

**令和2年度中小企業実態調査事業
(地域における中小企業・小規模事業者の経営課題等に関する研究委託事業)**

調査報告書

2021年3月12日（金）

株式会社船井総合研究所



事業概要

1. 件名

令和2年度中小企業実態調査事業（地域における中小企業・小規模事業者の経営課題等に関する研究委託事業）

2. 目的

現在、日本は少子高齢化・人口減少に直面しており、地方の活性化は重要な課題。中小企業・小規模事業者もそれぞれの置かれた地域において、経営者の高齢化・人手不足・弱い内需と過疎化等の大きな構造変化に直面している。そうした変化に対応するため、中小企業・小規模事業者が円滑な事業承継の実施・働き方改革への対応・海外展開による外需の獲得等により生産性向上を図ることは喫緊の課題である。

また、例えば第四次産業革命の進展によって、中小企業・小規模事業者の企業規模の小ささによる不利（経営資源の脆弱さ、情報の非対称性等）が是正され、むしろ企業規模の小ささが有利（経営の柔軟性等）に働くようになる可能性もある。このようなメガトレンドを踏まえつつ、中小企業・小規模事業者は新たな挑戦に取り組んでいくことも必要である。

さらに、今後、感染症を踏まえた新たな日常や働き方改革への対応等を含め、生活機能の維持・充実が、地域経済を維持していくにあたっても重要となる。こうした地域の課題を従来の官民の役割分担にとらわれずに解決していこうとする動きも見られるところ。

このため、地域における課題解決の取組や中小企業・小規模事業者の先進的な取組や政策ニーズ、周辺環境の動向等を現場のキーパーソンから聴取することで、今後の地域・中小企業政策の企画立案や執行改善につなげる。

3. 主な事業内容

- （1）勉強会の開催及び個社分析
- （2）定期的な中小企業庁との打ち合わせ及び報告
- （3）調査報告書の作成

勉強会開催概要

【第1回勉強会】 2020年11月26日（木） 18:30～20:00

テーマ **東日本大震災での全壊から奇跡の「醬」での復活劇**
～老舗醸造蔵の九代目社長が描く“なつかしい未来”～

講師 株式会社八木澤商店 代表取締役 河野 通洋氏

【第2回勉強会】 2020年12月 9日（水） 18:30～20:00

テーマ **財政破綻危機の町に元気を！年間40万人が訪れる鰐come物語**
～子供たちに未来を・農家に生きがいを・そして男たちは立ちあがった～

講師 プロジェクトおおわに事業協同組合 副理事長 相馬 康穂氏

【第3回勉強会】 2020年12月23日（水） 18:30～20:00

テーマ **地木の力を輝かせる南三陸杉ブランドを日本そして世界へ！**
～それでも山は元気だった…あの日からの歩み～

講師 丸平木材株式会社 代表取締役 小野寺 邦夫氏

【第4回勉強会】 2021年1月13日（水） 18:30～20:00

テーマ **売上7割減から反転し世界シェア8%へ！**
～激動を克ち進む自立型サプライヤー企業の挑戦～

講師 エイバックス株式会社 代表取締役会長 加藤 明彦氏

【第6回勉強会】 2021年2月10日（水） 18:30～20:00

テーマ **地域における中小企業経営と中小企業政策**
～全国各地の事例をもとに課題解決に迫る～

講師 中小企業家同友会全国協議会 政策広報局長 平田 美穂氏

【第7回勉強会】 2021年3月 2日（火） 18:30～20:00

テーマ **守るべき人を守る経営のリアルとは？**
～緊急時の決断と平時の経営姿勢の教訓を学ぶ～

講師 株式会社グラバー 代表取締役 福井 寿和氏

【第8回勉強会】 2021年3月10日（水） 18:30～20:00

テーマ **まつやまから「地域社会教育運動」を全国へ！**
～地域リーダーが語る中小企業政策への期待～

講師 NPO法人家族支援フォーラム 理事長 米田 順哉氏

※第5回勉強会は、講師希望により非公表

令和2年度中小企業実態調査事業
(地域における中小企業・小規模事業者の経営課題等に関する研究委託事業)
2020年11月26日(木) 第1回勉強会報告レポート

勉強会キーワード

事業承継

商品開発

海外展開

地域活性化

勉強会テーマ

**東日本大震災での全壊から奇跡の「醤」での復活劇
～老舗醸造蔵の九代目社長が描く“なつかしい未来”～**

講師

株式会社八木澤商店 代表取締役 河野 通洋氏(後継者)

<会社概要>

創業：1807年 **資本金**：1,000万円

所在地：岩手県陸前高田市 **従業員数**：27名

業種：製造業(食料品製造業)

事業内容

醸造業(醤油・味噌・つゆ・たれ・漬物などの製造販売・企業連携によるパン、ソーセージ、スープ、スイーツなどの商品開発及び販売)



<企業の背景>

- ・今年で創業213年の味噌醤油醸造業。元々は国策によって複数の会社が一つになってできた会社で、当時は酒造会社だったが、太平洋戦争がきっかけで醤油・味噌が本業となった。酒造りは地元の酔仙酒造が引き継いだ。
- ・醤油単体の日本の市場規模は1800億円。約30年前3000社あった同業者は現在1400社までに減少し、市場シェア80%以上が大手という寡占化が進行している業界。わが社は残り20%を占める中小零細企業の1社。

<地域の背景>

- ・東日本大震災では陸前高田市内の事業者の約8割が社屋等を失った。自社も本社・蔵&工場ともに全壊流失。

<企業と地域の背景を受けて取り組んできたこと>

- ・地域の高齢者を背負って逃げる社員の姿と津波で破壊されていく光景を一緒に見た社員の鼓舞のために「社長交代(当時専務だった)」と「企業再建」を決意。
- ・売上利益ゼロでも借入資金で数か月は持つシミュレーション。当面は役員報酬をゼロにし社員に給料を支払うことを決定。内定を出していた高校新卒2名を採用。
- ・県内高校の進路指導の先生へ「9割の会社が流されたとしても、私たちの経営者仲間は耳を揃えて求人票を持って来るから信じて待っていてほしい」と依頼。ある高校の生徒には「いつまでも被害者面してはいけない。今から10年後にやっと復興できる規模の被害だから、もしかしたらその時にはあなたたちも自分の子どもがいるかもしれない。その時に『私たちの手でこの地域を復興させた』と言ってほしい。それを私たちと一緒にやらないか!？」と呼びかけ。
- ・県内同業者の協力でOEM生産した商品の販売が可能に。2011年5月1日には事業再開。
- ・震災前の売上の大半だった水産加工会社の「いくら味の付け用の醤油」の需要ゼロに。「新たな顧客の創造」に取り組み、味噌を使ったチーズケーキやソーセージ等を他社との連携で行なった。
- ・市場縮小を鑑みて海外展開も検討し、「発酵食品の文化を大切にしている農業中心の国」のフランスへ商品を展開。
- ・約10年間で複数の新たな事業を地域に生み出し、10年後には発展的に解散することを決めて「なつかしい未来創造(株)」を設立し専務に就任。UターンやIターンや移住によって約40名の起業家を輩出した。

<国の中小企業政策への要望や期待&将来への見解>

- ・「人口減少」「少子高齢化」は日本だけ。世界的には「人口増加」で水やエネルギーや食料などの資源の奪いあいの時代が到来。今後は「持続可能な社会」がテーマ。人口が減るほど一人あたりの資源が増えるという見方もできる。
- ・自社だけではなく、地域内連携で「個」ではなく「面」で海外に売り込むことを行えば良い。
- ・企業連携では同業種では敢えて社名を伏せての商品の意見交換、異業種では違う立場での意見交換が重要。
- ・中小企業の最重要課題は「後継者問題」。廃業する企業が増える中では「マイクロM&A」に取り組むべき。地域内で経営マネジメントできる人が複数の会社を手掛けること。
- ・中小企業は規模拡大や大企業を目指す必要はない。1社1社が小さくても連携しとまってスケールメリットを発揮する。そうしたアプローチを進出したフランスでは強く求められている。
- ・単に補助金を出すだけではなく、地域の中でヒントになるような可能性が芽生える事例を生み出すことを政策的に実施して欲しい。
- ・コロナ対策は「倒産ドミノ防止」と「コロナ収束後の準備や挑戦のための支援」という観点で実施して欲しい。

令和2年度中小企業実態調査事業
(地域における中小企業・小規模事業者の経営課題等に関する研究委託事業)
2020年12月9日(水) 第2回勉強会報告レポート

勉強会キーワード

事業承継

商品開発

地域活性化

勉強会テーマ

財政破綻危機の町に元気を！年間40万人が訪れる鰐come物語
～子供たちに未来を・農家に生きがいを・そして男たちは立ちあがった～

講師

プロジェクトおおわに事業協同組合 副理事長 相馬 康穂氏(創業者)

<会社概要>

創業：2009年 資本金：370万円

所在地：青森県南津軽郡大鰐町 従業員数：理事5名・監事3名・組合員計14名・職員46名

業種：複合サービス業

事業内容

大鰐町地域交流センター「鰐come」運営（温浴施設・大鰐温泉もやし等の農産物等販売・飲食サービス等）



<企業の背景>

- ・家業は町の酒屋（小売店）。創業は昭和11年。31歳の時に先代の父親が倒れ経営者になった。酒屋は衰退産業だが「こだわりの品揃え」「商品開発」で何とか勝ち残ってきた。
- ・鰐comeの運営を受託するために、前身の地域ボランティア団体「OH！鰐元気隊」メンバーから16名中9名が出資を決め、9名中5名が経営責任を負うことでプロジェクトおおわに事業協同組合を設立した。

<地域の背景>

- ・大鰐町は秋田県との県境にある。青森県は3つのエリアに分かれているが、津軽地方の南部に位置する温泉町である。800年の歴史がある温泉、スキー、大鰐温泉もやしが有名で、さまざまな特産品を活かしたまちづくりをしている。
- ・バブル崩壊とスキーリゾート失敗で財政破綻したことが原因で「第二の夕張町」とメディアで叩かれた過去がある町。大人が子どもに「この町に未来はない」と語るのが当たり前の状況に危機感を持っていた。
- ・鰐comeは2008年頃から業績不振が噂されるように。町直営で4年半運営するも3年目4年目が大赤字。「業績はプラマイゼロ」と流布されていたが実際は5500万の赤字であった。

<企業と地域の背景を受けて取り組んできたこと>

- ・全職員と面接し退職希望者ゼロだったため全員を雇用継続。「給与は一律1割カットするが黒字改善すれば以前以上の給与体系に改善する」と宣言。
- ・短期間で改善するために有名講師を招聘しての接客マナー＆ホスピタリティ研修を実施。お客様との距離を近づけ、リピート率を向上するために「いらっやいませ」を禁止。挨拶を「おはようございます」「こんにちは」「こんばんは」としてお客様を名前と呼ぶ取り組みを実施。
- ・自分自身の経験を活かして改善できる「売店」「レストラン」を強化。「業者任せの品揃え」から、①町内②津軽地域③県内④県外で町として交流がある地域という仕入れルールを徹底。近隣の道の駅と真逆のことをする。野菜直売においては地域の農家に「JAには今まで通りA級品を出してOK。鰐comeにはB級C級品を出してほしい」「地域内だけではなく地域外にも販売する」と約束し、自分自身の取引先の飲食店や百貨店に売り込みをかけた。現在は100件を超える農家が産直の会に加盟。地域経済循環にも好影響を与えるまでになっている。
- ・地域特産品の「大鰐温泉もやし」の後継者育成に取り組み、その魅力と価値を理解してくれる客単価高めめの全国の飲食店等にも出荷。ブランド化に成功した。現在は大鰐赤ピーツに取り組む。

・地元の大鰐小学校高学年の生徒を「大鰐元気隊キッズ」として招聘し、地域清掃活動や野菜づくり等を一緒に実施。毎年10月に販売体験学習として、各自が名刺を作り、東京のアンテナショップで販売を行ない、夜は著名人と同じテーブルで会食交流を行なうパーティーに参加。周りの大人と大鰐町の良いところをPRし合い、著名人の名刺を持ち帰って自分たちの祖父母や両親に報告することで、祖父母や両親も大鰐町への認識を改めるようになっていった。

・今年の3月に「事業承継」「商品開発」のために100%の民間出資の地域商社を設立。後継者がおらず廃業を検討している地域事業者の相談を受けて対応。第三者の事業承継はハードルが高いが独自の信頼関係が重要。特に宿屋の再生はその客単価から考えても最重要課題である。

<国の中小企業政策への要望や期待&将来への見解>

・まちづくりは一気に局面の変わるオセロゲーム。国の様々な表彰はその重要なきっかけの一つであると期待している。

令和2年度中小企業実態調査事業
(地域における中小企業・小規模事業者の経営課題等に関する研究委託事業)

2020年12月23日(水) 第3回勉強会報告レポート

勉強会キーワード

事業承継

商品開発

地域活性化

勉強会テーマ

地木の力を輝かせる南三陸杉ブランドを日本そして世界へ！
～それでも山は元気だった…あの日からの歩み～

講師

丸平木材株式会社 代表取締役 小野寺 邦夫氏(後継者)

<会社概要>

創業：1908年 資本金：1,000万円

所在地：宮城県本吉郡南三陸町

従業員数：21名

業種：製造業(木材等の製造)

事業内容：木材製材・加工・販売、建築資材販売等



<企業の背景>

- ・創業明治41年、法人設立昭和41年。初代が岩手県出身で、東京の木材問屋での修行後にこの南三陸の地域にやってきた。「杉の良材の産地であったこと」「地の利＝東京から鉄鉱石を積んだ鉱石船が岩手県釜石市まで来ており、空荷のその船が立ち寄るのに適した地形であったこと」が理由だった。
- ・12年前に私と現在の組合長で、「南三陸杉」という名前をつけたのが、「南三陸杉」の始まり。

<地域の背景>

- ・南三陸町はリアス式海岸があり「海の町」と言われていたが、実は町の77%が森林の町。日本は全体の67%が森林と言われており、フィンランド、スウェーデンに次いで第3位の森林国だと言われていたが、それを上回る森林割合の町である
- ・東日本大震災で南三陸町は壊滅的な被害を受けて、3分の2以上の住宅が流出したと言われているが、震災後「あの頃は良かった」等の話は出たものの、実は震災前から緩やかに疲弊していた町で、商店街は後継者がおらず、市場も縮小していた。

<企業と地域の背景を受けて取り組んできたこと>

- ・2011年3月1日に全国林業コンクールで農林水産大臣賞を受賞。10日後の3月11日に被災した。
- ・弊社だけでなく、周りの多くの会社も同様の状況の中で、何からどう手をつけたらよいか分からない状態で、暫くは「果たしてもう一度できるのか?」という無力感の中にいた。
- ・事業再開にあたっては、何よりも社員の存在が大きかった。避難所等をまわると社員から「社長、もう一度やってください。私たちの生活と人生がかかっていますから」と言われたが、最初の1週間はなかなか「分かった」と言えず「そうだよな」くらいしか言えなかった。でも、社員のおかげでもう一度やろうと決意することができた。
- ・弊社として何のためにやるのか?という原点に立ち返るきっかけになったのは、2008年に中小企業家同友会の経営指針を創る会という勉強会で成文化した経営理念で、まさに丸平木材としての存在意義として立ち返った。
- ・当時の浅野県知事から「食事でご飯を食べる時に田園風景や農家の方を思い浮かべることはあっても、家を建てた時に、山の風景や林業家の顔を思い浮かべる人はいるか?」という話をきっかけに、山主や工務店と連携して「森林見学会」に取り組んできた。また、施主向けに「伐採式」というものを行なっている。家を建てることを「買ってくる」ところからでなく「山から木を切ってくる」ところから始め、家族の一大イベントにしてもらう取り組み。

昨年までの「木の力を輝かせる」から「緑の暮らしプロデュース業」と事業定義を見直し、中小工務店向け、大手企業の店舗やオフィス向けに南三陸杉を提供している。また、「実現したい社会のイメージを共有できる仲間」とビジョン連携という考え方で新商品開発等に取り組んでいる。

<国の中小企業政策への要望や期待&将来への見解>

- ・震災後の冷え込みや昨年の消費増税に追い打ちをかけてのコロナ下で、業界では倒産ではなく「将来が見通せない」と廃業が始まっている。しかしながら、もはや量としては求められない市場で、国の補助金等を活用して大規模な木材加工場が出てくれば、その他の中小の木材会社はいずれ退場するしかない。
- ・市場が縮小しているのに量を求めて拡大成長しようと思ったら当然「価格競争」になる。新しい市場をつくるために量ではなく「価値を深掘りする」ということが重要で、成長というものの尺度の指標そのものを変えていく必要がある。「質を高める」という観点での政策設計があると良いと思う。

令和2年度中小企業実態調査事業
(地域における中小企業・小規模事業者の経営課題等に関する研究委託事業)
2021年1月13日(水) 第4回勉強会報告レポート

勉強会キーワード

事業承継

商品開発

人材育成

働き方改革

勉強会テーマ

売上7割減から反転し世界シェア8%へ！
～激動を克ち進む自立型サプライヤー企業の挑戦～

講師

エイベックス株式会社 代表取締役会長 加藤 明彦氏 (後継者)

<会社概要>

創 業：1949年 資本金：1,000万円

所在地：愛知県名古屋市

従業員数：400名

業 種：製造業（自動車部品製造）

事業内容

自動車部品の切削・研削加工等



<企業の背景>

・1949年（昭和24年）、先代加藤一明が加藤鉄工所として創立し今年で創立72年。私は大学卒業と同時に1953年に法人化した加藤精機、今のエイベックスに入社し、1984年の創業者が65歳で私が37歳の時に代表取締役社長に就任。そして2010年の63歳の時に息子に事業承継し代表取締役会長となった。

・創業時にはマシン部品を手がけ、その後8ミリ映写機の芯棒の部品加工、ブレーキ部品製造と移行し、トランスミッションのスプールバルブを製造加工するようになった。

<業界の変化を受けて自社で取り組んできたこと>

・これまで何度も部品製造していた製品が世の中から無くなり、需要がゼロになる経験をして「今ある仕事は必ずなくなる」と考え、小さい市場で高いシェアを獲得するためにスプールバルブに特化することで「スプールバルブならエイベックスに発注すれば良い」という認知を広げることができた。これが規模拡大できた一つの要因。このシェア拡大戦略が、一次サプライヤーを通して、世界中から引き合いがある状態をつくるきっかけになり、現在は全メーカーにスプールバルブを供給し、世界中から問合せを受けている状況。

・「加工屋から鍛冶屋へ」と社内で掲げて、中古の汎用設備の再生や切削研削に用いる刃具の研磨等を社内でやり切る体制づくりによって、完全自動化した独自ラインを組み立てることができるようになった。

・リーマンショック時、営業社員と技術社員がコラボして営業活動をしたことで、受注前活動（製品開発—設計—設計施策）から顧客へ踏み込むような営業を行い、図面完成時には打ち合わせ済みというやり方に変わった。私たちはお客様を確保しやすく、お客様は私たちの技術を活かすことができるというウィンウィンな関係をつくることができるようになった。また、同時期には社員の解雇や人件費削減をせず、結果として売上は一時的に27億円から10億円ほど落ち込んだものの4年後にはリーマンショック前の売上を大きく上回った。

<事業承継のポイント>

・先代から、「変えていけないものと変えるべきもの」を話すこと。弊社の場合は「経営理念」が変えてはいけないもの、また事業承継後は先代が口出ししないことで変えるべきものを変えられるようにすること。そのうえで「次の社長はどういう考え方をする人か？」ということ、きちんと社員に示すことが大事。

・将来性の観点から「事業承継すべき会社なのか？」の議論をすることも大切である。

＜国の中小企業政策への要望や期待&将来への見解＞

- ・将来性がない会社の事業承継を無理にしても、社員も経営者も不幸になるということもあり得る。ただ経営能力があると、そうした会社も成り立ってしまうこともある。社会として、そういう会社は存続させないで別の機会を提供するという考え方もあるだろう。こうした整理をした上で、上手くいく手段を議論できたらいいのではないかな。
- ・ものづくり産業に関して、大企業（自動車、航空機、医療福祉、ロボット）は企画から設計を行い、中小企業は要素別（切削、研削、プレス、板金等）に仕事を受け持つことが多い。そのため業界別で中小企業を括らない方が実態に近いように感じる。そのため要素別の括りに産官学連携や金融面などのバックアップ体制を引いてもらうと良い。
- ・コロナ対応については「緊急事態宣言の間に何ができるのか？」という方向性と目標を提示して欲しい。
- ・「大企業VS中小企業」という構図はないと考える。また、生活の視点や地域の視点から小商圈で考えてあげるべき中小企業もある。一方で、私たちのような一定の規模が必要な中小企業もある。こうした企業毎の整理が必要。
- ・「中小企業の日」や「中小企業強化月間」等をつくっていただいたのは、とてもありがたい。ぜひ「子を持つ親向け」に例えば全国のゴールデンタイムで中小企業を紹介する番組などできたらいいなと感じる。

令和2年度中小企業実態調査事業
(地域における中小企業・小規模事業者の経営課題等に関する研究委託事業)
2021年2月10日(水) 第6回勉強会報告レポート

勉強会キーワード

中小企業の経営課題と政策課題

勉強会テーマ

地域における中小企業経営と中小企業政策
～全国各地の事例をもとに課題解決に迫る～

講師

中小企業家同友会全国協議会 政策広報局長 平田 美穂氏(有識者)

<経歴等>

1983年 山口大学経済学部卒
1986年 中小企業家同友会全国協議会 事務局入局
2012年 事務局長
2020年 政策広報局長 現在に至る
・内閣府男女共同参画推進連携会議「女性のエンパワーメント促進」チーム委員(2012年)
・経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」運営委員会 委員(2017年)



<自己紹介・中小企業家同友会の紹介>

・1986年に「中小企業会しんぶん」の編集担当という立場で中小企業家同友会全国協議会(以下、中同協)の事務局に入局。「中小企業における労使関係における見解」(労使見解)という1975年に同友会から発表された文章に共感したことがきっかけ。昨年から政策広報局長として、「1社もつぶさない」「雇用を守り地域を守ろう」として計7回にわたる新型コロナウイルス感染症に関する政策要望提言等の政策関係と対外広報の担当をしている。

・中同協は前身の全日本中小工業協議会が1947年の戦後に結成され、当時の「傾斜生産方式」という資金や資材が大企業に集中する中で苦しむ中小企業が国に声をあげるところから始まった。中小企業の存在、発展、社会的地位の向上を求める活動と合わせて、中小企業自体を良い企業にしていかなければいけないと、「従業員の人格や生活の向上を図ろう」という活動をしていた。同友会は、よい会社・よい経営者・よい経営環境をつくろう、自主・民主・連帯の精神、国や地域と共に歩む中小企業という3つを理念にしているが、これらは「誰かが言ったこと」ではなく、当時の会員経営者の方々の知恵と力を集めてつくられた。現在47都道府県に存在し、会員数は約46,000名である。

・「労使見解」の第一項目に記載のある「経営者の責任」という部分は、現在のコロナ禍においても通じる部分である。「時代の変化に対応して経営を維持発展させる責任がある」ということを第一番目としていることに特徴があり、経営者として「なによりも実際の仕事を遂行する労働者の生活を保障する」ことが強調されていて、「労働者の自発性が発揮される状態を企業内に確立する努力が決定的に重要」とされている。こちらに基づいて、労働環境の整備や「経営指針」「社員共育」「共同求人」「障害者雇用」等の取り組みも進めている。同友会ではこれらを「人を生かす経営」として、「人間尊重経営」の企業での実践の推進を図っている。

<中小企業政策に関する問題提起と期待>

・「中小企業は経済を牽引する力であり、社会の主役」と「中小企業憲章」にあるように、中小企業の経営環境を整備していく必要がある。また、中小企業政策は、行政だけでなく、中小企業経営者自身の声を聞きながらつくっていくものと捉えている。中小企業にとって①経営理念に基づいた全社一丸の経営②経営者の能力向上③中小企業の活力が生かされる経営環境が重要で、これらに対応するという意識を皆様にも持っていただけると、中小企業政策は実効あるものとなると考えている。

また、①国民・住民の消費力を引き上げ生活の安定を図る②個人の能力育成ができる社会基盤の整備の重視③中小企業が行政や地域とともに地域をつくっていく主体者④地域社会を総合的に捉えた「地域づくり、国づくりは人材育成」の視点⑤行政の情報公開・参加の推進と社会的公正の実現の視点も重要視していただきたい。なお、大きすぎる裁量のある規制については緩和していただく一方で、納税者の負担軽減や適正な競争条件による効率化という点では、規制は必要と考えている。そういう意味では、「規制緩和は何でも賛成」というスタンスは同友会としてはとっていない。

・中小企業政策について感じるのは、もともと自治体で取り組んでいたことがどんどん政策当局に近いところで実施していくという流れがつけられる中で、施策実行主体が本来どこなのか？という点があやふやになっているということ。中小企業にとって身近なのが、地方自治体や地域金融機関。中小企業振興には自治体における中小企業振興基本条例制定等による枠組みと振興会議などの組織、悉皆調査が重要。国からの予算が経済産業局からの実施となりつつあるが、より細やかに自治体レベルで状況を把握し、国の施策へ反映させることができれば一番良いと感じる。

・会内では「行政は担当が早くに交代するケースが多く、引継が十分にされないまま時間もない中で対応されるので前例主義になってしまいがち」などの声が出ている。ぜひ中小企業経営者の現場の声を参考にしていきたい。また、「予算を消化する」「予算を獲得する」という考えでは、予算に制約があっても対応が進まない部分も出る。「お金を使わなくてもできることはないか？」を考えるのも一つ。今後ぜひ一緒にこうしたことを検討をさせていただきたい。

令和2年度中小企業実態調査事業
(地域における中小企業・小規模事業者の経営課題等に関する研究委託事業)
2021年3月2日(火) 第7回勉強会報告レポート

勉強会キーワード

経営姿勢

人材育成

勉強会テーマ

守るべき人を守る経営のリアルとは？
～緊急時の決断と平時の経営姿勢の教訓を学ぶ～

講師

株式会社グラバー 代表取締役 福井 寿和氏(創業者)

<会社概要>

設立: 2020年

所在地: 青森県青森市

事業内容

中小企業向け組織コンサルティング、マーケティング支援、廃業支援、加工食品の販売、各種セミナーの企画 等



<自己紹介と起業までの道のり>

・高校時代に堀江貴文さんやサイバーエージェントの藤田晋さんに刺激を受けて、将来起業したい思い、大学で経営を学んだ後に、東京でIT企業、コンサルティング企業への就職を経て、2015年に出身である青森県にUターンをして起業した。前職のIT経験を活かして起業したものの、青森という土地柄ではなかなか難しく、大学時代の飲食バイト経緯と、妻の希望があって、2015年4月にカフェをオープンした。「子連れ向けのカフェの需要」に気づき、座敷スタイルで子連れでもくつろげるような環境に変えていった。

<事業拡大の中で気づいたこと>

・事業拡大をしていた時は売上・収益を上げることが正義だと考えていたので、売上が下がると自分自身にもプレッシャーがかかり、「売上が下がっている」と従業員に伝えることも、従業員にプレッシャーをかけてしまう一方で、心の中では「もっと楽しく働いて欲しい」「せつかく仕事をするなら『この会社で良かった』と思って欲しい」とずっと思っていた。そこに違和感を持ちながらも、売上・利益は大切なのでずっと突っ走ってきたという前提があったが、従業員が大量離職し、妻と自分も体調を崩して仕事を休んでいるときに、「何のために経営をしているのか」を考えて「従業員や家族を大事にできる働き方にしなくては」と気づかされた。

<コロナ禍での模索と決断>

・昨年の3月中旬に「もしかしたら倒産するかもしれない」と意識をし始め、勉強会で知り合った以前に倒産経験のある先輩経営者に話を聞きに行った時に、「心の中の声に従いなさい」という心に残る言葉をいただいた。その後、「現状売上は下がっていて、コロナがいつまで続くかは分からない。楽観視すべきではない」と考え、「会社は半年後や1年後どうなるか？」を昨対比50～80%で試算した。また、従業員へアンケート調査を実施し、大部分が「働きたくないが生活のために働かなければならない」と感じていることが分かった。そこで、「給料を支払いながら休業する」と決めて実行した。

・当時はM&Aで資金が潤沢な企業への自社売却も考えたが、コロナ禍においては時間がかかりすぎるため選択肢から除いた。数字の試算で昨対比70%の売上減少が続けば、2020年内の倒産が確実であることが見えた。そうすると、早い段階で倒産をするか？延命措置をとるか？の2パターンの選択肢となる。ただ、お金を借入した場合は当然返済しなければならず、飲食業の場合これ以上借入をすると返せない状態も発生しうると感じた。また、事業転換にもお金が必要で、当時の組織の体制的に難しいと考え、残るは「事業清算」と感じて、弁護士にどのような事業清算の方法があるか？を相談した。

・当時は事業清算は「負け」だと感じていた。しかし、自分自身のちっぽけなプライドや見栄で上手く逃げ切ろうと考えている自分に対して「違うな」と気づいた。これまで頑張ってくれた従業員やお世話になった取引先を守るためには事業清算という形でのソフトランディング、守るべきものを守ろうと決断した。また、従業員に社内チャットで事業清算と解雇のメッセージを送ったが、反応は全くの予想外で、「このタイミングで決断してくれてありがとうございます」「社長なら再起できると思います」といったような反応が来たことに驚いた。

＜教訓と提言＞

・重要な経営決断の阻害要因は「感情」と「事実」を分けられないことが大きい。「想い」だけでなく、「事実」に目を向けることが大切。また、相談できる経営者仲間も重要。事業拡大のための公的なサポートは続けて欲しい一方で、「時に企業では経営が続けられない時もある」という雰囲気醸成してもらえたらと思う。どうしても経営者は、「見栄やプライド」が先行する。単に経営者のための相談窓口を増やすだけでなく、経営者自身が自分をさらけ出して相談できるような信頼できる仲間を増やしていくことが重要だと感じる。

令和2年度中小企業実態調査事業
(地域における中小企業・小規模事業者の経営課題等に関する研究委託事業)

2021年3月10日(水) 第8回勉強会報告レポート

勉強会キーワード

新規事業

商品開発

働き方改革

地域活性化

勉強会テーマ

まつやまから「地域社会教育運動」を全国へ！
～地域リーダーが語る中小企業政策への期待～

講師

NPO法人家族支援フォーラム 理事長 米田 順哉氏(創業者)

<会社概要>

設立: 2003年

所在地: 愛媛県松山市

従業員数: 40名

業種: 福祉サービス業・飲食サービス業・清掃サービス業

事業内容

障害福祉制度に則った福祉サービス業



<自己紹介と創業の経緯>

・大学卒業後に銀行職員として働いていたが、4歳下の弟がダウン症の障害を持っていて、父親と母親が私の若いうちに相次いで亡くなったことをきっかけに松山に戻った。「親亡き後の障害者はどう生きるのか? 障害者を持つ家族はそこにどう向き合うのか?」は今も昔も永遠の課題で、同じように障害のある家族を持つ現在の社員スタッフや、現在副理事長を務める松本との出会いの中で現在の会社を立ち上げた。「地域の中で障害のある人が一生涯生きることができる環境を整えたい」という「ライフサイクル支援」を覚悟として掲げた。現在は、就労継続支援B型と就労移行支援で飲食店4店舗と清掃事業のほか、様々なサービスを手掛けている。

<事業拡大の中での苦労とその克服の道のり>

・障害者自立支援法によって、事業展開がしやすくなり、無計画に人を採用し、資金不足になったら借入を行なうということをして事業拡大を図ったが、最終的には4期連続赤字を出してしまった。元・銀行職員としての過信もあった。また、当時の現場トップの所長と現場マネージャーが同時に辞めるという出来事が発生し、社内がとても混乱した。また当時は、「障害者の家族として生きているのでやらなければならない」と、全員が平均11時間を超えて働いて「やりがいブラック」な職場だった。そこで、「この家族支援フォーラムは絶対に潰さない」「残った皆さんで力をつけよう。どうするかは一人ひとりが自分で判断して決めて行動して欲しい。その結果責任は経営者である私たちが持つ」「この家族支援フォーラムを良くするにはどうしたら良いか? 意見を出して欲しい」とお願いし、議論を重ねながら経営指針にしていた。「少し文章が変だな」という箇所もあったが、社員スタッフに「自分たちでつくった」という実感を持って欲しかったので、敢えて手直しせずにそのまま記載した。また、県内外の同業職員の世代別の給与待遇と比較しての待遇改善やITシステムを活用した業務改善も行った。

<松山市中小企業振興基本条例の取り組み>

・ご存知の通り、中小企業振興基本条例(以下、「条例」)は、日本の全企業のうち99%を占めると言われる中小企業が、地域において重要であるということを認識してもらって地域振興の柱としてもらうことを念頭に自治体が制定するもの。私の仕事である障害者福祉の中の「地域福祉論」では、「障害者が地域の中で受け入れてもらうためにはどうすればいいか?」を考えるが、ここには「障害者を受け入れてくれる元気な地域は既にある」という大前提がある。しかし、地域の疲弊は進んでおり、当社の利用者が地域で様々なことをしようにも、地域がゴーストタウンのようになったら、何もできない。当社の理念やミッションを実現するためには、「包容力と活力がある地域づくり」が必要不可欠で、「この条例運動は私の本業だ」ということに気づいた。

・当時、愛媛同友会の創業事務局長で専務理事として条例運動に携わっていた鎌田哲雄さんの話を聞いた時にそれに気づき、「米田さん、あなたがやって下さい」とは一度も言われなかったが、「これは自分がすべき取り組みだ」と感じて、取り組むようになった。松山市の条例に基づく取り組みを推進する「円卓会議は、「民間主導の独立した会議体」として位置づけられ、松山市の行政職員が事務局として参画する珍しい形である。また、この円卓会議で提案された事業は、「社会実験」として取り組まれ、検証の結果として取り組むべきことを松山市が予算化して進めるという形である。

・取り組みから生まれた「未来デザインゲーム」は、愛媛同友会が早くから尽力してきた「キャリア教育」に関わるが、当初検討していた「学校の先生への啓発本配布」に対して、「授業に役に立つものでなければ」というある先生の意見によって、最終的には「教案」をベースにした教材となった。生徒が、「自分の夢を実現するためには何をしなければならないか？」について考えて議論することを通じて、地域の大切さや中小企業の存在意義に自然と気づくような内容になっている。

＜中小企業政策への期待＞

・「経営者保証に関するガイドライン」に基づく個人保証免除に取り組んだ経験から、金融機関の指導にも反映して、金融機関の取り組みを評価する等は一策である。経営者の個人保証免除は、血縁の有無に関わらない事業承継、後継者の問題、地域における雇用の継続的な維持、そして地域に必要なサービス提供の継続性や地域社会づくりにおいて重要。ところがその免除のために必要なことと一般的な中小企業経営にはギャップが存在するため、それらを国からも周知していただくことが重要と考える。