

第3章 再生場面での小規模企業の現状

本章では、東京都内に事業所を有する従業員19人以下の小規模な企業に特定して行った、経営状況や事業承継に関する意識調査の結果について述べる。

1 調査概要

【調査目的】

中小企業リバイバル支援事業の支援実績によると、従業員規模19人以下の小規模な企業に対する実績が全体の8割を占めている。

今回の調査は、これまでの中小企業リバイバル支援事業の実績から得られた支援上の留意点、従業員規模19人以下の小規模な企業が抱える特有の課題について、実態把握を行い、今後支援策の企画・立案に必要な資料とすることを目的とした。

【調査方法】

郵送によるアンケート調査（アンケート用紙を郵送し、郵送で回収）

※依頼文に経営者が回答するよう注意書きを明記。

【調査対象】

東京都に主たる事業所を有する従業員規模19人以下の企業経営者（個人事業主を含む）

（有効回答数：400社以上の回収を目標とした）

※業種、従業員規模が可能な限り均等になるよう留意する

■業種区分：建設業／製造業／卸売業／小売業／飲食・サービス業／その他

■従業員区分：0～4人／5～9人／10～19人

【回収状況】

発送数 6,000件

回収数 1,178件（回収率：19.6%）

有効回答数 1,063件（有効回収率：17.7%）

※帝国データバンクの企業リストより、従業員規模19名以下の企業を、上記業種区分別に均等になるよう無作為に抽出。

※回収したアンケートには、従業員規模が20名以上の企業などが含まれたため、これらの票を集計対象から除外した結果、本アンケートにおける有効回答数は1,063件となった。

第3章

【調査時期（回収期間）】

平成 19 年 10 月 19 日（金） ～ 平成 19 年 11 月 6 日（火）

■留意事項

※この調査は、東京都内に主たる事業所を有する従業員規模 19 人以下の小規模な企業の経営者を対象に実施した。なお、代表者を含まない人数を従業員数としている。

※集計結果は、原則として小数点第 2 位以下を四捨五入して表記している。そのため、合計が 100% にならない場合がある。

※本書ではクロス集計結果を掲載している。一部、表側のサンプル数が少なく、統計的な有意性が低いものもあるが、参考として掲載している。

（サンプル数が 30 未満のものについては原則としてコメントしていない）

※本書の中で記載しているグラフ表記について以下のような基準で色分けしている。



・・・全体値より 10%以上高い



・・・全体値より 10%以上低い

2 調査結果

(1) 結果概要

経営状況について

- 従業員数 19 人以下の小規模企業にとって、現在の経営状況が「不調」とする比率が 50.4%にも達する。(好調は 33.2%)。特に従業員数 4 名以下の事業者にとってその傾向が顕著。
- 業種別では小売業 (64.6%)、卸売業 (51.9%) の半数以上が「不調」。
- 経営が不調な要因としては「業界の景況が良くない」ことが最も大きな要素。「経営資源の問題」「環境変化に対する自社の対応」「自らの経営手腕の問題」などがこれに続く。
- 今までに経営に行き詰まったことが「ある」事業者の比率は 44.1%。(特に従業員数が少ない事業者ほどその傾向が強い)
- 打開策としては、「コスト削減」が主流だが、「じっと耐えた」「がむしゃらに働いた」など明確な解決の糸口を見出せずに対処しているケースも多く見られる。
- 今後の先行きについては、全体の 69.8%が「不安」を感じている。
- 現在経営状況が順調な事業者においても、その 46.5%が「不安」を感じており、小規模企業にとっての経営環境は厳しい状況であるといえる。
- 今後の事業方針としては、「事業拡大」(41.3%)、「現状維持」(41.7%)、「事業廃業」(7.3%)。年配者ほど上昇志向が小さく、「現状維持」「事業廃業」などを考えている傾向にある。
- 小規模企業を取り巻く経営環境が、経営者の事業方針に反映されているものと推察される。
- 小規模企業が抱えている経営課題については、「資金繰り」よりも「打開策が見出せない」ことがわすかながら多い。

「打開策が見出せないなどの経営問題」	→→→	22.5%
「後継者や事業承継問題」	→→→	21.0%
「資金繰り」	→→→	17.6%
「廃業に関する問題」	→→→	10.0%

経営者の年代が 60 代以上では、「後継者や事業承継問題」を経営課題として挙げる割合が 25%強に達する。

- 経営者にとっては、「売上、顧客開拓」を最も重要な仕事としてとらえ、時間を割いている状況。ただし、「金融機関や財務的な対応が忙しく、実務的な経営に注力できない」とする経営者も全体のうち、16.2%存在している。その他、「自らの健康問題」(4.1%)、「介護等経営以外の負担」(3.2%)も僅かではあるが存在する。
- 小規模企業の経営課題ごとの相談相手は下記のとおりである。

課題、問題	相談者 (1 位)	相談者 (2 位)	相談者 (3 位)
経営上の問題	顧問税理士、会計士 (49.0%)	知人、他の経営者 (36.4%)	配偶者、家族 (36.2%)
資金調達など資金繰り	金融機関 (51.2%)	配偶者、家族 (35.9%)	顧問税理士、会計士 (33.2%)
事業承継	配偶者、親族 (50.0%)	顧問税理士、会計士 (41.8%)	知人、他の経営者 (28.2%)

第 3 章

再生場面での小規模企業の現状

事業承継について

- 事業承継、廃業を想定した場合の課題は、「後継者育成」「後継者不在」など人材面の課題と、「借入金過大」「債務保証」「税金面の問題」など金銭面の課題とに大別される。
- 経営が好調な企業は人材面、不調な企業は金銭面の課題の比率が高くなる。
- 人材面では、従業員数が多い企業は育成、少ない企業は不在など、企業の状況によって想定される課題内容の傾向も異なる。
- 信頼できる後継者が「いる」人は35.7%、「いない」人は38.0%。前述の通り、現状課題としている人は「事業承継」が21.0%、「廃業」が10.0%であり、今後事業承継についての課題が顕在化していく可能性が見てとれる（特に従業員数が少ない企業ほどその傾向が強い）。
- 信頼できる後継者は、「子息」(60.9%)、「従業員」(20.8%)、「子息以外の親族」(11.6%)などであり、小規模企業の経営者にとって信頼できる後継者は、近親者である傾向が強い。
- 後継者がいない場合の対処方法としては、「廃業」(35.8%)、「誰かに相談」(28.0%)、「M&Aの検討」(23.0%)となる。特に従業員が4名以下の企業においては「廃業」の比率が高い。

ただし、会社の清算手続きに関する認知度は総じて高くなく、相談者も下記の通り「配偶者、親族」などの比率が高いことから、今後さらに事業承継、廃業に関する問題が大きくなっていくことも想定される。

中小企業リバイバル支援事業について

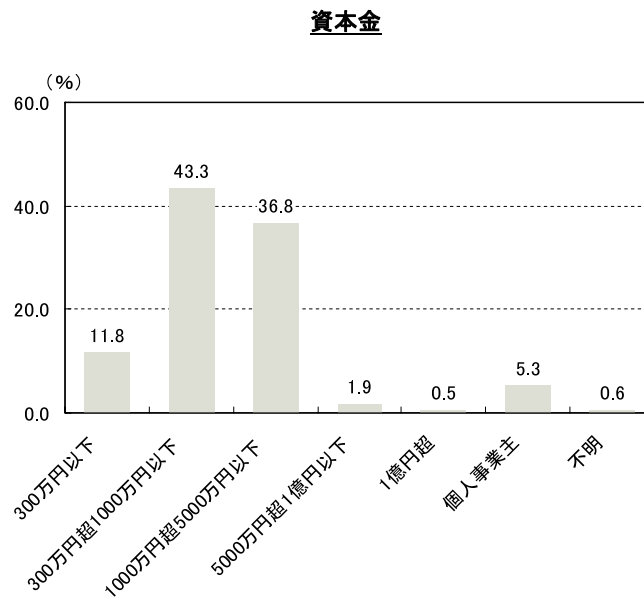
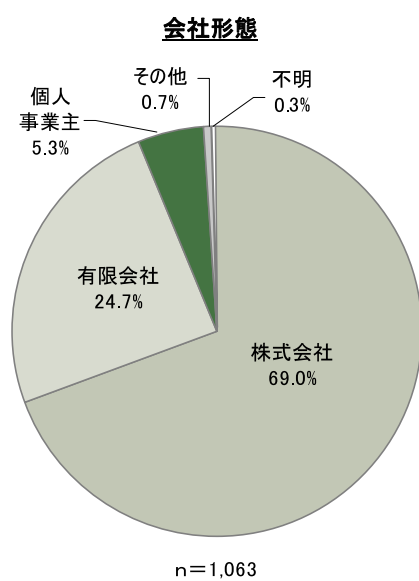
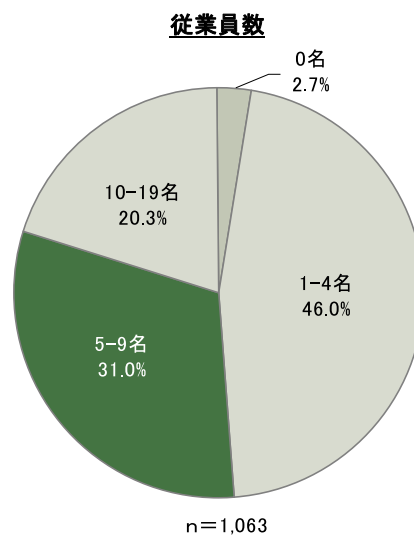
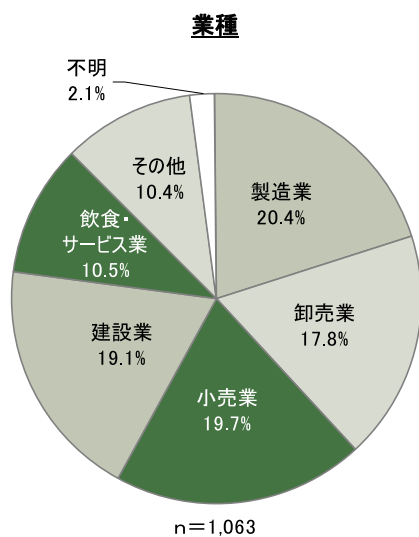
- 中小企業リバイバル支援事業については、以下のような認知状況であり、決して、小規模な企業に対して広く認知、理解されている状況ではない。
- 「相談したことがある」(0.4%)
- 「知っている」(2.4%)
- 「名称は聞いたことがあるが、どのようなものかは知らない」(19.4%)

しかし、パンフレットなどを参考にした上での、利用意向者比率は、「ぜひ利用したい」(14.5%)と「機会があれば利用してみたい」(37.7%)の合計52.2%もの人が利用意向を示している。

アンケートに対する意見からも、「知らなかったが、ぜひ利用してみたい」「このような制度があることを初めて知り、頼もしく思った」などの意見が見られた。実際にアンケート実施後に十数社から本事業の支援申込みがあった。

- 一方で、中小企業リバイバル支援事業に対して、利用意向がない事業者の理由としては、「専門性、実力、実績などがよくわからず、信頼できないから」が30.2%で最も高い。
- 本事業の認知、理解をより向上させることが課題であり、“信頼できる”、“専門的な”支援活動を提供していることを今以上に訴求することが重要である。

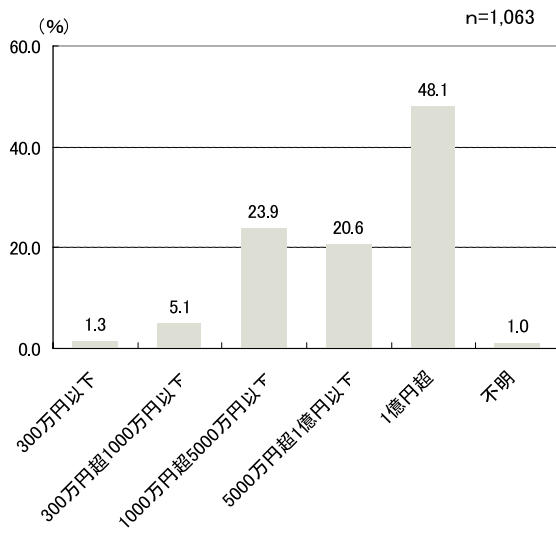
(2) 回答企業の概要 ①企業の属性



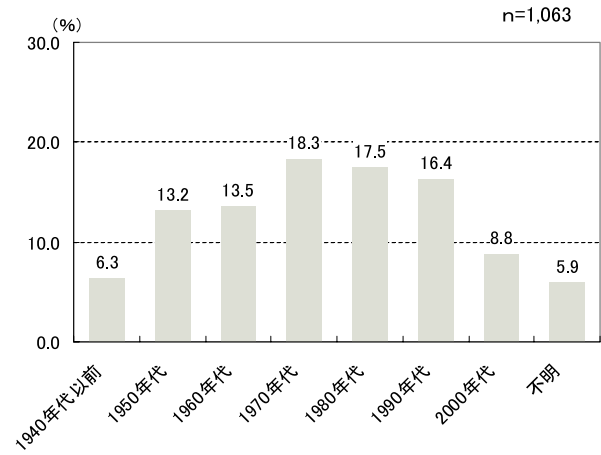
第3章

再生場面での小規模企業の現状

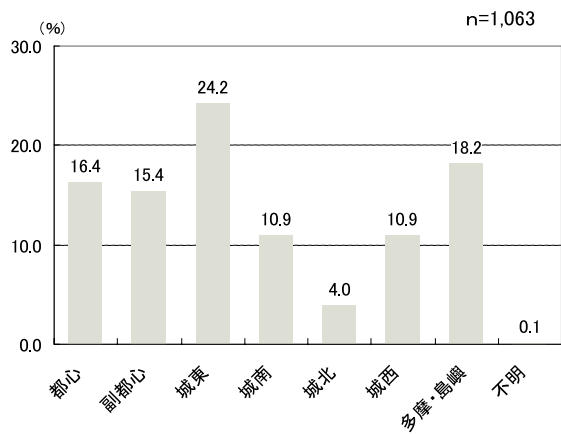
売上高(年商)



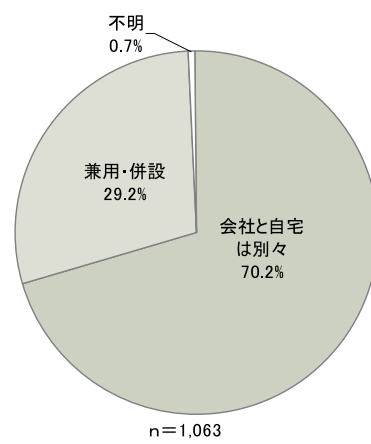
設立年



所在地

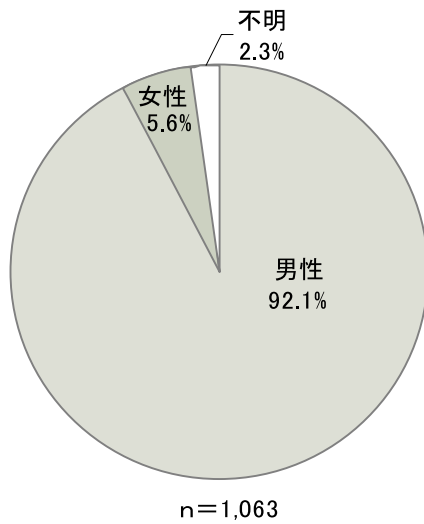


会社と自宅の所在地

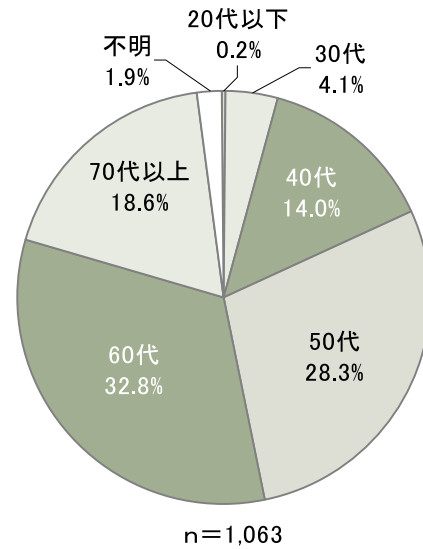


②経営者の属性

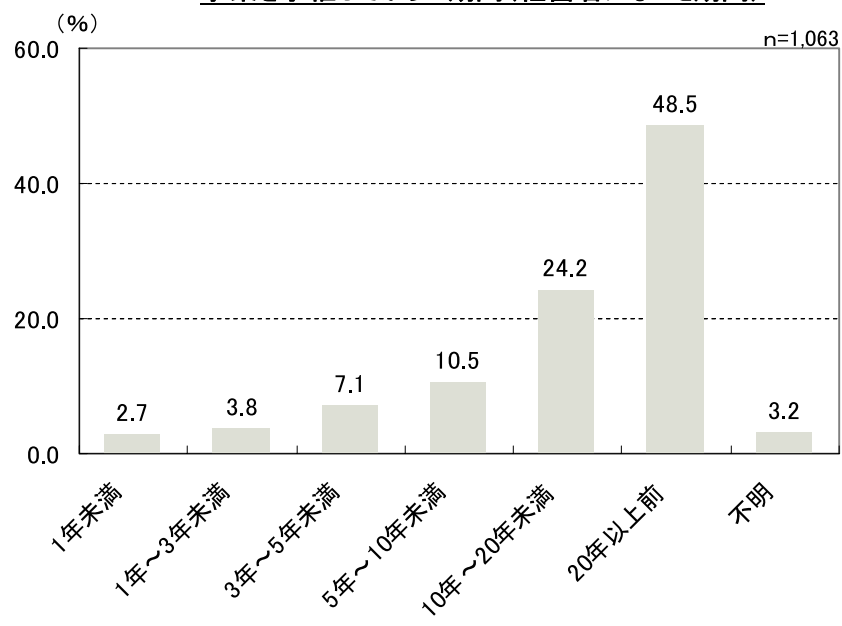
経営者の性別



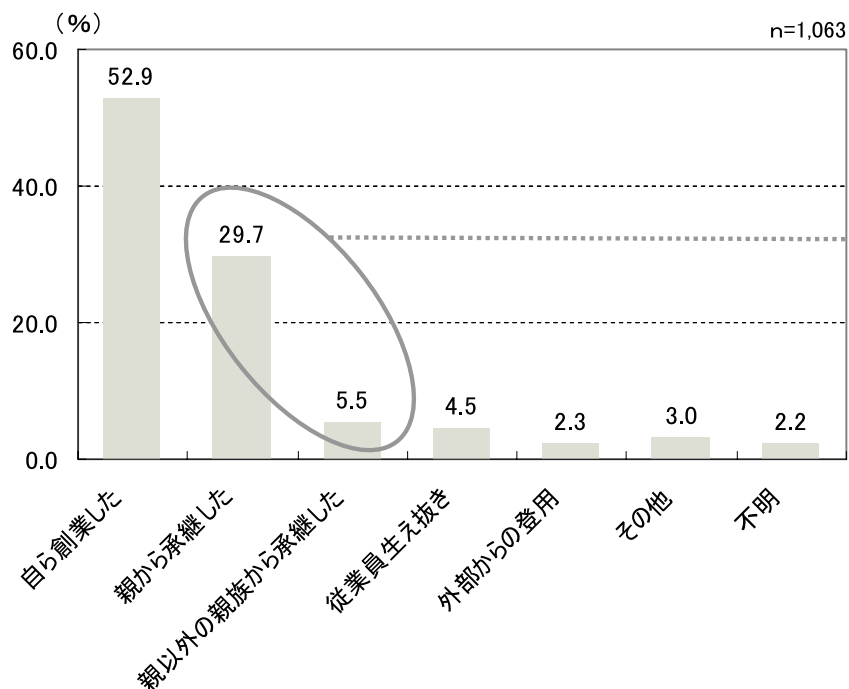
経営者の年齢



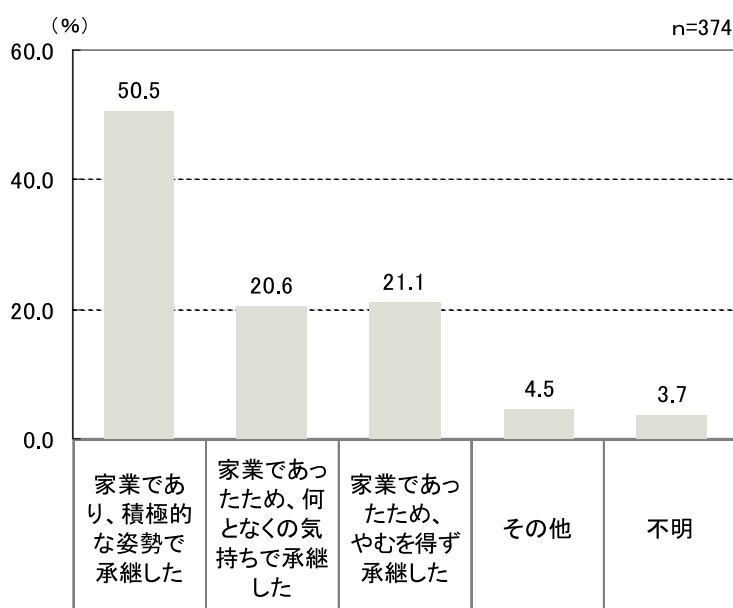
事業を承継してからの期間(経営者になった期間)



経営者になった経緯



事業を承継した時の気持ち



※「親から承継」「親以外の親族から承継」限定

(3)「中小企業リバイバル支援事業」および「本アンケート」への意見、要望（抜粋）

（肯定意見）

- 50歳を越え、後継者のことを考えるようになった。その時、相談できる所があることを知り、心強く思う。
- このような支援事業の存在は全く知らなかった。ぜひ利用したい。
- このような制度があることを初めて知り、頼もしく思った。まじめに事業をしているが、規模の問題などでなかなか波に乗れずにいる。ぜひ一度相談してみたいと思う。
- 経営の苦しさをあまり身近な人には相談しづらいので、本当に困った時の「かけこみ寺」を見つけたようで心強い。
- 今現在、この問題にあまり関心がないが、回答をしてみて、色々な問題があることを知り、参考になった。
- 今後、この事業についてのPRを広めて欲しい。
- 弊社みたいな零細企業に目を向けていただいたことに感謝する。

（否定意見）

- 公的機関などに対する期待度が低いので、なかなか相談しようという気がおきない。
- 資金繰りに問題がある場合、必ず保証協会などその他審査を前面にあげ、会社の本当の内容を見てもらえそうにない。注意事項を読むとやはりダメだと答えてしまう。
- どの程度、本気で聞いて動いてくれるのか。（その他の相談会があるが、他人事のような回答しかくれない）

（その他）

- リバイバル支援事業に相談することよりも、まず自ら再生や事業承継などを考えられない経営者は不幸であり、経営者としては失格だと思う。自分自身のことは自分で考え、行動し、それから多くの人々の知恵と力を借りるべきだと思う。
- 回答することで、自らの姿勢を見直すきっかけになった。また、今後、「女性代表者の企業」に絞ったアンケート、それに基づく分析やアドバイスなどしてくれる機関もあれば良いと思う。介護など女性経営者には避けられない問題で、大きな負担となり、心底気力も萎え、低迷する経営にも目をつむりがち。
- 企業（当社）として、借金もさほどなく、業績もほぼ順調なので、あまり問題はない。後継者のみ多少心配。
- 近来稀に見る突っ込んだアンケートで驚いている。再三にわたり、事業を放ち、死をも考えたが、人は金銭のためにのみ命を失うことはありえないし、苦しい折に応援していただいた人への恩を考えると事業継続しか頭に浮かばない。できるなら今後10年は稼働したいと考えている。

3 資料編

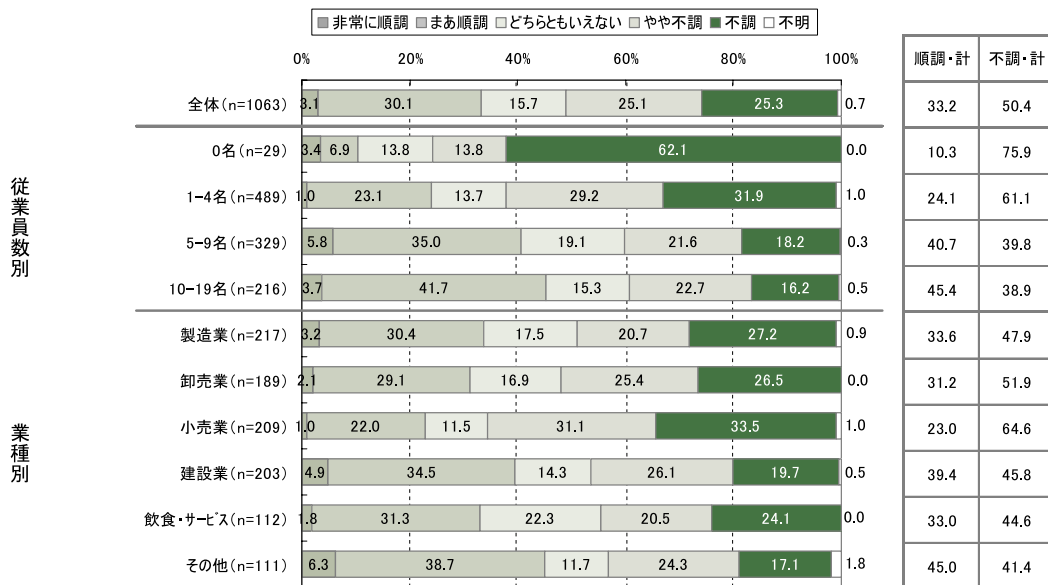
(1) 経営状況

Q. 貴社の経営状況は順調だと思いますか。〔単一回答〕

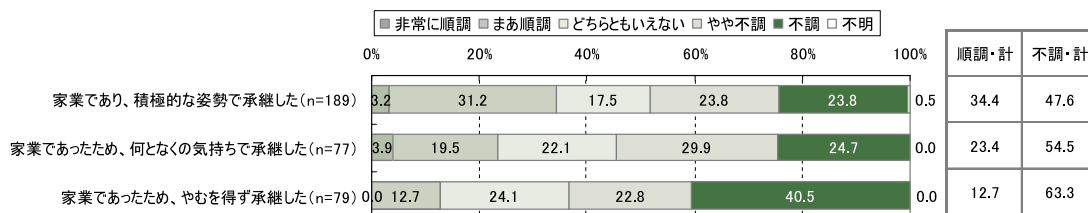
(結論) 経営状況に関する見解は、順調が 33.2%、不調が 50.4%だが企業規模で差がある。

- 19 人以下の中小企業が全体の母数であるものの、小規模企業の中においても、さらに従業員数によって傾向の違いが見られ、従業員数が少ない企業ほど経営状況が「不調」である企業の比率が高い。
- 業種別では、小売業や卸売業において「不調」の比率が 5 割を超えている。
- 親や親族から現在の事業を承継した人に対して、事業承継時の気持ち別の経営状況をみると、積極的な気持ちで承継した経営者ほど、経営状況が「順調」である比率が高い傾向がある。

経営状況



※親や親族から現在の事業を承継した人の、事業承継時の気持ち別の経営状況



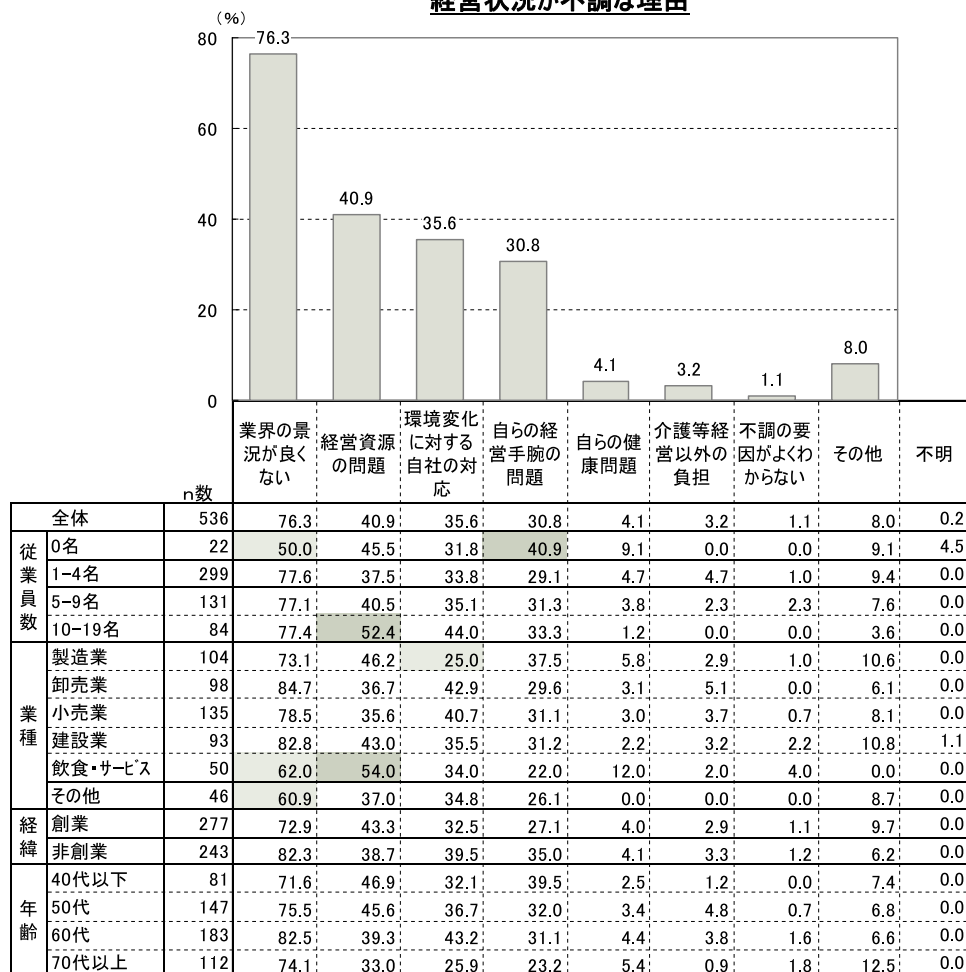
Q. 経営状況がうまくいっていない（不調の理由）はどのようなことだと思いますか。〔複数回答〕

（経営状況が「やや不調」「不調」回答者限定）

（結論）経営状況が不調な理由は「業界の景況が良くない」が76.3%で突出している。

- 「業界の景況が良くない」（76.3%）に次いで、「経営資源の問題」（40.9%）、「環境変化に対する自社の対応」（35.6%）、「自らの経営手腕の問題」（30.8%）などが続いている。
- 経営者になった経緯別でみると、創業者に比べて非創業者（承継者）は、「業界の景況が良くない」ことを不調の要因として挙げている比率が9.4%高く、また「自らの経営手腕の問題」においても7.9%高いことが特徴的な傾向。
- 経営者の年代別でみると、50代以下の層では「経営資源の問題」を理由として挙げている比率が、60代以上の層と比較して高い。

経営状況が不調な理由

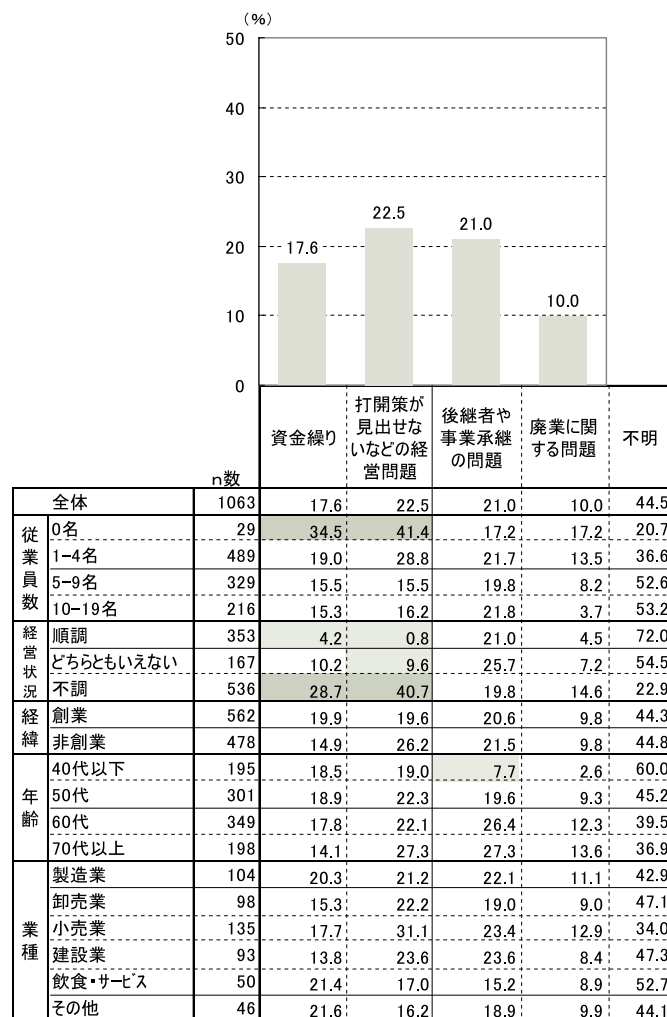


Q. 下記のような経営上の問題はございますか。〔複数回答〕

(結論) 打開策を見出せないなどの経営問題 (22.5%)、後継者や事業承継問題 (21.0%)、資金繰り (17.6%)、廃業に関する問題 (10.0%) と多岐にわたる。

- 従業員数が少ない企業ほど、一般的に問題を抱えている比率が高い傾向がある。
- 経営が順調な企業であっても約2割の企業が「後継者や事業承継」に関する課題を持っている。
- 創業者に比べて非創業者（承継者）の方が「打開策を見出せないなどの経営問題」の比率が高い傾向が見られる。
- 経営者の年代別でみると、「後継者や事業承継」「廃業」についての課題は、60代以上を境に傾向に差が見られ、年代が高い層ほどそれらの問題を抱えている比率が高い傾向がある。
- 「後継者や事業承継の問題」は、従業員数や業種には関係なく共通の課題。
- 業種別では、小売業において「打開策を見出せない」の比率が比較的高い。

経営上の問題



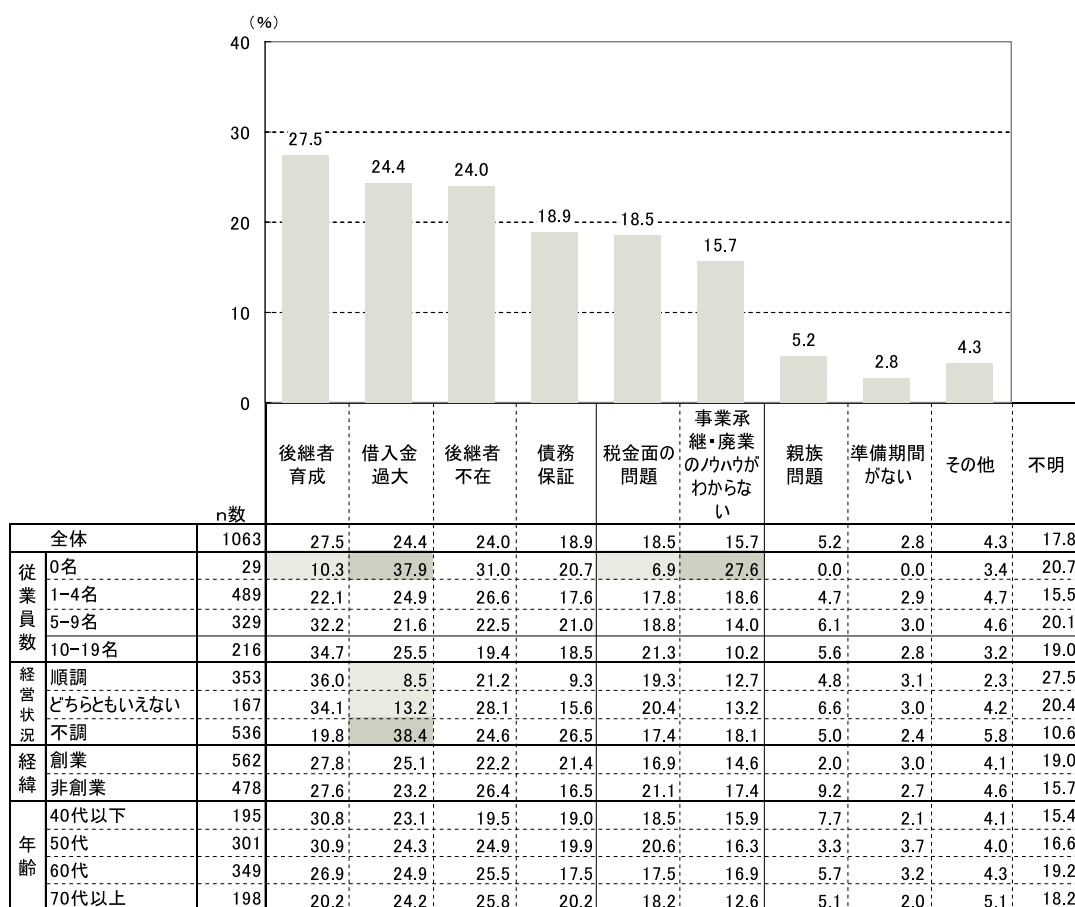
Q. 事業承継や廃業を想定した場合、どのような点が問題、課題となると思いますか。 [複数回答]

(事業承継や廃業を今のところ考えていない人でも想定の上え回答)

(結論)「後継者育成」(27.5%)、「借入金過大」(24.4%)、「後継者不在」(24.0%)が2割超。

- 事業承継を想定した場合、後継者（育成、不在）に関する点と、債務（借入金、保証）に関する点が上位の課題となっている。
- 従業員規模別の傾向をみると、人数が多い企業ほど「後継者の育成」が、少ない企業ほど「後継者不在」の比率がそれぞれ高くなっており、同じ後継者に関する問題においても異なる傾向が見られる。
- また、経営状況別では、経営が順調な企業は「後継者の育成」の比率が高いが、不調な企業では「借入金過大」「債務保証」などの比率が高くなる傾向が見られる。すなわち、経営状況によっても事業承継、廃業に関する課題が異なる傾向があると考えられる。

事業承継・廃業想定時の問題・課題

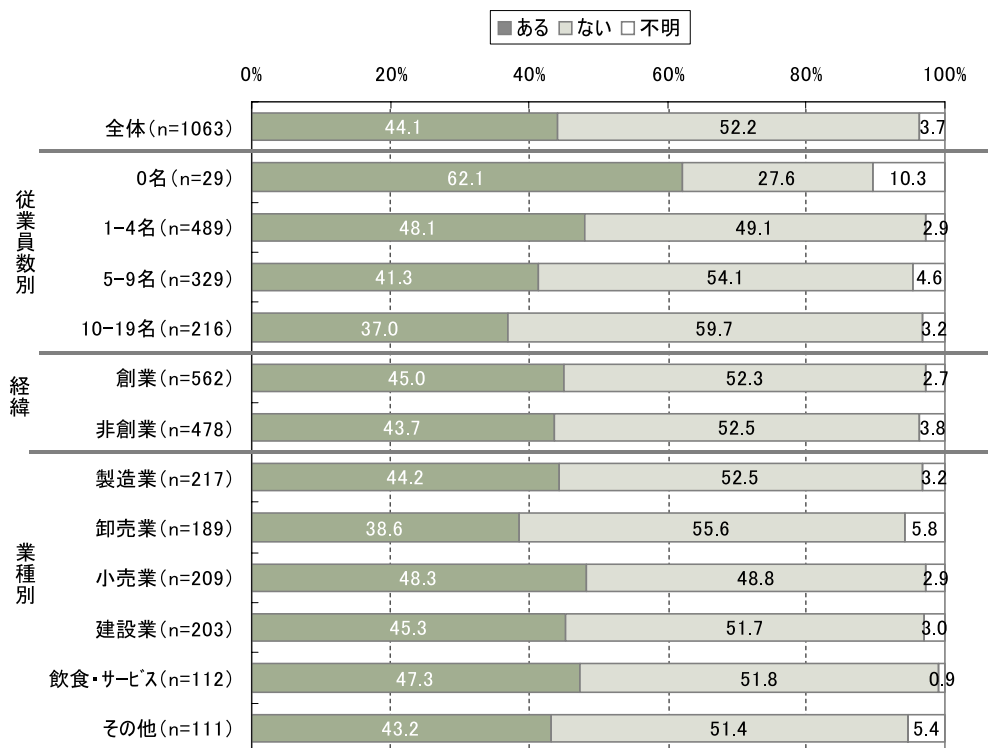


Q. 今までに、「何をやっても上手く行かない」「打開策が見出せない」など経営に行きづまったことはありますか。 [単一回答]

(結論) 経営に行きづまった経験が「ある」企業は、全体の44.1%と半数近い。

- 従業員数が少ない企業ほど経営に行きづまった経験が「ある」とする比率が高い。
- 創業者か非創業者（承継者）によって、経営に行きづまった経験の有無に傾向の違いは見られない。

経営にいづまった経験の有無



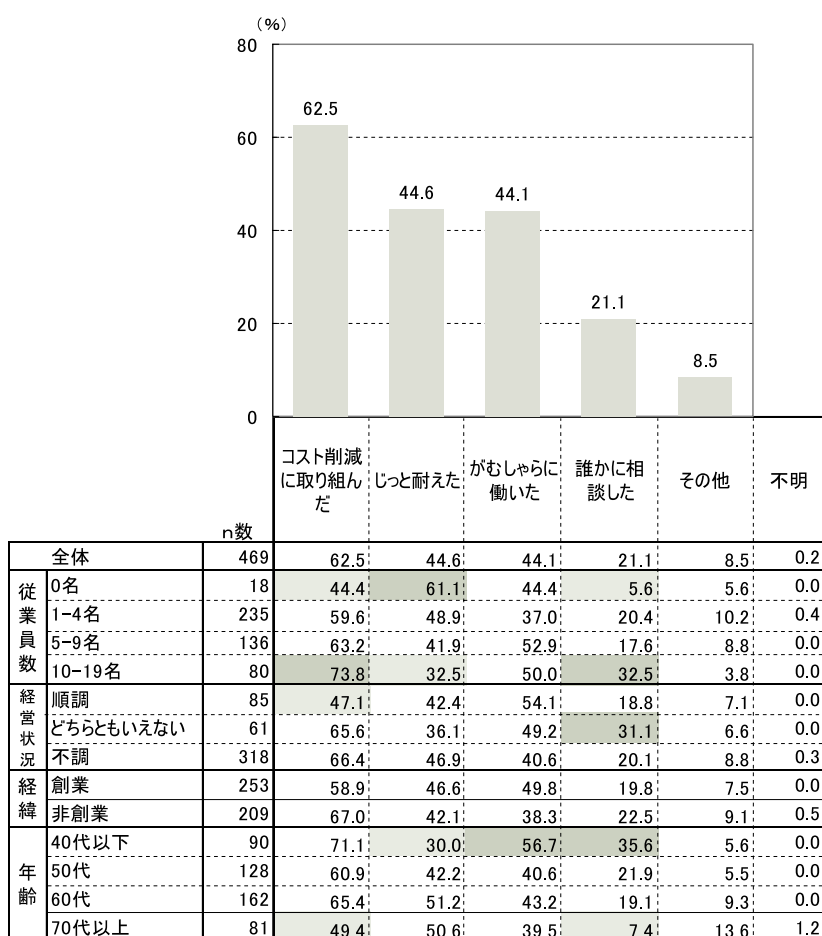
Q. 経営に行きづまった時に、どのように対処しましたか。〔複数回答〕

(経営に行きづまったことが「ある」と回答した人限定)

(結論)「コスト削減」(62.5%)に、「じっと耐えた」(44.6%)、「がむしゃらに働いた」(44.1%)が続き、「誰かに相談した」は、21.1%にとどまる。

- 経営に行きづまった時に「コスト削減に取り組んだ」が62.5%と最も高い。
- 「じっと耐えた」「がむしゃらに働いた」など、明確な解決の糸口を見出せず、打開策とはいいいがたい対処をしているケースも多く見られる。
- 特に従業員数が少ない企業ほど、「じっと耐えた」などの比率が高くなる傾向が見られる。
- 経営者になった経緯別では、創業者の方が非創業者（承継者）と比較して「がむしゃらに働いた」の比率が11.5%高く、逆に非創業者は「コスト削減」が創業者と比較して8.1%高い。
- 経営者の年代別でみると、年代が高い層ほど「じっと耐えた」の比率が高く、年代が低い層ほど「誰かに相談した」の比率が高いなど、年代によっても対処方法に異なる傾向が見られる。

経営にいきづまった時の対処方法



Q. 経営上の問題、経営が上手く行っていないと思った場合などに、誰かに相談しますか。〔複数回答〕

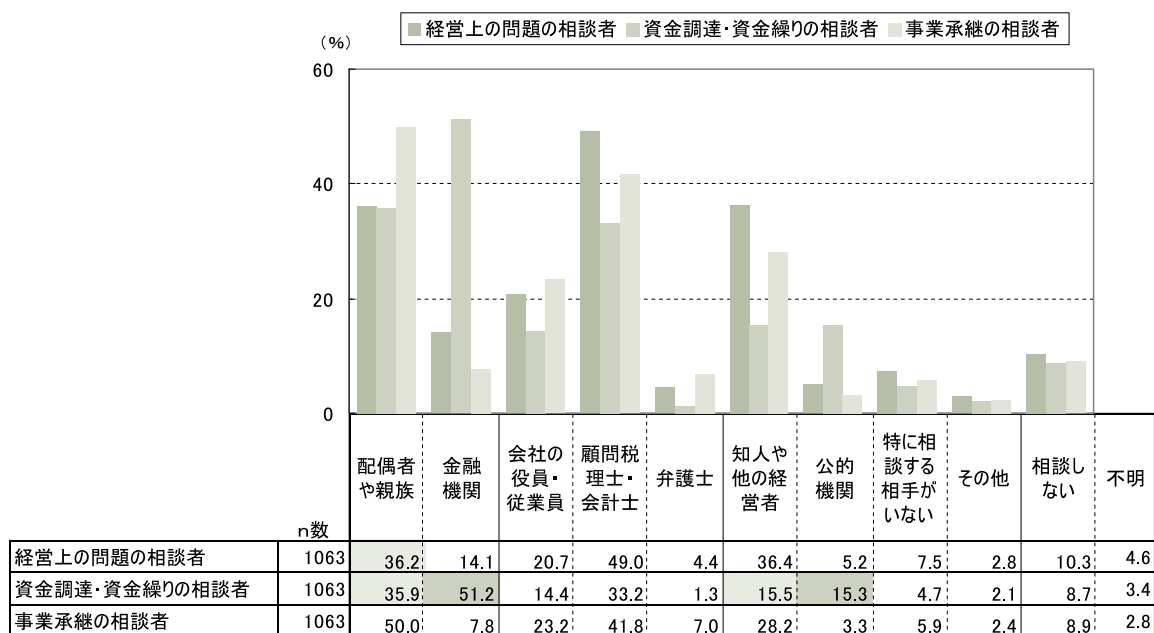
Q. 資金調達難など、資金繰りに関する問題があった場合は、誰かに相談しますか。〔複数回答〕

Q. 仮に事業の承継に関わる課題があった場合、誰かに相談しますか。〔複数回答〕

(問題がない場合も起こったケースを想定して回答)

- 経営上の問題についての相談者は「顧問税理士、会計士」(49.0%)、「知人、他の経営者」(36.4%)、「配偶者、家族」(36.2%)
- 資金調達など資金繰りに関する相談者は「金融機関」(51.2%)、「配偶者、家族」(35.9%)、「顧問税理士、会計士」(33.2%)
- 事業承継についての相談者は、「配偶者、親族」(50.0%)、「顧問税理士、会計士」(41.8%)、「知人、他の経営者」(28.2%)

相談者

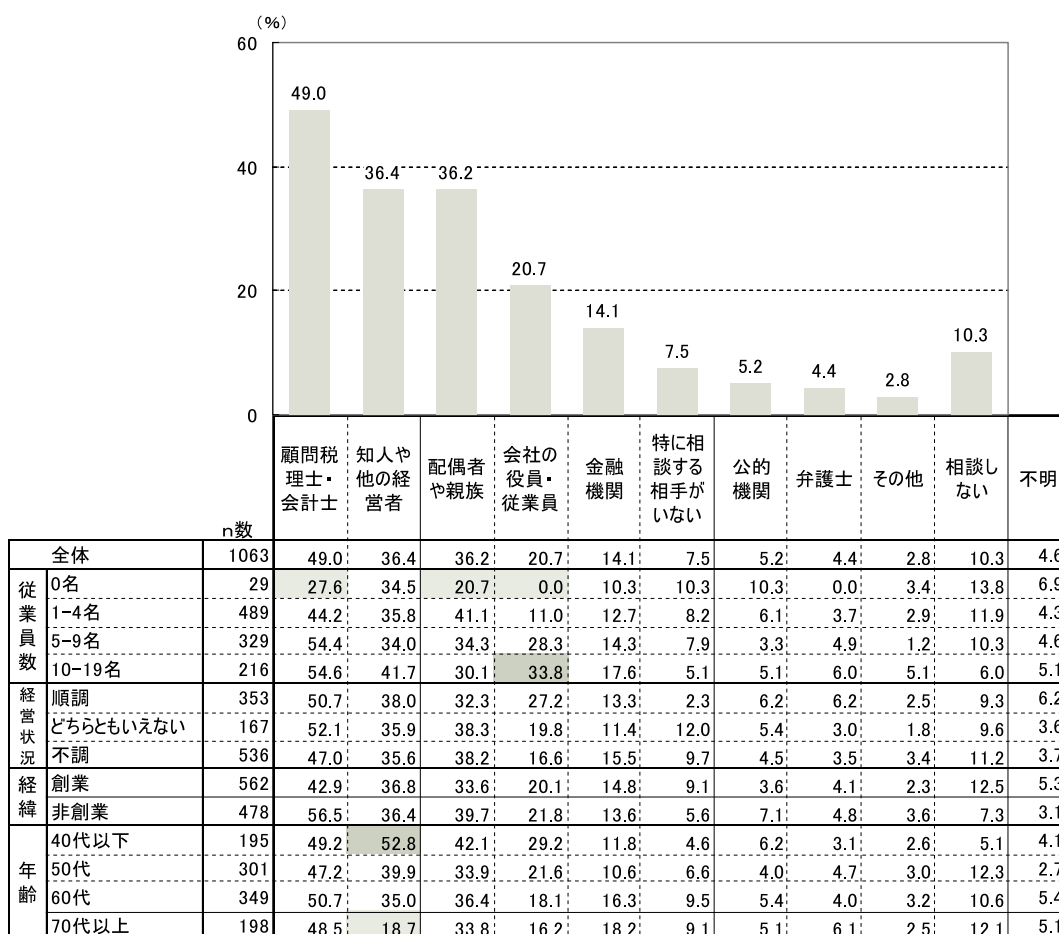


Q. 経営上の問題、経営が上手く行っていないと思った場合などに、誰かに相談しますか。〔複数回答〕

（結論）「顧問税理士、会計士」（49.0％）が圧倒的に多く、以下「知人、他の経営者」（36.4％）、「配偶者、家族」（36.2％）と続く。

- 非創業者（承継者）は、「顧問税理士、会計士」の比率が56.5％で、創業者（42.9％）と比較して13.6％高い。
- 経営者の年代別でみると、年代が低い層ほど「知人や他の経営者」「会社の役員、従業員」の比率が高くなる傾向が見られる。
- 全体の約1割が経営上の問題を（誰にも）「相談しない」と回答。40代以下は「相談しない」人の比率が1割に達していないものの、50代以上では1割を超えている。

経営上の問題の相談者

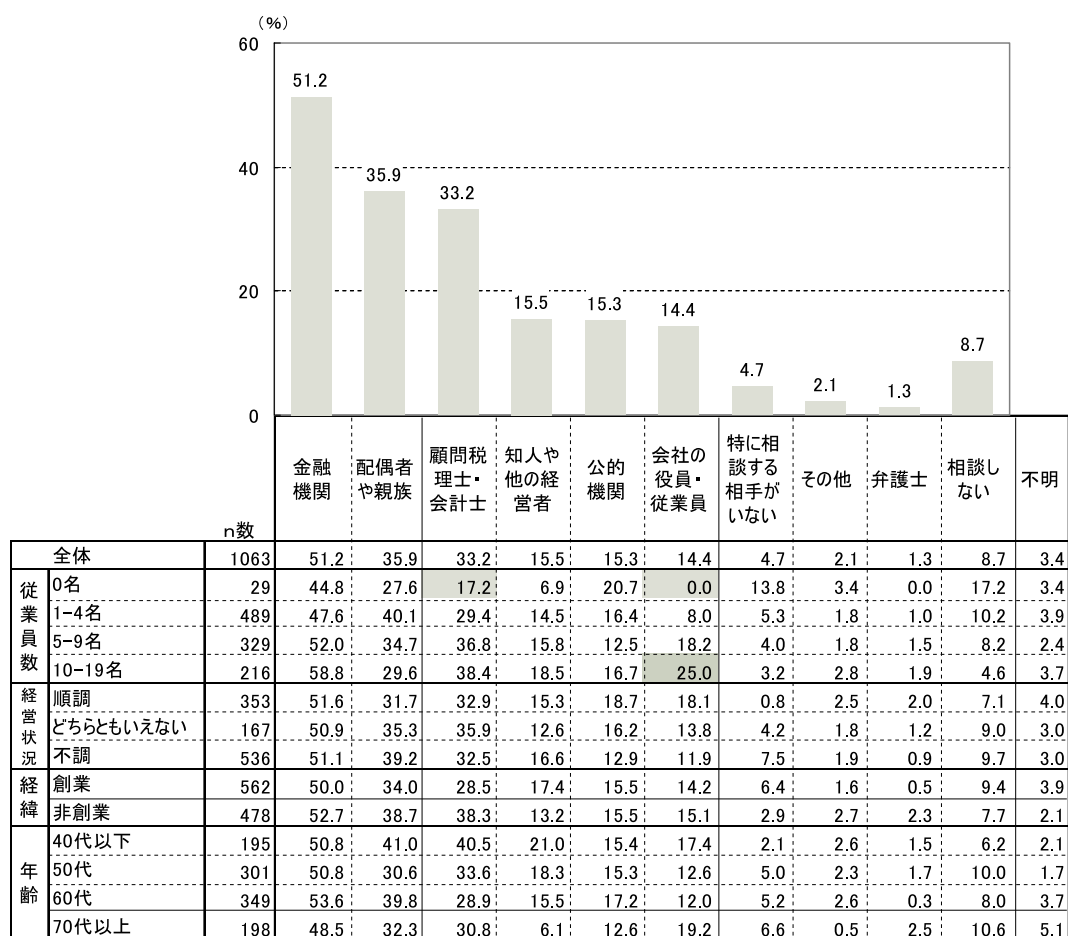


Q. 資金調達難など、資金繰りに関する問題があった場合は、誰かに相談しますか。〔複数回答〕

(結論)「金融機関」(51.2%)が多く、「配偶者、家族」(35.9%)、「顧問税理士、会計士」(33.2%)と続く。

- 従業員数が多い企業ほど「金融機関」「顧問税理士、会計士」「会社の役員、従業員」などの比率が高く、相談者が多方面にいることが推察される。
- 創業者と非創業者（承継者）とで比較すると、どちらも「金融機関」が最も高いが、非創業者では「顧問税理士、会計士」が38.3%で、創業者（28.5%）と比較して9.8%高い。
- 経営者の年代別でみると、わずかではあるが、年代が低い層ほど「知人や他の経営者」の比率が高い傾向が見られる。
- 従業員数10～19名では、社内の意思決定がポイントになる。

資金調達・資金繰りの相談者

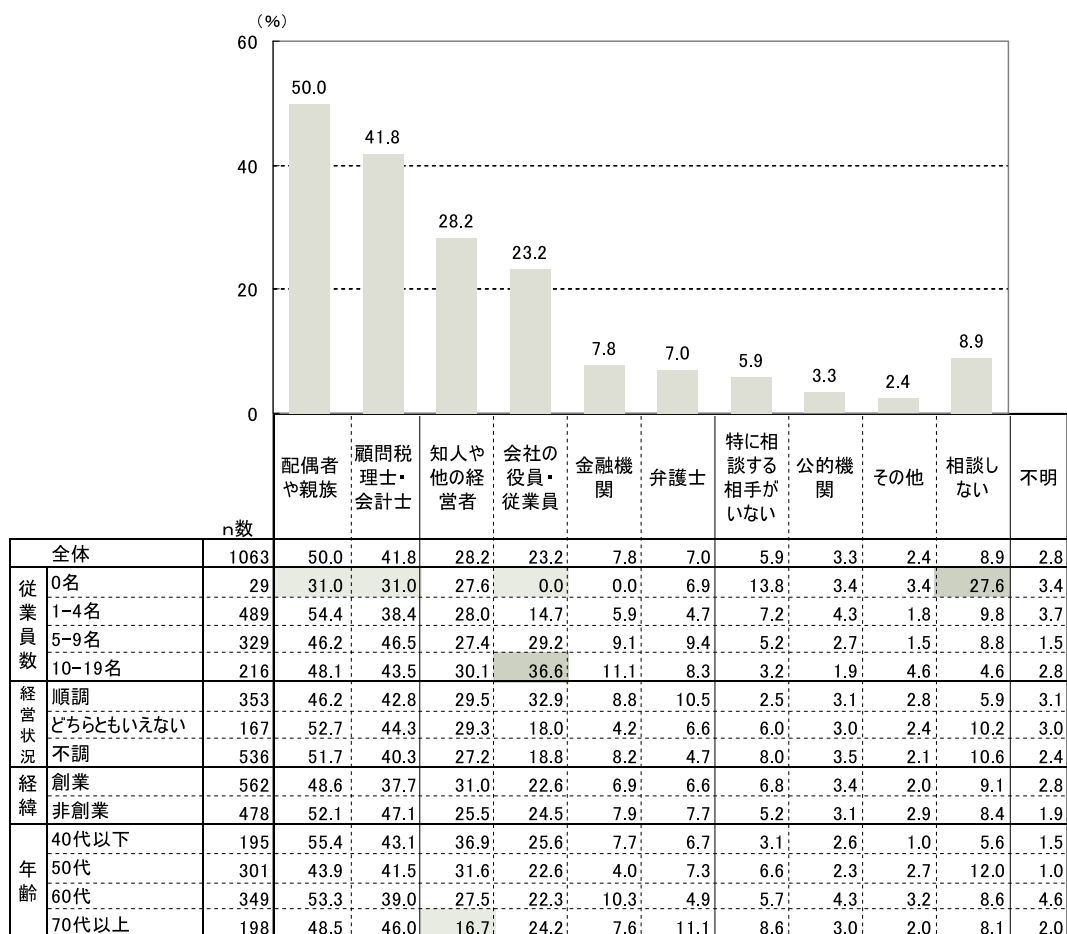


Q. 仮に事業の承継に関わる課題があった場合、誰かに相談しますか。〔複数回答〕

（結論）「配偶者、親族」（50.0%）と身内が多い。

- 「配偶者、親族」と「顧問税理士、会計士」が事業承継に関わる相談者の中心。
- 経営や資金繰りでは金融機関や顧問税理士などの専門家が最も比率が高いが、事業承継については「配偶者、親族」が最も高く他の課題とはやや異なる傾向が見られる。
- 経営状況が順調な企業では「会社の役員、従業員」が32.9%で、他の状況の企業が2割に達していないのと比較して差が見られる。また、経営状況がどちらともいえない、不調の企業経営者は「相談しない」とする割合が1割に達している。
- また、創業者と非創業者（承継者）とで比較すると、非創業者では「顧問税理士、会計士」が47.1%と創業者（37.7%）と比較して高い。
- 経営者の年代別でみると年代が低い層ほど「知人や他の経営者」の比率が高い傾向が見られる。
- 資金調達難の相談相手と同じく、従業員数10～19名では、社内の意思決定がポイントになる。

事業承継に関わる課題の相談者

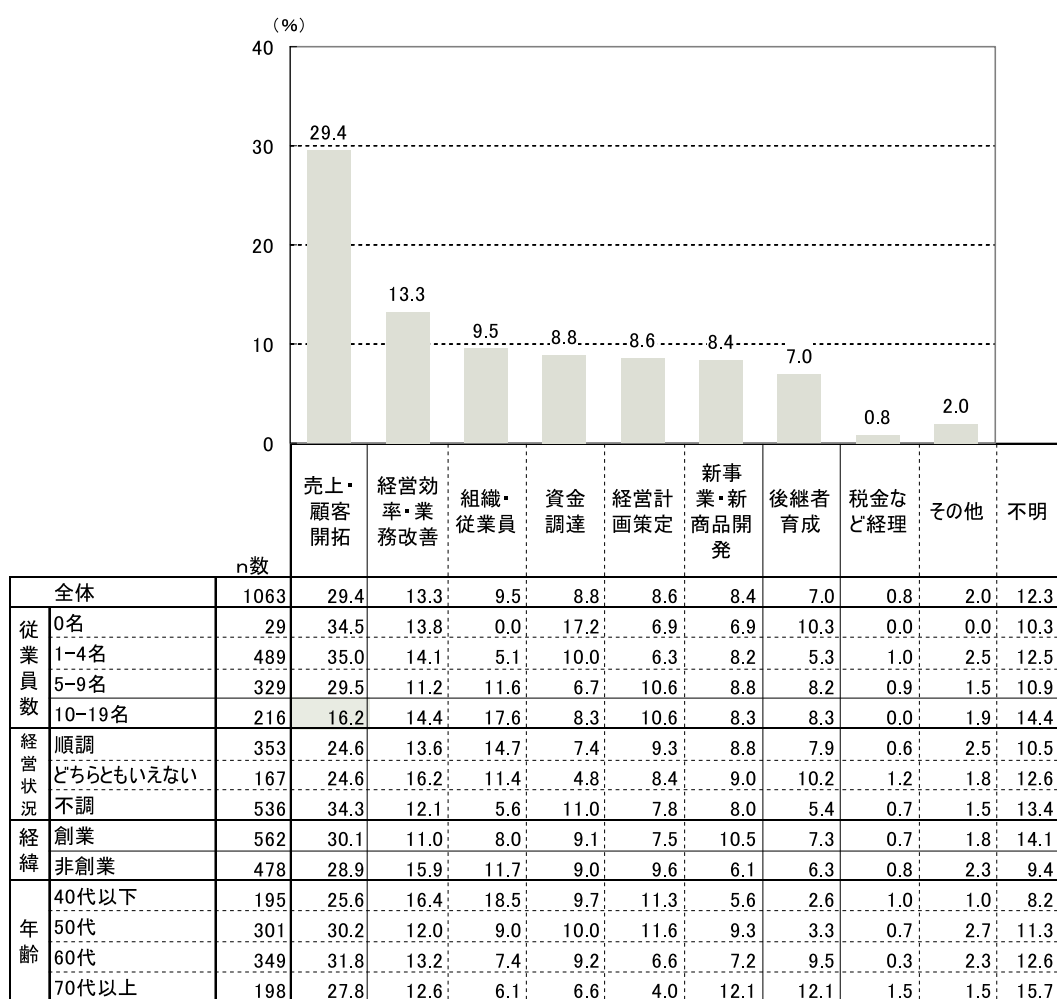


Q. あなたは、経営者の仕事として最も重要なことは何だとお考えですか。 [単一回答]

(結論)「売上、顧客開拓」(29.4%) が突出。次いで「経営効率、業務改善」(13.3%)

- 従業員数別でみると、10～19名の企業では唯一、「売上、顧客開拓」よりも「組織、従業員」の比率が高くなっている。
- その他、経営状況や、経営者になった経緯、経営者の年齢によって大きな差は見られず「売上、顧客開拓」が経営者の仕事として最も重視されている。すなわち、小規模企業の経営者は自らが営業活動を行うことを重要視しているケースが多いといえる。

経営者の仕事として最も重要なこと

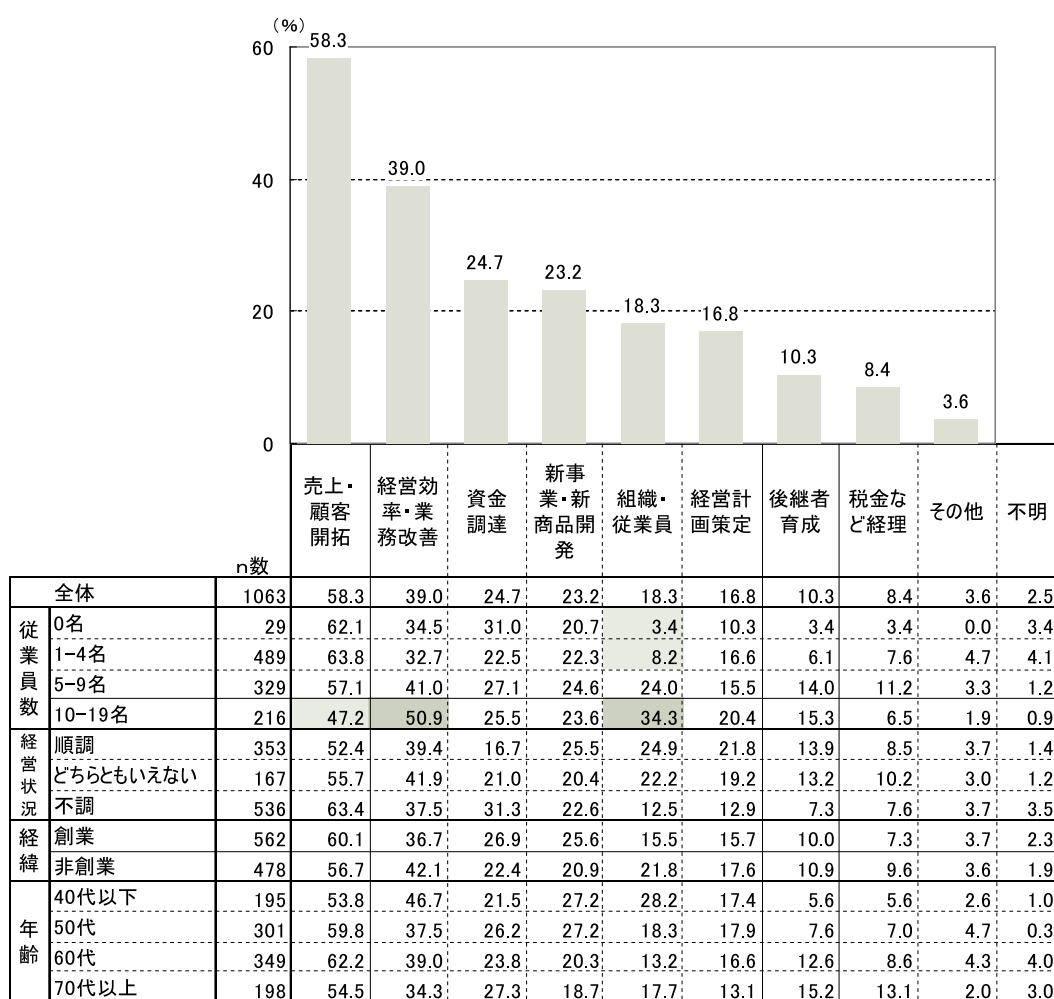


Q. あなたは、経営者として主にどのようなことに時間を割いていますか。〔複数回答〕

（結論）「売上、顧客開拓」（58.3%）、「経営効率、業務改善」（39.0%）などの直接的なことに時間を割いている。

- 時間を割いていることは、経営者の仕事で重要なこととほぼ同様の傾向を示しており、「売上、顧客開拓」が58.3%と突出。以下、「経営効率、業務改善」（39.0%）、「資金調達」（24.7%）、「新事業、新商品開発」（23.2%）までが2割を超えている。
- 従業員数が少ない企業ほど「売上、顧客開拓」の比率が高く、従業員数が多い企業ほど「経営効率、業務改善」「組織、従業員」などの比率が高い傾向が見られる。
- 経営状況別でみると、経営状況が不調な企業は「売上、顧客開拓」「資金調達」などが、順調な企業は「組織、従業員」「経営計画策定」などがそれぞれ比較的高い。

図表 2-9.経営者として時間を割いていること

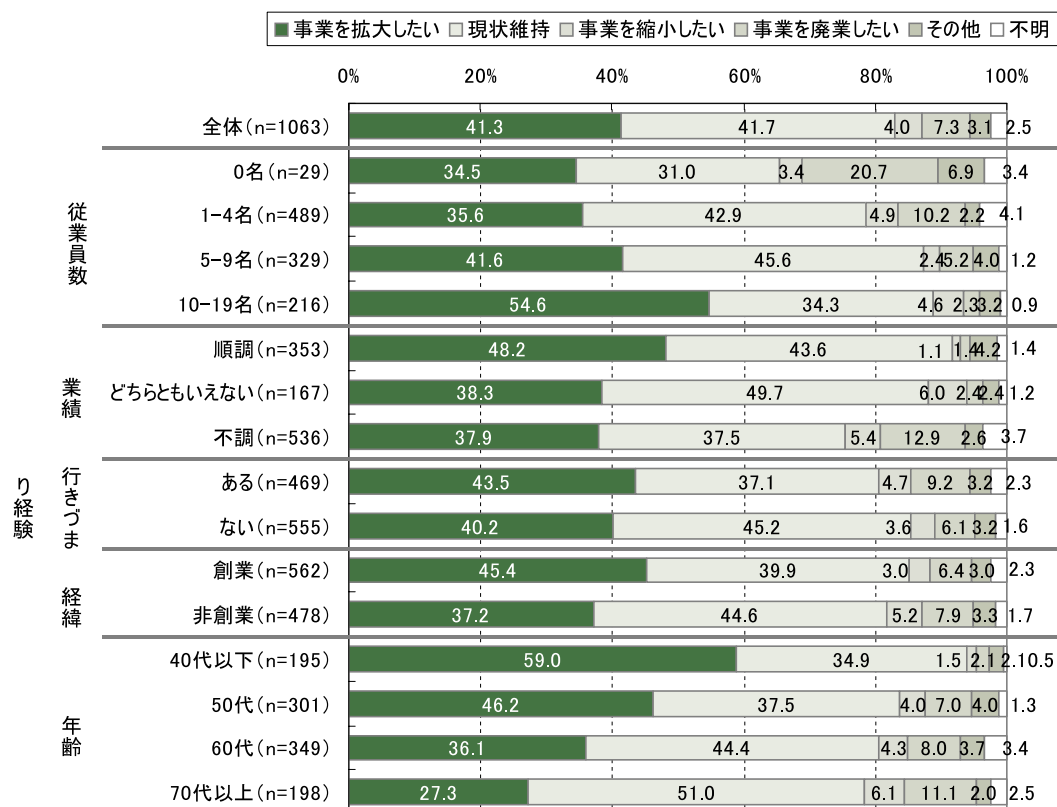


Q. 今後の経営方針について、どのように考えていますか。〔単一回答〕

（結論）今後の経営方針としては、「事業拡大」（41.3%）と「現状維持」（41.7%）がほぼ同率。「事業を廃業したい」層は 7.3%と少ない。

- 従業員数が多い企業ほど「事業を拡大したい」とする比率が高くなる傾向が見られる。
- 経営者になった経緯別でみると、創業者は「事業を拡大したい」が 45.4%であるのに対して、非創業者（承継者）では 37.2%にとどまり、「現状維持」（44.6%）の比率が高い。
- 経営者の年代別でみると、年代が低い層ほど「事業を拡大したい」とする比率が高く、年代が高い層ほど「現状維持」や「事業を廃業したい」などの比率が高くなる傾向が見られる。
- 従業員数は多くなるほど、また経営者の年齢が若くなるほど拡大意欲が大きくなり、また非創業者に比べて創業者のほうが拡大意欲が大きい。

今後の経営方針

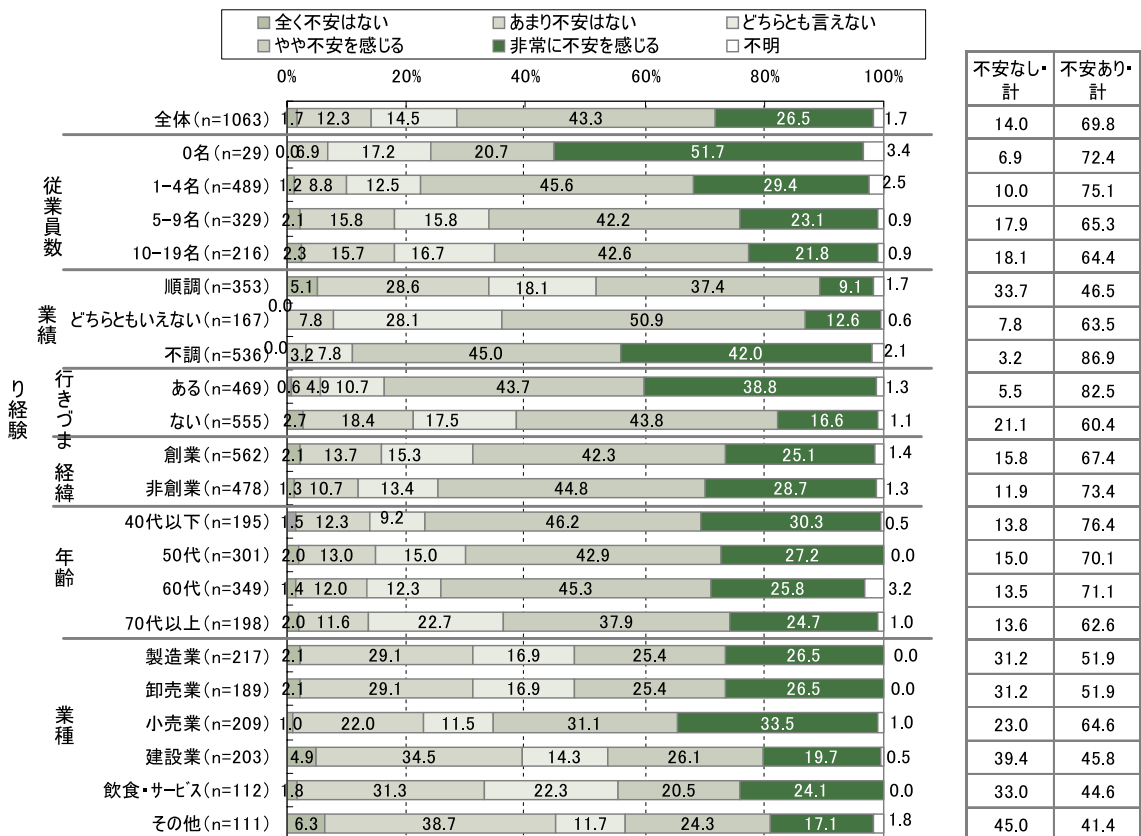


Q. 会社（経営）の先行きについて、不安に感じることはありますか。〔単一回答〕

（結論）会社の先行きについて約7割の経営者が「不安」を感じている。

- 従業員数が少ない企業ほど、先行きに対して「不安」を感じている比率が高い傾向がある。
- 現状、経営が順調な企業であっても46.5%が先行きに「不安」を感じている。
- 今までに経営に行きづまった経験がある経営者の82.5%が「不安」を感じており、特に38.8%が「非常に不安」としている。
- 業種別では、小売業で先行きに「不安」を感じている比率が64.6%と他の業種と比較して高い。

会社の先行きについての見解

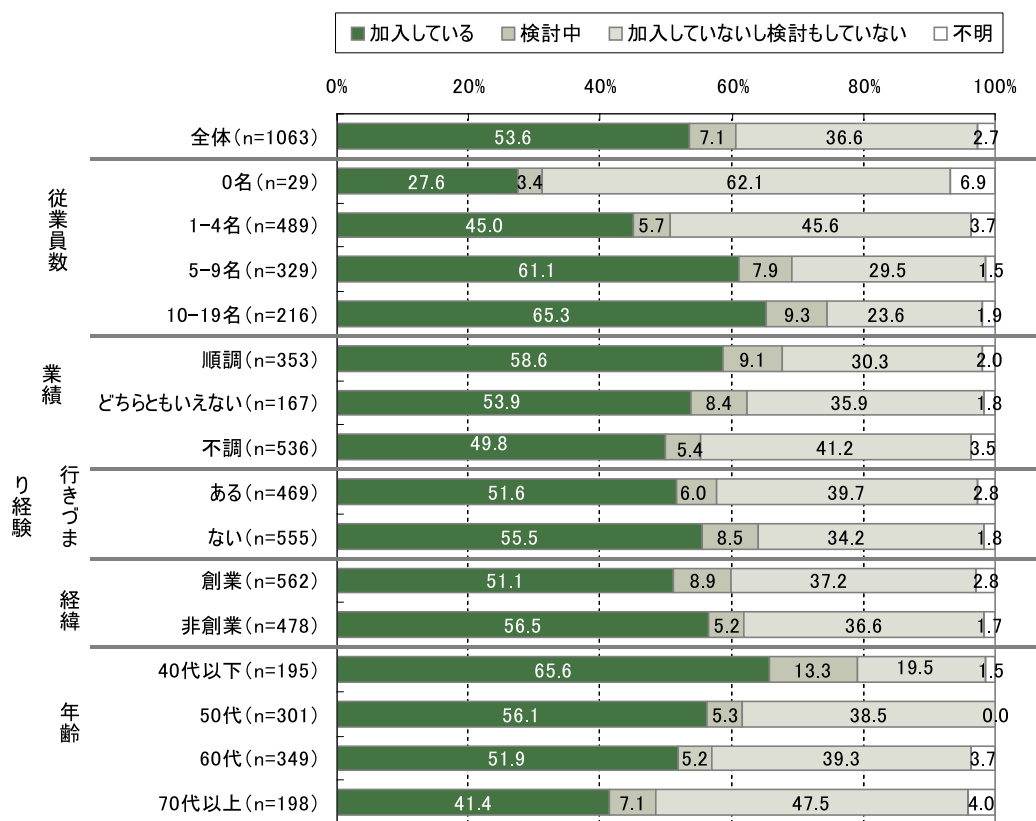


Q. 会社名義（受取人が会社）の生命保険に加入されていますか。〔単一回答〕

（結論）会社名義の生命保険加入率は 53.6%。

- 従業員数が多い企業ほど加入率が高い傾向。
- 経営状況別では、経営が順調な企業ほど加入率が高い。
- 経営者の年代別では、年代が低い層ほど加入率が高い。

会社名義の生命保険への加入状況



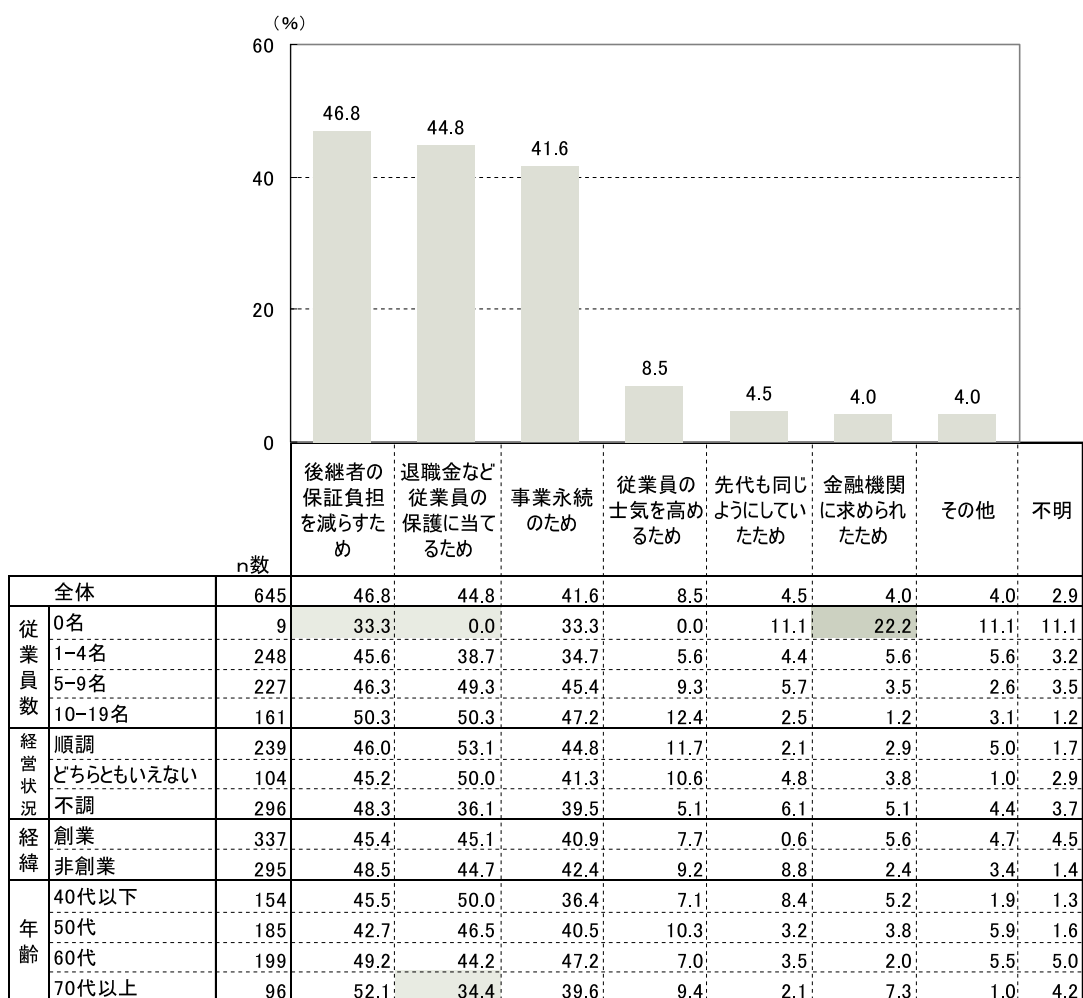
Q. 加入している、加入を検討している理由をお知らせください。〔複数回答〕

（会社名義の生命保険に「加入している」「加入を検討している」回答者限定）

（結論）「後継者の保障負担軽減」「退職金など従業員保護」「事業永続」などが理由はさまざま。

- 従業員数別では、4名以下の企業では「後継者の負担を減らすため」が最も多いが、5名以上の企業では「後継者の負担を減らすため」と「退職金など従業員の保護に当てるため」がほぼ同率となっており、若干ではあるが加入理由の傾向が異なる。
- 経営者の年代別で見ると、経営者の年代が低い層ほど「退職金など従業員の保護に当てるため」の比率が高い傾向が見られる。

会社名義の生命保険へ加入・加入検討理由



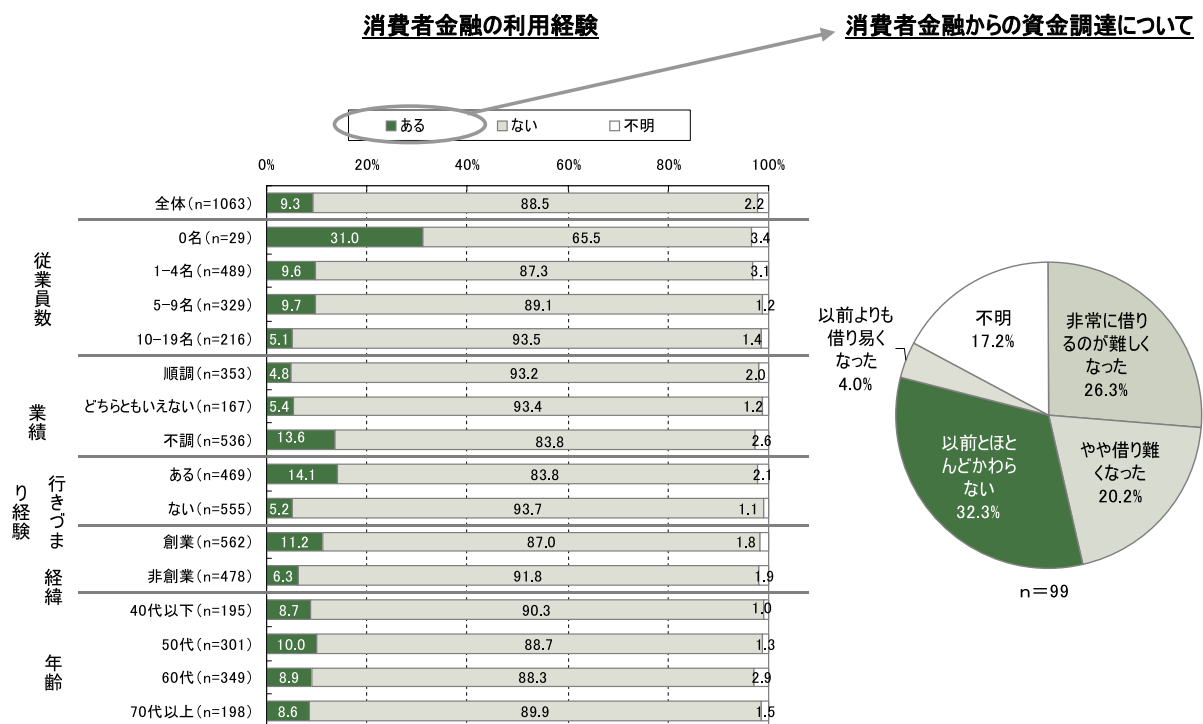
Q. あなたは、消費者金融業者を利用したことがありますか。 [単一回答]

SQ. 貴社の場合において、消費者金融業者から資金を借り難くなったなど感じることはありますか。

[単一回答]

(消費者金融利用経験者限定)

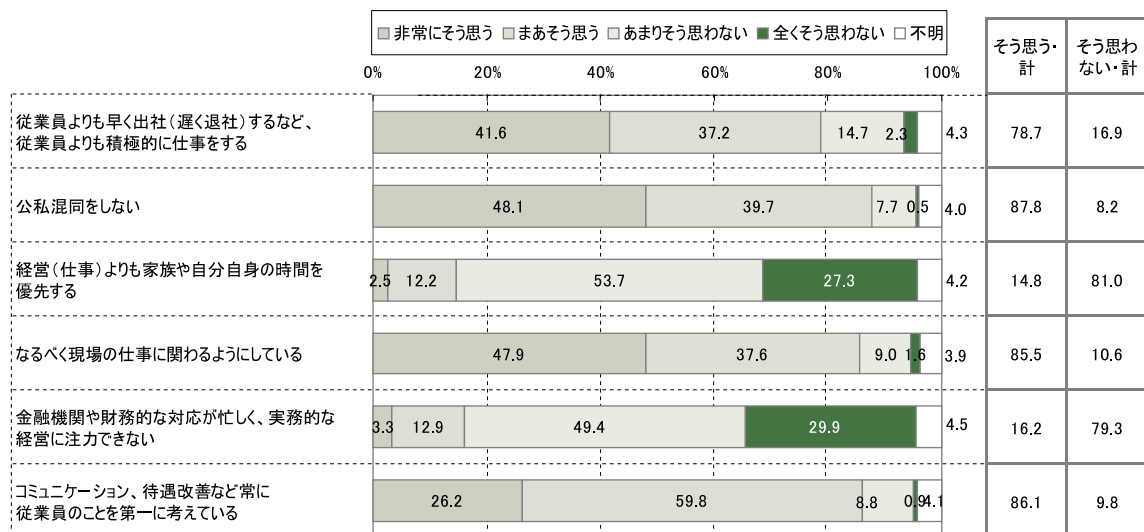
(結論) 消費者金融の利用経験者は 9.3%と少ないが、利用経験者の内、46.5%が「借りるのが難しくなった」と感じている。



Q. 経営者としてどのような態度、考え方でいらっしゃいますか。 [各単一回答]

(結論) 8割前後の経営者は、自らが積極的に仕事(現場)をして、従業員を第一に考えて経営。
「金融機関や財務的な対応が忙しく、実務的な経営に注力できない」は16.2%に達する。

経営者の態度・考え方



n=1,063

第3章

再生場面での小規模企業の現状

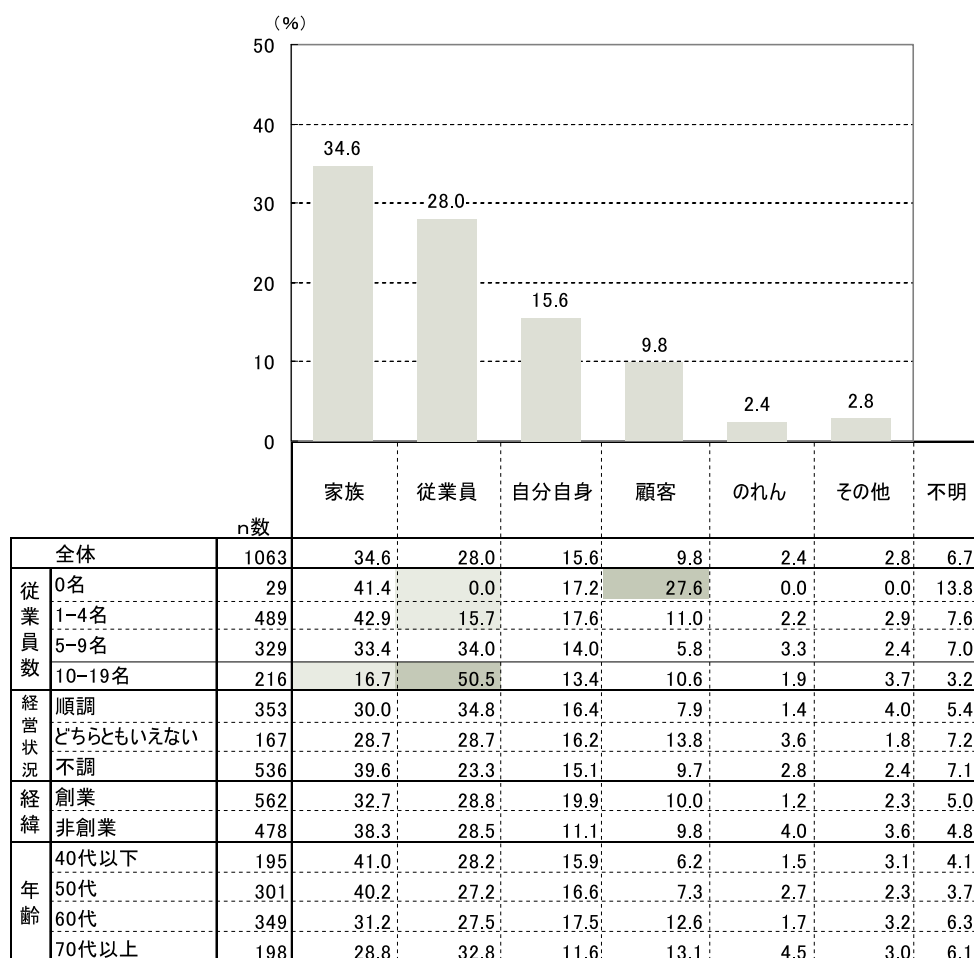
Q. あなたが経営者として事業を続けるのは誰のためですか。 [単一回答]

(例えば、仮に会社存亡の危機に陥った場合に一番守りたいものは何ですか。)

(結論)「家族」(34.6%)、「従業員」(28.0%)、「自分自身」(15.6%)と内部に向いている。

- 従業員数が少ない企業ほど、また経営状況が不調であるほど「家族」の比率が高く、従業員数が多い企業ほど、また経営状況が順調であるほど「従業員」の比率が高い傾向が見られる。
- 経営者になった経緯別でみると、創業者は「自分自身」が19.9%で、非創業者(承継者)の11.1%と比較してやや高い。
- 経営者の年代別でみると、年代が低い層ほど「家族」の比率が高い。
- 従業員数10～19名では、「従業員」を一番とした回答が半数にのぼり、従業員数が少なくなるほど「家族」の比率が高まる。

経営者として事業を続けるのは誰のためか



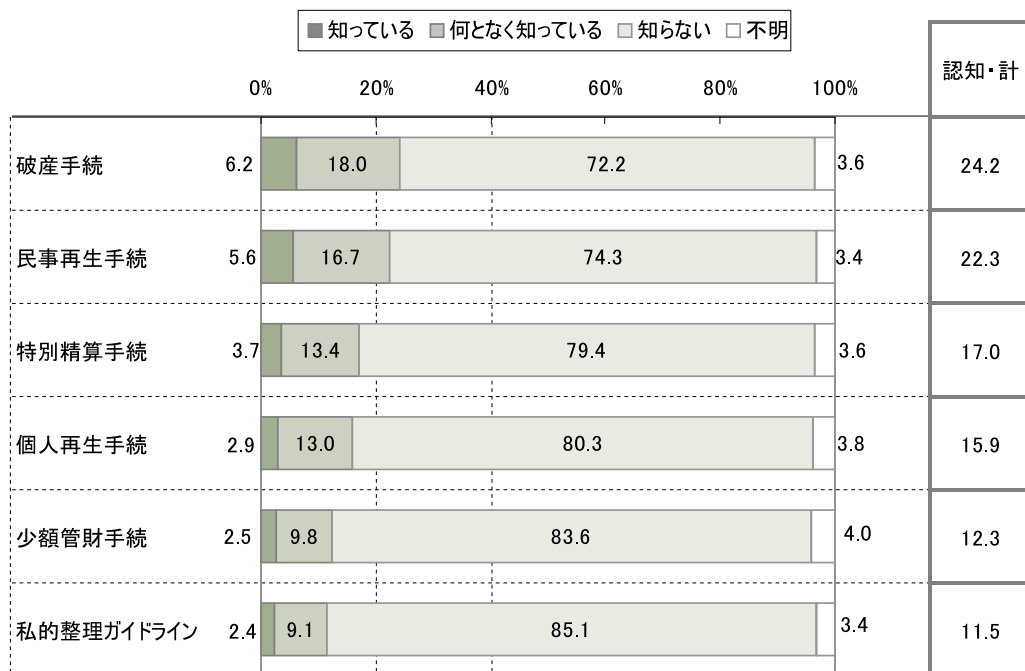
Q. 下記のそれぞれの手続き（どれくらい費用が発生するかなど）をご存知ですか。〔各単一回答〕

（結論）「破産手続」（24.2%）、「民事再生手続」（22.3%）と認知度は低い。

（認知度＝「知っている」＋「何となく知っている」）

●「知っている」だけの比率をみると、どの手続きにおいても1割を下回っている。

各手続きの認知状況



第3章

再生場面での小規模企業の現状

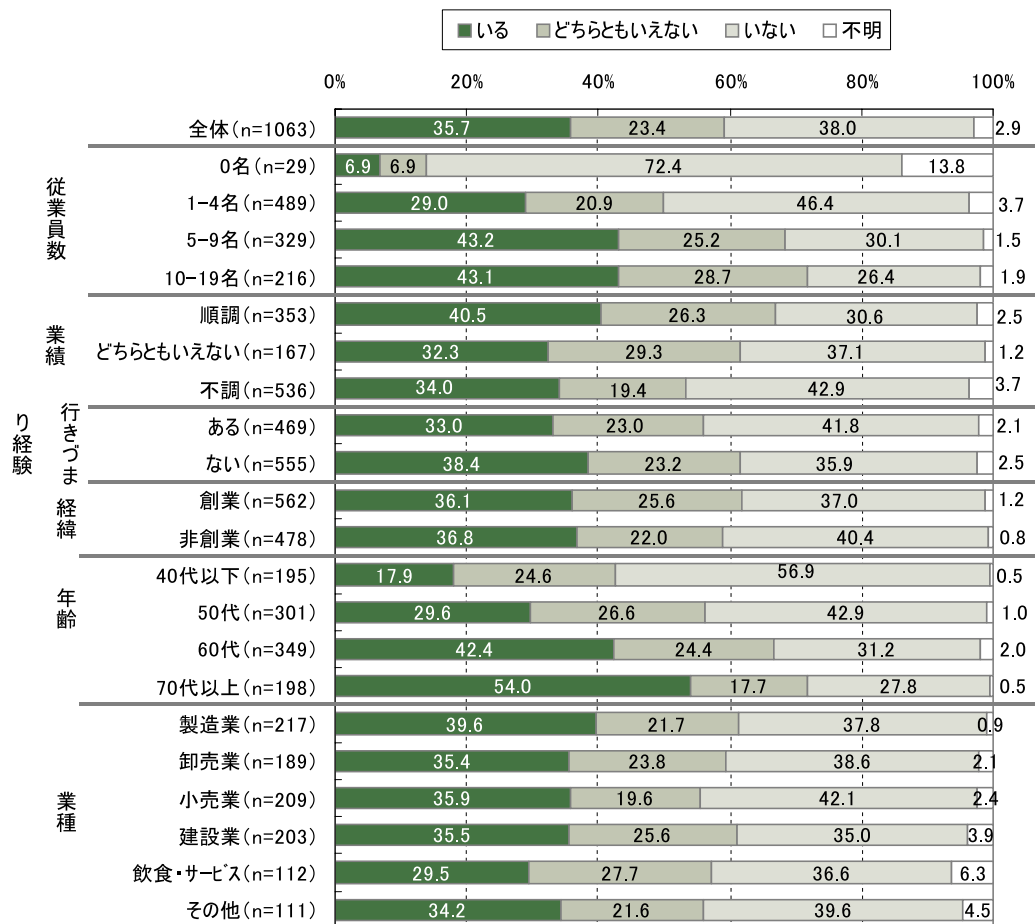
(2) 事業承継について

Q. 仮に、経営を誰かに承継するとしたら、信頼できる後継者が現在いますか。 [単一回答]

(結論) 信頼できる後継者が「いる」は 35.7%、「いない」は 38.0%。

- 従業員数が少ない企業ほど、信頼できる後継者が「いない」比率が高い。
- 経営状況が好調な企業ほど「いる」比率が高く、不調な企業は「いない」の比率が高い。
- 経営者の年代別でみると、年代が高い方が信頼できる経営者が「いる」比率が高くなる傾向が見られる。
- 業種別でみると、製造業では信頼できる後継者が「いる」比率が 39.6%で最も高く、最も低い飲食・サービス業とは約 10%もの差が見られる。

信頼できる後継者の有無



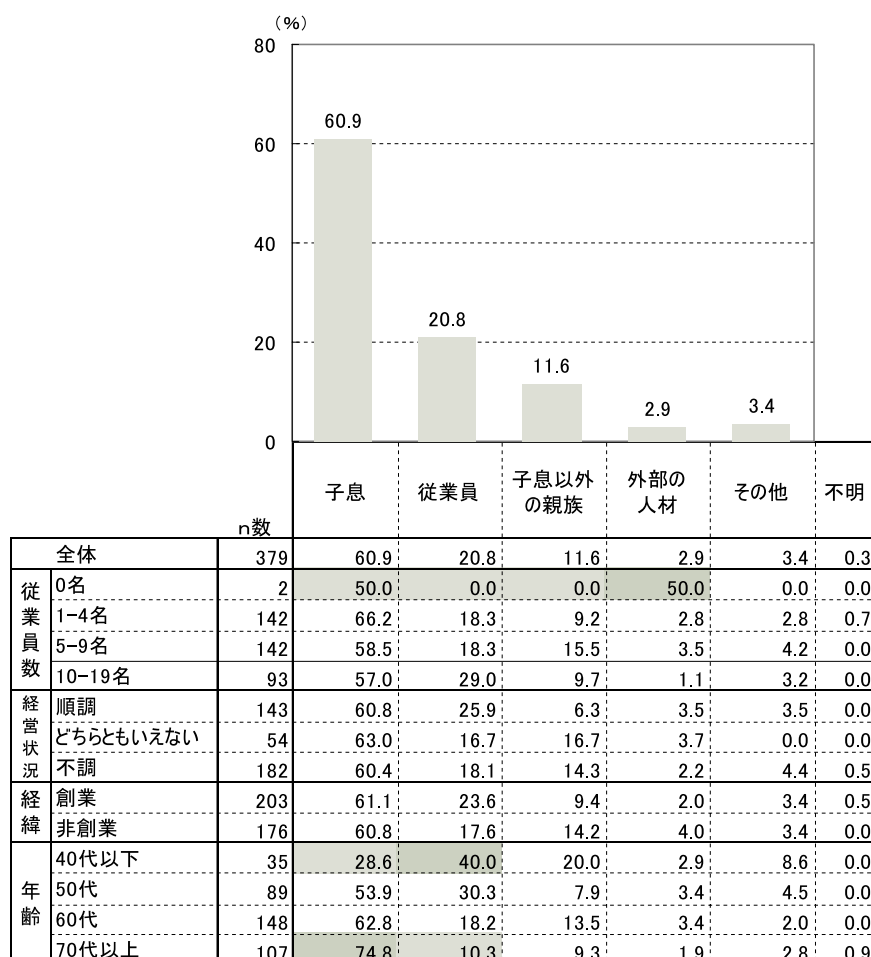
Q. 仮に、経営を誰かに承継するとしたら、誰が適当だと思いますか。 [単一回答]

(信頼できる後継者が「いる」と回答した人限定)

(結論)「子息」が 60.9%で突出しているが、「従業員」も 20.8%と多い。

- 従業員数別でみると、どの層も「子息」の比率が最も高いが、従業員数が多い企業では少ない企業と比較して「従業員」の比率が高く、従業員数 10 ～ 19 名では、3 割が従業員を後継者に考えている。
- 年代別でみると、年代が低い層は「子息」よりも「従業員」の比率が高い傾向が見られる。
- 逆に年代が高い層ほど「子息」の比率が高い傾向が見られ、年代によって適当な承継者が異なる傾向が見受けられる。

具体的な後継者の属性

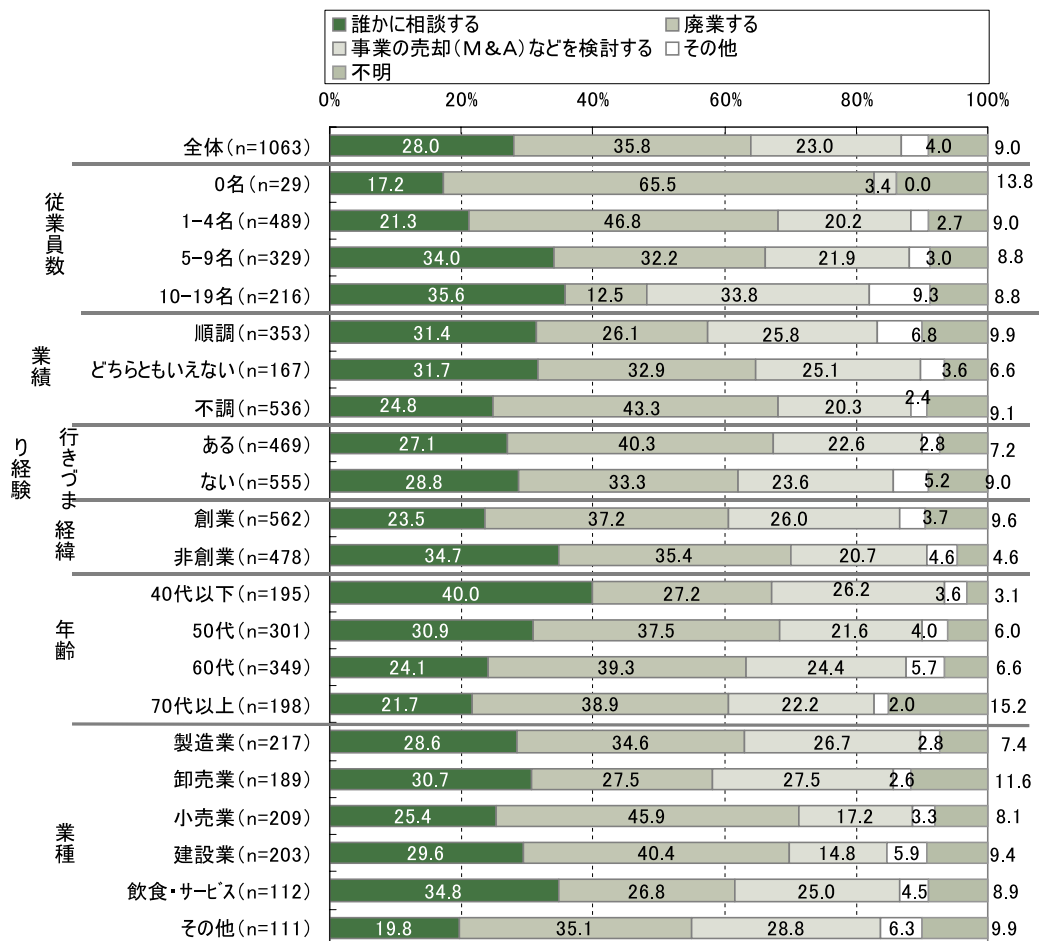


Q. 仮に、事業を承継するに相応しい人材が見つからない場合はどのようにしますか。 [単一回答]

(結論)「廃業」(35.8%)、「誰かに相談」(28.0%)、「事業の売却」(23.0%)。

- 従業員規模別の傾向を見ると、5人以上か4人以下かで傾向が分かれ、4人以下の企業は「廃業する」と回答した企業が半数にのぼる。
 - 創業者と比較して、非創業者（承継者）は、「誰かに相談する」比率が高い。
 - 経営者の年代別でみると、年代が低い層ほど「誰かに相談する」比率が高い。
- 業種別でみると、小売業は他の業種と比較して「廃業する」比率が高い。

後継者がいない場合の対処方法

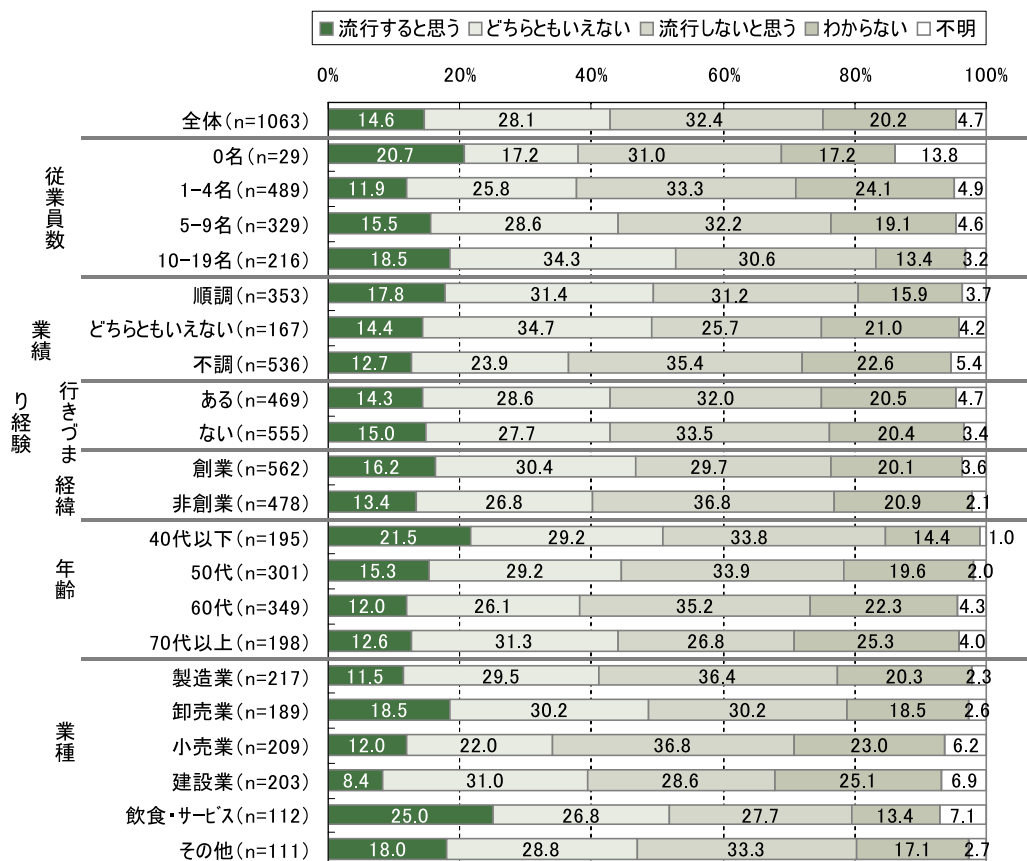


Q. 今後、貴社の業界において、M&A が流行すると思いますか。 [単一回答]

(結論) M&A については、「流行する」14.6%、「流行しない」32.4%と否定的。

- 経営者になった経緯別でみると、非創業者（承継者）では「流行しない」とする比率が36.8%と、創業者（29.7%）と比較して高い。
- 経営者の年代別でみると、40代以下の層では「流行すると思う」の比率が21.5%と、唯一2割を超えている。また、年代が高い層ほど「わからない」の比率が高くなる傾向が見られる。
- 業種別でみると、飲食、サービス業、卸売業などにおいて「流行すると思う」の比率が高い。逆に、小売業や製造業では「流行しないと思う」の比率が比較的高い。

M&Aについての見解

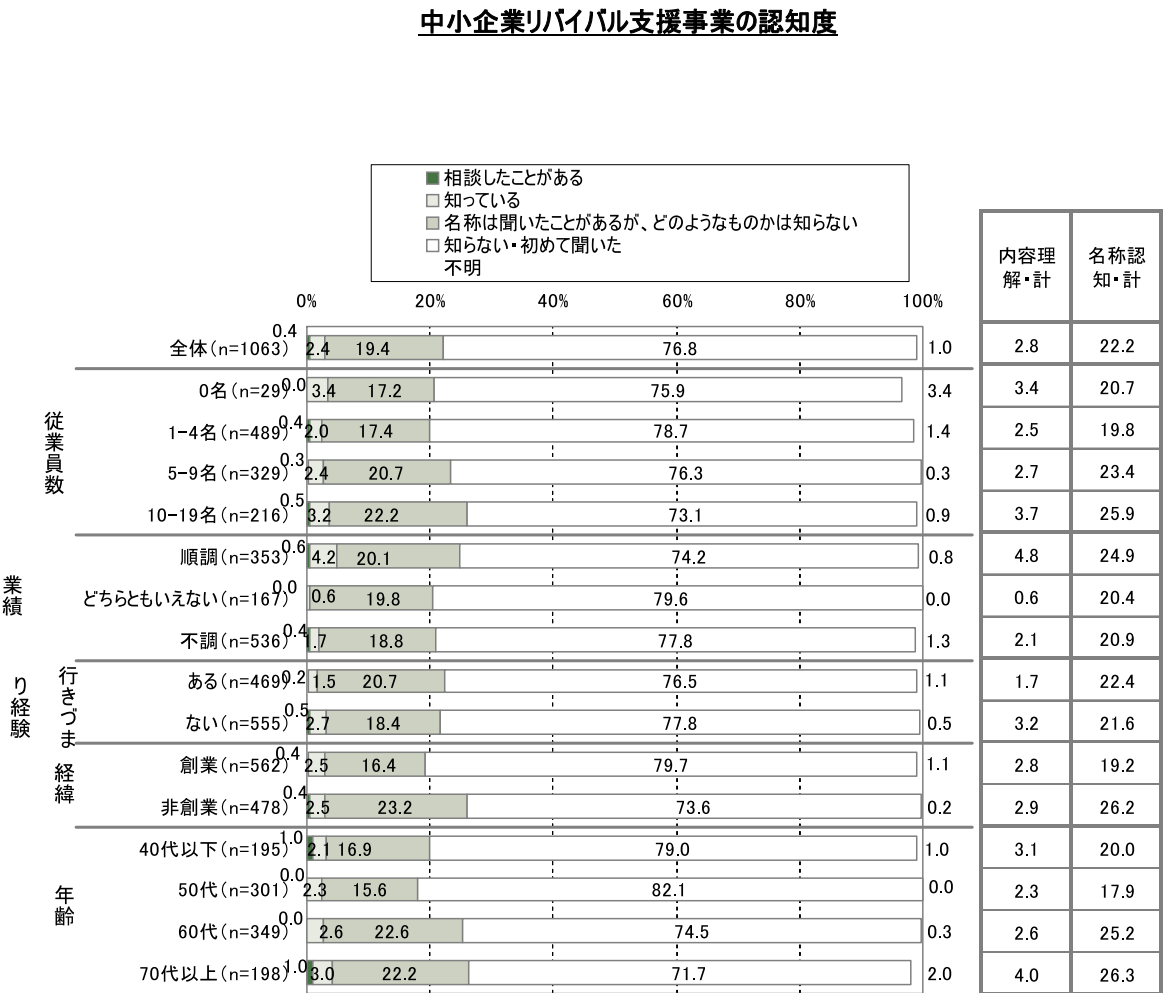


(3) 中小企業リバイバル事業

Q. 「中小企業リバイバル支援事業」をご存知ですか。 [単一回答]

(結論) 「相談したことがある」(0.4%)、「知っている」(2.4%)、「名称は聞いたことがあるが、どのようなものかは知らない」(19.4%) の合計は 22.2%にとどまる。

●中小企業リバイバル支援事業の認知状況は、名称認知者が 22.2%、内容理解者は 2.8%にとどまる。

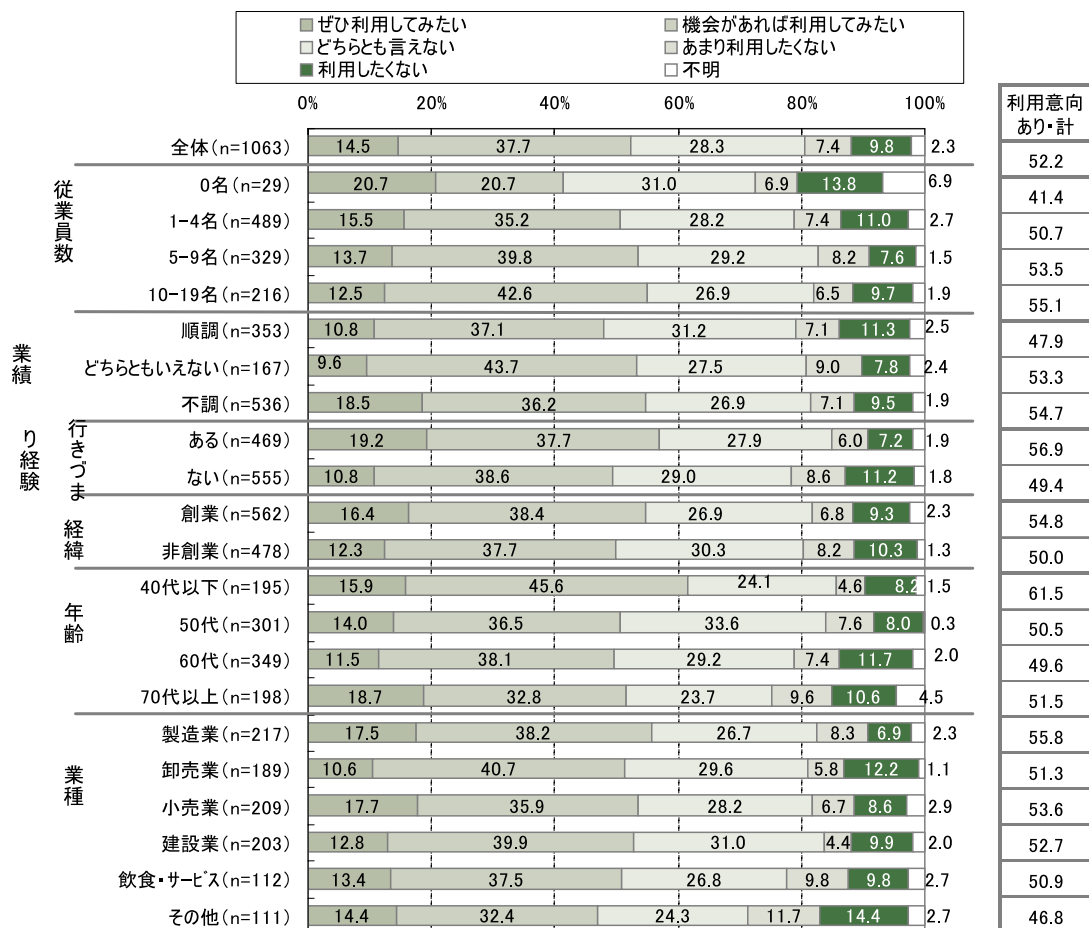


Q. 同封のチラシをご覧ください、事業再生、後継者問題、廃業などの問題があった場合には利用してみたいと思いますか。〔単一回答〕

（結論）中小企業リバイバル支援事業の利用意向者比率は 52.2%と過半数に支持されている。

- 従業員数が多い企業ほど、利用意向者の比率が高い傾向が見られるが、「ぜひ利用したい」の比率では、従業員数が少ない企業ほど高い。
- 業績が不調の企業の 54.7%が利用意向を示している。
- 年代別でみると、40 代以下では利用意向者が 61.5%と唯一 6 割を超えている。

中小企業リバイバル支援事業の利用意向



第3章

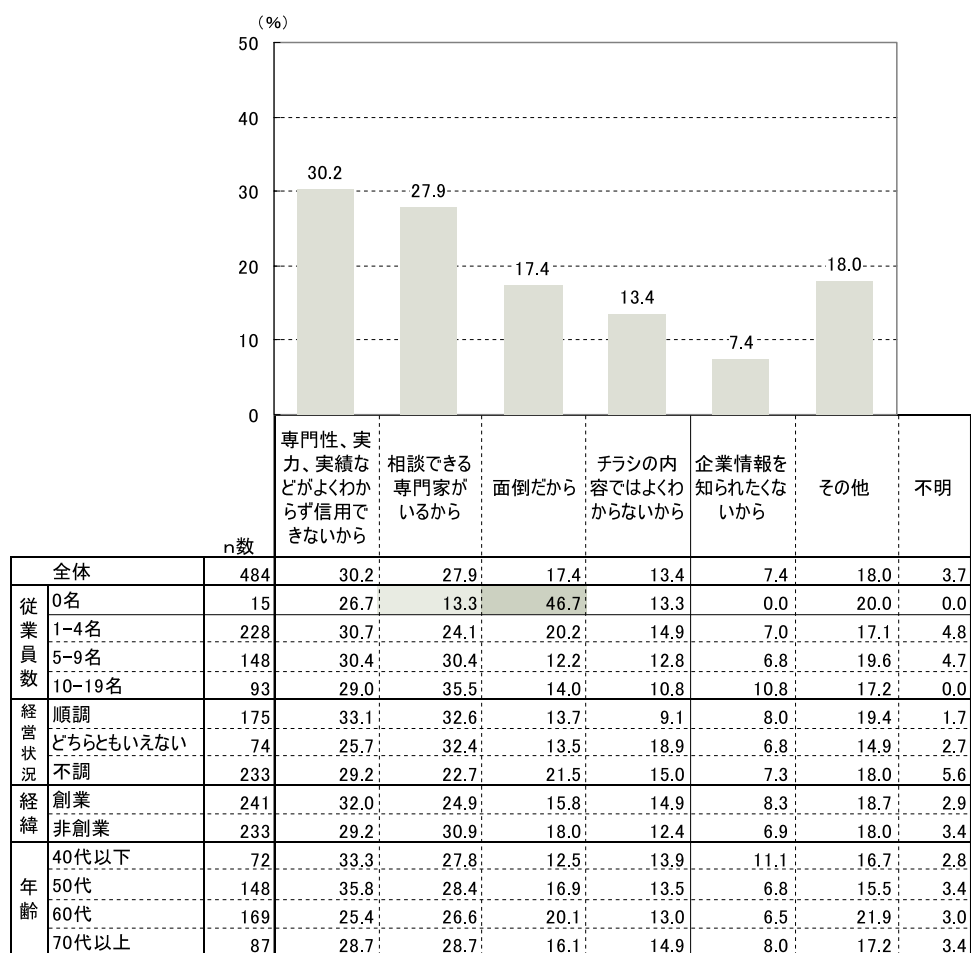
再生場面での小規模企業の現状

Q. 中小企業リバイバル支援事業を「どちらともいえない」「あまり利用したくない」「利用したくない」と思う理由〔複数回答〕

(結論) 中小企業リバイバル支援事業を利用したくない理由は、「専門性、実力がわからず信用できないから」(30.2%)、「相談できる専門家がいないから」(27.9%)。

- 従業員人数が多い企業ほど「相談できる専門家がいないから」の比率が高い傾向がある。
- その他の内容としては、「自分で考える」、「必要な時に考える」、「現在ではわからない」などの意見が目立った。

図表 4-2(1).中小企業リバイバル支援事業を利用したくない理由



『中小、零細企業倒産回避戦略』

認定事業再生士（CTP）

立川昭吾

我国では、中小、零細企業の平均借入額が2.5億円以下の企業が過半数を占めている。それも平均6行位の金融機関から借入れしている。これは自分の事業計画を十分金融機関に理解してもらえず、資金アウトになったからと言ってすぐにミルク補給をしてもらうために金融機関に駆け込むので、このような多くの金融機関との取引になってしまうのである。また、金融機関側も通常の貸付は信用補完貸付であるため、事業計画よりも「担保」や「連帯保証人」による保全を第一としていることで、貸付先企業の財務状態などを十分にチェックする訳でもなく貸付する。このように借り手も貸し手も事業価値判断が十分に理解されないまま、事業だけが進行してゆくために、いざ企業悪化になるとどちらも不幸な結果に終わるのである。

我国の中小、零細企業の大半はもともと資本不足の状態からスタートしている。このため、銀行借入依存状態経営にすぐに陥りやすく、いったん収益確保が悪化を始めると会社の財務は窮境してしまう。これは創業時のビジネスプランを作成する時に、自己資金よりも遥かに大きい事業計画を作ってしまう、事業開始後「収益予測と収支予測」がアンバランスになり、「投資価値と収益数値」を間違えて予測してしまう。事業規模が拡大し売上が上っているにもかかわらず、資金アウト状態が起きてしまうケースも多く見られる。経営者本人は「売上はアップしているのに、なぜ資金がショート」するのか十分に理解できないで毎日悩んでいる。

東京のような大都会では常時どの分野にもビジネスチャンスが広がっている。このため「アイディア」がすぐにビジネスプランとなって企業を創業し失敗する人が後を絶たない。特に若者や女性経営者にこのタイプが多いのが東京の特徴でもある。始めから「アイディア」が優先しているために、事業資金をどの時期にどの位必要なのか説明ができず、ただひたすら投資家集めに奔走している。これも事業失敗に陥る一ケースである。事業をスタートする時にはまず「仮説」を立て、その仮説をより細かく「検証」してみる。検証の方法は「SWOT分析」を使用したり、現場に直接何回か行ってみたりして自分が十分に納得するまで検証するのである。それから漸く事業計画にあたる「事業戦略デザイン」を書き込むのである。事業戦略には当然ポリシー（方針）も必要になる。こうして出来上がった事業計画に骨入れするために組織運営の仕組みを加えてゆく。この時点になると、予測される事業資金の総額や売上計画による利益も予測可能となるので、この売上計画表に基づいて資金繰り表を作成する。最後に予測貸借対照表を作成し、事業計画書を完成させる。ここで始めて投資家に資金調達を依頼する、これが企業を創業するときの基本である。

このようにして出来た企業は仮に経営途中で多少計画誤差が発生しても、モニタリングで調整できるので大きな失敗にはならず倒産することはない。これと同様のことは、現在創業中の

企業経営にも当てはまるのである。企業の財務状況が悪化すると、金融機関調整のみで解決可能だと思っている経営者が世に数多くいる。当面の資金不足が補給さえできれば、次月以降の経営状況はまたすぐにも回復可能と自分に納得させていつも借入に奔走しているが、実がこの時点で会社の財務が大きく傾いていることに全く気づいていないのである。「借入金」の返済原資は資金繰りで解決するのではなく、営業利益によって返済するのである。だから営業利益が減少しているのに、借入を多重にすれば結果は誰の目にも明らかである。企業が窮地状態になった時と同様に、戦略ポリシーをまず決定してから自社の事業内容を再度検討し、新しい仮説を構築する。そこから再生のための仕掛けづくりと仕組みづくりを考えてゆく。そうすれば必ず自社にあった「再生の芽」を探し出すことが出来るのである。

倒産寸前にこれをやっても財務劣化が激しく、とても無理であるから事前に自社の「危険度ライン」を決定し、そのラインを超えたら直ちに倒産回避の行動を始める。といった自社の「倒産回避マニュアル」を作成することを薦める。これが中小、零細企業が自社を長く継続する最大の戦略となるのである。このようになっていれば、事業継承も次の継承者にリスクマネジメントを教育できるので、スムーズに継承可能となるのである。