

中小企業の事業継続に関する今日的課題

小澤 慶和

Problem we face concerning business continuation of SMEs

Yoshikazu OZAWA

Abstract

The number of small and medium-sized enterprises, SMEs, is decreasing year by year and the decline is accelerated by the world-wide depression. The decrease of SMEs that have supported Japanese economy will cause further downturn in its economy. Today, SMEs are expected to find effective ways to continue its business. In the first place, SMEs should make thorough analysis of their own companies in order to establish their "competitive advantages" in the market. The market environment has changed from the former vertical division of work into the horizontal one, where SMEs are compelled to manage themselves, instead of being managed mostly by their parent companies. To ensure their "competitive advantages," it is also essential to create "innovation" in their own business. This report also deals with "business recovery" and "business succession."

Key-words

Business continuation of SMEs, Innovation of SMEs, Structural change of SMEs, Cooperation of SMEs

要約

年々減少していく中小企業、世界的大不況の中ますます減少幅は大きくなっている。日本経済を支えた中小企業が減少していくことは、更なる日本経済を下降方向に導く。いま中小企業が事業継続にあたり、取り組まなければならないのは、第一に自社の徹底的な分析であり、それにより、市場における競争優位性を確保することである。市場環境は、かつての垂直分業から水平分業へと変化してきている。かつてその経営の大部分を担ってくれた親会社に代わり、自らがマネジメントしなければならなくなっている。

また、競争優位性を確保するには、自社の「イノベーション」を起こすことができるかにも懸かっている。本稿ではそれに加え「事業再生」「事業承継」を論題にした。

キーワード

中小企業の事業継続、中小企業のイノベーション、中小企業の構造変化、中小企業の連携

1 はじめに

今、「デフレ」という魔物が経済と国民生活を揺さぶっている。

09年11月20日に公表された11月の月例経済報告で、政府は「デフレ宣言」を行った。「需要が供給を上回り、物価が下落し、生産調整により失業者が拡大し、通貨の流通量が減少する」デフレ状態が、更に大きなデフ

レを誘引し、「デフレスパイラル」の状態に陥っていると言える。

09年12月14日発表された日銀短観に拠れば、大企業景況観が3期連続で改善したものの、中小企業の景況感(DI値)は▲31ポイントと悪化しており、製造業が2期ぶり、非製造業が3期ぶりに下落幅が拡大に転じている。

更に、設備投資額は中小企業で対前年比▲39.1%と大幅に減少しており、来年度の新卒採用も、大企業で対前年比30.5%の減、中小企業で23.3%の減で、バブル崩壊後の「就職氷河期」の再来が懸念される。

また、為替相場も大企業の下期想定レート1ドル＝91円16銭をかなり下回り、84円台から89円台の円高水準を推移しており、輸出産業に打撃を与えている。

本稿では、こうした環境下の中小企業の事業継続を前提として、その現状と課題そして対応策について考えてみたい。

2 概況

06年の企業数は非一次産業で421万社であり、01年470万3千社に比しこの5年間で、国内から50万社が無くなったことになる。

中小企業は419万社と全企業の99.7%を占めており、49万社以上の企業が減少している。(ちなみに大企業は06年で12,351社、01年で13,431社) — 総務省「事業所・企業統計調査」

08年では全国規模での調査が実施されていないので、不明であるがその減少傾向は変わらないと思われる。

ちなみに、05年には、12,998件だった倒産件数も08年には、15,646件と増加傾向にあり、特に建設業・製造業に多い。 — (株)東京商工リサーチ「全国企業倒産白書」

次に雇用動向をみると、雇用者数は08年で5,108万人であるが、09年第一四半期では5,086万人と減少しており、その大部分は中小企業に雇用される者といえる。更に正規雇用から非正規雇用(パート・派遣・契約等)への動きは拡大しつつある。08年10月から09年6月までの「非正規労働者の雇い止め」は、全国で2,968事業所、19万2,061人であり、全体の94%の18万1,130人が製造業である。 — 中小企業白書2009

中小企業を取り巻く環境がこのように、徐々に悪化していくなか、米国の住宅価格が06年に入って下落に転じはじめ、これにより米国サブプライム住宅ローンは不良債権化し、07年夏頃から金融市場の大混乱を招いた。更に、08年9月に投資銀行リーマン・ブラザーズが破綻したことを契機に世界金融危機へと拡大した。世界経済は急速に減速し、外需が大幅に減少した

結果、輸出を中心とする製造業に深刻な影響を与えた。特に、体力のない中小企業は、急速な円高と原油・原材料の乱高下と相まって、類例のない業績不振に見舞われた。

次に中小企業金融の動向をみると、その貸出金残高は、90年代から00年代前半まで減少し続け、06年に前年比で増加したが、07年後半から再び減少しており、08年の貸出金残高は、おおむね260兆円となっている。その貸出金の内容をみると、08年8月末において、3か月前に比べ運転資金の借入れを増加させ、設備資金の借入れを減少させている企業が多く見受けられる。

また、金融機関の貸出態度については、新規貸出・貸出条件の変更について、金融機関からは積極化したとの回答が増えているが、これに反し中小企業は消極化したとその見解は異なる。

表1 新規貸出

単位：(%)

	積極化	やや積極化	変化無し	やや消極化	積極化
金融機関	23.9	38.6	35.3	2.3	
中小企業	6.5	14.2	43.4	17.6	18.4

表2 貸出し条件

	積極化	やや積極化	変化無し	やや消極化	積極化
金融機関	17.0	53.8	28.2	1.0	
中小企業	3.8	12.5	62.8	10.2	10.7

— みずほ総合研究所(株)「中小企業を取り巻く事業環境と経営実態に関する調査」2008年12月

貸出残高の減少の理由は、金融機関側の経営状況の悪化から貸出を慎重化させていることと、中小企業の財務体質が悪化し、貸出基準に満たなくなったことがあげられる。詳細は中小企業金融の課題の稿で記述する。次に現在の中小企業を取り巻く環境で追加すべきは、「急速な円高」と「原油・原材料の高騰と急落」があげられる。

「急速な円高」は、一次的には、輸出関連企業に、為替差損を生じさせた。また企業の資材調達が国際化しつつある中、新興国企業との関係のなかで、競争力の弱体化につながりつつある。

原油（WT I 原油）価格は、08年7月に1バーレル145ドルと最高値を記録したが、その後、世界金融危機が発生し、08年12月には、1バーレル30ドル台まで下落し、現在は70ドル台で推移している。この急速な乱高下は、その要素を即座に価格に反映できない中小企業の収益の悪化につながった。

次に生産・出荷・在庫の状況をみると、05年を100とした場合、07年3月では生産・出荷ともに105となっていたが、08年9月を境に急落し、09年2月には77まで低下している。在庫は同月においても100を超えており、現在、在庫調整の局面と言える。

—— 中小企業庁「規模別製造工業生産指数」

3 千葉県中小企業の現状

中小企業数は、06年10月で13万1,712社となっており、01年14万7,825社に比し、1万6,000社の減少となっている。また、産業別構成比をみると、製造業7%に比し、建設業13%と多くなっており、本県の特徴といえる。

—— 中小企業庁「中小企業白書」

更に、製造品出荷額をみると全体で08年は15兆4,038億円と過去最高となっているものの、この状況は臨海部の鉄鋼等の好況に起因するところが大きい。

中小企業では6兆2,301億円であり、減少傾向を示している。—— 経済産業省「工業統計調査速報」

次に中小企業金融をみると、08年3月末の貸出残高は13兆7,396億円であり、06年3月末の13兆5,092億円に比し、2,300億円増加している。また、県制度融資をみると、08年3月末では2,398億円であり、06年1,887億円

に比し、500億円以上と急激に増加している。

—— 千葉県経営支援課「千葉県金融機関別貸し出し状況」
「中小企業振興融資実績」

次に倒産の状況は、08年で388件、負債総額で787億円となっている。

これを産業別にみると、建設業122件・卸売業64件・小売業47件・製造業41件となっている。更に、06年では355件・負債総額1,406億円であり、件数では増加しているが、負債総額では減少している。

08年の倒産原因をみると、業績不振が307件と多く、ついで他社倒産のシワ寄せ31件、過小資本17件とまさに不況型倒産であることを如実にしめしている。

—— 東京商工リサーチ調べ

雇用について、有効求人倍率の推移をみると、08年6月の0.83から9月には0.75、12月には0.65、そして09年8月には0.40と低下し続けている。また、パート等の非正規労働者の割合も08年には39%台であったものが09年には42~44%台へと増加している。—— 千葉労働局資料

これらの県内中小企業の状況は全国的な動きと同一であるが、建設業等はより強く不況の影響を受けている

未曾有の世界同時不況の中、中小企業はいままで体験したことのない状況に置かれている。また、少子高齢化は進行し、今後「国内市場の縮小」という形で表れてくるものと考えられる。

更に、中小企業基盤整備機構の調査である「今期直面している経営上の問題点」（09年7-9月期）をみると次のようになる。

表4 経営上の問題点

	1 位	2 位	3 位	4 位	5 位
製 造 業	需要の停滞	製品単価の低下・ 上昇難	製品ニーズの変化 への対応	原材料価格の上昇	生産設備の不足・ 老朽化
建 設 業	民間需要の停滞	官公需要の停滞	請負単価の低下・ 上昇難	大企業進出による 競争激化	取引条件の悪化
卸 売 業	需要の停滞	販売単価の低下・ 上昇難	大企業進出による 競争激化	小売業進出による 競争激化	代金回収の悪化
小 売 業	需要の停滞	大企業進出による 競争激化	購買力の他、地域 への流出	消費者ニーズ変化 の対応	販売単価の低下・ 上昇難
サービス業	需要の低下	利用者ニーズ変化 の対応	利用料金の低下・ 上昇難	新規参入業者の増 加	大企業進出による 競争激化

4 中小企業が戦略を策定するにあたって参考にすべき理論

我が国の中小企業は、従来からその大多数が大手企業の下請けとして、大企業との「運命共同体」として存在してきた。

独自に会社の戦略を考えることは、極めて希薄であった。しかし、近時の経済環境は系列以外との取引も考慮せざるを得ない状況にある。(第4章で詳解)

したがって、事業継続を図るうえで、先ず原則に立ち返り、自社の(1)企業戦略・事業戦略の分析・点検(2)外部環境分析・業界分析(3)事業実行上の点検等の現状を明らかにし、その上で対策をたてる必要があるものとする。

(1) 企業戦略の分析

- ① ドメイン(事業を展開する領域)が妥当であるかどうか?特に留意すべきは「戦わない場所」を明らかにすることである。有機的連携が取れない業態をともに経営することは、(例・飲食店と携帯電話の販売店の場合)経営資源の分散を招きかねない。中小企業にとって、市場規模も考慮すべきである。
- ② コア・コンピタンス(顧客に対して、他社には真似のできない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な力)が業界等でどの様な立ち位置にあるのか?すでに新規参入・代替品・新規規制等の阻害要因が登場していないか?
- ③ 経営資源配分(経営資源の全体的な最適化)「ひと」「もの」「かね」は事業経営のプライオリティ等により妥当に配分されているか?不足する資源については、他企業とのアライアンス・アウトソーシングで補完することも考えられる。
- ④ 事業ライフサイクル(製品・市場は必ず誕生から衰退までの流れを持ち、その段階に応じた戦略が必要)自社の製品は、今「導入期」「成長期」「成熟期」「衰退期」のどこに該当するのか?特に「衰退期」であるならば撤退なのか、イノベーションによる新たな価値を創るのか?が求められ

る。

(2) 外部環境分析・業界分析

- ① 外部環境分析では、自社でコントロールできないが企業活動に影響を与える要因を検証する必要がある。

例 人口動態 我が国の人口は04年の1億2,778万7千人をピークに減少に転じ、08年には1億2,769万2千人となっている。

特に高齢人口(65歳以上)は、2,821万6千人で22.1%で年々増加傾向にある。

環境問題 温室効果ガスの削減について、政府は20年の目標値を1990年比25%削減を表明している。

経済環境 「デフレスパイラル」下の100年に一度の不況にある。

「経営環境」・「経営資源」を正確に認知する方法として、以下の「SWOT分析」が挙げられる。内部環境(ひと・もの・かね・情報・ノウハウ・販路)

自社の強み(Strengths)・弱み(Weaknesses)を探る。

外部環境 市場における機会(Opportunities)を探り、自社にとっての脅威(Threats)を見つけ出す。

- ② 業界分析では、M・E・ポーターの業界構造と「5つのちから」をもとに、自社の属する業界を分析することが、今後の方向性を決定していく中で重要である。
 - ・新規参入の脅威 参入障壁が低い業界は、その収益が上がると参入者が増加し、収益の低下につながる。(参入障壁とは技術・マーケティング・設備投資等がある)
 - ・代替品の脅威 自社製品と比べ低価格で性能は優れている場合とか、イノベーションにより、従来の機能がまったく別の製品で代替できる場合等がある。(LEDライト等は多方面での代替品として機能した)

- ・ 買い手の交渉力 強くなる場合は、購入量が多い場合とか製品の差別化がなく、他企業でも供給できる場合等である。
- ・ 売り手の交渉力 強くなる場合は売り手業界が少数企業の場合とか製品の差別化が行われている場合等である。
- ・ 業界内の競合他社 敵対関係が強くなると、果てしない値下げ競争に巻き込まれていく恐れがある。

(3) 事業実行上の点検

- ① 事業実行の管理のためのフレームワークとして、P D C Aサイクルを適切に運用しているか？を点検する。

目標を設定し、具体的な計画を策定する（P L A N）。次に業務を遂行（D O）し、成果の測定・評価（C H E C K）を行い、必要に応じて修正（A C T I N）を加える。この一連の流れを時系列で運用することにより、より効率的な事業実施が可能となる。

- ② M・E・ポーターが提唱した「バリューチェーン」（価値連鎖）は事業活動を機能ごとに分解し、どの部分（機能）で付加価値が生み出されているかを分析する上で重要である。

価値連鎖は主活動としてア. 購買物流 イ. 製造ウ. 出荷物流 エ. 販売・マーケティング オ・サービス

支援活動としてア. 全般管理 イ. 人事・労務管理 ウ. 技術開発 エ. 調達活動 の各要素に分けられる。

「顧客価値」の創造にどの活動（機能）が貢献しているか等を分析し、コアコンピタンスを明確にしたり、アウトソーシングすべき活動を明らかにすべきである。

- ③ 他社のやり方を学び、優れた部分を取り入れる手法として「ベンチ・マーキング」も有効である。この場合対象とする機能や要素を明確にしておくことが重要である。

5 個別中小企業の課題と対策

1963年、高度成長期の「経済の二重構造」をふまえ、「生産性などの諸格差是正」を政策目標として「中小企業基本法」が制定された。政策の柱として中小企業の高度化（生産性の向上）」を掲げ、設備の近代化、事業共同化整備等行うとともに「事業活動の不利の防止（取引条件の向上）」では過度の競争の防止、下請取引の適正化、事業活動の機会確保、国などの受注機会確保を行うこととした。その後1999年にその目標を「格差是正」から「多様な活力ある独立した中小企業の育成・発展」とし、「経営の革新・創業の促進（自ら頑張る企業の支援）」、「経営基盤の強化（経営資源の充実）」、「セーフティネットの整備等を行うこととした。しかしながら、中小製造業は現在も減少しつづけている。

(1) 中小製造業の業態変化

- ① 大手製造業からの独立度、自家商品の保有度の有無から分類してみると、「下請型」・「自立・独立型」・前の二つを共に行う「兼業型」に分類される。

「下請型」とは、特定の企業（元請け企業）からの発注に基づき、商品・部品の切削・研磨・板金・プレス加工やメッキ等の表面処理加工などを行う企業である。

「自立・独立型」とは、独自の技術・商品を持ち、市場に自社が開発・生産した商品を販売する企業である。

「兼業型」とは、前記の下請も行い、独自商品を市場で販売もする企業である。

中小製造業のこの構成比は、定かではないが、下請型が70%前後、独立型が5%前後、兼業型が25%前後ではないかと推測される。

（06年中小企業白書によれば、中小製造業の売上高に占める下請け取引の割合は71.2%となっている）

- ② 日本のバブル崩壊後の10年間、大企業は、従業員の大幅な削減を図りながら、売上を増加させて

きた。この状態は、海外生産を基軸とした海外事業活動の活発化や国内下請製造業への発注も増加させた。しかしながら、中小製造業にとっては、「大企業のコストダウンは外注経費の減となり、中小製造業の受注費の減となったこと」「発注内容がジャスト・イン・タイムに代表されるような高スピード化・小ロット化・海外企業が生産できない高品質、高精度が要求されたこと」「売上確保のため、同業者同士のコストダウン競争」等により、利益増加とはならず、より苦しい状態に陥ることとなった。

③ 企業業績の堅調な中小製造業ほど一社全面依存等の下請に依存しておらず、取引先の拡大を図っている。このことは大企業の支配力の低下を招くことになり、中小製造業の「極度の減少」と「脱下請化」は大企業の生産活動にとって、将来の課題となると思われる。

④ 近時、下請取引は次のように変化してきている。
ア. 技術力、開発力、提案力といったソフト力を重視したソフト分業としての下請取引が見受けられてきた。

下請企業に期待する役割が、大企業仕様による生産業務から「自社にない下請企業の独自技術を活用したい」「共同研究のパートナーとしたい」に変化してきている。

イ. 下請取引がクローズ分業からオープン分業へと変化してきている。

従来、大企業は既存商品はもとより、新規発注や研究開発も「協力会」に所属する企業を選択してきた。もし、適当な企業がない場合は取引実績のある会社の順になる。「閉鎖的」「系列重視」といえる。しかしながら、商品の生産・研究に際し、最も適したパートナーを世界中から求め、取引していこうという「世界最適調達」が増大してきている。

この背景は、一つとして多数の大企業と取引する高度技術を保持する中小製造業が増加してきたこと、二つとして大企業が新分野等に進出す

る際に既存の下請体系では困難であり、新たな下請企業を求めざるをえないこと、三つとして国際的な市場開放への要請がある。

ウ. プレス加工・切削加工といった単品レベルの取引から完成部品・ユニット・完成品といったより加工レベルの高い取引に移行しつつある。これは、一つには大企業の管理コストの削減・二つとして商品の短納期生産、ライフサイクルの短期化が主流となり、大企業の組み立てライン等の省力化、簡素化が必要となってきたこと・三つとして管理力のある高加工技術を持った中小製造業が育ってきたこと等による。

(2) 中小企業のイノベーション

「イノベーション」とは、企業が新たな製品を開発したり、生産工程を改善するなどの「技術革新」だけにとどまらず、新しい販路を開拓したり、新しい組織形態を導入することなども含むものである。

特に、中小企業にとって、前章で記述した「自立・独立型」企業として売上の維持・拡大を図っていくためには、必要不可欠なものとして認識しなければならない。

① 中小企業の強みを自己評価した結果をみると、「経営者と社員、部門間の一体感」、「個別ニーズにきめ細かく応じる柔軟な対応力」、「経営における迅速かつ大胆な意思決定能力」を挙げている。他方、弱みとしては「規模の経済性の発揮」、「豊富な種類の商品・サービスの品揃え」、「必要資金の調達力」を挙げている。——三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱「企業の創意工夫や研究開発等によるイノベーションに関する実態調査（08年12月）以下「創意工夫アンケート調査」という

② 同調査によれば、イノベーションの実現に向けて活動している企業の課題としては、「人材確保が困難」、「資金調達が困難」、「経営戦略が明確でない」がある。また、実施していない企業の理由としては「市場特性から必要性を感じない」、「経営戦略が決まらない」、「適切な人材がない」をあげている。

- ③ 研究開発に取り組んでいる中小企業は、製造業で5.4%、情報通信業で8.9%となっている。

—— 中小企業庁「中小企業実態調査」(08年)

研究開発費をみると大企業15兆円に比し中小企業は1兆円と低い。

—— 総務省「科学技術研究調査」(08年)

イノベーションの実現に繋がった中小企業は、「創意工夫アンケート」によれば、「ビジョンや目標の共有」、「マーケティング・営業部門との連携」、「戦略的提携・外部資源の活用」に取り組んだとしている。これは、より全社的取り組みが必要であり、市場を意識した研究開発を行ったと言える。

更に、社外との連携の状況を見ると、「顧客・クライアント」、「大学・高等教育機関」、「同業他社」「政府・公的研究機関・支援機関」の順になっている。

- ④ 各地域におけるイノベーションが持続的に起きるよう、01年から全国18地域で産学連携・産産連携・異業種連携ネットワークを核として「産業クラスター計画」が実施されている。この8年間で中堅・中小企業10,700社、290大学が参加している。

例 北海道ではIT・バイオ分野の約570社28大学がネットワークを形成している。

大阪を中心にものづくり・バイオ・環境をテーマに約1,640社、109大学が連携している。

更にこの地域はともにネットワークの相互乗り入れを行っており、新技術・販路等協力しあい、この4年間で11億円の商談が成立している。

今後、クラスター間の広域連携は大きな課題と言える。特に発注企業が多数存在する首都圏と受注企業の多い地域との連携は極めて重要と考える。

- ⑤ 上記の連携をとる上で「産業支援機関」や「産業支援人材」は欠かすことは出来ない。

千葉県の場合は、産業支援機関として「産業振興センター（地域中小企業支援センターが内在）」、「産業支援研究所」、「商工会議所・商工会」、「中

小企業団体中央会」、「千葉大学等に係るTLO」、「知的所有権センター」等がある。また、それぞれの機関に「コーディネーター」「プロジェクト・マネージャー」・「中小企業指導員」等が常駐し、コンサルタント業務等を実施している。また、極めて専門性の高い支援については、公認会計士・中小企業診断士・大学教員を斡旋し、イノベーションの実現を図っている。

- ⑥ これからの成長産業といわれる「環境産業」・「バイオ産業」・「IT産業」そして「ソーシャルビジネス（障害者支援・子育て支援・貧困問題等）」等への取り組みも重要となってきている。

(3) 中小企業の販売戦略

従来の下請企業では、まさに必要のない戦略であり、製品の仕様・価格・納期などは全て元請けとの関係で決定されてきた。イノベーションを実現させ、「自立・独立型企業」として不特定多数の市場の中で、生き残っていくためには「売れる商品作り」を考えなければならない。

- ① 商品の志向は、少子高齢化、個別化などの社会事象を反映して、「カスタマイゼーション（自分らしさ・個性尊重）」・「オンデマンド（いつでも・どこでも）」・「ヒューマン・セントリック（人間の感性・癒し・健康志向等）」の三つの「コト」志向に集約される。

このトレンドを受け、「モノづくり（製造業）」と「するコト（サービス業）」の融合により、成果を挙げている企業がある。

例 業務用オープンの製造会社が、そのメンテ等のアフターサービスを行うと共に、その製品を使用したレシピの講習会、更には製品に対する顧客との面談により改良することにより、顧客のカスタマイズ化等に応えている。（川下展開）サービス業・小売業が顧客のニーズに応えて、自ら商品の製造をする場合も出てきている。（川上展開）

- ② 「農商工連携」も重要なテーマの一つと言える。

農林水産業はその99%が個人事業者であり、経営形態・流通経路の多様性が欠如している。

また、近時は農産物を工業的手法で生産している企業も登場してきている。

例 島嶼部の漁業者が鮮魚を冷凍して、都会の市場に持って行くとその価格はかなり低くなる。CASシステムという冷凍装置により冷凍すると、解凍した時に鮮度が落ちず、活魚と同等の値段で取引されている。

例 林檎を中国に出荷する際、その輸送中に傷だらけになってしまった。パックメーカーと連携することにより、林檎は守られることになった。また、ITによるトレーサビリティの実現も期待されているところである。

③ 電子商取引も販路拡大の重要なツールとなる。

特に企業間電子商取引は、00年以降活発化し、現在大手企業は、自社のWEBサイトに調達サイトを設けるWEB-EDIの利用がはじまっている。しかしながら、このWEB-EDIは各社の固有仕様であるため、中小企業にとって、使用しずらく、かつ取引先企業ごとに通信費が必要となる。この中小企業向けEDI標準が早期に確立されることを期待したい。

④ 中小企業は海外に06年時点で、7,551社となっている。

また、海外展開をする理由として、一に安い人件費等によるコストダウン生産、二として現地における市場開拓・販売促進を挙げている。

——三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱「市場攻略と知的戦略にかかるアンケート調査」08年12月

(4) 中小企業を支える中核人材の育成

現在、中小企業は、景気の後退による生産縮小の状態にあり、これに対応して雇用調整をせざるを得ない状況にある。しかしながら、存立基盤を維持・強化していくには、人材の育成を中・長期的視点に立って考えなければならない。中核人材の育成は一朝一夕に出来るものではなく、時間をかけて行わなければならない。

また、07年から始まる団塊の世代の一斉退職と技能

伝承も大きな課題である。

- ① 中小企業の経営課題のうち、「技術・技能の伝承」を挙げているのは中規模以下の企業に多く、規模が大きくなると「コスト削減」を課題としてあげている。

表5 経営課題

	コスト削減	技術力の向上	技術・技能の伝承	品質・制度の向上	販売・営業力の強化	正社員の採用・確保
規模計	63.3	59.5	54.0	53.5	46.4	30.2
29名以下	53.3	61.8	54.9	52.4	54.9	32.1
30~49	61.7	63.5	61.7	49.3	50.0	24.5
50~99	67.4	56.4	50.9	53.8	43.6	34.1
100~199	71.4	59.6	52.8	61.5	37.9	31.1
200名以上	75.4	61.1	42.6	61.1	33.3	33.3

——厚生労働省「中小企業の人材育成と技能継承にかかる調査」(09年)

また、労働政策研究・研修機構のアンケート調査によれば、中核人材に求められる知識・ノウハウは一つに「品質管理」であり、二つに「生産ラインの合理化改善」となっている。更に、求められる中核人材の類型は、「現場リーダー型技能者」、「多工程持ち技能者」、「万能作業型技能者」、「多台持ち技能者」、「高度熟練技能者」の順となっている。生産ラインを管理監督する技能者の不足が浮き彫りになっている。

- ② 中核人材の育成・確保策であるが、OJTによる育成がその職場に適応した能力の高い人材育成に有効である。しかしながら、かなりの時間がかかることも事実である。企業では「早い段階でリーダーのポジションにつける」とか「難易度の高い仕事を経験させる」等で対応している。

また、中途採用・高齢者の継続雇用も応急措置として考慮せざるを得ないだろう。

- ③ 技術・技能の伝承の取組は、8割以上の企業で日常業務を通じて、ベテラン社員から若手への継承がおこなわれており、ベテラン社員の雇用延長で対処している企業もある。更に、技能やノウハウの標準化(マニュアル化・ビジュアル化)にも取り組んでいる。

- ④ 技術革新への対応や生産工程に係る在職者訓練については、地域のポリテクセンター・ポリテクカレッジで実施されている。

(5) 中小企業の金融

世界同時不況の中、中小企業の資金繰り悪化に伴い、08年10月31日「信用保証協会の緊急保障制度」が創設された。

この制度は、指定業種（618業種）に属する事業を行っており、最近3か月間の平均売上高が前年同月比マイナス3%以上の中小企業者等とされており、従来1社当たり補償限度額2億8,000万円に、あと2億8,000万円を追加するものである。その実績は09年3月31日までで補償金額9兆1,810億円・保証承諾件数43万5,043件に達している。また、政府系金融機関における「セーフティネット貸付」も08年10月1日から09年3月31日までで貸付額1兆3,828億円、9万6,922件となっている。

- ① 中小企業金融が課題となって登場してきたのは、02年10月と言える。金融庁は「金融再生プログラム—主要行の不良債権問題解決を通じた経済再生」を発表、05年までに、不良債権比率を半減化することとした。この中で、中小企業向け貸付にも十分な配慮を求めた。

具体的には、「中小企業貸出に関する担い手の拡充」、「中小企業再生をサポートする仕組みの整備」、「中小企業貸出計画未達成先に対する業務改善命令の発出」、「中小企業の実態を反映した検査の確保」・「中小企業金融に関するモニタリング体制の整備」、「『貸し渋り・貸し剥がしホットライン』の創設」、「『貸し渋り・貸し剥がし検査』の実施」等である。

- ② 03年3月に「リレーションシップ・バンキングの機能強化に向けて」が発表され、その中で地域密着型金融の必要性を地域金融機関に訴えるとともに、翌月発表された「リレーションシップ・バンキングの機能強化に関するアクションプログラム」ではその取り組みが示された。

具体的には、「金融機関に、業種別担当者の配置等融資審査態勢の強化を図るための具体的な取り組みを要請」「金融機関に中小企業が有する知財権・技術の評価や優良案件の発掘に関し、産学官・政投銀とのネットワーク等構築するよう要請」「要注意先債権等の健全債権化及び不良債権の新規発生の防止のための体制についての取組と一層強化するとともに、その取り組みを03年分から公表するよう要請」等々40項目以上にわたる。07年にはこの取組を恒久的に持続させることとしている。

- ③ 「リレーションシップ・バンキング」とは、金融機関が顧客との間で親密な関係を長く維持することにより、顧客の情報を蓄積し、その情報を基に、貸出等の金融サービスの提供を行うことで展開するビジネスモデルといえる。

その目的は、一つには地域密着型金融を宣言することで、地域の中小企業貸出を増加させ、地域の活性化を図ることであり、二つには地域金融機関が「企業の目利き機能」を働かせることにより、収益性を高め、地域金融システムの安定化を図ることにある。しかし、理想の姿には未だ到達したとは言い難い。

- ④ 事業再生をはかる上でのDDS（債務者が負っている債務を別の約定の債務に転換すること。債務の劣後ローン化）・DES（債務の株式化）等の利用もおこなわれてきた。最近注目される事業別キャッシュ・フローに着目した融資手法として流動資産一体担保型融資（ABL）があげられる。これは債務者企業が保有する在庫品、それを売り上げた結果として保有する売掛金等事業のライフサイクルにおける債権・動産を一体として担保とする融資手法である。
- ⑤ 最近、大手銀行がトランザクションバンキングの手法を応用した中小企業金融に積極的になりつつある。これは財務諸表等の定量情報に基づき、一時点かつ個々の取引の採算性を重視して融資する手法である。

この具体的な形態は一つには財務諸表貸出であり、二つには資産担保貸出であり、三つにはクレジットスコアリング（ビジネスローン）（無担保・第三者保証不要）といえる。この債権のデフォルト・リスクは、ポートフォリオによりカバーしていくこととなる。信用保証協会も一部この手法を使用している。

⑥ 09年12月4日「中小企業等金融円滑化法」（モラトリアム法）が施行された。この法律では、中小企業や住宅ローンの借り手が借金返済の軽減を申し込んだ場合、金融機関はできる限り、返済期間の延長や金利減免といった「条件変更」などの措置をとるように努めることとされた。11年3月までの時限立法であり、金融庁は実施状況の報告を義務付けると共に、条件変更に応じたことを理由に新規融資を拒否しないよう金融監督指針を見直した。この措置の効果等の影響はまだ未知数であるが、今後の動向を注目する必要がある。

⑦ 中小企業金融は金融機関と借り手である中小企業との「情報の非対称性」が大きな問題と言える。円滑な金融は、この課題を如何に解決するかにかかっている。そのためには、融資担当者を始めとした金融機関の「目利き能力」の更なる向上が必要と考える。「目利き」については、各産業支援機関との連携を図ることも重要である。

また、金融機関内部の融資事案に対する評価も重要なファクターである。評価の基準は「貸出の量」に求められるのではなく、真に融資先企業の発展に役立つ「貸出の質」にこそ求められるべきものと考えられる。

（6）中小企業の事業再生

1990年代から続いた断続的な「資産デフレ」により、金融機関の不良債権が増加し、その体力の消耗と比例して業績が悪化した企業に対して当面の資金不足を支援しながら景気の回復を待つという従来型のメインバンク主導の事業再生はその機能を失いつつあり、事業再生メカニズムの再構築ニーズが高まってきた。

経済財政諮問会議から出された「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2005」（05年6月）において「不良債権問題の抜本的解決は日本経済再生の第一歩」とされその基本方針では、「産業の再生なくして不良債権の最終解決なし」として、不良債権処理と事業再生の一体的な解決策が示された。

① 00年以後事、業再生の様々な制度が整備され、再生の選択肢が広がった。法的整理については、00年に和議法にかわって民事再生法が施行され、02年には会社更生法が抜本的に改正され、DIPファイナンス（各再生関連法・私的整理ガイドラインに基づき再建中の企業に対する、申立て後手続き終結までの融資を行うこと）の仕組みの導入も始まり、再生手続きの実行性が高まった。

私的整理については、01年に「私的整理に関するガイドライン」（銀行などの金融債権者のみが参加する紳士協定であるが、これにより透明性が確保）が制定された。

同年には、「整理回収機構（RCC）に企業再生部門」が、03年には産業再生機構が、そして各都道府県に「中小企業再生支援協議会」が設置された。

② 企業再生を目指すか、事業清算の判断は、おおむね次の五項目で判断することになる。

- ・企業、事業で利益が確保できるか？
- ・利益から債務弁済ができるか？
- ・経営者の資質は「再生計画」を実行できるか？
- ・債権計画方針、戦略が評価、分析されているか？
- ・企業を再生させる価値があるか？
- ・債権者の協力が得られるか？

この後、再生を目指すならば、私的手続きか法的手続きかを選択し再生手続きに入る。

③ 再生支援協議会の実施のフローは、

- i) 対象企業は協議会に相談、その後協議会はメインバンクなどの協力をえるためヒヤリング等を行う。
- ii) 協議会は企業・アドバイザーチーム・メインバンクと協議、「財務分析・収支計画・金融支援の

- 内容検討」等を行い「再生計画」を完成させる。
- iii) その後メインバンク以外の金融機関に支援要請を行い再生計画スタートとなる。
- 最近実施の際に前述のDDS・DES・DIP等の手法も使われるようになってきた。
- ④ 各当事者の窮境に至った責任の認識を表にすると次のとおりである。

- ⑤ 再生支援協議会が03年から09年9月までに取り扱った件数は、相談件数は8,845件・再生計画策定完了数2,302件となっている。
- 金融支援の手法では、金融機関による条件変更(リスケジュール) 1,498社、債権放棄513社、DDS 167社、RCC、債権管理会社からの卒業159社となっている。

表6 当事者の窮境に至った責任の認識等

当 時 者	窮境に至った責任の例	再生に当たっての責任の取り方の例
株 主	株主としてのガバナンスの発揮不十分	株主の権利の一部、全部の放棄(減資)
経 営 者	経営判断の誤り、経営能力の欠如	経営者にかかわる費用の節減、経営者等の役割の縮小・廃止、負債の肩代わり
従 業 員	低い生産性、課題な権利主張	リストラへの協力
親 会 社	過度の干渉、余剰人員の押付け	MBOへの同意
貸 し 手	収益力を無視した過度の貸付け	債権放棄、DES/DSS

(7) 中小企業の事業承継

中小企業経営者の高齢化は着実に進んでおり、全社長平均で1982年が52.6歳であったのが、04年では58.5歳とこの22年で5.9歳も上昇している。地域経済の活力維持や雇用確保の観点から、円滑な事業承継は喫緊の課題であった。

この状況に対応するため、08年5月に「事業継承円滑化法」が制定され、一つとして遺留分の制約を解決するための民法の特例、二つとして事業承継時の資金調達を支援するための金融支援が盛り込まれた。更に09年度税制の抜本的見直しの中で特定要件を満たすことで相続税が軽減されることとなった。

- ① 事業承継における中小企業の特徴をみると、次

の表7のようになる。

- ② 事業承継を円滑に進めるための手順は、これらの特徴を十分勘案しながら、
- ア 会社の現状・経営者自身の資産等の状況・後継者候補のリストアップ等の現状把握を行う。
- イ 承継の方法・後継者の確定を行う
- ウ 事業承継計画(中長期の経営計画に、事業承継の時期、具体的な対策を盛り込んだもの)を策定する。
- いづれにしても、ステークホルダーの理解をえる努力が必要であり、丁寧に行う必要がある
- ③ 事業承継方法は以下のとおりであるが、いづれも一長一短があり、自社に最も適応した方法をと

表7 事業承継の特徴

中 小 企 業 の 特 性	事 業 承 継 へ の 影 響
経営者を中心とした少数の同族関係者が、自社株式の大半を保有している。会社の所有と経営が一致している。	後継者に代表取締役社長の地位を譲っただけでは事業承継にならず、同時に会社の経営権(=自社株)も譲る必要がある。
資金調達を借入金に頼る割合が高い。借入に対して経営者の個人保証や個人資産の担保を提供している場合が多い	経営者が負担するリスクが大きいため、後継者を探す際に大きな障害となる。
経営者個人名義の不動産を事業のために使用するなど、家業と企業が密接な関係を持つことが多い	資産の引継ぎ・切り分けの問題で、親族外への事業承継が実質的に困難になることがある。

表8 承継者によるメリット・デメリット

	メリット	デメリット
親族内承継	一般的に内外の関係者から心情的に受け入れ易い 一般的に後継者を早期に決定し、長期の準備期間を確保できる 他の方法と比べて、所有と経営の分離を回避できる可能性が高い	親族内に、経営能力と意欲がある者がいるとは限らない 相続人が複数いる場合の、後継者の決定・経営権の集中が困難
従業員への承継 外部から雇い入れ	親族内に後継者に適任者がいない場合でも、会社の内外から広く候補者を求めることができる 従業員に承継する場合は、経営の一体性を保ちやすい	親族内承継と比べて、関係者から心情的に受け入れられにくい場合がある 後継候補者に株式取得等の資金力がない場合が多い 個人保証の問題がある。
M&A	身近に後継者に適任者がいない場合でも広く候補者を外部に求めることができる 現オーナー経営者が会社売却の利益を獲得できる	希望の条件（従業員の雇用・価格等）を満たす買い手を見つけるのが困難 経営の一体性をたもつのが困難

ることとなる。

—— 事業承継協議会「事業承継ガイドライン」

06年6月には「事業承継ガイドライン」が策定され、国及び公的機関の支援態勢を築くことが強く求められている。この中での「日本弁護士会」・「日本税理士会」・「日本公認会計士協会」・「中小企業診断協会」の果たす役割は極めて重要である。

6 終りに

「少子高齢化」・「世界規模の不況」・「石油、原材料の乱高下」・「急速な円高」等々、中小企業を取り巻く環境は悲観材料しか存在しないといっても過言ではない。この中で企業が事業継続していくことは、企業自身の大変な努力と金融機関・産業支援機関・国・自治体等の多大な支援を必要とする。

本編でも述べたが産業構造もかつての「垂直分業」から企業相互の連携を基調とした「水平分業」等へと大きく変動しつつある。更に、中小企業であっても企業独自の世界戦略を持たざるをえない状況にもなりつつある。

このような困難な時期であればあるほど今一度自社を見つめ直すことが必要なのではないか? 「どうにかな

る」という言葉は業界からの退場宣言である。

今、求められているのは「どうにかしなければならない」という事なのだ。

参考文献

- 中小企業庁編 中小企業白書2009年版
 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編 ものづくり白書
 厚生労働省編 労働経済白書
 荒波辰也・中村廉平編 現場からみた経営支援
 (社)金融財政事情研究会
 中野明著 ポーターの「競争の戦略」秀和システム
 (社)中小企業診断協会 中小企業の経営革新戦略
 同夕館
 吉田重雄著 事例に学ぶ貸出判断の勘どころ
 (社)金融財政事情研究会
 (社)平成19年度中小企業診断士理論政策更新
 研修資料 (社)中小企業診断
 クロービス・マネジメントイン・スティテュート編
 MBAマネジメント・ブック ダイヤモンド社