

# 中小企業委員会答申書

## 目次

はじめに

### 1. 中小企業の経営革新とは何か

- (1) 経営革新の前提として経営者の取るべき行動とは
- (2) 経営革新の構成要素として経営戦略を何に求めたらよいのか

### 2. 経営革新の構成要素としての経営戦略の具体的事項

- (1) 山梨県内 GDP からわかる地域の特徴
- (2) リーサス (RESAS) の活用～地域経済分析システム～
- (3) 消費者を洞察する力を身に付ける～コンシューマーインサイト～
- (4) 経済財政運営の基本方針と未来投資戦略を理解した上での AI&IOT の活用

### 3. 事業承継を視野に入れる

- (1) 親族承継と親族外承継
- (2) M&A～組織で鍛え上げられてきた人材への会社売却

### 4. 提言

- (1) 原因と結果をはっきりと振り返ることのできる企業経営の実践
- (2) 外部環境に対応しうる企業経営の実践
- (3) マーケットに立ち向かう準備をする企業経営の実践
- (4) 人的資源を重んじる日本的企業の良さを備えている企業経営の実践
- (5) 自社商製品の消費者をよく知るような企業経営の実践

### 5. 資料編

- I 「2018年中小企業白書」より～中小企業の実態
- II 2016年～2019年中小企業委員会の活動経過
- III 図表索引

## 中小企業委員会答申書

～山梨県内中小企業の経営革新に向けて～

甲府商工会議所 中小企業委員会

はじめに

商工会議所の委員会活動は、会頭から諮問を受けた事項について調査研究の後、結果を集約して答申を行うことを通して、当所が進める地域商工業の総合的な発展に寄与することを目的としている。

今般の中小企業委員会答申は、中小企業庁の中小企業白書からみた現在の中小企業の立ち位置を知り、山梨県内企業の現状を厳然とみつめ、中小企業にとっての経営革新とは何か、それを実現するための行動内容並びに経営者の態度はいかにあるべきかを簡潔にまとめ上げたものである。

大企業の場合と違い、中小企業は自らの経営課題は漠然と理解はしていても、その課題を精密に把握することやその克服に向けて、今、何をどのようにして何時までに行えばよいのかといったことから取り掛からなければならない。仮に、当社はそれ程の会社ではないといってしまうえば、それきりのように思えるが、だったら自分はいち早く引退して、それなりの後継者を親族に限らず探し出すか、はたまた、M&Aの手法により事業の売却を考えるべきである。

このまま手をこまねいているとすれば、今後10年間のうちには、中小零細の法人企業と個人事業者（個人企業）合わせて100万件に近い企業の廃業を招いてしまうともいわれており、失われる雇用、GDPの減少は実に深刻な数字となり、日本経済の活力は大きく後退することは避けて通れない。これらの問題の存在を前提としたときに、まず何をおいても必要なことは、日本全国各地において中小零細法人と個人事業者が、自らの企業の行く末をどのように考え、今からなにを為すべきかについて、できる限りの時間的余裕を持ちながら、真剣に対応策を用意することである。

そこで本答申においては、中小企業白書と山梨県の企業を取り巻く実際の数値データを別添資料とし、各企業の目線から経営検証作業に役立ててもらいたいと思っている。中小企業零細法人と個人事業者にとっての経営革新とは何か、それを成し遂げるための経営戦略には何があり、経営者はどのような態度をもたねばならないのかについて、事業の改革及び

承継のあり方についても触れたつもりである。

本答申がこれを読まれた経営者の方の魂の再興に少しでもお役に立つことが出来て、初めて事業に携わったときの気持ちをもう一度体感できる一助になればこれに増す感慨はありません。

中小零細事業者 ～BE AMBITIOUS～ 大志を思い起こしてください。

## 1. 中小企業の経営革新とは何か

フランス人哲学者パスカルの「人間は考える葦である」という言葉はあまりにも有名であるが、実のところ人間は継続して、ものの15分間ですら物事を考えないで日々を過ごしていることも多いのではないだろうか。「そんなことはない、経営者は四六時中物事を考えているよ」という声も聞こえてきそうであるが、悩むことに時間が割かれ、かつ、考えることとの混同が起きているのがより実態を表しているのではないかと思われるのである。

小動物がエサを取るため知恵を使い、四足の大きな動物は自分たちが食っていくためにはどのように狩りをしたらよいかということについて、真剣に学習しそれを子孫に伝えていくことを思うと、人間がこれで食べていかなければならないという仕事への貪欲さ、それを達成するために何を、いつまでに、どのようにして成し遂げるべきであるかを考える時間があまりにも少ないのではないかと感じる。中小企業の経営についても同様のことが言えると思えて仕方がない。

中小企業の経営革新とは、その企業の存在価値を信じて、定期的に、あるいは再び、企業アイデンティティを確立していくことに他ならない。米国のビジネススクールでは、徹底的にケーススタディーを行い、就職に備え、あるいは、自らが起業する場合に備え、装備すべき事業コンセプトとその実現のためには何が、何時までに必要かを見極める授業を行っている。

米国型経営者が行う経営革新やグローバル企業の経営者の壮大な構想と、日本の中小企業の経営革新はおのずと異なるものであるが、世界中で経営規模の大小を問わず、経営革新は語られているのである。「このように小さい会社ですから」などと言っている場合ではないのである。

本題に入る前に、中小企業の困った経営者に共通することを整理して述べておきたい。

「不易流行」(変えてはならない物事と変えていかなければならない物事)の感覚がない。

「意識改革」の意欲が無い。

「人材育成」に取り掛からない。

「知恵の集積」をしない。

「経営環境の点検」をしない。

## (1) 経営革新の前提として経営者の取るべき行動

まず、自社の現在の立ち位置について、仕入、外注、諸経費の面と得意先販売経路及び営業の面から問題点を徹底的に洗い出すことをしなければならない。

それとともに、自社の真の財政状態を近い将来を含めて知るために決算書、月次試算表並びにキャッシュフロー計算書と向かい合うことをしなければならない。

サプライチェーンや販売経路は長年にわたり築きあげられてきたものであり、いわば、一番の財産であると言っても過言ではない。

そして、その結果が現在の決算書、月次試算表、キャッシュフロー計算書となっているという現実を直視することから全ては始まるのである。

多分、経営者は次の2つのアプローチが組み合わされた過程を歩んできていると思われる。

一つ目は自社のアイデンティティを確立するための経営理念を代表者がまず打ち立てて、その実現に向けて経営戦略を社内外に提示していくやり方であり、演繹法として広く知られた手法である。

二つ目は自社がこれまで取り組んできた経営戦略を総括して、そこから見えてくる経営理念を明確に社内外に示すやり方であり、帰納法として広く知られている手法である。

このようなことは意識しないで経営に取り組んできたという声が聞こえてきそうであるが、無意識のうちにこの二つを混合した経営を実践してきたと思われる。

そこで、中小企業委員会では本答申において、各経営者の過去の財産の上に、まさに、はっとするような刷新をもたらし、経営者自身の魂の燃焼が見て取れるような行動をもたらしてみたいと思っているのである。

ああ、こういうことだったんだなという真の納得なくして経営革新などあり得ない。

自らが携わる経営をなんとかしなければならないという気持ちを強く、しかも、継続して持ち続けることが経営革新の底流に存在する必要がある。

知恵と知識と勇気、そして、行動なくして経営革新の達成は不可能である。

## (2) 経営革新の構成要素として経営戦略を何に求めたらよいのか

経営革新の大前提として、経営者が経営者たるゆえんは上述した通りであると思うが、経営者はその魂の燃焼を何に対してぶつけていけばよいのだろうか。

答え方はいくつもあるのだろうけれども、ここでは生産性の向上とマーケティング力のアップを挙げておきたい。

この点について、山梨県経済データとしての県内 GDP、地域経済分析システム（リーサス）、消費者を洞察する力としてのコンシューマーインサイト、そして、平成30年6月15日に閣議決定された「経済財政運営の基本方針と未来投資戦略」の観点から述べてみたいと思う。

さらには、国家・国民経済の見地からいうと事業承継問題はそのこと自体、適切に行われることによって経営革新の実践になることから、この問題にも触れていくこととする。

## 2. 経営革新の構成要素としての経営戦略の具体的事項

### (1) 山梨県内 GDP からわかる地域の特徴

山梨県内の産業別 GDP の推移と、産業別の中で範囲が多岐にわたる製造業 GDP を種別にみたものを表とグラフで表したものを別添資料としている。(資料編【図1】、【図2】)

この資料から見て取れることとしては、他県 GDP と比べると卸売と小売りの割合が少ないということがあげられる。絶対的な金額はともかく、これだけこの産業の割合が低いということは他産業とのコラボレーションができていないという指摘があたるのではないかと思われる。

ビジターズインダストリーを実践している観光・運輸産業に相乗りする形での営業・立地・出店のあり方を見直す余地は大きい。

次に製造業についてであるが、この割合はほぼ全国平均並みといえるが、際立っているのは製造業 GDP を種別に見たときの金属製品、汎用・生産用・業務用機械、電子部品・デバイス、そして、電気機械の占める割合の高さである。(資料編【図3】、【図4】) ここにおいて重要なのは、これらの種別のサプライチェーンにどうしたらロットを多く、しかも、継続的に加わっていくことができるのかについて真剣さが求められるということである。

GDP 予測はもちろん、企業の設備投資、雇用、売上高、に相当な因果関係をもち、あまりにも楽観的なあるいは反対に悲観的な予測は売上高を低下させてしまうということがいわれている。さらには、楽観的な予測は生産性を低下させてしまうと言われている。

そして、重要なこととして正確な予測をできる企業は条件整備を前提にして、その生産性は一般的に高いとされている。

### (2) リーサス (RESAS) ～地域経済分析システムの活用～

このシステムの目的は、地方創生の成果をあげていくことであり、内閣官房主導の分析システムである。ビッグデータが根本であることは周知の事実であるが、その特長は分野が①産業マップ、②観光マップ、③人口マップ、及び④地方自治体比較マップで構成されているところにある。(資料編【図5】)

リーサスはその利用価値において企業間の格差が生じるものであり、利用しようとする企業側において、その用途について相当タイトな、何のための資料を収集・分析しようとしているかという意図を持つ必要がある。

### (3) 消費者を洞察する力を身に付ける～コンシューマーインサイト～

コンシューマーインサイトとは、消費者の心理を読むという意味であり、そのためには消費者目線にいかにか立つことができるかによって、その企業のマーケティング力が決定される。すなわち、見えない誰かの隠れた欲求を洞察することそのものである。

この概念が注目された背景には GDP の構成要素の中で、最も重要な個人の消費が伸び悩んでいるという企業側の対策という事情があると言われている。

### (4) 経済財政運営の基本方針と未来投資戦略を理解した上での AI&IoT 活用

平成 30 年 6 月 15 日に閣議決定された経済財政運営の基本方針と未来投資戦略のうち、中小企業の経営革新につながる部分は未来投資戦略にその多くが記載されている。

第 4 次産業革命を社会に実装する「**SOCIETY5.0**」の実現はまさに、ここ数年が勝負である。未来投資戦略の内容は資料編を参考にしていきたい。

未来投資戦略を経営環境として捉え、自社の経営戦略ひいては経営革新に生かしていくためには、中小企業はまずどうあらねばならないのだろうか。

その他大勢の中小企業である限り、政府からどのような投資戦略が示されても全く関係なく、今のままの経営を続けていってしまうのである。

中小企業の持つそもそもの問題はここら辺が出発点である。どうせ無理、やっても無駄といった閉塞感が企業を包み、社会から中小企業に与えられるものはごくわずかといった空気が蔓延している。自社のアイデンティティも語れず、与えられたモノを与えられた値段で販売するだけの企業なら、早くに退場するのがその企業のためである。ライバル店が近くにできたなどという「エクスキューズ」から入ってはダメなのである。

そして、未来投資戦略関係で中小企業が絶対に押さえておかなければならないことは 2 点ある。

1 点目は生産性革命のために自社に必要となる IT 機器をきちんと知り、その導入をめぐる議論を今すぐに徹底して行うこと。

2 点目はデータ駆動型社会の到来にあわせて、中小企業がテレワーク（離れたところで仕事をすること）やフリーランスのように多様な働き方を実践する主体そのものになり、選ばれる側に立つこと。

## 3. 事業承継を視野に入れる

### (1) 親族承継と親族外承継

親族への事業承継とは、現在の経営者の親族（子供・妻・兄弟・姉妹など）に対して事業を承継させることである。かたや、親族外承継とは、現在の経営者の親族（子供・妻・兄弟・

姉妹など) 以外に対して事業を承継させることである。かつては事業承継といえば親族承継がほとんどであったが、近年では、相当割合が減少していると言われている。

#### ① 親族承継のメリット

他の方法と比べ、従業員や取引先に受け入れられやすいというのが親族承継のメリットである。

能力主義が重要視されてきているが、経営者の姿を幼少期から見てきた親族の感性や血筋は評価されやすいというのが現実である。

#### ② 親族承継のデメリット

親族内で事業の継承を行う場合、経営の資質と意欲を持つ後継者候補が必要である。

たとえ、後継者の血筋だとしても、その資質や意欲が乏しい場合があり、そのような場合、企業は倒産の危険に瀕することとなる。

また、相続人が複数いる場合、会社の株を中心とした財産争いや、会社の方向性の食い違いなど、意思決定や、経営権の集中が難しくなるという問題が残る。

#### ③ 親族外承継のメリット

親族外承継のメリットは、会社内外から広く後継者候補を求めることができるということである。長期間勤務している社内の役員を後継者にする場合、社内のことや業務内容・業界事情を熟知しており、経営理念や企業文化も理解しているため、経営の一貫性・一体性を保ちやすいことは確かである。

#### ④ 親族外承継のデメリット

親族外のメリットは上記のとおりであるが、デメリットは、後から親族内に承継させたい後継者が現れた場合などに、承継させることが難しくなる。

### (2) M&A (合併&買収) ～大きな組織で鍛え上げられてきた人材への会社売却～

#### ① M&A のメリット

M&A のメリットは現経営者が会社の売却利益を得られるため、円満に退職できることがあるということである。事業の買収をしている会社は人材・資金や、意欲があるため、そのような会社とコラボレーションすることで、売却以外の選択肢の場合、自社も発展する可能性がある。

#### ② M&A のデメリット

M&A のデメリットは自社の希望を満たす買い手を見つけることが困難なことである。

また、第三者が資金を出資して経営権を取得するため、経営の一体性などを保つことが難しくなるような M&A もある。

#### 4. 提言

##### (1) 原因と結果をはっきりと振り返ることのできる企業経営の実践

商品ごとの月次の売上・費用や製造工程の調査・分析を通じ、製造ラインの課題や稼ぎ頭商品を把握すること。適切な「磨き上げ」を怠らないこと。

「強み」、「弱み」、「機会」、「脅威」を知る SWOT 分析の習慣化、商製品を「花形商品」、「金のなる木」、「問題児」及び「負け犬」等に分類する伝統的な経営論にいう手法をきちんと実践すること。

何をして、何をやらなかったのか、そしてこの結果があるということから逃げない経営を行っていくこと。

##### (2) 外部環境の変化に対応しうる企業経営の実践

地域経済指標「リーサス」、「ローカルベンチマーク」等を活用して、地域経済環境を把握すること。「リーサス」については、各県単位の GDP と見比べて自社の業種の現状をしっかりと把握すること。

同業他社との業績や経営体質の比較・分析を行い自社のライバルは何かを知ること。中小企業等経営強化法の「経営力向上計画」の策定を通じ、コストマネジメントの向上を図ること。

##### (3) マーケットに立ち向かう準備をする企業経営の実践

マーケットの開拓に関して、自社の商品・サービスの同業他社と比較した強みを絞り込み、付加価値の複数化を備えて、経営資源の集中で新規顧客を開拓すること。その際には IT 活用で成功した事例を、時がすでに立ち過ぎたと思わず、自社向けに何かあるのではないかと、いう姿勢を終始貫いていくこと。

IT 活用のアプリケーションについての勉強をかかさないこと。

##### (4) 人的資源を重んじる日本的企業の良さを備えている企業経営の実践

新しい商品の開発を支える人材の育成、新規採用を進めて自社の人的資源を強化すること。人手不足感が強い状況ではあるが経営は人が成し遂げるものということを原点におくこと。

## (5) 自社商製品及びサービスの消費者層をよく知るような企業経営の実践

与えられた商品を与えられた価格で販売するようなことでは、早晚、大型店舗やネット販売に駆逐されてしまう。消費者を洞察する力(コンシューマーインサイト)を身に付けること、自社商製品及びサービスの消費者人物像をリアルに把握すること(ペルソナ分析)。消費者層が少ない地方での企業経営なら、観光客相手のビジターズインダストリーを考案する努力を強化すること。

## 5. 資料編(別冊)

### I 「2018年版中小企業白書」より～中小企業の実態～

- ① 中小企業の景況感は改善傾向にある一方、大企業との生産性格差は拡大
- ② 未来志向型の取引慣行に向けて、下請け取引は着実に改善
- ③ 深刻化する人手不足、女性・シニア等の掘り起こしが課題
- ④ IT導入等を行う上でも、業務プロセスの見直しは生産性向上の大前提
- ⑤ 幅広い業種で多能工化・兼任化の取組が進展、生産性向上にも寄与
- ⑥ IT導入のきっかけとして重要になるのは、地元のITベンダーなど身近な相談相手
- ⑦ 業務領域や一企業の枠を超えて連携することでITの効果は飛躍的に高まる
- ⑧ 生産性向上のためには前向きな投資が重要、引き続き投資を促進する必要
- ⑨ 経営者の高齢化から休廃業・解散が高水準、事業承継等を背景に中小企業のM&Aは増加
- ⑩ 中小企業のM&Aは生産性向上に寄与、今後はマッチング強化が課題
- ⑪ 小規模事業者数は減少しているが、規模拡大する事業者や高い生産性の事業者も存在
- ⑫ 小規模事業者では経営者に業務が集中、IT導入等による経営者の業務効率化
- ⑬ 小規模事業者は兼業・副業やフリーランス等の多様な働き方の受け皿

(注) 中小企業庁 2018年版中小企業白書

### II 2016年～2019年中小企業委員会の活動経過

### III 図表索引