールーム (147㎡)
利用料	Aタイプ 32,400円/月(消費税込) 別途共益費2,000円 Bタイプ 30,240円/月(消費税込) 別途共益費2,000円
施設サービス	・総合受付サービス (受付・接客対応) ・24時間セキュリティシステム完備 ・全室1台駐車場完備 ・完全冷暖房完備 ・応接室、セミナールーム、ミーティングルームの共同利用 ・宅配・郵便物の受発送 ・コピーの利用 (有料) ・FAXの利用 (無料)
事業運営サポート	・事業計画、資金計画の策定支援 ・資金繰り相談 ・資金調達、PR支援 ・創業支援機関 (中小企業支援機関、創業アドバイザー) による事業サポート ・セミナー、勉強会、交流会の開催 ・その他各種相談

(備考) 広島信用金庫 ホームページより引用

(3-1) 株式会社ピーアンドエス (広島県広島市西区)

イ. 会社概要

当社は、工作機械及び関連装置の卸売りを主な業務としている (図表14、15)。当社のサービスの特徴としては、①小規模ながら技術的に優秀なメーカーの商品を紹介する、②既成概念を打破するメーカーを発掘してその商品を紹介する、③海外 (中国、台湾) に販売ルートを持っている、などが挙げられる。

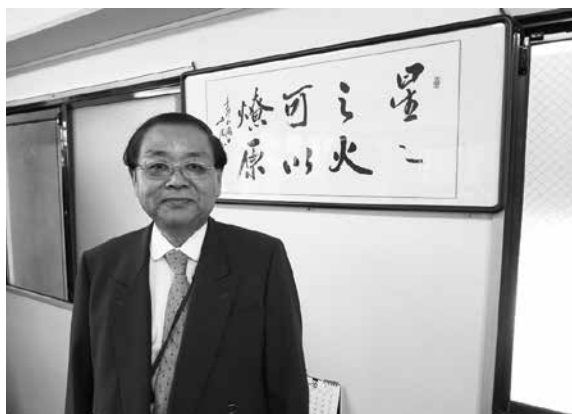
社名のピーアンドエスとはProfessional (専門家) とSolution (問題解決) の頭文字であり、専門知識をもって、様々な問題を解決す

ることを表している。また、当社ホームページの光り輝くロゴは、年齢に関係なくいつまでも輝き続けることを表現している。

当社の経営理念は『社員の年齢や事業規模に関係なく顧客、仕入先 (製造元、商社) に信頼される会社を目指す。何事にも一歩踏み出し行動できる会社』である。

創業者の合原壽之社長 (72) (以下、「合原社長」という。) は、人間の年齢は3種類あると認識している。戸籍年齢、精神年齢、健康年齢である。そのうちの精神年齢と健康

図表14 (株)ピーアンドエスの概要



広島から機械情報を発信します

貴社の「困った…」に全力で対応
ご相談ください。

株式会社ピーアンドエス

TEL:082-961-5657

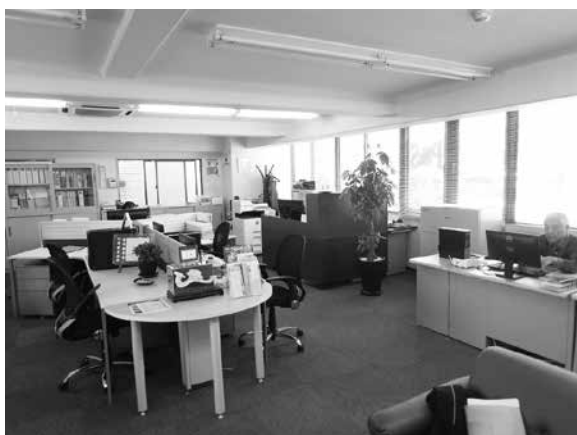
FAX: 082-961-5658
Email: info@ps-online.jp

当社の概要

社名	株式会社ピーアンドエス
代表	合原 壽之
所在地	広島県広島市西区
設立	2011年
従業員数	8名
年商	約3億5,000万円 (直販)
業種	工作機械国内販売及中国輸出入

(注) 写真 (上) は社長の合原壽之氏、画像 (下) は株式会社ピーアンドエスのホームページより引用
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表15 (株)ピーアンドエスの社内風景



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

年齢は、本人次第で変わっていく。戸籍年齢に関係なく、精神年齢や健康年齢が仕事へのモチベーションにつながると考え、合原社長自らそれを“実践”している。合原社長自身は若い頃から新しいことに取り組むことが好きで、今も昔も環境変化に対応して新しいことを始めることは当然であり、その際には顧客の話をよく聞いて学ぶことが最も重要だと考えている。

当社のサービスの真髄は、「優秀だが無名の中小メーカー」を発掘して、その商品を紹介することである。合原社長自身が展示会などに頻繁に赴き、工作機械販売45年の経験を活かして優れたメーカーを探し続けており、それを発掘することが仕事のやりがいにもなっている。

ロ. 当社の歴史

①起業の動機

合原社長は、起業以前は地元・広島市内に本社を置く中堅商社の副社長であった。退任

後も同社に留まるような誘いはあったが、自分が残ることで新陳代謝が遅れることを懸念し、その誘いを辞退した。

前職の退任が間近に迫るにつれ、「自分の知識や経験を継続することは出来ないか」と感じ、「シルバー人材の能力を発揮できるような場を創ってみたい」との想いもあり、退任を機に自ら起業することを決断した。

②「B-スクエア」での起業

起業にあたって、事業所の場所を決めかねていたなか、地元・広島信用金庫による創業支援センター「B-スクエア」の存在を同施設の一期生から紹介された。開業時の当社にとって「B-スクエア」は安価なオフィスに広い駐車場があることのほかに、異業種の経営者と交流もできるところに大きなメリットがあると考え、入居審査へチャレンジ、無事にこれをクリアすることで「B-スクエア」で起業するに至った。入居後は事務室のドアを常に開放して積極的な交流を試みるなど、「B-スクエア」利用者の中でもとりわけ広い関係を築いた。さらに大きな利点としては、「信用金庫の信用を受けている（入居審査をパスしている）」という形が明確になることで、取引先からの信用獲得にもつながった。」と合原社長は語っている。

③小規模事業者として身の丈にあった仕事を実践

設立間もない小規模な事業者であるため、前職のように大型の工作機械の販売を取り扱うには資金繰りの面で事業リスクが高いことから、身の丈にあった小型の工作機械を取り

扱うことにした。具体的には、搬送装置、試作品加工、ロボット洗浄装置、中古工作機械買い取り、販売、大型の工作機械に付属する比較的規模の小さい設備を取り扱っている。

このように取扱い商品を差別化しているため、前職であり“同業者”でもある前職の勤務先とは起業後も協調関係を築いている。この点について合原社長は前会社社長に大変感謝しているとのことである。

④前職からの経験、人脈も活用

合原社長は前職で約15年間、中国とのビジネスを経験しており、その経験を活かすべく当社も中国に情報収集拠点を有し、そこでは大手自動車メーカーの現地生産拠点の情報を収集、その他機械情報入手営業を行なっている。メンテナンスや機材補充などの需要にも対応している。直近では6軸のロボット洗浄装置（1台当たり3～4千万円）を大手商社経由で複数台を納品する大きなビジネスにもつながっている。

⑤新事業への取組み

工作機械販売は、景気変動の影響を受けやすい。重厚長大産業の景気が悪くなると工作機械の需要が減少していく。実際に社長は、近年の中国経済減速の影響を周囲よりも早くから感じていたという。当社では、そのような景気変動リスクを軽減するために、主に中小規模を対象とした小型ソーラーパネル販売など工作機械とは全く別の事業にも取組み始めている。メガソーラーの需要はやや一巡感

も出ているが、小型ソーラーパネルであれば戸建住宅建て替え、新築、遊休場所利用等は提供コストメリットを提示できれば需要は十二分にあると考えられる。今年に入り元メガソーラーの営業マン1人を採用して、すでに3～4件の契約を取るなど、着実に成果をあげつつある。

また、社長は前職でソーラーパネルを扱っていた時の人脈で、商品の安定した仕入れルートを確保しており、今後も当社の事業の柱の一つに成長していくことが期待される。

ハ. 今後の展開

当面の目標として、5年後の年商で8～10億円、利益率8～10%を目指し、各部門でこれらの目標を共有していく。そのために営業社員を順次採用し、各部門に複数のメンバーを配置していくことを念頭に置いている。もともとのシルバー人材に加え、今後は次代を担えるような若手の採用も計画しており、経験のある35～40歳で行動力のある人材を求めている。将来的な事業承継も念頭に置けば、継続的な人材の確保・育成の重要性は今後ますます高まっていくと考えている。

最後に社長の座右の銘として社内に飾ってある言葉を教えていただいた。1930年に毛沢東^(注4)が林彪^(注5)宛に送った手紙に『星星之火，可以燎原』とある。小さな火花も広野を焼き尽くすことができる。最初は極めて小さな勢力であっても、諦めなければやがては

(注)4. 中国共産党の創立党員の1人で、長征、日中戦争を経て党内の指導権を獲得し、1945年より中国共産党中央委員会主席と中央軍事委員会主席を務めた。

5. 中華人民共和国の軍人。1927年の南昌蜂起に参加し、井崗山で毛沢東に合流し、長征にも参加した。

強大な勢力に発展する無限の可能性をもっているという意味である。小規模事業者であっても大きな視野をもってビジネスへ挑む当社のチャレンジ精神を象徴しているといえよう。

(3-2) 株式会社フィールドフロンティア (広島県広島市中区)

イ. 会社概要

当社は、テレビ会議システムの販売およびサービス提供を幅広く行なう専門企業である。具体的には、①テレビ会議システムの企画・設計・販売・保守業務、②貸しテレビ会議室（レンタルテレビ会議室）の運営、③大学講義室・企業会議室の映像音響システムの企画・設計等である（図表16）。

当社は海外22か国のパートナー会社（同業者）との連携によるグローバルなサービスが強みであり、特に通信環境の脆弱な東南アジア等でも安定したサービスを提供できるところに優位性がある。

売上は、6割が大学関係向けであり、そのうち4割が地元の広島大学である。また、筑波大学等の海外に展開している大学向けでは当社の強みが存分に発揮されている。販売ルートは、直販（60%）・再販（40%）で、自動車業界や医療分野では、海外進出支援に熱心な国際監査法人等と一緒に提案していく例も多い。

ロ. 当社の歴史

①開業までの社長の経歴

社長の森原弘昌氏（48）（以下、「森原社

図表16 株式会社フィールドフロンティアの概要



当社の概要

社名	株式会社フィールドフロンティア
代表	森原 弘昌
所在地	広島県広島市中区
設立	2005年
従業員数	5名
年商	約1億3,000万円
業種	テレビ会議の企画・設計・販売・保守

(注) 写真(上)は社長の森原弘昌氏
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

長」という。)は、1986年に自動車部品の設計・製造会社に就職し、さまざまな業務を経験するなかで「人との接触が自分の成長につながる」ことを学んだ。90年代半ばにはアメリカで開催されたテレビ会議システムの展示会ツアーへ参加する機会を得て、映像通信とエンタテインメントの世界を体感し、以後、本格的にネットワークの設計、構築、広告媒体への利用等を学んだ。こうしたなか、

2000年代半ばには、その後転職した映像機器販売会社の経営危機に直面、経営の継続が困難となるなかで、それまで手がけていたテレビ会議システム事業の継続こそが自らの使命と確信するなかで起業を決断、前職での事業基盤を引き継ぐような形で当社を設立するに至った。

社名のフィールドフロンティアの由来は、森原の『原』＝『フィールド』と、机上の空論を展開するのではなく現場にすぐに駆けつけ『開拓者』＝『フロンティア』になるという想いが込められている。

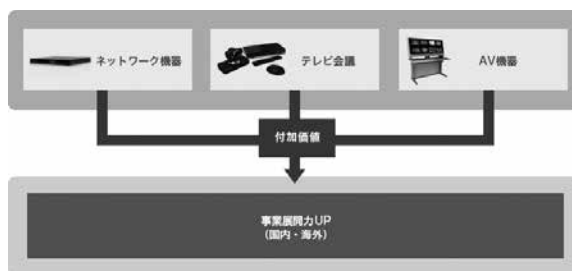
②開業後の変化

開業から約5年間は、広島信用金庫取引先の紹介により、同信金のインキュベーション施設「B-スクエア」を拠点とすることができた。そこでは普段知りえない人たちと一緒に空間に身を置くことができ、貴重な交流の機会が得られたと感じている。

開業からすでに10年近くが経過するなかで、テレビ会議そのものが広く知れ渡ったものになった。市場規模は10年で2倍になり、この先の10年でさらに2倍になるともいわれている。当然ながら競争相手も増えており、テレビ会議のマーケット（ビデオコミュニケーション市場）拡大に拍車をかけている。

当初は森原社長1人での起業であったが、現在は営業職3人（社長含む）、営業サポート1人、経理1人の計5人となるまで成長した。直近の年商は1億3,000万円程度であるが、3年以内の年商2億円も視野に入れながら躍進中である（図表17）。

図表17 各種の通信機器を活用した事業展開



(備考) 株式会社フィールドフロンティアのホームページより引用

ハ. 今後の展開

今後の課題は、「販路開拓（顧客及び協力者の確保・新用途開発）」と「社内の組織体制の整備」である。

販路開拓（顧客及び協力者の確保・新用途開発）については、音声会議も含めたテレビ会議システムの潜在需要がまだまだ大きいと考えられる一方、ニーズの多様化などで顧客へのアプローチが自社単独では難しいケースも増えている。このため、今後は協力者をさらに増やして顧客ニーズにしっかり応えていくことに注力したいと考えている。

一方、テレビ会議システムのまったく新しい分野での活用（用途拡大）も見据えている。テレビ会議は、会議に使えば「テレビ会議」だが、違う用途に使えば全く異なるものとして販売できる。例えば、外食産業において、海外のターゲット層にカメラの前で試食してもらえば「マーケティング支援システム」にもなり、教育現場で使えば「教育支援システム」にもなり得る。製造業同士の取引や打ち合わせでも視覚に訴えるテレビを使った方が効率的になるケースも少なくないと思われる。今後は、超アナログな業界でもテス

ト的に使ってもらなどで、さらなる用途開発を試みたいと考えている。

社内の組織体制の整備については、森原社長のトップセールスばかりに依存せず、受注までのノウハウ、システム、教育方法などの組織作りも今後は重点的に取り組んでいく。

創業10年のなかで失敗も挫折もあった。しかし、何事も諦めずにやり続けることが、次につながる唯一の手段だと考えている。

おわりに 一業況堅調な小規模事業者の事例が示唆するものは一

1章では、多くの小規模事業者が、「売上停滞」を大きな経営問題と捉えながらも、その打開策を見い出せていない現状を概観した。

こうした現状のなか、2章で紹介した小規模事業者は、販路拡大や人材育成（人材確保・教育訓練）において試行錯誤を重ねながら、さらによりよい具体策を模索し続けている（図表18）。こうした“経営革新”ともいえ

る挑戦を続ける原動力は、(株)神定工務店の伊大知社長のいう「気力」であり、「旧来のやり方にこだわらない」という信念だろう。あるいは、(有)江淵鏡台店の江淵社長のようにタイミングを逃さない時代を先取りするチャレンジ精神（家具調の仏壇への挑戦）であり、(株)ピーアンドエスの合原社長のように常に新しいことに取り組む前向きな姿勢だろう。また、(株)フィールドフロンティアのように森原社長のトップセールス依存からの脱却を目指し、組織作りを進める取組みも、ひとつの挑戦といえよう。

紹介した事例の小規模事業者すべてが取り組む「販路拡大」では、販路拡大に向けて「営業能力の高い人材の新規採用」や「現在の社員の営業能力の向上」に取り組む小規模事業者ほど、特に取組みをしない小規模事業者に比べて相対的に業績が横ばい以上で維持している（図表19）。小規模事業者の業況を支えるため、信用金庫には、こうした小規模事業

図表18 業況堅調な小規模事業者が直面した問題点と今後の取り組み等

社名	(過去の)問題点	施策	今までの取り組み	今後の取り組み
(株)神定工務店	・主要取引先倒産 ・価格競争	販路拡大	新規顧客を積極的に開拓して小口分散化	価格競争回避を念頭に取引先を選別
		人材確保 教育訓練	積極的な採用活動、外注先の組織化	社内外の満足度向上と固定観念からの脱却
(有)江淵鏡台店	・分業生産体制 ・鏡台市場の縮小	販路拡大	事業が堅調なうちに新たな製品分野（仏壇等）に進出	多品種小ロットを突き詰めて差別化
		人材確保 教育訓練	一貫生産体制を目的に技術力を蓄積	地域貢献活動の中で良質な人材を確保
(株)ピーアンドエス	・資金繰り ・人材活用	販路拡大	小規模事業者の身の丈にあった小規模取引に特化して起業	リスク分散のために新事業分野（ソーラー）へ進出
		人材確保 教育訓練	人脈や経験を持つシルバー人材の活用	今後の計画達成に向けて各部署の人員増員
(株)フィールドフロンティア	・総合的な営業力不足	販路拡大	市場が未開拓な新商品を取り扱う	取扱い商品の新分野での活用、新規用途開発
		人材確保 教育訓練	社長自身の能力向上、1人から起業し4人採用	営業力強化、組織作り

(備考) ヒアリングをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

者への「販路拡大」支援が求められ、小規模事業者の支援ニーズも高いのではなかろうか。

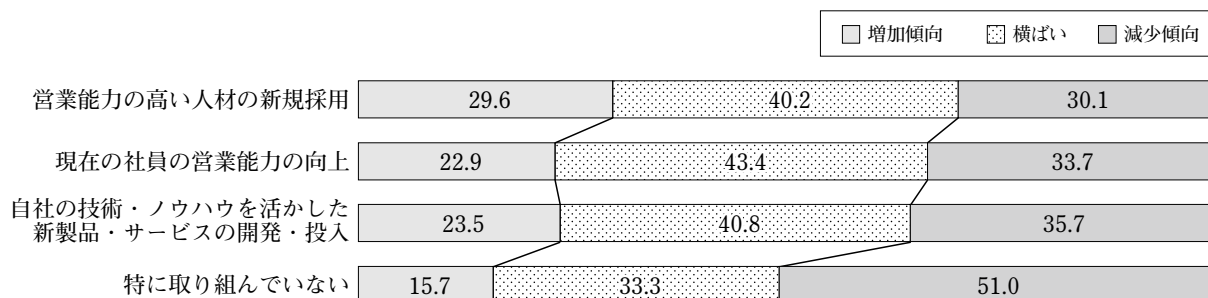
また一般に、小規模事業者は、経営資源は十分とはいえないため、外部ネットワークを構築してビジネスに活かすことが重要となる。(株)ピーアンドエスや(株)フィールドフロンティアは、広島信用金庫が管理運営するインキュベーション施設「B-スクエア」を活用し、初期費用の軽減を図りつつ、そこでの交流を通じて経営者同士が切磋琢磨している。こうした経営者（起業家）同士の交流は、それぞれの今後の事業展開に生きてくる。信用金庫には、小規模事業者の外部ネットワーク

づくりでの支援も有効だろう。

総括すると、多くの小規模事業者は、現在抱える経営課題に対して暗中模索しているといえる。こうしたなか、信用金庫には、小規模事業者の抱える経営課題を正しく理解し共有したうえで、共に考え歩みながら、小規模事業者の支援をしていくことが求められるのではないだろうか。

なお次号では、小規模事業者にかかる全4弾の締めくくりとして、小規模事業者の今後の在り方について、さらに踏み込んだ考察を進めていくことを予定している。

図表19 小規模事業者による販路拡大への取り組みと近年の売上傾向の関係



(備考) 中小企業庁『小規模企業白書』(2015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『小規模企業白書』(2015年度版)
- ・中小企業庁『中小企業白書』(各年度版)
- ・中小企業庁ホームページ
- ・徳島市立木工会館『徳島市立木工会館GUIDANCE』