

中小企業・小規模事業者の生産性向上について

平成 2 7 年 1 1 月

中小企業庁

目次

- 1. 中小企業・小規模事業者を取り巻く環境変化……………P2**
- 2. 中小企業・小規模事業者の生産性……………P12**
- 3. 中小企業・小規模事業者の課題……………P18**
- 4. 地域中核企業との連携を通じた生産性向上……………P35**
- 5. これまでの中小企業・小規模事業者の生産性向上の政策……………P42**
- 6. 今後の中小企業・小規模事業者の生産性向上策について……………P47**

1. 中小企業・小規模事業者を取り巻く環境変化

- (1) 中小企業・小規模事業者の概要
- (2) 地域を支える中小企業・小規模事業者
- (3) 地域を担う産業の変化
- (4) 事業者数の推移
- (5) 経営者の高齢化

- 2. 中小企業・小規模事業者の生産性
- 3. 中小企業・小規模事業者の課題
- 4. 地域中核企業との連携を通じた生産性向上
- 5. これまでの中小企業・小規模事業者の生産性向上の政策
- 6. 今後の中小企業・小規模事業者の生産性向上策について

1. (1) 中小企業・小規模事業者の概要

① 中小企業は、日本経済を支える存在

- ✓ 全事業者数の99.7%が中小企業、全就業者の約70%が中小企業に就業

② 中小企業は多種多様な存在

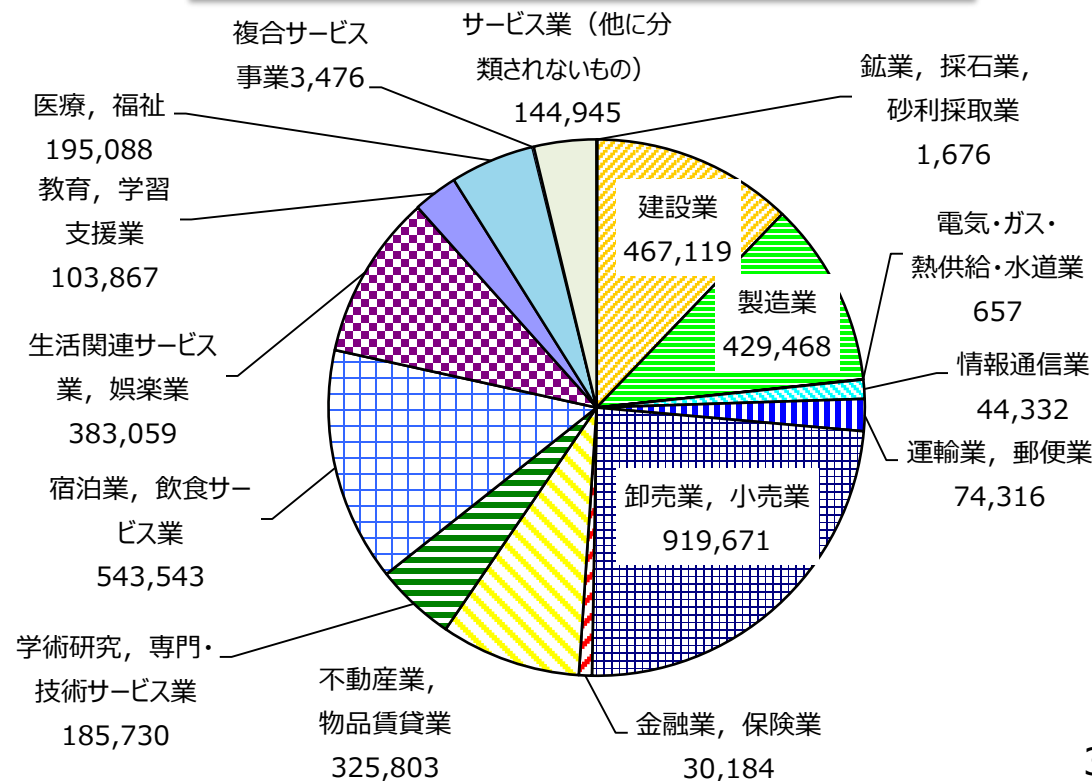
- ✓ 個人事業主等の小規模事業者から数百人規模の中規模企業まで存在
- ✓ 製造業から小売・サービス業まであらゆる製品・サービスを提供

事業者数・従業者数（2012年）

	事業者数	従業者数
大企業	1.1万者 (0.3%)	1,397万人 (30.3%)
中小企業	385.3万者 (99.7%)	3,217万人 (69.7%)
うち小規模事業者	334.3万者 (86.5%)	1,192万人 (25.8%)

（資料）総務省「平成24年経済センサス-活動調査」再編加工

中小企業の業種別事業者数（2012年）

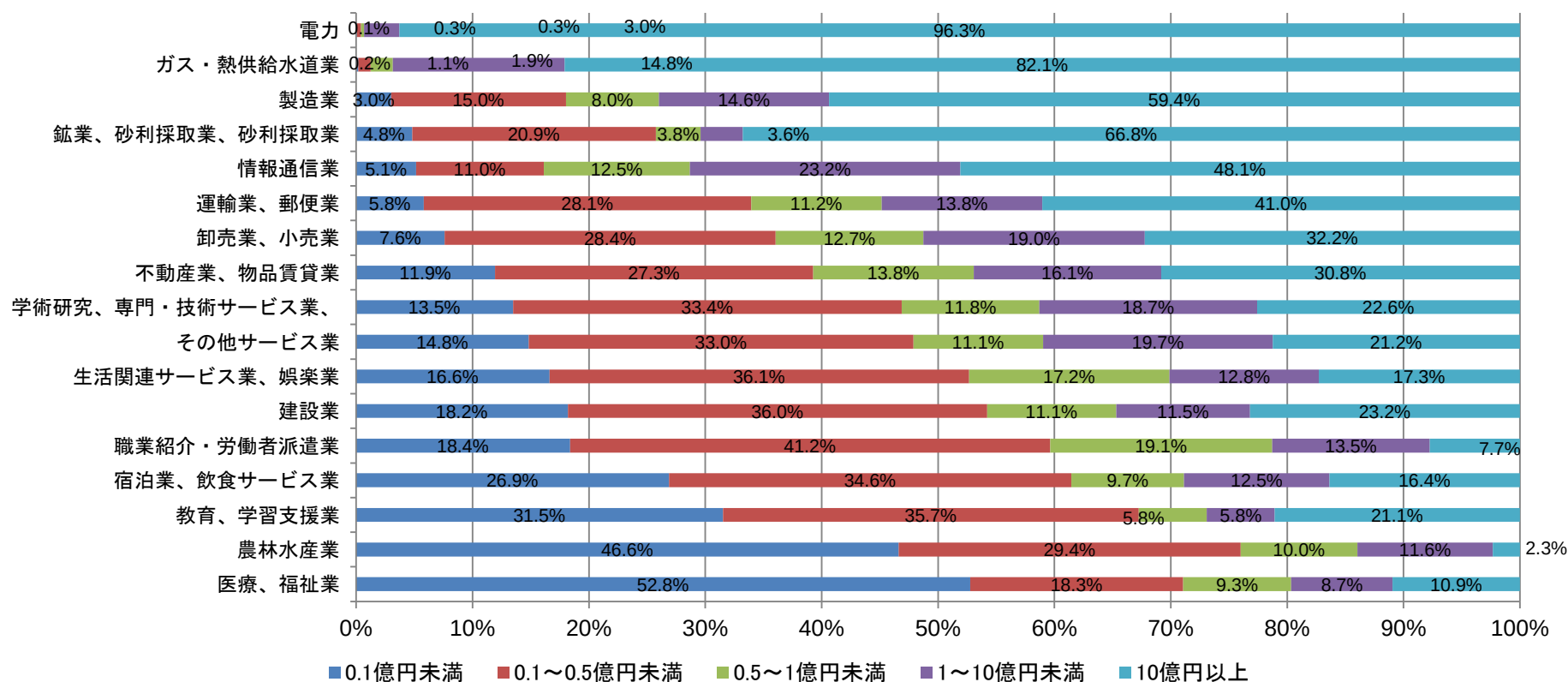


(参考) 各業種と中小企業性

地域の中心産業をしめるサービス、小売、医療福祉業における中小企業比率は非常に高い。

規模別(法人のみ、資本金)・業種別の売上高の割合

※下に行くほど中小企業性が上がる。



出典：法人企業統計2013年

1. (2) 地域を支える中小企業・小規模事業者

大都市以外の大半の地域で、8割以上の従業者が中小企業・小規模企業に勤務。

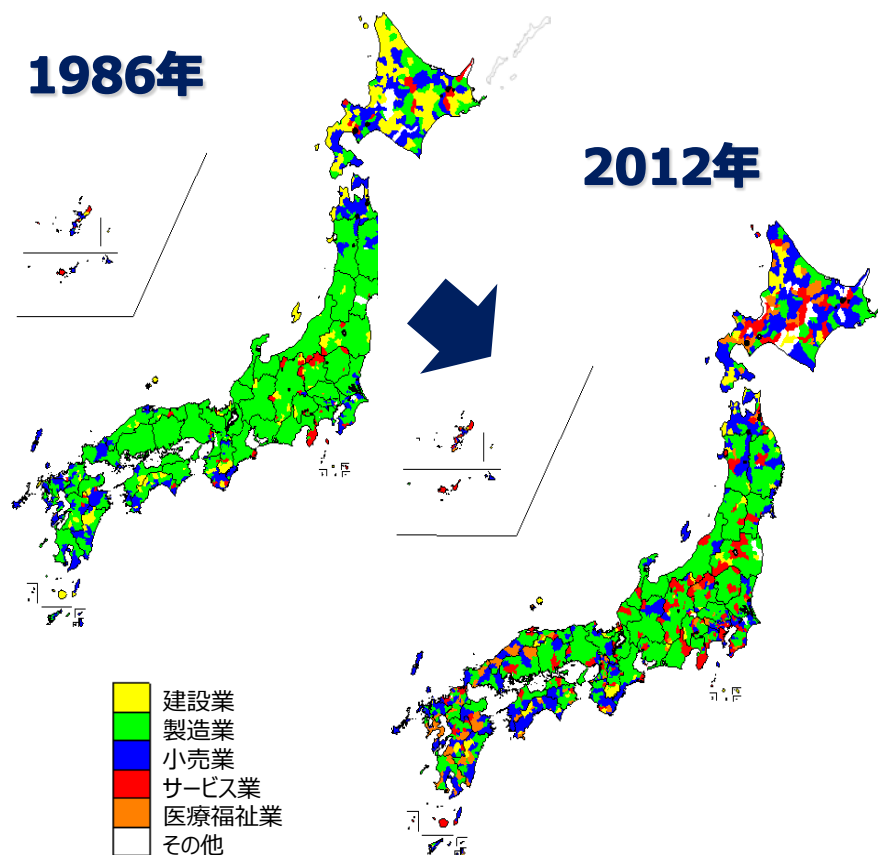
企業規模別の従業者割合

	大企業	中規模事業者	小規模事業者		大企業	中規模事業者	小規模事業者		大企業	中規模事業者	小規模事業者
北海道	14.8%	52.7%	32.5%	石川県	12.6%	52.2%	35.2%	岡山県	14.6%	53.6%	31.8%
青森県	8.9%	54.6%	36.5%	福井県	11.1%	50.4%	38.5%	広島県	21.4%	50.7%	27.9%
岩手県	11.9%	52.8%	35.3%	山梨県	8.3%	49.1%	42.6%	山口県	17.9%	49.8%	32.3%
宮城県	14.9%	53.2%	31.9%	長野県	12.9%	49.6%	37.5%	徳島県	9.0%	48.8%	42.2%
秋田県	7.0%	54.4%	38.6%	岐阜県	13.1%	50.9%	36.0%	香川県	18.1%	49.9%	32.0%
山形県	12.2%	50.6%	37.2%	静岡県	17.1%	49.8%	33.1%	愛媛県	14.1%	50.3%	35.6%
福島県	15.6%	48.7%	35.7%	愛知県	29.6%	47.1%	23.3%	高知県	7.3%	50.3%	42.4%
茨城県	12.1%	49.8%	38.1%	三重県	13.5%	50.7%	35.8%	福岡県	24.9%	48.9%	26.2%
栃木県	14.4%	47.1%	38.5%	滋賀県	16.2%	50.6%	33.2%	佐賀県	7.7%	54.7%	37.6%
群馬県	19.3%	47.0%	33.7%	京都府	23.8%	46.0%	30.2%	長崎県	7.5%	53.1	39.4%
埼玉県	19.2%	47.7%	33.1%	大阪府	33.6%	43.7%	22.7%	熊本県	9.1%	53.1%	37.8%
千葉県	23.4%	45.2%	31.4%	兵庫県	19.0%	49.8%	31.2%	大分県	14.6%	49.9%	35.5%
東京都	58.9%	30.1%	11.0%	奈良県	5.4%	53.3%	41.3%	宮崎県	7.6%	52.0%	40.4%
神奈川県	24.2%	47.8%	28.0%	和歌山県	12.1%	45.7%	42.2%	鹿児島県	12.7%	48.6%	38.7%
新潟県	14.8%	50.7%	28.0%	鳥取県	6.2%	56.3%	37.5%	沖縄県	11.3%	52.5%	36.2%
富山県	16.4%	51.7%	31.9%	島根県	7.0%	53.0%	40.0%	全国計	30.3%	43.9%	25.8%

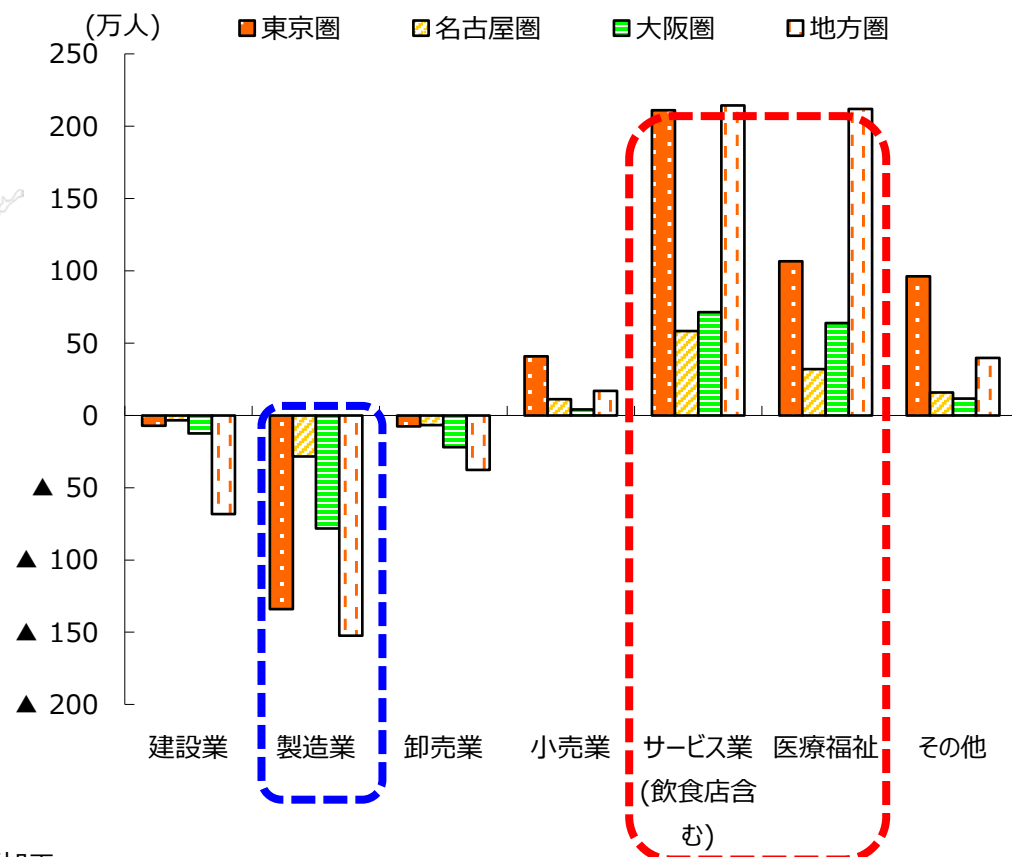
1. (3) 地域を担う産業の変化

- 地域を担う中小企業・小規模事業者も時代とともに変化
- 近年は小売・サービス業のウェートが拡大

地域の雇用を担う中心産業の変遷（市町村単位）



地域別従業者数の増減(1986－2012年)



資料：総務省「事業所統計調査」・総務省・経済産業省「平成24年経済センサス」再編加工

(注)1.業種別(大分類ベース)で従業者数を集計し、最も従業者が多い業種で市町村別に描写。

2.東京都については、23区に分けて集計している。

(参考) 地域で雇用を支える産業① (都道府県毎上位5位中分類業種)

	雇用1位	雇用2位	雇用3位	雇用4位	雇用5位
北海道	飲食店	医療業	飲食料品小売業	その他の小売業	社会保険・社会福祉・介護事業
青森県	社会保険・社会福祉・介護事業	その他の小売業	飲食料品小売業	飲食店	総合工事業
岩手県	社会保険・社会福祉・介護事業	総合工事業	飲食料品小売業	その他の小売業	飲食店
宮城県	飲食店	飲食料品小売業	医療業	社会保険・社会福祉・介護事業	その他の小売業
秋田県	社会保険・社会福祉・介護事業	医療業	飲食料品小売業	その他の小売業	飲食店
山形県	社会保険・社会福祉・介護事業	飲食料品小売業	飲食店	その他の小売業	総合工事業
福島県	医療業	飲食料品小売業	飲食店	その他の小売業	社会保険・社会福祉・介護事業
茨城県	飲食店	飲食料品小売業	医療業	その他の小売業	社会保険・社会福祉・介護事業
栃木県	飲食店	医療業	飲食料品小売業	その他の小売業	社会保険・社会福祉・介護事業
群馬県	飲食店	医療業	飲食料品小売業	輸送用機械器具製造業	社会保険・社会福祉・介護事業
埼玉県	飲食店	飲食料品小売業	医療業	その他の小売業	社会保険・社会福祉・介護事業
千葉県	飲食店	飲食料品小売業	医療業	その他の小売業	社会保険・社会福祉・介護事業
東京都	飲食店	情報サービス業	その他の事業サービス業	医療業	飲食料品小売業
神奈川県	飲食店	医療業	飲食料品小売業	社会保険・社会福祉・介護事業	その他の事業サービス業
新潟県	飲食店	飲食料品小売業	社会保険・社会福祉・介護事業	総合工事業	医療業
富山県	飲食店	医療業	社会保険・社会福祉・介護事業	飲食料品小売業	その他の小売業
石川県	飲食店	医療業	社会保険・社会福祉・介護事業	飲食料品小売業	その他の小売業
福井県	飲食店	医療業	繊維工業	飲食料品小売業	社会保険・社会福祉・介護事業
山梨県	飲食店	医療業	飲食料品小売業	その他の小売業	社会保険・社会福祉・介護事業
長野県	飲食店	医療業	その他の小売業	社会保険・社会福祉・介護事業	飲食料品小売業
岐阜県	飲食店	医療業	その他の小売業	飲食料品小売業	社会保険・社会福祉・介護事業
静岡県	飲食店	輸送用機械器具製造業	飲食料品小売業	医療業	社会保険・社会福祉・介護事業
愛知県	輸送用機械器具製造業	飲食店	医療業	飲食料品小売業	その他の小売業
三重県	飲食店	飲食料品小売業	医療業	輸送用機械器具製造業	その他の小売業
滋賀県	飲食店	飲食料品小売業	その他の小売業	社会保険・社会福祉・介護事業	医療業
京都府	飲食店	医療業	飲食料品小売業	社会保険・社会福祉・介護事業	その他の小売業
大阪府	飲食店	医療業	飲食料品小売業	社会保険・社会福祉・介護事業	その他の小売業

(参考) 地域で雇用を支える産業② (都道府県毎上位5位中分類業種)

	雇用1位	雇用2位	雇用3位	雇用4位	雇用5位
兵庫県	飲食店	医療業	飲食料品小売業	社会保険・社会福祉・介護事業	その他の小売業
奈良県	医療業	飲食店	飲食料品小売業	社会保険・社会福祉・介護事業	その他の小売業
和歌山県	医療業	飲食店	飲食料品小売業	社会保険・社会福祉・介護事業	その他の小売業
鳥取県	医療業	社会保険・社会福祉・介護事業	飲食店	その他の小売業	飲食料品小売業
島根県	社会保険・社会福祉・介護事業	医療業	飲食店	総合工事業	飲食料品小売業
岡山県	医療業	飲食店	社会保険・社会福祉・介護事業	飲食料品小売業	その他の小売業
広島県	飲食店	医療業	社会保険・社会福祉・介護事業	飲食料品小売業	その他の小売業
山口県	医療業	社会保険・社会福祉・介護事業	飲食店	飲食料品小売業	その他の小売業
徳島県	医療業	飲食店	社会保険・社会福祉・介護事業	飲食料品小売業	その他の小売業
香川県	医療業	飲食店	飲食料品小売業	社会保険・社会福祉・介護事業	その他の小売業
愛媛県	医療業	飲食店	社会保険・社会福祉・介護事業	飲食料品小売業	その他の小売業
高知県	医療業	飲食店	飲食料品小売業	社会保険・社会福祉・介護事業	その他の小売業
福岡県	医療業	飲食店	飲食料品小売業	社会保険・社会福祉・介護事業	その他の小売業
佐賀県	医療業	飲食店	社会保険・社会福祉・介護事業	飲食料品小売業	その他の小売業
長崎県	医療業	飲食店	社会保険・社会福祉・介護事業	飲食料品小売業	その他の小売業
熊本県	医療業	社会保険・社会福祉・介護事業	飲食店	飲食料品小売業	その他の小売業
大分県	医療業	社会保険・社会福祉・介護事業	飲食料品小売業	飲食店	その他の小売業
宮崎県	医療業	社会保険・社会福祉・介護事業	飲食店	飲食料品小売業	その他の小売業
鹿児島県	医療業	飲食料品小売業	社会保険・社会福祉・介護事業	飲食店	その他の小売業
沖縄県	飲食店	飲食料品小売業	医療業	社会保険・社会福祉・介護事業	その他の事業サービス業

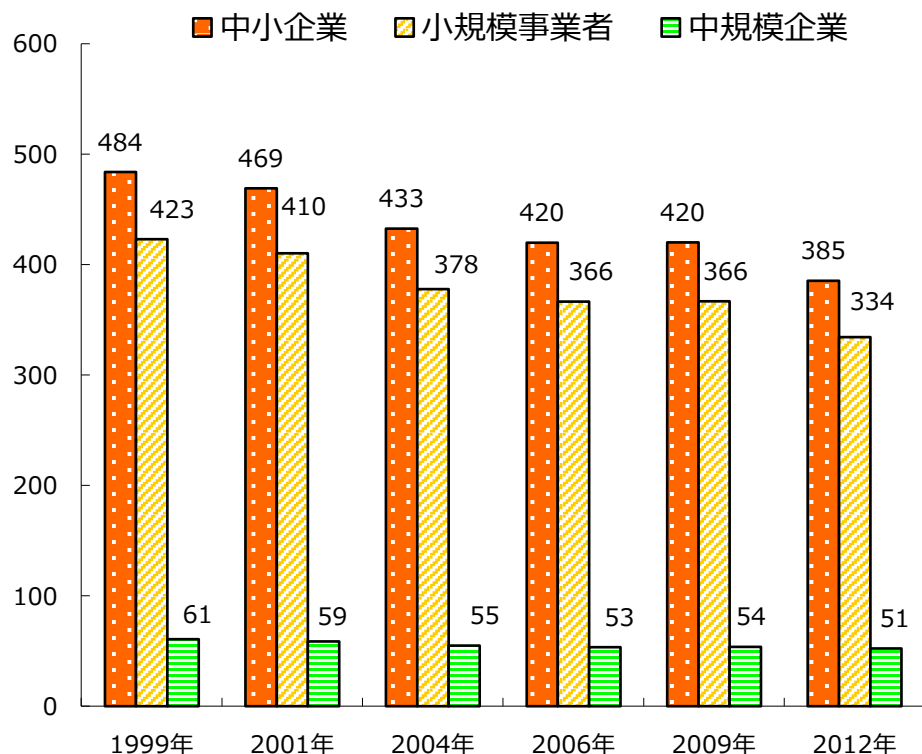
出所：地域経済分析システム（RESAS） 産業マップ（都道府県別・従業者数（事業所単位））より

1. (4) 事業者数の推移

- ① 中小企業・小規模事業者は減少が続き、2009～2012年で35万者減少。
- ② 企業の倒産件数は減少しているが、休廃業・解散が増加傾向。

中小企業の企業数推移

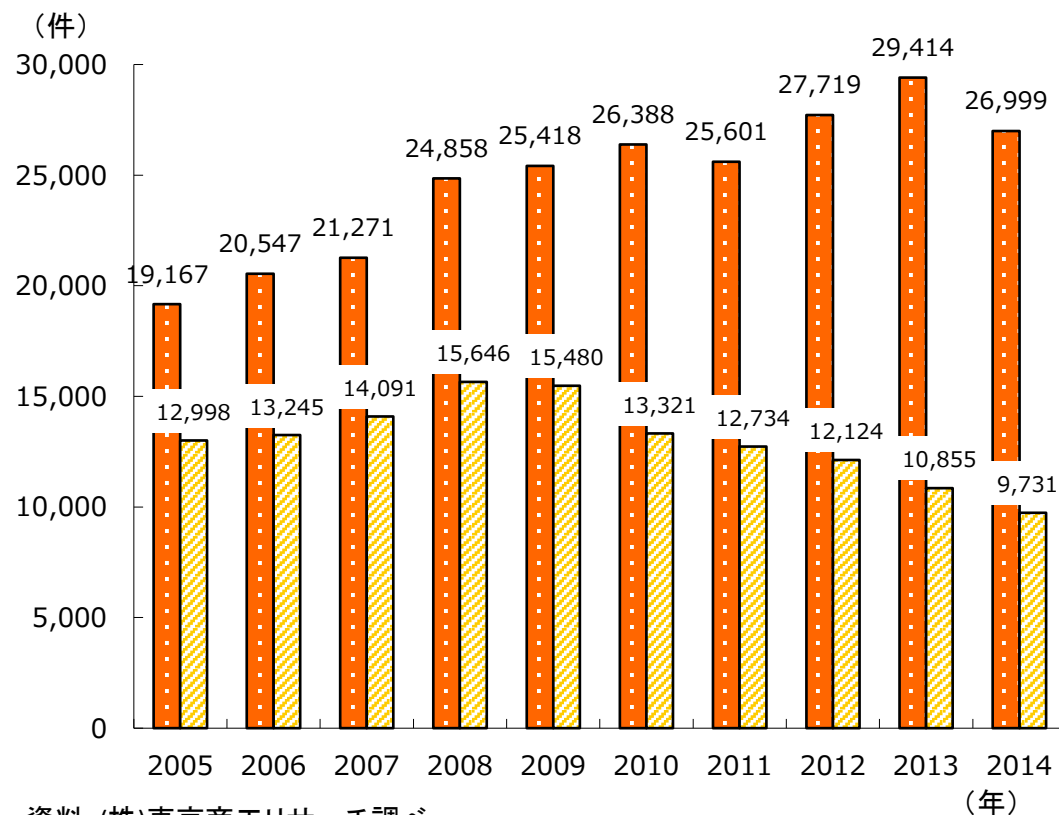
(万者)



資料：総務省「平成24年経済センサス-活動調査」「平成21年経済センサス-基礎調査」「事業所・企業統計調査」

休廃業・解散、倒産件数の推移

■ 休廃業・解散件数 ■ 倒産件数

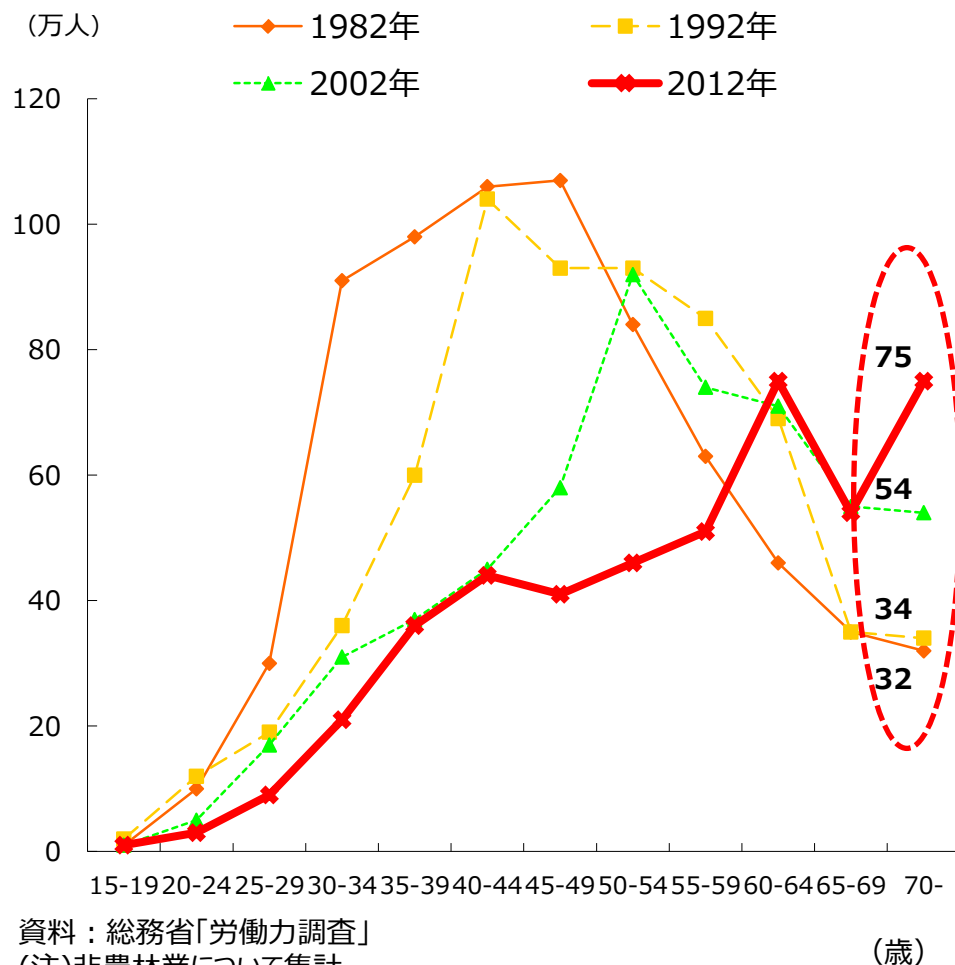


資料：(株)東京商工リサーチ調べ

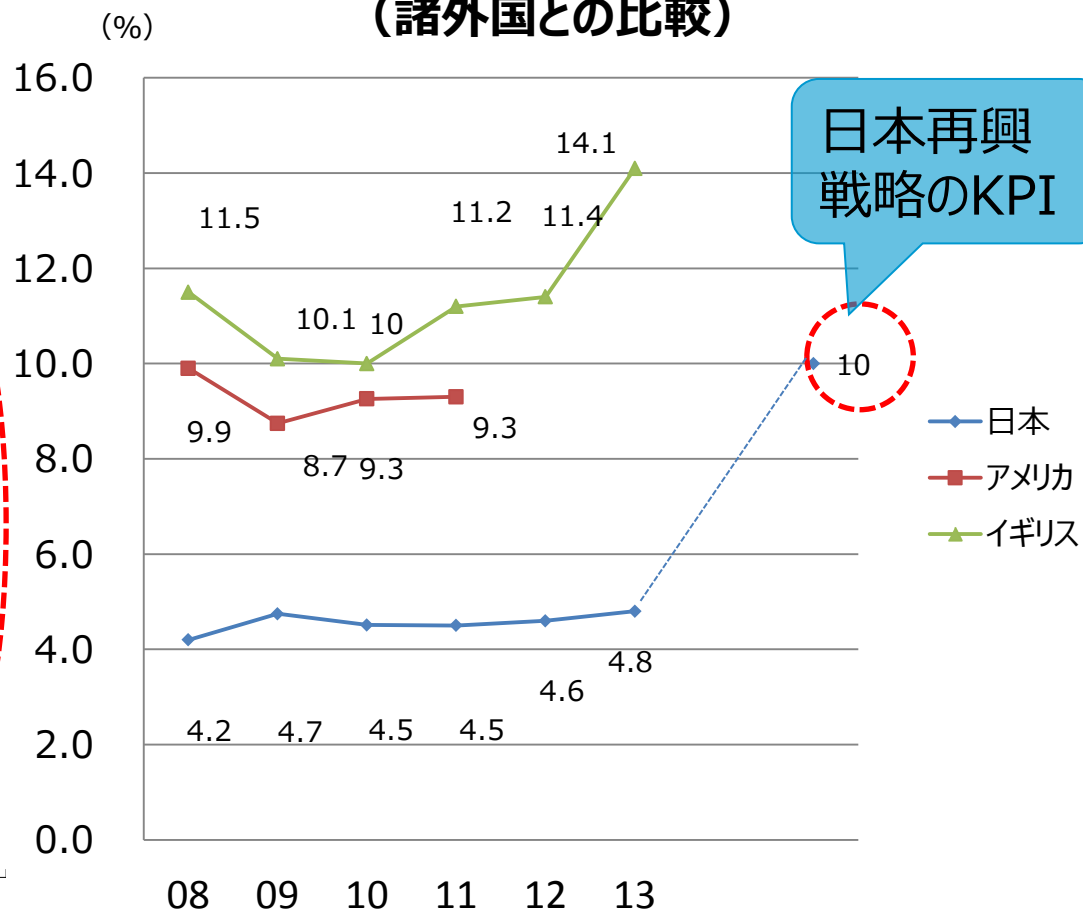
1. (5) 経営者の高齢化

- ① 経営者の高齢化が進展、70歳以上の自営業者が過去最高の75万人。
- ② 開業率は5%程度。日本再興戦略では10%台を目標設定。

年齢階級別自営業種の推移

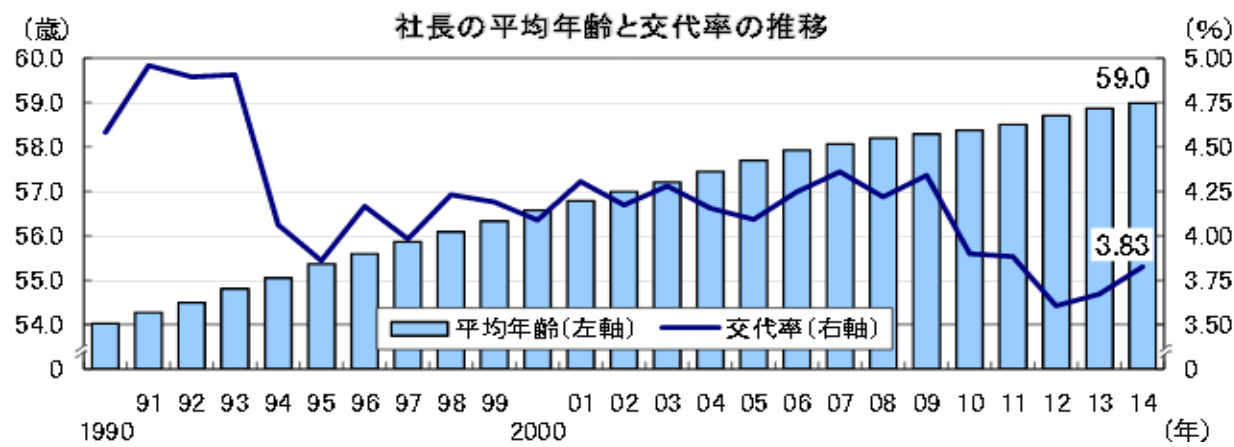


我が国の開業率の推移 (諸外国との比較)



(参考) 社長の交代率・後継者不在の状況

民間の調査によれば、社長の平均年齢は59歳となっている。後継者不在とする比率は65%超。70歳代において43%、80歳代においても34%が後継者不在。



後継者不在の状況

	企業数	構成比
後継者あり	98,388	34.60%
後継者不在	186,024	65.40%
計	284,412	100%

後継者不在の状況（年齢別）

社長年齢別	後継者あり (企業数)	後継者不在 (企業数)	後継者不在率
30歳未満	25	329	92.9%
30歳代	1,120	10,899	90.7%
40歳代	6,338	44,103	87.4%
50歳代	17,736	51,205	74.3%
60歳代	40,710	47,661	53.9%
70歳代	20,611	15,324	42.6%
80歳代	4,373	2,277	34.2%

※後継者不足＝後継者が「いない」「未定」「未詳」

1. 中小企業・小規模事業者を取り巻く環境変化

2. 中小企業・小規模事業者の生産性

(1) 中小企業・小規模事業者の収益状況

(2) 中小企業・小規模事業者の生産性

3. 中小企業・小規模事業者の課題

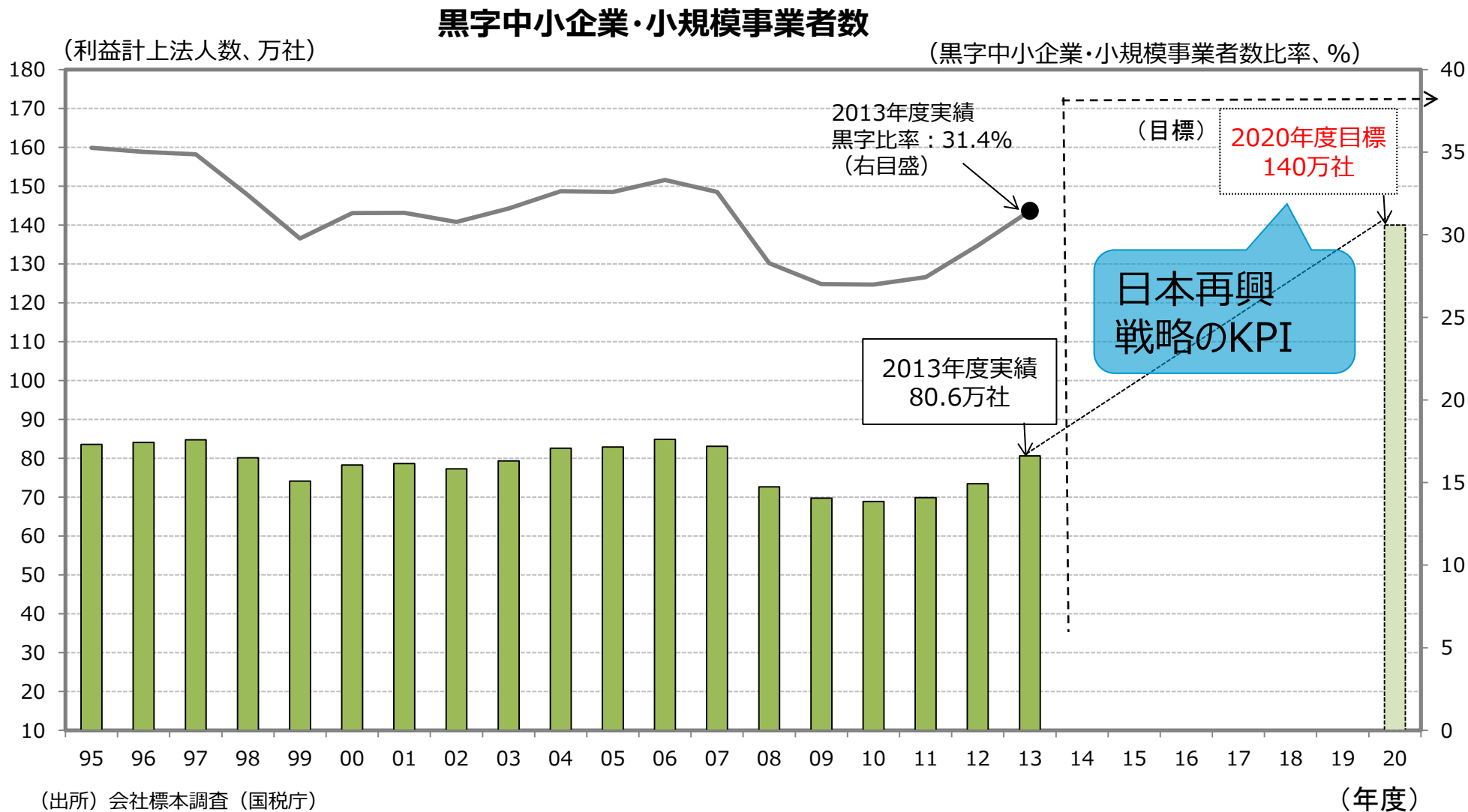
4. 地域中核企業との連携を通じた生産性向上

5. これまでの中小企業・小規模事業者の生産性向上の政策

6. 今後の中小企業・小規模事業者の生産性向上策について

2. (1) 中小企業・小規模事業者の収益状況

- ① 直近では、黒字中小企業は80万社程度。比率では3割程度。
- ② 日本再興戦略では黒字中小企業・小規模事業者140万社を目標。



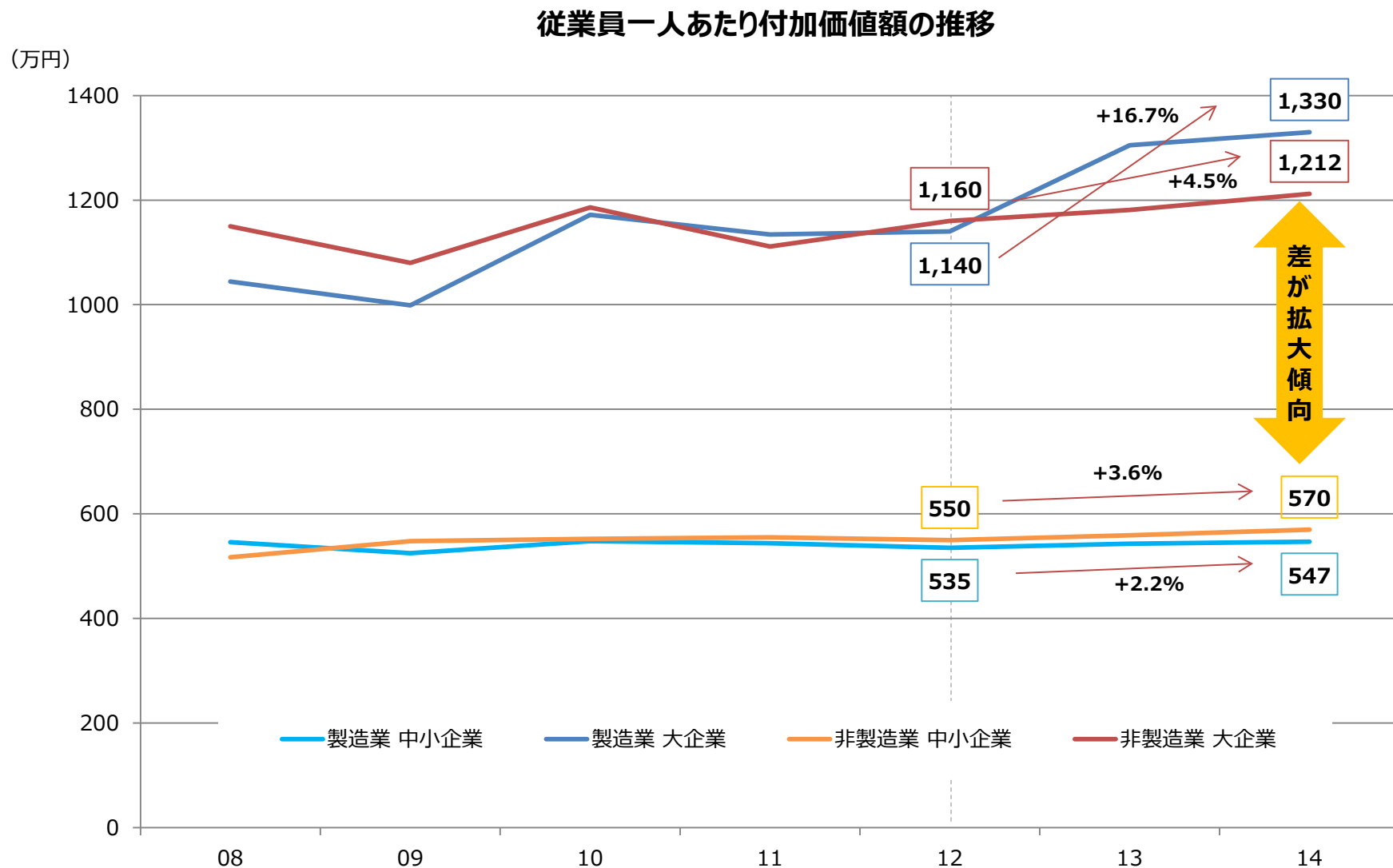
(参考) 赤字法人の多い業種

会社標本調査をベースに赤字法人が多い順に業種を並べると、以下のとおりとなり、飲食や旅館、小売業や製造業の中でも中小企業性の高い繊維工業や印刷出版、食料品製造業において赤字法人が多い。

	利益計上法人数	欠損法人数	総計	欠損法人割合	営業収入金額	うち利益計上企業の営業収入金額	所得	所得率
料理飲食旅館業	25,052	97,283	122,335	79.5	218,718	115,391	4,723	4.1
繊維工業	2,427	9,121	11,548	79	51,438	35,301	1,327	3.8
出版印刷業	7,407	26,971	34,378	78.5	148,923	96,939	3,102	3.2
食料品製造業	11,209	32,363	43,572	74.3	369,691	273,276	10,500	3.8
小売業	88,335	247,451	335,786	73.7	1,462,994	1,036,694	32,354	3.1
その他の製造業	23,425	64,643	88,068	73.4	333,191	237,451	15,964	6.7
農林水産業	7,748	19,273	27,021	71.3	57,680	30,664	1,024	3.3
鉄鋼金属工業	16,348	35,747	52,095	68.6	337,226	249,591	10,352	4.1
機械工業	25,412	55,624	81,036	68.6	849,988	702,871	40,841	5.8
鉱業	1,222	2,410	3,632	66.4	59,779	47,759	8,458	17.7
運輸通信公益事業	27,847	54,435	82,282	66.2	825,625	560,750	38,547	6.9
卸売業	82,543	161,599	244,142	66.2	2,460,362	1,981,005	41,718	2.1
化学工業	11,647	22,572	34,219	66	583,034	497,368	33,177	6.7
建設業	140,432	271,828	412,260	65.9	1,015,738	675,258	24,054	3.6
サービス業	233,088	448,084	681,172	65.8	1,744,085	1,210,006	68,850	5.7
金融保険業	15,540	29,314	44,854	65.4	754,739	693,890	54,909	7.9
不動産業	102,651	183,289	285,940	64.1	371,137	259,005	22,581	8.7
小計	822,333	1,762,007	2,584,340	68.2	11,644,346	8,703,217	412,481	4.7

2. (2)中小企業・小規模事業者の生産性

中小企業・小規模事業者の生産性は伸び悩んでおり、大企業との差は拡大している。

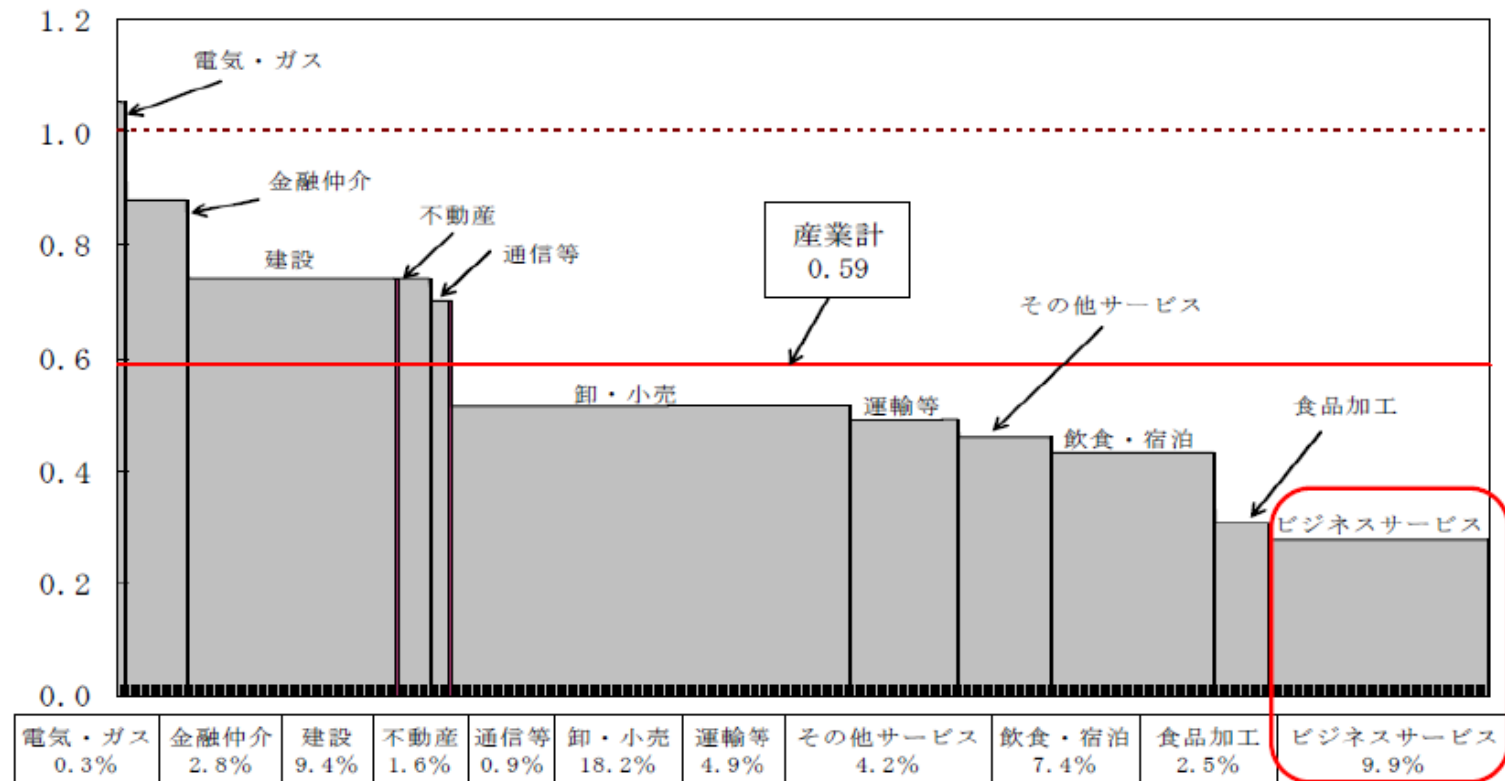


(参考) サービス産業の労働生産性の国際比較

産業別に見た日米の比較ではサービス業の日本の労働生産性は低い。

産業別の労働生産性の日米比較

(労働生産性、米国=1)



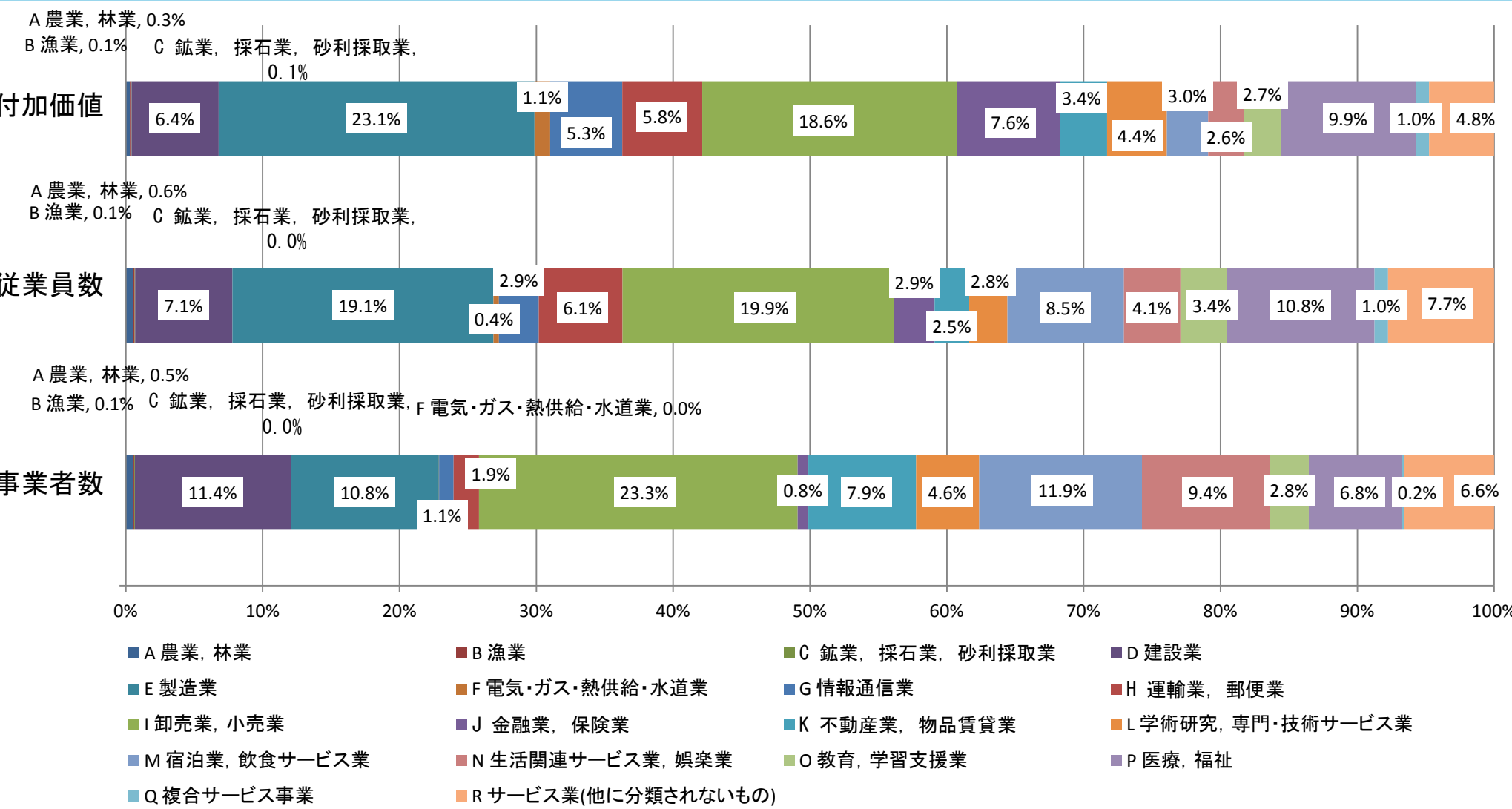
(備考)

1. E U K L E M Sデータベースより作成。
2. 同データベースにおける産業別の購買力平価（1997年値）を用いて、労働生産性水準を比較し、各産業の実質労働生産性上昇率を用いて前後の期間に延伸。
3. 産業別の労働生産性と各産業の就業者数のシェアは、2000～04年平均。
4. 「その他サービス」には「洗濯・理容・美容・浴場業」と「その他の対個人サービス」が含まれる。

(出典：「選択する未来」委員会 第3回成長・発展ワーキング・グループ（H26.4.18）「資料1 サービス産業の生産性」)

(参考) 経済センサスにおける従業員シェアと付加価値シェア

平成24年度経済センサスのデータを見ると、農林水産業、建設業、運輸・郵便業、卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業、教育・学習支援業、医療・福祉業、サービス業（他には分類されないもの）は従業員数の割合に比して、付加価値の割合が低い。



1. 中小企業・小規模事業者を取り巻く環境
2. 中小企業・小規模事業者の生産性

3. 中小企業・小規模事業者の課題

- (1) 生産性向上のために必要となること
 - (2) 経営管理
 - (3) マーケティング・販路開拓
 - (4) 人材確保・人材育成
 - (5) 設備投資
 - (6) I T 投資
-
4. 地域中核企業との連携を通じた生産性向上
 5. これまでの中小企業・小規模事業者の生産性向上の政策
 6. 今後の中小企業・小規模事業者の生産性向上策について

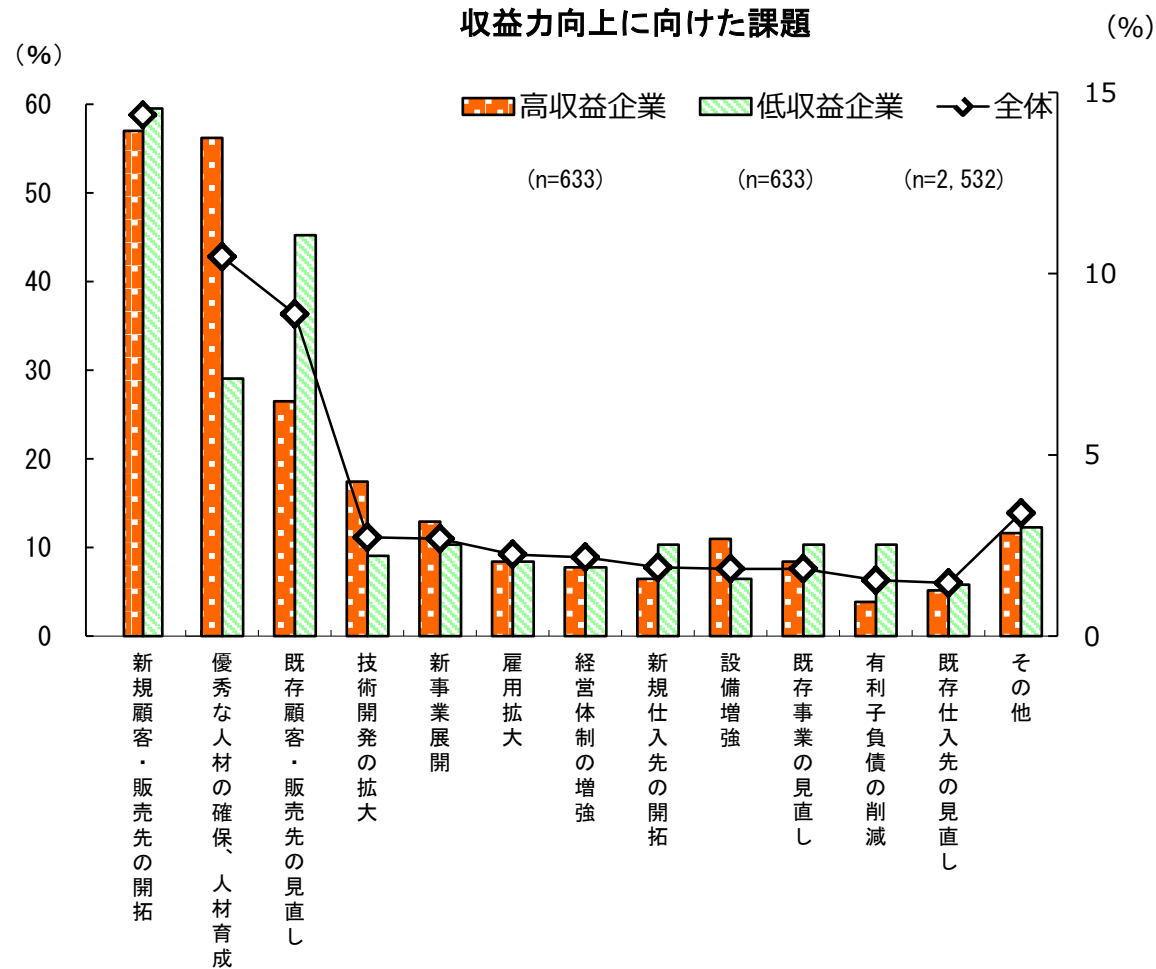
3. (1) 生産性向上のために必要となること

- 生産性向上のためには、付加価値額の増加が必要。
付加価値額とは、営業利益、人件費、減価償却費の合計を想定（※中小企業実態基本調査と基本的に同じ考え方）。

- 営業利益 → 本業で収益を出せる体質にすること
経営管理(売れ筋商品の把握など収益を管理すること)、
新商品開発、マーケティング・販路開拓等の多様な活動
が想定される。
- 人件費 → 高い付加価値が出せるように人材確保・
人材投資を進めること
- 減価償却費 → 新たな需要を取り込むように設備投資や
IT投資を進めること

(参考) 中小企業・小規模事業者の収益力向上に向けた課題

中小企業・小規模事業者の収益力向上に向けた課題として、全ての企業において、マーケティング・販路開拓が問題となっており、高収益企業は人材育成や設備投資、技術開発が問題となっている。また、低収益企業は既存顧客の見直しや新規仕入先の開拓を問題点としてあげている。

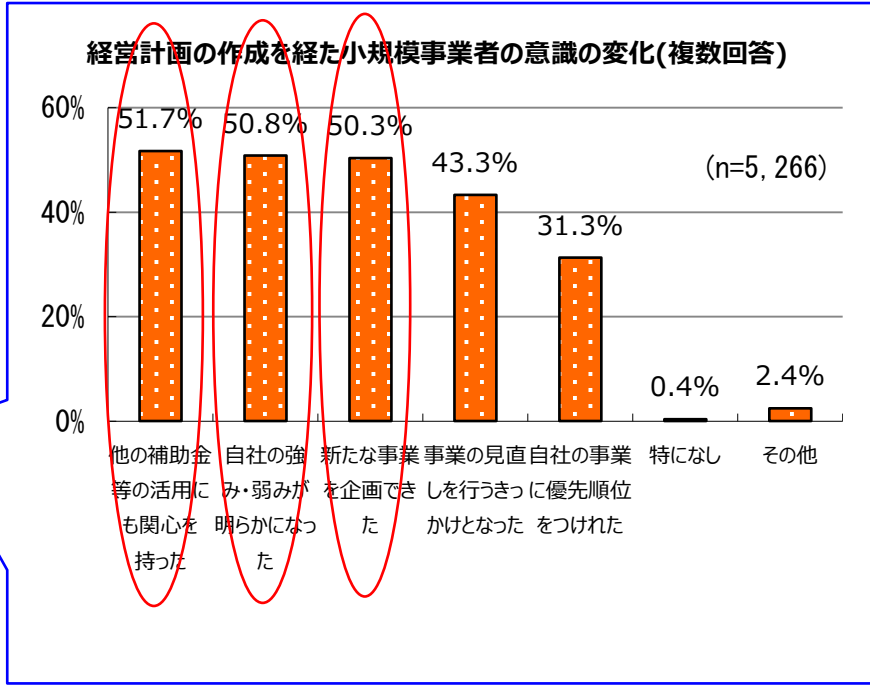
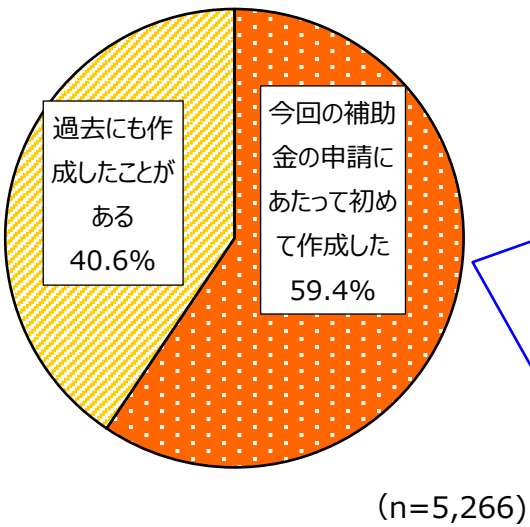


資料：中小企業庁委託「大企業と中小企業の構造的な競争力に関する調査」
(2014年9月、(株)帝国データバンク)

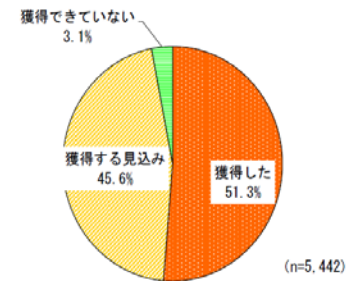
3. (2) 経営管理 (①経営計画の作成)

- 小規模企業では、経営計画の策定が進んでいない。
- 例えば、「小規模事業者持続化補助金(※)」の採択事業者アンケートによれば、同補助金に応募するまで、企業概要や顧客ニーズ、市場の動向、自社の強み、経営方針・目標について分析した1ページ程度の経営計画を作成したことのない事業者が全体の約6割に達している。
- 経営計画作成後、「自社の強み・弱みが明らかになった」、「新たな事業を企画できた」とする回答が5割を超え、「事業の見直しを行うきっかけとなった」が約4割に達している。さらに、売上が増加したと回答した小規模企業は、9割弱に達している。

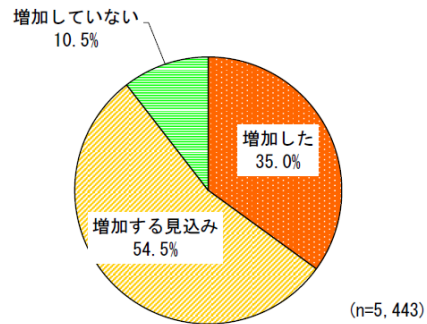
経営計画の作成経験の有無



持続化補助金による顧客獲得見通し



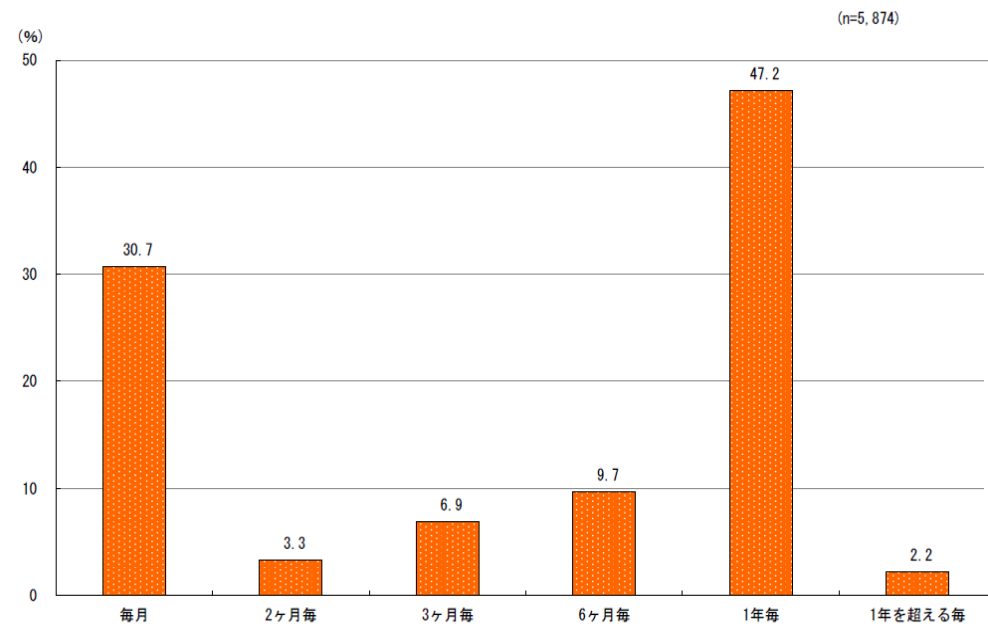
持続化補助金による売上見通し



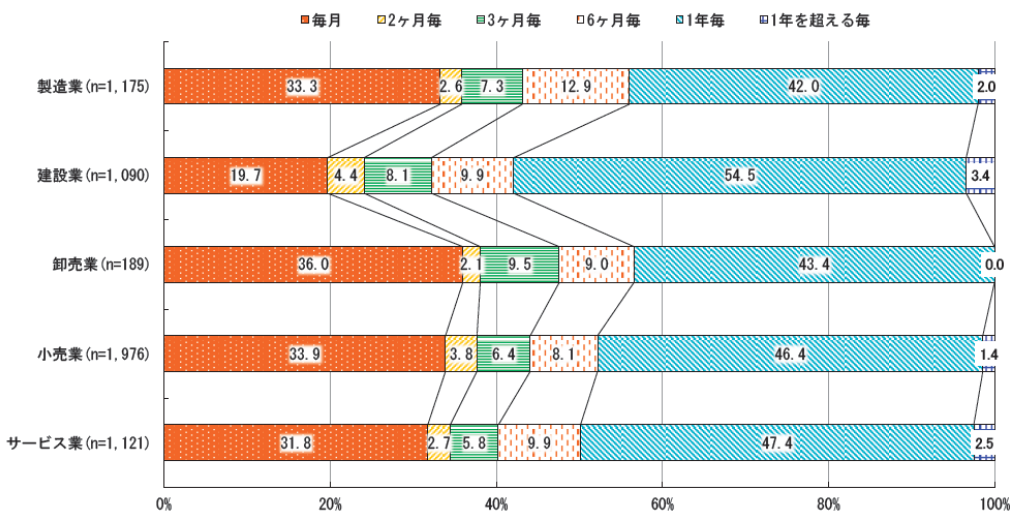
資料：中小企業庁「中小企業・小規模事業者に対する過去の経済対策の効果」(2014年11月)

3. (2) 経営管理 (②収益の管理)

- 小規模事業者では、棚卸管理を月次で実施している企業が少ない。
- 年次決算書を作成する必要に迫られて形式的な在庫管理にとどまる経営者が居ることが考えられる。
- 業種別で見ると在庫管理の頻度を毎月とする回答は卸売業で高く、建設業で低い傾向が見られることから、各業種における商習慣とも関連するため、それら商習慣も含めた見直しが重要。



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」(2015年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所)



(参考) 経営管理の成功事例 (その1)

業界を問わず、経営管理や人材の確保・育成を通じ、生産性向上に力を入れる事例が増えている。

【事例①】株式会社阿寒グランドホテル 「アンケート調査を通した日々のカイゼン運動事例」

- 1987年に大手旅行会社の実施する利用者アンケートで「58点」という低い評価でパンフレットに掲載されなくなって以降、「チャレンジ80」（同アンケートでの「80点」を目標とした活動）を開始し、現在では複数の施設で「90点」以上のスコアを記録している。
- お客に対して毎日アンケートを実施。
日々のカイゼン運動を徹底。
- 館内の各箇所に双方向のコミュニケーションカメラを設置。従業員が個人で判断できないような要望をお客から受けた場合には管理室から指示を与えることで、顧客対応を迅速化。



【事例②】有限会社ディ・シー・ディ 「配送の共同化による物流業務の効率化事例」

- 同社は、株式会社吉寅商店を代表とした地元卸売業9社による共同配送会社として設立され、商品の安定調達と物流業務の効率化に取り組み、成果を上げている。取引先とのルールを明確にすることや情報の公開、情報共有を行うことで、複数社共同による事業化を実現した。
- 全員参加での意見交換により配送料率や配送ルートを決めている。また、月次で配送ルートごとの損益の数字、加盟各社の配送料率などの各種情報をすべて公開し、取扱高を増やすことに成功。



【事例③】株式会社ハローデイ 売場コンクールで従業員が楽しく売場活性化実現の事例

- 「アミューズメント・フードホール」というコンセプトのもと、楽しいディスプレイや多様な「魅せ方」による商品販売、料理提案や食べ方を通じた食材紹介など、顧客を楽しませるサービスを数多く提供している。
- 全店舗から集まる顧客の「お声」を共有し、選り変る要望を細かく分析している。
- 「働きたい会社日本一になる！」という目標に向け、社長が全従業員に企業理念の浸透を続ける。年4回の社長巡回では「褒める」ことに注力し、自由な発想での売場づくりや提案力などで優れた部門を表彰。全体の売場づくりが活性化した。



【事例④】聖路加国際病院 「人材育成強化による採用活動の改善事例」

- 職種ごとに教育が分離していたため、現院長就任の2005年に「教育研修センター」を設置し、教育の組織化・集約化
- 医療実習を受けたほとんどが将来ここで働きたいと願い、採用人数20名に対して倍率は約10倍。
- 日々のサービス向上委員会において、患者サービスの向上改善活動に注力し、クレームが激減。



(参考) 経営管理の成功事例 (その2)

業界を問わず、経営管理や人材の確保・育成を通じ、生産性向上に力を入れる事例が増えている。

【事例⑤】株式会社メトロール 「IT活用による少量多品種生産の事例」

- 工作機械の精密位置決めスイッチを開発・製造。生産ラインをIT化し、多品種少量生産を実現。
- 販路開拓のため世界中の見本市で出展、自社HPで受注。
- 技術流出を避けるため、組立て装置や生産治具の内製化。
- 若手・女性の採用が多数。外国人も採用。
- 中小企業IT経営、グローバルニッチトップ企業等に出選。



(出典) 同社HP

【事例⑥】株式会社オオクシ 「POSレジ活用等による経営改善事例」

- 千葉県内に理美容店を展開。POSレジの活用や顧客アンケートの実施により顧客データを収集・分析。
- サービスの「見える化」により、それまで気付かなかったスタッフの個々の課題を発掘し、改善。また人事評価制度も顧客の評価を反映。



(出典) 同社HP

【事例⑦】日本電鍮工業株式会社 「技術力の高い分野の選択による収益改善事例」

- 技術的に難度の高い厚盛のめっき技術を保有。
- 父親が死去後、同氏が承継。
- 収益力の高い分野に事業を集約しつつ、技術的難易度の高い医療分野を開拓。3年で黒字化。
- 事業継続のために、若手の育成、新卒、中途と採用を実施。
- 2007年のモノ作り300選に選ばれる。



(出典) 同社HP

【事例⑧】玉澤精機株式会社 「工程見直しや内製化による収益力改善事例」

- 公衆電話用のコネクタなどを製造していたが、受注が消滅する
- 事態に直面。米沢信金や山形大学と連携して見直しを実施。
- 徹底的な工程の見直しや外注の内製化により短納期化を図り、受注生産へと転換。また、余剰在庫を一層し、運転資金も軽減したため、収益力が向上。
- 短期間で黒字化を達成。

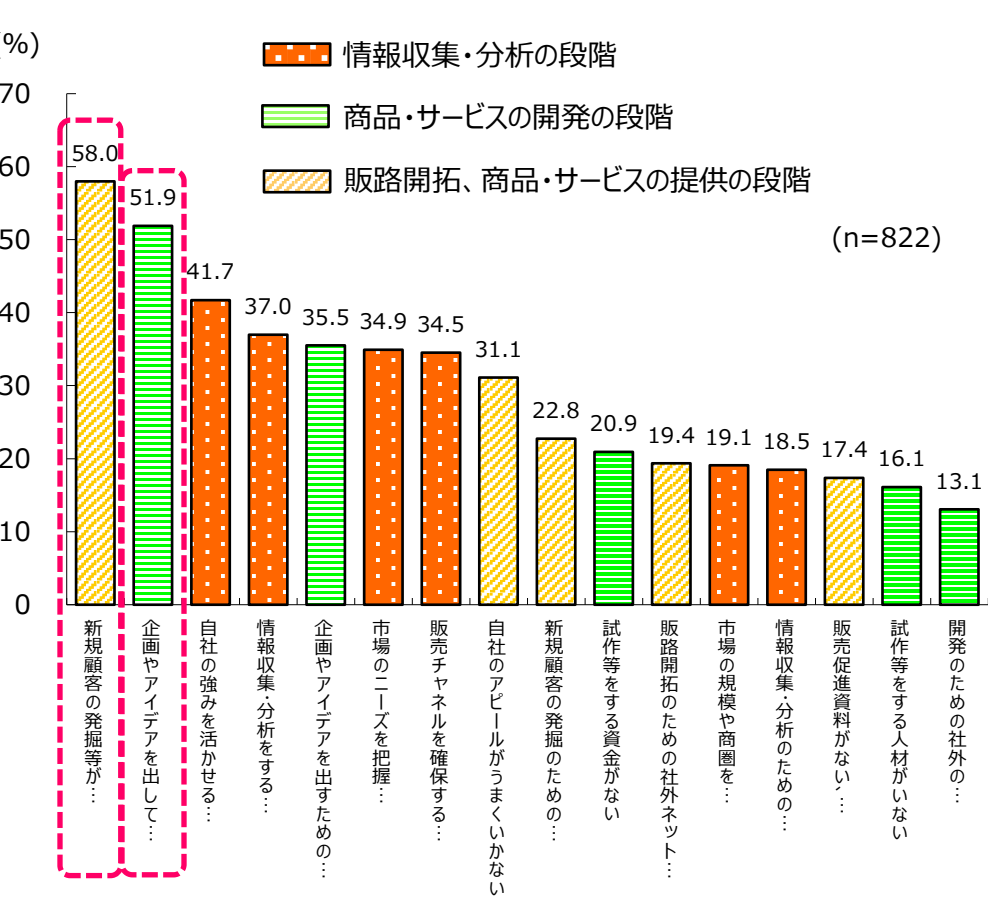


(出典) 同社HP

3. (3) マーケティング・販路開拓

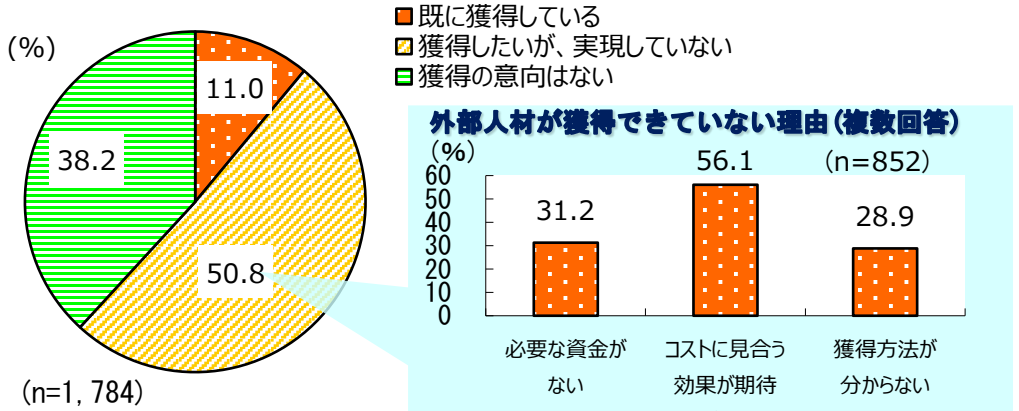
売上目標を達成することができなかった企業が抱える、新規市場開拓における課題を見ると、「人材」に関する課題が最も多く、次いで、情報収集・分析等の「マーケティング」に関する課題が多くなっている。

新規市場開拓の売上目標未達成企業が抱える課題



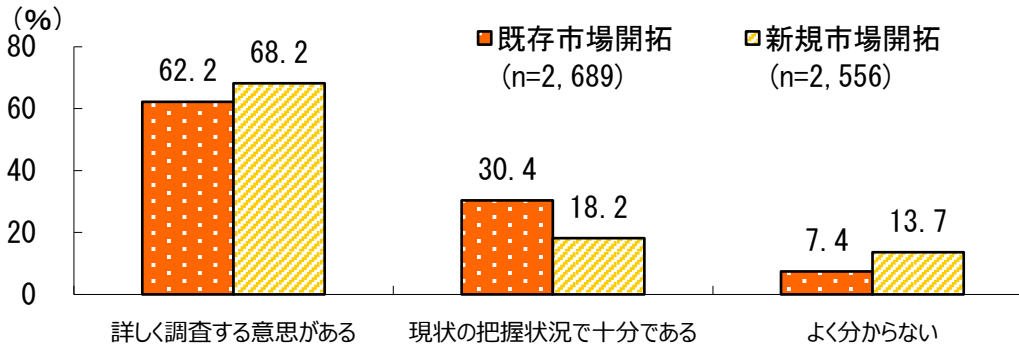
資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査
(2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

人材が不足する企業の外部から人材を獲得する意向



資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査(2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))
(注) 1.販路開拓における課題のうち、人材に関する課題を抱えている企業について集計。
2.外部からの人材の獲得とは、販路開拓に対応できる人材を新卒・中途を問わず採用することを指す。

開拓する市場別に見た今後の市場調査の意識



資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査(2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))

(参考) マーケティングの成功事例

これからは「よいもの」をつくるという発想から「売れるもの」をつくるという発想への転換が必要。市場のニーズをいち早く取り入れたり、特徴的なデザインを活用したPR活動を行ったり、ネット販売を行うこと等、新しい販売方法を示すことなどによって、販路開拓に成功している事例が見られる。

【事例①】(株)大直 (山梨県 市川三郷町)

- 障子紙の製造・販売を行う老舗メーカーが、工業デザイナーとの連携により新事業を立ち上げ、自社で開発した破れにくい障子紙「ナオロン」を使ったバッグや財布等を開発。
- 紙ならではの質感の良さや、洗練されたデザイン等が評価され、世界18カ国で販売されている。



【事例②】小野金物卸商業協同組合 (兵庫県 小野市)

- 刃物製造が盛んな地域であるが、刃物の出荷額が50年間で半分に落ち込んだ。この状況に危機を感じた同組合の若手メンバーを中心に、地場のデザイナーと連携し、「播州刃物」というブランドを立ち上げる。
- デザイナー自身がPR資料等を作成し、積極的に「播州刃物」を宣伝し、海外への販路開拓に成功している。



【事例③】(株)オーシン (大阪府東大阪市の取組)

- 「東大阪デザインプロジェクト」により、デザインと技術力の融合を実施。(株)オーシンでは、世界でも使える土鍋を作るという発想の下、デザイナーとの連携により、現代の食卓にフィットするデザインとした。
- フランスの国際見本市に出展したことがきっかけとなり、フランスでの販売を開始し、海外や国内のネット販売を中心に販売し、海外への販路開拓に成功。



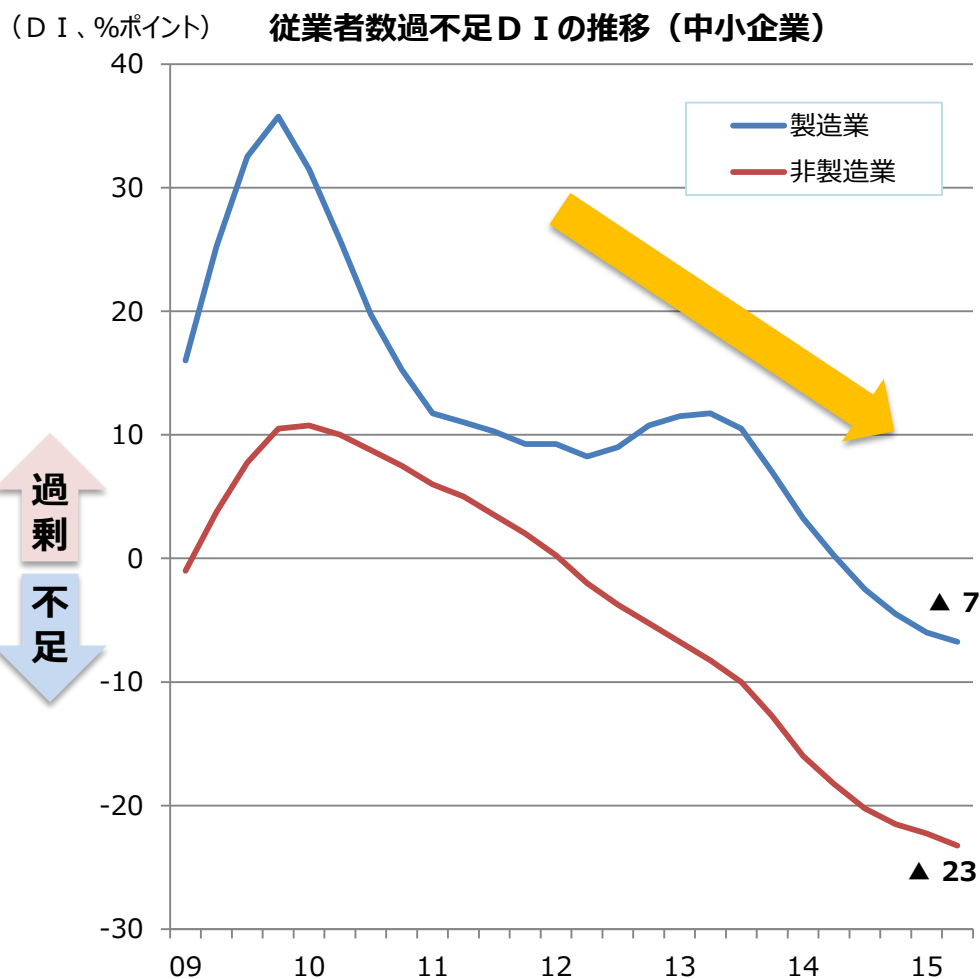
【事例④】ナビバード (大阪府 大阪市)

- 海外向けB to Cのネット通販事業を展開。多言語対応（日英中）のサイトを通じて、女性向けのファッション、雑貨、食品や伝統工芸品など日本で流行している商品を120か国70万人の消費者に販売している。
- 様々な商品をまとめて配送するため、配送費を大きく抑えられることが同社の強みである。



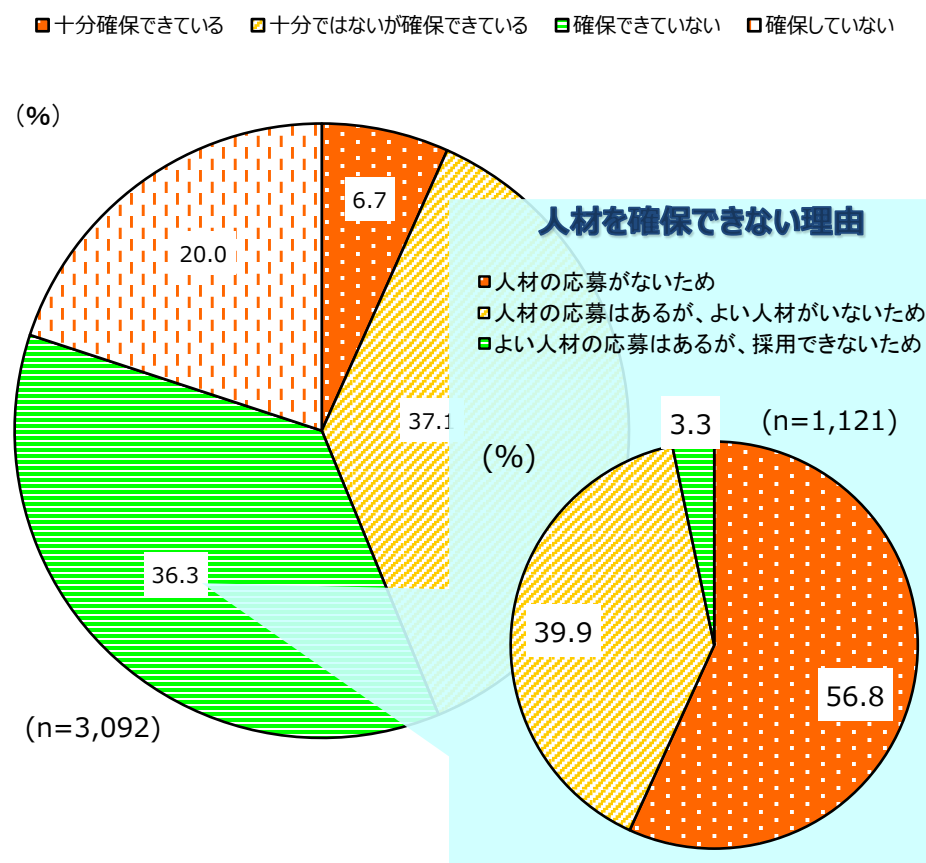
3. (4) 人材の確保・育成①

中小企業・小規模事業者の人手不足感は全国的に高まっており、中小企業は質・量両面で人材を十分確保できていない状況。



資料：日銀短観 (注) ここでいう中小企業とは、資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。

中小企業・小規模事業者の人材の確保状況



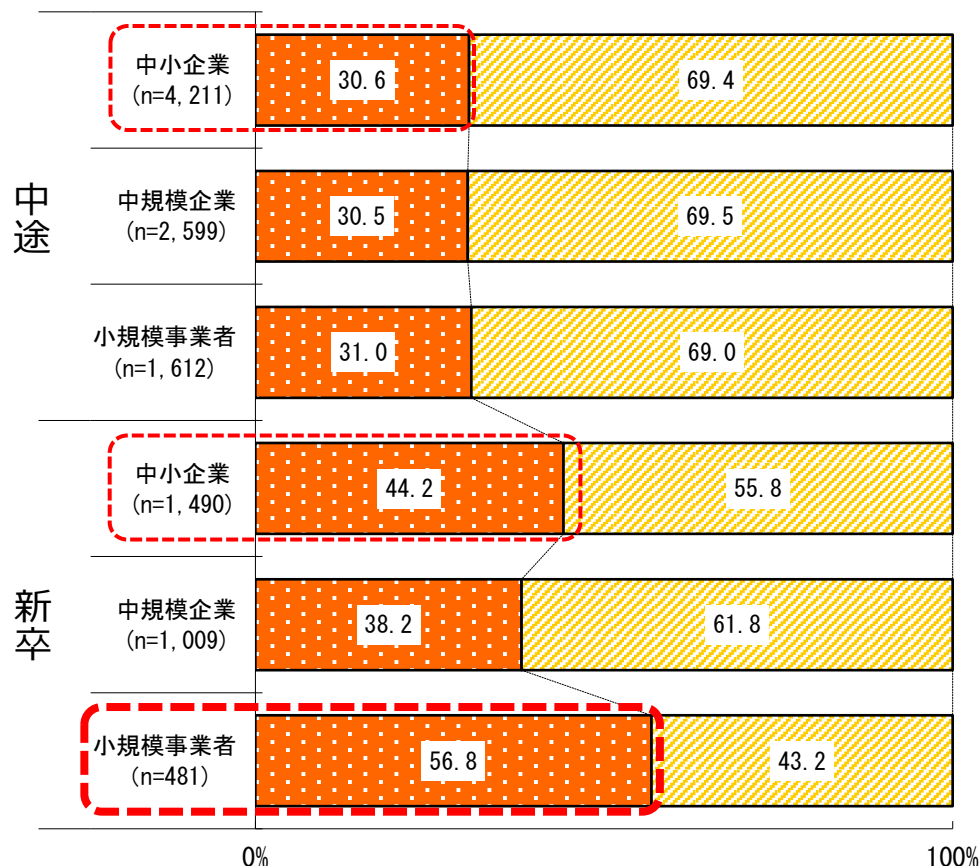
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」(2014年12月、(株)野村総合研究所)

3. (4) 人材の確保・育成②

- 中小企業・小規模事業者における就業者の離職率(3年目)は、中途採用においては約3割、新卒採用においては約4割となっている。特に、小規模事業者においては、新卒採用の過半数が3年以内に離職。
- 中小企業・小規模事業者においては、限られた経営資源の中で行う個社単位の取組には限界がある。こうした中で、地域ごとに人材の定着・育成を行う取組事例も見られる。

中小企業・小規模事業者における就業者の離職率(3年目)

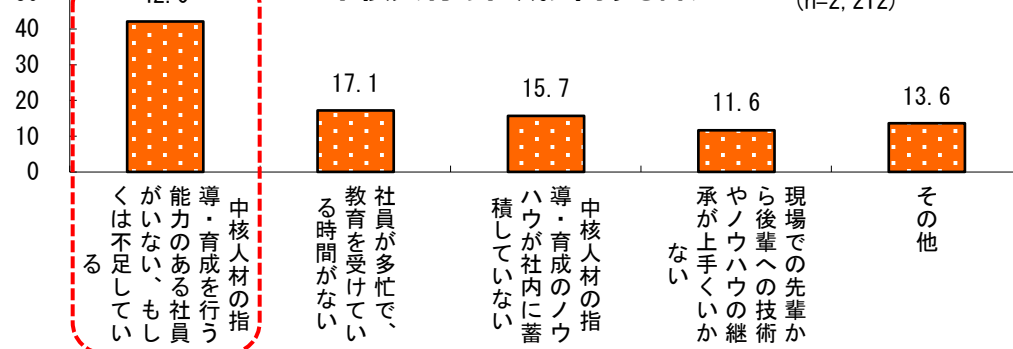
■ 離職率 □ 定着率



(%)

中核人材の育成に関する課題

(n=2, 212)



【事例】あきたかたコンソ(広島県 安芸高田市)

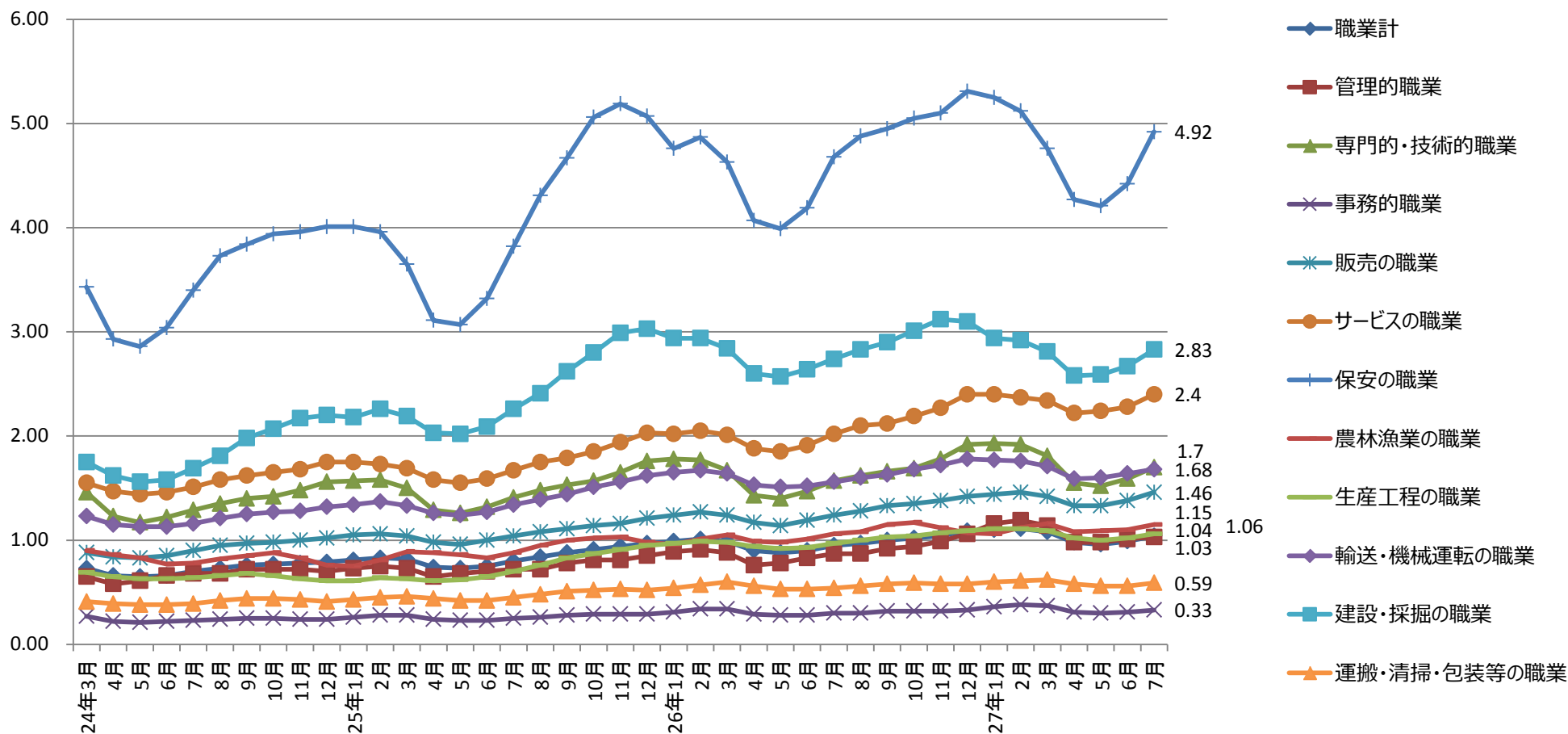
「地域の人材を地域で定着・育成する事例」

- 地域のNPO法人や自治体、商工団体、産業支援機関が連携して形成された、**地域の人材を地域で定着・育成する**ためのコンソーシアム(組織)。
- 「情報交換&交流会」、「合同研修会」を通じて、企業間の交流を促進するとともに、若手の研修機会を提供し、**地域内における仲間意識の醸成に取り組み、人材の定着や育成につなげている**。加えて、「企業間ローテーション」に関する取組を行っている。当該取組は、「人員の過不足を補完する」、「将来を担う人材を育成する」といった目的で、一定期間にわたり、企業間で人材を送り出したり受け入れたりする仕組みである。こうした一連の事業を通じて、あきたかたコンソが、地域の人事部として、**人材の定着・育成、また、地域の企業間の人材の不足感の改善**に取り組んでいる。

(参考) 職種別の有効求人倍率

サービス業や専門的・技術的職業、保安の職業を中心に、多くの職種において、有効求人倍率が1を超え、人材に対するニーズが高まっている。

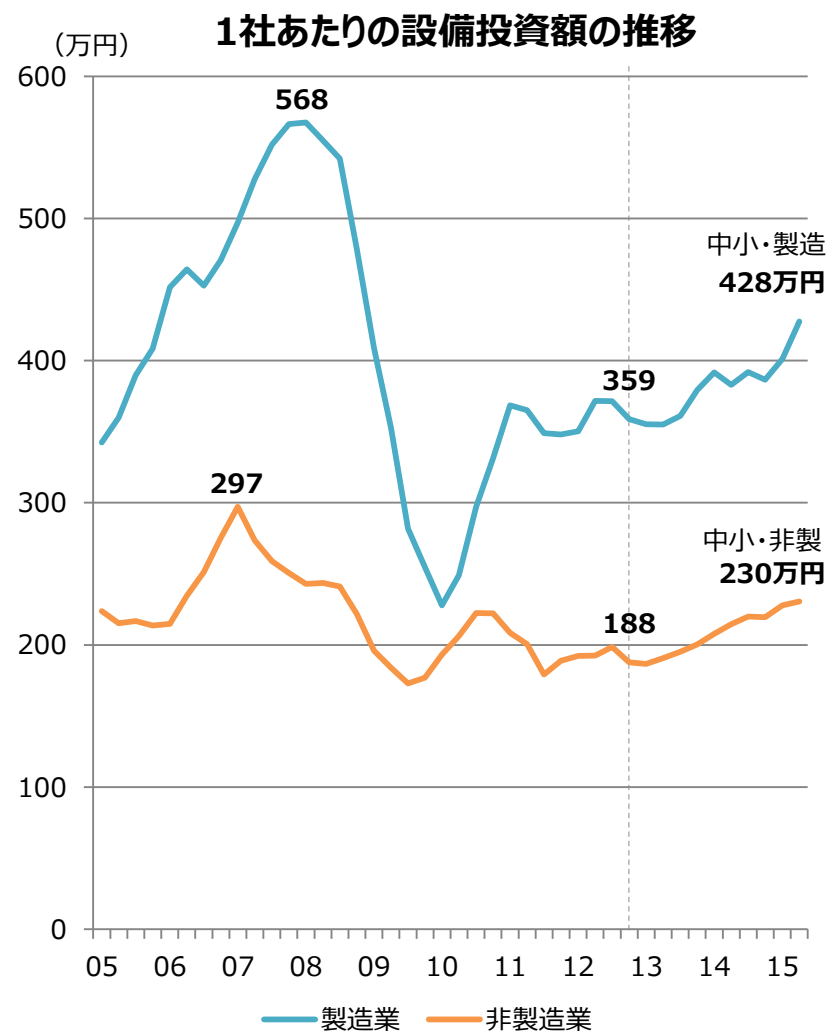
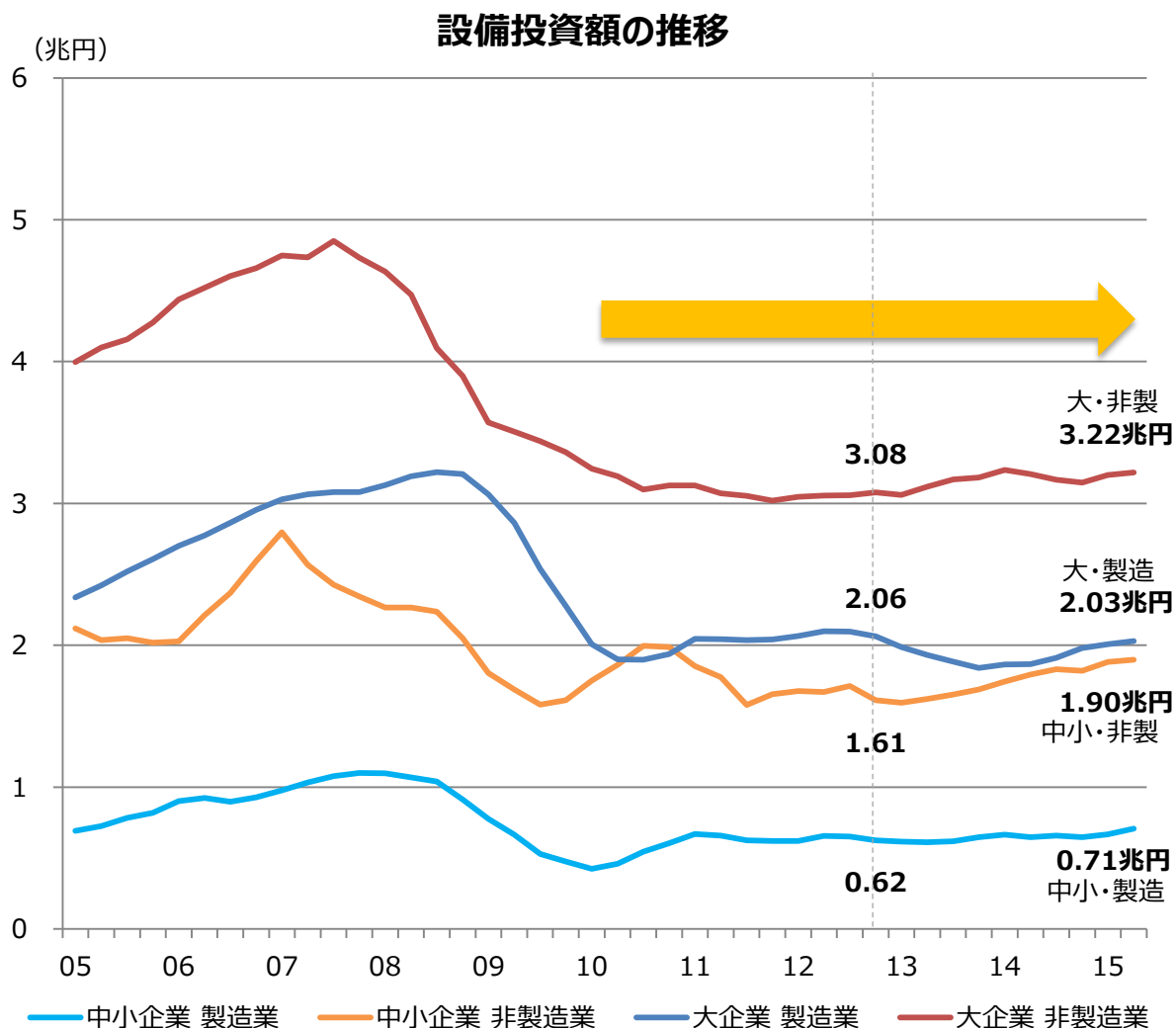
職業別有効求人倍率（大分類）（パートタイムを含む常用）



出典：厚生労働省「一般職業紹介状況」

3. (5) 設備投資

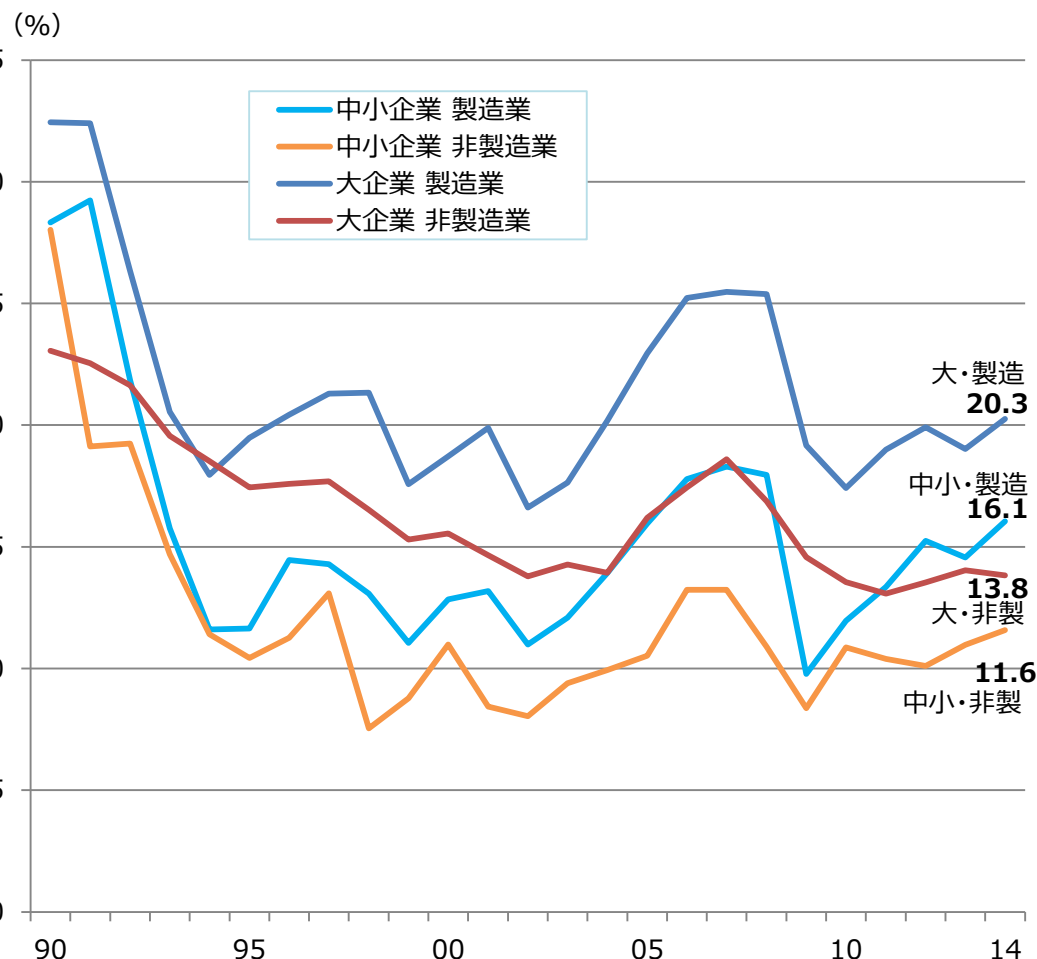
設備投資額の推移を見ると、中小企業・小規模事業者は設備投資を伸ばしているものの、リーマンショック前の水準まで戻っていない。



(参考) 設備の老朽化

中小企業・小規模事業者では、資本ストックに対する新設設備投資の比率が大企業よりも少なく、古い設備を使い続ける傾向があり、設備の老朽化が進んでいる。

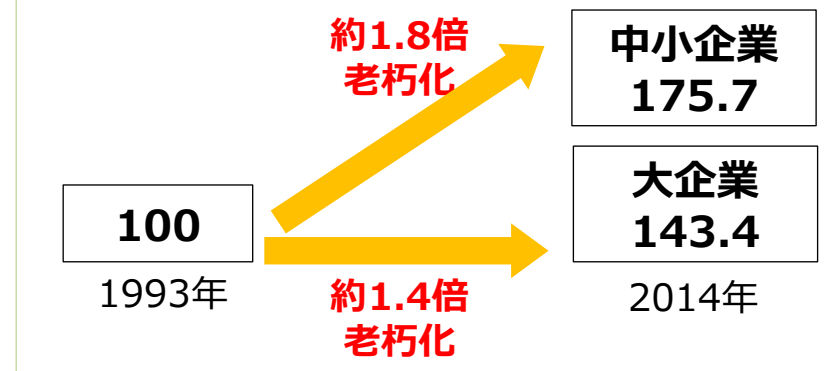
有形固定資産の新設比率の推移



設備年齢の推移（全規模）

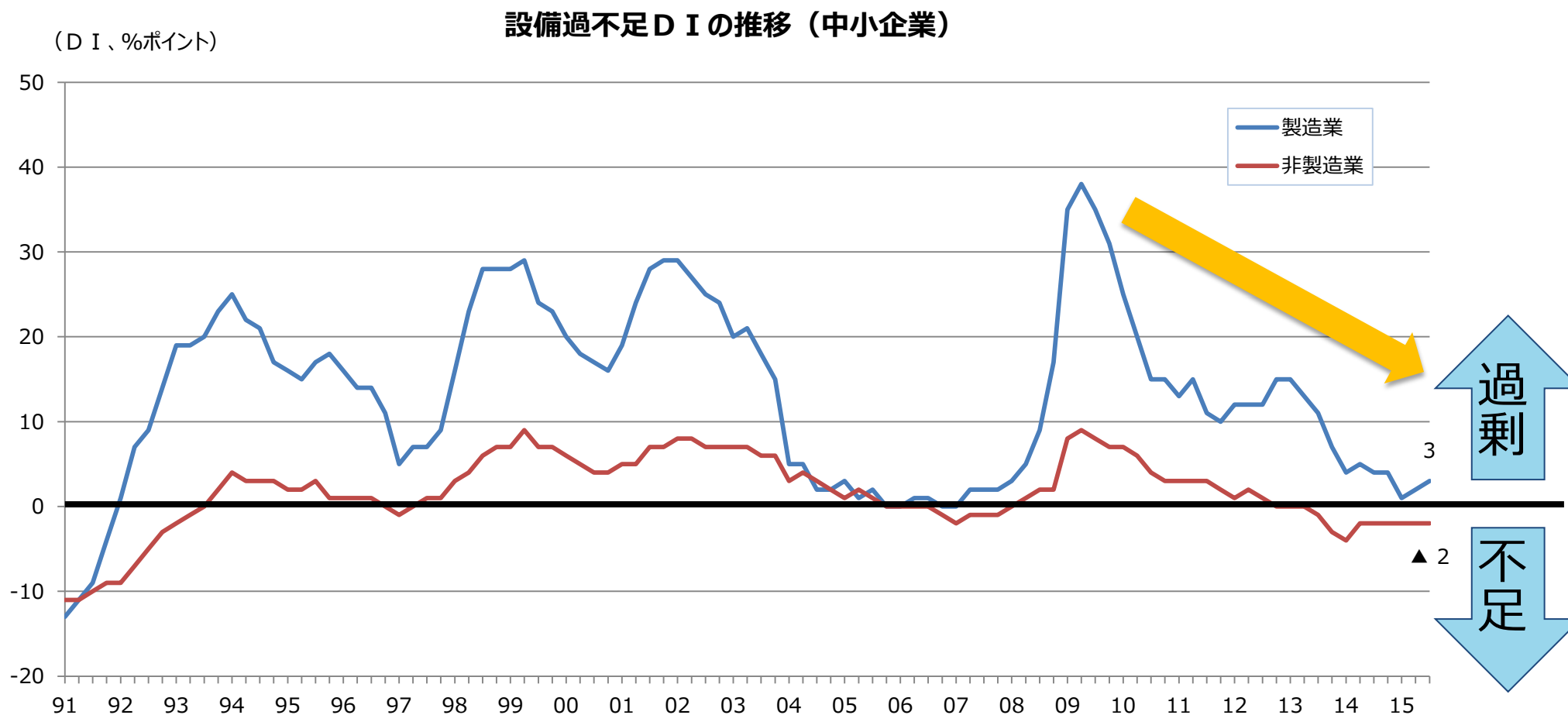


設備年齢の推移（規模別、1993年=100）



(参考) 設備の過剰・不足感

設備の過剰感は解消されつつあり、非製造業では不足感さえ生じている。

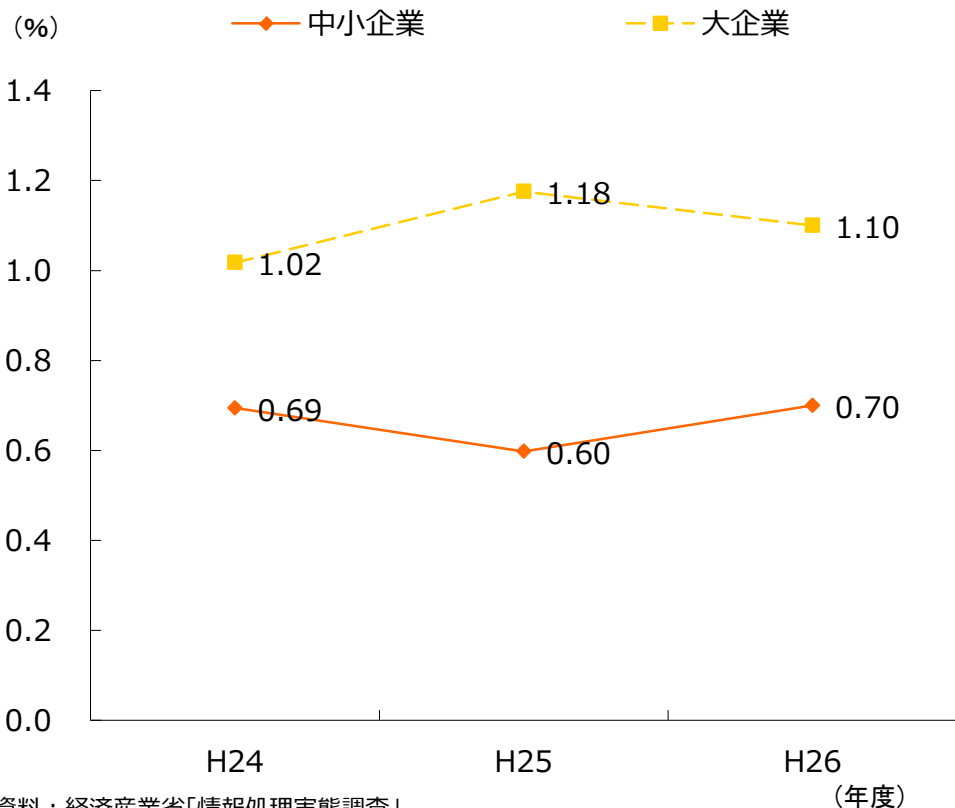


(資料) 日銀短観 (注) ここでいう中小企業とは、資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。

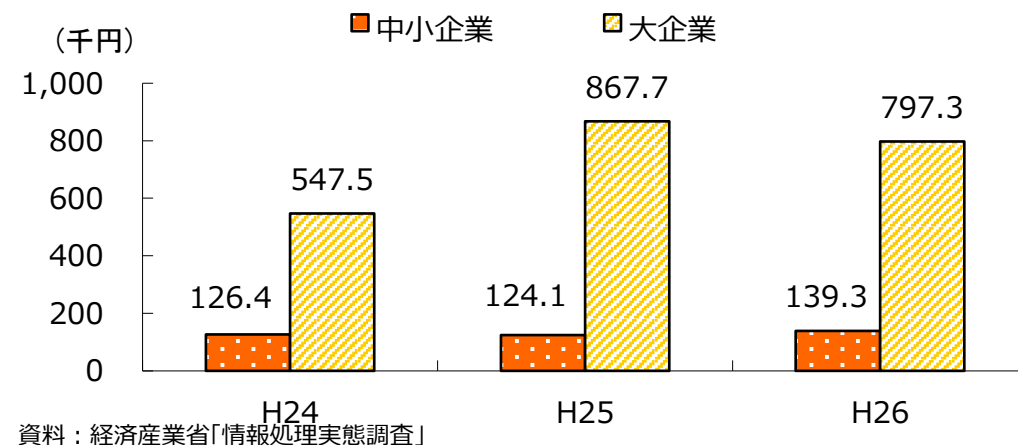
3. (6) I T投資

ITはうまく活用できれば生産性、売上の向上につながるが、大企業に比べて中小企業・小規模事業者の情報関係支出は少ない。今後、攻めの投資を進める際には、ITの更なる活用も重要ではないか。

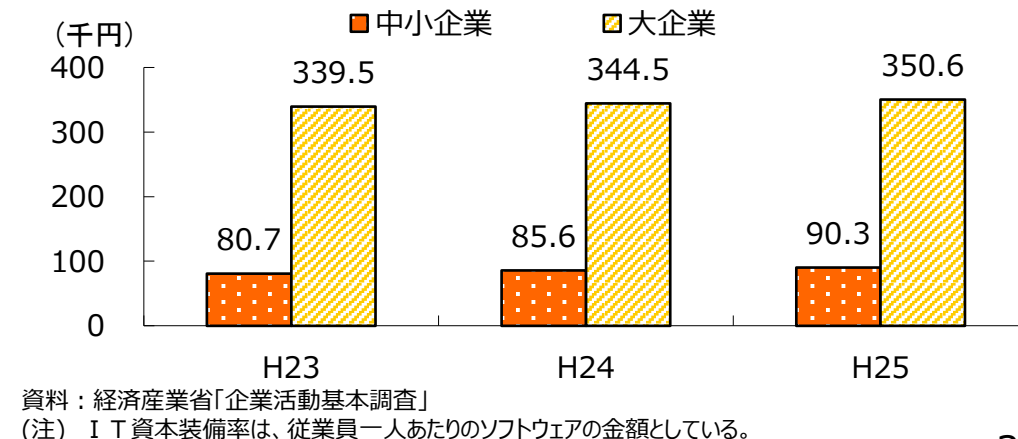
売上高に占める情報処理関係支出比率の推移



規模別に見た従業員一人あたりの情報処理関係支出



規模別に見た I T 資本装備率



(参考) IT経営強化：FinTech等による生産性の抜本的強化

少ない人数で事業を効率的かつ効果的に回していくためには、IT投資が欠かせない。

1. **FinTech** : クラウドによる日次管理の実施（売上、会計、原価）
POSレジにより商品別の売上高管理
海外通貨等との簡易な決済システム
2. **受注** : HPを通じた顧客からの受注
3. **情報の共有** : 顧客情報の管理・共有ときめ細かな対応
文書作成が効率化、会議が不要に
社内SNSを用いる（投稿の評価）ことで、企業幹部の考え方を共有
4. **需要予測** : POSデータや過去のトレンド等を活用した需要予測
5. **作業動線** : GPS等を用いることにより、作業動線の見直しを実施



クラウドによる会計システム
銀行・カードの明細から会計帳簿に変換。
ユーザーは勘定科目の承認のみ。
入金管理は請求書の作成とクリックのみ。
レポートも自動作成。



クラウドによる宿屋経営支援システム
外部予約システムと連携しつつ、
情報共有（顧客情報、収支、売上、会計、
原価）などが可能。
不要な会議を減らし、日次決済でコスト意識も。



i-PadによるPOSレジシステム
POSレジとして利用可能。
情報共有が可能。
日次決済により、売れ筋の把握、
コスト意識が高まる。

1. 中小企業・小規模事業者を取り巻く環境
2. 中小企業・小規模事業者の生産性
3. 中小企業・小規模事業者の課題

4 地域中核企業との連携を通じた生産性向上

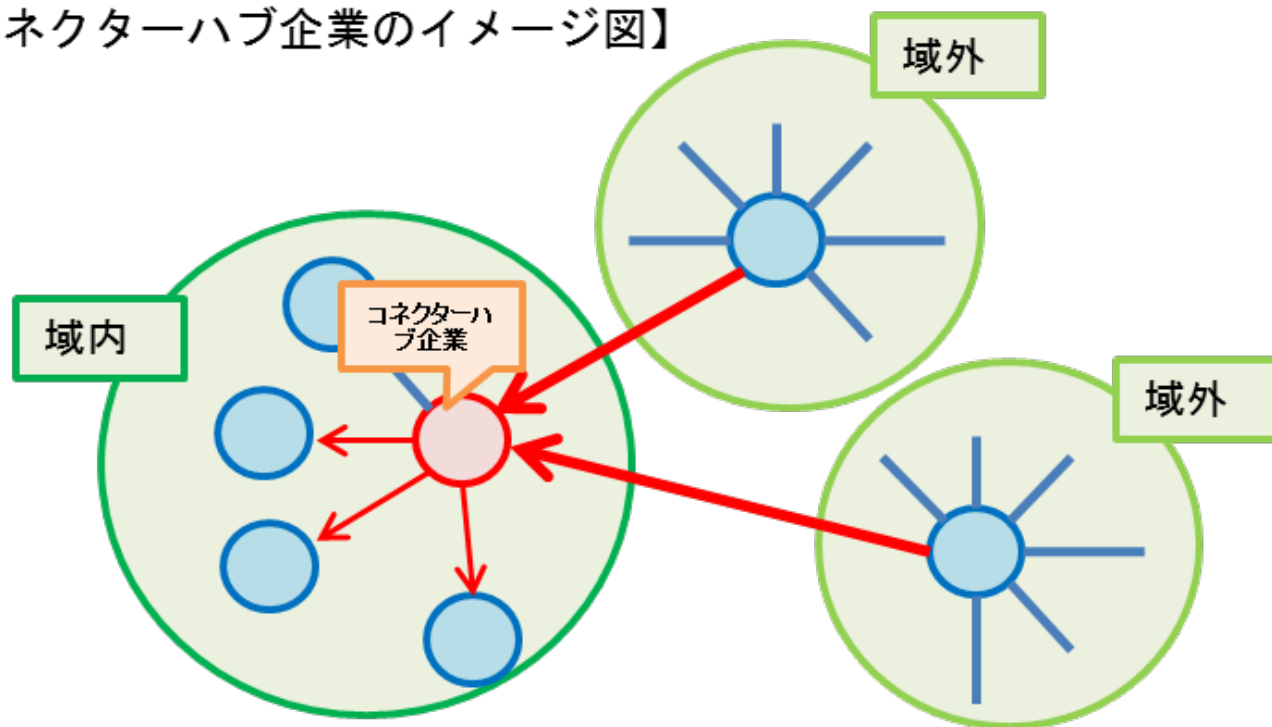
- (1) 地域中核企業との連携を通じた生産性向上
- (2) 本社所在地別 コネクターハブ企業数
- (3) 地域中核企業との連携を通じた生産性向上事例
- (4) 地域中核企業と地域金融機関との関係

5. これまでの中小企業・小規模事業者の生産性向上の政策
6. 今後の中小企業・小規模事業者の生産性向上策について

4. (1) 地域中核企業との連携を通じた生産性向上

- 地域中核企業（コネクターハブ企業）は、地域の中で取引が集中しており（「ハブ機能」）、地域外とも取引を行っている（「コネクター機能」）企業を指し、その中でも、特に地域経済への貢献が高い企業、具体的には、地域からより多く仕入を行い、地域外に販売している企業をいう。
- 経営管理や販路開拓に優れるコネクターハブ企業と中小企業の連携が進められることにより、経営面のサポートや新たな商材・商圈の確保が可能となり、生産性向上に繋がることが期待される。今後、こうした連携を一層増やしていくことが課題となっている。

【コネクターハブ企業のイメージ図】



4. (2) 本社所在地別 コネクターハブ企業数

本社所在地	コネクターハブ 企業数	本社所在地	コネクターハブ 企業数	本社所在地	コネクターハブ 企業数
北海道	97	石川県	44	岡山県	52
青森県	23	福井県	35	広島県	84
岩手県	13	山梨県	9	山口県	24
宮城県	30	長野県	95	徳島県	11
秋田県	19	岐阜県	43	香川県	16
山形県	23	静岡県	132	愛媛県	24
福島県	25	愛知県	313	高知県	16
茨城県	31	三重県	29	福岡県	110
栃木県	28	滋賀県	15	佐賀県	3
群馬県	63	京都府	71	長崎県	18
埼玉県	71	大阪府	632	熊本県	17
千葉県	38	兵庫県	101	大分県	18
東京都	907	奈良県	11	宮崎県	15
神奈川県	92	和歌山県	26	鹿児島県	23
新潟県	111	鳥取県	9	沖縄県	2
富山県	44	島根県	8	全国計	3,621

資料：中小企業庁「中小企業白書（2014年版）」

- (注) 1. (株) 帝国データバンクの保有する 70 万の企業情報から以下の条件で抽出した。
①域外販売額が域内仕入額の 1.2 倍以上、
②域内仕入額が総仕入額の 50%以上、③取引数 10 件以上。
2. 売上高 500 億円以上の企業は除く。

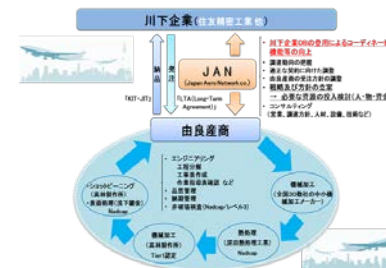
4. (3) 地域中核企業との連携を通じた生産性向上事例①

中小企業者同士や地域中核企業等との連携により、ネットワークを形成し、生産管理、品質管理、新規商品の開拓に成功し、生産性を向上させる事例が見られる。

【事例】ジャパン・エアロ・ネットワーク

「中小企業間のネットワークを形成し、需要の獲得に成功した企業群」

- ねじ卸の由良産商(株)（大阪市）を中核に、**国内の中小企業4社にてネットワークを形成。**
- 川下メーカーのニーズを踏まえ、ネットワーク内に特殊工程や非破壊検査等の機能を備え、受注から最終の製品品質保証、出荷までの**全ての責任を担った「部品の一貫生産」**を行い、川下メーカーの工場に必要な量の完成部品を**ジャスト・イン・タイムで納入出来る仕組みを作り上げている。**



【事例】ゼネラルプロダクション株式会社

「単工程企業を取りまとめて受注獲得した事例」

- 京都府に本社を置く、精密機械部品の製造・販売会社。高度な加工技術を持つ中堅・中小企業、特に単工程（**鍛造、鍛造、加工、熱処理、表面処理、プレス、成形、金型等**）で日本一、若しくは世界**トップレベルの位置にある会社をまとめ、工程間の管理をしながら、製造し、最高品質の部品又はユニットを世界中に販売。**
- 日本独自の世界に類を見ないこの単工程専門会社の技術が日本の産業を支えてきたと考えており、グローバル化が進む中、“ものづくり日本”を維持すべく、産官学が連携して、事業を行っている。

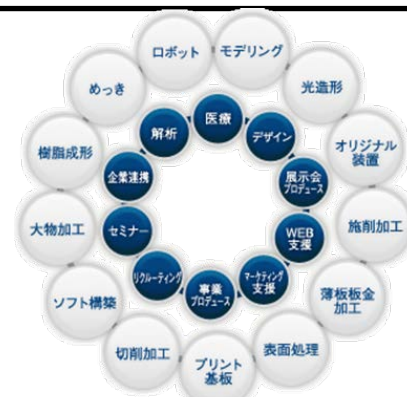
ゼネプロ会社の商流



【事例】京都試作ネットワーク

「中小企業のネットワークを形成し、需要の獲得に成功した企業群」

- 京都府南部の機械金属関連の中小企業で構成された、部品加工から装置開発まで「**試作に特化したソリューション提供**」を行っている。
- 切削や表面加工等の高度な技術を持った企業がネットワークを形成することで、**単独の企業では不可能な複数工程を実現し、難度の高い試作の依頼も引き受けている。**こうした部品加工から装置開発まで一貫した体制整備を行ったことで、現在では、全国から問い合わせがきている。
- 「コスト」ではなく、開発段階で最も重要視される「スピード」を最優先としている。そのため、**ホームページを通じて顧客から依頼が行われる仕組みを構築し、2時間以内に見積りを返し、顧客の製品開発を効率化している。**



4. (3) 地域中核企業との連携を通じた生産性向上事例②

中小企業者同士や地域中核企業等との連携により、地域に根を下ろした販路開拓等を通して、地域の中小企業・小規模事業者の生産性向上に寄与している事例が見られる。

【事例】株式会社ファーストインターナショナル 「地域による地域のための「地域密着型商社」」

- 株式会社ファーストインターナショナルは、平成 6 年、八戸商工会議所に所属する地元企業の有志 35 社の出資によって設立された。役員や株主には、地域の有力企業、水産加工業者、通関業者、地元の金融機関等が名を連ねる。
- 「地域密着」商社として、少量だが高価値の地域特産品を扱っており、現在はリンゴ、長芋、水産物などをアジア圏中心に輸出するほか、北米からは木材、建材、食品、家具、水産品、雑貨など多種目を輸入している。
- ファーストインターナショナルは地域の企業が中心となって立ち上げた企業であり、自治体の支援も受けていることから地域内における信用度が高く、農家や生産者にとっても安心して取引ができるという。さらには、地域の自治体が応援をしていることで、海外の取引先に対しての信頼にも繋がっている。



【事例】株式会社MNH 「地域資源と課題を「お金」と「雇用」に変える事業を展開」

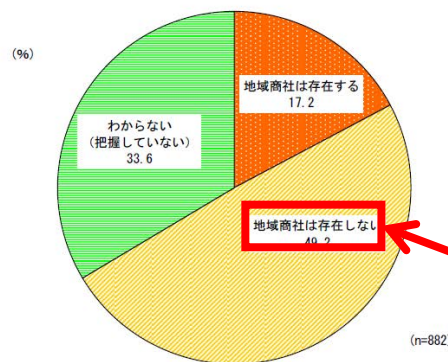
- 地域課題を解決するリーダー育成の仕組みづくり、商品・サービスづくりを行う企業。
- 自ら経営者となる社会起業家を育て、彼らが新たな若者を雇用していく新しい社会モデルの創出と波及を目指す企業として、2008 年3月に同社を設立。同社は地域内を商圈としており、事業スキームを設計する際には、必ず地域の企業や団体（福祉作業所等）と連携して、労働力を得るような形で設計しているため、地域課題の解決に貢献する活動自体が、持続的な事業の仕組み（参入することが困難な市場）を築いており、自社にとっての強みとなっている。



(参考) コネクターハブ企業としての地域商社

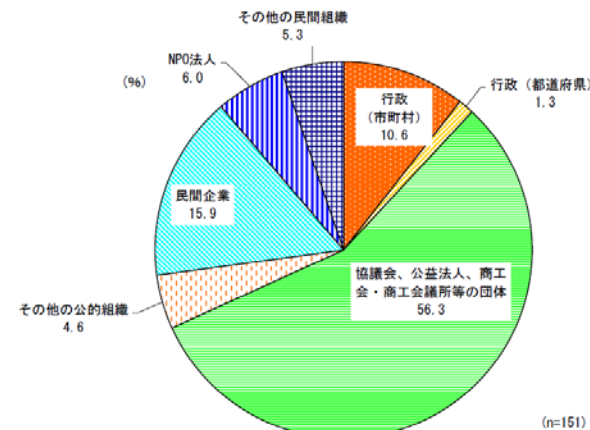
- コネクターハブ企業の例の一つとして、地域商社がある。地域商社をはじめとするコネクターハブ企業は、地域資源の発掘、地域資源の活用法検討、市場調査、商品開発、販路開拓、販売促進活動、販売、メーカーへの販売情報の提供など、国内外へ積極的に地域の商品を売り込む存在。
- 中小企業の域外取引や輸出では重要なプレーヤーとなり得るが、約半数の地域では地域商社は存在しない。

当該地域における地域商社の有無

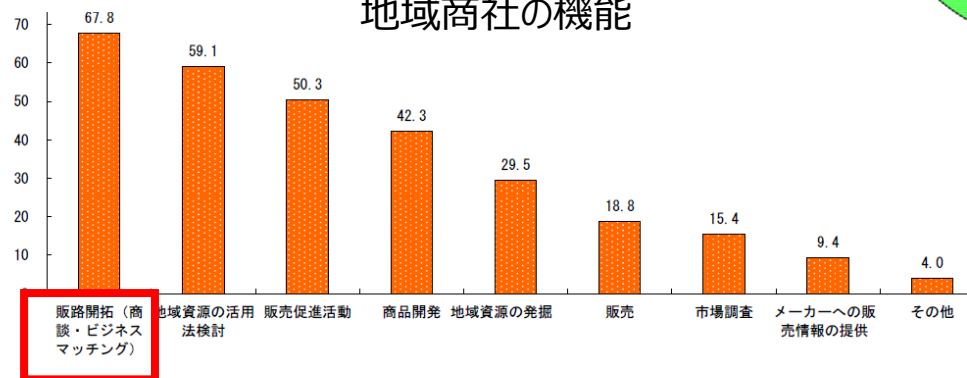


約半数の地域には「地域商社」とよばれる地域資源の販路開拓・販売促進活動を行う事業者が存在しない。

地域商社の設置主体



地域商社の機能

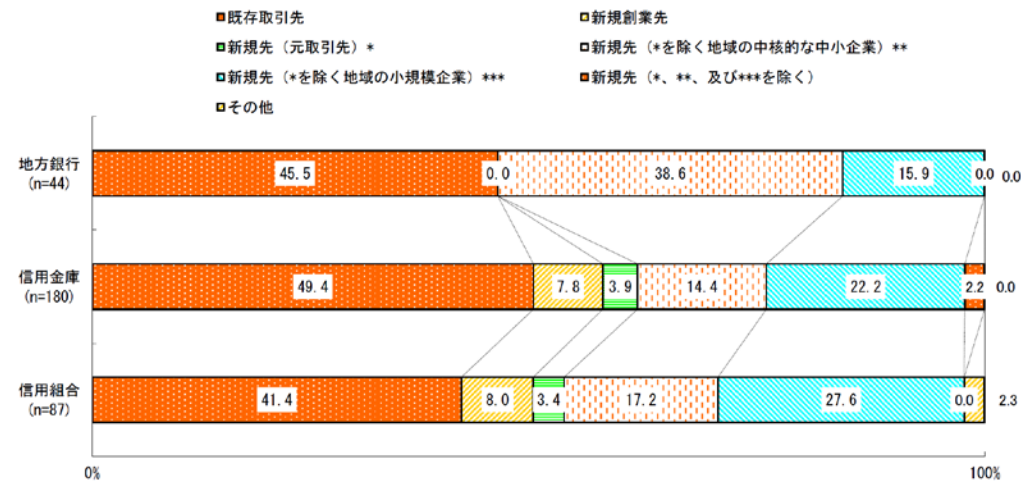


販路開拓やビジネスマッチングが、地域商社としての最も大きな役割として期待されている。

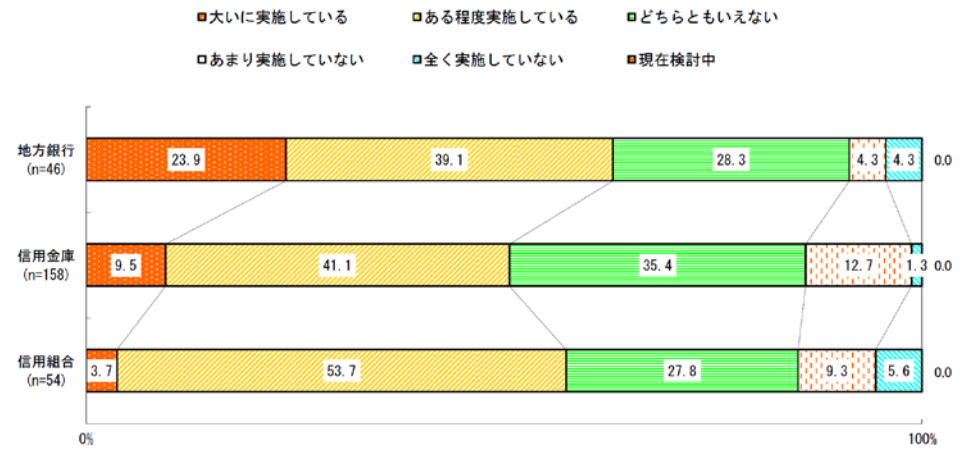
4. (4) 地域中核企業と地域金融機関との関係

- 地域金融機関は、取引のアプローチ先として、地域の中核的な中小企業との取引関係を重視する状況にある。
- また、地域金融機関は地方銀行を中心に、地域の中核的な中小企業に対する支援を実施してきている。

地域金融機関が取引を強化したい事業者



地域金融機関による地域中核企業の支援体制



(出典) 2015中小企業白書

1. 中小企業・小規模事業者を取り巻く環境
2. 中小企業・小規模事業者の生産性
3. 中小企業・小規模事業者の課題
4. 地域中核企業との連携を通じた生産性向上

5. これまでの中小企業・小規模事業者の 生産性向上の政策

- (1) 中小企業庁としての施策
- (2) 政府全体の取組

6. 今後の中小企業・小規模事業者の生産性向上策について

5. (1) 中小企業庁としての施策 (①革新的技術を有する中小企業)

サポイン事業等

研究機関と連携して行う技術・サービス開発を支援 (27当初予算: 139億円)

1件: 3年で約1億円(3分の2)

1,600件以上 (H18~H27) の支援を実施、H18,19採択プロジェクトのうち50%で販売実績あり。

ものづくり補助金

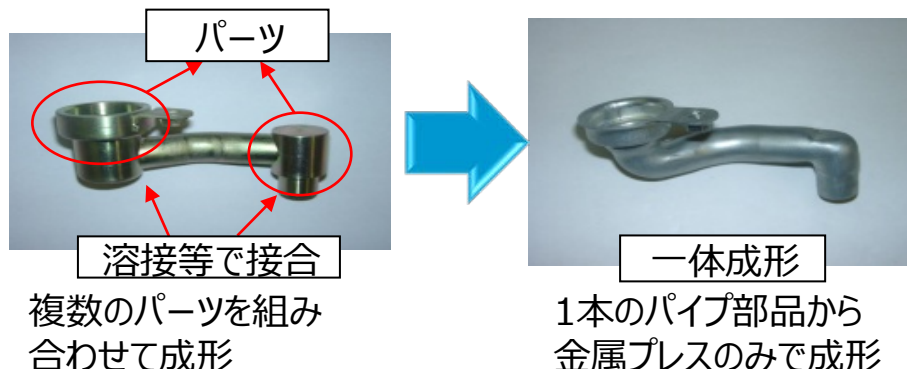
革新的な商品、サービス開発を支援 (26補正予算: 1,020億円)

1件: 1,000万円(3分の2)

38,000件以上 (H24補~H26補) の支援を実施、24補正プロジェクトのうち25%で販売実績あり。

管状複雑形状部品の金属プレス加工技術開発 (國本工業(株) 静岡県浜松市)

- 独自の管成形技術をもつ國本工業(株)、3DCAD等デジタル技術の開発を実施する静岡大学等が連携、一体成形の部品を開発。
- 派生技術含め累計で10億円以上売上げ。



スマートフォンを活用した被保険者向け医療費削減プログラム構築 (株式会社HST-Labo 東京都千代田区)

- 健康保険組合が有する被保険者・被扶養者の受診・医薬品の処方等を、クラウド上にまとめて分析。
- 分析した情報に基づき、被保険者に、健康上の注意点やジェネリック医薬品が購入可能な薬局の情報等を提供、医療費の適正化に寄与する。



ICTを活用した
健康情報提供システム



5.(1) 中小企業庁としての施策 (②地域を支える中小企業・小規模事業者)

農商工連携

中小企業者と農林漁業者が連携して行う商品開発や販路開拓を支援（農商工等連携促進法）

認定件数：659件

事業化率：79.4%（既に売上げをあげた事業）

（株）ミールワークスフーズ（農商工連携）
（東京都 港区） 平成27年10月14日認定

【事業内容】

- 粘り気の少ない米、「越のかおり」の特性を活かして、タイ料理に適した半生米麺の開発・製造・販売を行っていく予定。
- これによって、自社経営タイ料理専門のコカレストランにおいて上記の自社製麺を活用してより一層事業を拡大させていく。



地域資源（ふるさと名物）

地域資源を活用した商品開発や販路開拓の取り組みを支援（中小企業地域産業資源活用促進法）

認定件数：1,358件

事業化率：82.7%（既に売上げをあげた事業）

有限会社廣瀬染工場（地域資源）
（東京都 新宿区） 平成22年10月5日認定

【事業内容】

- 室町時代に武士の袴（かみしも）として使われてきた「東京染小紋」を活用して、新ブランド「粋」を立ち上げて、ビジネス用モバイルグッズ（iPhoneケース、iPadケース）やビジネスバッグなどを開発。
- ビジネスシーンによく似合う商品として類似の商品との差別化を図り、今後首都圏のセレクトショップ・百貨店等に販売する。



5. (2) 政府全体の取組① (サービス産業チャレンジプログラム)

- サービス産業の活性化のために、平成27年4月15日に産業競争力会議において決定。
- 2020年までに、労働生産性の伸びを2.0% (2013年0.8%) とすることを目標に。

1. 横断的事項

- (1) ベストプラクティスに基づいた課題と対応策の提示
- (2) サービス品質の評価
- (3) 創業・ネットワーク化の促進等
- (4) IT利活用
- (5) サービス産業のグローバル化
- (6) 人材育成
- (7) 都市のコンパクト化・ネットワーク化

2. 業種別施策

(1) 宿泊産業

- ・新規需要創出、IT利活用
- ・業務フローのカイゼン・機能分化と連携・IT利活用

(2) 運送業

- ・長時間労働の削減に向けた対策の実施
- ・適正取引の推進に向けたガイドラインの活用等
- ・ITを活用した中継輸送の導入促進

(3) 外食・中食

- ・ベストプラクティスの普及促進・業務の標準化
 - ・IT利活用
- ・価値の見える化
- ・新規需要創出
- ・ロボット導入

2. 業種別施策 (続き)

(4) 医療

- ・地域医療構想の策定・実現に向けた取組
- ・価値の見える化
- ・医療・介護・健康分野におけるIT活用
- ・チーム医療の推進
- ・勤務環境の改善

(5) 介護

- ・介護サービスの質の評価に向けた仕組み作り
- ・持続的な人材確保サイクルの確立
- ・人的資源の質の向上と効果的な活用
- ・介護ロボットの開発・実用化等支援、IT利活用促進
- ・小規模事業者の連携強化
- ・関係者間の連携推進と効率的な事業運営

(6) 保育

- ・保育士の確保と資質の向上
- ・多様な受け皿、担い手の確保
- ・第三者評価の受審促進
- ・保育士の業務負担の軽減

(7) 卸・小売

- ・IT等を活用した新需要創出と業務の効率化

5. (2) 政府全体の取組② (サービス業の生産性向上協議会・日本再興戦略)

現在、サービス産業の生産性向上について、政府、業界団体や幹部企業等、官民が一体となって、業種の特性に着目しつつ、ベストプラクティスを収集し、生産性向上に向けた取組が進められているところ。

サービス業の生産性向上協議会 (6月18日、第1回：於官邸)

飲食・宿泊・小売・介護・運輸の業界団体・幹部企業と総理等、政府関係者による生産性向上に向けた意見交換が行われた。

(参考) 総理発言

賃上げに伴う消費回復が期待される中、今後、労働力不足の克服がアベノミクスの最大の課題となってきています。この課題を乗り越えるためには、生産性の向上しかありません。中でも、我が国の雇用の7割を担うサービス業は、飛躍的に生産性を高める潜在力を秘めています。今こそ『サービス生産性革命』を起こす時であります。この壮大な国民運動の母体として期待しているのが、本日第一回を迎えた、この『サービス業の生産性向上協議会』であります。

(中略)、一括りにサービス業といっても多種多様で、生産性向上の方策も分野ごとに様々であります。ですから今回、小売業、飲食業、宿泊業、介護業、運送業、各々の分野ごとに、きめ細かく、官民を挙げて全面的に支援していく体制をスタートしました。正にオールジャパンの国民運動の幕開けと言ってもいいと思います。

サービス業の生産性向上協議会 (分野毎)

生産性向上について、分野毎に、協議会を設置し、企業・業界団体が、意見交換を行っている。

【日程】

10月1日宿泊業、10月8日小売業、10月21日介護、11月2日道路貨物運送業、11月12日飲食業

日本再興戦略改訂2015 (6月30日閣議決定) (抄)

官民協同での業種ごとの生産性向上活動を展開する。具体的には、小売業、飲食業、宿泊業、介護、道路貨物運送業の5分野で、製造業の「カイゼン活動」のサービス業への応用や、IT・ビッグデータ・設備の活用など、生産性向上に向けた取組を、官民を挙げて推進する。

また、地域に根を張った中小企業団体や金融機関が連携して中小企業・小規模事業者の生産性の向上を後押ししていくことが重要である。

どういった事業者に積極的に経営支援の働きかけを強めることが有効か、判断の参考となる指標 (ローカルベンチマーク) 等を策定し共有するとともに、生産性向上に必要な専門的なアドバイスを身近に受けられる地域の支援体制の構築に全力を挙げる。

1. 中小企業・小規模事業者を取り巻く環境
2. 中小企業・小規模事業者の生産性
3. 中小企業・小規模事業者の課題
4. 地域中核企業との連携を通じた生産性向上
5. これまでの中小企業・小規模事業者に向けた生産性向上の政策

6. 今後の中小企業・小規模事業者生産性向上策について

6. 今後の中小企業・小規模事業者の生産性向上策について

- 国内総生産600兆円を目指し、付加価値創出、生産性向上を行うべく、変革を促す。
- そのため、以下の政策を推進すべきではないか。
 1. 中小企業・小規模事業者と大企業の間が生産性格差は2倍程度と依然として大きい。こうした状況を打開するためには、現在、進められている生産性向上に関するベストプラクティスの掘り起こしと普及に関する取組を加速し、業種別のきめ細かな支援体制の構築が必要ではないか。
また、生産性向上を高めるためには、経営管理や人材の確保・育成、マーケティング力を高め、設備投資やIT投資の支援を充実することが必要ではないか。
 2. また、効率的に経営管理能力を高め、新しい商材・商圈を確保するためには、域外需要を取り込み、域内への展開を確保できる中核企業（コネクターハブ企業）と中小企業群による生産性向上に向けた連携を積極的に支援すべきではないか。