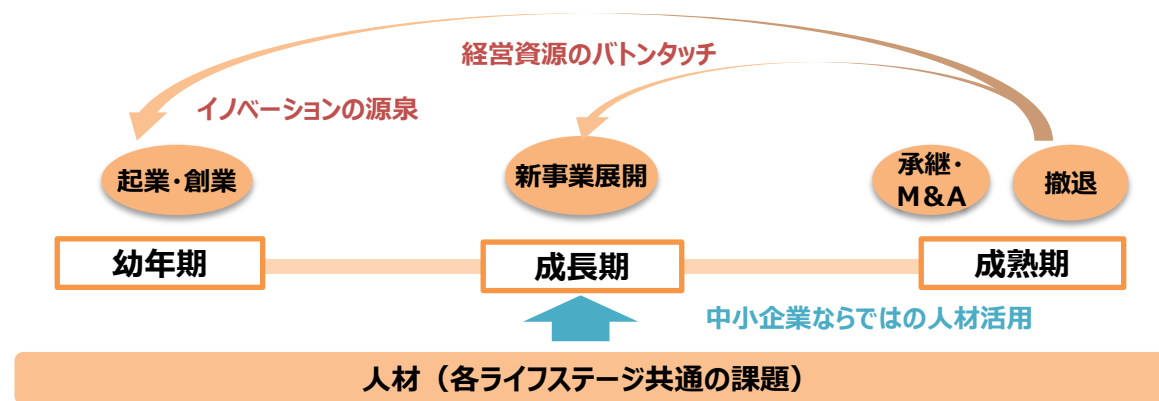


1 2017年版白書のテーマ：中小企業のライフサイクル

- 中小企業の景況は緩やかな改善傾向にあるが、新規開業の停滞、生産性の伸び悩みに加えて、経営者の高齢化や人材不足の深刻化といった構造的な課題が進行中。
- こうした状況の中、起業・創業によりイノベーションが起こり、既存企業は成長を目指し、事業や経営資源（撤退企業を含む）が円滑に次世代に引き継がれるというライフサイクルが重要。各ライフステージで共通課題となる人材不足と併せて課題を分析。



2 開廃業等による企業数及び従業者数の変化

- 09年から14年にかけて中小企業数は39万者減少し、小規模事業者の廃業が特に影響。中規模企業数は増加。中規模企業の従業者数は増加しており、1者当たりの伸びも大きい。

図1 中小企業数の推移

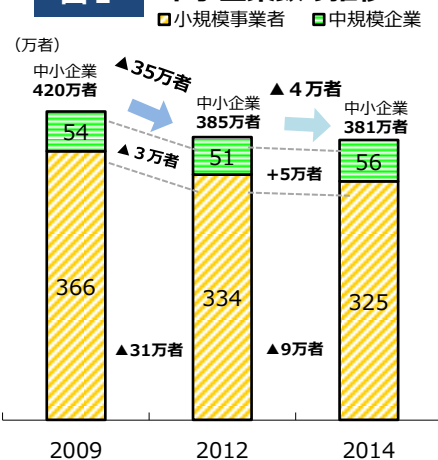


図2 休廃業・解散件数、倒産件数の推移

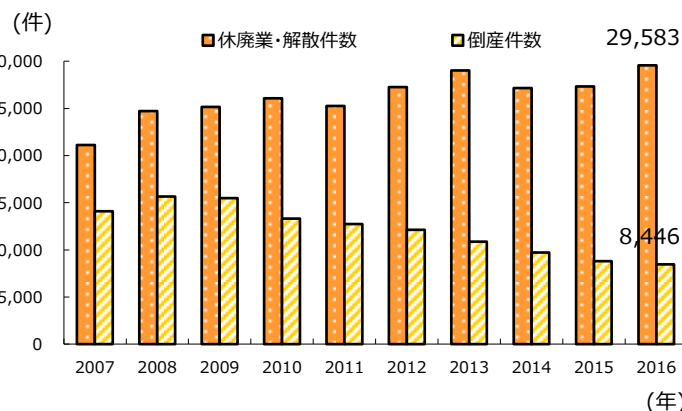


図3 従業者数の推移

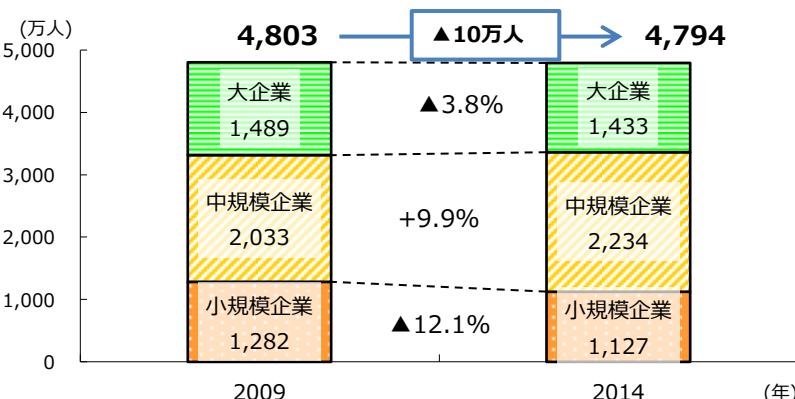
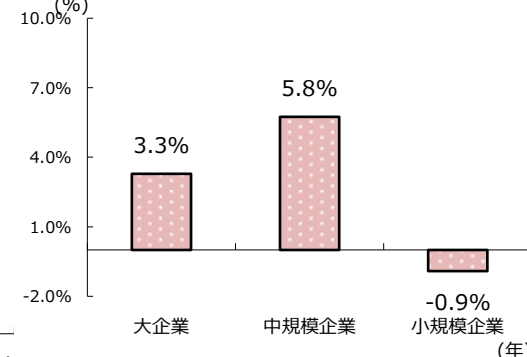


図4 規模別1者当たり従業者数の伸び率（09-14年）



3 ライフサイクルと中小企業の実産性の関係

- ライフサイクルの各要素の動向が、中小企業全体の生産性に及ぼす影響を分析。
- 開業企業は生産性を押し上げているが、直近の押し上げ効果はリーマン・ショック以前に比べて縮小。生産性の高い既存企業がシェアを拡大して全体を押し上げている。一方で、既存企業の実産性の低下や、生産性の高い企業の倒産・廃業企業が全体の生産性を押し下げている。
- 廃業による生産性押し下げのうち、M & Aや海外移転等によると思われるものを除いても、全廃業企業の半数が、生産性を大きく押し下げている。こうした企業は、存続企業と比べて、従業員数及び売上高は小さいが、利益率は高い。他方で後継者決定率が相対的に低く、こうした企業の後継者不足による廃業を減らすことが重要。

図5 生産性変化の要因分解

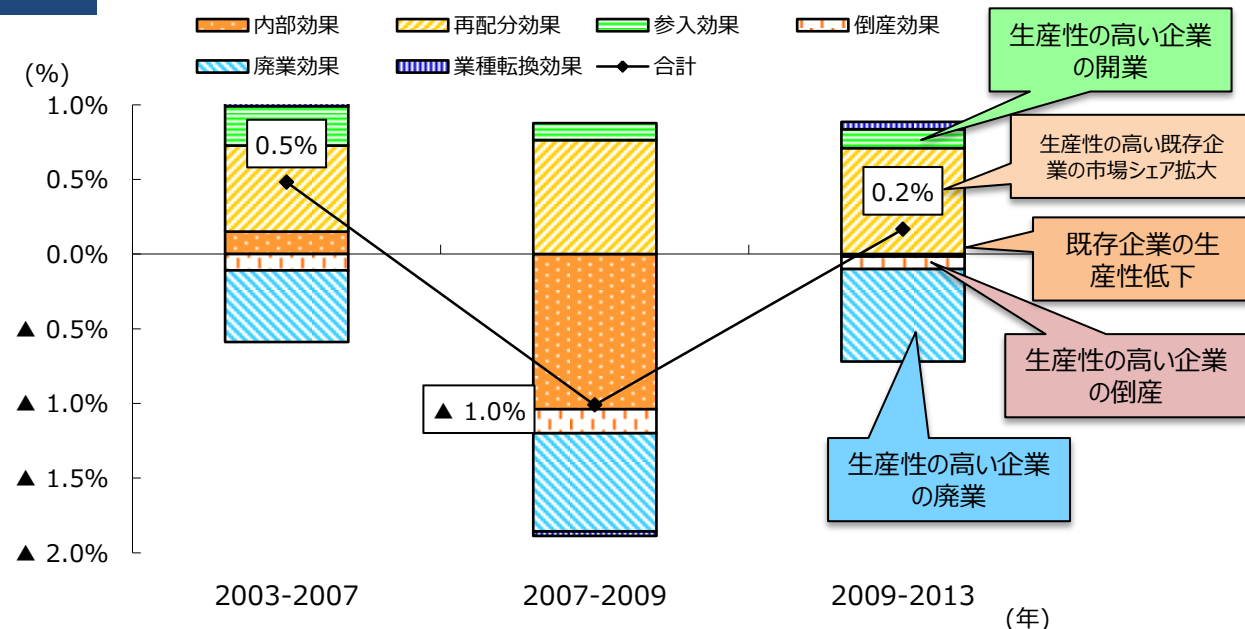
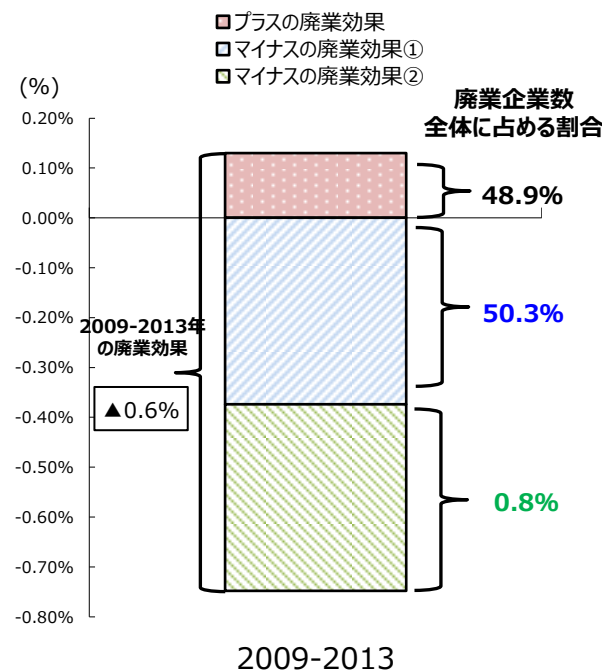


図6 廃業効果の内訳



廃業企業の平均の特徴（経営指標）

	廃業企業 マイナス① 50.3%	廃業企業 マイナス② 0.8%	（参考） 存続企業
従業員数	6.4人	94.5人	11.2人
売上高	1.9億円	65.9億円	3.4億円
売上高伸び率	0.55%	3.54%	1.4%
経常利益率	3.93%	4.95%	1.9%
固定資産伸び率	1.0%	8.0%	3.9%
後継者決定率	42%	41.7%	45%

後継者不足による廃業の可能性

廃業でなくM & Aや移転の可能性

4 起業・創業

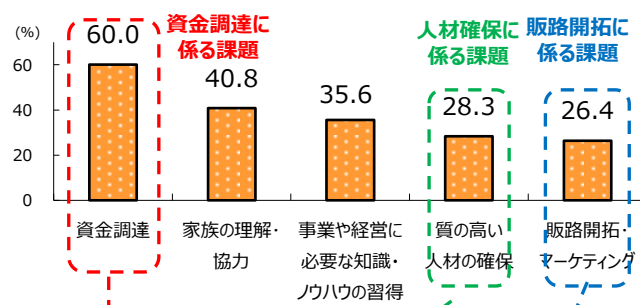
- ・ 起業のきっかけとして、周囲の勧めや周囲の起業家の存在の影響が大きい。
- ・ 起業後の課題は、成長段階が進むにつれて資金調達から人材確保へと変化。
- ・ 成長タイプ（高成長型・安定成長型・持続成長型）と成長段階に応じた支援が必要。

図1 起業家が起業に関心を持ったきっかけ

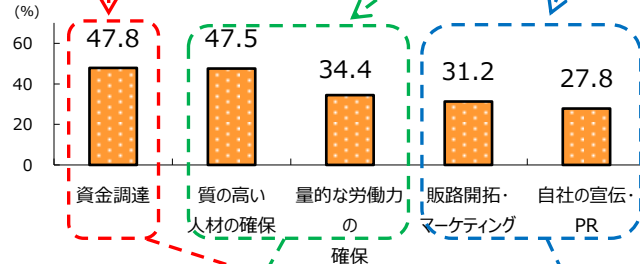
		第1位	第2位	第3位
40代以下	男性 (n=961)	周囲の起業家・経営者の影響 (40.7%)	勤務先ではやりたいことができなかった(29.2%)	勤務先の先行き不安・待遇悪化 (27.5%)
	女性 (n=75)	周囲に勧められた (33.3%)	家庭環境の変化 (結婚・出産等)(25.3%)	周囲の起業家・経営者の影響 (22.7%)
50代	男性 (n=809)	勤務先の先行き不安・待遇悪化 (35.7%)	勤務先ではやりたいことができなかった(28.4%)	周囲の起業家・経営者の影響 (27.3%)
	女性 (n=107)	周囲に勧められた (37.4%)	家庭環境の変化 (結婚・出産等)(29.0%)	勤務先ではやりたいことができなかった (23.4%)
60代以上	男性 (n=949)	周囲の起業家・経営者の影響 (25.2%)	周囲に勧められた (21.9%)	勤務先の先行き不安・待遇悪化 (21.7%)
	女性 (n=99)	勤務先ではやりたいことができなかった (30.3%)	周囲に勧められた (26.3%)	事業に活かせる免許・資格の取得 (24.2%)

図3 成長段階ごとの課題

(1) 創業期



(2) 成長初期



(3) 安定・拡大期

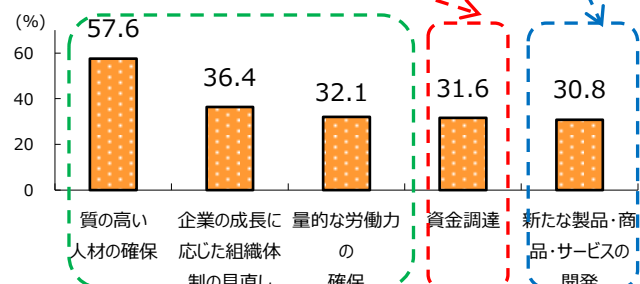


図2 起業後の成長タイプ

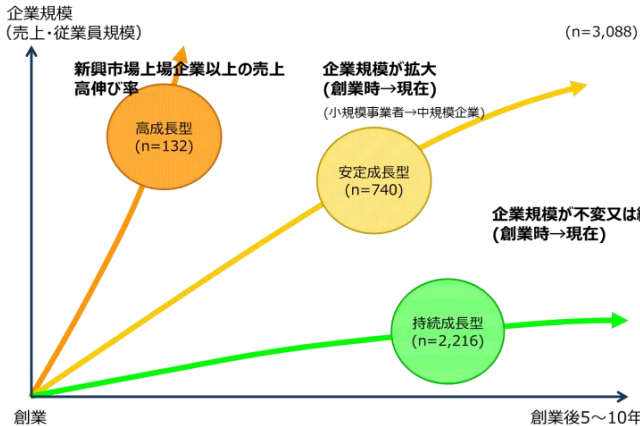


図4 高成長型企業が各成長段階で必要とする人材

安定・拡大期に経営補佐、経営企画など業務拡大に必要な人材のニーズが高まる（安定成長型も同様の傾向。持続成長型は人材ニーズが変化しない）。

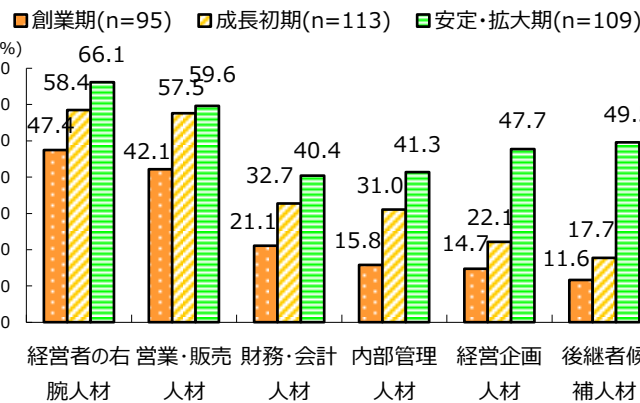


図5 持続成長型企業の創業期の資金調達方法

創業期の借入ニーズは大きい、利用できていない。政府系金融、公的補助金への期待は高い（安定成長型も同様の傾向。高成長型は民間からの借入・出資へのニーズが大きい）。

	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
創業期に利用した資金調達方法 (n=1,956)	経営者本人の自己資金 (80.2%)	民間金融機関からの借入 (34.9%)	家族・親族、友人・知人等からの借入 (34.0%)	政府系金融機関からの借入 (25.2%)	公的補助金・助成金の活用 (8.9%)
創業期に利用しなかった資金調達方法 (n=391)	民間金融機関からの借入 (48.8%)	政府系金融機関からの借入 (48.6%)	公的補助金・助成金の活用 (43.5%)	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資 (38.6%)	個人投資家からの出資 (36.1%)

(注) 利用した資金調達方法、利用しなかった資金調達方法それぞれについて、回答割合が高い上位5項目を表示している。

5 事業の承継・M&A、撤退

- ・ 親族外承継の場合は、親族内に比べて資産の引継ぎ準備に遅れ。経営者は後継者選定にあわせて計画的に準備を進めることが重要。また、M&Aのニーズはあるが、準備・対策は進んでいない。
- ・ 事業承継やM&Aの際の多様な課題に対し、金融機関や支援機関によるきめ細かな支援が必要。
- ・ 小規模企業では、廃業意向のある事業者もあり、その際、自社の事業や資産を他社に譲りたいとする者もいる。こうしたニーズをとらえた効果的なマッチングが必要。

図6 資産の引継ぎの課題と対策・準備状況(親族内・親族外)

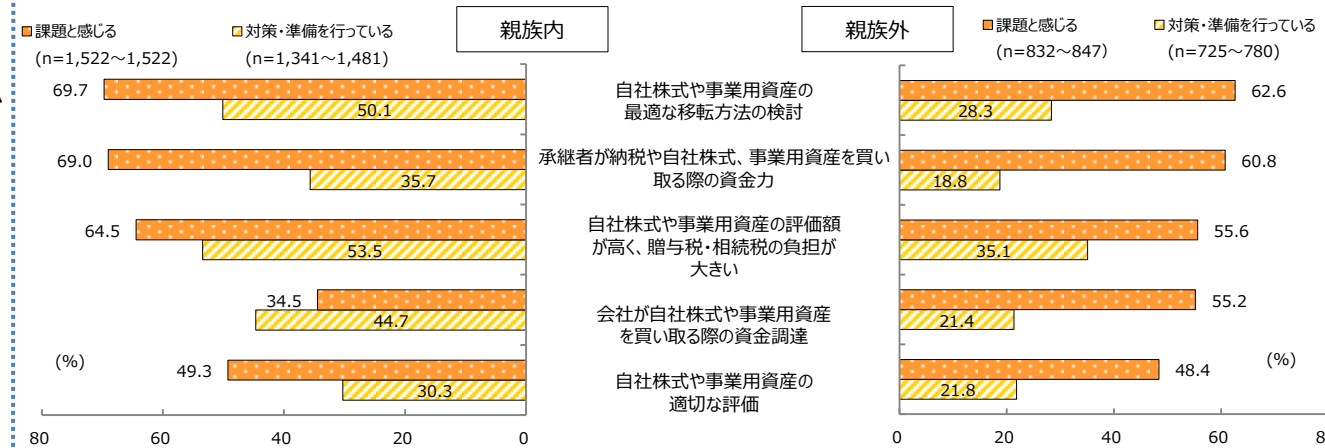


図7 M&Aに関する課題と対策・準備状況

M&Aに関心がある層でも対策・準備は進んでいない。

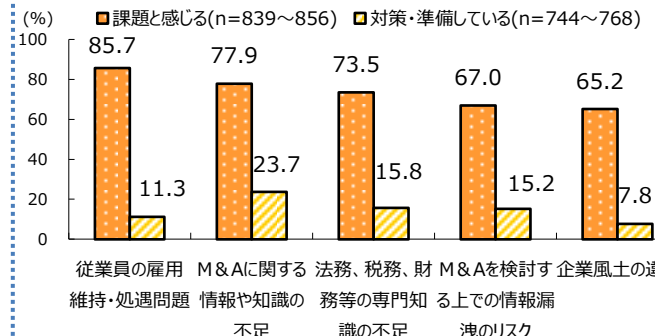


図9 M&Aの検討状況と廃業意向(小規模法人・個人事業者)

(1) 廃業意向のある企業の割合 (2) M&Aの検討状況

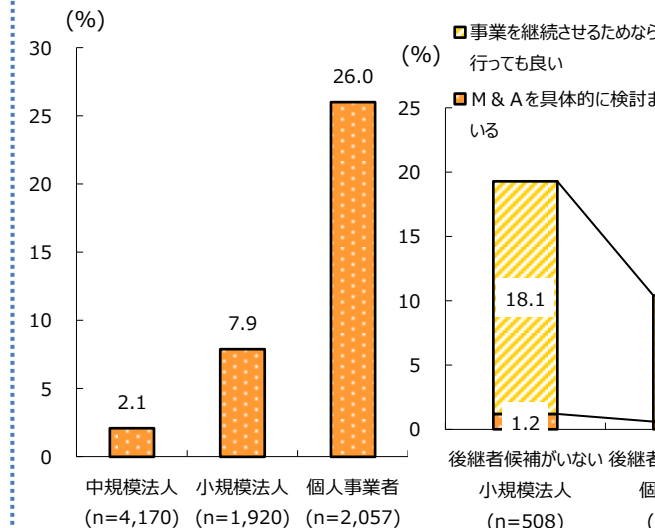


図8 M&Aに関心のある企業の、事業の承継に関する過去の相談相手(上位3つ、下位3つ)

相談相手は普段から接触機会の多い相手。

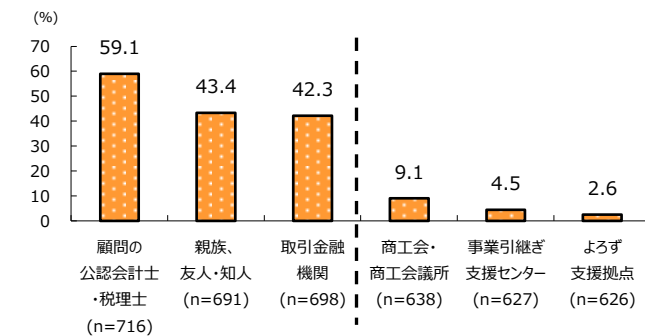
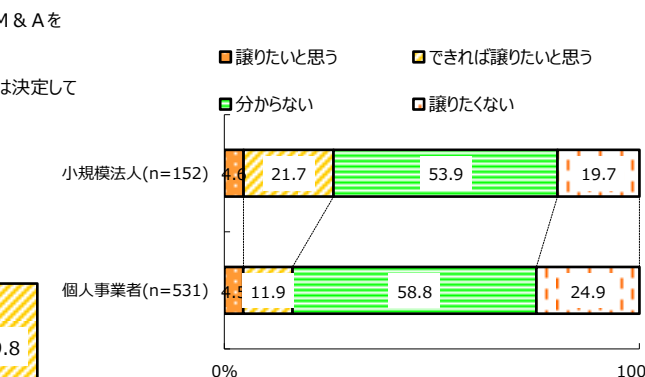


図10 廃業時に自社の事業や資産を他社に譲る意向(小規模企業)



6 新事業展開/売上拡大の取組

- 新事業展開に取り組む企業は経常利益率が増加傾向であり、目指す新事業展開の戦略別に、マーケティングの取組状況によって成否に差がある。成功する中小企業は営業部門だけでなく、経営企画部門も市場ニーズの把握に取り組む傾向。
- 小規模企業がニーズや自社の強みを把握し、PR活動に取り組む場合は、売上拡大の取組（新市場開拓、新商品開発、多角化、事業転換等）において高い効果を感じている。

図1 新事業展開の実施状況

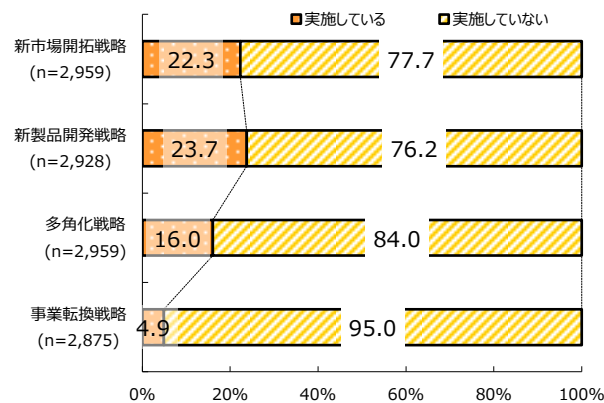


図2 新事業展開の取組（新製品開発）と経常利益率の関係

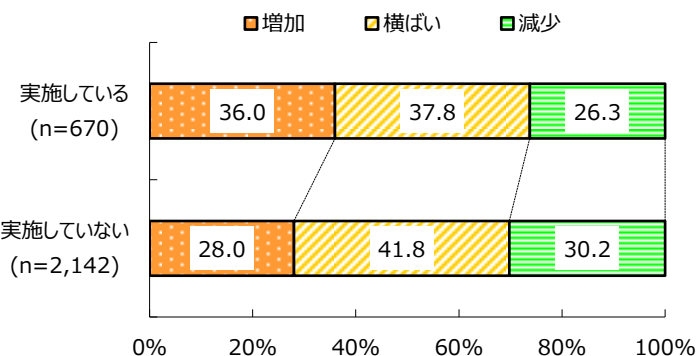


図3 新事業展開の成功、不成功企業別に見た課題

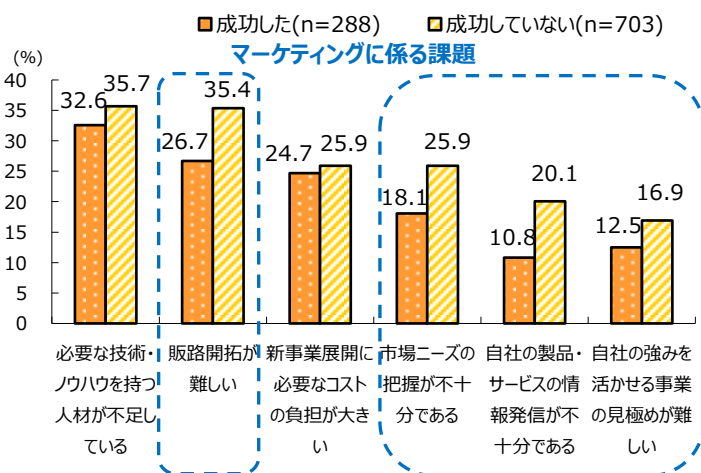


図4 新事業展開の成功、不成功企業別に見た市場ニーズの把握を行う部門

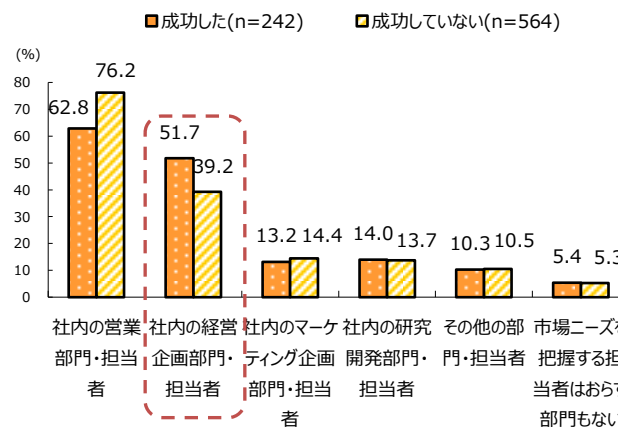


図5 「売上拡大の取組」と売上動向との関係（小規模企業）

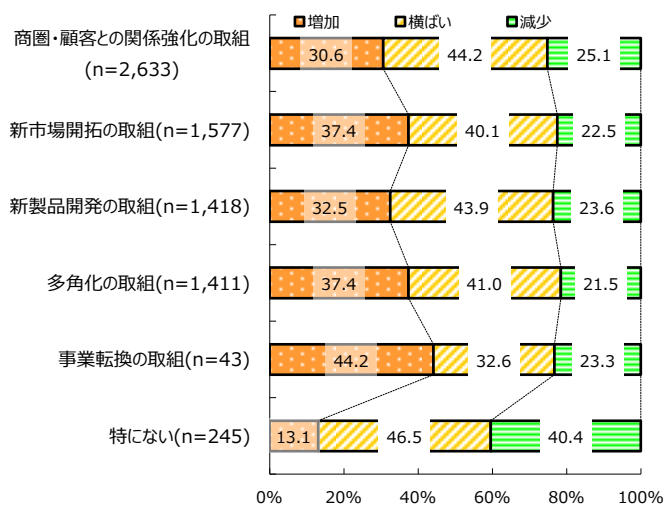
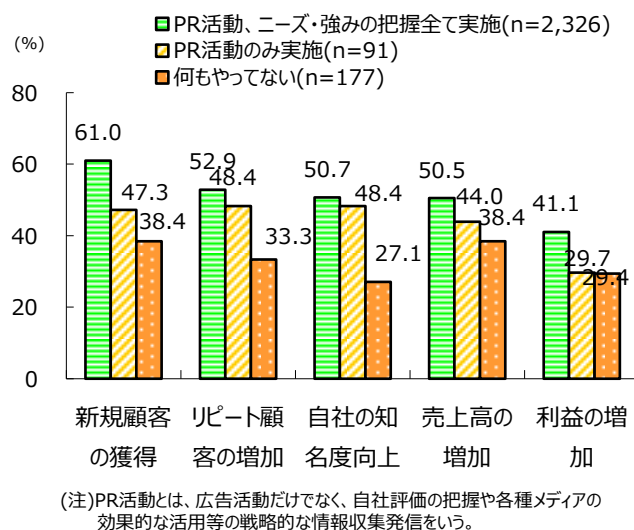


図6 マーケティング活動の実施状況別に見た「売上拡大の取組」の効果（小規模企業）



7 人材不足への対応/多様な人材、外部リソース活用の取組

- 成長・拡大志向企業は中核・労働人材ともに不足感が強く、中核人材の不足は、成長・拡大を目指す企業の事業展開に影響。
- 女性、シニア等多様な人材を活用できている中小企業は、生産性向上にもつながる業務の合理化・標準化に取り組んでおり、収益力を向上。
- 成長・拡大を目指す企業では、マーケティング、デザインなど高度な人材が求められる業務でも、アウトソーシングのニーズが増大。

図7 業種別・業務領域別に見た人材不足の状況（製造業）

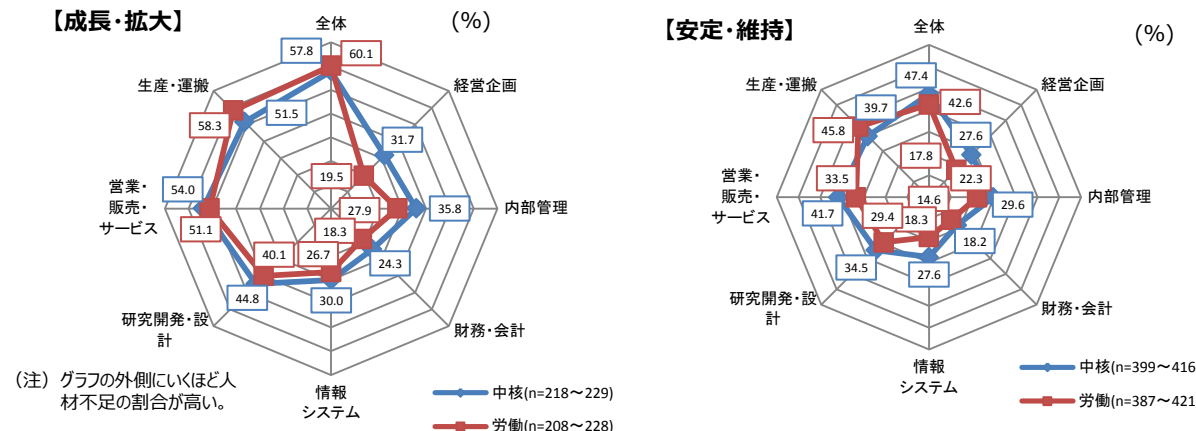


図8 事業展開の方針別に見た、中核人材の不足による経営への影響

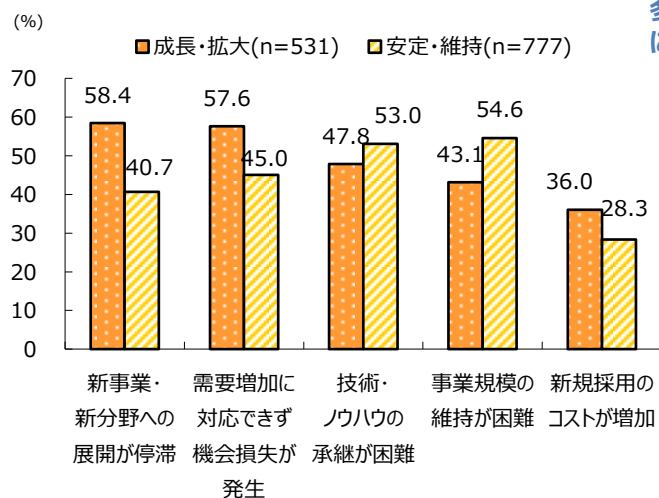


図9 多様な人材の活用状況別に見た、業務の合理化・標準化の取組（製造業・中核人材）

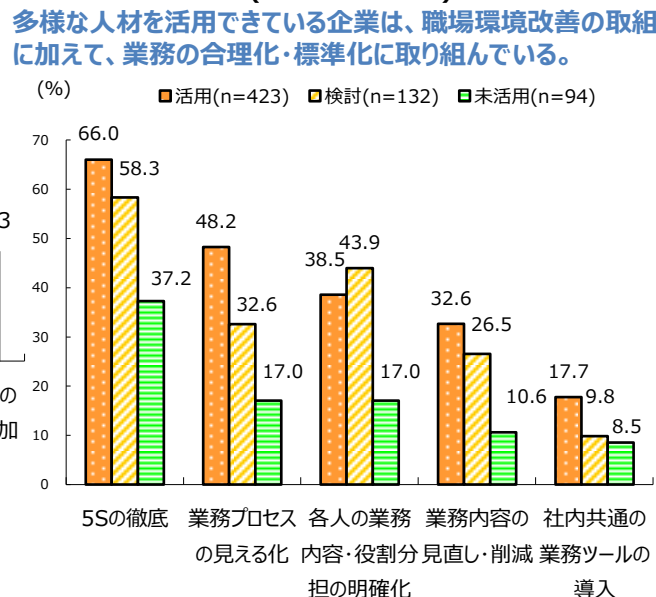


図10 業務の合理化・標準化の取組と収益力の関係（多様な人材を中核人材として活用する製造業）

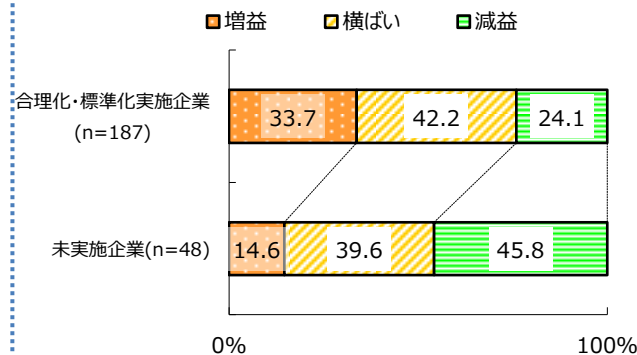


図11 事業の方針別に見た、外部委託の必要性が増加した業務

