

2017年版 中小企業白書・小規模企業白書 概要（案）

平成29年 3 月

中小企業庁調査室

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。2017年版で54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3回目。

中小企業及び小規模企業について (中小企業基本法の定義と企業数、従業者数)

業種	中小企業者		うち 小規模事業者
	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（者）		従業者数（人）	
		割合		割合
大企業	1.1万	0.3%	1,433万	29.9%
中小企業	380.9万	99.7%	3,361万	70.1%
うち小規模事業者	325.2万	85.1%	1,127万	23.5%

スケジュール（予定）

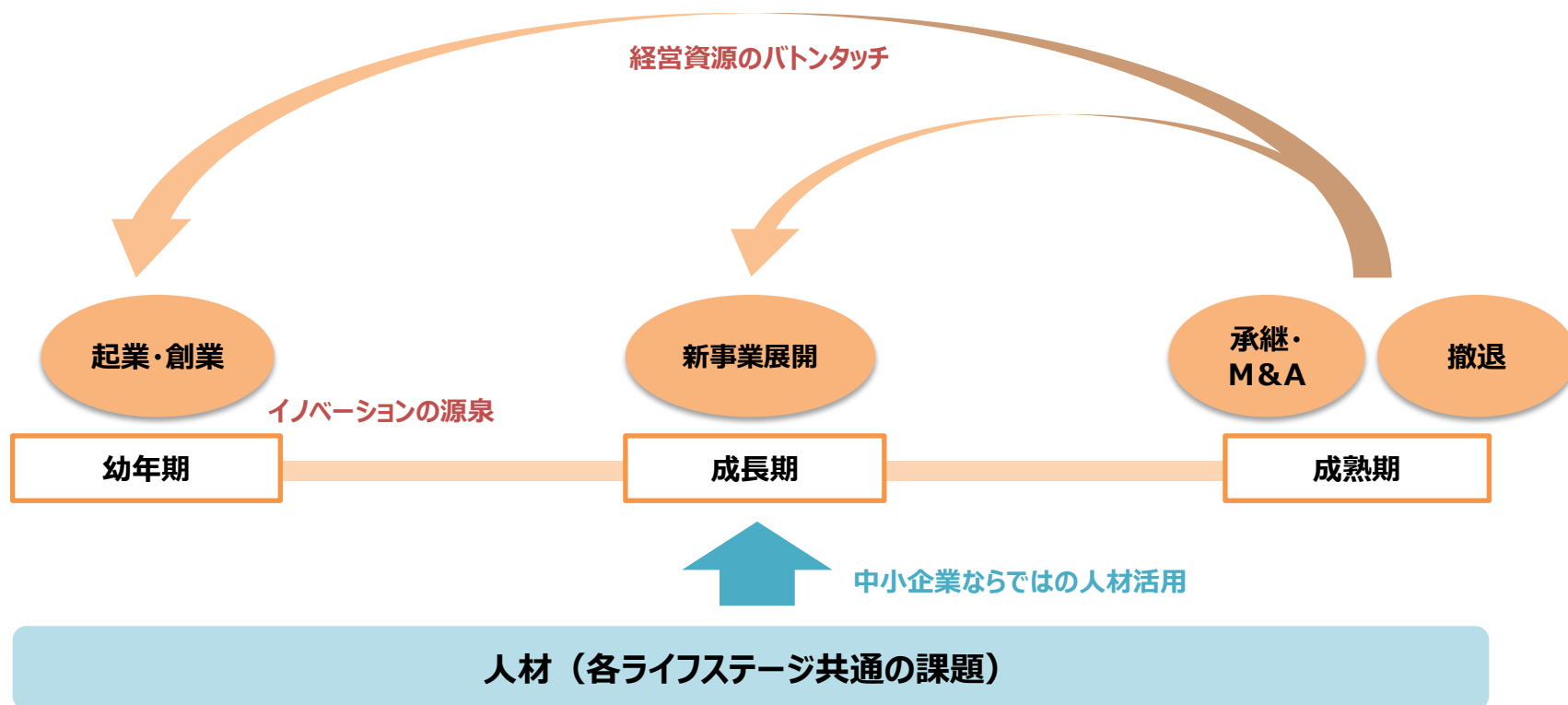
- ・ 3月27日 中小企業政策審議会
- ・ 4月上旬 与党部会（本文）
- ・ 4月下旬 閣議決定、国会提出
- ・ 6月下旬 市販版刊行

2017年版 中小企業白書・小規模企業白書の全体像

- ・ 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。



中小企業のライフサイクル（イメージ）



2017年版 中小企業白書・小規模企業白書の構成

【第1部：現状分析】

- 1 中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境
- 2 中小企業・小規模事業者の抱える構造的課題
- 3 開廃業の現状
- 4 ライフサイクルと中小企業の生産性の関係
- 5 中小企業の雇用環境と中小企業で働く人材の現状

【第2部：テーマ別分析】

（中小企業白書）

- 1 起業・創業
- 2 事業の承継・M&A、撤退
- 3 新事業展開
- 4 人材不足への対応

（小規模企業白書）

- 1 起業・創業
- 2 事業の承継・M&A、撤退
- 3 売上拡大の取組
- 4 多様な人材、外部リソース活用の取組

【現状分析 1】中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境

- 中小企業の経常利益は過去最高水準にあり、景況感も改善傾向。

図1 経常利益の推移

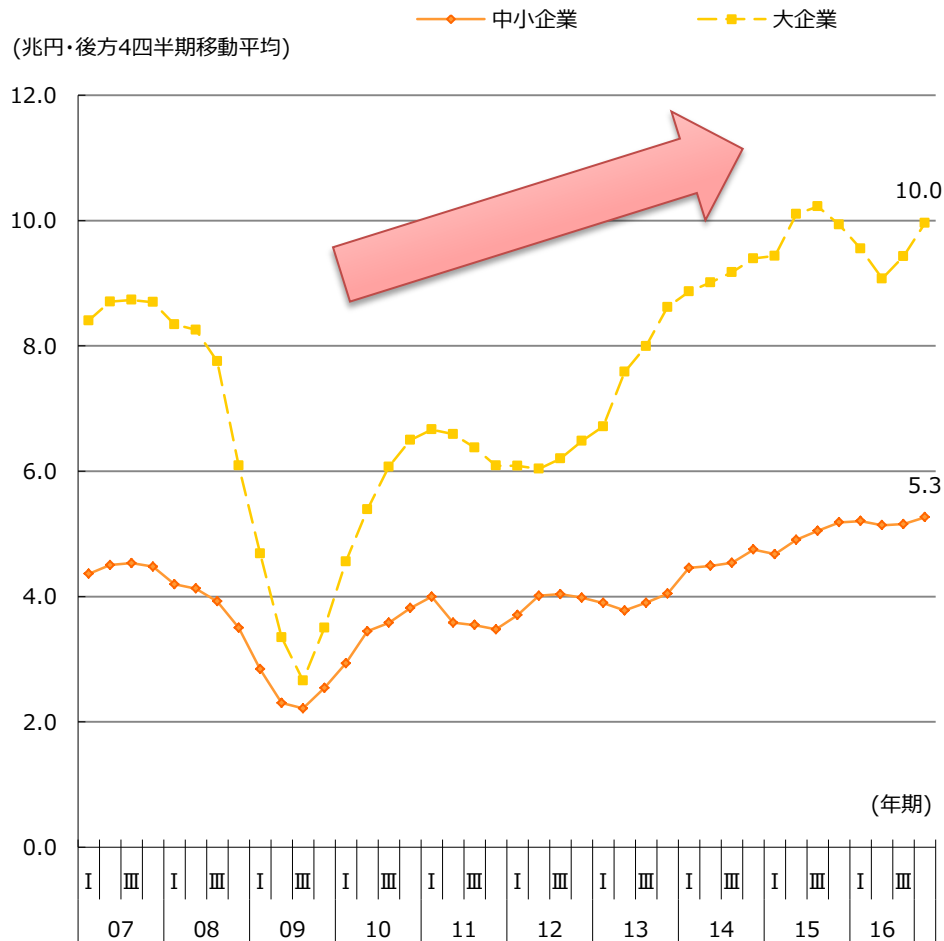


図1:財務省「法人企業統計調査季報」

(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。

図2 業況判断DIの推移

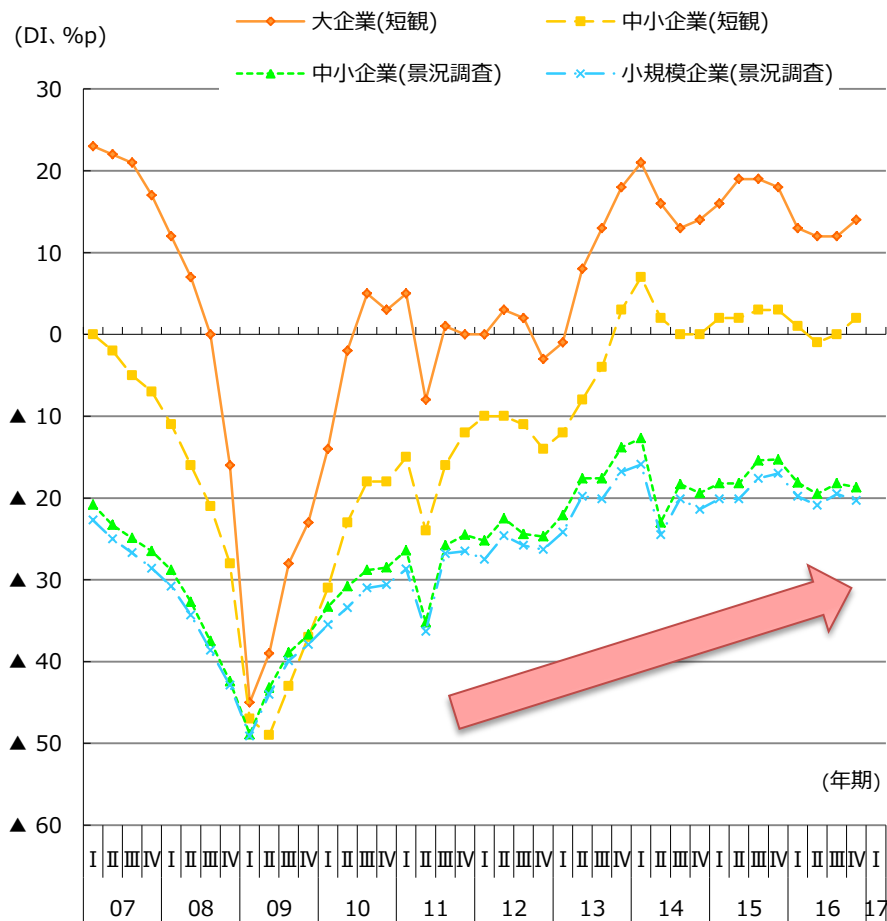


図2:日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

(注) 日銀短観では、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。

【現状分析 2】中小企業・小規模事業者の抱える構造的課題①

- 中小企業の売上高、生産性は伸び悩んでいる。

図1 売上高の推移

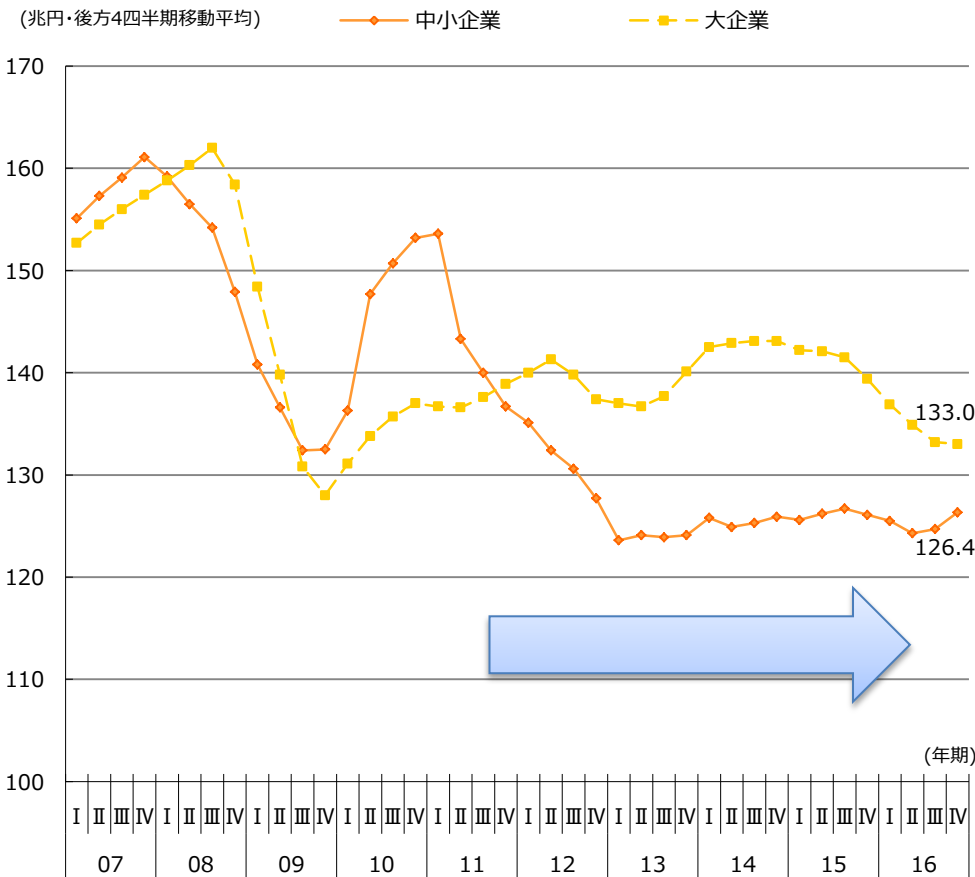


図1:財務省「法人企業統計調査季報」

(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。

図2 規模別労働生産性の推移

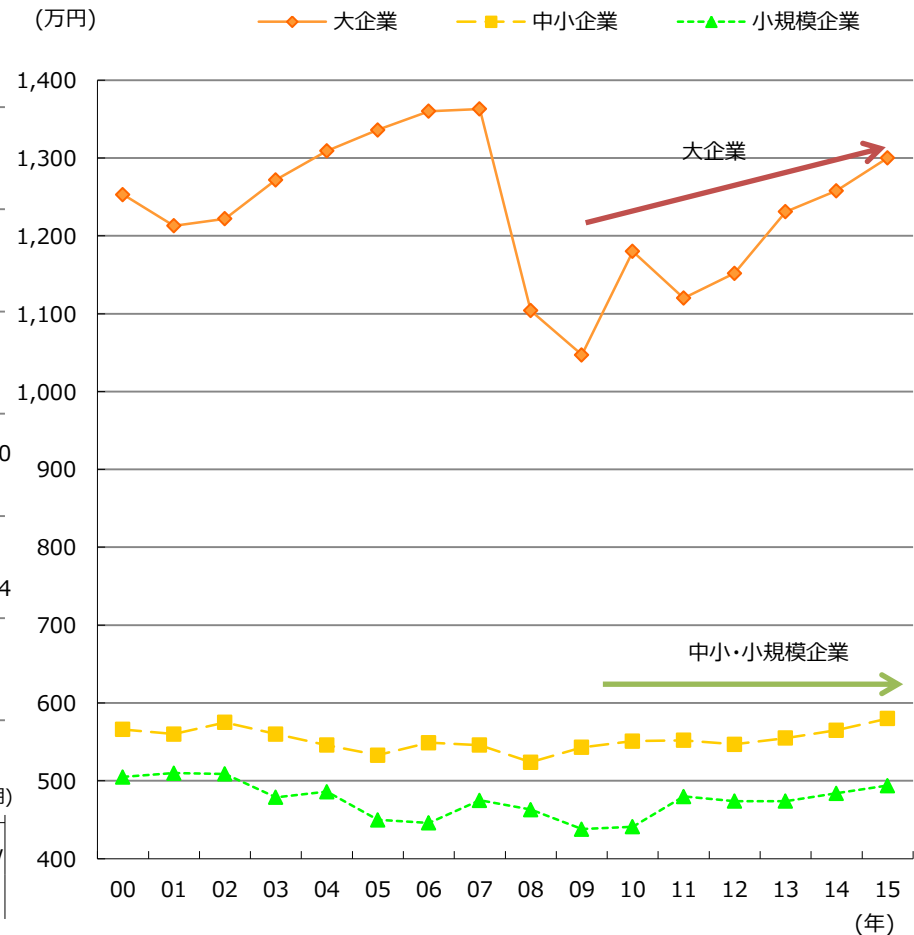


図2:財務省「法人企業統計調査年報」

(注)ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。

【現状分析 2-2】中小企業・小規模事業者の抱える構造的課題② ～取引適正化の取組～

- 大企業の経常利益は大きく改善しており、中小企業との格差が拡大している。
- こうした状況の改善のため、下請中小企業と親事業者の適正な取引を普及定着させ、賃上げできる環境の整備を図るための取組を推進。

図1 経常利益の推移

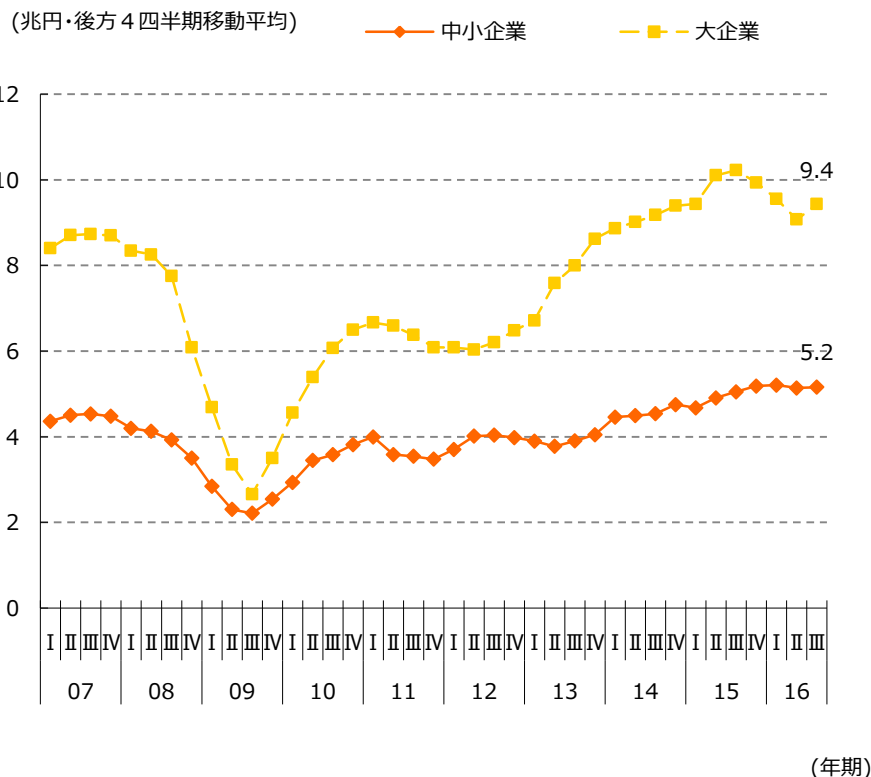


図1:財務省「法人企業統計調査季報」

(注)ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満とする。

図2 取引適正化に向けた取組（世耕プラン）

①業種横断的なルールの特明確化・厳格な運用

- 「不適正な原価低減活動」や「金型の保管コストの押しつけ」等の違反行為事例を、66事例から141事例に大幅に追加。
- 親事業者と下請事業者の望ましい取引慣行として、「生産性向上等への協力」等を追加。
- 親事業者のうち大企業は、下請代金の支払いを可能な限り現金で行う等、率先して取り組む。

②業種別の自主行動計画の策定等

- 下請ガイドライン策定業種のうち、まずは自動車等の業種に対して、サプライチェーン全体での「取引適正化」と「付加価値向上」に向けた自主的な行動計画の策定と着実な実行を要請し、フォローアップ。**平成29年3月末現在、○業種○団体が策定。**

③取引調査員（下請Gメン）による訪問調査

- 新たに下請Gメンを配置し、年間2,000件以上、下請中小企業へのヒアリングを実施し、適正取引に向けた取組に生かす。

【現状分析 3-1】開廃業の現状①（開廃業等による企業数の変化）

- 企業数全体は減少傾向にあり、2009年から2014年にかけて39万者減少。小規模事業者の廃業が特に影響している。
- 結果として、小規模企業が減少し、中規模企業が増加。

図1 企業数の推移

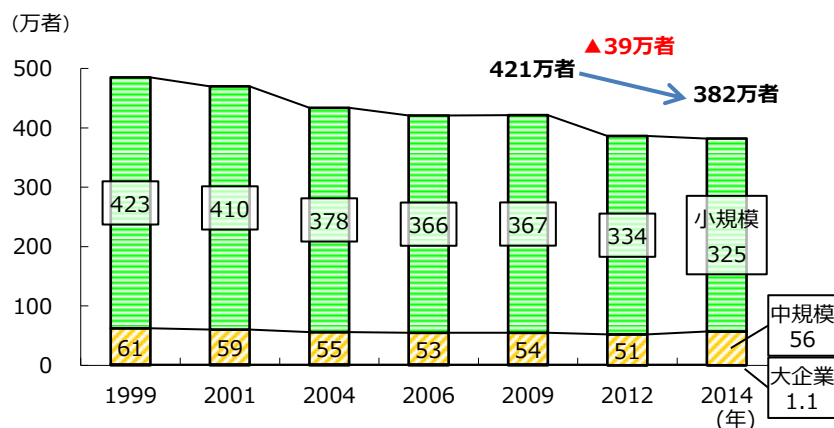


図2 開業・廃業の内訳（2009-2014年）

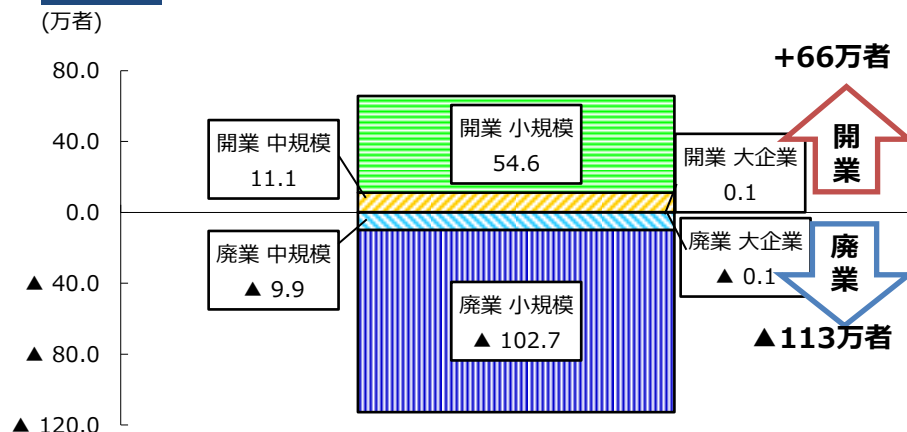
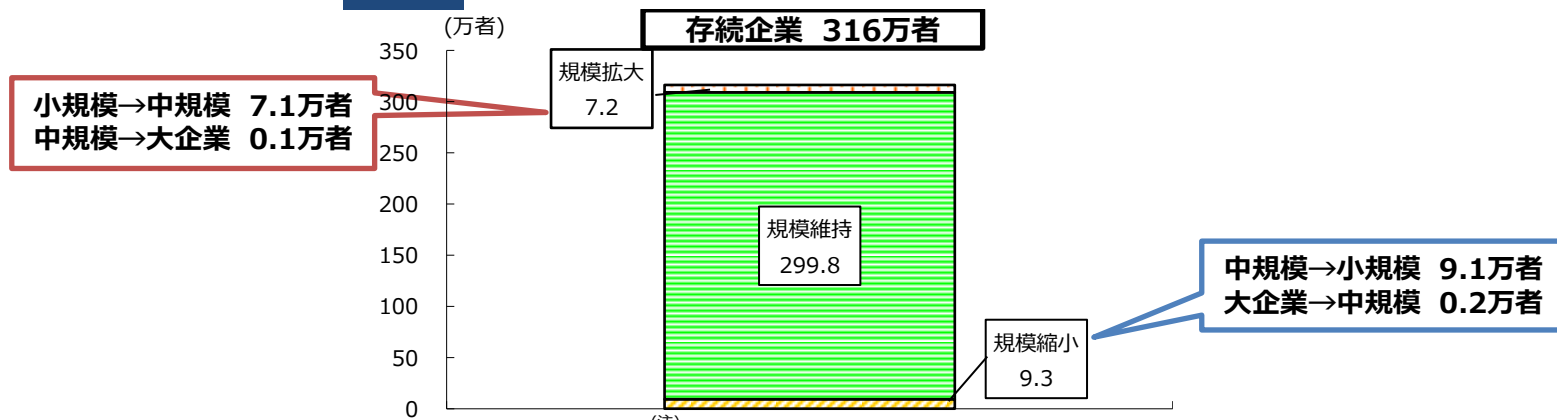


図3 存続企業の規模の変化（2009-2014年）



(注) 「規模維持」の企業の中には、2009年時点で存在が確認されなかったものの、分社化や統計精度の向上により2014年時点で存在が確認された約11万者の企業を含み、2009年時点で存在が確認されたものの、2014年時点で、合併等で企業数が減少した4万者分は含まない。

【現状分析 3-2】開廃業の現状②（開廃業等による従業者数の変化）

- 2009年から2014年にかけて全体の従業者数は横ばいで推移する中で、中規模企業で働く人は増加。特に中規模企業の開業による増加の影響が大きい。
- 1者あたり従業者数で見ても、中規模企業で特に増加。

図1 従業者数の推移

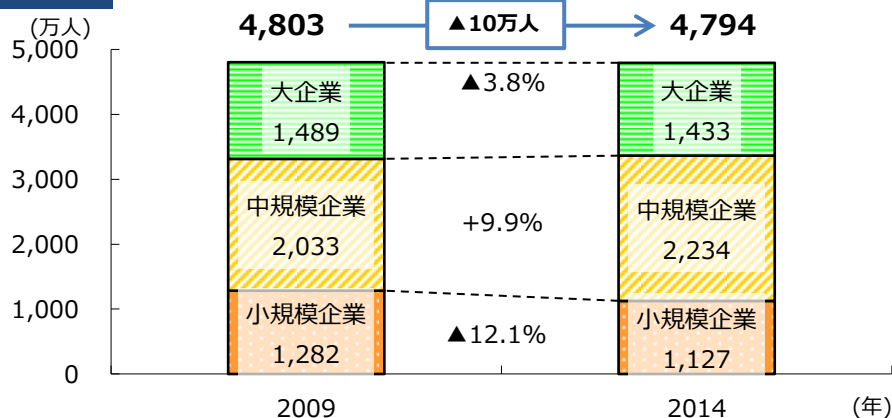


図2 従業者数変化の内訳（2009年～2014年）

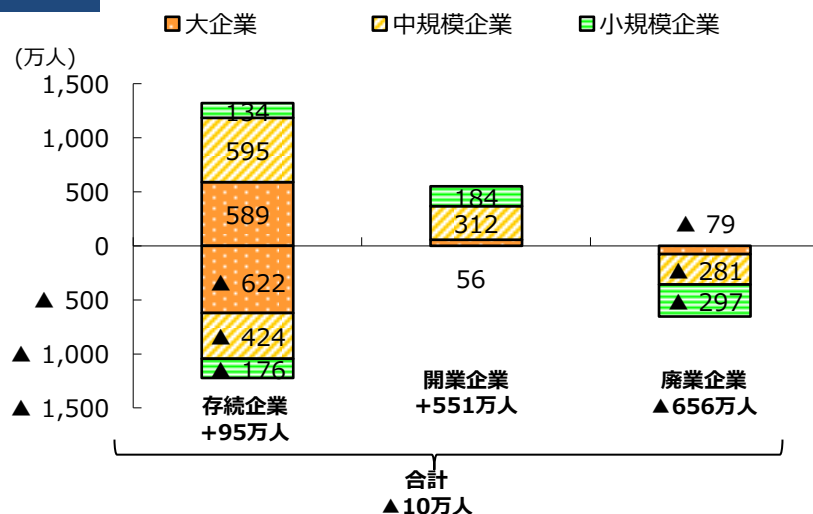
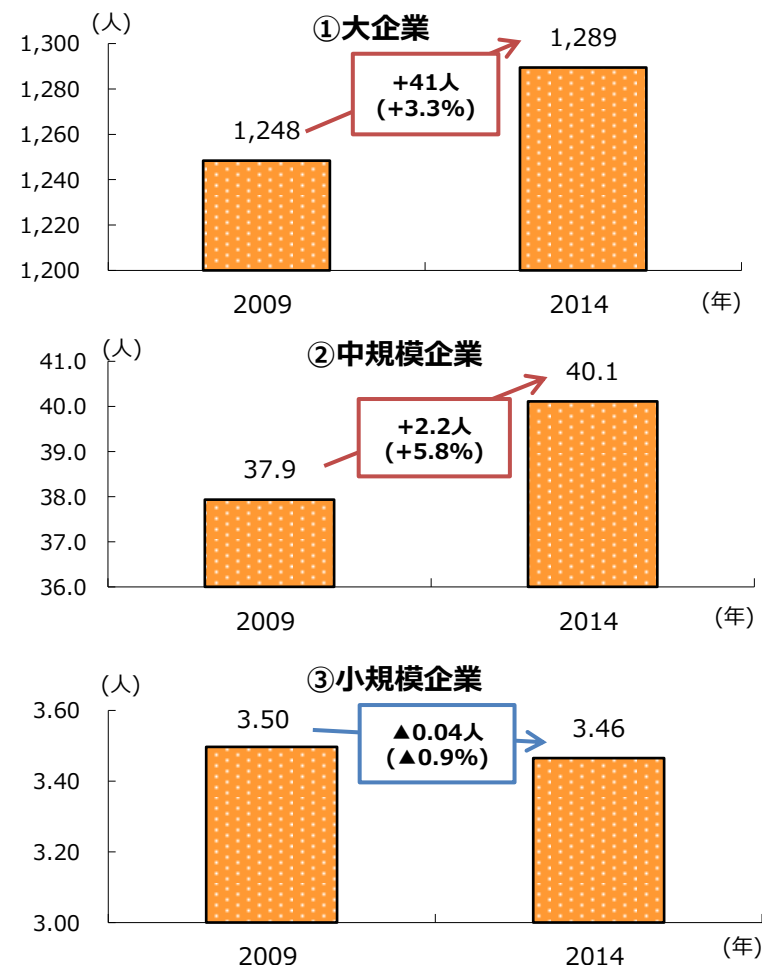
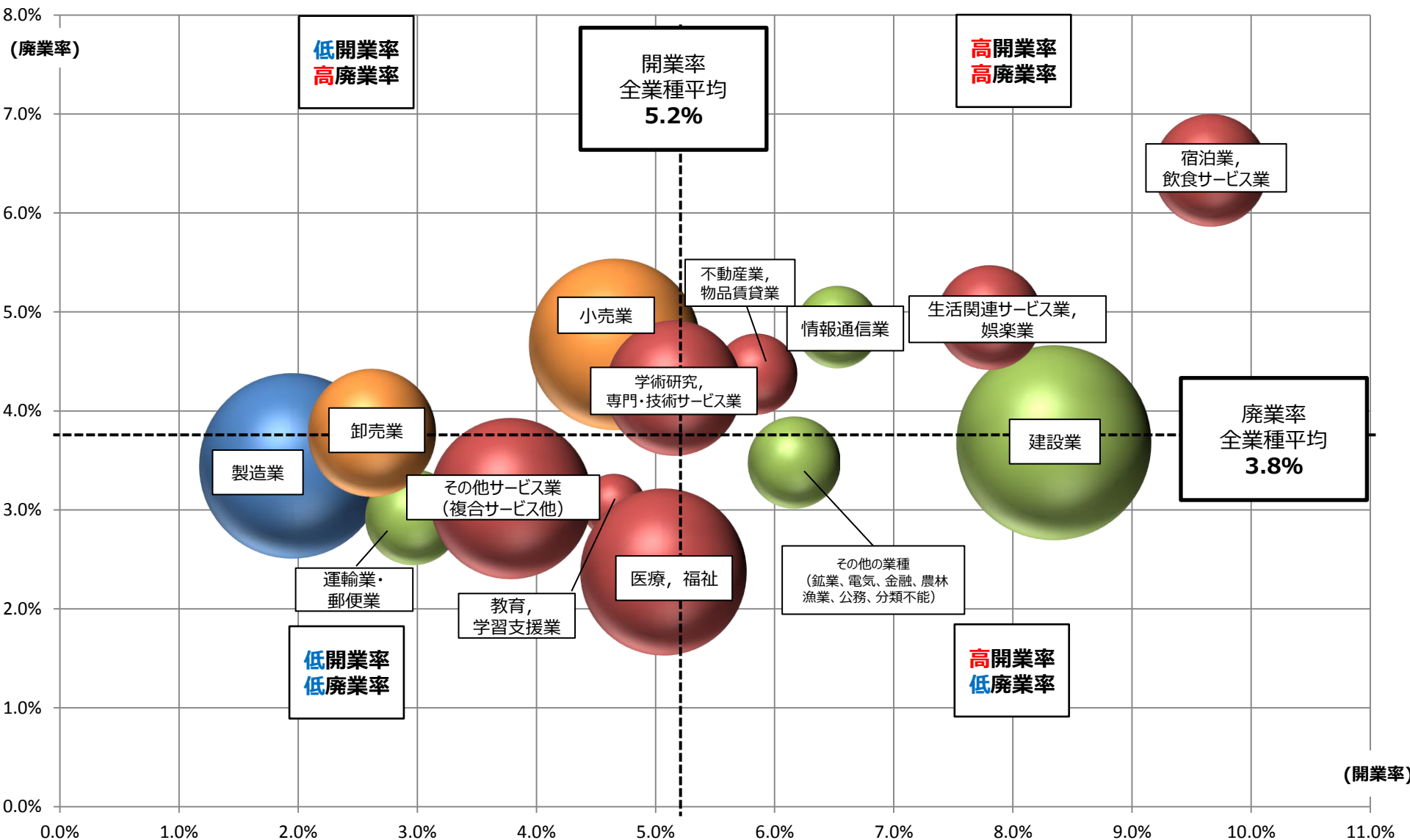


図3 企業規模別1者あたり従業者数の変化



【現状分析 3-3】開廃業の現状③（業種ごとの開廃業率・2015年度）

- 開廃業の現状は、業種によって大きく異なる。



資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」

(注)1.雇用保険事業年報による開業率は、当該年度に雇用関係が新規に設立した事業所数／前年度末の適用事業所数である。

2.雇用保険事業年報による廃業率は、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である。

【現状分析 3-4】開廃業の現状④（廃業の現状）

- 中小企業の経営者年齢は高齢化しており、倒産件数は減少しているが、休廃業・解散企業数は過去最多。
- 休廃業・解散企業のうち、経営者が60歳代以上、80歳代以上の企業の割合は過去最高。

図1 中小企業の経営者年齢の分布（年代別）

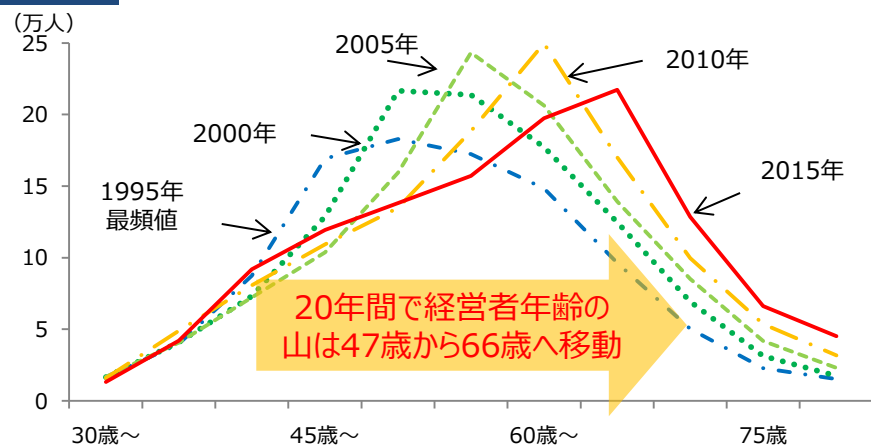


図1: (株)帝国データバンク「COSMOS2企業概要ファイル」再編加工
(注) 最頻値とは、各調査年で最も回答の多かった値を指す。

図2 休廃業・解散件数、倒産件数の推移

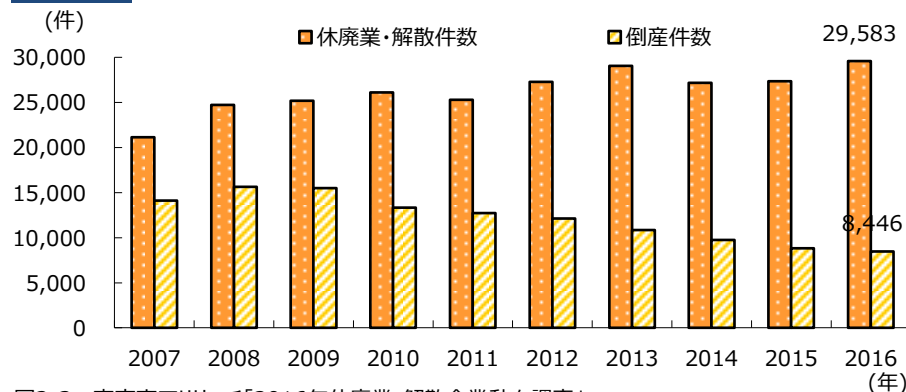
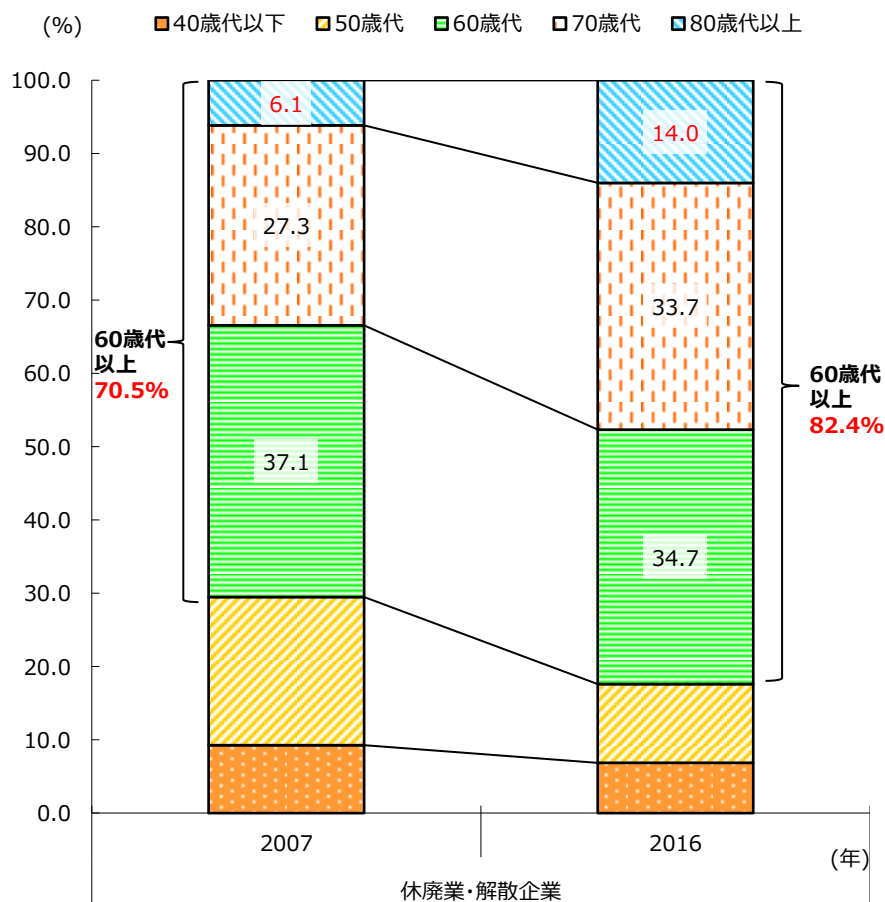


図2-3：東京商工リサーチ「2016年休廃業・解散企業動向調査」

図3 休廃業・解散企業の経営者年齢



【現状分析4-1】ライフサイクルと中小企業の生産性の関係①

- ・ 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、既存企業の生産性の低下や、生産性の高い企業の倒産・廃業が全体の生産性を押し下げている。

図1 生産性変化の要因分解

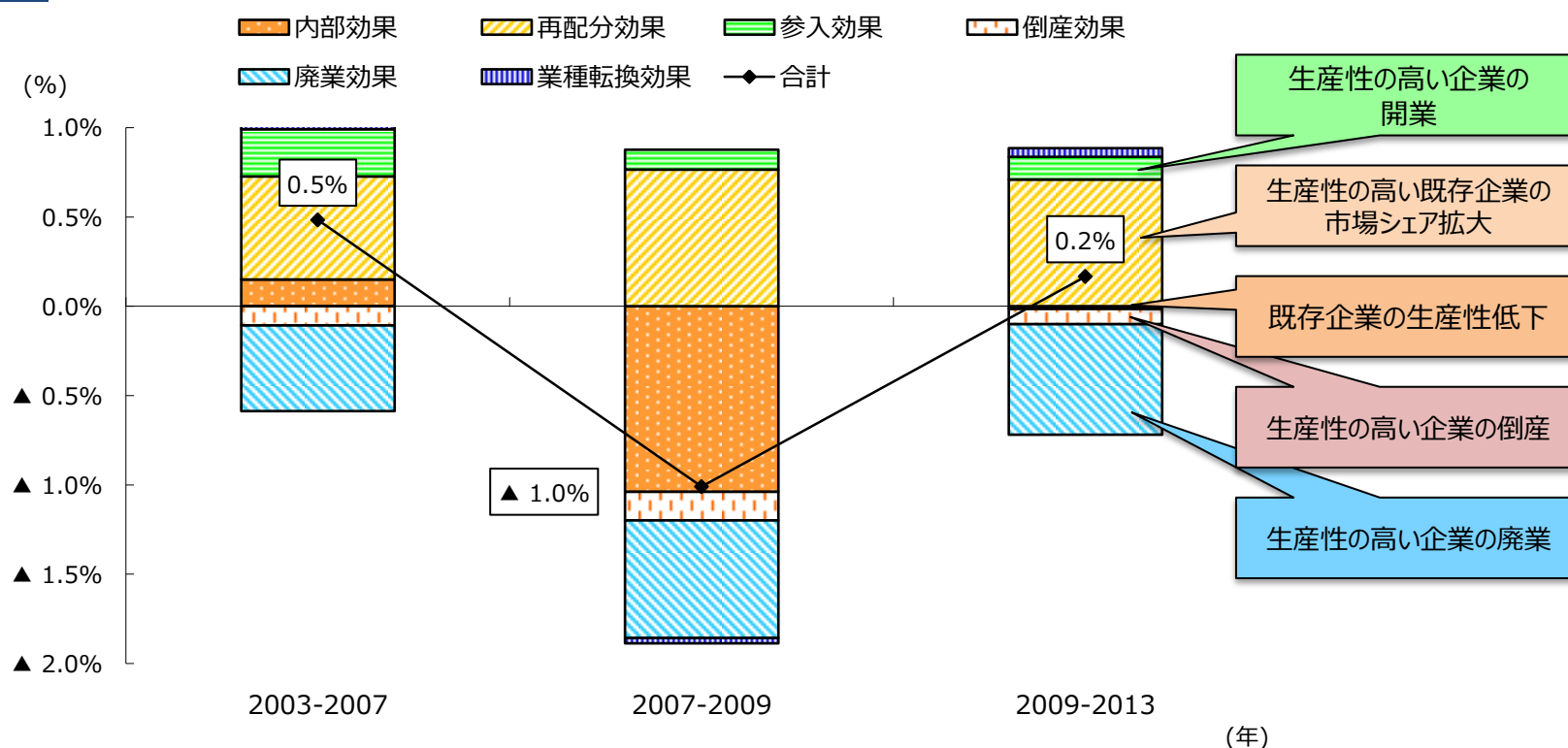


図1：中小企業庁委託「平成28年度中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」（2016年12月、（独）経済産業研究所）

（注）1. ここでいう生産性とは、全要素生産性とする。全要素生産性とは、労働や資本がそれぞれ変化した時に、全体として付加価値がどの程度変化するかを示すもの。

2. 業種転換効果とは、企業が業種転換することで、全体の生産性を押し上げる／押し下げる効果を指す。

3. 一般社団法人C R D協会が会員（信用保証協会及び金融機関）から提供を受けた取引先中小企業の財務データ等を使用。

【現状分析4-2】ライフサイクルと中小企業の生産性の関係②

- 開業企業のうち約5割が全体の生産性を押し上げ。
- 直近は押し上げ効果が縮小しており、生産性の高い企業の参入が減少したことが要因。

図1 参入効果の内訳

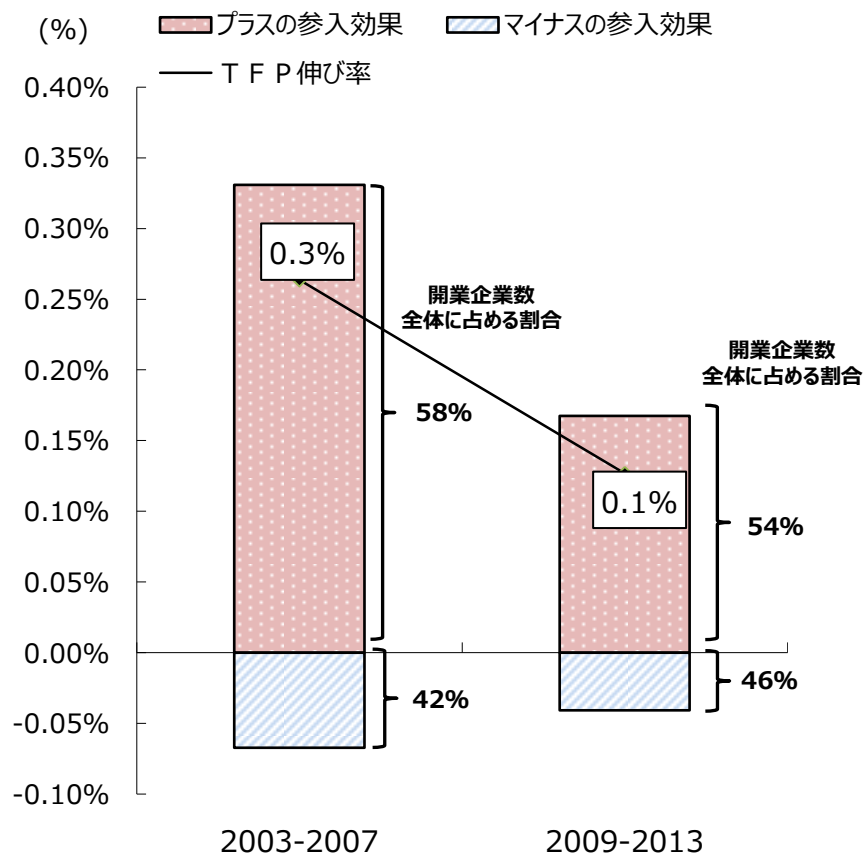


図2 参入企業の分布 (2009-2013年)

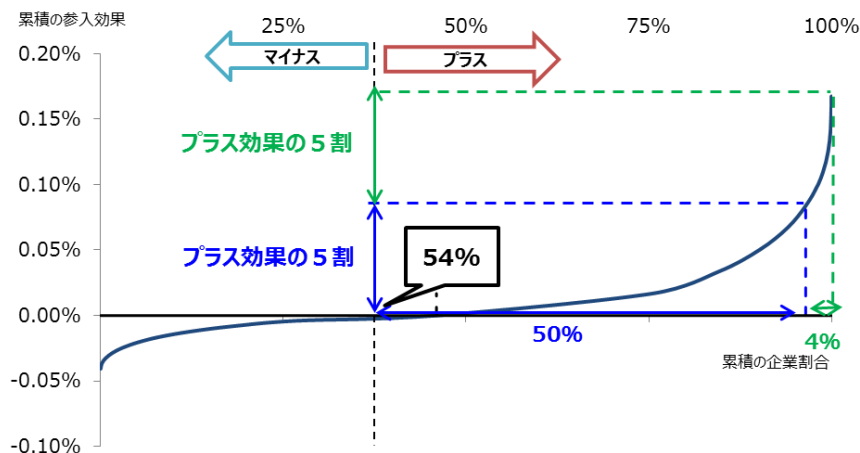


図3 参入率の推移 (2009-2013年)

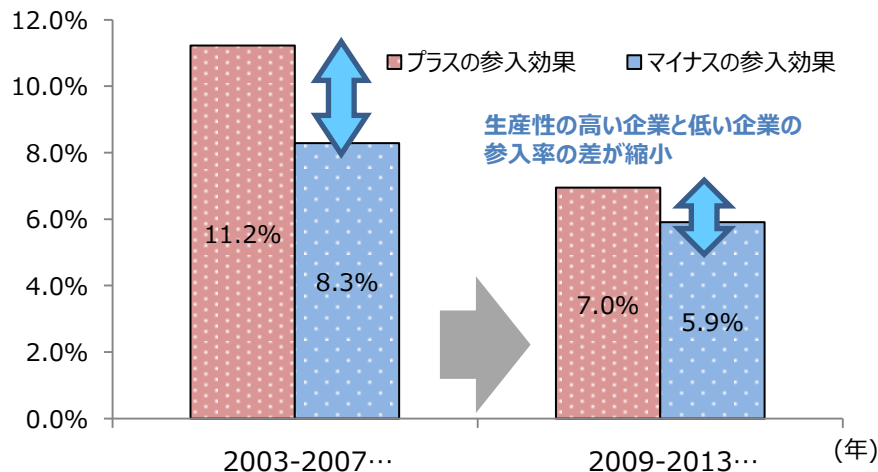


図1-2：中小企業庁委託「平成28年度中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」（2016年12月、（独）経済産業研究所）
 (注)1. ここでいう生産性とは、全要素生産性とする。全要素生産性とは、労働や資本がそれぞれ変化した時に、全体として付加価値がどの程度変化するかを示すもの。
 2. ここでいう参入率とは、開業企業が全企業に占める割合を指す。

【現状分析4-3】ライフサイクルと中小企業の生産性の関係③

- 全体の廃業企業のうち約5割が生産性を押し下げ。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、全廃業企業の半分以上が、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1 廃業効果の内訳

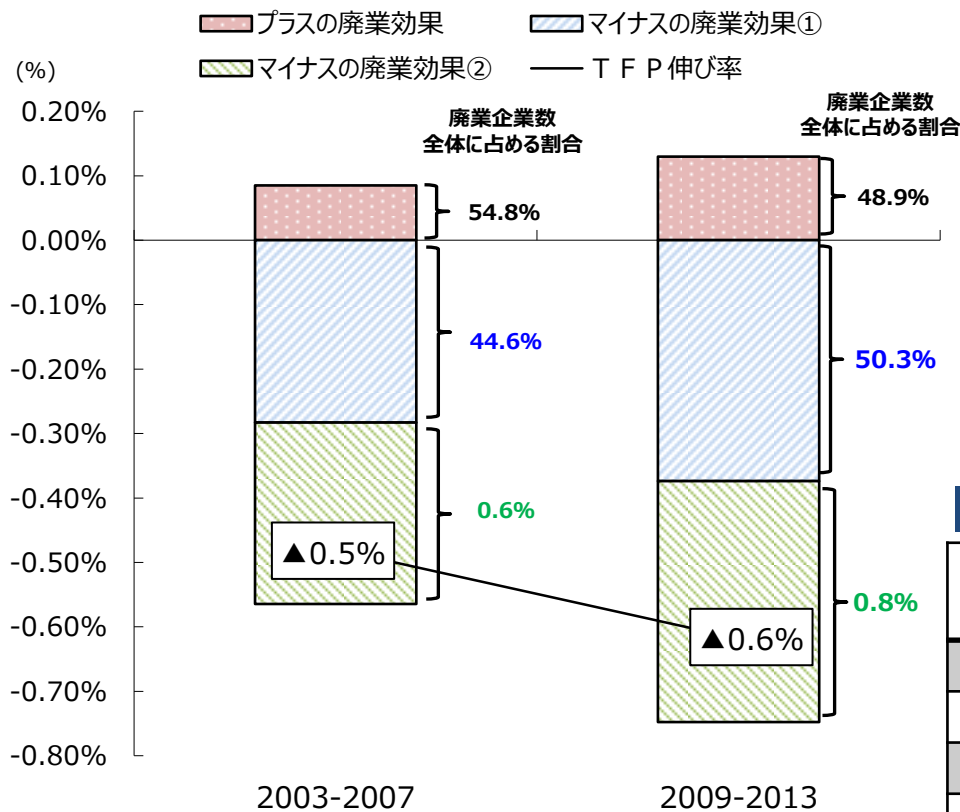


図2 廃業企業の分布（2009-2013年）

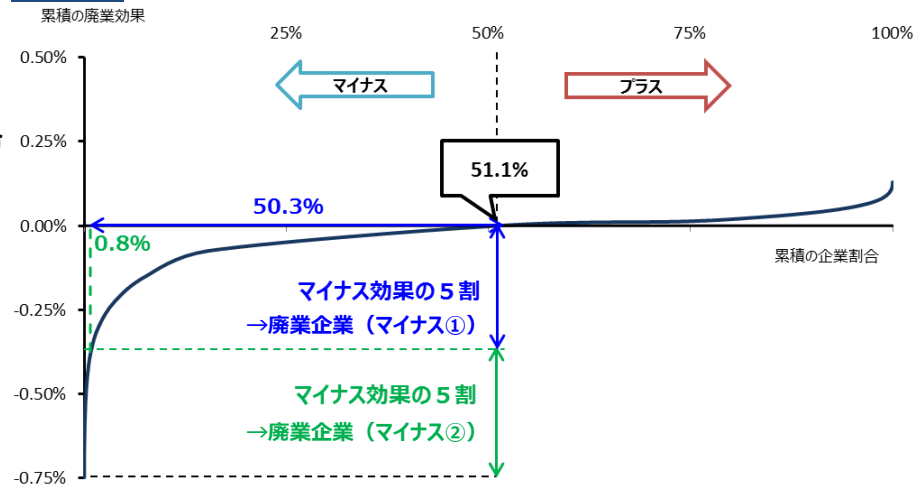


図3 廃業企業の平均の特徴（経営指標）

	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	廃業企業 (押し上げ) 48.9%
従業員数	6.4人	94.5人	11.2人	8.7人
売上高	1.9億円	65.9億円	3.4億円	0.9億円
売上高伸び率	0.55%	3.54%	1.4%	-3.8%
経常利益率	3.93%	4.95%	1.9%	-1.1%
固定資産伸び率	1.0%	8.0%	3.9%	-0.5%
後継者決定率	42%	41.7%	45%	40.8%

図1-3：中小企業庁委託「平成28年度中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」（2016年12月、（独）経済産業研究所）

（注）ここでいう生産性とは、全要素生産性とする。全要素生産性とは、労働や資本がそれぞれ変化した場合、全体として付加価値がどの程度変化するかを示すもの。

規模の大きな中小企業のM & A事例

【事例】A社

事業承継を理由に大企業の子会社になった製造業者

- 現社長が取引先からの出資を受けて設立した、加工調味料の製造・販売業者。順調に業容を拡大させ、売上高約80億円で従業員約50名となったが、自社株評価額が高くなっていた。
- 現社長（67歳）は、創業者で株式の過半数を所有していたが、親族に後継者が不在。
- 従業員の雇用維持と事業の更なる発展を望み、M&Aを決断。取引先の大手企業のB社が、同社の開発技術や製品管理を評価し、社長保有の株式を取得し子会社化。
- 資本と経営の分離を図り、将来は生え抜きの常務に社長を譲る予定。

【事例】株式会社リブネット(三重県伊勢市)

事業承継を理由に大企業の子会社になった企業

- 現社長は県庁職員を経て、2002年に起業。図書館業務の総合プロデュース企業として、図書館委託業務、ソフトウェア開発販売、コンサルティング等の事業を展開。
- 契約社員含め多くの従業員を擁する中規模企業だが、社長は、後継者難に悩んでおり、「子会社にならなければ、万が一のことがあったときに、事業存続が困難になる。」と思い、(株)ミライト（電気通信工事業者の大手）の社長からの申し出を受けて、資本提携を行った。
- 役員の選任等以外はほとんどの裁量があり、大手の子会社となることでマンパワーや資本面でのサポートも得られるようになった。

【現状分析 5】中小企業の雇用環境と中小企業で働く人材の現状

- 中小企業では、人手不足感が強まっており、有効求人倍率も高いが、特に規模の小さな中小企業で従業者数が減少している。背景には、職種や賃金等のギャップがある。

図1 従業員数過不足DIの推移

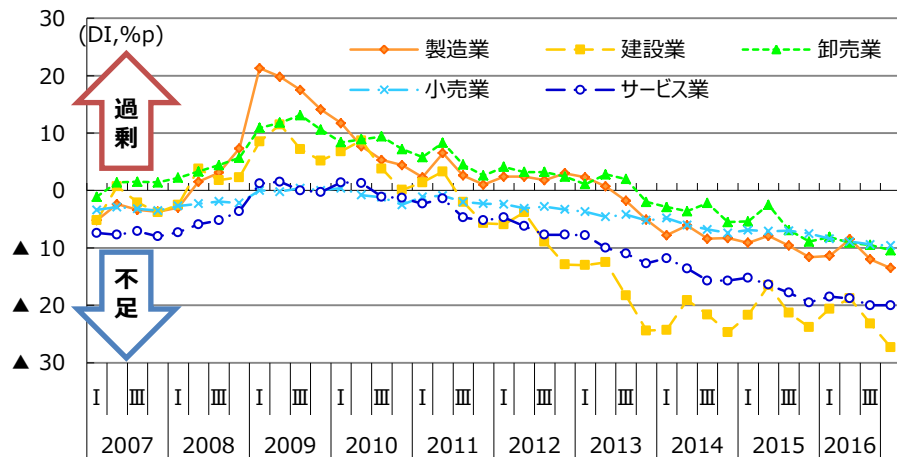


図1: 中小企業基盤整備機構・中小企業庁「中小企業景況調査」

(年次)

図2 従業者規模別雇用者数の推移

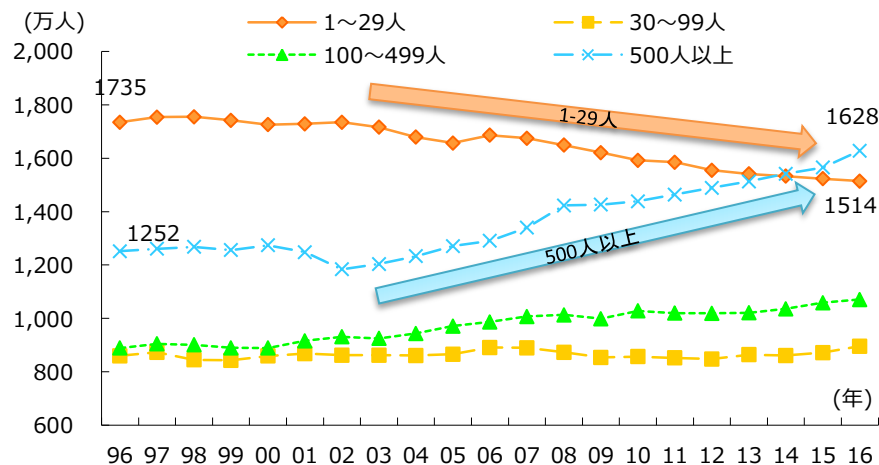


図2: 総務省「労働力調査」

図3 職種別有効求人数・求職者数の差

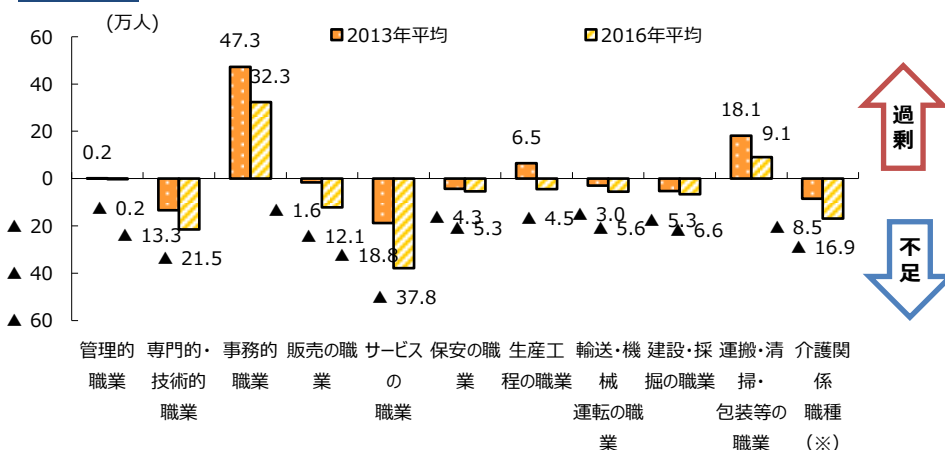


図3: 厚生労働省「一般職業紹介状況」

(注)1.「農林漁業の職業」「分類不能の職業」を除いて表示している。

2.「介護関係職種」とは、平成23年改定「厚生労働省職業分類」に基づき「福祉施設指導専門員」、「その他の社会福祉の専門的職業」「家政婦(夫)、家事手伝い」、「介護サービスの職業」の合計であり、それぞれ「専門的・技術的職業」「サービスの職業」から抽出した数値である。

図4 規模別給与額の推移

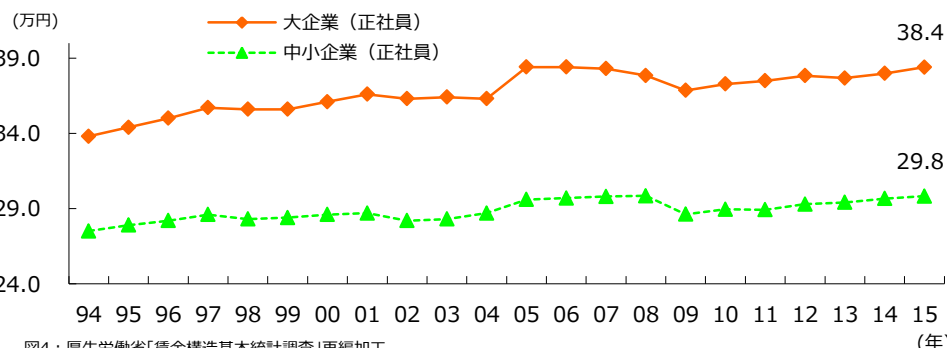


図4: 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工

(注)1.「正社員」の値は、2004年以前は、雇用期間の定め無し的一般労働者を集計しており、2005年以降は、一般労働者のうち、事業所で「正社員・正職員」とする者を集計している。

2.給与額は、「きまって支給する現金給与額」であり、各年の6月分として支払われた給与額で基本給と、あらかじめ定められている諸手当の合計額をいい、残業代を含む。

3.「企業全体の常用労働者数」が299人以下(卸売業、サービス業、小売業、飲食店は99人以下)の企業を中小企業、中小企業以外の企業を大企業とする。

【第2部：テーマ別分析】

（中小企業白書）

- 1 起業・創業
- 2 事業の承継・M&A、撤退
- 3 新事業展開
- 4 人材不足への対応

（小規模企業白書）

- 1 起業・創業
- 2 事業の承継・M&A、撤退
- 3 売上拡大の取組
- 4 多様な人材、外部リソース活用
の取組

【テーマ別分析 1-1】起業・創業（中小企業白書①）

- 我が国は国際的に見て開業率が低く、起業に無関心な人の割合が高いが、起業を目指す人が起業に至る確度は高い。
- いかに起業への関心を高めていくかが重要。周囲の勧め等が重要なきっかけとなる。

図1 開業率の国際比較

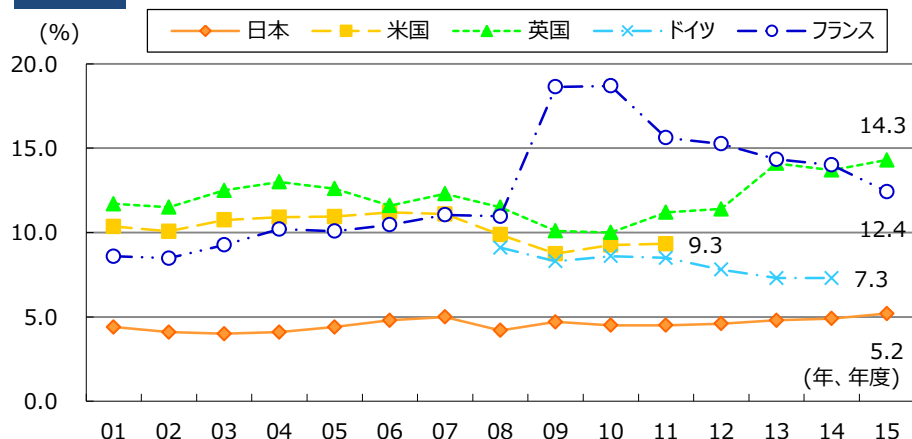


図2 起業に無関心な人の割合(国際比較)

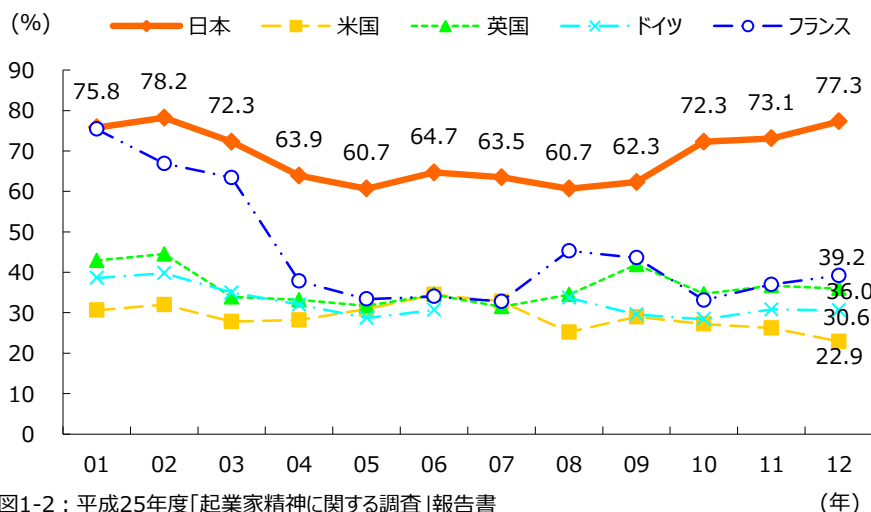


図1-2：平成25年度「起業家精神に関する調査」報告書
(平成26年3月(財)ベンチャーエンタープライズセンター)から中小企業庁作成

図3 起業に関心を持った人が起業準備、起業に至る割合(国際比較)

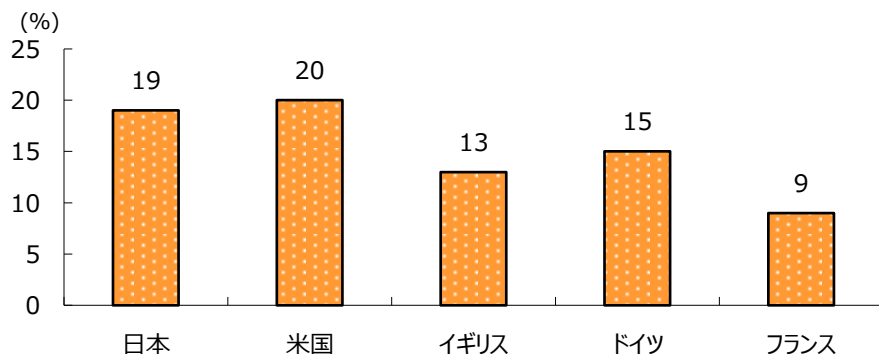


図3：「起業活動に影響を与える要因の国際比較分析」
(平成24年3月 独立行政法人経済産業研究所)から中小企業庁作成

図4 起業家が起業に関心を持ったきっかけ
周囲の勧めや周囲の企業家の存在が重要なきっかけに

		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4：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))
(注)1.起業を実現した起業家が起業に関心をもったきっかけ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%にはならない。

【テーマ別分析 1-2】起業・創業（中小企業白書②）

- ・ 起業後5～10年の企業は、高成長、安定成長、持続成長の3タイプに分類される。
- ・ 高成長型ではサービス業・製造業が多い。経営者が若く、起業家教育の影響が見られる。

図1 起業後の成長タイプ

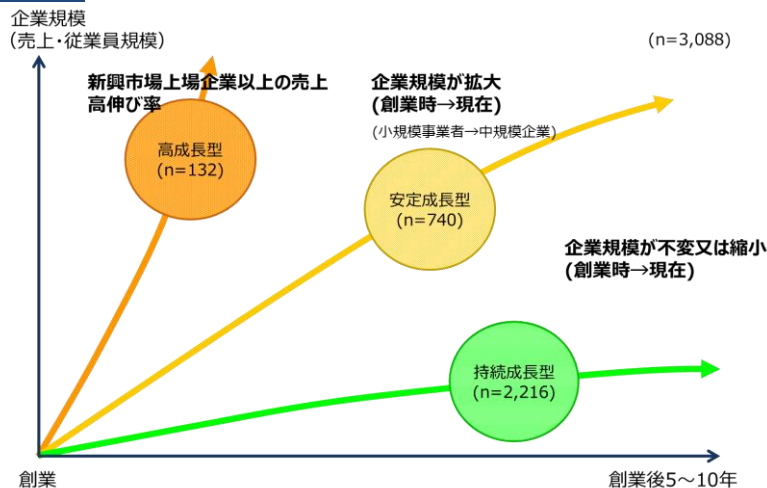


図2 成長タイプ別に見た、業種の割合

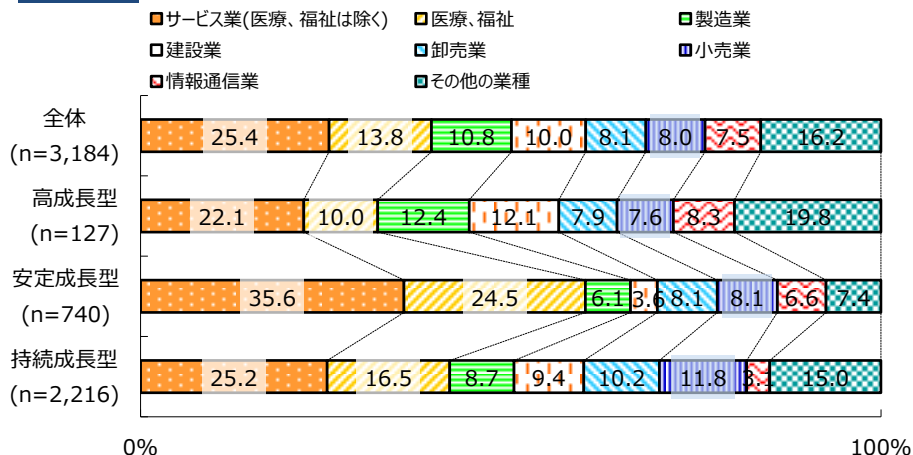


図3 成長タイプ別に見た、起業家の年齢分布

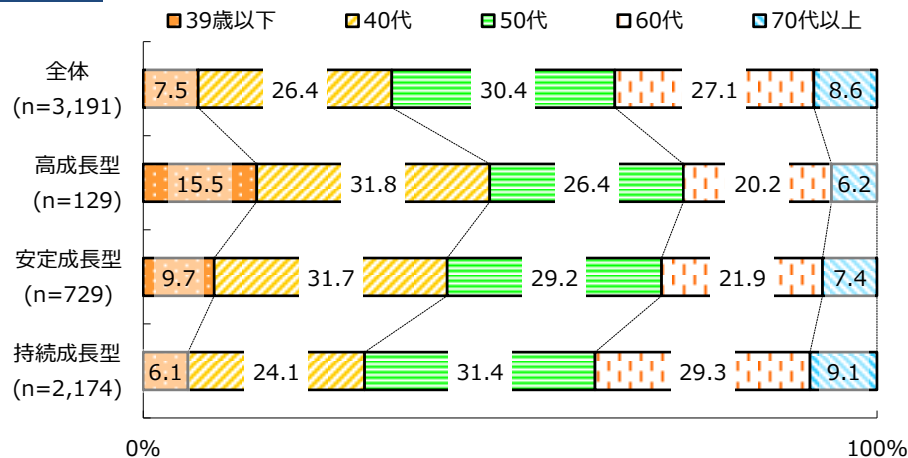
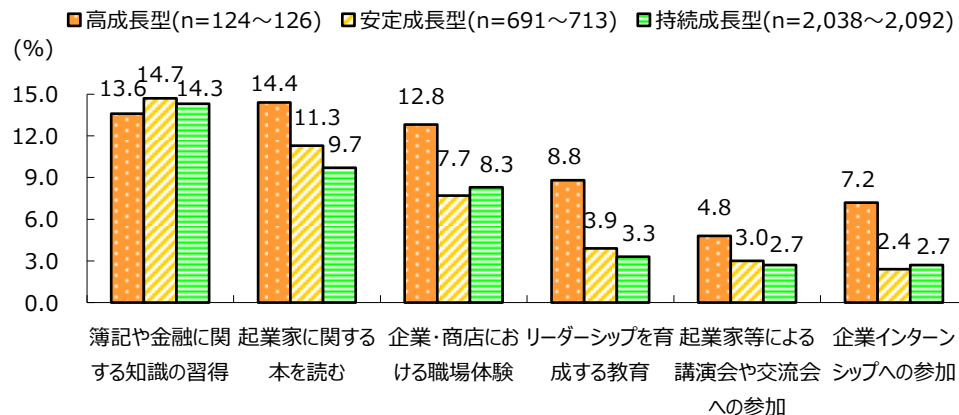


図4 成長タイプ別に見た、在学中に受講した起業家教育の内容



(注) 小学校、中学校、高等学校、高等専門学校、専門学校、短期大学、大学、大学院のいずれかに受講したことがありと回答した人を集計している。

図1-4：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFリサーチ&コンサルティング(株))

(注)本資料において、定量的に成長タイプを類型化しているが、アンケート回答状況によってはいずれかの成長タイプにも分類できない企業もあるため、各成長タイプの合計と全体のn数が異なっている。

【テーマ別分析 1-3】起業・創業（中小企業白書③）

- いずれの成長タイプも、ステージが進むにつれて課題は資金調達から人材確保へと移行。販路開拓は各ステージ共通の課題だが、内容は変化。
- 目指すタイプを実現できた者、できなかった者の差を見ると、資金調達の成否が影響。

図1 成長段階ごとの課題

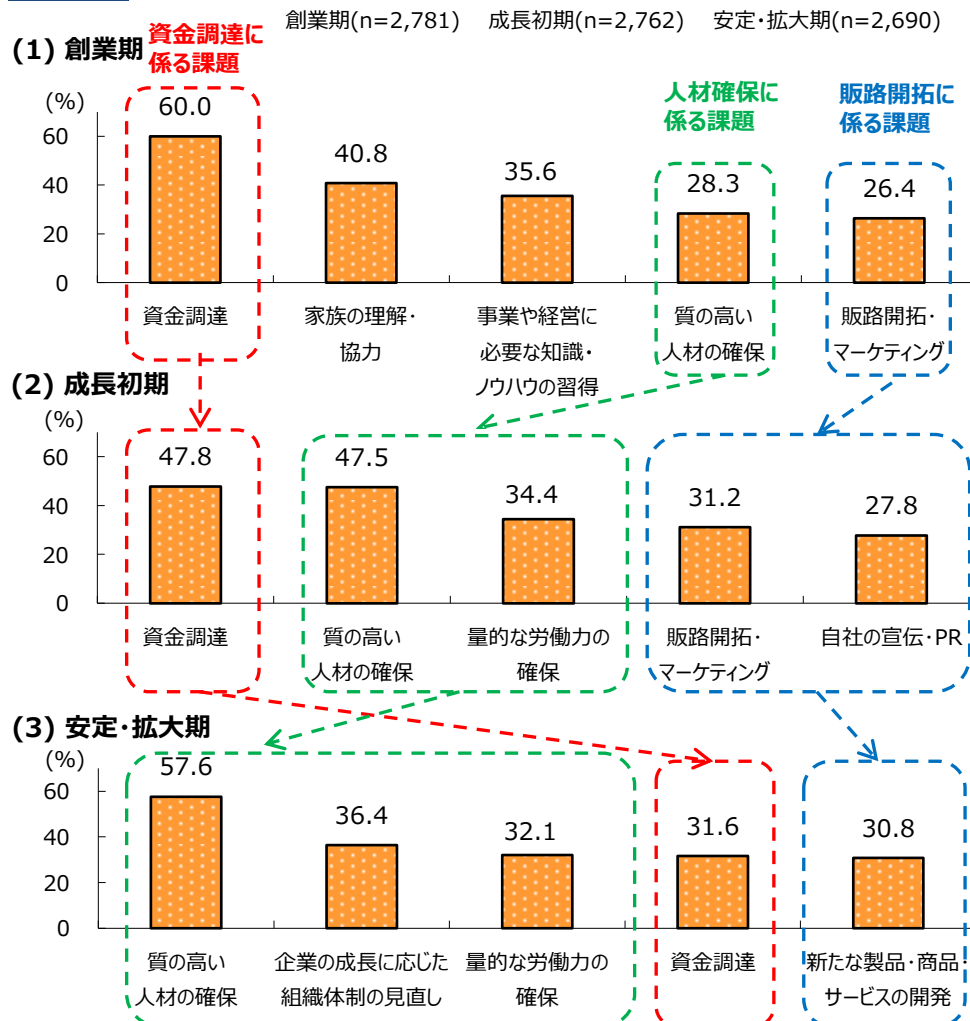
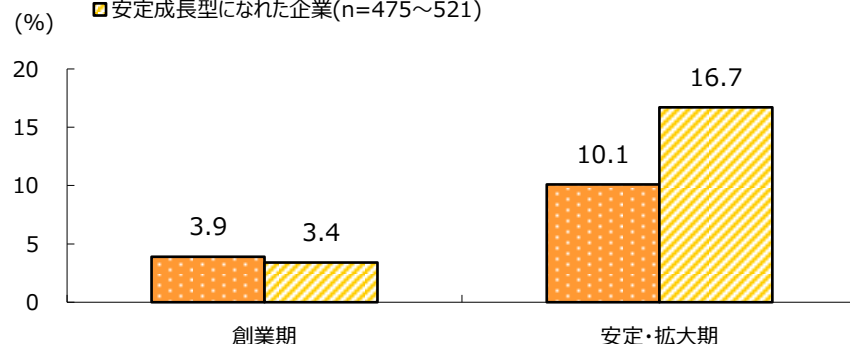


図2 担保や保証によらない融資の利用状況

安定・拡大期における担保や保証によらない融資が安定成長、高成長を実現

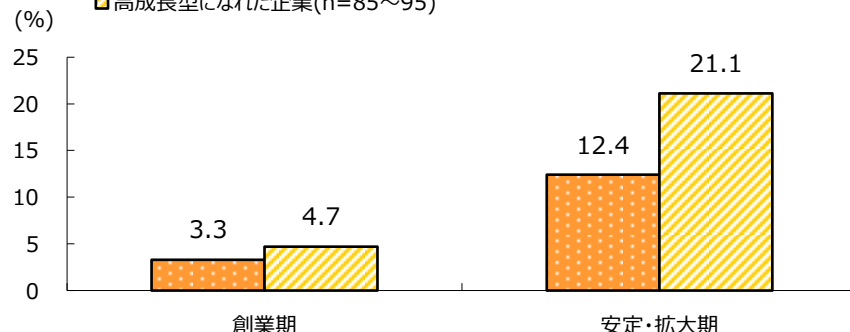
(1) 安定成長型企業における、担保や保証によらない融資の利用状況

- 安定成長型を目指して起業したが、安定成長型になれなかった企業(n=605~639)
- 安定成長型になれた企業(n=475~521)



(2) 高成長型企業における、担保や保証によらない融資の利用状況

- 高成長型を目指して起業したが、高成長型になれなかった企業(n=209~210)
- 高成長型になれた企業(n=85~95)



(注) 1.ここでいう「創業期」とは、本業の製品・商品・サービスによる売上がない段階、「成長初期」とは、売上が計上されているが、営業利益が黒字化していない段階、「安定・拡大期」とは、売上が計上され、少なくとも一期は営業利益が黒字化した段階のことをいう。
2.ここでいう担保や保証によらない融資」とは、事業内容や成長可能性を評価して担保や保証によらないで融資を行うことをいう。

【テーマ別分析 1-4】起業・創業（中小企業白書④）

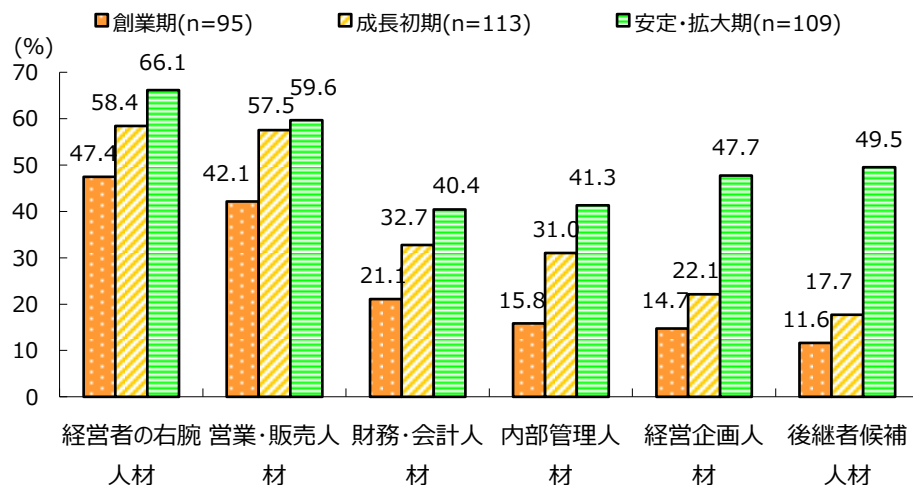
- 高成長型企业では、安定・拡大期において、出資のニーズが高く、また、経営補佐人材、内部管理人材や経営企画人材など業務拡大に必要な人材のニーズが高まる。

図1 高成長型企業の成長・拡大期における資金調達方法

	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
安定・拡大期に利用した資金調達方法 (n=104)	民間金融機関からの借入 (73.1%)	政府系金融機関からの借入 (45.2%)	経営者本人の自己資金 (36.5%)	公的補助金・助成金の活用 (19.2%)	家族・親族、友人・知人等からの借入 (13.5%)
安定・拡大期に利用しなかった資金調達方法 (n=14)	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資 (78.6%)	個人投資家からの出資 (71.4%)	民間企業、その他の団体からの借入 (71.4%)	民間企業、基金、財団その他の団体からの出資 (71.4%)	クラウド・ファンディングの活用 (64.3%)

(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。

図2 高成長型企業が各成長段階で必要とする人材



【事例】株式会社ロビット(福岡県福岡市)

スピーディーな企画・開発プロセスで、
技術を高め成功を掴んだ企業

- 福岡県福岡市にある株式会社ロビットは、2014年6月創業のIoT機器やロボット等の開発を行っている企業である。同社の高橋社長は、大学在学中に複数のビジネスコンテストに出場し、企画力と試作品の完成度の高さが評価され優勝したことから、起業を決意。
- ビジネスコンテストの優勝賞金と中小企業庁の創業・第二創業促進補助金のわずかな資金でスタートした中で、製品の企画や試作品の開発を短期間の間に繰り返していった。その企画・開発のスピードが個人投資家の目に止まり、投資家からの出資を受けることに成功した。
- その後は、出資を活用して、大学時代の友人を採用し、研究開発を強化し、創業から2年経った2016年の夏に、スマートフォンでカーテンの開閉を制御できる機器「めざましカーテンmornin'（モーニン）」を発売することができた。
- 同社の製品は、発売後約半年間で出荷数1万個を突破、順調に売上も伸ばしており、今後も新たな製品・サービスの事業化に向けて取り組んでいる。



同社の製品「めざましカーテンmornin'」

【テーマ別分析 1-5】起業・創業（中小企業白書⑤）

- 安定成長型企業の資金調達ニーズは、ステージが進むにつれて借入から公的補助金、出資に移行。また、成長初期以降、経営者の補佐人材を始め様々な人材ニーズが高まる。

図1 安定成長型企業の各成長段階ごとの資金調達方法
(創業期)

	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=677)	経営者本人の自己資金 (82.3%)	家族・親族、友人・知人等からの借入 (39.3%)	民間金融機関からの借入 (39.3%)	政府系金融機関からの借入 (28.2%)	公的補助金・助成金の活用 (12.6%)
創業期に利用しなかった資金調達方法 (n=179)	民間金融機関からの借入 (45.3%)	政府系金融機関からの借入 (41.3%)	公的補助金・助成金の活用 (36.9%)	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資 (34.6%)	民間企業、基金、財団その他の団体からの出資 (31.8%)

(成長初期)

	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
成長初期に利用した資金調達方法 (n=646)	民間金融機関からの借入 (72.9%)	経営者本人の自己資金 (46.4%)	政府系金融機関からの借入 (40.9%)	家族・親族、友人・知人等からの借入 (22.0%)	公的補助金・助成金の活用 (19.8%)
成長初期に利用しなかった資金調達方法 (n=126)	公的補助金・助成金の活用 (44.4%)	民間企業、基金、財団その他の団体からの出資 (43.7%)	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資 (42.9%)	個人投資家からの出資 (39.7%)	クラウド・ファンディングの活用 (38.1%)

(安定・拡大期)

	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
安定・拡大期に利用した資金調達方法 (n=546)	民間金融機関からの借入 (78.4%)	政府系金融機関からの借入 (42.6%)	経営者本人の自己資金 (40.2%)	公的補助金・助成金の活用 (22.9%)	家族・親族、友人・知人等からの借入 (13.8%)
安定・拡大期に利用しなかった資金調達方法 (n=110)	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資 (44.5%)	クラウド・ファンディングの活用 (44.5%)	公的補助金・助成金の活用 (42.7%)	民間企業、基金、財団その他の団体からの出資 (40.0%)	個人投資家からの出資 (37.3%)

(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。

図2 安定成長型企業が各成長段階で必要とする人材

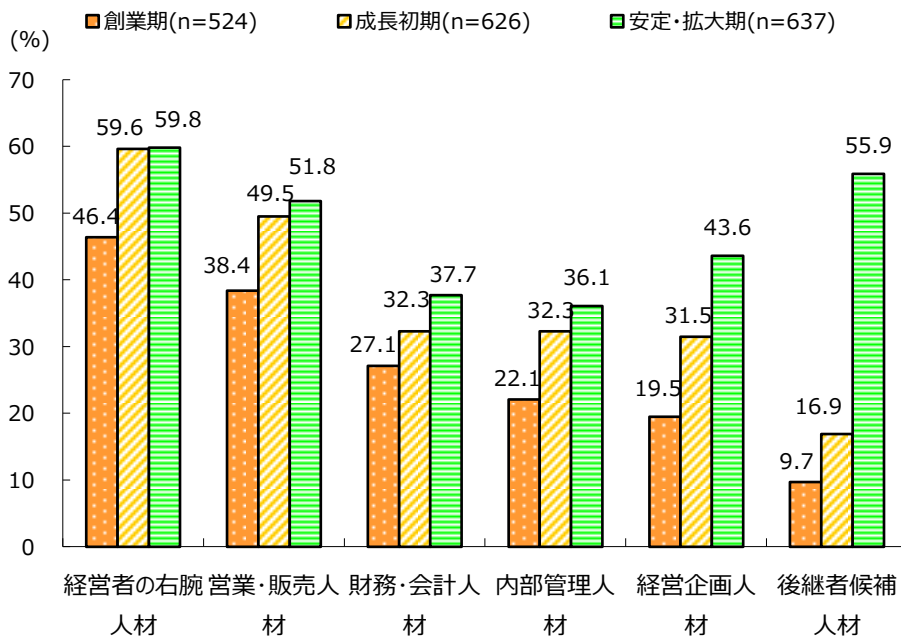


図1-2: 中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))

【テーマ別分析 1-6】起業・創業（小規模企業白書①）

- 持続成長型企業の8割が小規模企業で、他の成長タイプに比べて、廃業企業等の他者から、顧客、技術等の経営資源を引き継いでいる傾向がある。
- 創業期には資金調達、安定拡大期には人材、特に後継者の確保に課題がある。

図1 持続成長型企業の起業時の経営資源の引継ぎ状況

持続成長型企業は経営資源を引き継いでいる割合が高い

■ 高成長型企業(n=123~126) ■ 安定成長型企業(n=705~707)
■ 持続成長型企業(n=2,089~2,113)

前職等関係者、廃業企業等から引き継いでいる割合

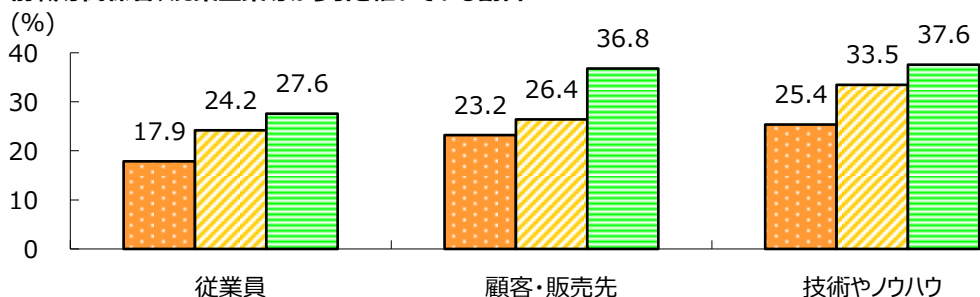


図2 持続成長型企業の成長段階ごとの課題

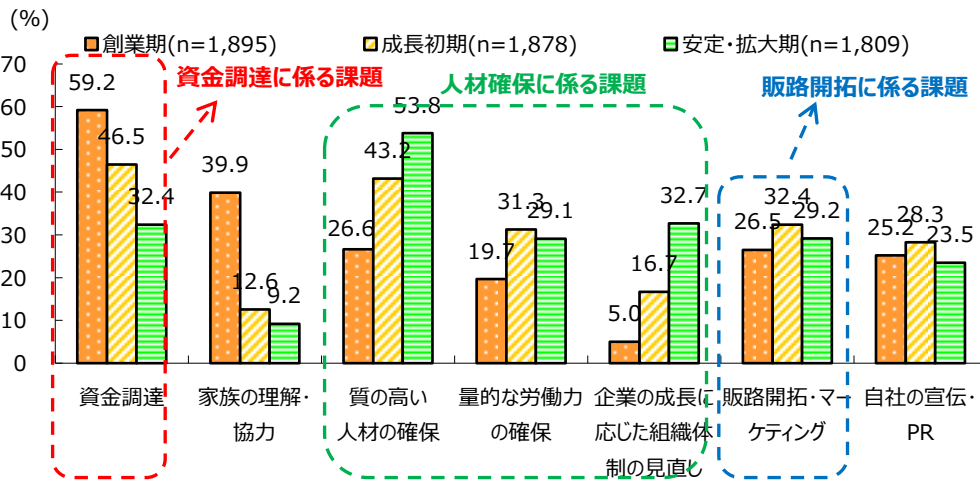


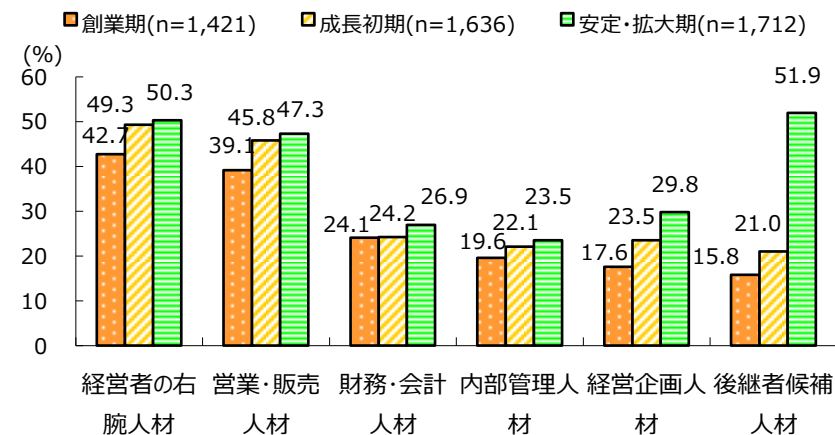
図3 持続成長型企業の創業期における資金調達方法

創業期の借り入れニーズは大きい。

	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。

図4 持続成長型企業が各成長段階で必要とする人材



【テーマ別分析 1-7】起業・創業（小規模企業白書②）

- 持続型企業が相談する相手は、ステージが進むにつれて身内から金融機関等の接触機会の多い相手へ移行。周囲のサポートを受けることが円滑な事業化につながる。

図1 持続成長型企業の各成長段階の相談相手

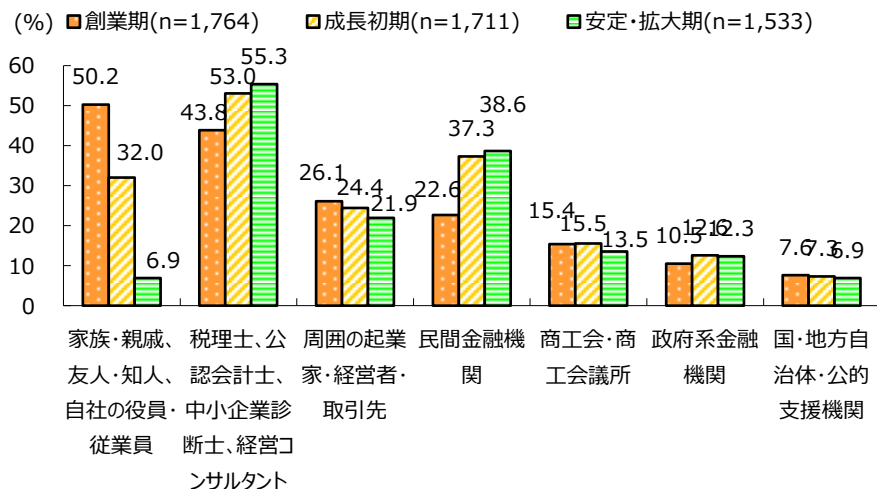


図1：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する実態調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))

図2 産業競争力強化法における創業支援事業計画認定制度

- 産業競争力強化法では、地域における創業を促進させるためのスキームを整備。
- 市区町村が「創業支援事業計画」を策定し、国の認定を受けた上で創業支援事業者と連携して具体的な創業支援を行う。
- 平成28年12月時点で、全国1,742市区町村のうち、1,275市区町村が計画を策定済み。人口カバー率は95%。

【事例】リトルピアニスト(茨城県龍ヶ崎市)

よろず支援拠点の活用により起業に成功
世界初のピアノ専用シューズの製造販売を開始

- 茨城県龍ヶ崎市にあるリトルピアニストは、2014年4月に起業、ピアノの演奏専用シューズを開発し、製造販売を行っている。
- 代表は正社員として勤務していたが、結婚を機に退職。出産・育児に専念していたが、娘がピアノの演奏中にペダルを踏みづらそうにしていたことから、自らピアノ用シューズを開発。特許も取得し、起業を決意した。
- 事業アイデアは革新的であったが、事業や経営に関する知識・ノウハウがなく、起業のやり方も分からなかったため、茨城県と東京都のよろず支援拠点に相談。事業計画作成や補助金申請手続きに始まり、製造面では製造委託先との調整、販売面ではネットショップ開設や広告宣伝手法等、よろず支援拠点からトータルサポートを受けて起業に成功。
- 起業後は、テレビ番組で取り上げられたこと等がきっかけとなり、国内最大手の楽器小売店を始め販路の確保に成功。順調に業績を伸ばしている。



同社が開発したピアノ専用シューズ

【テーマ別分析 2-1】事業の承継・M&A、撤退（中小企業白書①）

- 親族外承継は全体の3分の1を占め、多くの場合社内人材が後継者。
- 事業承継の準備を周囲から勧められた場合は後継者決定割合が高い。後継者の選定には時間がかかるが、未決定企業は総じて経営の引継ぎに関する対策が進んでいない。

図1 後継者選定状況・親族外承継の現状(中規模法人)

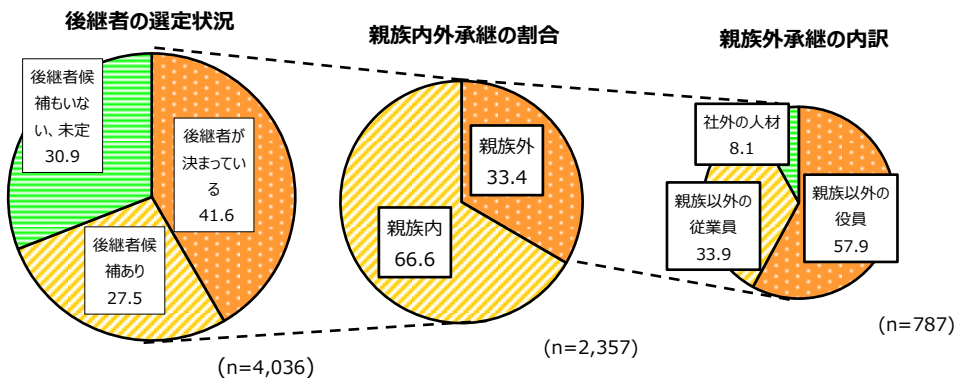


図2 後継者選定状況別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた割合

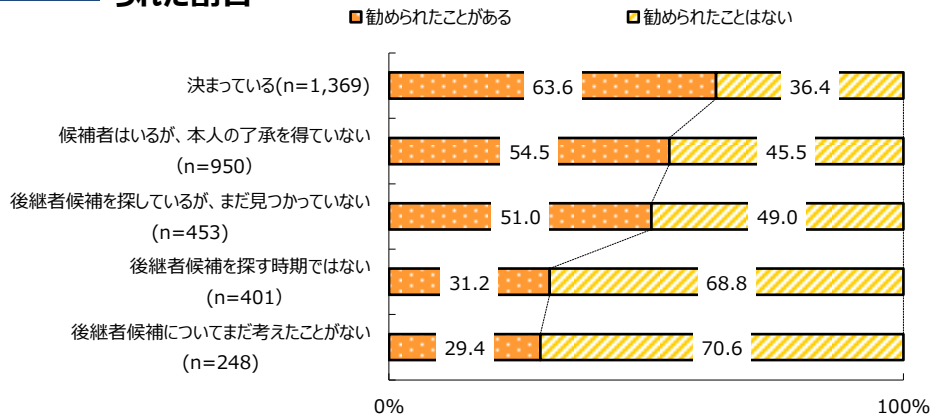


図3 後継者の選定を始めてから了承を得るまでにかかった時間

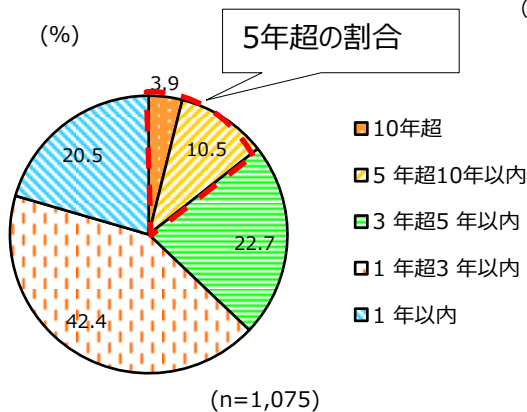
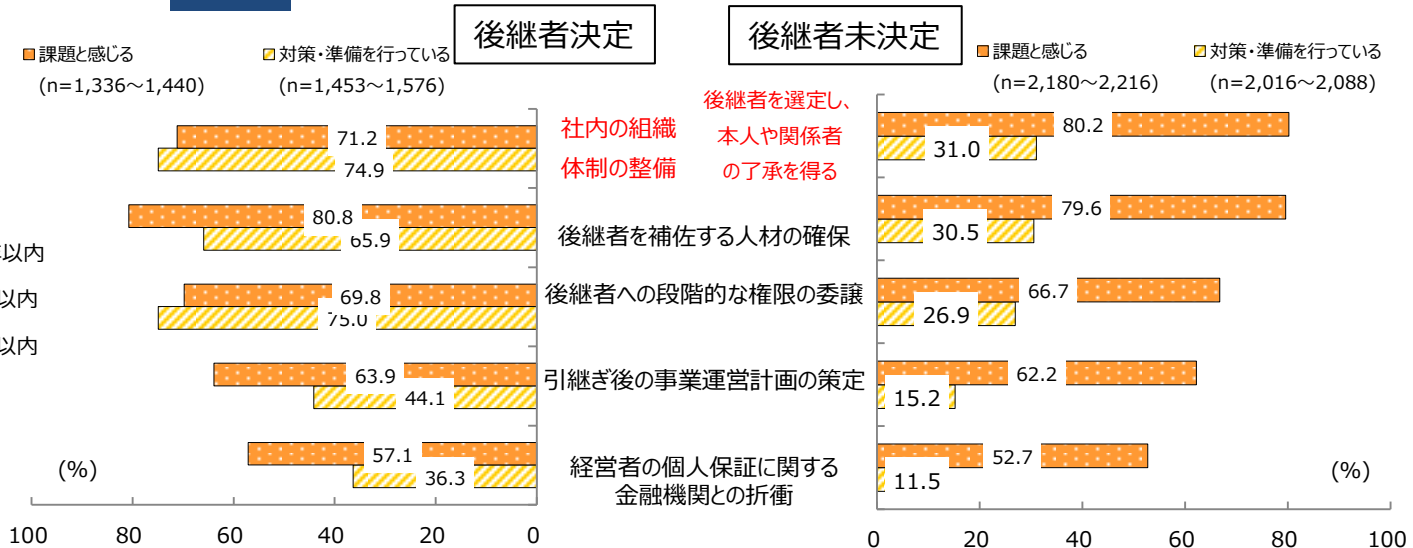


図4 経営の引継ぎに関する課題と対策・準備状況(後継者決定・未決定)



【テーマ別分析 2-2】事業の承継・M&A、撤退（中小企業白書②）

- 資産の継承について、親族外承継の場合には課題への対応が遅れており、対策に時間を要する資産の引継ぎ方法への対策・準備が課題となる。
- 経営者は、後継者選定とともに計画的に承継の準備を進め、支援機関や金融機関等は連携し、多様な課題をきめ細かく支援していくことが重要。

図1 資産の引継ぎの課題と対策・準備状況（親族内・親族外）

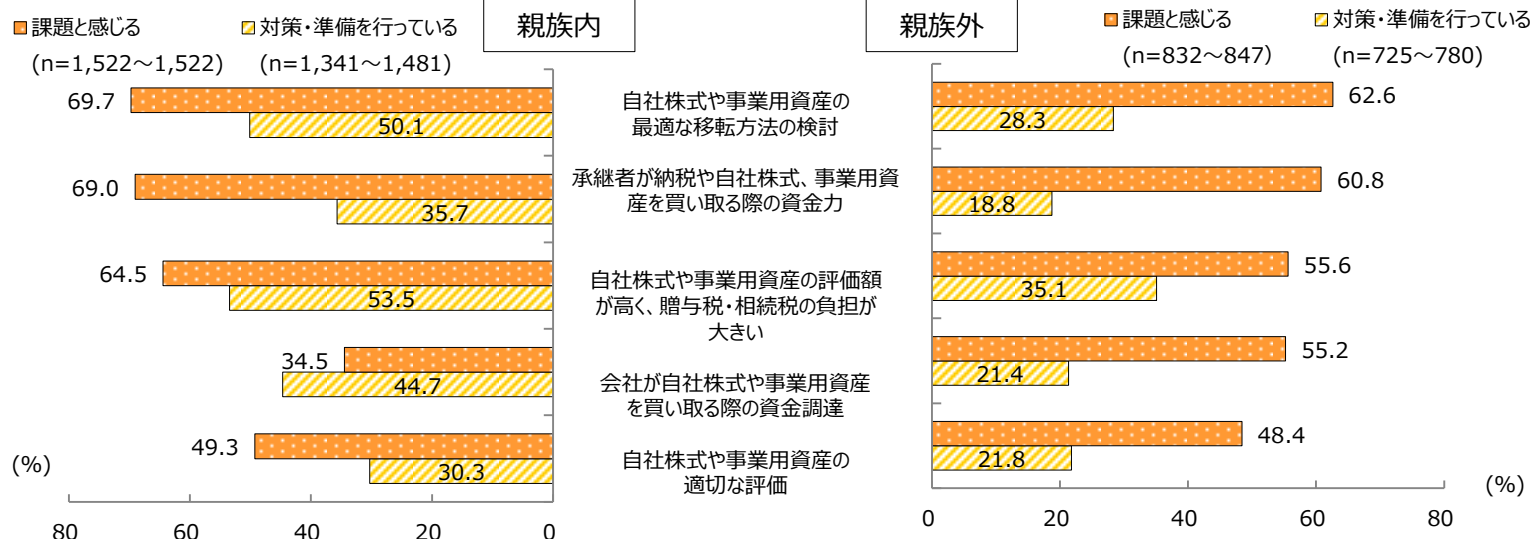


図2 売上高経常利益率別に見た、自社株式評価額の印象
赤字でも予想外に株式評価額が高い印象を受ける企業は多い。

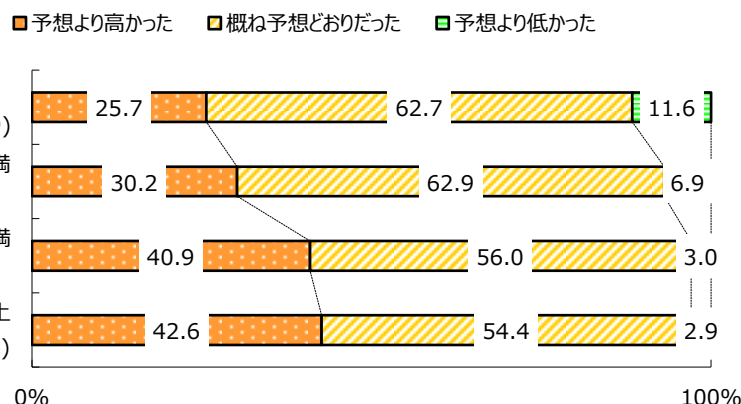
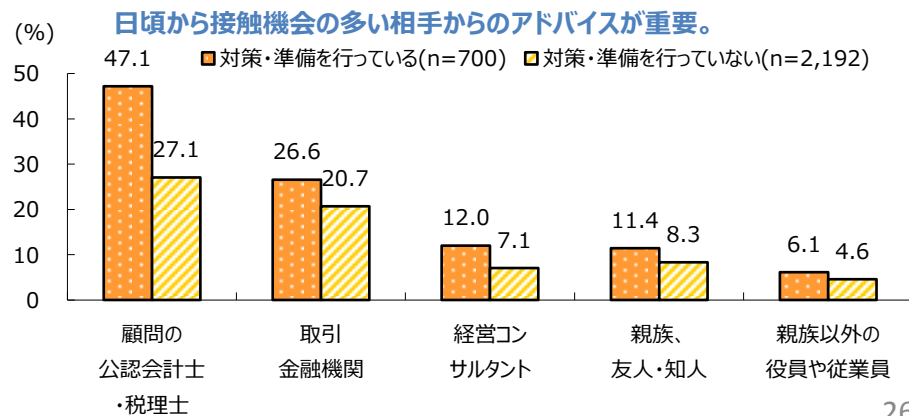


図3 「承継者の資金力」についての対策・準備状況別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手



【テーマ別分析 2-3】事業の承継・M&A、撤退（中小企業白書③）

- 後継者がいないが事業を継続したい企業にとっては、事業の譲渡・売却・統合（M & A）は重要な選択肢。一般に、従業員の雇用維持のほか、会社の発展を重視する経営者が多い。
- 課題は多いが準備・対策は進んでおらず、専門家に相談する割合も低い。こうしたニーズをとらえ、多様な課題に対応できる支援体制が必要。

図1

後継者・後継者候補の有無別に見た、事業の譲渡・売却・統合（M&A）の検討状況

- 事業の譲渡・売却・統合（M&A）を具体的に検討または決定している
- 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
- 事業の譲渡・売却・統合（M&A）することを検討していない

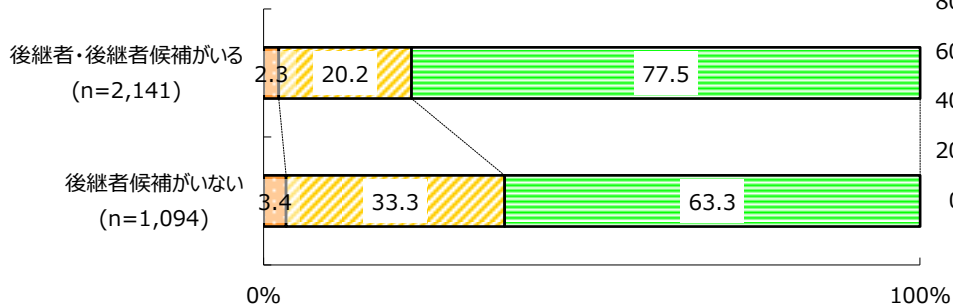


図2

従業員規模別に見た、事業を譲渡・売却・統合(M&A)する場合に重視すること

- 20人以下 (n=410)
- 20人超50人以下 (n=282)
- 50人超 (n=178)

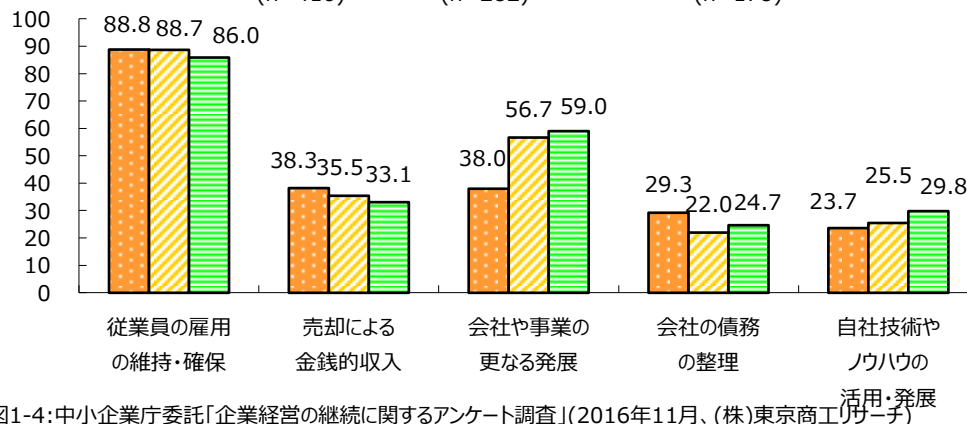


図3

事業の譲渡・売却・統合（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。

- 課題と感じる(n=839~856)
- 対策・準備している(n=744~768)

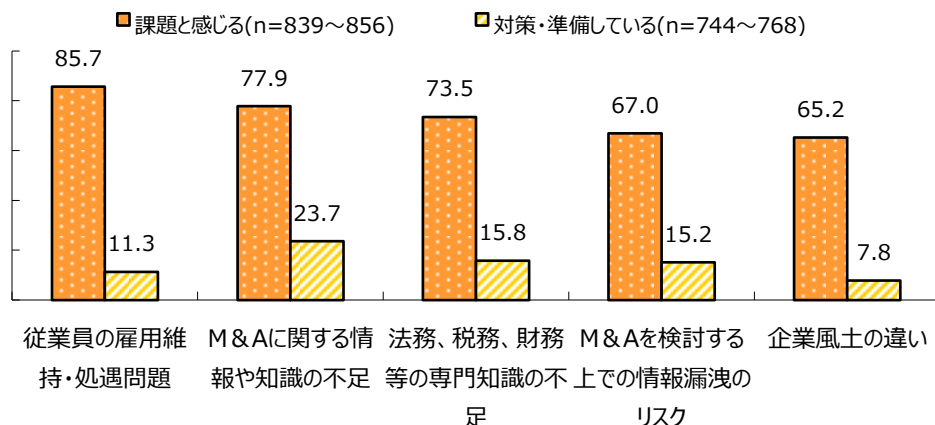
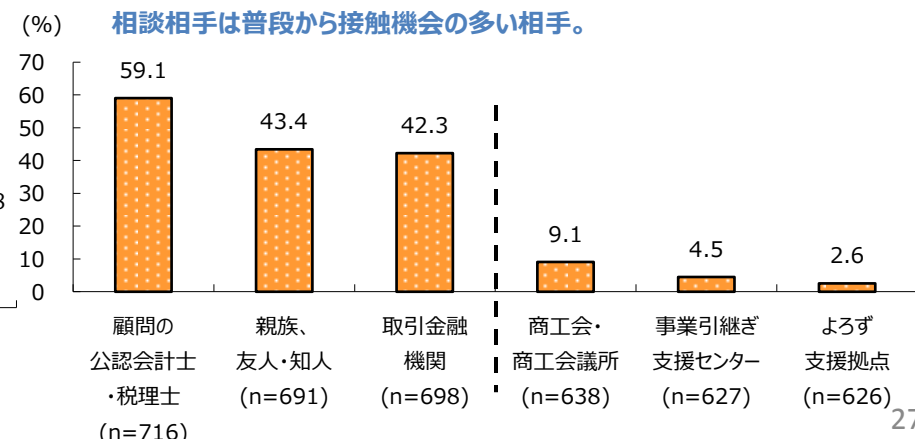


図4

事業の譲渡・売却・統合(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。



【テーマ別分析 2-4】事業の承継・M&A、撤退（中小企業白書④）

【事例】株式会社オーテックメカニカル(山梨県南アルプス市)

経営と資産の円滑な承継に向けて三代で取り組む企業

- 現会長が創業した自動組立機、自動検査装置等の設計・製作を行う製造業者。会長は、同族経営にこだわらず、優秀な従業員が次の経営者として会社を継いでゆき、永く会社が存続していく仕組みづくりを早期から意識。
- 現会長が経営理念を策定し、「経営計画発表会」を行うなど社内に経営の方向性を浸透。同時に、現社長を40代で従業員の中から取締役役に抜擢し、経営を引き継いでいった。
- 現社長の次の経営者候補として、営業部長を40歳のときに取締役役に抜擢し、現社長も40代で受講した外部の後継者育成研修に派遣。次の後継候補者の育成を進めている。
- 「組織規模が大きければ、後継者を選ぶこともできるが、中小企業は時間をかけて育てて行かなければならない。後継者候補は早期から経営者としての経験を積ませていく必要がある。」と会長は言う。
- 堅実な経営を行っており株価も高かったが、非同族への承継を円滑に進めるために、会長一族が保有していた株式を、時間をかけて現経営陣や従業員持株会に徐々に譲渡。



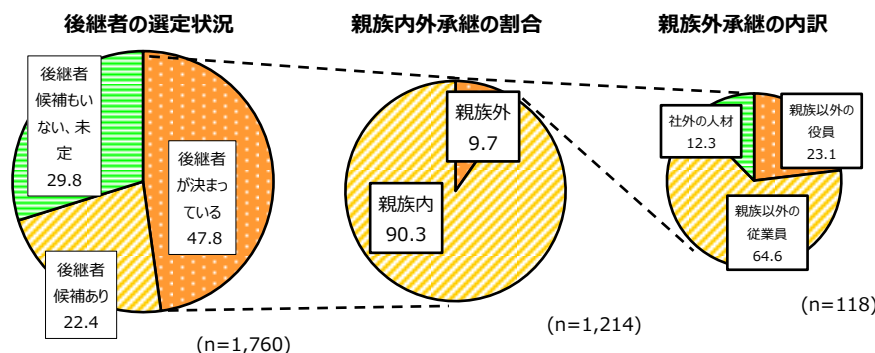
左から営業部長（社長候補）、会長、現社長

【テーマ別分析 2-5】事業の承継・M&A、撤退（小規模企業白書①）

- 小規模事業者では、親族内承継がほとんど。
- 小規模事業者では、事業用資産と個人用資産の分離ができていない可能性があり、親族外承継に抵抗感を感じる企業が一定割合存在。

図1 後継者選定状況・親族外承継の現状(小規模法人・個人事業者)

(1)小規模法人



(2)個人事業者

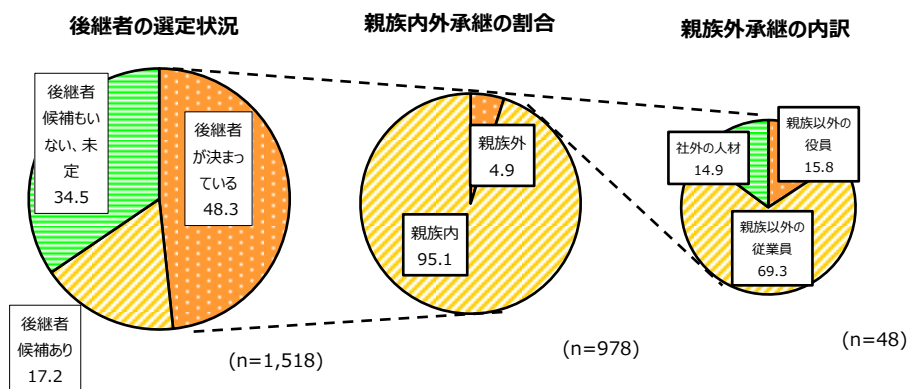


図2 従業員構成別に見た、経営者または親族が所有する事業用不動産と自宅の分離状況（小規模法人）

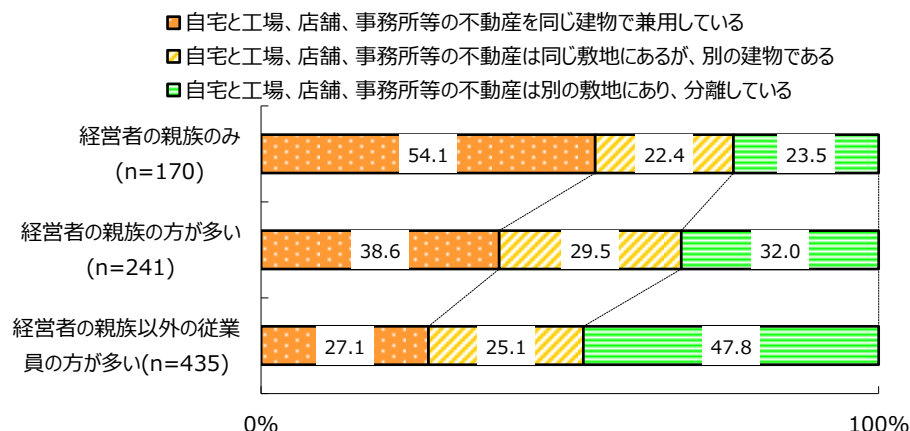
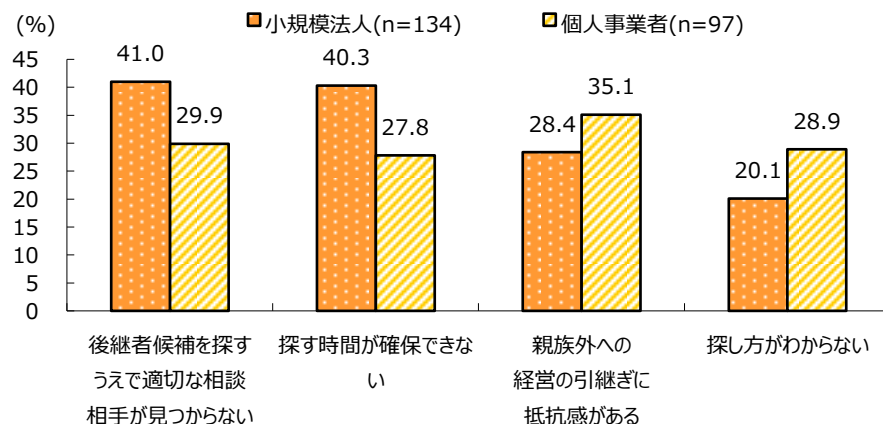


図3 後継者候補が見つからない理由(小規模企業)



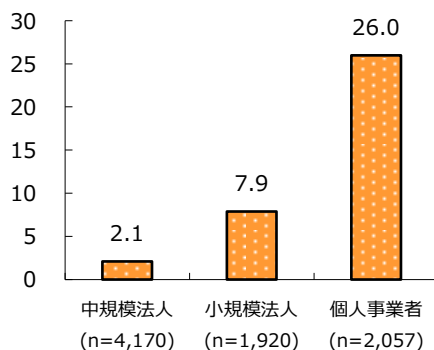
【テーマ別分析 2-6】事業の承継・M&A、撤退（小規模企業白書②）

- ・小規模事業者では、廃業を検討する場合も多いが、法人と個人事業者で課題は大きく異なる。
- ・小規模法人では、廃業の際、自社の事業や資産を他社に譲りたいとする者もいるが、相談相手は限定的であり、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1 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

(%)

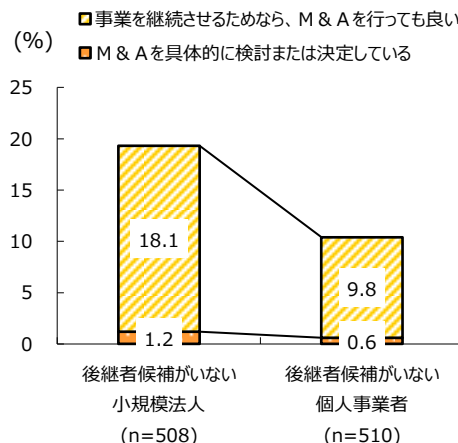


図3 廃業に際して自社の事業や資産を他社に譲ることについて(小規模企業)

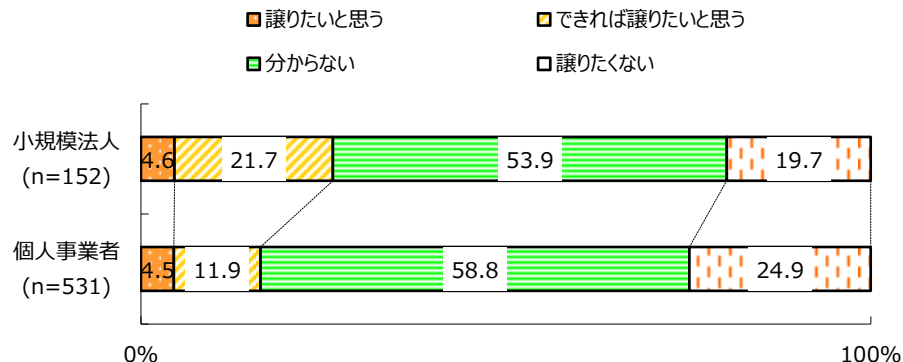


図2 廃業する上で問題になりそうなこと(小規模法人・個人事業者)

個人事業主は廃業後の生活、生きがい等を懸念する傾向。

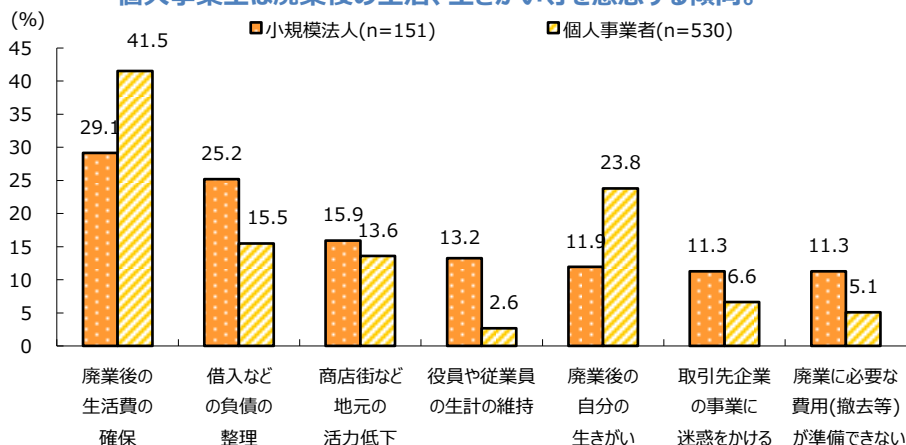
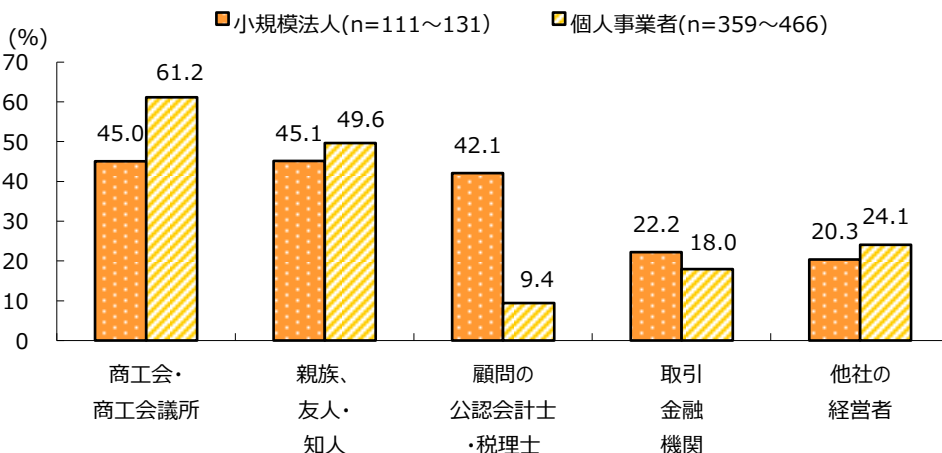


図4 廃業意向の小規模事業者の相談相手



【テーマ別分析 2-7】事業の承継・M&A、撤退（小規模企業白書③）

【事例】松永陶器店(福島県浪江町)

東日本大震災による事業停止を乗り越え、伝統産業を再開
事業承継を機に、新販路を開拓

- 現代表の実家は福島県浪江町の伝統的工芸品である「大堀相馬焼」の窯元として代々続く個人事業者の4代目。
- 東日本大震災により、窯元のあった浪江町が帰還困難区域に指定され、25件あった「大堀相馬焼」の窯元も離散し、事業停止に陥っていた。
- 「大堀相馬焼」は浪江町で採れる「砥山石」から作る釉薬がなければ作ることができず、事業再開のハードルは高かった。当初は先代も事業再開に消極的であったが、息子である現代表や取引先からの働きかけもあり、福島県などの協力で代替原料を開発して西郷村で事業を再開。
- 現代表は、地元の伝統を守り、大堀相馬焼のよさをより多くの消費者に分かってもらいたいという強い思いから、事業を引き継いでいくことを決意。
- 現在は、先代である父親が製造を担当し、現代表は販売事業を別会社で立ち上げ、デザイナーとコラボレーションした新製品の企画や海外展開を含めた新販路の開拓に注力している。



再開された松永窯

【事例】丸山商店(鳥取県西伯郡大山町) 有限会社福島商店(鳥取県米子市)

小規模事業者が後継者不在の個人事業を買収し
商品・ブランド・顧客を引継ぎ

- 丸山商店は浅漬の製造・販売を行ってきた個人事業者。親族や従業員に後継者もなく、一人では事業継続は困難であると感じていた。
- 丸山商店の代表は、同業者で10年来の知人である福島商店の社長に事業譲渡を持ちかけ、両者の間で基本的に合意。地元金融機関からの紹介を受けて鳥取県事業引継ぎ支援センターに相談。
- 個人事業の買収であり、明確な評価方法がなかったため譲渡金額の設定には苦労したが、事業引継ぎ支援センター等が間に入ることですmoothな調整が出来た。
- 結果、福島商店に事業譲渡することとなり、事業主及び従業員7名の雇用維持と浅漬の技術・商品ブランド・取引先などを引き継ぐことができた。
- 丸山商店の前代表は「譲渡を一人で判断するのは大変、支援のおかげで気分が楽になった。」と言う。
- 福島商店は、県内の需要が縮小していくなか、丸山商店の有していたブランドや県外の販路を獲得でき、今後の事業展開につなげたいという。



事業引継ぎの調印式の光景

【テーマ別分析 3-1】新事業展開（中小企業白書①）

- 新事業展開は中小企業の成長に寄与。
- 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。

図1 新事業展開の取組（新製品開発）と経常利益率の関係

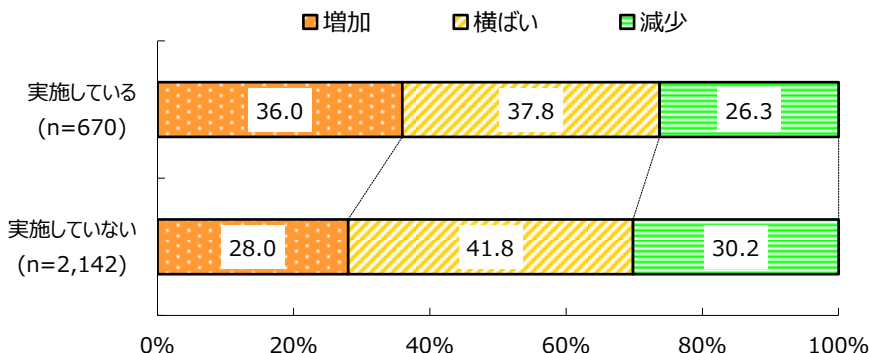


図2 新事業展開の実施状況

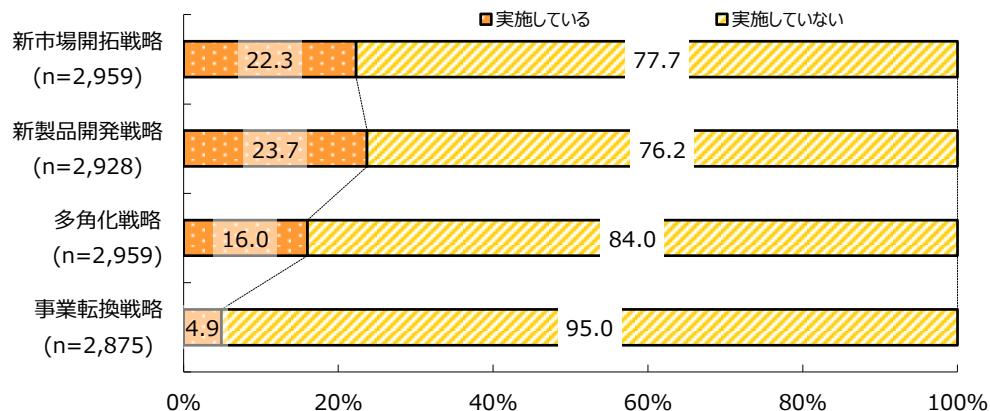
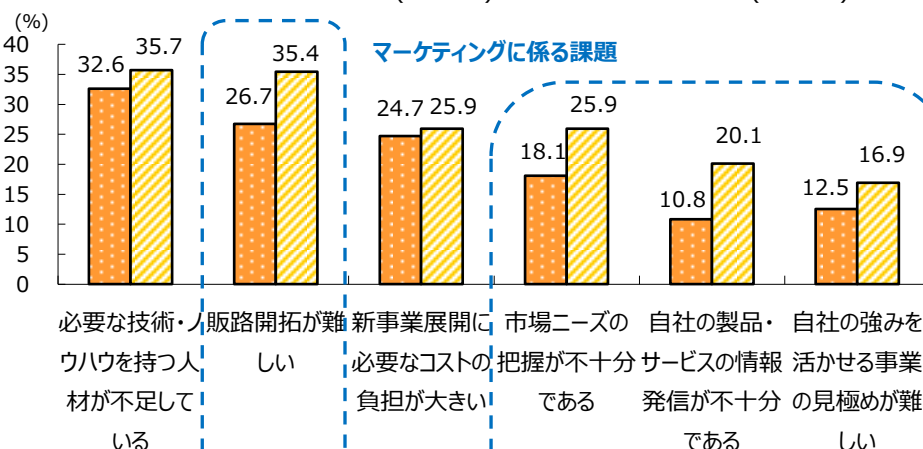


図3 新事業展開の成功、不成功企業別に見た課題

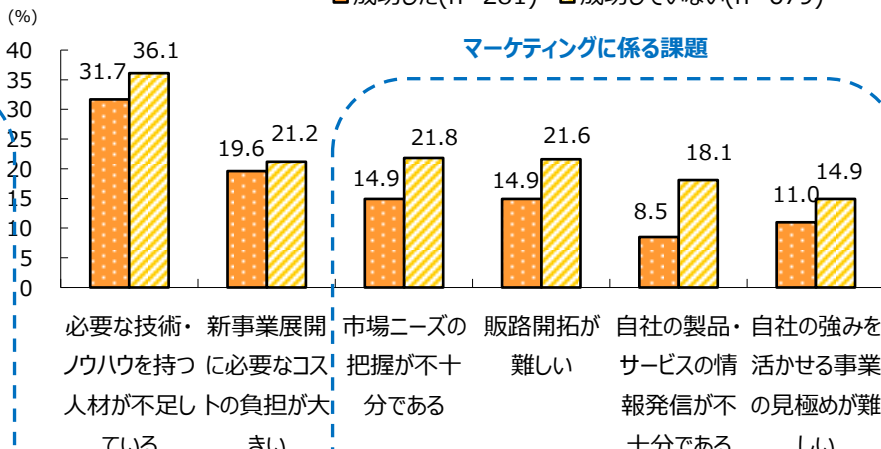
(1)新市場開拓戦略

成功した(n=288) 成功していない(n=703)



(2)新製品開発戦略

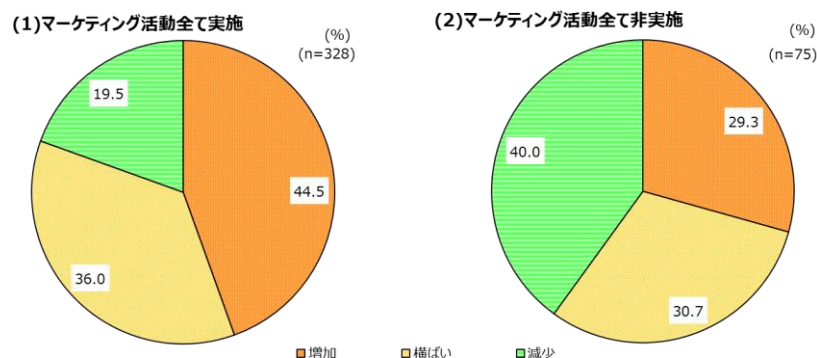
成功した(n=281) 成功していない(n=679)



【テーマ別分析 3-2】新事業展開（中小企業白書②）

- マーケティングの中でも市場ニーズの把握に強みを持つ企業が新事業展開に成功。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。
- また、こうしたマーケティング活動の評価・検証まで実施する企業は従業員の意欲向上や人材育成の効果享受。

図1 マーケティング活動有無別に見た経常利益率の傾向



(注) マーケティング活動とは「自社の強みの把握」、「市場ニーズの把握」、「情報戦略」、「マーケティング活動の効果検証」を指す。

図2 新事業展開の成功、不成功企業別に見た自社の強み

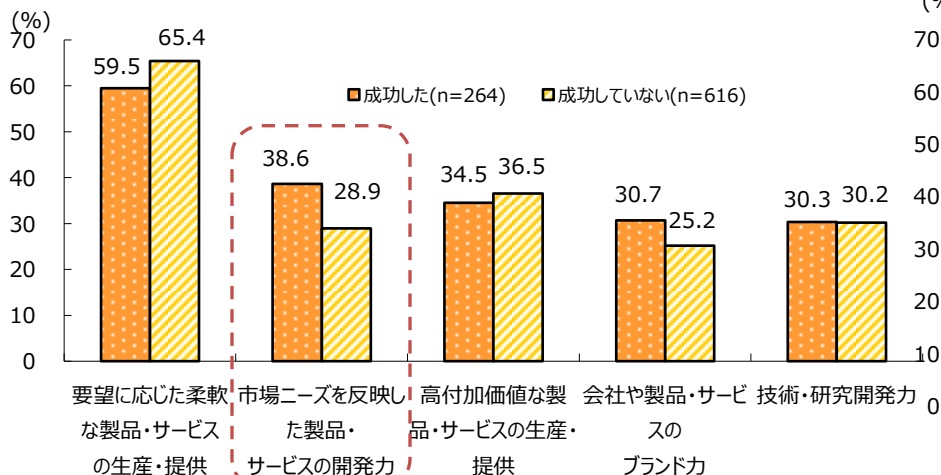


図3 新事業展開の成功、不成功企業別に見た市場ニーズの把握を行う部門

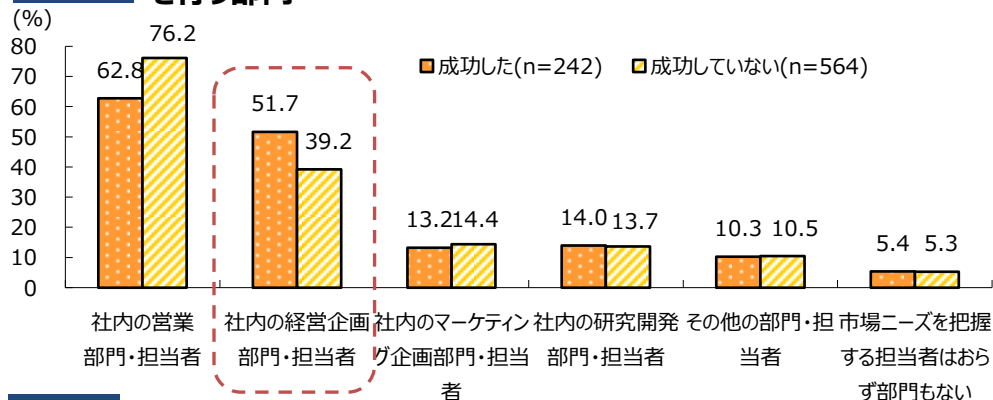
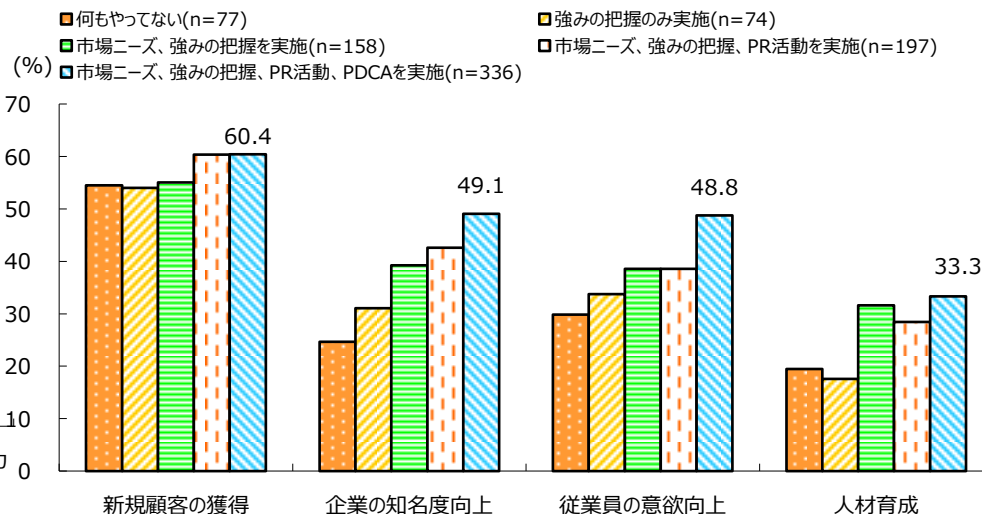


図4 マーケティング実施状況と新事業の効果との関係



(注)1. 新事業展開の効果として、定性的な効果のみを集計している。

2. PR活動とは、広告活動だけでなく、自社評価の把握や各種メディアの効果的な活用等の戦略的な情報収集発信をいう。

【テーマ別分析 3-3】新事業展開（中小企業白書③）

- 新事業展開の際の共通課題である人材不足に対応するためには、外部の経営資源の活用が有効。利益にも好影響を与えている。実際に活用した企業はさほど問題を感じていない。

図1 マーケティングの評価検証における外部リソースの活用状況と経常利益率との関係（新事業展開成功企業）

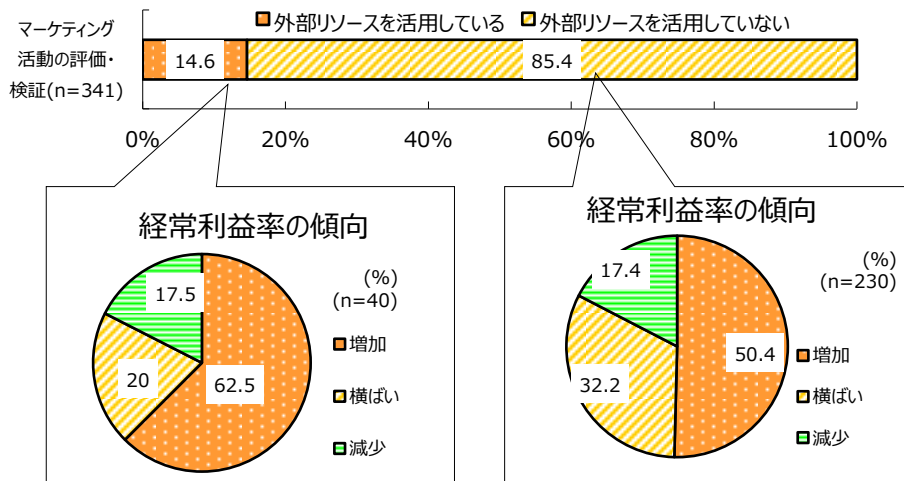


図2 外部リソースの活用状況別に見た課題

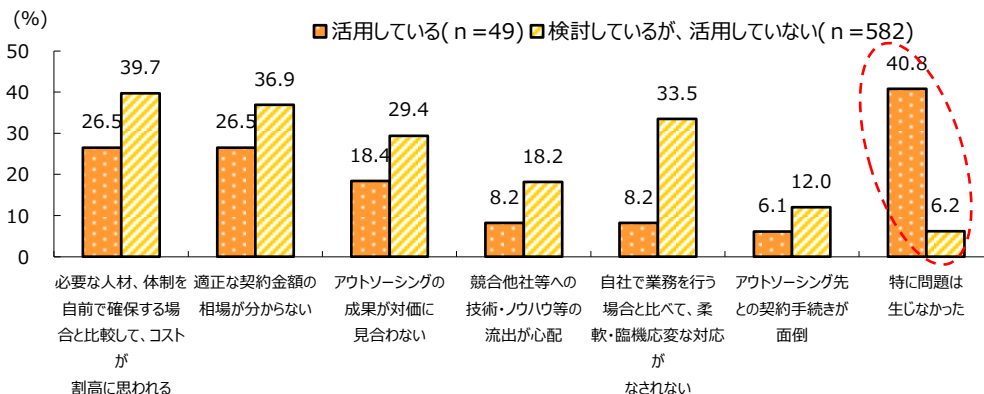


図1-2：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)

【事例】田中金属製作所株式会社(岐阜県山県市)

外部リソースを活用したブランド戦略で ニッチ市場を創出

- 伸銅部品・ステンレス部品の製造やシャワーヘッドの開発、製造及び販売業者。下請メーカーとして水栓バルブ部品の製造を行ってきたが、住宅着工の低迷による需要の停滞や価格競争の激化を受け、下請取引に頼らない自社製品の開発と販路開拓を目指す。
- 新たな事業の柱を検討していたところ、節水効果を備えたシャワーヘッドが高価格帯で販売されていることに着目。新製品開発を進め、節水効果と美容作用という付加価値を兼ね備えたシャワーヘッドの開発に成功した。
- 消費者向けの新製品を売り出すに当たり、ブランディング戦略構築をアウトソーシングし、新製品のコンセプトやPRポイントを明確にすることで、顧客からの認知度を高めている。
- 美容や健康志向に感度の高い30歳代の女性をターゲットとし、自社ブランド製品を3年近くかけて確立してきた。その結果、売上は2倍程度まで増加した。



【テーマ別分析 3-4】新事業展開（中小企業白書④）

- IoTなどの新技術の中小企業での活用度合いは低いが、一定の関心がある。非製造は新技術を活用した「見える化」等で生産性向上につながる可能性もある。
- 中小企業にとって新しいビジネスチャンスとなるシェアリングエコノミーには比較的高い関心。

図1 業種別に見た、IoT、ビッグデータ、AI等の新技術の活用状況

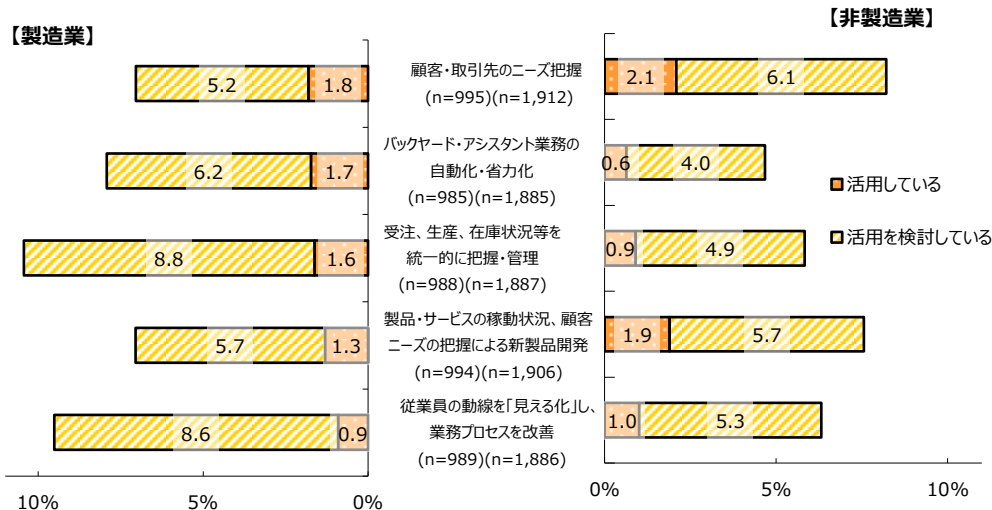


図1-2：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)

図2 シェアリングエコノミーへの関心度

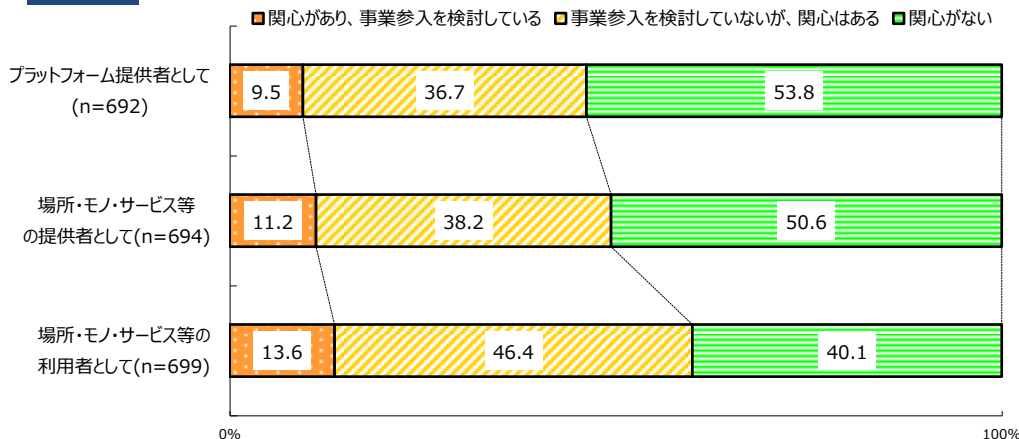


図1-2：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)

【事例】十勝バス株式会社(北海道帯広市)

IoTを積極導入して顧客満足度を高め、成長する地域密着企業

- 1926年創業のバス事業者。北海道十勝管内の1市13町村にて、バス事業を運営。バス利用者の減少を自然減と諦めず、利用者の増加を目指す。
- 2008年、バス沿線世帯への個別訪問による営業を開始し、需要減少の理由を探った。最寄の停留所や経路がわからないという利用者の不安を解消すべくITベンダーと共同で、バス乗換案内サービスを開発。停留所名がわからなくても、目的地のみで経路検索できるシステムをアプリで提供。
- また、IoT技術を活用したバスロケーション利用者にシステムを導入。アプリ上で運行状況を見える化し、利用客に到着時刻を通知するサービスを提供。冬季の到着時刻のばらつきというバス利用者の不安を解消し、顧客満足度を高めている。今後、バスに取り付けたセンサーで乗降客数を計測し、ダイヤ改正等に生かすことを検討。
- 各種取組が奏功し2011年には増収を達成。さらに、アプリ上で十勝管内の観光地情報、その目的地までのバス経路を紹介するなど観光客の増加による地域活性化にも取り組んでいる。



【テーマ別分析 3-5】売上拡大の取組（小規模企業白書①）

- 小規模事業者の業績は伸び悩み、新規販路開拓や人材の確保が課題となっている。
- 売上拡大に向けた取組（新市場開拓、新商品開発、多角化、事業転換等）の実施に当たり、PR活動に併せてニーズの把握や自社の強みの把握に取り組む事業者は高い効果を感じているが、その際、人材不足が課題。

図1 最近、重要になったと感じる経営課題

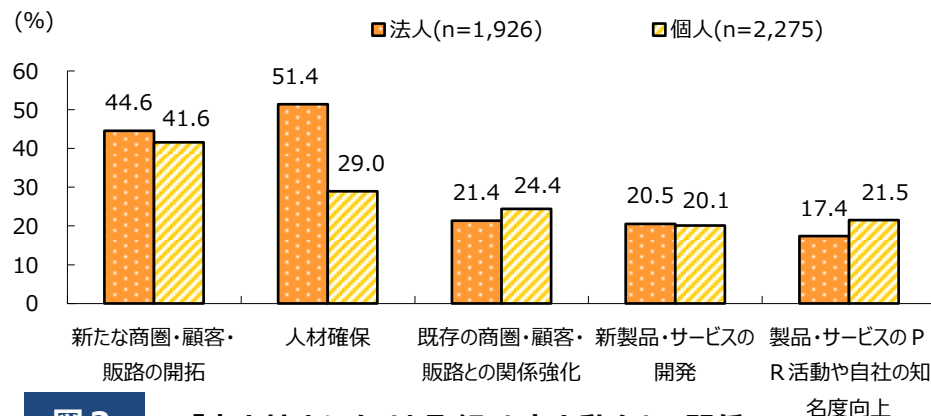


図2 「売上拡大に向けた取組」と売上動向との関係

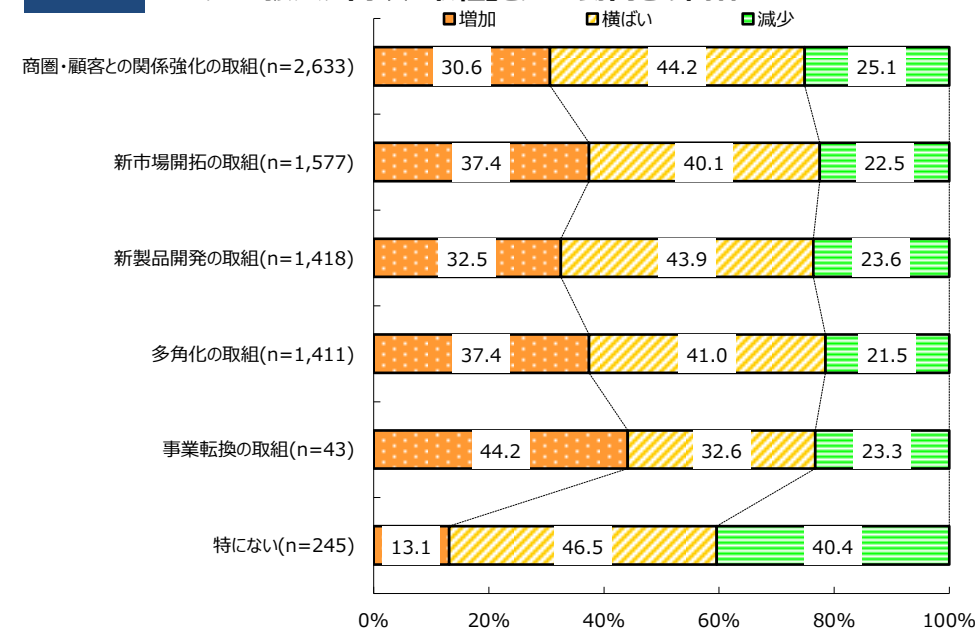


図3 マーケティング活動の実施状況別に見た、「売上拡大に向けた取組」の効果

小規模企業が「売上拡大に向けた取組」を実行するに当たり、PR活動に併せたニーズや自社の強みの把握のメリットは大きい。

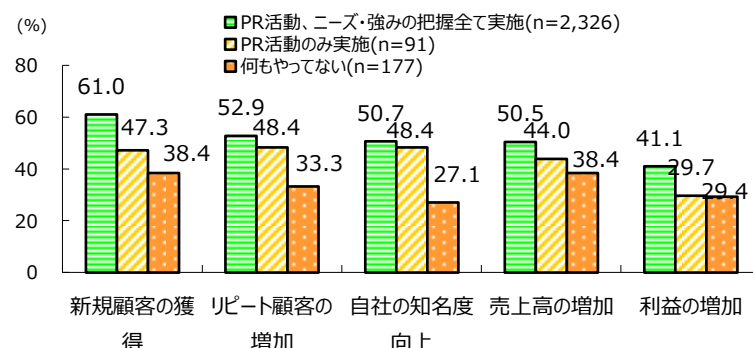


図4 PR活動における課題

PR活動に当たっては、コスト負担、人材不足が課題。

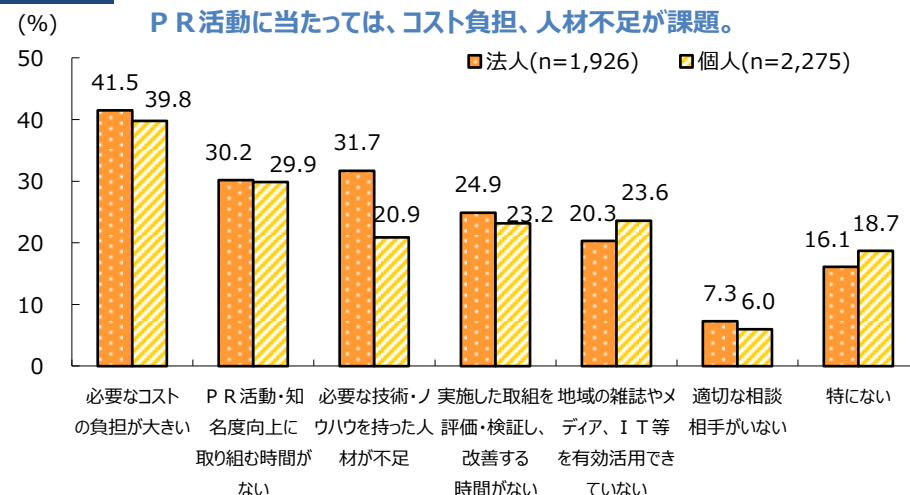


図1-4：中小企業庁委託「小規模事業者の業績向上に向けた取組み等に関する調査」(2016年12月、(株)野村総合研究所)

【テーマ別分析 3-6】売上拡大の取組（小規模企業白書②）

【事例】有限会社佐賀ダンボール商会(佐賀県有田町)

オンリーワン製品の開発により伝統工芸品を 高価格帯市場に展開する企業

- 有田焼製品梱包のためのダンボール箱製造・包装資材の販売及び有田焼製品の製造・販売会社。伝統工芸品の有田焼市場が年々縮小する中、①有田焼の美しさを世界に示す、②有田地域の経済を復活させる、という2つの使命を掲げ、有田焼の新製品開発を目指した。
- 同社の石川社長は、自身が病床に伏した際に、万華鏡の美しさに魅せられ、万華鏡を有田焼で製造することを思い付いた。しかし、精密さを要求される万華鏡を有田焼を組み合わせることは、技術的に困難であり、この問題を解決するため、2003年に、「有田焼万華鏡研究会」を発足させた。専門家の英知を結集することで、「有田焼万華鏡」は完成に至ることができた。
- 同年に、アメリカで毎年行われる万華鏡世界大会に出展したところ、「有田焼万華鏡」の優美な工芸技術が高く評価され、海外の百貨店から引き合いを受けることができた。また、海外での評判を日本の百貨店も聞きつけ、日本でも販売先が増えることで、2004年の販売開始から、1年間で1億3,000万円の売上を達成することができた。
- この出展を契機に、有田焼製品を次々に開発。特に、日本の工芸品が世界の富裕層に受け入れられることに気づいた社長は、万年筆や時計といった高価格帯製品を国内外の名門ブランドとコラボレーションし、高付加価値かつオンリーワン製品の開発を目指している。



【事例】田島テクニカ株式会社(徳島県吉野川市)

B to B事業からB to C事業に多角化し 新たなブランドを確立した小規模事業者

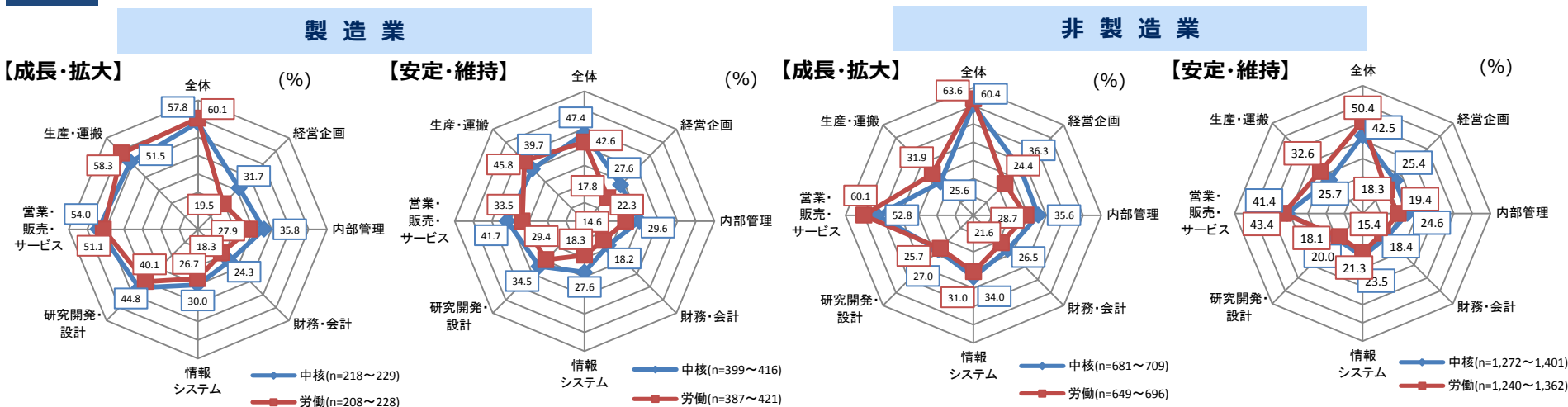
- 発泡体スライス加工やラミネート加工会社。緩衝材やサンダル等の底材として使われるEVA素材に着目し、EVA素材が持つ柔軟性や耐久性を活かした、タブレットケースや小物入れ等の雑貨を製造・販売している。
- 同社は、取引先の履物メーカーからEVA素材の取扱いの依頼を受け、EVA素材の加工に注力していたが、履物メーカーが海外での現地生産を進めていたことや等から、新事業展開の必要性を感じていた。
- これまでは、主要顧客は企業であったが、今後は、一般消費者を顧客にしたいと考えていた。また、従来から取り扱っていたEVA素材の活用による新製品開発という思いから、この素材の衝撃性という特性を活かし、タブレットケースや小物ケースの制作・販売事業を開始した。
- 支援機関からの紹介によるデザイナーとの協働や、補助金の活用、展示会への出展を精力的にこなすことで、知名度向上につながり、新規顧客層を開拓することができている。特に、徳島県の支援事業に採択され、ブランド力を大きく向上させることができた。
- 今後は、この事業を会社全体の売上高の5割程度を占めるまで、成長させたいと考えている。



【テーマ別分析 4-1】人材不足への対応（中小企業白書①）

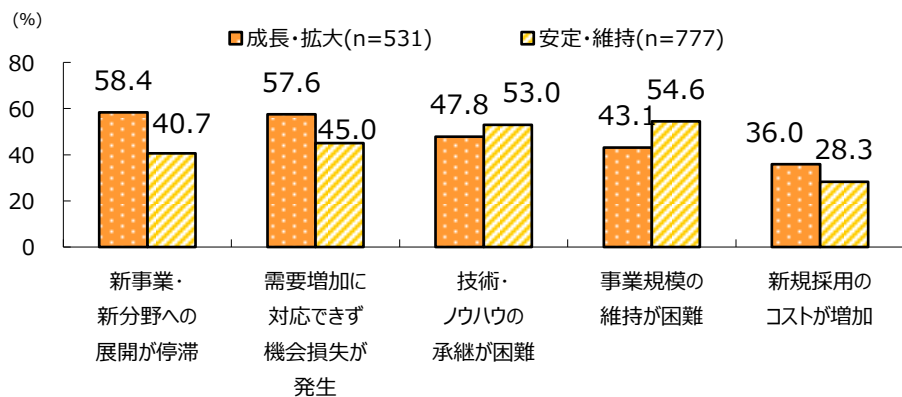
- 成長・拡大を目指す企業は中核・労働ともに人材の不足感強い。
- 特に中核人材の不足は、新事業展開の停滞や需要増に対応できないなど、成長・拡大を目指す企業の新事業展開に影響がでている。

図1 業種別・業務領域別に見た人材不足の状況



(注) グラフの外側にいくほど人材不足の割合が高い。

図2 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



(参考) 2017年白書における人材の区分

〔人材の区分〕	中核人材	- 各部門の中核として、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、特殊な技能は有さないが、事業の運営に不可欠たる労働力を提供する人材。

図1-2：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))

【テーマ別分析 4-2】人材不足への対応（中小企業白書②）

- ・ 定着に成功する企業は、職場環境改善、業務負担軽減に注力し、採用にも成功。
- ・ 多様な人材を活用できている企業は、時間外労働の削減や人間関係の配慮など中小企業ならではの柔軟性を活かした職場環境改善の取組を行っている。

図1 採用の成否と採用した人材の定着成否

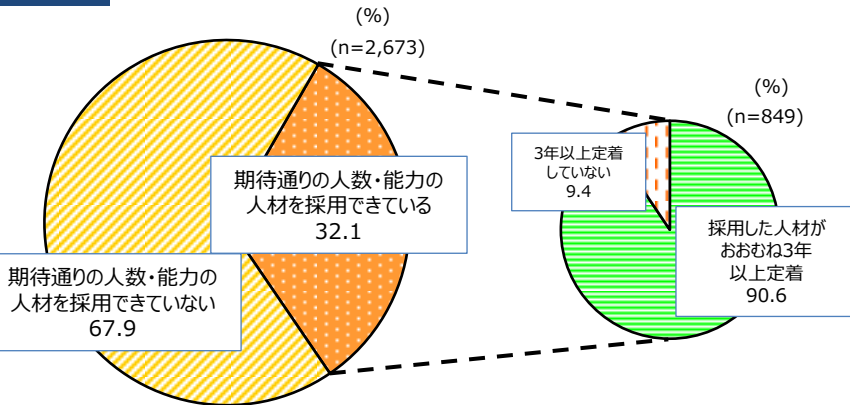


図2 人材の定着や育成のために、中小企業が有効だと考える取組

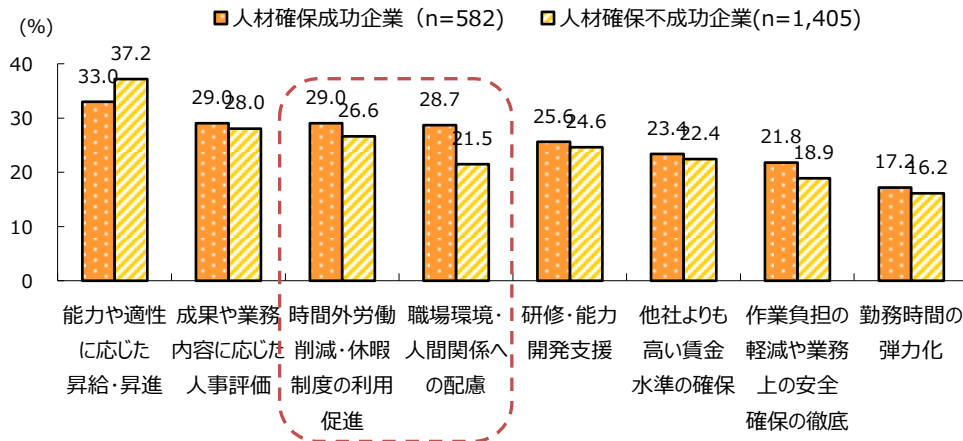
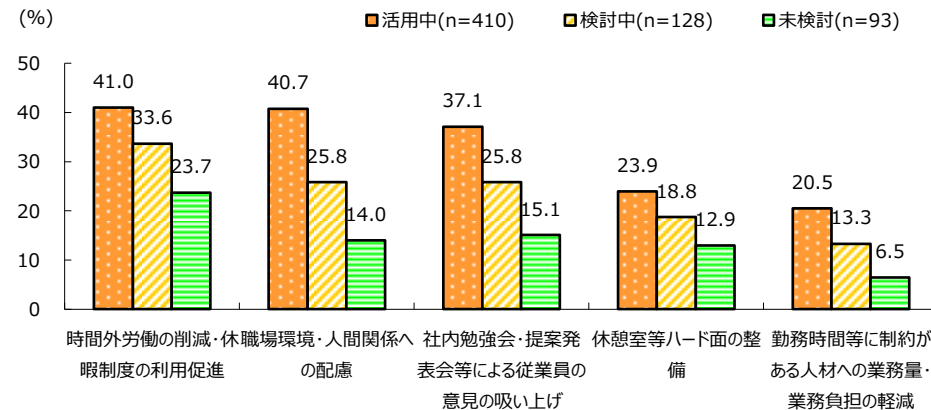
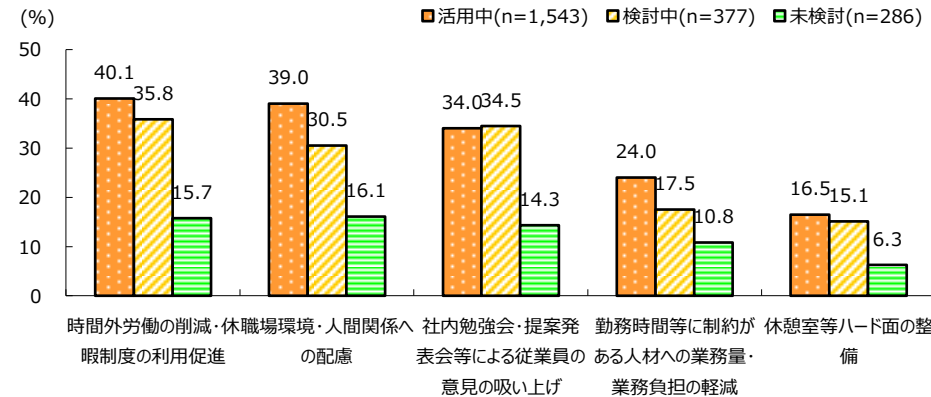


図3 多様な人材の活用状況別に見た、職場環境の整備に関する取組(中核人材)

【製造業】



【非製造業】



(注) 「女性」「シニア」「外国人」「障がい者」について、1つでも「中核人材として活用している」と回答した企業を「活用中」とし、「活用中」を除き、1つでも「中核人材としての活用を検討している」と回答した企業を「検討中」とし、その他の企業を「未検討」としている。

【テーマ別分析 4-3】人材不足への対応（中小企業白書③）

- 人手不足の中でも多様な人材を活用できている企業は、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、収益力の向上にもつながっている。

図1 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(中核人材)

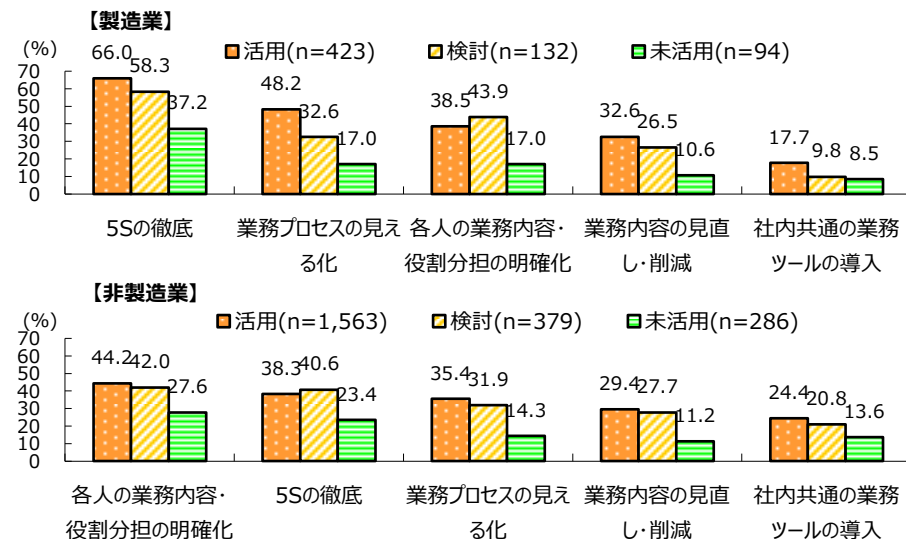
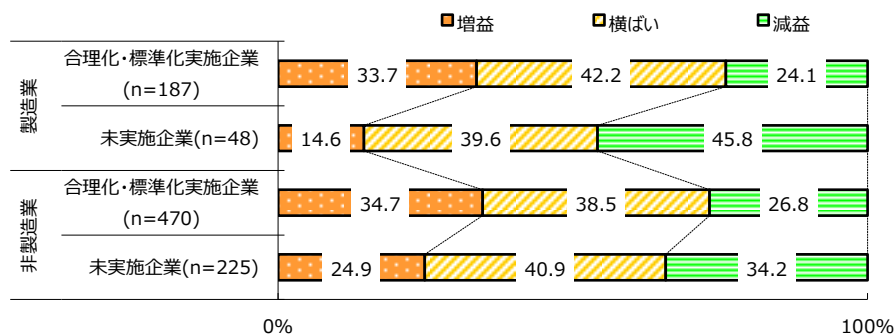


図2 業務の合理化・標準化の取組と収益力の関係（多様な人材を中核人材として活用する企業）



(注)「見える化等実施企業」とは、「業務プロセスの見える化」を実施し、かつ「5Sの徹底」「各人の業務内容・役割分担の明確化」「業務内容の見直し・削減」「社内共通の業務ツールの導入」「部門・エリア間での重複業務の集約」についていずれか1つ以上実施している企業とし、「未実施企業」とは、見える化等の取組を一切行っていない企業としている。

【事例】三州製菓株式会社(埼玉県春日部市)

「一人三役」を軸に柔軟な働き方を実現し、女性が活躍

- 1950年創業の米菓・洋菓子製造販売業者。女性比率は正社員で4割弱、非正社員で9割以上、管理職比率は2割以上と、女性が戦力として大きな役割を果たしている。そのため、かねてから代表取締役社長の主導で女性活躍を積極的に推進しており、「ダイバーシティ経営企業100選」をはじめ数々の認定・表彰を受けている。
- 同社において、出産・育児・介護等の事情による離職はほとんどない。育児・介護支援に関する人事制度はもちろん、有給休暇についても役職に関わらず気兼ねなく取得している。その最も大きな秘訣は、工場における多能工化を発展させた、一人が三種類以上の業務を担当する「一人三役」の仕組みを全ての社員に適用していることにある。
- 「一人三役」を円滑に機能させるために、業務の標準化や役割分担の見える化、人事評価への反映を定期的実施することをルールで定めており、これが休暇中の社員のフォロー体制の確保だけでなく、モチベーションアップや、生産性の向上にもつながっているという。

- これにより、基幹的役割を担っている女性社員も、柔軟な働き方によりワーク・ライフ・バランスを実現しながら自らの潜在力を発揮できる体制が整えられている。近年の一番のヒット商品は育児中の短時間勤務正社員が考案した「揚げパスタ」であり、社長はこれも「一人三役」を基軸にした体制があったからこそその成果だと語る。



近年のヒット商品「揚げパスタ」

【テーマ別分析 4-4】人材不足への対応（中小企業白書④）

- 人材不足でも業績を伸ばす企業は省力化、I T 導入、アウトソーシング等に取り組む。
- デザイン・マーケティングなど高度な人材が求められる業務でも、アウトソーシングにより成長を目指す企業も増えている。

図1 経常利益の実績別に見た、人材不足企業の取組【非製造業】

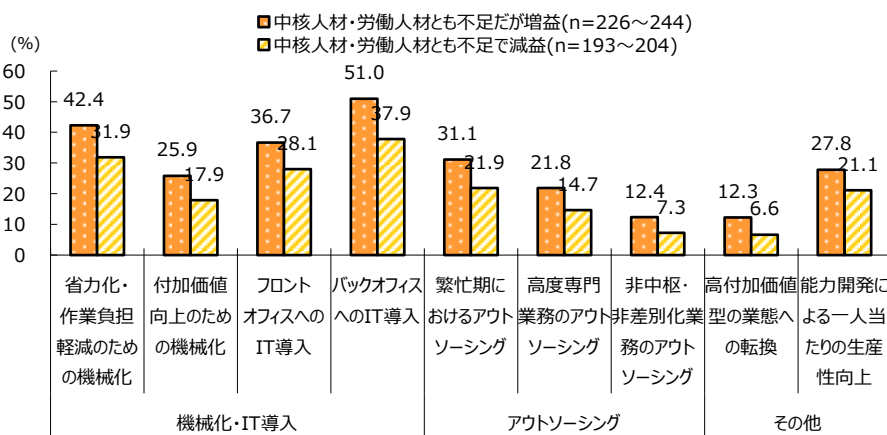
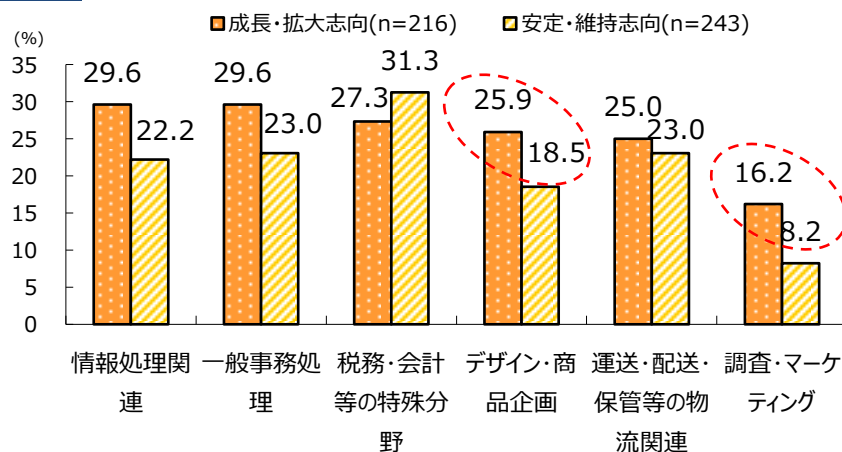


図2 事業の方針別に見た、外部委託の必要性が増加した業務



【事例】株式会社Waris(東京都港区)

中小・ベンチャー企業と高スキルの女性フリーランサーをマッチングする企業

- 2013年設立の人材マッチングサービス会社。PR・マーケティング業務等を「プロジェクト」として任せたい企業と、フリーランスとして働きたいと考える女性、中でも文系の総合職領域での経験が豊富なプロフェッショナル人材とを、業務委託契約にてマッチングする役割を果たしている。
- 約1,100社の顧客企業の7割が中小・ベンチャー企業。顧客にとっては、新規プロジェクトなどの高度な戦略部門が必要となる業務を、経験豊富な人材に委託することで、新規に高度な人材を採用するよりもコストダウンを図ることができる。加えて、単なる外注と異なり、プロフェッショナル人材とともに業務を進めることで、自社の従業員に新たな知見やネットワークが蓄積され、従業員の能力向上にもつながる。
- 現状ではこのようなプロジェクト型の業務委託を締結した経験のある中小企業は少ないため、当社は顧客企業に対し、業務の整理・分解、必要とされるスキルの明確化、業務委託契約の内容精査から契約期間中のフォローアップまで、各企業が円滑にプロジェクトを完遂できるよう一貫した支援を行っている。
- 代表取締役の一人である田中氏は、「労働力人口の減少も相まって、特に中小・ベンチャー企業では高度な人材の採用が厳しくなっている。そのようななか、『雇用』を前提にして人材採用を考えると、必要な時に必要な人材を確保できないリスクがある。ぜひ発想を柔軟にし、業務委託という選択肢を考えてほしい」と語る。



代表取締役
田中美和氏

【テーマ別分析 4-5】多様な人材、外部リソース活用の取組（小規模企業白書①）

- 小規模事業者では人手不足感が強まっているが、職場環境を整備し、女性やシニアなど多様な人材を活用することや、外部委託を活用することにより、効果を得られている。

図1 直近の売上高傾向別に見た、女性・シニアの活用状況

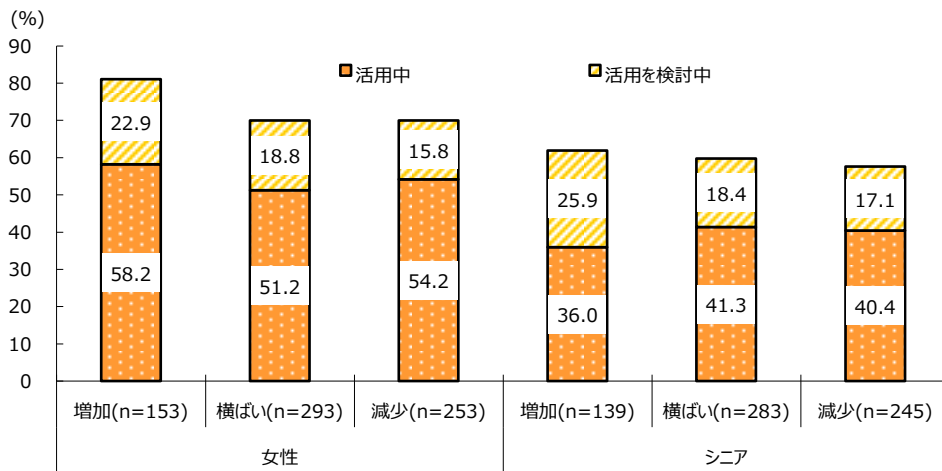


図2 女性・シニアの活用状況別に見た、職場環境の整備に関する取組

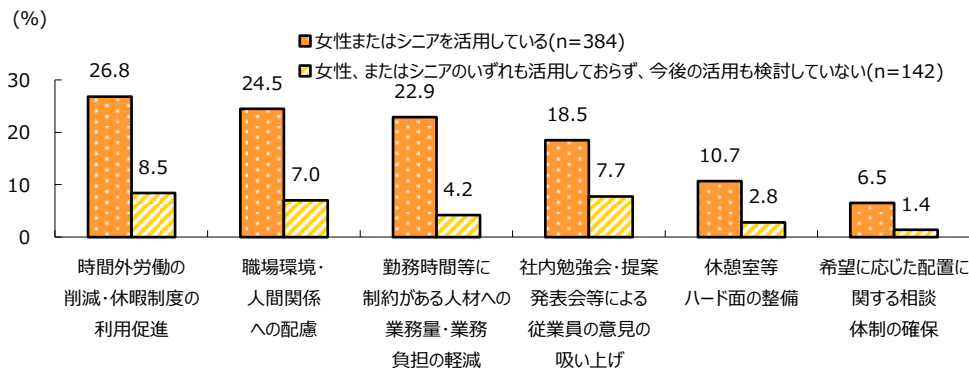


図3 直近の売上高傾向別に見た、人材不足企業の外部委託の活用状況

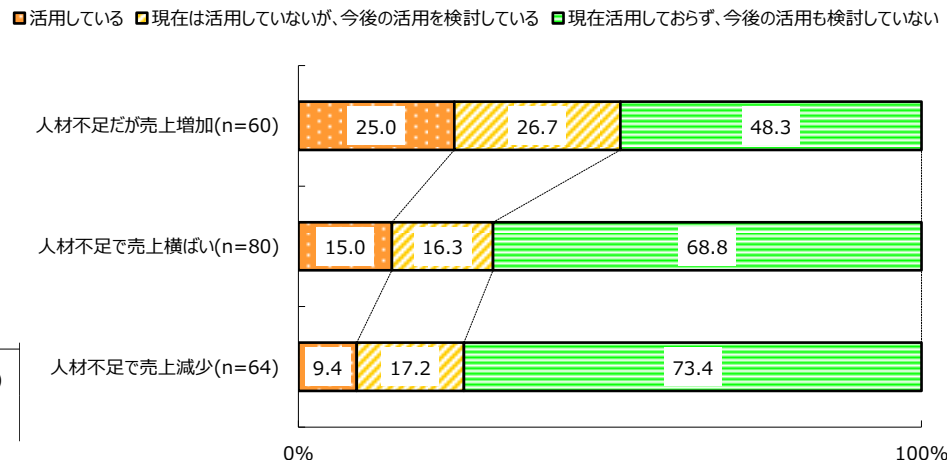
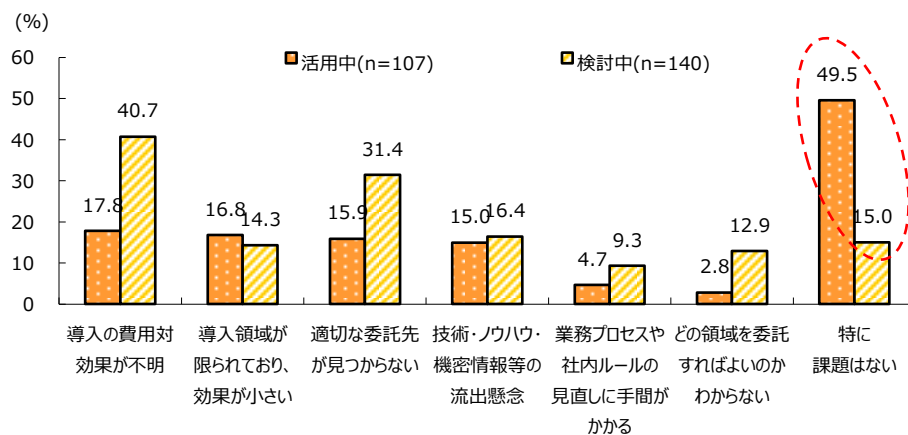


図4 外部委託の活用状況別に見た、外部委託の課題



【テーマ別分析 4-6】多様な人材、外部リソース活用 of 取組（小規模企業白書②）

【事例】アース・クリエイト有限会社(岐阜県岐阜市)

絶えず職場環境の改善に努め生産性の向上を図る企業

- 道路標示・区画線等の路面表示工事を主とする建設業者。かつては長時間労働が常態化し、従業員の定着率も低かったが、2005年に職場環境の改革に着手。一時は19名まで減少していた従業員数も、現在は定着率の向上から23名にまで増加した。
- 同社はまず「職人気質」の風土から「オールラウンダー」への意識改革に着手し、ジョブローテーションを適切に行うことで、若手が育つ風土、従業員一人一人の能力向上に努めた結果、仕事の効率性は高まり、労働時間の削減、生産性の向上につながった。
- また、男性の営業部長自身が2007年に同社で初めて育児休暇を取得したことをきっかけに、子育て支援制度の拡充も始まった。配偶者の出産時に取得できる2週間の特別休暇制度は、これまで8人計13回の取得実績がある。また、子どもが義務教育の間は学校行事や子どもの病気等の際に取得できる日数無制限の有給休暇制度も整備しており、こちらの利用率も高い。厚生労働省「イクメン企業アワード2014」では、大企業を抑えてグランプリを受賞。
- これらには、時間外労働削減のためのタブレット端末による日報提出や、定型事務手続の簡素化など、職場環境の改善を同時に進めてきた背景がある。これらの試みは従業員との毎月の面談の中で寄せられた意見を受けて導入したものも多く、従業員の不満解消にもつながっている。



本社の壁一面に貼られた
従業員のご家族の写真

【事例】株式会社YPP(東京都中央区)

スキマ時間の活用により、人手不足の事業者を支える企業

- 2005年創業の、経理・受発注・給与計算等の事務代行業者。育児や介護等様々な事情から勤務地や勤務時間等の「働き方」に制約はあるが、「スキマ時間を生かして少しでも働きたい」とする登録メンバーと、事務作業員を確保できない中小企業・個人事業主とのマッチングを担う。
- メンバーの家庭事情等による急な休みにも対応できるよう、同社は受注した業務の内容・納期にあわせて登録メンバーからチームを編成し、主に在宅で当該業務に従事させている。ワークシェアに重点を置くことで、メンバーは単独で納期の責任を負うことなく、柔軟な働き方が可能となっている。また、円滑な業務遂行のため、請け負った業務は、同社が作業レベルまでマニュアル化し、都度顧客・メンバー双方の調整やフォローを行っている。
- 顧客企業にとっては、コア業務に自社の従業員を集中させることができるほか、事務作業員の急な退職による不足部分を同社に委託することで、次の採用者が見つかるまで滞りなく業務を継続できたケースなど、様々なメリットがある。
- メンバーの中には、妊活中の方や適応障害のある方、ダブルケアを行っている方など、様々な事情で常勤が困難な方も多い。同社での業務を通じて、就業スキルを磨きながら収入を得ることはもちろん、社会からの孤立を防ぐという効果もあると代表取締役の五味洲氏は語る。登録メンバーの中には、徐々に働く時間を増やし、在宅ワーカーながら月20万以上収入を得る方や、他社で常勤の従業員として採用され、同社を「卒業」した方もいる。



代表取締役
五味洲紀子氏