平成29年度
中小企業の動向

第196回国会（常会）提出

2018年版 中小企業白書の概要

第1部では、最近の中小企業の動向についての分析に加え、中小企業の労働生産性や経営の在り方等について分析を行う。
第2部では、第1部の分析結果を踏まえた上で、中小企業の生産性向上に向けた取組について分析を行う。具体的には、業務プロセスの見直し、人材活用面の工夫、IT利活用、設備投資、M&Aを中心とする事業再編・統合について取り上げる

第1部　平成29年度(2017年度)の中小企業の動向

● 中小企業の動向

我が国経済の緩やかな回復基調にあり、これに伴い、経常利益が過去最高水準にあるなど、改善傾向にある中小企業の景況等を分析する。

● 中小企業の構造分析

我が国中小企業の企業数、従業者数及び付加価値の現状やその変化を、常用雇用者階級と設立年の視点で区分して分析する。業歴が長く規模の小さい企業が大きく減少していること、業歴の若い企業が従業員数を大きく増加していること等を示す。

● 中小企業の労働生産性

中小企業の過去10年間の労働生産性の変化を、従業員数と付加価値の伸び率を用いて類型化する。従業員数の伸び以上に付加価値額を伸ばし、生産性を向上させている領域にある中小企業は全体の約20%を占めている。こうした領域に向かうために必要となる生産性向上に向けた取組について分析する。

● 中小企業の経営の在り方

中小企業の経営の在り方が投資行動や経営の取組に与える影響を分析する。中小企業はオーナー経営であることが多く、長期的な目線による経営ができるというプラスの側面がある一方、取締役の開催や経営計画の策定に取り組みにくいというマイナスの側面があること等を明らかにする。

第2部　深刻化する人手不足と中小企業の生産性革命

● 深刻化する人手不足の現状

中小企業において深刻化する人手不足の現状について概観するとともに、人手不足の状況下での中小企業の対応について分析する。また、女性・シニア等の潜在的な労働力の掘り起こしに向けた取組についても取り上げる。

● 生産性向上の鍵となる業務プロセスの見直し

設備投資や IT 利活用等の取組を進める上でも、業務プロセスの見直しを行うことで、自社の業務プロセスにおける課題を明らかにし、課題に応じた取組を行っていく必要があることを示していく。

● 人材活用面での工夫による労働生産性の向上

限られた人手で業務を回すための人材活用面での工夫について、近年非製造業でも取組が進みつつある多能工化・兼任化の取組や、アウトソーシングの活用、人材育成の取組状況について分析する。

● IT 利活用による労働生産性の向上

中小企業の IT 導入の課題について確認すると、「効果が分からない」、「コストが負担できない」といった声が多い。日頃の相談相手である地元の IT メーカ・販売会社等が IT 導入を働きかけていくことが重要であることを示す。

更に IT 利活用の効果を高めていく上で、業務領域間のデータ連携(財務会計と給与管理間のデータ連携等)や企業間のデータ連携を行っていく重要性を明らかにする。

● 設備投資による労働生産性の向上

中小企業の設備投資は、緩やかな増加基調にあるが、足下では設備老朽化を背景とした維持更新投資が中心。省力化投資等の生産性向上につながる投資をより一層促進していく必要性について示す。

● M&A を中心とする事業再編・統合を通じた労働生産性の向上

事業承継等を背景に、中小企業の M&A 件数は増加傾向にある。M&A は買い手側の中小企業にとっても、相手先の企業との間で相乗効果を発揮することで生産性を高める契機となっていることを明らかにする。

M&A の相手先を見付けたきっかけとしては、金融機関等の第三者からの紹介が多く、M&A を推進していく上でマッチングの円滑化を図る重要性について示す。

目 Contents 次

2018 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

2018年版中小企業白書の概要

第1部 平成29年度（2017年度）の中小企業の動向……1

第1章 中小企業の動向……2

第1節 我が国経済の現状……2
第2節 中小企業の現状……5
第3節 まとめ……29

第2章 中小企業の構造分析……30

第1節 企業数の変化と開廃業の動向……30
第2節 我が国企業の構造変化……40
第3節 まとめ……57

第3章 中小企業の労働生産性……58

第1節 中小企業の労働生産性の変化……58
第2節 中小企業の労働生産性と企業行動……69
第3節 まとめ……83

第4章 中小企業の経営の在り方……84

第1節 企業の統治構造と企業行動の関係性……84
第2節 企業の統治構造の整備状況……87
第3節 まとめ……109

第2部 深刻化する人手不足と中小企業の生産性革命……117

第1章 深刻化する人手不足の現状……118

第1節 中小企業において深刻化する人手不足……118
第2節 日本の人口動態と労働者構成の変化……123
第3節 人手不足の下での中小企業の対応……132
第4節 まとめ……156

第２章　生産性向上の鍵となる業務プロセスの見直し……157

第１節　業務プロセスの見直しの現状……157
第２節　業務プロセスの見直しの効果……164
第３節　業務プロセスの見直しと他の取組との関係……169
第４節　まとめ……173

第３章　人材活用面での工夫による労働生産性の向上……174

第１節　多能工化・兼任化の取組……174
第２節　アウトソーシングの取組……184
第３節　人材育成の取組……193
第４節　まとめ……204

第４章　IT利活用による労働生産性の向上……206

第１節　中小企業のIT利活用の現状と課題……206
第２節　IT利活用の効果向上と業務領域間の機能連携……228
第３節　バックオフィス(財務会計、勤怠管理)におけるIT利活用……240
第４節　付加価値の向上及び先進的なIT利活用……249
第５節　まとめ……271

第５章　設備投資による労働生産性の向上……272

第１節　中小企業の設備投資の現状……272
第２節　設備投資が力強さに欠ける背景……276
第３節　設備投資による生産性向上……280
第４節　まとめ……290

第６章　Ｍ＆Ａを中心とする事業再編・統合を通じた労働生産性の向上……291

第１節　Ｍ＆Ａの背景……291
第２節　Ｍ＆Ａの現状と実態……296
第３節　Ｍ＆Ａの効果と課題……324
第４節　今後の成長戦略としてのＭ＆Ａ……348
第５節　まとめ……366

平成29年度において講じた中小企業施策……367

第1章　経営力強化・生産性向上に向けた取組……370

第1節　生産性向上・技術力の強化……370
第2節　IT化の促進……372
第3節　小規模事業者の持続的発展支援……372
第4節　中小企業の海外展開支援……373
第5節　その他の海外展開支援施策……373
第6節　地域資源の活用……376
第7節　販路・需要開拓支援……378
第8節　商店街・中心市街地の活性化……379
第9節　経営支援体制の強化……381
第10節　その他の地域活性化施策……381

第2章　活力ある担い手の拡大……383

第1節　創業支援……383
第2節　事業承継支援……386
第3節　人材・雇用対策……387

第3章　安定した事業環境の整備……392

第1節　取引条件の改善……392
第2節　官公需対策……393
第3節　消費税転嫁対策……394
第4節　消費税軽減税率対策……394
第5節　資金繰り支援、事業再生支援……395
第6節　経営安定対策……398
第7節　財政基盤の強化……399
第8節　人権啓発の推進……399

第4章　災害からの復旧・復興……400

第1節　資金繰りの支援……400
第2節　二重債務問題対策……401
第3節　工場等の復旧への支援……402
第4節　その他の対策……403

第５章　業種別・分野別施策……405

第１節　中小農林水産関連企業対策……405
第２節　中小運輸業対策……408
第３節　中小建設・不動産業対策……409
第４節　生活衛生関係営業対策……410

第６章　その他の中小企業施策……411

第１節　環境・エネルギー対策……411
第２節　知的財産対策……413
第３節　標準化の推進……417
第４節　調査・広報の推進……417

付注……419

参考文献……427

付属統計資料……431

図表索引……472

本書で取り上げた事例一覧

第1部　平成29年度(2017年度)の中小企業の動向

第3章　中小企業の労働生産性

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例1-3-1 株式会社釜石電機製作所	岩手県 釜石市	自社の事業領域を明確にし、設備投資や研究開発を行って生産性を向上させた企業	77
事例1-3-2 株式会社亀井製作所	岐阜県 坂祝町	自社製品の研究開発やIT導入による業務効率化に取り組み、生産性を向上させた企業	78
事例1-3-3 株式会社にしき食品	宮城県 岩沼市	こだわりの製品開発と従業員育成、業務効率化の取組で生産性を向上させた企業	79

第4章　中小企業の経営の在り方

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例1-4-1 株式会社マックス	大阪府 八尾市	変革の連続を「伝統」とし、時代の潮流に挑み続ける企業	113
事例1-4-2 ホットマン株式会社	東京都 青梅市	ものづくりの精神と経営理念で国内製造を貫く明治元年創業企業	115

第2部　深刻化する人手不足と中小企業の生産性革命

第1章　深刻化する人手不足の現状

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例2-1-1 有限会社COCO-LO	群馬県 桐生市	柔軟な勤務形態や無料託児所の設置等の工夫により、女性の確保・定着に成功している企業	141
事例2-1-2 株式会社加藤製作所	岐阜県 中津川市	60歳以上限定の求人広告をきっかけに人手不足を解消し、シニア人材の活躍の場を広げている企業	142
事例2-1-3 株式会社S・S・M	大阪府 大阪市	子育てしながら働く「ママ」に仕事を提供する企業	143
事例2-1-4 ナザテック株式会社	愛知県 稲沢市	固定観念を払拭し業務範囲を拡大させることで、女性の活躍を進めている企業	144
事例2-1-5 株式会社佐藤金属	宮城県 岩沼市	女性の資格取得支援を行うことで、女性の職域を拡大し、人手不足に対応している企業	145
事例2-1-6 有限会社有吉農園	北海道 札幌市	短時間勤務制度の導入や作業方法の工夫等によって、高齢者の確保に成功している企業	146

第２章　生産性向上の鍵となる業務プロセスの見直し

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-2-1 株式会社小豆島国際ホテル	香川県 土庄町	不要業務を削減することで業務効率化を実現させ、生産性を向上させている企業	161
事例 2-2-2 株式会社コープデリバリー	神奈川県 座間市	部門間の協力を促す動機付けを活用し、業務効率改善を推進する企業	162
事例 2-2-3 株式会社鷺の湯荘	島根県 安来市	業務の見直しの結果、設備の入替等を行い、業務効率化を実現した企業	163
事例 2-2-4 サワダ精密株式会社	兵庫県 姫路市	従業員の声を吸い上げ、日々の改善活動を積み重ねる仕組みを作り、業務の効率化を図っている企業	167
事例 2-2-5 ティ・エス・ケイ株式会社	富山県 富山市	業務改善活動をきっかけに、新たな付加価値を生み出している企業	168
事例 2-2-6 有限会社朋友	千葉県 流山市	業務の徹底的な見える化を行った上で、IT 導入を進めたことで生産性を向上させている企業	171
事例 2-2-7 シンセメック株式会社	北海道 石狩市	生産工程の見直しをきっかけに設備投資を行うことで、生産性の向上につなげている企業	172

第３章　人材活用面での工夫による労働生産性の向上

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-3-1 坂西精機株式会社	東京都 八王子市	従業員のスキルマップを活用することで、人員配置を適正化し、多能工化へもつなげている企業	180
事例 2-3-2 株式会社環境技研	群馬県 高崎市	従業員のスキルマップ作成を契機に多能工化を行い、全体の業務を平準化したことで生産性を向上させている企業	181
事例 2-3-3 株式会社お佛壇のやまき	静岡県 静岡市	業務マニュアルを作成することで、学習する環境を整備。従業員の多能工化により生産性を向上させている企業	182
事例 2-3-4 株式会社グランディア芳泉	福井県 あわら市	固定観念を払拭して業務を見直したことで多能工化を実現し、生産性を向上させている企業	183
事例 2-3-5 はな物語	埼玉県 杉戸町	従業員の業務を細分化して一部をアウトソーシングすることにより、コア業務に注力して高付加価値を生み出している事業者	188

事例 2-3-6 株式会社大都	大阪府 大阪市	周辺作業を切り出しアウトソーシングすることで、従業員を本来業務に注力させている企業	189
事例 2-3-7 すててこ株式会社	福井県 あわら市	クラウドソーシングにより定型業務を外部に委託することで、従業員の高付加価値創出につなげている企業	192
事例 2-3-8 株式会社サニカ	山梨県 南アルプス市	外部機関等も活用しつつ計画的な人材育成を行い、従業員の能力向上に取り組んでいる企業	201
事例 2-3-9 札幌高級鋳物株式会社	北海道 札幌市	人材育成による未経験女性の戦力化を行うことで、人手不足に対応している企業	202
事例 2-3-10 株式会社ナオミ	大阪府 箕面市	経営陣と従業員のコミュニケーションの強化を通じた人材育成により、生産性を向上している企業	203

第4章　IT利活用による労働生産性の向上

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-4-1 丸友青果株式会社	石川県 金沢市	タブレットを利用して手作業だった伝票入力を合理化した企業	223
事例 2-4-2 有限会社まるみ麹本店	岡山県 総社市	品質管理と顧客開拓にITを活用し、付加価値向上を実現する企業	224
事例 2-4-3 有限会社アイグラン	東京都 八王子市	地元のIT販売会社と長期的な関係を構築し、ITに精通した社員がいない中でも着実にIT化を進展させた企業	225
事例 2-4-4 マスオカ東京株式会社	東京都 台東区	補助金をうまく活用し、IT販売会社とも相談しながらIT導入等を進め、業務効率化に取り組んでいる中小企業	226
事例 2-4-5 株式会社宝角合金製作所	兵庫県 姫路市	商工会議所に相談し、各種施策の提案を受け、生産工程の「見える化」により生産性向上を推進した企業	227
事例 2-4-6 株式会社日東電機製作所	群馬県 太田市	業務プロセス見直しと合わせた自社システムの更新に取り組んでいる企業	234
事例 2-4-7 株式会社太陽商工	埼玉県 さいたま市	部門間のデータ共有が進み生産性の向上を実現した企業	236
事例 2-4-8 エコー電子工業株式会社	福岡県 福岡市	経営層が一丸となって率先利用することで情報システム利用を浸透させ業務の見える化と業績向上を実現した企業	237
事例 2-4-9 株式会社上間フードアンドライフ	沖縄県 沖縄市	1品単位で採算管理ができるシステムの開発により収益性を高めた企業	239

事例 2-4-10 株式会社カラーズ	東京都 大田区	クラウド会計の導入後、クラウド人事労務も併せて導入し、機能間連携を行うことで一層の業務効率化を実現している企業	246
事例 2-4-11 株式会社グリーンケア	宮城県 仙台市	複数業務領域の機能を有するクラウド・サービスを、機能を取捨選択しながら着実に導入を進めて効果を得ている企業	247
事例 2-4-12 株式会社今野製作所	東京都 足立区	IT を駆使した企業間データ連携により受注機会増大を図る企業	262
事例 2-4-13 シタテル株式会社	熊本県 熊本市	中小縫製工場と小売等をつなぐプラットフォームを構築し、サプライチェーン全体の生産性向上を実現させている企業	263
事例 2-4-14 京葉流通倉庫株式会社	埼玉県 戸田市	企業間データ連携システムの構築で、顧客への付加価値を高めて受注の維持拡大に取り組む企業	264
事例 2-4-15 株式会社正田製作所	群馬県 桐生市	これまで磨き上げた生産方式の飛躍的発展のため、生産ラインへの IoT 導入に取り組む企業	266
事例 2-4-16 株式会社共進	長野県 諏訪市	AI を活用した生産性向上の共同研究に取り組む企業	267
事例 2-4-17 株式会社伝習館	鳥取県 鳥取市	学習塾に AI を活用した対話型のデジタル教材を導入、授業の効率を高め、講師の時間の使い方を変えつつある企業	269
事例 2-4-18 株式会社ウェルクス	東京都 台東区	自動化ツールの導入でコア業務への集中を可能とし売上拡大を実現した企業	270

第５章　中小企業の設備投資による労働生産性の向上

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-5-1 株式会社コイワイ （宮城工場）	神奈川県 小田原市	生産ロボットと電動ハンドリフトの導入により、人手不足に対応しつつ生産性を高めた企業	286
事例 2-5-2 社会福祉法人友愛十字会 （砧ホーム）	東京都 世田谷区	介護ロボット（見守りセンサ、パワーアシスト）の導入により、介護現場の負担軽減と魅力向上を果たした組織	287
事例 2-5-3 株式会社きむら （新鮮市場きむら）	香川県 高松市	積極的に設備投資し、惣菜に使う魚の下処理等を自動化する一方、職人による対面販売や接客に力を入れる企業	288
事例 2-5-4 株式会社いちやまマート	山梨県 中央市	セミセルフレジやタブレットツールの導入により人手不足に対応する成長企業	289

第６章　M&A を中心とする事業再編・統合を通じた労働生産性の向上

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-6-1 名古屋商科大学	愛知県 日進市	信用金庫と提携しながら、中小企業の後継者育成プログラムを充実させる大学	295
事例 2-6-2 ミツフジ株式会社	京都府 精華町	事業承継を機に他社との連携を強化し、付加価値を向上させた企業	303
事例 2-6-3 うなぎいも協同組合	静岡県 浜松市	中小企業一社のみの取組から地域を巻き込んだ連携事業へと発展させ、地域ブランドを確立し付加価値創出した協同組合	304
事例 2-6-4 株式会社河西精機製作所	長野県 諏訪市	後継者難から倒産した企業の事業を引き継ぎ、サプライチェーンを維持し、事業領域の拡大をした企業	322
事例 2-6-5 ツルヤ化成工業株式会社	山梨県 韮崎市	業績が厳しい外注先を垂直統合した企業	323
事例 2-6-6 ハツメックグループ	三重県 桑名市	M&A を通じて事業領域を拡大し、付加価値向上を図る企業グループ	330
事例 2-6-7 株式会社アトム	徳島県 徳島市	築き上げた信頼や知名度を活かしつつ、M&A を契機としてバリューチェーンを拡大させた企業	332
事例 2-6-8 株式会社温泉道場	埼玉県 ときがわ町	同業者の事業を引き継いで再生し、他地域に進出した企業	333
事例 2-6-9 株式会社みなと銀行	兵庫県 神戸市	商工会議所と連携して M&A のマッチングを支援する金融機関	343
事例 2-6-10 株式会社トランビ	東京都 港区	M&A のマッチングサイト TRANBI を運営する企業	344
事例 2-6-11 株式会社大信薬局	福岡県 北九州市	後継者不足に悩む小規模な調剤薬局の受け皿となっている企業	346
事例 2-6-12 株式会社シマキュウ	新潟県 長岡市	M&A を積極的に活用し、シナジー効果を引き出して付加価値向上を図る企業	347
事例 2-6-13 日本プライベートエクイティ株式会社	東京都 千代田区	中小企業の企業価値向上を支援する事業承継ファンドを運営する企業	354
事例 2-6-13① 株式会社ワタナベ	新潟県 燕市	中小企業向け承継ファンドを活用して、MBO を実施した企業	355
事例 2-6-13② 株式会社ヘルシーサービス	千葉県 千葉市	中小企業向け承継ファンドを活用して、M&A を実施した企業	355

事例 2-6-14 セレンディップ・コンサルティング株式会社	愛知県 名古屋市	M&A による事業承継を通じて「プロ経営者」を派遣し、生産性向上を支援する企業	356
事例 2-6-15 秋田県事業引継ぎ支援センター	秋田県 秋田市	他の支援機関と連携し、事業の引継ぎを促進する支援機関	364
事例 2-6-16 かづの銘酒株式会社	秋田県 鹿角市	後継者難の状況から、M&A を活用し伝統の酒造りの発展を図る明治創業企業	365

本文を読む前に（凡例）

1　この報告の中で、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」をいう。また、小規模企業とは、同条第 5 項の規定に基づく「小規模企業者」をいう。さらに、中規模企業とは、「小規模企業者」以外の「中小企業者」をいう。「中小企業者」、「小規模企業者」については、具体的には、下記に該当するものを指す。

業　種	中小企業者（下記のいずれかを満たすこと）		うち小規模企業者
	資本金	常時雇用する従業員	常時雇用する従業員
① 製造業・建設業・運輸業 その他の業種（②～④を除く）※	3 億円以下	300 人以下	20 人以下
②卸売業	1 億円以下	100 人以下	5 人以下
③サービス業※	5,000 万円以下	100 人以下	5 人以下
④小売業	5,000 万円以下	50 人以下	5 人以下

※下記業種については、中小企業関連立法における政令に基づき、以下のとおり定めている。

【中小企業者】

①製造業

・ゴム製品製造業：資本金 3 億円以下又は常時雇用する従業員 900 人以下

③サービス業

・ソフトウェア業・情報処理サービス業：資本金 3 億円以下又は常時雇用する従業員 300 人以下

・旅館業：資本金 5 千万円以下又は常時雇用する従業員 200 人以下

【小規模企業者】

③サービス業

・宿泊業・娯楽業：常時雇用する従業員 20 人以下

2　この報告では、一般に公表されている政府の統計資料を再編加工したものや民間諸機関の調査等を主として利用した。資料の出所、算出方法、注意事項等についてはそれぞれの使用箇所に明記してあるが、統計ごとに共通する注意事項は以下のとおりである。なお、この報告でいう「再編加工」とは、各統計調査の調査票情報を中小企業庁で独自集計した結果であることを示す。

(1)　経済産業省「工業統計表」

本統計は事業所単位で集計されている。なお、本統計では、西暦末尾 0、3、5、8 年については全数調査(2008 年調査まで)、それ以外の年は従業者 4 人以上の事業所等を調査している。

この報告では各年の事業所データを連結し、分析しているが、その際、例えば従業者3人の事業所が、翌年従業者4人になると、開業とみなされる(逆のケースは廃業とみなされる)点に注意を要する。

(2) 経済産業省「商業統計表」

本統計は事業所単位で集計されている。

(3) 経済産業省「企業活動基本調査」

従業者数50人以上かつ資本金又は出資金3,000万円以上の法人企業を調査対象としているため、調査結果には小規模企業が含まれていないことに注意を要する。なお、本調査の正式名称は「経済産業省企業活動基本調査」だが、本書においては「企業活動基本調査」と記述することとする。

(4) 財務省「法人企業統計調査年報」及び「法人企業統計調査季報」

法人企業を対象としているため、特に小規模層については、全体的な傾向を示すものではない。また、標本抽出と回収率の点から見て、小規模法人の調査結果については幅を持って考える必要がある。なお「季報」は、資本金1,000万円未満の法人を含んでいないことに注意を要する。

(5) 総務省「事業所・企業統計調査」、「経済センサス-基礎調査」及び総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」

本統計は事業所単位及び企業単位双方で集計されている。この報告において、本統計を利用した企業ベースの分析には、個人事業者も含む。ただし、個人事業者については、名寄せができないため、「本所・本店」のみの従業者数により企業規模の判定を行っている。また、「経済センサス-基礎調査」及び「経済センサス-活動調査」は「事業所・企業統計調査」と調査の対象は同様だが、(1)商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、(2)本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を導入しているため、「事業所・企業統計調査」との差数が全て増加・減少を示すものではないことに注意を要する。

3 この報告では、中小企業庁の委託により、民間諸機関が中小企業・小規模事業者等を対象として実施したアンケート調査を利用して分析を行っているが、調査対象企業等の全てがアンケートに回答したものではないことに注意を要する。

4　中小企業・小規模事業者に関する統計を見ていく場合、中小企業・小規模事業者は大企業と異なり、指標によっては企業間のばらつきが大きいため、平均値は中小企業・小規模事業者の標準的な姿を代表していない可能性があることに注意を要する。

5　この報告に掲載した我が国の地図は、我が国の領土を包括的に示すものではない。

中小企業白書・小規模企業白書について

・中小企業白書は、中小企業基本法に基づく年次報告。2018 年版で 55 回目。
・小規模企業白書は、小規模企業振興基本法に基づく年次報告。2017 年版で 4 回目。

● 中小企業基本法（抄）

（年次報告等）

第十一条　政府は、毎年、国会に、中小企業の動向及び政府が中小企業に関して講じた施策に関する報告を提出しなければならない。

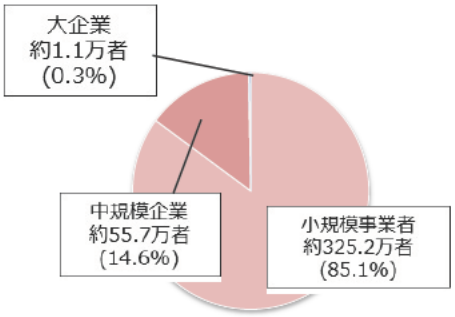
２政府は、毎年、中小企業政策審議会の意見を聴いて、前項の報告に係る中小企業の動向を考慮して講じようとする施策を明らかにした文書を作成し、これを国会に提出しなければならない。

● 中小企業基本法上の中小企業の定義

	中小企業		うち小規模事業者
業種	資本金　または　従業員		従業員
製造業その他	3億円以下	300人以下	20人以下
卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

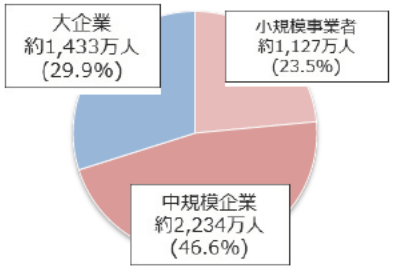
企業数(2014年)

中小企業は全企業の 99.7%



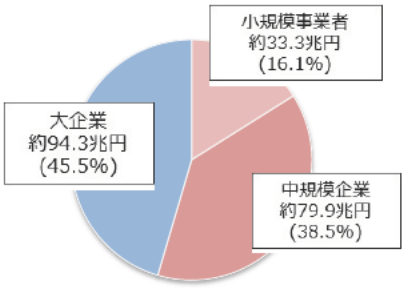
従業者数(2014年)

中小企業の従業者は全体の約 70%



付加価値額(2011年)

中小企業の付加価値は全体の約 55%



第1部

平成29年度（2017年度）の中小企業の動向

第１部　平成 29 年度(2017 年度)の中小企業の動向

第１章　中小企業の動向

我が国経済は、2012 年末を境に持ち直しの動きに転じ、現在の景気回復の長さはいざなぎ景気(1965 年 11 月～1970 年 7 月)を超え、戦後最長の景気拡張期となった第 14 循環の景気拡張期(2002 年 2 月～2008 年 2 月)に次ぐ長さとなった可能性がある。

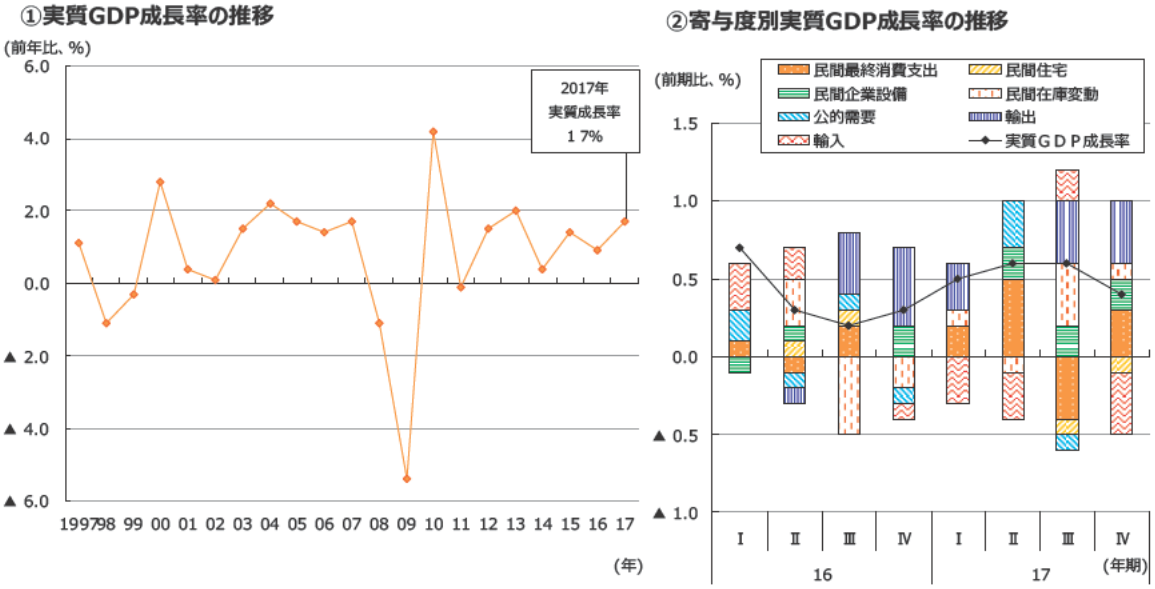
今景気回復局面において、堅調な世界経済を背景に企業収益は過去最高水準となり、生産年齢人口が減少する中でも就業者数が増加するなど所得・雇用面で経済の好循環が見られる一方、中小企業にとっては、人手不足、労働生産性の伸び悩みや後継者難等を背景とした先行き不透明感といった課題も懸念される。

以下では、近年の中小企業の経済動向について概観していく。

第１節　我が国経済の現状

はじめに、我が国経済の動向について概観する。我が国の経済成長率の指標となる実質 GDP 成長率の推移を確認すると、2017 年の年間成長率は 1.7%[1]となり、2016 年を上回った(第 1-1-1 図)。直近では 2013 年の 2.0%に次ぐ水準となり、また四半期毎に見ると８四半期連続でプラス成長が続いている。足下の動きを需要項目別に見ると、輸出を筆頭に全項目においてバランスよく伸びが見られ、経済の好循環が幅広に浸透し始めた様子がうかがえる。

第1-1-1図　実質ＧＤＰ成長率の推移

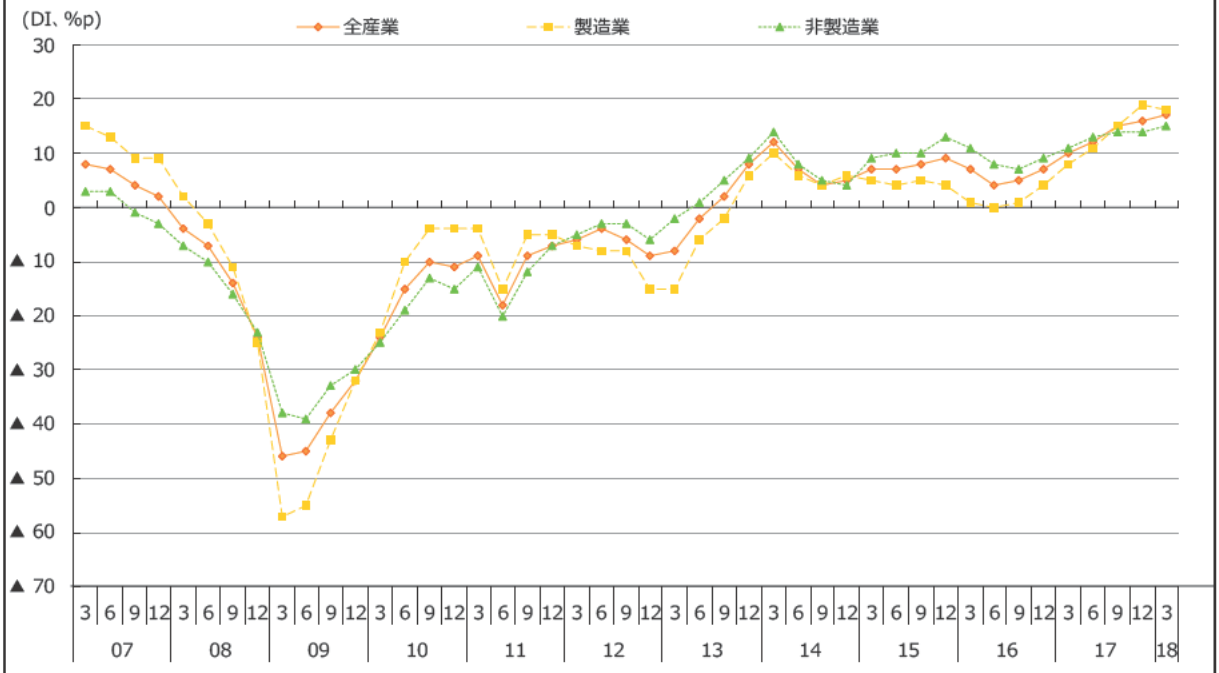


資料：内閣府「国民経済計算」
(注)1.2011年暦年連鎖価格方式。
2.数値は、「2017年(平成29)年10－12月四半期別GDP速報(2次速報値)」(2018年3月8日公表)による。

[1] 「2017 年(平成 29)年 10-12 月期四半期 GDP 速報(2 次速報値)」(2018 年 3 月 8 日公表)の数値

次に、実際の企業の景況感の推移を見るため、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」（以下「日銀短観」という。）の業況判断DIの推移を確認する（第1－1－2図）。業況判断DIはリーマン・ショック以降、総じて上昇の動きを示したものの、消費税率引上げ前の駆け込み需要の反動によって2014年6月調査で下落に転じ、中国を筆頭とする新興国経済の減速、英国のEU離脱問題に伴う金融市場の混乱、そして消費の伸び悩み等を背景に停滞の動きが見られた。2016年後半に入ると、輸出の持ち直し等を背景に製造、非製造業ともに改善し始め、最近の業況について「良い」と答えた企業の割合が、「悪い」と答えた企業の割合を上回り始め、2017年に入ってもなお製造、非製造業ともに改善の動きが続き、足元ではリーマン・ショック前の2007年を上回る水準で推移している。

第1-1-2図　業種別に見た業況判断DIの推移



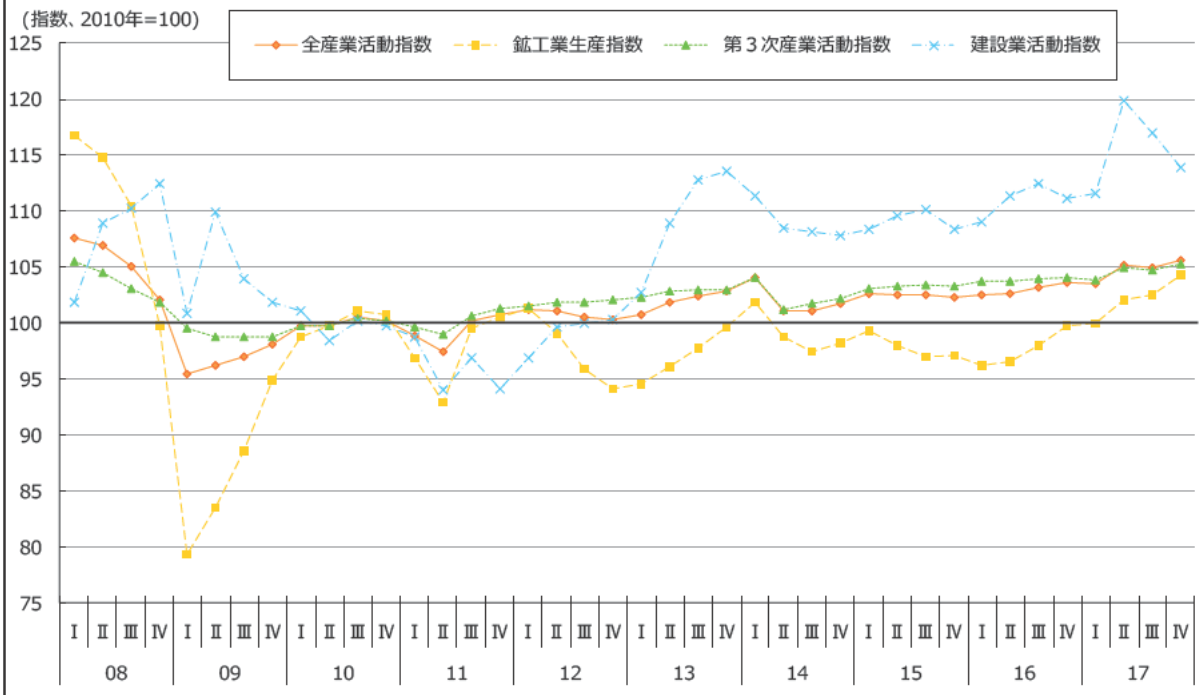
資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

(注)業況判断DIとは、最近の業況について、「良い」と答えた企業の割合(%)から「悪い」と答えた企業の割合を引いたもの。

また、企業の活動状況について確認する（第1－1－3図）。まずはじめに製造業の活動状況について鉱工業生産指数を確認すると、2016年第2四半期以降上昇傾向をたどり、2017年第1四半期以降は消費税増税前の2014年第2四半期ぶりに100を超えて推移している。次に、サービス業や小売業等第3次産業について第3次産業活動指数を確認すると、2011年以降緩やかな上昇を続けており、足下ではリーマン・ショック前と同水準まで回復している。また、建設業について建設業活動指数を確認すると、2013年以降他の活動指数を上回り、総じて上昇傾向を維持している。最後に、上記3つの指数を統合し、我が国全体の企業活動の状況を示す全産業活動指数を確認すると、消費税率引上げの影響で2014年第2四半期に落ち込んだものの、以降は強含みで推

移しており、企業活動が徐々に活発化している様子がうかがえる。

第1-1-3図　全産業活動指数の推移



資料：経済産業省「鉱工業生産指数」「第３次産業活動指数」「全産業活動指数」　(年期)

第2節　中小企業の現状

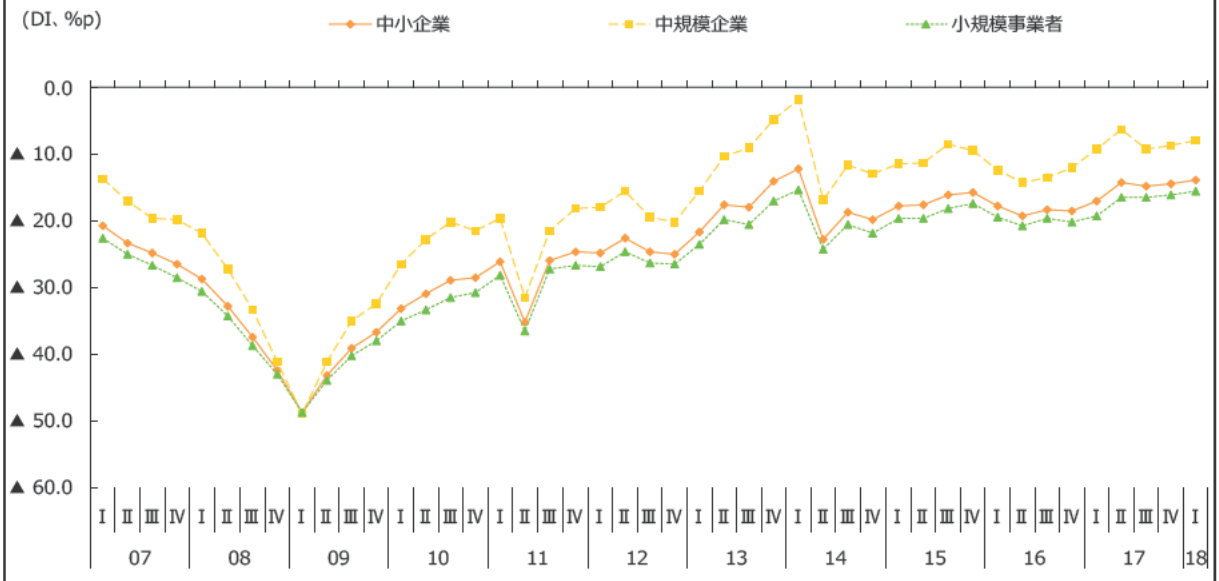
前節では実質GDP成長率の堅調な伸び、景況感の好調な推移、そして企業活動の活発化に見られるように、我が国経済は緩やかに回復していることを確認した。このような状況において、本節では特に中小企業に焦点を当て、業況、収益、投資、資金繰りや倒産状況、取引関係をめぐる状況、そして海外展開に係る状況について概観していく。

1. 業況

はじめに中小企業の現状を見ていくに当たって、調査対象の8割が小規模企業である、中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」（以下「景況調査」という。）の業況判断DI（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）の推移を確認する（第1-1-4図）。

中小企業（中規模企業及び小規模事業者）の業況判断DIを過去10年間の推移で見ると、中規模企業、小規模事業者とも、2009年に大きく落ち込んで以降、東日本大震災や消費税率引上げの影響で落ち込みが見られた期間も存在したが、総じて改善傾向で推移している。足下の2017年は、年間を通じて見ると全ての規模において緩やかな改善基調にあり、リーマン・ショック前の2007年を上回っている。

第1-1-4図　企業規模別業況判断DIの推移

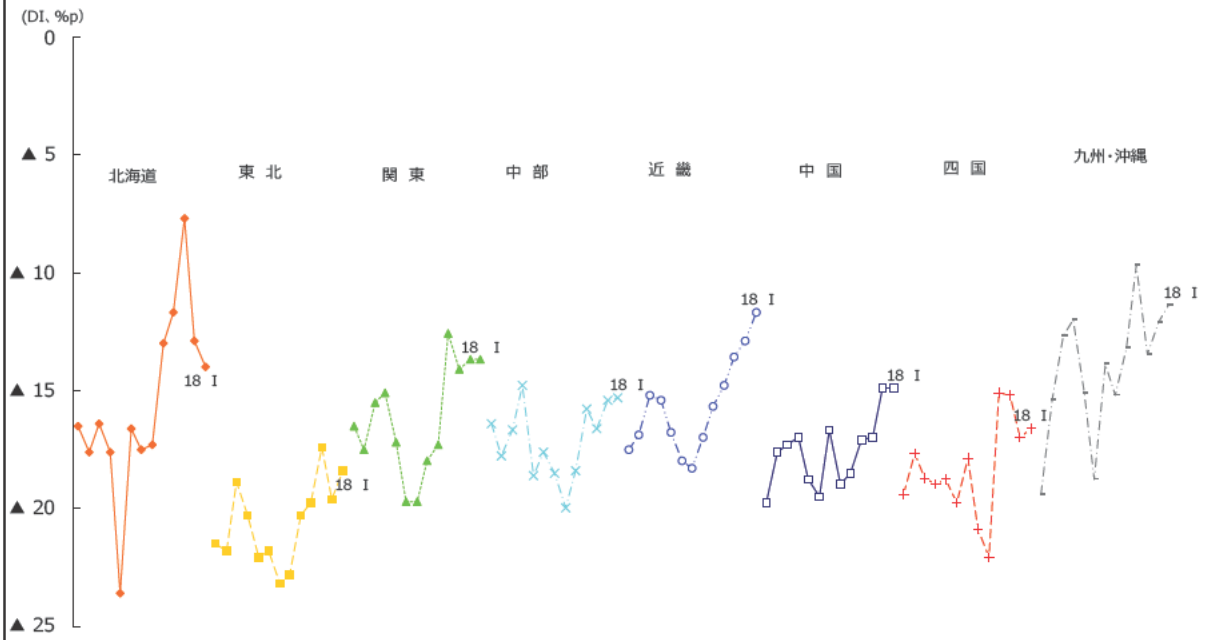


資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

(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。

続いて、前述の景況調査で確認した業況判断 DI の推移を地域別[2]に分けて見ていくと、地域によって水準や動きにばらつきがあるものの、年間を通して見ると中小企業の業況は総じて改善傾向にある（第 1-1-5 図①）。また、業種別に分けて見ても、地域別に見たときと同様に業種によってばらつきはあるが、年間を通して見るといずれの業種においても業況は改善傾向にあることが分かる（第 1-1-5 図②）。

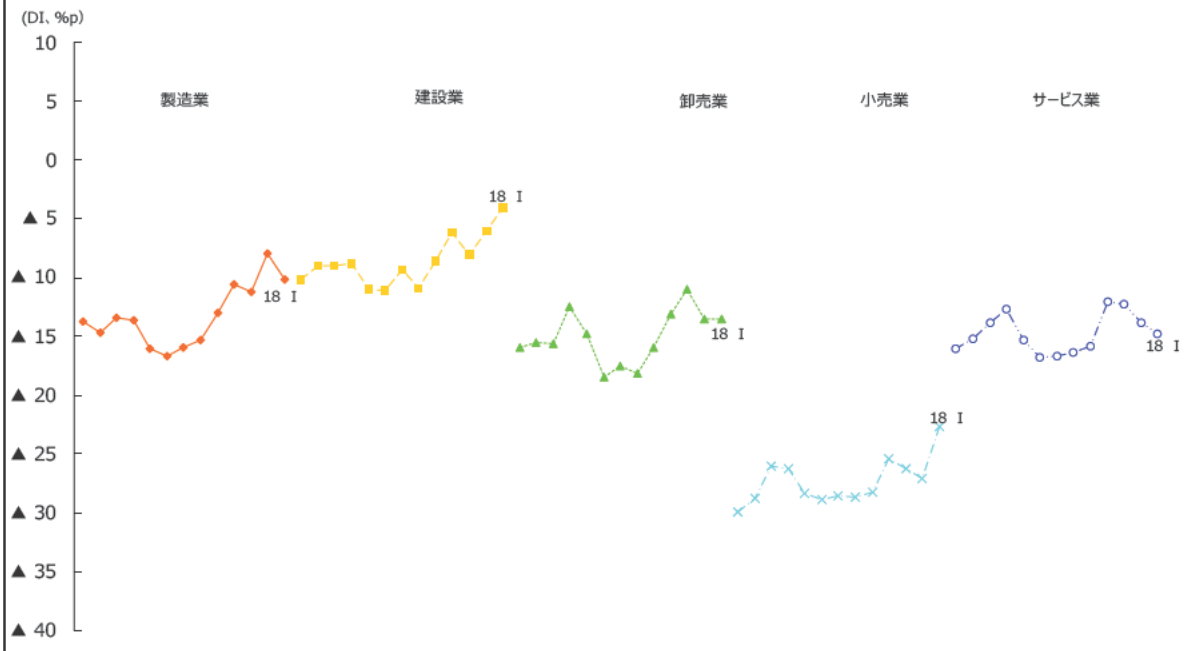
第1-1-5図①　地域別業況判断DIの推移



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」
(注)1.2015年1-3月期～2018年1-3月期。
2.地域区分は、各経済産業局管内の都道府県により区分している。関東には、新潟、山梨、長野、静岡の各県、中部には、石川、富山の各県、近畿には、福井県を含む。九州・沖縄は、九州各県と沖縄県の合計。

[2] 三大都市圏又は三大都市圏以外の地域の業況判断 DI については、付注 1-1-1 を参照。

第1-1-5図② 業種別業況判断DIの推移

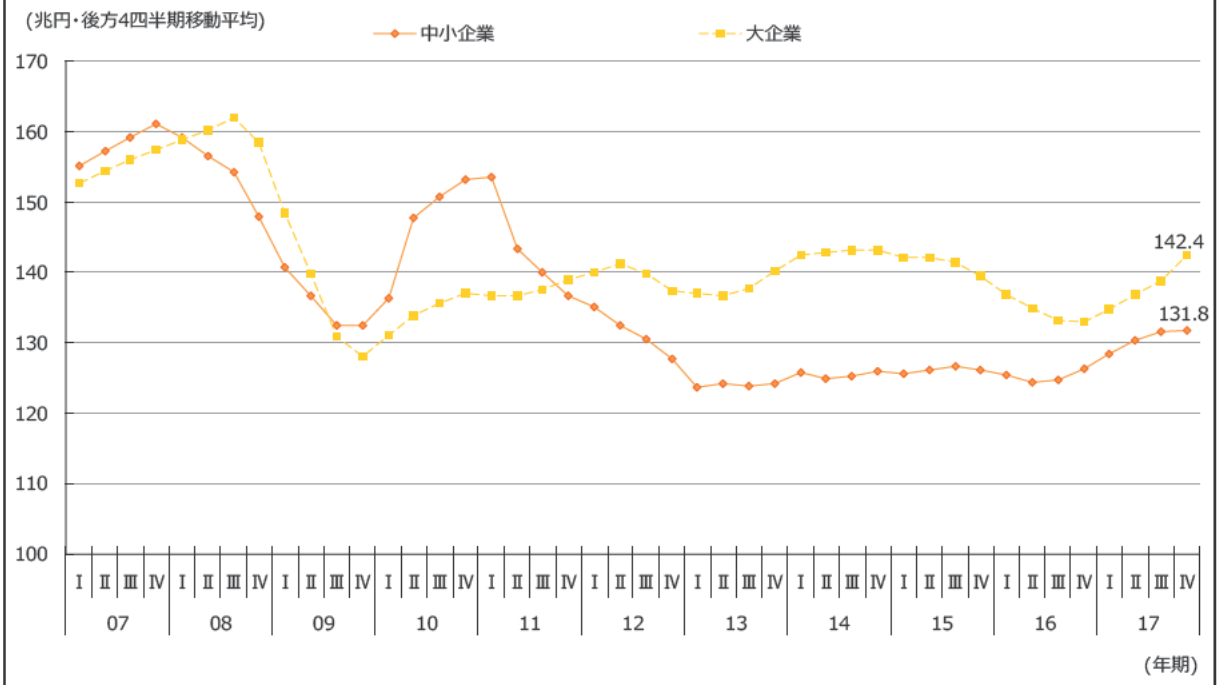


資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
(注)2015年1-3月期～2018年1-3月期。

2. 収益

次に、中小企業の収益の状況について見ていく。はじめに、中小企業の売上高について財務省「法人企業統計調査季報」を用いて過去 10 年間の推移を確認すると、2011 年、2012 年に減少傾向が続いた後、2013 年第 1 四半期以降はしばらく横ばいの状態が続いた（第 1-1-6 図）。2016 年第 3 四半期に入ると海外経済の復調等を背景に中小企業の売上は再び増加傾向に転じ、また 2017 年を通じておよそ 5.4 兆円増加し、大企業との差が縮小しつつある様子がうかがえる。

第1-1-6図　企業規模別売上高の推移

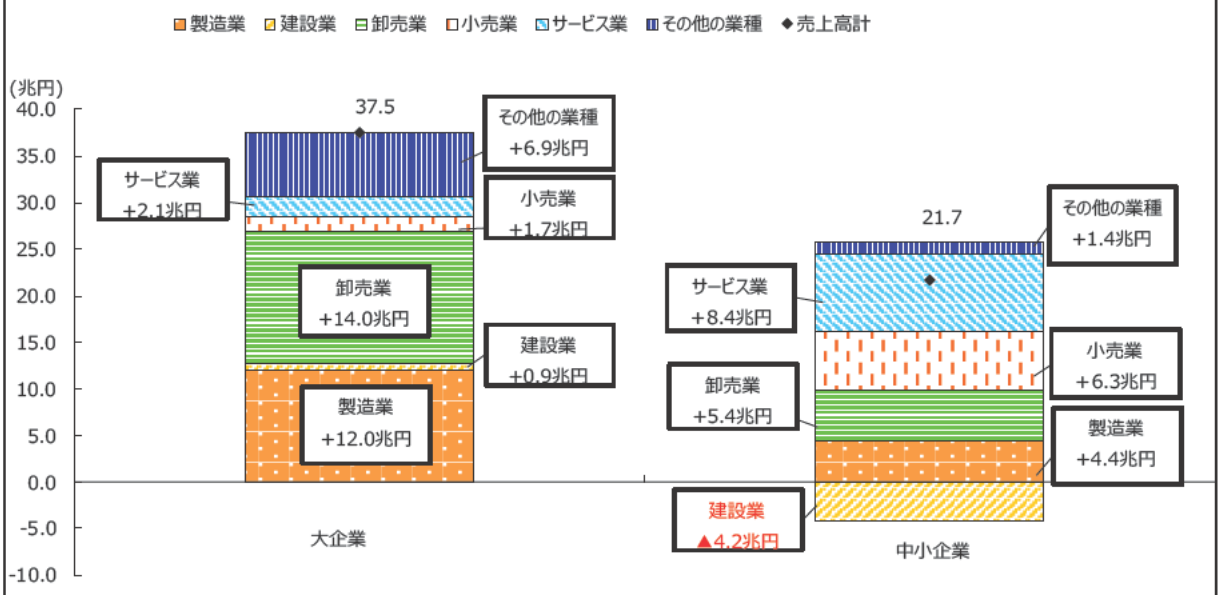


資料：財務省「法人企業統計調査季報」
(注)ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

売上高が増加基調に転じる直前の 2016 年と 2017 年で、具体的にどの業種が売上高の増加に影響を与えているのか把握するため、上記の 2 時点間において業種別規模別に要因分解を行う(第 1-1-7 図)。

大企業では 6 分類の業種全てが押し上げ方向に作用し、特に卸売業の売上高の増加(+14.0 兆円)や製造業の売上高の増加(+12.0 兆円)が最も寄与している。一方、中小企業では、サービス業の売上高の増加(+8.4 兆円)や小売業の売上高の増加(+6.3 兆円)が最も寄与しており、これらの業種の売上高の増加は同業の大企業の売上高の増加を大きく上回っている。中小企業のほぼ全ての業種が売上高を押し上げている中、中小企業の建設業の売上高は減少(▲4.2 兆円)しており、全体の押し下げ要因として作用していることが分かる。

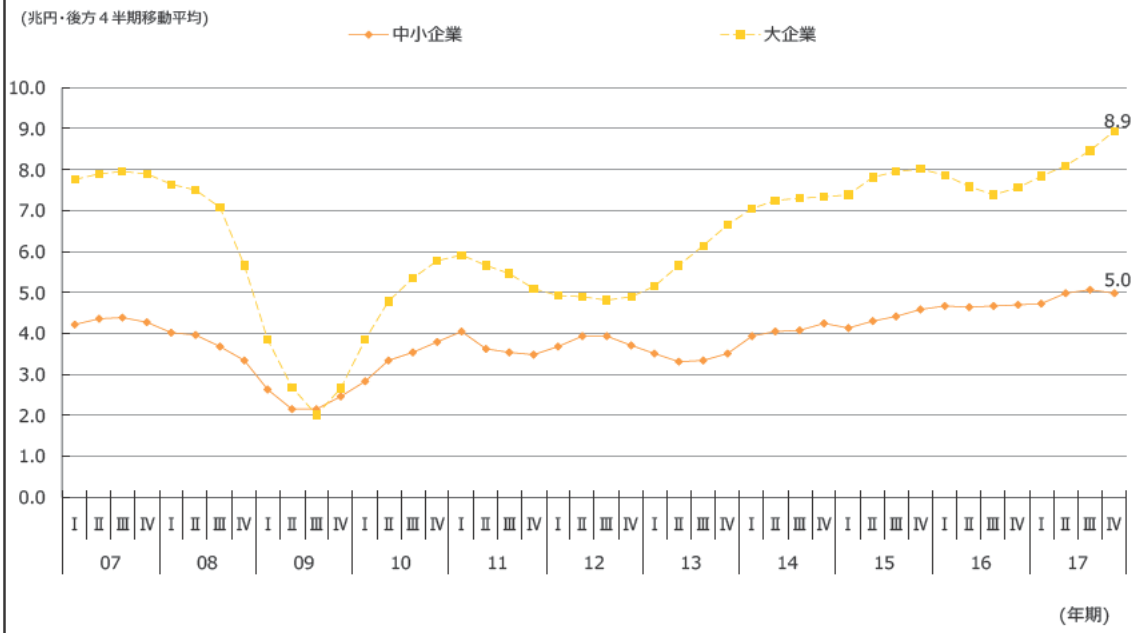
第1-1-7図 売上高　業種別分解（2016年-2017年間での増加分）



資料：財務省「法人企業統計調査季報」
(注)ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

続いて、営業利益の推移について確認する。中小企業の営業利益の推移を見ると、リーマン・ショック後の 2009 年に大きく落ち込み、2010 年以降は回復と低迷を繰り返した。2014 年に入ると緩やかに回復し始め、足下ではバブル期とほぼ同水準で推移しており、中小企業の本業における営業活動の成果が概ね過去最高水準にある様子がうかがえる（第 1-1-8 図）。

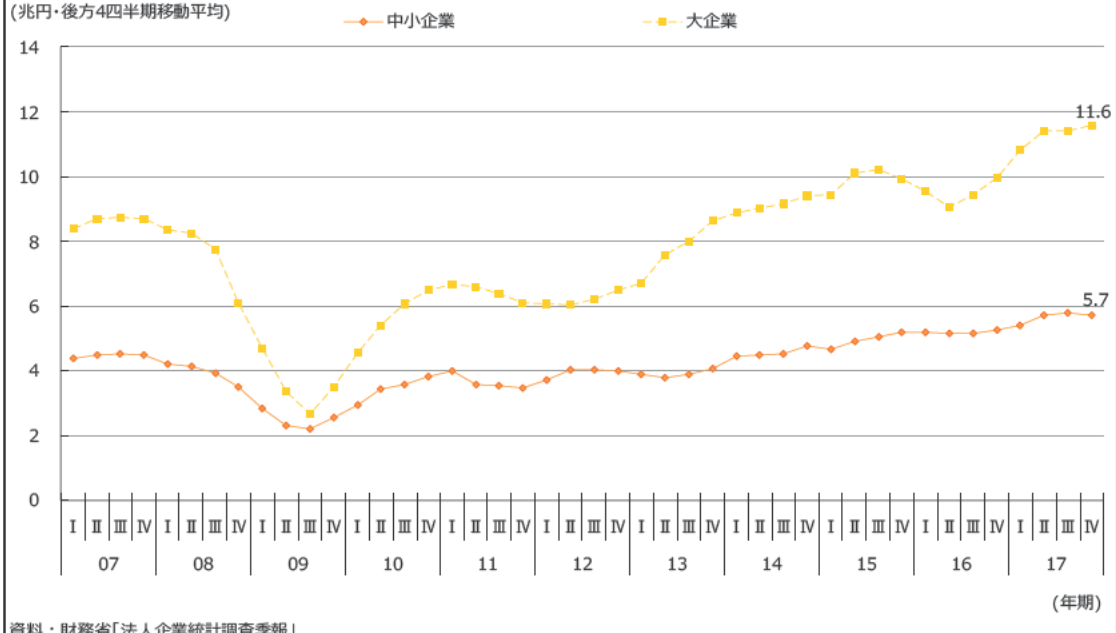
第1-1-8図　企業規模別営業利益額の推移



資料：財務省「法人企業統計調査季報」
(注)ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

また、中小企業の経常利益の推移について確認すると、リーマン・ショック後の 2009 年に最も落ち込み、以降は総じて緩やかな回復基調にある（第 1-1-9 図）。足下の 2017 年を確認すると、中小企業の経常利益は統計開始以降過去最高水準で推移しており、大企業のみならず中小企業へも経済の好循環が浸透しつつあることを示している。

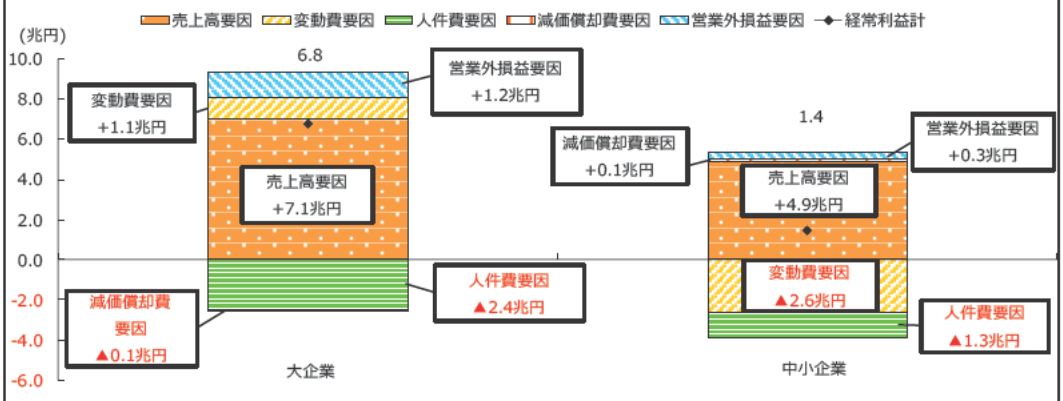
第1-1-9図　企業規模別経常利益の推移



資料：財務省「法人企業統計調査季報」
(注)ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

ここで、どの要素が経常利益を押し上げているのか確認すべく、企業規模別に経常利益増加分を要因分解する（第 1-1-10 図）。経常利益増加分（2017 年経常利益の前年差）を売上高要因、変動費要因、人件費要因、減価償却費要因、営業外損益要因に分解して捉えると、大企業、中小企業ともに売上高要因が経常利益の増加に寄与している。ただし、中小企業の売上高の伸長は大企業に比べれば弱い。また、中小企業において、変動費要因のマイナス寄与が大きいのは、後に見るとおり原油等の原材料価格が足下で上昇傾向にあることが影響していると考えられる。

第1-1-10図　経常利益の要因分解(2016年-2017年間での増加分)

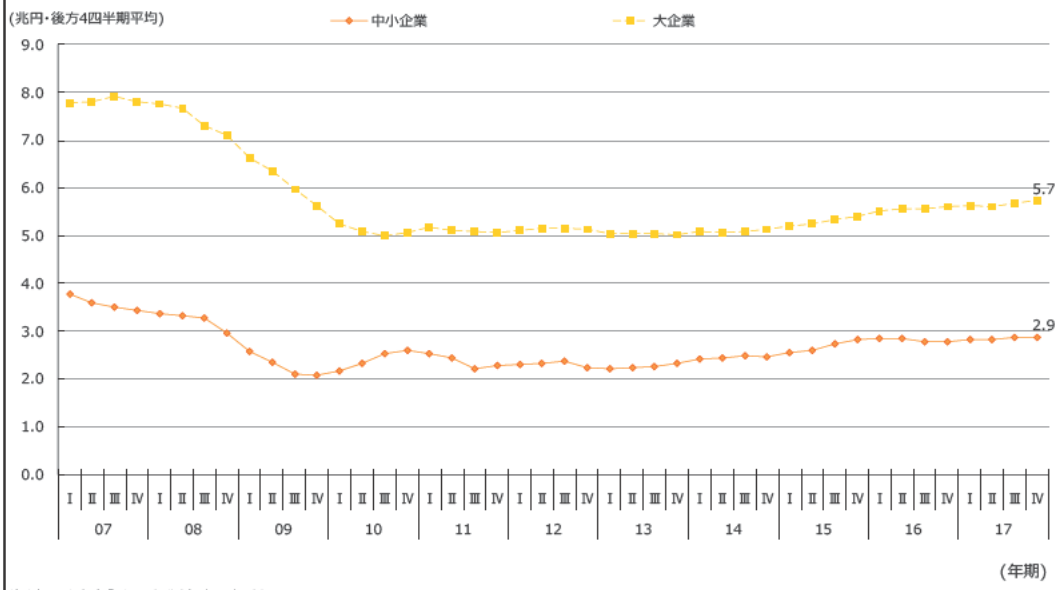


資料：財務省「法人企業統計調査季報」
(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業とし、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。
2.経常利益の要因分解は、以下の方法により算出した。
n: 経常利益　S: 売上高　F: 固定費（人件費(P)＋営業外損益要因(N)＋減価償却費(D)）　V: 変動費
n= S - V - F より、n= S - S×V/S - P - N - D
$\Delta n = \underline{(1-V/S)\times\Delta S} - \underline{\Delta(V/S)\times S} - \underline{\Delta P} - \underline{\Delta N} - \underline{\Delta D}$
売上高要因　変動費要因　人件費要因　営業外損益要因　減価償却費要因

3. 投資

中小企業の経営環境が良好に推移している一方で、中小企業の設備投資について見てみると、リーマン・ショック後の 2009 年に大きく落ち込んだ後、しばらく伸び悩んでいたが、2013 年に入ると緩やかに投資額が伸びはじめている（第 1-1-11 図）。ただし、第 2 部第 5 章で見るとおり、足下の中小企業の設備投資の増加は、設備年齢の上昇を背景とした更新投資の増加が中心と考えられる。

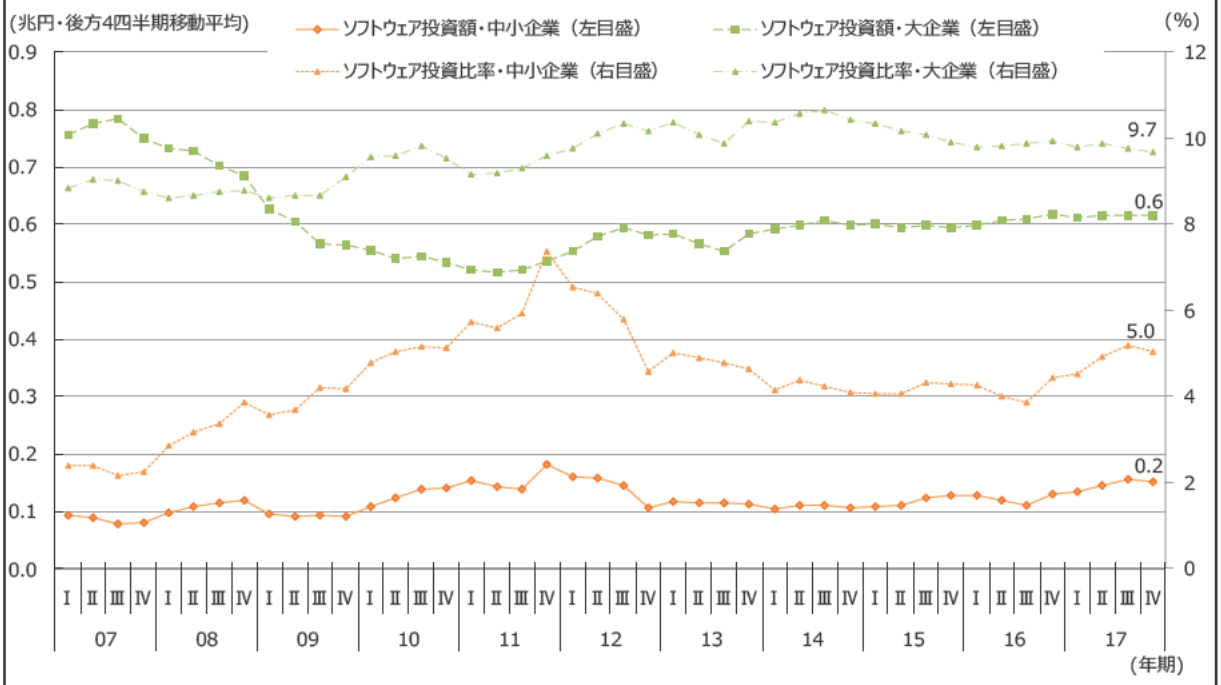
第1-1-11図　企業規模別設備投資の推移



資料：財務省「法人企業統計調査季報」
(注)ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

また、IT 関連指標として中小企業のソフトウェア投資額及び投資比率について見ていくと、ソフトウェアを除く設備投資全般が伸び始めた 2013 年以降も中小企業のソフトウェア投資額は数年横ばい傾向にあったが、2016 年後半から緩やかに伸び始め、また、投資比率について見ても大幅に伸び始めていることが分かる（第 1-1-12 図）。ただし、足下のソフトウェア投資額については大企業の 3 分の 1 に満たず、また投資比率については大企業の 2 分の 1 程度であり、大企業との差は依然として存在する。

第1-1-12図 ソフトウェア投資額・ソフトウェア投資比率の推移



資料：財務省「法人企業統計調査季報」
(注)ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

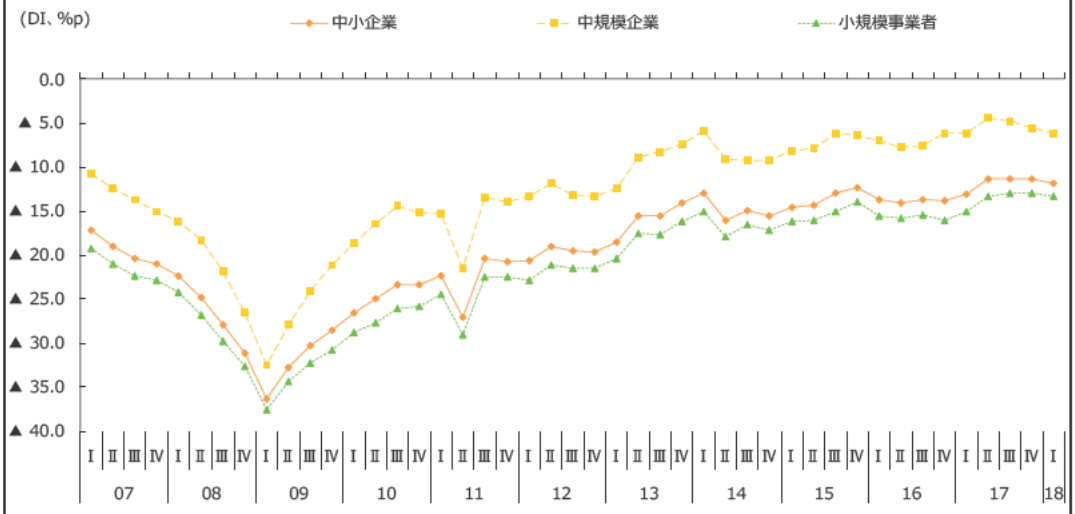
4. 資金繰り・倒産

次に、中小企業の資金繰りの状況及び倒産状況について景況調査や日本銀行の統計、(株)東京商工リサーチのデータベースを用いてその推移を見ていく。

はじめに、中小企業の資金繰り DI の推移について見ると、中規模企業、小規模企業とも、リーマン・ショック後の 2009 年を底としてそれ以降は着実に改善傾向を維持している。足下の 2017 年ではリーマン・ショック前の 2007 年を上回り、統計開始以降過去最高水準で推移している(第 1-1-13 図)。

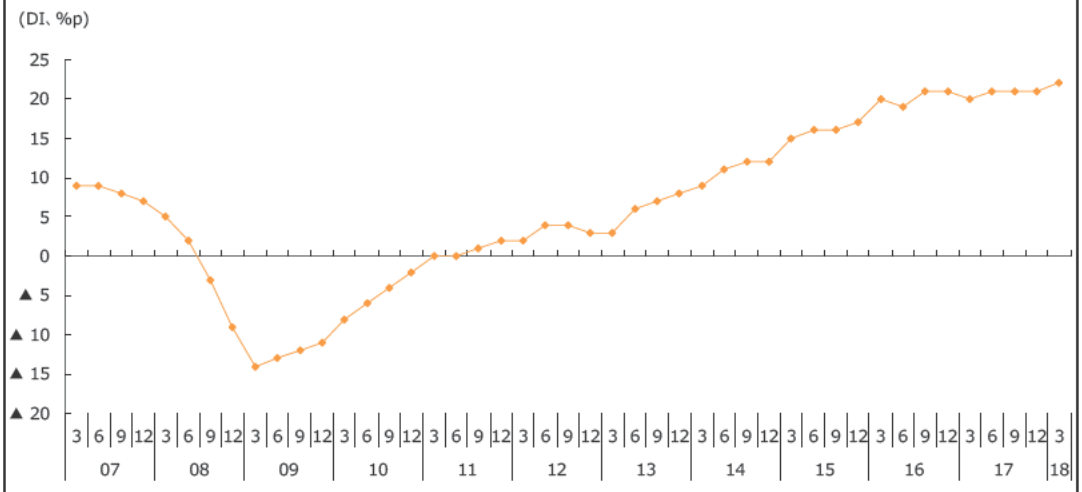
また、貸出態度 DI の推移について見ても、リーマン・ショック後に大きく落ち込んだが、2009 年以降は総じて回復基調にあり、2011 年第 3 四半期以降は最近の金融機関の貸出態度について「緩い」と答えた企業の割合が「厳しい」と答えた企業の割合を年々上回りながら推移している(第 1-1-14 図)。

第1-1-13図　企業規模別資金繰り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」
(注) 1.景況調査の資金繰りDIは、前期に比べて、資金繰りが「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。
(年期)

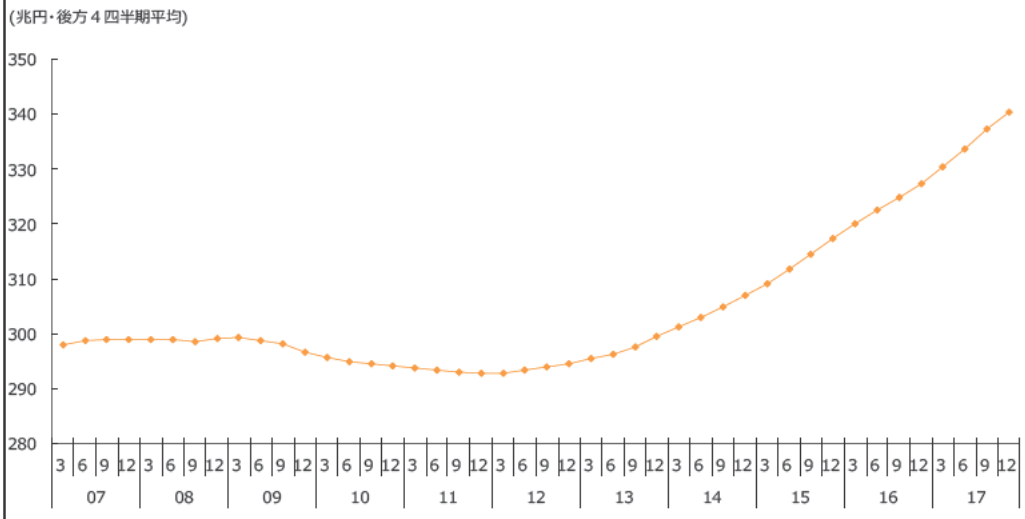
第1-1-14図　中小企業の貸出態度DIの推移



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
(注)1.日銀短観の貸出態度DIとは、最近の金融機関の貸出態度について「緩い」と答えた企業の割合(%)から「厳しい」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。
2.日銀短観では、中小企業とは資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。
(年期)

次に、中小企業の貸出金の推移を確認すると、2011 年まで弱含みで推移していたが 2012 年以降上昇傾向をたどり、足下について見ると統計開始以来過去最高水準で推移している（第 1-1-15 図）。

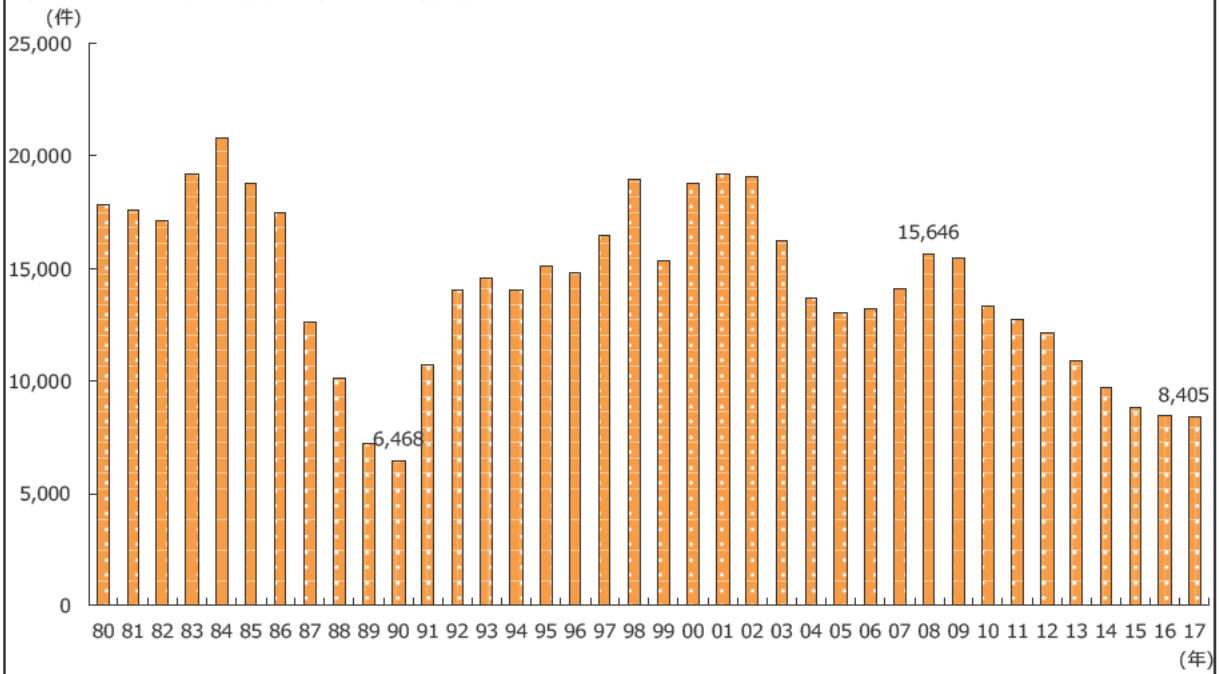
第1-1-15図　中小企業向け貸出金の推移



資料：日本銀行「貸出先別貸出金」

倒産件数の推移について見ると、2008 年の 15,646 件を山に 9 年連続で減少を続けている。直近では 4 年連続で 1 万件を下回っている。2017 年の倒産件数は前年比 0.4%減の 8,405 件となり、バブル期の 1990 年以来 27 年ぶりの低水準となった（第 1-1-16 図）。

第1-1-16図　倒産件数の推移



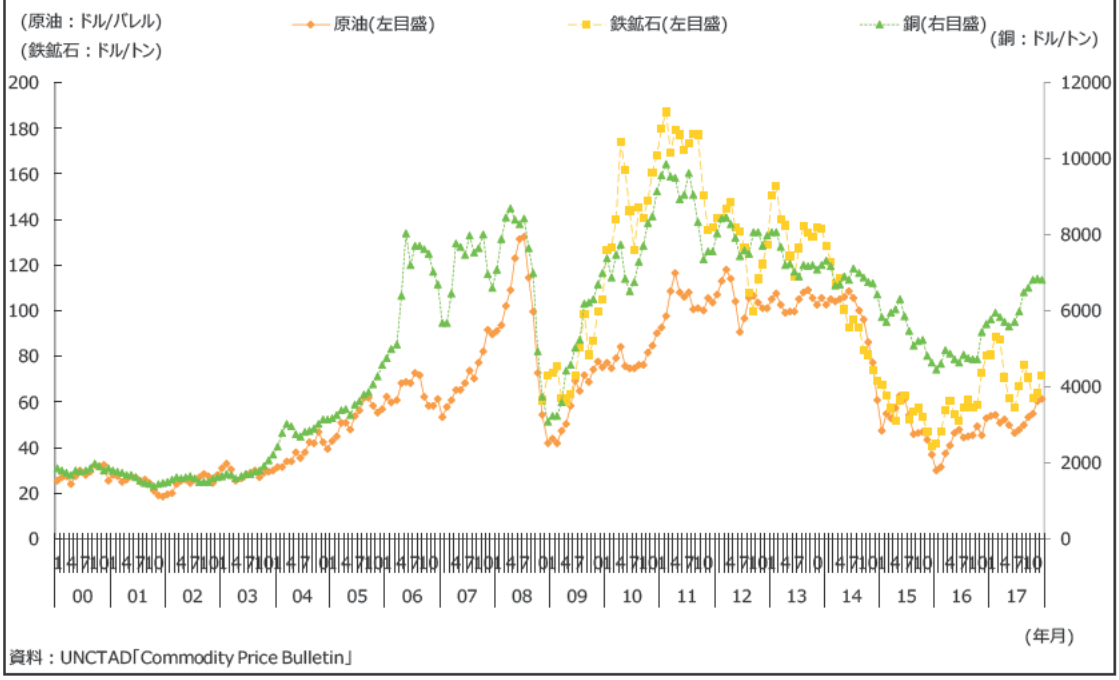
資料：(株)東京商工リサーチ「倒産月報」

5. 取引環境

これまでに見てきたとおり、中小企業の経常利益は過去最高水準に到達した。他方で、経常利益を要因分解して見た際に、変動費要因の対処に関して大企業と中小企業との間で巧拙があることも見て取れる。

変動費は、その内訳が、原材料費、燃料費、中間財購入費等となっており、原材料である 1 次産品の価格の変動に大きな影響を受ける。このため、1 次産品価格、特に資源価格の推移を見てみると、原油価格については 2016 年に反転して以降上昇傾向にあり、鉄鉱石や銅も足下で上昇基調をたどっていることが分かる（第 1-1-17 図）。

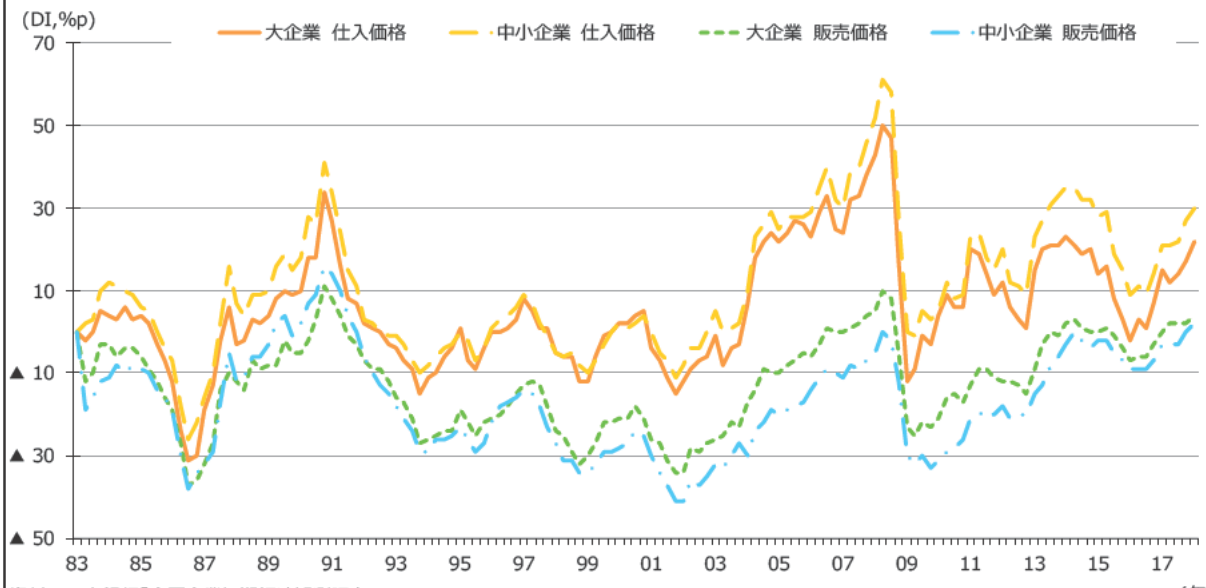
第1-1-17図　1次産品価格(資源)の推移



資料：UNCTAD「Commodity Price Bulletin」

次に、企業規模別に仕入価格 DI と販売価格 DI の動向を確認すると、仕入価格 DI は、原油をはじめとした資源価格の上昇を背景に、2016 年から上昇に転じ、2017 年以降も引き続き上昇傾向で推移している。販売価格 DI も同様に上昇基調をたどっているが、上昇幅は仕入価格 DI に及ばない(第 1-1-18 図)。

第1-1-18図 企業規模別仕入価格DI・販売価格DIの推移

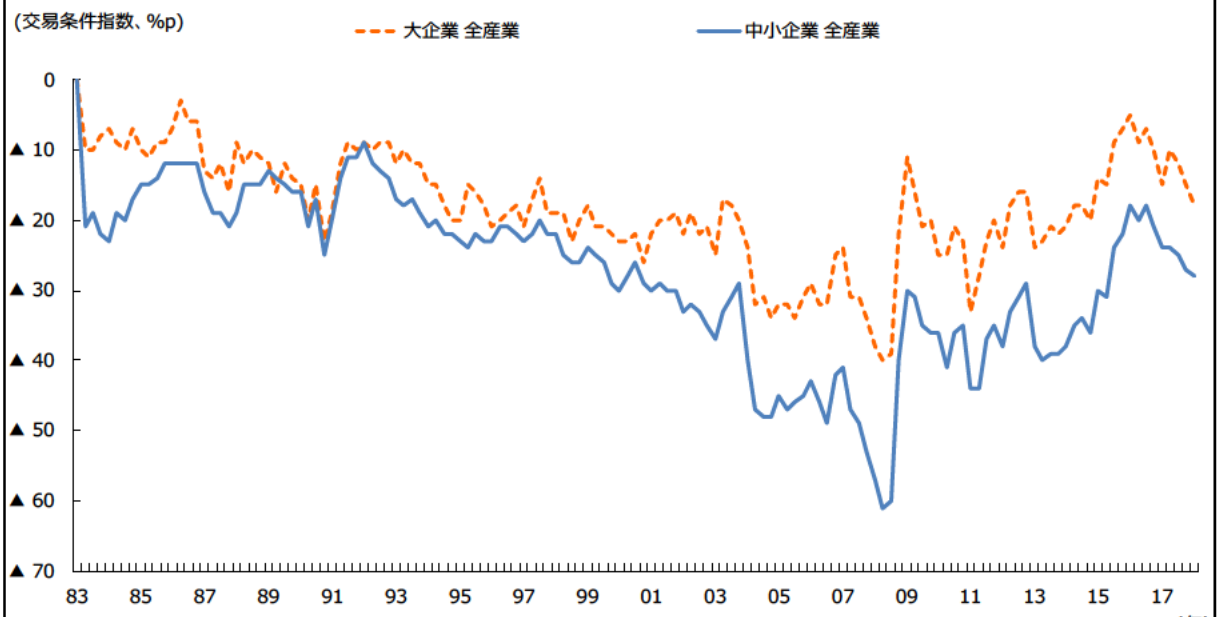


資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

(注)1.大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。
2.仕入価格DIは、回答企業の主要原材料購入価格または主要商品の仕入価格が前期と比べ、「上昇」と答えた企業の割合から「下落」と答えた企業の割合を引いたもの。
3.販売価格DIは、回答企業の主要製品・サービスの販売価格が前期と比べ、「上昇」と答えた企業の割合から「下落」と答えた企業の割合を引いたもの。

また、販売価格DIから仕入価格DIを引いた交易条件指数の推移を確認してみると、リーマン・ショック以降は概ね改善傾向をたどってきている。他方で、先に見てきたように、足下では仕入価格DIの上昇幅が販売価格DIの上昇幅を凌駕しており、企業規模を問わず交易条件は悪化している（第1－1－9図）。中小企業にとっては、仕入価格の上昇を販売価格に転嫁できるかどうかが収益力を左右する重要な要素であり、中小企業の収益力向上を促す取組が期待される。

第1-1-19図　交易条件指数の推移(企業規模別)



資料：日本銀行「全国短期経済観測調査」

(注)1.ここでいう大企業とは、資本金10億円以上の企業、中小企業は資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。
2.交易条件指数とは、販売価格DIから仕入れ価格DIを差し引いたものとする。

【コラム1-1-1　世耕プランに基づく取組のさらなる浸透に向けて】

2016年9月に世耕経済産業大臣より発表した取引条件改善の対策パッケージ「未来志向型の取引慣行に向けて」（世耕プラン）に基づき、2017年も様々な取組を実施してきた。本コラムでは、2017年における取組を中心に紹介する。

●下請Gメンによる下請中小企業ヒアリング（2017年4月～）

2017年4月より、新たに全国に80名規模の下請Gメンを配置し、2,800件以上（2018年2月時点）の下請中小企業へのヒアリングを実施した（2017年1月より先行してヒアリングを実施。）。下請Gメンが直接、企業を訪問してヒアリングすることにより、書面調査や電話での聞き取り調査では伺うことができない取引上の問題の把握につながっている。

●自主行動計画策定団体によるフォローアップ調査（2017年9月～11月）

世耕プランによる取組を浸透させていくため、2017年3月までに自動車、素形材、建設機械、繊維、電機・情報通信機器、情報サービス・ソフトウェア、建設、トラック運送の8業種21団体において、取引適正化と付加価値向上に向けた自主行動計画を策定・公表した。

2017年9月～11月にかけて、経済産業省所管の6業種18団体自ら、自主行動計画の実施状況についてフォローアップ調査を実施した。各団体所属の約7,000社に調査票を発送し、1,752社（25.4%）の回答があった。

●自主行動計画のフォローアップ調査及び下請Gメンによるヒアリング調査の結果公表（2017年12月）

各団体において実施したフォローアップ調査の結果及び下請Gメンによるヒアリング調査の結果についてとりまとめて、2017年12月に中小企業庁より公表した。両調査結果を突き合わせたところ、自動車業界を中心に「下請代金が手形払いから現金払いになった。」、「一方的な値引き要請がなくなった。」など着実に成果が出てきている一方、改善の動きが鈍い業界も見受けられたため、2018年1月以降、これらの業界のトップに対して、世耕大臣よりさらなる取組を要請した。

この取組はPDCAサイクルを回し、成果が出るまで粘り強く取り組んでいくことが重要である。

（自主行動計画フォローアップ調査結果のポイント）

・自動車・自動車部品業界では、世耕プラン重点三課題（(1)原価低減要請、(2)型管理、(3)支払条件）について、他業界に先駆けて積極的な取組が浸透。
・特に、支払条件の改善については、自動車セットメーカー8社が100%現金払いに

切り替え、自動車部品企業（ティア 1～2：すべて現金受取 22%）、素形材関係企業（ティア 1～4：すべて現金受取 14%）の間でも浸透しつつあるとの回答。（※）

※調査において、自動車セットメーカーの現金払い比率に比べ、自動車部品企業の現金受取比率が低い結果となったが、これは下請法上の取引に該当しない大企業間取引において、引き続き、手形の使用が改善されていないことに起因するものと推察される。

・建機、電機・情報通信機器、繊維などの業界においても、改善に向けた取組に着手しているが、発注側大企業の 100%現金払いはいまだ 10～30%程度にとどまっており、自動車業界と比較すると手形を多用している状況。

（下請 G メンによるヒアリング調査結果のポイント）

2017 年 10 月末までに訪問した 2,040 社のヒアリング結果について分析を行った。

・全体の 25%（※）、517 件で重点三課題の具体的改善事例を確認。特に、手形払いの現金化など支払条件の改善が 300 件超と顕著に多く、原価低減や型管理の改善に向けた動きもそれぞれ 100 件前後確認。

・他方、「自主行動計画の FU 調査」結果とつき合わせると、

① 原価低減要請については、一部に、引き続き口頭による要請を行っている事例が散見。

② 型管理については、一部に改善事例も見られるが、特にティア 2 以降でいまだ改善が浸透しているとは言い難い。

③ 手形の現金払化は、ティア 3～4 の一部に広がりつつあるも広く浸透するまでには至らず。また、自動車に比し他業種の動きが鈍い。

④ また、親事業者からの金型代金の支払が 24～36 回の分割払いや部品価格上乗せでの回収となっており、改善して欲しいとの声が多数存在。

などの状況を確認。

※具体的な改善があった事例を集計した割合であり、残りの 75%において不適切な取引が存在しているわけではない。（ヒアリングの結果には、「従来から取引上の問題はない」「元々、全て現金で支払いを受けている」などと回答した事業者が含まれている。）

●型管理の適正化・廃棄に向けた取組の強化

2017 年 1 月より、自動車・素形材業界における公正な取引環境の実現に向けて、部品等の製造に必要な「型」の管理のさらなる適正化に向けた「型管理（保管・廃棄等）における未来志向型の取引慣行に関する研究会」（座長：神奈川大学法学部 細田孝一教授、委員：一般社団法人日本自動車工業会、一般社団法人日本自動車部品工業会、素形材業界）を開催した。2017 年 7 月、同研究会において「未来に向けた「型管理・三つの行動」～減らす、見直す、仕組みを作る～（型管理の適正化に向けたアクションプラン）」を取りまとめ公表した。

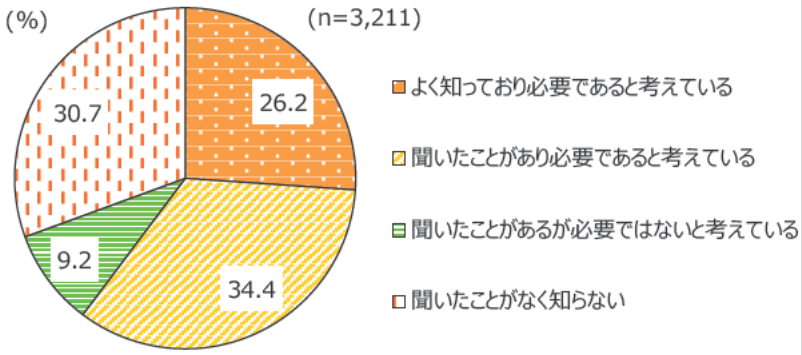
＜型が表紙のMETIジャーナル4・5月号＞

【コラム 1-1-2 中小企業の災害対応の強化について】

我が国においては、東日本大震災後も熊本地震、多くの水害、平成 29 年度には九州北部豪雨など、数多くの自然災害が発生してきた。

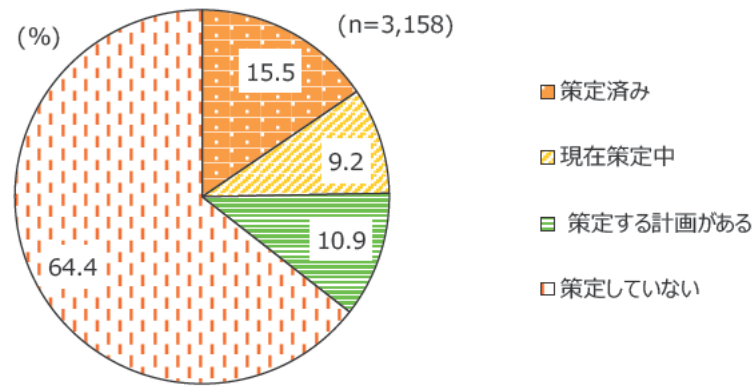
自然災害が頻発する我が国においては、中小企業が事前に災害への備えを行うことが重要であるが、中小企業の約 3 割が BCP(Business Continuity Plan(事業継続計画))について認知しておらず(コラム 1-1-2①図)、BCP の策定状況も 15%と低くなっており(コラム 1-1-2②図)、十分な備えが行われているとは言いがたい状況にある。

コラム1-1-2①図 中小企業のBCPの認知度



資料：「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」(2015年12月、みずほ総合研究所(株))

コラム1-1-2②図 中小企業のＢＣＰ策定状況



資料：「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」(2015年12月、みずほ総合研究所(株))

また、これまでも災害の規模や影響の度合いに応じて被災した中小企業に対する支援を実施してきたところであるが、その支援の内容等が適切であるか、地域や政策的な観点から中小企業への支援が適切に実施されてきたかについては議論が残っている状況である。

●「中小企業の災害対応の強化に関する研究会」について

上記のような現状を踏まえ、中小企業庁では、2017年12月に「中小企業の災害対応の強化に関する研究会」を設置。4回に渡り研究会を開催、検討を行い、2018年3月に中間報告をとりまとめた。以下では同研究会の中間報告書の概要を紹介する。

●中小企業における事前対策

中小企業の事前の災害対策が十分とは言えない現状を踏まえて、BCP普及等のための取組強化として以下の点を整理。

① BCPの本質を理解した取組の普及促進

形式的にはBCPとしての形は整っていないものの、普段の経営の延長として実質的には優れたBCPの取組を行っている中小企業が存在する（コラム1-1-2③図）。こうした事例を収集しつつ、中小企業にも取り組みやすいBCPの普及を図っていく。

② BCP促進のためのインセンティブ

BCPの普及を図っていくため、補助制度等における優先採択等のインセンティブを付与することも必要である。

③ サプライチェーンや地域における面的な取組

多くの中小企業にBCPの取組を広げていくためには、サプライチェーンや、産業集積地・工業団地等の地域のネットワークが鍵となる。専門家派遣等の施策をこれらのネットワークを活用して推進する。

④ 高台移転等の推進

高台移転等に関しては、事業者による大幅な設備拡張の機会等を活用した移転が進むよう、公的金融支援の要件緩和や設備投資支援における優先採択等を検討していく必要がある。

⑤ 損害保険・共済の一層の普及

水害に関しては、比較的コストの安い保険商品が普及しつつあるなか、支援機関とも連携して中小企業における保険・共済の理解を促進していく必要がある。

コラム1-1-2③図　ＢＣＰに類似した取組事例

（ガス保守会社の取組）

- 従来型のＢＣＰは策定していない。
- 年２回、全従業員を集め、災害時の自社の段取りを皆で話し合い、模造紙に書き出し、事務所に貼り出す。
- 手順実行を効果的に行うための事前対策を皆で検討し、完了予定日を決めてそれまでに実施。
- 事前対策ができたか、年度末に社長が確認。
- 作成する文書は、段取り一覧表（やることリスト）、解決すべき課題一覧表（やっておくことリスト）、非常時連絡先リストのみ。あとは担当者のメモ。

●被災中小企業への支援

これまでの被災中小企業支援の現状を踏まえ、今後の対応策として以下の点を整理。

① 災害時における国の役割と地方との関係

被災中小企業支援について、国と地方自治体との関係のあり方や、それぞれの役割を検討していく必要がある。

② 地域ごとの支援について

局激レベルの災害において、これまでは指定地域で被害を受けた中小企業者に限定されているが、市町村の区域にかかわらず被害を受けた事業者があった場合において、国と地方の役割分担を含め、支援する必要があるか否かを検討していく必要がある。

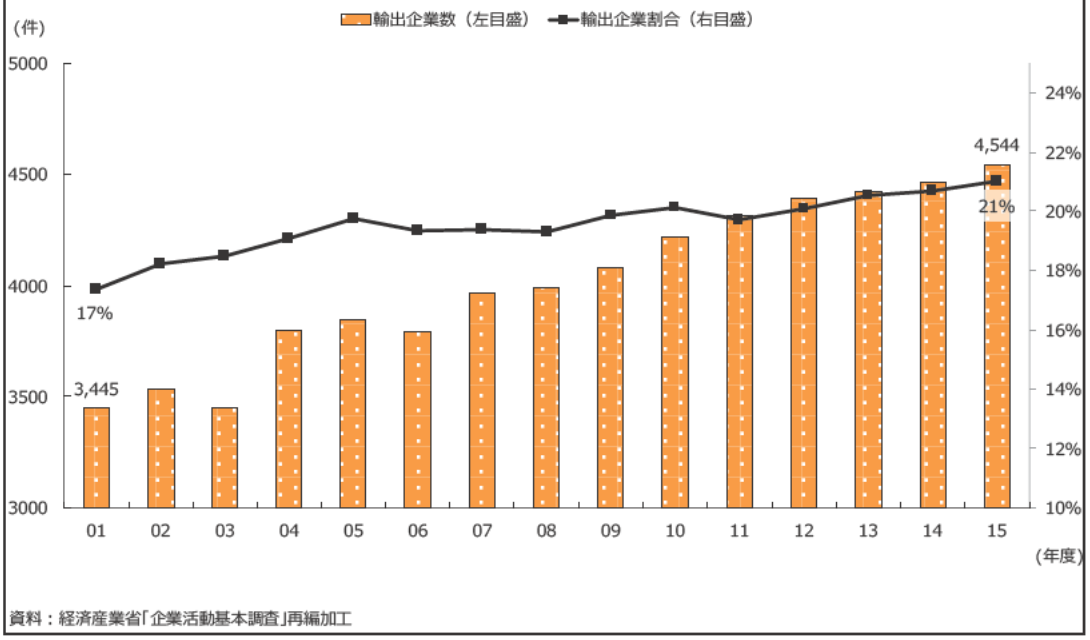
③ 被災中小企業に対する補助金による支援の安定化

自然災害により被害を受けた中小企業に対しては、各年度の個別の補助金が活用可能な範囲・タイミングにおいて例外的な対応を行ってきたが、引き続き機動的な対応を行っていくにはどのような方策が考えられるか検討していく必要がある。

6. 海外展開

冒頭に述べたとおり、2017 年の実質 GDP 成長率は輸出の好調さに先導されているといえる。そこで本項では中小企業の海外展開の状況について確認していく。中小企業のうち輸出を行っている企業数の推移を見るため、経済産業省「企業活動基本調査」を用いて確認すると、2004 年以降輸出を行っている中小企業の数は総じて増加基調にあり、2015 年では 4,544 社が輸出を行っている（第 1-1-20 図）。また、輸出企業割合についても緩やかな上昇傾向で推移しており、2015 年は 21%となっている[3]。

第1-1-20図　輸出企業数・輸出企業割合の推移

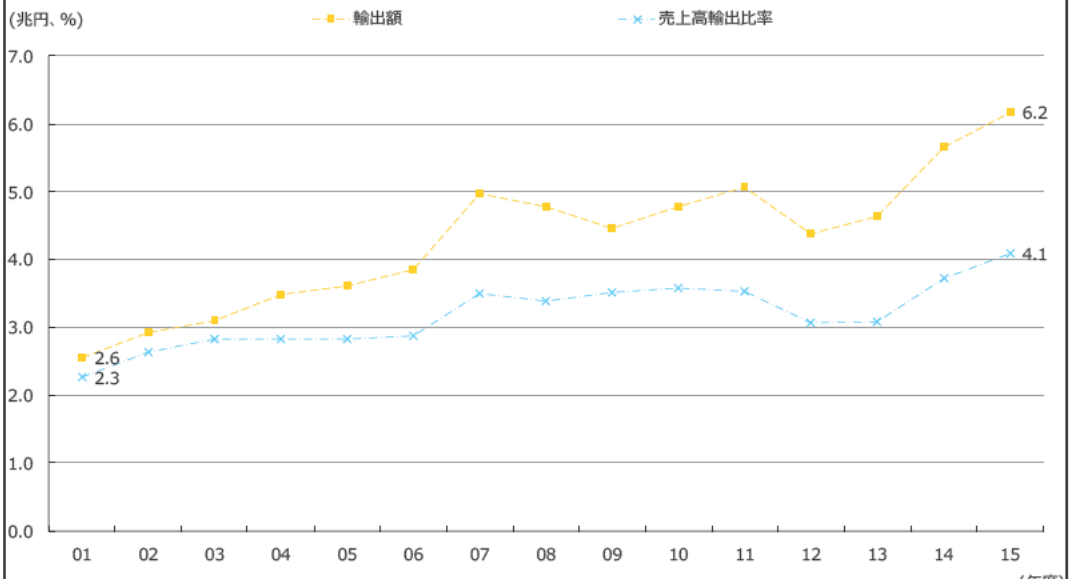


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

次に中小企業の輸出額及び売上高輸出率について見ると、輸出額、売上高輸出比率ともに年々増加している（第 1－1－21 図）。輸出額は 2001 年度当初 2.6 兆円だったところ、足下の 2015 年度について見ると、およそ 2.5 倍の 6.2 兆円まで推移している。また、売上高輸出比率については、当初 2.3%だったところ 2015 年度は 4.1%まで割合を増加させた。

[3] 「企業活動基本調査」は、従業者 50 人以上かつ資本金又は出資金 3,000 万円以上の会社を対象としており、中小企業基本法上の中小企業のうち相対的に規模の大きい会社の実態を捉えたものとなっている。このため、輸出企業の割合は、小規模企業を含めて考えた場合と比較して、上振れている可能性がある。

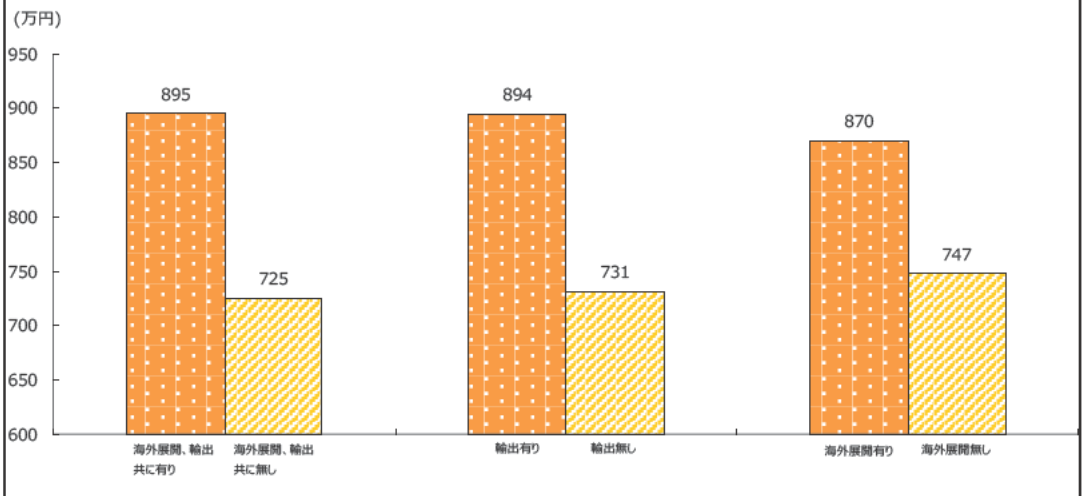
第1-1-21図　中小企業の輸出額･売上高輸出比率の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

続いて、中小企業の海外展開の有無別、輸出の有無別の労働生産性について比較する。海外に子会社または関連会社を１つでも持つ企業を海外展開有りの企業とすると、海外展開を行っていない企業より行っている企業が、また、輸出を行っていない企業より行っている企業のほうが、労働生産性が高い傾向にあることが分かる（第 1−1−22 図）。

第1-1-22図　海外展開の有無別･輸出の有無別の労働生産性比較

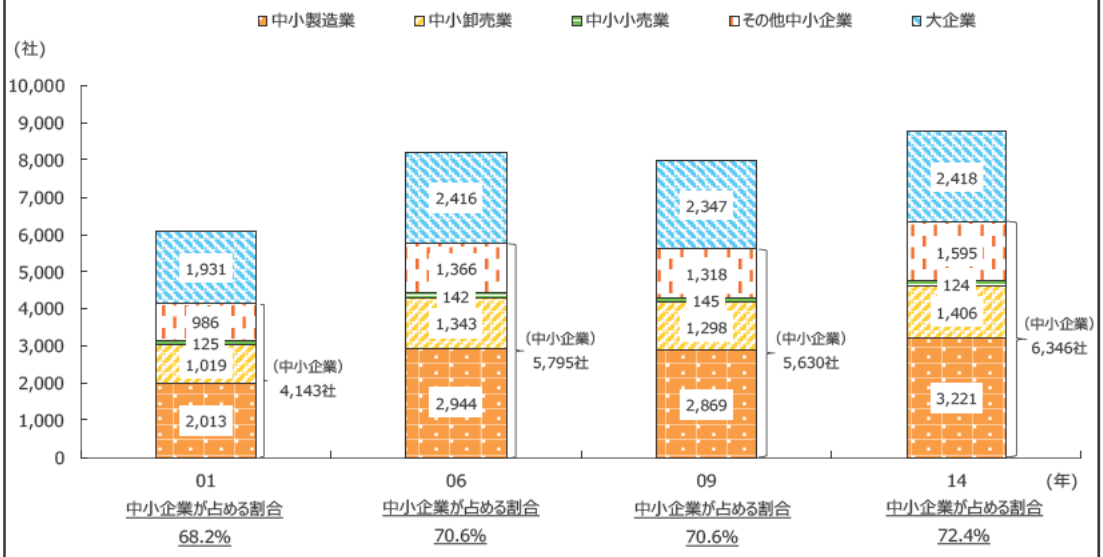


資料：経済産業省「平成28年企業活動基本調査」再編加工
(注)1.ここでの労働生産性は、常用雇用者1人あたりの平成27年度の付加価値額を指す。
2.海外に子会社または関連会社を1つでも持つ企業を海外展開ありとする。
3.僅かにでも輸出を行っている企業を輸出ありとする。

また、規模別・業種別に分類した、直接投資を行う企業の数の推移についても確認

する(第 1−1−23 図)。まず直接投資企業の総数の推移を見ると、リーマン・ショック後の 2009 年に一旦減少したことを除けば、総じて増加傾向にある。このうち中小企業の割合について見ると、2001 年には 4,143 件で直接投資企業数全体の 68.2%を占めていたところ徐々にその割合を増やし、2014 年には 6,346 社と全体の 72.4%を占めるにまで至っている。

第1-1-23図　企業規模別･業種別直接投資企業数の推移



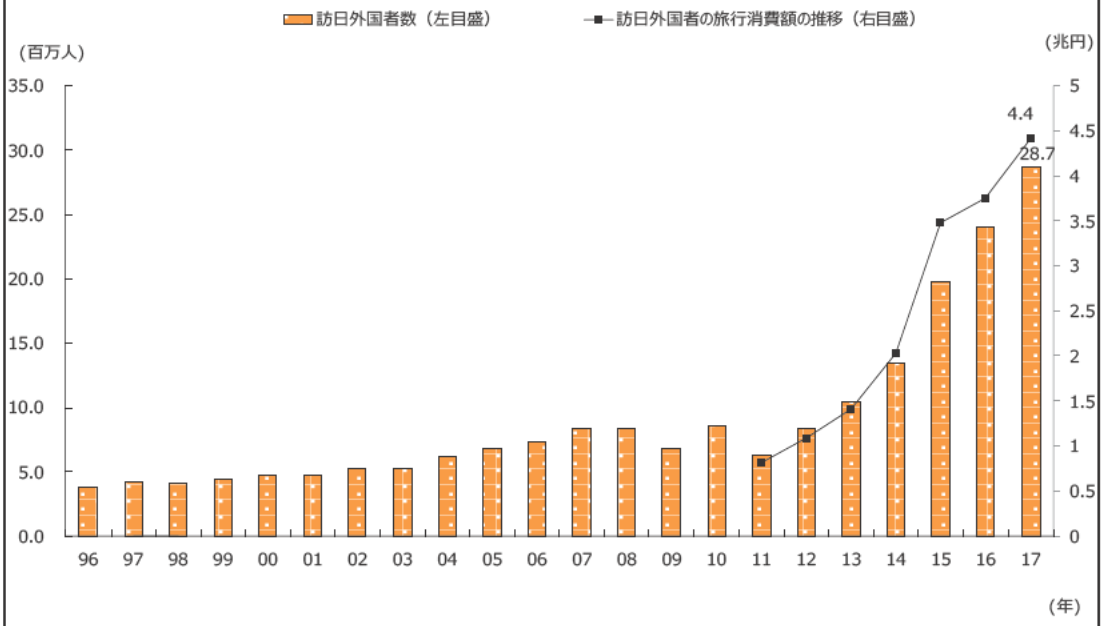
資料：総務省「平成13年、18年事業所・企業統計調査」、「平成21年、26年経済センサス-基礎調査」再編加工

(注)1.ここでいう直接投資企業とは、海外に子会社(当該会社が50%超の議決権を所有する会社。子会社又は当該会社と子会社の合計で50%超の議決権を有する場合と、50%以下でも連結財務諸表の対象となる場合も含む。)を保有する企業(個人事業所は含まない。)をいう。

2.ここでいう大企業とは、中小企業基本法に定義する中小企業者以外の企業をいう。

次に中小企業が海外需要を上手く取り込んでいる状況を見るべく、訪日外国人数について日本政府観光局「訪日外客数の動向」を、インバウンド消費について観光庁「訪日外国人消費動向調査」を用いて訪日外客数の推移を確認する(第 1−1−24 図)。1990 年代から 2000 年代初頭にかけて訪日外国者数は 400 万～500 万人前後で推移していたが、東日本大震災の影響で 2011 年に一時的に落ち込んだものの、以降は従来を大きく上回るペースで伸び、2017 年はおよそ 2900 万人と 20 年前と比べて 6 倍程度まで増加した。また、訪日外国人の消費額を見ると、年々順調に増加し 2017 年の消費額は 2011 年の 5 倍以上にまで消費額が増加していることが分かる。

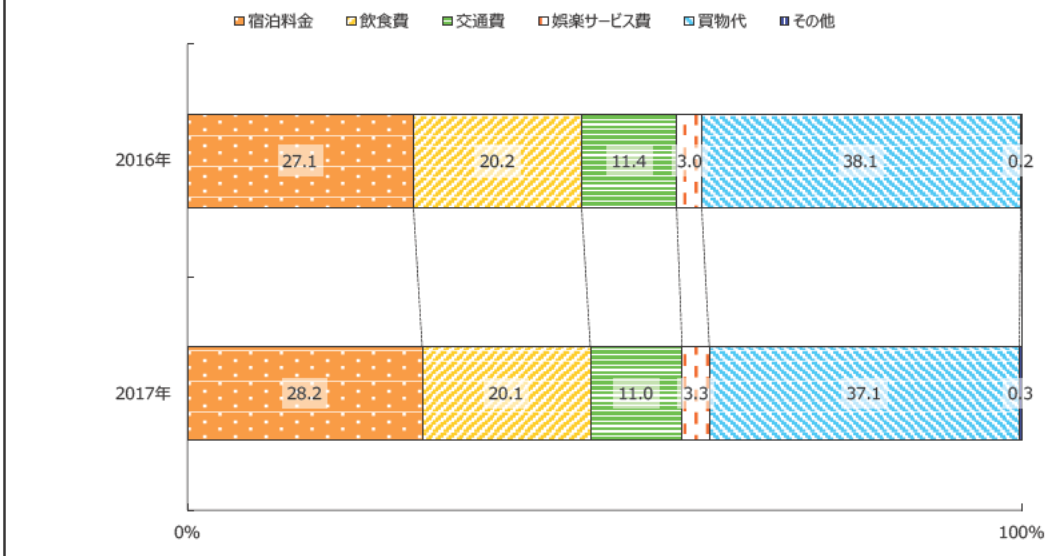
第1-1-24図　訪日外国者数及び旅行消費額の推移



資料：日本政府観光局「訪日外客数の動向」、観光庁「訪日外国人消費動向調査」

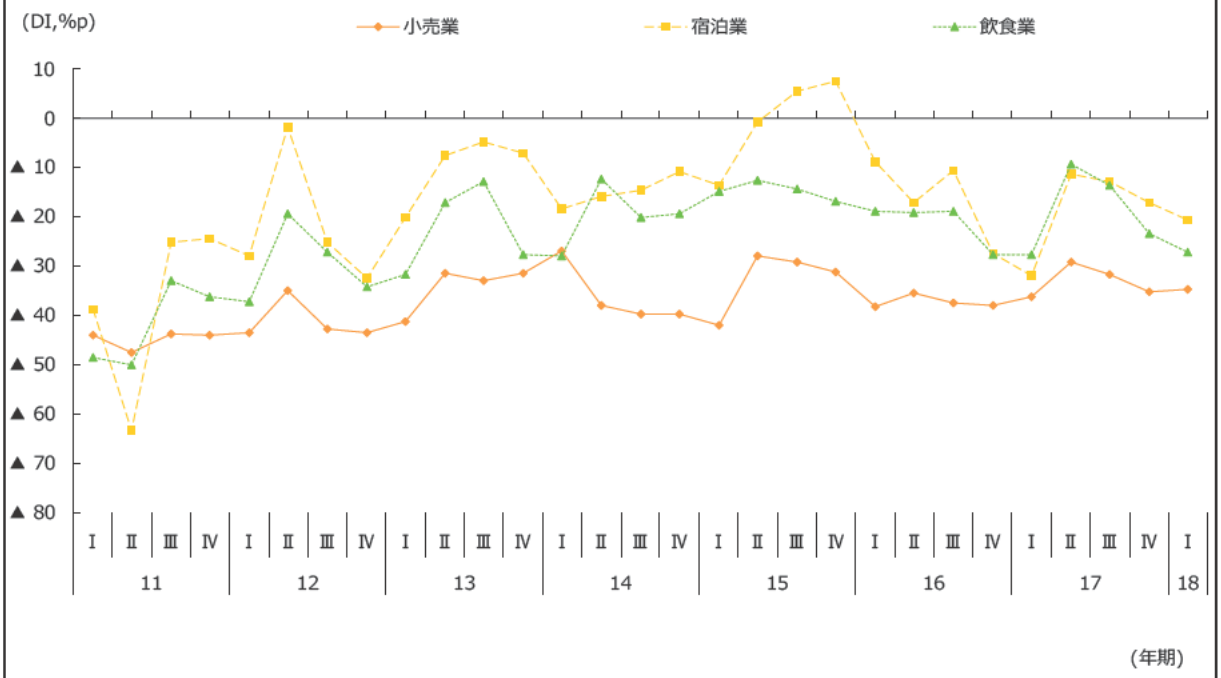
次に、訪日外国人の旅行消費額の費目別構成比について確認すると買物代が 4 割弱と最も多く、次に宿泊代金、飲食費と続くことが分かる（第 1－1－25 図）。併せて中小企業の小売業、宿泊業、飲食業の売上額 DI について確認すると、訪日外国者が増加を始めた 2011 年から足下の 2017 年にかけて緩やかに上昇しており、これらの背景の一つとして、中小企業が海外需要を上手く取り込んでいる可能性が示唆されている（第 1－1－25 図）。

第1-1-25図 訪日外国人旅行消費額の費目別構成比



資料：観光庁「訪日外国人消費動向調査」(2018年1月16日公表)

第1-1-26図　中小小売業、宿泊業、飲食業の売上額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」
(注)景況調査の売上額DIは、前年同期に比べて、売上が「増加」と答えた企業の割合(%)から、「減少」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

第3節　まとめ

2017 年度の我が国経済は、2012 年末からの緩やかな景気回復傾向が続いており、中小企業の業況は総じて改善傾向にあること、売上高が増加基調にあること、これが功を奏し経常利益が過去最高水準で推移し、倒産件数が 9 年連続で減少し続けているなど、経済の好循環が回り始めている。

他方で、中小企業の景況感が業種や地域によってばらつきが見られること、良好な収益環境に比して経済の先行きの不透明さから設備投資に力強さが欠けていること、中小企業が円滑に価格転嫁できるような収益力を十分に獲得できていないこと等、経済の好循環を幅広く浸透させていくに当たっての課題も見られる。今後、中小企業が更に発展していくためにはこれらの課題に向き合い、克服する努力が必須となろう。

第２章　中小企業の構造分析

第１節　企業数の変化と開廃業の動向

我が国の中小企業は、2014 年時点で約 381 万者と企業数全体の 99.7%を占めており、従業者数は約 3,361 万人と雇用全体の 7 割を創出している。我が国経済の屋台骨を支えている中小企業をつぶさに見れば、多種多様なビジネスを展開しており、一様に捉えることは困難であるが、一社当たりの従業員数、売上高や利益水準等の面から日本の中小企業の典型像を捉えておきたい。一般社団法人 CRD 協会が運営する CRD(Credit Risk Database)に集積された約 129 万社データの中央値を見ると、下表のとおり、従業員数は 3 人、売上高は 6,790 万円、経常利益は 160 万円、総資産は 5,420 万円、資本金は 510 万円となり、日本の中小企業の典型像がかなり規模の小さい事業者であることが分かる。

このような中小企業について、本節では、企業数の推移と開廃業率の動向を確認していくこととする。

第1-2-1図 CRDから見た日本の中小企業像（2015年決算期）（法人及び個人事業者）

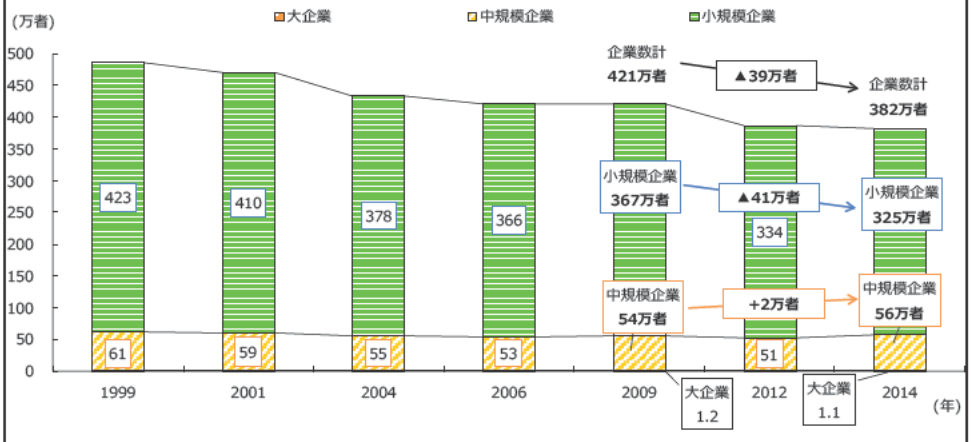
	中小企業者数（先）		中央値					平均値				
		構成比（%）	従業員数（人）	売上高（百万円）	経常利益（百万円）	総資産（百万円）	資本金（百万円）	従業員数（人）	売上高（百万円）	経常利益（百万円）	総資産（百万円）	資本金（百万円）
農業，林業	6,712	0.5%	4.0	52.0	1.9	56.0	3.1	16.4	270.9	11.3	387 5	14.2
漁業	1,123	0.1%	5.0	124.3	2.6	148.9	5.0	12.7	452.5	10.9	510.8	14.9
鉱業，採石業，砂利採取業	1,203	0.1%	8.0	177.4	2.3	226.1	10.0	15.2	653.2	32.9	995.9	49.6
建設業	276,651	21.5%	3.0	68.0	2.0	39.4	5.0	7.7	226.6	8.0	178.1	9.9
製造業	189,181	14.7%	7.0	100.1	2.1	91.9	10.0	23.3	634.3	23.5	669.3	25.9
電気・ガス・熱供給・水道業	2,971	0.2%	1.0	30.7	0.6	74.2	5.0	9.6	690.0	26.3	1,137.3	83.1
情報通信業	25,774	2.0%	5.0	80.6	1.1	44.0	10.0	19.1	362.6	14.4	324.9	32.9
運輸業，郵便業	46,475	3.6%	13.0	172.0	2.1	105.3	10.0	34.4	546.7	16.6	536.1	21.8
卸売業	137,854	10.7%	4.0	175.5	1.3	100.1	10.0	13.0	914.5	15.7	535.7	16.7
小売業	157,813	12.3%	2.0	68 3	0.7	38.0	4.1	9.8	326.6	5.7	200.8	7.9
不動産業，物品賃貸業	119,596	9.3%	1.0	28.1	2.3	133.4	8.0	4.4	228.6	19.5	719.2	24.6
学術研究，専門・技術サービス業	50,501	3.9%	2.0	37 2	1.7	25 3	5.0	9 2	145.8	7.0	162.2	12.6
宿泊業，飲食サービス業	76,618	6.0%	2.0	33 5	1.1	23 7	3.0	12.9	141.2	4 8	156.5	7.5
生活関連サービス業，娯楽業	37,622	2.9%	2.0	28 7	1.2	24.9	3.0	12.4	388.2	11.1	312.7	10 5
教育，学習支援業	9,354	0.7%	4.0	39.1	0.8	29 2	4.5	23.4	301.3	14 8	744.4	98 8
医療，福祉	53,516	4.2%	7.0	65.4	3.1	56 7	4.4	28 7	267.0	11 5	364.5	14.9
サービス業（他に分類されないもの）	93,535	7.3%	4.0	58 7	1.2	36.9	5.0	17.4	222.5	8.1	261.0	13 8
合計	1,286,499	100.0%	3.0	67.9	1.6	54 2	5.1	14 0	387.3	12 5	385.6	16 5

資料：一般社団法人CRD協会

1. 企業数の推移

まず始めに我が国の企業数の変化について見ていくと、年々減少傾向にあり 2009 年から 2014 年まで約 39 万者減少していることが分かる（第 1-2-2 図）。企業規模別に内訳を見ると、中規模企業[1]が約 2 万者増加している傍ら、大企業は約 800 者、小規模企業は約 41 万者減少しており、企業数の減少は小規模企業の減少の影響が大きいことが分かる。

第1-2-2図 企業規模別企業数の推移

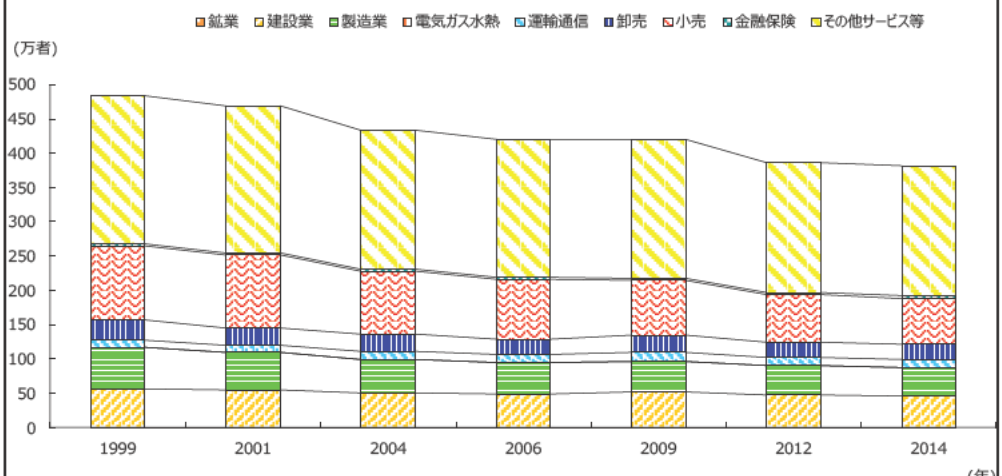


資料：総務省「平成11年、13年、16年、18年事業所・企業統計調査」、「平成21年、26年経済センサス-基礎調査」、
総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」再編加工
(注)1. 企業数＝会社数＋個人事業者数とする。
2. 経済センサスでは、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の補足範囲を拡大しており、本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を実施しているため、「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

続いて、中小企業の数の推移について 9 つの業種に分けて内訳を見ると、1999 年から比較するとほぼ全ての業種の企業数が同水準で推移する中、小売業に着目すると当初約 108 万者存在していたところ、2014 年には約 67 万者とおよそ 6 割程度まで減少しており、企業数の減少に最も影響を与えていることが分かる（第 1-2-3 図）。

[1] ここでいう「中規模企業」とは、中小企業基本法上の中小企業のうち、同法上の小規模企業に当てはまらない企業をいう。

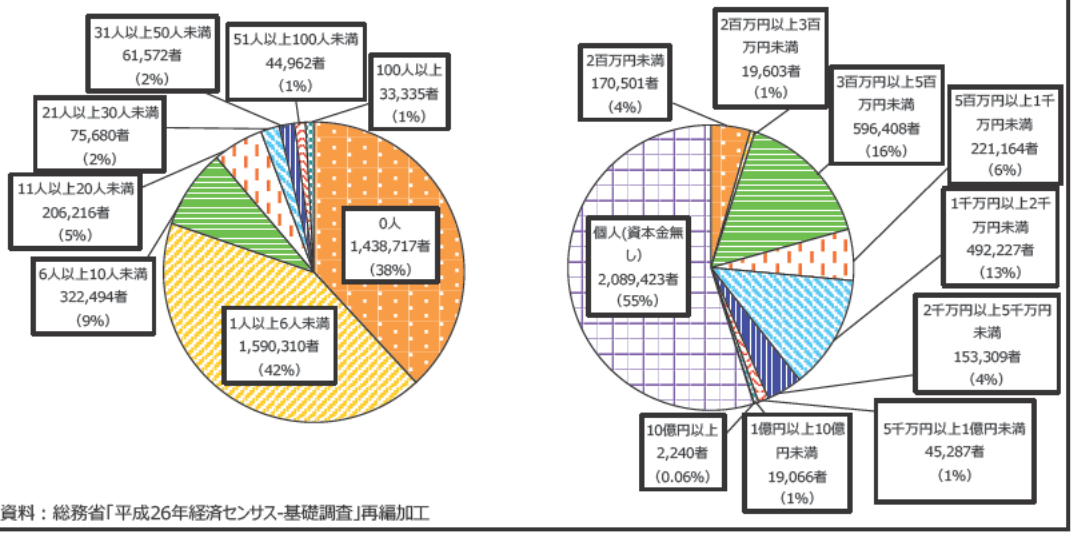
第1-2-3図　業種別企業数の推移



資料：総務省「平成11年、13年、16年、18年事業所・企業統計調査」、「平成21年、26年経済センサス-基礎調査」、
総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」再編加工
(注)1. 企業数=会社数+個人事業者数とする。
2. 経済センサスでは、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の補足範囲を拡大しており、本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を実施しているため、「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

次に、常用雇用者規模別、資本金規模別の企業分布について確認する（第 1-2-4 図）。まず常用雇用者規模別に見ると、常用雇用者が 0 人から 6 人未満の層で全体の 8 割を占めている。また、資本金階級別に見ると個人事業者が全体の半数以上、1 千万円未満の企業が約 3 割、1 千万円以上 1 億円未満の企業が約 2 割と企業数のほぼ全体を占めていることが分かる。[2]

第1-2-4図　常用雇用者規模別、資本金別企業数



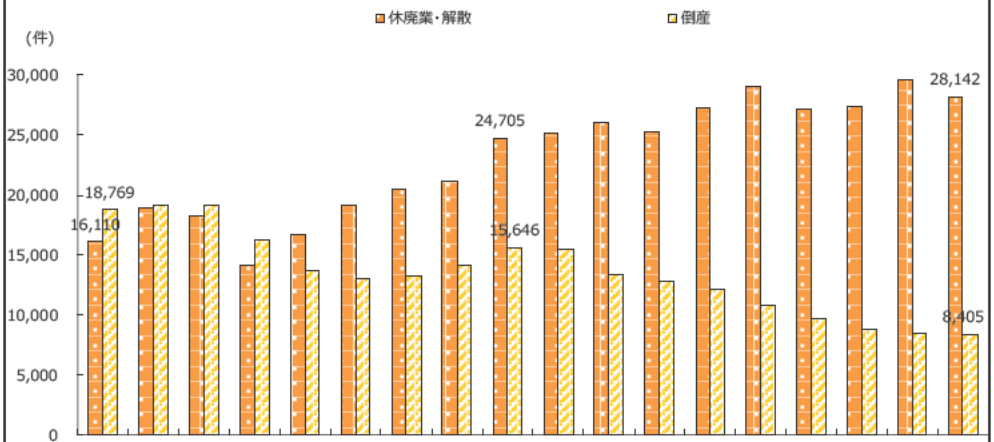
資料：総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」再編加工

[2] 経営組織が個人事業所の場合、資本金は調査対象外。

2. 休廃業・解散件数、倒産件数の推移

続いて、休廃業・解散件数及び倒産件数の動向を確認する（第 1-2-5 図）。直近 10 年間の推移について見ると、休廃業・解散件数は増加傾向にあったが、足下の 2017 年は減少し、28,142 件となった。一方、倒産件数について見ると 2008 年以降は 9 年連続で減少を続けており、2017 年はバブル期と同水準の 8,405 件となった。

第1-2-5図 休廃業･解散件数、倒産件数の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「2017年「休廃業・解散企業」動向調査」

(注)1.休廃業とは、特段の手続きをとらず、資産が負債を上回る資産超過状態で事業を停止すること。

2.解散とは、事業を停止し、企業の法人格を消滅させるために必要な清算手続きに入った状態になること。基本的には、資産超過状態だが、解散後に債務超過状態であることが判明し、倒産として再集計されることもある。

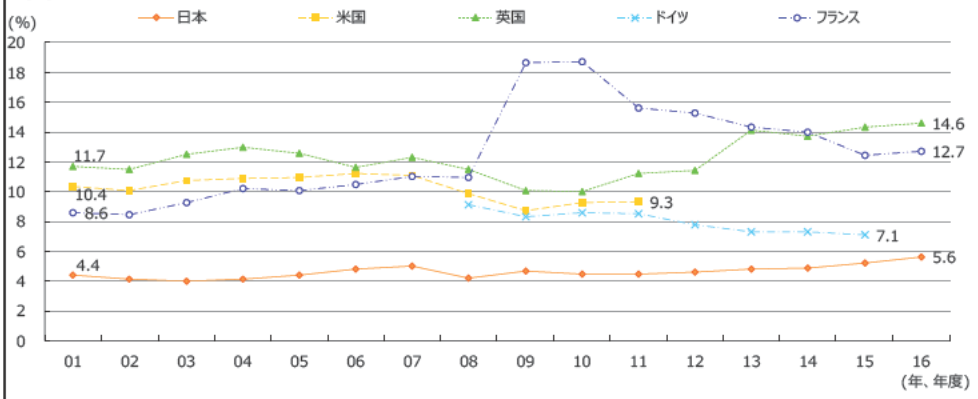
3.倒産とは、企業が債務の支払不能に陥ったり、経済活動を続けることが困難になった状態となること。私的整理(取引停止処分、内整理)も倒産に含まれる。

3. 開廃業率の推移・国際比較

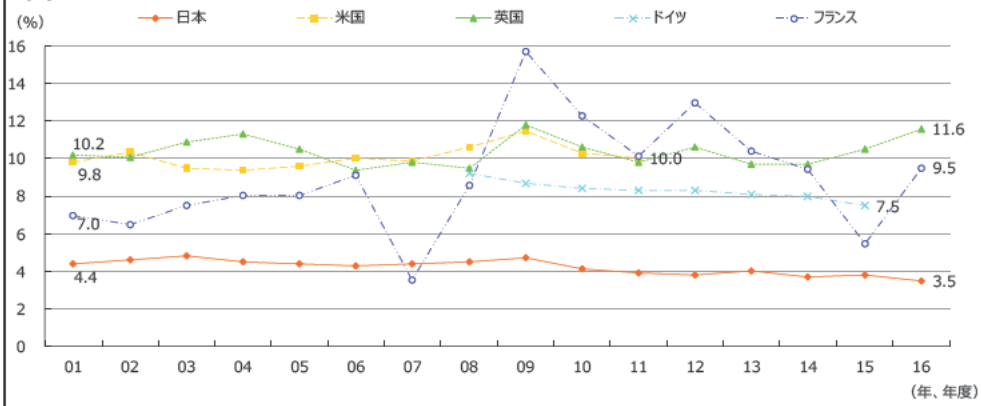
本項では、我が国の開廃業率の推移、及び欧米諸国との比較を行う（第 1-2-6 図）。まず開廃業率について見ると、我が国の開業率は 4～5%で推移し続けているが、欧米諸国について見ると最も低いドイツでも 7%前後で推移しており、最も高い英国においては 14%を超える水準で推移している。また、廃業率について見ると、我が国の廃業率は足下では 4%を下回る水準で推移しているが、欧米諸国について見ると、最も低いドイツでも 7%前後、最も高い英国においては 11%で推移している。我が国と各国の統計の方法が異なるため、単純な比較はできないが、開業率及び廃業率ともに、他の先進国に比べると相当程度低い水準で推移していることが分かる。

第1-2-6図 開廃業率の国際比較

(1) 開業率



(2) 廃業率



資料：日本：厚生労働省「雇用保険事業年報」（年度ベース）
米国：U.S. Small Business Administration「The Small Business Economy」
英国：Office for National Statistics「Business Demography」
ドイツ：Statistisches Bundesamt「Unternehmensgründungen, -schließungen: Deutschland, Jahre, Rechtsform, Wirtschaftszweige」
フランス：INSEE「Taux de création d'entreprises」
(注)1.日本の開廃業率は、保険関係が成立している事業所(適用事業所)の成立・消滅をもとに算出している。
2 米国の開廃業率は、雇用主(employer)の発生・消滅をもとに算出している。
3 英国の開廃業率は、VAT(付加価値税)及びPAYE(源泉所得税)登録企業数をもとに算出している。
4.ドイツの開廃業率は、開業・廃業届を提出した企業数をもとに算出している。
5.フランスの開業率は、企業・事業所目録(SIRENRE)へのデータベースに登録・抹消された起業数をもとに算出している。
6 国によって統計の性質が異なるため、単純に比較することはできない。

【コラム 1-2-1 創業機運の醸成について】

本コラムでは、我が国における創業機運の醸成に関する施策や取組事例について見ていく。

●【産業競争力強化法改正について】

創業は、産業の新陳代謝を促進して日本経済を活性化するとともに、雇用を創出する観点からも重要である。そのため、2013 年 6 月に閣議決定された日本再興戦略では「米国・英国並みの開業率 10%台を目指す」ことが掲げられ、2014 年 1 月に施行された産業競争力強化法においては、地域における創業を促進するために、市区町村と民間事業者（地域金融機関、NPO、商工会・商工会議所等）が連携し、創業に係る支援を行っている。これまでに創業支援に関する計画（創業支援事業計画）の認定を国から受けた市区町村は、全国で 1,379 自治体、人口ベースでは 97%に達している。また、直近 3 ヶ年（2014～2016 年度）において開業率は毎年上昇しているが（2016 年度の開業率は 5.6%）、日本再興戦略上の目標を達成するためには創業支援施策の強化が不可欠である。そこで、これまでは創業準備者向けの施策を主に行ってきたが、我が国は欧米諸国に比べて創業無関心者の割合が高いというデータがあることから、創業無関心者向けの施策にも今後注力すべきと考えられる。

2018 年 2 月 9 日に閣議決定された「産業競争力強化法等の一部を改正する法律案」において、創業に対する国民の理解及び関心を深めるため、創業に関する普及啓発を行う事業（創業機運醸成事業）を国として促進することとなっている。具体的には、現行の産業競争力強化法に基づく創業支援スキームは維持した上で、現行の「創業支援事業計画」を新たに「創業支援等事業計画」とし、同計画の中に創業機運醸成事業を位置づけられることとする。なお、創業機運醸成事業としては、例えば起業家教育や若年層向けのビジネスプランコンテストなどが挙げられる。

（参考）創業までの 4 ステージ
①創業無関心者：創業について現在関心がない者
②創業希望者：創業に関心があり、創業したいと考えているが、現在具体的な準備を行っていない者
③創業準備者：創業したいと考えており、現在創業に向けて具体的な準備を行っている者
④創業者：創業を実現した者

●創業に関する普及啓発に関する取組事例

1.株式会社 Curio School　モノコトイノベーション

株式会社 Curio School(東京都目黒区、従業員 9 名、資本金 1,000 万円)は、「人の OS を育む事業」を行う会社として 2015 年に設立された。

会社のビジョンは、自分自身の未来を切り開ける人を増やすことを通じて、社会全体の幸せが増える未来を実現することである。その未来の実現に向け、「人の OS」=「知的好奇心」・「創造性」・「コラボレーション力」を持つ人を育んでいる。具体的には、小学生向け、中高生向け、企業向けの教育事業を行っている。

同社が毎年主催するモノコトイノベーションは、「アイディアをカタチにして競い合う、創造力の甲子園」と題した、中高生向けのコンテスト型プログラムである。中高生がデザイン思考を活用し、企業とコラボレーションをしながら「モノづくり」に取り組み、競い合う。このプログラムの特徴は、「本物のテーマ」、「本物のプロトタイプ」、「本物のメンター」である。中高生が挑戦するのは、コンテスト用の疑似的なお題ではなく、スポンサー企業から提示される本物のビジネス課題である。また、アイディアをアイディアで終わらせず、実際にプロトタイプを制作することまで行う。さらに、本プログラムでは「本物である」ことを追及するために、スポンサー企業にもコミットメントを求める。スポンサー企業は資金を出すだけではなく、長期間にわたって社員をメンターとして出し、本気で中高生に関わっていく。

2017 年のコンテストでは、全国の中高生総勢 250 名からエントリーがあり、その中から 150 名の中高生が選抜された。さらに合宿形式の予選大会を経て、ファイナリストとしては 5 チーム 20 名が選ばれた。優勝したのは、離れた親友と時空間を共有できるドーム型デバイス「COVO(コーヴォ)」を考えた、高校生チーム「New-Wind」である。長期入院している女子中高生とその親友の間に、物理的・精神的な距離が生まれてしまうシーンに着目し、患者と親友双方の本当のニーズを実現するものを制作した。

モノコトイノベーションは過去 3 回開かれたが、既に様々な育成成果が生まれている。プログラムに参加した中高生は、日常の中で前提を疑って考える力や、考えるだけではなく行動に移す力など、様々な力を身に着ける。メンターとして関わる社会人も、中高生の柔軟な発想や純粋な気持ちに大いに刺激を受けている。さらに、プログラム参加者が実際に起業するケースもある。また、本プログラムから生まれたものが高校生の製品として初めてシーテックジャパンに出展され、商品化に向けて開発推進中のものや特許出願を準備中のものもある。

同社の染谷優作取締役は、「このプログラムを通じて、世代を超えて未来を共創する文化を日本全国に広げ、この国に新たな知恵の通り道を提示していきたい。ここから生まれる商品やサービス、あるいは育った若者が世界にポジティブな影響を与える未来も遠くない。」と語る。「本物の」プログラムを通じて生み出されるイノベーションは、今後さらに広がりを見せていきそうだ。

コラム 1-2-1①図　株式会社 Curio School　モノコトイノベーション

2017 年表彰式後の様子

2017 年ファイナリストのプレゼンテーションの様子

2. 群馬イノベーションアワード

群馬イノベーションアワード(以降、GIA)は上毛新聞社が主催し、株式会社ジンズの田中仁社長が実行委員長を務める、起業家発掘プロジェクトである。次世代を担う起業家や起業家精神を持った人材を発掘し、県内外のイノベーション機運を高めている。

GIA は「群馬を起業の聖地に！」を合言葉に 2013 年から始まった取組であり、2017 年で 5 年の節目を迎えた。そんな GIA の影響力は年々増している。2013 年に 57 件だったエントリー数は年々増加し、2017 年は過去最多となる 185 件の応募があった。GIA を共に推進する「特別協賛企業」や「パートナー企業」、「ファイナンシャルサポーター」は、2013 年の 21 社から、2017 年は 70 件以上に増加した。GIA の盛り上がりに触発され、岡山県と石川県では同様の事業も動き出している。

GIA が影響力を拡大してきた背景には、一般的なビジネスプランコンテストとは一線を画す、多様なステークホルダーの巻き込みと、多面的なプロジェクト設計がある。特別協賛・実行委員に名を連ねるのは、群馬発の企業の社長である。主催の上毛新聞は、GIA の活動について紙面等で大きく取り上げ、活動を県民に広く伝えている。また、共催の一般財団法人田中仁財団は、GIA と並行して 2014 年から「群馬イノベーションスクール」を通年開講している。講師を務めるのは、早稲田大学ビジネススクールや東京大学産学連携本部、駒澤大学グローバル・メディア・スタディーズ学部などの教授である。

2017 年の GIA で大賞に輝いたのは、初の高校生受賞者となる奥谷哲郎さんである。アレルギーで苦しんできた自らの経験に基づき、食物アレルギー患者が安心して食事ができる飲食店検索アプリの事業プランを発表した。以前、飲食店に食事に行った際、自身にアレルギーがあることを伝えると「分からないので帰ってください」と言われた経験が、原体験となった。前橋市で開催されたファイナリストの発表には、県内各地から実に 3,500 人(同時開催された、群馬イノベーションマーケット含む)が参加した。その中には奥谷さんと同年代の高校生もおり、同年代の輝く姿に大いに刺激を受けたようだ。なお、大賞を受賞した奥谷さんには、米国シリコンバレー研修ツアー参加資格が与えられる。事業プランは慶應大湘南藤沢キャンパス(SFC)の國領二郎教授(GIA 審査委員長)のゼミでブラッシュアップし、シリコンバレーで投資家や起業家を前にプレゼンする。さらに、SFC の AO 入試に挑む道筋もあり、群馬イノベーションスクールの参加資格も与えられる。実行委員長である株式会社ジンズの田中仁社長は、日本の起業が増えるためには、「起業は素晴らしい」という価値観が広く世間に広がることが必要だと考えている。「意識を変えるポイントは、『かっこいい起業家』の姿を見せること」と力強く語った。

コラム 1-2-1②図　群馬イノベーションアワード

2017 年大賞受賞の奥谷哲郎さんのプレゼンテーションの様子

2017 年表彰式の様子

第２節　我が国企業の構造変化

本節では、我が国の企業数や従業者数及び付加価値額を、常用雇用者階級と設立年の視点で区分し、その構造変化を概観する。また、常用雇用者階級別と設立年別に見る労働生産性の状況について分析する。

1. 我が国企業数の構造

本項では、我が国企業の構造について、常用雇用者階級[3]と設立年の視点から分析する。

第 1-2-7 図は、常用雇用者階級別と設立年別[4]に見た我が国企業数の分布である。

常用雇用者階級別では、「1～5 人」の企業が約 159 万者（全体の約 42%）と最も多く、続いて「0 人」の企業が約 144 万者（全体の約 38%）と続き、常用雇用者数 5 人以下の企業で約 303 万者と全体の約 79%を占める。「1～5 人」と「6～10 人」の間には企業数に大きな差があり、以降、常用雇用者階級が大きくなるにつれて企業数は減少する。「21～300 人」の規模は約 23 万者（全体の約 6%）、「301 人以上」の企業になると、大企業を含めて約 1.4 万者（全体の約 0.4%）に過ぎない。

次に設立年別[5]で見てみる。1984 年以前に設立された企業が約 156 万者（全体の約 41%）を占めており、1985 年から 1994 年（10 年間）に設立された企業が約 72 万者（全体の約 19%）、1995 年から 2004 年（10 年間）に設立された企業が約 75 万者（全体の約 20%）、2005 年以降（10 年間[6]）に設立された企業が約 76 万者（全体の約 20%）となっている。

常用雇用者階級と設立年の関係で見ると、1984 年以前に設立された常用雇用者数 1～5 人の企業が約 64 万者（約 17%）と一番多く、次いで 1984 年以前に設立された常用雇用者数 0 人の企業が約 61 万者（約 16%）と続き、この 2 つの区分で我が国企業全体の約 33%を占めている。

---

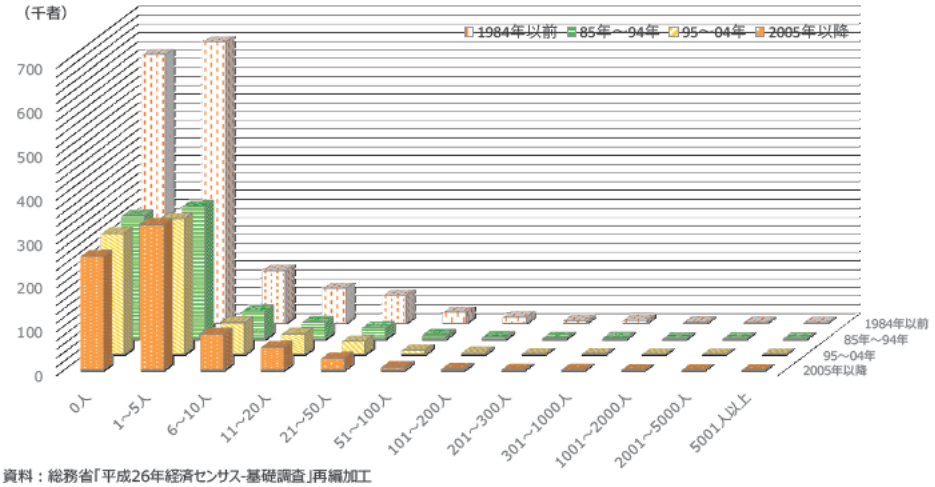
[3] ここでは常用雇用者数によって階級を分けている。常用雇用者とは期間を定めずに、又は 1 ヶ月以上の期間を定めて雇用をしている人を指す。個人事業主自身やその家族で無給の人、有給役員、臨時雇用者（1 か月未満の期間を定めて雇用をしている人や、日々雇用をしている人）は常用雇用者に含まれない。

[4] 経済センサスにおいては、会社や企業の創業時期ではなく、当該事業所が現在の場所で事業を始めた事業所開設時期を調査している。ここでの設立年は、事業所のうち最も古い事業所の開設時期を企業の設立年とみなして集計している。したがって、事業所の移転により、異なる 2 時点を比較したとき、同一かつ継続している企業の設立年が若返る可能性がある。

[5] 経済センサスの調査票では、事業所開設時期について「昭和 59 年以前」、「昭和 60 年～平成 6 年」、「平成 7 年～16 年」、「平成 17 年以降（具体的な年を記載）」という選択肢で調査しており、その区分に従っている。

[6] 平成 26 年経済センサス - 基礎調査の調査対象である 2014 年 7 月 1 日時点までの 10 年間。

第1-2-7図 常用雇用者階級別、設立年別企業数（2014年、中小企業、大企業）



資料：総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」再編加工
(注)経済センサスにおける事業所開設時期とは、会社や企業の創業時期ではなく、当該事業所が現在の場所で事業を始めた時期をいう。ここでの設立年は、経済センサスの調査対象事業者の事業所のうち、最も古い事業所の開設時期を企業の設立年とみなして集計している。

第1-2-7図②　常用雇用者階級別、設立年別企業数(2014年、中小企業、大企業)

単位：千者

常用雇用者階級	1984年以前	85～94年	95～04年	2005年以降	不明	合計	累積度数
0人	611	280	275	259	14	1,439	
	(16.0%)	(7.3%)	(7.2%)	(6.8%)	(0.4%)	(37.7%)	(37.7%)
1～5人	640	301	308	331	11	1,590	
	(16.7%)	(7.9%)	(8.1%)	(8.7%)	(0.3%)	(41.6%)	(79.3%)
6～10人	120	62	72	82	2.0	337	
	(3.1%)	(1.6%)	(1.9%)	(2.1%)	(0.1%)	(8.8%)	(88.1%)
11～20人	79	38	46	52	1.2	216	
	(2.1%)	(1.0%)	(1.2%)	(1.4%)	(0.0%)	(5.7%)	(93.8%)
21～50人	63	25	29	26	0.5	144	
	(1.6%)	(0.7%)	(0.8%)	(0.7%)	(0.0%)	(3.8%)	(97.5%)
51～100人	24	8.3	9.4	6.3	0.1	49	
	(0.6%)	(0.2%)	(0.2%)	(0.2%)	(0.0%)	(1.3%)	(98.8%)
101～200人	13	3.9	4.2	2.4	0.0	24	
	(0.3%)	(0.1%)	(0.1%)	(0.1%)	(0.0%)	(0.6%)	(99.4%)
201～300人	4.6	1.3	1.3	0.7	0.0	7.9	
	(0.1%)	(0.03%)	(0.03%)	(0.02%)	(0.0%)	(0.2%)	(99.6%)
301～1000人	6.3	1.5	1.5	0.7	0.0	10.1	
	(0.2%)	(0.04%)	(0.04%)	(0.02%)	(0.0%)	(0.3%)	(99.9%)
1001～2000人	1.3	0.3	0.2	0.1	0.0	1.9	
	(0.03%)	(0.01%)	(0.01%)	(0.002%)	(0.0%)	(0.05%)	(99.96%)
2001～5000人	0.8	0.1	0.1	0.0	0.0	1.1	
	(0.02%)	(0.003%)	(0.003%)	(0.001%)	(0.0%)	(0.03%)	(99.99%)
5001人以上	0.4	0.1	0.0	0.0	0.0	0.5	
	(0.01%)	(0.002%)	(0.001%)	(0.0003%)	(0.0%)	(0.014%)	(100.00%)
	1,563	721	748	760	29	3,820	
	(40.9%)	(18.9%)	(19.6%)	(19.9%)	(0.7%)	(100.0%)	

続いて、2009 年から 2014 年にかけて変化した企業数の内訳を設立年別と常用雇用者階級別に見てみる（第 1-2-8 図）。

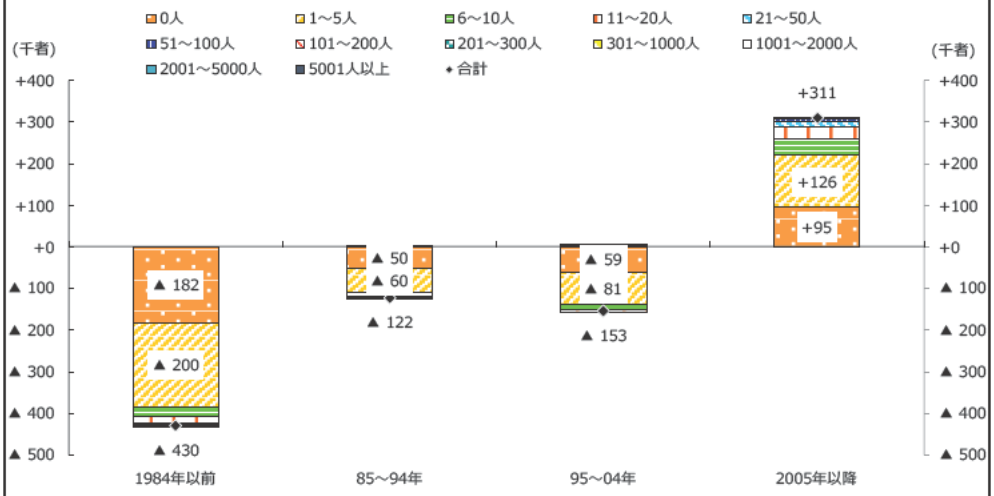
設立年別企業数の変化では、1984 年以前に設立した企業が約 43 万者減少、1985 年から 1994 年に設立した企業が約 12 万者減少、1995 年から 2004 年に設立した企業が

約 15 万者減少している。他方で 2005 年以降に設立した企業が 31 万者増加したことで、全体では 39 万者の減少となっている。

常用雇用者階級別に見ると、5 人以下の企業が約 41 万者減少している。そのうち、1984 年以前に設立している企業が大きく減少している。

1984 年以前の設立年区分以外では、常用雇用者数が 50 人を超える階層の企業が若干増加しており、年数の経過とともに常用雇用者数を拡大している企業も一定数見られる。

第1-2-8図 設立年別企業数の変化(2009年→2014年、中小企業、大企業)



資料：総務省「平成21年、26年経済センサス-基礎調査」再編加工
(注)1.企業数＝会社数+個人事業者数とする。
2.経済センサスにおける事業所開設時期とは、会社や企業の創業時期ではなく、当該事業所が現在の場所で事業を始めた時期をいう。ここでの設立年は、経済センサスの調査対象事業者の事業所のうち、最も古い事業所の開設時期を企業の設立年とみなして集計している。

第1-2-8図② 設立年別企業数の変化(2009年→2014年、中小企業、大企業)

単位：千者

常用雇用者階級	1984年以前	85～94年	95～04年	2005年以降	不明	合計
0人	▲182	▲50	▲59	+95	+1.7	▲195
1～5人	▲200	▲60	▲81	+126	▲0.9	▲216
6～10人	▲26	▲8.3	▲11	+40	+0.1	▲5.2
11～20人	▲12	▲3.2	▲4.7	+28	+0.2	+8.2
21～50人	▲5.8	▲0.7	▲0.1	+15	+0.1	+8.3
51～100人	▲1.7	+0.04	+1.2	+4.0	+0.03	+3.5
101～200人	▲0.9	+0.1	+0.7	+1.6	+0.01	+1.5
201～300人	▲0.4	+0.1	+0.3	+0.4	+0.00	+0.4
301～1000人	▲0.2	+0.2	+0.4	+0.5	+0.01	+0.8
1001～2000人	▲0.1	+0.1	+0.1	+0.1	-	+0.1
2001～5000人	▲0.02	+0.03	+0.04	+0.03	+0.001	+0.1
5001人以上	▲0.02	+0.02	+0.01	+0.003	-	+0.01
合計	▲430	▲122	▲153	+311	+1.2	▲393

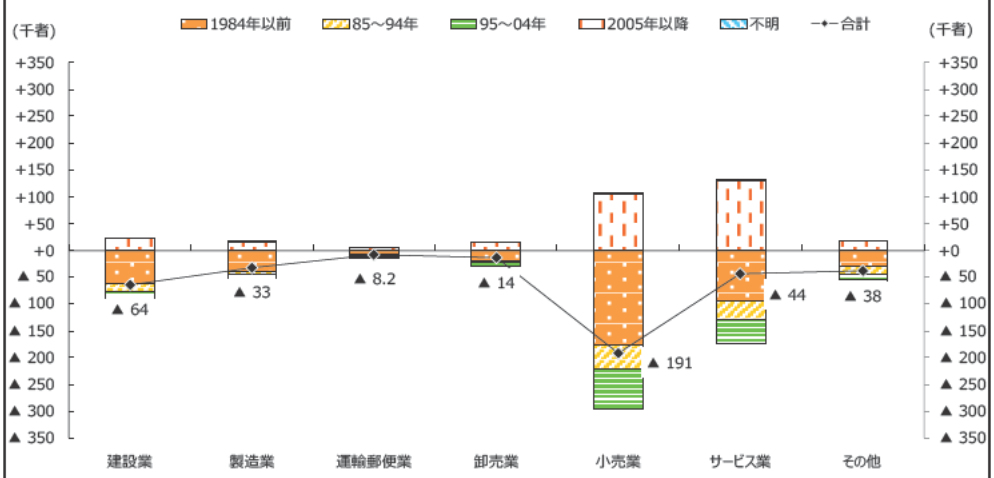
続いて、2009 年から 2014 年にかけて変化した企業数の内訳を業種別[7]に見ていく。

[7] ここでは、情報通信業、学術研究・専門サービス、宿泊業、生活関連サービス、娯楽業、教育学習支援、医療福祉、複合サービス、その他サービス業を「サービス業」として区分してい

減少が大きい順に、小売業が約 19 万者減少、建設業が 6.4 万者減少、サービス業が 4.4 万者減少、製造業が 3.3 万者減少となっている。

設立年別に見てみると、小売業やサービス業については、1984 年以前の企業の減少が大きいが、2005 年以降に設立した企業も多く、開業・廃業が多い状況が見て取れる。

第1-2-9図 業種別企業数の変化(2009年→2014年、中小企業、大企業)



資料：総務省「平成21年、26年経済センサス-基礎調査」再編加工

(注)1 企業数＝会社数+個人事業者数とする。

2 経済センサスにおける事業所開設時期とは、会社や企業の創業時期ではなく、当該事業所が現在の場所で事業を始めた時期をいう。ここでの設立年は、経済センサスの調査対象事業者の事業所のうち、最も古い事業所の開設時期を企業の設立年とみなして集計している。

第1-2-9図② 業種別企業数の変化(2009年→2014年、中小企業、大企業)

単位：千者

	1984年以前	85～94年	95～04年	2005年以降	不明	合計
建設業	▲ 63	▲ 14	▲ 9.2	+23	▲ 0.1	▲ 64
製造業	▲ 39	▲ 6.1	▲ 5.5	+17	+0.5	▲ 33
運輸郵便業	▲ 7.1	▲ 3.0	▲ 2.3	+4.3	▲ 0.1	▲ 8.2
卸売業	▲ 19	▲ 5.1	▲ 4.7	+14	▲ 0.1	▲ 14
小売業	▲ 176	▲ 45	▲ 76	+105	+1.2	▲ 191
サービス業	▲ 94	▲ 36	▲ 44	+130	+0.5	▲ 44
その他	▲ 31	▲ 13	▲ 12	+18	▲ 0.7	▲ 38
合計	▲ 430	▲ 122	▲ 153	+311	+1.2	▲ 393

る。

2. 我が国企業における従業者数の構造

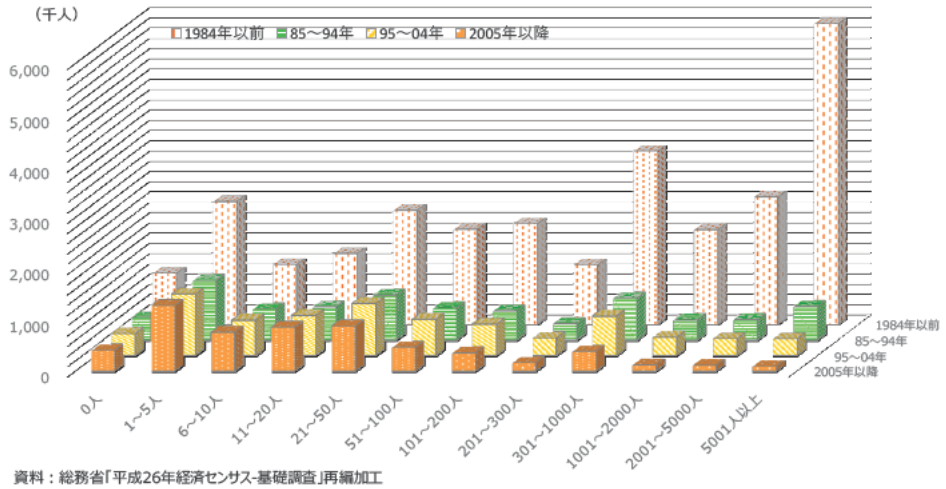
次に常用雇用者階級別と設立年別の従業者数[8]の分布について見ていく（第 1-2-10 図）。

設立年別に見ると、1984 年以前に設立された企業の従業者数が約 2,679 万人（全体の約 56%）で過半数を占めている。特に、1984 年以前に設立された 5,001 人以上の区分が約 587 万人（全体の約 12%）で一番多い。

他方で、常用雇用者階級別に見ると、20 人以下の企業で約 32%、100 人以下の企業で約 50%、300 人以下の企業まで含めると約 62%を占めている。

分布を見ると、常用雇用者階級が 301 人以上では、業歴の長い企業に従業者数の分布が偏っている傾向が見られる一方、常用雇用者階級が 300 人以下においては、その傾向が薄れ、業歴の浅い企業が相応に従業者数を担っていることが見て取れる。

第1-2-10図 常用雇用者階級別、設立年別従業者数(2014年、中小企業、大企業)



資料：総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」再編加工

(注)経済センサスにおける事業所開設時期とは、会社や企業の創業時期ではなく、当該事業所が現在の場所で事業を始めた時期をいう。ここでの設立年は、経済センサスの調査対象事業者の事業所のうち、最も古い事業所の開設時期を企業の設立年とみなして集計している。

[8] ここでの従業者数は、常用雇用者及び、個人事業主自身やその家族で無給の人、有給役員、臨時雇用者を含む。

第1-2-10図② 常用雇用者階級別、設立年別従業者数(2014年、中小企業、大企業)

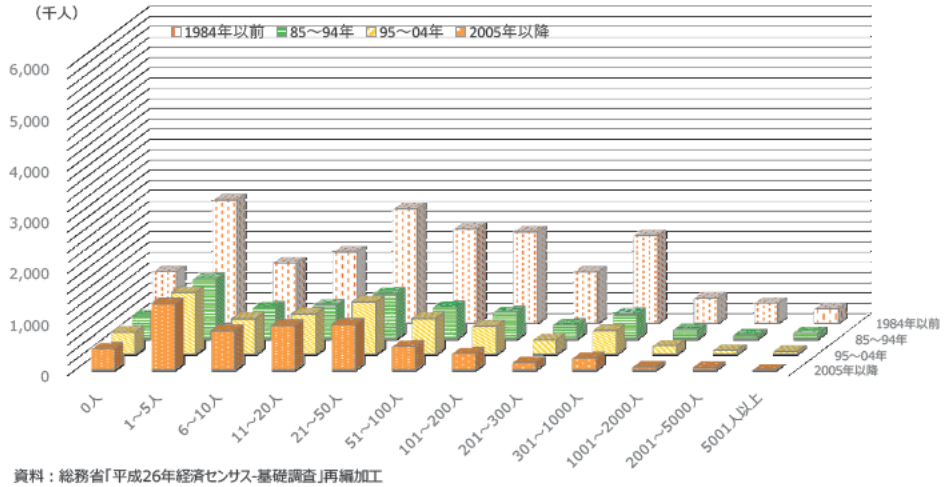
単位：千人

常用雇用者階級	1984年以前	85～94年	95～04年	2005年以降	不明	合計	累積度数
0人	1,002	445	432	410	20	2,310	
	(2.1%)	(0.9%)	(0.9%)	(0.9%)	(0.0%)	(4.8%)	(4.8%)
1～5人	2,402	1,163	1,201	1,278	37	6,081	
	(5.0%)	(2.4%)	(2.5%)	(2.7%)	(0.1%)	(12.7%)	(17.5%)
6～10人	1,174	602	692	761	18	3,248	
	(2.4%)	(1.3%)	(1.4%)	(1.6%)	(0.0%)	(6.8%)	(24.3%)
11～20人	1,384	648	782	861	19	3,694	
	(2.9%)	(1.4%)	(1.6%)	(1.8%)	(0.0%)	(7.7%)	(32.0%)
21～50人	2,233	876	1,019	880	16	5,023	
	(4.7%)	(1.8%)	(2.1%)	(1.8%)	(0.0%)	(10.5%)	(42.5%)
51～100人	1,858	624	709	468	7.3	3,667	
	(3.9%)	(1.3%)	(1.5%)	(1.0%)	(0.0%)	(7.6%)	(50.1%)
101～200人	1,969	568	617	359	5.2	3,517	
	(4.1%)	(1.2%)	(1.3%)	(0.7%)	(0.0%)	(7.3%)	(57.5%)
201～300人	1,166	323	347	165	2.3	2,004	
	(2.4%)	(0.7%)	(0.7%)	(0.3%)	(0.0%)	(4.2%)	(61.6%)
301～1000人	3,386	819	772	387	5.3	5,369	
	(7.1%)	(1.7%)	(1.6%)	(0.8%)	(0.0%)	(11.2%)	(72.8%)
1001～2000人	1,851	392	361	124	2.8	2,731	
	(3.9%)	(0.8%)	(0.8%)	(0.3%)	(0.0%)	(5.7%)	(78.5%)
2001～5000人	2,492	397	331	117	2.4	3,340	
	(5.2%)	(0.8%)	(0.7%)	(0.2%)	(0.0%)	(7.0%)	(85.5%)
5001人以上	5,872	655	328	97	0.0	6,952	
	(12.2%)	(1.4%)	(0.7%)	(0.2%)	(0.0%)	(14.5%)	(100.0%)
合計	26,789	7,512	7,591	5,907	136	47,935	
	(55.9%)	(15.7%)	(15.8%)	(12.3%)	(0.3%)	(100.0%)	

続いて、第 1-2-11 図は、常用雇用者階級別と設立年別に見る中小企業の従業者数の分布である。

常用雇用者数 1～5 人の企業の従業者数が約 608 万人（約 18%）で最も多く、常用雇用者数 20 人以下の企業で全体の約 46%を占めている。

第1-2-11図 常用雇用者階級別、設立年別従業者数(2014年、中小企業)



資料：総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」再編加工
(注)経済センサスにおける事業所開設時期とは、会社や企業の創業時期ではなく、当該事業所が現在の場所で事業を始めた時期をいう。ここでの設立年は、経済センサスの調査対象事業者の事業所のうち、最も古い事業所の開設時期を企業の設立年とみなして集計している。

第1-2-11図②　常用雇用者階級別、設立年別従業者数(2014年、中小企業)

単位：千人

常用雇用者階級	1984年以前	85～94年	95～04年	2005年以降	不明	合計	累積度数
0人	1,002	445	432	410	20	2,310	
	(3.0%)	(1.3%)	(1.3%)	(1.2%)	(0.1%)	(6.9%)	(6.9%)
1～5人	2,402	1,163	1,201	1,278	37	6,081	
	(7.1%)	(3.5%)	(3.6%)	(3.8%)	(0.1%)	(18.1%)	(25.0%)
6～10人	1,174	602	692	761	18	3,248	
	(3.5%)	(1.8%)	(2.1%)	(2.3%)	(0.1%)	(9.7%)	(34.6%)
11～20人	1,384	648	782	861	19	3,694	
	(4.1%)	(1.9%)	(2.3%)	(2.6%)	(0.1%)	(11.0%)	(45.6%)
21～50人	2,233	876	1,019	880	16	5,023	
	(6.6%)	(2.6%)	(3.0%)	(2.6%)	(0.0%)	(14.9%)	(60.6%)
51～100人	1,836	612	696	458	7.0	3,609	
	(5.5%)	(1.8%)	(2.1%)	(1.4%)	(0.0%)	(10.7%)	(71.3%)
101～200人	1,779	512	546	319	4.5	3,160	
	(5.3%)	(1.5%)	(1.6%)	(0.9%)	(0.0%)	(9.4%)	(80.7%)
201～300人	995	269	282	141	2.0	1,689	
	(3.0%)	(0.8%)	(0.8%)	(0.4%)	(0.0%)	(5.0%)	(85.7%)
301～1000人	1,707	481	464	228	2.4	2,883	
	(5.1%)	(1.4%)	(1.4%)	(0.7%)	(0.0%)	(8.6%)	(94.3%)
1001～2000人	486	175	166	57	1.6	886	
	(1.4%)	(0.5%)	(0.5%)	(0.2%)	(0.0%)	(2.6%)	(96.9%)
2001～5000人	383	72	78	46	0.0	579	
	(1.1%)	(0.2%)	(0.2%)	(0.1%)	(0.0%)	(1.7%)	(98.7%)
5001人以上	275	120	55	0	0.0	449	
	(0.8%)	(0.4%)	(0.2%)	(0.0%)	(0.0%)	(1.3%)	(100.0%)
合計	15,655	5,975	6,413	5,438	129	33,610	
	(46.6%)	(17.8%)	(19.1%)	(16.2%)	(0.4%)	(100.0%)	

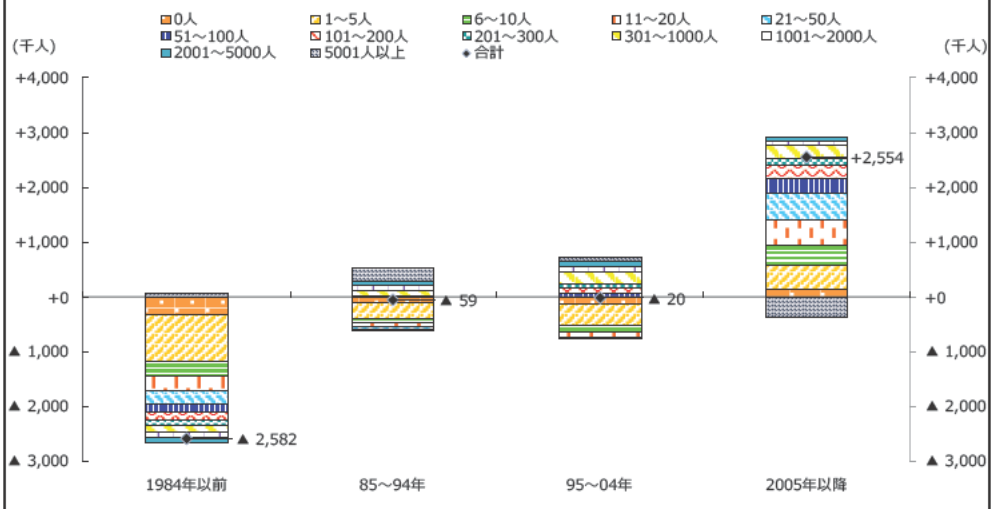
続いて、2009 年から 2014 年にかけて変化した従業者数の内訳を見ていく(第 1-2-12 図)。

1984 年以前に設立した企業において従業者数が約 258 万人減少、1985 年から 1994

年に設立した会社において約 6 万人減少、1995 年から 2004 年に設立した会社において約 2 万人減少させる一方、2005 年以降に設立した企業において従業者数を約 255 万人増加させており、全体では約 10 万人の減少となっている。

1984 年以前に設立した企業において従業者数を大きく減少させている一方、2005 年以降に設立された企業が従業者数を大きく増加させている。このことから業歴の浅い企業が多くの雇用を創出していることが分かる。

第1-2-12図 設立年別従業者数の変化(2009年→2014年、中小企業、大企業)



資料：総務省「平成21年、26年経済センサス-基礎調査」再編加工

(注)経済センサスにおける事業所開設時期とは、会社や企業の創業時期ではなく、当該事業所が現在の場所で事業を始めた時期をいう。ここでの設立年は、経済センサスの調査対象事業者の事業所のうち、最も古い事業所の開設時期を企業の設立年とみなして集計している。

第1-2-12図② 設立年別従業者数の変化(2009年→2014年、中小企業、大企業)

単位：千人

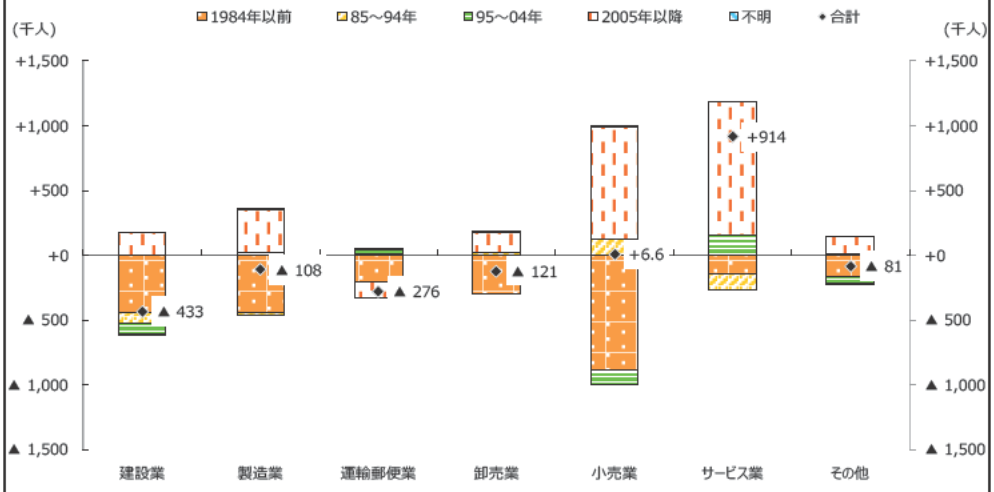
常用雇用者階級	1984年以前	85～94年	95～04年	2005年以降	不明	合計
0人	▲ 318	▲ 100	▲ 126	+127	+0.5	▲ 416
1～5人	▲ 845	▲ 282	▲ 383	+447	▲ 7.4	▲ 1,070
6～10人	▲ 288	▲ 96	▲ 131	+359	+0.6	▲ 155
11～20人	▲ 245	▲ 70	▲ 95	+458	+1.8	+50
21～50人	▲ 239	▲ 40	▲ 11	+491	+1.9	+201
51～100人	▲ 149	▲ 4	+79	+292	+1.9	+220
101～200人	▲ 148	+4	+95	+234	+1.8	+187
201～300人	▲ 119	+24	+71	+101	+0.8	+77
301～1000人	▲ 101	+86	+208	+255	+3.4	+451
1001～2000人	▲ 102	+104	+90	+81	+1.7	+176
2001～5000人	▲ 96	+80	+115	+79	+2.4	+181
5001人以上	+68	+235	+67	▲ 371	-	▲ 0.5
合計	▲ 2,582	▲ 59	▲ 20	+2,554	+9.5	▲ 98

続いて、2009 年から 2014 年にかけて変化した従業者数の内訳を業種別に見ていく（第 1-2-13 図）。

従業者数を減少させた業種は、減少数の大きい順に建設業（約▲43 万人）、運輸郵便業（約▲28 万人）、卸売業（約▲12 万人）、製造業（約▲11 万人）となる。建設業においては、業歴の長い企業の従業者数の減少に比して、2005 年以降に設立した業歴の浅い企業で従業者数が増加しておらず、総体での減少幅が一番大きくなっている。

従業者数を増加させた業種は、増加数の大きい順にサービス業（約+91 万人）、小売業（約+0.7 万人）となる。サービス業については、2005 年以降に設立した企業の従業者が 102 万人増加しており、従業者数が大幅に増加している。小売業については、1984 年以前に設立された企業の従業者数が約 88 万人減と大きく減少しているが、2005 年以降に設立した企業が 86 万人増加させたことで、総体で 0.7 万人の従業者数の増加となっている。

第1-2-13図 業種別従業者数の変化(2009年→2014年、中小企業、大企業)



資料：総務省「平成21年、26年経済センサス-基礎調査」再編加工
(注)経済センサスにおける事業所開設時期とは、会社や企業の創業時期ではなく、当該事業所が現在の場所で事業を始めた時期をいう。ここでの設立年は、経済センサスの調査対象事業者の事業所のうち、最も古い事業所の開設時期を企業の設立年とみなして集計している。

第1-2-13図② 業種別従業者数の変化(2009年→2014年、中小企業、大企業)

単位：千人

	1984年以前	85～94年	95～04年	2005年以降	不明	合計
建設業	▲ 443	▲ 87	▲ 76	+176	▲ 3	▲ 433
製造業	▲ 445	▲ 19	+22	+331	+3	▲ 108
運輸郵便業	▲ 207	+6.4	+43	▲ 119	+1	▲ 276
卸売業	▲ 297	+23	▲ 5.9	+158	+0.5	▲ 121
小売業	▲ 884	+129	▲ 107	+864	+5	+6.6
サービス業	▲ 145	▲ 128	+159	+1,022	+6	+914
その他	▲ 162	+17	▲ 54	+122	▲ 3	▲ 81
合計	▲ 2,582	▲ 59	▲ 20	+2,554	+9	▲ 98

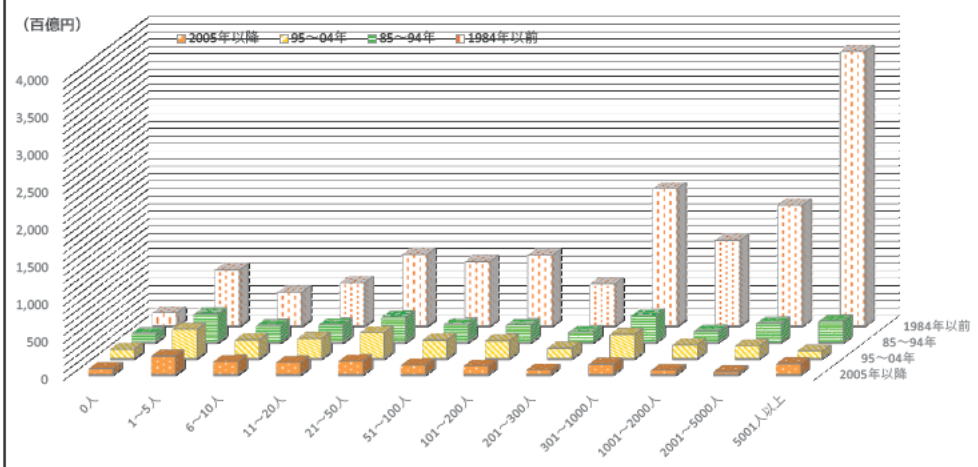
3. 我が国企業における付加価値額の構造

第 1-2-14 図は、常用雇用者階級別と設立年別に見る我が国企業が創出する付加価値額の分布である。

設立年別に見ると、1984 年以前に設立された企業で約 65%の付加価値額を創出している。中でも、従業者数規模が 301 人以上の階級における企業の創出する付加価値額が大きいことが見て取れる。

常用雇用者階級別に見ると、常用雇用者数 20 人以下の企業で約 22%を、常用雇用者数 300 人以下の企業までを含めると約 50%の付加価値額を創出している。

第1-2-14図 常用雇用者階級別、設立年別付加価値額(2011年、中小企業、大企業)



資料：総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」再編加工

(注)経済センサスにおける事業所開設時期とは、会社や企業の創業時期ではなく、当該事業所が現在の場所で事業を始めた時期をいう。ここでの設立年は、経済センサスの調査対象事業者の事業所のうち、最も古い事業所の開設時期を企業の設立年とみなして集計している。

第1-2-14② 常用雇用者階級別、設立年別付加価値額(2011年、中小企業、大企業)

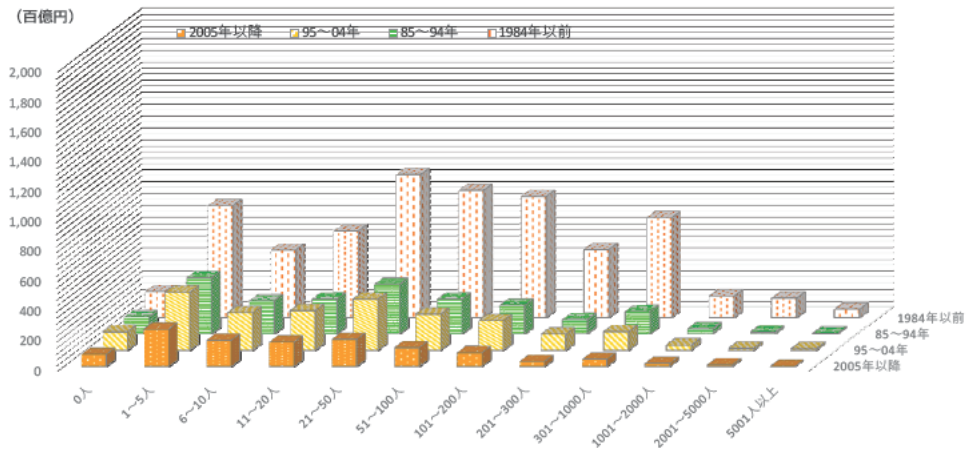
単位：百億円

常用雇用者階級	1984年以前	85～94年	95～04年	2005年以降	不明	合計	累積度数
0人	177	114	123	80	0.6	495	
	(0.9%)	(0.5%)	(0.6%)	(0.4%)	(0.0%)	(2.4%)	(2.4%)
1～5人	749	375	388	248	2.4	1,762	
	(3.6%)	(1.8%)	(1.9%)	(1.2%)	(0.0%)	(8.5%)	(10.9%)
6～10人	453	221	249	175	1.2	1,100	
	(2.2%)	(1.1%)	(1.2%)	(0.8%)	(0.0%)	(5.3%)	(16.2%)
11～20人	579	234	265	162	1.2	1,240	
	(2.8%)	(1.1%)	(1.3%)	(0.8%)	(0.0%)	(6.0%)	(22.2%)
21～50人	957	332	342	181	2.5	1,814	
	(4.6%)	(1.6%)	(1.6%)	(0.9%)	(0.0%)	(8.7%)	(30.9%)
51～100人	861	236	247	128	0.8	1,473	
	(4.1%)	(1.1%)	(1.2%)	(0.6%)	(0.0%)	(7.1%)	(38.0%)
101～200人	944	227	238	114	1.1	1,524	
	(4.5%)	(1.1%)	(1.1%)	(0.5%)	(0.0%)	(7.3%)	(45.3%)
201～300人	561	133	139	60	0.4	894	
	(2.7%)	(0.6%)	(0.7%)	(0.3%)	(0.0%)	(4.3%)	(49.6%)
301～1000人	1,834	352	318	139	10	2,653	
	(8.8%)	(1.7%)	(1.5%)	(0.7%)	(0.0%)	(12.8%)	(62.4%)
1001～2000人	1,142	145	182	56	4.9	1,531	
	(5.5%)	(0.7%)	(0.9%)	(0.3%)	(0.0%)	(7.4%)	(69.8%)
2001～5000人	1,617	252	170	37	0.0	2,076	
	(7.8%)	(1.2%)	(0.8%)	(0.2%)	(0.0%)	(10.0%)	(79.8%)
5001人以上	3,666	278	100	145	0.0	4,189	
	(17.7%)	(1.3%)	(0.5%)	(0.7%)	(0.0%)	(20.2%)	(100.0%)
合計	13,540	2,899	2,761	1,527	25	20,752	
	(65.2%)	(14.0%)	(13.3%)	(7.4%)	(0.1%)	(100.0%)	

第 1-2-15 図は、常用雇用者階級別と設立年別に見た中小企業が創出する付加価値額の分布である。

設立年別に見ると 1984 年以前に設立された企業で約 53%を創出している。中でも常用雇用者数 21～50 人や 51～100 人の階級の創出する付加価値の割合が高い。常用雇用者階級別では、20 人以下の企業で付加価値額の約 41%を創出しており、300 人以下の企業まで含めると約 87%を占めている。

第1-2-15図 常用雇用者階級別、設立年別付加価値額(2011年、中小企業)



資料：総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」再編加工
(注)経済センサスにおける事業所開設時期とは、会社や企業の創業時期ではなく、当該事業所が現在の場所で事業を始めた時期をいう。ここでの設立年は、経済センサスの調査対象事業者の事業所のうち、最も古い事業所の開設時期を企業の設立年とみなして集計している。

第1-2-15図②　常用雇用者階級別、設立年別付加価値額(2011年、中小企業)

単位：百億円

常用雇用者階級	1984年以前	85～94年	95～04年	2005年以降	不明	合計	累積度数
0人	177	114	123	80	0.6	495	
	(1.6%)	(1.0%)	(1.1%)	(0.7%)	(0.0%)	(4.4%)	(4.4%)
1～5人	749	375	388	248	2.4	1,762	
	(6.6%)	(3.3%)	(3.4%)	(2.2%)	(0.0%)	(15.6%)	(19.9%)
6～10人	453	221	249	175	1.2	1,100	
	(4.0%)	(2.0%)	(2.2%)	(1.5%)	(0.0%)	(9.7%)	(29.7%)
11～20人	579	234	265	162	1.2	1,240	
	(5.1%)	(2.1%)	(2.3%)	(1.4%)	(0.0%)	(11.0%)	(40.6%)
21～50人	957	332	342	181	2.5	1,814	
	(8.5%)	(2.9%)	(3.0%)	(1.6%)	(0.0%)	(16.0%)	(56.6%)
51～100人	850	234	240	126	0.8	1,450	
	(7.5%)	(2.1%)	(2.1%)	(1.1%)	(0.0%)	(12.8%)	(69.5%)
101～200人	811	192	196	91	0.1	1,291	
	(7.2%)	(1.7%)	(1.7%)	(0.8%)	(0.0%)	(11.4%)	(80.9%)
201～300人	456	96	108	33	0.3	694	
	(4.0%)	(0.9%)	(1.0%)	(0.3%)	(0.0%)	(6.1%)	(87.0%)
301～1000人	668	149	125	49	0.7	991	
	(5.9%)	(1.3%)	(1.1%)	(0.4%)	(0.0%)	(8.8%)	(95.8%)
1001～2000人	145	36	34	20	0.0	235	
	(1.3%)	(0.3%)	(0.3%)	(0.2%)	(0.0%)	(2.1%)	(97.8%)
2001～5000人	132	13	14	12	0.0	171	
	(1.2%)	(0.1%)	(0.1%)	(0.1%)	(0.0%)	(1.5%)	(99.3%)
5001人以上	57	6.3	11	0.0	0.0	74	
	(0.5%)	(0.1%)	(0.1%)	(0.0%)	(0.0%)	(0.7%)	(100.0%)
合計	6,034	2,004	2,095	1,177	10	11,320	
	(53.3%)	(17.7%)	(18.5%)	(10.4%)	(0.1%)	(100.0%)	

4. 常用雇用者階級別と設立年別に見る労働生産性の状況

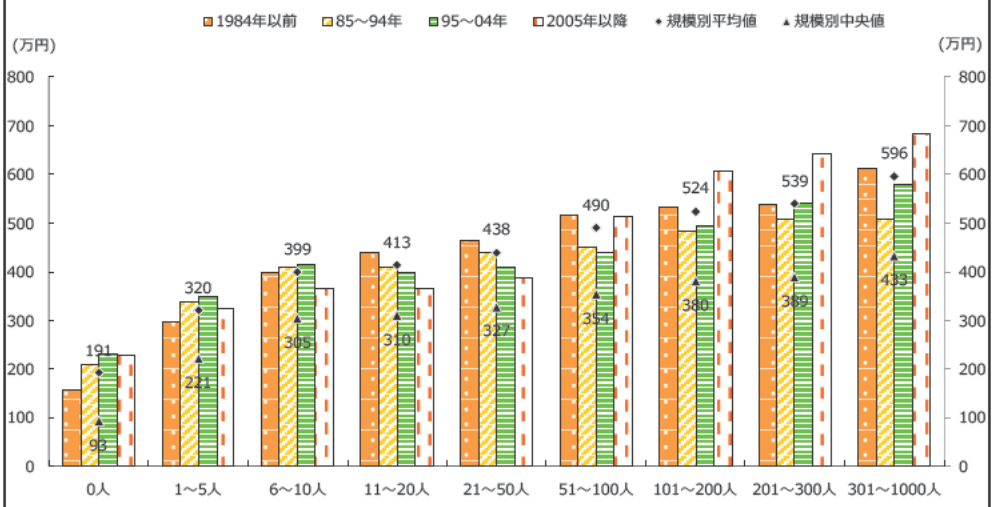
ここでは、常用雇用者階級別と設立年別に見る労働生産性の状況を分析する。

第 1-2-16 図は、中小企業と大企業を合わせた我が国企業全体において分析をしたものである。常用雇用者階級が大きくなるほど、労働生産性（一人当たり付加価値額）[9]の平均値及び中央値が高くなる傾向にあることが分かる。

常用雇用者階級についてそれぞれ見ていくと、「0 人」、「1～5 人」の企業では、業歴が長いほど労働生産性が低い傾向を示すが、「6～10 人」の区分を境にし、「11～20 人」、「21～50 人」の企業では、業歴が長くなるにつれて労働生産性が高くなる傾向にある。

他方、「51～100 人」の階級以上においては、2005 年以降に設立された業歴の浅い企業の労働生産性が業歴の長い企業と比較して高い傾向にある。これは、短期間に規模拡大をして労働生産性の高い企業に成長する企業が一定数存在し、そのような企業によって労働生産性が引き上げられていることが考えられる。

第1-2-16図 常用雇用者階級別、設立年別労働生産性(2011年、中小企業、大企業)



資料：総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」再編加工

(注)経済センサスにおける事業所開設時期とは、会社や企業の創業時期ではなく、当該事業所が現在の場所で事業を始めた時期をいう。ここでの設立年は、経済センサスの調査対象事業者の事業所のうち、最も古い事業所の開設時期を企業の設立年とみなして集計している。

第1-2-16図② 常用雇用者階級別、設立年別労働生産性(2011年、中小企業、大企業)

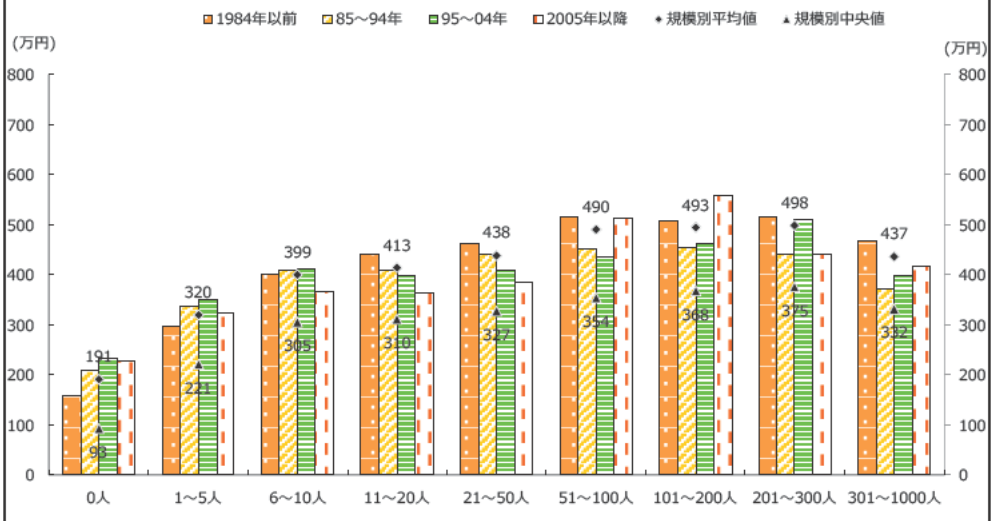
単位：万円

常用雇用者階級	1984年以前	85～94年	95～04年	2005年以降	規模別平均値	規模別中央値
0人	158	208	232	227	191	93
1～5人	297	337	349	324	320	221
6～10人	399	410	413	365	399	305
11～20人	440	410	397	364	413	310
21～50人	463	439	409	386	438	327
51～100人	517	451	440	513	490	354
101～200人	534	483	494	605	524	380
201～300人	538	506	540	643	539	389
301～1000人	613	507	578	684	596	433

[9] ここでの労働生産性とは、付加価値額÷従業者数で算出したものである。売上高等を回答しており付加価値額が計算できた企業のみの集計とし、付加価値額の計算ができない企業（無回答企業）の従業者数を除いて除した値で計算をしている。

第 1-2-17 図は、中小企業に限って労働生産性を常用雇用者階級別に分析したものである。「51～100 人」までは、人数が大きくなるにつれて、労働生産性が高くなる傾向を示すが、それ以上の階級になると労働生産性の変化額は小さくなり、「301～1,000 人」の区分では、むしろ労働生産性が低くなる傾向が見られる。

第1-2-17図 常用雇用者階級別、設立年別労働生産性(2011年、中小企業)



資料：総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」再編加工
(注)経済センサスにおける事業所開設時期とは、会社や企業の創業時期ではなく、当該事業所が現在の場所で事業を始めた時期をいう。ここでの設立年は、経済センサスの調査対象事業者の事業所のうち、最も古い事業所の開設時期を企業の設立年とみなして集計している。

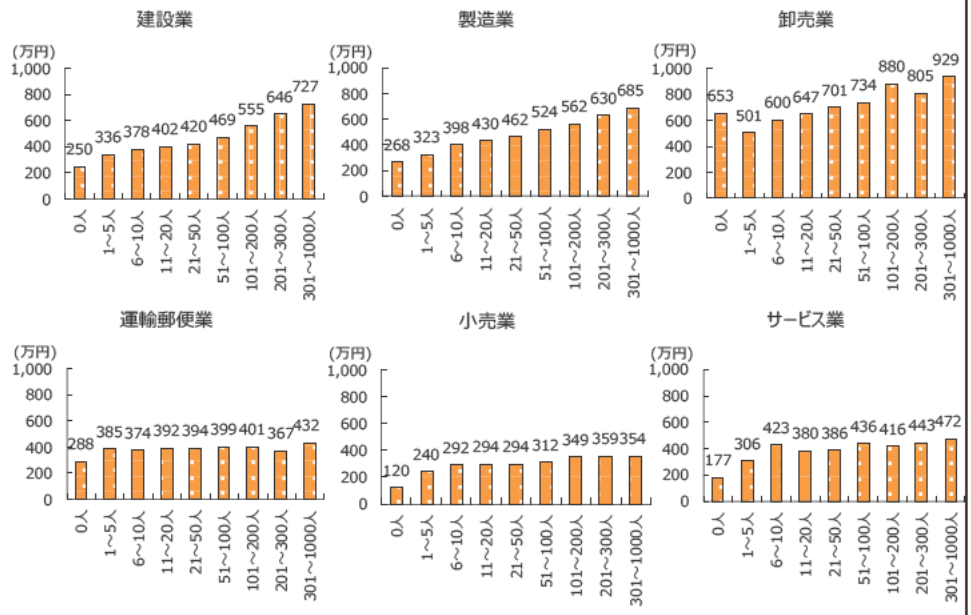
第1-2-17図② 常用雇用者階級別、設立年別労働生産性(2011年、中小企業)

単位：万円

常用雇用者階級	1984年以前	85～94年	95～04年	2005年以降	規模別平均値	規模別中央値
0人	158	208	232	227	191	93
1～5人	297	337	349	324	320	221
6～10人	399	410	413	365	399	305
11～20人	440	410	397	364	413	310
21～50人	463	439	409	386	438	327
51～100人	516	452	436	512	490	354
101～200人	505	454	462	559	493	368
201～300人	514	440	510	439	498	375
301～1000人	465	371	399	417	437	332

次に、業種別の労働生産性について常用雇用者階級別に見ていく。第 1-2-18 図は、中小企業と大企業を合わせた我が国企業全体において常用雇用者階級別の業種別労働生産性を見たものである。建設業や製造業、卸売業については、常用雇用者階級が大きいほど労働生産性が高い傾向が見られるが、運輸郵便業や小売業、サービス業については、その傾向が緩やかである傾向が見られる。

第1-2-18図 常用雇用者階級別にみた業種別労働生産性(中小企業、大企業)

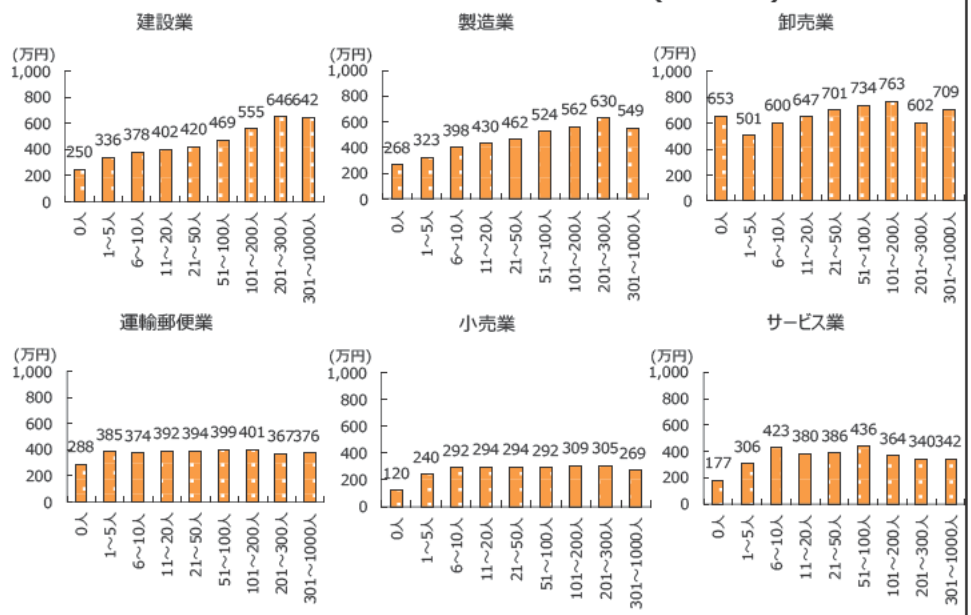


資料：総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」再編加工
(注)経済センサスにおける事業所開設時期とは、会社や企業の創業時期ではなく、当該事業所が現在の場所で事業を始めた時期をいう。ここでの設立年は、経済センサスの調査対象事業者の事業所のうち、最も古い事業所の開設時期を企業の設立年とみなして集計している。

第 1-2-19 図は、中小企業に限って常用雇用者階級別の業種別労働生産性を見たものである。

中小企業に限って見た業種別労働生産性も、前掲の第 1-2-18 図で見た通り、製造業であれば 201～300 人、卸売業であれば 101～200 人にピークがあり、それ以上の常用雇用者階級では労働生産性が下がる傾向が見られる。

第1-2-19図 常用雇用者階級別にみた業種別労働生産性(中小企業)

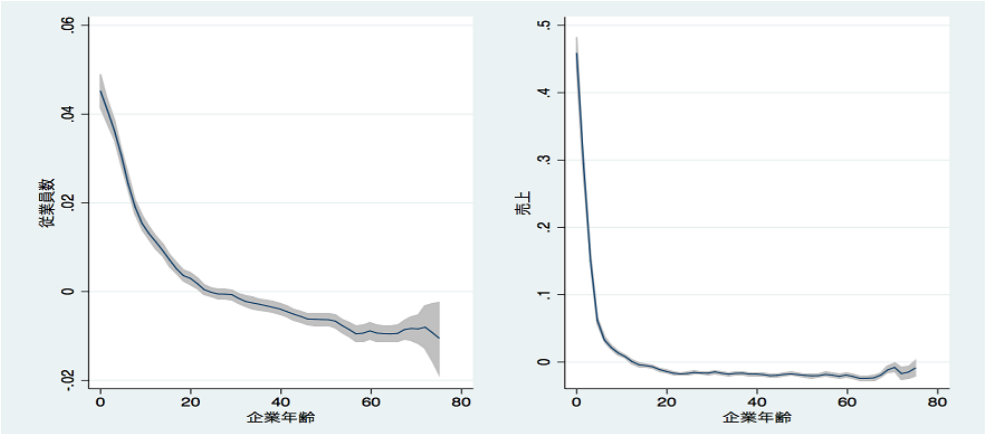


資料：総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」再編加工
(注)経済センサスにおける事業所開設時期とは、会社や企業の創業時期ではなく、当該事業所が現在の場所で事業を始めた時期をいう。ここでの設立年は、経済センサスの調査対象事業者の事業所のうち、最も古い事業所の開設時期を企業の設立年とみなして集計している。

【コラム 1-2-2　企業の成長要因と企業間ネットワーク】

企業の成長を規定するものは何であるのか、この政策的に重要なテーマについて、学術的にも多くの研究がなされている。その中でも、企業の年齢に着目する研究が注目されており、ハルティワンガーらの研究は学術雑誌の The Review of Economics and Statistics の最も引用数の多い論文である。彼らの論文では、企業成長として雇用の拡大に注目し、マクロの雇用創出効果が高いのは、企業年齢の低い若い企業の成長であると結論付けている。このことは、政策として雇用創出を促進するためには、企業年齢に着目して若い企業を支援することが効率的であることを示唆している。我が国においても同様に、若い企業ほど従業員規模の成長率が高く、雇用創出効果が高いことが見てとれる。また、企業成長として売上増加による「稼ぐ力」の拡大も若い企業で確認される（コラム 1-2-2①図）。しかしながら、我が国では企業の参入・退出が進まず、企業の高齢化が進んでいるため、若い企業によるマクロの雇用創出効果や「稼ぐ力」の拡大効果は限定的であると見込まれる。

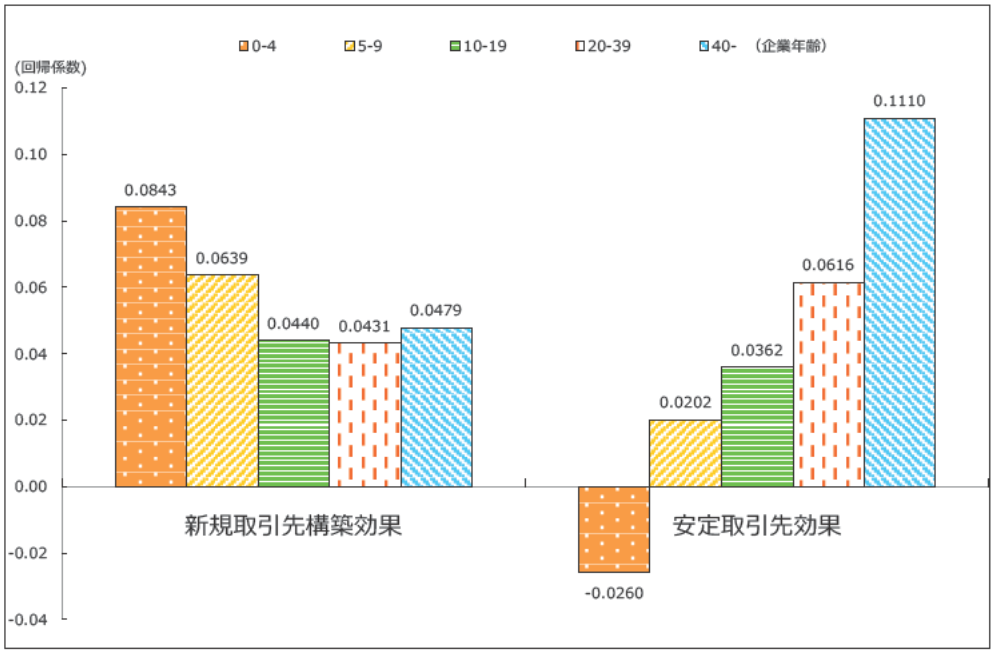
コラム 1-2-2①図 企業年齢と成長率[10]



このような企業の高齢化が進む中、企業成長のために有効な政策はどのようなものであろうか。経済産業研究所（RIETI）の研究プロジェクトでは企業成長の規定要因に関する多面的な分析が行われている。分析では、企業成長には企業間ネットワークが強く関わっているが、その関係性は企業年齢により異なり、若い企業では新たな取引先の構築が重要である一方、企業年齢の高い古い企業では安定的な取引関係が企業成長につながることが確認された（コラム 1-2-2②図）。このことは、企業の年齢ステージに合わせた取引関係構築支援が有効であることを示唆している。

[10] Fujii, Saito and Senga(2017)の分析結果。

コラム 1-2-2②図　企業年齢別の企業間取引ネットワークの企業成長への効果 [11]



また、過去 10 年の間、中小企業を取り巻く環境は構造的に大きく変化しており、企業の高齢化とともに企業の代表者も高齢化していることが確認されている。少子高齢化社会において、中小企業の後継者問題が指摘されているが、それに伴い代表者の高齢化が進展している。小倉、齊藤(2018)によると、代表者の高齢化が、企業の退出を余技なくすることに加え、企業成長の足かせにもなっている。代表者の年齢が上がるにつれて、企業間の取引関係が硬直化し、新たな取引関係を構築しなくなるのである。

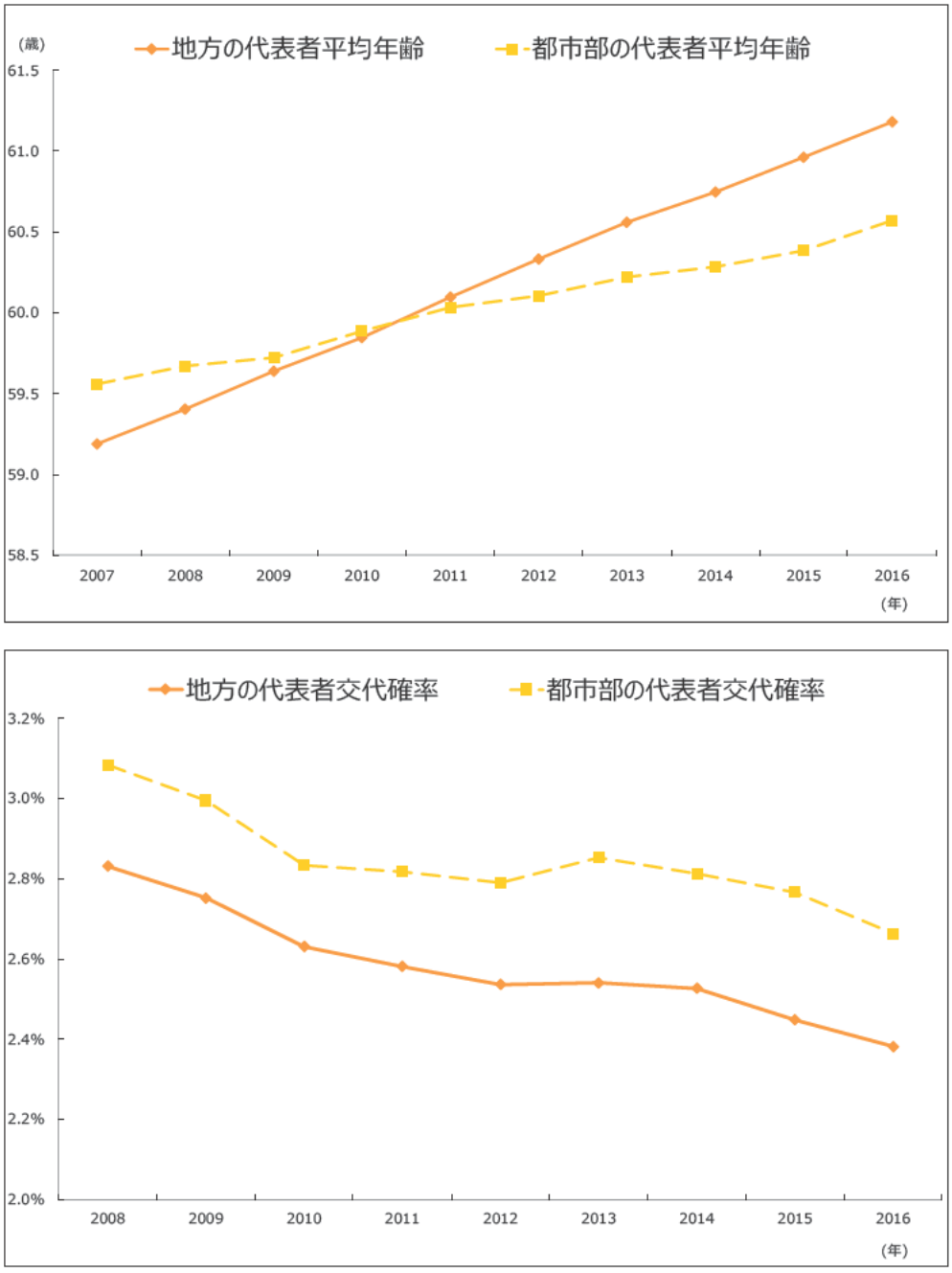
さらに、都市部と地方を比較すると代表者年齢の高齢化は地方ほど進んでいる(コラム 1-2-2③図)。地方では、代表者の交代の頻度が低く、さらなる代表者年齢の高齢化が進むと推測される。小倉、齊藤(2018)によると、企業間取引ネットワークの観点からも都市部と地方の違いが観測され、地方では企業の退出の連鎖が起こりやすいことも確認されている。地方では取引先の企業が退出しても、企業の密度が低く、近隣に代替可能な取引先が存在せず、新規取引先の構築が困難なために引き起こされると推測される。取引関係構築支援についても、地域に合わせた支援が重要であろう。

ここで紹介した日本の研究成果は、(株)東京商工リサーチの保有している企業レベルの取引関係データを用いた分析である。10 年前からデータベースの構築が進められ、このデータは学術研究者がアクセスできる世界的にも誇るデータセットとなっている。RIETI と連携した経済産業省及び中小企業庁のプロジェクトでは、学術的

[11] Fujii, Saito and Senga(2017)をもとに平成 29 年度中小企業庁委託調査事業において作成されたもの。中小企業庁は、経済産業研究所と連携して、過去 10 年間の中小企業を取り巻く構造変化を踏まえ、今後 10 年間の経営環境の変化、政策の在り方を見極める分析に取り組んでいる。

に付加価値の高い研究成果の蓄積が進んできており、これらの研究成果に基づき、エビデンスに基づく政策提言(EBPM)のための学官の協働が進みつつある。今後のさらなる分析と連携が期待される。

コラム 1-2-2③図　都市部と地方の代表者平均年齢と代表者の交代確率[12]



[12] 小倉、齊藤(2018)の分析結果。

第3節　まとめ

本章では、まず中小企業の企業数と従業者数の状況について推移を概観した。企業数の変化では小規模企業が減少をしており、業種別で見ると小売業が減少していることが分かった。休廃業・解散件数、倒産件数の動向を確認すると、直近10年間で増加傾向にあった休廃業・解散件数も足元では減少しており、倒産件数においては9年連続して減少していることが確認された。

次に企業数や従業者数数及び付加価値額の状況及び変化を、常用雇用者階級と設立年の視点で区分して概観した。企業数については常用雇用者階級5人以下の企業で全体の約8割を占めていること、また、業歴の観点では1984年以前に設立した5人以下の企業で全体の約3割強を占めていることが分かった。他方で、2009年から2014年にかけての企業数の変化を見てみると、1984年以前に設立した5人以下の企業が大きく減少していることが分かった。

続いて、従業者数の構造について見てみると、常用雇用者階級20人以下の企業で約3割、100人以下の企業で約5割の従業者数を担っていることが分かった。2009年から2014年にかけての従業者数の変化の内訳を見ていくと、1984年以前に設立した企業において従業者数を大きく減少しているが、2005年以降に設立した企業が従業者数を大きく増加しており、業歴の浅い企業が多くの雇用を創出していることが確認された。

付加価値額の構造について見てみると、常用雇用者階級20人以下の企業で約2割を、300人以下の企業まで含めると約5割の付加価値額を創出していることが分かった。

最後に、常用雇用者階級別と業歴別に労働生産性の状況について分析した。常用雇用者階級が大きくなるほど、労働生産性の平均値及び中央値が高くなる傾向が示された。他方で、業種別に見てみると、建設業や製造業、卸売業については常用雇用者階級が大きくなるほど生産性が高まるが、運輸郵便業や小売業、サービス業ではその傾向が緩やかであることが示された。

第３章　中小企業の労働生産性

第１章で確認したように、経常利益が過去最高水準となるなど、中小企業を取り巻く状況は改善傾向にある。他方で、中小企業においては、人手不足の深刻化、労働生産性の伸び悩み等の課題も抱えている。

今後、更なる人口減少が見込まれる中、我が国経済の成長のためには、中小企業が労働生産性を高め、稼ぐ力を強化していくことが重要である。

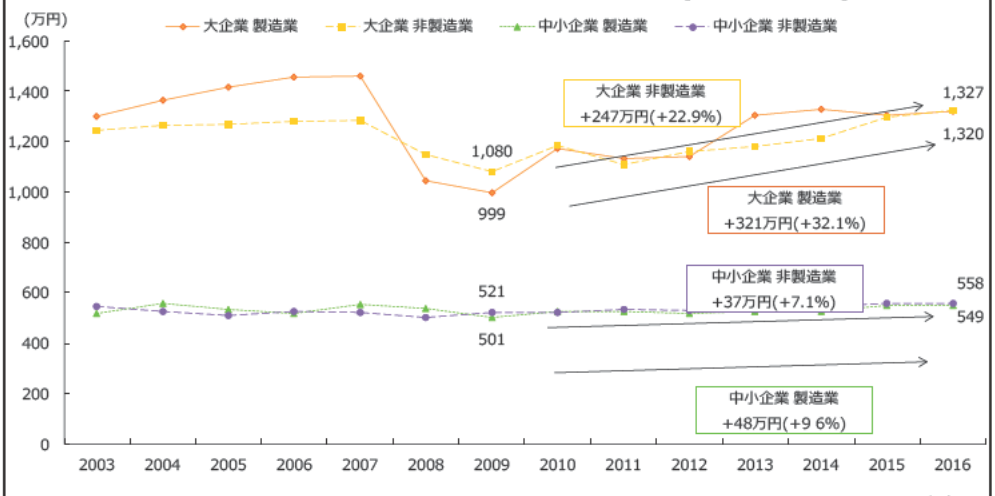
そこで、本章では中小企業の労働生産性に着目し、その現状や企業行動との関係等について分析を行う。

第１節　中小企業の労働生産性の変化

１．　中小企業の労働生産性の現状

はじめに、企業規模別従業員一人当たりの付加価値額（労働生産性）の推移を確認する（第 1-3-1 図）。大企業について確認すると、リーマン・ショックの後大きく落ち込んだが、その後は総じて回復傾向にある。一方、中小企業について確認すると、一貫して横ばいで推移しており、2009 年以降は大企業と中小企業の従業員一人当たり付加価値額の格差は広がり続けているといえる。

第1-3-1図 企業規模別従業員一人当たり付加価値額(労働生産性)の推移



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

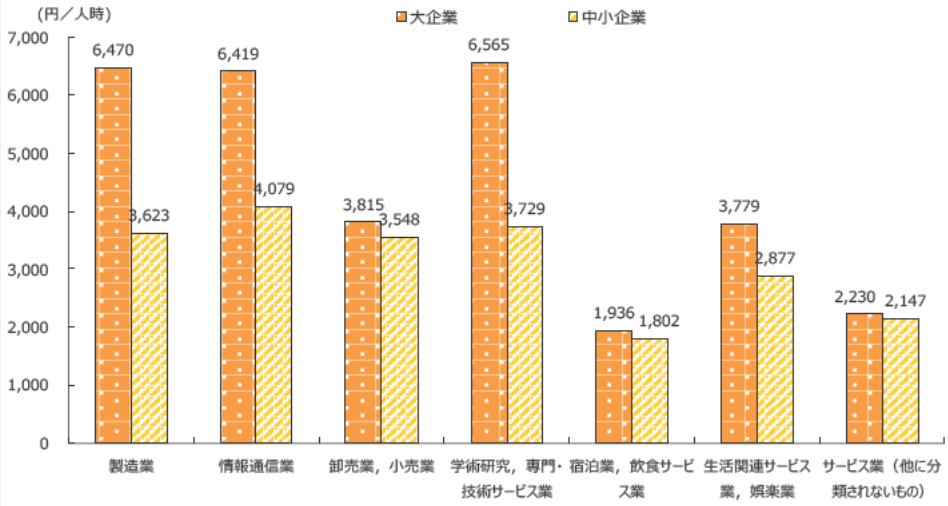
（注）1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。

2.平成18年度調査以前は付加価値額＝営業純益(営業利益－支払利息等)＋役員給与＋従業員給与＋福利厚生費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課とし、平成19年度調査以降はこれに役員賞与、及び従業員賞与を加えたものとする。

次に、従業員の労働時間１時間当たりの付加価値額（時間当たり労働生産性）について見ていく。統計データの制約から、中小企業基本法の定義に則った中小企業の時間当たり労働生産性を正確に算定することは難しいが、本章では、経済産業省「企業活動基本調査」や中小企業庁「中小企業実態基本調査」等を用いて中小企業の労働生産性の推計を試みている。[1]

はじめに、経済産業省「企業活動基本調査」等を用いて、企業規模別の時間当たり労働生産性を業種別に算出した結果が第 1-3-2 図である。宿泊業、飲食サービス業やサービス業（他に分類されないもの）においては、大企業との差が小さくなっているものの、ここに示した７業種全てにおいて、中小企業の時間当たり労働生産性の水準が大企業よりも低いことが分かる。

第1-3-2図　企業規模別の時間当たり労働生産性の水準

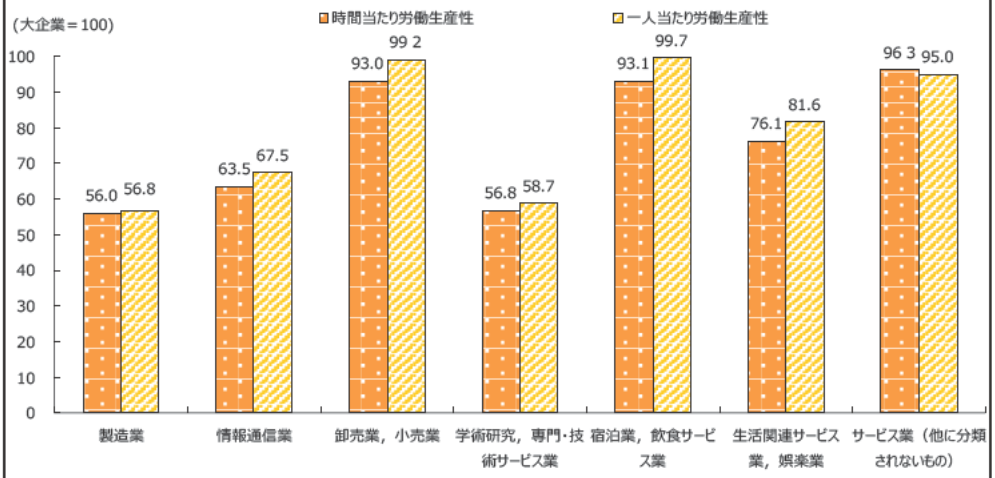


資料：経済産業省「企業活動基本調査」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工
(注)1.2015年度における労働時間１時間当たりの付加価値額を示している。
2.付加価値額＝営業利益＋（給与総額＋福利厚生費）＋動産・不動産賃借料＋租税公課＋減価償却費

1 「企業活動基本調査」と「中小企業実態基本調査」では企業ごとの労働時間のデータが得られないため、「賃金構造基本統計調査」により各年の産業大分類別、大企業・中小企業別、就業形態別の労働時間を得て、一律に適用している。同じ産業大分類に属する大企業（あるいは中小企業）の一般常用労働者、パートタイム常用労働者それぞれの一人当たりの労働時間が同じであると仮定しているため、ある企業の一人当たり労働時間が産業平均より短い場合は、その企業の労働投入量が過大に計算される（労働生産性は過小に評価される）ことに注意が必要である。なお、賃金構造基本統計調査による労働時間の算出においては、卸売業，小売業、学術研究，専門・技術サービス業、宿泊業，飲食サービス業、生活関連サービス業，娯楽業及びサービス業（他に分類されないもの）については常用雇用者数 99 人以下の企業を、建設業、製造業、情報通信業、運輸業，郵便業及び不動産業，物品賃貸業については常用雇用者数 299 人以下の企業を中小企業とした。

次に、時間当たり労働生産性と一人当たり労働生産性の違いを比較するため、大企業の労働生産性を 100 として中小企業の労働生産性を基準化し、それぞれ確認すると（第 1-3-3 図）、目立った差はみられないものの、ここに示した 7 業種のうち 6 業種において、時間当たりの労働生産性の方が大企業との差が大きくなっていることが確認できる。

第1-3-3図 時間当たり労働生産性・一人当たり労働生産性別に見た大企業と中小企業の労働生産性の格差

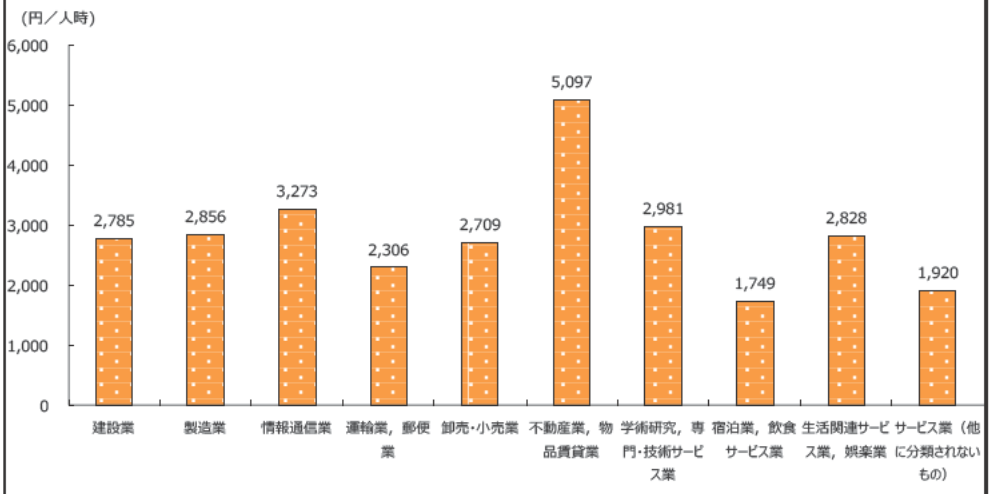


資料：経済産業省「企業活動基本調査」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工
(注)2015年度における労働時間１時間当たりの付加価値額と従業員一人当たりの付加価値額について、それぞれの業種毎に大企業の労働生産性を100として中小企業の労働生産性を指数化している。

さらに、「中小企業実態基本調査」を再編加工した結果が第 1-3-4 図である。「中小企業実態基本調査」は「企業活動基本調査」が対象としていない小規模企業や個人事業主も調査対象としていることから、より実態に則した中小企業の労働生産性を算出することができる。第 1-3-2 図と第 1-3-4 図を比べると、「中小企業実態基本調査」による中小企業の労働生産性の方が低いことが分かる。これは、「企業活動基本調査」の調査対象外となる規模の小さい企業の労働生産性が相対的に低いことを示唆している[2]。

[2] 「企業活動基本調査」と「中小企業実態基本調査」では、一部の産業分類において調査対象範囲が違うため、単純な比較ができないことに留意が必要である。

第1-3-4図 中小企業の時間当たり労働生産性の水準

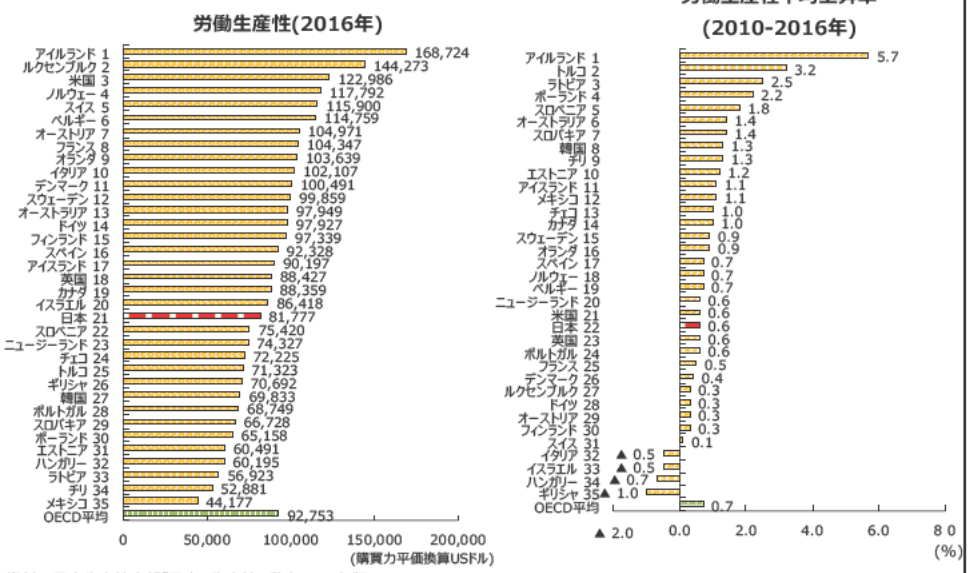


資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工
(注)1.2015年度における労働時間１時間当たりの付加価値額を示している。
2.付加価値額＝労務費＋売上原価の減価償却費＋人件費＋地代家賃＋販売費及び一般管理費の減価償却費＋従業員教育費＋租税公課＋支払利息・割引料＋経常利益

以上見てきたとおり、中小企業と大企業の労働生産性の格差については、時間当たりの労働生産性で見た場合にも確認され、多くの業種で、一人当たり労働生産性で見た場合に比べて、時間当たり労働生産性でみた場合の方がその格差は大きくなっていることが分かった。中小企業が生産性向上に向けた取組を進めていくに当たっては、時間当たりの労働生産性を一層意識していくことが重要といえる。

最後に、2016 年の OECD 加盟諸国中における我が国の労働生産性、及び 2010 年から 2016 年の労働生産性の平均上昇率の国際比較を行う（第 1-3-5 図）。まず労働生産性について見ると、日本は 35 加盟国中第 21 位で OECD 平均を下回っており、首位のアイルランドのおよそ半分程度の水準である。また、労働生産性の平均上昇率についても見ても 0.6%で 35 加盟国中第 22 位と、やはり平均を下回っていることが分かる。

第1-3-5図 OECD加盟諸国の労働生産性



資料：日本生産性本部「日本の生産性の動向2017年版」

(注)1 全体の労働生産性は、GDP/就業者数として計算し、購買力平価(PPP)によりUSドル換算している。

2.計測に必要な各種データにはOECDの統計データを中心に各国統計局等のデータが補完的に用いられている。

2. 労働生産性の類型化と特徴

次に、企業活動基本調査のデータ約1万1千件を使って、2006年から10年間における中小企業の従業員数、付加価値額[3]及び労働生産性[4]の変化を分析する[5]。分析に当たっては、10年間での従業員数の変化率を横軸に、付加価値額の変化率を縦軸にとり、分布を確認する[6]。従業員の変化率と付加価値額の変化率の分布において、45度線は従業員数の変化率より付加価値額の変化率が上回っているかどうか、つまり労働生産性の変化を示す線である。45度線を上回っていれば、従業員数の変化率に対して付加価値額の変化率が上回っている状況、すなわち労働生産性が向上している領域を示している。以下では、横軸である従業員数の変化率と、縦軸である付加価値額の変化率と、45度線の労働生産性向上の区分の3軸により、企業の生産性の変化を6つの領域に分類し、分析を行っていく（第1-3-6図）。

領域①の「効率的成長」は、従業員数、付加価値額ともに増加させながら、従業員数の伸び率以上に付加価値額の伸び率が上回っている状態であり、労働生産性が向上している領域である。領域①の「効率的成長」に分類される企業は従業員規模を拡大しながら労働生産性を向上させており、健全な企業成長が出来ているといえる。

領域②の「効率化」は、従業員数の伸び率は減少させているが付加価値額の伸び率は増加させており、労働生産性が向上している領域である。今後、労働人口が減少していくことが予想され、従業員数の増加が難しくなる経営環境下において、領域②の「効率化」を目指すことは、労働生産性を高めていくうえでの一つの選択肢となる領域といえる。

領域③の「縮小」は従業員数、付加価値額ともに減少しているが、従業員数の減少率ほど付加価値額の減少率が大きくない領域であり、結果として労働生産性が向上している領域である。ここまでの領域①「効率的成長」、領域②「効率化」、領域③「縮小」は、労働生産性を向上させている領域である。

続いて、領域④の「衰退」は、従業員数の減少率以上に付加価値額の減少率が大きく、労働生産性が低下している領域である。従業員数を減少させ、付加価値額も減少させると、負の循環に陥り、ますます衰退の方向に進んでしまう恐れがあることから、企業継続の観点から望ましい状態とはいえない領域といえる。

領域⑤の「非効率化」は、従業員数は増加しているものの付加価値額が減少しており、労働生産性が低下している領域である。新規事業の開始時やM&A等の実施によ

---

[3] 付加価値額＝営業利益+（給与総額+福利厚生費）+動産不動産賃借料+租税公課+減価償却費

[4] 労働生産性＝付加価値額/従業員数

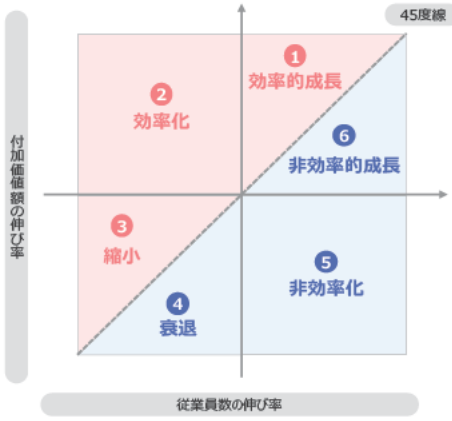
[5] 経済産業省が実施する企業活動基本調査は、従業者50人以上かつ資本金又は出資金3,000万円以上の会社が対象である。2006年（平成19年企業活動基本調査）から2015年（平成28年企業活動基本調査）の企業データをパネル化して分析を行った。

[6] 本分析の考え方及び手法については、永山（2017）を参考にしている。本項において企業活動基本調査を用いて分析した従業員数変化率と付加価値額変化率の計算式は下記のとおり。
従業員数変化率＝（2015年の従業員数-2006年の従業員数）/2006年の従業員数
付加価値額変化率＝（2015年の付加価値額-2006年の付加価値額）/2006年の付加価値額

って従業員数が増加した場合に、一時的にこの領域に分類されるケースも想定されるが、従業員数の増加に見合った付加価値額を創出することで労働生産性を向上させている領域へ向かうことが期待される。

領域⑥の「非効率成長」は、従業員数、付加価値額ともに増加しているが、従業員数の増加率のほうが付加価値額の増加率より大きく、労働生産性が低下している領域であり、従業員数の増加に見合った付加価値額が創出できていない領域といえる。これら領域④「衰退」、領域⑤「非効率化」、領域⑥「非効率的成長」は、労働生産性を低下させている領域である。

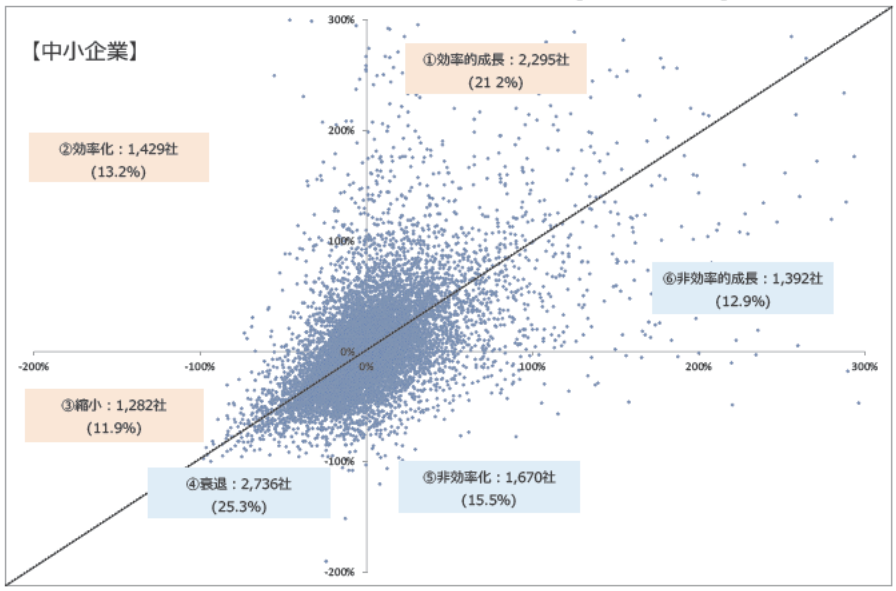
第1-3-6図 生産性変化の類型化（6類型）



領域	従業員数の伸び率	付加価値額の伸び率	労働生産性
①効率的成長	増加	増加	向上
②効率化	減少	増加	向上
③縮小	減少	減少	向上
④衰退	減少	減少	低下
⑤非効率化	増加	減少	低下
⑥非効率的成長	増加	増加	低下

第 1-3-7 図は、2006 年から 2015 年の 2 時点間における中小企業の生産性変化の散布図である。領域①の企業数の割合は、「効率的成長」が約 21%であり、従業員数を増加させながら労働生産性を向上させたことが分かる。他方で従業員数の減少率以上に付加価値を減少させた領域④の「衰退」が約 25%存在しており、6 類型の中で一番比率が高いことが見て取れる。

第1-3-7図 生産性変化の6類型の分布(中小企業)

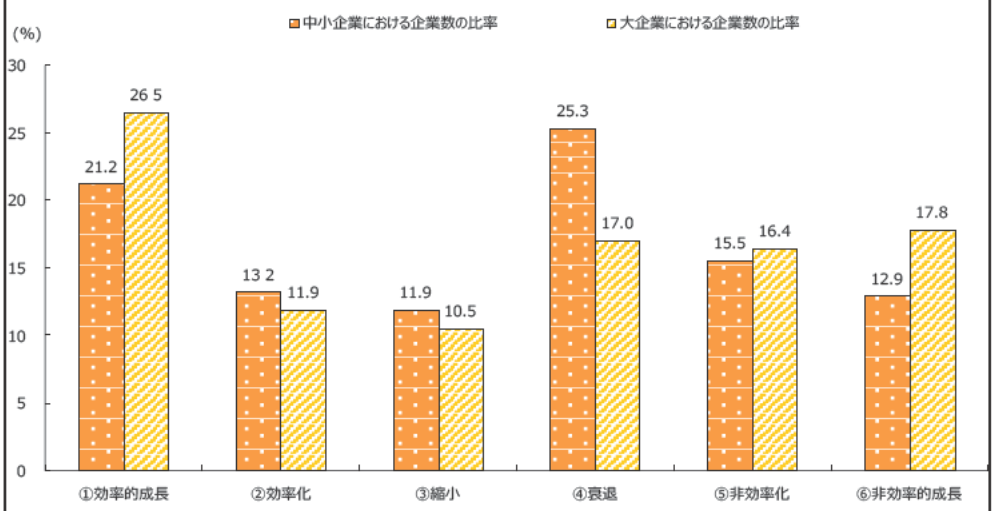


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(注)1.平成19年企業活動基本調査から平成28年企業活動基本調査時点まで存続を続けており、平成28年企業活動基本調査の時点で中小企業基本法の中小企業の定義を満たしている企業について集計している。
2.一部を拡大して作図している（-200%～300%の範囲外は捨像している）。

領域	従業員数の伸び率	付加価値額の伸び率	労働生産性	企業数の比率
①効率的成長	増加	増加	向上	21.2%
②効率化	減少	増加	向上	13.2%
③縮小	減少	減少	向上	11.9%
④衰退	減少	減少	低下	25.3%
⑤非効率化	増加	減少	低下	15.5%
⑥非効率的成長	増加	増加	低下	12.9%

第 1-3-8 図は、同期間(2006 年から 2015 年の 2 時点間)で大企業における生産性変化の 6 類型の比率を算出し、前掲の第 1-3-7 図の中小企業の比率と比較をしたものである。比率を比較すると、領域①の「効率的成長」や領域⑥の「非効率的成長」の比率は大企業のほうが高く、領域④の「衰退」の比率は中小企業のほうが高いことが分かる。第 1-3-1 図で確認したように、中小企業全体の労働生産性は伸び悩んでおり、大企業との格差が広がっていることを確認したが、個々の企業で見た場合にも、大企業に比べて、労働生産性を低下させている企業の比率が高くなっていることが見て取れる。

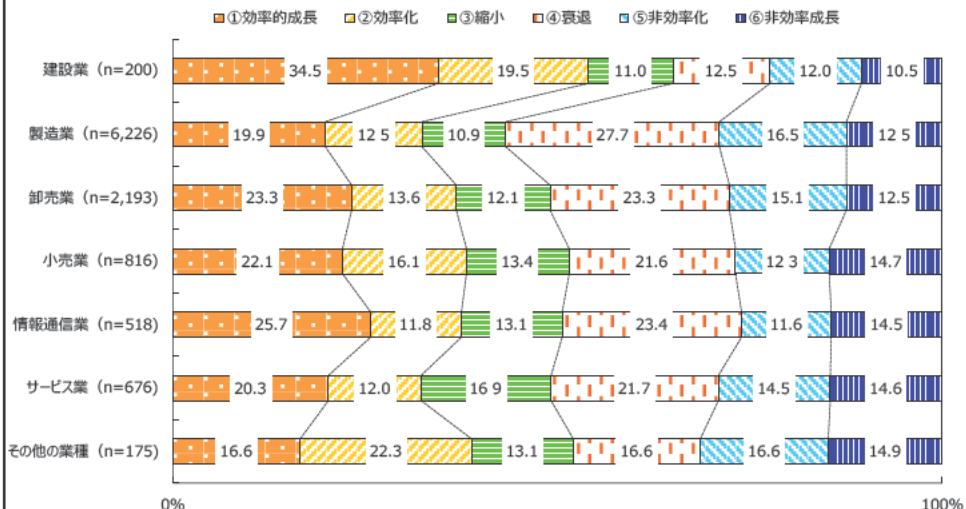
第1-3-8図 生産性変化6類型の各比率の比較



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(注)平成19年企業活動基本調査から平成28年企業活動基本調査時点まで存続を続けており、平成28年企業活動基本調査の時点で中小企業基本法の中小企業の定義を満たしている企業について集計している。

次に、生産性変化の 6 類型について業種別の構成比を見ていく（第 1-3-9 図）。領域①の「効率的成長」の割合が一番大きい業種は建設業で、続いて情報通信業、卸売業の順となった。一方で、領域④の「衰退」の割合では製造業が一番大きく、続いて情報通信業、卸売業の順となった。

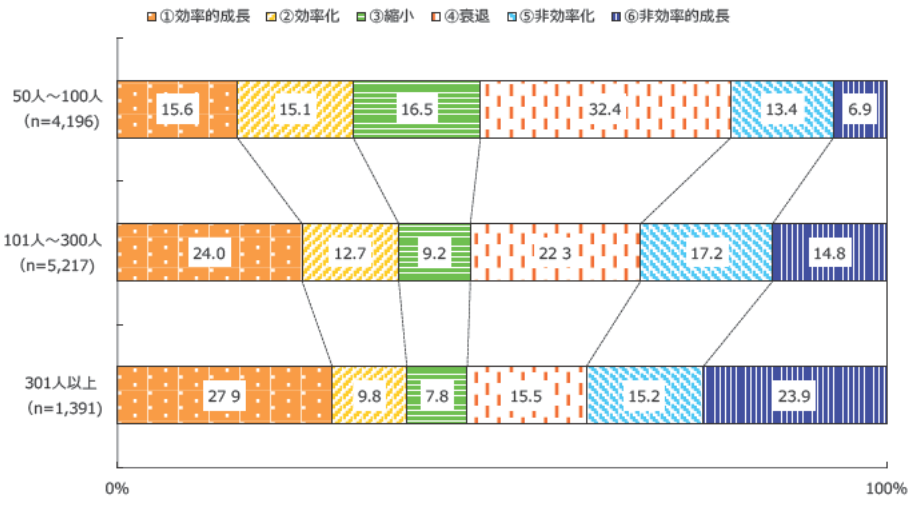
第1-3-9図 生産性変化の6類型の業種別比率(中小企業)



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(注)平成19年企業活動基本調査から平成28年企業活動基本調査時点まで存続を続けており、平成28年企業活動基本調査の時点で中小企業基本法の中小企業の定義を満たしている企業について集計している。

続いて、生産性変化の 6 類型について、従業員規模別の構成比を見ていく（第 1-3-10 図）。従業員規模 301 人以上では、領域①「効率的成長」や領域⑥の「非効率的成長」の比率が高い一方、一番規模の小さい区分である従業員規模 50 人～100 人では領域③の「縮小」や、領域④の「衰退」の比率が高いことが分かる。

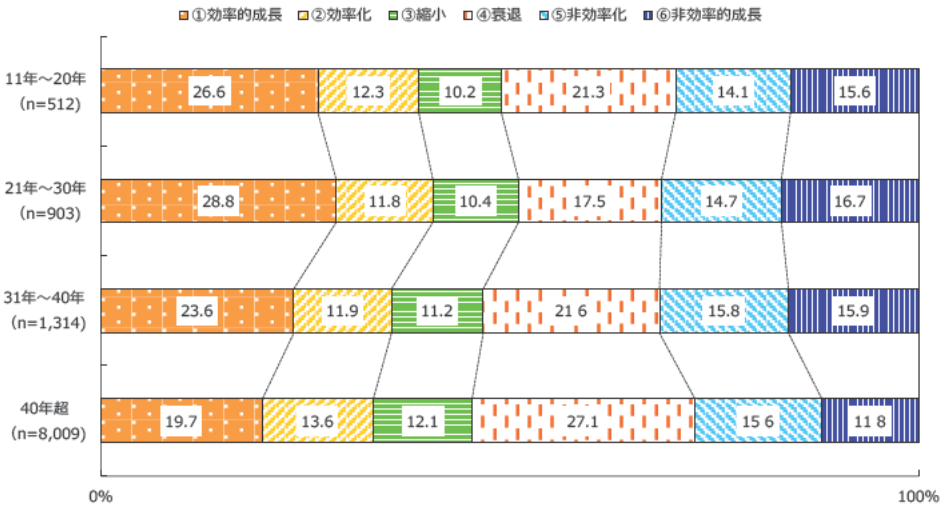
第1-3-10図 生産性変化の6類型の規模別比率(中小企業)



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(注)平成19年企業活動基本調査から平成28年企業活動基本調査時点まで存続を続けており、平成28年企業活動基本調査の時点で中小企業基本法の中小企業の定義を満たしている企業について集計している。

最後に、生産性変化の 6 類型について、業歴別の構成比を見ていく（第 1-3-11 図）。業歴が 21 年～30 年の企業において領域①の「効率的成長」の比率が最も大きいが、業歴が、31 年～40 年、40 年超と長くなるにつれて領域①の「効率的成長」の割合は減少していき、領域④「衰退」の割合が高くなっていく傾向が見られる。

第1-3-11図 生産性変化の6類型の業歴別比率(中小企業)



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(注)平成19年企業活動基本調査から平成28年企業活動基本調査時点まで存続を続けており、平成28年企業活動基本調査の時点で中小企業基本法の中小企業の定義を満たしている企業について集計している。

本節で見てきたように、この 10 年間で労働生産性が上昇している企業にも、従業員数の伸び率以上に付加価値額の伸び率を増加させ、労働生産性の向上を図った領域①の「効率的成長」のような企業もあれば、領域②の「効率化」のように従業員数の伸び率を減少させながらも労働生産性を上昇させた企業、あるいは領域③の「縮小」のように従業員数と付加価値額の伸び率の両方が減少しているものの、付加価値額の減少率のほうが低く、結果として労働生産性が上昇している企業もあり、労働生産性の向上にも 3 類型あることが確認された。

次節では、アンケート調査をもとに、労働生産性を向上させた企業がどのような投資行動や経営の取組を行っていたのかを分析していく。

第2節　中小企業の労働生産性と企業行動

本節では、アンケート調査[7]やその分析内容[8]をもとに、前節で見てきた生産性変化の6類型について、その類型に位置づけられる企業がどのような企業行動や投資活動を行ってきたかを分析する。

1.　生産性変化の6類型と企業行動

はじめに、従業員数や付加価値額を増加させている企業と減少させている企業との間に、機械・設備投資、IT化投資、研究開発投資、M&Aといった投資行動、及び人材育成、業務効率化、アウトソーシングといった各種経営の取組状況にどのような違いがあるか見ていく。

第1-3-12図は、2007年から2016年における生産性変化の6類型別に、投資行動や経営の取組の状況を見たものである[9]。従業員数を増加[10]させつつ、労働生産性を向上させている領域①の「効率的成長」と、従業員数を増加させ、付加価値額[11]も増加しているが、労働生産性は向上していない領域⑥の「非効率的成長」を比較すると、領域①の「効率的成長」のほうが、IT投資や研究開発投資、人材育成、アウトソーシングに取り組んでいる比率が高いことが分かる。

領域②の「効率化」に分類された企業は、平均と比較して人材育成や業務効率化に取り組む比率が高い。なお、労働人口が減少していくことが予想される今後の経営環境下においては、従業員数を増加していくことが難しいことも想定され、領域②の「効率化」のように従業員数を減少させながらも付加価値額を増加させ、労働生産性を向上させていくことが重要と考えられる。今後の人手不足の環境下において労働生産性を向上させるには、人材育成や業務効率化に積極的に取り組むことが大切だと考えられる。

---

[7] アクセンチュア(株)が2017年11月に中小企業等10,000社を対象にしたアンケート調査(回収率24.2%、有効回答数2,159件)(実施協力：(独)経済産業研究所、(株)東京商工リサーチ)。なお、本アンケート調査は従業員数21名以上の中規模企業を対象にしている。

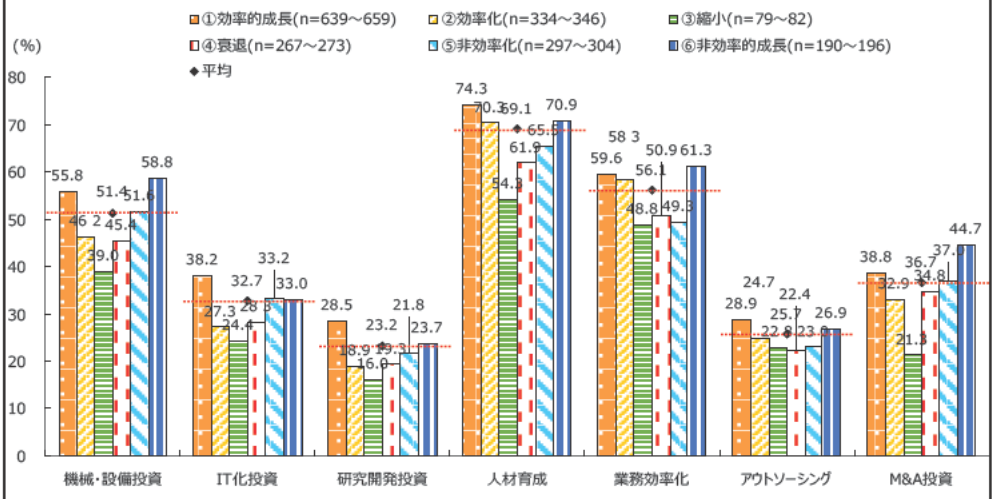
[8] アクセンチュア(株)が分析をした調査結果をもとに検証を行う。なお、平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業において、大学教授や(独)経済産業研究所の研究員等の有識者で構成されたプロジェクトチームと協力して調査・分析を実施したものである。企業データの分析には(株)東京商工リサーチの企業情報データ及び財務情報データ(期間2007年～2016年)を使用している。

[9] 本分析において、各領域の境界線上に位置する企業(従業員数の変化率がゼロ、付加価値額の変化率がゼロ、従業員数の変化率と付加価値額の変化率が同値の企業又は期初時点の付加価値額がゼロ以下の企業)は分析対象から除外している。

[10] 従業員数変化率＝(2016年の従業員数-2007年の従業員数)／ 2007年の従業員数

[11] 付加価値額＝営業利益額+人件費(役員報酬+給料手当+賞与引当金繰入額+退職金+退職給付引当金繰入額+法定福利費+福利厚生費+雑給)+租税公課+賃借料+減価償却実施額
※(株)東京商工リサーチの財務情報データの制約上、人件費に製造原価報告書に記載される労務費は含まれていない。
付加価値額変化率=(2016年の付加価値額-2007年の付加価値額)/2007年の付加価値額

第1-3-12図 生産性変化６類型と投資行動や経営の取組の状況



資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)

(注)1 2007年と2016年の二時点間における生産性変化の類型ごとに、アンケート調査の各投資について、「毎年欠かさず行っている」、「ほぼ毎年行っている」と回答した企業を集計している。

2.M&A投資に関しては、有効回答数から「この10年間で１度も行っていない」と回答した企業を除いた数を集計している。

2. 生産性変化の6類型の移動経路と企業の特徴分析

ここからは、2007年から2012年の前半期間に属していた類型から2016年までの後半期間を経て、2007年から2016年までの期間全体を通じてどのように変化したかに着目して分析していく。

第1-3-13図は、アンケートの回答企業で変化を確認できた1,618社[12]のうち、2007年から2012年の前半期間でどの類型化に分類されていたか[13]、また、2007年から2016年時点での全期間を通じてどの類型に変化をしたのかを表にしたものである。全体的な傾向としては、前半期間で属していた類型に留まる傾向が強い。

一方で、前半期間において領域②の「効率化」に属していた企業のうちの約25%、領域⑤の「非効率化」に属していた企業のうちの約29%及び領域⑥の「非効率的成長」に属していた企業のうちの約37%が領域①の「効率的成長」に変化している。また、領域③の「縮小」に属していた企業のうちの約34%及び領域④の「衰退」に属していた企業のうちの約23%が領域②の「効率化」に変化している。

第1-3-13図 生産性変化6類型の10年間での移動経路

前半（2007～2012） ＼ 全体（2007～2016）	①効率的成長	②効率化	③縮小	④衰退	⑤非効率化	⑥非効率的成長	合計
①効率的成長	286社 (71.0%)	33社 (8.2%)	2社 (0.5%)	5社 (1.2%)	36社 (8.9%)	41社 (10.2%)	403社 (100%)
②効率化	75社 (25.4%)	155社 (52.5%)	9社 (3.1%)	44社 (14.9%)	7社 (2.4%)	5社 (1.7%)	295社 (100%)
③縮小	14社 (18.2%)	26社 (33.8%)	19社 (24.7%)	15社 (19.5%)	2社 (2.6%)	1社 (1.3%)	77社 (100%)
④衰退	31社 (9.8%)	71社 (22.5%)	40社 (12.7%)	142社 (44.9%)	27社 (8.5%)	5社 (1.6%)	316社 (100%)
⑤非効率化	109社 (28.5%)	10社 (2.6%)	3社 (0.8%)	31社 (8.1%)	154社 (40.3%)	75社 (19.6%)	382社 (100%)
⑥非効率的成長	53社 (36.6%)	3社 (2.1%)	0社 (0.0%)	0社 (0.0%)	30社 (20.7%)	59社 (40.7%)	145社 (100%)

資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)

以上の変化から、従業員数を増加させながら労働生産性も向上させている健全な企業成長と考えられる領域①の「効率的成長」に向けて、領域②の「効率化」や領域③の「縮小」、領域④の「衰退」から右回りで変化した企業と、領域⑤の「非効率化」や領域⑥の「非効率的成長」から左回りで変化した企業の大きく2経路があることが見えてくる。

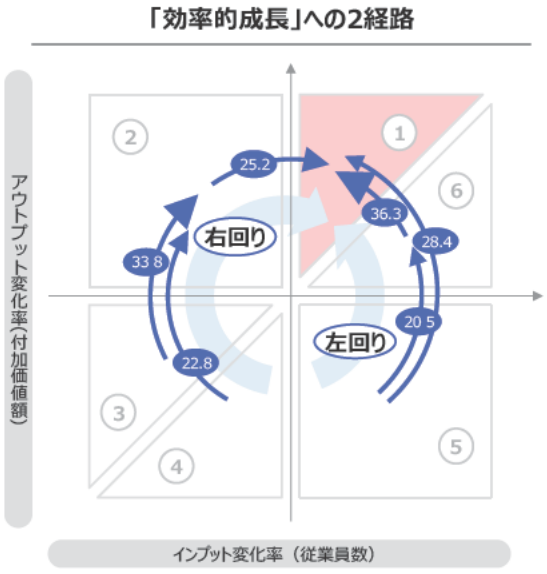
---

[12] アンケートの有効回答数のうち、(株)東京商工リサーチのデータが取得でき、かつ2007年以降に新設した企業や期初の付加価値額が0以下であった企業等を除いた、付加価値額の変化が計算できた企業を分析対象としている。

[13] 2007年から2012年までの前半期間における従業員数変化率と付加価値額変化率の計算式は以下のとおり。
従業員数変化率＝(2012年の従業員数-2007年の従業員数)／2007年の従業員数
付加価値額変化率=(2012年の付加価値額-2007年の付加価値額)/2007年の付加価値額

ここからはこれら右回り、左回り２つの経路について、それぞれの経路をたどった企業が行った投資行動や経営の取組について見ていく。

第1-3-14図 生産性変化6類型における「効率的成長」への2経路

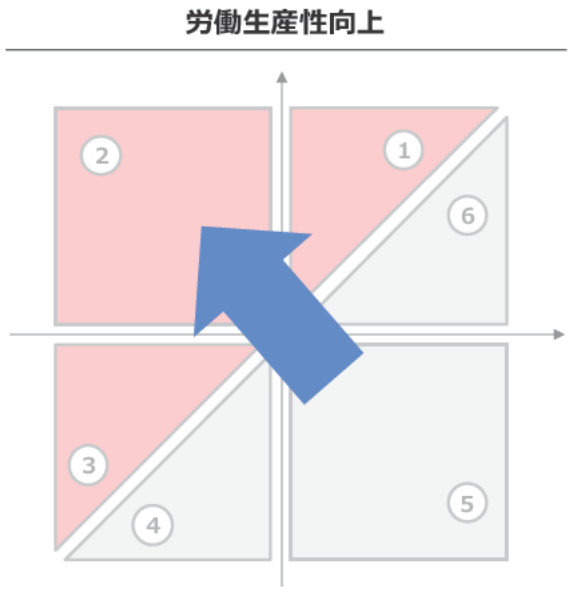


矢印に付した数字は前半期間から移動した比率を示す

①労働生産性を向上させた企業における投資行動や経営の取組

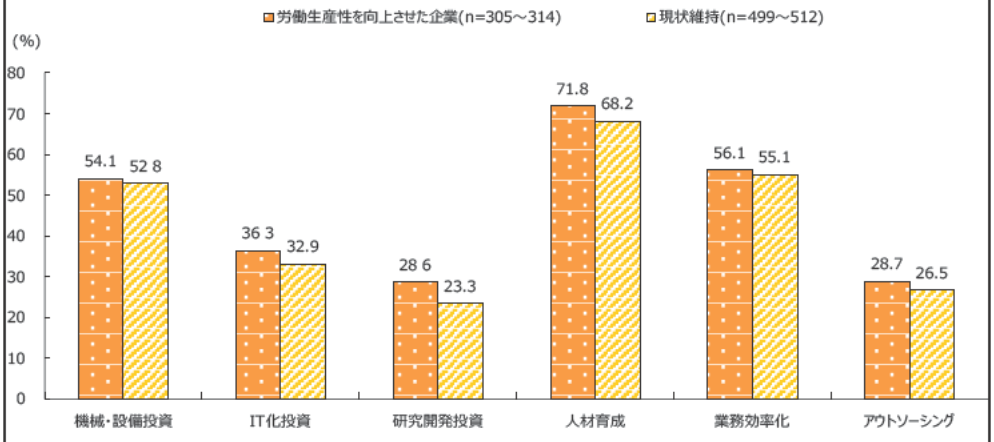
まず、前半期間から後半期間で労働生産性を向上させている類型へと変化した企業（45 度線を越えた類型に変化した企業）がどのような投資行動や経営の取組を行っているかを見ていく。第 1-3-15 図のように前半期間から後半期間を経て 45 度線を越えた類型に変化した企業では、前半期間の類型と変化がない企業と比較して、機械・設備投資や IT 化投資、研究開発投資といった投資行動をはじめ、人材育成や業務効率化、アウトソーシングといった経営の取組を行っている比率が総じて高いことが分かる（第 1-3-16 図）。労働生産性を向上させるためには、これらの投資行動や経営の取組が有用であることが分かる。

第1-3-15図 労働生産性を向上させた企業



前半期間に領域④「衰退」、⑤「非効率化」、⑥「非効率成長」に分類されていた企業が、後半期間を経て領域①「効率的成長」、②「効率化」、③「縮小」に変化した企業

第1-3-16図 労働生産性の向上と投資行動や経営の取組



資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)

(注)1.2007年と2012年の二時点間において領域「衰退」、「スラック化」、「スラック成長」に位置した企業について、2007年と2016年の二時点間において領域「効率的成長」、「効率化」、「縮小」の方向に向かった企業を「労働生産性を向上させた企業」とし、領域「衰退」、「スラック化」、「スラック成長」にとどまった企業を「現状維持」とし、アンケート調査の各投資について、「毎年欠かさず行っている」、「ほぼ毎年行っている」と回答した企業を集計している。

2.M&A投資に関しては、有効回答数から「この10年間で１度も行っていない」と回答した企業を除いた数を集計している。

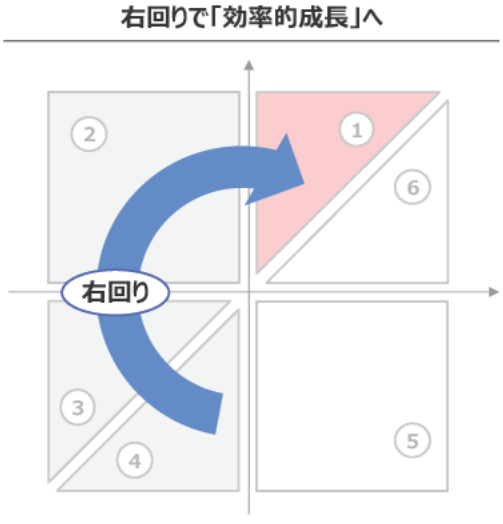
②右回りで領域①「効率的成長」に向けて変化した企業における投資行動や経営の取組

次に、右回りで「効率的成長」に向けて変化した企業における投資行動や経営の取組について見ていく。「効率的成長」に向けて変化した企業とは第1-3-17図のように、前半期間に領域④の「衰退」や領域③の「縮小」、領域②の「効率化」のエリアから、領域①の「効率的成長」の方向に向かって変化をした企業である。

第 1-3-18 図は、前半期間に領域②の「効率化」、領域③の「縮小」、領域④の「衰退」に分類される企業のうち、機械・設備投資や IT 化投資、研究開発投資といった投資行動及び人材育成や業務効率化、アウトソーシングにそれぞれ取り組んでいる企業において、その取組をこの 10 年間で「増加・強化傾向である」と答えた企業の比率である。右回りで生産性を向上させている企業は、機械・設備投資や IT 化投資、研究開発投資及び、アウトソーシングの取組を増加・強化している比率が、類型が変化しなかった企業と比較して高いことが分かる。

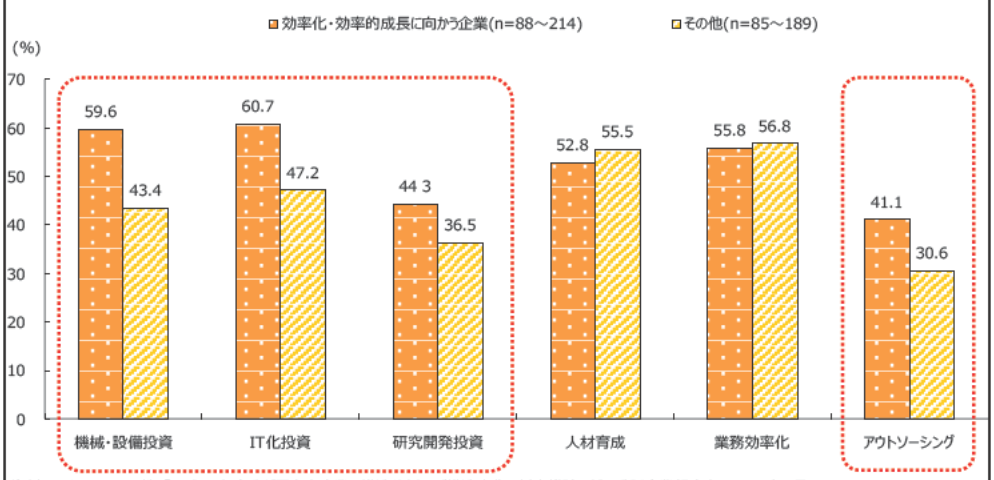
前半の期間でこれら領域③の「縮小」や、領域④の「衰退」に類型されていた企業は従業員数が減少傾向かつ付加価値額の創出が減少していた企業であるが、従業員が限られる中で、自社の業務をアウトソーシングしつつ、機械・設備投資や IT 投資、研究開発投資を行って付加価値を上昇させ、後半期間では従業員数も増加させながら労働生産性を向上させていったものと考えられる。

第1-3-17図　右回りで領域①「効率的成長」に向けて変化した企業



前半期間に領域④「衰退」、③「縮小」や②「効率化」に分類されていた企業が、後半期間に領域②「効率化」や領域①「効率的成長」に向けて変化した企業

第1-3-18図 右回りで領域①「効率的成長」に向けて変化した企業における投資行動や経営の取組



資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)

(注)2007年と2012年の二時点間において領域「効率化」、「縮小」、「衰退」に位置した企業について、2007年と2016年の二時点間において領域「効率化」、「効率的成長」の方向に向かった企業を「効率化・効率的成長に向かう企業」とし、領域「効率化」、「効率的成長」の方向に向かわなかった企業を「その他」とし、アンケート調査の各投資について、「毎年欠かさず行っている」、「ほぼ毎年行っている」、「数年ごとに行っている」と回答した企業のうち、10年前と現在を比較して「増加・強化傾向にある」と回答した企業を集計している。

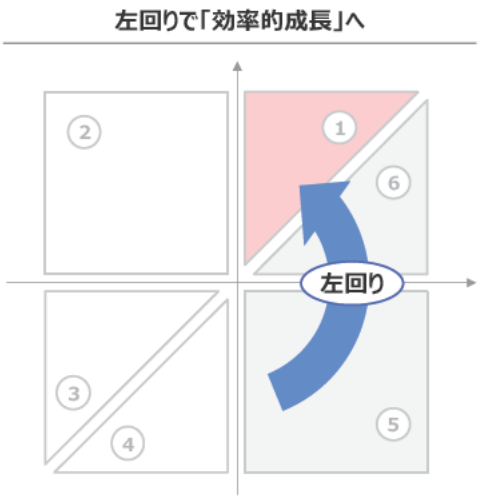
③左回りで領域①「効率的成長」に向けて変化した企業における投資行動や経営の取組

続いて、左回りで「効率的成長」に向けて変化した企業における投資行動や経営の取組について見ていく。左回りで「効率的成長」に向けて変化した企業とは第 1-3-19 図のように、前半期間に領域⑤の「非効率化」や領域⑥の「非効率的成長」から、領域①の「効率的成長」の方向に向かって変化をした企業である。

第 1-3-20 図は、前半期間に領域⑤の「非効率化」や領域⑥の「非効率的成長」に分類される企業のうち、設備投資や IT 化投資、研究開発投資といった投資行動及び人材育成や業務効率化、アウトソーシングにそれぞれ取り組んでいる企業において、その取組をこの 10 年間で「増加・強化傾向である」と答えた企業の比率である。左回りで生産性を向上させている企業は、機械・設備投資や IT 化投資、研究開発投資の取組について「増加・強化傾向である」と答えた比率が、領域が変化しなかった企業と比較して高いものの、前掲の右回り企業（第 1-3-18 図）ほど差がないことが分かる。一方で、前掲の右回り企業（第 1-3-18 図）では取組に差がなかった人材育成や業務効率化について、取り組んでいる比率が高いことが分かる。

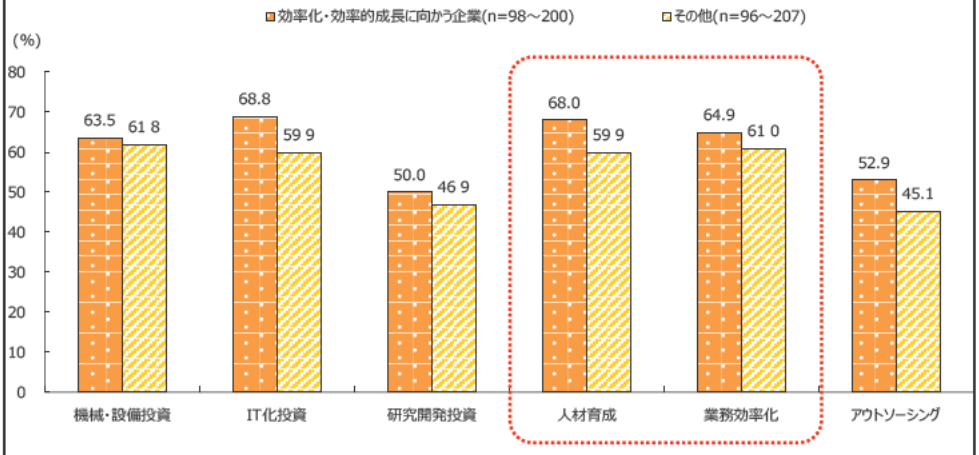
前半の期間で、この中でもこれら領域⑤の「非効率」や、領域⑥の「非効率的成長」に類型されていた企業は従業員数の増加に比して、付加価値額を創出できていなかった企業であるが、人材育成に取り組み、既存の従業員の能力を向上させることや、業務効率化に取り組むことで、労働生産性を向上させていったものと考えられる。

第1-3-19図 左回りで領域①「効率的成長」に向けて変化した企業



前半期間に領域⑤の「非効率化」、⑥の「非効率的成長」に分類されていた企業が、後半期間を経て領域①の「効率的成長」に向けて変化した企業

第1-3-20図 左回りで領域①「効率的成長」に向けて変化した企業における投資行動や経営の取組



資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)
(注)2007年と2012年の二時点間において領域「非効率化」、「非効率的成長」に位置した企業について、2007年と2016年の二時点間において領域「効率化」、「効率的成長」の方向に向かった企業を「効率化・効率的成長に向かう企業」とし、領域「効率化」、「効率的成長」の方向に向かわなかった企業を「その他」とし、アンケート調査の各投資について、「毎年欠かさず行っている」、「ほぼ毎年行っている」、「数年ごとに行っている」と回答した企業のうち、10年前と現在を比較して「増加・強化傾向にある」と回答した企業を集計している。

このように、2007 年から 2012 年の前半期間から、2016 年までの後半期間にかけて「効率的成長」に向けて変化した企業には、設備投資や IT 化投資といった「攻めの投資」によって生産性向上を実現させた右回りの経路を辿った企業もあれば、「人材育成」や「業務効率化」を中心として生産性を向上させた左回りの経路を辿った企業もあることが分かった。

次項では、これらの投資行動や経営の取組を行う企業と、そうでない企業の間にどのような違いがあるのかを、企業の経営方針や内部の整備といった意思決定の在り方との関係について分析をしていく。

事例 1-3-1：株式会社釜石電機製作所
「自社の事業領域を明確にし、設備投資や研究開発を行って生産性を向上させた企業」

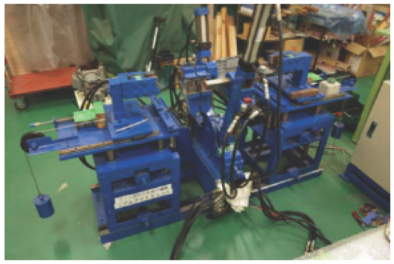
岩手県釜石市に所在する株式会社釜石電機製作所（従業員 25 名、資本金 2,000 万円）はモーター等回転機の修理・メンテナンスを行う会社である。近年はモーターの再生工程の一技術である溶射技術を応用し、空気清浄装置用の光触媒フィルターの製品開発も手掛けている。

同社はもともと地元大手製鉄所 2 社の協力会社として操業をしていたが、国内製鉄所の集約化の流れ、またリーマン・ショックの時に大幅に受注が減少するなど、一時は苦戦を強いられていた。転換点となったのは東日本大震災だという。震災直後、津波で塩水に浸かったモーターが被災工場から持ち込まれ、対応に追われた。一度塩水に浸かったモーターは水洗いだけでは錆びてしまうため、特製の煮沸釜で煮ることによって塩抜き作業を行い、再絶縁処理を施して再生することで、被災工場の早期復旧に貢献した。震災時に大型モーターの修理需要が多かったことから、大型モーター向けの修理・メンテナンスに集中していくことを決意し、受注拡大と生産性向上のために、この数年間、設備投資を積極的に進めている。

2015 年に特注のコイル巻ロボット（約 1,000 万円）も導入し、作業員 2 名が手作業で約 1 か月間かけて行っていた作業が、作業員 1 名で僅か数日で終わるようになり、生産性が劇的に向上した。また、2016 年には大型モーターの試験設備（約 3,000 万円）を導入し、自社で性能試験まで一貫して行える体制を確立したことで大手取引先から高い評価を受けている。さらに、これまでのトラブルが発生してから対応をする修理業務だけでなく、故障を未然に防止するための予防保全としてのメンテナンス業務へと事業内容を拡大させていった。営業範囲を県外へ拡大し、現在は取引先約 100 社を有するまでに成長をしている。

近年は自社製品の研究開発にも積極的だ。大学の研究者や岩手県工業技術センター、産業技術総合研究所等の研究機関との共同研究により、光触媒フィルターを自社開発した。「岩手の地場産業である畜産業の役に立つ製品を作りたい」との佐藤一彦社長の考えから、同フィルターを用いた畜舎用の空気清浄用装置を製造。この装置を畜舎内に設置することで畜舎内の空気が浄化され、子牛の疾病率が低下するなど、地元の畜産業者から喜ばれている。今後は衛生管理が重要な幼児施設や老健施設向けに活用するべく、製品化を進めている。その他、今後の展望として、増加していくと見込まれる再生エネルギー関連のモーターのメンテナンス等にも積極的に取り組んでいく方針だ。

また、下請け的な事業からの転換を図る上で、この 5 年間で部門長クラスの従業員を取締役や執行役員に登用を進めている。「商圏を拡大し、取引先を増やしたことで定期的なメンテナンス需要も発生し、安定的な受注が見込めるようになった。その結果、計画的な設備投資もできるようになった。『企業は人なり』と格言があるが、次世代のために組織的な経営を進めていきたい。」と佐藤社長は強く語った。



生産性を向上させた特注コイル巻ロボット

佐藤一彦社長と震災時に活躍した煮沸釜

事例 1-3-2：株式会社亀井製作所
「自社製品の研究開発やＩＴ導入による業務効率化に取り組み、生産性を向上させた企業」

岐阜県坂祝町にある株式会社亀井製作所(従業員 72 名、資本金 2,000 万円)は開発から製造・販売、メンテナンス等のアフターサービスまでを行うミニキッチンの総合メーカーである。

昭和 23 年創業の同社は 1975 年からミニキッチン事業に参入した。当初は OEM 事業者として、大手住宅設備機器メーカーへの供給を行っていたが、バブル崩壊後の建築需要の落込みと競合企業の参入により、1997 年に一度は倒産の危機を迎えることとなった。そこで同社は、下請け事業からの脱却を図ることを決意し、商品開発力を高めながら、自社ブランドへと舵を切っている。

同社はデザイン会議と呼ばれる研修を継続的に行っている。岐阜県の支援制度によって接点を持った外部講師を毎月一回招き、顧客のニーズに寄り添うデザインの新製品を考案する。会議には商品開発の担当者に限らず、営業や製造等様々な部署の従業員が集まり、社長自らも欠かさずに参加する。「展示会でお客様に、また面白いものを出展したな、と言ってもらえることがやりがい」と亀井伸一社長は話す。2017 年には、更なる商品開発力の強化を目指して、商品開発部を正式に立ち上げるまでに至った。

IT 化投資による業務効率化も積極的に行っている。受注したデータを製造工程まで一気通貫して流すシステム(約 3,000 万円)を 2 年前に導入した。その結果、それまで 1 日かけて人の手を介して行っていた受注データの入力から図面の設計までを 30 分で、誤りなく行うことができるようになった。このように IT 投資を積極的に進める業務がある一方で、製造現場の生産管理における IT 導入には慎重であり、一日の生産台数の計画などは、現場の責任者が自ら計算してホワイトボードに記載する方法で管理をしている。「業務には IT 化すべき部分と IT 化すべきでない部分がある。IT 化すると自らの頭で考えることがなくなり、急な受注が発生した際に現場が対応できなくなってしまう」という亀井社長の思想が背後にはある。

このような商品開発に向けた研究開発や人材投資、IT 化投資の取組等によって、同社の業績は近年上昇している。2016 年には大阪と名古屋に新たな営業所を開設して、より顧客に近い製造販売戦略を取っている一方、2017 年にはカンボジアのプノンペンにもショールームを開設するなど、海外展開にも積極的だ。同社の生産性の向上を牽引した要因は、これらの投資だけではないと亀井社長は言う。同社は 3 年前から全社を挙げた 5S 活動を強化している。繁忙期にあっても毎朝 15 分間、5S 活動の時間を設け、亀井社長自らが週一回評価をして回る。この取組を 3 年間続けたことにより、結果として作業時間が短縮して生産性が向上し、顧客からの信頼も得ることで受注率が上昇した。「まずはトップである社長が確固とした意志を持って社内を変えるビジョンを持つことが重要。投資も大切だが、5S 活動が基本にあってこそ、最大限の効果が発揮されるのではないか」と亀井社長は言う。

同社が開発、製造、販売を手掛けるコンパクトキッチン

亀井伸一社長

事例 1-3-3：株式会社にしき食品
『こだわりの製品開発と従業員育成、業務効率化の取組で生産性を向上させた企業』

宮城県岩沼市に所在する株式会社にしき食品（従業員 240 名、資本金 3,000 万円）はレトルト食品メーカーである。化学調味料や香料、着色料は添加せず、水や塩、原材料といった素材や製法にこだわることで、その品質の高さから大手小売が販売するレトルト食品のプライベートブランド商品の製造を一手に引き受けるなど、近年業容を拡大させている。

以前は業務用商品の受注が中心であったが、外食産業の安価競争が始まるとともに取引先からの値下げ要請が序々に強くなってきた為、2005 年頃から付加価値が確保できる単価の高い小売用商品の製造に大きく転換を図っていった。2011 年の東日本大震災では工場が津波に飲み込まれ甚大な被害を被ったが、45 日という驚異的な速さで復旧し、震災の 8 日前に地鎮祭を行なっていた新工場の建設にも着手をした。そして震災から 1 年後の 2012 年 3 月に新工場の稼働を開始させた。それに伴い、自社の提供価値の見直しを行い、従業員育成や業務効率化に力を入れていった。

まず、これまでの「ものを売る」という考え方から、「価値を売る」という考え方を従業員に浸透させるべく、経営理念が書かれた冊子を従業員に配布して社長自ら説明する時間を設け、経営理念の浸透を図った。4 年前からは経営方針発表会を開催し、経営陣の経営方針や各部門長の部門方針を従業員に共有することで、従業員の一体感を醸成することに力を入れている。

また、正社員の 2 割弱まで自社商品の開発人員を増員させ、カレーの本場であるインドに従業員を派遣して現地の味を調査する等、商品企画力を強化している。

経営幹部や従業員の人材育成も積極的だ。5 年前から「未来塾」という若手の研修プログラムを開設し、30 歳前後の主任や係長クラスの中間管理職を対象に、外部講師を月一回招いて、管理職の立場における心構えや仕事の仕方といった内容の研修を 1 年間かけて実施している。また、生産性改善を得意とする外部コンサルタントから指導を受け、5S 活動を推進したり、部長や課長クラスには数か月ごとに外部の研修を受講させるなど、階層別の人材育成に精力的に取り組んでいる。これらの取組が奏功し、生産性が前年比で 10%向上するなど、高い効果が得られている。

IT を利用した業務効率化の取組も積極的に取り組んでいる。生産計画の電子化や、工場内のペーパレス化、数百種類あるレシピの電子管理や、トレーサビリティー対応を進めるなど、業務効率化を進めている。

2017 年 9 月には、レトルト食品メーカーに先駆けてハラル認証を取得。2020 年の東京オリンピックで選手村に導入をしてもらうべく、新たな製品開発を進めている最中だ。「世の中の環境変化は激しく、ちょっとの変化が後の大きな変化に繋がる。ここ数年で世の中の流れが大きく変わってきており、常に先を見越して動いていくことが大切。人手不足の中で仕事の取り組み方も変わってきている。人材育成で従業員の能力を向上させるとともに、業務効率化を行うことで、さらに生産性を高めていきたい。」と菊池洋会長は語る。

看板商品の「マルシェカレーシリーズ」

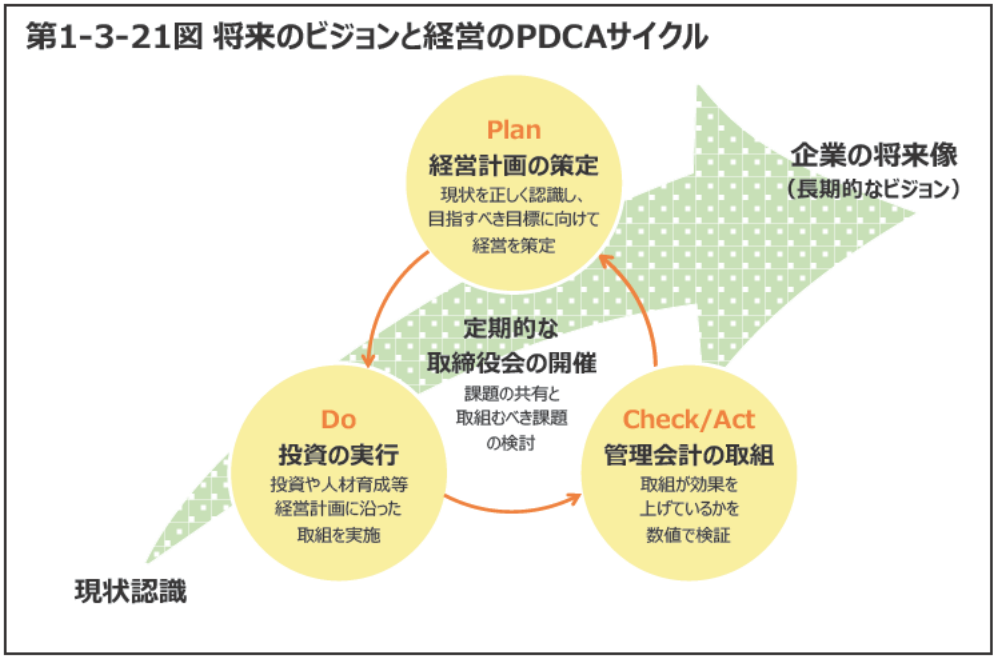
菊池洋会長

３．　経営体制と企業行動との関係

ここまでは労働生産性を向上させた企業が、どのような投資行動や経営の取組をしてきたかを分析した。投資行動や人材育成等の経営の取組は、取組を開始してもすぐに効果が出るものではなく、結果が出るまでに相応の時間を要するものであり、長期的なビジョンで計画を立てて実行していくことが必要である。また、何が現状の課題となっているかを数値で認識し、取締役会等の経営会議で経営幹部と議論をすることで課題を共有し、課題解決に向けた経営計画を策定すること、また計画を実行に移し、それらの取組について効果があるかを定量的に測定・検証して、次の取組につなげていくというPDCAサイクルを回していくことが大切だといえよう（第1-3-21図）。

ここでは、これまで見てきた投資行動や経営の取組と、経営体制の在り方との関係性について見ていく。

第1-3-21図 将来のビジョンと経営のPDCAサイクル

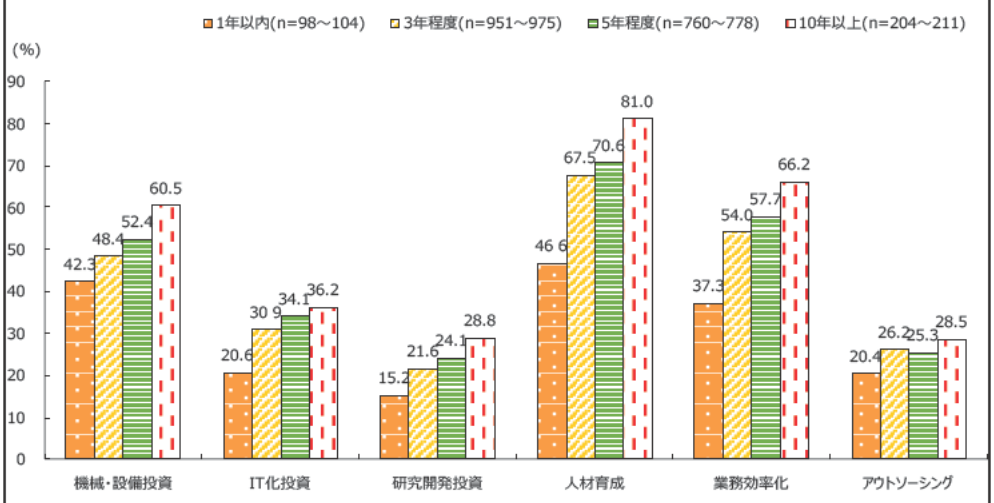


①経営を見据える年数と企業行動

第1-3-22図は、「何年程度先を見据えて経営をしているか」という経営を見据える年数と、投資行動や経営の取組について「毎年欠かさず行っている」、「ほぼ毎年行っている」と回答したものを示したものである。

いずれについても経営を見据える年数が長い企業のほうが、取り組んでいる比率が高い傾向にあることが分かる。特に、人材育成に関しては経営を見据える年数を「1年程度」と答えた企業では、「毎年欠かさず行っている」、「ほぼ毎年行っている」と回答した比率が約5割に留まるが、経営を見据える年数を「10年以上」と答えた企業では約8割が取り組んでおり、その差が大きい。また、業務効率化に関しても同様の傾向が見られる。先を見据えて経営に取り組んでいる企業のほうが、人材育成や業務効率化の取組に積極的であることが分かる。

第1-3-22図 経営を見据える年数と投資行動や経営の取組

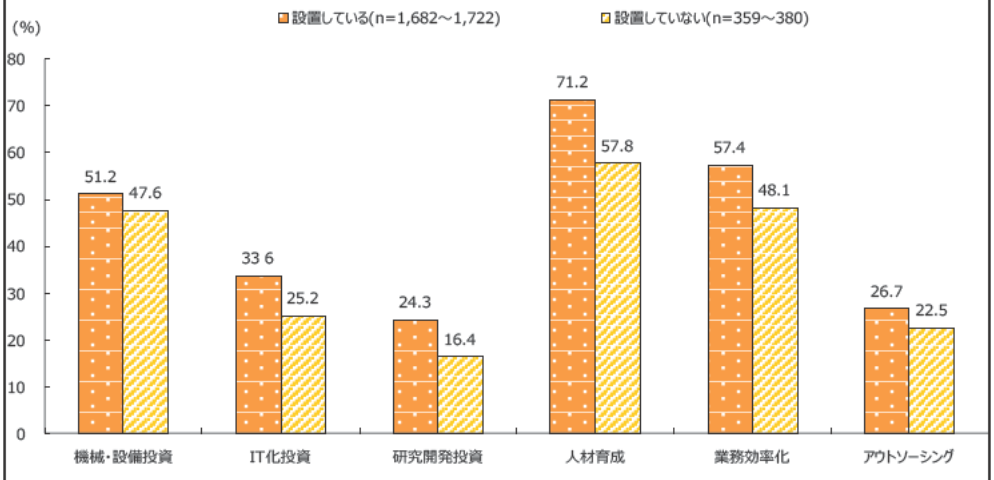


資料：アクセンチュア(株)「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」(2017年11月)
(注)「10年程度」、「20年程度」を「10年以上」とし、経営について何年程度先を見据えた経営を行っているかについての回答ごとに、アンケート調査の各投資について、「毎年欠かさず行っている」、「ほぼ毎年行っている」と回答した企業を集計している。

②意思決定構造と企業行動

次に意思決定構造と投資行動や経営の取組の関係について見ていく。第 1-3-23 図は、取締役会の設置状況と投資行動や経営の取組の関係について分析をしたものである。取締役会を設置している企業のほうが、どの投資行動や経営の取組についても取り組んでいる割合が高いことが分かる。取締役会のような経営方針の決定の場があることで、継続的かつ計画的な投資活動や経営の取組が促されることが示唆される。

第1-3-23図 取締役会の設置状況と投資行動や経営の取組



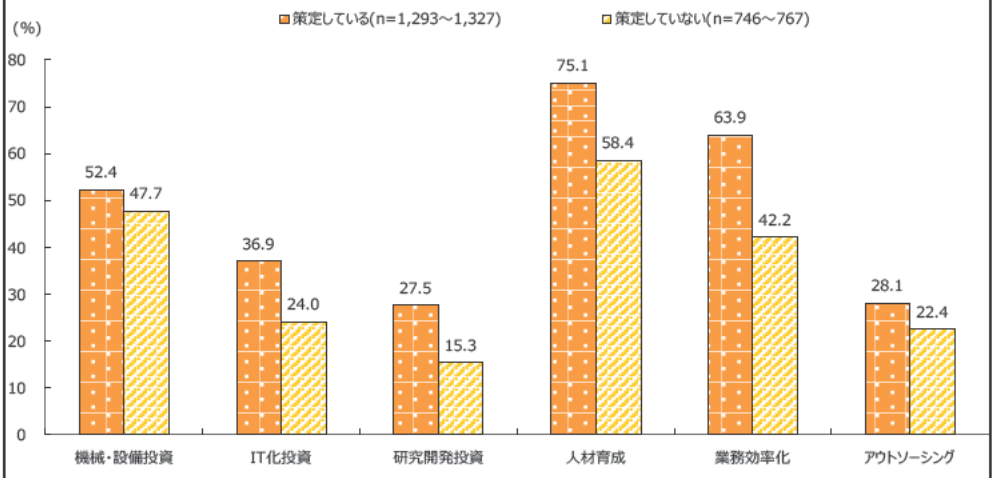
資料：アクセンチュア(株)「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」(2017年11月)
(注)「10年以上前から設置している」、「過去10年以内に設置した」と回答した企業を「設置している」とし取締役会を設置しているかについての回答ごとに、アンケート調査の各投資について、「毎年欠かさず行っている」、「ほぼ毎年行っている」と回答した企業を集計している。

③経営計画の策定と企業行動

続けて、経営計画の策定状況と投資行動や経営の取組の関係について見ていく。ここでの経営計画とは、企業の経営理念やビジョンをもとにどのような行動を行っていくかを示した計画を指す。通常、企業が作成する経営計画には、年度ごとの単年度経営計画や、一般的に 2 年以上の複数年度の計画である中期経営計画がある。

第 1-3-24 図は、経営計画（中期計画）の策定の有無と投資行動や経営の取組を分析したものである。中期計画を策定しているほうが、投資行動や経営の取組について、いずれも取り組んでいる比率が高いことが見て取れる。特に人材育成や業務効率化の取組について、経営計画を策定している企業と策定していない企業で差が大きい。このことより、経営計画を策定している企業のほうが、計画的に投資活動や経営の取組を行っていると示唆される。

第1-3-24図 経営計画(中期計画)の策定と投資行動や経営の取組

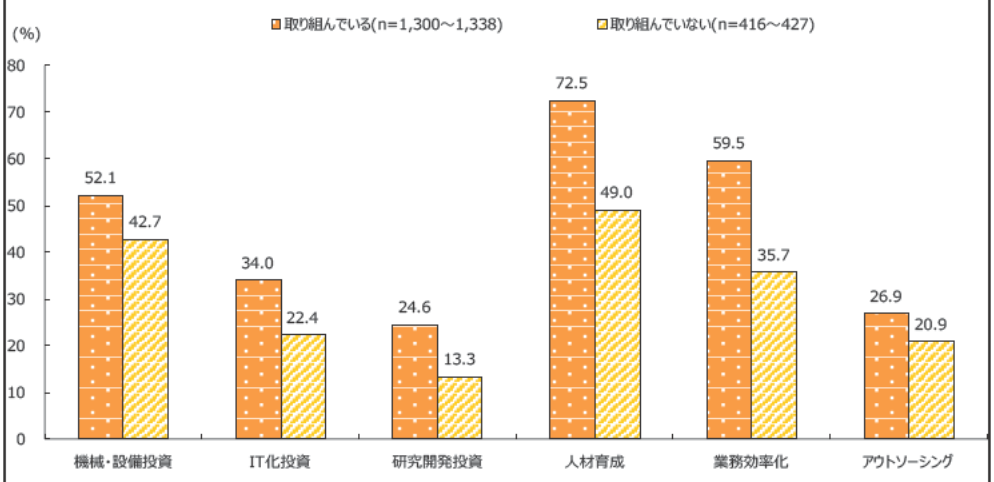


資料：アクセンチュア(株)「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」(2017年11月)
(注)「10年以上前から策定している」、「過去10年以内に策定した」と回答した企業を「策定している」とし中期経営計画(複数年度の計画)を策定しているかについての回答ごとに、アンケート調査の各投資について、「毎年欠かさず行っている」、「ほぼ毎年行っている」と回答した企業を集計している。

④管理会計の取組と企業行動

第 1-3-25 図は、管理会計の取組の有無と投資行動や経営の取組を示したものである。ここでいう管理会計とは、経営の意思決定のための販売先別や製商品別、部門別といった採算管理や原価管理等の管理資料の作成の取組を指している。管理会計に取り組んでいる企業のほうが、投資行動や経営の各種取組を行っている割合がいずれも高いことが見てとれる。管理会計に取り組むことで、数字に基づいた意思決定や経営計画の作成ができるようになり、投資活動や経営の取組がしやすくなるものと推察される。

第1-3-25図 管理会計の実施と投資行動や経営の取組



資料：アクセンチュア(株)「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」(2017年11月)
(注)「10年以上前から取り組んでいる」、「過去10年以内に取組を始めた」と回答した企業を「取り組んでいる」とし、決算書の作成とは別に、経営の意思決定のために採算管理や原価管理等(管理会計)に取り組んでいるかについての回答ごとに、アンケート調査の各投資について、「毎年欠かさず行っている」、「ほぼ毎年行っている」と回答した企業を集計している。

第3節　まとめ

本章では、生産性の変化を 6 類型に類型化し、この 10 年間における中小企業の生産性の類型がどのように変化をしたかを分析した。その結果、中小企業においては、従業員数の伸び率より付加価値額の伸び率が大きい、労働生産性を向上させた領域①の「効率的成長」に分類された企業が約 21%見られたが、一方で、従業員の減少率より付加価値額の減少率が大きい、労働生産性を低下させた領域④の「衰退」に分類された企業も約 25%存在することが確認された。

次に、アンケート調査をもとに、前半期間から後半期間を経て類型がどのように変化したかを分析した。企業が領域①の「効率的成長」に向けて変化する際に、どの 6 類型に分類されているかによって、それぞれ投資行動や経営の取組が異なることが示された。従業員が減少し、付加価値額も減少していた領域③の「縮小」や領域④の「衰退」に分類されていた企業においては、IT 投資やアウトソーシング、また機械・設備投資や研究開発を行っていること、一方で従業員が増加するものの、付加価値額が減少していた領域⑤の「非効率」や労働生産性が低下していた領域⑥の「非効率成長」の企業においては、人材育成や業務効率化に取り組んでいることが確認された。

また、機械・設備投資や IT 化投資、人材育成、業務効率化等の企業行動は、経営を見据える年数が長期間であるほうが取組を行う割合が高いこと、さらには、取締役会の開催や経営計画の策定、管理会計の取組を行っているほうがこれらの企業行動に取り組む割合が高いことが示された。

第４章　中小企業の経営の在り方

第３章までで見てきたように、機械・設備投資やIT化投資、研究開発投資といった各種の投資行動や、人材育成、業務効率化、アウトソーシングといった経営の取組は、取締役会の開催といった内部体制や、経営計画の策定、管理会計の取組といった経営体制の整備状況と関係があることが分かった。

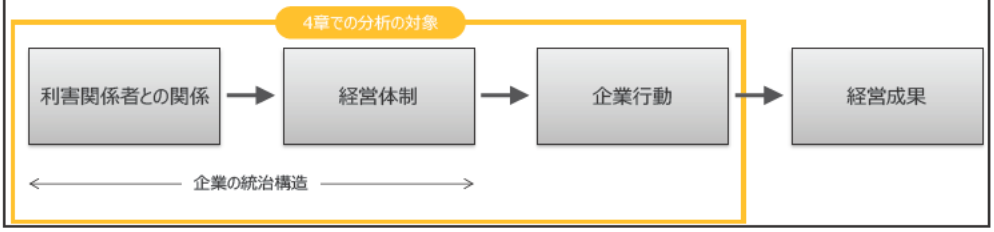
本章では、統計的手法を用いて企業の統治構造と企業行動の関係性を分析するとともに、中小企業における統治構造の整備状況について概観していく。

第１節　企業の統治構造と企業行動の関係性

上場企業においては、コーポレートガバナンス・コード[1]の浸透により、統治構造に関する一定の進展が見られるが、他方、中小企業においては、企業の所有者である株主と経営者が一体である企業が多く、外部の利害関係者からの規律が効きにくい構造であることから、取締役会のような経営の意思決定を行う仕組みが十分に整っていない企業や、経営計画の策定や管理会計の取組のような経営管理機能が未整備である企業も少なくない。

本節では、第1-4-1図で示すように[2]、中小企業における企業の統治構造（利害関係者との関係や経営体制）と、各種投資行動や人材育成、業務効率化といった企業行動との関係について統計的手法を用いて分析する。

第1-4-1図 企業の統治構造と企業行動、経営成果の関係



[1] コーポレートガバナンス・コードとは金融庁による有識者会議で取りまとめられた「コーポレートガバナンス・コード案」（2015年3月）を受けて、東京証券取引所が整備を行い、2015年6月から適用した上場企業の企業統治の指針である。

[2] 青木（2017）では、企業の統治構造と企業行動、成果の関係性を経済学の分野において伝統的に用いられてきたSCPパラダイムの考え方に沿って整理している。SCPパラダイムとは、構造（Structure）が行動（Conduct）に、行動が組織パフォーマンス（Performance）に反映されるという考え方である。通常、SCPパラダイムにおける構造とは、競争環境、参入障壁等の市場構造を指すが、青木（2017）では企業の統治構造を市場構造に置き換えて、行動に影響を与えるものとして考えている。また、企業の統治構造を株主・債権者等の外部からのガバナンス（外部ガバナンス）、取締役会等の内部からのガバナンス（内部ガバナンス）に区分している。ここではこれらの先行研究等を参考にして分析を行った。

1. 構造方程式モデリングによる企業の統治構造と企業行動の関係性の分析

はじめに、アンケート結果をもとに企業の統治構造（利害関係者との関係、経営体制）と各種企業行動との関係性について、構造方程式モデリング[3]を行って分析を行う（第1-4-2図）。図中の線はその項目間の関係性を表しており、数字がプラスであれば正の相関関係、数字がマイナスであれば負の相関関係を示している。

構造方程式モデリング分析によると、投資（機械・設備投資、IT投資、研究開発投資）や人材育成、業務効率化等の企業行動には、長期目線での経営や取締役会の開催、経営計画（中期計画）の策定、管理機能の取組（管理会計）の実施がプラスに働いており、第3章第2節におけるアンケートのクロス集計と同様の傾向を示している。人材育成については、特に長期目線の経営や経営計画（中期計画）の策定が強く影響しているほか、業務効率化には経営計画（中期計画）の策定が影響していることが示された。

次に利害関係者との関係と経営体制との関係性について見てみる。外部株主の関与は、取締役会の開催や経営計画（中期計画）の策定を行う方向にプラスに影響をしていること、また、社外からの役員の登用は取締役会の開催のほか、管理会計の取組といった管理機能の強化にプラスに影響していることが分かった。

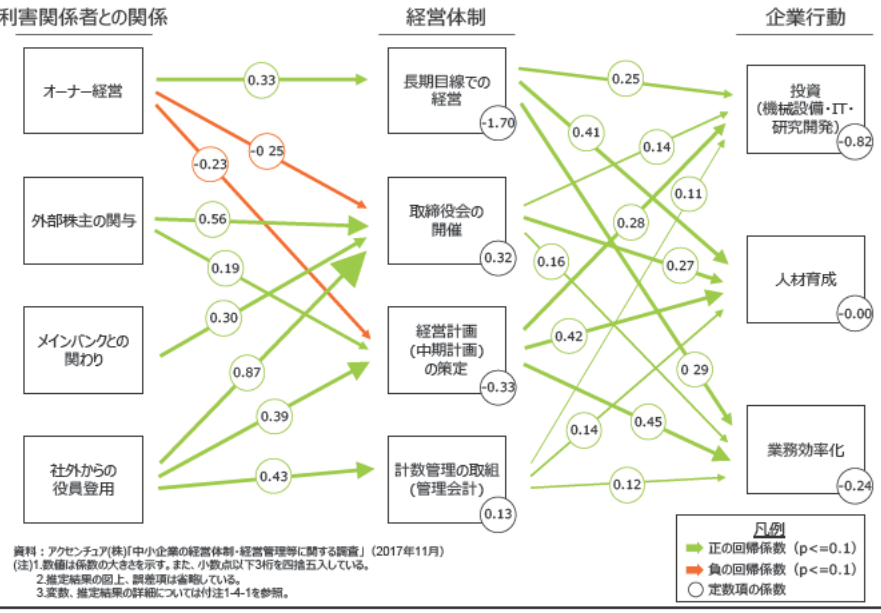
他方、オーナー経営[4]においては、経営者としての在任期間が長いため、長期目線で経営に取り組むことにはプラスに作用している一方で、取締役会の開催や経営計画の策定に取り組みにくいというマイナスの関係があることが示された。

これらより、中小企業においても、外部株主の関与や社外からの役員登用といった外部の利害関係者からの牽制機能が働く経営体制の整備を進めていくことや、取締役会の開催といった組織的な意思決定の仕組みを整えること、また、経営計画の策定や管理会計の整備といった内部体制を意識的に整えていくことにより、投資活動や人材育成、業務効率化といった企業行動の活発化につながると考えられる。

[3] 構造方程式モデリング（Structural Equation Modeling）とは構成している複数の観測変数間の関係性を同時に分析するための統計的手法。「共分散構造分析」とも呼ばれる。詳細は付注1-4-1を参照。

[4] ここでのオーナー経営とは、創業者や創業グループメンバー、創業家の血縁者、あるいは大株主個人が、社長、会長あるいは相談役として経営の第一線に立っている企業、若しくは議決権比率のみならず実質的な支配権を握っている企業を指す。

第1-4-2図 構造方程式モデリングによる、企業の統治構造と企業行動の関連性



資料：アクセンチュア(株)「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」（2017年11月）
(注)1.数値は係数の大きさを示す。また、小数点以下3桁を四捨五入している。
2.推定結果の図上、誤差項は省略している。
3.変数、推定結果の詳細については付注1-4-1を参照。

第2節　企業の統治構造の整備状況

前節では利害関係者との関係や経営体制といった企業の統治構造と企業行動の関係性について見てきた。本節では中小企業の統治構造が実際にどのような整備状況にあるかを第3章で用いたアンケート結果を引き続き用いて見ていきたい。

1. 利害関係者との関係

一般に大企業や上場企業であれば、会社の所有者である株主が、株主総会において業務の執行を担う取締役を選任するという、所有と経営が分離された経営形態になるが、非上場企業が大半である中小企業においては、後で見ていくように、株主と経営者が同一であるオーナー経営企業の割合が高い。ここでは企業の所有形態について、オーナー経営企業とオーナー経営企業以外に分け、さらに外部の株主[5]の有無で分類をして分析を行う。

オーナー経営企業で外部株主がいない企業とは、経営者本人やその家族、親族等で株式を所有しており、所有と経営が一致している形態を指している。経営者本人及びその親族以外に株主が存在しないため、株主の規律が働きにくい統治構造の会社である。次にオーナー経営企業で外部株主がいる企業とは、基本的にはオーナー経営企業であることから、所有と経営がほぼ一致しているものの、非同族の役員や従業員、取引先等が株式を一部所有している企業である。外部株主のいないオーナー経営企業より、株主の目を意識する経営形態となっている。

また、中小企業にとっては、株主以外の外部から経営の規律付けを行う利害関係者として、債権者の立場としての取引金融機関もその役割を担っているほか、経営についての相談に乗ることや、時に経営を律する役割を社外からの役員が担っていることもある。

ここでは、所有形態の状況を見つつ、企業の所有者である株主とその決議機関である株主総会の開催状況や、メインバンクとの関わり、社外の役員の関与状況について、その状況を概観する。

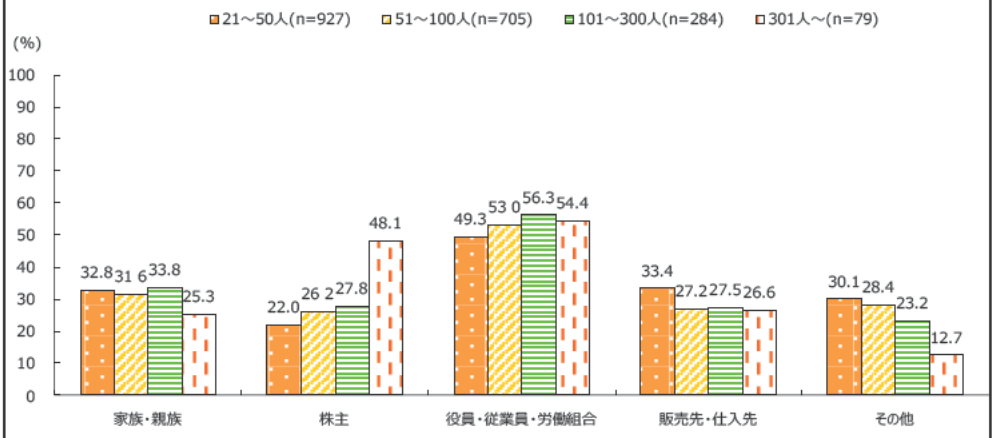
[5] 外部株主とはオーナー以外の第三者の株主（非同族の役員、従業員、取引先、金融機関等）の株主を指している。

①経営に対して影響力の大きい主体

第 1-4-3 図は中小企業の経営に対して影響力の大きい主体について示したものである。会社の所有者である「株主」と、会社の内部の関係者である「役員・従業員・労働組合」、取引先である「販売先・仕入先」に加え、中小企業の経営者の一番身近に存在する存在である「家族・親族」で分類をしている。なお、影響力の大きい主体について 1 番目、2 番目に選んだものについて集計を行った。

経営に対して影響力の大きい主体として「役員・従業員・労働組合」と答える比率が約 5 割弱と一番多く、続いて「家族・親族」と続き、「株主」と「販売先・仕入先」がほぼ同率となっている。なお、従業員 301 人以上の企業では、「株主」と答える比率が約 5 割と高くなっている。

第1-4-3図 経営に対して影響力の大きい主体(従業員規模別)



資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)

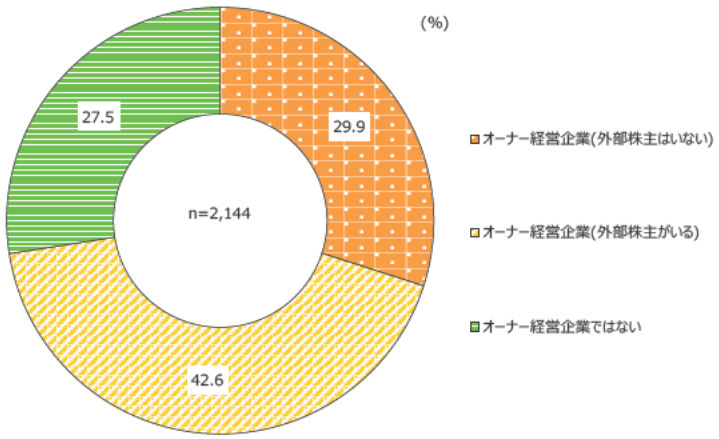
(注)1 2016年の従業員規模ごとに、「現社長の家族・親族」を「家族・親族」とし、「資本構成上の親会社」、「親会社以外の株主」を「株主」とし、「販売先・顧客(消費者)」、「仕入先」を「販売先・仕入先」とし、「取引金融機関」、「社外取締役」、「監査役(社外を含む)」、「会計士・税理士」、「地域社会・世論」、「政府・地方自治体」、「その他」を「その他」とし、経営全般について影響力の大きい主体をどのように考えているかについて回答した企業を集計している。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

②所有形態の状況

第 1-4-4 図は、中小企業の所有形態を示したものである。オーナー経営企業が約 72%、オーナー経営企業でない企業が約 28%となっており、オーナー経営企業の比率が高い。また、オーナー経営企業でかつ外部株主がいないという、所有と経営が一致している企業は全体の約 30%存在している。

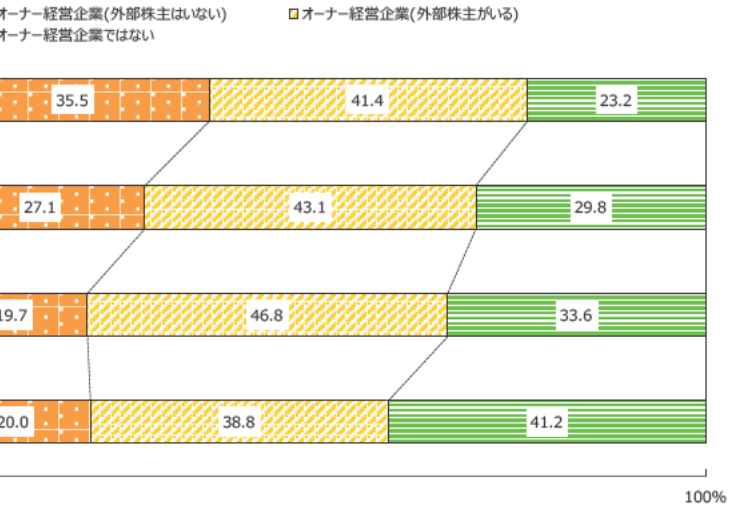
第1-4-4図 所有形態



資料：アクセンチュア(株)「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」(2017年11月)

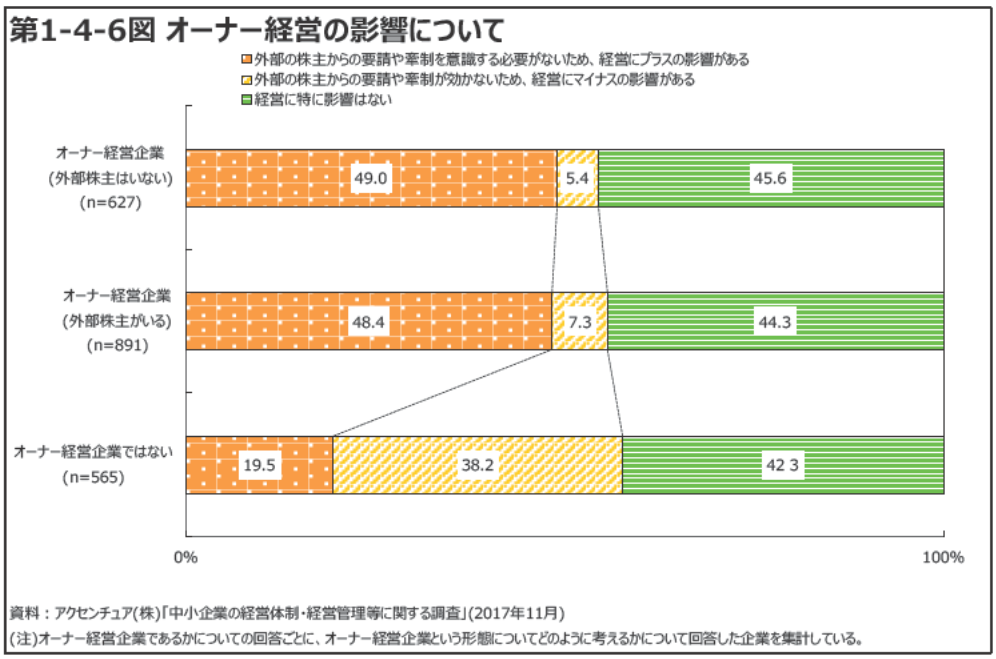
次に、第 1-4-5 図は所有形態について従業員規模別に見たものである。21 人～50 人の企業では、オーナー経営企業は約 77%であり、第三者の外部株主がいない企業も多いが、規模が拡大するにつれて、第三者の株主がいないオーナー経営企業の比率は減少し、オーナー経営企業でない企業の比率が上昇していくことが分かる。

第1-4-5図 所有形態(従業員規模別)



資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)
(注)2016年における企業の従業員規模ごとにオーナー経営企業であるかについての回答を集計している。

第 1-4-6 図は、オーナー経営の影響について、所有形態別に示したものである。オーナー経営企業、オーナー経営企業でない企業のどちらも、所有形態の違いは「経営に特に影響はない」と答えた企業が約半数存在する。他方で、オーナー経営企業においては、「外部の株主からの要請や牽制を意識する必要がないため、経営にプラスの影響がある」とオーナー経営を前向きに捉えているのに対し、オーナー経営企業でない企業では、オーナー経営企業に関して「外部の株主からの要請や牽制が効かないために、経営にマイナスの影響がある」と後ろ向きに答えている割合が高い。ただし、オーナー経営企業でない企業の約 2 割においてはオーナー経営企業に対しプラスの影響を認めている。

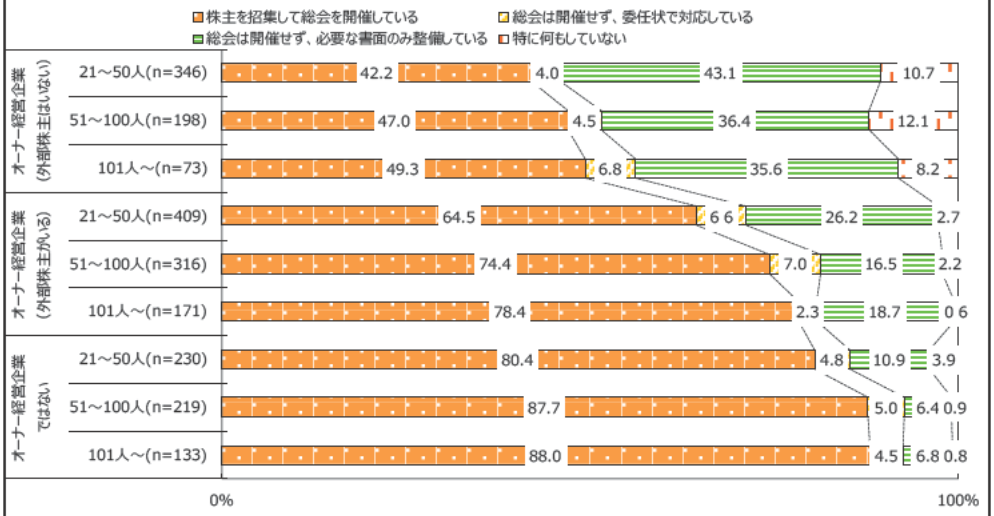


③株主総会の開催状況と外部株主の状況

次に株主総会の開催状況と外部株主の状況について見ていきたい。

第 1-4-7 図は、規模別及び所有形態別に株主総会の開催状況を示したものである。オーナー経営企業でかつ外部株主がいない企業においては、「株主を招集して総会を開催している」比率がいずれの規模でも 5 割を下回っており、「総会は開催せず、必要な書面のみ整備している」という企業の割合が約 4 割と高い。他方、オーナー経営企業ではない企業においては、「株主を招集して総会を開催している」割合が 8 割以上と高くなる傾向にある。オーナー経営企業で外部株主がいない場合においては、経営者と株主が一致していることが多く、書面上必要な手続きのみを整備している企業が多いと思われる。

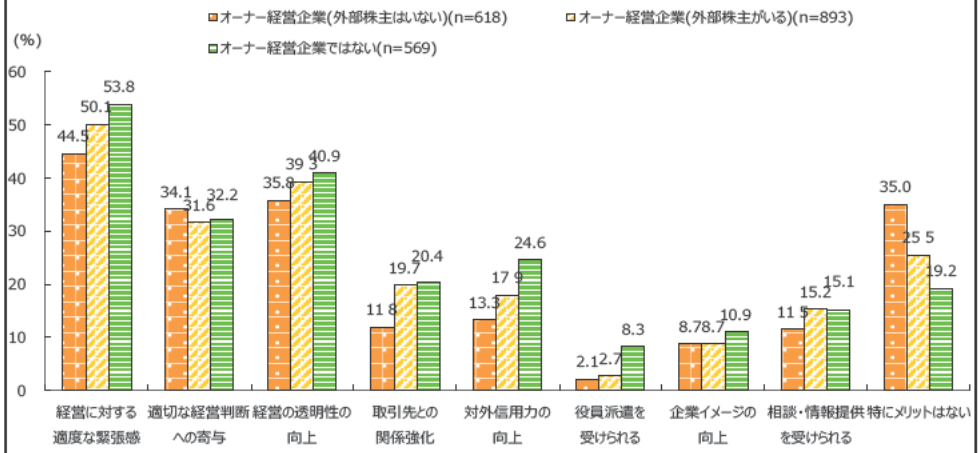
第1-4-7図 株主総会の開催状況(所有形態及び従業員規模別)



資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)
(注)2016年における企業の従業員規模及びオーナー経営企業であるかについての回答ごとに、昨年度の株主総会の開催状況についての回答を集計している。

第 1-4-8 図は、外部株主の存在や導入に感じるメリットを所有形態別に示したものである。既に外部株主が存在する企業がメリットして一番大きく感じているのは「経営に対する適度な緊張感」であり、続いて「経営の透明性の向上」、「適切な経営判断への寄与」と続く。他方、外部株主のいないオーナー経営企業は「適切な経営判断への寄与」をメリットとして想定している割合が高い。

第1-4-8図 外部株主の存在や導入に感じるメリット(所有形態別)

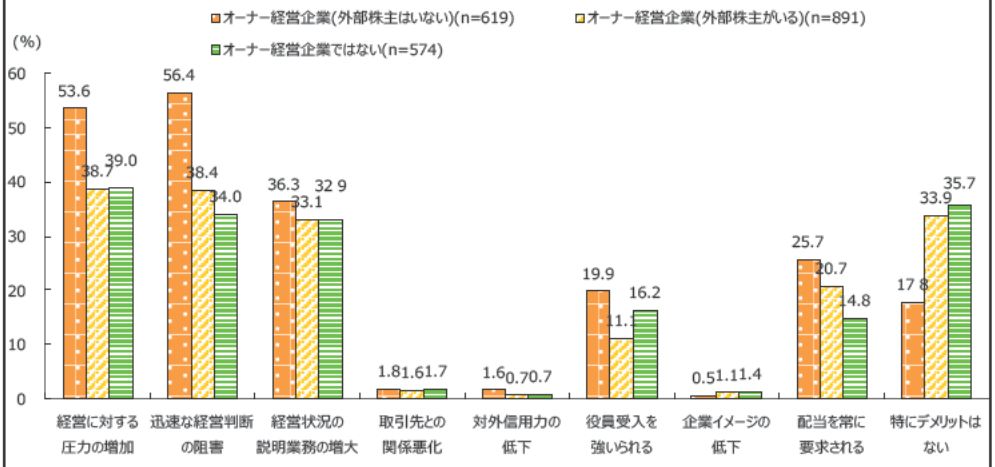


資料：アクセンチュア(株)「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」(2017年11月)
(注)1.オーナー経営企業であるかについての回答ごとに、外部株主の存在や導入についてメリットとして考えるものについて回答した企業を集計している。
2.外部株主が既にいる企業においては実際に感じているメリットを、オーナー経営企業であり外部株主がいない企業にとっては、外部株主を導入するに当たって感じるメリットについて集計している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第 1-4-9 図は、外部株主の存在や導入に感じるデメリットを所有形態別に示したものである。外部株主のいないオーナー経営企業にとっては、「迅速な経営判断の阻害」、

「経営に対する圧力の増加」をデメリットと感じており、「経営状況の説明業務の増大」と続く。他方で、オーナー経営企業でも既に外部株主がいる企業や、オーナー経営企業でない企業においては、デメリットを感じている割合は低く、「特にデメリットはない」と答える企業も相応数存在している。

第1-4-9図 外部株主の存在や導入に感じるデメリット(所有形態別)

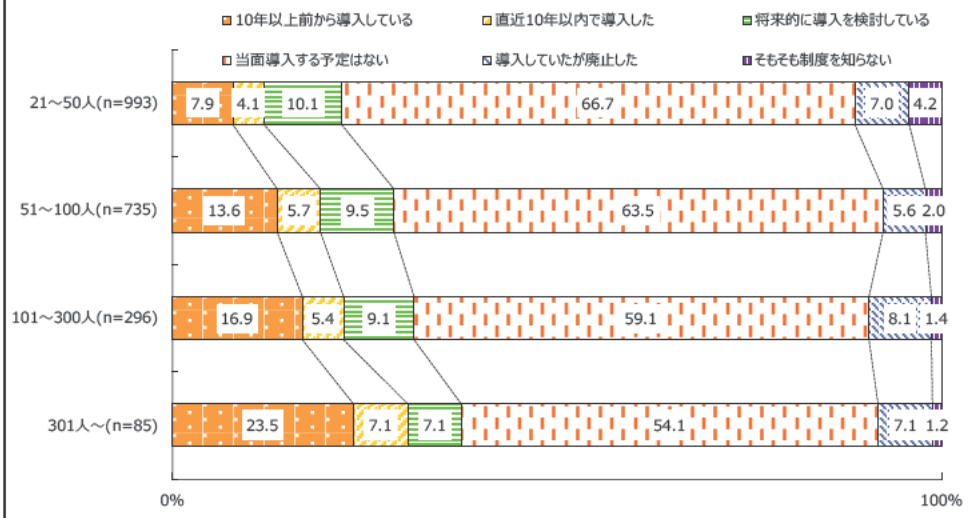


資料：アクセンチュア(株)「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」(2017年11月)
(注)1 オーナー経営企業であるかについての回答ごとに、外部株主の存在や導入についてデメリットとして考えるものについて回答した企業を集計している。
2 外部株主が既にいる企業においては、実際に感じているデメリットを回答し、オーナー経営企業であり外部株主がいない企業にとっては、外部株主を導入するに当たって感じるデメリットについて集計している。
3 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

④従業員持株会制度の導入状況

続いて、第 1-4-10 図は、従業員持株会制度の導入状況について見たものである。従業員持株会は自社株式を従業員に保有させることにより、経営の参画意識の向上、業績に応じた配当を支払うことによる業績向上に対するモチベーションの向上、また自社株式を取得させる際に企業側が一定金額を補助するといった福利厚生としての側面がある。従業員規模が小さいほど導入の比率は低いが、従業員規模が大きくなるにつれて導入の比率が高くなる。どの従業員規模区分においても約 1 割程度の企業が従業員持株会制度の導入を検討していることが分かる。

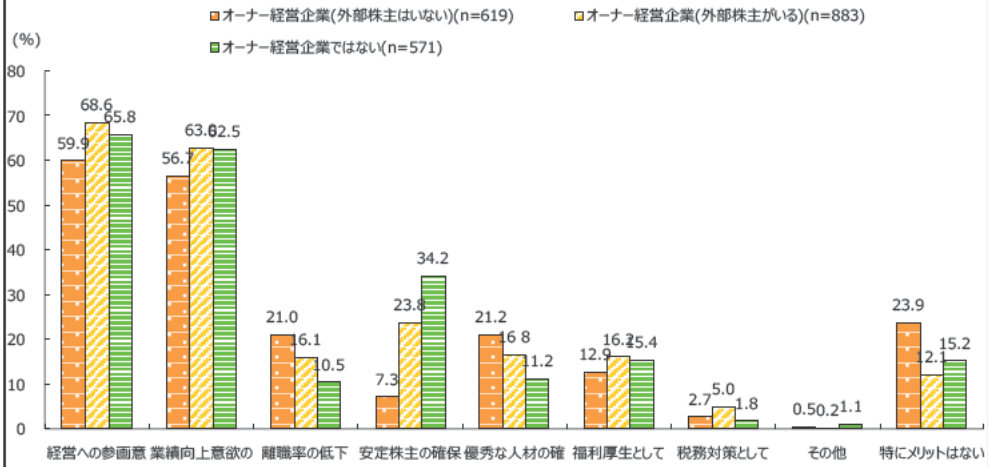
第1-4-10図 従業員持株会制度の導入の状況(従業員規模別)



資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)
(注)2016年における企業の従業員規模ごとに、従業員持株会制度を導入しているかについての回答を集計している。

続いて、第 1-4-11 図は役員や従業員（従業員持株会を含む）に自社株式を保有させることのメリットについて、所有形態別に見たものである。「経営への参画意識の向上」がオーナー経営企業、オーナー経営企業でない企業ともに一番大きく、続いて、「業績向上意欲の上昇」が大きい。また、オーナー経営企業においては、「離職率の低下」や「優秀な人材の確保」といった従業員の採用や定着率向上をメリットに感じている企業も一定数存在する。オーナー経営企業でない企業においては「安定株主の確保」と答える企業も相当数存在しており、これはオーナー経営企業でない企業においては、株主数が多く、経営権（議決権）が分散する傾向があるため、従業員持株会を安定株主として導入する考えの企業も一定数存在するためと考えられる。

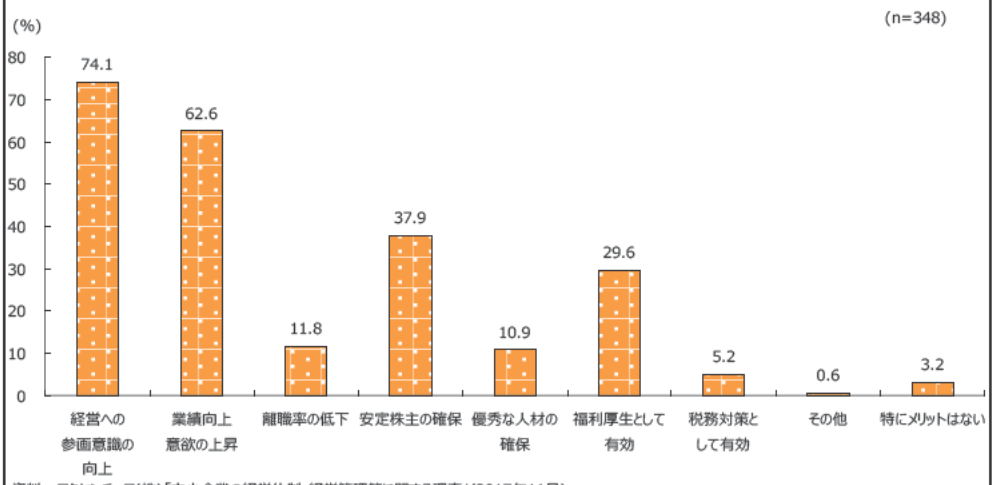
第1-4-11図 役員や従業員(従業員持株会を含む)に自社株式を保有させることのメリット(所有形態別)



資料：アクセンチュア(株)「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」(2017年11月)
(注)1.オーナー経営企業であるかについての回答ごとに、役員や従業員に自社株式を持たせること(持株会を含む)についてメリットとして考えるものについて回答した企業を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第 1-4-12 図は、従業員持株会制度を実際に導入している企業が感じているメリットを示したものである。総じて、第 1-4-11 図の従業員持株会のメリットと同様の傾向を示している。

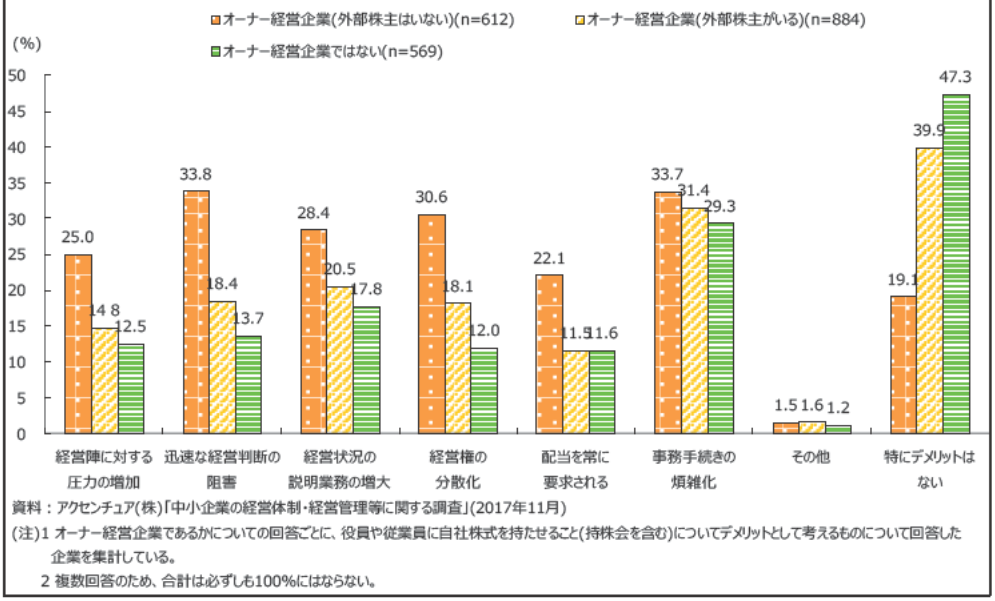
第1-4-12図 従業員持株会制度を導入している企業が感じているメリット



資料：アクセンチュア(株)「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」(2017年11月)
(注)1 従業員持株会制度を導入しているかについて「10年以上前から導入している」、「過去10年以内で導入した」と回答した企業における、役員や従業員に自社株式を持たせること(持株会を含む)についてメリットとして考えるものについて回答した企業を集計している。
2 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第 1-4-13 図は、役員や従業員(従業員持株会を含む)に自社株式を保有させることについてデメリットを示したものである。オーナー経営企業(外部株主はいない)は、「迅速な経営判断の阻害」が約 34%とデメリットに感じている割合が多い。また、どの所有形態においても、「事務手続きの煩雑化」がデメリットして挙げられている。他方で、既に外部株主が存在する企業は「特にデメリットはない」と回答する比率が高いことが分かる。

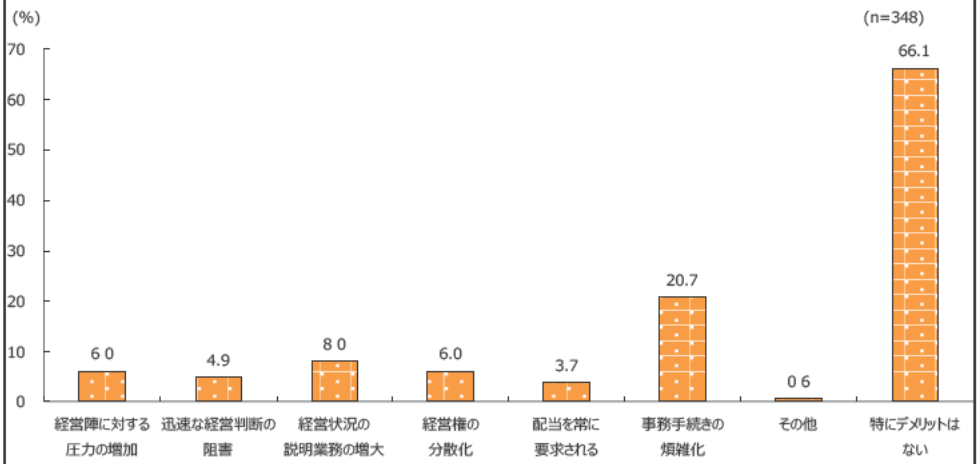
第1-4-13図 役員や従業員(従業員持株会を含む)に自社株式を保有させることのデメリット(所有形態別)



資料：アクセンチュア(株)「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」(2017年11月)
(注)1 オーナー経営企業であるかについての回答ごとに、役員や従業員に自社株式を持たせること(持株会を含む)についてデメリットとして考えるものについて回答した企業を集計している。
2 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第 1-4-14 図は、従業員持株会制度を実際に導入している企業が感じているデメリットを示したものである。前掲の第 1-4-13 図と同様の傾向を示しており、デメリットとして感じている項目としては、「事務手続きの煩雑化」との回答が約 2 割である一方、約 7 割の企業が「特にデメリットはない」と回答をしている。

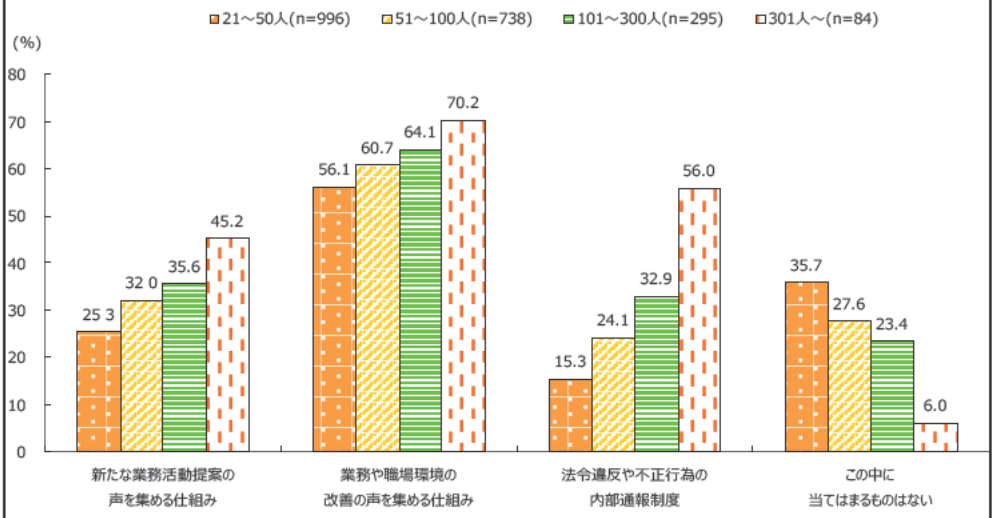
第1-4-14図 従業員持株会制度を導入している企業が実際に感じているデメリット



資料：アクセンチュア(株)「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」(2017年11月)
(注)1.従業員持株会制度を導入しているかについて「10年以上前から導入している」、「過去10年以内で導入した」と回答した企業において、役員や従業員に自社株式を持たせること(持株会を含む)についてデメリットとして考えるものについて回答した企業を集計している。
2 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第 1-4-15 図は、従業員の声を集める仕組みについて、従業員規模別に見たものである。従業員規模が大きいほどこれらの従業員の声を集める仕組みが整備されている。それぞれを見ていくと、「業務や職場環境の改善の声を集める仕組み」については、どの従業員規模においても半数以上の企業が取り組んでいることが分かる。他方で、「法令違反や不正行為の内部通報制度」については、従業員数 301 人以上の企業では約半数が整備されているが、従業員数 21～50 人の企業では 2 割弱しか取組が進んでいない状況にあることが見て取れる。

第1-4-15図 従業員の声を集める仕組み(従業員規模別)

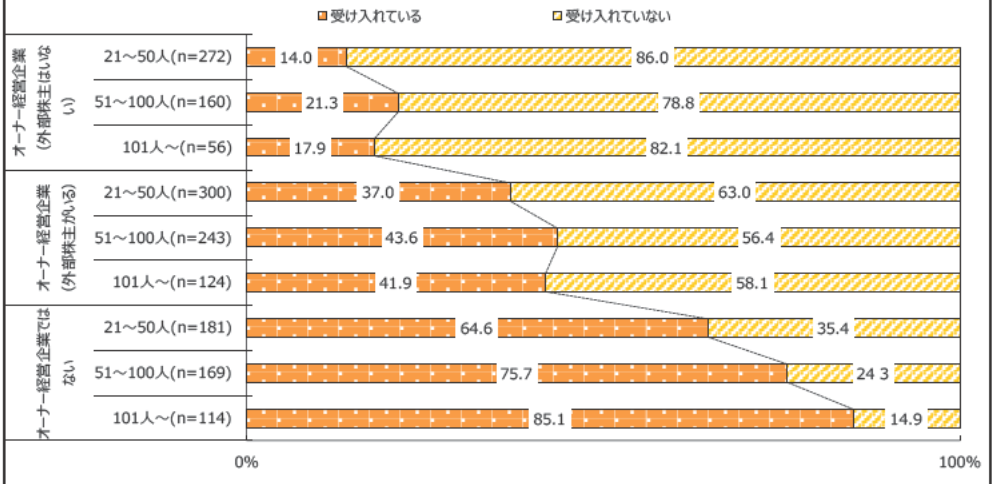


資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)
(注)1 2016年における企業の従業員規模ごとに、従業員の声を集める取組や仕組についての回答を集計している。
2 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑤社外からの役員の受入状況

第1-4-16図は、社外からの役員の受入状況について所有形態別に見たものである。オーナー経営企業(外部株主がいない)については、社外からの役員を受け入れている企業は2割程度にとどまっている。他方で、オーナー経営企業でない企業では、約7割の企業が外部の役員を受け入れている状況である。社外からの役員の受入については従業員規模が大きくなってもさほど比率は変わらないことから、オーナー経営企業かどうかといった所有形態の影響が大きいものと推察される。

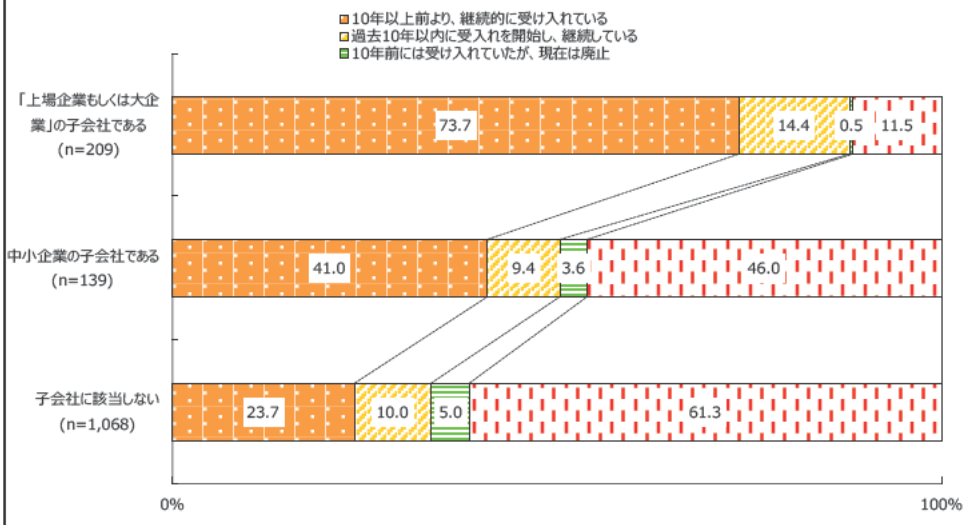
第1-4-16図 社外からの役員の受入状況(所有形態及び従業員規模別)



資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)
(注)2016年における企業の従業員規模及びオーナー経営企業であるかについての回答ごとに、役員(取締役や監査役)を社外から受け入れているかについて「10年以上前より、継続的に受け入れている」、「過去10年以内に受入れを開始し、継続している」と回答した企業を「受け入れている」とし、「10年前には受け入れていたが、現在は廃止」、「過去10年間において受け入れていない」と回答した企業を「受け入れていない」として集計している。

第 1-4-17 図は資本関係別に見た社外からの役員の受入状況を見たものである。上場企業や大企業の子会社である企業では約 9 割の企業が、また、中小企業の子会社である企業は約 5 割の企業がこの 10 年間の間に社外からの役員を受け入れており、資本関係があることで社外からの役員を受け入れることが多いことが分かる。

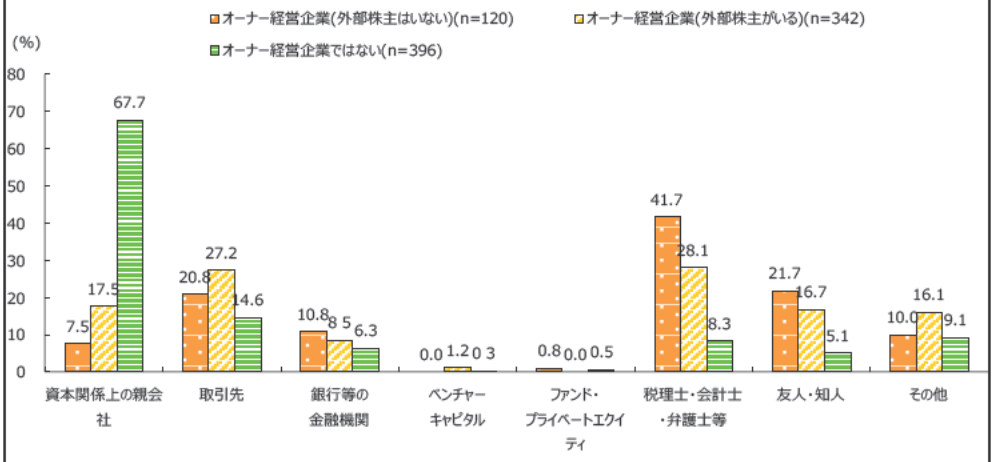
第1-4-17図 資本関係別に見た社外からの役員の受入状況



資料：アクセンチュア(株)「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」(2017年11月)
(注)子会社に該当するかについての回答ごとに、役員(取締役や監査役)を社外から受け入れているかについての回答を集計している。

第 1-4-18 図は、所有形態別に役員の受入先を見たものである。オーナー経営企業においては、税理士・会計士・弁護士等の士業を役員として受け入れている比率が高く、続いて、取引先や友人・知人が多い。他方、オーナー経営企業でない企業においては、資本関係上の親会社から役員を受け入れていることが多いことが分かる。

第1-4-18図 外部からの役員の受入先(所有形態別)

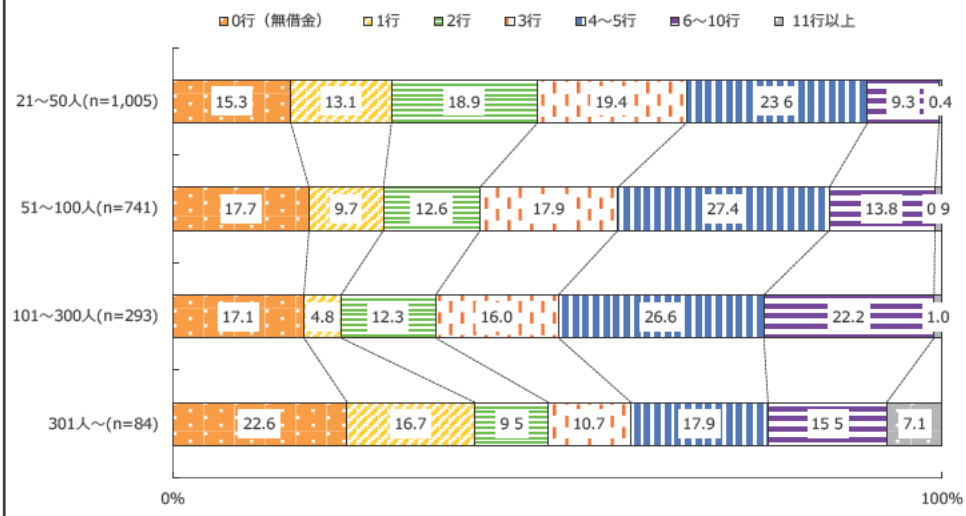


資料：アクセンチュア(株)「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」(2017年11月)
(注)1.オーナー経営企業であるかについての回答ごとに、役員(取締役や監査役)を社外から受け入れているかについて「10年以上前より、継続的に受け入れている」、「過去10年以内に受入を開始し、継続している」と回答した企業において、現在の役員(取締役や監査役)をどのような先から受け入れているかについて回答した企業を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑥取引金融機関とメインバンクの有無

第 1-4-19 図は、従業員規模別に見た取引金融機関数を示したものである。従業員規模 21～50 人、51～100 人、101～300 人では 6～10 行と回答する割合が大きい。他方で、従業員規模が大きくなると、取引金融機関数は増加する傾向にあるが、従業員数 301 人以上では「0 行(無借金)」や「1 行」と答える割合も上昇する傾向にある。

第1-4-19図 取引金融機関数(従業員規模別)

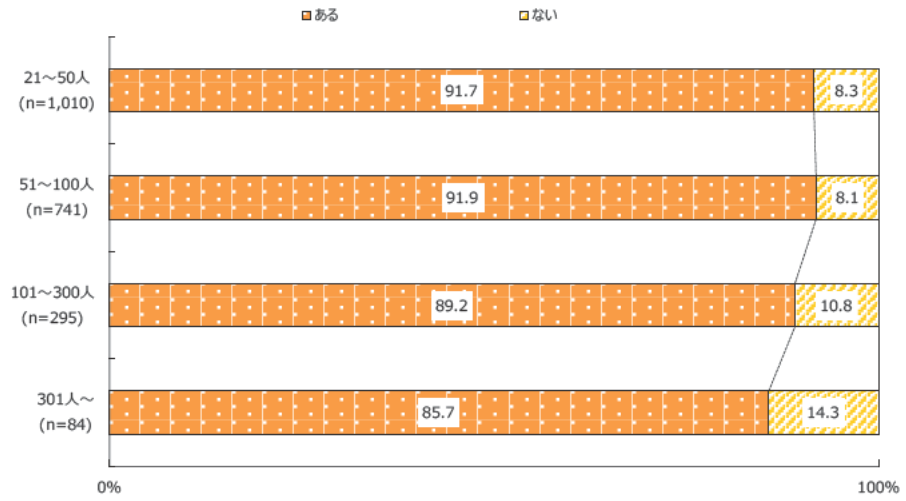


資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)
(注)2016年における企業の従業員規模ごとに、現在、借入残高のある取引金融機関(銀行、信用金庫、政府系金融機関等)は何行あるかについて回答した企業を集計している。

第 1-4-20 図は、メインバンク[6]があるかどうかを従業員規模別に示したものである。従業員規模にかかわらず、約 9 割の企業がメインバンクがあると答えている。他方、従業員規模が大きくなるほど、メインバンクがあると答えた割合が低くなっている。

6 ここでのメインバンクとは借入残高の大小を問わず、企業がメインバンクと認識している取引金融機関があるかどうかを尋ねている。

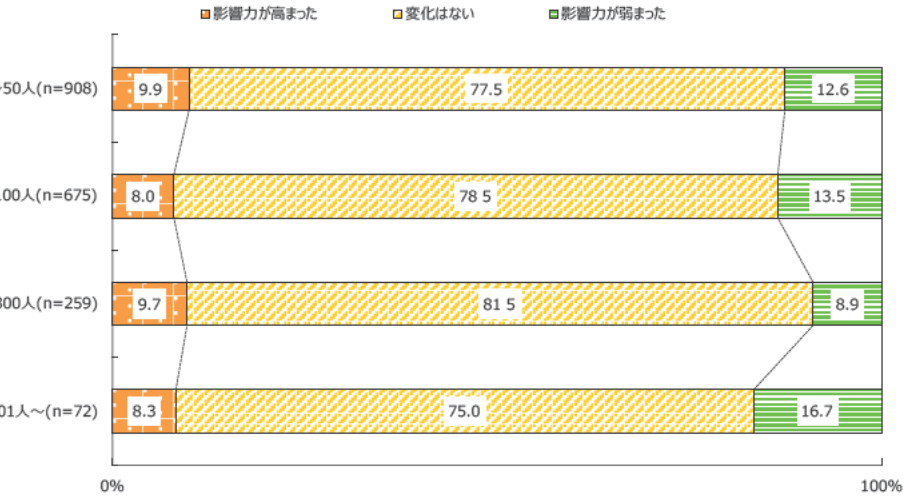
第1-4-20図 メインバンクの有無(従業員規模別)



資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)
(注)2016年における企業の従業員数ごとに、メインバンクがあるかについて「メインバンクがある」と回答した企業を集計している。

第 1-4-21 図は、従業員規模別にメインバンクの影響の度合いの変化を見たものである。約 8 割の企業は「変化はない」と回答をしているが、他方で、「影響力が高まった」と「影響力が弱まった」と回答した割合を比較すると、「影響力が弱まった」と回答した割合がおおむね高いことが見て取れる。

第1-4-21図 メインバンクの影響度合の変化(従業員規模別)



資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)
(注)2016年における企業の従業員規模ごとに、メインバンクがあるかについて「メインバンクがある」と回答した企業において、メインバンクからの経営への影響度は10年前と比較し、どう変化したと感じたかについての回答を集計している。

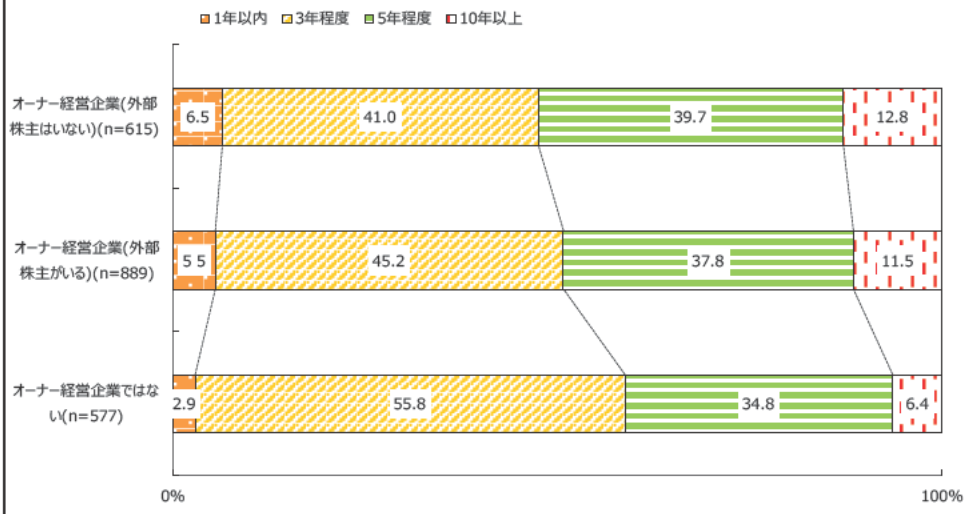
2. 経営体制の状況

ここでは所有形態別に、経営の意思決定の方法や経営の意思決定をしていく機関である取締役会の整備状況、また、経営計画の策定や決算情報の開示、管理会計の取組の状況について順に見ていく。

①所有形態の違いによる経営の意思決定

第 1-4-22 図は、「経営について何年程度先を見据えた経営を行っているか」との問と、所有形態について示したものである。オーナー経営企業、オーナー経営企業でない企業のいずれも「3 年程度」と答えた企業が最も多い。他方、オーナー経営企業のほうが「5 年程度」、「10 年以上」と回答をした割合が多く、オーナー経営でない企業に比べて長期的な目線で経営が行われていることが分かる。

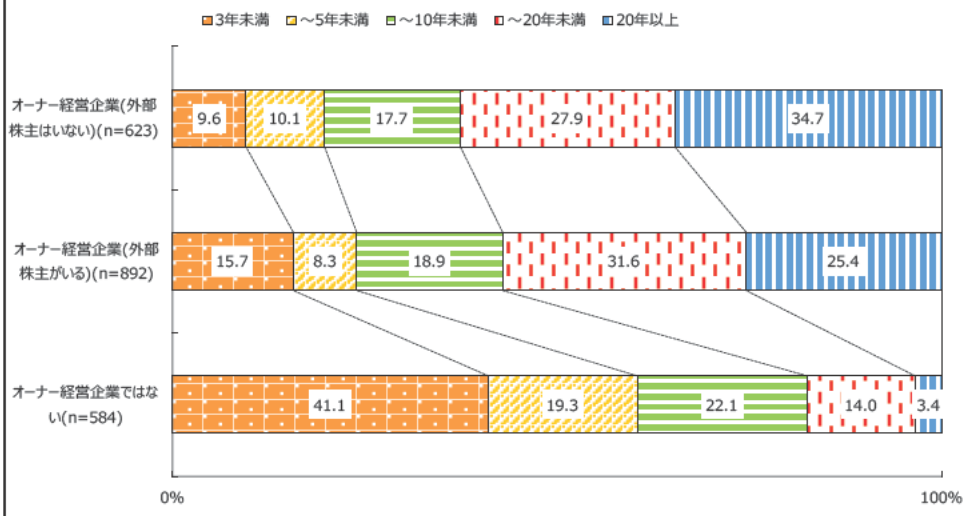
第1-4-22図 経営を見据える年数(所有形態別)



資料：アクセンチュア(株)「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」(2017年11月)
(注)オーナー経営企業であるかについての回答ごとに、「10年程度」、「20年程度」を「10年以上」とし、経営について何年程度先を見据えた経営を行っているかについての回答を集計している。

第 1-4-23 図は経営者の在任期間と所有形態について示したものである。オーナー経営企業でない企業では、在任期間が 3 年未満と回答した割合が約 4 割と一番大きいのに対し、オーナー経営企業（外部株主はいない）では在任期間が「20 年以上」と答えた比率が約 35%と一番大きく、在任期間が 10 年以上の経営者で 6 割を超えている。オーナー経営企業はオーナー経営企業でない企業と比較して、長期間、経営者として関与し、長期的な目線で経営を行うことができると考えられる。

第1-4-23図 経営者の在任期間(所有形態別)

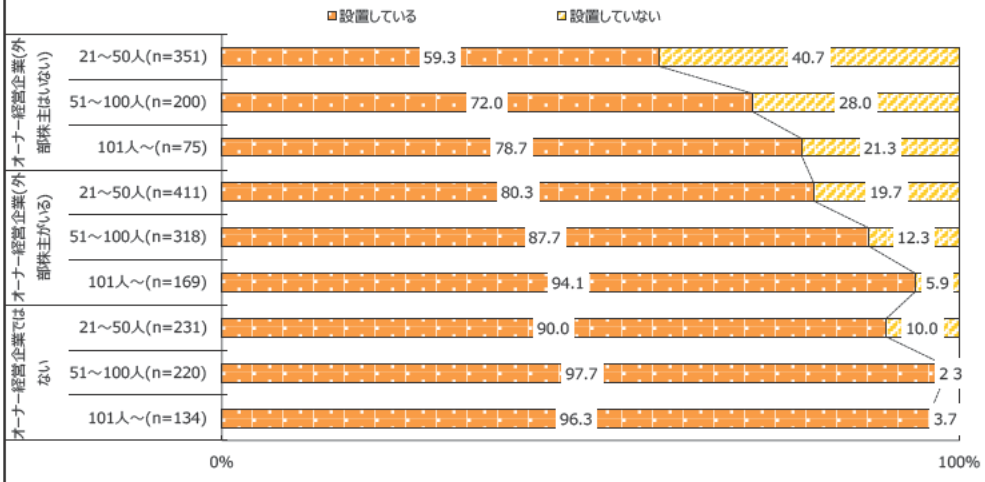


資料：アクセンチュア(株)「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」(2017年11月)
(注)オーナー経営企業であるかについての回答ごとに、社長(代表者)の在任歴についての回答を集計している。

②取締役会の開催状況と取締役会における議論の状況

次に、取締役会の開催状況と取締役会における議論の状況について見てみたい（第1-4-24 図）。所有経営別に見ると、オーナー経営企業であり外部株主のいない企業では取締役会の設置状況が低いことが分かる。従業員規模が 21～50 人の企業については、約 6 割の設置状況であり、約 4 割が取締役会を設置していないことが分かる。他方、オーナー経営企業でない企業では、取締役会を設置している会社の比率が高く、規模による差はほとんど見られない。

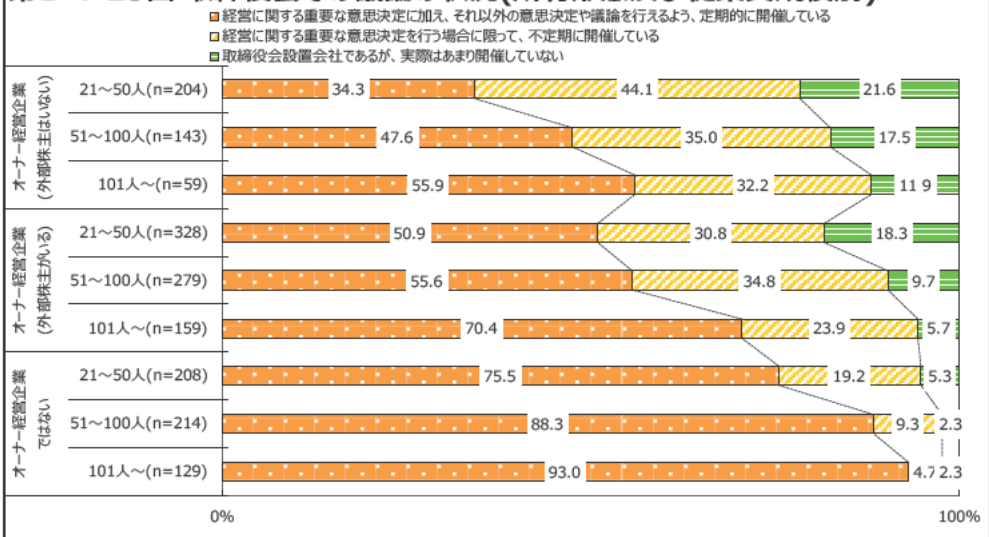
第1-4-24図 取締役会の設置状況(所有形態及び従業員規模別)



資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)
(注)2016年における企業の従業員規模及びオーナー経営企業であるかについての回答ごとに、「10年以上前から設置している」、「過去10年以内に設置した」と回答した企業を「設置している」とし、取締役会を設置しているかについて回答した企業を集計している。

第 1-4-25 図は、取締役会において実際にどのような議論が行われているかを見たものである。オーナー経営企業や従業員規模が小さい企業においては、意思決定や議論を行うために定期的に取締役会を開催している割合が低く、不定期な開催になっているのが現状である。他方、従業員規模の拡大に伴い、経営の意思決定を定期的に行う機関として機能している割合が上昇していくことが分かる。

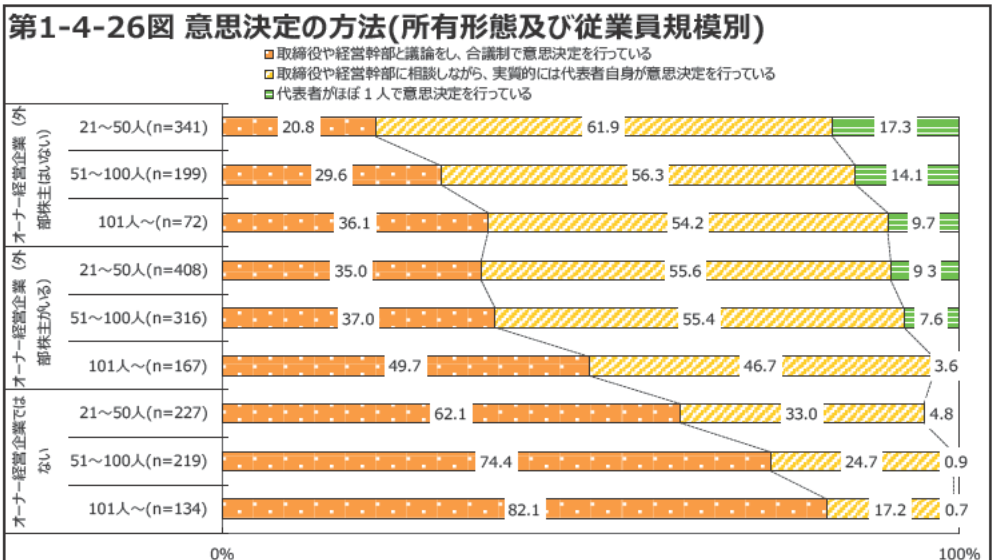
第1-4-25図 取締役会での議論の状況(所有形態及び従業員規模別)



資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)
(注)2016年における企業の従業員規模及びオーナー経営企業であるかについての回答ごとに、取締役会を設置しているかについて「10年以上前から設置している」、「過去10年以内に設置した」と回答した企業のうち、取締役会の開催頻度と議論の状況について回答した企業を集計している。

第 1-4-26 図は意思決定の方法について見たものである。従業員規模が小さいうちは、代表者が一人で意思決定を行っている割合が大きいが、規模が拡大するにつれて、取締役や経営幹部と議論し、合議制で意思決定をしていく経営の意思決定方法に変化していくことが見て取れる。

第1-4-26図 意思決定の方法(所有形態及び従業員規模別)

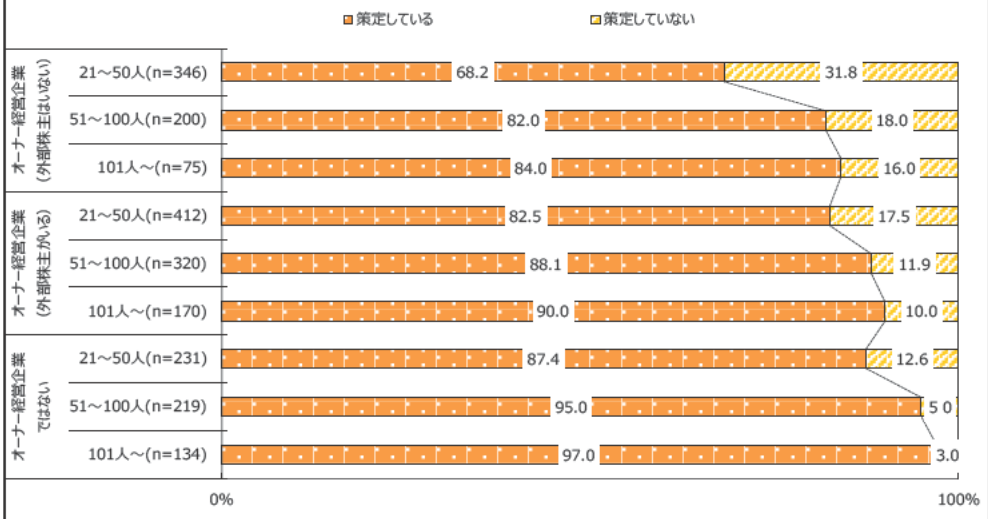


資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)
(注)2016年における企業の従業員規模及びオーナー経営企業であるかについての回答ごとに、経営に関する重要な意思決定を行う方法について回答した企業を集計している。

③経営計画の策定状況

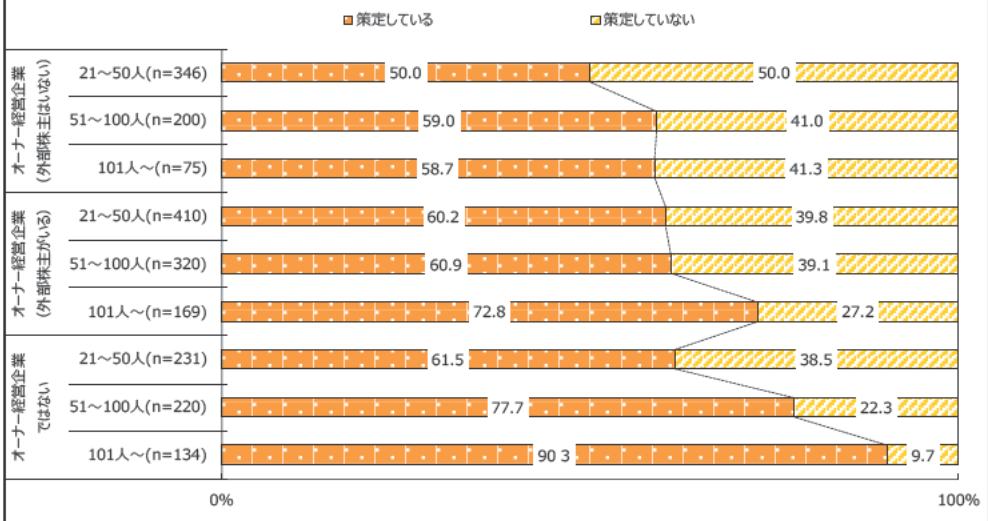
次に、第 1-4-27 図及び第 1-4-28 図は所有形態と経営計画の策定について見たものである。オーナー経営企業に比べ、オーナー経営企業でない企業のほうが単年度計画や中期経営計画を策定している比率が高い。また、従業員規模別に見ても、規模が大きくなるほうが単年度計画、中期経営計画を策定している割合が高い。

第1-4-27図 単年度計画の策定状況(所有形態及び従業員規模別)



資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)
(注)2016年における企業の従業員規模及びオーナー経営企業であるかについての回答ごとに、「10年以上前から策定している」、「過去10年以内に策定し始めた」と回答した企業を「策定している」とし、単年度の経営計画(事業計画)を策定しているかについて回答した企業を集計している。

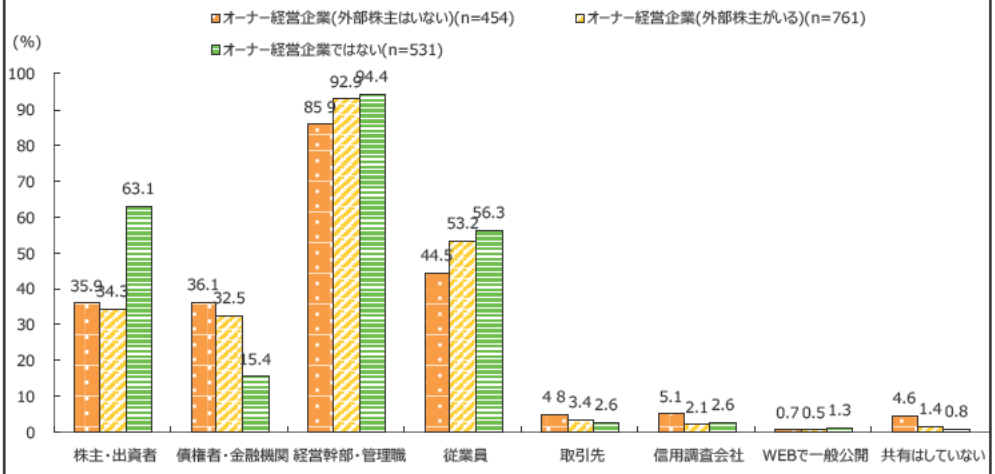
第1-4-28図 中期経営計画の策定状況(所有形態及び従業員規模別)



資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)
(注)2016年における企業の従業員規模及びオーナー経営企業であるかについての回答ごとに、「10年以上前から策定している」、「過去10年以内に策定し始めた」と回答した企業を「策定している」とし、中期経営計画(複数年度の計画)を策定しているかについて回答した企業を集計している。

第 1-4-29 図は経営計画を策定している企業が、どのような関係者に共有しているかを示したものである。オーナー経営企業、オーナー経営企業でない企業ともに、約 9 割超が経営幹部や管理職に、約半数が従業員へ共有していることが分かる。また、オーナー経営企業については、債権者・金融機関へ経営計画を共有している割合も約 3 割いることが見て取れる。

第1-4-29図 経営計画の共有範囲(所有形態別)

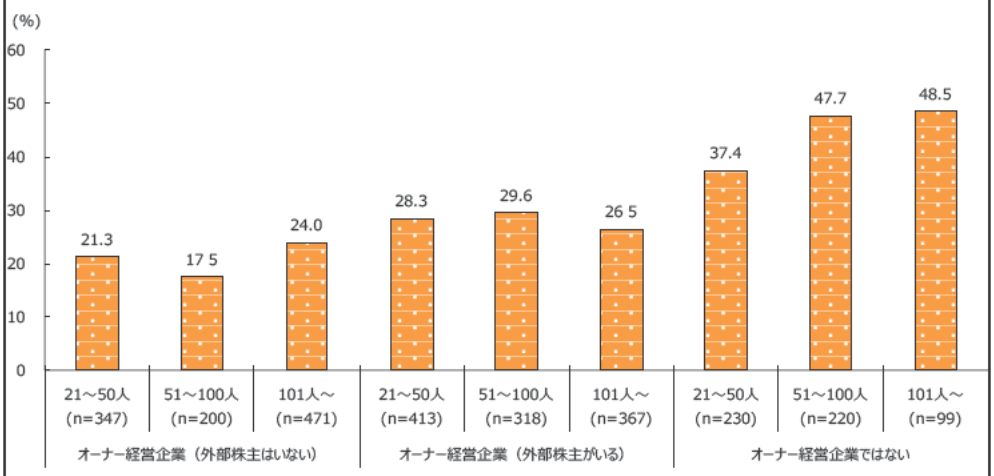


資料：アクセンチュア(株)「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」(2017年11月)
(注)1 オーナー経営企業であるかについての回答ごとに、単年度の経営計画(事業計画)を策定しているか及び中期経営計画(複数年度の計画)を策定しているかについて両方とも又はいずれかを策定していると回答した企業において、経営計画を共有している関係者について回答した企業を集計している。
2 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

④決算情報開示の状況

第 1-4-30 図は、従業員への決算情報の開示状況を見たものである。所有形態別に見ると、オーナー経営企業（外部株主がいない）では、従業員へ決算情報開示をしている企業が約 2 割程度しかいない。他方で、オーナー経営企業でない企業においては、4 割超の企業が従業員に決算情報を開示している。オーナー経営企業でない企業は、従業員や役員といった外部株主が存在しており、オーナー株主以外への株主への決算情報の開示を行っていることから、決算情報の公開に抵抗感がない企業が多いことも一因と考えられる。

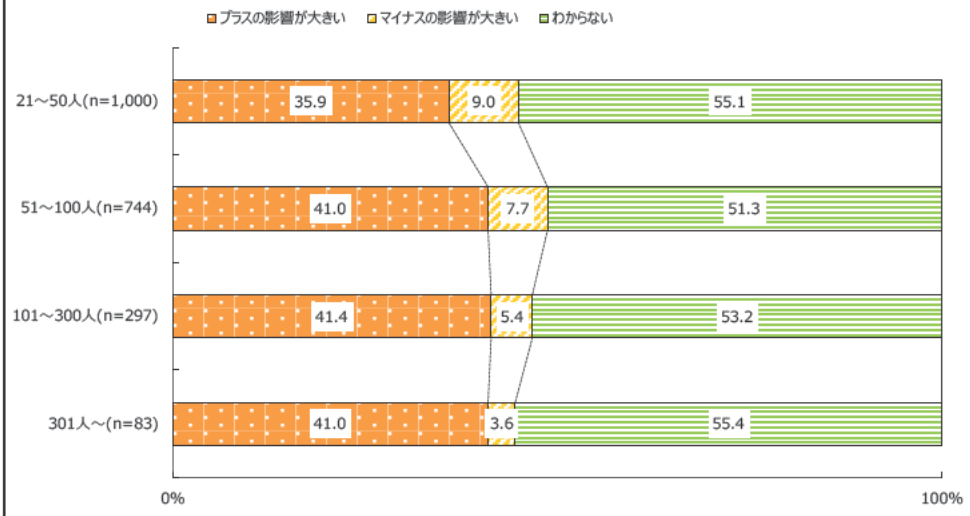
第1-4-30図 従業員への決算情報開示の状況(所有形態及び従業員規模別)



資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)
(注)2016年における企業の従業員規模及びオーナー経営企業であるかについての回答ごとに、単年度の経営計画(事業計画)と中期経営計画(複数年度の計画)のいずれか又は両方を策定していると回答した企業において、決算情報を公開している範囲(開示対象者)について「従業者」を回答した企業を集計している。

第 1-4-31 図は、決算情報開示の影響について確認をしたものである。どの企業区分においても、影響について「わからない」と答えた企業が半数程度存在する。他方で従業員規模が拡大するにつれて、プラスの影響が大きくなると答える割合が高くなっている。

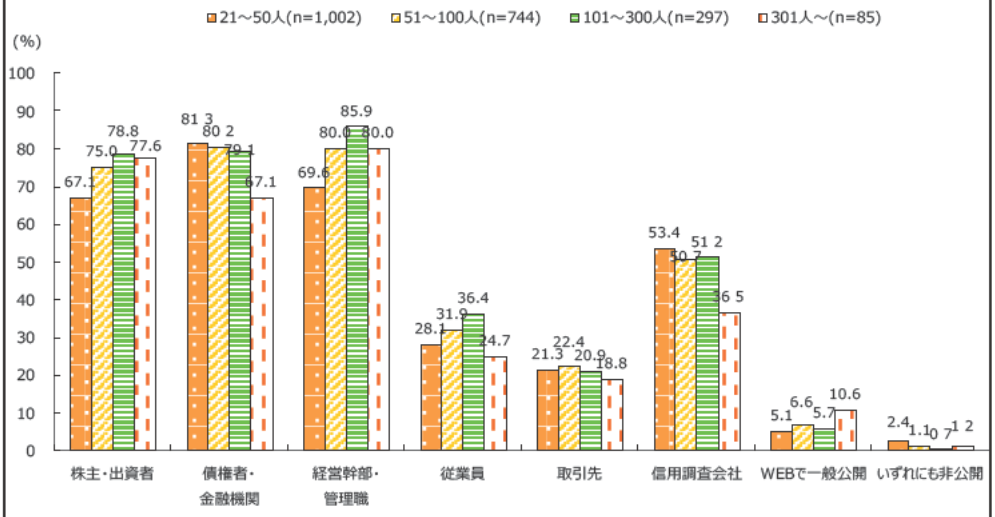
第1-4-31図 決算情報開示の影響(従業員規模別)



資料：アクセンチュア(株)「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」(2017年11月)
(注)2016年における企業の従業員規模ごとに、決算情報の開示について、企業経営にプラス、マイナスどちらの影響があるかについての回答を集計している。

第 1-4-32 図は、決算情報の公開範囲を従業員規模別に見たものである。従業員規模が 21～50 人と比較的小さい規模の企業では、「債権者・金融機関」に公開している企業が 8 割超に及ぶ。これは、金融機関からの資金調達のために決算情報を公開しているものと思われる。他方、従業員規模が大きくなると、「株主・出資者」といった利害関係者や、「経営幹部・管理職」といった経営に携わる関係者へ決算情報を共有している割合が高くなる。

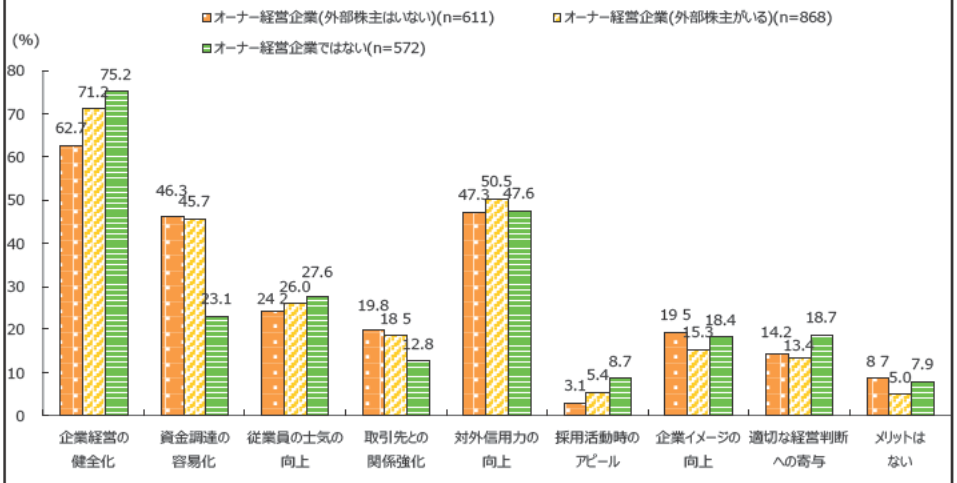
第1-4-32図 決算情報の公開範囲(従業員規模別)



資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)
(注)1 2016年の従業員規模ごとに、決算情報を公開している範囲(開示対象者)について回答した企業を集計している。
2 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第 1-4-33 図は、決算情報開示によるメリットを見たものである。「企業経営の健全化」との回答が一番多く、続いて、「対外信用力の向上」、「資金調達の容易化」が多い。「資金調達の容易化」については特にオーナー経営企業でそのメリットを感じている状況にある。

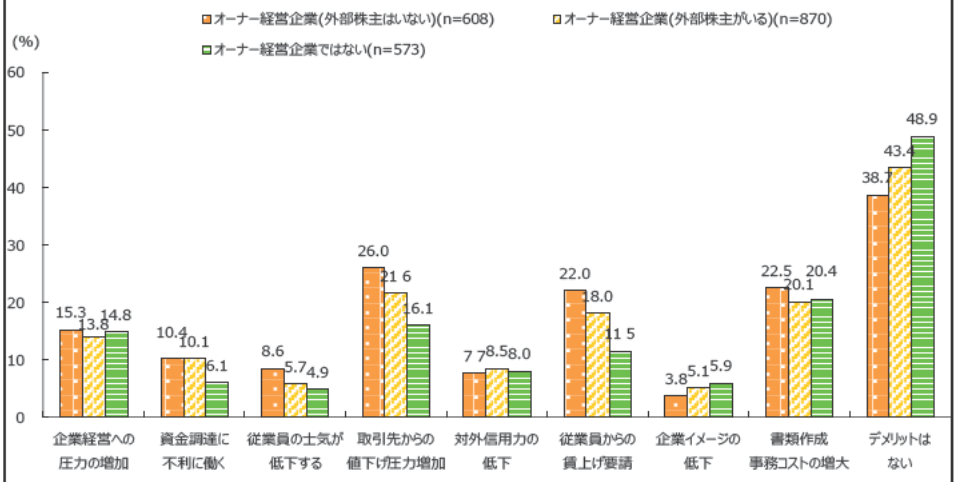
第1-4-33図 決算情報開示のメリット(所有形態別)



資料：アクセンチュア(株)「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」(2017年11月)
(注)1 オーナー経営企業であるかについての回答ごとに、決算情報の開示によるメリットとして感じられるものについて回答した企業を集計している。
2 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第 1-4-34 図は、決算情報開示のデメリットについて見たものである。「取引先からの値下げ圧力増加」との回答が一番多く、続いて「書類作成事務コストの増大」、「従業員からの賃上げ要請」が多い。他方で、「デメリットはない」と回答をした企業も一定数見られた。

第1-4-34図 決算情報開示のデメリット(所有形態別)

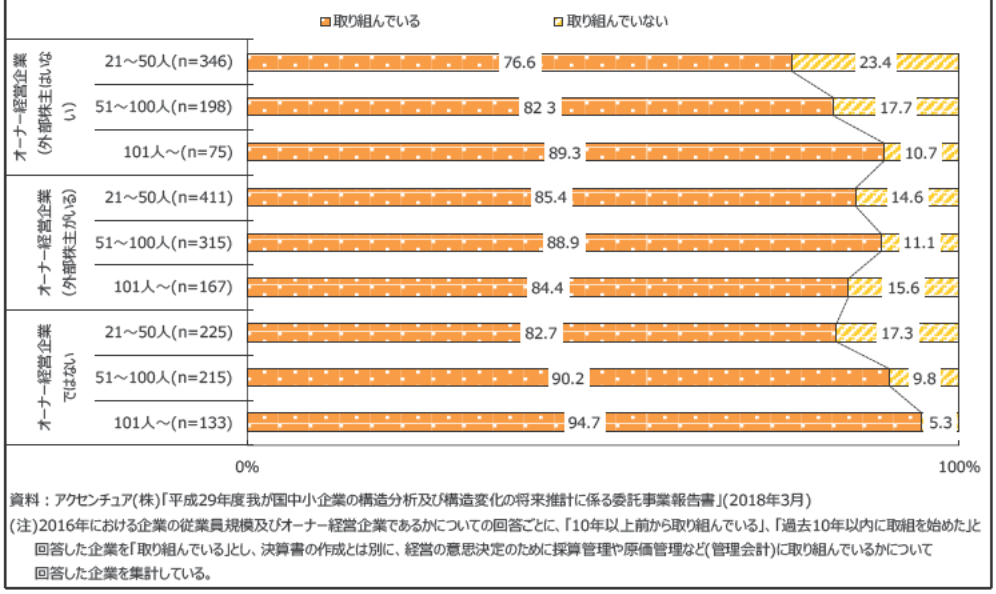


資料：アクセンチュア(株)「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」(2017年11月)
(注)1 オーナー経営企業であるかについての回答ごとに、決算情報の開示によるデメリットとして感じられるものについて回答した企業を集計している。
2 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑤管理会計の取組状況

第 1-4-35 図は、管理会計の取組状況について、所有形態別と規模別に見たものである。ここでいう管理会計とは、決算書の作成とは別に、経営の意思決定のために販売先別や製商品別、部門別といった採算管理や原価管理等に取り組むものを指している。オーナー経営企業より、非オーナー経営のほうが管理会計に取り組む比率が高い。また、規模が拡大するとともに、管理会計の導入が高まる傾向にある。

第1-4-35図 管理会計の取組状況(所有形態及び従業員規模別)



資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)

(注)2016年における企業の従業員規模及びオーナー経営企業であるかについての回答ごとに、「10年以上前から取り組んでいる」、「過去10年以内に取組を始めた」と回答した企業を「取り組んでいる」とし、決算書の作成とは別に、経営の意思決定のために採算管理や原価管理など(管理会計)に取り組んでいるかについて回答した企業を集計している。

第3節　まとめ

本章では、統計的手法を用いながら、企業の統治構造と各種の投資行動や経営の取組の関係性について分析した。長期的な目線で経営に取り組んでいること、また、取締役会のような経営体制を整備して定期的に開催をしていること、経営計画の策定や管理会計の取組をしていることが、機械・設備投資やIT投資、研究開発といった投資行動や人材育成、業務効率化に取り組んでいる傾向を強めることが示された。中小企業においてはオーナー経営企業であることが多く、長期的な目線による経営ができるというプラスの側面がある一方で、取締役会の開催や、経営計画の策定に取り組みにくいという、マイナスの側面が示された。

アンケート調査では、中小企業の経営に対して影響の大きい主体は従業員や役員といった社内の関係者や、家族・親族であることが多く、外部の株主が存在する企業や社外からの役員の受入を行っている企業は少ないこと、また、取締役会の設置といった組織的な意思決定構造が未整備であること、決算情報等の情報開示や経営計画の策定、管理会計の取組が進んでいない面が示された。他方で、従業員規模が拡大していていく過程でこれらが整備されていく状況が確認された。

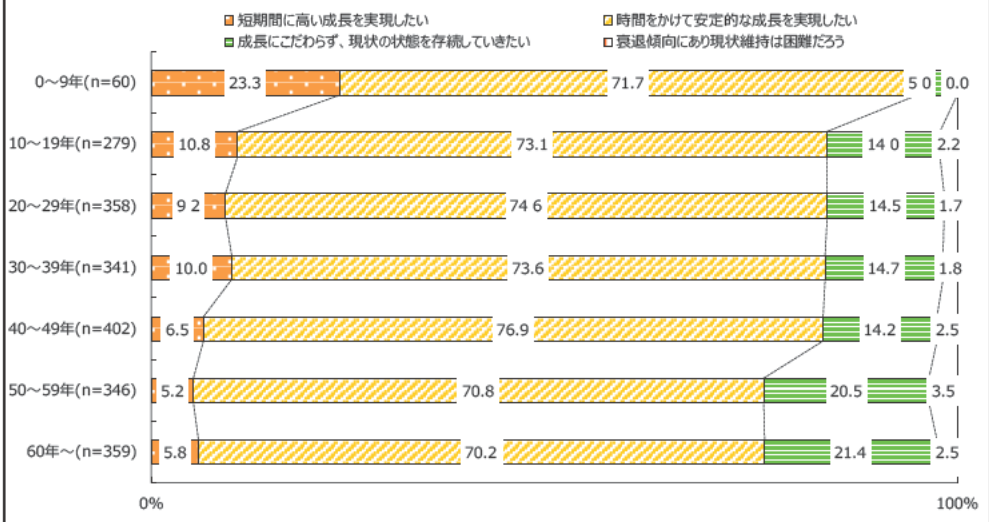
本章の分析では、これら企業の統治構造や各種経営体制の整備と従業員規模との関係について、「整備を進めると従業員規模が成長するか」あるいは「従業員規模が成長する過程で、整備を進めていくものか」といった因果関係までは明らかではないが、一定の相関関係があることは認められた。企業の成長とともに、これら外部からの規律付けや経営体制といった統治構造を整備していくことで、企業の投資活動が促進され、生産性を向上させながら健全な成長をしていくと考えられよう。

【コラム 1-4-1 中小企業の成長意欲】

「企業の成長」とは何か。売上高や利益の増加や従業員規模の拡大といった量的拡大もあれば、サービスや技術力、従業員の能力の向上といった質的向上もあり、企業や経営者の考えによって目指すべき方向はそれぞれ異なるだろう。ここでは、売上高や利益の増加、従業員数の増加を「企業の成長」として捉え、その成長意欲について見ていく。

コラム 1-4-1①図は、業歴別の成長意欲について示したものである。どの業歴においても「時間をかけて安定的な成長を実現したい」と答えた企業が約 7 割で多い。また、業歴が短いほど「短期間に高い成長を実現したい」と答える割合が多く、創業 10 年未満では約 23%に及んでいる。他方で、業歴が 50 年を超えると「成長にこだわらず、現状の状態を存続していきたい」と回答する企業が約 2 割おり、業歴を重ねるほど現状維持志向になる傾向が見られる。

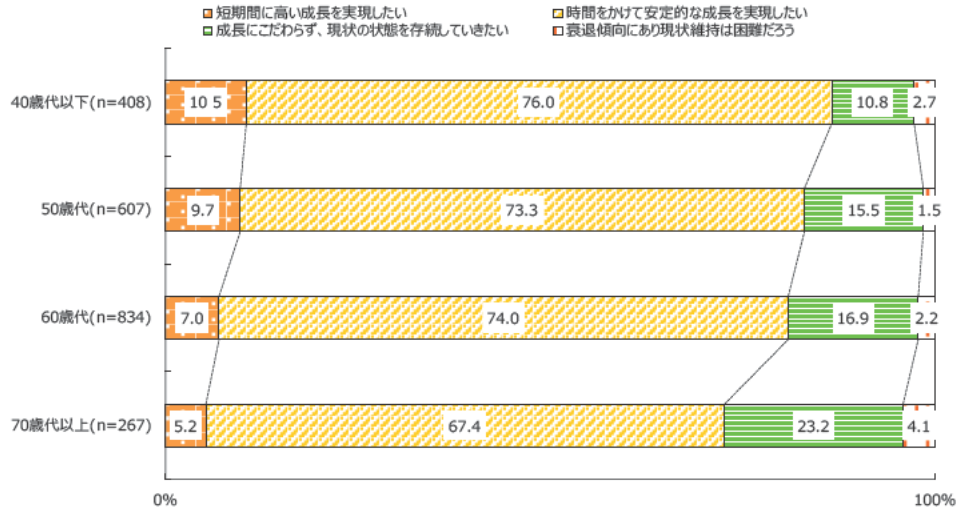
コラム1-4-1①図 業歴別企業の成長についての意欲



資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)
(注)2016年の業歴ごとに、売上高や利益の増加、従業員数の増加といった、「企業の成長」について回答した企業を集計している。

コラム 1-4-1②図は、経営者（現社長）の年代別に見た成長の意欲について示したものである。若い経営者のほうが「短期間に高い成長を実現したい」という比率が高く、「成長にこだわらず、現状の状態を存続したい」という企業の割合が低い。また、年齢が上昇するほど短期間で高成長を目指す企業の比率が減少し、現状維持を目指す企業の比率が上昇する傾向にあることが見て取れる。

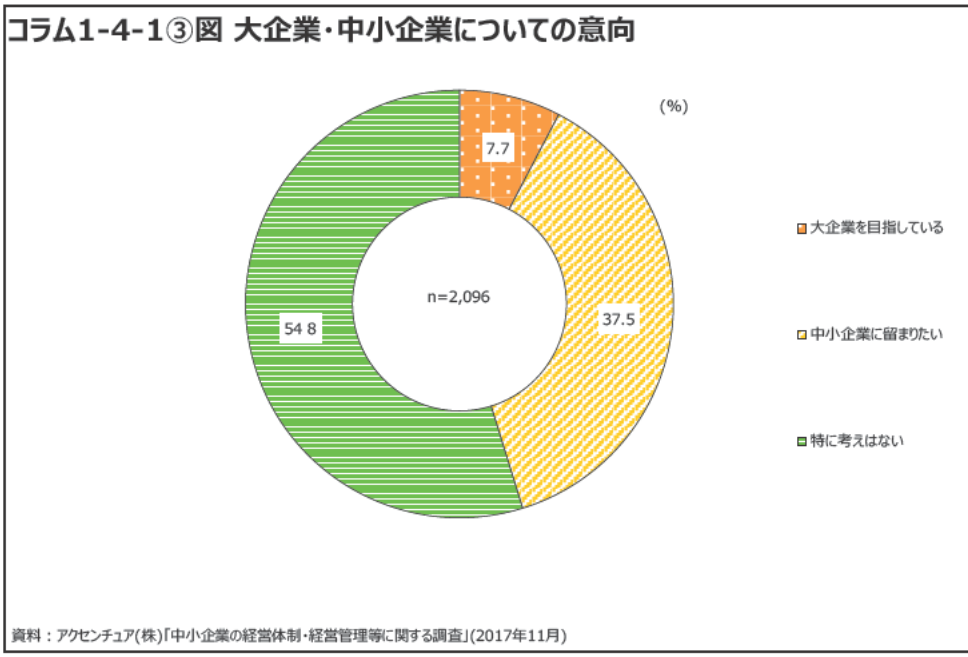
コラム1-4-1②図 現社長の年代別成長についての意欲



資料：アクセンチュア(株)「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」(2017年11月)
(注)「29歳以下」、「30歳代」、「40歳代」を「40歳代以下」とし、現社長の年齢についての回答ごとに、売上高や利益の増加、従業員数の増加といった、「企業の成長」について回答した企業を集計している。

コラム 1-4-1③図は、中小企業に区分されている企業に対して、大企業を目指しているかどうかを尋ねたものである。「特に考えはない」という企業が過半数である中、「大企業を目指している」と答えた企業は全体の約 8%である。一方で、「中小企業に留まりたい」と答えた企業が約 38%存在しており、中小企業であることにメリットを感じている企業も一定数存在している。

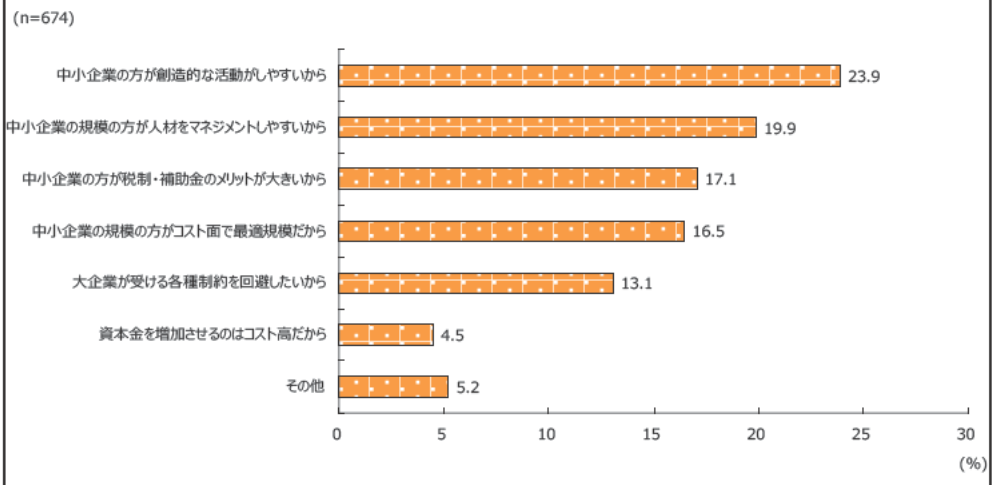
コラム1-4-1③図 大企業・中小企業についての意向



資料：アクセンチュア(株)「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」(2017年11月)

コラム 1-4-1④図は、コラム 1-4-1③図で「中小企業に留まりたい」と答えた企業の理由を示したものである。最も回答が多かったのは、「中小企業の方が創造的な活動がしやすいから」が約 24%で最も多く、次いで「中小企業の規模の方が人材をマネジメントしやすいから」が約 20%と続いている。
以上から、中小企業ならではの強みやメリットを感じて中小企業に留まりたいと考えている企業も相応数存在していると考えられる。

コラム1-4-1④図 中小企業に留まりたい理由



資料：アクセンチュア(株)「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」(2017年11月)
(注)大企業になることについてどのように考えるかについて「中小企業に留まりたい」と回答した企業において、中小企業に留まりたい理由について回答した企業を集計している。

【コラム 1-4-2 明治期創業企業の歩み】

事例 1-4-1：株式会社マックス
「変革の連続を「伝統」とし、時代の潮流に挑み続ける企業」

【創業 113 年の老舗化粧品メーカー】

明治 38 年(1905 年)3 月、大阪府大阪市に「小川石鹸製造所」として創業。洗濯石鹸の製造を手掛けた後、創業から 10 年を経過した 1916 年(大正 5 年)に化粧石鹸の製造に乗り出し、現在の事業の礎を築いた。二度の世界大戦や石油危機、バブル崩壊という困難な時期を、良いものをつくるという姿勢(製品の品質改良)のみならず、市場開拓、ブランドの確立やマーケティングの活用を通じた臨機応変の経営により乗り切る。昭和期には小学校の手洗い用レモン石鹸でも知名度を上げる。2018 年 3 月で創業満 113 年を迎え、現在ではスキンケア・ボディケア製品の製造販売を行う老舗企業。

以下では、同社の社歴を通じて、長く経営を続けるために肝要な要素の炙り出しを試みたい。

【時流を捉え、いち早く海外需要の取込みに成功】

創業から 10 年を迎え、同社が化粧石鹸事業へ乗り出した頃、日本経済は、第一次世界大戦に伴う「大戦景気」に沸いていた。主戦場となった欧州の企業による対外事業活動が縮小する中、同社はコスト競争力を活かして輸出を開始。中国をはじめ東南アジア、インド、アフリカ、中南米の石鹸市場を開拓。同社の化粧石鹸生産量の約 80%を輸出に廻すなど、海外需要の取込みに成功した。主に中国向けに販売した化粧石鹸の「白蘭花」(同社の化粧石鹸第 1 号)は、高級品ではあったが大ヒットを記録し、同社のブランドを確立するきっかけとなった。この間に培った販売力やブランド開発力が、第一次世界大戦後に訪れた長期不況期を乗り切る原動力ともなった。

【戦災からの再生を支えた設備投資・研究開発、マーケティング】

第二次世界大戦下での大阪空襲により工場・事業所が全焼したが、昭和 22 年(1947 年)10 月に、「株式会社小川石鹸製造所」として再始動。日本経済が復興し、家計消費が拡大した昭和 30 年代から、膨らんだ需要を獲得するため、工場設備の一新を行う(昭和 32 年(1957 年))とともに、全国に販売網を持つ代理店との契約など販路開拓に取り組んでいる。量販店市場の開拓は、石鹸メーカーの中では同社が他社に先駆けて最も早く取り組んだとされており、品質の高いものづくりのみならずマーケティングを重視する同社の姿勢が現れている。

同社は、昭和 40 年代から 50 年代にかけて年々高効率の工場設備に切り替えていったが、昭和 57 年(1982 年)4 月には、当時の最先端設備であるガスクロマトグラフ、分光光度計、研磨溶解度試験機等を備えた本社社屋を新設した。こうした設備投資に加え、1985 年には、生活スタイルに密着した商品の開発力を高めるため、女性 3 名で構成される企画・デザイン室を設置。また、1987 年には、「若い力」と「グローバルな視野」で商品開発、パッケージデザイン、展示会のスペースデザインを手掛けるクリエイティブオフィスを設置するなど、マーケティングにも注力した。

このように、第二次世界大戦後、ニクソンショック、オイルショック、円高不況、バブル崩壊という幾多の厳しい時局を同社がしのぎきれたのは、高品質な製品製造を可能とする研究開発投資・設備投資を適切に行ったこと、顧客が製品に求める機能や価値観を適格に捉えるためのマーケティング力を磨いてきたことにあるといえよう。

【人手不足下でも有効な経営方針】

長い社歴を持つ同社が厳しい経済情勢のもとで創意工夫してきた取組は、人手不足が深刻化している現状においても有効な手段となり得る。これまで適時に設備投資を行ってきたため、主力工場では製造ラインの 9 割が機械化・自動化されている。これにより、従業員が力仕事や危険な作業を行う必要がなくなった。また、製品（化粧石鹸、ボディソープ、入浴剤等）の成分調整・配合はシステム化しているため、従業員に専門知識や経験が無い場合でも作業をできる仕組みとなっている。これと併せ、従業員の出勤日・出勤時間を柔軟化させることにより、子育て中の女性でも働くことができる環境を整えている。

【変化こそが、変わらない伝統】

現在は、次の 100 年も世の中から必要とされ続ける企業を目指して、「お客様の悩みを解決する商品づくり」を理念として掲げて、「臭い」の悩みを解消する柿渋石鹸や、「肌トラブル」の悩みを解決する敏感肌用スキンケア・ボディケア製品などでヒット商品を生み出している。また、研究開発では、これまでの常識を覆す“スキンケアにおける、洗顔時の弱アルカリ性（石鹸使用）の有用性”を発表して、その独自の技術を活用した基礎化粧品の商品化を進めるなど、注目すべき取り組みも始まっている。

「マックスの伝統は、変革の連続で培われる」という姿勢が、創業から脈々と引き継がれている。

大野範子社長

レモン石鹸

事例 1-4-2：ホットマン株式会社
「ものづくりの精神と経営理念で国内製造を貫く明治元年創業企業」

東京都青梅市に本社を構えるホットマン株式会社（従業員 413 名、資本金 8,000 万円）は明治元年創業のタオルメーカー。古くからの織物産地として知られる東京都青梅市で創業し、「国内一貫生産」と「自社直営店販売」にこだわり続け、今日まで業容を拡大してきた。以下では、同社の 150 年の歩みを辿りながら、長く経営を続けるための要諦を探っていきたい。

【夜具地の製造から自社製品であるタオル製造に転身】

同社は、鎌倉時代から織物の産地として栄えた東京都青梅市で、明治元年（1868 年）3 月に「田中織物工業」として創業。着物地の生産から始まり、時代と共に生産品目を変え、終戦後しばらくは、布団の側地である夜具地や服地の量産を行っていた。その後、昭和 30 年代に入ると、当時社長であった田中文吉は欧米風のライフスタイルへの変化を見越し、タオル製造への転業を決意。夜具地の生産もピークを過ぎていた中で、「青梅の織物業を存続させなければならない。」という地元への想いで、社内へのタオル織機の導入はもとより、同業である地元の織物業者にもタオル織機を導入させた。このことが後のタオル産地としての青梅の礎となっている。「夜具地と違ってタオルなら最終商品をつくることができる。」これにより同社は消費者に直接届けられる自社製品を持つことになる。

【卸売から自社直営店販売へ】

1972 年には東京六本木の一等地に直営店第一号となるタオル専門店を出店。当時は織物業者が直営店を出店するということに前例がなく、製販一貫体制の先駆けであった。

同社では、直営店の展開と共に卸販売により販路を拡大していった。しかしながら、1990 年代に入ると、安価な海外製品の流入により、価格競争の波が押し寄せ、それに対抗すべく卸した商品が値引販売された。「卸売だと販売価格に関与できない。お客様には、品質の高い商品を全国一律の価格でお届けしなければならない。」そのような考えから、売上高の大幅減少を覚悟のうえ、同社は直営店での販売に集中を図ると同時に生産の内製化を進めた。その結果、売上高は最盛期の約半分にまで減少した。売上高の大幅な減少は一時的には業績面に影響を及ぼしたものの、消費者との直接的な接点と価格への信頼が、今の同社の大きな強みになっているという。

【国内生産を貫き、一貫生産体制を構築】

時を同じくして安価な海外製のタオルの流入を受け、中国を中心としたアジア各国にタオルの生産拠点を移転させていった会社も少なくない。しかしながら、同社は国内生産にこだわり、創業の地である青梅で生産をすることに徹した。そして、すべての工程を自社で行うことが出来る一貫生産の仕組みをつくり上げた。「当社のタオルは、青梅で育んできた高い技術と知識、そして磨かれた美意識があったからこそ生まれたタオルです。少しでもお客様に近い存在でありたいと考え、国内での生産を貫きました。」と坂本将之社長は当時をそう振り返る。

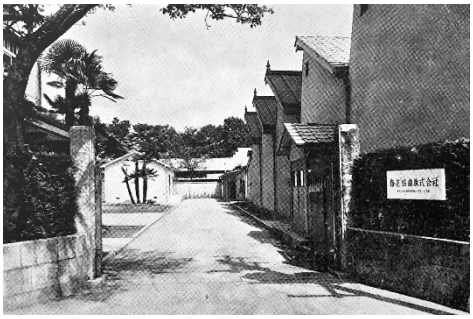
そのような中、海外に生産拠点を移転させた会社の中には、一時は高い収益を上げていたものの、その後、賃金上昇等の影響を受けて、撤退した企業も多い。短期的な時間軸でみれば、その当時は合理的と考えられた海外展開であったが、同社にとっては国内生産にこだわり続けた経営判断は正しかったと言えるだろう。「経営理念に照らし合わせて、先の先を見据えた経営を行うこと」、明治時代から 150 年という長い時代を乗り越えてきた企業だからこそ成しえる経営の力なのかもしれない。

【対話を通じてつながるものづくりの精神と企業理念】

現社長である坂本社長は 7 代目にあたる。同社は、もともと田中家が創業した企業であったが「会社は公器である」という創業者の考えのもと、従業員から社長に登用された。「当社のものづくり精神や経営理念は、会長の自宅に呼ばれて、縁側でお茶を飲みながら聞かされていました。」と坂本社長は当時を懐かしく振り返る。ものづくりの精神や経営理念は、次世代を担う者との対話を通じて、時代を超えて伝承されていくものなのだろう。

2013 年には、水に浮かべると 1 秒以内に水分を吸水して沈み始めるという吸水性の高さを特徴とする「１秒タオル」シリーズを商品化し、りそな中小企業財団・日刊工業新聞社が主催する中小企業優秀新技術・新製品賞奨励賞や東京都が主催する世界発信コンペティション東京都ベンチャー技術特別賞など、数々の賞を受賞している。これまでの同社は「良いものを作る」という職人気質の企業で、積極的な広告宣伝をしてこなかったという。「タオルという毎日の生活で使うものを通じて、一歩豊かな生活を感じてもらいたいという想いで日々ものづくりに取り組んでいます。もっと多くの人にホットマンのタオルを使うことで得られる価値を知ってもらい、実際に使って感じてもらうことが、私の目下の仕事です。」と坂本社長は今後の意気込みを話す。

近隣小学校の生徒たちがデザインしたハンドタオルを製品化し、実際に地域で販売をするという起業家教育[7]にも関わるなど地域貢献活動にも積極的だ。「関わった小学生たちが将来、当社に入社したいと思ってくれたら嬉しいですね。地域と共存しながら会社を成長させていきたいです。」。今後も「青梅のホットマン」としての活躍が期待される。



1950 年代の同社

瞬間吸水「１秒タオル」

坂本将之社長

[7] 経済産業省が実施する起業家教育普及促進事業

第2部

深刻化する人手不足と中小企業の生産性革命

第 2 部　深刻化する人手不足と中小企業の生産性革命

第 1 章　深刻化する人手不足の現状

第 1 章では、昨今強まっている人手不足の実態について現状を把握する。また、人手不足の状況下において今後重要となるであろう、女性・シニア[1]等の多様な人材について、各種統計調査及び「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査[2]」（以下、「アンケート調査」という。）を用いて、中小企業における活用の実態を分析していく。

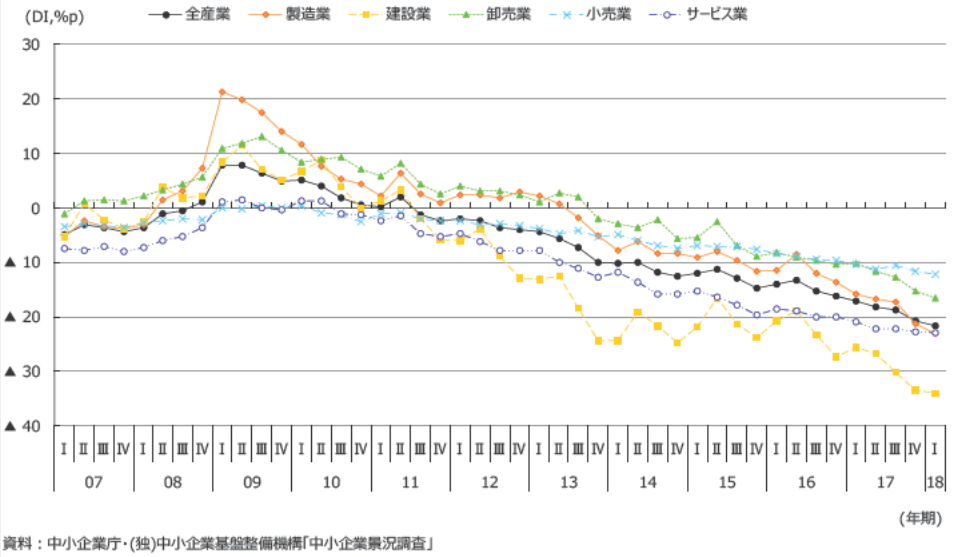
第 1 節　中小企業において深刻化する人手不足

以下では、中小企業において深刻化している人手不足の現状を分析していく。

①中小企業における人手不足感

まずは、中小企業における業種別の人手不足感を見るため、中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」を用いて従業員数過不足 DI の推移を確認する(第 2-1-1 図)。これを見ると、全ての業種において、2009 年をピークに総じてマイナス方向に転じ、2013 年第 4 四半期以降、全ての業種において従業員が「過剰」と答えた企業の割合を従業員が「不足」と答えた企業の割合が上回っていることが分かる。特に、建設業やサービス業といった業種において人手不足感が顕著に表れている。

第2-1-1図 業種別従業員数過不足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」
(注) 従業員数過不足数DIとは、従業員の今期の状況について、「過剰」と答えた企業の割合(%)から、「不足」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

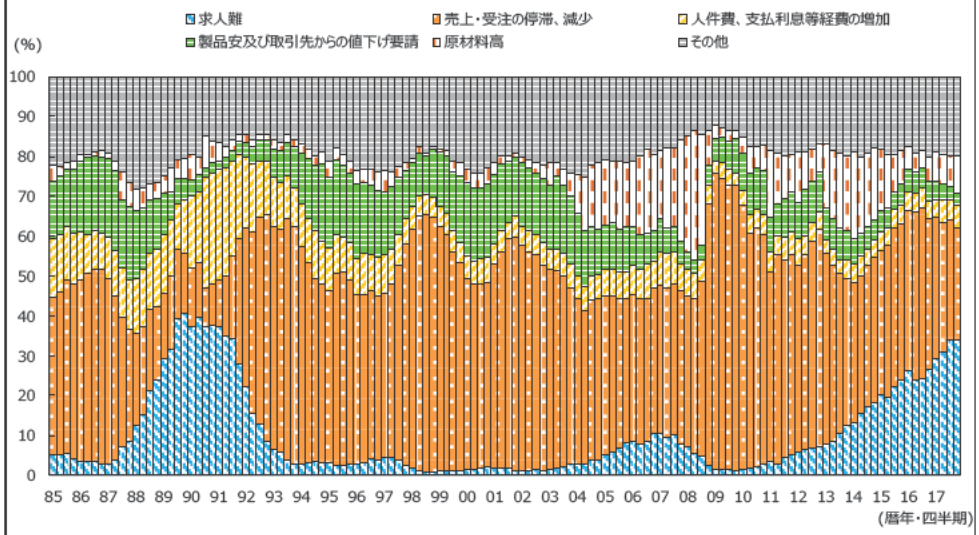
[1] 本章におけるシニアとは、60 歳以上の人材を指す。

[2] 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株)が 2017 年 12 月に中小企業 30,000 社を対象に実施したアンケート調査(回収率 13.8%)。本調査の対象は、常時雇用する従業員数が 21 名以上の中小企業であることに留意が必要である。

②中小企業の抱える経営課題

第 2-1-2 図は、(株)日本政策金融公庫「全国中小企業動向調査」[3]により把握された中小企業の経営上の問題点を示している。これを見ると、「求人難」を挙げた企業の割合が、ここ数年で増加の一途をたどっており、80 年代後半から 90 年代初頭の景気拡大期に迫る水準となっている。中小企業における人手不足が、経営上の課題としても強く認識されていることが分かる。

第2-1-2図 経営上の問題点



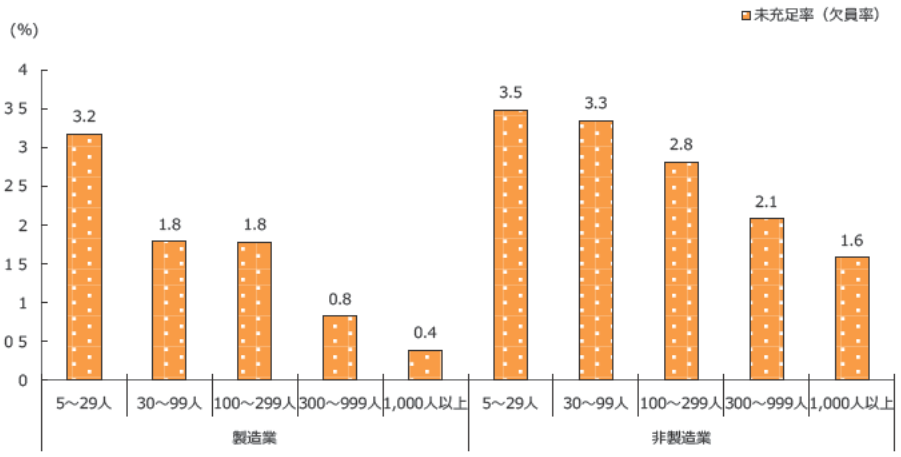
資料：(株)日本政策金融公庫「全国中小企業動向調査」(中小企業編)
(注)ここでいう中小企業とは、(株)日本政策金融公庫取引先のうち、原則として従業員20人以上の企業。

③人材の未充足率

第 2-1-3 図は、企業の従業員規模別に、人材の未充足率を表したものである。これによると、規模の小さい企業ほど人材の未充足率が高い状況が見て取れる。製造業と非製造業を比較すると、非製造業において総じて未充足率が高くなっていることが分かる。

[3] (株)日本政策金融公庫「全国中小企業動向調査」は、小企業編(原則従業員 20 人未満)と中小企業編(原則従業員 20 人以上)に分けて調査されている。本節では、中小企業編における「経営上の問題点」を見ているが、小企業における「経営上の問題点」でも同様に、「求人難」の割合が足下で増加基調をたどっている。

第2-1-3図 従業員規模別に見た、人材の未充足率

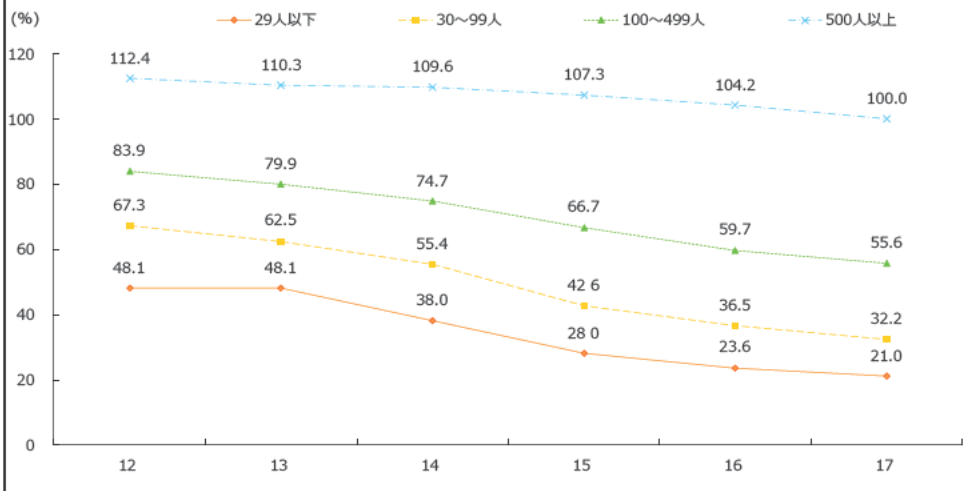


資料：厚生労働省「平成28年上半期雇用動向調査」再編加工
(注)1.未充足率＝(未充足者数／常用労働者数)×100
　　2.この場合の未充足率は、各事業所の未充足率を求めた上で、それらを合計した後、事業所数で除することで算出している。

④高校卒業者の充足率

　続いて、従業員規模別に見た、高校卒業者の充足率の推移を確認する（第 2-1-4 図）。5 年間でいずれの規模の企業においても高校卒業者の充足率は減少傾向にあり、特に従業員が 29 人以下の企業については充足率の減少が著しく、足下では求人数の 5 分の 1 程度しか確保できていないことが分かる。

第2-1-4図 従業員規模別高校卒業者の充足率の推移



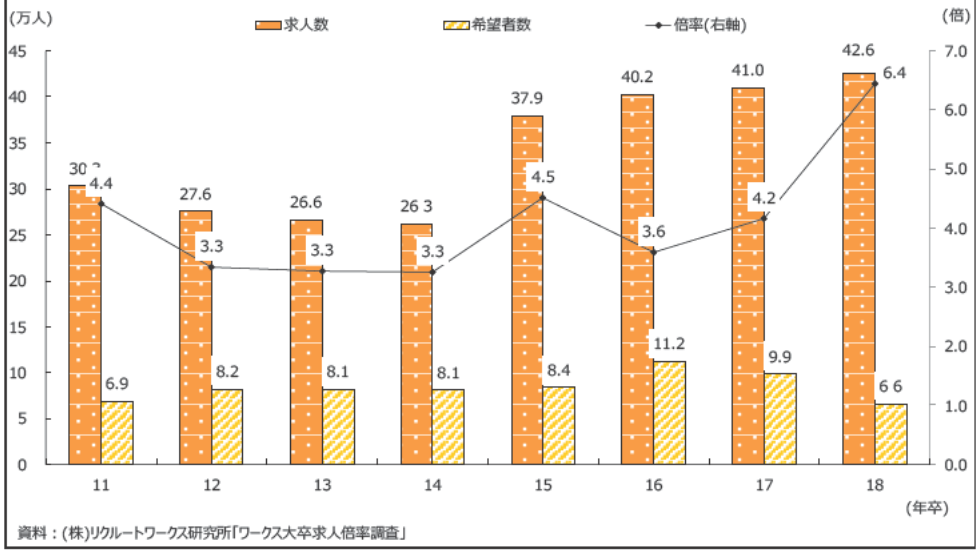
資料：厚生労働省「新規学卒者の職業紹介状況」
(注)1.各年の新規学卒者について、公共職業安定所及び学校において取り扱った求人、就職状況をまとめたもの。
　　2 充足率＝(就職者数／求人数)×100

⑤求人数と就職希望者数の推移

　次に、従業員規模別に企業の大卒予定者求人数及び就職希望者数の推移について確認する。従業員 299 人以下の企業において、求人倍率は約 3～4 倍で推移してきたが、

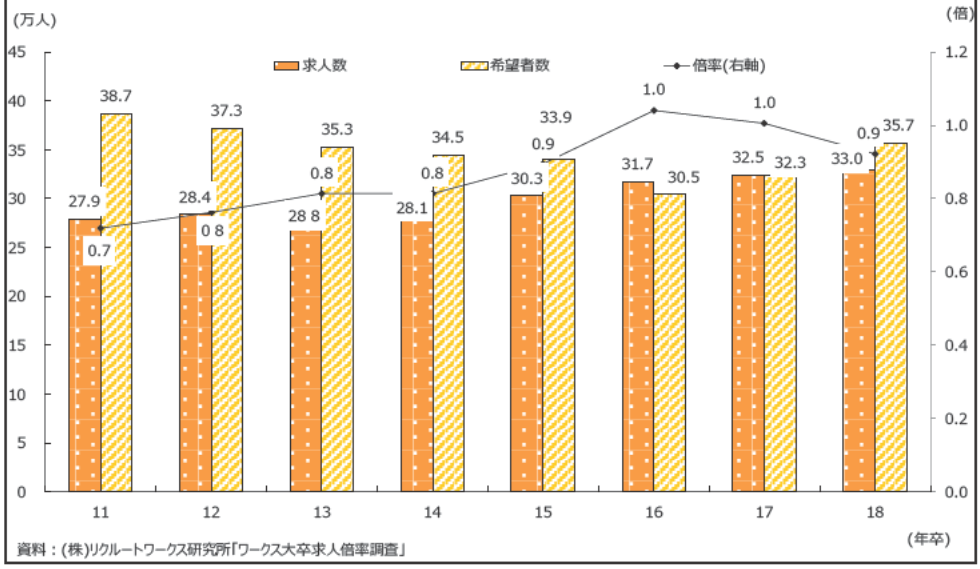
足下では上昇傾向にあり、2017 年度は 6.4 倍と大きく跳ね上がっていることが分かる（第 2-1-5 図）。300 人以上の企業においては、足下では毎年希望者数が求人数をわずかに上回る程度で、求人倍率はおよそ 1 倍程度で推移している（第 2-1-6 図）。

第2-1-5図 従業員数299人以下の企業の大卒予定者求人数・就職希望者数の推移



資料：(株)リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」

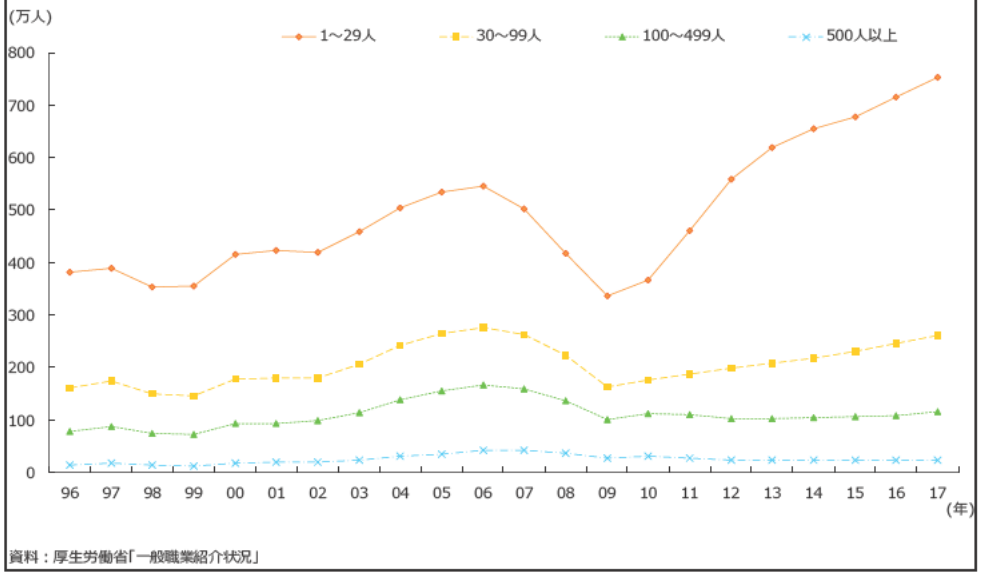
第2-1-6図 従業員数300人以上の企業の大卒予定者求人数・就職希望者数の推移



資料：(株)リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」

第 2-1-7 図では、事業所の従業員規模別に求人数の推移を確認する。これを見ると、2009 年に全ての従業員規模の企業で求人数が落ち込んだあと、規模が小さいほど求人を増加させていることが分かる。

第2-1-7図 事業所規模別新規求人数の推移

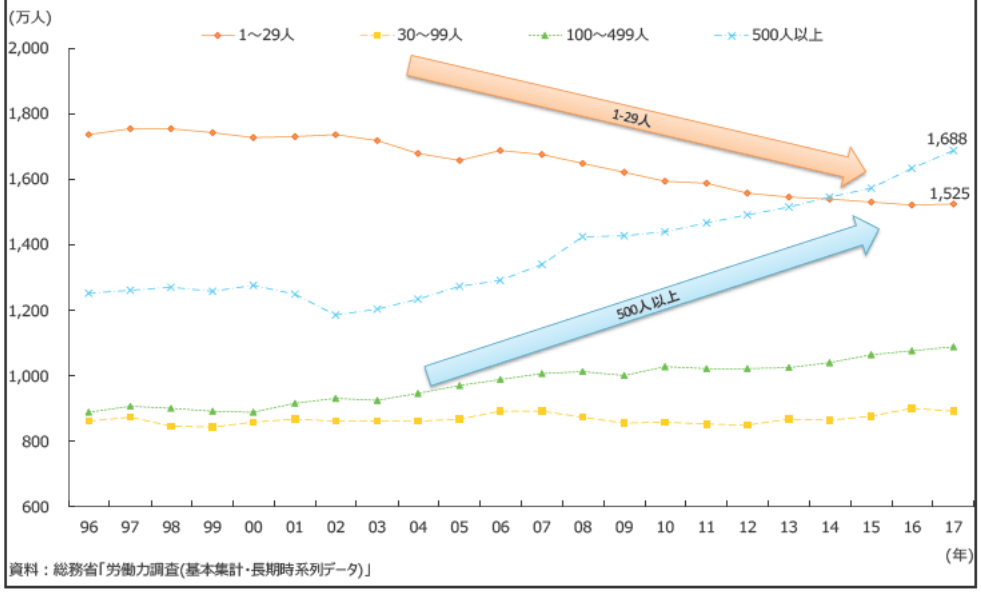


資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

⑥雇用者数の推移

従業者規模別の企業の雇用者数の推移について、直近の 20 年間で従業者規模が 1～29 人の企業と 500 人以上の規模の企業について着目して見ると、当初は両者の雇用者数は共に横ばいで推移していたが、2000 年代に入るにつれて従業者規模が 1～29 人の企業の雇用者数は減少傾向に、500 人以上の企業は増加傾向に転じ、2014 年以降は雇用者数が逆転している（第 2-1-8 図）。年々規模の大きな企業に人が流れていることが推察される。

第2-1-8図 従業者規模別非農林雇用者数の推移



資料：総務省「労働力調査(基本集計・長期時系列データ)」

第2節　日本の人口動態と労働者構成の変化

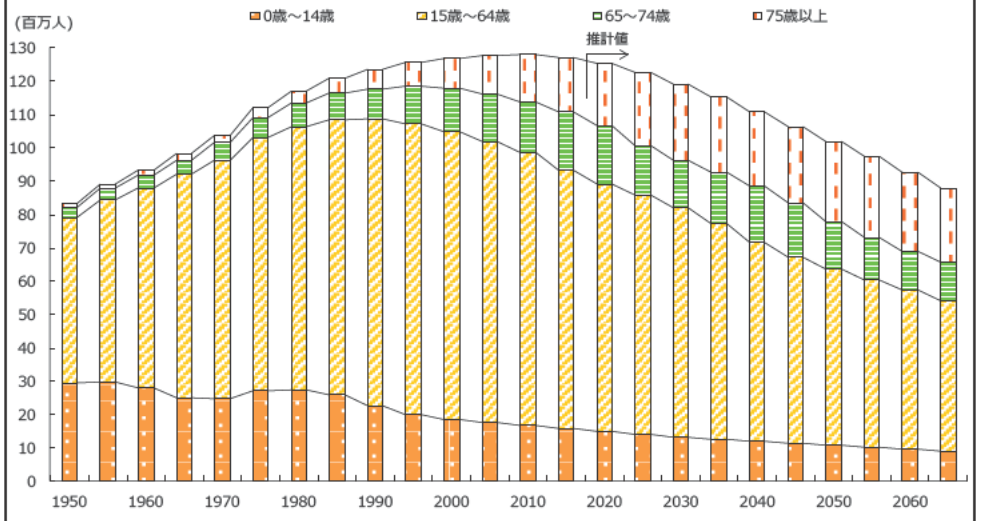
中小企業の人手不足感の高まりの背景には、景気拡大という循環要因が影響していることに加え、我が国の人口動態という構造要因も影響していると考えられる。以下では、日本の人口動態、労働者の構成変化等を確認する。

1. 生産年齢人口と労働力人口

①生産年齢人口の変化

我が国の生産年齢人口（15～64歳）は、1995年の約8,700万人をピークに減少に転じており、2015年には約7,700万人まで減少してきている（この間の減少は約1,000万人）。この傾向は将来にわたって継続すると見込まれ、2060年には約4,800万人と、2015年の約6割の水準まで減少すると推計されている（第2-1-9図）。

第2-1-9図 年齢別人口推計の推移



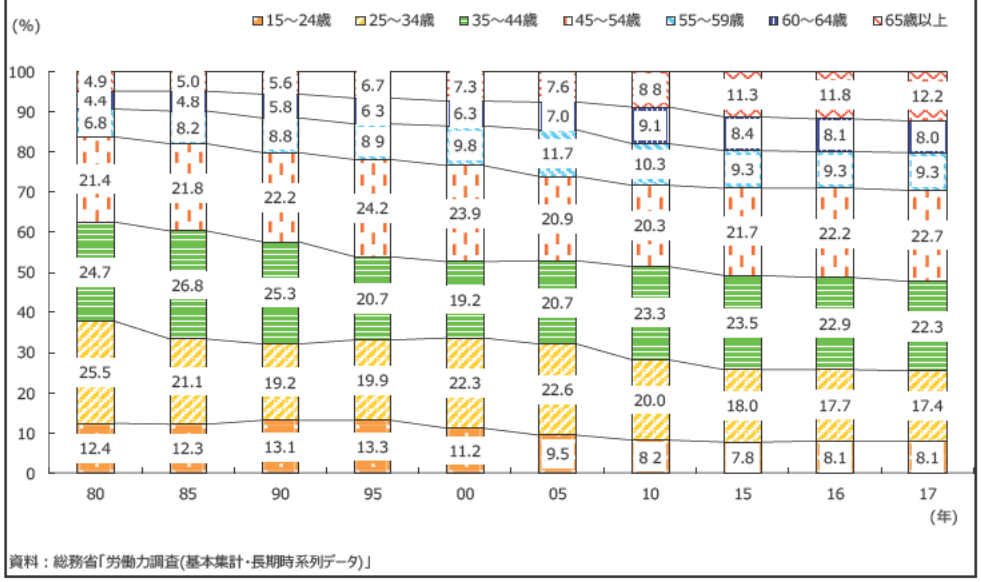
資料：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(平成29年推計)
(注)1.2016年以降は、将来推計人口は、出生中位(死亡中位)推計による。
2.2015年までは総務省「国勢調査」(年齢不詳をあん分した人口)による。

②労働力人口の変化

第2-1-10図は、労働力人口[4]の年齢構成比の推移を見たものである。1980年における構成比を足下と比較すると、44歳以下の人材の占める割合が総じて減少していることが見て取れる。他方で、55歳以上の人材が占める割合が増加してきており、中でも、60歳以上の世代の増加率が特に大きいことが分かる。

[4] 15歳以上の人口のうち、「就業者」と「完全失業者」を合わせたものを指す。

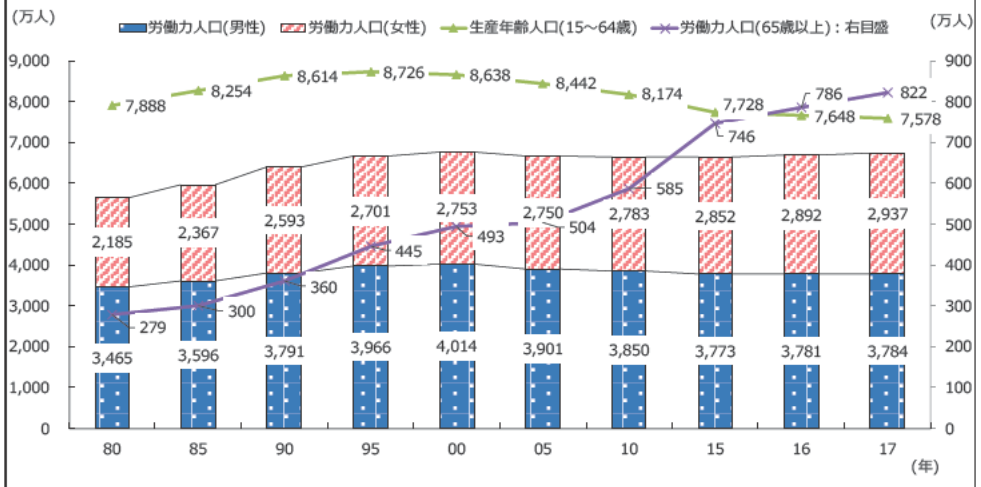
第2-1-10図 労働力人口の年齢構成比の推移



資料：総務省「労働力調査(基本集計・長期時系列データ)」

次に、我が国の労働力人口と生産年齢人口を時系列で確認する。労働力人口について見ると、1995 年から 2015 年までの減少幅が約 42 万人となっており、生産年齢人口ほどには減少していないことが見て取れる。生産年齢人口が減少する中、労働力人口に占める女性及び 65 歳以上の人材の労働参加率上昇が、生産年齢人口減少の影響を緩和した格好となっている(第 2-1-11 図)。

第2-1-11図 労働力人口と生産年齢人口の推移



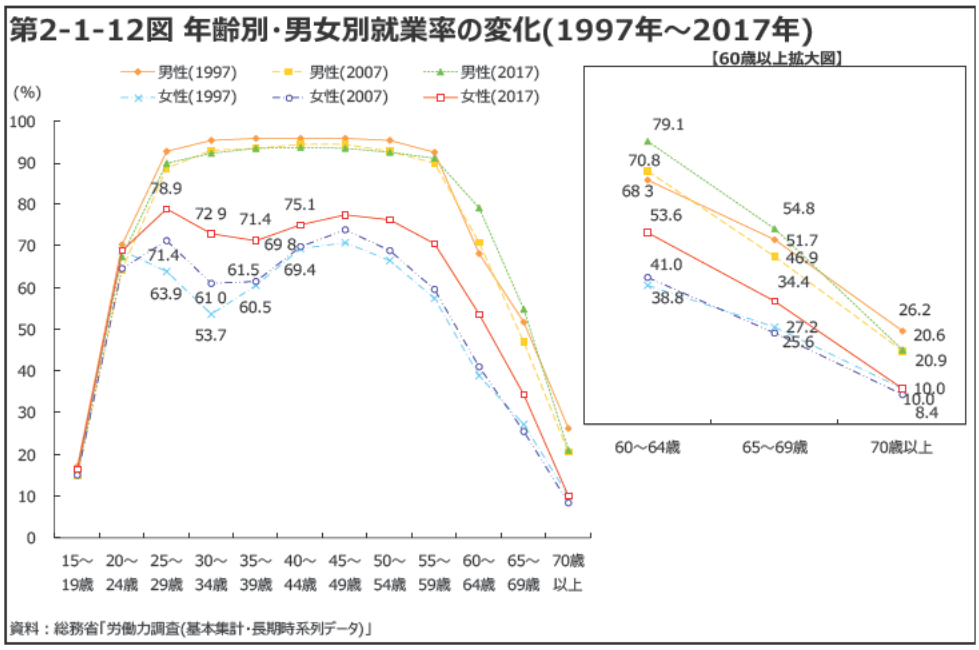
資料：総務省「労働力調査(基本集計・長期時系列データ)」、総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(平成29年推計)
(注)1.2016年以降は、将来推計人口は、出生中位(死亡中位)推計による。
2.2015年までは総務省「国勢調査」(年齢不詳をあん分した人口)による。
3.労働力人口(男性)及び労働力人口(女性)は15歳以上の者、生産年齢人口は15～64歳の者を集計している。

2. 女性・シニアの労働参加の実態

以下では、女性・シニアの労働参加が我が国生産年齢人口減少の影響を緩和している点を詳しく見るとともに、就労希望を持つ女性やシニアが就労できていない背景を見ていくこととする。

①就業率の変化の実態

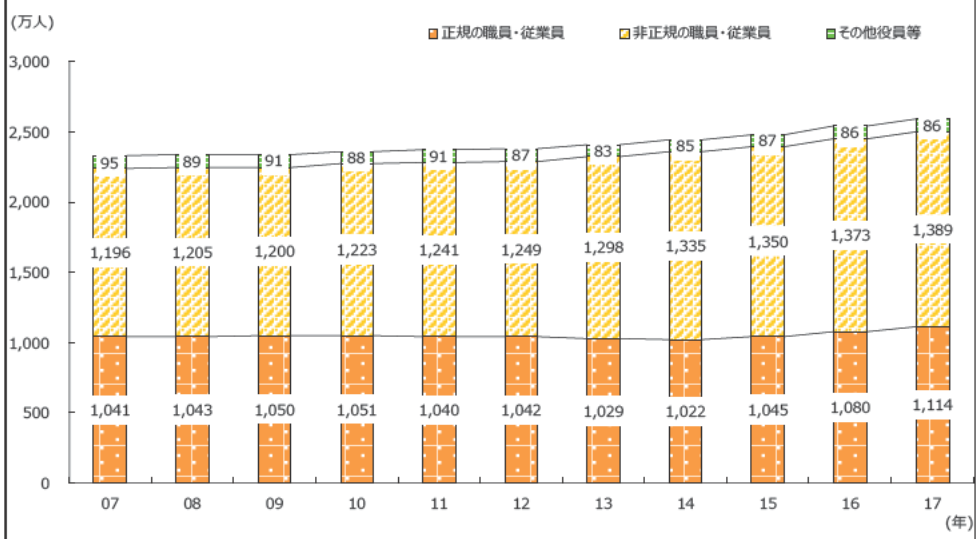
第 2-1-12 図は、年齢及び男女別に就業率の推移を確認したものである。女性の就業率の特徴として、男性と比して 20 代前半までは就業率がほぼ一致しているものの、20 代後半において就業率が伸びず、さらに 30 代前半において就業率が低下していることが見て取れる。1997 年と 2017 年を比較すると、30 代前半を含め全体的に女性の就業率が上昇してきてはいるものの、それでも男性の就業率と比べると差があることが分かる。他方で、男性においては、60 代前半において就業率が上昇していることが見て取れる。シニア世代の労働参加が進んでいることを表しているといえよう。



②女性雇用者数の推移

以下では、女性の就労状況や就労意向等について確認していく。まず、女性の雇用者数を雇用形態別に確認すると、過去 10 年の間に女性の雇用者数は増え続け、合わせて約 260 万人が増加していることが見て取れる(第 2-1-13 図)。雇用形態の内訳を確認すると、特に非正規の職員・従業員の増加幅が大きく、2015 年以降は正規の職員・従業員の増加幅も大きくなっていることが分かる。

第2-1-13図 雇用形態別に見た、女性の雇用者数の推移

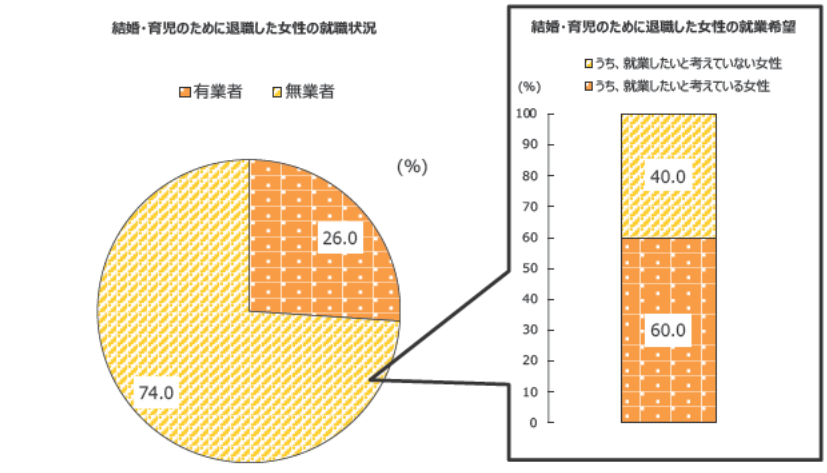


資料：総務省「労働力調査(詳細集計・長期時系列データ)」

③子育て期における女性の就労状況

ここで、結婚や出産を理由に退職した女性のうち、どの程度の割合がその後就業しており、加えて、その後就業していない者のうち、どの程度の割合が就業を希望しているのかを確認する。第2-1-14図を見ると、退職後に復職して仕事に就いている者（有業者）は26.0%にとどまっており、他方、無業者のうち60.0%は復職したいと考えていることが分かる。結婚・育児を理由に退職し、現在就業を希望している者は、以前に社会経験もあることから一定の業務遂行能力を持っているものと考えられる。これらの人材を掘り起こして活用することは、人手不足となっている企業側にとって人材確保の糸口となることが推察される。

第2-1-14図 結婚・育児のために退職した女性の就職状況

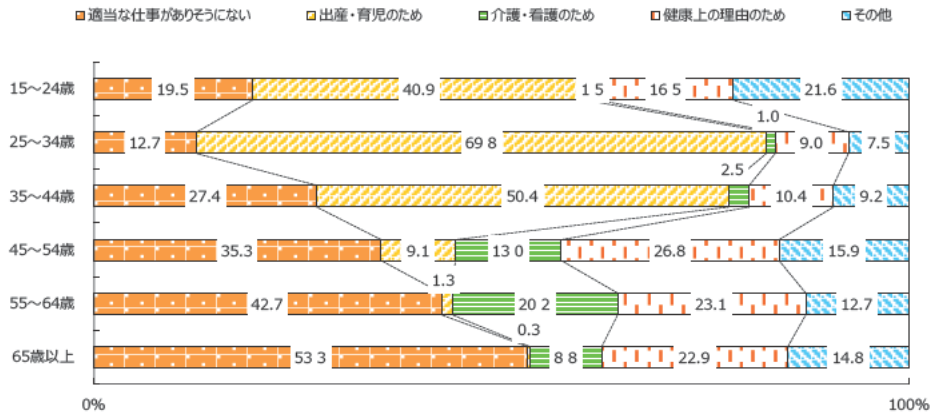


資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」
(注)1.平成19年10月以降に退職した25～34歳の女性のうち、「結婚のため」と「出産・育児のため」を理由に退職した者を集計している。
2.「就業したいと考えていない女性」は、「無業者」のうち「就業希望者」を除いた者としている。

④女性の未就労者の実態

ここで、求職をしていない者である「非労働力人口[5]」において、その中でも、仕事に就きたいが仕事を探していない者について、その理由を以下で確認する。第2-1-15①図は、該当者のうち女性について年代別に見たものであるが、「15～24歳」、「25～34歳」、「35～44歳」の世代において、「出産・育児のため」が大半を占めていることが見て取れる。また、第2-1-15②図において「適当な仕事がありそうにない」の内訳を見ると、「25～34歳」、「35～44歳」、「45～54歳」の世代において、「勤務時間・賃金などが希望にあう仕事がありそうにない」の割合が高い。仕事には就きたいものの、出産・育児が制約となり求職をしない女性が特に多く、これらの女性が働ける企業の需要は大きいと推察される。

第2-1-15①図　収入になる仕事に就くことを希望しながら、現在仕事を探していない理由(女性)

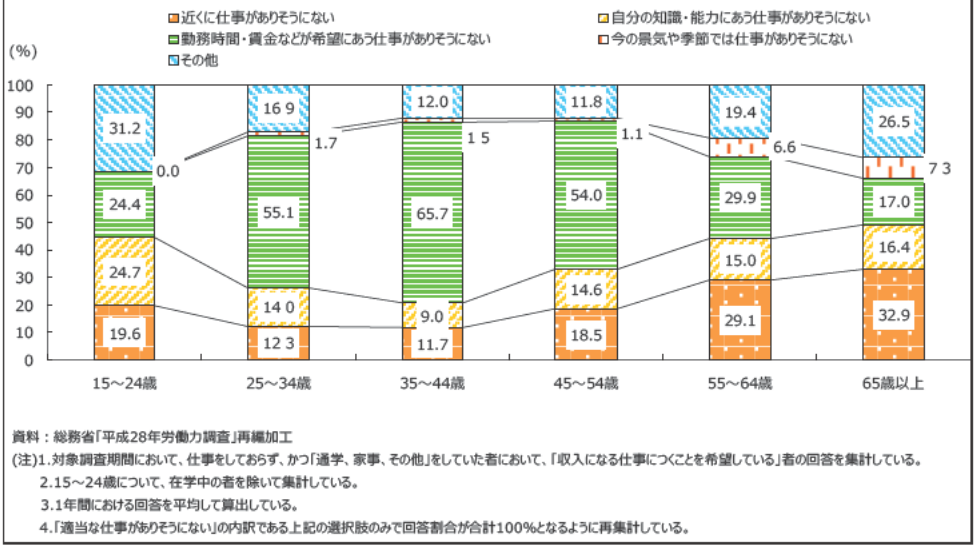


資料：総務省「平成28年労働力調査」再編加工

(注)1 対象調査期間において、仕事をしておらず、かつ「通学、家事、その他」をしていた者において、「収入になる仕事につくことを希望している」者の回答を集計している。
2.15～24歳について、在学中の者を除いて集計している。
3.1年間における回答を平均して算出している。

[5] 15歳以上の人口のうち、「就業者」と「完全失業者」以外の者を指す。

第2-1-15②図　収入になる仕事に就くことを希望しながら、現在仕事を探していない理由(女性)：「適当な仕事がありそうにない」における内訳



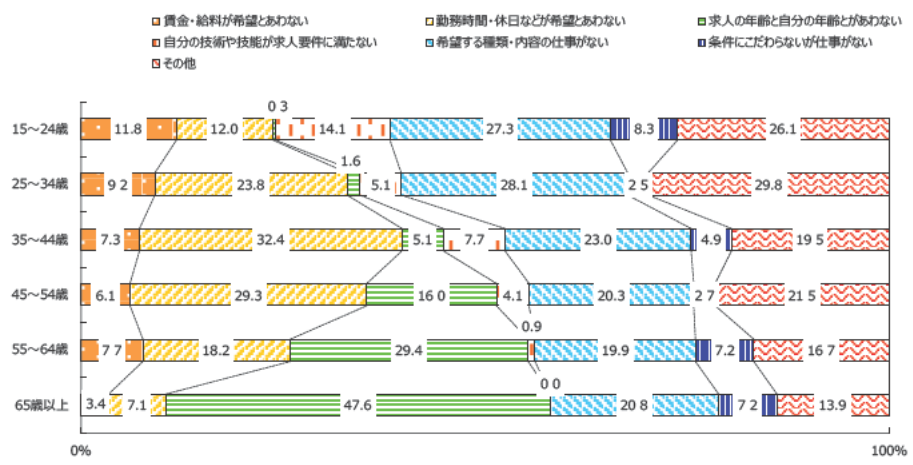
資料：総務省「平成28年労働力調査」再編加工
(注)1.対象調査期間において、仕事をしておらず、かつ「通学、家事、その他」をしていた者において、「収入になる仕事につくことを希望している」者の回答を集計している。
2.15～24歳について、在学中の者を除いて集計している。
3.1年間における回答を平均して算出している。
4.「適当な仕事がありそうにない」の内訳である上記の選択肢のみで回答割合が合計100%となるように再集計している。

⑤女性の完全失業者の実態

第 2-1-16 図は、女性の完全失業者[6]が仕事に就けない理由について確認したものである。これを見ると、「希望する種類・内容の仕事がない」、「勤務時間・休日などが希望とあわない」の回答割合が高く、他方で、「賃金・給料が希望とあわない」については、「15～24 歳」を除く世代においては回答が 1 割に満たないことが見て取れる。また、「勤務時間・休日などが希望とあわない」については「25 歳～34 歳」、「35～44 歳」、「45～54 歳」の世代において特に割合が高くなっていることが分かる。したがって、賃金よりも、希望の種類・内容の仕事や、勤務時間・休日を就職先に求める条件として重視していると考えられる。特に、育児等のためにフルタイムで働くことは難しく、短時間勤務等を希望する女性が多いものと推察される。

6 ここでいう「完全失業者」とは、総務省「労働力調査」の定義に基づき、次の 3 つの条件を満たす者とする。
①仕事がなくて調査期間中に少しも仕事をしなかった(就業者ではない。)。
②仕事があればすぐ就くことができる。
③調査期間中に、仕事を探す活動や事業を始める準備をしていた(過去の求職活動の結果を待っている場合を含む。)。

第2-1-16図 完全失業者が仕事に就けない理由(女性)

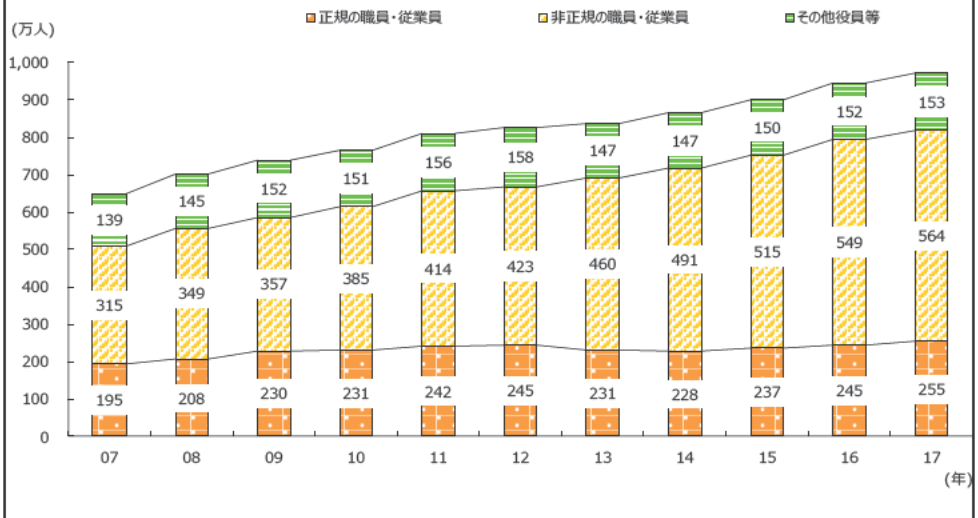


資料：総務省「平成28年労働力調査」再編加工
(注)1.調査対象期間において、仕事をしておらず、かつ仕事を探していた者の回答を集計している。
2.1年間における回答を平均して集計している。

⑥シニア世代雇用者数の推移

続いて、シニア世代の就労状況や就労意向等について確認していく。60歳以上の雇用者数を雇用形態別に確認すると、過去10年の間に60歳以上の雇用者は約330万人が増加していることが分かる(第2-1-17図)。シニア世代の労働参画が進んでいることが示唆されている。

第2-1-17図 雇用形態別に見た、60歳以上の雇用者数の推移

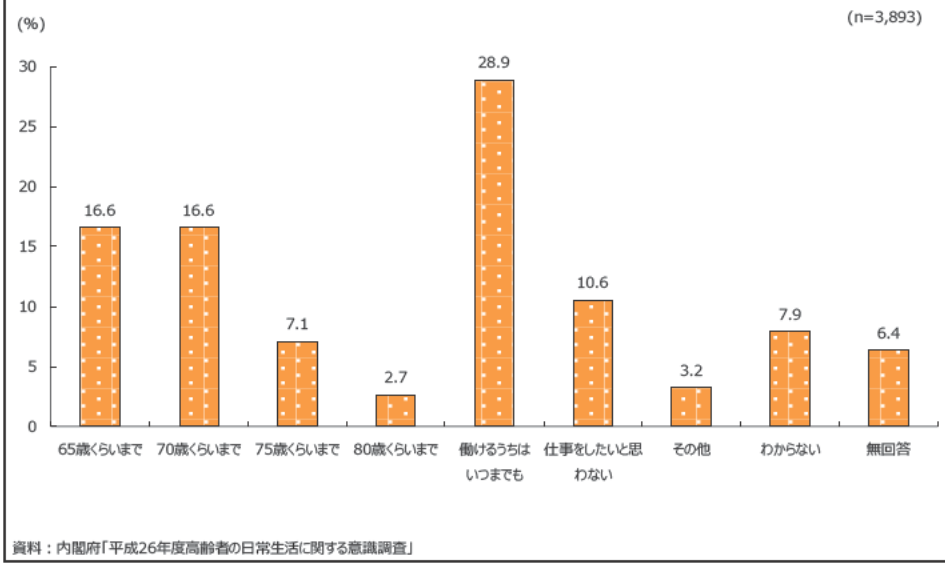


資料：総務省「労働力調査(詳細集計・長期時系列データ)」

第2-1-18図は、シニア世代が何歳までの就労を希望しているかを確認したものである。内訳を見ると、28.9%が「働けるうちはいつまでも」と回答しており、「65歳くらいまで」、「70歳くらいまで」がそれぞれ16.6%と続いている。シニア世代において労働参加の意思が強い者の割合は相応に高く、労働参画が進んでいることを示し

ていると考えられる。したがって、シニア世代の受け皿となる企業が必要であるものと推察される。

第2-1-18図 60歳以上男女の就労希望年齢

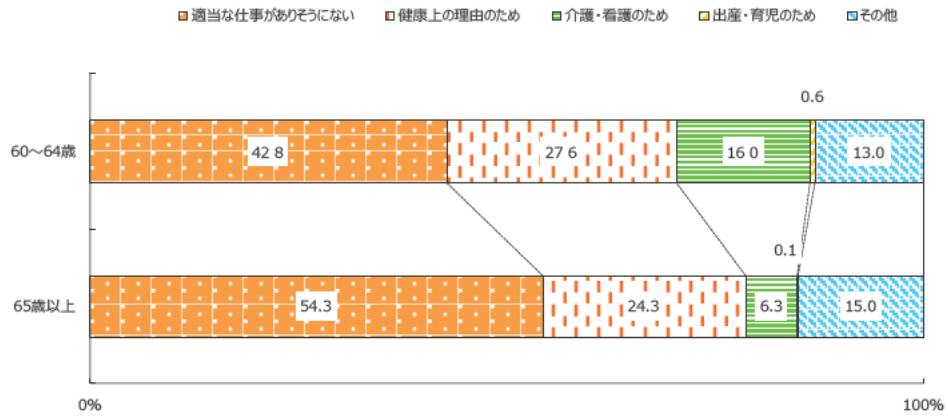


資料：内閣府「平成26年度高齢者の日常生活に関する意識調査」

⑦シニア世代の未就労者の実態

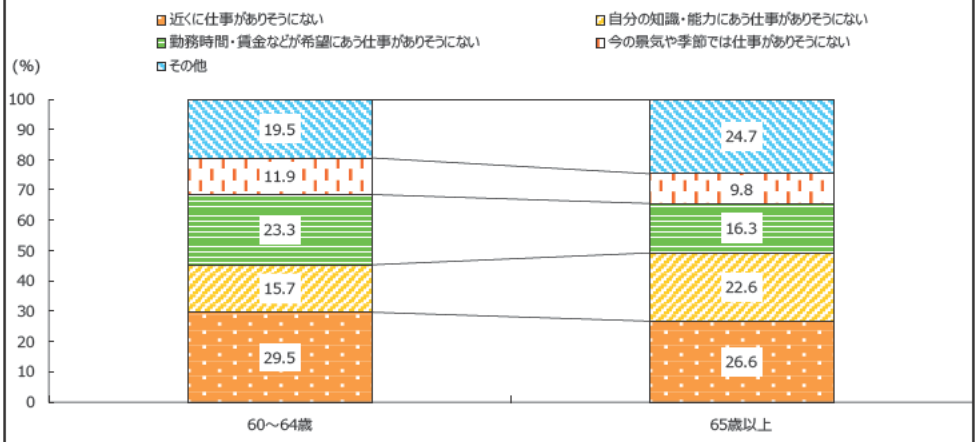
第 2-1-19①図及び第 2-1-19②図では、シニア世代における「非労働力人口」において、その中で仕事に就きたいが仕事を探していない者に対し、その理由を確認している。内訳を見ると、「60～64 歳」、「65 歳以上」の双方において、「適当な仕事がありそうにない」が最も多く挙げられており、その内、約 2 割が「勤務時間・賃金などが希望にあう仕事がありそうにない」と回答している。こうした者にとっては、希望に沿った賃金・勤務時間を提供してくれる企業があれば、求職を開始する動機になると考えられる。また、「60～64 歳」においては「介護・看護のため」も理由として多く挙げられ、親族等の介護・看護による制約が存在することが示唆されている。

第2-1-19①図 収入になる仕事に就くことを希望しながら、現在仕事を探していない理由(シニア)



資料：総務省「平成28年労働力調査」再編加工
(注)1 対象調査期間において、仕事をしておらず、かつ「通学、家事、その他」をしていた者において、収入になる仕事につくことを希望している者の回答を集計している。
2.1年間における回答を平均して算出している。

第2-1-19②図 収入になる仕事に就くことを希望しながら、現在仕事を探していない理由(シニア)：「適当な仕事がありそうにない」における内訳

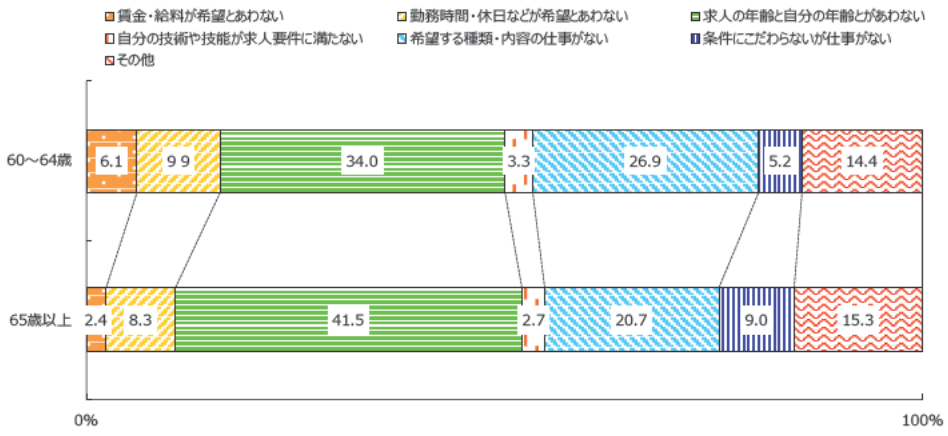


資料：総務省「平成28年労働力調査」再編加工
(注)1.対象調査期間において、仕事をしておらず、かつ「通学、家事、その他」をしていた者において、収入になる仕事につくことを希望している者の回答を集計している。
2.1年間における回答を平均して算出している。
3.「適当な仕事がありそうにない」の内訳である上記の選択肢のみで回答割合が合計100%となるように再集計している。

⑧シニア世代の完全失業者の実態

続いて、第 2-1-20 図は、シニア世代の完全失業者が仕事に就けない理由について確認したものである。最も多い回答は「求人の年齢と自分の年齢とがあわない」であり、「60～64 歳」において 34.0%、「65 歳以上」においては 41.5%と大きな割合を占めている。したがって、企業が求人の年齢幅を広げることにより、シニア世代の受け皿となる可能性があると示唆されている。

第2-1-20図 完全失業者が仕事に就けない理由(シニア)



資料：総務省「平成28年労働力調査」再編加工
(注)1 調査対象期間において、仕事をしておらず、かつ仕事を探していた者の回答を集計している。
2.1年間における回答を平均して算出している。

第 3 節　人手不足の下での中小企業の対応

1. 中小企業において不足している人材

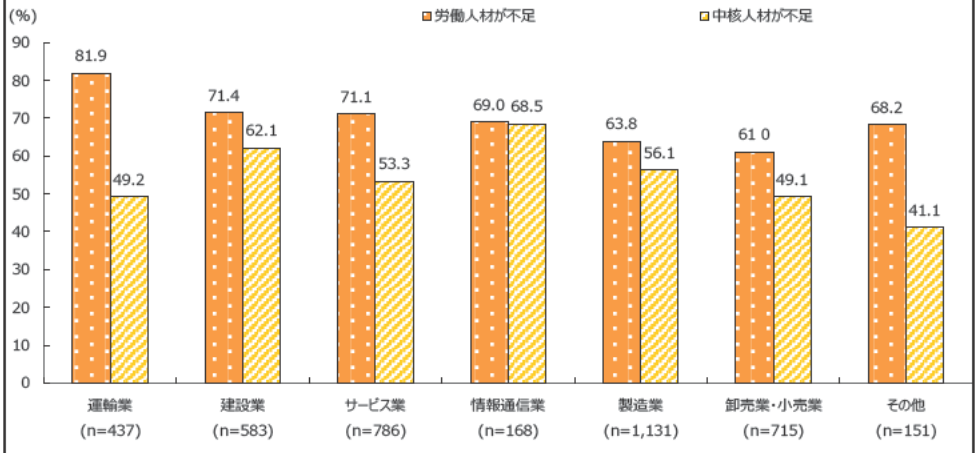
どのような人材が不足しているかによって人手不足への対応方法は異なると考えられる。本節では、中小企業が求める人材として、以下に挙げるように、高い専門性や技能等を有し、事業活動の中枢を担う「中核人材」と、そうした中核人材の指揮を受けて、事業の運営に不可欠たる労働力を提供する「労働人材」の二つに区分し、それぞれの人材が不足する中で中小企業がどのような対応を行っているのかを分析していく(第 2-1-21 図)。

第2-1-21図 本節における人材の定義

【人材の区分】		
	中核人材	・各部門の中枢として、高度な業務・難易度の高い業務を担う人材。 ・組織の管理・運営の責任者となっている人材。 ・複数の人員を指揮・管理する人材。 ・高い専門性や技能レベル、習熟度を有している人材。
	労働人材	・各部門において、比較的定型的な業務を担う人材。 ・組織の管理・運営の責任者となっていない人材。 ・中核人材の指揮・管理のもと、各業務を行う人材 ・中核人材の補助的な業務を行う人材。 ・その他、高い専門性や技能レベル、習熟度を有していない人材。

第 2-1-22 図は、労働人材・中核人材それぞれの不足感を、業種別に示したものである。これを見ると、運輸業の 81.9%、建設業の 71.4%を始めとして、各業種において労働人材不足を強く感じていることが見て取れる。他方で、中核人材においても、「その他」を除く各業種において、おおむね半数以上の企業が不足感を感じていることが分かる。

第2-1-22図 業種別に見た、不足している人材

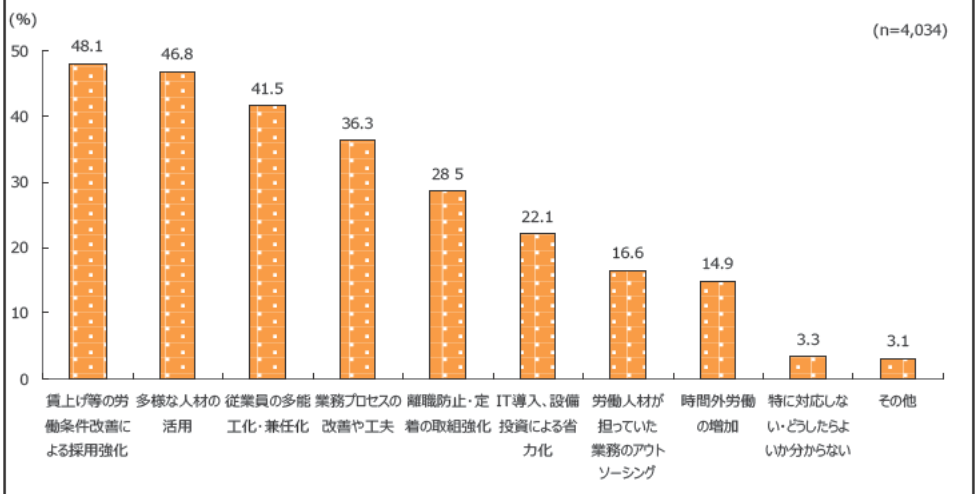


資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)2.「労働人材が不足」及び「労働人材・中核人材とも不足」の回答を「労働人材が不足」と集計し、「中核人材が不足」及び「労働人材・中核人材とも不足」の回答を「中核人材が不足」として集計している。

2. 労働人材不足への対応

中小企業においては、中核人材に比べて、労働人材の不足感が相対的に強いことが分かった。こうした労働人材不足に対して、各企業がどのように対応しているかを確認する。第 2-1-23 図を見ると、「賃上げ等の労働条件改善による採用強化」が最も回答割合が高くなっており、次いで「多様な人材の活用」、「従業員の多能工化・兼任化」、「業務プロセスの改善や工夫」となっていることが分かる。

第2-1-23図 中小企業における労働人材不足への対応方法



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

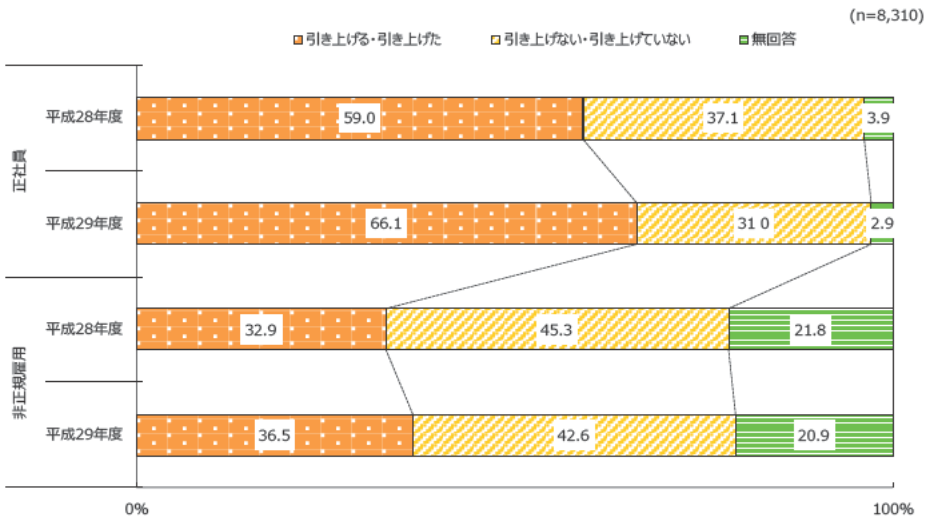
3. 中小企業における賃上げの状況

次に、前掲第 2-1-23 図において、労働人材不足に対する中小企業の対応方法とし

て上位に挙げられていた、「賃上げ等の労働条件改善による採用強化」、加えて「多様な人材の活用」として重要であると考えられる女性・シニアに焦点を当て、その実態について説明していく。なお、「従業員の多能工化・兼任化」、「業務プロセスの改善や工夫」、「IT 導入、設備投資による省力化」、「労働人材が担っていた業務のアウトソーシング」の取組についての分析は、第 2 章以降にて行っていくこととする。

まずは、中小企業における賃上げの状況について概観していく。経済産業省「平成 29 年中小企業の雇用状況に関する調査」によると、2017 年に賃金の引上げを行った中小企業の割合は、「正社員」で 66.1%、「非正規雇用」で 36.5%となり、前年度を上回る取組状況となっている。中小企業における賃上げが進んでいることが推察される（第 2-1-24 図）。

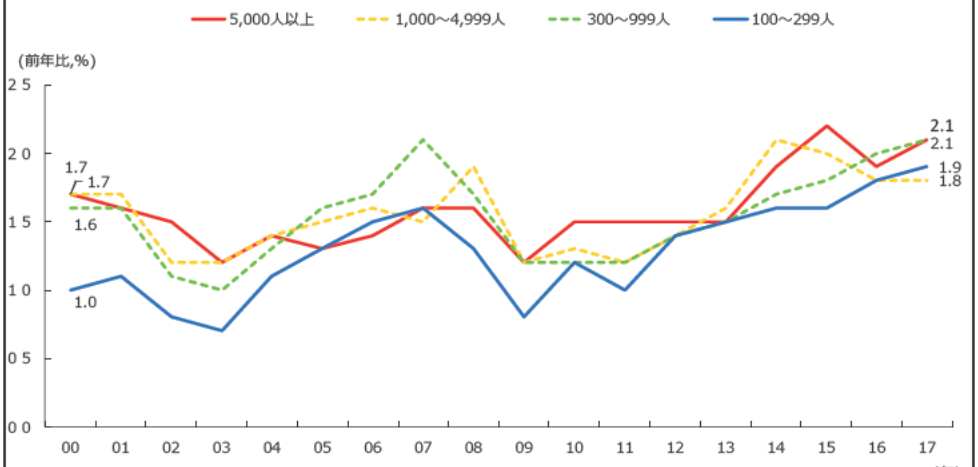
第2-1-24図 中小企業における賃上げの状況



資料：経済産業省「平成29年中小企業の雇用状況に関する調査」

次に、厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」を用いて、企業規模別の一人当たり平均賃金の改定率の推移を確認する。これを見ると、従業員 100～299 人の企業は他の従業員規模の企業の賃上げ率を下回る形で推移してきたが、足下について見ると規模間での差は縮小しており、規模の小さい企業が賃上げに取り組んでいる傾向が読み取れる（第 2-1-25 図）。

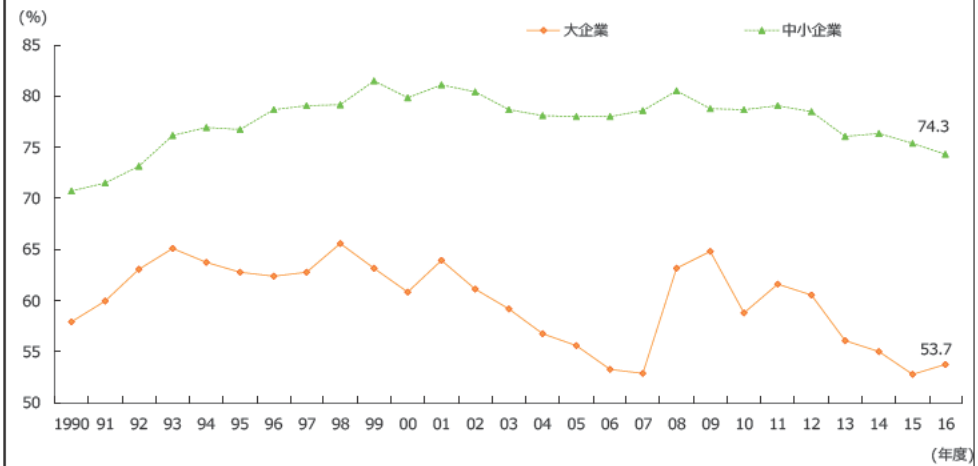
第2-1-25図 賃上げ(一人当たり平均賃金の改定率)の推移



資料：厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」
(注)1.賃金の改定を実施した又は予定していて額も決定している企業及び賃金の改定を実施しない企業を集計したもの。
2.すべて若しくは一部の常用労働者を対象とした定期昇給、ベースアップ、諸手当の改定等をいい、ベースダウンや賃金カット等による賃金の減額も含む。
3.当該調査の常用雇用者とは、雇用期間を定めず雇用されている労働者をいう。
4.一人平均賃金の改定率は、常用労働者数による加重平均による。

労働分配率の推移を確認すると、労働分配率は足下の約25年で大企業が50～65%で推移している一方、中小企業は約70～80%で推移していることが分かる(第2-1-26図)。中小企業の付加価値額における人件費割合は大企業よりも高く、中小企業の経営者は限られた利益の中から大企業を超える割合で給与を捻出していることが推察される。

第2-1-26図 労働分配率の推移



資料：財務省「法人企業統計調査年報」
(注)1.労働分配率＝人件費(役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費)／付加価値額(人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課＋営業純益)
2.ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

4. 労働人材不足に対応するための、女性・シニア活用の実態

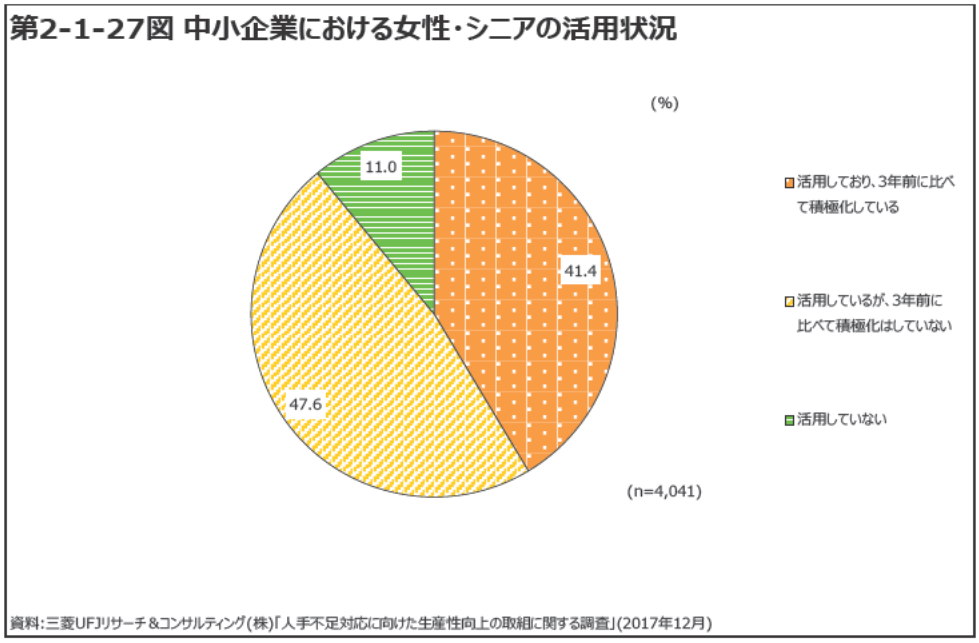
第2節において、生産年齢人口が変化する中で、女性・シニアの労働参画が進んでいることについて統計データを用いて言及した。ここでは、アンケートを用いて、目

下の労働人材不足の状況において、中小企業が女性・シニアの活用をどの程度行っているかを確認する。

①女性・シニアの活用状況

第 2-1-27 図を見ると、女性・シニアを活用している企業は合計で 89.0%となっており、また、全体のうち 41.4%が 3 年前に比べて活用を積極化していることが分かる。人手不足が深刻化する中、女性・シニアの働き手としての活用が一層進んでいることがうかがえる。

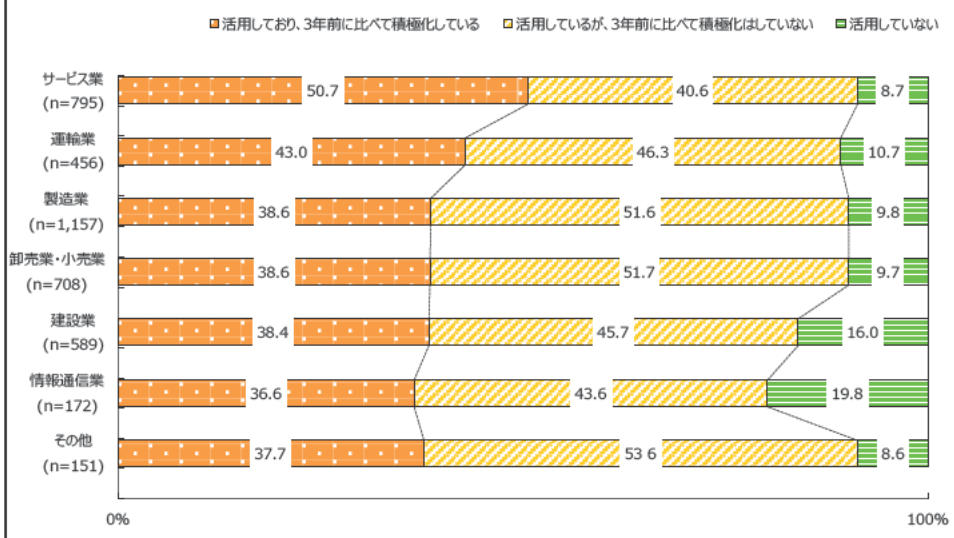
第2-1-27図 中小企業における女性･シニアの活用状況



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)

第 2-1-28 図は、女性・シニアの活用状況を業種別に見たものである。全業種において、女性・シニアを活用している企業が大部分を占めていることが見て取れる。その中でも、サービス業と運輸業において、3 年前と比べて女性・シニアの活用を積極化した割合が高くなっていることが分かる。

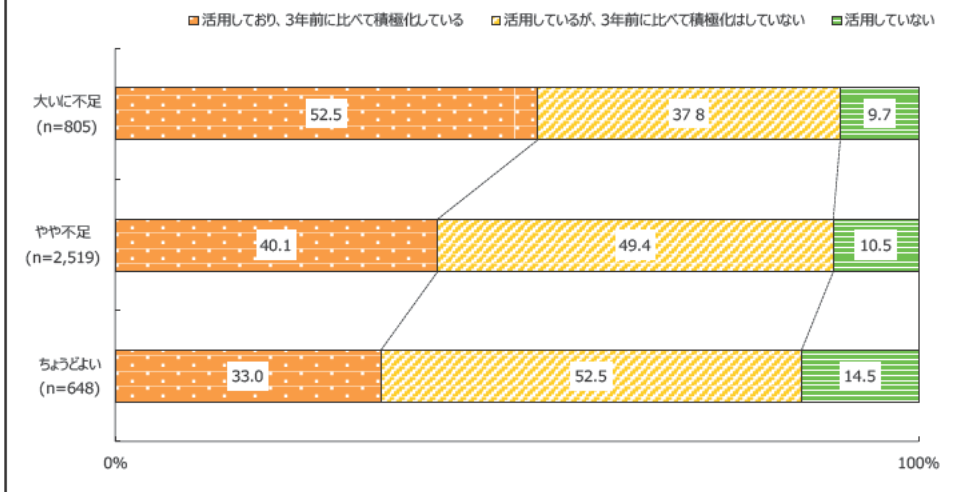
第2-1-28図 業種別に見た、労働人材不足対応へ向けた女性・シニアの活用状況



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)

第 2-1-29 図は、中小企業における人手不足感別に、女性・シニアの活用状況を見たものである。人手について「大いに不足」と回答している企業においては、女性・シニアを「活用しており、3 年前に比べて積極化している」割合が 52.5%と半数を超えている。人手不足感が強い中小企業ほど、女性・シニアの活用を進めていることが分かる。

第2-1-29図 人手不足感別に見た、女性・シニアの活用状況



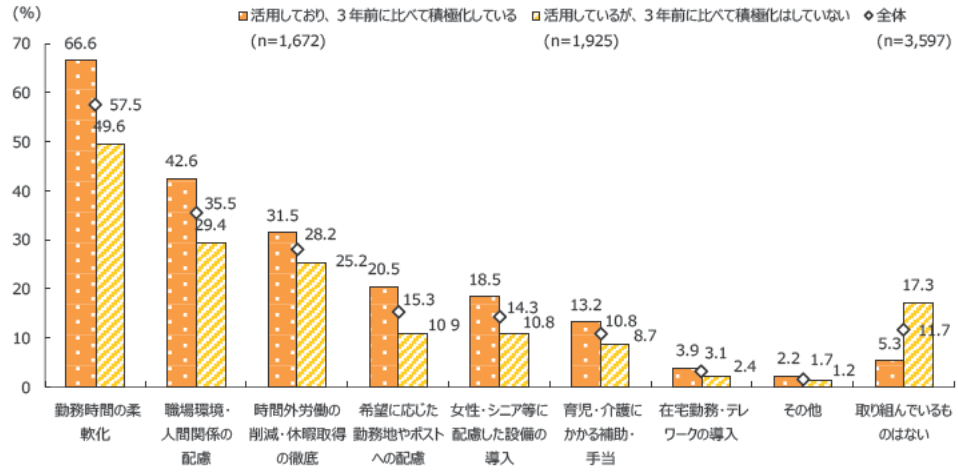
資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)人手不足感について、「過剰」の項目は表示していない。

②職場環境整備の取組

次に、第 2-1-30 図において、女性・シニアを活用するに当たって行った職場環境整備の取組について確認する。これを見ると、「勤務時間の柔軟化」が最も回答割合

が高く、次いで、「職場環境・人間関係の配慮」、「時間外労働の削減・休暇取得の徹底」の回答が続いている。なお、女性・シニアの活用を 3 年前に比べて積極化している企業においては、各取組の実施割合が高いことが見て取れる。女性・シニアを活用するためには、従業員の負荷を減らし、働きやすい職場を作ることが重要と推察される。

第2-1-30図　女性･シニアの活用状況別に見た、職場環境整備の取組内容

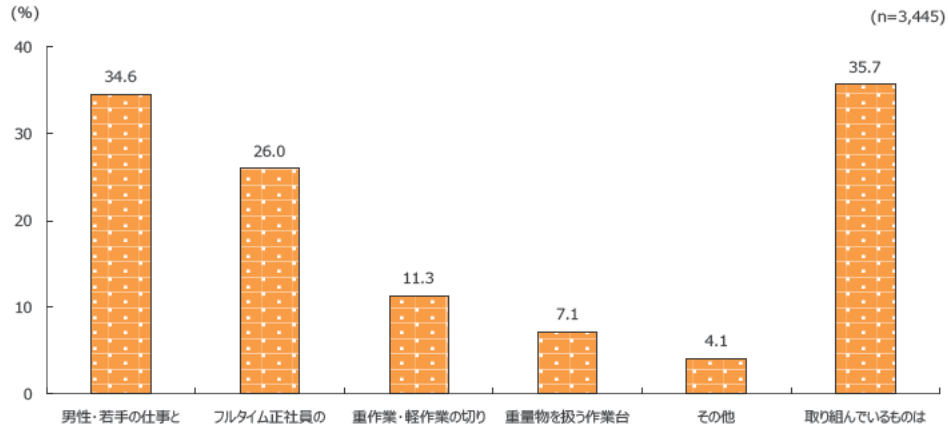


資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

③女性・シニアの業務範囲拡大へ向けた取組

第 2-1-31 図は、女性・シニアの業務範囲拡大へ向けた取組の実施状況を示したものである。内訳を見ると、「男性・若手の仕事と決めていた仕事を女性・シニア等に担当させた」、「フルタイム正社員の仕事と決めていた仕事を複数のパート社員等に細分化した」の回答が上位となっている。これは、例えば男性正社員を確保したくてもできない場合等に、発想を変えて男性正社員が行うはずだった業務を新たに女性やシニアに担当させる、または業務を細分化して複数のパート社員等に振り分けることで男性正社員不足に対応しているケース等があるものと考えられる。女性・シニアの業務範囲における固定観念を払拭して活躍の幅を広げている企業が一定数存在するものと推察される。

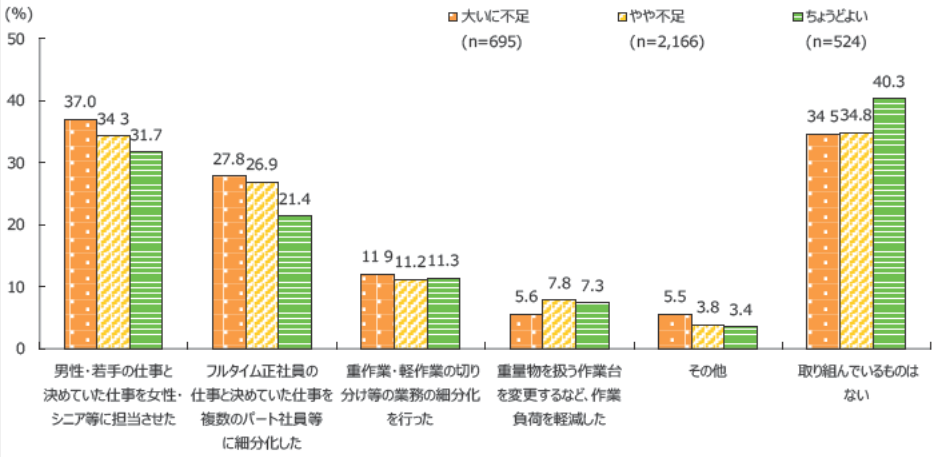
第2-1-31図 女性・シニアの業務範囲拡大へ向けた取組の実施状況



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第 2-1-32 図は、人手不足感別に、女性・シニアの業務範囲拡大へ向けた取組の実施状況を見たものである。これを見ると、人手が「大いに不足」、「やや不足」と感じている企業は、「ちょうどよい」と回答した企業に比べ、女性・シニアの業務範囲拡大へ向けた取組を行っている傾向にあることが確認できる。

第2-1-32図 人手不足感別に見た、女性・シニアの業務範囲拡大へ向けた取組の実施状況

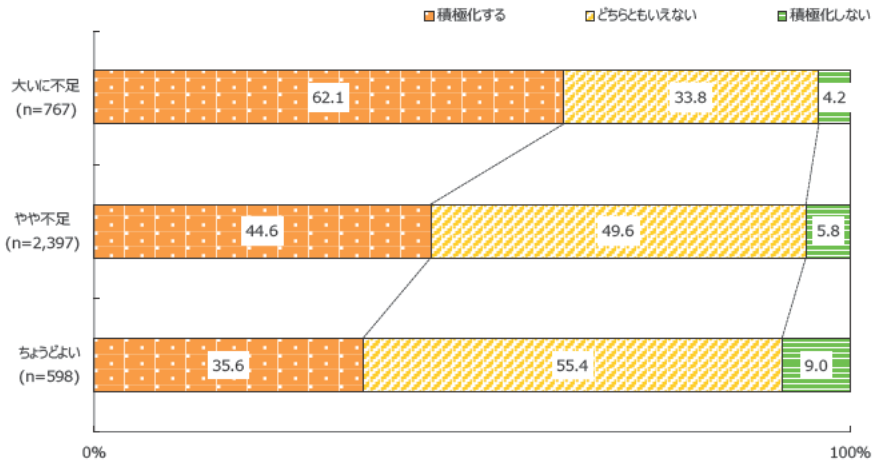


資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)1 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2 人手不足感について、「過剰」の項目は表示していない。

④女性・シニア活用における今後の方針

第 2-1-33 図は、中小企業における人手不足感別に、女性・シニア活用における今後の方針を見たものである。人手が「大いに不足」している企業においては、今後、女性・シニアの活用を「積極化する」と回答した割合が高くなっていることが分かる。人手不足の状況下において、女性・シニアの労働力としての需要が大きくなっているものと推察される。

第2-1-33図 人手不足感に見た、女性・シニア活用における今後の方針



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)1 女性・シニア活用における今後の方針について、「わからない」の回答を除いて集計している。
2.人手不足感について、「過剰」の項目は表示していない。

事例 2-1-1：有限会社 COCO-LO
「柔軟な勤務形態や無料託児所の設置等の工夫により、女性の確保・定着に成功している企業」

群馬県桐生市の有限会社 COCO-LO（従業員 86 名、資本金 300 万円）は、作業療法士の資格を持つ雅楽川陽子社長が、祖母の介護を機に、数名の従業員と共に 2005 年に創業した、訪問看護事業所、通所介護事業所、居宅介護支援事業所、リハビリジムを運営する企業である。

同社の特徴として、女性が働きやすい職場環境整備に注力することで、人材確保につなげている点が挙げられる。この取組を始めたきっかけは、事業拡大を進める中で、正社員として創業当初から働いていた従業員二人が同時期に妊娠したことだった。出産後は職場復帰したいという従業員の希望があり、この二人が出産後に仕事に戻り、子育てと両立させながら働き続けられる会社にしたいと思い、従業員の声をもとにした制度づくり等を始めた。

はじめに、多様なライフスタイルに応じた勤務形態を可能にする各種支援制度の導入に取り組んだ。その 1 つが「準社員制度（短時間正社員制度）」である。従業員が、育児や介護等個々の事情に応じて 1 日の勤務時間を 4.5 時間以上 7.5 時間未満の間で選択でき、雇用保険や社会保険、時間当たりの賃金等は正社員と同等の処遇としている。2 つめは「ならし勤務制度」である。育児休業から仕事復帰後最初の 1 か月間は、1 時間以上からの短時間勤務で職場復帰ができ、育児と仕事のバランスを考えながら働くことを可能としている。さらに、「育児休業制度」は法定を超えて子供が満 3 歳になるまで利用を可能としている。これらの取組が奏功し、同社における育児休業後の復職率は 100%となっているという。

また、社内に専属の保育士を配置した従業員向け「無料託児所」を設置した。従業員は満 3 歳の 3 月まで（以降も希望に応じる）の子供を預けられ、仕事の合間も授乳や様子を確認できる。「無料託児所」に子供を預ける従業員は、訪問看護からデイサービス（通所介護）での勤務への配置転換を基本としており、親子が同じ拠点内で過ごすことができるように配慮している。

結果として、女性が働きやすい職場として地域での認知度が高まり、常に雇用についての問い合わせが来るようになり、求人をかけると資格を持つ人材が殺到している。過去には、介護員 4 名の枠に 20 名、経営企画室 1 名の枠に 42 名の応募があったという。

「働きがいのある環境を整えることで、女性に限らず多様な人材の確保につながり、それぞれの才能を活かした組織文化ができ、サービスの向上につながっている。」と雅楽川社長は語る。

雅楽川陽子社長

女性従業員が活躍する様子

事例 2-1-2：株式会社加藤製作所
『60 歳以上限定の求人広告をきっかけに人手不足を解消し、シニア人材の活躍の場を広げている企業』

岐阜県中津川市の株式会社加藤製作所（従業員 107 名、資本金 2,000 万円）は、1888 年に鍛冶屋として創業し、戦後からプレス板金加工に事業を展開した企業である。

2001 年頃、顧客への対応力を向上させ、更なる収益確保を図るために、土日祭日も工場を稼働させることを同社は検討した。しかし、既存従業員では人手が足りず、新卒採用の拡大を図ったが、地域に若年者が少ないこともあり、人手不足となっていた。

その時、働く意欲はあるが働く場のないシニア人材が多数いることを知り、同社の加藤景司社長（当時専務）は、土日祭日だけの短時間勤務でシニア人材を活用することを思い付いた。そして、「土曜・日曜は、わしらのウイークデイ。」、「意欲のある人求めます。男女問わず。ただし年齢制限あり。60 歳以上の方」というキャッチコピーでシニア人材に限定した求人広告を打ったところ、大きな反響があり、想定を上回る 100 名からの応募を得て、うち 15 名を採用した。生き生きと働くシニア人材の活躍で、既存従業員の負担を増やすことなく、工場の 365 日稼働という目標をほぼ順調に実現した。

その後もシニア人材を継続的に採用し、今では従業員 107 名のうち、短時間勤務のシニア人材が 54 名と約半数を占めるまでとなった。取組開始から 15 年以上経って、シニア人材の活躍の場も広がっている。当初は土日祭日限定の勤務であったのが、現役世代の従業員から望まれて、平日も勤務するシニア人材も増えた。担当する業務も単純作業ばかりではなく、従来は若手や中堅の従業員が担当していた仕事でも、シニア人材に任せられるものはできるだけ任せていくというのが方針である。その分、若手には、将来のビジネスを考える仕事や開発業務、ラインリーダー等の管理業務等を担当してもらっている。

また、同社では掲示物や作業指示書等の文字を大きくしており、かつ写真やイラストを増やしてひと目で工程を理解できるようにしている。加えて、シニア人材が操作しやすい工作機械の導入も行うなど、働きやすい職場環境づくりも進めている。

「シニア人材だからといって特別扱いしないことが、長続きの秘訣ではあるが、職場環境の整備や精神面でのフォローは必要である。それでも、シニア人材の活躍は、投資を上回る効果を上げている。」と、加藤社長は語る。

加藤景司社長

同社で働くシニア人材の姿

同社がシニア人材向けに出した広告

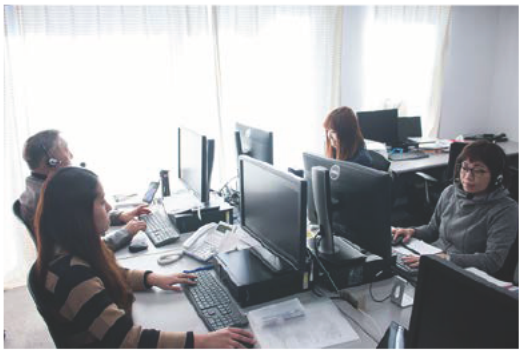
事例 2-1-3：株式会社 S・S・M
「子育てしながら働く「ママ」に仕事を提供する企業」

大阪府大阪市の株式会社 S・S・M(従業員 225 名、資本金 1,000 万円)は、一時保育や小規模認可保育園を手がける企業である。社名である「S・S・M」は、「SUPER STRONG MOTHER」（とてもパワフルな母）の略であり、子育てをしながら働く母親を応援することをコンセプトに、2012 年に創業した。創業のきっかけは、大手衛生用品メーカーにておむつ事業の担当をしていた創業者の上野公嗣社長が、ショッピングモールでおむつの販売イベントの企画運営を行っていた際の出来事だという。「実際に育児をしているお母さん達による、お客さんへの商品説明に力を感じた。子育て中の母親の持つ“強み”をもっと世の中に活用する仕組みが必要だと実感した。」と上野社長は語る。

同社を設立後、いち早く、保育所サービスを大阪中心に展開した。創業当初に 0 歳児から 2 歳児を預かる保育所を展開する中、特に乳幼児の場合は何かあった場合に母親がすぐ近くにいることが必要であり、保育所と仕事場が離れていることを理由に「キャリアを持っていながら、働きたくても働けない女性」が潜在的にいることに気付いた。そこで、「それならば保育所に母親の働く場所を設ければ良い。」との発想で、同社がコールセンター業務を受託し、保育所のある建物内のワンフロアにコールセンターを設立して、母親の働く場所を併設する仕組みを作り上げた。コールセンターで働く母親は同社の従業員として雇用し、運営している保育所を無料で利用できる制度としている。「働く意欲のある高いスキルを持ったお母さんたちが、『働きたい時に働きたいだけ』コールセンターで働きつつ、時々、別のフロアにいる子供の様子を見ながら仕事ができる環境が出来た。このように、子育てと女性が働くことの垣根を無くすことが我々の使命だと思う。」と上野社長は語る。

今後は、コールセンター業務にとどまらず、経理事務の代行や、プログラミングといった特殊なスキルが必要な業務を受託して、子育てをしながら働く女性の仕事の幅を広げていく予定だという。

上野公嗣社長



コールセンターの様子

事例 2-1-4：ナザテック株式会社
「固定観念を払拭し業務範囲を拡大させることで、女性の活躍を進めている企業」

愛知県稲沢市のナザテック株式会社（従業員 76 名、資本金 2,000 万円）は、金属パイプ成形加工により、業務用エアコン部品及び自動車用オートマチックトランスミッション部品の製造を主に行う企業である。

同社では柔軟に勤務日が設定できるパートのシフト制度や、育児が落ち着いた女性には、時給制でフルタイム勤務ができる「準社員」制度を適用し、女性活用を推進している。全従業員 76 名の内、45 名が女性であり、39 名が製造現場で積極的に働いている。また、同社の特徴として、固定観念を払拭して女性の業務範囲を拡大している点が挙げられる。以前は、「溶接作業は危険だから男性の仕事」と決め付けられていた。しかし、業務繁忙期の最中、女性従業員に、資格が不要な溶接作業に挑戦してもらったところ、何の問題もなく行うことができた。二人目以降は、女性従業員側も抵抗なく取り組むようになり、その結果、今では女性従業員が溶接作業を行うことは自然なこととなっている。その後は、溶接作業に従事する女性従業員には、会社が費用を負担して資格を取得してもらい、技能手当も支給することで、女性従業員のモチベーション向上にもつなげているという。

同社では、女性の活用を進めてきたことは人手不足の解消にも大きく寄与しており、今後も同様の取組を続けていくという。

溶接作業を行う女性従業員

事例 2-1-5：株式会社佐藤金属
「女性の資格取得支援を行うことで、女性の職域を拡大し、人手不足に対応している企業」

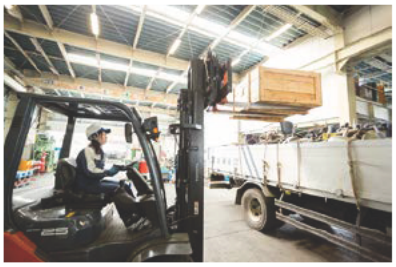
宮城県岩沼市の株式会社佐藤金属（従業員 13 名、資本金 1,000 万円）は、特殊金属のリサイクルと金属系産業廃棄物中間処分業を営む企業である。同社は、2011 年の東日本大震災により津波被害を受け、強い人手不足に陥った。その際に女性従業員たちが会社を支えてくれたことから、女性活躍の多様性を見出し、活用を進めている。

その一例として、同社の「資格取得支援制度」の活用がある。この制度は資格取得に係る費用を会社が支援し、従業員の資格取得を促すものだ。

この制度を活用し、一人の女性従業員がフォークリフトの資格を取得したことで、従来は男性従業員に頼っていたフォークリフト操作を女性ができるようになり、作業効率が格段に向上した。その後には、他の女性従業員も資格を取得しており、従来からあった“フォークリフトの操作は男性の役割”という固定観念が崩れた。女性の活躍範囲が拡大したことで人手不足解消にも寄与しているという。

また、育児等による時間の制約がある者に対し、柔軟なシフト制を敷いてパート女性の活用も進めた結果、東日本大震災後は 3 名の正社員と 2 名のパート社員で再スタートした事業も、2018 年には 13 名の従業員が働きがいをもって活躍し、より円滑なビジネスの拡大を支えている。

佐藤克己　代表取締役



フォークリフトを運転する女性従業員

事例 2-1-6：有限会社有吉農園
「短時間勤務制度の導入や作業方法の工夫等によって、高齢者の確保に成功している企業」

有限会社有吉農園（従業員 15 名、資本金 300 万円）は、北海道札幌市にて青果卸売及び青果包装を営む企業である。

同社は、以前は「力仕事のできる若い人」で、かつ長期に勤め続けてくれる正社員の求人を出していたが、メロン等の重量物を扱うなどの「キツイ仕事」のイメージがあり、応募者が全く集まらなかった。

そこで、有吉富雄社長が年間の業務を振り返ったところ、同社は農産物を扱うため、冬は仕事量が少なく、春から秋にかけて仕事量が多くなり人手不足となることに気が付いた。そこで、雪深い冬は自宅にいる一方で、春以降に活動したいと考える高齢者の活用に焦点を当てたという。加えて、高齢者は、仕事以外の趣味等の時間を大切にしている方が多いため、フルタイムの正社員ではなく、短時間勤務希望者に沿った求人条件にすれば、応募者が出るのではないかと考えた。

そこで、パートタイムのシフト制度を導入し、午前か午後のいずれか 4 時間勤務とする、「短時間シフト勤務」を可能とした。また、同社では業務内容の伝達方法も工夫している。具体的には、その日の作業の流れや内容を、口頭ではなく紙で配付することにした。青果物はその日の相場（単価）によってグラム数や数量が変わり、それにより、箱詰め等の作業方法が異なる上に、高齢者の中には記憶力に自信が無くなっている方もいる。都度、紙を見て確認しながら作業を行ってもらうことで、各自の作業が確実に行えるようになり、ミスも減ったという。さらに、従業員の作業負荷を減らすため、重量物を扱う作業について作業台の横にリフトを設置し、高齢者が重量物を持ち上げる作業を省略するなど、身体への負担が少ない方法に変更したという。

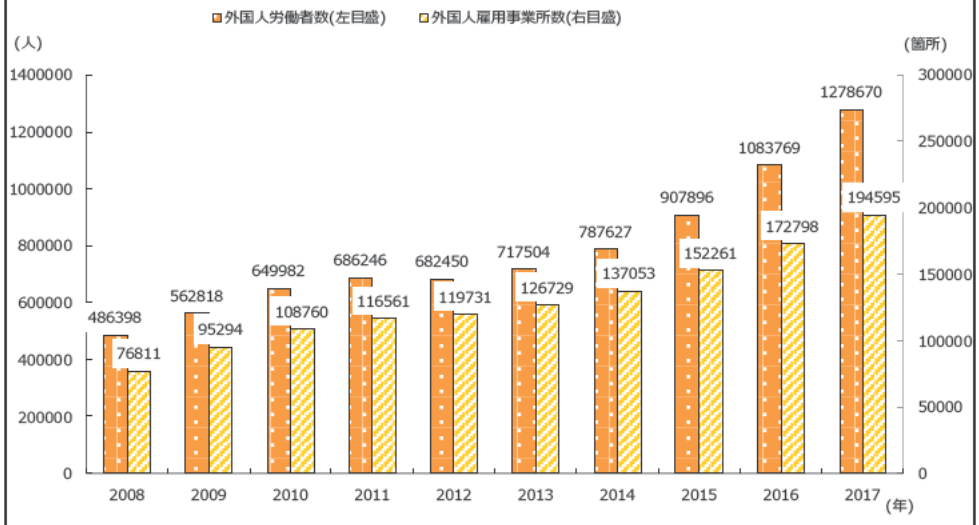
上記の結果、取組を始めて約 3 年間で高齢者（最高 68 歳）10 名程度の採用に成功した。他社で年齢を理由に不採用になってしまった人が多く、仕事に就けること自体を喜んでくれ、一生懸命働いてくれている。また、口コミ等がもとになり、新聞等に高齢者の活躍が掲載され、地域からの評判も上がり、仕事の引き合いも増え、仕事量の確保にもつながっているという。高齢者が働きやすい環境を作ったことで、人手不足に対応している好事例といえよう。

【コラム 2-1-1　中小企業における外国人雇用の状況】

厚生労働省「「外国人雇用状況」の届出状況」によれば、平成 29 年 10 月末現在の外国人労働者数は約 128 万人となり、平成 19 年に届出が義務化されて以来の過去最高値を更新した。また、外国人労働者を雇用する事業所数は約 19 万か所となり、外国人労働者数同様、過去最高値を更新した(コラム 2-1-1①図)。

同調査によれば、外国人労働者の約 52%が従業員規模 100 人未満の事業所で雇用されている。また、外国人労働者を雇用する事業所の約 76%は従業員規模 100 人未満の事業所で占められていることが分かり、中小企業においても外国人労働者が活用されていることがうかがえる。

コラム2-1-1①図 外国人労働者数及び外国人雇用事業所数の推移



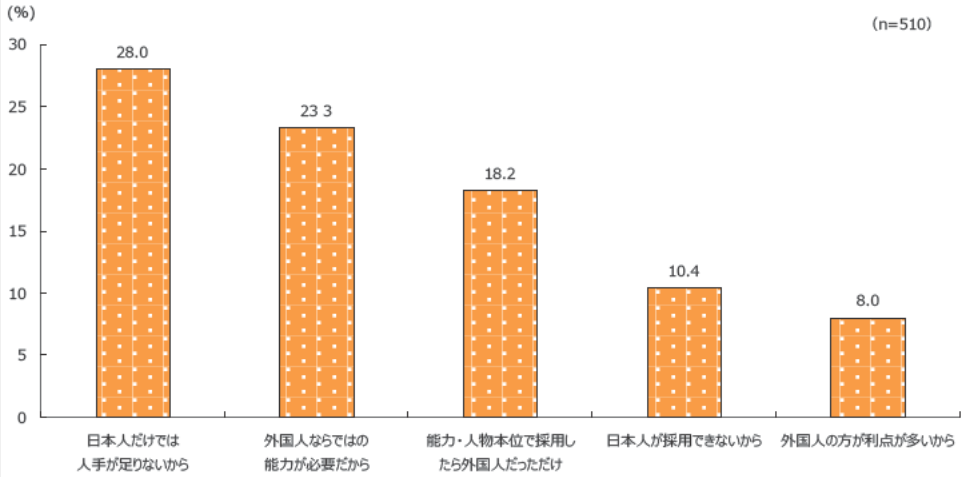
資料：厚生労働省「「外国人雇用状況」の届出状況まとめ」
(注)数値は各年10月末時点のもの。

中小企業における外国人労働者の活用実態を包括的に把握可能な公的統計は存在しないが、2016 年に(株)日本政策金融公庫 総合研究所が行った「外国人材の活用に関するアンケート」によれば、アンケート回答企業の 13.3%で外国人を雇用しており、そのうちの 4 分の 3 の企業が外国人従業員数を「4 人以下」としていることが分かる。

同アンケートによれば、外国人を雇用している企業においては、正社員として雇用している企業の割合が 58.7%と最も高く、次いで非正社員として雇用している企業が 39.0%、技能実習生として受け入れている企業の割合が 21.0%となっている。

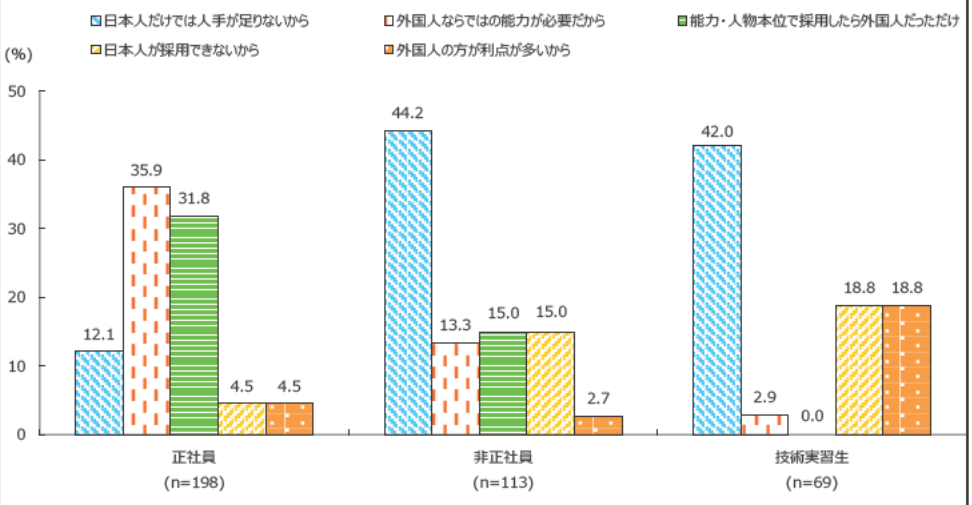
外国人を雇用する理由で最も多いのは、「日本人だけでは人手が足りないから」が 28.0%、「日本人が採用できないから」が 10.4%と、人手不足や採用難によるものが多い(コラム 2-1-1②図)。他方で、外国人の雇用形態別にみると、正社員では「外国人ならではの能力が必要だから」が 35.9%、「能力・人物本位で採用したら外国人だっただけ」が 31.8%と、人手不足や採用難とは異なる理由での採用が多くなっている(コラム 2-1-1③図)。

コラム2-1-1②図 外国人を雇用する理由(上位5項目)



資料：(株)日本政策金融公庫 総合研究所「外国人材の活用に関するアンケート」(2016年8月)

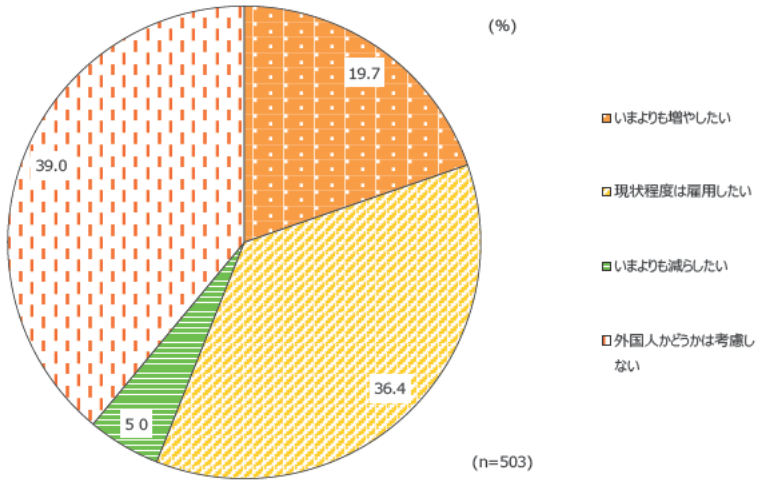
コラム2-1-1③図 外国人を雇用する理由(雇用形態別)



資料：(株)日本政策金融公庫 総合研究所「外国人材の活用に関するアンケート」(2016年8月)

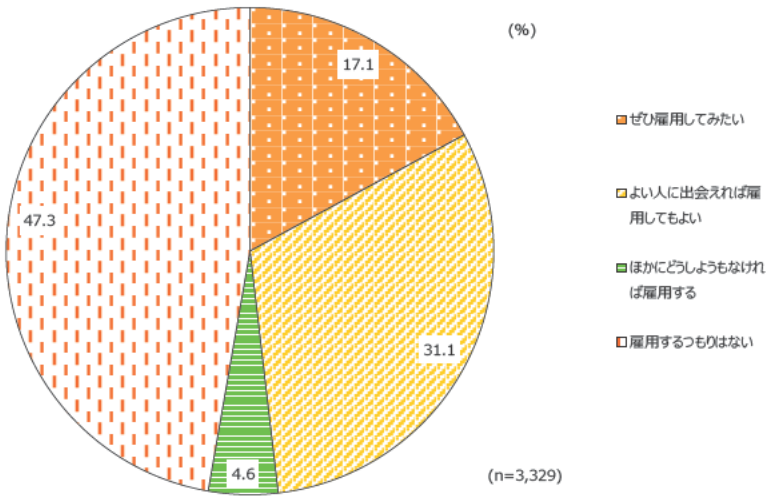
今後の外国人雇用の方針については、既に外国人を雇用している企業については半数(56.1%) が維持・増加の意向を示している(コラム 2-1-1④図)。外国人を雇用していない企業については、「雇用するつもりはない」が 47.3%で最多となっているが、「ぜひ雇用してみたい」が 17.1%、「よい人に出会えれば雇用してもよい」が 31.1%と、外国人雇用に肯定的な企業も同程度存在している(コラム 2-1-1⑤図)。

コラム2-1-1④図 外国人雇用に関する今後の方針(外国人雇用企業)



資料：(株)日本政策金融公庫 総合研究所「外国人材の活用に関するアンケート」(2016年8月)

コラム2-1-1⑤図 外国人雇用に関する今後の方針(非雇用企業)



資料：(株)日本政策金融公庫総合研究所「外国人材の活用に関するアンケート」(2016年8月)

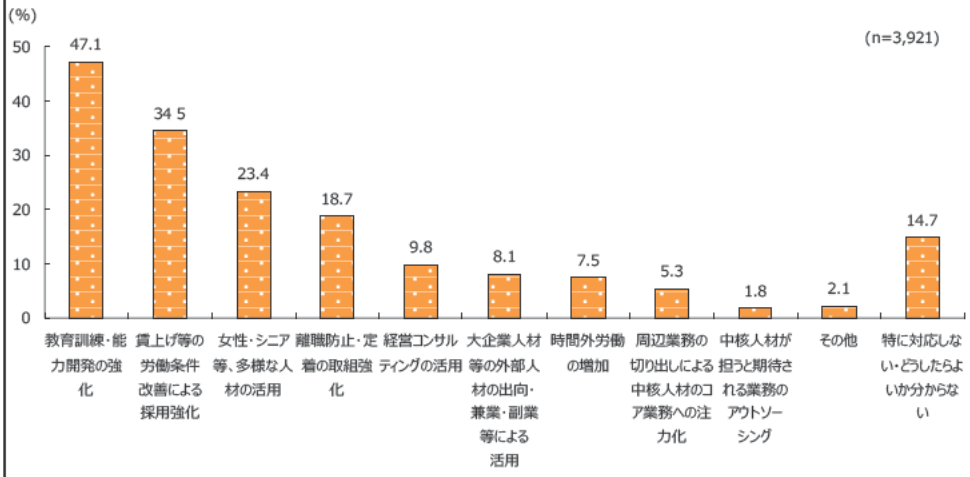
5. 中核人材不足への対応

ここまで、中小企業が事業を運営するために不可欠である「労働人材」に焦点を当て、その不足感の現状と、中小企業が行っている対策について分析を行ってきた。以降では、高い専門性や技能等を有し、事業活動の中枢を担う役割を持った「中核人材」の確保の手段等について確認していく。

「中核人材」の不足に対し、中小企業がどのように対応しているかを見たものが第2-1-34図である。最も回答割合が高かったのは、「教育訓練・能力開発の強化」で47.1%となっており、中核人材は社内で育成するという意向を持った企業が多いことが分かる。他方で、「大企業人材等の外部人材の出向・兼業・副業等による活用」を行って

いると回答した企業は 8.1%とまだまだ低いことが見て取れる。

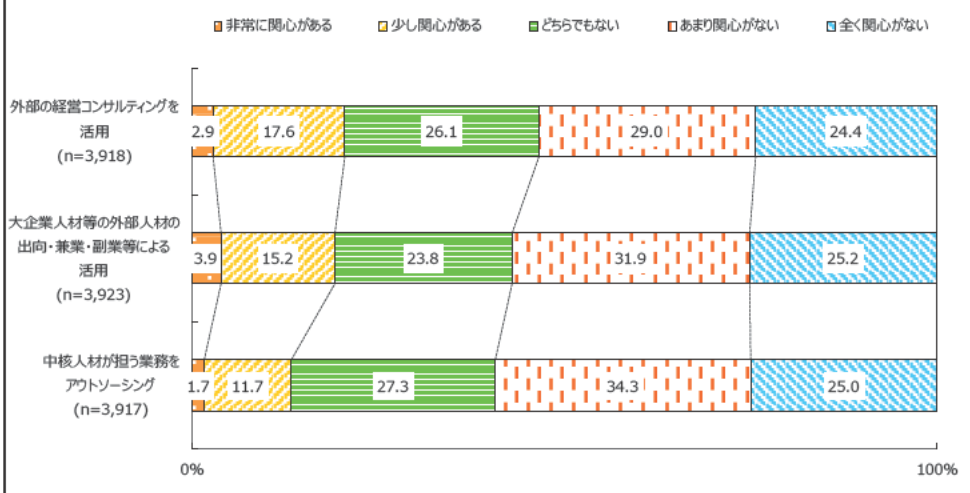
第2-1-34図 中核人材不足への対応方法



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第 2-1-35 図は、中核人材不足への対策としての、外部人材の活用に対する関心状況を確認したものである。これを見ると、「外部の経営コンサルティングを活用」、「大企業人材等の外部人材の出向・兼業・副業等による活用」については、「非常に関心がある」、「少し関心がある」を合わせると約 2 割の企業が関心を持っていることが見て取れる。中核人材を社内で育成することは時間が掛かると推察され、外部の人材を活用することも手段の一つと考えられるものであるが、現状では関心がある企業は一部にとどまっていることが分かる。

第2-1-35図 中核人材不足対策としての、外部人材活用の関心状況



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)

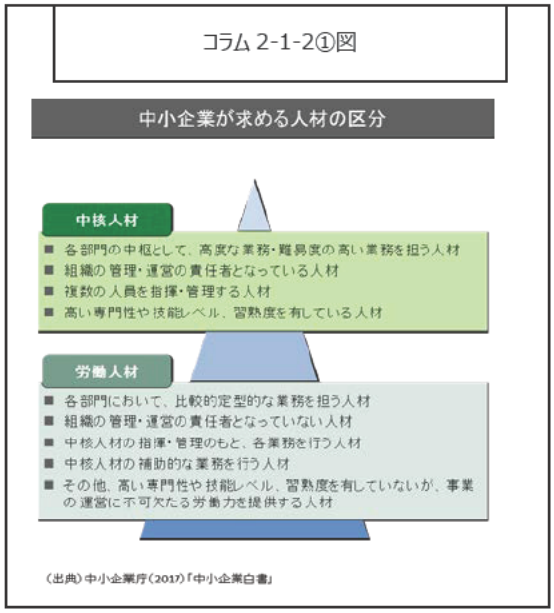
【コラム 2-1-2　中小企業・小規模事業者・スタートアップ等における中核人材の確保・活用促進に向けた検討ワーキング・グループ（中核人材確保 WG）での検討について】

第四次産業革命や人口動態の変化等を背景として、企業の事業環境が大きく変化している。付加価値の源泉が「資本」から「人材」へ移行する中、人手不足が恒常化しうる問題となった。特に中小企業では、経営者の高齢化に伴う事業承継も大きな問題であり、経営課題の上位に「人材の不足」が挙げられるなど、深刻な状況にある。また、成長・拡大を志向する中小企業では、中核人材の不足感が顕著であり、新事業展開等に影響が出始めている。「経営戦略」としての「人材戦略」の重要性を再認識し、企業の持続的成長・発展や地域活性化に必要な「中核人材」の確保を、喫緊の課題として戦略的に進めていくことが必要である。

このような中、「人生 100 年時代」の到来により、個人の働き方・社会参加の在り方も多様化しており、多様な個人が活躍し続けるための環境整備も求められるようになった。このため、①働き手、②育成主体としての企業、③受け入れ主体としての企業（中小企業等）、④労働市場の各側面をトータルパッケージとして議論する必要がある。

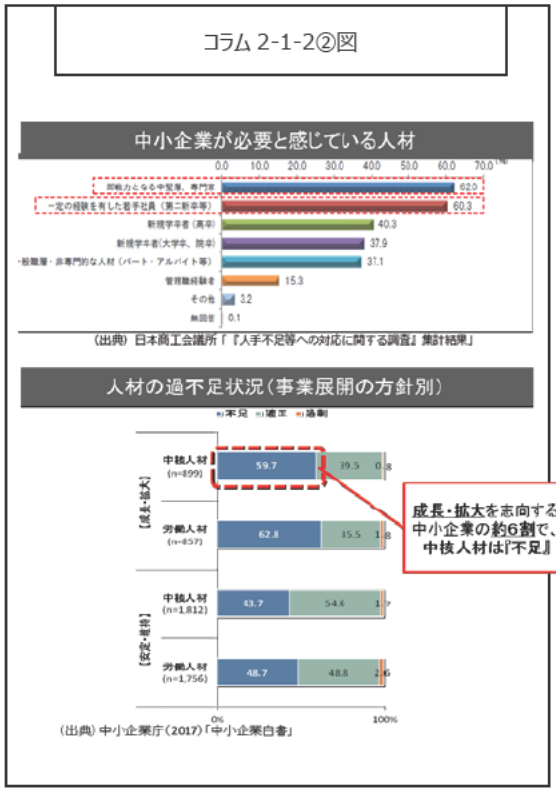
以上のような背景から、2017 年 10 月に、我が国経済の価値創出の源泉である人材力を強化し、社会全体として人材の最適活用を実現していくための方策を検討する場として、「我が国産業における人材力強化に向けた研究会（人材力研究会）」が立ち上げられた。当該研究会のもとに、特に中小企業（人材ニーズ側）の立場から検討する「中小企業・小規模事業者・スタートアップ等における中核人材の確保・活用促進に向けた検討ワーキング・グループ（中核人材確保 WG）」と、主に働き手や育成主体としての企業の立場から検討する「必要な人材像とキャリア構築

コラム 2-1-2①図



（出典）中小企業庁（2017）「中小企業白書」

コラム 2-1-2②図



（出典）中小企業庁（2017）「中小企業白書」

支援に向けた検討ワーキング・グループ（人材像 WG）」が設置され、2018 年 3 月に報告書が取りまとめられた。

中小企業の立場から検討された中核人材確保 WG では、(1) 中小企業、(2) 労働市場（仲介支援機能）、(3) 働き手（母集団形成）の 3 つそれぞれの観点から、下記のとおり課題と方向性が示された。

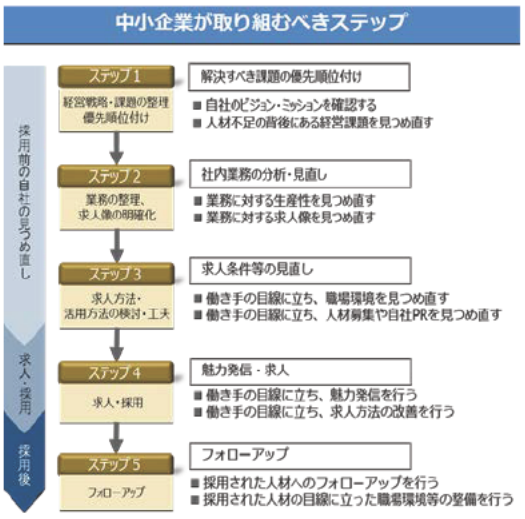
(1) 中小企業

①中小企業が人材確保のために取り組むべきステップ

中核人材の確保に成功している中小企業は、「経営課題／業務の見つめ直し」、「生産性や求人像の見つめなおし」「（働き手の立場に立った）職場環境改善」等、総合的な取組を多面的・継続的に行っていることが多い。これを踏まえると、中小企業が中核人材を確保するに当たっては、「求人・採用」に加え、経営課題や業務の見直しを通じた求人像の明確化や人材確保後の職場環境の見直し等も、総合的に取り組むことが必要だと考えられる。

また、働き手（人材側）にとって、「給与」のみならず、「やりがい」、「ミッションへの共感」等の要素が転職等の意思決定に極めて重要であることを踏まえると、（求人情報のみではなく）企業側の強み・魅力を働き手目線で発信することは、働き手の関心を引く観点からも重要である。

コラム 2-1-2③図

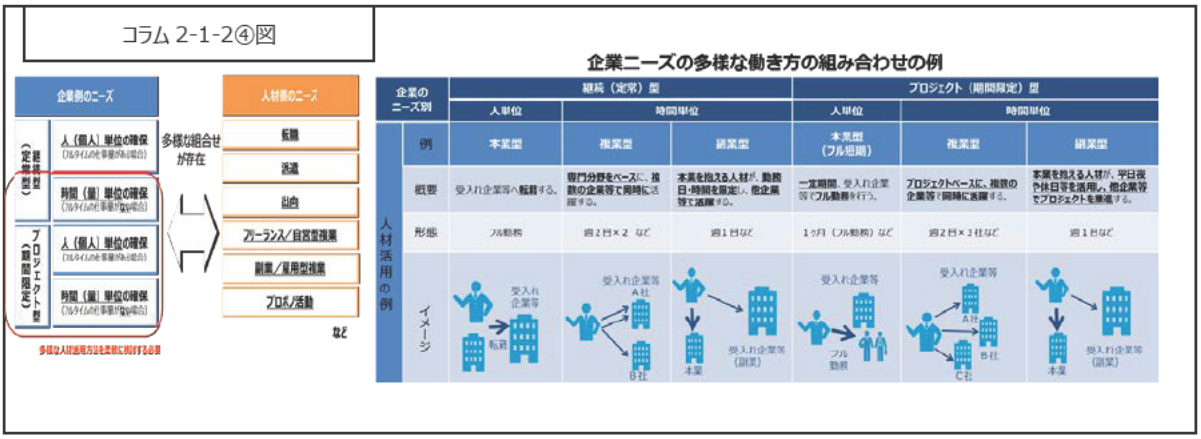


②多様な活用方法の検討の必要性

一般に、中核人材の確保に当たり、フルタイム勤務の終身雇用型の採用を望む中小企業が多いが、給与や仕事量（時間）を考えると、必ずしも「1 人分（フルタイムの時間）」の確保が必要ない場合もある。人手不足時代において、本当に必要な人材を、必要な時に必要な分だけ確保することが求められており、多様な人材活用方法を選択肢として考える中小企業も増えつつある。

企業が中核人材を確保するためには、①フルタイム・終身雇用型の採用のみならず、②兼業・副業・出向等多様な働き方を許容できる「プロジェクト型」や「時間（量）単位」での確保、③社内人材の育成等、様々な手法がある。企業はその規模・成長性等の経営状況や経営課題等に応じて、多様な活用方法の中から柔軟に検討することが必要である。

コラム 2-1-2④図



(2) 労働市場（仲介支援機能）

中小企業と働き手（人材側）との間には、「企業側が必要な人材像を明らかにできていない」、「企業側の情報が人材側へ適切に届いておらず、人材側が中小企業へ関心を抱かない」等、大きな情報ギャップが存在しており、中小企業が中核人材を確保するには、仲介支援機能が極めて重要となる。したがって、仲介支援者の担い手の確保と両者のギャップを埋める持続的スキームの形成が、市場形成には不可欠である。

①仲介支援者の機能

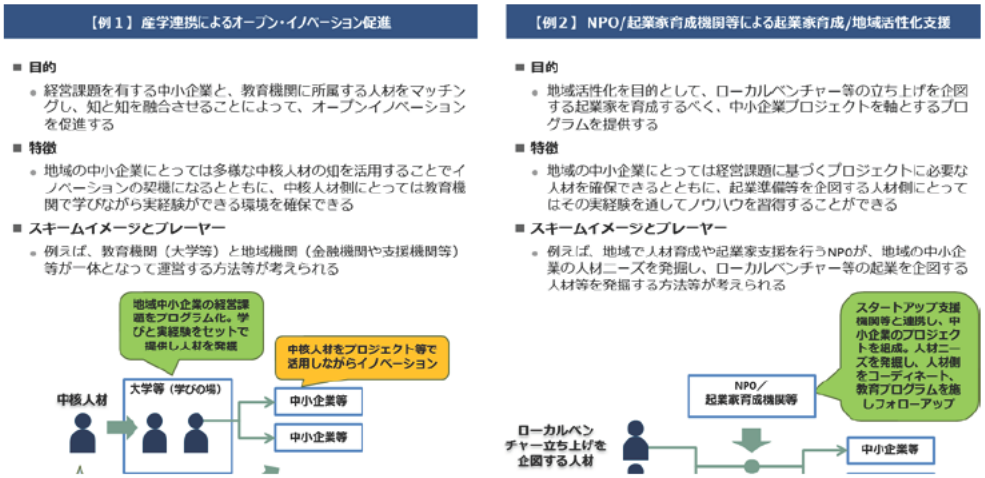
中小企業の中核人材確保に当たって、仲介支援者（コーディネータ）に求められる役割は多岐にわたる。まず、中小企業が人材を確保するに当たっては、自社の経営課題を明らかにした上で、求人像を見直す必要があり、この伴走型の支援が必要になる。また、人材の定着には、人材確保後の伴走支援（フォローアップ）が効果的である。このように、仲介支援者においても、前述した中核人材確保において中小企業が取り組むべきステップ全てを総合的に支援している必要があり、こうした、仲介支援者の確保・育成が極めて重要となる。

現状では、経営支援（経営支援機関等）と求人採用支援（人材紹介会社等）は、異なる機関が担当することが多いが、その場合であっても、両機能の密な連携（双方向型の個別案件情報の共有体制の構築）が、ミスマッチの防止に極めて重要である。

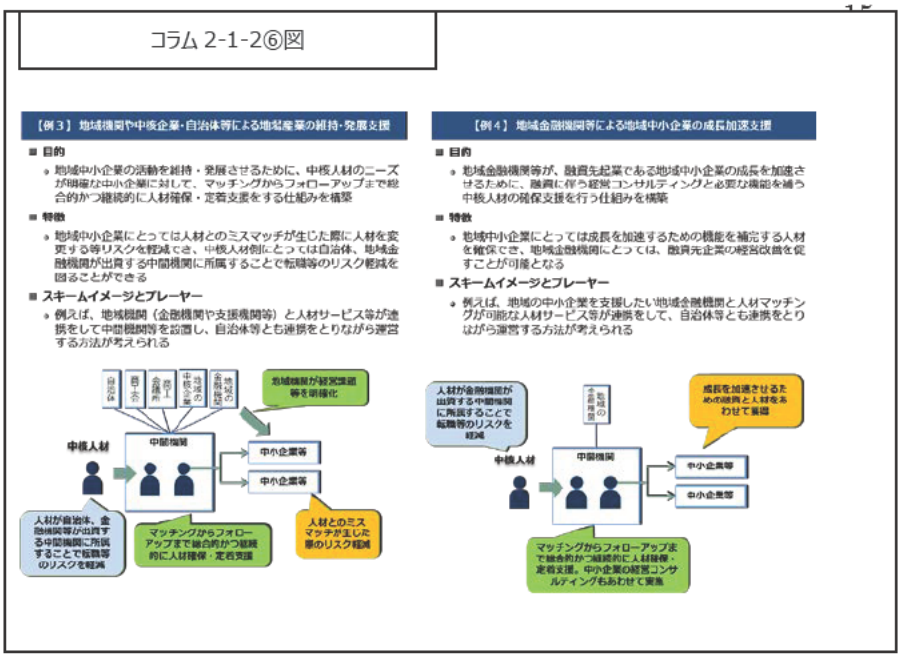
②持続可能なスキーム

中小企業が安定的に中核人材を確保できるようになるには、自律的に持続可能なスキームの確立が重要である。人材確保の手段（スキーム）としては、求める人材や、人材確保に掛けられる時間、コスト等によって様々な形態が考えられるが、その確立には、地域金融機関や大学、NPO 法人等地域に根ざした機関等の担い手による継続的な運営が必要不可欠である。政府としても、成功事例を創出しつつ、横展開を促していく必要がある。

コラム 2-1-2⑤図



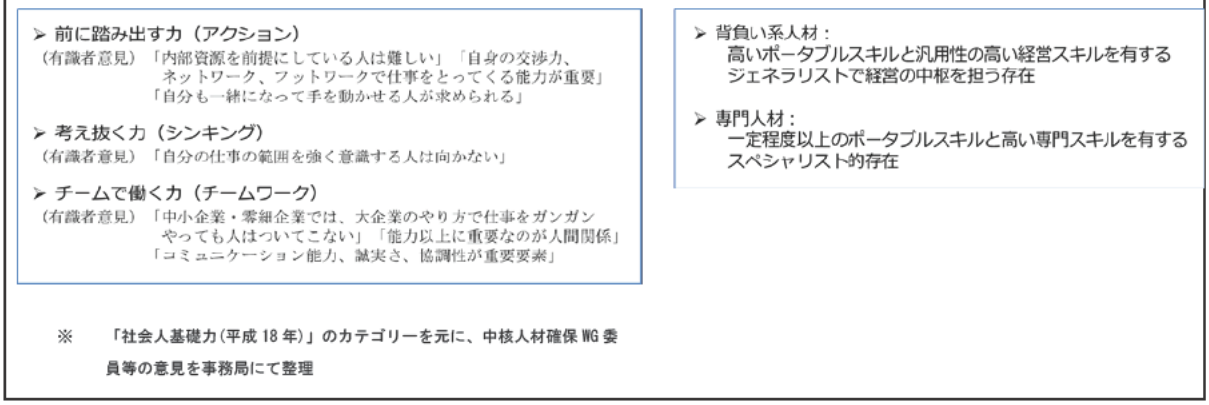
コラム 2-1-2⑥図



(3) 働き手

中小企業が求める中核人材のカテゴリーとしては、大きく分けると「背負い系人材」と「専門人材」に分類できるが、カテゴリーに関わらず、採用するか否かの判断要素としては、スキル・経験以上に、マインドセットが極めて重要である。

コラム 2-1-2⑦図



①潜在的母集団形成～学びの機会提供

したがって、背負い系人材か専門人材かに関わらず、中小企業で多くの人と接触しながら活躍するために必要な「社会人基礎力」を高める機会（学ぶ機会・リカレント教育）をより多くの人材に提供し、将来的な中小企業の中核人材の母集団形成を促すことが重要となる。

②顕在的母集団形成～「一歩踏み出す」仕組みづくり

また、中小企業で活躍することに関心があっても、現状から一歩を踏み出せない潜在的な人材は多いとの意見がある。そこで、働き手が中小企業で働くことを検討しようと、一歩踏み出すための仕掛けづくりが重要になる。具体的には、①プロボノ活動、②出向、③兼業・副業等、気軽な「きっかけ作り」が極めて有益である。また、④学生時代におけるインターンシップ経験もその後の意思決定に有効である。

第 4 節　まとめ

本章では第 1 節において、中小企業において深刻化する人手不足の現状について概観した。中小企業では各業種にわたり人手不足感が強くなってきており、求人難が各企業の経営課題として占める割合が増えてきている。そして、特に規模の小さい企業において人材の充足率が低くなっていることが見て取れた。

第 2 節においては、このような人手不足の背景として、我が国の生産年齢人口の減少や少子高齢化といった構造的な問題が存在することを確認した。そのため、人手不足の状況は今後も継続すると予想されるものの、この状況下において、女性・シニアといった多様な人材の労働力人口が増加することで、生産年齢人口の減少分を緩和しているということが分かった。人手不足の状況が続く中において、女性・シニアの活用が今後ますます重要となってくることが推察される。

他方で、労働力としての女性・シニアを掘り起こすためには、企業側が柔軟な勤務体系の提供や、求人の年齢幅を広げるなどの工夫を行うことが必要と分かった。このような取組により、今後、労働力人口を一層増やすことで人手不足に対応していくことが期待される。

そして、第 3 節においては、人手不足の状況下における中小企業の対応について概観した。中小企業では、人手不足感が強い企業ほど、女性・シニアの活用を積極化しており、そのような企業では勤務時間の柔軟化等の職場環境の整備に力を入れていることが見て取れた。また、人手不足感が強い企業においては、既存の考えに捉われずに、女性・シニアの業務範囲を拡大していることも分かった。

人手不足の中、企業側が希望する人材を十分に確保することは、非常に難しい状況となってきているものの、各中小企業が女性・シニア等の潜在的な労働力の掘り起こしや、既存従業員の働き方の工夫を行うことにより、人手不足の解消、そして我が国全体の労働力人口の増加に寄与することが期待されよう。

第2章　生産性向上の鍵となる業務プロセスの見直し

第 1 章においては、生産年齢人口の減少等による構造的な人手不足の現状と、その状況において中小企業にとって女性・シニアの需要が高まっていることを確認した。

人手不足は、生産年齢人口の減少や少子高齢化といった我が国の構造的な問題が要因とされる点があるものの、その中で現有の従業員を生かすために業務効率化を進めていくことは、企業努力にて一定可能であると考えられる。現状の業務を見直して業務を効率化することに成功すれば、時間の余裕を生み出すなど、事業の円滑な運営に寄与するものと期待される。そこで本章では、「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（以下、「アンケート調査」という。）を用いて、「業務プロセスの見直し[1]」の取組の実態について分析を行っていく。

第1節　業務プロセスの見直しの現状

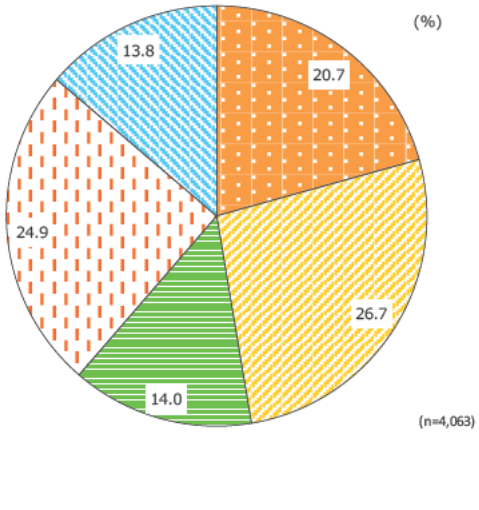
本節においては、業務見直しの取組単位や、取組を始めたきっかけ、具体的な取組内容及び課題等について分析を行っていく。

①業務プロセス見直しの取組単位

第 2-2-1 図は、中小企業における業務見直しの実施状況を、取組単位別に見たものである。「部門単位で業務の見直しを行っている」が 26.7%、「個々の従業員のレベルで、日々工夫しながら、業務の見直しを行っている」が 24.9%と続いており、「特段、業務の見直しは行っていない」の回答は 13.8%であった。取組単位の違いはあるものの、大多数の中小企業が、業務見直しの取組を行っていることが見て取れる。

[1] ここでは、「業務プロセスの見直し」とは、業務を効率化するために、現在の業務の状況を明らかにし、現状を踏まえた業務の改善策を検討し、実行する一連の取組を指す。本章においては、「業務見直し」、「業務改善」、「業務プロセス改革(BPR)」等と同義とみなす。

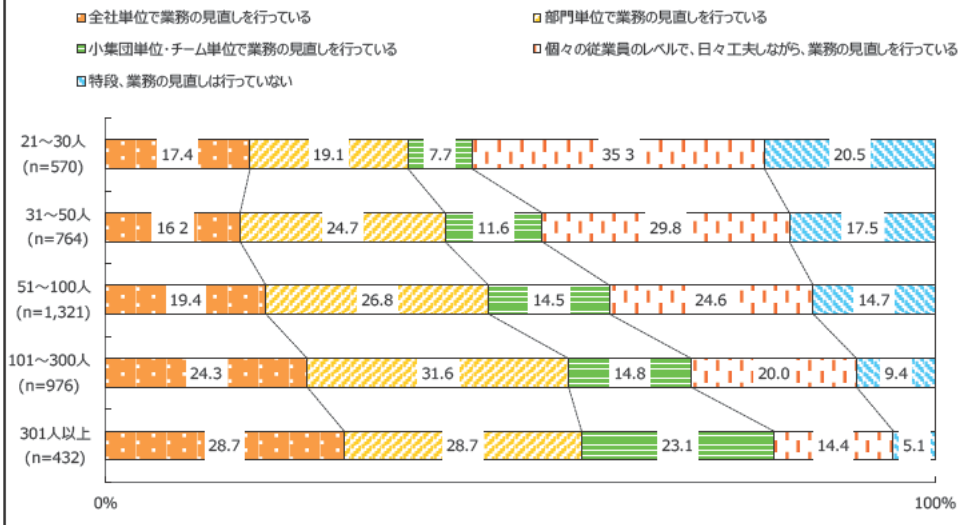
第2-2-1図 業務見直しの実施状況と取組単位



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)

第 2-2-2 図は、従業員規模別に、業務見直しの取組単位を見たものである。従業員規模が大きくなるほど、「全社単位で業務の見直しを行っている」と回答した企業の割合が高くなる傾向にある。他方で、企業の規模が小さくなるほど、「個々の従業員のレベルで、日々工夫しながら、業務の見直しを行っている」、「特段、業務の見直しは行っていない」と回答している企業の割合が高くなっている。

第2-2-2図 従業員規模別に見た、業務見直しの取組単位



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)

②業務プロセス見直しの取組内容

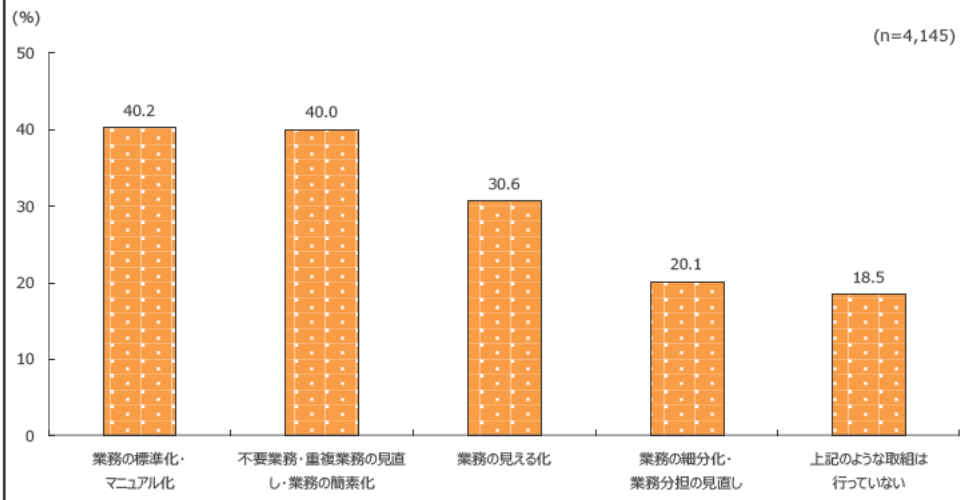
第 2-2-3 図は、業務見直しの具体的な取組について確認したものである。実際に業務見直しを行った中小企業における具体的な取組として最も多く挙げられたのは、「業

務の標準化・マニュアル化」であり、次いで、「不要業務・重複業務の見直し・業務の簡素化」、「業務の見える化」の順に続いている。

例えば、社内で属人化している業務等についてマニュアル化を行うことで、誰でも手法を学び、その業務に対応できる人材を増やすことにつながるものと考えられる。また、不要業務や重複業務の見直し及び業務の簡素化を行うことで、従業員に余剰時間が生まれ、業務負担の軽減に寄与するものと推察される。さらに、業務の見える化により、今まで継続してきてはいたものの実は形骸化していたような不要業務の発見等につながっているものと考えられる。

ひとえに業務見直しといっても、上記のような複数の手法が存在し、中小企業がそれぞれの課題に即した取組を行っているものと推察される。

第2-2-3図 業務見直しの具体的な取組

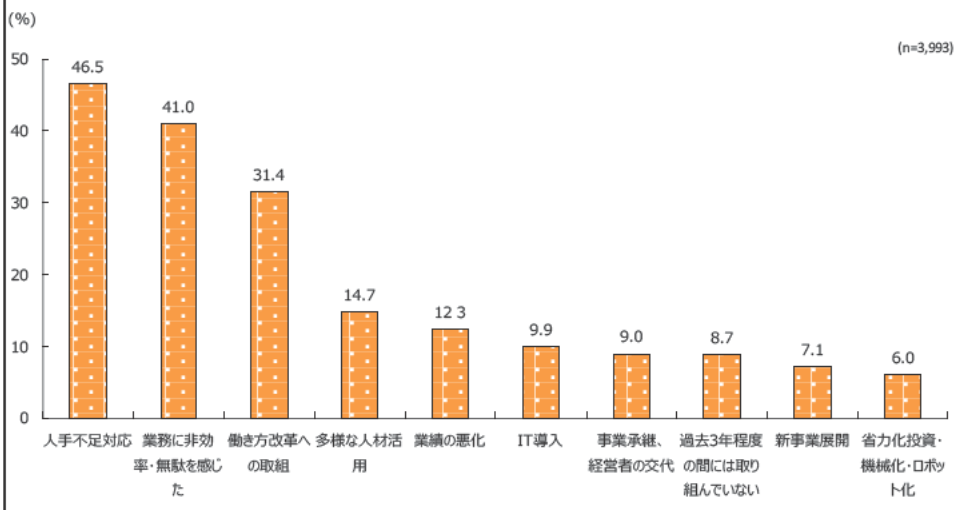


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

③業務プロセスの見直しを行ったきっかけ

次に、中小企業が業務見直しに取り組んだきっかけについて見ていく。第2-2-4図は、過去3年の間に業務見直しに取り組んだ企業における、そのきっかけについて確認したものである。内訳を見ると、「人手不足対応」が46.5%と最も多く挙げられ、「業務に非効率・無駄を感じた」が41.0%、「働き方改革への取組」が31.4%と続いている。

第2-2-4図 業務見直しを行ったきっかけ

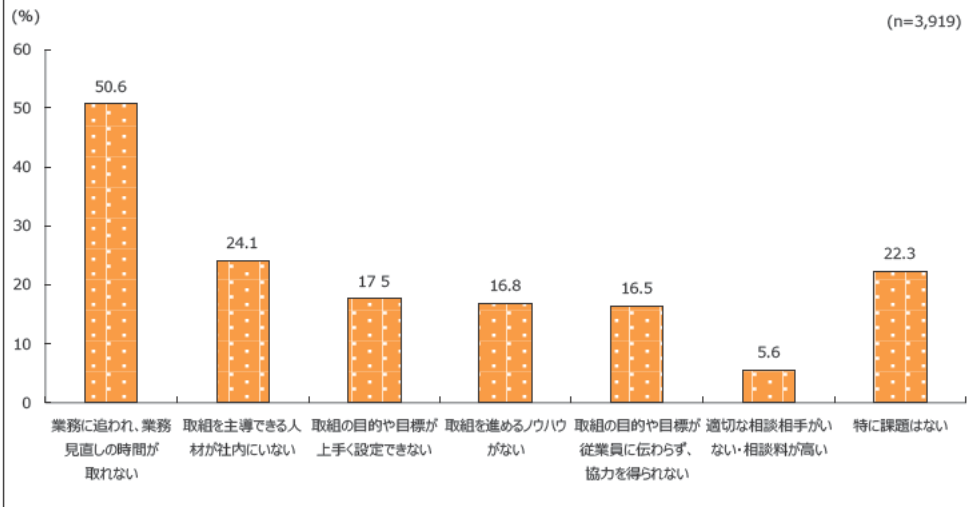


資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

④業務プロセス見直しの課題

第 2-2-5 図は、業務見直しを行うに当たっての課題を確認したものである。内訳を見ると、「業務に追われ、業務見直しの時間が取れない」が 50.6%と回答割合が最も高くなっている。次いで、「取組を主導できる人材が社内にいない」、「取組の目的や目標が上手く設定できない」という回答が続いている。現状の業務に追われて時間の確保が難しいということもさることながら、推進役となる人材の不足等、業務見直しを行うための環境が整っていない企業が一定数存在すると推察される。

第2-2-5図 業務見直しを行うに当たっての課題



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事例 2-2-1：株式会社小豆島国際ホテル「不要業務を削減することで業務効率化を実現させ、生産性を向上させている企業」

1963 年創業の株式会社小豆島国際ホテル（従業員 125 名、資本金 1 億円）は、香川県土庄町で、客室 120 室のリゾートホテルを運営する事業者である。

総支配人の木下恭一郎氏は、同社の経営課題として収益力の向上と人材確保があると考えていた。特に小豆島では、少子高齢化と人口減少が進んでおり、こうした中で、同社が今後も人材を確保し続けていくためには、生産性向上を進め、他の業種に匹敵する労働条件を整備していくことが重要だと考えていたという。

そこで、木下総支配人は、外部の経営コンサルタントを活用し、業務の見直しを進めることとした。木下総支配人のリーダーシップのもと、業務改善に意欲的な従業員とコンサルタントで構成するチームを編成し、客室整備業務等における既存の業務の無駄を洗い出し、不要業務の廃止や見直しを行った。

例えば、一部客室に急須を設置していたが、使用頻度が少なかったため、マグカップとスティック茶に簡略化を行った。結果、急須の漂白時間が短縮され、年間で 30 時間程度の業務時間の削減につながった。また、絵はがきや Wi-Fi 表示等の客室内資料の配置についても、売店での販売やドアへの貼り付け等で代替し、廃止したところ、年間で 110 時間程度の業務時間の削減につながった。このように業務の必要性を精査し、廃止や見直しを進めることにより、年間で 1,800 時間もの業務時間の削減効果が得られた。

さらに、「一連の取組をきっかけに従業員が自発的に改善提案を行う風土が広がったことが大きかった。」と木下総支配人は語る。個々の従業員の創意工夫が発揮され、顧客対応も改善したことで、顧客満足度も高まったという。

また、生産性向上によって生み出した利益を、福利厚生面等で還元していることもあって、島外からの新卒社員も採用することが可能となった。

外部コンサルタントも活用しながら、業務見直しを進めることで、効率化だけでなく、付加価値向上や人材確保にもつながったケースといえよう。

木下恭一郎　総支配人

同社全景

事例 2-2-2：株式会社コープデリバリー
「部門間の協力を促す動機付けを活用し、業務効率改善を推進する企業」

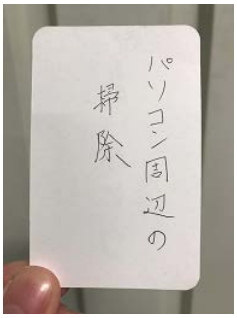
神奈川県座間市の株式会社コープデリバリー（従業員 39 名、資本金 5,000 万円）は、生活協同組合ユーコープの宅配商品の仕分けや品質チェック等を行う倉庫業者である。同社は、慢性的な人材の採用難と低い定着率に悩まされており、一人当たり業務量の増大や残業の常態化等の課題を抱えていた。将来にわたって安定的に人材を確保していくためには、職場環境の改善と従業員満足度の向上が不可欠と考えた同社は、残業ゼロを目指し業務効率の改善を通じたワークライフバランスの実現に着手した。

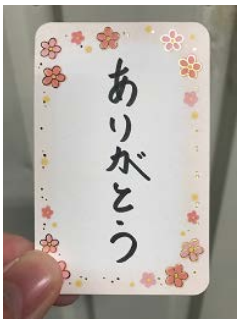
同社は、最初に、残業ゼロ・業務効率化の取組への参画意識を組織全体に浸透させることを目的に、花村代表取締役社長が取組開始の宣言を行った。3 年以内に残業をゼロにするとの目標を掲げ、更に、残業時間削減により節約できた残業代を手当として従業員に還元することとした。従業員が安定した収入を確保しつつ、安心して自発的に残業削減に取り組めるようにするためである。

残業ゼロの取組の手始めとして、全社員に対するアンケート調査を行い、残業発生要因が、仕事の属人化やコミュニケーション不足等にあると特定した。仕事の属人化を避けるべく、作業のマニュアル化により多能工化を進め、同一作業に複数担当を付ける（ダブルキャスト）ことにより、業務過多となった部門に対する人材の融通のし易さや休暇の取得し易さにつなげた。また、毎日の作業スケジュールを明確にし、従業員どうしで共有するため、各人の 1 日の作業フローをホワイトボードに一覧表形式にして張り出した。手助けが必要な従業員は、ボードに「help」が必要という趣旨のカードを貼り出して、他部門からの応援を要請できる仕組みも取り入れた。隙間時間に完了できそうな軽作業で他者の手助けが必要なもの（［例］パソコン周辺の清掃）については、小さなカードに作業内容を書き出して、それをボードに貼り付ける仕組みも取り入れている。この小さなカードには、裏側に「ありがとう」という感謝の言葉が記されており、手の空いた従業員が割当られた業務以外の仕事を自主的に引き受ける動機付けとなっている。従業員に自発的に行動を起こさせることは容易ではなく、また、これを長期的に定着させることは難しい。このため、カード裏の「ありがとう」や褒めるという動機付けが取組の成功の鍵と同社は言う。

こうした取組の結果、2017 年 4 月から 2018 年 3 月までの累計で、残業時間は前年比 55%減少、残業代は約 580 万円の削減となり、従業員一人当たり 17.5 万円が還元された。また、2018 年度に関しては、これまでの実績と同程度の生産性向上が見込めるとの判断のもと、月額 2,500 円のベースアップと残業削減前払い手当月額 7,000 円の合計月額 9,500 円の賃上げが実現された。社員の意識改革や教育に 3 か月程度を要したというが、同社は、親団体の理解も得て社長の強力なリーダーシップが発揮され、従業員の参加意識を高めることができたことが、取組の成功要因と語る。

花村省吾代表取締役社長





「ありがとう」カード

事例 2-2-3：株式会社鷺の湯荘
「業務の見直しの結果、設備の入替を行い、業務効率化を実現した企業」

株式会社鷺の湯荘（従業員 40 名、資本金 1,000 万円）は、島根県安来市で温泉旅館業を営む企業である。

同社では、一人でフロント、仲居、清掃の一人三役を担当する総合サービススタッフを導入しているため、業務内容が多岐にわたり、出勤者数が少ないと一人当たりの作業負担が大きくなり、残業時間の増大要因になっていた。

業務効率化の必要性を感じていた田辺大輔専務は、サービス業の業務改善に関する研修を受講したことを契機に、そこで得たノウハウをもとに自社でも業務改善を行うこととした。専務がリーダーシップを発揮し、数名のコアメンバーとともに 2 週間程度の期間で集中的に取り組んだ。

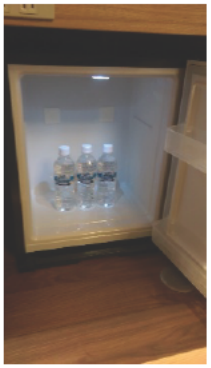
まず、清掃作業が個人によって仕上がりにばらつきがあったため、清掃業務のマニュアル化に取り組んだ。マニュアル化の際、清掃作業をビデオで撮り分析を行ったほか、田辺専務自ら清掃スタッフと立ち話をしながら、改善点をヒアリングするなど、詳細な調査をもとに業務をマニュアルに落とし込んでいった。

次に、業務の洗い出しを行った結果、客室冷蔵庫の有料ドリンクの補充や冷水ピッチャーの入替に毎日 1 時間半も要していたことが分かった。業務の必要性を見直したところ、冷蔵庫内の有料ドリンクの利用率も低下傾向にあったため、通常の冷蔵庫へ変更する（20 台合計で約 70 万円の投資）とともに、冷水ピッチャーからペットボトルの水を置く形に変更し、業務の簡素化を図った。

同社では、こうした業務効率化の結果、平均的に一人当たり 30 分程度残業時間が減った。また、自らの提案で業務改善が行われることが分かり、社内の雰囲気が積極的になるという付随的な効果も感じているという。田辺専務は今後の課題として「業務効率化を一度きりのものにせず、持続的 PDCA サイクルを回していけるような仕組みづくりに取り組んでいる。」と語る。

必ずしも高額な設備投資でなくても、自社の業務を見える化し、課題を特定した上でその課題に対応する設備を導入することで、労働生産性を向上させた好事例といえる。

変更前の冷蔵庫



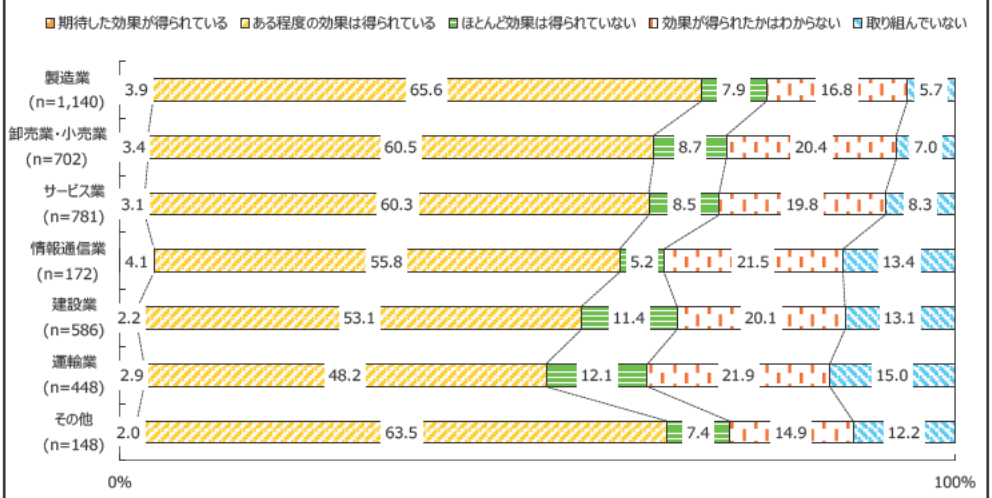
変更後の冷蔵庫

第２節　業務プロセス見直しの効果

①業種別に見た、業務プロセス見直しによる効果の実感状況

第 2-2-6 図は、業務見直しの実施による人手不足や生産性向上への効果の実感状況を、業種別に確認したものである。「期待した効果が得られている」、「ある程度の効果は得られている」の回答を合計すると、いずれの業種においても半数以上の企業が効果を感じていることが分かる。

第2-2-6図 業種別に見た、業務見直しの実施による人手不足や生産性向上への効果の実感状況

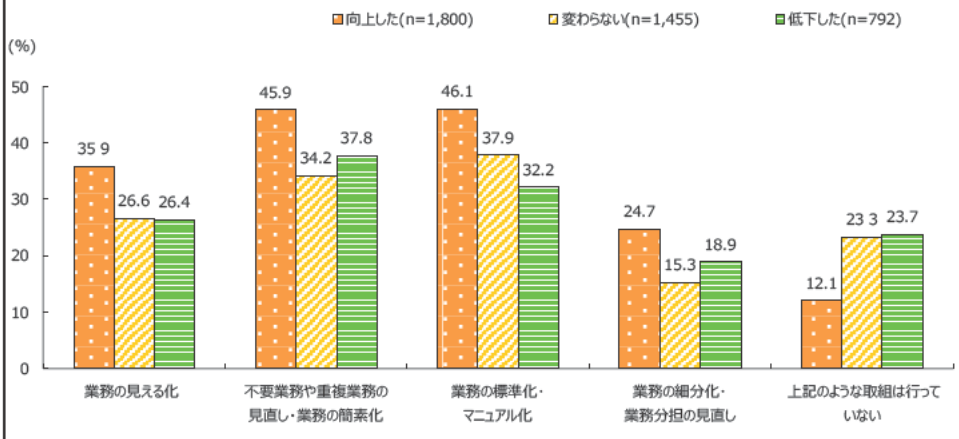


資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)

第 2-2-7 図は、3 年前と比べた労働生産性[2]別に見た、業務見直しの取組内容である。これを見ると、労働生産性が「向上した」と回答した企業においては、業務見直しに係る取組の全ての項目において実施割合が他と比べて高くなっていることが分かる。他方で、労働生産性が「変わらない」または「低下した」と回答した企業においては、総じて各取組の実施割合が、「向上した」と回答した企業に比べて低くなっている。したがって、業務見直しに取り組むことが労働生産性の向上に一定の効果をもたらしているものと推察される。

[2] 三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」においては、回答企業に対し、3 年前と比べた自社の労働生産性が「かなり向上」、「やや向上」、「変わらない」、「やや低下」、「かなり低下」、「わからない」の 6 項目のいずれに該当すると思うかを確認している。

第2-2-7図 3年前と比べた労働生産性別に見た、業務見直しの取組内容

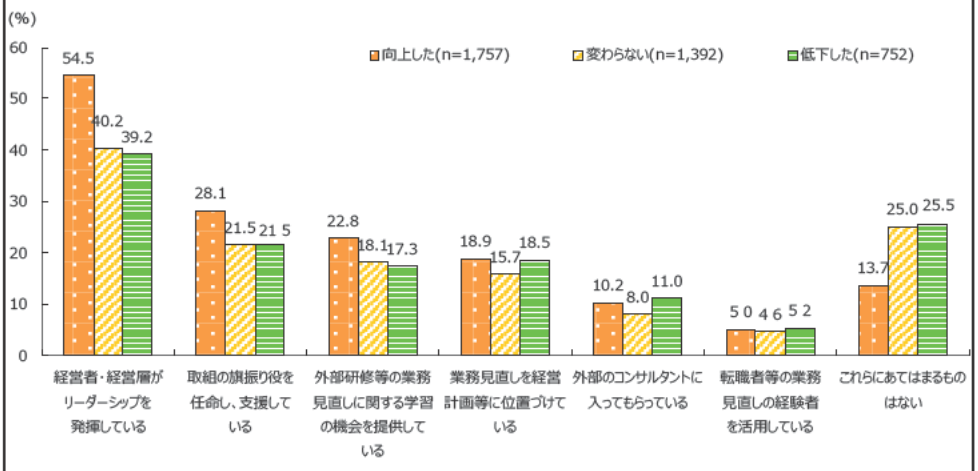


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.3年前と比べた労働生産性について、「わからない」の項目は表示していない。
3.労働生産性について、「かなり向上」及び「やや向上」の回答を「向上した」とし、「やや低下」及び「かなり低下」の回答を「低下した」として集計している。

②取組の体制による効果の違い

第 2-2-8 図は、3 年前と比べた労働生産性別に、中小企業が業務見直しの取組を、どのような体制で行っているかを見たものである。労働生産性が向上している企業においては、「経営者・経営層がリーダーシップを発揮している」が 54.5%と、最も回答割合が高くなっている。経営者及び経営層の旗振りにより業務見直しを行うことが、労働生産性の向上に対して、より一層の効果を発揮するものと推察される。

第2-2-8図 3年前と比べた労働生産性別に見た、業務見直しの取組における体制

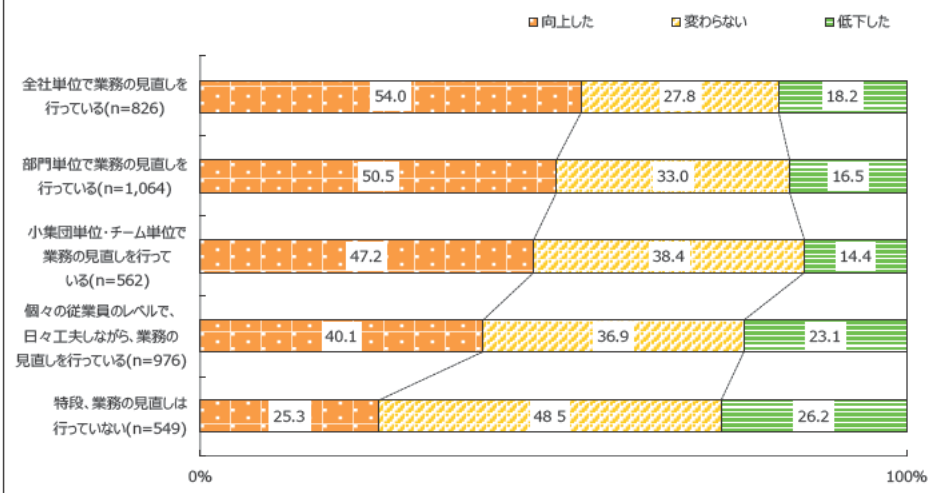


資料:三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)1 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2 3年前と比べた労働生産性について、「わからない」の項目は表示していない。
3 労働生産性について、「かなり向上」及び「やや向上」の回答を「向上した」とし、「やや低下」及び「かなり低下」の回答を「低下した」として集計している。

③業務プロセス見直しの取組単位と労働生産性の変化の関係

次に、業務見直しの取組単位と労働生産性の変化の関係を確認する。第 2-2-9 図を見ると、「全社単位で業務の見直しを行っている」企業において、3 年前と比べて労働生産性の向上を実感している割合が最も高いことが分かる。他方で、「特段、業務の見直しは行っていない」企業においては、労働生産性が向上したと回答した割合が他と比べて低く、かつ生産性が低下したと回答した割合が最も高くなっている。したがって、業務見直しは労働生産性の向上に寄与し、かつ、全社単位等の、より大きな規模で行うことで効果が上がるものと推察される。

第2-2-9図　業務見直しの取組単位別に見た、3年前と比べた労働生産性



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)1.3年前と比べた労働生産性について、「わからない」の項目は表示していない。
2.労働生産性について、「かなり向上」及び「やや向上」の回答を「向上した」とし、「やや低下」及び「かなり低下」の回答を「低下した」として集計している。

事例 2-2-4：サワダ精密株式会社
「従業員の声を吸い上げ、日々の改善活動を積み重ねる仕組みを作り、業務の効率化を図っている企業」

兵庫県姫路市のサワダ精密株式会社（従業員 72 名、資本金 4,250 万円）は、金属加工及び各種自動機、試験装置、検査装置の設計製作等を行う企業である。

現社長である澤田洋明氏が 7 年前に取締役に就任した際、従業員の離職が続いていることを課題と感じていた。従業員に話を聞くと、同社の社風は気に入っているものの、休日の不足と残業の多さに不満を感じている者が多かった。そこで、従業員の勤務時間を減らし、休日の増加と残業削減を実現し従業員の定着を図るため、従業員からの声を吸い上げ、業務改善につなげる取組を本格化させた。そして、各従業員が加工作業の工程や作業環境等について改善できると気付いたことを「カイゼンカード」に記入し、提出するという仕組みを確立した。

改善提案の例として、ある機械の開閉を行うハンドルが長く、回すと周囲に設置してある機械カバーに接触してしまい、その都度付け直して回すという手間が発生していた。その従業員は、ハンドルの長さを短くするだけでハンドル操作が円滑になり、作業時間の削減ができると考え、カイゼンカードを使って提案した。その結果、年間 43.8 時間の削減が可能となったという。同社は、このような作業の効率化につながる改善提案を地道に積み上げていった。

提出されたカイゼンカードは、従業員のみで構成される「カイゼン委員会」で内容の評価を行い、経営陣はそこで決まった評価に応じて提案者に手当を出している。委員会のメンバーを定期的に入れ替え、全従業員の意識向上につなげることで、改善箇所を探すことが習慣となり、質の高い提案も増えているという。

取組を継続した結果、生産現場での作業時間が短縮されていった。年間休日数も、取組前の 90 日から現在では 105 日まで増えた。残業時間は、取組前の約半分になり、従業員の定着率向上にもつながっている。

「一つ一つの効果は小さくとも、日々の改善提案活動を続け、積み重ねることで業務効率化が大きく進んでいる。今後も、同様の活動を継続していきたい。」と、澤田社長は語る。

澤田洋明社長

同社が活用するカイゼンカード

カイゼン委員会のメンバー

事例 2-2-5：ティ・エス・ケイ株式会社
「業務改善活動をきっかけに、新たな付加価値を生み出している企業」

富山県富山市のティ・エス・ケイ株式会社（従業員 81 名、資本金 5,000 万円）は、創業 80 年になる、重包装紙袋の製造を原点としつつ、顧客ロジスティクス支援ビジネスに事業ドメインを進化させ、業績を伸ばしている企業である。

高木悦朗社長は、従業員が自ら考え行動することによって働く喜びを感じられる職場を作りたいと考えていたが、2002 年頃の IT バブル崩壊後の厳しい経営環境を乗り越えるために、トップダウンによる経営管理を強めたところ、経営危機は乗り越えたものの、従業員が経営層の指示を待つ傾向に陥ってしまったと感じたという。

そこで、自ら主体的に考えて行動する人材の育成を目的に、2004 年から、業務改善活動を始めた。作業工程や職場環境等について、一人月 4 件、全社で年間 2,000 件以上の改善実施を必須とした。実施内容は質より量を重視しており、「ゴミを拾った」といった小さな取組も 1 件とカウントすることで、そこから「ゴミを拾った後のゴミ箱が必要ではないか」などの、更なる改善を展開する癖付けの狙いがあったという。また、月 2 回の社長表彰の場を設け、付加価値向上や業務時間削減の効果が大きい提案をした従業員に報奨金を出すことでモチベーション向上にもつなげている。開始以来 14 年経った現在でも年間で 2,800 件程の提案が当たり前のように実施されているという。

このような改善制度は、新たな付加価値創出にもつながっている。以前、ある従業員からネットショップの提案があった際は、成功は難しいと思いつつも、提案即実施という原則のため取り組ませたところ、現在では売上 2.5 億円の事業になった。最近では、製袋の生産現場の労働時間と作業スペースを削減した結果、新たな関連事業に取り組むことが可能となり、売上増加につながったという。

「改善提案活動により、会社としての付加価値の向上もさることながら、従業員同士のコミュニケーションの円滑化につながり、社内の活性化を感じている。」と、高木社長は語る。同社は、今後も業務改善活動を継続することで、自発的に考えて行動する人材の確保、育成につなげていくという。

高木悦朗社長

表彰式の様子

第３節　業務プロセスの見直しと他の取組との関係

前節までで見てきたとおり、業務見直しは単独で行うことでも業務効率化につながり、生産性向上の効果が期待できるものであるが、IT 導入や設備導入等の他の生産性向上に向けた取組を行う前提としても重要な取組であるといえる。

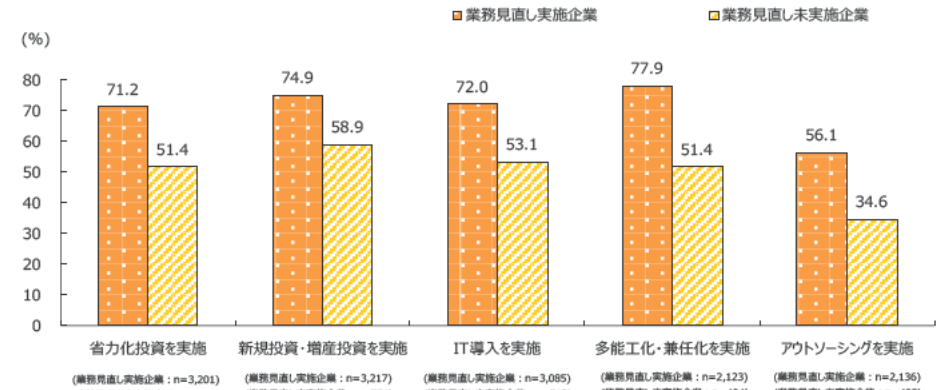
例えば、業務フローの見える化を行い、自社の業務フローにおけるボトルネックを明らかにし、それを解消するような IT 導入や設備導入を進めることで、より一層の生産性向上が期待できる。また、次章で確認するように、業務の標準化・マニュアル化や、従業員のスキルの見える化を行うことは、多能工化・兼任化の取組を進める上で有効な取組となっている。

そこで、本節では、業務見直しの取組と生産性向上に資する他の取組の関係について分析を行っていく。

①業務プロセス見直しと他の取組の実施状況

第 2-2-10 図は、中小企業における業務見直しの取組有無別に、設備投資（新規投資・増産投資及び省力化投資）、IT 導入、多能工化・兼任化及びアウトソーシング（以下、本節において「他の生産性向上策」という。）の実施率を見たものである。いずれの取組についても、業務見直しを実施している企業の方が、実施率が高いことが見て取れる。他の生産性向上策を進めていく前提として、業務見直しを行っている中小企業が多いことが推察される。

第2-2-10図：業務見直しの実施有無別に見た、他の生産性向上策の実施率



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注) 1.「省力化投資」及び「新規投資・増産投資」を実施した者とは、直近3年間で「積極的投資」または「消極的投資」を行った者を指す。
2 IT導入を実施した者とは、アンケート上において「企業全体での総合評価」として、「ITを導入した」と回答した者を指す。
3.「多能工化」及び「アウトソーシング」を実施した者とは、人手の過不足状況について「大いに不足」または「やや不足」と回答した者であって、かつ「労働人材が不足」または「労働人材・中核人材とも不足」と回答した者のうち、それぞれの取組について「取り組んでおり、積極化している」または「取り組んでいるが、積極化はしていない」と回答した者を指す。
4.「業務見直し実施企業」とは、「業務の見える化」、「不要業務・重複業務の見直し・業務の簡素化」、「業務の標準化・マニュアル化」、「業務の細分化・業務分担の見直し」について一つ以上実施している者を指す。

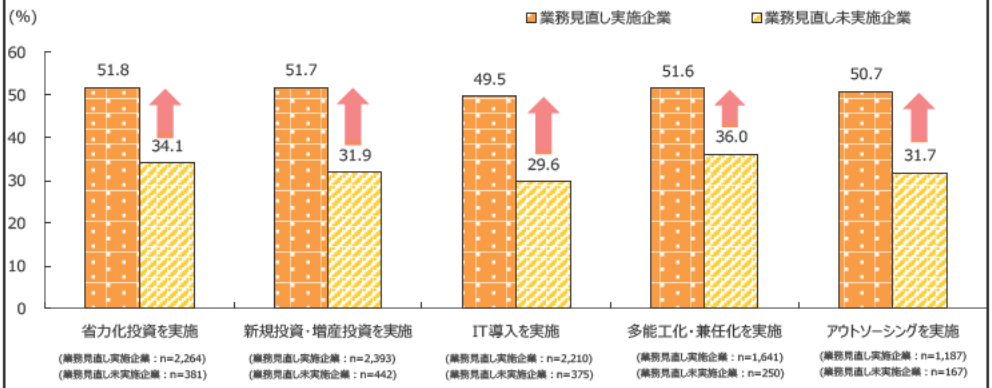
②業務プロセス見直しと他の生産性向上策の実施による効果

前掲第 2-2-10 図では、業務見直しと他の生産性向上策の実施状況について確認したが、次に、他の生産性向上策と併せて業務見直しを行うことによる労働生産性向上の

効果を確認していくため、他の生産性向上策を実施した企業について、業務見直しの実施有無別に労働生産性が向上したと回答した企業の比率を確認した（第 2-2-11 図）。

いずれの取組についても、業務見直しと併せて取組を実施している企業の方が、当該取組のみを実施している企業に比べて、労働生産性が向上した企業の比率が高くなっていることが見て取れる。次章以降、他の生産性向上策について詳しく分析していくが、それらの取組によって労働生産性を向上させていく上では、業務見直しを行うことが鍵となるといえるだろう。

第2-2-11図　業務見直しの実施有無別に見た、他の生産性向上策により労働生産性が向上した企業の割合



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注) 1.「省力化投資」及び「新規投資・増産投資」を実施した者とは、直近3年間で「積極的投資」または「消極的投資」を行った者を指す。
2.IT導入を実施した者とは、アンケート上において「企業全体での総合評価」として、「ITを導入した」と回答した者を指す。
3.「多能工化」及び「アウトソーシング」を実施した者とは、人手の過不足状況について「大いに不足」または「やや不足」と回答した者であって、かつ「労働人材が不足」または「労働人材・中核人材とも不足」と回答した者のうち、それぞれの取組について「取り組んでおり、積極化している」または「取り組んでいるが、積極化はしていない」と回答した者を指す。
4.「業務見直し実施企業」とは、「業務の見える化」、「不要業務・重複業務の見直し・業務の簡素化」、「業務の標準化・マニュアル化」、「業務の細分化・業務分担の見直し」について一つ以上実施している者を指す。
5.労働生産性が向上した企業とは、3年前に比べた自社の労働生産性について、「かなり向上」、「やや向上」と回答した者を指す。

事例 2-2-6：有限会社朋友
『業務の徹底的な見える化を行った上で、IT 導入を進めたことで生産性を向上させている企業』

千葉県流山市の有限会社朋友（従業員 17 名、資本金 300 万円）は、プラスチック製品を製造する事業者である。顧客ニーズに即応し、高品質なプラスチックパーツを提供することをモットーに、食品容器、化粧品ディスプレー、自動車部品等を手掛けている。

同社は、リーマンショックによって売上が半減して債務超過に陥った。利益が上がらず、なかなか解消できなかったところ、2015 年に取引先の社長から中小企業診断士の細野祐一氏を紹介された。

高田敬司社長と細野診断士が話し合い、利益が出ないのは、設備稼働率が低く、結果として外注が多くなっていることにあると考えた。24 時間稼働の工場に張り付いて徹夜で調査した結果、作業者ごとに段取り替え時間のバラツキが発生し、加えて、段取り替えによって発生する一時的な機械の停止で、稼働率が低くなっていると判明した。また、生産計画が粗いことも要因となっていた。機械の稼働率は、調査前に 90%以上と見込んでいたが、実際は 60%だったという。

そこで、機械の稼働状況を随時計測・収集するために、IoT を活用した新生産管理システムを導入した。具体的には、小型シングルボードコンピュータに IC カードリーダーと電流センサーを取り付けた IoT キットを活用した。これにより、クラウド型データベース上において、段取り替え時間と射出成形機の稼働時間を確認できるようになった。なお、上記の導入コストは約 110 万円（約 79 万円は、ものづくり補助金を活用）で、システム開発期間は約 1 か月半程度であった。

その後、社長のリーダーシップのもと、全従業員を巻き込み、経営改善に向けた取組の重要性を意識共有した。段取り替えを効率的に行うため、従業員が技術向上に取り組むなど、稼働率向上へ向けて PDCA を回していったという。

その結果、生産計画の精度を高め、段取り替えが効率的に行えるようになった。機械の稼働率は約 60%から約 80%まで上昇したほか、外注費割合は約 9%から約 4%へ減少し、利益率は 3.9 倍に高まった。経営状況も年々好転し、2015 年決算以降 4 期連続で増収増益を達成し、2018 年 1 月決算ではついに債務超過の解消を実現している。

さらに、業務の効率化によって、企画提案型の商談に取り組むことも可能となったことが、利益の押上げに貢献しているという。「今後も業務効率化を進め、製品設計等の上流工程への関与等の高付加価値業務に取り組みたい。」と高田社長は語っている。

高田敬司社長

段取り替えの様子

同社が活用する小型シングルボードコンピュータ及び IC カードリーダー、電流センサー

事例 2-2-7：シンセメック株式会社
「生産工程の見直しをきっかけに設備投資を行うことで、生産性の向上につなげている企業」

北海道石狩市のシンセメック株式会社（従業員 55 名、資本金 3,000 万円）は、1950 年に創業した、機械製作を行う企業である。「“想い”を“形”に」をモットーに、自社一貫生産・低コストで、顧客の要求する仕様のオーダーメイドの機械を、構想から部品製作、組立、据え付け、アフターケアまでの全てをワンストップで対応することで、好評を博している。

同社では、少子高齢化の背景に加え、製造業というと、労働環境が良くないというイメージが持たれがちであり、恒常的な人手不足の状況が続いていた。

そうした中、製造業における女性の活躍推進を目的とする、2014 年の「ものづくりなでしこ応援プロジェクト」への参画をきっかけに、同社は生産工程を今一度見直した。定型化が可能な業務については、必要な機器の導入も含めて簡素化できるよう整備したという。具体的には、それまで手動で行っていた計測工程を半自動化できる設備を社内で製作し、機械加工未経験者でも作業を可能にした事である。これにより、製造業の経験が浅い者でも製造現場で働けるようになった。

加えて、同社は、採用活動において未経験者にも見てもらえるよう、業界のイメージを払拭する、「工学部以外出身者も多数在籍」、「未経験歓迎」等を前面に出した採用広報を心掛けた。その結果、2015 年の春には、二名の未経験の女性採用に成功。それがきっかけで、「女性が多い会社」と認知されるようになったことで、継続的な女性採用につながり、人手不足解消にも寄与しているという。

結果、今まではフルタイム正社員の専門エンジニアが担当していた業務を、経験の浅い従業員にも任せることが可能となった。機械化と並行して、専門エンジニアは、自身にしかできない業務に注力することが可能となり、生産性向上につながったという。

「生産工程の見直しによって設備投資につながり、生産性が向上している。今後も同様の取組を続けていきたい。」と松本英二会長は語る。

布川丈嗣社長（左）と松本英二会長（右）

同社の女性従業員が働いている様子

第4節　まとめ

以上、第2章では中小企業における「業務プロセスの見直し」について概観してきた。人手不足下において労働生産性を向上させるためには、現状の業務を見直し、業務を効率化することが重要と考えられ、本章においてはアンケート調査を用いて、中小企業における業務見直しの取組の現状や効果について分析を行ってきた。

業務見直しの取組状況としては、取組単位の違いはあるものの全体の8割以上の企業が実施しており、従業員規模が大きくなるほど、社内のより大きい単位で業務見直しを行っていることが分かった。そして、業務見直しを行ったきっかけとして強く挙げられたのが、「人手不足」となっており、人手不足の状況下において業務効率化を図るために業務見直しが重視されているものと考えられる。

業務見直しを行うことに対する課題として、「時間が取れない」という回答が多かったものの、実際に業務見直しに取り組んだ企業においては、各業種において人手不足や生産性向上の効果を感じている割合が過半数を超える結果となっていることが見て取れた。加えて、労働生産性の向上を実感している企業においては、経営者や経営層がリーダーシップを発揮して業務見直しに取り組んでいる傾向にあることが分かった。経営者には、時間がない中でもリーダーシップを発揮して業務見直しを進め、生産性を向上させていくことが期待される。

そして、他の生産性向上策と業務見直しを行うことによる生産性向上の効果を確認したところ、業務見直しと併せて生産性向上へ向けた取組を実施している企業の方が、当該取組のみを実施している企業に比べて、生産性が向上した企業の比率が高くなっていることが分かった。他の取組によって生産性を向上させていく上では、業務見直しを行うことが鍵となると考えられよう。

第３章　人材活用面での工夫による労働生産性の向上

第２章においては、中小企業における業務見直しの取組の現状や、業務見直しと他の生産性向上策における労働生産性向上との関係等について分析を行った。本章においては、企業活動の原動力となる人材の活用面に係る取組について分析を行っていく。第１節においては従業員の多能工化・兼任化の取組について、第２節においては社外リソースを活用することで業務効率化を期待できるアウトソーシングの取組、第３節では人材育成の取組の実態について分析を行う。

第１節　多能工化・兼任化の取組

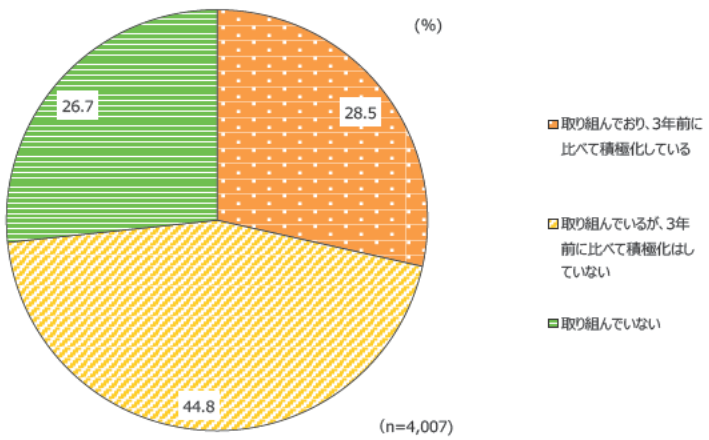
本節においては、中小企業における多能工化・兼任化の取組について分析を行う。多能工化・兼任化の取組は、採用難により従業員数を増やすことが難しい中小企業にとって、人手不足への有効な対策となる。多能工化・兼任化を行うことで、繁忙期となっている部署や工程に労働力を融通することが可能となり、業務量の平準化や業務の効率化に寄与するものと考えられている。そこで、「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（以下、「アンケート調査」という。）を用いて、中小企業における取組の実態を把握し、その現状や効果等について明らかにしていく。

1.　多能工化・兼任化の取組の現状

①中小企業における多能工化・兼任化の取組状況

第2-3-1図は、中小企業における従業員の多能工化・兼任化の取組状況を確認したものである。これを見ると、回答者の73.3%が多能工化・兼任化に取り組んでおり、全体の28.5%が3年前に比べて積極化していることが分かる。

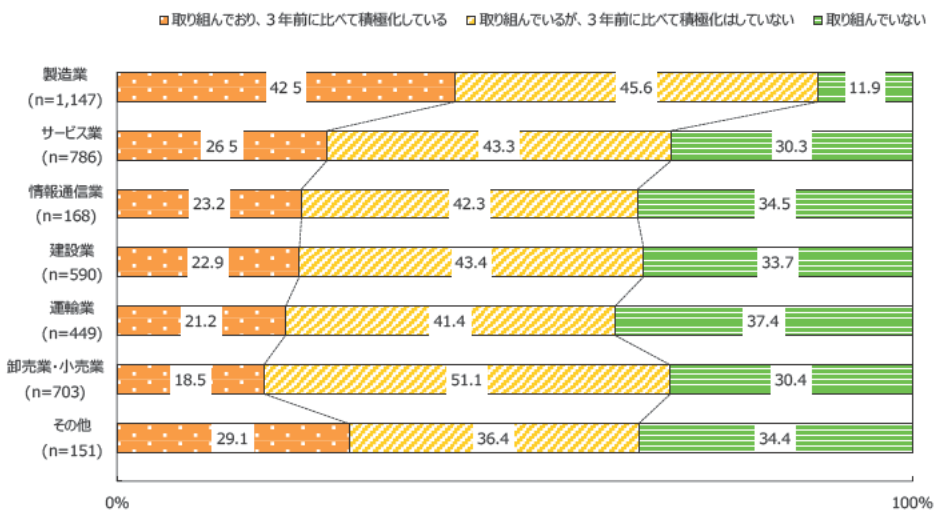
第2-3-1図 中小企業における従業員の多能工化・兼任化の取組状況



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)

第 2-3-2 図は、従業員の多能工化・兼任化の取組状況について業種別に見たものである。前掲第 2-1-1 図にて示されたような、人手不足感が強い建設業、サービス業においても取組が進んではいるが、製造業ほど積極的ではないため、一層の多能工化・兼任化の取組余地があると考えられる。

第2-3-2図 業種別に見た、従業員の多能工化・兼任化の取組状況



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)

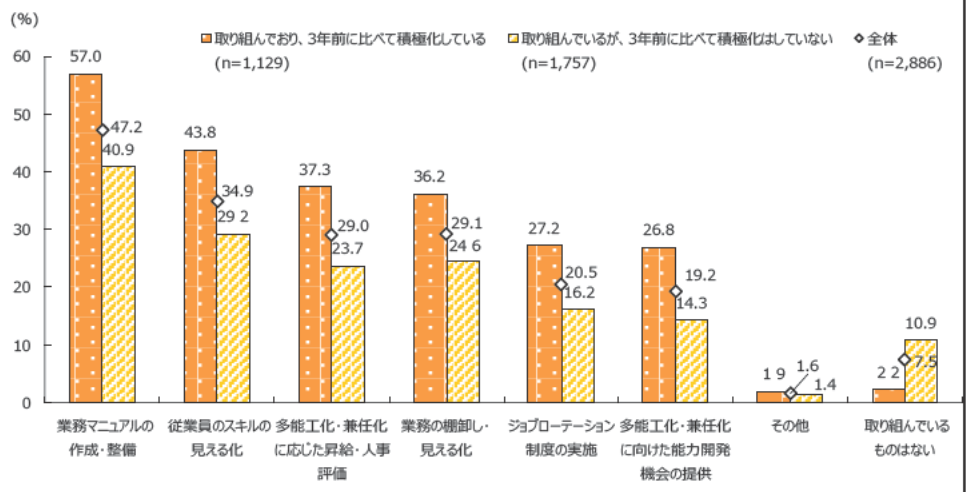
②多能工化・兼任化を進めるための環境整備

第 2-3-3 図は、従業員の多能工化・兼任化を進めるに当たって、併せて行った取組を確認したものである。内訳を見ると、「業務マニュアルの作成・整備」、「従業員のスキルの見える化」の回答割合が特に高くなっている。「業務マニュアルの作成・整備」については、現在取り組んでいない業務を従業員に新たに担当させる上で、学習環境の整備としての役割を担っているものと考えられる。また、「従業員のスキルの見える化」は、各従業員が現状で有しているスキルを見える化して把握することにより、従業員が有している能力の確認や、今後習得させるべき能力を定めるために必要なものと推察される。

なお、多能工化・兼任化に「取り組んでおり、3 年前に比べて積極化している」企業においては「取り組んでいるが、3 年前に比べて積極化はしていない」企業に比べて、取組項目のいずれにおいても実施割合が高くなっていることが見て取れる。

多能工化・兼任化を進めるに当たっては、「業務マニュアルの作成・整備」や「従業員のスキルの見える化」等、第 2 章で分析した業務見直しに関する取組を高い比率で併せて行っていることが分かる。

第2-3-3図 多能工化･兼任化の実施状況別に見た、併せて行った取組



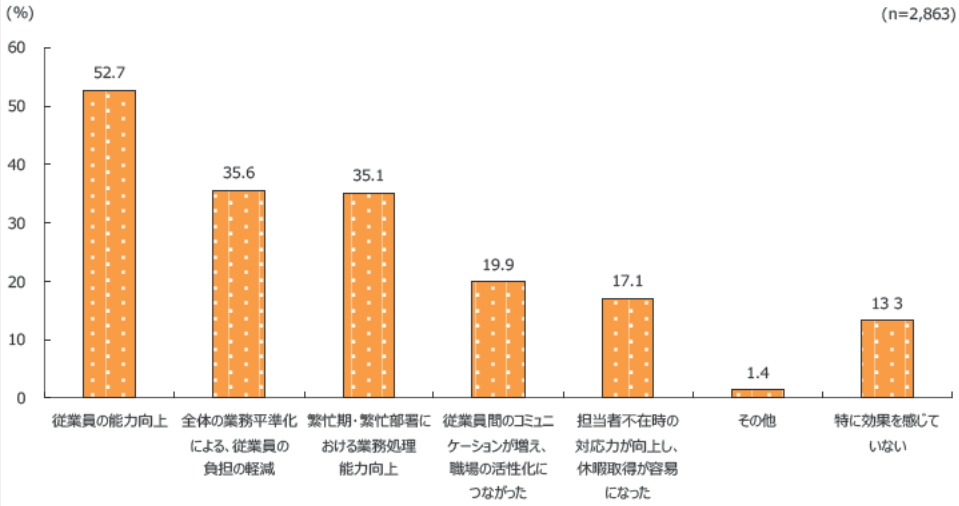
資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 多能工化・兼任化の効果

①従業員の多能工化・兼任化で得られた効果

続いて、従業員の多能工化・兼任化によって得られた効果について分析を行う(第2-3-4図)。「従業員の能力向上」に効果を感じていることもさることながら、「全体の業務平準化による、従業員の負担の軽減」が35.6%、「繁忙期・繁忙部署における業務処理能力向上」も35.1%の回答を得ている。多能工化・兼任化により、一部の部署や従業員に偏っていた業務を他の従業員にも担当させたことにより業務量が平準化し、業務負荷が重かった従業員の負担軽減につながっているものと考えられる。また、繁忙期や繁忙部署において他部署からの支援に回れる人材が増えたことで処理能力の向上につながっているものと推察される。

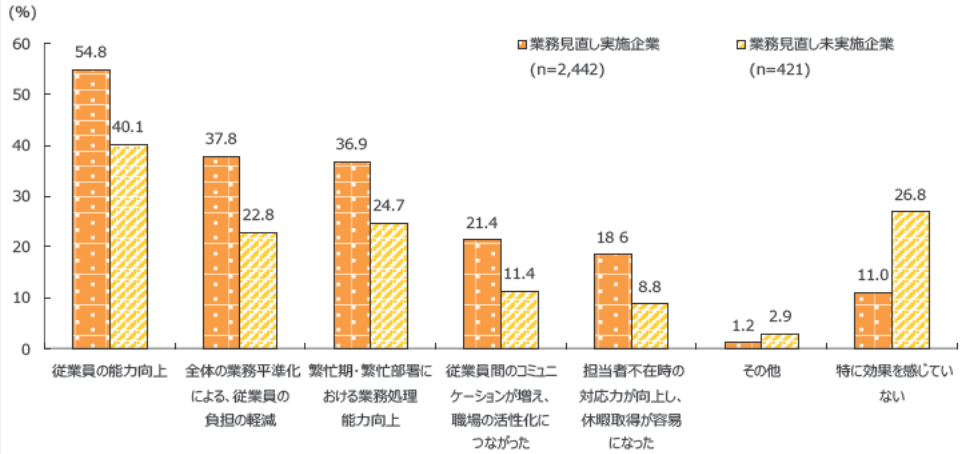
第2-3-4図 従業員の多能工化・兼任化によって得られた効果



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第 2-3-5 図は、多能工化・兼任化に取り組んだことによって感じている効果を、第 2 章において触れた、業務見直しの実施有無別に確認したものである。これを見ると、業務見直しを実施した企業において、多能工化・兼任化による各効果を感じている企業の割合が高くなっている。他方で、業務見直し未実施企業においては、「特に効果を感じていない」と回答した企業の割合が高くなっていることが見て取れる。

第2-3-5図 業務見直しの実施有無別に見た、多能工化・兼任化によって得られた効果

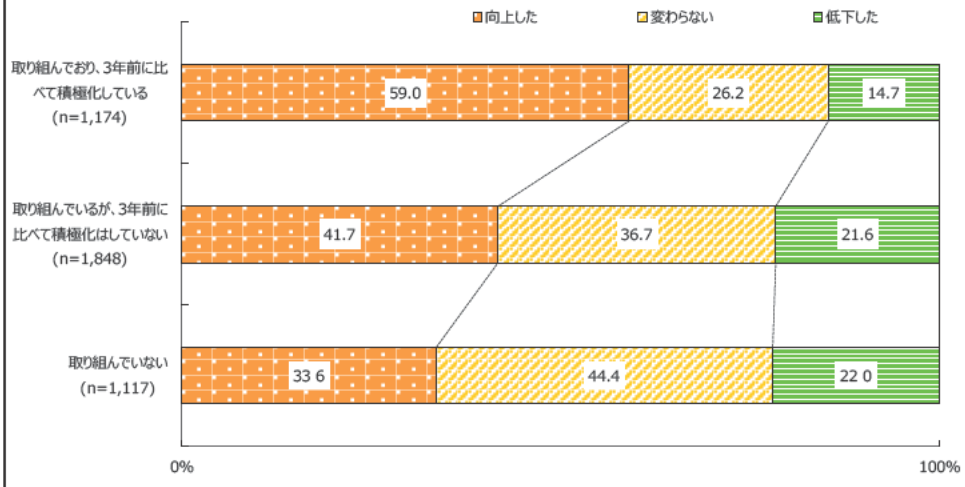


資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)1 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「業務見直し実施企業」とは、「業務の見える化」、「不要業務・重複業務の見直し・業務の簡素化」、「業務の標準化・マニュアル化」、「業務の細分化・業務分担の見直し」について一つ以上実施している者としている。

続いて、多能工化・兼任化の取組が中小企業の労働生産性にどのような影響を与えるかを確認する。第 2-3-6 図は、多能工化・兼任化の取組状況別に、各企業における 3 年前と比べた労働生産性の変化について分析したものである。多能工化・兼任化に

「取り組んでおり、3 年前に比べて積極化している」企業においては、労働生産性が向上したと感じている企業が 59.0%となっている。他方で、多能工化・兼任化に「取り組んでいない」企業においては、労働生産性が向上したと回答した企業の割合が 33.6%にとどまっていることが分かる。労働生産性の向上が多能工化・兼任化の取組の成果のみによるものと一概にはいえないものの、一定の相関関係があるものと推察できる。

第2-3-6図 多能工化･兼任化の取組状況別に見た、3年前と比べた労働生産性

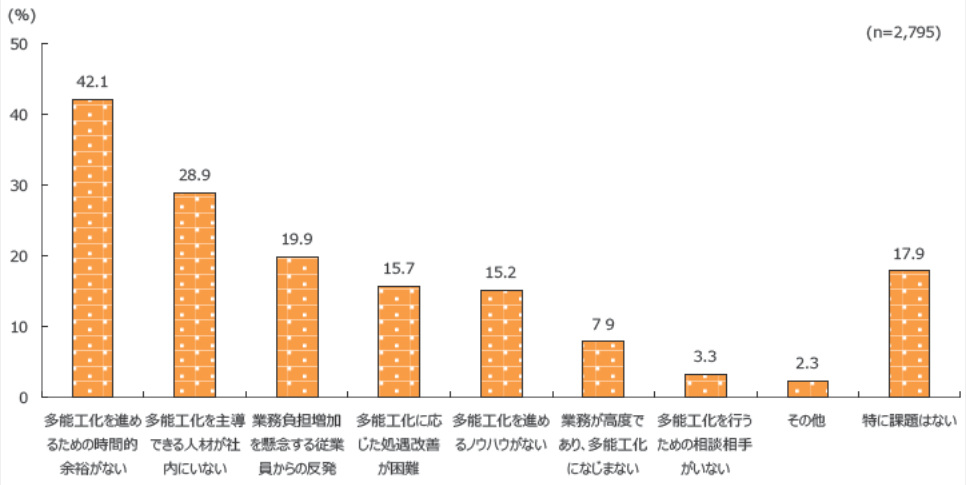


資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)1 3年前と比べた労働生産性について、「わからない」と回答した者は除いて集計している。
2.労働生産性について、「かなり向上」及び「やや向上」の回答を「向上した」とし、「やや低下」及び「かなり低下」の回答を「低下した」として集計している。

②多能工化・兼任化の課題

第 2-3-7 図は、従業員の多能工化・兼任化を進める上における課題を示したものである。多能工化・兼任化に取り組むに当たり、「多能工化を進めるための時間的余裕がない」、「多能工化を主導できる人材が社内にいない」、「業務負担増加を懸念する従業員からの反発」等、複数の課題が存在していることが分かる。

第2-3-7図 従業員の多能工化・兼任化を進める上での課題

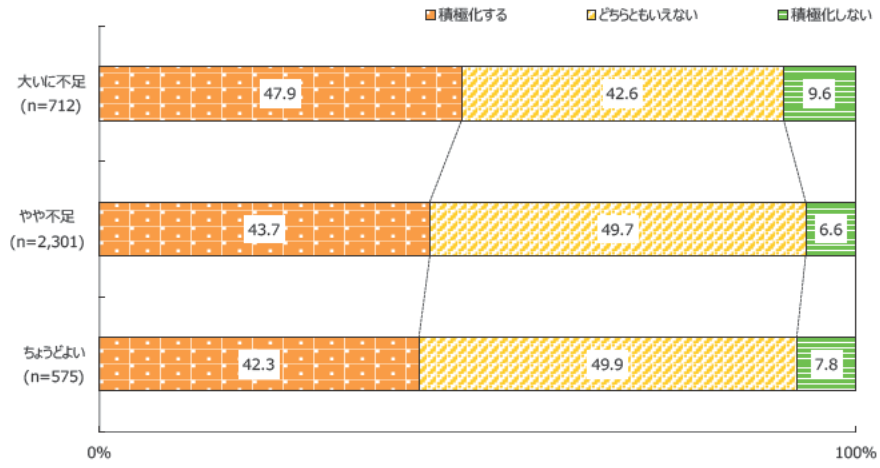


資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

③多能工化・兼任化に係る今後の方針

第 2-3-8 図は、人手不足感別に、多能工化・兼任化の取組に係る今後の方針を確認したものである。人手不足感が強い企業ほど、多能工化・兼任化の取組を積極化する方針の割合が高くなっている。人手不足の状況に対応するため、従業員の多能工化・兼任化により、業務効率化等を図っているものと推察される。

第2-3-8図 人手不足感別に見た、今後の多能工化・兼任化への取組の方針



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)1.人手不足感について、「過剰」の項目は表示していない。
2.今後の多能工化・兼任化の取組の方針について、「わからない」と回答した者を除いて集計している。

事例 2-3-1：坂西精機株式会社
「従業員のスキルマップを活用することで、人員配置を適正化し、多能工化へもつなげている企業」

東京都八王子市の坂西精機株式会社（従業員 91 名、資本金 5,000 万円）は、歯車を組み合わせた減速機の製造や精密部品全般の加工・組立を行う企業である。

以前は、各従業員の能力の把握が現場頼りになっていたため、管理者は、自社の従業員がどの程度の能力を有しているのか完全には把握できていなかった。結果、例えば部署によってスキルの高い人が集中し、他方で慣れていない人が集中するなど、部署間の能力に偏りが発生していた。そこで、その状況を改善するため、全従業員のスキルマップを作成し、従業員の能力を管理者が把握することで、適正な人員配置とスキルの標準化を行うこととした。

例えば、製造部門では、「読図」、「NC 旋盤操作」、「製品の測定」、「異常時の対応」等のあらゆる業務をスキル項目として設定しており、習熟度を「作業に携わったことがない」の「1」から始まり、「指導することができる」の「5」までの 5 段階で評価している。そして、面談時に課長と従業員が擦り合わせてスキルの評価を決めている。このスキルマップは人事考課には関係なく、あくまで管理職と従業員のコミュニケーションツールとして用いている。スキルの評価が上がった者には管理職がねぎらい、次の目標を共に立てることで、従業員の更なる業務意欲向上につなげているという。

従業員のスキルの見える化により、各部署におけるスキルの高い人と慣れていない人の程度を把握することで、適正な人員配置と業務分担が可能となった。同社では、従業員の能力の偏りを防ぐため、スキルマップ上で一定の熟練度に達したら本人の意向を踏まえた上で、別の部署に異動させている。結果、忙しい部署に対し、他部署から支援に回ることができる人材が増えるなど、従業員の多能工化にもつながっている。

各従業員が特定の業務に特化し専門性を形成した方が、高い生産性を発揮すると思われるものの、同社ではその考えはない。「慣れない業務を担当させることによる一時的な生産性低下のデメリットよりも、将来のことを考えておくことが大事。実際、従業員の多能工化により、本来の担当者が不在であっても、他の従業員が補うことで同様の生産性を保つことができ、大きなメリットと感じている。今後も同様の取組を進めていきたい。」と坂西宏之社長は語っている。

坂西宏之社長

同社が加工・組立している歯車製品

事例 2-3-2：株式会社環境技研
「従業員のスキルマップ作成を契機に多能工化を行い、全体の業務を平準化したことで生産性を向上させている企業」

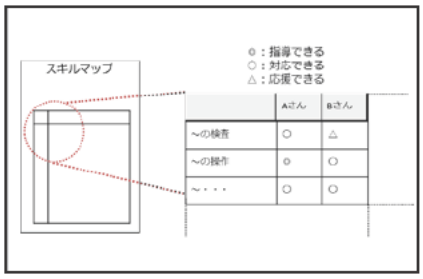
群馬県高崎市の株式会社環境技研（従業員 82 名、資本金 5,000 万円）は、大気や水質・土壌の成分分析、食品の異物混入や残留農薬の検査、環境アセスメント調査等を行う環境調査会社である。従来、扱う検査や調査内容が多種にわたるため部署や担当が細かく分かれており、受注案件に偏りが生じた際には特定の部署や担当へ業務が集中し、従業員間の残業時間に大きな乖離が発生していた。

この状況を解消すべく、同社の吉濵達三社長のトップダウンにより、組織改革と、従業員のスキルマップの作成をきっかけとした多能工化の取組を行った。はじめに、細かく分かれていた調査や検査等の部門の壁を取り払い、「分析センター」として統合し、その中で柔軟に仕事を回せる環境を整えた。同時に、全従業員の資格や技術、ノウハウ等のスキルを棚卸し、部門長が習熟度に応じて 3 段階で評価して、スキルマップとして一覧表にまとめた。これにより、マネジメント側が認識していなかった従業員のスキルを把握できたという。

取組当初の 4 か月間程は新体制に慣れないこともあり一時的に残業時間が増加したものの、その後は、受注が増加している業務に対し、部門長がスキルマップをもとに柔軟に人員を割り当てる仕組みが機能し始めた。分業されていた状態から、複数業務を担当する多能工化が根付き、一部の従業員に負担が集中することが無くなり、年間の一人当たり平均総労働時間は約 1,500 時間（2015 年度）から約 1,400 時間（2016 年度）に減少した。残業手当の減少分は、給与や賞与等に充てて還元することで、従業員のモチベーションを維持している。また、スキルマップにおける習熟度は人事考課にも反映されるため、従業員は残業時間の減少によって空いた時間で知識や技術の習得に積極的に励んでおり、今後、更なる生産性向上が期待できるという。加えて、担当者が手一杯という理由で断っていた調査や検査を引き受けることも可能となり、売上増加にも結び付いている。

「各業務を、現状でできる人だけに任せておくのは簡単だが、業務を平準化するには、人材を柔軟に回せる仕組みが必要だった。一時的に負荷が掛かっても、先を見据えた体制づくりをしておくことが重要である。」と、吉濵社長は語っている。

同社全景



スキルマップ：イメージ図（例）

事例 2-3-3：株式会社お佛壇のやまき
「業務マニュアルを作成することで、学習する環境を整備。従業員の多能工化により生産性を向上させている企業」

静岡県静岡市の株式会社お佛壇のやまき（従業員 35 名、資本金 3,600 万円）は、県内で 6 店舗を展開する仏壇仏具の製造・販売や仏壇リフォーム（修理・再生）、墓石・墓園の販売を行う企業である。

仏具市場が縮小する中、どのように顧客満足度を上げ、売上を向上できるかを同社の浅野秀浩社長が考えた結果、「お仏壇を買いに来るお客様は、家族を大切にする方々。そうしたお客様に共感し、良い提案をするには、従業員自らが家族との時間を持ち、家族を大切にしていることが必要。」と思い至った。

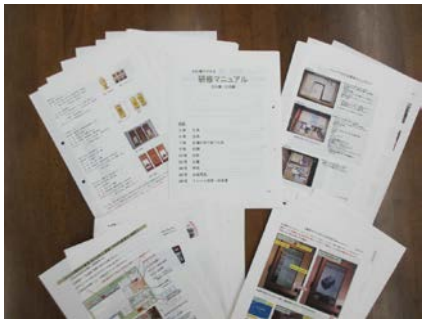
そこで、2008 年に、社長のトップダウンで、1 か月の残業時間の 10 時間以内への制限と有給休暇取得率 90%以上をルール化したが、実施に当たり困難が生じた。同社の各店舗は、店長と営業担当、販売担当、レジ担当の四人体制で運営していたが、基本的には縦割りとなっており、来客があれば販売担当が昼休みを中断して対応に戻らなければならないなど従業員間の支援体制ができておらず、休暇を取るどころではなかったためである。そこで、従業員を多能工化し、互いの業務をサポートし合える仕組み作りを開始した。まず、取組の前段階として全従業員にヒアリングを行って業務上の改善点を洗い出し、レジのタッチパネル化や商品管理へのハンディターミナルの導入等、作業性を高める IT 機器を導入し、短時間で業務が行えるようにした。

このように効率化を進めた上で、業務全般をマニュアルにまとめた。マニュアルの範囲は、仏具仏事の知識から、顧客応対例、墓石設計ソフトの操作、見積書作成、レジ操作、事務用品の収納場所まで業務全般にわたっている。そして、実際の業務で従業員が戸惑った点等を踏まえて、様々なケースを想定し、作業フローで示した。このマニュアルは従業員全員が入社して 3 か月でマスターすることとし、レジや販売、経理、設計等の全ての業務をこなせるよう教育を行った。

取組の結果、必要に応じて誰もが各業務を担当できるようになり、時間外労働の減少に加え、従業員が休みを取りやすくなった。また、多能工化したことで、各従業員がお互いの仕事について「そのやり方は非効率では？」、「こうした方が効率が良いだろう。」などの意見が出るようになり、業務改善が加速している。

さらに、浮いた時間を新たな付加価値創出のために投入できるようになり、品質レベルや顧客への提案力（新商品・新サービスの提案等）が確実に向上した。「多能工化の取組による業務の効率化は、付加価値の向上にもつながっている。」と浅野社長は語る。同社は、今後も同様の取組により、業務効率化と付加価値向上を進めていくという。

浅野秀浩社長



同社が作成した業務マニュアル

事例 2-3-4：株式会社グランディア芳泉
「固定観念を払拭して業務を見直したことで多能工化を実現し、生産性を向上させている企業」

福井県あわら市の株式会社グランディア芳泉（従業員 116 名、資本金 1,000 万円）は、あわら温泉地域内にある 1963 年創業の温泉旅館である。

宿泊者の主流が団体客から個人客に移行する流れをいち早く取り入れ、2001 年に当時まだ珍しかった庭園露天風呂付き客室を設けて人気を博した。同社は、その盛況ぶりゆえに、繁忙期には従業員が休めない状況が続き、特に夏のピーク時には、退職希望の従業員が毎年のように出た。銀行勤めを経て、家業の経営に加わった専務の山口賢司氏は、「今のような働き方を続けていたのでは未来はない。」と考え、改革の必要性を強く感じた。

そこで、2015 年末に、業務効率化による従業員の負担軽減と顧客満足度の両立を図る取組を開始した。まずは、これまで必要と思い込んでいた業務について、固定観念を取り払って見つめ直した。例として、従来は夕食が 2 部制となっており、お客様を 17 時半スタートと 19 時半スタートに振り分け、事前に席を決めてテーブルセッティングしていたのを廃止し、お客様が好きな時間に来ていただける方式とした。これにより、以前は従業員が夕食開始の 2 時間前から準備をしていたのが、オープンの 30 分前に来れば良くなった。混雑を避けるには 2 部制でなければと思っていたが、やってみると意外と問題は生じず、お客様の側としても、その時の気分で好きな時間に食事ができることで満足度が高まったようであった。

業務が効率化されたのを見て、山口専務は続いて完全週休 2 日制の実現を目指し、分業制だった従業員の多能工化に取り組んだ。取組に当たって、中居と中居以外の従業員で賃金制度が異なることが妨げとなっていた。中居には、業界特有の「奉仕料制度」という歩合制度が適用されており、団体客の対応に集中する要因となっていた。そこで、この制度を廃止し、従業員間の賃金制度を統一した。

取組を進める中で、「お客様のためにと思ってやっているのに。」、「自分のやってきたことは無駄だったのか。」などの不満や、「給料が増えるのは嬉しいが、新しい仕事をするのは不安。」といった声も出たが、山口専務は都度、従業員に丁寧に説明を行い、改革を実行していった。結果、仲居がレストランを手伝ったり、仲居以外のスタッフが宴会の仕事を手伝ったりなど、従業員間で互いの業務の支援を行う体制が出来上がっていった。

長時間労働の是正に苦労する企業が多い旅館業の中で、同社は残業を一人当たり週 2 時間程度まで削減し、その上で、残業手当の減少分は賞与を増やすことにより従業員に還元している。また、2017 年 4 月からは週休 2 日制をほぼ導入し、各従業員が取得する年間休日を 30 日増やすことに成功した。その一方で、サービスの質は落とさず、経常利益率を 10%に上げている。同社は、今後も、従業員と顧客の双方が満足できる職場環境づくりを進めていくという。

山口賢司専務

従業員が接客する様子

第２節　アウトソーシングの取組

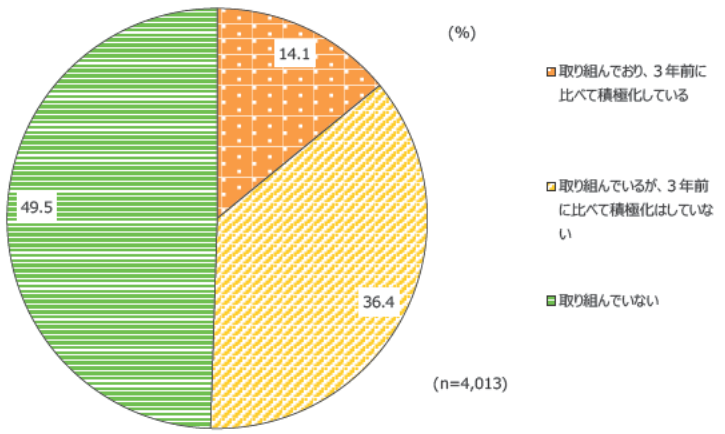
人材活用という面においては、社内の人材のみではなく外部の人材を活用して業務を効率化するという方法もある。アウトソーシングの実施により、自社で不足する労働力を補ったり、自社に無いスキルを外部の人材に代替してもらうことによって質の高い成果物を得るなど、人手不足が深刻化している状況において効果的な取組となることが推察される。本節においては、経済産業省「平成 28 年企業活動基本調査」のほか、「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（以下、「アンケート調査」という。）を用いて、中小企業におけるアウトソーシングの取組状況や実際に感じた効果等について、分析を行っていく。

1. アウトソーシングの取組の現状

①中小企業におけるアウトソーシングの取組状況

第 2-3-9 図は、中小企業における既存業務のアウトソーシングの取組状況を見たものである。アウトソーシングに取り組んだことがある企業は 50.5%となっており、全体のうち 14.1%が 3 年前に比べて積極化していることが分かる。他方で、アウトソーシングに取り組んでいない企業は 49.5%となっている。

第2-3-9図 中小企業における既存業務のアウトソーシングの取組状況

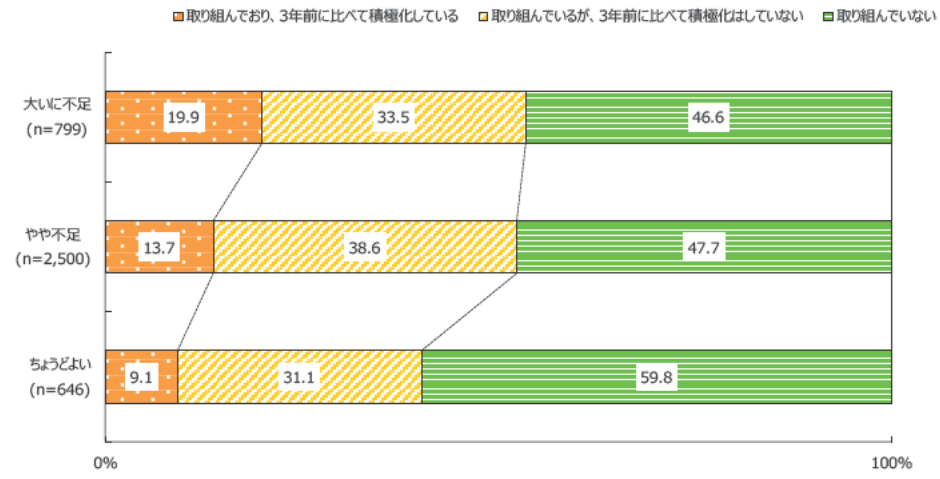


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)

②人手不足感と、アウトソーシングの活用状況の関係

第 2-3-10 図は、人手不足感別に見た、アウトソーシングの活用状況である。人手が「大いに不足」と感じている企業においては、アウトソーシングに「取り組んでおり、3 年前に比べて積極化している」割合が 19.9%となっており、人手が「やや不足」または「ちょうどよい」と感じている企業と比べて割合が高くなっていることが見て取れる。人手不足感が強い企業においては、アウトソーシングという手段で一部の業務を外部に委託することで、業務の効率化を図っているものと推察される。

第2-3-10図 人手不足感別に見た、アウトソーシングの取組状況



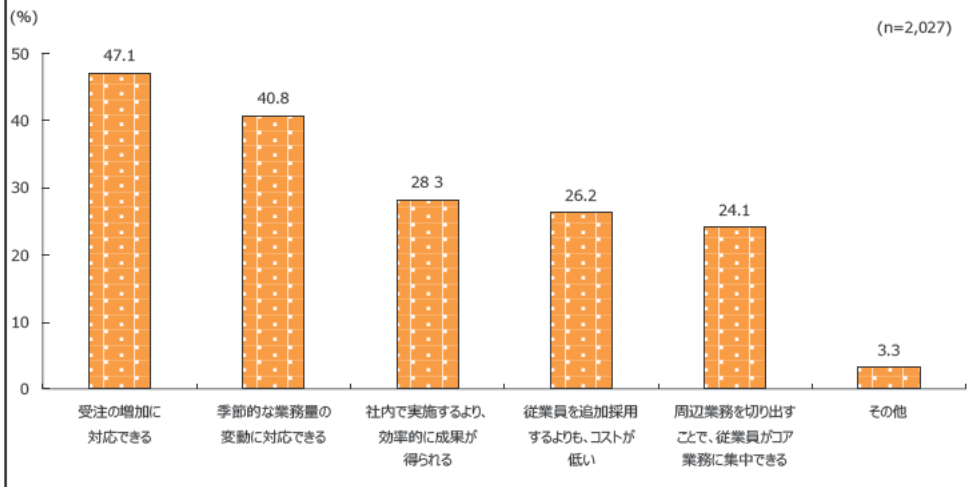
資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)人手不足感について、「過剰」の項目は表示していない。

1. アウトソーシング活用の効果

①アウトソーシングを活用する理由

次に、アウトソーシングを活用している企業に対し、その理由を確認したものが第2-3-11図である。最も回答割合が高かったのが、「受注の増加に対応できる」の47.1%であり、続いて、「季節的な業務量の変動に対応できる」が40.8%であった。外部リソースを活用することで足りない人手を補っているものと考えられる。なお、「社内で実施するより、効率的に成果が得られる(28.3%)」、「周辺業務を切り出すことで、従業員がコア業務に集中できる(24.1%)」のようにアウトソーシングを活用する企業も存在することが見て取れる。

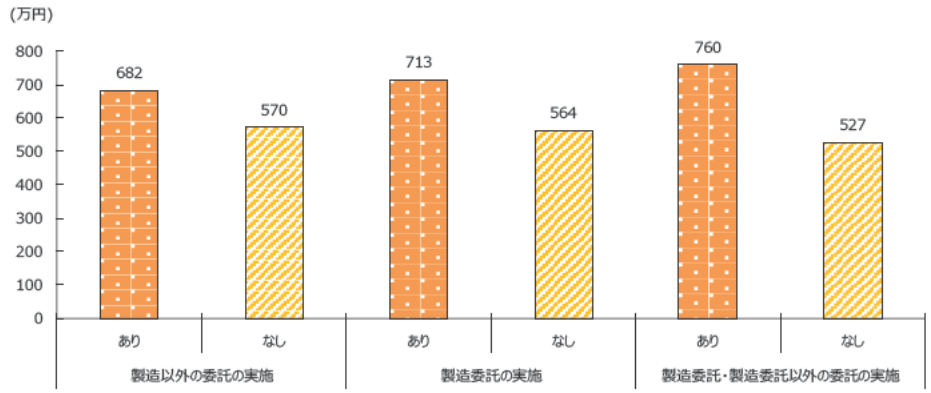
第2-3-11図 アウトソーシングを活用しようと思った理由



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第 2-3-12 図は、経済産業省「平成 28 年度企業活動基本調査」を用いて、外部委託（アウトソーシング）を実施した企業とそうでない企業における、一人当たり付加価値額を確認したものである。これを見ると、外部委託を行っている企業においては、そうでない企業に比べて一人当たり付加価値額が高いことが見て取れる。

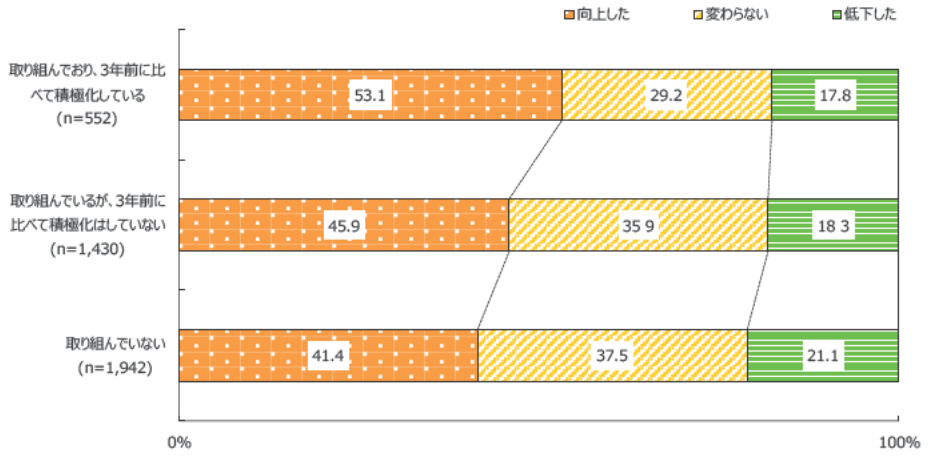
第2-3-12図 中小企業における外部委託の実施有無別に見た、一人当たり付加価値額



資料：経済産業省「平成28年企業活動基本調査」再編加工
(注)一人当たり付加価値額＝委託等を行った企業の付加価値額合計/委託等を行った企業の従業者数合計

第 2-3-13 図は、アウトソーシングの取組状況別に、3 年前と比べた労働生産性の変化を確認したものである。これを見ると、アウトソーシングに「取り組んでおり、3 年前に比べて積極化している」企業において、労働生産性が向上したと感じている企業の割合が最も高くなっていることが分かる。

第2-3-13図 アウトソーシングの取組状況別に見た、3年前と比べた労働生産性

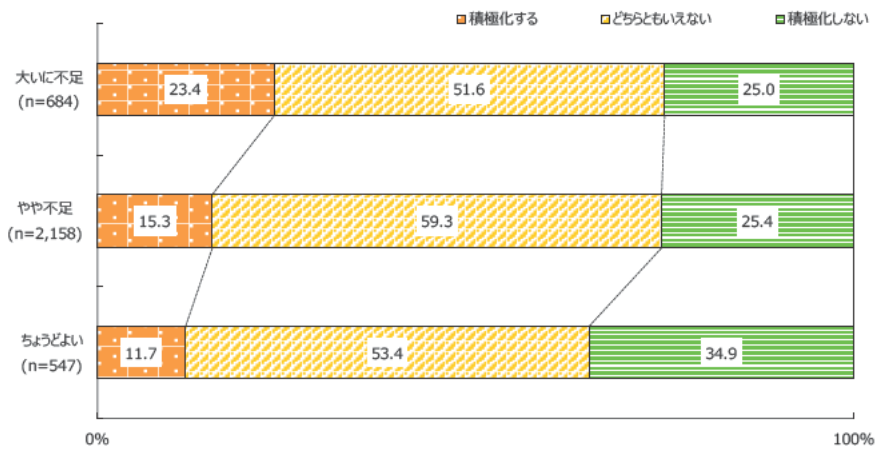


資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)1.3年前と比較した自社の労働生産性について、「わからない」と回答した者は除いて集計している。
2.労働生産性について、「かなり向上」及び「やや向上」の回答を「向上した」とし、「やや低下」及び「かなり低下」の回答を「低下した」として集計している。

②アウトソーシング活用の今後の方針

第 2-3-14 図は、人手不足感別に、アウトソーシング活用に係る今後の方針を見たものである。人手不足感が強い企業ほど、アウトソーシングの活用を積極化する企業の割合が高くなっていることが見て取れる。人手不足の状況に対応するための手法として、外部リソース活用の積極化が検討されているものと推察される。

第２-3-14図 人手不足感別に見た、今後のアウトソーシング活用方針



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)1.人手不足感について、「過剰」の項目は表示していない。
2.今後のアウトソーシング活用の方針について、「わからない」と回答した者を除いて集計している。

事例 2-3-5：はな物語
「従業員の業務を細分化して一部をアウトソーシングすることにより、コア業務に注力して高付加価値を生み出している事業者」

埼玉県杉戸町のはな物語（従業員 15 名、個人事業者）は、プリザーブドフラワーの生産・販売を行う老舗ネットショップである。「国家検定一級技能士によるデザイン」を始めとし、「名入れ彫刻」、「種類豊富なデコレーション」等の独自サービスを付加価値とすることで顧客から好評を博しており、今期は過去最高益を実現している。

はな物語の取組の特徴として、一部の業務を切り出し、外部へのアウトソーシングを行っているという点が挙げられる。以前は各従業員に対し、商品製作、電話対応、顧客管理、事務処理等を満遍なく担当させていたが、それゆえに、最も重要である商品製作に時間が割けていないという状況に陥っていた。そこで、はな物語の古河誠代表は各従業員に対し、どの業務がボトルネックとなっているかをヒアリングした。その結果、電話対応による受注業務が最も大きな業務負荷となっていることが判明したという。

そこで古河氏は、電話による受注業務を外部のコールセンターにアウトソーシングした。実施当初は、業務を外部に委託することに不安を感じたものの、いざ任せると、その電話対応の良さによって顧客満足度が向上するなど、専門的なサービスの質の高さを実感したという。そして、事務所で電話受注を行っていた時と比べ、コールセンターの窓口は電話を受けることが可能な人数が多いため、受注できる数も増え、売上の増加につながった。コールセンターの委託による月額費用は、以前は 4～5 万円だったものが、売上増加により現在は約 12～13 万円程となっているものの、自身で電話受注担当の人材を雇用した場合における人件費や育成時間を考えれば、決して大きな費用負担とは思っていないという。

また、はな物語では自社サイトで商品の販売を行っているが、ウェブページに記載する商品の撮影や、画像登録といった作業においても外部に委託することで、従業員が商品製作に注力する時間の捻出に寄与しているという。

また、上記の取組により、従業員の多様な働き方の実現にも効果が現れている。はな物語では女性従業員が多く在籍するが、育児や親の介護等により、自宅を離れて働くことに課題を感じている者も存在した。そのような中、従業員の主要業務が自宅でも対応可能な商品製作に絞られたことで、在宅勤務の推進にもつながった。希望者は、週に 1 度のみ事務所を訪問し、完成した商品の納入及び新たに作製する商品の材料を預かるという勤務形態を取ることで、時間の制約等がある中でも働けているという。

「外部の人材を活用することで、業務を効率化することができる。自身や従業員が重要な業務に注力できるよう、今後も、切り出せる業務については積極的にアウトソーシングを活用していきたい。」と古河代表は語っている。

古河誠代表

はな物語で生産・販売しているプリザーブドフラワー

事例 2-3-6：株式会社大都
「周辺作業を切り出しアウトソーシングすることで、従業員を本来業務に注力させている企業」

大阪府大阪市の株式会社大都（従業員 43 名、資本金 4 億 6,500 万円）は、DIY 工具やガーデニングツールを国内外で販売する 1952 年創業の金物工具卸売業者である。

山田岳人社長は、妻の実家の家業を結婚の条件として引き継ぎ、2002 年から小売業への展開を進めている。たった一人のインターネット通販から始めて、EC サイトを成長させるだけでなく、日本製プライベートブランド「フェザンツール」を立ち上げ、体験型 DIY ショップ「DIY FACTORY」を大阪なんばや東京二子玉川に開設するまでの規模に発展させてきた。

インターネット通販で取り扱う商品点数が 10 万を超え、売上が爆発的に増えたときは、毎日のように従業員が朝から晩まで商品の梱包や発送に追われ、山田社長までが作業に駆り出される状態となった。FAX による受発注のやり取りも多く、FAX を送っていた女性従業員の溜息を聞き、「売上が上がったのに社員が幸せになっていない。」と、業務改善の必要性を強く感じたという。

そこで、「誰がやっても同じもの＝作業」と見なして、全ての業務を見直し、「作業」を洗い出し、アウトソーシングを活用した。商品の受発注作業を IT ツールで自動化するとともに、商品の写真を加工して通販カタログに登録する作業は中国へ、商品の梱包や発送作業は物流センターにアウトソーシングした。その結果、同社の従業員は営業や企画等の本来業務に集中できている。

アウトソーシングをしたことで、コストの「見える化」という思わぬメリットも生んだという。例えば、物流センターを使うことで、商品が 1 か月動かないことのコストが倉庫使用料の支払いという形で発生するため、社長及び従業員のコスト意識が高まっている。

同社は、今も常に全従業員を巻き込んだ業務の見直しと効率化に取り組んでいる。従業員に「改善提案をして。」と言うのではなく、「面倒くさいと思っていること、困っていることを書き出して。」と伝えることで、従業員は提案を出しやすくなり、経営側はそうして挙げられた改善点を潰していくことで、改善を進めている。今後も、出てきた改善提案から、切り出せる作業は外に出していき、従業員が付加価値の高い業務に注力できる環境づくりに取り組んでいくという。

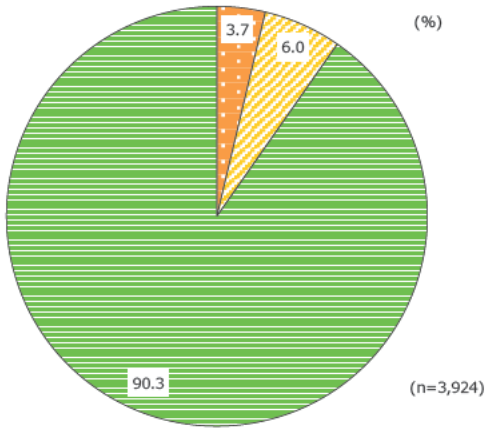
山田岳人社長

DIY FACTORY　店内風景

【コラム 2-3-1　クラウドソーシングの活用】

本コラムでは、クラウドソーシング[1]に焦点を当て、その活用状況を分析していく。コラム 2-3-1①図を見ると、「取り組んだことがない」の回答が 90.3%となり、大多数を占めていることが分かる。他方で、「この 1～3 年以内に取り組んだ」は 6.0%、「3 年以上前から取り組んでいる」は 3.7%であり、取り組んでいる企業は約 1 割となっている。アウトソーシングと比較してクラウドソーシングの活用は、まだ取組の余地があることが見て取れる。

コラム2-3-1①図 クラウドソーシングの活用状況

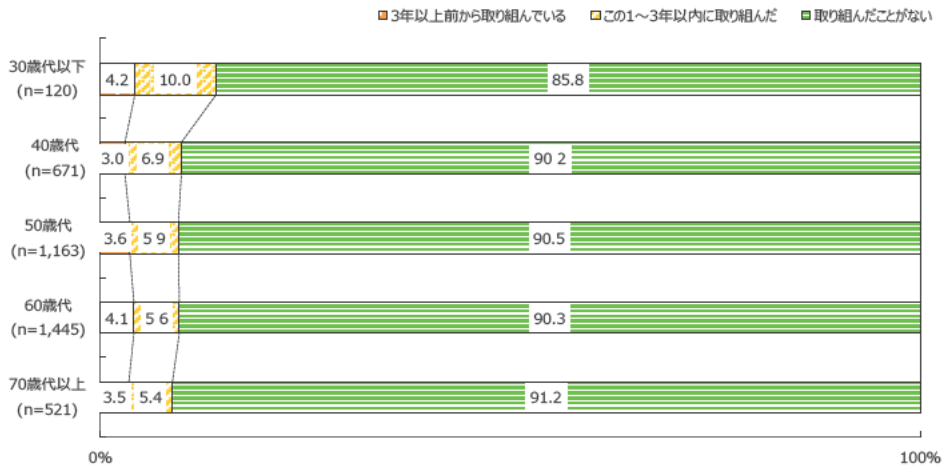


資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)

コラム 2-3-1②図は、経営者の年代別に、クラウドソーシングの取組状況を見たものである。「30 歳代以下」の経営者層においては、活用したことがある企業の割合が合計で 14.2%となっており、他の年齢層の経営者よりも活用割合が高くなっていることが分かる。

[1] インターネット上の不特定多数の人々に仕事を発注することにより、自社で不足する経営資源を補うことができる人材調達の仕組み。クラウドソーシングについての詳細は、2014 年版中小企業白書第 3 部第 5 章第 1 節を参照。

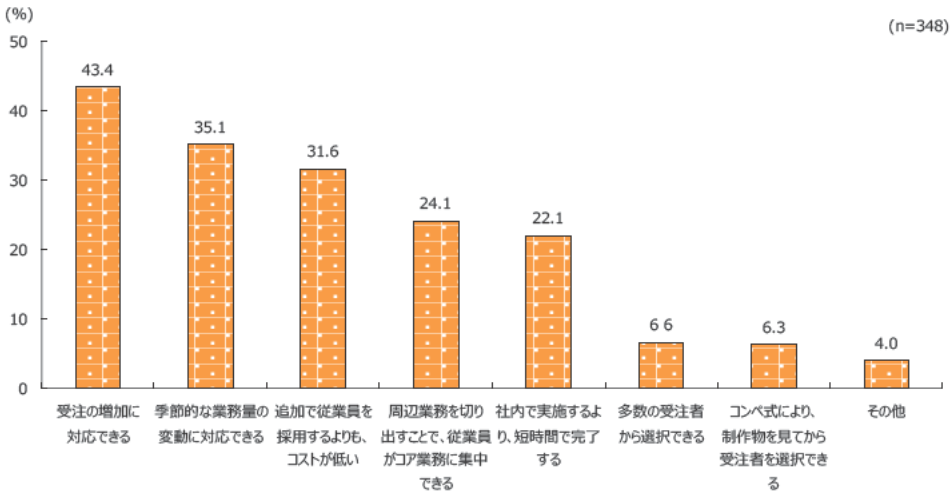
コラム2-3-1②図 経営者の年代別に見た、クラウドソーシングの取組状況



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)

コラム 2-3-1③図は、クラウドソーシングを活用した企業における、活用のメリットを確認したものである。最も多い回答は、「受注の増加に対応できる」となっており、続いて、「季節的な業務量の変動に対応できる」であった。増加する業務量に対応するためにクラウドソーシングを活用している企業が多いことが推察される。

コラム2-3-1③図 クラウドソーシングを活用するメリット



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.労働人材不足に対応するために、クラウドソーシングに「3年以上前から取り組んでいる」または「この1～3年以内に取り組んだ」と回答した者を集計している。

事例 2-3-7：すててこ株式会社
「クラウドソーシングにより定型業務を外部に委託することで、従業員の高付加価値創出につなげている企業」

福井県あわら市のすててこ株式会社（従業員 26 名、資本金 1,000 万円）は、下着類のインターネット販売及び卸売を行う企業である。1946 年の創業以降、衣料品量販店を展開していたが、3 代目である笹原博之社長の就任以降、他社に先駆けてネット販売を立ち上げ、早期にノウハウを蓄積することで事業を成長させている。

同社の成長の原動力の一つとして、クラウドソーシングの活用が挙げられる。同社では、ブログ記事の作成、外国語への翻訳作業等の定型業務を中心にクラウドソーシングを活用している。これにより、自社の従業員は高付加価値創出につながる、ネット広告によるマーケティング業務に集中することが可能となり、売上の増加につながっているという。

クラウドソーシングの特性上、顔の見えない相手に業務を発注するため、受注側が理解しやすいよう、丁寧に完成品のイメージを伝える必要があるものの、総じて使い勝手は良く、成果物にも満足しているという。また、過去の実績等から受注者を選択できるプロジェクト形式や、成果物を多数の提案の中から選ぶことができるコンペ形式等が存在することで、依頼内容によって発注形式を選択できることにもメリットを感じている。

同社では定型業務のみならず、専門性の高いシステム構築等についてもクラウドソーシングを活用したが、その際にも満足できる成果物を得ており、クラウドソーシングの汎用性の高さを感じたという。

また、同社では業務効率化の一環として、業務の棚卸しを行った結果、ホームページに掲載する商品画像の作成作業に多くの時間が費やされていることが分かった。今後はこうした業務についてもクラウドソーシングを活用し、従業員が自社内で行うべき業務に、より一層注力できるような体制づくりを進めていくという。「外に出せる業務については今後もクラウドソーシングを活用し、より一層、社内の業務効率化を進めていきたい。」と、笹原社長は語る。

笹原博之社長

第3節　人材育成の取組

中小企業が人手不足に対処していくためには、第1節や第2節で見た労働投入量を節約するという工夫に加え、人材育成・能力開発を通じて、従業員が生み出す付加価値を向上させていくことが必要となる。本節では、厚生労働省「平成28年度能力開発基本調査」及び(独)労働政策研究・研修機構における調査結果を用いて、中小企業における人材育成の取組を捉えていく。

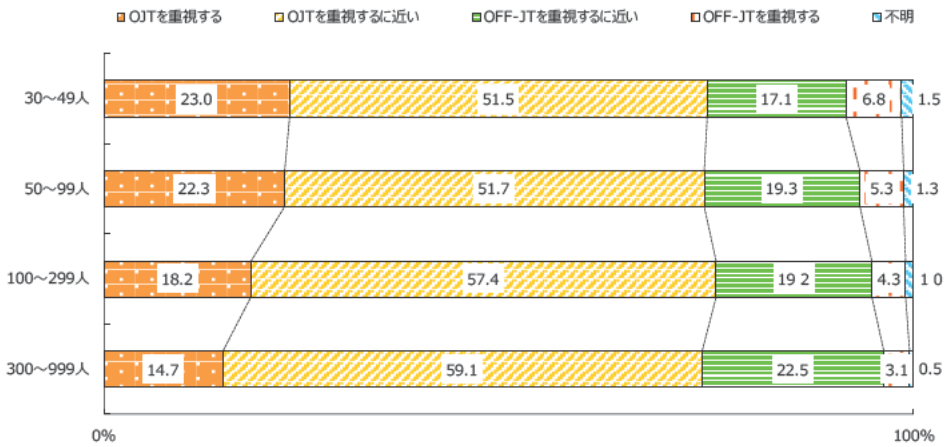
1. 人材育成の取組の現状

①OJT・OFF-JT・自己啓発費用支援の取組状況

企業による従業員の育成の手段としては、日常の業務に就きながら行われる教育訓練である「OJT」と、業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練(研修)である「OFF-JT」がある。また、労働者が職業生活を継続するために、職業に関する能力を自発的に開発し向上させるために行う「自己啓発」に対する費用の支援も方法として考えられる。まずは、OJTとOFF-JTの取組の実態を確認する。

第2-3-15図は、厚生労働省「平成28年度能力開発基本調査」を用いて、企業がOJTとOFF-JTのいずれを重視しているかを、企業規模別に確認したものである。これを見ると、「OJTを重視する」及び「OJTを重視するに近い」の回答で大半が占められており、企業側がOJTを重視していることが示唆されている。他方で、「OFF-JTを重視するに近い」、「OFF-JTを重視する」についても、双方の回答を合わせると20%を超えており、OFF-JTを重視する企業が一定数存在することが見て取れる。

第2-3-15図 企業規模別に見た、重視する教育訓練

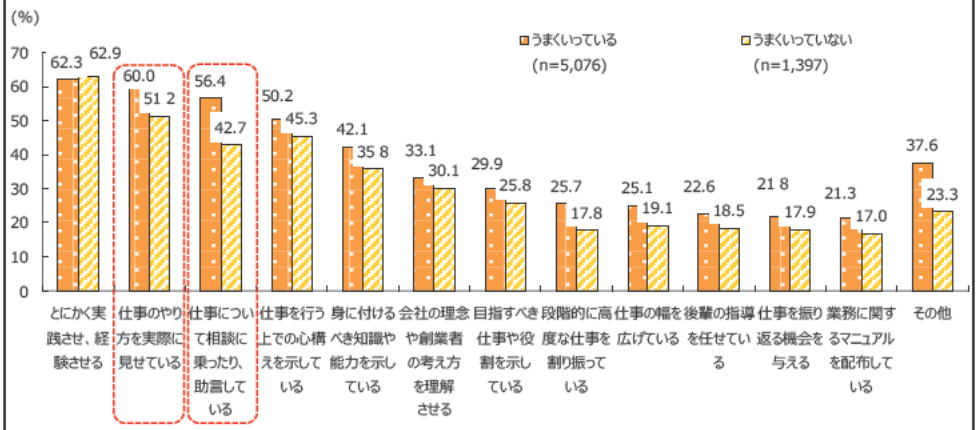


資料：厚生労働省「平成28年度能力開発基本調査」
(注)1.正社員が在籍している企業計をそれぞれ100とした割合で集計している。
2.正社員に対する教育訓練の考え方を集計している。

ここで、(独)労働政策研究・研修機構「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査結果(企業調査)」を用いて、日常の業務の中で、従業員に仕事を効果的に覚えてもらうために行っている取組(以下、「OJT」という。)の内容を、各企業における「う

まくいっている」、「うまくいっていない」の評価別に確認する。第 2-3-16 図を見ると、OJT が「うまくいっている」企業が行っていることとして、「とにかく実践させ、経験させる」が最も回答割合が高くなっていることが見て取れる。また、「仕事のやり方を実際に見せている」や「仕事について相談に乗ったり、助言している」については、OJT が「うまくいっている」と感じている企業の割合が、「うまくいっていない」と感じている企業と比較して高くなっていることが分かる。

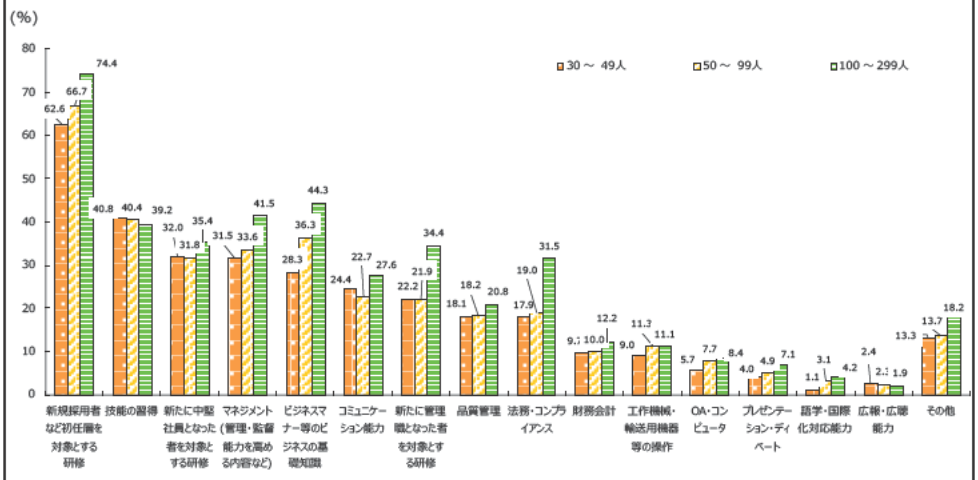
第2-3-16図 OJTの実施における効果の実感別に見た、具体的な取組方法



資料：(独)労働政策研究・研修機構「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査結果(企業調査)」(2016年9月)
(注)1.従業員数5人以上の企業に対し調査を行っている。
2.日常の業務のなかで、従業員に仕事を効果的に覚えてもらうための取組について、「何も行っていない」と回答した者は除いて集計している。
3.日常の業務のなかで従業員に仕事を効率的に覚えてもらうために行っている取組に対する評価として、「うまくいっている」及び「ある程度うまくいっている」の回答を「うまくいっている」とし、「あまりうまくいっていない」及び「うまくいっていない」の回答を「うまくいっていない」と集計している。
4.「その他」は、「会社の人材育成方針について説明している」、「個々の従業員の教育訓練の計画をつくる」、「専任の教育係をつける」、「今後の職業人生について相談に乗っている」、「その他」を合計して集計している。
5.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

次に、OFF-JT の取組状況について概観していく。第 2-3-17 図は、企業側が実施した OFF-JT の内容について見たものである。「新規採用者など初任層を対象とする研修」が、企業規模に関わらず最も高い回答割合となっている。また、「マネジメント（管理・監督能力を高める内容など）」、「新たに管理職となった者を対象とする研修」等、中核人材の育成に係る内容においては、規模が「100～299 人」の企業において実施割合が高くなっていることが分かる。

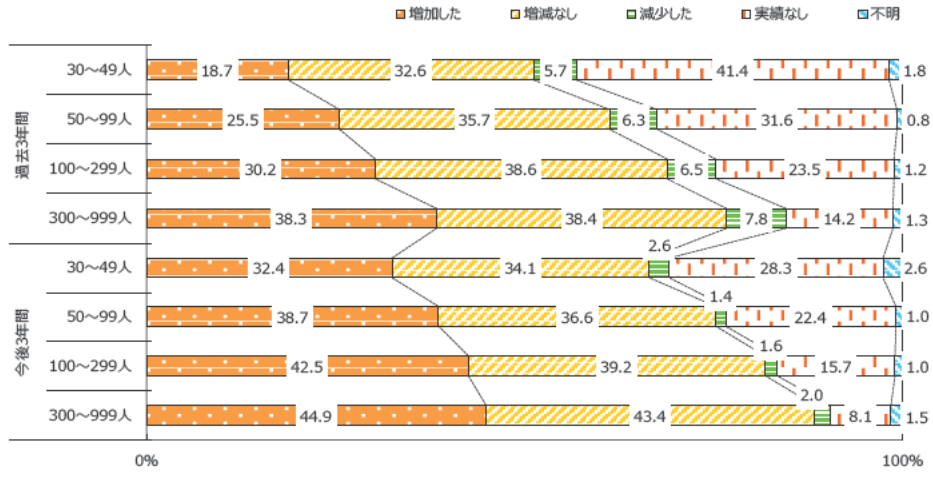
第2-3-17図 企業規模別に見た、実施したOFF-JTの内容



資料：厚生労働省「平成28年度能力開発基本調査」
(注)1.「OFF-JTを実施した」と回答した者を対象として集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第 2-3-18 図は、OFF-JT の実施費用の増減状況について、過去 3 年間の実績及び今後 3 年間の見込みを、企業規模別に確認したものである。これを見ると、いずれの規模においても、過去 3 年間と比べて、今後 3 年間の OFF-JT 実施費用を増加する企業の割合が増えていることが分かる。人材育成・能力開発において OFF-JT の必要性が増してきているものと推察される。

第2-3-18図 企業規模別に見た、OFF-JT費用における過去3年間の実績及び今後3年間の見込み

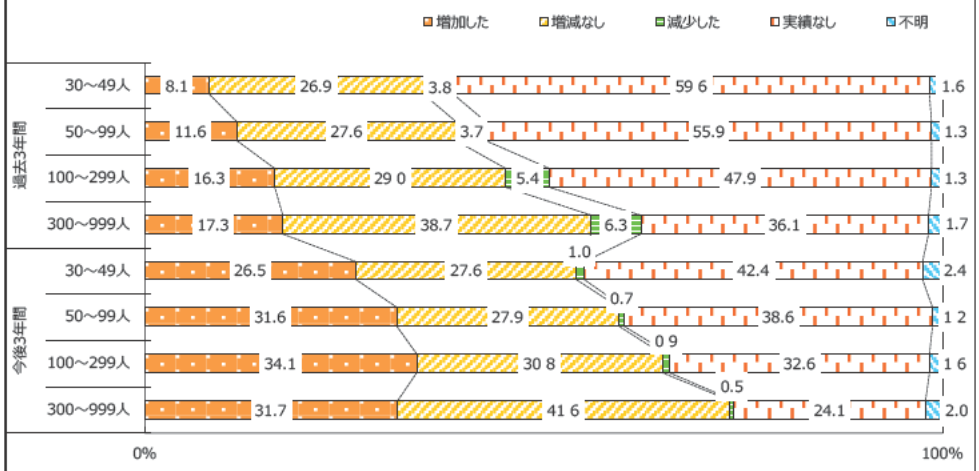


資料：厚生労働省「平成28年度能力開発基本調査」
(注) 1.正社員が在籍している企業計をそれぞれ100とした割合で集計している。
2.正社員に対する過去3年間の実績及び今後3年間の見込みを集計している。

次に、自己啓発の取組について分析を行っていく。第 2-3-19 図は、従業員の自己啓発実施費用に係る企業側の支援状況について、過去 3 年間の実績及び今後 3 年間の見込みを、企業規模別に確認したものである。これを見ると、過去 3 年間と比べて、

今後３年間の自己啓発支援費用を増加する企業の割合が増えていることが分かる。OFF-JT と同様に、人材育成・能力開発における自己啓発の必要性が高まってきていることが示唆されている。

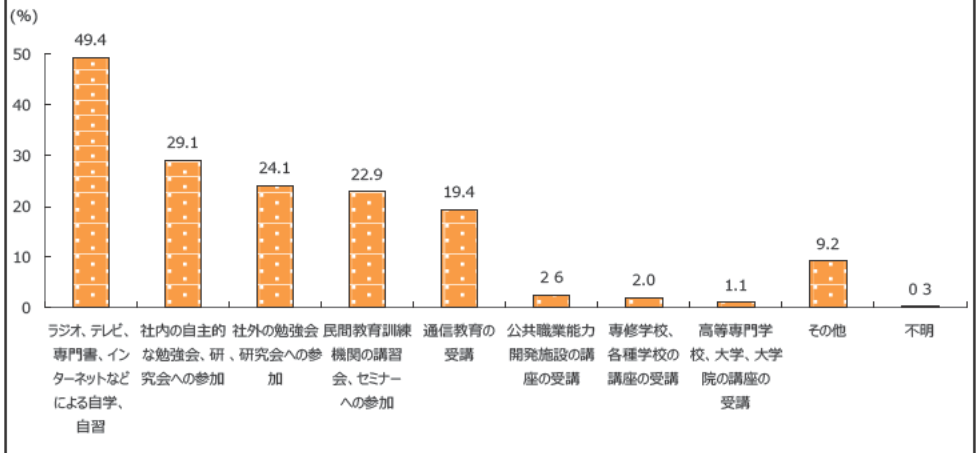
第2-3-19図 企業規模別に見た、自己啓発支援費用における過去3年間の実績及び今後3年間の見込み



資料：厚生労働省「平成28年度能力開発基本調査」
(注) 1.正社員が在籍している企業計をそれぞれ100とした割合で集計している。
2.正社員に対する過去3年間の実績及び今後3年間の見込みを集計している。

第 2-3-20 図は、自己啓発を行った者が実施した取組を確認したものである。最も回答が多かったのが、「ラジオ、テレビ、専門書、インターネットなどによる自学、自習」となっている。他方で、「公共職業能力開発施設の講座の受講」、「専修学校、各種学校の講座の受講」、「高等専門学校、大学、大学院の講座の受講」については低い割合にとどまっており、学校等における講座受講といった形の自己啓発は一層の取組の余地があるものと推察される。

第2-3-20図 自己啓発の実施方法

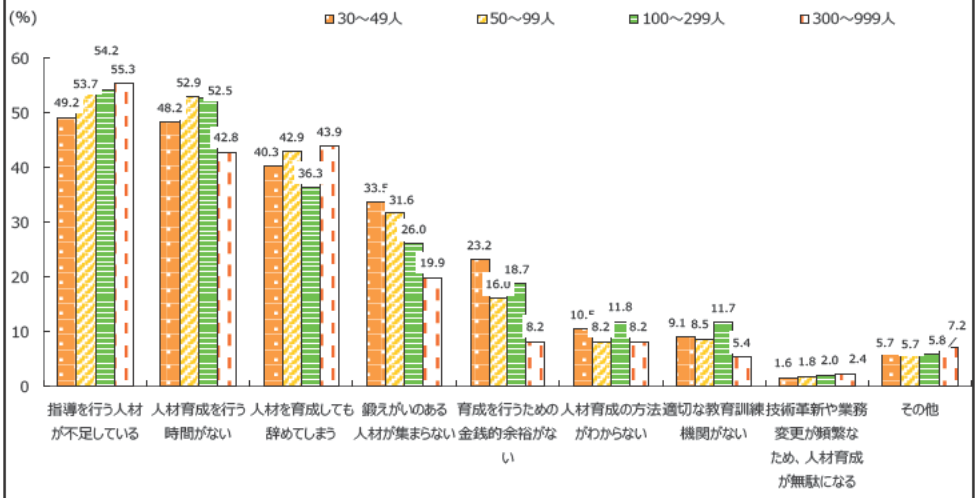


資料：厚生労働省「平成28年度能力開発基本調査」
(注)1.「正社員」の回答を集計している。
2.「自己啓発を行った」と回答した者を集計している。
3 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

②人材育成の課題

人材育成・能力開発を行う際に感じている課題を企業規模別に確認したものが第2-3-21図である。規模が大きくなるほど、「指導を行う人材が不足している」といった、教える側の人材不足の課題を抱える企業の割合が高くなっている。他方で、規模が小さくなるほど、「鍛えがいのある人材が集まらない」といった、教えられる側の人材不足の課題を抱えている企業の割合が高くなっていることが見て取れる。ひとえに人材育成・能力開発における課題といっても、規模によって、抱えている課題に違いがあることが分かる。

第2-3-21図 企業規模別に見た、人材育成・能力開発を行うに当たっての課題



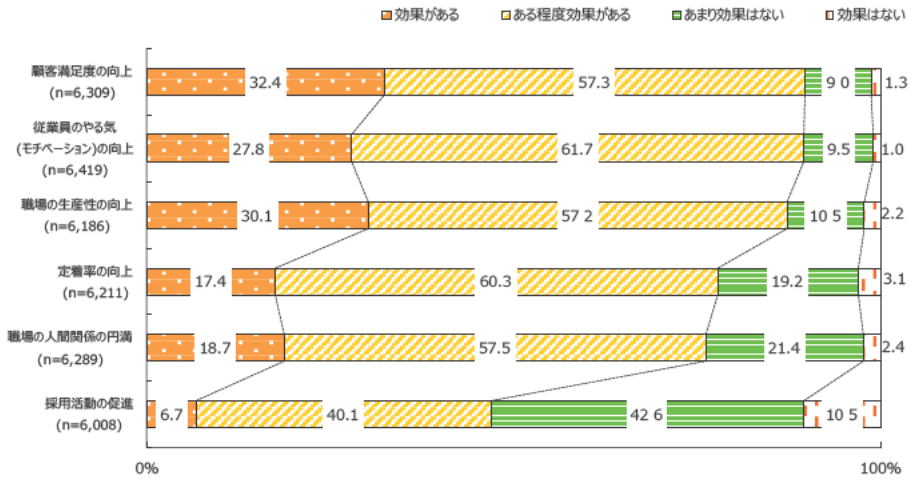
資料：厚生労働省「平成28年度能力開発基本調査」
(注)人材育成に関して問題点があると回答した者を集計している。

2. 人材育成の効果

①企業側が考える、人材育成・能力開発の効果

ここで再び、(独)労働政策研究・研修機構「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査結果(企業調査)」を用いて、企業側が人材育成・能力開発はどのような効果があると考えているかを確認する。第2-3-22図を見ると、「顧客満足度の向上」、「従業員のやる気(モチベーション)の向上」、「職場の生産性の向上」が高い割合となっていることが分かる。人材育成・能力開発が各方面に良い効果をもたらすと認識していることが推察される。

第2-3-22図 企業側が考える、人材育成・能力開発の効果

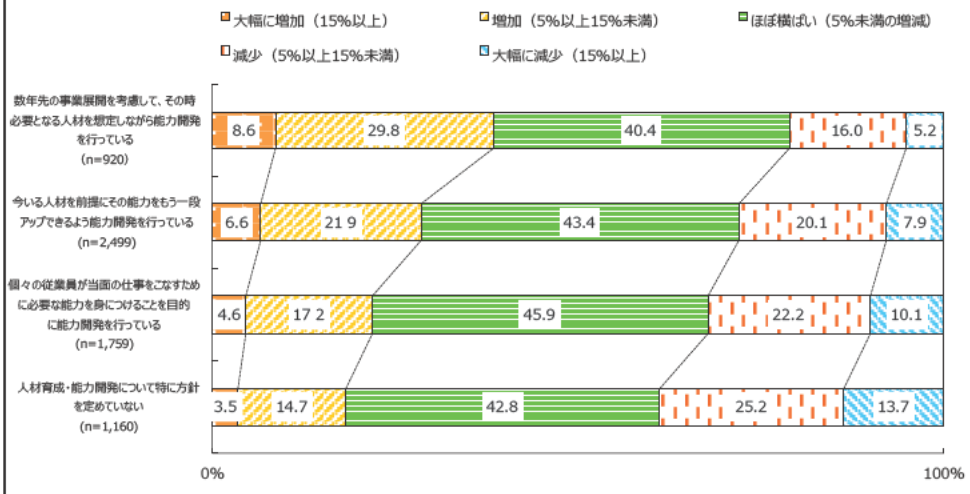


資料：(独)労働政策研究・研修機構「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査結果(企業調査)」(2016年9月)
(注)1 従業員数5人以上の企業に調査を実施している。
　　2.「無回答」の者は除いて集計している。

②人材育成・能力開発の方針と営業利益の推移の関係

次に、経営者が考える従業員の人材育成・能力開発の方針別に、過去 3 年間における営業利益の推移を見たものが第 2-3-23 図である。「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」企業においては、営業利益が増加している割合が高いことが見て取れる。他方で、「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」企業においては、営業利益が減少している割合が他と比較して高くなっていることが分かる。営業利益の増加が一概に人材育成・能力開発によるものとは言えないものの、より長期的な目線で人材育成を行うことが、中小企業の収益力ひいては生産性向上に資するものと推察できる。

第2-3-23図 過去3年間の営業利益の推移別に見た、従業員に対する人材育成・能力開発の方針



資料：(独)労働政策研究・研修機構「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査結果(企業調査)」(2016年9月)
(注)1 従業員数5人以上の企業に対し調査を行っている。
　　2.「無回答」の者は除いて集計している。

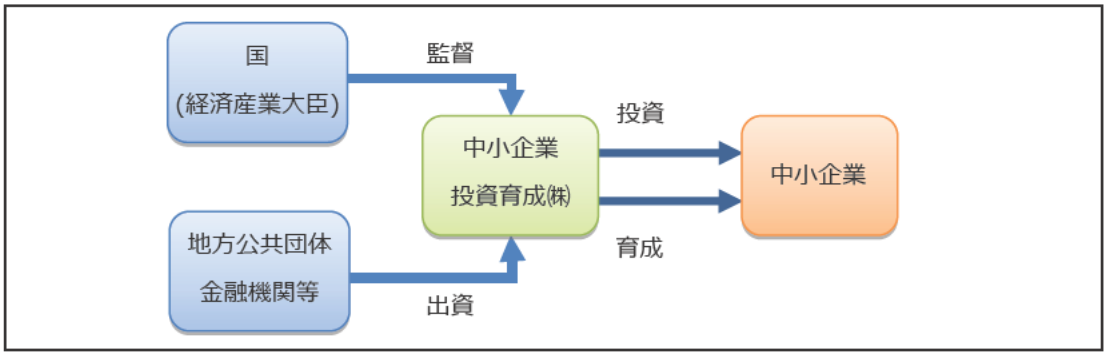
【コラム 2-3-2　中小企業投資育成が実施する人材育成支援】

従業員数の少ない中小企業にとって、新入社員研修を始め、経営を担っていく従業員の研修を自社内で行っていくのは難しいことがあると推察される。したがって、中小企業にとっては、従業員研修等を行う外部の研修を積極的に活用していくことも効果的である。

中小企業投資育成株式会社（以下、「投資育成」という。）は、中小企業が発行する株式の引受け等を行い、株主となって自己資本の充実と健全な成長を支援する政策実施機関である。1963 年に中小企業投資育成株式会社法に基づいて東京・名古屋・大阪に設立されており、投資育成制度はこれまで日本全国で累計 5, 292 社（2017 年 12 月末時点）に利用されている。

また、投資育成では、中小企業に特化した階層別研修や経営者研修といった社員研修プログラムを取り揃えており、中小企業の人材育成を支援する機能としても活用されている。

【投資育成制度の仕組み】



【投資育成が行っている人材育成支援】

階層別研修	新入社員研修、課長研修、部長研修、役員研修等
実務研修	営業研修、経理担当者研修、人事制度研修等
後継者育成支援	後継者、経営幹部候補生が集まって、体系的かつ実践的な経営に関する知識を習得するとともに、ディスカッションやケーススタディ、課題分析、経営企画策定を通じて後継者、経営幹部としての研鑽を深めるプログラムを実施。
講演会・セミナー	著名な経営者、文化人等を招き様々なテーマによる講演会や、労務・税務等、実務に役立つセミナーを実施。
異業種交流会	社長会や各種研修会、海外視察等の場を通じて、人脈形成や情報交換を実施。

研修中の様子	講演会の様子

【問い合わせ先】

・東京中小企業投資育成株式会社（新潟・長野・静岡以東の 18 都道県）
URL：http://www.sbic.co.jp/
電話：本社　03-5469-1811

・名古屋中小企業投資育成株式会社（愛知・岐阜・三重・富山・石川の 5 県）
URL：http://www.sbic-cj.co.jp/
電話：本社　052-581-9541

・大阪中小企業投資育成株式会社（福井・滋賀・奈良・和歌山以西の 24 府県）
URL：http://www.sbic-wj.co.jp/
電話：本社 06-6459-1700、九州支社 092-724-0651

事例 2-3-8：株式会社サニカ
「外部機関等も活用しつつ計画的な人材育成を行い、従業員の能力向上に取り組んでいる企業」

山梨県南アルプス市の株式会社サニカ（従業員 175 名、資本金 6,500 万円）は、駐車場システム機器及びメカトロニクス機器等の開発・生産を行っている企業である。

同社においての研修体系は、これまで主任研修や課長研修といった階層別研修に加え、オン・ザ・ジョブ・トレーニング（以下、OJT）と自己啓発支援が中心であったが、人手不足が深刻化する中、今後一層の生産性向上を目指すためには、これまで以上に個々の従業員の能力・技術向上が必要と認識した。

そこで、社内の各部門の業務に必要な能力、技術、資格を洗い出し、当該能力、技術、資格を証明するための技能・資格制度をリストアップした。これを「社内認定資格制度」とし、当該リストの技能・資格制度に必要な受験手数料や学習講座の受講料を会社が費用負担することとした。現在、リストに登録されている認定資格は 74 資格（例えば、中央職業能力開発協会のビジネス・キャリア検定試験等）であり、このリストは、経営環境の変化に応じて変容する業務内容に合わせて毎年見直しが行われる。これにより、同社の研修教育体系は、これまでの階層別研修や OJT、自己啓発支援に加え、この社内認定資格制度に基づいた職能別研修の 4 本柱となっている。

主任研修や課長研修といった階層別の研修は、自社内で研修のプログラムを準備するのが難しいため、同社では政策実施機関である東京中小企業投資育成株式会社の人材育成カリキュラムを利用しており、主任にはリーダー研修、課長には管理職基礎研修というように、毎年複数人を昇級に合わせて計画的に外部研修に参加をさせている。外部研修は数日程度の研修であることから、限られた日数の中で学べることは限られているが、受講者がどのような知識が欠けているのかを把握できること、また、同じ立場の受講者と一緒に研修を受けることで良い刺激となること、さらには研修に送り出すことで「昇級して責任ある立場になったことを認識してもらう」といった副次的な効果も大きいとのことである。

また同社では、部門を超えた社内研修会（例えば、生産管理部の担当者が講師となり営業担当者が受講生となるような研修会）を定期的に開催していくという。これにより、他部署の業務内容を理解し、部門間連携の強化や業務効率化を行うことで部署の垣根を低くし、複数部署の仕事ができるような人材の育成につなげていく狙いがあるという。

「今後も、社員一人一人の日々の研鑽と不断の努力によって、働く誇りと喜び、企業と個人が共有する夢を実現させていきたい。」と、林憲正社長は語っている。

林憲正社長

社内研修会の様子

事例 2-3-9：札幌高級鋳物株式会社
「人材育成による未経験女性の戦力化を行うことで、人手不足に対応している企業」

北海道札幌市の札幌高級鋳物株式会社（従業員 59 名、資本金 8,000 万円）は、発電プラントや工場設備に用いられる特殊鋼の鋳造を手掛ける企業である。同社は腐食に強い素材や、熱に強い素材、摩耗に強い素材等、約 800 種類の特殊鋼材を扱っており、少量・多品種の製造を得意としている。

鋳造した製品は重量があり、製造や運搬に力作業を必要とするため、これまで男性の採用が中心であった。しかしながら、近年の人材不足の影響により、採用活動をしても男性からの応募が減少し、人手確保に苦労をしていた。

そのような中、採用活動の中で「ものづくりをやりたい」という工業高校卒業見込の女性の応募をきっかけに、このような女性が働くことのできる職場にできないかを考えた。そこで、男性を積極採用していた今までの方針を柔軟化し、未経験でも意欲の有る女性を技術職として採用することとした。

これまでは、OJT による教育が主体であったが、女性であることと短期間での技術習得を目指し、外部での研修を試みた。溶接作業は専門学院で約 4 か月間、CAD オペレーターは専門学校へ 7 日間通い、実習を通じて基本的技術を習得した。

育成を行った女性従業員は、現場で十分な戦力として活躍しつつあるという。また、女性従業員を増やすことを想定し、これまで人の力で製品を運搬していた磨き工程に、アーム式ロボットクレーンを導入して、作業中の製品を直接持って運搬しなくて良いように改善し、負担の少ない作業環境の整備を進めている。

同社では、このような人材育成の取組や作業環境の整備が奏功し、直近 4 年間、続けて女性従業員の確保（計 4 人）に成功し、人手不足の解消にもつながっている。

同社の奥田由利社長は、「未経験の女性でも、本人の興味と学ぶ気持ちがあれば、他の男性従業員と同様に活躍できるし、会社としては人手不足の解消にもつながっている。また、女性にとって負担が少なく作業ができる環境は、男性にとっても働きやすい職場であることは明らかである。これまで鋳造の現場というと「男性の職場」というイメージがあったが、このイメージを変えるべく、作業環境の整備をさらに進めていきたい。」と語っている。

砂型製作を行う女性従業員

溶接作業の様子

CAD 作業の様子

事例 2-3-10：株式会社ナオミ
「経営陣と従業員のコミュニケーションの強化を通じた人材育成により、生産性を向上している企業」

大阪府箕面市にある株式会社ナオミ（従業員 55 名、資本金 1,000 万円）は、コンビニの食品工場や中小食品メーカー等で、ソースやクリーム、きな粉等の食品を容器に定量詰めする小型の食品充填機の製造・販売を行う企業である。食品を定量ずつ充填する作業は手作業で行っていることが多く、顧客は同社の製品を導入することで現場の作業負担を軽減し、生産性向上につなげている。

同社の 2 代目社長の駒井亨衣氏は、社長就任後 8 年間かけて、売上 2.8 億円から 10.7 億円、従業員数 10 人から 55 人へと企業を成長させた。駒井社長は、入社した頃、社内コミュニケーションが不十分で、互いに理解しあえないまま、思い込みで仕事をしていると感じたことがあり、その当時から、経営陣は従業員と時間を取って話をして信頼関係を作ることが必要だと考えていた。そして、社長就任後、従業員の意識面での成長を促すための、経営陣と従業員のコミュニケーションを通じた人材育成を実践し始め、それが同社の成長の原動力となっている。

具体的には、同社では若手従業員や幹部による会議を“傾聴”会議と位置づけており、経営陣と従業員、従業員同士が互いの話に耳を傾け合うことで、社内コミュニケーションの円滑化を図り、チーム力やモチベーションを高めている。その結果、従業員が積極的に意見を出すようになり、その意見を経営側も受け入れ実行させることで、従業員に意識面での能力向上の機会を与えるとともに、会社も成長していると実感できるという。その一例として、新卒 1 年目の新人からの強い希望でマーケティング・広報室という新部署を立ち上げた。提案した従業員は、自らやり方を工夫することで、問い合わせ数やメディア掲載数を増やしている。そして、業務の一環で WEB についての学びを深め、社内 ICT システムの運用も任されるようになり、年齢や入社年数に関係なく任されることでやりがいを感じているという。

このような取組の成果として、従業員自身が会社を良くするというモチベーションが向上し、会社のことを自分事として考えて行動するようになったことで、提案力や営業力が向上して労働生産性が上がり、売上も伸びているという。「従業員の成長は会社の成長につながっている。今後も従業員の意識向上面での人材育成に注力し、従業員の主体性を引き出す環境づくりを行っていきたい。」と、駒井社長は語っている。

駒井亨衣社長

株式会社ナオミの皆さん

同社が製造・販売する小型食品充填機

第４節　まとめ

本章では、人材活用面での工夫による労働生産性の向上をテーマとして、中小企業における各種取組の現状と効果等について概観した。

第１節では、中小企業における従業員の多能工化・兼任化の取組状況について、アンケートを用いてその実態を確認した。現状を見ると大半の企業が多能工化・兼任化に取り組んではいるものの、非製造業では一層の取組余地があることが分かった。また、多能工化・兼任化を進めることにより、全体の業務平準化が行われることで従業員の業務負担軽減等の具体的な効果を感じていることが分かったが、第２章で触れた業務見直しの取組を行っている企業においては、それらの効果を実感する割合が高くなることも確認できた。したがって、多能工化・兼任化の取組を行う上では、その前提として、「業務プロセスの見直し」を行い、自社の業務における課題等を確認・社内共有した上で多能工化・兼任化の取組を進めることが重要であると推察される。

他方で、多能工化・兼任化を推進するに当たっての課題として、取組を進めるための時間や、推進する人材の不足が挙げられており、多能工化・兼任化に取り組むことが容易とは言えない実態があることが分かった。しかし、中には、多能工化・兼任化に取り組むことにより一時的な従業員の負担増加があったものの、その後は取組が定着するにつれ業務効率化に成功する企業が存在することも見て取れた。また、多能工化・兼任化に積極的に取り組んでいる企業においては、労働生産性の向上を実感している割合が高くなっていることからも、中小企業が多能工化・兼任化の取組を行うことには一定の効果があるものと推察される。

第２節においては、社内ではなく社外の人材を活用することによる業務効率化を目的とした、アウトソーシングの活用の現状や効果等について、アンケート調査と統計データを用いて分析を行った。人手不足感が強い企業ほどアウトソーシングを活用している傾向にあり、かつ今後の活用を積極化する企業の割合が高いことが分かった。人手不足の状況下において、社外のリソースを活用することにより社内の人員不足への対応を図る企業が一定数存在するものと推察される。また、アウトソーシングを活用する企業においては労働生産性の向上を実感していることも確認できた。

第３節では、従業員が生み出す付加価値を向上するための手法としての、人材育成の取組について確認した。人材育成・能力開発は職場の生産性向上を始めとした良い影響をもたらすものと考えられており、その必要性が高いことが改めて分かった。そして、人材育成・能力開発の手段としては、OJT、OFF-JT 及び企業による従業員への自己啓発費用の支援があり、各企業において OJT を重視しつつも、OFF-JT と自己啓発費用支援の取組を積極化させていることが見て取れた。また、第１章において、中小企業における中核人材不足への対応方法として、教育訓練・能力開発の強化が重視されていることに触れており、その点からも人材育成・能力開発は重要な取組と考えられる。ただし、その一方で人材育成・能力開発の実施においては人材育成を行う時間がないことや、教える側、教えられる側の人材不足等の課題があることも分かった。中核人材は社内で育成するという中小企業の声は大きいものの、このような状況にお

いては、第１章第３節で触れた、中核人材を外部から確保するといった取組を併せて行うことも有効になるものと推察できる。

以上、中小企業における労働生産性の向上を図るための、人材活用面での取組について分析を行ってきた。業務が逼迫するなどの事情により、生産性向上に係る取組を行う時間の確保が難しいこともあると考えられるものの、実際に取り組んだ企業の大半は労働生産性向上の効果を感じていることが分かった。各企業が、時間がない中でも自社の将来を見通して人材活用の工夫に取り組むことで、それが事業の成長につながり、ひいては我が国全体の中小企業が活性化していくことを期待して、本章の結びとしたい。

第４章　IT利活用による労働生産性の向上

第１章で確認したように、中小企業の景況感は改善傾向にあるが、生産性の伸び悩みに加え人手不足が深刻化している。そうした中で、労働生産性を向上させるための取組として、第２章では業務プロセスの見直しを、第３章では人材活用面の工夫を取り上げた。それらに続き本章では、IT利活用による労働生産性の向上をテーマに取り上げる。

本章第１節では、中小企業のIT利活用の現状と課題を確認し、クラウド・サービスの活用と、バックオフィス業務の財務会計及び勤怠管理に着目する背景を説明する。第２節では、IT利活用の効果を高める業務領域間の機能連携に着目し、効率化を進める機能連携が労働生産性を向上させることを確認する。第３節では、バックオフィス領域の財務会計と勤怠管理におけるIT利活用に着目し、クラウド・サービスの省力化効果を確認する。第４節では、付加価値を向上させるIT利活用と、先進的なIT利活用を取り上げる。

労働生産性との関係で整理すれば、第２節と第３節では労働生産性の分母である労働投入量を、第４節では分子である付加価値を、それぞれ念頭に置いている。

第１節　中小企業のIT利活用の現状と課題

ITの利活用の現状として、始めに代表的なITツールの利活用状況を確認し、次にITツールが導入されている業務領域を確認する。最後に、企業全体での総合評価によるIT導入の３類型を確認する。

1. IT利活用の現状

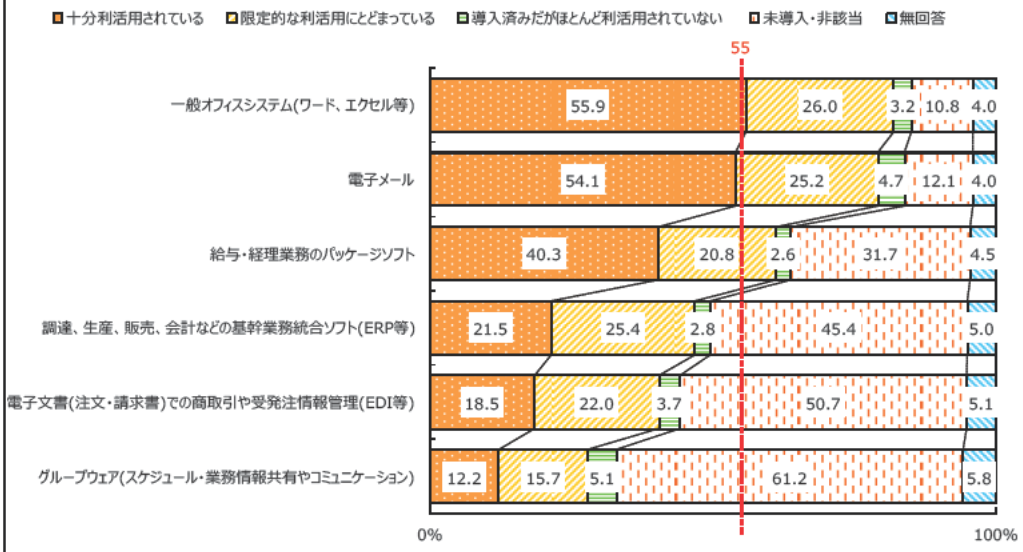
①ITツールの利活用状況

代表的なITツールについて中小企業の利活用状況を見ると、「十分利活用されている」と回答した企業の比率は、一般オフィスシステムと電子メールで55%前後であり、経理ソフト等で約40%、ERP[1]やEDI[2]で約20%であることが分かる(第2-4-1図)。中小企業のITツール利活用は未だ不十分であり、活用度合を高める余地は大きいといえる。

[1] Enterprise Resource Planningの略称で、ここでは、調達、生産、販売、会計等の基幹業務統合ソフトウェアをいう。

[2] Electronic Data Interchangeの略称で、ここでは、電子商取引・受発注情報管理ソフトウェアをいう。

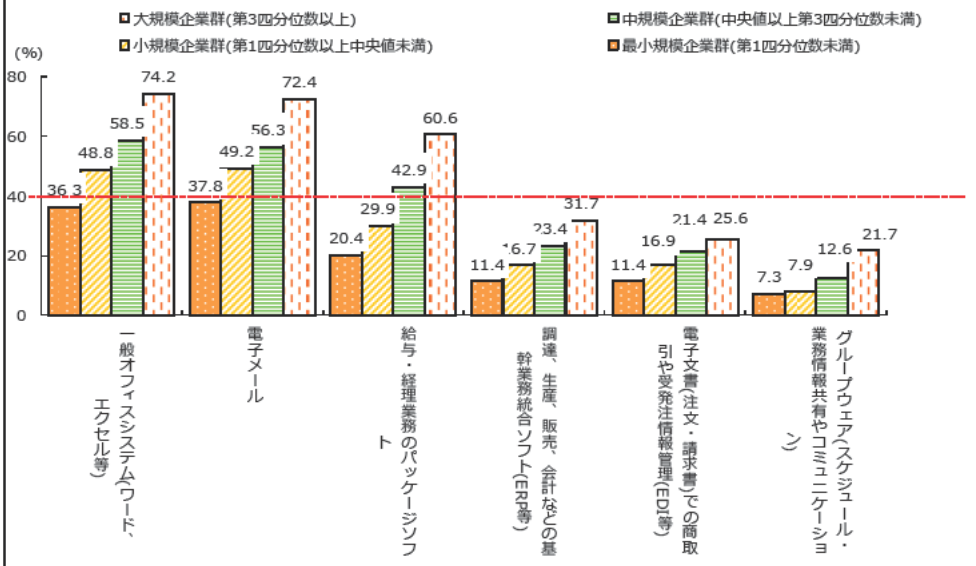
第2-4-1図 中小企業におけるITツールごとの利活用状況



資料：全国中小企業取引振興協会「中小企業・小規模事業者の経営課題に関するアンケート調査」(2016年1月)

代表的な IT ツールについて売上規模別に「十分利活用されている」と回答した企業の比率を見ると、どのツールも売上規模が小さくなるほど活用割合も低下していることが分かる(第 2-4-2 図)。これらの IT ツールの中で最も利活用が進んでいる一般オフィスシステムと電子メールであっても、売上の最小規模企業群では 4 割を切る程度の利活用率しかない。中小企業全体での IT ツール利活用水準の底上げのためには、特に規模の小さな企業において IT 利活用が進むことが期待される。

第2-4-2図 中小企業におけるITツールごとの利活用状況(売上規模別)



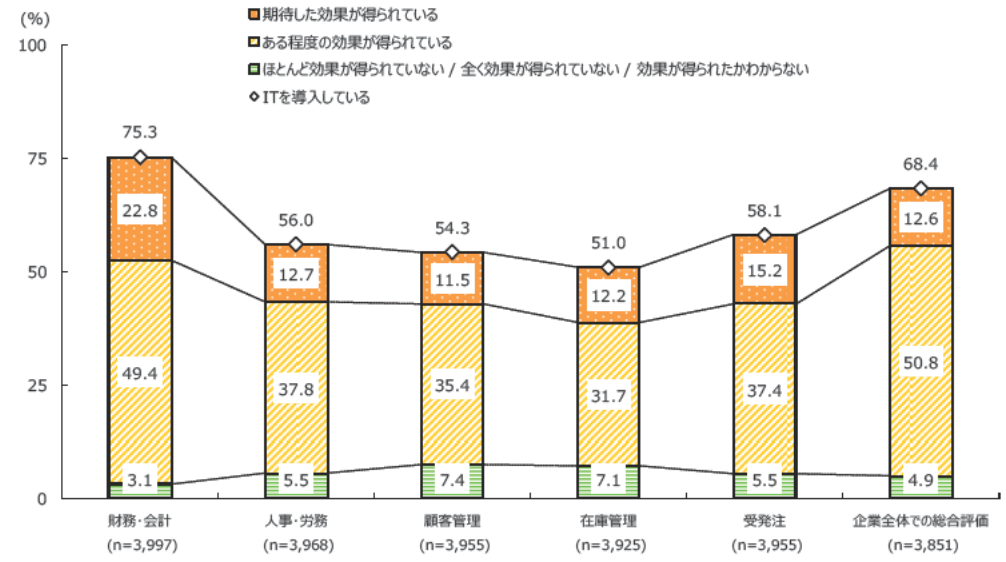
資料：全国中小企業取引振興協会「中小企業・小規模事業者の経営課題に関するアンケート調査」(2016年1月)
(注)「十分利活用されている」の回答率を示している。

②業務領域別の IT 導入

ここまでは、中小企業がどのような IT ツールを導入しているのかに着目して見てきたが、ここからは、どのような業務領域で IT 導入を進めているのかについて見ていくこととしたい。以下では、「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査[3]」の結果をもとに分析していく。

業務領域別の IT 導入比率を見ると、財務・会計の IT 導入比率が約 75%と最も高く、他の業務領域は 50%から 60%の幅に収まっていることが分かる（第 2-4-3 図）。特に、顧客管理と在庫管理は、「導入したが効果が得られていない」比率が他の 3 領域より高く、IT 導入前の期待に見合うほどの効果を得ることが相対的に難しいことが推察される。

第2-4-3図 業務領域別のIT導入比率

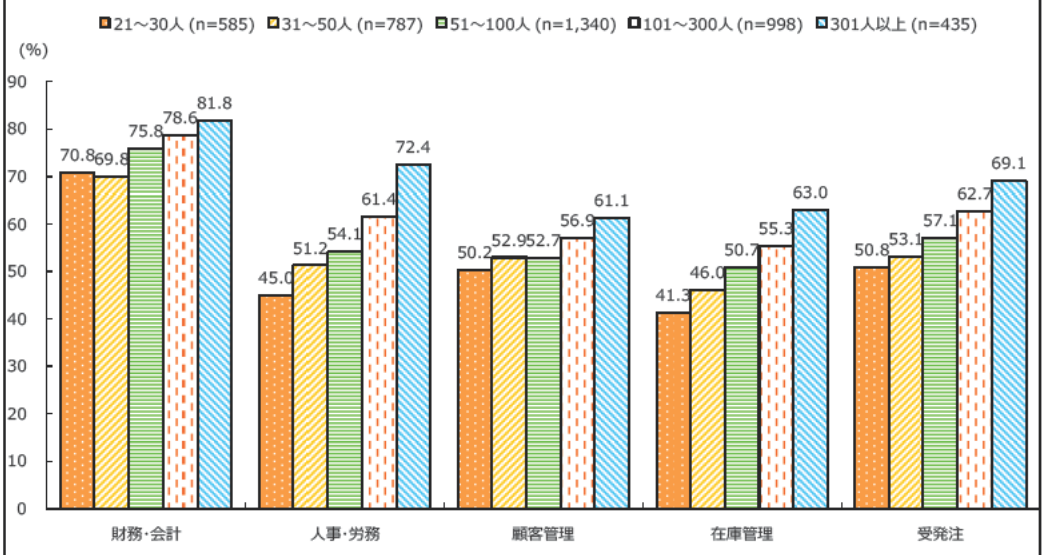


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)

従業員規模別に見ると、どの業務領域も規模の拡大に伴って IT 導入比率が高まっていることが分かる（第 2-4-4 図）。

3 三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング（株）が 2017 年 12 月に中小企業 30,000 社を対象に実施したアンケート調査（回収率 13.8%）。本調査の対象は、常時雇用する従業員数が 21 名以上の中小企業であることに留意が必要である。

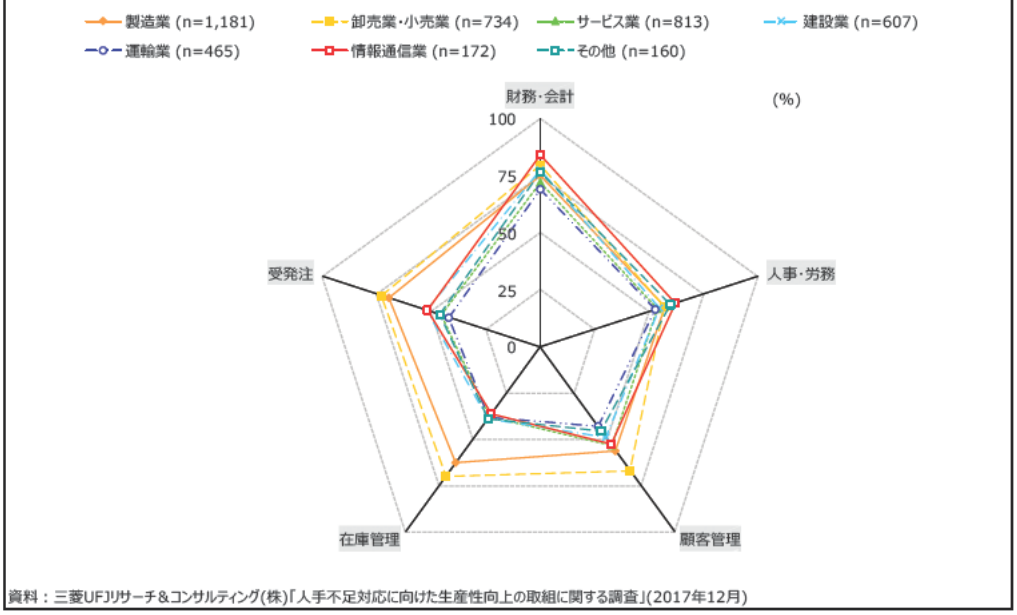
第2-4-4図 業務領域別のIT導入比率(従業員規模別)



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)

業種別に見ると、受発注と在庫管理は製造業と卸売業・小売業での導入比率は高く、さらに卸売業・小売業は顧客管理の比率も高いことが分かる(第 2-4-5 図)。逆に、財務・会計と人事・労務は業種間の散らばりが小さい。本章第 3 節では、業種横断的に共通事項が括り出せると考えられるバックオフィス(財務会計、勤怠管理)における IT 利活用に焦点を当てる。

第2-4-5図 業務領域別のIT導入比率(業種別)



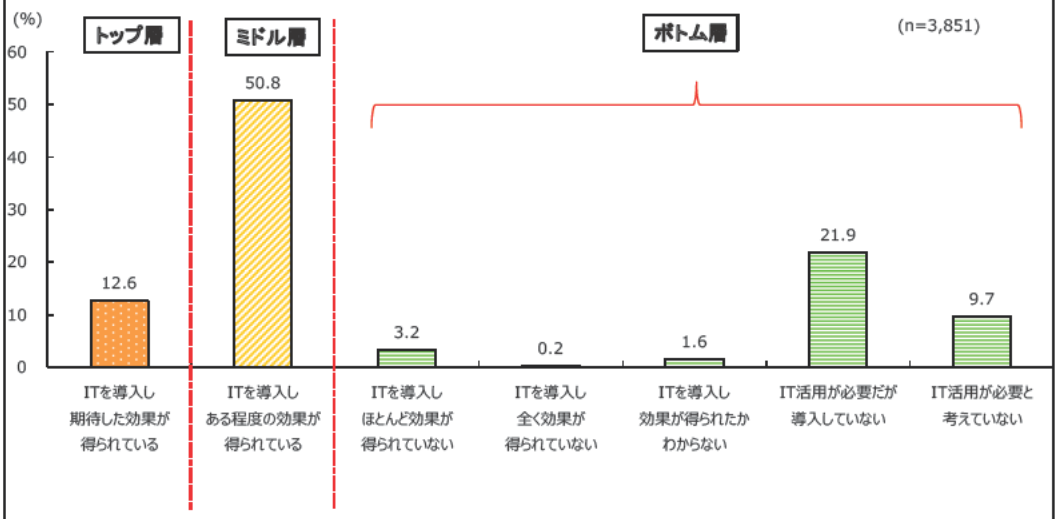
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)

③企業全体での総合評価による IT 導入の 3 類型

企業全体での IT 導入の総合評価を見てみると、「IT を導入しある程度の効果を得られている」と回答した企業が最も多く全体の約半数であることが分かる(第 2-4-6 図)。

この層を中心にして、「IT を導入し期待した効果を得られている」企業をトップ層、「IT を導入しある程度の効果を得られている」をミドル層、これら以外をボトム層と定めて、本章ではこの 3 類型を用いて分析を行う。

第2-4-6図 IT活用の必要性、導入状況、効果(企業全体での総合評価)

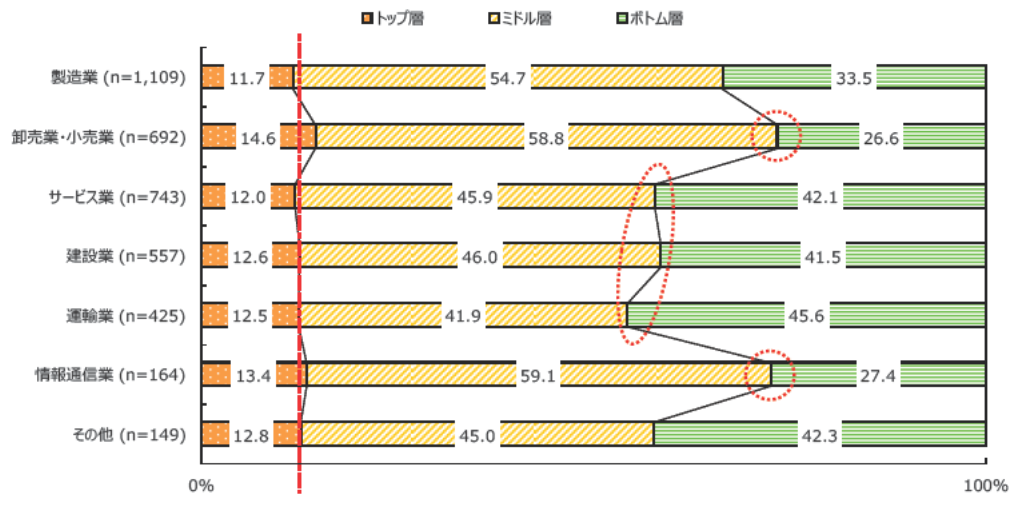


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)

次に、トップ層やミドル層が多いのがどういった企業群であるかを、業種別、従業員規模別、経営者年代別、創業年代別に見ていく。

業種別に見た場合、トップ層の比率は業種による差が認められなかった（第 2-4-7 図）。ミドル層の比率は、卸売業・小売業と情報通信業が高く、サービス業、建設業、運輸業は相対的に低い。

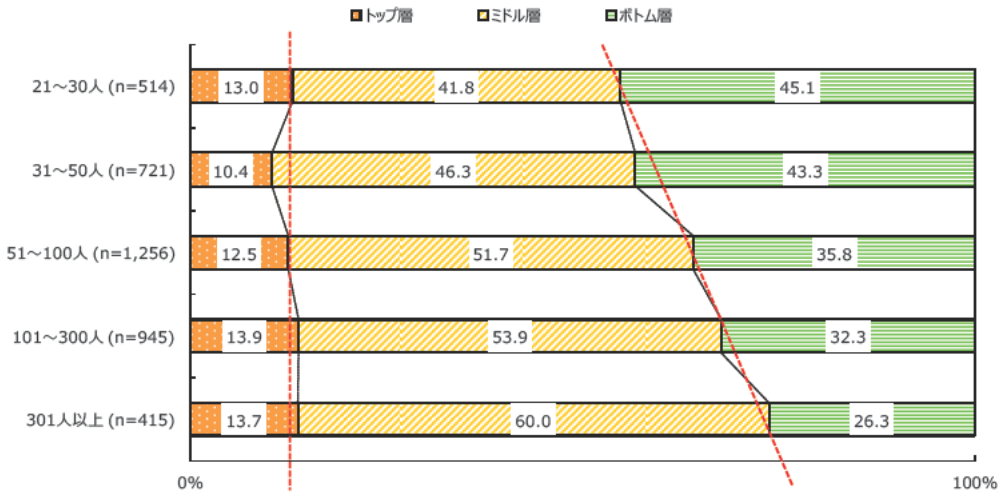
第2-4-7図 IT導入の3類型(業種別)



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)企業全体でのIT導入の総合評価で、「ITを導入し期待した効果が得られている」者をトップ層、
「ITを導入しある程度の効果が得られている」者をミドル層、それ以外の有効回答者をボトム層としている。

従業員規模別に見た場合、トップ層の比率は従業員規模による差が認められなかった(第 2-4-8 図)。ミドル層の比率は、従業員規模が大きいほど高くなっている。

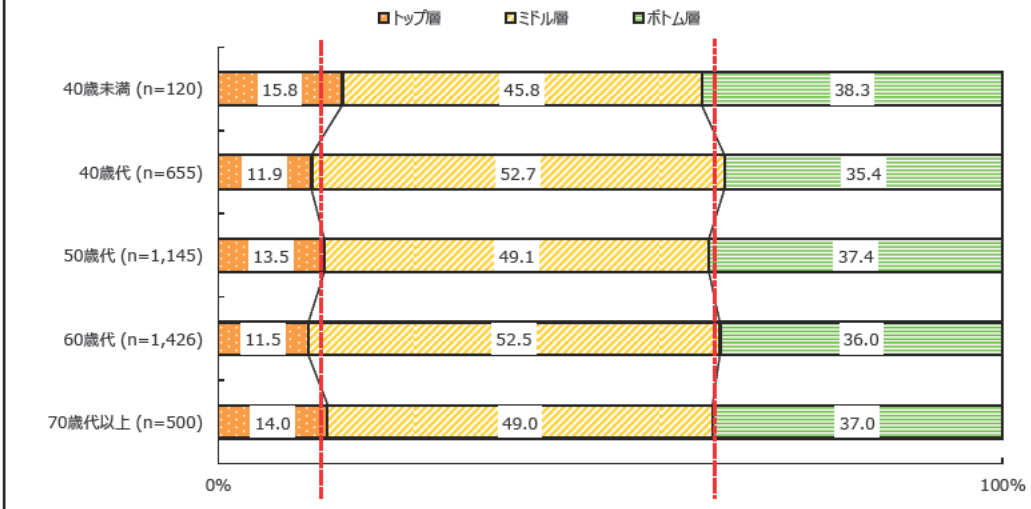
第2-4-8図 IT導入の3類型(従業員規模別)



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)企業全体でのIT導入の総合評価で、「ITを導入し期待した効果が得られている」者をトップ層、
「ITを導入しある程度の効果が得られている」者をミドル層、それ以外の有効回答者をボトム層としている。

経営者年代別に見た場合、トップ層の比率もミドル層の比率も、経営者年代による差は特に認められなかった(第 2-4-9 図)。

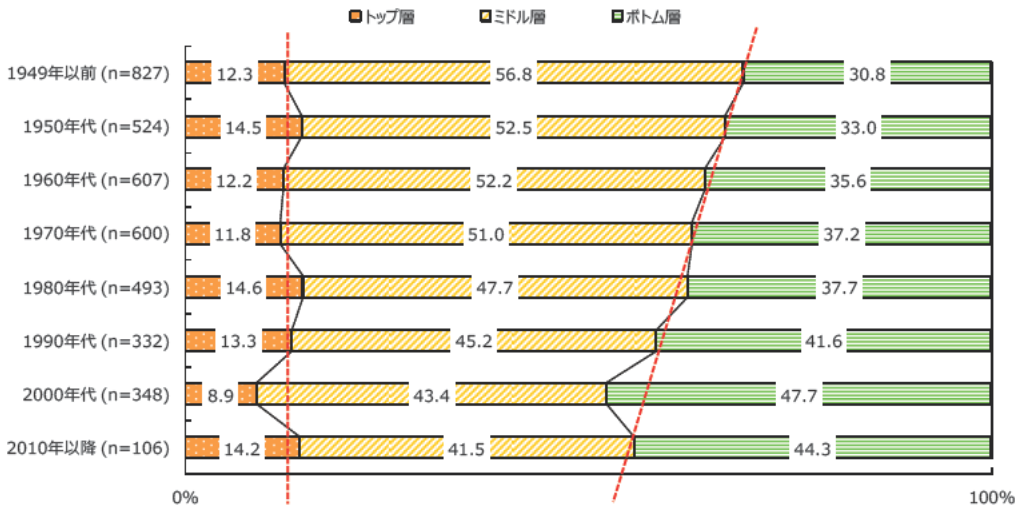
第2-4-9図 IT導入の3類型(経営者年代別)



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)企業全体でのIT導入の総合評価で、「ITを導入し期待した効果が得られている」者をトップ層、
「ITを導入しある程度の効果が得られている」者をミドル層、それ以外の有効回答者をボトム層としている。

企業の創業年代別に見た場合、トップ層の比率は創業年代による差が認められなかった(第 2-4-10 図)。ミドル層の比率は、創業年代が古いほど高くなっている。

第2-4-10図 IT導入の3類型(創業年代別)



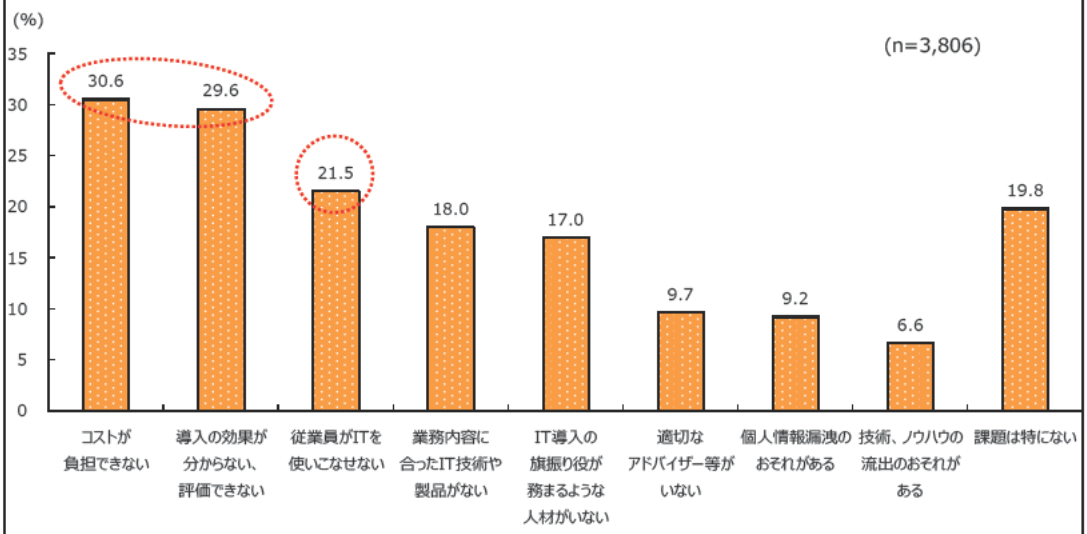
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)企業全体でのIT導入の総合評価で、「ITを導入し期待した効果が得られている」者をトップ層、
「ITを導入しある程度の効果が得られている」者をミドル層、それ以外の有効回答者をボトム層としている。

2. IT の導入・利用の課題

①IT の導入・利用を進めようとする際の課題

IT の導入・利用を進めようとする際の課題を回答比率の高い順に見ると、「コストが負担できない」と「導入の効果が分からない、評価できない」が約 3 割と高く、次いで、「従業員が IT を使いこなせない」が約 2 割と続くことが分かる（第 2-4-11 図）。費用対効果と人材面の 2 点が主要な課題である。

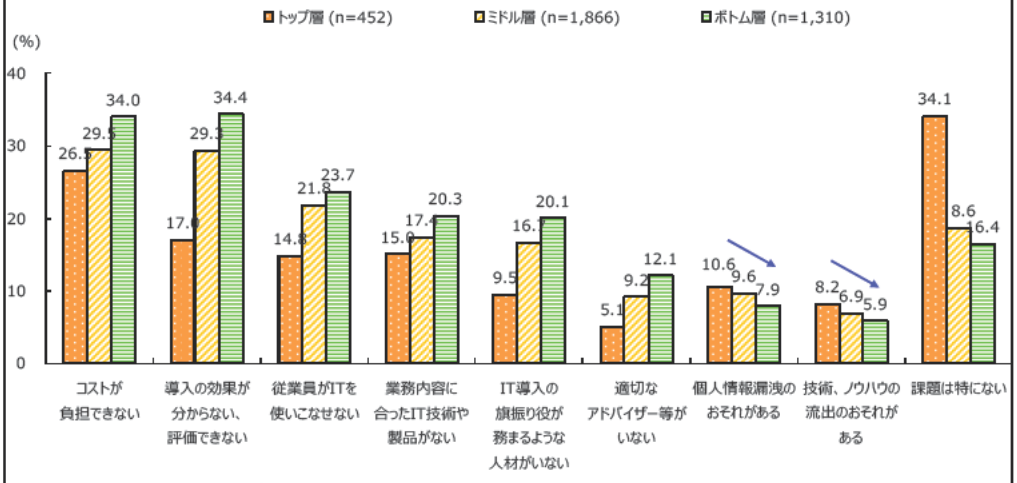
第2-4-11図 ITの導入・利用を進めようとする際の課題



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.「その他」の回答は表示していない。

前項で見たIT導入の3類型別にITの導入・利用を進めようとする際の課題を見ると、この傾向は、IT導入が効果を上げているトップ層でも、IT導入が進んでいないボトム層でも大きくは変わらないが、特にボトム層で比率が高いことが分かる（第2-4-12図）。費用対効果と従業員のITスキルが大きな導入障壁になっていると考えられる。他方、「個人情報漏洩のおそれがある」と「技術、ノウハウの流出のおそれがある」は、ボトム層よりもトップ層の方が課題として挙げていることから、IT導入が進むにつれて顕在化される課題であると推察される。

第2-4-12図 ITの導入・利用を進めようとする際の課題(IT導入の3類型別)

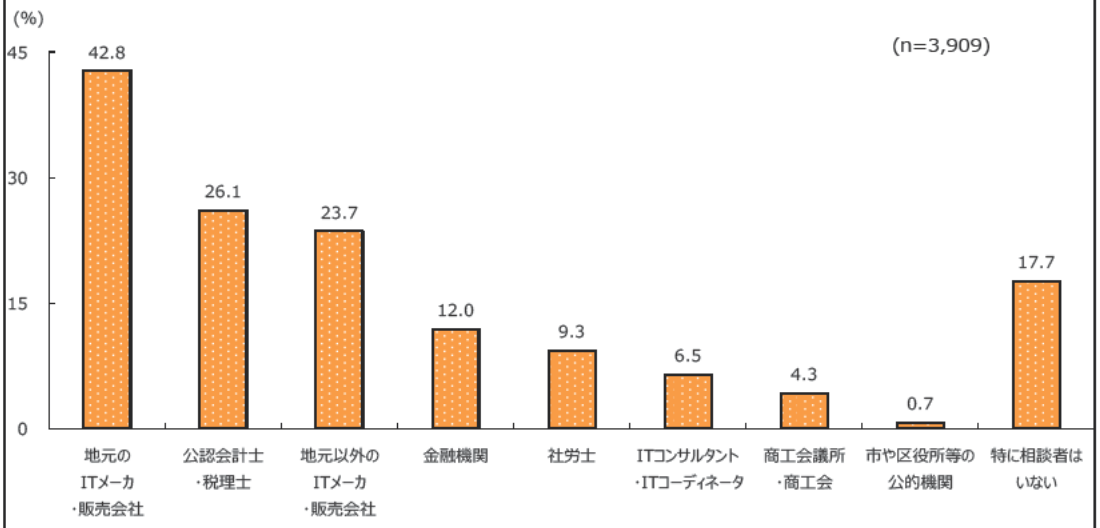


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.「その他」の回答は表示していない。
3.企業全体でのIT導入の総合評価で、「ITを導入し期待した効果が得られている」者をトップ層、「ITを導入しある程度の効果が得られている」者をミドル層、それ以外の有効回答者をボトム層としている。

②社外におけるITに関する事柄の日頃の相談相手

IT導入の課題である「導入の効果が分からない、評価できない」に対しては、効果を分かるように説明できる支援者の助けが必要である。ITに関する日頃の相談相手が社外にいるかを見ると、「地元のITメーカ・販売会社」が約4割と最も高く、次いで、「公認会計士・税理士」と「地元以外のITメーカ・販売会社」が25%前後で続く（第2-4-13図）。

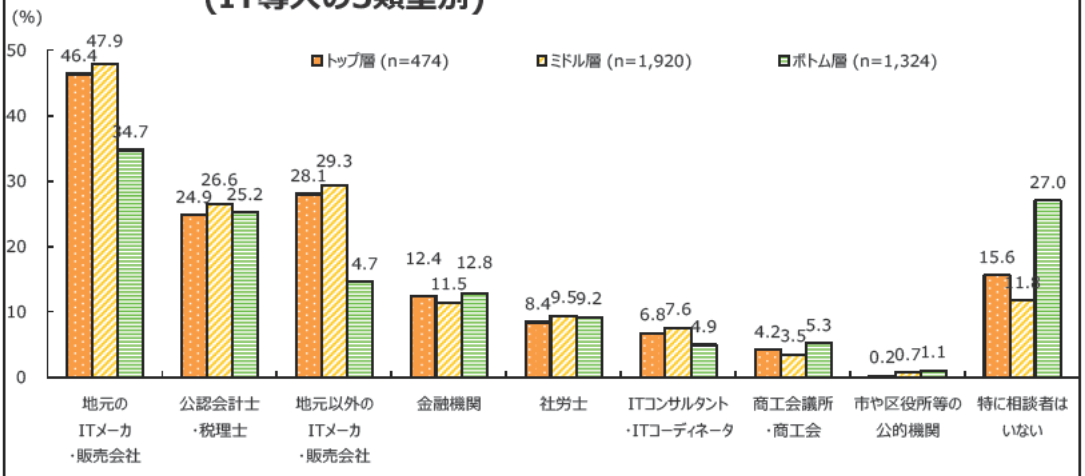
第2-4-13図 社外におけるITに関する事柄の日頃の相談相手



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.「その他の相談者」の回答は表示していない。

IT 導入の 3 類型別に見ても、「地元の IT メーカ・販売会社」、「公認会計士・税理士」、「地元以外の IT メーカ・販売会社」の比率が高いという傾向は変わらないが、「特に相談者はいない」はボトム層が突出していることが分かる（第 2-4-14 図）。中小企業が IT 導入を推進するには、第一に相談相手を見つけること、第二に相談相手から IT 導入の効果や評価について教わることが重要である。

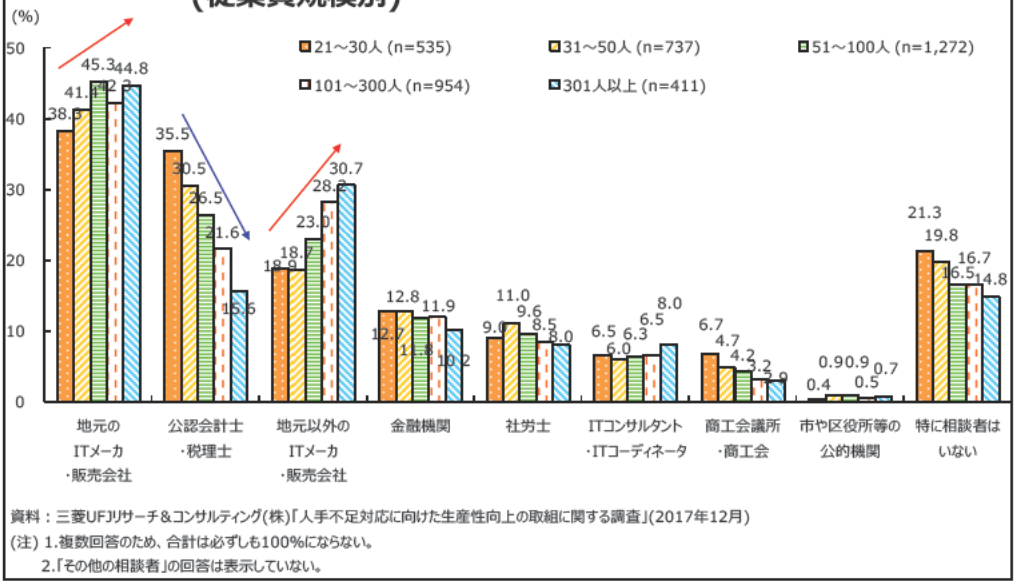
第2-4-14図 社外におけるITに関する事柄の日頃の相談相手 (IT導入の3類型別)



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.「その他の相談者」の回答は表示していない。
3.企業全体でのIT導入の総合評価で、「ITを導入し期待した効果が得られている」者をトップ層、「ITを導入しある程度の効果が得られている」者をミドル層、それ以外の有効回答者をボトム層としている。

また、従業員規模別に見た場合、従業員規模が小さくなるにつれて、「公認会計士・税理士」は比率が高まっている（第 2-4-15 図）。規模の小さい企業にとっては、「地元の IT メーカ・販売会社」とともに日頃の経営相談等に応じてもらえる相手が IT 導入の重要な鍵となるものと考えられる。

第2-4-15図 社外におけるITに関する事柄の日頃の相談相手
（従業員規模別）



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.「その他の相談者」の回答は表示していない。

ここまでは、中小企業が IT を導入する際の課題と相談相手の状況を見てきた。最大の課題がコスト負担であることを踏まえると、これからの IT 導入においてはクラウド・サービスの活用が有効であると考えられる。クラウド・サービスの利点として下記の 4 点が挙げられている[4]。

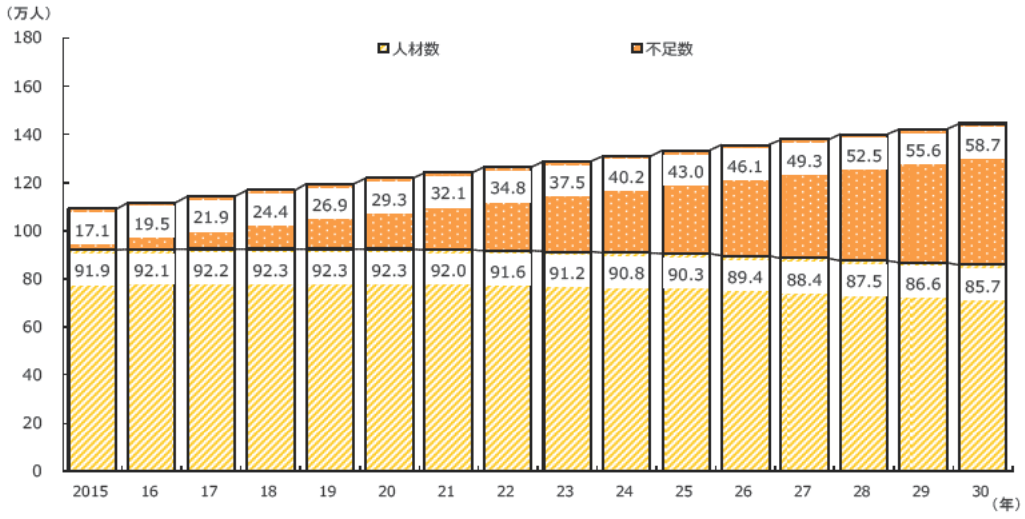
【クラウド・サービスの利点】

- サーバー等の設備を自ら保有することが不要。技術者の常駐も不要。
  ⇒　導入が比較的容易。
- 初期導入コストが低い（月額数千円～、オンプレミス型[5]なら導入で数千万円）。
  ⇒　導入に失敗しても撤退が可能。
- データ連携によっては、予約情報から売上データを生成でき、日々の決算が可能に。
  ⇒　経営者に「経営を考える時間」が与えられる。
  ⇒　日々の売上高を見ているうちに、「経営者」に脱皮する。
- 企業間連携のツールとしては、クラウド・サービスの方がやりやすい。

[4] 中小企業庁　スマート SME（中小企業）研究会「中間論点整理概要」（2017 年 6 月）
[5] クラウド・サービスと異なり、サーバー等の設備を自ら保有する方式を指す。

クラウド・サービスの利点は、コスト負担以外に技術者の駐在が不要になる点も大きい。第 2-4-16 図は、IT 人材の「不足規模」に関する推計結果であり、IT 人材の不足数の拡大が予想されている。今後、IT 業界や大企業に IT 技術者が流れ込む可能性が高いとすると、非 IT 系の中小企業が IT の開発や運用管理を行う IT 技術者を確保することはより一層困難になり、大きな課題となる可能性がある。

第2-4-16図 IT人材の「不足規模」に関する推計結果



資料：経済産業省「IT人材の最新動向と将来推計に関する調査結果」(2016年)
(注) 1.調査時点でのIT関連産業の年代別の従事者数や、その後の人口動態予測等に基づきIT関連の産業人口を推計している。
2.人材の不足数は、市場の伸び率を1.5~2.5%程度とした「中位シナリオ」に基づく。

以上の点を踏まえて、次節では中小企業の IT 利活用の方策としてシステム開発以外の選択肢に着目する。特に「業務パッケージソフト(PC インストール型)」と「クラウド・サービス」に着目して業務効率化の効果を確認する。

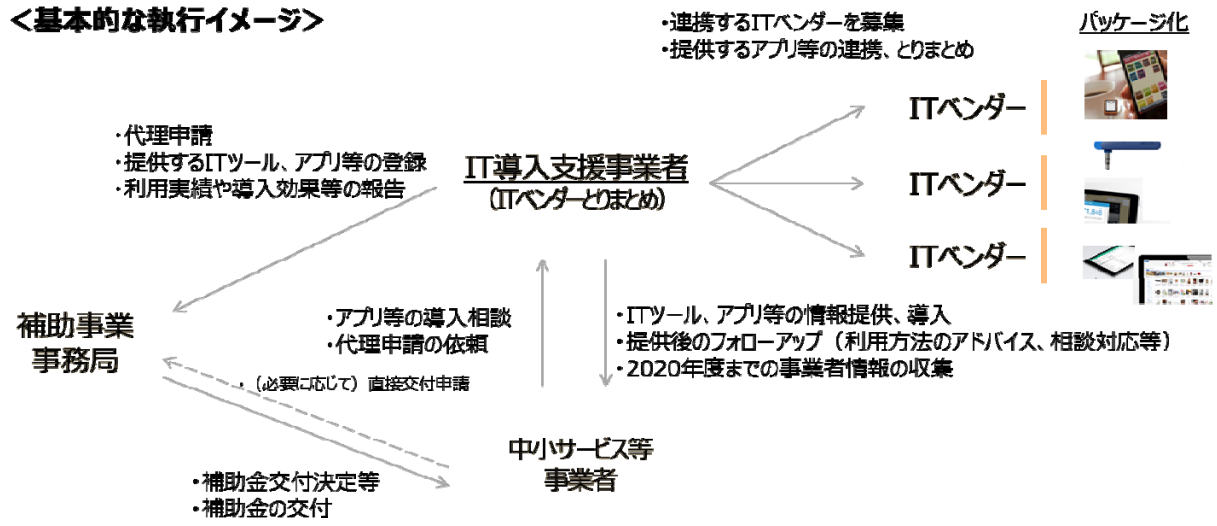
【コラム 2-4-1　サービス生産性向上 IT 導入支援事業】

政府は、サービス産業の労働生産性伸び率を 2020 年までに 2.0%とすることを目標に掲げている。サービス産業等の生産性の底上げのため、中小企業・小規模事業者等に対し、バックオフィス業務等の効率化や新たな顧客獲得等の付加価値向上（売上向上）に資する IT の導入支援を行っている。

【平成 28 年度事業の概要】

対象者	中小企業、小規模事業者（飲食、宿泊、卸・小売、運輸、医療、介護、保育等のサービス業のほか、製造業や建設業等も対象）。
支援内容	バックオフィス業務等の効率化や新たな顧客獲得等の付加価値向上（売上向上）に資するITツール（ソフトウェア、クラウド・サービス等）の導入を支援。 ITツールを提供するベンダー（IT事業者）には、ITツール導入時及び導入後の適切な利活用に係るアドバイス、導入後の成果（労働生産性の向上率等）の確認、フォローアップ等の伴走支援を義務付け、補助事業者によるITツール利活用の効果を最大限高める工夫を措置。 （基本要件等） ●補助対象： 補助金ホームページに登録、公開されているITツール（ソフトウェア、サービス等）。ただし、ハードは対象外。 （例）パッケージソフトの本体費用やクラウド・サービスの導入・設定費用等。 ●補助額：100万円～20万円 ●補助率：3分の2

コラム 2-4-1①図　サービス生産性向上 IT 導入支援事業の執行イメージ



【平成 28 年度の執行実績（採択件数ベース）】

<地域毎の採択件数>

所在地	採択数	所在地	採択数	所在地	採択数
北海道	516	石川県	216	岡山県	338
青森県	116	福井県	95	広島県	360
岩手県	116	山梨県	65	山口県	146
宮城県	213	長野県	267	徳島県	108
秋田県	44	岐阜県	262	香川県	341
山形県	93	静岡県	457	愛媛県	152
福島県	137	愛知県	873	高知県	74
茨城県	201	三重県	226	福岡県	562
栃木県	156	滋賀県	134	佐賀県	96
群馬県	238	京都府	347	長崎県	107
埼玉県	480	大阪府	1,239	熊本県	217
千葉県	429	兵庫県	569	大分県	125
東京都	2,280	奈良県	164	宮崎県	89
神奈川県	668	和歌山県	145	鹿児島県	209
新潟県	175	鳥取県	82	沖縄県	141
富山県	150	島根県	93	計	14,301

<従業員数別採択件数>

従業員数	5名以下	6～50名	51～100名	101名以上
採択数	6,570	6,359	855	488

<業種別の採択件数>

業種	採択数
飲食	1,586
宿泊	174
卸・小売	2,345
運輸	285
医療	1,505
介護	453
保育	139
その他（製造、建設等）	7,814

<交付額規模毎の採択件数>

補助金額	採択数
20～29万円	1,991
30～39万円	1,345
40～49万円	1,696
50～59万円	820
60～69万円	1,074
70～79万円	2,670
80～89万円	460
90～100万円	4,245

【コラム 2-4-2　中小企業の IT 利活用状況の国際比較】

IT 利活用状況を体系的かつ包括的に国際比較できるデータを揃えるのは容易ではないが、国レベルでの利活用状況を見るには、World Economic Forum「Global Competitiveness Index 2017-2018」に収録された「技術的基盤」中の「ICT 利用」指標が一つの目安となる。日本は、「ICT 利用」指標に関して、世界 137 か国中の 19 位に位置付けられている。

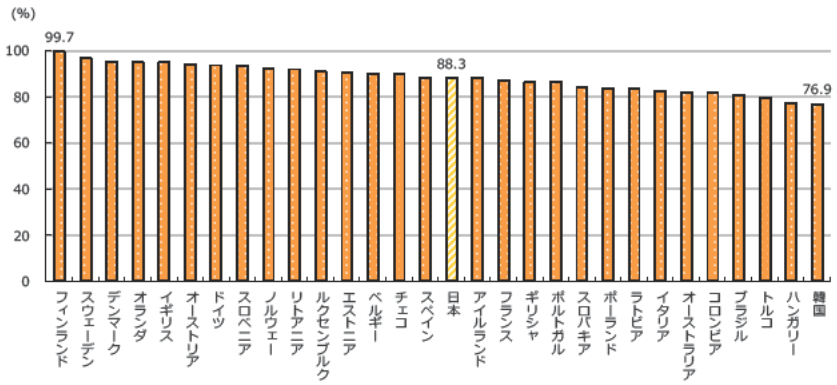
企業レベルでの IT 利活用状況については、OECD「ICT Access and Usage by Businesses」により国際比較することができる。同データベースより、従業員規模 50 人以上 250 人未満の中小企業[6]について、ホームページ開設状況（コラム 2-4-2①図）、インターネットを利用した販売実施状況（コラム 2-4-2②図）、クラウド・サービスの利用状況（コラム 2-4-2③図）、ソーシャルメディアの活用状況（コラム 2-4-2④図）を見ると、ソーシャルメディアの活用状況が国際的に見て際立って低いことが分かる。

ソーシャルメディアの活用状況について、日本のデータ提供元となっている総務省「通信利用動向調査」を見ると、産業別では「金融・保険業」、「卸売・小売業」、「サービス業・その他」で利用が多く、利用目的別では「商品や催物の紹介、宣伝」、「定期的な情報の提供」、「会社案内・人材募集」で利用が多くなっている。消費者向け製品・サービスを扱う業種において、販売促進目的でのソーシャルメディアサービスの利用は、一定程度の浸透はしている模様だが、国際的に見た場合に一層の普及余地があるとの示唆が表れている可能性がある。

なお、日本の電子商取引に関する市場規模は、BtoC 市場で 15.1 兆円、BtoB 市場で 291 兆円（経済産業省「平成 28 年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）」）であり、毎年拡大している。インターネットを利用した販売の実施率は、2015 年時点で 21.9%にとどまっているが、市場規模の拡大とともに上昇していくことが期待される。

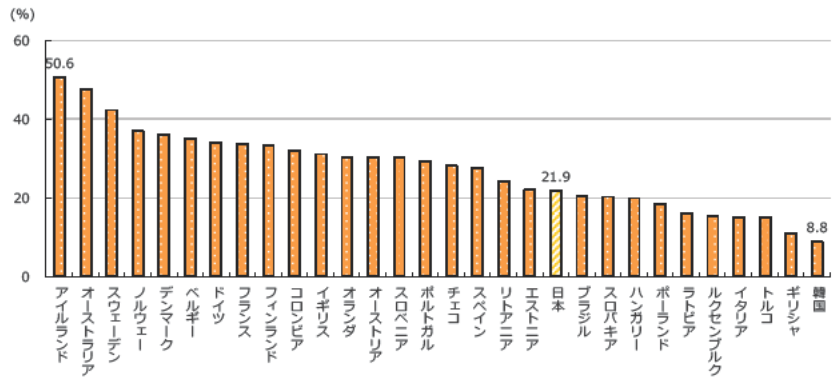
6 本データベースにおいては、原則として従業員規模 50 人以上 250 人未満を中小企業としているが、日本の場合は従業員規模 100 人以上 300 人未満、カナダの場合は同 50 人以上 300 人未満を中小企業としている。

コラム2-4-2①図 ホームページの開設状況の国際比較(2015年)



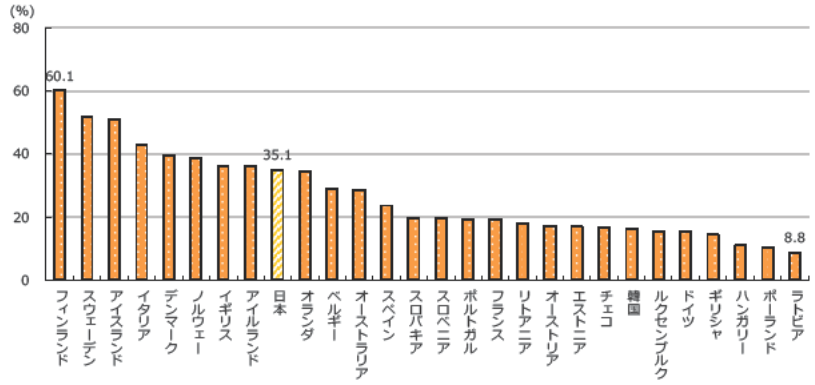
資料：OECD「ICT Access and Usage by Businesses」により作成。
(注)1.「Businesses with a website or home page」の2015年のデータを用いている。
2.中小企業の定義は、日本及びカナダを除き、従業員50人以上250人未満。日本の場合、100人以上300人未満。カナダの場合、50人以上300人未満。

コラム2-4-2②図 インターネットを利用した販売の実施状況の国際比較(2015年)



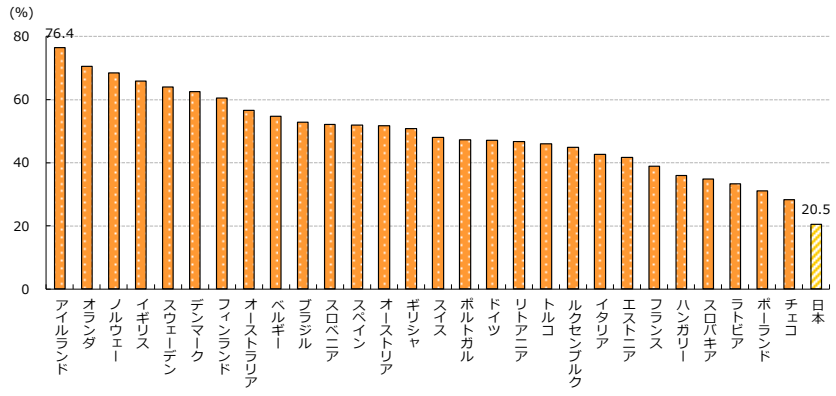
資料：OECD「ICT Access and Usage by Businesses」により作成。
(注)1.「Businesses receiving orders over computer networks」の2015年のデータを用いている。
2.中小企業の定義は、日本及びカナダを除き、従業員50人以上250人未満。日本の場合、100人以上300人未満。カナダの場合、50人以上300人未満。

コラム2-4-2③図 クラウド・サービスの利用状況の国際比較(2014年)



資料：OECD「ICT Access and Usage by Businesses」により作成。
(注)1.「Businesses purchasing cloud computing services」の2014年のデータを用いている。
2.中小企業の定義は、日本及びカナダを除き、従業員50人以上250人未満。日本の場合、100人以上300人未満。カナダの場合、50人以上300人未満。

コラム2-4-2④図 ソーシャルメディアサービスの活用状況の国際比較(2015年)



資料：OECD「ICT Access and Usage by Businesses」により作成。
(注)1.「Businesses using social media」の2015年のデータを用いている。
　　2.中小企業の定義は、日本及びカナダを除き、従業員50人以上250人未満。日本の場合、100人以上300人未満。カナダの場合、50人以上300人未満。

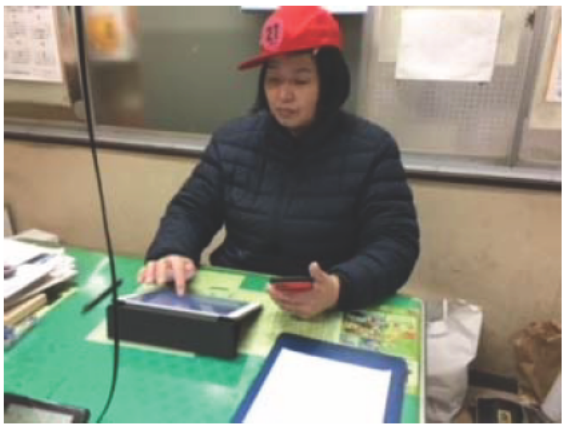
事例 2-4-1：丸友青果株式会社
「タブレットを利用して手作業だった伝票入力を合理化した企業」

石川県金沢市の丸友青果株式会社（従業員 22 名、資本金 2,400 万円）は、金沢市を中心に栽培されている赤甘栗南瓜、さつまいも、れんこんといった加賀野菜を中心とした青果を扱う金沢市中央卸売市場の仲卸業者である。以前より同社では、売買の内容を入力し、売上等を管理するための経理処理を担う基幹システムを活用していたが、伝票内容の入力業務が大きな負担となっていた。

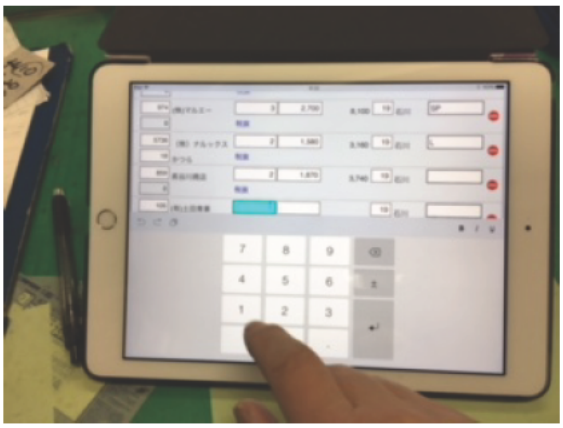
従来、営業担当者が朝 6 時から始まる競りの結果をメモに走り書きし、それを手書きで伝票に転記、事務員 2 名が基幹システムに入力していた。300 枚以上ある伝票を入力し終わるのはお昼近くになり、そこから入力結果を確認していたため、営業担当者の長時間勤務が当たり前になっていた。入力作業を担う事務員の負担も同様に大きかった。そこで、当時普及し始めていたタブレットの活用を思い付いた。以前より、営業担当者が伝票を書く作業をシステムへの入力に置き換えることを考えていたが、営業担当には年配の者が多いためパソコンでは難しく、専用端末はコストが掛かると二の足を踏んでいた。

付き合いのあるシステム会社にタブレットの活用を相談したところ、1 週間でプロトタイプができ、1 か月半で稼働までこぎ着けた。導入費用（システム開発と、タブレット購入）は 150 万円であった。4 台を導入し 9 名で共用している。年配の営業担当者が使うことを考え、文字を大きくし、カーソルエリアも広くとり、Bluetooth 接続のテンキーも用意した。営業担当者はタブレットに野菜の種別、数量、金額、産地等の情報を入力し、データを事務所のパソコンに送信する。分かりやすい操作のためにすぐに慣れることができ、伝票入力に掛かる時間も以前の 3 分の 2 になっている。パソコンから担当者別のリストを出力すると、入力作業後すぐに内容を確認できるので、営業担当者の拘束時間が 2 時間ほど短縮できた。こうした労働環境の改善は新規採用にもつながった。また、コスト削減の効果も大きく、事務員の人件費と専用伝票の印刷費とを合わせると年間で約 400 万円のコストが抑えられている。

同社の北形良太郎取締役は「今回の取組は、タブレットで伝票入力を行うという点に絞ったことで、大きなコストも掛からず、効果も大きかった。導入したシステムは機能を容易に追加できるところが良い。今あるデータを活用することで、納品書の作成等当社の業務改善にもっと役立つはず。」と今後の可能性を語る。



タブレットへ入力している様子



使いやすいインタフェースの入力画面

事例 2-4-2：有限会社まるみ麹本店
『品質管理と顧客開拓にITを活用し、付加価値向上を実現する企業』

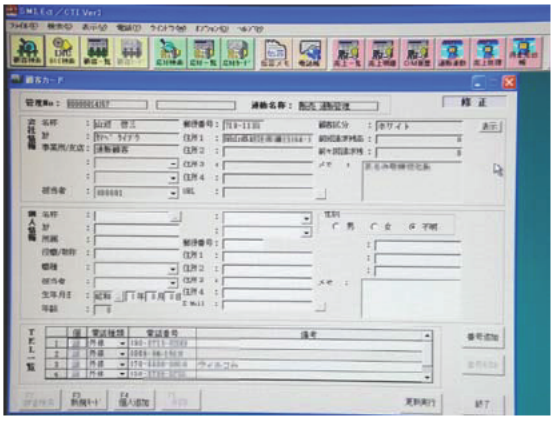
岡山県総社市の有限会社まるみ麹本店(従業員 24 名、資本金 300 万円)は、健康を大切に、自然醸造を目指し続ける味噌、甘酒等の麹を扱う醸造食品製造・販売事業者である。1950 年創業の同社は品質第一の麹づくりに取り組んでおり、「備長炭」や「イオン水」を製造工程に取り入れることで自然本来の力を最大限に引き出す同社独自の醸造方法を生み出した。こうした取組への理解も広まり、今では全国から注文が来るほどまでになっている。より良い商品を多くの顧客に届けるために、同社では製造、営業それぞれで IT を活用し、2016 年には「おかやま IT 経営力大賞」を受賞した。

麹の発酵工程における温度管理は、品質を左右する最重要製造工程である。これまでは先代が経験と勘で麹の状態を見て調整していたが、現社長の山辺啓三氏は連続的に温度記録が取れる機械を導入し、各工程における温度データを蓄積して製造ノウハウを「見える化」した。その後、製麹温度管理のために温度センサーと空調設備を連動させ、異常検知時にメール通知する自動化を進めた。こうした自動化によって、夜中の温度管理等の長時間労働の負担を軽減でき、麹の品質安定にもつながった。

営業面ではこれまで通販等個人向け販売に力を入れてきたことを受け、顧客との関係を密にして顧客サービス向上を図るために CTI(コンピュータと電話の機能を連携するシステム)を導入した。画面に表示される購買履歴等を参考にして、きめ細かな顧客対応が素早くできるようになった。ただ、注文形態は、電話や FAX、電子メール、通販サイト経由と多様であり、依然として電子メールで来た注文を伝票に転記するなど手間が掛かっていた。こうした負担を軽減するために、一元的に注文を管理する販売管理システムを昨年導入した。この新システムはマーケティング活動の強化も期待されており、活用法の 1 つにダイレクトメール(DM)がある。これまでの DM は全顧客に発送していたが、新システムでは注文履歴等での発送対象の絞り込みが可能で、顧客に合わせたきめ細かなプロモーションが期待されている。また、SNS や自社運営の「こうじコミュニティ」を通じた顧客とのつながりを増やす取組も行っている。

これら一連の取組によってこの 3 年間で同社の売上は 25%増、インターネット通販は 43%増という成果が得られた。「健康に良い食べ物づくりのため、手間を惜しまない独自製法にこだわっている。従業員の負担軽減との両立には IT による自動化が不可欠だった。またネットが普及し、SNS で麹に関心のある人との接点が増えた。更に健康づくりに役立つようにネットや IT を活用して新しいニーズに合った商品開発につなげたい。」と山辺社長は語る。

IT による工場管理


CTI による電話対応

事例 2-4-3：有限会社アイグラン
「地元の IT 販売会社と長期的な関係を構築し、IT に精通した社員がいない中でも着実に IT 化を進展させた企業」

東京都八王子市の有限会社アイグラン（従業員 70 名、資本金 300 万円）は、パン製造小売事業者である。生産工場を有し、自家製焼き立てのパン屋を 2 店舗展開している。日々の食生活の中での大切なキーワードは「安心・安全・健康」であるという岩田利夫社長の理念に基づき、素材と水にこだわった身体にやさしいパンづくり行っており、地元で人気がある。

同社には IT に精通した社員はいないが、地元の IT 販売会社の支援を得ながら、IT 導入を着実に積み重ねて少しずつ効率化を進めている。地元の IT 販売会社とは、現在の工場に移ってきてから約 20 年の付き合いがあり、販売会社の営業担当とは日頃から経営課題を共有している。営業担当から提案を受けやすい関係を構築できており、昨年は IT 補助金活用の提案を受けた。これをきっかけに IT 導入を進めた。

営業担当と一緒に検討した結果、クラウド給与・就業管理を導入した。導入前は、各店舗が紙ベースで勤怠情報を管理しており、これを本社で給与ソフトに手入力するという手間が発生していた。導入後は、給与と就業管理が連携した結果、店舗ごとの勤怠データの集計から給与ソフトへの反映まで自動化され、給与計算業務の時間が大幅に短縮された。

毎月の給与・就業管理事務が 7 人日から 3 人日に削減された。人件費削減に加え、これまで対応していた事務長が、売上や経営に直結する業務により多くの時間を割けるようにもなった。IT 導入補助金活用による導入であり、クラウド給与・就業管理ソフトと導入サポートサービスで合計約 180 万円であった。

同社はさらに、クラウド給与・就業管理とインターネットバンキング（給与振込等）との連携を営業担当と検討している。現在は、クラウドの画面を見て、手作業でインターネットバンキングの画面に入力している。連携が実現すれば、さらに労働生産性が向上する見込みである。

事務長の岩田真紀子氏は「IT に精通した社員の採用が理想ですが当社の規模ではまだまだ難しい。これまで、いろんな方の助けをいただきながらやってきました。IT も同じで、お互いに WinWin な関係が長続きのコツです。」と語る。

同社店舗（石窯パン工房アイグラン泉塚店）

岩田利夫社長

事例 2-4-4：マスオカ東京株式会社
「補助金をうまく活用し、IT 販売会社とも相談しながら IT 導入等を進め、業務効率化に取り組んでいる中小企業」

東京都台東区のマスオカ東京株式会社（従業員 19 名、資本金 2,000 万円）は、O リング（オーリング、環形状の密閉用部品）等のゴム製品を取り扱う卸売事業者である。

同社の強みの一つとして、顧客との長期的な関係をもとにした営業活動があるが、営業社員は直行直帰も多く、営業報告も週 1 回程度と、リアルタイムで顧客との関係を把握できていない状況であった。情報の共有が図られていないため、顧客からの内勤社員への問い合わせにもスピーディーに対応できないという課題を感じていた。

そうした中、同社の熊澤ひろみ社長は、IT 導入補助金の活用について検討、数社ベンダーを比較検討した結果、地元の IT 販売会社の提案が導入したいシステムに近いことが分かった。これを契機に営業支援システムの導入を決心し「Kintone」をベースにしたクラウドの営業支援システムの導入を決めた（初期費用は百数十万円程度であり、そのうち半額が IT 導入補助金による補助対象。ランニングコストは月数万円程度）。

同社では、人手不足への対応を背景に、3 年前から在宅勤務を導入しており、在宅勤務の社員との連携を図る上でもクラウドが有効と感じたという。

また、同社ではものづくり補助金を活用し、倉庫内で製品の梱包を行うロボットの開発も進めている。熊澤社長は「経営資源に乏しい中小企業は補助金もうまく活用しながら、自社の経営資源を大切に育てていく必要がある」という。

顧客からの要望に迅速に対応できるよう、将来的には、受注から梱包、発送まで全て自動化するような仕組みを目指している。「今後、人手不足が進む中で、自動化できるところは可能な限り自動化し、自社の社員には、顧客対応等、人と人とが関わる仕事に専念してもらいたい。」と熊澤社長は語る。

熊澤ひろみ社長

事例 2-4-5：株式会社宝角合金製作所
『商工会議所に相談し、各種施策の提案を受け、生産工程の「見える化」により生産性向上を推進した企業』

兵庫県姫路市の株式会社宝角合金製作所（従業員 40 名、資本金 2,000 万円）は、中大物機械加工を得意とする産業機械向け部品の製造業者である。同社の経営課題は納期遅れへの対応を主眼とした生産性の向上である。時代の流れとともに顧客ニーズの多様化が進む一方で採用状況は好転せず人手不足が常態化している。

限られた人手で納期を短縮して生産性を高めるためにも、より「見える化」を進めた生産管理システムの構築が必須だと同社は考えた。課題と助力を得たい点を明確化した上で姫路商工会議所に相談したところ、ソフト面ではミラサポの専門家派遣制度の、ハード面では姫路市ものづくり IT 化推進事業（補助金）の、それぞれの提案を受けた。姫路商工会議所の支援を得て申請を行った結果、専門家派遣制度では、生産管理システムの導入部分の指導を受けることができ、姫路市ものづくり IT 化推進事業（補助金）では、生産管理システムと連携させる工場内の Wi-Fi 化を進めることができた。

専門家派遣制度では、専門家の指導により身近な作業を補助するソフトの開発を自前でできるようになって、将来的な自社での生産管理ソフトの開発に弾みがついた。工場内の Wi-Fi 化では、現状の生産管理システムでも無線 LAN 化により Windows タブレットが使用しやすくなった。従来の各端末と異なり作業者の手元で様々な情報を確認できるので、移動等に係わる無駄な時間が省けた結果、1 人当たり 1 日 15 分、現場全体で 1 日 9 時間程度削減できた。また、従来のノート PC 等と比較するとタブレットでは現場等で使用した際の故障率が圧倒的に下がった。

ミラサポの専門家謝金の総額 4 万円は制度利用のため自己負担は無かったが、制度活用後に総額 10 万円のコンサル契約を結んだ。姫路市ものづくり IT 化推進事業（補助金）による工場内の Wi-Fi 化は総額 217 万円で工事費や設定料金も含まれる。補助額は上限の 100 万円、自己負担額は 117 万円であった。

相談の心得として宝角勝利社長は、「商工会議所へ困りごとを相談する際は、当社をどの支援機関につないでどの支援制度を紹介すれば良いかを判断しやすくなるように、企業課題と支援ニーズを明確にするように心掛けた。」と語る。相談を受けた姫路商工会議所の千田進氏と田尻雅嗣氏も「何を相談したらいいかよく分からない中小企業へは、『優先的に取り組むことを見つけたい』という相談の仕方を勧めることがあるが、宝角社長は相談内容が明確で的確な支援策を提案しやすい。」と語る。

工場内で使用されるタブレットと無線 LAN のアクセスポイント

宝角勝利社長

第２節　IT利活用の効果向上と業務領域間の機能連携

第２節では、IT利活用の効果を高める業務領域間の機能連携に着目し、機能連携が労働生産性を向上させることを確認する。また、業務プロセスの見直しがITによる労働生産性向上にも寄与していることを確認する。さらに、ITツールの種類に着目してPCインストール型の業務パッケージソフトと比べた場合、クラウド・サービスを利用している方が業務領域間の機能連携が進んでいることを確認する。

1. ITにおける業務領域間の機能連携

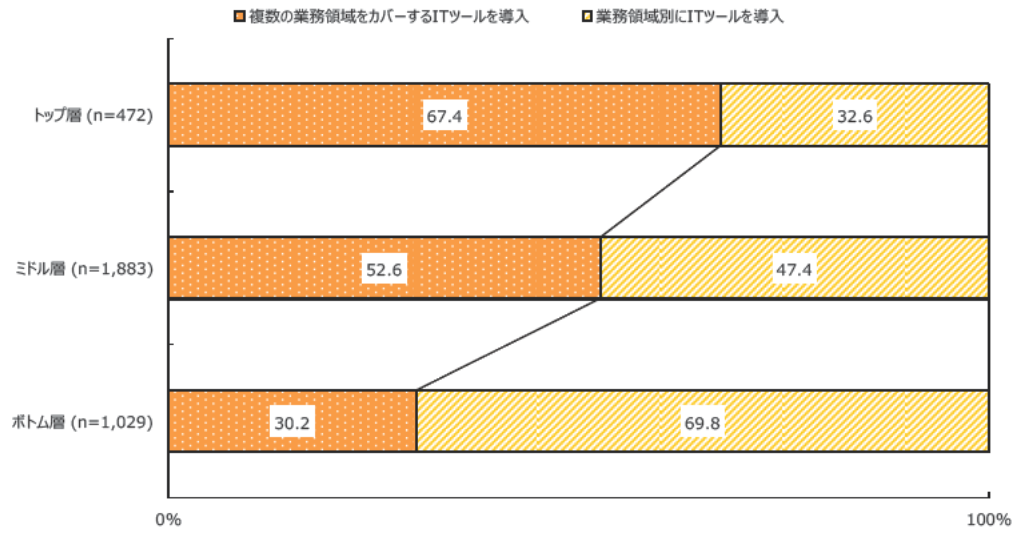
①IT導入程度と業務領域間の機能連携

ある作業で入力したデータと同じデータを別の作業で入力するのでは業務効率は上がらない。ある作業で入力したデータが別の作業にも自動的に入力されるようにできないかという考え方が業務領域間の機能連携の根底にある。以下は、業務領域間の機能連携の一例である。

- 給与計算の結果が、会計処理にも自動的に反映される（人事・労務と財務・会計の連携）。
- 受発注の処理と在庫の変動が連動している（受発注と在庫管理の連携）。
- 新規取引先を顧客管理データベースに登録すると、受発注システムからも利用できる（顧客管理と受発注の連携）。

前節で見たIT導入段階別に業務領域間の機能連携状況を見てみると、ボトム層、ミドル層、トップ層と上がるにつれて業務領域間での機能連携が行われている企業の割合が高くなっていることが分かる（第2-4-17図）。

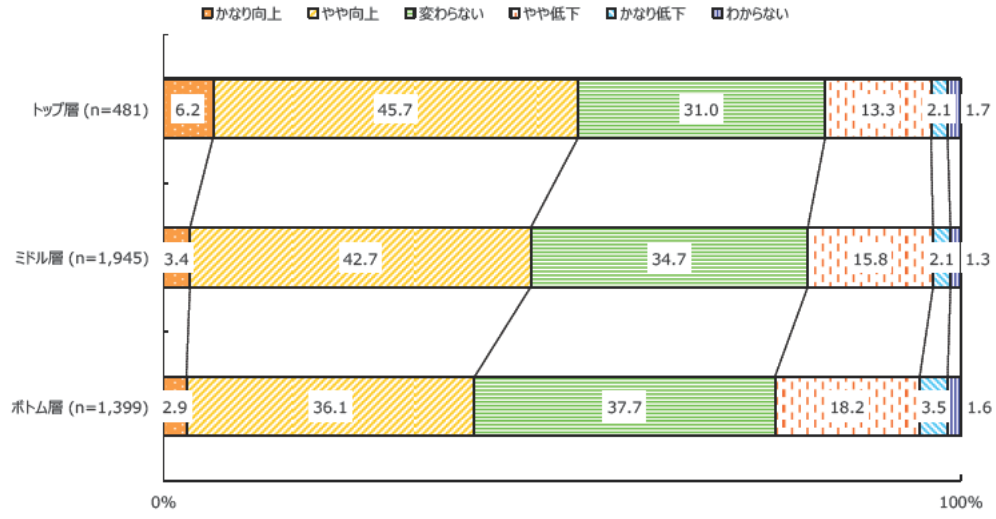
第2-4-17図 IT導入程度と業務領域間の機能連携



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)企業全体でのIT導入の総合評価で、「ITを導入し期待した効果が得られている」者をトップ層、
「ITを導入しある程度の効果が得られている」者をミドル層、それ以外の有効回答者をボトム層としている。

また、IT 導入段階別に 3 年前と比べた労働生産性を見てみると、ボトム層、ミドル層、トップ層と上がるにつれて 3 年前と比較した労働生産性が向上している企業の割合も高くなっていることが分かる（第 2-4-18 図）。

第2-4-18図 IT導入の3類型と3年前と比べた労働生産性

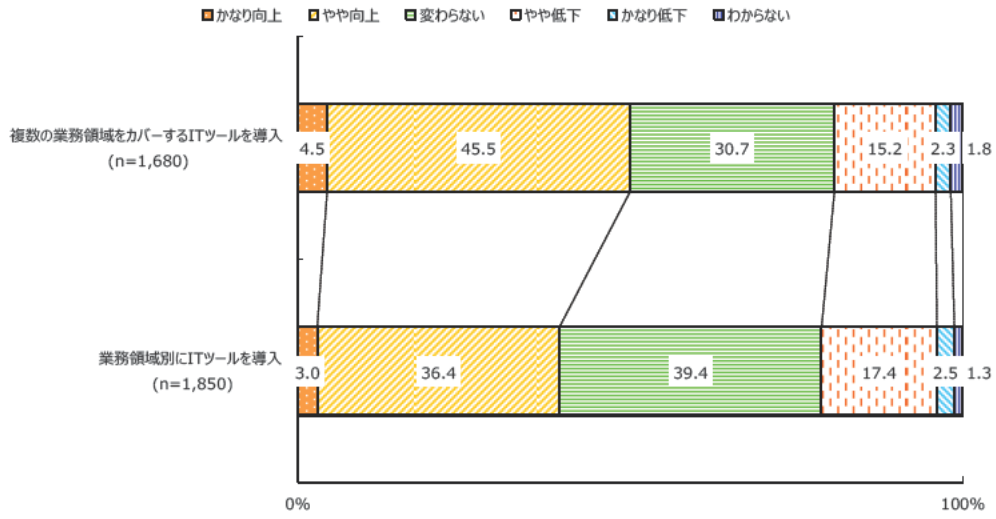


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)企業全体でのIT導入の総合評価で、「ITを導入し期待した効果が得られている」者をトップ層、
「ITを導入しある程度の効果が得られている」者をミドル層、それ以外の有効回答者をボトム層としている。

②業務領域間の機能連携と労働生産性

業務領域間の機能連携と 3 年前と比べた労働生産性を見てみると、業務領域間の機能連携が行われている企業の方が、3 年前と比べた労働生産性が向上している企業の割合が高くなっていることが分かる（第 2-4-19 図）。業務領域間の連携が生産性向上の一因だと考えられる。

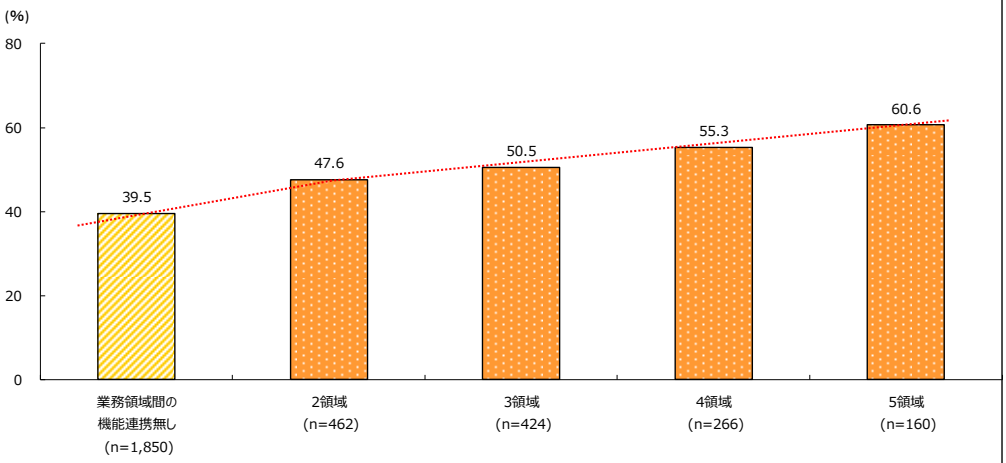
第2-4-19図 業務領域間の機能連携と3年前と比べた労働生産性



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)

さらに、連携されている領域数別[7]に労働生産性が向上した企業の割合を見てみると、連携されている領域数が多いほど、労働生産性を向上させている企業の割合も高いことが分かる（第 2-4-20 図）。業務領域間の連携が生産性向上の一因だと考えられる。

第2-4-20図 連携によりカバーされている領域の数と労働生産性



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)1.本問における労働生産性は、3年前と比べて労働生産性が「かなり向上」、「やや向上」と回答した企業の比率である。
2.ここでいう業務領域とは、「財務・会計」、「人事・労務」、「顧客管理」、「在庫管理」、「受発注」の5区分である。
3.「その他」の業務領域は集計対象外としている。

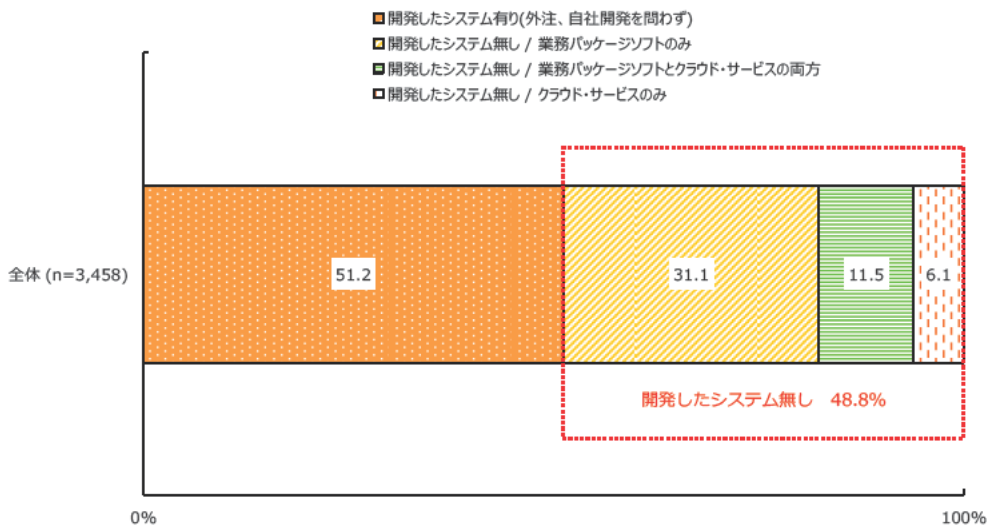
[7] ここで業務領域とは、財務・会計、人事・労務、顧客管理、在庫管理及び受発注の 5 領域としている。業務領域ごとの連携の状況については、付注 2-4-1 を参照。

2. 導入しているITツールと機能連携

①導入しているITツール

第2-4-21図は、導入しているITツールの種類を表している。開発したシステム(外注、自社開発を問わず)の有無を見ると、開発したシステムを有する会社が約51%で、有しない会社が約49%であった。開発したシステムを有しない会社の内訳を見ると、「業務パッケージソフト(PCインストール型)のみ」が約3割、「業務パッケージソフト(PCインストール型)とクラウド・サービスの両方」が約12%、「クラウド・サービスのみ」が約6%であった。開発したシステムを有しない会社では業務パッケージソフト(PCインストール型)が現在も主流であるが、クラウド・サービスの導入も着実に進んでいる現れだと考えられる。

第2-4-21図 導入しているITツール

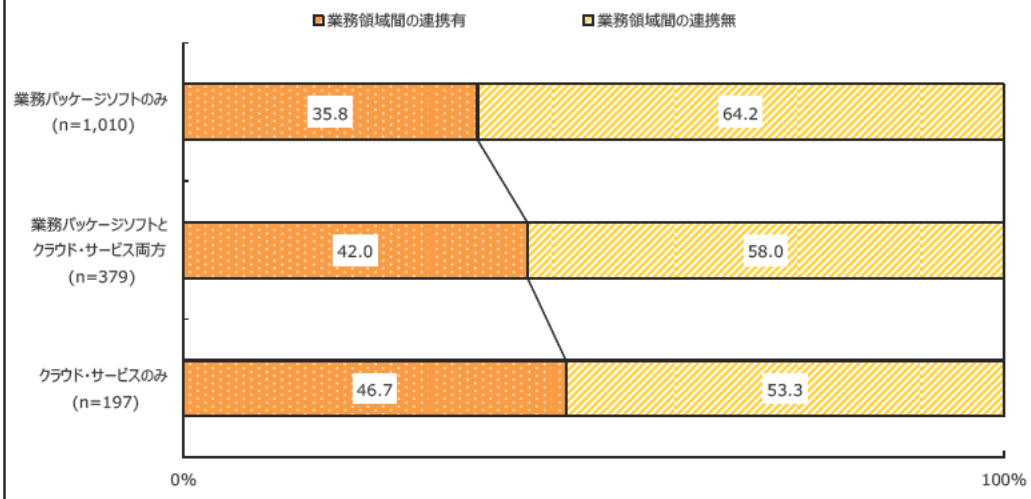


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)「上記以外のIT」を導入していると回答した者は除いている。

②業務領域間の機能連携と導入しているITツール

業務パッケージソフト(PCインストール型)とクラウド・サービスで、業務領域間の機能連携の有無を比較したところ、「クラウド・サービスのみ」の場合が最も連携率が高く、「業務パッケージソフトのみ」の場合が最も低かった(第2-4-22図)。

第2-4-22図 業務領域間の機能連携と導入IT



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)「開発したシステム(外注、自社開発を問わず)」あるいは「上記以外のIT」を導入していると回答した者は除いている。

クラウド・サービスの導入により業務領域間の機能連携が進む理由の一つとして、業務パッケージソフトよりもクラウド・サービスの方が拡張性に優れている点が挙げられる。多くのクラウド・サービスのシステムはAPI[8]を有している。クラウド・サービスでは、このAPIを通じて連携することで、別のクラウド・サービスの機能を活用することができ、機能拡張が容易である。

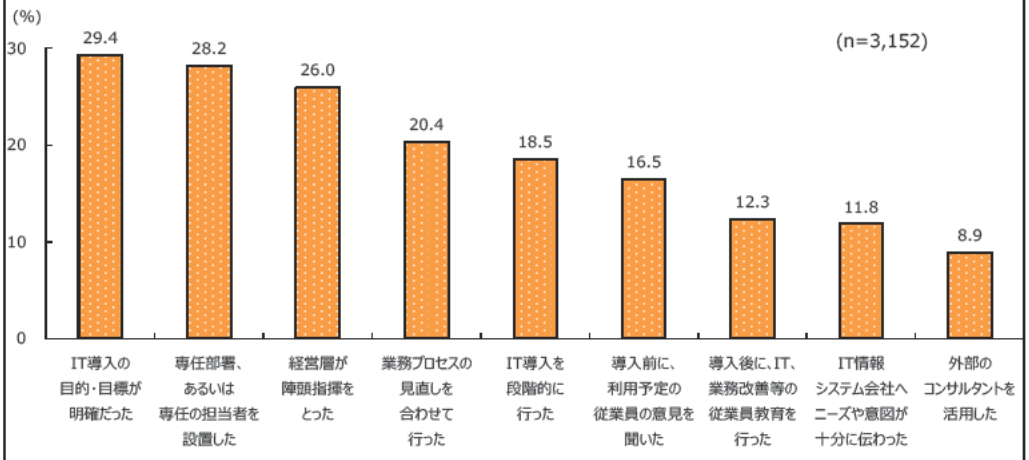
3. IT導入の効果を高める取組

①IT導入の効果がうまく得られた理由

第2-4-23図は、IT導入の効果が得られた企業に対してIT導入の効果がうまく得られた理由を尋ねた結果である。「IT導入の目的・目標が明確だった」、「専任部署、あるいは専任の担当者を設置した」、「経営層が陣頭指揮をとった」が約3割で上位を占める。次いで、「業務プロセスの見直しを合わせて行った」、「IT導入を段階的に行った」、「導入前に、利用予定の従業員の意見を聞いた」が約2割で続く。

8 Application Programming Interfaceの略称で、アプリケーションプログラムを容易に開発するために用意された関数やコマンド等をいう。

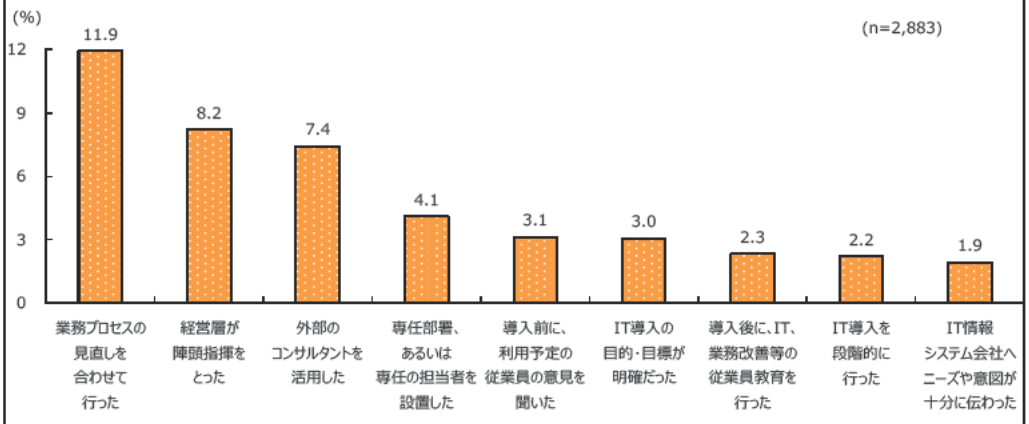
第2-4-23図 IT導入の効果がうまく得られた理由



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.「その他」の回答は表示していない。
3.「財務・会計」、「人事・労務」、「顧客管理」、「在庫管理」、「受発注」、「企業全体での総合評価」の少なくとも1項目以上で、「ITを導入し期待した効果が得られている」あるいは「ITを導入しある程度の効果が得られている」と回答した者を集計している。

第2-4-24図は、3年前と比べた労働生産性が向上した企業が第2-4-23図の各取組の有無でどの程度違ったかを示している。労働生産性に与える影響の大きさ別に見ると、最も大きいのは、「業務プロセスの見直しを合わせて行った」であり、次いで、「経営層が陣頭指揮をとった」、「外部のコンサルタントを活用した」が続く。業務プロセスの見直しは、他の取組以上にIT導入の効果を高めているといえる。

第2-4-24図 IT導入の効果がうまく得られた理由と労働生産性



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)1.本問における労働生産性は、3年前と比べて労働生産性が「かなり向上」、「やや向上」と回答した企業の比率である。
2.各取組を行った場合と行っていない場合の、労働生産性が向上した企業の比率の差を求めている。
3.「その他」の回答は表示していない。
4.「財務・会計」、「人事・労務」、「顧客管理」、「在庫管理」、「受発注」、「企業全体での総合評価」の少なくとも1項目以上で、「ITを導入し期待した効果が得られている」あるいは「ITを導入しある程度の効果が得られている」と回答した者を集計している。

事例 2-4-6：株式会社日東電機製作所
「業務プロセス見直しと合わせた自社システムの更新に取り組んでいる企業」

群馬県太田市の株式会社日東電機製作所(従業員 152 名、資本金 8,000 万円)は、電力会社や鉄道会社向けの電力制御機器(配電盤、制御盤)を製造する電機メーカである。納品先企業ごとに要求仕様が異なるため個別生産が主である。企画・提案から電気回路設計、構造設計、板金加工、塗装・めっき、組立・配線、試験という一連の流れを全て社内で対応可能な点が強みであり、コスト競争や短納期対応の面で他社にない優位性を持っている。

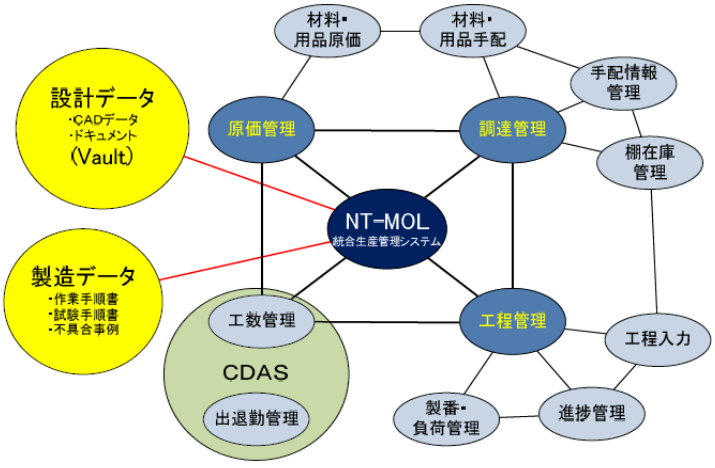
同社の強みは自社開発の統合生産管理システム(NT-MOL)に支えられている。1980 年代から設計部門では各種データを蓄積し、製造ラインでの活用を進めてきた。

受注後、まずシステムに予定する工程や投入時間を入力することで、進捗管理を始めとする工程管理が可能になる。次に、必要な材料・用品等を入力することで、各種手配が調達管理に紐づけられる。さらに、この情報をもとに受注した案件(製品)の原価の精度が上がり原価管理に反映される。従業員が退社する際にその日の業務内容を顧客、業務等に分けて工数管理のシステムに入力することで、材料や用品だけでなく人件費も含めた原価の実績が追跡可能となる。

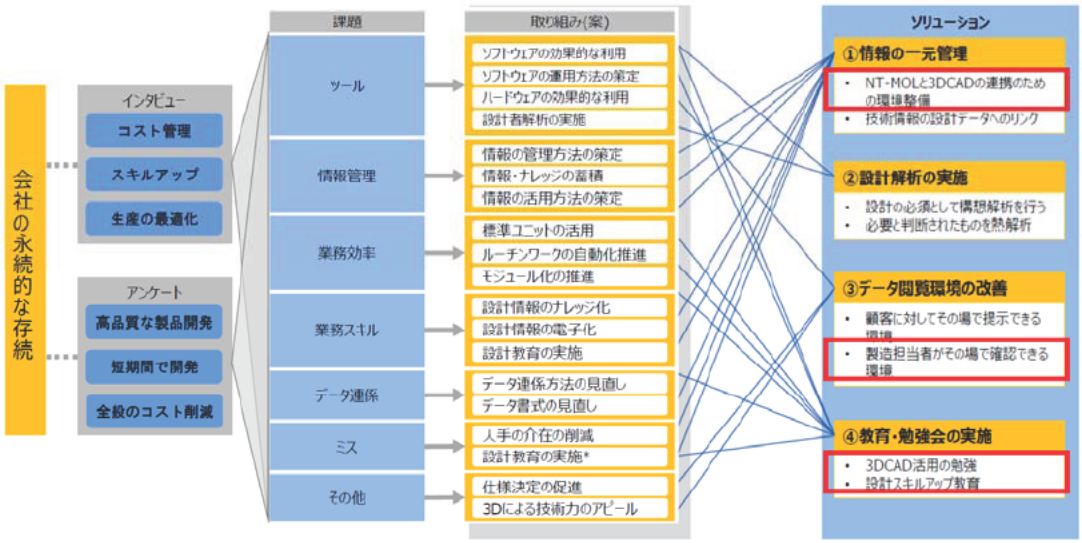
このシステムは生産管理内にとどまらずバックオフィスの勤怠・給与管理とも連携されている。工数管理システムの勤務データは出退勤管理システムや給与計算に連携されており、事務員の負担を軽減することで間接費削減に役立っている。

段階的に拡張を重ねた NT-MOL であったが、複数の作業を同時に行った際に不要な動作も発生するなどの不具合が目立つようになった。CAD のバージョンアップや最新の IT インフラ整備等が継続的に行われる一方で、生産管理面では他社との優位性・独自性は失われつつあり、リニューアルが必要との問題意識が生じていた。

そこで、オートデスク社が提供するビジネス・プロセス・アセスメント(Business Process Assessment)という手法を用いて、生産管理工程そのものの見直しも視野に入れて、現システムの課題の洗い出しを行った。洗い出しの結果、解決方針は、①情報の一元管理、②設計解析の実施、③データ閲覧環境の改善、④教育勉強会の実施という 4 点に集約されたので、各観点から生産管理工程や生産管理システムの改善に取り組んでいる。同社は、NT-MOL の更新にとどまらず生産工程の IoT 化も計画しており、システムの WEB 化による生産現場でのタブレット活用や、生産管理におけるロボットと NT-MOL の連携等も検証している。



統合生産管理システム(NT-MOL)における今回の取組(黄色の部分)



BPA 結果に基づくサマリー

事例 2-4-7：株式会社太陽商工
「部門間のデータ共有が進み生産性の向上を実現した企業」

埼玉県さいたま市の株式会社太陽商工(従業員 57 名、資本金 9,000 万円)は、建築工事、給排水設備工事を主要事業とし、年間 1,300 棟の新築工事、2,000 件のアフターメンテナンス工事を手掛けている。設立当初より「共進共豊」を旗印とし、より高い品質の仕事の提供を通じて社会に貢献すること、働く人全てが豊かになることを目指している。

同社は先代社長の時代から、工事現場の入退場管理や工程管理を行う TAISYO-ネットというシステムを開発するなど現場では IT 活用があった一方で、社内の IT 化は後回しになっていた。同社では部門間での情報共有が IT 化されておらず、総務部門が資材発注を行う際に毎回工事部門に進捗を確認しなければならないなど、部門間の問合せに時間を要しており非効率だった。また、工事現場の社員は現場から帰社後に報告業務等を行うため、移動に時間が掛かり、残業の増加も課題であった。

そこで同社は社内の情報共有を行う IT システムを導入した。現在は社内 LAN を導入し、業務情報を各部門間で共有している。例えば、図面や役所等への申請書類等はスキャンして電子化して蓄積し、検索して利用できるようにしている。そのため問合せがあったときには、図面や工事履歴等を、部門を超えてすぐに参照して対応できる。また、現在は、総務部門から工事部門の進捗状況が参照できるため、工事の進捗にあわせて資金繰りや資材発注等を効率的に行えるようになっている。

さらに、現場社員が現場からも社内システムを活用できるよう、ミニ PC とタブレットによるリモートワークを導入した。ミニ PC から本社内の自分の PC にリモート接続することで、現場で図面の確認や顧客からの連絡の確認、現場報告書の作成等ができる。タブレットはハウスメーカー向けの工程・進捗報告に利用している。

社内の IT システム導入では、1 人 1 日当たり 3 時間の業務時間削減に成功した。社員の業務に対する意識改革・意識啓発につながる成果も得られた。リモートワーク導入では、事務所と現場の平均往復時間 2 時間の削減効果があった。残業が減ったため、若手社員の定着にもつながった。社内 IT システム導入の費用は、システム開発費と社内 LAN 構築費等で数百万円であった。リモートワーク導入の費用は、社外用のミニ PC とタブレットの購入費等で数百万円であった。

同社の池田由季子社長は「とにかく社員を早く帰らせたいという一心で業務効率化に取り組んできた。親が子どもの顔を見ることができないというのは忍びない。この理念は先代の頃から変わらない。」と語る。

池田由季子社長

事例 2-4-8：エコー電子工業株式会社
「経営層が一丸となって率先利用することで情報システム利用を浸透させ業務の見える化と業績向上を実現した企業」

福岡県福岡市のエコー電子工業株式会社(従業員 180 名、資本金 1 億円)は、九州を中心に約 2,500 社の顧客を持ち、業務システムの提案・開発、IT インフラ構築、スマートフォンのソフト開発等の事業を手掛けている。

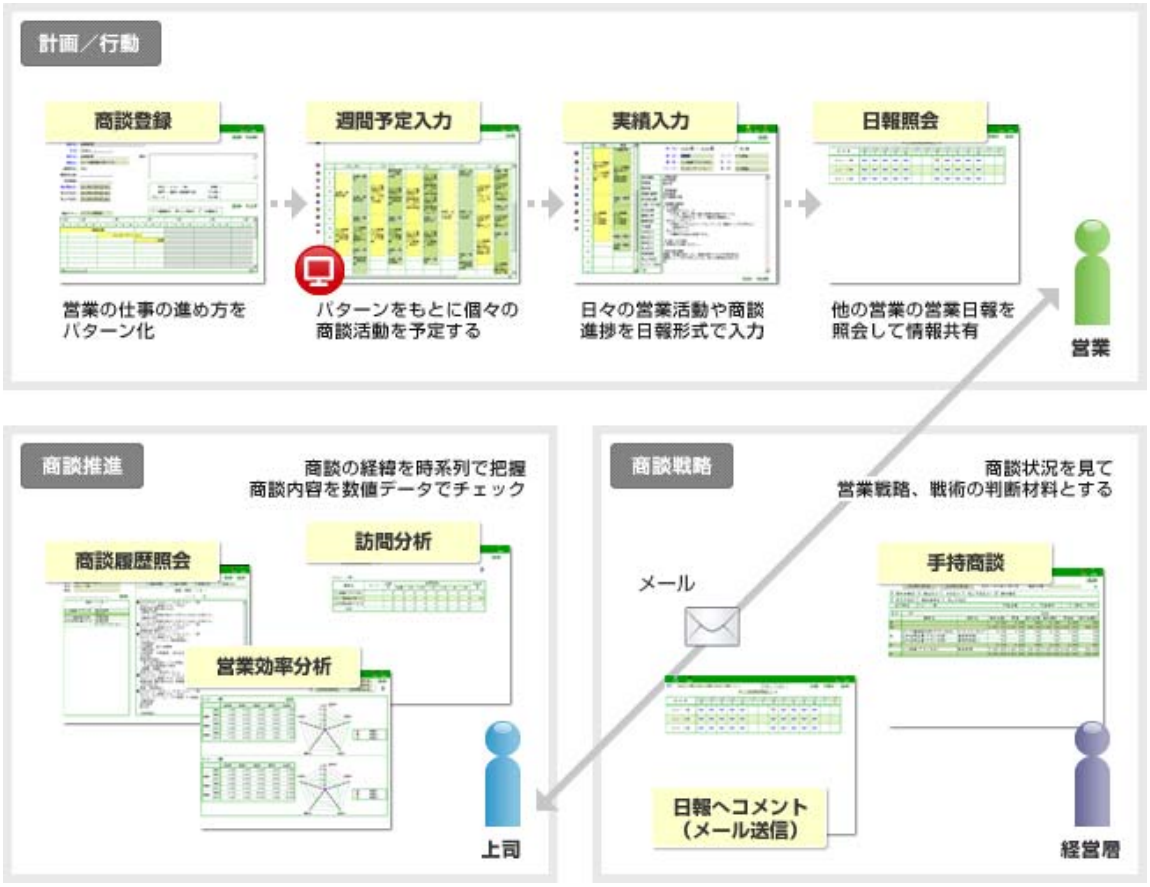
同社は、社長牽引のトップダウン型からボトムアップ型の経営への転換を目指すため、自由闊達な社風の醸成が必要だと考えた。業務の属人化からの脱却と様々な情報の「見える化」が中心的役割を果たすと判断し、約 20 年前に自社開発で SFA(Sales Force Automation)を導入した。クラウドである SFA は API を備えていて機能拡張や他システムとの連携が容易であり、SFA の自社開発は経営環境の変化に応じたシステム変更を見据えた判断であった。

SFA では、役員以下全員が仕事内容を入力し閲覧できる。業務日報等の登録で日々の活動が「見える化」され業務の属人化が避けられる。顧客の課題も全従業員で共有し迅速な解決が可能となり、顧客の信頼が向上している。また、業務の代替要員の確保も容易になり育児休暇等の取得率向上にも役立っている。

同社は SFA を用いて業務分析も行った。個々の業務にコードを振り、SFA に業務コードと業務時間を入力することで、各プロジェクトの原価が把握できるようになり、収支状況が明確に「見える化」された。従業員のコスト意識が向上し、同社の利益率の改善にも寄与しており、従業員の人事評価にも反映している。

入力された日報から営業、システム開発、工事ごとに行動を分析して、標準行動パターンが比較できる。経験の浅い営業担当者は、自分の行動と業績の良い担当者の行動パターンとを照らし合わせ、自分の営業活動に抜けがないかなどを確認できる。属人化しやすいノウハウ等が「見える化」され、新人でも SFA を通じて学び、成長しやすくなっている。この機能は学生にも好評であり、採用活動でも役立っている。今後は、SFA に蓄積されたデータをもとに、無残業で成果を上げるなどの生産性の高い働き方を推奨する仕組み作りを計画している。

SFA 導入効果を得るためには、全従業員が SFA を使いこなして情報を登録しなければならない。同社では役員が率先して情報を入力するとともに、従業員が入力した情報にアドバイス等のコメントを返している。SFA には、自分が登録した情報の閲覧者を確認できる機能があり、従業員は上長にも同僚にも後輩にも情報が活用される前提で入力している。「経営層が一丸となって率先して利用し、各従業員の状況を確認して有益なフィードバックを行うといった取組がなければ活用が進まない。トップダウンで導入しただけでは、うまく活用できないだろう。」と前社長の小林啓一氏は語る。



SFA システムの概要（エコー電子工業 HP より）

事例 2-4-9：株式会社上間フードアンドライフ
『1品単位で採算管理ができるシステムの開発により収益性を高めた企業』

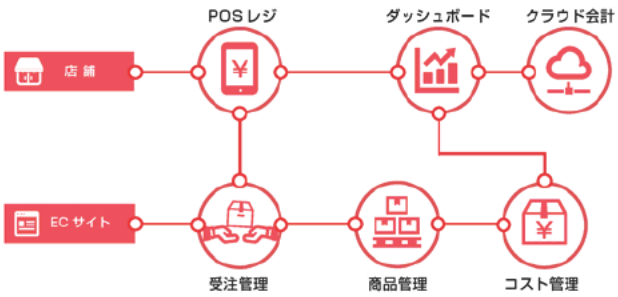
沖縄県沖縄市の株式会社上間フードアンドライフ（正社員 23 名、パート・アルバイト 57 名、資本金 990 万円）は、沖縄天ぷらを主力とするお弁当・お惣菜・オードブルの店舗販売と宅配を手掛けている。同社のルーツは、上間喜壽社長の両親が祖父母からののれん分けで始めた天ぷら屋である。沖縄は親戚の集まりごとが多く、その度にもてなし料理を作るのは大変なため、天ぷら店や惣菜店を利用する地域特性がある。

上間社長が引き継いだタイミングで法人成りした同社は、その後の多店舗展開も順調に進んで売上は増加しているが、常々、飲食業界の利幅の薄さに問題意識があった。飲食業の賃金が伸び悩む一因は、適切な価格設定ができていないためだと考える上間社長は、適切な利幅の確保には 1 品ごとの採算管理が必要との確信に至った。また、人手不足傾向が予想され今後は賃金上昇が懸念されるため、その観点からも収益構造の改善は急務であった。これらの課題解決のため同社は、1 品単位での採算管理を効率的に実現する社内システムの開発に取り組んだ。

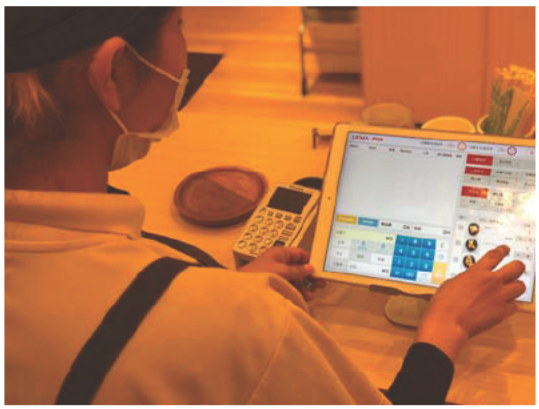
理想のシステムを構築するため、システムの要件定義は上間社長が行い、開発は那覇市内の IT 企業に依頼した。同システムは、①POS レジ、②ダッシュボード、③受注管理、④商品管理、⑤コスト管理、⑥クラウド会計接続、の 6 機能で構成される（システム構成図参照）。同システムを活用すると、例えば、エビの天ぷらの衣にいくら原価が掛かっているかという 1 品単位の数値管理ができる。また、クラウド会計との連携も可能であり、バックオフィスの効率化も果たしている。

開発したシステムを導入し実際に活用しながら改良を重ねた結果、導入前後で原価率が約 5 ポイント低下し、収益面が大幅改善された。コスト面では、従来の POS レジをタブレットに代替できた結果、導入前は 1 台 100 万円程度であった POS レジが、導入後は 1 台 10 万円程度のタブレットになり、1 台あたり約 90 万円の費用が削減できた。開発費は数百万円で、ランニングコストは月あたり数万円であるが、得られた効果はコストを上回っている。

同社店舗でのシステム利活用で効果を実感した上間社長は、開発したシステムの外販へ向けた取組を始めるため、2017 年に U&I 株式会社を設立した。「沖縄は、現時点では全国平均ほどの人手不足傾向はないかもしれないが、今後は大きな課題になると考えている。労働集約性の高い業種であっても、人手を増やせないという前提で労働生産性を高める必要がある。今後に向けて、AI を活用した機能の追加も検討している。」と上間社長は語る。



システム構成図



店内でシステムを使用中の風景

第３節　バックオフィス（財務会計、勤怠管理）におけるIT利活用

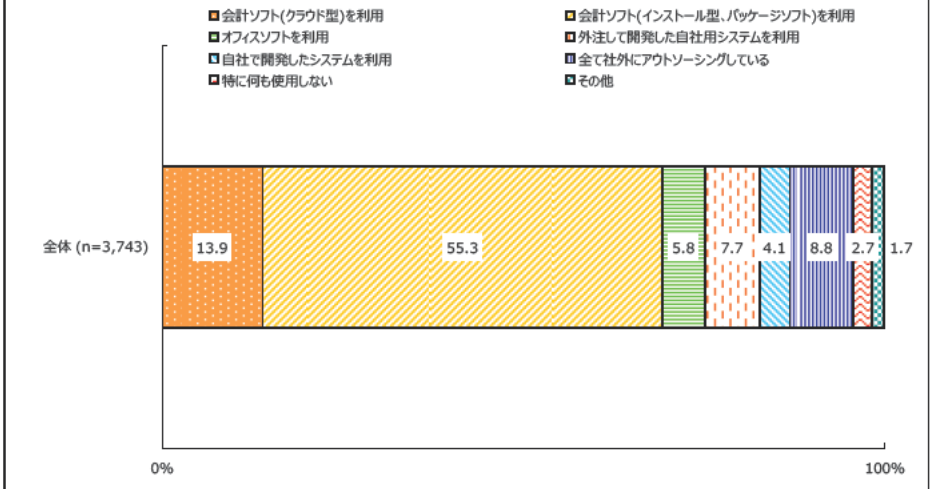
第３節では、バックオフィス領域の財務会計と勤怠管理におけるIT利活用に着目し、クラウド・サービスの省力化効果を確認する。次にクラウド会計導入の副次的効果として、インターネットバンキングとの連携や管理会計の取組に着目する。

1. 会計と勤怠管理におけるIT

①会計業務と勤怠管理業務におけるIT導入状況

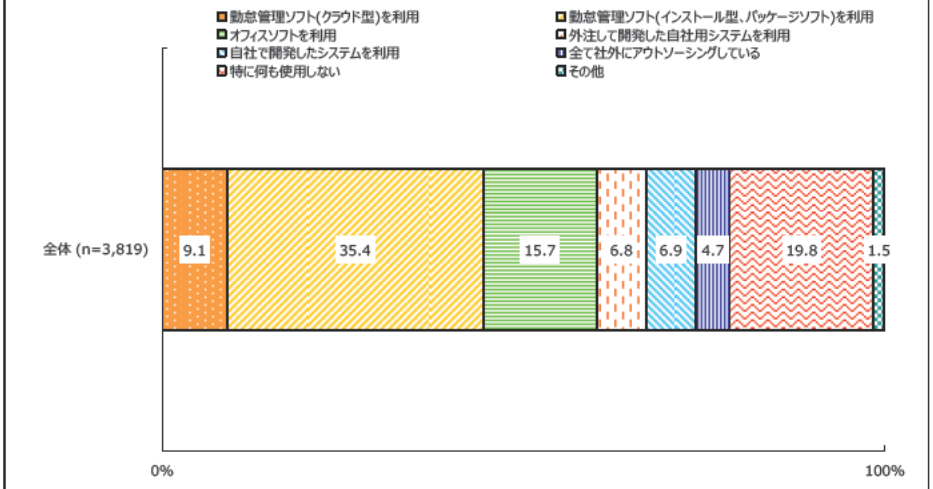
会計も勤怠管理も最も多いのはソフト（インストール型・パッケージ型）である（第2-4-25図、第2-4-26図）。ソフト（クラウド型）は会計では約14%、勤怠管理では約10%で利用されている。社外へのアウトソーシングは会計の方が勤怠管理よりも多い。

第2-4-25図 会計業務におけるITの導入状況



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)

第2-4-26図 勤怠管理業務におけるITの導入状況

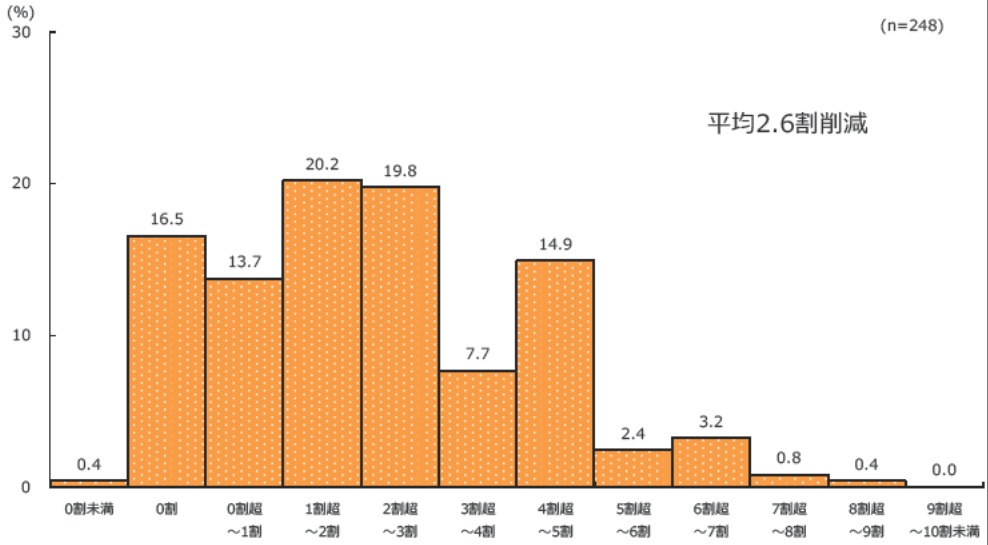


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)

②会計業務と勤怠管理業務におけるクラウド

第 2-4-27 図と第 2-4-28 図は、クラウドを導入した企業に対して、月次処理に要する人日が導入前後でどれだけ変化を見たものである。クラウド会計では、導入前後で変わらなかった(削減が 0 割)企業や、むしろ増加した(削減が 0 割未満)企業が 17%程度存在するが、それらを含めた有効回答のあった企業全体で、クラウド会計の導入による月次処理の人日削減割合の平均値は 2.6 割であった。

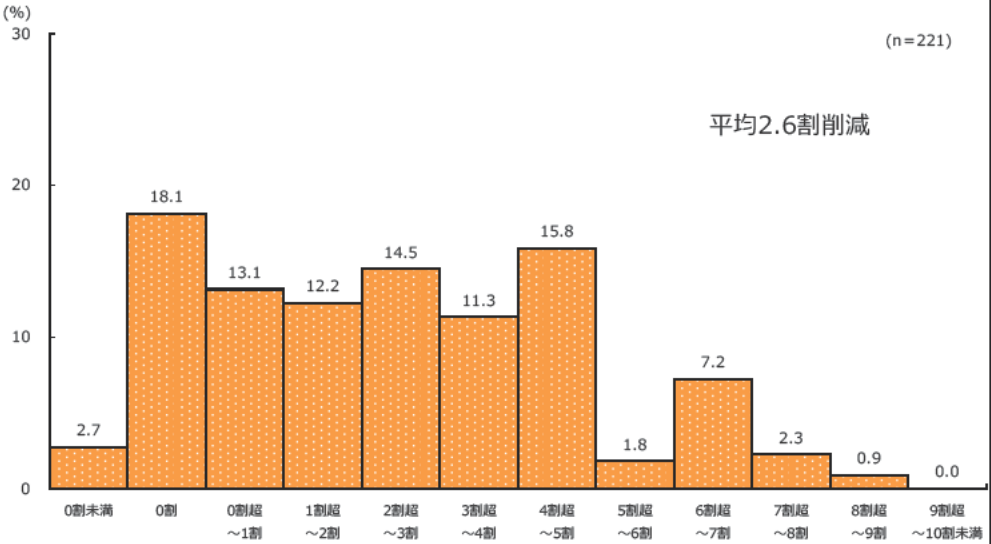
第2-4-27図 クラウド会計の導入による月次処理の人日削減割合



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)会計業務において「会計ソフト(クラウド型)を利用」と回答した者を集計している。

クラウド勤怠管理では、導入前後で変わらなかった(削減が 0 割)企業や、むしろ増加した(削減が 0 割未満)企業が 21%程度存在するが、それらを含めた有効回答のあった企業全体で、クラウド勤怠管理の導入による月次処理の人日削減割合の平均値は 2.6 割であった。

第2-4-28図 クラウド勤怠管理の導入による月次処理の人日削減割合



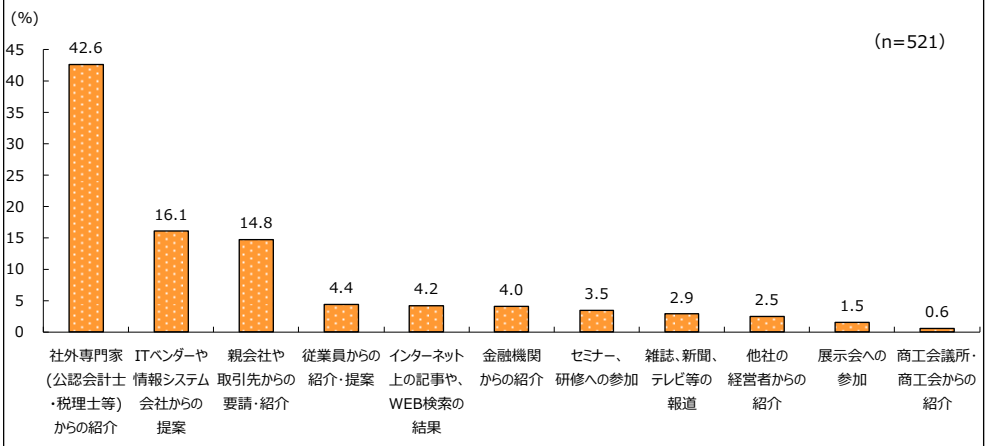
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)勤怠管理業務において「勤怠管理ソフト(クラウド型)を利用」と回答した者を集計している。

③クラウド会計の導入のきっかけ

さらに、クラウド会計については導入のきっかけと得られた効果も尋ねた。

導入のきっかけ（第 2-4-29 図）は、「社外専門家（公認会計士・税理士等）からの紹介」が圧倒的に多く約 4 割を占める。次いで、「IT ベンダーや情報システム会社からの提案」と「親会社や取引先からの要請・紹介」が 15%前後で続き、他は 5%未満である。

第2-4-29図 クラウド会計の導入を考え始めたきっかけ

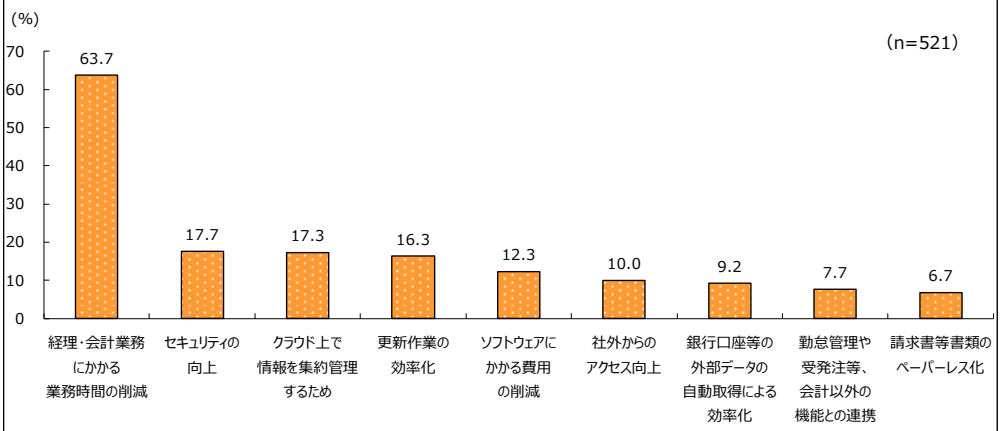


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.「その他」および「わからない」の回答は表示していない。
3.会計業務において「会計ソフト(クラウド型)を利用」と回答した者を集計している。

④クラウド会計の導入により得られた効果

得られた効果（第 2-4-30 図）は、「経理・会計業務にかかる業務時間の削減」が圧倒的に多く約半数を占める。次いで、「セキュリティの向上」、「クラウド上で情報を集約管理するため」、「更新作業の効率化」が 15%強で続く。

第2-4-30図 クラウド会計の導入により得られた効果



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.「その他」および「わからない」の回答は表示していない。
3.会計業務において「会計ソフト(クラウド型)を利用」と回答した者を集計している。

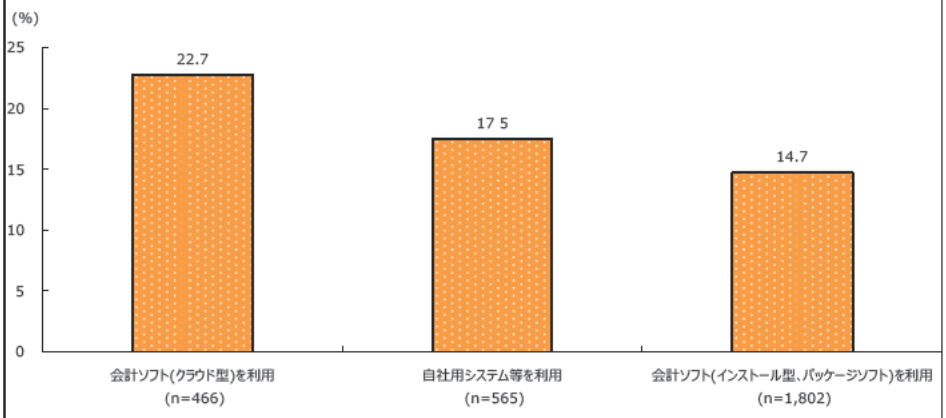
2. クラウド会計の副次的効果

クラウド会計導入の副次的効果として、社内システムとネットバンキングの連携率や、管理会計の取組率を取り上げる。

①クラウド会計とインターネットバンキング

クラウド会計もインターネットバンキングも、どちらもインターネットを基盤とするため親和性が高いと考えられる。会計に用いている IT ツール別に、社内システムとネットバンキングの連携率を見ると、会計ソフト（インストール型、パッケージソフト）と比べて会計ソフト（クラウド型）の方が約 8 ポイント高い（第 2-4-31 図）。

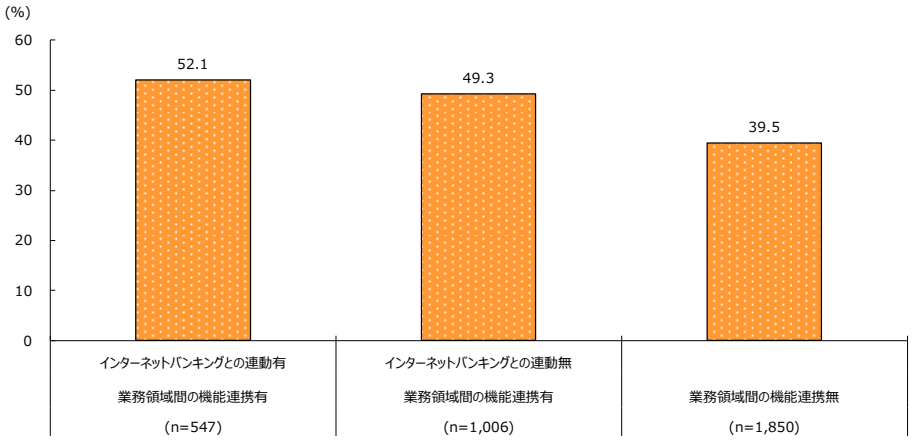
第2-4-31図 インターネットバンキングとの機能連携率(会計業務での利用IT別)



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注) 1.「インターネットバンキングとの機能連携」とは「社内システムに業務領域間の機能連携があり、かつ、インターネットバンキングとも連携している」場合である。
2.「全て社外にアウトソーシングしている」、「特に何も使用しない」、「その他」の回答は表示していない。
3.「自社システム等を利用」は「自社で開発したシステムを利用」、「外注して開発したシステムを利用」、「オフィスソフトを利用」を集約している。

第 2-4-32 図より、インターネットバンキングとの機能連携がある企業の方が、3年前と比べて労働生産性が向上している企業の比率が高く、会計ソフト（インストール型、パッケージソフト）と比べて会計ソフト（クラウド型）は生産性向上に寄与していると考えられる。

第2-4-32図 インターネットバンキングとの機能連携有無と労働生産性



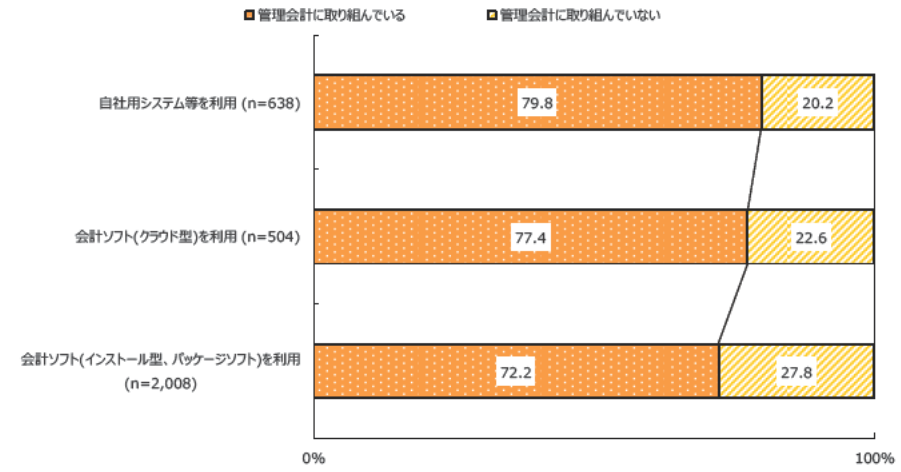
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注) 本問における労働生産性は、3年前と比べて労働生産性が「かなり向上」、「やや向上」と回答した企業の比率である。

②クラウド会計と管理会計

クラウド・サービスの利点として「経営者に経営を考える時間が与えられる。」、「日々の売上高を見ているうちに、経営者に脱皮する。」が挙げられていることを、第 1 節で取り上げた。ここでは、経営の意思決定のための採算管理や原価管理等（いわゆる管理会計）の取組が、会計業務で利用する IT でどの程度異なるかに着目する。

会計での利用 IT 別に管理会計の取組率を見ると、会計ソフト（インストール型、パッケージソフト）と比べて会計ソフト（クラウド型）の方が約 5 ポイント高いことが分かる（第 2-4-33 図）。

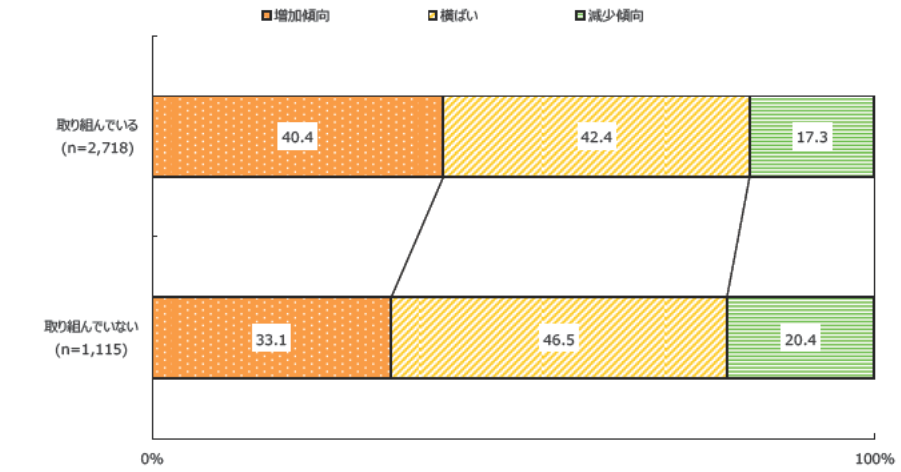
第2-4-33図 管理会計の取組率(会計業務での利用IT別)



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)1.ここでいう管理会計とは、経営の意思決定のための採算管理や原価管理等である。
2.「自社システムなどを利用」は「自社で開発したシステムを利用」、「外注して開発したシステムを利用」、「オフィスソフトを利用」を集約している。

図 2-4-34 より、管理会計に取り組んでいる企業の方が、経常利益が増加している割合が高いため、この意味でも会計ソフト（インストール型、パッケージソフト）と比べて会計ソフト（クラウド型）は生産性向上に寄与していると考えられる。

第2-4-34図 管理会計の取組有無と直近3年前の経常利益額



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)ここでいう管理会計とは、経営の意思決定のための採算管理や原価管理等である。

事例 2-4-10：株式会社カラーズ
「クラウド会計の導入後、クラウド人事労務も併せて導入し、機能間連携を行うことで一層の業務効率化を実現している企業」

東京都大田区の株式会社カラーズ（従業員 35 名、資本金 610 万円）は、介護事業者で事業の柱は在宅介護サービスである。2011 年の創業から順調に事業を営んでいたが、顧客や従業員の増大に伴い、領収書や給与の事務処理が膨大になった結果、事務代行先の税理士や社会保険労務士での対応が困難になった。新たな事務代行先の開拓に迫られた頃、ちょうどクラウド・サービスに着目していたため、クラウド会計のアドバイザーを兼任する税理士を見つけ、クラウド会計導入を進めた。

これまでアウトソーシングしていて経理処理の経験がなかったため、会計クラウドを導入しただけでは使いこなせない。よって、税理士にはクラウド会計の導入サポートと併せて経理事務の工程改善も依頼した。これにより、クラウド会計導入がうまくいったのでクラウド人事労務も導入した。クラウド会計とクラウド人事労務を連携させることにより、給与関係のデータ（給与振り込み、社会保険料、源泉徴収された所得税や住民税の預かり金）がすぐに会計に反映されるようになり、また、経費精算したクラウド会計のデータもクラウド人事労務側の給与明細に反映されるようにもなった。このように業務効率化が進んだ結果、単なる事務代行以上の指導を受けられるようになった。

クラウド導入により、事務代行先が 2 か月かけていた事務処理が、週 30 分程度の社内処理で対応できるようになり、リアルタイムで各種経営指標等を確認できるようになった。結果的に自社で行うことなり、年間約 50 万円以上事務代行料が削減できた。また、クラウド上で顧問の税理士や社労士とオンラインにつながることにより、経営上の課題を日頃から共有できるようになり、各種経営管理指標や試算表をリアルタイムに確認しながら経営の相談ができるようにもなった。クラウド・サービスの利用料は会計と人事労務を合わせて月数千円程度、クラウド導入に係るコンサルティング費用は 30 万円であった。

田尻久美子社長は、「中小企業の予算規模では自社システムの開発や所有はコスト面で非現実的であり、拡張性を考えればクラウド・サービスの一択だと考えた。導入前は業務フローを細分化した上で業務の優先順位付けを、導入後は従業員への使い方説明を、それぞれ徹底した。経営の可視化により会社の経営状態をリアルタイムで従業員とも共有できるようになり、将来を見据えた経営戦略の策定や実行も可能になった。」とクラウド・サービスの利点を語る。

田尻久美子社長

事例 2-4-11：株式会社グリーンケア
「複数業務領域の機能を有するクラウド・サービスを、機能を取捨選択しながら着実に導入を進めて効果を得ている企業」

宮城県仙台市の株式会社グリーンケア（従業員 8 名、資本金 2,300 万円）は「お庭と外構の専門店」を営んでおり、ガーデン・エクステリア設計施工、ウッドデッキ・カーポート・物置、ガーデンルーム・サンルーム、土木・緑化工事を案内している。

家を建てた後の門・堀・庭を造るエクステリア業界には、ハウスメーカーの下請けが中心で、社長がトップセールスという家族経営の会社が多い。同社も同様だったが、社長の長男である鈴木寿裕専務は 7 年前、家の所有者から直接受注する元請けへ転換した。家主の集客には当初ノウハウがなく困難はあったが、家主との直接打合せで提案や仕様確定が円滑になり利益率も向上した。

ただ、元請けになったものの新規開拓ばかりで、案件終了後の顧客とのつながりは皆無だった。また、4 名の営業担当は組織的ではなく個人商店の集まりのような状態で、誰がどんな仕事をしているか分からない状況であった。「家業から企業へ」をテーマに掲げる鈴木専務は、属人化からの脱却には顧客管理と営業支援を「見える化」するツールが必要だと判断し、従業員とも検討してクラウド・サービスを導入した。

導入しても従業員が活用しなければ意味がない。過去に、IT ツール導入に失敗したことがあったため、鈴木専務は機能を取捨選択しながら着実に導入を進めた。導入したクラウド・サービスは多機能だったが、全機能を初めから使うことは避け、営業支援機能を中心に、顧客管理とグループウェア（カレンダー型スケジュール共有機能）に絞り込んだ。人事・給与や会計・財務については、契約が残っている既存ソフトで業務を行い、出力した CSV ファイルをクラウド・サービスに読み込ませた。顧客管理に登録済みの情報は営業支援では入力不要であり、営業支援に登録した案件情報はグループウェアのカレンダーに反映されるなど、業務領域間の機能連携の効果が得られている。営業案件の進捗も確認しやすくなり、営業担当者の数だけあったホワイトボードで案件管理を行っていた導入前と比べて事務効率は向上した。

導入後の 3 年間で営業活動も目に見えて改善された。営業案件の契約率は 53%から 63%に増加し、顧客からの連絡待ち率は 28%から 15%に低下した。1 案件当たりの平均打合せ回数は 5.2 回から 4.2 回に減少し、残業削減に大きく寄与した。顧客のリピーター化にも組織的に取り組めるようになった。導入の初期費用 10 万円で、月々の使用料金は 8 名分で約 5 万円であるが、効果の方が大きいと鈴木専務は判断している。

「まだまだこれから取り組む部分もありますが、改善された部分はかなり多く、クラウド・サービスを導入したメリットはかなりあります。」と鈴木専務は話す。

クラウド・サービスの画面（一部抜粋、拡大）

株式会社グリーンケア展示場

第4節　付加価値の向上及び先進的なIT利活用

前節までは主に効率化や省力化につながるIT利活用に着目してきた。第4節では付加価値を向上させるIT利活用と、先進的なIT利活用を取り上げる。

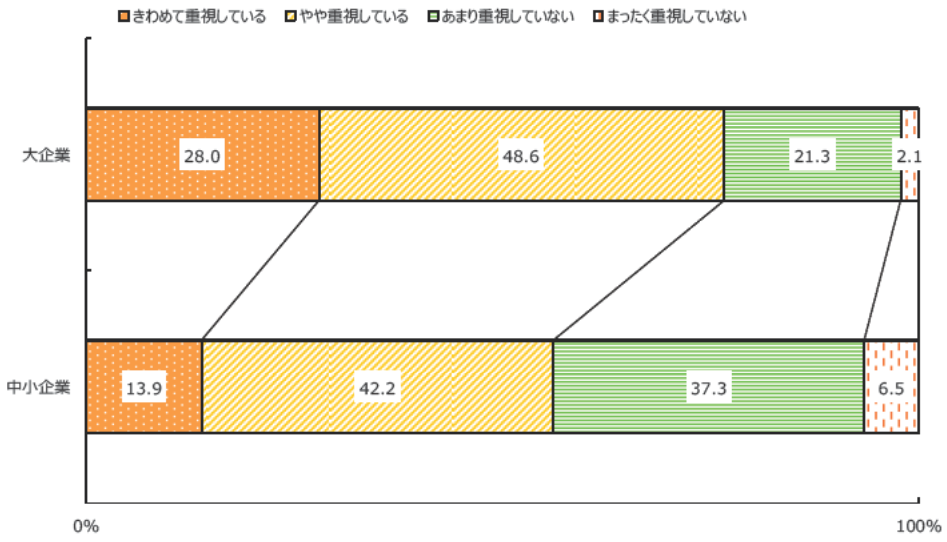
1. 付加価値の向上と企業間連携

労働生産性を向上させるためには、分母の労働投入量だけではなく、分子の付加価値への着目も重要である。コスト削減だけではなく売上や付加価値の拡大を実現するためのIT活用は「攻めのIT」とも称されており、経済産業省では「攻めのIT活用指針」[9]の策定や「攻めのIT経営中小企業百選」[10]の選出で「攻めのIT」の促進に取り組んでいる。

①攻めのITの重視程度

大企業には及ばないが、中小企業においても「攻めのIT」を重視する企業は過半数を占める（第2-4-35図）。

第2-4-35図「攻めのIT」の重視程度



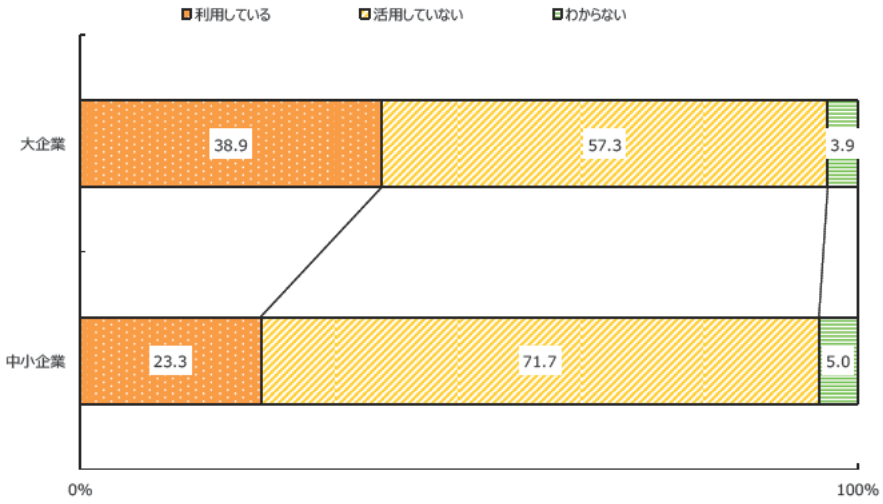
資料：経済産業省「平成28年情報処理実態調査」再編加工
(注) 本調査では「コスト削減だけではなく売上や付加価値の拡大を実現するためのIT活用」を「攻めのIT」と定めている。

9 詳細は経済産業省ホームページを参照。
(http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dounyu_guidelines/)
10 詳細は経済産業省ホームページを参照。
(http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/it_keiei/100sen.html)

②攻めの IT と外部活用

第 2-4-36 図は、「IT 活用の企画・計画策定のため」、「IT 活用の導入・実行のため」「IT 活用の評価のため」、「市場動向把握のため」の少なくとも 1 つ以上で外部の専門サービス（IT 関連コンサルティング・サービス等）を利用しているかを示している。大企業には及ばないが、中小企業においても「攻めの IT」の実現に向けて外部の専門サービスを利用している会社が 2 割強存在する。

第2-4-36図「攻めのIT」の実施に向けた外部の専門サービス利用

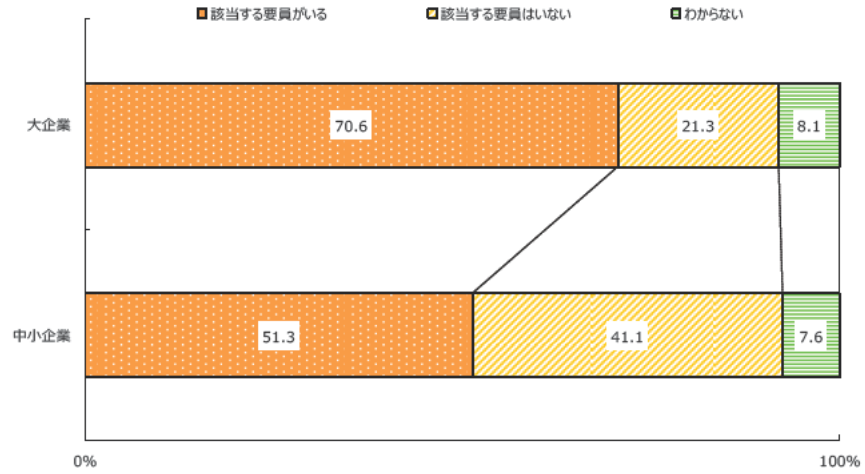


資料：経済産業省「平成28年情報処理実態調査」再編加工
(注)「利用している」は、「IT活用の企画・計画策定のため」、「IT活用の導入・実行のため」、「IT活用の評価のため」、「市場動向把握のため」の少なくとも1つ以上で外部の専門サービス(IT関連コンサルティング・サービス等)を利用している企業である。

③攻めの IT と対応人材の有無

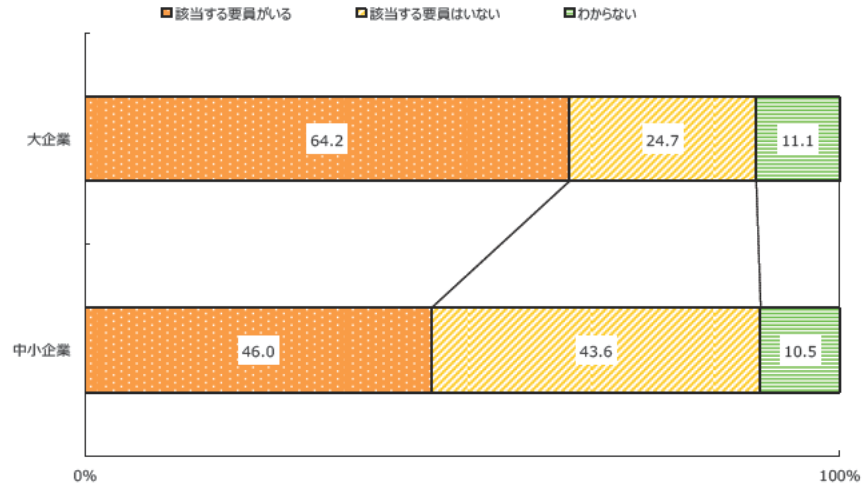
大企業には及ばないが、中小企業においても「攻めの IT」の企画立案や実装・実現（企画立案以降の工程）に従事する要員は 5 割前後の会社で存在する（第 2-4-37 図、第 2-4-38 図）。

第2-4-37図「攻めのIT」の企画立案に従事する要員の占める割合



資料：経済産業省「平成28年情報処理実態調査」再編加工
(注) 本調査では「コスト削減だけではなく売上や付加価値の拡大を実現するためのIT 活用」を「攻めのIT」と定めている。

第2-4-38図「攻めのIT」の実装・実現に従事する要員の占める割合

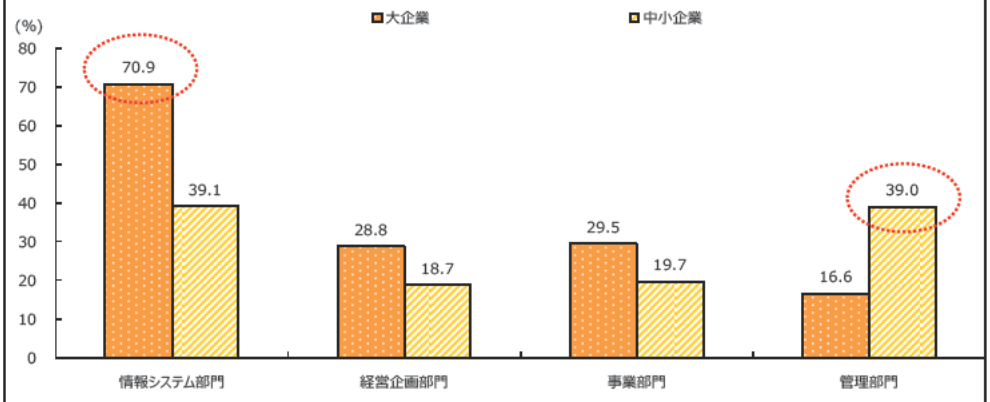


資料：経済産業省「平成28年情報処理実態調査」再編加工
(注)1.本調査では「コスト削減だけではなく売上や付加価値の拡大を実現するためのIT 活用」を「攻めのIT」と定めている。
2.ここでいう実装・実現とは、企画立案以降の工程である。

④攻めの IT と対応人材の所属部署

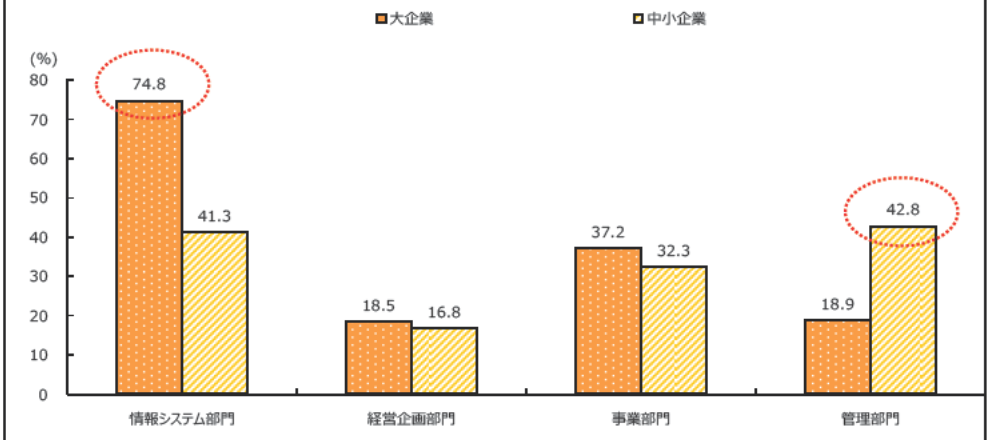
「攻めの IT」の企画立案や実装・実現に従事する要員の所属部署を見ると、大企業では情報システム部門が最も多いが、中小企業では管理部門が最も多い（第 2-4-39 図、第 2-4-40 図）。IT の専門部署を持たず管理部門で兼務している中小企業が多いためだと思われる。

第2-4-39図「攻めのIT」の企画立案に従事する要員の所属



資料：経済産業省「平成28年情報処理実態調査」再編加工
(注) 1.本調査では「コスト削減だけではなく売上や付加価値の拡大を実現するためのIT 活用」を「攻めのIT」と定めている。
2.従事する要員が存在する企業に占める回答割合である。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
4.「その他」及び「わからない」の回答は表示していない。

第2-4-40図「攻めのIT」の実装・実現に従事する要員の所属

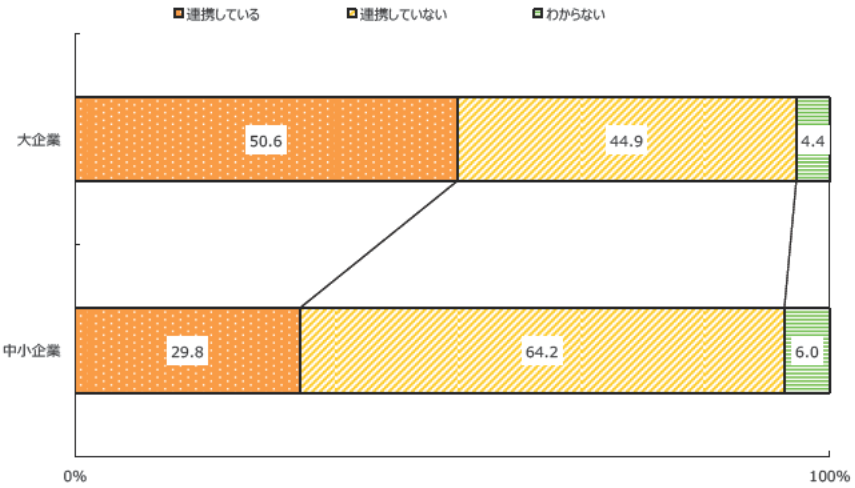


資料：経済産業省「平成28年情報処理実態調査」再編加工
(注)1.本調査では「コスト削減だけではなく売上や付加価値の拡大を実現するためのIT 活用」を「攻めのIT」と定めている。
2.ここでいう実装・実現とは、企画立案以降の工程である。
3.従事する要員が存在する企業に占める回答割合である。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
5.「その他」及び「わからない」の回答は表示していない。

⑤攻めの IT と企業間連携

大企業には及ばないが、中小企業でも約 3 割の企業は企業間連携を行っている（第 2-4-41 図）。

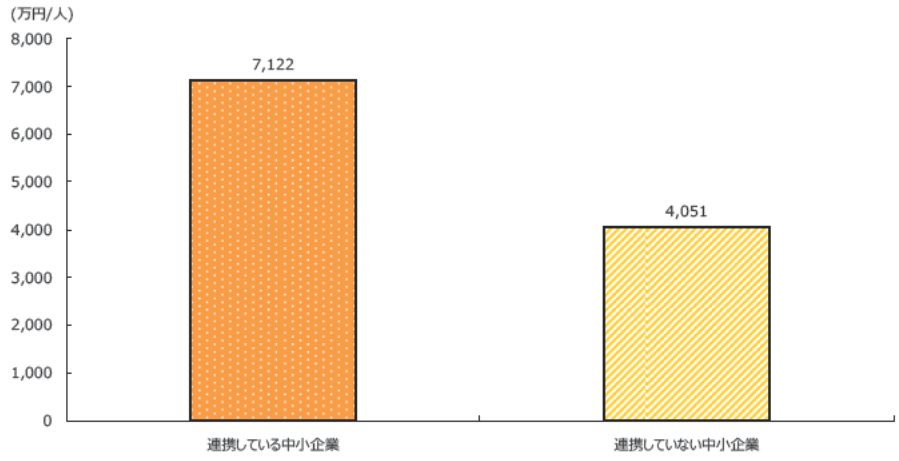
第2-4-41図「攻めのIT」の実施に向けた企業間連携の有無



資料：経済産業省「平成28年情報処理実態調査」再編加工
(注)「連携している」は、「同業種の企業」、「業界を超えて他業種の企業」、「グループ企業」の少なくとも1つと連携している企業である。

中小企業における企業間連携の効果を見ると、連携していない会社より連携している企業の方が、従業員 1 名当たり売上高の平均値が高いことが分かる（第 2-4-42 図）。

第2-4-42図「攻めのIT」の実施に向けた企業間連携と従業員1名当たり売上高



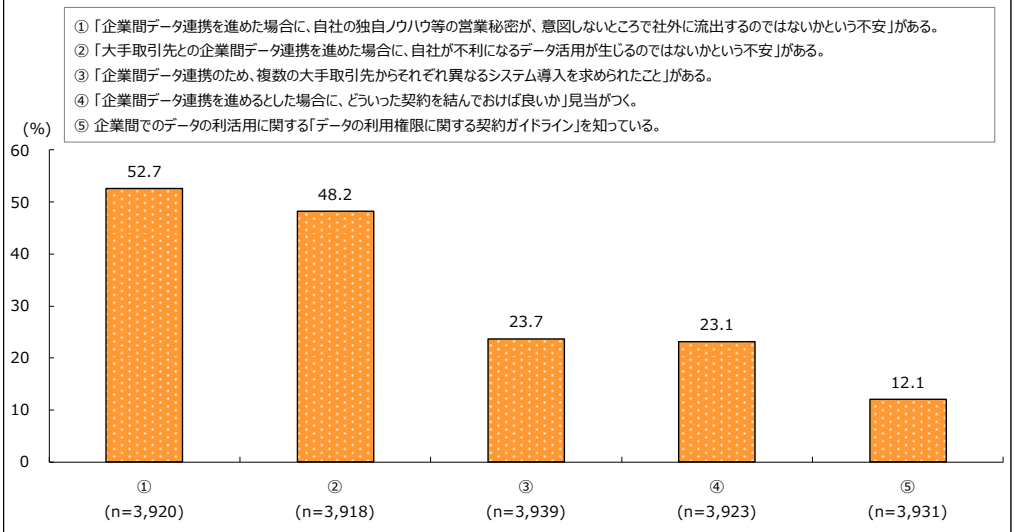
資料：経済産業省「平成28年情報処理実態調査」再編加工
(注)「従業員1名当たり売上高」として各区分の平均値を示している。ここでいう売上高とは、1年間の総売上高(営業外収入は含まない)である。

⑥企業間データ連携

IT の利活用による企業間連携においては企業間データ連携が重要な役割を果たすが、スマート SME（中小企業）研究会等では、中小企業における企業間データ連携のマイナス面が懸念事項として指摘されている。第 2-4-43 図は、これらの指摘事項をもとに企業間データ連携の動向を把握した結果である。

営業秘密の社外流出による不安や、大手取引先との関係が不利になる不安は、約 5 割の中小企業が感じている。また、企業間データ連携のために大手取引先から異なるシステム導入を求められたことのある中小企業は 2 割強である。契約関連について見ると、「『企業間データ連携を進めるとした場合に、どういった契約を結んでおけば良いか』見当がつく。」と答えた中小企業は 2 割強、「企業間でのデータの利活用に関する『データの利用権限に関する契約ガイドライン[11]』を知っている。」と答えた中小企業は 1 割強である。

第2-4-43図 企業間データ連携に関わる動向や施策



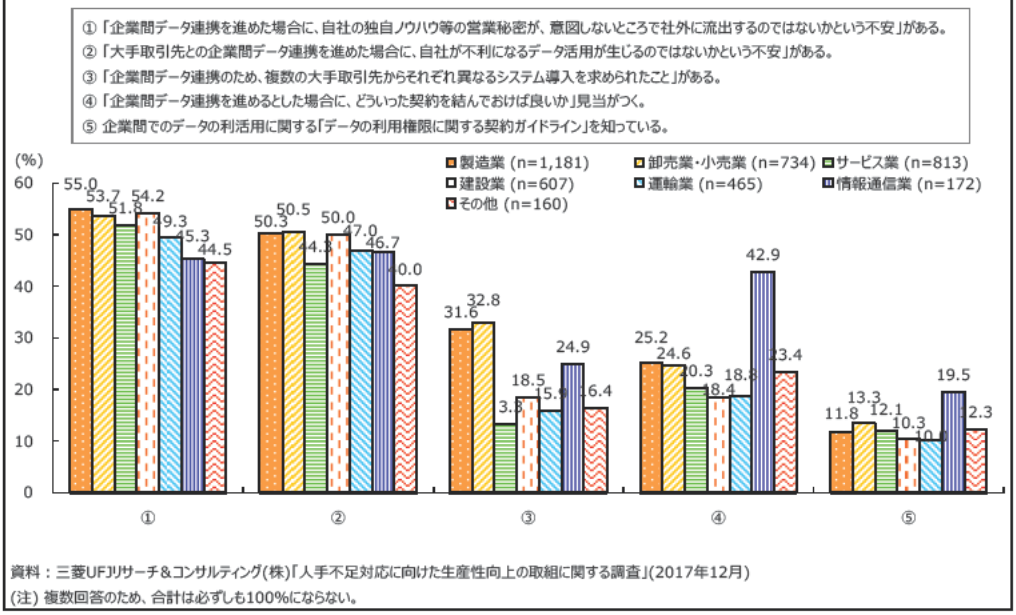
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

11 詳細は経済産業省ホームページを参照。
(http://www.meti.go.jp/press/2017/05/20170530003/20170530003.html)

業種別に見ると、営業秘密の社外流出による不安や、大手取引先との関係が不利になる不安は、製造業と卸売業・小売業と建設業が他業種よりも若干高いことが分かる（第 2-4-44 図）。実際に企業間データ連携のために異なるシステム導入を求められたことのある中小企業は製造業と卸売業・小売業で特に多い。

対応策となる契約について見ると、「『企業間データ連携を進めるとした場合に、どういった契約を結んでおけば良いか』見当がつく。」も、「企業間でのデータの利活用に関する『データの利用権限に関する契約ガイドライン』を知っている。」も情報通信業で高いことが分かる。

第2-4-44図 企業間データ連携に関わる動向や施策(業種別)



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2. 先進的な IT 利活用

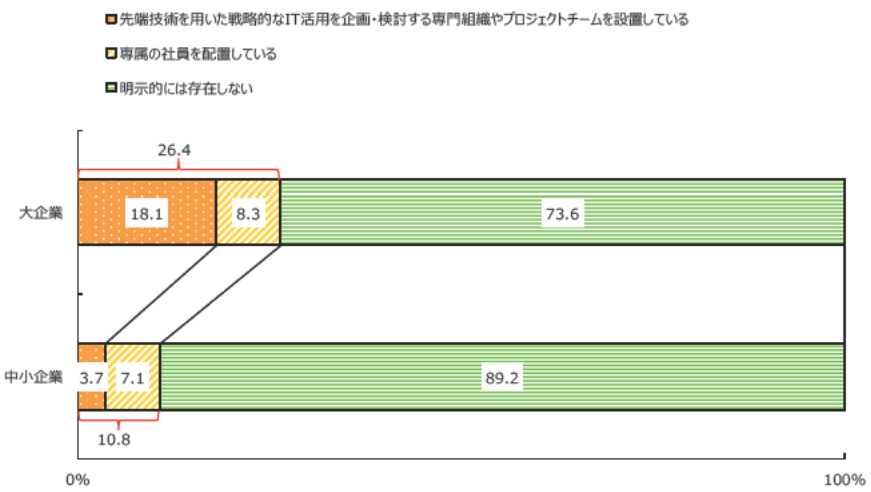
先進的な IT 利活用について、AI（人工知能）、ビッグデータ、IoT（モノのインターネット）などのトピックを見る。2017 年 5 月に公表された「新産業構造ビジョン」[12]においては、AI、ビッグデータ、IoT は第 4 次産業革命技術と位置付けられており、「第 4 次産業革命技術を、都市、大企業だけでなく、地域、中小企業、高齢者にも拡げることで、生産性向上、賃金上昇の好循環を日本に生み出す世界初の最適化モデルを目指す。」とされている。

①先端技術を用いた戦略的な IT 活用の企画・検討体制

IoT、ビッグデータ、AI 等の先端技術を用いた戦略的な IT 活用の企画・検討体制を見ると、大企業では約 26%が、中小企業では約 11%が明示的な企画・検討体制を有している（第 2-4-45 図）。

12 詳細は経済産業省ホームページを参照。
(http://www.meti.go.jp/press/2017/05/20170530007/20170530007.html)

第2-4-45図 先端技術を用いた戦略的なIT活用の企画・検討体制



資料：経済産業省「平成28年情報処理実態調査」再編加工
(注) 本問における「先端技術」とは「IoT、ビッグデータ、AI等」を指す。

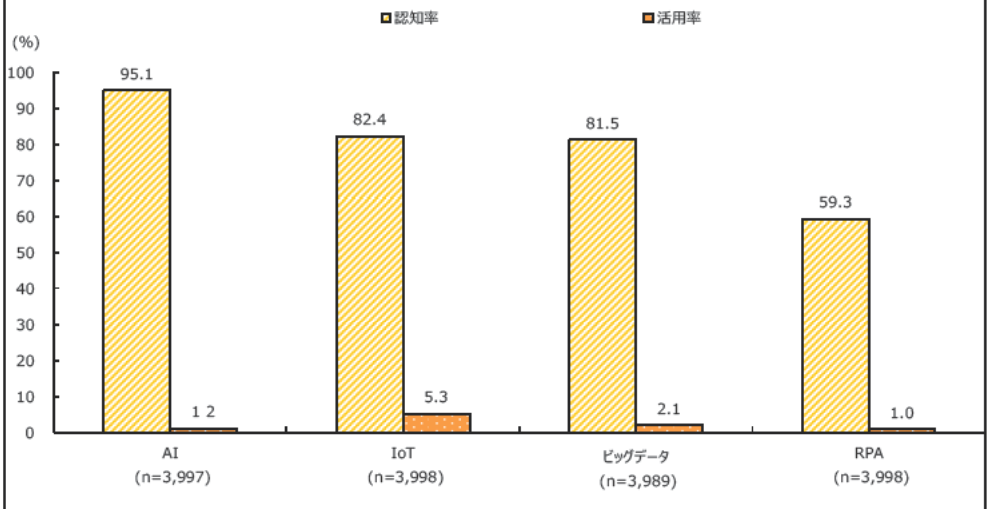
②先端技術の認知率と活用率

第 2-4-46 図は「AI、IoT、ビッグデータ、RPA」の認知度と活用率を示している。RPA とは Robotic Process Automation の略称[13]であり、より高度な作業を人間に代わって実施できる認知技術（ルールエンジン、AI、機械学習等）を活用した業務を代行・代替する取組である[14]。

認知率の高い順に、AI、IoT、ビッグデータ、RPA となり、活用率が高い順では、IoT、ビッグデータ、AI、RPA となる。AI、IoT、ビッグデータは経営者にも知られてきたが、中小企業における活用は乏しいというのが実情である。

13 別称に、仮想知的労働者（Digital Labor）やソフトウェアロボット（Software Robot）がある。
14 経済産業省「平成 28 年度製造基盤技術実態等調査（我が国製造業の変革の方向性に関する調査）報告書」

第2-4-46図 ITキーワード別の認知率と活用率



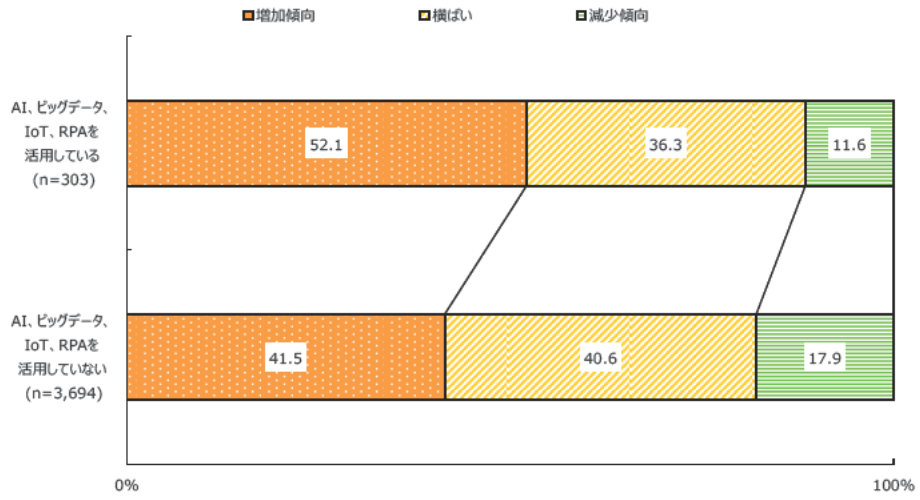
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)1.ここでいう活用率とは、有効回答に占める「知っていて、既に活用している」と回答した者の割合である。
2.ここでいう認知率とは、有効回答に占める「知らない」以外を回答した者の割合である。

これら3種よりもさらに認知度も活用率も低いRPAは、間接部門の生産性向上のツールとして着目され始めている。事例2-4-18はRPAによって生産性が向上した民間企業の事例である。

③先端技術の活用と経営状況

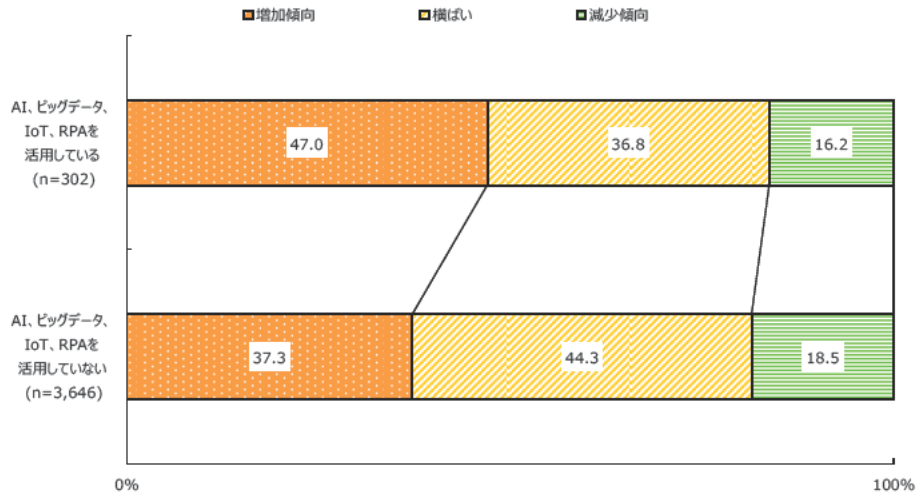
先端技術の活用有無別に経営状況（売上高、経常利益額、3 年前と比べた労働生産性）を見ると、AI、ビッグデータ、IoT、RPA のうちの少なくとも 1 つ以上を活用している企業は、そうではない企業よりも、売上高と経常利益額は増加傾向にある割合が高く、3 年前と比べた労働生産性も向上している割合が高い（第 2-4-47 図、第 2-4-48 図、第 2-4-49 図）。

第2-4-47図 先端技術(AI、ビッグデータ、IoT、RPA)の活用有無と売上高



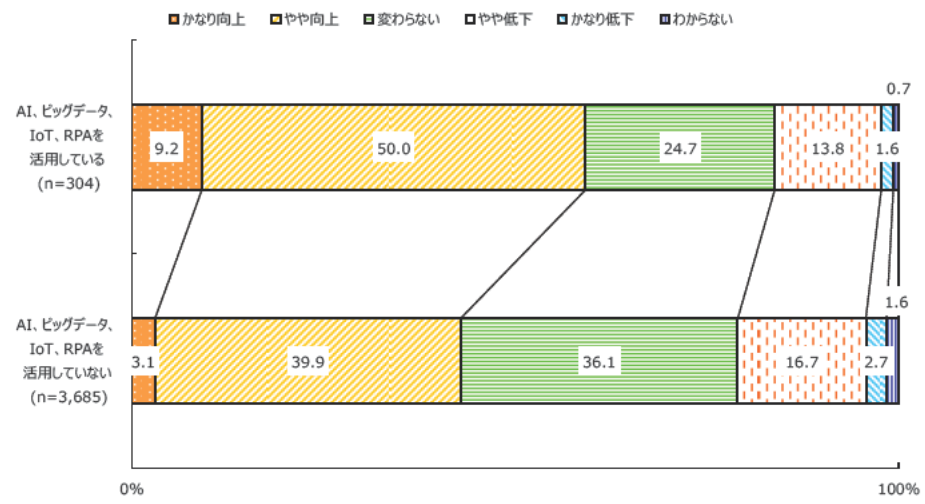
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)「AI、ビッグデータ、IoT、RPAを活用している」とは、AI、ビッグデータ、IoT、RPAのうちの少なくとも1つ以上を活用していると回答した者である。

第2-4-48図 先端技術(AI、ビッグデータ、IoT、RPA)の活用有無と経常利益額



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)「AI、ビッグデータ、IoT、RPAを活用している」とは、AI、ビッグデータ、IoT、RPAのうちの少なくとも1つ以上を活用していると回答した者である。

第2-4-49図 先端技術(AI、ビッグデータ、IoT、RPA)の活用有無と労働生産性



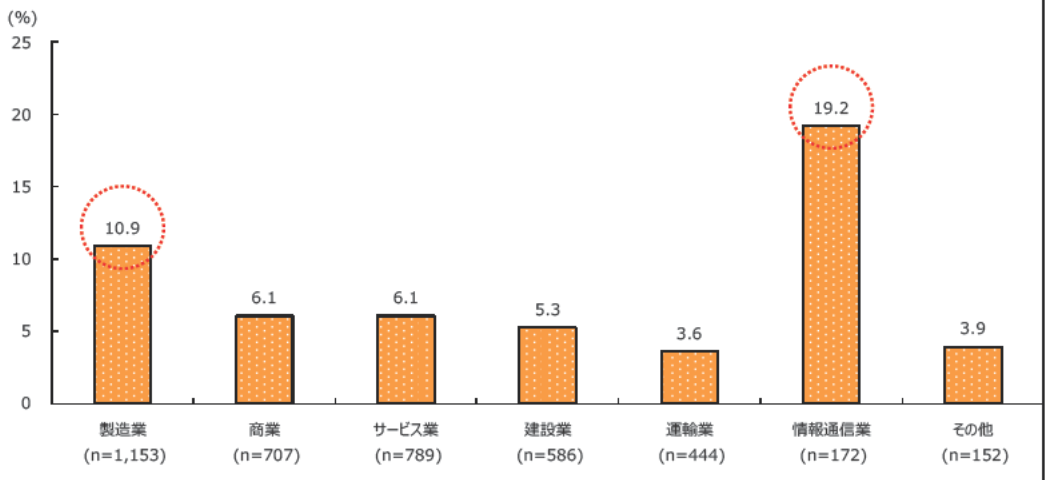
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)「AI、ビッグデータ、IoT、RPAを活用している」とは、AI、ビッグデータ、IoT、RPAのうちの少なくとも1つ以上を活用していると回答した者である。

④先端技術の活用率が高い層

AI、ビッグデータ、IoT、RPA のうちの少なくとも 1 つ以上を活用している企業の割合を、業種別、従業員規模別、経営者年代別、創業年代別に確認する。

業種別については、情報通信業が高く約 2 割を占める。次いで、製造業が高く 1 割強を占める。運輸業は最も低く 3%強であった(第 2-4-50 図)。

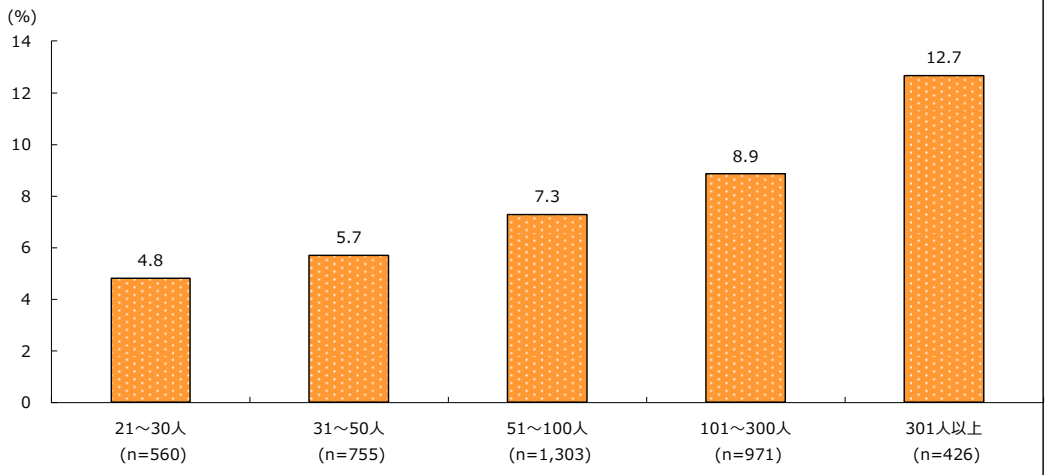
第2-4-50図 先端技術(AI、ビッグデータ、IoT、RPA)の活用率(業種別)



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)「AI、ビッグデータ、IoT、RPAを活用している」とは、AI、ビッグデータ、IoT、RPAのうちの少なくとも1つ以上を活用していると回答した者である。

従業員規模別については、規模が大きい企業ほど活用率も高い（第 2-4-51 図）。

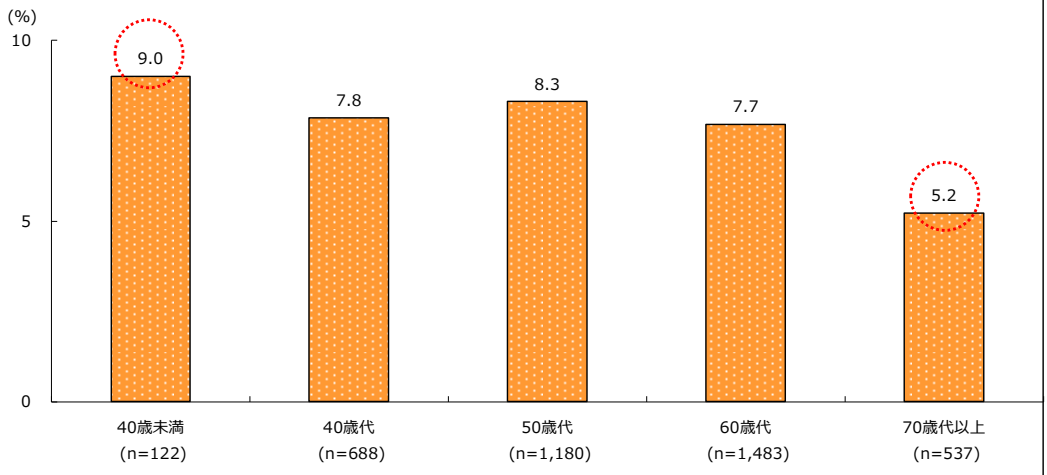
第2-4-51図 先端技術(AI、ビッグデータ、IoT、RPA)の活用率(従業員規模別)



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)「AI、ビッグデータ、IoT、RPAを活用している」とは、AI、ビッグデータ、IoT、RPAのうちの少なくとも1つ以上を活用していると回答した者である。

経営者年代別については、40 歳未満が最も高く、70 歳代以上が最も低い（第 2-4-52 図）。

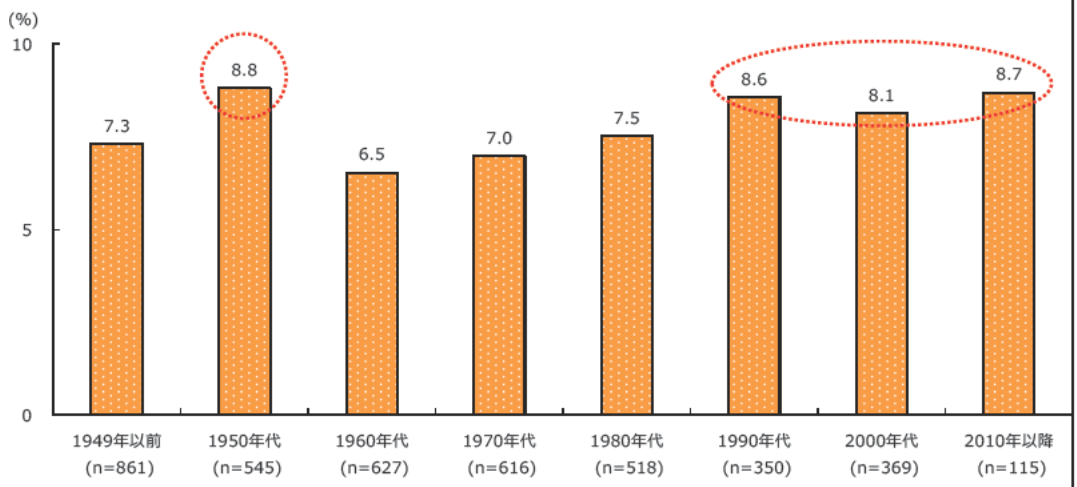
第2-4-52図 先端技術(AI、ビッグデータ、IoT、RPA)の活用率(経営者年代別)



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)「AI、ビッグデータ、IoT、RPAを活用している」とは、AI、ビッグデータ、IoT、RPAのうちの少なくとも1つ以上を活用していると回答した者である。

創業年代別については、1950 年代創業の企業が最も高く、次いで、1990 年代以降創業の企業が高かった（第 2-4-53 図）。

第2-4-53図 先端技術(AI、ビッグデータ、IoT、RPA)の活用率(創業年代別)



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)「AI、ビッグデータ、IoT、RPAを活用している」とは、AI、ビッグデータ、IoT、RPAのうちの少なくとも1つ以上を活用していると回答した者である。

事例 2-4-12：株式会社今野製作所
「IT を駆使した企業間データ連携により受注機会増大を図る企業」

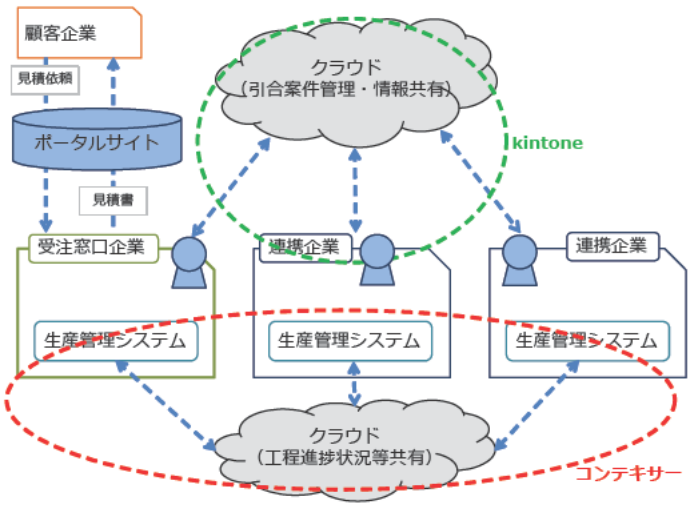
東京都足立区の株式会社今野製作所（従業員 36 名、資本金 3,020 万円）は、油圧機器事業と板金加工事業の主力 2 事業を営む製造業者である。リーマン・ショックにより売上高がほぼ半減したことを契機に、需要開拓を目指した特注品受注の強化に踏み切るが、小ロット品の受注、生産、販売の管理が複雑化したため、業務が円滑にこなせなくなっていた。

同社は、こうした事態に陥った原因を、(1)業務複雑化に伴う業務の属人化、(2)生産管理プロセスの IT 化が不十分（Excel のみ）であり、生産・販売・在庫データの見える化と共有が不足、(3)3 事業所（東京、大阪、福島）間での情報共有が電話と電子メールでのやり取りに依存しており、情報共有の即時性や連携が不十分、と分析した。同社は、複雑化した業務を見直すため、現場の職員から管理職まで巻き込んで約半年間かけて全社的に業務の洗い出しを行い、業務フロー図の共有化を行った。また、生産工程の管理には「コンテキサー」、事務所間のデータ共有には「Kintone」というクラウド機能を備えた IT ツールを導入し[15]、引き合い、受注、生産、在庫の状況をほぼリアルタイムで全社的に共有できる環境を整えた。こうした取組を通じて、業績は概ね 4 年間で黒字を回復し、従業員の雇用を維持したまま、受注生産型のビジネスモデルへの転換が図られた。

IT 活用により大きな成果を得た同社は、得意分野の異なる同業他社（板金事業を営む 2 事業者）との共同受注を IT 活用で実現できると考え、東京都の助成金を得て、2014 年 8 月に「つながる町工場プロジェクト」を開始した。共同受注案件については、各社の得意分野毎に工程を分割した上で進捗状況を共有する必要があるため、生産工程の管理を各社とも同様のものにする必要があった。同社が導入済みの IT ツール「コンテキサー」を他 2 社も採用し、同ツールのクラウド機能によって共同受注案件の生産進捗管理を行うこととした（この仕組みを「板金まるごと管理」と呼称）。また、受注決定前の引合いの段階で、3 社で工程分割や見積り金額について相談を行う場合には「Kintone」をベースに作成したクラウド上のコミュニケーションシステムを活用した。照会や発注を行う顧客の利便性を向上させるために、共同のウェブサイト「東京町工場ものづくりのワ」も設置した。

3 社の連携による受注案件は、引き合いで年間 30 件、成約で 15 件ほどではあるものの、取組を主導してきた今野浩好社長は、「自社単体では受注できない案件も、得意分野の異なる同業他社と連携することにより受注が可能となる。経営資源の限られる中小製造業者にとっては、企業間データ連携は顧客を広げる有効な手段。」と語る。

今野浩好社長



[15] IT ツールの導入自体は簡便で、ランニングコストは月額 1.5～3 万円程度。ただし、生産管理等の業務アプリケーションは、自社開発が必要となる。プログラミングは不要だが、基本的な情報処理技術の知識は必要となる。同社は、専門家のサポートを得ながら、業務アプリケーションを自社開発できる人材を 2 年間ほどかけて育成した。

事例 2-4-13：シタテル株式会社
『中小縫製工場と小売等をつなぐプラットフォームを構築し、サプライチェーン全体の生産性向上を実現させている企業』

シタテル株式会社（従業員 30 名）は、熊本県熊本市で、国内発の衣服生産プラットフォームサービスである「sitateru（シタテル）」を運営する事業者である。

日本のアパレル産業は複雑で多層的な流通構造により、高コスト体質となっており、生産コストの低い諸外国にシェアを奪われた結果、国内の繊維産業は事業所数、従業者数ともに減少が続いていた。

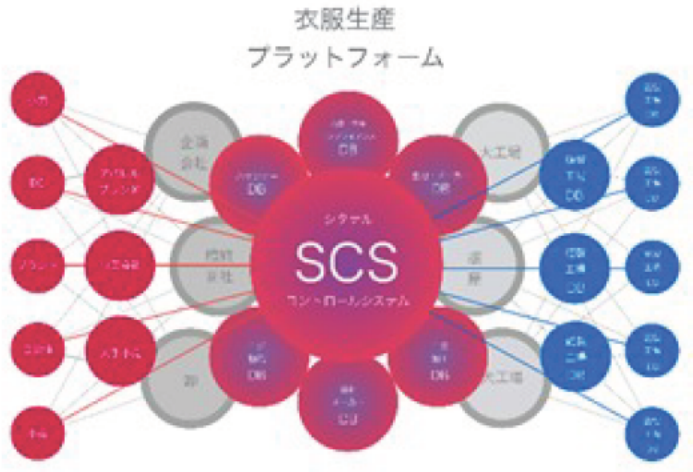
同社の河野秀和社長は、こうした繊維産業の衰退によって、国内の高い縫製技術が失われることに危機感を持ち、2014 年 3 月に新しい流通プラットフォーム「sitateru」を立ち上げた。

「sitateru」では、1000 を超える国内の中小縫製工場等をデータベース上で把握し、都市部のデザイナーや小売店等、衣服を作りたい事業者とマッチングすることで、少量・短納期での生産を実現している。最低ロットは 50 枚と少量であり、生産のリードタイムも通常、半年から 1 年かかるところを 1～2 か月まで短縮することが可能になっている。加えて、同社が事業者と連携工場の間に立って、企画から製品納入まで一貫してコントロールするため、中間業者を介す必要がなくなり、低コストを実現している。

さらに、同社は「スマート工場プロジェクト」として、縫製工場内に設置したセンサーによって、ミシンや裁断機等の稼働状況をデータ化するなど、連携する縫製工場の IoT 化を進めており、工場の稼働状況や受注状況をクラウド上で一元化することで、より正確でリアルタイムによる連携を進めている。こうした取組により、縫製工場の繁閑格差は 5～10%程度解消しており、サプライチェーン全体の生産性を向上させている。

連携工場数は設立当初（2014 年 3 月）の 5 工場から、300 工場まで増加（2018 年 2 月）、事業内の市場流通総額も設立当初の 0.5 億円から約 30 億円まで拡大（2018 年 2 月）しており、中小縫製工場の業容拡大にも大きく貢献している。

同社ロゴ



衣服生産プラットフォーム「sitateru」（イメージ図）

事例 2-4-14：京葉流通倉庫株式会社「企業間データ連携システムの構築で、顧客への付加価値を高めて受注の維持拡大に取り組む企業」

埼玉県戸田市の京葉流通倉庫株式会社(従業員 170 名、資本金 9,000 万円)は、関東エリアを中心とし、出版物、食品、日用品、タイヤ等を取り扱う 3PL 事業者である。3PL はサード・パーティー・ロジスティクス(third-party logistics)の略称であり、顧客に様々な物流改善提案を行うとともに最適なサービスを提供する物流アウトソーシングをいう。

効率を重視する 3PL の実現には、顧客の販売管理システムと同社の在庫等の物流管理システムとのデータ連携が欠かせない。多品種少量多頻度配送、納品リードタイム短縮、リアルタイムの情報提供といったニーズを満たすためである。

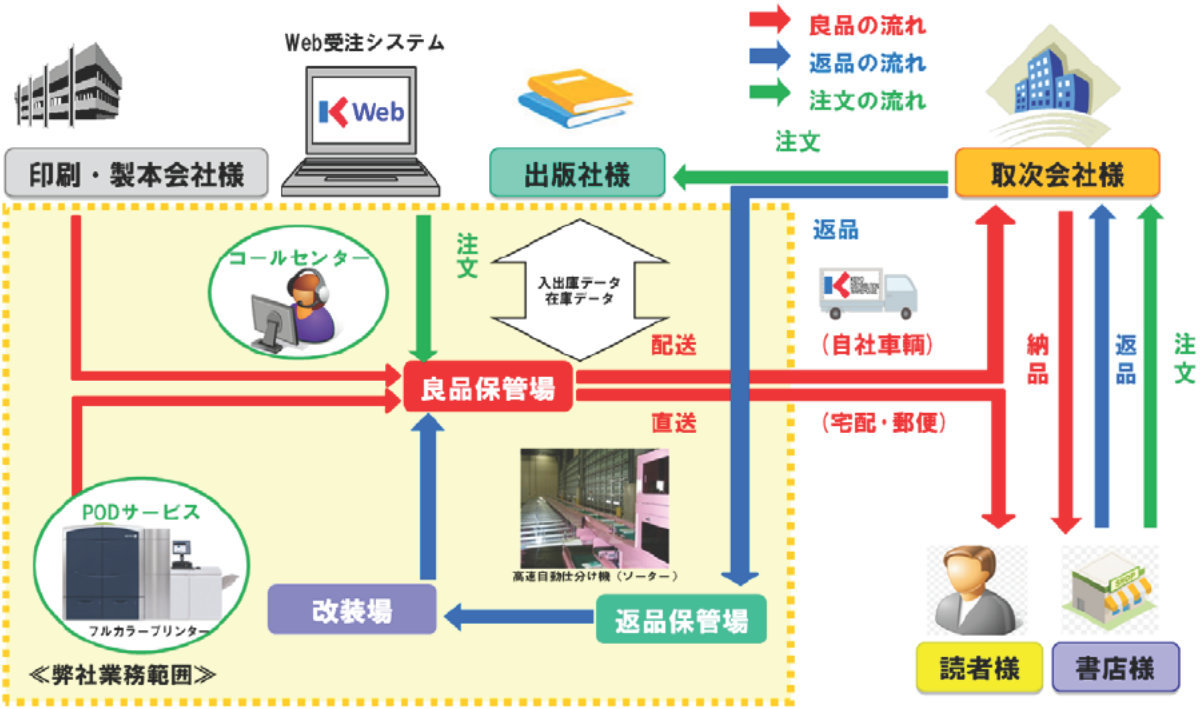
同社には物流を専門としたシステム要員が 9 名おり、短期間でのシステム構築に強みがある。開発期間が 3 か月未満といった短納期の契約案件が多いためフレキシブルな対応が重要であり外注で対応することは難しく、同社の物流ノウハウを生かすためには自社開発が必須となる。顧客によってはリアルタイムに在庫情報を更新したいという要望もあり、同社はこれらの要望に対応するための物流ノウハウとシステム開発力を有する。

大手企業が顧客の場合は EDI[16]の取組も進んでおり、両社間のデータ連携だけで準備が済むケースもある。他方、顧客が中小企業の場合は EDI もシステムも様々で、周辺機能の開発から必要となる。顧客側にシステムがない場合には、倉庫側の入出荷情報や在庫情報を顧客が Web で閲覧できるシステムも提供している。

特に出版流通では EDI の取組も遅れており、現在でも電話や FAX による注文が多い。同社は「出版社向けシステム K-Web」を自社開発し出版社に提供している。インターネットを利用し、出版社に在庫照会や注文入力、各種データのダウンロード等様々な機能を提供するもので、スマートフォン、タブレットにも対応している。現在同社と取引している出版社の約半数が本システムを利用している。

同社では倉庫でのピッキング作業の省力化投資にも取り組んでおり、AI やロボットの活用の検討も進めている。今後も、いち早く先端技術を取り入れ、さらなる省力化、生産性向上を図り、顧客への付加価値提供につなげていく方針である。

[16] Electronic Data Interchange の略で「電子データ交換」を意味する。



出版社向けシステム K-Web の概要

ピッキング作業(左)、無線 LAN ピッキングカート(右)

事例 2-4-15：株式会社正田製作所
「これまで磨き上げた生産方式の飛躍的発展のため、生産ラインへの IoT 導入に取り組む企業」

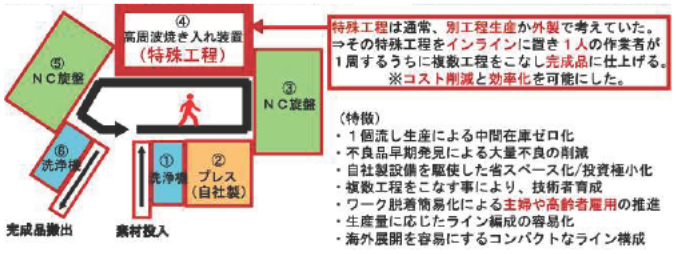
群馬県桐生市の株式会社正田製作所（従業員 194 名、資本金 9,900 万円）は、自動車の重要保安部品であるステアリングや足廻り部品の製造を行っている。生産方式の改良のため設備開発を積極的に進め、自前設備が全体の 2/3 を占めている。同社は、各作業者の徒歩数歩圏内に必要な全ての設備を配置して効率化と省力化を実現する「SPS（Shoda Production System）」を考案した。考え抜かれた工程分割で必要面積と設備投資を数分の 1 に抑えつつ生産性を高めた点で SPS は優れている。

自動車部品の提供事業者としての競争力維持には、労働力の確保、生産性の向上、短納期への対応が不可欠である。同社は、女性や高齢者の活用を進めており、非熟練者でも簡単に作業できる環境づくりを重視している。NC 制御の加工設備に寸法測定器と自動寸法補正機能を取り付けて現場作業者の負担軽減を図ったのはその一環である。

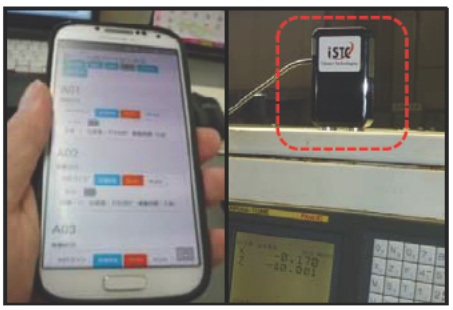
これらの取組にとどまらず SPS を飛躍的に発展させるため、正田勝啓会長のリーダーシップのもとで IoT の導入検証を始めた。手始めに、光センサーや磁気センサー等で信号を取る送信機を製造ラインに設置し、遠隔モニタリングシステムの試行を開始した。このシステムでは、稼働の有無、生産実績、時間当たりの生産数、稼働時間等がラインごとに把握できる。センサーが取得したデータは受信機を介してクラウド上に保管・集約される。営業担当者が出先からスマートフォンやタブレット端末でラインの余力を確認できるようになり、迅速な受注可否判断に役立つ。また、紙による管理業務も減らせるため、事務作業も効率化される。IoT 活用の理解を深めた同社は、データ管理及びその活用を考える社内データサイエンティスト 1 名を選任し、IoT を本格的に推進する体制整備にも着手している。

同社には、女性や高齢者が空き時間や自分の好きな日時に働くことができるような生産システムの将来構想もある。ラインごとに「この時間帯で作業者を募集しています」といった情報をスマートフォンに流し、それを見て出勤予約するという「自律的出勤」型の生産システムである。

「女性と高齢者をはじめとする作業者に適した環境づくりにこそ IoT 導入の効果が顕著に得られる。こうした環境づくりとコスト削減を並行して進めることができる生産方式を是非とも実現したい。」と正田会長は語る。



SPS 生産ラインの例（特殊工程インライン）



製造ライン遠隔モニタリングの
端末画面（左）と工場内の送信機（右）

事例 2-4-16：株式会社共進
『AI を活用した生産性向上の共同研究に取り組む企業』

長野県諏訪市の株式会社共進(従業員 165 名、資本金 3,000 万円)は自動車部品等の切削加工会社である。異なる 2 種類の金属を、ねじ締めや溶接を用いずにプレス機で高圧をかけて金属を変形させることでつなぎ合わせる「カシメ接合」の特許[17]を有している。切削加工と比較して少ない材料と加工時間で必要な機能が得られる点で同社のカシメ接合は優れている。

独自技術に定評がある同社だが人手不足の影響は諏訪エリアでも生じており採用難は進行している。既存人員のみの対応では残業増加は必至で、人材確保にも労働環境改善が必要であるとの考えから、1 つの改善策として AI 活用による業務効率化に着目した。2017 年から諏訪東京理科大学との共同研究に参画し、カシメ接合を用いた部品の破壊強度検証への AI 活用に取り組んでいる。

破壊強度検証は、①仕様検討、②テスト用サンプル・冶具作成、③カシメ接合、④寸法検査・破壊試験、⑤試験結果プロットの 5 工程の繰り返しであり、従来は技術者が経験や勘を頼りに試行錯誤していた。顧客要求強度を満たすまでには相応の時間が必要であり、試行錯誤で発生する素材ロスも無視できないコストであった。

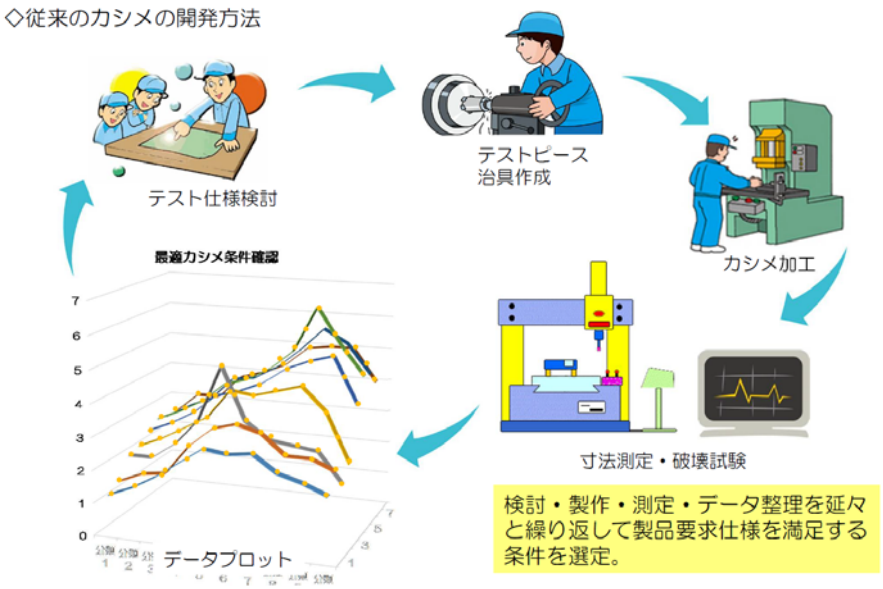
共同研究では、シミュレータと AI の 2 つの開発に取り組んだ。1 つ目のシミュレータとは、工程②③④をコンピュータ内で代行する仕組みで、作業時間と素材ロスの削減が主眼である。例えば、カシメ接合の製法と金型の組合せ(以下、加工条件[18])を与えると出来上がるサンプルの破壊強度の理論値が算出される。当初はシミュレータ通りにサンプルを作っても計算通りの強度は得られなかったが、研究と微調整を重ねた結果、シミュレータと現実の差は実用的な誤差範囲に収まった。

2 つ目の AI は、カシメ接合の最適条件の探索を支援する仕組みで、シミュレータが算出した破壊強度を AI に与えると、AI は次にシミュレータで検証すべき条件を提案する。AI の提案をシミュレータで検証し、その結果を AI に与えることを繰り返すと、最終的に AI は要求強度を満足できる加工条件を複数提案する。人間は要求強度が得られそうな条件の組合せが見つかれば試行錯誤を終了するが、より高い強度が得られる条件の提案まで AI は行う。人間では見付けにくい好条件の加工設定を、AI は探索して提案できることが分かった。

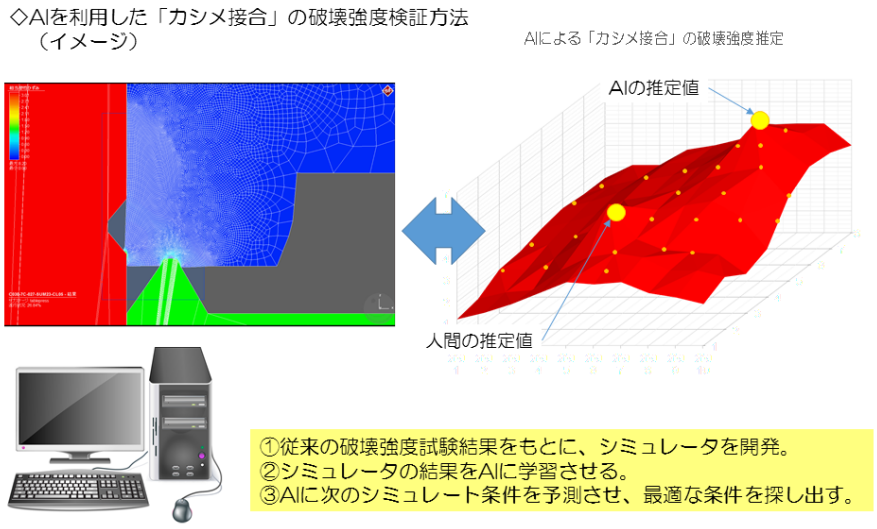
AI 活用は諏訪東京理科大学との共同研究であるため、費用対効果の検証はこれからであるが、生産計画や受注予測の研究も始めている。「AI の検討は、消費動向のような外的要因の影響が強い取組では困難だが、部品加工のように内的要因で検証可能な取組では進めやすい。取引先との企業間データ連携を進めて AI で全体の生産管理ができれば諏訪圏域企業の生産性も向上するだろう。」と同社の五味武嗣社長は話す。

---

[17] 同社の WEB サイトに詳細な解説がある。(http://www.kyoshin-h.com/main/kashime_tec.html)
[18] 実際の加工条件は製法と金型の 2 種類だけではない。説明の便宜上、単純化している。



従来のカシメの開発方法



AI を利用したカシメ方法の開発

事例 2-4-17：株式会社伝習館
『学習塾にAIを活用した対話型のデジタル教材を導入、授業の効率を高め、講師の時間の使い方を変えつつある企業』

鳥取県鳥取市の株式会社伝習館（従業員47名、資本金300万円）は、鳥取市、倉吉市、米子市を中心に鳥取県全域で小中高生向けの学習塾を展開する企業である。同社では、2017年12月より、対話型のデジタル教材「すらら」を鳥取東町教室に導入した。導入した教室では、利用開始から日が浅いながらも、生産性の向上と生徒の学習効果の両面で手応えを得ている。

「すらら」は、株式会社すららネット（東京都千代田区）が開発した、インターネットを通じて生徒が自立学習できる対話型のデジタル教材である。1単元が10～15分程度で、少しずつ難易度が上がる構成となっており、生徒が学習内容を理解しやすい。随所で先生役のアニメーションのキャラクターが登場し、理解度を確かめる質問を投げかけ、それに答えながら進めていくため、飽きずに取り組むことができる。さらに、AIを活用した機能を搭載しており、生徒一人一人の回答パターンから弱点を解析し、最適な問題を選んで出題したり、自然対話プラットフォームを使って、学習意欲向上を促す対話を行うことが大きな特徴である。導入に掛かるコストは、月ごとに支払うサービス利用料3万円とID利用料（IDあたり1,500円×利用生徒数）であり、初期導入料やフォロー費用なしと比較的リーズナブルで、中小規模の学習塾や個人塾でも取り入れやすい。

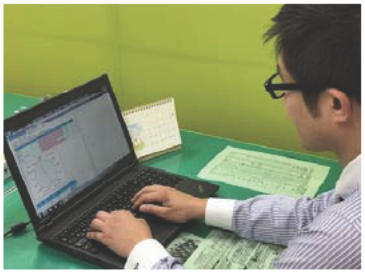
「すらら」は生徒の予習と復習に利用され、教室では予習を前提にして応用問題を教えるなどしている。鳥取東町教室の教室長によれば、「すらら」の導入で予習をしてくる生徒が増えたという。その結果、以前は予習の有無で生徒の理解度に差があり、理解度の高い生徒に合わせた授業をすると、分かっていない生徒がついてこられなくなり、逆に理解度の低い生徒に合わせた授業をすると、分かっている生徒が飽きてしまうといった問題があったのが、解消されて全体的なボトムアップが図れたという。

「すらら」には、復習用の小テストもあらかじめ用意されているため、講師が小テストを準備する手間や時間が省けるようになった。そのことにより、講師が楽になるだけでなく、その分の時間を個々の生徒の指導やその準備等に充てることができ、サービスの質を高めることができている。「講師の時間の使い方が変わった。」と鳥取東町教室長は言う。

従来型のタブレット教材に比べて、「すらら」はAIを活用しているため生徒一人一人に合った対応ができる。また、クラウドを活用しているため、生徒の自宅での学習状況をオンタイムで講師が確認することができ、「家でも頑張っているね」、「努力をちゃんと見ているよ」といった励ましを適切なタイミングですることができる点が、従来型のICT活用教材とは大きく異なるという。

伝習館鳥取東町教室の教室風景

「すらら」で学習する生徒



「すらら」で生徒の進捗を管理する講師

事例 2-4-18：株式会社ウェルクス
「自動化ツールの導入でコア業務への集中を可能とし売上拡大を実現した企業」

東京都台東区の株式会社ウェルクス（従業員 262 名、資本金 1,200 万円）は、保育士、栄養士の人材紹介等を手掛けている。保育士の人材紹介サービスには現職保育士の約 1/5 が登録していて業界トップシェアを占めている。

同社のサービスに登録した保育士に対し、希望する勤務地や待遇等をキャリアアドバイザーが尋ね、希望に合致する求人情報があれば、求人先の保育園や幼稚園等を紹介する。無かったときには希望条件にあった施設を抽出し、個人が特定されない程度の求職者情報を FAX で一斉送信し、施設からの問合せを経て面接等につなげている。施設への求職者紹介は事業の根幹であり、FAX 送信業務は極めて重要な業務である。

求職者の希望条件を満たす施設の抽出作業は表計算ソフトで行っている。抽出には数十項目の条件設定が必要であり、FAX 送信 1 件につき 5～15 分程度の時間が掛かる。この作業は事務員 1 名が行っていたが、単純かつ大量の定型作業にやりがいを見いだせず退職してしまった。代わりに三谷卓也社長が担当することになったが、1 か月あたり約 1,000 件の FAX 送信が発生し、業務の合間や退社後等も含め 1 日 4 時間以上対応するという深刻な負担になっていた。

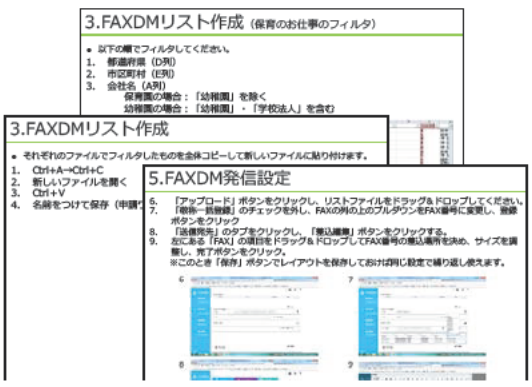
こうした中で、RPA（Robotic Process Automation）ベンダーから、複数システムを連携して自動化できるとの DM を受け取った。FAX 送信業務の自動化に利用できると直感し、すぐにベンダーに相談して導入を決めた。

開発者向けの詳細な要件定義等は不要であり、RPA の導入は一般的な IT システムより容易である。三谷社長は、従業員向けに作成していた業務マニュアルを 1 日でロボット向けに書き直してシステム会社に提供したのみである。投資負担も小さく、初期導入費用が 30 万円、ランニングコストが月数万円程度であった。

RPA の導入により、1 件あたり平均 10 分の時間を要していた抽出作業は自動化された。単純な定型作業は、人間には単調で面倒でミスが発生しやすいが、RPA ではミスが起きず作業の正確性が増す。「なにより社長としての業務時間が 1 日 4 時間確保でき、経営に時間を費やせるようになったことが大きい。」と三谷社長は語る。例えば、これまで時間を捻出できず見送っていた、各グループ責任者との定期ミーティングの実現等の効果があった。RPA の導入後、同社の売上高は 2.5 倍に増加している。「全てが RPA による効果とは言えないが、人材採用が難しくなっている中で RPA による自動化がなければこれだけの業務拡大は実現できなかった。」と三谷社長は語る。

RPA は単純だが作業量が膨大な業務で効果を得やすい。同社では FAX 送信業務への導入を皮切りとして、勤怠情報の修正業務、個人情報の削除処理業務等へと RPA の導入を広げている。今後は営業支援・顧客管理システムと会計システムとの連携等にも活用していく構想である。

求職条件（一部）



マニュアル

第5節　まとめ

本章では、IT利活用による労働生産性の向上をテーマに取り上げた。

本章第1節では、中小企業のIT利活用の現状と課題を確認し、クラウド・サービスの活用と、バックオフィス業務の財務会計及び勤怠管理に着目する背景を説明した。現状では規模の小さい中小企業ほどツール別に見ても業務領域別に見てもIT導入は進んでいない。財務会計及び勤怠管理は業種によらず活用場面があるので、これらのバックオフィス業務からのIT導入が有効だと考えられる。「コストが負担できない」という課題に対してはコスト面で優位性が高いクラウド・サービスが有用であり、「導入の効果が分からない、評価できない」という課題に対してはITに関する日頃の相談相手の活用が期待される。

第2節では、IT利活用の効果を高める業務領域間の機能連携に着目し、効率化を進める機能連携が労働生産性を向上させることと、PCインストール型のパッケージソフトと比べた場合にクラウド・サービスの効果が高いことを確認した。導入しているITで業務領域間の機能連携が行われていない企業よりも行われている方が、また、連携されている業務領域が多い方が、3年前と比べて労働生産性が向上している企業の割合が高いことをアンケート結果から確認した。さらに、PCインストール型のパッケージソフトと比べた場合にクラウド・サービスの方が、業務領域間での機能連携が有る企業の割合が高いことも確認した。

第3節では、バックオフィス領域の財務会計と勤怠管理におけるIT利活用に着目し、クラウド・サービスの省力化効果と、クラウド会計とネットバンキングの連携効果を確認した。会計業務と勤怠管理業務においてクラウドを導入した企業は、月次処理の人日が平均して2.6割削減されていた。また、会計ソフトにおいてインストール型(パッケージソフト)とクラウド型を比べた場合、クラウド型を導入している企業の方が、社内システムとネットバンキングの連携率も管理会計(経営の意思決定のために採算管理や原価管理等)の取組率も高かった。

第4節では、付加価値を向上させるIT利活用としての企業間データ連携と、将来への課題としての先進的なIT利活用状況を取り上げた。中小企業は大企業ほど、付加価値を向上させる「攻めのIT」に向けた取組は進んでいないが、「攻めのIT」の実施に向けた企業間連携を行っている企業は、連携を行っていない企業よりも従業員1名当たり売上の平均値が高かった。先進的なIT利活用として、AI、ビッグデータ、IoT、RPAのうちの少なくとも1つ以上を活用している中小企業はまだ全体の1割程度ではあるが、それらの企業は未活用企業よりも、売上高と経常利益額が増加傾向にある割合が高く、3年前と比べた労働生産性も向上している割合が高かった。

IT利活用により、労働生産性の分母である労働投入量も分子である付加価値も、それぞれ改善が可能であり、両者による労働生産性の向上が期待される。

第５章　設備投資による労働生産性の向上

第５章では中小企業の設備投資の状況及び設備投資による労働生産性の向上について、各種統計調査及び、「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（以下、「アンケート調査」という。）を用いて分析していく。

第１節　中小企業の設備投資の現状

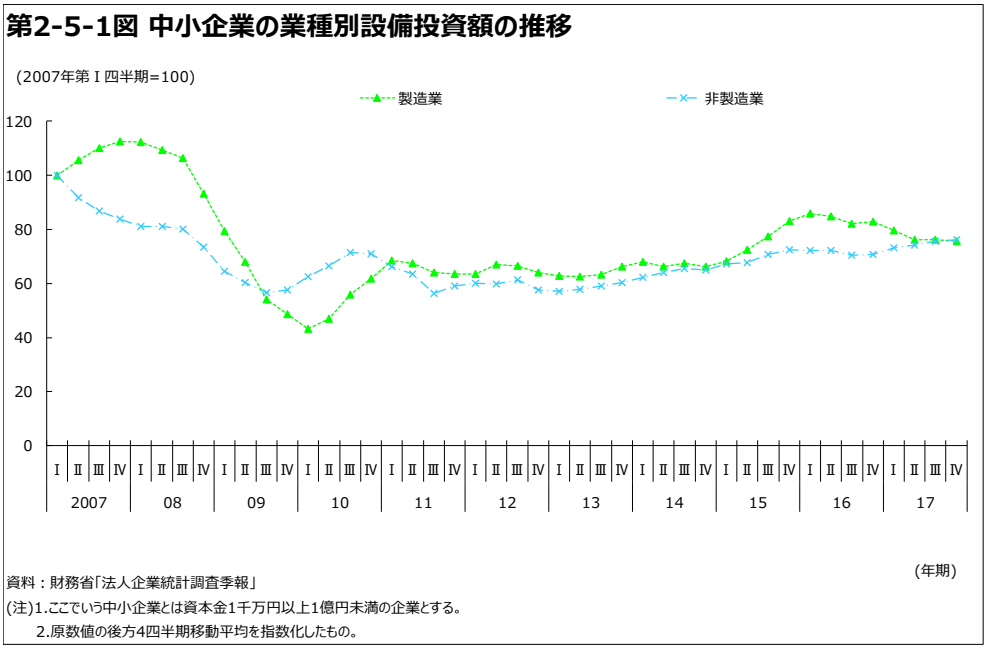
第１部第１章第２節で見たように、我が国の中小企業の設備投資は緩やかな増加傾向にある。第１節では、こうした設備投資の現状についてより詳細に確認する。

1. 中小企業の設備投資推移

①業種別の設備投資額の推移

はじめに、中小企業の設備投資額を業種別に確認すると、製造業について直近で一服感が見られるものの、総じて見れば、製造業、非製造業共に緩やかな増加傾向にあることが見て取れる（第 2-5-1 図）。他方、いずれの業種もリーマンショック前の水準には達していない。

第2-5-1図 中小企業の業種別設備投資額の推移

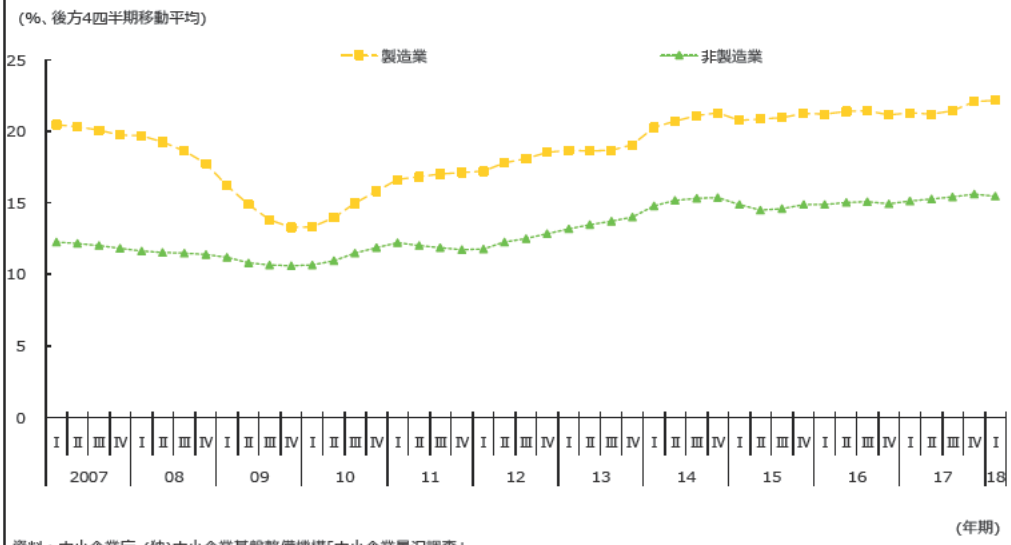


資料：財務省「法人企業統計調査季報」
(注)1.ここでいう中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。
2.原数値の後方4四半期移動平均を指数化したもの。

②業種別の設備投資実施率の推移

設備投資の実施率についても確認すると、2010 年以降、製造業・非製造業共に緩やかな増加傾向にある（第 2-5-2 図）。また、直近ではリーマンショック前の水準を上回っており、中小企業の設備投資に広がりが出てきていることが分かる。

第2-5-2図 業種別中小企業の設備投資実施比率

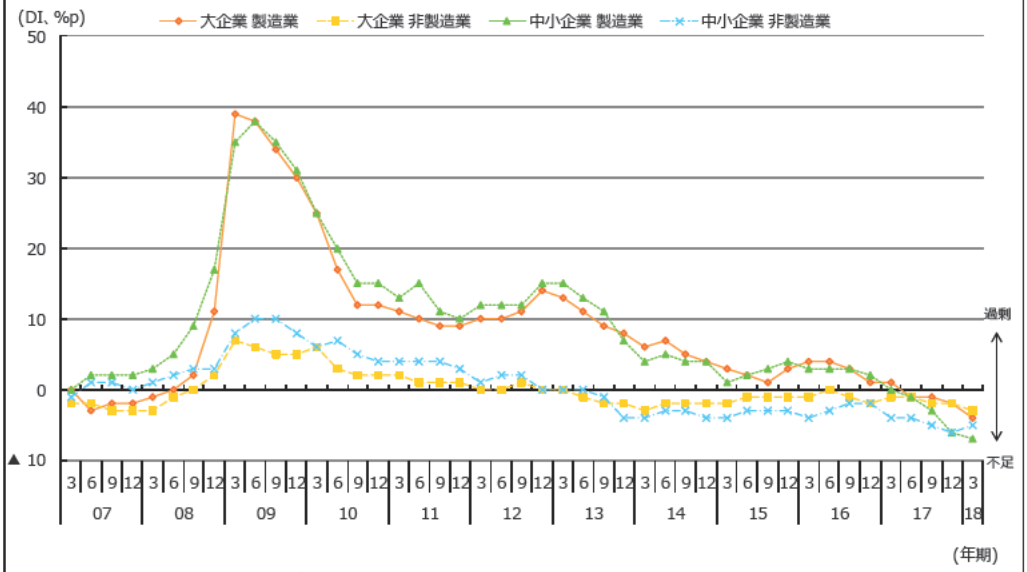


資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

③設備投資の過不足状況

次に、設備の不足感を見るため、企業規模別、業種別に生産・営業用設備判断 DI の推移を確認すると、製造業は大企業、中小企業共に 2009 年をピークに以降は徐々に設備の過剰感が解消され、足下の 2017 年に入るとかえって不足超の状況に転じている（第 2-5-3 図）。非製造業について見ると、2013 年第 1 四半期以降はほぼ全ての期間において不足超の状況が続いている。したがって、2017 年は、製造業、非製造業の別を問わず、全体的に設備の不足感が強まっていることが分かる。

第2-5-3図 企業規模・業種別 生産・営業用設備判断DIの推移



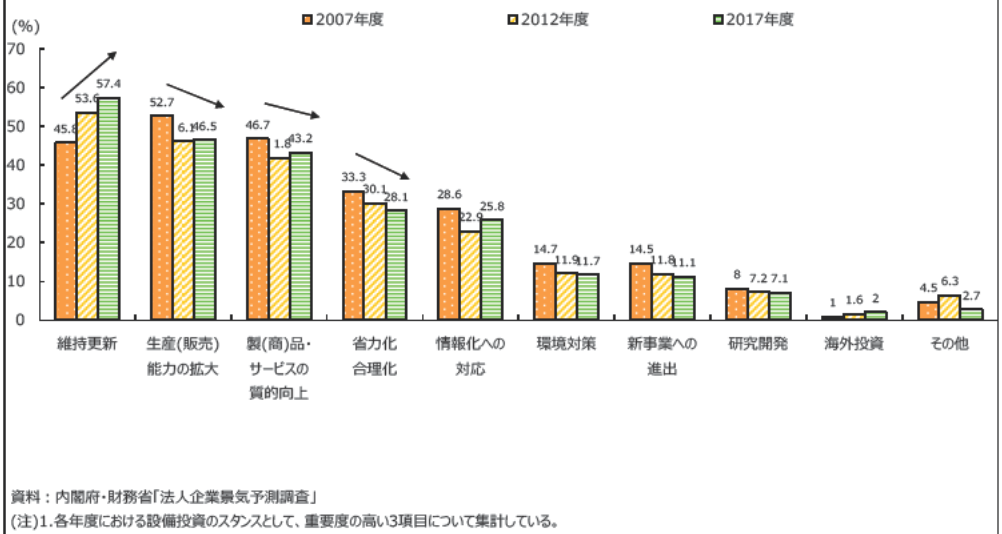
資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
(注)ここでは、大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。

2. 投資目的別の投資動向

①投資目的別の設備投資のスタンス

足下で緩やかな増加傾向にある設備投資であるが、投資目的別に確認するとどのような目的の投資が増加しているだろうか。以下では、内閣府・財務省「法人企業景気予測調査」を用いて、過去 10 年の中小企業の投資目的別の設備投資スタンスについて確認する（第 2-5-4 図）。

第2-5-4図 投資目的別の設備投資のスタンス



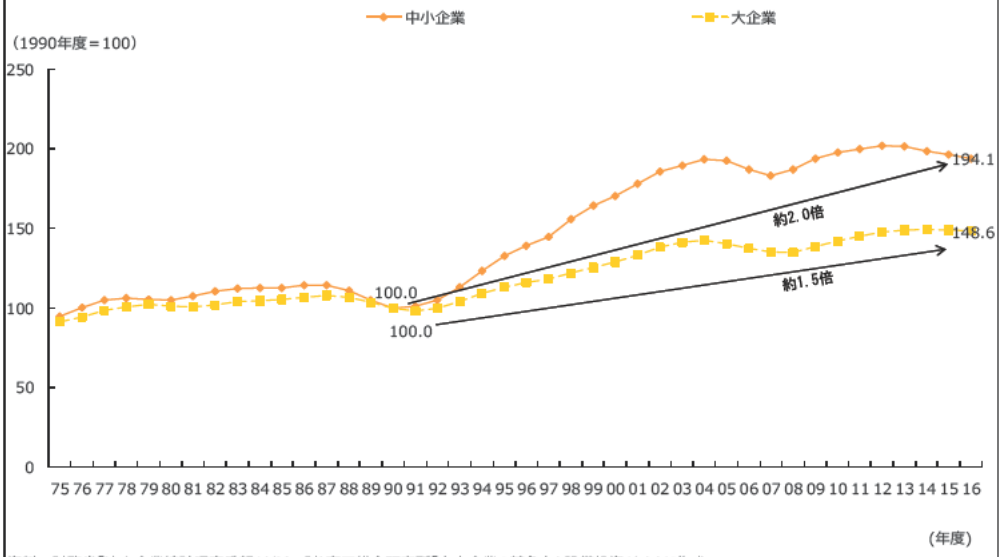
資料：内閣府・財務省「法人企業景気予測調査」
(注)1.各年度における設備投資のスタンスとして、重要度の高い3項目について集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。
3.ここでいう中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

まず直近の 2017 年度では、「維持更新」と回答する企業が最も多くなっており、更に 10 年を通じて、「維持更新」と回答する企業の比率が増加していることが確認できる。後述するように、中小企業の設備年齢が上昇傾向を続けていることが背景にあると考えられる。他方、付加価値拡大に資すると考えられる「生産（販売）能力の拡大」、「製（商）品・サービスの質的向上」と回答する企業の比率や、労働投入量の効率化に資すると考えられる「省力化合理化」と回答する企業の比率は、過去 10 年で低下傾向にあることが見て取れる。

②設備年齢

次に設備を新設してからの経過年数を示す設備年齢の推移を確認する。中小企業と大企業の設備年齢がほぼ同水準だった 1990 年の設備年齢指数をそれぞれ 100 としてその推移を見てみると、足下の 2016 年度において大企業の設備年齢指数は 148.6 と 1990 年から約 1.5 倍となっているのに対し、中小企業の設備年齢指数は 194.1 と約 2 倍にまで増加しており、中小企業の設備が大企業の設備に比して老朽化が進んでいることが分かる(第 2-5-5 図)。これまでに見てきたとおり、過去 10 年間で投資目的を維持更新とする企業の割合が高まってきたのは、このように設備の老朽化が進んでいることが背景にあるものと考えられる。

第2-5-5図 企業規模別設備年齢の推移



資料：財務省「法人企業統計調査季報」より(一財)商工総合研究所「中小企業の競争力と設備投資」をもとに作成。
(注)ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

第２節　設備投資が力強さに欠ける背景

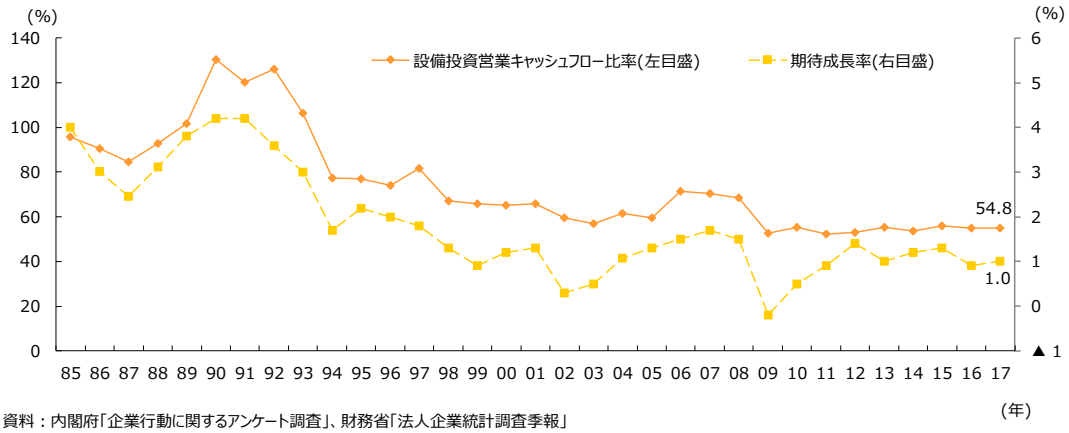
第１節で見てきたように、中小企業の設備投資は緩やかな増加基調にある。他方で、第１部第１章第２節で確認したように、中小企業の経常利益は過去最高水準にあり、資金調達環境も改善しているなど、投資を取り巻く環境は改善しているといえるが、こうした良好な環境に比して、設備投資は力強さに欠けているという見方も可能である。そこで本節では、中小企業の設備投資が力強さに欠ける背景について分析していく。

1. 事業の先行きと設備投資の関係

①期待成長率と設備投資

中小企業が設備投資の実施を判断する上では、自社の事業について将来的な成長を見通せることが重要であるが、事業の見通しは業界全体の成長見通し（期待成長率）にも影響を受けるものと考えられる。そこで、期待成長率と設備投資の関係について見ていく。第2-5-6図は、中小企業の設備投資営業キャッシュフロー比率と期待成長率の推移を見たものであるが、投資の積極性を示していると考えられる設備投資営業キャッシュフロー比率は、期待成長率に連動して推移していることが分かる。期待成長率は1992年以降緩やかに減少した後、足下では横ばいで推移しており、設備投資が力強さに欠ける要因の一つとして、期待成長率の低迷によって中小企業が事業の先行きを見通せないことがあると考えられる。

第2-5-6図 中小企業の設備投資営業キャッシュフロー比率と期待成長率の推移



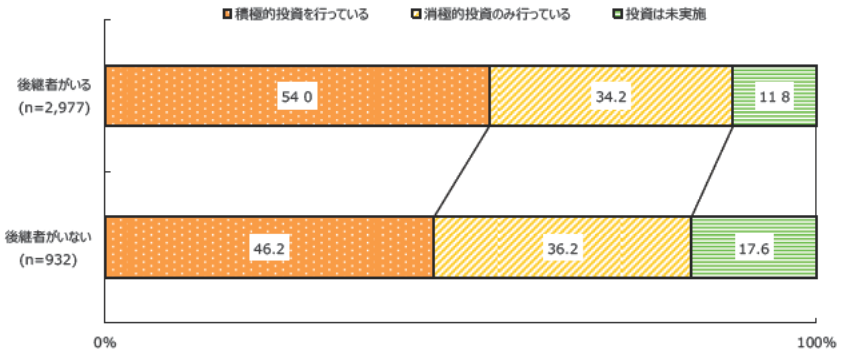
資料：内閣府「企業行動に関するアンケート調査」、財務省「法人企業統計調査季報」
(注) 1.内閣府の企業行動に関するアンケート調査は毎年1月に行われるため、ここでは当該年の値として計算した。
2.期待成長率とは、業界需要の実質成長率の今後3年間の見通しをいう。
3.投資性向＝設備投資額/キャッシュフロー
4.キャッシュフロー＝経常利益×0.5+減価償却費
5.投資性向は季節性除去のため設備投資額、キャッシュフロー額を共に当該年累計値から算出した。
6.資本金1千万円以上1億円未満の企業を中小企業とする。

②後継者の有無と設備投資

事業の先行きを見通す上では、後継者の存在も重要な要因となると考えられる。そ

こで、後継者の存在と設備投資の関連を見るため、アンケート結果を用いて、後継者有無別の設備投資実績を確認すると、後継者が決定している企業の方が、決定していない企業に比べて、積極的な設備投資を行う傾向があることが確認できる（第 2-5-7 図）。

第2-5-7図 直近3年間の設備投資実績(後継者有無別)

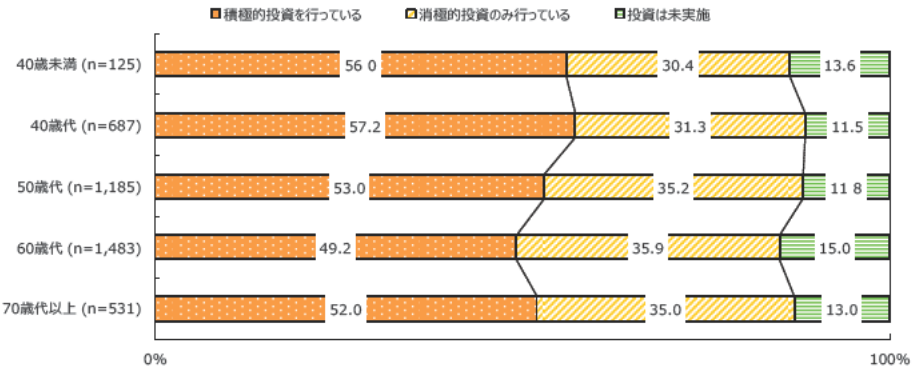


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)1.新規投資・増産投資、省力化投資、更新投資(維持・補修等)の3種類の設備投資の実績に対して、
3種類の投資の少なくとも1つ以上で「積極的実施」をしている場合を「積極的投資を行っている」、
3種類の投資に「積極的実施」が含まれずに少なくとも1つ以上で「消極的実施」をしている場合を「消極的投資のみ行っている」、
3種類の投資の全てが未実施である場合を「投資は未実施」とした。
2.ここでいう投資の積極的実施とは、減価償却費や過去の実績と比較して、比較的高額の投資をいう。
3.ここでいう投資の消極的実施とは、減価償却費や過去の実績と比較して、比較的低額の投資をいう。

③経営者年齢と設備投資

関連して、経営者年齢別の設備投資の実績を確認すると、経営者年齢が若い企業ほど積極的に投資を行う傾向があることが見て取れる（第 2-5-8 図）。

第2-5-8図 直近3年間の設備投資実績(経営者年代別)



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)1.新規投資・増産投資、省力化投資、更新投資(維持・補修等)の3種類の設備投資の実績に対して、
3種類の投資の少なくとも1つ以上で「積極的実施」をしている場合を「積極的投資を行っている」、
3種類の投資に「積極的実施」が含まれずに少なくとも1つ以上で「消極的実施」をしている場合を「消極的投資のみ行っている」、
3種類の投資の全てが未実施である場合を「投資は未実施」とした。
2.ここでいう投資の積極的実施とは、減価償却費や過去の実績と比較して、比較的高額の投資をいう。
3.ここでいう投資の消極的実施とは、減価償却費や過去の実績と比較して、比較的低額の投資をいう。

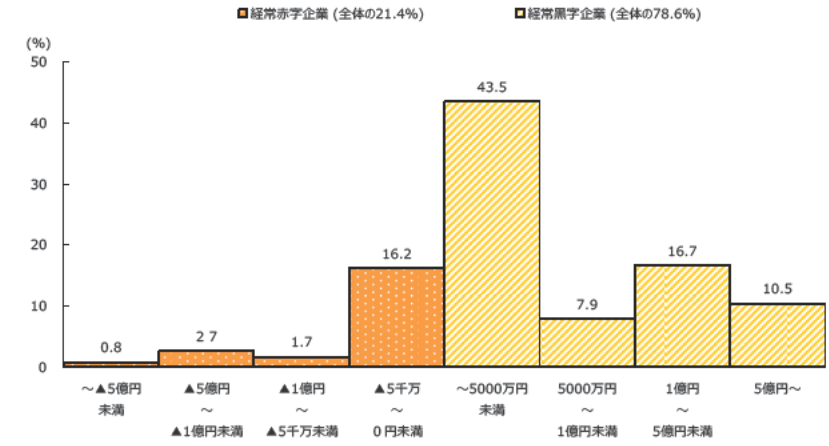
以上で見てきたように、後継者の不在は、事業の継続性についての懸念を生じさせ、設備投資を抑制する可能性があることが示唆されるが、円滑な事業承継によって経営者が若返れば、積極的な投資姿勢へ転換することも期待できる。

2. 設備投資と収益の関係

①経常利益のばらつき

次に、設備投資と収益の関係を確認する。第 1-1-9 図で見たように、我が国の中小企業の経常利益は過去最高水準で推移しているが、個々の中小企業ごとの利益水準のばらつきについて確認すると、約 21%の中小企業が経常赤字となっていることが確認できる（第 2-5-9 図）。

第2-5-9図 中小企業の経常利益の分布

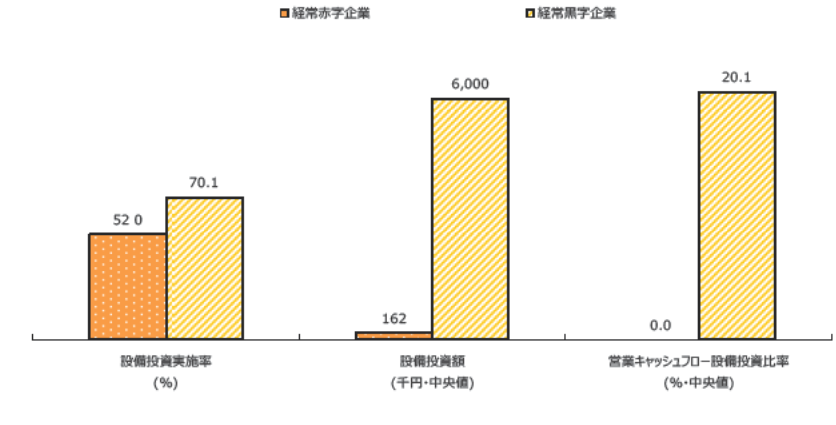


資料：財務省「平成28年度法人企業統計調査年報」再編加工

②経常赤字企業の設備投資動向

また、経常赤字企業の設備投資動向を確認すると、赤字企業は黒字企業に比べて設備投資実施率、設備投資額、営業キャッシュフロー設備投資比率のいずれについても低いことが見て取れる（第 2-5-10 図）。

第2-5-10図 経常赤字企業の設備投資動向



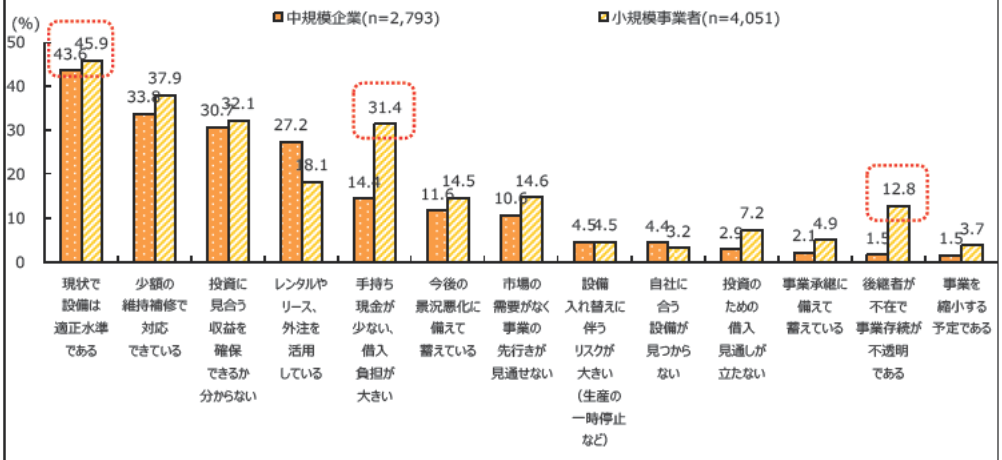
資料：財務省「平成28年度法人企業統計調査年報」再編加工
(注) 1.当期の経常利益額が0円以上の企業を経常黒字企業、0円未満の企業を経常赤字企業としている。
2 当期の設備投資額が0円より大きい企業を設備投資実施企業としている。

中小企業全体で見た利益水準は良好である一方、一部の中小企業は経常赤字の状態にあり、これらの企業の中には資金面の制約によって、設備投資を十分に実施できていない企業が存在する可能性も示唆される。

3. 設備投資を抑制している理由

最後に、アンケート調査を用いて、中小企業が設備投資を抑制している理由を、小規模事業者と中規模企業別に確認する（第2-5-11図）。「現状で設備は適正水準である」が小規模事業者・中規模企業共に最も多い回答となっている。また、小規模事業者と中規模企業を比べた場合、「手持ち現金が少ない、借入負担が大きい」、「後継者が不在で事業存続が不透明である」とする割合は小規模事業者の方が特に高くなっている。

第2-5-11図 設備投資を抑制している理由



資料：中規模企業･･･三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
小規模事業者･･･三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者等の事業活動に関する調査」(2017年12月)
(注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.設備投資の抑制感について、「投資を抑制している」とした者について集計している。
3.「その他」の回答は表示していない。

第３節　設備投資による生産性向上

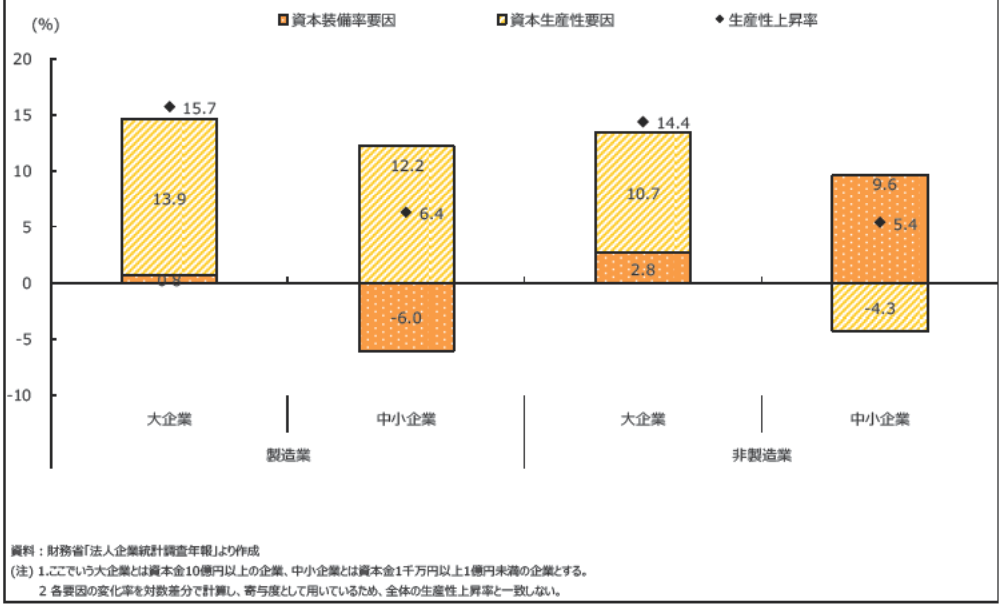
第２節では設備投資の回復に力強さが欠ける背景について見てきたが、第３節では設備投資が中小企業の生産性にどのような影響を与えているかを分析していく。

1. 設備投資と労働生産性

①労働生産性上昇の要因

はじめに、設備と労働生産性の関係をマクロレベルで捉えるため、過去５年間（2012年度から2016年度）の労働生産性の変化を、資本装備率要因[1]と資本生産性[2]要因に分解[3]すると、製造業・非製造業のいずれについても、中小企業の資本生産性の寄与は大企業に劣っており、特に中小非製造業においては資本生産性がマイナス寄与と、大企業に比べて設備の効率的利用に遅れが見られている（第 2-5-12 図）。また、製造業については、資本装備率要因がマイナスに寄与しており、大企業と比較して、機械化に遅れが見られていることが分かる。

第2-5-12図 労働生産性上昇率の要因分解(2012年度～2016年度)



資料：財務省「法人企業統計調査年報」より作成
(注) 1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。
2 各要因の変化率を対数差分で計算し、寄与度として用いているため、全体の生産性上昇率と一致しない。

以上を踏まえれば、中小企業は、生産性向上に資する設備の導入を進め、設備の効率的な利用を進めていく必要があると考えられる。そこで次に、アンケート結果を用いて、設備投資の種類別に生産性向上の変化を確認する。

---

[1] 資本装備率とは、資本ストック（有形固定資産）を従業者数で除したものであり、従業者一人当たりの設備等の保有状況を示す。一般に、この指標が高いと、生産現場における機械化が進んでいることを示す。

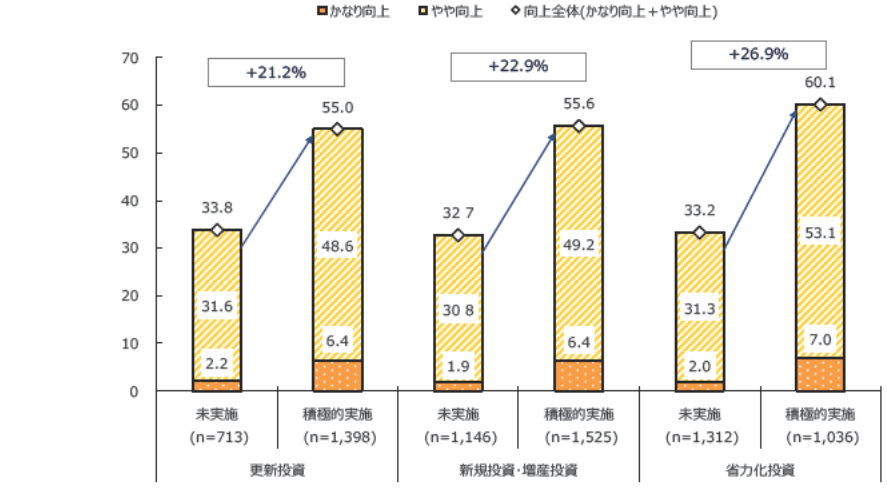
[2] 資本生産性とは、付加価値額を資本ストック（有形固定資産）で除したものであり、資本ストック１単位が生み出す付加価値額を示す。一般に、この指標が高いと、生産設備を効率的に使用できていることを示す。

[3] 労働生産性＝労働装備率×資本生産性であるため、労働生産性の伸び率≒労働装備率の伸び率＋資本生産性の伸び率で分解できる。

②設備投資目的別の労働生産性向上効果

第 2-5-13 図は、アンケート調査を用いて、直近 3 年間の設備投資の有無別に、直近 3 年間で労働生産性が向上した企業の割合を見たものである。いずれの設備投資目的で見ても、積極的に投資を実施した企業は労働生産性を向上させていることが確認できる。設備投資の目的別に、積極的投資を実施したことによる生産性向上企業比率の増加分を比較した場合、省力化投資の効果が最も高くなっている。

第2-5-13図 設備投資実績と労働生産性の変化

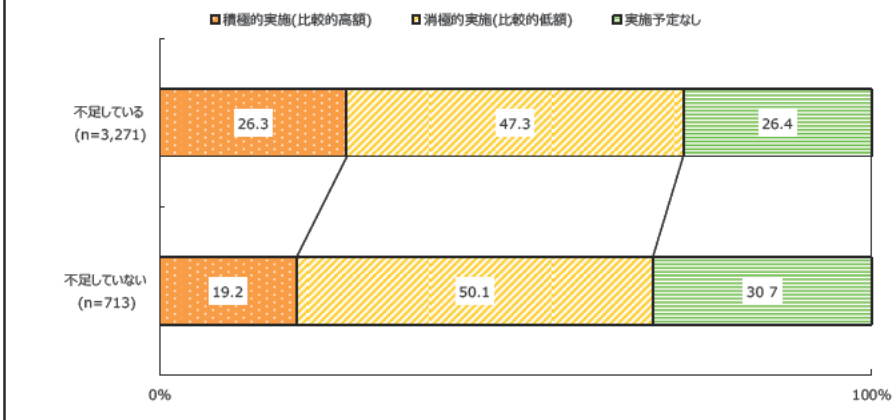


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)ここでいう投資の積極的実施とは、減価償却費や過去の実績と比較して、比較的高額の投資をいう。

③人手不足と省力化投資意向

深刻化している人手不足に対応していく上では、省力化投資を行うことで労働投入を効率化していくことが期待されるが、実際に人手不足感と今後の省力化投資の実施意向を確認すると、人手不足を感じている企業ほど今後、省力化投資を積極的に行う意向を持っていることが見て取れる(第 2-5-14 図)。

第2-5-14図 今後3年間の省力化投資と人手不足感



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)1.「不足している」は、「かなり不足」または「やや不足」に回答した企業である。
2.「不足していない」は、「ちょうどよい」または「過剰」に回答した企業である。
3.ここでいう投資の積極的実施とは、減価償却費や過去の実績と比較して、比較的高額の投資をいう。
4.ここでいう投資の消極的実施とは、減価償却費や過去の実績と比較して、比較的低額の投資をいう。

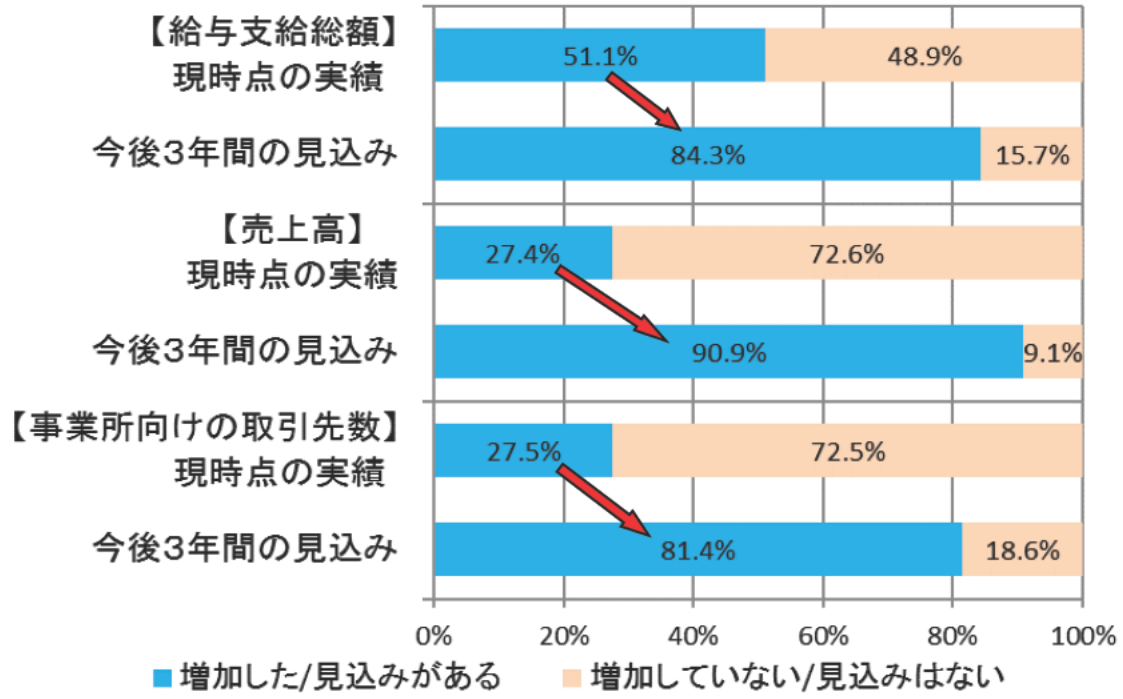
【コラム 2-5-1　ものづくり・商業・サービス経営力向上支援事業】

足腰の強い経済の構築のためにも、日本経済の屋台骨である中小企業・小規模事業者の生産性向上を図ることが喫緊の課題となっている。こうした課題に対応するため、中小企業・小規模事業者の生産性向上に資する革新的サービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善を行うための設備投資等の一部を支援している。

対象者	認定支援機関の全面バックアップを得た事業を行い、以下のいずれかの要件を満たす中小企業・小規模事業者 ①　「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン」で示された方法で行う革新的なサービスの創出・サービス提供プロセスの改善であり、3～5 年で、「付加価値額」年率 3%及び「経常利益」年率 1%の向上を達成できる計画を有している ②　「中小ものづくり高度化法」に基づく特定ものづくり基盤技術を活用した革新的な試作品開発・生産プロセスの改善を行い、3～5 年で、「付加価値額」年率 3%及び「経常利益」年率 1%の向上を達成できる計画を有している
事業類型	１．企業間データ活用型　　補助上限額：1,000 万円／者※(補助率 2/3) 複数の中小企業・小規模事業者が、事業者間でデータ・情報を共有し、連携体全体として新たな付加価値の創造や生産性の向上を図るプロジェクトを支援。 ※連携体は 10 者まで。さらに 200 万円×連携体参加数を上限額に連携体内で配分可能 【3社連携の場合】A社 1000万円 B社 1000万円 ＋ 200万円×3＝600万円 C社 1000万円　（連携体内で配分可能） ２．一般型　　補助上限額：1,000 万円　(補助率 1/2※) 中小企業・小規模事業者が行う革新的なサービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善に必要な設備投資等を支援。 ※生産性向上特別措置法案に基づき、固定資産税の特例率をゼロの措置をした市町村において先端設備導入計画の認定を取得した事業者、又は、中小企業等経営強化法に基づく経営革新計画の承認を取得して一定の要件を満たす事業者は、補助率 2/3 ３．小規模型　補助上限額：500 万円　(補助率小規模事業者 2/3、その他 1/2) 小規模な額で中小企業･小規模事業者が行う革新的なサービス開発･試作品開発･生産プロセスの改善を支援。(設備投資を伴わない試作開発等も支援) (1～3 共通)　専門家を活用する場合、補助上限額 30 万円アップ

これまでも、ものづくり・商業・サービス補助金を通じて、平成 24～28 年度の補正予算において延べ約 5 万社の中小企業・小規模事業者の取組を支援してきた。平成 24～26 年度の補正予算において事業が完了した事業者のうち約 44%が事業化を達成しており、事業終了 5 年後までに半数以上を事業化するという成果目標に対し、順調に推移している。また、アンケート調査(調査期間：2016 年 8～10 月、有効回答数：約 7,000)においても、事業実施直後に「給与支給総額」が半数以上で増加、今後 3 年間で約 8 割以上が「給与支給総額」「売上高」「取引先」が増加を見込んでいると回答している（コラム 2-5-1①図）。

【コラム 2-5-1①図　ものづくり・商業・サービス補助金のアンケート調査】



資料：全国中小企業団体中央会委託「ものづくり補助金成果評価調査報告書」(2016 年 12 月、三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング株式会社）をもとに作成

【コラム 2-5-2　新たな固定資産税の特例】

中小企業の業況は改善しつつあるところであるが、労働生産性は伸び悩んでおり、大企業との格差も拡大傾向にある。また、中小企業が所有している設備は特に老朽化が進んでおり、生産性向上に向けた足枷となっている。

今後、少子高齢化や人手不足、働き方改革への対応等の厳しい事業環境を乗り越えるためにも、老朽化が進む設備を生産性の高い設備へと一新させ、事業者自身の労働生産性の飛躍的な向上を図る必要がある。

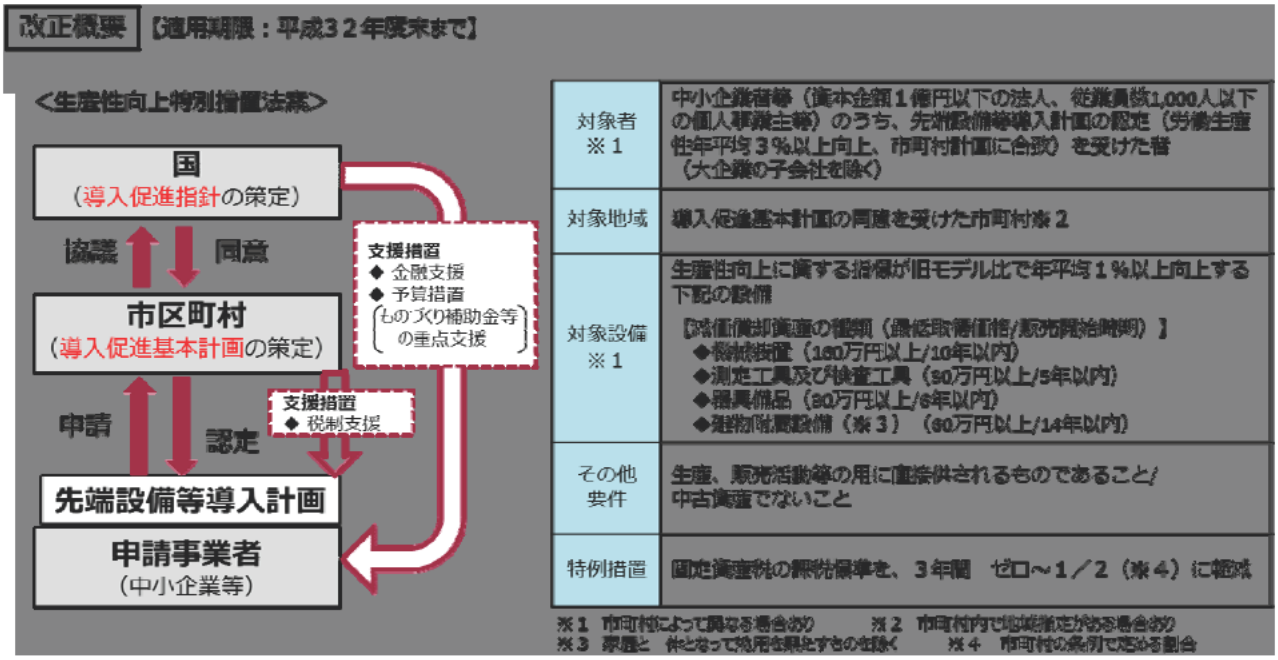
【新たな固定資産税の特例のポイント】

中小企業の設備投資を通じた生産性の向上に係る取組を力強く後押しするため、平成 30 年度税制改正大綱において、中小企業における設備投資促進のための固定資産税の特例が盛り込まれている。

この特例については、第 196 回通常国会に提出をしている「生産性向上特別措置法案」において、市区町村の認定を受けた中小企業の設備投資について、地方税法において償却資産に係る固定資産税の特例が措置される見込みであるが、平成 28 年度から制度を開始している「中小企業等経営強化法」における固定資産税の特例とは異なり、市区町村の創意工夫を促し、市区町村の産業振興と国の支援策が一体となって、中小企業の生産性の向上を後押しすることとしている。

「生産性向上特別措置法案」においては、今後 3 年間を集中投資期間と位置づけており、その期間中において市区町村の認定を受けた中小企業の設備投資を支援することとしている。国は、中小企業の生産性向上に資する設備について、「導入促進指針」を策定し、その指針に沿って、市区町村が域内における特性も踏まえた中小企業への支援計画である「導入促進基本計画」を作成し、その計画について、国からの同意を受けた市区町村は、中小企業が作成する「先端設備等導入計画」を受け付け、認定することができることとなる。認定を受けた中小企業が「先端設備等導入計画」に従って取得する償却資産については、地方税法において、一定の償却資産を対象として、3 年間の固定資産税の課税標準額をゼロから 1/2 の間で条例の定める割合に軽減することとなっている（コラム 2-5-2①図）。

【コラム 2-5-2①図　生産性向上特別措置法案の概要及び固定資産税の特例の概要】



また、本特例に合わせ、「ものづくり・商業・サービス補助金」等の予算措置を拡充・重点支援することで、国・市町村が一体となって、中小企業の生産性の向上を強力に後押しすることとしている（コラム 2-5-2②図）。

【コラム 2-5-2②図　重点支援の対象補助金】

補助事業	概要	予算規模 30 当初・29 補正
ものづくり・商業・サービス経営力向上支援事業	中小企業が生産性向上に資する革新的サービス開発・試作品開発・生産プロセス改善を行う際の設備投資を支援	1,000 億円
小規模事業者持続化補助金	小規模事業者が、商工会・商工会議所と経営計画を作成し、販路開拓等の取組を支援	100 億円
戦略的基盤技術高度化支援事業	中小企業が大学・公設試等と連携して行う研究開発、試作品開発及び販路開拓を支援	130 億円（内数）
サービス等生産性向上IT導入支援事業	中小企業の IT 導入により、バックオフィス業務の効率化や売上向上を支援	500 億円

事例 2-5-1：株式会社コイワイ（宮城工場）
「生産ロボットと電動ハンドリフトの導入により、人手不足に対応しつつ生産性を高めた企業」

株式会社コイワイ（従業員 140 名、資本金 2,000 万円）は 1973 年設立の非鉄金属業者である。神奈川県小田原市の本社では試作品事業と研究開発が、宮城県大河原町の宮城工場では金属鋳造による量産事業が主な業務である。本事例では宮城工場での省力化投資を取り上げる。

金属鋳造は危険な重労働であり首都圏では工員の採用が困難であったので宮城工場を造ったが、震災による状況変化もあり求人を出しても採用ができなくなった。従来は「鋳造は工程全てを経験する必要がある」という伝統もあって工員は男性正社員のみであったが、人手不足に対応するため、短時間で働く女性のパートや派遣を生産工程に入れた。仕上げや検査といった鋳造の後工程をこれらの女性に担当してもらい、熟練工である正社員は品質を決定づける鋳造工程に集中させた。省力化投資、具体的には生産ロボットと電動ハンドリフトは、この役担変更に有効だった。

自社製品の製造工程のうち、特に危険な大型部品鋳造において、アルミニウム溶湯の注湯及び製品の取り出しと搬送にロボットを導入した。熟練工の作業の安全確保と負荷軽減が主眼だったが、結果的に生産性が 2.3 倍アップした（人数 2→1 人、生産量 60→70[個/日]）。経験豊富な作業者の動作をロボットに反映させたことで、他のラインと比較して 10%ほど不良率が低減し品質も安定した。1 ライン全部で約 1 億円の設備のうち、ロボット化の投資額は約 5,000 万円（炉は別、インテグレータの費用は含む）で、導入にはものづくり補助金（革新的ものづくり・商業・サービス開発支援補助金）を活用した。補助額は 3,000 万円で自己負担は 2,000 万円ほどであった。ランニングコストは、動力電気代と約 30 万円の年次点検費用（メーカー推奨、静岡からの往復旅費含む）であり、その他消耗品類は導入後日が浅いため現時点では発生していない。

女性が働きやすいように、免許が必要なフォークリフトに代替する電動式のハンドリフトの導入をはじめとして作業環境改善にも取り組んだ。現在、合わせて 34 名のパートと派遣のうち、女性は 24 名で過半数を占めるまでになった。電動式のハンドリフトの初期費用は購入費 82 万円で、ランニングコストは 3 日に 1 度くらいの夜間充電と約 10 万円の年次点検費用（メーカー推奨）である。

小岩井豊己社長は「今後は大型部品以外でもロボット活用に取り組んでいきたい。現在工場は 24 時間操業（2.5 交代）しており、最重要の鋳造工程に入れることで負荷軽減に役立つ。」と語る。

ロボット導入前

ロボット導入後

電動式のハンドリフト

事例 2-5-2：社会福祉法人友愛十字会（砧ホーム）
『介護ロボット（見守りセンサ、パワーアシスト）の導入により、介護現場の負担軽減と魅力向上を果たした組織』

東京都世田谷区の砧ホーム（社会福祉法人友愛十字会）は、特別養護老人ホーム（入所定員 64 名、介護職員と看護職員は合わせて 29 名[4]）である。入所者と接する時間が最も多い介護職員を中心に、他の専門職が介護をサポートするという「多職種協働原理」を理念に、利用者への介護サービスに日々取り組んでいる。

介護業界は人手不足感が高く、砧ホームも例外ではない。業務効率化を進めて職員の介護負担を軽減するとともに、将来を見据えた職員採用のためには魅力ある介護現場づくりも重要である。未だ IT 化が遅れているとされる介護業界ではあるが、介護現場の負担軽減と魅力向上のため、砧ホームでは省力化投資による勤務環境の改善に取り組み、その一環で東京都のロボット介護機器・福祉用具活用支援モデル事業に応募した。

モデル事業に採択され検討を重ねた結果、見守りセンサ（赤外線型、荷重型）とパワーアシストの 2 種類の介護ロボットを導入した。見守りセンサは巡回の頻度減少のための機器であり、パワーアシストは身体の負担減少のための器具である。

職員対象の導入後調査では、見守りセンサは 22 名中 19 名が、パワーアシストは 21 名中 6 名[5]が、それぞれ勤務負担が減ったと回答した。また、見守りセンサの導入により導入前後の 10 か月間の比較で、ベッドからの転落事故発生件数が約 30%減少した。パワーアシストはサイズの適合性もあり十分活用しきれない職員もいたが身体の使い方の再考契機にもなった。設備費総額は約 616 万円（うち 525 万円を東京都が補助）であり、ランニングコストは無線 LAN 費用が月 4 万円である。

同ホームはさらに、タブレットとインターカム（相互通信式構内電話）の導入を検討している。タブレットは見守りセンサと併せて導入した無線 LAN を活用しつつペーパーレス化を推進できる。インターカムは電話機と違い番号の指定が不要でハンズフリーで通話ができるため、職員間コミュニケーションの即時性が高まる。

砧ホーム園長の鈴木健太氏は、「介護ロボット導入の成功要因は、介護職員を中心に一丸となって、利用者へのより良い介護サービスの提供に取り組む組織風土にあると認識している。異なる分野の専門家同士が助け合って、日々新しい方法や道具の活用を検討して、既存の方法や道具との良し悪しや、効果的な使い方を考えている。ロボットありきツールありきの導入では、うまくいかないことがあるとすぐに元のやり方に戻そうとなり、介護現場の改善が進まない。時には、本当に既存のやり方で対応できないかを考え抜くことも重要である。」と語る。

見守りセンサ（赤外線式）

見守りセンサ（荷重式）

介護ロボット（パワーアシスト）

4 常勤換算で介護 25.6 名、看護 4.8 名（2018 年 3 月 1 日現在）。このうち、ローテーションに入っている介護職員は 22 名。

5 介護職員 22 名のうち 1 名は、初めからパワーアシストを使用しない前提の勤務であった。

事例 2-5-3：株式会社きむら（新鮮市場きむら）「積極的に設備投資し、惣菜に使う魚の下処理等を自動化する一方、職人による対面販売や接客に力を入れる企業」

香川県高松市の株式会社きむら（従業員 1,007 名、資本金 5,000 万円）は、香川県と岡山県で、生鮮食品と惣菜に力を入れたスーパーマーケット「新鮮市場きむら」を 20 店舗展開する企業である。

同社は多額の設備投資を行い、食品スーパーとしては他に例を見ないほど多くの食品加工機を導入した。現在稼働している加工機だけで総額 5 億円は下らないが、惣菜に使う魚の下処理や一次加工を機械化し、工場で一括して行うことで、人手不足で業務が増えていた鮮魚売り場の担当者が、接客や対面販売に注力できるようになった。

バイヤーが一括で仕入れることが多い業界で、同社では店舗ごとに売り場担当者が地元の漁港や魚市場から仕入れを行い、瀬戸内海の小魚等の珍しい魚種を含む豊富な品揃えで、新鮮な魚を安く提供できることが同社のウリの一つとなっている。売り場に魚の目利きができ魚料理にも詳しい人材を配し、顧客の要望に応じて店頭で職人が魚をさばいたりもする。だが、こうした鮮魚担当者を育成するには時間が掛かる。若者がなかなか採用できず、元料理人等の経験者の採用も今後の不足が見込まれ、同社では将来的な人材不足に不安があった。下処理や一次加工を機械化する設備投資を行ったことは、目先の省力化・人手不足対応ということだけでなく、人材の最適配置による生産性向上ももたらしている。

魚の下処理を自動化したきっかけは、「小魚がさばけなくて困っている」という地元魚市場からの相談があり、機械で切ることを思いついたのが発端であった。同社が導入している魚の下処理をする機械には様々な種類があり、魚の頭を落とす機械もあれば、三枚や二枚に下ろす機械、皮を剥ぐ機械もある。扱う魚の大きさによって、大中小のサイズの違いもある。他のスーパーは小魚の取り扱いが苦手で、切り身が中心であることから、同社では小魚を優先的に加工してお客様に提供しており、そのことは他のスーパーとの差別化にもつながっている。

さらに同社では 10 億 5 千万円を投じ、農水産品の加工施設を 2018 年 3 月から稼働させた。延べ床面積約 3 千平方メートルで、高松中央卸売市場近くに新設した水産加工センターで、新鮮なまま魚を一括処理し、切り身や味付け等の処理を行った上で各店舗に配送する。各店舗では、刺身に盛りつけたりそのまま揚げるだけで商品として店頭に並べられるため、勤続年数の短い従業員でも対応できるようになり、ベテランは強みとする接客や対面販売にさらに専念できるようになる。センターで加工した惣菜や冷凍食品等の加工品は外販にも活用する。「弊社の事業のもう一本の柱として、製造・卸売業を成長させていきたい」と木村宏雄社長は語る。

トロ箱に入ったまま魚が一匹丸ごと売られる魚市場のような鮮魚売り場

同社本部・本店スーパーの外観

事例 2-5-4：株式会社いちやまマート
「セミセルフレジやタブレットツールの導入により人手不足に対応する成長企業」

山梨県中央市の株式会社いちやまマート（正社員 220 名、パート 1,000 名、資本金 4,995 万円）は、山梨県・長野県内に計 14 店舗のスーパーマーケットを展開している。同社は化学調味料不使用や、素材の品質や製造方法にこだわった「美味安心」という高品質なプライベートブランドを取り揃えることで差別化を図っている。

同社で働くパートタイマーは主婦や学生が多く、毎年一定数が環境変化により離職していく一方で、この数年は人手不足の影響で離職分を補う採用活動に苦戦しており、求人コストは増加傾向にある。その対応策として、次の 2 つの取組を推進している。

1 つ目の取組は 2016 年の秋から始めたセミセルフ型自動レジ（以下、セミセルフレジ）の導入である。セミセルフレジでは、商品のバーコード読取は従業員が行い、精算はお客自身が行う。導入した店舗では、レジ業務に従事するパートタイマーの人数が 15%削減され、削減分を総菜加工等の他の業務に回すことができた。また、副次的な効果として、精算時の釣銭間違いも無くなり、確認時間も皆無になった。セミセルフレジは 2 台で約 400 万円であり、全店舗での導入費用は高額になるが、人件費や求人コストの増加傾向を考慮すれば、非常に効果的な取組だと同社は判断している。

2 つ目の取組は、バックヤードにおける総菜の調理等の作業を、タブレットで動画を見ながら学べる従業員教育ツールの導入である。従来は、新人が配属される度に、先輩が業務内容や作業手順を教える必要があった。同社のパートタイマーは入れ替わりが比較的激しいため先輩の負担は大きかった。このタブレットによる教育ツールを 2016 年から導入した後は、新人が動画を見て業務を自習できるようになった。これにより、先輩が新人教育に対応する時間が減少し、総菜加工等の業務に従事できるようになった。また、この教育ツールの導入により、自分に担当経験のない作業も自習することが可能となり、複数の業務を担当できる従業員の育成も進めることができている。

「生鮮品や総菜の店内加工は人手がかかりますが、店内加工で新鮮な生鮮品と出来立ての総菜をご提供できるのがいちやまマートの強みです。人材不足の中、レジ業務のように機械化できるところは省力化を進めつつ、自社の強みに、より注力することで、これからもお客様に満足いただける商品をご提供していきます。」と同社の三科雅嗣社長は話す。

セミセルフ型自動レジの写真

タブレット（動画マニュアル）

第４節　まとめ

以上、本章では中小企業の設備投資に焦点を当て分析を行ってきた。まず、中小企業の設備投資の現状は、老朽化する設備の維持・更新投資を中心に緩やかな増加基調にあること、一方で、省力化投資等の生産性向上につながる設備投資へのスタンスは消極化しているなどの課題があることも確認した。

次に、経常利益が過去最高水準にあるなど、良好な投資環境に比して、中小企業の設備投資が力強さに欠く背景について分析した。主な要因として、我が国経済の期待成長率が低下し、後継者不在企業が増加する中、中小企業の事業の先行きについて見通せなくなっていることや、一部の経常赤字の中小企業が資金制約により投資を抑制している可能性があることを分析した。

最後に、設備投資と生産性の関係を分析したところ、中小企業では大企業に比べて、資本の効率的な活用が遅れていること、生産性を向上させていく上では、省力化投資等が重要であることが分かった。深刻化する人手不足の状況に対応していくためにも、設備投資をより一層促進し、中小企業の生産性を向上させていくことが期待される。

第6章　M&Aを中心とする事業再編・統合を通じた労働生産性の向上

中小企業の景況は緩やかな改善傾向にあるものの、市場の成熟化や国内人口の減少、グローバル化といった構造的な課題に直面し、従来に比べて経営判断は更に難しくなっているといえる。加えて、中小企業においては人手不足といった経営資源の制約も大きい。こうした制約下で、中小企業が新事業展開や事業規模の拡大を図り、労働生産性を向上させるためには、成長戦略としてM&Aを中心とした事業再編・統合が有効な選択肢と考えられる。

他方で、中小企業・小規模事業者においては、経営者が高齢化し、それらの休廃業・解散件数は依然として高水準にある。そうした中で、中小企業のM&Aは、後継者不在の企業や廃業予定の企業が経営資源を次世代に引き継いでいく選択肢の一つとされてきた。

成長を目指す中小企業と、後継者不在の中小企業を結び付けていくことが我が国経済全体の生産性向上のためにも重要な課題といえよう。本章では、中小企業のM&Aを中心に、事業再編・統合の現状を概観し、実施の効果や課題を明らかにしていく。

第1節　M&Aの背景

本節では、はじめに、中小企業のM&Aの背景にある経営課題を概観する。その上で、特に大きな課題となっている経営者の高齢化と事業承継について概観し、M&Aの実施背景を見ていく。

1. 中小企業の経営課題

前章までで見てきたとおり、中小企業では人手不足が深刻化しており、設備の老朽化が進んでいるといった課題を抱えている。

また、我が国の人口の減少はこうした人手不足の深刻化のみならず、国内需要の縮小にもつながる。人口減少は、三大都市圏以外の地方圏、特に中山間地域の市町村でより深刻化しており[1]、そうした地域に立地する企業では既存商圏内の顧客の減少という課題に直面している。

加えて、グローバル化による国際競争の激化や技術革新による製品ライフサイクルの短縮化[2]等の経営環境の変化が生じている。また、前章で見たとおり、IoT(Internet of Things)、ビッグデータ、AI(人工知能)、ロボット等の新技術が発展しつつあり、今後産業構造が急激に変化する可能性も指摘されており、こうした変化に適応できなければ、継続して成長を図っていくことはますます難しくなっているといえる。

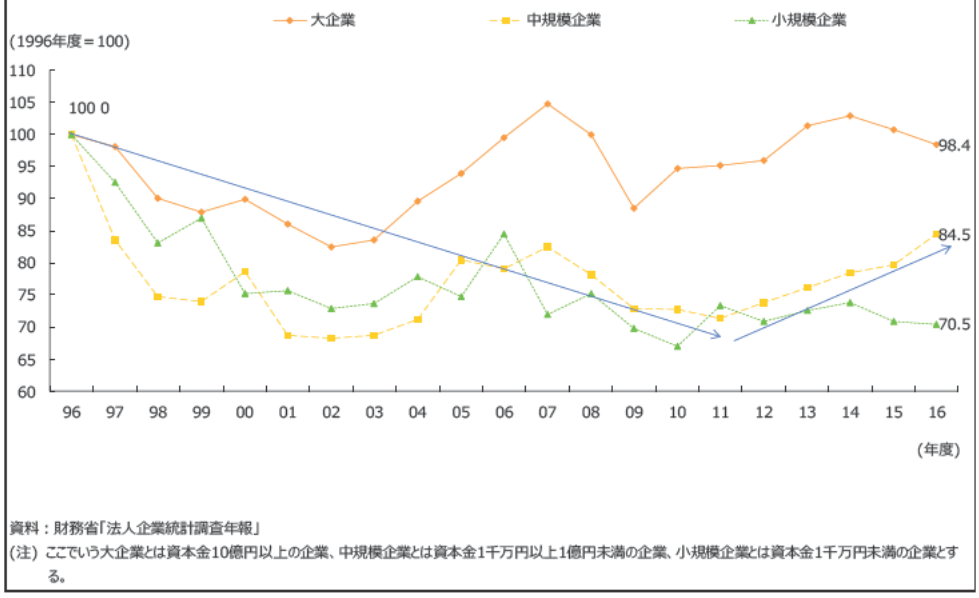
---

[1] 2015年版中小企業白書の第3-1-3図を参照されたい。

[2] 2016年版ものづくり白書では、製造業における製品ライフサイクルについて、10年前と比較してどのように変化しているかをアンケートした結果、「あまり変わっていない」という回答が多い中、全ての業種において「長くなっている」より「短くなっている」企業の方が多いという分析結果を掲載している。

こうした状況下において、1 社当たりの売上高の推移を企業規模別に見てみると、足下では増加基調にあるものの、20 年前の水準を超えていない（第 2-6-1 図）。

第2-6-1図 企業規模別に見た、1社当たり売上高の推移



資料：財務省「法人企業統計調査年報」
(注) ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。

こうした経営環境の中で、事業規模や事業領域を拡大させ売上を向上させる手段として、M&A の譲受側（以下、「買い手」という。）だけでなく、M&A の譲渡側（以下、「売り手」という。）においても、M&A を活用している企業もあると考えられる。

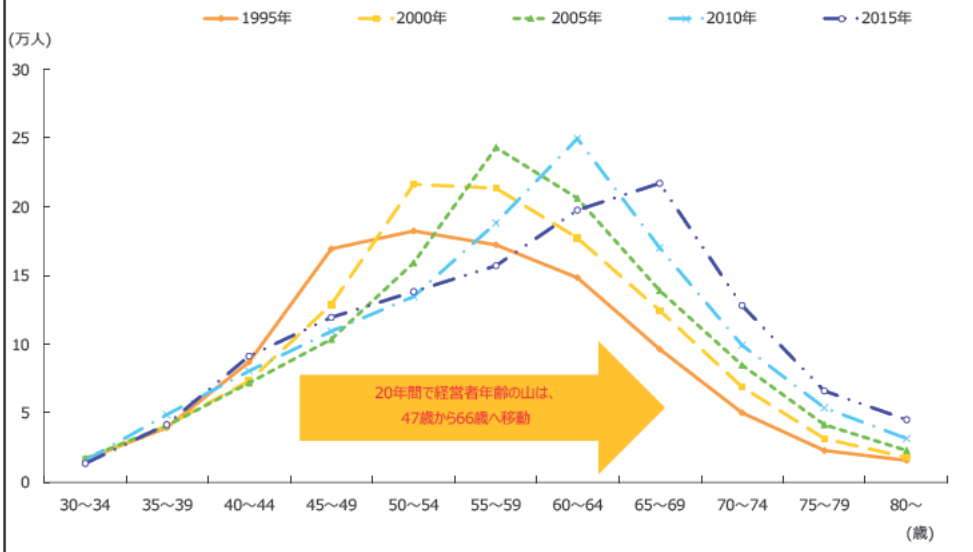
2. 中小企業の経営者の高齢化と事業承継

次に、M&A の売り手の背景にある中小企業の経営者の高齢化と事業承継について見ていく。

①中小企業の経営者の高齢化

中小企業の経営者年齢の分布について見てみると 1995 年の経営者年齢のピークが 47 歳であったのに対して 2015 年の経営者年齢のピークは 66 歳となっており、経営者年齢の高齢化が進んでいるといえる（第 2-6-2 図）。

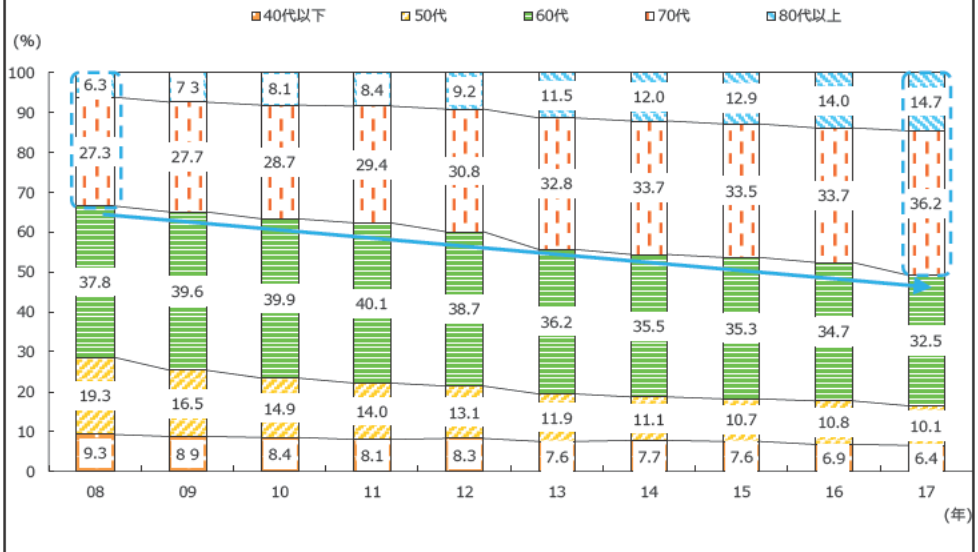
第2-6-2図 年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布



資料：(株)帝国データバンク「COSMOS2(企業概要ファイル)」再編加工

次に、休廃業・解散企業の経営者年齢構成比について見てみると、経営者年齢の高齢化を背景に、「70 代」、「80 代以上」の経営者年齢の割合が高くなっていることが見て取れる（第 2-6-3 図）。こうした企業には、経営者の高齢化や後継者不在により、休廃業・解散を選択した可能性が一定程度考えられる。

第2-6-3図 休廃業・解散企業の経営者年齢構成比の変化



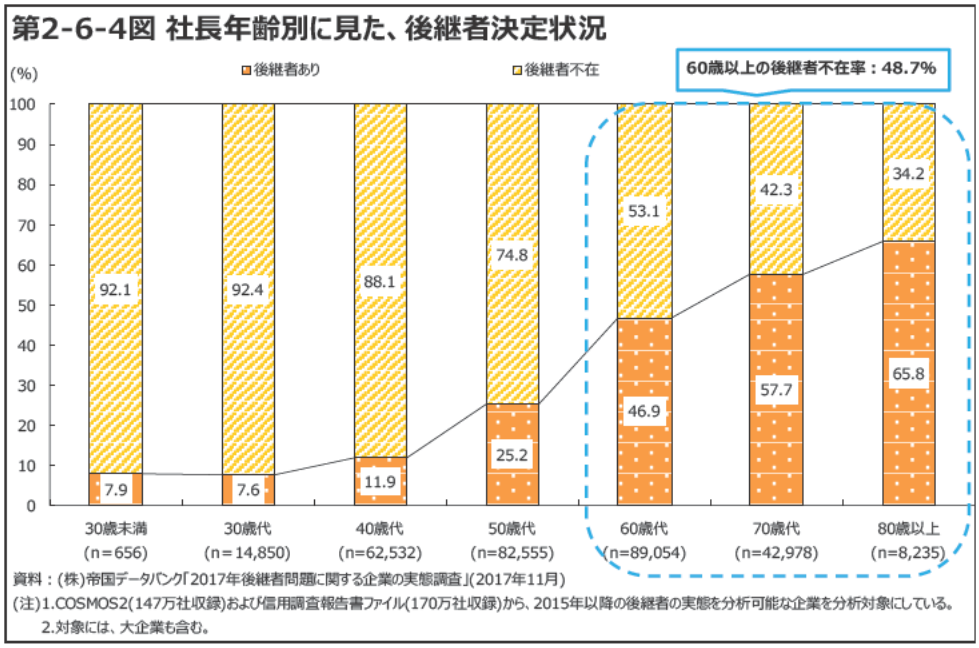
資料：(株)東京商工リサーチ「2017年「休廃業・解散企業」動向調査」

②中小企業の事業承継

経営者の高齢化が進む一方で、中小企業の経営者の引退時期は 68 歳から 69 歳と推察[3]され、引退とともに次の経営者（後継者）へ事業を承継していくこととなる。こう

[3] 2017 年版中小企業白書では、(株)東京商工リサーチの企業データベースを用いて経営者交代前

した後継者の有無について、(株)帝国データバンクの調査結果を見てみると、経営者が高齢の企業においても、後継者が不在の企業が一定割合いることが分かる(第 2-6-4 図)。60 歳以上の経営者においては、48.7%が後継者不在であることが読み取れる。



こうした後継者・後継者候補のいない企業においては、M&A も事業承継のために 1 つの選択肢となっている[4]。こうした中小企業の事業承継が M&A を活用する背景の一つとなっているといえる。

3. まとめ

本節では、中小企業が M&A に取り組む背景について見てきた。人口減少によって人手不足の深刻化や国内需要の縮小が生じており、グローバル化やライフサイクルの短縮化、IoT 等の新技術の台頭等の経営環境の変化が生じている。こうした変化に適応し継継して成長を図っていくことは、M&A の買い手・売り手双方の経営課題となっている。

また、経営者年齢の高齢化が進む中で後継者を確保できず、廃業を選択する企業もいる。経営を引き継ぐ時期となっても、後継者が確保できていない企業にとっては、M&A が事業承継の一つの選択肢となっている。

以上を踏まえると、M&A の買い手側と売り手側双方において、中小企業が M&A を行う背景があると考えられる。

後の経営者年齢について分析している。それによると、親族内の場合で交代前の平均年齢が 69.3 歳、親族外の場合で交代前の平均年齢が 63.7 歳であった。加えて、休廃業・解散企業の経営者年齢の平均年齢が 68.4 歳であった。

[4] 2017 年版中小企業白書では、後継者候補がいない中規模法人では、「事業を継続させるためなら事業の譲渡・売却・統合(M&A)を行っても良い」と考えている割合が 33.3%に上り、後継者・後継者候補がいる中規模法人の 20.2%に比べて高いことを示している。

事例 2-6-1：名古屋商科大学
「信用金庫と提携しながら、中小企業の後継者育成を実践する大学」

愛知県日進市の名古屋商科大学は、事業承継人材育成に特化した専門教育として、学部では「事業承継コース」を、大学院（ビジネススクール）では「MBA プログラム」及び「MBA 単科」を開講して、積極的に中小企業の後継者育成に取り組んできた。

2013 年から設置した学士課程の「事業承継コース」では、4 年間で経営学の基礎知識から会社経営に必要な専門知識等を身に付けるほか、経営者としての価値観や組織のリーダーに必要な姿勢を身に付け、後継者としての事業承継意識を高めることを目指している。修士課程の全プログラムは、社会人が仕事と学修を両立させられるよう週末に講義を開講し、実務家教員を中心としたケースメソッドによる実践的な学びを通して事業を持続的に成長させ、挑戦し続けるリーダーの育成を目指している。

愛知県でも事業承継が課題となる中、同大学は 2015 年 7 月に愛知県信用金庫協会会員の 15 金庫と事業承継支援に関する連携協定を締結し、「名古屋商科大学事業承継研究所」を設立した。この産学連携の取組は、親族内承継を目的とした事業承継人材育成を大学と信用金庫が共同で手掛ける全国初の試みとして注目されている。信用金庫機関からの推薦枠の設置のほか、MBA 単科として「事業承継と革新（愛知県信用金庫協会連携講座）」という科目も開設されている。

同大学の教育で特に重視しているのは、実際の経営事例（ケース）を活用して、参加者がそれぞれの立場で議論しながら学んでいくケースメソッドであり、学生自身が主体的に学修に取り組むスタイルである。ケースメソッドでは、経営者もしくは意思決定層が直面している経営課題に対して、自分が仮にその当事者であったとすれば、どのような決定を下すのかを、その思考過程を追体験しながら討議する形式で講義が進められる。ケースメソッドでは経験したことのない他社・他業界での事例を追体験することで、新たな視点や多くの気付きが得られるメリットがある。中小企業の経営者親子が講義に参加をしていた時、他社のケースについてコメントをするお互いの様子を見て、経営に対する考え方の違いに気付き、相互の理解につながったという。同大学では大学院修了生の修了課題として作成されたケースが 1,200 を超え、うち中小企業は 300 ケースほどあり講義教材としても活用されている。

2014 年版中小企業白書によると、廃業に際しての相談相手がいなかったという割合が高く、経営者の相談相手がいないことが課題となっている。同ビジネススクールで一緒に学んだ仲間が、経営者となった時の相談相手となる可能性は大きい。「MBA の修了課題で事業承継に取り組む学生も年々増えており、関心の高まりを感じる。近年は、事業承継、第二創業、及び M&A 等に関わる支援機関の裾野も広がり、多様化してきている。信用金庫等の地域金融機関をはじめ多様なパートナーと連携をしながら、地域における産業・雇用創出の要である中小企業・小規模事業者の経営者の育成に貢献していきたい。」と栗本博行経営学部長は語る。

ビジネススクールの授業風景

第２節　M&Aの現状と実態

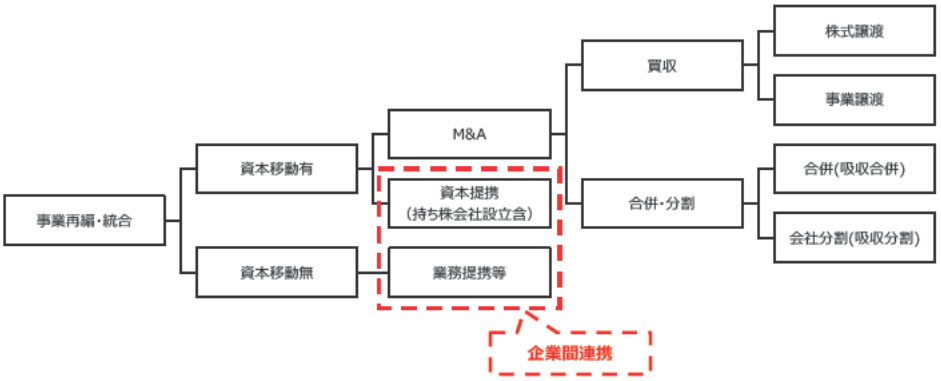
本節では、中小企業における M&A の現状と実態を見ていく。はじめに、本章における M&A を中心とする事業再編・統合について概念を整理する。その上で、M&A の現状と実施企業の実態について見ていく。

1. 事業再編・統合(M&A)とは

①M&A の概念整理

はじめに、2015 年 3 月に策定された『事業引継ぎガイドライン』等を参考に本章で扱う事業再編・統合と各手法を整理したものが第 2-6-5 図である。

第2-6-5図 事業再編･統合の概念整理



これらの手法ごとの特徴については、下記で細かく見ていくこととしたい。

②株式譲渡

株式譲渡とは、譲渡企業のオーナー(株主)が所有している発行済株式を譲受企業に譲渡することで子会社となる手法をいう。譲渡企業の株主(及び経営者)が変わるだけで、従業員等の会社内部の関係や、会社の債権債務、第三者との契約、許認可等は原則存続することができ、手続きも他の方法に比べて相対的に簡便であるとされる。

③事業譲渡

事業譲渡は、譲渡企業が有する事業の全部または一部を譲渡する手法(工場、機械等の資産や負債に加え、ノウハウや知的財産権等も含む)をいう。資産、負債及び契約等を個別に移転させるため、債権債務、契約関係、雇用関係、許認可を、一つ一つ同意を取り付けて切り替えていかなければならないことから、手続きが煩雑になりがちであるとされる。他方で、個別事業・資産ごとに譲渡が可能なことから、事業の一部を手元に置いておく対応も可能となるため、譲受企業にとっては、特定の事業部門

（資産負債等）のみを買収できるため、効率的というメリットがあるとされる。

④合併（吸収合併）

合併とは、2つ以上の会社を1つの法人格に統合する手法をいう。会社の全資産負債、従業員等を譲受企業（合併存続会社）に移転し、譲渡企業は消滅する。譲渡企業の株式は、原則、譲受企業の株式に一定の比率で交換される。法的に一つの法人となることから結合は強くなる一方で、組織や人材も統合することから、合併しようとする企業同士の雇用条件の調整や、事務処理手続きの一本化等が難しくなることも想定される。なお、譲受企業にとっては、会社全体を包括承継することから、簿外債務等に注意する必要があることと、自社株式を対価とする合併の場合、買収費用は原則不要だが、譲渡企業の株主が自社の一部株主となる点に留意が必要である。

⑤会社分割（吸収分割）

会社分割とは、原則として複数の事業を行っている会社が、ある事業部門のみを子会社又は兄弟会社として切り出し、その一方の会社を譲受企業に株式譲渡、または合併（吸収分割）する手法をいう。会社分割は、労働契約承継法によって分割事業の雇用が保障されることから、従業員の現在の雇用がそのまま確保されるメリットを有する。また、契約関係がそのまま分割した新会社に移転することや、許認可についても移転できるものがある[5]。譲受企業にとっては、特定の事業部門のみを買収できるため効率的というメリットがある。

⑥資本提携

資本提携は、業務提携等を更に強固にするために、支配権を持たない範囲で相互の株式を持ち合うことや、一方の会社の株式の取得、第三者割当増資の引受け等を行う手法をいう。

⑦業務提携等

業務提携等は、資本の移動を伴わない契約関係等を通じて企業間の業務上の協力関係を築く手法（共同研究・開発や、共同物流、共同仕入等）をいう。

以下、本章では、M&Aを「株式譲渡」、「事業譲渡」、「合併（吸収合併）」、「会社分割（吸収分割）」を指すものとし、詳細に分析していく。また、本章でいう「企業間連携」とは、「業務提携等」に加えて、「資本提携」も含むものとしてコラム2-6-1にて実施実態を見ていくこととする。

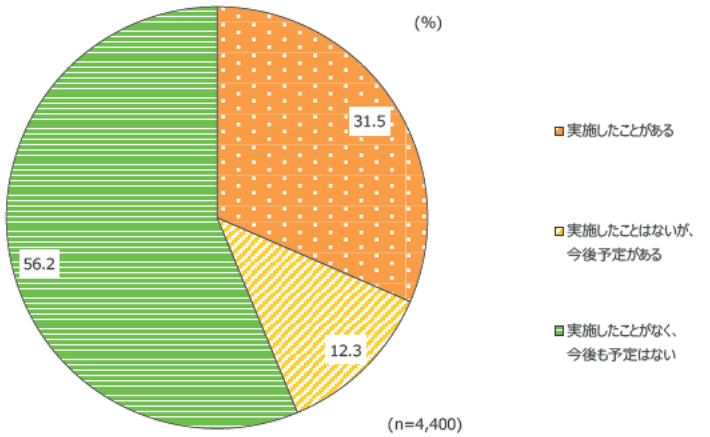
[5] 許認可の移転の可否については、当該許認可を所管する官庁に確認されたい。

【コラム 2-6-1　企業間連携の実態】

企業間連携は、従来から経営資源の乏しい中小企業において活用されてきた手法ではあるが、近年は IT 技術の進歩やシェアリングエコノミー[6]の浸透で他社の経営資源に対する接点が変化しつつあり、企業間連携の在り方にも変化が生じることが考えられる。本コラムでは、そうした企業間連携の実態について概観していきたい。

はじめに、企業間連携の実施状況について見てみると、実施したことがあると回答した企業は 3 割となっている（コラム 2-6-1①図）。

コラム2-6-1①図 企業間連携の実施状況

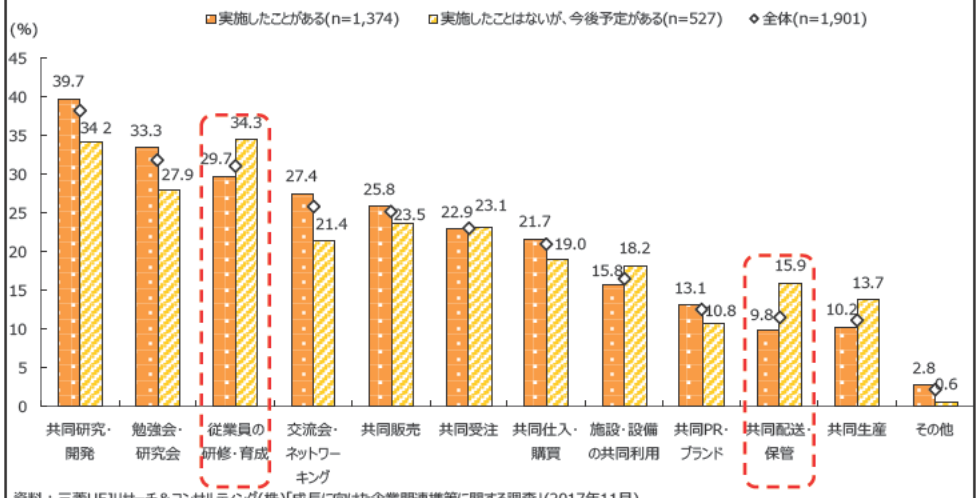


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

企業間連携の取組内容と今後想定している取組内容について見てみると、「実施したことがある」という企業では、「共同研究・開発」が最も多い。他方で、「実施したことはないが、今後予定がある」という企業が想定している取組内容では、「従業員の研修・育成」を上げる企業が最も多い（コラム 2-6-1②図）。また、「共同配送・保管」については、「実施したことがある」企業に比べ、「実施したことはないが、今後予定がある」企業で関心が高いことがうかがえる。人手不足が深刻化する運送・物流領域での合理化策の一つとして企業間連携を検討する企業もいると推察される。

[6] 2016 年 6 月の内閣官房 IT 総合戦略室「シェアリングエコノミーに関する検討経緯」によると、シェリングエコノミーを、「個人等が保有する活用可能な資産等をインターネット上のプラットフォームを介して他の個人等も利用可能とする経済活性化活動」としている。

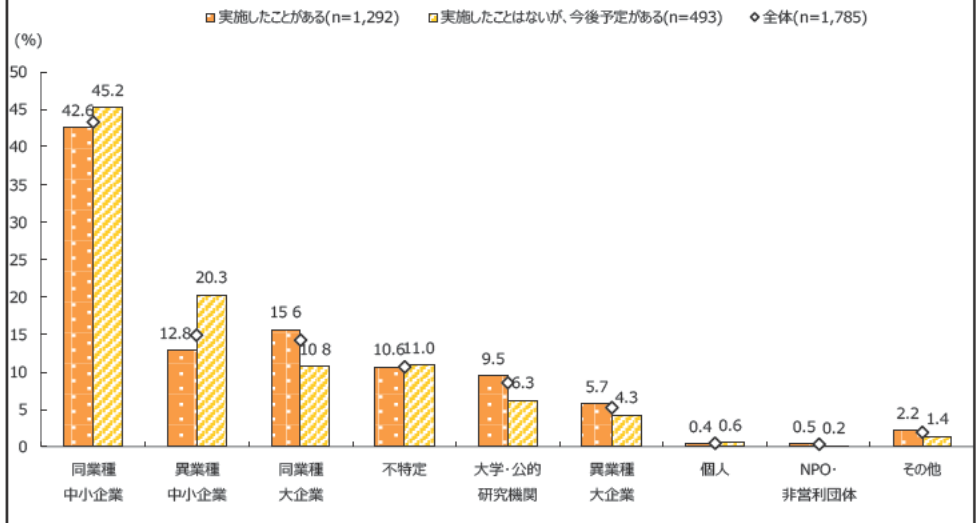
コラム2-6-1②図 企業間連携の取組内容と今後想定している取組内容



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
(注) 1.「実施したことがある」と回答した者は、取組内容について回答している。「実施したことはないが、今後予定がある」と回答した者は、想定している取組内容について回答している。
2 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に、企業間連携の実施状況別に、企業間連携の最も重視する連携相手に見ていくと、「実施したことがある」企業では、「同業種中小企業」を挙げる者が最も多い（コラム 2-6-1③図）。

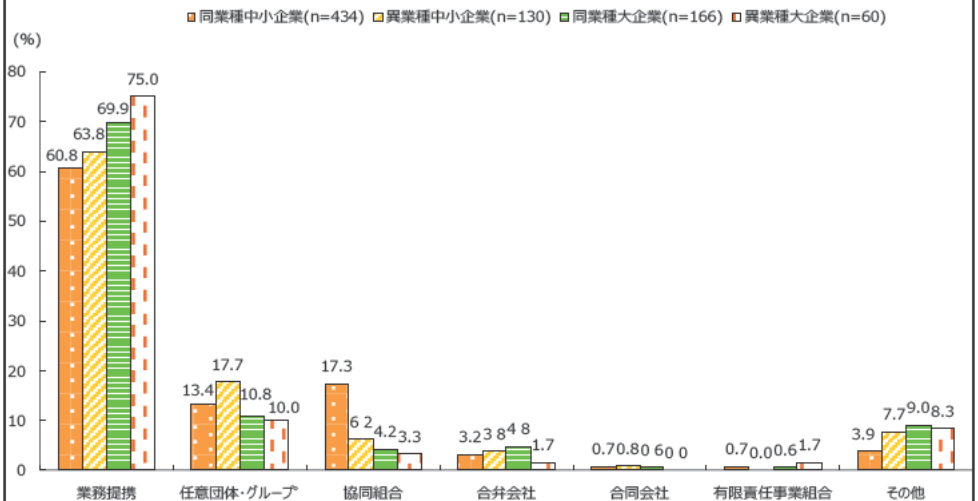
コラム2-6-1③図 実施状況別に見た、企業間連携の最も重視する連携相手



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
(注)「実施したことがある」者は、連携相手を回答している。「実施したことはないが、今後予定がある」者は、想定している連携相手を回答している。

企業間連携の形態は最も重視する連携相手の業種や企業規模で異なることが考えられるため、最も重視する連携相手を「同業種中小企業」、「異業種中小企業」、「同業種大企業」、「異業種大企業」の 4 つに分けて見ていく（コラム 2-6-1④図）。企業間連携の形態は、「業務提携」が最も多く、連携する相手が大企業や異業種であるとその割合がより高くなっていることが見て取れる。

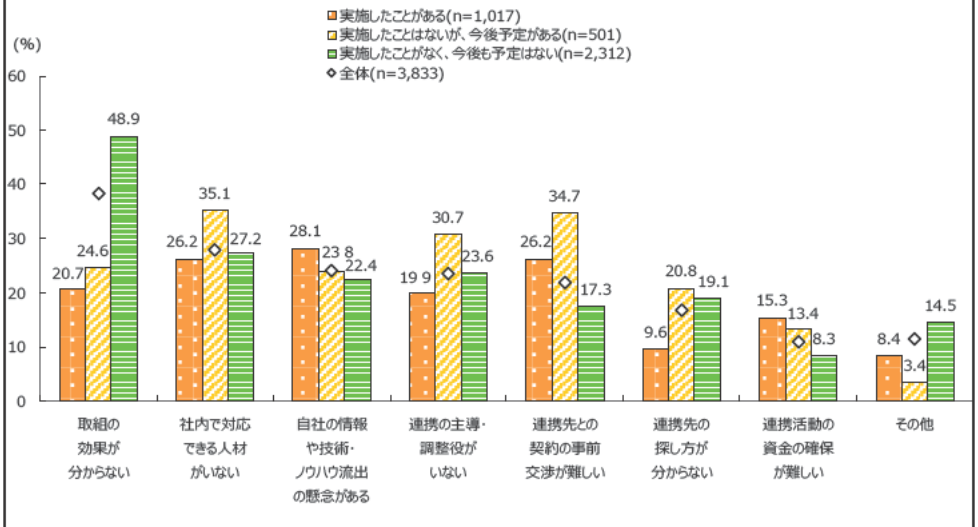
コラム2-6-1④図 連携相手別に見た、企業間連携の形態



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

こうした企業間連携の課題を実施状況別に見てみると、「実施したことがある」企業では、「自社の技術や技術・ノウハウ流出の懸念がある」が最も多い。「連携先との契約の事前交渉が難しい」といった課題を挙げる企業も多いことから、こうした技術やノウハウ等の知的資産の取り扱いを契約で定めることが課題となっていることがうかがえる。他方で、「実施したことがなく、今後も予定がない」企業では、「取組の効果が分からない」が多く、「実施したことがないが、今後予定がある」企業では、「社内で対応できる人材がいない」や「連携先との契約の事前交渉が難しい」といった課題を挙げる者が多い（コラム 2-6-1⑤図）。

コラム2-6-1⑤図 実施状況別に見た、企業間連携の課題

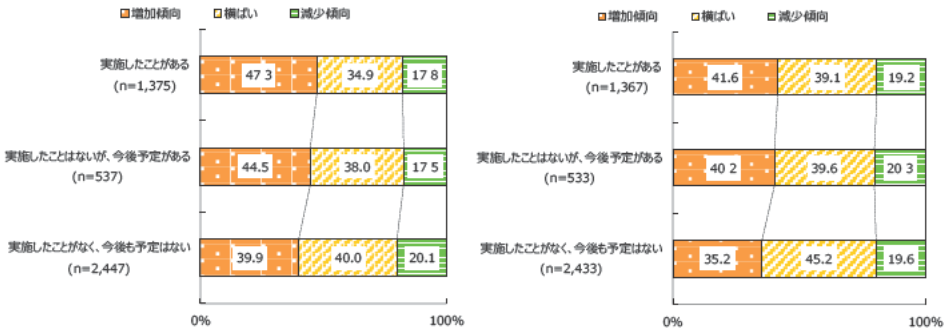


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

こうした企業間連携の実施状況と業績推移について見てみる（コラム 2-6-1⑥図）。はじめに直近 3 年間の売上高（実績）について、企業間連携の実施状況別に見ると、「実

施をした」企業では、「増加傾向」と回答した割合が実施していない企業に比べて高い。次に、直近3年間の経常利益（実績）について、企業間連携の実施状況別に見ると、こちらも「実施をした」という企業の方が、実施していない企業に比べて、「増加傾向」と回答した割合が高い。一定程度は、企業間連携の実施効果といえよう。

コラム2-6-1⑥図 企業間連携の実施状況と業績推移

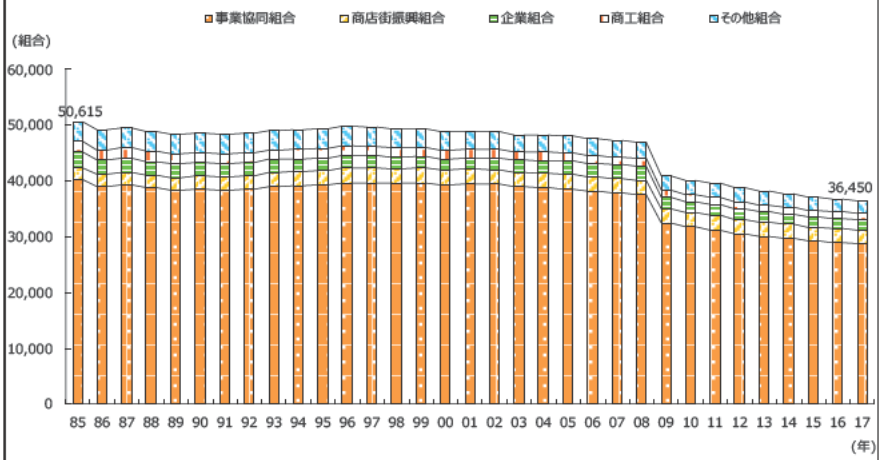


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

【コラム 2-6-2　中小企業組合の現状】

以下では、事業再編・統合の一形態ともいえる、中小企業組合の現状について見ていく。コラム 2-6-2①図は、全国中小企業団体中央会「平成 29 年度版中小企業組合の設立動向」をもとに、中小企業組合数の推移について見たものである。これによると、中小企業組合数は 1985 年の 50,615 組合から 2018 年では 36,450 組合まで減少している。

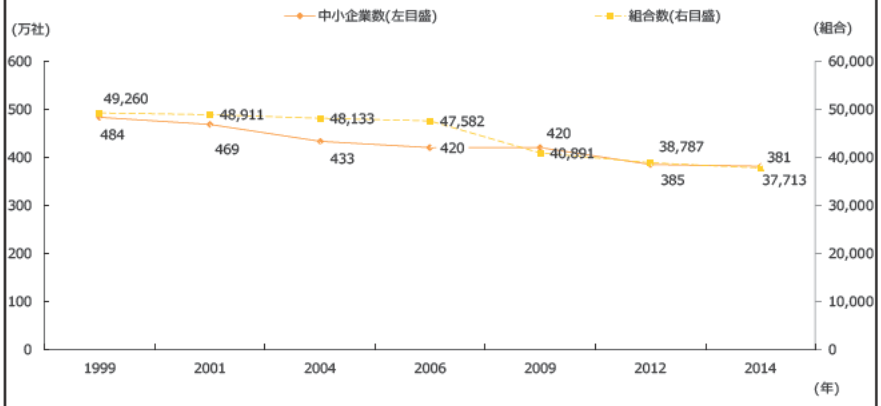
コラム2-6-2①図 中小企業組合数の推移



資料：全国中小企業団体中央会「平成29年度版中小企業組合の設立動向」(2018年3月)
(注)1.1987年、1990年、1993年、1996年、1999年に休眠組合の整理が行われている。2008年度に複数所管等の組合数について再調査を行っている。
2.各年とも3月末時点の組合数を表示している。

中小企業数と中小企業組合数の推移について見たものが、コラム 2-6-2②図である。これによると、中小企業組合数は中小企業数の減少と同様に減少していることが分かる。

コラム2-6-2②図 中小企業数と組合数の推移



資料：総務省「平成11年、13年、16年、18年事業所・企業統計調査」、「平成21年、26年経済センサス-基礎調査」、
総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」再編加工、
全国中小企業団体中央会「平成29年度中小企業組合の設立動向」(2018年3月)
(注)1.1999年に休眠組合の整理が行われている。2008年度に複数所管等の組合数について再調査を行っている。
2.各年とも3月末時点の組合数を表示している。

人手不足が深刻化する中で、中小企業が経営基盤を強化し、不足している経営資源を補っていくためには組合組織の活用を改めて検討することも有効であると考えられる。

事例 2-6-2：ミツフジ株式会社
「事業承継を機に他社との連携を強化し、付加価値を向上させた企業」

京都府精華町のミツフジ株式会社（従業員 35 名、資本金 11 億 7,450 万円）は、銀メッキ導電性繊維「AGposs®」の製造・開発、及びそれを活用したウェアラブル IoT 製品「hamon®」の開発・製造・販売を手掛ける企業である。

同社は、1956 年に西陣織の着物帯工場として創業し、レース生地等の様々な繊維製品に展開し、先代社長の時代に銀メッキ導電性繊維 AGposs®を開発した。導電性で世界トップクラスの性能を有しており、大手電機メーカーや大手繊維メーカーとの取引を行っていた。優れた機能性を有する製品がありながらも、その他の取扱製品の種類が多く取引先に左右される下請けという側面が強いため、年々製品単価と取引量が落ち込む中、厳しい業況にあった。

2014 年に三代目社長に就任した三寺歩氏は、同製品の優位性に自信を持っていたため、それ以外の製品の取扱を一切止めて同製品のみに事業を絞った。その結果、一時は年商が 1,000 万円程度までに落ち込んだものの、支出も抑えることができた。地道に販売先を回る中で、三寺社長は大手 IT 企業での営業経験も豊富であったことから、AGposs®と IT 技術を組み合わせたウェラブル製品に活路を見いだした。販売先も同様の製品開発に取り組んでいたものの、量産につながっていなかったため、自社開発に取り組み、ウェアラブル IoT 製品の hamon®が誕生した。hamon®は同社の銀メッキ導電性繊維を独自の織り方で織り、身に着けることで高精度な生体情報を収集できる。介護・福祉や建設、スポーツ等の様々な活用が見込まれ、2017 年 12 月期に売上高 3 億円を超える急速な成長を実現している。

同社は、様々な企業間連携を手掛け、製品の向上に務めている。特に、資本提携を重視しており、大企業から出資を受けて得た資金で製品開発や工場建設を進めている。資本関係を結ぶことにより、出資企業とは同社製品のフィードバックや販路開拓においてより密接な連携ができており、品質向上を加速させている。さらに、同社では資本提携先から出向者を受け入れ、連携先の専門的知見を社内に取り入れながら、結び付きを強化させ、事業も推進している。

今後も、事業規模を問わず、対等なパートナーとして連携しながら、新しい価値を創出し顧客に届けることを目指している。「事業承継では、事業の可能性を否定しないことが一番大事である。時代が変化し、親である先代経営者がダメだと思っていた事業でも、やり方を変えることで飛躍できる。やり方を変えるために捨てたところもあるが、『ものづくり』という企業文化は守っている。『良い物を作る』だけでなく、『価値を提案する』ことの重要性を認識する必要があり、大企業が必要とする価値を把握し提案できれば、中小企業が資本提携を受け、事業を発展させることはできる。」と三寺社長は語る。

同社のウェアラブル IoT 製品 hamon®と導電性繊維 AGposs®

事例 2-6-3：うなぎいも協同組合
「中小企業一社のみの取組から地域を巻き込んだ連携事業へと発展させ、地域ブランドを確立し付加価値創出した協同組合」

静岡県浜松市のうなぎいも協同組合は、さつまいもの産地化と関連商品のブランド化を行って、地域を活性化し「農業生産者の所得向上」を目指す協同組合である。

同組合を設立し理事長を務める伊藤拓馬氏は、浜松市で造園業と草木ゴミ処理業を営む有限会社コスモグリーン庭好(従業員 11 名、資本金 900 万円)に勤務していた。同社取締役であった伊藤氏は、地域の農業者に担い手がおらず耕作放棄地が増え続けていることを知り、同社の新事業として農業に参入することを決定付けた。剪定枝や刈草等を堆肥にして販売していた同社のノウハウを活かし農業生産を開始したが、台風等の天候の影響もあり、さつまいもしか収穫できなかった。生産技術が未熟であったこともあり、形や大きさ等の品質にばらつきが大きく、青果物として売り物にできなかった。さらに、販売価格が安く、天候等リスクも大きいため同社の事業としては限界があった。

そこで、堆肥化技術を応用して、市内のウナギの加工工場から無償で譲り受けたウナギの頭や骨等を混ぜた堆肥でさつまいもを栽培し、浜松の地域産品としてブランディングをすることを考えた。販売面も、青果として売るのではなくカットやペーストにすることで、菓子等の加工食品の材料とすることを目指した。こうして、同社を中心に、浜松市内の養鰻業者、農業生産法人と連携し開発したのが、「うなぎいも」である。2011 年に、農林水産省の 6 次産業化法認定を受け、「うなぎいもプロジェクト」が発足した。

「うなも」というキャラクターを作成し、HP やブログ、SNS 等の情報発信を強化することで、より多くの生産者の確保を目指した。その結果、芋の生産を行う個人や法人だけでなく、食品加工、流通、販売、広告、資材、サービス等の幅広い企業・個人が集まった。2013 年 5 月からは協同組合となり、組合員が収穫した芋を一手に買い取り、収穫後の選別や根切り、洗浄等を一括して手掛けている。製菓材料用として芋をペースト状に加工する作業も引き受けており、出荷作業を効率化している。耕作放棄地や遊休農地を有効活用し、生産者の裾野を広げている。現在は、生産者 35 者、個人 150 名、企業 50 社の多種多様なメンバーが集まっている。

商品化も、2012 年に発売した「うなぎいもプリン」に始まり、その後プロジェクトメンバーである、和洋菓子製造販売業者の株式会社たこ満(従業員 380 名、資本金 5,000 万円)からの提案で、「うなぎいもタルト」や「うなぎいもどら焼き」が発売された。他社からもそれに続き、多くの商品が提案されるようになった。商品化には、「うなぎいものファン」として参加する消費者の審査をパスする必要がある。各社の試作品を試食し、味の評価や不満点等を指摘してもらっている。同組合は、このように「うなぎいも」や「うなも」を使用している製品を「うなぎいもブランド認定商品」として商標やブランドを管理しているこれらに関するロイヤリティ報酬を会員から受け取り、その収入をもとにブランド認定審査や商標・著作権の保護、デザイナー報酬等、ブランド向上の取組に還元している。

「一社の中小企業ではできない取組が、多くの企業や個人と連携することで、実現できている。2014 年から海外展開も進め、既にシンガポール、台湾、香港、タイに出荷を開始している。今後も「うなぎいも」の市場を拡大させ、地域の活性化と農業生産者の所得拡大につなげていきたい。」と伊藤理事長は語る。

公式キャラクター「うなも」

理事長の伊藤拓馬氏

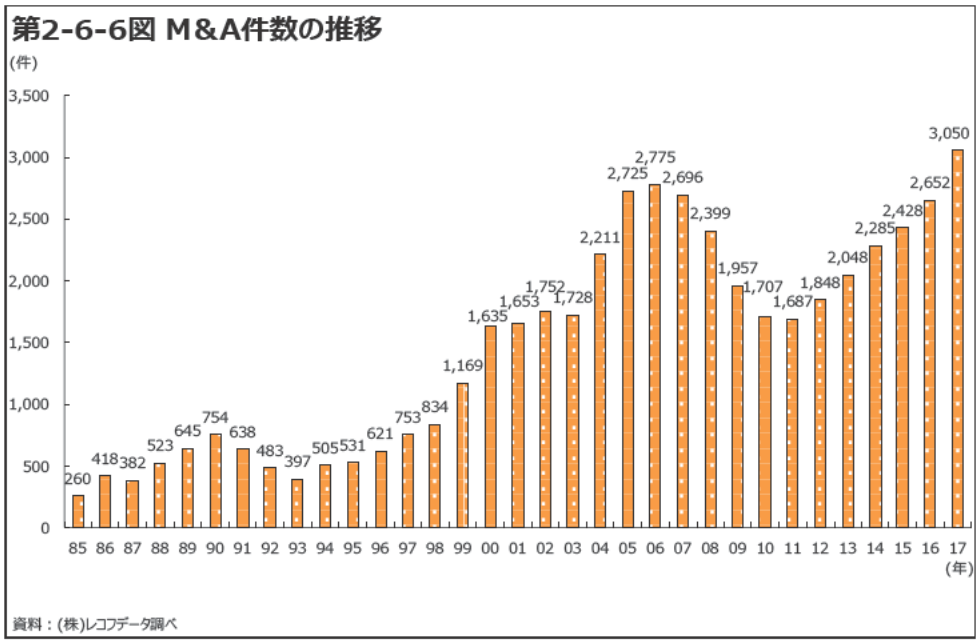
2. M&A の現状

本項では、M&A の実施状況について概観していく。前節で見たように、事業規模や事業領域を拡大させ売上を向上させる手段として M&A を活用する企業の増減について見ていく。

①M&A の件数

我が国企業の M&A の件数について(株)レコフデータの調べによると、2017 年に 3,000 件を超え、過去最高となっている(第 2-6-6 図)。あくまで公表されている件数となるが、我が国における M&A は活発化していると推察される。

第2-6-6図 M&A件数の推移

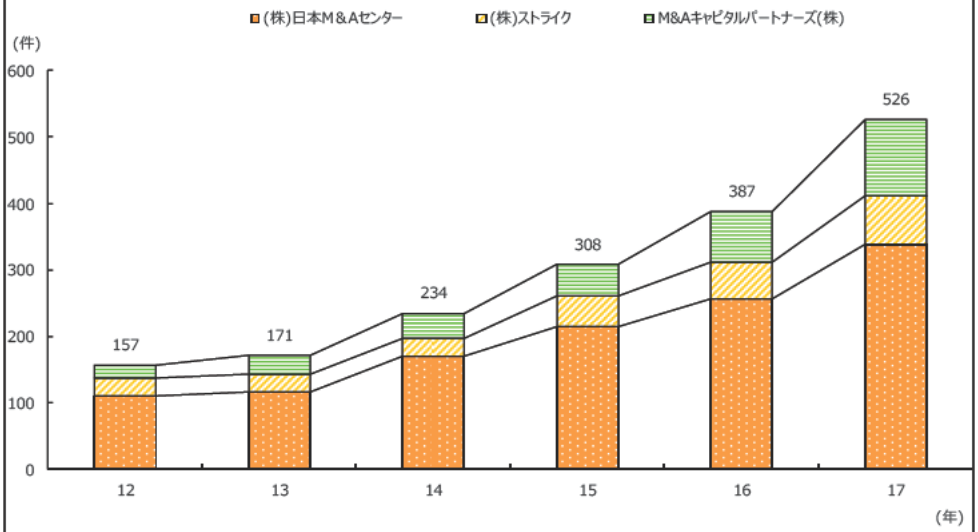


資料：(株)レコフデータ調べ

②中小企業の M&A 動向

次に中小企業における M&A の実施動向について見ていく。中小企業の M&A の実施状況は、公表されていないことも多くデータの制約も大きい。そこで、中小企業の M&A 仲介を手掛ける東証一部上場の 3 社((株)日本 M&A センター 、(株)ストライク、M&A キャピタルパートナーズ(株))の成約組数について見てみたものが、第 2-6-7 図である。中小企業の M&A 成約件数は、2012 年に比べて 2017 年では 3 倍超となっている。後述のアンケート結果にもあるとおり、中小企業の M&A においてはこうした仲介機関を介さないケースも多く見られるが、傾向として増加していることと推察される。

第2-6-7図 中小企業のM&A仲介を手掛ける上場3社の成約組数



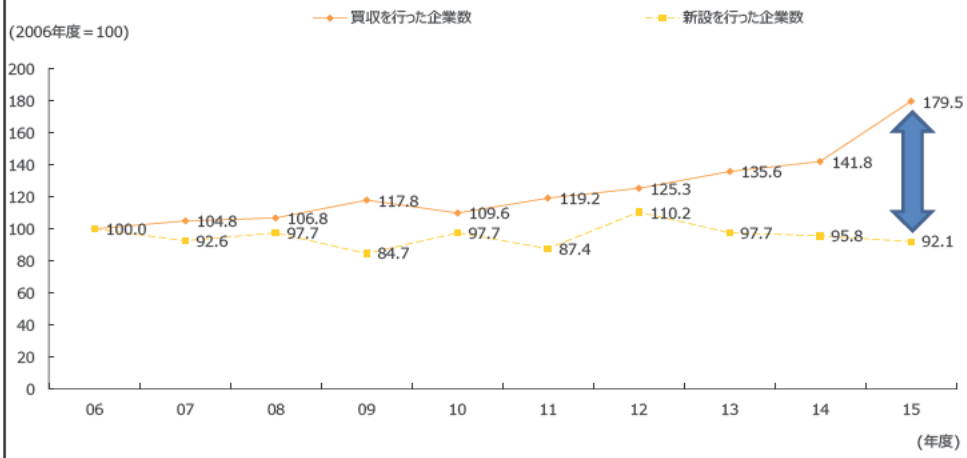
資料：東証1部上場の中小企業向けM&A仲介企業3社の公表値等より中小企業庁作成

以下では、経済産業省「企業活動基本調査」の結果から、中小企業における事業再編行動の実施動向を見ていく[7]。

中小企業においても、新事業展開や商圏拡大等を目的として子会社・関連会社を設立する企業も多い。第 2-6-8 図は、買収・新設別に子会社を増加させた企業数の推移について見たものである。2006 年に比べると、子会社・関連会社の新設を行った企業数は減少しているのに対して、買収により子会社・関連会社を増加させた企業は約 1.8 倍と増加傾向にあることが見て取れる。中小企業において、新設による企業グループ化よりも、他社の買収を選択することが増えているといえる。

[7] 経済産業省「企業活動基本調査」は従業員 50 人未満、資本金又は出資金 3,000 万円未満の企業を対象としておらず、回答企業数を示すことは適切ではないため、指数化して見ていく。

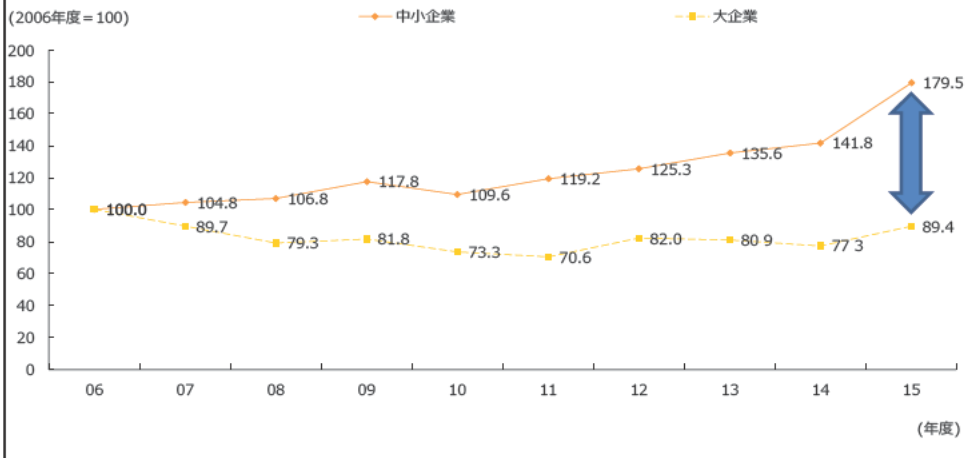
第2-6-8図 買収・新設別に見た、子会社・関連会社が増加した企業数の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(注)1.中小企業の定義は中小企業基本法の定義による。
2 ここでいう「買収を行った企業数」とは、それぞれ国内の子会社・関連会社を買収により1社以上増加させた企業数を示している。
3.ここでいう「新設を行った企業数」とは、それぞれ国内の子会社・関連会社を設立により1社以上増加させた企業数を示している。

続いて、企業規模別に買収によって子会社を増加させた企業数を見てみると、2006年に比べると、大企業では減少しているのに対して、中小企業では増加している（第2-6-9図）。大企業に比べ、中小企業で他社の買収を実施する企業が増えていることが分かる。

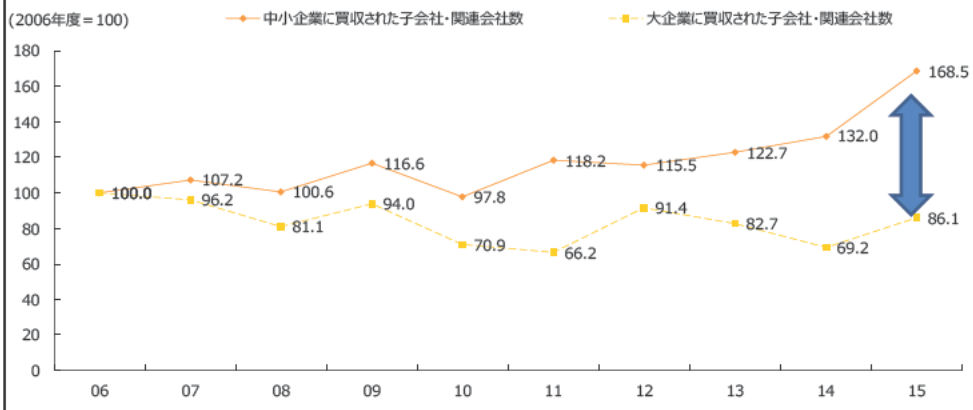
第2-6-9図 企業規模別に見た、買収により子会社・関連会社が増加した企業数の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(注)1.中小企業の定義は中小企業基本法の定義による。
2.それぞれ国内の子会社・関連会社を買収により1社以上増加させた企業数を示している。

最後に、買収主体の企業規模別に見た、買収された子会社・関連会社数の推移について見たものが、第 2-6-10 図である。これを見ても、中小企業に買収された企業の数は、大企業に買収された企業に比べて大きく伸びていることが分かる。

第2-6-10図 買収主体の企業規模別に見た、買収された子会社・関連会社数の推移



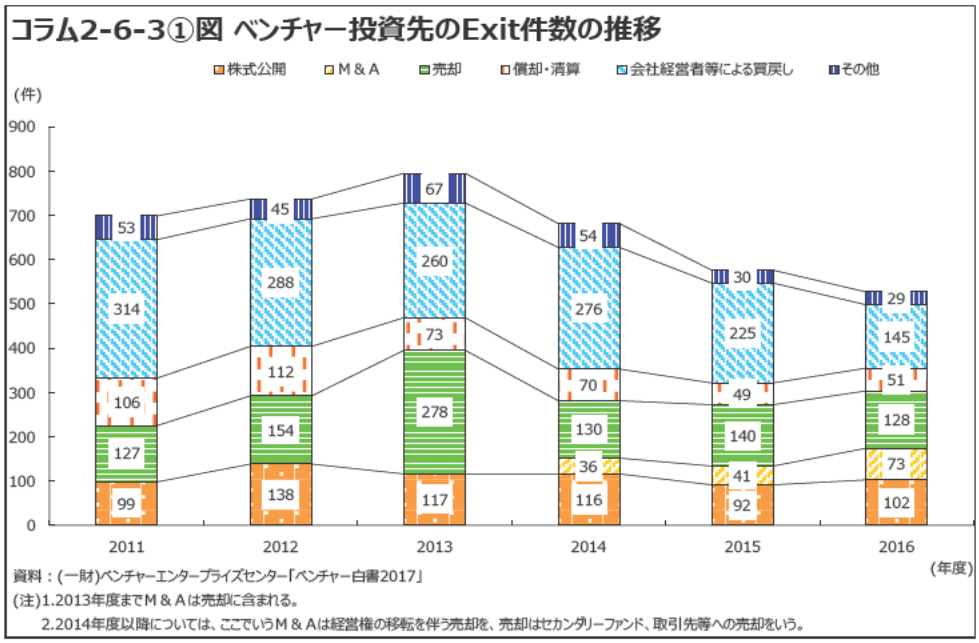
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(注)1.中小企業の定義は中小企業基本法の定義による。
2.それぞれ国内の子会社・関連会社を買収により1社以上増加させた企業数を示している。

本項では、我が国のM&Aの現状から、中小企業のM&Aの実施状況について、様々な観点から見てきたが、多くで中小企業がM&Aを実施しており、その件数が増加していることが見て取れた。データの制約を勘案しても、中小企業のM&Aは増加し、活発化していると推察される。

【コラム 2-6-3　ベンチャー投資先の M&A】

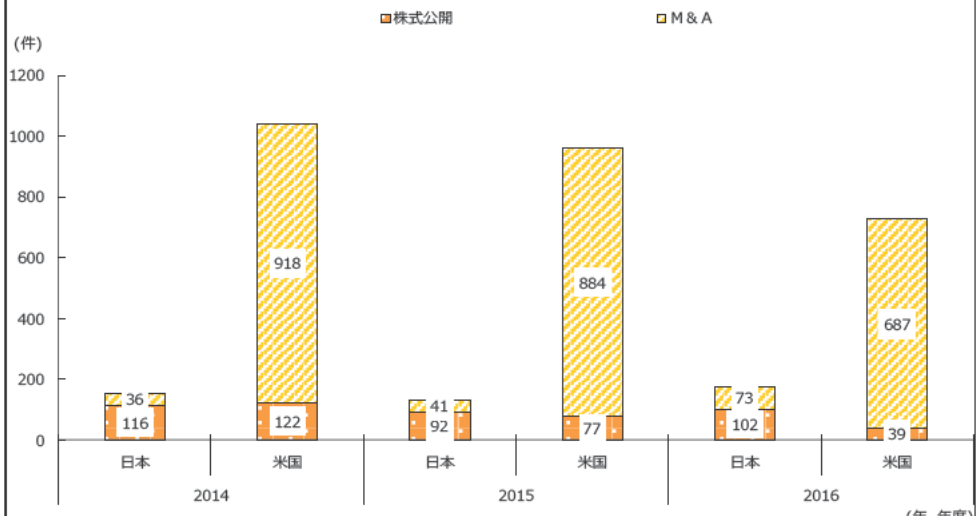
本コラムでは、(一財)ベンチャーエンタープライズセンター「ベンチャー白書 2017」をもとに、ベンチャー投資先の M&A 状況について見てみたい。

はじめに、ベンチャー投資先の Exit 件数について見てみると、近年、ベンチャー投資先の投資出口として、M&A の件数が増えつつあることが見て取れる(コラム 2-6-3 ①図)。



他方で、日米比較をすると、米国に比べて日本では株式公開に比べ、M&A の件数は少ない(コラム 2-6-3②図)。米国でもかつては IPO がベンチャー投資先の出口であったが、2000 年の IT バブル崩壊を境に、M&A の方が大きくなっている。我が国では(依然として IPO による EXIT が多数となっているが、ベンチャー企業の育成という観点で見ても、ベンチャー投資の EXIT 方法のオプションとしての M&A の促進が重要であるといえる。

コラム2-6-3②図 ベンチャー投資先のIPOおよびM&A件数の日米比較



資料：(一財)ベンチャーエンタープライズセンター「ベンチャー白書2017」より中小企業庁作成
(注)1.日本のIPOおよびM&A件数は、年度ベース。
2.米国のIPOおよびM&A件数は、暦年ベース。

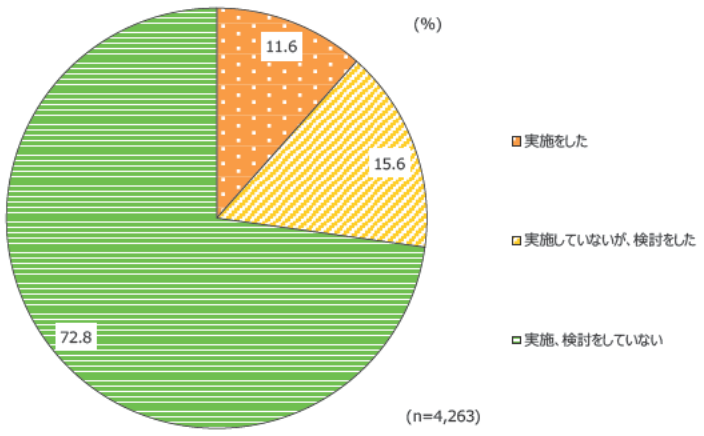
3. M&A 実施企業の実態

以下では、「成長に向けた企業間連携等に関する調査 [8]」のアンケート調査結果（以下、「アンケート結果」という。）を用いて、M&A 実施企業の実態について見ていく。

①M&A の実施状況

はじめに、過去の M&A の実施状況について見てみると、中小企業において実際に M&A を実施したことがある企業の割合は、11.6%と現状多くはないことが分かる（第 2-6-11 図）。

第2-6-11図 M&Aの過去の実施状況

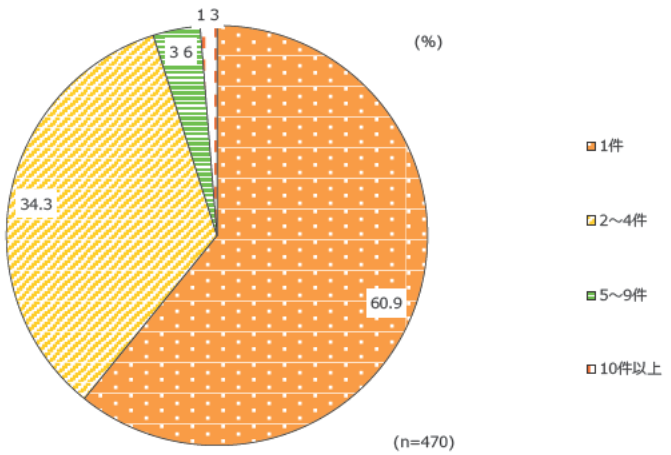


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

次に、M&A の実施件数について見ると、「1 件」が最も多いものの、複数回実施している企業が約 4 割を占めている（第 2-6-12 図）。

[8] 三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング（株）が 2017 年 11 月に中小企業 30,000 社を対象に実施したアンケート調査（回収率 14.9%）。本調査では、サービス業で売上高 5 億円以上、その他業種で売上高 10 億円以上を対象としており、比較的規模の大きい企業の調査結果であることに留意が必要である。

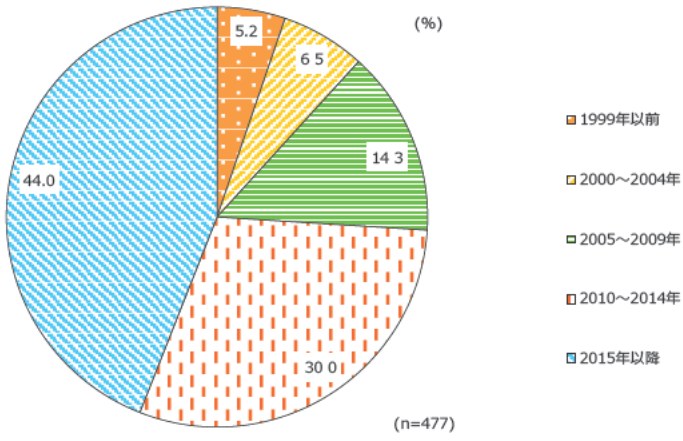
第2-6-12図 M&Aの実施件数



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

直近のM&Aの実施時期について見ると、「2015年以降」が最も多く、足もとでM&Aが盛んになっていることがうかがえる(第2-6-13図)。前項で見た各種データの傾向と整合的である。

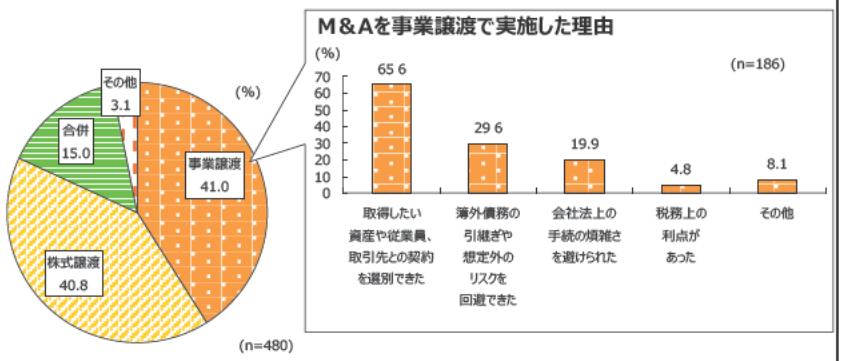
第2-6-13図 M&Aの実施時期



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
(注) 複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。

次に、M&Aの実施形態について見ていくと、事業譲渡が41.0%と最も多く、次いで株式譲渡が40.8%となっている(第2-6-14図)。M&Aを事業譲渡で実施した理由について見てみると、「取得したい資産や従業員、取引先との契約を選別できた」や「簿外債務の引継ぎや想定外のリスクを回避できた」と回答する者が多く、M&Aのリスクをコントロールする手法として、活用されていることがうかがえる。

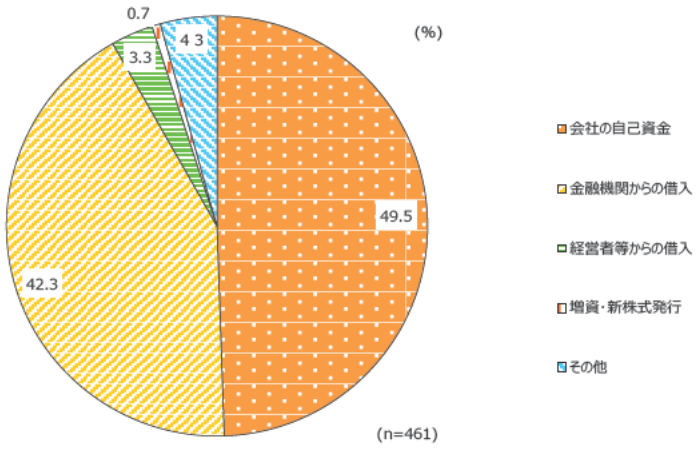
第2-6-14図 M&Aの実施形態



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
(注) 1 複数回実施している者については、直近のM＆Aについて回答している。
2.「M＆Aを事業譲渡で実施した理由」については、複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

続いて、M&A 資金の調達方法について見ていくと、「会社の自己資金」が 49.5%と最も多く、次いで「金融機関からの借入」が 42.3%となっている(第 2-6-15 図)。買収企業(事業)が当初想定どおりの収益確保ができないこと(下振れ)を懸念し、あえて金融機関からの借入を行わない自己資金で行う企業も多いと推察される。

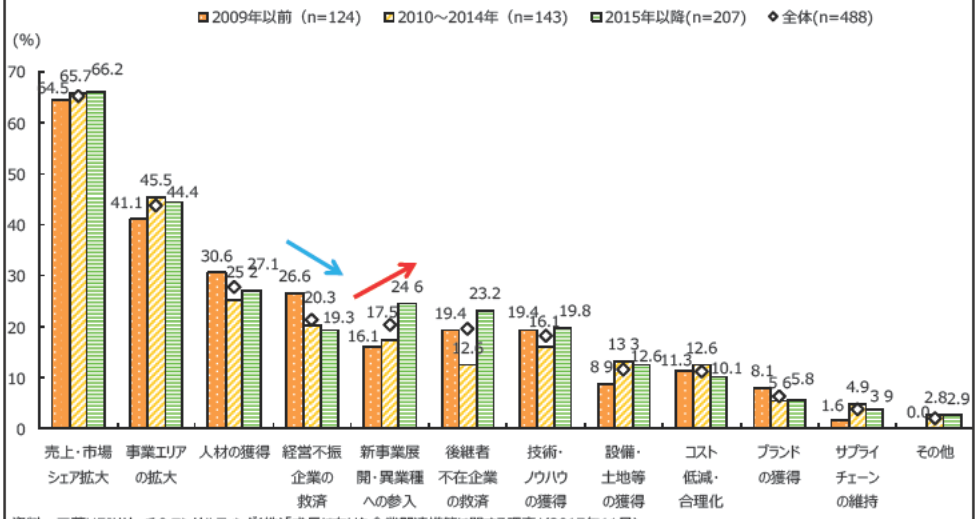
第2-6-15図 M&A資金の調達方法



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
(注) 複数回実施している者については、直近のM＆Aについて回答している。

次に、M&A の実施目的を実施時期別に見ていく(第 2-6-16 図)。「売上・市場シェアの拡大」が最も多く、次いで「事業エリアの拡大」となっており、付加価値向上を企図して M&A を行う企業が多いことがうかがえる。他方で、実施時期の違いに着目すると、「2009 年以前」では「経営不振企業の救済」を挙げる企業の割合が高く、「2015 年以降」では「新事業展開・異業種への参入」を挙げる企業の割合が高くなっている。

第2-6-16図 M&Aの実施時期別に見た、M&Aの実施目的

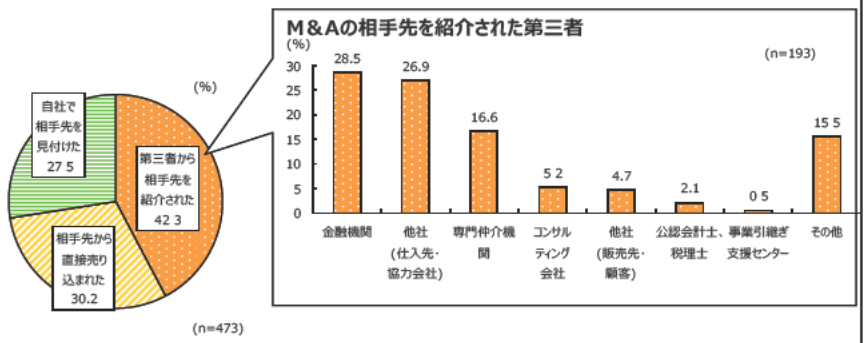


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
(注) 1.複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。
2 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

②M&A をした相手先の状況

ここからは、M&A の相手先について見ていく。はじめに、M&A の相手先を見付けたきっかけについて見ていくと、「第三者から相手先を紹介された」という割合が 42.3%を占めており、その内訳を見ていくと、「金融機関」や「他社(仕入先・協力会社)」、「専門仲介機関」が多いことが見て取れる(第 2-6-17 図)。他方で、「相手先から直接売り込まれた」という企業も 30.2%おり、「自社で相手先を見付けた」という企業と合わせると、相対での M&A の実施も多いことが分かる。

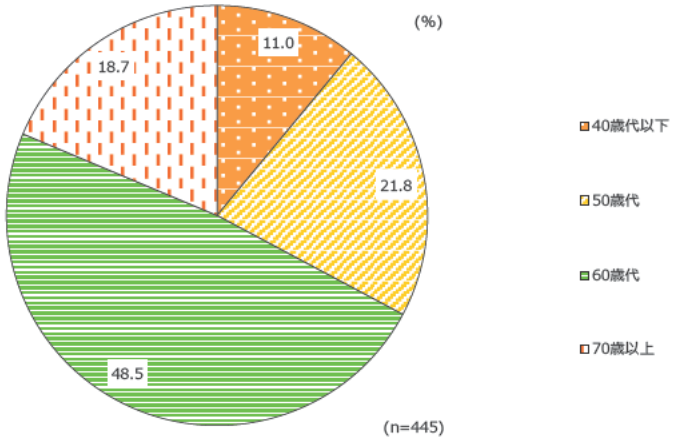
第2-6-17図 M&Aの相手先を見付けたきっかけ



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
(注) 複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。

次に、M&A の相手先の経営者年齢について見ていくと、「60 歳代」が 48.5%と最も多く、「70 歳代以上」と合わせると 67.2%を占めている(第 2-6-18 図)。

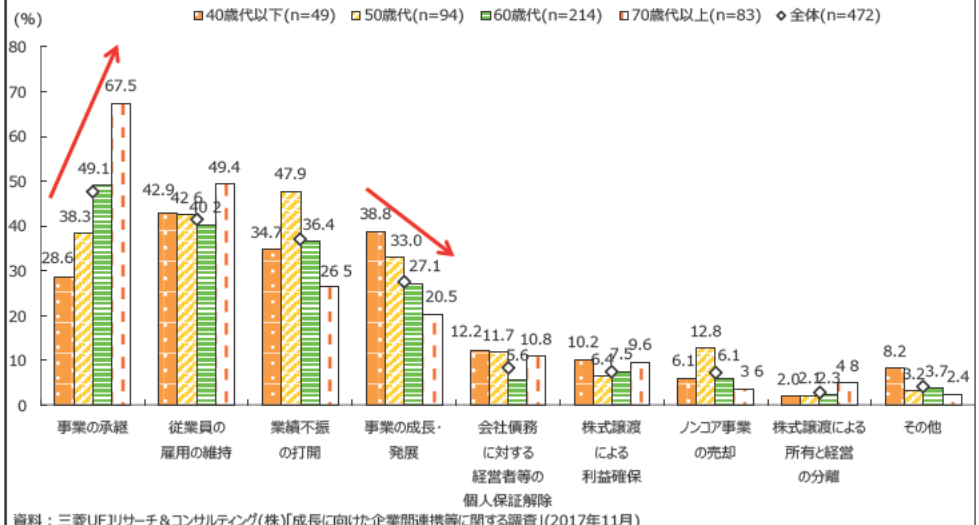
第2-6-18図 M&Aの相手先の経営者年齢



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
(注) 複数回実施している者については、直近のM＆Aについて回答している。

この相手先の経営者年齢別に、相手先の M&A の目的を見ていくと、相手先経営者の年齢が「60 歳代」や「70 歳代以上」の場合、「事業の承継」を目的とする割合が最も高くなっている（第 2-6-19 図）。経営者が高齢となり、後継者不在の企業で M&A が活用されていることがうかがわれる。他方、経営者年齢が「40 歳代以下」の場合は、「事業の成長・発展」を目的として M&A を行う割合が他の年代よりも高くなっており、事業承継ではなく企業の成長戦略として M&A が活用されていることがうかがえる。

第2-6-19図 M&Aの相手先経営者年齢別に見た、相手先のM&Aの目的



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
(注) 1.複数回実施している者については、直近のM＆Aについて回答している。
2 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

4. まとめ

本節では、M&A を中心とする事業再編・統合の概念を整理した上で、中小企業における M&A の現状と実態を見てきた。我が国における M&A や中小企業向け M&A 仲介成約件数等が増加しており、中小企業の M&A の件数も増加していると推察される。

中小企業で実際に M&A を行ったことがある企業はまだまだ多くないものの、近年実施した企業が多く、足もとで M&A が活発化していることがうかがえる。M&A の実施形態では、事業譲渡と株式譲渡とがおおむね同じであり、事業譲渡も重要な手法であるといえる。

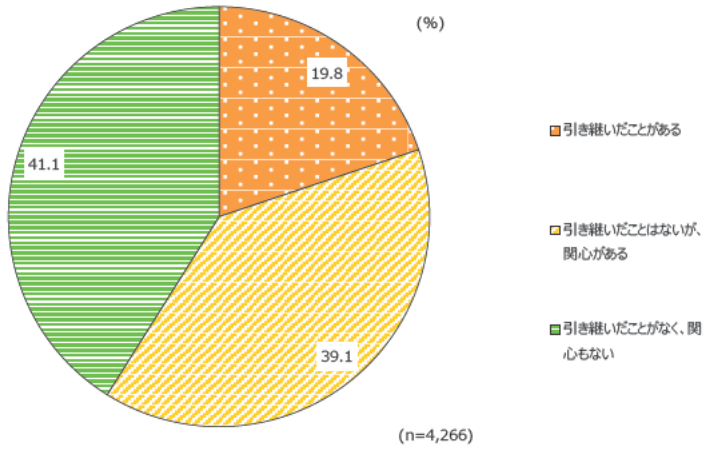
M&A の相手先企業に着目してみると、60 代以上の経営者が多く、事業承継を目的として M&A を選択した企業も多い。買い手企業の多くは、事業の拡大を目指しており、こうした事業承継に課題を抱える売り手企業を結び付けていくことで、一層 M&A の件数が増えると期待できる。

相手先企業を見付けたきっかけでは、「自社で相手先を見付けた」や「相手先から直接売り込まれた」といった相対での M&A の実施も多いものの、「第三者から相手先を紹介された」が一定割合を占めている。そうした第三者としては、金融機関や仕入先・協力会社、専門仲介機関が多く、M&A の推進に当たり一定の役割を果たしており、今後も M&A の推進に向けた役割を果たしていくことが期待されるといえよう。

【コラム 2-6-4　廃業企業等からの経営資源の引継ぎ】

後継者難等から廃業を選択する中小企業も見られる。本コラムでは、M&A に限らず、こうした廃業企業等から経営資源を引き継いだ企業について見ていく。はじめに、廃業企業等からの経営資源の引継ぎの有無について見たものが、コラム 2-6-4①図である。中小企業で廃業企業等から経営資源を引き継いだことがある企業は 19.8%であり、「引き継いだことはないが、関心がある」と合わせると半数を超える。

コラム2-6-4①図 廃業企業等からの経営資源の引継ぎの有無



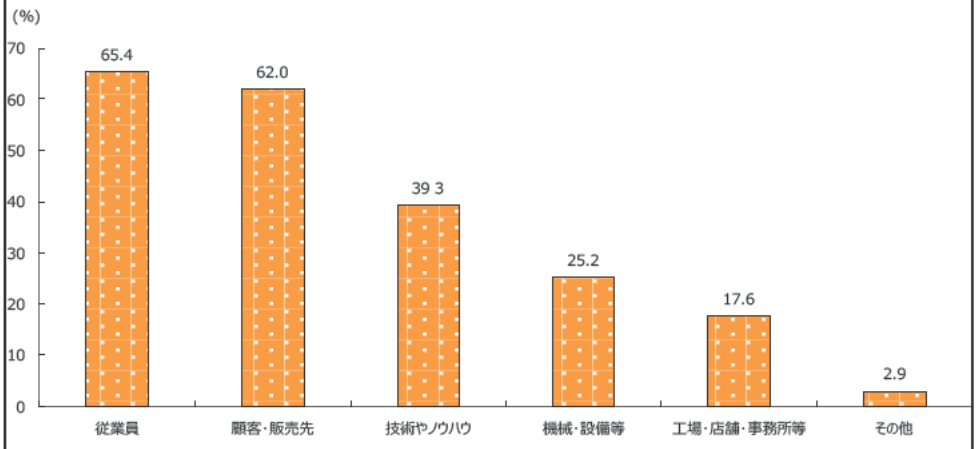
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

次に、廃業企業等から引き継いでも良いと考える経営資源について見たものが、コラム 2-6-4②図である。「従業員」が 65.4%と最も多く、「顧客・販売先」が 62.0%で続く。人手不足を背景に従業員を引き継ぎたいと考える企業が多いと推察される。

廃業を考えている小規模事業者の中には、廃業に際して自社の事業や資産を他者に譲りたいと考えている経営者もいる[9]。M&A に限らず、こうした廃業企業等の経営資源を引き継がれていくようにマッチングを図ることが重要である。

[9] 2017 年版中小企業白書では、廃業を考えている小規模事業者のうち、小規模法人の経営者の 26.3%で「譲りたいと思う」または「できれば譲りたいと思う」と回答しており、個人事業者でも 16.4%が同様に回答している。

コラム2-6-4②図 廃業企業等から引き継いでも良いと考える経営資源



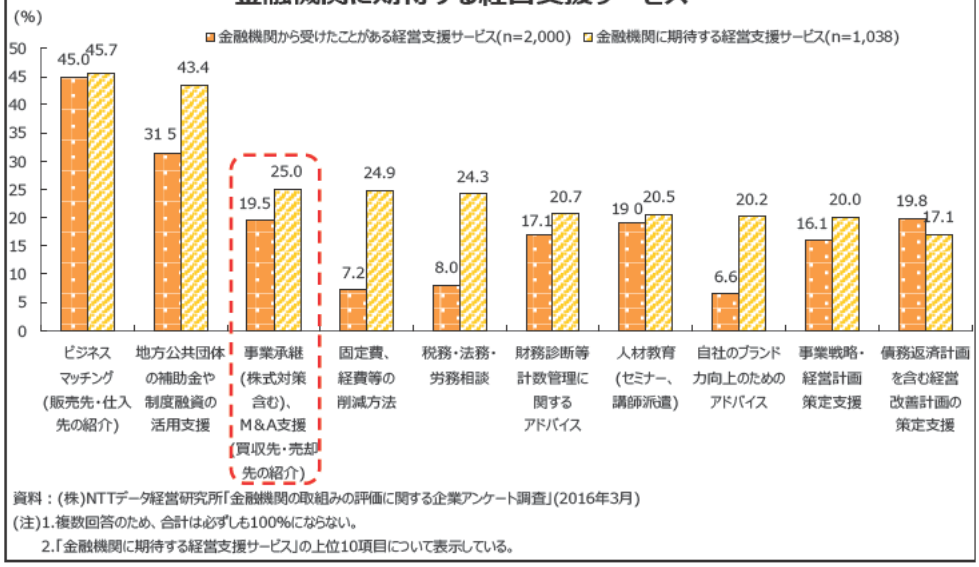
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

【コラム 2-6-5　M&A 支援を行う地域金融機関】

本節では、中小企業の M&A の実施実態について見てきた。その中で、金融機関は、M&A の相手先を紹介された第三者として最も多かった。本コラムでは、こうした金融機関の M&A 支援について概観していく。

はじめに、金融機関から受けたことがある経営支援サービスと金融機関に期待する経営支援サービスについて、「金融機関の取組みの評価に関する企業アンケート調査[10]」で見ていく（コラム 2-6-5①図）。「事業承継、M&A 支援」について金融機関から受けたことがあるという割合は 19.5%であり、金融機関に期待する経営支援サービスとしては 25.0%と 3 番目に多い割合となっている。こうしたことからも、中小企業が「事業承継、M&A 支援」を金融機関に期待していることがうかがえる。

コラム2-6-5①図 金融機関から受けたことがある経営支援サービスと金融機関に期待する経営支援サービス

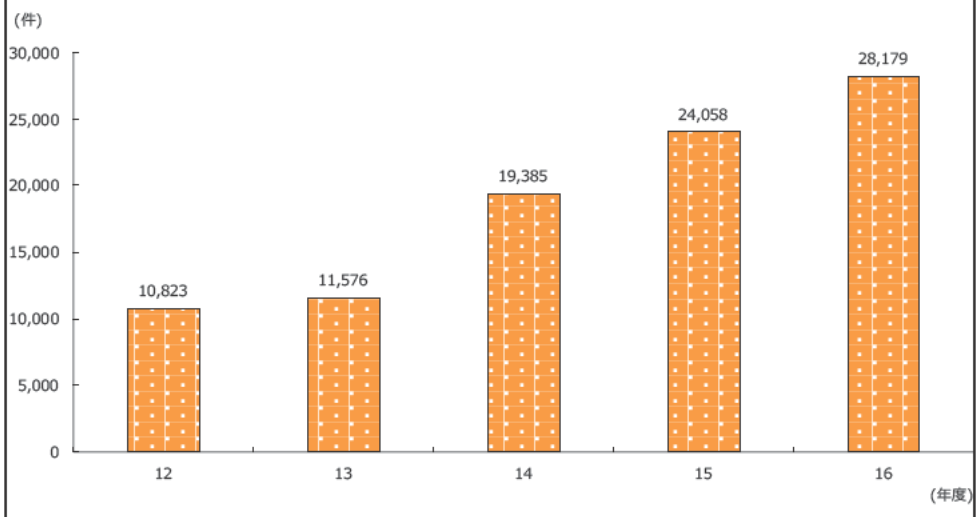


資料：(株)NTTデータ経営研究所「金融機関の取組みの評価に関する企業アンケート調査」(2016年3月)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.「金融機関に期待する経営支援サービス」の上位10項目について表示している。

では、実際に金融機関の支援はどの程度行われているだろうか。はじめに、地方銀行の事業承継の相談受付件数について見てみると、直近の 2016 年度では 2012 年度に比べて、2.6 倍になっており、積極的に対応している（コラム 2-6-5②図）。

[10] (株)NTT データ経営研究所が 2016 年 3 月に従業員 20 人以下の小規模企業 15,000 社を対象に実施したアンケート調査(回収率 8.2%)。

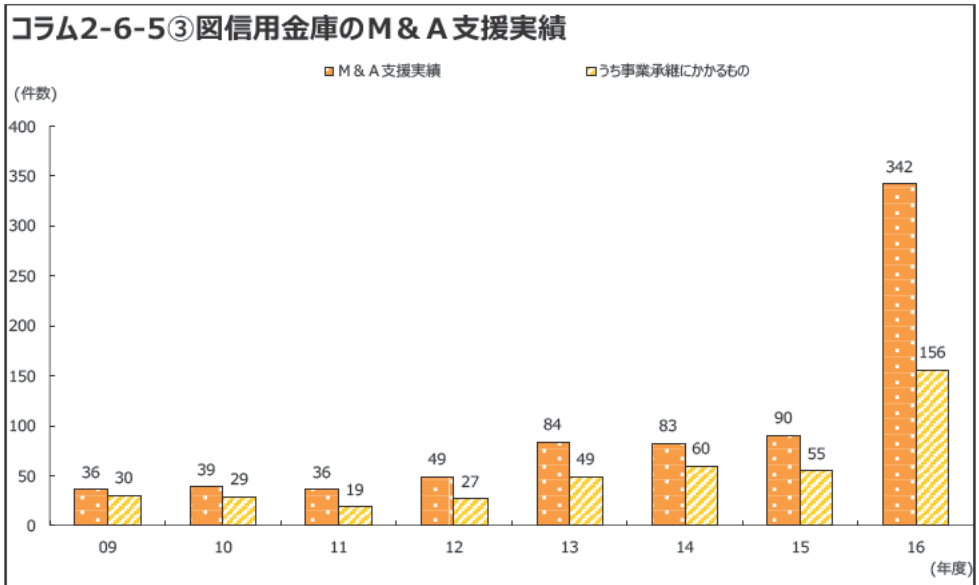
コラム2-6-5②図 地方銀行の事業承継の相談受付件数



資料：(一社)全国地方銀行協会「地方銀行における「地域密着型金融」に関する取組み状況」(2017年9月)
(注) 地方銀行64行の地域密着型金融の取組みを示している。

次に、信用金庫のM&A支援実績について見てみると、2016年度では2009年度に比べて約10倍となっており、積極的に支援を行っている(コラム2-6-5③図)。

コラム2-6-5③図信用金庫のM&A支援実績



資料：(一社)全国信用金庫協会「地域密着型金融の取組み状況」より中小企業庁作成
(注) 全国264信用金庫のM&Aにつながった支援件数を示している。

事例 2-6-4：株式会社河西精機製作所
「後継者難から倒産した企業の事業を引き継ぎ、サプライチェーンを維持し、事業領域の拡大をした企業」

長野県諏訪市の株式会社河西精機製作所(従業員 70 名、資本金 1,500 万円)は、高硬度の難削材の外径 0.10㎜といった微細精密加工を得意とする切削加工会社である。同社は、1951 年にオルゴール部品の製造を開始し、その後、大手電子機器メーカー向け電子機器関連の切削部品の製造販売を主力としてきた。リーマンショックにより、大幅な受注減少を経験したことから、電子機器以外の取引先拡大を目指してきた。

そのような中、2013 年に、後継者難による先行き不透明さから自己破産を検討している企業が近隣にあるという情報を取引先から入手した。取引先は、その企業の一事業部に納期が二週間後に迫った発注をしていたが、重要な部品であったためサプライチェーンへの影響も懸念していた。同社には、その事業を救済してほしいという依頼であった。

その事業の売上高は大きくなかったものの、自動車部品向けの設計や組立に独自の技術を有しており、その技術を高く評価されて、世界的自動車部品メーカーと直取引をしていた。そこで、同社の公認会計士やコンサルタントの支援を受けながら、事業に関する従業員 5 名と切削機械、及び取引関係を引き継いだ。短期間で話をまとめることができ、取引先の納期にも間に合い、サプライチェーンの維持を図れた。取引関係を引き継ぐに当たっては、条件面の見直しも行い、事業の収益性も改善した。

現在は同社の一事業所として運営している。従来は、本社のみであったが、複数事業所を構えることとなったため、管理会計に詳しい公認会計士やコンサルタントの指導を受け、事業所別の採算管理を強化している。M&Aを行うためには、相応の管理体制を整える必要があるという。

「自動車部品は、電子部品と異なる加工のノウハウや技術、認証制度への対応が必要であり、一から取引先を開拓すると大変時間が掛かります。確かな技術を持つ人材や、大手との取引口座の引継ぎは、大変魅力に感じました。地元でも廃業する企業が増える中で、小さいながらも優れた技術や人材のいる事業について、廃業する前に情報を入手できれば、引き継いでいきたい。」と河西克司社長は話す。

同社の河西克司社長

事例 2-6-5：ツルヤ化成工業株式会社
『業績が厳しい外注先を垂直統合した企業』

山梨県韮崎市に本社を置くツルヤ化成工業株式会社（従業員 51 名、資本金 8,015 万円）は、甘味料や、食品添加物、健康食品、高機能性食品等の製造及び販売を行う企業である。自社製品の製造・販売から大手食品会社の OEM 事業まで、幅広く手掛けている。

同社は、従来、業務用販売が主であったが、販売先から「スティック状の個別包装まで行って納品をしてほしい」との要請を受け、近隣の企業にこの個別包装作業を外注していた。しかし、この外注先企業は、取引を継続するうちに過剰債務を抱えるなど厳しい経営状況になっていった。同社としては、販売先からの個別包装のニーズが年々増している中、新たな外注先を探すのには時間が掛かるため、外注先の社長に対して、同社が事業を引き継ぐことを打診した。

約 10 年前に外注先から個別包装の事業を引き継いだ。外注先の設備や営業権、債務等を引き継ぎ、パートを含む希望者全員の雇用が維持された。厳しい経営状態から設備投資が行き届いておらず、作業場が老朽化していたため、工場を新設するなどの追加投資も行った。固定費が増加し、より多くの受注確保が必要となったため、既存顧客にとどまらず新規顧客の開拓にも積極的に取り組むことができたという。

結果として、川下の小分け事業へと事業領域を広げ、同社の付加価値向上に貢献した。小分けを外注する同業他社が多い一方で、同社は製造から小分けまでのプロセスを一貫対応できるようになり、品質管理体制も向上させることができた。こうした一貫体制が同社の大きな強みとなっている。外注先企業の主要取引先であった大手食品会社も、同社の取引先となり、営業上のアピールポイントにもなった。

「今後、人口減少が進む中である程度の企業規模にならなければ、事業を継続していくことが難しくなるのではないか。M&A は、事業の取得や相手先の事業承継という効果だけでなく、人手不足の時代に採用のコストを掛けずに労働力を得られるという点でもメリットがある。買収先は小規模事業者でも良く、機会があれば M&A を実施していきたい。」と齋藤茂樹社長は語る。

個別包装作業の様子

第３節　M&A の効果と課題

本節では、実際に M&A を行った企業で見られた効果について概観していく。あわせて、M&A の実施に当たって生じた課題についても見ていくことにする。

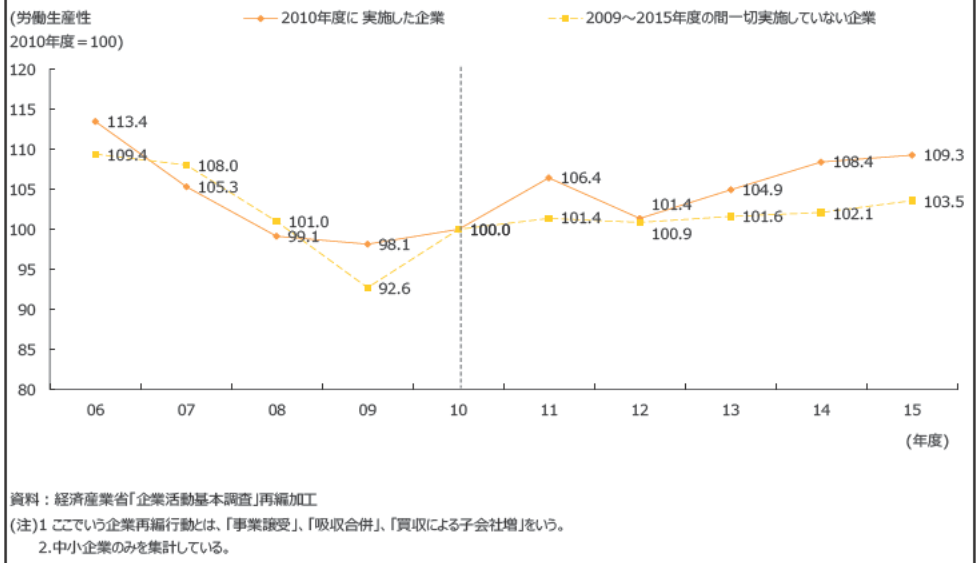
1. M&A の効果

はじめに、M&A の実施効果について労働生産性に着目し見ていく。その上で、アンケート結果にて分かった具体的な効果についても見ていく。

①M&A と労働生産性

再び、経済産業省「企業活動基本調査」のデータから 10 年間のパネルデータを作成し、各種企業再編行動を行った前後の労働生産性の変化を時系列で見ていく。はじめに、「事業譲受」、「吸収合併」、「買収による子会社増」を企業再編行動とし、2010 年度における企業再編行動の実施有無別に労働生産性の推移を見たのが第 2-6-20 図である。企業再編行動を実施している企業の方が労働生産性を向上させている。

第2-6-20図 企業再編行動実施企業と非実施企業の労働生産性

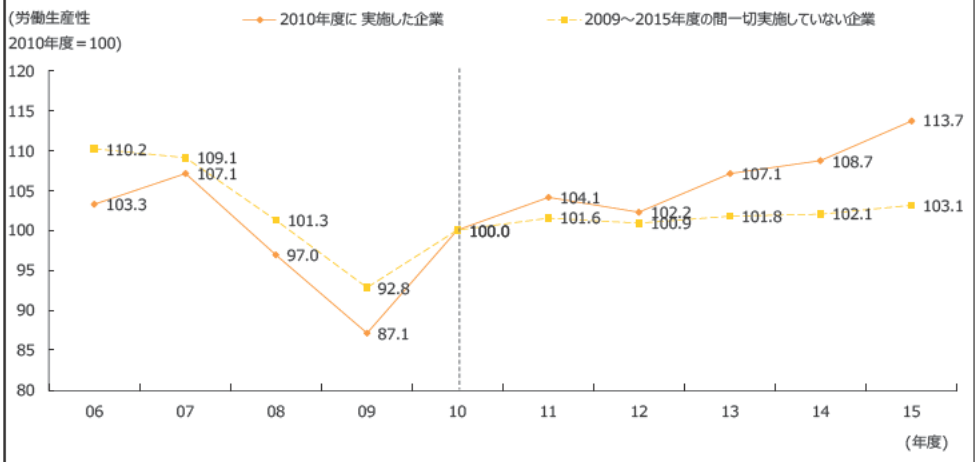


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(注)1 ここでいう企業再編行動とは、「事業譲受」、「吸収合併」、「買収による子会社増」をいう。
2.中小企業のみを集計している。
3 労働生産性＝付加価値額／従業員数で計算している。

ここからは、実施した事業再編行動の形態の違いに着目して見ていくことにしたい。

はじめに、事業譲受の実施企業と非実施企業での労働生産性の推移について見てみると、事業譲受実施企業の労働生産性は非実施企業に比べて向上していることがうかがえる（第 2-6-21 図）。

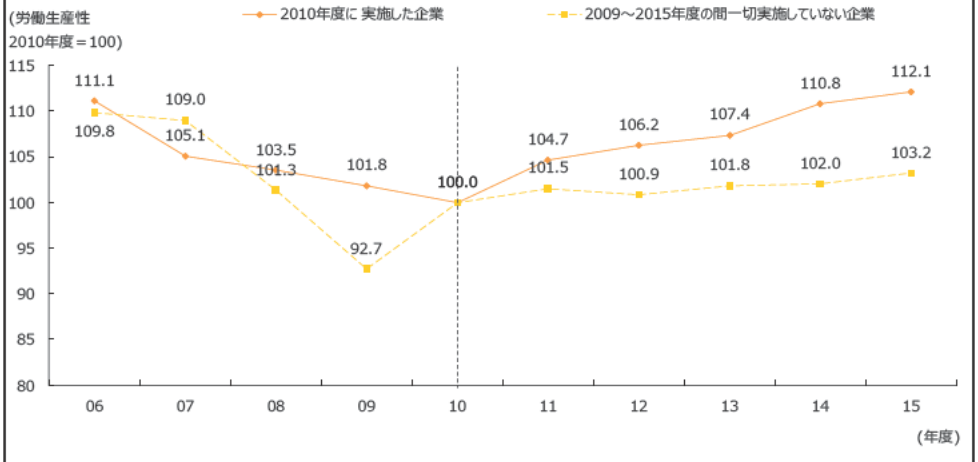
第2-6-21図 事業譲受実施企業と非実施企業の労働生産性



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(注)1.中小企業のみを集計している。
2 労働生産性＝付加価値額／従業員数で計算している。

次に、吸収合併の実施企業と非実施企業での労働生産性の推移について見てみると、こちらも吸収合併実施企業の労働生産性が非実施企業に比べて向上していることがうかがえる（第 2-6-22 図）。

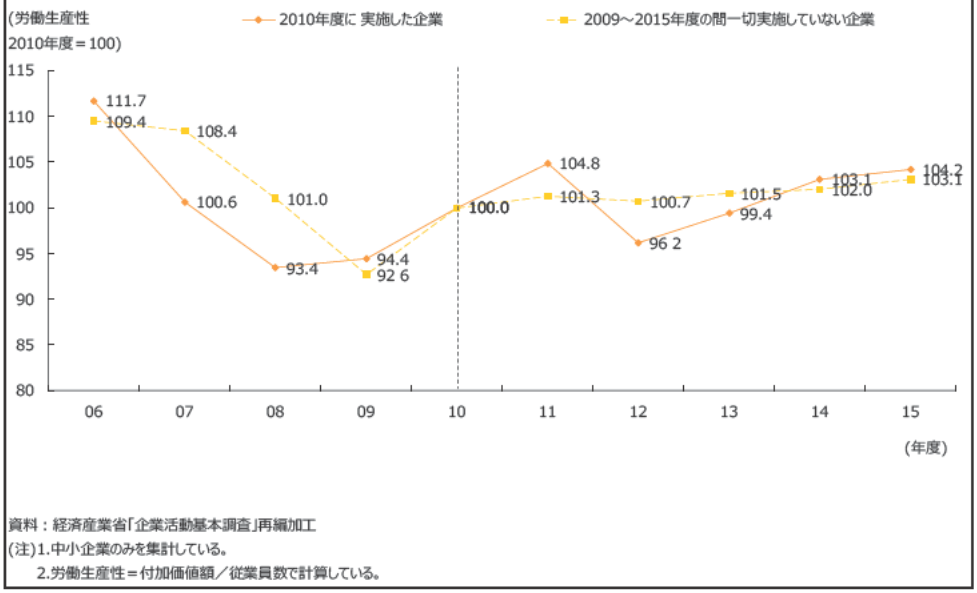
第2-6-22図 吸収合併実施企業と非実施企業の労働生産性



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(注)1.中小企業のみを集計している。
2 労働生産性＝付加価値額／従業員数で計算している。

続いて、買収による子会社の増加の有無別に労働生産性の推移について見てみると、こちらは、買収の有無による労働生産性の向上はそこまで顕著には見られない（第2-6-23 図）。ただし、事業譲受や吸収合併に比べて実施した企業自体の収益に与える影響は、直接的ではなく、本来は被買収企業と一体の労働生産性で評価をすることが望ましいと思われる。

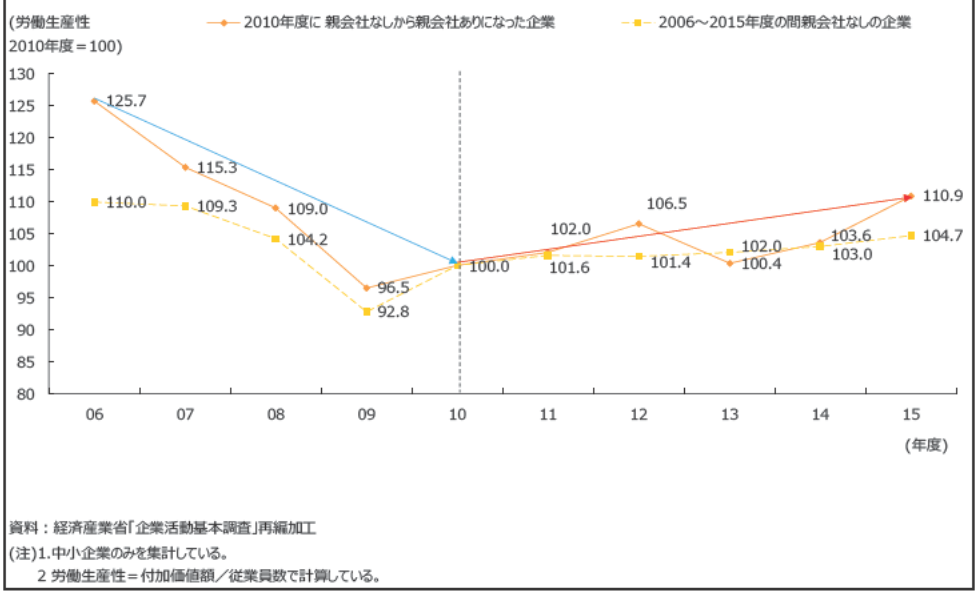
第2-6-23図 買収による子会社増の有無別に見た労働生産性



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(注)1.中小企業のみを集計している。
　　2.労働生産性＝付加価値額／従業員数で計算している。

次に、買収された企業の生産性について見ていくこととしたい。パネル化されたデータをもとに、親会社なしと回答していた企業が 2010 年度に親会社ありとなった企業と、2006～2015 年度の間親会社なしと回答していた企業とで労働生産性の推移の違いを見たものが第 2-6-24 図である。2010 年度に親会社ありとなった企業の方がそうでない企業に比べて労働生産性が向上している。

第2-6-24図 親会社なしから親会社ありとなった企業の労働生産性



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(注)1.中小企業のみを集計している。
　　2 労働生産性＝付加価値額／従業員数で計算している。

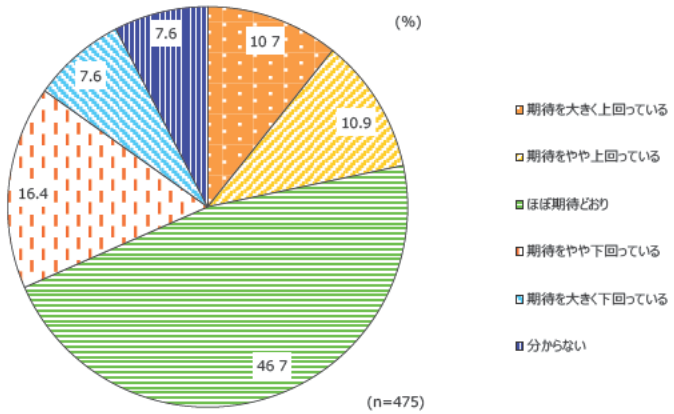
以上を踏まえると、株式譲渡の場合においても買収企業・被買収企業の一体で見た場合、労働生産性の向上を実現していることが推察される。

②M&A 実施の効果

以下では、アンケート結果を用いて、M&A 実施後の効果について見ていく。

はじめに、M&A を実施した後の総合的な満足度について見てみると、「期待を大きく上回っている」、「期待をやや上回っている」、「ほぼ期待どおり」と回答した割合は計 68.3%であり、多くの企業が肯定的に評価していることがうかがえる（第 2-6-25 図）。

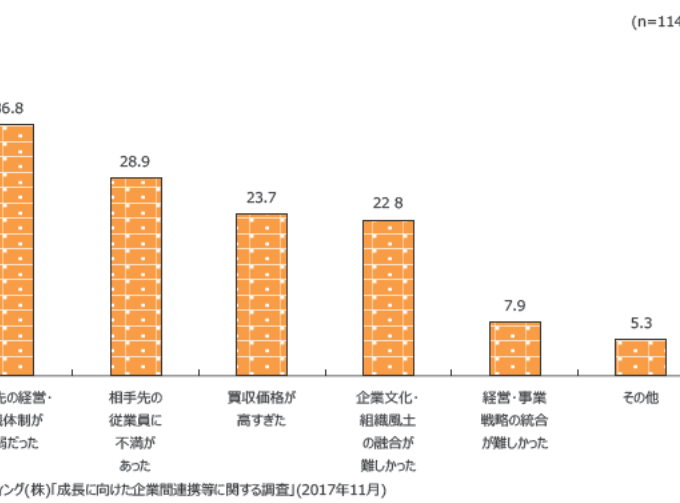
第2-6-25図 M&A実施後の総合的な満足度



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
(注) 複数回実施している者については、直近のM＆Aについて回答している。

他方で、満足度が期待を下回った企業においては、その理由として「相乗効果が出なかった」を挙げる者が最も多く 44.7%を占めている（第 2-6-26 図）。期待した効果を発揮する上では、事業間のシナジーを発揮していく点が重要といえる。

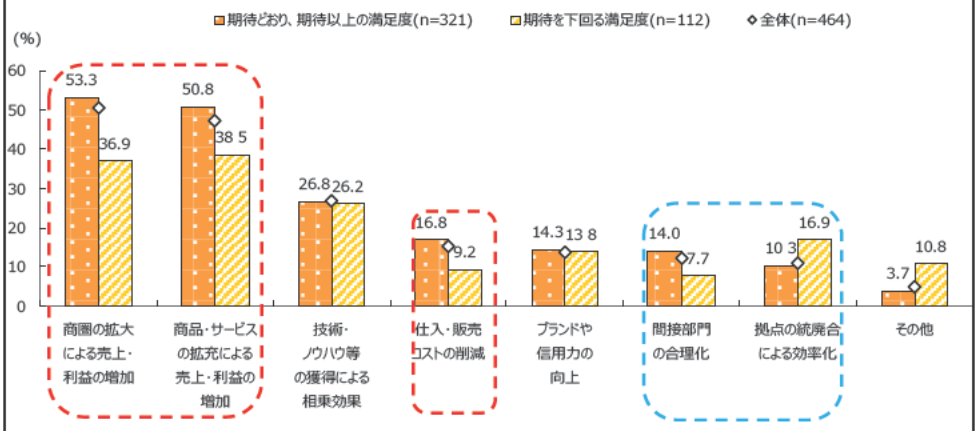
第2-6-26図 M&Aの満足度が期待を下回った理由



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
(注) 1 複数回実施している者については、直近のM＆Aについて回答している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

上記のM&A実施後の満足度別に、M&A実施の具体的効果を見ていくと、「期待どおり、期待以上の満足度」の企業では、「商圏の拡大による売上・利益の増加」や「商品・サービスの拡充による売上・利益の増加」といった売上・利益面の向上を通じ、付加価値向上を実感している割合が「期待を下回る満足度」の企業よりも高い（第2-6-27図）。また、効率化の観点では、「期待どおり、期待以上の満足度」の企業では「間接部門の合理化」を実感している一方、「期待を下回る満足度」の企業では「拠点の統廃合による効率化」を感じている割合が高い。

第2-6-27図 M&A実施後の満足度別に見た、M&A実施の具体的効果



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
(注) 1.複数回実施している者については、直近のM＆Aについて回答している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.ここでいう「期待どおり、期待以上の満足度」とは、M＆A実施後の総合的な満足度について「期待を大きく上回っている」、「期待をやや上回っている」、「ほぼ期待どおり」と回答した者をいう。また、ここでいう「期待を下回る満足度」とは、M＆A実施後の総合的な満足度について「期待をやや下回っている」、「期待を大きく下回っている」と回答した者をいう。全体には、これらに「分からない」と回答した者を含んでいる。

こうしたM&Aを実際に実施上での効果についてより具体的に見ていくと、下記の点が挙げられている（第2-6-28図）。事業規模や事業領域拡大による売上・利益の向上のほかに、人材交流による新たな気付きを効果に挙げる企業も見られる。

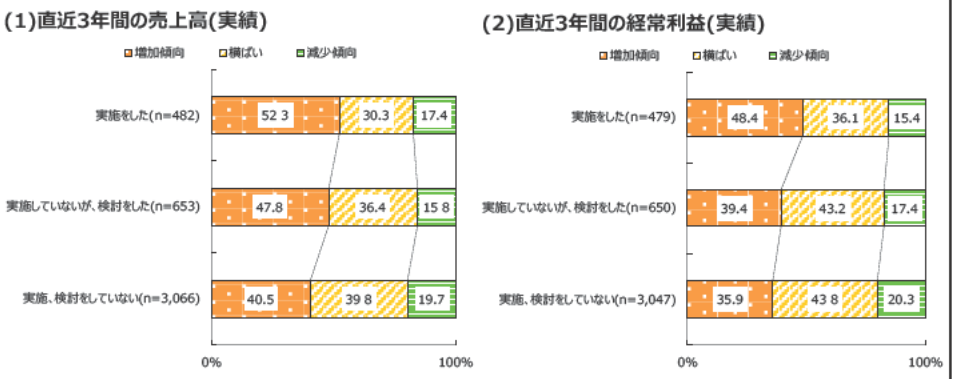
第2-6-28図 M＆Aを実際に実施した上での効果(生声集)

- シェア拡大が出来た。ブランド力向上並びに業界での地位アップ。(兵庫県　製造業)
- 官庁実績が少なく、合併による、事業の拡大が出来た。(北海道　建設業)
- M＆Aをする事により製品のラインナップが増え、高度な技術を取得する道が開けた。(東京都　製造業)
- 事業エリアの拡大と新業態の展開ができた。(福岡県　飲食サービス業)
- 卸販売から直売方式に移行することで利益率が向上した。(山口県　小売業)
- 派遣・請負業から、新規事業として製造業参入を目差す際、人が大きな課題であったが、技術・技能者の確保が出来た。(長野県　その他サービス業)
- 収支向上と人材交流に役立った。(北海道　医療・福祉)
- 企業文化が違う為に、年齢＝経験値があくまで比例しない点が目立つため、社員教育も大きな課題となるが、人材交流による新たな発見・目標が出来る点は多い。(埼玉県　卸売業)

資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

こうしたM&Aの実施と業績の関係について見ていく(第2-6-29図)。直近3年間の売上高(実績)について、M&Aの実施状況別に見ると、「実施をした」企業では、「増加傾向」と回答した割合が実施していない企業に比べて高い。次に、直近3年間の経常利益(実績)について、M&Aの実施状況別に見ると、こちらも「実施をした」という企業の方が、実施していない企業に比べて、「増加傾向」と回答した割合が高い。

第2-6-29図 M&Aの実施状況と業績推移



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

事例 2-6-6：ハツメックグループ
『M&A を通じて事業領域を拡大し、付加価値向上を図る企業グループ』

三重県桑名市のハツメックグループは、1954 年創業で表面加工を総合的に手掛ける株式会社ハツメック（従業員 90 名、資本金 1,000 万円）を中心に、電解研磨や計測・分析機器開発製造を行う株式会社 HME（従業員 100 名、資本金 1,000 万円）と、赤外線センサーの企画・販売を行う SSC 株式会社（従業員 6 名、資本金 1,000 万円）の 3 社からなる企業グループである。

創業以来、ガス器具部品のめっきを主力としていたが、ガス器具が鋳物からステンレスへと置き換わり、事業がなくなるという危機に直面した。これを受け、「下請」型企業から自社製品のブランディングを行う「自立」型企業への転換を目指すようになったという。株式会社 HME は、そのための新事業部門を担う企業として 1991 年に設立し、計測・分析機器、赤外線センサーの設計開発・製造販売を拡大してきた。

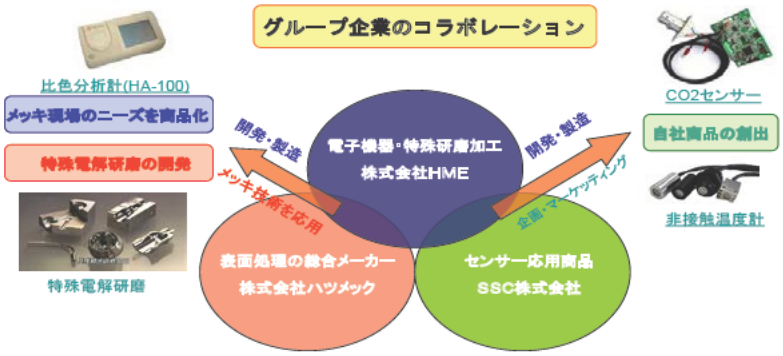
企業のブランディングを進める中で、大企業が新規事業として興した事業の中には想定した成果が得られなかったり、事業の市場規模が限られたりして中止してしまう事業が多いことに気付いた。その一つに大企業の技術者が週末に WEB 上で個人として技術を持ち寄り、中止になってしまった事業の完成を目指すコミュニティがあることを知り、その事業をビジネス化することを提案し、2000 年に SSC 株式会社を作った。同社は、赤外線センサーの応用製品の企画・開発を行い、関連会社で製造しインターネットで販売をしており、自社の新事業の一つになっている。

新事業の立ち上げには、社外リソースの活用も有効であると気付くきっかけとなり、株式会社 HME で M&A を活用し、大企業では継続が難しくなった事業や倒産した企業の事業、後継者難の企業の事業を相次いで譲り受けている。自社の「企業文化」との統合を大切するため、事業譲渡にこだわっているという。

例えば、2003 年に譲り受けた環境分析装置の事業で取得した技術は、SSC 株式会社の赤外線センサーの分析装置に採用し、シナジー効果が生まれた。2007 年には、赤外線センサー素子の事業を調達先から譲り受けた。事業の選択と集中を図る相手先企業と、赤外線センサー開発に不可欠となる素子事業を入手できる株式会社 HME との両社にとって大きなメリットがあった。2014 年には、M&A 仲介会社を通じて、非破壊硬度測定器、音響診断装置の事業を譲り受け、HME の電子事業部の計測機器関連事業の有力事業となっている。

こうして、M&A で取得した技術と自社技術とを組み合わせてシナジーを発揮し、新たな製品の開発につなげ、グループとしての付加価値の向上を図っている。今後は、医療機器、分析機器、センサー等のテーマを設定し、M&A を通じた更なる事業の拡大やグループの成長を目指している。「後継者がいない企業でも将来を見据えて、設備や人材、研究開発への投資を行い、魅力ある事業にしていれば、M&A をしたい企業はある。こうした企業の磨き上げが M&A で事業を引き継ぐ上でも重要ではないか。」と服部一彌社長は語る。

グループ企業のシナジー



ハツメックグループの概要

同社の服部一彌社長

事例 2-6-7：株式会社アトム
「築き上げた信頼や知名度を活かしつつ、M&A を契機として バリューチェーンを拡大させた企業」

徳島県徳島市に本社を置くアトム（従業員 30 名、資本金 4,300 万円）は、道路の区画線や標識設置工事等を行う企業である。道路の区画線を引く事業では、徳島県で最古参であり、1965 年頃からの道路工事需要の高まりを受けて右肩上がりの成長を遂げてきた。しかし、1985 年頃から道路工事等の公共工事需要が減衰したことから新たな需要を開拓するために、既存事業と親和性の高い新事業展開を模索していた。

道路工事に関連して、道路標識の設置等の関連工事も行っていたが、道路標識は他社から仕入れていた。道路標識の製造事業に関心を持っていたところ、四国に 2 社しかない道路標識の製造事業者の一つである株式会社ナカムラ広報のオーナー経営者から後継者不在を理由とした経営譲渡の相談があり、2006 年に M&A を実施した。

M&A を行った当時、ナカムラ広報には道路標識の製造部門と工事部門の 2 つがあったが、業績は芳しくなかった。同社の事業と類似性の高い工事部門については従業員を同社に移籍させて経営の効率化を図った。他方で、道路標識の製造部門は、社名を変えず別会社として残して、培ってきた業界内での信頼や知名度を活かすとともに、経営資源を集中させることで業績を改善させた。

M&A により、同社にとっては念願であった道路標識の製造と設置工事を一体で担える体制を確立した。それだけでなく、発注者のニーズやそれに対処する方法等に関する情報が同社に集まるようになった。道路標識の製造と設置工事をワンストップで担える事業者は少ないため、顧客から様々な相談が同社やナカムラ広報に寄せられる。こうした情報を一体のグループとして従業員同士で共有し合うことで、ニーズに対応する解決策を生み出したり、新たな事業のヒントにしたりとグループ各社での顧客対応力を高めることができている。

M&A のきっかけは、オーナー経営者の後継者不在であったが、現在は M&A 以前からナカムラ広報で働いていた宇坂久志氏を社長に据えて経営を任せている。「後継者不在による廃業は良くないと考えている。オーナーがいなくなるから廃業するのでなく、オーナーを一生懸命探して、今いる従業員が経営者になる道も考えるべきではないか。今後もナカムラ広報の経営を任せるリーダーは、社員の中から選びたい。経営の方向性を理解し、経営と現場のバランス感覚の優れたリーダーを選ぶことが重要である。」と同社の東久雄社長は語る。

道路標識の施工例

事例 2-6-8：株式会社温泉道場
『同業者の事業を引き継いで再生し、他地域に進出した企業』

埼玉県ときがわ町の株式会社温泉道場（従業員 202 名、資本金 335 万円）は、2011 年に設立し、温浴施設の開発及び運営を展開している。山崎寿樹社長は、前職において温浴施設のコンサルティングを行っていたこともあり、経営の厳しい温浴施設の事業を譲り受け、事業再生、運営をしている。

同社は、もともと埼玉県の 4 店舗のみで展開していたが、2017 年 2 月に三重県の温浴施設「天然温泉ユラックス」の運営事業を株式会社四日市ヘルスセンターから譲り受けた。相手先の社長は、山崎社長の前職時代から付き合いがあり、同施設の厳しい経営状況を鑑みて、余力のあるうちに事業譲渡をしたいと思っていた。相手先の社長が関係者に対し丁寧な合意形成を図ったこともあり、パート含む従業員約 70 人と温浴事業に関連する資産や営業権の事業譲渡がなされた。同施設の従業員も同社との統合に期待感を持っていたという。

同施設は、大規模なリニューアルを経て、2017 年 11 月に「四日市温泉 おふろ café 湯守座」として再スタートしている。事業引継ぎを通して、相手先の雇用の維持や業績改善だけでなく同社としても様々な効果が得られた。リニューアルのための休業期間中は、新しいやり方に慣れてもらうため、相手先の従業員を同社の店舗に招いて業務を学んでもらうなど、研修に参加してもらった。これが異なる企業文化を学ぶきっかけとなり、双方の従業員の成長にもつながった。比較的若い同社の従業員にとっては、地道に丁寧な接客を行う姿勢を学ぶ機会となり、ベテランの多い相手先の従業員にとっては、同社のクリエイティブで柔軟なアイディアに触れる機会になったという。

この店舗は同社にとって FC 店舗を除く初めての埼玉県外の拠点となり、県外でも知名度が高まっている。他地域への新規出店は時間が掛かるものだが、事業譲渡により人材確保も含め円滑に進出することができた。地域間の共通点や相違点も把握することができ、今後の事業展開の参考となる情報収集ができている。これに加えて、2018 年 1 月に株式会社四日市ヘルスセンターから旅行事業「丸福観光」も譲り受け、新たに観光・旅行業等への参入が実現し、事業の多角化を促進するきっかけとなると期待されている。

「既に実績のある事業の譲受けは、新たに事業を始めるよりもリスクが低いというメリットがある。経営が厳しい事業を再生することは一般に難しいが、リブランディングにより一定の集客確保は可能と判断していた。前職の頃から、売上 1 億円以下の企業の後継者不足の実情を見てきたし、現在もかなり多く事業譲渡の話を受けている。温浴施設事業を中心に当社のビジョンに合うものを積極的に引き受けていき、地域の価値創出に貢献していきたい。」と山崎社長は語る。

四日市温泉　おふろ café 湯守座

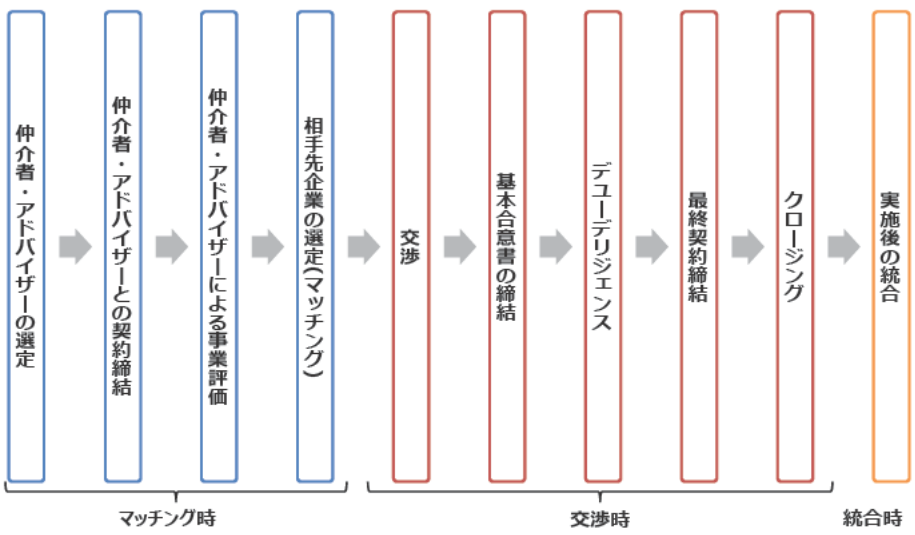
2. M&A 実施に当たっての課題

本項では、M&A の実施に当たっての課題を段階ごとの課題について見ていく。M&A の相手先を見付けたきっかけによって実施における課題が異なると考えられることから、その違いに着目して見ていくこととする。

①M&A の実行段階

第 2-6-30 図は、「事業引継ぎガイドライン」を参考に、一般的な M&A の実行フローを見たものである。本項では、M&A の実行段階を「マッチング時」、「交渉時」、「統合時」に分けて見ていくこととする。

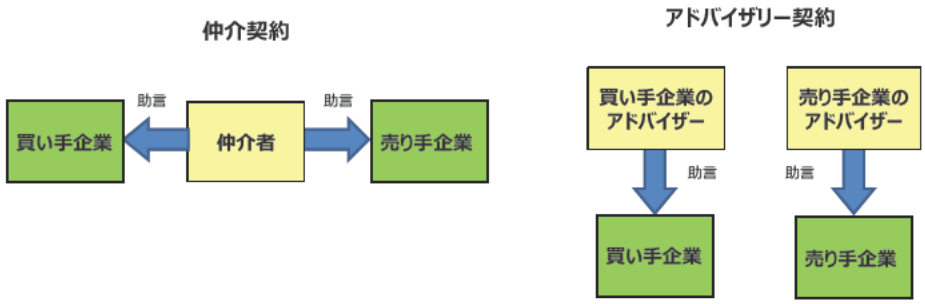
第2-6-30図 M&Aの実行フロー



仲介者・アドバイザーとは、中小企業の M&A を支援する機関であり、民間の M&A 専門仲介機関や、金融機関、士業専門家等が存在する。その担う業務は、相手先企業のマッチングから行う場合もあれば、デューデリジェンス[11]や契約締結等の特定の業務に特化している場合もあり、その関わり方は様々である。また、両者の違いは、仲介契約が買い手・売り手双方と契約するのに対して、アドバイザリー契約が買い手企業・売り手企業の片方と契約を結ぶ点である(第 2-6-31 図)。

[11] デューデリジェンスとは、事業の資産価値や収益性、リスク等を精査するために実施する事業調査をいう。調査項目は、一般的に資産、負債等に関する財務査定、定款や契約内容等に関する法務調査、企業組織や生産・販売等に関する事業調査等から構成される。

第2-6-31図 仲介契約・アドバイザリー契約のスキーム



仲介契約
仲介者が買い手企業、売り手企業双方との間で結ぶ契約。
双方の間に立って中立・公正の立場から助言を行うため、
交渉が円滑に進みやすい特徴を有する。

アドバイザリー契約
アドバイザーが買い手企業、又は売り手企業のいずれか一方と結ぶ契約。
必要な手続きのみ契約を結ぶことができる。
契約者の意向を交渉に反映させやすい。

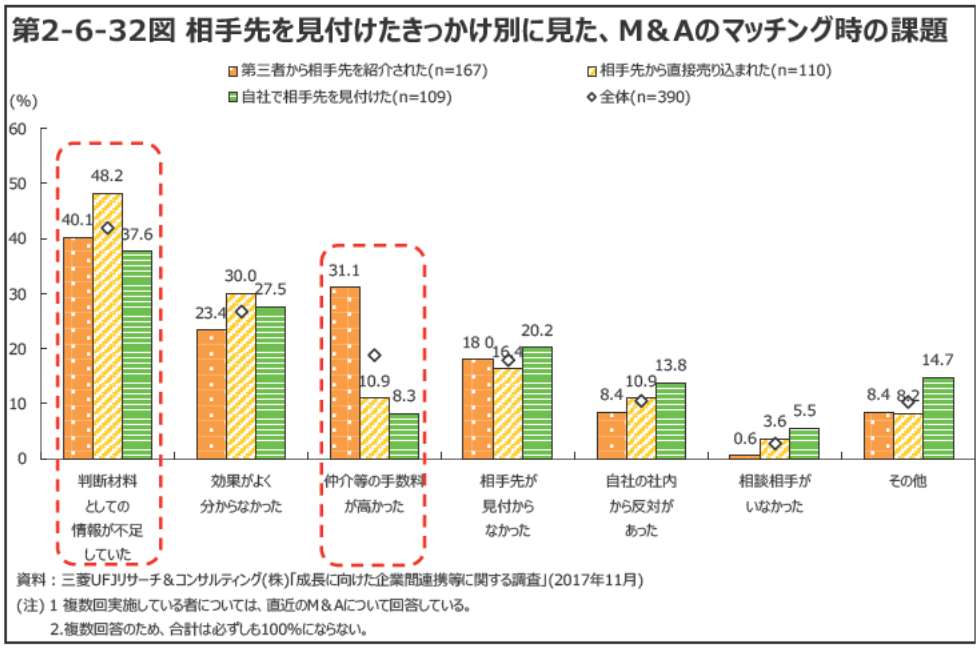
資料：中小企業庁「事業引継ぎガイドライン」より作成。

こうした仲介者・アドバイザーとの関わり方も多様であり、企業が採るスキームもケースごとに異なることから、以下ではM&Aの相手先を見付けたきっかけに着目し分析していきたい。

②M&Aのマッチング時の課題

はじめに、M&Aのマッチング時の課題について見ていく。第2-6-17図で見たとおり、M&Aの相手先を見付けたきっかけとしては、「第三者から相手先を紹介された」という当事者以外の第三者を介したものが全体の42.3%を占めている。第三者を介した者に比べて相対でのM&A実施が多いものの、今後M&Aが推進されていくためには第三者を介した円滑なマッチングが重要といえよう。

第2-6-32図は、相手先を見付けたきっかけ別にM&Aのマッチング時の課題を見たものである。共通して最も多いのは「判断材料としての情報が不足していた」で、特に「相手先を直接売り込まれた」と回答した企業で顕著である。他方で、「第三者から相手先を紹介された」と回答した者では、「仲介等の手数料が高かった」を挙げる者が他に比べて多い。第三者の介在によりマッチングや交渉が円滑になる一方で、買い手企業の中には手数料負担を課題として挙げる者もいると考えられる。



情報面の不足については、多くが上場企業であり情報が開示されている大企業とは異なり、中小企業の多くは未上場企業であり企業情報を公開していないことも多い。そのため、買い手企業が売り手である中小企業の詳しい企業情報を入手することは難しい。また、秘密保持契約を結ぶ前段階で開示されるノンネーム情報[12]だけでは、判断が付かないという企業もいるとも考えられる。こうした企業に対しては、金融機関や士業専門家といった周囲の支援機関が適宜企業に助言をしていくことが重要であり、そのためにも、周囲の支援機関がM&Aへの理解を深める必要があるといえよう。

仲介等の手数料についても、仲介者かアドバイザーかといった契約関係だけでなく、案件の規模や報酬体系(着手金・中間金・成功報酬等)によっても異なる。また、M&Aの仲介業務は、案件の規模にかかわらず同程度の業務が発生するため、最低手数料を設けている専門仲介機関も多い。近年では、インターネット上でのM&Aマッチングも行われるようになってきており、低コストでマッチングを図ることで小規模事業者でもM&Aを実施できる環境も整いつつある。

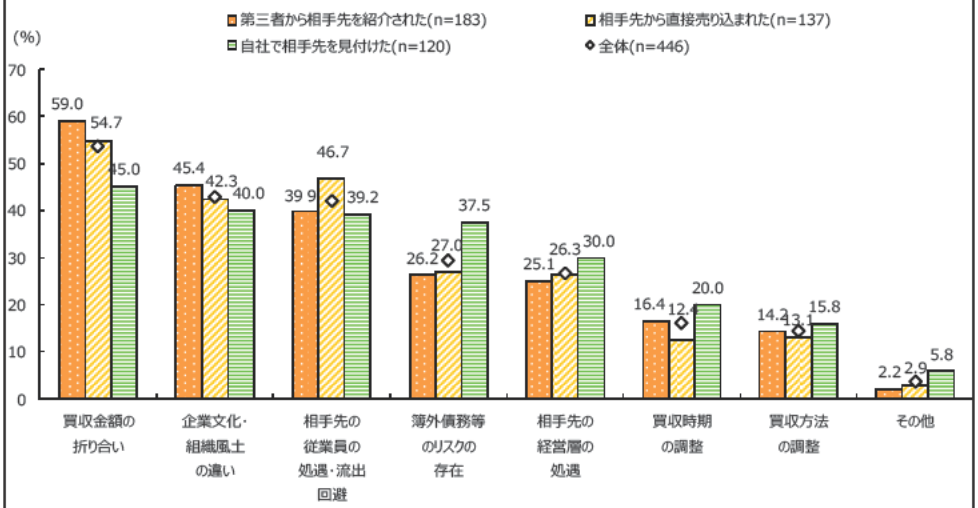
いずれにせよ、M&Aを推進していくためには、金融機関、専門仲介機関、士業専門家といった、当事者以外の支援が重要である。こうした支援機関のM&Aへの理解を深めるとともに、支援機関同士が連携し専門性の補完やマッチングを図ることで、様々なニーズに対応していくこと[13]が期待される。

[12] ノンネーム情報とは、企業が特定されないように簡単に企業概要を要約した企業情報をいう。
[13] こうした取組の一環として、中小企業庁では、地域における事業承継支援体制の強化に向けて、各都道府県に拠点を置く支援機関等による、地方自治体等と連携した、地域における事業承継支援のためのネットワーク(事業承継ネットワーク)の構築を2017年から進めている。

③M&A の交渉時の課題

次に、M&A の交渉時の課題について相手先を見付けたきっかけ別に見ていく（第2-6-33 図）。共通して最も多いのは「買収金額の折り合い」で、特に「第三者から相手先を紹介された」、「相手先を直接売り込まれた」と回答した企業で顕著である。他方で、「自社で相手先を見付けた」と回答した者では、「簿外債務等のリスクの存在」を挙げる者が他に比べて多い。

第2-6-33図 相手先を見付けたきっかけ別に見た、M&Aの交渉時の課題

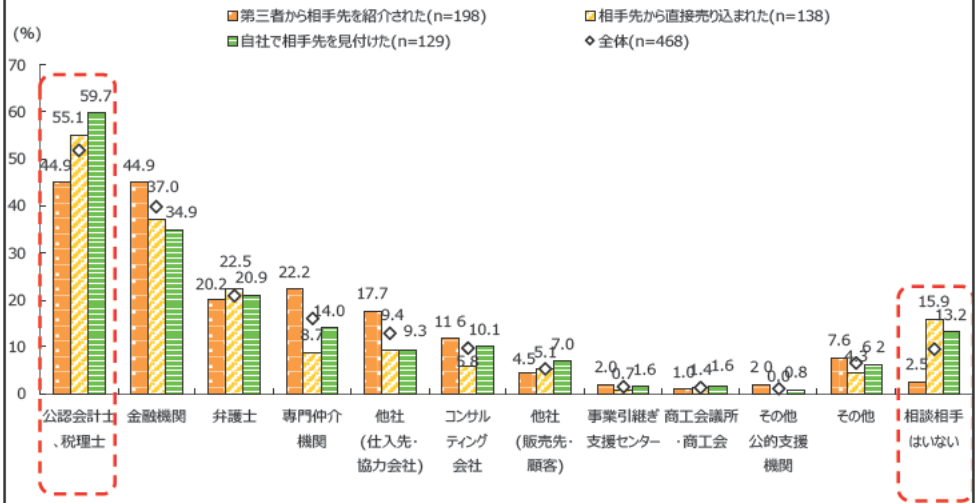


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
(注) 1.複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

こうした課題の解決に当たっては、相談相手の存在が重要と考えられる。M&A の交渉時の相談相手について相手先を見付けたきっかけ別に見たものが、第 2-6-34 図である。「第三者から相手先を紹介された」と回答した者では、第 2-6-17 図によると「金融機関」や「専門仲介機関」、「他社（仕入先・協力会社）」といった相手先を紹介された第三者の上位が多く、そのまま交渉時の相談相手となっている傾向がある。また、「相手先を直接売り込まれた」、「自社で相手先を見付けた」と回答した企業では、「公認会計士・税理士」に相談している傾向が顕著である。他方で「相談相手はいない」と回答する企業の割合も高い。このよう相手先とのM&A実施を直接交渉する場合に、相談相手がいないことも課題になっていると推察される。

交渉時においても、「公認会計士・税理士」や「弁護士」といった士業専門家や金融機関といった周囲の支援機関の役割が重要といえる。

第2-6-34図 相手先を見付けたきっかけ別に見た、M&Aの交渉時の相談相手

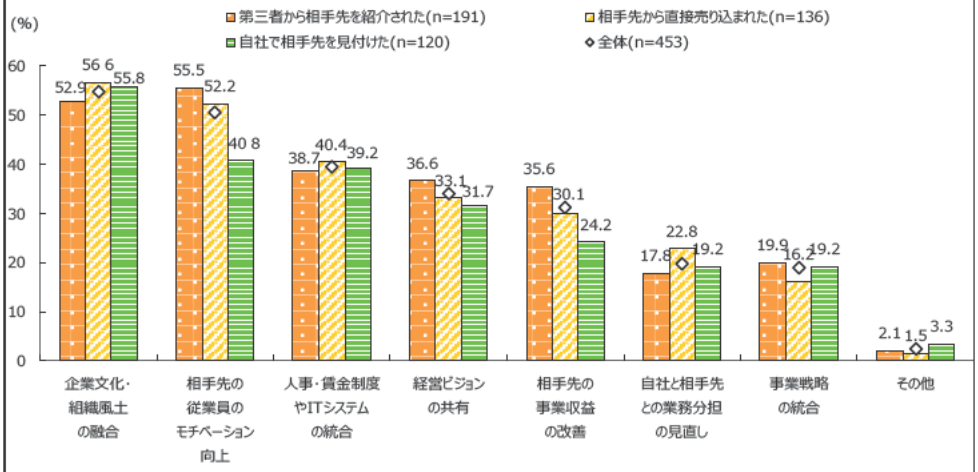


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
(注) 1.複数回実施している者については、直近のM＆Aについて回答している。
2 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

④M&A 後の統合の過程における課題

M&A 後の統合の過程における課題について相手先を見付けたきっかけ別に見ていく（第 2-6-35 図）。「企業文化・組織風土の融合」が最も多く、次いで「相手先の従業員のモチベーション向上」が多い。また、「相手先の従業員のモチベーションの向上」については、「自社で相手先を見付けた」という企業では課題と回答する割合が他に比べて低い。相手先の従業員にとっては、買い手側からがきっかけとなった M&A のため、「売られた」と感じにくいことがモチベーションの低下を抑制していると推察される。

第2-6-35図 相手先を見付けたきっかけ別に見た、M&A後の統合の過程における課題



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
(注) 1.複数回実施している者については、直近のM＆Aについて回答している。
2 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

こうしたM&Aを実際に実施した上での課題については、より具体的に見ていくと下記の点が挙げられ、企業文化や組織風土の融合に苦心していることがうかがえる（第2-6-36図）。経営の統合に時間が掛かるという事項は、共通して見られる。

第2-6-36図 M&Aを実際に実施した上での課題(生声集)

- 買収先は比較的小規模経営が多い。金融機関の方がM&A仲介業にもっと力を入れて欲しい。自社で探すのも限界があります。(鹿児島県　小売業)
- 経理面を統括する人材を出向させたが、相手先従業員との間に溝ができて、モチベーション維持が難しくなり、出向者を複数回代える事となった。(大阪府　その他サービス業)
- 今までの事業のやり方を弊社のやり方に変更する際、なかなかスムーズに進まなかった。管理する人を半年所属させ、新しい従業員との交流を図り、人間関係はうまくいった気がする。(愛知県　生活関連サービス業、娯楽業)
- 組織風土の融合が想像以上に困難だった。(神奈川県　製造業)
- 異なる企業文化をもつ企業同士が融合していくのに、時間が掛かるし、また、(従業員のモチベーションについて)双方にその覚悟が必要。(鳥取県　建設業)
- 効果が出るまでに時間が掛かり、賃金体系の調整にも時間が掛かった。(東京都　製造業)
- 全体から見ると、賃金や休暇、福利厚生等の処遇の差がある。また、経営理念の浸透について時間が掛かる。(岐阜県　リネンサプライ業)

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

3. まとめ

本節では、M&A実施の効果と課題について見てきた。

M&Aの実施効果については、M&A実施前後の労働生産性の推移を見てみると、実施企業で労働生産性を向上させていることが分かった。労働生産性の向上に当たっては、具体的には、商圏の拡大や商品・サービスの拡充といった売上・利益の拡大を通じて付加価値向上を図っているためと推察される。こうした付加価値向上を図るためにも、買い手・売り手双方の事業間の相乗効果を発揮することが重要である。

M&Aの実施に当たっての課題を、「マッチング時」、「交渉時」、「統合時」の3つに分けて見てきた。いずれの段階においても課題は見られるものの、M&Aの件数が増加していくためには、買い手と売り手とのマッチングを円滑化することが不可欠である。そうしたマッチング時の課題には、判断時の情報不足や仲介等の手数料負担が挙げられている。

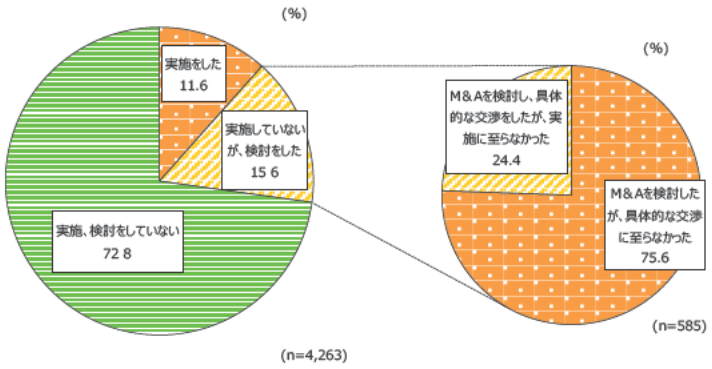
そのためには、金融機関、専門仲介機関、士業専門家といった当事者以外の支援が重要であり、支援機関のM&Aへの理解を深め、支援機関同士が連携し専門性の補完やマッチングを図ることで、様々なニーズに対応していくことが期待される。

【コラム 2-6-6　M&A を検討したものの、実施しなかった企業の実態】

本節では、実際に M&A を実施した企業の M&A 実施における課題について見た。以下では、M&A を検討したものの、実際には実施しなかった企業の検討実態について見ていく。

はじめに、過去に M&A を検討した者の検討・交渉状況について見てみると、実際に交渉に至った者の割合は 24.4%に過ぎず、具体的な交渉に至らなかった者が大半である（コラム 2-6-6①図）。

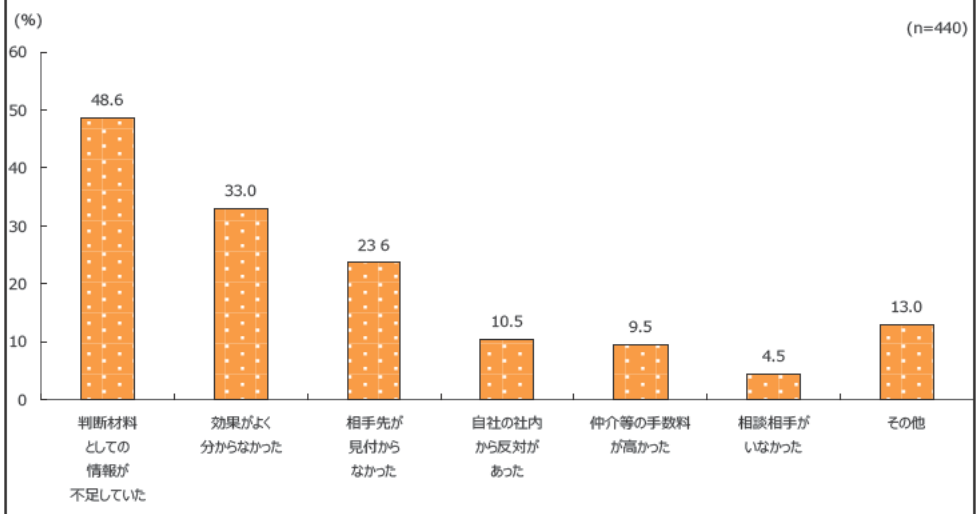
コラム2-6-6①図 M＆Aの検討･交渉状況



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

M&A を検討したが、具体的な交渉に至らなかった理由としては、「判断材料としての情報が不足していた」や「効果がよく分からなかった」といった実施の判断をするに至らなかった者が多く、次いで「相手先が見付からなかった」が続いている（コラム 2-6-6②図）。「判断材料としての情報が不足していた」や「効果がよくわからなかった」という点は、実施企業のマッチング時の課題と共通しており、こうしたマッチング時の情報収集が円滑にできるようにすることが M&A の実施を推進していく上で重要な課題といえる。

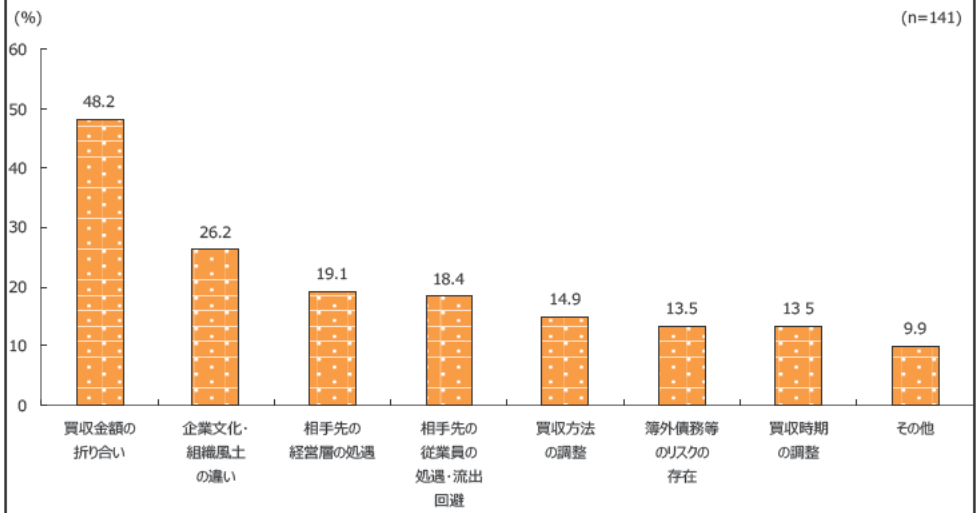
コラム2-6-6②図 M&Aを検討したが、具体的な交渉に至らなかった理由



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

他方で、具体的な交渉をしたが、実施に至らなかった理由としては、「買収金額の折り合い」が最も多く、次いで「企業文化・組織風土の違い」といった統合過程への懸念を背景に至らなかった者が多くなっている(コラム 2-6-6③図)。この点についても、M&A 実施企業の交渉時の課題と共通していることが分かる。

コラム2-6-6③図 具体的な交渉をしたが、実施に至らなかった理由



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

最後に、こうした M&A を検討したものの、実施に至らなかった企業が M&A の推進のために必要という施策について見てみると、コラム 2-6-6④図のとおりである。マッチング情報サイトや潜在的なニーズの掘り起こしといった点が挙げられており、こうした点からも潜在的な売り手企業の掘り起こしやニーズのマッチングを図っていくことが重要であるといえる。

コラム2-6-6④図 Ｍ＆Aを検討したものの、実施に至らなかった企業が、Ｍ＆Aの推進のために必要な施策(生声集)

- マッチング情報サイトがあると便利。(東京都　その他サービス業)
- 廃業を選択させず売り出す様に情報を発信して欲しい。(石川県　製造業)
- 潜在化しているニーズを表に出してほしい。(広島県　その他サービス業)
- 中小企業の中ではまだまだＭ＆Aについての理解が深まっていない。Ｍ＆Aという概念をどのように浸透させるかが課題だと思う。(千葉県　リサイクル業)
- 資金調達の充実。(北海道　運輸業)
- Ｍ＆A時の不動産取得や追加投資に対する優遇税制や人材の雇用(引継ぎ)に関する補助金の充実。(静岡県　宿泊業)
- 株式譲渡にかかる税制優遇。(東京都　コンサル業)

資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

事例 2-6-9：株式会社みなと銀行
「商工会議所と連携してM&Aのマッチングを支援する金融機関」

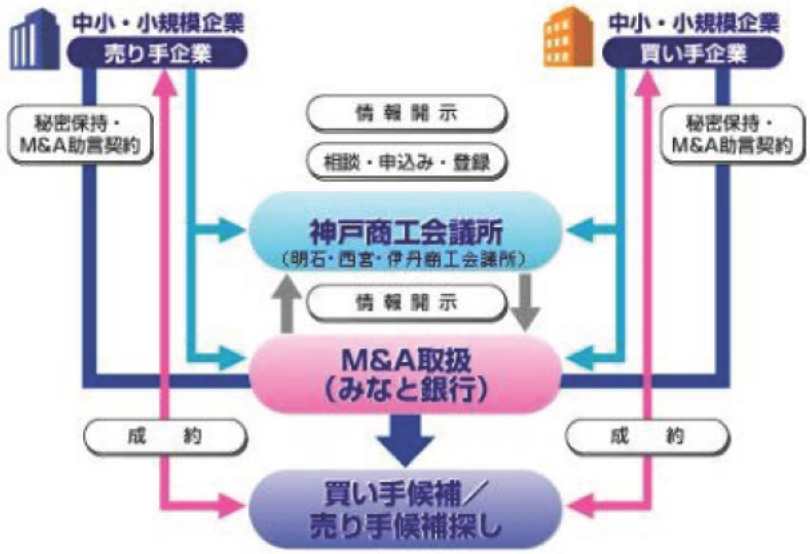
兵庫県神戸市に本店を構える株式会社みなと銀行は、神戸商工会議所と連携しながら中小企業・小規模事業者向けにM&Aを支援する仕組みを構築している。

同行では、事業承継や事業拡大に向けてM&Aを検討する顧客を支援するため、2001年4月よりM&A業務を開始した。同時期に、神戸商工会議所も独自のM&A仲介制度を実施していたが、仲介機関に対して支払う着手金等がネックとなり、小規模事業者にとってはやや利用しにくい面があった。

そこで、2003年11月に、同行と神戸商工会議所が提携して開始したのが、「兵庫式M&Aサポートシステム」である。このシステムは、商工会議所に相談のあった売り手企業と買い手企業の情報を同行に集約させている。メインバンクだからかえって相談しにくいという声もあったため、商工会議所を窓口にして幅広い相談を受けることができる仕組みになっている。同行は、こうして集約された商工会議所の情報と自行情報の中から、相手先のマッチングを行っている。さらに、小規模事業者にも対応できるように、「着手金が原則不要」としており、成約時の手数料も案件のサイズに合わせた柔軟な対応を行っている。金融機関と商工会議所が連携し、小規模事業者のM&A実施にも対応できる支援体制は全国でも先進的であり、2018年3月末時点で同行累計の成約件数は75件を超えている（内、神戸商工会議所紹介案件15件）。

昨今、経営者の高齢化が深刻化し、事業承継がますます課題となる中で、さらにM&Aの支援を拡大させている。地元商工会議所と連携し、県内各地で事業承継やM&Aのセミナーを開催し、掘り起こしを強化している。また、金融機関という性格上、M&Aの実施後も取引関係が継続するため、M&Aの実施後に企業価値を高めるプロセス「ポスト・マージャー・インテグレーション（PMI）」を重視し、支援体制を強化している。

「M&Aを検討するきっかけでは、後継者難がまだまだ多い。地元兵庫県においても、事業所数の減少が続いており、その背景には後継者不足による廃業が大きな要因となっていると考えられる。地域に根付いた金融機関として、今後も、地元の商工会議所と連携しながら丁寧に案件を掘り起こし、顧客の課題解決につなげる営業活動を心掛けていきたい。」と同行の中川審議役は語る。



兵庫式M&Aサポートシステム

事例 2-6-10：株式会社トランビ
『M&A のマッチングサイト TRANBI を運営する企業』

東京都港区に本社を置く株式会社トランビ（従業員 10 名、資本金 2,000 万円）は、2011 年に開始した M&A マッチングサービス TRANBI の運営企業である。

このサービスを始めたきっかけは、高橋聡社長が父から承継したアスク工業株式会社（長野県長野市）の取引先が毎年 3～4 件のペースで廃業していく現状を目の当たりにしたことであった。その中には、オンリーワンの技術を持つ優良企業もあったが、売上規模が 1 億円未満と小さく、M&A 仲介会社の案件になりにくいものが多かった。そこで、アスク工業株式会社の一事業部として、2011 年にインターネット上での M&A マッチングサービス TRANBI を開始した。

サービスの最大の特徴は低コストである。売り手は完全に無償（成約から 1 か月以内の報告及び成約ヒアリングへの協力が条件）で、買い手も成約時のみ成約金額の 3%を手数料として支払う料金体系となっている。案件によっては、成約金額 1 円の事例もあり、手数料が発生しないこともあった。WEB 上に売り手案件をオープン化してユーザー同士でマッチングできる仕組みは、時間的低コストも実現している。TRANBI では、マッチング後、ユーザー同士が直接やり取りする仕組みとなっており、成約までのスピードが非常に早い。飲食店や WEB サービス等のシンプルなビジネスモデルでは、成約まで最短 3 日というケースもあるという。他方、有形固定資産を有しているなどのデューデリジェンスが不可欠な案件には、M&A の支援に実績のある専門家を紹介し、成約までフォローする体制を整備している。

成約に至った案件は、小規模な案件が多い。個人が副業として手掛けていた学習塾事業や、個人エンジニアが開発した WEB 系アプリ事業等、個人事業の成約実績も多い。財務情報から判断すると難しそうな債務超過事業が買い手の成長戦略を描く上で不可欠な事業として評価されたり、仲介者からすると買い手企業を見出しにくい異業種からリクエストが相次いだりと、従来のセオリーでは想定しにくいマッチングも多い。TRANBI に掲載する情報も、財務情報等の定量データ以上に、ビジネスモデルや顧客、サービス内容等、売り手の想いを伝える定性情報を重視しており、買い手がどのようにシナジーを発揮できるかイメージできるように工夫している。

当初は高橋社長自身も、事業単体で成立することは難しいと考えていたが、想定以上にニーズがあり、2016 年に分社化した。最近では、小規模企業の廃業が多い地方へのアプローチを強化するため、地域金融機関との提携を強化している。M&A 仲介会社とも協力関係にあり、仲介会社が手掛けることが難しい案件は「TRANBI に掲載して世の中に問うてみましょう。」と TRANBI に掲載することを勧めるケースも出始めている。

「売り手と買い手のみならず、金融機関・信用金庫・信用組合、仲介会社、専門家等、中小企業に関わる全てのプレイヤーのプラットフォームとして、産業全体を更に押し上げていきたい。」と高橋社長は語る。

TRANBI トップページ

M&A案件情報：2009年創業10年目のデザイン家具専門のECサイト

ID:501044 登録日:2018-01-30 更新日:2018-01-30

ユーザー確認済

交渉開始

業種	その他の卸・小売,ウェブサイト,ECサイト（カートあり）,建築・内装リフォーム

売上高	1,000万円~5,000万円	対象資産の運営に従事している人数	社員なし
譲渡希望価格	1,000万円以下	売却希望期限	3か月内
譲渡事業の所在地	関東・甲信越 >> 東京都 > 23区	交渉希望範囲	個人,法人,専門家
譲渡対象資産	有形・無形資産、事業等(個人事業含む)	閲覧数	990件
譲渡対象資産（その他）			

譲渡対象資産に係る財務データ

会計年度	2017	負債額	なし
営業利益	1,000万円以下	総資産額	非公開

ビジネスモデル

市場・販売方法	5~6社の家具メーカー及び商社と提携し、ECサイト及びアマゾンで一部家具の販売をしております。基本的には、無在庫のメーカー直を中心に家具の販売をしてきました。
顧客	30代、40代の男女、女性の方がやや多いと思います。
サービス	都会的で、おしゃれな家具、特に有名デザイナーのリプロダクトの家具を販売してきました。価格帯は、2万円から6万円ぐらいのものが最も売れています。メーカー直で扱えるものは、利益率も高く、引っ越しシーズンだけでなく、毎月コンスタントに売れるため、個人事業主の方にはいいと思います。東京、世田谷区の方に最も良く売れていました。
強み	他のECサイトと違い、10年間の歴史と販売実績があります。特に、納品事例は多くのお客様からのアクセスがあり、今後も当該部分の拡大をコンスタントにやっていくのがよろしいかと思います。
提供方法	WEB上でのみ販売しておりました。モデルルームは無いのかと稀に質問が来ますが、全てサイト上の写真や説明を見て下さいとしております。土日祝日、年末年始は休みで、コンスタントにカートを通した発注を処理していきます。
譲渡理由	戦略見直しのため
譲渡理由[補足]	2009年より、サービスを開始し、今年で10年目のデザイナーズ家具専門のECサイトになります。 これまで商品登録やサイトの改善、特に他社にない納品事例を増やし、アクセスや信頼度を高めてまいりました。 この度、弊社の事業転換に伴い、当該ECサイトに紐づく、全てのドメイン等システム一式を譲渡することにしました。
補足情報	10年間で3,000人以上の方に商品を買ってもらい、その購入データなどを使った更なる絞り込みが可能だと思います。また、既顧客へのクロスセルなども考えられると思います。

M&A の案件掲載画面

事例 2-6-11：株式会社大信薬局
「後継者不足に悩む小規模な調剤薬局の受け皿となっている企業」

福岡県北九州市に本社を置く大信薬局（従業員 330 名、資本金 3,500 万円）は、北九州を中心に処方箋調剤薬局やドラッグストアを 78 店舗運営している。

吉村企右社長が経営を引き継いだ当初は、地域の薬局・薬店を 10 店舗程度抱える小さい規模で、赤字が続き、従業員の高齢化も進んでおり、厳しい経営状況であった。様々な経営改革を進める中で、成長に向けた施策として小規模な調剤薬局の M&A によって店舗数を拡大させてきた。ドラックストアチェーンの買収等を経験し、大手とのとコスト競争の激しさを実感したため、小規模な調剤薬局にターゲットを絞った M&A に特化し、最近は M&A 以外も含めて毎年二桁のペースで出店している。

売り手の多くは、医薬分業が進んだ約 30 年前に独立した薬剤師であり、現在は 60 歳前後になり事業承継を考える方が多いという。吉村社長はそういった調剤薬局のオーナーやその関係者を訪問し、「地元北九州を中心に調剤薬局事業を拡大していきたい」と直接伝えて、譲渡先の候補の一つとして先方に認識してもらえるように話をしてきた経緯がある。その結果、地道に構築してきた人脈から紹介を受けるケースに次いで、オーナーから直接問い合わせを受けるケースが多くなっている。

M&A の相手先は、北九州が中心であるが、昨今では、首都圏や鹿児島にも進出している。遠隔地に進出するに当たっては、店舗でトラブル等が発生した緊急時を想定し、公共交通機関を使用して朝 9 時の開店までに現地へ到着できる範囲に限定している。

M&A で譲渡を受けた調剤薬局は小規模であり、店舗数はほとんどが 1 店舗である。M&A 後は、地域や市民に根付いた従来の店舗運営を基本としつつも、仕入れや間接部門の効率化を図り、生産性を向上させている。各店舗を IT でネットワーク化し、仕入れ、在庫、売上のフローを本社で一元管理する仕組みを構築し、卸売業者との仕入れ交渉も本社に一本化することで、各店舗は業務負担が軽減し接客に集中できている。

最近では、店舗で働く薬剤師の人手不足が深刻化している。薬剤師を自力で確保できず、M&A を考えるオーナーもおり、同社の人材供給力に期待しているケースも増えてきているという。そこで、同社は、福岡県内の大学を中心に、薬剤師のインターンや新卒採用を強化している。「今後も利益の一定割合を M&A に回すことで拡大を図りつつ、薬剤師人材の採用と育成を並行して進めていきたい。」と吉村社長は語る。

調剤薬局の外観

事例 2-6-12：株式会社シマキュウ
「M&A を積極的に活用し、シナジー効果を引き出して付加価値向上を図る企業」

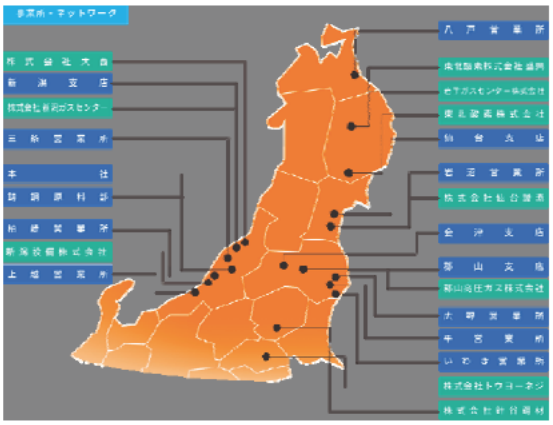
新潟県長岡市の株式会社シマキュウ（従業員 216 名、資本金 1 億円）は、1936 年創業の産業用高圧ガス、ドライアイスの製造販売、溶接材料、産業機器、鋳造材料、環境医療機器の専門商社である。

同社は、地域の人口減少及び顧客となる製造業等の企業数の減少する中で付加価値向上を図るために、幅広い商材や事業を組み合わせ、顧客ニーズに一貫対応する「工場向けのワンストップサービス」の実現を目指している。その有力な手段の一つとして M&A を重視している。同社の M&A の特徴は、新たな商材や顧客（ユーザー）、販売エリアの拡大等を目的とした「クロスセル戦略」である。取扱商材だけでなく、各社が保有している顧客層の獲得を重視しており、M&A の検討段階でも信用情報等も活用しながら相手先企業の取引先を徹底的に調べるようにしている。同業種の M&A では、新規の顧客を得られるものの、特定のグループに入ることで離れていく顧客もいるため、1+1 が 2 にはならない。他方、異業種の M&A は、扱える商材が増えるだけでなく、新たな顧客層の獲得にもつながる。

1990 年代半ばからこれまでに、株式会社トウヨーネジ、株式会社針谷鋼材等 10 社の M&A を実施している。昨年も矢継ぎ早に M&A を実施し、株式会社大西（ボイラー整備業等）、新潟設備株式会社（プラント事業）を 100%子会社化している。これらの M&A により、ボイラーや設備の販売からメンテナンスまでを一貫して手掛けることが可能となり、付加価値向上を実現させてきた。

M&A 後の統合の過程においてシナジー効果を引き出すには、給与アップや福利厚生の充実等により、買収をした企業の従業員のモチベーションを高めることが重要となる。目標設定に基づいた達成状況の管理や人事の評価基準等の適正化も併せて行っている。さらに、傘下に入ったグループ各社から直販を行うことで、各社の経営努力を促すようにしている。

「M&A 後には、設備投資や人材投資等の追加投資が必ずと言っていいほど生じる。それらのコストやリスクも織り込んで、買収金額等の条件を決めることが必要である。M&A を成功させるには、相手先企業の経営の見える化や管理レベルの向上が不可欠であり、買収した企業の管理レベルを丁寧に確認しながら、月次決算等の当社の管理レベルに合わせられるようにマネジメントを徐々に改善している。各社の企業文化や社風も異なるため、時間の掛け方を変えながら対応することが重要ではないか。」と島田隆昭社長は、長年の経験から M&A の課題克服に向けた工夫を語った。



シマキュウの事業拠点

島田隆昭社長

第４節　今後の成長戦略としてのＭ&A

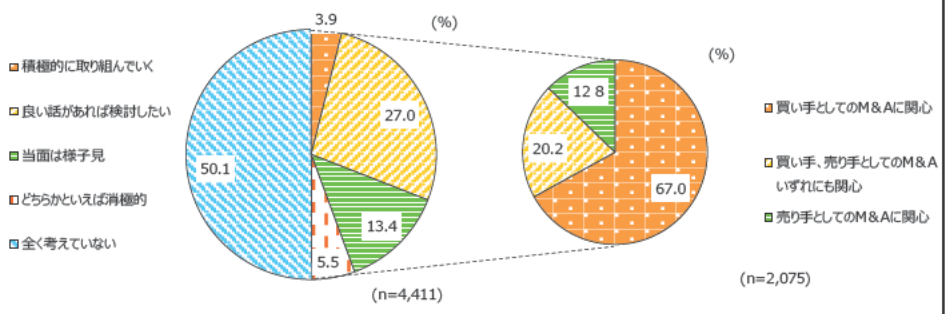
前節までで見たとおり、実際に M&A を実施したことがある企業はまだまだ多くはないものの、近年、中小企業においても M&A を実施する企業は増加傾向にある。また、実際に M&A を実施した企業では、売上高の増加等を通じて労働生産性の向上をしていることが見て取れた。

本節では、今後の M&A の実施意向について見ていく。戦略としての M&A については、自らが買い手となる場合もあれば、売り手として他社の傘下に入ることや事業の一部を切り離すことも考えられる。このような、買い手としての M&A や売り手としての M&A について、その検討状況や課題と概観していくとともに、今後 M&A を推進していくための政策ニーズについても分析していく。

1. 成長戦略としての M&A の実施意向

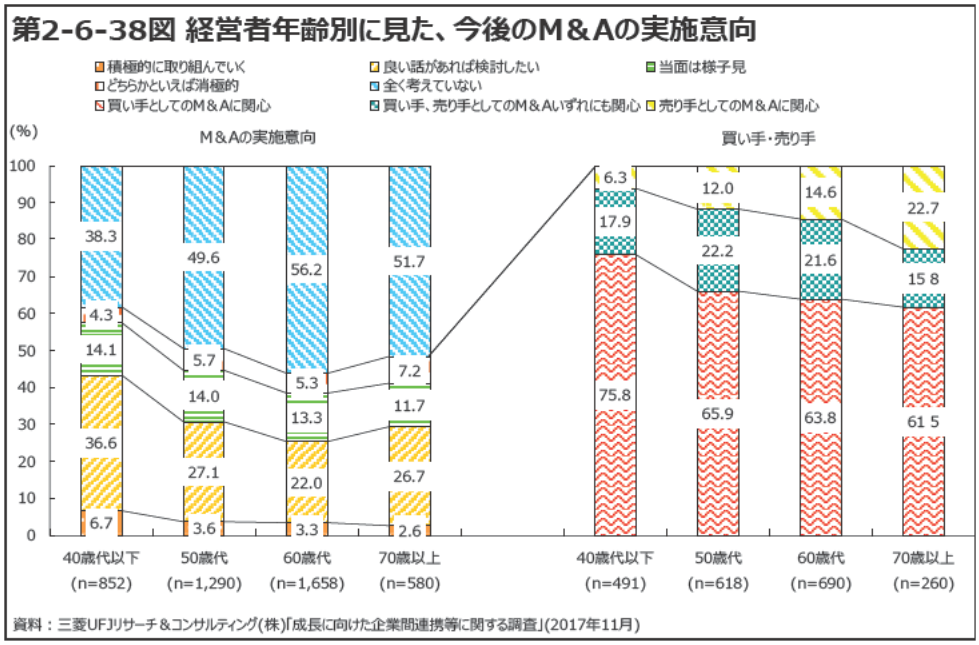
今後の M&A の活用に関して見てみると、程度の差はあるものの、半数程度の企業が何らかの関心を持っていると考えられる（第 2-6-37 図）。特に、「積極的に取り組んでいく」や「良い話があれば検討したい」と回答した割合は 3 割を占めている。また、買い手・売り手いずれに関心があるのかという点では、「買い手としての M&A に関心がある」が 67.0%で、「買い手、売り手としての M&A いずれにも関心がある」の 20.2%と合わせると、買い手としての M&A に関心のある企業が多いことが分かる。

第2-6-37図 今後のM＆Aの実施意向



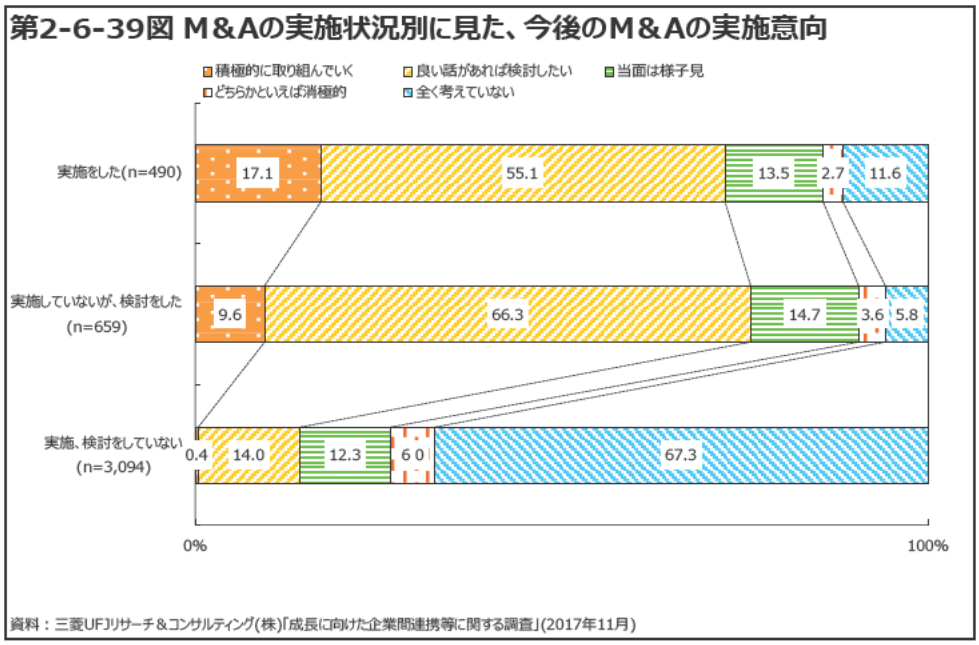
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

さらに、経営者年齢別に詳細に見ていくと、40 歳代以下の若い経営者ほど今後の M&A の活用に関心があることが見て取れる（第 2-6-38 図）。また、買い手・売り手いずれに関心があるのかという点では、若い経営者ほど、「買い手としての M&A に関心がある」という傾向が強く、経営者年齢が高いほど「売り手としての M&A に関心がある」と回答する割合が高い傾向が見て取れる。



2. 買い手としてのM&Aの実施

以下では、M&Aの実施状況別に、今後買い手としてのM&Aを行う上での考えについて見ていく。はじめに、過去のM&Aの実施状況別に、今後のM&Aの実施意向について見てみると、「実施をした」という企業では今後のM&Aの実施に積極的であることが見て取れる(第2-6-39図)。

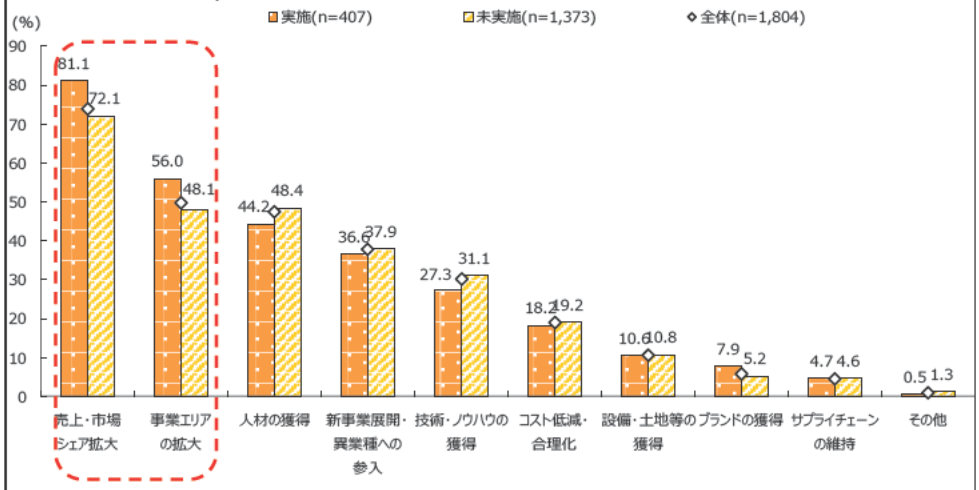


ここからは、過去のM&Aの実施の有無に着目して分析していくこととしたい。

買い手としてのM&Aの目的や想定する効果を見ていくと、「売上・市場シェアの拡大」や「事業エリアの拡大」を挙げる企業が多い(第2-6-40図)。また、実施の有無

で見ると、実施した企業の方がその傾向が強く、事業規模や事業領域を拡大させる手段として活用が検討されていることがうかがえる。

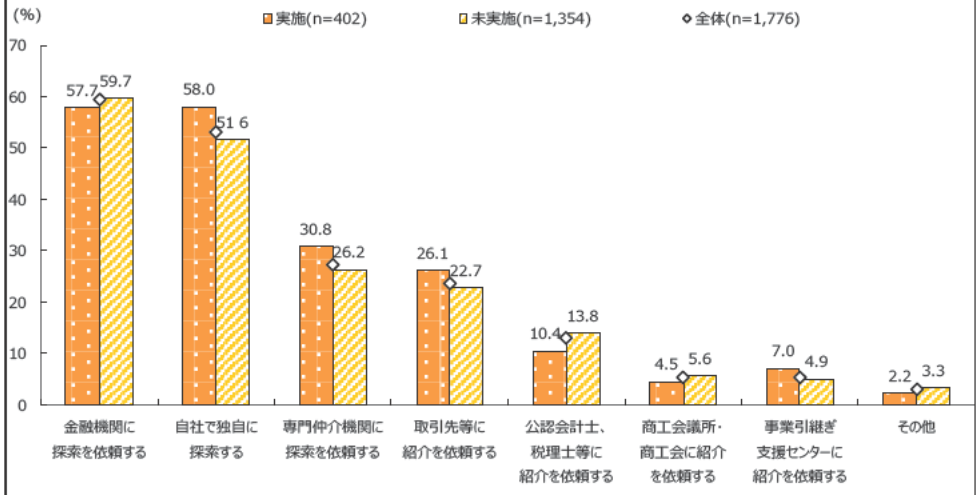
第2-6-40図 Ｍ＆Ａの実施有無別に見た、買い手としてのＭ＆Ａの目的や想定する効果



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

買い手としてのＭ&Ａを行う際の相手先の探し方を見ていくと、「金融機関に探索を依頼する」を挙げる企業が多い（第 2-6-41 図）。また、Ｍ&Ａを実施した企業では、「自社で独自に探索する」という割合が高い。

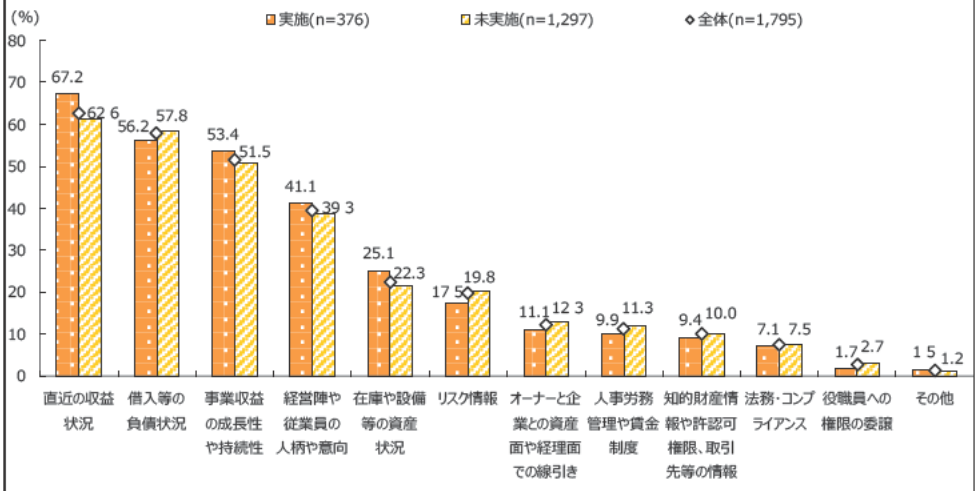
第2-6-41図 Ｍ＆Ａの実施有無別に見た、買い手としてのＭ&Ａを行う際の相手先の探し方



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に、買い手としてのＭ&Ａの相手先について重視する確認事項を見ていくと、「直近の収益状況」を挙げる企業が最も多く、次いで、「借入等の負債状況」、「事業収益の成長性や持続性」が続く（第 2-6-42 図）。実施の有無別では、実施企業ほど、収益面の確認を重視する傾向がうかがえる。

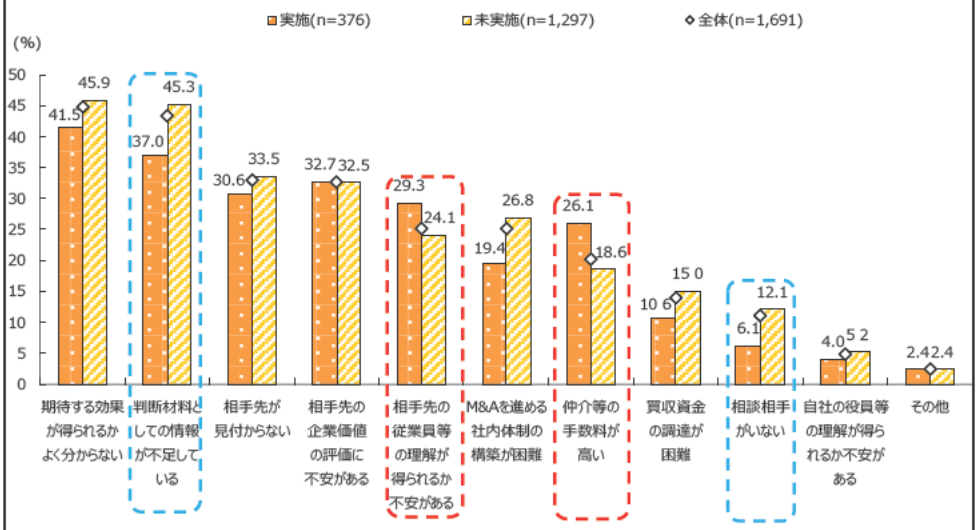
第2-6-42図 M&Aの実施有無別に見た、買い手としてのM&Aの相手先について重視する確認事項



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

続いて、買い手としてのM&Aを行う際の障壁について見ていくと、「期待する効果が得られるかよく分からない」を挙げる企業が最も多く、「判断材料としての情報が不足している」が次いで多く、未実施企業ほどその割合が高くなっている（第2-6-43図）。また、実施企業では、「相手先の従業員等の理解が得られるか不安がある」や「仲介等の手数料が高い」を挙げる傾向が強い。こうした点は、前節で見た実施企業における課題と共通して見られる点である。

第2-6-43図 M&Aの実施有無別に見た、買い手としてのM&Aを行う際の障壁



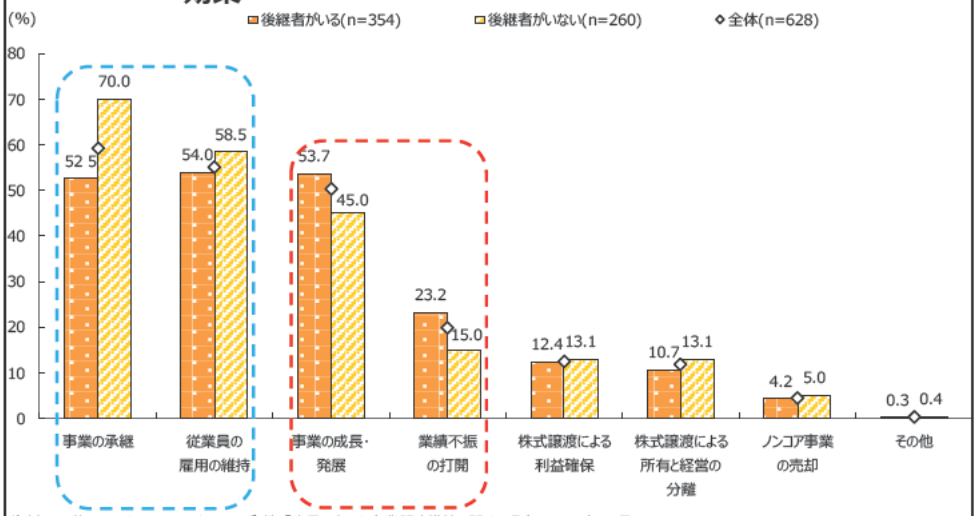
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない

3. 売り手としてのM&Aの実施

以下では、売り手としての M&A の実施意向について後継者の有無別に見ていく。第 2-6-19 図で見たとおり、買い手側から見た M&A の相手先の実施目的では、「事業の承継」が最も多かったため、事業承継と M&A の関連に着目し、後継者の有無で分析していくこととしたい。

はじめに、売り手としての M&A の目的や想定する効果について見てみると、「事業の承継」や「従業員の雇用の維持」が多く、後継者がいない企業ほどその傾向が顕著であり、事業承継の 1 つの選択肢として考えられていることが見て取れる（第 2-6-44 図）。他方で、後継者がいる企業では、「事業の成長・発展」や「業績不振の打開」といった成長や業績改善の手段として考えられている傾向が強い[14]。

第2-6-44図 後継者の有無別に見た、売り手としてのM&Aの目的や想定する効果

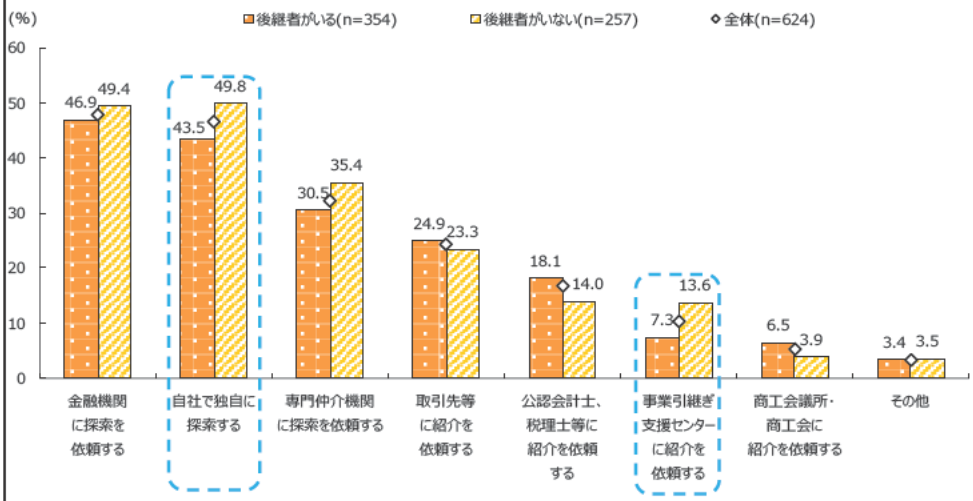


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

後継者の有無別に、売り手としての M&A を行う際の相手先の探し方について見ると、後継者がいない企業では、「自社で独自に探索する」という回答が最も多い（第 2-6-45 図）。他方で、「事業引継ぎ支援センターに紹介を依頼する」と回答する割合が、後継者がいる企業よりも高く、事業引継ぎ支援センターが後継者不在企業の M&A の支援先として認知が広がりつつあるといえる。

[14] なお、「後継者がいる」企業が「事業の承継」の手段としての M&A を検討する理由としては、①経営者が高齢であること、②M&A の実施意向がそこまで積極的ではないことから、売り手としての M&A を模索する中で、現在の後継者よりも良い後継者が確保できるのであれば、M&A を実施したいという経営者心理の反映と推察される。

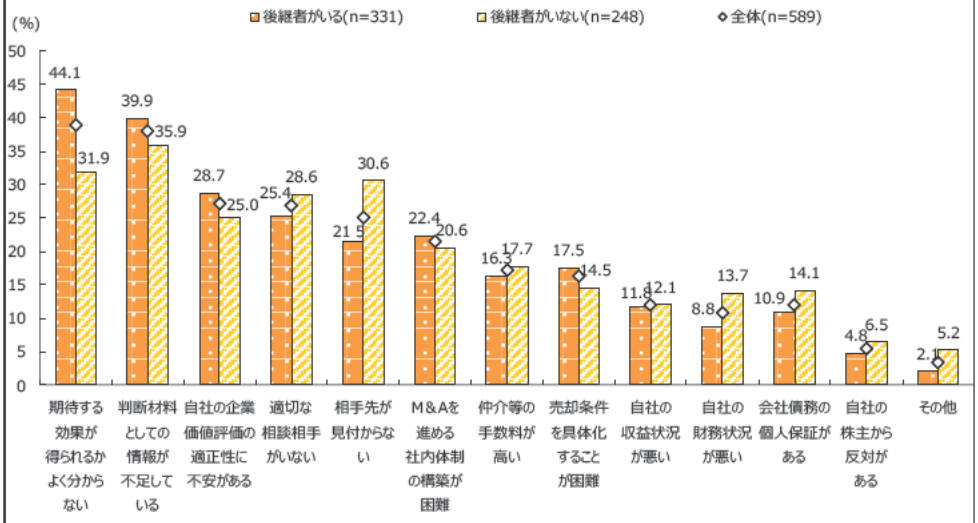
第2-6-45図 後継者の有無別に見た、売り手としてのM&Aを行う際の相手先の探し方



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

後継者の有無別に、売り手としての M&A を行う際の障壁について見ると、後継者がいる企業では「期待する効果が得られるかよく分からない」という回答が最も多いのに対して、後継者がいない企業では「判断材料としての情報が不足する」という回答が最も多くなっている（第 2-6-46 図）。こうした点は、前節で見た実施企業の課題や買い手としての障壁と重なる点である。他方で、「相手先が見付からない」と回答する割合も後継者がいる企業に比べて多く、こうした企業に対してマッチング面での支援を図っていくことが重要だと考えられる。

第2-6-46図 後継者の有無別に見た、売り手としてのM&Aを行う際の障壁



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

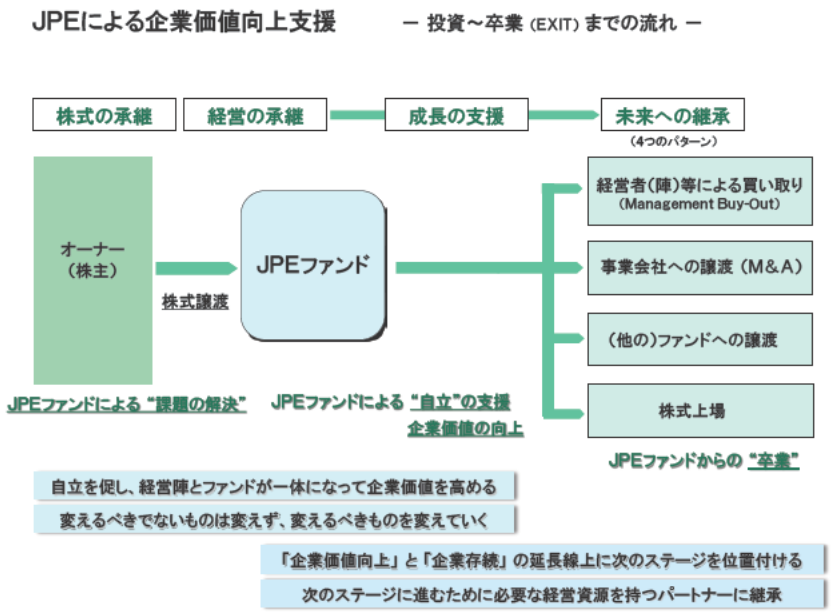
事例 2-6-13：日本プライベートエクイティ株式会社
「中小企業の企業価値向上を支援する事業承継ファンドを運営する企業」

東京都千代田区の日本プライベートエクイティ株式会社は、中小企業の企業価値向上を支援する事業承継ファンド等を運営する企業である。2000 年に設立し、中堅・中小企業を対象とし 18 年間で 27 社の投資実績がある。後継者不在企業が増え事業承継に悩む企業も多い昨今、幅広い業種でニーズが更に高まっている。

運営ファンドの投資対象は、売上高が数億円～50 億円、従業員は 20～200 名程度の中小企業である。最近は、企業規模の更に小さい中小企業からの相談が増えている。

同社がオーナー経営者から株式を取得し経営権を持つ期間は 3～4 年程度であり、その間に、組織経営に向けた基盤の整備を指導している。中小企業では、役員や従業員がオーナー経営者から経営状況を全く知らされていないことも多いが、経営の可視化を図り、経営陣の育成や企業価値の向上を支援した上で、投資先企業にとって最もふさわしいかたちで、未来への継承を実現するようにしている。

最近は、ファンド投資後に、親族外の後継経営者が株式を買い取るという前向きなマネジメントバイアウト(MBO)も増えており、投資期間に後継となる経営者を育成することで、投資先中小企業を従来のオーナー経営から組織経営へと移行させている。



同社による企業価値向上支援

「中小企業の企業価値の高めるには、経営を可視化して従業員と共有することが最も重要。経営を見える化した上で、変えるべきものと変えるべきでないものを見極め、足りないものを足し、当たり前のことを当たり前に実行する。事業承継にあたっての前向きな解決策としてファンドは有力な選択肢の一つになる。イメージや先入観にとらわれず、従業員のためにもあらゆる可能性を探って欲しい。」と法田真一社長は語る。

事例 2-6-13①：株式会社ワタナベ
『中小企業向け承継ファンドを活用して、MBO を実施した企業』

新潟県燕市の株式会社ワタナベ(従業員 60 名、資本金 3,000 万円)は、半導体装置、食品・医療関連装置、自動車部品製造装置、省力化機器等のステンレスを主体とした板金加工を手掛ける企業である。

オーナー経営者の渡辺英作氏は親族内に後継者が不在で勇退と事業会社への売却を検討していたが、会社の更なる発展を望み、新工場の建設も計画していたため、日本プライベートエクイティ株式会社が運営する承継ファンドへの全株式の譲渡を決めた。経営を任せる後継者には、当時、工場長から専務に昇格して間もない松井宏伊氏(現代表取締役)がいた。

日本プライベートエクイティ株式会社は、若手の財務担当者を同社に派遣し、松井氏を中心とした経営体制を支援するとともに、設備投資や販路開拓、人材採用等も積極的に行い、事業拡大に向けた経営基盤を整備した。こうして、4 年間を掛け、経営者としての自立を支援し組織経営の基盤を整えた結果、松井氏は地域金融機関の融資を受けて自ら株式を買い取った。MBO による自立で従業員の意識も更に変わり、業績は順調に拡大している。

事例 2-6-13②：株式会社ヘルシーサービス
『中小企業向け承継ファンドを活用して、M&A を実施した企業』

千葉県千葉市の株式会社ヘルシーサービス(従業員 609 名、資本金 1,000 万円)は、グループホームの運営や訪問介護、訪問入浴等の介護事業を手掛ける企業である。千葉県を中心に 30 年にわたる介護事業の運営実績やノウハウ、経験豊かな人材を強みとする業界の草分け的な存在である。

同社は、2009 年にオーナー経営者が、後継者が不在であったことや業界としてオーナー経営の限界を感じたことをきっかけとして会社の売却を検討、従業員のことや企業文化の維持を考えて、事業会社ではなく、日本プライベートエクイティ株式会社が運営する承継ファンドに全株式を譲渡した。

日本プライベートエクイティ株式会社は、代表取締役社長を社外から派遣するなど経営・事業基盤の強化と地域密着型の介護事業を推進、5 年にわたり企業価値の向上を支援した後、厳しい業界環境が予想される中で会社を永続的に発展させていくためには、同業ではなく異業種企業にバトンタッチすることが望ましいと考え、住宅事業との相乗効果を見込み介護事業への参入を志向していた積水化学工業株式会社に株式を譲渡した。

2014 年に、同社は積水化学工業株式会社の 100%子会社となり、介護事業の実績やノウハウと積水化学工業のグループの豊富な経営資源を融合することで、「住まい＋介護サービス」という新たな事業モデルを創造している。現在、SEKISUI ブランドの看板を得たことで、人材の確保もしやすくなり、地域密着のサービスを深化させることで、介護事業を更に拡大している。

事例 2-6-14：セレンディップ・コンサルティング株式会社「M&Aによる事業承継を通じて『プロ経営者』を派遣し、生産性向上を支援する企業」

愛知県名古屋市のセレンディップ・コンサルティング株式会社は、自動車部品やハイテク部品等のものづくり企業を中心に株式取得(M&A)による事業承継と、専門的な深い知見と高い志を持ち企業価値の向上を目指す「プロ経営者」の複数派遣により、社内に経営チームをつくり、中小企業の継続的な成長や経営改善、生産性向上を直接担う企業である。

同社は、経営者の後継が育っていない場合等に、株式を一旦譲受け、その間に次世代経営者を育成し、経営陣が株式を買い戻すマネジメント・バイアウト(MBO)による事業承継を推進している。同社の株式の譲受けは、期間の定めがない長期保有が前提であり、継続的な成長を目指す視点から必要な設備投資・人材投資・R&D 投資を積極的に実施する方針のため、オーナー経営者からの共感を得ている。

同社による経営改善の特徴の一つは、3,000 名を超える大企業の役員・部長クラスのマネジメント人材とのネットワークである。社内に適切な後継者がいない場合は、投資先に必要な経営者像を明確化し、ネットワークからプロ経営者として派遣している。中小企業では、原価率や可働率[15]等の経営管理に必要な数値を把握していないことも多い。そこで、財務部門や経営企画部門を中心に経営をサポートする人材(CFO)も同時に派遣し、経営の見える化を図り、経営者を支えるチームづくりから支援している。

経営管理に必要な数値を整備した上で、経営参画後のアクションプランである「100 日プラン」を作成する。事業運営の最適化を目的に、300 項目ほどの経営課題を洗い出して、地道な効率化や現場・財務業務改善、バックオフィスの生産性向上等を図る。実行に当たっては、役員や一部の部長等マネジメント層が洗い出した課題に優先度を付け、誰がいつまでに何をやるかを明確にプロジェクト化し、経営を改善していく。

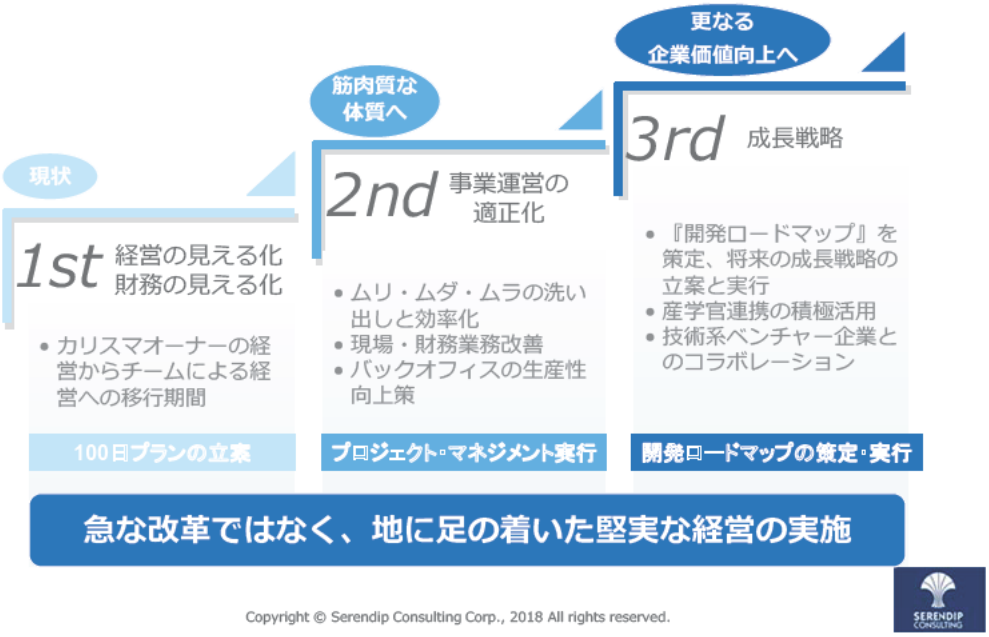
経営改善の過程で、社内の有能な人材を発掘し、同社のグループ企業間での人事交流や人材の戦略的なジョブローテーションを行って、キャリアパスの明確化も重視している。こうした業務改善と組織基盤の整備を図った後、企業価値の向上を目指し、新製品の開発ロードマップの策定等の成長戦略を立案・実行している。地道な経営改善を積み上げることで、プロ経営者を中心としたチームによる経営が可能になるという。

「当社は、プロ経営者を多数輩出し、中小企業経営を近代化することを経営ビジョンに掲げている。ものづくり、特に自動車部品、ハイテク部品等を中心に今後もグループ会社を広げ、100 年企業として継続できる体制を目指すとともに、グループ企業を束ねたティア１企業[16]のプラットフォームを構築していきたい。」と髙村徳康会長は語った。

---

[15] 可動率とは、機械等の設備を必要とする時に、どの程度正常に動かすことができるかを示す指標をいう。
[16] ティア１企業とは、自動車等の最終製品メーカーと直接取引をする一次サプライヤーをいう。

譲受後のマネジメントの特徴

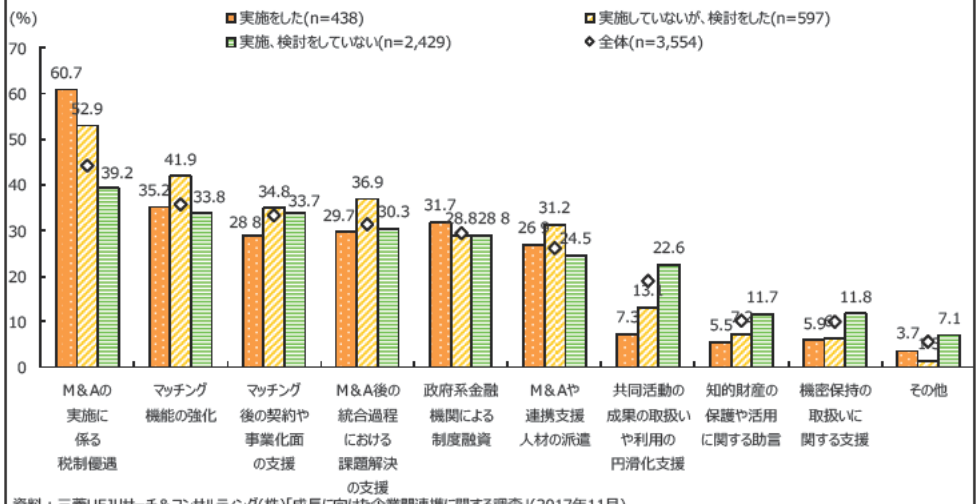


同社の経営改善の進め方

4. 今後の M&A の推進に向けた政策ニーズ

M&A の実施状況別に、今後の企業間連携や M&A の推進に向けた支援策について見てみると、「M&A の実施に係る税制優遇」が最も多く、特に「実施をした」という企業で顕著である（第 2-6-47 図）。「マッチング機能の強化」も次いで支援策への期待が大きい。2017 年 7 月に中小企業庁が策定した「事業承継 5 ヶ年計画」にも、こうした施策面の支援の方向性が記されており、その実現・実行が期待される。

第2-6-47図 M＆Aの実施状況別に見た、今後の企業間連携やM＆Aの推進に向けた支援策への期待



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携に関する調査」(2017年11月)
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

5. まとめ

本節では、買い手・売り手それぞれの観点から今後の M&A の実施意向について、見るとともに、必要な政策ニーズについても見てきた。

程度の差はあるものの、半数程度の企業が M&A に何らかの関心を持っており、買い手として関心を持っている企業が多いことが分かった。また、過去に M&A を実施したことがある企業や経営者が若い企業ほど今後の M&A の実施に関心がある傾向が見て取れた。

こうした買い手として関心がある企業では、売上・市場シェアや事業エリアの拡大を目的として M&A の実施を考えている一方で、売り手として M&A に関心がある企業では、事業承継を目的と考えている企業も多く、後継者がいない企業で顕著であった。買い手と売り手双方のニーズをマッチングさせていくことが重要であるといえよう。

こうした M&A に関心がある企業の M&A の障壁について見てみても、実施企業における課題と共通しており、特にマッチング面での課題が挙げられている。マッチングの円滑化を図ることは、M&A の推進の支援施策としても重要であるといえる。

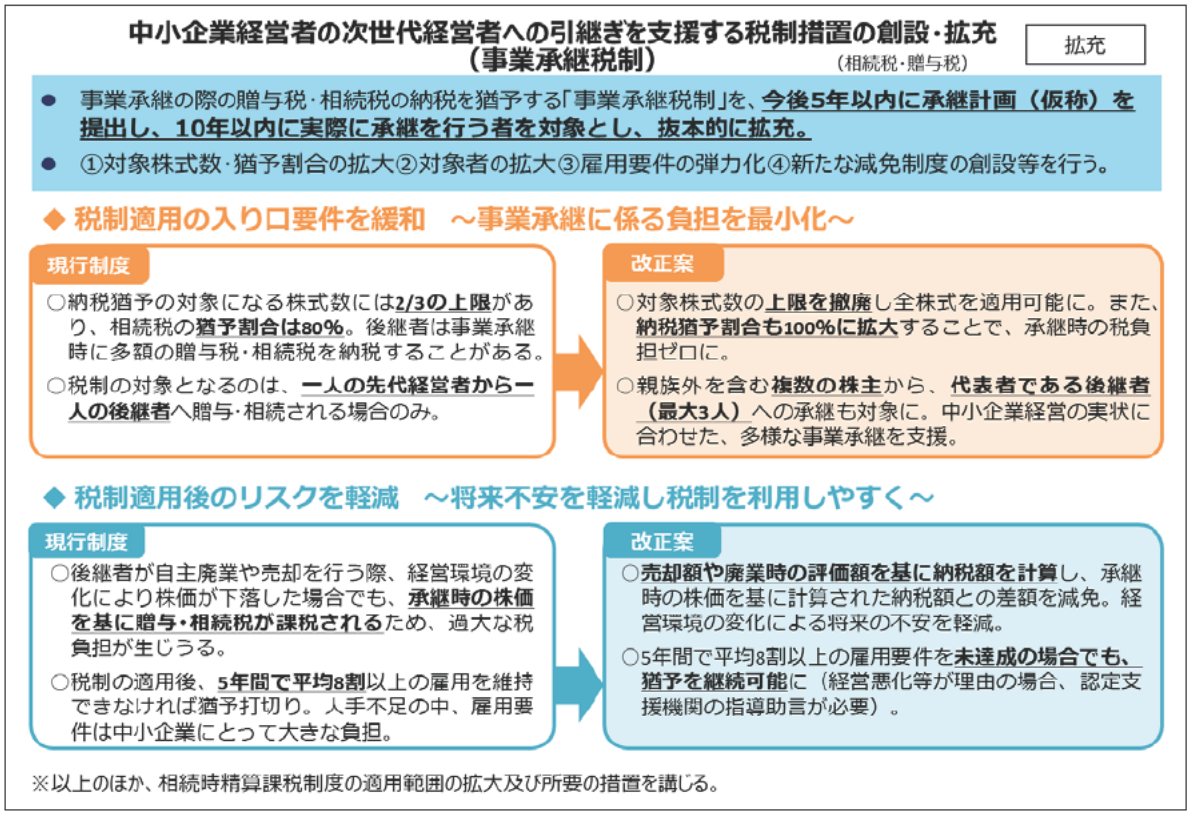
【コラム 2-6-7　事業承継に関する税制の見直し】

経営者の高齢化が進展しており、今後 10 年間に平均引退年齢の 70 歳を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約 245 万人に達する見込みで、このうち約半数の 127 万が後継者未定と考えられている。

この中には優れた経営資源を有する中小企業・小規模事業者が含まれており、そうした企業の世代交代を進めることは、単なる企業の後継ぎ問題ではなく、我が国経済にとって「待ったなしの課題」として対応が必要なものと捉えるべきである。

そのため、あらゆる政策手段を総動員した取組を講じるべく、今般、事業承継税制の大幅な拡充を行ったところである（コラム 2-6-7①図）。

コラム 2-6-7①図　平成 30 年度事業承継税制改正の概要



【事業承継税制　平成 30 年度税制改正のポイント】

中小企業の事業承継を力強く後押しするため、事業承継の際の贈与税・相続税の負担を軽減する「事業承継税制」について、今後 10 年間に限って抜本的に拡充する。そのためには、平成 30 年 4 月 1 日から平成 35 年 3 月 31 日までの 5 年間に「特例承継計画」を都道府県に提出し、平成 30 年 1 月 1 日から平成 39 年 12 月 31 日までの 10 年間に実際に事業承継することが必要となる。今回の改正のポイントは以下のとおりである。

(1) 対象株式数上限等の撤廃

現行の納税猶予制度で対象となるのは、発行済議決権株式総数の 2/3 までであり、加えて、相続税の場合には納税猶予割合が 80%であることから、実際に猶予される額は全体の約 53%(2/3×80%)にとどまるが、今回の改正により対象株式数の上限を撤廃し議決権株式の全てを猶予対象とし、猶予割合を 100%に拡大することで、事業承継に係る金銭負担をゼロとする。

(2) 雇用要件の抜本的見直し

現行では、事業承継後 5 年間平均で雇用の 8 割を維持することが求められており、仮に 8 割を維持できなかった場合には、猶予された贈与税・相続税の全額を納付する必要があるが、今回の改正により雇用の平均 8 割維持要件を満たせなかった場合でも納税猶予を継続することが可能となる。ただし、雇用維持ができなかった理由が経営悪化又は正当なものと認められなかった場合には、認定支援機関の指導・助言を受ける必要がある。

(3) 対象者の拡充

現行では 1 人の先代経営者から 1 人の後継者への贈与・相続される場合のみが対象となっているが、今回の改正により親族外を含む複数の株主から、代表者である後継者(最大 3 人)への承継も対象とする。

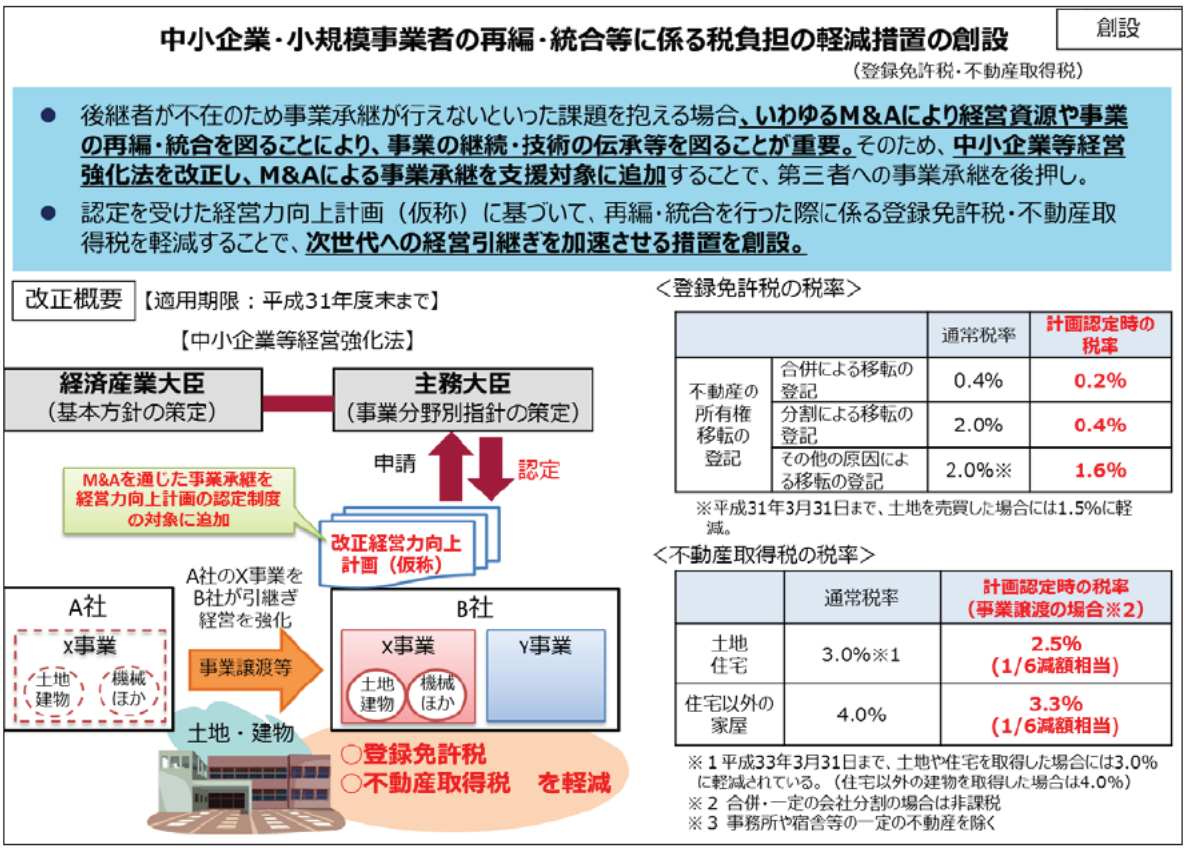
(4) 経営環境の変化に応じた減免

現行では、後継者が廃業や事業の売却を行う際、経営環境の変化により株価が下落した場合でも、承継時の株価を基に贈与税・相続税を納税するため過大な税負担が生じるが、今回の改正により売却額や廃業時の評価額をもとに納税額を再計算し、事業承継時の株価をもとに計算された納税額との差額を減免可能とすることで、経営環境の変化による将来の不安を軽減する。

【後継者不在企業に対する税制支援】

事業承継税制の抜本的な拡充に加えて、後継者が不在のため事業承継が行えないといった課題を抱える場合、いわゆる M&A により経営資源や事業の再編・統合を図ることにより、事業の継続・技術の伝承等を図ることが必要となる。今国会において中小企業等経営強化法を改正し、M&A による事業承継を支援対象に追加することで、第三者への事業承継を後押しすることとしており、同法に基づいて経営力向上計画の認定を受け、再編・統合を行った際に係る登録免許税・不動産取得税を軽減する措置を、平成 30 年度税制改正において講じることとしている(コラム 2-6-7 ②図)。

コラム 2-6-7②図　中小企業・小規模事業者の再編・統合等に係る税負担の軽減措置（平成 30 年度税制改正）



		通常税率	計画認定時の税率
不動産の所有権移転の登記	合併による移転の登記	0.4%	0.2%
	分割による移転の登記	2.0%	0.4%
	その他の原因による移転の登記	2.0%※	1.6%

※平成31年3月31日まで、土地を売買した場合には1.5%に軽減。

	通常税率	計画認定時の税率（事業譲渡の場合※2）
土地 住宅	3.0%※1	2.5%（1/6減額相当）
住宅以外の家屋	4.0%	3.3%（1/6減額相当）

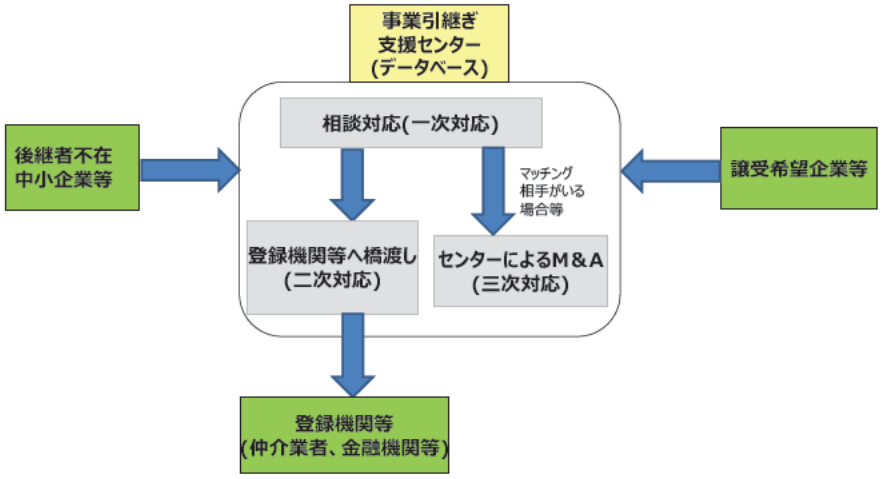
※1 平成33年3月31日まで、土地や住宅を取得した場合には3.0%に軽減されている。（住宅以外の建物を取得した場合は4.0%）
※2 合併・一定の会社分割の場合は非課税
※3 事務所や宿舎等の一定の不動産を除く

政府では、我が国の宝である全国各地の中小企業・小規模事業者を、次の世代へしっかりと引き渡していくため、こうした事業承継税制の拡充や第三者承継を後押しする税制措置に加えて、後継者による新しいチャレンジを応援する補助金等、切れ目のない支援を実施している。

【コラム 2-6-8　事業引継ぎ支援センターによる支援】

中小企業者等の事業引継ぎや事業承継を円滑に進めるため、各都道府県に設置された「事業引継ぎ支援センター[17]」が課題解決に向けて助言、情報提供、マッチング支援等を行っている（コラム 2-6-8①図）。

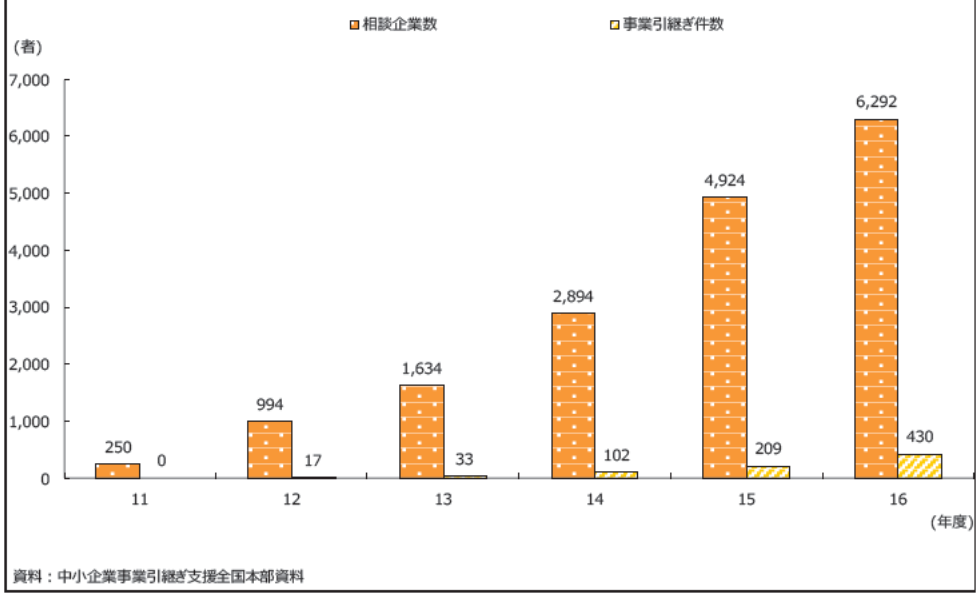
コラム2-6-8①図 事業引継ぎ支援センター支援スキーム



事業引継ぎ支援センターは、2011 年度の 7 箇所から 2013 年度：10 箇所、2014 年度：16 箇所、2015 年度：46 箇所、2016 年度：47 箇所となり、全都道府県に設置された。コラム 2-6-8②図は、事業引継ぎ支援センターの相談企業数と成約件数について見たものであるが、こうした事業引継ぎ支援センターの設置に併せて相談件数・成約件数が増加していることが分かる。今後も、一層、他の支援機関（地域の商工会・商工会議所、金融機関、士業等）と連携し、事業引継ぎ支援を推進していくことが期待される。

[17] 事業引継ぎ支援センターは、産業競争力強化法に基づき、中小企業者等の後継者マッチング等を支援するために設立された専門機関である。

コラム2-6-8②図 事業引継ぎ支援センターの相談企業数と成約件数



資料：中小企業事業引継ぎ支援全国本部資料

事例 2-6-15：秋田県事業引継ぎ支援センター
『他の支援機関と連携し、事業の引継ぎを促進する支援機関』

秋田県事業引継ぎ支援センターは、2014 年 4 月に国からの事業委託を受け、事業引継ぎ支援に関する業務を開始した。2016 年度の相談件数は、東京、大阪に次ぐ全国 3 番目の多さで 304 件であり、センター開設以来の累計相談件数は 1,000 件を突破している。

秋田県は、人口減少と高齢化が進む中、60 歳以上の経営者の割合が高く、後継者不在企業も多いという状況にあり、事業承継が大きな問題になっている。そうした現状を踏まえ、事業承継の相談に幅広く対応し、情報提供やアドバイス、支援機関の紹介を行うように取り組んでいる。具体的には、秋田県の事業として 5 名の事業承継相談推進員を県内各地域に配置し、秋田商工会議所や秋田県商工会連合会等と連携しながら、中小企業・小規模事業者の相談の掘り起こしも進めている。

このように支援機関が密に連携をし、事業承継相談推進員による中小企業等の支援ニーズの掘り起しをする仕組みは、「秋田モデル」として各地域で評価されており、他県の事業引継ぎ支援センターからも視察が相次ぐなど注目を集めている。

同センターでは、中小企業の事業承継や M&A について無料で気軽に経営者が相談できるだけでなく、秋田銀行等の支援機関による M&A 成立後も各社の状況をきめ細やかにアフターフォローすることを重視している。また、地元紙や TV 局を通じた情報発信にも力を入れている。

こうした取組の成果もあって、開設当初は、M&A の買収の相談は全くなかったが、ここ 1～2 年、県内の 40～50 代の経営者を中心に相談が入るようになっている。若い経営者は、これから 10 年、20 年先を見据え、新たな事業分野への展開を考える中で、買い手としての M&A を成長戦略の一つとして検討するようになったと考えられる。後継者不在の小規模事業者の事業を引き継ぐ受け皿となることが今後期待される。

「事業承継は必ずいつかは直面する経営課題ですが、円滑な事業承継のためには 5～10 年間ほど掛かります。行政、商工団体、金融機関、士業専門家等の支援機関同士が連携し、早めの準備を促す気付きを与え、幅広く相談に応えていくことが大切です。経営者の悩みを聞いて課題を整理し解決策を考えていきますが、後継者が不在の場合、諦めて廃業を考えるのではなく、第三者へ事業を引継ぐ方法も選択肢として考えられますので、できるだけ早めに相談をして欲しいです。」と統括責任者の河田匡人氏は語った。

秋田県事業引継ぎ支援センターの皆さん

事例 2-6-16：かづの銘酒株式会社
「後継者難の状況から、M&A を活用し伝統の酒造りの発展を図る明治創業企業」

秋田県鹿角市のかづの銘酒株式会社（従業員 6 名、資本金 1,000 万円）は、1872 年（明治 5 年）創業の酒造業者である。個人事業として創業し、1922 年に世の繁栄と人々の長寿を願って命名した「千歳盛」を主力として、地元の鹿角市で根強い人気がある。1944 年に統制令により別会社へと統制され、その第七工場として製造を続けていたが、大館市に製造が集約化され、鹿角市で酒造りができなくなり、地元のお酒ではないと地域の人から言われた時期もあった。分離独立を経て、1991 年にかづの銘酒株式会社として鹿角市内での酒造りを再開した。

販売先の大半は鹿角市内であり、観光客向けの販売が一定程度確保できているものの、地域の人口減少によって市場は縮小し続けていた。そうした背景に加え、かつては市内に 5 件あった酒造メーカーが、現在は同社のみとなったこともあり、前社長である田村清司氏には何とか酒造りを残したいという気持ちがあった。田村前社長は 66 歳となり、自社で杜氏を育成して酒造りの基盤を維持していたため、社内外で事業を引き継ぐことができる後継者を探していた。

そうした中、2016 年、中小企業庁からのダイレクトメールを見て、秋田県事業引継ぎ支援センターに相談をした。相談を進める中で、M&A が事業承継に向けた選択肢の一つであることに気付くことになり、事業引継ぎ支援センターから秋田銀行へと橋渡し（2 次対応）がされ、アドバイザリー契約を結び、本格的に M&A を検討することとなった。また、M&A の相手先は、同業種の企業が譲渡先として良いと考えていたが、同業者が相手となっても販売先が広がらなければ鹿角の酒を後世に残していくことはできないと、次第に思うようになったという。

こうして秋田銀行のアドバイスのもと、販売ネットワークを有する異業種の企業も検討するようになり、秋田県秋田市に本社を置き全国に 106 店舗の飲食店を展開する株式会社ドリームリンク（従業員 1,434 名、資本金 5,000 万円）に株式譲渡し M&A による事業の引継ぎが実現することになった。今後は、株式会社ドリームリンクが展開する飲食店で同社のお酒を販売していくほか、飲食店の消費者の声を反映させた新製品開発にも取り組んでいく予定である。

「地域に愛していただいた酒造りを残し、ブランドとして更に発展させることで、100 年以上続いている老舗の存続だけでなく、地域の企業や文化を守ることにつながることを切に願っています。」とかづの銘酒株式会社の田村前社長は語った。

左から、株式会社ドリームリンクの村上雅彦社長（かづの銘酒株式会社現社長）と
かづの銘酒株式会社の田村清司前社長

第５節　まとめ

本章では、中小企業のM&Aを中心とする事業再編・統合について概観してきた。

経済の構造的な変化により、中小企業が継継的に売上規模の成長を図っていくことはますます難しくなっている。加えて、経営者の高齢化と後継者不在を抱える企業ではM&Aが事業承継の手段として有効な選択肢となっている。こうした背景から、中小企業のM&Aが近年着実に増加していることが分かった。

実際に買い手としてM&Aを実施している企業は、商圏の拡大や商品・サービスの拡充による売上・利益の増加を通じ、付加価値を向上させ労働生産性の向上を図っていることが分かった。こうした付加価値向上を図るためにも、買い手・売り手双方の事業間の相乗効果を発揮することが重要である。またM&Aの相手先の目的を見ても、事業承継が多く、後継者難の企業の事業承継の選択肢として活用されているといえよう。

M&Aの実施に当たっては実行段階ごとでいくつかの課題が挙げられているが、M&Aの推進のためにはマッチングの円滑化を図っていくことが重要である。そのためにも、金融機関、専門仲介機関、士業専門家といった当事者以外の支援機関の役割が重要であり、支援機関同士が連携し専門性の補完やマッチングを図り、様々なニーズに対応していくことが期待される。

今後のM&Aの活用に関しては、程度の差はあるものの、半数程度の企業が何らかの関心を持っていることが分かった。中小企業でもM&Aの活用が成長戦略の一つとして検討が進みつつあり、今後活用が進むことが期待される。また、買い手は、売上・市場シェアや事業エリアの拡大の手段として活用を検討する一方で、売り手は、事業の承継の手段として検討されており、こうしたニーズ同士を結び付けていくことが中小企業の生産性向上のみならず、我が国経済の生産性向上にも資すると期待される。

M&Aについての理解が、中小企業やその支援機関に広まるとともに、より多くの企業のニーズがマッチングされ、M&Aを通じた中小企業の生産性向上につながっていくことを期待して本章の結びとしたい。

平成29年度において
講じた中小企業施策

2018 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

目　次

平成29年度において講じた中小企業施策

INDEX

第１章　経営力強化・生産性向上に向けた取組……370
第１節　生産性向上・技術力の強化……370
第２節　IT 化の促進……372
第３節　小規模事業者の持続的発展支援……372
第４節　中小企業の海外展開支援……373
第５節　その他の海外展開支援施策……373
第６節　地域資源の活用……376
第７節　販路・需要開拓支援……378
第８節　商店街・中心市街地の活性化……379
第９節　経営支援体制の強化……381
第 10 節 その他の地域活性化施策……381

第２章　活力ある担い手の拡大……383
第１節　創業支援……383
第２節　事業承継支援……386
第３節　人材・雇用対策……387

第３章　安定した事業環境の整備……392
第１節　取引条件の改善……392
第２節　官公需対策……393
第３節　消費税転嫁対策……394
第４節　消費税軽減税率対策……394
第５節　資金繰り支援、事業再生支援……395
第６節　経営安定対策……398
第７節　財政基盤の強化……399
第８節　人権啓発の推進……399

第４章　災害からの復旧・復興……400
第１節　資金繰りの支援……400
第２節　二重債務問題対策……401
第３節　工場等の復旧への支援……402
第４節　その他の対策……403

INDEX

第５章 業種別・分野別施策……405
第１節 中小農林水産関連企業対策……405
第２節 中小運輸業対策……408
第３節 中小建設・不動産業対策……409
第４節 生活衛生関係営業対策……410

第６章 その他の中小企業施策……411
第１節 環境・エネルギー対策……411
第２節 知的財産対策……413
第３節 標準化の推進……417
第４節 調査・広報の推進……417

第１章　経営力強化・生産性向上に向けた取組

第１節　生産性向上・技術力の強化

1. 戦略的基盤技術高度化・連携支援事業　【29 年度予算：130.0 億円】

中小ものづくり高度化法の計画認定を受けた中小企業・小規模事業者が大学、公設試等の研究機関等と連携して行う、研究開発等に関する取組を支援した。また、中小企業等経営強化法に基づいて認定された異分野連携新事業分野開拓計画に従って行う中小企業・小規模事業者が、産学官連携して行う新しいサービスモデルの開発等を支援した。（継続）

2. ものづくり・商業・サービス経営力向上支援事業　【29 年度補正予算:1,000 億円】

足腰の強い経済を構築するため、生産性向上に資する革新的なサービス開発・試作品開発・生産性プロセスの改善を行うための中小企業・小規模事業者の設備投資等の一部を支援した。（継続）

3. 産業技術総合研究所における中堅・中小企業への橋渡しの取組

国立研究開発法人産業技術総合研究所において、地域の中堅・中小企業のニーズ等を把握している公設試験研究機関に産総研のイノベーションコーディネータを配置する等の全国規模の連携体制を構築し、地域企業の有する革新的な技術シーズを事業化につなぐ「橋渡し」機能の強化に取り組み、中堅・中小企業等の研究開発を支援した。（継続）

4. 中小企業のものづくり基盤技術の高度化に向けた総合支援

中小ものづくり高度化法に基づき、高度化指針に沿った特定研究開発等計画について認定を行い、計画が認定された中小企業・小規模事業者に対して戦略的基盤技術高度化支援事業や、融資、保証の特例等により総合的な支援を実施した。また、IoT、AI 等の新技術を活用し自らの強みを付加価値として転換する取組を推進すべく、高度化指針の見直しを行った。（継続）

5. 地域における中小企業の生産性向上のための共同基盤事業　【29 年度補正予算：10.0 億円】

地域の中小企業等の生産性向上を実現するため、地域の複数の中小企業等による共同利用が見込まれる IoT 対応機器や高精度 3D プリンター等の先端的な設備を公設試験研究機関等に導入し、中小企業等への利用促進を図る事業を支援する。（継続）

6. 研究開発税制（中小企業技術基盤強化税制）　【税制】

平成 29 年度税制改正において、中小企業者等について、試験研究費の総額に応じて税額控除を認める「総額型」を試験研究費の増加割合に応じた税額控除率（12%～17%）とする

仕組みへ見直す（大企業は6%～14%）とともに、試験研究費の増加割合が5%を超える場合には税額控除の上限を10%上乗せする措置を講じた。さらに、税額控除の対象となる試験研究費に、第4次産業革命型の「サービス開発」を支援対象に追加した。また、特別試験研究費（大学、国の研究機関、企業等との共同・委託研究等の費用）の総額に係る税額控除制度、試験研究費の額が平均売上金額の10%相当額を超える場合にその超過額に一定の割合を乗じた額を控除できる制度等を引き続き講じた。（継続）

7. 中小企業技術革新制度（SBIR制度）に基づく支援

新産業の創出につながる新技術開発のための特定補助金等の指定、支出の目標額、特定補助金等を利用して開発した成果の事業化支援措置等の方針の作成等により、引き続き国の研究開発予算の中小企業・小規模事業者への提供拡大、及び技術開発成果の事業化を図った。さらに、技術開発成果の事業化を促進するため、特定補助金等の採択企業の技術力をPRするデータベースや日本政策金融公庫による低利融資等の事業化支援措置を中小企業・小規模事業者等に周知し、利用促進を図るとともに、特定補助金等への多段階選抜方式の導入拡大を図った。（継続）

8. 異分野連携新事業分野開拓

中小企業等経営強化法に基づき、異分野の中小企業が連携し、その経営資源（技術、販路等）を有効に組み合わせて行う新商品・新サービスの開発・販売等の事業計画に対して認定を行い、補助金による支援を行うとともに、融資、保証の特例などにより総合的な支援を実施する。（継続）

9. 医工連携事業化推進事業　【29年度予算：34.5億円】

医療機器開発支援ネットワークを推進し、開発初期段階から事業化に至るまでの切れ目ない支援として、約100件（開始当初からの累計：約500件）の伴走コンサルを実施した。また、ものづくり中小企業や医療機関等の連携による医療機器開発を促進するため、開発・事業化事業において39件の医療機器実用化を支援した。（継続）

10. 中小企業等経営強化法

中小企業等経営強化法に基づいて経営力向上計画を策定し認定された企業に対し、固定資産税の軽減措置（3年間1／2に軽減）や、日本政策金融公庫の融資制度（設備資金については基準金利から金利を0.9%引下げ）等、税制面や金融面での支援を講じた。また、固定資産税の軽減措置については、平成29年度税制改正にて、地域・業種を限定した上で、その対象を器具・備品と建物付属設備に拡充した。平成29年12月末時点において、44,602件を認定。（継続）

11. 中小企業経営強化税制　【税制】

中小企業等経営強化法の計画の認定を受けた中小企業が経営力向上設備等を取得した場合に、即時償却又は 10%の税額控除（資本金 3,000 万円超の法人の税額控除は 7%）ができる措置を講じた。（継続）

第 2 節　IT 化の促進

1. 政府系金融機関の情報化投資融資制度（IT 活用促進資金）【財政投融資】

中小企業の生産性向上に寄与する IT 活用を促進するため、日本政策金融公庫による融資を実施しており、特に、平成 29 年度からは、セキュリティ対策が進んでいないことに鑑み、IT 投資と同時に情報セキュリティ対策を講じる者に対する金利引下げ措置を講じた。（平成 29 年度の実績は 391 件、51.3 億円（平成 29 年 12 月末時点））（継続）

2. サービス等生産性向上 IT 導入支援事業費【29 年度補正予算：500.0 億円】

中小企業等の生産性向上を実現するため、バックオフィス業務等の効率化や新たな顧客獲得等の付加価値向上（売上向上）に資する IT の導入支援を行う（補助額：15 万円～50 万円、補助率：1／2）。加えて、IT 事業者と中小企業・小規模事業者間の情報の非対称性を是正するため、セキュリティにも配慮した IT ツール及びその提供事業者の成果を公開し、IT 事業者間の競争を促すとともに、効果の高いツールの見える化、ノウハウの集約と横展開を行う仕組みの構築を通じて、中小企業・小規模事業者による IT 投資を加速させ、我が国全体の生産性向上を実現する。（継続）

3. 中小企業・小規模事業者決済情報管理支援事業【平成 29 年度補正予算:4 億円】

受注から入金までの決済業務等について IT を用いて効率化する実証及び全国の中小企業に普及するための体制に係る検討を開始した。（新規）

第 3 節　小規模事業者の持続的発展支援

1. 小規模事業者対策推進事業　【29 年度予算：49.4 億円】

改正小規模支援法に基づき認定を受けた「経営発達支援計画」に沿って商工会・商工会議所が取り組む伴走型の小規模事業者支援を推進し、小規模事業者の需要を見据えた事業計画の策定や販路開拓等を支援（採択数：908 件）した。

また、地域の小規模事業者による全国規模の市場に向けた事業展開を促進するため、商工会・商工会議所等が事業者と協力して進める、特産品開発や観光開発及びその販路開拓等の事業（調査研究事業：67 件、本体事業（1 年目：40 件、2 年目：28 件））に対し、幅広い支援を行った。（継続）

2. 小規模事業者経営改善資金融資事業　【財政投融資】

日本政策金融公庫が、小規模事業者を金融面から支援するため、商工会、商工会議所、都道府県商工会連合会の経営指導を受けている小規模事業者に対して、無担保・無保証・低利で融資を行った。（平成 29 年度の実績は、35,514 件、2,168.7 億円（平成 29 年 12 月末時点）。）（継続）

3. 小規模事業者経営発達支援融資事業　【財政投融資】

日本政策金融公庫が、事業の持続的発展に取り組む小規模事業者を支援するため、経営発達支援計画の認定を受けた商工会・商工会議所による経営指導を受ける小規模事業者に対し、低利で融資を行った。（平成 29 年度の実績は、353 件、36.8 億円（平成 29 年 12 月末）。）（継続）

4. 小規模支援法による経営発達支援計画の認定

小規模支援法に基づき、全国の商工会・商工会議所が市町村や地域の金融機関等と連携して、地域ぐるみで小規模事業者を支援する体制の整備を全国各地で進めるため、商工会・商工会議所が策定する「経営発達支援計画」について、第 4 回認定までに、累計 1127 件（1,303 単会）の認定を行った。（継続）

第 4 節　中小企業の海外展開支援

1. 中小企業・小規模事業者海外展開戦略支援事業　【29 年度予算：23.9 億円】

中小企業・小規模事業者の海外展開を支援するため、独立行政法人日本貿易振興機構（以下「JETRO」という。）と中小企業基盤整備機構が連携して、海外の市場動向や規制等の情報提供、実現可能性調査（F／S）、輸出体制の構築等を通じた企業発掘から、国内外の展示会出展支援や海外バイヤー招聘等を通じた海外販路開拓支援、経済連携協定に基づく原産地証明制度等の普及啓発等、現地進出後の支援、事業再編計画の策定支援等に至るまで海外展開の様々な段階におけるニーズに応じた施策によって一貫して戦略的に支援を行った。（継続）

2. JAPAN ブランド育成支援事業　【29 年度予算：13.5 億円の内数】

中小企業の海外販路開拓の実現を図るため、複数の中小企業が連携し、自らが持つ素材や技術等の強みを踏まえた戦略の策定や、当該戦略に基づいて行う商品の開発や海外見本市への出展等の取組を支援した。（継続）

第 5 節　その他の海外展開支援施策

1. 日本の中堅・中小企業とのグローバルアライアンス支援

日本の中堅・中小企業と外国企業との投資提携等を支援すべく、JETRO が窓口となり、外国企業の要望等を中小企業基盤整備機構等の関係機関に繋ぎ、日本の中堅・中小企業と外国

企業とのマッチングや、官民ファンドの活用を図る体制を整備した。(継続)

2. 海外展開・事業再編資金　【財政投融資】

経済の構造的変化に適応するために海外展開または海外展開事業の再編を行うことが経営上必要な中小企業の資金繰りを支援するため、日本政策金融公庫による融資を実施した。(継続)

3. 海外子会社の資金調達支援等

日本政策金融公庫が、中小企業等経営強化法の経営革新計画の承認等を受けた中小企業者の海外子会社等の現地金融機関からの借入れに対して、債務保証(スタンドバイ・クレジット(信用状)の発行)を行い、事業者の海外子会社等の資金調達の支援を実施した。(継続)

4. グローバルニッチトップ支援貸付制度　【財政投融資】

特定分野に優れ、世界で存在感を示す中堅中小企業（グローバルニッチトップ企業）やその候補となる中堅・中小企業等の戦略的な海外展開を支援するため、商工中金がグローバルニッチトップ支援貸付制度により、長期・一括返済・成功払いによる融資を行った。平成29年度の実績は、7件、5.8億円となった（平成29年12月末現在)。(継続)

5. 技術協力活用型・新興国市場開拓事業　【29年度予算：41.7億円の内数】

我が国企業の新興国市場獲得支援のため、以下3事業を実施した。(継続)

①経営・製造・オペレーション等に従事する開発途上国の管理者・技術者等に対し、日本への受入研修、専門家派遣による指導等を支援。平成29年度は995名の研修及び55名の専門家派遣を実施した（平成29年1月末現在)。

②中堅・中小企業において課題となっている海外展開を担う「グローバル人材」の不足を解決するため、日本の若手人材の海外インターンシップ派遣及び、日本企業への外国人のインターンシップ受入を実施。平成29年度は62名の若手人材を海外に派遣及び、120名の外国人を日本企業へ受け入れた。

③ 開発途上国の社会課題を解決する製品・サービスの開発等に、開発途上国現地の大学・研究機関・NGO・企業等と共同で取り組む日本企業への補助。平成29年度は7案件の補助を行った。

6. 民間連携ボランティア制度の活用及び帰国JICAボランティアとのマッチング　【29年度予算：1.6億円】

国際協力機構（以下「JICA」という。）においては各企業のニーズに合わせ，社員を青年海外協力隊・シニア海外ボランティア等として途上国に派遣する民間連携ボランティア制度を活用し，グローバル社会で活躍できる人材の育成に努めた。また，帰国したJICA

ボランティアの就職支援の一環として、特定の途上国を熟知した人材と企業が必要とする人材のマッチング促進を行った。(継続)

7. 中小企業の貿易保険利用における企業信用調査料の減免措置

中小企業の貿易保険を活用した輸出支援のため、貿易保険を利用する際の格付付与に必要な取引先の信用情報の提供について、日本貿易保険(以下「NEXI」という。)が代わって信用情報を取得し、その費用を負担する措置を引き続き講じた。平成20年より3件としていた無料での信用調査を平成27年度から8件に拡大。(継続)

8. 中小企業による貿易保険の利用促進のための普及・広報活動(セミナー・相談会等)

中小企業による貿易保険の利用を促進するため、中小企業向けのホームページを刷新。JETRO等が全国で主催するセミナーや提携地方銀行等の行員勉強会等にNEXIから講師を派遣し、貿易保険の普及啓発を行った。説明会等では、中小企業向け商品である中小企業・農林水産業輸出代金保険を中心に、わかりやすい紹介動画や漫画冊子を活用し、貿易保険の一層の理解と普及に努めた。(継続)

9. 貿易保険へのアクセス改善

中小企業の海外展開を支援するため、NEXIは、平成23年12月に地方銀行11行との提携による「中小企業海外事業支援ネットワーク」を発足した。提携機関は年々拡大し、また、平成28年には信用金庫とも提携を行うことで信金ネットワークを構築。平成29年度は計3行庫を新規追加し、全国117金融機関によるネットワークの構築に至った(平成30年2月現在)。(継続)

10. 安全保障貿易管理の支援

外国為替及び外国貿易法に基づく安全保障貿易管理の実効性向上のため、企業等に対し全国各地で説明会を約100回開催した。その他、中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業、中小企業基盤整備機構やJETROとの連携による専門家派遣等を通じ、輸出や技術提供を行う中小企業における安全保障貿易管理に係る自主管理体制の整備を支援した。(継続)

11. BOPビジネスの推進

BOP/ボリュームゾーン・ビジネスを推進するため、JETROでは、現地コーディネーターなどを活用し、個別企業の事業フェーズに応じた支援を実施した。また南アフリカ、ケニア、コートジボワール、バングラデシュ、ウズベキスタンよりバイヤー等を招聘し国内で相談会・商談会を開催、その後、ミャンマーへのミッション派遣、インドでの現地試験販売を実施した。またアフリカ地域については、ナイジェリアでの受容性調査を実施した。

（継続）

12. 基礎調査、案件化調査、普及・実証事業（中小企業製品・技術と ODA のマッチング事業）　【29 年度予算：1,505 億円の内数】

ODA により、日本の中小企業等の優れた製品・技術等を途上国の開発に活用することで、途上国の開発と日本経済の活性化の両立を図ることを目的としている。（継続）

13. 中小企業等の海外展開支援（中小企業製品を活用した機材供与）　【29 年度予算：1,631 億円の内数】

途上国政府の要望や開発ニーズに基づき、日本の中小企業の製品を供与することを通じ、その途上国の開発を支援するのみならず、中小企業の製品に対する認知度の向上等を図るもの。（継続）

14. 新輸出大国コンソーシアム　【29 年度補正予算：40.1 億円の内数】

商工会議所、商工会、地方自治体、金融機関、JETRO などの支援機関を結集するとともに、幅広い分野における 473 名の専門家を確保（平成 30 年 3 月 9 日時点）し、海外展開を図る中堅・中小企業に対して、事業計画の策定から販路開拓、現地での商談へのサポートに至るまで、総合的な支援をきめ細かに実施している。（継続）

第 6 節　地域資源の活用

1. ふるさと名物支援事業　【29 年度予算：13.5 億円】

中小企業・小規模事業者が、地域資源の活用や農林漁業者との連携により行う、新商品・新サービスの開発、販路開拓を支援した。また、地域資源の活用や、農林漁業者との連携により行う商品開発等に取り組む事業者に対して、一般社団法人等が行う消費者嗜好に関する情報提供、マッチング支援などの取組を支援した。（継続）

2. （再掲）JAPAN ブランド育成支援事業　【29 年度予算：13.5 億円の内数】

中小企業の海外販路開拓の実現を図るため、複数の中小企業が連携し、自らが持つ素材や技術等の強みを踏まえた戦略の策定や、当該戦略に基づいて行う商品の開発や海外見本市への出展等の取組を支援した。（継続）

3. 小規模事業者対策推進事業　【29 年度予算：49.4 億円】

改正小規模支援法に基づき認定を受けた「経営発達支援計画」に沿って商工会・商工会議所が取り組む伴走型の小規模事業者支援を推進し、小規模事業者の需要を見据えた事業計画の策定や販路開拓等を支援（採択数：908 件）した。また、地域の小規模事業者による全国規模の市場に向けた事業展開を促進するため、商工会・商工会議所等が事業者と協

力して進める、特産品開発や観光開発及びその販路開拓等の事業（調査研究事業：67件、本体事業（1年目：40件、2年目：28件）に対し、幅広い支援を行った。（継続）

4. 伝統的工芸品の指定

伝統的工芸品産業の振興に関する法律（以下「伝産法」という。）に基づき、伝統的工芸品への指定の申出があった工芸品について調査、検討を行った後、産業構造審議会の意見を聴いて、以下の5品目について、伝統的工芸品の指定を行った。

・福島県「奥会津昭和からむし織」、千葉県「千葉工匠具」、東京都「東京無地染」、富山県「越中福岡の菅笠」、愛知県「三州鬼瓦工芸品」（平成29年11月30日指定）（継続）

5. 伝統的工芸品産業振興関連補助事業　【29年度予算:11.1億円】

伝産法に基づき、伝統的工芸品産業の振興のため以下の支援を行った。（継続）

①産地の製造協同組合等が実施する以下の事業に対する補助

・後継者育成事業
・原材料確保対策事業
・意匠開発事業
・連携活性化事業
・産地プロデューサー事業　等

②伝産法第23条に基づく一般社団法人・一般財団法人が実施する以下の事業に対する補助

・人材確保および技術技法継承事業
・産地指導事業
・普及推進事業
・需要開拓事業　等

6. 産地ブランド化推進

伝統的工芸品・地場産品等の産地への観光客誘致・海外販路開拓を後押しするため、各産地にデザイナー等の外部人材等を招聘する取組を支援。（継続）

7. 伝統的工芸品の普及・推進事業

伝統的工芸品に対する国民の理解を増進するため、毎年11月を「伝統的工芸品月間」とし、伝統的工芸品月間国民会議全国大会の開催等の普及・啓発事業を実施。平成29年度においては、東京都で全国大会を開催した。（継続）

8. ローカル10,000プロジェクト（地域経済循環創造事業交付金）【29年度予算18.7億円の内数】

産学金官の連携により、地域の資源と資金（地域金融機関の融資）を活用して、雇用吸収力の大きい地域密着型企業の立ち上げを支援するため、民間事業者等が事業化段階で必要となる経費について、地方公共団体が助成を行う場合、その助成に要する経費の一部を交付する。（継続）

第 7 節　販路・需要開拓支援

1. 小規模事業者対策推進事業　【29 年度予算：49.4 億円】

改正小規模支援法に基づき認定を受けた「経営発達支援計画」に沿って商工会・商工会議所が取り組む伴走型の小規模事業者支援を推進し、小規模事業者の需要を見据えた事業計画の策定や販路開拓等を支援（採択数：908 件）した。

また、地域の小規模事業者による全国規模の市場に向けた事業展開を促進するため、商工会・商工会議所等が事業者と協力して進める、特産品開発や観光開発及びその販路開拓等の事業（調査研究事業：67 件、本体事業（1 年目：40 件、2 年目：28 件）に対し、幅広い支援を行った。（継続）

2. 小規模事業者支援パッケージ事業　【29 年度補正予算：120 億円】

小規模事業者が、商工会・商工会議所と一体となって経営計画を作成し、販路開拓に取り組む費用を支援（小規模事業者持続化補助金）した。

また、全国にネットワークを持ち、地域に密着している商工会・商工会議所等を活用しながら、小規模事業者等に対して、経営計画に基づき販路開拓に取り組む費用を支援（小規模事業者持続化補助金）するほか、小規模事業者の既存の商圏を超えた広域の販路開拓を支援するため、物産展や商談会の開催、アンテナショップやインターネットによる販売支援等を実施した。また、小規模事業者の経営力の向上のため、経営指導員の支援能力の底上げに向けた指導・教育を行うスーパーバイザーを、全国団体から派遣する取組を支援した。（継続）

3. 各種展示会や商談会等による販路開拓支援

中小企業・小規模事業者が農商工連携や地域資源活用等により開発した商品・サービス等について、中小企業基盤整備機構が展示会や商談会等の開催を通じて、販路開拓・拡大を支援した。（継続）

4. 販路開拓コーディネート事業

中小企業者等が新商品・新技術・新サービスについて、首都圏・近畿圏におけるテストマーケティング活動の実践を通じ、新たな市場への手がかりを掴むとともに、販路開拓の力をつけることを中小企業基盤整備機構に配置されている商社・メーカー等出身の販路開拓の専門家（販路開拓コーディネーター）が支援した。（継続）

5. 販路開拓サポート支援事業

中小企業基盤整備機構が、自ら主催する展示会またはそれらの同時開催展等に出展する企業に対し、バイヤーの招聘や販路開拓のアドバイス等を行うことにより、マッチングを促進し、中小・ベンチャー企業の販路開拓を支援した。（継続）

6. 新事業創出支援事業

中小企業基盤整備機構の全国10支部・事務所にマーケティング等に精通した専門家を配置し、中小企業等経営強化法、中小企業地域産業資源活用促進法、農商工等連携促進法に基づく事業計画の策定により、新事業に取り組む中小企業等に対して一貫してきめ細かな支援を行った。（継続）

7. J-GoodTech

中小企業基盤整備機構が、ニッチトップやオンリーワンなどの優れた技術・製品を有する日本の中小企業の情報をウェブサイトに掲載し、国内大手メーカーや海外企業につなぐことで、中小企業の国内外販路開拓を支援した。　（継続）

第8節　商店街・中心市街地の活性化

1. 地域商店街の活性化に向けた総合的支援

地域商店街活性化法に基づき、商店街活性化事業計画を国が認定した商店街等について、支援措置を講じた。（継続）

2. 全国商店街支援センターによる人材育成等

中小企業関係4団体が共同で設立した「全国商店街支援センター」において、人材育成、ノウハウ提供等の支援を行った。（継続）

3. 中心市街地活性化協議会運営支援事業

中心市街地活性化協議会の設立・運営にあたって、中小企業基盤整備機構に設置された中心市街地活性化協議会支援センターを中心に、各種相談対応、HPやメールマガジンでの情報提供、交流会の開催によるネットワーク構築支援等を行った。平成29年度（平成30年1月末時点）は103件の相談対応を実施した。（継続）

4. 中心市街地商業等活性化アドバイザー派遣事業

中心市街地活性化協議会等が抱える様々な課題に対応するため、中小企業基盤整備機構に登録された商業活性化に関する各分野の専門家を派遣した。平成29年度（平成30年1月末時点）は31地域に専門家を派遣した。（継続）

5. 中心市街地商業活性化診断・サポート事業

中心市街地活性化協議会等が行う中心市街地における商業活性化の取組を支援するため、中小企業基盤整備機構における専門的ノウハウを活用し、セミナー等の企画・立案支援・講師の派遣や、個別事業の実効性を高めるための助言・診断・課題整理・情報提供等を行った。平成29年度（平成30年1月末時点）は11地域でセミナーを開催し、19地域へ助言等を実施した。（継続）

6. 企業活力強化資金(流通・サービス業関連)　【財政投融資】

中小商業者・サービス業者等の経営の近代化及び流通機構の合理化並びに空き店舗等の解消を図るため、日本政策金融公庫が必要な資金の貸付を行った。平成29年度（平成29年12月末時点）の貸付実績は10,286件、872.1億円となった。（継続）

7. 商店街・まちなか集客力向上支援事業　【28年度補正予算：15.0億円】

商店街・中心市街地の中長期的な成長基盤の構築につながる、外国人観光客による需要を取り込むために行う施設整備等の事業や、消費喚起に向けた商店街でのIC型ポイントカードの導入等に対して支援を行った。商店街集客力向上支援事業において70件、まちなか集客力向上支援事業において4件採択した。（継続）

8. 地域・まちなか商業活性化支援事業　【29年度予算：17.8億円】

商店街等における子育て・高齢者支援サービスの提供や空き店舗への店舗誘致、中心市街地における複合商業施設の整備などの取組を支援した。平成29年度には、地域商業自立促進事業において、調査分析事業を23件、支援事業を28件、個店連携モデル支援事業において10件、中心市街地再興戦略事業において、調査事業を12件、先導的・実証的事業を6件、専門人材活用支援事業を26件採択した。（継続）

9. 地域文化資源活用空間創出事業　【29年度補正予算：58.5億円の内数】

商店街・中心市街地等が取り組む、地域文化資源を活用した外国人観光客の消費を促すための取組の支援を行った。（継続）

10. 中心市街地活性化のための税制措置　【税制】

中心市街地活性化法の改正により創設した「認定特定民間中心市街地経済活力向上事業計画」に基づいて行われる不動産の取得に対し、その不動産の所有権の保存登記等に対する登録免許税の税率を1／2とする措置を講じた。（継続）

第9節　経営支援体制の強化

1. 中小企業連携組織支援対策推進事業　【29年度予算：6.8億円】

中小企業連携組織支援のための専門機関である全国中小企業団体中央会を通じて、経営革新・改善に取り組む組合等に対して、その実現化等に要する経費の一部の助成などの支援を行ったほか、指導員向けの研修等も支援した。また、外国人技能実習生受入事業を行う組合（監理団体）等の事業の適正化を支援した。（継続）

2. 経営支援と一体となった高度化融資による設備資金の支援

中小企業が事業環境の改善や経営基盤の強化を図るために、事業協同組合等が共同で取り組む事業に対し、中小企業基盤整備機構と都道府県が協調し、事業計画への診断・アドバイスを行うとともに、必要な設備資金について、長期・低利（又は無利子）の貸付を行った。（継続）

3. 中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業　【29年度予算：54.8億円】

中小企業・小規模事業者が抱える様々な経営課題に対応するワンストップ相談窓口として、各都道府県に「よろず支援拠点」を設置し、一歩踏み込んだ専門的な助言を行うとともに、特に高度・専門的な経営課題に対応するために専門家派遣を実施した。（事業開始から平成30年1月までに69.0万件の相談対応）（継続）

4. ローカルベンチマーク

ローカルベンチマークの活用促進のため、「ローカルベンチマーク活用戦略会議」において、ローカルベンチマークを活用したIT導入による企業の経営改善や生産性向上、円滑な事業承継に結び付いた事例の紹介等や、ツールの更なる充実を含めた検討を実施した。また、地域未来投資促進法における基本計画のガイドライン（平成29年8月）の中で、地域経済牽引支援機関が事業者と対話を行う際にローカルベンチマークの活用が有効であることを記載したほか、商工団体で企業の経営者自身がローカルベンチマークを活用するセミナーを実施した。（継続）

第10節　その他の地域活性化施策

1. 地域未来投資の促進

地域の中核となると期待される「地域未来牽引企業」を選定・支援すること等を通じて、地域経済の活性化を図るために、地域経済への波及効果が大きい事業に対して、「地域未来投資促進法」を活用し、予算、税制、規制緩和等の政策手段を総動員して重点的に支援した。（継続）

2. 企業の地方拠点強化税制　【税制】

地方創生のためには、東京一極集中を是正し、地方に良質な雇用を創出することが必要である。このため、企業の本社機能（事務所、研究所、研修所）の東京23区から地方への移転や地方における拡充をした場合に、計画の認定を受けた企業のオフィス等に係る建物等の取得等について、取得価額の15%の特別償却（移転型事業の場合には、取得価額の25%）又は取得価額の4%の税額控除（移転型事業の場合には、取得価額の7%）の選択適用、その地方拠点において雇用した者に対する雇用促進税制の特例を講じる措置、及び企業の地方拠点強化に係る地方交付税による減収補塡措置を引き続き講じた。また、平成29年度税制改正において、オフィス減税について税額控除率を引き上げる措置の延長及び雇用促進税制の拡充、移転型事業の要件緩和を行うとともに、地方交付税による減収補塡措置の拡充を実施した。（継続）

3. 地域中核企業創出・支援事業　【29年度予算：25.0億円】

地域中核企業候補が新分野・新事業等に挑戦する取り組みを支援し、その成長を促すため、支援人材を活用して、全国大の外部リソース（大学、協力企業、金融機関等）とのネットワーク構築を支援した。また、地域中核企業の更なる成長のため、支援人材を活用して、事業化戦略の立案、販路開拓等をハンズオン支援した。さらに、国際市場に通用する事業化等に精通した専門家であるグローバル・コーディネーターを組織化した「グローバル・ネットワーク協議会」を活用し、グローバル市場も視野に入れた事業化戦略の立案や販路開拓等を支援した。（継続）

4. 連携中枢都市圏の取組の推進　【29年度予算：1.3億円の内数】

連携中枢都市圏の形成等を支援するため、国費による委託事業を実施した。また、圏域全体の経済成長のけん引、高次都市機能の集積・強化及び生活関連機能サービスの向上に資する取組を支援するため、連携中枢都市圏ビジョンを策定した連携中枢都市及び連携市町村の取組に対して、地方財政措置を講じた。平成30年1月末時点で、24圏域で連携中枢都市圏が形成されている。（継続）

5. 観光産業等生産性向上資金　【財政投融資】

観光産業等の生産性向上及び観光消費の底上げを通じた日本経済の活性化を図るため、品質の高いサービス等を提供する中小企業に対して日本政策金融公庫が必要な資金の貸付を行った。平成29年度（平成29年12月末時点）の貸付実績は6件、0.97億円となった。（継続）

6. 地域中核企業支援貸付制度　【財政投融資】

地域の中核を担い地域経済へ一定の影響力を有する中堅中小企業が、新分野への進出等のイノベーションの取組や戦略的な経営改善の取組を行う場合に、商工中金が地域中核企

業支援貸付制度により、長期・一括返済・成功払いによる融資を行った。平成29年度の実績は、6件、5億円となった（平成29年12月末現在）。（継続）

7. 地域連携支援貸付制度　【財政投融資】

地域資源を活用する事業協同組合・企業連携体が、新事業展開、地域資源活用、連携・再編等の取組を行う場合に、商工中金が地域連携支援貸付制度により、長期・一括返済・成功払いによる融資を行った。平成29年度の実績は、3件、1.8億円となった（平成29年12月末現在）。（継続）

第2章　活力ある担い手の拡大

第1節　創業支援

1. 創業支援事業者補助金　【29年度予算：11.0億円の内数】

産業競争力強化法における特定創業支援事業を行う創業支援事業者が、認定創業支援事業計画に基づき行う創業支援（兼業・副業を通じた創業ニーズにも対応）や創業支援の質の向上を図る取組等を支援した。　（継続）

2. 新創業融資制度　【財政投融資】

日本政策金融公庫が、新たに事業を開始する者や事業を開始して間もない者に対し、無担保・無保証人で融資を実施した。（継続）

3. 再挑戦支援資金（再チャレンジ支援融資）【財政投融資】

日本政策金融公庫が、事業に失敗した起業家の経営者としての資質や事業の見込み等を評価することにより、再起を図る上で、困難な状況に直面している者に対して融資を実施した。（継続）

4. 創業者向け保証

民間金融機関による創業者への融資を後押しするため、信用保証協会において、これから創業する者又は創業後5年未満の者等を対象とする保証制度を実施した。（継続）

5. ファンド出資事業（起業支援ファンド、中小企業成長支援ファンド）

民間の投資会社が運営する投資ファンドについて、中小企業基盤整備機構が出資（ファンド総額の1/2以内）を行うことで、民間資金の呼び水としてファンドの組成を促進し、創業又は成長初期の段階にあるベンチャー企業（中小企業）や新事業展開等により成長を目指す中小企業への投資機会の拡大を図る事業である。起業支援ファンドについては、累積出資先ファンド数100件、出資約束総額1,824億円、累積投資先企業数2,532社に至った（平成29年3月末現在）。また、中小企業成長支援ファンドについては、累積出資先フ

ァンド数 94 件、出資約束総額 6,118 億円、累積投資先企業数 1,174 社に至った（平成 29 年 3 月末現在）。（継続）

6. グローバル・ベンチャー・エコシステム連携強化事業　【29 年度予算：3.5 億円】

起業家や、大企業等で新事業開拓を担う社内起業家の候補等を、世界をリードするイノベーション先端地域であるシリコンバレー等に派遣して、グローバル市場への進出や社会課題の解決といった事業目線の高い新事業を創出する人材の育成や現地関係者とのネットワーク形成等を図った。また、起業家やベンチャー支援人材、大企業等からなる「ベンチャー創造協議会」において、ビジネスマッチングの開催や広範なネットワーク形成の場を提供するとともに、イノベーションの創出に大きく貢献したベンチャー企業を称える「内閣総理大臣賞」の授与等を行い、新事業創出のための基盤形成を図った。（継続）

7. 潜在的創業者掘り起こし事業　【29 年度予算：11.0 億円の内数】

国で定めた一定水準のカリキュラムを実施する創業スクールを公認し、創業者の基礎的な知識習得を支援する。

加えて、潜在的創業者の掘り起こし等に繋げるとともに、将来の地域の創業者を日本全国で増やす観点から、全国的なビジネスプランコンテストを開催する。（継続）

8. エンジェル税制　【税制】

創業後間もないベンチャー企業への個人投資家（エンジェル）による資金供給を促進するため、一定の要件を満たす中小企業に対して、個人投資家が投資を行った時点と、当該株式を譲渡した時点において所得税の優遇を受けることができる制度。（継続）

9. 企業のベンチャー投資促進税制　【税制】

企業が、産業競争力強化法に基づき経済産業大臣の認定を受けたベンチャーファンド（投資額の 5 割以上を地方に所在するベンチャー企業へ投資する場合に限る。）を通じてベンチャー企業に出資した場合に、その出資額の 5 割を限度として損失準備金を積み立て、損金算入することができる制度である。

平成 25 年度の制度創設から平成 30 年 1 月末までに、9 件のベンチャーファンドに係る投資計画を認定した。（継続）

10. 経営革新支援事業

中小企業等経営強化法に基づき、中小企業が新たな事業活動を行うことで経営の向上を図ることを目的として作成し、承認された経営革新計画に対し、低利の融資制度や信用保証の特例等の支援策を通じ、その事業活動を支援した。（継続）

11. 地域における創業支援体制の構築

地域の創業を促進させるため、産業競争力強化法において、市区町村が民間の創業支援事業者と連携して創業支援事業計画を作成し、国の認定を受けた場合、計画に基づく創業支援を受けた創業者に対し、信用保証の拡充、税制（登録免許税半減）等の支援を行うとともに、創業支援事業者に対し信用保証等の支援を行った。（継続）

12. ローカル10,000プロジェクト（地域経済循環創造事業交付金）　【29年度予算18.7億円の内数】

産学金官の連携により、地域の資源と資金（地域金融機関の融資）を活用して、雇用吸収力の大きい地域密着型企業の立ち上げを支援するため、民間事業者等が事業化段階で必要となる経費について、地方公共団体が助成を行う場合、その助成に要する経費の一部を交付する。（継続）

13. 女性起業家等支援ネットワーク構築事業　【29年度予算：1.9億円の内数】

女性の起業を支援するため、平成28年度に全国10箇所に形成した地域の金融機関や産業・創業支援機関等を中心とした女性起業家等支援ネットワークを通じて、女性起業家支援コンテストによる支援事例の発信や潜在起業希望者等に向けた起業の普及に関するイベントを開催し、女性の多種多様なニーズに応える支援環境を整備した。（継続）

14. 生涯現役起業支援助成金　【29年度予算：3.5億円】

中高年齢者の雇用機会の創出を図り、生涯現役社会の実現を推進するため、中高年齢者が起業を行う際に必要となる、募集・採用や教育委訓練にかかる経費の一部を助成した。（継続）

15. 創業・事業承継補助金（創業）　【29年度予算：11.0億円の内数】

地域で新需要を創造する新商品・サービスを提供する創業者の創業費用を支援するとともに、事業承継を契機として経営革新等や事業転換に取り組む中小企業に対し、設備投資・販路拡大・既存事業の廃業等に必要な費用を支援する。創業補助金については、事業実施期間中に一人以上の雇用を要件化した。（継続）

16. 中小企業・小規模事業者経営力強化融資・保証事業　【財政投融資】

日本政策金融公庫が、認定経営革新等支援機関による指導及び助言を通じ経営革新又は異分野の中小企業と連携して新分野の開拓等を行う中小企業の経営力や資金調達力の強化を支援するため、必要な資金の貸付を行った。（継続）

第2節　事業承継支援

1. 中小企業再生支援・事業引継ぎ支援事業（事業引継ぎ支援事業）　【29年度予算：61.1億円の内数】

各都道府県の各認定支援機関に設置されている「事業引継ぎ支援センター」において、後継者不在に悩む中小企業・小規模事業者に対して、事業引継ぎ等に関する情報提供・助言等を行うとともに、M&A等によるマッチング支援を実施した。平成29年4月～12月の間に、6,340件の相談に対応し、489件成約した。（継続）

2. 非上場株式等に係る相続税・贈与税の納税猶予・免除制度（事業承継税制）　【税制】

事業承継税制は、後継者が非上場会社の株式等を先代経営者から相続、遺贈又は贈与により取得した場合において、都道府県知事の認定を受けたその後継者が事業を継続することを前提に、相続税・贈与税の納税を猶予し、後継者の死亡等の一定の場合には猶予税額を免除する制度である。平成21年度より事業承継税制の適用の基礎となる認定を開始し、平成29年12月末までに、相続税に係る認定を1,183件、贈与税に係る認定を864件実施した。（継続）

3. 小規模企業共済制度

小規模企業共済制度は、小規模企業者である個人事業主や会社等の役員が掛金を積み立て、廃業や引退をした際に共済金を受け取れる制度であり、いわば小規模企業の経営者のための「退職金制度」である。平成28年12月末現在で137.1万人が在籍しており、平成29年4月から12月までの新規加入者は8.1万人に上った。（継続）

4. 経営承継円滑化法による総合的支援

経営承継円滑化法には、遺留分の制約を解決するための民法の特例をはじめとした総合的支援が盛り込まれており、平成29年12月末までに、民法特例の適用の基礎となる経済産業大臣の確認を166件実施した。（継続）

5. 事業承継円滑化支援事業

全国各地で中小企業の事業承継を広範かつ高度にサポートするため、中小企業支援者向けの研修や事業承継フォーラム等による中小企業経営者等への普及啓発を実施した。（継続）

6. 創業・事業承継支援事業（事業承継ネットワーク構築事業）【29年度予算：11.0億円の内数】

各都道府県に拠点を置く支援機関等による、地方自治体等と連携した、地域における事

業承継支援ネットワークを構築することにより、地域で行う事業承継支援を19都道府県で実施した。（継続）

7. 創業・事業承継支援事業（事業承継補助金）　【29年度予算：11.0億円の内数】

地域経済を活性化させるため、経営者の高齢化等の課題を抱える中小企業の世代交代・再活性化を進める観点から、事業承継（事業再生を伴うものを含む）を契機として経営革新等や事業転換を行う中小企業に対し、その新たな取組に必要な経費を支援した。（継続）

第3節　人材・雇用対策

1. 地域中小企業人材確保支援等事業　【29年度予算：16.7億円の内数】

経営資源の乏しい中小企業・小規模事業者の人材の確保を支援することを目的に、地域特性に合わせ、各地の中小企業・小規模事業者が必要とする人材を地域内外から発掘、紹介、定着等人材確保支援を実施した。（継続）

2. 中小サービス業中核人材の育成支援事業　【29年度予算：0.95億円】

次世代の経営者を育成・確保するため、中小サービス事業者の次世代経営人材と優良企業等のマッチングし、実地研修（一定期間の”修行”）を組成することで、経営等の成功の鍵を体得する機会を提供するものである。28年度までは、連続する二週間の研修が求められ、その中に事前学習・成果報告会も含まれており、中小サービス事業者・優良企業ともに負担が大きかったが、29年度は、最低3日（事前学習・成果報告会を除く）で研修を開催することを可能にすることで、柔軟性を高めている。また、修行の様子や成果を紹介するなど、修行のイメージや成果が明確になるよう努めている。（継続）

3. スマートものづくり応援隊等事業【29年度予算：16.7億円の内数】

製造現場の経験が豊富な人材や、IoTやロボットに知見を有する人材等が指導者としての汎用的なスキルを身につけるための研修を実施し、育成した指導者を製造業等の中小企業・小規模事業者の現場に派遣することで、こうした企業の生産性向上や新規事業開拓を促進することを目指す。平成29年度は25拠点を整備した。（継続）

4. ものづくり中核人材育成事業【29年度予算：0.27億円】

技術・技能の伝承等の促進を目的として、ものづくり中小企業・小規模事業者が、現場の中核人材に対して、技能・技術の向上等に関する講習等を受講させる際の経費の一部の補助を行う。（継続）

5. 中小企業・小規模事業者人材育成支援（カイゼン指導者育成事業）【29年度予算：

0.195 億円】

サービス産業の現場で活躍する人材が、顧客に対する高度なおもてなしを実践するために必要とする知識や語学等のサービススキルを習得するための基盤を整備することを目指し、サービススキル習得のためのスクールの設立・運営及びサービス業の現場で必要とされるスキルについて、おもてなしスキル・スタンダードの策定を含めたカリキュラムの作成等を行うものである。平成 29 年度は、補助率を 2／3（平成 28 年度）から 1／2 へ変更を行った。（継続）

6. 小規模事業者支援人材育成事業　【29 年度予算：16.7 億円】

商工会・商工会議所の経営指導員等が行う、経営指導の能力向上に向けた研修を全国各地で実施した。（継続）

7. 中小企業等支援人材育成事業　【29 年度予算：1.15 億円】

開業・経営に必要なスキルや空き店舗対策、合意形成の手法等のまちづくり特有のスキルの習得を図る座学研修及びインターシップ型実地研修を実施することで、まちづくりを牽引するタウンマネージャー等を育成した。（継続）

8. 中小企業大学校における人材育成事業

全国 9 か所にある中小企業大学校において、中小企業の経営者、管理者等を対象に経営課題の解決に直接結びつくような研修等を実施。また、地域の事業者からのアクセス改善に向けた研修の拡充や、高度実践プログラムの導入などを試験的に実施した。（継続）

9. ふるさとプロデューサー育成支援事業　【29 年度予算：13.5 億円の内数】

地域の関係者を巻き込み、地域資源を活かした魅力ある産品を「地域ブランド化」し、海外市場を見据えて販路開拓を行う取組の中心的担い手となることができる人材育成の取組を支援した。（継続）

10. 労働者の雇用維持対策　【29 年度予算：79.5 億円】

景気の変動等に伴う経済上の理由により、事業活動の縮小を余儀なくされた事業主が、休業、教育訓練又は出向により、労働者の雇用の維持を図った場合に、雇用調整助成金を支給した。また、本助成金については、不正受給防止対策にも積極的に取り組んでおり、不正受給を行った事業主名等の公表、実地調査の実施等、本助成金のより一層の適正な支給に努めた。（継続）

11. 魅力ある雇用創出に向けた雇用管理の改善の支援　【29 年度予算：108.0 億円】

職場定着支援助成金において、企業の雇用管理改善の取組を支援し、魅力ある雇用創出

を図るため、中小労確法に基づき各都道府県知事に改善計画の認定を受けた中小企業団体（事業協同組合等）が労働環境向上事業を行った場合に助成を行った。また、中小企業・小規模事業者等が就業規則・労働協約等を変更し、雇用管理制度を新たに導入した場合及び従業員の離職率を低下させた場合に助成を行った。加えて、介護福祉機器を導入した場合の助成及び従業員の離職率を低下させた場合に助成した。さらに、保育事業主及び介護事業主が、賃金制度の整備を通じて従業員の離職率を低下させた場合にも助成した。（継続）

12. 人材不足分野における人材確保のための雇用管理改善促進事業　【29年度予算：5.4億円】

人材不足分野の事業を営む事業主が、人材確保のために従業員の処遇や職場環境の改善などの雇用管理改善を行う場合に、雇用管理制度の導入支援等を実施し、「魅力ある職場づくり」を支援した。（継続）

①モデル調査コース

事業主が取り組むべき雇用管理の内容が明確となっていない分野を対象として、雇用管理上の課題を抱える事業主に対し、その課題の解消に資する様々な雇用管理制度をモデル的に導入・運用するためのきめ細かなコンサルティングを実施する。このコンサルティングの過程で得られたモデル取組事例について、その導入効果やノウハウ等の検証・分析を行い、分野ごとの特性を踏まえた効果的な雇用管理改善方策を整理し、これを普及・啓発した。

②啓発実践コース

人材不足分野のうち、建設分野について、雇用管理改善の実践段階に課題を抱える事業主に対し雇用管理改善等アドバイザーによる相談支援を行い、業界ぐるみで雇用管理改善の実践を促進した。

13. 地域雇用開発助成金（地域雇用開発コース）　【29年度予算：33.9億円】

地域における雇用の創出及び安定を図るため、雇用機会の不足している地域等において事業所の設置又は整備を行い、併せて地域の求職者等を雇い入れる事業主に対して、設置等の費用及び雇入れ人数に応じて助成を行う地域雇用開発助成金（地域雇用開発コース）を支給した。（継続）

14. 地域活性化雇用創造プロジェクト　【29年度予算：51.2億円】

地域における安定した良質な雇用の創出に向けた取組を推進するため、産業政策と一体となって正社員雇用の創出に取り組む都道府県を支援する地域活性化雇用創造プロジェクトを実施した。（継続）

15. 雇用促進税制 【税制】

雇用促進税制については、平成 28 年 4 月 1 日から平成 30 年 3 月 31 日までの期間内に始まる各事業年度において、一定の要件を満たした事業主で、 雇用機会が不足している地域（地域雇用開発促進法に基づく同意雇用開発促進地域）において、質の高い雇用（無期雇用かつフルタイム）を創出させた場合、その増加雇用者一人当たり 40 万円の税額控除を行うことができる施策を引き続き実施した。（継続）

16. 失業なき労働移動の促進 【29 年度予算：96.7 億円】

労働移動支援助成金（再就職支援コース）により、事業規模の縮小等に伴い離職を余儀なくされる労働者等(再就職援助計画対象者等)に対して、その再就職を実現するための支援を民間職業紹介事業者に委託等して行う事業主に対して助成を行った。

また、成長企業が、再就職援助計画対象者や移籍により受け入れた労働者に対して行う能力開発や賃金アップをした場合の助成を拡充するとともに、中途採用者の能力評価、賃金、処遇の制度を整備した上で、中途採用者の採用を拡大させた成長企業への助成を行った。（継続）

17. 福祉人材確保重点プロジェクト 【29 年度予算：16.3 億円】

福祉（介護・医療・保育）分野におけるサービスを担う質の高い人材の安定的な確保のため、全国の主要なハローワークに設置する「福祉人材コーナー」を中心に、きめ細かな職業相談・職業紹介、求人者への助言・指導等を実施した。（継続）

18. 若者応援宣言事業の促進 【29 年度予算：7.2 億円の内数】

若者の採用・育成に積極的で、企業情報等を積極的に公表する中小企業について、「若者応援宣言企業」として情報発信の後押しを行った。（継続）

19. 若者雇用促進法に基づくユースエール認定制度 【29 年度予算：7.2 億円の内数】

若者の雇用管理が優良な中小企業について、「青少年の雇用の促進等に関する法律」（昭和 45 年法律第 98 号）に基づき、厚生労働大臣が「ユースエール認定」企業として認定し、中小企業の情報発信を後押しすることにより、当該企業が求める人材の円滑な採用を支援した。（継続）

20. 特定求職者雇用開発助成金（長期不安定雇用者雇用開発コース） 【29 年度予算：5.3 億円】

いわゆる就職氷河期に正社員就職の機会を逃したこと等によりフリーター等として離転職を繰り返してきた者（長期不安定雇用者）を安定所等の紹介により正規雇用労働者として雇い入れた事業主に対して「特定求職者雇用開発助成金（長期不安定雇用者雇用開発コ

ース）」を支給した。（継続）

21. 特定求職者雇用開発助成金（三年以内既卒者等採用定着コース）　【29 年度予算：18.3 億円】

既卒者や中退者の新規学卒枠での応募機会の拡大及び定着・促進を図るため、既卒者等が応募可能な新卒求人の申込みまたは募集を行い、初めて既卒者等を新卒扱いで採用し、一定期間定着させた事業主に対して「特定求職者雇用開発助成金（3 年以内既卒者等採用定着コース）」を支給した。（継続）

22. 最低賃金引上げに向けた中小企業・小規模事業者支援　【29 年度予算：12 億円】

最低賃金の引上げに向けた中小企業・小規模事業者の生産性向上等のための支援として、

① 経営改善と労働条件管理の相談等にワンストップで対応するため、「最低賃金総合相談支援センター」を全国（47 カ所）に設置し、無料の相談対応・専門家派遣を実施する。

② 全国規模及び都道府県規模の業種別中小企業団体を対象として、賃金の引上げに向けた販路拡大等のための市場調査や新たなビジネスモデル開発等、生産性向上のための取組に要した経費を助成する。

③ 全国 47 都道府県の中小企業・小規模事業者を対象として、生産性向上のための設備投資等を行い、事業場内の時間給 1000 円未満の労働者の賃金を一定額以上引き上げた場合に、その設備投資などに要した費用の一部を助成（助成率 7／10、企業規模 30 人以下の小規模事業者は 3／4）する。（継続）

23. キャリアコンサルティングの普及促進

民間職業紹介・就職支援機関や企業の人事管理・人材育成部門、学校におけるキャリア教育などにおいて、キャリアコンサルティング（労働者の職業の選択、職業生活設計又は職業能力の開発及び向上に関する相談に応じ、助言及び指導を行うこと。）の活用について普及促進を進める。平成 28 年 4 月には、キャリアコンサルティングを行う専門家として「キャリアコンサルタント」を国家資格化したことから、当該資格の周知を進める。また、企業等に対しては、労働者のキャリア形成における「気づき」を支援するため、年齢、就業年数、役職等の節目において定期的にキャリアコンサルティングを受ける機会を設定する仕組みである「セルフ・キャリアドック」の導入を推進した。（継続）

24. 所得拡大促進税制

①給与等支給額の総額が平成 24 年度から一定割合以上増加、②給与等支給額の総額が前事業年度以上、③平均給与等支給額が前事業年度を上回るという 3 要件を満たす場合

に、給与等支給額の平成 24 年度からの増加額の 10%を税額控除する（法人税額の 10%（中小企業者等は 20%）が上限）措置を講じた。また、平成 29 年度税制改正にて、中小企業者等については、平均給与等支給額が前年度比 2%以上増加する場合に、給与等支給額の前年度からの増加額について、税額控除を 12%上乗せすることとした。（継続）

第 3 章　安定した事業環境の整備

第 1 節　取引条件の改善

1. 下請等中小企業の取引条件の改善

様々な業種の取引条件改善を目的とした対策パッケージ「未来志向型の取引慣行に向けて（世耕プラン）」（平成 28 年 9 月公表）に基づき、平成 29 年 3 月末までに自動車や電機・情報通信機器など 8 業種 21 団体において、取引適正化と付加価値向上に向けた「自主行動計画」が策定された。平成 29 年 5 月、中小企業庁において、自主行動計画のフォローアップ指針を発表し、この指針に基づき各団体においてフォローアップ調査を実施した。また、平成 29 年 4 月より全国に 80 名規模の下請 G メンを配置し、年間 2,000 件以上の下請中小企業のヒアリング調査を実施した。平成 29 年 12 月、各団体が実施した自主行動計画のフォローアップ調査結果及び下請 G メンによるヒアリング調査の結果をとりまとめて公表した。両調査結果の突き合わせを行い、改善の動きが鈍い業種については、平成 30 年 1 月以降、更なる取組を要請した。加えて、自主行動計画の策定業種の拡大（機械製造業、流通業、警備業、放送コンテンツ業）にも取り組んだ。

平成 27 年 12 月から設置された「下請等中小企業の取引条件改善に関する関係府省等連絡会議」を平成 29 年度は 2 回開催した。（計 13 回開催）同会議での決定事項等は、働き方改革を進める上での課題（長時間労働是正や生産性向上等）等を検討するため、平成 29 年 9 月に設置された「中小企業・小規模事業者の活力向上のための関係省庁連絡会議」に引き継がれ、同会議の下で引き続き、関係省庁が連携して取り組むこととなった。（継続）

2. 下請代金法の運用強化【29 年度予算：13.9 億円の内数】

下請取引の適正化、下請事業者の利益保護のため、公正取引委員会と中小企業庁が密接な協力関係の下、下請代金法を執行した。公正取引委員会及び中小企業庁が親事業者等に対して書面調査等を実施するとともに、下請代金法違反事実に関する情報提供・申告等を行うための「申告情報受付窓口」により、下請代金法違反に関する情報収集を行い、下請代金法の厳格な運用に努めた。平成 29 年 4 月、下請代金法第 6 条の規定に基づき、公正取引委員会に対して措置請求 1 件を行った。（継続）

3. 相談体制の強化と下請取引適正化【29 年度予算：13.9 億円の内数】

全国48か所に設置した「下請かけこみ寺」において、中小企業等の企業間取引に関する相談に対応した。また、下請等中小企業の経営者や営業担当者が、親事業者の調達部門への価格交渉を行う上で必要な価格交渉ノウハウについて、個別指導やセミナー等を行った。また、下請代金法等の違反行為を未然に防止するため、親事業者の調達担当者等を対象とした講習会を開催し、一層の周知を図るほか、全国で親事業者の取組事例等を紹介し、広く下請代金法等の遵守を呼びかけるシンポジウム等を開催した。さらに、親事業者と下請事業者の望ましい取引関係を構築するためのガイドライン（下請適正取引等の推進のためのガイドライン。経済産業省、国土交通省、総務省及び農林水産省の所管18業種）について、全国で説明会を開催した。（継続）

4. 下請中小企業・小規模事業者の自立化支援　【29年度予算：13.9億円の内数】

下請中小企業振興法（以下「下請振興法」という。）に基づき、特定の親事業者への取引依存度の高い下請中小企業・小規模事業者が連携して課題解決型ビジネスを行う事業計画の認定を行い、補助金、融資、保証の特例により支援を実施した。また、親事業者の生産拠点が閉鎖又は縮小（予定も含む）された地域における下請中小企業・小規模事業者が行う新分野進出等に対し、補助金により支援を実施した。（継続）

5. 下請取引あっせん、商談会による販路開拓支援　【29年度予算：13.9億円の内数】

新たな取引先を開拓したい下請中小企業・小規模事業者に対して、「ビジネス・マッチング・ステーション（BMS）」の運用により、自社の希望する業種、設備、技術等の条件に合った製造委託等の受発注情報の提供を行った。また、新たな販路開拓を支援するため、広域商談会を8会場で開催した。（継続）

6. 親事業者等に対する下請事業者への配慮要請等【29年度予算：13.9億円の内数】

平成29年11月、経済産業大臣および公正取引委員会委員長の連名で、親事業者（約21万社）および業界団体代表者（660団体）に、下請取引の適正化等について要請した。また、経済産業大臣名（他省庁所管の業界については主務大臣との連名）で、業界団体代表者（892団体）に、下請中小企業振興法に定める「振興基準（平成28年12月14日改正）」の遵守について要請した。（継続）

第2節　官公需対策

1. 「平成29年度中小企業者に関する国等の契約の基本方針」の策定及び周知徹底

平成29年度の中小企業・小規模事業者向けの契約比率を55.1%と、引き続き新規中小企業者向け契約比率を平成27年度から平成29年度までの3年間で、26年度（推計1%程度）比で国等全体として概ね倍増の水準となるよう努めるとする、「平成29年度中小企業者に関する国等の契約の基本方針」（以下「基本方針」という。）を7月25日に閣議決定

した。中小企業者の受注機会の増大のために実施する措置として、知的財産権の取り扱いの明記、中小企業・小規模事業者の資金繰りへの配慮、最低賃金額の改定に伴う契約金額の見直しについての措置を新たに盛り込んだ。

基本方針を周知徹底するために以下の取組を実施した。

（1）経済産業大臣から各府省等の長、都道府県知事、全市町村の長及び東京特別区の長（1,805 団体）に対し、文書により「基本方針」の趣旨を説明するとともに、中小企業・小規模事業者の受注機会の増大に努めるよう要請した。

（2）地方における「基本方針」の周知徹底を図るための全国説明会（官公需確保対策地方推進協議会）を 8 月から 9 月にかけて 50 回開催した。

（3）地方において新規中小企業者からの調達を推進するための取組に関する情報の共有や連携方策を協議する会議（新規中小企業者調達推進協議会）を開催した。

（4）「官公需契約の手引」を作成し、国等の機関、地方公共団体等の機関及び商工関係団体等に配布した。（継続）

2. 中小企業・小規模事業者の受注機会増大のための「官公需情報ポータルサイト」【29 年度予算：13.9 億円の内数】

中小企業・小規模事業者が官公需に関する受発注情報を入手しやすくするため、国等や地方公共団体がホームページで提供している発注情報等を中小企業・小規模事業者が一括して入手できる「官公需情報ポータルサイト」を運営した。（継続）

第 3 節　消費税転嫁対策

1. 消費税転嫁状況監視・検査体制強化等事業　【29 年度予算：28.5 億円】

消費税の円滑かつ適正な転嫁を行うため、全国に転嫁対策調査官を配置した。併せて、消費税の転嫁拒否等の行為に関する情報を収集するため、公正取引委員会と合同で中小企業・小規模事業者全体に対して大規模な書面調査を実施するなど、転嫁拒否行為等の監視・取締りを行った。（継続）

第 4 節　消費税軽減税率対策

1. 中小の小売事業者等に対するレジの導入･システム改修等支援

消費税軽減税率制度の実施に向け、事業者の準備が円滑に進むように支援を行った。具体的には、①中小小売事業者等に対して、複数税率に対応したレジの導入等の支援を行うとともに、②中小小売事業者・卸売事業者等に対して、複数税率に対応するため電子的な受発注システムの改修等の支援を行った。（継続）

2. 消費税軽減税率対応窓口相談等事業　【29 年度予算：19.4 億円】

消費税軽減税率制度を円滑に実施するため、中小企業団体等と連携して、講習会・フォ

ーラムの開催、相談窓口の設置や巡回指導型専門家派遣を通じたきめ細かいサポート、パンフレット等による周知等を行った。また、消費税転嫁対策窓口相談等も併せて実施した。（継続）

第5節　資金繰り支援、事業再生支援

1. セーフティネット貸付（経営環境変化対応資金）　【財政投融資】

日本政策金融公庫が、社会的、経済的環境の変化等外的要因により、一時的に売上の減少等業況悪化を来たしている中小企業・小規模事業者の資金繰りを支援。平成29年度の貸付実績は、約10万件、約1.5兆円となった（平成29年12月末時点）。（継続）

2. （再掲）小規模事業者経営改善資金融資事業　【財政投融資】

日本政策金融公庫が、小規模事業者を金融面から支援するため、商工会、商工会議所、都道府県商工会連合会の経営指導を受けている小規模事業者に対して、無担保・無保証・低利で融資を行った。（平成29年度の実績は、35,514件、2,168.7億円（平成29年12月末時点）。）（継続）

3. （再掲）小規模事業者経営発達支援融資事業　【財政投融資】

日本政策金融公庫が、事業の持続的発展に取り組む小規模事業者を支援するため、経営発達支援計画の認定を受けた商工会・商工会議所による経営指導を受ける小規模事業者に対し、低利で融資を行った。（平成29年度の実績は、353件、36.8億円（平成29年12月末）。）（継続）

4. 資本性劣後ローンの推進　【財政投融資】

日本政策金融公庫が、新事業展開や経営改善に取り組む中小企業・小規模事業者に対し、財務体質を強化するとともに、民間金融機関からの資金調達を円滑に図るため、金融検査上自己資本とみなし得る一括償還の資金（資本性資金）を供給することで、中小企業・小規模事業者の資金繰りを支援。平成29年度の貸付実績は、約870件、約490億円となった（平成29年12月末時点）。（継続）

5. 中小企業・小規模事業者経営力強化融資・保証事業　【財政投融資】

日本政策金融公庫が、認定経営革新等支援機関による指導及び助言を通じ経営革新又は異分野の中小企業と連携して新分野の開拓等を行う中小企業の経営力や資金調達力の強化を支援するため、必要な資金の貸付を行った。（継続）

6. 借換保証の推進

信用保証協会が、複数の借入債務を一本化し、足元の返済負担の軽減を図るための借換

保証を推進。平成 29 年度（平成 29 年 12 月末まで）の保証承諾実績は、130,058 件、約 2 兆 4,517 億円となった。

また、経営者に事業改善の意欲があるにもかかわらず、返済条件の緩和実施による前向きな金融支援を受けることが困難な中小企業・小規模事業者を支援するため、平成 28 年に条件変更改善型借換保証を創設。平成 29 年度（平成 29 年 12 月末まで）の保証承諾実績は、310 件、約 106 億円となった。（継続）

7. セーフティネット保証

信用保証協会が、取引先の倒産、自然災害、取引金融機関の経営合理化等により経営の安定に支障を生じている中小企業・小規模事業者に対し、通常の保証枠とは別枠での保証を実施した（保証割合 100%。保証限度額は無担保 8,000 万円、最大 2 億 8,000 万円。）。

平成 29 年度は、九州北部地方の大雨災害（4 号）、台風 21 号による災害（4 号）等により発動されている。

また、セーフティネット保証 5 号は、引き続き最近 3 か月間の月平均売上高等が前年同期比で一定割合以上減少等の基準を満たす業種を指定した。

平成 29 年度（平成 29 年 12 月末まで）のセーフティネット保証全体の保証承諾実績は、10,792 件、約 2,665 億円となった。（継続）

8. 信用保証協会による経営支援　【29 年度予算：13.0 億円】

信用保証協会の利用者又は利用を予定している創業（予定）者、経営改善に取り組む中小企業・小規模事業者に加えて、平成 29 年度より事業承継を予定している場合や生産性向上を目指す中小企業・小規模事業者についても新たに支援の対象として追加。これらの中小企業・小規模事業者に対して、信用保証協会が地域金融機関と連携して、専門家派遣をはじめとした経営支援を実施し、経営支援と一体となった資金繰り支援を実施した。平成 29 年度（平成 29 年 12 月末まで）は、約 16,000 回の専門家派遣を実施している。（継続）

9. 認定支援機関による経営改善計画策定支援事業　【平成 29 年度補正予算：30.0 億円】

借入金の返済負担等の財務上の問題を抱え、金融支援を含む本格的な経営改善を必要とする中小企業・小規模事業者等に対して、中小企業等経営強化法に基づく認定支援機関（税理士、公認会計士、金融機関等）による経営改善計画策定支援や当該計画に係るフォローアップに要する費用の一部を負担（2／3）した。平成 29 年 12 月末における相談件数は 4,983 件、新規受付件数は 1,511 件となり、制度発足時（平成 25 年 3 月）から平成 29 年 12 月末までの実績は、相談件数 45,463 件、新規受付件数は 14,812 件となった。また、平成 29 年 5 月からは、資金繰り管理や採算管理などの早期の経営改善計画の策定を必要とする中小企業・小規模事業者に対して、認定支援機関による早期経営改善計画策定

支援に係る費用の一部の負担（2／3）を開始し、平成29年12月末までに相談件数5,126件、新規受付件数は4,598件となった。（継続）

10. 中小企業再生支援協議会　【29年度予算：61.1億円の内数】

各都道府県の商工会議所等に設置した中小企業再生支援協議会において、事業の収益性はあるが、債務超過等の財務上の問題を抱えている中小企業・小規模事業者に対し、窓口相談による課題解決に向けたアドバイスや、関係金融機関等との調整も含めた再生計画の策定支援を行った。平成29年4月から12月末までの実績は、相談件数1,315件、再生計画の策定完了件数589件となり、制度発足時から平成29年12月末までの実績は、相談件数39,877件、再生計画の策定完了件数12,687件となった。（継続）

11. 中小企業承継事業再生計画（第二会社方式）

産業競争力強化法に基づき、中小企業承継事業再生計画の認定を行い、その計画に従った事業の承継を行う場合に、許認可承継の特例措置及び金融支援を実施した。計画認定件数は平成29年12月末までの実績は2件、産業活力再生特別措置法に基づき措置された制度創設時（平成21年6月）から合計すると41件となった。（継続）

12. 中小企業再生ファンド

再生に取り組む中小企業の経営支援や必要な資金供給を実施するため、中小企業基盤整備機構と地域金融機関、信用保証協会等が一体となって、中小企業の再生を地域内で支援する地域型ファンドや広域的に支援する全国型ファンドの組成・活用を促進する取組を行った。平成29年9月末までに51件のファンドが創設され、ファンドの総額は約1,681億円に上った。また、当該再生ファンドによる投資実績は平成29年9月末までに445社、約894億円に上った。（継続）

13. 「経営者保証に関するガイドライン」の利用促進等　【29年度予算：1.0億円】

平成25年12月5日に公表された「経営者保証に関するガイドライン」の一層の周知・活用の促進を図るため、中小企業基盤整備機構地域本部等による相談窓口やガイドラインの利用をご希望の方への専門家派遣、中小企業・小規模事業者等を対象としたダイレクトメールや政府広報による広報等を行った。（継続）

14. 金融行政における中小企業・小規模事業者に対する経営支援の強化等

金融行政方針に基づき、金融機関に対し、担保・保証に過度に依存することなく、取引先企業の事業の内容や成長可能性等を適切に評価（事業性評価）することを通じて、企業に有益なアドバイスとファイナンスを行うよう促した。（継続）

15. 沖縄の中小企業金融対策　【財政投融資】　【29 年度予算:685 億円の内数】

沖縄振興開発金融公庫を活用した沖縄の中小企業対策は、日本政策金融公庫が行う業務・取組について、同様に行うとともに、沖縄の特殊事情を踏まえ独自の貸付制度の拡充を実施した。（継続）

第 6 節　経営安定対策

1. 中小企業倒産防止共済制度（経営セーフティ共済制度）

中小企業倒産防止共済制度は、取引先企業の倒産により売掛金債権等の回収が困難となった場合に、積み立てた掛金の額に応じて無利子、無担保、無保証人で共済金の貸付けを行う制度である。（継続）

2. 経営安定特別相談事業　【29 年度予算:49.4 億円の内数】

経営の危機に直面した中小企業の経営上の様々な問題の解決に資するため、全国の主要な商工会議所及び都道府県商工会連合会に「経営安定特別相談室」が設置されている。本相談室において経営安定に関する幅広い分野の経営相談が円滑に実施されるよう日本商工会議所及び全国商工会連合会の実施する指導事業等を支援した。（継続）

3. 中小企業 BCP（事業継続計画）普及の促進　【財政投融資】

中小企業・小規模事業者が災害対応力を強化するための BCP（事業継続計画）策定や、平時に行うべき活動、緊急・非常時における事業継続のための取組（サプライチェーンや業務体制の見直し、資金調達計画の立案、重要商品の検討等）を支援するため、専門家の派遣を行った。また、中小企業・小規模事業者自らが策定した BCP に基づき防災施設等の整備を行う者に対して、日本政策金融公庫において低利融資を実施した。（継続）

4. ダンピング輸入品による被害の救済　【29 年度予算：0.65 億円】

貿易救済措置のうち AD 措置は、他国企業から我が国に対するダンピング輸入により、国内産業が損害を受けた際に、国内産業からの申請に基づき政府が調査を実施した上で関税を賦課することにより、公正な市場競争環境を確保する措置である。平成 28 年度 9 月に開始した中国産ポリエチレンテレフタレートに対する AD 調査について、平成 29 年度 12 月に調査を終了し、AD 措置の発動を行った。また、平成 28 年度 3 月に開始した韓国・中国産炭素鋼製突合せ溶接式継手に対する AD 調査についても、平成 29 年度 12 月に調査の中間報告書を公表し、暫定 AD 措置の発動を行った。なお、企業等への説明会や WTO 協定整合的に調査を行うための調査研究を実施した。（継続）

第7節　財政基盤の強化

1. 法人税の軽減税率　【税制】

年所得800万円以下の部分に係る法人税率（19%）を15%に引き下げる措置。（継続）

2. 中小企業投資促進税制　【税制】

機械装置等を取得した場合に、取得価額の30%の特別償却又は7%の税額控除（税額控除は資本金3,000万円超の法人を除く）ができる措置。（継続）

3. 少額減価償却資産の損金算入の特例制度　【税制】

取得価額30万円未満の減価償却資産を取得した場合、年間300万円を限度に、全額損金算入することができる措置（従業員1,000人超の法人を除く）。（継続）

4. 欠損金の繰越控除・繰戻還付　【税制】

欠損金の繰越控除は、当期の事業年度に生じた欠損金を繰り越して翌期以降の事業年度（繰越期間：9年間）の所得金額から控除することができる措置。また、欠損金の繰戻還付は、当期の事業年度に生じた欠損金を1年繰戻して法人税の還付を請求することができる措置。（継続）

5. 商業・サービス業・農林水産業活性化税制　【税制】

商業・サービス業等を営む中小企業が商工会議所等の経営改善指導に基づき設備を取得した場合、取得価額の30%の特別償却又は7%の税額控除（税額控除は資本金3,000万円超の法人を除く）ができる措置。（継続）

6. 交際費等の損金不算入の特例　【税制】

交際費等を支出した場合、①定額控除限度額（800万円）までの損金算入、②支出した接待飲食費の50%までの損金算入を選択適用できる措置。（継続）

7. 中小企業投資育成株式会社による支援

中小企業投資育成株式会社において、中小企業の自己資本の充実を促進し、その健全な成長発展を図るため、株式、新株予約権、新株予約権付社債等の引受けによる投資事業及び経営相談、事業承継支援等の育成事業を実施した。（継続）

第8節　人権啓発の推進

1. 人権啓発　【29年度予算：1.9億円】

中小企業・小規模事業者に対して、人権尊重の理念を広く普及させ、人権意識の涵養を図るため、セミナー等の啓発事業を実施した。また、小規模事業者等が多く、特に重点的

な支援が必要な地域又は業種に係る小規模事業者等の活性化のため、経営等の巡回相談事業及び研修事業を実施した。(継続)

第4章　災害からの復旧・復興

第1節　資金繰りの支援

1. 被災中小企業への資金繰り支援(政策金融)　【29年度予算：139億円の内数】

東日本大震災及び熊本地震により被害を受けた中小企業・小規模事業者への資金繰り支援として、日本政策金融公庫（国民生活事業及び中小企業事業）・商工中金において、「東日本大震災復興特別貸付」及び「平成28年熊本地震特別貸付」（平成28年6月制度開始）を継続的に実施している。本制度の運用開始後、平成29年12月末までの貸付実績は、東日本大震災復興特別貸付が、約30万1千件、約6兆916億円、平成28年熊本地震特別貸付が、約1万7千件、約2,260億円となった。また、東日本大震災においては、原発事故に係る警戒区域等の公示の際に当該区域内に事業所を有していた中小企業・小規模事業者や、地震・津波により事業所等が全壊・流失した中小企業・小規模事業者に対して、県の財団法人等を通じ、貸付金利を実質無利子化する措置を引き続き実施した。(継続)

2.　マル経・衛経融資の貸付限度額・金利引下げ措置の拡充

東日本大震災及び、平成28年熊本地震により直接又は間接的に被害を受けた小規模事業者に対し、無担保・無保証・低利で利用できる日本政策金融公庫によるマル経・衛経融資の貸付限度の拡充や金利の引下げを実施した。(東日本大震災型の平成29年度の実績は、マル経融資で506件、184,827万円、衛経融資で5件、1,510万円（平成29年12月末時点)。平成29年度熊本地震型の平成29年度の実績は、マル経融資で23件、1億円、衛経融資の実績は0（平成29年12月末時点)。)（継続)

3. 被災中小企業への資金繰り支援(信用保証)

東日本大震災により被害を受けた中小企業・小規模事業者を対象に、既存の一般保証や災害関係保証、セーフティネット保証とは別枠の新たな保証制度である「東日本大震災復興緊急保証」について、平成29年度も特定被災区域内において引き続き実施した（保証割合100%。保証限度額は無担保8,000万円、最大2億8,000万円。)。本制度の運用を開始した平成23年5月23日から平成29年12月末までの保証承諾実績は、135,301件、約2兆7,380億円であった。

また、平成29年7月に発生した九州北部地方の大雨災害においては、福岡県及び大分県の一部地域でセーフティネット保証4号を発動したほか、福岡県の一部地域では災害関係保証も発動した。両制度の平成29年12月末までの保証承諾実績は、59件、約9億円であった。(継続)

4. 原子力災害に伴う「特定地域中小企業特別資金」

原子力発電所事故の被災区域に事業所を有する中小企業等が福島県内において事業を継続・再開する場合に必要な事業資金（運転資金・設備資金）を長期・無利子、無担保での融資を行った。（継続）

第2節　二重債務問題対策

1. 「産業復興相談センター」及び「産業復興機構」による事業再生支援　【29年度予算：13.9億円※】

平成23年度に東日本大震災の被災各県の中小企業再生支援協議会の体制を拡充する形で設置した、総合相談窓口である「産業復興相談センター」と、債権買取等を行う「産業復興機構」による中小事業者等の事業再生支援を引き続き実施した。各県の産業復興相談センターにおいては、平成30年2月28日までに6,139件の事業者からの相談を受け付けており、金融機関等による金融支援について合意を取り付けた案件は1,153件、うち債権買取を決定した案件は337件となった。（※）東日本大震災復興特別会計分。被災県6県のうち、青森・茨城・千葉の中小企業再生支援協議会・産業復興相談センターについては、平成29年度予算より一般会計へ移行。（継続）

2. 「株式会社東日本大震災事業者再生支援機構」による再生支援

被災事業者の二重ローン問題に対応するため、東日本大震災事業者再生支援機構では旧債務に係る返済負担の軽減等の支援を実施した。東日本大震災事業者再生支援機構では、平成24年3月5日の業務開始以来これまでに2,733件の相談を受け付けており、そのうち736件の事業者に対して、債権買取等の再生支援を行う旨の決定をした（平成30年2月末現在）。また、東日本大震災事業者再生支援機構の支援決定期間を延長する株式会社東日本大震災事業者再生支援機構法の改正法が平成30年2月1日に成立し、支援決定期間が平成33年3月31日まで延長された。（継続）

3. 再生可能性を判断する間の利子負担の軽減

東日本大震災及び原子力発電所の事故による被害を受けた中小事業者等が産業復興相談センターを活用した事業再生に取り組む際に、再生計画策定支援の期間中に発生する利子を補填することにより、早期の事業再生の実現を支援した。（継続）

4. 被災中小企業復興支援リース補助事業の実施

被災中小企業の二重債務負担の軽減を図るため、東日本大震災に起因する設備の滅失等により債務を抱えた中小企業に対し、設備を再度導入する場合のリース料の10%を補助した。（継続）

第 3 節　工場等の復旧への支援

1．中小企業組合等共同施設等災害復旧事業(東日本大震災)【29 年度予算：210.0 億円】

東日本大震災に係る被災地域の復旧及び復興を促進するため、

① 複数の中小企業等から構成されるグループが復興事業計画を作成し、地域経済や雇用維持に重要な役割を果たすものとして県から認定を受けた場合に、計画実施に必要な施設・設備の復旧にかかる費用に対して、国が 1／2、県が 1／4 の補助、

② 商工会等の中小企業者のための指導・相談施設等の災害復旧事業にかかる費用に対して、国が 1／2 の補助

を実施し、被災した中小企業等のグループ等の施設の復旧等に対して支援を行った。(継続)

2. 中小企業組合等共同施設等災害復旧事業(熊本地震)【29 年度補正予算：46.9 億円】

熊本地震に係る被災地域の復旧及び復興を促進するため、複数の中小企業等から構成されるグループが復興事業計画を作成し、地域経済や雇用維持に重要な役割を果たすものとして県から認定を受けた場合に、計画実施に必要な施設・設備の復旧にかかる費用に対して、国が 1／2、県が 1／4 の補助を実施し、被災した中小企業等のグループの施設の復旧等に対して支援を行った。(継続)

3. 施設・設備の復旧・整備に対する貸付け（東日本大震災）

東日本大震災により被害を受けた中小企業者が、県から認定を受けた復興事業計画に基づいて、その計画を実施するために必要な施設・設備の復旧・整備を行う場合に、中小企業基盤整備機構と県が協力して、必要な資金の貸し付けを行った。(継続)

4. 施設・設備の復旧・整備に対する貸付け（熊本地震）

熊本地震により被害を受けた中小企業者が、県から認定を受けた復興事業計画に基づいて、その計画を実施するために必要な施設・設備の復旧・整備を行う場合に、中小企業整備機構と県が協力して、必要な資金の貸し付けを行った。(継続)

5. 仮設施設整備事業・仮設施設有効活用等助成事業　【29 年度：6.5 億円の内数】

東日本大震災の被害を受けた中小企業者等の早期事業再開を支援するため、(独）中小企業基盤整備機構が仮設工場や仮設店舗等を整備し、被災市町村を通じて原則無償で貸し出す事業を実施しており、平成 30 年 1 月末までに 6 県 53 市町村 590 箇所に施設を設置している。また、平成 26 年 4 月より仮設施設の本設化、移設、撤去に要する費用の助成事業を実施しており、平成 30 年 1 月末までに 75 件の助成を実施している。(継続)

6. 事業復興型雇用確保事業

被災地の深刻な人手不足等による雇用のミスマッチに対応するため、産業政策と一体となった雇用面での支援を実施した。（継続）

第4節　その他の対策

1. 特別相談窓口等の設置

全国の日本政策金融公庫、商工中金、信用保証協会、商工会議所、商工会連合会、中小企業団体中央会、中小企業基盤整備機構地域本部等及び経済産業局に特別相談窓口を設置し、東日本大震災の被災中小企業者等からの経営・金融相談に応じた。（継続）

2. 中小企業電話相談ナビダイヤルの実施

どこに相談したらよいか困っている中小企業のために、一つの電話番号で最寄りの経済産業局につながる「中小企業電話相談ナビダイヤル」を実施した。（継続）

3. 官公需における被災地域等の中小企業者に対する配慮

東日本大震災及び平成28年熊本地震について、被災地域の中小企業・小規模事業者に対する官公需における配慮について、「中小企業者に関する国等の契約の基本方針」に盛り込み、周知徹底を図った。（継続）

4. 特定求職者雇用開発助成金（被災者雇用開発コース）　【29年度予算：0.3億円】

東日本大震災による被災離職者等の方を、ハローワーク等の紹介により、継続して1年以上雇用することが見込まれる労働者として雇い入れる事業主に対して、助成金を支給する。また、対象労働者を10人以上雇い入れる事業主に対して助成金を上乗せする。（継続）

5. 放射線量測定指導・助言事業　【29年度予算：0.3億円】

避難指示区域等の見直しにより原子力被災企業の事業再開や企業立地の進展が見込まれることから、福島県内企業等からの要請に応じて、専門家チームを派遣するとともに、福島県内の事業所において、工業製品等の放射線量測定等に係る指導・助言を行い、工業製品等に係る風評払拭に取り組んだ。（継続）

6. 福島県等復興産学官連携支援事業　【29年度予算：1.1億円】

東日本大震災、原子力災害により、未だ風評の影響が残る主に福島県を対象として、被災企業と大学、公的研究機関、大手企業等との連携の機会を提供し、試作品製作等を支援することにより、商品開発、販路開拓を促進する。（継続）

7. 原子力災害対応雇用支援事業　【29 年度予算：18.7 億円】

原子力災害の影響を受けた福島県内の被災者の一時的な雇用の場を確保し、生活の安定を図るための事業を実施した。（継続）

8. 被災地の人材確保対策事業　【29 年度予算：9.8 億円】

被災地に若者や専門人材等の幅広い人材を呼び込むとともに、企業に人材確保・定着・育成等のノウハウを提供し、人材獲得力の向上を図った。また、人材獲得に成功している好事例を地域に広める取組を実施した。（継続）

9. 福島イノベーション・コースト構想　地域復興実用化開発等促進事業　【29 年度予算：69.7 億円】

ロボット技術など福島イノベーション・コースト構想の重点分野（※）について、地元企業との連携等による地域振興に資する実用化開発等の費用を支援する。（継続）

※廃炉、ロボット、エネルギー、環境・リサイクル、農林水産業、医療機器等の分野を言う。

10. 中小・小規模事業者の事業再開等支援事業　【29 年度予算：112.0 億円】

福島県の原子力被災 12 市町村で被災した中小事業者の自立を集中的に支援し、当該地域における働く場の創出や、買い物をする場などまち機能の早期回復を図るため、事業再開等に要する設備投資等の費用の一部補助。平成 29 年度は、基金の積み増しを行うとともに、地元での再開が困難な帰還困難区域の事業者への支援等を拡充した。（継続）

11. 原子力災害被災地域における創業等支援事業　【29 年度予算：2.1 億円】

福島県の原子力被災 12 市町村のまち機能の回復やそれを通じた被災事業者の自立に向け、新規創業や 12 市町村外からの事業展開等に際して必要となる設備投資等に対する補助を行うとともに、12 市町村における創業等の活動・取組の促進に向けた環境の整備を行った。（継続）

12. 生活関連サービスに要する移動・輸送手段の確保支援事業【29 年度予算：2.3 億円】

住民の帰還に向けた環境整備が進む中、地元商店による共同配達や医療サービス等の移動・輸送手段への支援を強化するため、29 年度は前年度に比べ 0.9 億円の予算の増額を行った。（継続）

13. 人材マッチングによる人材確保支援事業　【29 年度予算：5.0 億円】

福島県の原子力被災12市町村において、被災事業者等の人材不足を解消するため、人材コーディネーターが被災事業者の人材ニーズをきめ細かく把握し、インターネット等を通じて求人情報を発信し、12市町村内外の人材と被災事業者等とのマッチング支援を行った。（継続）

14. 6次産業化等へ向けた事業者間マッチング事業　【29年度予算：3.7億円】

事業者の販路開拓や新ビジネス創出等のため、事業者間マッチング等を行った。具体的には、事業者間のマッチングに加え、マッチング後の事業が円滑に進むように専門家による指導等により事業者のサポートを行った。（継続）

15. 福島相双復興官民合同チーム専門家支援事業　【29年度予算：82.0億円】

官民合同チームにおける専門家による訪問・相談支援体制を整備。カウンセラー、コンサルタント、中小企業診断士等の専門家を交えたチームを構築し、事業展開、承継・転業、生活再建等の課題について、事業者に寄り添ったコンサルティング支援を実施。平成29年度からは、対象を市町村に拡大。（継続）

16. 地域の伝統・魅力等の発信支援事業　【29年度予算：0.5億円】

原子力被災12市町村の地域の魅力や伝統工芸品・特産品等の復興・振興や地域経済の活性化に資するため、原子力被災12市町村の地域の魅力や伝統工芸品・特産品等を国内外に発信するために行う展示会等の開催及び広報活動等を支援した。（継続）

第5章　業種別・分野別施策

第1節　中小農林水産関連企業対策

1. 6次産業化の推進

(1)6次産業化ネットワーク活動交付金　【29年度予算：19.1億円】

農林漁業者等が多様な事業者とネットワークを構築して行う新商品開発や販路開拓の取組及び農林水産物の加工・販売施設の整備等を支援した。また、市町村の6次産業化等に関する戦略に沿って行う地域ぐるみの6次産業化の取組を支援した。（継続）

(2)農林漁業成長産業化ファンドの積極的活用

農林漁業成長産業化ファンドを通じて、農林漁業者が主体となって流通・加工業者等と連携して取り組む6次産業化の事業活動に対し、出資等による支援を実施した。（継続）

(3)地理的表示保護制度活用総合推進事業　【29年度予算：1.7億円】

地理的表示（GI）の登録申請支援窓口の設置や申請に必要な調査に対する補助、GIに関するシンポジウムや展示会等の開催による制度の普及啓発、国内外へ向けたGI産品の情報発信、海外における知的財産の侵害対策強化等の取組を実施した。（継続）

(4)農山漁村活性化再生可能エネルギー総合推進事業【29年度予算：1.0億円】

地域主導で再生可能エネルギーを供給する取組を推進し、そのメリットを地域に還元させることを通じて、地域の農林漁業の発展を促進した。平成 29 年度においては、平成 28 年度までに事業を実施している者の継続分のみを実施した。（継続）

2. 中小農林水産事業者向け支援

(1)木材産業等高度化推進資金、林業・木材産業改善資金　【29 年度予算：639 億円】

木材の生産・流通を合理化するため、木材産業等高度化推進資金による融資を行うとともに、林業・木材産業の経営改善等を実施するため、林業・木材産業改善資金を融資する。（継続）

(2)次世代林業基盤づくり交付金（うち木材加工流通施設等の整備）【29 年度予算：70.1 億円】

価格・量・品質面において安定的・効率的な供給ができるサプライチェーンを構築するために必要な木材加工流通施設の整備を支援した。（継続）

(3)強い農業づくり交付金及び産地活性化総合対策事業による乳業再編整備等への支援【29 年度予算：強い農業づくり交付金 230 億円の内数　産地活性化総合対策事業 25.7 億円の内数】

（施策の目的）

・乳業工場の再編・合理化と衛生管理の向上を図ること等により、中小乳業の経営体質の強化を推進し、 酪農家の経営安定に資することを目的とする。

（施策の概要）

・ 中小乳業の製造販売コストの低減や衛生水準の高度化を図るため、乳業工場の施設の機能強化を支援した。

・ 集送乳の効率化や乳業の再編整備に向けた取組を着実に推進するため、地域における課題の把握・検討の取組等を支援した。（継続）

(4) 食品産業品質管理高度化促進基金

食品の安全性の向上と消費者の信頼を確保するため、食品の製造管理の高度化に関する臨時措置法に基づき、①HACCP 導入のための施設、設備の整備、②HACCP 導入の前段階の一般衛生管理や品質管理を行うための体制、施設・設備の整備（高度化基盤整備）への金融支援を行った。（継続）

(5)輸出総合サポートプロジェクト　【29 年度予算：16.0 億円】

（施策の目的）

・2019 年に輸出額 1 兆円とする目標の達成に向けて官民一体となって「農林水産業の輸出力強化戦略」（平成 28 年 5 月「農林水産業・地域の活力創造本部」取りまとめ）に沿って、輸出促進の取組を行う。

（施策の概要）

・JETRO 等への補助を通じて、輸出に取り組む事業者等に対し川上から川下に至る総合的な

ビジネスサポートを実施。
・今後輸出が強く期待される国・地域などで開催される海外見本市にジャパンパビリオンを設置し、事業者等と海外バイヤーが直接商談できる機会を提供。
・海外の有力なバイヤーを国内商談会に招へいする際に、卸売市場や産地等への視察を通じて、日本産品の品目の特性や安全性等を理解してもらい、効果的に商談を実施。
・今後輸出が強く期待される国・地域を中心に、マーケティングやプロモーション、日本産品の PR 等をするためのマーケティング拠点（インストア・ショップ）を設置し、事業者の商品を試験販売し、現地の反応をフィードバック。（継続）
(6)輸出に取り組む事業者向け対策事業
（施策の目的）
・2019 年に輸出額 1 兆円とする目標の達成に向けて官民一体となって「農林水産業の輸出力強化戦略」（平成 28 年 5 月「農林水産業・地域の活力創造本部」取りまとめ）に沿って、輸出促進の取組を実施。
（施策の概要）
・水産物、コメ・コメ加工品、花き、畜産物、茶、林産物（木材）、青果物及び加工食品（菓子）の品目別輸出団体が、ジャパン・ブランドの確立を目的として、国内検討会の開催や海外マーケット調査、輸出環境課題の解決等の取組を実施。
・加工食品（菓子を除く）に関する国内の主要な輸出産地・関係事業者等を取りまとめる団体や、地方ブロック規模において複数の品目を取りまとめる団体等が、通年又は長期の安定供給の構築等を目的として、国内検討会、海外マーケット調査や海外での販路開拓の取組を実施。
・対象国・地域が求める検疫等条件への対応や国際的に通用する認証の取得・更新、品目別の輸出状況に応じた実用的な輸送コストの実現を図るため、最適な輸出モデルの開発・実証を行う取組を実施（継続）。
（平成 28 年度からの変化）
・新たに加工食品（菓子）の輸出団体が設立されたことに伴い、計 8 団体に対するジャパン・ブランド確立の取組を支援。（継続）

3. 研究開発等横断的分野等における支援
(1)農林水産業・食品産業科学技術研究推進事業　【29 年度予算：30.7 億円】
農林水産・食品分野の成長産業化を図るため、農林水産・食品分野における産学連携による研究開発を基礎から実用化段階まで継ぎ目なく推進した。（継続）
(2) 日本政策金融公庫による各種融資
①特定農産加工業者の経営改善、②特定農林畜水産物の新規用途又は加工原材料用新品種の採用の推進、③食品製造業者等と農林漁業者等の安定取引関係構築及び農林漁業施設の整備等、④乳業施設の改善、⑤水産加工業の体質強化、⑥農業生産関連事業の事業再編等に

対して融資した。（継続）

第 2 節　中小運輸業対策

1. 倉庫業への支援

経済・社会環境の変化の中で高度化・多様化する物流ニーズやトラックドライバー不足に対応することを目的とし、物流の省力化・効率化を図るため、改正物流総合効率化法の活用により、輸送機能と保管機能の連携した倉庫の整備を促進した。また、倉庫の低炭素化を促進するため、省エネ設備等の導入に対して支援を行った。（継続）

2. 内航海運・国内旅客船事業対策（船舶共有建造制度）　【財政投融資】

鉄道・運輸機構の船舶共有建造制度により、内航海運のグリーン化に資する船舶や離島航路の維持・活性化に資する船舶といった政策的意義の高い船舶の建造を促進した。（継続）

3. 中小造船業・舶用工業対策　【29 年度予算：[1]0.4 億円の内数 [2]160 億円（平成 25 年度予算） [3]6.8 億円 [4]0.9 億円】

（1）経営の安定のためのセーフティネットの確保に取り組むほか、[1]経営技術の近代化に向けた講習会を実施するとともに労働災害の防止に向けての統括安全衛生責任者研修会を実施した。（継続）

（2）東日本大震災では東北の太平洋側に位置する造船所のほとんどが壊滅的な被害を受けた。地域の基幹産業である水産業を支える地元造船産業の早期復旧・復興を図るため、国土交通省では、中小企業庁等関係省庁と連携し、各種支援制度を活用した支援を行ってきた。地盤沈下等により震災前と同様の操業を行うことが困難となっている造船事業者に対しては、協業化・集約化による本格的な復興のための造船施設の整備を支援する「造船業等復興支援事業費補助金」を平成 25 年度に創設し、平成 26 年度末までに、8 件、19 事業者に対して補助金を交付決定（補助額計 114.2 億円）の上、復興事業を推進している。平成 29 年度末までに 7 件の事業が完了した。[2]造船業等復興支援事業費補助金（継続）

（3）7 件の中小企業が参加する、我が国海洋産業の戦略的振興のための海洋資源開発技術開発及び我が国海事産業の船舶の建造・運航における生産性向上のための技術研究開発に係る費用に対し補助を行った。[3]海事産業関連技術研究開発補助金（継続）

（4）平成 28 年 7 月に施行された中小企業等経営強化法に基づき、造船業・舶用工業における事業分野別指針を策定し、税制等の支援措置が受けられるよう、本指針に沿って中小企業・小規模事業者が策定した経営力向上計画を 51 件（平成 29 年 12 月末時点）認定した。【税制】（継続）

（5）地域の中小造船企業と教育機関のネットワークを強化するため、平成 29 年度に「造船事業者等の地域連携によるインターンシップ等実施ガイダンス」を取り纏め、公表し、普及に取り組んだ。さらに、造船業への優秀な労働力確保を支援するため、高校生向けの

新たな造船教材の作成、造船教員育成のための研修プログラム等の作成等、造船教育の強化に取り組んだ。外国人造船就労者受入事業については、昨年11月に平成32年度末までに就労を開始した者に限って、最長平成34年度末まで就労を可能とする等の制度改正を実施した。[4]造船業における人材の確保・育成（継続）

第3節　中小建設・不動産業対策

1. 建設産業生産性向上支援事業　【29年度予算：0.6億円】

地域の守り手として国民の生命と財産を守る極めて重要な役割を果たしている地域の中小・中堅建設企業が直面する、「加速化する技術革新への対応」等の建設産業を取り巻く様々な課題を解決するため、本事業では、人材開発の専門家、中小企業診断士、技術士、労働安全コンサルタント等の建設業に精通した専門家が、建設産業を取り巻く様々な課題解決の必要性に問題意識を持つ中小・中堅建設企業の相談に対してアドバイスを行う「相談支援」を実施。加えて、建設産業を取り巻く様々な課題に対応する取組の中から、モデル性の高い案件を重点的に支援する「重点支援（ステップアップ支援）」を実施。

さらに、各地でのセミナー開催等により、「重点支援（ステップアップ支援）」の好事例を業界内へ効果的に水平展開。（新規）

2. 建設業における金融支援の実施

（1）地域建設業経営強化融資制度の実施

元請建設企業の資金調達の円滑化を図るため、中小・中堅元請建設企業が工事請負代金債権を担保に、融資事業者から工事の出来高に応じて融資を受けることが可能となる「地域建設業経営強化融資制度」を実施した。なお、本制度においては、融資事業者が融資を行うにあたって金融機関から借り入れる転貸融資資金に対して債務保証を付すことにより、融資資金の確保と調達金利の軽減を図っている。（継続）

（2）下請債権保全支援事業の実施

下請建設企業等の債権保全を図るため、中小・中堅下請建設企業等が元請建設企業に対して有する工事請負代金債権等をファクタリング会社が保全する「下請債権保全支援事業」を実施した。なお、本事業では、ファクタリング会社に対して一定の損失補償を実施し、下請建設企業等が負担する保証料について助成を行っている。（継続）

3. 建設業の海外展開支援　【29年度予算：0.7億円】

独自の技術を有するわが国の中堅・中小建設企業の海外市場への進出を促進することを目的として、中堅・中小建設業海外展開推進協議会（JASMOC）を立ち上げ、その活動として、国内におけるセミナーの開催、3カ国（タイ、ミャンマー、インドネシア）への訪問団の派遣、ベトナムにおける海外見本市出展支援及び合同就職説明会の開催等による支援を行った。（継続）

4. 中小不動産業者に対する金融措置

中小不動産事業者の信用を補完し金融を円滑化するため、中小不動産事業者の協業化円滑資金や地域再生のための事業資金等に対する債務保証事業を継続実施した。（継続）

5. 地域型住宅グリーン化事業　【29 年度予算：114 億円】

地域における木造住宅の生産体制を強化し、環境負荷の低減を図るため、資材供給、設計、施工などの関連事業者からなるグループによる、省エネルギー性能や耐久性等に優れた木造住宅・建築物の整備に対して支援を行った。（継続）

6. 地域に根ざした木造住宅施工技術体制整備事業　【29 年度予算：4.7 億円】

地域における木造住宅施工技術体制を維持・整備し、優良な住宅ストックを形成するため、民間事業者からなるグループが行う大工技能者育成のための研修活動の支援を行った。（新規）

第 4 節　生活衛生関係営業対策

1. 生活衛生営業対策　【29 年度予算：10.4 億円】

理美容業、クリーニング業、飲食店営業などの生活衛生関係営業の経営の健全化、衛生水準の維持向上及び利用者又は消費者の利益の擁護を図り、もって安心・快適な生活環境づくりを衛生的観点から推進するため、生活衛生同業組合及び連合会、全国生活衛生営業指導センター、都道府県生活衛生営業指導センターに対して補助を実施した。平成 29 年度においては、急増する訪日外国人旅行者への対応が生活衛生関係営業においても喫緊の課題となっているため、生活衛生同業組合連合会におけるホームページの多言語化や受け入れ体制の強化等を行う事業（生活衛生関係営業等インバウンド対策強化事業）などを重点的に実施した。また、平成 29 年補正予算においては、賃金支給水準の底上げを図るための収益力向上等に関するセミナーの開催等を行った。（継続）

2. 生活衛生関係営業者に関する貸付　【29 年度予算：30.6 億円】

生活衛生関係営業の資金繰り支援を行うことで公衆衛生の向上及び増進を図るため、日本政策金融公庫（生活衛生資金貸付）において、低利融資を行った。平成 29 年度においては、創業者向け融資に係る貸付条件の拡充等を行い、平成 29 年度補正予算においては、生産性の高い設備の導入による創業期の経営基盤の安定化を支援するため、日本政策金融公庫（生活衛生資金貸付）が行う無担保・無保証融資の低利融資を行うために必要な財政支援を行った。（継続）

第6章　その他の中小企業施策

第1節　環境・エネルギー対策

1. 国内における温室効果ガス排出削減吸収量認証制度の実施委託費【29年度予算：3.8億円】

Jークレジット制度は、中小企業等の設備投資による温室効果ガスの排出削減量等をクレジットとして認証し、当該クレジットを大企業等が低炭素社会実行計画の目標達成やオフセット等に活用する制度である。本事業では、制度事務局を運営するとともに、Jークレジット制度を活用した温室効果ガスの排出削減活動を実施する中小企業等に対し、プロジェクトの申請支援等を実施した。また、本事業では、カーボン・オフセットを促し、Jークレジット制度の下で創出されるクレジットの需要開拓も推進した。本事業により、中小企業等の省エネ設備投資等を促進するとともに、クレジットの活用による国内での資金環流を促すことで環境と経済の両立を図った。（継続）

2. 環境・エネルギー対策資金（公害防止対策関連）　【財政投融資】

中小企業の公害防止対策を促進するため、公害防止設備の導入等をする事業者に対して日本政策金融公庫による融資を行う制度である。平成29年度においては、PCB廃棄物処分関連を貸し付け対象に追加するとともに、措置期間を平成30年3月31日まで延長した。（継続）

3. 公害防止税制　【税制】

公害防止税制は、中小企業を含む事業者の公害防止対策に対する取組を支援するため、公害防止用設備（汚水又は廃液処理施設）に係る課税標準の特例及び、公害防止用設備を取得した場合の特別償却等の措置を講じるものであり、平成29年度も引き続き措置を講じた。（継続）

4. 省エネルギー投資促進に向けた支援補助金（エネルギー使用合理化等事業者支援補助金）【29年度予算：672.6億円の内数】

工場・事業場における省エネ投資を進めてエネルギー消費効率の改善を促すため、省エネ効果の高い設備の入替を支援した。平成29年度は新たに「エネルギー原単位改善」に資する取組や、省エネ効果が高い設備単体の更新を支援するとともに、複数事業者間でのエネルギー使用量の削減の取組を重点的に支援した。（継続）

5. 省エネルギー設備投資に係る利子補給金助成事業費補助金【29年度予算：18.5億円】

資金調達が障壁になり二の足を踏んでいる事業者の省エネ投資を支援するため、新設・既設事業所における省エネ設備の導入に際し民間金融機関等から融資を受ける事業者に対し、融資に係る利子補給を行った。（継続）

6. 中小企業等に対する省エネルギー診断事業費補助金　【29 年度予算：10.0 億円】

中小企業等に対し、省エネ・節電ポテンシャルの導出をはじめとした診断事業等を実施するとともに、診断事業で得られた事例や省エネ技術を様々な媒体を通じて情報発信した。また全国 44 都府県に「省エネルギー相談地域プラットフォーム」を構築し、きめ細かな省エネ相談等を通じて省エネの取組を促進した。（継続）

7. 省エネルギー設備の導入・運用改善による中小企業等の生産性革命促進事業

エネルギー使用量の計測・制御等の機能を有する、省エネ性能の高い設備の導入による、生産性の向上に資する省エネ取組を支援する。また、設備の入替効果のみならず、専門家による省エネ診断を活用し設備の運用改善による省エネポテンシャルの深掘りの効果を追求する。

8. 環境関連投資促進税制　【税制】

青色申告書を提出する個人及び法人が省エネや再エネの導入拡大に資する設備を取得等した場合には、初年度においてその取得価額の 30%の特別償却又は 7%の税額控除（中小企業者等のみ）ができる税制措置。エネルギーミックスの実現に向けて、徹底した省エネと最大限の再エネの導入を推進した。（継続）

9. 地域低炭素投資促進ファンド事業　【29 年度予算：48.0 億円】

一定の採算性・収益性が見込まれるものの、リードタイムや投資回収期間が長期に及ぶこと等に起因するリスクが高く、民間資金が十分に供給されていない再生可能エネルギー事業等の低炭素化プロジェクトに民間資金を呼び込むため、これらのプロジェクトに対し、「地域低炭素投資促進ファンド」からの出資を行う。（継続）

10. エコリース促進事業　【29 年度予算：19.0 億円】

低炭素機器の導入に際して多額の初期投資費用（頭金）を負担することが困難な中小企業等に対し、リース料総額の一部を補助することによって、頭金なしの「リース」の活用を促進し低炭素機器の普及を図る。（継続）

11. エコアクション 21

中堅・中小事業者にも取り組みやすい環境マネジメントシステムとして策定されたエコアクション 21 の有効性を高め、企業価値向上にも貢献できるようエコアクション 21 ガイドライン 2017 年版を公表するとともに、建設業向け等の業種別ガイドラインの改定に係る検討を行った。また、エコアクション 21 の認知・向上を図るため、6 か所でシンポジウムを実施した。さらに、CO2 削減に特化した環境マネジメントシステム導入事業を引き続

き実施するとともに、大手企業のバリューチェーンへのエコアクション21の導入促進等を図った。（継続）

第2節　知的財産対策

1. 特許出願技術動向調査　【29年度予算：8.5億円の内数】

日本の産業界における研究開発戦略や知的財産戦略の立案に活用できる特許出願動向に関する調査を行った。平成29年度は、「自動走行システム」等の社会的に注目を集めている技術分野や「リハビリテーション機器」等の今後に大きな需要が見込まれる技術分野に関連する12テーマについて調査を実施した。そして、調査結果を特許庁ホームページ等を通じて積極的に情報発信している。（継続）

2. 外国出願補助金（中小企業等外国出願支援事業）　【29年度予算：6.3億円】

中小企業等による戦略的な外国出願を促進するため、都道府県等中小企業支援センター等及びJETROを通じて、外国への事業展開等を計画している中小企業に対し、外国への出願に要する費用（外国特許庁への出願料、国内・現地代理人費用、翻訳費用等）の一部を助成した。（継続）

3. 知的財産権制度に関する普及　【29年度予算：[1]INPIT交付金の内数[2]0.4億円】

知的財産権制度に関する知見・経験のレベルに応じて、[1]知的財産権制度の概要や基礎的知識について説明する初心者向けと、[2]特許・意匠・商標の審査基準や、審判制度の運用、国際出願の手続等、専門性の高い内容を分野別に説明する実務者向け説明会を開催した。平成29年度は、47都道府県において初心者向け説明会を59回、全国の主要都市で実務者向け説明会を59回実施した。（継続）

4. 中小企業等海外侵害対策支援事業　【29年度予算：1.0億円】

中小企業の海外での適時適切な産業財産権の権利行使を支援するため、JETROを通じて、模倣品に関する調査から模倣品業者に対する警告・行政摘発手続に要する費用を補助し、採択件数は16件であった。また、海外で現地企業等から知財権侵害で訴えられた場合の弁護士への相談費用や訴訟に要する費用を補助し、採択件数は1件であった。さらに、海外で現地企業等から自社のブランドの商標や地域団体商標を冒認出願された際の異議申立や無効審判請求、取消審判請求等冒認商標を取消すために要する費用を補助し、採択件数は27件であった。（継続）

5. 特許戦略ポータルサイト　【29年度予算：0.1億円の内数】

特許庁ホームページ内の特許戦略ポータルサイトでは、パスワード交付申込みのあった出願人に対し、インターネットを通じて、自社の直近10年間の特許出願件数、審査請求

件数、特許査定率等のデータが掲載された「自己分析用データ」を提供した。（継続）

6. 中小企業向けの特許料等の軽減

積極的に研究開発を行う中小企業等に対し、審査請求料や特許料（第 1 年分から第 10 年分）を半額に軽減する措置を引き続き実施した。また、中小ベンチャー企業・小規模企業等に対し、審査請求料、特許料（第 1 年分から第 10 年分）、国際出願に係る手数料（調査手数料、送付手数料、予備審査手数料）を 1／3 に軽減する措置及び国際出願手数料や取扱手数料の 2／3 に相当する額を交付する措置を実施した。（継続）

7. 早期審査・早期審理制度

特許について、出願人や審判請求人が中小企業・小規模事業者の場合、「早期審査に関する事情説明書」や「早期審理に関する事情説明書」を提出することにより、通常に比べ早期に審査又は審判を受けられるようにした早期審査・早期審理を実施した。意匠・商標についても早期審査・早期審理の要件を満たせば、早期に審査又は審判を受けられるようにした早期審査・早期審理を実施した。平成 29 年度の早期審査の申請件数は 19,230 件、早期審理の申請件数は 241 件に上った（平成 30 年 1 月末現在）。（継続）

8. 中小企業の知財に関するワンストップサービスの提供（知財総合支援窓口）

中小企業や中堅企業等が企業経営の中で抱える知的財産に関する悩みや課題に対し、その場で解決を図るワンストップサービスを提供するため、「知財総合支援窓口」を都道府県ごとに設置し、窓口に支援担当者を配置している。また、専門性が高い課題等には知財専門家を活用し解決を図るほか、中小企業支援機関等との連携、知的財産を有効に活用できていない中小企業等の発掘等を通じて、中小企業等の知財活用の促進を図っている。平成 29 年度は、産業構造審議会知的財産分科会での議論を経て特許庁がとりまとめた「地域知財活性化行動計画（平成 28 年 9 月 26 日）」に基づき、地域・中小企業に対する支援の実効性を高めるため、自治体や商工会・商工会議所、よろず支援拠点をはじめとする地域の中小企業支援機関との連携を強化するなど支援体制の強化を図った。（継続）

9. 営業秘密に関するワンストップ支援体制の整備（「営業秘密・知財戦略相談窓口～営業秘密 110 番～」）

平成 27 年 2 月 2 日に独立行政法人工業所有権情報・研修館（INPIT）に開設した「営業秘密・知財戦略相談窓口～営業秘密 110 番」においては、知財総合支援窓口とも連携して、主に中小企業を対象に特許としての権利化、営業秘密としての秘匿化を含むオープン・クローズ戦略等の具体的な知的財産戦略に加え、秘匿化を選択した際の営業秘密の管理手法、また営業秘密の漏えい・流出等に関する相談に専門家が対応した。特に営業秘密の漏えい・流出事案や情報セキュリティ対策、サイバーアタックについても、相談内容に

応じて、警察庁や独立行政法人情報処理推進機構（IPA）とも連携して対応可能な体制を継続した。加えて、営業秘密・知財戦略セミナーの開催やｅラーニングコンテンツ等による普及・啓発活動も実施した。（継続）

10. 新興国等知財情報データバンク

新興国等でのビジネスに関わる我が国の企業の法務・知財担当者等を対象に、各国の知財情報を幅広く提供することを目的とする情報発信ウェブサイトであり、新興国等を対象に出願実務、審判・訴訟実務、ライセンス実務情報、統計・制度動向等の情報を提供している。平成29年度は、引き続き、更なる掲載記事の拡充を行った（平成30年1月末現在：掲載記事数2015件）。（継続）

11. 海外知的財産プロデューサー派遣事業

独立行政法人工業所有権情報・研修館（INPIT）において、海外での事業内容や海外展開先の状況・制度等に応じた知的財産戦略策定等、海外における事業展開を知的財産活用の視点から支援するため、海外での事業展開が期待される有望技術を有する中小企業等に対して、知的財産マネジメントの専門家（海外知的財産プロデューサー）を派遣している。平成29年度は、6人の海外知的財産プロデューサーにより、224者（平成29年12月末現在）の支援を行った。（継続）

12. 出張面接・テレビ面接　【29年度予算：0.3億円】

特許・意匠について、全国各地の中小・ベンチャー企業等の方々への支援を目的として、全国各地の面接会場に審査官・審判官が出張する出張面接を実施し、特許・意匠・商標について、インターネット回線を利用し出願人自身のPCから参加できるテレビ面接を実施した。また、平成29年7月に大阪府に開設された「（独）工業所有権情報・研修館近畿統括本部」において「出張面接審査室」・「テレビ面接審査室」を設置し、出張面接の重点実施日を設定した。さらに、地域の中小企業やベンチャー企業、研究施設等が集まるリサーチパークや大学等といった企業等集積地域を対象に、出張面接審査と特許権に関するセミナーを同時に開催する「地域拠点特許推進プログラム」を実施した。（継続）

13. 知財金融促進事業　【29年度予算：1.3億円】

中小企業の保有する特許等の知的財産を評価することが困難な金融機関のために、融資を検討している中小企業が保有する特許・商標等の知的財産権を活用したビジネスについてわかりやすく説明した「知財ビジネス評価書」を提供する等、金融機関からの知財に注目した融資につなげる包括的な取組みを行った。ビジネス評価書の作成支援件数は200件。知財に着目した組織的な取り組みを必要とする金融機関12機関に対して伴走型の支援を行った。金融機関の職員を対象にしたセミナー、シンポジウムを開催した。（継続）

14. 日本発知財活用ビジネス化支援事業　【29 年度予算：2.7 億円】

中堅・中小企業や地域団体商標取得団体の知的財産を活用した外国でのビジネス展開の促進を支援するため、JETRO を通じて以下の取組を行った。

①優れた知財を保有する我が国企業等のライセンスビジネスのパートナー候補を、調査によってリストアップし、②及び③の商談機会で活用。

②専門家による国内でのセミナー・研修や、海外での複数回にわたる個別面談などを通じて、海外でのライセンスビジネスにつなげるビジネスモデル構築やブランド戦略策定を支援し、イベント等商談機会を提供。

③国内外での展示会出展、商談会参加等を通じ、ビジネスパートナー候補との商談機会の提供等の支援を実施。

④技術流出の予防を目的として、知財専門家による助言等を実施。

⑤有望な知財を保有する我が国の中堅・中小企業や地域団体商標取得団体の魅力を技術流出に配慮しながら海外に多言語で発信。（継続）

15. 地域中小企業知的財産支援力強化事業　【29 年度予算：2.0 億円】

中小企業の様々な課題や地域特性等に応じたきめ細かな支援により中小企業の知財保護・活用を促進するため、意欲の高い地域の支援機関等から先導的・先進的な知財支援の取組を経済産業局を通じ募集し 24 件の取組を支援した。（継続）

16. 海外知財訴訟保険補助事業　【29 年度予算：0.6 億円】

中小企業等が海外知財訴訟への対抗措置を取ることができるようにするため、全国規模の中小企業等を会員とした団体を運営主体とする知財訴訟費用を賄う海外知財訴訟保険を実施した。中小企業等を会員とする全国団体に補助金を交付し、海外知財訴訟保険の掛金の 1／2 を補助。掛金負担を軽減することで、中小企業の加入を促進した。（継続）

17. 地方創生のための事業プロデューサー派遣事業　【29 年度予算　1.2 億円の内数】

地方における事業化機能拡充のため、潜在ニーズを掘り起こして事業を構想し、金融機関を含む地域ネットワークを構築・活用しながらシーズのマッチングから事業資金調達、販路開拓までを含めた事業創出環境整備を支援する「事業プロデューサー」を 3 機関に 1 名ずつ計 3 名派遣する（継続）。

18. 特許情報の提供

国内外の特許・実用新案・意匠・商標の公報情報の検索及び審査・登録審判に関する経過等の関連情報の照会が可能な「特許情報プラットフォーム(J-PlatPat)」を平成 27 年 3 月より提供している。平成 29 年度には、特許・実用新案検索機能において、外国公報

（米国・欧州・国際出願）の英語テキスト検索や、分類とキーワードを掛け合わせた検索等の機能を追加するためのシステム開発を行った。また、外国特許文献、特に急増する中国・韓国特許文献を日本語で調査できるように「中韓文献翻訳・検索システム」の提供を平成27年1月より、ASEAN等の日本企業の進出が著しい諸外国の特許情報を照会する「外国特許情報サービス(FOPISER)」の提供を平成27年8月より、それぞれ開始している。なお、いずれのサービスもインターネットを介して無料にて提供している。（継続）

第3節　標準化の推進

1.　中堅･中小企業等における標準化の戦略的活用の推進

「未来投資戦略2017」、「知的財産推進計画2017」に基づき、「新市場創造型標準化制度」を活用して中堅・中小企業から提案のあった案件について、平成29年度末時点で規格を11件策定した。さらに、自治体・産業振興機関、地域金融機関、大学・公的研究機関（パートナー機関）と一般財団法人日本規格協会が連携し、地域において標準化の戦略的活用に関する情報提供・助言等を行う「標準化活用支援パートナーシップ制度」のパートナー機関数を平成29年度末時点で147機関に拡大した。また、同制度の下、中堅・中小企業等向けに、標準化に関する戦略的活用についてのセミナーを実施した（実績は、平成29年度末時点で132件）。さらに、JETROによる「海外輸出に係る認証取得支援事業」において、欧州、インドネシア、ベトナム、タイに関する情報提供パンフレットを作成するとともに、平成29年度末時点でセミナーを6回（国内5回、海外（タイ）1回）開催し、47件（34社）の個別相談に対応した。（継続）

第4節　調査・広報の推進

1.　施策の広報

中小企業施策を普及・広報するため、施策のポイントをまとめたガイドブックやチラシ等を作成し、各地方公共団体や中小企業支援機関、金融機関等に配付したほか、中小企業支援ポータルサイト「ミラサポ」を通じた情報発信やイベント「一日中小企業庁」の開催等により、広く普及・広報を実施した。（継続）

（1）冊子類の発行

中小企業施策を利用する際の手引き書として200以上の施策を紹介した「中小企業施策利用ガイドブック」やチラシ等を作成し、中小企業、地方公共団体、中小企業支援機関（商工会、商工会議所等）、金融機関、中小企業を支援する税理士、弁護士、公認会計士、中小企業診断士等に広く配布した。

（2）「一日中小企業庁」の開催

開催地の都道府県と中小企業庁が共催し、地元中小企業者の方々に最新の施策を紹介し、理解を深めていただくとともに、意見交換や交流の場を設け、今後の中小企業施策の見直し・拡充等に反映させるイベントを開催した。昭和39年度以来、毎年度開催してお

り、平成 29 年度は、北海道と徳島県において開催した。

（3）インターネットを活用した広報

①ホームページによる広報

中小企業庁ホームページにおいて、中小企業施策に関する最新情報、公募に関する情報、広報のためのチラシ、冊子等を公表した。平成 29 年度は、年間約 3,500 万ページビューのアクセスがあった。

②メールマガジン

各中小企業支援機関と連携し、補助金等の支援施策情報、地域情報、調査・研究レポート等の情報をメールマガジン登録者に、毎週水曜日に配信した。メールマガジン登録者数は、約 91,000 件（平成 29 年 12 月末現在）。

（4）ミラサポ（中小企業・小規模事業者の未来をサポートするポータルサイト）

ミラサポを通じて最新の支援情報や補助金申請のノウハウ、活用事例などを分かりやすくタイムリーに全国の中小企業に届けた。（会員数：141,000、ミラサポメルマガ登録数：105,000　平成 29 年 12 月末現在）

2. 中小企業白書/小規模企業白書の作成

中小企業の現状や課題を把握するため、中小企業基本法第 11 条の規定に基づく年次報告等（平成 29 年（2017 年）版中小企業白書）を作成した。また、小規模企業の現状や課題を把握するため、小規模基本法第 12 条の規定に基づく年次報告等（平成 29 年（2017 年）版小規模企業白書）を作成した。（継続）

3. 中小企業実態基本調査

中小企業の売上高、従業者数等の経営・財務情報に関する統計を整備するため、中小企業基本法第 10 条の規定に基づく中小企業実態基本調査を実施する。（継続）

4. 中小企業景況調査の公表

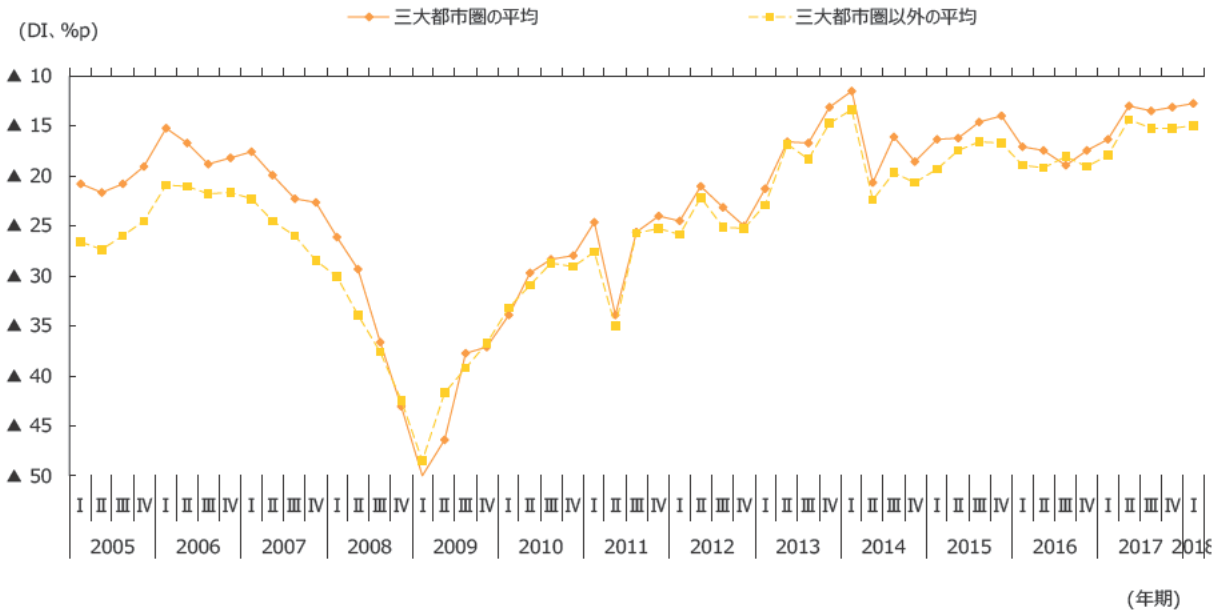
中小企業の景気動向を把握するため、四半期ごとに中小企業基盤整備機構が実施する中小企業景況調査の公表を行う。（継続）

付注

付注　目次

付注1-1-1　三大都市圏・三大都市圏以外の業況判断DI …… 421
付注1-4-1　構造方程式モデリングについて …… 422
付注2-4-1　IT利活用における業務領域間の連携の状況 …… 426

付注 1-1-1 三大都市圏・三大都市圏以外の業況判断DI



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」

(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。

2.三大都市圏の平均は、東京圏(東京・埼玉・千葉・神奈川)、大阪圏(大阪・京都・兵庫・奈良)、名古屋圏(愛知・岐阜・三重)の都道府県毎の業況判断DIを、三大都市圏以外の平均は上記の三大都市圏以外の都道府県の業況判断DIを、それぞれ各県の回答企業数で加重平均したもの。

付注 1-4-1　構造方程式モデリングについて

第 1 部第 4 章第 1 節における構造方程式モデリングを用いた分析方法について、補足を行う。

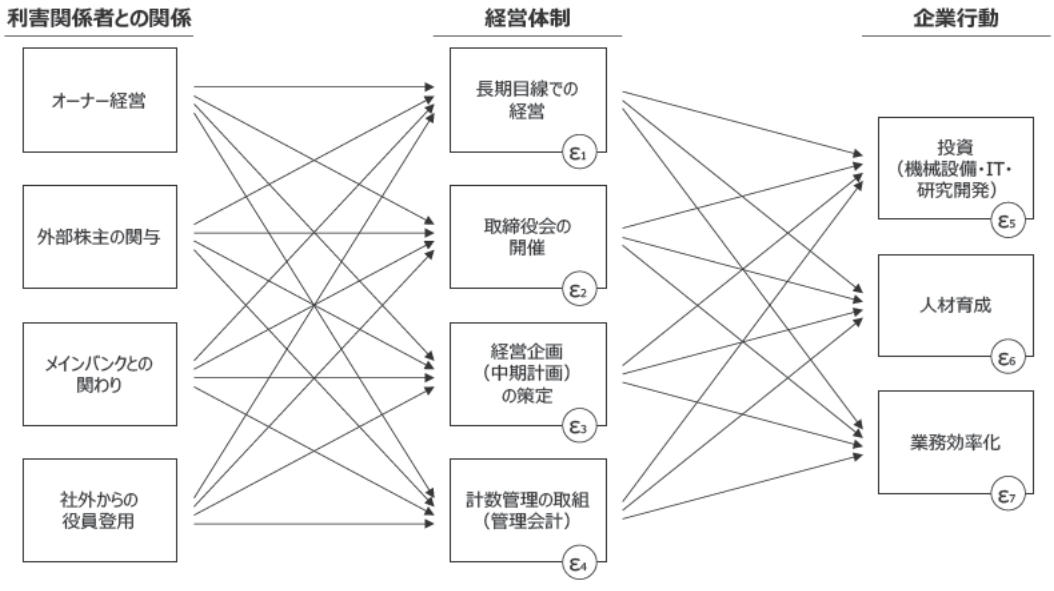
構造方程式モデリング(SEM：Structural Equation Modeling)とは、仮説として設定した多数の変数間の関係を、線形結合の形にモデリングして行う分析をいう。仮説の妥当性を検証する際に、特に有用な分析手法である。構造方程式モデリングでは、相関分析、回帰分析、因子分析を統合した分析が可能であり、メリットとして、潜在変数と呼ばれる直接は観測できない因子を含めての分析を行える点や、一つの分析内で複数の従属変数を設定できる点が挙げられる。

今回の分析では、各観測変数を「利害関係者との関係」、「経営体制」、及び「企業行動」に分類し、「利害関係者との関係」に属する指標群から「経営体制」に属する指標群へ、「経営体制」に属する指標群から「企業行動」に属する指標群へ、それぞれパスをひいた分析モデルを設定した。なお、本分析において潜在変数は設定していない。

また、各指標は 0 もしくは 1 を取るダミー変数であるため、各変数間のパスはプロビット法によってモデリングした。よって、プロビット回帰モデルに対応する一般化構造方程式モデリング(GSEM：Generalized Structural Equation Modeling)を採用している。

なお、「経営体制」と「企業行動」に属する指標群に重ねて配置したα_iはそれぞれ定数項の係数を示す。

付図 1　モデルの構造



各指標はいずれも、2017 年 11 月に中小企業等 10,000 社を対象にしたアンケート調査(回収率 24.2%)により取得した情報を用いた。使用した変数は以下の通り。

付図 2　変数の定義

区分	指標	指標の定義
利害関係者との関係	オーナー経営	外部株主の有無を問わず、オーナー企業と回答した企業を 1、その他を 0 とするダミー変数
	外部株主の関与	オーナー企業であるかを問わず、外部株主が存在する企業を 1、その他を 0 とするダミー変数
	メインバンクとの関わり	メインバンクを持つと回答した企業を 1、その他を 0 とするダミー変数
	社外からの役員登用	社外から役員を 10 年前時点で受入済みの場合を 1、その他を 0 とするダミー変数
経営体制	長期目線での経営	「何年程度先を見据えた経営を行っていますか」に対して、10 年以上と回答した企業を 1、その他を 0 とするダミー変数
	取締役会の開催	取締役会を 10 年前の時点で設置済みと回答した企業を 1、その他を 0 とするダミー変数
	経営企画(中期計画)の策定	中期計画を 10 年前の時点で策定済みと回答した企業を 1、その他を 0 とするダミー変数
	計数管理の取組(管理会計)	管理会計を 10 年前時点で導入済みと回答した企業を 1、その他を 0 とするダミー変数
企業行動	投資(機械設備・IT・研究開発)	機械・設備投資、IT 投資、研究開発投資のうち、複数の投資について「毎年欠かさず行っている」もしくは「ほぼ毎年行っている」と回答した企業を 1、その他を 0 とするダミー変数
	人材育成	人材育成に係る投資について「毎年欠かさず行っている」もしくは「ほぼ毎年行っている」と回答した企業を 1、その他を 0 とするダミー変数
	業務効率化	業務効率化の取り組みについて「毎年欠かさず行っている」もしくは「ほぼ毎年行っている」と回答した企業を 1、その他を 0 とするダミー変数

推定結果は以下の通り。

付図３　SEM の推計結果

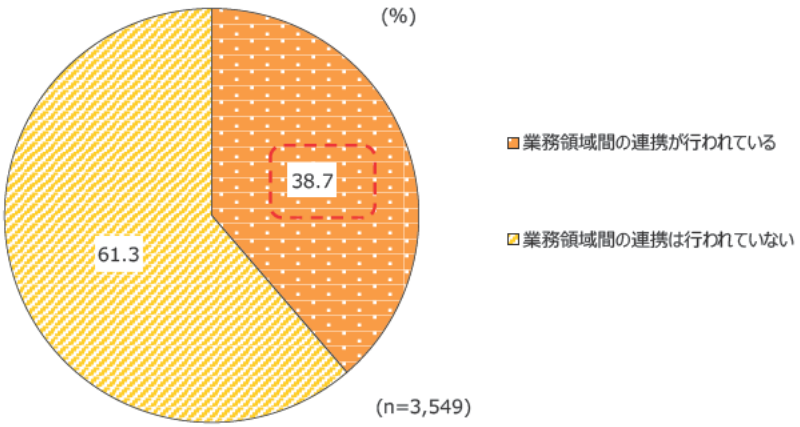
変数	係数	標準誤差	Z 値	p 値	95%信頼区間		有意水準
長期目線の経営思想							
オーナー経営	0.33	0.12	2.83	0.01	0.10	0.56	***
外部株主	-0.07	0.10	-0.74	0.46	-0.26	0.12	
メインバンク	0.26	0.17	1.54	0.12	-0.07	0.59	
社外からの役員登用	-0.08	0.11	-0.79	0.43	-0.29	0.12	
定数項	-1.69	0.20	-8.43	0.00	-2.09	-1.30	***
サンプル数：1,636							
取締役会開催							
オーナー経営	-0.25	0.11	-2.27	0.02	-0.47	-0.03	**
外部株主	0.56	0.08	6.67	0.00	0.40	0.72	***
メインバンク	0.30	0.13	2.32	0.02	0.05	0.55	**
社外からの役員登用	0.87	0.12	7.28	0.00	0.64	1.11	***
定数項	0.32	0.16	1.99	0.05	0.00	0.64	**
サンプル数：1,636							
経営企画機能							
オーナー経営	-0.23	0.08	-2.82	0.01	-0.38	-0.07	***
外部株主	0.19	0.08	2.43	0.02	0.04	0.35	**
メインバンク	-0.16	0.11	-1.44	0.15	-0.37	0.06	
社外からの役員登用	0.39	0.08	5.11	0.00	0.24	0.54	***
定数項	-0.33	0.14	-2.44	0.02	-0.60	-0.07	**
サンプル数：1,624							
管理機能							
オーナー経営	0.03	0.08	0.32	0.75	-0.14	0.19	
外部株主	0.04	0.08	0.51	0.61	-0.11	0.19	
メインバンク	0.08	0.11	0.71	0.48	-0.14	0.30	
社外からの役員登用	0.43	0.08	5.36	0.00	0.27	0.58	***
定数項	0.13	0.14	0.96	0.34	-0.14	0.40	
サンプル数：1,616							
投資							
長期目線の経営思想	0.25	0.09	2.79	0.01	0.07	0.43	***
取締役会開催	0.14	0.08	1.73	0.08	-0.02	0.29	*
経営企画機能	0.28	0.06	4.53	0.00	0.16	0.41	***
管理機能	0.11	0.06	1.74	0.08	-0.01	0.24	*

定数項	-0.82	0.08	-10.30	0.00	-0.97	-0.66	***
サンプル数：1,095							
人材育成							
長期目線の経営思想	0.41	0.10	3.98	0.00	0.21	0.61	***
取締役会開催	0.27	0.08	3.65	0.00	0.13	0.42	***
経営企画機能	0.42	0.07	6.27	0.00	0.29	0.55	***
管理機能	0.14	0.06	2.16	0.03	0.01	0.26	**
定数項	0.00	0.07	0.06	0.95	-0.14	0.15	
サンプル数：2,066							
業務効率化							
長期目線の経営思想	0.29	0.09	3.15	0.00	0.11	0.48	***
取締役会開催	0.16	0.07	2.21	0.03	0.02	0.31	**
経営企画機能	0.45	0.06	7.12	0.00	0.32	0.57	***
管理機能	0.12	0.06	1.94	0.05	0.00	0.24	*
定数項	-0.24	0.07	-3.28	0.00	-0.39	-0.10	***
サンプル数：2,052							
対数尤度		7114.1787					

有意水準：＊ p<0.1、** P<0.05、 ***P<0.01

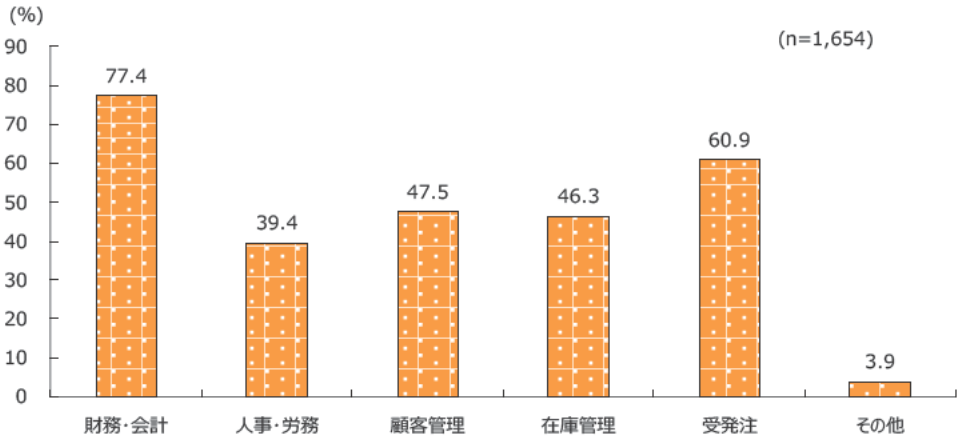
付注 2-4-1　IT利活用における業務領域間の連携の状況

(1) 業務領域間の連携の有無



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)

(2) 連携によりカバーされている業務領域



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
(注)「業務領域間の連携が行われている」と回答した者を母数としている。

参考文献

- (一財)商工総合研究所［2015］『平成 26 年度調査研究事業報告書　中小企業の競争力と設備投資』
- アクセンチュア(株)［2018］『平成 29 年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業調査報告書』
- Haltiwanger, Jarmin and Miranda［2013］, 『Who Creates Jobs? Small Versus Large Versus Young』 The Review of Economics and Statistics, 95(2), pp.347-361
- Fujii, Saito and Senga［2017］『The Dynamics of Inter-firm Networks and Firm Growth』 RIETI Discussion Paper Series 17-E110
- 小倉義明, 齊藤有希子［2018］『企業ダイナミクスの構造変化：企業間ネットワークと地理空間の観点から』RIETI Policy Discussion Paper Series 18-P-004
- 森川正之［2012］『日本企業の構造変化：経営戦略・内部組織・企業行動』RIETI Discussion Paper Series 12-J-017
- 宮島英昭、小川亮［2012］『日本企業の取締役会構成の変化をいかに理解するか？：取締役会構成の決定要因と社外取締役の導入効果』RIETI Policy Discussion Paper Series 12-P-013
- 青木英孝［2017］『日本企業の戦略とガバナンス-「選択と集中」による多角化の実証分析』、中央経済社
- 塚原伸治［2014］『老舗の伝統と〈近代〉：家業経営のエスノグラフィー』、吉川弘文館
- 三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング(株)［2018］『平成 29 年度人手不足下における中小企業の生産性向上に関する調査に係る委託事業　調査報告書』
- (株)日本政策金融公庫 総合研究所［2017］『中小企業の成長を支える外国人労働者』
- (独)労働政策研究・研修機構［2017］『人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査結果(企業調査)』
- 国立社会保障・人口問題研究所［2017］『日本の将来推計人口(平成 29 年推計)』
- 中小企業庁［2017］『「スマート SME(中小企業)研究会」中間論点整理』
- 岩本晃一・井上雄介［2017］『中小企業が IoT をやってみた』、日刊工業新聞社.
- 三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング(株)［2018］『平成 29 年度小規模事業者等の事業活動に関する調査に係る委託事業　報告書』
- 三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング(株)［2018］『平成 29 年度中小企業の事業再編・統合、企業間連携に関する調査に係る委託事業　調査報告書』
- (株)東京商工リサーチ［2017］『「平成 28 年度中小企業・小規模事業者の事業承継に関する調査」報告書』
- (株)NTT データ経営研究所［2016］『金融機関の取組みの評価に関する企業アンケート調査　報告書』

・ (株)帝国データバンク［2017］『金融機関の取組みの評価に関する企業アンケート調査　報告書』
・ A.T.カーニー(株)［2017］『平成28年度産業経済研究委託事業「リスクマネー供給及び官民ファンド等に関する国際比較研究」報告書』
・ (一財)ベンチャーエンタープライズセンター［2017］『ベンチャー白書2017　ベンチャービジネスに関する年次報告』
・ (株)日本政策金融公庫 総合研究所［2016］『M&Aに取り組む中小企業の実態と課題』、日本公庫総研レポート　No.2016-4
・ (一財)商工総合研究所［2014］『平成26年度調査研究事業報告書　中小企業とM&A』
・ (一財)商工総合研究所［2017］『中小企業を強くする連携・組織活動』
・ 井上考二［2017］『中小企業における経営資源の引き継ぎの実態』、日本政策金融公庫論集第36号(2017年8月)
・ 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)［2007］『中堅・中小企業におけるM&Aの実態調査』
・ 中小企業庁［2015］『事業引継ぎガイドライン』
・ 中小企業庁［2016］『事業承継ガイドライン』
・ 中小企業庁［2017］『中小企業の事業承継に関する集中実施期間について(事業承継5ヶ年計画)』
・ 経済産業省近畿経済産業局［2017］『第3回「関西企業フロントライン」関西中小企業の事業承継時におけるM&Aの活用の実態』
・ (独)中小企業基盤整備機構［2017］『平成28年度に認定支援機関が実施した事業引継ぎ支援事業に関する事業評価報告書』
・ (一社)全国地方銀行協会［2017］『地方銀行における「地域密着型金融」に関する取組み状況』
・ (一社)全国信用金庫協会［2017］『平成28年度地域密着型金融の取組み状況』
・ 竹内直樹［2017］『どこと組むかを考える　成長戦略型M&A』、プレジデント社
・ 永山晋［2017］『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー2017年7月号「日本企業の生産性は本当に低いのか」』、ダイヤモンド社
・ 内閣府［2016］『平成28年版　高齢社会白書』、日経印刷
・ 内閣府［2015］『平成27年版　高齢社会白書』、日経印刷
・ 内閣府［2016］『平成28年版　男女共同参画白書』、勝美印刷
・ 内閣府政策統括官［2016］『地域の経済　2016』、メディアランド
・ 内閣府政策統括官［2016］『日本経済　2015-2016』、日経印刷
・ 中小企業庁［2014］『平成26年度　中小企業施策総覧』、全国官報販売
・ 経済産業省［2013］『通商白書　2013年版』
・ 経済産業省［2016］『オープンイノベーション白書　初版』
・ 経済産業省［2017］『2017年版　ものづくり白書』、経済産業調査会
・ 経済産業省［2016］『2016年版　ものづくり白書』、経済産業調査会

- 経済産業省［2015］『2015 年版　ものづくり白書』、経済産業調査会
- 総務省［2016］『平成 28 年版　情報通信白書』、日経印刷
- 総務省［2015］『平成 27 年版　情報通信白書』、日経印刷
- 中小企業庁［2017］『中小企業白書　2017 年版』、日経印刷
- 中小企業庁［2016］『中小企業白書　2016 年版』、日経印刷
- 中小企業庁［2015］『中小企業白書　2015 年版』、日経印刷
- 中小企業庁［2014］『中小企業白書　2014 年版』、日経印刷
- 中小企業庁［2013］『中小企業白書　2013 年版』、佐伯印刷
- 中小企業庁［2012］『中小企業白書　2012 年版』、日経印刷
- 中小企業庁［2011］『中小企業白書　2011 年版』、同友館
- 中小企業庁［2010］『中小企業白書　2010 年版』、日経印刷
- 中小企業庁［2009］『中小企業白書　2009 年版』、経済産業調査会
- 中小企業庁［2008］『中小企業白書　2008 年版』、ぎょうせい
- 中小企業庁［2007］『中小企業白書　2007 年版』、ぎょうせい
- 中小企業庁［2006］『中小企業白書　2006 年版』、ぎょうせい
- 中小企業庁［2005］『中小企業白書　2005 年版』、ぎょうせい
- 中小企業庁［2004］『中小企業白書　2004 年版』、ぎょうせい
- 中小企業庁［2003］『中小企業白書　2003 年版』、ぎょうせい
- 中小企業庁［2002］『中小企業白書　2002 年版』、ぎょうせい
- 中小企業庁［2001］『中小企業白書　2001 年版』、ぎょうせい
- 中小企業庁［2000］『中小企業白書　2000 年版』、大蔵省印刷局

付属統計資料

付属統計資料　　目次

1表　産業別規模別企業数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年）…… 432
2表　産業別規模別従業者総数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年）…… 436
3表　産業別規模別常時雇用者数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年）…… 440
4表　産業別規模別売上高（民営、非一次産業、2011年、2013年）…… 444
5表　産業別規模別付加価値額（民営、非一次産業、2011年）…… 447
6表　都道府県別規模別企業数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年）…… 450
7表　都道府県別規模別従業者総数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年）…… 453
8表　都道府県別規模別常時雇用者数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年）…… 456
9表　都道府県別規模別付加価値額（民営、非一次産業、2011年）…… 459
10表　開業率・廃業率の推移（非一次産業）…… 463
11表　業種別の開廃業率の推移（事業所ベース、年平均）…… 466
12表　有雇用事業所数による開廃業率の推移…… 467
13表　会社の設立登記数及び会社開廃業率の推移…… 468
14表　金融機関別中小企業向け貸出残高…… 469
15表　中小企業の経営指標（2016年度）…… 470

1表　産業別規模別企業数(民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年)

(1) 企業数(会社数+個人事業者数)

産業		年	中小企業 企業数	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 企業数	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 企業数	大企業 構成比(%)	合計 企業数	合計 構成比(%)
鉱業，採石業，砂利採取業		2009	2,059	99.8	1,844	89.4	4	0.2	2,063	100.0
		2012	1,676	99.9	1,489	88.7	2	0.1	1,678	100.0
		2014	1,454	99.7	1,284	88.1	4	0.3	1,458	100.0
建設業		2009	519,259	99.9	499,167	96.1	280	0.1	519,539	100.0
		2012	467,119	99.9	448,293	95.9	291	0.1	467,410	100.0
		2014	455,269	99.9	435,110	95.5	284	0.1	455,553	100.0
製造業		2009	446,499	99.5	394,281	87.9	2,036	0.5	448,535	100.0
		2012	429,468	99.5	373,766	86.6	2,044	0.5	431,512	100.0
		2014	413,339	99.5	358,769	86.4	1,957	0.5	415,296	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業		2009	786	96.7	528	64.9	27	3.3	813	100.0
		2012	657	96.1	410	59.9	27	3.9	684	100.0
		2014	1,000	97.2	708	68.8	29	2.8	1,029	100.0
情報通信業		2009	49,503	97.6	34,526	68.1	1,222	2.4	50,725	100.0
		2012	44,332	98.9	29,558	65.9	508	1.1	44,840	100.0
		2014	45,254	98.8	29,993	65.5	533	1.2	45,787	100.0
運輸業，郵便業		2009	81,373	99.7	62,361	76.4	251	0.3	81,624	100.0
		2012	74,316	99.7	55,287	74.2	245	0.3	74,561	100.0
		2014	73,136	99.7	53,255	72.6	251	0.3	73,387	100.0
卸売業，小売業	卸売業・小売業計	2009	1,047,079	99.6	869,196	82.7	4,224	0.4	1,051,303	100.0
		2012	919,671	99.6	751,845	81.4	3,917	0.4	923,588	100.0
		2014	896,102	99.5	712,939	79.2	4,182	0.5	900,284	100.0
	卸売業	2009	241,917	99.3	175,592	72.1	1,693	0.7	243,610	100.0
		2012	225,599	99.3	163,713	72.1	1,508	0.7	227,107	100.0
		2014	227,908	99.3	162,533	70.8	1,575	0.7	229,483	100.0
	小売業	2009	805,162	99.7	693,604	85.9	2,531	0.3	807,693	100.0
		2012	694,072	99.7	588,132	84.4	2,409	0.3	696,481	100.0
		2014	668,194	99.6	550,406	82.1	2,607	0.4	670,801	100.0
金融業，保険業		2009	34,672	99.3	33,546	96.0	258	0.7	34,930	100.0
		2012	30,184	99.2	29,187	95.9	253	0.8	30,437	100.0
		2014	29,959	99.1	28,821	95.4	259	0.9	30,218	100.0
不動産業，物品賃貸業		2009	352,548	99.9	345,065	97.8	303	0.1	352,851	100.0
		2012	325,803	99.9	318,962	97.8	276	0.1	326,079	100.0
		2014	319,221	99.9	311,568	97.5	296	0.1	319,517	100.0
学術研究，専門・技術サービス業		2009	203,060	99.7	174,375	85.6	582	0.3	203,642	100.0
		2012	185,730	99.7	159,400	85.6	550	0.3	186,280	100.0
		2014	188,455	99.7	160,861	85.1	622	0.3	189,077	100.0
宿泊業，飲食サービス業		2009	604,050	99.8	524,811	86.7	936	0.2	604,986	100.0
		2012	543,543	99.9	475,183	87.3	718	0.1	544,261	100.0
		2014	544,281	99.9	464,989	85.3	759	0.1	545,040	100.0
生活関連サービス業，娯楽業		2009	404,764	99.9	373,089	92.1	543	0.1	405,307	100.0
		2012	383,059	99.9	357,806	93.3	512	0.1	383,571	100.0
		2014	382,304	99.9	353,250	92.3	542	0.1	382,846	100.0
教育，学習支援業		2009	110,895	99.9	100,213	90.3	124	0.1	111,019	100.0
		2012	103,867	99.9	92,619	89.1	121	0.1	103,988	100.0
		2014	107,479	99.9	94,409	87.7	129	0.1	107,608	100.0
医療，福祉		2009	194,822	99.9	143,584	73.6	243	0.1	195,065	100.0
		2012	195,088	99.9	140,484	71.9	232	0.1	195,320	100.0
		2014	210,326	99.9	146,427	69.5	258	0.1	210,584	100.0
複合サービス事業		2009	3,617	99.9	3,604	99.6	2	0.1	3,619	100.0
		2012	3,476	100.0	3,461	99.5	1	0.0	3,477	100.0
		2014	3,492	100.0	3,478	99.6	1	0.0	3,493	100.0
サービス業(他に分類されないもの)		2009	146,278	99.4	105,171	71.5	891	0.6	147,169	100.0
		2012	144,945	99.4	105,064	72.0	899	0.6	145,844	100.0
		2014	138,157	99.3	96,393	69.3	1,004	0.7	139,161	100.0
非1次産業計		2009	4,201,264	99.7	3,665,361	87.0	11,926	0.3	4,213,190	100.0
		2012	3,852,934	99.7	3,342,814	86.5	10,596	0.3	3,863,530	100.0
		2014	3,809,228	99.7	3,252,254	85.1	11,110	0.3	3,820,338	100.0

(2) うち会社数

産業		年	中小企業 企業数	中小企業 構成比（%）	うち小規模企業 企業数	うち小規模企業 構成比（%）	大企業 企業数	大企業 構成比（%）	合計 企業数	合計 構成比（%）
鉱業，採石業，砂利採取業		2009	1,797	99.8	1,583	87.9	4	0.2	1,801	100.0
		2012	1,475	99.9	1,289	87.3	2	0.1	1,477	100.0
		2014	1,314	99.7	1,146	86.9	4	0.3	1,318	100.0
建設業		2009	331,079	99.9	311,096	93.9	280	0.1	331,359	100.0
		2012	303,458	99.9	284,716	93.7	291	0.1	303,749	100.0
		2014	303,521	99.9	283,424	93.3	284	0.1	303,805	100.0
製造業		2009	275,030	99.3	223,100	80.5	2,036	0.7	277,066	100.0
		2012	273,525	99.3	218,107	79.1	2,044	0.7	275,569	100.0
		2014	268,552	99.3	214,231	79.2	1,957	0.7	270,509	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業		2009	786	96.7	528	64.9	27	3.3	813	100.0
		2012	657	96.1	410	59.9	27	3.9	684	100.0
		2014	990	97.2	698	68.5	29	2.8	1,019	100.0
情報通信業		2009	46,747	97.5	31,808	66.3	1,222	2.5	47,969	100.0
		2012	42,006	98.8	27,265	64.1	508	1.2	42,514	100.0
		2014	42,989	98.8	27,750	63.8	533	1.2	43,522	100.0
運輸業，郵便業		2009	56,444	99.6	37,457	66.1	251	0.4	56,695	100.0
		2012	54,060	99.5	35,054	64.6	245	0.5	54,305	100.0
		2014	54,966	99.5	35,111	63.6	251	0.5	55,217	100.0
卸売業，小売業	卸売業・小売業計	2009	469,247	99.1	320,739	67.8	4,103	0.9	473,350	100.0
		2012	431,790	99.1	291,787	67.0	3,792	0.9	435,582	100.0
		2014	444,316	99.1	291,708	65.1	4,027	0.9	448,343	100.0
	卸売業	2009	189,621	99.1	125,327	65.5	1,693	0.9	191,314	100.0
		2012	177,307	99.2	117,116	65.5	1,508	0.8	178,815	100.0
		2014	179,936	99.1	116,348	64.1	1,575	0.9	181,511	100.0
	小売業	2009	279,626	99.1	195,412	69.3	2,410	0.9	282,036	100.0
		2012	254,483	99.1	174,671	68.0	2,284	0.9	256,767	100.0
		2014	264,380	99.1	175,360	65.7	2,452	0.9	266,832	100.0
金融業，保険業		2009	25,694	99.0	24,568	94.7	258	1.0	25,952	100.0
		2012	23,088	98.9	22,091	94.6	253	1.1	23,341	100.0
		2014	23,712	98.9	22,574	94.2	259	1.1	23,971	100.0
不動産業，物品賃貸業		2009	182,060	99.8	174,738	95.8	303	0.2	182,363	100.0
		2012	169,360	99.8	162,664	95.9	276	0.2	169,636	100.0
		2014	170,887	99.8	163,355	95.4	296	0.2	171,183	100.0
学術研究，専門・技術サービス業		2009	94,419	99.4	73,918	77.8	568	0.6	94,987	100.0
		2012	83,356	99.4	64,630	77.0	530	0.6	83,886	100.0
		2014	86,128	99.3	65,648	75.7	607	0.7	86,735	100.0
宿泊業，飲食サービス業		2009	96,675	99.1	48,328	49.5	908	0.9	97,583	100.0
		2012	98,097	99.3	56,391	57.1	682	0.7	98,779	100.0
		2014	108,051	99.3	57,230	52.6	721	0.7	108,772	100.0
生活関連サービス業，娯楽業		2009	63,723	99.2	37,377	58.2	542	0.8	64,265	100.0
		2012	63,597	99.2	42,545	66.4	507	0.8	64,104	100.0
		2014	68,886	99.2	44,376	63.9	536	0.8	69,422	100.0
教育，学習支援業		2009	15,818	99.2	9,195	57.7	124	0.8	15,942	100.0
		2012	15,446	99.2	8,834	56.8	119	0.8	15,565	100.0
		2014	17,715	99.3	9,622	53.9	125	0.7	17,840	100.0
医療，福祉		2009	24,368	99.5	10,062	41.1	130	0.5	24,498	100.0
		2012	28,077	99.5	10,830	38.4	145	0.5	28,222	100.0
		2014	39,000	99.5	13,869	35.4	187	0.5	39,187	100.0
複合サービス事業		2009	74	97.4	67	88.2	2	2.6	76	100.0
		2012	111	99.1	102	91.1	1	0.9	112	100.0
		2014	85	98.8	76	88.4	1	1.2	86	100.0
サービス業（他に分類されないもの）		2009	91,350	99.0	51,538	55.9	887	1.0	92,237	100.0
		2012	89,846	99.0	51,178	56.4	897	1.0	90,743	100.0
		2014	88,693	98.9	48,083	53.6	1,000	1.1	89,693	100.0
非1次産業計		2009	1,775,311	99.3	1,356,102	75.9	11,645	0.7	1,786,956	100.0
		2012	1,677,949	99.4	1,277,893	75.7	10,319	0.6	1,688,268	100.0
		2014	1,719,805	99.4	1,278,901	73.9	10,817	0.6	1,730,622	100.0

(3) うち個人事業者数

産業	年	中小企業 企業数	中小企業 構成比（%）	うち小規模企業 企業数	うち小規模企業 構成比（%）	大企業 企業数	大企業 構成比（%）	合計 企業数	合計 構成比（%）
鉱業，採石業，砂利採取業	2009	262	100.0	261	99.6	0	0.0	262	100.0
	2012	201	100.0	200	99.5	0	0.0	201	100.0
	2014	140	100.0	138	98.6	0	0.0	140	100.0
建設業	2009	188,180	100.0	188,071	99.9	0	0.0	188,180	100.0
	2012	163,661	100.0	163,577	99.9	0	0.0	163,661	100.0
	2014	151,748	100.0	151,686	100.0	0	0.0	151,748	100.0
製造業	2009	171,469	100.0	171,181	99.8	0	0.0	171,469	100.0
	2012	155,943	100.0	155,659	99.8	0	0.0	155,943	100.0
	2014	144,787	100.0	144,538	99.8	0	0.0	144,787	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業	2009	0	−	0	−	0	−	0	−
	2012	0	−	0	−	0	−	0	−
	2014	10	100.0	10	100.0	0	0.0	10	100.0
情報通信業	2009	2,756	100.0	2,718	98.6	0	0.0	2,756	100.0
	2012	2,326	100.0	2,293	98.6	0	0.0	2,326	100.0
	2014	2,265	100.0	2,243	99.0	0	0.0	2,265	100.0
運輸業，郵便業	2009	24,929	100.0	24,904	99.9	0	0.0	24,929	100.0
	2012	20,256	100.0	20,233	99.9	0	0.0	20,256	100.0
	2014	18,170	100.0	18,144	99.9	0	0.0	18,170	100.0
卸売業，小売業 卸売業・小売業計	2009	577,832	100.0	548,457	94.9	121	0.0	577,953	100.0
	2012	487,881	100.0	460,058	94.3	125	0.0	488,006	100.0
	2014	451,786	100.0	421,231	93.2	155	0.0	451,941	100.0
卸売業	2009	52,296	100.0	50,265	96.1	0	0.0	52,296	100.0
	2012	48,292	100.0	46,597	96.5	0	0.0	48,292	100.0
	2014	47,972	100.0	46,185	96.3	0	0.0	47,972	100.0
小売業	2009	525,536	100.0	498,192	94.8	121	0.0	525,657	100.0
	2012	439,589	100.0	413,461	94.0	125	0.0	439,714	100.0
	2014	403,814	100.0	375,046	92.8	155	0.0	403,969	100.0
金融業，保険業	2009	8,978	100.0	8,978	100.0	0	0.0	8,978	100.0
	2012	7,096	100.0	7,096	100.0	0	0.0	7,096	100.0
	2014	6,247	100.0	6,247	100.0	0	0.0	6,247	100.0
不動産業，物品賃貸業	2009	170,488	100.0	170,327	99.9	0	0.0	170,488	100.0
	2012	156,443	100.0	156,298	99.9	0	0.0	156,443	100.0
	2014	148,334	100.0	148,213	99.9	0	0.0	148,334	100.0
学術研究，専門・技術サービス業	2009	108,641	100.0	100,457	92.5	14	0.0	108,655	100.0
	2012	102,374	100.0	94,770	92.6	20	0.0	102,394	100.0
	2014	102,327	100.0	95,213	93.0	15	0.0	102,342	100.0
宿泊業，飲食サービス業	2009	507,375	100.0	476,483	93.9	28	0.0	507,403	100.0
	2012	445,446	100.0	418,792	94.0	36	0.0	445,482	100.0
	2014	436,230	100.0	407,759	93.5	38	0.0	436,268	100.0
生活関連サービス業，娯楽業	2009	341,041	100.0	335,712	98.4	1	0.0	341,042	100.0
	2012	319,462	100.0	315,261	98.7	5	0.0	319,467	100.0
	2014	313,418	100.0	308,874	98.5	6	0.0	313,424	100.0
教育，学習支援業	2009	95,077	100.0	91,018	95.7	0	0.0	95,077	100.0
	2012	88,421	100.0	83,785	94.8	2	0.0	88,423	100.0
	2014	89,764	100.0	84,787	94.5	4	0.0	89,768	100.0
医療，福祉	2009	170,454	99.9	133,522	78.3	113	0.1	170,567	100.0
	2012	167,011	99.9	129,654	77.6	87	0.1	167,098	100.0
	2014	171,326	100.0	132,558	77.3	71	0.0	171,397	100.0
複合サービス事業	2009	3,543	100.0	3,537	99.8	0	0.0	3,543	100.0
	2012	3,365	100.0	3,359	99.8	0	0.0	3,365	100.0
	2014	3,407	100.0	3,402	99.9	0	0.0	3,407	100.0
サービス業（他に分類されないもの）	2009	54,928	100.0	53,633	97.6	4	0.0	54,932	100.0
	2012	55,099	100.0	53,886	97.8	2	0.0	55,101	100.0
	2014	49,464	100.0	48,310	97.7	4	0.0	49,468	100.0
非1次産業計	2009	2,425,953	100.0	2,309,259	95.2	281	0.0	2,426,234	100.0
	2012	2,174,985	100.0	2,064,921	94.9	277	0.0	2,175,262	100.0
	2014	2,089,423	100.0	1,973,353	94.4	293	0.0	2,089,716	100.0

資料：総務省「平成 21 年、平成 26 年経済センサス-基礎調査」、
総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス・活動調査」再編加工

(注)1. 数値は、2009 年は 2009 年 7 月時点、2012 年は 2012 年 2 月時点、2014 年は 2014 年 7 月時点のものである。
2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。
3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。
4. 3. の条件の区分では、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。
5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。
6. 産業分類は、2013 年 10 月改訂のものに従っている。
7. 経済センサス-基礎調査では、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を導入しているため、過去の中小企業白書の付属統計資料の「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

2表　産業別規模別従業者総数(民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年)

(1) 企業ベース(会社及び個人の従業者総数)

産業	年	中小企業 従業者総数(人)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 従業者総数(人)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 従業者総数(人)	大企業 構成比(%)	合計 従業者総数(人)	合計 構成比(%)
鉱業，採石業，砂利採取業	2009	24,877	84.9	13,913	47.5	4,439	15.1	29,316	100.0
	2012	20,303	91.8	10,807	48.9	1,806	8.2	22,109	100.0
	2014	18,168	85.2	9,423	44.2	3,150	14.8	21,318	100.0
建設業	2009	3,799,618	89.7	2,631,336	62.1	435,943	10.3	4,235,561	100.0
	2012	3,398,423	89.1	2,338,163	61.3	416,141	10.9	3,814,564	100.0
	2014	3,390,493	89.2	2,237,415	58.8	412,522	10.8	3,803,015	100.0
製造業	2009	6,417,905	65.0	2,173,127	22.0	3,455,691	35.0	9,873,596	100.0
	2012	6,550,429	65.6	2,130,081	21.3	3,441,424	34.4	9,991,853	100.0
	2014	6,486,389	66.4	1,998,167	20.5	3,279,571	33.6	9,765,960	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業	2009	34,528	16.9	4,456	2.2	169,571	83.1	204,099	100.0
	2012	29,502	14.9	3,432	1.7	167,968	85.1	197,470	100.0
	2014	34,590	17.3	4,608	2.3	165,874	82.7	200,464	100.0
情報通信業	2009	775,921	49.5	136,321	8.7	791,964	50.5	1,567,885	100.0
	2012	961,057	63.4	113,956	7.5	555,510	36.6	1,516,567	100.0
	2014	979,521	62.8	113,266	7.3	579,402	37.2	1,558,923	100.0
運輸業，郵便業	2009	2,212,471	65.4	412,600	12.2	1,172,429	34.6	3,384,900	100.0
	2012	2,172,982	68.8	387,135	12.3	987,234	31.2	3,160,216	100.0
	2014	2,284,186	73.5	380,199	12.2	824,350	26.5	3,108,536	100.0
卸売業，小売業 卸売業・小売業計	2009	7,542,984	66.9	2,535,888	22.5	3,725,309	33.1	11,268,293	100.0
	2012	6,911,424	66.1	2,191,498	21.0	3,540,778	33.9	10,452,202	100.0
	2014	7,303,086	66.5	2,008,511	18.3	3,675,997	33.5	10,979,083	100.0
卸売業	2009	2,635,710	74.1	610,899	17.2	919,620	25.9	3,555,330	100.0
	2012	2,397,968	73.3	562,523	17.2	871,421	26.7	3,269,389	100.0
	2014	2,557,628	74.5	541,928	15.8	876,683	25.5	3,434,311	100.0
小売業	2009	4,907,274	63.6	1,924,989	25.0	2,805,689	36.4	7,712,963	100.0
	2012	4,513,456	62.8	1,628,975	22.7	2,669,357	37.2	7,182,813	100.0
	2014	4,745,458	62.9	1,466,583	19.4	2,799,314	37.1	7,544,772	100.0
金融業，保険業	2009	226,133	17.7	124,371	9.7	1,050,748	82.3	1,276,881	100.0
	2012	200,011	16.4	110,336	9.1	1,018,792	83.6	1,218,803	100.0
	2014	222,123	17.9	112,145	9.0	1,021,775	82.1	1,243,898	100.0
不動産業，物品賃貸業	2009	1,251,811	84.8	865,029	58.6	224,145	15.2	1,475,956	100.0
	2012	1,162,155	84.4	789,931	57.4	214,345	15.6	1,376,500	100.0
	2014	1,209,578	84.0	772,029	53.6	230,379	16.0	1,439,957	100.0
学術研究，専門・技術サービス業	2009	1,102,041	77.3	498,970	35.0	324,327	22.7	1,426,368	100.0
	2012	1,002,971	75.1	451,941	33.8	332,976	24.9	1,335,947	100.0
	2014	1,043,067	73.5	440,702	31.0	376,867	26.5	1,419,934	100.0
宿泊業，飲食サービス業	2009	3,535,761	70.5	1,535,858	30.6	1,477,752	29.5	5,013,513	100.0
	2012	3,463,871	71.7	1,504,546	31.1	1,367,785	28.3	4,831,656	100.0
	2014	3,801,986	73.4	1,394,749	26.9	1,378,825	26.6	5,180,811	100.0
生活関連サービス業，娯楽業	2009	1,912,306	81.0	805,865	34.1	448,511	19.0	2,360,817	100.0
	2012	1,836,429	81.1	833,626	36.8	429,362	18.9	2,265,791	100.0
	2014	1,923,886	82.2	800,893	34.2	415,270	17.8	2,339,156	100.0
教育，学習支援業	2009	539,748	82.2	218,275	33.2	116,973	17.8	656,721	100.0
	2012	544,758	82.4	209,656	31.7	116,002	17.6	660,760	100.0
	2014	603,498	84.1	205,170	28.6	113,926	15.9	717,424	100.0
医療，福祉	2009	1,328,302	91.5	486,466	33.5	123,192	8.5	1,451,494	100.0
	2012	1,425,122	88.4	470,131	29.2	186,185	11.6	1,611,307	100.0
	2014	1,687,240	89.9	471,474	25.1	190,517	10.1	1,877,757	100.0
複合サービス事業	2009	9,026	5.3	8,877	5.2	160,372	94.7	169,398	100.0
	2012	9,589	5.8	9,047	5.4	156,664	94.2	166,253	100.0
	2014	9,450	2.3	9,067	2.2	407,019	97.7	416,469	100.0
サービス業(他に分類されないもの)	2009	2,431,097	66.8	365,946	10.1	1,207,481	33.2	3,638,578	100.0
	2012	2,478,458	70.5	368,994	10.5	1,038,487	29.5	3,516,945	100.0
	2014	2,612,549	67.6	310,748	8.0	1,250,208	32.4	3,862,757	100.0
非1次産業計	2009	33,144,529	69.0	12,817,298	26.7	14,888,847	31.0	48,033,376	100.0
	2012	32,167,484	69.7	11,923,280	25.8	13,971,459	30.3	46,138,943	100.0
	2014	33,609,810	70.1	11,268,566	23.5	14,325,652	29.9	47,935,462	100.0

(2) 会社ベース(会社の従業者総数)

産業	年	中小企業 従業者総数(人)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 企業数	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 企業数	大企業 構成比(%)	合計 企業数	合計 構成比(%)
鉱業, 採石業, 砂利採取業	2009	24,004	84.4	13,080	46.0	4,439	15.6	28,443	100.0
	2012	19,653	91.6	10,182	47.4	1,806	8.4	21,459	100.0
	2014	17,661	84.9	8,977	43.1	3,150	15.1	20,811	100.0
建設業	2009	3,306,298	88.4	2,141,740	57.2	435,943	11.6	3,742,241	100.0
	2012	2,973,261	87.7	1,916,117	56.5	416,141	12.3	3,389,402	100.0
	2014	3,014,569	88.0	1,863,619	54.4	412,522	12.0	3,427,091	100.0
製造業	2009	5,919,750	63.1	1,683,885	18.0	3,455,691	36.9	9,375,441	100.0
	2012	6,086,029	63.9	1,674,441	17.6	3,441,424	36.1	9,527,453	100.0
	2014	6,076,443	64.9	1,596,120	17.1	3,279,571	35.1	9,356,014	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業	2009	34,528	16.9	4,456	2.2	169,571	83.1	204,099	100.0
	2012	29,502	14.9	3,432	1.7	167,968	85.1	197,470	100.0
	2014	34,573	17.2	4,591	2.3	165,874	82.8	200,447	100.0
情報通信業	2009	769,033	49.3	129,975	8.3	791,964	50.7	1,560,997	100.0
	2012	955,434	63.2	108,852	7.2	555,510	36.8	1,510,944	100.0
	2014	974,414	62.7	108,444	7.0	579,402	37.3	1,553,816	100.0
運輸業, 郵便業	2009	2,168,588	64.9	369,576	11.1	1,172,429	35.1	3,341,017	100.0
	2012	2,137,396	68.4	352,395	11.3	987,234	31.6	3,124,630	100.0
	2014	2,252,173	73.2	349,037	11.3	824,350	26.8	3,076,523	100.0
卸売業, 小売業 卸売業・小売業計	2009	5,804,258	61.0	1,241,244	13.0	3,713,725	39.0	9,517,983	100.0
	2012	5,420,469	60.6	1,112,621	12.4	3,530,574	39.4	8,951,043	100.0
	2014	5,908,798	61.7	1,063,072	11.1	3,661,819	38.3	9,570,617	100.0
卸売業	2009	2,479,700	72.9	479,308	14.1	919,620	27.1	3,399,320	100.0
	2012	2,257,082	72.1	441,022	14.1	871,421	27.9	3,128,503	100.0
	2014	2,421,852	73.4	426,024	12.9	876,683	26.6	3,298,535	100.0
小売業	2009	3,324,558	54.3	761,936	12.5	2,794,105	45.7	6,118,663	100.0
	2012	3,163,387	54.3	671,599	11.5	2,659,153	45.7	5,822,540	100.0
	2014	3,486,946	55.6	637,048	10.2	2,785,136	44.4	6,272,082	100.0
金融業, 保険業	2009	208,488	16.6	106,726	8.5	1,050,748	83.4	1,259,236	100.0
	2012	186,365	15.5	96,690	8.0	1,018,792	84.5	1,205,157	100.0
	2014	210,414	17.1	100,436	8.2	1,021,775	82.9	1,232,189	100.0
不動産業, 物品賃貸業	2009	984,108	81.4	599,169	49.6	224,145	18.6	1,208,253	100.0
	2012	912,033	81.0	541,499	48.1	214,345	19.0	1,126,378	100.0
	2014	980,035	81.0	543,867	44.9	230,379	19.0	1,210,414	100.0
学術研究, 専門・技術サービス業	2009	761,013	70.4	246,036	22.7	320,626	29.6	1,081,639	100.0
	2012	682,552	67.6	212,816	21.1	327,718	32.4	1,010,270	100.0
	2014	734,439	66.3	207,534	18.7	374,053	33.7	1,108,492	100.0
宿泊業, 飲食サービス業	2009	1,913,183	56.5	245,811	7.3	1,475,704	43.5	3,388,887	100.0
	2012	2,018,723	59.7	342,624	10.1	1,364,691	40.3	3,383,414	100.0
	2014	2,433,701	63.9	324,979	8.5	1,375,540	36.1	3,809,241	100.0
生活関連サービス業, 娯楽業	2009	1,205,984	72.9	163,453	9.9	448,304	27.1	1,654,288	100.0
	2012	1,182,773	73.4	228,434	14.2	428,669	26.6	1,611,442	100.0
	2014	1,302,071	75.9	231,364	13.5	414,377	24.1	1,716,448	100.0
教育, 学習支援業	2009	311,024	72.7	39,478	9.2	116,973	27.3	427,997	100.0
	2012	320,305	73.5	41,138	9.4	115,710	26.5	436,015	100.0
	2014	380,453	77.1	40,522	8.2	113,289	22.9	493,742	100.0
医療, 福祉	2009	487,743	82.7	51,874	8.8	102,205	17.3	589,948	100.0
	2012	602,477	78.1	53,041	6.9	169,375	21.9	771,852	100.0
	2014	861,258	83.0	60,759	5.9	176,112	17.0	1,037,370	100.0
複合サービス事業	2009	277	0.2	173	0.1	160,372	99.8	160,649	100.0
	2012	788	0.5	291	0.2	156,664	99.5	157,452	100.0
	2014	558	0.1	216	0.1	407,019	99.9	407,577	100.0
サービス業(他に分類されないもの)	2009	2,289,163	65.5	240,725	6.9	1,206,917	34.5	3,496,080	100.0
	2012	2,336,683	69.2	241,786	7.2	1,038,141	30.8	3,374,824	100.0
	2014	2,489,796	66.6	202,449	5.4	1,249,553	33.4	3,739,349	100.0
非1次産業計	2009	26,187,442	63.8	7,277,401	17.7	14,849,756	36.2	41,037,198	100.0
	2012	25,864,443	65.0	6,936,359	17.4	13,934,762	35.0	39,799,205	100.0
	2014	27,671,356	65.9	6,705,986	16.0	14,288,785	34.1	41,960,141	100.0

(3) 個人ベース(個人事業者の従業者総数)

産業		年	中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
			従業者総数(人)	構成比(%)	企業数	構成比(%)	企業数	構成比(%)	企業数	構成比(%)
鉱業，採石業，砂利採取業		2009	873	100.0	833	95.4	0	0.0	873	100.0
		2012	650	100.0	625	96.2	0	0.0	650	100.0
		2014	507	100.0	446	88.0	0	0.0	507	100.0
建設業		2009	493,320	100.0	489,596	99.2	0	0.0	493,320	100.0
		2012	425,162	100.0	422,046	99.3	0	0.0	425,162	100.0
		2014	375,924	100.0	373,796	99.4	0	0.0	375,924	100.0
製造業		2009	498,155	100.0	489,242	98.2	0	0.0	498,155	100.0
		2012	464,400	100.0	455,640	98.1	0	0.0	464,400	100.0
		2014	409,946	100.0	402,047	98.1	0	0.0	409,946	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業		2009	0	－	0	－	0	－	0	－
		2012	0	－	0	－	0	－	0	－
		2014	17	100.0	17	100.0	0	0.0	17	100.0
情報通信業		2009	6,888	100.0	6,346	92.1	0	0.0	6,888	100.0
		2012	5,623	100.0	5,104	90.8	0	0.0	5,623	100.0
		2014	5,107	100.0	4,822	94.4	0	0.0	5,107	100.0
運輸業，郵便業		2009	43,883	100.0	43,024	98.0	0	0.0	43,883	100.0
		2012	35,586	100.0	34,740	97.6	0	0.0	35,586	100.0
		2014	32,013	100.0	31,162	97.3	0	0.0	32,013	100.0
卸売業，小売業	卸売業・小売業計	2009	1,738,726	99.3	1,294,644	74.0	11,584	0.7	1,750,310	100.0
		2012	1,490,955	99.3	1,078,877	71.9	10,204	0.7	1,501,159	100.0
		2014	1,394,288	99.0	945,439	67.1	14,178	1.0	1,408,466	100.0
	卸売業	2009	156,010	100.0	131,591	84.3	0	0.0	156,010	100.0
		2012	140,886	100.0	121,501	86.2	0	0.0	140,886	100.0
		2014	135,776	100.0	115,904	85.4	0	0.0	135,776	100.0
	小売業	2009	1,582,716	99.3	1,163,053	73.0	11,584	0.7	1,594,300	100.0
		2012	1,350,069	99.2	957,376	70.4	10,204	0.8	1,360,273	100.0
		2014	1,258,512	98.9	829,535	65.2	14,178	1.1	1,272,690	100.0
金融業，保険業		2009	17,645	100.0	17,645	100.0	0	0.0	17,645	100.0
		2012	13,646	100.0	13,646	100.0	0	0.0	13,646	100.0
		2014	11,709	100.0	11,709	100.0	0	0.0	11,709	100.0
不動産業，物品賃貸業		2009	267,703	100.0	265,860	99.3	0	0.0	267,703	100.0
		2012	250,122	100.0	248,432	99.3	0	0.0	250,122	100.0
		2014	229,543	100.0	228,162	99.4	0	0.0	229,543	100.0
学術研究，専門・技術サービス業		2009	341,028	98.9	252,934	73.4	3,701	1.1	344,729	100.0
		2012	320,419	98.4	239,125	73.4	5,258	1.6	325,677	100.0
		2014	308,628	99.1	233,168	74.9	2,814	0.9	311,442	100.0
宿泊業，飲食サービス業		2009	1,622,578	99.9	1,290,047	79.4	2,048	0.1	1,624,626	100.0
		2012	1,445,148	99.8	1,161,922	80.2	3,094	0.2	1,448,242	100.0
		2014	1,368,285	99.8	1,069,770	78.0	3,285	0.2	1,371,570	100.0
生活関連サービス業，娯楽業		2009	706,322	100.0	642,412	90.9	207	0.0	706,529	100.0
		2012	653,656	99.9	605,192	92.5	693	0.1	654,349	100.0
		2014	621,815	99.9	569,529	91.5	893	0.1	622,708	100.0
教育，学習支援業		2009	228,724	100.0	178,797	78.2	0	0.0	228,724	100.0
		2012	224,453	99.9	168,518	75.0	292	0.1	224,745	100.0
		2014	223,045	99.7	164,648	73.6	637	0.3	223,682	100.0
医療，福祉		2009	840,559	97.6	434,592	50.4	20,987	2.4	861,546	100.0
		2012	822,645	98.0	417,090	49.7	16,810	2.0	839,455	100.0
		2014	825,982	98.3	410,715	48.9	14,405	1.7	840,387	100.0
複合サービス事業		2009	8,749	100.0	8,704	99.5	0	0.0	8,749	100.0
		2012	8,801	100.0	8,756	99.5	0	0.0	8,801	100.0
		2014	8,892	100.0	8,851	99.5	0	0.0	8,892	100.0
サービス業(他に分類されないもの)		2009	141,934	99.6	125,221	87.9	564	0.4	142,498	100.0
		2012	141,775	99.8	127,208	89.5	346	0.2	142,121	100.0
		2014	122,753	99.5	108,299	87.8	655	0.5	123,408	100.0
非1次産業計		2009	6,957,087	99.4	5,539,897	79.2	39,091	0.6	6,996,178	100.0
		2012	6,303,041	99.4	4,986,921	78.7	36,697	0.6	6,339,738	100.0
		2014	5,938,454	99.4	4,562,580	76.4	36,867	0.6	5,975,321	100.0

資料：総務省「平成 21 年、平成 26 年経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス・活動調査」再編加工

(注)1. 数値は、2009 年は 2009 年 7 月時点、2012 年は 2012 年 2 月時点、2014 年は 2014 年 7 月時点のものである。

2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。

3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。

4. 3. の条件の区分では、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。

5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。

6. 産業分類は、2013 年 10 月改訂のものに従っている。

7. 経済センサス-基礎調査では、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を導入しているため、過去の中小企業白書の付属統計資料の「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

3表　産業別規模別常時雇用者数(民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年)

(1) 企業ベース(会社及び個人の常時雇用者数)

産業		年	中小企業 常時雇用者数(人)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 常時雇用者数(人)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 常時雇用者数(人)	大企業 構成比(%)	合計 常時雇用者数(人)	合計 構成比(%)
鉱業，採石業，砂利採取業		2009	19,581	81.3	9,647	40.0	4,507	18.7	24,088	100.0
		2012	15,948	90.1	7,198	40.6	1,761	9.9	17,709	100.0
		2014	14,560	77.5	6,597	35.1	4,231	22.5	18,791	100.0
建設業		2009	2,647,321	85.9	1,580,988	51.3	434,462	14.1	3,081,783	100.0
		2012	2,383,460	85.2	1,411,548	50.5	413,238	14.8	2,796,698	100.0
		2014	2,467,738	85.7	1,400,733	48.7	410,487	14.3	2,878,225	100.0
製造業		2009	5,469,317	59.3	1,393,577	15.1	3,751,514	40.7	9,220,831	100.0
		2012	5,689,006	57.3	1,399,410	14.1	4,247,936	42.7	9,936,942	100.0
		2014	5,681,828	62.0	1,343,064	14.6	3,487,977	38.0	9,169,805	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業		2009	31,695	15.9	3,331	1.7	167,599	84.1	199,294	100.0
		2012	27,021	13.9	2,500	1.3	166,959	86.1	193,980	100.0
		2014	31,975	16.2	3,371	1.7	164,840	83.8	196,815	100.0
情報通信業		2009	655,129	45.7	72,781	5.1	777,308	54.3	1,432,437	100.0
		2012	850,340	60.8	60,538	4.3	547,325	39.2	1,397,665	100.0
		2014	880,620	60.6	63,958	4.4	573,628	39.4	1,454,248	100.0
運輸業，郵便業		2009	1,975,693	63.9	286,171	9.3	1,117,826	36.1	3,093,519	100.0
		2012	1,953,552	67.0	271,896	9.3	964,253	33.0	2,917,805	100.0
		2014	2,084,844	72.3	276,857	9.6	800,064	27.7	2,884,908	100.0
卸売業，小売業	卸売業・小売業計	2009	5,462,645	60.7	1,006,547	11.2	3,536,291	39.3	8,998,936	100.0
		2012	5,072,244	59.6	847,814	10.0	3,441,971	40.4	8,514,215	100.0
		2014	5,643,075	61.2	850,130	9.2	3,583,164	38.8	9,226,239	100.0
	卸売業	2009	2,101,156	70.3	283,278	9.5	887,346	29.7	2,988,502	100.0
		2012	1,906,462	68.7	260,206	9.4	868,141	31.3	2,774,603	100.0
		2014	2,090,910	70.5	264,850	8.9	876,437	29.5	2,967,347	100.0
	小売業	2009	3,361,489	55.9	723,269	12.0	2,648,945	44.1	6,010,434	100.0
		2012	3,165,782	55.2	587,608	10.2	2,573,830	44.8	5,739,612	100.0
		2014	3,552,165	56.8	585,280	9.4	2,706,727	43.2	6,258,892	100.0
金融業，保険業		2009	160,064	13.2	66,266	5.5	1,055,313	86.8	1,215,377	100.0
		2012	144,249	12.3	60,095	5.1	1,025,982	87.7	1,170,231	100.0
		2014	170,361	14.4	64,410	5.5	1,010,992	85.6	1,181,353	100.0
不動産業，物品賃貸業		2009	648,054	75.2	296,512	34.4	214,194	24.8	862,248	100.0
		2012	598,952	74.0	258,781	32.0	209,970	26.0	808,922	100.0
		2014	684,658	75.6	276,582	30.5	220,985	24.4	905,643	100.0
学術研究，専門・技術サービス業		2009	756,175	70.8	237,476	22.2	311,715	29.2	1,067,890	100.0
		2012	692,926	67.6	213,830	20.9	332,271	32.4	1,025,197	100.0
		2014	751,933	66.8	215,485	19.1	373,431	33.2	1,125,364	100.0
宿泊業，飲食サービス業		2009	2,345,422	63.3	613,656	16.6	1,358,606	36.7	3,704,028	100.0
		2012	2,280,585	63.7	600,893	16.8	1,299,681	36.3	3,580,266	100.0
		2014	2,738,473	68.7	618,333	15.5	1,247,530	31.3	3,986,003	100.0
生活関連サービス業，娯楽業		2009	1,273,599	75.8	298,740	17.8	406,134	24.2	1,679,733	100.0
		2012	1,217,936	75.5	325,103	20.2	395,118	24.5	1,613,054	100.0
		2014	1,345,409	77.8	330,449	19.1	382,994	22.2	1,728,403	100.0
教育，学習支援業		2009	339,809	76.7	68,867	15.6	102,948	23.3	442,757	100.0
		2012	338,486	76.0	60,220	13.5	107,033	24.0	445,519	100.0
		2014	413,400	80.6	65,307	12.7	99,410	19.4	512,810	100.0
医療，福祉		2009	991,180	89.8	265,454	24.0	112,957	10.2	1,104,137	100.0
		2012	1,089,299	86.1	255,174	20.2	175,811	13.9	1,265,110	100.0
		2014	1,356,495	88.2	265,541	17.3	182,005	11.8	1,538,500	100.0
複合サービス事業		2009	3,370	2.1	3,247	2.0	160,187	97.9	163,557	100.0
		2012	3,866	2.4	3,355	2.1	156,625	97.6	160,491	100.0
		2014	3,975	1.0	3,616	0.9	406,903	99.0	410,878	100.0
サービス業(他に分類されないもの)		2009	1,925,640	63.5	148,335	4.9	1,108,015	36.5	3,033,655	100.0
		2012	1,972,751	67.1	147,196	5.0	966,049	32.9	2,938,800	100.0
		2014	2,197,332	64.7	136,184	4.0	1,197,946	35.3	3,395,278	100.0
非1次産業計		2009	24,704,694	62.8	6,351,595	16.2	14,619,576	37.2	39,324,270	100.0
		2012	24,330,621	62.7	5,925,551	15.3	14,451,983	37.3	38,782,604	100.0
		2014	26,466,676	65.2	5,920,617	14.6	14,146,587	34.8	40,613,263	100.0

(2) 会社ベース(会社の常時雇用者数)

産業		年	中小企業 常時雇用者数(人)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 常時雇用者数(人)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 常時雇用者数(人)	大企業 構成比(%)	合計 常時雇用者数(人)	合計 構成比(%)
鉱業, 採石業, 砂利採取業		2009	19,052	80.9	9,147	38.8	4,507	19.1	23,559	100.0
		2012	15,613	89.9	6,887	39.6	1,761	10.1	17,374	100.0
		2014	14,264	77.1	6,359	34.4	4,231	22.9	18,495	100.0
建設業		2009	2,438,945	84.9	1,376,102	47.9	434,462	15.1	2,873,407	100.0
		2012	2,211,167	84.3	1,242,014	47.3	413,238	15.7	2,624,405	100.0
		2014	2,309,996	84.9	1,244,948	45.8	410,487	15.1	2,720,483	100.0
製造業		2009	5,232,735	58.2	1,166,383	13.0	3,751,514	41.8	8,984,249	100.0
		2012	5,479,835	56.3	1,198,447	12.3	4,247,936	43.7	9,727,771	100.0
		2014	5,488,007	61.1	1,156,699	12.9	3,487,977	38.9	8,975,984	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業		2009	31,695	15.9	3,331	1.7	167,599	84.1	199,294	100.0
		2012	27,021	13.9	2,500	1.3	166,959	86.1	193,980	100.0
		2014	31,969	16.2	3,365	1.7	164,840	83.8	196,809	100.0
情報通信業		2009	652,357	45.6	70,535	4.9	777,308	54.4	1,429,665	100.0
		2012	848,211	60.8	58,874	4.2	547,325	39.2	1,395,536	100.0
		2014	878,686	60.5	62,268	4.3	573,628	39.5	1,452,314	100.0
運輸業, 郵便業		2009	1,964,117	63.7	275,484	8.9	1,117,826	36.3	3,081,943	100.0
		2012	1,944,535	66.9	263,688	9.1	964,253	33.1	2,908,788	100.0
		2014	2,076,081	72.2	268,901	9.3	800,064	27.8	2,876,145	100.0
卸売業, 小売業	卸売業・小売業計	2009	4,635,515	56.8	583,343	7.1	3,524,949	43.2	8,160,464	100.0
		2012	4,384,896	56.1	523,976	6.7	3,432,372	43.9	7,817,268	100.0
		2014	4,930,367	58.0	539,652	6.3	3,569,681	42.0	8,500,048	100.0
	卸売業	2009	2,027,625	69.6	231,084	7.9	887,346	30.4	2,914,971	100.0
		2012	1,844,563	68.0	214,466	7.9	868,141	32.0	2,712,704	100.0
		2014	2,027,182	69.8	218,311	7.5	876,437	30.2	2,903,619	100.0
	小売業	2009	2,607,890	49.7	352,259	6.7	2,637,603	50.3	5,245,493	100.0
		2012	2,540,333	49.8	309,510	6.1	2,564,231	50.2	5,104,564	100.0
		2014	2,903,185	51.9	321,341	5.7	2,693,244	48.1	5,596,429	100.0
金融業, 保険業		2009	153,958	12.7	60,160	5.0	1,055,313	87.3	1,209,271	100.0
		2012	139,769	12.0	55,615	4.8	1,025,982	88.0	1,165,751	100.0
		2014	166,474	14.1	60,523	5.1	1,010,992	85.9	1,177,466	100.0
不動産業, 物品賃貸業		2009	603,692	73.8	253,810	31.0	214,194	26.2	817,886	100.0
		2012	559,320	72.7	220,520	28.7	209,970	27.3	769,290	100.0
		2014	647,818	74.6	240,913	27.7	220,985	25.4	868,803	100.0
学術研究, 専門・技術サービス業		2009	549,214	64.1	109,518	12.8	308,037	35.9	857,251	100.0
		2012	501,292	60.5	94,700	11.4	327,030	39.5	828,322	100.0
		2014	566,296	60.4	97,285	10.4	370,594	39.6	936,890	100.0
宿泊業, 飲食サービス業		2009	1,546,976	53.3	109,737	3.8	1,356,300	46.7	2,903,276	100.0
		2012	1,617,162	55.5	177,405	6.1	1,296,692	44.5	2,913,854	100.0
		2014	2,050,743	62.2	187,823	5.7	1,244,504	37.8	3,295,247	100.0
生活関連サービス業, 娯楽業		2009	997,232	71.1	82,000	5.8	406,031	28.9	1,403,263	100.0
		2012	981,873	71.3	130,524	9.5	394,426	28.7	1,376,299	100.0
		2014	1,111,864	74.4	142,426	9.5	382,107	25.6	1,493,971	100.0
教育, 学習支援業		2009	239,886	70.0	14,542	4.2	102,948	30.0	342,834	100.0
		2012	245,256	69.7	14,556	4.1	106,756	30.3	352,012	100.0
		2014	313,568	76.0	16,247	3.9	98,816	24.0	412,384	100.0
医療, 福祉		2009	392,453	80.9	21,404	4.4	92,725	19.1	485,178	100.0
		2012	503,819	75.9	23,593	3.6	159,873	24.1	663,692	100.0
		2014	757,213	81.8	31,299	3.4	167,989	18.2	925,202	100.0
複合サービス事業		2009	155	0.1	71	0.0	160,187	99.9	160,342	100.0
		2012	609	0.4	137	0.1	156,625	99.6	157,234	100.0
		2014	428	0.1	105	0.0	406,903	99.9	407,331	100.0
サービス業(他に分類されないもの)		2009	1,864,611	62.7	101,806	3.4	1,107,458	37.3	2,972,069	100.0
		2012	1,914,762	66.5	101,616	3.5	965,705	33.5	2,880,467	100.0
		2014	2,144,737	64.2	95,995	2.9	1,197,294	35.8	3,342,031	100.0
非1次産業計		2009	21,322,593	59.4	4,237,373	11.8	14,581,358	40.6	35,903,951	100.0
		2012	21,375,140	59.7	4,115,052	11.5	14,416,903	40.3	35,792,043	100.0
		2014	23,488,511	62.5	4,154,808	11.1	14,111,092	37.5	37,599,603	100.0

(3) 個人ベース(個人事業者の常時雇用者数)

産業	年	中小企業 常時雇用者数(人)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 常時雇用者数(人)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 常時雇用者数(人)	大企業 構成比(%)	合計 常時雇用者数(人)	合計 構成比(%)
鉱業，採石業，砂利採取業	2009	529	100.0	500	94.5	0	0.0	529	100.0
	2012	335	100.0	311	92.8	0	0.0	335	100.0
	2014	296	100.0	238	80.4	0	0.0	296	100.0
建設業	2009	208,376	100.0	204,886	98.3	0	0.0	208,376	100.0
	2012	172,293	100.0	169,534	98.4	0	0.0	172,293	100.0
	2014	157,742	100.0	155,785	98.8	0	0.0	157,742	100.0
製造業	2009	236,582	100.0	227,194	96.0	0	0.0	236,582	100.0
	2012	209,171	100.0	200,963	96.1	0	0.0	209,171	100.0
	2014	193,821	100.0	186,365	96.2	0	0.0	193,821	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業	2009	0	－	0	－	0	－	0	－
	2012	0	－	0	－	0	－	0	－
	2014	6	100.0	6	100.0	0	0.0	6	100.0
情報通信業	2009	2,772	100.0	2,246	81.0	0	0.0	2,772	100.0
	2012	2,129	100.0	1,664	78.2	0	0.0	2,129	100.0
	2014	1,934	100.0	1,690	87.4	0	0.0	1,934	100.0
運輸業，郵便業	2009	11,576	100.0	10,687	92.3	0	0.0	11,576	100.0
	2012	9,017	100.0	8,208	91.0	0	0.0	9,017	100.0
	2014	8,763	100.0	7,956	90.8	0	0.0	8,763	100.0
卸売業，小売業 卸売業・小売業計	2009	827,130	98.6	423,204	50.5	11,342	1.4	838,472	100.0
	2012	687,348	98.6	323,838	46.5	9,599	1.4	696,947	100.0
	2014	712,708	98.1	310,478	42.8	13,483	1.9	726,191	100.0
卸売業	2009	73,531	100.0	52,194	71.0	0	0.0	73,531	100.0
	2012	61,899	100.0	45,740	73.9	0	0.0	61,899	100.0
	2014	63,728	100.0	46,539	73.0	0	0.0	63,728	100.0
小売業	2009	753,599	98.5	371,010	48.5	11,342	1.5	764,941	100.0
	2012	625,449	98.5	278,098	43.8	9,599	1.5	635,048	100.0
	2014	648,980	98.0	263,939	39.8	13,483	2.0	662,463	100.0
金融業，保険業	2009	6,106	100.0	6,106	100.0	0	0.0	6,106	100.0
	2012	4,480	100.0	4,480	100.0	0	0.0	4,480	100.0
	2014	3,887	100.0	3,887	100.0	0	0.0	3,887	100.0
不動産業，物品賃貸業	2009	44,362	100.0	42,702	96.3	0	0.0	44,362	100.0
	2012	39,632	100.0	38,261	96.5	0	0.0	39,632	100.0
	2014	36,840	100.0	35,669	96.8	0	0.0	36,840	100.0
学術研究，専門・技術サービス業	2009	206,961	98.3	127,958	60.7	3,678	1.7	210,639	100.0
	2012	191,634	97.3	119,130	60.5	5,241	2.7	196,875	100.0
	2014	185,637	98.5	118,200	62.7	2,837	1.5	188,474	100.0
宿泊業，飲食サービス業	2009	798,446	99.7	503,919	62.9	2,306	0.3	800,752	100.0
	2012	663,423	99.6	423,488	63.5	2,989	0.4	666,412	100.0
	2014	687,730	99.6	430,510	62.3	3,026	0.4	690,756	100.0
生活関連サービス業，娯楽業	2009	276,367	100.0	216,740	78.4	103	0.0	276,470	100.0
	2012	236,063	99.7	194,579	82.2	692	0.3	236,755	100.0
	2014	233,545	99.6	188,023	80.2	887	0.4	234,432	100.0
教育，学習支援業	2009	99,923	100.0	54,325	54.4	0	0.0	99,923	100.0
	2012	93,230	99.7	45,664	48.8	277	0.3	93,507	100.0
	2014	99,832	99.4	49,060	48.9	594	0.6	100,426	100.0
医療，福祉	2009	598,727	96.7	244,050	39.4	20,232	3.3	618,959	100.0
	2012	585,480	97.3	231,581	38.5	15,938	2.7	601,418	100.0
	2014	599,282	97.7	234,242	38.2	14,016	2.3	613,298	100.0
複合サービス事業	2009	3,215	100.0	3,176	98.8	0	0.0	3,215	100.0
	2012	3,257	100.0	3,218	98.8	0	0.0	3,257	100.0
	2014	3,547	100.0	3,511	99.0	0	0.0	3,547	100.0
サービス業(他に分類されないもの)	2009	61,029	99.1	46,529	75.6	557	0.9	61,586	100.0
	2012	57,989	99.4	45,580	78.1	344	0.6	58,333	100.0
	2014	52,595	98.8	40,189	75.5	652	1.2	53,247	100.0
非1次産業計	2009	3,382,101	98.9	2,114,222	61.8	38,218	1.1	3,420,319	100.0
	2012	2,955,481	98.8	1,810,499	60.5	35,080	1.2	2,990,561	100.0
	2014	2,978,165	98.8	1,765,809	58.6	35,495	1.2	3,013,660	100.0

資料：総務省「平成 21 年、平成 26 年経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス・活動調査」再編加工

（注）1. 数値は、2009 年は 2009 年 7 月時点、2012 年は 2012 年 2 月時点、2014 年は 2014 年 7 月時点のものである。

2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。

3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。

4. 3. の条件の区分では、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。

5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。

6. 産業分類は、2013 年 10 月改訂のものに従っている。

7. 経済センサス-基礎調査では、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を導入しているため、過去の中小企業白書の付属統計資料の「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

8. 常用雇用者数には、海外における常用雇用者も含む。

4 表　産業別規模別売上高（民営、非一次産業、2011 年、2013 年）

(1) 企業ベース(会社及び個人の売上高)

産業		年	中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
			売上高（億円）	構成比（%）	売上高（億円）	構成比（%）	売上高（億円）	構成比（%）	売上高（億円）	構成比（%）
鉱業，採石業，砂利採取業		2011	4,787	68.6	1,824	26.1	2,191	31.4	6,978	100.0
		2013	14,343	67.4	10,626	49.9	6,951	32.6	21,294	100.0
建設業		2011	581,465	69.9	299,745	36.0	250,945	30.1	832,410	100.0
		2013	616,064	70.2	316,188	36.0	261,185	29.8	877,248	100.0
製造業		2011	1,315,374	38.4	242,706	7.1	2,107,642	61.6	3,423,016	100.0
		2013	1,250,933	36.1	222,207	6.4	2,217,637	63.9	3,468,569	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業		2011	20,251	9.3	4,791	2.2	197,698	90.7	217,948	100.0
		2013	22,890	8.9	3,180	1.2	234,069	91.1	256,959	100.0
情報通信業		2011	150,577	32.3	13,860	3.0	316,241	67.7	466,818	100.0
		2013	145,751	31.0	13,940	3.0	324,034	69.0	469,785	100.0
運輸業，郵便業		2011	253,814	48.7	42,601	8.2	267,109	51.3	520,923	100.0
		2013	264,291	50.0	43,537	8.2	264,695	50.0	528,986	100.0
卸売業，小売業	卸売業・小売業計	2011	1,871,059	46.7	327,303	8.2	2,134,937	53.3	4,005,996	100.0
		2013	1,933,274	47.2	311,176	7.6	2,162,344	52.8	4,095,618	100.0
	卸売業	2011	1,280,702	46.5	184,253	6.7	1,472,590	53.5	2,753,292	100.0
		2013	1,319,071	47.4	176,016	6.3	1,462,618	52.6	2,781,689	100.0
	小売業	2011	590,357	47.1	143,050	11.4	662,347	52.9	1,252,704	100.0
		2013	614,203	46.7	135,160	10.3	699,726	53.3	1,313,929	100.0
金融業，保険業		2011	78,537	9.4	14,816	1.8	758,282	90.6	836,819	100.0
		2013	86,007	10.8	29,330	3.7	712,060	89.2	798,067	100.0
不動産業，物品賃貸業		2011	192,510	57.1	92,714	27.5	144,468	42.9	336,977	100.0
		2013	187,946	55.2	92,442	27.2	152,486	44.8	340,432	100.0
学術研究，専門・技術サービス業		2011	120,403	46.3	34,165	13.1	139,612	53.7	260,014	100.0
		2013	116,660	44.4	36,841	14.0	146,066	55.6	262,726	100.0
宿泊業，飲食サービス業		2011	126,942	64.6	41,478	21.1	69,685	35.4	196,628	100.0
		2013	134,661	65.9	42,051	20.6	69,766	34.1	204,427	100.0
生活関連サービス業，娯楽業		2011	231,390	67.1	47,863	13.9	113,482	32.9	344,872	100.0
		2013	215,101	63.7	45,199	13.4	122,316	36.3	337,417	100.0
教育，学習支援業		2011	17,971	66.5	3,771	14.0	9,052	33.5	27,024	100.0
		2013	18,372	67.0	3,748	13.7	9,043	33.0	27,415	100.0
医療，福祉		2011	72,364	85.0	24,182	28.4	12,729	15.0	85,093	100.0
		2013	77,996	88.1	25,324	28.6	10,572	11.9	88,568	100.0
複合サービス事業		2011	425	3.4	259	2.1	12,084	96.6	12,510	100.0
		2013	313	1.1	202	0.7	27,740	98.9	28,053	100.0
サービス業（他に分類されないもの）		2011	150,271	60.3	24,763	9.9	99,051	39.7	249,321	100.0
		2013	149,297	58.8	22,560	8.9	104,496	41.2	253,793	100.0
非1次産業計		2011	5,188,141	43.9	1,216,840	10.3	6,635,207	56.1	11,823,348	100.0
		2013	5,233,899	43.4	1,218,549	10.1	6,825,458	56.6	12,059,357	100.0

(2) 会社ベース(会社の売上高)

産業	年	中小企業 売上高(億円)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 売上高(億円)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 売上高(億円)	大企業 構成比(%)	合計 売上高(億円)	合計 構成比(%)
鉱業，採石業，砂利採取業	2011	4,748	68.4	1,787	25.8	2,191	31.6	6,939	100.0
	2013	14,294	67.3	10,590	49.8	6,951	32.7	21,245	100.0
建設業	2011	560,135	69.1	278,559	34.3	250,945	30.9	811,079	100.0
	2013	593,310	69.4	293,570	34.4	261,185	30.6	854,494	100.0
製造業	2011	1,298,332	38.1	226,138	6.6	2,107,642	61.9	3,405,974	100.0
	2013	1,234,925	35.8	206,623	6.0	2,217,637	64.2	3,452,561	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業	2011	20,251	9.3	4,791	2.2	197,698	90.7	217,948	100.0
	2013	22,889	8.9	3,179	1.2	234,069	91.1	256,958	100.0
情報通信業	2011	150,423	32.2	13,717	2.9	316,241	67.8	466,664	100.0
	2013	145,597	31.0	13,794	2.9	324,034	69.0	469,631	100.0
運輸業，郵便業	2011	252,739	48.6	41,551	8.0	267,109	51.4	519,848	100.0
	2013	263,232	49.9	42,515	8.1	264,695	50.1	527,927	100.0
卸売業，小売業 卸売業・小売業計	2011	1,773,112	45.4	260,635	6.7	2,134,621	54.6	3,907,733	100.0
	2013	1,838,094	46.0	251,516	6.3	2,161,957	54.0	4,000,051	100.0
卸売業	2011	1,265,108	46.2	170,904	6.2	1,472,590	53.8	2,737,697	100.0
	2013	1,304,257	47.1	163,658	5.9	1,462,618	52.9	2,766,875	100.0
小売業	2011	508,004	43.4	89,731	7.7	662,031	56.6	1,170,036	100.0
	2013	533,837	43.3	87,858	7.1	699,339	56.7	1,233,176	100.0
金融業，保険業	2011	78,003	9.3	14,282	1.7	758,282	90.7	836,285	100.0
	2013	85,363	10.7	28,686	3.6	712,060	89.3	797,423	100.0
不動産業，物品賃貸業	2011	182,112	55.8	82,384	25.2	144,468	44.2	326,580	100.0
	2013	178,070	53.9	82,610	25.0	152,486	46.1	330,555	100.0
学術研究，専門・技術サービス業	2011	102,091	42.3	21,831	9.0	139,232	57.7	241,323	100.0
	2013	97,856	40.2	23,722	9.7	145,752	59.8	243,608	100.0
宿泊業，飲食サービス業	2011	94,469	57.6	15,187	9.3	69,626	42.4	164,095	100.0
	2013	100,747	59.1	15,056	8.8	69,680	40.9	170,427	100.0
生活関連サービス業，娯楽業	2011	216,092	65.6	34,080	10.4	113,155	34.4	329,248	100.0
	2013	199,742	62.1	31,148	9.7	121,965	37.9	321,707	100.0
教育，学習支援業	2011	14,836	62.1	1,574	6.6	9,050	37.9	23,886	100.0
	2013	15,276	62.9	1,526	6.3	9,027	37.1	24,303	100.0
医療，福祉	2011	21,316	65.0	1,937	5.9	11,479	35.0	32,795	100.0
	2013	25,579	72.7	2,284	6.5	9,584	27.3	35,163	100.0
複合サービス事業	2011	238	1.9	92	0.7	12,084	98.1	12,323	100.0
	2013	131	0.5	20	0.1	27,740	99.5	27,870	100.0
サービス業(他に分類されないもの)	2011	144,504	59.3	19,546	8.0	99,051	40.7	243,555	100.0
	2013	143,932	57.9	17,662	7.1	104,487	42.1	248,419	100.0
非1次産業計	2011	4,913,402	42.6	1,018,091	8.8	6,632,873	57.4	11,546,275	100.0
	2013	4,959,036	42.1	1,024,503	8.7	6,823,308	57.9	11,782,344	100.0

(3) 個人ベース(個人事業者の売上高)

産業	年	中小企業 売上高(億円)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 売上高(億円)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 売上高(億円)	大企業 構成比(%)	合計 売上高(億円)	合計 構成比(%)
鉱業，採石業，砂利採取業	2011	39	100.0	37	94.9	0	0.0	39	100.0
	2013	49	100.0	36	73.5	0	0.0	49	100.0
建設業	2011	21,330	100.0	21,186	99.3	0	0.0	21,331	100.0
	2013	22,754	100.0	22,618	99.4	0	0.0	22,754	100.0
製造業	2011	17,042	100.0	16,568	97.2	0	0.0	17,042	100.0
	2013	16,008	100.0	15,584	97.4	0	0.0	16,008	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業	2011	0	－	0	－	0	－	0	－
	2013	1	100.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0
情報通信業	2011	154	100.0	143	92.9	0	0.0	154	100.0
	2013	154	100.0	146	94.8	0	0.0	154	100.0
運輸業，郵便業	2011	1,075	100.0	1,050	97.7	0	0.0	1,075	100.0
	2013	1,059	100.0	1,022	96.5	0	0.0	1,059	100.0
卸売業，小売業 卸売業・小売業計	2011	97,947	99.7	66,668	67.8	316	0.3	98,263	100.0
	2013	95,180	99.6	59,660	62.4	387	0.4	95,567	100.0
卸売業	2011	15,594	100.0	13,349	85.6	0	0.0	15,595	100.0
	2013	14,814	100.0	12,358	83.4	0	0.0	14,814	100.0
小売業	2011	82,353	99.6	53,319	64.5	316	0.4	82,668	100.0
	2013	80,366	99.5	47,302	58.6	387	0.5	80,753	100.0
金融業，保険業	2011	534	100.0	534	100.0	0	0.0	534	100.0
	2013	644	100.0	644	100.0	0	0.0	644	100.0
不動産業，物品賃貸業	2011	10,398	100.0	10,330	99.4	0	0.0	10,397	100.0
	2013	9,876	100.0	9,832	99.5	0	0.0	9,877	100.0
学術研究，専門・技術サービス業	2011	18,312	98.0	12,334	66.0	380	2.0	18,691	100.0
	2013	18,804	98.4	13,119	68.6	314	1.6	19,118	100.0
宿泊業，飲食サービス業	2011	32,473	99.8	26,291	80.8	59	0.2	32,533	100.0
	2013	33,914	99.7	26,995	79.4	86	0.3	34,000	100.0
生活関連サービス業，娯楽業	2011	15,298	97.9	13,783	88.2	327	2.1	15,624	100.0
	2013	15,359	97.8	14,051	89.4	351	2.2	15,710	100.0
教育，学習支援業	2011	3,135	99.9	2,197	70.0	2	0.1	3,138	100.0
	2013	3,096	99.5	2,222	71.4	16	0.5	3,112	100.0
医療，福祉	2011	51,048	97.6	22,245	42.5	1,250	2.4	52,298	100.0
	2013	52,417	98.1	23,040	43.1	988	1.9	53,405	100.0
複合サービス事業	2011	187	100.0	167	89.3	0	0.0	187	100.0
	2013	182	99.5	182	99.5	0	0.0	183	100.0
サービス業(他に分類されないもの)	2011	5,767	100.0	5,217	90.5	0	0.0	5,766	100.0
	2013	5,365	99.8	4,898	91.1	9	0.2	5,374	100.0
非1次産業計	2011	274,739	99.2	198,749	71.7	2,334	0.8	277,073	100.0
	2013	274,863	99.2	194,046	70.0	2,150	0.8	277,013	100.0

資料：総務省「平成 26 年経済センサス-基礎調査」

総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス・活動調査」再編加工

(注)1. 数値は、それぞれ 2011 年間、2013 年間のものである。

2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。

3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。

4. 3. の条件の区分では、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。

5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。

6. 産業分類は、2013 年 10 月改訂のものに従っている。

5表　産業別規模別付加価値額(民営、非一次産業、2011年)

(1) 企業ベース(会社及び個人の付加価値額)

産業	中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
	売上高(億円)	構成比(%)	売上高(億円)	構成比(%)	売上高(億円)	構成比(%)	売上高(億円)	構成比(%)
鉱業，採石業，砂利採取業	1,135	81.8	427	30.8	253	18.2	1,388	100.0
建設業	121,735	78.2	72,574	46.6	33,966	21.8	155,700	100.0
製造業	284,459	50.5	69,971	12.4	278,466	49.5	562,925	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業	2,838	10.2	767	2.7	25,105	89.8	27,943	100.0
情報通信業	49,938	39.5	4,181	3.3	76,615	60.5	126,553	100.0
運輸業，郵便業	76,160	54.6	12,769	9.2	63,302	45.4	139,462	100.0
卸売業，小売業	263,533	60.1	61,689	14.1	175,187	39.9	438,719	100.0
卸売業	140,426	63.6	26,161	11.8	80,503	36.4	220,929	100.0
小売業	123,107	56.5	35,528	16.3	94,684	43.5	217,790	100.0
金融業，保険業	15,619	10.6	6,802	4.6	131,561	89.4	147,180	100.0
不動産業，物品賃貸業	56,901	70.1	32,910	40.5	24,306	29.9	81,207	100.0
学術研究，専門・技術サービス業	51,632	54.5	16,650	17.6	43,139	45.5	94,771	100.0
宿泊業，飲食サービス業	49,877	68.4	16,643	22.8	22,997	31.6	72,874	100.0
生活関連サービス業，娯楽業	46,602	74.9	13,704	22.0	15,620	25.1	62,222	100.0
教育，学習支援業	8,393	67.7	1,667	13.4	4,004	32.3	12,397	100.0
医療，福祉	39,846	87.2	12,890	28.2	5,868	12.8	45,714	100.0
複合サービス事業	136	2.0	120	1.8	6,685	98.0	6,821	100.0
サービス業(他に分類されないもの)	63,160	63.6	9,686	9.8	36,166	36.4	99,325	100.0
非1次産業計	1,131,964	54.5	333,449	16.1	943,240	45.5	2,075,204	100.0

(2) 会社ベース(会社の付加価値額)

産業	中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
	売上高（億円）	構成比（%）	売上高（億円）	構成比（%）	売上高（億円）	構成比（%）	売上高（億円）	構成比（%）
鉱業，採石業，砂利採取業	1,122	81.5	415	30.2	253	18.4	1,376	100.0
建設業	112,241	76.8	63,146	43.2	33,966	23.2	146,207	100.0
製造業	276,649	49.8	62,338	11.2	278,466	50.2	555,114	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業	2,838	10.2	767	2.7	25,105	89.8	27,943	100.0
情報通信業	49,866	39.4	4,114	3.3	76,615	60.6	126,481	100.0
運輸業，郵便業	75,667	54.4	12,288	8.8	63,302	45.6	138,969	100.0
卸売業，小売業	236,363	57.4	43,146	10.5	175,079	42.6	411,442	100.0
卸売業	136,666	62.9	22,936	10.6	80,503	37.1	217,169	100.0
小売業	99,697	51.3	20,210	10.4	94,576	48.7	194,273	100.0
金融業，保険業	15,338	10.4	6,520	4.4	131,561	89.6	146,898	100.0
不動産業，物品賃貸業	51,659	68.0	27,699	36.5	24,306	32.0	75,965	100.0
学術研究，専門・技術サービス業	40,715	48.7	9,536	11.4	42,947	51.3	83,662	100.0
宿泊業，飲食サービス業	36,664	61.5	6,324	10.6	22,971	38.5	59,635	100.0
生活関連サービス業，娯楽業	39,090	71.5	6,946	12.7	15,600	28.5	54,690	100.0
教育，学習支援業	6,867	63.2	664	6.1	4,002	36.8	10,869	100.0
医療，福祉	11,965	70.0	1,009	5.9	5,136	30.0	17,101	100.0
複合サービス事業	28	0.4	14	0.2	6,685	99.6	6,713	100.0
サービス業(他に分類されないもの)	60,537	62.6	7,367	7.6	36,166	37.4	96,703	100.0
非1次産業計	1,017,608	51.9	252,293	12.9	942,159	48.1	1,959,767	100.0

(3) 個人ベース(個人事業者の付加価値額)

産業	中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
	売上高（億円）	構成比（%）	売上高（億円）	構成比（%）	売上高（億円）	構成比（%）	売上高（億円）	構成比（%）
鉱業，採石業，砂利採取業	1,122	81.5	415	30.2	253	18.4	1,376	100.0
建設業	112,241	76.8	63,146	43.2	33,966	23.2	146,207	100.0
製造業	276,649	49.8	62,338	11.2	278,466	50.2	555,114	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業	2,838	10.2	767	2.7	25,105	89.8	27,943	100.0
情報通信業	49,866	39.4	4,114	3.3	76,615	60.6	126,481	100.0
運輸業，郵便業	75,667	54.4	12,288	8.8	63,302	45.6	138,969	100.0
卸売業，小売業	236,363	57.4	43,146	10.5	175,079	42.6	411,442	100.0
卸売業	136,666	62.9	22,936	10.6	80,503	37.1	217,169	100.0
小売業	99,697	51.3	20,210	10.4	94,576	48.7	194,273	100.0
金融業，保険業	15,338	10.4	6,520	4.4	131,561	89.6	146,898	100.0
不動産業，物品賃貸業	51,659	68.0	27,699	36.5	24,306	32.0	75,965	100.0
学術研究，専門・技術サービス業	40,715	48.7	9,536	11.4	42,947	51.3	83,662	100.0
宿泊業，飲食サービス業	36,664	61.5	6,324	10.6	22,971	38.5	59,635	100.0
生活関連サービス業，娯楽業	39,090	71.5	6,946	12.7	15,600	28.5	54,690	100.0
教育，学習支援業	6,867	63.2	664	6.1	4,002	36.8	10,869	100.0
医療，福祉	11,965	70.0	1,009	5.9	5,136	30.0	17,101	100.0
複合サービス事業	28	0.4	14	0.2	6,685	99.6	6,713	100.0
サービス業(他に分類されないもの)	60,537	62.6	7,367	7.6	36,166	37.4	96,703	100.0
非1次産業計	1,017,608	51.9	252,293	12.9	942,159	48.1	1,959,767	100.0

資料：総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス・活動調査」再編加工

(注)1. 数値は、2011 年間のものである。

2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。

3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。

4. 3. の条件の区分では、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。

5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。

6. 産業分類は、2013 年 10 月改訂のものに従っている。

6表　都道府県別規模別企業数(民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年)

(1) 企業数(会社数+個人事業者数)

		中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
都道府県	年	企業数	構成比(%)	企業数	構成比(%)	企業数	構成比(%)	企業数	構成比(%)
北海道	2009	166,961	99.8	144,616	86.4	322	0.2	167,283	100.0
	2012	153,790	99.8	133,263	86.5	263	0.2	154,053	100.0
	2014	151,123	99.8	128,686	85.0	279	0.2	151,402	100.0
青森県	2009	47,954	99.9	42,458	88.4	63	0.1	48,017	100.0
	2012	42,669	99.9	37,427	87.6	50	0.1	42,719	100.0
	2014	41,863	99.9	36,319	86.6	52	0.1	41,915	100.0
岩手県	2009	44,388	99.8	39,125	88.0	67	0.2	44,455	100.0
	2012	38,711	99.8	33,837	87.3	68	0.2	38,779	100.0
	2014	38,665	99.8	33,263	85.9	72	0.2	38,737	100.0
宮城県	2009	71,928	99.8	62,968	87.3	163	0.2	72,091	100.0
	2012	59,565	99.8	51,274	85.9	135	0.2	59,700	100.0
	2014	61,685	99.8	52,151	84.4	134	0.3	61,819	100.0
秋田県	2009	39,925	99.9	35,612	89.1	39	0.1	39,964	100.0
	2012	36,304	99.9	32,087	88.3	30	0.1	36,334	100.0
	2014	35,098	99.9	30,666	87.3	32	0.1	35,130	100.0
山形県	2009	45,799	99.9	40,797	88.9	67	0.1	45,866	100.0
	2012	42,277	99.9	37,527	88.6	62	0.1	42,339	100.0
	2014	40,874	99.8	35,940	87.8	64	0.2	40,938	100.0
福島県	2009	71,625	99.9	63,603	88.7	85	0.1	71,710	100.0
	2012	61,887	99.9	54,804	88.4	75	0.1	61,962	100.0
	2014	61,566	99.9	53,545	86.9	70	0.1	61,636	100.0
茨城県	2009	92,823	99.9	82,363	88.7	84	0.1	92,907	100.0
	2012	85,709	99.9	75,833	88.4	81	0.1	85,790	100.0
	2014	84,268	99.9	73,717	87.4	93	0.1	84,361	100.0
栃木県	2009	70,736	99.9	63,025	89.0	102	0.1	70,838	100.0
	2012	65,262	99.8	57,961	88.7	100	0.2	65,362	100.0
	2014	63,516	99.8	55,713	87.6	99	0.2	63,615	100.0
群馬県	2009	77,225	99.9	68,904	89.1	105	0.1	77,330	100.0
	2012	70,660	99.9	62,703	88.6	94	0.1	70,754	100.0
	2014	68,792	99.9	60,220	87.4	97	0.2	68,889	100.0
埼玉県	2009	186,837	99.9	166,118	88.8	269	0.1	187,106	100.0
	2012	174,574	99.9	153,792	88.0	242	0.1	174,816	100.0
	2014	172,182	99.9	149,751	86.8	253	0.2	172,435	100.0
千葉県	2009	139,283	99.8	122,003	87.4	265	0.2	139,548	100.0
	2012	129,722	99.8	112,831	86.8	242	0.2	129,964	100.0
	2014	128,900	99.8	110,411	85.5	226	0.2	129,126	100.0
東京都	2009	487,729	99.1	408,714	83.0	4,662	0.9	492,391	100.0
	2012	442,952	99.1	369,710	82.7	4,161	0.9	447,113	100.0
	2014	447,659	99.0	364,265	80.6	4,538	1.2	452,197	100.0
神奈川県	2009	216,503	99.7	187,674	86.4	600	0.3	217,103	100.0
	2012	200,146	99.7	172,717	86.1	544	0.3	200,690	100.0
	2014	199,958	99.7	169,491	84.5	572	0.3	200,530	100.0
新潟県	2009	89,770	99.8	79,305	88.2	162	0.2	89,932	100.0
	2012	83,509	99.8	73,654	88.1	135	0.2	83,644	100.0
	2014	80,499	99.8	70,248	87.1	146	0.2	80,645	100.0
富山県	2009	41,351	99.8	36,176	87.3	96	0.2	41,447	100.0
	2012	37,772	99.8	32,835	86.7	84	0.2	37,856	100.0
	2014	36,686	99.8	31,505	85.7	90	0.3	36,776	100.0
石川県	2009	47,286	99.8	41,828	88.3	111	0.2	47,397	100.0
	2012	43,834	99.8	38,627	87.9	88	0.2	43,922	100.0
	2014	42,807	99.8	37,193	86.7	88	0.2	42,895	100.0
福井県	2009	34,167	99.9	30,404	88.9	45	0.1	34,212	100.0
	2012	31,429	99.9	27,816	88.4	43	0.1	31,472	100.0
	2014	30,626	99.9	26,711	87.1	43	0.2	30,669	100.0
山梨県	2009	36,555	99.9	33,023	90.2	48	0.1	36,603	100.0
	2012	33,291	99.9	29,922	89.8	41	0.1	33,332	100.0
	2014	32,485	99.9	28,906	88.9	38	0.1	32,523	100.0
長野県	2009	85,783	99.8	77,032	89.6	161	0.2	85,944	100.0
	2012	78,580	99.8	70,414	89.5	124	0.2	78,704	100.0
	2014	77,326	99.8	68,597	88.6	130	0.2	77,456	100.0
岐阜県	2009	82,601	99.9	73,266	88.6	101	0.1	82,702	100.0
	2012	76,432	99.9	67,372	88.0	97	0.1	76,529	100.0
	2014	74,446	99.9	64,763	86.9	96	0.1	74,542	100.0
静岡県	2009	140,136	99.8	123,807	88.2	234	0.2	140,370	100.0
	2012	130,085	99.8	114,366	87.8	210	0.2	130,295	100.0
	2014	127,440	99.8	111,010	87.0	203	0.2	127,643	100.0
愛知県	2009	240,809	99.7	206,323	85.4	715	0.3	241,524	100.0
	2012	223,698	99.7	189,829	84.6	645	0.3	224,343	100.0
	2014	220,767	99.7	183,800	83.0	644	0.4	221,411	100.0
三重県	2009	60,504	99.8	53,210	87.8	91	0.2	60,595	100.0
	2012	55,694	99.8	48,614	87.1	97	0.2	55,791	100.0
	2014	54,826	99.8	47,246	86.0	85	0.2	54,911	100.0

		中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
都道府県	年	企業数	構成比（%）	企業数	構成比（%）	企業数	構成比（%）	企業数	構成比（%）
滋賀県	2009	39,165	99.8	34,238	87.3	70	0.2	39,235	100.0
	2012	36,824	99.8	31,999	86.7	69	0.2	36,893	100.0
	2014	36,520	99.8	31,225	85.4	60	0.2	36,580	100.0
京都府	2009	94,994	99.8	83,700	87.9	187	0.2	95,181	100.0
	2012	86,119	99.8	75,334	87.3	171	0.2	86,290	100.0
	2014	84,702	99.8	73,047	86.0	194	0.3	84,896	100.0
大阪府	2009	326,793	99.6	282,486	86.1	1,240	0.4	328,033	100.0
	2012	298,381	99.6	256,293	85.6	1,065	0.4	299,446	100.0
	2014	292,993	99.6	246,927	84.0	1,106	0.4	294,099	100.0
兵庫県	2009	169,036	99.8	147,417	87.0	313	0.2	169,349	100.0
	2012	154,765	99.8	134,163	86.5	296	0.2	155,061	100.0
	2014	154,646	99.8	132,006	85.2	303	0.2	154,949	100.0
奈良県	2009	36,092	99.9	31,810	88.1	28	0.1	36,120	100.0
	2012	33,106	99.9	28,888	87.2	27	0.1	33,133	100.0
	2014	33,296	99.9	28,749	86.3	27	0.1	33,323	100.0
和歌山県	2009	40,708	99.9	36,693	90.1	31	0.1	40,739	100.0
	2012	37,613	99.9	33,715	89.6	30	0.1	37,643	100.0
	2014	36,270	99.9	32,099	88.4	26	0.1	36,296	100.0
鳥取県	2009	18,882	99.8	16,539	87.4	32	0.2	18,914	100.0
	2012	17,489	99.8	15,228	86.9	29	0.2	17,518	100.0
	2014	17,118	99.9	14,709	85.8	25	0.2	17,143	100.0
島根県	2009	26,319	99.9	23,308	88.5	29	0.1	26,348	100.0
	2012	24,256	99.9	21,405	88.2	22	0.1	24,278	100.0
	2014	23,542	99.9	20,508	87.0	21	0.1	23,563	100.0
岡山県	2009	60,144	99.8	52,355	86.9	108	0.2	60,252	100.0
	2012	56,272	99.8	48,694	86.4	90	0.2	56,362	100.0
	2014	55,224	99.8	47,004	85.0	98	0.2	55,322	100.0
広島県	2009	96,627	99.8	83,949	86.7	182	0.2	96,809	100.0
	2012	89,204	99.8	77,158	86.3	162	0.2	89,366	100.0
	2014	87,414	99.8	74,540	85.1	164	0.2	87,578	100.0
山口県	2009	46,307	99.9	40,315	86.9	67	0.1	46,374	100.0
	2012	42,172	99.9	36,535	86.5	56	0.1	42,228	100.0
	2014	40,991	99.9	35,091	85.5	49	0.1	41,040	100.0
徳島県	2009	29,939	99.9	26,933	89.9	30	0.1	29,969	100.0
	2012	27,490	99.9	24,567	89.3	24	0.1	27,514	100.0
	2014	26,911	99.9	23,816	88.4	25	0.1	26,936	100.0
香川県	2009	36,329	99.8	32,004	87.9	63	0.2	36,392	100.0
	2012	33,467	99.8	29,388	87.7	58	0.2	33,525	100.0
	2014	32,743	99.8	28,357	86.4	62	0.2	32,805	100.0
愛媛県	2009	50,945	99.8	45,108	88.4	91	0.2	51,036	100.0
	2012	46,905	99.8	41,333	88.0	79	0.2	46,984	100.0
	2014	45,899	99.8	40,008	87.0	76	0.2	45,975	100.0
高知県	2009	29,548	99.9	26,615	90.0	27	0.1	29,575	100.0
	2012	26,970	99.9	24,116	89.3	27	0.1	26,997	100.0
	2014	26,373	99.9	23,326	88.4	26	0.1	26,399	100.0
福岡県	2009	154,699	99.8	132,668	85.5	384	0.2	155,083	100.0
	2012	142,502	99.8	121,401	85.0	333	0.2	142,835	100.0
	2014	143,058	99.8	119,666	83.4	350	0.3	143,408	100.0
佐賀県	2009	27,907	99.9	24,316	87.0	38	0.1	27,945	100.0
	2012	25,957	99.9	22,447	86.4	34	0.1	25,991	100.0
	2014	25,521	99.9	21,819	85.4	34	0.2	25,555	100.0
長崎県	2009	48,638	99.9	42,825	88.0	48	0.1	48,686	100.0
	2012	44,687	99.9	39,157	87.5	43	0.1	44,730	100.0
	2014	43,745	99.9	37,851	86.4	49	0.1	43,794	100.0
熊本県	2009	57,348	99.9	50,057	87.2	82	0.1	57,430	100.0
	2012	53,370	99.9	46,424	86.9	70	0.1	53,440	100.0
	2014	52,730	99.9	45,321	85.8	65	0.1	52,795	100.0
大分県	2009	40,390	99.9	35,200	87.0	50	0.1	40,440	100.0
	2012	37,257	99.9	32,489	87.1	46	0.1	37,303	100.0
	2014	36,687	99.9	31,580	86.0	42	0.1	36,729	100.0
宮崎県	2009	40,008	99.9	35,465	88.5	44	0.1	40,052	100.0
	2012	37,491	99.9	33,048	88.1	37	0.1	37,528	100.0
	2014	36,909	99.9	32,074	86.8	35	0.1	36,944	100.0
鹿児島県	2009	58,110	99.9	51,728	88.9	59	0.1	58,169	100.0
	2012	53,680	99.9	47,567	88.5	56	0.1	53,736	100.0
	2014	52,721	99.9	46,155	87.5	56	0.1	52,777	100.0
沖縄県	2009	53,658	99.9	47,278	88.0	66	0.1	53,724	100.0
	2012	48,405	99.9	42,250	87.2	61	0.1	48,466	100.0
	2014	49,158	99.9	42,259	85.8	73	0.2	49,231	100.0
合計	2009	4,201,264	99.7	3,665,361	87.0	11,926	0.3	4,213,190	100.0
	2012	3,852,934	99.7	3,342,814	86.5	10,596	0.3	3,863,530	100.0
	2014	3,809,228	99.7	3,252,254	85.1	11,110	0.3	3,820,338	100.0

資料：総務省「平成 21 年、平成 26 年経済センサス-基礎調査」、
　　総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス・活動調査」再編加工

(注) 1. 数値は、2009 年は 2009 年 7 月時点、2012 年は 2012 年 2 月時点、2014 年は 2014 年 7 月時点のものである。
2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。
3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。
4. 3. の条件の区分では、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。
5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。
6. 経済センサス-基礎調査では、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を導入しているため、過去の中小企業白書の付属統計資料の「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

7表　都道府県別規模別従業者総数(民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年)

(1) 従業者総数(会社+個人事業者)

都道府県	年	中小企業 従業者総数(人)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 従業者総数(人)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 従業者総数(人)	大企業 構成比(%)	合計 従業者総数(人)	合計 構成比(%)
北海道	2009	1,314,664	85.0	511,195	33.1	231,184	15.0	1,545,848	100.0
	2012	1,239,770	85.2	473,607	32.5	215,677	14.8	1,455,447	100.0
	2014	1,265,958	84.8	442,912	29.7	226,966	15.2	1,492,924	100.0
青森県	2009	329,064	89.7	138,979	37.9	37,930	10.3	366,994	100.0
	2012	315,974	91.1	126,730	36.5	30,826	8.9	346,800	100.0
	2014	318,762	91.4	118,692	34.0	29,993	8.6	348,755	100.0
岩手県	2009	313,486	88.9	128,828	36.5	39,004	11.1	352,490	100.0
	2012	291,444	88.1	116,904	35.3	39,469	11.9	330,913	100.0
	2014	305,956	88.5	112,193	32.4	39,934	11.5	345,890	100.0
宮城県	2009	544,448	84.1	218,884	33.8	102,743	15.9	647,191	100.0
	2012	496,876	85.1	186,263	31.9	86,865	14.9	583,741	100.0
	2014	532,834	85.1	185,735	29.7	93,375	14.9	626,209	100.0
秋田県	2009	266,194	92.6	116,652	40.6	21,287	7.4	287,481	100.0
	2012	257,810	93.0	107,062	38.6	19,550	7.0	277,360	100.0
	2014	254,609	92.4	99,745	36.2	20,888	7.6	275,497	100.0
山形県	2009	309,894	87.8	132,899	37.6	43,214	12.2	353,108	100.0
	2012	299,042	87.8	126,881	37.2	41,600	12.2	340,642	100.0
	2014	299,260	90.2	117,848	35.5	32,676	9.8	331,936	100.0
福島県	2009	509,056	86.3	219,869	37.3	80,541	13.7	589,597	100.0
	2012	464,549	84.4	196,195	35.7	85,757	15.6	550,306	100.0
	2014	481,870	86.2	187,353	33.5	76,829	13.8	558,699	100.0
茨城県	2009	662,740	89.0	296,114	39.7	82,246	11.0	744,986	100.0
	2012	645,167	87.9	279,979	38.1	89,096	12.1	734,263	100.0
	2014	643,250	87.8	263,090	35.9	89,201	12.2	732,451	100.0
栃木県	2009	473,458	84.9	218,554	39.2	83,917	15.1	557,375	100.0
	2012	456,329	85.6	205,063	38.5	76,753	14.4	533,082	100.0
	2014	472,300	86.8	192,721	35.4	71,988	13.2	544,288	100.0
群馬県	2009	531,102	79.6	234,254	35.1	135,882	20.4	666,984	100.0
	2012	524,067	80.7	218,953	33.7	125,349	19.3	649,416	100.0
	2014	522,228	81.8	204,507	32.1	115,856	18.2	638,084	100.0
埼玉県	2009	1,333,167	79.5	585,066	34.9	344,258	20.5	1,677,425	100.0
	2012	1,343,724	80.8	551,382	33.1	319,890	19.2	1,663,614	100.0
	2014	1,405,272	80.9	527,337	30.4	331,961	19.1	1,737,233	100.0
千葉県	2009	1,004,977	74.5	433,540	32.2	343,511	25.5	1,348,488	100.0
	2012	989,855	76.6	405,375	31.4	301,852	23.4	1,291,707	100.0
	2014	1,025,489	78.3	384,721	29.4	284,051	21.7	1,309,540	100.0
東京都	2009	5,125,495	39.9	1,474,647	11.5	7,720,434	60.1	12,845,929	100.0
	2012	5,020,049	41.1	1,339,578	11.0	7,203,532	58.9	12,223,581	100.0
	2014	5,758,435	43.0	1,291,889	9.7	7,628,071	57.0	13,386,506	100.0
神奈川県	2009	1,731,229	75.1	669,693	29.1	573,365	24.9	2,304,594	100.0
	2012	1,691,858	75.8	624,235	28.0	538,941	24.2	2,230,799	100.0
	2014	1,787,764	75.3	593,870	25.0	586,833	24.7	2,374,597	100.0
新潟県	2009	662,629	85.7	271,438	35.1	110,550	14.3	773,179	100.0
	2012	636,313	85.2	257,821	34.5	110,347	14.8	746,660	100.0
	2014	632,252	84.2	240,714	32.0	118,867	15.8	751,119	100.0
富山県	2009	321,732	82.4	127,658	32.7	68,685	17.6	390,417	100.0
	2012	314,353	83.6	119,834	31.9	61,624	16.4	375,977	100.0
	2014	313,878	83.1	111,447	29.5	63,757	16.9	377,635	100.0
石川県	2009	343,597	86.3	144,415	36.3	54,652	13.7	398,249	100.0
	2012	337,105	87.4	135,976	35.2	48,786	12.6	385,891	100.0
	2014	343,676	88.6	127,138	32.8	44,417	11.4	388,093	100.0
福井県	2009	249,438	90.0	109,299	39.4	27,716	10.0	277,154	100.0
	2012	236,882	88.9	102,583	38.5	29,534	11.1	266,416	100.0
	2014	237,607	89.6	94,688	35.7	27,636	10.4	265,243	100.0
山梨県	2009	228,834	90.7	110,474	43.8	23,423	9.3	252,257	100.0
	2012	225,984	91.7	104,991	42.6	20,385	8.3	246,369	100.0
	2014	219,479	90.8	96,891	40.1	22,167	9.2	241,646	100.0
長野県	2009	577,938	86.0	255,409	38.0	93,788	14.0	671,726	100.0
	2012	558,105	87.1	240,438	37.5	82,519	12.9	640,624	100.0
	2014	556,251	86.3	226,338	35.1	88,029	13.7	644,280	100.0
岐阜県	2009	592,421	87.6	256,411	37.9	84,217	12.4	676,638	100.0
	2012	581,708	86.9	241,353	36.0	87,968	13.1	669,676	100.0
	2014	580,043	86.0	224,817	33.3	94,514	14.0	674,557	100.0
静岡県	2009	1,033,316	83.2	430,726	34.7	208,878	16.8	1,242,194	100.0
	2012	1,013,362	82.9	404,404	33.1	209,359	17.1	1,222,721	100.0
	2014	1,016,324	83.5	378,926	31.1	201,364	16.5	1,217,688	100.0
愛知県	2009	2,159,764	69.6	758,505	24.4	945,573	30.4	3,105,337	100.0
	2012	2,145,708	70.4	710,849	23.3	901,449	29.6	3,047,157	100.0
	2014	2,265,083	71.3	672,037	21.2	912,383	28.7	3,177,466	100.0
三重県	2009	441,126	86.7	186,657	36.7	67,865	13.3	508,991	100.0
	2012	422,517	86.5	174,970	35.8	66,198	13.5	488,715	100.0
	2014	428,825	88.7	166,076	34.3	54,863	11.3	483,688	100.0

都道府県	年	中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
		従業者総数(人)	構成比(%)	従業者総数(人)	構成比(%)	従業者総数(人)	構成比(%)	従業者総数(人)	構成比(%)
滋賀県	2009	296,986	84.2	121,545	34.5	55,738	15.8	352,724	100.0
	2012	294,729	83.8	116,725	33.2	57,110	16.2	351,839	100.0
	2014	297,596	85.2	108,748	31.1	51,722	14.8	349,318	100.0
京都府	2009	700,598	75.6	287,107	31.0	226,096	24.4	926,694	100.0
	2012	669,626	76.2	265,382	30.2	209,098	23.8	878,724	100.0
	2014	684,206	76.3	247,761	27.6	213,001	23.7	897,207	100.0
大阪府	2009	2,849,073	64.6	1,018,568	23.1	1,560,332	35.4	4,409,405	100.0
	2012	2,726,933	66.4	930,059	22.7	1,378,261	33.6	4,105,194	100.0
	2014	2,876,197	67.4	876,170	20.5	1,391,018	32.6	4,267,215	100.0
兵庫県	2009	1,296,524	82.7	510,022	32.5	271,784	17.3	1,568,308	100.0
	2012	1,237,175	81.0	476,572	31.2	290,982	19.0	1,528,157	100.0
	2014	1,270,454	84.0	447,374	29.6	242,206	16.0	1,512,660	100.0
奈良県	2009	250,013	94.5	112,791	42.6	14,589	5.5	264,602	100.0
	2012	238,798	94.6	104,373	41.3	13,657	5.4	252,455	100.0
	2014	244,225	94.4	99,679	38.5	14,487	5.6	258,712	100.0
和歌山県	2009	236,690	87.2	117,663	43.4	34,724	12.8	271,414	100.0
	2012	234,374	87.9	112,595	42.2	32,178	12.1	266,552	100.0
	2014	235,859	91.9	103,461	40.3	20,890	8.1	256,749	100.0
鳥取県	2009	137,727	93.5	56,369	38.3	9,635	6.5	147,362	100.0
	2012	133,930	93.8	53,535	37.5	8,780	6.2	142,710	100.0
	2014	134,974	95.7	50,336	35.7	6,113	4.3	141,087	100.0
島根県	2009	181,169	92.0	79,307	40.3	15,764	8.0	196,933	100.0
	2012	174,303	93.0	74,892	40.0	13,068	7.0	187,371	100.0
	2014	174,127	92.7	69,663	37.1	13,760	7.3	187,887	100.0
岡山県	2009	480,376	85.2	188,061	33.4	83,136	14.8	563,512	100.0
	2012	476,216	85.4	177,127	31.8	81,613	14.6	557,829	100.0
	2014	484,797	83.9	166,571	28.8	93,173	16.1	577,970	100.0
広島県	2009	796,119	78.1	297,157	29.2	223,003	21.9	1,019,122	100.0
	2012	778,091	78.6	276,394	27.9	212,012	21.4	990,103	100.0
	2014	786,462	78.3	258,835	25.8	218,293	21.7	1,004,755	100.0
山口県	2009	345,119	84.1	138,488	33.7	65,345	15.9	410,464	100.0
	2012	327,843	82.1	128,914	32.3	71,590	17.9	399,433	100.0
	2014	323,489	83.8	120,419	31.2	62,459	16.2	385,948	100.0
徳島県	2009	188,642	91.3	89,261	43.2	17,881	8.7	206,523	100.0
	2012	179,253	91.0	83,018	42.2	17,636	9.0	196,889	100.0
	2014	175,154	88.6	77,770	39.3	22,507	11.4	197,661	100.0
香川県	2009	272,062	81.7	109,009	32.7	61,063	18.3	333,125	100.0
	2012	262,737	81.9	102,806	32.0	58,258	18.1	320,995	100.0
	2014	268,159	83.0	96,760	29.9	54,944	17.0	323,103	100.0
愛媛県	2009	367,025	84.1	157,356	36.0	69,496	15.9	436,521	100.0
	2012	358,323	85.9	148,503	35.6	58,995	14.1	417,318	100.0
	2014	350,127	87.1	138,161	34.4	51,860	12.9	401,987	100.0
高知県	2009	178,494	92.7	83,643	43.4	14,053	7.3	192,547	100.0
	2012	173,073	92.7	79,056	42.4	13,590	7.3	186,663	100.0
	2014	173,284	89.1	73,800	37.9	21,273	10.9	194,557	100.0
福岡県	2009	1,316,246	77.1	471,476	27.6	390,593	22.9	1,706,839	100.0
	2012	1,258,259	75.1	439,151	26.2	416,289	24.9	1,674,548	100.0
	2014	1,305,475	79.0	419,767	25.4	346,490	21.0	1,651,965	100.0
佐賀県	2009	196,175	90.9	83,798	38.8	19,625	9.1	215,800	100.0
	2012	195,939	92.3	79,823	37.6	16,283	7.7	212,222	100.0
	2014	193,854	90.8	74,634	34.9	19,755	9.2	213,609	100.0
長崎県	2009	323,704	92.6	141,592	40.5	26,001	7.4	349,705	100.0
	2012	313,435	92.5	133,663	39.4	25,521	7.5	338,956	100.0
	2014	313,811	92.8	124,624	36.9	24,354	7.2	338,165	100.0
熊本県	2009	404,952	90.4	173,099	38.6	42,912	9.6	447,864	100.0
	2012	396,851	90.9	164,961	37.8	39,601	9.1	436,452	100.0
	2014	401,899	91.5	155,783	35.5	37,282	8.5	439,181	100.0
大分県	2009	289,808	85.4	120,652	35.5	49,589	14.6	339,397	100.0
	2012	275,070	85.4	114,227	35.5	46,951	14.6	322,021	100.0
	2014	278,516	85.8	107,513	33.1	46,240	14.2	324,756	100.0
宮崎県	2009	258,175	91.7	116,535	41.4	23,260	8.3	281,435	100.0
	2012	253,075	92.4	110,666	40.4	20,819	7.6	273,894	100.0
	2014	257,285	93.5	103,638	37.7	17,955	6.5	275,240	100.0
鹿児島県	2009	385,476	89.0	172,089	39.7	47,672	11.0	433,148	100.0
	2012	372,363	87.3	165,215	38.7	54,098	12.7	426,461	100.0
	2014	373,417	88.2	155,737	36.8	50,139	11.8	423,556	100.0
沖縄県	2009	333,607	88.9	141,544	37.7	41,693	11.1	375,300	100.0
	2012	328,537	88.7	134,197	36.2	41,743	11.3	370,280	100.0
	2014	339,038	87.3	129,677	33.4	49,112	12.7	388,150	100.0
合計	2009	33,144,529	69.0	12,817,298	26.7	14,888,847	31.0	48,033,376	100.0
	2012	32,167,484	69.7	11,923,280	25.8	13,971,459	30.3	46,138,943	100.0
	2014	33,609,810	70.1	11,268,566	23.5	14,325,652	29.9	47,935,462	100.0

資料：総務省「平成 21 年、平成 26 年経済センサス-基礎調査」、
総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス・活動調査」再編加工

(注) 1. 数値は、2009 年は 2009 年 7 月時点、2012 年は 2012 年 2 月時点、2014 年は 2014 年 7 月時点のものである。
2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。
3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。
4. 3. の条件の区分では、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。
5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。
6. 経済センサス-基礎調査では、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を導入しているため、過去の中小企業白書の付属統計資料の「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

8 表　都道府県別規模別常時雇用者数(民営、非一次産業、2009 年、2012 年、2014 年)

(1) 常用雇用者数(会社+個人事業者)

		中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
都道府県	年	常時雇用者数(人)	構成比(%)	常時雇用者数(人)	構成比(%)	常時雇用者数(人)	構成比(%)	常時雇用者数(人)	構成比(%)
北海道	2009	966,211	81.5	253,915	21.4	218,841	18.5	1,185,052	100.0
	2012	923,865	81.3	236,012	20.8	212,832	18.7	1,136,697	100.0
	2014	986,910	81.7	236,699	19.6	221,276	18.3	1,208,186	100.0
青森県	2009	236,939	86.5	66,536	24.3	37,089	13.5	274,028	100.0
	2012	230,889	88.6	59,884	23.0	29,758	11.4	260,647	100.0
	2014	244,072	89.3	60,858	22.3	29,298	10.7	273,370	100.0
岩手県	2009	228,889	85.7	63,288	23.7	38,043	14.3	266,932	100.0
	2012	216,030	84.9	58,870	23.1	38,349	15.1	254,379	100.0
	2014	237,831	85.9	60,267	21.8	39,086	14.1	276,917	100.0
宮城県	2009	400,100	80.3	106,009	21.3	98,208	19.7	498,308	100.0
	2012	373,632	81.6	92,294	20.2	84,373	18.4	458,005	100.0
	2014	416,479	82.0	98,492	19.4	91,244	18.0	507,723	100.0
秋田県	2009	191,790	90.3	56,221	26.5	20,648	9.7	212,438	100.0
	2012	189,262	90.3	51,850	24.7	20,256	9.7	209,518	100.0
	2014	194,177	90.5	52,323	24.4	20,332	9.5	214,509	100.0
山形県	2009	223,150	81.7	62,781	23.0	49,863	18.3	273,013	100.0
	2012	217,061	81.7	60,718	22.9	48,603	18.3	265,664	100.0
	2014	227,040	85.3	60,350	22.7	39,205	14.7	266,245	100.0
福島県	2009	367,870	82.6	107,620	24.2	77,410	17.4	445,280	100.0
	2012	352,162	81.4	96,323	22.3	80,209	18.6	432,371	100.0
	2014	379,288	83.8	98,686	21.8	73,247	16.2	452,535	100.0
茨城県	2009	478,699	88.3	147,709	27.2	63,666	11.7	542,365	100.0
	2012	471,948	83.5	140,718	24.9	93,341	16.5	565,289	100.0
	2014	491,046	84.7	141,134	24.4	88,523	15.3	579,569	100.0
栃木県	2009	335,236	80.6	106,453	25.6	80,744	19.4	415,980	100.0
	2012	329,322	81.1	101,482	25.0	76,837	18.9	406,159	100.0
	2014	356,846	83.3	100,961	23.6	71,491	16.7	428,337	100.0
群馬県	2009	380,372	74.6	112,899	22.1	129,340	25.4	509,712	100.0
	2012	381,225	75.0	105,469	20.7	127,086	25.0	508,311	100.0
	2014	398,398	77.8	106,323	20.8	113,682	22.2	512,080	100.0
埼玉県	2009	970,395	73.6	293,187	22.2	348,832	26.4	1,319,227	100.0
	2012	1,003,505	74.5	281,375	20.9	343,679	25.5	1,347,184	100.0
	2014	1,086,987	78.8	279,438	20.3	292,372	21.2	1,379,359	100.0
千葉県	2009	723,122	68.7	212,778	20.2	329,909	31.3	1,053,031	100.0
	2012	724,129	69.0	200,342	19.1	325,506	31.0	1,049,635	100.0
	2014	781,459	74.0	200,799	19.0	274,337	26.0	1,055,796	100.0
東京都	2009	4,071,212	34.6	745,482	6.3	7,691,472	65.4	11,762,684	100.0
	2012	4,033,546	35.3	679,268	5.9	7,397,361	64.7	11,430,907	100.0
	2014	4,817,898	39.0	684,311	5.5	7,524,907	61.0	12,342,805	100.0
神奈川県	2009	1,293,093	71.0	332,872	18.3	527,730	29.0	1,820,823	100.0
	2012	1,267,644	65.1	310,565	15.9	679,889	34.9	1,947,533	100.0
	2014	1,404,473	70.2	311,030	15.5	597,108	29.8	2,001,581	100.0
新潟県	2009	489,886	82.5	138,779	23.4	103,740	17.5	593,626	100.0
	2012	473,325	83.2	131,433	23.1	95,826	16.8	569,151	100.0
	2014	487,353	82.4	129,584	21.9	104,062	17.6	591,415	100.0
富山県	2009	241,154	78.3	65,888	21.4	67,018	21.7	308,172	100.0
	2012	239,673	78.9	62,023	20.4	64,205	21.1	303,878	100.0
	2014	247,854	79.5	61,487	19.7	63,965	20.5	311,819	100.0
石川県	2009	250,564	82.5	71,674	23.6	53,116	17.5	303,680	100.0
	2012	249,998	83.5	67,527	22.5	49,534	16.5	299,532	100.0
	2014	265,946	85.5	66,588	21.4	45,216	14.5	311,162	100.0
福井県	2009	180,122	87.2	54,733	26.5	26,400	12.8	206,522	100.0
	2012	173,266	85.4	51,146	25.2	29,517	14.6	202,783	100.0
	2014	182,289	86.9	50,511	24.1	27,520	13.1	209,809	100.0
山梨県	2009	155,937	87.1	51,296	28.6	23,171	12.9	179,108	100.0
	2012	156,529	88.2	49,229	27.7	20,887	11.8	177,416	100.0
	2014	161,153	88.1	48,998	26.8	21,758	11.9	182,911	100.0
長野県	2009	430,044	82.7	120,125	23.1	90,164	17.3	520,208	100.0
	2012	401,337	81.4	113,072	22.9	91,725	18.6	493,062	100.0
	2014	415,655	82.9	113,992	22.7	85,788	17.1	501,443	100.0
岐阜県	2009	432,677	82.9	127,838	24.5	89,061	17.1	521,738	100.0
	2012	426,124	82.0	118,512	22.8	93,396	18.0	519,520	100.0
	2014	449,673	82.6	117,652	21.6	94,947	17.4	544,620	100.0
静岡県	2009	761,142	77.9	218,474	22.4	215,562	22.1	976,704	100.0
	2012	760,496	77.2	204,792	20.8	224,055	22.8	984,551	100.0
	2014	798,008	79.6	201,179	20.1	205,090	20.4	1,003,098	100.0
愛知県	2009	1,660,063	64.1	392,952	15.2	929,959	35.9	2,590,022	100.0
	2012	1,687,234	64.3	371,457	14.2	935,133	35.7	2,622,367	100.0
	2014	1,842,707	66.1	366,180	13.1	944,133	33.9	2,786,840	100.0
三重県	2009	322,221	84.2	91,956	24.0	60,440	15.8	382,661	100.0
	2012	312,691	81.0	87,479	22.7	73,510	19.0	386,201	100.0
	2014	327,362	86.9	86,261	22.9	49,252	13.1	376,614	100.0

		中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
都道府県	年	常時雇用者数(人)	構成比(%)	常時雇用者数(人)	構成比(%)	常時雇用者数(人)	構成比(%)	常時雇用者数(人)	構成比(%)
滋賀県	2009	212,179	79.6	56,910	21.4	54,253	20.4	266,432	100.0
	2012	218,733	78.2	56,090	20.1	60,920	21.8	279,653	100.0
	2014	226,504	81.6	55,319	19.9	50,941	18.4	277,445	100.0
京都府	2009	504,179	69.0	135,282	18.5	226,126	31.0	730,305	100.0
	2012	491,624	67.2	126,376	17.3	239,992	32.8	731,616	100.0
	2014	522,455	71.2	122,973	16.8	210,843	28.8	733,298	100.0
大阪府	2009	2,185,427	59.4	513,720	14.0	1,492,357	40.6	3,677,784	100.0
	2012	2,123,465	61.1	467,900	13.5	1,353,985	38.9	3,477,450	100.0
	2014	2,301,988	62.7	464,876	12.7	1,367,457	37.3	3,669,445	100.0
兵庫県	2009	956,816	78.2	249,117	20.4	267,240	21.8	1,224,056	100.0
	2012	931,899	73.6	231,196	18.3	334,475	26.4	1,266,374	100.0
	2014	985,666	79.3	232,379	18.7	257,606	20.7	1,243,272	100.0
奈良県	2009	173,845	92.2	52,092	27.6	14,752	7.8	188,597	100.0
	2012	170,593	91.6	48,090	25.8	15,602	8.4	186,195	100.0
	2014	180,094	91.6	48,790	24.8	16,465	8.4	196,559	100.0
和歌山県	2009	160,558	83.5	54,309	28.3	31,615	16.5	192,173	100.0
	2012	161,879	84.5	52,039	27.2	29,790	15.5	191,669	100.0
	2014	171,875	89.2	51,313	26.6	20,724	10.8	192,599	100.0
鳥取県	2009	101,289	90.3	28,324	25.2	10,909	9.7	112,198	100.0
	2012	100,189	92.1	26,827	24.7	8,624	7.9	108,813	100.0
	2014	104,335	94.6	26,663	24.2	5,989	5.4	110,324	100.0
島根県	2009	129,426	89.4	40,104	27.7	15,339	10.6	144,765	100.0
	2012	126,597	90.9	38,036	27.3	12,739	9.1	139,336	100.0
	2014	131,013	90.7	36,988	25.6	13,475	9.3	144,488	100.0
岡山県	2009	357,230	82.3	94,098	21.7	77,019	17.7	434,249	100.0
	2012	362,191	82.6	89,068	20.3	76,348	17.4	438,539	100.0
	2014	380,130	80.7	88,570	18.8	90,976	19.3	471,106	100.0
広島県	2009	599,619	72.5	150,803	18.2	227,920	27.5	827,539	100.0
	2012	602,577	74.0	141,588	17.4	211,693	26.0	814,270	100.0
	2014	626,190	74.5	138,214	16.5	214,007	25.5	840,197	100.0
山口県	2009	259,029	82.3	70,028	22.2	55,725	17.7	314,754	100.0
	2012	245,113	77.6	64,756	20.5	70,818	22.4	315,931	100.0
	2014	249,653	80.1	64,614	20.7	62,050	19.9	311,703	100.0
徳島県	2009	126,733	87.7	40,292	27.9	17,717	12.3	144,450	100.0
	2012	124,366	87.8	38,182	26.9	17,331	12.2	141,697	100.0
	2014	125,736	84.8	37,518	25.3	22,562	15.2	148,298	100.0
香川県	2009	199,879	77.2	53,201	20.5	59,127	22.8	259,006	100.0
	2012	195,992	77.5	50,907	20.1	56,822	22.5	252,814	100.0
	2014	207,448	79.5	49,946	19.1	53,374	20.5	260,822	100.0
愛媛県	2009	264,822	80.0	76,778	23.2	66,384	20.0	331,206	100.0
	2012	262,219	81.6	72,262	22.5	59,101	18.4	321,320	100.0
	2014	265,849	84.1	71,404	22.6	50,092	15.9	315,941	100.0
高知県	2009	122,557	89.9	38,150	28.0	13,717	10.1	136,274	100.0
	2012	120,993	90.1	36,876	27.4	13,368	9.9	134,361	100.0
	2014	126,135	85.6	36,088	24.5	21,158	14.4	147,293	100.0
福岡県	2009	989,236	72.3	233,402	17.1	378,448	27.7	1,367,684	100.0
	2012	957,528	69.4	216,356	15.7	421,784	30.6	1,379,312	100.0
	2014	1,031,005	75.3	219,993	16.1	338,340	24.7	1,369,345	100.0
佐賀県	2009	143,449	88.2	42,349	26.0	19,187	11.8	162,636	100.0
	2012	144,032	90.1	39,699	24.8	15,829	9.9	159,861	100.0
	2014	147,849	87.7	39,276	23.3	20,729	12.3	168,578	100.0
長崎県	2009	234,432	90.5	70,515	27.2	24,608	9.5	259,040	100.0
	2012	226,267	88.8	65,764	25.8	28,473	11.2	254,740	100.0
	2014	237,619	89.9	65,119	24.6	26,557	10.1	264,176	100.0
熊本県	2009	286,827	87.4	85,200	26.0	41,288	12.6	328,115	100.0
	2012	288,192	88.2	80,751	24.7	38,566	11.8	326,758	100.0
	2014	304,595	89.4	81,005	23.8	36,247	10.6	340,842	100.0
大分県	2009	211,073	81.4	59,489	22.9	48,276	18.6	259,349	100.0
	2012	200,994	81.2	55,766	22.5	46,563	18.8	247,557	100.0
	2014	213,163	82.5	56,459	21.9	45,116	17.5	258,279	100.0
宮崎県	2009	183,925	89.7	56,539	27.6	21,080	10.3	205,005	100.0
	2012	180,865	90.6	53,031	26.6	18,837	9.4	199,702	100.0
	2014	192,633	92.5	52,792	25.3	15,685	7.5	208,318	100.0
鹿児島県	2009	270,697	85.5	81,197	25.7	45,777	14.5	316,474	100.0
	2012	263,337	85.7	77,467	25.2	43,995	14.3	307,332	100.0
	2014	274,510	87.1	78,383	24.9	40,785	12.9	315,295	100.0
沖縄県	2009	240,579	85.7	68,231	24.3	40,286	14.3	280,865	100.0
	2012	236,083	85.4	64,684	23.4	40,461	14.6	276,544	100.0
	2014	259,327	84.5	67,832	22.1	47,570	15.5	306,897	100.0
合計	2009	24,704,694	62.8	6,351,595	16.2	14,619,576	37.2	39,324,270	100.0
	2012	24,330,621	62.7	5,925,551	15.3	14,451,983	37.3	38,782,604	100.0
	2014	26,466,676	65.2	5,920,617	14.6	14,146,587	34.8	40,613,263	100.0

資料：総務省「平成 21 年、平成 26 年経済センサス-基礎調査」、
　　総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス・活動調査」再編加工

(注) 1. 数値は、2009 年は 2009 年 7 月時点、2012 年は 2012 年 2 月時点、2014 年は 2014 年 7 月時点のものである。
2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。
3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。
4. 3. の条件の区分では、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。
5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。
6. 経済センサス-基礎調査では、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を導入しているため、過去の中小企業白書の付属統計資料の「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

9表　都道府県別規模別付加価値額（民営、非一次産業、2011年）

(1) 企業ベース(会社及び個人の付加価値額)

都道府県	中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）
北海道	36,261	80.7%	12,197	27.1%	8,690	19.3%	44,951	100.0%
青森県	9,203	87.0%	2,554	24.1%	1,380	13.0%	10,583	100.0%
岩手県	7,731	83.6%	2,540	27.5%	1,514	16.4%	9,245	100.0%
宮城県	15,933	80.1%	4,753	23.9%	3,968	19.9%	19,901	100.0%
秋田県	6,900	90.4%	2,274	29.8%	730	9.6%	7,629	100.0%
山形県	8,903	79.6%	2,954	26.4%	2,282	20.4%	11,185	100.0%
福島県	12,726	81.4%	4,428	28.3%	2,902	18.6%	15,628	100.0%
茨城県	20,262	82.6%	7,286	29.7%	4,257	17.4%	24,519	100.0%
栃木県	15,370	79.9%	5,567	28.9%	3,866	20.1%	19,236	100.0%
群馬県	17,958	74.1%	5,896	24.3%	6,277	25.9%	24,234	100.0%
埼玉県	43,861	74.8%	15,601	26.6%	14,803	25.2%	58,665	100.0%
千葉県	30,980	65.7%	10,994	23.3%	16,185	34.3%	47,165	100.0%
東京都	246,828	30.4%	53,205	6.6%	564,791	69.6%	811,618	100.0%
神奈川県	58,217	63.5%	18,256	19.9%	33,392	36.5%	91,609	100.0%
新潟県	19,718	80.8%	6,265	25.7%	4,680	19.2%	24,398	100.0%
富山県	10,563	71.3%	3,404	23.0%	4,255	28.7%	14,818	100.0%
石川県	10,592	80.5%	3,480	26.4%	2,568	19.5%	13,160	100.0%
福井県	7,569	81.5%	2,581	27.8%	1,718	18.5%	9,287	100.0%
山梨県	6,875	67.6%	2,556	25.1%	3,296	32.4%	10,171	100.0%
長野県	18,227	79.9%	5,894	25.8%	4,580	20.1%	22,806	100.0%
岐阜県	20,230	84.9%	7,070	29.7%	3,596	15.1%	23,826	100.0%
静岡県	33,815	72.2%	11,242	24.0%	13,021	27.8%	46,836	100.0%
愛知県	81,128	62.2%	21,846	16.7%	49,346	37.8%	130,474	100.0%
三重県	13,127	78.3%	4,546	27.1%	3,648	21.7%	16,775	100.0%
滋賀県	9,587	77.1%	2,987	24.0%	2,840	22.9%	12,426	100.0%
京都府	20,501	62.7%	6,332	19.4%	12,175	37.3%	32,676	100.0%
大阪府	103,862	51.4%	29,026	14.4%	98,095	48.6%	201,957	100.0%
兵庫県	42,259	72.3%	13,256	22.7%	16,192	27.7%	58,450	100.0%
奈良県	7,089	90.2%	2,771	35.3%	768	9.8%	7,857	100.0%
和歌山県	7,022	88.3%	2,662	33.5%	930	11.7%	7,951	100.0%
鳥取県	3,756	91.7%	1,207	29.5%	340	8.3%	4,096	100.0%
島根県	4,997	86.6%	1,721	29.8%	776	13.4%	5,772	100.0%
岡山県	16,008	79.7%	4,742	23.6%	4,071	20.3%	20,079	100.0%
広島県	26,493	72.5%	7,754	21.2%	10,063	27.5%	36,555	100.0%
山口県	10,117	70.3%	3,208	22.3%	4,277	29.7%	14,393	100.0%
徳島県	5,030	79.6%	1,809	28.6%	1,290	20.4%	6,321	100.0%
香川県	8,086	66.6%	2,515	20.7%	4,058	33.4%	12,144	100.0%
愛媛県	11,089	75.7%	3,361	23.0%	3,551	24.3%	14,640	100.0%
高知県	4,950	90.2%	1,667	30.4%	536	9.8%	5,486	100.0%
福岡県	39,785	69.8%	10,958	19.2%	17,223	30.2%	57,008	100.0%
佐賀県	5,430	89.0%	1,789	29.3%	669	11.0%	6,098	100.0%
長崎県	8,487	85.5%	2,940	29.6%	1,438	14.5%	9,925	100.0%
熊本県	11,286	82.5%	3,801	27.8%	2,399	17.5%	13,686	100.0%
大分県	8,425	85.7%	2,935	29.8%	1,409	14.3%	9,834	100.0%
宮崎県	6,732	87.5%	2,363	30.7%	963	12.5%	7,695	100.0%
鹿児島県	9,982	84.8%	3,741	31.8%	1,784	15.2%	11,766	100.0%
沖縄県	8,018	82.9%	2,513	26.0%	1,649	17.1%	9,667	100.0%
合計	1,131,964	54.5%	333,443	16.1%	943,240	45.5%	2,075,204	100.0%

(2) 会社ベース(会社の付加価値額)

都道府県	中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
	付加価値額(億円)	構成比(%)	付加価値額(億円)	構成比(%)	付加価値額(億円)	構成比(%)	付加価値額(億円)	構成比(%)
北海道	32,931	79.1%	9,672	23.2%	8,685	20.9%	41,616	100.0%
青森県	7,911	85.2%	1,714	18.5%	1,378	14.8%	9,289	100.0%
岩手県	6,437	81.0%	1,630	20.5%	1,514	19.0%	7,951	100.0%
宮城県	14,124	78.1%	3,524	19.5%	3,966	21.9%	18,091	100.0%
秋田県	5,771	88.8%	1,460	22.5%	729	11.2%	6,501	100.0%
山形県	7,551	76.8%	1,945	19.8%	2,282	23.2%	9,833	100.0%
福島県	11,189	79.4%	3,234	23.0%	2,901	20.6%	14,090	100.0%
茨城県	17,290	80.3%	5,018	23.3%	4,252	19.7%	21,542	100.0%
栃木県	13,518	77.8%	4,208	24.2%	3,857	22.2%	17,374	100.0%
群馬県	15,939	71.8%	4,401	19.8%	6,266	28.2%	22,205	100.0%
埼玉県	39,139	72.6%	12,277	22.8%	14,774	27.4%	53,913	100.0%
千葉県	27,317	62.9%	8,471	19.5%	16,137	37.1%	43,455	100.0%
東京都	236,262	29.5%	46,067	5.8%	564,496	70.5%	800,758	100.0%
神奈川県	53,011	61.4%	14,819	17.2%	33,337	38.6%	86,348	100.0%
新潟県	17,279	78.7%	4,377	19.9%	4,678	21.3%	21,958	100.0%
富山県	9,183	68.4%	2,378	17.7%	4,236	31.6%	13,419	100.0%
石川県	9,237	78.3%	2,416	20.5%	2,567	21.7%	11,804	100.0%
福井県	6,609	79.4%	1,840	22.1%	1,716	20.6%	8,325	100.0%
山梨県	5,754	63.6%	1,697	18.8%	3,295	36.4%	9,050	100.0%
長野県	16,132	77.9%	4,285	20.7%	4,580	22.1%	20,711	100.0%
岐阜県	17,703	83.2%	5,255	24.7%	3,582	16.8%	21,285	100.0%
静岡県	29,603	69.5%	8,087	19.0%	12,999	30.5%	42,602	100.0%
愛知県	73,313	59.8%	16,785	13.7%	49,284	40.2%	122,598	100.0%
三重県	11,187	75.7%	3,209	21.7%	3,592	24.3%	14,780	100.0%
滋賀県	8,201	74.3%	1,954	17.7%	2,837	25.7%	11,038	100.0%
京都府	17,902	59.6%	4,517	15.0%	12,130	40.4%	30,033	100.0%
大阪府	94,396	49.1%	22,485	11.7%	98,014	50.9%	192,410	100.0%
兵庫県	36,765	69.6%	9,502	18.0%	16,071	30.4%	52,836	100.0%
奈良県	5,578	88.0%	1,693	26.7%	763	12.0%	6,341	100.0%
和歌山県	5,573	85.7%	1,568	24.1%	927	14.3%	6,499	100.0%
鳥取県	3,277	90.6%	848	23.4%	340	9.4%	3,617	100.0%
島根県	4,231	84.5%	1,119	22.3%	776	15.5%	5,007	100.0%
岡山県	14,540	78.1%	3,676	19.8%	4,070	21.9%	18,610	100.0%
広島県	23,652	70.2%	5,693	16.9%	10,043	29.8%	33,695	100.0%
山口県	8,902	67.6%	2,329	17.7%	4,269	32.4%	13,171	100.0%
徳島県	4,399	77.3%	1,299	22.8%	1,290	22.7%	5,689	100.0%
香川県	7,287	64.3%	1,915	16.9%	4,053	35.7%	11,340	100.0%
愛媛県	9,945	73.7%	2,466	18.3%	3,551	26.3%	13,495	100.0%
高知県	4,208	88.7%	1,112	23.5%	535	11.3%	4,742	100.0%
福岡県	35,067	67.1%	7,775	14.9%	17,156	32.9%	52,223	100.0%
佐賀県	4,418	87.4%	1,090	21.6%	639	12.6%	5,057	100.0%
長崎県	6,934	83.1%	1,818	21.8%	1,412	16.9%	8,347	100.0%
熊本県	9,768	80.4%	2,692	22.2%	2,385	19.6%	12,154	100.0%
大分県	7,472	84.1%	2,236	25.2%	1,409	15.9%	8,881	100.0%
宮崎県	5,592	85.4%	1,554	23.7%	958	14.6%	6,551	100.0%
鹿児島県	8,543	82.8%	2,656	25.7%	1,778	17.2%	10,321	100.0%
沖縄県	6,566	79.9%	1,520	18.5%	1,649	20.1%	8,215	100.0%
合計	1,017,608	51.9%	252,288	12.9%	942,159	48.1%	1,959,767	100.0%

(3) 個人ベース(個人事業者の付加価値額)

都道府県	中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
	付加価値額(億円)	構成比(%)	付加価値額(億円)	構成比(%)	付加価値額(億円)	構成比(%)	付加価値額(億円)	構成比(%)
北海道	3,330	99.9%	2,525	75.7%	5	0.1%	3,335	100.0%
青森県	1,292	99.8%	840	64.9%	2	0.2%	1,294	100.0%
岩手県	1,293	99.9%	910	70.3%	1	0.1%	1,294	100.0%
宮城県	1,808	99.9%	1,228	67.9%	2	0.1%	1,810	100.0%
秋田県	1,128	100.0%	814	72.1%	0	0.0%	1,129	100.0%
山形県	1,352	100.0%	1,009	74.6%	0	0.0%	1,352	100.0%
福島県	1,537	100.0%	1,194	77.7%	1	0.0%	1,538	100.0%
茨城県	2,972	99.8%	2,268	76.2%	5	0.2%	2,977	100.0%
栃木県	1,853	99.5%	1,360	73.0%	9	0.5%	1,862	100.0%
群馬県	2,018	99.5%	1,495	73.7%	11	0.5%	2,029	100.0%
埼玉県	4,722	99.4%	3,324	70.0%	29	0.6%	4,751	100.0%
千葉県	3,662	98.7%	2,524	68.0%	48	1.3%	3,710	100.0%
東京都	10,566	97.3%	7,138	65.7%	295	2.7%	10,861	100.0%
神奈川県	5,206	98.9%	3,437	65.3%	56	1.1%	5,262	100.0%
新潟県	2,438	99.9%	1,887	77.3%	2	0.1%	2,440	100.0%
富山県	1,380	98.7%	1,026	73.3%	19	1.3%	1,399	100.0%
石川県	1,355	99.9%	1,063	78.4%	1	0.1%	1,356	100.0%
福井県	959	99.7%	741	77.0%	3	0.3%	962	100.0%
山梨県	1,121	100.0%	859	76.6%	1	0.0%	1,122	100.0%
長野県	2,095	100.0%	1,609	76.8%	0	0.0%	2,095	100.0%
岐阜県	2,526	99.4%	1,814	71.4%	15	0.6%	2,541	100.0%
静岡県	4,212	99.5%	3,155	74.5%	22	0.5%	4,234	100.0%
愛知県	7,815	99.2%	5,061	64.3%	62	0.8%	7,876	100.0%
三重県	1,940	97.2%	1,336	67.0%	56	2.8%	1,996	100.0%
滋賀県	1,385	99.8%	1,032	74.4%	3	0.2%	1,388	100.0%
京都府	2,598	98.3%	1,815	68.7%	45	1.7%	2,643	100.0%
大阪府	9,466	99.1%	6,541	68.5%	82	0.9%	9,547	100.0%
兵庫県	5,493	97.9%	3,754	66.9%	121	2.1%	5,614	100.0%
奈良県	1,511	99.6%	1,078	71.1%	5	0.4%	1,516	100.0%
和歌山県	1,449	99.8%	1,094	75.3%	3	0.2%	1,452	100.0%
鳥取県	479	100.0%	359	74.9%	0	0.0%	479	100.0%
島根県	766	100.0%	602	78.7%	0	0.0%	766	100.0%
岡山県	1,467	99.9%	1,067	72.6%	1	0.1%	1,468	100.0%
広島県	2,841	99.3%	2,060	72.0%	19	0.7%	2,860	100.0%
山口県	1,215	99.4%	879	71.9%	8	0.6%	1,223	100.0%
徳島県	631	100.0%	510	80.8%	0	0.0%	631	100.0%
香川県	800	99.4%	600	74.7%	4	0.6%	804	100.0%
愛媛県	1,144	100.0%	895	78.2%	0	0.0%	1,144	100.0%
高知県	743	99.8%	554	74.5%	1	0.2%	744	100.0%
福岡県	4,718	98.6%	3,184	66.5%	66	1.4%	4,785	100.0%
佐賀県	1,012	97.2%	699	67.1%	29	2.8%	1,042	100.0%
長崎県	1,553	98.3%	1,121	71.0%	26	1.7%	1,579	100.0%
熊本県	1,518	99.1%	1,109	72.4%	14	0.9%	1,532	100.0%
大分県	953	100.0%	699	73.3%	0	0.0%	953	100.0%
宮崎県	1,140	99.6%	808	70.6%	5	0.4%	1,145	100.0%
鹿児島県	1,439	99.6%	1,085	75.1%	6	0.4%	1,445	100.0%
沖縄県	1,452	100.0%	993	68.4%	0	0.0%	1,452	100.0%
合計	114,356	99.1%	81,156	70.3%	1,081	0.9%	115,437	100.0%

資料：総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス・活動調査」再編加工

(注)1. 数値は、2011 年間のものである。

2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。

3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。

4. 3. の条件の区分では、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。

5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。

10表　開業率・廃業率の推移（非一次産業）

①　企業（個人企業＋会社企業）

年	調査間隔（月数）	期首企業数	開業企業数	開設件数調査期間（月数）	増加企業数	年平均増加企業数	年平均開業企業数	年平均廃業企業数	開業率（%）	廃業率（%）
75～78	37	4,682,092	681,775	29.5	355,485	115,292	277,332	162,040	5.9	3.5
78～81	36.5	5,037,577	739,996	30	318,925	104,852	295,998	191,146	5.9	3.8
81～86	60	5,356,502	1,039,351	54	72,096	14,419	230,967	216,548	4.3	4.0
86～91	60	5,428,598	853,991	54	▲ 126,240	▲ 25,248	189,776	215,024	3.5	4.0
91～96	63	5,302,358	967,779	81	▲ 147,968	▲ 28,184	143,375	171,559	2.7	3.2
96～99	33	5,154,390	507,531	33	▲ 253,477	▲ 92,173	184,557	288,147	3.6	5.6
99～01	27	4,900,913	638,289	27	▲ 160,984	▲ 71,548	283,684	334,755	5.8	6.8
01年時点（1993年分類）		4,739,929								
01～04	32	4,739,635	447,148	32	▲ 360,347	▲ 135,130	167,681	289,731	3.5	6.1
04～06	28	4,379,288	518,671	28	▲ 138,962	▲ 59,555	222,288	273,282	5.1	6.2
06年時点（2002年分類）		4,240,326								
09～12	31	4,252,897	154,998	31	▲ 359,541	▲ 139,177	59,999	260,177	1.4	6.1
12～14	29	3,891,356	436,037	29	▲ 43,122	▲ 17,844	180,429	236,671	4.6	6.1

②　会社企業（単独事業所及び本所・本社・本店で支所・支社・支店は含めない）

年	調査間隔（月数）	期首会社企業数	開業会社企業数	開設件数調査期間（月数）	増加会社企業数	年平均増加会社企業数	年平均開業会社企業数	年平均廃業会社企業数	開業率（%）	廃業率（%）
75～78	37	921,768	113,039	29.5	118,905	38,564	45,982	7,418	5.0	0.8
78～81	36.5	1,040,673	139,678	30	138,146	45,418	55,871	10,453	5.4	1.0
81～86	60	1,178,819	234,223	54	143,689	28,738	52,050	23,312	4.4	2.0
86～91	60	1,322,508	266,717	54	230,506	46,101	59,270	13,169	4.5	1.0
91～96	63	1,553,014	310,761	81	112,167	21,365	46,039	24,674	3.0	1.6
96～99	33	1,665,181	174,728	33	▲ 6,801	▲ 2,473	63,537	87,773	3.8	5.3
99～01	27	1,658,380	226,701	27	▲ 50,570	▲ 22,476	100,756	105,414	6.1	6.4
01年時点（1993年分類）		1,607,810								
01～04	32	1,607,648	155,161	32	▲ 87,661	▲ 32,873	58,185	88,739	3.6	5.5
04～06	28	1,519,987	197,819	28	▲ 14,768	▲ 6,329	84,780	83,972	5.6	5.5
06年時点（2002年分類）		1,505,219								
09～12	31	1,787,027	55,010	31	▲ 100,375	▲ 38,855	21,294	100,359	1.2	5.6
12～14	29	1,686,652	228,084	29	44,136	18,263	94,380	96,337	5.6	5.7

③　個人企業（単独事業所及び本所・本社・本店及び支所・支社・支店）

年	調査間隔（月数）	期首個人企業数	開業個人企業数	開設件数調査期間（月数）	増加個人企業数	年平均増加個人企業数	年平均開業個人企業数	年平均廃業個人企業数	開業率（%）	廃業率（%）
75～78	37	3,760,324	568,736	29.5	236,580	76,729	231,350	154,622	6.2	4.1
78～81	36.5	3,996,904	600,318	30	180,779	59,434	240,127	180,693	6.0	4.5
81～86	60	4,177,683	805,128	54	▲ 71,593	▲ 14,319	178,917	193,236	4.3	4.6
86～91	60	4,106,090	587,274	54	▲ 356,746	▲ 71,349	130,505	201,855	3.2	4.9
91～96	63	3,749,344	657,018	81	▲ 260,135	▲ 49,550	97,336	146,886	2.6	3.9
96～99	33	3,489,209	332,803	33	▲ 246,676	▲ 89,700	121,019	200,374	3.5	5.7
99～01	27	3,242,533	411,588	27	▲ 110,414	▲ 49,073	182,928	229,341	5.6	7.1
01年時点（1993年分類）		3,132,119								
01～04	32	3,131,987	291,987	32	▲ 272,686	▲ 102,257	109,495	200,991	3.5	6.4
04～06	28	2,859,301	320,852	28	▲ 124,194	▲ 53,226	137,508	189,310	4.8	6.6
06年時点（2002年分類）		2,735,107								
09～12	31	2,465,870	99,988	31	▲ 261,166	▲ 101,097	38,705	159,817	1.6	6.5
12～14	29	2,204,704	207,953	29	▲ 87,258	▲ 36,107	86,050	140,333	3.9	6.4

④　事業所

年	調査間隔（月数）	期首事業所数	開業事業所数	開設件数調査期間(月数)	増加事業所数	年平均増加事業所数	年平均開業事業所数	年平均廃業事業所数	開業率(%)	廃業率(%)
66～69	36	4,230,738	964,474	42	419,757	139,919	275,564	135,645	6.5	3.2
69～72	38	4,650,495	863,915	32	463,228	146,283	323,968	177,686	7.0	3.8
72～75	32.5	5,113,723	744,865	28.5	275,577	101,752	313,627	211,876	6.1	4.1
75～78	37	5,389,300	818,730	29.5	460,021	149,196	333,043	183,847	6.2	3.4
78～81	36.5	5,849,321	896,325	30	419,750	138,000	358,530	220,530	6.1	3.8
81～86	60	6,269,071	1,324,318	54	225,270	45,054	294,293	249,239	4.7	4.0
86～89	36	6,494,341	826,723	36	127,905	42,635	275,574	232,939	4.2	3.6
89～91	24	6,622,246	406,977	18	▲ 80,505	▲ 40,253	271,318	311,571	4.1	4.7
91～94	33.7	6,541,741	846,139	33.7	▲ 9,761	▲ 3,476	301,296	305,774	4.6	4.7
94～96	29.3	6,531,980	418,613	21	▲ 29,056	▲ 11,900	239,207	251,107	3.7	3.8
96～99	33	6,502,924	740,389	33	▲ 318,095	▲ 115,671	269,232	384,884	4.1	5.9
99～01	27	6,184,829	937,122	27	▲ 65,768	▲ 29,230	416,499	445,636	6.7	7.2
01年時点(1993年分類)		6,119,061								
01～04	32	6,118,721	691,029	32	▲ 408,747	▲ 153,280	259,136	392,019	4.2	6.4
04～06	28	5,709,974	846,368	28	▲ 7,193	▲ 3,083	362,729	369,309	6.4	6.5
06年時点(2002年分類)		5,702,781								
09～12	31	5,853,886	286,166	31	▲ 430,968	▲ 166,826	110,774	366,483	1.9	6.3
12～14	29	5,422,918	854,205	29	85,894	35,542	354,706	359,395	6.5	6.6

資料：総務省「事業所・企業統計調査(2006 年まで)」、「経済センサス-基礎調査(2009 年)」、「経済センサス-活動調査(2012 年)」、「経済センサス-基礎調査(2014 年)」

(注) 1. ここでは、開業率とは、ある特定の期間において、「①新規に開設された事業所(又は企業)を年平均にならした数」の「②期首において既に存在していた事業所(又は企業)」に対する割合とし、①／②で求める。廃業率も同様に、ある特定の期間において、「①廃業となった事業所(又は企業)を年平均にならした数」の「②期首において既に存在していた事業所(又は企業)」に対する割合とし、①／②で求める。

2. 4 表①、4 表②の開業(廃業)会社企業数は、会社に所属する事業所のうち、単独事業所及び本所・本社・本店の新設(廃業)事業所を足し合わせて算出した。

3. 4 表①、4 表③の開業(廃業)個人企業数は、個人に所属する事業所を足し合わせて算出した。

4. 4 表④の開業(廃業) 事業所は、公表値を利用した（参考 1. を参照)。

5. 前掲付属統計資料 1 表 (2) 企業ベースの企業数と異なり、当表では個人企業の支所・支社・支店に該当する事業所が含まれており、産業分類の手法も異なるため、上記①の期首企業数と一致しない。

（参考）

1. 99 年調査は、「第 1 巻事業所に関する集計　全国編第 7 表」、01 年調査は「事業所の異動及び事業転換に係る特別集計(2)11～13 年の異動状況　全国集計第 8 表」、04 年調査は、「第 1 巻事業所 に関する集計　全国編第 10 表」、06 年調査は、「全国集計　事業所に関する集計第 46 表」、12 年調査は、「全国集計　事業所に関する集計-産業横断的集計第 32 表」、14 年調査は、「事業所に関する集計 全国結果 第 32 表」より引用した。
2. 94～96 年の開業数は、95 年以降に開業した事業所数である。
3. 91 年までは「事業所統計調査」、89 年は「事業所名簿整備」、94 年は「事業所名簿整備調査」として行われた。
4. 04 年時点、06 年時点の業種分類は、総務省「日本標準産業分類」(2002 年 3 月改訂)をもとにしたものである。同様に 09 年、12 年時点の業種分類は、2007 年 11 月に改訂された日本標準産業分類をもとにしており。14 年時点業種分類は、2013 年 10 月に改訂された日本標準産業分類をもとにしたものである。
5. 2002 年 3 月改定の日本標準産業分類では、一次・非一次産業をまたがる業種分類の移動が行われたため、01～04 年の年平均開廃業率を算出するにあたっては期首企業・事業所数を新分類に基づいて算出している(2007 年の改訂も同じである)。

11表　業種別の開廃業率の推移(事業所ベース、年平均)

(単位:%)

	年	66～69	69～72	72～75	75～78	78～81	81～86	86～89	89～91	91～94	94～96	96～99	99～01	01～04	04～06	06～09	09～12	12～14
非一次産業全体	開業率	6.5	7.0	6.1	6.2	6.1	4.7	4.2	4.1	4.6	3.7	4.1	6.7	4.2	6.4	2.6	1.9	6.5
	廃業率	3.2	3.8	4.1	3.4	3.8	4.0	3.6	4.7	4.7	3.8	5.9	7.2	6.4	6.5	6.4	6.3	6.6
製造業	開業率	6.0	5.6	4.3	3.4	3.7	3.1	3.1	2.8	3.1	1.5	1.9	3.9	2.2	3.4	1.2	0.7	3.4
	廃業率	2.5	3.2	3.4	2.3	2.5	3.1	2.9	4.0	4.5	4.0	5.3	6.6	5.7	5.4	5.8	5.7	5.5
卸売業	開業率	6.5	8.1	8.0	6.8	6.4	5.1	4.8	3.2	5.0	3.3	4.9	6.6	3.9	5.6	2.1	1.3	6.2
	廃業率	6.5	3.8	5.3	3.7	3.8	3.7	4.1	3.2	5.0	5.3	7.4	7.5	7.0	6.4	6.6	5.9	6.8
小売業	開業率	5.0	4.9	4.3	4.8	4.4	3.4	3.1	2.8	3.9	3.6	4.3	6.1	3.9	5.7	2.3	2.2	6.4
	廃業率	2.1	3.3	3.6	3.2	4.0	4.0	3.4	6.4	4.3	4.6	6.8	7.2	6.7	6.8	7.1	6.6	7.7
サービス業	開業率	6.3	6.7	6.1	6.1	6.4	5.3	4.9	4.7	5.0	3.8	4.2	7.3	4.4	6.4	2.3	1.7	6.5
	廃業率	3.8	4.0	3.8	3.3	3.1	3.2	3.6	2.9	4.2	2.8	4.8	6.3	5.5	5.9	4.9	5.9	5.4

資料：総務省「事業所・企業統計調査」、「平成21年経済センサス－基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス－活動調査」、総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」

(注)1. 事業所を対象としており、支所や工場の開設・閉鎖、移転による開設・閉鎖を含む。

2. 06年までは「事業所・企業統計調査」、06～09年は「経済センサス－基礎調査」、09～12年は「経済センサス―活動調査」に基づく。ただし、91年までは「事業所統計調査」、89年は「事業所名簿整備」、94年は「事業所名簿整備調査」として行われた。

3. 開業率、廃業率の計算方法については、4表を参照。

4. 開業事業所の定義が異なるため、06～09年の数値は、過去の数値と単純に比較できない。また06～09年の数値については、開業事業所と廃業事業所の定義の違いにより、開業率と廃業率を単純に比較できない。

5. 01～04年、04～06年、06～09、09～12年の「サービス業」は「サービス業(他に分類されないもの)」である。

6. 01～04年、04～06年年平均開廃業率は2002年3月改訂の日本標準産業分類に基づいて算出した。
また、06～09年、09～12年の年平均開廃業率は2007年11月改訂の日本標準産業分類に基づいて算出し、12～14年の年平均開廃業率は2013年10月改訂の日本標準産業分類に基づいて算出した。

12表　有雇用事業所数による開廃業率の推移

年度	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
開業率	7.2	6.4	6.1	5.9	5.8	6.0	6.8	7.4	6.7	6.3
廃業率	3.7	5.8	4.3	4.2	4.2	4.1	3.7	3.4	3.2	3.0

91	92	93	94	95	96	97	98	99	00
5.8	5.1	4.6	4.8	4.6	4.7	4.2	3.9	4.4	4.9
3.3	3.3	3.4	3.4	3.6	2.5	2.8	3.1	4.0	4.0

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
4.4	4.1	4.0	4.1	4.4	4.8	5.0	4.2	4.7	4.5
4.4	4.6	4.8	4.5	4.4	4.3	4.4	4.5	4.7	4.1

11	12	13	14	15	16
4.5	4.6	4.8	4.9	5.2	5.6
3.9	3.8	4.0	3.7	3.8	3.5

資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」

(注)1. 開業率＝当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数／前年度末の適用事業所数×100

2. 廃業率＝当該年度に雇用関係が消滅した事業所数／前年度末の適用事業所数×100

3. 適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所である(雇用保険法第5条)。

13 表　　会社の設立登記数及び会社開廃業率の推移

年	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65
設立登記件数(件)	77,323	51,391	54,216	53,452	57,270	62,143	65,155	63,402	71,483	72,926	71,145
会社開業率(%)	19.6	12.5	12.4	12.2	12.0	12.4	12.1	11.0	11.5	11.1	10.1
会社廃業率(%)	15.2	6.1	12.7	3.0	6.6	5.1	4.9	3.9	5.4	3.4	4.4

66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76
81,418	88,214	77,857	88,521	93,778	97,692	112,903	119,226	96,286	96,158	102,950
10.9	11.1	9.3	9.9	10.0	10.0	10.7	10.6	8.0	7.5	7.7
4.7	5.5	2.8	4.8	5.4	2.7	4.0	3.4	1.2	3.2	3.0

77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87
100,845	93,799	103,972	100,802	96,071	93,293	95,879	104,061	105,941	105,133	117,475
7.2	6.3	6.8	6.3	5.9	5.5	5.5	5.8	5.7	5.5	6.0
1.6	2.9	2.5	3.7	2.5	2.9	2.5	1.7	4.1	3.0	3.5

88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98
140,520	165,718	176,058	172,105	107,459	97,603	92,522	92,885	103,723	92,610	82,502
7.0	8.0	8.1	7.6	4.5	3.9	3.6	3.6	3.9	3.5	3.1
3.5	3.1	3.4	1.7	1.0	1.6	1.9	2.1	2.3	4.5	2.0

99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09
88,036	98,350	90,687	87,544	95,381	101,100	103,545	115,178	101,981	92,097	86,016
3.3	3.6	3.3	3.2	3.4	3.7	3.7	4.1	3.6	3.2	3.0
2.2	2.4	2.5	2.7	4.1	3.1	3.1	3.4	2.7	3.2	3.1

10	10(※1)	11	12	13	14	15
87,916		89,664	91,942	96,659	106,644	111,238
3.4	3.1	3.5	3.6	3.8	4.2	4.3
4.2	3.8	3.7	3.5	3.5	3.5	3.4

資料：法務省「民事・訟務・人権統計年報」、国税庁「国税庁統計年報書」

(注) 1. 会社開業率=設立登記数/前年の会社数×100

2. 会社廃業率=会社開業率-増加率 (=(前年の会社数＋設立登記数－当該年の会社数)／前年の会社数×100)

3. 設立登記数については、1955 年から 1960 年までは「登記統計年報」、1961 年から 1971 年は「登記・訟務・人権統計年報」、1972 年以降は「民事・訟務・人権統計年報」を用いた。

4. 設立登記数は、各暦年中の数値を指す。

5. 1963、1964 年の会社数は国税庁「会社標本調査」による推計値である。1967 年以降の会社数には協業組合も含む。

6. 2006 年以前の会社数は、その年の 2 月 1 日から翌年 1 月 31 日までに事業年度が終了した会社の数を指す。
2007 年から 2009 年の会社数は、翌年 6 月 30 日現在における会社の数を指す。
2010 年以降の会社数は、確定申告のあった事業年度数を法人単位に集約した件数を指す。なお、同年については、前年と連続した数値を表示するため、2009 年と同様の定義の会社数を分母とした開廃業率を併記した(※1)。

14表　金融機関別中小企業向け貸出残高

（単位：兆円）

年 / 金融機関 ＼ 月	2012				2013				2014			
	3	6	9	12	3	6	9	12	3	6	9	12
国内銀行銀行勘定合計	172.5	168.5	170.3	170.1	172.0	168.0	171.1	173.2	174.9	170.8	174.5	176.8
国内銀行信託勘定他	0.4	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5	0.6	0.6	0.6	0.7	0.8	0.7
信用金庫	41.3	40.7	41.1	41.0	40.9	40.4	40.9	41.3	41.2	40.8	41.6	42.1
信用組合	9.5	9.4	9.5	9.5	9.6	9.5	9.6	9.7	9.8	9.7	9.9	10.0
民間金融機関合計	223.6	219.0	221.3	221.1	222.9	218.3	222.1	224.8	226.5	222.1	226.7	229.5
民間金融機関合計（信託勘定他を除く）	223.3	218.6	220.9	220.6	222.4	217.9	221.5	224.2	225.8	221.4	225.9	228.8
(株)商工組合中央金庫	9.6	9.6	9.5	9.5	9.5	9.5	9.4	9.5	9.4	9.5	9.4	9.6
(株)日本政策金融公庫(中小企業事業)	6.4	6.4	6.4	6.5	6.5	6.4	6.4	6.4	6.3	6.3	6.3	6.2
(株)日本政策金融公庫(国民生活事業)	6.4	6.5	6.4	6.5	6.4	6.4	6.4	6.5	6.4	6.3	6.3	6.4
政府系金融機関等合計	22.5	22.5	22.3	22.5	22.4	22.4	22.2	22.4	22.2	22.1	22.0	22.2
中小企業向け総貸出残高	246.1	241.5	243.7	243.6	245.3	240.7	244.3	247.2	248.6	244.2	248.6	251.7
中小企業向け総貸出残高（信託勘定他を除く）	245.8	241.1	243.2	243.1	244.8	240.3	243.7	246.6	248.0	243.5	247.9	251.0

年 / 金融機関 ＼ 月	2015				2016				2017			
	3	6	9	12	3	6	9	12	3	6	9	12
国内銀行銀行勘定合計	178.9	176.1	179.7	182.4	184.7	181.9	185.0	188.3	191.9	190.9	194.6	196.9
国内銀行信託勘定他	0.8	0.9	1.0	1.1	1.2	1.2	1.4	1.4	1.7	1.6	1.6	1.6
信用金庫	41.9	41.5	42.3	42.8	42.7	42.4	43.3	44.0	43.9	43.7	44.8	45.3
信用組合	10.0	10.0	10.1	10.2	10.3	10.3	10.4	10.5	10.6	10.6	10.8	11.0
民間金融機関合計	231.7	228.5	233.1	236.5	238.9	235.8	240.2	244.2	248.2	246.9	251.8	254.7
民間金融機関合計（信託勘定他を除く）	230.9	227.6	232.1	235.4	237.6	234.6	238.8	242.8	246.5	245.2	250.2	253.1
(株)商工組合中央金庫	9.5	9.5	9.5	9.6	9.5	9.5	9.4	9.4	9.3	9.0	8.9	8.8
(株)日本政策金融公庫(中小企業事業)	6.2	6.1	6.1	6.0	5.9	5.9	5.8	5.8	5.7	5.7	5.6	5.6
(株)日本政策金融公庫(国民生活事業)	6.3	6.2	6.2	6.2	6.1	6.1	6.1	6.2	6.1	6.2	6.2	6.3
政府系金融機関等合計	21.9	21.8	21.7	21.9	21.5	21.5	21.4	21.4	21.1	20.9	20.7	20.7
中小企業向け総貸出残高	253.5	250.3	254.8	258.4	260.4	257.3	261.6	265.6	269.3	267.7	272.5	275.4
中小企業向け総貸出残高（信託勘定他を除く）	252.7	249.4	253.8	257.3	259.1	256.1	260.2	264.2	267.6	266.1	270.9	273.8

資料：日本銀行「金融経済統計月報」他より中小企業庁調べ

（注）1. 国内銀行勘定、国内銀行信託勘定他における中小企業向け貸出残高とは、資本金3億円（卸売業は1億円、小売業、飲食店、サービス業は5,000万円）以下、又は常用従業員300人（卸売業、サービス業は100人、小売業、飲食店は50人）以下の企業（法人及び個人企業）への貸出をいう。

2. 信用金庫における中小企業向け貸出残高とは、個人、地方公共団体、海外円借款、国内店名義現地貸を除く貸出残高。

3. 信用組合における中小企業向け貸出残高とは、個人、地方公共団体などを含む総貸出残高。

4. 2018年3月初時点での資料による。数字は遡及して改定される可能性がある。

15 表　中小企業の経営指標（2016 年度）

産業	財務項目							
	総資本経常利益率	総資本営業利益率	自己資本当期純利益率（ROE）	売上高総利益率	売上高営業利益率	売上高経常利益率	売上高対販売費・一般管理費比率	総資本回転率
全業種	4.10	3.51	9.34	25.58	2.99	3.50	22.59	1.17
建設業	4.75	4.34	10.93	20.92	3.23	3.54	17.68	1.34
製造業	4.46	3.87	8.56	21.97	3.67	4.23	18.30	1.05
情報通信業	5.75	5.17	9.19	44.85	4.97	5.53	39.88	1.04
運輸業，郵便業	4.51	3.58	12.18	26.37	2.95	3.72	23.42	1.21
卸売業	3.21	2.64	7.61	16.15	1.57	1.91	14.58	1.68
小売業	4.40	3.43	11.66	31.01	1.89	2.42	29.12	1.82
不動産業，物品賃貸業	2.78	2.75	8.47	46.97	8.56	8.63	38.41	0.32
学術研究，専門・技術サービス業	6.88	5.94	12.47	49.17	7.52	8.71	41.65	0.79
宿泊業，飲食サービス業	2.53	1.52	14.91	64.55	1.54	2.56	63.01	0.99
生活関連サービス業，娯楽業	3.92	2.92	8.33	30.75	2.27	3.04	28.48	1.29
サービス業（他に分類されないもの）	4.94	3.84	9.81	38.24	2.94	3.79	35.30	1.31

産業	流動比率	固定比率	自己資本比率	財務レバレッジ	負債比率	付加価値比率	機械投資効率	労働分配率
全業種	170.51	115.22	40.08	2.49	149.49	25.23	5.11	68.58
建設業	175.99	75.81	39.47	2.53	153.33	23.65	6.43	71.32
製造業	188.87	96.15	45.56	2.20	119.51	29.63	3.32	70.52
情報通信業	265.99	63.99	58.60	1.71	70.64	42.32	8.55	73.23
運輸業，郵便業	166.53	147.73	36.30	2.75	175.47	40.63	3.71	75.75
卸売業	159.78	88.43	38.27	2.61	161.29	10.57	8.67	65.53
小売業	150.77	121.26	36.74	2.72	172.19	18.57	9.15	65.90
不動産業，物品賃貸業	153.71	210.98	32.70	3.06	205.81	38.90	6.87	37.32
学術研究，専門・技術サービス業	191.69	95.02	55.73	1.79	79.43	48.77	12.01	71.05
宿泊業，飲食サービス業	108.57	509.80	14.40	6.94	594.33	46.00	10.13	69.14
生活関連サービス業，娯楽業	113.80	201.44	33.99	2.94	194.23	23.24	5.00	54.44
サービス業（他に分類されないもの）	192.12	93.25	44.90	2.23	122.72	49.71	9.63	82.84

資料：中小企業庁「平成 29 年中小企業実態基本調査（平成 28 年度決算実績）」

（注）1. それぞれの財務項目の定義は下記の通り。

①総資本経常利益率＝（経常利益÷総資産（総資本））×１００

②総資本営業利益率＝（営業利益÷総資産（総資本））×１００

③自己資本当期純利益率（ROE）＝（当期純利益÷純資産（自己資本））×１００

④売上高総利益率＝（売上総利益÷売上高）×１００

⑤売上高営業利益率＝（営業利益÷売上高）×１００

⑥売上高経常利益率＝（経常利益÷売上高）×１００

⑦売上高対販売費・一般管理費比率＝（販売費・一般管理費÷売上高）×１００

⑧総資本回転率＝売上高÷総資産（総資本）

⑨流動比率＝（流動資産÷流動負債）×１００

⑩固定比率＝（固定資産÷純資産（自己資本））×１００

⑪自己資本比率＝（純資産（自己資本）÷総資産（総資本））×１００

⑫財務レバレッジ＝総資本÷純資産（自己資本）

⑬負債比率＝（負債÷純資産（自己資本））×１００

⑭付加価値比率＝（付加価値額÷売上高）×１００

※付加価値額＝労務費＋売上原価の減価償却費＋人件費＋地代家賃＋販売費及び一般管理費の減価償却費＋従業員教育費＋租税公課＋支払利息・割引料＋経常利益

⑮機械投資効率＝付加価値額÷設備資産

※設備資産＝機械装置＋船舶、車両運搬具、工具・器具・備品

⑯労働分配率＝（労務費・人件費÷付加価値額）×１００

※労務費・人件費＝労務費＋人件費

2. 本調査結果は、日本標準産業分類（大分類）のうち、建設業、製造業、情報通信業、運輸業，郵便業（一部業種を除く）、卸売業、小売業、不動産業，物品賃貸業、学術研究，専門・技術サービス業（一部業種を除く）、宿泊業，飲食サービス業、生活関連サービス業，娯楽業、サービス業（他に分類されないもの）（一部業種を除く）に属する企業（個人企業を含む。）に対して実施した調査を基に、推計した結果である。

3. 母集団起業数は、「平成 24 年経済センサス-活動調査」を基に。産業中分類・従業者規模別の開業、廃業、規模移動を考慮して、平成 27 年 8 月時点として想定している。

【図表索引】

第1部第1章
第1-1-1図　実質GDP成長率の推移……2
第1-1-2図　業種別に見た業況判断DIの推移……3
第1-1-3図　全産業活動指数の推移……4
第1-1-4図　企業規模別業況判断DIの推移……5
第1-1-5図①　地域別業況判断DIの推移……6
第1-1-5図②　業種別業況判断DIの推移……7
第1-1-6図　企業規模別売上高の推移……8
第1-1-7図　売上高　業種別分解(2016年-2017年間での増加分)……9
第1-1-8図　企業規模別営業利益の推移……10
第1-1-9図　企業規模別経常利益の推移……10
第1-1-10図　経常利益の要因分解(2016年-2017年間での増加分)……11
第1-1-11図　企業規模別設備投資の推移……12
第1-1-12図　ソフトウェア投資額・ソフトウェア投資比率の推移……13
第1-1-13図　企業規模別資金繰りDIの推移……14
第1-1-14図　中小企業の貸出態度DIの推移……14
第1-1-15図　中小企業向け貸出金の推移……15
第1-1-16図　倒産件数の推移……15
第1-1-17図　1次産品価格(資源)の推移……16
第1-1-18図　企業規模別仕入価格DI・販売価格DIの推移……17
第1-1-19図　交易条件指数の推移(企業規模別)……18
第1-1-20図　輸出企業数・輸出企業割合の推移……25
第1-1-21図　中小企業の輸出額・売上高輸出比率の推移……26
第1-1-22図　海外展開の有無別・輸出の有無別の生産性比較……26
第1-1-23図　企業規模別・業種別直接投資企業数の推移……27
第1-1-24図　訪日外国者数及び旅行消費額の推移……28
第1-1-25図　訪日外国人旅行消費額の費目別構成比……28
第1-1-26図　中小小売業、宿泊業、飲食業の売上額DIの推移……29

第1部第2章
第1-2-1図　CRDから見た日本の中小企業像(2015年決算期)(法人及び個人事業者)……30
第1-2-2図　企業規模別企業数の推移……31
第1-2-3図　業種別企業数の推移……32
第1-2-4図　常用雇用者規模別、資本金別企業数……32
第1-2-5図　休廃業・解散件数、倒産件数の推移……33
第1-2-6図　開廃業率の国際比較……34
第1-2-7図　常用雇用者階級別、設立年別企業数(2014年、中小企業、大企業)……41
第1-2-8図　設立年別企業数の変化(2009年→2014年、中小企業、大企業)……42
第1-2-9図　業種別企業数の変化(2009年→2014年、中小企業、大企業)……43
第1-2-10図　常用雇用者階級別、設立年別従業者数(2014年、中小企業、大企業)……44
第1-2-11図　常用雇用者階級別、設立年別従業者数(2014年、中小企業)……46
第1-2-12図　設立年別従業者数の変化(2009年→2014年、中小企業、大企業)……47
第1-2-13図　業種別従業者数の変化(2009年→2014年、中小企業、大企業)……48
第1-2-14図　常用雇用者階級別、設立年別付加価値額(2011年、中小企業、大企業)……49
第1-2-15図　常用雇用者階級別、設立年別付加価値額(2011年、中小企業)……50
第1-2-16図　常用雇用者階級別、設立年別労働生産性(2011年、中小企業、大企業)……51
第1-2-17図　常用雇用者階級別、設立年別労働生産性(2011年、中小企業)……52

第 1-2-18 図　常用雇用者階級別にみた業種別労働生産性(中小企業、大企業)…… 53
第 1-2-19 図　常用雇用者階級別にみた業種別労働生産性(中小企業)…… 53

第 1 部第 3 章
第 1-3-1 図　企業規模別従業員一人当たり付加価値額(労働生産性)の推移…… 58
第 1-3-2 図　企業規模別の時間当たり労働生産性の水準…… 59
第 1-3-3 図　時間当たり労働生産性・一人当たり労働生産性別に見た大企業と中小企業の労働生産性の格差…… 60
第 1-3-4 図　中小企業の時間当たり労働生産性の水準…… 61
第 1-3-5 図　OECD 加盟諸国の労働生産性…… 62
第 1-3-6 図　生産性変化の類型化(6 類型)…… 64
第 1-3-7 図　生産性変化の 6 類型の分布(中小企業)…… 65
第 1-3-8 図　生産性変化 6 類型の各比率の比較…… 66
第 1-3-9 図　生産性変化の 6 類型の業種別比率(中小企業)…… 66
第 1-3-10 図　生産性変化の 6 類型の規模別比率(中小企業)…… 67
第 1-3-11 図　生産性変化の 6 類型の業歴別比率(中小企業)…… 67
第 1-3-12 図　生産性変化 6 類型と投資行動や経営の取組の状況…… 70
第 1-3-13 図　生産性変化 6 類型の 10 年間での移動経路…… 71
第 1-3-14 図　生産性変化 6 類型における「効率的成長」への 2 経路…… 72
第 1-3-15 図　労働生産性を向上させた企業…… 73
第 1-3-16 図　労働生産性の向上と投資行動や経営の取組…… 73
第 1-3-17 図　右回りで領域①「効率的成長」に向けて変化した企業…… 74
第 1-3-18 図　右回りで領域①「効率的成長」に向けて変化した企業における投資行動や経営の取組…… 75
第 1-3-19 図　左回りで領域①「効率的成長」に向けて変化した企業…… 76
第 1-3-20 図　左回りで領域①「効率的成長」に向けて変化した企業における投資行動や経営の取組…… 76
第 1-3-21 図　将来のビジョンと経営の PDCA サイクル…… 80
第 1-3-22 図　経営を見据える年数と投資行動や経営の取組…… 81
第 1-3-23 図　取締役会の設置状況と投資行動や経営の取組…… 81
第 1-3-24 図　経営計画(中期計画)の策定と投資行動や経営の取組…… 82
第 1-3-25 図　管理会計の実施と投資行動や経営の取組…… 83

第 1 部第 4 章
第 1-4-1 図　企業の統治構造と企業行動、経営成果の関係…… 84
第 1-4-2 図　構造方程式モデリングによる、企業の統治構造と企業行動の関連性…… 86
第 1-4-3 図　経営に対して影響力の大きい主体(従業員規模別)…… 88
第 1-4-4 図　所有形態…… 89
第 1-4-5 図　所有形態(従業員規模別)…… 89
第 1-4-6 図　オーナー経営の影響について…… 90
第 1-4-7 図　株主総会の開催状況(所有形態及び従業員規模別)…… 91
第 1-4-8 図　外部株主の存在や導入に感じるメリット(所有形態別)…… 91
第 1-4-9 図　外部株主の存在や導入に感じるデメリット(所有形態別)…… 92
第 1-4-10 図　従業員持株会制度の導入の状況(従業員規模別)…… 93
第 1-4-11 図　役員や従業員(従業員持株会を含む)に自社株式を保有させることのメリット(所有形態別)…… 93
第 1-4-12 図　従業員持株会制度を導入している企業が感じているメリット…… 94
第 1-4-13 図　役員や従業員(従業員持株会を含む)に自社株式を保有させることのデメリット(所有形態別)…… 94
第 1-4-14 図　従業員持株会制度を導入している企業が実際に感じているデメリット…… 95
第 1-4-15 図　従業員の声を集める仕組み(従業員規模別)…… 96
第 1-4-16 図　社外からの役員の受入状況(所有形態及び従業員規模別)…… 96
第 1-4-17 図　資本関係別に見た社外からの役員の受入状況…… 97
第 1-4-18 図　外部からの役員の受入先(所有形態別)…… 97
第 1-4-19 図　取引金融機関数(従業員規模別)…… 98

第 1-4-20 図　メインバンクの有無(従業員規模別)…… 99
第 1-4-21 図　メインバンクの影響度合の変化(従業員規模別)…… 99
第 1-4-22 図　経営を見据える年数(所有形態別)…… 100
第 1-4-23 図　経営者の在任期間(所有形態別)…… 101
第 1-4-24 図　取締役会の設置状況(所有形態及び従業員規模別)…… 101
第 1-4-25 図　取締役会での議論の状況(所有形態及び従業員規模別)…… 102
第 1-4-26 図　意思決定の方法(所有形態及び従業員規模別)…… 102
第 1-4-27 図　単年度計画の策定状況(所有形態及び従業員規模別)…… 103
第 1-4-28 図　中期経営計画の策定状況(所有形態及び従業員規模別)…… 103
第 1-4-29 図　経営計画の共有範囲(所有形態別)…… 104
第 1-4-30 図　従業員への決算情報開示の状況(所有形態及び従業員規模別)…… 105
第 1-4-31 図　決算情報開示の影響(従業員規模別)…… 106
第 1-4-32 図　決算情報の公開範囲(従業員規模別)…… 106
第 1-4-33 図　決算情報開示のメリット(所有形態別)…… 107
第 1-4-34 図　決算情報開示のデメリット(所有形態別)…… 107
第 1-4-35 図　管理会計の取組状況(所有形態及び従業員規模別)…… 108

第 2 部第 1 章
第 2-1-1 図　業種別従業員数過不足 DI の推移…… 118
第 2-1-2 図　経営上の問題点…… 119
第 2-1-3 図　従業員規模別に見た、人材の未充足率…… 120
第 2-1-4 図　従業員規模別高校卒業者の充足率の推移…… 120
第 2-1-5 図　従業員数 299 人以下の企業の大卒予定者求人数・就職希望者数の推移…… 121
第 2-1-6 図　従業員数 300 人以上の企業の大卒予定者求人数・就職希望者数の推移…… 121
第 2-1-7 図　事業所規模別新規求人数の推移…… 122
第 2-1-8 図　従業者規模別非農林雇用者数の推移…… 122
第 2-1-9 図　年齢別人口推計の推移…… 123
第 2-1-10 図　労働力人口の年齢構成比の推移…… 124
第 2-1-11 図　労働力人口と生産年齢人口の推移…… 124
第 2-1-12 図　年齢別・男女別就業率の変化(1997 年～2017 年)…… 125
第 2-1-13 図　雇用形態別に見た、女性の雇用者数の推移…… 126
第 2-1-14 図　結婚・育児のために退職した女性の就職状況…… 126
第 2-1-15①図 収入になる仕事に就くことを希望しながら、現在仕事を探していない理由(女性)…… 127
第 2-1-15②図 収入になる仕事に就くことを希望しながら、現在仕事を探していない理由(女性)
：「適当な仕事がありそうにない」における内訳…… 128
第 2-1-16 図　完全失業者が仕事に就けない理由(女性)…… 129
第 2-1-17 図　雇用形態別に見た、60 歳以上の雇用者数の推移 …… 129
第 2-1-18 図　60 歳以上男女の就労希望年齢 …… 130
第 2-1-19①図 収入になる仕事に就くことを希望しながら、現在仕事を探していない理由(シニア)…… 131
第 2-1-19②図 収入になる仕事に就くことを希望しながら、現在仕事を探していない理由(シニア)
：「適当な仕事がありそうにない」における内訳…… 131
第 2-1-20 図　完全失業者が仕事に就けない理由(シニア)…… 132
第 2-1-21 図　本節における人材の定義…… 132
第 2-1-22 図　業種別に見た、不足している人材…… 133
第 2-1-23 図　中小企業における労働人材不足への対応方法…… 133
第 2-1-24 図　中小企業における賃上げの状況…… 134
第 2-1-25 図　賃上げ(一人当たり平均賃金の改定率)の推移…… 135
第 2-1-26 図　労働分配率の推移…… 135
第 2-1-27 図　中小企業における女性・シニアの活用状況…… 136
第 2-1-28 図　業種別に見た、労働人材不足対応へ向けた女性・シニアの活用状況 …… 137

第 2-1-29 図　人手不足感別に見た、女性・シニアの活用状況 …… 137
第 2-1-30 図　女性・シニアの活用状況別に見た、職場環境整備の取組内容 …… 138
第 2-1-31 図　女性・シニアの業務範囲拡大へ向けた取組の実施状況 …… 139
第 2-1-32 図　人手不足感別に見た、女性・シニアの業務範囲拡大へ向けた取組の実施状況 …… 139
第 2-1-33 図　人手不足感に見た、女性・シニア活用における今後の方針 …… 140
第 2-1-34 図　中核人材不足への対応方法 …… 150
第 2-1-35 図　中核人材不足対策としての、外部人材活用の関心状況 …… 150

第 2 部第 2 章
第 2-2-1 図　業務見直しの実施状況と取組単位 …… 158
第 2-2-2 図　従業員規模別に見た、業務見直しの取組単位 …… 158
第 2-2-3 図　業務見直しの具体的な取組 …… 159
第 2-2-4 図　業務見直しを行ったきっかけ …… 160
第 2-2-5 図　業務見直しを行うに当たっての課題 …… 160
第 2-2-6 図　業種別に見た、業務見直しの実施による人手不足や生産性向上への効果の実感状況 …… 164
第 2-2-7 図　3 年前と比べた労働生産性別に見た、業務見直しの取組内容 …… 165
第 2-2-8 図　3 年前と比べた労働生産性別に見た、業務見直しの取組における体制 …… 165
第 2-2-9 図　業務見直しの取組単位別に見た、3 年前と比べた労働生産性 …… 166
第 2-2-10 図　業務見直しの実施有無別に見た、他の生産性向上策の実施率 …… 169
第 2-2-11 図　業務見直しの実施有無別に見た、他の生産性向上策により労働生産性が向上した企業の割合 …… 170

第 2 部第 3 章
第 2-3-1 図　中小企業における従業員の多能工化・兼任化の取組状況 …… 174
第 2-3-2 図　業種別に見た、従業員の多能工化・兼任化の取組状況 …… 175
第 2-3-3 図　多能工化・兼任化の実施状況別に見た、併せて行った取組 …… 176
第 2-3-4 図　従業員の多能工化・兼任化によって得られた効果 …… 177
第 2-3-5 図　業務見直しの実施有無別に見た、多能工化・兼任化によって得られた効果 …… 177
第 2-3-6 図　多能工化・兼任化の取組状況別に見た、3 年前と比べた労働生産性 …… 178
第 2-3-7 図　従業員の多能工化・兼任化を進める上での課題 …… 179
第 2-3-8 図　人手不足感別に見た、今後の多能工化・兼任化への取組の方針 …… 179
第 2-3-9 図　中小企業における既存業務のアウトソーシングの取組状況 …… 184
第 2-3-10 図　人手不足感別に見た、アウトソーシングの取組状況 …… 185
第 2-3-11 図　アウトソーシングを活用しようと思った理由 …… 185
第 2-3-12 図　中小企業における外部委託の実施有無別に見た、一人当たり付加価値額 …… 186
第 2-3-13 図　アウトソーシングの取組状況別に見た、3 年前と比べた労働生産性 …… 186
第 2-3-14 図　人手不足感別に見た、今後のアウトソーシング活用方針 …… 187
第 2-3-15 図　企業規模別に見た、重視する教育訓練 …… 193
第 2-3-16 図　OJT の実施における効果の実感別に見た、具体的な取組方法 …… 194
第 2-3-17 図　企業規模別に見た、実施した OFF-JT の内容 …… 195
第 2-3-18 図　企業規模別に見た、OFF-JT 費用における過去 3 年間の実績及び今後 3 年間の見込み …… 195
第 2-3-19 図　企業規模別に見た、自己啓発支援費用における過去 3 年間の実績及び今後 3 年間の見込み …… 196
第 2-3-20 図　自己啓発の実施方法 …… 196
第 2-3-21 図　企業規模別に見た、人材育成・能力開発を行うに当たっての課題 …… 197
第 2-3-22 図　企業側が考える、人材育成・能力開発の効果 …… 198
第 2-3-23 図　過去 3 年間の営業利益の推移別に見た、従業員に対する人材育成・能力開発の方針 …… 198

第 2 部第 4 章
第 2-4-1 図　中小企業における IT ツールごとの利活用状況 …… 207
第 2-4-2 図　中小企業における IT ツールごとの利活用状況（売上規模別） …… 207
第 2-4-3 図　業務領域別の IT 導入比率 …… 208

第 2-4-4 図　業務領域別の IT 導入比率(従業員規模別)…… 209
第 2-4-5 図　業務領域別の IT 導入比率(業種別)…… 209
第 2-4-6 図　IT 活用の必要性、導入状況、効果(企業全体での総合評価)…… 210
第 2-4-7 図　IT 導入の 3 類型(業種別)…… 210
第 2-4-8 図　IT 導入の 3 類型(従業員規模別)…… 211
第 2-4-9 図　IT 導入の 3 類型(経営者年代別)…… 211
第 2-4-10 図　IT 導入の 3 類型(創業年代別)…… 212
第 2-4-11 図　IT の導入・利用を進めようとする際の課題…… 212
第 2-4-12 図　IT の導入・利用を進めようとする際の課題(IT 導入の 3 類型別)…… 213
第 2-4-13 図　社外における IT に関する事柄の日頃の相談相手…… 214
第 2-4-14 図　社外における IT に関する事柄の日頃の相談相手(IT 導入の 3 類型別)…… 214
第 2-4-15 図　社外における IT に関する事柄の日頃の相談相手(従業員規模別)…… 215
第 2-4-16 図　IT 人材の「不足規模」に関する推計結果…… 216
第 2-4-17 図　IT 導入程度と業務領域間の機能連携…… 228
第 2-4-18 図　IT 導入の 3 類型と 3 年前と比べた労働生産性…… 229
第 2-4-19 図　業務領域間の機能連携と 3 年前と比べた労働生産性…… 229
第 2-4-20 図　連携によりカバーされている領域の数と労働生産性…… 230
第 2-4-21 図　導入している IT ツール…… 231
第 2-4-22 図　業務領域間の機能連携と導入 IT…… 232
第 2-4-23 図　IT 導入の効果がうまく得られた理由…… 233
第 2-4-24 図　IT 導入の効果がうまく得られた理由と労働生産性…… 233
第 2-4-25 図　会計業務における IT の導入状況…… 240
第 2-4-26 図　勤怠管理業務における IT の導入状況…… 240
第 2-4-27 図　クラウド会計の導入による月次処理の人日削減割合…… 241
第 2-4-28 図　クラウド勤怠管理の導入による月次処理の人日削減割合…… 241
第 2-4-29 図　クラウド会計の導入を考え始めたきっかけ…… 242
第 2-4-30 図　クラウド会計の導入により得られた効果…… 242
第 2-4-31 図　インターネットバンキングとの機能連携率(会計業務での利用 IT 別)…… 243
第 2-4-32 図　インターネットバンキングとの機能連携有無と労働生産性…… 244
第 2-4-33 図　管理会計の取組率(会計業務での利用 IT 別)…… 245
第 2-4-34 図　管理会計の取組有無と直近 3 年前の経常利益額…… 245
第 2-4-35 図　「攻めの IT」の重視程度…… 249
第 2-4-36 図　「攻めの IT」の実施に向けた外部の専門サービス利用…… 250
第 2-4-37 図　「攻めの IT」の企画立案に従事する要員の占める割合…… 251
第 2-4-38 図　「攻めの IT」の実装・実現に従事する要員の占める割合…… 251
第 2-4-39 図　「攻めの IT」の企画立案に従事する要員の所属…… 252
第 2-4-40 図　「攻めの IT」の実装・実現に従事する要員の所属…… 252
第 2-4-41 図　「攻めの IT」の実施に向けた企業間連携の有無…… 253
第 2-4-42 図　「攻めの IT」の実施に向けた企業間連携と従業員 1 名当たり売上高…… 253
第 2-4-43 図　企業間データ連携に関わる動向や施策…… 254
第 2-4-44 図　企業間データ連携に関わる動向や施策(業種別)…… 255
第 2-4-45 図　先端技術を用いた戦略的な IT 活用の企画・検討体制…… 256
第 2-4-46 図　IT キーワード別の認知率と活用率…… 257
第 2-4-47 図　先端技術(AI、ビッグデータ、IoT、RPA)の活用有無と売上高…… 258
第 2-4-48 図　先端技術(AI、ビッグデータ、IoT、RPA)の活用有無と経常利益額…… 258
第 2-4-49 図　先端技術(AI、ビッグデータ、IoT、RPA)の活用有無と労働生産性…… 259
第 2-4-50 図　先端技術(AI、ビッグデータ、IoT、RPA)の活用率(業種別)…… 259
第 2-4-51 図　先端技術(AI、ビッグデータ、IoT、RPA)の活用率(従業員規模別)…… 260
第 2-4-52 図　先端技術(AI、ビッグデータ、IoT、RPA)の活用率(経営者年代別)…… 260
第 2-4-53 図　先端技術(AI、ビッグデータ、IoT、RPA)の活用率(創業年代別)…… 261

第2部第5章

第2-5-1図　中小企業の業種別設備投資額の推移……272
第2-5-2図　業種別中小企業の設備投資実施比率……273
第2-5-3図　企業規模・業種別 生産・営業用設備判断DIの推移……273
第2-5-4図　投資目的別の設備投資のスタンス……274
第2-5-5図　企業規模別設備年齢の推移……275
第2-5-6図　中小企業の設備投資営業キャッシュフロー比率と期待成長率の推移……276
第2-5-7図　直近3年間の設備投資実績(後継者有無別)……277
第2-5-8図　直近3年間の設備投資実績(経営者年代別)……277
第2-5-9図　中小企業の経常利益の分布……278
第2-5-10図　経常赤字企業の設備投資動向……278
第2-5-11図　設備投資を抑制している理由……279
第2-5-12図　労働生産性上昇率の要因分解(2012年度～2016年度)……280
第2-5-13図　設備投資実績と労働生産性の変化……281
第2-5-14図　今後3年間の省力化投資と人手不足感……281

第2部第6章

第2-6-1図　企業規模別に見た、1社当たり売上高の推移……292
第2-6-2図　年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布……293
第2-6-3図　休廃業・解散企業の経営者年齢構成比の変化……293
第2-6-4図　社長年齢別に見た、後継者決定状況……294
第2-6-5図　事業再編・統合の概念整理……296
第2-6-6図　M&A件数の推移……306
第2-6-7図　中小企業のM&A仲介を手掛ける上場3社の成約組数……307
第2-6-8図　買収・新設別に見た、子会社・関連会社が増加した企業数の推移……308
第2-6-9図　企業規模別に見た、買収により子会社・関連会社が増加した企業数の推移……308
第2-6-10図　買収主体の企業規模別に見た、買収された子会社・関連会社数の推移……309
第2-6-11図　M&Aの過去の実施状況……312
第2-6-12図　M&Aの実施件数……313
第2-6-13図　M&Aの実施時期……313
第2-6-14図　M&Aの実施形態……314
第2-6-15図　M&A資金の調達方法……314
第2-6-16図　M&Aの実施時期別に見た、M&Aの実施目的……315
第2-6-17図　M&Aの相手先を見付けたきっかけ……315
第2-6-18図　M&Aの相手先の経営者年齢……316
第2-6-19図　M&Aの相手先経営者年齢別に見た、相手先のM&Aの目的……316
第2-6-20図　企業再編行動実施企業と非実施企業の労働生産性……324
第2-6-21図　事業譲受実施企業と非実施企業の労働生産性……325
第2-6-22図　吸収合併実施企業と非実施企業の労働生産性……325
第2-6-23図　買収による子会社増の有無別に見た労働生産性……326
第2-6-24図　親会社なしから親会社ありとなった企業の労働生産性……326
第2-6-25図　M&A実施後の総合的な満足度……327
第2-6-26図　M&Aの満足度が期待を下回った理由……327
第2-6-27図　M&A実施後の満足度別に見た、M&A実施の具体的効果……328
第2-6-28図　M&Aを実際に実施した上での効果(生声集)……328
第2-6-29図　M&Aの実施状況と業績推移……329
第2-6-30図　M&Aの実行フロー……334
第2-6-31図　仲介契約・アドバイザリー契約のスキーム……335
第2-6-32図　相手先を見付けたきっかけ別に見た、M&Aのマッチング時の課題……336

第 2-6-33 図　相手先を見付けたきっかけ別に見た、M&A の交渉時の課題 …… 337
第 2-6-34 図　相手先を見付けたきっかけ別に見た、M&A の交渉時の相談相手 …… 338
第 2-6-35 図　相手先を見付けたきっかけ別に見た、M&A 後の統合の過程における課題 …… 338
第 2-6-36 図　M&A を実際に実施した上での課題(生声集) …… 339
第 2-6-37 図　今後の M&A の実施意向 …… 348
第 2-6-38 図　経営者年齢別に見た、今後の M&A の実施意向 …… 349
第 2-6-39 図　M&A の実施状況別に見た、今後の M&A の実施意向 …… 349
第 2-6-40 図　M&A の実施有無別に見た、買い手としての M&A の目的や想定する効果 …… 350
第 2-6-41 図　M&A の実施有無別に見た、買い手としての M&A を行う際の相手先の探し方 …… 350
第 2-6-42 図　M&A の実施有無別に見た、買い手としての M&A の相手先について重視する確認事項 …… 351
第 2-6-43 図　M&A の実施有無別に見た、買い手としての M&A を行う際の障壁 …… 351
第 2-6-44 図　後継者の有無別に見た、売り手としての M&A の目的や想定する効果 …… 352
第 2-6-45 図　後継者の有無別に見た、売り手としての M&A を行う際の相手先の探し方 …… 353
第 2-6-46 図　後継者の有無別に見た、売り手としての M&A を行う際の障壁. …… 353
第 2-6-47 図　M&A の実施状況別に見た、今後の企業間連携や M&A の推進に向けた支援策への期待 …… 358

平成30年度
中小企業施策

第196回国会（常会）提出

目　次

平成30年度において講じようとする中小企業施策

INDEX

第１章　経営力強化・生産性向上に向けた取組……484
第１節　生産性向上・技術力の強化……484
第２節　IT 化の促進……486

第２章　事業承継・再編・統合による新陳代謝の促進、人材不足への対応……486
第１節　事業承継支援……486
第２節　人材・雇用対策……488

第３章　小規模事業者対策、海外展開・地域へのインバウンド拡大、金融支援……492
第１節　小規模事業者の持続的発展支援……492
第２節　中小企業の海外展開支援……493
第３節　その他の海外展開支援施策……493
第４節　インバウンド需要拡大支援、地域資源の活用……496
第５節　その他の地域活性化施策……499
第６節　経営改善支援、再生支援の強化……500

第４章　安定した事業環境の整備、活力ある担い手の拡大……501
第１節　取引条件の改善……501
第２節　官公需対策……502
第３節　消費税転嫁対策……503
第４節　消費税軽減税率対策……503
第５節　資金繰り支援、事業再生支援……503
第６節　創業支援……506
第７節　経営安定対策、災害対応力の強化……508
第８節　財政基盤の強化……509
第９節　人権啓発の推進……510
第10節　経営支援体制の強化……510

INDEX

第５章 災害からの復旧・復興……511

第１節 資金繰りの支援……511
第２節 二重債務問題対策……511
第３節 工場等の復旧への支援……512
第４節 その他の対策……513

第６章 業種別・分野別施策……515

第１節 中小農林水産関連企業対策……515
第２節 中小運輸業対策……518
第３節 中小建設・不動産業対策……519
第４節 生活衛生関係営業対策……520

第７章 その他の中小企業施策……520

第１節 環境・エネルギー対策……520
第２節 知的財産対策……522
第３節 標準化の推進……526
第４節 調査・広報の推進……526

この文書の記載事項については、数量、金額等は概数によるものがあり、また、今後変更される場合もあることに注意されたい。

第１章　経営力強化・生産性向上に向けた取組

第１節　生産性向上・技術力の強化

1. 戦略的基盤技術高度化・連携支援事業　【30 年度予算：130.0 億円】

中小ものづくり高度化法の計画認定又は地域未来投資促進法の計画承認を受けた中小企業・小規模事業者が大学、公設試等の研究機関等と連携して行う、研究開発等に関する取組を支援する。また、中小企業等経営強化法に基づいて認定された異分野連携新事業分野開拓計画に従って行う中小企業・小規模事業者が、産学官連携して行う新しいサービスモデルの開発等を支援する。（継続）

2. 産業技術総合研究所における中堅・中小企業への橋渡しの取組

国立研究開発法人産業技術総合研究所において、地域の中堅・中小企業のニーズ等を把握している公設試験研究機関に産総研のイノベーションコーディネータを配置する等の全国規模の連携体制を構築し、地域企業の有する革新的な技術シーズを事業化につなぐ「橋渡し」機能の強化に取り組み、中堅・中小企業等の研究開発を支援する。（継続）

3. 中小企業のものづくり基盤技術の高度化に向けた総合支援

中小ものづくり高度化法に基づき、高度化指針に沿った特定研究開発等計画について認定を行い、計画が認定された中小企業・小規模事業者に対して戦略的基盤技術高度化支援事業や、融資、保証の特例等により総合的な支援を実施する。（継続）

4. 生産性革命のための固定資産税の減免措置の創設

生産性向上特別措置法に基づく市町村の導入促進基本計画に適合し、かつ、労働生産性を年平均 3%以上向上させるものとして認定を受けた中小事業者等の先端設備等導入計画に記載された一定の機械・装置等であって、生産、販売活動等の用に直接供されるものに係る固定資産税について、課税標準を最初の 3 年間価格にゼロ以上 2 分の 1 以下の範囲内において市町村の条例で定める割合を乗じて得た額とする措置。なお、本措置に合わせ、「ものづくり・商業・サービス補助金」等の予算措置を拡充・重点支援する。（新規）

5. 研究開発税制（中小企業技術基盤強化税制）　【税制】

中小企業者等について、試験研究費の総額に応じて税額控除を認める「総額型」に、試験研究費の増加割合に応じた税額控除率（12%～17%）を引き続き適用する（大企業は 6%～14%）とともに、試験研究費の増加割合が 5%を超える場合には税額控除の上限を 10%上乗せする措置を引き続き講じる。さらに、特別試験研究費（大学、国の研究機関、企業等との共同・委託研究等の費用）の総額に係る税額控除制度、試験研究費の額が平均売上金額の 10%相当額を超える場合に、その超過額に応じた額を控除できる制度等を引き続き講じる。（継続）

6. 中小企業技術革新制度(SBIR 制度)に基づく支援

新産業の創出につながる新技術開発のための特定補助金等の指定、支出の目標額、特定補助金等を利用して開発した成果の事業化支援措置等の方針の作成等により、引き続き国の研究開発予算の中小企業・小規模事業者への提供拡大、及び技術開発成果の事業化を図る。さらに、技術開発成果の事業化を促進するため、特定補助金等の採択企業の技術力を PR するデータベースや日本政策金融公庫による低利融資等の事業化支援措置を中小企業・小規模事業者等に周知し、利用促進を図るとともに、特定補助金等への多段階選抜方式の導入拡大を図る。(継続)

7. 異分野連携新事業分野開拓

中小企業等経営強化法に基づき、異分野の中小企業が連携し、その経営資源(技術、販路等)を有効に組み合わせて行う新商品・新サービスの開発・販売等の事業計画に対して認定を行い、補助金による支援を行うとともに、融資、保証の特例などにより総合的な支援を実施する。(継続)

8. 医工連携事業化推進事業 【30 年度予算:30.4 億円】

医療機器開発支援ネットワークを推進し、開発初期段階から事業化に至るまでの切れ目ない支援として伴走コンサルを実施する。また、ものづくり中小企業や医療機関等の連携による医療機器開発を促進するため、平成 30 年度は開発・事業化事業において 35 件程度の医療機器実用化を支援する。(継続)

9. 企業活力強化資金(ものづくり法関連) 【財政投融資】

中小商業者・サービス業者等の経営の近代化及び流通機構の合理化、中小企業者のものづくり基盤技術の高度化の促進並びに下請け中小企業の振興を図るため、日本政策金融公庫が必要な資金の貸付を行う。(継続)

10. ファンド出資事業(起業支援ファンド、中小企業成長支援ファンド)

民間の投資会社が運営する投資ファンドについて、中小企業基盤整備機構が出資(ファンド総額の 1/2 以内)を行うことで、民間資金の呼び水としてファンドの組成を促進し、創業又は成長初期の段階にあるベンチャー企業(中小企業)や新事業展開等により成長を目指す中小企業への投資機会の拡大を図る。(継続)

11. 経営革新支援事業

中小企業等経営強化法に基づき、中小企業が新たな事業活動を行うことで経営の向上を図ることを目的として作成し、承認された経営革新計画に対し、低利の融資制度や信用保証

の特例等の支援策を通じ、その事業活動を支援する。（継続）

12. 中小企業等経営強化法

中小企業等経営強化法の改正を含む産業競争力強化法等の一部を改正する法律案を第196回通常国会に提出しており、①親族外・社外承継の増加に対応するため、M&Aなどにより他社の事業を承継して経営力向上を図る中小企業に対して税制措置や許認可の承継などの支援を行う②経営支援体制の強化のため、経営革新等支援機関の認定制度について更新制を導入して定期的に業務遂行能力を確認することとする③中小企業のIT導入支援のための支援体制整備などの措置を盛り込んでいる。また中小企業等経営強化法に基づく経営力向上計画を策定し、認定された企業に対し、引き続き固定資産税の軽減措置や日本政策金融公庫の融資制度等税制面や金融面の支援を講じる。（新規）

13. 中小企業経営強化税制　【税制】

中小企業等経営強化法の計画の認定を受けた中小企業が経営力向上設備等を取得した場合に、即時償却又は10%の税額控除（資本金3,000万円超の法人の税額控除は7%）ができる措置。（継続）

14. 所得拡大促進税制　【税制】

持続的な賃上げや人材投資等に取り組む中小企業等を支援するため、平成30年度税制改正において、給与等支給額を増加させた場合に、その増加額の一定割合の税額控除ができる措置を講じます。具体的には、①継続雇用者給与等支給額を対前年度比で1.5%以上増加させた場合には、給与等支給総額の対前年度増加額の 15%の税額控除、さらに、②継続雇用者給与等支給額を前年度比で2.5%以上増加させ、かつ、人材投資や生産性向上に取り組む場合には、給与等支給総額の対前年度増加額の 25%の税額控除ができることとしている。（継続）

第2節　IT化の促進

1. 政府系金融機関の情報化投資融資制度（IT活用促進資金）　【財政投融資】

中小企業の生産性向上に寄与するIT活用を促進するため、日本政策金融公庫による融資を実施し、特に、IT投資と同時に情報セキュリティ対策を講じる者に対する金利引下げ措置を講じる。（継続）

第2章　事業承継・再編・統合による新陳代謝の促進、人材不足への対応

第1節　事業承継支援

1. 中小企業再生支援・事業引継ぎ支援事業（事業引継ぎ支援事業）　【30年度予算：68.8億円の内数】

後継者不在等の問題を抱える中小企業・小規模事業者に対し、各都道府県の各認定支援機関に設置されている「事業引継ぎ支援センター」において、事業引継ぎ等に関する情報提供・助言等を行うとともに、M&A等によるマッチング支援を実施する。

平成30年度は、「事業承継ネットワーク（下記参照）」や中小企業支援機関との連携を強化するほか、引継ぎ支援センターの体制を強化し、事業者に対して早期かつ計画的な事業承継を促進するとともに、より小規模なM&A等によるマッチング支援体制を強化する。（継続）

2. 非上場株式等に係る相続税・贈与税の納税猶予・免除制度（事業承継税制）【税制】

事業承継の際の贈与税･相続税の納税を猶予する「事業承継税制」を、今後5年以内に承継計画（仮称）を提出し、10年以内に実際に承継を行う者を対象とし、抜本的に拡充する。具体的には、①対象株式数･猶予割合の拡大、②対象者の拡大、③雇用要件の弾力化、④新たな減免制度の創設等を行う。

①対象株式数の上限を撤廃し全株式を適用可能に。また、納税猶予割合も100%に拡大することで、承継時の税負担が生じない制度とする。

②親族外を含む複数の株主から、代表者である後継者（最大3人）への承継も対象に。中小企業経営の実状に合わせた、多様な事業承継を支援する。

③5年間で平均8割以上の雇用要件を未達成の場合でも、猶予を継続可能にする（経営悪化等が理由の場合、認定支援機関の指導助言が必要）。

④売却額や廃業時の株価を基に納税額を計算し、承継時の株価を基に計算された納税額との差額を減免。経営環境の変化による将来の不安を軽減する。

※以上のほか、相続時精算課税制度の適用範囲の拡大及び所要の措置を講じる。（継続）

3. 中小企業･小規模事業者の事業再編等に係る税負担の軽減措置の創設

後継者が不在のため事業承継が行えないといった課題を抱える場合、いわゆるM&Aにより経営資源や事業の再編・統合を図ることにより、事業の継続・技術の伝承等を図ることが重要。そのため、中小企業等経営強化法の認定を受けた経営力向上計画（仮称）に基づいて再編・統合を行った際にかかる登録免許税・不動産取得税を軽減することで、次世代への経営引継ぎを加速させる措置を創設する。（新規）

4. 経営承継円滑化法による総合的支援

経営承継円滑化法には遺留分の制約を解決するための民法の特例をはじめとした総合的支援が盛り込まれており、民法特例の適用の基礎となる経済産業大臣の確認を実施する。（継続）

また、M&Aによる事業引継ぎに際して、社外第三者（後継予定の者）に生じる株式買収資金等の資金ニーズに対応するため、買収を行う中小企業者等の代表者未就任のものも対

象に含むよう、金融支援の対象範囲を拡充する。（継続）

5. 事業承継円滑化支援事業

全国各地で中小企業の事業承継を広範かつ高度にサポートするため、中小企業支援者向けの研修や事業承継フォーラムによる中小企業経営者等への普及啓発を実施する。（継続）

6. 事業承継・世代交代集中支援事業（プッシュ型事業承継支援高度化事業）

各都道府県に拠点を置く支援機関等による、地方自治体等と連携した、地域における事業承継支援ネットワークを構築することにより、地域で行う事業承継支援を促進する。各地域の事業承継支援において中核的役割を果たす支援機関において、国から地域別・業種別休廃業リスク分析等の高度なデータの提供を受けた上、それらデータの分析結果に基づいて、特に支援が必要とされる地域・業種に対して、集中的かつ効果的に、プッシュ型の働きかけを行う。データ分析やその活用等を効果的に行うため、中核的支援機関に対して、必要なスキル・能力を担当者に取得させる研修・講習会を行うことを支援し、専門的視点・資質をもったコーディネーターを配置する。（新規）

7. 事業承継・世代交代集中支援事業（事業承継補助金）

事業承継・世代交代を契機として、経営革新や事業転換に挑戦する中小企業に対し、設備投資・販路拡大・既存事業の廃業等に必要な経費を支援する。また、サプライチェーンや地域に根付いた価値ある事業の継続のために、事業再編・事業統合を促進して、サプライチェーンや地域経済の活力維持、発展を図る取組に必要な経費を支援する類型を新設する。（継続）

8. 小規模企業共済制度

小規模企業の経営者に退職金を支給する小規模企業共済制度について、引き続き、制度への加入促進と共済金等の支給を着実に実施する。（継続）

第 2 節　人材・雇用対策

1. 地域中小企業人材確保支援等事業　【30 年度予算：18.5 億円の内数】

経営資源の乏しい中小企業・小規模事業者の人材の確保を支援することを目的に、地域特性に合わせ、各地の中小企業・小規模事業者が必要とする人材を地域内外から発掘、紹介、定着等人材確保支援を実施する。（継続）また、中小企業が中核人材を確保するための中小企業等との持続的なスキームの検討（成功事例の創出）を実施する。（新規）

2. 中小サービス業中核人材の育成支援事業　【30 年度予算：0.85 億円】

中小サービス事業者の次世代経営人材を育成し、サービス産業の生産性を向上させるため、中小サービス事業者と優良企業をマッチングし、実地研修（一定期間の”修行”）を組成する。研修を通して経営の成功の鍵を体得する機会を提供し、研修に要する費用の一部を補助する。（継続）

3. スマートものづくり応援隊等事業　【29 年度予算：16.7 億円の内数】

製造現場の経験が豊富な人材や、IoT やロボットに知見を有する人材等が指導者としての汎用的なスキルを身につけるための研修を実施し、育成した指導者を製造業等の中小企業・小規模事業者の現場に派遣することで、こうした企業の生産性向上や新規事業開拓を促進することを目指す。平成 30 年度は補助率を 1／2 にし、全国 40 拠点の整備を目指す。（継続）

4. 小規模事業者支援人材育成事業　【30 年度予算：18.5 億円の内数】

商工会・商工会議所の経営指導員等が行う、経営指導の能力向上に向けた研修を全国各地で実施する。（継続）

5. 中小企業等支援人材育成事業　【30 年度予算：1.2 億円】

開業・経営に必要なスキルや空き店舗対策、合意形成の手法等のまちづくり特有のスキルの習得を図る座学研修及びインターシップ型実地研修を実施することで、まちづくりを牽引するタウンマネージャー等を育成する。（継続）

6. 中小企業大学校における人材育成事業

全国 9 か所にある中小企業大学校において、中小企業の経営者、管理者等を対象に経営課題の解決に直接結びつくような研修等を実施。（継続）また、地域の事業者からのアクセス改善に向けた研修の拡充や、高度実践プログラムの導入などの機能強化を本格的に実施する。（継続）

7. 中小企業・小規模事業者人材育成支援事業　【30 年度予算：25.0 億円の内数】

中小企業等で働く経営者・管理候補者となり得る従業員等を対象に、①社会人基礎力講座や②中小企業等で求められる専門スキル講座を、座学やウェブ講座など多様な形式で提供する。（新規）

8. ふるさとプロデューサー育成支援事業　【30 年度予算：10.5 億円の内数】

地域の関係者を巻き込み、地域資源を活かした魅力ある産品を「地域ブランド化」し、販路開拓及び地域への呼び込みを行う取組の中心的担い手となることができる人材育成の取組を支援する。（継続）

9. 労働者の雇用維持対策　【30 年度予算：52.3 億円】

景気の変動等に伴う経済上の理由により、事業活動の縮小を余儀なくされた事業主が、休業、教育訓練又は出向により、労働者の雇用の維持を図った場合に、雇用調整助成金を支給する。また、本助成金については、不正受給防止対策にも積極的に取り組んでおり、不正受給を行った事業主名等の公表、実地調査の実施等、本助成金のより一層の適正な支給に努める。（継続）

10. 魅力ある雇用創出に向けた雇用管理の改善の支援　【30 年度予算：175.9 億円】

人材確保等支援助成金において、企業の雇用管理改善の取組を支援し、魅力ある雇用創出を図るため、中小労確法に基づき各都道府県知事に改善計画の認定を受けた中小企業団体（事業協同組合等）が労働環境向上事業を行った場合に助成を行う。また、中小企業・小規模事業者等が雇用管理制度を新たに導入し、1 年経過後に従業員の離職率を低下させた場合に助成を行う。また、介護福祉機器を導入し、従業員の離職率を低下させた場合に助成を行う。加えて、保育事業主及び介護事業主が、賃金制度の整備を通じて従業員の離職率を低下させた場合にも助成する。さらに、能力評価を含む人事評価制度等を整備し、生産性向上、賃金アップ及び離職率低下を実現した場合に助成を行う。なお、雇用管理の改善を図る事業主が、「雇用管理改善計画」を作成し、当計画に係る設備投資を行い、一定の雇用管理改善及び生産性の向上を達成した場合に助成する、「設備改善等支援コース」を平成 30 年 4 月に創設予定。さらに、本助成金において雇用管理制度助成コースの助成を受けた中小建設事業主が若年者及び女性の入職率に係る目標を達成した場合や、中小建設事業主が、雇用する登録基幹技能者の賃金テーブルまたは資格手当を増額改定した場合に助成を行う。また、建設事業主又は建設事業主団体が若年者及び女性労働者の入職、定着の取組を実施した場合や、職業訓練法人が建設工事における作業に係る職業訓練の推進を行った場合に助成する。その他、中小建設事業主が被災 3 県に所在する作業員宿舎等の整備を行った場合や、中小元方建設事業主が建設工事現場に女性専用作業員施設を賃借した場合、職業訓練法人が認定訓練の実施に必要な施設等の設置等をした場合に助成を行う。（継続）

11. 地域雇用開発助成金（地域雇用開発コース）　【30 年度予算：34.1 億円】

地域における雇用の創出及び安定を図るため、雇用機会の不足している地域等において事業所の設置又は整備を行い、併せて地域の求職者等を雇い入れる事業主に対して、設置等の費用及び雇入れ人数に応じて助成を行う地域雇用開発助成金（地域雇用開発コース）を支給する。（継続）

12. 地域活性化雇用創造プロジェクト　【30 年度予算：53.2 億円】

地域における安定した良質な雇用の創出に向けた取組を推進するため、産業政策と一体となって正社員雇用の創出に取り組む都道府県を支援する地域活性化雇用創造プロジェクトを実施する。（継続）

また、平成30年度より、中小企業・小規模事業者の働き方改革に資する取組を実施する都道府県に対して、補助額の上限を引き上げる等の特例を設ける。（新規）

13. 失業なき労働移動の推進　【30年度予算：63.6億円】

事業規模の縮小等に伴い離職を余儀なくされる労働者等（再就職援助計画対象者等）に対して、その再就職を実現するための支援を民間職業紹介事業者に委託等して行う事業主に対して「労働移動支援助成金（再就職支援コース）」を支給する。また、再就職援助計画等の対象となった労働者を早期に雇い入れたり、当該労働者に対して訓練を行った事業主に対して「労働移動支援助成金（早期雇入れ支援コース）」を支給する。さらに、中途採用者の雇用管理制度を整備した上で、生産性向上を図るための中途採用者の採用を拡大した事業主に対して「労働移動支援助成金（中途採用拡大コース）」を支給する。（継続）

14. 人材確保対策推進事業　【30年度予算：25.8億円】

福祉分野（介護・医療・保育）に特化して支援を行っていた福祉人材コーナーを、建設、警備、運輸等を含めた人材不足分野における総合的な専門支援を行う体制に拡充し、マッチング支援の強化を図る。（継続）

15. 若者雇用促進法に基づくユースエール認定制度　【30年度予算：5.6億円の内数】

若者の雇用管理が優良な中小企業について、「青少年の雇用の促進等に関する法律」（昭和45年法律第98号）に基づき、厚生労働大臣が「ユースエール認定」企業として認定し、中小企業の情報発信を後押しすることにより、当該企業が求める人材の円滑な採用を支援する。（継続）

16. 最低賃金引上げに向けた中小企業・小規模事業者支援　【30年度予算：29億円】

最低賃金の引上げに向けた中小企業・小規模事業者の生産性向上等のための支援として、

① 働き方改革に関する相談等にワンストップで対応するため、「働き方改革推進支援センター」を全国（47カ所）に設置し、無料の相談対応・専門家派遣を実施する。（新規）

② 傘下企業の労働時間短縮や賃金引上げに向けた生産性向上に資する取組を行う中小企業団体に対し、その取組に要した費用を助成する。（新規）

③ 全国47都道府県の中小企業・小規模事業者を対象として、生産性向上のための設備投

資等を行い、事業場内の時間給 1000 円未満の労働者の賃金を 30 円以上引き上げた場合に、その設備投資などに要した費用の一部を助成（助成率 7／10、企業規模 30 人以下の小規模事業者は 3／4）するとともに、賃金引上げ労働者数に応じて助成上限額上乗せする（1～3 人：50 万円、4～6 人：70 万円、7 人以上：100 万円）。（継続）

17. キャリアコンサルティングの普及促進

民間職業紹介・就職支援機関や企業の人事管理・人材育成部門、学校におけるキャリア教育などにおいて、キャリアコンサルティング（労働者の職業の選択、職業生活設計又は職業能力の開発及び向上に関する相談に応じ、助言及び指導を行うこと。）の活用について普及促進を進める。平成 28 年 4 月には、キャリアコンサルティングを行う専門家として「キャリアコンサルタント」を国家資格化したことから、当該資格の周知を進める。また、企業等に対しては、労働者のキャリア形成における「気づき」を支援するため、年齢、就業年数、役職等の節目において定期的にキャリアコンサルティングを受ける機会を設定する仕組みである「セルフ・キャリアドック」の普及拡大を推進する。（継続）

18. 所得拡大促進税制　【税制】

賃上げや人材投資等に取り組む中小企業等を強力に支援するため、平成 30 年度税制改正において、従業員等への給与等の支給額を増加させた場合に、その増加額の一部を法人税等から税額控除する所得拡大促進税制を拡充することとしている。具体的には、①平均給与を前年度比で 1.5%以上増加させた場合、前年度からの給与総額の増加額に対して、15%の税額控除、さらに、②平均給与を前年度比で 2.5%増加しており、人材投資や生産性向上に取り組む場合には、前年度からの給与総額の増加額に対して、25%の税額控除を受けられるものとすることとしている。（継続）

第 3 章　小規模事業者対策、海外展開・地域へのインバウンド拡大、金融支援

第 1 節　小規模事業者の持続的発展支援

1. 小規模事業者対策推進事業　【30 年度予算：49.4 億円】

小規模支援法に基づき認定を受けた「経営発達支援計画」に沿って商工会・商工会議所が取り組む伴走型の小規模事業者支援を推進し、小規模事業者の需要を見据えた事業計画の策定や販路開拓等を支援する。また、地域の小規模事業者による全国規模の市場に向けた事業展開を促進するため、商工会・商工会議所等が事業者と協力して進める、特産品開発や観光開発及びその販路開拓等の事業に対し、幅広い支援を行う。（継続）

2. 小規模事業者経営改善資金融資事業　【財政投融資】

日本政策金融公庫が、小規模事業者を金融面から支援するため、商工会、商工会議所、都道府県商工会連合会の経営指導を受けている小規模事業者に対して、無担保・無保証・低利

で融資を行う。（継続）

3. 小規模事業者経営発達支援融資事業　【財政投融資】

日本政策金融公庫が、事業の持続的発展に取り組む小規模事業者を支援するため、経営発達支援計画の認定を受けた商工会・商工会議所による経営指導を受ける小規模事業者に対し、低利で融資を行う。（継続）

4. 小規模支援法による経営発達支援計画の認定

小規模支援法に基づき、商工会・商工会議所が小規模事業者の事業計画の策定・実施支援など伴走型の小規模事業者支援について、策定する「経営発達支援計画」の認定を行う。（継続）

第2節　中小企業の海外展開支援

1. 中小企業・小規模事業者海外展開戦略支援事業　【30年度予算：20.4億円】

中小企業・小規模事業者の海外展開を支援するため、独立行政法人日本貿易振興機構（以下「JETRO」という。）と中小企業基盤整備機構が連携して、海外の市場動向や規制等の情報提供、実現可能性調査（F／S）、輸出体制の構築等を通じた企業発掘から、国内外の展示会出展支援や海外バイヤー招聘等を通じた海外販路開拓支援、経済連携協定に基づく原産地証明制度等の普及啓発等、現地進出後の支援まで海外展開の様々な段階におけるニーズに応じた施策によって戦略的に支援を行っていく。（継続）

2. JAPANブランド育成支援事業　【30年度予算：10.5億円の内数】

中小企業の海外販路開拓の実現を図るため、複数の中小企業が連携し、自らが持つ素材や技術等の強みを踏まえた戦略の策定や、当該戦略に基づいて行う商品の開発や海外見本市への出展等の取組を支援する。（継続）

第3節　その他の海外展開支援施策

1. 日本の中堅・中小企業とのグローバルアライアンス支援

日本の中堅・中小企業と外国企業との投資提携等を支援すべく、JETRO、中小企業基盤整備機構等の関係機関が連携し、対日投資に関心のある外国企業と国内中堅・中小企業とのマッチング支援を引き続き実施。（継続）

2. 海外展開・事業再編資金　【財政投融資】

経済の構造的変化に適応するために海外展開または海外展開事業の再編を行うことが経営上必要な中小企業の資金繰りを支援するため、日本政策金融公庫による融資を実施していく。（継続）

3. 海外子会社の資金調達支援等

日本政策金融公庫が、中小企業等経営強化法の経営革新計画の承認等を受けた中小企業者の海外子会社等の現地金融機関からの借入れに対して、債務保証(スタンドバイ・クレジット(信用状)の発行)を行い、事業者の海外子会社等の資金調達を支援する。(継続)

4. 技術協力活用型・新興国市場開拓事業　【30 年度予算：45.6 億円の内数】

我が国企業の新興国市場獲得支援のため、以下 3 事業を実施。(継続)

①経営・製造・オペレーション等に従事する開発途上国の管理者・技術者等に対し、日本への受入研修、専門家派遣による指導等を支援する。

②日本で働くスキルを有する外国人材の育成と日本企業における体制強化のため、日本企業への外国人のインターンシップ受入を実施する。

③ 開発途上国の社会課題を解決する製品・サービスの開発等に、開発途上国現地の大学・研究機関・NGO・企業等と共同で取り組む日本企業への補助を行う。

5. 民間連携ボランティア制度の活用及び帰国 JICA ボランティアとのマッチング【30 年度予算：1504.7 億円の内数】

国際協力機構（以下「JICA」という。）においては各企業のニーズに合わせ，社員を青年海外協力隊・シニア海外ボランティア等として途上国に派遣する民間連携ボランティア制度を活用し，グローバル社会で活躍できる人材の育成に努める。また，帰国した JICA ボランティアの就職支援の一環として，特定の途上国を熟知した人材と企業が必要とする人材のマッチング促進を行う。(継続)

6. 中小企業の貿易保険利用における企業信用調査料の減免措置

中小企業の貿易保険を活用した輸出支援のため、貿易保険を利用する際の格付付与に必要な取引先の信用情報の提供について、日本貿易保険（以下「NEXI」という。）が代わって信用情報を取得し、その費用を負担する措置を引き続き講じる。(継続)

7. 中小企業による貿易保険の利用促進のための普及・広報活動（セミナー・相談会等）

中小企業による貿易保険の利用を促進するため、NEXI の中小企業向けのホームページを刷新。JETRO 等が全国で主催するセミナーや提携地方銀行等の行員勉強会等に NEXI から講師を派遣し、貿易保険の普及啓発を行う。説明会等では、中小企業向け商品である中小企業・農林水産業輸出代金保険を中心に、わかりやすい紹介動画や漫画冊子を活用し、引き続き貿易保険の一層の理解と普及に努める。(継続)

8. 貿易保険へのアクセス改善

中小企業の海外展開を支援するため、NEXI は、平成 23 年 12 月に地方銀行 11 行との提携による「中小企業海外事業支援ネットワーク」を発足。提携機関は年々拡大し、また、平成 28 年には信用金庫とも提携を行うことで信金ネットワークを構築。全国 117 金融機関によるネットワークの構築に至り（平成 30 年 2 月現在）、引き続きネットワークの拡大を図る。（継続）

9. 安全保障貿易管理の支援

外国為替及び外国貿易法に基づく安全保障貿易管理の実効性向上のための説明会の開催や、中小企業基盤整備機構や JETRO との連携による専門家派遣等を通じ、輸出や技術提供を行う中小企業における安全保障貿易管理に係る自主管理体制の整備を支援する。（継続）

10. BOP ビジネスの推進

途上国の成長市場における日本企業のビジネス展開を支援するため、BOP／ボリュームゾーン・ビジネスを推進する。具体的に、JETRO では、現地コーディネーターの活用などを通じ、事業フェーズに応じた支援を行い、企業の個別支援を実施する。また、BOP ビジネスを考える日本企業を対象とした国内相談会・商談会の他、調査を通じたマーケティング支援、現地でのマッチング支援などを行い、BOP／ボリュームゾーン・ビジネスへの積極的な参入を促進する。さらに、アフリカに拠点を設立することを目指す企業を支援するための実証事業を継続して実施する。（継続）

11. 基礎調査，案件化調査，普及・実証事業（中小企業製品・技術と ODA のマッチング事業）【30 年度予算：1,505 億円の内数】

ODA により、日本の中小企業等の優れた製品・技術等を途上国の開発に活用することで、途上国の開発と日本経済の活性化の両立を図ることを目的としている。（継続）

12. 中小企業等の海外展開支援（中小企業製品を活用した機材供与）　【30 年度予算：1605 億円の内数】

途上国政府の要望や開発ニーズに基づき、日本の中小企業の製品を供与することを通じ、その途上国の開発を支援するのみならず、中小企業の製品に対する認知度の向上等を図るもの。（継続）

13. 新輸出大国コンソーシアム　【30 年度予算：239.3 億円の内数】

中堅・中小企業等の海外展開を支援するため、JETRO、中小企業基盤整備機構、NEDO、金融機関などの支援機関を幅広く結集し、2016 年 2 月に設立した新輸出大国コンソーシアムでは、専門家が企業に寄り添い、各種支援策を活用しつつ、事業計画の策定から販路開

拓、現地での商談へのサポートに至るまで、総合的に支援する。（継続）

第4節　インバウンド需要拡大支援、地域資源の活用

1. ふるさと名物支援事業　【30年度予算：10.5億円の内数】

中小企業・小規模事業者が、地域資源の活用や農林漁業者との連携により行う、新商品・新サービスの開発、販路開拓を支援する。また、地域資源の活用や、農林漁業者との連携により行う商品開発等に取り組む事業者に対して、一般社団法人等が行う消費者嗜好に関する情報提供、マッチング支援などの取組を支援する。（継続）

2. （再掲）JAPANブランド育成支援事業　【30年度予算：10.5億円の内数】

中小企業の海外販路開拓の実現を図るため、複数の中小企業が連携し、自らが持つ素材や技術等の強みを踏まえた戦略の策定や、当該戦略に基づいて行う商品の開発や海外見本市への出展等の取組を支援する。（継続）

3. 各種展示会や商談会等による販路開拓支援

中小企業・小規模事業者が農商工連携や地域資源活用等により開発した商品・サービス等について、中小企業基盤整備機構が展示会や商談会等の開催を通じて、販路開拓・拡大を支援する。（継続）

4. 販路開拓コーディネート事業

中小企業者等が新商品・新技術・新サービスについて、首都圏・近畿圏におけるテストマーケティング活動の実践を通じ、新たな市場への手がかりを掴むとともに、販路開拓の力をつけることを中小企業基盤整備機構に配置されている商社・メーカー等出身の販路開拓の専門家（販路開拓コーディネーター）が支援する。（継続）

5. 販路開拓サポート支援事業

中小企業基盤整備機構が、自ら主催する展示会またはそれらの同時開催展等に出展する企業に対し、バイヤーの招聘や販路開拓のアドバイス等を行うことにより、マッチングを促進し、中小・ベンチャー企業の販路開拓を支援する。（継続）

6. 新事業創出支援事業

中小企業基盤整備機構の全国10支部・事務所にマーケティング等に精通した専門家を配置し、中小企業等経営強化法、中小企業地域産業資源活用促進法、農商工等連携促進法に基づく事業計画の策定により、新事業に取り組む中小企業等に対して一貫してきめ細かな支援を行った。（継続）

7. J-GoodTech（ジェグテック）

中小企業基盤整備機構が、優れた製品・技術・サービス等を有する日本の中小企業の情報をウェブサイトに掲載し、国内大手メーカーや海外企業につなぐことで、中小企業の国内外販路開拓を支援する。（継続）

8. ニューツーリズム商品開発等支援事業【29年度予算：58.5億円】

中小企業地域産業資源活用促進法に基づく事業計画の認定を受けた複数の中小企業・小規模事業者と地方自治体等が連携し、地域文化資源やふるさと名物を活用した新たな商品開発、販路開拓を行う仕組みや、観光客の地域における滞在環境の向上を目指す取組等について支援する。（新規）

9. 地域商店街の活性化に向けた総合的支援

地域商店街活性化法に基づき、商店街活性化事業計画を国が認定した商店街等について、支援措置を講じる。（継続）

10. 全国商店街支援センターによる人材育成等

中小企業関係4団体が共同で設立した「全国商店街支援センター」において、人材育成、ノウハウ提供等の支援を行う。（継続）

11. 中心市街地活性化協議会運営支援事業

中心市街地活性化協議会の設立・運営にあたって、中小企業基盤整備機構に設置された中心市街地活性化協議会支援センターを中心に、各種相談対応、HPやメールマガジンでの情報提供、交流会の開催によるネットワーク構築支援等を行う。（継続）

12. 中心市街地商業等活性化アドバイザー派遣事業

中心市街地活性化協議会等が抱える様々な課題に対応するため、中小企業基盤整備機構に登録された商業活性化に関する各分野の専門家を派遣する。（継続）

13. 中心市街地商業活性化診断・サポート事業

中心市街地活性化協議会等が行う中心市街地における商業活性化の取組を支援するため、中小企業基盤整備機構における専門的ノウハウを活用し、セミナー等の企画・立案支援・講師の派遣や、個別事業の実効性を高めるための助言・診断・課題整理・情報提供等を行う。（継続）

14. 企業活力強化資金（流通・サービス業関連）　【財政投融資】

中小商業者・サービス業者等の経営の近代化及び流通機構の合理化並びに空き店舗等の

解消を図るため、日本政策金融公庫が必要な資金の貸付を行う。（継続）

15. 地域・まちなか商業活性化支援事業　【平成 30 年度予算：16.3 億円】

商店街等における子育て・高齢者支援サービスの提供や空き店舗への店舗誘致、中心市街地における複合商業施設の整備などの取組に対して支援を行う。（継続）

16. 中心市街地活性化のための税制措置　【税制】

中心市街地活性化法の改正により創設した「認定特定民間中心市街地経済活力向上事業計画」に基づいて行われる不動産の取得に対し、その不動産の所有権の保存登記等に対する登録免許税の税率を 1／2 とする措置を講じる。（継続）

17. （再掲）JAPAN ブランド育成支援事業　【30 年度予算：10.5 億円の内数】

中小企業の海外販路開拓の実現を図るため、複数の中小企業が連携し、自らが持つ素材や技術等の強みを踏まえた戦略の策定や、当該戦略に基づいて行う商品の開発や海外見本市への出展等の取組を支援する。（継続）

18. （再掲）小規模事業対策推進事業　【30 年度予算：49.4 億円】

小規模支援法に基づき認定を受けた「経営発達支援計画」に沿って商工会・商工会議所が取り組む伴走型の小規模事業者支援を推進し、小規模事業者の需要を見据えた事業計画の策定や販路開拓等を支援する。また、地域の小規模事業者による全国規模の市場に向けた事業展開を促進するため、商工会・商工会議所等が事業者と協力して進める、特産品開発や観光開発及びその販路開拓等の事業に対し、幅広い支援を行う。（継続）

19. 伝統的工芸品の指定

伝統的工芸品産業の振興に関する法律（以下「伝産法」という。）に基づき、伝統的工芸品への指定の申出があった工芸品について調査、検討を行った後、産業構造審議会の意見を聴いて、伝統的工芸品の指定及び指定の変更を行う。（継続）

20. 伝統的工芸品産業振興関連補助事業　【30 年度予算：11.1 億円】

(1)伝統的工芸品産業の振興に関する法律（以下「伝産法」という。）に基づき、伝統的工芸品産業の振興のため以下の支援を行う。（継続）

①産地の製造協同組合等が実施する以下の事業に対する補助

- 後継者育成事業
- 原材料確保対策事業
- 意匠開発事業
- 連携活性化事業

・産地プロデューサー事業　等

②伝産法第23条に基づく一般社団法人・一般財団法人が実施する以下の事業に対する補助

・人材確保および技術技法継承事業
・産地指導事業
・普及推進事業
・需要開拓事業　等

(2)産地ブランド化推進

伝統的工芸品・地場産品等の産地への観光客誘致・海外販路開拓を後押しするため、各産地にデザイナー等の外部人材等を招聘する取組を支援する。(継続)

21. 伝統的工芸品の普及・推進事業

伝統的工芸品に対する国民の理解を増進するため、毎年11月を「伝統的工芸品月間」とし、伝統的工芸品月間国民会議全国大会の開催等の普及・啓発事業を実施する。(継続)

22. ローカル10,000プロジェクト(地域経済循環創造事業交付金)　【30年度予算：14.5億円の内数】

産学金官の連携により、地域の資源と資金(地域金融機関の融資)を活用して、雇用吸収力の大きい地域密着型企業の立ち上げを支援するため、民間事業者等が事業化段階で必要となる経費について、地方公共団体が助成を行う場合、その助成に要する経費の一部を交付する。平成30年度から、地域活性化のためのファンド等による出資を受ける事業も試験的に対象としたり、特別交付税措置の拡充をしたりするなど、支援内容を充実させる。(継続)

第5節　その他の地域活性化施策

1. 地域未来投資の促進

地域の中核となると期待される「地域未来牽引企業」を引き続き選定・支援すること等を通じて、地域経済の活性化を図るために、地域経済への波及効果が大きい事業に対して、「地域未来投資促進法」を活用し、予算、税制、金融、規制緩和等の政策手段を総動員して重点的に支援していく。(継続)

2. 企業の地方拠点強化税制　【税制】

地方創生のためには、東京一極集中を是正し、地方に良質な雇用を創出することが必要である。このため、企業の本社機能(事務所、研究所、研修所)の東京23区から地方への移転や地方における拡充をした場合に、計画の認定を受けた企業のオフィス等に係る建

物等の取得等について、取得価額の 15%の特別償却（移転型事業の場合には、取得価額の 25%）又は取得価額の 4%の税額控除（移転型事業の場合には、取得価額の 7%）の選択適用、その地方拠点における雇用者数に応じた税額控除を講じる措置、及び企業の地方拠点強化に係る地方交付税による減収補塡措置を引き続き講じる。また、平成 30 年度税制改正では、適用期限を 2 年延長しつ　、①制度全体について雇用要件の緩和等、②東京一極集中に直接効果のある移転型事業について、支援対象外地域の見直し（近畿圏　中部圏中心部を支援対象地域に追加）等を行うとともに、地方交付税による減収補塡措置の拡充を実施する。（継続）

3. 地域中核企業創出・支援事業　【30 年度予算：21.5 億円】

地域中核企業候補が新分野・新事業等に挑戦する取り組みを支援し、その成長を促すため、支援人材を活用して、全国大の外部リソース（大学、協力企業、金融機関 等）とのネットワーク構築を支援する。また、地域中核企業の更なる成長のため、支援人材を活用して、事業化戦略の立案、販路開拓等をハンズオン支援する。さらに、国際市場に通用する事業化等に精通した専門家であるグローバル・コーディネーターを組織化した「グローバル・ネットワーク協議会」を活用し、グローバル市場も視野に入れた事業化戦略の立案や販路開拓等を支援する。（継続）

4. 連携中枢都市圏の取組の推進　【30 年度予算：1.3 億円の内数】

連携中枢都市圏の形成等を支援するため、国費による委託事業を実施する。また、圏域全体の経済成長のけん引、高次都市機能の集積・強化及び生活関連機能サービスの向上に資する取組を支援するため、連携中枢都市圏ビジョンを策定した連携中枢都市及び連携市町村の取組に対して、地方財政措置を講じる。（継続）

5. 観光産業等生産性向上資金　【財政投融資】

観光産業等の生産性向上及び観光消費の底上げを通じた日本経済の活性化を図るため、品質の高いサービス等を提供する中小企業に対して日本政策金融公庫が必要な資金の貸付を行う。（継続）

第 6 節　経営改善支援、再生支援の強化

1. 認定支援機関による経営改善計画策定支援事業

借入金の返済負担等の財務上の問題を抱え、金融支援を含む本格的な経営改善を必要とする中小企業・小規模事業者や、資金繰り管理・採算管理といったより早期の経営改善が必要な中小企業・小規模事業者の経営改善を促進するため、中小企業等経営強化法に基づく認定支援機関（税理士・公認会計士・地域金融機関等）が中小企業・小規模事業者に対して行う経営改善計画の策定支援やフォローアップに要する費用の一部（2／3）を負担す

る。（継続）

2. 経営支援と一体となった高度化融資による設備資金の支援

中小企業が事業環境の改善や経営基盤の強化を図るために、事業協同組合等が共同で取り組む事業に対し、中小企業基盤整備機構と都道府県が協調し、事業計画への診断・アドバイスを行うとともに、必要な設備資金について、長期・低利（又は無利子）の貸付を行う。（継続）

第4章　安定した事業環境の整備、活力ある担い手の拡大

第1節　取引条件の改善

1. 下請等中小企業の取引条件の改善

サプライチェーン全体の取引適正化や付加価値向上に向け、平成28年9月に公表した「未来志向型の取引慣行に向けて（世耕プラン）」に基づき、下請代金法等関係法令の周知・徹底を図るとともに、産業界による下請取引適正化への取組をまとめた「自主行動計画」の着実な実行と取組業種の拡大を進めていく。また、平成29年度から実施している、下請Gメンによる下請中小企業へのヒアリング調査については、更なる人員の増強を図り、企業実態の把握に努めていく。（継続）

2. 下請代金法の運用強化　【30年度予算案：13.9億円の内数】

下請取引の適正化、下請事業者の利益保護のため、公正取引委員会と中小企業庁が密接な協力関係の下、下請代金法を執行する。公正取引委員会及び中小企業庁が親事業者等に対して書面調査等を実施するとともに、下請代金法違反事実に関する情報提供・申告等を行うための「申告情報受付窓口」により、下請代金法違反に関する情報収集を行い、下請代金法の厳格な運用に努める。（継続）

3. 相談体制の強化と下請取引適正化　【30年度予算案：13.9億円の内数】

全国48か所に設置する「下請かけこみ寺」において、中小企業の企業間取引に関する相談に対応する。また、下請等中小企業の経営者や営業担当者が、親事業者の調達部門への価格交渉を行う上で必要な価格交渉ノウハウについて、個別指導やセミナー等を行う。下請代金法等の違反行為を未然に防止するため、親事業者の調達担当者等を対象とした講習会を開催し、一層の周知を図るほか、全国で親事業者の取組事例等を紹介し、広く下請代金法等の遵守を呼びかけるシンポジウム等を開催する。さらに、親事業者と下請事業者の望ましい取引関係を構築するためのガイドライン（下請適正取引等の推進のためのガイドライン。経済産業省、国交省、総務省及び農林水産省の所管18業種。）について、全国で説明会を開催する。（継続）

4. 下請中小企業・小規模事業者の自立化支援　【30 年度予算案：13.9 億円の内数】

下請中小企業振興法に基づき、特定の親事業者への取引依存度の高い下請中小企業・小規模事業者が連携して課題解決型ビジネスを行う事業計画の認定を行い、補助金、融資、保証の特例により支援を実施する。また、親事業者の生産拠点が閉鎖又は縮小（予定も含む）された地域における下請中小企業等が行う新分野進出等に対し、補助金により支援を実施する。（継続）

5. 下請取引あっせん、商談会による販路開拓支援　【29 年度予算案：13.9 億円の内数】

新たな取引先を開拓したい下請中小企業に対して、「ビジネス・マッチング・ステーション（BMS）」の運用により、自社の希望する業種、設備、技術等の条件に合った製造委託等の受発注情報の提供を行う。また、新たな販路開拓を支援するため、広域商談会を開催する。（継続）

6. 親事業者等に対する下請事業者への配慮要請等　【30 年度予算案：13.9 億円の内数】

経済産業大臣および公正取引委員会委員長の連名で、親事業者および業界団体代表者に、下請代金法に基づく下請取引の適正化の下請取引の適正化等について要請文を発出し、同法の周知徹底を図る。また、経済産業大臣名（他省庁所管の業界については主務大臣との連名）で、業界団体代表者に下請中小企業振興法に定める「振興基準」の遵守について要請する。（継続）

第 2 節　官公需対策

1. 「平成 30 年度中小企業者に関する国等の契約の基本方針」の策定及び周知徹底

毎年度策定する「中小企業者に関する国等の契約の基本方針」（以下「基本方針」という。）において、国等の新規中小企業者をはじめとする中小企業向け契約目標、中小企業者の受注機会の増大のために実施する措置等を閣議決定する。（継続）

また、基本方針を周知徹底するために以下の取組を実施する。

（1）経済産業大臣から各府省等の長、都道府県知事、全市町村の長及び東京特別区の長に対し、文書により「基本方針」の趣旨を説明するとともに、中小企業・小規模事業者の受注機会の増大に努めるよう要請する。

（2）地方における「基本方針」の周知徹底を図るための全国説明会（官公需確保対策地方推進協議会）を全都道府県で開催する。

（3）地方において新規中小企業者からの調達を推進するための取組に関する情報の共有や連携方策を協議する会議（新規中小企業者調達推進協議会）を開催する。

（4）「官公需契約の手引」を作成し、国等の機関、地方公共団体等の機関及び商工関係団体等に配布する。

2. 中小企業・小規模事業者の受注機会増大のための「官公需情報ポータルサイト」
【30年度予算案：13.9億円の内数】

中小企業・小規模事業者が官公需に関する受発注情報を入手しやすくするため、国等や地方公共団体がホームページで提供している発注情報等を中小企業・小規模事業者が一括して入手できる「官公需情報ポータルサイト」を運営する。（継続）

第3節　消費税転嫁対策

1. 消費税転嫁状況監視・検査体制強化等事業　【30年度予算：27.0億円】

消費税の円滑かつ適正な転嫁を行うため、全国に転嫁対策調査官を配置。併せて、消費税の転嫁拒否等の行為に関する情報を収集するため、公正取引委員会と合同で中小企業・小規模事業者全体に対して大規模な書面調査を実施するなど、転嫁拒否行為等の監視・取締りを行う。（継続）

第4節　消費税軽減税率対策

1. 中小の小売事業者等に対するレジの導入･システム改修等支援

消費税軽減税率制度の実施に向け、事業者の準備が円滑に進むように支援を行う。具体的には、①中小小売事業者等に対して、複数税率に対応したレジの導入等の支援を行うとともに、②中小小売事業者・卸売事業者等に対して、複数税率に対応するため電子的な受発注システムの改修等の支援を行う。（継続）

2. 消費税軽減税率対応窓口相談等事業　【30年度予算：19.4億円】

消費税軽減税率制度を円滑に実施するため、中小企業団体等と連携して、講習会・フォーラムの開催、相談窓口の設置や巡回指導型専門家派遣を通じたきめ細かいサポート、パンフレット等による周知等を行う。また、消費税転嫁対策窓口相談等も併せて実施する。（継続）

第5節　資金繰り支援、事業再生支援

1. セーフティネット貸付（経営環境変化対応資金）　【財政投融資】

日本政策金融公庫が、社会的、経済的環境の変化等外的要因により、一時的に売上の減少等業況悪化を来たしている中小企業・小規模事業者の資金繰りを支援する。（継続）

2. （再掲）小規模事業者経営改善資金融資事業　【財政投融資】

日本政策金融公庫が、小規模事業者を金融面から支援するため、商工会、商工会議所、都道府県商工会連合会の経営指導を受けている小規模事業者に対して、無担保・無保証・低利で融資を行う。（継続）

3.　（再掲）小規模事業者経営発達支援融資事業　【財政投融資】

日本政策金融公庫が、事業の持続的発展に取り組む小規模事業者を支援するため、経営発達支援計画の認定を受けた商工会・商工会議所による経営指導を受ける小規模事業者に対し、低利で融資を行う。（継続）

4. 資本性劣後ローンの推進　【財政投融資】

日本政策金融公庫が、新事業展開や経営改善に取り組む中小企業・小規模事業者に対し、財務体質を強化するとともに、民間金融機関からの資金調達を円滑に図るため、金融検査上自己資本とみなし得る一括償還の資金（資本性資金）を供給することで、中小企業・小規模事業者の資金繰りを支援する。

5. 中小企業・小規模事業者経営力強化融資・保証事業　【財政投融資】

日本政策金融公庫が、認定経営革新等支援機関による指導及び助言を通じ経営革新又は異分野の中小企業と連携して新分野の開拓等を行う中小企業の経営力や資金調達力の強化を支援するため、必要な資金の貸付を行う。（継続）

6. 借換保証の推進

信用保証協会による複数の借入債務の一本化を通じて、中小企業・小規模事業者の足下の返済負担の軽減を図っていくため、平成 30 年度も借換保証を引き続き実施する。また、経営者に事業改善の意欲があるにもかかわらず、返済条件を緩和の実施による前向きな金融支援を受けることが困難な中小企業・小規模事業者を支援するため、条件変更改善型借換保証についても引き続き平成 30 年度も実施する。（継続）

7. セーフティネット保証

信用保証協会が、取引先の倒産、自然災害、取引金融機関の経営合理化等により経営の安定に支障を生じている中小企業・小規模事業者に対し、通常の保証枠とは別枠での保証を実施する（保証割合 100%。保証限度額は無担保 8,000 万円、最大 2 億 8,000 万円。）。（継続）

8. 信用補完制度の見直し

平成 29 年 6 月に「中小企業の経営の改善発達を促進するための中小企業信用保険法等の一部を改正する法律」が成立し、平成 30 年 4 月 1 日から見直し後の信用補完制度が開始される。今般の見直しによって、創業者や小規模事業者向けの支援拡充、事業承継を受けた経営者個人が利用できる特定経営承継関連保証の創設、大規模な経済危機等に予め適用期限を区切って迅速に発動できる危機関連保証の創設、中小企業・小規模事業者の一層

の経営改善や生産性向上を進めていくための仕組みの整備などを行う。（新規）

9.　（再掲）認定支援機関による経営改善計画策定支援事業

借入金の返済負担等の財務上の問題を抱え、金融支援を含む本格的な経営改善を必要とする中小企業・小規模事業者や、資金繰り管理・採算管理といったより早期の経営改善が必要な中小企業・小規模事業者の経営改善を促進するため、中小企業等経営強化法に基づく認定支援機関（税理士・公認会計士・地域金融機関等）が中小企業・小規模事業者に対して行う経営改善計画の策定支援やフォローアップに要する費用の一部（2／3）を負担する。（継続）

10.　中小企業再生支援協議会　【30 年度予算 68.8 億円の内数】

各都道府県の商工会議所等に設置した中小企業再生支援協議会において、事業の収益性はあるが、債務超過等の財務上の問題を抱えている中小企業・小規模事業者等に対し、窓口相談による課題解決に向けたアドバイスや、関係金融機関等との調整も含めた再生計画の策定支援を行う。（継続）

11.　中小企業再生ファンド

再生に取り組む中小企業の経営支援や必要な資金供給を実施するため、中小企業基盤整備機構と地域金融機関、信用保証協会等が一体となって、中小企業の再生を地域内で支援する地域型ファンドや広域的に支援する全国型ファンドの組成の促進・活用に取り組む。（継続）

12.　「経営者保証に関するガイドライン」の利用促進等　【30 年度予算：1.0 億円】

平成 25 年 12 月 5 日に公表された「経営者保証に関するガイドライン」の一層の周知・活用の促進を図るため、中小企業基盤整備機構地域本部等による相談窓口やガイドラインの利用をご希望の方への専門家派遣、融資慣行として浸透・定着を図る観点から広く実践されることが望ましい取組事例の収集・公表、関係省庁がこれまで以上に連携した連携した広報等を実施する。（継続）

13.　金融行政における中小企業に対する経営支援の強化等

金融行政方針に基づき、金融機関に対し、地域企業の真の経営課題を的確に把握し、その解決に資する方策の策定及び実行に必要なアドバイスや資金使途に応じた適切なファイナンスを提供するといった地域企業の価値向上につながる支援を行うよう促す。（継続）

14.　沖縄の中小企業金融対策　【財政投融資】

沖縄振興開発金融公庫を活用した沖縄の中小企業対策は、日本政策金融公庫が行う業

務・取組について、同様に行うとともに、沖縄の特殊事情を踏まえ独自の貸付制度を拡充する。（継続）

第 6 節　創業支援

1. 地域創造的起業補助金　【30 年度予算：6.3 億円の内数】

地域で新需要を創造する新商品・サービスを提供する創業者の創業費用を支援する。平成 29 年度より、事業実施期間中に 1 人以上の雇用を要件とし、民間金融機関等からの外部資金の活用が見込まれ、経営安定化のために継続して第三者からの支援が期待できる事業に対して重点的に支援を行う。（新規）

2. 創業支援事業者補助金　【30 年度予算：6.3 億円の内数】

産業競争力強化法における特定創業支援事業を行う創業支援事業者が、認定創業支援事業計画に基づき行う創業支援（兼業・副業を通じた創業ニーズにも対応）や創業支援の質の向上を図る取組等を支援する。（新規）

3. 新創業融資制度　【財政投融資】

日本政策金融公庫が、新たに事業を開始する者や事業を開始して間もない者に対し、無担保・無保証人で融資を実施する。（継続）

4. 女性、若者／シニア起業家支援資金　【財政投融資】

女性や 35 歳未満の若者、55 歳以上の高齢者のうち、開業して概ね 7 年以内の者を対象に日本政策金融公庫が優遇金利を適用し、多様な事業者による新規事業の創出を支援する。（継続）

5. 再挑戦支援資金（再チャレンジ支援融資）　【財政投融資】

日本政策金融公庫が、事業に失敗した起業家の経営者としての資質や事業の見込み等を評価することにより、再起を図る上で、困難な状況に直面している者に対して融資を実施する。（継続）

6. 創業者向け保証

民間金融機関による創業者への融資を後押しするため、信用保証協会において、これから創業する者又は創業後 5 年未満の者等を対象とする保証制度を実施する。創業関連保証については、信用補完制度の見直しにより、平成平成 30 年 4 月から保証限度額を 1250 万円から 2000 万円に拡充する。（継続）

7. グローバル・ベンチャー・エコシステム連携強化事業　【30 年度予算：3.1 億円】

新事業創造の担い手である起業家・ベンチャー企業や大企業、ベンチャー支援人材（VC等）等からなる「ベンチャー創造協議会」の活動を通じて、事業連携の促進やネットワーク形成等を図り、国内のスタートアップ・コミュニティを活性化する。また、「シリコンバレーと日本の架け橋プロジェクト」として、起業家や中堅・中小企業等のシリコンバレーへの派遣や日米交流イベントの開催等によってシリコンバレーとのネットワーク形成を進める。（継続）

8. 潜在的創業者掘り起こし事業　【30年度予算：11.0億円の内数】

国で定めた一定水準のカリキュラムを実施する創業スクールを公認し、創業者の基礎的な知識習得を支援する。加えて、潜在的創業者の掘り起こし等に繋げるとともに、将来の地域の創業者を日本全国で増やす観点から、全国的なビジネスプランコンテストを開催する。（新規）

9. エンジェル税制　【税制】

創業後間もないベンチャー企業への個人投資家（エンジェル）による資金供給を促進するため、引き続き、本税制の普及啓発を実施し、起業促進に向けた環境整備を図る。（継続）

10. 企業のベンチャー投資促進税制　【税制】

企業が、産業競争力強化法に基づき経済産業大臣の認定を受けたベンチャーファンド（投資額の5割以上を地方に所在するベンチャー企業へ投資する場合に限る。）を通じてベンチャー企業に出資した場合に、その出資額の5割を限度として損失準備金を積み立て、損金算入することができる制度である。（平成30年度税制改正において、産業競争力強化法の改正を前提に、適用期限を1年延長することとされた。）本制度が有効活用され、我が国から多くの魅力的なベンチャー企業が生まれるよう、引き続き周知普及を徹底する。（継続）

11. 地域における創業支援体制の構築

地域の創業を促進させるため、産業競争力強化法において、市区町村が民間の創業支援事業者と連携して創業支援事業計画を作成し、国の認定を受けた場合、計画に基づく創業支援を受けた創業者に対し、信用保証の拡充、税制（登録免許税半減）等の支援を行うとともに、創業支援事業者に対し信用保証等の支援を行う。（継続）

12. ローカル10,000プロジェクト（地域経済循環創造事業交付金）　【30年度予算：14.5億円の内数】

産学金官の連携により、地域の資源と資金（地域金融機関の融資）を活用して、雇用吸

収力の大きい地域密着型企業の立ち上げを支援するため、民間事業者等が事業化段階で必要となる経費について、地方公共団体が助成を行う場合、その助成に要する経費の一部を交付する。平成 30 年度から、地域活性化のためのファンド等による出資を受ける事業も試験的に対象としたり、特別交付税措置の拡充をしたりするなど、支援内容を充実させる。（継続）

13. 女性起業家等支援ネットワーク構築事業　【30 年度予算：2.1 億円の内数】

女性の起業を支援するため、平成 28 年度から全国 10 箇所に形成している地域の金融機関や産業・創業支援機関等を中心とした女性起業家等支援ネットワークを通じて、起業ニーズの引き出し・整理、女性起業家のロールモデルの提示、金融機関等への橋渡しなどを実施する。特に、起業前段階にいる女性への支援を重点的に実施するとともに、ネットワーク内の連携を強化し女性起業支援事例を創出する。（継続）

14. 生涯現役起業支援助成金　【30 年度予算：0.8 億円】

中高年齢者の雇用機会の創出を図り、生涯現役社会の実現を推進するため、中高年齢者が起業を行う際に必要となる、募集・採用や教育訓練にかかる経費の一部を助成する。また、起業後一定期間経過後に生産性向上が図れた場合に、助成額の上乗せ支給を行う。（継続）

15. （再掲）中小企業・小規模事業者経営力強化融資・保証事業　【財政投融資】

日本政策金融公庫が、認定経営革新等支援機関による指導及び助言を通じ経営革新又は異分野の中小企業と連携して新分野の開拓等を行う中小企業の経営力や資金調達力の強化を支援するため、必要な資金の貸付を行う。（継続）

第 7 節　経営安定対策、災害対応力の強化

1. 中小企業倒産防止共済制度（経営セーフティ共済制度）

取引先企業の倒産に伴う連鎖倒産を防止するための共済金の貸付を行う倒産防止共済制度について、引き続き、制度への加入促進や共済金の貸付けを着実に実施する。（継続）

2. 経営安定特別相談事業　【30 年度予算 49.4 億円の内数】

全国の主要な商工会議所及び都道府県商工会連合会に設置されている「経営安定特別相談室」による相談事業を円滑に実施するため、日本商工会議所及び全国商工会連合会の実施する指導事業等を引き続き支援する。（継続）

3. 中小企業 BCP（事業継続計画）普及の促進　【財政投融資】

中小企業・小規模事業者が災害対応力を強化するための BCP（事業継続計画）策定や、

平時に行うべき活動、緊急・非常時における事業継続のための取組（サプライチェーンや業務体制の見直し、資金調達計画の立案、重要商品の検討等）を支援する。

また、中小企業・小規模事業者自らが策定したBCPに基づき防災施設等の整備を行う者に対して、日本政策金融公庫において引き続き融資を実施する。（継続）

4. ダンピング輸入品による被害の救済　【30年度予算：1.0億円】

貿易救済措置のうちAD措置は、他国企業から我が国に対するダンピング輸入により、国内産業が損害を受けた際に、国内産業からの申請に基づき政府が調査を実施した上で関税を賦課することにより、公正な市場競争環境を確保する措置である。平成30年度も、国内産業からの申請を受け、国際ルール及び国内法令に基づき公正且つ適切に調査を進めていく。また、企業等への説明会やWTO協定整合的に調査を行うための調査研究を実施する。（継続）

第8節　財政基盤の強化

1. 法人税の軽減税率　【税制】

年所得800万円以下の部分に係る法人税率（19%）を15%に引き下げる措置。（継続）

2. 中小企業投資促進税制　【税制】

機械装置等を取得した場合に、取得価額の30%の特別償却又は7%の税額控除（税額控除は資本金3,000万円超の法人を除く）ができる措置。（継続）

3. 少額減価償却資産の損金算入の特例制度

取得価額30万円未満の減価償却資産を取得した場合、年間300万円を限度に、全額損金算入することができる措置（従業員1,000人超の法人を除く）。平成30年度税制改正において、適用期限を2年延長することとされた。（継続）

4. 欠損金の繰越控除・繰戻還付

欠損金の繰越控除は、当期の事業年度に生じた欠損金を繰り越して翌期以降の事業年度（繰越期間：9年間（平成30年度からは10年））の所得金額から控除することができる措置。また、欠損金の繰戻還付は、当期の事業年度に生じた欠損金を1年繰戻して法人税の還付を請求することができる措置。平成30年度税制改正において、欠損金の繰戻還付については、適用期限を2年延長することとされた。（継続）

5. 商業・サービス業・農林水産業活性化税制　【税制】

商業・サービス業等を営む中小企業が商工会議所等の経営改善指導に基づき設備を取得した場合、取得価額の30%の特別償却又は7%の税額控除（税額控除は資本金3,000万円

超の法人を除く）ができる措置。（継続）

6. 交際費等の損金不算入の特例

交際費等を支出した場合、①定額控除限度額（800 万円）までの損金算入、②支出した接待飲食費の 50%までの損金算入を選択適用できる措置。平成 30 年度税制改正において、適用期限を 2 年延長することとされた。（継続）

7. 中小企業投資育成株式会社による支援

中小企業投資育成株式会社において、中小企業の自己資本の充実を促進し、その健全な成長発展を図るため、株式、新株予約権、新株予約権付社債等の引受けによる投資事業及び経営相談、事業承継支援等の育成事業を実施する。（継続）

第 9 節　人権啓発の推進

1. 人権啓発　【30 年度予算：1.9 億円】

健全な経済活動の振興を促進するため、事業者を対象とした人権啓発のためのセミナー等の啓発事業を実施する。また、小規模事業者等が多く、特に重点的な支援が必要な地域又は業種に係る小規模事業者等の活性化のため、経営等の巡回相談事業及び研修事業を実施する。（継続）

第 10 節　経営支援体制の強化

1. 中小企業連携組織支援対策推進事業　【30 年度予算：6.6 億円】

中小企業連携組織支援のための専門機関である全国中小企業団体中央会を通じて、経営革新・改善に取り組む組合等に対して、その実現化等に要する経費の一部の助成などの支援を行うとともに、指導員向けの研修等も支援する。また、外国人技能実習生受入事業を行う組合（監理団体）等の事業の適正化を支援する。（継続）

2. 中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業　【30 年度予算：50.2 億円】

中小企業・小規模事業者が抱える様々な経営課題に対応するワンストップ相談窓口として、一歩踏み込んだ専門的な助言を行う「よろず支援拠点」を各都道府県に設置するとともに、特に高度・専門的な経営課題に対応するために専門家派遣を実施する。（継続）

3. ローカルベンチマーク

ローカルベンチマークを活用した企業の事業性評価に基づく、経営改善や生産性向上に向けた取組みを引き続き推進する。具体的には、中小企業・小規模事業者等の生産性革命に向けて、ローカルベンチマークの関連施策への組み込みを行うとともに、生産性向上に向けた課題抽出及び成果のフォローアップを行う体制を構築する。（継続）

第５章　災害からの復旧・復興

第１節　資金繰りの支援

1. 被災中小企業への資金繰り支援(政策金融)　【30 年度予算：120 億円の内数】

東日本大震災及び熊本地震により被害を受けた中小企業・小規模事業者への資金繰り支援として、日本政策金融公庫（国民生活事業及び中小企業事業）・商工中金において、「東日本大震災復興特別貸付」及び「平成 28 年熊本地震特別貸付」を引き続き実施する。また、東日本大震災においては、原発事故に係る警戒区域等の公示の際に当該区域内に事業所を有していた中小企業・小規模事業者や、地震・津波により事業所等が全壊・流失した中小企業・小規模事業者に対して、県の財団法人等を通じ、貸付金利を実質無利子化する措置を引き続き実施する。（継続）

2. 被災中小企業への資金繰り支援(信用保証)

東日本大震災により被害を受けた中小企業・小規模事業者を対象に、既存の一般保証や災害関係保証、セーフティネット保証とは別枠の新たな保証制度である「東日本大震災復興緊急保証」について、平成 30 年度も特定被災区域内において引き続き実施する（保証割合 100%、保証限度額は無担保 8,000 万円、最大 2 億 8,000 万円。）。また、現在（平成 29 年 12 月末）、熊本地震や九州北部地方の大雨災害等にセーフティネット保証 4 号を発動しているが、平成 30 年度においても、被害状況を調査の上必要に応じて継続する。（継続）

3. マル経・衛経融資の貸付限度額・金利引下げ措置の拡充　【財政投融資】

東日本大震災及び平成 28 年熊本地震により直接又は間接的に被害を受けた小規模事業者に対し、日本政策金融公庫が無担保・無保証・低利で利用できるマル経・衛経融資の貸付限度の拡充、更なる金利引下げを引き続き実施する。（継続）

4. 原子力災害に伴う「特定地域中小企業特別資金」

原子力発電所事故の被災区域に事業所を有する中小企業等が福島県内において事業を継続・再開する場合に必要な事業資金（運転資金・設備資金）を長期・無利子、無担保での融資を行う。（継続）

第２節　二重債務問題対策

1. 「産業復興相談センター」及び「産業復興機構」による事業再生支援　【30 年度予算：12.2 億円※】

平成 23 年度に東日本大震災の被災各県の中小企業再生支援協議会の体制を拡充する形で設置した、総合相談窓口である「産業復興相談センター」と、債権買取等を行う「産業

復興機構」において、引き続き、中小事業者等の事業再生支援を実施する。（※）東日本大震災復興特別会計分。被災県 6 県のうち、青森・茨城・千葉の中小企業再生支援協議会・産業復興相談センターについては、平成 29 年度予算より一般会計へ移行。（継続）

2. 「株式会社東日本大震災事業者再生支援機構」による事業再生支援　【30 年度予算：100 億円】

被災事業者の二重ローン問題に対応するため、東日本大震災事業者再生支援機構では旧債務に係る返済負担の軽減等の支援を実施する。（継続）

3. 再生可能性を判断する間の利子負担の軽減

東日本大震災及び原子力発電所の事故による被害を受けた中小事業者等が産業復興相談センターを活用した事業再生に取り組む際に、再生計画策定支援の期間中に発生する利子を補填することにより、早期の事業再生の実現を支援する。（継続）

4. 被災中小企業復興支援リース補助事業の実施

被災中小企業の二重債務負担の軽減を図るため、東日本大震災に起因する設備の滅失等により債務を抱えた中小企業に対し、設備を再度導入する場合のリース料の 10%を補助する。（継続）

第 3 節　工場等の復旧への支援

1. 中小企業組合等共同施設等災害復旧事業（東日本大震災）　【30 年度予算：149.6 億円】

東日本大震災に係る被災地域の復旧及び復興を促進するため、

① 複数の中小企業等から構成されるグループが復興事業計画を作成し、地域経済や雇用維持に重要な役割を果たすものとして県から認定を受けた場合に、計画実施に必要な施設・設備の復旧にかかる費用に対して、国が 1／2、県が 1／4 の補助、

② 商工会等の中小企業者のための指導・相談施設等の災害復旧事業にかかる費用に対して、国が 1／2 の補助

を実施し、被災した中小企業等のグループ等の施設の復旧等に対して支援を行う。（継続）

2. 施設・設備の復旧・整備に対する貸付け（東日本大震災）

東日本大震災により被害を受けた中小企業者が、県から認定を受けた復興事業計画に基づいて、その計画を実施するために必要な施設・設備の復旧・整備を行う場合に、中小企業基盤整備機構と県が協力して、必要な資金の貸し付けを行う。（継続）

3. 仮設施設整備事業・仮設施設有効活用等助成事業　【30 年度：6.0 億円の内数】

本格的な復興の段階に至っていない地域で事業再開を行うなど、仮設施設によらざるを得ない案件を対象として整備を引き続き行っていく。また、仮設施設の有効活用を図るため、本設化、移設、解体・撤去を行う被災市町村に対して費用を助成。（継続）

4. 事業復興型雇用確保事業

被災地の深刻な人手不足等による雇用のミスマッチに対応するため、産業政策と一体となった雇用面での支援を実施する。（継続）

第 4 節　その他の対策

1. 特別相談窓口等の設置

全国の日本政策金融公庫、商工中金、信用保証協会、商工会議所、商工会連合会、中小企業団体中央会、中小企業基盤整備機構地域本部及び経済産業局に設置している特別相談窓口において東日本大震災による被災中小企業者等からの経営・金融相談等にきめ細かく対応する。（継続）

2. 中小企業電話相談ナビダイヤルの実施

どこに相談したらよいか困っている中小企業のために、1 つの電話番号で最寄りの経済産業局につながる「中小企業電話相談ナビダイヤル」を実施する。（継続）

3. 官公需における被災地域等の中小企業者に対する配慮

東日本大震災及び平成 28 年熊本地震での被災地域等の中小企業・小規模事業者に対する官公需における配慮について、「中小企業者に関する国等の契約の基本方針」に盛り込み、周知徹底を図る。

4. 特定求職者雇用開発助成金（被災者雇用開発コース）　【30 年度予算：1.0 億円】

東日本大震災による被災離職者等の方を、ハローワーク等の紹介により、継続して 1 年以上雇用することが見込まれる労働者として雇い入れる事業主に対して、助成金を支給する。また、対象労働者を 10 人以上雇い入れる事業主に対して助成金を上乗せする。（継続）

5. 放射線量測定指導・助言事業　【30 年度予算：0.3 億円】

避難指示区域等の見直しにより原子力被災企業の事業再開や企業立地の進展が見込まれることから、福島県内企業等からの要請に応じて、専門家チームを派遣するとともに、福島県内の事業所において、工業製品等の放射線量測定等に係る指導・助言を行うことで工業製品等に係る風評を払拭する。（継続）

6. 原子力災害対応雇用支援事業　【30 年度予算：15.5 億円】

原子力災害の影響を受けた福島県内の被災者の一時的な雇用の場を確保し、生活の安定を図るための事業を実施する。（継続）

7. 被災地の人材確保対策事業　【30 年度予算：9.7 億円】

被災地に若者や専門人材等を呼び込む取組に加え、被災地企業の課題解決のために定期的に訪問する者（関係人口）を増加させる取組を実施する。また、企業の人材獲得力向上を図るためのノウハウの提供や、人材獲得に係る好事例の横展開を実施する。（継続）

8. 福島イノベーション・コースト構想　地域復興実用化開発等促進事業　【30 年度予算：69.7 億円】

ロボット技術など福島イノベーション・コースト構想の重点分野（※）について、地元企業との連携等による地域振興に資する実用化開発等の費用を支援する。（継続）

※廃炉、ロボット、エネルギー、環境・リサイクル、農林水産業、医療機器等の分野を言う。

9. 中小・小規模事業者の事業再開等支援事業　【30 年度予算：112.0 億円】

福島県の原子力被災 12 市町村で被災した中小事業者の自立を集中的に支援し、当該地域における働く場の創出や、買い物をする場などまち機能の早期回復を図るため、事業再開等に要する設備投資等の費用の一部を補助。平成 29 年度からは、地元での再開が困難な帰還困難区域の事業者への支援等を拡充する。（継続）

10. 原子力災害被災地域における創業等支援事業　【30 年度予算：2.1 億円】

福島県の原子力被災 12 市町村のまち機能の回復やそれを通じた被災事業者の自立に向け、新規創業や 12 市町村外からの事業展開等に際して必要となる設備投資等に対する補助を行うとともに、投資の活性化に向けた環境の整備を行う。（継続）

11. 生活関連サービスに要する移動・輸送手段の確保支援事業　【30 年度予算：2.1 億円】

福島県の原子力被災 12 市町村において、地元商店による共同配達や医療サービス等に必要な移動・輸送手段の支援を行う。（継続）

12. 人材マッチングによる人材確保支援事業　【30 年度予算：5.0 億円】

福島県の原子力被災12市町村において、人材コーディネーターが被災地の事業者が求める人材ニーズをきめ細かく把握し、12市町村内外からの人材の呼び込みを進めるべく、これらニーズを求職者に幅広く共有し、マッチング支援を行う。（継続）

13. 6次産業化等へ向けた事業者間マッチング事業　【30年度予算：3.7億円】

事業者の販路開拓や新ビジネス創出等のため、事業者間マッチング等を行った。具体的には、事業者間のマッチングに加え、マッチング後の事業が円滑に進むように専門家による指導等により事業者のサポートを行う。（継続）

14. 福島相双復興官民合同チーム専門家支援事業　【30年度予算：82.0億円】

官民合同チームにおける、専門家による訪問、相談支援体制を強化。カウンセラー、コンサルタント、中小企業診断士等の専門家を交えたチームを構築し、事業再開、承継・転業、生活再建等の課題について、事業者に寄り添ったコンサルティング支援を実施。平成29年度からは、対象を市町村に拡大。（継続）

15. 地域の伝統・魅力等の発信支援事業　【30年度予算：2.3億円】

福島県の伝統・魅力等を発信する民間団体等の支援及び有効な発信手段の選定、発信手段と親和性のあるコンテンツの制作、発信後の効果測定等の実施により、原子力被災12市町村を中心とした風評被害の払拭や交流人口増加による事業基盤の安定を目指す。（継続）

第6章　業種別・分野別施策

第1節　中小農林水産関連企業対策

1. 6次産業化の推進

(1) 食料産業・6次産業化交付金　【30年度予算：16.8億円】

農林漁業者等が多様な事業者とネットワークを構築して行う6次産業化の取組を支援する。市町村の6次産業化等に関する戦略に沿って地域ぐるみで行う新商品の開発、販路開拓等の取組や加工・販売施設整備等を支援する。（新規）

(2) 農林漁業成長産業化ファンドの積極的活用

農林漁業成長産業化ファンドを通じて、農林漁業者が主体となって流通・加工業者等と連携して取り組む6次産業化の事業活動に対し、出資等による支援を実施する。（継続）

2. 中小農林水産事業者向け支援

(1) 木材産業等高度化推進資金、林業・木材産業改善資金　【30年度予算：638億円】

木材の生産・流通を合理化するため、木材産業等高度化推進資金による融資を行うとともに、林業・木材産業の経営改善等を実施するため、林業・木材産業改善資金を融資す

る。（継続）
(2) 林業成長産業化総合対策のうち木材産業・木造建築活性化対策のうち新たな生産・加工・流通体制づくり推進対策のうち木材加工設備導入等利子助成支援事業　【30 年度予算：0.03 億円】
　品質・性能の確かな木材製品を低コストで安定的に供給するため、製材業を営む企業等が実施する設備導入等と共に、川中事業者を核とする安定供給体制の構築に必要な借入金に対して利子助成を行う。（継続）
(3) 林業成長産業化総合対策のうち林業・木材産業成長産業化促進対策のうち木材産業等競争力強化対策（うち木材加工流通施設等の整備）　【30 年度予算：234.7 億円】
川上から川下の事業者が連携し、生産・加工・流通コストの削減を図ることにより、木材製品の安定的な供給のための木材加工流通施設整備を支援する（新規）
(4)強い農業づくり交付金及び産地活性化総合対策事業による乳業再編整備等への支援
【30 年度予算：強い農業づくり交付金 201.5 億円の内数】
（施策の目的）
・乳業工場の再編・合理化と衛生管理の向上を図ること等により、中小乳業の経営体質の強化を推進し、 酪農家の経営安定に資することを目的とする。
（施策の概要）
・ 中小乳業の製造販売コストの低減や衛生水準の高度化を図るため、乳業工場の施設の新増設・廃棄、新増設を伴わない場合の乳業工場の廃棄等を支援する。
(5) 食品産業品質管理高度化促進資金
　食品の安全性の向上と消費者の信頼を確保するため、食品の製造管理の高度化に関する臨時措置法に基づき、①HACCP 導入のための施設、設備の整備、②HACCP 導入の前段階の一般衛生管理や品質管理を行うための体制、施設・設備の整備（高度化基盤整備）への金融支援を行います。（継続）
(6)輸出総合サポートプロジェクト　【30 年度予算：34.4 億円】
（施策の目的）
・2019 年の輸出額 1 兆円目標達成に向け、官民一体となって「農林水産業の輸出力強化戦略」（平成 28 年 5 月「農林水産業・地域の活力創造本部」取りまとめ）に基づく各種取組を実施。
（施策の概要）
・JETRO 等への補助を通じて、輸出に取り組む事業者等に対し川上から川下に至る総合的なビジネスサポートを実施（継続）。
・今後輸出が強く期待される国・地域などで開催される海外見本市にジャパンパビリオンを設置し、事業者等と海外バイヤーが直接商談できる機会を提供（継続）。
・海外の有力なバイヤーを国内商談会に招へいしつつ、卸売市場や産地等への視察を通じて、日本産品の品目の特性や安全性等を理解してもらい、効果的に商談を実施（継続）。

・「日本食品海外プロモーションセンター（JFOODO）」による新たな海外市場の開拓・拡大のための戦略的なプロモーション等を実施。
・コメ・コメ加工品、青果物、花き、茶、畜産物、林産物（木材）、水産物、及び菓子の品目別輸出団体が行う、品目別取組方針に基づいたオールジャパンでの PR 活動や新たな販路開拓等の取組を支援（継続）。
・今後、輸出拡大が具体的に見込まれる分野テーマに関して、品目横断的な PR の実施やオールジャパンの団体で取り組むことが困難な品目の PR 等を支援（継続）。
・地域ブロック規模において、様々な商品を取り扱う事業者が国内の複数の生産地と連携した販路開拓の取組を支援（継続）。
（平成 29 年度からの変化）
・「日本食品海外プロモーションセンター（JFOODO）」が新設されたことに伴い、JFOODO が戦略対象とした国・地域及び対象品目に絞り込んだプロモーション等を実施。（継続）
(7) 輸出環境整備推進事業（うち輸出環境課題の解決に向けた支援）　【30 年度予算：4.6 億円】
（施策の目的）
・2019 年の輸出額 5 兆円目標達成に向け、官民一体となって「農林水産業の輸出力強化戦略」（平成 28 年 5 月「農林水産業・地域の活力創造本部」取りまとめ）に基づく各種取組を実施。
（施策の概要）
「農林水産業の輸出力強化戦略」に掲げる重点品目等について、国際的に通用する認証の取得・更新（ISO22000 等）、輸出対象国・地域が求める検疫等条件への対応（登録園地査察、ハラール認証等）、輸出対象国・地域において他国産との差別化が図られる規格認証の取得・更新（有機 JAS 認証等）等を行う取組への支援を行う。（継続）
(8) 地理的表示保護制度活用総合推進事業　【30 年度予算：1.7 億円】
地理的表示（GI）の登録申請支援窓口の設置や申請に必要な調査に対する補助、GI に関する展示会等の開催による制度の普及啓発、国内外へ向けた GI 産品の情報発信、海外における知的財産の侵害対策強化等の取組を実施する。（継続）

3. 研究開発等横断的分野等における支援
(1)「知」の集積と活用の場によるイノベーション創出推進事業　【平成 30 年度：43.9 億円】
農林水産・食品分野におけるイノベーションを創出するため、様々な分野の多様な知識・技術等を結集した研究開発を重点的に推進する提案公募型研究を実施する。（新規）
(2) 日本政策金融公庫による各種融資
①特定農産加工業者の経営改善、②特定農林畜水産物の新規用途又は加工原材料用新品種の採用の推進、③食品製造業者等と農林漁業者等の安定取引関係構築及び農林漁業施設

の整備等、④水産加工業の体質強化、⑤農業生産関連事業の事業再編等に対して融資を行う。（継続）

第 2 節　中小運輸業対策

1. 倉庫業への支援等

改正物流総合効率化法により物流の省力化・効率化を図るため、引き続き輸送機能と保管機能の連携した倉庫の整備を促進していく。また、省エネ型自然冷媒機器の導入を支援するとともに、更なる環境負荷低減に向けた検討等を行う。（継続）

2. 内航海運・国内旅客船事業対策（船舶共有建造制度）　【財政投融資】

鉄道・運輸機構の船舶共有建造制度により、内航海運のグリーン化に資する船舶や離島航路の維持・活性化に資する船舶といった政策的意義の高い船舶の建造を促進する。（継続）

3. 中小造船業・舶用工業対策　【30 年度予算：[1]0.7 億円の内数 [2]160 億円（平成 25 年度予算） [3]4.5 億円 [4]0.8 億円】

（1）経営の安定のためのセーフティネットの確保に取り組むほか、[1]経営技術の近代化に向けた講習会を実施するとともに労働災害の防止に向けての統括安全衛生責任者研修会を実施する。（継続）

（2）東日本大震災では東北の太平洋側に位置する造船所のほとんどが壊滅的な被害を受けた。地域の基幹産業である水産業を支える地元造船産業の早期復旧・復興を図るため、国土交通省では、中小企業庁等関係省庁と連携し、各種支援制度を活用した支援を行ってきた。地盤沈下等により震災前と同様の操業を行うことが困難となっている造船事業者に対しては、協業化・集約化による本格的な復興のための造船施設の整備を支援する「造船業等復興支援事業費補助金」を平成 25 年度に創設し、平成 26 年度末までに、8 件、19 事業者に対して補助金を交付決定（補助額計 114.2 億円）の上、復興事業を推進している。平成 29 年度末までに 7 件の事業が完了したところ、残り 1 件の事業についても適正に実施する。[2]造船業等復興支援事業費補助金（継続）

（3）船舶の建造・運航における生産性向上のための技術研究開発費に対し補助を行う。[3]海事産業関連技術開発費補助金（継続）

（4）中小企業等経営強化法に基づき、中小造船業・舶用工業の生産性向上を図るため、「船舶産業分野に係る経営力向上に関する指針」に沿って中小企業・小規模事業者が策定した経営力向上計画の認定を進め、税制等の支援措置により設備投資等を促進する。【税制】（継続）

（5）造船分野の人材について、学生・生徒、教職員に対する造船業への理解を深め、地域の造船企業と教育機関のネットワーク強化を図ることを目的として、「造船事業者等の

地域連携によるインターンシップ等実施ガイダンス」の普及を図る。また、高校における造船教育強化と造船教員の持続的な育成体制の構築を図るべく造船教員育成プログラム完成のためのトライアル事業等を行う。引き続き、外国人造船就労者受入事業の適正な運営を図り、外国人材の活用を促進する。[4]造船業における人材の確保・育成（継続）

第3節　中小建設・不動産業対策

1. 地域建設産業における多能工化の推進　【30年度予算：0.6億円】

建設現場を担う技能者の専門技能の幅を広げることによる多能工化を推進することにより、中小・中堅建設企業の生産性を高めるため、中小・中堅建設企業で構成するグループ等による多能工育成・活用計画の策定と実施を支援する「多能工化モデル事業」を実施。加えて、上記モデル事業の取組等について、その成果や改善が必要なポイント等を取りまとめ、多能工化に取り組む際の手法についての手引きを作成し、中小・中堅建設企業に幅広く周知・啓発。（新規）

2. 建設業における金融支援の実施

（1）地域建設業経営強化融資制度の実施

元請建設企業の資金調達の円滑化を図るため、中小・中堅元請建設企業が工事請負代金債権を担保に、融資事業者（事業協同組合等）から工事の出来高に応じて融資を受けることを可能とする「地域建設業経営強化融資制度」を引き続き実施する。なお、本制度では、融資事業者が融資を行うにあたって金融機関から借り入れる転貸融資資金に対して債務保証を付すことにより、融資資金の確保と調達金利の軽減を図っている。（継続）

（2）下請債権保全支援事業の実施

下請建設企業等の債権保全を図るため、中小・中堅下請建設企業等が元請建設企業に対して有する工事請負代金債権等をファクタリング会社が保全する「下請債権保全支援事業」を引き続き実施する。なお、本事業では、ファクタリング会社に対して一定の損失補償を実施し、下請建設企業等が負担する保証料について助成を行っている。（継続）

3. 建設業の海外展開支援　【30年度予算0.8億円】

独自の技術を有するわが国の中堅・中小建設企業の海外市場への進出を促進するため、国内セミナーの開催や訪問団派遣、海外見本市出展支援、海外合同就職説明会の開催等を通じて、技術の売り込みや現地関係者とのコネクション構築等を支援する。あわせて、実務マニュアルやｅラーニングコンテンツの作成により企業の実務能力向上を支援する。（継続）

4. 中小不動産業者に対する金融措置

中小不動産事業者の信用を補完し金融を円滑化するため、中小不動産事業者の協業化円

滑資金や地域再生のための事業資金等に対する債務保証事業を継続実施する。（継続）

5. 地域型住宅グリーン化事業　【30 年度予算：115.0 億円】

地域における木造住宅の生産体制を強化し、環境負荷の低減を図るため、資材供給、設計、施工などの関連事業者からなるグループによる、省エネルギー性能や耐久性等に優れた木造住宅・建築物の整備に対して支援を行う。（継続）

6. 地域に根ざした木造住宅施工技術体制整備事業　【30 年度予算：4.5 億円】

地域における木造住宅施工技術体制を維持・整備し、優良な住宅ストックを形成するため、民間事業者からなるグループが行う大工技能者育成のための研修活動の支援を行う。（継続）

第 4 節　生活衛生関係営業対策

1. 生活衛生営業対策　【30 年度予算：11.4 億円】

理美容業、クリーニング業、飲食店営業などの生活衛生関係営業の経営の健全化、衛生水準の維持向上及び利用者又は消費者の利益の擁護を図り、もって安心・快適な生活環境づくりを衛生的観点から推進するため、生活衛生同業組合及び連合会、全国生活衛生営業指導センター、都道府県生活衛生営業指導センターに対して補助を実施する。平成 30 年度においては、生活衛生関係営業の賃金水準の底上げを図るため、経営力や収益の向上等を目的とした中小企業診断士、社労士等の専門家によるセミナーの開催等などを重点的に実施する。（継続）

2. 生活衛生関係営業者に関する貸付　【30 年度予算：34.5 億円】

生活衛生関係営業の資金繰り支援を行うことで公衆衛生の向上及び増進を図るため、日本政策金融公庫（生活衛生資金貸付）において、低利融資を行う。平成 30 年度においては、設備資金のみが貸付対象となっている生活衛生貸付の災害貸付に、新たに貸付対象として運転資金を拡充し、引き続き生活衛生関係営業者の資金需要に適切に対応する。（継続）

第 7 章　その他の中小企業施策

第 1 節　環境・エネルギー対策

1. 国内における温室効果ガス排出削減吸収量認証制度の実施委託費　【30 年度予算：3.8 億円】

J－クレジット制度は、中小企業等の設備投資による温室効果ガスの排出削減量等をクレジットとして認証し、当該クレジットを大企業等が低炭素社会実行計画の目標達成やオフセット等に活用する制度である。本事業では、制度事務局を運営するとともに、J－ク

レジット制度を活用した温室効果ガスの排出削減活動を実施する中小企業等に対し、プロジェクトの申請支援等を実施する。また、本事業では、カーボン・オフセットを促し、J－クレジット制度の下で創出されるクレジットの需要開拓も推進する。本事業により、中小企業等の省エネ設備投資等を促進するとともに、クレジットの活用による国内での資金環流を促すことで環境と経済の両立を図る。（継続）

2. 環境・エネルギー対策資金（公害防止対策関連）　【財政投融資】

中小・小規模企業の公害防止対策を促進するため、貸付対象・利率を見直した上で、日本政策金融公庫による融資を引き続き実施する。（継続）

3. 公害防止税制　【税制】

中小・小規模企業等の公害防止対策に対する取組を支援するため、本税制措置を引き続き実施する。（継続）

4. 省エネルギー投資促進に向けた支援補助金（エネルギー使用合理化等事業者支援補助金）　【30 年度予算：600.4 億円の内数】

工場・事業場における省エネ投資を促進してエネルギー消費効率の改善を促すため、対象設備を限定しない「工場・事業場単位」、対象設備を限定するが手続きが簡易な「設備単位」の 2 つの申請区分を設け、省エネ設備への入替支援を行う。

5. 省エネルギー設備投資に係る利子補給金助成事業費補助金　【30 年度予算：16.0 億円】

資金調達が障壁になり二の足を踏んでいる事業者の省エネ投資を支援するため、新設・既設事業所における省エネ設備の導入に際し民間金融機関等から融資を受ける事業者に対し、融資に係る利子補給を行う。（継続）

6. 中小企業等に対する省エネルギー診断事業費補助金　【30 年度予算：12.0 億円】

中小企業等の省エネ取組をきめ細かに支援するため、省エネポテンシャルの無料診断を実施するとともに、地域の専門家らが連携した省エネ相談拠点である「省エネ相談地域プラットフォーム」を全国に設置する。さらに「全国省エネ推進ネットワーク」にて省エネ支援窓口や省エネ情報を一元的に発信する。（継続）

7. 地域低炭素投資促進ファンド事業【30 年度予算：48.0 億円】

一定の採算性・収益性が見込まれるものの、リードタイムや投資回収期間が長期に及ぶこと等に起因するリスクが高く、民間資金が十分に供給されていない再生可能エネルギー事業等の低炭素化プロジェクトに民間資金を呼び込むため、これらのプロジェクトに対

し、「地域低炭素投資促進ファンド」からの出資を行う。（継続）

8. エコリース促進事業【30 年度予算：19.0 億円】

低炭素機器の導入に際して多額の初期投資費用（頭金）を負担することが困難な中小企業等に対し、リース料総額の一部を補助することによって、頭金なしの「リース」の活用を促進し低炭素機器の普及を図る。（継続）

9. エコアクション 21

中堅・中小事業者にも取り組みやすい環境マネジメントシステムとして策定されたエコアクション 21 の有効性を高め、企業価値向上にも貢献できるようエコアクション 21 ガイドライン 2017 年版、産業廃棄物処理業、建設業、食品関連業の業種別ガイドラインを、認知・向上を図るため、全国 5 所で説明会と、環境経営向けシンポジウムを 1 ヶ所で実施する。また、CO2 削減に特化した環境マネジメントシステム導入事業を引き続き実施し、全国への認知向上とエコアクション 21 等の環境マネジメントシステムへの働きかけ、大手企業のバリューチェーンへの導入促進を図っていく。（継続）

第 2 節　知的財産対策

1. 特許出願技術動向調査　【30 年度予算：8.3 億円の内数】

市場を創出・獲得する可能性のある技術分野、科学技術政策等の国として推進すべき技術分野を中心にテーマを選定し、「市場動向」、「特許出願動向」等を調査する。そして、日本の産業界における研究開発戦略や知的財産戦略の立案に活用できる調査結果を、特許庁ホームページ等を通じて積極的に情報発信していく。（継続）

2. 外国出願補助金（中小企業等外国出願支援事業）　【30 年度予算：6.5 億円】

中小企業等による戦略的な外国出願を促進するため、都道府県中小企業支援センター等及び JETRO を通じて、外国への事業展開等を計画している中小企業に対し、外国への出願に要する費用（外国特許庁への出願料、国内・現地代理人費用、翻訳費用等）の一部を助成する。（継続）

3. 知的財産権制度に関する普及　【30 年度予算：[1]INPIT 交付金の内数[2]0.5 億円】

知的財産権制度に関する知見・経験のレベルに応じて、[1]知的財産権制度の概要や基礎的知識について説明する初心者向け説明会と、[2]特許・意匠・商標の審査基準や、審判制度の運用、国際出願の手続等、専門性の高い内容を分野別に説明する実務者向け説明会、最新の法令改正事項を広く説明する法改正の説明会を開催する。平成 30 年度は、初心者向け説明会を 47 都道府県において、実務者向け説明会及び制度改正説明会を全国の主要都市で開催する。（継続）

4. 中小企業等海外侵害対策支援事業　【30 年度予算：0.9 億円】

中小企業の海外での適時適切な産業財産権の権利行使を支援するため、JETRO を通じて、模倣品に関する調査から模倣品業者に対する警告・行政摘発手続に要する費用を補助。また、海外で現地企業等から知財権侵害で訴えられた場合の弁護士等への相談費用や訴訟に要する費用、冒認商標無効・取消係争の実施に要する費用についても補助を行う。（継続）

5. 特許戦略ポータルサイト　【30 年度予算：0.1 億円の内数】

特許庁ホームページ内の特許戦略ポータルサイトでは、パスワード交付申込みのあった出願人に対し、インターネットを通じて、自社の直近 10 年間の特許出願件数、審査請求件数、特許査定率等のデータが掲載された「自己分析用データ」を提供する。（継続）

6. 中小企業向けの特許料等の軽減

積極的に研究開発を行う中小企業等に対し、審査請求料や特許料（第 1 年分から第 10 年分）を半額に軽減する措置を引き続き実施する。（継続）

全ての中小企業に対し特許料金を半減する制度を措置するため、特許法改正案を国会に提出する。（新規）

7. 早期審査・早期審理制度

特許について、出願人や審判請求人が中小企業・小規模事業者の場合、「早期審査に関する事情説明書」や「早期審理に関する事情説明書」を提出することにより、通常に比べ早期に審査又は審判を受けられるよう早期審査・早期審理を実施する。また、ベンチャー企業の特許について、「早期審査に関する事情説明書」を提出することにより、原則 1 ヶ月以内に 1 次審査結果を通知できる（「スーパー早期審査」）体制を平成 30 年度中に整える。意匠・商標についても早期審査・早期審理の要件を満たせば、早期に審査又は審判を受けられるよう早期審査・早期審理を実施する。（継続）

8. 中小企業の知財に関するワンストップサービスの提供（知財総合支援窓口）

中小企業や中堅企業等が企業経営の中で抱える知的財産に関する悩みや課題に対し、その場で解決を図るワンストップサービスを提供するため、「知財総合支援窓口」を都道府県ごとに設置し、窓口に支援担当者を配置している。また、専門性が高い課題等には知財専門家を活用し解決を図るほか、中小企業支援機関等との連携、知的財産を有効に活用できていない中小企業等の発掘等を通じて、中小企業等の知財活用の促進を図っている。平成 30 年度は、「地域知財活性化行動計画（平成 28 年 9 月 26 日）」及び同計画に基づき設定された 47 都道府県ごとの地域特性を踏まえた目標の達成に向けて支援の質・量の両面

を向上させるため、窓口の体制強化の一環として支援担当者を増員する。（継続）

9. 営業秘密に関するワンストップ支援体制の整備（「営業秘密・知財戦略相談窓口～営業秘密 110 番～」）

平成 27 年 2 月 2 日に独立行政法人工業所有権情報・研修館（INPIT）に開設した「営業秘密・知財戦略相談窓口～営業秘密 110 番」においては、知財総合支援窓口とも連携して、主に中小企業を対象に特許としての権利化、営業秘密としての秘匿化を含むオープン・クローズ戦略等の具体的な知的財産戦略に加え、秘匿化を選択した際の営業秘密の管理手法、また営業秘密の漏えい・流出等に関する相談に専門家が対応しており、平成 30 年度もこれを継続する。特に営業秘密の漏えい・流出事案や情報セキュリティ対策、サイバーアタックについて、相談内容に応じて、警察庁や独立行政法人情報処理推進機構（IPA）等との連携等を行っていく。さらに、平成 30 年度も引き続き、営業秘密・知財戦略セミナーや e ラーニングコンテンツ等による普及・啓発活動を強化しつつ、本相談窓口の周知を行い中小企業による活用を促進していく。（継続）

10. 新興国等知財情報データバンク

新興国等でのビジネスに関わる我が国の企業の法務・知財担当者等を対象に、各国の知財情報を幅広く提供することを目的とする情報発信ウェブサイトであり、新興国等を対象に出願実務、審判・訴訟実務、ライセンス実務情報、統計・制度動向等の情報を提供する。（継続）

11. 海外知的財産プロデューサー派遣事業

独立行政法人工業所有権情報・研修館（INPIT）において、海外での事業内容や海外展開先の状況・制度等に応じた知的財産戦略策定等、海外における事業展開を知的財産活用の視点から支援するため、海外での事業展開が期待される有望技術を有する中小企業等に対して、知的財産マネジメントの専門家（海外知的財産プロデューサー）を派遣する。（継続）

12. 出張面接・テレビ面接

特許・意匠について、全国各地の中小・ベンチャー企業等の方々への支援を目的として、全国各地の面接会場に審査官・審判官が出張する出張面接を実施し、特許・意匠・商標について、インターネット回線を利用し出願人自身の PC から参加できるテレビ面接を実施する。また、平成 29 年 7 月に開設した「INPIT 近畿統括拠点（仮称）」において「出張面接審査室」・「テレビ面接審査室」を設置し、出張面接の重点実施日を設定する。さらに、地域の中小企業やベンチャー企業、研究施設等が集まるリサーチパークや大学等といった企業等集積地域を対象に、出張面接審査と特許権に関するセミナーを同時に開催する

「地域拠点特許推進プログラム」を実施する。（継続）

13. 知財金融促進事業　【30 年度予算：1.5 億円】

中小企業の保有する特許等の知的財産を評価することが困難な金融機関のために、融資を検討している中小企業が保有する特許・商標等の知的財産権を活用したビジネスについてわかりやすく説明した「知財ビジネス評価書」を提供する等、金融機関からの知財に注目した融資につなげる包括的な取組を行う。（継続）

14. 日本発知財活用ビジネス化支援事業　【30 年度予算：3.3 億円】

中堅・中小企業や地域団体商標取得団体の知的財産を活用した外国でのビジネス展開の促進を支援するため、JETRO を通じて以下の取組を行う。（継続）

①国内外におけるセミナーの開催から現地専門家を活用したビジネスプランの作成支援及びビジネスパートナーへのプレゼンテーション機会の提供等に渡る包括的支援。

②海外見本市への出展及び現地における商談会等の開催によるビジネスパートナーとの商談機会の提供。

③本事業への参加企業を対象とした技術流出に配慮した上での多言語による情報発信。

④現地パートナー候補の発掘等、海外事業展開に必要な調査の実施。

15. 地域中小企業知的財産支援力強化事業　【30 年度予算：1.7 億円】

中小企業の様々な課題や地域特性等に応じたきめ細かな支援により中小企業の知財保護・活用を促進するため、意欲の高い地域の支援機関等による先導的・先進的な知財支援の取組を経済産業局等を通じて募集し、その実施を支援する。（継続）

16. 海外知財訴訟費用保険補助事業　【30 年度予算：0.6 億円】

中小企業等が海外知財訴訟への対抗措置を取ることができるようにするため、全国規模の中小企業等を会員とした団体を運営主体とする知財訴訟費用を賄う海外知財訴訟費用保険制度の取組に対し支援を実施する。中小企業等を会員とする全国団体に補助金を交付し、海外知財訴訟費用保険の掛金の 1／2（継続して 2 年目以降も本補助金の対象となる場合は、1／3）を補助する。掛金負担を軽減することで、中小企業の加入を促進する。（継続）

17. 地方創生のための事業プロデューサー派遣事業　【30 年度予算　1.2 億円の内数】

地方における事業化機能拡充のため、潜在ニーズを掘り起こして事業を構想し、金融機関を含む地域ネットワークを構築・活用しながらシーズのマッチングから事業資金調達、販路開拓までを含めた事業創出環境整備を支援する「事業プロデューサー」を 3 機関に 1 名ずつ計 3 名派遣する（継続）

18. 特許情報の提供

高度化、多様化するユーザーニーズに応えるべく、平成 27 年 3 月に特許情報提供サービス「特許情報プラットフォーム(J-PlatPat)」の提供を開始。J-PlatPat は、国内で発行された特許・実用新案・意匠・商標の公報類に加え、主要国（欧米）で発行された公報や、審査・登録・審判に関する経過情報の確認が可能である。また、外国特許文献、特に急増する中国・韓国特許文献を日本語で調査できるように「中韓文献翻訳・検索システム」の提供を平成 27 年 1 月より、ASEAN 等の日本企業の進出が著しい諸外国の特許情報を照会する「外国特許情報サービス(FOPISER)」の提供を平成 27 年 8 月より、それぞれ開始している。なお、いずれのサービスもインターネットを介して無料にて提供している。（継続）

第 3 節　標準化の推進

1. 中堅･中小企業等における標準化の戦略的活用の推進

自治体・産業振興機関、地域金融機関、大学・公的研究機関（パートナー機関）と一般財団法人日本規格協会が連携し、地域において標準化の戦略的活用に関する情報提供・助言等を行う「標準化活用支援パートナーシップ制度」の下で、中堅・中小企業等向けに標準化の戦略的活用に関するセミナーを実施するなどの支援を引き続き行っていく。（継続）

第 4 節　調査・広報の推進

1. 施策の広報

中小企業施策を普及・広報するため、施策のポイントをまとめたガイドブックやチラシ等を作成し、各地方公共団体や中小企業支援機関、金融機関等に配付するほか、中小企業支援ポータルサイト「ミラサポ」を通じた情報発信やイベント「一日中小企業庁」の開催等により、広く普及・広報を実施する。

(1) 冊子等の発行

中小企業施策を利用する際の手引き書として 200 以上の施策を紹介した「中小企業施策利用ガイドブック」やチラシ等を作成し、中小企業、地方公共団体、中小企業支援機関（商工会、商工会議所等）、金融機関、中小企業を支援する税理士、弁護士、公認会計士、中小企業診断士等に広く配布する。(継続)

(2)「一日中小企業庁」の開催

開催地の都道府県と中小企業庁が共催し、地元中小企業者の方々に最新の施策を紹介し、理解を深めていただくとともに、意見交換や交流の場を設け、今後の中小企業施策の見直し・拡充等に反映させるイベントを開催する。昭和 39 年度以来、毎年度開催している（継続）

（3）インターネットを活用した広報

①ホームページによる広報

中小企業庁ホームページにおいて、中小企業施策に関する最新情報、公募に関する情報、広報のためのチラシ、冊子等を公表する。（継続）

②メールマガジン

各中小企業支援機関と連携し、補助金等の支援施策情報、地域情報、調査・研究レポート、イベント等の情報をメールマガジン登録者に、毎週水曜日に配信する。（継続）

（4）ミラサポ（中小企業・小規模事業者の未来をサポートするポータルサイト）

ミラサポを通じて最新の支援情報や補助金申請のノウハウ、活用事例等を分かりやすくタイムリーに全国の中小企業に届ける。（継続）

2. 中小企業白書／小規模企業白書の作成

中小企業の現状や課題を把握するため、中小企業基本法第 11 条の規定に基づく年次報告等（平成 29 年（2017 年）版中小企業白書）を作成する。また、小規模企業の現状や課題を把握するため、小規模基本法第 12 条の規定に基づく年次報告等（平成 29 年（2017 年）版小規模企業白書）を作成する。（継続）

3. 中小企業実態基本調査

中小企業の売上高、従業者数等の経営・財務情報に関する統計を整備するため、中小企業基本法第 10 条の規定に基づく中小企業実態基本調査を実施する。（継続）

4. 中小企業景況調査の公表

中小企業の景気動向を把握するため、四半期ごとに中小企業基盤整備機構が実施する中小企業景況調査の公表を行う。（継続）