

# 事務局説明資料

2020年10月5日

中小企業庁

# 目次

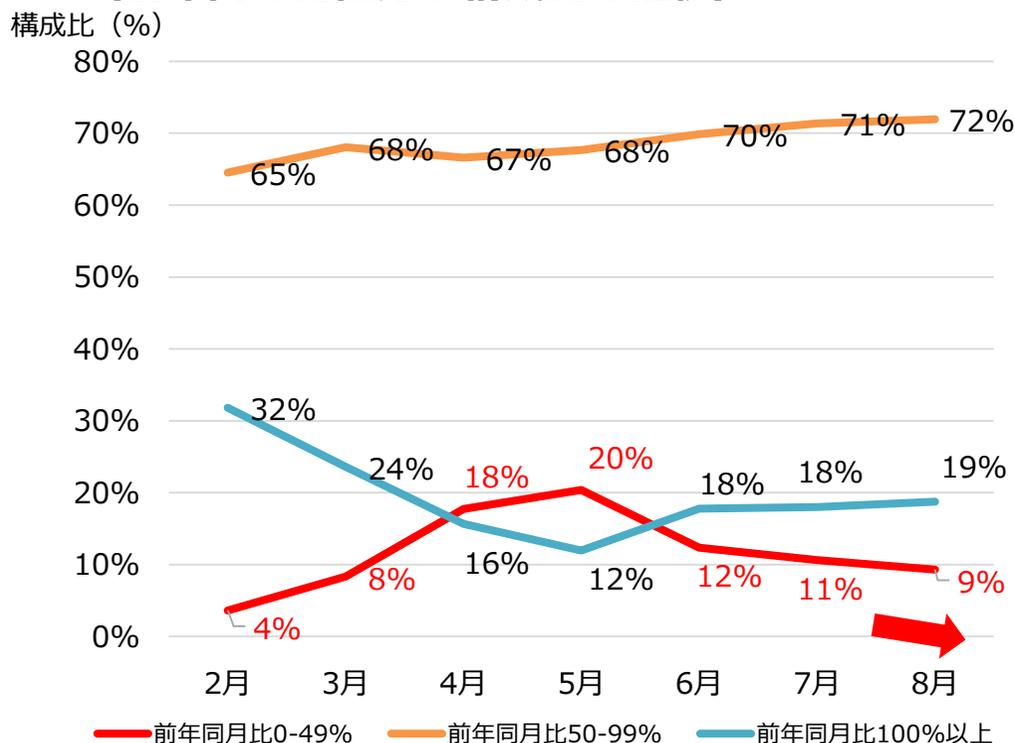
1. 新型コロナウイルスの影響	p.3
2. 交易条件指数（委員御指摘事項）	p.12
3. 今後の中小企業政策の方向性	p.15
4. ご議論いただきたい事項	p.34

# 1. 新型コロナウイルスの影響

# 企業の売上実績・売上見込み

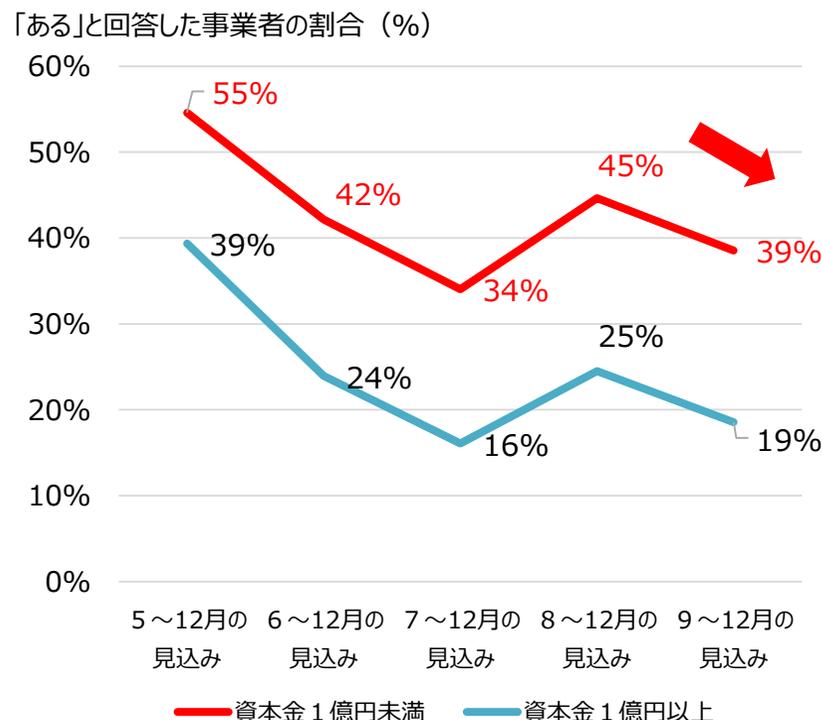
- 中小企業の売上実績は、前年同月比を下回る企業が約 8 割と、依然として厳しい状況が続いているものの、改善の兆しあり。
- 売上高が前年同月比で「50%以下」に落ち込む可能性がある」と回答した企業の割合は、減少傾向にある。

## 中小企業 売上実績 (前年同月比区分別構成比の推移)



## 売上見込み

今後ひと月でも売上高が前年同月比で「50%以下」に落ち込む可能性があるか (2020年12月までを目途)



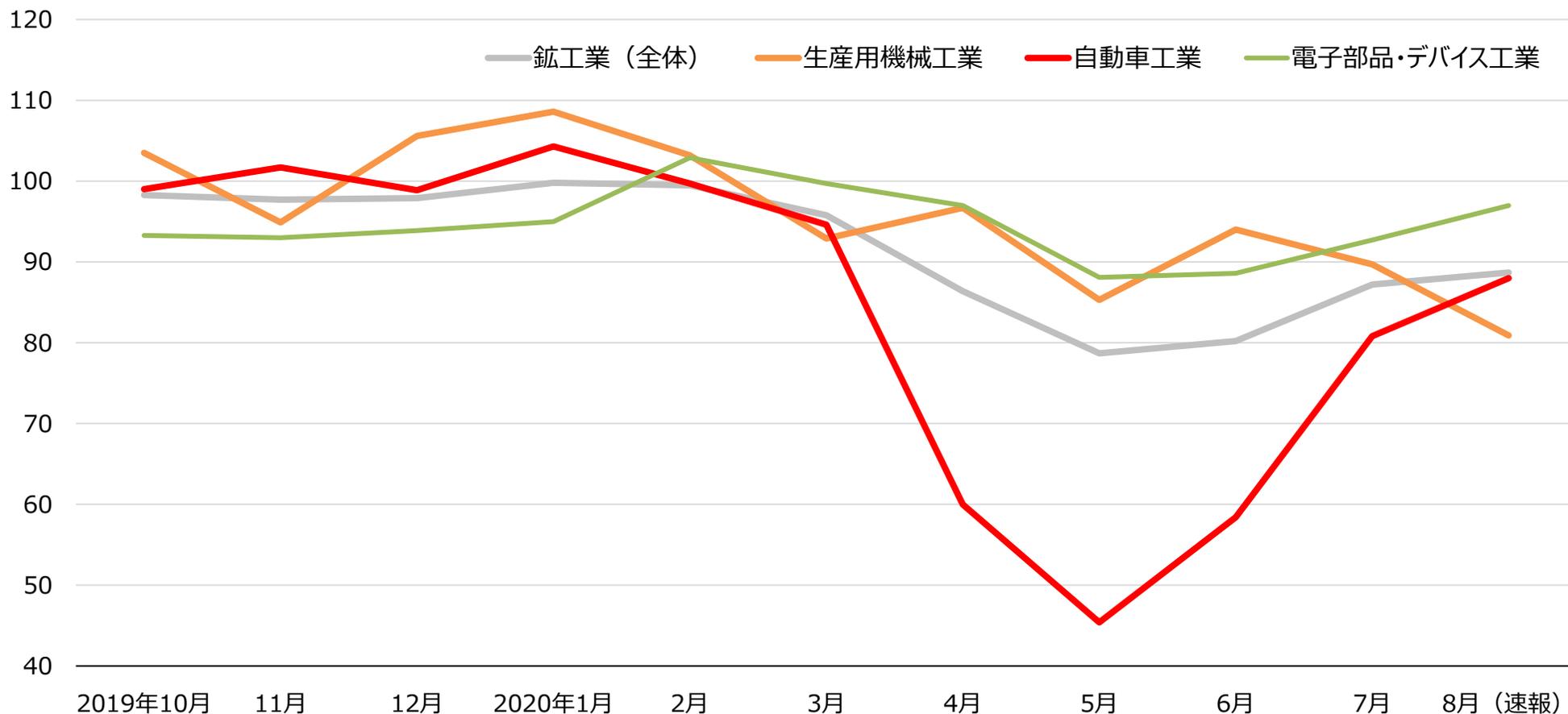
※グラフは、新型コロナウイルスの発生により「企業活動に影響が出ている」と回答した事業者について、売上高の前年同月比ごとに3区分に分類し、その構成比の推移を記載したもの

(出典) 東京商工リサーチ「新型コロナウイルスに関するアンケート調査 (2020年3/12公表、4/10公表、5/15公表、6/16公表、7/14公表、8/18公表、9/15公表)」を基に作成

# 足元のコロナの影響（鉱工業指数）

- 鉱工業生産指数は6月以降、下げ止まり・持ち直しの動きがみられるものの、業種別に見ると生産用機械工業については、低下がみられる。

業種別 鉱工業生産指数の推移（2015年=100、季節調整済）



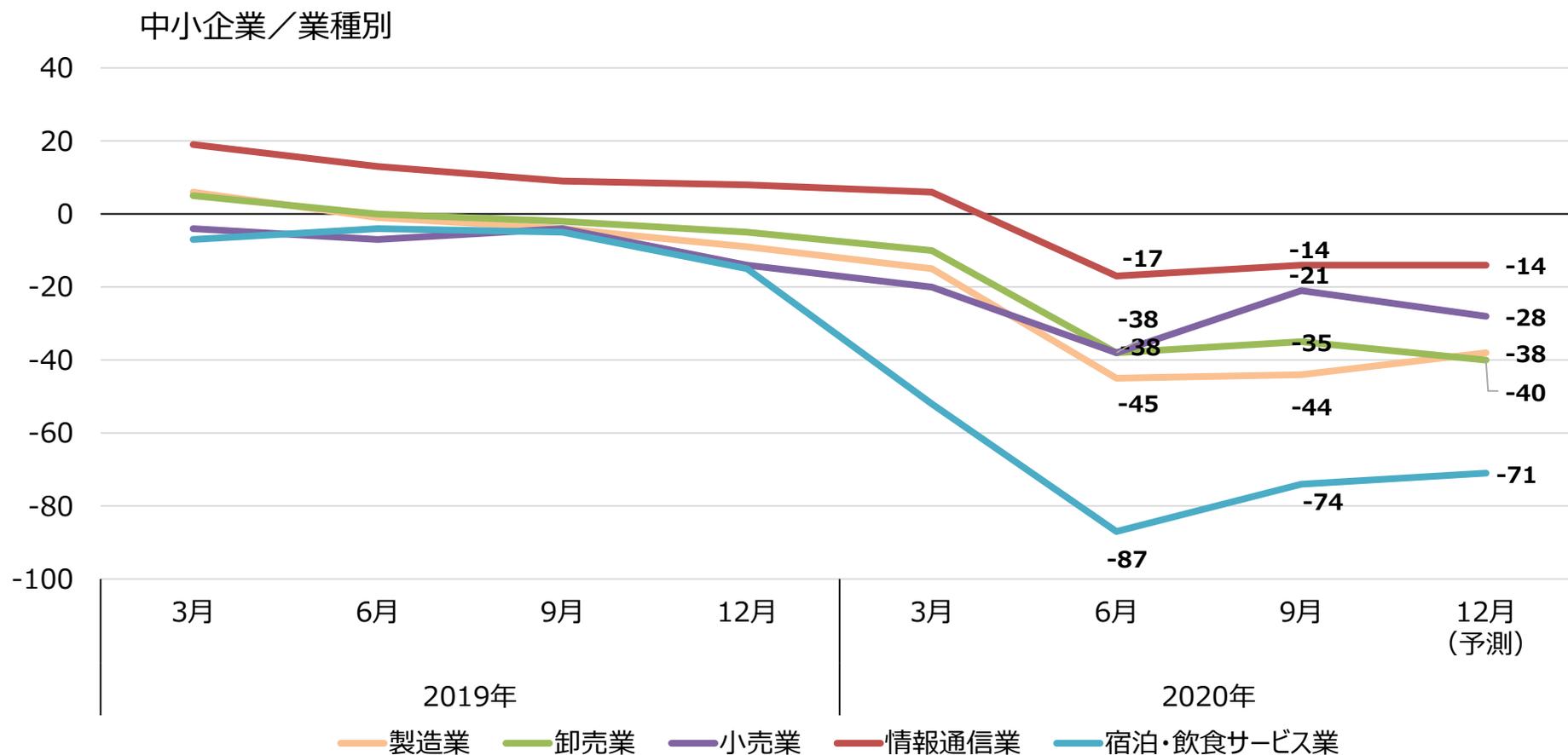
※鉱工業指数（IIP）とは、月々の鉱工業の生産、出荷、在庫等を基準年（現在は、2015年）の12カ月平均=100として指数化したもので、事業所の生産活動、製品の需給動向など鉱工業全体の動きを示す代表的な指標

（出典）経済産業省「鉱工業指数」を基に作成

# 中小企業の業況（業種別）

- 中小企業（業種別）の業況判断DI（業況が「良い」と回答した割合から「悪い」と回答した割合を引いたもの）を比較すると、各業種で悪化しているが、**特に「宿泊・飲食サービス業」で大きく悪化**。

## 業況判断DI（「良い」-「悪い」・%ポイント）



(注)1.ここでいう中小企業は、資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。

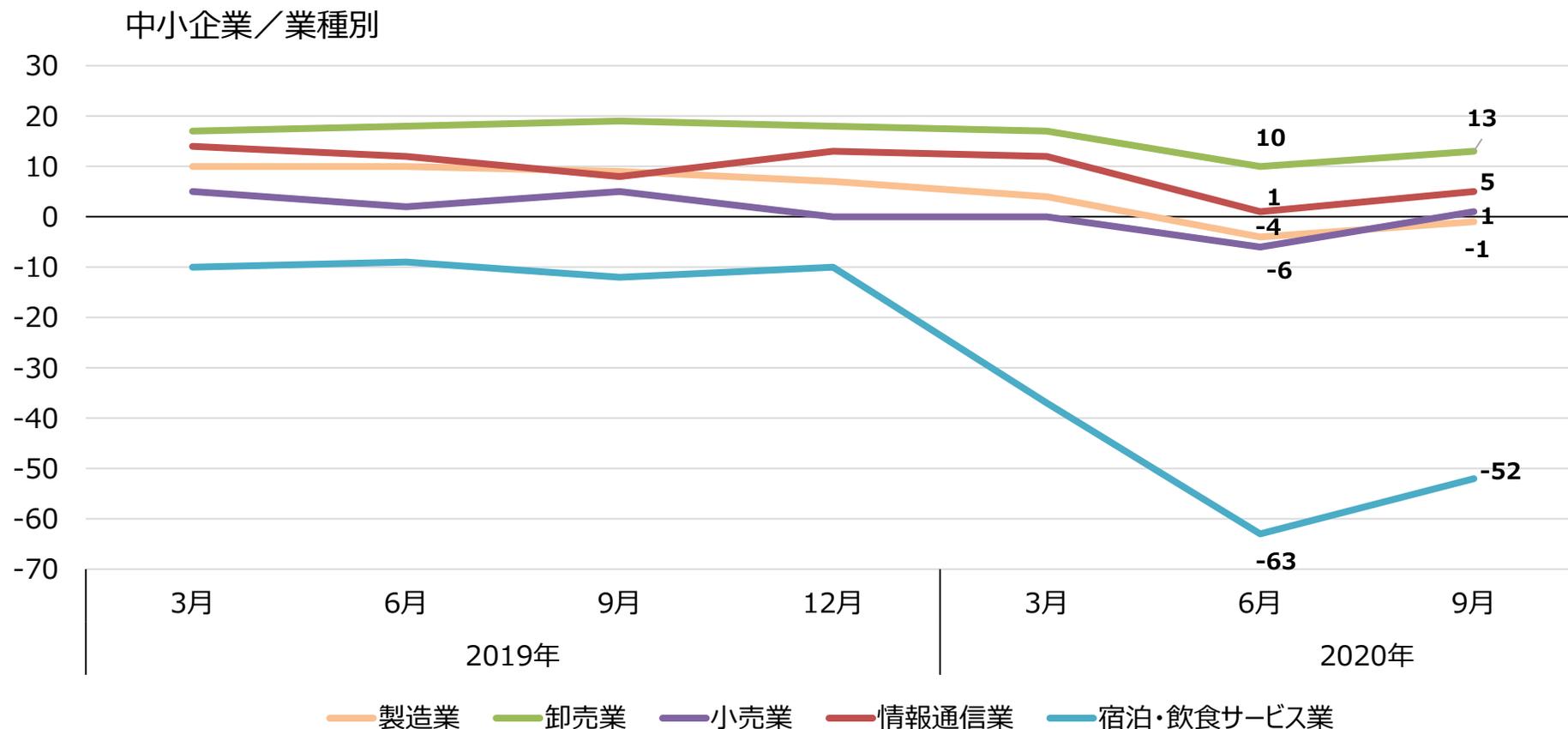
2.業況判断DIとは、企業の業況が「良い」と回答した割合から「悪い」と回答した割合を引いたもの。

(出典) 日本銀行「全国短期経済観測調査」を基に作成

# 中小企業の資金繰り（業種別）

- 中小企業（業種別）の資金繰り判断DI（資金繰りが「楽である」と回答した割合から「苦しい」と回答した割合を引いたもの）を比較すると、特に「宿泊・飲食サービス業」で大きく悪化していたが、下げ止まり・改善の動きがみられる。

資金繰り判断DI（「楽である」-「苦しい」・%ポイント）



(注)1.ここでいう中小企業は、資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。

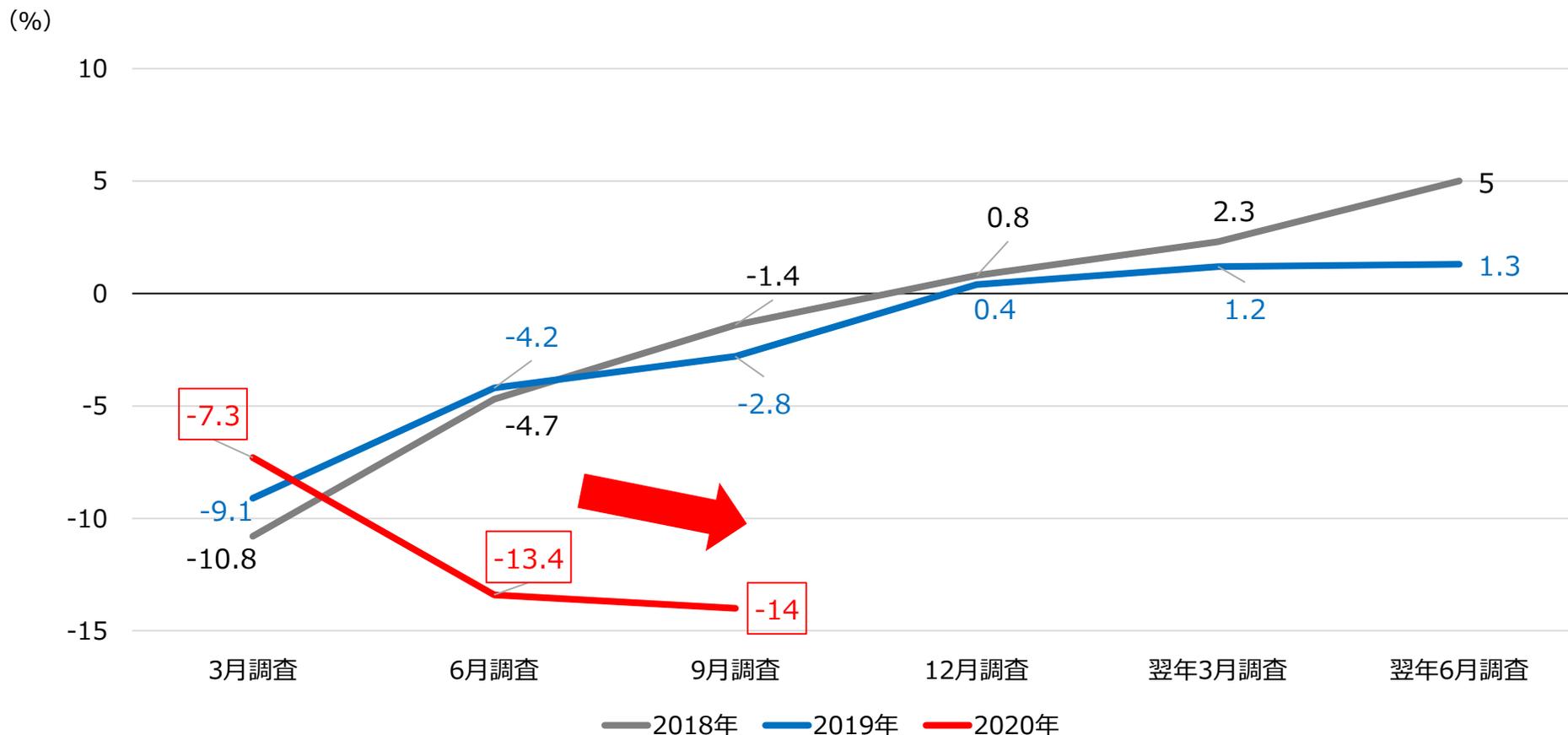
2.資金繰り判断DIとは、企業の資金繰りが「楽である」と回答した割合から「苦しい」と回答した割合を引いたもの。

(出典) 日本銀行「全国短期経済観測調査」を基に作成

# 中小企業の設備投資計画

- 中小企業の設備投資計画（ソフトウェア・研究開発含む。土地投資除く。）は、**2020年3月・6月調査と比較すると、9月調査は下方修正となり、対前年度比▲14.0%**となった。

## 設備投資計画の時点推移（全産業／前年比増減率）



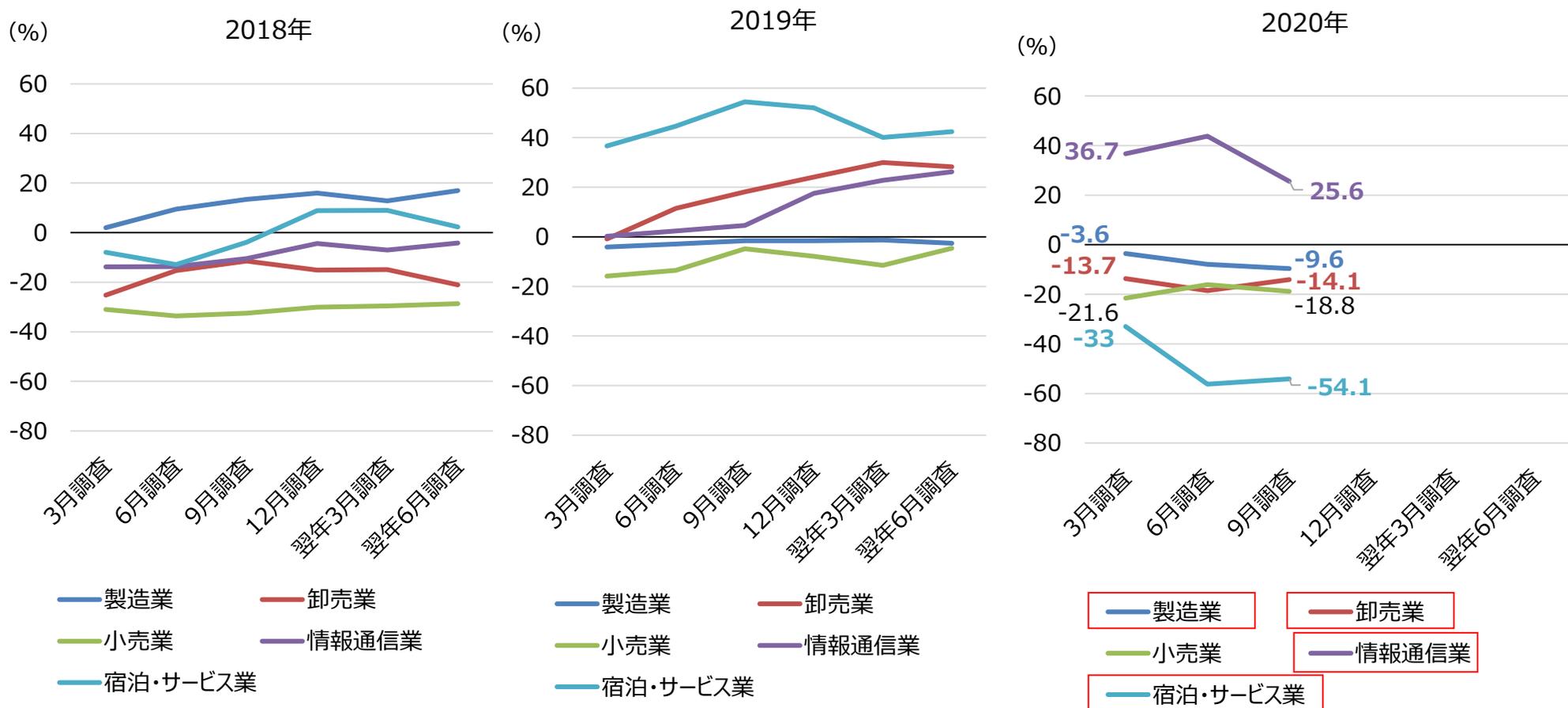
(注)1.ここでいう中小企業は、資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。

(出典) 日本銀行「全国短期経済観測調査」を基に作成

# 中小企業の設備投資計画（業種別）

- 業種別に見ると、製造業、卸売業、情報通信業、宿泊・サービス業で、2020年3月調査に対して9月調査は下方修正となった。

## 設備投資計画の時点推移（業種別／前年比増減率）



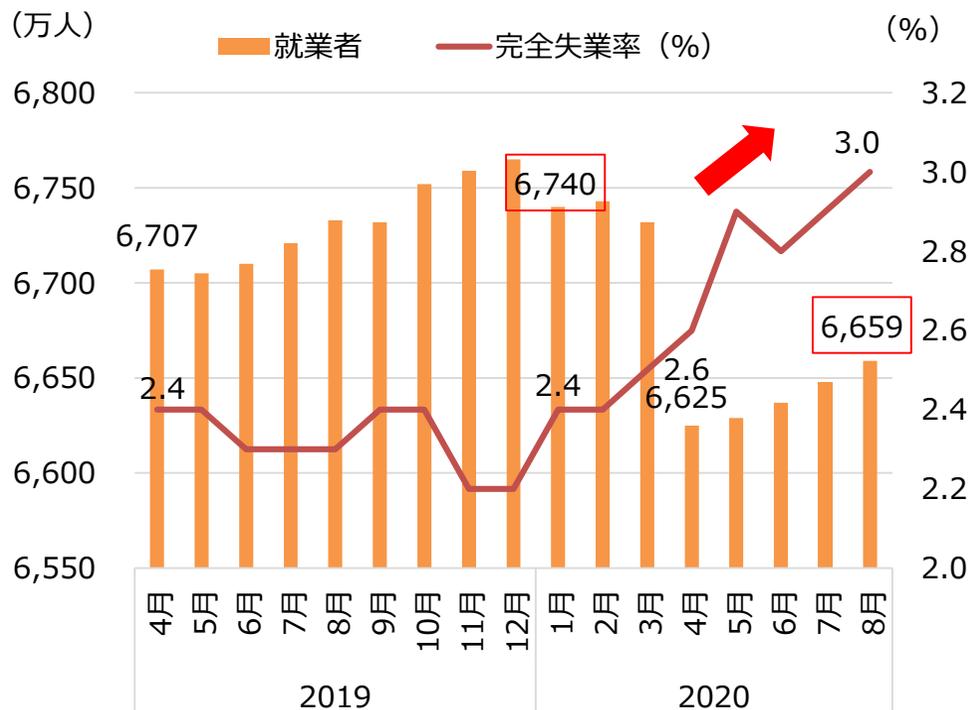
(注)1.ここでいう中小企業は、資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。

(出典) 日本銀行「全国短期経済観測調査」を基に作成

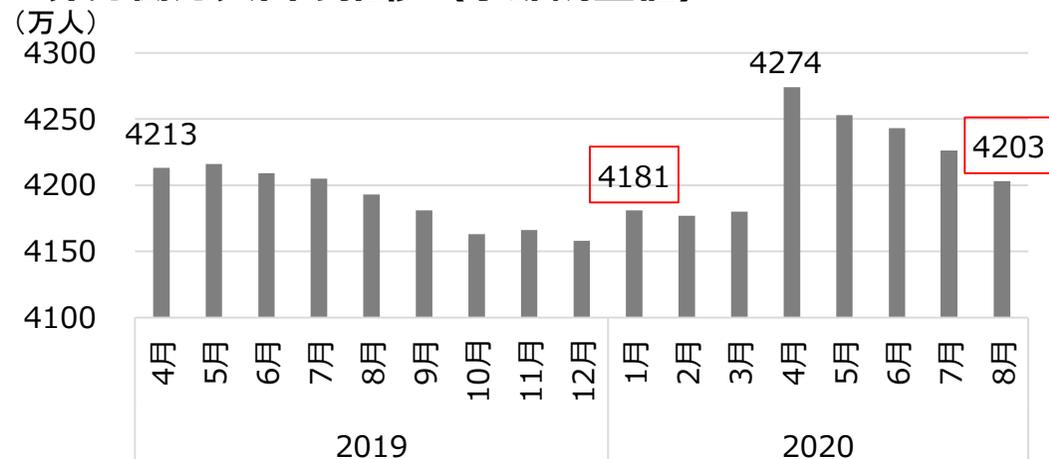
# 雇用状況の推移

- **就業者数**は、2020年1月と8月を比べると**約80万人減少**。完全失業率は上昇基調。
- **非労働力人口**は、2020年1月と8月を比べると**約20万人増加**。

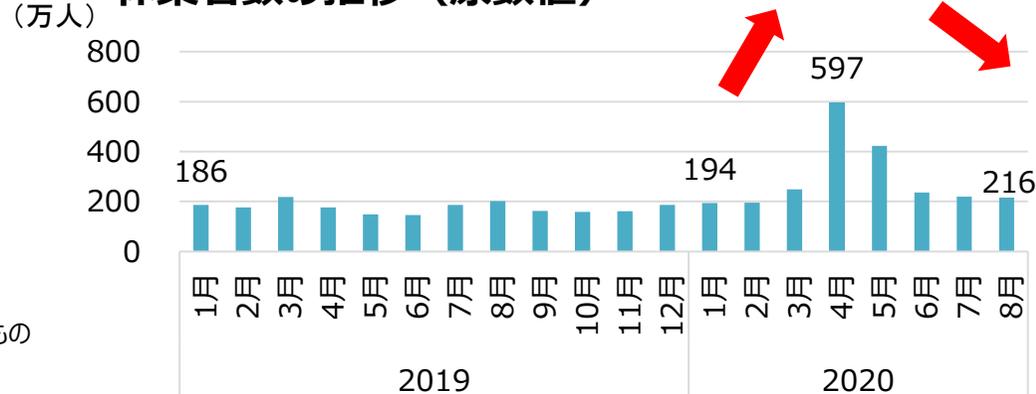
## 就業者数・完全失業率の推移（季節調整値）



## 非労働力人口の推移（季節調整値）



## 休業者数の推移（原数値）



(注)1.労働力人口：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

2.完全失業率：「労働力人口」に占める「完全失業者」の割合

3.非労働力人口：15歳以上の人口のうち、「就業者」と「完全失業者」以外の者

4.休業者：仕事を持ちながら、調査週間に少しも仕事をしなかった者のうち、雇用者で給料・賃金（休業手当を含む。）の支払を受けている者又は受けることになっている者等

# 足元のコロナの影響（雇用への影響）

- 雇用調整の可能性がある事業所数（※1）は99,889事業所。解雇等見込み労働者数（※2）は60,923人。
- 業種別（※3）では、いずれも「製造業」が最も多いが、影響が大きいのは「宿泊業」。

※9月25日集計分。なお、数値は、都道府県労働局の聞き取りやハローワークに寄せられた相談・報告を基にしている。

## 雇用調整の可能性がある事業所数（業種別）

	①雇用調整の可能性がある事業所数	②（参考）経済センサス事業所数（2016年）	割合 ①／②
<b>製造業</b>	<b>18,680</b>	<b>454,800</b>	<b>4.11%</b>
飲食業	12,293	647,433	1.90%
小売業	10,110	990,246	1.02%
サービス業	8,873	346,616	2.56%
建設業	6,113	492,734	1.24%
卸売業	5,636	364,814	1.54%
医療、福祉	5,043	429,173	1.18%
<b>宿泊業</b>	<b>4,614</b>	<b>48,963</b>	<b>9.42%</b>
理容業	4,319	358,523	1.20%
専門サービス業	3,967	115,043	3.45%
その他	20,241	-	-
<b>全体</b>	<b>99,889</b>	<b>5,340,783</b>	<b>1.87%</b>

## 解雇等見込み労働者数（業種別）

	①解雇等見込み労働者数	②（参考）経済センサス常用雇用者数（2016年）	割合 ①／②
<b>製造業</b>	<b>10,180</b>	<b>8,042,336</b>	<b>0.13%</b>
飲食業	9,906	3,823,777	0.26%
小売業	8,623	6,693,385	0.13%
<b>宿泊業</b>	<b>7,837</b>	<b>573,901</b>	<b>1.37%</b>
労働者派遣業	4,559	886,965	0.51%
卸売業	3,862	3,532,625	0.11%
サービス業	3,047	4,109,921	0.07%
道路旅客運送業	2,978	480,597	0.62%
娯楽業	2,066	762,894	0.27%
物品賃貸業	1,279	254,451	0.50%
その他	6,586	-	-
<b>全体</b>	<b>60,923</b>	<b>49,144,392</b>	<b>0.12%</b>

※1 「雇用調整の可能性がある事業所」は、都道府県労働局及びハローワークに対して休業に関する相談のあった事業所（当面休業を念頭に置きつつも、不透明な経済情勢が続けば解雇等も検討する意向の事業所も含む。）

※2 「解雇等見込み」は、都道府県労働局及びハローワークに対して相談のあった事業所等において解雇・雇止め等の予定がある労働者で、一部既に解雇・雇止めされたものも含まれている。

※3 業種は、都道府県労働局が企業から聞き取った情報であり、日本標準産業分類に準じて整理しているものではないことに留意が必要。

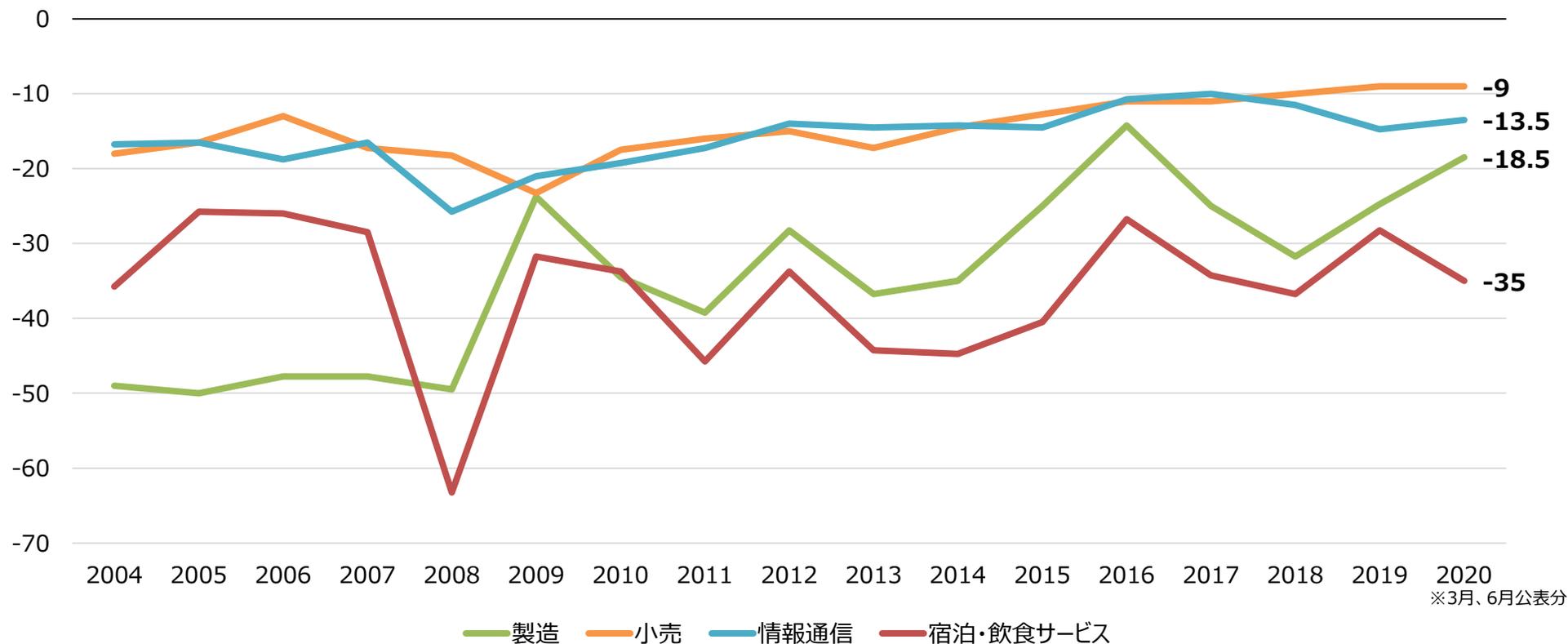
（出典）厚生労働省「新型コロナウイルス感染症に起因する雇用への影響」、総務省・経済産業省「平成28年経済センサス・活動調査」を基に作成

## 2. 交易条件指数

# 交易条件指数の推移

- 交易条件指数（販売価格DI－仕入れ価格DI）を業種別に見ると、特に「宿泊・飲食サービス業」が低く、次に「製造業」が低い。仕入れ価格の上昇を販売価格に転嫁できていない。

交易条件指数の推移 ※2020年は3月、6月公表分



(注)1. 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。

2. 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。

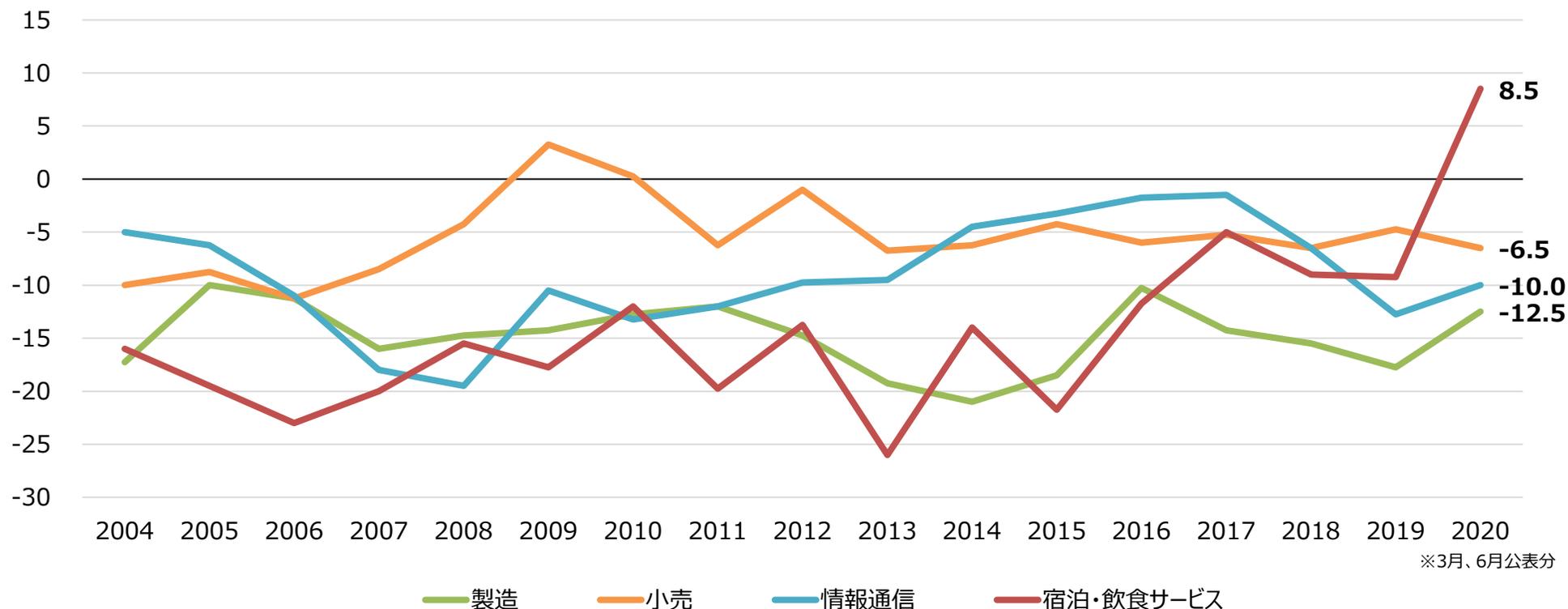
3. 仕入れ価格DIは、回答企業の主要原材料購入価格または主要商品の仕入価格が前期と比べ、「上昇」と答えた企業の割合から「下落」と答えた企業の割合を引いたもの。

(出典) 日本銀行「全国短期経済観測調査」を基に作成

# 交易条件指数の推移②（中小企業－大企業の差）

- 交易条件指数の中小企業と大企業の差を業種別に見ると、格差は解消されていない。

交易条件指数の推移（中小企業－大企業の差） ※2020は3月、6月公表分



※3月、6月公表分

(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。

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。

4.仕入れ価格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れ価格が前期と比べ、「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。

(出典) 日本銀行「全国短期経済観測調査」を基に作成

### **3. 今後の中小企業政策の方向性**

# 中小企業・小規模事業者を取り巻く課題

- 小規模事業者を含め全ての中小企業は、下記のような課題に直面。課題を克服するための中小企業の創意工夫を経済全体の生産性向上につなげることが必要。

## 中小企業が直面する構造的課題

### ・経営者の高齢化

- 黒字廃業の広がり
- 経営を担える人材・後継者の不足

### ・人手不足の深刻化

- 大企業と中小企業が生産性格差の拡大
- 人材の流動化の遅れ

### ・国内需要の縮小

- 海外展開の遅れ
- 人口密度低下とサービス業の生産性悪化

## 感染症により顕在化した課題

### ・感染症や災害リスクの高まり

- 企業規模に起因する脆弱性
- BCPなどの事前対策の不足

### ・DX・デジタル化の遅れ

- テレワークを始め進まぬデジタル化
- オンライン対応の遅れによる競争力格差拡大

### ・一極集中リスクの顕在化

- 都市部への人口集中リスクの気づき
- 地方の暮らしの再発見

## その他の環境変化

### ・大企業が牽引するサプライチェーンモデルの限界、米中対立

### ・価値観の多様化、社会課題解決（グリーン等）への関心拡大

### ・技術進歩や需要の変動の早さがもたらす将来の不確実性

# 今後の中小企業政策の考え方

## Afterコロナの成長戦略

中小企業の成長の「**類型**」を定めて、**創意工夫を行う中小企業を重点的に支援し、「中小企業全体の生産性向上」を目指す。**（労働生産性を5年で5%向上 等）

### 【地域資源型】

**地域資源の活用等により付加価値の高いビジネスを展開**  
地域資源の魅力を引き出すこと、ニッチなニーズにきめ細かく応えることなどにより、良いものを高く売り（価値創造）、生産性や所得の向上に貢献

### 【グローバル型】

**グローバル展開などにより地域の中核企業に成長**  
革新的な事業やグローバル展開、M&Aにより、事業規模を拡大しながら中核企業に成長、高い生産性を実現し、地域・日本経済を牽引

### 【地域コミュニティ型】 地域の生活・コミュニティを下支え

公共的なサービスを含めた地域の課題解決と地域の暮らしの実需に応える、地域コミュニティに貢献する社会的なサービスを再構築

**【サプライチェーン型】 サプライチェーンの中核ポジションを確保**  
独自技術やノウハウを用いて、大企業のイコールパートナーとしてサプライチェーンの中で活躍し、柔軟な事業再編や取引先拡大により生産性向上や産業構造の転換に貢献

## 中小企業全体の生産性向上に向け、政策を再整理

### 中小企業政策の再整理

- Afterコロナに向け、「**持続的成長**」と「**事業規模拡大**」の成長の2つの方向性を提示し、それぞれの方向に向けた創意工夫を促す。
- このため、「**持続的成長**」を実現するための「**価値創造経営**」による生産性向上（地域資源型）や「**地域課題解決**」（地域コミュニティ型）、「**事業規模拡大**」による生産性向上（グローバル型・サプライチェーン型）、「**大企業と中小企業の共存共栄**」・「**事業継続力の強化**」（共通）などを、中小企業政策の基本的な方向性に位置づけてはどうか。

# 今後の中小企業政策の方向性

## I. 持続的成長を志向し、地方創生を支える 中小・小規模事業者への支援

【地域資源型】【地域コミュニティ型】

### 1. Withコロナでの事業継続/Afterコロナに向けた支援

- ・持続化・家賃給付金、雇用調整助成金、金融支援等
- ・ビジネスモデル転換、事業再構築支援

### 2. 中小・小規模事業者の持続的発展・創業支援

- ・持続化補助金による販路開拓支援
- ・価値創造経営（地域資源活用等）による生産性向上
- ・自治体と連携した伴走型支援（デジタル化、創業等）
- ・フリーランス・兼業・副業による創業支援

### 3. 地域の課題解決

- ・自治体と連携した地域コミュニティの下支え（地域内での経済循環の促進等）

## II. 事業規模拡大を志向する中小企業支援 【グローバル型】【サプライチェーン型】

### 1. 事業規模拡大による生産性向上

- ・中小企業から中堅企業への成長をシームレスに支援  
（「みなし中小企業者」への支援強化、組織拡大・将来的な上場に資する管理体制強化支援 等）

### 2. M&A等による事業規模拡大の促進

- ・経営資源の集約化・再配置等を通じて地域経済・雇用を担おうとする中小企業の成長を支援

### 3. 企業間連携支援（擬似的規模拡大）

- ・ものづくり補助金（企業間連携型・ビジネスモデル構築型）、サポイン（研究開発）・サビサポ補助金（異分野連携）による支援

## III. 基盤整備

### 1. 大企業と中小企業の共存共栄

- ・大企業との連携によるデジタル化、オープンイノベーションの促進
- ・生産性向上の前提である取引環境の改善（価格転嫁協議の促進）

### 2. 中小企業DXの徹底強化

### 3. 事業継続力強化

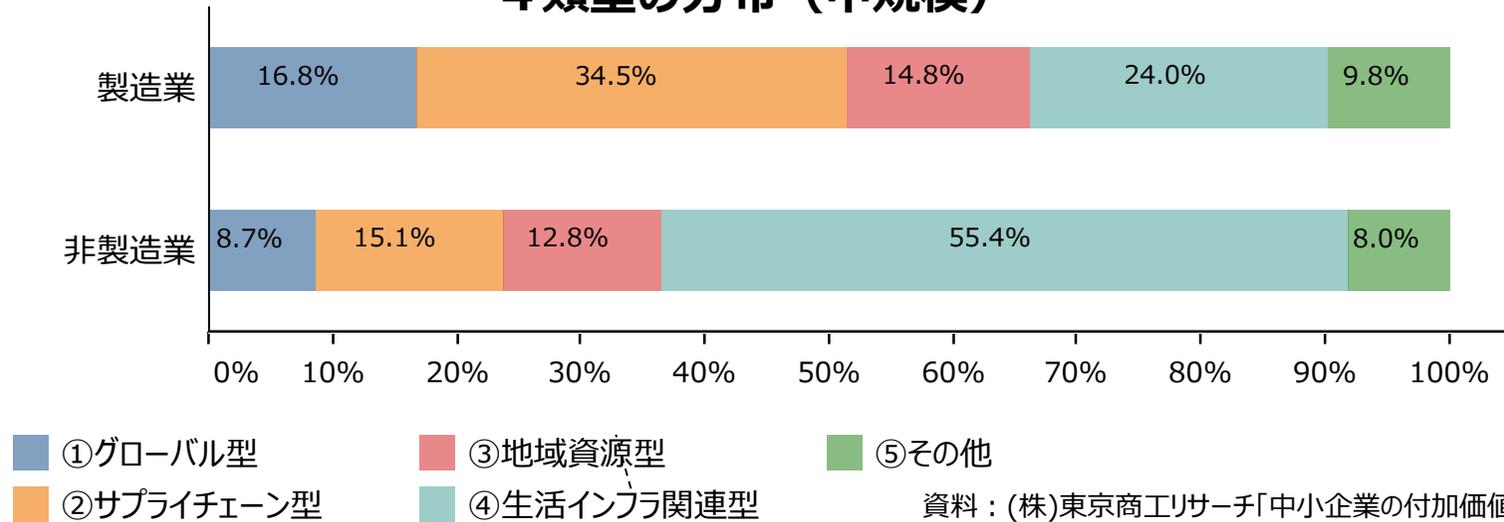
- ・事業継続力強化の取組の促進  
（ハザードマップを踏まえた取組、保険加入、サプライチェーンでの取組）

### 4. 事業承継・事業再生の促進

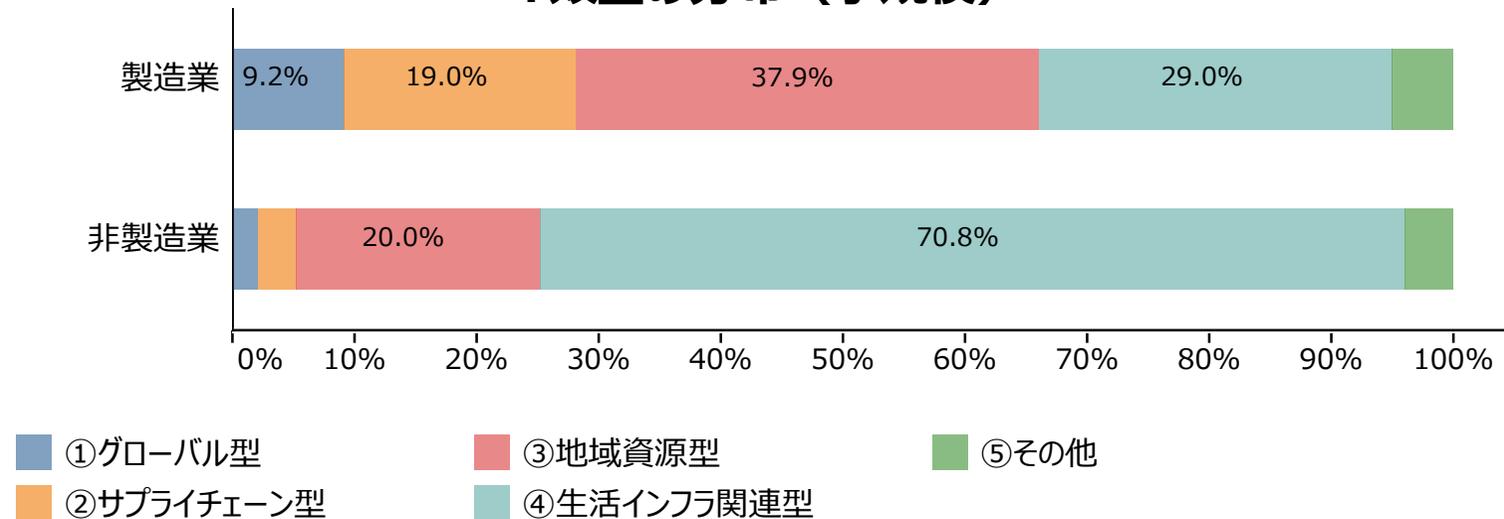
- ・事業承継税制や事業承継補助金等による支援／事業承継の行動指針
- ・再生支援協議会や再生ファンド等による支援

# (参考) 4類型の分布

## 4 類型の分布 (中規模)



## 4 類型の分布 (小規模)



# (I.1の事例) Withコロナでの事業継続/Afterコロナに向けた取組

- 「新たな日常」に向け、ビジネスモデルの転換や、事業再構築を後押ししていくことが必要。

## コロナを乗り切るための投資・販売戦略の見直し 串や吉衛門（埼玉県川口市）

密を避ける客席づくり、テイクアウトの強化等の取組により、新規顧客を獲得。

### 《主な取組》

- ・国産鳥の炭火焼鳥を店内やテイクアウトで提供。
- ・感染症の影響で、売上が減少。
- ・「新しい生活様式」に合った方法で、美味しい焼き鳥を提供、売上げを安定させるため、以下の取組を実施。



仕切り可能なテーブル

- ・①密を避ける客席づくり（座敷席からテーブル席に変更）、②テイクアウトの強化（テイクアウトブースを改築）、③看板等外観の見直し（訴求力の向上）。

- ・その結果、テイクアウトの売上比率が取組前の2割から3～4割まで向上。新たに主婦層の利用が増え、リピーターになっている。



選びやすいテイクアウトブース

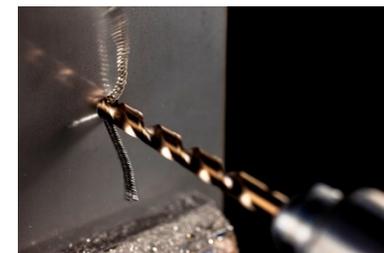
(出典) 埼玉県よろず支援拠点からのヒアリングを基に作成

## 自社の強みを活かしたアイデアでPRに成功 株式会社ビック・ツール（鳥取県日吉津村）

看板製品「月光ドリル」を活かした「ドリル絵」をSNSで公開。取組が話題になるだけでなく、製品や技術力にも注目が集まる。

### 《主な取組》

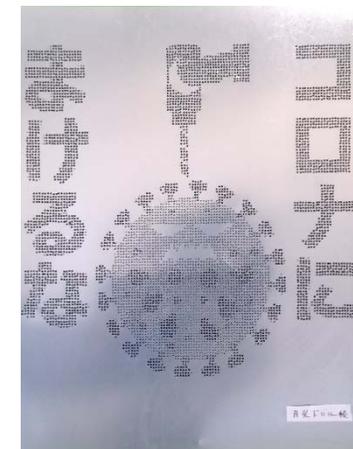
- ・医療用ドリル製造販売
- ・感染症の影響で、対面の営業活動が難しくなったことから、**自粛期間を活用し「ドリル絵※」をSNSで公開。**



月光ドリル

※看板製品「月光ドリル」を使い、原画を張った厚さ3ミリのステンレス板に穴を開けて、有名映画女優等をモチーフにした絵を描いたもの

- ・SNS上で取り組みが話題になるだけでなく、製品や技術力にも注目が集まった。
- ・再開した営業活動や、展示会等でトークのきっかけにもなっており、高いPR効果が表れている。



制作したドリル絵

(出典) ヒアリングを基に作成

# (I.1の事例) 価値創造経営に取り組む事例

- 消費者に価値を伝えることや、社会的課題の解決に貢献する視点を重視した「価値創造経営」を促進していくことも必要。

## 自社ブランド製品により消費者に価値を直接伝える カジレーネ株式会社（石川県かほく市）

1社依存体質の下請から脱し取引先を拡大。自社ブランドを持つことで、価値に見合った価格の設定を可能とする。

### 《主な取組》

- ・軽量織物の製造を行っている企業で、世界的ブランドも含めアパレル業界で高い評価を得ている。
- ・創業時より、**大手1社に依存する系列取引を続けてきたが、ビジネスモデルを転換し、現在では、約30社まで取引先を拡大**。その過程で、製品の開発力、提案力及び営業力の向上にも努め、営業利益率は倍以上に上昇。
- ・**自社ブランド製品を持つことで、消費者に「繊維」や「生地」の価値を直接伝えることができ、価値に見合った価格の設定も可能に。**

- ・自社だけでなく地域資源である「石川県の生地」のブランド化を進めるために同業他社とも協力。
- ・繊維事業にとどまらず、医療産業分野にも進出し、人工血管や義肢義足などの開発を目指している。



自社ブランド「TO & FRO」の店舗

(出典) 中小企業庁「2020年版小規模企業白書」を基に作成

## 地域特性とSDGsにより商品価値を高める ジーエルイー合同会社（沖縄県那覇市）

「サンゴに優しい日焼け止め」を開発し、環境問題提案型の新たな市場を開拓。

### 《主な取組》

- ・オキシベンゾン等サンゴに対して悪影響を与える成分を含む日焼け止めの使用が世界的に規制されていく状況に鑑み、沖縄の美しい海を形作るサンゴを守るべく、100%天然成分で作られた「サンゴに優しい日焼け止め」を開発。
- ・クラウドファンディング等で資金調達。**美しい海を観光資源として持つ沖縄の地域特性と、世界的に注目が集まっているSDGs的な取組を掛け合わせた、環境問題提案型の商品開発に成功。**



サンゴに優しい日焼け止め



(出典) 同社HPを基に作成

# ( I .2の事例) 創業、デジタル化、地域課題解決に向けた伴走型支援

- 小規模事業者の持続的発展に向けては、新商品開発や販路開拓支援に加え、創業、デジタル化、地域課題解決等の伴走型支援も必要。

## 高齢者向けの観光福祉タクシーで 地域住民の問題解決に役立つビジネスを展開 [小田原市橋商工会／有限会社島旅ツアーリスト]

### 《課題》

・島旅ツアーリスト社は、小田原市周辺地域の高齢者を対象に、小田原や箱根などへの旅行ツアーとして、**少人数制のサポート付き観光福祉タクシーの事業化**を検討。



### 《商工会による支援》

- ・2017年から小田原市橋商工会が、「高齢者の生活支援や地域住民の問題解決に役立つビジネスの展開」を目標に、同社の既存事業とは異なるサービス事業の立ち上げを支援。
- ・観光福祉タクシーの事業化に向け、高齢者を対象とした市場調査やアンケート調査などを実施。
- ・ドライバーがツアー添乗員を兼務することで人件費を抑えたり、旅行やお出かけに特化することで、通院や買い物などで高齢者が利用する介護タクシーとの差別化を図った。

## 高崎商工会議所の伴走型支援

### 《 IT導入・活用支援 》

- ・小規模企業からの相談内容に応じたITツール（クラウド会計アプリ、グループウェア、電子決済システム等）の導入を、IT専門家派遣制度などを活用し、支援。
- ・支援を受けた小規模企業（駐車場開発管理・仲介事業）は、経理処理・顧客管理などのバックオフィス業務を効率化することで、限られた従業員数で事業を拡大することが可能に。

## 広島商工会議所の伴走型支援

### 《 創業塾 》

- ・1年以内に新規創業を考えている創業予定者を対象に、「創業計画書」の策定支援を重点的に行い、円滑な創業に結びつけることを目標とするセミナーを開催。

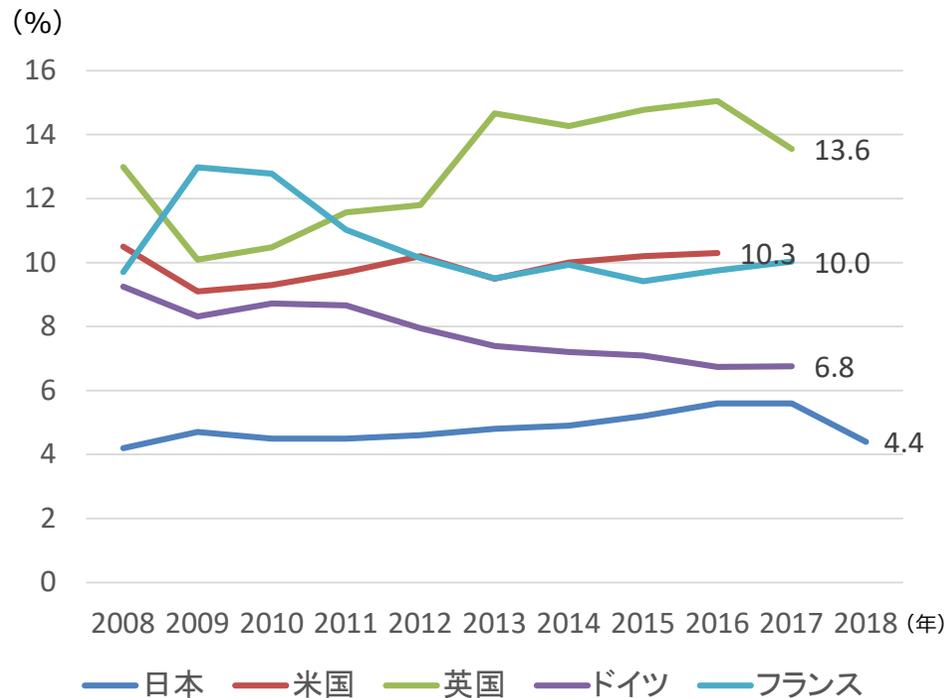
### 《 IT活用塾 》

- ・ホームページの活用やSEO対策、SNSの導入活用、スマホアプリの活用、ネットショップ運営などのIT導入を活用し、新たな販路開拓で経営課題を解決していくためIT活用塾を開催。セミナー後のフォローアップを実施し早期のIT化推進と売上向上の支援。

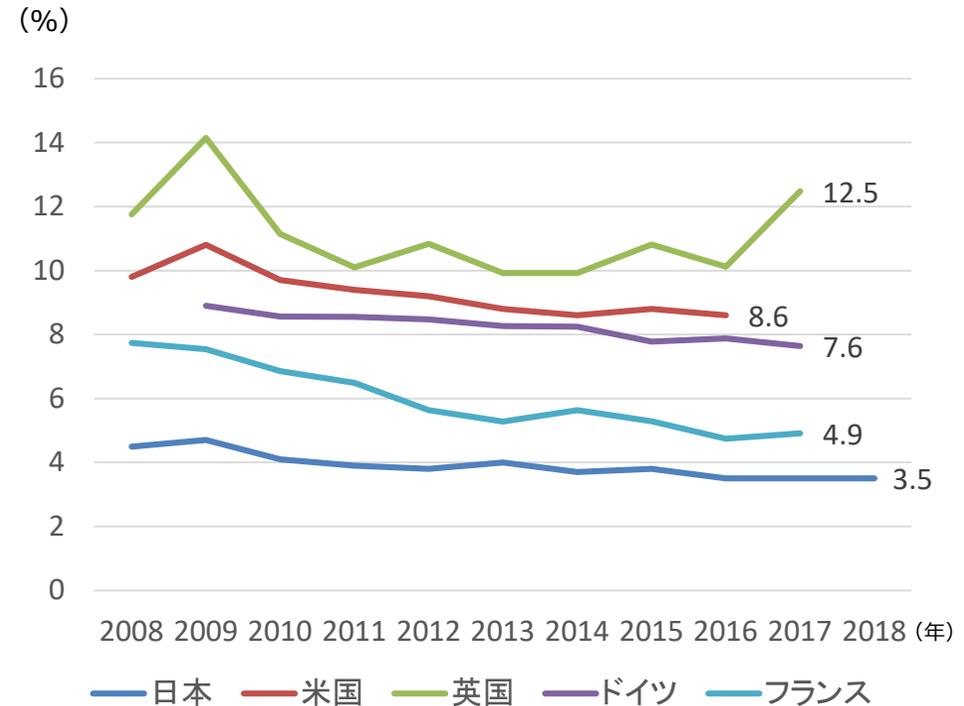
# 創業支援（開廃業率の国際比較）

- 諸外国と比較すると、日本の企業の開業率、廃業率はともに低い水準であり、企業全体の新陳代謝は活発的な状況とはいえない。

<開業率>



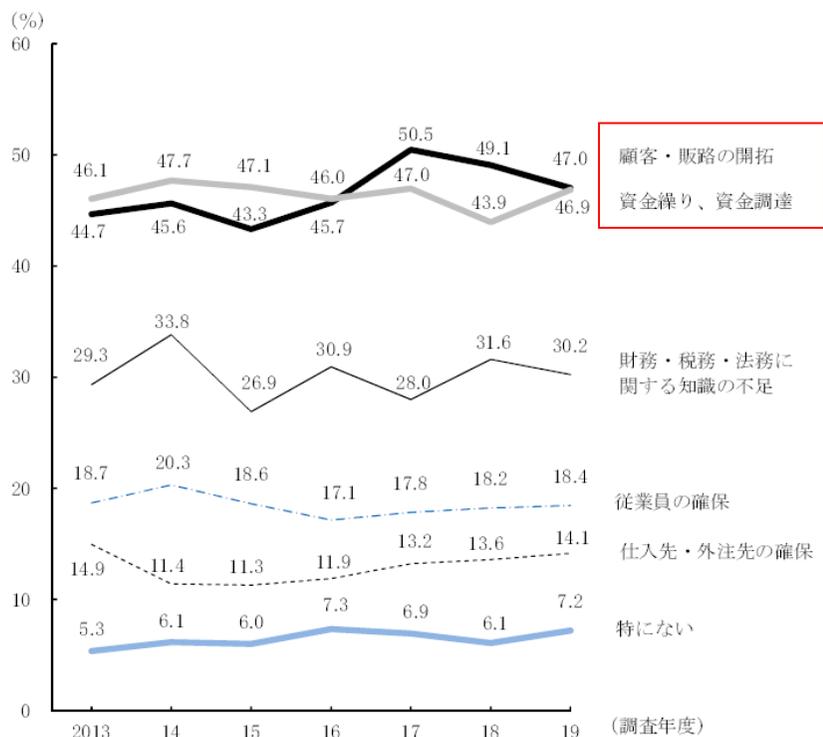
<廃業率>



# 創業の実態と課題

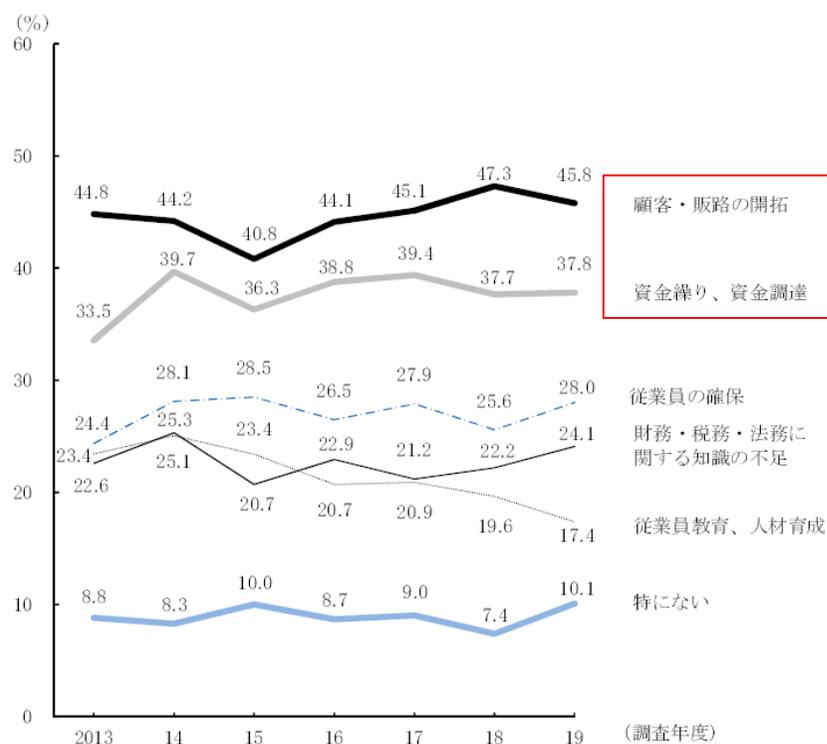
- 創業は、①イノベーション促進、②雇用の創出、③多様性の確保等の様々な意義を有し、中小企業全体の生産性向上のためには創業の促進は不可欠。
- アンケート調査によると、開業時、開業後に苦労したこととして①顧客・販路の開拓や、②資金繰り等が挙げられている。

図-20 開業時に苦労したこと（三つまでの複数回答）



(注) 上位5項目および「特にない」の回答割合を示している。

図-21 現在苦労していること（三つまでの複数回答）



(注) 図-20に同じ。

# 主な創業支援措置

- 資金調達を中心に創業支援策を講じているが、併せて、**伴走型支援などにより「顧客・販路の開拓」を後押し**することも必要。
- また、事業の立上げを円滑に行う観点からは、**既存事業者から経営資源を引き継ぐ形での創業を後押し**することも重要ではないか。

## 資金調達

### ○ 中小企業信用保険法の特例

- 創業関連保証：創業後5年未満の個人・法人に対して2,000万円を限度として保証。

### ○ 中小機構ファンド出資

- 創業間もない企業への投資を目的としたファンドに対して中小機構が出資。

### ○ 日本政策金融公庫による創業者への融資制度

- 創業者に対して3,000万円を限度として無担保・無保証での貸付を実施。

## 税制

### ○ エンジェル税制

- 創業間もない企業に個人が出資した場合の所得減税措置。

### ○ 登録免許税の減免

- 特定創業支援等事業を受けた創業者に対する税制措置。

## 知識習得・意識改革

### ○ 自治体等が行う創業支援事業への支援

- 産業競争力強化法に基づき市区町村が創業支援等事業計画を策定、国が認定。（1,443市区町村が計画認定）

### ○ 起業家教育など意識向上に向けた取組

- 起業家教育のモデル事業の実施、標準カリキュラムの作成、出前授業等に協力する起業家リストの公表。
- JVA(Japan Venture Awards) 、JCG(Japan Challenge Gate)などの表彰・イベント。

# (I.3の事例) 地域を支える商店街・小規模事業者の活動

- 商店街・小規模事業者には、自治体と連携し、地域コミュニティの下支えに取り組むことが期待されている。その際、地域内の経済循環を進めることが重要。

## 市や商工会議所と連携し、まちづくりに取り組む 大通り商店街（静岡県三島市）

商店街の魅力向上等に取り組み、通行量の増加など成果を上げている

### 《主な取組》

・大型商業施設の出店やECの台頭により、若い世代・子育て世代など地域住民の来訪が減少。

・三島市や三島商工会議所と連携し、①空き家対策、②商店街の魅力向上（商店街として不足する商品・サービスの強化）、③景観づくり（花飾りの設置や花壇の手入れ等）、④来訪のきっかけづくり（PRやイベント）に取り組んだ。

・取組の結果、**2015年度から19年度にかけて休日の通行が10%増加**し、また来訪者からの評価が高まるなど成果を上げている。



イベント開催時の賑わい



花飾りと景観

(出典) 中小企業庁「2020年版小規模企業白書」を基に作成

## 地域の食を下支えし、住民同士の交流の場も提供 株式会社パティフ・プラス（島根県雲南市）

地域の買い物弱者のため、マイクロスーパー（かもmart）を運営するまちづくり企業

### 《主な取組》

・加茂中地区の商店街にあった飲食料品店がすべて閉店・移転し、買い物弱者の問題が顕在化。

・車での移動が困難な住民向けに**マイクロスーパーを運営**。

・地区内のパトロールも兼ねて、週に3回の移動販売も実施。

・店舗に併設している交流スペースは、イートインや待合場所としてだけでなく、地域住民の会議・講演会など住民同士の交流の場として利用。

・これらの活動は、**地域の食を下支えし、住民同士の交流の場を提供するなど、社会的価値を提供している。**



移動販売の様子



売場に設けられた交流スペース

(出典) 中小企業庁「2020年版小規模企業白書」を基に作成

# (Ⅱ.1の事例) 事業規模拡大を志向する中小企業

- 中小企業から中堅企業に成長した企業も、大企業との体力差などを踏まえ、国の支援を期待。

## コロナ禍で事業基盤を固め、更なる発展を目指す中小企業 興研株式会社

(東京都、資本金6.7億円、従業員232人)

「クリーン、ヘルス、セーフティ」の分野で新市場を育成し、事業規模を拡大。

### 《主な取組》

・産業用マスクの国内トップメーカー。コ  
ア事業での技術を活かしつつ、オープン  
クリーンシステム、自動ブラッシング機能  
付き内視鏡洗浄消毒装置、感染対策  
用マスク、乳酸銅塩系抗菌剤などの**新  
分野を開拓**。

・オープンクリーンシステムKOACHで、も  
のづくり日本大賞「内閣総理大臣賞」  
を受賞するなど、高い技術力で事業規  
模を拡大。

・コロナ禍でマスク需要が急増する中、  
生産ラインの増強を進めており、近々、  
**中小企業から中堅企業に成長する可  
能性**。

・他方で、大企業と比べると知名度が  
低く、取引先開拓や人材確保で不利  
な面があり、国の支援を期待。



産業用マスク



オープンクリーンシステム

(出典) ヒアリングを基に作成

## 更なる成長が期待される中堅企業 株式会社菊池製作所

(東京都、資本金13億円、従業員322人)

サービスロボット系スタートアップを中心とした連携構築で事業規模を拡大するものづくり企業。

### 《主な取組》

・1970年に板金加工から始まった同社は、「下請け」であり続けることへの危機感から、この約20年間産学連携に取り組んできた。

・2011年度にはJASDAQに上場（増資して中小企業から中堅企業に成長）し、大学やスタートアップとの連携を強固に。装着型作業アシストスーツやドローンなどを開発・製造・販売する大学発スタートアップを設立から支援している。

・ものづくりを開発・設計から試作、量産まで一括一貫で支援する「ものづくり総合支援企業」から、販売・サービス・資金支援などを含んだスタートアップの事業化を包括に支援する「事業化プラットフォーム」へ。積極的にスタートアップへ出資してグループ化推進、規模を拡大している。

・サポインの支援期間中に上場企業（中堅企業）となり、支援の打ち切りを経験している同社は、大企業と中堅企業の間にも体力差があることを踏まえ、補助金の後押しによる研究開発の促進等を期待。



作業アシストスーツ「マッスルスーツ」  
東京理科大学発 株式会社イノフィス

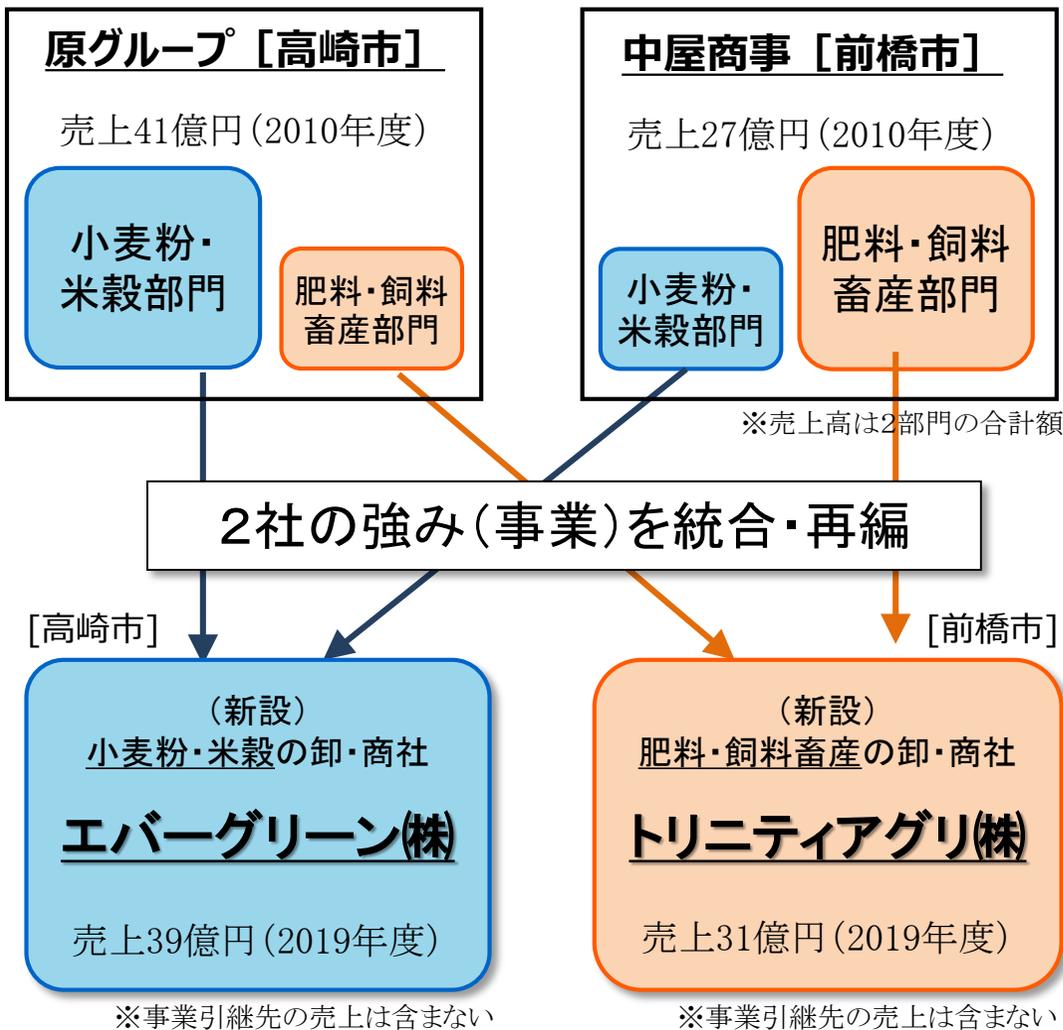


国産ドローン

(出典) ヒアリングを基に作成

# 経営資源を集約化し、生産性向上を図る中小企業

- 地域の中小企業同士が、事業再編により、生産性向上と地域経済の発展（地域内の資金循環等）を目指す事例も存在。



## 「原グループ」×「中屋商事」 (群馬県 高崎市・前橋市)

### 【経緯】

- ・人口減、安売り競争の回避、競争激化に対する域内企業の協力や地域全体の発展の必要性
- ・2010年に既存2社の事業を分割・統合し、対等出資によるグループ企業として、専門分野に特化した2社を新規設立。具体的には、お互いの「小麦粉・米穀部門」と「肥料・飼料畜産部門」を“強み⇔弱み”に応じて交換し、**経営資源を集約化**することで、生産性向上を実現

<経常利益> 統合・再編前(2010年) : 1,800万円  
統合・再編後(2011年) : 4,400万円

### 【事業統合・再編の効果】

- ・経営基盤強化により「地域の競争力強化」に寄与
- ・「**地域の中核企業**」として、**同業他社の事業引継ぎの受け皿**となることで、地域経済の発展に寄与

<事業引受・子会社化(合併していない)>

- エバーグリーン(株) ← 群馬県太田市の食料品卸会社
- トリニティアグリ(株) ← 群馬県伊勢崎市の飼料会社
- 〃 ← 長野県上田市の飼料会社

### 【課題】

- ・統合・再編の際の従業員の融合が非常に難しい

# (Ⅲ.1の事例) 大企業と中小企業の共存共栄

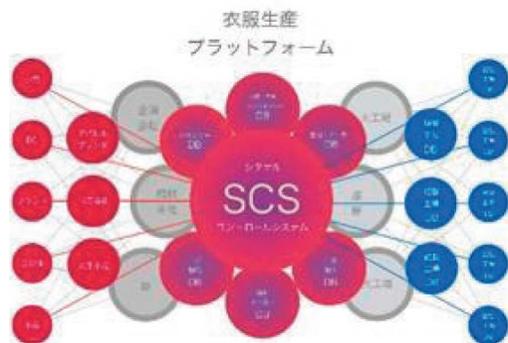
- サプライチェーン全体でのデジタル化や、取引先との共存共栄に取り組む企業も存在。
- 「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」(関係閣僚、経済界、労働界代表がメンバー)を通じて、大企業と中小企業の共存共栄の実現により、生産性向上の環境整備を進める。

## 中小縫製工場と小売業をつなぐプラットフォームで、サプライチェーン全体の生産性向上を実現

### シタテル (株)

(熊本県、資本金1億円、従業員82人)

- **1000を超える中小縫製工場をデータベース化し、デザイナー、小売店と縫製工場をマッチング。少量、短納期での生産を実現。** ※生産のリードタイム：半年～1年→1、2ヶ月
- 併せて、工場の稼働・受注状況をクラウド上で一元化、**工場の繁閑格差を5～10%解消し、サプライチェーン全体の生産性を向上させている。**



衣服生産プラットフォーム「SITATERU」イメージ

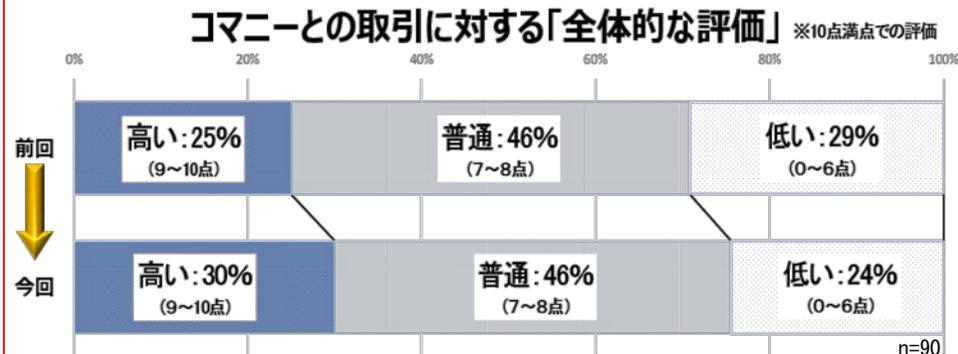
(出典) 中小企業庁「2018年版中小企業白書」を基に作成

## 取引先との共存共栄に取り組む中堅企業 コマニー (株)

(石川県、資本金71億円、従業員1,071人)

- パーティションやドア商品等の製造・販売・建築がコア。
- 取引先(仕入先・外注先)との共存共栄のため、**コストダウンの成果は“50/50”**になるよう、取引先と分かち合う方針。
- 朝礼や研修を通じて経営理念を共有 (**従業員教育の徹底**)
- 2018年から、「**取引先満足度調査**」を実施(年1回)。購買部門に緊張感をもたらしている。

### 取引先満足度調査の結果(2018年→2019年)



(出典) 中小企業庁「第2回 価値創造企業に関する賢人会議」提出資料を基に作成

# (参考)「パートナーシップ構築宣言」

取引先と共存共栄の関係を築こうとする経営者の皆様へ

## 「パートナーシップ構築宣言」を作成・公表しませんか

### ①取引先との共存共栄の取組や、「取引条件のしわ寄せ」防止を代表者の名前で宣言します。

以下の項目について、企業の代表者の名前で宣言します。

- サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を越えた新たな連携
- 親事業者と下請事業者の望ましい取引慣行（振興基準※）の遵守
- その他独自の取組

※下請中小企業振興法に基づく基準

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/shinkoukijyun.htm>

### ②「宣言」はポータルサイト上に公表されます。

(公財) 全国中小企業振興機関協会が運営するポータルサイト（2020年6月10日から提出可能）

<https://www.biz-partnership.jp> に提出すると、「宣言」が掲載されます。

※「振興基準」に違反し、主務大臣の指導・助言を受けた場合など、「宣言」を履行していないと認められる場合には、「宣言」のサイトへの掲載を取りやめることがあります。

### ③「宣言」企業は「ロゴマーク」を使うことができます。



<ロゴマークに込められた思い>  
大企業と中小企業がうまく噛み合い、共存共栄していく

### ④一部の補助金の優先採択します。

「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金（ビジネスモデル構築型）」において加点措置を講じます。その他の経済産業省の補助金についても、優先採択を検討しています。

#### 「宣言」の内容について

未来を拓くパートナーシップ構築推進会議事務局

- 内閣府政策統括官付  
参事官（産業・雇用担当）付 03-6257-1540
- 中小企業庁企画課 03-3501-1765

#### 「宣言」の提出・掲載について

- (公財) 全国中小企業振興機関協会  
03-5541-6688  
提出先URL: <https://www.biz-partnership.jp>

当協会と都道府県協会の連携により  
中小企業を支援します。  
公益財団法人  
全国中小企業振興機関協会



「パートナーシップ構築宣言」ポータルサイト

HOME

登録企業リスト

概要・登録方法

登録

情報コーナー

FAQ・お問合せ

大企業と中小企業が共に成長できる持続可能な関係を構築するために！

## 「パートナーシップ構築宣言」

ポータルサイト



「パートナーシップ構築宣言」ロゴマーク



登録企業リスト

現在の登録数

466 社

「パートナーシップ構築宣言」の

概要

登録方法

「パートナーシップ構築宣言」の

登録

- お知らせ
- 2020.08.07 宣言・公表した企業は、補助金の加点措置が受けられるようになりました。 **NEW**
  - 2020.07.10 「パートナーシップ構築宣言 ロゴマーク」を作成しました。
  - 2020.07.10 「パートナーシップ構築宣言」ポータルサイトを開設しました。



当協会と都道府県協会の連携により  
中小企業を支援します。  
公益財団法人  
全国中小企業振興機関協会



## (Ⅲ.2の事例) 事業継続力の強化に取り組む中小企業の事例

- 事業継続力強化の前提は、**ハザードマップを確認し、それを踏まえたBCPを作成**すること。
- その上で、万が一被災した際に早期に復旧できるよう、**想定される災害をカバーする保険に加入**することも重要。

### <ハザードマップ確認の重要性>

- ・ 所 在：福岡県久留米市
- ・ 業 種：製造業
- ・ 資本金：1,000万円
- ・ 従業員数：24名
- 鋳物の鋳造が専門。
- 工場所在地は、**ハザードマップ上で3~5mの浸水が予想**されていたため、2020年3月にBCPを作成。
- BCPの作成に当たり、**火災保険の水災特約に加入するとともに、止水板や排水ポンプを導入**。
- 2020年7月豪雨において、**工場前の道路が0.6m浸水するも、排水ポンプを活用し、被害を最小限に抑える**ことができた。



### <保険加入の重要性①>

- ・ 所 在：福岡県柳川市
- ・ 業 種：製造業
- ・ 資本金：3,850万円
- ・ 従業員数：54名
- 鋼板切断や精密板金加工メーカー。
- 2012年1月に取引先からの要請を受け、BCPを策定。この過程で、**工場や機械に水災特約を付保**。
- 同年7月に発生した九州北部豪雨において甚大な被害が発生したが、**1.7億円の保険金支払により、早期の復旧を実現**。



### <保険加入の重要性②>

- ・ 所 在：静岡県浜松市
- ・ 業 種：製造業
- ・ 資本金：7,000万円
- ・ 従業員数：7名
- 電気分解技術を応用した製品開発が専門。
- 南海トラフ地震を想定し、**地震に対するBCPを作成し、停電に備える発電機等を導入**。
- BCP策定をきっかけに、**建物以外の財物など、補償範囲を見直す**とともに、耐震を考慮した補強等を設備に施す。
- インフラの停止等で従業員が出社できない場合を想定し、**在宅勤務の環境を整備**する。



# (参考) 事業継続力強化計画の認定企業における災害保険の加入割合

- 事業継続力強化計画に記載がある災害保険の加入状況について、火災保険は過半数が加入しているが、地震、水災に備える保険・特約の加入割合は大幅に低い。

	記載がある保険・特約			想定する災害※複数回答あり				
	火災保険	地震保険	水災特約	地震	台風 (大雨)	感染症	火山	土砂
北海道局	31	3	4	45	8	1	0	3
東北局	27	9	3	45	14	0	1	7
関東局	27	9	13	43	7	1	0	0
中部局	34	7	1	45	38	4	0	0
近畿局	31	2	3	44	16	0	0	0
中国局	36	6	10	35	21	1	0	0
四国局	38	13	6	49	2	1	0	0
九州局	40	10	14	37	36	2	0	0
沖縄局	29	0	3	26	25	0	0	1
合計 (計画数)	293	59	57	369	167	10	1	11
割合	65.1%	13.1%	12.7%	82.0%	37.1%	2.2%	0.2%	2.4%

※各局50個ずつランダムに事業継続力計画を確認し(計450計画)、保険加入状況の記載有無及び想定する災害について確認した結果。 32

## (Ⅲ.2の事例) 事業継続力の強化に取り組む中小企業の事例 (連携)

- 自然災害等においては、点（自社単独）ではなく面（地域）で被災するため、**大企業を含む複数の事業者において連携し、事業継続力の強化に取り組む**事業者が存在。態様はサプライチェーン上の垂直的な連携や、組合等による水平的な連携などがある。
- 連携の取組内容として、**有事の際の代替生産が有効。連携事業者のいずれかにおいて被災した場合に、復旧せずとも事業の継続を図るために人員・設備の融通などの連携を実施する。**

### <人員融通等を通じた連携>

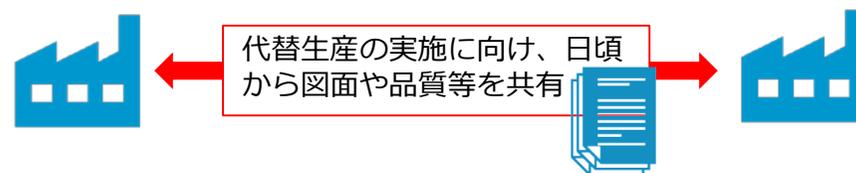
- ・ 所在：静岡県磐田市
- ・ 業種：製造業
- ・ 資本金：7,000万円
- ・ 従業員数：330名
- ・ 連携企業数：5者
- ・ サプライチェーン型の垂直連携



- 自動車部品製造のサプライチェーンのTier1企業が、Tier2企業4社と連携して地震・水害に対応する計画を作成。
- 災害時における人手不足への対応策として、連携事業者間において人員の融通を図るために、平時において従業員のスキルマップを作成し、共有。
- 更に、建物・設備が利用できない状況を想定し、代替生産による生産継続のスキームを構築。そのために共通化、代替可能な設備・原材料の洗い出しを行った上で設備・原材料リストを作成し、連携事業者間での共有を実施する。

### <代替生産に向けて平時から連携>

- ・ 所在：神奈川県横浜市
- ・ 業種：製造業
- ・ 資本金：1,000万円
- ・ 従業員数：60名
- ・ 連携企業数：7者
- ・ 組合型の水平連携



- 梱包材料を製造する大企業と成型・加工する中小企業（組合加盟企業）による連携。
- 発災時等の代替生産を可能とするために、品質条件の確認や、代替生産数量の割当目安策定を行う。更には、代替生産のアクションフローチャートを作成し、事業継続力強化計画の実施期間内で精緻化を図る
- また、締結した協定のもと、事前確認として連携事業者間において、製品図面、図面アプリケーション、要求される品質などを共有。
- 連携事業者は、管理委託業者のサーバーに図面データ等の情報を定期的にバックアップし保管。大企業者は管理委託業者を通じてサーバーを管理し、有事の際は速やかに情報の取り出しを行う。

### **3. ご議論頂きたい事項**

# ご議論頂きたい項目

## 今後の中小企業政策の方向性

### 1. 全体

- P16に記載した課題は、企業規模を問わず、全ての中小企業が直面。全ての中小企業は、創意工夫により、これらの課題を克服していくことが必要ではないか。
- コロナにより顕在化した課題を始め、課題を克服するための優れた取組事例を横展開するため、幅広く、事例を共有頂けないか。
- 事業規模拡大を志向しない中小企業、特に、小売・サービス業にとっては、「価値創造経営」（消費者起点型の商品・サービス提供、「良いモノを高く売る」販売戦略）により、生産性を向上させ、課題を克服することが鍵。どのような取組が必要か。

### 2. 創業、デジタル化、地域課題解決

- 「活力ある地方を創る」ためには、地域での創業促進、地域を支える小規模事業者のデジタル化、事業活動を通じた地域課題解決が重要。例えば、自治体を中心とした地域での創業支援体制の強化、商工会・商工会議所や中小企業団体中央会、中小機構等の伴走型支援、自治体と商店街等との連携を通じて、取組を加速できないか。

### 3. 事業継続力強化

- ①例えば、自治体が、ハザードマップの危険地域に所在する中小企業に対して通知をするなど、ハザードマップの活用を促す仕組み、②災害に備えた保険加入の促す仕組み を検討してはどうか。
- 地域によっては、中堅企業を軸に取引関係が構築されているケースも多い。地域のサプライチェーンの毀損を防止するため、中堅企業を中心とした事業継続力強化の仕組みを検討してはどうか。