

# SCB

SHINKIN  
CENTRAL  
BANK

産業企業情報

29-8

(2017. 8. 4)



信金中央金庫

SCB 地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7  
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048  
URL <http://www.scbri.jp>

## 「創業・第二創業」と信用金庫 —その支援のあり方は多種多様—

### 視 点

近年、「創業・第二創業」の支援に取り組む全国の信用金庫の動きは、着実な広がりをみせている一方で、その取組みは多種多様に及んでいる。本稿では、2016年9月に金融庁が打ち出した「金融仲介機能のベンチマークについて」のなかで「共通ベンチマーク」のひとつにも取り上げられている「創業・第二創業」について、全国各地の動きの中で、身近な存在である信用金庫がその支援等に主体的に関わっているケースも紹介しつつ、今後の方向性などについて展望してみた。

### 要 旨

- 近年、中小企業の業況が緩やかな改善傾向をみせている一方で、中小企業の数の長期的な減少には歯止めがかかっていない。
- 地域経済に根ざす全国の信用金庫においては、とりわけ2000年代半ば以降、「創業」や「第二創業」を支援する動きが広がっているが、近年では「地方創生」の多様性と連動するような形で独自の進化を遂げているケースも一部にみられるなど、著しい多様化が進展している。
- ひとことで中小企業といっても、その成長ステージごとに、あるいはその事業規模ごとに、多様な経営課題を抱えている実態があり、それが信用金庫による「創業・第二創業」支援の多様性につながっている面がある。
- 今後の中小企業数の減少に歯止めをかけるべく、「創業」を支援することの重要性が増していくばかりでなく、事業展開の方向性について「現状維持」と回答しているような中小企業に対して「第二創業」の道筋をつけていくことこそが、支援者サイドたる信用金庫に求められている重要なポイントのひとつと考えられる。
- そして、仮に「第二創業」の主要な担い手が「後継者」であるとすれば、「事業承継」の支援と合わせて一体的に取り組んでいくことも今後ますます重要になっていくとみられる。

キーワード： 中小企業 創業 第二創業 ベンチマーク 信用金庫 事業承継

目次

はじめに

1. 中小企業数の減少に歯止めをかける信用金庫の「創業・第二創業」の支援
  2. 全国の創業・第二創業を巡る動きとそれを支える信用金庫の事例
    - (1) 鮮魚店の飲食業参入を信用金庫の現場が主体となり支援  
(株)魚可津(東京都港区): さわやか信用金庫)
    - (2) 金型製造業者の「企業主導型保育園」展開を信用金庫も積極支援  
(有)横井モールド(岐阜県可児市): 東濃信用金庫)
    - (3) インキュベーション施設での創業を機に信用金庫がビジネス拡大を継続支援  
(株)E L N(岡山県倉敷市): 玉島信用金庫)
    - (4) 大手シンクタンク等と信用金庫が一体となって地域の人材を活性化(帯広信用金庫)
      - (イ) プログラム参加メンバーと共同でタイニーハウスのレンタル事業を立上げ(株)岡崎組: 北海道本別町)
      - (ロ) プログラム参加をきっかけに得た新分野チャレンジの機会へ果敢に対応(有)丸源保刈製麺: 北海道帯広市)
  3. 信用金庫の「創業・第二創業」の支援は今後も多様化・高度化が一段と進展へ
- おわりに

はじめに

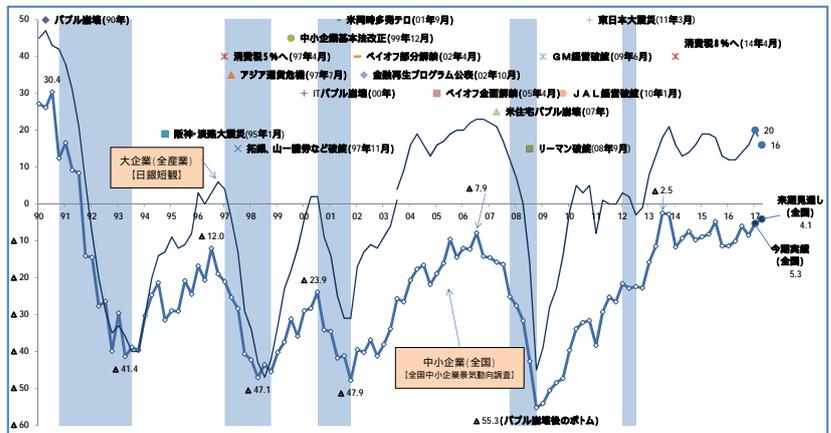
近年、中小企業の業況が緩やかな改善傾向をみせている一方で、中小企業の数の長期的な減少傾向には歯止めがかかっていない。こうした状況を受けて、「創業・第二創業」の支援に取り組む信用金庫の動きは、近年、着実な広がりを見せている一方で、その取り組みは多種多様に及んでいる。本稿では、全国各地の「創業・第二創業」を巡る動きの中で、身近な存在である信用金庫がその支援等に主体的に関わっているようなケースも紹介しつつ、今後の方向性などについて展望してみた。

1. 中小企業数の減少に歯止めをかける信用金庫の「創業・第二創業」の支援

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とりまとめている「全国中小企業景気動向調査」によると、最近の中小企業の景況感は、消費税率の引上げ(2014年4月、5%→8%)以降、おおむね横ばい圏内での動きとなっている(図表1)。

しかし、これをもう少し中長期的な視点で見ると、目下の業況判断D.I.は、1990年代初頭のバブル崩壊局面以降では最も良好な水準での推移となっている。リーマン・ショック(2008年9月)のころが“どん底”だったと考えれば、D.I.がゼロ近傍で推移している目下の状況は、緩やかな回復の局面にあると考え

(図表1) 業況判断D.I.の推移(1990年4-6月期~2017年4-6月期)



(備考) 日銀短観および信金中央金庫 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

てよいものと思われる。

しかしその一方で、2017年版の「中小企業白書」から企業数の推移をみると、小規模事業者の減少などで、企業数全体の長期的な減少傾向には歯止めがかかっていない（図表2）。これは、新規開業（創業）する企業の数よりも、長期にわたる極度の経営不振や、あるいは経営者の高齢化が進展するなかで世代交代が円滑に進まないなどのために、やむを得ず事業継続を断念する中小企業・小規模事業者の数の方が多いことが主因とみられる。企業数の減少は、雇用主体の減少にも直結するものであり、中長期的には地域経済に対しても深刻なダメージをもたらすことが懸念される。

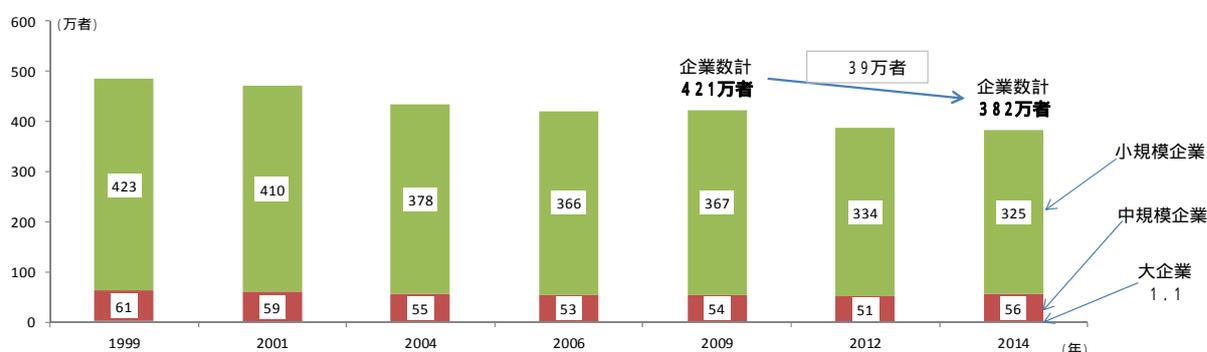
こうしたことを受け、近年の中小企業政策は、新規の創業・開業支援のみならず、既存の中小企業・小規模事業者の事業継続支援（販路拡大支援や事業承継支援など）にも重点が置かれつつ今日に至っている。

一方、地域経済に根ざす全国各地の信用金庫においても、とりわけ2000年代半ば以降は、企業数の増加（新規顧客の増加）をもたらす可能性を秘めた「創業」の支援や、既存の取引先企業の新たな事業展開等（事業継続）につながる「第二創業<sup>1</sup>」の支援などに注力する動きが一段と広がっている。2016年9月に金融庁が打ち出した「金融仲介機能のベンチマークについて」においても、「共通ベンチマーク」のひとつに「創業・第二創業」が掲げられるなど、その重要性に対する認識は定着しつつある。

なお、全国の信用金庫における「創業・第二創業」の支援に対する取組みは、そもそも信用金庫の原点に即したものである、という考え方がある一方で、近年では「地方創生」の多様性と連動するような形で独自の進化を遂げているケースも一部にみられるなど、著しい多様性が進展しており、一律に捉え難いものとなっているのも実態である。

こうした状況も踏まえ、以下では、最近の全国各地の「創業・第二創業」を巡る動きのなかで、地域金融機関として信用金庫も積極的に支援に関わっている4つのケースを紹介する。

（図表2）企業規模別企業数の推移（企業数＝会社数＋個人事業者数）



（備考）1. 中規模企業とは、中小企業基本法による中小企業のうち、同法上の小規模企業にはあてはまらないもの（巻末付表1を参照）  
 2. 中小企業庁「中小企業白書」（2017年版）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

<sup>1</sup> 金融庁資料によれば、第二創業とは①既に事業を営んでいる企業の後継者等が新規事業を開始すること、②既存の事業を譲渡（承継）した経営者等が新規事業を開始すること、③抜本的な事業再生によって企業が業種を変えて再建すること、とされている。ただ、その概念は幅広く、前述の①～③にとどまらないという考え方をとることもある。

## 2. 全国の創業・第二創業を巡る動きとそれを支える信用金庫の事例

### (1) 鮮魚店の飲食業参入を信用金庫の現場が主体となり支援

東京・港区の麻布十番で飲食業を営む**鰯魚可津**は、現・会長の酒巻勝行氏(73)の父親が戦後、当地で開業した鮮魚店がその前身である(図表3、図表4)。以後、地域に密着した商店街の鮮魚店として発展を遂げてきたが、バブル期の頃をひとつのピークとして、近隣住民の家族構成や購買行動の変化、競合スーパーの出現などで、90年代前半から半ばにかけては急速な売上減少に見舞われていた。

こうしたなかで、1996年ごろ、隣接する店舗が廃業するというタイミングがあり、麻布十番商店街を営業地盤としている**さわやか信用金庫**(本店:港区三田、本部:渋谷区広尾)の営業店の担当者からの強い勧めもあって、隣接の空き店舗の一画を借り受け、鮮魚店はそのまま残しながら「おいしい魚を食べさせる店」として飲食業参入への一步を踏み出した。当時、同社にとって飲食業は未知の世界ではあったものの、鮮魚店時代から培われてきた“目利き力”や、“魚のおいしい食べ方”については熟知していたこともあり、さわやか信用金庫の支援の下、これらを強みとして飲食業へ参入することを決断した。

その後、併設の鮮魚店自体が“呼び水”となって、飲食部門はそこそこ堅調に推移した。こうしたこともあり、同社では2年後の1998年に訪れた飲食スペース大幅拡張の機会を大きなチャンスと捉えてこれを実行した。この決断が奏功し、当社は「おいしい魚を食べさせる店」として麻布十番の街に定着していった。

一方で、鮮魚店(販売部門)の建直しは引き続き難航を極めていたが、先代より受け継いできた店を閉鎖してしまうには大きなためらいもあった。とはいえ、熟慮の結果、2007年末に「魚可津」という屋号をきちんと残すことと引き換えに鮮魚店の閉鎖を決断、鮮魚店だったスペースも飲食店として活用するため、さわやか信用金庫の継続的な支援も受けながら大幅な改装を実施、現在の70席体制が確立した。また、それと同時に社長を娘婿の正木秀逸氏へ継承、世代交代と業態転換がひとつの区切りを見せることとなった。

(図表3) 鰯魚可津の店舗外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表4) 鰯魚可津会長の酒巻勝行氏



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

現在の「魚可津」は、“魚屋さん出身の人気の飲食店”として定着しており、年商は約2億円、従業員はアルバイトも含めて25名という規模にある。2店舗目を出してはどうかという声も一部にあるが、目下のところは現在の店舗の経営に集中していくことが重要であると考えている。

## （２）金型製造業者の「企業主導型保育園」への展開を信用金庫も積極支援

岐阜県可児市に本社を置く(有)横井モールドは、プラスチック射出成形用金型の設計・製造から、プラスチック製品の成形、塗装、レーザー加工、組付けまでを、グループ企業群とともに一貫して手がけている、グループの中核企業である(図表5)。現・社長の横井三二氏(68)(図表6)が1979年に創業した当初は、当地の地場産業であるタイルの金型を手がける企業としてスタートしたが、1年後の1980年には現在の主力事業であるプラスチック成形用金型の設計・製造へ大きく舵を切り、以後、大手自動車メーカー関連の業務を中心に、グループ年商約40億円、従業員約120名にも及ぶ企業グループとして躍進を遂げながら現在に至っている。

さらに、事業意欲旺盛な横井社長は、「外国人技能実習制度」を活用してベトナム人の技能実習生を積極的に受け入れてきた経験を活かし、2008年にはベトナム・バクザン省に現地法人「YOKOI MOULD VIETNAM CO.,LTD.」を設立、日系の自動車部品関連企業のベトナム現地法人向けを中心に、国内と同様の事業を展開するなど、経営のグローバル化も加速している状況にある。

こうしたなかで同社では、子育て世代従業員(グループ従業員約120名のうちおよそ2割が子育て中の女性従業員)の福利厚生充実を念頭に、2016年度に政府が創設した「企業主導型保育園<sup>2</sup>」へ積極果敢に名乗りを上げ、保育士の資格と経験を持つ

(図表5) (有)横井モールドの製造現場



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表6) (有)横井モールド代表取締役の横井三二氏と  
同社子育て支援事業部の横井佐季氏



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

<sup>2</sup> 「企業主導型保育園」とは、①多様な就労形態に対応できる保育サービスの拡大を行い、②保育所待機児童の解消を図り仕事と子育てとの両立に役立てること、を主な目的として、2016年度に新設された政府の「仕事・子育て両立支援事業(企業主導型保育事業)」プログラムに基づいて、企業が開設する保育園の総称。

横井社長の子女・横井佐季氏が中心となって、本年7月、「にののこ保育園」（図表7）の開設を実現させた。なお、トータル約2億円にも及ぶ開設費用のうち、助成金等で賄えない部分については、同社のメインバンクである東濃信用金庫（本店：岐阜県多治見市）の支援も機動的に活用することで、開設に漕ぎ着けることができた。

ちなみに、同社が開設した「にののこ保育園」（定員30名）は、従業員等の利用枠に加えて地域枠（最大で定員の半分）も設けたり、建物内に「地域交流のへや」と呼ぶ広めのスペースも設置するなど、地域社会との共存も前面に打ち出している。同社の周辺に立地している企業は協力金を拠出することで従業員枠を利用しやすくなるような仕組みにあり、東濃信用金庫も協力金拠出企業の1社に名を連ね、利用者という立場からも同社の取組みを支援している状況にある。

わが国の経済社会で「働き方改革」が叫ばれるなか、同社では「にののこ保育園」の存在自体が、従業員の福利厚生充実のみならず、人手不足の状況の中での人材募集・獲得にも有効に機能していくことを期待している。

### （3）インキュベーション施設での創業を機に信用金庫がビジネス拡大を継続支援

岡山県倉敷市で通関・貿易実務にかかるコンサルタント業務などを手がける(株)ELNは、大手医療機器メーカーなどで海外営業に携わってきた経験を持つ木下寛子氏（40）（図表8）が、わが国有数の国際拠点港湾のひとつである水島港を有する倉敷市のインキュベーション施設で2008年に創業した企業である。社名のELNは、個人事業として創業した当時の社名であるエコ・ロジネットワーク（Eco Logistics Network）の頭文字からとったもので、「貿易を『学ぶ』『つなぐ』『支える』」をモットーに貿易現場で活躍する人材の輩出と日本のコンテンツを海外に発信したい」という思いが込められている。2014年の法人化を機に社名を現在の(株)ELNへ変更して現在に至っている。



（備考）同社提供

（図表8）(株)ELN代表取締役の木下寛子氏と  
同社国際事業部のルパック・ジョン氏



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

同社の従業員 12 名のうち半数が英語の堪能な外国人で、行政などを經由した通関・貿易コンサルタント関連業務の売上げが年商（約 3,000 万円）の約 8 割を占め主力事業となっている。各種セミナー講師や各種商談会における通関・貿易実務の支援（商談書類作成ほか）等、活動の領域は極めて幅広い。また、同社自身も各種のビジネスコンテストにおいて数々の受賞歴を有している。一方、外国人の従業員を擁している強みを活かし、2012 年にはグローバルキッズ育成を目的に「小学生向け英語学童事業」へも展開、現在は「ELN Academy」の名称で、10 数名の小学生を放課後に預かり英語によるアクティビティなどを提供しており、当社の新たな事業の柱となりつつある（図表 9）。



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

なお、当社の創業当時、倉敷市が運営するインキュベーション施設「くらしきベンチャーオフィス」への入居に際しては厳しい審査があったが、地元・玉島信用金庫（本店：岡山県倉敷市）がそこで入居審査の委員の 1 人を務めていたことが縁となって、以後、当社ビジネスの軌道化へ向けて継続的な支援を受けてきた。具体的には、毎月の事業報告会における事業推進上のアドバイスのみならず、信用金庫ネットワークを介した顧客紹介、木下社長に対するセミナー講師依頼や倉敷商工会議所相談員への就任機会提供、「しんきん合同ビジネス交流会」のビジネスコンテストでの優秀賞受賞など、本業軌道化へ向けてタイミングのよい支援を継続的に受けることができた。また、「小学生向け英語学童事業」への参入に際しては、玉島信用金庫の「夢キックオフ<sup>3</sup>」制度による助成金も受けることができた（助成金は学童利用者のための下駄箱（図表 10）購入資金に充当）。さらに、2016 年の当社シンガポールオフィス開設局面でも、玉島信用金庫がメインバンクとして資金繰りを支援するなど、サポートの幅も広がっている。

（図表 10）「夢キックオフ」の助成金で購入した学童利用者用の下駄箱



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

現在の当社は、行政を經由した業務が大きなウエイトを占めているが、今後は民間企業等からの受託業務も増やしていきたいと考えており、地域の顧客事情等に詳しい信用金庫のネットワークには引き続き大きな期待を寄せている。

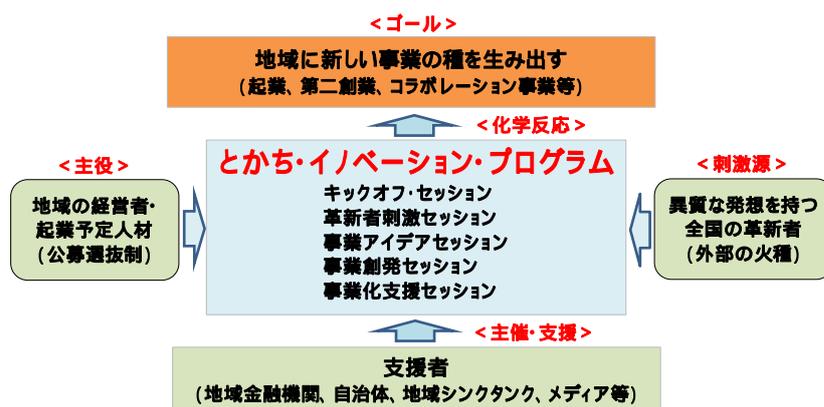
<sup>3</sup> 2007 年に玉島信用金庫が創設した助成金制度。地域経済活動に役立つ事業に対し、一定の審査を経た上で助成金を支給する。助成金額は必要資金の 50%以内で、最高は 100 万円。

#### (4) 大手シンクタンク等と信用金庫が一体となって地域の人材を活性化

帯広信用金庫（本店：北海道帯広市）（図表 11）では、2015 年より、帯広市役所および株野村総合研究所（本社：東京都千代田区）とともに、地域の新たな“事業創発”を目指す取組みである「とかち・イノベーション・プログラム」を実践している。3 年目を迎えた 2017 年度の同プログラムでは、過去最大の募集規模（100 名程度）で十勝エリア（主として十勝管内 19 市町村）の事業者や起業予定者（既存事業者の後継者たる中堅若手幹部など）を集めて継続的にセッション等を開催するなど、広域のかつ持続的な取組みとなっている。

（図表 11）とかち・イノベーション・プログラム

同プログラムでは、野村総合研究所のネットワークで創造的なビジネスモデルを実践して注目されている全国の革新的経営者を連続的に招聘し、十勝エリアからの参加者たちとの“知的混血・コラボレーションによる化学反応”によって地域の“稼ぐ力”を呼び起こそうとするものである。



（備考）帯広信用金庫資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

同プログラムの取組みは、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部の「地域しごと創生会議」や、各種メディアでも紹介されるなど、各方面からの注目度も高いものとなっている。

ちなみに同プログラムは、野村総合研究所の全面協力の下、帯広信用金庫が主催者（地域における“カウンターパート”）を務め、共催として北洋銀行、北海道銀行、北海道二十一世紀総合研究所（北洋銀行系のシンクタンク）、道銀地域総合研究所、帯広市をはじめとした十勝管内 19 市町村が名前を連ねる形となっている。

同プログラムの中からは多くの事業コンセプトが生まれるだけでなく、実現化へ向けて実際に動き出しているものが多いのが大きな特徴となっている。また、身近で起こる起業などの動きに触発されるような形で、参加者たちを中心に“チャレンジ機運”のようなものも高まっており、地方創生へ向けた新たな取組みとしても脚光を浴びている。以下では、同プログラムへの参加を契機に新たなビジネスを始動している 2 件のケースを紹介する。

##### (イ) プログラム参加メンバーと共同でタイニーハウスのレンタル事業を立上げ

十勝平野の東北部を主な営業地盤に土木建設業を営む株岡崎組（本社：北海道中川郡本別町）で、同社の後継者的な位置付けにある取締役の岡崎慶太氏（43）（図表 12）は、地元の商工会活動のなかで当プログラムの存在を知り、「建設会社として保有している

ヒトやモノなどの経営資源や、特有のハブ機能を活用すれば何かできることがあるのではないか」との思いから、2015年度の第1期プログラムに参加した。そこでさまざまな発想を持つ参加者等と交流するなかで、タイニーハウス（小さな家）の事業化を模索していた一級建築士(40)と出会い、プログラム修了後も継続して共同事業化を模索した結果、2017年1月、車両型のタイニーハウスをレンタルする会社「KOYA.lab（コヤラボ）」を共同出資で立ち上げるに至った。

同社のタイニーハウスは、利用者が任意に十勝エリアの絶景ポイントを選んで宿泊施設として使えるところが最大の特長となっている。4月末には専用のWEBサイトも開設し、今後は地元飲食店やアクティビティ事業者との連携等も充実させることで、さらなる利用促進を図っていきたいと考えている。

岡崎氏自身には基本的に建設会社の後継者としての役割があるが、その一方で、同プログラムへの参加でゼロから会社を立ち上げる経験ができたことは貴重だったと考えている。今後は、同プログラムを通じて構築した人的ネットワークと、本業（土木建設業）とのコラボレーションも模索していく意向である。

#### （ロ）プログラム参加をきっかけに得た新分野チャレンジの機会へ果敢に対応

十勝エリアでうどんやラーメンの麺の製造を手がける(有)丸源保刈製麺（本社：北海道帯広市）で、同社の後継者的な位置付けにある専務取締役の保苅桂太郎氏(31)（図表13）は、同プログラム創設に先立って2015年3月に帯広市が主催した地方創生に関するシンポジウムへ参加し、異色の活躍を遂げている革新的経営者の話に刺激を受け、その流れを受けた2015年度の第1期プログラムへ参加した。同プログラムでも、十勝エリアで活力にあふれた人がたくさんいることに大きな刺激は受けたものの、同プログラムの中ではチームメンバー内での事業コンセプトがまとまりきれず、たいへん悔しい思いをしていた。

そうしたなかで、翌2016年夏ごろ、同プログラムで事務局を務める帯広信用金庫の職員より、「管内の小麦・豆類卸売業者が、十勝産の小麦で生パスタを製造できる業者を探しているが、製麺業者として対応できないか」との話があった。何か新しいこと

（図表12）(株)岡崎組取締役の岡崎慶太氏



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表13）(有)丸源保刈製麺専務取締役の保苅桂太郎氏



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

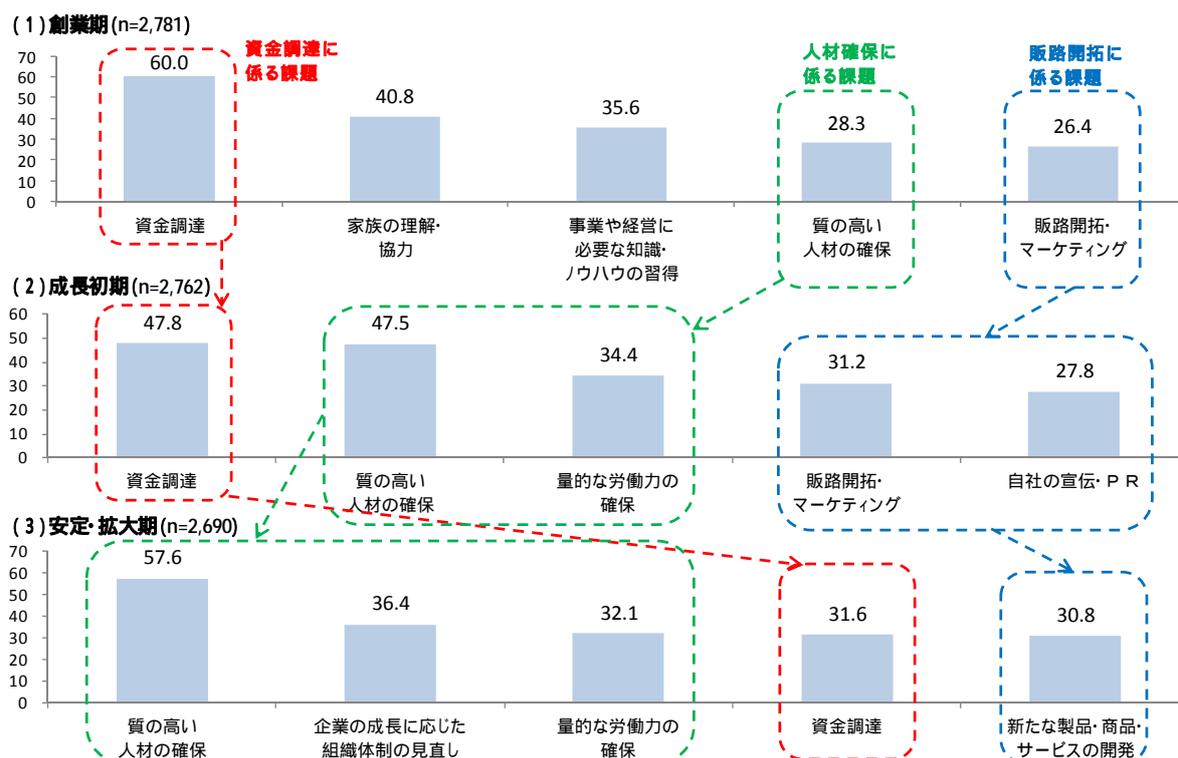
(イノベーション)にチャレンジしなければという想いが高まっていた矢先でもあったことから、既存の機械設備の改良等で直ちに試作品作りに着手した。その試作品の出来がよかったこともあり、同年末ごろからは、フィットチーネと呼ばれる平たくて薄い生パスタの本格生産を開始するまでに至ることができた。

また同年末に帯広信用金庫の協力で獲得した「ものづくり補助金」で新しい設備(真空ミキサー)を購入、これにより今後はさらなる品質向上が見込める体制となったことから、既存の製品も含めて一段の販路拡大を模索していきたいと考えている。

### 3. 信用金庫の「創業・第二創業」の支援は今後も多様化・高度化が一段と進展へ

これまでみてきたように、全国の信用金庫による「創業・第二創業」の支援は、すでに相応の多様化(あるいは高度化)が進展しているのが実態となっているとみられるが、これは、中小企業という経済主体本来の多様性に起因しているものでもある。すなわち、ひとことで中小企業といっても、その成長ステージごとに、あるいはその事業規模ごとに、多様な経営課題を抱えていることがその背景にあるものと考えられる。

(図表 14) 成長段階ごとの課題



(備考) 中小企業庁委託「企業・創業に関する実態調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

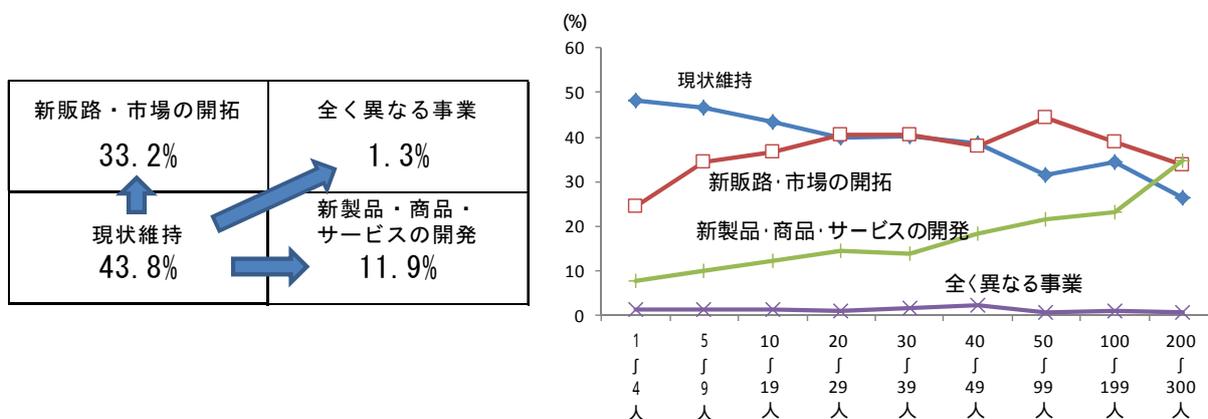
例えば、「中小企業のライフサイクル」をサブテーマに掲げた2017年版「中小企業白書」では、中小企業の成長ステージ(ライフサイクル)ごとの経営課題について詳しい分析を行なっている。これをみると、成長ステージが「創業期」あるいは「成長初期」という段階にある中小企業では、「資金調達」を経営課題とする回答が最も多いのに対

して、「安定・拡大期」にある中小企業では、「資金調達」よりもむしろ「人材確保」に関連した経営課題の重要性が高まっているという様子がうかがえる。

また、同じ調査の中における販路開拓の関連についてみると、いずれの成長ステージでも販路開拓は重要な経営課題として認識されているものの、その内容については成長ステージと連動して相応の変化を遂げているような状況もみられる。すなわち、「創業期」あるいは「成長初期」における販路開拓にかかる経営課題が「マーケティング」の関連に重点が置かれているような状況にあるのに対して、「第二創業」も視野に入りつつあることもある「安定・拡大期」では「新たな製品・商品・サービスの開発」のほうへ経営課題の重点が移りつつある（図表 14）。

一方、2017年4～6月期の「全国中小企業景気動向調査」では、これに付随して「中小企業の3～5年後の事業の見通しについて」と題した特別調査を実施、今後の事業展開の方向性などについて「アンゾフの成長マトリクス<sup>4</sup>」と重ね合わせながら尋ねてみた。これによると、今後の事業展開の方向性については「現状維持」が43.8%と最も多く、次いで「新販路・市場の開拓」が33.2%、「新製品・商品・サービスの開発」が11.9%などとなっている。ただ、これを従業員規模別に分解してみると、従業員規模が小さいほど「新製品・商品・サービスの開発」や「新販路・市場の開拓」という回答が低下する傾向にあり、それに代わって「現状維持」という回答が高まっているのが実態となっている（図表 15）。

（図表 15） 3～5年後の事業展開の方向性



（備考）「全国中小企業景気動向調査」（2017年4-6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

「現状維持」が意味するところは何か。これが仮に今後の展望を見出せるような状況下にある中小企業による回答であれば、当面のところはあまり問題がないといえなくもないであろう。しかし、時間の経過と共に時代のニーズも変化を遂げていくであろうことを考慮すれば、早晩、新しい事業展開の方向性を模索しながらそれを実践していく必

<sup>4</sup> イゴール・アンゾフ（アメリカの経営学者、1918-2002）によって提唱された、事業の成長・拡大を図る際に用いられるマトリクス。事業の成長を「製品」と「市場」の2軸に置き、その2軸をさらに「既存」と「新規」に分けて表した企業の成長戦略をシンプルに表現したマトリクスで、「アンゾフのマトリクス」や「製品・市場マトリクス」などとも呼ばれる。（出典：SBクリエイティブ(株)「ビジネス+IT」WEBサイト）

要に迫られる日がくることは必然であろう。ましてや、すでに“手詰まり感”があるなかでの「現状維持」であるケースも少なくないとみられることを考えれば、この「現状維持」と回答した中小企業に対して何らかの道筋をつけていくことこそが、支援者サイドに求められている重要なポイントのひとつではないかと思われる。

冒頭でも述べたとおり、中小企業の減少傾向をいささかでも食い止めることができるのであれば、「創業」の支援を強化していくことはもちろんであるが、それ以上に「現状維持」と回答しているような中小企業に対して「第二創業」への道筋をつけていくことの重要性が今後ますます高まっていくのではないかと考えられる。そして、仮に「第二創業」の主要な担い手が「後継者」であるとするれば、幅広い意味での「事業承継」の支援こそが、最終的には中小企業の減少傾向を食い止めるための“王道”であるといえるのかもしれない。

信用金庫による「創業・第二創業」の支援はすでに多様化を極めており、今後もその傾向は続いていくとみられるが、今後は「第二創業」と表裏一体の関係にある「事業承継」も含めて一体的に支援していくことの重要性が、「中小企業のライフサイクル」というキーワードとともに、一段と高まっていくことになりそうだ。

## おわりに

本稿では、創業と第二創業をひと括りにして「創業・第二創業」としてとりまとめてきたが、とりわけ「第二創業」については、人によって捉え方はさまざまで、定義や概念が未だ十分に確立しているとはいえないのが実態である。例えば、ある中小企業が新分野進出に取り組んでいるとき、「この取組みは「第二創業」といえるか否か」という観点から“線引き”をしていくのは、実は意外と難しい。ましてや、それを取引のある信用金庫が“支援したかどうか”となると、明確に判別していくのは極めて困難なのが実情である。「第二創業」は、金融庁による共通ベンチマークに挙げられている要素のひとつではあるが、今後も難しい判断を迫られるような場面は続きそうである。

多くの中小企業は、時代の変化に対応しながら常に新しい事業分野へチャレンジしており、信用金庫は身近な金融機関としてそれを日常業務の中で非金融面も含めてサポートしている。その取組みが「第二創業か否か」ということは、現場ではほとんど問題にしていない。そうかと思えば、若き後継者が先代経営者の築いてきた事業基盤を活かしながら新分野進出(業態転換)を遂げるといった、まさに絵に書いたような「第二創業」があるのもまた事実であろう。

そもそも「第二創業」とは何なのか。どこからが「第二創業」なのか。今後も各方面での議論が続いていくことになりそうだ。

以上  
(鉢嶺 実)

<参考文献>

- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『第168回全国中小企業景気動向調査〔特別調査-中小企業の3～5年後の事業の見通しについて〕』
- ・金融庁『金融仲介機能のベンチマーク』（2016年9月）
- ・齊藤義明（野村総合研究所 未来創発センター 2030年研究室室長）『日本の革新者たち 100人の未来創造と地方創生への挑戦』（2016年6月）
- ・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』（各年版）
- ・日本政策金融公庫 国民生活事業『第二創業の手引』（2015年9月）

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。また当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データなどに基づいてこのレポートは作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。

（参考付表）中小企業基本法上の中小企業の定義

| 業種         | 中小企業      |        | うち<br>小規模事業者 |
|------------|-----------|--------|--------------|
|            | 資本金又は従業員  |        | 従業員          |
| 製造業<br>その他 | 3億円以下     | 300人以下 | 20人以下        |
| 卸売業        | 1億円以下     | 100人以下 | 5人以下         |
| サービス業      | 5,000万円以下 | 100人以下 | 5人以下         |
| 小売業        | 5,000万円以下 | 50人以下  | 5人以下         |

（備考）中小企業庁の資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

【産業企業情報バックナンバーのご案内】

| 号 数   | 題 名  | 発行年月      |
|-------|--|-----------|
| 27-13 | 成長が期待される航空機産業③<br>-航空機産業を下支えする中小企業-                            | 2016年 1月  |
| 27-14 | 中小企業における2016年の経営環境<br>-第162回全国中小企業景気動向調査(特別調査)より-              | 2016年 2月  |
| 27-15 | 経営革新につながる製品・サービス創出へのヒント<br>-活力ある中小企業は顧客の製品・サービス利用時に感じる価値を常に追求- | 2016年 3月  |
| 28-1  | 「地方創生」で脚光を浴びるコミュニティービジネス<br>-コミュニティービジネスの可能性を探る-               | 2016年 4月  |
| 28-2  | 人材育成が鍵を握る中小企業経営の持続発展<br>-活力を生むモチベーションの創出・持続とスキルアップへの工夫-        | 2016年 6月  |
| 28-3  | 到来するIOT社会と中小企業①<br>-「日本再興戦略2016」の実効性のカギを握る「IOT」-               | 2016年 6月  |
| 28-4  | 業況堅調な小規模事業者とは(総括編)<br>-堅調な事業基盤の“継続”を目指して-                      | 2016年 7月  |
| 28-5  | 到来するIOT社会と中小企業②<br>-中小企業経営にとって鍵を握る「IOT」活用-                     | 2016年 8月  |
| 28-6  | 信用金庫の視点でひも解く2016年版中小企業白書・小規模企業白書<br>-中小企業の“身近な相談相手”として必読の書-    | 2016年 8月  |
| 28-7  | 幅広い産業分野で注目の集まる「ブロックチェーン」技術<br>-社会へ変革をもたらすインフラに変貌していく可能性も-      | 2016年 9月  |
| 28-8  | 到来するIOT社会と中小企業③<br>-中小ものづくり企業の集積地におけるIOT活用の実状と課題-              | 2016年 9月  |
| 28-9  | 知的資産の効果的活用を目指す中小企業事例からの示唆<br>-知的資産の点検・再評価で経営の持続発展力が向上-         | 2016年 10月 |
| 28-10 | 長寿企業の“継続力”を考える<br>-円滑な事業承継へ向けてのキーワードは“事業価値”-                   | 2016年 12月 |
| 28-11 | 到来するIOT社会と中小企業④<br>-地域の課題解決に活用される「IOT」-                        | 2016年 12月 |
| 28-12 | コンテンツツクリズムによる魅力溢れる地域づくり<br>-「大河ドラマ」、「アニメ」、「ロケ誘致」の事例からの示唆-      | 2016年 12月 |
| 28-13 | 「稼ぐ力」を磨く中小企業<br>-顧客にとっての価値の認識と強みを生かして「成し遂げる力」-                 | 2017年 1月  |
| 28-14 | 到来するIOT社会と中小企業⑤<br>-「AI(人工知能)×IOT」で生み出される新たな付加価値とは-            | 2017年 3月  |
| 28-15 | 中小建設業の現状と今後の展望<br>-「全国中小企業景気動向調査」より-                           | 2017年 3月  |
| 29-1  | 円滑な事業承継に資する「後継者教育」<br>-実施主体としての信用金庫が果たしうる役割とは-                 | 2017年 4月  |
| 29-2  | 地域・生活密着型中小サービス業の事例にみる生産性向上<br>-中核サービスを越えた地域中小企業ならではの強みの発揮-     | 2017年 5月  |
| 29-3  | 実用化に向けて期待高まる「ブロックチェーン」技術<br>-貿易金融でのブロックチェーン技術の応用への挑戦-          | 2017年 5月  |
| 29-4  | ビジネス変革の鍵を握るビッグデータ活用<br>-“経済成長の牽引役”を期待される「ビッグデータ」-              | 2017年 6月  |
| 29-5  | 中小企業の「稼ぐ力」①<br>-IT活用による「稼ぐ力」への挑戦-                              | 2017年 6月  |
| 29-6  | 取引先中小企業の事業性を重視した経営支援への期待<br>-本業支援での真の信頼構築が大きく左右する中小企業の金融機関評価-  | 2017年 7月  |
| 29-7  | 改正資金決済法施行で脚光浴びる仮想通貨<br>-仮想通貨の普及に向けて-                           | 2017年 7月  |

\*バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況  
(2017年7月実績)

○レポート等の発行状況

| 発行日     | 分類          | 通巻     | タイトル  |
|---------|-------------|--------|---|
| 17.7.5  | 内外金利・為替見通し  | 29-4   | 物価の基調は依然として弱く、日銀は当面、現行の金融緩和策を維持                                   |
| 17.7.14 | 中小企業景況レポート  | 168    | 全国中小企業景気動向調査結果(2017年4~6月期)<br>特別調査：中小企業の3~5年後の事業の見通しについて          |
| 17.7.20 | ニュース&トピックス  | 29-41  | 底堅く推移する中国経済<br>—内需の堅調に加え、輸出の回復が鮮明に—                               |
| 17.7.20 | ニュース&トピックス  | 29-42  | 中小企業の設備投資実施企業割合が11年ぶりの高水準に<br>—潜在的な設備投資意欲は根強い—                    |
| 17.7.24 | 内外経済・金融動向   | 29-1   | 交通インフラ整備の地域経済への影響—関東地方の鉄道・<br>高速道路網整備に伴う社会・産業構造の変化—               |
| 17.7.27 | 金融調査情報      | 29-7   | 信用金庫職員の活動力向上を目指した取組みについて  |
| 17.7.28 | 産業企業情報      | 29-6   | 取引先中小企業の事業性を重視した経営支援への期待<br>—本業支援での真の信頼構築が大きく左右する中小企業の<br>金融機関評価— |
| 17.7.28 | 産業企業情報      | 29-7   | 改正資金決済法施行で脚光浴びる仮想通貨<br>—仮想通貨の普及に向けて—                              |
| 17.7.28 | 全国信用金庫概況・統計 | 2016年度 | —   |

○講演等の実施状況

| 実施日     | 講演タイトル                                    | 主催                            | 講演者等 |
|---------|---|-------------------------------|------|
| 17.7.4  | フィンテックの動向について、<br>到来するIoT社会と中小企業          | 中国地区信用金庫協会                    | 藁品和寿 |
| 17.7.8  | 中小企業経営者へのアプローチを考える<br>—全国中小企業景気動向調査の活用など— | 東予信用金庫                        | 鉢嶺実  |
| 17.7.14 | 信用金庫の役割と地域経済活性化                           | 小樽商科大学<br>(札幌信用金庫提供講義)        | 松崎英一 |
| 17.7.14 | 経済見通しについて                                 | 川口信用金庫                        | 奥津智彦 |
| 17.7.18 | 為替、金利、株式等の今後の見通しについて                      | 亀有信用金庫                        | 角田匠  |
| 17.7.19 | 環境変化に挑む！中小企業の経営事例                         | しののめ信用金庫                      | 鉢嶺実  |
| 17.7.20 | 日本経済の現状と今後の展望<br>—福島市経済の状況—               | 福島信用金庫                        | 角田匠  |
| 17.7.26 | 日本経済の現状と金利・為替見通し                          | 長野県信用金庫協会                     | 角田匠  |
| 17.7.28 | 「フィンテック」の動向について                           | 信金中央金庫<br>関東営業第1部・関東営業<br>第2部 | 松崎英一 |

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号  
TEL 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX 03-3278-7048  
e-mail : s1000790@FaceToFace.ne.jp  
URL <http://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)  
<http://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)