

経

営

情

報

2019.7.11

No.419

# 2019年版中小企業白書のポイント

2018年の我が国経済は緩やかな回復基調にあり、中小企業の経常利益は過去最高の水準を維持しております。他方で、休廃業・解散件数は増加傾向にあり、中小企業数は年々減少しております。我が国経済が持続的に成長していくためには、未来に残すべき事業や経営資源を次世代に引き継ぐことが重要と言えます。また、同年は大阪府北部地震、西日本豪雨、台風第19～21号、北海道胆振東部地震など、大規模な災害が続けて発生しました。相次ぐ災害を踏まえ、中小企業が自然災害への事前対策に取り組み、事業を継続するための体制を構築していくこともまた重要と言えます。

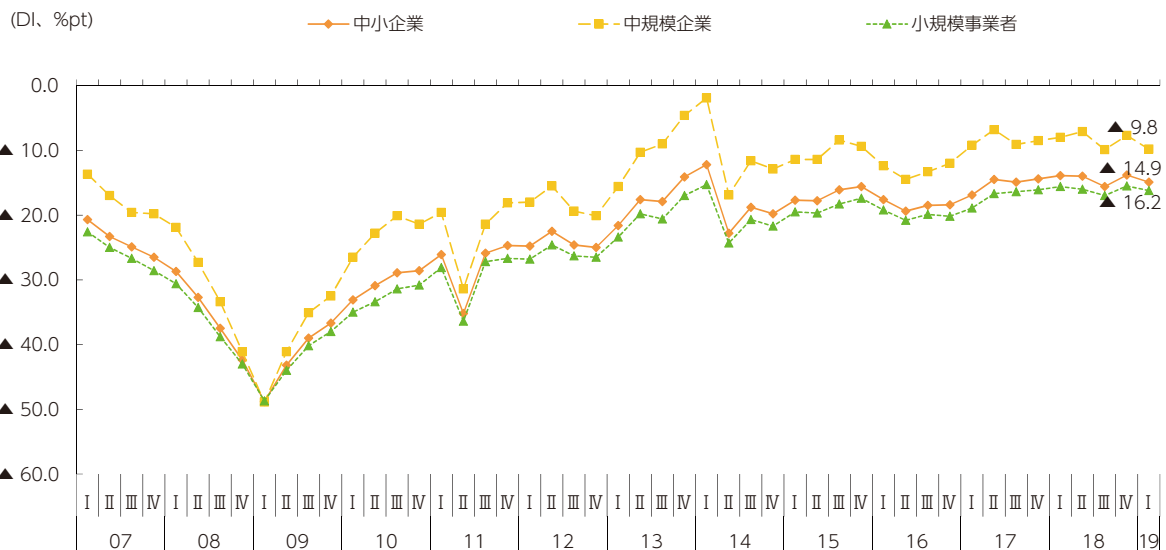
今回の中小企業白書の第1部では、最近の中小企業の動向に加え、人手不足や開廃業の状況について分析を行っています。第2部では、経営者の高齢化を踏まえ、引退する経営者や新たに経営者になる者の現状や課題について分析を行っています。第3部では、社会が大きく変化する中で、中小企業の経営者に期待される自己変革や、周囲の関係者との関わり方の再構築について、検討材料を提供すると共に、その典型例として災害対策について分析を行っています。

本号では、その中から、中小企業の動向、経営資源の引継ぎ、次世代の経営者の活躍及び防災・減災対策を、ご紹介します。

## 中小企業の動向

中小企業の業況判断DIは、緩やかな回復基調にある。2018年は相次ぐ災害の影響もあり、第3四半期に一度落ち込んだものの、その後は回復基調に戻っている。

### <企業規模別業況判断DIの推移>



資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

(年次)

(注)1.景況調査の業況判断DIは、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

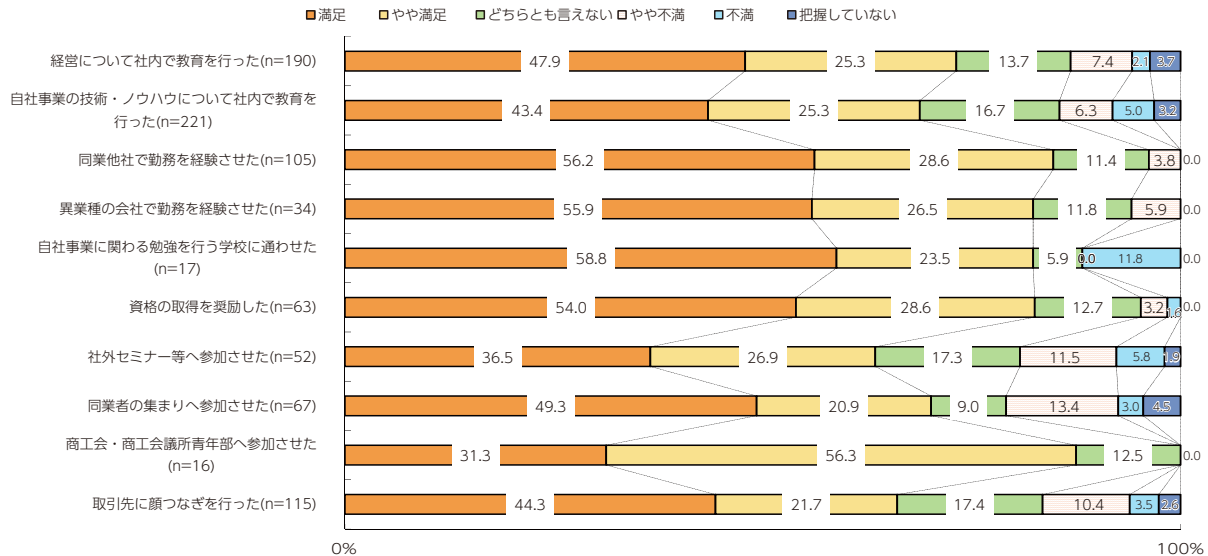
2.ここでは、中小企業とは中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」、小規模事業者とは中小企業基本法第2条第5項の規定に基づく「小規模企業者」、中規模企業とは中小企業から小規模事業者を除いた企業をいう。

## 経営資源の引継ぎ(後継者教育)

事業承継を実施した経営者のうち、意識的な後継者教育を行った者の方が、後継者の働きぶりに対する満足度が高い。実施した教育の内容別に見ると、「同業他社で勤務を経験させた」など長い時間を要する教育の方が、満足度が高い。後継者教育に時間をかけるためにも、事業承継の時期や後継者の決定に関して、より早期に決断を行うことが重要である。

また、事業承継の形態(親族内承継、役員・従業員承継、社外への承継)によって、後継者を決定する上で重視した資質・能力、有効だと感じる後継者教育は異なる。それぞれの状況に応じた後継者探しや後継者教育を検討することも大切である。

### <実施し最も有効だった後継者教育の内容別、現在の後継者の働きぶりに対する満足度>



資料：みずほ情報総研(株)「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」(2018年12月)  
(注)引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。

### ツジ電子株式会社(茨城県土浦市)

同社は、主に研究所や大学で利用される特注の電子装置を設計製造している企業である。

創業25年を迎えた2002年、創業者である辻信行社長(当時)は50代半ばとなり、先を見据えて、事業承継について考え始めた。辻氏の2人の娘は事業を引き継ぐ意思がなく、娘婿も関心を持たなかったため、親族以外への事業承継が必須になった。同社は、自由な社風で、従業員が裁量を持って研究に注力でき、顧客に無期限でメンテナンスを行うなど、従業員も顧客も大切にしていた。M&Aによる事業譲渡では、社風の変化、従業員の士気の低下、サービスの質の低下などを招きかねないとの懸念から、企業文化を十分に理解している従業員への事業承継が最適と考えた。辻氏は、従業員のうち指導力に長けている植松弘之氏(現社長)に後継者になるよう打診したが、植松氏はエンジニアとして働きたい、他に適任者がいるのではないかと、という思いから、後継者になることを辞退した。辻氏は、植松氏にまずは経営に触れてもらうため、植松氏を説得し2006年に取締役へ抜擢した。辻氏は、その後、植松氏の右腕になる人材として、経理を一手に引き受けISO9001の認証取得にも尽力した高野稔氏を2010年に取締役に抜擢した。

2013年には、将来を見据えて、中小企業診断士の支援のもと、知的資産経営報告書を作成した。これにより、従業員全員が、自社の強みの源泉や経営方針を認識し、会社をより良くするための知恵を出し合える体制を構築できた。その結果、売上高、収益の向上につながっている。

植松氏は、同社が進むべき方向性が明確になったことが後押しとなり、他の従業員のためにも社長に就任することを決断した。2017年に、辻氏から植松氏に社長を交代し、辻氏は会長となった。

株式については、2018年までに辻氏の株式を徐々に植松氏に譲渡し、現在では植松氏の持ち株比率が辻氏を逆転している。事業承継に十分な準備期間を設けたこと、組織が成長できる土台を作ったことで、承継は円滑に進み、今後の発展を見据えて様々な取組みを実施できている。

植松氏は、「これからも、従業員・顧客の両方にとって良い企業であり続けたい。知的資産経営報告書を軸に、成長に向けた取組みを実施していく。」と語る。



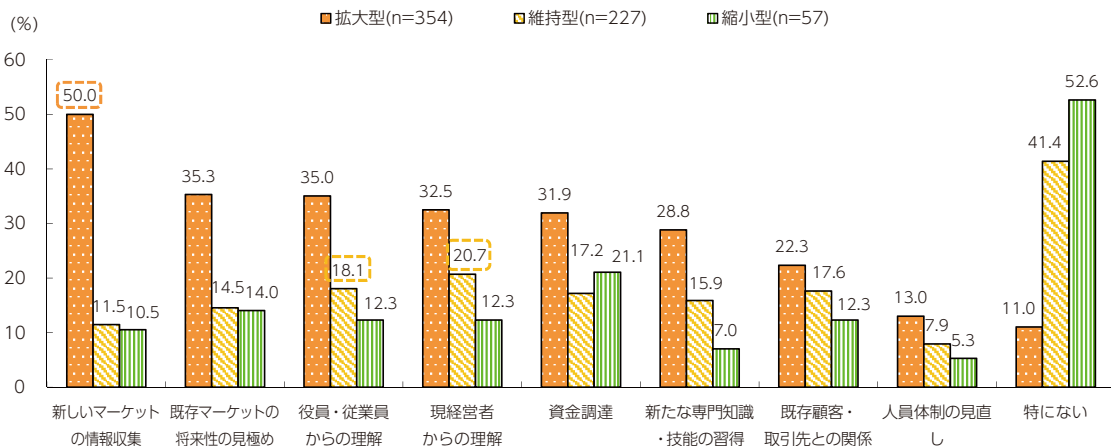
植松弘之社長

## 次世代の経営者の活躍（後継経営者になるための課題）

経営者になる手段には、起業と事業承継がある。事業承継は一から起業するのに比較して、最初から経営資源が揃っており、事業が軌道に乗っているというメリットがある。事業承継特有の課題や不安を払拭できれば、新しい取組みに挑戦しやすい環境になり得る。

事業や経営資源を譲り受ける場合は、譲り渡す側との合意形成が必要になる。現経営者と後継者で事業の計画・方針が同じとは限らず、あらかじめ話し合いを進めておくことが重要である。

### <後継決定者の事業承継後の経営課題（事業承継後の意向別）>



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者参入に関する調査」(2018年12月)

(注)1. 後継決定者とは、事業を継ぐことについて現経営者と合意がとれている者をいう。

2. 事業承継後、「新しい事業分野への進出・新商品やサービスの開発をしたい」又は「新しい顧客・取引先を開拓したい」者を拡大型、「現状を維持していきたい」者を維持型、「事業規模を縮小のうえ経営したい」者を縮小型としている。

3. 「その他」以外の項目について表示している。

4. 事業承継後の事業規模に対する意向について「その他」と回答した者を除いて集計している。

5. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

### 株式会社西村プレジジョン(福井県鯖江市)

同社は、眼鏡及び眼鏡部品の企画製造・販売を手掛ける企業である。

同社現社長の西村昭宏氏は、東京でIT業界に就職していたが、2000年頃から同氏の父が経営する西村金属の業績が悪化。同氏は、危機的な状況にあるときこそ、家族一丸となって乗り切ろうと、2003年に鯖江に戻り、間もなく西村金属の常務取締役役に就任した。

西村金属が有するチタン製品の量産技術は医療など他の業界でも必要とされており、眼鏡以外への事業領域拡大の余地は十分にあった。そこで西村氏は自社が有する量産体制が整った設備の情報を開示して新規顧客を開拓することにした。

それまで眼鏡分野に特化していた西村金属が、他の分野へも進出しないと生き残れないという認識は先代も西村氏も同じ思いだったが、情報開示については先代をはじめ社内からの反発も少なくなかった。それでも、有益な情報をいかに顧客に提供できるかが勝負になる時代が来ることを、東京での勤務経験を通して予見していた同氏は、「後継者は、先代の経営者と同じことをやっても発展はできないし、社員にも認めてもらえない」という強い意志を持ち、取組みを断行した。結果、新規顧客が大幅に増え、わずか5年間で、顧客の8割が眼鏡以外の分野となり、売上を2.5倍に伸ばすまでになった。実績が数字として出始めると、社内の同氏への見方も変わってきたという。

こうして社員の信頼を勝ち取った西村氏は、祖業である眼鏡の分野で自社ブランドを確立するため、2012年、眼鏡の販売を手掛ける関連会社西村プレジジョンの代表取締役に就任した。畳むと薄さ2mmになる老眼鏡「ペーパーグラス」を開発し、2013年に販売を始め、ヒット商品になった。また、2018年にはクラウドファンディングを活用し、薄型サングラスの商品化を提案したところ、1千万円を超える資金調達に成功するなど、更なる事業拡大に向けた手応えもある。

「若い後継者には、特定の業界ややり方、地域に固執せず、時代の変化にあった発想を外から取り入れて、新しいことに挑戦してほしい。」と西村氏は語る。

薄さ2mmの老眼鏡  
ペーパーグラス



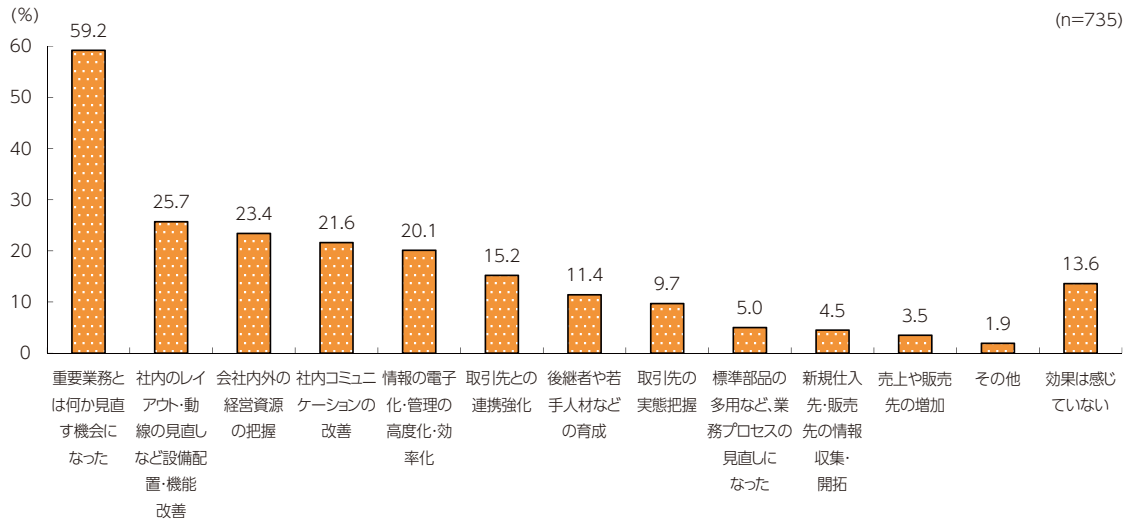
薄型老眼鏡「ペーパーグラス」

## 防災・減災対策

我が国における自然災害の発生リスクは高い水準にあり、中小企業は被災時における事業継続力を高めるためにも、今後、一層の事前対策を講じていくことが必要とされる。

事前対策の一つに、事業継続計画(BCP)の策定がある。BCPを事前に策定することで、被災時における早期の事業再開が期待できる。また、BCP策定を通じて、自社の事業を見直し、生産性向上につながるような策を講ずるきっかけを得られるという平時のメリットもある。

### <BCP策定による平時のメリット>



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)

- (注)1.大規模災害の被災地域を対象にアンケート調査を実施。有効回答のうち従業員数が21名以上の中小企業から得た回答について集計している。  
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。  
3.BCPを策定している者の回答を集計している。

### 株式会社焼津冷凍(静岡県藤枝市)

同社は、焼津港で水揚げされた水産物を中心に扱う冷凍倉庫業者である。

同社は焼津港から離れた内陸部にあるため、焼津港周辺の水産加工事業者から遠いという、同業他社に比べて港が遠く不利な条件にあった関係で、販路開拓が進まないという課題があった。

同業他社が多い焼津港周辺は、東海地震による津波被害が想定される地域である。そこで、松村勲社長は、内陸部での立地が沿岸部と比較して地震や津波に強いことを打ち出して他社との差別化を図り、その過程で2006年にBCPを策定した。それ以降、毎年7月には全社で防災訓練を兼ねたBCP訓練を行い、その実効性を高めている。

また、同社はBCM(事業継続マネジメント)にも取り組んでいる。ガントチャートを使い、発災当日、翌日、3日後、1週間後、1か月後のタイムラインを設定し、タイムラインごとの水道、電気などの復旧状況に応じて必要となる体制の検討を行っている。なお、従業員全体の意識を高めるため、このチャートは会議室に掲示し、常に確認できるようにしている。

上記の取組みの結果、2009年8月11日早朝に発生した静岡沖地震では、地震発生後、BCPに基づいて従業員が安否確認や設備・施設点検を行い、迅速に被害状況を確認したことで、通常通り業務を開始することができた。さらに、東日本大震災以降、同社の大口取引先は荷物の分散保管の重要性を認識するようになり、BCPを進める同社に対して、畜養マグロ、鮪の製品、冷凍食品など様々な種類の商品の保管の依頼を行うようになり、同社の事業拡大にもつながっているという。

	発災当日	翌日	3日後	1週間後	1か月後
電源の確保	発電機起動	目視確認	漏電検査		電力復旧
安全の確保	対応本部設置 作業員の確保	情報収集			
取引先への連絡	第一報		訪問開始		
建物の確認	損害状況確認	修理業者への連絡		修理開始	復旧完了

ガントチャート：イメージ図(例)

(中小企業庁調査室・尾高 正裕)

「経営情報」に関するご意見・ご要望等ございましたら、中小企業事業の窓口までお問い合わせください。

発行：日本政策金融公庫 中小企業事業本部 顧客支援室 ホームページ <https://www.jfc.go.jp/>