

2020年版 中小企業白書・小規模企業白書 概要（案）

**令和2年3月
中小企業庁**

2020年版 中小企業白書・小規模企業白書の概要

- 中小企業・小規模事業者に期待される「役割・機能」や、それぞれが生み出す「価値」に着目し、経済的な付加価値の増大や、地域の安定・雇用維持に資する取組を調査・分析。
- 経営者の参考になるデータや、具体的な取組事例を豊富に紹介。

総論部分：中小企業・小規模事業者の動向

- ① 企業の新陳代謝が進む一方で、生産性の高い企業の廃業も。
- ② 中小企業の目指す姿は多様であり、期待される役割や機能を意識した支援が重要に。

テーマ別分析：「価値」を生み出す中小企業・小規模事業者

1. 新たな価値を生み出す中小企業

- ① 賃上げと利益拡大の両立を図るためには、付加価値の増大が不可欠。
- ② 製品・サービスの差別化や新事業展開により、新たな価値を生み出すことが重要。
- ③ 異業種企業や大学との連携、人材への投資が、中小企業の可能性を拡大。
- ④ 製品・サービスの優位性を顧客に伝える取組や、取引条件の見直しが重要。

2. 地域で価値を生み出す小規模事業者

- ① 地域の生活やコミュニティを支える小規模事業者が、住民と地域との接点に。
- ② 小規模事業者は、経営者自身を含む多様な人材の活躍の場を提供。

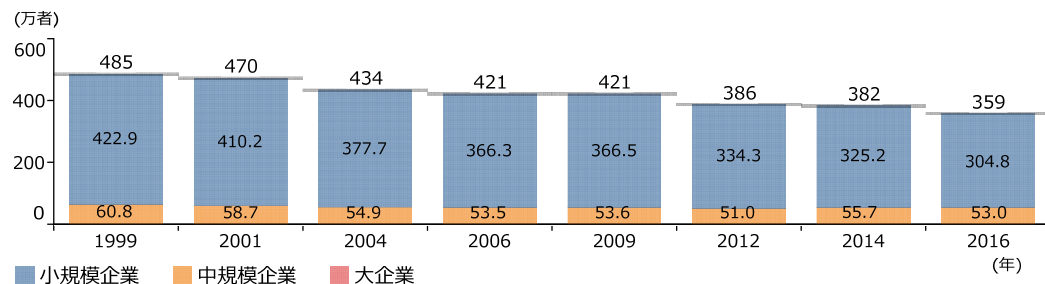
3. 中小企業・小規模事業者と支援機関

- ① 経営者側：外部支援を有効に活用し、経営改善のPDCAサイクルを回していくことが重要。
- ② 支援機関側：様々な支援機関が連携することで、より効果的な支援が可能に。

【総論①】 中小企業の新陳代謝と生産性・業績

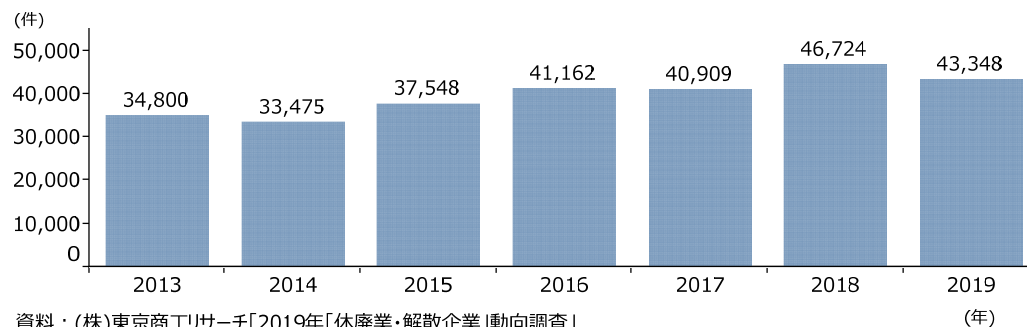
- 廃業した企業の労働生産性は相対的に低い、一部で**生産性の高い企業の廃業も生じている**。
- 経営者の高齢化や後継者不足を背景に、**年間4万者以上**の企業が休廃業・解散しているが、このうち、**約6割は黒字企業**。培ってきた技術や従業員などといった中小企業の**貴重な経営資源を、次世代の意欲ある経営者に引き継いでいくことが重要**。

図1 企業規模別企業数の推移



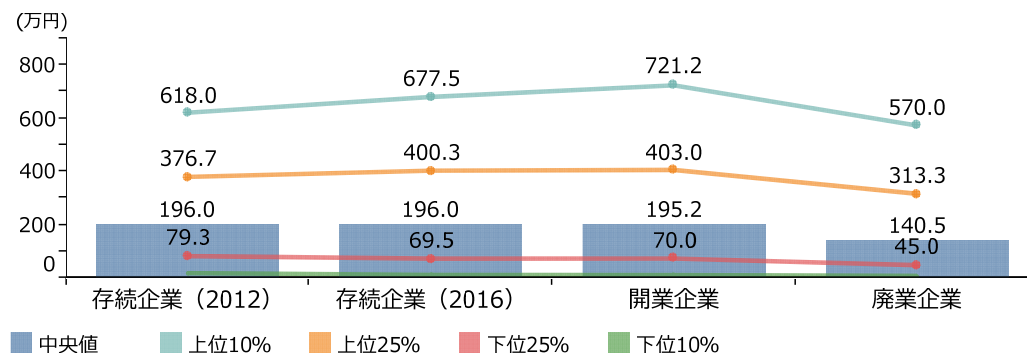
資料：総務省「平成11年、13年、16年、18年事業所・企業統計調査」、「平成21年、26年経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス-活動調査」再編加工

図3 休廃業・解散件数の推移



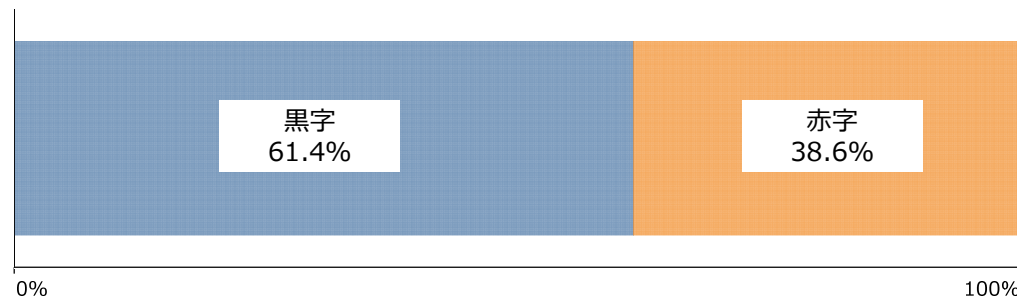
資料：(株)東京商工リサーチ「2019年「休廃業・解散企業」動向調査」

図2 存続企業・開業企業・廃業企業の労働生産性



資料：総務省・経済産業省「平成24年、平成28年経済センサス-活動調査」再編加工

図4 休廃業・解散企業の損益別構成比（2019年に休廃業・解散した企業における、直前の決算期の当期純利益）



資料：(株)東京商工リサーチ「2019年「休廃業・解散企業」動向調査」

【総論②】 中小企業の4つの役割・機能と目指す姿

- 中小企業・小規模事業者を、役割や機能に着目した**4つの類型**（①グローバル型、②サプライチェーン型、③地域資源型、④生活インフラ関連型）に分類し、比較・分析。
- 中小企業の「目指す姿」は多様であり、業績や成長意向も、類型ごとに傾向が異なる。**企業の役割や機能を意識した支援が重要**に。

図1 4類型の分布（中規模）

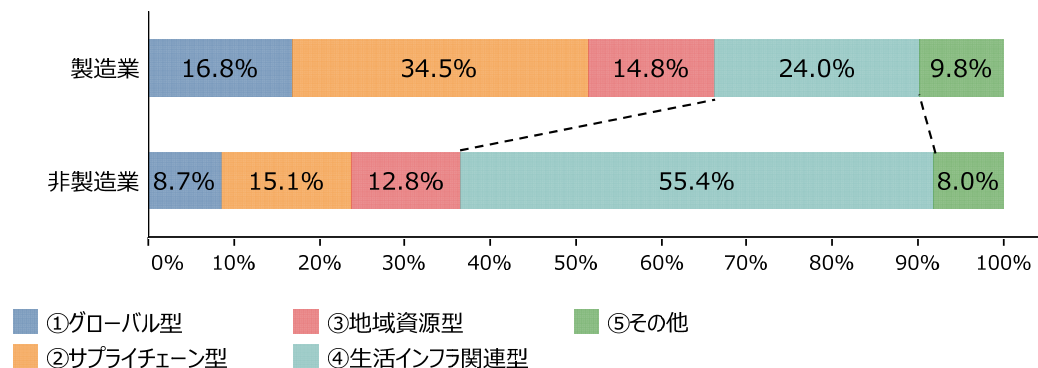
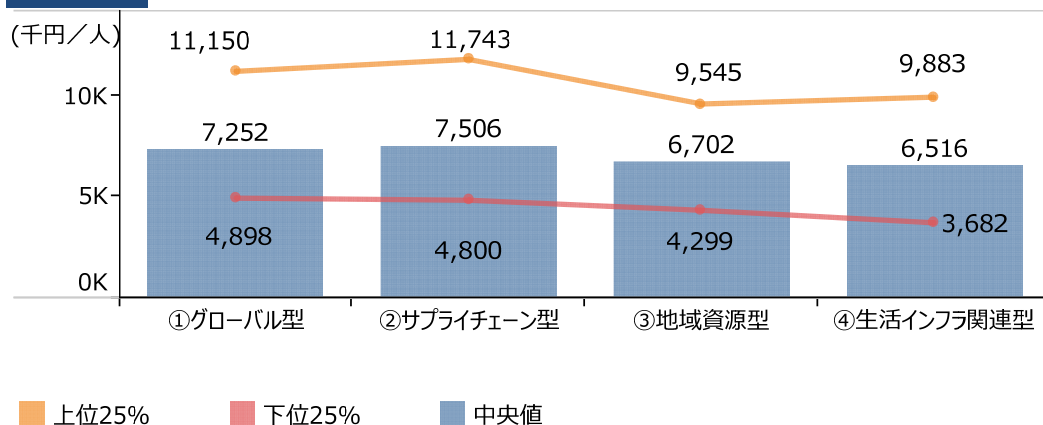


図2 類型別、労働生産性の比較（中規模）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

図3 4類型の分布（小規模）

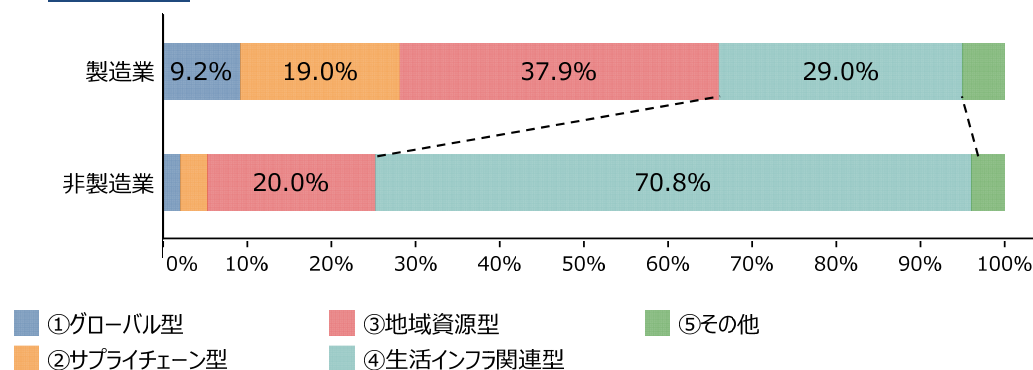
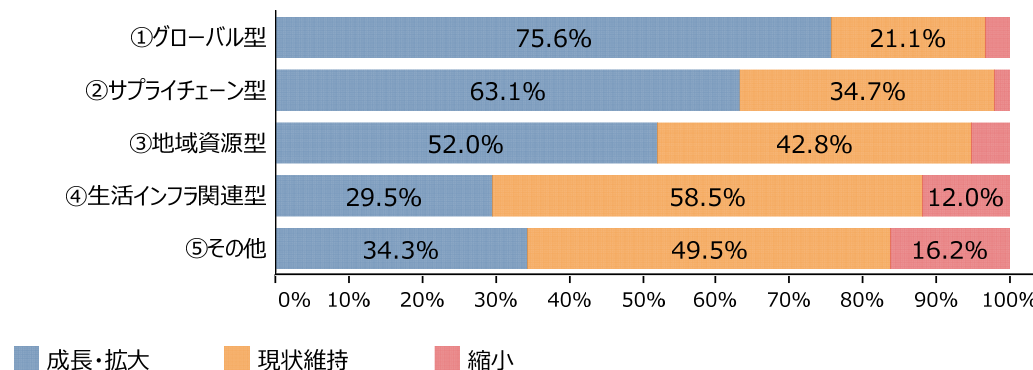


図4 類型別、今後5年間の事業方針の比較（小規模）



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

【1-①】 中小企業を取り巻く環境と「付加価値増大」の必要性

- 我が国の中小企業は、**残業規制**や**同一労働同一賃金**といった「**働き方改革**」をはじめ、**最低賃金の継続的な引上げ**、**被用者保険の適用拡大**など、相次ぐ制度変更への対応が必要。
- 労働者への分配に対する意識が高まる中、中小企業の労働分配率は高止まり。**収益拡大から賃上げへの好循環を継続するためには、起点となる付加価値の増大が不可欠。**

図1 企業が生み出す付加価値について（考え方）

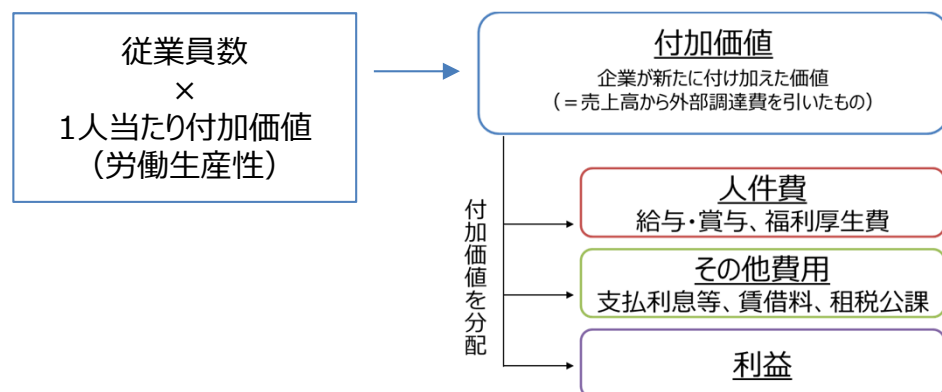
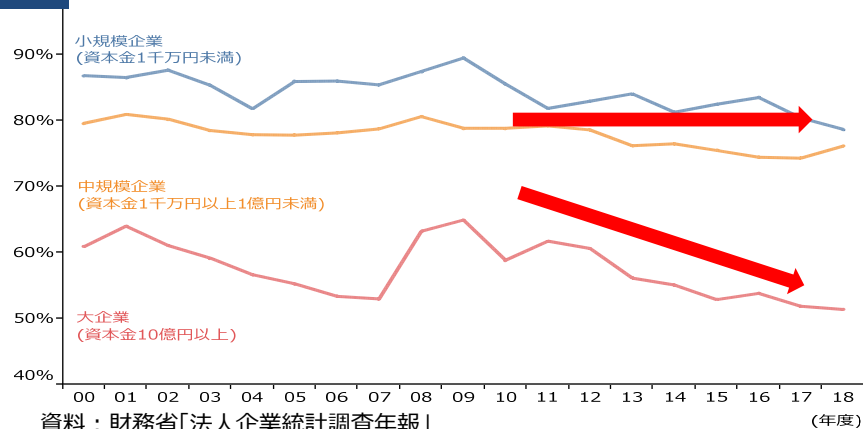


図2 企業規模別、労働分配率（人件費／付加価値額）の推移



【事例】株式会社モアレリゾート（三重県志摩市）

自社の利益確保と宿泊客の満足の両立を目指し、**付加価値向上を価格へ反映する企業**

- 株式会社モアレリゾート（従業員70名、資本金6,000万円）は、旅館・ホテルを運営する企業。
- 「宿泊業における最大の付加価値は人材である」という考えの下、「自社の利益確保」と「宿泊客の満足」が両立する「適正価格」を意識した経営を進め、周辺の宿泊業者より3割程度高い給与水準を実現。
- 従業員教育や設備投資に特に力を入れている同社は、オープン以来、増築や施設リニューアルを重ねるとともに、接客や料理の質を向上。様々な付加価値向上の取組に合わせて価格改定を行っている。



貸切露天風呂

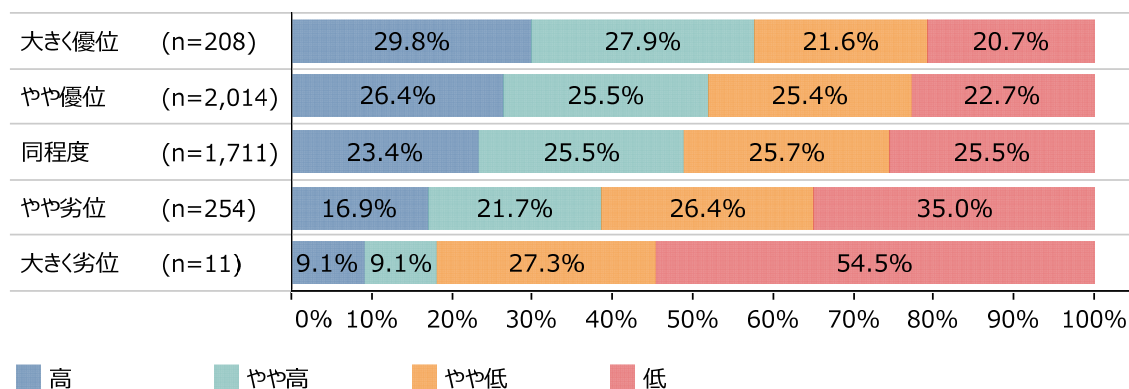


創作料理

【1-②】 差別化や新事業展開による「新たな価値」の創造

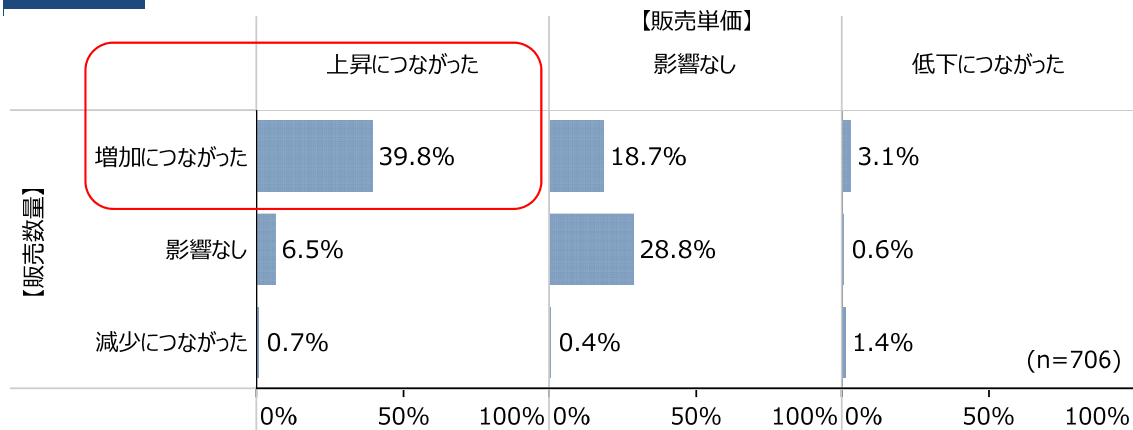
- 新たな製品・サービスの開発など、顧客に新たな価値を提供するような**他社との差別化**は、**付加価値の増大につながり、生産性の向上**に貢献。
- 一般に、販売数量と販売単価は、トレードオフの関係と考えられているが、**新たな事業領域に進出した企業の約4割で、数量・単価が共に向上**。

図1 差別化の観点での優位性評価別、労働生産性の水準(2018年)



(注)業種別に、労働生産性が高い企業を上位から25%毎に、4区分に分類し、「高」「やや高」「やや低」「低」として集計している。

図2 新事業領域進出の業績への影響



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

【事例】株式会社ハーツ（東京都品川区）

**業界初の新サービス「レントラ便」の企画・開発により、
下請脱却・業績回復を達成した企業**

- 株式会社ハーツ（従業員15名、資本金1,300万円）は、運転手付きのトラックを30分単位でレンタルできる配送サービス「レントラ便」を提供する企業。
- 業界初となる独自のサービスを企画・開発したことで、大手物流業者からの下請業務はほぼ無くなり、「脱下請」を実現。売上高も毎年前年比+10～15%の増収基調。

【事例】ユアサシステム機器株式会社（岡山県岡山市）

**リーマン・ショックを背景に研究開発部門を立ち上げ、
新たな成長分野への参入に成功した企業**

- ユアサシステム機器株式会社（従業員49名、資本金6,000万円）は、設計から製造までを一貫して手掛ける産業機器メーカー。
- 主力であった自動車分野のFA機器の売上激減を受け、研究開発部門を立ち上げ、展示会出展をきっかけに、“フレキシブルデバイス”の耐久試験装置を開発。
- 世の中のニーズをいち早く捉え、国内・世界シェア9割を獲得。FA事業と並び同社の事業の柱にまで成長。

【1-③】 オープンイノベーションや人材投資による可能性の拡大

- **外部の技術やノウハウの活用**は、中小企業の可能性を拡大し、**新たな技術開発や製品・サービス創出のきっかけ**に。特に、**異業種企業や大学と連携**している企業で生産性が大きく向上。
- 中小企業が**最も重視している経営資源**は「**人材**」。一方で、我が国の人的資本投資（OFF-JT）は他国と比べて少ない。**人材への投資**に取り組むことで、生産性をさらに伸ばせる可能性。

図1 オープンイノベーションの連携先と、連携先別の労働生産性の変化

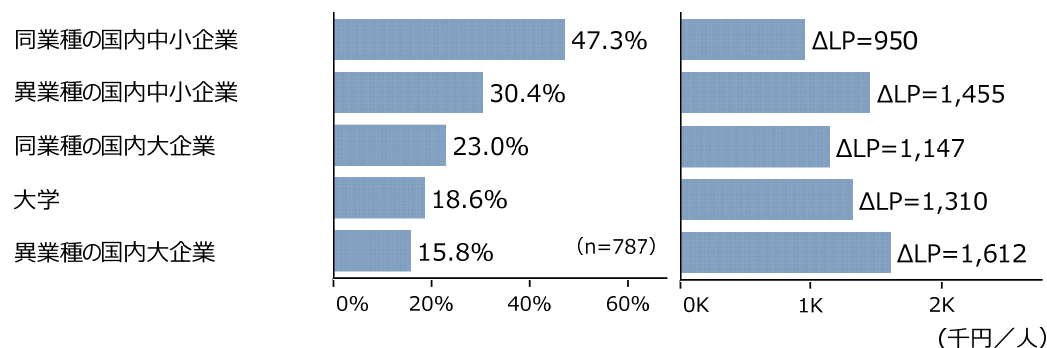
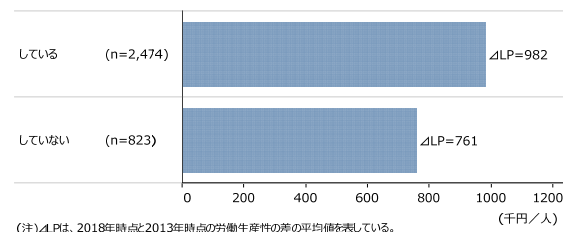


図2 最も重視する経営資源

	製造業	非製造業
①	技術者・エンジニア (36.9%)	技術者・エンジニア (34.5%)
②	営業・販売人材 (16.9%)	営業・販売人材 (29.4%)
③	経営者・役員 (11.5%)	経営者・役員 (11.5%)
④	工場・事務所 (10.4%)	顧客網 (8.7%)
⑤	顧客網 (8.9%)	資金 (4.9%)

図3 人材教育・能力開発投資の有無別、労働生産性の変化



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

【事例】北陸テクノ株式会社（富山県射水市）

産学官連携を通じて新たな分野に挑戦し、環境に優しい『もみ殻処理炉』の共同開発に成功した企業

- 北陸テクノ株式会社（従業員40名（グループ全体）、資本金3,000万円）は、溶解炉・熱処理炉の設計・製作などを行う工業炉メーカー。
- 富山県射水市は、産業廃棄物のもみ殻の処理コストに課題を抱えており、2010年に射水市、JAいみず野、富山県立大学が共同で、もみ殻のリサイクル技術開発のプロジェクトを発足し、同社も参画。
- 同社は、複数の外部研究者と共同し、有害物質を排出せずに大量のもみ殻を処理し、かつ、リサイクル可能なもみ殻灰を製造できる、もみ殻処理炉の開発に成功。
- 加えて、鳥取県の製造業者と共に、もみ殻をリサイクルしたゴムマットやコンクリートなどの製品化を目指している。

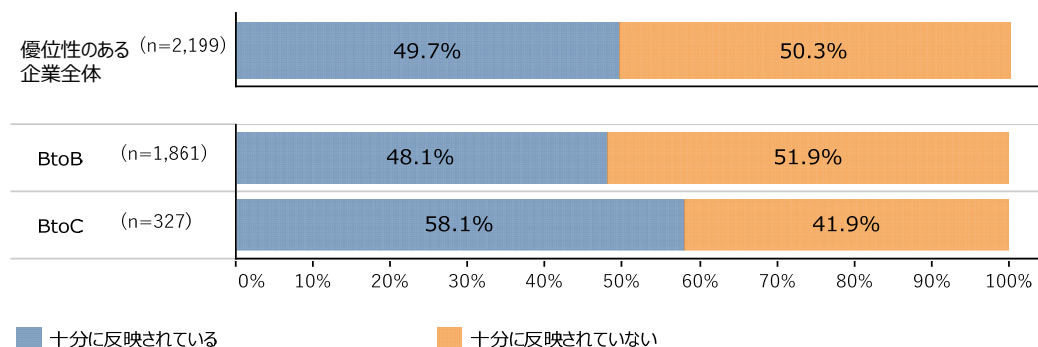


共同開発に成功したもみ殻処理炉

【1-④】 製品・サービスの優位性の「価格」への反映、取引条件の改善

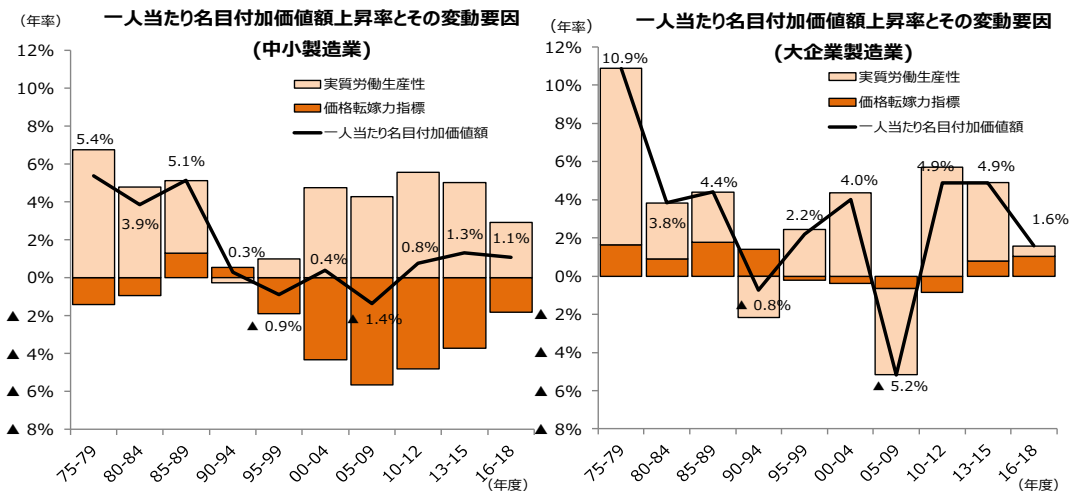
- 製品・サービスの**優位性が「価格に十分に反映されていない」とする企業が、約半数。**
- 中小企業が最終的に獲得できる付加価値額を増やしていくためには、**優位性を顧客に発信**していく取組や、**価格競争からの脱却**、発注側事業者との**取引条件の改善**が重要に。

図1 優位性のある企業における、優位性の価格への反映状況



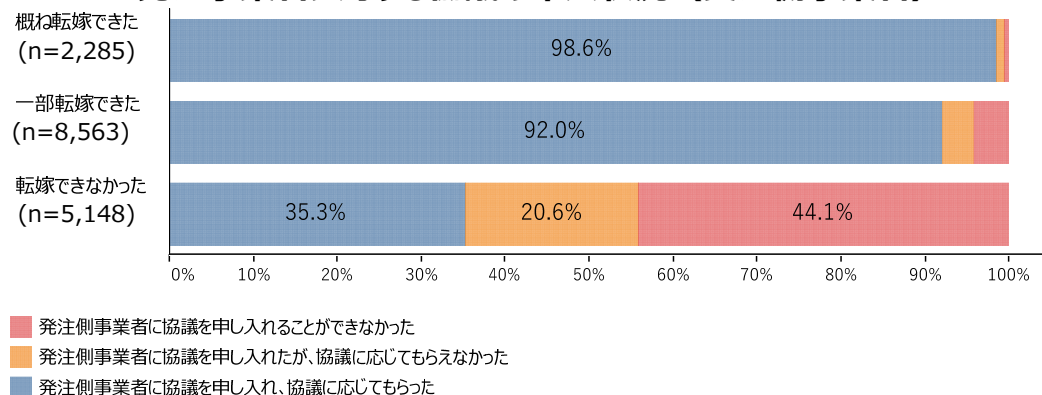
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

図2 1人当たり名目付加価値額上昇率とその変動要因



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、「企業物価指数」、財務省「法人企業統計調査年報」

図3 価格転嫁の状況別に見た、発注事業者に対する協議の申入状況（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「令和元年度取引条件改善状況に関する調査等事業」

【事例】株式会社ひまわり市場（山梨県北杜市）

こだわりの商品の価値を顧客に伝え 顧客単価向上と顧客数増加を実現した企業

- 株式会社ひまわり市場（従業員26名、資本金800万円）は、こだわりの野菜や鮮魚を販売するスーパー。
- 質の高い独自商品を揃えることで他社と差別化。来店客に商品の価値を伝えるべく、POP広告や店内放送を用いて、生産者のこだわりやおすすめの調理法などを積極的に発信。
- 取組の結果、顧客単価・顧客数が増加、売上高も3割増。

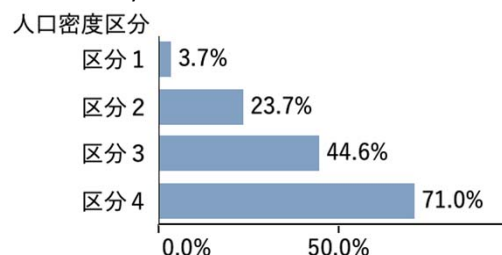
【2-①】 地域の生活やコミュニティを支える小規模事業者

- 人口密度が低い**地方部**ほど、暮らしの様々な面において、**小規模事業者の存在感**が大きい。
- 年齢層を問わず、多くの地域住民が、小規模事業者を通じて「**地域とのつながり**」を感じており、**地域の課題解決に向けた中心的な役割**を担う存在としても、小規模事業者への期待は大きい。

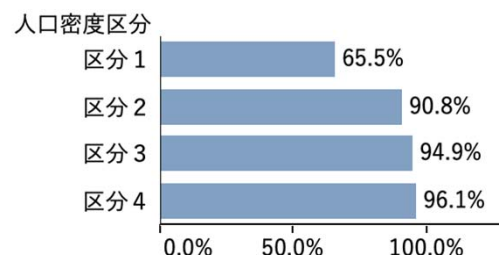
図1 人口密度区分別、存在確率

地方部には、百貨店・スーパーはほとんど存在しないが、青果店などは存在。

①百貨店、総合スーパー

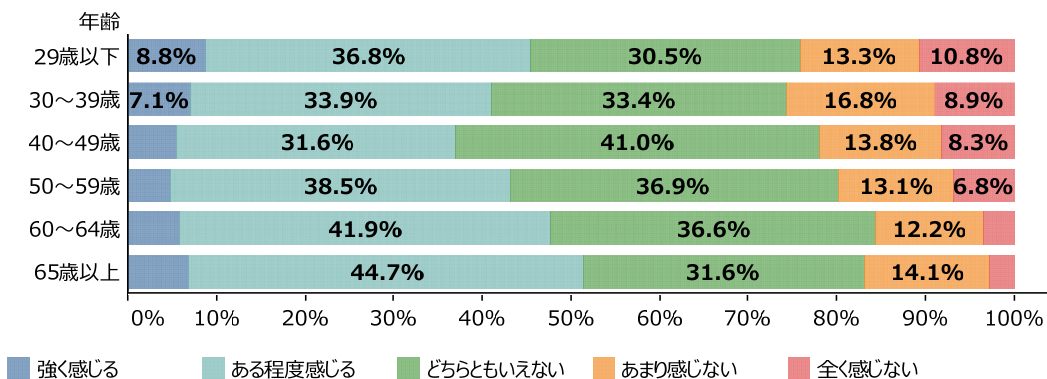


②野菜・果実小売業



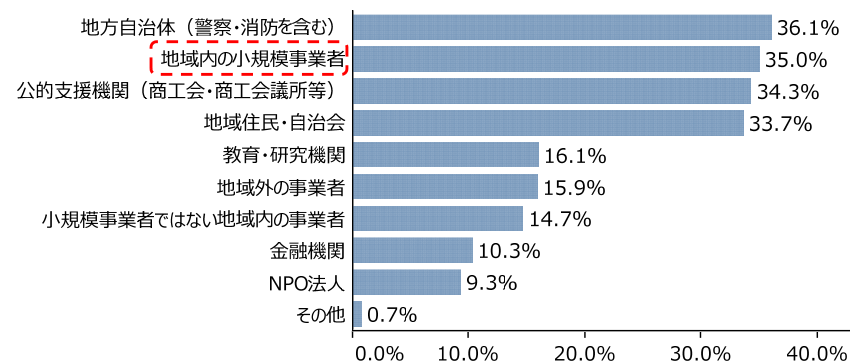
資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工
人口密度の低い順に、市区町村別を区分1～4の四分位に分けている。（例：区分1は、下位0～25%）
存在確率とは、「当該業種の事業所が立地している市区町村数」を「市区町村の合計数」で割ったもの。

図2 小規模事業者を利用することで地域とのつながりを感じるか



資料：みずほ情報総研(株)「普段の生活と地域とのかかわりに関するアンケート」

図3 地域の課題解決に中心的な役割を担うことが期待される者



資料：みずほ情報総研(株)「普段の生活と地域とのかかわりに関するアンケート」

【事例】東城町商工会（広島県庄原市東城町）

普及率8割を誇る「ほ・ろ・か」カードにより、
地域活性化を目指す商工会

- 電子マネー機能、ポイントカード機能、児童や高齢者の見守り機能を兼ね備えた、町内独自のカード「ほ・ろ・か」を発行。同カードは、住民と地域をつなげるアイテムとなっている。
- 地域の加盟店が支払った手数料を、地域内で循環させるモデルを実現。また、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、ポイント5倍セールを実施し、地域における消費を喚起。

【2-②】 地域の多様な人材活躍の場を提供する小規模事業者

- 小規模事業者は、**高齢者や女性が継続して長く働ける場**を提供。小規模ならではの**柔軟な働き方**を可能としている事業者も多く存在。
- **魅力ある労働環境を提供**するためには、**売上や利益を確保**することも重要。

図1 女性（上図）・高齢者（下図）の就業年数

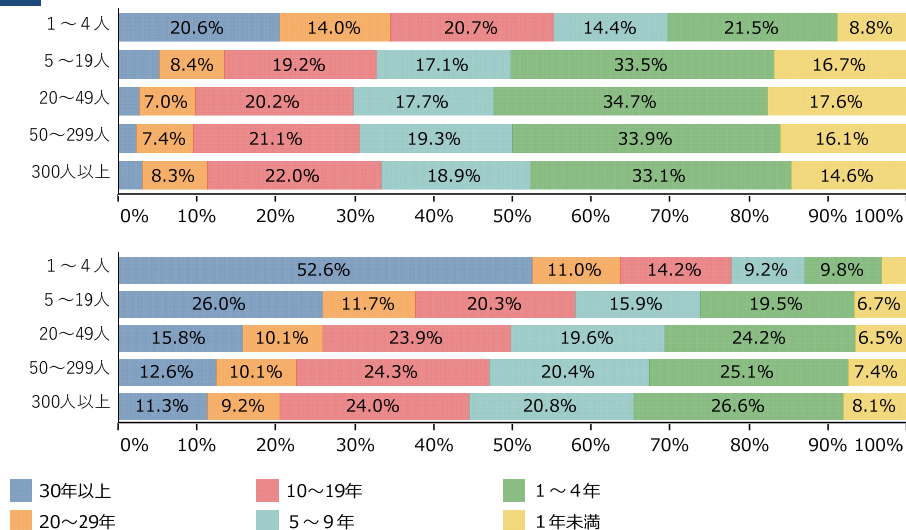
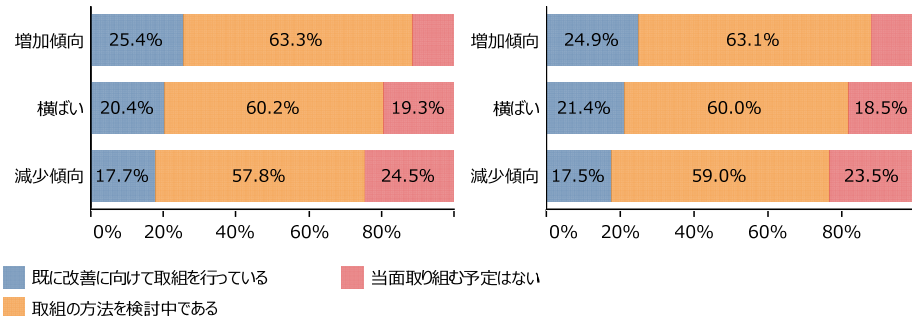


図2 売上（左図）・利益（右図）の傾向別、労働環境改善への取組状況



【事例】株式会社テラサワ（埼玉県秩父市）

「生涯現役」をモットーに、
定年退職したシニア世代の活躍の場を提供する企業

- 株式会社テラサワ（従業員 5 名、資本金1,500万円）は、工業用水の浄化装置の製造・メンテナンスを行う企業。
- 定年後も仕事を生きがいにしていきたいという思いがあった現在の社長が創業。経験豊富な従業員を確保すべく、前職のメーカーで定年を迎えた元同僚も積極的に採用。
- 現在、従業員は全員シニア。職場改善の提案があったものは全て採用しており、短時間勤務の制度等を導入。

【事例】株式会社パ°プ°アニューギニア海産（大阪府茨木市）

無断欠勤OK！「フリースケジュール制」で、
パート従業員の働きやすい環境を実現する企業

- 株式会社パ°プ°アニューギニア海産（従業員18名、資本金1,000万円）は、天然エビの加工・販売等を行う企業。
- 出社日、出社時間、退社時間を自由とする「フリースケジュール制」を導入。育児や介護等の事情を抱えるパート従業員が、柔軟に働くことができる環境を実現。
- 「自分の決めた時間で自分の決めた業務だけをやる」ことがモチベーションや生産効率の向上につながっている。

【3-①】 経営者側から見た、支援機関の有効活用策

- **社外の相談相手からのアドバイス**を受けることで、**自社の強みや経営課題**がより明らかに。
- 単に**経営計画を策定するだけでは不十分**。外部支援も有効に活用し、**計画に基づくPDCAサイクル**を回していくことが重要。

図1 外部支援の有無別、現状把握の状況

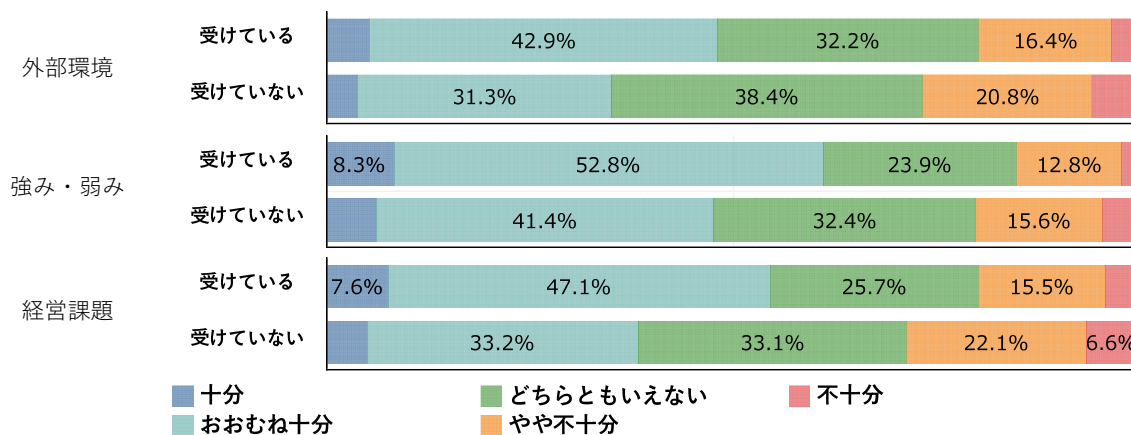
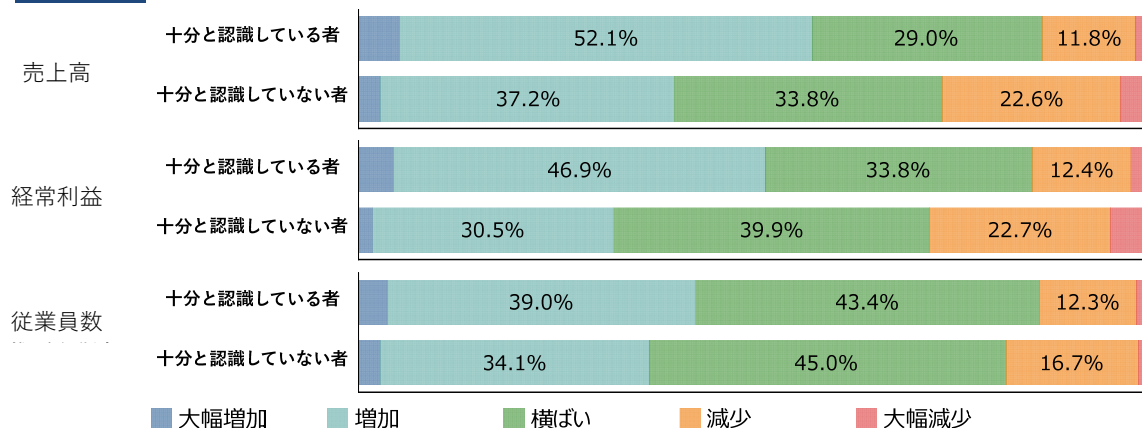


図2 経営計画等の運用状況別、業績傾向



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

【事例】草津商工会議所（滋賀県草津市）

自ら考え行動できる事業者の育成を目指し、
入念な現状分析に基づく効果的な支援を推進する商工会議所

- 草津商工会議所は、経営計画の策定及びその運用の自走化支援を推進。支援効果の最大化のため、経営改善意識の高い事業者に絞りこんだ伴走型支援を実施。
- ロカベンを活用し、経営状況の見える化を実施。また、事業者の強みを棚卸しするため、専門家を交えたワークショップを開催するなど、入念な現状分析を実施。
- 地域密着型の工務店である藤田工務店株式会社（従業員4名、資本金1,000万円）は、同商工会議所のアドバイスの下、現状分析を行い、重要課題を特定。
- ①受注数の安定化、②新築以外の需要開拓、③PR手法の見直しに取り組むとともに、実績を緻密に管理する社内体制を整備。
- こうした取組の結果、売上高3割増を達成。



強みの棚卸しの様子

【3-②】 支援機関側に求められる組織間連携の取組

- 小規模事業者を主な支援対象とする**商工団体（商工会・商工会議所・中央会）**は、**一人当たりの対応事業者数が多い**。伴走型支援を行っていく上で、**他の支援機関との連携**が重要に。
- 「営業・販路開拓」や「財務」の分野では、支援機関同士の連携が進んでいるが、「**商品・サービスの開発等**」、「**技術・研究開発**」などの分野では、更なる連携も期待される。

図1 最も力を入れている支援対象群の従業員規模/一人当たり対象者数

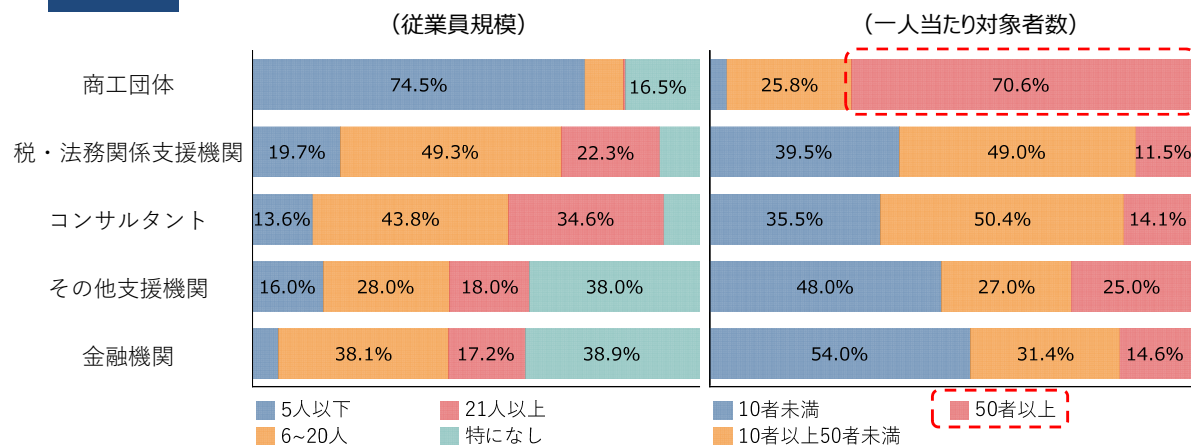
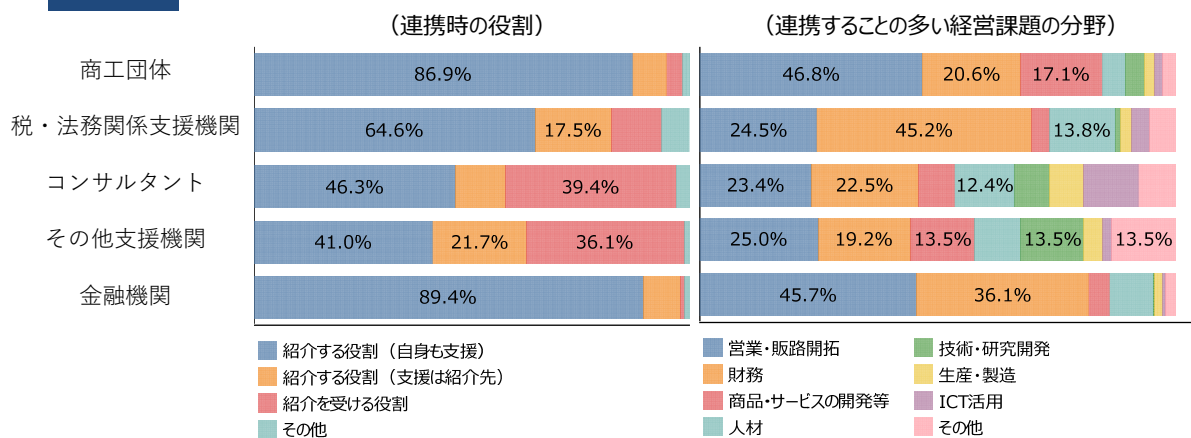


図2 支援機関別、連携時の役割/連携分野



【事例】I-Port（新事業創出支援協議会）（長野県飯田市）

行政と16の支援機関による組織の壁を越えた連携組織

- I-Portは、「起業の街・飯田」を盛り立てるべく、飯田市の主導で2017年に発足された連携組織。
- ①市内外の支援機関が一堂に会するため、相談者が飯田に居ながら国や県の支援策を利活用できる点、②ビジネスの構想段階からの支援を行っている点、③案件ごとに適切な機関が参集し、相談者と支援機関が一つの円卓で議論を行う点が特徴。
- 株式会社革道楽（従業員2名、資本金300万円）の木下社長は、廃棄される有害鳥獣の皮革の有効活用を目指し、同協議会に支援を申し入れ。
- 新ブランド「GAIJYU」は、受注開始後、複数の商社から声がかかるなど反響は大きい。
- 将来的にジェットロを活用した海外展開を予定している。



「GAIJYU」ブランドを立ち上げた木下社長